

30/6/2020

Ψηφιακές δεξιότητες εργαζομένων στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις

Καταγραφή προβλημάτων και
προτάσεων πολιτικής

0

Αποποίηση ευθύνης

1

Η παρούσα μελέτη είναι αποτέλεσμα ερευνητικής εργασίας και το περιεχόμενό της δεν δεσμεύει ούτε αντικατοπτρίζει απαραίτητα τις απόψεις του φορέα στο σύνολό του. Η χρήση της παρούσας μελέτης και τυχόν αποφάσεις που βασίζονται σε αυτήν αποτελούν αποκλειστική ευθύνη του χρήστη.

Παρατίθεται ως:

Υπουργείο Τουρισμού (2020) *Ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις. Καταγραφή προβλημάτων και προτάσεων πολιτικής*. Γενική Διεύθυνση Τουριστικής Πολιτικής, Διεύθυνση Έρευνας.





Περιεχόμενα

1. Ταυτότητα της έρευνας.....	6
1.1. Αντικείμενο και σκοπός της έρευνας.....	6
1.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....	6
1.3. Μεθοδολογία της έρευνας.....	6
1.3.1. Δευτερογενής έρευνα	6
1.3.2. Πρωτογενής έρευνα	7
2. Βιβλιογραφική επισκόπηση	10
2.1. Ψηφιακή αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού	10
2.1.1. Μεταβολές στη φύση της εργασίας.....	13
2.1.2. Η αναγκαία αναβάθμιση των δεξιοτήτων.....	15
2.2. Δυσχέρειες για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις	18
2.2.1. Περιορισμοί που απορρέουν από το μέγεθος των επιχειρήσεων	19
2.2.2. Περιορισμοί που απορρέουν από το επιχειρηματικό πρότυπο	20
2.2.3. Εξάρτηση από εξωτερικές πηγές γνώσης.....	20
2.2.4. Δυσχέρειες που οφείλονται στο εξωτερικό περιβάλλον	21
2.3. Η επίδραση της κρίσης της πανδημίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό των τουριστικών επιχειρήσεων.....	22
3. Αποτελέσματα της έρευνας πεδίου	25
3.1. Επιδράσεις στη φύση της εργασίας.....	25
3.1.1. Διαφοροποίηση ανάμεσα σε επιμέρους τουριστικούς κλάδους	25
3.1.2. Διαφορές ανάλογα με το μέγεθος και τη γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων.....	25
3.2. Επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην απασχόληση.....	26
3.2.1. Απώλειες θέσεων εργασίας	26
3.2.2. Ελλείψεις ψηφιακών δεξιοτήτων.....	27
3.2.3. Η σημασία των ήπιων δεξιοτήτων (soft skills)	28
3.3. Η επίδραση της πανδημίας του COVID 19 στον ψηφιακό μετασχηματισμό.....	29
3.4. Ισχυρά και αδύναμα σημεία της παρεχόμενης τουριστικής εκπαίδευσης	29
3.5. Προτάσεις πολιτικής	30
4. Συμπεράσματα	33
Ενδεικτικήβιβλιογραφία	35

Εισαγωγή

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει όλους τους κρίκους της τουριστικής αλυσίδας αξίας, από τη διαμόρφωση της επιλογής των επισκεπτών και τον τρόπο με τον οποίο οι τουριστικές επιχειρήσεις επικοινωνούν με τους πελάτες τους έως τη διανομή του τουριστικού προϊόντος, την προσφορά καινοτόμων τουριστικών υπηρεσιών και την οργάνωση της εργασίας της επιχείρησης.

Σημαντικό μέρος της επίδρασης αυτής αφορά στις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στον τουρισμό, τόσο των υπαλλήλων όσο και των υπευθύνων για τη διαχείριση των επιχειρήσεων. Η φύση της εργασίας μεταβάλλεται σε πολλούς τουριστικούς κλάδους. Νέες δεξιότητες απαιτούνται από τους εργαζόμενους που ήδη απασχολούνται, νέες ειδικότητες χρειάζεται να ενταχθούν στην αγορά εργασίας, μεταβολές οι οποίες επηρεάζουν τις συνθήκες πρόσβασης του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, δημιουργώντας ευκαιρίες και, κυρίως, προκλήσεις.

Οι μεταβολές αυτές φαίνεται να επιταχύνονται από τις συνθήκες που δημιουργεί στην τουριστική αγορά η τρέχουσα κρίση της πανδημίας, γεγονός που επισπεύδει την ανάγκη τεκμηριωμένων και αποτελεσματικών παρεμβάσεων πολιτικής. Η δημόσια συζήτηση που ήταν ήδη σε εξέλιξη σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο γύρω από τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τουριστικών επιχειρήσεων (ενδεικτικά αναφέρουμε τις συζητήσεις στο πλαίσιο του European Tourism Forum τον Οκτώβριο του 2019 και της 104^{ης} Επιτροπής Τουρισμού του ΟΟΣΑ) εντείνεται υπό την σκιά των συνθηκών που δημιουργεί η πανδημία.

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να εξετάσει τα θέματα αυτά καταγράφοντας την υφιστάμενη κατάσταση στην χώρα μας και διερευνώντας τη στάση των εμπλεκόμενων εταίρων απέναντι στο θέμα. Η έρευνα διενεργήθηκε από τον Αύγουστο έως τον Νοέμβριο του 2020 από το Τμήμα Μελετών και Τεκμηρίωσης της Διεύθυνσης Έρευνας του Υπουργείου Τουρισμού, με αφορμή ευρύτερη έρευνα που διεξήγαγε ο ΟΟΣΑ με θέμα «Προετοιμασία του εργατικού δυναμικού στον τουρισμό για το ψηφιακό μέλλον».

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους τους εκπροσώπους των εταίρων των τουριστικών κλάδων, των εκπαιδευτικών οργανισμών και των φορέων πολιτικής που συμμετείχαν στην έρευνα. Χωρίς την πολύτιμη συνεισφορά τους και την κατάθεση των απόψεών τους η έρευνα δεν θα μπορούσε να έχει ολοκληρωθεί.

1. Ταυτότητα της έρευνας

1.1. Αντικείμενο και σκοπός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να καλύψει το κενό της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στο ανθρώπινο δυναμικό του τουριστικού τομέα στην Ελλάδα και την ανάγκη αναβάθμισης των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις.

1.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- Ποια είναι η επίδραση της ψηφιακής τεχνολογίας στην εργασία που επιτελείται στον τουρισμό;
- Ποιες οι δεξιότητες που απαιτούνται από εργαζομένους και μάντζερς για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων; (ψηφιακές και ήπιες δεξιότητες, π.χ. επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων, επεξεργασίας πληροφοριών)
- Ποιες οι αναγκαίες παρεμβάσεις πολιτικής;

1.3. Μεθοδολογία της έρευνας

Για την πληρέστερη διερεύνηση του θέματος επιλέχθηκε ο συνδυασμός δευτερογενούς έρευνας και έρευνας πεδίου.

1.3.1. Δευτερογενής έρευνα

Προκειμένου να διευκρινισθούν οι βασικές παράμετροι του θέματος, έγινε επισκόπηση της ακαδημαϊκής αγγλόφωνης και ελληνόγλωσσης βιβλιογραφίας σχετικά με την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις. Η βιβλιογραφία στρέφεται κυρίως γύρω από θέματα που αφορούν στις επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στην τουριστική αλυσίδα αξίας, στην ανάπτυξη εφαρμογών για την έξυπνη διαχείριση των προορισμών και τη διαμόρφωση καινοτόμων προϊόντων και στην ανταπόκριση των τουριστικών MME στην ψηφιακή εποχή. **Η επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στο ανθρώπινο κεφάλαιο του τουρισμού δεν έχει μελετηθεί εκτενώς** και κυρίως ανακύπτει στο πλαίσιο των δυσχερειών που αντιμετωπίζουν οι τουριστικές MME στην ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας.

Η επισκόπηση της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας συμπληρώθηκε με την **εξέταση πρόσφατων μελετών διεθνών φορέων** σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τουριστικών επιχειρήσεων, τις επιπτώσεις της τρέχουσας κρίσης και τις ανάγκες για ενδυνάμωση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων στον τουρισμό (OECD 2020a, OECD 2020b, European Commission 2019, EPRS 2018, Dredge et al. 2018). Η δευτερογενής έρευνα περιέλαβε επιπλέον την παρακολούθηση της δημόσιας συζήτησης στο πλαίσιο διεθνών και ευρωπαϊκών φορέων για ζητήματα που αναφέρονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό των τουριστικών επιχειρήσεων (ενδεικτικά: European Tourism Convention

2020, 106^η Επιτροπή Τουρισμού ΟΟΣΑ, OECD Forum 2020 virtual events 15/12/2020¹, European Tourism Forum 2019). Εντοπίστηκαν έτσι οι άξονες γύρω από τους οποίους στρέφεται διεθνώς η συζήτηση γύρω από το θέμα.

Η δευτερογενής έρευνα ανέδειξε την πολύ περιορισμένη πληροφορία και γνώση γύρω από τις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις. Στην κατανόηση των θεμάτων αυτών επιχειρεί να συνεισφέρει η έρευνα πεδίου.

1.3.2. Πρωτογενής έρευνα

Τέσσερις ομάδες εστιασμένης συζήτησης διενεργήθηκαν την περίοδο Αυγούστου – Σεπτεμβρίου ως εξής:

1. Συζήτηση με εκπροσώπους εκπαιδευτικών φορέων που παρέχουν τουριστική εκπαίδευση (3.8.2020).
2. Συζήτηση με εκπροσώπους εταίρων του τουριστικού τομέα, σε δύο στάδια: α) εκπρόσωποι των κλάδων των καταλυμάτων, της εστίασης, των τουριστικών γραφείων, των ξεναγών και της διεξαγωγής συνεδρίων (25.08.2020) και β) εκπρόσωποι των κλάδων των μεταφορών που αφορούν στον τουρισμό (υπηρεσίες ενοικιάσεως αυτοκινήτων, επιβατηγός ναυτιλία, κρουαζιέρα, αερομεταφορές) (1.9.2020).
3. Συζήτηση με εκπροσώπους φορέων πολιτικής (25.08.2020).

Η διενέργεια ομάδων εστιασμένης συζήτησης επιλέχθηκε προκειμένου να αναδειχθούν οι απόψεις των εμπλεκόμενων εταίρων απέναντι στο θέμα και να συλλεγεί πρωτογενής πληροφορία για την υφιστάμενη κατάσταση, τις δυσχέρειες και τις προτεινόμενες παρεμβάσεις πολιτικής. Στις ομάδες εστιασμένης συζήτησης συμμετείχαν συνολικά 29 πληροφορητές-κλειδιά (Πίνακας 1). Η συζήτηση διενεργήθηκε με τη χρήση μέσων τηλεδιάσκεψης. Το περιεχόμενο καταγράφηκε και στη συνέχεια αποδελτιώθηκε με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου.

Τα ερωτήματα που τέθηκαν στις ομάδες βασίστηκαν στην επισκόπηση της αγγλόφωνης ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας και των εκθέσεων πολιτικής ευρωπαϊκών και διεθνών οργανισμών σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τουριστικών επιχειρήσεων. Οι συζητήσεις οργανώθηκαν σε τρεις γύρους:

1^{ος} γύρος: Πώς μεταβάλλει ο ψηφιακός μετασχηματισμός την απασχόληση στον τουρισμό;

- Πώς επηρεάζεται η φύση της εργασίας στον κλάδο σας;
- Δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας;
- Παρατηρείτε απώλεια θέσεων εργασίας;
- Ψηφιακές ανισότητες ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης
- Ποια η επίδραση της πανδημίας COVID-19;

2^{ος} γύρος: Πώς αξιολογείτε την προσφορά ψηφιακών δεξιοτήτων στον τουρισμό και ποιες οι αναγκαίες παρεμβάσεις πολιτικής;

¹ OECD Forum 2020, Covid-19: The Great Digital Acceleration, διαδικτυακή συζήτηση που έλαβε χώρα στις 15/12/2020, διαθέσιμη στο [Sessions \(oe.cd-events.org\)](https://oe.cd-events.org).

- Ποιες ελλείψεις εντοπίζετε στην αγορά σε ψηφιακές δεξιότητες εργαζομένων και μάνατζερς;
 - ανεπάρκεια εργαζομένων με την κατάλληλη ειδίκευση στην αγορά εργασίας
 - κενά στις δεξιότητες των υφιστάμενων εργαζόμενων στον τουρισμό
- Καλές πρακτικές πολιτικής για την ψηφιακή αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού που γνωρίζετε.
- Ποιες πολιτικές θεωρείται ότι πρέπει να αναπτυχθούν;

3^{ος} γύρος: Πώς αξιολογείτε την παρεχόμενη τουριστική εκπαίδευση γενικά;

- Ποια είναι τα ισχυρά σημεία της παρεχόμενης τουριστικής εκπαίδευσης;
- Ποιες οι βασικές αδυναμίες;
- Ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς εργασίας;
- Αναπτύσσει επιχειρηματικές δεξιότητες (πρακτικές γνώσεις, τεχνογνωσία);

Ο τρίτος γύρος αποσκοπεί σε μια πρώτη αποτύπωση θεμάτων σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η δημόσια τουριστική εκπαίδευση στην Ελλάδα, τα ισχυρά της σημεία, τον βαθμό στον οποίο ανταποκρίνεται στην αγορά εργασίας και συνακόλουθες προτάσεις πολιτικής.

Στις επόμενες ενότητες συνοψίζονται τα βασικά πορίσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης και της έρευνας πεδίου.

Πίνακας 1: Πληροφορητές – κλειδιά ανά κατηγορία και κωδικοποίησή τους.

Πληροφορητές - κλειδιά		
κατηγορία	Πληροφορητές - κλειδιά	κωδικός
φορείς εκπαίδευσης	Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, CapsuleT	ΠΚ01
	Υπουργείο Τουρισμού, ΑΣΤΕΚ	ΠΚ02
	Υπουργείο Τουρισμού, ΙΕΚ Αναβύσσου	ΠΚ03
	Υπουργείο Τουρισμού, Διεύθυνση Εκπαίδευσης, επιβλέπων	ΠΚ04
	Επιμελητήριο Κυκλάδων, Τμήμα Τουρισμού	ΠΚ05
	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο	ΠΚ06
εταίροι του τομέα	Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων (ΠΟΞ)	ΠΚ07
	Πανελλήνια Ομοσπονδία Διευθυντών Ξενοδόχων (ΠΟΔΙΞ)	ΠΚ08
	HARCO	ΠΚ09
	Σύνδεσμος των εν Ελλάδι Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων (HATTA)	ΠΚ10
	ΙΝΣΕΤΕ	ΠΚ11
	Συνομοσπονδία Επιχειρηματιών Τουριστικών Καταλυμάτων Ελλάδας (Σ.Ε.Τ.Κ.Ε.)	ΠΚ12
	Σωματείο Διπλωματούχων Ξεναγών	ΠΚ13
	Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Σωματείων Ξεναγών (FEG)	ΠΚ14
	Γενική Πανελλαδική Ομοσπονδία Επιχειρήσεων Τουρισμού (ΓΕΠΟΕΤ)	ΠΚ15
	Συνδέσμος Τουριστικών Επιχειρήσεων Ενοικιάσεως Αυτοκινήτων (Σ.Τ.Ε.Ε.Α.)	ΠΚ16
	Ένωσης Πλοιοκτητών Ελληνικών Σκαφών Τουρισμού (ΕΠΕΣΤ)	ΠΚ17
	Σύνδεσμος Αντιπροσώπων Αεροπορικών Εταιρειών	ΠΚ18
	Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Επιβατηγού Ναυτιλίας	ΠΚ19
	Ένωση Ελληνικών Αεροπορικών Εταιρειών	ΠΚ20
	ΕΝΩΣΗ ΜΑΡΙΝΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΠΚ21
	Ένωση Εφοπλιστών Κρουαζιεροπλοίων και Φορέων Ναυτιλίας (ΕΚΦΝ)	ΠΚ22
φορείς πολιτικής	Υπουργείο Τουρισμού, Διεύθυνση Εκπαίδευσης	ΠΚ23
	Υπουργείο Παιδείας, Δ/νση Δια Βίου Μάθησης	ΠΚ24
	Υπουργείο Εργασίας, Γ.Γ. Εργασίας, Δ/νση Ένταξης στην Αγορά Εργασίας	ΠΚ25
	Μηχανισμός Διάγνωσης Αναγκών της Αγοράς Εργασίας	ΠΚ26
	Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού, Διεύθυνση Επαγγελματικής Κατάρτισης	ΠΚ27
	ΟΑΕΔ, Διεύθυνση Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης Ενηλίκων	ΠΚ28
	Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας	ΠΚ29

2. Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1. Ψηφιακή αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού

Ο τουριστικός τομέας έχει υποστεί δραματικές αλλαγές με την εμφάνιση του διαδικτύου από τα μέσα της δεκαετίας του '90. Η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών επηρεάζει όλα τα στάδια παραγωγής και διανομής του τουριστικού προϊόντος, αλλάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις επικοινωνούν με τους τουρίστες, δημιουργώντας καινοτόμα τουριστικά προϊόντα και ενισχύοντας την εμπειρία του επισκέπτη. Ταυτόχρονα, διαμορφώνει νέα επιχειρηματικά μοντέλα, τροποποιώντας την οργάνωση της λειτουργίας της επιχείρησης και δίνοντας την ευκαιρία σε επιχειρήσεις και φορείς να αξιοποιήσουν πληροφορίες και δεδομένα για την τουριστική προσφορά και ζήτηση (OECD 2020a, Milne and Ateljevic 2001: 383-384).

Σε ό,τι αφορά τη διανομή του τουριστικού προϊόντος ειδικότερα, το διαδίκτυο επιτρέπει στις τουριστικές επιχειρήσεις να παρακάμψουν ισχυρούς παραδοσιακούς διαμεσολαβητές, όπως οι διεθνείς tour operators και τα Παγκόσμια Συστήματα Διανομής (Global Distribution Systems/GDS) και να διοχετεύσουν το τουριστικό προϊόν στην αγορά μέσω του ιστοτόπου της επιχείρησης (Hjalager 2010: 3). Ταυτόχρονα, ωστόσο, έχουν αναδειχθεί νέοι ισχυροί διαδικτυακοί διαμεσολαβητές, οι διαδικτυακές πλατφόρμες (OECD 2020a, Navio-Marco Navarro et al. 2018, European Commission 2017).

Σύμφωνα με στοιχεία για τις χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ, ο τουριστικός τομέας ξεπερνά όλους τους τομείς της οικονομίας στις διαδικτυακές πωλήσεις σε όλες τις χώρες με εξαίρεση τον Καναδά, τη Φιλανδία και το Η.Β. (OECD 2020a). Η εικόνα όμως αντιστρέφεται όταν πρόκειται για την υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών: σύμφωνα με στοιχεία του ΟΟΣΑ, ποσοστό χαμηλότερο του 20% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στους κλάδους της διαμονής και της εστίασης χρησιμοποίησαν υπηρεσίες νέφους και μεγάλες σειρές δεδομένων το 2018. Την περίοδο 2013-2015, ο τουρισμός κατατάχθηκε στους κλάδους με χαμηλό βαθμό ψηφιοποίησης στην παγκόσμια οικονομία (Calvino et al. 2018: 30-31).

Οι αλλαγές αυτές μεταβάλλουν το τοπίο στην τουριστική αγορά εργασίας, καθώς απαιτούν νέες δεξιότητες τόσο των εργαζομένων όσο και των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων (Oberländer et al. 2020). Θέματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό έχουν στρατηγική σημασία για την ποιοτική και ανταγωνιστική ανάπτυξη του τομέα στη μακροπρόθεσμη περίοδο (Stacey 2015: 21): ο τουρισμός εξαρτάται από το κατά πόσο υπάρχει προσφορά του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για την διαμόρφωση ανταγωνιστικού τουριστικού προϊόντος, ικανού να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των επισκεπτών και στις ευρύτερες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές παράμετροι της επίδρασης του ψηφιακού μετασχηματισμού στην αγορά εργασίας του τουρισμού, τόσο στη φύση της εργασίας όσο και στις δεξιότητες των εργαζομένων.

Πλαίσιο 1 - Το ψηφιακό επιχειρηματικό οικοσύστημα στον τομέα του τουρισμού:

οι ψηφιακές τουριστικές πλατφόρμες

Στην εποχή της ψηφιοποίησης οι αλυσίδες αξίας αντικαθίστανται από **το ψηφιακό επιχειρηματικό οικοσύστημα (digital business ecosystem)**, στο οποίο, μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας, διαμορφώνονται χαλαρά δίκτυα επιχειρήσεων, καταναλωτών και φορέων με παγκόσμια εμβέλεια τα οποία δεν διέπονται από ιεραρχικές σχέσεις αλλά σχέσεις συμβίωσης, συνεργασίας και ανταγωνισμού (Kelly 2015: 5).

Αντί οι επιχειρήσεις να προμηθεύονται μια έτοιμη δέσμη προϊόντων, ή να συνενώνουν οι ίδιες σε ένα ενιαίο πακέτο τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αγοράζουν από περισσότερους προμηθευτές και να τα μεταπωλούν στον καταναλωτή, ή ο ίδιος ο καταναλωτής να επιλέγει και να συνδυάζει μόνος του τα προϊόντα από την αγορά, ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να επιλέξει από ένα πεπερασμένο σύνολο που του προσφέρει η επιχείρηση η οποία λειτουργεί ως ενορχηστρωτής του οικοσυστήματος, επιλέγοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, θέτοντας τους όρους με τους οποίους μπορούν να προσφερθούν τα συμπληρωματικά αγαθά, χωρίς να βρίσκονται στην ιδιοκτησία της, αποφασίζοντας ποιος μπορεί να συμπεριληφθεί και επενδύοντας το αναγκαίο κεφάλαιο για τον συντονισμό και τη λειτουργία του συστήματος. Από την πλευρά των καταναλωτών, τα ψηφιακά επιχειρηματικά οικοσυστήματα προσφέρουν την επιθυμητή ποικιλία και ασφάλεια, ενώ από την πλευρά των επιχειρήσεων, απαλλάσσουν από το κόστος παραγωγής και ιδιοκτησίας.

Στον τουρισμό, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι **ψηφιακές πλατφόρμες**. Οι πλατφόρμες εξωτερικεύουν την παραγωγή (ανεστραμμένη εταιρεία / inverted firm) καθώς συντονίζουν και πωλούν την αξία που παράγουν οι χρήστες (WEF 2019: 8-9). Στο TripAdvisor, για παράδειγμα, στην UBER και στην Airbnb, οι χρήστες δημιουργούν αξία για άλλους χρήστες, προσελκύοντας έτσι περισσότερους χρήστες, γεγονός που αυξάνει την παραγόμενη αξία και προσελκύει ακόμη περισσότερους χρήστες και ούτω καθ' εξής. Αντί να δημιουργούν εμπόδια εισόδου, όπως άλλες εταιρείες, οι ψηφιακές πλατφόρμες επιβραβεύουν και ενισχύουν τους χρήστες τους ώστε να συνεχίζουν να δημιουργούν αξία και αναγκάζονται να καταλείμουν την αξία έτσι ώστε όλα τα μέρη να έχουν όφελος. Επιπλέον, λόγω της σπονδυλωτής δομής, νέοι πάροχοι υπηρεσιών μπορούν ανά πάσα στιγμή, εύκολα, να προσαρτηθούν στο σύστημα και να προσδώσουν επιπλέον αξία (Gretzel et al. 2018).

Πλαίσιο 2 – Ο βαθμός ψηφιακού μετασχηματισμού στον τομέα του τουρισμού

Ο τομέας του τουρισμού έχει χαρακτηριστικά που διευκολύνουν την ένταξη των επιχειρήσεών του σε ψηφιακό οικοσύστημα:

- Η πληροφορία έχει υψηλή προστιθέμενη αξία στον τουρισμό και επομένως μια κοινότητα χρηστών μπορεί ευκολότερα να μοιραστεί αξία. Η πληροφορία αυξάνεται και διαδίδεται με μηδενικό κόστος
- Τα τουριστικά προϊόντα (π.χ. μια διαμονή, ένα εισιτήριο, μια περιήγηση, η ενοικίαση ενός αυτοκινήτου, η επίσκεψη σε ένα πολιτισμικό μνημείο) αποτελούν διακριτές μονάδες που μπορούν εύκολα να συνδυαστούν μεταξύ τους από ένα τρίτο μέρος. Επίσης είναι ευκολότερο για τους χρήστες να αξιολογήσουν την ποιότητα
- Ο κλάδος δεν επιβαρύνεται από αυστηρές, περιοριστικές ρυθμίσεις
- Ο κλάδος διαθέτει δυναμικότητα η οποία δεν χρησιμοποιείται. Η δημιουργία μιας νέας αγοράς μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα των μη χρησιμοποιούμενων πόρων. Πολλοί άνθρωποι για παράδειγμα έχουν εξοχικά σπίτια που δεν χρησιμοποιούν παρά ελάχιστες μέρες τον χρόνο.

Αυτή η προσέγγιση ωστόσο δεν λαμβάνει υπ' όψιν τις δυσχέρειες που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ στη συνεργασία τους με τις πλατφόρμες. Εξωτερικεύοντας με αυτό τον τρόπο την παραγωγή, οι ψηφιακές πλατφόρμες έχουν μηδενικό οριακό κόστος παραγωγής και μεγεθύνονται ταχύτερα από τις παραδοσιακές εταιρείες των κλάδων στους οποίους δραστηριοποιούνται, ανάλογα με το πόσο γρήγορα μπορούν να προσελκύσουν νέους χρήστες (OECD 2020a: 18, WEF 2019: 8-9).

2.1.1. Μεταβολές στη φύση της εργασίας

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μεταβάλλει τη φύση της εργασίας στους περισσότερους κλάδους.

Επαναλαμβανόμενες, κωδικοποιήσιμες, χαμηλής ειδίκευσης εργασίες αντικαθίστανται σταδιακά από αυτοματοποιημένους μηχανισμούς. Η αυτοματοποίηση μεταβάλλει την εσωτερική οργάνωση των εργασιών στην επιχείρηση, επιτρέπει την απλοποίηση των εσωτερικών εργασιών της επιχείρησης, τη βέλτιστη οργάνωση και την αύξηση της παραγωγικότητας. Για παράδειγμα συστήματα για τη διαχείριση της καθημερινής ρουτίνας των ξενοδοχείων από την καθαριότητα έως την υποδοχή των τουριστών (Property Management Systems/PMS) αυξάνουν την παραγωγικότητα και βελτιστοποιούν την οργάνωση και τον συντονισμό των εργασιών (NTG 2019: 33-34, EPRS 2018: 3). Στις αερομεταφορές, η υιοθέτηση μηχανισμών αυτοματισμού για το check-in και bag drop μείωσε τον χρόνο αναμονής, την συμφόρηση, απλοποίησε τη διαδικασία και λειτούργησε παράλληλα με την προσφορά υπηρεσιών με φυσική παρουσία υπαλλήλων και ενισχύοντας την παραγωγικότητά τους. (OECD 2020b). Τα chatbots αυτοματοποιούν την πληροφόρηση του πελάτη (Zsarnoczky 2017: 87, 89).

Η αυτοματοποίηση οδηγεί επίσης στην αύξηση της παραγωγικότητας σε δραστηριότητες έντασης εργασίας, όπως οι τουριστικές υπηρεσίες. Επιχειρήσεις εστίασης χρησιμοποιούν εφαρμογές κινητού και συστήματα αυτόματης παραγγελίας για να αυξήσουν την παραγωγικότητα ανά τραπέζι (OECD 2020b). Η αυτοματοποίηση των εργασιών θεωρείται θετική από επιχειρήσεις στους κλάδους της εστίασης και της ξενοδοχίας, καθώς χαρακτηρίζεται από σταθερή ποιότητα και χαμηλό λειτουργικό κόστος (OECD 2020b). Ωστόσο αυτή η τάση προσκρούει συχνά σε πολιτισμικούς παράγοντες όπως η αντίθεση των ίδιων των καταναλωτών.

Ωστόσο, ακόμη και με την ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης, πολλές εργασίες που απαιτούν συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύσκολο να ενταχθούν σε αυτόματα συστήματα. Επομένως, εργασίες που απαιτούν πειθώ, διαπραγμάτευση ή φροντίδα για τους άλλους θεωρείται απίθανο να επηρεαστούν ριζικά από τις τεχνολογικές εξελίξεις (Arntz M., et al, 2016). Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι έρευνα του ΟΟΣΑ πριν την πανδημία, η οποία καλύπτει περισσότερους τομείς οικονομικής δραστηριότητας, έδειξε ότι αν και η αυτοματοποίηση των εργασιών είναι αναμενόμενη, δεν θα είναι τόσο εκτεταμένη όσο περιμέναμε αρχικά: εργασίες ρουτίνας μπορεί να επηρεαστούν κατά 47%, ενώ θα αντικατασταθούν πλήρως στο πολύ μικρότερο ποσοστό του 15% (Nedelkoska and Quintini, 2018).

Πλαίσιο 3 – Συστήματα Διαχείρισης Καταλυμάτων

Τα **Συστήματα Διαχείρισης Καταλυμάτων (Property Management Systems / PMS)** είναι σχεδιασμένα με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των συναλλαγών με το κοινό (κρατήσεις, διαδικασίες check-in/ checkout, διαχείριση τιμών δωματίου, χρεώσεις). Τα τελευταία χρόνια τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν εργασίες που έχουν σχέση με την εστίαση, τη συντήρηση του κτηρίου και την καθαριότητα, των πωλήσεων και της διαχείρισης του εισοδήματος, τη διανομή μέσα από περισσότερα κανάλια, την διαχείριση των δεδομένων των πελατών για τη διαμόρφωση εξατομικευμένων εμπειριών. Υπάρχουν συστήματα κατάλληλα για ΜΜΕ αλλά και για μεγάλες εταιρείες.

Σήμερα, υπάρχουν πολλές πλατφόρμες PMS για ξενοδοχεία, οι οποίες χρησιμοποιούν υπηρεσίες νέφους και είναι διαθέσιμες για κινητά. Το προσωπικό του ξενοδοχείου χρησιμοποιεί κινητές συσκευές (tablets και έξυπνα κινητά) οι οποίες διευκολύνουν την εξυπηρέτηση των πελατών. Για παράδειγμα, όταν κάποιος πελάτης πραγματοποιεί check-in νωρίς οι οροφокόμοι μπορεί να ειδοποιηθούν από το σύστημα σε πραγματικό σχεδόν χρόνο για να τακτοποιήσουν το δωμάτιο, ή να υποδεχθούν τους επισκέπτες στην πόρτα ή σε άλλες περιπτώσεις να ανεβάσουν φωτογραφίες ενός τεχνικού προβλήματος στην υπηρεσία συντήρησης για να το επισκευάσει. Τα συστήματα αυτά γίνονται όλο και περισσότερο σημαντικά, καθώς διευκολύνουν τη διαδικτυακή παρουσία και τις διαδικτυακές κρατήσεις της επιχείρησης και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών.

Πηγή: NTG 2019

Ταυτόχρονα, νέα ψηφιακά εργαλεία θα χρησιμοποιηθούν στις ήδη υπάρχουσες δουλειές. Αυτό σημαίνει ότι η τεχνολογία θα επιδράσει σε περισσότερες επαγγελματικές ειδικότητες μεταβάλλοντας τον τρόπο με τον οποίο επιτελούνται οι εργασίες και ενισχύοντας την πολυπλοκότητά τους (NTG 2019: 39). Η χρήση της τεχνολογίας δεν θα αντικαταστήσει αυτές τις ειδικότητες, αλλά θα απαιτείται πλέον ένας συνδυασμός από ευχέρεια στη χρήση των τεχνολογικών μέσων και από παλιές δεξιότητες και ειδικές γνώσεις για την προσφερόμενη υπηρεσία (CEDEFOP 2020).

2.1.2. Η αναγκαία αναβάθμιση των δεξιοτήτων

Οι μεταβολές αυτές απαιτούν νέες δεξιότητες από τους εργαζομένους των τουριστικών επιχειρήσεων και κατάλληλη προσαρμογή των τουριστικών σπουδών προκειμένου να παράγουν προσωπικό κατάλληλο για να προάγει τον ψηφιακό μετασχηματισμό του τομέα.

Ως ένα βαθμό, η επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι αντίστοιχη με τις μεταβολές σε άλλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας. Οι περισσότερες θέσεις εργασίας απαιτούν πλέον **βασικές δεξιότητες στη χρήση των νέων τεχνολογιών**. Τα αποτελέσματα της τελευταίας έρευνας του CEDEFOP για τις δεξιότητες των εργαζομένων στην Ευρώπη² έδειξαν ότι περίπου 85% όλων των θέσεων εργασίας απαιτούν γενικές, βασικές ψηφιακές δεξιότητες, αλλά και ψηφιακές δεξιότητες που αφορούν στη συγκεκριμένη εργασία.

Απαιτούνται επίσης οι λεγόμενες **ήπιες δεξιότητες**. Σύμφωνα με την ανωτέρω έρευνα, η παραμονή στην αγορά εργασίας απαιτεί τον συνδυασμό των ψηφιακών δεξιοτήτων με γνωστικές δεξιότητες όπως η επίλυση προβλημάτων, η δημιουργικότητα, η ικανότητα μάθησης, αλλά και δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητα για συνεργασία. Τα αποτελέσματα αυτά δεν αφορούν μόνο σε εργασίες υψηλής ειδίκευσης αλλά και σε εργασίες τυποποιημένες που απαιτούν επικοινωνία με το κοινό, κάτι που χαρακτηρίζει την τουριστική απασχόληση. Σε αντίστοιχα αποτελέσματα καταλήγει η μελέτη του Next Tourism Generation Skills Alliance (2019: 51), η οποία τονίζει τη σημασία των ψηφιακών δεξιοτήτων από κοινού με αναλυτικές ικανότητες και δεξιότητες συνεργασίας και επικοινωνίας καθώς οι εργαζόμενοι στους κλάδους των τουριστικών γραφείων και της ξενοδοχίας θα καλούνται όλο και περισσότερο στο μέλλον να επεξεργάζονται τα δεδομένα προκειμένου να κατανοήσουν το προφίλ των επισκεπτών και να διαμορφώνουν εξατομικευμένες εμπειρίες.

Οι εξελίξεις αυτές συνεπάγονται τη **σύγκλιση των δεξιοτήτων που απαιτούνται από τον τομέα του τουρισμού με τις δεξιότητες και τις γνώσεις που χαρακτηρίζουν τους εργαζομένους άλλων τομέων** (π.χ. χειρισμός υπηρεσιών νέφους, επεξεργασία μεγάλων σειρών δεδομένων)(OECD 2020b). Νέες ειδικότητες θα χρειαστεί να απασχοληθούν στον τουρισμό, καθώς αναπτύσσεται όλο και περισσότερο ο τουρισμός εμπειρίας. Η ανάλυση δεδομένων είναι αναγκαία προκειμένου επιχειρήσεις και φορείς διαχείρισης προορισμών να παράσχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες προσαρμοσμένες στο προφίλ των επισκεπτών. Τα τουριστικά γραφεία και οι προορισμοί θα προσπαθήσουν να προσφέρουν μια πρόγευση της εμπειρίας του ταξιδιού πριν το ταξίδι,

² European Skills and Jobs Survey (ESJS), <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/european-skills-and-jobs-survey-esjs>.

αξιοποιώντας τις δυνατότητες της επαυξημένης πραγματικότητας και της εικονικής πραγματικότητας και τη δημιουργία παιχνιδιών. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις δεν απαιτούνται τουριστικές σπουδές αλλά ειδίκευση στις ΤΠΕ. Οι ψηφιακές πλατφόρμες όπως η Booking.com δεν απαιτούν από το προσωπικό τους σπουδές στον τουρισμό, αλλά ειδίκευση σε θέματα ΤΠΕ (NTG 2019: 40). Αυτές οι εξελίξεις ενδέχεται να οδηγήσουν σε ανταγωνισμό στην αγορά εργασίας ανάμεσα στους αποφοίτους των τουριστικών σχολών και στους εργαζομένους άλλων τομέων (OECD 2020b) και ταυτόχρονα να αναγκάσουν τις τουριστικές επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν εταιρείες πληροφορικής στην προσέλκυση εργαζομένων (NTG 2019: 40). Εγείρουν επίσης ερωτήματα για το περιεχόμενο των τουριστικών σπουδών στο μέλλον.

Οι αλλαγές που επιφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτούν μεγαλύτερη ευχέρεια και **ψηφιακή ετοιμότητα από τους υπευθύνους των τουριστικών επιχειρήσεων**, κυρίως των ΜΜΕ (CEDEFOP 2020: 15). Ιδιοκτήτες και υπεύθυνοι επιχειρήσεων καλούνται να αναγνωρίσουν την αναγκαιότητα των ψηφιακών λύσεων και να λάβουν τις αποφάσεις για την υιοθέτησή τους και την κατάρτιση του προσωπικού (OECD 2020b). Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (όπως αναφέρεται στο OECD 2020b) επισημαίνει ότι οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων θα πρέπει αφ' ενός να μεριμνήσουν ώστε οι ψηφιακές τους δεξιότητες να είναι τέτοιες ώστε να ανταποκρίνονται με τον καλύτερο τρόπο στα δικά τους καθήκοντα, αφ' ετέρου να διαχειριστούν τους εργαζομένους τους ώστε να μπορέσουν να εργαστούν σε ένα ψηφιακό περιβάλλον. Αυτός ο ρόλος απαιτεί συνεχή προσπάθεια στη διάρκεια όλης της σταδιοδρομίας τους και μια προσαρμοστικότητα την οποία αρκετοί δεν φαίνεται να διαθέτουν. Σύμφωνα με μελέτη του World Economic Forum (2018), οι υπεύθυνοι των τουριστικών επιχειρήσεων δεν είναι ακόμη έτοιμοι να ηγηθούν του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεών τους και επομένως απαιτείται η αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων τους.

Πλαίσιο 4 - Ψηφιακές δεξιότητες σήμερα και στο άμεσο μέλλον

Μελέτη του Next Tourism Generation Alliance (NTG 2019), η οποία βασίζεται σε εκτεταμένη βιβλιογραφική επισκόπηση των μελετών εθνικών και διεθνών φορέων σχετικά με τις αναγκαίες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό, περιγράφει τις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων που απαιτούνται σήμερα και εντοπίζει τις βασικές μεταβολές που βρίσκονται σε εξέλιξη και θα δημιουργήσουν νέες απαιτήσεις για ψηφιακές δεξιότητες στο άμεσο μέλλον.

Στον πίνακα συνοψίζονται τα βασικά αποτελέσματα της έρευνας του NTG σχετικά με τις βασικές ψηφιακές δεξιότητες που απαιτούνται κατά τον χρόνο εκπόνησης της μελέτης για τέσσερις τουριστικούς κλάδους:

Ψηφιακές δεξιότητες που απαιτούνται σήμερα

	τουριστικά γραφεία	DMOs	διαμονή(1)	εστίαση(1)
χρήση υπολογιστών και κινητών συσκευών	+	+	+	+
MS Office	+	+	+	+
βάσεις δεδομένων	+	+	+	+
διαδίκτυο	+	+	+	+
ηλεκτρονική αλληλογραφία, ψηφιακή επικοινωνία	+	+	+	+
GDS	+			
άλλα ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων	+	+		
κοινωνικά δίκτυα (marketing, επεξεργασία περιεχομένου)	+	+	+	+
βασικά θέματα ψηφιακής ασφάλειας	+	+	+	+
POS			+	+
PMS			+	

(1) Κατά τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας, το προσωπικό των ξενοδοχείων που απασχολείται στη συντήρηση και την καθαριότητα καθώς και οι εργαζόμενοι σε καταστήματα εστίασης συχνά δεν χρειάζονται ψηφιακές δεξιότητες. Εδώ σημειώνουμε τις απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις που είχαν υιοθετήσει ψηφιακές λύσεις. Οι υπάλληλοι των καταλυμάτων που εργάζονται στις πωλήσεις και στο marketing χρειάζονται αντίστοιχες δεξιότητες με τους εργαζόμενους στα τουριστικά γραφεία.

Είναι ενδιαφέρον ότι ήδη πριν από την επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού λόγω της πανδημίας, η έκθεση επισημαίνει ότι βασικές μεταβολές στη φύση του τουριστικού προϊόντος (κυριαρχία του τουρισμού εμπειρίας) καθώς και η ολοένα μεγαλύτερη διάδοση των ψηφιακών εργαλείων στις επιχειρήσεις του τομέα απαιτούν την αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων σε όλους τους τουριστικούς κλάδους. Οι ήδη υπάρχουσες εργασίες θα καθίστανται πιο πολύπλοκες και νέες τεχνικές θέσεις εργασίας θα δημιουργούνται.

Για όλους τους ανωτέρω κλάδους επομένως θα απαιτείται:

- ✓ Υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης.
- ✓ Η ευχέρεια στη χρήση ψηφιακών εργαλείων, περιλαμβανομένων βασικών δεξιοτήτων και διαδικτυακού marketing, διαδικτυακής διανομής και ανάλυσης δεδομένων.
- ✓ Οι ψηφιακές καινοτομίες θα επιφέρουν συνεχώς μεταβολές και θα καλύπτουν μεγάλο εύρος, ώστε δεν θα είναι δυνατόν κάποιος να θεωρείται επαρκώς εκπαιδευμένος. Για τον λόγο αυτό, η ικανότητα να μαθαίνει κανείς συνεχώς και μόνος του θα είναι η πιο σημαντική για την παραμονή στην αγορά εργασίας.
- ✓ Οι εξατομικευμένες εμπειρίες τίθενται όλο και περισσότερο στον πυρήνα των τουριστικών υπηρεσιών. Επομένως, καθίσταται σημαντική η ικανότητα να δημιουργείς εμπειρίες, τόσο στον πραγματικό όσο και στον εικονικό κόσμο με τη χρήση επαυξημένης και εικονικής πραγματικότητας (AR, VR) και με τα παιχνίδια.

2.2. Δυσχέρειες για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις

Ένα ζήτημα που προβληματίζει τους διεθνείς και εθνικούς φορείς είναι η θέση των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Τόσο οι μελέτες των φορέων πολιτικής όσο και η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία τονίζουν τις **ευκαιρίες** που προσφέρονται στις ΜΜΕ από τον ψηφιακό μετασχηματισμό της τουριστικής αλυσίδας αξίας. Η ταχύτητα, η διαφάνεια και η άμεση ανταλλαγή πληροφοριών που χαρακτηρίζουν τον ψηφιακό κόσμο θεωρείται ότι μπορεί να λειτουργήσουν προς όφελος των ΜΜΕ (Bocarando et al. 2017). Επιπλέον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιτρέπει στους μικρότερους παίκτες να αποκτήσουν πρόσβαση σε απομακρυσμένες αγορές με μικρό κόστος (OECD 2020, Dredge et al. 2018: 19, Hjalager 2010: 3). Το ηλεκτρονικό εμπόριο διευκολύνει την αύξηση των πωλήσεων, την εξοικονόμηση χρόνου, τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και την ενίσχυση της παραγωγικότητας (Bocarando et al. 2017: 436). Η ανάλυση του περιεχομένου των αναρτήσεων των πελατών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διευκολύνει τους επιχειρηματίες να κατανοήσουν το προφίλ των επισκεπτών τους, να προσαρμόσουν αναλόγως τις υπηρεσίες τους και να διαχειριστούν τη φήμη της επιχείρησής τους (Simeon and Martone 2016: 685). Τραπεζικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου, η ευέλικτη εργασία από το σπίτι με τη χρήση υπηρεσιών νέφους και εργαλείων διαδικτυακής συνεργασίας, καθώς και οι διαδικτυακές συναλλαγές με τη διοίκηση και τους κυβερνητικούς φορείς βοηθούν τις

μικρές επιχειρήσεις να εξοικονομήσουν χρήματα και χρόνο και να βελτιώσουν την σχέση κόστους – απόδοσης (European Commission 2017).

Ωστόσο, παρά τις ευκαιρίες, **οι τουριστικές ΜΜΕ υστερούν στην ψηφιακή εποχή** (OECD 2020, Dredge et al. 2018:18, European Commission 2019, and European Commission 2017). Για παράδειγμα, μεγάλη απόσταση χωρίζει τις ΜΜΕ στον κλάδο της διαμονής από τις μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες και τις ψηφιακές πλατφόρμες, καθώς πολλά μικρά καταλύματα εξακολουθούν να διαθέτουν ιστοτόπους με περιορισμένες λειτουργίες, χωρίς δυνατότητα διαδικτυακών πωλήσεων (NTG 2019: 31). Σε γενικές γραμμές, ενώ το ψηφιακό χάσμα μεταξύ των μεγάλων και των μικρών επιχειρήσεων έχει περιοριστεί στις περισσότερες χώρες σε ό,τι αφορά απλές υπηρεσίες, όπως η σύνδεση και η παρουσία στο διαδίκτυο, οι διαφορές παραμένουν έντονες όταν πρόκειται για την υιοθέτηση προηγμένης τεχνολογίας (Dredge et al. 2018: 18). Επίσης, έρευνα για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στις ευρωπαϊκές τουριστικές ΜΜΕ έδειξε ότι επιχειρήσεις με χαμηλό βαθμό ψηφιοποίησης αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες του ψηφιακού μετασχηματισμού κυρίως ως δυνατότητες διατήρησης πελατών, οργάνωσης της λειτουργίας της επιχείρησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών, ενώ οι επιχειρήσεις με μεσαίο βαθμό οικειοποίησης της ψηφιακής τεχνολογίας ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανάπτυξη της επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά (Dredge et al. 2018: 19).

Η ικανότητα των τουριστικών ΜΜΕ να υιοθετήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ψηφιακές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σε αυτές. Ενδογενή χαρακτηριστικά των ίδιων των τουριστικών επιχειρήσεων όπως το μικρό μέγεθος και η ιδιοκτησία, αλλά και δομικές ιδιομορφίες του τουριστικού τομέα, όπως ο κατακερματισμός, η συνεργασία δηλαδή επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων για την παραγωγή του τουριστικού προϊόντος, και οι εποχικές διακυμάνσεις της ζήτησης διαμορφώνουν **ένα περιβάλλον που παρακωλύει τις προσπάθειες για αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και για καινοτομία**. Στη συνέχεια θα συνοψίσουμε τους βασικούς περιορισμούς που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις στον δρόμο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους, όπως προκύπτουν από τη διεθνή βιβλιογραφία και τις μελέτες των φορέων.

2.2.1. Περιορισμοί που απορρέουν από το μέγεθος των επιχειρήσεων

Το μικρό μέγεθος των τουριστικών επιχειρήσεων συνεπάγεται **περιορισμένους πόρους σε κεφάλαιο, εργατικό δυναμικό και χρόνο**. Οι τουριστικές ΜΜΕ συνήθως δεν διαθέτουν το αναγκαίο κεφάλαιο για επενδύσεις και αισθάνονται ότι οι τεχνολογικές λύσεις είναι πολύ ακριβές ή ότι επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες δεν θα αποφέρουν σημαντικό όφελος λόγω της εποχικότητας (OECD 2020, European Commission 2017: 58, Najda – Janoska and Kopera 2014: 194, Hjalager 2010: 7). Διαθέτουν συνήθως περιορισμένο αριθμό επαρκώς καταρτισμένων εργαζομένων (European Commission 2017: 58), καθώς **οι χαμηλοί μισθοί και η εποχική απασχόληση** δυσχεραίνουν την πρόσληψη και τη διατήρηση καταρτισμένου προσωπικού. Το γεγονός αυτό υπονομεύει την ικανότητα των τουριστικών ΜΜΕ να αναγνωρίσουν, να αφομοιώσουν και να χρησιμοποιήσουν νέα γνώση (Najda – Janoska and Kopera 2014: 192). Ο υψηλός ρυθμός εναλλαγής του προσωπικού συνεπάγεται χαμηλό βαθμό τεχνογνωσίας (Mistilis and Gretzel,

2013: 43), περιορίζει τα κίνητρα για μάθηση και τη συσσώρευση γνώσης στην επιχείρηση (Dredge et al 2018: 20). Αφ' ενός οι εργαζόμενοι έχουν περιορισμένες δεξιότητες ΤΠΕ σε σχέση με την πολυπλοκότητα των νέων τεχνολογιών, αφ' ετέρου οι ΜΜΕ δεν διαθέτουν τα μέσα για να τους εκπαιδεύσουν (OECD 2020). Προκειμένου να αντισταθμίσουν το κενό σε ψηφιακές δεξιότητες, οι τουριστικές ΜΜΕ συχνά προβάλλουν τις αυξημένες δυνατότητές τους για διαπροσωπική επικοινωνία με τον επισκέπτη, ευελιξία και προσφορά προσωπικών υπηρεσιών (NTG 2019: 31).

2.2.2. Περιορισμοί που απορρέουν από το επιχειρηματικό πρότυπο

Στο μεγαλύτερο μέρος τους οι ΜΜΕ ακολουθούν το παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο σύμφωνα με το οποίο **ο ιδιοκτήτης είναι και μάνατζερ της επιχείρησης** (Najda – Janoska and Kopera 2014: 192). Σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας επισημαίνει χαρακτηριστικά αυτού του προτύπου που δυσχεραίνουν την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών. Σε γενικές γραμμές, θεωρείται ότι οι επιχειρήσεις αυτές αποφεύγουν τον κίνδυνο και δεν αντιλαμβάνονται τη σημασία της καινοτομίας (European Commission 2017: 58, Martínez-Román et al. 2015: 130). Ασχολούνται κυρίως με καθημερινές εργασίες ρουτίνας παρά με μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό (OECD 2020). Εξάλλου, οι περιορισμένοι πόροι των ΜΜΕ τις αναγκάζουν να επικεντρωθούν στις καθημερινές τους εργασίες και να προχωρούν με μικρά βήματα για να αντιμετωπίσουν τις ευμετάβλητες συνθήκες που χαρακτηρίζουν τον τομέα και τα εσωτερικά όρια των ΜΜΕ (Najda – Janoska and Kopera 2014: 192).

Αυτό το επιχειρηματικό πρότυπο συνδέεται επίσης με μια κουλτούρα δυσπιστίας απέναντι στη συνεργασία, τάση η οποία επιβαρύνεται από τον κατακερματισμένο χαρακτήρα του τομέα, ο οποίος απαρτίζεται από πολλές, μικρές και μεσαίες, επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων, γεγονός που αυξάνει το κόστος συναλλαγής για την εδραίωση δικτύων συνεργασίας (European Commission 2017: 60). Εντούτοις, η διαμόρφωση δικτύων συνεργασίας και επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας για τη συγκέντρωση πόρων για την εκπαίδευση και την διάχυση της πληροφορίας μεταξύ των ΜΜΕ (Shaw and Williams 2009: 330-331).

2.2.3. Εξάρτηση από εξωτερικές πηγές γνώσης

Επομένως, οι τουριστικές ΜΜΕ δεν διαθέτουν τα απαραίτητα μέσα για την καινοτομία, με συνέπεια να εξαρτώνται από εξωτερικές πηγές γνώσης (Martínez-Román et al. 2015: 121, 129, Hjalager 2010: 4). **Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιτείνει την εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες**, όπως οι εταιρείες ανάπτυξης τεχνολογικών λύσεων (Femenia-Serra and Ivars-Baidal 2019: 2, Gretzel et al. 2015b: 185), την στιγμή μάλιστα που δεν διατίθενται στην αγορά έτοιμες τεχνολογικές εφαρμογές σε προσιτές τιμές (Dredge et al. 2018: 20).

Η μεταφορά της γνώσης στις τουριστικές ΜΜΕ **διευκολύνεται από διαμεσολαβητές όπως οι κυβερνητικοί φορείς** (Shaw and Williams 2009: 331). Για παράδειγμα, έρευνα στην ισπανική περιφέρεια Comunitat Valenciana (Femenia-Serra and Ivars-Baidal 2019: 2) έδειξε ότι οι φορείς διαχείρισης προορισμών αναγνωρίζουν τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού και ζητούν την ίδρυση των κατάλληλων φορέων που θα ηγηθούν της προσαρμογής. Στο πλαίσιο αυτό η ενδυνάμωση των τουριστικών ΜΜΕ με σκοπό την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για τους

διεθνείς φορείς, οι οποίοι διαμορφώνουν κατευθύνσεις πολιτικής για τη διασύνδεση των εταιρών σε δίκτυα πληροφόρησης και επικοινωνίας, για πολιτικές κατάρτισης τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τα διευθυντικά στελέχη και τους ιδιοκτήτες και υπεύθυνους των επιχειρήσεων, καθώς και για την πρόσβαση των τουριστικών ΜΜΕ στην επεξεργασία μεγάλων σειρών δεδομένων (OECD 2020, Dredge et al. 2018).

Συμπερασματικά, η γνωστική βάση των τουριστικών ΜΜΕ είναι πολύ περιορισμένη και αυτό για περισσότερους λόγους: προσωπικό με περιορισμένες τεχνολογικές δεξιότητες, παραδοσιακό επιχειρηματικό πρότυπο, περιορισμένες συνεργασίες μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων αλλά και μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων και των πανεπιστημιακών και ερευνητικών ιδρυμάτων (Camisón & Montfort-Mir, 2012), δυσκολίες στη μεταφορά γνώσης από τους δημόσιους φορείς στον ιδιωτικό τομέα λόγω του κατακερματισμένου χαρακτήρα του τομέα (Blake et al., 2006), περιορισμένη πρόσβαση σε δίκτυα πληροφόρησης.

2.2.4. Δυσχέρειες που οφείλονται στο εξωτερικό περιβάλλον

Περαιτέρω, το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι τουριστικές ΜΜΕ θέτει εμπόδια στον ψηφιακό μετασχηματισμό τους. **Η απουσία γρήγορου ευρυζωνικού δικτύου** ιδιαίτερα σε περιοχές της υπαίθρου μειώνει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων γιατί δυσχεραίνει τις διαδικτυακές κρατήσεις, την πρόσβαση στις υπηρεσίες νέφους (Gretzel 2018: 177, European Commission 2017: 59). Άλλωστε η πρόσβαση σε γρήγορο και αξιόπιστο ασύρματο δίκτυο είναι αναγκαία στους προορισμούς για να αναπτυχθούν καινοτόμα τουριστικά προϊόντα, όπως περιηγήσεις με χρήση επαυξημένης πραγματικότητας και γενικότερα για την εξασφάλιση της απρόσκοπτης εμπειρίας του ταξιδιώτη.

Η υποχρέωση προσαρμογής στο θεσμικό πλαίσιο προστασίας των προσωπικών δεδομένων αποτελεί επιπλέον βάρος για τις τουριστικές ΜΜΕ, που αναστέλλει τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους. Προσωπικά δεδομένα των πελατών που ενδιαφέρουν τις τουριστικές επιχειρήσεις, όπως η τοποθεσία των τουριστών, δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, επαγγελματικό προφίλ), τα ενδιαφέροντα και οι απόψεις τους για την επιχείρηση και τον τουριστικό προορισμό, αποτελούν έναν τεράστιο όγκο πληροφοριών οι οποίες μπορούν να παρασχεθούν στις επιχειρήσεις με τη συναίνεση των επισκεπτών ή και να προκύψουν από την ανάλυση των δεδομένων. Επιπρόσθετες πληροφορίες παρέχει το λεγόμενο ψηφιακό αποτύπωμα των επισκεπτών το οποίο μπορεί αυτόματα να εξαχθεί από τη χρήση των τεχνολογικών μέσων (Kontogianni and Alerpis 2020: 8-9). Όλες αυτές οι δυνατότητες που προσφέρει η χρήση της τεχνολογίας εγείρουν ερωτήματα γύρω από την προστασία των προσωπικών δεδομένων, κυρίως σε ό,τι αφορά τη δυνατότητα να προσδιοριστεί η ταυτότητα ατόμων μέσα από μεγάλες συλλογές ανώνυμων δεδομένων, την αυτόματη συλλογή και διατήρηση πληροφοριών χωρίς συγκεκριμένο σκοπό, τον έλεγχο της ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των παρόχων υπηρεσιών (Crowe 2020, Gretzel et al. 2015: 184, Buhalis and Amaranggana 2015: 383-384). Σε τελική ανάλυση το θέμα σχετίζεται με την οικοδόμηση σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη, χωρίς την οποία οι επισκέπτες αποθαρρύνονται να χρησιμοποιήσουν τα ψηφιακά μέσα (Navío-Marco et al. 2018: 463). Από την πλευρά τους, οι τουριστικές επιχειρήσεις καλούνται να παραμένουν ενήμερες για το μεταβαλλόμενο ρυθμιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους και να

Αντιστοίχως, μεταξύ των θεμάτων που συζητήθηκαν στην 106^η Επιτροπή Τουρισμού του ΟΟΣΑ ήταν η επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού του τουρισμού που επιβάλλεται για την αντιμετώπιση των συνεπειών της πανδημικής κρίσης. Στο πλαίσιο αυτό επισημάνθηκε η υστέρηση των τουριστικών ΜΜΕ ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες εργαζομένων και μάλιστα και παρουσιάστηκαν συνακόλουθες πολιτικές για την αναβάθμισή τους.

Ήδη, εξελίξεις στην τουριστική αγορά δείχνουν την προσπάθεια προσαρμογής των επιχειρήσεων στη νέα πραγματικότητα. Οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν λόγω του COVID-19 έχουν επιφέρει σε σύντομο χρονικό διάστημα **σειρά αλλαγών και καινοτόμων λύσεων στη λειτουργία τους**. Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις αντιδρούν με την ενίσχυση των διαδικτυακών και ανέπαφων υπηρεσιών τους, υπηρεσίες οι οποίες φαίνεται ότι έχουν έρθει για να παραμείνουν και μετά την κρίση (OECD 2020b, Willems 2020). Για παράδειγμα, η αναστολή των ταξιδιών για επαγγελματικούς λόγους έχει οδηγήσει στη χρήση διαδικτυακών εργαλείων για τη διοργάνωση συναντήσεων και συνεδρίων, τάση η οποία αναμένεται να συνεχιστεί καθώς οι διαδικτυακές συναντήσεις θεωρούνται ασφαλέστερες, φθηνότερες και περισσότερο ευέλικτες λύσεις και επομένως θα μεταβάλλει τη λειτουργία του συνεδριακού τουρισμού (CEDEFOP 2020: 13). Επιπλέον, όπου είναι δυνατόν υιοθετούνται λύσεις εξ αποστάσεως εργασίας η οποία μειώνει το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων περιορίζοντας τις φυσικές εγκαταστάσεις και ενισχύοντας τον εξωπορισμό της εργασίας.

Η κρίση της πανδημίας ενισχύει και επιταχύνει προηγούμενες τάσεις αυτοματοποίησης επαναλαμβανόμενων και κωδικοποιησίων υπηρεσιών τόσο στον τουρισμό όσο και στο σύνολο της οικονομίας (OECD Forum 2020). Καθώς η αυτοματοποίηση εντείνεται, **πολλές ειδικότητες στον τουρισμό θα επηρεαστούν σε μεγαλύτερο βαθμό και σε συντομότερο χρονικό διάστημα** (CEDEFOP 2020: 13). Επομένως η ζήτηση για ψηφιακές δεξιότητες θα ενισχυθεί καθώς τα ξενοδοχεία, για παράδειγμα, θα προωθήσουν το διαδικτυακό check-in και check-out, ενώ οι επιχειρήσεις εστίασης θα ενισχύσουν τις παραγγελίες μέσω διαδικτύου αλλά και τη διαχείριση των λειτουργιών του καταστήματος εστίασης μέσω mobile POS (από την καταχώριση της παραγγελίας από τον σερβιτόρο ή και τον ίδιο τον πελάτη με tablet έως τη μεταφορά της στην κουζίνα, τη διαχείριση της πληρωμής και την παραγωγή αναλύσεων για την επιχείρηση) απαιτώντας ψηφιακές δεξιότητες από σερβιτόρους και σεφ και ενισχύοντας τη ζήτηση για ειδικότητες ανάπτυξης προγραμμάτων (CEDEFOP 2020, NTG 2019). Τέλος, μεγάλη σημασία στον δρόμο για την ανάκαμψη δίνεται στον διαμοιρασμό, την επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων, ώστε οι εταίροι και οι φορείς διαχείρισης προορισμών να έχουν σαφή εικόνα των τουριστών και των προτιμήσεών τους καθώς αυτές μεταβάλλονται λόγω των συνηθειών που αναπτύσσουμε εν μέσω πανδημίας (π.χ. ταξίδι πιο κοντά στο σπίτι) και να προσαρμοστούν κατάλληλα⁵. Αυτές οι εξελίξεις αυξάνουν τη ζήτηση για εργαζομένους ειδικευμένους στην ανάλυση.

Προκειμένου να επιβιώσουν οι ΜΜΕ θα αναγκαστούν να αναθεωρήσουν την οργάνωση των εργασιών και του δικτύου τους. Οι ΜΜΕ χρειάζονται υποστήριξη για να υιοθετήσουν το νέο

⁵EUROPEAN TOURISM CONVENTION - Streaming Service of the European Commission (europa.eu).

μοντέλο εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό είναι αναγκαία προγράμματα κατάρτισης για τη μείωση του ψηφιακού χάσματος (Willems 2020, OECDForum 2020).

Η ενίσχυση της χρήσης των ψηφιακών μέσων λόγω της πανδημίας εντείνει ευρύτερα τις ανησυχίες για τη χρήση των προσωπικών δεδομένων (OECD Forum 2020). Ήδη πριν την πανδημία είχε διαπιστωθεί η ανάγκη για κατάρτιση των εργαζομένων σε θέματα ψηφιακής ασφάλειας, προστασίας των προσωπικών δεδομένων και συμμόρφωσης προς τις νομικές απαιτήσεις για την ιδιωτικότητα, κυρίως για όσους απασχολούνται στο διαδικτυακό marketing (NTG 2019: 29). Άμεση είναι επομένως η ανάγκη να ενισχυθεί η κατάρτιση των εργαζομένων σε θέματα προστασίας του λογισμικού και διαχείρισης δεδομένων με ασφάλεια (OECD 2020b).

3. Αποτελέσματα της έρευνας πεδίου

3.1. Επιδράσεις στη φύση της εργασίας

3.1.1. Διαφοροποίηση ανάμεσα σε επιμέρους τουριστικούς κλάδους

Η έρευνα έδειξε ότι οι περισσότεροι κλάδοι του τουρισμού στην Ελλάδα δίνουν μεγάλη σημασία στην προώθηση και διανομή των υπηρεσιών μέσω διαδικτύου [ΠΚ05, ΠΚ07, ΠΚ08, ΠΚ11, ΠΚ12, ΠΚ16, ΠΚ17, ΠΚ21].

Ο βαθμός υιοθέτησης της ψηφιακής τεχνολογίας διαφέρει μεταξύ των τουριστικών κλάδων στην Ελλάδα. **Ορισμένοι κλάδοι της τουριστικής οικονομίας, όπως οι αεροπορικές μεταφορές και η κρουαζιέρα, αναφέρουν ότι έχουν προσαρμόσει την εργασία τους στην ψηφιακή επανάσταση χρόνια τώρα.** Οι ελληνικές αεροπορικές εταιρείες, για παράδειγμα, έχουν πλήρως ψηφιοποιήσει όλες τις διαδικασίες τους ήδη από τη δεκαετία του '90, ώστε να είναι δυνατή η σύνδεσή τους με τα Παγκόσμια Συστήματα Διανομής [ΠΚ18, ΠΚ20]. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των υπηρεσιών τους αποτελεί προϋπόθεση για την είσοδό τους στην αγορά. Αντίστοιχες είναι και οι συνθήκες της αγοράς για τον κλάδο της κρουαζιέρας, όπου επίσης τα μεγάλα κρουαζιερόπλοια έχουν πλήρως ψηφιοποιήσει τις διαδικασίες τους [ΠΚ22].

Από την άλλη πλευρά, **οι διοργανωτές συνεδρίων, έχουν υιοθετήσει, τα τελευταία χρόνια, την εναλλακτική λύση της εικονικής συμμετοχής** [ΠΚ09]. Σύμφωνα με τους εταίρους του κλάδου, ο συνεδριακός τουρισμός χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ψηφιακής προσαρμογής, αφού τα ψηφιακά εργαλεία θεωρούνται απαραίτητα για την προσέλκυση μεγάλων διεθνών συνεδρίων. Ωστόσο, οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν λόγω της πανδημίας, η οποία δημιούργησε την ανάγκη εξ ολοκλήρου διεξαγωγής εικονικών συνεδρίων, ανέδειξε ένα διαφορετικό πρόβλημα: ενώ ο κλάδος μπορεί να ανταπεξέλθει, η αγορά δεν είναι έτοιμη να αποδεχθεί και να καταβάλλει το κόστος που απαιτεί η υλοποίηση ενός πλήρως εικονικού πανελλαδικού ή διεθνούς συνεδρίου [ΠΚ09].

3.1.2. Διαφορές ανάλογα με το μέγεθος και τη γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων

Η άμεση πώληση των υπηρεσιών μέσω των ιστότοπων των τουριστικών επιχειρήσεων αποτελεί ισχυρή παράμετρο για την αποδιαμεσολάβηση της τουριστικής αλυσίδας αξίας, ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες, με τον τρόπο αυτό, αποκτούν ένα επιπλέον κανάλι διανομής και μια πρόσθετη πηγή εισοδήματος. Η έρευνα έδειξε ότι οι ελληνικές μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στον κλάδο των καταλυμάτων, **αναπτύσσουν όλο και περισσότερο την πώληση των υπηρεσιών τους μέσω του ιστοτόπου της επιχείρησης, όπως και την προώθηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης** [ΠΚ05, ΠΚ07, ΠΚ08]. Στο πλαίσιο αυτό εφαρμογές για τη διαχείριση των πολλαπλών καναλιών διανομής (channel management) θεωρούνται αναγκαίες για τον κλάδο των καταλυμάτων, καθώς ενεργούν ως αντίβαρο στην εξάρτηση των ξενοδοχείων από τις διαδικτυακές πλατφόρμες [ΠΚ29].

Η αυτοματοποίηση συνεισφέρει στην απλοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ωστόσο, συστήματα αυτοματοποίησης όπως τα Συστήματα Διαχείρισης Καταλυμάτων (Property Management Systems)



χρησιμοποιούνται από μικρό αριθμό μεγαλύτερων ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα. Οι πληροφορητές επεσήμαναν το γεγονός ότι μικρά boutique ξενοδοχεία ανώτερων κατηγοριών έχουν στην πραγματικότητα τις ίδιες απαιτήσεις διαχείρισης και παροχής ποιοτικών υπηρεσιών με τις μεγαλύτερες μονάδες [ΠΚ07]. Ωστόσο παραμένουν σε μεγάλο ποσοστό οικογενειακές επιχειρήσεις, στις οποίες ο ιδιοκτήτης είναι και υπεύθυνος για τη διαχείριση της επιχείρησης και επομένως ο βαθμός ψηφιακού μετασχηματισμού τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο ο ιδιοκτήτης είναι επιχειρηματίας πρώτης ή δεύτερης γενιάς [ΠΚ07].

Αντίστοιχα, μεγαλύτερα τουριστικά γραφεία επενδύουν συνεχώς σε τεχνολογικές λύσεις, ενώ μικρότερες επιχειρήσεις εξαρτώνται από το βαθμό εξοικείωσης του ιδιοκτήτη τους με τα ψηφιακά εργαλεία [ΠΚ12].

Οι πληροφορητές αναγνωρίζουν επίσης χωρικές ανισότητες στο βαθμό ψηφιακού μετασχηματισμού των τουριστικών επιχειρήσεων [ΠΚ07, ΠΚ11]. Τα τουριστικά γραφεία στις περιοχές της υπαίθρου έχουν ήδη υιοθετήσει ψηφιακές λύσεις για να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες που συνεπάγεται η γεωγραφική απόσταση. Όμως, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περιοχές με δίκτυο χαμηλής ποιότητας υστερούν στην ψηφιακή εποχή.

Επισημάνθηκε επίσης ότι στα μικρότερα νησιά οι τουριστικές επιχειρήσεις ανήκουν κυρίως σε ντόπιους, γεγονός που παρεμποδίζει την εισαγωγή τεχνογνωσίας από νεοεισερχόμενους [ΠΚ07]. Το χαμηλό επίπεδο τεχνογνωσίας δεν επιτρέπει στους επιχειρηματίες να συνειδητοποιήσουν τα πιθανά οφέλη από την ψηφιακή αναβάθμιση των προϊόντων τους [ΠΚ09].

3.2. Επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην απασχόληση

3.2.1. Απώλειες θέσεων εργασίας

Σε γενικές γραμμές, οι συμμετέχοντες επεσήμαναν ότι **δεν έχουν παρατηρηθεί πολλές απώλειες θέσεων εργασίας στον τουρισμό λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού**. Ενδεχόμενες απώλειες οφείλονται κυρίως στην ελλιπή αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων και στην έλλειψη κατάλληλης κατάρτισης και δεν θα πρέπει να θεωρηθούν άμεσες συνέπειες του ψηφιακού μετασχηματισμού [ΠΚ11].

Εξετάζοντας την κατάσταση σε επιμέρους τουριστικούς κλάδους παρατηρούμε τα εξής:

- **Κλάδος της φιλοξενίας:** οι πληροφορητές επεσήμαναν ότι πολλές τεχνικές ειδικότητες που εργάζονταν βασιζόμενοι κυρίως στην πρακτική εμπειρία που αποκτούσαν κατά τη διάρκεια της δουλειάς, αναγκάζονται τώρα να αποκτήσουν δεξιότητες ΤΠΕ για να παραμείνουν στην αγορά εργασίας [ΠΚ05, ΠΚ07, ΠΚ08]. Ωστόσο, εφ' όσον οι εργαζόμενοι αποκτήσουν την αναγκαία κατάρτιση θα μπορέσουν να διατηρήσουν τις θέσεις τους [ΠΚ07].
- **Τουριστικά γραφεία:** ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει μετατρέψει πολλά τουριστικά γραφεία σε διαδικτυακά, γεγονός που απομάκρυνε από την αγορά μέρος των απασχολούμενων. Πάντως, αρκετά τουριστικά γραφεία επέλεξαν να

διατηρήσουν το προσωπικό τους και να το εκπαιδεύσουν στην προσφορά των τουριστικών υπηρεσιών μέσω διαδικτύου [ΠΚ10, ΠΚ12].

Ένα σημαντικό πρόβλημα που τέθηκε από περισσότερους πληροφορητές είναι ο **περιορισμένος αριθμός των ανθρώπων που ενδιαφέρονται γενικά να εργαστούν στον τουρισμό**. Εν μέρει αυτό οφείλεται σε πολιτισμικούς λόγους: η ελληνική οικογένεια δεν ενθαρρύνει τα παιδιά να εργαστούν στον τομέα [ΠΚ07, ΠΚ18]. Σημαντικό μέρος των εργαζομένων στον τουρισμό δεν εκτιμούν την εργασία τους και, κατά συνέπεια, δεν θα ενδιαφερθούν να καταρτισθούν περαιτέρω σε αυτήν [ΠΚ18]. Οι συμμετέχοντες πρότειναν να ενταχθεί η επιχειρηματικότητα και οι τουριστικές υπηρεσίες ειδικότερα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, μια περίοδο κατά την οποία οι νέοι άνθρωποι αποφασίζουν για τη σταδιοδρομία τους, ώστε να επηρεασθούν θετικά και να τη λάβουν υπ' όψιν ως μια από τις εναλλακτικές επιλογές τους [ΠΚ07, ΠΚ11].

3.2.2. Ελλείψεις ψηφιακών δεξιοτήτων

Οι πληροφορητές επισημαίνουν την ανάγκη οι εργαζόμενοι και **κυρίως οι υπεύθυνοι των τουριστικών επιχειρήσεων να εξοικειωθούν με το σύνολο των ψηφιακών λύσεων** και όχι μόνο με τεχνολογίες που αφορούν στο ψηφιακό marketing και στην διαδικτυακή παρουσία της επιχείρησης [ΠΚ01, ΠΚ07, ΠΚ09]. Για παράδειγμα, οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων μπορεί να γνωρίζουν τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, να αγνοούν όμως τη σημασία των υπηρεσιών νέφους για την επιχείρησή τους [ΠΚ07]. Η περιορισμένη αντίληψη για τις ψηφιακές λύσεις αποκρύπτει τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι τουριστικές επιχειρήσεις από τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό [ΠΚ07].

Κατά τη διεξαγωγή των focus groups έγινε προσπάθεια να εντοπιστεί τυχόν ανεπάρκεια εργαζομένων με την κατάλληλη ειδίκευση στην αγορά εργασίας, καθώς και κενά στις δεξιότητες των υφιστάμενων εργαζομένων στον τουρισμό. Σχετικά με την **ανεπάρκεια εργαζομένων με την κατάλληλη ειδίκευση** στην αγορά εργασίας, επισημάνθηκαν οι ακόλουθες ελλείψεις ανά κλάδο [ΠΚ01, ΠΚ20, ΠΚ21, ΠΚ25, ΠΚ29]:⁶

- **φιλοξενία**: ελλείψεις σε υπευθύνους για τη διαχείριση εσόδων (revenue management), της απόδοσης (yield management) και της βιώσιμης ανάπτυξης της επιχείρησης (sustainability managers), καθώς και τη διαχείριση των κρατήσεων μέσω μηχανών κράτησης,
- **αερομεταφορές**: προηγμένες γνώσεις κυβερνοασφάλειας,

⁶ Στη διάρκεια των focus groups παρουσιάστηκαν επίσης τα πρώτα αποτελέσματα από εν εξελίξει εμπειρική έρευνα του Μηχανισμού Διάγνωσης των Αναγκών της Αγοράς Εργασίας, η οποία αφορά γενικότερα στην ψηφιακή ετοιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων. Ειδικότερα για τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, τα πρώτα αποτελέσματα δείχνουν ότι λείπουν από την αγορά δεξιότητες που αφορούν στην ασφάλεια και τη συντήρηση του λογισμικού και στην τήρηση και διαχείριση δεδομένων (data protection and safety), δεξιότητες οι οποίες επιπλέον οι ίδιες οι τουριστικές επιχειρήσεις κρίνουν ότι παρουσιάζουν υψηλό βαθμό σημαντικότητας. Αντιθέτως, φαίνεται ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις όλων των κατηγοριών δεν ενδιαφέρονται για προσωπικό που θα αναπτύξει λογισμικό, καθώς όλο και περισσότερο χρησιμοποιούν έτοιμες προς χρήση εφαρμογές διαθέσιμες στην αγορά.



- **μαρίνες:** υπευθύνους για τη διαχείριση της βιώσιμης ανάπτυξης (sustainability managers), ειδικούς σε θέματα ψηφιακού marketing.

Σχετικά με την **έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων στους υφιστάμενους εργαζόμενους στον τουρισμό** απαιτείται πρακτική εξάσκηση σε ψηφιακά εργαλεία που χρησιμοποιούνται διεθνώς από τον τομέα, όπως τα Συστήματα Διαχείρισης Ξενοδοχείων (Property Management Systems) και τα Παγκόσμια Συστήματα Κρατήσεων (Global Distribution Systems) [ΠΚ01,ΠΚ20]. Στον κλάδο των τουριστικών γραφείων τα κενά αφορούν κυρίως στην ευχέρεια διαχείρισης των ηλεκτρονικών συστημάτων [ΠΚ12]. Η κατάρτιση στο ψηφιακό marketing θεωρείται σημαντική για τον κλάδο των καταλυμάτων, καθώς η αναγνωρισιμότητα στο διαδίκτυο ενισχύει τις άμεσες διαδικτυακές πωλήσεις, μειώνει την εξάρτηση των ΜΜΕ από τις διαδικτυακές πλατφόρμες και τους δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσουν πρόσβαση σε απομακρυσμένες αγορές σε χαμηλό κόστος. Επιπλέον, η έλλειψη ψηφιακής κατάρτισης στο προσωπικό των ξενοδοχείων είναι εμφανής, καθώς οι νεοφυείς επιχειρήσεις που αναπτύσσουν τεχνολογικές λύσεις για τον τουρισμό αναγκάζονται να παρέχουν επιπλέον όλη την αναγκαία εκπαίδευση προκειμένου μάντζερς και προσωπικό να αντιληφθούν τη λειτουργία του προϊόντος που προσφέρουν και τις ανάγκες που καλύπτει [ΠΚ01].

Κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, εκπρόσωπος του Εθνικού Ινστιτούτου Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσίασε **τα πρώτα αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας του ΕΟΠΠΕΠ σχετικά με το κατά πόσο οι Έλληνες επιχειρηματίες αξιολογούν θετικά τις ψηφιακές δεξιότητες του προσωπικού τους** [ΠΚ27]. Σε ό,τι αφορά στον τουρισμό, η έρευνα συμπεριλαμβάνει τα τουριστικά γραφεία και τους επαγγελματίες της εστίασης. Σε γενικές γραμμές, η έρευνα έδειξε ότι οι επιχειρηματίες θεωρούν επαρκές το επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Οι υπεύθυνοι των τουριστικών γραφείων αποδίδουν μεγάλη σημασία στις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων και αναγνωρίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι επαρκείς στον τομέα αυτό και ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς.

3.2.3. Η σημασία των ήπιων δεξιοτήτων (soft skills)

Συνεχίζοντας με την παρουσίαση των πρώτων αποτελεσμάτων της έρευνας του ΕΟΠΠΕΠ, είναι χρήσιμο να επισημάνουμε ότι στην ερώτηση «ποιες θεωρείτε ότι είναι οι πιο σημαντικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας» οι υπεύθυνοι τουριστικών γραφείων και εστιατορίων έβαλαν στην πρώτη θέση τις λεγόμενες ήπιες, οριζόντιες δεξιότητες, όπως ικανότητες επικοινωνίας, την ικανότητα να συνεργάζονται και να δουλεύουν σε ομάδες. Στη δεύτερη θέση έρχονται οι εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα τους.

Αντίστοιχα είναι και τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, στην οποία οι εκπρόσωποι του τομέα υπενθύμισαν ότι ο κλάδος της φιλοξενίας και οι τουριστικές υπηρεσίες γενικότερα έχουν πάντα να κάνουν με την προσωπική επαφή, ένα στοιχείο που δεν πρέπει να αντικατασταθεί από την αυτοματοποίηση [ΠΚ16, ΠΚ22, ΠΚ27]. Οι συμμετέχοντες συμφώνησαν στην ανάγκη να βελτιωθεί η κατάρτιση των εργαζομένων στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση πελατών και στην προσωπική επαφή.

3.3. Η επίδραση της πανδημίας του COVID 19 στον ψηφιακό μετασχηματισμό

Οι εταίροι υιοθετούν αμφίρροπη στάση απέναντι στην επίδραση της πανδημίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων. Αφ' ενός, η πανδημία αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία, με την έννοια ότι λειτούργησε **ως απροσδόκητος καταλύτης**, ο οποίος επιτάχυνε μεταβολές που καθυστερούσαν για χρόνια [ΠΚ12, ΠΚ25].

Αφ' ετέρου, **αποκάλυψε αδυναμίες** σε μια δύσκολη συγκυρία για τον ελληνικό τουρισμό. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι χρειάστηκε συχνά να δουλέψουν εκ περιτροπής με τηλεργασία, ώστε να αποφευχθεί ο συνωστισμός στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Ωστόσο, το σύστημα της εκ περιτροπής τηλεργασίας δεν μπορούσε να εφαρμοσθεί αποτελεσματικά όταν οι εργαζόμενοι δεν είχαν τον ίδιο βαθμό ψηφιακών δεξιοτήτων [ΠΚ16]. Τα ξενοδοχεία, επίσης, αναγκάστηκαν να πραγματοποιήσουν κάποιες διαδικασίες εξ αποστάσεως, όπως η διαχείριση των κρατήσεων, προκειμένου να προστατεύσουν την ασφάλεια των επισκεπτών και να διατηρήσουν το εργατικό τους δυναμικό το οποίο θα αναζητούσε εργασία σε άλλες δραστηριότητες εάν δεν μπορούσε να απασχοληθεί από τις τουριστικές επιχειρήσεις [ΠΚ25].

Επιπλέον, ενώ πριν την πανδημία οι μικρές επιχειρήσεις θεωρούσαν ότι μπορούσαν να συνεχίζουν το συνηθισμένο μοντέλο εργασιών τους και, σε γενικές γραμμές, να παραγνωρίζουν τη σημασία του ψηφιακού τους μετασχηματισμού, στις μέρες μας η υιοθέτηση των ψηφιακών εργαλείων θεωρείται αναγκαία για την επιβίωσή τους [ΠΚ12].

Ωστόσο, **σε ορισμένους κλάδους η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας δεν προσέφερε λύσεις για την αντιμετώπιση των δυσχερειών της πανδημίας**. Οι ξεναγοί χρησιμοποιούν τα τελευταία χρόνια τις εικονικές περιηγήσεις για να προσελκύσουν πελάτες. Την περίοδο της πανδημίας οι εικονικές περιηγήσεις χρησιμοποιήθηκαν για να υποκαταστήσουν τη φυσική ξενάγηση στον τόπο και να διατηρήσουν οι ξεναγοί ένα μέρος της απασχόλησής τους, χωρίς όμως επιτυχία [ΠΚ13, ΠΚ14]. Με μεγαλύτερη επιτυχία χρησιμοποιήθηκαν ψηφιακά εργαλεία για να πραγματοποιηθούν εξ αποστάσεως περιηγήσεις την ώρα που οι τουρίστες επισκέπτονταν το σημείο τουριστικού ενδιαφέροντος [ΠΚ14].

3.4. Ισχυρά και αδύναμα σημεία της παρεχόμενης τουριστικής εκπαίδευσης

Οι πληροφορητές αναγνώρισαν τη σημασία και τη, σε γενικές γραμμές, υψηλή ποιότητα της δημόσιας τουριστικής εκπαίδευσης. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τα ισχυρά και τα αδύναμα σημεία της παρεχόμενης δημόσιας τουριστικής εκπαίδευσης, όπως καταγράφηκαν από τους συμμετέχοντες.

Ισχυρά σημεία αποτελούν:

- η εφαρμογή των γνώσεων σε εργαστήρια και η πρακτική στις τουριστικές επιχειρήσεις (η οποία στις σχολές του Υπουργείου Τουρισμού είναι επί πληρωμή) αναγνωρίστηκαν ως σημαντικό πλεονέκτημα από τους εταίρους καθώς συνδέουν την κατάρτιση με την αγορά εργασίας του τουρισμού [ΠΚ07, ΠΚ11, ΠΚ12, ΠΚ23].

- Το γεγονός ότι οι σχολές του Υπουργείου Τουρισμού στεγάζονται σε ξενοδοχεία και επομένως οι σπουδαστές διαθέτουν εξοπλισμένα, επαγγελματικά εργαστήρια για την πρακτική τους κατάρτιση [ΠΚ23].
- Προκειμένου για μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών που άπτονται θεμάτων τουρισμού, η συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία τόσο ακαδημαϊκών όσο και επαγγελματιών: πρόσφατα οργανώθηκαν μεταπτυχιακά προγράμματα για τις αερομεταφορές και τους λιμένες τα οποία συνδυάζουν θεωρητική γνώση που προσφέρεται από ακαδημαϊκούς με την εμπειρική γνώση επαγγελματιών των κλάδων οι οποίοι προσκαλούνται από τα πανεπιστήμια [ΠΚ06, ΠΚ20, ΠΚ22].

Οι εταίροι επεσήμαναν τις ακόλουθες αδυναμίες:

- Απαιτείται ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των αρμοδίων οργάνων, καθώς και μεταξύ των παρόχων εκπαίδευσης και των οικονομικών εταίρων [ΠΚ06, ΠΚ21].
- Η επιχειρηματικότητα και οι ήπιες δεξιότητες πρέπει να ενσωματωθούν στα προγράμματα εκπαίδευσης [ΠΚ01].
- Ορισμένοι εκπρόσωποι τουριστικών κλάδων επεσήμαναν ότι λείπει η εξειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση για ορισμένες μορφές τουρισμού και ορισμένες κατηγορίες τουριστικών επιχειρήσεων, όπως η διοργάνωση συνεδρίων, οι μαρίνες, η ενοικίαση αυτοκινήτων [ΠΚ09, ΠΚ16, ΠΚ21].
- Οι σχολές τουρισμού θα πρέπει να διαθέτουν σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία για την εκπαίδευση των σπουδαστών σύμφωνα με την εργασία που θα κληθούν να επιτελέσουν στην αγορά [ΠΚ01, ΠΚ20].

3.5. Προτάσεις πολιτικής

Σημαντική πρόκληση αποτελεί η προετοιμασία των δημόσιων φορέων που παρέχουν τουριστική εκπαίδευση να είναι έτοιμοι να προσαρμοστούν στις μεταβολές της αγοράς εργασίας και να διαμορφώνουν τεκμηριωμένες και επίκαιρες πολιτικές [ΠΚ23]. Οι εταίροι επισημαίνουν την ανάγκη να διαμορφωθεί **ένα μόνιμο δίκτυο συνεργασίας** με σκοπό τη βελτίωση του σχεδιασμού της τουριστικής εκπαίδευσης [ΠΚ11, ΠΚ23]. Θεωρείται σημαντικό να εδραιωθεί και να λειτουργεί ενεργά δίκτυο συνεργασίας μεταξύ του Υπουργείου Τουρισμού, του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων και του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών υποθέσεων αφ' ενός και τον Μηχανισμό Διάγνωσης Αναγκών της Αγοράς Εργασίας αφ' ετέρου, δηλαδή μεταξύ των δημόσιων φορέων που σχεδιάζουν την τουριστική εκπαίδευση και του οργανισμού που διαθέτει τα απαραίτητα δεδομένα [ΠΚ23].

Οι εκπρόσωποι του τομέα προβάλλουν **τον ρόλο του κράτους** στην ψηφιακή αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού. Το κόστος της κατάρτισης επιβαρύνει τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων και των κατηγοριών. Οι πληροφορητές επεσήμαναν επανειλημμένως ότι οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να λαμβάνουν κρατική ενίσχυση για την κατάρτιση των εργαζομένων τους [ΠΚ05, ΠΚ16, ΠΚ18, ΠΚ19, ΠΚ20, ΠΚ21].

Οι εταίροι αναγνωρίζουν επίσης τη σημασία της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης που παρέχεται από το κράτος. Επισημάνθηκε επίσης ότι η συνεχιζόμενη επαγγελματική

κατάρτιση θα πρέπει να παρέχεται σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά την ολοκλήρωση των σπουδών, προκειμένου να διασφαλίζεται η συνεχής επικαιροποίηση των δεξιοτήτων [ΠΚ16]. Σημασία έχει εξάλλου και η συνεχής εκπαίδευση των ίδιων των εκπαιδευτών για να διασφαλισθεί η υψηλή ποιότητα της τουριστικής εκπαίδευσης και η συνάφεια με την πραγματικότητα στην αγορά εργασίας [ΠΚ04].

Οι εταίροι πρότειναν την **εισαγωγή μαθημάτων για την επιχειρηματικότητα και τον τουρισμό στην υποχρεωτική δευτεροβάθμια εκπαίδευση**, μια περίοδο κατά την οποία οι νέοι άνθρωποι αποφασίζουν για τη σταδιοδρομία τους ώστε η απασχόληση στον τουρισμό να αποτελεί συνειδητή επιλογή των εργαζομένων [ΠΚ07, ΠΚ11].

Τέλος, οι πληροφορητές επεσήμαναν **την ανάγκη να διενεργηθεί περαιτέρω έρευνα** προκειμένου να διερευνηθούν για παράδειγμα ζητήματα γύρω από την οικονομία διαμοιρασμού και την ετοιμότητα όσων συμμετέχουν σε αυτή να αντιμετωπίσουν τις μεταβολές που επιφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η πανδημική κρίση [ΠΚ25].

Πλαίσιο 5 – Καλές πρακτικές για την ψηφιακή καινοτομία: ΞΕΕ, CapsuleT

Το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο διοργάνωσε από το 2019 το CapsuleT, τον πρώτο επιταχυντή στην χώρα μας για νεοφυείς επιχειρήσεις που ειδικεύονται σε ψηφιακές λύσεις για τον τομέα του τουρισμού. Στόχος του εγχειρήματος είναι η κατάρτιση νεοφυών επιχειρήσεων που θέλουν να υλοποιήσουν μια καινοτόμο ιδέα για την ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων για τουριστικές επιχειρήσεις μέσω της επαφής με τον τουριστικό τομέα και η καθοδήγησή τους για την επέκταση της επιχείρησής τους.

Το πρόγραμμα οργανώνεται σε κύκλους κατάρτισης διάρκειας 3 μηνών και είναι δωρεάν για τις επιχειρήσεις που θα επιλεγούν. Περιλαμβάνει εκπαιδευτικά σεμινάρια, συναντήσεις καθοδήγησης (mentoring), επισκέψεις σε επιχειρήσεις του κλάδου, δραστηριότητες δικτύωσης και συμμετοχές σε εμπορικές εκθέσεις και αντιπροσωπεΐες στο εξωτερικό.

Η έρευνα συγκέντρωσε πληροφορίες σχετικά με τον τύπο των νεοφυών επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα και τα κίνητρα συμμετοχής (ΠΚ01, ΠΚ29). Κατά κύριο λόγο, οι επιχειρηματίες αυτοί είναι άνθρωποι που απασχολούνταν στον τουρισμό και εντόπισαν ένα κενό στην τουριστική αγορά σε σχέση με τη διαχείριση των ξενοδοχείων ή/και τη διαχείριση προορισμών. Οι επιχειρήσεις ξεκινούν μόνες τους και θεωρούν το CapsuleT σαν το σπίτι τους, ένας χώρος που τους βοηθά να αναπτυχθούν ταχύτερα, να συνδεθούν με την αγορά και να βελτιώσουν τα προϊόντα τους ώστε να μπορούν να τα διαθέτουν στην αγορά του εξωτερικού.

Το Σεπτέμβριο ξεκίνησε στο πλαίσιο του CapsuleT ένα νέο πρόγραμμα, η Πλατφόρμα Ιδεών, στην οποία νέοι απόφοιτοι/μεταπτυχιακοί φοιτητές των σχολών της χώρας, νέα άνεργα στελέχη και νέες επιχειρήσεις σε πολύ πρώιμο στάδιο δραστηριοποίησης, με τεχνολογικό και επιχειρηματικό υπόβαθρο, καλούνται, σε διάστημα 5 ημερών, να βρουν επιχειρηματικές ιδέες που δύνανται να λύσουν προβλήματα του κλάδου, με την εφαρμογή τεχνολογικών λύσεων. Οι ιδέες που θα βραβευτούν μπορούν σε μεταγενέστερο στάδιο να ενταχθούν στο CapsuleT.

4. Συμπεράσματα

Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν τους προβληματισμούς που διατυπώνονται από τη δημόσια συζήτηση στην επιστημονική κοινότητα και τους φορείς πολιτικής:

- **Νέα ψηφιακά εργαλεία θα χρησιμοποιηθούν στις ήδη υπάρχουσες δουλειές.** Αυτό σημαίνει ότι η τεχνολογία θα επιδράσει σε περισσότερες εργασίες για την παραγωγή του τουριστικού προϊόντος και ταυτόχρονα ότι δεν θα αντικαταστήσει αυτές τις θέσεις εργασίας, αλλά οι εργαζόμενοι θα χρειαστούν έναν συνδυασμό από ευχέρεια στις ΤΠΕ και παλιές δεξιότητες. Ωστόσο, εφ' όσον οι εργαζόμενοι αποκτήσουν την αναγκαία κατάρτιση θα μπορέσουν να διατηρήσουν τις θέσεις τους.
- **Αναγνωρίζεται διεθνώς η κομβική σημασία της ενίσχυσης των ψηφιακών δεξιοτήτων των υπευθύνων των επιχειρήσεων,** κυρίως στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων όπου ο ιδιοκτήτης είναι και υπεύθυνος της επιχείρησης.

Σε ό,τι αφορά ειδικότερα τη χώρα μας:

- Εντοπίστηκαν οι ακόλουθες ελλείψεις σε ειδικότητες στην αγορά εργασίας: α) στον κλάδο της φιλοξενίας: υπεύθυνοι για τη διαχείριση εσόδων (revenue managers) και της απόδοσης (yield management), υπεύθυνοι για τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης (sustainability managers), διαχείριση κρατήσεων μέσω μηχανών κρατήσεων β) στις μαρίνες: υπεύθυνοι για τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης (sustainability managers), ειδικοί στο ψηφιακό marketing, γ) στις αερομεταφορές: προηγμένες γνώσεις κυβερνοαφάλειας.
- Διαπιστώθηκαν επίσης οι ακόλουθες ελλείψεις ψηφιακών δεξιοτήτων στους υφιστάμενους εργαζόμενους στον κλάδο της φιλοξενίας: κατάρτιση σε Συστήματα Διαχείρισης Ξενοδοχείων (PMS) και Παγκόσμια Συστήματα Κρατήσεων (GDS), κατάρτιση στο ψηφιακό marketing.
- Επισημαίνεται τέλος η ανάγκη οι εργαζόμενοι και **κυρίως οι υπεύθυνοι των τουριστικών επιχειρήσεων να εξοικειωθούν με το σύνολο των ψηφιακών λύσεων** και όχι μόνο με τεχνολογίες που αφορούν στο ψηφιακό marketing και στην διαδικτυακή παρουσία της. Η περιορισμένη αντίληψη για τις ψηφιακές λύσεις αποκρύπτει τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι τουριστικές επιχειρήσεις από τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό.
- Αναγνωρίζεται **ο κομβικός ρόλος του κράτους στην τουριστική εκπαίδευση** για την διάγνωση των αναγκών και τον συντονισμό και τη διαμεσολάβηση μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων και των φορέων γνώσης και καινοτομίας σε ένα κατακερματισμένο τομέα, ο οποίος συνδέει επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων μεγάλος αριθμός των οποίων είναι ΜΜΕ.
- Τονίζεται **η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού που επιθυμεί να σταδιοδρομήσει στον τουρισμό** και δεν αντιλαμβάνεται τον τουρισμό ως ευκαιριακή απασχόληση, ως λύση εν μέσω κρίσης. Στον αντίποδα, η κρίση της πανδημίας ενισχύει τον κίνδυνο εργαζόμενοι στον τουρισμό να αναζητήσουν αλλού εργασία.

- Τα αποτελέσματα της έρευνας συμβαδίζουν με τη μελέτη του Ευρωπαϊκού Κέντρου για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (CEDEFOP, 2020)⁷, η οποία τονίζει **τη σημασία των ήπιων δεξιοτήτων** στον τουρισμό.

⁷CEDEFOP (2020). Skills developments and trends in the tourism sector. Skills Panorama Analytical Highlights. https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/analytical_highlights/skills-developments-and-trends-tourism-sector.

Ενδεικτική βιβλιογραφία

Arntz M, Gregory T, and Zierahn U (2016), *The risks of Automation for Jobs in OECD countries: A Comparative Analysis*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 189. OECD Publishing Paris.

Blake, A., Sinclair, Th. & Campos Soria, J. A. (2006). "Tourism productivity: Evidence from the United Kingdom". *Annals of Tourism Research*, 33 (4), 1099-1120.

Bocarando, J. C., Perez, J. c. and Ovando, C. (2017), "Tourism SMEs in a Digital Environment: Literature Review", *European Scientific Journal*, 13 (28), 429 – 451.

Buhalis, D. & Amaranggana, A. (2015) "Smart tourism destinations: enhancing tourism experience through personalisation of services". In Tussyadiah, I. and Inversini, A. (eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism*, 377-389. Switzerland: Springer International Publishing.

Calvino, F., Criscuolo, Ch., Marcolin, L. & Squicciarini, M. (2018). "A taxonomy of digital intensive sectors", *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, No. 2018/14, Paris: OECD Publishing, doi: <https://doi.org/10.1787/f404736a-en>.

Camisón, C. and Monfort-Mir, V. (2012) "Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives", *Tourism Management*, 33 (4), 776-789.

CEDEFOP (2020). Skills developments and trends in the tourism sector. Skills Panorama Analytical Highlights.

https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/analytical_highlights/skills-developments-and-trends-tourism-sector

Crowe, C. (2020). Seven trends that will define smart cities in 2020. Smart City Dives. January 2 2020. Retrieved from <https://www.smartcitiesdive.com/news/7-trends-that-will-define-smart-cities-in-2020/569471>.

Dredge, D., Phi, G., Mahadevan, R., Meehan, E. & Popescu, E.S. (2018), *Digitalisation in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities*. Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME), Virtual Tourism Observatory, Aalborg University: Copenhagen,

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/33163/attachments/1/translations/en/renditions/native>.

European Commission (2019), *18th European Tourism Forum: Digital transformation as the engine of sustainable growth for the EU tourism sector, Concluding Document*, 9–10 October 2019, Helsinki, Finland.

European Commission (2017), *Management and Content Provision for ICT and Tourism Business Support Portal*, <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/vto/>, last accessed on 12 July 2020.

European Parliamentary Research Service (EPRS) (2018) *Digital tourism in the European Union*, Briefing,



[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2018/628236/EPRS_BRI\(2018\)628236_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2018/628236/EPRS_BRI(2018)628236_EN.pdf).

Femenia-Serra, F. & Ivars-Baidal, J.A. (2019). DMOs: Surviving the Smart Tourism Ecosystem. In *Travel and Tourism Research Association Conference, European Chapter*, Bournemouth (United Kingdom), 8th-10th April.

Gretzel, U. & Scarpino Johns, M. (2018) "Destination Resilience and Smart Tourism Destinations. *Tourism Review International*", 22(3), 263-276.

Gretzel, U., Reino, S., Kopera, S. & Koo, Ch. (2015) "Smart tourism challenges". *Journal of Tourism*, XVI (1), 41- 47.

Hjalager, A. M. (2010), "Progress in Tourism Management. A review of innovation research in tourism". *Tourism Management*, 31(1), p.3.

Kelly, E. (2015), *Business ecosystems come of age*. Deloitte University Press, Business Trends Series.

Kontogianni Ar. and Alepis Ef. (2020) "Smart tourism: state of the art and literature review for the last six years", *Array*, 6, 1-12.

Law, R., Buhalis, D. and Cobanoglu, C. (2014) "Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 727–750.

Martínez-Román, J. Tamayo, J., Gamero, J. and Romero, J. (2015) "Innovativeness and business performances in tourism SMEs", *Annals of Tourism Research*, 54, 118-135.

McCabe, Sc., Sharples, M. and Foster, Cl. (2012) "Stakeholder engagement in the design of scenarios of technology-enhanced tourism services", *Tourism Management Perspectives*, 4, 36–44.

Milne S. and Ateljevic Ir. (2001) "Tourism, economic development and the global-local nexus: Theory embracing complexity". *Tourism Geographies*, 3(4), 369-393, DOI: 10.1080/146166800110070478.

Najda-Janoszka, M. and Kopera, S. (2014) "Exploring barriers to innovation in tourism industry: the case of the southern region of Poland", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 190-201.

Navio-Marco, J., Manuel Ruiz-Gómez, L. and Sevilla-Sevilla, Cl. (2018) "Progress in information technology and tourism management: 30 years on and 20 years after the internet - Revisiting Buhalis & Law's landmark study about eTourism", *Tourism Management* 69, 460–470.

Nedelkoska, L. and G. Quintini (2018), "Automation, skills use and training", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 202, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/2e2f4eea-en>.

NTG (2019), *Desk Research Summary on the Future of Digital, Green and Social Skills in Tourism*, NTG Alliance. https://nexttourismgeneration.eu/wp-content/uploads/2019/03/NTG_Desk_Research_Summary_January_2019.pdf



Oberländer, M., Beinicke, A. and Bipp, T. (2020) "Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace", *Computers & Education*, 146, 1-13.

OECD Forum 2020, *Covid-19: The Great Digital Acceleration*, διαδικτυακή συζήτηση που έλαβε χώρα στις 15/12/2020, διαθέσιμη στο [Sessions \(oecd-events.org\)](https://www.oecd-events.org/).

OECD (2020a), *OECD Tourism Trends and Policies 2020*, OECD Publishing, Paris.

OECD (2020b) *Preparing the Tourism Workforce for the Digital Future: Scoping Paper*, CFE/TOU (2020) 4.

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019) "Digitalization and its influence on business model innovation", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30 (8), 1143-1160.

Richards G. (2015) "Evolving gastronomic experiences: from food to foodies to foodscapes". *Journal of Gastronomy and Tourism*, 1(1), 5-17.

Ruiz-Gómez, L. M., Navío-Marco, J. and Rodríguez-Hevía, L. F. (2018) Dynamics of digital tourism's consumers in the EU, *Information Technology & Tourism*, <https://doi.org/10.1007/s40558-018-0124-9>.

Shaw, G. & Williams, A. (2009) "Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda". *Tourism Management*, 30(3), 325–335.

Simeon, M. and Martone, A. (2016) "Travel communities, innovative tools to support decisions for local tourism development", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 223, 681 – 686.

Stacey, J. (2015-03-12), "Supporting Quality Jobs in Tourism", OECD Tourism Papers, 2015/02, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/5js4rv0g7szz-en>.

Willems, V. (2020) "Must-dos to move out of the crisis: SMEs and COVID-19", διαθέσιμο στο [Must-dos to Move Out of the Crisis: SMEs and COVID-19 | The OECD Forum Network \(oecd-forum.org\)](https://www.oecd-forum.org/), τελευταία πρόσβαση 5/12/2020.

World Economic Forum (2018), *The Future of Jobs Report*. Centre for New Economy and Society Insight Report. World Economic Forum. Geneva. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>

World Economic Forum (2019), *Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy*. Briefing Paper. Geneva. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf.

Zsarnoczky, M. (2018) *The digital future of the hospitality industry*, *Boston Hospitality Review*, Boston University School of Hospitality Administration, Spring 2018.