



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

Διπλωματική Εργασία

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Κοπανάκη Ευαγγελία

ΠΑΡΑΣΧΟΥΔΗ ΘΕΟΔΩΡΑ

Πειραιάς, 2025

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

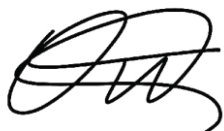
«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού» με τίτλο:

«Στρατηγικές Ψηφιακού Μετασχηματισμού και Βιώσιμης Ανάπτυξης στον Ξενοδοχειακό Κλάδο»

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



Ονοματεπώνυμο

Παρασχούδη Θεοδώρα

Αφιερώνεται στη μητέρα και στον πατέρα μου

Περίληψη

Η αυξανόμενη περιβαλλοντική και κοινωνική πίεση που δέχονται οι επιχειρήσεις καθιστά τη βιώσιμη διαχείριση απαραίτητη για τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και τη μακροχρόνια ανθεκτικότητα των ξενοδοχειακών μονάδων. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά τη μετάβαση προς πιο βιώσιμες πρακτικές, καθώς διευκολύνουν τον έλεγχο διαδικασιών, μειώνουν τα λειτουργικά κόστη, βελτιώνουν την εμπειρία του επισκέπτη και υποστηρίζουν περιβαλλοντικά υπεύθυνες επιλογές. Η εργασία επιδιώκει να αναπτύξει ένα θεωρητικό υπόβαθρο και ένα εννοιολογικό πλαίσιο που να εξηγεί πώς ο συνδυασμός αυτών των διαστάσεων μπορεί να οδηγήσει σε στρατηγικές για βελτιωμένες περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές επιδόσεις στα ξενοδοχεία, ώστε να αποτελέσει έναν οδηγό για τους ερευνητές και τους επιχειρηματίες του κλάδου. Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τη σχέση ανάμεσα στη βιώσιμη ανάπτυξη και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στο πλαίσιο του ξενοδοχειακού κλάδου, μέσω της ανάλυσης μελετών περίπτωσης που αφορούν πραγματικές επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και ψηφιακού μετασχηματισμού. Τα ευρήματα της έρευνας αποκαλύπτουν ότι η ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών, συνδυαστικά με τη χρήση τεχνολογιών, παρότι τα εμπόδια και τις προκλήσεις, μπορεί να επιφέρει ανάπτυξη σημαντικών ικανοτήτων, όπως η βελτίωση του βιώσιμου αντίκτυπου και των οικονομικών αποτελεσμάτων, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα και ενισχύοντας τη θέση των επιχειρήσεων στην αγορά. Συνιστάται, λοιπόν, η συνεχής υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών και ψηφιακών τεχνολογιών για την επιβίωση και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου της φιλοξενίας στο μέλλον.

Λέξεις-κλειδιά: βιώσιμη ανάπτυξη, ψηφιακός μετασχηματισμός, βιώσιμος τουρισμός, πληροφοριακά συστήματα, ξενοδοχειακός κλάδος, επιχειρηματικές δυνατότητες, IoT, smart rooms, βιώσιμος αντίκτυπος, πιστοποιήσεις βιωσιμότητας, στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης, στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού

Abstract

The increasing environmental and social pressure on businesses makes sustainable management essential for improving the operational efficiency and long-term resilience of hotel units. Digital transformation and the adoption of new technologies can significantly enhance the transition to more sustainable practices, as they facilitate process control, reduce operating costs, improve the guest experience, and support environmentally responsible choices. This thesis seeks to develop a theoretical background and conceptual framework that explains how the combination of these dimensions can lead to strategies for improved environmental, social, and economic performance in hotels, serving as a guide for researchers and entrepreneurs in the industry. The objective of this thesis is to explore the relationship between sustainable development and digital transformation in the hotel industry through the analysis of case studies involving real companies that implement sustainable and digital transformation practices. The findings of the research reveal that the integration of sustainable practices, combined with the use of technologies, despite the obstacles and challenges, can lead to the development of important capabilities, such as improving sustainable impact and financial results, increasing competitiveness, and strengthening the position of businesses in the market. It is therefore recommended that sustainable practices and digital technologies be continuously adopted in order to maintain the relevance and competitiveness of the hospitality industry in the future.

Keywords: sustainable development, digital transformation, sustainable tourism, information systems, hotel industry, business opportunities, IoT, smart rooms, sustainable impact, sustainability certifications, sustainable development strategy, digital transformation strategy

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω ένα ευχαριστώ σε όλους όσοι με υποστήριξαν κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου για την καθοδήγηση, τις σημαντικές παρατηρήσεις και τη σταθερή υποστήριξη σε κάθε στάδιο της έρευνας. Ευχαριστώ, ακόμα, τους διδάσκοντες του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών για τις γνώσεις και τα εφόδια που μου παρείχαν. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένειά μου και τους φίλους μου για την αγάπη, την κατανόηση και τη στήριξη που μου πρόσφεραν σε όλη αυτή τη προσπάθεια.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.....	1
1.1 Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας.....	2
1.2 Σχεδιασμός Έρευνας	2
1.3 Περιεχόμενα Διατριβής	4
Κεφάλαιο 2. Βιώσιμη Ανάπτυξη στον Ξενοδοχειακό Κλάδο	5
2.1 Βιώσιμη Ανάπτυξη και Βιώσιμος Τουρισμός.....	5
2.2 Βιώσιμες Πρακτικές στον Ξενοδοχειακό Κλάδο	9
2.3 Δείκτες Μέτρησης Βιωσιμότητας στον Τουρισμό	13
2.4 Πιστοποιήσεις Ποιότητας και Βιωσιμότητας.....	14
2.5 Οφέλη και Ευκαιρίες.....	16
2.6 Προκλήσεις και Περιορισμοί	17
Κεφάλαιο 3. Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Ξενοδοχειακό Κλάδο.....	19
3.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Ορισμοί και Έννοιες.....	20
3.2 Εξελίξεις στην Ψηφιακή Τεχνολογία στον Τουρισμό.....	22
3.3 Ψηφιακές Πλατφόρμες και Διαχείριση Εμπειρίας Πελατών.....	24
3.4 Τεχνολογίες όπως IoT, AI, smart rooms.....	26
3.5 Ευκαιρίες και Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα	27
3.6 Ανάλυση Κινδύνων και Προκλήσεων.....	28
3.7 Στρατηγικές Βιώσιμων Πρακτικών και Ψηφιακού Μετασχηματισμού	30
Κεφάλαιο 4. Εννοιολογικό Πλαίσιο και Μεθοδολογία Έρευνας.....	32
4.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο	32
4.2 Μεθοδολογία Έρευνας	34
Κεφάλαιο 5. Μελέτες Περίπτωσης (Case Studies)	37
5.1 Μελέτη Περίπτωσης 1 – Hilton Hotels	37
5.2 Μελέτη Περίπτωσης 2 – Mitsis Hotels.....	39
5.3 Μελέτη Περίπτωσης 3 – Carpe Diem Santorini	41
5.4 Μελέτη Περίπτωσης 4 – Whitepod Original.....	42
Κεφάλαιο 6. Ανάλυση και Συζήτηση Αποτελεσμάτων	44
6.1 Συγκριτική Ανάλυση των Περιπτώσεων	44
6.2 Επιπτώσεις στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	55

6.3 Εμπόδια, Δυσκολίες και Ευκαιρίες	56
6.4 Προτάσεις για τον Κλάδο	57
Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα και Προοπτικές	61
7.1 Κύρια Συμπεράσματα	61
7.2 Συμβολή της Έρευνας	62
7.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	63
Κεφάλαιο 8. Βιβλιογραφία	65

1. Εισαγωγή

Η έννοια της βιωσιμότητας έχει αποκτήσει ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στην επιχειρηματική έρευνα και βρίσκεται στον πυρήνα κάθε επιχείρησης, αποτελώντας καθοριστικό παράγοντα για την μακροπρόθεσμη σταθερότητα και ανάπτυξη των οργανισμών. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις είναι έντονα ορατές, η ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών δεν αποτελεί μόνο ηθική υποχρέωση, αλλά και στρατηγική επιλογή που διασφαλίζει την ανταγωνιστικότητα. Η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των επισκεπτών σχετικά με την εταιρική υπευθυνότητα και την επιχειρηματική ηθική εντείνει την ανάγκη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να επιλέξουν στρατηγικές και επενδύσεις που στηρίζουν ένα βιώσιμο μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης, εξασφαλίζοντας το μέλλον του κλάδου. Ταυτόχρονα, η πιθανότητα οικονομικής ώθησης μαζί με μια μακροπρόθεσμη υγιή οικονομική και οργανωτική δομή, καθώς και μια βελτιωμένη εταιρική εικόνα, επαρκούν για να παρακινήσουν τους επιχειρηματίες να προχωρήσουν στην επίτευξη βιωσιμότητας. (Yaghoub, Li, & Càmara-Turull, 2020)

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, υιοθετώντας αρχές ESG και πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών για μεγαλύτερη διαφάνεια και υπεύθυνη λειτουργία. Στο πλαίσιο αυτό, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου. Τα πληροφοριακά συστήματα και οι ψηφιακές τεχνολογίες βελτιώνουν την αποδοτικότητα, διευκολύνουν διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση πόρων, λειτουργιών και βιώσιμων στόχων. (Stroumpoulis & Koranaki, 2022) Η σωστή αξιοποίηση τεχνολογικών εργαλείων μπορεί να αποτελέσει επιταχυντή για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βιώσιμης ανάπτυξης, μέσω καινοτόμων πρακτικών, αυτοματοποίησης, παρακολούθησης περιβαλλοντικών δεικτών και ενίσχυσης της εμπειρίας του επισκέπτη. (Stroumpoulis & Koranaki, 2022)

Η παρούσα μελέτη στοχεύει να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ενσωματώνουν στρατηγικές βιωσιμότητας και ψηφιακού μετασχηματισμού και πώς αυτές οι στρατηγικές επηρεάζουν τις επιχειρησιακές τους δυνατότητες. Τα παραδείγματα των μελετών περίπτωσης της παρούσας εργασίας μπορούν να λειτουργήσουν ως μοντέλα αναφοράς για επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου,

ώστε να ακολουθήσουν παρόμοιες στρατηγικές βιώσιμου και ψηφιακού μετασχηματισμού, τονίζοντας τη σημασία της επιρροής της εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών και καινοτόμων εργαλείων στην οικονομική απόδοση, στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και στον περιβαλλοντικό αντίκτυπο ενός οργανισμού. Τα ευρήματα φιλοδοξούν να αποτελέσουν μία χρήσιμη βάση για μελλοντική έρευνα και εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών, συμβάλλοντας τόσο στη θεωρητική γνώση όσο και στην πρακτική εφαρμογή.

1.1 Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να παρουσιάσει τον τρόπο με τον οποίο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υιοθετούν και εφαρμόζουν στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης και ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς και πως συμβάλλουν αυτές οι πρακτικές στη βελτίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών και στην ενίσχυση του περιβαλλοντικού και κοινωνικού τους αντίκτυπου. Σε ένα διεθνές περιβάλλον όπου οι απαιτήσεις για βιώσιμη λειτουργία και τεχνολογική καινοτομία αυξάνονται, η έρευνα επιδιώκει να αναδείξει τον ρόλο της βιωσιμότητας και της ψηφιακής μετάβασης ως βασικούς πυλώνες ανάπτυξης, ανταγωνιστικότητας και ανθεκτικότητας για τον ξενοδοχειακό κλάδο. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού η έρευνα θέτει στόχους όπως, τη συλλογή και ανάλυση των βασικών πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και ψηφιακού μετασχηματισμού που ενσωματώνουν οι επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου, την αξιολόγηση του αντίκτυπου αυτών των πρακτικών στην περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική διάσταση της βιωσιμότητας, αλλά και στην επιχειρηματική απόδοση, την καταγραφή των εμποδίων, των προκλήσεων και των ευκαιριών που συναντούν οι ξενοδοχειακές μονάδες, και, τέλος, την εξαγωγή συμπερασμάτων που μπορούν να φανούν χρήσιμα από ερευνητές και επαγγελματίες του κλάδου για την ενίσχυση ενός πράσινου και ψηφιακά εξελιγμένου προτύπου φιλοξενίας.

1.2 Σχεδιασμός Έρευνας

Η παρούσα μελέτη στοχεύει να απαντήσει στο ερώτημα, πως αυτοί οι δύο άξονες, δηλαδή οι βιώσιμες πρακτικές και ο ψηφιακός μετασχηματισμός δρουν συμπληρωματικά και συμβάλλουν στην ενίσχυση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τόσο σε λειτουργικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο. Για να είναι δυνατή η εις βάθος εξέταση αυτού του ερωτήματος, η έρευνα βασίζεται σε ποιοτική προσέγγιση και στη χρήση μελετών περιπτώσεων από τον ξενοδοχειακό κλάδο με τη στρατηγική της μη τυχαίας επιλογής και βάσει συγκριτικής ανάλυσης (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας κρίνεται κατάλληλη, δεδομένου ότι οι

πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και ψηφιακού μετασχηματισμού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από πολυδιάστατη φύση και αλληλεπίδραση πολλών παραγόντων. Οι συγκριτικές μέθοδοι (σύγκριση μικρού αριθμού περιπτώσεων και διερεύνηση γεγονότων, σχέσεων ή διαδικασιών με σκοπό την εύρεση διαφορών ή ομοιοτήτων) διαφέρουν από τις μελέτες περιπτώσεων στο ότι μια μελέτη περίπτωσης καλύπτει την έρευνα σε μεμονωμένες περιπτώσεις, ενώ η συγκριτική μέθοδος όχι. Οι ποιοτικές μέθοδοι συνδέονται στενά με τις μελέτες περιπτώσεων. (Starman, 2014) Σκοπός ήταν η επιλογή περιπτώσεων ξενοδοχείων που έχουν διαφορές σε σχέση με την γεωγραφική τοποθεσία και το μέγεθος τους και κοινά στοιχεία την υλοποίηση βιώσιμων πρωτοβουλιών και την αξιοποίηση τεχνολογικών εργαλείων. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού διεξήχθη μια μεθοδική διαδικασία αναζήτησης για τον εντοπισμό οργανισμών που πληρούσαν αυτά τα κριτήρια. Το πρώτο βήμα της διαδικασίας ήταν η αναζήτηση και συλλογή δευτερογενών δεδομένων από το διαδίκτυο, όπως οι ετήσιες εκθέσεις βιωσιμότητας και οι επίσημες ιστοσελίδες των ξενοδοχείων για την επιλογή περιπτώσεων που υιοθετούν και γνωστοποιούν δράσεις βιώσιμου και ψηφιακού μετασχηματισμού. Μετά από έρευνα, ολοκληρώθηκε η επιλογή των τεσσάρων περιπτώσεων που περιλαμβάνουν τα ξενοδοχεία Hilton, Mitsis, Whitepod Original και Carpe Diem Santorini.

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων βασίστηκε σε δευτερογενείς δεδομένα, αφού η έρευνα διεξήχθη με τη ποιοτική μέθοδο μελετών περίπτωσης. Πιο συγκεκριμένα τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν, κυρίως, από επίσημες ιστοσελίδες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, δημοσιευμένες αναφορές βιωσιμότητας και εταιρικές εκθέσεις. Συνδυαστικά, χρησιμοποιήθηκαν επιστημονικά άρθρα, διεθνείς ακαδημαϊκές βάσεις δεδομένων και εξειδικευμένες μελέτες με θέμα τη βιώσιμη ανάπτυξη και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον τουρισμό και τον ξενοδοχειακό κλάδο.

Η επιλογή δευτερογενών δεδομένων αξιολογήθηκε ως η κατάλληλη λόγω της διαθεσιμότητας πληροφοριών από ξενοδοχειακούς οργανισμούς, καθώς και της δυνατότητας πρόσβασης σε τεκμηριωμένα στοιχεία που αποτυπώνουν τις πραγματικές πρακτικές του κλάδου. Για την ενίσχυση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των δεδομένων, συλλέχθηκαν πληροφορίες, κυρίως, από τις επίσημες ιστοσελίδες των ξενοδοχείων. Η συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων ακολούθησε συστηματικό τρόπο οργάνωσης, επιτρέποντας τη σύγκριση και ανάλυση των περιπτώσεων σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα και τους στόχους της μελέτης. Η μεθοδολογική αυτή προσέγγιση προωθεί την παραγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων και την

τεκμηριωμένη ανάδειξη των στρατηγικών πρακτικών βιωσιμότητας και ψηφιακής μετάβασης στον ξενοδοχειακό τομέα.

1.3 Περιεχόμενα Διατριβής

Η παρούσα διπλωματική αποτελείται από επτά κεφάλαια που καλύπτουν ολοκληρωμένα το θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο της έρευνας. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το γενικό πλαίσιο της μελέτης, οι στόχοι και η δομή της εργασίας. Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη θεωρητική προσέγγιση της βιώσιμης ανάπτυξης, πως αυτή εφαρμόζεται και μετριέται στον ξενοδοχειακό κλάδο, των πιστοποιήσεων βιωσιμότητας και των οφελών και προκλήσεων των επιχειρήσεων. Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού, την συμβολή του στον ξενοδοχειακό κλάδο, τεχνολογίες όπως το IoT, τις ευκαιρίες και τους κινδύνους και τις στρατηγικές βιώσιμων πρακτικών και ψηφιακού μετασχηματισμού, εξετάζοντας τη σχετική βιβλιογραφία και τα θεωρητικά μοντέλα. Το τέταρτο κεφάλαιο περιγράφει αναλυτικά τη μεθοδολογία που υιοθετήθηκε για την εκπόνηση της έρευνας και το εννοιολογικό πλαίσιο. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά και τα δεδομένα των επιλεγμένων μελετών περίπτωσης. Στο έκτο κεφάλαιο ακολουθεί η συγκριτική ανάλυση και ο πίνακας των βασικών σημείων των μελετών περίπτωσης, η συζήτηση των αποτελεσμάτων, οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για τον κλάδο, καθώς και προτάσεις για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο διατυπώνονται τα κύρια συμπεράσματα της έρευνας, η συμβολή της στη βιβλιογραφία και αναφέρονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

2. Βιώσιμη Ανάπτυξη στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Η διαρκής επιθυμία των τουριστών να επισκέπτονται ξενοδοχεία φιλικά προς το περιβάλλον, εντείνει την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων, καθώς οι επισκέπτες έχουν προσδοκίες και απαιτήσεις από ακόμα περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να ενσωματώσουν στην πολιτική τους βιώσιμες πρακτικές. Λόγω της ζήτησης για αυτά τα καταλύματα, σε συνδυασμό με την περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική κρίση, είναι σημαντικό ο κλάδος της φιλοξενίας να ικανοποιήσει τις ανάγκες των τουριστών και να συμβάλλει για την επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης για έναν καλύτερο κόσμο.

Η τουριστική βιομηχανία, στην οποία πρωταγωνιστεί ο ξενοδοχειακός κλάδος, δεν είναι μόνο μια πηγή αναψυχής αλλά και ένας δυναμικός παράγοντας για τη συνδεσμολογία του κόσμου και τη δημιουργία μιας κοινωνίας που επιδιώκει την ισορροπία και την αειφορία. Ενθαρρύνοντας την κουλτούρα κοινής ευθύνης, καθίσταται δυνατή η αποτελεσματική ενίσχυση και προώθηση των δράσεων περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στον τομέα της φιλοξενίας.

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται οι έννοιες της βιώσιμης ανάπτυξης και του βιώσιμου τουρισμού, οι βιώσιμες πρακτικές στα πλαίσια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με ποιον τρόπο μπορούν να έχουν ποσοτικά δεδομένα και μετρήσεις βιωσιμότητας, οι πιστοποιήσεις που προωθούν την «πράσινη» κουλτούρα για τα ξενοδοχεία και, τέλος, οι ευκαιρίες και προκλήσεις που συνδέονται με την εφαρμογή πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης.

2.1 Βιώσιμη Ανάπτυξη και Βιώσιμος Τουρισμός

Η έννοια «βιώσιμη ανάπτυξη» εμφανίστηκε πρώτη φορά το 1987 με τη δημοσίευση της έκθεσης Brundtland, με τίτλο «Το κοινό μας μέλλον», στα πλαίσια της Γενικής Συνέλευσης των Ηνωμένων Εθνών. Η βιώσιμη ανάπτυξη αναφέρεται ως τα «μέσα για την επίτευξη των στόχων ανθρώπινης ανάπτυξης χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών, διασφαλίζοντας μια ισορροπία μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης, φροντίδας για το περιβάλλον και κοινωνικής ευημερίας». (Chichilnisky, 1997) Αυτή η έννοια της αειφόρου ανάπτυξης συνδυάζει τη διατήρηση της οικονομικής προόδου και ανάπτυξης, προστατεύοντας παράλληλα τη μακροπρόθεσμη αξία του περιβάλλοντος. Ωστόσο, πολύ πριν από τα τέλη του 20ού αιώνα, οι θεωρητικοί υποστήριζαν ότι δεν είναι αναγκαίος ο συμβιβασμός μεταξύ περιβαλλοντικής αειφορίας και οικονομικής ανάπτυξης. (Emas, 2015) Η έννοια της βιωσιμότητας βασίζεται σε τρεις

διαστάσεις, την κοινωνική, την οικονομική και την περιβαλλοντική, η οποία τις περισσότερες φορές απεικονίζεται με τρεις κύκλους που τέμνονται με την συνολική βιωσιμότητα στο κέντρο. (Purvis, Mao, & Robinson, 2019) Η λογική είναι ότι εν γένει η βιωσιμότητα απαιτεί την ισόρροπη προώθηση της προστασίας του περιβάλλοντος, της διατήρησης της οικονομικής ανάπτυξης, και της υποστήριξης της κοινωνικής ισότητας γνωστές ως τρία Ε (Environmental Protection, Economical Development, Social Equity). (Opp & Saunders, 2013)

Ο πυλώνας της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας εστιάζει σε δυναμικές διαδικασίες με σκοπό τη διατήρηση της ποικιλομορφίας και της παραγωγικότητας του φυσικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να εξασφαλίσουμε την ευημερία των ανθρώπων, των ζώων και των φυτών μακροπρόθεσμα. Ιδιαίτερα σημαντική, είναι η χρήση και η εξάντληση των φυσικών πόρων, δεδομένου ότι προέρχονται από το περιβάλλον, όπως είναι ο αέρας, το νερό και το κλίμα. Επομένως, η επίτευξη της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση κοινωνικών δράσεων για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, διατηρώντας παράλληλα τα συστήματα υποστήριξης της ζωής του πλανήτη. Μερικές από τις δραστηριότητες για περιβαλλοντική αειφορία είναι η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η υπεύθυνη κατανάλωση νερού, η βιώσιμη προμήθεια πρώτων υλών και η εφαρμογή πολιτικών κυκλικής οικονομίας. (Purvis, Mao, & Robinson, 2019)

Όσον αφορά τον κοινωνικό πυλώνα, σχετίζεται με έννοιες όπως ευαισθητοποίηση του κοινού, ισότητα, συμμετοχή και κοινωνική συνοχή. Πιο αναλυτικά, η κοινωνική βιωσιμότητα μπορεί να υποστηρίξει τα ανθρώπινα δικαιώματα και να προωθήσει κοινότητες και πολιτισμούς, συμβάλλοντας στην εκπλήρωση μιας λογικής και δίκαιης ποιότητας ζωής, όπως η πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη και εκπαίδευση για τους ανθρώπους σε όλο τον κόσμο. Μία από τις σημαντικές και επίκαιρες πτυχές της βιωσιμότητας είναι ο αγώνας για την ισότητα των φύλων, ειδικά σε αναπτυσσόμενες χώρες, που για διάφορους παράγοντες διαπιστώνουμε ότι το γυναικείο φύλο είναι υποβαθμισμένο σε σχέση με το αντρικό. (Murphy, 2012)

Ο τελευταίος και εξίσου σημαντικός, ο οικονομικός πυλώνας, επικεντρώνεται στην μακροπρόθεσμη και σταθερή οικονομική ανάπτυξη που δημιουργεί πλούτο για όλους, χωρίς να εξαντλεί φυσικούς πόρους και να προκαλεί κοινωνικές ανισότητες. (Emas, 2015) Με επενδύσεις και δίκαιη κατανομή των οικονομικών πόρων, ενδυναμώνεται συνολικά η βιωσιμότητα, καθώς οι γενικοί στόχοι της περιβαλλοντικής προστασίας και της οικονομικής ανάπτυξης δεν είναι αντικρουόμενοι, αλλά μπορούν να

αλληλοενισχύονται. (Barbier, 1987) Όπως παρατηρούμε στην Εικόνα 1, η βιωσιμότητα συνήθως απεικονίζεται μέσω τριών αλληλεπικαλυπτόμενων κύκλων - περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική διάσταση - οι οποίοι, όταν συνδυάζονται, συνθέτουν την έννοια της αειφόρου ανάπτυξης, προωθώντας ένα περιβαλλοντικά υπεύθυνο, κοινωνικά δίκαιο και οικονομικά ανθεκτικό πλαίσιο.



Εικόνα 1: Αειφόρος Ανάπτυξη (Μυλωνάς, 2022, σ. 6)

Στο πλαίσιο του τουρισμού, βιώσιμη ανάπτυξη σημαίνει η ικανότητα ενός τουριστικού προορισμού να παραμένει σε ισορροπία με το περιβάλλον του. (Djevojčić & Vitasonić, 2023) Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, βιώσιμος τουρισμός είναι εκείνος που λαμβάνει πλήρως υπόψη τις τρέχουσες και μελλοντικές του οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις, καλύπτοντας τις ανάγκες των επισκεπτών, της βιομηχανίας, του περιβάλλοντος και των κοινοτήτων υποδοχής. Αυτή η αρχή μπορεί να ισχύει για όλες τις μορφές τουρισμού σε όλους τους τύπους προορισμών.

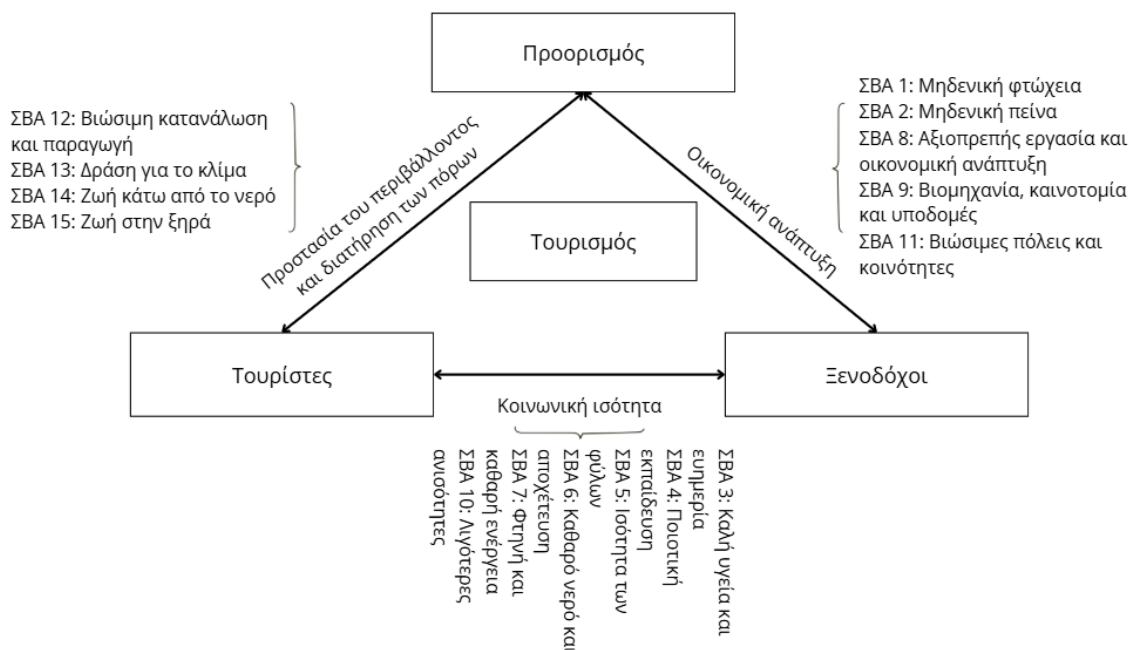
Για την επίτευξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για την βιώσιμη ανάπτυξη, τα Ηνωμένα Έθνη υιοθέτησαν την Ατζέντα 2030 με 17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) και 169 επιμέρους στόχους, οι οποίοι χρησιμεύουν ως παγκόσμιο σημείο αναφοράς για τη μετάβαση στη βιωσιμότητα. Η ατζέντα περιλαμβάνει διάφορα ζητήματα όπως η φτώχεια, η πείνα, η υγεία, η εκπαίδευση, η ισότητα των φύλων, η υποβάθμιση του περιβάλλοντος και άλλα. (Weiland, Hickmann, Lederer, Marquardt, & Schwindenhammer, 2021) Οι οργανισμοί χρειάζεται να ενσωματώσουν πολιτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για να βελτιώσουν την επιχειρηματική τους απόδοση και

να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την υιοθέτηση βιώσιμων στρατηγικών. (Miles, 2004)



Εικόνα 2: Οι 17 Παγκόσμιοι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (United)

Το 2017, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού υποστήριξε ότι ο τουρισμός θα πρέπει να λειτουργήσει ως καταλύτης για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την επίτευξη όλων των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης, ενώ παράλληλα είναι απαραίτητο να εξυπηρετεί τις απαιτήσεις των τοπικών κοινοτήτων και την προστασία του περιβάλλοντος. Από ένα σύνολο 17 στόχων, η βιομηχανία του τουρισμού σχετίζεται έμμεσα με όλους, αλλά συμπεριλαμβάνεται άμεσα στους 8, 12 και 14, που αφορούν την οικονομική ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς, τη βιώσιμη κατανάλωση και παραγωγή, αλλά και τη βιώσιμη ανάπτυξη για τους θαλάσσιους πόρους. (Buhalis D. , και συν., 2023) Στην Εικόνα 3 που ακολουθεί παρουσιάζεται η αλληλεπίδραση μεταξύ προορισμού, τουριστών και ξενοδόχων μέσω τριών βασικών αξόνων: περιβαλλοντικής προστασίας, κοινωνικής ισότητας και οικονομικής ανάπτυξης. Κάθε άξονας συνοδεύεται από συγκεκριμένους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης, υποδεικνύοντας ότι η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών δεν είναι μόνο εταιρική πολιτική, αλλά και μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής για την επίτευξη παγκόσμιων στόχων.



Εικόνα 3: Τουρισμός 2030 – Διασυνδέσεις των ΣΒΑ με τον τουρισμό (Buhalis D. , και συν., 2023, σ. 294)

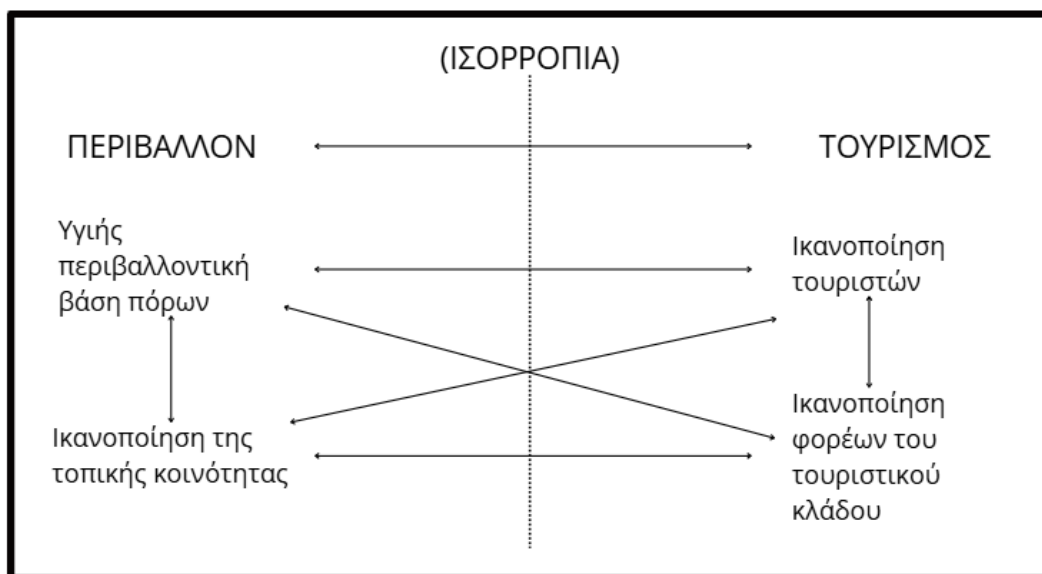
2.2 Βιώσιμες Πρακτικές στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Έχει γίνει αντιληπτό ότι η ορθή περιβαλλοντική διαχείριση είναι ωφέλιμη για όλα τα ξενοδοχεία, καθώς οδηγεί σε εξοικονόμηση κόστους, προσέλκυση και διατήρηση πελατών και βελτίωση της εταιρικής εικόνας και φήμης, μεταξύ άλλων. Για να προσκομίσουν αυτές τις ωφέλειες τα ξενοδοχεία καλούνται να επικεντρωθούν στην προώθηση λειτουργιών θετικά προσκειμένων προς το περιβάλλον, ενσωματώνοντας βιώσιμες πρακτικές, όπως η εξοικονόμηση νερού και η μείωση των αποβλήτων που θεωρούνται οι κύριες πτυχές της περιβαλλοντικά υπεύθυνης διαχείρισης στα ξενοδοχεία. (Han, Lee, Trang, & Kim, 2018)

Το Hilton διεξήγαγε έρευνα το 2018, η οποία διαπίστωσε ότι το ένα τρίτο των επισκεπτών αναζητούν τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρακτικές ενός ξενοδοχείου πριν από την κράτηση, με ποσοστό 44% αυτών των επισκεπτών να αφορά την ηλικιακή ομάδα κάτω των 25 ετών. Ακόμα, φαίνεται πως οι επισκέπτες έχουν ενεργό ρόλο και μπορούν να ενθαρρυνθούν τα ξενοδοχεία που επιλέγουν να γίνουν πιο βιώσιμα. Μια μελέτη του 2015 διαπίστωσε ότι οι επισκέπτες ήταν 20% πιο πιθανό να επαναχρησιμοποιήσουν πετσέτες εάν τους ζητηθεί να τοποθετήσουν μια κρεμάστρα στην πόρτα τους εάν επαναχρησιμοποιούσαν πετσέτες. (Hollander, 2025) Μετά την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το Φεβρουάριο του 2022, ο βασικότερος λόγος (41%) για τον οποίο οι τουρίστες προτίμησαν βιώσιμα καταλύματα ήταν για να συμβάλουν

στη μείωση των επιπτώσεων στο περιβάλλον και ακολουθεί το 31% των ερωτηθέντων που υποστήριξαν την επιλογή τους από το γεγονός ότι τα βιώσιμα καταλύματα αντιμετωπίζουν καλύτερα την κοινότητα. Για όλους αυτούς τους λόγους που βασίζονται στο αυξανόμενο ενδιαφέρον των τουριστών για βιώσιμα καταλύματα, οι επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου χρειάζεται να πάρουν τα μέτρα τους και ώστε να προσφέρουν ανταγωνιστικές υπηρεσίες, ενσωματώνοντας στο χαρτοφυλάκιό τους το τμήμα των ευσυνείδητων και ευαισθητοποιημένων πελατών.

Η επίγνωση του γεγονότος ότι η ραγδαία ανάπτυξη του τουρισμού και του ξενοδοχειακού κλάδου έχει αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον παγκοσμίως, οδήγησε τους διευθυντές να υιοθετήσουν μια κουλτούρα που προάγει τη βιώσιμη συμπεριφορά. (Porsa, 2023) Σήμερα, οι κορυφαίες διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες, όπως Marriott, Hilton και Intercontinental, δίνουν όλο και μεγαλύτερη έμφαση στη δέσμευσή τους για την επίτευξη βιώσιμων στόχων και ενσωματώνουν τις κατάλληλες πρακτικές στο στρατηγικό τους σχέδιο. Οι πρακτικές συνήθως εστιάζουν και στους τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης, το περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία.



Εικόνα 4: Πτυχές του Βιώσιμου Τουρισμού σε περιοχές προορισμού (White, McCrum, Blackstock, & Scott, 2006, σ. 5)

Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα στον κλάδο της φιλοξενίας, όπως φαίνεται και στην Εικόνα 4, αναφέρεται στην ισορροπία που χρειάζεται να υπάρχει μεταξύ της επιχειρηματικής δραστηριότητας και του περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται, όπου τα δύο αλληλεπιδρούν χωρίς να είναι επιζήμια το ένα για το άλλο. (Lim, 2016) Οι Kim, Lee & Fairhurst (2017), όρισαν τις «πράσινες» πρακτικές των ξενοδοχειακών

επιχειρήσεων, ως μια ωφέλιμη στρατηγική προστιθέμενης αξίας που στοχεύει σε ένα σύνολο πρωτοβουλιών σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος. (Kim, Lee, & Fairhurst, 2017) Μερικές από αυτές τις πρωτοβουλίες είναι η διατήρηση της ποιότητας των τοπίων, η προστασία της βιοποικιλότητας, η προώθηση της αποτελεσματικής διαχείρισης των απορριμμάτων και η ελαχιστοποίηση της ρύπανσης. Οι πράσινες πρακτικές στην φιλοξενία έχουν ερευνηθεί από πολλές διαφορετικές πτυχές, όμως οι περισσότεροι μελετητές υποστηρίζουν τους εξής τρεις λόγους για την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών: οικονομικά οφέλη, ανάγκες και επιθυμίες των πελατών και σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. (Abdou, Hassan, & El Dief, 2020) Στον ξενοδοχειακό κλάδο οι βασικές οικολογικές πρακτικές περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τη διαχείριση ενεργειακής απόδοσης, τη διαχείριση υδάτινων πόρων, τη μείωση και διαχείριση των αποβλήτων, την προμήθεια βιώσιμων προϊόντων-υπηρεσιών και τη βιοποικιλότητα και προστασία οικοσυστήματος. (INSETE, 2024)

Πολλές καλές πρακτικές για τη μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης μπορεί να συνδέονται με τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας. Μερικά από τα μέτρα για εξοικονόμηση ενέργειας, περιλαμβάνουν: την εφαρμογή προγραμμάτων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (όπως ηλιακή και αιολική ενέργεια), την εγκατάσταση ενεργειακά αποδοτικών συσκευών και εξοπλισμού (όπως λαμπτήρες LED και συστήματα κλιματισμού χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης), τον έλεγχο και την παρακολούθηση της κατανάλωσης ενέργειας, την εγκατάσταση αισθητήρων κίνησης που σβήνουν αυτόματα τα φώτα και την προώθηση φυσικού φωτισμού και αερισμού όπου είναι δυνατόν. (INSETE, 2024) (Abdou, Hassan, & El Dief, 2020)

Η κατανάλωση νερού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εξαρτάται από το μέγεθος και τη χωρητικότητα του ξενοδοχείου, το ποσοστό πληρότητας, τον τύπο και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών και εγκαταστάσεων. (Bohdanowicz, 2005) Μερικά από τα μέτρα εξοικονόμησης νερού που εφαρμόζονται περιλαμβάνουν: την εγκατάσταση εργαλείων και συσκευών που εξοικονομούν νερό (π.χ. κεφαλές ντους χαμηλής ροής, βρύσες και τουαλέτες διπλής ροής), την εφαρμογή προγραμμάτων επαναχρησιμοποίησης πετσετών/λινών, την ανακύκλωση του γκρίζου νερού (νερό από το πλύσιμο λαχανικών και φρούτων) για την άρδευση του γρασιδιού, την εκπαίδευση για τους επισκέπτες και το ανθρώπινο δυναμικό σχετικά με την εξοικονόμηση νερού και την αποφυγή σπατάλης και την εφαρμογή συστημάτων παρακολούθησης και αναφοράς της κατανάλωσης νερού. (INSETE, 2024) (Han, Lee, Trang, & Kim, 2018) (Kuuder, και συν., 2013)

Ο ξενοδοχειακός κλάδος παράγει τεράστια ποσότητα αποβλήτων, όπως απορρίμματα τροφίμων, απορρίμματα κήπου, χαρτί, πλαστικό, μέταλλο και άλλα σκουπίδια. Μια στρατηγική μείωσης των αποβλήτων μπορεί να οδηγήσει σε κερδοφορία των επιχειρήσεων και να μειώσει σημαντικά το περιβαλλοντικό και ανθρακικό αποτύπωμα. (Nripendra, David, & Seoki, 2014) Κατά συνέπεια, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις άρχισαν να υιοθετούν διάφορες πρακτικές που στοχεύουν στη μείωση των απορριμμάτων ως εξής: εφαρμογή ολοκληρωμένου προγράμματος ανακύκλωσης για γυαλί, χαρτί, πλαστικό και μέταλλο, αγορά προϊόντων που περιέχουν ανακυκλωμένο περιεχόμενο, συλλογή απόβλητων τροφίμων για κομποστοποίηση εδάφους, μείωση πλαστικών μιας χρήσης, αγορά τροφίμων και χημικών καθαρισμού χύμα και δημιουργία συστήματος παρακολούθησης και αναφοράς των αποβλήτων και των τροφίμων αποβλήτων. (INSETTE, 2024) (Han, Lee, Trang, & Kim, 2018) (Kuuder, και συν., 2013)

Βιώσιμες προμήθειες σημαίνει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αγοράζουν οι επιχειρήσεις είναι όσο το δυνατόν πιο βιώσιμα, με τις χαμηλότερες περιβαλλοντικές επιπτώσεις και τα πιο θετικά κοινωνικά αποτελέσματα, εξασφαλίζοντας ότι διατηρούνται οι πόροι. Οι βιώσιμες προμήθειες έχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές, απαιτήσεις και κριτήρια καθ' όλη την διάρκεια της ζωής των προϊόντων και των υπηρεσιών και είναι συμβατά με την προστασία της κοινωνίας και του περιβάλλοντος. (Μυλωνάς, 2022) Η επιλογή προμηθευτών αφοσιωμένων και πιστοποιημένων στην περιβαλλοντική προστασία και στις δίκαιες εργασιακές πρακτικές είναι ζωτικής σημασίας και μειώνει περαιτέρω τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις της επιχείρησης.

Η διατήρηση της βιοποικιλότητας είναι αναγκαία για την επίτευξη της ισορροπίας μεταξύ της οικολογικής ευημερίας και της τουριστικής ανάπτυξης, καθώς η βιομηχανία του τουρισμού βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα ποικίλα οικοσυστήματα. Τα ξενοδοχεία, λοιπόν, έχουν την ευθύνη αλλά και το συμφέρον να προστατεύουν τα τοπικά οικοσυστήματα που συχνά αποτελούν κύριο παράγοντα προσέλκυσης των επισκεπτών, αποφεύγοντας δραστηριότητες που είναι επιβλαβείς για τα τοπικά οικοσυστήματα και τη βιοποικιλότητα. (INSETTE, 2024) Μερικά απλά βήματα που μπορούν να ακολουθήσουν οι ξενοδόχοι είναι: να συμμετέχουν σε δράσεις και να υποστηρίζουν έργα σχετικά με τη διατήρηση και την ενίσχυση της βιοποικιλότητας, να επιλέγουν και να διατηρούν κήπους με αυτοφυή φυτά και να σέβονται την τοπική άγρια ζωή, να συνεργάζονται με κοινωφελείς οργανισμούς που μπορούν να συνεισφέρουν στην περαιτέρω ανάπτυξη καλών πρακτικών. (INSETTE, 2024)

Επιπλέον, κοινωνικοοικονομικά ο βιώσιμος τουρισμός επιδιώκει να ενισχύσει την ανάπτυξη της τοπικής κοινότητας, να διατηρήσει την πολιτιστική κληρονομιά, να μεγιστοποιήσει τα τοπικά οικονομικά οφέλη, και να διασφαλίσει τη δίκαιη κατανομή των κοινωνικών και οικονομικών. Το τουριστικό προϊόν είναι ο ίδιος ο προορισμός και κατ' επέκταση και οι επιχειρήσεις που τον στελεχώνουν. Προορισμοί λοιπόν, επιχειρήσεις και επισκέπτες λειτουργούν ως άμεση επιρροή στο τουριστικό προϊόν και την οικονομική δραστηριότητα γύρω από αυτό. (Μυλωνάς, 2022) Πρωτοβουλίες των ξενοδοχείων σχετικές με τους παραπάνω άξονες της βιωσιμότητας: συμμετοχή σε έργα κοινοτικής ανάπτυξης και συμβολή στη βελτίωση των τοπικών υποδομών, απασχόληση ντόπιου προσωπικού με πλούσιες αποδοχές, ενημέρωση των επισκεπτών σχετικά με την τοπική ιστορία, τις παραδόσεις και τις πολιτιστικές πρακτικές και προώθηση της τοπικής κουζίνας με πρώτες ύλες τοπικών παραγωγών.

Οι ξενοδόχοι θα πρέπει να προχωρήσουν με σιγουριά στη δημιουργία των προγραμμάτων βιωσιμότητας, καθώς φαίνεται ότι οι πελάτες υποστηρίζουν έμπρακτα την προσπάθεια για βιώσιμη φιλοξενία. Μέσω της ολοκληρωμένης διαχείρισης τα ξενοδοχεία μπορούν να προωθήσουν τον βιώσιμο τουρισμό, ο οποίος επιφέρει θετικές αλλαγές στις κοινωνίες και την οικονομία, χωρίς να επιβαρύνει το περιβάλλον. Η βιωσιμότητα αποτελεί μια αέναη και διαρκής διαδικασία που απαιτεί τη συμμετοχή της τοπικής διοίκησης, των επιχειρήσεων και των επισκεπτών για έναν κοινό στόχο. Πολλοί προορισμοί, επιχειρήσεις και κοινωνίες αναπτύσσονται και ευημερούν σε μεγάλο βαθμό, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής των ντόπιων κατοίκων. Με μικρά βήματα, έρχεται μια μεγάλη αλλαγή.

2.3 Δείκτες Μέτρησης Βιωσιμότητας στον Τουρισμό

Τις τελευταίες δεκαετίες, η έννοια της βιωσιμότητας έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία στις συζητήσεις που αφορούν το τουριστικό προϊόν και τη διαχείριση του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα όλο και περισσότεροι ενδιαφερόμενοι φορείς του τουρισμού να δίνουν προσοχή στα ζητήματα της παρακολούθησης και αξιολόγησης, ώστε να διασφαλιστεί ότι ένα πρόγραμμα ή μια στρατηγική που θεωρείται «βιώσιμη» κατευθύνεται πράγματι προς αυτή την κατεύθυνση.

Για να κατανοηθεί ο πιθανός αντίκτυπος τουριστικών δραστηριοτήτων στο περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία, είναι απαραίτητη η χρήση αξιόπιστων δεδομένων και δεικτών, τα οποία μπορούν να αποτυπώσουν τόσο τις δραστηριότητες όσο και τα όρια που καθορίζει η κοινωνία στο σύνολό της. Η βιωσιμότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο έχει νόημα μόνο εάν θέτονται συγκεκριμένοι, ποσοτικοί, χρονικά προσδιορισμένοι

στόχοι και εφαρμόζεται σωστός έλεγχος με τη βοήθεια δεικτών. (Abdou, Hassan, & El Dief, 2020). Όπως σημειώνει ο Crabtree (1998), «οι δείκτες ποσοτικοποιούν την αλλαγή, προσδιορίζουν τις διαδικασίες και παρέχουν ένα πλαίσιο για τον καθορισμό στόχων και την παρακολούθηση της απόδοσης». (Crabtree & Bayfield, 1998)

Η ύπαρξη δεικτών, επομένως, είναι καίριας σημασίας, γιατί επιτρέπει τη μέτρηση και αξιολόγηση της προόδου προς τη βιώσιμη ανάπτυξη και την έγκαιρη αναγνώριση πιθανών αποκλίσεων. Μόλις οριστούν οι δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης, πρέπει να «μετρηθούν» με την ευρεία έννοια, τόσο με ποσοτικές όσο και με ποιοτικές μεθόδους. (Moldan, Janoušková, & Hák, 2012) Η επιλογή, η ερμηνεία και η χρήση των δεικτών αποτελεί, ωστόσο, μια σύνθετη και δυναμική διαδικασία και οι ίδιοι οι δείκτες χρειάζονται συνεχή αναθεώρηση και ενημέρωση με την πάροδο του χρόνου, καθώς συμβαίνουν αλλαγές στις τουριστικές δραστηριότητες. (White, McCrum, Blackstock, & Scott, 2006)

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι δείκτες βιωσιμότητας βασίζονται στους τρεις πυλώνες: περιβάλλον, κοινωνία και οικονομία. Ο περιβαλλοντικός πυλώνας έχει πληθώρα από δείκτες, λόγω των πολλών θεμάτων που περιλαμβάνει, όπως διαχείριση των φυσικών πόρων, η ρύπανση, η ενεργειακή αποδοτικότητα και η προστασία της βιοποικιλότητας. Αντίθετα, οι οικονομικοί και κοινωνικοί δείκτες καλύπτουν έναν σχετικά μικρό αριθμό θεμάτων και έχουν λιγότερους δείκτες, παρότι είναι εξίσου κρίσιμοι για την αξιολόγηση της συνολικής βιωσιμότητας στα πλαίσια του τουρισμού. (Latruffe, και συν., 2017)

Συνολικά, η ουσιαστική βιώσιμη διαχείριση του τουρισμού δεν περιορίζεται στην ύπαρξη δεικτών, όμως ενισχύεται από τη συστηματική χρήση τους για τη λήψη αποφάσεων, την αξιολόγηση προόδου και την ενίσχυση της διαφάνειας και λογοδοσίας των επιχειρήσεων του τουρισμού. Μόνο έτσι η έννοια της βιωσιμότητας μπορεί να μετρηθεί αποτελεσματικά, να αποκτήσει ουσιαστικό περιεχόμενο και να μετατραπεί σε πραγματική αλλαγή σχετικά με τον τρόπο που λειτουργεί ο τουριστικός τομέας.

2.4 Πιστοποιήσεις Ποιότητας και Βιωσιμότητας

Στο πλαίσιο της μετατροπής σε αειφόρες επιχειρήσεις, έχουν διαμορφωθεί διάφορες πιστοποιήσεις, οι οποίες διαπιστώνουν την ύπαρξη κριτηρίων βιώσιμης ανάπτυξης και διευκολύνουν τον πελάτη να αντιληφθεί τον βιώσιμο χαρακτήρα μιας επιχείρησης. (Μυλωνάς, 2022) Η οικολογική πιστοποίηση είναι ένα σύστημα οικονομικών κινήτρων, παρακολούθησης και επιβολής του ιδιωτικού τομέα που επιτρέπει στους πελάτες να διαφοροποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες με βάση τα περιβαλλοντικά τους

χαρακτηριστικά (Ibanez & Blackman, 2016) Ο Geerts υποστήριξε ότι η πράσινη πιστοποίηση έχει τρεις στόχους στον κλάδο της φιλοξενίας: οι πράσινες πιστοποιήσεις μπορούν να παροτρύνουν τα ξενοδοχεία να παρέχουν πράσινες πρακτικές, οι πράσινες πιστοποιήσεις μπορούν να βελτιώσουν δυνητικά το κέρδος των ξενοδοχείων, οι πράσινες πιστοποιήσεις αποτελούν αναγνώριση των ξενοδοχείων σε πιθανούς επισκέπτες. (Geerts, 2014)

Όπως αναφέρει το Sustainable Travel Report 2024 της Booking, η αναζήτηση ενός καταλύματος με την ένδειξη «βιώσιμο» είναι πιο ελκυστική για σχεδόν τους μισούς ταξιδιώτες (45%). «Η πιστοποίηση βιωσιμότητας για τα καταλύματα είναι μια εθελοντική αξιολόγηση από τρίτους μέσω ελέγχου για να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τα πρότυπα και τις ενδείξεις του βιώσιμου τουρισμού». (Booking, 2024) Αυτά τα πιστοποιητικά ενισχύουν τις στρατηγικές περιβαλλοντικής διαχείρισης των ξενοδοχείων και την κοινωνική νομιμότητα και προσελκύουν ευαισθητοποιημένους πελάτες σε ζητήματα βιωσιμότητας. (Geerts, 2014) (Borella & Borella, 2016) Φαίνεται ότι τα ξενοδοχεία που έχουν αποκτήσει πιστοποιητικά βιωσιμότητας μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ειδικά εάν είναι τα πρώτα στην κατηγορία τους. (Bianco, Bernard, & Singal, 2023) Ένα οικολογικό πιστοποιητικό βοηθάει τους επισκέπτες να αναγνωρίσουν τα ξενοδοχεία που λαμβάνουν μέτρα για τη μείωση των περιβαλλοντικών τους επιπτώσεων, επιλέγοντας τα ως ένα ελκυστικό σημείο πώλησης για όσους αναζητούν βιώσιμη διαμονή. Ακόμα, η οικολογική πιστοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε μείωση κόστους για τα ξενοδοχεία λόγω της βελτιωμένης ενεργειακής απόδοσης και της μείωσης των απορριμμάτων. Γι' αυτούς τους λόγους τα ξενοδοχεία που λαμβάνουν οικολογικό πιστοποιητικό απολαμβάνουν συχνά αύξηση των εσόδων τους.

Μέχρι στιγμής, υπάρχουν παραπάνω από 100 πιστοποιήσεις ξενοδοχείων και ένα ευρύ φάσμα φορέων που αφορούν διάφορες μορφές βιώσιμου τουρισμού με διαφορετικές προδιαγραφές και απαιτήσεις τήρησης. Οι επιχειρήσεις μπορούν να συμμετέχουν στην απόκτηση διάφορων πιστοποιήσεων, με τις γνωστότερες και βασικότερες να είναι: ISO 9001 (Quality Management System), ISO 14001 (Environmental Management System), ISO 50001 (Energy Management System), Travelife, Green Key, Green Globe, GSTC (Global Sustainable Tourism Council), Earth Check, EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), Ελληνικό Πρωινό, Sustainable Greece 2020.

Η απόκτηση ενός πιστοποιητικού ποιότητας και βιωσιμότητας αδιαμφισβήτητα προσφέρει πολλά οικονομικά οφέλη, ενισχύει θετικά την εμπορική εικόνα της

επιχείρησης, προωθεί τη διαφάνεια και τη λογοδοσία απέναντι σε πελάτες, συνεργάτες και αρχές και εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ξενοδοχείων που δεν έχουν αντίστοιχα πιστοποιητικά.

2.5 Οφέλη και Ευκαιρίες

Τα ξενοδοχειακά καταλύματα που υιοθετούν και εφαρμόζουν βιώσιμες πρακτικές μπορούν να ευνοηθούν και να επωφεληθούν σε διάφορους τομείς, αυξάνοντας αποτελεσματικά τις λειτουργικές και επιχειρηματικές τους δυνατότητες. Παράλληλα, συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος, του σημαντικότερου τουριστικού πόρου. Η γνωστοποίηση των δράσεων της στρατηγικής αειφορίας από τα ξενοδοχεία βελτιώνει σε μεγάλο βαθμό την εικόνα και την φήμη τους, ενώ βοηθάει τους ευαισθητοποιημένους πελάτες να επιλέγουν βιώσιμες επιλογές όταν ταξιδεύουν. Τα ξενοδοχεία, λοιπόν, θα πρέπει να επικεντρωθούν σε πρακτικές αειφόρου ανάπτυξης με επιπτώσεις που οδηγούν στην αύξηση της ελκυστικότητας των ξενοδοχείων και της ποιότητας της εμπειρίας των επισκεπτών, καθώς και στην επαναλαμβανόμενη πρόθεση των επισκεπτών. Αυτές οι επιπτώσεις εξασφαλίζουν σταθερή πελατεία και αύξηση των εσόδων. Οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των καταναλωτών αλλάζουν, μεταβάλλοντας τις αγοραστικές τους συμπεριφορές, με αποτέλεσμα να ωθούν την τουριστική βιομηχανία να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες με βιώσιμο χαρακτήρα. Παράλληλα, οι επενδυτές φαίνεται να επικεντρώνονται περισσότερο σε επιχειρήσεις με υψηλή βιωσιμότητα, καθώς η ταξινόμηση ως μια καλή βιώσιμη εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει θετικά οικολογικά και κοινωνικά οφέλη προς τους επενδυτές. (Su & Chen, 2020)

Τα επιχειρηματικά οφέλη ενός ξενοδοχείου από την εφαρμογή «πράσινων» πολιτικών περιλαμβάνουν, επίσης, την εξοικονόμηση κόστους. Οι βιώσιμες προσεγγίσεις είναι πιο αποδοτικές ως προς το κόστος μακροπρόθεσμα από τις μη βιώσιμες προσεγγίσεις και ως εκ τούτου θα πρέπει να δίνονται προτεραιότητα προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων. (Dwyer, 2005) Το INSETΕ αναφέρει ότι τα ξενοδοχεία που προσανατολίζονται σε βιώσιμες πρακτικές μειώνουν τα λειτουργικά κόστη έως και 30% μέσω της εξοικονόμησης ενέργειας και πόρων. (INSETΕ, 2024) Ουσιαστικά οι βιώσιμες εταιρείες είναι ταυτόχρονα κερδοφόρες και εφικτές, συνδυάζοντας το οικονομικό όφελος με την περιβαλλοντική ευθύνη. (Larson, Teisberg, & Johnson, 2000) Τέλος, η κοινωνική διάσταση της βιώσιμης στρατηγικής ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων, με τη διοίκηση να προωθεί ένα καλύτερο και πιο δίκαιο εργασιακό περιβάλλον.

Επομένως, αυτές οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας μπορούν να οδηγήσουν σε καινοτομία που αποφέρει εξοικονόμηση κόστους, ανανεωμένα αγαθά και υπηρεσίες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η βιωσιμότητα δεν αφορά μια μόδα της επόμενης δεκαετίας, αλλά μια αναδυόμενη αρχή αριστείας που θα επιφέρει βέλτιστα αποτελέσματα στις επιχειρήσεις.

2.6 Προκλήσεις και Περιορισμοί

Τα ξενοδοχεία προσπαθούν να λειτουργούν με βιώσιμο χαρακτήρα προκειμένου να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών, να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα και να συνεισφέρουν στην κοινωνία και την τοπική κοινότητα. Παρ' όλα αυτά, δεν είναι πάντα εύκολο να εφαρμοστούν βιώσιμες πολιτικές, καθώς τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις.

Οι πρακτικές πτυχές της βιωσιμότητας στον κλάδο της φιλοξενίας είναι εξαιρετικά σύνθετες και πολύπλοκες και κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα χρειαστεί μεταβεί σε πολλές λειτουργικές αλλαγές, εφόσον αποφασίσει να εφαρμόσει βιώσιμη στρατηγική. Οι περισσότερες επιχειρήσεις της φιλοξενίας λειτουργούν με παραδοσιακά και «παλιά» μοντέλα διοίκησης, αφήνοντας σε δεύτερη μοίρα τις αρνητικές τους επιπτώσεις στο περιβάλλον. Υπάρχει, το ζήτημα της επανεκκίνησης των διαδικασιών ενός ξενοδοχείου και η εκπαίδευση του προσωπικού για την παροχή βιώσιμων υπηρεσιών που μετριάζουν αυτές τις επιπτώσεις. Φαίνεται ότι οι επιχειρηματίες που έχουν μεγαλύτερη γνώση και ενδιαφέρον για το φυσικό και κοινοτικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται, να είναι πιο πιθανό να ανακαλύψουν ευκαιρίες βιώσιμης ανάπτυξης. (Patzelt & Shepherd, 2011)

Σύμφωνα με την Checkley-Layton (1997), μία παράμετρος που συνιστά μεγάλη πρόκληση για τον κλάδο είναι ότι οι άνθρωποι δυσκολεύονται να επενδύσουν συναισθηματικά σε ιδέες και συμπεριφορές που προωθούν την βιωσιμότητα. (Chan & Hawkins, 2010) Επίσης, το κόστος του βιώσιμου μετασχηματισμού και της απόκτησης πιστοποιήσεων αποτελεί σημαντικό ζήτημα και εμπόδιο, ιδιαίτερα για μικρότερες επιχειρήσεις. Με τα οφέλη βέβαια, να υπερβαίνουν το κόστος σε βάθος χρόνου. Τέλος, βασική αστοχία και πρόκληση που συναντάν τα ξενοδοχεία είναι ότι οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας δεν ενσωματώνονται στους στρατηγικούς τους στόχους και στον ιστό των δραστηριοτήτων τους, με αποτέλεσμα να μην είναι αποτελεσματική η εφαρμογή τους. (Larson, Teisberg, & Johnson, 2000)

Συνολικά, η επιτυχημένη ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στα ξενοδοχεία είναι μία σύνθετη διαδικασία που προϋποθέτει ολοκληρωμένο στρατηγικό σχέδιο, συνεχής εκπαίδευση και οργανωτικές αλλαγές, επιχειρηματική γνώση και επενδυτική ικανότητα. Παρά τις παραπάνω δυσκολίες, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι τα μακροπρόθεσμα οφέλη της βιώσιμης λειτουργίας υπερβαίνουν κατά πολύ τα αρχικά εμπόδια και τα πλεονεκτήματα σε επιχειρηματικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο υπερνικούν.

3. Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει πώς η ψηφιακή εποχή επηρεάζει τον τρόπο που βιώνουμε την τουριστική εμπειρία και αναλύει τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες που προσφέρει η υιοθέτηση τεχνολογίας και πληροφοριακών συστημάτων, αλλά και τις προκλήσεις για τον ξενοδοχειακό κλάδο. Αρχικά, η πανδημία αναμφίβολα χρησίμευσε ως αφύπνιση για την πραγματικότητα της όχι και τόσο αποτελεσματικής κατάστασης του τουριστικού τομέα, με τα καταλύματα που χρησιμοποιούν την τεχνολογία να είναι πιο έτοιμα και ευέλικτα να διαχειριστούν τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως ο Covid-19. Ο ψηφιακός κόσμος αποτελεί νέα κανονικότητα και είναι ένας σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης για τον τουριστικό κλάδο. Έχει φέρει επανάσταση στις τουριστικές πρωτοβουλίες, τις εμπειρίες, τα επιχειρηματικά οικοσυστήματα και τους προορισμούς και έχει αλλάξει τους τρόπους αλληλεπίδρασης, επαναπροσδιορίζοντας τα πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών στον κλάδο της φιλοξενίας. (Barykin, και συν., 2021)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει μια μεγάλη γκάμα ψηφιακών τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η εικονική πραγματικότητα, η επαυξημένη πραγματικότητα, τα μεγάλα δεδομένα, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT), το blockchain, οι κινητές τεχνολογίες, το cloud computing, η ρομποτική και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. (Kindzule & Zeverte, 2022) Όλες αυτές τις τεχνολογίες τις συναντάμε ως εφαρμογές «έξυπνου τουρισμού» και πλέον ενσωματώνονται και εξαπλώνονται στον χώρο της φιλοξενίας. Για παράδειγμα, η χρήση της επαυξημένης πραγματικότητας ως εργαλείο για εικονικό τουρισμό είναι μια επιλογή που στοχεύει στη διευκόλυνση και βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών κατά την εξερεύνηση προορισμών, καθιστώντας την τουριστική δραστηριότητα πιο προσβάσιμη. Επιπλέον, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ο νέος τρόπος όπου οι τουρίστες και οι ταξιδιώτες μοιράζονται τις εμπειρίες τους με άλλους διαδικτυακούς χρήστες μέσω φωτογραφιών, σχολίων και βίντεο. Πλατφόρμες όπως το Tripadvisor, το Instagram, το TikTok διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για τον μετασχηματισμό στον τρόπο που επικοινωνούν οι επιχειρήσεις με τους πραγματικούς ή δυνητικούς επισκέπτες. (Morelos-Gómez, Cardona-Arbeláez, & Lora-Guzmán H., 2024)

Αυτές οι τεχνολογίες, ταυτόχρονα, θα καταγράφουν και θα συλλέγουν δεδομένα που πρέπει να αποθηκεύονται σε υπάρχοντα συστήματα πληροφοριών. Οι ψηφιακές τεχνολογίες και οι σύγχρονες τεχνικές επεξεργασίας δεδομένων επιτρέπουν τη συμπίεση και αποθήκευση τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων (Big Data) σε μικρές συσκευές, όπως και τη μετάδοσή τους με υψηλές ταχύτητες. Για μια αποτελεσματική

και συνδεδεμένη διαδικασία είναι απαραίτητα τα ολοκληρωμένα συστήματα και λογισμικά back-office, όπως το Σύστημα Διαχείρισης Ιδιοκτησίας (PMS) και το Σύστημα Σχεδιασμού Επιχειρηματικών Πόρων (ERP), όπου επιτρέπουν οικονομίες κόστους, βελτιωμένο συντονισμό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. (Wynne & Jones, 2022)

Η πολυεθνική συμβουλευτική εταιρεία Accenture έχει υποδείξει ότι «η ψηφιακή καινοτομία και η ταχεία υιοθέτηση νέων τεχνολογιών αλλάζουν τα πάντα — τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι άνθρωποι, τον τρόπο με τον οποίο ζουν — και το πώς θα είναι το μέλλον». (Accenture, 2020, σ. 10) Αυτό δίνει την ευκαιρία στους ξενοδοχειακούς φορείς να αναζητήσουν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ψηφιακών τεχνολογιών. Συνήθως τα τεχνολογικά προηγμένα και καινοτόμα ξενοδοχεία φαίνεται να έχουν φιλική θέση προς το περιβάλλον, αποδεικνύοντας ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να συνδυαστεί άψογα με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης. Για αυτούς τους λόγους ενισχύεται η ανάγκη προσαρμογής σε μια νέα διαμορφωμένη πραγματικότητα και επέκτασης νέων τεχνολογιών που μπορούν να βοηθήσουν τις τουριστικές δραστηριότητες να προσθέσουν αξία στην εμπειρία του πελάτη, καθώς η ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορεί να αποτελέσει λύση για την εξέλιξη και επιβίωση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

Συμπερασματικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο για την επίτευξη της αποτελεσματικής διαχείρισης και παραγωγικότητας και της βιώσιμης ανάπτυξης στον ξενοδοχειακό κλάδο. Λειτουργεί, λοιπόν, ως εργαλείο για επιχειρηματική επιτυχία και ως επιταχυντής για όλους τους πυλώνες, ενισχύοντας τη διαφάνεια, την κοινωνική υπευθυνότητα και την οικονομική ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων, δημιουργώντας ένα βιώσιμο και ανταγωνιστικό τουριστικό προϊόν.

3.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Ορισμοί και Έννοιες

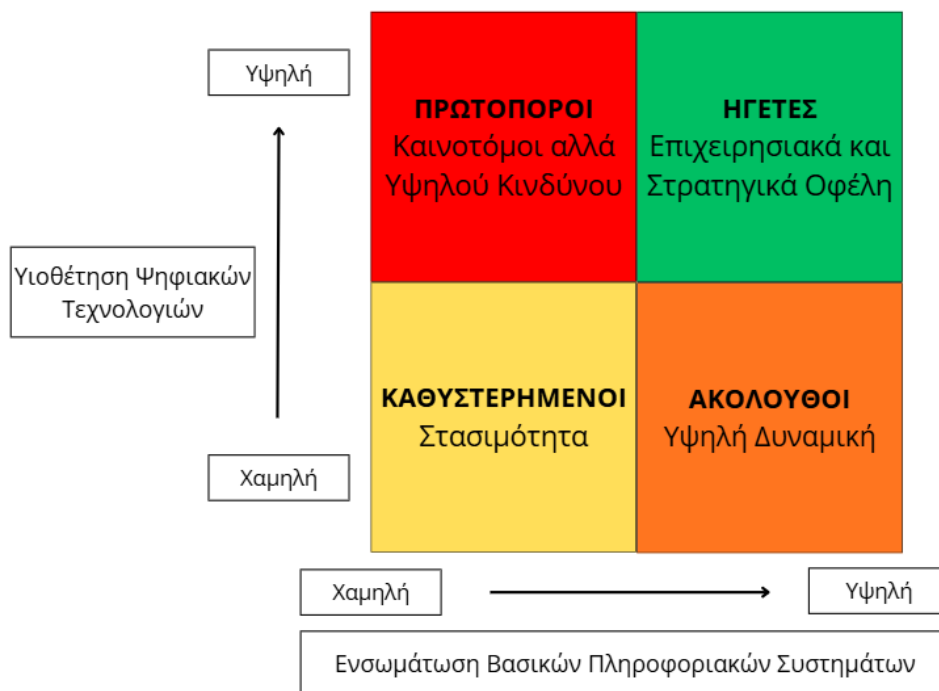
Οι Kaplan, Waste, Wood-Harper και DeGross (2004) ορίζουν τη ψηφιοποίηση, η οποία είναι επίσης γνωστή ως ψηφιακός μετασχηματισμός, ως τις αλλαγές που σχετίζονται με την εφαρμογή της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλες τις πτυχές της ανθρώπινης κοινωνίας. Εν τω μεταξύ, ο Wade (2015) περιγράφει την ψηφιοποίηση ως την κατάργηση του χαρτιού και την εφαρμογή της ψηφιακής πτυχής σε όλες τις πτυχές της κοινωνίας. (Udovita, 2020) Με βάση τους ειδικούς της Boston Consulting Group, «ένας ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί την ενστάλαξη μιας κουλτούρας που υποστηρίζει την αλλαγή, ενώ παράλληλα επιτρέπει την εφαρμογή της συνολικής στρατηγικής της εταιρείας».

(Verina & Titko, 2019) Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια συνεχόμενη διαδικασία σημαντικής αλλαγής των επιχειρήσεων με τη χρήση της τεχνολογίας, η οποία περιγράφει μια σειρά από έργα που συνολικά επιφέρουν μια αλλαγή σε κάθε πτυχή του οργανισμού, από τις λειτουργίες του back-office, μέχρι τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες, με απώτερο στόχο οι διάφορες διαδικασίες να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. (Imtiaz & Kim, 2019) Η ιδέα πίσω από τη χρήση της τεχνολογίας δεν είναι απλώς η αλλαγή της υπάρχουσας επιχείρησης σε ψηφιακή μορφή, αλλά η βελτίωση αυτής της επιχείρησης με την ολοκληρωμένη στρατηγική προσέγγιση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι ισχυρές και σημαντικές πτυχές του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι: 1) απλή και αποτελεσματική διαχείριση του συστήματος, 2) η απόλυτη άνεση των επισκεπτών, 3) η αποδοτικότητα, 4) η εξοικονόμηση ενέργειας και 5) η βιώσιμη ανάπτυξη. (Djevojić & Vitasović, 2023)

Ο ρόλος της τεχνολογίας πληροφοριών έχει μετατραπεί από ένα απλό διοικητικό εργαλείο σε ένα εργαλείο που καθοδηγεί στρατηγικά τις οργανωτικές δραστηριότητες, υποστηρίζοντας έτσι την πραγματοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής. (Udovita, 2020) Έχουν παρουσιαστεί ποικίλες τεχνολογικές λύσεις, με νεότερα και επίκαιρα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί, όπως είναι το διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT), η τεχνητή νοημοσύνη, η βιομετρική τεχνολογία, οι έξυπνες συσκευές, η εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα και άλλα. Σε κάθε περίπτωση, οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε επιχείρησης και να εξυπηρετούν τις δικές της ανάγκες και τις προτεραιότητες όλων των τμημάτων. (INSETE, 2023)

Με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν σημαντικά την παραγωγικότητα και να μειώσουν το λειτουργικό κόστος. Επιπλέον με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, μπορούν να επιτυγχάνουν επεκτασιμότητα υπηρεσιών, βελτιστοποίηση στρατηγικής ευελιξίας και ελαχιστοποίηση του στρατηγικού κινδύνου. (Lam & Law, 2019) Μέσω των πληροφορικών συστημάτων αυξάνεται η ικανότητα των οργανισμών να προσαρμόζονται σε νέα δεδομένα, καθιστώντας τους πιο έτοιμους να αντιμετωπίσουν τυχόν αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι οργανισμοί θέτουν ως κύριο στόχο η υπηρεσία τους να προσδίδει αξία στους πελάτες και για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να αναζητήσουν τρόπους ώστε να μπορούν να διαχειριστούν και να επιλύουν τυχόν απρόοπτα σε πραγματικό χρόνο. Για παράδειγμα, με την χρήση τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες, chatbox και αυτοματισμούς back-office.

Η πρόοδος και η ευθυγράμμιση της τεχνολογίας είναι καθοριστικής σημασίας για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Η επίτευξη αυτής της ευθυγράμμισης, ωστόσο, είναι απαιτητική και χρειάζεται δέσμευση πόρων και συντονισμό σε όλα τα τμήματα. Παρά τις προκλήσεις αυτές, η ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων μπορεί να αυτοματοποιήσει τις διαδικασίες, να εξοικονομήσει χρόνο και πόρους, να βελτιώσει την εμπειρία πελάτη και τελικά να ενισχύσει την απόδοση και την παραγωγικότητα. (Schallmo, Williams, & Boardman, 2017) Οι επιχειρήσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο μπορούν να χαρακτηριστούν ως χρήστες τεχνολογίας που ανήκουν σε ένα από τα τέσσερα διαφορετικά προφίλ, τα οποία περιλαμβάνουν μια αντιστάθμιση μεταξύ της ενσωμάτωσης και του βαθμού της εφαρμογής της ψηφιακής τεχνολογίας. Ο σκοπός του διαγράμματος στην Εικόνα 5 είναι να αναδείξει πώς ο βαθμός ψηφιακού μετασχηματισμού και τεχνολογικής ετοιμότητας επηρεάζει τη θέση και τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης.



Εικόνα 5: Προφίλ Τεχνολογίας Πληροφορικής για διαχειριστές ξενοδοχείων (Καθυστερημένοι, Πρωτοπόροι, Ακόλουθοι και Ηγέτες) (Wynn & Jones, 2022, σ. 11)

3.2 Εξελίξεις στην Ψηφιακή Τεχνολογία στον Τουρισμό

Η ανοδική πορεία του τουρισμού τα τελευταία χρόνια φαίνεται να ευθυγραμμίζεται με την ανάπτυξη του διαδικτύου και των ψηφιακών τεχνολογιών και μπορούμε με βεβαιότητα να υποστηρίξουμε ότι η παρουσία των συσκευών, του διαδικτύου, των πλατφορμών και των κοινωνικών δικτύων έχουν επηρεάσει βαθιά την τουριστική

βιομηχανία σε επίπεδο υποδομής και επικοινωνίας. Η σχέση μεταξύ της ψηφιακής τεχνολογίας και του τουρισμού εξελίσσεται συνεχώς, επαναπροσδιορίζοντας την τουριστική εμπειρία και τον τρόπο που οι ταξιδιώτες ενεργούν και, παράλληλα, προσφέροντας ευκαιρίες στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα. Αναμφισβήτητη η παρουσία των τεχνολογικών λύσεων προωθούν την υπερ-κινητικότητα των ανθρώπων, των τόπων και των χώρων, δημιουργώντας ριζικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνονται οι τουρίστες και ο τουρισμός. (Van Nuenen & Scarles, *Advancements in Technology and Digital Media in Tourism*, 2021) Πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα δυσκολεύονται να ακολουθήσουν τις νέες τεχνολογικές τάσεις, πιστεύοντας ότι οι ψηφιακές εξελίξεις επιφέρουν μεγάλα κόστη και επιχειρησιακές αλλαγές. Παρόλα αυτά είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να κατανοήσουν ότι πρόκειται για μία απαραίτητη μεταβατική διαδικασία που λειτουργεί ως εργαλείο και σε βάθος χρόνου θα επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Η αμεσότητα των πληροφοριών, όπως μέσω διαδικτυακών ταξιδιωτικών πρακτορείων (OTA) ή μέσω ταξιδιωτικών bloggers και χρηστών με επιρροή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, συμβαδίζει με την αυξημένη κινητικότητα, καθώς διευκολύνει την ταξιδιωτική εμπειρία του επισκέπτη σε λειτουργικό, οικονομικό και ψυχολογικό επίπεδο. Την τελευταία δεκαετία οι ειδικοί αναφέρονται σε μια «επαναδιάρθρωση του τουρισμού» που προκαλείται από χώρες εύκολης συνδεσιμότητας και την πανταχού παρουσία της τεχνολογίας σε πολλαπλές μορφές. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι «η εμφάνιση του κυβερνοχώρου έχει αναδιαμορφώσει και κινητοποιήσει την έννοια του ίδιου του χώρου, όπου οι εικονικοί χώροι διαμορφώνονται με βάση το ανθρώπινο ενδιαφέρον και όχι τη φυσική εγγύτητα». (Van Nuenen & Scarles, 2021) Λόγω της σημαντικής παρουσίας του κλάδου του τουρισμού και της φιλοξενίας στο διαδίκτυο, είναι απαραίτητα η μετατροπή των συνήθων μηχανισμών επικοινωνίας σε διαδικτυακή βάση, επιτρέποντας έτσι τη χρήση συμβατικών διαδικασιών σε νέα ψηφιακή μορφή, όπως η ροή ηλεκτρονικών εγγράφων, τα συστήματα κρατήσεων, η εφοδιαστική μεταφορών και η δρομολόγηση. (Bezvesilnaya, Shadskaja, Kozlova, Shelygov, & Alekseenko, 2020)

Η πληροφορική διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην παροχή ψηφιακών δικτύων και πλατφορμών που υποστηρίζουν βασικούς τομείς έντασης πληροφοριών των τουριστικών δραστηριοτήτων, συνθέτοντας γενικές υποδομές συστημάτων πληροφορικής, δικτυακές επικοινωνίες, λειτουργικά ψηφιακά συστήματα, δεδομένα πλατφόρμας και ανάλυσης, υπηρεσίες cloud και πρόσθετα συστήματα και εφαρμογές παραγωγής ταξιδιών. Η συνεργατική αλληλεπίδραση μεταξύ της τεχνολογίας πληροφοριών και του τουρισμού έχει οδηγήσει σε τεράστιες αλλαγές στην

αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των τουριστικών οργανισμών και των ταξιδιωτικών εμπειριών. (Koo, Gretzel, Hunter, & Chung, 2015)

Ως εκ τούτου, διαπιστώνεται πως η ψηφιακή τεχνολογία αποτελεί ζωτικό στοιχείο του τουριστικού πλαισίου, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες και αποτελεσματικές στις αλλαγές, ικανές να αξιοποιούν ευκαιρίες και, τέλος, καινοτόμες και προσανατολισμένες στις ανάγκες του επισκέπτη.

3.3 Ψηφιακές Πλατφόρμες και Διαχείριση Εμπειρίας Πελατών

Η βιομηχανία του τουρισμού είναι εντάσεως πληροφορίας, προσφέροντας ένα αγαθό εμπιστοσύνης. Αυτό σημαίνει πως βασίζεται στην πληροφορία και κατά τη στιγμή της λήψης αποφάσεων οι ενδιαφερόμενοι έχουν πρόσβαση μόνο σε πληροφορίες και όχι στην ίδια την υπηρεσία. Το βασικό πλεονέκτημα των ψηφιακών πλατφορμών είναι η ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες για προορισμούς, καταλύματα, εστιατόρια, αξιοθέατα και δραστηριότητες επιτρέποντας τη γρήγορη λήψη αποφάσεων και το προγραμματισμό του ταξιδιού. Τα τελευταία χρόνια, ολόκληρη η ταξιδιωτική εμπειρία, από τον σχεδιασμό, την κράτηση, μέχρι την καταγραφή και την αναπόληση, επηρεάζεται βαθιά από τις ψηφιακές εξελίξεις, με αποτέλεσμα τα περισσότερα στάδια να πλαισιώνονται από το ψηφιακό περιβάλλον. (Van Nuenen & Arthur, 2019) Η επίδραση της αυξητικής παρουσίας των διαδραστικών ψηφιακών πλατφορμών και λύσεων στην τουριστική βιομηχανία έχει μεταβάλλει τη συμπεριφορά και τις ανάγκες των επισκεπτών, καθώς και την ίδια την υπηρεσία που προσαρμόζεται συνεχώς σε νέα δεδομένα. Η εικονικότητα συνδυάζεται με τη φυσικότητα, καθώς οι τουρίστες και ο τουρισμός αναδύονται μέσα από σύνθετα δίκτυα κοινωνικοποίησης, τα οποία συμβάλλουν στη διατήρηση της επαφής με φίλους και οικογένεια και γενικότερα με άλλους χρήστες, επηρεάζοντας τις επιλογές τους μέσω της κοινοποίησης περιεχομένου και διαδικτυακών κριτικών. (Van Nuenen & Scarles, *Advancements in Technology and Digital Media in Tourism*, 2021)

Η εμπειρία των τουριστών ξεκινάει ουσιαστικά με την πρώτη επίσκεψη στην επίσημη ιστοσελίδα της επιχείρησης ή στο προφίλ της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, επισημαίνοντας τη στρατηγική σημασία της ενεργής παρουσίας των τουριστικών επιχειρήσεων στο διαδίκτυο, με την εικόνα και την πληροφορία να κατέχουν τον πρωταγωνιστικό ρόλο. Οι πολλαπλές αναφορές, αξιολογήσεις και συζητήσεις σχετικά με ταξιδιωτικούς προορισμούς που συναντάμε στο διαδίκτυο υποδηλώνουν ότι το φυσικό ταξίδι σε έναν «πραγματικό» προορισμό αποτελεί μόνο ένα μέρος μιας τουριστικής εμπειρίας που κυριαρχείται ολοένα και περισσότερο από τον ψηφιακό

κόσμο. (Van Nuenen & Scarles, *Advancements in Technology and Digital Media in Tourism*, 2021) Οι μελετητές του μάρκετινγκ και του τουρισμού υποστηρίζουν ότι οι πελάτες συχνά αξιολογούν τις υπηρεσίες περισσότερο με βάση τις εμπειρικές πτυχές και λιγότερο με βάση τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά, όπως η τιμή και η διαθεσιμότητα. Έτσι, οι εμπειρικές πληροφορίες εκτός από διασκεδαστικές, είναι απαραίτητες και επιτρέπουν στους ταξιδιώτες να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν πτυχές του τουριστικού προϊόντος. (Steffen, και συν., 2002) Ένα παράδειγμα είναι ο λεγόμενος «σιωπηλός ταξιδιώτης», ένας «ψηφιακά καταρτισμένος και αυτοδύναμος καταναλωτής» που «αποφεύγει την ανθρώπινη αλληλεπίδραση και γνωρίζει τον δρόμο του όπου κι αν πάει». (Van Nuenen & Scarles, *Advancements in Technology and Digital Media in Tourism*, 2021)

Σε συνδυασμό με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τις τουριστικές πλατφόρμες, η εμφάνιση της παιχνιδοποίησης (όπως η εικονική πραγματικότητα και η επαυξημένη πραγματικότητα) φαίνεται ότι μελλοντικά θα μεταβάλλει αισθητά τη φύση των τουριστικών υπηρεσιών και την εμπειρία των ταξιδιωτών, προσφέροντας μία νέα διάσταση στην εξερεύνηση. Ένας ταξιδιώτης θα έχει τη δυνατότητα να «επισκεφτεί» έναν νέο προορισμό, χωρίς να χρειαστεί να μετακινηθεί σε αυτόν. Τα εικονικά περιβάλλοντα έχουν χρησιμοποιηθεί για την πραγματοποίηση τουριστικών εμπορικών συναλλαγών, όπως η κράτηση ενός ταξιδιού ή η λήψη συμβουλών από εικονικούς ταξιδιωτικούς πράκτορες, δίνοντας έμφαση στην αύξηση της «εμβύθισης» ως μορφή εμπειρικής κατανάλωσης. (Van Nuenen & Scarles, *Advancements in Technology and Digital Media in Tourism*, 2021)

Τέλος, η υπερβολική χρήση τεχνολογίας ενδέχεται να απομακρύνει τους ανθρώπους από την αυθεντική εμπειρία με τον προορισμό και την επαφή με τους ντόπιους πληθυσμούς. Είναι σημαντικό να υπάρξει ισορροπία μεταξύ της χρήσης της τεχνολογίας και της διατήρησης της αυθεντικότητας και του πολιτισμού κάθε προορισμού. Η διαχείριση της αλληλεπίδρασης μεταξύ ψηφιακών εργαλείων και ανθρώπινων εμπειριών αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για τη διατήρηση μιας βιώσιμης τουριστικής βιομηχανίας. (Dedoglidis, 2024) Το Τουριστικό Συμβούλιο της Βιέννης, για παράδειγμα, εισήγαγε πρόσφατα μια καμπάνια «κατά του hashtag» που ενθαρρύνει τους επισκέπτες να παραμένουν εκτός σύνδεσης και να βλέπουν την πόλη χωρίς τη χρήση κινητών τηλεφώνων ή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, με το συνοδευτικό διαφημιστικό μήνυμα «Δείτε τη Βιέννη, όχι #Βιέννη». (Van Nuenen & Scarles, *Advancements in Technology and Digital Media in Tourism*, 2021)

Συνολικά, όλα τα παραπάνω υποστηρίζουν τον καταλυτικό ρόλο των ψηφιακών πλατφορμών για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό τόσο για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων, όσο για την ικανοποίηση των αναγκών και προτιμήσεων των επισκεπτών.

3.4 Τεχνολογίες όπως IoT, AI, smart rooms

Η τεχνολογία Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT) λειτουργεί για να συνδέει αποτελεσματικά διάφορες συσκευές αυτοματισμού και συστήματα στο ξενοδοχείο, προσφέροντας πληροφορίες. (Kindzule & Zeverte, 2022) Όλο και περισσότερες συσκευές συνδέονται μέσα από το Διαδίκτυο των Πραγμάτων και μπορούν να ανιχνεύουν το περιβάλλον, να μοιράζονται δεδομένα και να εκτελούν αιτήματα. Για παράδειγμα, οι έξυπνοι αισθητήρες μπορούν να ελέγχουν τα συστήματα ψύξης και θέρμανσης σύμφωνα με τις προτιμήσεις των επισκεπτών, ενώ άλλες συσκευές μπορούν να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται το απόθεμα σε πραγματικό χρόνο. (Anwar, Deliana, & Suyamto, 2024) Το IoT χρησιμοποιείται κυρίως με άλλες τεχνολογίες, καθώς αυξάνει την επιχειρησιακή αποδοτικότητα και την αποδοτικότητα των πόρων, μειώνοντας παράλληλα τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. (Kindzule & Zeverte, 2022) Η εφαρμογή αυτών των τεχνολογιών βοηθάει τα ξενοδοχεία να προσφέρουν μια πιο εξατομικευμένη και ευέλικτη εμπειρία, να δημιουργήσουν ένα πιο άνετο και ευχάριστο περιβάλλον για τους επισκέπτες και να εξασφαλίσουν την αφοσίωσή τους.

Οι πληροφορίες των επισκεπτών, οι οποίες συλλέγονται κατά τα σημεία επαφής (από την κράτηση έως το check-out) καταγράφονται στο σύστημα. Αυτά τα δεδομένα, με τη βοήθεια της Τεχνητής Νοημοσύνης, μπορούν να αξιοποιηθούν από τα ξενοδοχεία για αναλυτικά στοιχεία, ώστε να προσδιορίσουν το προφίλ των επισκεπτών και να δημιουργήσουν εξατομικευμένες υπηρεσίες, επικοινωνίες και προωθητικές προσφορές που παρέχουν στοχευμένες μοναδικές εμπειρίες. (Amol & Tyagi, 2019) Η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) επιτρέπει την ανάπτυξη συστημάτων που προσαρμόζουν την εμπειρία του χρήστη με βάση τις ατομικές προτιμήσεις και ανάγκες. Παράλληλα, με αυτήν την τεχνολογία το προσωπικό του ξενοδοχείου μπορεί να επικεντρωθεί περισσότερο στη διαχείριση πιο σύνθετων αιτημάτων που απαιτούν τον ανθρώπινο παράγοντα, ενισχύοντας την επιχειρησιακή παραγωγικότητα.

Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι επιχειρηματίες της φιλοξενίας δίνουν μεγάλη προσοχή στην εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών και στη δημιουργία έξυπνων δωματίων (smart rooms). Η έννοια των έξυπνων δωματίων είναι σχετικά νέα και

συνδυάζει τεχνολογίες όπως το Διαδίκτυο των Πραγμάτων, την τεχνητή νοημοσύνη και τον αυτοματισμό. Το έξυπνο δωμάτιο είναι μια διασυνδεδεμένη, τεχνική λύση συστήματος που βελτιώνει την άνεση και την ποιότητα διαμονής, ασφάλειας και ενεργειακής απόδοσης σε ένα ξενοδοχείο, στο οποίο συναντάμε αυτοματοποιημένες διαδικασίες μέσω της ψηφιοποίησης. (Borkmann, Stolze, & Bruns, 2019) Σε ένα έξυπνο δωμάτιο ξενοδοχείου, όλα μπορούν να ρυθμιστούν ανάλογα με τις επιθυμίες του τρέχοντα επισκέπτη - θερμοκρασία, τηλεόραση, φωτισμός. Επιπλέον, για τους πελάτες που επιλέξουν το ίδιο ξενοδοχείο, τα δεδομένα των προτιμήσεων μπορούν να αποθηκευτούν σε συστήματα που βασίζονται στο cloud - όπως ένα σύστημα διαχείρισης ξενοδοχείου (PMS), ώστε να μπορούν να επιστρέψουν σε ένα δωμάτιο που μοιάζει σαν το δεύτερο σπίτι τους. Τα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν έξυπνες τεχνολογίες διαφοροποιούν τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, έχουν υπεροχή στον ανταγωνισμό και μειώνουν την κατανάλωση ενέργειας και κατά συνέπεια τα κόστη. (Çeltek, 2023)

Αυτές οι τεχνολογίες, όπως το IoT, η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) και τα smart rooms, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία μιας αναβαθμισμένης και βιώσιμης εμπειρίας για τους επισκέπτες. Αποτελούν σημαντικό στοιχείο του έξυπνου τουρισμού και συμβάλλουν στην επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχείων σε μια ολοένα και πιο ανταγωνιστική αγορά, δίνοντας την δυνατότητα για παροχή εξατομικευμένων εμπειριών και γρήγορης ανταπόκρισης στις ανάγκες των επισκεπτών.

3.5 Ευκαιρίες και Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα

Η ψηφιοποίηση και η τεχνολογική ανάπτυξη μεταβάλλουν τη ζωή, τις προτιμήσεις, την εργασία, τη συμπεριφορά, τις αντιλήψεις και τη λήψη αποφάσεων των ανθρώπων και έχουν ανοίξει νέες ευκαιρίες για τις τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν και να ανταγωνιστούν στην παγκόσμια αγορά και σε αγορές που πριν ήταν αδύνατον. Η σωστή τοποθέτηση και χρήση των καινοτόμων τεχνολογιών προσθέτει αξία στα τουριστικά προϊόντα και τις εμπειρίες με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών, ενώ παρέχει πολλές ωφέλιμες ευκαιρίες στους επιχειρηματίες για να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την ομαλή διαχείριση. Βέβαια λόγω της μεγαλύτερης προσβασιμότητας της ψηφιακής τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων, η απόκτηση τους δεν συνεπάγεται αυτομάτως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα χρειαστεί βάσει στρατηγικού πλάνου κάθε ξενοδοχείο να χειριστεί την ψηφιακή μετάβαση σύμφωνα με τις ανάγκες και το προϊόν που διαθέτει για να αποδώσει σε προστιθέμενη αξία και να κερδίσει προβάδισμα έναντι των άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο. Η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας στον τουριστικό τομέα

ανοίγει μοναδικές ευκαιρίες για την ανάπτυξη της εθνικής και τοπικής οικονομίας, τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων και τη μείωση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου.

Πρακτικά η χρήση πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογιών παρέχει ευκαιρίες για αύξηση της αποτελεσματικότητας, εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών με εξατομίκευση, αύξηση της εμβέλειας και είσοδο σε νέες αγορές και παροχή στρατηγικών πρακτικών ευελιξίας και αντιμετώπισης αλλαγών στην αγορά. (Kindzule & Zeverte, 2022) Παράλληλα, οι τουριστικές πλατφόρμες και τα μέσα μαζικής δικτύωσης προωθούν την εύκολη πληροφόρηση, βελτιώνουν την διαδικτυακή προβολή και ενισχύουν την φήμη της επιχείρησης. (Kindzule & Zeverte, 2022) Όλα τα παραπάνω οφέλη μπορούν να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου.

Συμπερασματικά, προσθέτοντας την τεχνολογία στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, γίνονται δυνατά η αύξηση των εσόδων, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Λύσεις σε επίπεδο διαδικασιών, λειτουργικότητας, απόδοσης και εμπειρίας μπορούν να υλοποιηθούν χάρη στις ψηφιακές τεχνολογίες και στα πληροφοριακά συστήματα, ευνοώντας τους φορείς του τουρισμού με καινούργιες ευκαιρίες και πλεονεκτήματα.

3.6 Ανάλυση Κινδύνων και Προκλήσεων

Η ψηφιακός μετασχηματισμός με τη βοήθεια καινοτόμων τεχνολογιών προσδίδει πολλές ευκαιρίες και πλεονεκτήματα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ωστόσο, η μεγάλη διαθεσιμότητα και η ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών έχουν αυξήσει την πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι ξενοδόχοι, καθώς αναζητούν τη βέλτιστη στρατηγική, ώστε να καθοδηγήσουν αποτελεσματικά τις επενδύσεις τους με νέα συστήματα και τεχνολογίες στην ψηφιακή εποχή. (Wynne & Jones, 2022) Επιπλέον, ο Smith παρατήρησε ότι επιχειρήσεις από όλους τους κλάδους υφίστανται έναν επιθετικό μετασχηματισμό και έναν έντονο ανταγωνισμό σε έναν ολοένα και περισσότερο ψηφιοποιημένο κόσμο, σημειώνοντας ότι «για να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις, πολλοί οργανισμοί πρέπει να επανεκτιμήσουν τη στρατηγική πληροφορικής τους για να διασφαλίσουν ότι η υποδομή τους υποστηρίζει και επιτρέπει τον ψηφιακό μετασχηματισμό». (Wynne & Jones, 2022) Συμπληρωματικά, στον ξενοδοχειακό κλάδο συχνά παραμένουν ανεκμετάλλετα πληροφοριακά συστήματα που μπορούν να προσφέρουν βελτιωμένες λειτουργίες, κυρίως λόγω θεμελιωμένων παραδοσιακών πρακτικών διαχείρισης των επιχειρήσεων. Ένα πρόβλημα, ακόμα, που

προκύπτει είναι η έλλειψη επαγγελματικού προσωπικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ένα σύνολο δεδομένων από μόνο του δεν αρκεί για να οδηγήσει στο κέρδος, απαιτείται γνώση, τεχνολογία, σωστή διαχείριση και ανθρώπινη αλληλεπίδραση. (Djevojic & Vitasovic, 2023) Ο παράγοντας της γνώσης θεωρείται ως ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ή δεν είναι τόσο αποτελεσματικός όσο θα έπρεπε. (Kindzule & Zeverte, 2022) Η υπερβολική έμφαση σε πρωτοβουλίες ψηφιακής μεταμόρφωσης ελλοχεύει σημαντικό κίνδυνο που μπορεί να απειλήσει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η εταιρεία McKinsey σε έρευνα που διεξήγαγε το 2018, διαπίστωσε ότι «λιγότερο από το 30% των ψηφιακών μεταμορφώσεων είναι επιτυχημένες» και ένας από τους λόγους για αυτό είναι ότι τα έργα αυτά συχνά δεν συμφωνούν με τις υπάρχουσες στρατηγικές και δεν προβλέπουν τους κινδύνους που αυτό συνεπάγεται. (McKinsey, 2018) Είναι καίριας σημασίας για τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων η προσαρμογή της στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού τους και η πραγματοποίηση της καλύτερης επένδυσης σε πληροφοριακά συστήματα και τεχνολογίες.

Αποτελεί, λοιπόν, πρόκληση για τους επιχειρηματίες να επανεξετάσουν τις θεσμοθετημένες πρακτικές του παρελθόντος και να εφαρμόσουν εκπαιδευτικά προγράμματα για τα στελέχη και τις ομάδες τους. Επομένως, είναι απαραίτητο η στρατηγική πληροφορικής που θα ακολουθήσει μία επιχείρηση να παρέχει το γενικό πλαίσιο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αφού σε διαφορετική περίπτωση αυξάνεται σημαντικά ο κίνδυνος αποτυχίας του έργου και της στρατηγικής.

Νέοι τρόποι επιχειρηματικής δραστηριότητας, νέα πρότυπα συμπεριφοράς και νέα προβλήματα σχετικά με τη διαχείριση και το μάρκετινγκ της εικόνας των τουριστικών προορισμών προκύπτουν λόγω της συνεχούς παρουσίας και επιρροής του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. (Koo, Gretzel, Hunter, & Chung, 2015) Η διαχείριση των προσωπικών δεδομένων και το απόρρητο (GDPR) στον ψηφιακό μετασχηματισμό αποτελούν ολοένα και πιο κρίσιμα ζητήματα, μαζί με την έντονη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας σε διάφορες πτυχές της ζωής. (Anwar, Deliana, & Suyamto, 2024) Ακόμα, η προστασία της ιδιωτικότητας και η αντιμετώπιση του ψηφιακού χάσματος που ενδέχεται να δημιουργηθεί μεταξύ αυτών που έχουν πρόσβαση στην τεχνολογία και αυτών που δεν έχουν, είναι προκλήσεις για τους χρήστες αλλά και για τους φορείς του τουρισμού. (Dedoglidis, 2024)

Είναι εξαιρετικά βοηθητικό για τις μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να κατανοήσουν πως η ψηφιακή τεχνολογία δεν αποτελεί «μόδα», ούτε υποχρέωση που

τους επιβάλλεται, αλλά στρατηγικό εργαλείο που τις βοηθάει να προσδίδουν αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες και να απλοποιούν τις διαδικασίες τους. Όσο καλύτερα προσαρμόσουν αυτά τα νέα τεχνολογικά συστήματα στις υπάρχουσες λειτουργίες και ανάγκες του οργανισμού βάσει σχεδίου, τόσο ευκολότερα θα είναι σε θέση οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και τους κινδύνους που συνοδεύονται. Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι του τουρισμού χρειάζεται να αντιλαμβάνονται ότι είναι μία συνεχής και δυναμική διαδικασία, η οποία προσφέρει αμέτρητα οφέλη, προσπερνώντας τις δυσκολίες και τους κινδύνους.

3.7 Στρατηγικές Βιώσιμων Πρακτικών και Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Τα τελευταία χρόνια οι φορείς της τουριστικής βιομηχανίας έχουν αυξήσει τις προσπάθειές τους για να συμβαδίσουν με την ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη και ψηφιακή μετάβαση, βελτιώνοντας τον χειρισμό των λειτουργιών, τη διαχείριση της καινοτομίας και τη στρατηγική ανάπτυξη. Οι δύο αυτοί άξονες αλληλοενισχύονται, καθώς η τεχνολογία προσφέρει καινοτόμα εργαλεία για την επίτευξη των στόχων της βιωσιμότητας, ενώ η βιώσιμη στρατηγική προσδίδει κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση στις τεχνολογικές επενδύσεις.

Χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές, τα ξενοδοχεία μπορούν να ενισχύσουν τις επιχειρηματικές τους δυνατότητες, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνουν σημαντικά την απόδοση κάθε πυλώνα βιωσιμότητας, οδηγώντας στην επανατοποθέτηση των κύριων στρατηγικών της επιχείρησης και στην ανάπτυξη νέων με τη χρήση καινοτόμων τεχνολογιών. (Zhang, Yu, & Zhang, 2021) Οι παρακάτω στρατηγικές είναι κάποια παραδείγματα που μπορούν να εφαρμοστούν για να βελτιωθεί η επιχειρηματική απόδοση και η κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα στα πλαίσια των ξενοδοχειακών οργανισμών:

1. Στρατηγική Τεχνολογίας Πληροφοριών για Βιωσιμότητα: Εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων και καινοτόμου τεχνολογίας με στόχο την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης. (Stroumpoulis & Koranaki, 2022)
2. Στρατηγική Ανάπτυξης Βιώσιμων και Ψηφιακών Δεξιοτήτων: Συνεχής εκπαίδευση των στελεχών και του προσωπικού σχετικά με τις βιώσιμες και τεχνολογικές πρακτικές, με στόχο τη δημιουργία κουλτούρας φιλικής προς το βιώσιμο και ψηφιακό μετασχηματισμό. (Stofkova, και συν., 2022) (Maclean, Jagannathan, & Sarvi, 2013)
3. Στρατηγική Πράσινης Ανάπτυξης: Επενδύσεις σε smart ενεργειακά συστήματα, όπως συστήματα ελέγχου φωτισμού και θέρμανσης, συστήματα εξοικονόμησης

νερού και συσκευές με χαμηλή κατανάλωση ενέργειας, με στόχο τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος και τη μέτρηση βασικών δεικτών κατανάλωσης. (Buhalis & Leung, Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem, 2018)

4. Στρατηγική Ψηφιακής Δικτύωσης και Συνεργασίας: Υιοθέτηση πληροφοριακών συστημάτων (CRM, PMS) για ενίσχυση της συνεργασίας με προμηθευτές, ταξιδιωτικούς πράκτορες και τοπικές κοινότητες, με στόχο ένα έξυπνο οικοσύστημα φιλοξενίας που προσθέτει αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη προωθώντας το βιώσιμο τουριστικό οικοσύστημα. (Buhalis & Leung, Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem, 2018)
5. Στρατηγική Βιώσιμου Μάρκετινγκ και Branding: Ανάδειξη των πράσινων πρακτικών μέσω της επίσημης ιστοσελίδας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης με στόχο την προώθηση “eco-friendly” υπηρεσιών προς ένα ευαισθητοποιημένο κοινό, το οποίο τις περισσότερες φορές είναι πρόθυμο να ξοδέψει περισσότερα για τη βιώσιμη φιλοξενία. (Zeng, Lee, & Lo, 2020)

Συνεπώς, οι στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης και ψηφιακού μετασχηματισμού αλληλοσυμπληρώνονται και συνδυαστικά μπορούν να επιφέρουν πολλά πλεονεκτήματα τόσο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όσο στο ευρύτερο περιβάλλον. Ο συνδυασμός τους μπορεί να μεγιστοποιήσει τα οικονομικά αποτελέσματα, να μειώσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και να συμβάλει στον κοινωνικό αντίκτυπο, προωθώντας ένα νέο υπόδειγμα βιώσιμου και «έξυπνου» τουρισμού. Οι οργανισμοί οφείλουν να αναπτύξουν συγκεκριμένες στρατηγικές προκειμένου να επιβιώσουν, να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4. Εννοιολογικό Πλαίσιο και Μεθοδολογία Έρευνας

Το τέταρτο κεφάλαιο διαμορφώνει το θεωρητικό και μεθοδολογικό υπόβαθρο της έρευνας, διευκρινίζοντας το πλαίσιο μέσα στο οποίο εξετάζονται η βιώσιμη ανάπτυξη και ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αρχικά, παρουσιάζεται το εννοιολογικό πλαίσιο που προέκυψε από τη συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, στοχεύοντας στην επεξήγηση βασικών εννοιών και στη διερεύνηση της σχέσης και της αλληλεπίδρασης μεταξύ ψηφιακών τεχνολογιών και πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, προκειμένου να βελτιωθούν οι επιχειρηματικές δυνατότητες, οι οποίες θα οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που δεν ενσωματώνουν παρόμοιες ωφέλιμες πρακτικές. Το πλαίσιο αυτό λειτουργεί ως θεωρητική βάση για την κατανόηση των χαρακτηριστικών που επηρεάζουν την υιοθέτηση και εφαρμογή των σχετικών στρατηγικών.

Στη συνέχεια, περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετήθηκε, με έμφαση στην επιλογή ποιοτικής μεθόδου μέσω της χρήσης μελετών περίπτωσης. Τεκμηριώνεται, επίσης, η καταλληλότητα της συγκεκριμένης ερευνητικής μεθόδου για τη διερεύνηση σύνθετων και πολυδιάστατων φαινομένων, όπως η εφαρμογή ψηφιακών και βιώσιμων πρακτικών στη λειτουργία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Παρουσιάζονται τα κριτήρια επιλογής των τεσσάρων περιπτώσεων, οι πηγές για τη συλλογή δεδομένων και η διαδικασία της συγκριτικής ανάλυσης, διασφαλίζοντας τη μεθοδολογική διαφάνεια και την εγκυρότητα της έρευνας. Σε αυτό το πλαίσιο, το κεφάλαιο παρέχει μια ολοκληρωμένη θεωρητική και ερευνητική προσέγγιση που στηρίζει την ερμηνεία των εμπειρικών ευρημάτων που ακολουθούν.

4.1 Εννοιολογικό Πλαίσιο

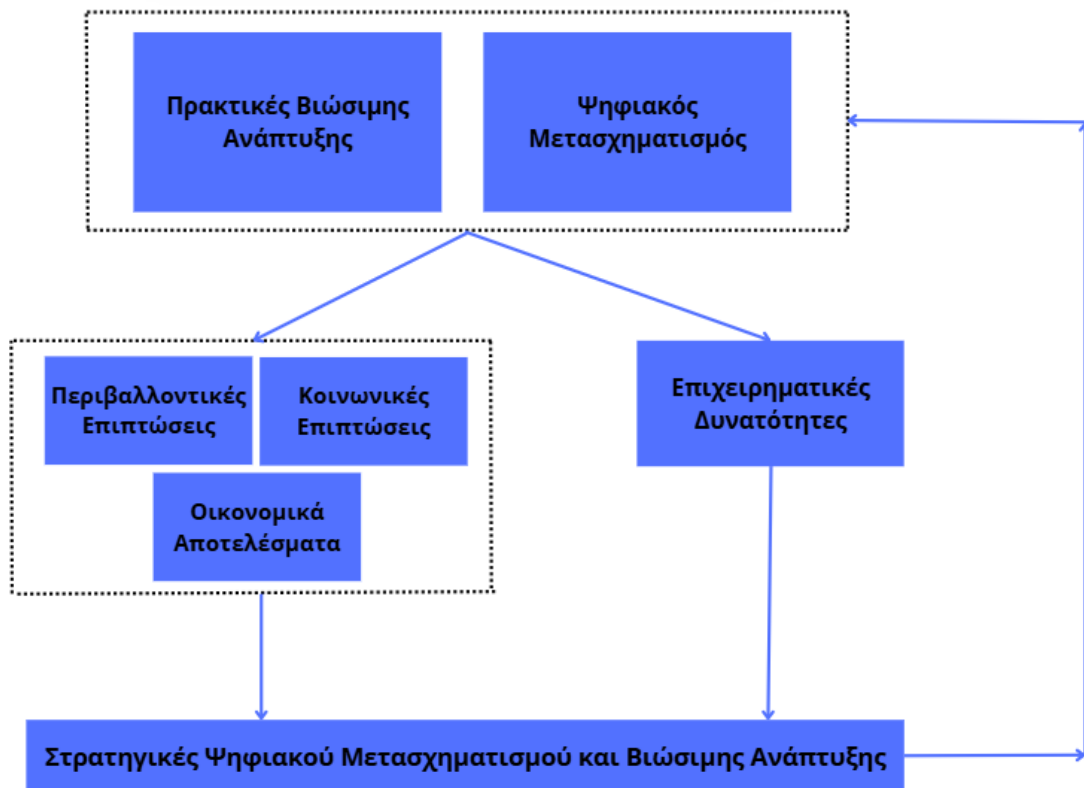
Η βιβλιογραφική ανασκόπηση κατέδειξε τους παράγοντες που επηρεάζουν το θέμα της παρούσας μελέτης και τις σχέσεις μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, ανέδειξε ότι η κατεύθυνση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις βιώσιμες πρακτικές μπορεί να συμβάλλει σημαντικά τόσο στις επιχειρηματικές δυνατότητες, όσο και στο βιώσιμο αντίκτυπο. Τα ξενοδοχεία εξετάζουν ολοένα και περισσότερο ζητήματα βιωσιμότητας και στρατηγικές στα επιχειρηματικά τους μοντέλα, στοχεύοντας στην μείωση των οικολογικών επιπτώσεων και στο θετικό αντίκτυπο που έχουν αυτές οι δράσεις στους επισκέπτες και την τοπική κοινότητα. (Sakshi, Shashi, Cerchione, & Bansal, 2019) Παράλληλα, η ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων είναι επιτακτική και απαιτεί από τους οργανισμούς φιλοξενίας και τουρισμού, να επανεξετάσουν τις διαδικασίες τους ολοκληρωτικά και να τις επανασχεδιάσουν με οδηγό την

επιχειρηματική στρατηγική. Η διάκριση στον ψηφιακό μετασχηματισμό για ένα ξενοδοχείο συνδέεται άμεσα με τη βιώσιμη ανάπτυξη, φέρνοντας πιο κοντά την επίτευξη περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών στόχων. Ενισχύοντας την διαφάνεια, προωθώντας την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, αυξάνοντας τη συνεργασία και την καινοτομία, οι ψηφιακές τεχνολογίες βοηθούν τους οργανισμούς να προωθήσουν την ατζέντα βιωσιμότητας τους, επιτυγχάνοντας παράλληλα επιχειρηματική επιτυχία και ικανοποίηση των επισκεπτών.

Η διασταύρωση της βιώσιμης ανάπτυξης και του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να επιφέρει επιχειρηματικές δυνατότητες που αλλάζουν τα δεδομένα των οργανισμών. (Karim, Eom, Chiravuri, & Zo, 2023) Οι δυνατότητες αυτές θα μπορούσαν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την κερδοφορία, να προωθήσουν την καλύτερη διαχείριση υπηρεσιών και να βελτιώσουν τη μεταφορά γνώσης, καθώς και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός του επιχειρηματικού τους περιβάλλοντος. (Langella & Dao, 2011) Οι δυνατότητες που έχουν αναπτυχθεί με τη χρήση της Τεχνολογίας Πληροφοριών δεν αυξάνουν μόνο την επιχειρηματικά αποτελέσματα, αλλά συμβάλλουν θετικά και σε όλους τους πυλώνες της αειφορίας. Η εφαρμογή ψηφιακού μετασχηματισμού και πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, επιφέρουν πολλές δυνατότητες στις επιχειρήσεις, όμως απαιτούν τεχνικές προϋποθέσεις, την εκπαίδευση των εργαζομένων, αλλά και τη διάθεση υιοθέτησης νέων τρόπων διαχείρισης των επιχειρήσεων. Η επίτευξη ολοκληρωμένης στρατηγικής προσέγγισης ευθυγραμμίζει τις περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές εκτιμήσεις, δημιουργεί αξία και έσοδα, ενισχύοντας την καινοτομία, την ανθεκτικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία στο βιώσιμο τουριστικό προϊόν.

Συνεπώς, το εννοιολογικό πλαίσιο που παρουσιάζεται στην Εικόνα 6, εμπνευσμένο από τους Στρουμπούλη, Κοπανάκη και Χουντάλα (2024), αποτυπώνει και εξηγεί τις σχέσεις ανάμεσα στον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις πρακτικές βιωσιμότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν για να οδηγήσουν στη βελτίωση της αειφορίας και των επιχειρηματικών δυνατοτήτων, διαμορφώνοντας επιχειρηματικές στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού και βιώσιμης ανάπτυξης που αυξάνουν την αξία των ξενοδοχείων. (Stroumpoulis, Koranaki, & Chountalas, 2024) Η κατάλληλη ενσωμάτωση πράσινων και ψηφιακών στρατηγικών αναδεικνύεται έτσι ώστε οι οργανισμοί να εξελίσσονται και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς και στις προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος. Αυτό το εννοιολογικό πλαίσιο μπορεί να είναι χρήσιμο εργαλείο για περαιτέρω έρευνα ή για

πρακτική άσκηση, καθώς συνδυάζει μεθόδους και αποδεικνύει πως οι ακαδημαϊκές θεωρίες μπορούν να εφαρμοστούν σε πραγματικές επιχειρηματικές περιπτώσεις.



Εικόνα 6: Εννοιολογικό πλαίσιο – Στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού και βιώσιμης ανάπτυξης (Stroumpoulis, Kopanaki, & Chountalas, 2024, σ. 7)

4.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα έρευνα χρησιμοποιεί ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση για την απόκτηση μιας εις βάθος κατανόησης των στρατηγικών ψηφιακού μετασχηματισμού και βιώσιμης ανάπτυξης στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η επιλογή των ποιοτικών μελετών περιπτώσεων βασίζεται στην ανάγκη διερεύνησης πολύπλοκων και πολυδιάστατων φαινομένων, τα οποία δεν μπορούν να αποτυπωθούν επαρκώς μέσα από ποσοτικά δεδομένα. (Creswell, 2013) Η μεθοδολογία αυτή θεωρείται κατάλληλη για την παρούσα έρευνα, καθώς επιτρέπει την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ενσωματώνουν την ψηφιακή τεχνολογία και τη βιωσιμότητα στις επιχειρηματικές τους λειτουργίες, αναγνωρίζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις ωφέλειες και τις προκλήσεις κάθε περίπτωσης.

Πιο συγκεκριμένα, η ποιοτική έρευνα παρέχει γνώσεις και κατανόηση φαινομένων που είναι αδύνατο να διευκρινιστούν με την ποσοτική έρευνα. Είναι μια μη δομημένη, διερευνητική μέθοδος που παράγει ιδέες ή υποθέσεις για ενδεχόμενη μεταγενέστερη

ποσοτική έρευνα. (Ahmad, και συν., 2019) Η ποιοτική έρευνα προσφέρει βαθύτερη κατανόηση και ευελιξία και χρησιμοποιεί συγκεκριμένες μελέτες περίπτωσης. Οι μελέτες περίπτωσης έχουν το πλεονέκτημα ότι επιτρέπουν την οικοδόμηση και την ανάπτυξη θεωριών, περισσότερο από τις ποσοτικές ερευνητικές προσεγγίσεις, και την παροχή χρήσιμων πληροφοριών για την αξιολόγηση της εμπειρικής γενίκευσης των αποτελεσμάτων. (Tsang, 2013) Ένα άλλο σημαντικό προτέρημα των ποιοτικών μελετών περίπτωσης έγκειται στην ικανότητά τους να εξηγούν πολύπλοκες συνδέσεις, αξιοποιώντας εις βάθος γνώσεις εμπειρικών φαινομένων και των πλαισίων τους. (Dubois & Gadde, 2002) Ακόμα, προσφέρουν την ευκαιρία υιοθέτησης και αντιστοίχισης διαφορετικών μορφών δεδομένων, επιτρέποντας μια πιο εις βάθος κατανόηση ενός φαινομένου (McCutcheon & Meredith, 1993)

Η έρευνα βασίζεται σε ποιοτικά δεδομένα που προέκυψαν από τέσσερα case studies ξενοδοχείων που εφαρμόζουν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και ψηφιακή τεχνολογία. Η επιλογή των μελετών περίπτωσης έγινε με σκοπούμενη (μη τυχαία) δειγματοληψία, ώστε να συμπεριληφθούν επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους και γεωγραφικής περιοχής, προκειμένου να επιτευχθεί μια σφαιρική εικόνα. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά τα κριτήρια επιλογής των ξενοδοχείων που επιλέχθηκαν για την έρευνα.

Πίνακας 1: Κριτήρια Επιλογής

Κριτήρια Επιλογής	Hilton	Mitsis Hotels	Whitepod Original	Carpe Diem Santorini
1. Δέσμευση στη βιωσιμότητα και τον ψηφιακό μετασχηματισμό	Επενδύει στρατηγικά στο βιώσιμο και ψηφιακό μετασχηματισμό για τη βέλτιστη εμπειρία πελάτη	Συνδυάζει ψηφιακά εργαλεία με πρακτικές βιώσιμης λειτουργίας	Ενσωματώνει πλήρως την οικολογική σχεδίαση και λειτουργία με επιλεκτική χρήση ψηφιακών εργαλείων	Υιοθετεί τεχνολογία αιχμής για θετικές κλιματικά υπηρεσίες φιλοξενίας
2. Γεωγραφική τοποθεσία	Διεθνής παρουσία	Ελλάδα (πολλαπλοί προορισμοί)	Ελβετία (βουνό)	Ελλάδα (Σαντορίνη)
3. Μέγεθος επιχείρησης	Πολυεθνική αλυσίδα	Μεγάλη ελληνική αλυσίδα	Μικρή, ανεξάρτητη μονάδα	Boutique πολυτελές ξενοδοχείο
4. Καταλληλότητα μελέτη περίπτωσης	Παράδειγμα μεγάλου οργανισμού	Εκπρόσωπος ελληνικής αγοράς	Νεοεμφανιζόμενο green μοντέλο	Boutique προσέγγιση στη βιωσιμότητα

Για κάθε περίπτωση συλλέχθηκαν δεδομένα από δευτερογενείς πηγές - από εκθέσεις βιωσιμότητας, εταιρικές ιστοσελίδες και δημοσιευμένες αναφορές. Η διαδικασία του εντοπισμού και της επιλογής των κατάλληλων μελετών πραγματοποιήθηκε μέσα από

τις επίσημες ιστοσελίδες των επιχειρήσεων και τις μηχανές αναζήτησης Google και Google Scholar. Εκτός από τα ονόματα των ξενοδοχείων, χρησιμοποιήθηκαν και λέξεις κλειδιά όπως μελέτη βιωσιμότητας, καινοτομία, ψηφιακός μετασχηματισμός, βιώσιμη ανάπτυξη, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης και στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού. Στη συνέχεια εφαρμόστηκε η μέθοδος της συγκριτικής ανάλυσης με τη βοήθεια πίνακα που παρουσιάζει τα βασικά σημεία των case studies. Η σύγκριση αξιοποιεί τη δύναμη της περιγραφής και παίζει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση των αντιλήψεων, εστιάζοντας σε υποδηλωτικές ομοιότητες και αντιθέσεις μεταξύ περιπτώσεων. (Collier, 1993) Ο συγκριτικός έλεγχος προσφέρει τη δυνατότητα επίλυσης της διαφοράς. (Hopkin, 2010) Η παρατήρηση της υιοθέτησης και εφαρμογής των βιώσιμων και ψηφιακών πρακτικών στα πλαίσια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων παρέχει πολύτιμες ευκαιρίες για εκμάθηση στρατηγικών και έκθεση σε νέες ιδέες και προοπτικές.

Συνεπώς, η επιλογή της ποιοτικής μεθοδολογίας έγινε με στόχο τη βαθύτερη κατανόηση των διαδικασιών και στρατηγικών, πέρα από την απλή μέτρηση δεικτών ή αποτελεσμάτων. Ενώ η ποσοτική προσέγγιση θα μπορούσε να αποτυπώσει γενικές τάσεις, η ποιοτική με βάση την παρατήρηση και την ερμηνεία διευκολύνει τη διερεύνηση και ανάλυση των υποκείμενων λειτουργιών, των κινήτρων, των πρωτοβουλιών και των πρακτικών που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσαρμόζονται στη νέα ψηφιακή και βιώσιμη πραγματικότητα.

5. Μελέτες Περίπτωσης (Case Studies)

Αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζει τις τέσσερις μελέτες περίπτωσης που επιλέχθηκαν με σκοπό την εις βάθος κατανόηση της εφαρμογής στρατηγικών βιώσιμης ανάπτυξης και ψηφιακού μετασχηματισμού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η ανάλυση αυτών των περιπτώσεων επιτρέπει τη σύνδεση του θεωρητικού πλαισίου με πραγματικές επιχειρησιακές πρακτικές, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο των σύγχρονων τάσεων και των διαφορετικών προσεγγίσεων που εμφανίζονται μεταξύ ξενοδοχειακών μονάδων με διαφορετικά χαρακτηριστικά, μέγεθος και γεωγραφικό περιβάλλον.

Οι περιπτώσεις περιλαμβάνουν διεθνής αλυσίδα φιλοξενίας - Hilton Hotels, κορυφαία ελληνική ξενοδοχειακή επιχείρηση - Mitsis Hotels, μικρή πολυτελής επιχείρηση με κλιματική θετικότητα - Carpe Diem Santorini καθώς και ένα καινοτόμο μοντέλο φιλοξενίας στη φύση - Whitepod Original, επιτρέποντας μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ μεγάλων οργανισμών και μικρότερων, ανεξάρτητων μονάδων. Κάθε μελέτη περίπτωσης καταθέτει τις βασικές πρακτικές που εφαρμόζει η επιχείρηση σχετικά με τη βιωσιμότητα και τη ψηφιοποίηση, τα εργαλεία και τις τεχνολογίες που αξιοποιεί, όπως και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές τις πρωτοβουλίες, οι οποίες προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες, το επιχειρηματικό μοντέλο και τον βαθμό ωριμότητας της επιχείρησης. Η συστηματική παρουσίαση των πληροφοριών για κάθε ξενοδοχείο πραγματοποιεί τη βάση για τη συγκριτική ανάλυση που ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

5.1 Μελέτη Περίπτωσης 1 - Hilton Hotels¹

Η Hilton, μία από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες παγκοσμίως, έχει αναπτύξει και εφαρμόσει ένα στρατηγικό πλάνο για τη βιώσιμη ανάπτυξη μέσω του προγράμματος «Travel with Purpose». Σύμφωνα με την έκθεση 2023 σχετικά με τη στρατηγική για το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση (ESG) του ομίλου Hilton, στόχος του προγράμματος είναι να διπλασιάσει τις θετικές κοινωνικές επιπτώσεις και να μειώσει κατά το μισό το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα έως το 2030. Παράλληλα, επενδύει στρατηγικά στην τεχνολογία, όχι μόνο για την αναβάθμιση της εμπειρίας των επισκεπτών αλλά και για την ενίσχυση της βιωσιμότητας. Μεταξύ

¹ Source: «2023 Hilton Travel with Purpose Report» <https://esg.hilton.com/wp-content/uploads/sites/4/2024/05/2023-Travel-with-Purpose-Report-ADA-final.pdf>
<https://travelwithpurpose.hilton.com/wp-content/uploads/sites/4/2025/06/2024Report.pdf>
<https://travelwithpurpose.hilton.com/wp-content/uploads/sites/4/2025/06/LightStay.pdf>

των βασικών στρατηγικών περιλαμβάνονται η επιλογή τοποθεσιών με σεβασμό στη βιοποικιλότητα, η χρήση αυτοφυούς βλάστησης στη διαμόρφωση του τοπίου και η αξιοποίηση τοπικών και ανακυκλωμένων υλικών. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται, επίσης, στην εγκατάσταση ενεργειακά αποδοτικών συσκευών, φωτισμού LED, αντλιών θερμότητας, συστημάτων ηλιακής ενέργειας και σταθμών φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων. Ακόμα, εφαρμόζονται μενού χαμηλού ανθρακικού αποτυπώματος που στηρίζονται σε τοπικά και εποχιακά προϊόντα, ενισχύοντας την τοπική οικονομία και περιορίζοντας τις εκπομπές άνθρακα. Επιπλέον πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν τη μείωση σπατάλης τροφίμων, μέσω της ανακύκλωσης, της κομποστοποίησης αποβλήτων, της χρήσης digital key και της μέτρησης κατανάλωσης νερού, η Hilton εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο, ψηφιακά υποστηριζόμενο και περιβαλλοντικά υπεύθυνο μοντέλο λειτουργίας.

Στις ψηφιακές καινοτομίες ξεχωρίζουν το LightStay, το οποίο επιτρέπει την παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και καταγραφή του περιβαλλοντικού και κοινωνικού αντίκτυπου κάθε ξενοδοχείου και εταιρικού γραφείου της αλυσίδας, καθώς και την αποτύπωση της προόδου προς την επίτευξη των βιώσιμων στόχων. Συλλέγει ένα πλούσιο σύνολο δεδομένων, από ενεργειακή και υδατική αποδοτικότητα έως δωρεές τροφίμων και προσπάθειες συμμετοχής της κοινότητας. Παρακολουθώντας αυτές τις πληροφορίες σε ένα ισχυρό σύστημα, η Hilton μπορεί να λειτουργεί πιο αποδοτικά, να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις και να μεγιστοποιεί τον θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον και τις κοινότητες που δραστηριοποιείται. Από το 2009 ο όμιλος Hilton αναφέρει ότι έχει συνολικές εξοικονομήσεις σε κόστος ενέργειας αξίας πάνω από 1,38 δις. δολάρια, μετρώντας και παρακολουθώντας την απόδοση των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας στο LightStay. Επίσης, καίριας σημασίας είναι η χρήση του Hilton Supply Management (HSM) ενός ενιαίου συστήματος διαχείρισης εφοδιασμού, το οποίο προωθεί τις αρχές της υπεύθυνης προμήθειας, δίνοντας προτεραιότητα σε τοπικούς και ηθικούς προμηθευτές και στην επιλογή πρώτων υλών από βιώσιμες πηγές.

Στο πλαίσιο του κοινωνικού πυλώνα της βιωσιμότητας, η Hilton δίνει έμφαση στην ευημερία των εργαζομένων της και στη δημιουργία ενός θετικού, συμπεριληπτικού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Με την ίδρυση του Hilton University, παρέχεται η δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να εξερευνήσουν νέες δεξιότητες ή να επεκτείνουν τις γνώσεις τους. Επιπλέον το 2022, εγκαινιάστηκε μία αξιοσημείωτη δράση και πρωτοποριακή πρωτοβουλία φροντίδας Care for All, μια πλατφόρμα εργαλείων και πόρων για την υποστήριξη των αναγκών ψυχικής ευεξίας και φροντίδας των μελών του ομίλου. Το Παγκόσμιο Ίδρυμα Hilton (HGF) αποτελεί τον κύριο διεθνή

φιλανθρωπικό βραχίονα του ομίλου, για να δημιουργήσει έναν καλύτερο κόσμο για ταξίδια, να διασφαλίσει ένα βιώσιμο μέλλον για τις επόμενες γενιές και να ενισχύσει την πρόοδο προς τους στόχους βιωσιμότητας. Το HGF συνεργάζεται και απονέμει επιχορηγήσεις σε οργανισμούς που δημιουργούν θετικό αντίκτυπο στις κοινότητές σε τρεις βασικούς στρατηγικούς τομείς: περιβαλλοντική βιωσιμότητα, επαγγελματική εξέλιξη, ανθεκτικότητα κοινότητας. Για τους λόγους αυτούς, η Hilton ανακηρύχθηκε ο νούμερο ένα καλύτερος χώρος εργασίας στον κόσμο από τον διεθνή οργανισμό «Great Place to Work» και το περιοδικό Fortune το 2023, ενώ ο νούμερο δύο για το 2024. Τέλος, για να εξασφαλίσει την ποιότητα των λειτουργιών της, η Hilton πιστοποιεί τα ξενοδοχεία σύμφωνα με τα πρότυπα ISO. Οι πιστοποιήσεις κατά ISO 14001 (Περιβαλλοντική Διαχείριση), ISO 50001 (Διαχείριση Ενέργειας) και ISO 9001 (Διαχείριση Ποιότητας) επαληθεύονται σε ετήσια βάση από τον εξωτερικό ελεγκτή της, DEKRA Certification, Inc.

5.2 Μελέτη Περίπτωσης 2 - Mitsis Hotels²

Σε ευθυγράμμιση με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης, ο όμιλος Mitsis Group δεσμεύεται, όπως αναφέρεται στην έκθεση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και βιωσιμότητας, πλήρως να πραγματοποιήσει στοχευμένες δράσεις για την υποστήριξη αυτής της παγκόσμιας πρωτοβουλίας, εξασφαλίζοντας ένα βιώσιμο μέλλον για τις επόμενες γενιές. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, ο όμιλος Mitsis έχει αναπτύξει μια ολοκληρωμένη στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης που επικεντρώνεται σε τέσσερις βασικά πεδία: περιβαλλοντική ευθύνη, ευημερία των ενδιαφερόμενων μερών, κοινωνική δέσμευση και υπεύθυνες και ηθικές λειτουργίες. Βασικό εργαλείο σε αυτή την προσπάθεια είναι η εφαρμογή του Double Materiality Analysis, το οποίο επιτρέπει στον όμιλο Mitsis να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη κατανόηση του αντίκτυπου που έχουν οι δραστηριότητές του στο περιβάλλον και την κοινωνία, ενώ παράλληλα αξιολογεί πιθανούς κινδύνους και ευκαιρίες ESG που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον οργανισμό. Για να επιτύχει ένα ολοκληρωμένο αποτέλεσμα των προσπαθειών του για βιωσιμότητα, ο όμιλος στοχεύει να ενσωματώσει νέες μετρήσεις σε διάφορους τομείς, όπως η βιοποικιλότητα, οι εκπομπές άνθρακα και η ενεργειακή απόδοση.

Η εταιρεία Mitsis είναι προσηλωμένη στη βιωσιμότητα των δραστηριοτήτων της, εφαρμόζοντας με συνέπεια ολοκληρωμένες πολιτικές, πρακτικές και πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στην ελαχιστοποίηση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης των δραστηριοτήτων της. Οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας του ομίλου επικεντρώνονται σε

² **Source: «A story of change Sustainability & CSR Report 2023»**
[mitsis_sustainability_csr_report_2023.pdf](#)

δέκα βασικούς τομείς, όπως η εξοικονόμηση πόρων, η ενεργειακή απόδοση, η διαχείριση του νερού, η μείωση των αποβλήτων και η προώθηση βιώσιμων πρακτικών. Ακόμα, οι ανακαινίσεις καθοδηγούνται από τεχνολογίες εξοικονόμησης ενέργειας και αρχές βιώσιμου σχεδιασμού, διασφαλίζοντας ότι όλες οι αναβαθμίσεις συμμορφώνονται με τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές. Επίσης, στα πλαίσια των πρακτικών για κοινωνική ευημερία δίνει προτεραιότητα στη συνεχή ανάπτυξη, την ολοκληρωμένη εκπαίδευση, την αναγνώριση των εργαζομένων και τη διαχείριση της απόδοσης ως αναπόσπαστες πτυχές της οργανωτικής της κουλτούρας. Το 2023, το προσωπικό του ομίλου συμμετείχε σε πάνω από 17.800 ώρες κατάρτισης και δραστηριότητες ανάπτυξης. Ο όμιλος έχει επίσης εφαρμόσει την πλατφόρμα IoT energyBMS που βασίζεται στο cloud, η οποία μέσω αισθητήρων συλλέγει δεδομένα σχετικά με την πληρότητα, τη θερμοκρασία και την κατανάλωση ενέργειας, αναλύει δεδομένα για τον εντοπισμό μοτίβων και ανεπαρκειών, κάνει προσαρμογές σε πραγματικό χρόνο, όπως απενεργοποίηση των φώτων ή ρύθμιση του θερμοστάτη σε άδεια δωμάτια, για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας. Με αυτό το σύστημα διασφαλίζεται η αποτελεσματική και βιώσιμη λειτουργία των μονάδων. Το 2023, ο όμιλος Mitsis αναγνωρίστηκε ως μία από τις «πιο βιώσιμες εταιρείες στην Ελλάδα» από το QualityNet Foundation, παραμένοντας ο μοναδικός όμιλος φιλοξενίας που έλαβε αυτή τη σημαντική διάκριση. Τέλος, μερικές ακόμα πιστοποιήσεις του ομίλου Mitsis: Bike Friendly Certification, Blue Flag Certification, Greek Breakfast Certification, Travelife Gold Certification, Green Key Certification, ISO 9001 (Quality Management Certification), ISO 14001 (Environmental Certification), ISO 22000 (Food Safety Certification).

Ο Όμιλος έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα τεχνολογικών υπηρεσιών και εφαρμογών αιχμής, σχεδιασμένο για τη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών και τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών με καινοτόμα εργαλεία, όπως updated mobile app, concierge platform, digital signage (ψηφιακή σήμανση), info channels, Wi-Fi menus, QR code readers και IPTV (Internet Protocol Television) technology. Επιπλέον, ενσωμάτωσε την πλατφόρμα ESGenius! - The Sustainability OS – που επιτρέπει στον Όμιλο να καθορίζει βασικές κατευθυντήριες γραμμές, να θέτει και να παρακολουθεί βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs), να παρακολουθεί την πρόοδο της βιωσιμότητας και να μοιράζεται διαφανείς αξιολογήσεις ESG με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

5.3 Μελέτη Περίπτωσης 3 - Carpe Diem Santorini³

Το Carpe Diem στη Σαντορίνη είναι ένα boutique ξενοδοχείο που διαθέτει μόλις 10 πολυτελείς σουίτες και εφαρμόζει μια ολοκληρωμένη στρατηγική βιωσιμότητας, με στόχο την ενίσχυση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Μέσα από τις παρακάτω δράσεις, το Carpe Diem Santorini αποδεικνύει ότι η σύγχρονη φιλοξενία μπορεί να συνδυάζει την πολυτέλεια με την περιβαλλοντική ευθύνη και τη στήριξη των κοινωνιών, κάνοντας αληθινό με συνέπεια το όραμά του: ότι η φιλοξενία, στον πυρήνα της, σημαίνει αγάπη.

Από το 2020, μάλιστα, είναι ένα από τα πρώτα κλιματικά θετικά ξενοδοχεία στον κόσμο και το πρώτο στο νησί της Σαντορίνης, μηδενίζοντας τις εκπομπές άνθρακα που παράγει και συμβάλλοντας θετικά στο περιβάλλον με επιπλέον ποσότητες CO₂. Πιο συγκεκριμένα, για κάθε κράτηση που πραγματοποιείται μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του ξενοδοχείου, φυτεύονται δέκα δέντρα και αντισταθμίζονται δύο τόνοι CO₂ μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων, κυρίως στη Μαδαγασκάρη, δημιουργώντας παράλληλα νέες θέσεις εργασίας στις τοπικές κοινότητες. Στο Carpe Diem παρακολουθούν, μετράν και μειώνουν το αποτύπωμα άνθρακα. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται και στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των ίδιων των εργαζομένων, καθώς για κάθε μέλος της ομάδας του ξενοδοχείου φυτεύονται 80 δέντρα ετησίως, ενώ αντισταθμίζονται πλήρως οι αντίστοιχες εκπομπές μέσω επενδύσεων σε έργα παγκόσμιας βιωσιμότητας. Η λειτουργία του ξενοδοχείου βασίζεται στη χαμηλή κατανάλωση ενέργειας μέσω τεχνολογιών αιχμής, ενώ εφαρμόζονται αυστηρά πρωτόκολλα παρακολούθησης και μείωσης του αποτυπώματος άνθρακα. Επιπλέον, το Carpe Diem προχωρά μεθοδικά στον περιορισμό των πλαστικών μιας χρήσης, αντικαθιστώντας τα με φυσικές ή βιοδιασπώμενες εναλλακτικές, όπως καλαμάκια και συσκευασίες από ανακυκλωμένο PET. Παράλληλα, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην εξοικονόμηση νερού και ενέργειας, ιδιαίτερα κατά τις διαδικασίες καθαριότητας των δωματίων.

Η κοινωνική διάσταση της βιώσιμης ανάπτυξης αποτυπώνεται έμπρακτα μέσω της οικονομικής ενίσχυσης σημαντικών οργανισμών. Το ξενοδοχείο προσφέρει το 1% των εσόδων από τις απευθείας κρατήσεις στους Γιατρούς του Κόσμου Ελλάδας, υποστηρίζοντας την πρόσβαση περιθωριοποιημένων ομάδων σε υπηρεσίες υγείας.

³ Source: «Carpe Diem Exclusive Boutique Resort Santorini» <https://www.carpediemsantorini.com/about-hotel/>

Επιπλέον, το Carpe Diem συμμετέχει στη δράση της UNESCO σε συνεργασία με την Expedia (UNESCO Sustainable Travel Pledge), στην οποία παρέχουν στους ταξιδιώτες ορατότητα σε σχέση με ταξιδιωτικές εταιρείες που έχουν δεσμευτεί για την πραγματοποίηση των στόχων βιωσιμότητας. Τέλος, αποτελεί σταθερό υποστηρικτή της οργάνωσης Muscular Dystrophy UK, βοηθώντας στη συγκέντρωση πόρων για τις δράσεις της.

5.4 Μελέτη Περίπτωσης 4 - Whitepod Original⁴

Το Whitepod Original βρίσκεται στις ελβετικές Άλπεις και αποτελεί ένα πρωτοποριακό καταφύγιο που συνδυάζει την πολυτέλεια με τη βαθιά δέσμευση στην οικολογία και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Με πυρήνα την περιβαλλοντική υπευθυνότητα, το ξενοδοχείο έχει σχεδιάσει ένα μοντέλο φιλοξενίας χαμηλού περιβαλλοντικού αποτυπώματος, αξιοποιώντας καινοτόμες αρχιτεκτονικές λύσεις, όπως οι γεωδαιτικοί θόλοι (κατασκευές με σφαιρική μορφή) που προσφέρουν υψηλή ενεργειακή απόδοση και απαιτούν ελάχιστη χρήση υλικών. Οι εγκαταστάσεις του Whitepod τροφοδοτούνται από νερό πηγής, ενώ η θέρμανση γίνεται με λέβητες pellet και ηλεκτρικές συσκευές ενεργειακής κλάσης A. Η κατανάλωση ενέργειας και νερού ελέγχεται με συστήματα εξοικονόμησης και χρονόμετρα, ενώ η χρήση ανανεώσιμων πηγών είναι κεντρικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας. Τέλος, η διαχείριση απορριμμάτων και οργανικών αποβλήτων περιλαμβάνει αυστηρή διαλογή, με στόχο τη μείωση των συσκευασιών, την ανακύκλωση και την κομποστοποίηση.

Η φιλοσοφία του ξενοδοχείου επεκτείνεται στη διατροφή και την κατανάλωση, με έμφαση στην εποχικότητα και τη στήριξη τοπικών παραγωγών. Επιλέγονται αποκλειστικά ελβετικά και ευρωπαϊκά προϊόντα, ενώ δίνεται προτεραιότητα σε πιστοποιημένα, βιώσιμα ψάρια και βιολογικά συστατικά. Το Whitepod συνεργάζεται με ντόπιες εταιρείες και δημιουργούς για την παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας με οικολογικό χαρακτήρα, από καλλυντικά έως παντόφλες και σαπούνια, ενισχύοντας την τοπική οικονομία και τον πολιτισμό, ακόμα και οι δομές του έχουν χτιστεί με ξυλεία από ελβετικά δάση και την αρωγή τοπικών τεχνιτών, προσφέροντας ένα ζεστό και αυθεντικό περιβάλλον. Στην ιστοσελίδα του ξενοδοχείου συναντάμε το σύνθημα «Επιλέγοντας το Whitepod, συμμετέχετε ενεργά στην οικολογική σκέψη. Ανακαλύψτε μια μοναδική εμπειρία όπου η φύση είναι η πολυτέλεια»

⁴ Source: [Sustainability - Whitepod Original](#)

Η αφοσίωση του Whitepod στη βιωσιμότητα αναγνωρίζεται μέσα από διεθνείς και ελβετικές διακρίσεις, όπως το Valais Excellence Label και το Swisstainable (επίπεδο 3), τα οποία επιβεβαιώνουν τη δέσμευσή του για οικολογική και κοινωνική υπευθυνότητα, διατηρώντας τον σε διαρκή συνεργασία με το φυσικό τοπίο και τις κοινότητες που το περιβάλλουν.

6. Ανάλυση και Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει την ανάλυση και τη συζήτηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τη μελέτη των επιλεγμένων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Στόχος είναι η διερεύνηση των πρακτικών και, στη συνέχεια, των στρατηγικών βιώσιμης ανάπτυξης και ψηφιακού μετασχηματισμού που εφαρμόζονται από τις τέσσερις μελέτες περίπτωσης και πώς αυτές επηρεάζουν τη συνολική λειτουργία και τον βιώσιμο αντίκτυπο των επιχειρήσεων. Αρχικά, πραγματοποιείται μια συγκριτική ανάλυση των ξενοδοχείων, με βάση τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις, καθώς και τα τεχνολογικά εργαλεία που αξιοποιούνται. Ο συγκριτικός πίνακας παραθέτει βασικά σημεία κλειδιά των πρακτικών και των στρατηγικών κάθε επιχείρησης. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι επιπτώσεις αυτών των στρατηγικών στην επιχειρηματική αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα, ενώ εντοπίζονται τα εμπόδια, οι δυσκολίες και οι ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατά τη μετάβασή τους σε πιο βιώσιμα και ψηφιακά μοντέλα λειτουργίας. Τέλος, προτείνονται προτάσεις για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας, της καινοτομίας και της βιώσιμης ανάπτυξης στον ξενοδοχειακό κλάδο.

6.1 Συγκριτική Ανάλυση των Περιπτώσεων

Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πλέον δίνουν προσοχή στις πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, αν και η εστίαση και η έκταση ποικίλλουν. Κάποιες δίνουν έμφαση στον περιβαλλοντικό πυλώνα, άλλες και στον κοινωνικό πυλώνα, αλλά όλες έχουν ως βασικό στόχο την επίτευξη βελτιωμένων οικονομικών αποτελεσμάτων τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. (Yaghoub, Li, & Càmarà-Turull, 2020) Για την ολοκλήρωση αυτών των στόχων, οι οργανισμοί θα πρέπει να αφομοιώσουν πρωτοβουλίες βιωσιμότητας στο στρατηγικό τους πλάνο και ταυτόχρονα να αναγνωρίσουν τον καθοριστικό ρόλο της τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων. Ο συνδυασμός ψηφιακών εργαλείων και βιώσιμων πρακτικών αντικατοπτρίζεται στις μελέτες περιπτώσεων, στις οποίες η βελτιωμένη λειτουργικότητα, οι μειωμένες περιβαλλοντικές επιπτώσεις και ο θετικός κοινωνικός αντίκτυπος συνέβαλαν άμεσα στην καλύτερευση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων και στην ευθυγράμμιση των στρατηγικών με τους παγκόσμιους στόχους βιωσιμότητας.

Η συγκριτική ανάλυση των περιπτώσεων στοχεύει στην αποτύπωση και αξιολόγηση των στρατηγικών βιώσιμης ανάπτυξης και ψηφιακού μετασχηματισμού σε τέσσερα ξενοδοχεία που διαφέρουν ως προς το μέγεθος της επιχείρησης, την γεωγραφική

τοποθεσία και τον τύπο υπηρεσιών που προσφέρουν. Πιο συγκεκριμένα, οι μελέτες περίπτωσης που εξετάστηκαν αφορούν τα ξενοδοχεία: Mitsis Hotels, Hilton Hotels, Carpe Diem Santorini και Whitepod Original Switzerland. Μπορούμε να διακρίνουμε ότι τα ξενοδοχεία Mitsis και Carpe Diem Santorini δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, με τον πρώτο όμιλο να διαθέτει 24 πολυτελή all-inclusive ξενοδοχεία και θέρετρα σε πολλούς προορισμούς της χώρας, όπου εφαρμόζει εκτεταμένες περιβαλλοντικές και κοινωνικές πολιτικές, ενώ το δεύτερο αποτυπώνει μια boutique προσέγγιση βιώσιμης πολυτέλειας στη Σαντορίνη, με έμφαση στην τοπικότητα και την προσωποποιημένη εμπειρία μέσω ψηφιακών εργαλείων. Τα Hilton Hotels, αποτελούν μια μεγάλη αλυσίδα που ενσωματώνει συστηματικά ESG στρατηγικές και καινοτόμες τεχνολογίες, τα συναντάμε σε όλο τον κόσμο με ένα χαρτοφυλάκιο 25 εμπορικών σημάτων παγκόσμιας κλάσης που περιλαμβάνει 9.000 καταλύματα και πάνω από 1,3 εκατομμύρια δωμάτια σε 139 χώρες και περιοχές. Τέλος, το ξενοδοχείο Whitepod Original είναι στις ελβετικές Άλπεις και αποτελεί ένα πρότυπο eco-luxury κατάλυμα με «pods» (θόλους/κάψουλες) και καμπίνες (cabins) ως τύπους διαμονής, όπου η βιωσιμότητα είναι αναπόσπαστο στοιχείο του επιχειρηματικού του μοντέλου, υποστηριζόμενο από προηγμένα συστήματα αυτοματοποίησης. Στον πίνακα που ακολουθεί συνοψίζονται οι πληροφορίες για τις τέσσερις μελέτες περίπτωσης, ομαδοποιώντας τις πρακτικές κάθε ξενοδοχείου σχετικά με τους τρεις πυλώνες της βιωσιμότητας (περιβαλλοντικός, κοινωνικός και οικονομικός), καθώς και τον ψηφιακό μετασχηματισμό που αποτελεί κρίσιμη συνιστώσα της σύγχρονης βιώσιμης επιχειρηματικότητας. Αυτές οι πρακτικές επιταχύνουν τον θετικό βιώσιμο αντίκτυπο, μεγιστοποιούν τις επιχειρηματικές δυνατότητες και οδηγούν σε ωφέλιμες στρατηγικές που εφαρμόζονται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η ανάλυση του πίνακα καταδεικνύει πως το μέγεθος και το επιχειρηματικό μοντέλο επηρεάζουν τις πρακτικές βιωσιμότητας και τα ψηφιακά εργαλεία, κατά συνέπεια και τις στρατηγικές, που επιλέγουν να εφαρμόσουν τα ξενοδοχεία. Όπως παρατηρούμε τα ξενοδοχεία των ομίλων Mitsis Hotels και Hilton Hotels είναι συνολικά πιο εξοικειωμένα με τη βιωσιμότητα και τον ψηφιακό μετασχηματισμό, κρίνοντας από τις πρακτικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούν. Μερικοί από τους τομείς που επικεντρώνονται είναι η διαχείριση ενεργειακής απόδοσης και υδάτινων πόρων, η μείωση των αποβλήτων, η υπεύθυνη προμήθεια, η δέσμευση για την ανάπτυξη της τοπικής κοινότητας και η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Είναι μέρος της στρατηγικής τους η βιώσιμη λειτουργία και η ψηφιακή αναβάθμιση, προσφέροντας «πράσινες» και εξατομικευμένες υπηρεσίες φιλοξενίας. Ένα βασικό ορόσημο στην προσπάθεια του Mitsis Hotels είναι η εφαρμογή της Διπλής Ανάλυσης Ουσιαστικότητας, ενός

στρατηγικού εργαλείου που έχει σχεδιαστεί για να εντοπίζει, να αξιολογεί και να ιεραρχεί συστηματικά ζητήματα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και διακυβέρνησης (ESG). Τα ξενοδοχεία Hilton εφαρμόζουν ένα στρατηγικό πλάνο για τη βιώσιμη ανάπτυξη μέσω του προγράμματος «Travel with Purpose», συνδυάζοντας τη πολυτελή φιλοξενία με τη δημιουργία θετικού βιώσιμου αντίκτυπου. Πιο συγκεκριμένα κάποιες από τις πρωτοβουλίες περιβαλλοντικής βιωσιμότητας των δύο αυτών ξενοδοχείων περιλαμβάνουν την εγκατάσταση ενεργειακά αποδοτικών συσκευών και τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (π.χ. ηλιακή ενέργεια), τη βιώσιμη προμήθεια, την επιλογή τοποθεσιών με σεβασμό στη βιοποικιλότητα, τη μείωση των αποβλήτων, τη χρήση εργαλείων για εξοικονόμηση κατανάλωσης νερού, την εφαρμογή προγραμμάτων ανακύκλωσης και κομποστοποίησης κ.α.. Ακόμα, και τα δύο ξενοδοχεία κατέχουν πιστοποιήσεις βιωσιμότητας και ποιότητας, όπως το ISO 14001 (Περιβαλλοντική Διαχείριση), ISO 50001 (Διαχείριση Ενέργειας) και ISO 9001 (Διαχείριση Ποιότητας). Οι περιβαλλοντικές πιστοποιήσεις εξυπηρετούν ως γέφυρα μεταξύ της λειτουργικής βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας στην αγορά. Ως εκ τούτου είναι ένα βοήθημα που συμμορφώνει τα ξενοδοχεία σύμφωνα με τα αναγνωρισμένα περιβαλλοντικά πρότυπα και διευκολύνει τους ευαισθητοποιημένους επισκέπτες να επιλέξουν καταλύματα που έχουν δεσμευτεί για την υπεύθυνη διαχείριση των πόρων. (Velaoras, Menegaki, Polyzos, & Gotzamani, 2025)

Για τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στην υιοθέτηση βιώσιμων στρατηγικών και ψηφιακού μετασχηματισμού, είναι ζωτικής σημασίας να υιοθετήσουν μια ολιστική προσέγγιση που ενσωματώνει πέρα από τις περιβαλλοντικές, και τις κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις. Οι όμιλοι Mitsis και Hilton, λοιπόν, δίνουν μεγάλη έμφαση στην κοινωνική διάσταση και το φιλανθρωπικό έργο με δράσεις που απευθύνονται στην υποστήριξη των μελών τους και την ενίσχυση της τοπικής κοινότητας και των φιλανθρωπικών οργανώσεων. Μάλιστα ο όμιλος Hilton, το 2024 βραβεύτηκε ως ο δεύτερος καλύτερος χώρος εργασίας στον κόσμο από τον διεθνή οργανισμό «Great Place to Work», αποδεικνύοντας τη δέσμευση για υποστήριξη και δημιουργία ουσιαστικών ευκαιριών για τα μέλη της ομάδας και τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Πρωτοβουλίες όπως το Hilton University και η πλατφόρμα Care for All, κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να εξελίξουν τις γνώσεις τους και να φροντίσουν τη ψυχική τους ευεξία. Ο όμιλος Mitsis δίνει μεγάλη προσοχή στη συνεχή ανάπτυξη και την ολοκληρωμένη εκπαίδευση των μελών του και εφαρμόζει συστήματα επιβράβευσης. Το 2023, οι εργαζόμενοι του ομίλου συμμετείχαν σε πάνω από 17.800 ώρες κατάρτισης και δραστηριότητες ανάπτυξης.

Οι μελέτες περιπτώσεων δείχνουν, επίσης, ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις ηγούνται της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων και όπως παρατηρούμε τα ξενοδοχεία Hilton έχουν αφομοιώσει την τεχνολογία σε διάφορες πτυχές της επιχείρησης, όπως η βραβευμένη πλατφόρμα LightStay. Συνολικές εξοικονομήσεις πάνω από 1,38 δισεκατομμύρια δολάρια σε κόστος ενέργειας, νερού και αποβλήτων την περίοδο 2009-2024 μετρώντας και παρακολουθώντας την απόδοση των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας στο LightStay. Επιπλέον, η εφαρμογή της τεχνολογίας Διαδικτύου των Πραγμάτων (IoT BMS) από τη μελέτη περίπτωσης του Mitsis Hotels επέτρεψε την παρακολούθηση και βελτιστοποίηση των λειτουργιών σε πραγματικό χρόνο, η οποία συνέβαλε άμεσα στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας. Το 2023, ο Όμιλος Mitsis, μείωσε σημαντικά τη μέση kWh ανά επισκέπτη διανυκτέρευσης σε όλους σχεδόν τους προορισμούς. Οι πληροφορίες από τις μελέτες περίπτωσης για πρακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού που παρατηρήθηκαν σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι οποίες διακρίνονται από την ικανότητά τους να επενδύουν και να αξιοποιούν προηγμένες τεχνολογίες, καταδεικνύουν την εγκυρότητα του θεωρητικού πλαισίου. Η σωστή μέτρηση και η πλήρης κατανόηση του περιβαλλοντικού και κοινωνικού αποτυπώματος, επιτρέπει στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα βασικά βιώσιμα ζητήματα και να ενισχύουν τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας.

Συνολικά και τα δύο ξενοδοχεία έχουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική που συνδυάζει τη βιώσιμη λειτουργία με τη ψηφιακή ενσωμάτωση, θέτοντας σαφείς στόχους που συμβάλλουν στη βελτίωση των λειτουργιών τους, στην αύξηση του θετικού περιβαλλοντικού και κοινωνικού αντίκτυπου και πετυχαίνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα. Μερικές από τις στρατηγικές που εφαρμόζουν είναι η στρατηγική μάρκετινγκ και προώθησης βιώσιμων υπηρεσιών φιλοξενίας, στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού για βέλτιστη λειτουργία και αναβάθμιση εμπειρίας πελάτη, στρατηγική μείωσης κόστους λειτουργίας μέσω αποδοτικότητας και στρατηγική συνεργασίας και στήριξης των τοπικών κοινοτήτων.

Δυστυχώς, οι μικρότερες επιχειρήσεις, όπως το Carpe Diem Santorini και το Whitepod Original, λόγω οικονομικών περιορισμών, είναι λιγότερο σε θέση να επενδύσουν και να πειραματιστούν με νέες τεχνολογίες και πληροφοριακά συστήματα, ενώ υστερούν επίσης στην παρακολούθηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων βιωσιμότητας. Αυτό οφείλεται, βασικά στην μικρότερη οικονομική ευχέρεια που διαθέτουν, αλλά και στην μειωμένη ανάγκη να εντάξουν την τεχνολογία σε καθημερινές διαδικασίες λόγω του μεγέθους, του boutique χαρακτήρα και των προσωποποιημένων υπηρεσιών που

προσφέρουν. Μέχρι στιγμής εστιάζουν περισσότερο σε εργαλεία τεχνολογίας και αυτοματοποίησης για εξοικονόμηση κατανάλωσης ενέργειας και νερού και στην επένδυση συσκευών υψηλής ενεργειακής απόδοσης. Και τα δύο ξενοδοχεία εφαρμόζουν σε σημαντικό βαθμό πρακτικές περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευαισθησίας, όπως η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η τοποθέτηση συσκευών εξοικονόμησης ενέργειας και νερού, η ανακύκλωση και η κομποστοποίηση, η στήριξη της τοπικής οικονομίας και φιλανθρωπικών οργανισμών κ.α..

Το ξενοδοχείο Whiterod στην Ελβετία προσφέρει πολυτελής εμπειρίες στη φύση με βασική ιδιαιτερότητα τους γεωδαιτικούς θόλους (κατασκευές με σφαιρική μορφή) που προσφέρουν υψηλή ενεργειακή απόδοση και απαιτούν ελάχιστη χρήση υλικών. Από την κατασκευή του δηλαδή είναι προσεκτικά σχεδιασμένο χρησιμοποιώντας αρχιτεκτονική και υλικά κατασκευής με χαμηλό αντίκτυπο προς το περιβάλλον, παρέχοντας μια πρωτότυπη φιλοξενία που στηρίζεται στη λειτουργία με πρακτικές και σε πρώτες ύλες φιλικά προς το περιβάλλον. Είναι ένα παράδειγμα καταλύματος που θέτει στον πυρήνα της φιλοσοφίας του τη βιώσιμη λειτουργία δίνοντας έμφαση στην αποδοτικότητα των καμπινών κατά την κατασκευή. Το ξενοδοχείο Carpe Diem, επίσης, υιοθετεί μια ποικιλία από περιβαλλοντικές πρακτικές, κατά τις οποίες βασίζεται στη χαμηλή κατανάλωση ενέργειας μέσω τεχνολογιών αιχμής, δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εξοικονόμηση νερού και ενέργειας κατά τις διαδικασίες καθαριότητας των δωματίων και προχωρά στον περιορισμό των πλαστικών μιας χρήσης. Επιπλέον, κάνει μια προσπάθεια για τον έλεγχο και τη μείωση των εκπομπών CO₂, καθώς είναι από τα πρώτα ξενοδοχεία με στρατηγική κλιματικής θετικότητας. Μπορεί να μην εφαρμόζει προηγμένα συστήματα, όπως IoT ή smart rooms στις λειτουργίες του, όμως φροντίζει να αντισταθμίζει τις εκπομπές CO₂ που παράγει φυτεύοντας 10 δέντρα για κάθε κράτηση που πραγματοποιείται από την ιστοσελίδα του ξενοδοχείου μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων, κυρίως, στη Μαδαγασκάρη. Αυτή η πρωτοβουλία ενισχύει αφενός τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο της επιχείρησης και, αφετέρου συμβάλλει στην κοινωνική ευημερία της κοινότητας στη Μαδαγασκάρη μέσω επενδύσεων σε έργα βιωσιμότητας και απασχόλησης σε νέες θέσεις εργασίας. Επιπρόσθετα, στηρίζει οικονομικά τις φιλανθρωπικές οργανώσεις Γιατρούς του Κόσμου Ελλάδα και Muscular Dystrophy UK, ενισχύοντας έμπρακτα την κοινωνική εταιρική ευθύνη και τον κοινωνικό αντίκτυπο της επιχείρησης. Από την άλλη μεριά το ξενοδοχείο Whiterod Original δίνει μεγάλη έμφαση στην υποστήριξη της τοπικής κοινότητας, επιλέγοντας πρώτες ύλες και συνεργασίες με ενδιαφερόμενα μέρη από την Ελβετία και απασχολώντας ντόπιους τεχνίτες για την κατασκευή των καταλυμάτων.

Παρατηρούμε, ακόμα, ότι τα ξενοδοχεία Carpe Diem και Whitepod Original φαίνεται να μην κατέχουν διεθνείς πιστοποιήσεις βιωσιμότητας, καθώς τείνουν να επενδύουν περισσότερο σε αυθεντικές εμπειρίες με τοπική ταυτότητα παρά σε τυποποιημένα πρότυπα πιστοποίησης. Επομένως, τα μικρότερα ξενοδοχεία υιοθετούν και εφαρμόζουν πρακτικές βιωσιμότητας, προσφέροντας πολλά πλεονεκτήματα όσον αφορά τον περιβαλλοντικό και κοινωνικό αντίκτυπο, ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν τα οικονομικά τους αποτελέσματα, όμως σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις δεν συνδυάζουν τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και την εφαρμογή ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι κύριες στρατηγικές που εφαρμόζουν είναι στρατηγική μάρκετινγκ και προώθησης βιώσιμων υπηρεσιών φιλοξενίας, στρατηγική μείωσης λειτουργικού κόστους μέσω αποδοτικότητας, στρατηγική ενσωμάτωσης της τοπικής κοινότητας και στρατηγική στήριξης φιλανθρωπικών οργανώσεων.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσφέρει ουσιαστική αξία στην επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας και κρίνεται σημαντικός για την ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η εφαρμογή της πληροφορικής και των καινοτόμων τεχνολογιών δεν επαρκεί για να οδηγήσει μια εταιρεία σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς είναι διαθέσιμα για όλες τις επιχειρήσεις εξίσου. (Stroumpoulis, Koranaki, & Karaganis, 2021) Μόνο σε συνδυασμό με βιώσιμες πρακτικές, ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα μπορούσε να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της επιχειρηματικής απόδοσης και στην ανάπτυξη βιώσιμων στρατηγικών. Όπως φαίνεται στις μελέτες περίπτωσης, σωστός συνδυασμός και οι σχέσεις μεταξύ του ψηφιακού μετασχηματισμού και της βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να οδηγήσουν σε πολλά οφέλη, όπως σημαντική αύξηση των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών επιδόσεων και βελτιωμένες επιχειρηματικές δυνατότητες. Αυτά τα οφέλη μπορούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη στρατηγικών βιώσιμου και ψηφιακού μετασχηματισμού, οι οποίες μπορούν ενδεχομένως να επιτρέψουν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να βελτιώσουν τη θέση τους στο περιβάλλον εργασίας τους.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με την συγκριτική ανάλυση οι στρατηγικές βιώσιμου και ψηφιακού μετασχηματισμού ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος και τη φιλοσοφία των ξενοδοχείων με τον παράγοντα του κόστους και την νοοτροπία της αλλαγής να αποτελούν σημαντικά εμπόδια, κυρίως, των μικρότερων επιχειρήσεων να αναπτύξουν βιώσιμες και ψηφιακές πρακτικές. Η γεωγραφική θέση δεν φαίνεται να επηρεάζει, καθώς στο εξωτερικό και στην Ελλάδα τα ξενοδοχεία προβαίνουν σε βιώσιμες

ενέργειες με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων το ίδιο αποτελεσματικά. Τα ξενοδοχεία που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα έχουν κάποια χαρακτηριστικά, όπως το μικρό-μεσαίο μέγεθος, το στοιχείο της εποχικότητας ή το νομοθετικό πλαίσιο που σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να δυσκολέψουν την πρόσβαση και την εφαρμογή βιώσιμων λύσεων. Οι περιβαλλοντικές πρακτικές πρωταγωνιστούν εξίσου σε όλα τα ξενοδοχεία, ενώ οι δράσεις που αφορούν τον οικονομικό πυλώνα της βιωσιμότητας δεν αποτυπώνονται διακριτά στις πληροφορίες ή στις εκθέσεις των ξενοδοχείων και σε αυτή την έρευνα έχουν προκύψει ως συμπέρασμα με βάση τα υπόλοιπα στοιχεία. Συνολικά, τα ξενοδοχεία των μελετών περίπτωσης που αναλύθηκαν έχουν συμπεριλάβει την κοινωνική διάσταση στις δράσεις βιωσιμότητας που εφαρμόζουν, επαληθεύοντας τη σημασία της υποστήριξης των τοπικών κοινοτήτων και των αναπτυσσόμενων χωρών. Άλλωστε, τα πλαίσια και οι στόχοι βιωσιμότητας αφορούν εξίσου τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές ψηφιακού μετασχηματισμού. Βέβαια, ανεξάρτητα από το μέγεθος, το επιχειρηματικό μοντέλο ή τη γεωγραφική θέση, ο συνδυασμός βιώσιμων πρακτικών και ψηφιακής καινοτομίας, αναμφισβήτητα, προσφέρει πολλαπλά οφέλη: βελτιώνει την αποδοτικότητα, μειώνει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα, ενισχύει την εικόνα του brand και δημιουργεί νέες ευκαιρίες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές οι πρακτικές συνιστούν τη βάση για τη διαμόρφωση ενός στρατηγικού πλαισίου βιώσιμου και ψηφιακού μετασχηματισμού, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί ευρύτερα στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο.

Πίνακας 2: Συγκριτική Ανάλυση Μελετών Περίπτωσης

Themes	Codes	Mitsis Hotels	Hilton	Carpe Diem Santorini	Whitepod Original
Πρακτικές Βιώσιμης Ανάπτυξης	Περιβαλλοντικός Πυλώνας	Εφαρμογή του Double Materiality Analysis, ενός στρατηγικού εργαλείου που εντοπίζει, αξιολογεί και ιεραρχεί συστηματικά τα ESG ζητήματα.	Εγκατάσταση ενεργειακά αποδοτικών συσκευών (π.χ. συστήματα ηλιακής ενέργειας και σταθμοί φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων)	Λειτουργία με 100% πιστοποιημένη καθαρή ηλεκτρική ενέργεια από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.	Το γεωμετρικό σχήμα της κάψουλας είναι ενεργειακά αποδοτικό με χαμηλό αντίκτυπο στη φύση
		Πολιτική βιώσιμων προμηθειών με προτεραιότητα σε προϊόντα που παράγονται με βιώσιμο τρόπο τοπικά	Εφαρμογή μενού χαμηλού ανθρακικού αποτυπώματος και μείωση σπατάλης τροφίμων	Από το 2020 το ξενοδοχείο Carpe Diem εφαρμόζει πρακτικές αντιστάθμισης εκπομπών CO2	Προώθηση της χρήσης ηλεκτρικών συσκευών κατηγορίας A και τοποθέτηση συσκευών εξοικονόμησης νερού σε βρύσες και κεφαλές ντους
		Χρήση τεχνολογιών εξοικονόμησης ενέργειας και αρχών βιώσιμου σχεδιασμού, διαχωρισμός αποβλήτων για κομποστοποίηση και ανακύκλωση	Επιλογή τοποθεσιών με σεβασμό στη βιοποικιλότητα και χρήση αυτοφυούς βλάστησης	Σταδιακή κατάργηση των πλαστικών μιας χρήσης και αντικατάσταση με φυσικές εναλλακτικές	Πραγματοποίηση αυστηρής διαλογής μεταξύ οργανικών και μη οργανικών απορριμμάτων
		Διεξαγωγή ολοκληρωμένων ετήσιων εκπαιδεύσεων για το προσωπικό σχετικά με τη βιωσιμότητα.	Εφαρμογή προγράμματος ανακύκλωσης και κομποστοποίησης οργανικών αποβλήτων		Χρήση pellet stove αντί παραδοσιακής θέρμανσης, μειώνοντας το ανθρακικό αποτύπωμα
		Κατοχή πιστοποιήσεων όπως Travelife Gold Certification, Green Key Certification, ISO 9001 (Διαχείριση Ποιότητας), ISO 14001 (Περιβαλλοντική Διαχείριση)	Πιστοποιήσεις όπως EcoVadis (silver medal), ISO 14001 (Περιβαλλοντική Διαχείριση), ISO 50001 (Διαχείριση Ενέργειας) και ISO 9001 (Διαχείριση Ποιότητας)	UNESCO Sustainable Travel Pledge: είναι μια δέσμευση του Carpe Diem για την προώθηση βιώσιμων τουριστικών πρακτικών	Διεθνείς και ελβετικές διακρίσεις, όπως το Valais Excellence Label και το Swisstainable που αντικατοπτρίζουν τη δέσμευσή για βιώσιμη ανάπτυξη

Πρακτικές Βιώσιμης Ανάπτυξης	Κοινωνικός Πυλώνας	Δέσμευση για ενίσχυση της απασχόλησης της τοπικής κοινότητας και των προσφύγων	Βράβευση ως ο καλύτερος χώρος εργασίας στον κόσμο από τον διεθνή οργανισμό «Great Place to Work» για το 2023	Οικονομική στήριξη στην φιλανθρωπική οργάνωση Muscular Dystrophy UK για την υλοποίηση σημαντικών έργων	Τα σαλέ είναι κατασκευασμένα αποκλειστικά από ντόπιους τεχνίτες και τοπικά υλικά
		Συνεργασία με φιλανθρωπικούς, μη κυβερνητικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (π.χ. Ερυθρός Σταυρός, Make-A-Wish Greece κ.α.)	Care for All, μια πλατφόρμα για την υποστήριξη των αναγκών ψυχικής ευεξίας και φροντίδας των μελών του ομίλου	Αντιστάθμιση των εκπομπών του ξενοδοχείου χρηματοδοτώντας έργα βιωσιμότητας σε αναπτυσσόμενες χώρες για την ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών	Υποστήριξη της περιφερειακής κουλτούρας και προώθηση των ελβετικών προϊόντων που παράγονται με βιώσιμο τρόπο
		Ενίσχυση της προσβασιμότητας των ατόμων με αναπηρία σε όλες τις ανακαινισμένες ιδιοκτησίες	Το Hilton Global Foundation είναι ο φιλανθρωπικός οργανισμός για την υποστήριξη έργων σε όλο τον κόσμο	Δωρεά το 1% των εσόδων από τις απευθείας κρατήσεις στους Γιατρούς του Κόσμου Ελλάδα	Απασχόληση ντόπιων εργαζομένων
		Προβολή και ενσωμάτωση της ελληνικής πολιτιστικής κληρονομιάς στην εμπειρία φιλοξενίας	Το Hilton University είναι μια ηλεκτρονική πλατφόρμα για μάθηση, ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων		
			Δράσεις για τη στήριξη της τοπικής οικονομίας	Χρηματοδότηση έργων για την οικονομική ενίσχυση αναπτυσσόμενων χωρών	Δράσεις για τη στήριξη της τοπικής οικονομίας
Πρακτικές Βιώσιμης Ανάπτυξης	Οικονομικός Πυλώνας	Μείωση λειτουργικού κόστους	Μείωση λειτουργικού κόστους	Μείωση λειτουργικού κόστους	Μείωση λειτουργικού κόστους
Ψηφιακός Μετασχηματισμός		Επένδυση και χρήση του Ομίλου Mitsis στην τεχνολογία CRM	Χρήση του Hilton Supply Management (HSM) ενός ενιαίου συστήματος διαχείρισης εφοδιασμού	Χρήση εξειδικευμένων εργαλείων για την αποτελεσματική παρακολούθηση του CO2 που εκπέμπει το ξενοδοχείο	Χρήση τεχνολογιών αιχμής για την ελαχιστοποίηση της κατανάλωσης νερού και ρεύματος
		Ενσωμάτωση της πλατφόρμας ESGenius! για τον καθορισμό και την παρακολούθηση των KPI's	Παρακολούθηση και καταγραφή των επιδόσεων ενέργειας, νερού και αποβλήτων στο LightStay.	Χρήση τεχνολογιών αιχμής για την ελαχιστοποίηση της κατανάλωσης νερού και ρεύματος	Χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την προώθηση βιώσιμων υπηρεσιών φιλοξενίας
		Χρήση εφαρμογών όπως updated	Αξιοποίηση ψηφιακού κλειδιού		

		mobile app, concierge platform κ.α.			
		Εφαρμογή της πλατφόρμας IoT energyBMS που βασίζεται στο cloud, για την ενεργή παρακολούθηση βασικών λειτουργικών μετρήσεων			
Βιώσιμος Αντίκτυπος	Περιβαλλοντικές Επιπτώσεις	Επένδυση 290.752,95€ στην προμήθεια χαρτιού, ξύλου και βιοδιασπώμενων υλικών για την εξάλειψη πλαστικών μιας χρήσης	Εκτιμώμενη μείωση 100 τόνων πλαστικού με τη χρήση ψηφιακού κλειδιού κάθε χρόνο	Φύτευση 80 δέντρων το χρόνο σε έργα αναδάσωσης στη Μαδαγασκάρη, για κάθε μέλος της ομάδας Carpe Diem	
		Ανακύκλωση 3.348 kg καψουλών Nespresso το 2023	Δωρεές άνω των 2,8εκ. μπαρών σαπουνιών το 2024 με το 76% των ξενοδοχείων να είναι εγγεγραμμένα σε οργανισμούς ανακύκλωσης σαπουνιών	Φύτευση 10 δέντρων και αντιστάθμιση 2 τόνων CO2 για κάθε κράτηση που πραγματοποιείται από την ιστοσελίδα Carpe Diem	
		Το 2023, ο Όμιλος Mitsis, μείωσε σημαντικά τη μέση kWh ανά επισκέπτη διανυκτέρευσης σε όλους σχεδόν τους προορισμούς.	Εξοικονόμηση 2.050 τόνων CO2 από το 2023 με το σύστημα μέτρησης αποβλήτων τροφίμων Winnow	Φύτευση 100 δέντρων για κάθε γάμο που οργανώνεται στον χώρο του ξενοδοχείου	
		Το 2023, ο όμιλος Mitsis αναγνωρίστηκε ως μία από τις «πιο βιώσιμες εταιρείες στην Ελλάδα» από το QualityNet Foundation	Πάνω 1,38 δισεκατομμύρια δολάρια για το 2024 από συνολικές εξοικονομήσεις σε κόστος ενέργειας, νερού και αποβλήτων από το 2009		
Βιώσιμος Αντίκτυπος	Κοινωνικές Επιπτώσεις	Από την ίδρυσή του, ο Σύλλογος Εθελοντών Αιμοδοτών «Όμιλος Εταιρειών Mitsis» έχει δωρίσει πάνω από 650 σάκους αίματος	Το 2023, το Παγκόσμιο Ίδρυμα Hilton χορήγησε περισσότερα από 4,4 εκατ. δολάρια σε οργανισμούς		
		Το 2023, οι εργαζόμενοι του ομίλου συμμετείχαν σε πάνω από 17.800 ώρες κατάρτισης και δραστηριότητες ανάπτυξης.	Το 2023, 1,4 εκατομμύρια μέλη της κοινότητας επηρεάστηκαν ουσιαστικά		
Βιώσιμος Αντίκτυπος	Οικονομικά Αποτελέσματα	Εξοικονόμηση κόστους λόγω μικρότερης κατανάλωσης ρεύματος και νερού	Εξοικονόμηση κόστους λόγω μικρότερης κατανάλωσης ρεύματος και νερού	Εξοικονόμηση κόστους λόγω μικρότερης κατανάλωσης ρεύματος και νερού	Εξοικονόμηση κόστους λόγω μικρότερης κατανάλωσης ρεύματος και νερού
		Αύξηση των εσόδων από τουρίστες	Αύξηση των εσόδων από	Αύξηση των εσόδων από	Αύξηση των εσόδων από

		που αναζητούν βιώσιμη διαμονή	τουρίστες που αναζητούν βιώσιμη διαμονή	τουρίστες που αναζητούν βιώσιμη διαμονή	τουρίστες που αναζητούν βιώσιμη διαμονή
Επιχειρηματικές Δυνατότητες		Μείωση λειτουργικού κόστους	Μείωση λειτουργικού κόστους	Δέσμευση στο βιώσιμο τρόπο λειτουργίας	Δέσμευση στο βιώσιμο τρόπο λειτουργίας
		Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά	Αξία για τον χρήστη και τον πελάτη	Αξία για τον χρήστη και τον πελάτη
		Επενδυτική ελκυστικότητα	Καλύτερη διαχείριση δεδομένων	Μείωση κόστους λόγω βιωσιμότητας	Μείωση κόστους λόγω βιωσιμότητας
		Προσέλκυση νέων αγορών	Βελτίωση εμπειρίας επισκέπτη		Δυνατότητα για εξειδικευμένο branding
Στρατηγικές Βιώσιμης Ανάπτυξης & Ψηφιακού Μετασχηματισμού		Στρατηγική μάρκετινγκ και προώθησης βιώσιμων υπηρεσιών φιλοξενίας	Στρατηγική μάρκετινγκ και προώθησης βιώσιμων υπηρεσιών φιλοξενίας	Στρατηγική κλιματικής θετικότητας	Στρατηγική μάρκετινγκ και προώθησης βιώσιμων υπηρεσιών φιλοξενίας
		Στρατηγική ενίσχυσης των τοπικών κοινοτήτων	Στρατηγική μείωσης κόστους λειτουργίας μέσω αποδοτικότητας	Στρατηγική μείωσης κόστους λειτουργίας μέσω αποδοτικότητας	Στρατηγική μείωσης κόστους λειτουργίας μέσω αποδοτικότητας
		Στρατηγική καινοτομίας για την επίτευξη στόχων βιώσιμης ανάπτυξης	Στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού για βελτίωση λειτουργίας και εμπειρίας πελάτη	Στρατηγική τοπικής ενσωμάτωσης και κοινωνικής υπευθυνότητας	Στρατηγική διαφοροποίησης λόγω της ιδιαιτερότητας της αρχιτεκτονικής των κτισμάτων
		Στρατηγική πολιτιστικής ανάδειξης	Στρατηγική συνεργασίας με την τοπική κοινότητα	Στρατηγική στήριξης φιλανθρωπικών οργανώσεων	Στρατηγική ενσωμάτωσης της τοπικής κοινότητας
		Στρατηγική κατοχής διεθνών πιστοποιήσεων βιωσιμότητας	Στρατηγική κατοχής διεθνών πιστοποιήσεων βιωσιμότητας		

6.2 Επιπτώσεις στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Η παρούσα ανάλυση των μελετών περίπτωσης μας βοηθάει να κατανοήσουμε τα λειτουργικά αποτελέσματα και τα στρατηγικά οφέλη που θα προσκομίσει ένα ξενοδοχείο στα πλαίσια της εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών και εργαλείων ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι επαγγελματίες και τα στελέχη του ξενοδοχειακού κλάδου μπορούν να αξιοποιήσουν τις πληροφορίες και τα στοιχεία που παρέχονται σε αυτή την έρευνα. Οι μελέτες περίπτωσης προσφέρουν πρακτικά παραδείγματα για ξενοδοχεία που έχουν ενσωματώσει αποτελεσματικά τα εργαλεία τεχνολογίας και τις πρακτικές βιωσιμότητας στις δραστηριότητές τους, καταδεικνύοντας δυνατότητες για περιβαλλοντικά, κοινωνικά και οικονομικά οφέλη. Αυτά τα παραδείγματα αναφέρουν ότι η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, συνδυαστικά με την εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων, μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προσελκύοντας επισκέπτες με περιβαλλοντικές και κοινωνικές ευαισθησίες, ενώ εξασφαλίζει μειωμένα κόστη για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Στις μελέτες περίπτωσης που αναλύθηκαν γίνεται σαφές πως οι δυνατότητες πληροφορικής μπορούν να οδηγήσουν σε χαμηλότερο κόστος, ευελιξία, καινοτομία, προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. Η εργασία αναφέρει τον υποστηρικτικό ρόλο του ψηφιακού μετασχηματισμού για την επίτευξη πρωτοβουλιών βιωσιμότητας, δίνοντας έμφαση στη σημασία της επένδυσης καινοτόμων εργαλείων και πληροφοριακών συστημάτων με οδηγό τη στρατηγική. Η έρευνα τονίζει τον θετικό αντίκτυπο αυτών των επενδύσεων στην παραγωγικότητα των οργανισμών και στις διάφορες πτυχές της βιωσιμότητας. Ακόμα, τα ξενοδοχεία μπορούν να βελτιώσουν την εταιρική τους εικόνα και φήμη και να δημιουργήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους καταναλωτές, εφόσον δημοσιοποιούν και χειρίζονται με διαφάνεια δεδομένα σχετικά με τις δράσεις βιωσιμότητας που καταβάλλουν.

Ως εκ τούτου, η έρευνα σαφώς υποστηρίζει τη σημασία της μακροπρόθεσμης δέσμευσης για βιωσιμότητα, με τη βοήθεια καινοτόμων τεχνολογιών, καθώς το ESG δεν αποτελεί γραφειοκρατία, αλλά στρατηγική που επιφέρει πλεονεκτήματα σε βάθος χρόνου. Η επιβίωση και η ανάπτυξη όλων των ξενοδοχείων κρίνεται από τη διατήρηση των φυσικών τοπίων και των προορισμών για τις μελλοντικές γενιές επισκεπτών.

6.3 Εμπόδια, Δυσκολίες και Ευκαιρίες

Εξετάζοντας τέσσερις μελέτες περίπτωσης διαπιστώθηκαν δυσκολίες αλλά και ευκαιρίες για τα ξενοδοχεία σχετικά με τη βιώσιμη και ψηφιακή μετάβαση. Λόγω των συνεχόμενων περιβαλλοντικών, κοινωνικών και τεχνολογικών εξελίξεων είναι επιτακτική ανάγκη η ανάπτυξη και εφαρμογή μακροπρόθεσμων λύσεων από τον ξενοδοχειακό κλάδο. Σε αυτό το πλαίσιο, ο τουρισμός έχει τη δυνατότητα να συμβάλει σε αυτήν τη μετασχηματιστική αλλαγή επηρεάζοντας τον τρόπο που οι επισκέπτες αντιλαμβάνονται έννοιες σχετικά με τη βιώσιμη φιλοξενία και να εφαρμόσει καινοτομίες που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Ένα από τα βασικά εμπόδια των επιχειρήσεων του ξενοδοχειακού κλάδου αφορά το υψηλό αρχικό κόστος εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών και ψηφιακών συστημάτων. Η εγκατάσταση ενεργειακά αποδοτικών συστημάτων, οι πιστοποιήσεις βιωσιμότητας και η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών απαιτούν σημαντικούς οικονομικούς πόρους, που πολλές μικρές και μεσαίες ξενοδοχειακές μονάδες δυσκολεύονται να διαθέσουν. Όπως βλέπουμε και στα μικρότερα ξενοδοχεία των μελετών περίπτωσης, Carpe Diem και Whiterod Original, που εφαρμόζουν πιο απλά συστήματα διαχείρισης πόρων και κατέχουν ελάχιστες πιστοποιήσεις.

Σημαντική είναι η δυσκολία των ξενοδόχων να δεχτούν αλλαγές στη νοοτροπία και στον τρόπο που λειτουργούν και να ξεκινήσουν αντιλαμβάνονται τη βιωσιμότητα και τα ψηφιακά συστήματα ως επένδυση και όχι ως πρόσθετο κόστος. Επίσης είναι μία δυσκολία που παρουσιάζεται, κυρίως, σε μικρομεσαίες ξενοδοχειακές μονάδες, στις οποίες απουσιάζει η γνώση και η πρόθεση για την εφαρμογή καινοτομιών και αποδοτικών βιώσιμων πρακτικών. Συμπληρωματικά, το πρόβλημα εντείνεται λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας και εκπαίδευσης του προσωπικού σε θέματα βιώσιμης διαχείρισης και ψηφιακών εργαλείων. Οι μελέτες περίπτωσης που επιλέχθηκαν, όλες φαίνεται να διαθέτουν διοίκηση με πιο προοδευτική φιλοσοφία και φιλική προσέγγιση σε σχέση με τον βιώσιμο και ψηφιακό μετασχηματισμό, εφαρμόζοντας η καθεμία ποικίλες πολιτικές και πρακτικές σχετικά με αυτά τα πεδία. Το ξενοδοχείο Whiterod Original, σε αντίθεση με τον όμιλο Hilton, φαίνεται να υστερεί σε αυτό τον τομέα, καθώς δεν έχει συστηματική προσέγγιση στη μέτρηση και παρακολούθηση των βιώσιμων πρακτικών που ακολουθεί. Όσον αφορά τα ξενοδοχεία που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα έχουν κάποια χαρακτηριστικά, όπως το μικρό-μεσαίο μέγεθος, το στοιχείο της εποχικότητας ή το νομοθετικό πλαίσιο που σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να εμποδίσουν την πρόσβαση και την εφαρμογή βιώσιμων και ψηφιακών λύσεων. Είναι κρίσιμο για τις ελληνικές επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους σε τοπικό επίπεδο, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες που έχουν.

Τέλος, πολλά ξενοδοχεία, ενώ εφαρμόζουν πρακτικές, παραβλέπουν τη μέτρηση και αξιολόγηση της βιωσιμότητας. Η έλλειψη ενιαίων μεθοδολογιών και αξιόπιστων πληροφοριών δυσκολεύει τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και τον εντοπισμό τομέων βελτίωσης. Το ξενοδοχείο *Whiterod Original*, σε αντίθεση με τον όμιλο *Hilton*, φαίνεται να υστερεί σε αυτό τον τομέα, καθώς δεν έχει συστηματική προσέγγιση στη μέτρηση και παρακολούθηση των βιώσιμων πρακτικών που ακολουθεί.

Από την άλλη μεριά, οι μελέτες περίπτωσης κατέδειξαν ότι η ενσωμάτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού και της βιωσιμότητας στις πρακτικές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, συνδυάζοντας οικονομική επιτυχία με κοινωνική και περιβαλλοντική αξία. Ενσωματώνοντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τα ξενοδοχεία παρέχουν στους επισκέπτες τους μέγιστη άνεση, ευκολία κράτησης και διαμονής. Τα *Hilton Hotels* επιλέγουν να εφαρμόζουν προηγμένα συστήματα αποδοτικότητας πόρων και αυτοματοποίησης, βελτιώνοντας τις επιχειρησιακές λειτουργίες και κατά επέκταση δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή στην εμπειρία των επισκεπτών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον, την μείωση του κόστους λειτουργίας και την ενίσχυση της εταιρικής εικόνας. Η δημοσιοποίηση στοιχείων βιώσιμης ανάπτυξης και η διαφάνεια των πρακτικών μπορούν να οδηγήσουν στην προσέλκυση νέων πελατών αλλά και στην απόκτηση σταθερού πελατολόγιου. Παράλληλα, η ενίσχυση της τοπικής κοινότητας αναβαθμίζει συνολικά το τουριστικό προϊόν και τον προορισμό, με αποτέλεσμα μεγαλύτερα οφέλη που θα απολαμβάνει και ο ξενοδοχειακός κλάδος. Το ξενοδοχείο *Whiterod Original* φροντίζει να επιλέγει στρατηγικές συνεργασίες με ανθρώπους και εταιρείες της κοινότητας που πληρούν τις προδιαγραφές βιωσιμότητας, προσφέροντας πολυτελή, προσεγμένη και «πράσινη» φιλοξενία με στοιχεία της τοπικής κουλτούρας.

Συνοψίζοντας, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με μία διττή μεταμόρφωση - βιώσιμη και ψηφιακή. Παρά τις δυσκολίες που αφορούν το κόστος, την τεχνογνωσία και τη νοοτροπία αλλαγής, οι ευκαιρίες που αναδύονται από τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ψηφιακή καινοτομία είναι πολλαπλές.

6.4 Προτάσεις για τον Κλάδο

Η ανάλυση των τεσσάρων μελετών περίπτωσης ανέδειξε ότι ο συνδυασμός βιώσιμων πρακτικών και ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελεί σπουδαίο παράγοντα για τη διαμόρφωση ενός ανταγωνιστικού και ανθεκτικού ξενοδοχειακού μοντέλου. Οι πρακτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να λειτουργήσουν ως οδηγό για τον ευρύτερο ξενοδοχειακό κλάδο, κάνοντας προσαρμογές στα ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά και ανάγκες κάθε μονάδας. Αρχικά, τα ξενοδοχεία θα πρέπει να αναπτύξουν ολιστικές στρατηγικές ESG (Environmental, Social, Governance), που να συνδέουν τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές επιδόσεις με τη μακροπρόθεσμη επιχειρησιακή στρατηγική. Τα ξενοδοχεία Hilton Hotels και Mitsis Hotels αποδεικνύουν ότι η βιωσιμότητα δεν μπορεί να επιτευχθεί με μεμονωμένες δράσεις (π.χ. μόνο ανακύκλωση ή μείωση ενέργειας), αλλά είναι απαραίτητη η στρατηγική δέσμευση, με σαφείς δείκτες, στόχους και συστήματα παρακολούθησης. Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να θέτουν στόχους και να εφαρμόζουν διαδικασίες μέτρησης και παρακολούθησης για να γνωρίζουν την αποτελεσματικότητα και την πρόοδο των πρακτικών, ενώ αν χρειαστεί θα πρέπει προσαρμόσουν τον στόχο ή ακόμα και την ίδια την πρακτική. Χαρακτηριστική περίπτωση το Carpe Diem Santorini, ένα από τα πρώτα θετικά κλιματικά ξενοδοχεία στον κόσμο, το οποίο εφαρμόζει εξειδικευμένα εργαλεία για την παρακολούθηση του διοξειδίου του άνθρακα που εκπέμπει.

Στο πλαίσιο των αλλαγών για πιο βιώσιμες λειτουργίες, τα ξενοδοχεία είναι απαραίτητο να επενδύουν στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, συμβάλλοντας στην καλλιέργεια περιβαλλοντικής συνείδησης για καλύτερα αποτελέσματα στη διαχείριση νέων πρακτικών. Ένα καλό παράδειγμα ολοκληρωμένης εκπαίδευσης για τους εργαζομένους αποτελεί το Hilton University, το οποίο βοηθάει τις ομάδες να εξελίξουν τις γνώσεις τους, να ανακαλύψουν νέες δεξιότητες, προσθέτοντας αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η απόκτηση πιστοποιήσεων βιωσιμότητας είναι, επιπλέον, πολύ σημαντικό βήμα (π.χ. Green Key, ISO 14001, EarthCheck), καθώς αποτελεί ένα μέσο ενίσχυσης της αξιοπιστίας των ξενοδοχείων και αποδεικνύει τη δέσμευση τους απέναντι σε πελάτες και επενδυτές. Είναι απαραίτητο για τα ξενοδοχεία να συμπεριλάβουν στις βιώσιμες μεθόδους τις διεθνείς πιστοποιήσεις, για να ενισχύσουν τη θετική εταιρική εικόνα και φήμη τους.

Για πολλές επιχειρήσεις οι πρακτικές βιωσιμότητας περιορίζονται κυρίως στο περιβάλλον, αφήνοντας πίσω την κοινωνική διάσταση. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καλούνται, λοιπόν, να επενδύσουν και στην κοινωνική υπευθυνότητα, μέσω δράσεων που ενισχύουν την τοπική οικονομία, δίνουν έμφαση στην πολιτιστική κληρονομιά, προάγουν την απασχόληση και διασφαλίζουν συνθήκες ισότητας και εκπαίδευσης του προσωπικού. Το ξενοδοχείο Whitepod Original, αν και μικρότερης κλίμακας, δείχνει ότι τοπικότητα και η αυθεντική εμπειρία είναι μέρος της βιώσιμης φιλοξενίας, επιδιώκοντας τη στήριξη της κοινότητας και τη συνεργασία με Ελβετούς παραγωγούς.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να αντιδράσουν εγκαίρως στις ψηφιακές τάσεις και στις απαιτήσεις του σύγχρονου ταξιδιώτη, δημιουργώντας ορθή ψηφιακή νοοτροπία. Για να το επιτύχουν αυτό, τα στελέχη του τουρισμού πρέπει να υιοθετήσουν ανοιχτά την ψηφιακή τεχνολογία σε όλες τις αλληλεπιδράσεις τους και να ενθαρρύνουν τους επισκέπτες να αναβαθμίσουν την εμπειρία τους, εφαρμόζοντας ψηφιακά εργαλεία. Μαζί με τους επισκέπτες, οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να εκπαιδευτούν και να συμμετέχουν στην επικοινωνία καινοτόμων λύσεων. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως διεπαφή μεταξύ του επισκέπτη και της τεχνολογίας και, ως εκ τούτου, έχουν ιδιαίτερη ευθύνη να μεταφέρουν και να προωθήσουν πληροφορίες για τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, ακόμη και αν ορισμένοι επισκέπτες είναι αρχικά επιφυλακτικοί απέναντι σε νέες λύσεις. (Borkmann, Stolze, & Bruns, 2019) '

Για μια επιτυχημένη ψηφιακή μεταμόρφωση χρειάζεται οι τεχνολογίες να αποτελούν τον πυρήνα της στρατηγικής και να εφαρμόζονται σύμφωνα με τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης. Ακόμα, πριν από την ολοκληρωμένη εφαρμογή των καινοτομιών σε ολόκληρο το ξενοδοχείο, προτείνεται ιδανικά αυτές πρώτα να εφαρμόζονται για μια δοκιμαστική περίοδο. Αυτό επιτρέπει την έγκαιρη ανίχνευση και εξάλειψη αστοχιών, καθώς και την αποφυγή υψηλού κόστους και απογοήτευσης. (Borkmann, Stolze, & Bruns, 2019) Τέλος, είναι σημαντικό ο ψηφιακός μετασχηματισμός να έρχεται σε ισορροπία με τον ανθρώπινο παράγοντα και να λειτουργεί συμπληρωματικά, ώστε η εμπειρία φιλοξενίας να παραμένει ανθρωποκεντρική και να περιλαμβάνει πολιτισμικά στοιχεία της τοπικής κουλτούρας.

Τα ψηφιακά και πληροφοριακά συστήματα είναι πολύτιμα εργαλεία βιωσιμότητας, που μπορεί να επιφέρουν βελτιωμένες επιχειρηματικές διαδικασίες και ως εκ τούτου βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η ψηφιοποίηση των λειτουργιών μπορεί να επιταχύνει τη μετάβαση στη βιώσιμη ανάπτυξη, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα, τη διαφάνεια και τη λήψη αποφάσεων. (Zeng, Lee, & Lo, 2020) Χρήσιμα παραδείγματα πληροφοριακών συστημάτων είναι το Hilton Supply Management για ευκολότερη και αποδοτικότερη διαχείριση εφοδιασμού, το CRM για τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη, η πλατφόρμα Lightstay της Hilton για συλλογή δεδομένων, από έργα ενεργειακής και υδατικής αποδοτικότητας έως δωρεές τροφίμων και προσπάθειες συμμετοχής της κοινότητας και η πλατφόρμα ESGenius! που χρησιμοποιεί ο όμιλος Mitsis για τον καθορισμό και την παρακολούθηση των KPI's. Τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού μεταξύ άλλων είναι η υψηλότερη παραγωγικότητα εργασίας και η απόδοση περισσότερων εσόδων. Προτείνεται, συνεπώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός

για πιο ολοκληρωμένη και αποδοτικότερη βιώσιμη ανάπτυξη στα πλαίσια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Η ανάγκη για βιώσιμη επιχειρηματικότητα και ψηφιακό μετασχηματισμό δεν πρόκειται να σταματήσει και η διοίκηση των ξενοδοχείων πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστούν και να επανασχεδιαστούν για να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους και να εξασφαλίσουν τη δημιουργία αξίας για όλους τους ενδιαφερόμενους. Όπως δείχνουν τα παραδείγματα των μελετών περίπτωσης, τα ξενοδοχεία που επιδεικνύουν ευελιξία, καινοτομία και στρατηγική διορατικότητα καταφέρνουν να ενσωματώσουν αποτελεσματικά τη βιώσιμη ανάπτυξη και τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως βασικούς τομείς της επιχειρηματικής τους λειτουργίας. Συμπερασματικά, η υιοθέτηση των παραπάνω προτάσεων μπορεί να συνεισφέρει ουσιαστικά στη διαμόρφωση ενός νέου μοντέλου βιώσιμης και έξυπνης φιλοξενίας, με την ετοιμότητα και την προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων να αποτελούν στοιχεία κλειδιά για τη διασφάλιση της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας του ξενοδοχειακού κλάδου σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον.

7. Συμπεράσματα και Προοπτικές

Το έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζει τα τελικά συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας και αποτυπώνει τη συνολική αποτίμηση των ευρημάτων που προέκυψαν από την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων. Αναφέρονται τα βασικά σημεία σχετικά με την πολύτιμη σχέση ανάμεσα στη βιώσιμη ανάπτυξη και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στα πλαίσια της εφαρμογής σχετικών στρατηγικών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στη συνέχεια αναδεικνύεται η συμβολή της έρευνας στην κατανόηση εφαρμογής πρακτικών και κατ' επέκταση, στρατηγικών βιώσιμης και ψηφιακής μετάβασης. Τέλος, διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα, στοχεύοντας στην περαιτέρω και πιο ολοκληρωμένη διερεύνηση πεδίων που συνδέονται με την ενίσχυση της βιωσιμότητας, της καινοτομίας και της τεχνολογικής προσαρμοστικότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

7.1 Κύρια Συμπεράσματα

Στο σύγχρονο περιβάλλον διαβίωσης και επιχειρηματικής δραστηριότητας, ειδικά μετά την πανδημία COVID-19 και τον αλματώδη αύξηση των τουριστικών ροών ως αποτέλεσμα αυτής, σε συνδυασμό με την περιβαλλοντική και κοινωνική κρίση, η αναζήτηση νέων λύσεων για τον τουριστικό κλάδο αποδεικνύεται ζωτικής σημασίας. Η εξέλιξη των κοινωνικοοικονομικών σχέσεων έχει αναδείξει την ψηφιοποίηση ως βασικό φορέα καινοτομίας, ανταγωνιστικότητας και οικονομικής ανάπτυξης. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν καταφέρει να εφαρμόσουν και να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τις ψηφιακές τεχνολογίες προς ενίσχυση της βιώσιμης λειτουργίας τους, παρουσιάζουν βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα, αναπτύσσουν καλύτερες οργανωτικές και διαχειριστικές πρακτικές και πραγματοποιούν καλύτερες σχέσεις με την κοινωνία και το περιβάλλον. Δίνοντας προτεραιότητα στο περιβάλλον και στην τοπική κοινότητα, οι επιχειρήσεις αυτές αναγνωρίζουν τους πιθανούς κινδύνους που σχετίζονται με μη βιώσιμες πρακτικές και στρέφονται σε μακροπρόθεσμες και υπεύθυνες στρατηγικές ανάπτυξης.

Η παρούσα έρευνα στοχεύει να ενδυναμώσει και να εμπνεύσει τους επιχειρηματίες του ξενοδοχειακού κλάδου, ώστε να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να υιοθετούν την αλλαγή για ένα οικονομικά σταθερότερο, κοινωνικά δικαιότερο και περιβαλλοντικά υπεύθυνο μέλλον. Μελλοντικά, θα αποτελεί χρέος των ξενοδόχων να διαμορφώσουν μια κουλτούρα που προωθεί τα ιδανικά της βιώσιμης ανάπτυξης με τη βοήθεια του ψηφιακού μετασχηματισμού, στοχεύοντας στην επιχειρηματική εξέλιξη του κλάδου. Τα πληροφοριακά συστήματα διαπιστώθηκε ότι είναι καθοριστικής σημασίας

για τη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων, τη βελτίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών και την ενίσχυση της διαφάνειας, επιτρέποντας έτσι στα ξενοδοχεία να επιτύχουν ολοκληρωμένους στόχους βιωσιμότητας, ενώ παράλληλα ενισχύουν την επιχειρηματική τους απόδοση. Η θεωρητική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας κατέδειξε οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, οφείλουν να επενδύσουν σε καινοτόμες τεχνολογίες και ψηφιακά εργαλεία προκειμένου να βελτιώσουν τις καθημερινές λειτουργίες, να ενισχύσουν τον θετικό βιώσιμο αντίκτυπο, να αυξήσουν την ικανοποίηση των επισκεπτών και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον ταχέως εξελισσόμενο κλάδο της φιλοξενίας. Οι πρακτικές συνδέονται με νέες επιχειρηματικές δυνατότητες και στρατηγικά οφέλη, τα οποία διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις που υιοθετούν αποτελεσματικά πρακτικές βιώσιμου και ψηφιακού μετασχηματισμού, έναντι εκείνων που καθυστερούν ή αποτυγχάνουν να προσαρμοστούν.

Πιο συγκεκριμένα, οι πρωτοβουλίες βιώσιμης ανάπτυξης και ψηφιακού μετασχηματισμού διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος, το επιχειρηματικό μοντέλο και τη στρατηγική τοποθέτηση κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως διαπιστώθηκε και στην ανάλυση των μελετών περίπτωσης που επιλέχθηκαν. Παρότι οι εταιρείες στην Ελλάδα τείνουν να εμφανίζουν μικρότερη ταχύτητα στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, τα αποτελέσματα που τελικά επιτυγχάνουν είναι παρόμοια με αυτά των διεθνών ομίλων. Συνολικά, τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι μέσω του συνδυασμού και της συνεργασίας των βιώσιμων πρακτικών και του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι πιθανές σημαντικές στρατηγικές ωφέλειες, κατά τις οποίες τα ξενοδοχεία πετυχαίνουν σημαντική αύξηση τόσο στην οικονομική όσο και στην επιχειρησιακή τους απόδοση και βελτιώνουν το περιβαλλοντικό και κοινωνικό τους αποτύπωμα, ενισχύοντας παράλληλα την «πράσινη» εταιρική εικόνα για τους επισκέπτες και την ευρύτερη κοινωνία. Ο κόσμος του τουρισμού έχει βιώσει σημαντικές αλλαγές τα τελευταία 20 χρόνια και οι επιχειρήσεις του κλάδου τώρα περισσότερο από ποτέ χρειάζεται να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σε αυτές τις εξελίξεις.

7.2 Συμβολή της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης και ψηφιακού μετασχηματισμού μπορούν να εφαρμοστούν συνδυαστικά και να λειτουργήσουν προς όφελος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μέσα από τη θεωρητική ανασκόπηση και την ανάλυση πραγματικών περιπτώσεων, αναδείχθηκε ότι η ορθή ενσωμάτωση των δύο αυτών διαστάσεων αποτελεί αναγκαιότητα για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα και την ενίσχυση της

ανταγωνιστικότητας του ξενοδοχειακού κλάδου. Η συμβολή της έρευνας εστιάζει, αφενός, στην επιστημονική τεκμηρίωση σε σχέση με την αλληλεπίδραση μεταξύ βιωσιμότητας και τεχνολογικής καινοτομίας και, αφετέρου, στη διαμόρφωση πρακτικού πλαισίου που μπορεί να αξιοποιηθεί για να εμπνεύσει και να οδηγήσει τους επιχειρηματίες του τουρισμού στην υιοθέτηση μιας ολιστικής προσέγγισης για βιώσιμη και ψηφιακή μετάβαση.

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αναλύει πραγματικές μελέτες περίπτωσης για ξενοδοχεία που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και σε χώρες του εξωτερικού, παρουσιάζοντας τις ιδιαιτερότητες τους ως προς το μέγεθος, την κουλτούρα τους, τον τρόπο που αντιλαμβάνονται αλλαγές σχετικά με τη βιώσιμη λειτουργία και τη ψηφιακή μετάβαση. Η ανάδειξη αυτών των παραγόντων προσφέρει νέες οπτικές για την προσαρμογή στρατηγικών σε τοπικό ή διεθνές επίπεδο, με γνώμονα τις πραγματικές ανάγκες και δυνατότητες κάθε επιχειρήσεις.

Τέλος, η παρούσα μελέτη συμβάλλει στον τομέα της βιώσιμης ανάπτυξης στο πλαίσιο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καταδεικνύοντας τη μετασχηματιστική δυναμική των ψηφιακών τεχνολογιών. Ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις του τουρισμού να συνεχίσουν να καινοτομούν και να ενσωματώνουν βιώσιμες πρακτικές, τονίζοντας ότι τέτοιες προσπάθειες είναι κρίσιμες για την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας του ξενοδοχειακού κλάδου και την ενίσχυση του περιβαλλοντικού, κοινωνικού και οικονομικού αντίκτυπου.

7.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Αυτή η έρευνα αποτελεί ένα πρώτο βήμα κατανόησης της σχέσης μεταξύ βιώσιμης ανάπτυξης και ψηφιακού μετασχηματισμού στον ξενοδοχειακό κλάδο, ωστόσο δημιουργεί τις προϋποθέσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος. Σε μελλοντικές επιστημονικές εργασίες προτείνεται η εις βάθος ανάλυση της εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών και ψηφιακών τεχνολογιών στη φιλοξενία, μεθοδολογικά μέσα από συνεντεύξεις ή ερωτηματολόγια με στελέχη, η διερεύνηση περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών και δεδομένων βιώσιμων και ψηφιακών εφαρμογών με παραπάνω μελέτες περίπτωσης, αλλά και η συσχέτιση με στατιστικούς δείκτες τουρισμού για γενικότερα συμπεράσματα. Μια τέτοια προσέγγιση θα ενισχύσει την ολοκληρωμένη έκβαση συμπερασμάτων και θα επιτρέψει την ουσιαστικότερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι τεχνολογικές λύσεις συμβάλλουν στη βιώσιμη λειτουργία των ξενοδοχείων και στον αντίκτυπό τους στο περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία.

Είναι σημαντικό να εξεταστεί η υλοποίηση ενός ερευνητικού σχεδιασμού με πολλαπλές μεθόδους, ποιοτικές και ποσοτικές, με έναν μεγαλύτερο αριθμό μελετών περίπτωσης, προκειμένου να ενισχυθεί η αξιοπιστία και η γενικευσιμότητα των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Ο συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας μπορεί να προσφέρει πληρέστερη και σφαιρικότερη γνώση, αντισταθμίζοντας τα αδύνατα σημεία της καθεμιάς μεθόδου ξεχωριστά. (Isari & Pourkos, 2015) Η σύγκριση πολλαπλών περιπτώσεων θα επιτρέψει την εξέταση διαφοροποιημένων πρακτικών, ειδικά ως προς την οικονομική διάσταση της βιωσιμότητας, η οποία συχνά παρουσιάζει ερευνητικό κενό σε σχέση με τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρακτικές.

Συνολικά, η παρούσα μελέτη, μέσω της ανάλυσης τεσσάρων αντιπροσωπευτικών περιπτώσεων, παρέχει θεωρητική βάση για μελλοντική έρευνα στον τομέα των στρατηγικών βιώσιμης ανάπτυξης και ψηφιακού μετασχηματισμού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, θέτοντας θεμέλια για περαιτέρω διερεύνηση ενός πεδίου που παραμένει επίκαιρο, κρίσιμο και εξελισσόμενο για τους επιχειρηματίες και τους ερευνητές του κλάδου.

8. Βιβλιογραφία

- Abdou, H. A., Hassan, T. H., & El Dief, M. M. (2020). A Description of Green Hotel Practices and Their Role in Achieving Sustainable Development. *Sustainability*, 1-20.
- Accenture. (2020). *Building A Future of Shared Success: Corporate Citizenship Report 2019*. Accenture.
- Ahmad, S., Wasim, S., Irfan, S., Gogoi, S., Srivastava, A., & Farheen, Z. (2019). Qualitative v/s. Quantitative Research- A Summarized Review. *Journal of Evidence Based Medicine and Healthcare*, 2828-2832.
- Amol, P., & Tyagi, H. (2019). The Concept of Smart Room in Hotels. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 1314-1318.
- Anwar, F. A., Deliana, D., & Suyamto, S. (2024). Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience. *International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 428-437.
- Barbier, E. B. (1987). The concept of sustainable economic development. *Environmental Conservation*, 101-110.
- Barykin, S. E., De la Poza, E., Khalid, B., Kapustina, I. V., Kalinina, O. V., & Iqbal, K. M. (2021). *Tourism Industry, Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education*. Hershey, PA: IGI Global.
- Bezvesilnaya, A. A., Shadskaja, I. G., Kozlova, N. A., Shelygov, A. V., & Alekseenko, E. V. (2020). Digital Literacy and Employability Skills in Hospitality and Tourism Education. *Eurasian Journal of Biosciences*, 437-444.
- Bianco, S., Bernard, S., & Singal, M. (2023). The impact of sustainability certifications on performance and competitive action in hotels. *International Journal of Hospitality Management*.
- Bohdanowicz, P. (2005). European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 188-204.
- Booking. (2024). *Sustainable Travel Report 2024*.
- Borella, I. L., & Borella, M. (2016). Environmental Impact and Sustainable Development: An Analysis in the Context of Standards ISO 9001, ISO 14001, and OHSAS 18001. *Environmental Quality Management*, 67-83.
- Borkmann, V., Stolze, D., & Bruns, C. (2019). *FutureHotel – Smart Hotel Room: Design of a Cognitive Hotel Environment*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 41-50.

- Buhalis, D., Leung, X., Fan, D., Darcy, S., Chen, G., Xu, F., . . . Farmaki, A. (2023). Tourism 2030 and the contribution to the sustainable development goals: the tourism review viewpoint. *Tourism Review*, 293-313.
- Çeltek, E. (2023). Analysis of Smart Technologies Used in Smart Hotels. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2880-2892.
- Chan, E., & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 641-651.
- Chichilnisky, G. (1997). What Is Sustainable Development? *Man-Made Climate Change* (σσ. 467-491). Columbia University: ZEW Economic Studies .
- Collier, D. (1993). The Comparative Method. *UC Berkeley Previously Published Works*.
- Crabtree, B., & Bayfield, N. (1998). Developing sustainability indicators for mountain ecosystems: a study of the Cairngorms, Scotland. *Journal of Environmental Management*, 1-14.
- Creswell, J. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: SAGE.
- Dedoglidis, D. (2024). *The impact of digital technology on tourism and the role of social media*. Pafos: Neapolis University Pafos.
- Djevojić, C., & Vitasović, Z. (2023). Digital transformation of business in the hotel industry and its impact on sustainable development. *Dubrovnik International Economic Meeting*.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 553-560.
- Dwyer, L. (2005). RELEVANCE OF TRIPLE BOTTOM LINE REPORTING TO ACHIEVEMENT OF SUSTAINABLE TOURISM: A SCOPING STUDY. *TOURISM REVIEW INTERNATIONAL*, 79-93.
- Earl, M. J. (1989). *Management strategies for information technology*. Prentice-Hall, Inc., United States.
- Emas, R. (2015). *The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles*. Florida International University, USA: UN Department of Economic and Social Affairs (UN DESA).
- Geerts, W. (2014). Environmental certifications schemes: Hotel manager's views and perceptions. *International Journal of Hospitality*, 87-96.
- Han, H., Lee, J., Trang, H., & Kim, W. (2018). Water conservation and waste reduction management for increasing guest loyalty and green hotel practices. *International Journal of Hospitality Management*, 58-66.

- Hollander, J. (2025). Sustainability in Hotels: 27 Eye Opening Statistics for 2025. *HotelTechReport*.
- Hopkin, J. (2010). The Comparative Method. Στο G. S. David Marsh, *Theory and Methods in Political Science (Third Edition)* (σσ. 285-307).
- Ibanez, M., & Blackman, A. (2016). Is Eco-Certification a Win–Win for Developing Country Agriculture? Organic Coffee Certification in Colombia. *World Development*, 16-27.
- Imtiaz, S., & Kim, D.-J. (2019). Digital Transformation: Development of New Business Models in the Tourism Industry. *Culinary Science & Hospitality Research*, 91-101.
- INSETE. (2023). *Tourism & Hotel Technologies: Executive Summary*. Athens: INSETE.
- INSETE. (2024). *10 απλές πρακτικές για βιώσιμα ξενοδοχεία*. Ελλάδα.
- Isari, F., & Pourkos, M. (2015). *Qualitative research methodology: Applications in psychology and education*. Athens: Kallipos, Open Academic Editions.
- Karim, F. A., Eom, J., Chiravuri, A., & Zo, H. (2023). Identifying organizations' dynamic capabilities for sustainable digital transformation: A mixed methods study. *Technology in Society*.
- 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*, 226–247.
- Kindzule, M. I., & Zeverte, R. S. (2022). Digital Transformation in Tourism: Opportunities and Challenges. *Proceedings of the 2022 International Conference “Economic Science for Rural Development”* (σσ. 476-486). Latvia: Jelgava: Latvia University of Life Sciences and Technologies.
- Koo, C., Gretzel, U., Hunter, W. S., & Chung, N. (2015). The Role of IT in Tourism. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 99-104.
- Kuuder, C.-J. W., Bagson, E., Prempeh, V. M., Mumuni, A., Adongo, R., & Amoako, E. E. (2013). Energy, Water and Waste Management in the Accommodation Sector of Tamale Metropolis, Ghana. *American Journal of Tourism Management*, 1-9.
- Lam, C., & Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 60-69.
- Langella, I., & Dao, V. (2011). From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework. *The Journal of Strategic Information Systems*.
- Larson, A. L., Teisberg, E. O., & Johnson, R. R. (2000). Sustainable Business: Opportunity and Value Creation. *Inform Journal on Applied Analytics*, 1-12.

- Latruffe, L., Diazabakana, A., Bockstaller, C., Desjeux, Y., Finn, J., Kelly, E., . . . Uthes, S. (2017). Measurement of sustainability in agriculture: a review of indicators. *Studies in Agricultural Economics*, 123-130.
- Lim, W. M. (2016). Creativity and sustainability in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, σσ. 161-167.
- Maclean, R., Jagannathan, S., & Sarvi, J. (2013). *Skills Development for Inclusive and Sustainable Growth in Developing Asia-Pacific*. Springer.
- McCutcheon, D. M., & Meredith, J. R. (1993). Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, 239-256.
- McKinsey, C. (2018). *Unlocking Success in Digital Transformations*. McKinsey & Company.
- Miles, M. P. (2004). The Potential Impact of Social Accountability Certification on Marketing: A Short Note. *Journal of Business Ethics*, σσ. 1–11.
- Moldan, B., Janoušková, S., & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 4-13.
- Morelos-Gómez, J., Cardona-Arbeláez, D. A., & Lora-Guzmán H., S. (2024). Digital transformation in the tourism sector: the key role of social networks. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 27-40.
- Murphy, K. (2012). The social pillar of sustainable development: A literature review and framework for policy analysis. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 8(1), 15–29.
- Nripendra, S., David, G., & Seoki, L. (2014). Green strategies for hotels: Estimation of recycling benefits. *International Journal of Hospitality Management*, 13-22.
- Opp, S. M., & Saunders, K. L. (2013). Pillar talk: Local sustainability initiatives and policies in the United States—Finding evidence of the “three E’s”: Economic development, environmental protection, and social equity. *Urban Affairs Review*, 49(5), 678–717.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing Opportunities for Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 631-652.
- Popsa, R. E. (2023). Importance of Sustainability in the Hotel Industry. *Expert Journal of Business and Management*, 183–188.
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 681–695.
- Sakshi, Shashi, Cerchione, R., & Bansal, H. (2019). Measuring the impact of sustainability policy and practices in tourism and hospitality industry. *Business Strategy and the Environment*, 1109-1126.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. New York, NY, USA: Pearson.

- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital Transformation of Business Models — Best Practice, Enablers, and Roadmap. *International Journal of Innovation Management*.
- Starman, A. B. (2014). The case study as a type of qualitative research. *Journal of Contemporary Educational Studies*. *Journal of Contemporary Educational Studies*, 64(1), 28-43.
- Steffen, S., Hannes, W., Francesco, R., Alexander, Z., Ulrike, G., D.R., F., . . . Craig, A. K. (2002). Intelligent Systems for Tourism. *IEEE Intelligent Systems*, 53-64.
- Stofkova, J., Poliakova, A., Stofkava, K., Malega, P., Krejnus, M., Binasova, V., & Daneshjo, N. (2022). Digital Skills as a Significant Factor of Human Resources Development. *Advanced Industrial Engineering: Innovation, Risk and Flexible Manufacturing*.
- Stroumpoulis, A., & Kopanaki, E. (2022). Theoretical Perspectives on Sustainable Supply Chain Management and Digital Transformation: A Literature Review and a Conceptual Framework. *Sustainability*.
- Stroumpoulis, A., Kopanaki, E., & Chountalas, P. (2024). Enhancing Sustainable Supply Chain Management through Digital Transformation: A Comparative Case Study Analysis. *Sustainability*.
- Stroumpoulis, A., Kopanaki, E., & Karaganis, G. (2021). Examining the Relationship between Information Systems, Sustainable SCM, and Competitive Advantage. *Sustainability*.
- Su, C.-H., & Chen, C.-D. (2020). Does sustainability index matter to the hospitality industry? *Tourism Management*.
- Tsang, E. W. (2013). Generalizing from Research Findings: The Merits of Case Studies. *International Journal of Management Reviews*, 369-383.
- Udovita, V. (2020). Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 520-529.
- United, N. (n.d.). *Sustainable Development Goals*.
- Van Nuenen, T., & Arthur, P. L. (2019). *“Travel in the Digital Age”: The Cambridge History of Travel Writing*. Cambridge University Press.
- Van Nuenen, T., & Scarles, C. (2021). Advancements in Technology and Digital Media in Tourism. *Tourist studies*, 119–132.
- Vanessa Borkmann, D. S. (2019). *A report from the research project future hotel. Future hotel - Smart hotel room design of a cognitive hotel environment*. Fraunhofer Institute for Industrial Engineering IAO.
- Velaoras, K., Menegaki, A., Polyzos, S., & Gotzamani, K. (2025). The Role of Environmental Certification in the Hospitality Industry: Assessing Sustainability, Consumer Preferences, and the Economic Impact. *Sustainability*.

- Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital Transformation: Conceptual Framework. *Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*, 719-727.
- Weiland, S., Hickmann, T., Lederer, M., Marquardt, J., & Schwindenhammer, S. (2021). The 2030 Agenda for Sustainable Development: Transformative Change through the Sustainable Development Goals? *Politics and Governance*, 90-95.
- White, V., McCrum, G., Blackstock, K. L., & Scott, A. (2006). *Indicators and sustainable tourism: Literature review*. Scotland: The Macaulay Institute, Aberdeen.
- Wynn, M., & Jones, P. (2022). IT Strategy in the Hotel Industry in the Digital Era. *Sustainability*, 11.
- Yaghoub, A., Li, X., & Càmara-Turull, X. (2020). Impact of Sustainability on Firm Value and Financial Performance in the Air Transport Industry. *Sustainability*, 9957.
- Zeng, F., Lee, S. H., & Lo, C. K. (2020). The Role of Information Systems in the Sustainable Development of Enterprises: A Systematic Literature Network Analysis. *Sustainability*.
- Zhang, X., Yu, Y., & Zhang, N. (2021). Sustainable supply chain management under big data: a bibliometric analysis. *Journal of Enterprise Information Management*, 427-445.
- Μυλωνάς, Σ. (2022). *Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη-Θέματα Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης*. Ελλάδα: ΙΝΣΕΤΕ.