



## ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

### Ειδική Υπηρεσία Πολιτισμού & Τουρισμού (ΕΥΠΟΤ)

#### Έργο:

«Σχέδιο Δράσης για τη σύναψη συνεργασιών/ ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών για την αποδοτική και ποιοτική ανάπτυξη του

### **Μαζικού – Οργανωμένου Τουρισμού**

(τουριστικά πακέτα) και την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, με στόχο και την αύξηση της απασχόλησης στον τομέα»

---

#### Παραδοτέο Π.Α.3:

**«Προδιαγραφές Οργάνωσης και Λειτουργίας Δομών  
Συνεργασίας των Τουριστικών Επιχειρήσεων»**

---

#### Ανάδοχος Μελετητής:

 **τέκμωρ α.ε.**

τεχνικοοικονομικοί σύμβουλοι διοίκησης και ανάπτυξης

Λεωφ. Βασ. Σοφίας 98 - 115 28 Αθήνα • Τηλ. : 210 7486226 • Fax : 210 7717093  
url: <http://www.tecmor.gr> • e-mail : [tecmor@tecmor.gr](mailto:tecmor@tecmor.gr)

**Αθήνα, Νοέμβριος 2012**

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ.....</b>	<b>5</b>
<b>ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>5</b>
<b>ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>5</b>
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....</b>	<b>6</b>
<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Αντικείμενο και στόχοι του συνολικού έργου .....</b>	<b>10</b>
1.1.1 Γενικά .....	10
1.1.2 Μεθοδολογικές επισημάνσεις .....	11
<b>1.2 Αντικείμενο και στόχοι της παρούσας έκθεσης .....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Γενικά .....	14
1.2.2 Μεθοδολογικές επισημάνσεις .....	15
<b>2. ΔΟΜΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (CLUSTERS &amp; ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ).....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Γενικά .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Περί ορισμών .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Οι συστάδες / clusters επιχειρήσεων.....</b>	<b>19</b>
2.3.1 Η έννοια των συστάδων / clusters επιχειρήσεων .....	19
2.3.2 Τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά του clustering .....	20
2.3.3 Τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από τη συμμετοχή επιχειρήσεων σε clusters.....	22
<b>2.4 Τα επιχειρηματικά δίκτυα (Networks) .....</b>	<b>24</b>
<b>2.5 Συγκριτική ανάλυση συστάδων – clusters επιχειρήσεων &amp; επιχειρηματικών δικτύων.....</b>	<b>25</b>
<b>3. ΔΟΜΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Εισαγωγικά στοιχεία .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Μορφές Οργάνωσης και Λειτουργίας Δομών Συνεργασίας Στην Ελλάδα</b>	<b>30</b>
3.2.1 Γενικά .....	30
3.2.2 Παραδείγματα ελληνικών τουριστικών clusters & δικτύων.....	35
3.2.2.1 Γενικά .....	35
3.2.2.2 Leading Tourism Cluster (LTC): Το cluster των ξενοδόχων .....	35
3.2.2.3 Ένωση Επιχειρηματιών Ενοικιαζόμενων Διαμερισμάτων και Δωματίων του Νομού Ηρακλείου «Η ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ» .....	38
3.2.2.4 Το Κρητικό Σύμφωνο Ποιότητας .....	39
3.2.2.5 Οικοτουριστικό Δίκτυο Επιχειρήσεων Ζακύνθου eco-Zakynthos.....	40
3.2.2.6 Εταιρία ανάπτυξης εναλλακτικού τουρισμού Νομού Δράμας – «ECSTASY» .....	41
3.2.2.7 Δίκτυο συμπληρωματικών επιχειρήσεων στον τομέα του αγροτικού .....	

τουρισμού στο νομό Πιερίας με την επωνυμία «Thronos».....	43
<b>3.3 Μορφές Οργάνωσης και Λειτουργίας Δομών Συνεργασίας των Τουριστικών Επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο.....</b>	<b>46</b>
3.3.1 Εισαγωγή .....	46
3.3.2 Παραδείγματα cluster τουρισμού στις ανταγωνίστριες χώρες .....	47
3.3.2.1 Ιταλία: Club 'I Borghi piu Belli D'Italia' .....	47
3.3.2.2 Ισπανία: "Cluster Turismo – Madrid Touristic Platform Association" .....	50
3.3.2.3 Ισπανία: Cluster de Turismo Islas Canarias.....	54
3.3.2.4 Τουρκία: Cluster τουρισμού στην Αττάλεια .....	57
3.3.2.5 Κροατία: Παρουσίαση cluster.....	60
3.3.3 Επισκόπηση παραδειγμάτων από άλλες χώρες με ενδιαφέρον για μεταφορά στην Ελλάδα.....	62
3.3.3.1 Γαλλία: Επιχειρηματικό cluster Selectour .....	62
3.3.3.2 Ηνωμένο Βασίλειο: Cluster AVM στα Midlands.....	65
3.3.3.3 Τζαμάικα : Μέγα cluster τουρισμού JAMAICA JAMPRO.....	69
3.3.3.4 Νεπάλ: Nepal Tourism Center .....	73
<b>4. ΟΡΓΑΝΩΣΗ &amp; ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1 Γενικά .....</b>	<b>76</b>
<b>4.2 Μορφές και είδη συνεργασίας .....</b>	<b>77</b>
<b>4.3 Φορείς δυνάμενοι να συμμετάσχουν σε δομές συνεργασίας στον τουριστικό τομέα .....</b>	<b>77</b>
4.3.1 Ομάδες συμφερόντων στον ελληνικό τουρισμό .....	77
4.3.2 Κύριοι φορείς ενδιαφέροντος .....	79
4.3.3 Παραδείγματα οριζόντιων & κάθετων δικτυώσεων.....	81
<b>4.4 Στόχοι και ενδεικτικές υπηρεσίες των Δομών Συνεργασίας.....</b>	<b>84</b>
<b>4.5 Μέθοδοι Συνεργασίας για τη Διασφάλιση Χρησιμοποίησης Ελληνικών Προϊόντων .....</b>	<b>87</b>
<b>4.6 Χαρακτηριστικά και προδιαγραφές οργάνωσης &amp; λειτουργίας των δομών συνεργασίας .....</b>	<b>90</b>
4.6.1 Γενικά .....	90
4.6.2 Στρατηγική.....	91
4.6.3 Αρχές οργάνωσης .....	91
4.6.4 Διοίκηση.....	93
4.6.5 Στελέχωση .....	94
4.6.6 Οικονομική λειτουργία - επενδύσεις.....	95
4.6.7 Τεχνολογία και καινοτομία .....	96
<b>4.7 Προσδιορισμός φάσεων, βημάτων και απαιτούμενου χρόνου για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την λειτουργία συνεργατικών επενδύσεων</b>	

**Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

.....	<b>97</b>
4.7.1 Φάσεις ανάπτυξης clusters επιχειρήσεων .....	97
4.7.2 Τα Βήματα Ανάπτυξης των clusters επιχειρήσεων .....	98
4.7.3 Ενδεικτικό Χρονοδιάγραμμα .....	101
<b>4.8 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας συνεργατικών σχημάτων &amp; εμπόδια από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.....</b>	<b>103</b>
4.8.1 Γενικά .....	103
4.8.2 Εμπόδια από το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων .....	104
4.8.3 Εμπόδια από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων .....	105
<b>5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>106</b>
<b>6. ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>107</b>

## **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

### **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1-1: Διάρθρωση του έργου σε Φάσεις, Δραστηριότητες, Εργασίες &/ Παραδοτέα .....	12
Πίνακας 2-1: Οφέλη για τις επιχειρήσεις από τη συμμετοχή τους σε clusters.....	23
Πίνακας 2-2: Διαφορές των συστάδων clusters επιχειρήσεων – από τα επιχειρηματικά δίκτυα.....	26
Πίνακας 3-1: Πλήθος τουριστικών cluster στην Ευρωπαϊκή Ένωση (2011).....	46
Πίνακας 3-2: Επιχειρηματικό cluster Selectour: Προβλήματα & Ενέργειες Αντιμετώπισης .....	63
Πίνακας 4-1: Ομάδες Συμφερόντων στον Ελληνικό τουρισμό.....	78

### **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 3-1: Διάθεση για συμμετοχή σε δίκτυα - clusters.....	32
Διάγραμμα 3-2: Κλάδοι – τομείς των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν συνέργιες με τουριστικές επιχειρήσεις και να αποδώσουν «νέα/ συμπληρωματικά τουριστικά προϊόντα»- Ελλάδα .....	34
Διάγραμμα 4-1: : Φάσεις Δημιουργίας ενός cluster .....	101

### **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 2-1: Γραφική αποτύπωση του ορισμού του Porter .....	21
Σχήμα 2-2: Η δομή του Nepal Tourism Cluster .....	74

### **ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ – ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ**

Ε.Ε.:	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Π.:	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
ΕΠΑΕ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα»
ΕΥΠΟΤ	Ειδική Υπηρεσία Πολιτισμού & Τουρισμού

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

---

Ο τουρισμός αποτελεί σύνθετη οικονομική δραστηριότητα που χαρακτηρίζεται από μεγάλη ανομοιογένεια και ιδιαιτερότητα ως προς τις συνέπειες, ήτοι τις ωφέλειες και τις επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει σε μια χώρα ή σε μια τοπική κοινωνία.

Η καταγραφή της φύσης αυτών των θετικών και αρνητικών συνεπειών απασχολεί έντονα τη διεθνή βιβλιογραφία, ιδίως δε αποσκοπεί στον προβληματισμό των εμπλεκόμενων φορέων που είναι αρμόδιοι να χαράξουν τον τουριστικό σχεδιασμό στα πλαίσια λήψης ζωτικών αποφάσεων για την οικονομία και την κοινωνία γενικότερα.

Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, το πρότυπο του λεγόμενου μαζικού τουρισμού είναι αυτό που κυριαρχεί τις τελευταίες δεκαετίες και έχει συνδεθεί με την καίρια συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη και στην απασχόληση άλλα και, ενίοτε, με την έντονη υποβάθμιση των τουριστικών προορισμών ως προς την ποιότητα του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος.

Με βάση την ως άνω θεώρηση και ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις του πολυσύνθετου ρόλου της, η Ειδική Υπηρεσία Πολιτισμού & Τουρισμού (ΕΥΠΟΤ), μεθοδεύει την υλοποίηση του παρόντος έργου με τίτλο: *«Σχέδιο Δράσης για τη σύναψη συνεργασιών/ ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών για την αποδοτική και ποιοτική ανάπτυξη του μαζικού – οργανωμένου τουρισμού (τουριστικά πακέτα) και την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, με στόχο και την αύξηση της απασχόλησης στον τομέα»*.

Το έργο συγχρηματοδοτείται από το ΕΤΠΑ και από το Ελληνικό Δημόσιο μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» (ΕΠΑΕ), 2007 – 2013.

Βασικός αναπτυξιακός στόχος των παρεμβάσεων που προβλέπονται στο ΕΠΑΕ για τον τομέα του Τουρισμού κατά την προγραμματική περίοδο 2007-13 είναι η **αύξηση της ζήτησης και η γενική ποιοτική αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος της χώρας και των παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών** σε όλα τα επίπεδα.

**Φιλοδοξία** του παρόντος έργου είναι να συμβάλει αποφασιστικά:

- ✓ στην αποδοτική και ποιοτική αναβάθμιση του εισερχόμενου μαζικού – οργανωμένου τουρισμού στη χώρα που θα επιφέρει πολλαπλασιαστικά οφέλη στη χώρα και στις τοπικές οικονομίες και κοινωνίες,

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

- ✓ στην ενίσχυση και τόνωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα του μαζικού – οργανωμένου τουρισμού στην Ελλάδα.

Ο **στόχος** και κατ' επέκταση το **αντικείμενο** του ανωτέρω έργου είναι διττός:

- Η εκπόνηση συνεκτικού **Σχεδίου Δράσης** για την περαιτέρω εξειδίκευση και ωρίμανση του τομέα του μαζικού – οργανωμένου τουρισμού στην Ελλάδα που θα περιλαμβάνει προτάσεις προς την Πολιτεία αναφορικά με δράσεις και ενέργειες που θα πρέπει να αναληφθούν για :
  - την αποδοτική και ποιοτική ανάπτυξη του μαζικού – οργανωμένου τουρισμού και
  - την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, με στόχο και την αύξηση της απασχόλησης στον τομέα του τουρισμού
- Η εκπόνηση **Οδηγού Εφαρμογής δράσης κρατικής ενίσχυσης επιχειρήσεων** που δραστηριοποιούνται στον τομέα του μαζικού – οργανωμένου τουρισμού στην Ελλάδα.

Ανάδοχος μελετητής του έργου είναι η εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων **«ΤΕΚΜΩΡ Α.Ε. - ΤΕΧΝΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ»**

Η παρούσα έκθεση, με τίτλο **«Προδιαγραφές Οργάνωσης και Λειτουργίας Δομών Συνεργασίας των Τουριστικών Επιχειρήσεων»**, αποτελεί το τρίτο από τα έξι συνολικά Παραδοτέα του ως άνω έργου και αφορά :

- στην περιγραφή δομών συνεργασίας τουριστικών επιχειρήσεων,
- στην παρουσίαση παραδειγμάτων οργάνωσης και λειτουργίας δομών συνεργασίας τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και σε διεθνές επίπεδο, με έμφαση στις ανταγωνίστριες χώρες ως προς τον μαζικό – οργανωμένο τουρισμό, και
- στον ορισμό συγκεκριμένων προδιαγραφών οργάνωσης και λειτουργίας δομών συνεργασίας των τουριστικών επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων (μεταξύ άλλων – και μεθόδων συνεργασίας για τη διασφάλιση χρησιμοποίησης Ελληνικών προϊόντων), με στόχο την ποιοτική βελτίωση, τον εμπλουτισμό και την αύξηση της προσφοράς των πακέτων μαζικού – οργανωμένου τουρισμού, καθώς και την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου. Στο πλαίσιο αυτό δίνονται υποδείξεις ως προς τον αναγκαίο χρόνο που απαιτείται για το σχεδιασμό και την υλοποίηση συνεργατικών επενδύσεων.

Το περιεχόμενο της έκθεσης βασίζεται σε εκτεταμένη ελληνική και ξένη βιβλιογραφική έρευνα αρχείου.

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

Ειδικότερα, η παρούσα έκθεση διαρθρώνεται ως ακολούθως:

#### **Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή**

Περιλαμβάνονται:

- Αναφορά στη σημασία του συνολικού έργου που υλοποιείται σε ένα περιβάλλον που υφίσταται έντονα τις πιέσεις της οικονομικής κρίσης,
- Εξειδίκευση του αντικειμένου και των στόχων του συνολικού έργου και της παρούσας έκθεσης
- Παρουσίαση της μεθοδολογίας υλοποίησης του έργου και της παρούσας έκθεσης

#### **Κεφάλαιο 2ο: Δομές συνεργασίας επιχειρήσεων (clusters & επιχειρηματικά δίκτυα)**

Περιλαμβάνονται :

- Ορισμοί των δομών συνεργασίας επιχειρήσεων ή και φορέων (clusters & networks)
- Στοιχεία και χαρακτηριστικά της δικτύωσης
- Ανάδειξη ωφελειών της δικτύωσης

#### **Κεφάλαιο 3ο: Δομές συνεργασίας επιχειρήσεων στον τουριστικό τομέα**

Περιλαμβάνονται :

- Γενικά στοιχεία για τις μορφές οργάνωσης και λειτουργίας δομών συνεργασίας επιχειρήσεων ή και φορέων στον τομέα του τουρισμού
- Παραδείγματα συνεργατικών σχηματισμών ελληνικών επιχειρήσεων και φορέων στον τουριστικό τομέα
- Παραδείγματα συνεργατικών σχηματισμών επιχειρήσεων και φορέων σε διεθνές επίπεδο

#### **Κεφάλαιο 4ο: Οργάνωση και λειτουργία δομών συνεργασίας επιχειρήσεων στον τουριστικό τομέα**

Περιλαμβάνονται :

- Μορφές και είδη συνεργασίας
- Αποτύπωση φορέων δυνάμενων να μετάσχουν σε Cluster τουρισμού – Παράθεση σχετικών παραδειγμάτων
- Στόχοι και υπηρεσίες των δομών συνεργασίας
- Ενδεικτικές μέθοδοι συνεργασίας για τη διασφάλιση χρησιμοποίησης ελληνικών προϊόντων



### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

- Χαρακτηριστικά και προδιαγραφές για τη λειτουργία των clusters
- Προσδιορισμός φάσεων, βημάτων και ενδεικτικού χρόνου για το σχεδιασμό την ανάπτυξη και τη λειτουργία συνεργατικών επενδύσεων

#### **Κεφάλαιο 5ο: Συμπεράσματα**

Παρουσιάζονται συγκεντρωτικά συνοπτικά συμπεράσματα από την παρούσα έκθεση για τις δομές συνεργασίας των τουριστικών επιχειρήσεων.

#### **Κεφάλαιο 6ο: Πηγές - Βιβλιογραφία**

Παρουσιάζονται οι πηγές και η βιβλιογραφία που αξιοποιήθηκαν για την εκπόνηση της παρούσας έκθεσης.

## **1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ**

#### **1.1.1 Γενικά**

Μεγάλο ποσοστό από τις συνολικές αφίξεις τουριστών στη χώρα έρχεται με οργανωμένα «πακέτα μαζικού τουρισμού» και με πτήσεις προκαθορισμένες (charters). Η μορφή αυτή έχει κυριαρχήσει σε πολλές περιοχές της χώρας και επηρεάζει τόσο την τοπική τουριστική δραστηριότητα όσο και τον τρόπο λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων, ενώ καθορίζει περιοριστικά τη διάρκεια λειτουργίας πολλών τουριστικών μονάδων.

Στο πλαίσιο της γενικότερης στρατηγικής για την επίτευξη τουρισμού με γεωγραφική ευρύτητα και σε όλες τις εποχές του χρόνου, οι δυνατότητες και οι επιπτώσεις από τον «μαζικό τουρισμό» και τις οικονομικές διαστάσεις του (προσυμφωνημένες ή μη κρατήσεις, πίεση τιμών κ.α.) παίζουν σημαντικό ρόλο και με την παρούσα μελέτη ζητείται να διερευνηθούν, αφενός από την άποψη δραστηριότητας και προοπτικών ανάπτυξης, αφετέρου ως προς τις οικονομικές τους διαστάσεις και σε σύγκριση με τους ανταγωνιστικούς προορισμούς προς τους οποίους κατευθύνουν τους πελάτες τους οι μεγάλοι Tour Operators.

Έχοντας υπόψη τα ανωτέρω, **αντικείμενο** του παρόντος έργου είναι η εκπόνηση συνεκτικού **Σχεδίου Δράσης** που θα περιλαμβάνει προτάσεις αναφορικά με δράσεις και ενέργειες που θα πρέπει να αναληφθούν από την Πολιτεία για την **αποδοτική και ποιοτική ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού** στην Ελλάδα, την **επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου** και την **αύξηση της απασχόλησης** στον τομέα του τουρισμού, με γνώμονα την **προώθηση της τοπικής ανάπτυξης**, εναρμονισμένη με τις κατευθύνσεις αναπτυξιακού σχεδιασμού σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

Το Σχέδιο Δράσης, κατά κύριο λόγο, θα προσδιορίζει τις παρεμβάσεις που θα πρέπει να υλοποιηθούν στην χώρα ή και σε επιμέρους περιοχές για να επιτευχθούν οι ακόλουθοι στόχοι:

- βελτίωση της **κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας** των κατοίκων της χώρας ή και επιμέρους περιοχών,
- ενίσχυση της τουριστικής **επιχειρηματικής δραστηριότητας**, και
- **αύξηση της ανταγωνιστικότητας** τοπικών τουριστικών επιχειρήσεων και τελικά της εθνικής οικονομίας ή και επιμέρους τοπικών οικονομιών

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

παράλληλα με την προστασία και αναβάθμιση του **φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος**.

Η προστασία και αναβάθμιση του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος συνεπάγεται την ενεργοποίηση Αρμόδιων Αρχών στους τομείς:

- της προστασίας και της αειφόρου διαχείρισης του φυσικού περιβάλλοντος,
- της βελτίωσης του οικιστικού περιβάλλοντος και
- των τεχνικών υποδομών στις οποίες σημαντική θέση έχουν τα δίκτυα εξυπηρέτησης.

Παράλληλα με τα ανωτέρω, στο πλαίσιο του έργου επιδιώκεται η περαιτέρω **εξειδίκευση και ωρίμανση του τομέα του μαζικού τουρισμού**, σε βαθμό ώστε να εκπονηθεί **προσχέδιο Οδηγού Εφαρμογής δράσης κρατικής ενίσχυσης** των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα του μαζικού τουρισμού και ο οποίος θα περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων: κριτήρια επιλεξιμότητας προσαρμοσμένα στη στρατηγική ανάπτυξης της συγκεκριμένης κατηγορίας τουρισμού, τρόπο επιλογής των προτάσεων, μηχανισμό παρακολούθησης της υλοποίησης κ.τ.λ. Στο πλαίσιο αυτό, στον Οδηγό Εφαρμογής θα συμπεριληφθούν και εναλλακτικές μορφές ενίσχυσης των ιδιωτικών επιχειρήσεων, καθώς και προτάσεις για την χορήγηση ενισχύσεων από χρηματοδοτικά εργαλεία εκτός των επιχειρησιακών προγραμμάτων.

#### 1.1.2 Μεθοδολογικές επισημάνσεις

Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται για την υλοποίηση του έργου έγινε με βάση τις ανάγκες του, όπως αυτές προσδιορίστηκαν από την Ειδική Υπηρεσία Πολιτισμού & Τουρισμού (ΕΥΠΟΤ).

Το συνολικό έργο επιμερίζεται σε **(2) Φάσεις Εργασιών :**

❖ **Φάση Α : Αναγνωριστική Μελέτη**

❖ **Φάση Β: Τελικό Σχέδιο Δράσης**

κάθε μία από τις οποίες περιλαμβάνει **διακριτές Δραστηριότητες (Δρ.)**.

Κάθε Δραστηριότητα εξειδικεύεται σε διακριτές επιμέρους Εργασίες, οι οποίες παρατίθενται ακολούθως.

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η διάρθρωση του έργου σε Φάσεις, Δραστηριότητες που οδηγούν σε αντίστοιχα Παραδοτέα – Εκθέσεις από τον Μελετητή.

**Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Πίνακας 1-1: Διάρθρωση του έργου σε Φάσεις, Δραστηριότητες, Εργασίες &/ Παραδοτέα**

<b>Φάση Α: Αναγνωριστική Μελέτη</b>	
<b>Δραστηριότητες (Δρ.)</b>	<b>Εργασίες</b>
Δρ.Α.1: Αποτύπωση – χωρική κατανομή της υπάρχουσας κατάστασης του μαζικού τουρισμού και συνθετική αξιολόγηση	Εργασία Α.1.1: Καταγραφή – Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης στον τομέα του εισερχόμενου μαζικού – οργανωμένου τουρισμού και Ανάλυση οφέλους και ζημιάς σε 7 επιλεγμένες τουριστικές περιοχές
	Εργασία Α.1.2: Συνθετική Αξιολόγηση
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Π.Α.1</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΑΖΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</b>
Δρ.Α.2: Συγκριτική Ανάλυση και Αξιολόγηση της δραστηριότητας του μαζικού τουρισμού	Εργασία Α.2.1: Αξιολόγηση της δραστηριότητας του μαζικού τουρισμού στις ανταγωνίστριες χώρες σε επίπεδο προσφορών, χαρακτηριστικών και τιμών
	Εργασία Α.2.2: Επισήμανση βέλτιστων πρακτικών και μεθόδων για προσαρμοσμένη εφαρμογή στην Ελλάδα
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Π.Α.2</b>	<b>ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΜΑΖΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ</b>
Δρ.Α.3: Συγκεκριμένες προδιαγραφές οργάνωσης και λειτουργίας δομών συνεργασίας των τουριστικών επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων	
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Π.Α.3</b>	<b>ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>
Δρ.Α.4: Πλήρης τεκμηρίωση του χρηματικού ποσού που απαιτείται για την ενίσχυση ενός ικανού αριθμού συνεργατικών επενδυτικών σχεδίων	Εργασία Α.4.1: Προσδιορισμός κοστολογικών στοιχείων
	Εργασία Α.4.2: Εκτίμηση αναμενόμενων αποτελεσμάτων
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Π.Α.4</b>	<b>ΠΛΗΡΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΟΣΟΥ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΕΝΟΣ ΙΚΑΝΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ</b>

**Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

<b>Φάση Β: Τελικό Σχέδιο Δράσης</b>	
<b>Δραστηριότητες (Δρ.)</b>	<b>Εργασίες</b>
Δρ.Β.1: Εκπόνηση Προσχεδίου Οδηγού Εφαρμογής πράξεων κρατικών ενισχύσεων	Εργασία Β.1.1: Σύνταξη Προσχεδίου Οδηγού Εφαρμογής πράξεων κρατικών ενισχύσεων
	Εργασία Β.1.2: Διαβούλευση
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Π.Β.1</b>	<b>ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ ΟΔΗΓΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΑΞΕΩΝ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΕΝΙΣΧΥΣΕΩΝ</b>
Δρ. Β.2: Προσδιορισμός τρόπου επίτευξης συνέργιας της συγκεκριμένης δράσης κρατικών ενισχύσεων με έργα υποδομών του τουριστικού Τομέα	
<b>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Π.Β.2</b>	<b>ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΥΝΕΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΕΝΙΣΧΥΣΕΩΝ ΜΕ ΕΡΓΑ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ</b>

Λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος του όγκου των δεδομένων που απορρέει από το πολυσύνθετο περιβάλλον των επιχειρήσεων στον τομέα τουρισμού στη χώρα και δη στον τομέα του μαζικού – οργανωμένου τουρισμού, καθώς και την κρισιμότητα αλλά και τις απαιτήσεις ενός έργου, με σκοπό την προώθηση αναπτυξιακών δράσεων και παρεμβάσεων, γίνεται αντιληπτό ότι η βέλτιστη υλοποίηση του έργου απαιτεί την αποτελεσματική συλλογή, διαχείριση και επεξεργασία ενός μεγάλου όγκου **πληροφοριακού υλικού** που πραγματοποιείται σύμφωνα με Μεθοδολογίες και Εργαλεία, όπως:

- Συνεντεύξεις με τουριστικούς φορείς ενδιαφέροντος, όπως φορείς εκπροσώπησης ξενοδόχων, τουριστικών γραφείων, κ.α.,
- Έρευνα αρχείου σε ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και αποδελτίωση του σχετικού πληροφοριακού υλικού – αξιοποίηση προγενέστερων σχετικών μελετών
- Έρευνα Πεδίου σε τουριστικούς φορείς ενδιαφέροντος με χρήση ημιδομημένου ερωτηματολογίου
- Επιτόπια έρευνα (field work) σε τουριστικούς φορείς ενδιαφέροντος

## **1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΚΘΕΣΗΣ**

### **1.2.1 Γενικά**

Η συνεργασία των τουριστικών επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων αλλά και επιχειρήσεων που συνδέονται εμμέσως με τον τουρισμό, συμβάλλει στην ολοκλήρωση του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει η κάθε περιοχή. Με την συμμετοχή, για παράδειγμα, επιχειρήσεων που προσφέρουν υπηρεσίες ή προϊόντα όπως, διαμονή, σίτιση, δραστηριότητες (π.χ. αθλητικές, οικοτουριστικές), παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων κ.α. τίθενται τα θεμέλια για την ολοκλήρωση του τουριστικού προϊόντος, γεγονός που θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητα ολόκληρου του προορισμού και κατ' επέκταση της κάθε επιχείρησης χωριστά. Κι' αυτό γιατί, με την συμβολή όλων των επιχειρήσεων στην προσφορά των τουριστικών υπηρεσιών, η κάθε επιχείρηση μεμονωμένα, αποδεδειγμένα από την ανάγκη να βελτιωθεί ώστε να προσφέρει νέες υπηρεσίες και είναι σε θέση να προσελκύει νέους πελάτες με τους ίδιους (συνήθως περιορισμένους) οικονομικούς πόρους.

Έχοντας υπόψη τα ανωτέρω, στο πλαίσιο της παρούσας έκθεσης μελετάται επισταμένως το φαινόμενο της δικτύωσης επιχειρήσεων στον τομέα του τουρισμού υπό το πρίσμα της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί για την υλοποίηση του συνολικού έργου, όπως περιγράφηκαν στα προηγούμενα. Ειδικότερα:

- Παρατίθενται βασικοί ορισμοί που επιτρέπουν στον αναγνώστη την κατανόηση της έννοιας των «συστάδων» επιχειρήσεων (clusters) και των «επιχειρηματικών δικτύων» (networks) που αποτελούν τις κύριες μορφές συνεργασίας επιχειρήσεων με ενδιαφέρον
- Παρουσιάζονται παραδείγματα συνεργατικών δομών τουριστικών επιχειρήσεων στη Ελλάδα και σε διεθνές επίπεδο
- Καταγράφονται προδιαγραφές για τη λειτουργία δομών συνεργασίας επιχειρήσεων του τουριστικού τομέα, που μεταξύ άλλων έχουν ως επιδίωξη την προώθηση χρησιμοποίησης ελληνικών προϊόντων και συνακόλουθα την τόνωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που εμπλέκονται στο τουριστικό κύκλωμα και δη σε αυτό του μαζικού – οργανωμένου τουρισμού, αμέσως ή εμμέσως

Επιδίωξη είναι τα ως άνω αναφερόμενα στοιχεία να αποτελέσουν συστατικά μέρη στη διαμόρφωση ενός «Σχεδίου Δράσης για τη σύναψη συνεργασιών/ ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών για την αποδοτική και ποιοτική ανάπτυξη του Μαζικού – Οργανωμένου Τουρισμού και την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, με στόχο και την αύξηση της απασχόλησης στον τομέα» που τελικά θα έχει πυλώνα την εκπόνηση ενός **Οδηγού Εφαρμογής δράσης κρατικής ενίσχυσης επιχειρήσεων** που δραστηριοποιούνται στον τομέα του μαζικού – οργανωμένου τουρισμού στην Ελλάδα. Ο εν λόγω Οδηγός εκτιμάται

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

ότι θα πρέπει να έχει σαφή προσανατολισμό και να ενσωματώνει προβλέψεις για προώθηση της δικτύωσης στον τουριστικό τομέα στη χώρα μας.

#### 1.2.2 Μεθοδολογικές επισημάνσεις

Για τις ανάγκες συγγραφής της παρούσας έκθεσης καταβλήθηκε προσπάθεια, εκτός από την αξιοποίηση επιλεγμένης βιβλιογραφίας, να συγκεντρωθούν και άλλα στοιχεία από έγκυρες και ενημερωμένες πηγές. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να σημειωθεί είναι ότι ο τουρισμός είναι ένας τομέας του οποίου η ακριβής οριοθέτηση και η συνολική στατιστική αλλά και ποιοτική παρακολούθηση είναι δύσκολη, ειδικά όταν πρόκειται για πρόσφατα δεδομένα, και παρουσιάζει σημαντικές ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες. Τελικά, τα στοιχεία και οι πληροφορίες που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνηση της παρούσας έκθεσης συγκεντρώθηκαν μέσω έρευνας αρχείου σε:

- ελληνική και ξένη βιβλιογραφία με αποδελτίωση του σχετικού πληροφοριακού υλικού – αξιοποίηση προγενέστερων σχετικών μελετών,
- διαδικτυακούς τόπους με στοιχεία και δεδομένα αναφορικά με σημαντικά μεγέθη ενδιαφέροντος της διεθνούς και εγχώριας ελληνικής αγοράς.

Ως προς τα παραδείγματα συνεργατικών δομών τουριστικών επιχειρήσεων που παρατίθενται στην παρούσα έκθεση αναφέρεται ότι συνεκτιμήθηκε ο βαθμός που αυτά ενσωματώνουν:

- πρακτικές για την άμβλυνση της εποχικότητας του μαζικού – οργανωμένου τουρισμού, που κάποιες χώρες έχουν καταφέρει
- πρακτικές για τη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης και του οφέλους των συμμετεχουσών επιχειρήσεων

Ειδικά για τις ανάγκες καταγραφής παραδειγμάτων συνεργατικών δομών τουριστικών επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο πρέπει να αναφερθεί ότι η έρευνα εστίασε καταρχήν κυρίως στις βασικές ανταγωνίστριες χώρες, όπως αυτές προσδιορίστηκαν στο δεύτερο παραδοτέο του συνολικού έργου, ήτοι στην έκθεση, με τίτλο **Π.Α.2: «Συγκριτική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Δραστηριότητας του Μαζικού Τουρισμού στις Ανταγωνίστριες Χώρες»**. Ως ανταγωνίστριες χώρες της Ελλάδας θεωρήθηκαν χώρες – τουριστικοί προορισμοί που είτε παράγουν ίδιο ή παρεμφερές τουριστικό προϊόν είτε/ και απευθύνονται στις ίδιες αγορές για άντληση πελατείας. Ειδικότερα, χώρες όπως η **Ισπανία**, η **Τουρκία**, η **Κύπρος**, η **Ιταλία** και η **Αίγυπτος** είναι παραδοσιακοί και κύριοι ανταγωνιστές, ενώ σταδιακά προστίθενται και καινούριοι, όπως οι βορειότεροι γείτονές μας στην Αδριατική, με κυριότερη εκπρόσωπο την **Κροατία**. Στο πλαίσιο λοιπόν της παρούσας έκθεσης καταγράφονται στοιχεία συνεργατικών δομών τουριστικών επιχειρήσεων στις 4 από τις 6 ως άνω χώρες (δεν βρέθηκαν δίκτυα με ενδιαφέρον για τις ανάγκες της παρούσας έκθεσης σε Κύπρο και Αίγυπτο).

## **2.ΔΟΜΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (CLUSTERS & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ)**

### **2.1 ΓΕΝΙΚΑ**

Οι αλλαγές των τελευταίων είκοσι ετών, όπως εκφράζονται από την απελευθέρωση των διεθνών αγορών, τη δημιουργία ενιαίων ζωνών οικονομικής δραστηριότητας με κοινούς κανόνες, την παγκοσμιοποίηση, την ευρεία διάδοση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, την αύξηση της επιρροής και της εστίασης στις ανάγκες των πελατών από πλευράς επιχειρήσεων, τη διαφοροποίηση των αναγκών και την αύξηση των προσδοκιών εξυπηρέτησης των πελατών κ.α., διαμόρφωσαν ένα **νέο τοπίο ανταγωνισμού** για τις επιχειρήσεις.

Σήμερα, η Ελλάδα υφίσταται τις συνδυασμένες συνέπειες των ως άνω περιγραφόμενων αλλαγών και μιας εκτεταμένης κρίσης που ξεκίνησε από το 2009 και η οποία, έχοντας σαν αφετηρία ως προς τις εκδηλώσεις της, το χρηματοπιστωτικό πεδίο, επεκτάθηκε στην ευρύτερη οικονομική και κοινωνική σφαίρα με πολλαπλές επιδράσεις στο πεδίο της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα βεβαρημένο ως προς τις προοπτικές ανάπτυξης. Είναι άλλωστε χαρακτηριστικό ότι πλέον η χώρα μας βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις σε πολλούς ευρέως χρησιμοποιούμενους σε διεθνές επίπεδο χάρτες επιδόσεων για το επιχειρηματικό περιβάλλον.

Συνεπώς, είναι πλέον εύκολα αντιληπτό ότι η επιβίωση και εξέλιξη των ελληνικών επιχειρήσεων εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το πόσο ανταγωνιστικές είναι αλλά και το πόσο ανταγωνιστικές μπορούν να γίνουν μέσα σε ένα ασφυκτικά πιεστικό και αβέβαιο περιβάλλον.

Η ανταγωνιστικότητα είναι πλέον συνυφασμένη με παραμέτρους όπως: η έμφαση στην ποιότητα και την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών στο μέγιστο βαθμό, οι επενδύσεις σε τεχνολογία, οι δράσεις έρευνας και ανάπτυξης, η υιοθέτηση καινοτομιών σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες ή σε δράσεις μάρκετινγκ, καθώς και η ανάληψη πρωτοβουλιών για δραστηριοποίηση σε νέα πεδία ενδιαφέροντος ή η καλύτερη αξιοποίηση και εκμετάλλευση των υφιστάμενων. Επιπλέον, η παραδοσιακή οικονομία των αγορών αντικαθίσταται από την νέα οικονομία των δικτύων όπου οι πωλητές προϊόντων μετατρέπονται σε παρόχους υπηρεσιών, οι πελάτες σε χρήστες και η πρόσβαση στα δίκτυα αυτά αποκτά βαρύνουσα σημασία



### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

Ωστόσο, στο σύνθετο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον αυτές οι παράμετροι διαμόρφωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενδέχεται να μην είναι επαρκείς, καθώς σε πολλές περιπτώσεις οι ατομικοί πόροι και δεξιότητες - ικανότητες των επιχειρήσεων και δη των μικρών, περιορίζονται ή και συνθλίβονται από τους αντίστοιχους πόρους και δεξιότητες - ικανότητες των μεγάλων πολυεθνικών οργανισμών που διαμορφώνουν την πορεία των εξελίξεων.

Έτσι λοιπόν, η σχετική βιβλιογραφία έχει καταδείξει ότι στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης **εξόχως σημαντικό ρόλο μπορούν να έχει η συνεργασία - συνέργια με άλλες επιχειρήσεις ή φορείς διαφόρων ειδών** ως κινητήρια αναπτυξιακή δύναμη που μπορεί να προσδώσει επιπλέον αξία.

Ειδικά για την ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα και κυρίως για αυτήν της περιφέρειας, είναι πλέον φανερό ότι η προσαρμογή των επιχειρήσεων στο ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον απαιτεί πολλές και σημαντικές **αλλαγές στις τρέχουσες πρακτικές λειτουργίας**, ώστε να υπάρξει η δυνατότητα ανταπόκρισης στις προκλήσεις που προέρχονται από τις μείζονες αλλαγές στο παγκόσμιο και στο δυσμενές εγχώριο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Είναι λοιπόν ανάγκη οι ελληνικές επιχειρήσεις να μετάσχουν ισότιμα στη νέα δικτυωμένη οικονομία που διαμορφώνεται διεθνώς και σύμφωνα με την οποία οι αγοραίες συναλλαγές παραχωρούν σε πολλές περιπτώσεις τη θέση τους στις στρατηγικές συμμαχίες, που βασίζονται στην από κοινού άντληση πόρων και κατανομή των κερδών. Οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν και μοιράζονται τους συλλογικούς τους πόρους και τις στρατηγικές πληροφορίες, δημιουργώντας μεγάλα δίκτυα προμηθευτών-χρηστών που συνδιαχειρίζονται τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Στο νέο οικονομικό περιβάλλον, η αλλαγή αυτή καθ' εαυτή αποτελεί τη μόνη σταθερά, οδηγώντας τις επιχειρήσεις να ενταχθούν σ' ένα δίκτυο αμοιβαία επωφελών σχέσεων που είναι σχεδιασμένες να βελτιστοποιούν τη συλλογική προσπάθεια, εξασφαλίζοντας μεγαλύτερες εγγυήσεις για την επιτυχία του συνόλου του δικτύου, αλλά και της κάθε εταιρείας ξεχωριστά.

Τα δίκτυα είναι πολύ ευέλικτα και ταιριάζουν καλύτερα στην ευμετάβλητη φύση της νέας παγκόσμιας οικονομίας, καθώς η συνεργασία και η ομαδική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων δίνουν την ευκαιρία στα μέλη να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ενώ οι επιχειρηματίες εκχωρούν έναν βαθμό αυτονομίας και κυριαρχίας, ο αυθορμητισμός και η δημιουργικότητα που απορρέουν από τη δικτυωμένη συνεργασία, τους δίνει ένα συλλογικό πλεονέκτημα στη νέα, πιο απαιτητική παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Επειδή τα δίκτυα συνεπάγονται πολλούς διαύλους επικοινωνιών, ποικίλες προοπτικές, παράλληλες επεξεργασίες των πληροφοριών, συνεχή ανάδραση και ανταμείβουν την καινοτόμα σκέψη, τα μέλη είναι πιθανότερο να

δημιουργήσουν νέες επαφές, να συλλάβουν νέες ιδέες και να καταστρώσουν νέα σχέδια δράσης, λειτουργώντας σε ένα υπερεμπορικό περιβάλλον

## **2.2 ΠΕΡΙ ΟΡΙΣΜΩΝ**

Η βιβλιογραφία γύρω από τις δομές συνεργασίας & δικτύωσης έχει οδηγήσει στην καθιέρωση ορισμών που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών επιχειρηματικών σχηματισμών, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, τους στόχους της συνεργασίας & δικτύωσης, της οργάνωσης και λειτουργίας κ.α. Η ποικιλία των συνθηκών που επικρατούν σε κάθε πρωτοβουλία συνεργασίας & δικτύωσης κάνουν δυσδιάκριτα αρκετές φορές τα όρια ανάμεσα στις διάφορες θεωρητικές δομές, δημιουργώντας πολλές φορές σύγχυση.

Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται να γίνουν κατανοητές στον αναγνώστη σημαντικές ορολογίες περί τη συνεργασία επιχειρήσεων και δη τη δικτύωση.

Γενικά, η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων μπορεί να επιτευχθεί μέσω της δικτύωσής τους σε clusters ή σε επιχειρηματικά δίκτυα καθώς επίσης και μέσω των διαφόρων εφαρμογών που παρέχει σήμερα το διαδίκτυο.

Και οι δύο αυτές μορφές έχουν ένα κοινό παρονομαστή: τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου ή συναφούς κλάδου για την επίτευξη κοινών στόχων, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους καθώς και την εξοικονόμηση πολύτιμων πόρων, όπως π.χ. είναι το κόστος προμηθειών.

Η δημιουργία τέτοιου είδους συνεργασιών θεωρείται ότι αυξάνει την παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο και αρκετές φορές ακόμα και σε διεθνές επίπεδο.

Οι «συστάδες» (clusters) και τα «δίκτυα» (networks) είναι **ομάδες επιχειρήσεων συσχετιζόμενων μεταξύ τους** όπως για παράδειγμα οι εξειδικευμένοι προμηθευτές, εταιρείες παροχής υπηρεσιών συγκεκριμένων κλάδων ή /και συσχετιζόμενων ιδρυμάτων όπως πανεπιστήμια, επαγγελματικοί φορείς κλπ.

Οι δεσμοί μεταξύ των εμπλεκόμενων μπορεί να είναι **κάθετοι**, όπως για παράδειγμα μέσω της αλυσίδας αγοράς – πώλησης, αλλά και **οριζόντιοι**, όπως για παράδειγμα μέσω της παραγωγής-προσφοράς συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών, την χρήση παρόμοιων εξειδικευμένων τεχνολογιών και την συνεργασία με εξειδικευμένα ινστιτούτα κ.α.

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Τα clusters δεν είναι απλώς ένα θεωρητικό εργαλείο, αλλά αποτελούν παράγοντες που συνεισφέρουν στην τοπική οικονομική ανάπτυξη. Βασισμένα στη στενή σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και άλλων οικονομικών φορέων από όλους τους τομείς, τα clusters υποστηρίζουν την προώθηση σε όλες τις πτυχές της οικονομικής ανάπτυξης από την καινοτομία έως τη δημιουργία επιχείρησης.

Είναι σχεδόν βέβαιο ότι τα clusters έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε μια τοπική αλλά και στην εθνική οικονομία όταν είναι μεγάλης κλίμακας. Έχοντας υπόψη τη γενική αυτή θεώρηση, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι μπορούν να γίνουν πολλά περισσότερα για την ποσοτικοποίηση των επιπτώσεων, οι οποίες ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο της συσπείρωσης, με σκοπό **να διευκολύνουν πιο προσαρμοσμένες και αποτελεσματικές πολιτικές και προγράμματα στο μέλλον** από τους φορείς που έχουν στις αρμοδιότητες τους την τόνωση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων αλλά και των τοπικών οικονομιών και δη αυτών που βασίζονται σημαντικά και στον τουρισμό.

## **2.3 ΟΙ ΣΥΣΤΑΔΕΣ / CLUSTERS ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **2.3.1 Η έννοια των συστάδων / clusters επιχειρήσεων**

Με τον όρο «**συστάδες**» ή «**συσπειρώσεις**» ή «**δικτυακά συγκροτήματα**» επιχειρήσεων ή «**εταιρικές συμπράξεις**» ή «**επιχειρηματικά σχήματα**» (clusters), αναφέρονται οι **ομάδες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων**, συνήθως εγκατεστημένων σε γειτνιάζουσες περιοχές, οι οποίες αλληλεπιδρούν με στόχο :



- την επίτευξη οικονομιών κλίμακας (κοινές προμήθειες, logistics, αποθήκες κ.ά.),
- την πρόσβαση σε πόρους (αγορές κεφαλαίων, ανάπτυξη και μεταφορά γνώσης, εξειδικευμένο προσωπικό),
- την άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση και γενικότερα
- την ανάληψη πρωτοβουλιών για τη μείωση του κόστους παραγωγής, τη βελτίωση της λειτουργίας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων-εταίρων.

Επίσης, σύμφωνα με τον Michael Porter, του οποίου και ο ορισμός είναι και ο πλέον αποδεκτός, τα clusters είναι : «**γεωγραφικά κοντινές επιχειρήσεις και άλλοι φορείς,**

**όπως πανεπιστήμια, που αλληλεπιδρούν με τη βοήθεια της τεχνολογίας για την υλοποίηση ενεργειών σε συγκεκριμένους τομείς»<sup>1</sup>.**

Τα clusters σε περιφερειακό επίπεδο μπορούν να στοχεύουν στην ανάδειξη περιφερειακών συγκριτικών πλεονεκτημάτων, όπως τα τοπικά προϊόντα, οι τουριστικές και πολιτιστικές διαδρομές.

Στα clusters, εκτός από τις επιχειρήσεις-εταίρους (που ονομάζονται επίσης και «επιχειρήσεις κορμού»), συμμετέχουν υποστηρικτικές επιχειρήσεις και φορείς, όπως ενώσεις βιομηχανιών και επαγγελματικά επιμελητήρια, εταιρίες παροχής υπηρεσιών συγκεκριμένων κλάδων ή / και συσχετιζόμενων ιδρυμάτων όπως πανεπιστήμια, ερευνητικά ινστιτούτα, επαγγελματικοί φορείς κτλ., τεχνολογικά ιδρύματα, κυβερνητικοί οργανισμοί, χρηματοδοτικοί φορείς, δικτυομεσίτες κ.ά., οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες οριζόντιου χαρακτήρα προς τους εταίρους της συστάδας.

Κατά κύριο λόγο αποτελούνται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας (οριζόντια clusters) ή σε διαφορετικούς κλάδους της διαδικασίας παραγωγής, ανήκουν δηλαδή στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα (κάθετα clusters). Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται είτε «επιχειρήσεις-εταίροι», είτε «επιχειρήσεις κορμού».

Τα clusters επιχειρήσεων εντοπίζονται σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή, καθώς η γειτνίαση διευκολύνει την επικοινωνία, τις διαμεταφορές αλλά και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Αν όμως οι επιχειρηματικές συναλλαγές δεν επηρεάζονται από τη γεωγραφική απόσταση, οι συστάδες δύνανται να αναπτυχθούν σε μεγαλύτερο γεωγραφικά εύρος. Έτσι, υπάρχουν συστάδες σε τοπικό, υπερτοπικό, εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Συστάδες μπορεί ακόμη να αναπτυχθούν σε αστικό ή αγροτικό περιβάλλον.

### **2.3.2 Τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά του clustering**

Η δικτύωση μπορεί να αποτελέσει έναν από τους πιο ισχυρούς παράγοντες οικονομικής άνθησης σε κλαδικό ή τοπικό επίπεδο καθώς προσφέρουν τα εξής :

- *Αυξημένα επίπεδα εξειδίκευσης.* Η δικτύωση βοηθάει τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν σε βάθος την εφοδιαστική τους αλυσίδα, κάτι που μπορεί να συνεισφέρει με την σειρά του στην δια-εταιρική εκπαίδευση και συνεργασία.
- *Πρώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών:* Η δικτύωση βοηθάει τις συμμετέχουσες εταιρίες να σχεδιάσουν μαζί προϊόντα και υπηρεσίες σε τέτοιο επίπεδο προσφοράς που θα ήταν αδύνατον να το επιτύχουν σαν μεμονωμένες επιχειρήσεις.
- *Δυνατότητες για οικονομίες κλίμακας:* Μέσω ισχυρότερα εξειδικευμένης παραγωγής σε κάθε συνεργαζόμενη εταιρία, μέσω ενοποίησης των προμηθειών τους ώστε να

---

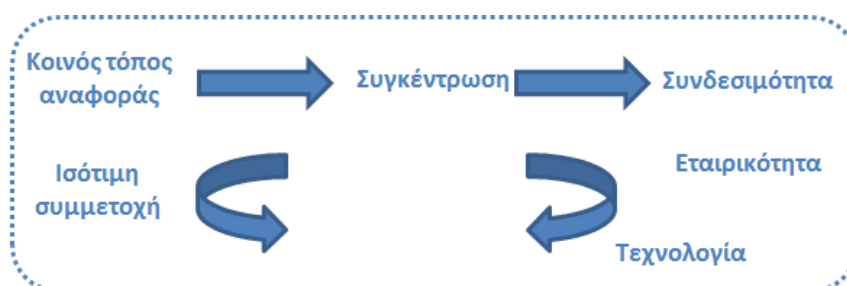
<sup>1</sup> Porter, Michael E.(1990), The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York.

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

μπορούν να επιτυγχάνουν μεγαλύτερες εκπώσεις ή μέσω ενοποίησης των αγορών στις οποίες απευθύνονται.

- *Ενδυνάμωση κοινωνικών και άλλων δεσμών:* Με την σειρά τους μπορούν να οδηγήσουν στην γέννηση νέων ιδεών και την δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- *Βελτιωμένη ροή πληροφοριών:* Τα μέλη ενός δικτύου έχουν δυνατότητα μέσω της συνεργασίας τους να έχουν περισσότερο αξιόπιστη πληροφόρηση για τις αλλαγές που συντελούνται στην αγορά, όπως τάσεις καταναλωτών, νέες αναπτυσσόμενες αγορές, συμπεριφορά καταναλωτών / προμηθευτών κλπ.
- *Δυνατότητα για την δημιουργία υποδομών:* Η δικτύωση βοηθά στη δημιουργία κοινών υποδομών για επαγγελματικές, νομικές, οικονομικές και άλλες εξειδικευμένες υπηρεσίες.

**Σχήμα 2-1: Γραφική αποτύπωση του ορισμού του Porter**



Πηγή: Porter, M., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Οι επιχειρήσεις συνασπίζονται σε συστάδες προκειμένου:

- ✓ Να αναδείξουν τοπικά προϊόντα που παράγονται από διαφορετικούς μικρούς παραγωγούς σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.
- ✓ Να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό ιδίως από μεγάλες και ισχυρές επιχειρήσεις.

### **2.3.3 Τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από τη συμμετοχή επιχειρήσεων σε clusters**

Οι νεωτερισμοί και γενικότερα η επίτευξη καινοτομιών, αποτελεί προϋπόθεση εξέλιξης της επιχειρηματικότητας. Για την αποδοτική οργάνωση της παραγωγής των επιχειρήσεων και την αύξηση της παραγωγικότητας είναι μεν καλή η συνεργασία, αλλά ακόμη καλύτερη είναι η ουσιαστική συνεργασία, ιδιαίτερα για τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες επιτυγχάνουν τις καινοτομίες εξωτερικά, σε αντίθεση με τις μεγάλες, οι οποίες επιτυγχάνουν εσωτερικά. Η συνεργασία των μικρών επιχειρήσεων μειώνει τους περιορισμούς σε εσωτερικούς πόρους και σε έλλειψη εσωτερικών ικανοτήτων.

Η συσπείρωση των επιχειρήσεων ωφελεί τις επιχειρήσεις ώστε να πετύχουν καλύτερους όρους διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές και τους πελάτες τους και να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό.

Ερευνητές, εφευρέτες, φοιτητές και μελλοντικοί επιχειρηματίες μπορούν να διεκδικήσουν ένα ξεκίνημα για την καινοτομία μέσα από τη συμμετοχή και λειτουργία των επιχειρήσεων τους σε μία συστάδα-cluster της τεχνολογικής τους περιοχής. Η συμπληρωματικότητα και η συνεργασία προσδίδει ιδιαίτερο πλεονέκτημα στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις μέσα από την καλλιέργεια δεξιοτήτων στη διαχείριση έργων, την ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων και στις τεχνικές διαπραγμάτευσης. Επιπλέον, μέσα από το cluster διευκολύνεται τόσο η πρόσβαση σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ή κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital), όσο και οι διαδικασίες μεταφοράς τεχνολογίας, υπηρεσίες εξειδικευμένου νομικού περιεχομένου (π.χ. ζητήματα κατοχύρωσης πνευματικής και βιομηχανική ιδιοκτησίας).

Μέσω της ανάπτυξης clusters, επιτυγχάνεται ευκολότερα και αμεσότερα η διάχυση της πληροφορίας και διευκολύνεται η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε οργανισμούς, φορείς και ερευνητικά ινστιτούτα. Μέσω των clusters προωθείται η καινοτομία. Οι επιχειρήσεις έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό και υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη τόσο με τους προμηθευτές (κόστη), όσο και με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (αναβαθμισμένη ποιότητα).

Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στο πλαίσιο διασύνδεσης των επιχειρήσεων συντελεί στην αποτελεσματικότερη οργάνωση των επιχειρήσεων, στη μείωση του κόστους λειτουργίας τους, στην αύξηση της ευελιξίας και του επιπέδου εξυπηρέτησης.

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Πίνακας 2-1: Οφέλη για τις επιχειρήσεις από τη συμμετοχή τους σε clusters**

Οφέλη για στις επιχειρήσεις
Άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση
Ευκολότερη πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες
Συσσώρευση συμπληρωματικών δεξιοτήτων
Πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό
Πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίου
Ανάπτυξη καινοτομίας
Βελτίωση διαπραγματευτικής ικανότητας
Επίτευξη οργανωτικών βελτιώσεων (εισαγωγή νέων τεχνολογιών)
Αποτελεσματικό marketing
Βελτίωση υποδομών
Επίτευξη εξωτερικών οικονομιών κλίμακας
Επίτευξη εσωτερικών οικονομιών κλίμακας
Αύξηση ανταγωνιστικότητας

Τα clusters αποτελούν σημαντική πηγή γνώσης για τις τουριστικές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, μέσω των clusters επιτυγχάνεται πιο ολοκληρωμένη διάχυση της πληροφορίας και καλύτερη προσβασιμότητα σε τουριστικούς οργανισμούς και φορείς για την παροχή των υποδομών που χρειάζεται η επιχείρηση. Όλα αυτά συνεισφέρουν στην ανάπτυξη καινοτόμων τουριστικών προϊόντων και εγγυώνται την επιβίωση της επιχείρησης σε ιδιαίτερο σκληρό και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σε ένα cluster, οι τουριστικές επιχειρήσεις εθελοντικά ή θεσμικά μαθαίνει η μία από την άλλη και αντιγράφει η μία από την άλλη. Σε αυτό το πλαίσιο η πραγματοποίηση λαθών επιτρέπεται και είναι μέρος της διαδικασίας μάθησης. Περαιτέρω, τα clusters είναι ικανά να αναπτύξουν ένα τουριστικό brand name και να ωθήσουν τις αντίστοιχες επιχειρήσεις σε ανοδική πορεία.

Στις περιπτώσεις όπου οι συστάδες αναπτύσσονται σε αποκεντρωμένες γεωγραφικά περιοχές τα οφέλη για την εκάστοτε περιφέρεια και τους κατοίκους της είναι πολλαπλάσια. Η ανάπτυξη μίας τέτοιας συστάδας επιχειρήσεων αυξάνει τη συμμετοχή των τοπικών παραγόντων είτε πρόκειται για επιχειρήσεις, ινστιτούτα είτε για πανεπιστημιακά και τεχνολογικά ιδρύματα, με αποτέλεσμα τη δημιουργία θέσεων εργασίας για τους νέους. Επιπλέον, ενδυναμώνεται η τοπική κοινωνία και η κοινωνική συνοχή.

Όλα τα παραπάνω επιδρούν στην αύξηση της ποιότητας, στη μείωση του κόστους και στην αύξηση της εμπορευσιμότητας προϊόντος, δηλαδή στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

## **2.4 ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ (NETWORKS)**

Τα δίκτυα αποτελούνται από τρεις τουλάχιστον επιχειρήσεις ίδιου κλάδου παραγωγής (π.χ. καταλύματα), που συντάσσουν ένα σύμφωνο συνεργασίας για την επίτευξη κοινών στόχων και για την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών, όπως παραγωγή, διανομή κ.λπ. εντός καθορισμένου χρονικού ορίζοντα.

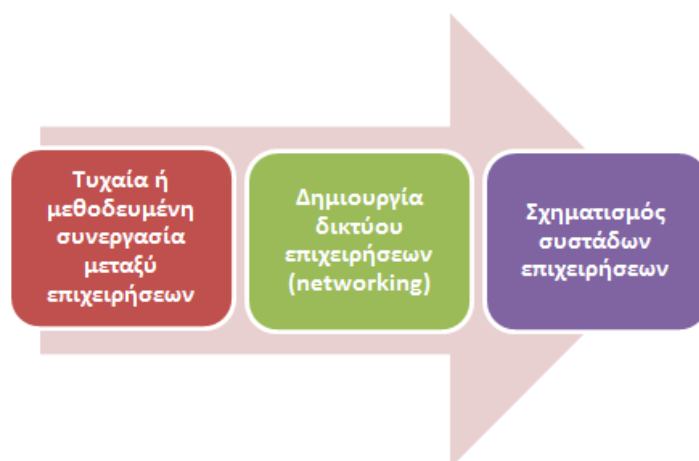
Τα επιχειρηματικά δίκτυα χαρακτηρίζονται από:

- *Κοινή Στρατηγική:* Τα μέλη του δικτύου πρέπει να έχουν κοινό στρατηγικό στόχο. Στα επιχειρηματικά δίκτυα ο στόχος είναι η βιωσιμότητα και η κερδοφορία της επιμέρους επιχείρησης αλλά και η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.
- *Βασικές δεξιότητες:* Κάθε επιχείρηση που συμμετέχει σε κάποιο δίκτυο επιχειρηματικότητας προσθέτει μία αξία στο τελικό αποτέλεσμα ανάλογα με αυτό που εκείνη ξέρει να κάνει καλύτερα.
- *Σαφή συμφωνία:* Το είδος της συμφωνίας μπορεί να είναι από ένα τυπικό και αυστηρό συμβόλαιο έως και άτυπη προφορική συμφωνία
- *Εμπιστοσύνη:* Βασική προϋπόθεση της συνεργασίας είναι η εμπιστοσύνη. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπάρχει η πεποίθηση μεταξύ των επιχειρήσεων ότι οι οποιεσδήποτε επιχειρηματικές κινήσεις ή δράσεις πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του κοινού συμφέροντος το οποίο δεν αντιβαίνει στο ατομικό συμφέρον.
- *Τεχνολογία:* Η ανάπτυξη της τεχνολογίας επιτρέπει την άμεση μεταφορά πληροφοριών από επιχείρηση σε επιχείρηση και μειώνει δραστικά το χρόνο και το κόστος των συναλλαγών, επιτρέποντας σε ξεχωριστές επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται ως μία.



## **2.5 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΤΑΔΩΝ – CLUSTERS ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ**

Οι συστάδες και τα δίκτυα επιχειρήσεων συχνά θεωρούνται ως έννοιες ταυτόσημες. Η αλήθεια είναι ότι αρκετές φορές τα δίκτυα επιχειρηματικότητας καταλήγουν στο σχηματισμό συστάδων – clusters επιχειρήσεων.



*Πηγή: Deakins, D. and Freel, M., 2006. Επιχειρηματικότητα. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική*

Παρόλα αυτά όμως υπάρχουν **σημαντικές διαφορές** μεταξύ των συνεργατικών αυτών μορφών. Οι βασικότερες διαφορές αφορούν στην ευελιξία της συνεργασίας και το γεωγραφικό προσδιορισμό. Οι σχέσεις των επιχειρήσεων είναι καθορισμένες μέσα από συμβάσεις συνεργασίας (χρονικός ορίζοντας συνεργασίας, πεδίο συνεργασίας, ενέργειες), ενώ στις συστάδες οι σχέσεις είναι πιο ελαστικές. Στα δίκτυα καθορίζεται εξ αρχής ποιοι θα συμμετέχουν, ενώ στις συστάδες δεν τίθενται περιορισμοί. Όσο περισσότερες οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν τόσο καλύτερα. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις συστάδες διαθέτουν ανταγωνιστικά προϊόντα, απευθύνονται στους ίδιους δηλαδή πελάτες εκτός της συστάδας, κάτι που δεν συμβαίνει στα δίκτυα. Τέλος, οι συστάδες – clusters επιχειρήσεων συχνά προσδιορίζονται από τη γεωγραφική τους συγκέντρωση, ενώ στα δίκτυα δεν απαιτείται η φυσική παρουσία της επιχείρησης σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (networking) & Συστημάτων – Συστάδων Επιχειρήσεων (clustering), ΕΟΜΜΕΧ – Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Πίνακας 2-2: Διαφορές των συστάδων clusters επιχειρήσεων – από τα επιχειρηματικά δίκτυα**

Συστάδες – clusters	Επιχειρηματικά δίκτυα
Ισότιμη συμμετοχή εταίρων	Ανάμεσα στα μέλη του δικτύου υπάρχουν από την αρχή ή αναπτύσσονται ιεραρχικές σχέσεις
Συνήθως οι επιχειρήσεις – μέλη της συστάδας γειτνιάζουν	Δεν τίθενται γεωγραφικοί περιορισμοί
Όσο περισσότερα τα μέλη τόσο καλύτερα	Ο αριθμός των μελών καθορίζεται εξ αρχής και συνήθως δεν μεταβάλλεται
Η συμμετοχή των μελών είναι ισότιμη	Η συμμετοχή των μελών δεν είναι πάντα ισότιμη
Οι σχέσεις είναι ελαστικές	Οι σχέσεις των μελών είναι καθορισμένες
Αποτελούν ξεχωριστή οντότητα που εξελίσσεται (νέα εταιρεία)	Αποτελούν δραστηριότητα των επιχειρήσεων που τα αποτελούν
Περιλαμβάνονται επιχειρήσεις και φορείς που παρέχουν υπηρεσίες στις επιχειρήσεις – μέλη της συστάδας	Περιλαμβάνουν μόνο ομοειδείς επιχειρήσεις
Οι επιχειρήσεις – μέλη διαθέτουν συνήθως ανταγωνιστικά προϊόντα/ υπηρεσίες	Οι επιχειρήσεις μέλη των δικτύου συνεργάζονται, διαθέτουν συνήθως συμπληρωματικά προϊόντα/ υπηρεσίες
Ενθαρρύνουν την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε ορισμένη γεωγραφική περιοχή	Τα δίκτυα επιτρέπουν την ανάπτυξη εξειδικευμένων υπηρεσιών σε χαμηλότερο κόστος
Δύνανται να περιέχουν δίκτυα επιχειρήσεων	Δεν δύνανται να περιέχουν συστάδες
Οι στόχοι μπορεί να είναι ποικίλοι και πάντως διαφορετικοί από τις επιχειρήσεις που τις απαρτίζουν (π.χ. εξυπηρέτηση του κοινού οφέλους)	Οι στόχοι των δικτύων είναι ομοειδείς με τους στόχους των επιχειρήσεων που τα απαρτίζουν

Πηγή: Deakins, D. and Freel, M., 2006. *Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική

Συμπερασματικά, μπορεί να υποστηρίξει κανείς ότι η κυρίαρχη διαφορά ανάμεσα στα επιχειρηματικά δίκτυα και τα clusters έγκειται στο ότι τα πρώτα δεν είναι αμιγώς στοχευμένα στην ενίσχυση των επιχειρήσεων, αλλά κινητοποιούνται για την επίτευξη ευρύτερων στόχων που αφορούν στην περιφερειακή και εθνική οικονομική ανάπτυξη για το καλό του συνόλου της κοινωνίας.

### **3.ΔΟΜΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

#### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Στις αναπτυγμένες οικονομίες ποικίλα παραδείγματα καταδεικνύουν ότι παρουσιάζεται αύξηση του ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης με βάση τον τουρισμό στις περιπτώσεις όπου επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται αμέσως ή εμμέσως στην τουριστική αγορά ή και διάφοροι φορείς (π.χ. δήμοι, πανεπιστήμια, ερευνητικά ιδρύματα, σύλλογοι, οργανώσεις κ.α.) διασυνδέονται μεταξύ τους με κάποια μορφή προδιαγεγραμμένης ή άτυπης συνεργασίας που προβλέπει από κοινού συμμετοχή στους παραγωγικούς κινδύνους.

Πιο συγκεκριμένα, η δικτύωση στον τουριστικό τομέα αφορά συνήθως στη συνέργια επιχειρήσεων, με κάθετη ή και οριζόντια διασύνδεση, ενώ παράλληλα διατηρείται η αυτόνομη δραστηριότητα, οι οποίες βρίσκονται συγκεντρωμένες σε μία γεωγραφική περιοχή και οι οποίες έχουν θέσει ως στόχο την από κοινού ανάπτυξη συστήματος συνεχούς πληροφόρησης και ανταλλαγής γνώσης, καθώς και από την από κοινού δράση για τη δημιουργία, επαναπροσδιορισμό και την επιτυχή προώθηση του τουριστικού προϊόντος της περιοχής τους.

Η ανάπτυξη δικτύων πραγματοποιείται συνήθως από επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, αλλά και σε συνεργασία με μεγάλες επιχειρήσεις, την κεντρική διοίκηση, φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, ερευνητικά ιδρύματα και τοπικούς κοινωνικούς εταίρους.

Μέσω της συνένωσης των δυνάμεων, δημιουργούνται νέες προοπτικές, εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα και διευρύνονται οι δυνατότητες ανάπτυξης των επιχειρήσεων περιφερειακά, αλλά και η εξασφάλιση περισσότερο ανταγωνιστικών θέσεων σε ευρύτερες αγορές. Σε γενικές γραμμές, τα οφέλη που προκύπτουν απορρέουν από την ανάπτυξη μιας δικτυακής δομής που εξυπηρετεί το σχήμα λειτουργίας "Πολλές επιχειρήσεις προς Πολλές" και επιτελεί το ρόλο του κεντρικού συντονιστή.

Η δικτύωση επιχειρήσεων και η περαιτέρω συσπείρωση τους (cluster) προσδίδει νέα δυναμική σε σχετικά μικρές γεωγραφικές περιοχές. Ειδικότερα:

- προωθεί την ανάπτυξη εσωτερικών οικονομιών κλίμακας και φάσματος, με πολλαπλασιαστικά οφέλη σε επιχειρηματικό, αλλά και κοινωνικό επίπεδο,
- συμβάλλει στη δημιουργία εξωτερικών οικονομιών κλίμακας, στο ευρύτερο γεωγραφικό χώρο που αναπτύσσεται η επιχείρηση,

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

- συντείνει στην εξέλιξη θέσεων εργασίας υψηλού βαθμού εξειδίκευσης προάγοντας την ανάπτυξη του απασχολούμενου ανθρωπίνου δυναμικού,
- διευκολύνει τη συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών και γνώσεων ενισχύοντας κατά αυτόν τον τρόπο την παροχή υπηρεσιών ικανοποιητικής ποιοτικής στάθμης και προωθώντας τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους,
- στοχεύει στην ανάδειξη και εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων προώθησης και προβολής των προϊόντων και υπηρεσιών.

Ως βασικές **προϋποθέσεις** για την επιτυχή ανάπτυξη cluster τουρισμού συνήθως αναγνωρίζονται:

- Η ύπαρξη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
- Η ευνοϊκή γεωγραφική θέση, παράγοντες όπως το φυσικό δυναμικό, οι πολιτιστικές παραδόσεις, η γαστρονομία, κτλ
- Οι εταίροι να είναι συγκεντρωμένοι στην περιοχή ενδιαφέροντος
- Η ποικιλομορφία των εταίρων
- Η ύπαρξη επίσημων και ανεπίσημων δεσμών μεταξύ των εταίρων του cluster

Με βάση μία μελέτη του 2005, τα τουριστικά cluster συνδέονται με το προϊόν και τον τουριστικό προορισμό. Η ανάπτυξη τουριστικών δικτύων, θα πρέπει να έχει τα κατωτέρω χαρακτηριστικά<sup>3</sup>:

- Στατικά στοιχεία τα οποία εκπροσωπούνται από τα καταλύματα
- Κινητά στοιχεία, όπως υπηρεσίες για τη μεταφορά επιβατών, τα ταξιδιωτικά γραφεία και οι τουριστικοί πράκτορες, καθώς και υπηρεσίες ενοικίασης αυτοκινήτων
- Δυναμικά στοιχεία, ψυχαγωγικές, πολιτιστικές και αθλητικές υπηρεσίες, οι οποίες είναι κατά κύριο λόγο υπεύθυνες για την αύξηση της κατανάλωσης.

Τα τουριστικά cluster περιλαμβάνουν, εκτός από συγκεκριμένες δραστηριότητες του τομέα του τουρισμού, όπως διαμονή, διατροφή, μετακινήσεις, διασκέδαση και υποστηρικτικές δραστηριότητες, όπως οργανωτικές υπηρεσίες, υποδομές μεταφορών, εκπαίδευση και κατάρτιση. Συνήθως, απαιτείται και η συμμετοχή και άλλων εταίρων, πέραν επιχειρήσεων και οργανισμών τουρισμού για την δημιουργία ενός cluster τουρισμού.

Τα τουριστικά cluster, μπορούν να λειτουργούν με διάφορες μορφές:

---

<sup>3</sup> Costa, R., (2005), "Avaliação do crescimento potencial of the e Desenvolvimento das Empresas do Sector Micro pequenas e do Turismo", Dissertação de Mestrado em Inovação e Políticas de Desenvolvimento, Universidade de Aveiro

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

- **Γεωγραφικά:** τοπικά cluster (π.χ. cluster υδροθεραπευτικού τουρισμού, τουρισμού βουνού, κ.λπ.), ή/ και παγκόσμια cluster (π.χ. cluster διαστημικού τουρισμού)
- **Οριζόντια:** ορισμένοι τομείς/ κλάδοι της οικονομίας μπορούν να εισέλθουν (να είναι υπο-δίκτυα) σε μεγαλύτερα cluster (π.χ. το σύστημα των ξενοδοχειακών φορέων)
- **Κάθετα:** στα cluster μπορεί να υπάρχουν κοινά στάδια παραγωγής/ πρακτικές διασύνδεσης. Σε αυτή την περίπτωση είναι σημαντικό να συμμετέχει ως εταίρος στο cluster ο αρχικός εμπνευστής της καινοτομίας.
- **Πλευρικά:** μέσα στο cluster συμμετέχουν εταίροι από διαφορετικούς τομείς της οικονομίας, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα νέους εσωτερικούς συνδυασμούς
- **Τεχνολογικά:** συστάδα επιχειρήσεων, οι οποίες χρησιμοποιούν την ίδια τεχνολογία (π.χ. τουριστικό cluster επιχειρήσεων οι οποίες χρησιμοποιούν το ίδιο σύστημα κρατήσεων)
- **Στοχευμένα:** συστάδες επιχειρήσεων, οι οποίες στοχεύουν σε ένα κεντρικό επιχειρηματικό – εκπαιδευτικό κέντρο ή εκπαιδευτικό ίδρυμα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, σχεδόν αυτόματα τα cluster διεγείρουν την ανάπτυξη των καινοτομιών. Αντίθετα, υπάρχουν δίκτυα μεταξύ των οποίων οι καινοτομικές διαδικασίες μπλοκάρονται αντί να ευνοείται η ανάπτυξη τους (μυστική τεχνολογία, εμπορικές διαδικασίες, κ.λπ.). Αμοιβαίες σχέσεις με τους προμηθευτές μπορούν να τονώσουν τις διαδικασίες καινοτομίας, αλλά μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να μειώσουν τα έξοδα των εταίρων.

## **3.2 ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

### **3.2.1 Γενικά**

Το σύνολο των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της Ελλάδας (πολιτισμικό κεφάλαιο, κλίμα, πολυνησιακός χαρακτήρας, μήκος και ποιότητα των ακτών, φυσικό περιβάλλον, ποικιλία και έντονη εναλλαγή της μορφής και του είδους των πόρων, πυκνότητα και ποικιλία των περιοχών ιδιαίτερου φυσικού κάλλους), την καθιστούν μοναδική στον παγκόσμιο τουριστικό χάρτη ως προς τις δυνατότητες ανάπτυξης μαζικού – οργανωμένου τουρισμού και μάλιστα υψηλών προδιαγραφών.

Τα ως άνω πλεονεκτήματα είναι προφανές ότι μπορούν να αποδώσουν τα μέγιστα οφέλη στις τοπικές και στην εθνική οικονομία μέσα από κοινές προσπάθειες επιχειρήσεων στο πλαίσιο πρωτοβουλιών δικτύωσης για την από κοινού προώθηση κοινών στόχων, την από κοινού αξιοποίηση πόρων και την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας σε ποικίλους τομείς.

Στο πλαίσιο του συνολικού έργου πραγματοποιήθηκε Έρευνα Πεδίου σε τουριστικούς φορείς με στόχο την ουσιαστική εκτίμηση και αξιολόγηση των παραμέτρων και παραγόντων που συνθέτουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται ο μαζικός οργανωμένος τουρισμός στην Ελλάδα και ειδικότερα σε επτά επιλεγμένες τουριστικά αναπτυγμένες περιοχές (Αττική με εστίαση στην Αθήνα, Κεντρική Μακεδονία, με εστίαση σε Χαλκιδική & Πιερία, Κρήτη, Ρόδο, Κω, Ζάκυνθο και Κέρκυρα) ενώ παράλληλα τέθηκε ως ζητούμενο και η ανάδειξη δράσεων που κρίνονται ικανές να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων του συγκεκριμένου τομέα<sup>4</sup>.

Η ως άνω Έρευνα περιέλαβε διακριτή ενότητα υπό τον τίτλο «ΔΙΚΤΥΑ - CLUSTERS ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» με αντικείμενο και ταυτόχρονα στόχο την ανάδειξη ειδικών θεμάτων αναφορικά με τα δίκτυα – cluster συνεργασίας τουριστικών επιχειρήσεων. Ως κύριο ζητούμενο τέθηκε η ανάδειξη των κλάδων – τομέων των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν συνέργιες με τουριστικές επιχειρήσεις και να αποδώσουν «νέα/ συμπληρωματικά τουριστικά προϊόντα. που είχε στόχο την εξέταση.

---

<sup>4</sup> Το αντικείμενο, το μεθοδολογικό πλαίσιο, καθώς και τα συνολικά αποτελέσματα και ευρήματα της Έρευνας Πεδίου περιλαμβάνονται στο Παραδοτέο **Π.Α.1: «Περιγραφή Υφιστάμενης Κατάστασης Μαζικού Τουρισμού στην Ελλάδα»** του συνολικού έργου, τμήμα του οποίου αποτελεί και η παρούσα έκθεση.

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Για λόγους πληρότητας κρίνεται σκόπιμη η εκ νέου παρουσίαση των σχετικών αποτελεσμάτων και ευρημάτων και στην παρούσα έκθεση, συνοδευόμενη από σχολιασμό<sup>5</sup>. Ειδικότερα, αρχικά καταγράφηκε η εικόνα που έχουν οι τουριστικοί φορείς στις ανωτέρω επτά – αναπτυγμένες ως προς το μαζικό & οργανωμένο τουρισμό - εξεταζόμενες περιοχές της χώρας ως προς τις προσπάθειες και δράσεις δικτύωσης – συνεργασίας που έχουν λάβει στις εν λόγω περιοχές. Επιπλέον, οι τουριστικοί φορείς κλήθηκαν να καταγράψουν το είδος των επιχειρήσεων που τυχόν συμμετέχουν σε αυτές τις προσπάθειες – δράσεις.

Η σχετική ερώτηση τέθηκε ως ακολούθως :

**Στην περιοχή σας έχουν αναπτυχθεί δίκτυα – cluster συνεργασίας τουριστικών επιχειρήσεων για οποιοδήποτε αντικείμενο ; Τι είδους επιχειρήσεις συμμετέχουν σε αυτά (δυνατότητα πολλαπλής επιλογής);**

Τα ευρήματα δίνονται στον παρακάτω Πίνακα:

Έχουν αναπτυχθεί δίκτυα – cluster συνεργασίας τουριστικών επιχειρήσεων για οποιοδήποτε αντικείμενο ; Τι είδους επιχειρήσεις συμμετέχουν σε αυτά;- Ελλάδα	ΣΥΝΟΛΟ
1. Δεν υπάρχουν δίκτυα - clusters	15
2. Ξενοδοχειακές Μονάδες	5
3. Ενοικιαζόμενα Δωμάτια	5
4. Επιχειρήσεις Εστίασης	5
5. Επιχειρήσεις Ενοικίασης Οχημάτων	3
6. Εμπορικές Επιχειρήσεις	7
7. Άλλο	5
8. Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ	3

Σύνολο: 27 Απαντήσεις

#### Παρατηρήσεις – Χρήσιμες επιλεκτικές αναφορές:

- Η έρευνα επιβεβαιώνει την εικόνα ότι η δικτύωση στη χώρα μας και δη στον τουριστικό κλάδο δεν είναι διαδεδομένη.
- Αξίζει να αναφερθεί ότι οι φορείς της Αττικής δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν να υπάρχει κανένα δίκτυο – cluster συνεργασίας τουριστικών επιχειρήσεων στην περιοχή.

<sup>5</sup> Η διερεύνηση στοιχείων δικτύωσης τουριστικών επιχειρήσεων αποτυπώθηκε με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στα ερωτήματα 16 έως 18 του Ερωτηματολογίου της Έρευνας Πεδίου (βλ. Παραδοτέο Π.Α.1)

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ακολουθως η Έρευνα επιδίωξε να καταγραφεί η διάθεση των τουριστικών επιχειρήσεων να εκκινήσουν προσπάθειες δικτύωσης και εμπλοκής τους σε συνεργατικά σχήματα.

Η σχετική ερώτηση τέθηκε ως ακολούθως:

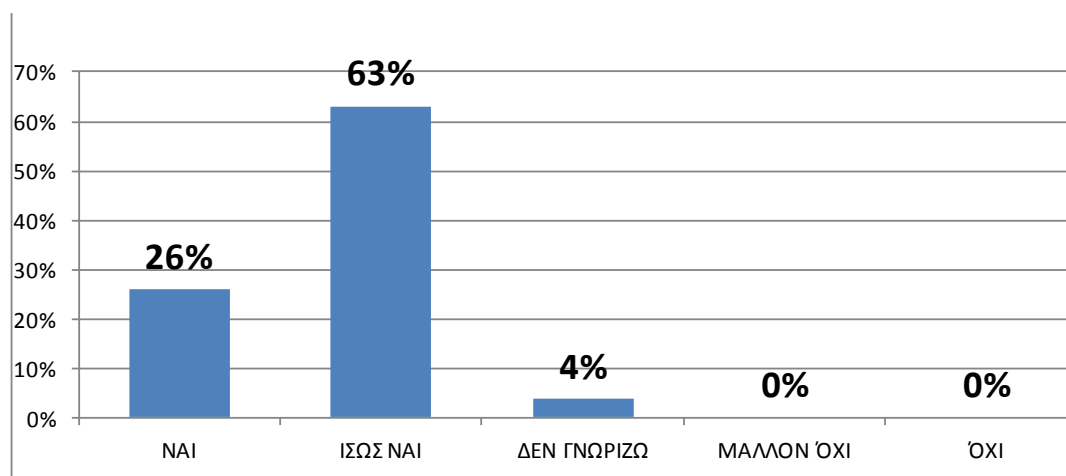
**Εάν δινόταν η ευκαιρία, στις τουριστικές επιχειρήσεις που εκπροσωπούνται από τον φορέα σας πιστεύετε ότι θα συμμετείχαν σε επιχειρηματικά δίκτυα - clusters;**

Τα ευρήματα δίνονται στον παρακάτω Πίνακα και παρουσιάζονται σε σχετικό Διάγραμμα:

Διάθεση για συμμετοχή σε δίκτυα - clusters	ΣΥΝΟΛΟ
ΝΑΙ	26%
ΙΣΩΣ ΝΑΙ	63%
ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ (να υπάρχει διάθεση)	4%
ΜΑΛΛΟΝ ΌΧΙ	0%
ΌΧΙ	0%
Δεν απαντώ/Δεν γνωρίζω	7%

Σύνολο: 27 Απαντήσεις

**Διάγραμμα 3-1: Διάθεση για συμμετοχή σε δίκτυα - clusters**



#### Παρατηρήσεις – Χρήσιμες επιλεκτικές αναφορές:

- Αξίζει να αναφερθεί ότι οι φορείς που μετείχαν στην έρευνα εκτιμούν σε ποσοστό σχεδόν 90%, ότι υπό κατάλληλες προϋποθέσεις οι επιχειρήσεις της περιοχής τους θα μετείχαν σε δίκτυο – cluster συνεργασίας τουριστικών επιχειρήσεων.



### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Ένα άξιο αναφοράς ποσοστό της τάξης του 11% δεν θέλησε να απαντήσει ή δήλωσε ότι δεν γνωρίζει να υπάρχει τέτοια διάθεση από τις τουριστικές επιχειρήσεις να μετάσχουν σε δίκτυα. Αυτό καταδεικνύει ότι ενδεχομένως υπάρχει έλλειμμα πληροφόρησης ως προς τις δυνητικές ωφέλειες της δικτύωσης ή και ως προς τα βήματα και τις δράσεις που θα πρέπει να αναληφθούν. Έτσι, αναδεικνύεται ο κομβικός ρόλος της Πολιτείας που πρέπει να παρεμβαίνει και να υποστηρίζει ποικιλοτρόπως τις προσπάθειες δικτύωσης στον τουριστικό κλάδο, οι οποίες μπορούν να έχουν πολλαπλασιαστικά οφέλη στις τοπικές οικονομίες.

Τέλος, η Έρευνα επιδίωξε να αποτυπώσει κλάδους – τομείς των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν συνέργιες με τουριστικές επιχειρήσεις και να αποδώσουν «νέα/ συμπληρωματικά τουριστικά προϊόντα».

Η σχετική ερώτηση τέθηκε ως ακολούθως:

**Ποιοι είναι οι κλάδοι – τομείς των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν συνέργιες με τουριστικές επιχειρήσεις και να αποδώσουν «νέα/ συμπληρωματικά τουριστικά προϊόντα», συμβάλλοντας**

**(Α) στην αποδοτική και ποιοτική ανάπτυξη του μαζικού – οργανωμένου τουρισμού και**

**(Β) στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου**

Παρακαλούμε σημειώστε έως και τρεις (3) κύριες επιλογές σε κάθε στήλη (Α) και (Β)

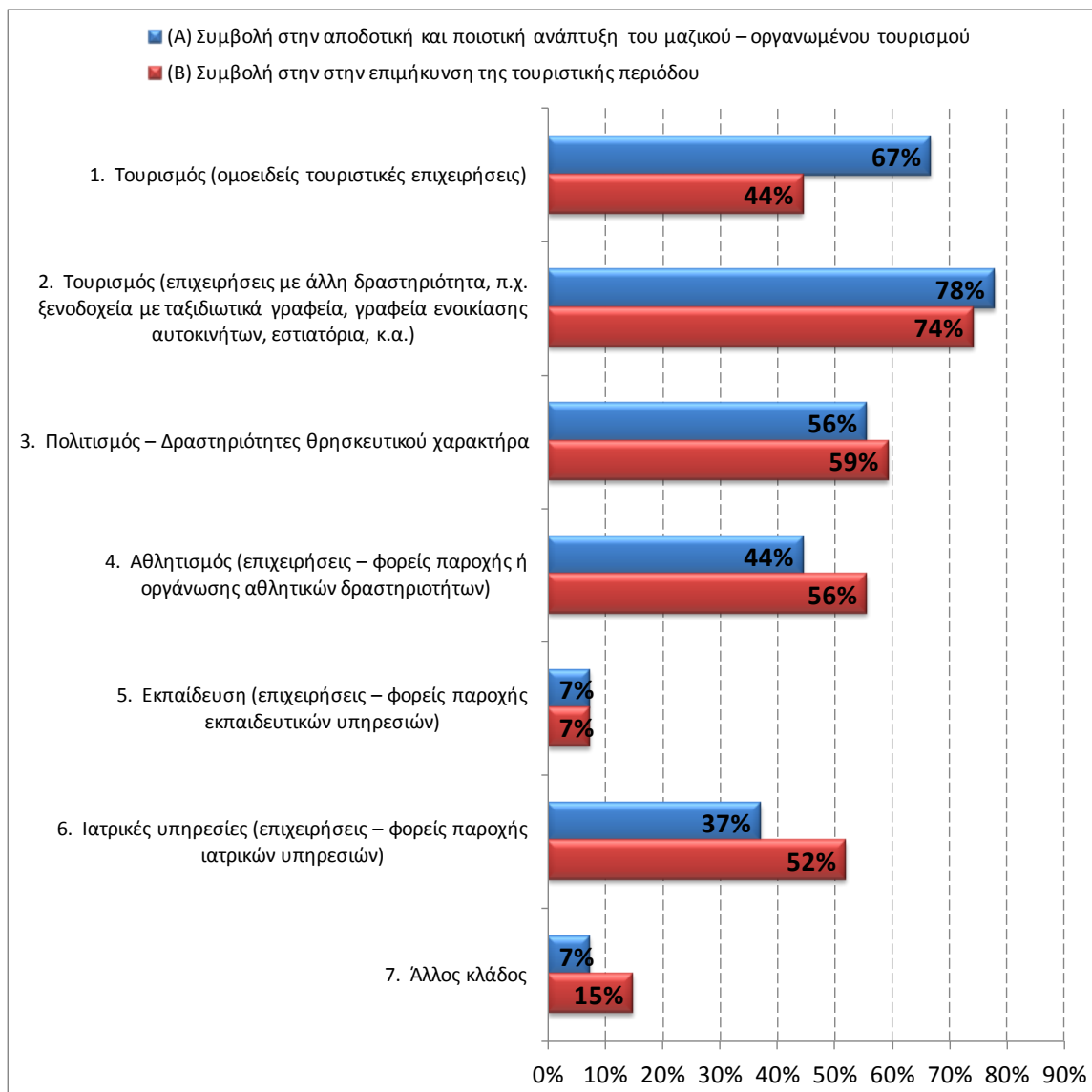
Τα ευρήματα δίνονται στον παρακάτω Πίνακα και παρουσιάζονται σε σχετικό Διάγραμμα:

ΚΛΑΔΟΙ – ΤΟΜΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΙΑ	A	B
1. Τουρισμός (ομοειδείς τουριστικές επιχειρήσεις)	67%	44%
2. Τουρισμός (επιχειρήσεις με άλλη δραστηριότητα, π.χ. ξενοδοχεία με ταξιδιωτικά γραφεία, γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, εστιατόρια, κ.α.)	78%	74%
3. Πολιτισμός – Δραστηριότητες θρησκευτικού χαρακτήρα	56%	59%
4. Αθλητισμός (επιχειρήσεις – φορείς παροχής ή οργάνωσης αθλητικών δραστηριοτήτων)	44%	56%
5. Εκπαίδευση (επιχειρήσεις – φορείς παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών)	7%	7%
6. Ιατρικές υπηρεσίες (επιχειρήσεις – φορείς παροχής ιατρικών υπηρεσιών)	37%	52%
7. Άλλος κλάδος – τομέας	7%	15%
8. Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ	0%	0%

Σύνολο: 27 Απαντήσεις

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Διάγραμμα 3-2: Κλάδοι – τομείς των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν συνέργιες με τουριστικές επιχειρήσεις και να αποδώσουν «νέα/ συμπληρωματικά τουριστικά προϊόντα»- Ελλάδα**



#### Παρατηρήσεις – Χρήσιμες επιλεκτικές αναφορές:

- Η πλέον δημοφιλής προτίμηση στις εκτιμήσεις των φορέων που μετείχαν στην Έρευνα σχετικά με τη συμμετοχή επιχειρήσεων της περιοχής τους σε δίκτυο – cluster συνεργασίας, είναι με επιχειρήσεις με άλλη δραστηριότητα, π.χ. ξενοδοχεία με ταξιδιωτικά γραφεία, γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, εστιατόρια, κ.α.. Η επιλογή αυτή εκτιμάται ότι μπορεί να συμβάλει τόσο στην αποδοτική και ποιοτική ανάπτυξη του μαζικού – οργανωμένου τουρισμού όσο και στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.
- Αξίζει να μνημονευτούν τα υψηλά ποσοστά του κλάδου των ιατρικών υπηρεσιών στη δυνητική συμβολή στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

### **3.2.2 Παραδείγματα ελληνικών τουριστικών clusters & δικτύων**

#### **3.2.2.1 Γενικά**

Στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση παραδειγμάτων υφιστάμενων cluster – δικτύων στην Ελλάδα και σε διεθνές επίπεδο που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών επιχειρηματικών (και όχι μόνο) σχηματισμών και περιλαμβάνουν πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, τους στόχους της συνεργασίας & δικτύωσης, την οργάνωση και τη λειτουργία κ.α.

Τα παραδείγματα αυτά που μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμη δεξαμενή για άντληση πληροφοριών σε κάθε ενδιαφερόμενο φορέα που επιθυμεί να έχει εικόνα ως προς τη διαμόρφωση προδιαγραφών για τη σύσταση ενός δικτύου. .

#### **3.2.2.2 Leading Tourism Cluster (LTC): Το cluster των ξενοδόχων**

##### ***Γενική επισκόπηση***

Το Leading Tourism Cluster (LTC) είναι το δίκτυο των ξενοδόχων στην Ελλάδα με δράσεις κυρίως στον τομέα των προμηθειών. Στόχος του δικτύου είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των μελών, μέσω της βελτίωσης των υπηρεσιών και της μείωσης του κόστους που επιτυγχάνεται από τις καλύτερες διαπραγματεύσεις στις προμήθειες. Επίσης, το δίκτυο στοχεύει στην καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των ξενοδοχείων, μέσω της διάχυσης καινοτομίας και τεχνογνωσίας στα μέλη. Επιπλέον, η συνεργασία των μελών επικεντρώνεται στον τομέα της εκπαίδευσης, της επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου και μείωσης της εποχικότητας της απασχόλησης, στη δημιουργία ενιαίων προτύπων ποιότητας, στη μείωση του κόστους διοίκησης, στην κοινή προβολή και προώθηση των πωλήσεων, στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, στην ανάπτυξη διαλόγου με κρατικούς και τοπικούς φορείς για τη βελτίωση των περιφερειακών υποδομών.

##### ***Συμμετέχοντες***

Το LTC σήμερα εξυπηρετεί ξενοδοχειακούς ομίλους και μονάδες με δυναμικότητα πλέον των 16.000 κλινών καταγράφοντας μία δυναμική πορεία. Πιο συγκεκριμένα, το cluster αποτελείται από 10 ξενοδοχειακούς ομίλους και εταιρείες:

- Airotel group
- Aldemar Hotels & Spa
- Atrium Palace Thalasso Spa Resort & Villas
- Blue Gr Mamidakis Hotels

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

- Caravia Beach
- Marbella Beach Corfu
- Candia Hotel (Athens)
- Minos Palace
- Sunshine Vacations Clubs
- The American College of Greece

#### **Πρακτικές ενδιαφέροντος**

##### ► **Διαχείριση Προμηθειών<sup>6</sup>**

Η συσσώρευση μελών σε ένα cluster δίνει διαπραγματευτική δύναμη στο δίκτυο. Στον τομέα των προμηθειών, το LTC κατάφερε να επιλέξει προμηθευτές με συνέπεια, ποιοτικά προϊόντα και ανταγωνιστικές τιμές. Οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται από τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων- μελών και ωφελούν συνολικά το δίκτυο. Ενδεικτικές κατηγορίες διαπραγμάτευσης είναι τα κατεψυγμένα τρόφιμα, τα αλλαντικά, τα γαλακτοκομικά προϊόντα, τα αναψυκτικά, οι χυμοί, τα αλκοολούχα ποτά κ.α. Επιπλέον, η LTC διενεργεί ελέγχους ποιότητας, μέσω τακτικών επισκέψεων στους χώρους των προμηθευτών, ώστε να διασφαλίζεται συνεχώς η ποιότητα των προϊόντων.

Για την αποτελεσματική διαπραγμάτευση στον τομέα των προμηθειών η LTC διαθέτει ένα σύγχρονο Σύστημα Ηλεκτρονικής Παραγγελιοληψίας που βοηθά τα μέλη καθώς και τους προμηθευτές να πραγματοποιήσουν τις μεταξύ τους συναλλαγές εύκολα και γρήγορα. Το δίκτυο δέχεται τις χαμηλότερες, σε πολλά προϊόντα και υπηρεσίες, προσφορές από τους προμηθευτές ξενοδοχείων. Το ποσοστό αγγίζει ακόμη και το 5% 30% σε σχέση με τις τιμές που κυκλοφορούν στην αγορά για τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες.

Το διαδικτυακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Παραγγελιοληψίας, το οποίο σχεδιάστηκε αποκλειστικά για τα μέλη του LTC διευκολύνει την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των ξενοδοχείων και των προμηθευτών. Μέσω του συστήματος τα μέλη του δικτύου έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν από μία μεγάλη γκάμα συνεργατών και προϊόντων στους τομείς των τροφίμων και ποτών, λινών, αναλωσίμων, και λοιπών με τους οποίους η ομάδα του LTC έχει διαπραγματευτεί τις καλύτερες και πιο ανταγωνιστικές τιμές της αγοράς. Το Σύστημα εγγυάται την αξιοπιστία στις συναλλαγές μεταξύ μελών και προμηθευτών καθώς και την ασφαλή διαχείριση και διεκπεραίωση των παραγγελιών.

Ωστόσο η εφαρμογή του και κυρίως η αποδοχή του, δεν ήταν εύκολη υπόθεση και αφορούσε τη δύναμη της συνήθειας. Δηλαδή, όταν κάποιος μαθαίνει να δουλεύει με μία

---

<sup>6</sup> Πηγή: Ημερίδα Infobestpractices 2010 με θέμα: "Εξοικονόμηση-Αξιοποίηση-Αποδοτικότητα σε περιβάλλον κρίσης", Ομιλία κ. Εμμανουήλ Κυριακίδη, Γενικού Διευθυντή Leading Tourism Cluster –LTC

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

συγκεκριμένη διαδικασία, δύσκολα αλλάζει ή προσαρμόζεται σε μία νέα, ακόμη κι αν η τελευταία θα τον βοηθήσει να είναι περισσότερο αποδοτικός.

Κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του συστήματος το 2007, τα ξενοδοχεία τα οποία ήταν συνηθισμένα στην παλαιά πρακτική διεκπεραίωσης προμηθειών, ήταν διστακτικά, πραγματοποιώντας συναλλαγές με 5.018 καταχωρήσεις, το δεύτερο χρόνο οι καταχωρήσεις άγγιξαν τις 9,722, ενώ το 2010 οι καταχωρήσεις ήταν 16,500. Το 2011 αναμενόταν να αγγίξουν τις 20.000. Τέλος ο συνολικός διαπραγματευόμενος τζίρος μαζί με την πρόβλεψη για το 2011 έδειχνε ότι θα αγγίξει τα 52 εκατομμύρια ευρώ.

Ξεφεύγοντας όμως από τις μετρήσεις και τα νούμερα, το μεγαλύτερο όφελος (ίσως όχι μετρήσιμο) που έχει προκύψει από αυτήν όλη την προσπάθεια είναι το γεγονός ότι ξενοδόχοι και προμηθευτές κάθισαν στο ίδιο τραπέζι και μίλησαν για το κοινό συμφέρον, για κοινούς στόχους. Το γεγονός αυτό προσδίδει μία νότα αισιοδοξίας στο γκρίζο οικονομικό περιβάλλον που βιώνουμε.

#### **► «Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα LTC Custom Program of Executive Education»**

Το Leading Tourism Cluster παρέχει συνεχώς στα μέλη του συμβουλευτικές υπηρεσίες και πληροφόρηση που αφορούν στον τομέα του διεθνούς τουρισμού και τις εξελίξεις γύρω από αυτόν. Επίσης, στο ευρύτερο πλαίσιο ενημέρωσης οργανώνει αποστολές σε μεγάλες κλαδικές εκθέσεις. Στόχος είναι η αξιοποίηση της συσσωρευμένης γνώσης και η προώθησή της σε όλες τις επιχειρήσεις μέλη.

Τα τελευταία χρόνια το cluster έχει αναπτύξει δεσμούς συνεργασίας με το Cornell University- School of Hotel Administration, με σκοπό την προώθηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης των μελών της μέσω του προγράμματος "LTC Custom Program of Executive Education".

Το πρόγραμμα, μέσω ειδικών «tailor made» σεμιναρίων, έχει ως αντικείμενο την εμπάθυνση των γνώσεων στον τομέα της διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων και απευθύνεται σε στελέχη διοικητικού- διευθυντικού τομέα. Πιο συγκεκριμένα, αποσκοπεί στην καλλιέργεια δεξιοτήτων που αφορούν σε ανταγωνιστικές τεχνικές οργάνωσης και διοίκησης, στη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής πολιτικής ελέγχου, στις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, στην αξιολόγηση καινοτομικών ευκαιριών και επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς και στην κατάρτιση στον τομέα της χρηματοοικονομικής λογιστικής.

### **3.2.2.3 Ένωση Επιχειρηματιών Ενοικιαζόμενων Διαμερισμάτων και Δωματίων του Νομού Ηρακλείου «Η ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ»**

Είναι πολύ ενδιαφέρον πως κάποιοι επιχειρηματίες από τον τουριστικό χώρο βλέποντας ήδη την διεθνή συγκυρία και τις ευκαιρίες που εμφανίζονται άρχισαν να οργανώνονται γύρω από μια αντίστοιχη βάση δικτύωσης στοχεύοντας στην τελική δημιουργία ενός cluster.

Η Ένωση Επιχειρηματιών Ενοικιαζόμενων Διαμερισμάτων και Δωματίων του Νομού Ηρακλείου «Η ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ», προχώρησαν στην πρώτη υλοποίηση συνεργατικού σχηματισμού που πολύ πιθανά θα οδηγήσει σε cluster.

Οι επιχειρηματίες αυτοί διαπίστωσαν πως το προϊόν «ήλιος - θάλασσα» που κατά κανόνα αντιπροσωπεύουν έχει πλέον κορεστεί και παράλληλα δέχεται έντονο ανταγωνισμό από γειτονικές περιοχές της μεσογείου. Παράλληλα αντιμετωπίζουν μια σειρά παραμέτρων όπως την παραδοσιακή δομή και τον οικογενειακό χαρακτήρα και το πολύ μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων, τον ελάχιστο χρόνο που διαθέτουν για προώθηση και παρακολούθηση εκθέσεων αλλά και τη μειωμένη δυνατότητα ανάληψης ρίσκου.

Τα προβλήματα αυτά τους οδηγούν σταδιακά στην έλλειψη ενημέρωσης και παρακολούθησης των εξελίξεων στην ανυπαρξία ουσιαστικού marketing και τέλος στην εσωστρέφεια και τον μεταξύ τους ανταγωνισμό που όμως δεν μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομική επιχειρησιακή βελτίωση με βάση τα παραπάνω προβλήματα.

Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν οι συγκεκριμένοι επιχειρηματίες είναι πως κάθε προσπάθεια διαφοροποίησης προσκρούει στο μικρό μέγεθος και την έλλειψη πόρων και οικονομιών κλίμακας άρα θα πρέπει να αποκτήσουν διακριτά μεγέθη ορατά και υπολογίσιμα από το διεθνή ανταγωνισμό.

Η κάθετη και οριζόντια δικτύωση του cluster θα δώσει στους επιχειρηματίες πρόσβαση σε πόρους και μέσα που ποτέ δεν είχαν όπως για παράδειγμα τη μεταφορά, τη σίτιση, τις κρατήσεις τις οργανωμένες προμήθειες την εκπροσώπηση σε εκθέσεις του εξωτερικού. Παράλληλα όμως τους δίνεται πλέον η δυνατότητα να πουλήσουν ένα νέο προϊόν: τον τουρισμό εμπειρίας σε συνεργασία με αγροτουριστικά καταλύματα και μέσα από την οργάνωση θεματικών διαδρομών εστιάζοντας στα θέματα της φιλοξενίας της κουλτούρας και της ιστορίας.

#### **3.2.2.4 Το Κρητικό Σύμφωνο Ποιότητας**

Το «**Κρητικό Σύμφωνο Ποιότητας**» είναι μια αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία της Περιφέρειας Κρήτης, η οποία δημιουργήθηκε με σκοπό την διάσωση, προβολή και διάδοση του προτύπου της Κρητικής Διατροφής αλλά και την πιστοποίηση χώρων εστίασης που προσφέρουν Κρητική Κουζίνα. Η δημιουργία της εταιρείας έρχεται να καλύψει την ανάγκη για συντονισμένη προβολή και προώθηση της Κρητικής Διατροφής και την προαγωγή των τοπικών προϊόντων, τόσο σε επίπεδο νησιού, όσο και στην υπόλοιπη Ελλάδα και διεθνώς.

Ο **στρατηγικός στόχος** του Κρητικού Συμφώνου Ποιότητας είναι *η ισόρροπη και αειφόρος ανάπτυξη της Κρήτης μέσω της συνεργασίας με τους τοπικούς φορείς, τις επιχειρήσεις και την κοινωνία των πολιτών*. Οι βασικοί άξονες πάνω στους οποίους θα κινηθεί η εταιρεία για την επίτευξη του στόχου της είναι οι ακόλουθοι:

1. Η **τοπική γαστρονομική παράδοση**: θα γίνει προώθηση της Κρητικής Διατροφής ως τρόπος ζωής
2. Η **υγεία**: θα προβληθεί η συμβολή της Κρητικής Διατροφής στην βελτίωση του επιπέδου υγείας, ως μέσο θεραπείας αλλά και πρόληψης
3. Τα **τοπικά προϊόντα**: θα γίνει προσπάθεια για την βελτίωση της ποιότητας των κρητικών προϊόντων μέσω της στήριξης για τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών παραγωγής (σε παραγωγή, μεταποίηση, διανομή)
4. Το **περιβάλλον**: θα προωθηθεί η «πράσινη ανάπτυξη» του νησιού, προβάλλοντας την Κρήτη ως έναν τόπο με καθαρό περιβάλλον και μεγάλη βιοποικιλότητα, όπου παράγονται μοναδικά, ασφαλή και υγιεινά προϊόντα
5. Ο **πολιτισμός**: θα προωθηθεί η Κρητική Διατροφή ως αναπόσπαστο κομμάτι του κρητικού πολιτισμού και θα συνδεθεί με τις τοπικές αξίες
6. Ο **τουρισμός**: θα προωθηθεί ο γαστρονομικός τουρισμός στο νησί, βασισμένος στα εκλεκτά τοπικά προϊόντα και την Κρητική Κουζίνα.

Η εταιρεία, λειτουργώντας ως το Cluster της Κρητικής Διατροφής, σκοπεύει να αποτελέσει την «ομπρέλα» κάτω απ' την οποία θα μπορέσουν να ενταχθούν όλες τις τοπικές πρωτοβουλίες που κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση. Χαράζοντας μια κοινή και ολοκληρωμένη πολιτική, η Περιφέρεια Κρήτης, σε συνεργασία με όλους τους αρμόδιους φορείς, επιχειρήσεις και πολίτες, θα δουλέψει για την αύξησης της ζήτησης για τοπικά προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ παράλληλα θα ενισχύουν την ποιότητα της προσφοράς τους.

### **3.2.2.5 Οικοτουριστικό Δίκτυο Επιχειρήσεων Ζακύνθου eco-Zakynthos**

Το **eco Zakynthos**, είναι το πρώτο οικοτουριστικό Δίκτυο επιλεγμένων παραδοσιακών και αγροτουριστικών επιχειρήσεων που πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια ποιότητας στην Ζάκυνθο. Ιδρύθηκε το 2011 από 21 επαγγελματίες του τουριστικού χώρου και απευθύνεται σε όσους αναζητούν αυθεντικές διακοπές σε συνδυασμό με φυσιολατρικές και οικοτουριστικές εμπειρίες.

Το Δίκτυο είναι μια μη κερδοσκοπική εταιρεία με σκοπό την Ανάπτυξη, Δικτύωση, Προώθηση και Πιστοποίηση Αγροτουριστικών επιχειρήσεων με οικολογική συνείδηση και πρακτική, με ιδιαίτερη προσοχή στην προστασία και ανάδειξη του περιβάλλοντος την προώθηση των τοπικών μας προϊόντων, την διατήρηση και ανάδειξη του πολιτισμού της Ζακύνθου και γενικότερα του Ελληνικού πολιτισμού. Επιπλέον σκοπός είναι να στηρίξουμε και να αναπτύξουμε με δράσεις που προωθούν την οικολογία στην Ζάκυνθο ώστε να γίνουμε πρότυπο οικολογικό Νησί στην Ελλάδα αλλά και τον υπόλοιπο κόσμο».

Στην εταιρεία συμμετέχουν επαγγελματίες από διαφορετικές επιχειρήσεις δηλαδή αγροκτήματα με κατοικίες, εστιατόρια, παραδοσιακά προϊόντα και μουσεία. Όλα τα μέλη του δικτύου eco Zakynthos στοχεύουν:

- στην ανάδειξη των μικρομεσαίων αγροτουριστικών επιχειρήσεων της περιοχής με υψηλά ποιοτικά κριτήρια παροχής υπηρεσιών
- στην προστασία του περιβάλλοντος και του πολιτισμικού πλούτου της Ζακύνθου
- στην ανάπτυξη οικολογικών, οικοτουριστικών και αγροτουριστικών δραστηριοτήτων
- στην προσέλκυση δυνητικών πελατών για οικοτουριστικό και φυσιολατρικό τουρισμό, προσφέροντάς τους ιδιαίτερες υπηρεσίες και μοναδικές εμπειρίες που θα τους συναρπάσουν
- να πετύχουν υψηλότερη αναγνωρισιμότητα των προϊόντων, των υπηρεσιών, καθώς επίσης και της περιοχής τους.

Το δίκτυο eco Zakynthos εκφράζει μια φιλοσοφία με δυνατές διαχρονικές αξίες η οποία βασίζεται στις ανθρώπινες διαστάσεις, στην ποιότητα των μελών αλλά και στην προσωπική επαφή των ιδιοκτητών με τους πελάτες - φιλοξενούμενους.



### **3.2.2.6 Εταιρία ανάπτυξης εναλλακτικού τουρισμού Νομού Δράμας – «ECSTASY»**

Η «Εταιρία ανάπτυξης εναλλακτικού τουρισμού Νομού Δράμας» είναι ένα cluster τουριστικών επιχειρήσεων που στοχεύει στη δημιουργία και παροχή υψηλής ποιότητας υποδομών και υπηρεσιών, και σταδιακά θα αναδεικνύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της υπαίθρου του Νομού Δράμας. Τα πλεονεκτήματα δικτύωσης, μεταξύ άλλων μπορούν να είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η πρόσβαση στην έρευνα και τεχνολογία και τις νέες μορφές οργάνωσης διοίκησης και παραγωγής, η εύρεση νέων αγορών, η κοινή προβολή των προϊόντων κ.λπ.

Μέσω της αποτελεσματικής συνεργασίας των μελών – επιχειρήσεων της εν λόγω εταιρίας, θα επιτευχθεί η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η αναβάθμιση της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος. Κάτι τέτοιο δεν θα ήταν εφικτό για την κάθε επιχείρηση χωριστά, καθότι τα μέλη είναι επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους.

Η Εταιρία θα ενισχύσει επίσης την λειτουργία της κάθε επιχείρησης μέσω της δημιουργίας και προβολής της ενιαίας τουριστικής εικόνας του Νομού (μέρος του οποίου αποτελεί και η κάθε επιχείρηση χωριστά) τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, είτε μέσω της «παραδοσιακής» διαφήμισης είτε μέσω του διαδικτύου.

Τέλος, η Εταιρία θα συμβάλλει στην ολοκλήρωση του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει ο Νομός Δράμας. Με την συμμετοχή, για παράδειγμα, επιχειρήσεων που προσφέρουν υπηρεσίες ή προϊόντα όπως, διαμονή, σίτιση, δραστηριότητες (π.χ. αθλητικές, οικοτουριστικές), παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων κ.α. τίθενται τα θεμέλια για την ολοκλήρωση του τουριστικού προϊόντος, γεγονός που θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητα ολόκληρου του προορισμού και κατ' επέκταση της κάθε επιχείρησης χωριστά. Κι' αυτό γιατί, με την συμβολή όλων των επιχειρήσεων στην προσφορά των τουριστικών υπηρεσιών, η κάθε επιχείρηση μεμονωμένα, θα αποδεσμευτεί από την ανάγκη να βελτιωθεί ώστε να προσφέρει νέες υπηρεσίες και θα είναι σε θέση να προσελκύει νέους πελάτες με τους ίδιους (περιορισμένους) οικονομικούς πόρους.

Οι ειδικότεροι στόχοι της Εταιρίας είναι να προσφέρει υπηρεσίες προς τα μέλη της αλλά και προς την τουριστική αγορά εν γένει. Αυτές παρουσιάζονται ειδικότερα παρακάτω:

Υπηρεσίες προς τα μέλη:

- Κοινή προβολή των συνεργατών – μελών.
- Συλλογική στήριξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Ανάπτυξη Δημοσίων Σχέσεων με φορείς και τις τοπικές κοινωνίες.

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

- Συνεργασία με τα μέλη και τους πελάτες για την συνεχόμενη αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών (π.χ. με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων).
- Δημιουργία και υποστήριξη εφαρμογής τουριστικών πακέτων για αύξηση των ημερών διαμονής και του ημερήσιου τζίρου ανά πελάτη.
- Πολλαπλασιασμός των ικανοτήτων των επιχειρήσεων που θα συμμετέχουν σε αυτήν για έρευνα, καινοτομίες και βελτίωση των προσβάσεων σε νέες αγορές.
- Κατάρτιση και εξειδίκευση των μελών μέσα από σεμινάρια και ημερίδες. Υπηρεσίες προς την τουριστική αγορά:
- Προβολή των συνεργατών της εταιρίας (μέσω ιστοχώρου) για την ολοκληρωμένη πληροφόρηση των πελατών όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Τη σύνδεση του ιστοχώρου με αντίστοιχους τοπικών φορέων, όπως επίσης και σε παγκόσμιες μηχανές αναζήτησης (π.χ. Goggle, Yahoo).
- Ενημέρωση για τις δραστηριότητες της εταιρίας με αποστολή εντύπων προβολής.
- Δημιουργία ελκυστικών τουριστικών πακέτων που θα περιλαμβάνει ποικίλες δραστηριότητες (π.χ. διοργάνωση εκδηλώσεων παρουσίασης κρασιών σε συνεργασία με οινοποιεία του Νομού, γνωριμία της περιοχής μέσα από οδοιπορικά περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και οικολογικής ευαισθητοποίησης, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις κα).
- Διαμόρφωση προδιαγραφών εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση (με την αποστολή e-mail ή έντυπου υλικού) που θα τους παρέχει την δυνατότητα ενημέρωσης για τα επόμενα σχέδια της εταιρίας.
- Με την δημιουργία του δικτύου, ο χρήστης θα μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλες τις μονάδες και να βρίσκει εύκολα και γρήγορα που υπάρχει διαθέσιμο δωμάτιο θα είναι εφικτή η πιο γρήγορη διαμεσολάβησή τους για κρατήσεις, ακόμη και την υψηλή περίοδο.
- Δημιουργία INFO KIOSK (περιπτέρου πληροφοριών) από όπου θα μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για τις υπηρεσίες της εταιρίας (π.χ. που βρίσκονται οι επιχειρήσεις, πώς γίνονται οι κρατήσεις, τι υπηρεσίες παρέχονται, ποια πακέτα προσφέρονται την συγκεκριμένη περίοδο κα)

### **3.2.2.7 Δίκτυο συμπληρωματικών επιχειρήσεων στον τομέα του αγροτικού τουρισμού στο νομό Πιερίας με την επωνυμία «Thronos»**

Μέτοχοι της εταιρίας με την επωνυμία «Thronos» είναι 27 επενδυτές από το χώρο του αγροτουρισμού και της μεταποίησης αγροτικών προϊόντων στο Νομό Πιερίας : (ξενοδοχεία, αγροτουριστικά καταλύματα, αγροκτήματα, εστιατόρια, παραδοσιακά καφενεία, εργαστήρια παραδοσιακής χειροτεχνίας, μονάδες μεταποίησης αγροτικών προϊόντων (πρωτογενής & μετά την πρώτη μεταποίηση)).

Επίσης με συμβουλευτικό ρόλο στο Δίκτυο Συμπληρωματικών Επιχειρήσεων «Thronos» συμμετέχουν τοπικοί φορείς, όπως :

- Η Περιφερειακή Ενότητα Πιερίας
- Η Ένωση Ξενοδόχων Πιερίας
- Το Επιμελητήριο Πιερίας
- Το ΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ : «Τμήμα Τυποποίησης – Διακίνησης Προϊόντων», Παράρτημα Κατερίνης
- Η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πιερίας,

Μέλη της «Thronos» κατόπιν αίτησής τους και με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης, μπορούν να γίνουν:

- Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και επιχειρήσεις τους,
- Νομικά πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και φορείς του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα,
- Συλλογικοί επαγγελματικοί, κοινωνικοί, πολιτιστικοί και φιλοπεριβαλλοντικοί φορείς,
- Φορείς της κοινωνικής οικονομίας,
- Επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα, ως νομικά ή φυσικά πρόσωπα και όποιοι άλλοι φορείς, νομικά και φυσικά πρόσωπα, που δραστηριοποιούνται στο Νομό Πιερίας και ενδιαφέρονται, καθώς επίσης και φυσικά ή νομικά πρόσωπα και από άλλες περιοχές της Χώρας, εφόσον εφόσον η Γενική Συνέλευση κρίνει ότι σκοπεύουν να συμβάλλουν ουσιαδώς στην επίτευξη των στόχων και σκοπών της εταιρίας «THRONOS».

Στόχοι του δικτύου είναι:

- Διαφύλαξη των παραδοσιακών αισθητικών και καταναλωτικών προτύπων της περιοχής.
- Δημιουργία προϋποθέσεων για παροχή τουριστικών υπηρεσιών, αναβαθμισμένης ποιότητας

**Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

- Διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς.
- Προστασία του περιβάλλοντος από τις τουριστικές δραστηριότητες.
- Προστασία των καταναλωτών-επισκεπτών από κερδοσκοπικές πρακτικές.
- Εξυπηρέτηση και ενημέρωση τόσο των εταίρων της εταιρίας «THRONOS» όσο και των επισκεπτών.
- Προστασία των εταίρων της εταιρίας «THRONOS» από τον αθέμιτο ανταγωνισμό.
- Εμπλουτισμός, αναβάθμιση της ποιότητας και προώθηση του τοπικού τουριστικού προϊόντος.
- Ανάδειξη και αναβάθμιση της ποιότητας των τοπικών προϊόντων και προώθησή τους στην αγορά.
- Διασφάλιση της αειφορικής ανάπτυξης της περιοχής.
- Εκπαίδευση, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση των εταίρων της εταιρίας «THRONOS» και του προσωπικού που απασχολούν.
- Σχεδιασμός και προώθηση ειδικού σήματος για τις παρεχόμενες από τους εταίρους – μέλη, υπηρεσίες αναβαθμισμένης ποιότητας.
- Συνεργασία με ειδικούς σε θέματα τουρισμού για τη μεταφορά τεχνογνωσίας στην περιοχή.
- Από κοινού προβολή των επιχειρήσεων του κλάδου, της περιοχής και των δυνατοτήτων που προσφέρει στον επισκέπτη (έντυπη και ηλεκτρονική).
- Διεύρυνση των αγορών.
- Διατοπική και διακρατική συνεργασία.
- Ομοιόμορφη, ποιοτική και οργανωμένη παροχή υπηρεσιών στους επισκέπτες.
- Οργάνωση δραστηριοτήτων για τον ελεύθερο χρόνο των επισκεπτών, με σκοπό την παραμονή τους για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο διάστημα στην περιοχή (μετακίνηση, ξενάγηση, δραστηριότητες κ.λ.π.).
- Συνεργασία με στόχο την καλύτερη διαχείριση των πελατών – επισκεπτών.
- Προστασία των επισκεπτών από κερδοσκοπικές πρακτικές.
- Συνεργασία με επιχειρήσεις παραγωγής τοπικών προϊόντων διατροφής, για κάλυψη των αναγκών διατροφής των επισκεπτών στην περιοχή.
- Συνεργασία με επιχειρήσεις παραγωγής παραδοσιακών χειροτεχνημάτων και ειδών λαϊκής τέχνης, τόσο για την διακόσμηση των καταλυμάτων όσο και για την προώθηση τους στους επισκέπτες, ως ενθύμια της περιοχής.

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

- Από κοινού συνεργασία με τουριστικά γραφεία και πράκτορες και η κατευθυνόμενη κίνηση των επισκεπτών.
- Συνεργασία με διάφορα δίκτυα που προωθούν τον πολιτισμό και τα τοπικά προϊόντα.
- Καθορισμός προγράμματος διαδρομών και προορισμού για τους επισκέπτες.
- Διοργάνωση εκδηλώσεων και συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις.
- Προώθηση εφαρμογής ποιοτικών σημάτων H.A.C.C.P. και ISO.
- Προώθηση για υλοποίηση από την Αυτοδιοίκηση, έργων ανάδειξης του πολιτισμού και της φύσης, ως συμπληρωματικά έργα τουρισμού - πολιτισμού.

### **3.3 ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ**

#### **3.3.1 Εισαγωγή**

Σε μια προσπάθεια δημιουργίας και ανάπτυξης δικτύων – cluster, θα ήταν χρήσιμο να εξεταστεί η προγενέστερη εμπειρία και γνώση από την εξέταση καλών πρακτικών και επιτυχημένων – ή αντίστοιχα αποτυχημένων- δικτυώσεων από χώρες του εξωτερικού, και δη χώρες ανταγωνίστριες προς την Ελλάδα, που συγκεντρώνουν δηλαδή κοινά χαρακτηριστικά ως προς το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν και απευθύνονται στις ίδιες ή και παρόμοιες με τη χώρα μας αγορές στόχους (target countries – target groups).

Στον παγκόσμιο τουριστικό χάρτη παρατηρούνται αρκετά παραδείγματα μορφών δικτύωσης που στοχεύουν στην ποιοτική βελτίωση, τον εμπλουτισμό και την αύξηση της προσφοράς των πακέτων μαζικού – οργανωμένου τουρισμού, καθώς και την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου. Συγκεκριμένα, και σύμφωνα με στοιχεία του Δεκεμβρίου 2011, στα κράτη μέλη της Ε.Ε. (περιοχή που κυρίως ενδιαφέρει στο παρόν) είναι επισήμως καταγεγραμμένα στο Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Clusters 57 τουριστικά δίκτυα – clusters.

**Πίνακας 3-1: Πλήθος τουριστικών cluster στην Ευρωπαϊκή Ένωση (2011)**

<b>α/α</b>	<b>Κράτος – Μέλος Ε.Ε.</b>	<b>Πλήθος cluster τουρισμού</b>
1.	Αυστρία	6
2.	Βέλγιο	2
3.	Γαλλία	4
4.	Γερμανία	2
5.	Δανία	1
6.	Ελλάδα	2
7.	Ηνωμένο Βασίλειο	9
8.	Ιρλανδία	3
9.	Ισπανία	8
10.	Ιταλία	1
11.	Κύπρος	1
12.	Λουξεμβούργο	12
13.	Μάλτα	1
14.	Ουγγαρία	1
15.	Πορτογαλία	1
16.	Ρουμανία	1
17.	Τσεχία	2
<b>Σύνολο:</b>		<b>57</b>

*Πηγή: EU Cluster Observatory, ίδια επεξεργασία*

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται, κυρίως ως καλές πρακτικές, clusters διαφόρων μορφών: περιφερειακά, εθνικά, κάθετα, οριζόντια σε διάφορες χώρες, τόσο στις ανταγωνίστριες της Ελλάδας αγορές (Ιταλία, Ισπανία, Κροατία), όσο και σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή μη, όπου ο τουρισμός αποτελεί βασική πηγή εσόδων. Τα δίκτυα αυτά αναλύονται σε ότι αφορά στη δομή και οργάνωσή τους, το σκοπό ύπαρξης και τους επιμέρους στόχους και στρατηγικές τους, τις δραστηριότητες που αναπτύσσουν, κλπ. Σε μία περίπτωση δε, (τουριστικό cluster του Νεπάλ), παρουσιάζεται μια προς αποφυγή κατάσταση, καθώς το δίκτυο δεν είχε τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η δημιουργία, ανάπτυξη, συντήρηση και επιτυχία ενός δικτύου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, ανάμεσα στους οποίους βρίσκεται και η κουλτούρα και η φιλοσοφία των μελών που το αναπτύσσουν. Έτσι λοιπόν, ενώ οι καλές πρακτικές και τα επιτυχημένα παραδείγματα δικτυώσεων άλλων χωρών μπορούν να αποτελέσουν ένα χρήσιμο εργαλείο για τον ελληνικό τουρισμό, σε καμία περίπτωση δεν εγγυώνται τα ίδια αποτελέσματα σε περίπτωση που η χώρα μας αναπτύξει κάτι αντίστοιχο.

#### **3.3.2 Παραδείγματα cluster τουρισμού στις ανταγωνίστριες χώρες**

##### **3.3.2.1 Ιταλία: Club 'I Borghi piu Belli D'Italia'**

###### ***Γενική επισκόπηση***

Το κλαμπ «Τα πιο όμορφα χωριά της Ιταλίας» (I Borghi piu Belli d'Italia) είναι ένα δίκτυο που ιδρύθηκε το 2001 με πρωτοβουλία του Τουριστικού Συμβουλίου της ANCI (National Association of Italian Municipalities – Εθνικός Σύνδεσμος των Ιταλικών Δήμων).

Το όλο εγχείρημα δημιουργήθηκε από την ανάγκη να προωθηθεί η μεγάλη ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά, οι τέχνες το περιβάλλον και η παράδοση των μικρών ιταλικών πόλεων, κυρίως με σκοπό την τοποθέτησή τους στον τουριστικό χάρτη, ως δυνητικοί προορισμοί για το εισερχόμενο και εγχώριο τουριστικό ρεύμα.

Στην πραγματικότητα, υπάρχουν εκατοντάδες μικρά χωριά στην Ιταλία που κινδυνεύουν με εξάλειψη ή σημαντική μείωση πληθυσμού λόγω οικονομικών παραγόντων, ιδιαίτερα εάν δεν αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους για τουριστική ανάπτυξη. Έτσι, αποφασίστηκε να δημιουργηθεί ένα δίκτυο, ένα κλαμπ όλων όσων ενδιαφέρονται να προστατεύουν και να προωθήσουν την περιοχή τους.

Η συμμετοχή στο δίκτυο των «όμορφων χωριών της Ιταλίας» απαιτεί την ύπαρξη κάποιων προϋποθέσεων που αφορούν στη δομή, την αρχιτεκτονική, τον τρόπο ζωής των κατοίκων και τις παρεχόμενες υπηρεσίες που δύναται να προσφερθούν στα χωριά αυτά. Επιπλέον, απαιτητή είναι η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση και αναβάθμιση των παραπάνω, καθώς

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

το να γίνει κάποιος μέλος του δικτύου δεν εγγυάται την παραμονή του εσαεί: εάν ένα χωριό δεν αποδεικνύει τη δέσμευση του για βελτίωση της ποιότητας του «προϊόντος» του και των υπηρεσιών του, μπορεί να διαγραφεί από μέλος.

#### **Σκοπός**

Ο σκοπός του δικτύου δεν είναι απλά να αποτελέσει μια ολοκληρωμένη και ενοποιημένη προσπάθεια τουριστικής προβολής με στόχο την ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού αλλά και να εγγραφεί – μέσω της προστασίας, ανάπλασης, προώθησης και σωστής χρήσης – τη διατήρηση της ιστορικής και πολιτιστικής κληρονομιάς που κινδυνεύει να χαθεί ή/και να αλλοιωθεί.

Το Κλαμπ ιδρύθηκε υπό τη σκέπη της εθνικής ένωσης των Ιταλικών δήμων, εν ολίγοις το ANCI και είναι μέρος της ίδιας της Ένωσης. Για να συμμετάσχει κάποιος στο δίκτυο θα πρέπει με κάποιο τρόπο να σχετίζεται με την ANCI.

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με το Καταστατικό του κλαμπ, οι σκοποί του είναι, μεταξύ άλλων<sup>7</sup> :

- Η προστασία, προαγωγή και ανάπτυξη των περιοχών/ δήμων που αποτελούν «τα πιο όμορφα χωριά της Ιταλίας»
- Η συγκέντρωση και συνένωση των περιοχών αυτών – υπό την προϋπόθεση να έχουν πιστοποιηθεί ότι ανταποκρίνονται σε ορισμένα κριτήρια που καθορίζονται από τον «Χάρτη Ποιότητας», όπως αυτός εγκρίθηκε από τη Γενική Συνέλευση - σε ένα ποιοτικό τουριστικό κύκλωμα
- Η ανταλλαγή εμπειριών, τεχνογνωσίας και πληροφοριών και η ανάπτυξη ενός εργαστηρίου ιδεών με στόχο την προστασία, αξιοποίηση και οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των περιοχών αυτών.
- Η προβολή στην εθνική και διεθνή κοινότητα του τουριστικού προϊόντος της ιταλικής επαρχίας και η συμβολή στη δημιουργία/ καθορισμό ενός τουριστικού Brand για τους Ιταλούς και αλλοδαπούς τουρίστες
- Η δημιουργία νέων ευκαιριών στον τουρισμό και νέων δραστηριοτήτων παρόμοιων και σύμφωνων με διεθνή παραδείγματα, και με στόχο την προώθηση των τοπικών προϊόντων
- Η προώθηση της συνειδητοποίησης από τους πολίτες για ανάγκη συμφιλίωσης της πολιτιστικής κληρονομιάς και του περιβάλλοντος με την οικονομική ανάπτυξη, την προώθηση της απασχόλησης και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, ιδιαίτερα των κατοίκων των μικρών Δήμων.

---

<sup>7</sup> Σύμφωνα με το Statuto, I Borghi piu Belli d Italia, Articolo 2, ίδια μετάφραση



### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

- Η επιδίωξη εγκαθίδρυσης μιας «περιβαλλοντικής Πιστοποίησης Ποιότητας» σε όλα τα μέλη του δικτύου.

#### ***Συμμετέχοντες***

Το δίκτυο έχει έδρα τη Ρώμη. Ιδρυτικά του μέλη είναι οι Δήμοι των εξής περιοχών (παρουσών κατά τη συστατική πράξη): Anghiari, Apricale, Arquà Petrarca, Castel di Tora, Castelmezzano, Castiglione del Lago, Chiusa-Klausen, Cisternino, Furore, Gerace, Montefiore Conca, Monzambano, Scanno.

Επιπλέον, στα μέλη προστίθενται και οι Δήμοι άλλων περιοχών που το επιθυμούν εφόσον πληρούν τις προϋποθέσεις (π.χ. οι Δήμοι Dozza, Cisternino, Furore, Neive, Buonconvento, Campo Ligure, Chiusa, Montalbano Eliconia, Scilla, με σύνολο σήμερα πάνω από 200 χωριά)

Το δίκτυο δύναται να δεχθεί ως επίτιμα μέλη ενώσεις και ιδρύματα που έχουν κοινούς – παρόμοιους σκοπούς με το δίκτυο .

#### ***Οργάνωση - Λειτουργία***

Όργανα του κλαμπ είναι:

- Η γενική Συνέλευση των Μελών
- Το Διοικητικό Συμβούλιο
- Ο Πρόεδρος
- Η Επιστημονική Επιτροπή
- Ο Διευθυντής
- Ο Ταμίας
- Ο Ελεγκτής

Όλα τα μέλη πληρώνουν ετήσια συνδρομή, το ύψος της οποίας ορίζεται ανάλογα με τον αριθμό των κατοίκων του κάθε Δήμου, ως εξής:

- |                               |            |
|-------------------------------|------------|
| • Έως 250 κάτοικοι:           | 400 ευρώ   |
| • Από 251 ως 1000 κάτοικοι:   | 1.200 ευρώ |
| • Από 1001 ως 3000 κάτοικοι:  | 1.320 ευρώ |
| • Από 3001 ως 5000 κάτοικοι:  | 1.760 ευρώ |
| • Από 5001 – 7000 κάτοικοι:   | 2.200 ευρώ |
| • Από 7001 κατοίκους και άνω: | 2.750 ευρώ |

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

Ανάμεσα στις προωθητικές ενέργειες του δικτύου είναι η δημιουργία και συνεχής αναβάθμιση μιας δυναμικής ιστοσελίδας ([www.borghiitalia.it](http://www.borghiitalia.it)) με τουριστικές και γενικού ενδιαφέροντος πληροφορίες για το τουριστικό προϊόν των χωριών – μελών, η έκδοση ενός τουριστικού Οδηγού, η διοργάνωση συνεδρίων και εκδηλώσεων που εξυπηρετούν τους σκοπούς του δικτύου, κ.α.

#### **3.3.2.2 Ισπανία: “Cluster Turismo – Madrid Touristic Platform Association”**

##### ***Γενική επισκόπηση***

Η περιοχή της Μαδρίτης, για να οργανώσει και να ενισχύσει την ανάπτυξη της, δημιούργησε ένα ολοκληρωμένο δίκτυο (“Madrid Network”) που αποτελείται από 5 επιστημονικά – τεχνολογικά πάρκα και 12 υπό - δίκτυα αντίστοιχα με τους τομείς που προάγουν την οικονομική της ανάπτυξη και την απασχόληση. Το τουριστικό Cluster της Μαδρίτης, επισήμως γνωστό ως Ένωση – Τουριστική Πλατφόρμα Μαδρίτης, είναι ένα από τα δώδεκα αυτά συμπλέγματα, καθώς ο τουρισμός είναι ουσιαστικός πόλος ανάπτυξης της περιοχής.

Η τουριστική πλατφόρμα ιδρύθηκε ως μη κερδοσκοπική ένωση στις 21 Ιανουαρίου 2009 και καταχωρίστηκε στο μητρώο των ενώσεων της περιφέρειας της Μαδρίτης

Πρόκειται για ένα δίκτυο συνεργασίας δημόσιου-ιδιωτικού τομέα, το οποίο αποσκοπεί στην αντιπροσώπευση όλων των επιμέρους τμημάτων του τουριστικού τομέα της περιφέρειας της Μαδρίτης και έχει ως κυρίαρχο σκοπό τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στα μέλη της ειδικότερα και στον τομέα του τουρισμού γενικότερα.

Στα μέλη του cluster περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων: αεροπορικές εταιρείες, ταξιδιωτικά γραφεία, εταιρίες τεχνολογίας, επιχειρηματικοί σύμβουλοι, φορείς της δημόσιας διοίκησης, των ξενοδοχείων, των εστιατορίων, εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων και τουριστικές ενώσεις.

Η Ένωση έχει επίσης καταχωρηθεί στο μητρώο καινοτόμων επιχειρηματικών Cluster, το οποίο αναπτύχθηκε από το Υπουργείο Βιομηχανίας, Τουρισμού και Εμπορίου μέσω της Γενικής Διεύθυνσης της πολιτικής για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ).

##### ***Σκοπός***

Σκοπός του cluster είναι:

- Να διευκολύνει τα start-ups και να επεκτείνει τις τουριστικές επιχειρήσεις και τα τουριστικά έργα της περιοχής

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

- Να προωθήσει την καινοτομία στον τουρισμό και στους διάφορες υπο - τομείς του, οι οποίοι συνθέτουν το συνολικό τουριστικό προορισμό «Μαδρίτη»
- Να δημιουργήσει και να παρέχει πρόσβαση σε ένα φόρουμ και μια ενιαία φωνή στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη δράσεων για τη βελτίωση και την προώθηση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων και φορέων της Μαδρίτης, μέσω:
  - διεξαγωγή ερευνών και μελετών για διάφορα έργα
  - προώθησης της συνεργασίας μεταξύ δημοσίου – ιδιωτικού τομέα
  - ανίχνευσης και αναγνώρισης επιχειρηματικών ευκαιριών
- Να υποστηρίξει τη διεθνοποίηση του τουρισμού της περιοχής μέσω την ενθάρρυνσης της διαπεριφερειακής συνεργασίας και της υλοποίησης ευρωπαϊκών προγραμμάτων που στοχεύουν στην τουριστική προβολή
- Να αναπτύξει, να προσελκύσει και να διατηρήσει εξειδικευμένους στον τουρισμό επαγγελματίες, με την υποστήριξη και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων

#### **Περιγραφή ενεργειών και δραστηριοτήτων**

Το cluster αναπτύσσει και προωθεί σχέδια και δραστηριότητες που :

- δημιουργούν επιχειρηματικές ευκαιρίες στον τουρισμό,
- προωθούν την καινοτομία και την τεχνολογική ανάπτυξη στον τουρισμό,
- προσθέτουν αξία στην τουριστική βιομηχανία, στο μαζικό τουρισμό και στην περιοχή,
- έχουν ως απώτερο σκοπό την αύξηση της απασχόλησης στην περιοχή.

Προωθεί επίσης, όπου χρειάζεται, την αλληλεπίδραση μεταξύ ιδιωτικών επιχειρήσεων με δημόσιους φορείς και υποστηρίζει την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων.

Μερικά παραδείγματα των σχεδίων που έχουν αναπτυχθεί και στηρίζουν τους σκοπούς του cluster, και τα οποία προσπαθούν να προσθέσουν **αξία στα μέλη του και στον τουρισμό** της περιφέρειας της Μαδρίτης, είναι:

- Το «IClient», ένα πιλοτικό πρόγραμμα για την αναβάθμιση και προώθηση της παροχής τουριστικών και ξενοδοχειακών υπηρεσιών μέσω πλατφόρμας συμβατής με τα κινητά iPhone.
- Το «Madrid Medical Center», μια δράση που χρηματοδοτείται από το τα Δίκτυα Τουρισμού και Υγείας και αφορά στη δημιουργία μιας εταιρείας με την ονομασία «Μαδρίτη – Ιατρικός Προορισμός» . Στη δράση συμμετέχουν επιχειρήσεις που

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

σχετίζονται είτε με τον τουρισμό είτε με την υγεία, και στοχεύουν στο να καταστήσουν τη Μαδρίτη προορισμό ιατρικού τουρισμού, κατάλληλου δηλαδή για τη φιλοξενία επισκεπτών και την παροχή σε αυτούς ιατρικών και νοσοκομειακών υπηρεσιών.

- Το πρόγραμμα «Check out via SMS» που επιτρέπει στους επισκέπτες της περιοχής να αποφεύγουν τις ουρές στις ρεσεψιόν των ξενοδοχείων της περιοχής, εξοικονομώντας χρόνο και κόπο.
- Μία πλατφόρμα για τη μετάφραση των μενού των εστιατορίων.

Παράλληλα και σε ότι αφορά στο στόχο του δικτύου για διεθνοποίηση των επιχειρήσεων – μελών της, η τουριστική πλατφόρμα έχει αναπτύξει δραστηριότητες στη Λατινική Αμερική (βασική αγορά στόχο για τη Μαδρίτη), π.χ. επιχειρηματικές συμφωνίες συνεργασίας.

#### ***Λοιπές δραστηριότητες***

Στις λοιπές δραστηριότητες του cluster περιλαμβάνονται:

- ημέρες δικτύωσης μεταξύ των επιχειρήσεων μελών του με επιχειρήσεις άλλων δικτύων,
- επιχειρηματικές συναντήσεις ανάλογα με αιτήματα μελών ή με προτάσεις του ίδιου του δικτύου,
- δημιουργία κονσόρτσιουμ με δυνατότητα να παρουσιαστούν στην κυβέρνηση και να ζητήσουν υποστήριξη,
- συμφωνίες συνεργασίας με διάφορα ιδρύματα και δράσεις που επιτρέπουν στα μέλη του δικτύου να συμμετέχουν σε ευρωπαϊκά και διεθνή προγράμματα,
- επαφές με τις τουριστικές αρχές και υπηρεσίες άλλων χωρών,
- επιμορφωτικά σεμινάρια ή εργαστήρια σε ειδικευμένα θέματα,
- έρευνα για πηγές χρηματοδότησης για τα μέλη,
- συναντήσεις με άλλες ομάδες και ενώσεις επιχειρήσεων για τη μεταφορά καλών πρακτικών,
- προώθηση της δημιουργίας νέων τουριστικών προϊόντων μέσω της αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων της Κοινότητας της Μαδρίτης,
- υποστήριξη της ανάπτυξης νέων δημόσιων γηπέδων γκολφ καθώς και της υποψηφιότητας της Μαδρίτης για την ανάληψη της διοργάνωσης του Ryder Cup 2018,

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

- προώθηση της συνεργασίας μεταξύ ιδιωτικών τουριστικών επιχειρήσεων και πανεπιστημίων ή επιχειρηματικών σχολών ή των κέντρων επαγγελματικής κατάρτισης,
- συμφωνίες για τη χρησιμοποίηση των υποτρόφων και φοιτητών σε πρακτική σε τουριστικές επιχειρήσεις,
- υποστήριξη της ανάπτυξης δράσεων προβολής και προώθησης, π.χ. υποστήριξη της παρουσίας των μελών του δικτύου σε φόρουμ/τουριστικές εκθέσεις εθνικές ή διεθνείς,
- προώθηση πρόσβασης σε χρηματοοικονομικές πληροφορίες (π. χ.: Χάρτες για τη χρηματοδότηση της τουριστικής βιομηχανίας σε διάφορα πεδία δράσης).

#### ***Συμμετέχοντες***

Σήμερα στο δίκτυο συμμετέχουν πάνω από 50 μέλη<sup>8</sup>, τα οποία ανήκουν σε όλους τους κλάδους του συνολικού τουριστικού προϊόντος της περιοχής, εκπροσωπώντας έτσι το σύνολο του τουριστικού τομέα:

- Τουριστικές υπηρεσίες/προϊόντα: Μουσεία, αίθουσες τέχνης, πολιτιστικών και φυσικών πόρων, φορείς που οργανώνουν αθλητικές δραστηριότητες, μεγάλα πολυκαταστήματα/μπουτίκ, εμπορικές εκθέσεις και εκδηλώσεις, δραστηριότητες αναψυχής (συναυλίες, μιούζικαλ, πάρκα αναψυχής, η βασιλική ομοσπονδία του γκολφ)
- Τουριστικά καταλύματα: Ξενοδοχεία, διαμερίσματα, ενοικιαζόμενα δωμάτια, αγροικίες - καταλύματα
- Εταιρείες μεταφορών: αεροπορικές εταιρείες, σιδηροδρομική γραμμή λεωφορεία, ταξί, ενοικίαση αυτοκινήτων, μίσθωση λεωφορείων, οχήματα ξενάγησης, λιμουζίνες προς ενοικίαση.
- Επιχειρήσεις διανομής τουριστικών προϊόντων/υπηρεσιών: ταξιδιωτικά γραφεία, tour operators, online τουριστικές υπηρεσίες, εταιρείες πληροφορικής και τεχνολογίας, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων.
- Οργανισμοί και Ιδρύματα: Τουριστικοί Οργανισμοί, Πανεπιστήμια – Εξειδικευμένα Κέντρα Κατάρτισης, ενώσεις τουριστικών επιχειρήσεων, ενώσεις εστιατορίων
- Δημόσιος Τομέας: Τοπικά Συμβούλια Τουρισμού, κρατικά όργανα, Δήμος Μαδρίτης, Γραφείο Τουρισμού Μαδρίτης

---

<sup>8</sup> Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του δικτύου [www.madridnetwork.org/en/red/tourismo/socios](http://www.madridnetwork.org/en/red/tourismo/socios), ίδια μετάφραση

### **3.3.2.3 Ισπανία: Cluster de Turismo Islas Canarias**

#### ***Γενική επισκόπηση***

Οι Κανάριες Νήσοι είναι ένα νησιώτικο σύμπλεγμα αποτελούμενο από τα νησιά (κατά σειρά μεγέθους): Tenerife, Fuerteventura, Gran Canaria, Lanzarote, La Palma, La Gomera, El Hierro, La Graciosa, Alegranza, Isla de Lobos, Montaña Clara, Roque del Este and Roque del Oeste.

Τις τελευταίες δεκαετίες, το παγκόσμιο τουριστικό σύστημα αντιμετωπίζει αλλαγές, κυρίως σε ότι αφορά στην τουριστική ζήτηση, οι οποίες επιτάσσουν τον επαναπροσδιορισμό της λογικής της τουριστικής προσφοράς που παραδοσιακά ακολουθούσε ένας προορισμός.

Έχοντας ως απαρχή το γεγονός αυτό, τα Κανάρια, ένας καθαρά τουριστικός προορισμός του οποίου η τουριστική προσφορά παρέχεται κυρίως από μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, θεώρησε ότι πρέπει να προβεί σε μια ανανέωση του τρόπου ανάπτυξης και προώθησης της τουριστικής του βιομηχανίας.

#### ***Σημείωση:***

Το cluster τουρισμού των Καναρίων Νήσων είναι μια καινοτόμος προσπάθεια δικτύωσης των νησιών που αποτελούν το Σύμπλεγμα. Αν και έχει λίγα χρόνια ζωής, έχει ήδη τιμηθεί με το μετάλλιο Αριστείας. Η αναφορά στο δίκτυο αυτό κρίνεται σκόπιμη στα πλαίσια του παρόντος, καθώς πρόκειται για δίκτυωση μεταξύ νησιών και μπορεί να έχει εφαρμογή στο γεωφυσικό περιβάλλον της Ελλάδας και στα νησιωτικά της συμπλέγματα.

Εκπονήθηκε λοιπόν ένα Σχέδιο Δράσης του Ισπανικού Τουρισμού με τίτλο «*Στρατηγικό Σχέδιο Τουρισμού 2020*», το οποίο, σε συνδυασμό με την «*Συμφωνία για την Ανταγωνιστικότητα και Ποιότητα του Τουρισμού των Καναρίων Νήσων*» πρότείνει , ως βέλτιστη λύση για την ανάπτυξη του τουρισμού των Καναρίων, τη δημιουργία πρωτοβουλιών clusters, ως οργανωτικών δομών προώθησης του τουρισμού, κυρίως του γενικού – μαζικού (το μοντέλο «ήλιος - θάλασσα» είναι η βασική μορφή τουρισμού της περιοχής, χωρίς βέβαια να παραγνωρίζεται και η δυναμική άλλων τουριστικών μορφών).

Συστάθηκε έτσι μια κοινοπραξία, ένα δίκτυο αποτελούμενο από τις τουριστικές επιχειρήσεις του τουρισμού αλλά και εκπροσώπους των αρμόδιων δημοσίων φορέων, με σκοπό να δημιουργήσουν και να κατευθύνουν τις οργανωτικές αλλαγές που θα βοηθήσουν τον προορισμό να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της διεθνούς τουριστικής σκηνής.

#### ***Σκοπός & Όραμα***

Βασικός σκοπός του δικτύου είναι, ακολουθώντας τη στρατηγική του ισπανικού τουρισμού, να προτείνει και να αναπτύξει δράσεις που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη του τουρισμού

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

της περιοχής, την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων, τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης και την αύξηση των εσόδων από τον εισερχόμενο τουρισμό. Όροι κλειδιά για το δίκτυο είναι η καινοτομία, η στρατηγική διαφοροποίησης και η δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

Όραμα του δικτύου είναι:

- η προώθηση της σύνδεσης των Καναρίων στον τουριστικό τομέα
- η ευθυγράμμιση όλων των σχετικών με την τουριστική ανάπτυξη και προβολή ενεργειών που βρίσκονται σε εξέλιξη τόσο από δημόσιους όσο και από ιδιωτικούς φορείς, προς την ίδια στρατηγική κατεύθυνση
- και η ανάπτυξη κοινών συνεργασιών

Το δίκτυο ξεκίνησε από το σχεδιασμό της δομής του, θεωρώντας ότι πρέπει να εμπλακούν όλοι οι έχοντες σχέση με το τουριστικό προϊόν των Καναρίων Νήσων, να συνασπιστούν και να αναπτύξουν δράσεις (μέσω δικτύων, ομάδων, microclusters, κτλ.) που έχουν σχέση με τον τουρισμό καινοτομίας και με την ανάπτυξη καινοτόμων μοντέλων στη διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα προϊόντα του τουρισμού της περιοχής.

Δημιούργησε για το σκοπό αυτό μια διαδικτυακή τοποθεσία, ένα κοινωνικό δίκτυο ([www.clusterturismo.com](http://www.clusterturismo.com)), το οποίο θα αποτελούσε το σημείο συνάντησης και αλληλεπίδρασης όλων των παραγόντων του τουριστικού κυκλώματος, με στόχο την αντανάκλαση, συζήτηση και μετάδοση της γνώσης, ώστε αυτή να γίνει τελικά πράξη.

#### ***Συμμετέχοντες***

Στις 23 Οκτωβρίου 2009 το δίκτυο απέκτησε τη νομική μορφή του «Ιδρύματος», με μέλη από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα της περιοχής. Συμφωνήθηκε ότι στο Διοικητικό Συμβούλιο του Ιδρύματος θα υπάρχει ισορροπία ως προς τη συμμετοχή εκπροσώπων των επιχειρηματιών και των κρατικών φορέων, έτσι ώστε να υπάρχει και η σχετική αντιπροσωπευτικότητα. Επίσης, συμφωνήθηκε να συμμετάσχουν στο ίδρυμα η Κυβέρνηση των Καναρίων Νήσων, η κυβέρνηση των 7 νησιών Cabildos και δύο πανεπιστήμια.

Έτσι, το Διοικητικό συμβούλιο του Ιδρύματος απαρτίζεται από τους εξής<sup>9</sup>:

- Εκπρόσωπος της William Secin S.L. (εταιρεία διαχείρισης και πώλησης ξενοδοχείων, ενοικιαζόμενων δωματίων, σπιτιών, σαλέ, bungalows, κ.λπ)
- Εκπρόσωπος της Promotur – Υπηρεσία της Κυβέρνησης των Καναρίων (ως Αντιπρόεδρος)

---

<sup>9</sup> Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του δικτύου [www.clusterturismo.com](http://www.clusterturismo.com)

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

- Εκπρόσωπος του Γραφείου Τουρισμού του Gran Canaria
- Εκπρόσωπος της SPET - Turismo de Tenerife
- FEHT
- Εκπρόσωπος της ASHOTEL (Ένωση Ξενοδόχων των Νήσων Τενερίφη, Λας Πάλμας, Γκομέρα και Ιέρο)
- Εκπρόσωπος της ASOLAN (Ένωση Ξενοδοχείων και Ενοικιαζόμενων Δωματίων του Λανζαρότε)
- Εκπρόσωπος του Πανεπιστημίου «Universidad de Las Palmas de G.C.»
- Εκπρόσωπος του Πανεπιστημιακού Ιδρύματος «Fundación Universitaria de Las Palmas»
- Εκπρόσωπος του Ιδρύματος εργοδοτών του Πανεπιστημίου της Laguna “Fundación Empresa Universidad de La Laguna”
- Εκπρόσωπος της INIS S.L. (Εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων)

Μέλος μπορεί να γίνει κάποιος με την εγγραφή του στο διαδικτυακό τόπο του δικτύου, χωρίς να απαιτείται κάποια οικονομική συμμετοχή.

Πέρα από τα μέλη του δικτύου, υπάρχουν και συνεργαζόμενα μέλη, καθώς και χορηγοί. Τα μέλη του δικτύου αναπτύσσουν δράσεις οι οποίες καταγράφονται στο διαδικτυακό τόπο συνάντησης και γνωστοποιούνται σε όλους τους εμπλεκόμενους.

Οι ήδη υπάρχουσες ομάδες δράσεις είναι οι εξής:

- Turisfera - Cluster τουρισμού για την Τενερίφη
- Turismo Innova Gran Canaria (Καινοτόμος τουρισμός στο νησί Gran Canaria)
- Hoteles y Centros Wellness de Gran Canaria (Ξενοδοχεία και κέντρα σπα του Gran Canaria)
- Cluster του Veril

Περαιτέρω, λειτουργεί και ένα τμήμα τεχνικής υποστήριξης, για το διαδικτυακό συντονισμό και υποστήριξη των διαφόρων ομάδων δράσης, προκειμένου να επιτευχθεί η δυναμική και οι συνέργειες που προορίζονται να εκπληρώσουν τους στόχους του δικτύου.

Επιπλέον, είναι σε διαδικασία εκπόνησης το Στρατηγικό Σχέδιο του Cluster το οποίο αποτυπώνει τις επιμέρους γραμμές δράσης και πολιτικές. Όλα τα νησιά θα πρέπει να αναπτύξουν δράσεις τουριστικής καινοτομίας. Το Σχέδιο περιλαμβάνει και το βέλτιστο οργανωτικό μοντέλο του δικτύου.



### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

Το Cluster φιλοδοξεί να γίνει όχι ένας ακόμα παίκτης του τουριστικού συστήματος, αλλά ο κατάλληλος χώρος επώασης και ανάπτυξης δράσεων από τις ήδη υπάρχοντες εμπλεκόμενους στο τουριστικό προϊόν της περιοχής

Παρά τη μικρή του διάρκεια ζωής, το δίκτυο έχει ήδη τιμηθεί με το μετάλλιο Αριστείας λόγω της ιδιότητάς του ως κοινής προσπάθειας δράσης για το μετασχηματισμό του τουριστικού μοντέλου των Καναρίων Νήσων.

#### **3.3.2.4 Τουρκία: Cluster τουρισμού στην Αττάλεια**

##### ***Γενική επισκόπηση***

Η περιοχή της Αττάλειας βρίσκεται στη Μεσογειακή πλευρά της Τουρκίας και είναι ο κορυφαίος τουριστικός προορισμός της χώρας κυρίως όσον αφορά στον εισερχόμενο τουρισμό. Σύμφωνα με σχετική μελέτη<sup>10</sup>, η Αττάλεια φιλοξενεί κάθε χρόνο 9 περίπου εκατομμύρια τουρίστες, ήτοι το 35% του συνόλου του τουριστικού ρεύματος στην Τουρκία.

Η Αττάλεια έχει αρκετά να επιδείξει και σε επίπεδο οργάνωσης του τουριστικού της προϊόντος. Στην περιοχή δραστηριοποιούνται εθνικές και τοπικές τουριστικές ενώσεις, κυβερνητικοί φορείς και οργανωμένες εταιρείες που σχετίζονται και στοχεύουν στην τουριστική ανάπτυξη. Όλοι αυτοί προσπάθησαν κατά καιρούς να αναπτύξουν σχέδια με στόχο την τουριστική ανάπτυξη και προβολή της περιοχής, αλλά και για να ενισχύσουν έργα και συνεργασίες με ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς, τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τελικά τα τελευταία χρόνια οι μεμονωμένες προσπάθειες συνενώθηκαν και δημιουργήθηκαν clusters κατά επιμέρους περιοχές.

Σήμερα στην περιοχή της Αττάλειας έχουν αναπτυχθεί 12 τουριστικά clusters, με βασικότερα τα Kemer, Kas, Central Antalya, Belek (Serik), Manavgat, Side and Alanya.

##### ***Σκοπός***

Όλα τα δίκτυα αφορούν σε συγκεκριμένες περιοχές/εδαφικές περιφέρειες, με βασικό σκοπό την ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού, ενώ κάποια από αυτά δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένες μορφές τουρισμού, καθώς το ποικίλο και πλούσιο τουριστικό προϊόν της περιοχής βοήθησε στο να αναπτυχθούν όλα αυτά τα διαφορετικά cluster .

---

<sup>10</sup> ATSO, 2009

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

Για παράδειγμα,

- το Belek ασχολείται με την ανάπτυξη και προβολή του γκολφ, του οικολογικού τουρισμού και των ποιοτικών ξενοδοχείων (5,6 και 7 αστέρων).
- Το Side είναι το δεύτερο πιο αξιοσημείωτο cluster, βασισμένο στην ανάπτυξη και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς και του μαζικού μοντέλου «ήλιος - θάλασσα».
- Το Alanya είναι επίσης ένα σημαντικό δίκτυο αστικοποίησης και απευθύνεται σε τουρίστες και επισκέπτες που επιθυμούν να αγοράσουν ακίνητα στην περιοχή για τουριστική χρήση.
- Το Kemer είναι το δίκτυο μιας περιοχής που έχει υψηλής ποιότητας ξενοδοχεία και τουριστικές κατοικίες, κατάλληλο και για μαζικό τουρισμό, αφού διαθέτει εξαιρετικό φυσικό κάλλος καθώς και τις αρχαίες πόλεις Olympos και Phaselis.
- Το Kas, δίκτυο μιας περιοχής με παρθένο φυσικό κάλλος, στοχεύει στην ανάπτυξη του καταδυτικού τουρισμού, της ιστιοπλοΐας και του θαλάσσιου τουρισμού γενικότερα.
- Τα cluster των περιοχών που δεν είναι παραθαλάσσιες ασχολούνται κυρίως με την προώθηση μορφών τουρισμού, όπως ο αγροτουρισμός, ο πολιτιστικός τουρισμός, ο ορεινός, κτλ.

Όλα τα δίκτυα είναι βασισμένα σε δύο στοιχεία: την περιοχή την οποία ενδιαφέρονται να αναπτύξουν και να προβάλλουν τουριστικά, και το είδος της τουριστικής δραστηριότητας στην οποία στοχεύουν.

#### ***Συμμετέχοντες***

Σε όλα τα δίκτυα συμμετέχουν ιδιωτικές τουριστικές επιχειρήσεις (ξενοδοχεία, τουριστικά γραφεία και tour operators, αεροπορικές εταιρείες, εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων κ.λπ.) αλλά και φορείς και ενώσεις που έχουν αρμοδιότητα ή δραστηριότητα σχετική με τον τουρισμό.

Εξετάζοντας την τομεακή εξειδίκευση του κάθε δικτύου, αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι παράκτιες δικτυώσεις της περιοχής περιλαμβάνουν όλους τους τύπους και τα μεγέθη των εμπλεκόμενων στην τουριστική βιομηχανία επιχειρήσεων.

#### ***Λοιπά στοιχεία***

Ενώ η δομή και οργάνωση όλων των δικτύων αυτών δεν παρουσιάζει κάποια ιδιαίτερη καινοτομία ή διαφορετικότητα από άλλα δίκτυα – μάλιστα, σε σχέση με τα δίκτυα που

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

εξετάστηκαν στα κράτη μέλη της Ε.Ε. παραπάνω, τα δίκτυα της Αττάλειας είναι σχετικά μικρά σε μέγεθος και πιο απλά σε δομή και οργάνωση - η περίπτωση της Αττάλειας αξίζει να εξεταστεί από μια διαφορετική σκοπιά, πιο «ερευνητική».

Από τη σκοπιά αυτή, οι δημόσιοι φορείς του τουρισμού της χώρας και της περιοχής, θέλοντας να μελετήσουν και να εξετάσουν τη δομή των clusters και πως αυτή επηρεάζει τη διείσδυσή τους στην παγκόσμια αγορά διεξήγαγαν μια έρευνα βασισμένη σε ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στα μέλη 10 δικτύων.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείτο από διαφορετικούς τύπους ερωτήσεων, που καλύπτουν διχοτομημένες, ανοικτού τύπου και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και που αποσκοπούν στην κατανόηση των χαρακτηριστικών των δικτυώσεων που παρατηρούνται στα διάφορα γεωγραφικά επίπεδα. Επιπλέον, υπήρχαν και ερωτήσεις για την κατανόηση της σημασίας των διαφόρων τύπων και επιπέδων δικτύωσης που παρατηρούνται μεταξύ των διαφόρων τουριστικών επιχειρήσεων.

Σε αυτά τα δέκα clusters λοιπόν συμμετείχαν τελικά (ως μέλη των δικτύων και ως υποκείμενα της έρευνας) πάνω από 6000 επιχειρήσεις, φορείς και ενώσεις.

Η έρευνα τελικά προσπάθησε να καταλήξει σε δύο στοιχεία:

- να ορίσει δείκτες συνδεσιμότητας μεταξύ των μελών των δικτύων και
- να κατατάξει τα δίκτυα σύμφωνα με την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους.

Ανάμεσα στα πιο ενδιαφέροντα αποτελέσματα και συμπεράσματα της έρευνας ήταν η εξέταση των **παραγόντων που τελικά βοηθούν στη δημιουργία, οργάνωση και αποτελεσματικότητα ενός cluster.**

Αξίζει να αναφερθούν τα παρακάτω:

- Όσον αφορά στο **μέγεθος μιας επιχείρησης – μέλους του δικτύου**: οι μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις είναι πιο ευέλικτες στο να ενσωματωθούν ή να πλησιάσουν την παγκόσμια αγορά, ενώ οι μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη δέσμευση στα τοπικά δίκτυα
- Όσον αφορά τον **τύπο του δικτύου**: Τα cluster που βασίζονται σε συγκεκριμένη περιοχή παρουσιάζουν καλύτερα αποτελέσματα και οι επιχειρήσεις τους μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα από τα οριζόντια δίκτυα π.χ. μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων διαφόρων περιοχών.
- Όσον αφορά στη **συσσωρευτικότητα και την εξειδίκευση του δικτύου**: οπωσδήποτε είναι παράγοντες που προσθέτουν ένα πλεονέκτημα στην ανάπτυξη

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

του δικτύου εφόσον υπάρχουν, χωρίς όμως να είναι καθοριστικοί για την επιτυχία ενός cluster και τη δυνατότητά του να διεισδύσει στην παγκόσμια τουριστική αγορά.

Γενικώς, βασικό συμπέρασμα και διαπίστωση της έρευνας είναι ότι τα ταχύτερα αναπτυσσόμενα δίκτυα είναι αυτά που συμπεριλαμβάνουν ως μέλη τουριστικές επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους με προσβάσεις στην παγκόσμια αγορά. Όσο υψηλότερο είναι το μερίδιο των μεγάλων επιχειρήσεων σε ένα cluster, τόσο πιο έντονη θα είναι και η συνδεσιμότητα του με το παγκόσμιο τουριστικό δίκτυο.

#### 3.3.2.5 Κροατία: Παρουσίαση cluster

Στην Κροατία μόλις πρόσφατα ξεκίνησε η ενεργοποίηση σε θέματα ανάπτυξης δικτυώσεων, κυρίως λόγω της αλματώδους αύξησης του τουρισμού της χώρας και της ένταξής της με αξιώσεις στον παγκόσμιο τουριστικό χάρτη. Πλέον, όλοι οι εμπλεκόμενοι στον τουρισμό πιστεύουν ότι το cluster μπορεί να είναι το κλειδί στην σωστή ανάπτυξη του Κροατικού τουρισμού, με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικότητας. Βέβαια, αυτό προϋποθέτει την αναδιοργάνωση, επανατοποθέτηση και εξειδίκευση των περισσότερων κροατικών τουριστικών επιχειρήσεων.

Έτσι, αν και σε πρώιμο στάδιο, στην Κροατία συναντώνται τα εξής clusters <sup>11</sup>:

##### ☒ **KUNA CLUSTER**

Πρόκειται για ένα περιφερειακό δίκτυο, που ξεκίνησε από κάποιες οικογενειακές φάρμες που δραστηριοποιήθηκαν στην ανάπτυξη του αγροτικού τουρισμού στις πόλεις Lipik and Pakrac. Αργότερα προστέθηκαν και κάποια τοπικά αθλητικά σωματεία, ενώ σήμερα το cluster συνεχώς επεκτείνεται, περιλαμβάνοντας όλους όσους σχετίζονται με τον αγροτικό τουρισμό.

Το δίκτυο υποστηρίζεται επίσης από τα Υπουργεία Τουρισμού και Οικονομικών της Κροατίας .

Το δίκτυο δημιουργήθηκε με τη νομική μορφή του συνεταιρισμού, έτσι ώστε όλα του τα μέλη να είναι ίσα και να έχουν τα ίδια δικαιώματα και τις ίδιες υποχρεώσεις, καθώς επίσης και τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν πόρους που προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση

---

<sup>11</sup> Tourism and Hospitality Management, Vol. 17, No. 2, pp. 231-250, 2011

M. Ivaniš: General Model Of Small Entrepreneurship Development In Tourism Destinations In Croatia

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

για τις πριν την ένταξη τους χώρες. Στο Καταστατικό του Δικτύου, τα μέλη δηλώνουν ότι στοχεύουν στην ανάπτυξη του αγροτικού τουρισμού των 2 πόλεως ως ενιαίο σύνολο.

#### ☒ **LONJSKO POLJE CLUSTER**

Το δίκτυο ιδρύθηκε στο Krapje και αποτελείται από 40 περίπου επιχειρήσεις του τουριστικοί και ευρύτερου τομέα της περιοχής του Lonjsko: επιχειρήσεις παροχής τουριστικών υπηρεσιών, μονάδες παρασκευής τοπικών προϊόντων, οινοποιεία. Έχει καθαρά τουριστικό σκοπό και στοχεύει στην αειφόρο ανάπτυξη και τη χρήση φυσικών και πολιτιστικών πόρων της περιοχής για τουριστικούς σκοπούς, καθώς επίσης και την προαγωγή καινοτόμων μεθόδων τουριστικής προβολής.

Ιδρύθηκε με την υποστήριξη των τοπικών αρχών (the Developmental Agency of the Sisak - Moslavina County, Department for Crafts, Small and Medium-Sized Entrepreneurship and Tourism, και Tourist Board of the Sisak-Moslavina County)

#### ☒ **Tinjan cluster**

Το δίκτυο ξεκίνησε με πρωτοβουλία του Δήμου του Tinjan στην επαρχία της Istria, με σκοπό να αναπτύξει δραστηριότητες που σχετίζονται με την προβολή του τουριστικού προϊόντος της περιοχής. Σήμερα λειτουργεί στα πλαίσια του Τουριστικού Συμβουλίου της επαρχίας της Istria, με αντικειμενικό σκοπό τη δημιουργία ενός αναγνωρίσιμου τουριστικού brand της περιοχής Tinjan. Στα μέλη του δικτύου συγκαταλέγονται περίπου 20 επιχειρήσεις, κυρίως ξενοδοχειακές μονάδες, επιχειρήσεις εστίασης και αναψυχής, και επιχειρήσεις παροχής τουριστικών υπηρεσιών

#### ☒ **Touring Sutla and Žumberak tourist cluster**

Η δημιουργία του cluster οφείλεται στο Τμήμα Οικονομικών (Department of Economy) του Zagreb και περιλαμβάνει ως μέλη ξενοδοχειακές μονάδες, μικρά ξενοδοχεία, εστιατόρια, καφετέριες, φάρμες αναψυχής, οινοποιεία, επιχειρήσεις πώλησης τουριστικών και αναμνηστικών ειδών και τοπικές τουριστικές ενώσεις. Ο σκοπός του είναι να αποτελέσει την κινητήριου δύναμη της τουριστικής ανάπτυξης και προβολής μιας κοινής για όλους τους εμπλεκόμενους τουριστικής ζώνης που αποκαλείται «Touring Sutla and Žumberak»

### **3.3.3 Επισκόπηση παραδειγμάτων από άλλες χώρες με ενδιαφέρον για μεταφορά στην Ελλάδα**

#### **3.3.3.1 Γαλλία: Επιχειρηματικό cluster Selectour**

##### ***Γενική επισκόπηση***

Η Selectour είναι ένα οριζόντιο επιχειρηματικό cluster μεταξύ τουριστικών γραφείων. Ξεκίνησε πριν από 40 περίπου χρόνια (το 1970, από τον Philippe Demoncy), ως cluster 10 ταξιδιωτικών γραφείων με έδρα το Παρίσι, βασισμένο στην ιδέα ότι οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να συμπράξουν για να επιτύχουν την καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτή και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Τα βήματα που ακολούθησαν τα γραφεία αυτά, ήταν:

- Εύρεση και αποτύπωση κοινού σκοπού – οράματος
- Δημιουργία ενός κοινού σήματος
- Αρχική υποτυπώδης οργάνωση

Στη συνέχεια, και ενώ οι 10 επιχειρήσεις έγιναν 20, το cluster ανασχεδίασε την οργάνωσή του και προχώρησε σε επενδύσεις, για να εξοικονομήσει πόρους ώστε να προβεί σε περαιτέρω δραστηριότητες που άπτονταν των συμφερόντων των μελών του. Επειδή μία οικονομική συνομοσπονδία δεν επέτρεπε την δημιουργία κεφαλαίων, δημιουργήθηκε μία ανώνυμη εταιρεία για την δημιουργία εταιρικών μεριδίων. Η δημιουργία αυτής της πρώτης συνομοσπονδίας (1989) οδήγησε στην καθιέρωση ενός παγκοσμίου ονόματος Co-operator.

Το 1985 το δίκτυο αριθμούσε περί τα 300 μέλη, με τις συνολικές πωλήσεις τους να φτάνουν τα 300 εκατομμύρια ευρώ<sup>12</sup>. Ο τζίρος αυτός κατέστησε το δίκτυο κεντρικό «παίχτη» στην αγορά, και έφερε τη συνεργασία με την αεροπορική εταιρεία Air France.

Το 1995 η Selectour διαχώρισε τις υπηρεσίες της σε δύο επιμέρους τμήματα, τη Selectour Express και τη Selectour Expert, ενώ ήδη από το 1996 λειτούργησε μια δυναμική ιστοσελίδα με το σύνολο των υπηρεσιών των μελών της.

##### ***Σκοπός – δραστηριότητες***

Η Selectour στοχεύει βασικά στη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων, και την μέσω αυτής διατήρηση των θέσεων εργασίας και αύξηση της απασχόλησης. Ασχολήθηκε λοιπόν ιδιαίτερα και με μεγάλη επιτυχία με την επίλυση

---

<sup>12</sup> Πηγή: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/selectour-sa-history>

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

διαφόρων θεμάτων επιχειρηματικότητας που αποτελούσαν τροχοπέδη στη σωστή τουριστική ανάπτυξη των επιχειρήσεων μελών της. Μερικά από τα προβλήματα αυτά αναφέρονται παρακάτω, μαζί με τις ενέργειες του δικτύου για την αντιμετώπισή τους:

**Πίνακας 3-2: Επιχειρηματικό cluster Selectour: Προβλήματα & Ενέργειες Αντιμετώπισης**

Πρόβλημα	Ενέργειες Αντιμετώπιση
<p>Ανάπτυξη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που προσπαθούσαν να αντλήσουν και να ιδιοποιηθούν τον πλούτο της Selectour.</p> <p>Πιθανότητα εξαφάνισης του δικτύου κυρίως λόγω της μεγάλης ηλικίας των επιχειρηματιών που συμμετείχαν και του κινδύνου εξαγοράς τους από άλλες μεγαλύτερες επιχειρήσεις.</p>	<p>Δημιουργία της Selectour Investments, μιας εταιρείας μέσα στην μητρική Selectour, η οποία ασχολήθηκε με την εξαγορά επιχειρήσεων – μελών που πωλούνταν από τους ιδιοκτήτες τους, αλλά και περαιτέρω, με την αγορά νέων επιχειρήσεων, σε αναπτυσσόμενες περιοχές ή σε χώρους όπου η αγορά διαφαινόταν φιλική.</p>
<p>Συνασπισμός των προμηθευτών των τουριστικών γραφείων (δημιουργία δικτύων μεταξύ ξενοδοχείων, δημιουργία της Star Alliance μεταξύ αεροπορικών επιχειρήσεων, κτλ.) και έτσι, ενίσχυση της διαπραγματευτικής τους δύναμης.</p>	<p>Υπογραφή joint venture με τον όμιλο Accord, συνεργασία που αφορούσε το τμήμα της διανομής (και η διανομή αυτή έγινε πολύ γνωστή με τα γνωστά γραφεία Wagon-lit).</p> <p>Η ενέργεια διπλασίασε το μέγεθος του δικτύου. Σήμερα η συμμαχία, με 1.100 σημεία πώλησης στην αγορά, εκπροσωπεί πάνω από 3€ δις σε τιμολογήσεις.</p> <p>Στόχος της είναι να γίνει ισχυρότερη στις διαπραγματεύσεις της με τους προμηθευτές, αλλά και να προβαίνει σε επενδύσεις για να εξασφαλίζει πόρους για την κάλυψη κοινών στόχων, π.χ. στον τομέα της προβολής, με τη δημιουργία κοινής διαδραστικής ιστοσελίδας, ή στο CRS, το εργαλείο κρατήσεων, ή στο back office για τη σωστή διαχείριση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων.</p>
<p>Απειλητική διείσδυση των μεγάλων tour operators στη γαλλική αγορά, κυρίως των γερμανικών Neckermann και CENE (σήμερα Thomas Cook) που εξαγόρασαν 500 σημεία πώλησης στη Γαλλία αλλά και της TUI, η οποία εγκαταστάθηκε στη Γαλλία αγοράζοντας την Nouvelles Frontières και την αεροπορική εταιρεία Corsair.</p>	<p>Δημιουργία της «Συμμαχίας του Νότου», με εταιρούς από Βέλγιο, Ισπανία, Ιταλία και Πορτογαλία, η οποία ολοκλήρωσε την κάθετη ανάπτυξή του δικτύου, με ξενοδοχεία και αερομεταφορές και ενδυνάμωσε τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης της Selectour με τους προμηθευτές.</p>

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόβλημα	Ενέργειες Αντιμετώπιση
Προβλήματα των μελών του δικτύου στις σχέσεις τους με τους προμηθευτές	Εισαγωγή νέων τρόπων στη συνεργασία των μελών με τους προμηθευτές: πληρωμή όλων των προμηθευτών από τα κεντρικά, για λογαριασμό όλων των τουριστικών γραφείων-μελών, εγγυήσεις για την οικονομική φερεγγυότητα του μέλους, εξασφάλιση προθεσμιών πληρωμής

#### **Συμμετέχοντες**

Σήμερα η Selectour είναι το πρώτο και βασικότερο επιχειρηματικό δίκτυο στη Γαλλία, με 550 περίπου πρακτορεία σε ολόκληρη την επικράτεια και πάνω από 2000 ταξιδιωτικούς συμβούλους.

Όλα τα μέλη του δικτύου λειτουργούν κάτω από μια κεντρική ιδέα: το ότι οι επιχειρηματίες είναι όλοι ελεύθεροι επαγγελματίες, οπότε θα πρέπει απαραίτητα να υπάρχει αφενός σεβασμός προς τις ατομικές επιχειρήσεις, αφετέρου συνεργασία μεταξύ τους, με την παραδοχή ότι η κινητήριος δύναμή είναι η ανεξαρτησία των μελών σε συνδυασμό με την αλληλεξάρτηση τους.

Ο κανόνας της Selectour είναι ένας: **«Υπάρχουμε μόνο μέσα από την προστιθέμενη αξία μας»**. Έτσι, τα μέλη της Selectour προσφέρουν σήμερα προϊόντα που ξεφεύγουν από τα παραδοσιακά και που σχεδιάζονται για να καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών, όπως π.χ. την ηλικιωμένη πελατεία. Επιπροσθέτως, η Selectour δίνει στα μέλη της ένα επιπλέον 3% για κάθε προμήθεια για τα τιμολόγια των tour operators και μία επιπλέον προμήθεια 0,5% ανά συμβόλαιο στο τέλος κάθε έτους για τις δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου. Για την έκδοση εισιτηρίων εγγυάται 4% επιπλέον προμήθεια, και για τα αεροπορικά εισιτήρια, στο τέλος του έτους 1% επί του συνόλου των αεροπορικών πωλήσεων.

Τελικά, ο βασικότερος σκοπός ύπαρξης της Selectour είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Το δίκτυο θεωρεί ότι η δουλειά των μελών του ως διανομέων τους «αναγκάζει» να είναι στραμμένοι αποκλειστικά στον πελάτη. Επιπλέον, για να μπορεί να προασπίζει τα δικαιώματα των μελών της, η Selectour δημιούργησε τους επονομαζόμενους περιφερειακούς αντιπροσώπους, οι οποίοι είναι εκλεγμένοι από τους συναδέλφους της περιφέρειας τους για να τους εκπροσωπούν στην κεντρική διοίκηση. Αυτοί εκπροσωπούν την κεντρική διοίκηση στην περιφέρεια και διασφαλίζουν την καθολική εφαρμογή των αποφάσεων του συμβουλίου στην περιφέρεια.



### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

Η Selectour διαθέτει από το 1985 μια δυναμική ιστοσελίδα ([www.selectour.com](http://www.selectour.com)) που συγκεντρώνει την προσφορά όλων των μελών της σε τουριστικά πακέτα και υπηρεσίες, δίνοντας στον καταναλωτή τη δυνατότητα να επιλέξει μέσα από συγκριτική αξιολόγηση το προϊόν που τον ενδιαφέρει, και προάγοντας έτσι τον τουρισμό της χώρας.

Μάλιστα, για την αντιμετώπιση της εποχικότητας και την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, η Selectour συλλέγει και προωθεί εποχιακές προσφορές από τα μέλη της, υποστηρίζοντας έτσι την τουριστική κίνηση τους μήνες χαμηλής αιχμής.

#### 3.3.3.2 Ηνωμένο Βασίλειο: Cluster AVM στα Midlands

##### *Γενική επισκόπηση*

Τα Midlands, ξεκινώντας από το γεγονός ότι βρίσκονταν πίσω από άλλες βρετανικές περιοχές από την άποψη του γενικού πλούτου ανά κεφαλή, ανέπτυξαν μια οικονομική στρατηγική με στόχο να κλείσουν αυτό το χάσμα παραγωγικότητας και ανάπτυξης και να ενισχύσουν την τοπική απασχόληση.

Η περιφερειακή οικονομική στρατηγική που σχεδιάστηκε, προσδιόρισε **δέκα τομείς στόχους** όπου επιχειρήσεις με τη μορφή cluster μπορούσαν να επιτύχουν τον παραπάνω στόχο:

1. Τεχνολογίες μεταφορών
2. Τεχνολογίες κατασκευών
3. Τρόφιμα και ποτά
4. Τουρισμός και ελεύθερος χρόνος
5. Υψηλά καταναλωτικά προϊόντα αξίας
6. Ειδικές επιχειρήσεις και επαγγελματικές υπηρεσίες
7. Τεχνολογίες ενημέρωσης και επικοινωνιών
8. Περιβαλλοντικές τεχνολογίες
9. MEDIA για την εκπαίδευση και την ψυχαγωγία
10. Ιατρικές τεχνολογίες

Όσον αφορά στον τουρισμό, ο προγραμματισμός τους εστιάστηκε στον εκσυγχρονισμό της υπάρχουσας βιομηχανίας τουρισμού έτσι ώστε οι τουριστικές επιχειρήσεις να παράγουν μεγαλύτερο πλούτο και να διαφοροποιηθούν αναπτύσσοντας νέες δραστηριότητες, οι οποίες έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα παραγωγής προστιθέμενης αξίας.

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

Ο τουρισμός και ο ελεύθερος χρόνος προσδιορίστηκαν ως δραστηριότητα στόχος για την ίδρυση clusters. Έτσι, συστήθηκε το cluster AWM, με βασικό σκοπό τη στρατηγική ανάπτυξη της βιομηχανίας του τουρισμού.

#### **Σκοπός**

Το νεοσυσταθέν cluster, ως συστάδα τουρισμού και ελεύθερου χρόνου, έχει ένα κοινό όραμα: *«Τα δυτικά Midlands θα αναγνωριστούν ως περιοχή παγκόσμιας ποιότητας για τους επισκέπτες, μέσω της συνεχούς ανάπτυξης και της προώθησης ενός υψηλής ποιότητας, βιώσιμου, προσιτού και διακριτικού προϊόντος τουρισμού και ελεύθερου χρόνου».*

Συνολικά, ο ελεύθερος χρόνος και ο τουρισμός στην περιοχή στοχεύουν:

- Να χαρακτηριστούν ως ένας υψηλής σημασίας τομέας της ανάπτυξης με αυξανόμενη σημασία στην περιοχή,
- Να συμβάλουν προς την περιφερειακή διαφοροποίηση μέσω της αύξησης και της εξέλιξης της βιομηχανίας τουρισμού,
- Να δημιουργήσουν ευκαιρίες και αυξανόμενη πηγή απασχόλησης με όλα τα επίπεδα ικανότητας,
- Να αυξήσουν τις δυνατότητες της περιοχής να καταστεί ένας διεθνώς διάσημος προορισμός επιχειρησιακού τουρισμού,
- Να αποκτήσουν ειδικευμένα στελέχη και εργατικό δυναμικό,
- Να αποκτήσουν ένα ευρύ φάσμα της εξαγωγίμης πείρας τουρισμού.

Το AWM, ως πρόγραμμα δράσης ελεύθερου χρόνου, προσδιόρισε τις ακόλουθες έξι βασικές προτεραιότητες για την ανάπτυξη του τουρισμού και του ελεύθερου χρόνου στην περιοχή:

- Μάρκετινγκ
- Έρευνα και νοημοσύνη
- Αγροτική καινοτομία
- Ανάπτυξη ICT και διαλογικό μάρκετινγκ (συμπεριλαμβανομένης της παροχής σημείων πληροφοριών περιφερειακών πυλών)
- Βελτίωση της προσβασιμότητας στα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες με τη χρήση και της τεχνολογίας.
- Ποιοτική αναβάθμιση της τουριστικής εμπειρίας

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

Παράλληλα, το δίκτυο ασχολείται, εκτός από τους διεθνείς τουρίστες και με την προσέλκυση Άγγλων επισκεπτών. Βασίζεται δε και απαιτεί την πιο στενή συνεργασία μεταξύ όλων των τουριστικών επιχειρήσεων - στέγαση, φιλοξενία, ταξίδι, λιανική πώληση - καθώς επίσης και με άλλες συστάδες, ειδικότερα τα τρόφιμα και λοιπά υψηλής προστιθέμενης αξίας καταναλωτικά προϊόντα.

Το δίκτυο δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού αλλά και του αθλητικού/ψυχαγωγικού τουρισμού, με άμεσο στόχο να παραχθεί μια ενιαία στρατηγική τουρισμού για την περιοχή που θα περιλαμβάνει όλες τις επιμέρους τουριστικές μορφές.

#### ***Συμμετέχοντες***

Οργανωτικά, το δίκτυο αρχικά ξεκίνησε από την προσπάθεια να ενθαρρυνθούν οι επιχειρηματίες να συζητήσουν πιθανά προγράμματα και επενδύσεις με έναν σχετικό ανώτερο υπάλληλο τουρισμού των τοπικών αρχών τους, ή την εμπορική οργάνωση και προβολή ενός προορισμού (π.χ. τουρισμός νότιου Warwickshire, τουρισμός του Shropshire, CVOne) . Η δημιουργία του δηλαδή στηρίχθηκε στη συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για το σχεδιασμό και υλοποίηση δράσεων τουριστικής ανάπτυξης.

Σε δεύτερη φάση, διαμορφώθηκαν δύο τμήματα στο δίκτυο:

- Το AWM, με εκπροσώπους των ανώτερων υπαλλήλων τουρισμού και ελεύθερου χρόνου, που αποτελείται από αντιπροσώπους από τα περιφερειακά συμβούλια και τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένης της αντιπροσωπείας επαρχίας, της εκπαίδευσης και του Συμβουλίου δεξιοτήτων, της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, της VHE, των επιχειρηματικών ενώσεων, της ένωσης τοπικής κυβέρνησης (LGA) κ.λπ
- Το AWM cluster τουρισμού και ελεύθερου χρόνου, το οποίο αποτελείται πρώτιστα από τους αντιπροσώπους τουρισμού και ελεύθερου χρόνου του ιδιωτικού τομέα (τουριστικές επιχειρήσεις, πάρκο φέουδων Drayton, πύργοι Alton, συνεργασία κοσμημάτων, Ironbridge κ.λπ.), με την προσθήκη μερικών μελών του Δημοσίου για να συντονίσουν τις δραστηριότητες. Το τμήμα αυτό, μεταξύ άλλων, είναι αρμόδιο και για την αξιολόγηση της στρατηγικής τακτοποίησης των αιτήσεων χρηματοδότησης προγραμμάτων, αλλά και για άλλες σημαντικές περιφερειακές/ υπό-περιφερειακές στρατηγικές.

Οι περαιτέρω υποομάδες του AWM περιλαμβάνουν και αναπτύσσουν τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τα εξής:

- Αγροτική καινοτομία
- Δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού της παροχής τουριστικών υπηρεσιών

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

- Ανάπτυξη Επιχειρηματικού τουρισμού
- Προσβασιμότητα

Σε υλοποίηση βρίσκεται επίσης και ένα πρόγραμμα στρατηγικής και δράσης τουρισμού ηλεκτρονικού εμπορίου, σχεδιασμένο για να επιτρέψει στην περιοχή να παρέχει "το bookability".

Περαιτέρω, το AWM πρόσφατα έχει χρηματοδοτήσει την ανάπτυξη του περιφερειακού κέντρου για την υποστήριξη του επιχειρηματικού τουρισμού (RCTBS), που αφορά στην επιχειρησιακή διασύνδεση όλων των εμπλεκόμενων με την τουριστική αυτή μορφή (ταξιδιωτικά γραφεία, γραφεία διοργάνωσης συνεδρίων και εκδηλώσεων, επιχειρήσεις οπτικοακουστικού υλικού, μεταφραστές / διερμηνείς, κ.λπ.). Το RCTBS απασχολεί ειδικευμένους συμβούλους, για να βοηθήσει την ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων της περιοχής μέσω της παροχής των πληροφοριών και της κατάλληλης καθοδήγησης έτσι ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες τους.

Επιπλέον, η ομάδα δεξιοτήτων τουρισμού AWM αναπτύσσει αυτήν την περίοδο την ποιότητα, με μια πρωτοβουλία η οποία θα παράσχει ένα βασισμένο στις δεξιότητες σχέδιο επιχειρησιακής πιστοποίησης τουρισμού (με τη συμμετοχή προσωπικού σε διάφορα αναγνωρισμένα εκπαιδευτικά μαθήματα / ενότητες).

Η φιλοσοφία του cluster βασίζεται στην αναγνώριση του ρόλου των τοπικών αρχών για τη συνεχή ανάπτυξη της συστάδας τουρισμού και ελεύθερου χρόνου της περιοχής. Οι τοπικές αρχές παρέχουν το μεγαλύτερο μέρος της υποδομής οποιουδήποτε προορισμού, από την οποία ο τουρισμός και ο ελεύθερος χρόνος εξαρτώνται συχνά δηλ. διαθεσιμότητα του χώρου στάθμευσης αυτοκινήτων, της παροχής δημόσιων συγκοινωνιών, του συστήματος σηματοδότησης, του καθαρισμού οδών, του φωτισμού οδών, των δημόσιων τουαλετών κτλ.

Επιπλέον, οι τοπικές αρχές παρέχουν συχνά εγκαταστάσεις της ευρύτερης δημόσιας σφαίρας όπως, ψυχαγωγικά πάρκα, μερικά ελεύθερα μουσεία και εισόδους, αθλητικά κέντρα, και εξωραϊσμό κτιρίων και περιοχών.

Επομένως, ο τουρισμός και το cluster ελεύθερου χρόνου ενθάρρυναν την ανάπτυξη των προγραμμάτων συνεργασίας δημόσιου / ιδιωτικού τομέα, τα οποία με τη σειρά τους ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της υποδομής τοπικών αρχών και τις εγκαταστάσεις για να ικανοποιήσουν τις τουριστικές ανάγκες ενός προορισμού.

### **3.3.3.3 Τζαμάικα : Μέγα cluster τουρισμού JAMAICA JAMPRO**

#### ***Γενική επισκόπηση***

Στη Τζαμάικα, η βιομηχανία τουρισμού είναι ζωτικής σημασίας στην οικονομία της χώρας από την άποψη της σημαντικής συμβολής στο ΑΕΠ και στην εισροή συναλλάγματος. Ο τομέας του τουρισμού είναι ζωτικής σημασίας στην οικονομία της χώρας, καθώς συνέβαλε σχεδόν 10% στο ΑΕΠ της χώρας το 2003<sup>13</sup> και περίπου 50% του συναλλάγματος της χώρας. Επίσης άμεσα ή έμμεσα απασχολεί κατ' εκτίμηση 1 σε κάθε 4 εργαζομένους. Στο ίδιο έτος τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια και ο υπό- τομέας της ψυχαγωγίας αυξήθηκαν κατ' εκτίμηση 6% για το έτος. Η άφιξη επισκεπτών αυξήθηκε κατά 16,5%, ενώ οι δαπάνες επισκεπτών αυξήθηκαν κατά 9,6% αποδίδοντας, κατ' εκτίμηση, USD 1,350 εκατομμύρια. Ο τουρισμός, μαζί με τους παραγωγικούς τομείς που αποτελούν το 35% του ΑΕΠ, αντιπροσωπεύουν πάνω από το 50% της οικονομίας.

Λήφθηκε λοιπόν μέριμνα από την πολιτική ηγεσία να συσταθεί ένα δίκτυο, ένα cluster, που, μεταξύ άλλων, θα συνδέσει ενεργά τον τουρισμό με την εθνική στρατηγική εξαγωγών. Μάλιστα, επειδή σε διάφορους κλάδους λειτουργούσαν ήδη τυπικά ή άτυπα δίκτυα, έγινε μια προσπάθεια συνένωσης όλων των επιμέρους δικτύων, και δημιουργήθηκε έτσι η **μεγασυστάδα τουρισμού JAMPRO**.

#### ***Σκοπός – δραστηριότητες***

Επιγραμματικά, οι κυριότεροι στόχοι που έχει θέσει το δίκτυο είναι:

- **Βελτίωση των προτύπων προϊόντων και υπηρεσιών**
- **Δημιουργία μιας επιπλέον αγοράς εξαγωγικών προϊόντων:** Ο τουρισμός και το branding του τουριστικού προϊόντος μιας χώρας αρκετές φορές επηρεάζει και καθορίζει τη συνολική αγορά εξαγωγών ενώ συνεισφέρει και στην αναβάθμιση της εικόνας της χώρας στο σύνολό της. Ειδικότερα, οι τοπικές επιχειρήσεις μέσω της επαφής τους με αλλοδαπούς τουρίστες – καταναλωτές συλλέγουν γνώσεις και εμπειρίες που αξιοποιούνται στην κατανόηση των κριτηρίων που διαμορφώνουν τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες στην ευρύτερη διεθνή αγορά. Έτσι, θεωρείται ότι υπάρχει ισχυρή αλληλεπίδραση μεταξύ του τουρισμού και της αγοράς εξαγωγών, ικανή να επιδρά στη διαμόρφωση της στρατηγικής πωλήσεων των επιχειρήσεων. Δηλαδή, η αγορά τουρισμού αποτελεί παράγοντα που βοηθά μια επιχείρηση να διαπιστώσει το βαθμό ετοιμότητάς της να κάνει εξαγωγές και μπορεί εν μέρει να συνδράμει στον καθορισμό του μίγματος εξαγωγών

---

<sup>13</sup> Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού WTO

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

- **Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας:** Πέρα από την κάλυψη των απαιτήσεων καταναλωτικών προϊόντων ή υπηρεσιών, ο παραγωγός μπορεί και πρέπει να υιοθετήσει και εφαρμόσει διεθνή ποιοτικά πρότυπα, όπως π.χ. εφαρμογή συστημάτων της σειράς ISO ή HACCP (Hazard analysis and critical control points). Αυτά οδηγούν συχνά στη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα των εταιρειών.
- **Δημιουργία της ζήτησης για προϊόντα εξαγωγής:** Ο επισκέπτη – τουρίστας που γνωρίζει και δοκιμάζει ένα τοπικό προϊόν κατά την επίσκεψή του στη χώρα αποτελεί δυνητικό αγοραστή αυτού του προϊόντος με σκοπό να το μεταφέρει πίσω στην πατρίδα του, στους οικείους και στην οικογένειά του. Η συνήθη αυτή πρακτική υπό προϋποθέσεις μπορεί να συνεπάγεται νέες ευκαιρίες εξαγωγής.
- **Εξαγωγές μέσω της ένωσης:** Υπάρχει ισχυρότερη αναγνώριση εμπορικών σημάτων του τουριστικού προϊόντος της Τζαμάικα ως προορισμού, απ' ότι των τζαμαϊκανών παραγομένων προϊόντων. Ο συνδυασμός των εξαγωγίμων προϊόντων και του τουριστικού προϊόντος που ενσωματώνει τα στοιχεία του πολιτισμού και του τρόπου ζωής της χώρας, επιδιώκεται να συμβάλει στις προσπάθειες για προώθηση του εμπορικού σήματος "Τζαμάικα" και στην ενίσχυση στο εξωτερικό του εμπορίου των εσωτερικά παραγομένων προϊόντων.

Βέβαια, ενώ ακόμα η μέγα συστάδα είναι στα σπάργανα, έχει την ισχυρή δυνατότητα για να επιτύχει σημαντική αύξηση στην οικονομία της χώρας.

Οι βασικοί άξονες των δραστηριοτήτων του δικτύου JAMPRO αναφέρονται στα εξής;

- ❖ **Σύνδεση του τουρισμού και της ψυχαγωγίας:** Οι τομείς της ψυχαγωγίας και τουρισμού έχουν μια συμπληρωματική σχέση. Η ψυχαγωγία ενισχύει το προϊόν τουρισμού, προσθέτοντας την αξία στον τομέα, ως αναπόσπαστο τμήμα του τουριστικού πακέτου. Πολιτιστικές βιομηχανίες της Τζαμάικας - ειδικά η μουσική και η ψυχαγωγία, έχουν γίνει περίπλοκα συνδεδεμένες με "το εμπορικό σήμα" (brand) Τζαμάικα, προσθέτοντας στη μοναδικότητα του προϊόντος, κατά συνέπεια ένας τεράστιος παράγοντας προσέκλυσης που δένεται στον πολιτισμό.
- ❖ **Σύνδεση του τουρισμού και του παραγωγικού τομέα:** Πιθανώς η πιο βασική μορφή ολοκλήρωσης των παραγωγικών τομέων και του τομέα του τουρισμού είναι μέσω των συνδέσμων που υπάρχουν μεταξύ του τουρισμού και της γεωργίας / αγρό-επεξεργασίας, των προμηθευτών με την πλευρά των ξενοδοχείων και των εστιατορίων και των ξενοδοχείων και εστιατορίων με τον τομέα των αναμνηστικών δώρων. Με βάση τους αριθμούς των τελευταίων ετών<sup>14</sup>, οι τζαμαϊκανοί παραγωγοί έχουν την ευκαιρία να προωθήσουν τα προϊόντα τους σε μια πιθανή αγορά περίπου

---

<sup>14</sup> Σύμφωνα με στοιχεία σχετικής έρευνας της αρμόδιας κρατικής υπηρεσίας της Τζαμάικα.

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

2,3 εκατομμυρίων ατόμων κάθε έτος. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός, ότι ο τομέας αγοράς δώρων αυξάνεται επιτρέποντας στους μικρούς παραγωγούς καλλιτεχνημάτων ένα καινούριο δρόμο για τα προϊόντα τους.

Ο τουρισμός υγείας είναι ένας άλλος τομέας αυξανόμενης σπουδαιότητας, που παρέχει μια διέξοδο για τα εθνικά προϊόντα ιαματικών πηγών και υγείας. Ο παραγωγικός τομέας εξυπηρετεί επίσης τον υποτομέα στέγασσης, που παρέχει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε τομείς όπως την κατασκευή, εσωτερική διακόσμηση και κατασκευή επίπλων.

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο η Τζαμάικα έχει διασυνδέσει τον τουρισμό και την παραγωγή είναι η ανάπτυξη εγκαταστάσεων παραγωγής ως προσέλκυση τουρισμού (γύρος ρουμιού κτημάτων, γύρος φυτειών κοιλάδων ήλιων, κ.α.)

- ❖ **Πρόγραμμα συνδέσμων τουρισμού:** Από το 2001, έχει υπάρξει αναγνώριση της ανάγκης για τους ισχυρότερους συνδέσμους στον τομέα του τουρισμού. Η εστίαση εντούτοις περιορίστηκε στον τομέα της γεωργίας και κατασκευής, που συνδέει τους παραγωγούς και τους επεξεργαστές τροφίμων στον τομέα ως προμηθευτές. Οι πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν την υπογραφή συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ της «Κοινωνίας Γεωργίας» της Τζαμάικας, της ένωσης των κατασκευαστών και του τομέα του τουρισμού, ενώ μερικοί διαχειριστές ξενοδοχείων περιλαμβάνονται ενεργά στα προγράμματα αξιοποίησης τοπικών προϊόντων.

Οι ευκαιρίες είναι πολύ μεγαλύτερες, εντούτοις, κατά ένα μεγάλο μέρος αναξιοποίητες. Σε αναγνώριση αυτού, η JAMPRO προχώρησε στη ανάπτυξη ενός προγράμματος συνδέσμων, που στοχεύει όχι μόνο στην ενίσχυση των εξαγωγών των εγχώριων προϊόντων, αλλά και στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης μέσω κινήτρων και ευκαιριών προς ξένους επενδυτές. Αυτή η εμβάθυνση και η αναβάθμιση των συνδέσμων στους σχετικούς υποτομείς θα βελτιώσει την απόδοση σε εκείνες τις περιοχές όπου η Τζαμάικα έχει ένα αποδεδειγμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην πρώτη φάση του προγράμματος συνδέσμων, η JAMPRO θα εφαρμόσει τους συνδέσμους τουρισμού, για να εκμεταλλευτεί τις άμεσες ευκαιρίες ως αποτέλεσμα από:

- τα πρόσφατα μεγάλα προγράμματα επενδύσεων τουρισμού,
- υπάρχουσες ευκαιρίες για τον τομέα, ιδιαίτερα για τη γεωργία και τις βιομηχανίες επεξεργασίας τροφίμων, καθώς επίσης και για την παραγωγή αναμνηστικών δώρων, και τους τομείς των μεταφορών,

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

- αιτήματα από επιχειρηματίες να προσδιοριστούν οι τοπικοί προμηθευτές στους συγκεκριμένους υποτομείς.

Ως τμήμα της πολιτικής αυτής για υποβοήθηση των εξαγωγών μέσω της τουριστικής ανάπτυξης, θα υιοθετηθεί μια συνεχής συνεργασία μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα καθώς επίσης και η δημιουργία μιας «αλυσίδας αξίας» μεταξύ των διαφόρων κλάδων και τομέων. Τα μακροπρόθεσμα εσωτερικά οφέλη περιλαμβάνουν:

- αυξανόμενη παραγωγή από τις "συνδεδεμένες" βιομηχανίες,
- αυξανόμενη απασχόληση,
- βελτιωμένη πρόσβαση στην εθνική και διεθνή αγορά των τοπικών επιχειρήσεων,
- ενίσχυση γνώσεων και ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού ,
- βελτιωμένη παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού,
- βελτιωμένες ικανότητες των εγχώριων βιομηχανιών για ανταπόκριση σε τάσεις και προτιμήσεις καταναλωτών
- ενίσχυση της ελκυστικότητας της Τζαμαϊκάς ως οικοδεσπότη,
- μεγέθυνση της τζαμαϊκανής οικονομίας.

Η JAMPRO ως κυβερνητική αντιπροσωπεία με την εξουσιοδότηση για την ανάπτυξη εξαγωγών και την προώθηση των επενδύσεων, πρέπει να εξασφαλίσει τη μέγιστη αξιοποίηση των προγραμμάτων του για την εθνική ανάπτυξη. Έτσι, στόχος είναι να σχεδιαστούν προγράμματα που θα ευθυγραμμίσουν τις εξαγωγές και τις επενδύσεις. Επομένως το πρόγραμμα συνδέσμων επιδιώκει ενεργά να ενσωματώσει όλους τους τομείς που μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη σε μια ενιαία αλυσίδα, με τελικούς αποδέκτες την παγκόσμια αγορά ή τουλάχιστον, προς το παρόν, την αγορά στην οποία απευθύνεται ο τζαμαϊκανός τουρισμός.



### **3.3.3.4 Νεπάλ: Nepal Tourism Center**

#### ***Γενική επισκόπηση***

Παρά τα προβλήματα και τις αδυναμίες του Νεπάλ σε άλλους τομείς, ο τουρισμός υπήρξε ανέκαθεν μια πολύ σημαντική πηγή εσόδων για τη χώρα και τους κατοίκους της, γι' αυτό και από νωρίς το Νεπάλ μπήκε στη διαδικασία να αναπτύξει ένα εθνικού επιπέδου cluster. Κρίνεται σκόπιμο, στα πλαίσια του παρόντος να γίνει αναφορά στο Cluster του Νεπάλ, καθώς είναι ένα από τα λίγα δίκτυα εθνικού επιπέδου, το οποίο όμως **δεν είχε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα** για την τουριστική ανάπτυξη της χώρας. Αυτό δεν οφείλεται τόσο στη δομή και οργάνωσή του – τα οποία είναι καλά ανεπτυγμένα και σύμφωνα με τις επιστημονικές προσεγγίσεις μιας σωστής δικτύωσης, αλλά σε άλλους παράγοντες, που αναφέρονται παρακάτω.

#### ***Σκοπός***

Κυρίαρχος σκοπός του δικτύου είναι να αποτελέσει τη συνολική, σε εθνικό επίπεδο, συνισταμένη όλων των προσπαθειών των επιμέρους φορέων για τουριστική ανάπτυξη και προβολή της χώρας. Συνενώνοντας δηλαδή όλους τους εμπλεκόμενους με την τουριστική βιομηχανία της χώρας, το δίκτυο φιλοδοξεί να οργανώσει, να εμπλέξει σε συνεργασίες και να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία και οικονομίες κλίμακας σε όλους όσους σχετίζονται με την τουριστική προσφορά του Νεπάλ, έτσι ώστε να μπορέσουν να σταθούν με αξιώσεις απέναντι στην παγκόσμια τουριστική ζήτηση.

#### ***Συμμετέχοντες***

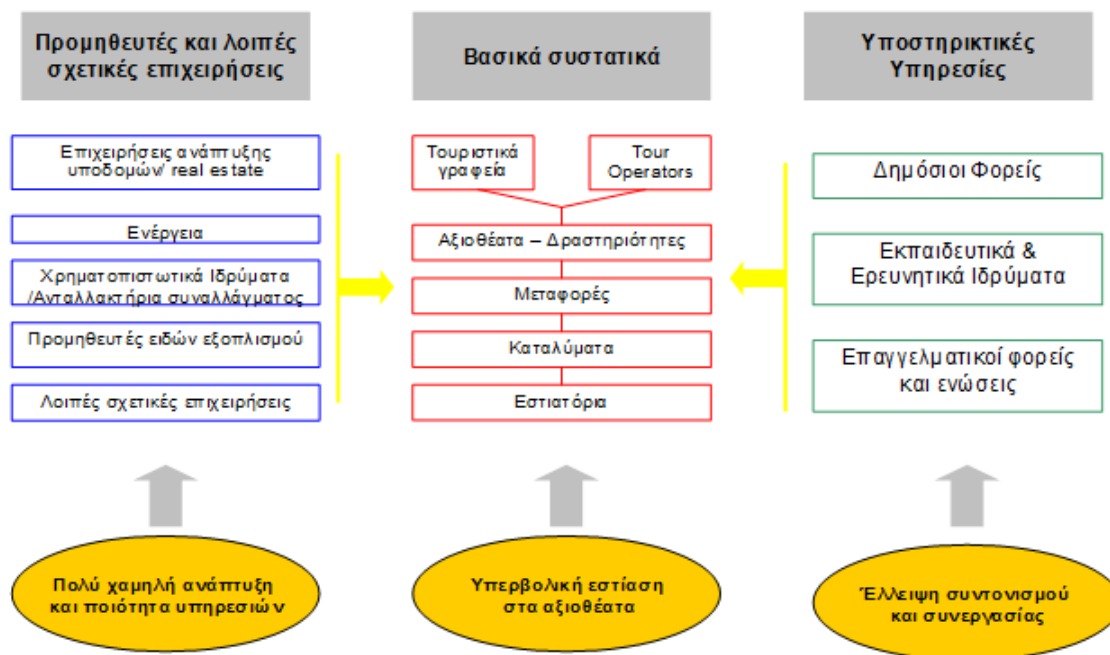
Η δομή του εθνικού αυτού δικτύου στηρίχθηκε σε τρεις βασικές κατηγορίες μελών:

- Ο βασικός πυρήνας, που αποτελείται από τους τουριστικούς πράκτορες, τους tour operators, τα αξιοθέατα της χώρας, τις εταιρείες μεταφορών – επίγειες και υπέργειες-, τα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια,
- Τα υποστηρικτικά μέλη, όπου περιλαμβάνονται οι αρμόδιοι εκπρόσωποι του δημοσίου τομέα (Συμβούλιο Τουρισμού του Νεπάλ, Υπουργείο Τουρισμού και Πολιτισμού, Πολιτική Αεροπορία, φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης), Εκπαιδευτικά και Ερευνητικά Ιδρύματα και Ενώσεις του Ιδιωτικού Τομέα (Ένωση Ξενοδόχων Νεπάλ, Ομοσπονδία Επιμελητηρίων Εμπορίου και Βιομηχανίας, κ.λ.π. )
- Την κατηγορία προμηθευτών και λοιπών συναφών επιχειρήσεων, που αποτελείται από μέλη όπως εταιρείες real estate, τραπεζικά και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ανταλλακτήρια συναλλάγματος, εταιρείες εξοπλισμού ξενοδοχείων, κ.λπ.

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι σχέσεις μεταξύ των μελών είναι σχέσεις συνεχούς επικοινωνίας, συνεργασίας και αλληλεπίδρασης, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα.

**Σχήμα 3-1: Η δομή του Nepal Tourism Cluster**



Πηγή: Harvard Business School, Institute for Strategy & Competitiveness, ίδια επεξεργασία

#### **Η αναποτελεσματικότητα του δικτύου**

Όσον αφορά στην αναποτελεσματικότητα του cluster και στους λόγους που το εμπόδισαν τελικά να συνεισφέρει ουσιαστικά στην τουριστική ανάπτυξη της χώρας, αξίζει να σημειωθούν τα εξής:

- Απειρία, έλλειψη οργάνωσης και συντονισμού των δύο βοηθητικών κατηγοριών των μελών: Σχεδόν το σύνολο των προμηθευτών και των συναφών επαγγελματιών είναι υποανάπτυκτα, και δεν μπορούν να ικανοποιήσουν ποιοτικές απαιτήσεις. Επίσης, τα υποστηρικτικά μέλη, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών γραφείων και των φορέων παρουσιάζουν έλλειψη συντονισμού και αδυναμία συνεργασίας. Τα Εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι λίγα, σχετικά νέα, με σύντομη ιστορία, πολιτιστική κληρονομιά και εμπειρία.
- Έλλειψη σωστής στρατηγικής marketing & positioning,
- Ανικανότητα προσέλκυσης της ποιοτικά αναβαθμισμένης τουριστικής ζήτησης

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

- Έλλειψη κινήτρων προς τους επιχειρηματίες για αναβάθμιση και ανάπτυξη υποδομών και υπηρεσιών
- Απουσία καινοτομίας και υιοθέτησης καλών πρακτικών

Συμπερασματικά, ενώ το Nepal Tourism Cluster ξεκίνησε δυναμικά, σωστά δομημένο και σε εθνικό επίπεδο, περιλαμβάνοντας όλους τους άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενους με την τουριστική βιομηχανία της χώρας, στην πράξη απέτυχε να εκπληρώσει τους σκοπούς του, κυρίως λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας, οργάνωσης, καθώς και συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των μελών του.

## **4. ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

### **4.1 ΓΕΝΙΚΑ**

Η ανάγκη προσαρμογής της χώρας στον παγκόσμιο ανταγωνισμό και τα παραδείγματα περιοχών που ευημερούν χάρις στο γεγονός ότι οι οικονομίες τους έχουν στηριχθεί μεταξύ άλλων και στην επιτυχή λειτουργία συνεργατικών σχημάτων που περιλαμβάνουν πλήθος επιχειρήσεων με ανταγωνιστική ή/και συμπληρωματική δραστηριότητα ή και φορείς του στενού και ευρύτερου δημοσίου, θα πρέπει να δώσουν το έναυσμα στις επιχειρήσεις αλλά και τις τοπικές αρχές να στραφούν σε πολιτικές που προωθούν και στηρίζουν την επιχειρηματική δικτύωση.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται :

- Μορφές και είδη συνεργασίας ενδιαφέροντος
- Φορείς δυνάμενοι να συμμετάσχουν σε δομές συνεργασίας στον τουριστικό τομέα
- Στόχοι και ενδεικτικές υπηρεσίες που είναι σκόπιμο να παρέχουν οι δομές συνεργασίας στον τουριστικό τομέα
- Μέθοδοι συνεργασίας για την εξασφάλιση της προώθησης και χρησιμοποίησης ελληνικών προϊόντων
- Χαρακτηριστικά και προδιαγραφές οργάνωσης των δομών συνεργασίας
- Φάσεις, βήματα και εκτίμηση απαιτούμενου χρόνου για την ανάπτυξη των δομών συνεργασίας.

Στόχος είναι τα ως άνω αναφερόμενα στοιχεία να αποτελέσουν **συστατικά μέρη** στη διαμόρφωση ενός «Σχεδίου Δράσης για τη σύναψη συνεργασιών/ ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών για την αποδοτική και ποιοτική ανάπτυξη του Μαζικού – Οργανωμένου Τουρισμού και την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, με στόχο και την αύξηση της απασχόλησης στον τομέα» που τελικά θα έχει πυλώνα την εκπόνηση ενός **Οδηγού Εφαρμογής δράσης κρατικής ενίσχυσης επιχειρήσεων** που δραστηριοποιούνται στον τομέα του μαζικού – οργανωμένου τουρισμού στην Ελλάδα. Ο εν λόγω Οδηγός εκτιμάται ότι θα πρέπει να έχει σαφή προσανατολισμό και να ενσωματώνει προβλέψεις για προώθηση της δικτύωσης στον τουριστικό τομέα στη χώρα μας.

## **4.2 ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η συνεργασία φορέων ή / και επιχειρήσεων (ομοειδών ή συμπληρωματικών κλάδων και εν προκειμένω τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών) αποτελεί ανάγκη ολοένα και αυξανόμενη στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον των αγορών. Εξασφαλίζει έγκαιρη και σύγχρονη ενημέρωση για τις τάσεις και εξελίξεις των αγορών, τις μεταβολές των απαιτήσεων της ζήτησης και των τάσεων στην προσφορά, κοινές δράσεις εκσυγχρονισμού και μάρκετινγκ, κοινή παρουσία σε αγορές ή τμήματα αγορών, και οικονομίες κλίμακας στις δαπάνες προμηθειών, συμβουλευτικών υπηρεσιών κλπ .

Τα ανωτέρω μπορούν να επιδράσουν ποικιλοτρόπως στους στόχους του παρόντος έργου, ήτοι :

- ✓ στην ποιοτική βελτίωση, τον εμπλουτισμό και αύξηση της προσφοράς των πακέτων μαζικού – οργανωμένου τουρισμού, και
- ✓ στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου

Οι δομές συνεργασίας μπορεί να πάρουν τη **μορφή** είτε «συστάδων» (clusters) είτε τη μορφή «επιχειρηματικών δικτύων» (networks), τα χαρακτηριστικά των οποίων αναλύθηκαν σε προηγούμενη ενότητα.

Σε ότι αφορά στο **είδος συνεργασίας**, υπάρχουν διάφορες επιλογές. Άλλα δίκτυα είναι **άτυπα**, άλλα **δομημένα** και βασίζονται σε πρωτόκολλα συνεργασίας (συμβάσεις) που υπογράφονται από όλα τα μέλη. Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις που δίκτυα λαμβάνουν τη **μορφή διακριτής επιχείρησης (νομικού προσώπου)** με συγκεκριμένο σκοπό.

Σε κάθε περίπτωση η συνεργασία συνεπάγεται την ύπαρξη συγκεκριμένων δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των μελών, τυποποίηση της πληροφόρησης και επικοινωνίας τους και συνήθως ηλεκτρονική διασύνδεσή τους.

## **4.3 ΦΟΡΕΙΣ ΔΥΝΑΜΕΝΟΙ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΟΥΝ ΣΕ ΔΟΜΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

### **4.3.1 Ομάδες συμφερόντων στον ελληνικό τουρισμό**

Σε διεθνές επίπεδο τα clusters εμπεριέχουν –εκτός από τις επιχειρήσεις- κυβερνητικούς και άλλους οργανισμούς, όπως πανεπιστήμια, φορείς τυποποίησης, think tanks, ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης και εμπορικές ενώσεις. Οι φορείς αυτοί παρέχουν εξειδικευμένη κατάρτιση, εκπαίδευση, πληροφόρηση, έρευνα και τεχνολογική υποστήριξη. Επομένως, οι

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

δυνητικοί συμμετέχοντες σε ένα συνεργατικό σχηματισμό στον τουριστικό τομέα, θα αντληθούν από τις **ομάδες συμφερόντων** στον ελληνικό τουρισμό.

Από τις βασικές ομάδες συμφερόντων ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού είναι το κράτος εκπροσωπούμενο από τη κεντρική διοίκηση (Υπουργεία, Οργανισμοί, Εταιρείες), αλλά και τους ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού (Δήμοι, Περιφέρειες και οι Αναπτυξιακές τους Εταιρείες που έχουν ως αντικείμενο τον τουρισμό). Εν συνεχεία, σημαντικές ομάδες είναι ο ιδιωτικός τομέας, οι ενώσεις και σωματεία τουρισμού, ενώ τη λίστα έρχεται να συμπληρώσει και η επιστημονική κοινότητα.

#### Πίνακας 4-1: Ομάδες Συμφερόντων στον Ελληνικό τουρισμό

1. Το Κράτος: Περιλαμβάνονται οι άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενοι στην άσκηση Τουριστικής Πολιτικής (Υπουργεία, Οργανισμοί, Εταιρείες)
2. Οι ΟΤΑ: Περιλαμβάνονται οι ΟΤΑ, Α' (Δήμοι) και Β' βαθμού (Περιφέρειες), καθώς και οι Αναπτυξιακές τους εταιρείες, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο, μεταξύ άλλων και τον τουρισμό.
3. Ο Ιδιωτικός τομέας (Εθνικό Επίπεδο): Περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις τουρισμού σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο, καθώς και τα Επαγγελματικά Σωματεία, Οργανώσεις και οι Θεσμικοί Φορείς εκπροσώπησης των Επιχειρηματιών στον Τουριστικό Τομέα σε Εθνικό και Περιφερειακό επίπεδο.
4. Ο Ιδιωτικός τομέας (Διεθνές Επίπεδο): Περιλαμβάνονται οι tour operators, που δραστηριοποιούνται στη χώρα, καθώς και όλες οι Τουριστικές Επιχειρήσεις που έχουν διεθνοποιημένο χαρακτήρα και δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα (π.χ. αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχειακές αλυσίδες, κ.α.)
5. Ενώσεις, Φορείς, Σωματεία, Οργανώσεις και Ομάδες Πρωτοβουλίας σε Εθνικό και Περιφερειακό επίπεδο: Περιλαμβάνονται σωματεία εργαζομένων σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, καθώς και Ενώσεις πολιτών (κυρίως σε τοπικό επίπεδο), οι οποίες στοχεύουν στην ανάδειξη, την προβολή και την προστασία της τουριστικής ταυτότητας (Τουρισμός, Περιβάλλον, Πολιτισμός) κάποιου προορισμού.
6. Επιστημονική κοινότητα: Περιλαμβάνονται φυσικά πρόσωπα (επιστήμονες, ερευνητές, εκπαιδευτικοί), Επιστημονικά Σωματεία Τουρισμού, Κέντρα και Ινστιτούτα Ερευνών, Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, Εταιρείες Μελετών και Συμβούλων.
7. Διεθνείς Ενώσεις, Οργανισμοί και Φορείς Τουρισμού: Περιλαμβάνονται Διεθνείς Ενώσεις και Οργανισμοί, οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα (με πολιτικές, προγράμματα, χρηματοδότηση, έρευνα, μελέτη) επηρεάζουν την τουριστική πολιτική και ανάπτυξη χωρών και προορισμών.

Πηγή: Η σημασία του τουρισμού για την ελληνική οικονομία / κοινωνία & προτάσεις πολιτικής για την τουριστική ανάπτυξη, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2010

#### **4.3.2 Κύριοι φορείς ενδιαφέροντος**

Από τις ομάδες συμφερόντων στον ελληνικό τουρισμό που παρουσιάζονται στον προηγούμενο πίνακα, σε ένα οριζόντιο ή κάθετο cluster τουρισμού, στο αρχικό στάδιο σχηματισμού του, οι συμμετέχοντες (σύμφωνα με το πλαίσιο αναφοράς του παρόντος έργου) ενδείκνυται να προέρχονται από :

- 1. Τον Ιδιωτικό Τομέα**
- 2. Την Τοπική Αυτοδιοίκηση (ΟΤΑ, μέσω των αναπτυξιακών τους εταιρειών)**
- 3. Την επιστημονική κοινότητα**

Ειδικότερα:

##### **1. Ιδιωτικός Τομέας**

Δυνάμενη να συμμετέχει σε ένα Cluster ενδείκνυται να είναι **οποιαδήποτε επιχείρηση του ευρύτερου τουριστικού τομέα**, με έδρα και δραστηριότητα την Ελλάδα, καθώς και **άλλες τουριστικές επιχειρήσεις**.

Με τον όρο **άλλες τουριστικές επιχειρήσεις** ορίζονται επιχειρήσεις που άμεσα ή έμμεσα σχετίζονται με την ανάπτυξη του τουρισμού ή με υποδομές και υπηρεσίες σχετικές με τον τουρισμό.

Οι κυριότερες ομάδες είναι:

- Επιχειρήσεις χερσαίων μεταφορικών μέσων**

Πρόκειται για επιχειρήσεις που συνδέονται με την τουριστική ανάπτυξη μιας περιοχής και αποτελούν απαραίτητο τμήμα της προσφερόμενης υποδομής της. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων και εταιρίες τουριστικών λεωφορείων.

- Επιχειρήσεις θαλάσσιων μεταφορικών μέσων**

Αποτελούν σημαντικό παράγοντα της ανάπτυξης περιοχών που διαθέτουν νησιά, μεγάλο μήκος ακτών και πλούσιο φυσικό ή πολιτιστικό πλούτο. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι οι εταιρίες ακτοπλοϊκών σκαφών, κρουαζιερόπλοιων, μηχανοκίνητων και ιστιοπλοϊκών σκαφών.

- Επιχειρήσεις που κατασκευάζουν και διαχειρίζονται θεματικά πάρκα**

Τα θεματικά πάρκα μετατρέπονται από τουριστικό προϊόν για παιδιά (π.χ. Disneyland) σε προϊόν που απευθύνεται σε πολλές ομάδες πληθυσμού και σχετίζονται με την τεχνολογία, τον πολιτισμό.

- Επιχειρήσεις εστίασης και αναψυχής**

Τέτοιες επιχειρήσεις είναι εστιατόρια, αθλητικά κέντρα, μπαρ κ.ά.

- **Μεταποιητικές επιχειρήσεις**

Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις μίας περιοχής και ειδικότερα αυτές οι οποίες ασχολούνται με την παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων, ενδυναμώνουν το τουριστικό προϊόν της περιοχής

- **Εμπορικές επιχειρήσεις**

Οι εμπορικές επιχειρήσεις και ειδικότερα αυτές που εμπορεύονται τουριστικά και παραδοσιακά προϊόντα αποτελούν σημαντικό κομμάτι των τουριστικών περιοχών και συμβάλλουν στη διαμόρφωση της τουριστικής ταυτότητας που εισπράττει ο επισκέπτης τουρίστας.

## **2. Τοπική Αυτοδιοίκηση**

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση (Τ.Α.) είναι δυνατόν να δραστηριοποιηθεί στο χώρο του Τουρισμού μέσω της συμμετοχής σε νέους εξειδικευμένους φορείς ή της υποστήριξης της σύστασης τους από τη σκοπιά του σκοπού και του έργου τους.

Δημοτικές ή κοινοτικές εταιρείες ιδίως με τη μορφή αμιγούς Δημοτικής/ Κοινοτικής Επιχείρησης έχουν συσταθεί και λειτουργούν σε ΟΤΑ της Χώρας. Με κάποιες πραγματικά αξιόλογες εξαιρέσεις, που απλά επιβεβαιώνουν τον κανόνα, οι περισσότερες δεν έχουν κατορθώσει ακόμη να αποκτήσουν ορθολογική ποσοτικά και ποιοτικά στελέχωση και επαρκή τεχνογνωσία στο χώρο του Τουρισμού, ώστε να μπορούν πράγματι να πρωτοστατήσουν στην ολοκληρωμένη αντιμετώπιση των προβλημάτων της τουριστικής ανάπτυξης και προβολής των περιοχών. Έτσι, η δράση τους συχνά περιορίζεται σε μεμονωμένες ενέργειες, χωρίς προηγούμενο σχεδιασμό και με αμφίβολα αποτελέσματα. Αντίθετα, καλύτερα αποτελέσματα εμφανίζουν οι διαδημοτικές επιχειρήσεις, ακόμη και αν είναι γενικά αναπτυξιακές και όχι ειδικά αφιερωμένες στον Τουρισμό. Οι εταιρείες αυτές κατορθώνουν ως επί το πλείστον να εξασφαλίζουν πόρους (από τη συμμετοχή σε κοινοτικά προγράμματα, την παροχή υπηρεσιών κλπ) και σχετική τεχνογνωσία και να αποδίδουν ορατά αποτελέσματα, αποτελούν δε δυνητικούς φορείς για συμμετοχή σε Cluster που έχουν ως σκοπό την τουριστική ανάπτυξη.

## **3. Επιστημονική Κοινότητα**

Δυνάμενα να συμμετέχουν σε ένα Cluster τουρισμού ενδείκνυται να είναι *Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή και Ερευνητικοί Φορείς* που έχουν μεταξύ άλλων στο αντικείμενο τους τη μελέτη του τουρισμού. Οι φορείς αυτοί μπορούν να συμβάλουν στον εμπλουτισμό και την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος μιας περιοχής, μέσα από συνεκτίμηση, μελέτη και κατάθεση προτάσεων για βελτίωση της κατάστασης και των δυνατοτήτων του πόρου που τίθεται προς εκμετάλλευση, λαμβανομένης υπόψη και της ικανότητας του δικτύου που θα μετέχουν να υποστηρίξει υψηλής ποιότητας τουριστικές υπηρεσίες.



### **4.3.3 Παραδείγματα οριζόντιων & κάθετων δικτυώσεων**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, τα cluster επιχειρήσεων διακρίνονται σε **οριζόντια** και **κάθετα**:

- Τα οριζόντια clusters αποτελούνται από επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας: π.χ. Cluster ξενοδόχων
- Τα κάθετα clusters αποτελούνται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους αλλά μετέχουν αθροιστικά σε μία αλυσίδα παραγωγής: π.χ. cluster κρασιού που αποτελείται από αμπελουργούς, οινοποιεία, εμφιαλωτήρια, κ.α.

Σημειώνεται ότι στη βιβλιογραφία παρουσιάζεται και το Δια-κλαδικό ή Διαγώνιο Cluster που συνήθως εντάσσεται κάτω από την ομπρέλα των κάθετων Cluster: Πρόκειται για ένα σύνολο επιχειρήσεων ξεχωριστών κλάδων, οι οποίες μπορεί να μην είναι νοητά στην ίδια αλυσίδα παραγωγής, αλλά ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται ως ενιαίο το προϊόν που παράγει το cluster, το οποίο είναι και συνήθως μια παρεχόμενη υπηρεσία (πχ. συνολικά τουριστικά πακέτα σε μια γεωγραφική περιοχή από ένα σύνολο ξενοδοχειακών μονάδων, παραγωγών τοπικών προϊόντων, εταιρειών ενοικίασης αυτοκινήτων, τοπικά τουριστικά πρακτορεία, κα).

Στη συνέχεια γίνεται μία παράθεση παραδειγμάτων οριζόντιων και κάθετων δικτυώσεων, στα οποία μπορούν να συμμετέχουν μέλη από τις προαναφερόμενες ομάδες συμφερόντων.

#### **❖ Παραδείγματα Οριζοντίων Clusters:**

- Ομάδα τουριστικών γραφείων δημιουργεί εταιρεία για την κοινή προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών ή για την από κοινού προώθηση των προϊόντων τους στην ελληνική και διεθνή αγορά από βελτιωμένη ανταγωνιστική θέση.
- Ομάδα επιχειρήσεων ενοικιαζόμενων επιπλωμένων δωματίων/ διαμερισμάτων δημιουργεί εταιρεία καθαρισμού κλινοσκεπασμάτων και γενικά ιματισμού.
- Ομάδα ξενοδοχείων δημιουργεί εταιρεία catering για την τροφοδοσία των επιμέρους μονάδων του δικτύου.
- Ομάδα επιχειρήσεων ενοικιαζόμενων επιπλωμένων δωματίων/ διαμερισμάτων δημιουργεί εταιρεία με στόχο την κοινή προώθηση των επιχειρήσεων τους στην εγχώρια και διεθνή αγορά, μέσω στοχευμένων διαφημίσεων, συμμετοχών σε διεθνείς εκθέσεις, κ.λπ.
- Επιχειρήσεις Εκμίσθωσης Ι.Χ αυτοκινήτων δημιουργούν μία επιχείρηση η οποία θα παρέχει στα μέλη της υπηρεσίες στάθμευσης των οχημάτων τους, πλυντηρίου καθώς και συνεργείου.
- Κ.α.

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

#### ❖ Παραδείγματα Κάθετων Clusters:

- Επιχειρήσεις Εκμίσθωσης Ι.Χ αυτοκινήτων, ναυλομεσιτικά γραφεία, κρουαζιερόπλοια, τουριστικά γραφεία, επιχειρήσεις καταλυμάτων, επιχειρήσεις εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής συνεργάζονται για κοινές προμήθειες.
- Ομάδα τουριστικών γραφείων συνεργάζεται με εταιρείες πληροφορικής για την ανάπτυξη διαδικτυακής πύλης και ηλεκτρονικής αγοράς για την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών τους
- Ομάδα επιχειρήσεων ενοικιαζόμενων επιπλωμένων δωματίων/ διαμερισμάτων συνεργάζεται με εταιρείες πληροφορικής για την ανάπτυξη διαδικτυακής πύλης και υποστήριξη μίας ενιαίας πλατφόρμας προβολής των
- Τουριστικές επιχειρήσεις μίας περιοχής, παντός κλάδου, συνεργάζονται με τις αναπτυξιακές εταιρείες των ΟΤΑ της περιοχής με στόχο την προστασία και προώθηση της περιοχής τους.
- Επιχειρήσεις όλων των κλάδων που σχετίζονται με την ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος μίας περιοχής, συνεργάζονται με εταιρεία πληροφορικής, για τη δημιουργία μίας ηλεκτρονικής πλατφόρμας, η οποία θα ενημερώνεται σε τακτική βάση από τα μέλη της, με τα νέα της περιοχής, ισχύουσες προσφορές στις συνδεδεμένες επιχειρήσεις, οφέλη των πελατών των επιχειρήσεων – μελών, κ.α.
- Κ..α

#### **Σημείωση:**

Στο Παραδοτέο Π.Α.4: «Πλήρης τεκμηρίωση του χρηματικού ποσού που απαιτείται για την ενίσχυση ενός ικανού αριθμού συνεργατικών επενδυτικών σχεδίων» εξειδικεύονται οι φορείς και κλάδοι δραστηριότητας που μπορούν να συμμετέχουν σε οριζόντια ή κάθετα cluster.

### **Οι θεματικές συνενώσεις δυνάμεων-οι θεματικοί φορείς (product clubs)**

Σε πολλές χώρες με κύρια παραδείγματα την Γαλλία και τον Καναδά, ο κύριος εθνικός φορέας προβολής έχει ευνοήσει και προωθήσει, παράλληλα με την ιδέα της συνεργασίας του κάθε επί μέρους προορισμού υπό τη σκέπη ενός ενιαίου κοινού-αντιπροσωπευτικού φορέα και την ιδέα της συνεργασίας μεταξύ των παρεχόντων συγκεκριμένες υπηρεσίες στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου θεματικού προϊόντος (π.χ. οικοτουρισμός, πολιτιστικός τουρισμός κ.α.) . Η συνεργασία αυτή μπορεί να επιτυγχάνεται, ανάλογα και με την ωριμότητα των συνθηκών, μέσα από τυπικά συνεστημένους κατά νόμον ή άτυπους φορείς, που στη βιβλιογραφία αναφέρονται ως **«Product Clubs»**. Στόχος ενός ενδεχόμενου προγράμματος δημιουργίας τέτοιων φορέων είναι:

- Να καταστήσουν νέα προϊόντα σε κατάσταση ετοιμότητας για προώθηση στην αγορά
- Να ενισχύσουν την ποιότητα των υφιστάμενων θεματικών προϊόντων
- Να ενισχύσουν την παρουσία νέων καινοτόμων προϊόντων και πακέτων (ποικιλία σε θεματικό πλαίσιο)
- Να εξασφαλίσουν την «παραγωγή» των προϊόντων αυτών όλο το χρόνο και να αμβλύνουν την εποχικότητα των αντίστοιχων θεματικών δραστηριοτήτων
- Να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα του προορισμού

Συνήθως, οι συγκεκριμένοι φορείς καλύπτουν μεγαλύτερες γεωγραφικές ενότητες (ένα μεγάλο και διακριτό τμήμα μιας Χώρας ή μιας Περιφέρειας). Εξασφαλίζουν συνεργασίες, διαμορφώνουν νέα πακέτα, παραγγέλνουν έρευνες όσον αφορά στις ανάγκες των πελατών, διακρίνουν τις αγορές με υψηλό δυναμικό αξιοποίησης και διαμορφώνουν στρατηγικές προϊόντος και μάρκετινγκ. Η δράση αυτή των εν λόγω φορέων προϋποθέτει τη χρηματοδότησή της από κοινή συνεισφορά των μελών του κάθε φορέα και όχι από το Κράτος ή μόνο από ΟΤΑ.

Τη δημιουργία τέτοιων θεματικών Clubs πρότεινε και για την Ελλάδα (αλλά σε επίπεδο Χώρας) η Μελέτη Market Study του Ελληνικού Τουρισμού (ΕΟΤ,1999) .

<sup>15</sup> Πηγή: Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, (2008) «Οδηγός Τουρισμού της Υπαιθρου για τους Φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης»

#### **4.4 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΩΝ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η συνεργασία των τουριστικών επιχειρήσεων εκτιμάται ότι μπορεί να συμβάλει ικανοποιητικά στην **ολοκλήρωση του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει μια περιοχή**, που με τη σειρά της θα εξασφαλίσει αφενός την ποιοτική αναβάθμιση των πακέτων μαζικού – οργανωμένου τουρισμού και αφετέρου την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

Πράγματι, μέσω της συνένωσης των δυνάμεων, δημιουργούνται νέες προοπτικές, εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα και διευρύνονται οι δυνατότητες ανάπτυξης των επιχειρήσεων περιφερειακά, αλλά και η εξασφάλιση περισσότερο ανταγωνιστικών θέσεων σε ευρύτερες αγορές. Σε γενικές γραμμές, τα οφέλη που προκύπτουν απορρέουν από την ανάπτυξη μιας δικτυακής δομής που εξυπηρετεί το σχήμα λειτουργίας "Πολλές επιχειρήσεις προς Πολλές" και επιτελεί το ρόλο του κεντρικού συντονιστή προς όφελος των επιχειρήσεων αλλά και της περιοχής συνολικά.

Η ανάπτυξη του τουρισμού συνδέεται άμεσα με τη βελτιστοποίηση των εγκαταστάσεων ξενοδοχείων και εστιατορίων, αλλά και άλλων δραστηριοτήτων που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με το τουριστικό κύκλωμα και μπορούν να αξιοποιηθούν στα πλαίσια της αναβάθμισης του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος.

Μέσω της αποτελεσματικής συνεργασίας των μελών – επιχειρήσεων των δικτύων θα επιτευχθεί **η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η αναβάθμιση της ποιότητας του συνολικού τουριστικού προϊόντος**. Κάτι τέτοιο είναι δύσκολο για την κάθε επιχείρηση χωριστά, καθότι τα μέλη των δικτύων συνήθως είναι επιχειρήσεις μικρομεσαίου και κυρίως μικρού μεγέθους.

##### **Στόχοι**

Οι δομές συνεργασίας, όποια μορφή και αν λάβουν τελικά, θα πρέπει **να στοχεύουν**:

- Στη βελτίωση του κύκλου εργασιών των τουριστικών επιχειρήσεων μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και της πρόσβασης σε νέες αγορές.
- Στη μείωση του κόστους των επιχειρήσεων μέσω της υλοποίησης συλλογικών δράσεων προώθησης και προβολής, εξορθολογισμού της αλυσίδας εφοδιασμού και εισαγωγής νέων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης
- Στη δημιουργία νέων βιώσιμων επιχειρηματικών σχημάτων
- Στην προώθηση της καινοτομίας ως μέσο βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων
- Στην αύξηση της απασχόλησης

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

- Στην ενίσχυση του ρόλου των πολιτιστικών φορέων ως μέσου ανάδειξης των φυσικών πόρων και της πολιτιστικής κληρονομιάς κάθε περιοχής και διεύρυνσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας
- Στην ομαλοποίηση της κατανομής του εισερχόμενου τουριστικού ρεύματος κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου.
- Στην αύξηση του συνολικού αριθμού επισκεπτών.

#### **Υπηρεσίες**

Για την επίτευξη των στόχων οι **υπηρεσίες** που θα πρέπει να προσφέρει ένα τέτοιο δίκτυο είναι ενδεικτικά οι κάτωθι:

- Κοινή προβολή των συνεργατών – μελών.
- Συλλογική στήριξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Ανάπτυξη Δημοσίων Σχέσεων με φορείς και τις τοπικές κοινωνίες.
- Συνεργασία με τα μέλη και τους πελάτες για την συνεχόμενη αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών (π.χ. με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων).
- Δημιουργία και υποστήριξη εφαρμογής τουριστικών πακέτων για αύξηση των ημερών διαμονής και του ημερήσιου τζίρου ανά πελάτη.
- Πολλαπλασιασμός των ικανοτήτων των επιχειρήσεων που θα συμμετέχουν σε αυτήν για έρευνα, καινοτομίες και βελτίωση των προσβάσεων σε νέες αγορές.
- Κατάρτιση και εξειδίκευση των μελών μέσα από σεμινάρια και ημερίδες.
- Ενίσχυση της λειτουργίας της κάθε επιχείρησης μέσω της δημιουργίας και προβολής της ενιαίας τουριστικής εικόνας της κάθε περιοχής (μέρος του οποίου αποτελεί και η κάθε επιχείρηση χωριστά) τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, είτε μέσω της «παραδοσιακής» διαφήμισης είτε μέσω του Διαδικτύου.
- Ενδεικτικές Υπηρεσίες προς την τουριστική αγορά:
  - Προβολή (μέσω διαδικτύου) των συνεργατών του δικτύου / cluster για την ολοκληρωμένη πληροφόρηση των πελατών όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
  - Ενημέρωση για τις δραστηριότητες του δικτύου / cluster με αποστολή εντύπων προβολής.
  - Δημιουργία ελκυστικών τουριστικών πακέτων που θα περιλαμβάνει ποικίλες δραστηριότητες (π.χ. διοργάνωση εκδηλώσεων παρουσίασης κρασιών σε συνεργασία με τοπικά οινοποιεία, γνωριμία της περιοχής μέσα από οδοιπορικά περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και οικολογικής ευαισθητοποίησης, ψυχαγωγικές

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

εκδηλώσεις, ενσωμάτωση τοπικών προϊόντων στα μενού των ξενοδοχείων, όπως π.χ. ελληνικό πρωινό με τοπικά παραδοσιακά προϊόντα κα).

- Διαμόρφωση προδιαγραφών εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση (με την αποστολή e-mail ή έντυπου υλικού) που θα τους παρέχει την δυνατότητα ενημέρωσης για τα επόμενα σχέδια της εταιρίας.
- Με την δημιουργία του δικτύου, ο χρήστης θα μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλες τις μονάδες και να βρίσκει εύκολα και γρήγορα που υπάρχει διαθέσιμο δωμάτιο θα είναι εφικτή η πιο γρήγορη διαμεσολάβησή τους για κρατήσεις, ακόμη και την υψηλή περίοδο.
- Δημιουργία INFO KIOSK (περιπτέρου πληροφοριών) από όπου θα μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για τις υπηρεσίες του δικτύου (π.χ. πού βρίσκονται οι επιχειρήσεις, πώς γίνονται οι κρατήσεις, τι υπηρεσίες παρέχονται, ποια πακέτα προσφέρονται την συγκεκριμένη περίοδο κ.α.).

Οι επιχειρήσεις θα ωφεληθούν από το δίκτυο όχι τόσο από την άμεση χρηματοδότηση των επιχειρήσεων τους και την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων τους, όσο από την άποψη της έγκυρης και υπεύθυνης ενημέρωσής τους για προγράμματα και ενέργειες στις οποίες μπορούν να προβούν για την επίλυση των προβλημάτων τους.

Τα δίκτυα, μεταξύ άλλων, θα πρέπει να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο σε ότι αφορά την στην έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση και πληροφόρηση των επιχειρηματιών σε θέματα προβολής, πιστοποίησης, υπάρχοντων προγραμμάτων και χρηματοδοτικών μέσων σε θέματα που ευνοούν την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης.

#### **4.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Όπως αναφέρθηκε στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο της παρούσας έκθεσης, η δικτύωση επιχειρήσεων διακρίνεται σε δύο τύπους:

- Τις «συστάδες» ή «συσπειρώσεις» ή «δικτυακά συγκροτήματα» επιχειρήσεων ή «εταιρικές / επιχειρηματικές συμπράξεις» (**clusters**)
- Τα «επιχειρηματικά δίκτυα» (**networks**)

Με τον όρο «Συστάδες» νοούνται ομάδες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, συνήθως εγκατεστημένων σε γειτνιάζουσες περιοχές, οι οποίες αλληλεπιδρούν με στόχο την επίτευξη οικονομιών κλίμακας (κοινές προμήθειες, logistics, αποθήκες κ.ά.), την πρόσβαση σε πόρους (αγορές κεφαλαίων, ανάπτυξη και μεταφορά γνώσης, εξειδικευμένο προσωπικό), την άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση και γενικότερα την ανάληψη πρωτοβουλιών για τη μείωση του κόστους παραγωγής, τη βελτίωση της λειτουργίας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων – εταίρων.

Αντίστοιχα, με τον όρο «δίκτυα» επιχειρήσεων νοούνται συνεργασίες τριών τουλάχιστον επιχειρήσεων, με στόχο την υλοποίηση πολύπλοκων ενεργειών, που αυτόνομα η κάθε μία δεν μπορεί να υλοποιήσει (π.χ. δίκτυο Έρευνας & Ανάπτυξης), καθώς δεν διαθέτει την απαιτούμενη τεχνογνωσία ή τους πόρους (κεφάλαια, χρόνο, διαθέσιμο εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό) που απαιτούνται.

Στην παρούσα έκθεση η εστίαση αφορά και στις δύο μορφές δικτύωσης, με μεγαλύτερη έμφαση στα clusters, καθώς τα τελευταία έχουν τη δυνατότητα να συμβάλουν στην ολοκλήρωση του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει μια περιοχή και ειδικότερα να λειτουργήσουν επ' ωφελεία της ποιοτικής βελτίωσης, του εμπλουτισμού και της αύξησης της προσφοράς των πακέτων μαζικού – οργανωμένου τουρισμού, καθώς και της επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου, δημιουργώντας παράλληλα **ευνοϊκές συνθήκες για τη διασφάλιση της χρησιμοποίησης ελληνικών προϊόντων.**

Οι μέθοδοι συνεργασίας που μπορούν να υιοθετηθούν ποικίλουν ανάλογα με τους επιμέρους στόχους που θα τεθούν κατά περίπτωση.

**Στην περίπτωση των ομοειδών τουριστικών επιχειρήσεων μπορεί να δημιουργηθούν τα οριζόντια clusters**, τα οποία κατά κύριο λόγο αποτελούνται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας και στοχεύουν στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας (κοινές προμήθειες, logistics, αποθήκες κ.ά.), την ευκολότερη πρόσβαση σε πόρους (αγορές κεφαλαίων, ανάπτυξη και μεταφορά γνώσης, εξειδικευμένο προσωπικό), και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων-

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

εταίρων. Η δημιουργία ενός δικτύου ή cluster ομοειδών τουριστικών επιχειρήσεων, δηλαδή ενός συστήματος συνεργαζόμενων ομοειδών τουριστικών επιχειρήσεων που στοχεύει στη δημιουργία και παροχή υψηλής ποιότητας υποδομών και υπηρεσιών, σταδιακά θα αναδεικνύει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε περιοχής. Πιο συγκεκριμένα, τα πλεονεκτήματα δικτύωσης, μεταξύ άλλων μπορούν να είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η πρόσβαση στην έρευνα και τεχνολογία και τις νέες μορφές οργάνωσης διοίκησης και παραγωγής, η εύρεση νέων αγορών προέλευσης τουριστών και η κοινή προβολή των παρεχόμενων προϊόντων. Όλα αυτά με τη σειρά τους συμβάλλουν στην ποιοτική αναβάθμιση των προσφερόμενων πακέτων μαζικού – οργανωμένου τουρισμού.

**Στην περίπτωση της συνεργασίας επιχειρήσεων παρεμφερών κλάδων ή επιχειρήσεων που ανήκουν στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα, τότε μπορούν να δημιουργηθούν τα κάθετα clusters.** Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στα cluster αυτά ονομάζονται είτε «επιχειρήσεις-εταίροι», είτε «επιχειρήσεις κορμού». Οι συστάδες επιχειρήσεων εντοπίζονται σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή, καθώς η γειτνίαση διευκολύνει την επικοινωνία, τις διαμεταφορές αλλά και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Αν όμως οι επιχειρηματικές συναλλαγές δεν επηρεάζονται από τη γεωγραφική απόσταση, οι συστάδες δύνανται να αναπτυχθούν σε μεγαλύτερο γεωγραφικά εύρος. Τα δίκτυα αυτά θα συμβάλουν στην ολοκλήρωση του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει η κάθε περιοχή. Με την συμμετοχή, για παράδειγμα, επιχειρήσεων που προσφέρουν υπηρεσίες ή προϊόντα όπως, διαμονή, σίτιση, δραστηριότητες (π.χ. αθλητικές, οικοτουριστικές), παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων κ.α. τίθενται τα θεμέλια για την ολοκλήρωση του τουριστικού προϊόντος, γεγονός που θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητα ολόκληρου του προορισμού και κατ' επέκταση της κάθε επιχείρησης χωριστά. Κι' αυτό γιατί, με την συμβολή όλων των επιχειρήσεων στην προσφορά των τουριστικών υπηρεσιών, η κάθε επιχείρηση μεμονωμένα, θα αποδεδμευτεί από την ανάγκη να βελτιωθεί ώστε να προσφέρει νέες υπηρεσίες και θα είναι σε θέση να προσελκύει νέους πελάτες με τους ίδιους (περιορισμένους) οικονομικούς πόρους. Όλα αυτά με τη σειρά τους θα συμβάλουν τόσο στην ποιοτική αναβάθμιση των προσφερόμενων πακέτων μαζικού-οργανωμένου τουρισμού, όσο και στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

Για παράδειγμα, στον κλάδο της οινοποιίας, η ανάπτυξη συνεργασιών με σχετικές επιχειρήσεις της περιοχής όπως καταλύματα, χώρους εστίασης, δημιουργεί την δυνατότητα επέκτασης των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η διαφήμιση του προϊόντος αλλά και η προώθησή του στην τοπική αγορά μέσω των καταλυμάτων και των χώρων εστίασης.

Επίσης, η αυξημένη ζήτηση για πιστοποιημένα και βιολογικά προϊόντα έχει δημιουργήσει υψηλές απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις που δυσκολεύονται να αντεπεξέλθουν. Με την αρωγή του cluster επιτυγχάνεται μείωση του κόστους πιστοποίησης και βελτίωση της



### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

εμπορευσιμότητας, καθιστώντας τα προϊόντα ποιοτικά και την επιχείρηση ανταγωνιστική. Η ανάπτυξη αυτή της ανταγωνιστικότητας είναι αποτέλεσμα του μειωμένου κόστους διάθεσης των προϊόντων που επιτυγχάνεται μέσω του δικτύου.

Όσον αφορά το ελαιόλαδο, η ζήτηση του τα τελευταία χρόνια αυξάνεται σημαντικά στην χώρα μας αλλά και στις δυτικές χώρες, λόγω κυρίως της φήμης της μεσογειακής διατροφής, αλλά και λόγω των ευεργετικών ιδιοτήτων ως προς την υγεία. Με την βοήθεια του cluster οι ελαιοπαραγωγοί μπορούν να διοχετεύσουν ένα μέρος της παραγωγής τους στις επιχειρήσεις που ανήκουν στο δίκτυο όπως ταβέρνες, ξενοδοχεία, καλύμματα και με αυτό τον τρόπο να διαφημίσουν τα προϊόντα τους αλλά και ταυτόχρονα θα αυξήσουν και τις πωλήσεις τους. Από την άλλη, οι χώροι που φιλοξενούν αυτά τα προϊόντα η κίνηση αυτή τους βοηθά στο προφίλ τους διαφημίζοντας τη χρήση μόνο ελαιόλαδου κατά την προετοιμασία φαγητών. Συνεπώς το cluster θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας και στην πιστοποίηση του λαδιού.

Μέσω του δικτύου, επίσης, γίνεται μια προσπάθεια να αναδειχτούν τα προϊόντα εκείνα και εκείνες οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά τους, που συνδέονται αποκλειστικά με τόπους, τρόπους και συνθήκες παραγωγής αναγνωρίζοντας εκ προοιμίου ότι η τοπικότητα ισοδυναμεί με την ποιότητα. Επίσης, θα βοηθήσει στην προώθηση των βιολογικών καλλιεργειών και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Μέσω της δικτύωσης οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να διαφημίσουν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους πιο οικονομικά και φυσικά πολύ καλύτερα και ενισχύοντας έτσι σημαντικά στοιχεία του τοπικού χαρακτήρα και προβάλλοντας τα σε χώρους και ανθρώπους που δεν είναι γνωστά. Η συνεργασία αυτή θα αναβαθμίσει την περιοχή παρέμβασης σημαντικά.

Συνεπώς η δημιουργία του δικτύου θα πρέπει να διασφαλίζει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των επιχειρήσεων που ανήκουν σε αυτό να έχουν την καλύτερη ποιότητα και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των τελικών καταναλωτών. Θα πρέπει να στοχεύει στην διαφοροποίηση των προϊόντων, στη βελτίωση της ποιότητάς τους η οποία θα επιτευχθεί μέσω της πιστοποίησης και στην κοινή προβολή τους.

Η δημιουργία ενός δικτύου τοπικών επιχειρήσεων θα έχει ως αποτέλεσμα στην προώθηση και προβολή των τοπικών προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων που θα συμμετέχουν σε αυτό μέσω της κοινής προβολής και τη χρήση νέων εργαλείων προώθησης. Επίσης θα έχει ως αποτέλεσμα την συγκράτηση της απασχόλησης μέσω νέων δραστηριοτήτων καθώς και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων καθιστώντας ικανές να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών. Τέλος, η δημιουργία του δικτύου τουριστικών και άλλων επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσει ένα επιτυχημένο παράδειγμα συνεργασίας των τοπικών παραγωγικών κλάδων μιας περιοχής και να δώσει το έναυσμα και για δημιουργία παρόμοιων δικτύων σε άλλους τομείς.

## **4.6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

### **4.6.1 Γενικά**

Οι περισσότερες Ελληνικές, τουριστικές και όχι μόνο, επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες και πολλές από αυτές είναι οικογενειακού χαρακτήρα, με αποτέλεσμα η λειτουργία τους και η οργάνωσή τους να χαρακτηρίζεται από αυτό το στοιχείο. Αυτό τους έχει δώσει κάποια δυναμική ανάπτυξης, αλλά τα όρια αυτής της ανάπτυξης είναι περιορισμένα, κυρίως σε διεθνές επίπεδο και απέναντι σε πραγματικά παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις που διαχειρίζονται και διακινούν μεγάλο όγκο τουριστών.

Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις τόσο σε εθνικό όσο και τοπικό επίπεδο εμφανίζουν ισχυρότερες επιδόσεις σε σχέση με τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις σε όρους καινοτομίας, επενδύσεων, χρήσης σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, διαχείρισης και μάρκετινγκ αλλά και ως προς την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση ζητημάτων που απορρέουν από την οικονομική κρίση. Όμως, υπάρχουν και μικρότερες επιχειρήσεις που κατορθώνουν να πετυχαίνουν σημαντικές οικονομικές επιδόσεις, δίνοντας έμφαση στην καινοτομία και σε συγκεκριμένες νησίδες αγοράς και οι οποίες θα μπορούσαν να μεγιστοποιήσουν τα οικονομικά αποτελέσματα τους μετέχοντας σε δίκτυα.

Τα τελευταία χρόνια, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει την ανάγκη βελτίωσης της λειτουργίας και της οργανωτικής δομής τους με βάση σύγχρονα διεθνή πρότυπα, αλλά αυτές οι προσπάθειες χαρακτηρίζονται ως αποσπασματικές και χωρίς διαχείριση της αλλαγής, με αποτέλεσμα οι περισσότερες να είναι ανεπιτυχείς ή να εγκαταλείπονται γρήγορα. Εξάλλου, οι περισσότερες προσπάθειες δεν γίνονται ολοκληρωμένα π.χ. εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων χωρίς αλλαγή διαδικασιών, οργανωτική δομή, τρόπου λήψης αποφάσεων κλπ.

Οι ως άνω παθογένειες χαρακτηρίζουν και τις προσπάθειες στον ελληνικό χώρο δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών σε πολλούς τομείς, μεταξύ των οποίων και στον τουρισμό.

Παρακάτω ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση κύριων χαρακτηριστικών – προδιαγραφών οργάνωσης και λειτουργίας δομών συνεργασίας επιχειρήσεων στον τομέα του τουρισμού που εκτιμάται ότι μπορούν να συνδράμουν στη βιώσιμη ανάπτυξη τέτοιων πρωτοβουλιών.

#### **4.6.2 Στρατηγική**

Οι ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν μια υστέρηση στην ανάπτυξη στρατηγικής προσανατολισμένης στην ικανοποίηση ειδικών αναγκών (niche markets), όπως π.χ. ο μαζικός – οργανωμένους τουρισμός που απευθύνεται σε τουρίστες μέσου και υψηλού εισοδήματος, οι οποίοι μπορούν να δώσουν την κατάλληλη ώθηση στην ποιοτική και αποδοτική αναβάθμιση συνολικά του εν λόγω τουριστικού προϊόντος της χώρας.

Οι στρατηγικές των δικτύων πρέπει να κατευθυνθούν σε διαφοροποιήσεις και ειδικές αγορές όπου μπορεί να στηριχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σημειώνεται ότι στο πλαίσιο του Παραδοτέου Π.Α.1: «Περιγραφή Υφιστάμενης Κατάστασης Μαζικού Τουρισμού στην Ελλάδα» παρουσιάστηκαν μέσω ενδελεχούς ανάλυσης SWOT τα δυνατά σημεία και οι ευκαιρίες που θα πρέπει να αξιοποιήσουν οι επιχειρηματίες που εμπλέκονται με τον μαζικό – οργανωμένο τουρισμό στη χώρα προκειμένου να βελτιώσουν τις οικονομικές τους επιδόσεις και να αναβαθμίσουν το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν

Χρειάζεται στενότερη επαφή και δεσμοί με τους πελάτες στις διεθνείς αγορές, ώστε να επικαιροποιείται συνεχώς η γνώση των απαιτήσεών τους και η καινοτομική διαφοροποίηση. Ο σχεδιασμός στρατηγικής ενός δικτύου πρέπει να γίνεται σε διεθνοποιημένο πλαίσιο και οι επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση στις αγορές του εξωτερικού και κατευθύνοντας προς αυτές ένα μεγάλο μέρος των υπηρεσιών τους. Κι αυτό διότι η μεγέθυνση της εγχώριας αγοράς εκτιμάται ότι θα καθυστερήσει περαιτέρω τα επόμενα χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης.

#### **4.6.3 Αρχές οργάνωσης**

Προκειμένου να εξετασθεί η λειτουργικότητα και η αποδοτικότητα της οργανωτικής δομής ενός υπό σύσταση δικτύου, τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να αναλύσουν την υφιστάμενη διάρθρωση κάθε συμμετέχουσας επιχείρησης και το πώς αυτή ενδέχεται να επηρεαστεί (αν αυτό συμβεί) και σε ποιο βαθμό από το δίκτυο ή αντίστροφα να επηρεάσει τη δομή του δικτύου, βάσει καλών (και βέλτιστων) πρακτικών και αρχών που πρέπει να διέπουν μια ευέλικτη και λειτουργική οργάνωση.

Τα παραπάνω αποκτούν ιδιαίτερη σημασία αν η συστάδα είναι δομημένη και έχει τη μορφή εταιρείας, ήτοι συνιστά έναν αυτόνομο οργανισμό.

Η ανάλυση της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού βασίζεται γενικά στις εξής επιμέρους αναλύσεις:

- **Ανάλυση εύρους διοίκησης** του οργανισμού για όλες τις θέσεις ευθύνης.
- **Αριθμός επιπέδων ιεραρχίας** που έχει άμεση σχέση αλληλεπίδρασης σχετικά με

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

τους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων και καθορίζει την ευελιξία του οργανισμού στην άμεση και αποτελεσματική υλοποίηση των αποφάσεων αυτών.

Οι **καλές πρακτικές και αρχές οργάνωσης** που συνήθως χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της λειτουργικότητας της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού μπορούν να συνοψισθούν στις εξής:

- **Αντικείμενο** – Κάθε οργανική μονάδα πρέπει να σχεδιαστεί με γνώμονα την επίτευξη επί μέρους στόχων.
- **Απλότητα** – Η οργανωτική δομή πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο απλή.
- **Μέγεθος και ισορροπία** – Πρέπει να υπάρχει μια σχετική ισορροπία στο μέγεθος Διευθύνσεων και Υπηρεσιών.
- **Ένωση αντίστοιχων λειτουργιών** – Όπου είναι δυνατό, λειτουργίες με κοινό χαρακτήρα θα πρέπει να εποπτεύονται από το ίδιο άτομο.
- **Εξειδίκευση** – Οι δραστηριότητες για τις οποίες ένα άτομο είναι υπεύθυνο θα πρέπει να είναι παρεμφερείς.
- **Επίπεδα ιεραρχίας** – Ο αριθμός των επιπέδων ιεραρχίας θα πρέπει να είναι σχετικά μικρός.
- **Εύρος διοίκησης** – Το εύρος διοίκησης θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλο χωρίς όμως να διακινδυνεύεται η λειτουργικότητα του οργανισμού / φορέα. Υπάρχει όριο στον αριθμό θέσεων που κάθε προϊστάμενος μπορεί να εποπτεύει.
- **Ένας προς έναν** – Κάθε προϊστάμενος πρέπει να έχει πάνω από ένα άμεσα υφιστάμενο.
- **Ενότητα διοίκησης** – Κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει μόνο έναν προϊστάμενο.
- **Αρμοδιότητες θέσης** – Μια θέση πρέπει να σχεδιαστεί με γνώμονα τις δραστηριότητες που πρέπει να ολοκληρωθούν και όχι με τις ικανότητες του ανθρώπου που τη στελεχώνει.
- **Συνοχή αρμοδιοτήτων** – Διακριτές δραστηριότητες δεν πρέπει να μοιράζονται σε πάνω από δύο επίπεδα θέσεων.
- **Αποκέντρωση εξουσίας** – Η ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων πρέπει να τοποθετείται όσο το δυνατό χαμηλότερα στην ιεραρχία, όπου αυτό είναι εφικτό.
- **Εξουσία και ευθύνη** – Η ηγεσία (κάθε διευθυντική θέση) πρέπει να έχει την ευθύνη για τα αποτελέσματα και την απαιτούμενη εξουσία για να διεκπεραιώσει τις αναγκαίες δραστηριότητες.

#### **4.6.4 Διοίκηση**

Τα clusters και τα επιχειρηματικά δίκτυα συχνά αναπτύσσονται μέσα από την αγορά, γιατί οι επιχειρήσεις που τα απαρτίζουν βλέπουν τα πολλαπλασιαστικά οφέλη που προκύπτουν. Άλλες φορές, η ανάπτυξή τους ενθαρρύνεται από την ύπαρξη χρηματοδοτικών εργαλείων. Σε κάθε περίπτωση όμως, τόσο στα πρώτα βήματα ανάπτυξης, όσο και κατά τη λειτουργία τους, απαιτείται να υπάρχει διοίκηση που θα θέτει τις κατευθύνσεις, θα διαμορφώνει το όραμα και τη στρατηγική, θα παρακολουθεί την υλοποίηση του σχεδίου δράσης και θα προασπίζει τα συμφέροντα των μελών επιχειρήσεων μέσα από την ανάπτυξη του cluster ή του επιχειρηματικού δικτύου.

Αναλυτικότερα, τα άτομα που εμπλέκονται στη διοίκηση μιας δομής συνεργασίας και δη ενός cluster που αποτελεί και δομή με μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το παρόν έργο, κατά τα πρώτα στάδια ανάπτυξης και λειτουργίας του είναι:

##### **1. Κατά την έναρξη και ανάπτυξη του cluster: Ο Εμπνευστής του cluster (facilitator)**

Ο εμπνευστής (facilitator) είναι αυτός που κάνει τις πρώτες ενέργειες για την ανάπτυξη του cluster. Ο «εμπνευστής» μιας συστάδας μπορεί να είναι είτε επαγγελματίας «δικτυομεσίτης», είτε ένας εκ των μελλοντικών «εταίρων» της συστάδας. Έρχεται σε επικοινωνία με τις πρώτες επιχειρήσεις που θα αποτελέσουν τα clusters και προσπαθεί να τις παροτρύνει να συμμετέχουν σε αυτό. Παράλληλα, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τους λοιπούς αναγκαίους εταίρους της συστάδας (ερευνητικά ινστιτούτα, πανεπιστήμια κ.λπ.).

##### **2. Κατά τη λειτουργία του cluster: Η ομάδα διοίκησης του cluster**

Η ομάδα διοίκησης του cluster, που στην αρχή μπορεί να είναι άτυπη, κατά κύριο λόγο απαρτίζεται από στελέχη των επιχειρήσεων κορμού που αποτελούν το cluster και τον εμπνευστή. Ο εμπνευστής συμμετέχει στην ομάδα διοίκησης, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το cluster παίρνει πρωτοβουλίες για το κοινό συμφέρον των μελών. Η ομάδα συστήνεται, συνήθως, στα μετέπειτα στάδια ανάπτυξης του cluster, καθώς στα πρώτα βήματα τις απαιτούμενες ενέργειες υλοποιεί ο εμπνευστής. Μέσα από την ομάδα διοίκησης ορίζεται, συνήθως, και ο πρόεδρος/διευθυντής του cluster, ενώ οι μηχανισμοί για τον ορισμό των μελών της διοίκησης και του διευθυντή αποφασίζονται αργότερα, κατά τη λειτουργία του. Η επιλογή του «διευθυντή» του cluster είναι καθοριστική για την περαιτέρω ομαλή ανάπτυξή του.

Σε περιπτώσεις που δεν είναι εμφανές ποιος, μεταξύ των μελών της ομάδας, θα αναλάβει το ρόλο αυτό, ο εμπνευστής είτε προτείνει κάποιο μέλος για τη θέση αυτή είτε, αν δεν

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

υπάρχει καμία υποψηφιότητα, αναλαμβάνει ο ίδιος, με τη σύμφωνη πάντα γνώμη των μελών της διοίκησης.

Σε κάποια clusters προβλέπονται και θέσεις, όπως αυτή του υποδιευθυντή, όπου τη θέση του διευθυντή κατέχει στέλεχος από τις επιχειρήσεις κορμού του cluster και τη θέση του υποδιευθυντή στέλεχος από τις περιφερειακές επιχειρήσεις που παρέχουν τεχνογνωσία στο cluster. Υπό την επίβλεψη της ομάδας διοίκησης δύναται να αναπτυχθούν ομάδες δράσεις (task force) για την κάλυψη αναγκών του cluster στο πλαίσιο έργων που υλοποιούνται. Ένα, τουλάχιστον, μέλος από την ομάδα διοίκησης συμμετέχει στις ομάδες αυτές, προκειμένου να δίνει κατευθύνσεις και να ελέγχει την πρόοδο των έργων που υλοποιεί η ομάδα.

#### 3. Κατά τη λειτουργία του cluster: Λοιπά στελέχη του cluster

Συνήθως συστήνεται μια Γραμματεία που αποτελεί το πρώτο σημείο επαφής του δικτύου ως Υπηρεσίας με τις Επιχειρήσεις.

Αυτή είναι υπεύθυνη για τα διοικητικά του δικτύου, τη διανομή του ενημερωτικού υλικού για τις δράσεις του Δικτύου, την ενημέρωση της τυχόν βάσης δεδομένων στην οποία θα τηρούνται τα στοιχεία ενδιαφέροντος σύμφωνα με τους στόχους του δικτύου

Η Γραμματεία του δικτύου πρέπει να στελεχωθεί από Γραμματέα με πλήρεις και σχετικές με τα προαναφερόμενα γνώσεις και εμπειρίες. Μπορεί να επιλεγεί από το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό των εταιρών ή να αναζητηθεί στην αγορά εργασίας.

#### 4.6.5 Στελέχωση

Οι δραστηριότητες ενός δικτύου είναι σκόπιμο να ενισχύονται και με ενέργειες συμβουλευτικής και τεχνικής υποστήριξης μέσω εξειδικευμένου προσωπικού, ώστε ο κάθε συμμετέχων επιχειρηματίας να έχει σταδιακή αλλά ολοκληρωμένη στήριξη στη διαδικασία λήψης των αποφάσεών του.

Γενικά, ένα δίκτυο που παρέχει κάποιο επαρκές πλήθος υπηρεσιών πρέπει να είναι **στελεχωμένο με ικανό στελεχιακό δυναμικό**, το οποίο εκτός της παροχής των ως άνω υπηρεσιών, θα επικεντρώνεται στην ενημέρωση και πληροφόρηση όλων των συμμετεχόντων επιχειρηματιών της περιοχής που καλύπτει το εύρος δραστηριοτήτων του για δυνατότητες επενδύσεων στην περιοχή, την αναβάθμιση της ποιότητας των τοπικών προϊόντων και υπηρεσιών και την προβολή των προϊόντων και υπηρεσιών της περιοχής, με γνώμονα την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των τοπικών επιχειρήσεων και την τόνωση της τοπικής οικονομίας

Το στελεχιακό δυναμικό μπορεί να επιλεγεί από το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό των εταιρών ή να αναζητηθεί στην αγορά εργασίας.

#### **4.6.6 Οικονομική λειτουργία - επενδύσεις**

Λόγω της φύσης τους οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν δυσκολίες πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα εξαιτίας του υψηλότερου κινδύνου που τις χαρακτηρίζει, έλλειψης επαρκών εγγυήσεων αλλά και του οικογενειακού τους χαρακτήρα. Περιορισμένη πρόσβαση έχουν επίσης και στις κεφαλαιαγορές. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι πολλές ελληνικές επιχειρήσεις καταλήγουν στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις των προμηθευτών για να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες τους για κεφάλαιο κίνησης. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), τη σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring) και το επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου (venture capital) ως εναλλακτικές λύσεις εξεύρεσης κεφαλαίων. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μεγάλη δυσκολία στην ανάπτυξη επενδυτικών προγραμμάτων όπως π.χ. η δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών.

Οι ανωτέρω καταστάσεις ενδέχεται να επηρεάσουν και την οικονομική λειτουργία ενός δικτύου που χρειάζεται πόρους για τη χρηματοδότηση των δράσεων που καλείται να επιτελέσει. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό να υπάρχει σαφές οικονομικό σχέδιο με προβλέψεις τόσο για τη φάση δημιουργίας και ανάπτυξης του δικτύου όσο και για τα πρώτα τουλάχιστον χρόνια λειτουργίας.

Γενικά, η διασφάλιση χρηματοδότησης είναι βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη και επιτυχημένη λειτουργία των clusters. Οι πηγές χρηματοδότησης clusters επιχειρήσεων είναι η πολιτεία, οι επιχειρήσεις- μέλη και οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η χρηματοδότηση των clusters, ειδικά στα πρώτα βήματα ανάπτυξης αυτών, προέρχεται από πρωτοβουλίες στήριξης των συστάδων που υλοποιούνται από την πολιτεία (project clusters). Τα περισσότερα προγράμματα προβλέπουν την παροχή ενισχύσεων για τη φάση σύστασης και ανάπτυξης της συστάδας (π.χ. για χρονικό διάστημα περίπου 18 μηνών) και τη φάση λειτουργίας (π.χ. για χρονικό διάστημα επιπλέον 18 μηνών). Στόχος είναι να καλυφθούν τα πρώτα έξοδα οργάνωσης και να υλοποιηθούν αρχικές δράσεις οι οποίες θα αναδείξουν το ρόλο των συστάδων και τα οφέλη των επιχειρήσεων που απορρέουν από τη συμμετοχή τους σε αυτό, ώστε στο μέλλον να γίνει εφικτή η αυτοχρηματοδότηση των δράσεων του.

Μετά το πρώτο διάστημα λειτουργίας, οι επιχειρήσεις μέλη των συστάδων καλούνται να πληρώσουν συνδρομές μέλους σε αντάλλαγμα των υπηρεσιών και των ωφελειών που απολαμβάνουν. Οι συνδρομές αποτελούν υποχρέωση των μελών, παρέχονται σε τακτική



### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

βάση και το ύψος τους είναι καθορισμένο. Κατ' αποκοπήν και σε εθελοντική βάση, οι πιο εύρωστες επιχειρήσεις δύνανται να παρέχουν χορηγίες.

Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, όπου η συστάδα προκύπτει μέσα από την αγορά, η χρηματοδότηση των δράσεων της προέρχεται εξ αρχής από τα μέλη της (business clusters). Φανερό είναι ότι όσο πιο ισχυρή η βάση της συστάδας (όσο πιο πολλά τα μέλη) τόσο περισσότερα τα έσοδα και τόσο μεγαλύτερη η ικανότητα χρηματοδότησης και νέων δράσεων προς όφελος των μελών της.

Αν η συστάδα έχει τη μορφή εταιρείας μπορεί να λάβει τραπεζικό δανεισμό για τη χρηματοδότηση συγκεκριμένων δράσεων, να αξιοποιεί περιουσιακά στοιχεία, να συμμετέχει σε συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα και γενικά να απολαμβάνει όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την εταιρική σχέση.<sup>16</sup>

#### **4.6.7 Τεχνολογία και καινοτομία**

Οι ελληνικές επιχειρήσεις, κυρίως λόγω του μικρού τους μεγέθους δεν μπορούν να δαπανήσουν σημαντικά ποσά σε Έρευνα και Τεχνολογία, ώστε να παράγουν νέα τεχνολογικά προηγμένα προϊόντα ή να διαθέσουν υπηρεσίες που υποστηρίζονται από σύγχρονες ΤΠΕ. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να αμβλυνθεί μέσω της από κοινού δράσης στο πλαίσιο συμμετοχής των επιχειρήσεων σε δομές συνεργασίας

Η έμφαση πρέπει να δοθεί στην ικανότητα της κάθε συμμετέχουσας επιχείρησης για απορρόφηση τεχνολογίας και εφαρμογή της με καινοτομικούς τρόπους μέσω της επαφής με τους πελάτες και την αγορά.

Τα ανωτέρω θα πρέπει να είναι σαφώς περιγεγραμμένα σε σχέδιο δράσης τόσο για τη φάση δημιουργίας και ανάπτυξης του δικτύου όσο και για τα πρώτα τουλάχιστον χρόνια λειτουργίας.

---

<sup>16</sup> Πηγή: EOMMEX, (2009), Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ, Εγχειρίδιο δικτύων επιχειρηματικότητας & συστημάτων – συστάδων επιχειρήσεων, Αθήνα



#### **4.7 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΦΑΣΕΩΝ, ΒΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ, ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ**

##### **4.7.1 Φάσεις ανάπτυξης clusters επιχειρήσεων**

Η ανάπτυξη των clusters επιχειρήσεων σε οποιοδήποτε τομέα δραστηριότητας και συνεπώς και στον τουριστικό, ουσιαστικά διακρίνεται σε **τέσσερις φάσεις**<sup>17</sup> :

1. Σύσταση
2. Ανάπτυξη
3. Λειτουργία
4. Μετασχηματισμός

Στην **πρώτη φάση** αναγνωρίζεται η ανάγκη ανάπτυξης μίας συστάδας και γίνονται οι προπαρασκευαστικές ενέργειες για τη σύστασή της. Η ανάγκη είτε προκύπτει από την αγορά και εκφράζεται από έναν ιδιώτη / μία ομάδα ατόμων, είτε δημιουργείται ανταποκρινόμενη σε πολιτικές που υλοποιούνται από την πολιτεία.

Στη **δεύτερη φάση** η συστάδα-cluster αναπτύσσεται. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζεται η στρατηγική και ο στόχος της συστάδας-cluster, αποφασίζονται οι δράσεις που θα υλοποιεί, ορίζεται η διοίκησή του και αναζητείται χρηματοδότηση.

Αφού η ανάπτυξη ολοκληρωθεί, για να είναι επιτυχημένη μία συστάδα-cluster, θα πρέπει μέσα από τα στάδια ανάπτυξης να έχει κατ' ελάχιστον διασφαλιστεί ότι υπάρχουν:

- Δεσμοί εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών
- Κανάλια διάχυσης πληροφορίας
- Χρηματοδότηση

Στην **τρίτη φάση** η συστάδα ξεκινά τη λειτουργία της, την υλοποίηση δηλαδή ενεργειών προς όφελος των επιχειρήσεων μελών. Δηλαδή, η συστάδα-cluster αρχίζει να παρέχει υπηρεσίες προς τα μέλη.

Στην **τέταρτη φάση** η συστάδα επανεξετάζει τη στρατηγική και το στόχο ώστε να ευθυγραμμίζεται κάθε φορά με τις επιχειρήσεις μέλη της και τις ανάγκες της αγοράς.

---

<sup>17</sup> Πηγή: EOMMEX (2009), Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ, Εγχειρίδιο δικτύων επιχειρηματικότητας & συστημάτων – συστάδων επιχειρήσεων, Αθήνα

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

Απαιτούμενα συστατικά για την επιτυχημένη ανάπτυξη των συστάδων-clusters είναι σε κάθε φάση να υπάρχει το κατάλληλο μίγμα δεξιοτήτων και αρχών. Αναλυτικότερα, στη φάση σύστασης απαιτείται ηγεσία, ικανότητες παρακίνησης/ ενθάρρυνσης και διαπροσωπικές ικανότητες. Στη φάση ανάπτυξης απαιτείται γνώση και όραμα, διοικητικές και αναλυτικές ικανότητες και στη φάση λειτουργίας καλές διαπροσωπικές σχέσεις, διοικητικές ικανότητες και πόροι.

#### **4.7.2 Τα Βήματα Ανάπτυξης των clusters επιχειρήσεων**

Η συγκρότηση – ανάπτυξη ενός δικτύου μπορεί να τυποποιηθεί σε επιμέρους βήματα. Στην παρούσα ενότητα, επιχειρείται μια τέτοια προσέγγιση, μέσω τεσσάρων «βημάτων»<sup>18</sup>:

##### **Βήμα 1<sup>ο</sup>: Ανάπτυξη κοινής αντίληψης και στόχων - εδραίωση εμπιστοσύνης των εν δυνάμει μελών της συστάδας.**

Το πρώτο βήμα είναι να προετοιμαστεί το έδαφος, να βρεθούν οι επιχειρήσεις που θα συμμετάσχουν. Για το σκοπό αυτό απαιτείται καταρχήν να παρουσιαστούν τα αμοιβαία οφέλη που θα έχουν οι επιχειρήσεις μέσα από αυτό και να τονιστεί ότι η συνεισφορά του cluster είναι μεγαλύτερη από αυτή του κάθε φορέα αν λειτουργούσε ανεξάρτητα. Στη συνέχεια, πρέπει να εδραιωθεί εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών. Η εδραίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του cluster συμβάλλει στη διάχυση πληροφορίας μεταξύ των μελών, στην ανταλλαγή ιδεών, στην καλή συνεργασία μεταξύ τους, στην από κοινού ανάληψη έργων κλπ. και αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη λειτουργία του cluster. Η εμπιστοσύνη είναι ιδιαίτερη σημαντική παράμετρος, ειδικά στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις παραδοσιακά λειτουργούν με γνώμονα το εταιρικό και μόνο συμφέρον, διαμορφώνουν αυτόνομα εταιρικές στρατηγικές ή έχουν χαρακτηριστικά όπως μυστικοπάθεια κτλ.

Για να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη απαιτείται να υλοποιηθούν συγκεκριμένες δράσεις που να ενθαρρύνουν τη διάχυση πληροφορίας και να προωθούν την ανάπτυξη δικτύου προηγμένης γνώσης (advanced knowledge networks). Η εργασία αυτή από μόνη της είναι δύσκολη. Απαιτείται να επιλυθούν θέματα, όπως σε ποιο βαθμό κάθε πληροφορία είναι κοινοποιήσιμη στα μέλη του δικτύου, αφού τα μέλη είναι από τη μία συνεργάτες εντός του δικτύου και από την άλλη ανταγωνιστές εκτός αυτού.

Σημαντική είναι όμως και η διατήρηση της εμπιστοσύνης. Προκειμένου να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη, πρέπει να αποφεύγεται η εκμετάλλευση ιδεών των μελών που μπορεί να προβούν εις βάρος των υπολοίπων μελών.

---

<sup>18</sup> Πηγή: EOMMEX, (2009), Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ, Εγχειρίδιο δικτύων επιχειρηματικότητας & συστημάτων – συστάδων επιχειρήσεων, Αθήνα

### **Βήμα 2°: Ανάπτυξη στρατηγικών δεσμών (ΦΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΟΤΗΤΑΣ)**

Το επόμενο βήμα για την ανάπτυξη cluster είναι ο προσδιορισμός και η ανάπτυξη στρατηγικών δεσμών ή αλλιώς η ανάπτυξη και τυπικών δεσμών συνεργασίας (formalising linkages). Το βήμα αυτό ουσιαστικά μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από τον προσδιορισμό (competence audit) του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της περιοχής, των δεξιοτήτων των μελών του cluster και τον εντοπισμό των αδυναμιών.

Η διάγνωση των δυνάμεων και αδυναμιών του cluster μπορεί αργότερα να εξελιχθεί σε μηχανισμό (competence system) για την επισκόπηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του cluster και την παρακίνηση των μελών για πιο στενές συνεργασίες. Ο μηχανισμός αυτός μπορεί να συντελέσει στην αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν και να καθοδηγήσει δυνητικούς εταίρους, ώστε να αναγνωρίσουν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά πιθανές συνεργασίες σε τομείς, όπως είναι η έρευνα και ανάπτυξη R&D, προμήθειες, πωλήσεις.

### **Βήμα 3°: Ανάπτυξη στρατηγικής και οράματος (ΦΑΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ)**

Στόχος είναι να διαμορφωθεί κοινό όραμα, στόχος και στρατηγική. Απαιτείται να αποτυπωθεί η παρούσα κατάσταση και να εκτιμηθεί ποιες θα είναι οι ανάγκες της αγοράς στο μέλλον. Για να επιτευχθεί αυτό χρήσιμο είναι να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με έμπειρα άτομα, να διοργανωθούν συζητήσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και των ειδικών της αγοράς, να ανταλλάγουν ιδέες (brainstorming) κλπ.

Το όραμα στα πρώτα βήματα ανάπτυξης του cluster μπορεί να είναι πολύ ευρύ, όπως «Σε πέντε χρόνια να έχει διπλασιαστεί ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων του cluster». Σταδιακά, καθώς θα μπορέσει να προσδιοριστεί καλύτερα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του cluster και οι ευκαιρίες ανάπτυξης, το όραμα θα γίνει πιο εστιασμένο και πιο συγκεκριμένο. Άλλα μεγέθη μέτρησης της ανάπτυξης και επιτυχημένης πορείας των clusters μπορεί να είναι οι εξαγωγές, ο αριθμός απασχολούμενων, ο αριθμός των επιχειρήσεων κορμού που συμμετέχουν ή ο αριθμός των επισκεπτών.

### **Βήμα 4°: Υλοποίηση του cluster (ΩΡΙΜΑΝΣΗ ΤΗΣ ΣΥΣΤΑΔΑΣ)**

Αφού αναπτυχθεί η στρατηγική και το όραμα του cluster, το επόμενο βήμα είναι η υλοποίηση. Χρειάζεται να αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης των πρωτοβουλιών που θα αναπτύξει το cluster.

Οι δράσεις αυτές κατά βάση διακρίνονται σε δύο κατηγορίες.

- δράσεις που έχουν στόχο τη βελτίωση της δυναμικής του cluster

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

- δράσεις που έχουν στόχο τη βελτίωση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί το cluster.

Αναλυτικότερα, το σχέδιο δράσης θα πρέπει, πέρα από το να προσδιορίσει ποιες δράσεις θα υλοποιηθούν, να προδιαγράψει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, να αναγνωρίσει τους απαιτούμενους πόρους, να προσδιορίσει ποιοι από το cluster έχουν την τεχνογνωσία και τις δεξιότητες και θα μπορούσαν να εμπλακούν. Για την υλοποίηση του σχεδίου δράσης δύναται να συσταθούν ομάδες δράσεις (task force) με τη συμμετοχή ενός τουλάχιστον μέλους της ομάδας διοίκησης (leadership group).

Ακόμα, όμως, και στην περίπτωση που το cluster αναπτυχθεί πλήρως, θα πρέπει να εξελίσσεται, καθώς οι απαιτήσεις της αγοράς αλλάζουν και οι ίδιες οι επιχειρήσεις που το αποτελούν μετασχηματίζονται. Έτσι, τα cluster πρέπει συνεχώς να επανεξετάζουν το όραμα και τη στρατηγική τους, προκειμένου να παραμείνουν καινοτόμα. Αντίστοιχα, θα πρέπει να αναμορφώνουν κάθε φορά τους στόχους και το σχέδιο δράσης, ανταποκρινόμενοι στις συνεχώς εξελισσόμενες συνθήκες και στις ανάγκες της αγοράς.

Συνεπώς, **το 3<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> βήμα επαναλαμβάνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του cluster**. Αφού ολοκληρωθεί ο κύκλος της ανάπτυξης, συνιστάται η θεσμοθέτησή του, να ιδρυθεί, δηλαδή, μια εταιρεία. Στόχος είναι η νέα εταιρεία που θα φιλοξενεί το cluster να είναι αυτοχρηματοδοτούμενη και ο εμπνευστής του cluster (facilitator) να παραμείνει ενεργό μέλος της ομάδας διοίκησης της εταιρείας.

Αυτή η νέα εταιρεία θα παρέχει υπηρεσίες σε στενότερο γεωγραφικό εύρος σε σχέση με επαγγελματικές και άλλες εμπορικές ενώσεις (professional/trade chambers & organisations), αλλά θα εξυπηρετεί μεγαλύτερο πλήθος επιχειρήσεων μέσα στην περιοχή αυτή, δηλαδή τις επιχειρήσεις μέλη του cluster. Η εταιρεία θα λειτουργεί προς το συμφέρον των μελών της.

Στο Διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνονται οι φάσεις δημιουργίας ενός cluster.

Διάγραμμα 4-1: : Φάσεις Δημιουργίας ενός cluster



Πηγή: ΕΟΜΜΕΧ (2009), Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ, Εγχειρίδιο δικτύων επιχειρηματικότητας & συστημάτων – συστάδων επιχειρήσεων, Αθήνα

#### 4.7.3 Ενδεικτικό Χρονοδιάγραμμα

Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει ένας τυπικός κύκλος ζωής, συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας, για την ανάπτυξη ενός cluster στον τομέα του τουρισμού, αλλά υπάρχουν ορισμένες κοινές παρατηρήσεις που μπορούν να διατυπωθούν.

Η **Φάση Εταιρικής Ολοκλήρωσης** και η **Φάση Προγραμματισμού** (αρχικά) προτείνεται να διαρκέσουν επαρκές χρονικό διάστημα προκειμένου να δοθεί χρόνος στους ενδιαφερόμενους να ετοιμάσουν τόσο το έδαφος για τη δημιουργία των clusters όσο και τις προτάσεις τους.

Το διάστημα αυτό είναι σκόπιμο να εκτείνεται από 6 έως και 12 μήνες (και πάντως όχι πάνω από 24 μήνες), λαμβάνοντας υπόψη τις ποικίλες παραμέτρους που εμπλέκονται,

### Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

καθώς και τα προβλεπόμενα σε σχετικά προγράμματα χρηματοδότησης πρωτοβουλιών σύστασης συνεργατικών σχημάτων του παρελθόντος στη χώρα μας.

Κατά το διάστημα αυτό θα λάβουν χώρα αφενός οι διαδικασίες ενημέρωσης – διάδοσης σε συνεργασία με τις τοπικές αρχές και τις επιχειρήσεις που θα συμμετέχουν στα προτεινόμενα Clusters και αφετέρου, η έναρξη συνεργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων των Clusters, στο πλαίσιο υλοποίησης του κοινού επιχειρηματικού τους σχεδίου.

Αφού προσδιοριστεί η ομάδα των επιχειρήσεων, ενδέχεται να πρέπει να αποφασιστεί ο χρονικός ορίζοντας της συνεργασίας, στην περίπτωση που υπάρχει τέτοια απαίτηση από τα συμμετέχοντα μέλη. Συχνά, οι συνεργασίες αυτές έχουν τριετή έως τετραετή διάρκεια.<sup>19</sup>

Σε κάθε περίπτωση οι σχετικοί χρόνοι επηρεάζονται αποφασιστικά από τον τύπο συνεργασίας, για τον όποιο έχει ήδη αναφερθεί υπάρχουν διάφορες επιλογές (άτυπη, δομημένη, μέσω σύστασης επιχείρησης\_.

Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, η **Φάση Προγραμματισμού** και η **Φάση Ωρίμανσης** επαναλαμβάνονται κατά τη διάρκεια ζωής του cluster και επομένως η στοχοθεσία του δικτύου θα πρέπει να αξιολογείται και να επαναπροσδιορίζεται μετά το πέρας των τριών - τεσσάρων χρόνων, οπότε και θα αποφασίζεται η νέα πορεία του δικτύου.

---

<sup>19</sup> Πηγή: EOMMEX (2009), Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ, Εγχειρίδιο δικτύων επιχειρηματικότητας & συστημάτων – συστάδων επιχειρήσεων, Αθήνα

## **4.8 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΩΝ & ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΠΟ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **4.8.1 Γενικά**

Τα κυρίαρχα προβλήματα που προκύπτουν από την δικτύωση επιχειρήσεων έχουν να κάνουν με τον τρόπο λειτουργίας των δομών και την αποτελεσματικότητά τους. Η λειτουργία εξαρτάται από την σωστή επιλογή μιας σειράς από παράγοντες, όπως η επιλογή της δομής συντονισμού, ο αριθμός των μελών, η αυστηρότητα στους όρους συμμετοχής, ο τρόπος χρηματοδότησης, η απαιτούμενη συνεισφορά των μελών, οι τρόποι συνεργασίας, οι σχέσεις με εξωτερικούς φορείς κ.α. Αντίστοιχα η αποτελεσματικότητα της δικτύωσης εξαρτάται από τον βαθμό δέσμευσης των μελών, το επίπεδο εμπιστοσύνης, την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας, τον σωστό σχεδιασμό των δράσεων, την δυναμικότητα του συντονιστικού οργάνου, την ύπαρξη κρίσιμης μάζας επιχειρήσεων κ.α.

Δυστυχώς **δεν υπάρχει συγκεκριμένη «συνταγή» για την υλοποίηση μιας πρωτοβουλίας δικτύωσης** ενώ η πολυπλοκότητα του εγχειρήματος κάνει τον εκ των προτέρων λεπτομερή σχεδιασμό δυσχερή. Η επιτυχία των δικτύων μπορεί να βασιστεί μόνο στον σωστό προσανατολισμό, την προσεκτική διαχείριση των πιο αμφιλεγόμενων «βημάτων» της δικτύωσης, τον κατάλληλο συντονισμό, την προσαρμοστικότητα στις εκάστοτε συνθήκες και την ύπαρξη των σωστών δόσεων ευελιξίας, αυτοσχεδιασμού και υπομονής. Η ρευστότητα αυτή είναι που κάνει απαραίτητη τη συνεχή ανάλυση πετυχημένων και αποτυχημένων παραδειγμάτων για την περαιτέρω συσσώρευση πολύτιμης και εφαρμόσιμης γνώσης.

Με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία και την προγενέστερη εμπειρία του συντάκτη της παρούσας έκθεσης, έχουν καταρχήν προσδιοριστεί οι παρακάτω **κρίσιμοι παράγοντες - θετικές προϋποθέσεις** για την επιτυχία στην εφαρμογή συνεργατικών σχημάτων:

- Υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης των συμμετεχουσών επιχειρήσεων,
- Ρεαλιστικές προσδοκίες από κάθε συμμετέχουσα επιχείρηση,
- Εξουσιοδοτημένοι και συνεργάσιμοι εργαζόμενοι από κάθε συμμετέχουσα επιχείρηση,
- Κοινό αποτελεσματικό όραμα και σαφήνεια στους στόχους,
- Ευελιξία στον τρόπο λειτουργίας του δικτύου,

Στις περιπτώσεις που απαιτείται η εφαρμογή μιας νέας οργανωτικής δομής για την υποστήριξη της εφαρμογής, αναγνωρίζονται τρεις μεγάλοι κίνδυνοι:

- Ο πρώτος κίνδυνος είναι να μην συμπίπτει η οργανωτική δομή με τον τρόπο που υλοποιούνται οι λειτουργικές δραστηριότητες και κάτι τέτοιο δημιουργεί δυσλειτουργίες

### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

και μειώνει την απόδοση.

- Ο δεύτερος κίνδυνος είναι να υλοποιούνται οργανωτικές αλλαγές χωρίς να λαμβάνονται υπόψη καθοριστικοί παράγοντες στη ολοκλήρωση της λειτουργίας, όπως οι δεξιότητες του προσωπικού και η ενδεχόμενη ανάγκη αναβάθμισής τους, τα διατιθέμενα πληροφοριακά συστήματα κλπ
- Ο τρίτος κίνδυνος είναι να υλοποιούνται λειτουργικές παρεμβάσεις χωρίς να υπάρχουν οργανωτικές παρεμβάσεις ή παρεμβάσεις στις διαδικασίες.

Επίσης, για τη δημιουργία ενός δικτύου τουριστικών επιχειρήσεων σε μια περιοχή θα πρέπει να έχουν προηγηθεί:

- Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στο επιχειρηματικό πεδίο της περιοχής και αποτύπωση των σχέσεων που διαμορφώνονται μεταξύ των επιχειρήσεων και των κυριότερων προβλημάτων που αυτές αντιμετωπίζουν.
- Διερεύνηση της δυνατότητας ίδρυσης δικτύου μέσω της διενέργειας επαφών των τοπικών φορέων με τις επιχειρήσεις της περιοχής τόσο για την προβολή και προώθηση της έννοιας της δικτύωσης των επιχειρήσεων όσο και για τη διερεύνηση του βαθμού εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τη μεριά των επιχειρήσεων.
- Διενέργεια διαβουλεύσεων μεταξύ των τοπικών φορέων και των επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν στο Δίκτυο για την εύρεση κοινών πεδίων ενδιαφέροντος μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων και η διερεύνηση των δυνατοτήτων αλλά και των δυσκολιών της συμμετοχής των επιχειρήσεων σε ένα δίκτυο.
- Πρόταση ίδρυσης δικτύου που θα περιλαμβάνει το είδος και τον αριθμό των συμμετεχόντων, την εταιρική μορφή, τις κοινές δράσεις, τον τρόπο οργάνωσης – διοίκησης, το κόστος ίδρυσης και λειτουργίας, τις πηγές κάλυψης των εξόδων, το σχέδιο καταστατικού και τον οδηγό συνεργασίας.

#### **4.8.2 Εμπόδια από το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων**

Πολλές φορές το επιχειρησιακό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα μια πρωτοβουλία δικτύωσης επιχειρήσεων. Τα εμπόδια – κίνδυνοι που πηγάζουν από τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- Παραδοσιακή δομή: Το μικρό ή μεσαίο μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων και ο οικογενειακός χαρακτήρας οδηγεί στη συγκέντρωση των περισσότερων διαδικασιών σε λίγα (ή ακόμα και ένα) άτομα περιορίζοντας την ομαδική δημιουργικότητα και δράση.
- Εσωστρέφεια: Η εσωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων τις αποτρέπει από συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και πανεπιστήμια/ερευνητικά κέντρα, περιορίζοντας την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και πρακτικών.



### **Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

- Προβληματικούς χρηματοοικονομικούς πόρους, (όχι κατάλληλοι ή ελλιπείς ποσοτικά και χρονικά) παρότι η δικτύωση μεταξύ άλλων αποσκοπεί στην καθεαυτή άμβλυνση αυτού του φαινομένου ,
- Φόβος και έλλειψη αισιοδοξίας για επιχειρησιακές πρωτοβουλίες, και,
- Αντίσταση προς την τεχνολογία της πληροφορικής.

Για να αντιμετωπίσουν τους παραπάνω αρνητικούς παράγοντες οι επιχειρήσεις θα πρέπει:

- Να αναλάβουν αρχικά προγράμματα μικρότερων σχημάτων,
- Να μεριμνήσουν για το μετασχηματισμό των ατόμων και του πολιτισμού (κουλτούρα) του οργανισμού μέσω αλλαγής της νοοτροπίας, και,
- Να δοθεί η οφειλόμενη έμφαση στην Τεχνολογία της Πληροφορικής αφού αρθούν οι παράγοντες αντίστασης στην τεχνολογική αλλαγή.

#### **4.8.3 Εμπόδια από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων**

Εμπόδια που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον των ελληνικών επιχειρήσεων είναι τα εξής:

- Οικονομική κρίση: Σήμερα, η Ελλάδα βρίσκεται σε διαδικασία πρωτοφανούς δημοσιονομικής και οικονομικής προσαρμογής. Η αναδιάρθρωση αυτή επιβάλλει μεγάλα βάρη στις ελληνικές επιχειρήσεις και αποτελεί τροχοπέδη σε πολλές προσπάθειες για υιοθέτηση αλλαγών, ιδίως δε όταν αυτές απαιτούν επενδύσεις ή διάθεση ανθρώπων.
- Ασταθές θεσμικό πλαίσιο: Το ασταθές θεσμικό πλαίσιο δυσχεραίνει την επιχειρηματική δραστηριότητα και το σχεδιασμό μακροχρόνιων στρατηγικών από τις επιχειρήσεις
- Έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας: Οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο φόβο που έχουν πολλές ελληνικές επιχειρήσεις για την καινοτομία, καθώς την έχουν συνδέσει με τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, υψηλό ρίσκο, και ριζικές μορφές καινοτομίας.
- Ελλιπής ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές: Πολλές επιχειρήσεις δε γνωρίζουν τις χρηματοδοτικές πηγές (π.χ. επιδοτήσεις) από τις οποίες μπορούν να αντλήσουν κεφάλαιο για να χρηματοδοτήσουν τις καινοτομικές τους προσπάθειες, όπως είναι μεταξύ άλλων και η δικτύωση.

## **5.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

---

Σε μια νέα και ασταθή παγκοσμιοποιημένη οικονομία, η ανάγκη συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει οδηγήσει στην εξάπλωση των επιχειρηματικών clusters & δικτύων. Ο πολυδιάστατος χαρακτήρας αυτών των δομών, η ποικιλία των εκάστοτε εξωτερικών παραγόντων και η εμπλοκή μεγάλου αριθμού ετερόκλητων επιχειρηματιών και φορέων, καθιστούν δυσχερή και συνάμα επισφαλή την καθιέρωση ενός πρότυπου συστήματος δικτύωσης το οποίο θα μπορούσε να εφαρμοστεί ευρέως. Παρόλα αυτά, η διεθνής εμπειρία από τις μέχρι τώρα πρωτοβουλίες δικτύωσης παρέχει σημαντική πληροφόρηση σχετικά με τα κυρίαρχα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή τέτοιων πρωτοβουλιών.

Η δικτύωση των επιχειρήσεων αφορά στη συνέργια επιχειρήσεων με κάθετη ή και οριζόντια διασύνδεση, ενώ παράλληλα διατηρείται η αυτόνομη δραστηριότητα. Η ανάπτυξη δικτύων πραγματοποιείται συνήθως από επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, αλλά και σε συνεργασία με μεγάλες εταιρίες, την κεντρική διοίκηση, φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, ερευνητικά ιδρύματα και τοπικούς κοινωνικούς εταίρους.

Ειδικά για τον κλάδο του τουρισμού στην Ελλάδα η δικτύωση των επιχειρήσεων σε clusters αναδεικνύεται ολοένα και περισσότερο σε αναγκαιότητα, ως η μοναδική μέθοδος επιβίωσης αλλά και ανάπτυξης σε βάθος χρόνου που γεννά ισχύ, δημιουργώντας έτσι συνθήκες για τη βελτίωση των τοπικών οικονομιών της περιφέρειας αλλά και συνολικά της ελληνικής οικονομίας και την άμβλυνση των δυσμενών συνεπειών της οικονομικής κρίσης.

Παρά το γεγονός ότι μέχρι σήμερα το εύρος της δικτύωσης στη χώρα και τα σχετικά αποτελέσματα είναι πενιχρά, πλέον φαίνεται ότι σε επίπεδο τουλάχιστον φορέων εκπροσώπων των τουριστικών επιχειρήσεων υπάρχει κοινή πεποίθηση ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο του τουρισμού μπορούν και πρέπει να καρπωθούν τα επιπρόσθετα οφέλη που προκύπτουν από την από κοινού ανάπτυξη συστήματος συνεχούς πληροφόρησης και ανταλλαγής γνώσης, από τη συσσώρευση προσφοράς εργασίας υψηλής εξειδίκευσης, από την από κοινού προώθηση καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων, καθώς και από την από κοινού αξιοποίηση του φυσικού, πολιτισμικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος.

## **6. ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### Βιβλιογραφία

1. Beni, M., (2003), "Globalização do Turismo: Sector Megatendências do it Realidade Brasileira", Editora Aleph, São Paulo
2. Bernini C., (2009), "Convention Industry And Destination Clusters: Evidence From Italy", Tourism Management, 30, 878-889.
3. Capon, F. (2004), "Regional Competitiveness in Tourism Local Systems", 44 European Congress of the European Regional Science Association, Regions and Fiscal Federalism, Universidad the Porto
4. Costa, R., (2005), "Avaliação do crescimento potential of the e Desenvolvimento das Empresas do Sector Micro pequenas e do Turismo", Dissertação de Mestrado em Inovação e Políticas de Desenvolvimento, Universidade de Aveiro
5. Cracolici, M., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2008), "Assessment of tourism competitiveness by analysing destination efficiency", Tourism Economics, 14(2), 325-342.
6. Deakins, D. and Freel, M., 2006. Επιχειρηματικότητα. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
7. EQUAL (2005), Allways Tourism, Δράση 5. Μελέτη Clusters, Αθήνα
8. Hilal Erkus Ozturk , (2008), «The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region»
9. Jackson, J. (2006). Developing regional tourism in China: The potential for activating business clusters in a socialist market economy. Tourism Management , 27 (4), 695-706.
10. M. Ivaniš (2011), "General model of small entrepreneurship development in tourism destinations in Croatia", Tourism and Hospitality Management, Vol. 17, No. 2, pp. 231-250
11. Michael, E. J. (2003). Tourism micro-clusters. Tourism Economics, 9(2), 133-145.
12. Novell, M., Schmitz, B., Spencer, T., (2006), Networks, Clusters and Innovation in Tourism: the UK Experience", Tourism Management, Vol. 27, , pp. 1141-1152
13. Novelli, M., Schmitz, B., Spencer, T., Networks, (2006), "Clusters And Innovation In Tourism: A Uk Experience". Tourism Management, 27(6), 1141-1152.
14. Porter, ME (1998a). On Competition (1st ed.). Harvard Business School Press.
15. Porter, ME (1998b). Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review , 76 (6), 77-90.
16. Porter, Michael E.(1990), The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York.
17. Rifkin J. (2001), «Η νέα εποχή της πρόσβασης», εκδ. Λιβάνη, Αθήνα, σελ. 15-61.
18. Shraddha Barahi, Rui Fan, Phoebe Hung, Pukar Malla, Raymond Yeung (2011), «Tourism Cluster in Nepal, Microeconomics of Competitiveness», Harvard Business School
19. EOMMEX, (2009), Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ, Εγχειρίδιο δικτύων επιχειρηματικότητας & συστημάτων – συστάδων επιχειρήσεων, Αθήνα

**Π.Α.3: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΟΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

20. Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, (2008) «Οδηγός Τουρισμού της Υπαίθρου για τους Φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης»
21. Νόβακ Ζ. (2009), «Συνεργασία ΜΜΕ για τοπικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: η περίπτωση του τουρισμού υπαίθρου στους Νομούς Χανίων και Ρεθύμνης» Διπλ. Εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο

**Διαδίκτυο**

22. Ευρωπαϊκή Επιτροπή/ Eurostat : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
23. Ελληνική Στατιστική Αρχή: <http://www.statistics.gr>
24. Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ): <http://www.sete.gr>
25. Επιλογή άρθρων και παρουσιάσεων σχετικά με τα clusters: <http://clustergreece.blogspot.gr>
26. [www.clusterobservatory.eu](http://www.clusterobservatory.eu)
27. [www.clusterturismo.com](http://www.clusterturismo.com)
28. [www.borghiitalia.it](http://www.borghiitalia.it)
29. [www.madridnetwork.org](http://www.madridnetwork.org)
30. [www.fundinguniverse.com](http://www.fundinguniverse.com)