



**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων & Τουρισμού

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας & Τουρισμού»**  
**M.Sc. in Hospitality and Tourism Management**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ**  
**ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ ΜΕΣΩ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ**

Φοιτητής:  
*Καλαρχάκης Ιωάννης*

Επιβλέπων Καθηγητής:  
*Δρ. Καθαράκης Μιχαήλ*

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2022**

«Η παρούσα διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον συγγραφέα της για την εκπλήρωση των απαιτήσεων του ΠΜΣ «Διοίκηση Επιχειρήσεων Τουρισμού και Φιλοξενίας». Ως συγγραφέας δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από εμένα και αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Copyright © Ιωάννης Καλαρχάκης, 2022  
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το πρόγραμμα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Καθαράκη Μιχάλη που μου έδωσε την δυνατότητα να διερευνήσω το συγκεκριμένο αντικείμενο της εργασίας αυτής και να κατανοήσω την σημαντικότητα των Cluster και τις δυνατότητες που έχουν για την ανάπτυξη του τόπου μας, όπως επίσης και να αντιληφθώ ότι μερικές από τις πιο σημαντικές στιγμές στη ζωή μου έλαβαν χώρα σε γεωγραφικές περιοχές όπου υπήρξε άψογη συνεργασία και των οποίων τη φιλοξενία, τη γενναιοδωρία και τη καλοσύνη θα την εκτιμώ για πάντα.

Ειλικρινά, δεν θα μπορούσα να έχω φέρει εις πέρας την παρούσα εργασία χωρίς την στήριξη των αγαπημένων μου προσώπων, της οικογένεια μου που με τόση κατανόηση μου συμπαραστάθηκαν.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου απέναντι στους καθηγητές μου για τη συνολική τους προσφορά τόσο σε εμένα όσο και στους συνάδελφους μου και για την συνεργασία που είχαμε γενικώς, παρόλες τις δυσκολίες που αντιμετωπίσαμε.

**Ηράκλειο, Μάρτιος 2022**

## Περίληψη

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι ο κόσμος υφίσταται συνεχώς σημαντικές κοινωνικό-δημογραφικές και οικονομικές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο ενώ υπάρχουν αρκετές βιβλιογραφικές αναφορές, οι οποίες αναφέρουν ότι τα επόμενα χρόνια θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν ακόμη περισσότερες προκλήσεις, πέρα από την υγειονομική, το πρόβλημα του πληθυσμού, της γήρανσης του, το φαινόμενο της κλιματικής αλλαγής, που μπορεί να επιδράσουν καταλυτικά στην ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης, όπως είναι για παράδειγμα η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας. Ωστόσο, η έννοια της ανταγωνιστικότητας είναι πολυδιάστατη και η διαμόρφωση μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής αποτελεί μεγάλη πρόκληση, κατά συνέπεια, αυτή η μελέτη πραγματεύεται ένα σύνολο από έννοιες που έχουν σημασία για τομέα τουρισμού, ο οποίος αποτελεί «αιχμή δόρατος» για την οικονομία της περιφέρειας της Κρήτης, και επιχειρεί μέσα από την θεωρία δυνάμεων του Michael Porter και ενός συνδυασμού στρατηγικών εργαλείων, να προτείνει λύσεις ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, όπως π.χ. μέσω δημιουργίας συνεργατικών σχηματισμών διάχυσης γνώσης ανάμεσα σε όλες τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας του τουρισμού, στο πλαίσιο του συνεργατικού συναγωνισμού (coopetition). Η άντληση των δεδομένων υλοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίων κλίμακας likert, σε δείγμα αποτελούμενο από (n =120) στελέχη τουρισμού που δραστηριοποιούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις στην Κρήτη. Όσον αφορά τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, ενδεικτικά, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η τρέχουσα συμμετοχή των στελεχών τουρισμού σε συνεργατικούς σχηματισμούς φαίνεται να είναι της τάξεως του 2,5%, όμως φαίνεται να υπάρχει αποδοχή των πλεονεκτημάτων ως προς την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Τονίζονται διάφορα εμπόδια τα οποία θα μπορούσαν να αποτρέψουν την δημιουργία συνεργασιών ενώ τα σημαντικότερα οφέλη που αναγνωρίζονται ότι προκύπτουν είναι η δυνατότητα ενίσχυσης του σήματος της Κρήτης με σημαντικότερη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης.

## Abstract

It is generally accepted that the world is constantly undergoing significant socio-demographic and economic changes globally while there are several literature reports, which indicate that in the coming years it could appear even more challenges, in addition to health, the problem of population, the phenomenon of climate change, which can have a catalytic effect on the competitiveness of the tourist product of Crete, such as for example the rapid development of technology. However, the concept of competitiveness is multidimensional and the formulation of an integrated strategy is a great challenge, therefore, this study addresses a set of concepts that are important for the tourism sector, which is a "spearhead" for the economy of the region of Crete, and attempts through the theory of forces of Michael Porter and a combination of strategic tools, to propose solutions to enhance competitiveness, such as e.g. through the creation of cooperative formations of knowledge dissemination between all companies participating in the tourism value chain, in the context of cooperative competition (coopetition). The data collection was carried out through likert scale questionnaires, in a sample consisting of (n = 120) tourism executives active in tourism companies in Crete. Regarding the findings of the present study, indicatively, it could be mentioned that the current participation of tourism executives in cooperative formations seems to be of the order of 2.5%, but there seems to be an acceptance of the advantages in terms of enhancing competitiveness. Various obstacles that could prevent the creation of partnerships while the most important benefits that are recognized to arise is the ability to strengthen the Cretan brand with a more important strategy of competitive advantage the diversification of the tourist product of Crete.

**Keywords: Clusters, Competitiveness, Crete, Tourism, Innovation, Likert, SWOT/TOWS, PESTEL Συνεργατικοί σχηματισμοί, Συνέργεια, Ανταγωνιστικότητα, Κρήτη, Τουρισμός, Καινοτομία,**

## **Συνομογραφίες**

ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν - Gross Domestic Product (GDP)

ΑΠΕ: Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας

ΕΟΤ: Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού

ΜΜΕ: Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

ΣΕΤΕ: Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων

ΣΒΑ: Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης - Sustainable Development Goals

AI: Artificial Intelligence

AR: Augmented Reality

CCI: Capital City Importance Index

EFA: External Factors Analysis - Ανάλυση εξωγενών παραγόντων

GIS: Geographical Information Systems - Γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών

HCI: Human Capital Index - Δείκτης Ανθρώπινου Κεφαλαίου

HRM: Human Resources Management – Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

HO.RE.CA: Hotels, Restaurants, Cafes

IT: Information Technology - Τεχνολογία της Πληροφορικής

LQ: Location Quotient - Πηλίκιο τοποθεσίας

PESTEL: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal

RCI: Regional Competitiveness Index

RIS: Research and Innovation Strategies for Smart Specialization - Στρατηγική Έρευνας και Τεχνολογίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση

RQ: Research Question - Ερευνητικό Ερώτημα

SWOT: Ανάλυση Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TTCI: Travel and Tourism Competitiveness Index - Δείκτης Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας

VR: Virtual Reality



## Πίνακας περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	3
1.1 Εισαγωγή	3
1.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συνεργατικών σχηματισμών – Cluster	5
1.3 Συνεργατικοί σχηματισμοί – Clusters στην Κρήτη	9
1.4 Επικοινωνία και ανθρώπινο δυναμικό	16
1.5 Η έννοια της «συνέργειας» και ομάδες συνεργασίας	23
1.6 Περιφερειακή ανταγωνιστικότητα ταξιδιών και τουρισμού	26
1.7 Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	31
1.8 Παγκόσμιες τάσεις - μακροπεριβάλλον	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	41
2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο	41
2.2 Συλλογή δεδομένων - δειγματοληψία	42
2.3 Δημιουργία Ερωτηματολογίου	42
2.4 Επεξεργασία και παρουσίαση αποτελεσμάτων	47
2.5 Ανάλυση SWOT – TOWS	47
2.5 Δημιουργία προτάσεων	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ	49
3.1 Γενικά στοιχεία – προφίλ ερωτηθέντων	49
3.2 Υφιστάμενη συμμετοχή σε Συνεργατικούς σχηματισμούς	51
3.3 Πρόθεση δημιουργίας συν. σχηματισμών ενίσχυσης ανταγωνιστικότητας	52
3.4 Οφέλη	55
3.5 Εμπόδια	56
3.6 Δυναμικά στοιχεία επιχειρήσεων	59
3.7 PESTEL	60
3.8 Στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	61
3.9 Ομάδες συνεργασίας	63
3.10 Κανάλια επικοινωνίας	64
3.11 SWOT – TOWS	65
3.11.1 SWOT	65
3.11.2 TOWS	66
3.12 Προτάσεις βελτίωσης προς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	83





# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

## 1.1 Εισαγωγή

**Σκοπός:** Η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος αποτελεί σημαντικό θέμα συζήτησης που αποκτάει ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρον για τους επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό λόγω της αυξημένης τουριστικής δραστηριότητας που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στον κλάδο των ταξιδιών και του τουρισμού παγκοσμίως και επιπλέον επειδή αποτελεί πυλώνα ενίσχυσης της συνολικής ανταγωνιστικότητας της περιοχής σε επίπεδο περιφέρειας. Ακριβώς για τους παραπάνω λόγους, με σκοπό να ενισχυθεί ο αγώνας και η προσπάθεια όλων των παραγόντων (πανεπιστήμια, δημόσιοι φορείς και επιχειρήσεις) που επιθυμούν ένα δυνατό τουριστικό προϊόν στη Κρήτη, γράφτηκε η παρούσα εργασία, με αντικείμενο την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών (Clusters) ως μέσο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος.

**Ορισμός του προβλήματος:** Η περιοχή της Κρήτης είναι ένας καταξιωμένος τουριστικός προορισμός και θεωρείται ότι διαθέτει τις κατάλληλες υποδομές και εγκαταστάσεις, τις φυσικές και κλιματολογικές συνθήκες και το ανθρώπινο δυναμικό, για να γίνει ακόμα περισσότερο ανταγωνιστική. Στο γενικότερο πλαίσιο ανάπτυξης μεθόδων και στρατηγικών με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, η ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών είναι μία αρκετά υποσχόμενη προσέγγιση, διότι δημιουργεί τις βάσεις για ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ωστόσο, αν και ο τουρισμός έχει πολύ μεγάλη σημασία για την οικονομία της Κρήτης, δεν φαίνεται να υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία ως προς την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος στην Κρήτη μέσω συνεργατικών σχηματισμών, ως εκ τούτου, τα δεδομένα που υπάρχουν είναι περιορισμένα. Παράλληλα, το παγκόσμιο περιβάλλον αλλάζει συνεχώς δημιουργώντας διάφορες τάσεις στην αγορά, οι οποίες θα πρέπει να συναθροιστούν με τα υφιστάμενα ζητήματα του κατακερματισμού και του μικρού μεγέθους τους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων τουρισμού της Κρήτης, συνεπώς, η εύρεση στρατηγικών λύσεων σε συνάρτηση με τις τρέχουσες προκλήσεις είναι μία αναγκαιότητα.

**Θεωρητικό μοντέλο:** Ο Michael Porter, μας εισήγαγε στην έννοια των συνεργατικών σχηματισμών ως συστήματα με έμφαση στην καινοτομία (innovation clusters), χαρακτηρίζοντας τα ως δομές ή οργανωμένες ομάδες ανεξάρτητων μερών που προάγουν την καινοτομία, την ανταλλαγή γνώσεων και την από κοινού χρήση πόρων και εγκαταστάσεων. Θεωρητικά, θα μπορούσαν να προσθέσουν πολύ αποτελεσματικά αξία σε όλα τα στάδια παροχής της τουριστικής υπηρεσίας με τελικό αποτέλεσμα την παροχή ενός κορυφαίου τουριστικού προϊόντος που καινοτομεί, ωστόσο δεν υπάρχουν πολλά δεδομένα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας τους στην περιοχή της Κρήτης και μάλιστα στο τουρισμό. Όπως παρατηρείται σε κάθε κλάδο της οικονομίας, έτσι και εδώ υπάρχουν προκλήσεις, οι οποίες όπως έχει τονισθεί στο παρελθόν άλλοτε σχετίζονται με κοινωνικές και οικολογικές αλλαγές (Lew, 2016), άλλες φορές σχετίζονται με δυσάρεστες κοινωνικό-πολιτικές και οικονομικές εμπειρίες, όπως η ευρωπαϊκή κρίση δημόσιου χρέους ακολουθούμενη από το αποτέλεσμα του βρετανικού δημοψηφίσματος για την έξοδο από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ketels & Porter, 2018). Ουκ ολίγες φορές, η κοινωνία κατακλύζεται από αβεβαιότητα, π.χ. στην υγεία, όπως παρατηρήθηκε κατά την παγκόσμια πανδημία που ξέσπασε στα τέλη του 2019, η οποία είχε σημαντικές επιπτώσεις στον Ελληνικό τουρισμό (Papanikos, 2020). Η διαχείριση των φυσικών πόρων, του γεωλογικού και ορυκτού

πλούτου όπως επίσης και την ενέργειας είναι σοβαρά επίσης ζητήματα που βρίσκονται συχνά στο επίκεντρο συνοδευόμενα από τα κλιματικά και οικολογικά ζητήματα. Ωστόσο, η ανθρώπινη επινοητικότητα πάντοτε εύρισκε λύσεις για κάθε λογής προβλήματα, κάτι που φανερά παρατηρείται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες μεταβάλλουν συνεχώς τα δεδομένα, δίδοντας λύσεις σε σημαντικά ζητήματα. Σύμφωνα με τα παραπάνω, για να υπάρξει σωστή και άμεση αντιμετώπιση των προκλήσεων, όπως διαπιστώνουν οι Ketels & Porter (2018), είναι απαραίτητη η ευθυγράμμιση με τις τρέχουσες συνθήκες οι οποίες παρατηρούνται στο μακροπεριβάλλον. Όσον αφορά πολλούς τομείς, αλλά ιδιαίτερα στον τουρισμό σε εταιρικό επίπεδο, η κύρια πρόκληση είναι η ενίσχυση των θεμελιωδών παραγόντων παραγωγικότητας και καινοτομίας (Ketels & Porter, 2018). Βεβαίως, σε έναν κόσμο προκλήσεων, πολλές φορές ελλοχεύουν κίνδυνοι αλλά και ευκαιρίες, το ζήτημα είναι να εντοπίζονται έγκαιρα και να αντιμετωπίζονται εξίσου γρήγορα. Σε ευθυγράμμιση με τα παραπάνω, στην περιοχή της Κρήτης, η Γενική Γραμματεία Έρευνας οραματίστηκε μια βιώσιμη Κρήτη (RIS3 Crete : 2014 – 2020) μέσω της Έξυπνης εξειδίκευσης αγκαλιάζοντας τις έννοιες τις καινοτομίας και της βιωσιμότητας. Επί του παρόντος, το νέο αναπτυξιακό πρότυπο θα πρέπει να είναι οικονομικά και περιβαλλοντικά βιώσιμο, να προσφέρει περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας στη κοινωνία, και τέλος να δίνει έμφαση στην γνώση, στην έρευνα και στην καινοτομία. Η καινοτομία είναι απαραίτητη, διότι από την ανακάλυψη μίας νέας τεχνολογίας μπορεί να επιτευχθεί, για παράδειγμα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως έχει δείξει η ιστορία των επιστημών, ως τώρα. Όπως διαπιστώνεται, η ανάπτυξη καινοτομίας, χρειάζεται ένα κατάλληλο οικοσύστημα (Hansson et al., 2014) που θα επιτρέπει την ανάπτυξη δημιουργικότητας. Ασφαλώς, η Κρήτη θεωρείται ισχυρά καινοτόμος περιφέρεια, σύμφωνα με το πίνακα αποτελεσμάτων Περιφερειακής Καινοτομίας 2019 (RIS 2019), όμως όταν εξετάζεται η καινοτομία στο τουρισμό τότε ίσως υπάρχουν περιορισμοί στον τρόπο που εφαρμόζεται η έννοια λόγω της αϋλότητας που χαρακτηρίζει τις υπηρεσίες του τουρισμού έναντι των προϊόντων μιας παραγωγικής μονάδας. Σύμφωνα με το «Cluster Policies Whitebook» (Andersson et al., 2004) τα κυριότερα στάδια δημιουργίας ενός cluster είναι τέσσερα, εκ των οποίων στο πρώτο είναι η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και η θεμελίωση σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Σε αυτό το στάδιο παρουσιάζονται τα κύρια οφέλη από την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών. Στο δεύτερο στάδιο επιτελείται η δημιουργία στρατηγικών δεσμών. Στο τρίτο στάδιο ισχυροποιείται το κοινό όραμα. Στο τελικό στάδιο αναλαμβάνεται η δράση και της υλοποίησης των κοινών στόχων.

**Ερευνητικά Ερωτήματα:** Στη προσπάθεια να διερευνηθεί με ποια μέσα μπορεί να επιτευχθεί ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσω συνεργατικών σχηματισμών τουρισμού στην Κρήτη θεωρήθηκε αναγκαίο να εξεταστούν τα ακόλουθα ερωτήματα: **RQ1:** Πρώτον, υπάρχει συμμετοχή από στελέχη τουρισμού σε συνεργατικούς σχηματισμούς τουρισμού στην Κρήτη; εάν υπάρχει τότε ποιοι είναι αυτοί οι συνεργατικοί σχηματισμοί που εντοπίζονται και τι ρόλο έχουν ως προς το τουριστικό προϊόν της Κρήτης; **RQ2:** Δεύτερον, ποια είναι τα κυριότερα θετικά και αρνητικά στοιχεία που γίνονται αντιληπτά όταν εξετάζονται οι συνεργατικοί σχηματισμοί στον τουρισμό στην Κρήτη; Συνεπώς, διερευνάται κατά πόσο αναγνωρίζονται τα οφέλη ως ευκαιρίες που προκύπτουν από την λειτουργία συνεργατικών σχηματισμών στον τουρισμό και παράλληλα τα εμπόδια (εσωτερικές και εξωτερικές αδυναμίες και απειλές) που έχουν αποτρέψει ή εξακολουθούν να αποτρέπουν τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στην Κρήτη. **RQ3:** Τρίτον, υπάρχει πρόθεση για ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος μέσω συνεργατικών σχηματισμών και κατά πόσο θεωρείται ότι υπάρχει διάθεση για συνεργασία από τις επιχειρήσεις του χώρου; **RQ4:** Ποιες ομάδες επιχειρήσεων (διαμονής, εστίασης, μεταφορών κτλ.) της αλυσίδας αξίας του τουρισμού θεωρείται πιθανότερο να σχηματίσουν συνεργασία και με ποιο μέσο - κανάλι μπορούν να περάσουν στο στάδιο της επικοινωνίας με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσω συνεργατικών σχηματισμών; **RQ5:** Ποια είναι η καταλληλότερη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με γνώμονα την ενίσχυση του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης μέσω συνεργατικών σχηματισμών; Και τέλος, **RQ6:** Ποιες παγκόσμιες

τάσεις θεωρείται ότι θα επιδράσουν δραστικά στα επόμενα έτη, δεδομένου ότι βρισκόμαστε σε ένα ολοένα και περισσότερο προκλητικό περιβάλλον;

**Συνεισφορά της Έρευνας:** Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να εμπλουτίσει τις συνολικές γνώσεις μας γύρω από τους συνεργατικούς σχηματισμούς και να αναδείξει τα οφέλη, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες ή εμπόδια που προκύπτουν κατά τη λειτουργίας τους στην περιοχή της Κρήτης, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις παγκόσμιες τάσεις του μακροπεριβάλλοντος και επιπλέον διερευνάται η ιδανικότερη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι δυνατότητες συνεργασίας και τα μέσα επικοινωνίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, τέλος παρέχονται προτάσεις βελτίωσης προς ενδιαφερόμενους (stakeholders) που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού.

## 1.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συνεργατικών σχηματισμών – Cluster

Σε αυτή την ενότητα τονίζονται τα κυριότερα οφέλη τα οποία φαίνεται να προκύπτουν από την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών και τα οποία περιγράφονται σε χρονολογική σειρά ξεκινώντας από τις παλαιότερες αναφορές και δημοσιεύσεις έως τις πιο σύγχρονες ενώ στο τέλος της ενότητας υπάρχει συγκεντρωτικός πίνακας (πίνακας 1.1). Επίσης, αναφέρονται οι πιθανές απειλές που μπορεί να προκύψουν από την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών.

Όπως λοιπόν διατύπωσε ο M. E. Porter (1998), μερικά από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και ταυτόχρονα το χαρακτηριστικό γνώρισμα των συστάδων επιχειρήσεων είναι :

- **Η δυνατότητα πρόσβασης σε πόρους**, συμπεριλαμβανομένων των πρώτων υλών, του εξοπλισμού και των ειδικών επιστημόνων από τους συμμετέχοντες στον συνεργατικό σχηματισμό.
- Η εμφάνιση συστάδων μαζί με την περιφερειακή βιομηχανική εξειδίκευση επηρεάζουν την υψηλή **παραγωγικότητα της περιοχής και την καινοτομία**, λόγω της βελτιωμένης ροής πληροφοριών και δεδομένων, τη δημιουργία νέων και βελτιωμένων υποδομών κ.α. τα οποία σχετίζονται με την συνολική ανάπτυξη του τόπου
- το χαμηλότερο κόστος παραγωγής, μέσω οικονομιών κλίμακας (Porter, 1998).

Σύμφωνα με «Cluster Policies Whitebook» η δημιουργία ενός κοινού οράματος είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την πορεία ενός cluster (Andersson *et al.*, 2004). Η ανυπαρξία οράματος θεωρείται μειονεκτική θέση συνεπώς η ύπαρξη ενός κοινού οράματος που προκύπτει κατά τα στάδια ανάπτυξης ενός cluster μπορεί να θεωρηθεί ως ωφέλιμο στοιχείο.

Σύμφωνα με τον Πιπερόπουλο (2007) ο οποίος μελέτησε τα κύρια πλεονεκτήματα της συμμετοχής των επιχειρήσεων σε Cluster, αναφέρεται :

- Η αύξηση **του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** των συμμετεχουσών επιχειρήσεων, αλλά και η αντιμετώπιση των ολοένα και αυξανόμενων απαιτήσεων της σημερινής οικονομικής πραγματικότητας.
- Επίσης αναφέρεται ότι επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερη λειτουργία, διαμέσου της **βελτίωσης του επιπέδου της εξυπηρέτησης**.
- Η **προσέλκυση χρηματοδότησης επενδύσεων** που αυτόνομα κάθε επιχείρηση θα ήταν αδύνατο να υποστηρίξει.

- Η Δημιουργία ενός κοινού συστήματος πιστοποίησης της ποιότητας, ενός **ισχυρού brand name και Διεθνοποίηση**, με εξαγωγικό προσανατολισμό στις διεθνείς αγορές και ιδιαίτερα στις ευρωπαϊκές αγορές
- Οι επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν να δικτυωθούν, αυξάνουν το επίπεδο της ανταγωνιστικότητάς τους και, όπως είναι αναμενόμενο, παρουσιάζουν καλύτερα αποτελέσματα και επιτυγχάνουν **υψηλότερα κέρδη**, εν συγκρίσει με εκείνες που δεν συμμετέχουν σε κάποιο cluster ενώ παράλληλα δημιουργούνται **οικονομίες κλίμακας**, κάτι το οποίο, όπως γίνεται σαφές, θα ήταν σχεδόν ακατόρθωτο να επιτευχθεί από μία επιχείρηση η οποία θα δράσει μεμονωμένα (Πιπερόπουλος, 2007).

Ένα από τα πλεονεκτήματα των cluster θεωρείται η δυνατότητα που δίνεται για κοινές δράσεις, συνεργασίες και νέα εγχειρήματα (new ventures). Ωστόσο, σύμφωνα με τον Gilbert et al. (2008), η συσταδοποίηση της βιομηχανίας σε μια γεωγραφική περιοχή μπορεί να βελτιώνει τις επιδόσεις καινοτομίας, ωστόσο τα νέα εγχειρήματα (new ventures) αντιμετωπίζονται με αβεβαιότητα. Ο ίδιος θεωρεί ότι οι νέες δράσεις που βρίσκονται εντός γεωγραφικών συμπλεγμάτων απορροφούν περισσότερη γνώση από το τοπικό περιβάλλον και έχουν υψηλότερες επιδόσεις ανάπτυξης και καινοτομίας.

Εκτός από την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομικότητα που μπορεί να έχει ως χαρακτηριστικό όφελος η συνέργεια που δημιουργείται από ένα cluster, αρκετοί ερευνητές αναφέρουν την ελκυστικότητα της περιοχής ως ένα σημαντικό όφελος που συμβάλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μίας περιοχής. Σύμφωνα με την Goetz (2008), η καινοτομία των περιφερειών συνδέεται με την ελκυστικότητα, η οποία συνήθως ορίζεται ως ένα σύνολο από πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που αφορούν στον τόπο της επένδυσης με κριτήρια όπως η ικανότητα απορρόφησης της αγοράς, οι υποδομές, η αγορά εργασίας, το επίπεδο ανάπτυξης του κλάδου και το επιχειρηματικό περιβάλλον τα οποία μπορεί να ενθαρρύνουν ή να αποθαρρύνουν τους επενδυτές από μια δεδομένη τοποθεσία (Goetz, 2008).

Τα Cluster σύμφωνα με τον Fundeanu (2014), οδηγούν στην συνολική ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας σε μία τουριστική περιοχή.

Στην βιβλιογραφία συναντάει κανείς πολλές αναφορές σχετικά με την ύπαρξη ενός οράματος και τη σημασία του για την δημιουργία ενός Cluster. Αντιστρόφως, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σημαντικό όφελος που προκύπτει από την ηγεσία διότι ενισχύει το αίσθημα του σκοπού και δημιουργία κουλτούρα συνεργασίας που πολλές φορές λείπει σε μία κοινωνία, όταν μάλιστα θεωρείται de facto προϋπόθεση στα αρχικά βήματα ενός cluster.

Τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία εντός του συμπλέγματος τουριστικής δραστηριότητας σύμφωνα με την Borkowska-Niszczota (2015) που μελέτησε τα τουριστικά Cluster στην Ανατολική Πολωνία, είναι η

- η ενεργοποίηση της τοπικής κοινότητας και
- η αύξηση της ανταγωνιστικότητάς στην τουριστική αγορά.

Η θεωρία των συστάδων δηλώνει ότι οι συνέργειες που δημιουργούνται μέσα στο σύμπλεγμα ενισχύουν την παραγωγικότητα και την καινοτομία των επιχειρήσεων και συνεπώς οδηγούν δυνητικά στην οικονομική τους απόδοση. Όπως φαίνεται, τα ξενοδοχεία που προσφέρουν τουριστικές υπηρεσίες στις ΗΠΑ, αναπτύσσονται οικονομικά πολύ καλύτερα όταν βρίσκονται σε ένα τουριστικό cluster πολύ περισσότερο από μεμονωμένα (Peiró-Signes et al, 2015).

Η σημασία της εκπαίδευσης και της κατάρτισης στη λειτουργία των cluster τονίζεται επίσης από αρκετούς ερευνητές, όπως φαίνεται και από την θεωρία της τριπλής έλικας, όπου ο ρόλος των

πανεπιστημίων είναι καθοριστικός για την πορεία των Cluster. Ωστόσο, σε έρευνα που έγινε από τον Aitbayeva et al., (2016) εξετάζεται μέχρι και η δημιουργία εκπαιδευτικών Cluster με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της εκπαίδευσης σε περιοχές όπως στο Καζακστάν οδηγώντας σε ενοποίηση μεταξύ της εκπαιδευτικής διοίκησης, των χρηματοοικονομικών, των ερευνητικών και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με την Havierniková et al. (2017) η οποία μελέτησε εκτενώς τη βιβλιογραφία άλλων ερευνητών σχετικά με τα πλεονεκτήματα από τη συμμετοχή των MME σε τουριστικά cluster τα πιο σημαντικά είναι :

- το χαμηλότερο κόστος παραγωγής
- παραγωγικότητα
- η καινοτομία
- η αποτελεσματικότητα
- οι διαδικασίες επικοινωνίας
- κίνητρο για τη δημιουργία νέων εγχειρημάτων
- κονδύλια για την ανάπτυξη

Ωστόσο, η ίδια καταλήγει από την έρευνα της ότι η ανάπτυξη της περιοχής με την αύξηση της καινοτομίας, η αύξηση της απασχόλησης, προσέλκυση υψηλότερου επίπεδου προσωπικό είναι σημαντικά παραδείγματα που δείχνουν πώς η πρωτοβουλία των Cluster μπορεί να συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη και την αύξηση του ΑΕΠ (Havierniková et al., 2017). Σύμφωνα με τα παραπάνω, τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη γενικώς που μπορεί να προκύψουν από τη δημιουργία συστάδων και συνεργατικών σχηματισμών μπορούν να συγκεντρωθούν ως εξής:

Πίνακας 1. 1 Σημαντικότερα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών.

<b>Βιβλιογραφική πηγή</b>
1. Κοινή χρήση και πρόσβαση σε πόρους (Porter, 1998), (Πιπερόπουλος, 2007), (Havierniková, 2017)
2. Ενίσχυση της καινοτομίας (Porter, 1998), (Fundeanu, 2014), (Havierniková et al., 2017)
3. Μείωση του Κόστους, οικονομίες κλίμακας (Porter, 1998), Υψηλότερα κέρδη (Πιπερόπουλος, 2007), Οικονομική αποδοτικότητα (Peiró-Signes et al., 2015), χαμηλότερο κόστος παραγωγής και παραγωγικότητα (Havierniková et al., 2017)
4. Δημιουργία κοινών αξιών και οράματος (Andersson et al., 2004).
5. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Πιπερόπουλος, 2007), ανταγωνιστικότητα (Fundeanu, 2014), (Borkowska-Niszczota, 2015), (Havierniková et al., 2017)
6. Βελτίωσης του επιπέδου της εξυπηρέτησης (Πιπερόπουλος, 2007)
7. Προσέλκυση χρηματοδότησης επενδύσεων (Πιπερόπουλος, 2007), κονδύλια για ανάπτυξη (Havierniková et al., 2017)
8. Δημιουργία ενός ισχυρού brand name μέσω κοινού συστήματος ποιότητας (Πιπερόπουλος, 2007)
9. Πραγματοποίηση κοινών δράσεων / κοινοπραξίες (Gilbert et al., 2008)
10. Αύξηση ελκυστικότητας της περιοχής (Goetz, 2008)
11. Γενική βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Goetz, 2008)
12. Ενεργοποίηση της τοπικής κοινότητας (Borkowska-Niszczota, 2015)
13. Ενδυνάμωση δικτύωσης και επαφών και της επικοινωνίας (Havierniková et al., 2017)
14. Διάδοση τη γνώσης (Okamoto & Nishimura, 2015)
15. Βελτίωση εκπαίδευσης και κατάρτισης (Aitbayeva et al., 2016)
16. Προσέλκυση υψηλού επιπέδου προσωπικού, αύξηση της απασχόλησης και μείωση της ανεργίας (Havierniková et al., 2017)

Πηγή: Βιβλιογραφική επισκόπηση παρούσας εργασίας

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι στη βιβλιογραφία υπάρχουν και αρκετές ενστάσεις σχετικά με τα προσδοκώμενα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών – Cluster. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε σχετικά με την εφαρμογή της θεωρίας του Porter στον τουρισμό, δεν φαίνεται να έχουν επιτύχει ως προς την ακρίβεια τους όλα τα στοιχεία που περιγράφονται τόσο ιδανικά. Επιπλέον, το «διαμάντι» της ανταγωνιστικότητας έχει εφαρμοστεί με μια φυσικότητα σε τουριστικούς προορισμούς όμως οι νέες επεκτάσεις αυτού έχουν οδηγήσει στην εμφάνιση νέων θεωρητικών μοντέλων ανταγωνιστικότητας όπου η εφαρμογή της έννοιας του cluster είναι αμφιλεγόμενη (Perles-Ribes et al., 2014). Σε έρευνα που έγινε στην Σλοβακία, σε δύο διαφορετικές μελέτες, η ύπαρξη τουριστικών συστάδων επιχειρήσεων δεν φάνηκε να συνοδεύεται άμεσα από τις δραματικές αλλαγές της περιφερειακής και αγροτικής οικονομικής ευημερίας ή/και βιωσιμότητας στα πρώτα χρόνια τους (Areas, 2014) συνεπώς οι πρωτοβουλίες cluster στον τουρισμό δεν είναι κατάλληλες για όλες τις περιοχές, οικονομίες ή/και κοινότητες (Székely, 2014). Σύμφωνα με τους Okamoto & Nishimura, (2015) οι οποίοι μελέτησαν τα συστάδες σε Ιαπωνία, Γερμανία και Γαλλία, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των χωρών όσον αφορά τη διαχείριση και την πολιτική τους, κάτι που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν πρόκειται για εφαρμογή θεωριών ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες και περιοχές.

Η Havierníková et al. (2017) η οποία μελέτησε τόσο τα οφέλη όσο και τα μειονεκτήματα αναφέρει σχετικά με τα δεύτερα ότι :

- από την συγκέντρωση επιχειρήσεων σε μία περιοχή δημιουργείται περιβαλλοντική ρύπανση ως συνέπεια της εκβιομηχάνισης,
- η δημιουργία ανεπιθύμητων για την οικονομία καρτέλ μπορεί να επιφέρει μείωση της ανταγωνιστικότητας,
- ο εμπλουτισμός και η αύξηση της επενδυτικής αξίας μιας περιοχής, μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών,
- η «ομαδική σκέψη» στο cluster, αντί να τονώνει τη δημιουργικότητα, μπορεί να οδηγήσει σε στασιμότητα της δημιουργικότητας ή αποτυχία στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών,
- οι δυσμενείς και άκαμπτες νομικές ρυθμίσεις ή η υπερβολική ενοποίηση ή γεγονότα που προκύπτουν από την ασυνέχεια του περιβάλλοντος (π.χ. ασυνέχεια τεχνικής και τεχνολογίας),
- η λειτουργία στο πλαίσιο της συνεργασίας σε ομάδες συνδέεται επίσης με ορισμένα μειονεκτήματα που επισημαίνονται από τους επιχειρηματίες που είναι οι ίδιοι οι συμμετέχοντες στη συνεργασία δικτύου. Η στρατηγική, η οικονομική σταθερότητα, οι επιδόσεις και η πρόσβαση σε εξωτερική χρηματοδότηση για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις μπορεί να γίνονται με προσωπικά κριτήρια από τους ιδιοκτήτες (Havierníková et al., 2017).

Η δημιουργία συστάδων φαίνεται να είναι μακρά και περίπλοκη διαδικασία κατά την οποία μπορεί να υπάρχουν κάποιες δυσκολίες. Για παράδειγμα, η 12μηνη διαδικασία συσπείρωσης του τουριστικού τομέα της Νότιας Αφρικής απέτυχε να επιτύχει λόγω ορισμένων περιορισμών. Η έλλειψη ισχυρής οικονομίας, ασφάλειας και ανθρώπινου δυναμικού είχαν αρνητικό αντίκτυπο σε αυτή την προσπάθεια. Η επιτυχία των σημερινών συστάδων επιχειρήσεων εξαρτάται από το βιώσιμη συνεργασία των μελών τους και των καναλιών μέσω των οποίων συνεργάζονται (Yalçinkaya & Güzel, 2019).

Κατά τον Alimov et al. (2020) ο οποίος μελέτησε πρόσφατα την δραστηριότητα των clusters αποκάλυψε τα ακόλουθα μειονεκτήματα :

- ο μηχανισμός διαχείρισής τους είναι αρκετά περίπλοκος, εξαιρετικά γραφειοκρατικός, αντιμετωπίζοντας διαρκώς διαφορετικούς στρατηγικούς στόχους διαφόρων ενδιαφερομένων.

- η διαδικασία για την παροχή οικονομικής στήριξης είναι πολύ περίπλοκη, συμπεριλαμβανομένων, σύμφωνα με ορισμένους συμμετέχοντες, δύο περιπτώσεων και πολύ μακρών φάσεων.
- η προσέλκυση οικονομικών πόρων για τις μικρές επιχειρήσεις περιπλέκεται από την πολλαπλή φύση των πηγών που δεν έχουν ενοποιημένες διαδικασίες και κανόνες.
- η εκπαίδευση του προσωπικού για τις ανάγκες των clusters και εντός των clusters πραγματοποιείται είτε επίσημα ή καθόλου.
- ο βαθμός αλληλεπίδρασης με επενδυτές επιχειρηματικών συμμετοχών και άλλους συμμετέχοντες στην κεφαλαιαγορά από την πλευρά των clusters είναι ελάχιστος, δηλαδή βασίζονται αποκλειστικά σε κρατικές πηγές χρηματοδότησης και τράπεζες που συνεργάζονται με το κράτος.
- δεν επιτυγχάνεται η γεωγραφική συγκέντρωση προγραμματιστών διαφόρων θεμάτων, καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις οι εταιρείες βρίσκουν συνεργάτες αρκετά μακριά από την τοποθεσία τους.
- οι μεγάλες εταιρείες πραγματοποιούν την έρευνά τους σε εθνικό επίπεδο και, ως εκ τούτου, συμμετέχουν σε πολλά cluster που εργάζονται σε ένα ή σχετικά θέματα (Alimov et al., 2020).

Ο ενθουσιασμός σχετικά με την δημιουργία συστάδων επιχειρήσεων αμφισβητείται και ως προς την ενίσχυση των χρηματοοικονομικών των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην συνεργασία σε σχέση με αυτές που δεν συμμετέχουν, διότι είναι κάτι που γίνεται αντιληπτό τελικά μόνο σε μακροχρόνιο επίπεδο (Pavelkova et al., 2021). Σε εντελώς αντίθετη θέση, ο Bozhko (2021) αναφέρει ότι η δημιουργία τουριστικού cluster στην περιοχή που μελέτησε θα πρέπει να γίνει «εθνική ιδέα», λόγω της συνέργειας που αναπτύσσεται. Εν τέλει, φαίνεται ότι επισημαίνονται υπέρ και κατά και από τις δύο πλευρές. Αυτό μπορεί να διαπιστωθεί και από μια ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, απειλών και ευκαιριών (SWOT), η οποία αν και έχει διερευνηθεί ως προς το τουριστικό προϊόν στην Κρήτη παρόλα αυτά δεν λαμβάνεται καθόλου υπόψη η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσω συνεργατικών σχηματισμών (περισσότερα στο κεφάλαιο των Αποτελεσμάτων – SWOT).

### **1.3 Συνεργατικοί σχηματισμοί – Clusters στην Κρήτη**

Η μελέτη γύρω από τα Cluster τουρισμού έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω της ραγδαίας αύξησης του τουρισμού παγκοσμίως τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, το έτος 2018, ο αριθμός των διεθνών τουριστικών αφίξεων παγκοσμίως έφτασε τα 1,4 δισεκατομμύρια ενώ η βιομηχανία συνέβαλε στη δημιουργία 10,4% του παγκόσμιου ΑΕΠ. Χωρίς να αποτελεί μια παράδοση πρόβλεψη, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η σημασία που θα δοθεί στον τομέα του τουρισμού μελλοντικά, θα είναι πολύ σημαντική για την πορεία ενός τόπου. Παράλληλα, η ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών με σκοπό την ενίσχυση της ικανότητας καινοτομίας θεωρείται πολύ σημαντική για την Ευρώπη η οποία υπολογίζει στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων από τον υπόλοιπο κόσμο για την ενίσχυση της οικονομίας της. Γι' αυτό το λόγο, η μελέτη σχετικά με την δράση των συνεργατικών σχηματισμών δεν πρέπει να περιορίζεται αποκλειστικά σε τοπικό, περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο, αλλά με γνώμονα τον ευρωπαϊκό όραμα, να επεκτείνεται τόσο ώστε να επιτυγχάνονται συνεργασίες «παγκοσμίου επιπέδου» (World level clusters) συνεργατικών σχηματισμών μίας Ευρώπης ανοιχτής οικονομίας. Οι εκθέσεις του European Sectoral Innovation Scoreboard παρουσιάζουν την Ελλάδα

ως ηγέτιδα δύναμη στην καινοτομία στον τομέα της παροχής υπηρεσιών πληροφορικής. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών πληροφορικής είναι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης που χαρακτηρίζονται από υψηλές καινοτομικές επιδόσεις. Η περιοχή της Κρήτης κατατάσσεται γενικώς ως «Ισχυρή - Καινοτόμος» και η απόδοση της καινοτομίας έχει αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου. Το RIS 2019 παρέχει επίσης μια ανάλυση της απόδοσης της Κρήτης σε κάθε δείκτη καινοτομίας, επιτρέποντας τον προσδιορισμό των σχετικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών της περιοχής σε σύγκριση με την Ελλάδα και την ΕΕ. Σύμφωνα με τον Πίνακα Αποτελεσμάτων Περιφερειακής Καινοτομίας 2019, η απόδοση της καινοτομίας της Κρήτης έχει αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου. Αν και η απόδοση της καινοτομίας έχει βελτιωθεί μεταξύ 2011 και 2019, η περιοχή εξακολουθεί να στερείται των πόρων, των δικτύων και των μέτρων που απαιτούνται για την συνεχή ανάπτυξή της. Παράλληλα, η μελέτη υφιστάμενων σχηματισμών έχει ενδιαφέρον διότι μπορεί να μας δώσει πληροφορίες σχετικά με τους δεσμούς συνεργασίας, το σκοπό τους και της τεχνογνωσίας τους, την ανάδειξη της συμπληρωματικότητας έναντι του ανταγωνισμού, τον τρόπο που επιτελούν ανάπτυξη καινοτόμων διεργασιών παραγωγής και προϊόντων, συμβάλλοντας έτσι στην τεχνολογική, οικονομική και περιβαλλοντική προσαρμογή π.χ. στο μοντέλο της κυκλικής οικονομίας. Στην Κρήτη, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας ταξιδιών και τουρισμού αποκτάει ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρον ενώ οι λόγοι που οδηγούν κάποιες τουριστικές επιχειρήσεις ή ακόμα και περιοχές στην επιτυχία και κάποιες άλλες στην έξοδο τους από την αγορά είναι επίσης πολύ σημαντικό πεδίο μελέτης. Υπό αυτό το πρίσμα, η δράση των συνεργατικών σχηματισμών στη τουριστική περιοχή της Κρήτης ως μέσο ενίσχυσης στον αγώνα της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, όχι μόνο επειδή αποτελεί όραμα της Ευρώπης αλλά διότι δημιουργούνται άμεσα οφέλη για όσους δραστηριοποιούνται στο νησί. Στην πορεία διερεύνησης των συνεργατικών σχηματισμών – Cluster είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί αν υπάρχουν ήδη στην περιοχή της Κρήτης, ή στην Ελλάδα και αν ναι τότε ποιος είναι ο αριθμός τους και το στάδιο ανάπτυξης τους. Όσον αφορά το στάδιο ανάπτυξης ο Porter (1998) επεσήμανε τρία στάδια:

- το στάδιο της εμφάνισης, ή αλλιώς της γέννησης του cluster,
- το στάδιο της ανάπτυξης, ή αλλιώς η περίοδος της ανάπτυξης του cluster και
- το στάδιο της παρακμής, ή αλλιώς παρακμής του cluster.

Πολλοί ίσως σπεύσουν να πουν ότι η Κρήτη δεν έχει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών ή δημιουργία Cluster, ωστόσο δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι κάποτε, ακόμα και η Silicon Valley, χαρακτηριζόταν ως μια αγροτική περιοχή (Nordin, 2003). Στις μέρες μας, το Cluster της S.V. αγγίζει περίπου τα 2983 km<sup>2</sup>, δηλαδή περίπου όσο ο νομός Ηρακλείου (2,641 km<sup>2</sup>). Συνεπώς, ακόμα και το πιο επιτυχημένο cluster του παρόντος αρχικά χαρακτηριζόταν από λίγες εταιρείες και κάποιες βασικές συνεργασίες, που έδειχναν ουσιαστικά ότι βρισκόταν ακόμα στα αρχικά στάδια ανάπτυξης του. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι συστάδες επιχειρήσεων – clusters δεν αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια μιας νύχτας, αλλά περισσότερο καλλιεργούνται σε αρκετά μεγάλο βάθος χρόνου. Οι κύριοι παράγοντες που είναι σημαντικότεροι κατά την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών περιλαμβάνουν την προσβασιμότητα των προορισμών, την υποστήριξη από κυβερνητικούς φορείς και τον δομικό χαρακτήρα που θα πρέπει να έχουν οι εταιρείες. Όλα αυτά τα στοιχεία συμβάλλουν στην κατανόηση της εξέλιξης των συνεργατικών σχηματισμών (Nordin, 2003). Εφόσον οι συνεργασίες και οι δεσμοί που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εταίρους είναι μακρόχρονοι τότε η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης είναι ευλόγως απαραίτητη μεταξύ των εταίρων. Εδώ, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι όπως έχει τονίσει από τους Andriotis & Vaughan (2004), ο τομέας του τουρισμού στην Κρήτη χαρακτηρίζεται από εποχικότητα, ο κύκλος εργασιών στον ξενοδοχειακό τομέα μπορεί να θεωρηθεί ταυτόχρονα απειλή αλλά και ευκαιρία και τέλος η πολιτική που γίνεται σε μια κατάσταση ενδέχεται να μην είναι κατάλληλη σε μια άλλη (Andriotis & Vaughan, 2004). Συνεπώς, είναι αξιόλογο να διερευνηθεί αν οι παράγοντες που οδηγούν στην ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού αντιμετωπίζουν απειλές λόγω του ότι



το επιχειρηματικό περιβάλλον του τουρισμού της Κρήτης χαρακτηρίζεται από εποχικότητα. Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι τα Cluster, χαρακτηρίζονται από την δυνατότητα συσπειρώσεων με κύκλους ζωής, συνεπώς η εποχικότητα μιας τουριστικής περιοχής δεν φαίνεται θεωρητικά να αποτελεί εμπόδια για την δημιουργία κοινών δράσεων στο πλαίσιο μιας γενικότερης εφαρμογής στρατηγικής με συνεργατικούς σχηματισμούς.

Συνεχίζοντας την μελέτη σχετικά με τα στάδια ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών, ο Andersson et al. (2004) ανέλυσε τα επιμέρους στάδια από τα οποία συνίσταται ο κύκλος της ζωής των επιχειρηματικών συστάδων, με έναν περισσότερο διακριτό τρόπο, κάτι το οποίο οδήγησε τους ανωτέρω επιστήμονες στον καθορισμό πέντε κύριων σταδίων, τα οποία είναι: i) η συγκέντρωση των επιχειρήσεων σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, ii) η ανάδυση, όπου ο σχηματισμός βρίσκεται σε αρχική φάση και δομούνται οι πρώτες σχέσεις ανάμεσα στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις, iii) η ανάπτυξη, όπου οι δεσμοί ανάμεσα στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις ισχυροποιούνται και οι πρώτες ευκαιρίες αρχίζουν να διαφαίνονται, iv) η ωρίμανση, κατά τη διάρκεια της οποίας η επιχειρηματική συστάδα βρίσκεται στην μέγιστη δυναμική της και v) ο μετασχηματισμός, κατά τη διάρκεια του οποίου, ο σχηματισμός καλείται να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του, αλλά και στο χώρο της οικονομίας γενικότερα, κάτι το οποίο θα μπορέσει να επιτευχθεί μόνο μέσω του κατάλληλου μετασχηματισμού του.

Σύμφωνα με «Cluster Policies Whitebook» τα κυριότερα στάδια δημιουργίας ενός cluster είναι τα εξής: 1. Η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και η θεμελίωση σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης. 2. Η ανάπτυξη στρατηγικών δεσμών. 3. Η δημιουργία κοινού οράματος και στρατηγικής. 4. Η ανάληψη της δράσης και της υλοποίησης των κοινών στόχων (Andersson et al., 2004). Οι συνεργατικοί σχηματισμοί – Cluster χαρακτηρίζονται από τις ακόλουθες τέσσερις φάσεις: Την «Εμβρυακή φάση», Τη «Φάση της ανάπτυξης ή φάση ηρώων», Τη «Φάση ωριμότητας», τη «Φάση παρακμής ή Φάση Αναγέννησης». Το αν ο συνεργατικός σχηματισμός θα περιέλθει σε μία φάση αναγέννησης θα εξαρτηθεί από την ίδια την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού ή του Cluster. Στη πρώτη φάση ο συνεργατικός σχηματισμός είναι ακόμα «έμβρυο» δεν έχει δημιουργηθεί όμως υπάρχουν θετικές ενδείξεις. Στη δεύτερη φάση, παρατηρείται μία διαδικασία αρχικής συσπείρωσης. Είναι γνωστή ως φάση των «ηρώων» και χαρακτηρίζεται από ανυπαρξία οράματος της κοινωνίας και γενικώς συνθηκών ανάπτυξης όμως η ανάληψη δράσης από μεμονωμένους επιχειρηματίες οι οποίοι θα πρέπει να εμπνεύσουν και τους υπόλοιπους θα δημιουργήσουν ένα πυρήνα γύρω από τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η πλήρης συσπείρωση σε cluster. Σε αυτή τη φάση η ύπαρξη χρηματοδοτήσεων με σκοπό την ανάπτυξη υποδομών και η υποστήριξη από πανεπιστήμια ή ερευνητικούς φορείς που μπορούν να διοχετεύσουν γνώση είναι καθοριστικής σημασίας. Στη τρίτη φάση το cluster ωριμάζει και έχει πλήρως δημιουργηθεί ενώ τα μέλη του απολαμβάνουν οφέλη και τα ευεργετήματα από τη συσπείρωση. Η ανάπτυξη του συνεργατικού σχηματισμού, γίνεται μετά από αναλυτική σύγκριση και αξιολόγηση με άλλους σχηματισμούς αντίστοιχης φάσης και προσανατολισμού. Πρέπει, όμως, οι συνεργατικοί σχηματισμοί που συγκρίνονται να έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά, ώστε να μπορούν να βγουν χρήσιμα συμπεράσματα με ασφάλεια. Παρά τα ενδιαφέροντα μοντέλα και τις ιστορίες επιτυχίας, εξακολουθεί να υπάρχει ένα σημαντικό χάσμα μεταξύ της θεωρητικής και της πραγματικής συσπείρωσης των επιχειρήσεων του τουρισμού στην Κρήτη. Πολλές περιφέρειες στερούνται την κρίσιμη μάζα των επιχειρήσεων καθώς και τα κρίσιμα στοιχεία της στρατηγικής υποδομής (χρηματοοικονομική και ανθρώπινη υποδομή) που απαιτούνται για την ανάπτυξη και ανάπτυξη cluster. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) δεν συμμετέχουν προληπτικά στη δικτύωση. Οι μικροί επιχειρηματίες τουρισμού συχνά δεν θεωρούν τους εαυτούς τους μέρος της συνολικής βιομηχανίας (Braun, 2005). Να τονιστεί εδώ, ότι στην Κρήτη οι πλειοψηφία των ΜΜΕ είναι οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες ενδεχομένως δεν θεωρούν ότι θα πρέπει να συμμετέχουν σε μία δικτύωση, όπως αναφέρει ο Braun, αν και αυτό χρειάζεται περισσότερη έρευνα. Συνεχίζοντας την προσπάθεια για προσδιορισμό cluster τουρισμού στην

Κρήτη θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην χαρτογράφηση των περιοχών όπου παρατηρείται έντονη τουριστική δραστηριότητα. Ο λεγόμενος «χάρτης γειτνιαζουσών περιοχών», είναι ένα απαραίτητο εργαλείο κατανόησης της γεωγραφικής περιοχής όπου παρατηρείται έντονη συγκέντρωση επιχειρήσεων ενός κλάδου και μας βοηθάει στην καταγραφή και στον προσδιορισμό των υφιστάμενων συνεργατικών σχηματισμών και της περιοχής δράση τους. Να αναφερθεί εδώ ότι η έννοια των συνεργατικών σχηματισμών έχει παρουσιαστεί αρχικά από τον Alfred Marshall ο οποίος θεωρείται ο πρώτος που τόνισε το ρόλο της τοπικής συγκέντρωσης των επιχειρήσεων. Αργότερα, η παραπάνω περιγραφή ορίστηκε ως Cluster από τον M.Porter δηλώνοντας την γεωγραφική συγκέντρωση διασυνδεδεμένων εταιρειών, εξειδικευμένων προμηθευτών, παρόχων υπηρεσιών, εταιρειών σε συναφείς βιομηχανίες και συνδεδεμένων ιδρυμάτων σε συγκεκριμένους τομείς. Όπως μας πληροφορεί ο Porter η περιοχή που εδρεύει ένα cluster έχει μεγάλη σημασία, επομένως για αυτό τον λόγο, ο χάρτης είναι αναγκαίος για να γίνει προσδιορισμός των «γειτνιαζουσών περιοχών» που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν φαίνεται να βρέθηκε κάποιος χάρτης γειτνιαζουσών περιοχών Cluster, παρόλα αυτά σε σχετική με τον τουρισμό μελέτη παρουσιάστηκε χάρτης της Κρήτης χωρισμένος σε περιοχές τουριστικής σημαντικότητας σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγε ο Andriotis (2006) για τον τουρισμό στο νησί της Κρήτης. Οι περιοχές με την μεγαλύτερη τουριστική σημαντικότητα υπολογίστηκαν βάσει του Capital City Importance Index (CCI) ο οποίος μετράει το ποσοστό (%) κλινών που παρέχονται σε μία τουριστική περιοχή ουσιαστικά και παρουσιάζεται παρακάτω (Andriotis, 2006):



Εικόνα 1.1. Περιοχές τουριστικής σημαντικότητας στο νησί της Κρήτης, όπως τις παρουσίασε ο Andriotis (2006)

Οι περιοχές με την μεγαλύτερη σημαντικότητα είναι η ο Δήμος Χερσονήσου, ο Δήμος Μαλίων σύμφωνα με τον παραπάνω χάρτη (Διοικητική Διάρθρωση προγράμματος Καποδίστρια). Έπειτα ακολουθούν περιοχές όπως ο Δήμος Πλατανιάς, ο Δήμος Αρκαδίου, ο Δήμος Γεωργιούπολης, ο Αδελιανός Κάμπος, ο Δήμος Γαζίου κτλ. Επιπλέον, λόγω των ομοιοτήτων των Cluster με τις βιομηχανικές περιοχές (Industrial Zones), είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη, κατά την χαρτογράφηση μιας περιοχής, ότι υπάρχουν χαρακτηριστικές διαφορές μεταξύ τους. Σύμφωνα με τους Jackson & Murphy (2006) τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν ένα Cluster σε σχέση με μια βιομηχανική ζώνη είναι τα ακόλουθα όπως παρουσιάζονται στον πίνακα παρακάτω:

Πίνακας 1.2. Χαρακτηριστικές διαφορές μεταξύ Βιομηχανικών περιοχών και Cluster όπως τις περιέγραψαν οι Jackson & Murphy (2006).

Χαρακτηριστικά	Βιομηχανική περιοχή	Cluster
----------------	---------------------	---------

Αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων	✓	✓
Ευέλικτα εταιρικά όρια	✓	✓
Συνεργατικός ανταγωνισμός (Coopetition)	✓	✓
Εμπιστοσύνη στη διαρκή συνεργασία	✓	✓
Κοινοτική κουλτούρα και υποστηρικτική δημόσια πολιτική	✓	✓
Κοινή κατανόηση ανταγωνιστικής επιχειρηματικής ηθικής		✓
Ηγεσία του ιδιωτικού τομέα		✓
Ευρεία συμμετοχή των συμμετεχόντων στο cluster		✓
Κατάλληλα όρια συμπλέγματος		✓
Θεσμοθέτηση σχέσεων		✓
Κοινωνική δομή και προσοχή στις προσωπικές σχέσεις		✓
Κύκλοι ζωής		✓

Πηγή: Αναδιαμορφωμένο βάσει Jackson & Murphy (2006).

Υπό αυτό το πρίσμα, πολλές από τις περιοχές της Κρήτης οι οποίες εμφανίζουν υψηλή συγκέντρωση τουριστικών επιχειρήσεων, θα μπορούσαν να ταξινομηθούν στις «βιομηχανικές περιοχές», με έντονη τουριστική δραστηριότητα. Επιπλέον, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι όσο πιο ισχυρά είναι τα παραπάνω χαρακτηριστικά τόσο αποτελούν δυνάμεις ενός Cluster, και αντίστροφα όσο πιο αδύναμα εντοπίζονται αυτά τα χαρακτηριστικά τότε τόσο αποτελούν αδύναμα σημεία ενός Cluster. Επί παραδείγματι, αν σε μία περιοχή δεν υπάρχει έντονη κοινοτική κουλτούρα συνεργασίας ή υποστήριξη από το δημόσιο τότε αυτή η περιοχή θα δυσκολεύεται να αναπτύξει βιομηχανική δραστηριότητα και κατ' επέκταση Cluster, ή επίσης, αν δεν υπάρχει κοινή κατανόηση της επιχειρηματικής ηθικής της ανταγωνιστικότητας, τότε σε πολλές περιπτώσεις δεν γίνεται να σχηματιστεί ένας συνεργατικός σχηματισμός με σκοπό τις κοινές δράσεις, διότι το κάθε μέλος σκέφτεται διαφορετικά.

Σύμφωνα με το Πιπερόπουλο (2007) ο ορισμός που υιοθέτησε η Ευρωπαϊκή Ένωση για τα Cluster αναφέρει ότι είναι «ο τρόπος οργάνωσης του συστήματος παραγωγής που προκαλείται από τη γεωγραφική συγκέντρωση οικονομικών οντοτήτων και άλλων οργανισμών που ειδικεύονται στους ίδιους τομείς δραστηριότητας, αναπτύσσοντας αμοιβαίες σχέσεις αγοράς και εκτός αγοράς, οι οποίες από κοινού συμβάλλουν στην ανάπτυξη της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας των συμμετεχόντων στο σύμπλεγμα και στον τομέα λειτουργίας τους». Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι, από στοιχεία που συλλέχθηκαν από την Eurostat, αλλά και από άλλες αξιόπιστες πηγές, ότι η ελληνική οικονομία έως και το 2008 δεν διέθετε επίσημα οργανωμένα επιχειρηματικά clusters, αλλά ωστόσο, υπήρχε μία μη επίσημη διασύνδεση και ένας περιορισμένος αριθμός συμβατικών επιχειρηματικών clusters (Lagos & Courtis 2008).

Όπως φαίνεται, η χαρτογράφηση των συστάδων είναι άκρως απαραίτητη ενώ δεν πρέπει να αμελείται το γεγονός ότι σε ορισμένες περιοχές, υπάρχουν φυσικές συστάδες οι οποίες βρίσκονται σε ανεπίσημο στάδιο (Mazilu, 2015). Τέτοιες περιοχές στην Κρήτη, όπως είναι ο Πλατανιάς, ο Αδελιανός Κάμπος, η Χερσόνησος, η Ελούντα κτλ. θα μπορούσε να ειπωθεί ότι είναι τέτοιες περιοχές, ωστόσο θα πρέπει να γίνει αρκετή έρευνα σχετικά με ποιες περιοχές παρουσιάζουν έντονη δραστηριότητα η οποία μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών – Cluster.

Σε μελέτη σχετικά με τη λειτουργία των συστάδων στις ΗΠΑ, χρησιμοποιήθηκε ως μέτρο συγκέντρωσης το «πηλίκιο τοποθεσίας» (Location Quotient) για το προσδιορισμό των Cluster (Peiró-Signes et al., 2015). Το LQ μετρά την αναλογία μεταξύ του τοπικού και του εθνικού ποσοστού εργατικού δυναμικού που αποδίδεται σε έναν κλάδο. Υπό αυτή την οπτική, στην Κρήτη μπορούν να αναγνωριστούν εύκολα οι περιοχές όπου η ανάπτυξη τουριστικής δραστηριότητας είναι σε υψηλό βαθμό.

Σε μελέτη που έγινε στην Ρωσία, οι κύριες κατευθύνσεις της πολιτικής των συνεργατικών σχηματισμών θα πρέπει να είναι η βελτίωση των χρηματοδοτικών μηχανισμών υποστήριξης της ανάπτυξης clusters, καθώς και η παροχή της απαραίτητης μεθοδολογικής, συμβουλευτικής και εκπαιδευτικής υποστήριξης για την ανάπτυξή τους (Karmanova et al., 2015).

Σύμφωνα με τον Benner (2017) τόσο η πολιτική cluster όσο και η έξυπνη εξειδίκευση μπορούν να έχουν σημαντική αξία για την τουριστική ανάπτυξη, είτε όταν προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες του τουριστικού τομέα είτε όταν ενσωματώνουν την τουριστική ανάπτυξη σε ευρύτερες, διατομεακές στρατηγικές περιφερειακής ανάπτυξης.

Γίνεται κατανοητό ότι, θα μπορούσε να εφαρμοστεί η έξυπνη εξειδίκευση στην τουριστική ανάπτυξη μέσω συνεργατικών σχηματισμών, η οποία βέβαια χρειάζεται ωστόσο καλύτερη χρηματοδότηση και καθοδήγηση από τους κυβερνητικούς φορείς, ενώ ο προσδιορισμός των περιοχών που εμφανίσουν στοιχεία cluster σε διάφορα στάδια ανάπτυξης μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους όπως είναι π.χ. ο δείκτης LQ, προσδιορίζοντας τις περιοχές σε έναν καλά καταγεγραμμένο χάρτη που θα περιγράφει τις διάφορες επίσημες και φυσικές (άτυπες) συστάδες που στο παρελθόν κατηγοριοποιούνταν σε περιοχές υψηλής τουριστικής σημαντικότητας. Για τους παραπάνω λόγους, θα πρέπει να διερευνηθεί πιο συγκεκριμένα, αν υπάρχουν Cluster που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Κρήτης, σε πιο στάδιο ανάπτυξης βρίσκονται και τι περιλαμβάνουν.

Σύμφωνα με τον Καθαράκη (2017), ο οποίος μελέτησε εκτενώς την παρουσία δικτύων, αναπτυξιακών συμπράξεων, συνεργατικών σχηματισμών θα μπορούσαν να αναφερθούν: ο Σύνδεσμος Νεοφυών Τουριστικών Επιχειρήσεων Ελλάδας (Tourism Startup Cluster), ο οποίος υποστηρίζεται από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος και έχει ως σκοπό να φέρει εταιρίες σε ένα ικανό επίπεδο να μπορούν να διεκδικήσουν χρηματοδοτήσεις, να αναπτύξουν εξωστρέφεια και βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών τους και οι Τοπικές Συνέργειες Τουρισμού (Local Tourism Clusters) Δυτικής Ελλάδος, οι οποίες εκπροσωπούν τα Περιφερειακά Δίκτυα τα οποία έχουν ως σκοπό την αναβάθμιση του τοπικού οικοσυστήματος του τουρισμού. Στην Κρήτη, παρατηρούνται συνεργατικοί σχηματισμοί οι οποίοι βρίσκονται σε διάφορες μορφές και στάδια ανάπτυξης (Καθαράκης, 2017), οι οποίες θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ως συνεργατικοί σχηματισμοί οι οποίοι εντάσσονται στον κλάδο HO.RE.CA και υποστηρικτικοί συνεργατικοί σχηματισμοί οι οποίοι αν και δεν εντάσσονται στον κλάδο παρόλα αυτά ανήκουν στο ευρύτερο οικοσύστημα της Κρήτης. Στην παραπάνω λίστα θα μπορούσαν να προστεθούν οι παρακάτω περιπτώσεις :

- EGG - Cluster καινοτομίας στις ψηφιακές τεχνολογίες για τον τουρισμό, το οποίο έχει φορέα αρωγό την Eurobank και διαχειριστή το EGG (enter-grow-go), με την υποστήριξη του ΕΟΤ και του ΣΕΤΕ σε θεσμικά ζητήματα, ενώ υποστηρίζεται συμβουλευτικά από το Corallia. Σε αυτό το Cluster συμμετέχουν ως τώρα 13 επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες ψηφιακής τεχνολογίας, AR (Augmented Reality), VR (Virtual Reality), AI (Artificial Intelligence) κ.α.
- Ο συνεργατικός σχηματισμός καινοτομίας InoFA (Internet of Food Alliance), ο οποίος έχει σκοπό την διασύνδεση όλων των κρίκων της αγροδιατροφικής αλυσίδας κάτω από μία κοινή ομπρέλα η οποία θα βασίζεται στο Internet of Things. Φορέας αρωγός εδώ είναι η Αμερικάνικη Γεωργική Σχολή.

Συνεργατικοί σχηματισμοί, δίκτυα και πρωτοβουλίες στον κλάδο HO.RE.CA στην Κρήτη βάσει της μελέτης του Καθαράκη (2017) μπορούν να θεωρηθούν :

1. το Cluster μικρών Ξενοδόχων «Cretan Filoxenia» το οποίο είναι μια Αστική μη κερδοσκοπική εταιρία και προσδιορίζεται ως Δίκτυο παροχής διαμονής (Accommodation

tourism cluster), έχει ως σκοπό την υποστήριξη παροχής υπηρεσιών διαμονής στην Κρήτη

2. η «Ανοιχτή Σύμπραξη Τουριστικής Ανάπτυξης Κρήτης», η οποία είναι μία Αστική μη κερδοσκοπική εταιρία με σκοπό την αναβάθμιση των παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών και την προσέλκυση επιπλέον τουριστών στην Κρήτη.
3. η Σύζευξη τοπικών παραγωγών και ξενοδόχων «Forum Παραγωγών Ξενοδόχων», που προωθείται από το Επιμελητήριο Ηρακλείου, στην οποία συμμετέχουν η Περιφέρεια και το ΓΕΩΤΕΕ, με σκοπό οι ξενοδόχοι να έρθουν σε επαφή με τους τοπικούς παραγωγούς.
4. το πρόγραμμα «Διατηρώντας την Κρητική Διατροφή» ή CONCREED, το οποίο δίνει την αντίστοιχη πιστοποίηση σε εστιατόρια που περιέχουν Κρητικά πιάτα στο κατάλογο τους,
5. το «Κρητικό Σύμφωνο Ποιότητας», το οποίο είναι μια αστική μη κερδοσκοπική εταιρία της Περιφέρειας Κρήτης και έχει ως σκοπό την πιστοποίηση χώρων εστίασης της Κρητικής Κουζίνας,
6. η «Αγροδιατροφική Σύμπραξη της Περιφέρειας Κρήτης», η οποία είναι μία Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρία που έχει σκοπό την ανάδειξη των Κρητικών προϊόντων και συν τοις άλλοις τη σύνδεση τους με τον τουρισμό,
7. το Δίκτυο Οινοποιών Κρήτης (wines of Crete), το οποίο έχει ως σκοπό την προώθηση και αναγνώριση του Κρητικού κρασιού όπως επίσης και την ανάπτυξη του οινοτουρισμού στην Κρήτη.

Στην λίστα με τα cluster – συνεργατικούς σχηματισμούς που δραστηριοποιούνται στην Κρήτη θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν:

- ΚΡΗΤΗ ΤΟ ΝΗΣΙ ΜΟΥ, το οποίο είναι ένα cluster στο οποίο συμμετέχουν 9 μέλη (επιχειρήσεις, φορείς, εκπαιδευτικά κέντρα κτλ.), και έχει ως σκοπό την διασύνδεση του πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς (τουριστικές υπηρεσίες - εστίαση) τομέα παραγωγής στην Κρήτη
- CRETAN ENERGY CLUSTER, στο οποίο συμμετέχουν 14 μέλη (επιχειρήσεις, φορείς κτλ.) με αντικείμενο εργασιών την κατασκευή σταθμών παραγωγής από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ).

Οι λόγοι για τους οποίους οι συνεργατικοί σχηματισμοί εμποδίζονται από την περαιτέρω ανάπτυξη τους θα πρέπει να μελετηθούν σε βάθος και να αναζητηθούν τα εμπόδια τα οποία αντιμετωπίζουν. Σε γενικές γραμμές, οι συνεργατικοί σχηματισμοί μπορεί να συναντούν συγκεκριμένες δυσκολίες όπως είναι για παράδειγμα η έλλειψη “ήπιων” δεξιοτήτων (soft skills) από πλευράς των μελών που θα μπορούσαν να συμμετέχουν σε ένα συνεργατικό σχηματισμό, η ανυπαρξία εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού η οποία είναι αναγκαία για να στελεχώσει θέσεις κλειδιά σε ένα cluster, ανυπαρξία κατάλληλου δικτύου (network) μεταξύ των επιχειρήσεων, μη κατάλληλες θεσμικές υποδομές, έλλειψη ηγεσίας ή επιχειρηματικής κουλτούρας, χαμηλό επίπεδο φυσικών υποδομών, απουσία φορέων παραγωγής γνώσης. Επιπλέον, η πρωτοβουλία ανάπτυξης του συνεργατικού σχηματισμού για να επιτύχει τον σκοπό της χρειάζεται γενικώς ευρεία κοινωνική αποδοχή. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, προβάλλοντας την πρωτοβουλία ανάπτυξης συνεργατικού σχηματισμού και τα αμοιβαία οφέλη που προκύπτουν, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά προς την κατεύθυνση αυτή. Αρχικά μπορεί να επικρατεί αμφιβολία, όμως όσο η συνεργασία προχωράει τότε ισχυροποιείται η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και οδηγείται στην εμπιστοσύνη. Η ανάπτυξη ενός δικτύου διάχυσης γνώσης είναι καθοριστικός παράγοντας βελτίωσης όπως επίσης και σε ποιο βαθμό κάθε πληροφορία θα είναι κοινοποιησάμε στα υπόλοιπα μέλη του δικτύου, αφού τα μέλη μπορεί να είναι από τη μία συνεργάτες εντός του δικτύου και από την άλλη ανταγωνιστές εκτός αυτού. Σε αυτό το σημείο επιτυγχάνεται διάχυση πληροφορίας, ανταλλαγή ιδεών και από κοινού ανάληψη έργων, όμως για να επιτευχθούν αυτά πρέπει οι ηγέτες και τα μέλη του Συνεργατικού Σχηματισμού να χαρακτηρίζονται από ένα κοινό στόχο, μία κοινή αποστολή και ένα κοινό όραμα. Πρέπει να αναδειχθούν τα προβλήματα που δεν μπορούν να λυθούν σε ατομικό επίπεδο και να γίνει

εντοπισμός των δυνάμεων και αδυναμιών στο εσωτερικό του συνεργατικού σχηματισμού. Η διαδικασία της στοχοθέτησης και του οράματος είναι επίσης πολύ σημαντική. Ο στόχος αρχικά πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένος και να έχει σύντομη και συγκεκριμένη χρονική προθεσμία, ενώ το όραμα μπορεί να είναι πιο μακροπρόθεσμο. Σημαντικό να αναφερθεί ότι, το όραμα επιτυγχάνεται σταδιακά, πρέπει να είναι σαφές και οφείλει να είναι ρεαλιστικό και επιτεύξιμο. Οι κοινές δράσεις που υλοποιούνται μπορεί να έχουν οριζόντιο χαρακτήρα (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού όλων των μελών) ή κάθετο χαρακτήρα (π.χ. βελτιώσεις σε όλη την γραμμή της παραγωγικής αλυσίδας). Μόλις αναπτυχθεί η κοινή στρατηγική του συνεργατικού σχηματισμού πρέπει να μπει το στρατηγικό σχέδιο σε εφαρμογή. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να έχει υπολογίσει με προβλέψεις τα αναμενόμενα αποτελέσματά μετά την εφαρμογή του ώστε να κάνει την απαραίτητη ανατροφοδότηση, να αξιολογήσει το ποσοστό επιτυχίας της δράσης. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί και τα μέλη τους πρέπει συνεχώς να επανεξετάζουν τις συνθήκες και τη στρατηγική που ακολουθούν ώστε να βρίσκονται πάντα στο προβάδισμα της αγοράς. Αν ο συνεργατικός σχηματισμός δεν λάβει τις απαραίτητες ενέργειες τότε συνήθως οδηγείται στην φάση της παρακμής. Η βιωσιμότητα ενός cluster γενικώς μπορεί να απειλείται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Οι εσωτερικές απειλές μπορεί να σχετίζονται με την κοινή κατανόηση της ανταγωνιστικής επιχειρηματικής ηθικής, με αδύναμη παρουσία της ηγεσίας του ιδιωτικού τομέα, μη ενεργή συμμετοχή των μελών του συνεργατικού σχηματισμού, ακατάλληλη οριοθέτηση των ορίων του συμπλέγματος, εχθρικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη λόγω μη ύπαρξης κατάλληλης κοινωνικής δομής και προσοχής στις προσωπικές σχέσεις κ.α.

Συμπερασματικά, φαίνεται πως για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των συνεργατικών σχηματισμών και των συστάδων επιχειρήσεων χρειάζεται μια συνεχή χαρτογράφηση και κατηγοριοποίηση των συνεργατικών σχηματισμών που αναδύονται σε μία περιφέρεια, όπως η Κρήτη. Σε πρόσφατη μελέτη που διεξήχθη από τον (Batista et al., 2021) έγινε προσπάθεια ταξινόμησης των Ευρωπαϊκών περιφερειών, ανάλογα το που παρατηρούνται περισσότερες διανυκτερεύσεις και δημιουργήθηκε ένας χάρτης που υποδεικνύει τις περιφέρειες με μεθόδους όπως το Σύστημα Γεωγραφικών Πληροφοριών (GIS) και μηχανική μάθηση (machine learning). Για τον προσδιορισμό των cluster που δραστηριοποιούνται σε μία περιοχή όπως η περιφέρεια της Κρήτης δεν φαίνεται να έχουν γίνει προσπάθειες ανάπτυξης κάποιας ανάλογης πλατφόρμας έως τώρα, ωστόσο θα ήταν μια αξιόλογη πρόταση για περισσότερη έρευνα που μπορεί να ενσωματώνει καινοτόμες μεθόδους ανάλυσης δεδομένων με σκοπό τον προσδιορισμό του σταδίου ανάπτυξης τους, του ρόλου που επιτελούν και του ποσοστού επιτυχίας τους. Στην παρούσα εργασία επικεντρώθηκε το ενδιαφέρον κυρίως στα εμπόδια που έχουν αποτρέψει την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στην Κρήτη και στον πιθανό εντοπισμό νέων αναδυόμενων σχηματισμών σύμφωνα με τους συμμετέχοντες (βλ. Αποτελέσματα).

#### **1.4 Επικοινωνία και ανθρώπινο δυναμικό**

Κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί ότι ο τουρισμός χαρακτηρίζεται από μεγάλη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις λειτουργίες του. Επιπλέον, για να αναπτυχθεί καινοτομία σε οποιοδήποτε χώρο, θα πρέπει να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό με τέτοιο τρόπο ώστε να παραχθούν νέες καινοτόμες ιδέες. Παρατηρείται λοιπόν ότι η έννοια της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική είτε στην προσπάθεια ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών είτε στην ενίσχυση του τουριστικού προϊόντος, διότι διαμέσου του ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσονται τόσο η καινοτομία όσο και η άριστη παροχή τουριστικών υπηρεσιών. Ωστόσο, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ξεκινάει από τους χώρους όπου

μεταδίδεται η γνώση, δηλαδή τα πανεπιστήμια για παράδειγμα. Σε σχετική έρευνα για τον τουρισμό και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που έγινε σε πρόγραμμα Φιλοξενίας και Τουρισμού στην Σουηδία φάνηκε ότι για να μπορέσουν οι σπουδαστές να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους και να γίνουν ευέλικτοι στην αγορά εργασίας τουρισμού θα πρέπει να υποστηρίζονται σωστά από τη διεύθυνση και τους καθηγητές του προγράμματος όπως επίσης και από το δίκτυο επιχειρήσεων που συνεργάζεται με το πανεπιστήμιο (Hjalager, 2003). Όπως έχει τονισθεί και από Έλληνες ερευνητές, η τουριστική στρατηγική στην Ελλάδα θα πρέπει να στοχεύει στη δικτύωση των επιχειρήσεων ως θεμέλιο για τη δημιουργία επιχειρηματικού cluster αλλά και για τη δημιουργία του απαραίτητου θεσμικού περιβάλλοντος (Lagos & Courtis, 2008) η οποία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την σύνδεση πανεπιστημίων – αγοράς εργασίας. Επιπλέον, θα πρέπει να σκεφτόμαστε ότι η ανάπτυξη καινοτομίας – ειδικά στο τομέα του τουρισμού - δε θα έπρεπε να περιορίζεται μόνο στην ανάπτυξη τεχνολογικής καινοτομίας. Στην Σουηδία γενικότερα δίδεται μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη ενός οικοσυστήματος που θα ευνοεί την «κοινωνική καινοτομία» δηλαδή να δίνει λύσεις σε κοινωνικά προβλήματα (Hansson et al., 2014), τα οποία φυσικά μπορεί να σχετίζονται με τον τουρισμό όταν, για παράδειγμα, ο ταξιδιώτης έρχεται σε επαφή με την τοπική κουλτούρα και κοινωνικοποιείται με τους τοπικούς κάτοικους. Επίσης, η κοινωνική καινοτομία μπορεί να αφορά στους ανθρώπους που εργάζονται στην αλυσίδα αξίας του τουριστικού προϊόντος. Έρευνες που έχουν γίνει στην Ελλάδα, δείχνουν ότι τα τουριστικά Cluster ενσωματώνουν τις κοινωνικές σχέσεις σε τέτοιο βαθμό ώστε δεν μπορούν να «ανθίσουν» εάν δεν υπάρχει πραγματική εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη. Κατά τις Partalidou & Koutsou (2014) ιδιαίτερη εμπιστοσύνη μπορεί να υπάρχει σε εκείνους τους φορείς με θεσμικό καθεστώς και λιγότερη ανάμεσα σε συναδέλφους μέλη-επιχειρηματίες. Εν τέλει, η πρόκληση για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής θα ήταν να αυξήσουν τα επίπεδα της αίσθησης του ανήκειν και της εμπιστοσύνης και της χρήσης του κοινωνικού κεφαλαίου, ειδικά όπου υπάρχει αμφιβολία ως προς τη ομαδικότητα (Partalidou & Koutsou, 2014). Προφανώς, θα πρέπει να υπάρξει εκπαίδευση στον τομέα και εύστοχη χρηματοδότηση του προσωπικού για συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια κ.α. Η κρατική επιχορήγηση με σκοπό την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να είναι γενικώς πολύ σημαντική (Mazilu, 2015) για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο τουρισμό. Παρόλα αυτά, σε τριετή εθνογραφική μελέτη που έγινε στην Μεγάλη Βρετανία από το Πανεπιστήμιο του Durham, παρατηρήθηκαν στοιχεία τα οποία υποδηλώνουν ότι, ακόμα και ενόψει περιορισμών άλλων πόρων, τα άτομα που συμμετέχουν σε ένα cluster ενεργούν ως παράγοντες για τη δημιουργία και την προμήθεια εξωτερικών εισροών προς όφελος των προγραμμάτων τους, αν χρειαστεί (Deesomsak, 2014).

Γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω ότι, η συμβολή του κράτους είναι αναγκαία, διότι θα πρέπει να παρέχει κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο και χρηματοδότηση ώστε να αξιοποιηθεί η εκπαίδευση η οποία μπορεί να παρέχεται σε πανεπιστήμια μέσω επιμορφωτικών σεμιναρίων, με απώτερο σκοπό την σύνδεση των ανθρώπων με την αγορά και την αξιοποίηση τους με στόχο την ανάπτυξη όχι μόνο τεχνολογικής αλλά και κοινωνικής καινοτομίας η οποία βρίσκει εφαρμογή τόσο σε cluster γενικώς όσο και στον τουρισμό. Η κοινωνική καινοτομία ασφαλώς βρίσκει λύσεις σε κοινωνικά προβλήματα, όμως αυτό δεν σημαίνει ότι περιορίζεται σε αυτά και ότι δεν συνεργεί με την τεχνολογία. Άλλωστε τα smart συστήματα – οι smart πόλεις, τα smart καινοτόμα συστήματα επικοινωνίας, σε μεγάλο βαθμό δίνουν λύσεις σε κοινωνικά προβλήματα και αντιστρόφως, είναι η κοινωνική καινοτομία που μπορεί να επικαλεστεί την τεχνολογία για να δημιουργήσει λύσεις σε κοινωνικά ζητήματα.

Σύμφωνα με τον Boes (2015), στην διαδικασία της σχεδίασης των διαστάσεων του έξυπνου (smart) τουριστικού προορισμού θα πρέπει να αξιοποιήσουν τα ακόλουθα:

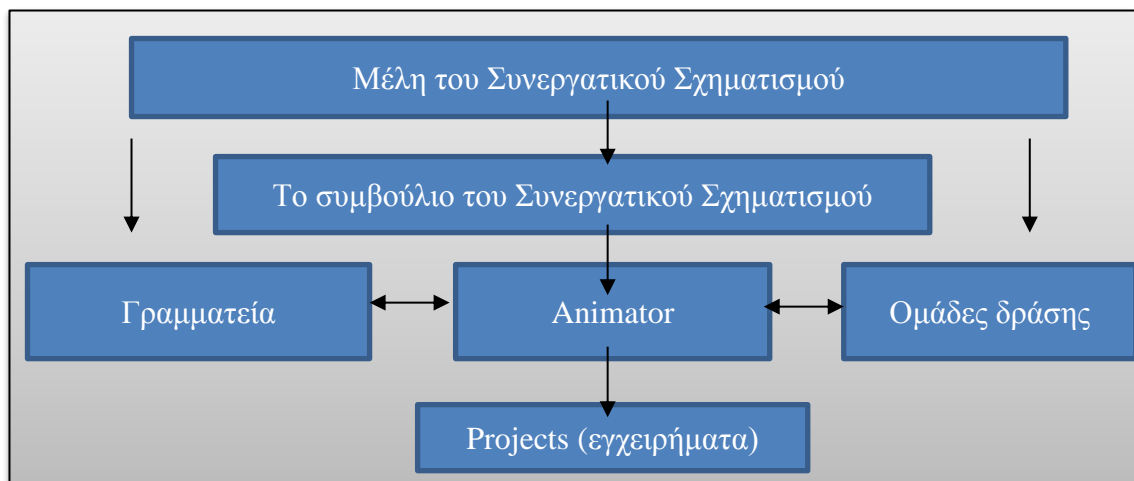
- Ηγεσία,
- Κοινωνικό και ανθρώπινο κεφάλαιο,

- Επιχειρηματικότητα και καινοτομία.

Σε σχετική έρευνα που έγινε σχετικά με τα cluster την επιχειρηματικότητα και τον τουρισμό στην Ανατολική Πολωνία έδειξε ότι μπορεί να υπάρχει πολύ μεγάλος αντίκτυπος των μη κυβερνητικών οργανώσεων στην ανάπτυξη των clusters. Κοινό χαρακτηριστικό των τουριστικών ομάδων που λειτουργούν αυτή τη στιγμή στην περιοχή της ανάλυσης ήταν η σχετικά νεαρή ηλικία, λόγω της θέλησης για γνώση που υπάρχει. Επιπλέον, η συγκεκριμένη μελέτη έδειξε ότι όλες οι δομές χαρακτηρίζονται από συντονιστή και οι επιχειρήσεις κυριαρχούν μεταξύ των μελών (Borkowska-Niszczota, 2015). Φαίνεται λοιπόν ότι, η ύπαρξη ενός συντονιστή είναι απαραίτητο στοιχείο για την ανάπτυξη cluster στον τουρισμό. Για την προγραμματισμένη και ολοκληρωμένη ανάπτυξη του τουρισμού, αναφέρεται ότι η περιφερειακή τουριστική ομάδα μπορεί να εκπροσωπείται από έναν «μεσίτη» συντονιστή, ο οποίος θα συμμετέχει προσωρινά στην προετοιμασία και τη λήψη χρηματοδότησης από επιχορηγήσεις (Fundeanu, 2015). Ο συντονιστής επίσης θα πρέπει να συμβάλει στην ενοποίηση στρατηγικών συμμαχιών και ανταλλαγή τεχνογνωσίας μεταξύ των επιχειρήσεων-εταίρων, να προσφέρει εξειδικευμένη εκπαίδευση, κατοχύρωση τεχνογνωσίας και ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στον κλάδο, να διοργανώνει εκδηλώσεις, ημερίδες, επιστημονικά συνεδρία, διαγωνισμούς καινοτομίας κτλ. Σε άλλες αναφορές, κατά τη βιβλιογραφία των cluster, το ρόλο στην διασύνδεση και δημιουργία ενός συνεργατικού σχηματισμού έχουν οι λεγόμενοι «εξειδικευμένοι διευκολυντές» (facilitators) οι οποίοι έχουν τον ρόλο του σύμβουλου, ο οποίος καθοδηγεί τα μέλη ενός συνεργατικού σχηματισμού όπως ο μέντορας. Ο «facilitator» μπορεί για παράδειγμα να είναι μία νεοφυής εταιρεία έντασης γνώσης που να έχει αναλάβει το ρόλο συντονιστή και εμπυχωτή, ξεκινώντας την πορεία του συνεργατικού σχηματισμού και συμμετέχοντας σε όλα τα στάδια ανάπτυξης του και γενικώς της πορείας του. Ο facilitator μπορεί να είναι ο φορέας αρωγός ο οποίος διαμορφώνει τις γενικές κατευθύνσεις, το όραμα και τη στρατηγική του συνεργατικού σχηματισμού. Σε κάθε περίπτωση, ο συντονιστής είναι υπεύθυνος για την κινητοποίηση των φορέων που θα συνεργάζονται με το συνεργατικό σχηματισμό, τη διαμόρφωση ενός καθορισμένου πλαισίου συνεργασίας μεταξύ τους, τη συνεχή επικοινωνία και αλληλεπίδραση των μελών του, την ενθάρρυνση για τη δημιουργία νέων δράσεων, την εισαγωγή των συμμετεχόντων MME σε φάση επιτάχυνσης, τη καθιέρωση της καινοτομικής έρευνας ως μοχλού επίδρασης στην οικονομία περιοχών, τη γενικότερη χάραξη στρατηγικής διεθνοποίησης. Κοινώς, όλες οι λειτουργίες που αναλαμβάνει ένας συντονιστής είναι αυτές οι οποίες αναλαμβάνει το HRM (Human Resources Management) με σκοπό την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό λαμβάνεται υπόψη διότι οι άνθρωποι είναι μια κρυφή αξία που δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από τον ανταγωνισμό. Εν ολίγοις, δεν μπορεί ένας ξένος προορισμός να έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτά που έχει ένας προορισμός όπως είναι η Κρήτη. Ως εκ τούτου, το HRM (Human Resources Management) είναι αυτό το οποίο πρέπει να έχει ως στρατηγική προτεραιότητα τη μετατροπή του ανθρώπινου κεφαλαίου σε πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Belias et al., 2017), άρα κατ' επέκταση και για την δημιουργία cluster στον τουρισμό. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί - Clusters πρέπει να αναπτύσσονται από ηγέτες της αγοράς που βλέπουν τα πολλαπλασιαστικά οφέλη που προκύπτουν από την συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων. Ο ηγέτης (ή ήρωας όπως επίσης χαρακτηρίζεται από άλλες πηγές), είναι η κύρια δύναμη-κλειδί για την επιτυχία τόσο της επιχείρησης ή οργανισμού όσο και του συνεργατικού σχηματισμού που αναπτύσσεται μεταξύ της επιχείρησης και των άλλων μελών. Για παράδειγμα, η επιτυχία της Amazon οφείλεται κατ' αποκλειστικότητα στον ιδρυτή της και στο όραμα που είχε για την επιχείρηση του. Το όραμα του ηγέτη και των μελών της επιχείρησης εκφράζεται καλύτερα στις καθημερινές προτεραιότητές μέσα από ξεκάθαρους στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς προκαλώντας ισχυρές νοητές εικόνες ενός κοινού μέλλοντος που εμπνέουν τόσο τον ηγέτη όσο και τα μέλη που τον ακολουθούν. Ειδικά στα πρώτα βήματα ανάπτυξης θα πρέπει να υπάρχει ηγεσία που θα θέτει τις κατευθύνσεις, θα κάνει σαφές το όραμα, θα παρακολουθεί γενικότερα να γίνεται υλοποίηση του σχεδίου δράσης και θα φροντίζει να μην πλήττονται τα συμφέροντα των συμμετεχόντων μελών - επιχειρήσεων. Η αποστολή που



θα καθορίσει η ηγεσία - σε αντίθεση με το όραμα - έχει πιο μεσοπρόθεσμο χαρακτήρα και περικλείει τον τρέχοντα σκοπό, ενώ το όραμα είναι μακροπρόθεσμο ενώ οι στρατηγικοί αντικειμενικοί στόχοι είναι βραχυπρόθεσμοι. Ο σκοπός του οράματος είναι να προκαλέσει «έμπνευση» και πάθος. Χρειάζεται να γίνει μία ουσιαστική δήλωση των αξιών, των φιλοδοξιών και των στόχων του ηγέτη ώστε να κερδίσει το μυαλό και την καρδιά των ακολούθων του. Για αυτούς τους λόγους οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε «Δήλωση αποστολής» και «Δηλώσεις εταιρικών αξιών». Ωστόσο οι αντικειμενικοί στόχοι που θέτει η ηγεσία πρέπει να είναι σαφείς και να διαμοιράζονται με καθοδήγηση σχετικά με την επίτευξη της αποστολής και του οράματος. Πρέπει να είναι μετρήσιμοι ώστε να μπορεί να προσδιοριστεί το ποσοστό επιτυχίας τους, να είναι συγκεκριμένοι ώστε να υπάρχει ευστοχία ως προς την επίτευξη τους και όχι γενικοί, να είναι κατάλληλοι και ρεαλιστικοί ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν και τέλος να είναι έγκαιρα επιτεύξιμοι, συνεπώς πρέπει να περιλαμβάνουν χρονικό προσδιορισμό. Ο «διευκολυντής» του σχηματισμού («facilitator») όπως τον αναφέρει η βιβλιογραφία είναι ένας ηγέτης HRM (human resource manager) που κάνει τις πρώτες ενέργειες για την ανάπτυξη του σχηματισμού. Στις κύριες υποχρεώσεις του είναι για παράδειγμα η επικοινωνία με τις πρώτες επιχειρήσεις που θα συμμετέχουν στο συνεργατικό σχηματισμό και η παρουσίαση των πλεονεκτημάτων του κοινού εγχειρήματος. Η ομάδα ηγεσίας του συνεργατικού σχηματισμού (cluster leaders) γενικώς μπορεί να είναι άτυπη, τουλάχιστον στην αρχή, κατά κύριο λόγο όμως απαρτίζεται από τα στελέχη των επιχειρήσεων του κλάδου (π.χ. τουρισμού). Μέσα από την «ομάδα ηγεσίας» ορίζεται, συνήθως ο «συντονιστής» του σχηματισμού ο οποίος μπορεί να αποτελεί άλλο πρόσωπο, ενώ οι μηχανισμοί για τον ορισμό των μελών της ηγεσίας και του συντονιστή αποφασίζονται αργότερα, κατά τη λειτουργία του. Η επιλογή του «συντονιστή» είναι καθοριστική για την περαιτέρω ομαλή ανάπτυξή του Cluster. Στο παρακάτω σχήμα σύμφωνα με την Havierniková et al. (2017), παρουσιάζεται το κλασικό οργανόγραμμα συστάδων, το οποίο επιτρέπει τις επίσημες επαφές μεταξύ των μελών του συμπλέγματος, αλλά επίσης υποδεικνύει τους τρόπους των άτυπων επαφών.



Εικόνα 1.2. Δομή Συνεργατικών σχηματισμών. Πηγή: Αναδιαμορφωμένο βάσει Havierniková et al. (2017)

Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα, ο σκοπός των συνεργατικών σχηματισμών είναι η δημιουργία δράσεων (Projects) τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να έχουν διάφορους στόχους, εκ των οποίων θεωρητικά όλοι θα μπορούσαν να στοχεύουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος. Ωστόσο, σύμφωνα με την Havierniková et al. (2017), είναι σημαντικό οι επιχειρηματίες που αποφασίζουν για μια τέτοια μορφή συνεργασίας

να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης βασίζεται σε σχέσεις δύο επιπέδων που είναι τυπικές και άτυπες. Το πρώτο επίπεδο είναι οι επίσημες επαφές, όπως ο κανονισμός συμπλέγματος, οι συμφωνίες εταιρικής σχέσης μεταξύ των μεμονωμένων μελών της, η δημιουργία κοινής προσφοράς προϊόντων / υπηρεσιών, η σύναψη συμφωνιών αδειοδότησης και άλλων συμβάσεων, και επομένως όλες οι μορφές επικοινωνίας που βασίζονται σε κωδικοποιημένα πρότυπα. Το άλλο επίπεδο είναι άτυπες επαφές που επιτρέπουν τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου κοινωνικού δικτύου μεταξύ οντοτήτων που δημιουργούν σύμπλεγμα. Μόνο η χρήση και των δύο τύπων καναλιών επικοινωνίας φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα και επιτρέπει τη δημιουργία πολύ στενών και διαρκών δεσμών μεταξύ των μελών του συμπλέγματος. Οι οργανισμοί, οι οποίοι επικοινωνούν όχι μόνο βάσει κωδικοποιημένων προτύπων, αλλά και βάσει των κανόνων που δεν επιβάλλονται από τον νόμο αλλά από τον αμοιβαίο σεβασμό και το έθιμο που υιοθετείται στην ομάδα, αναγνωρίζουν πολύ πιο εύκολα τις προσδοκίες μεταξύ τους, καθιερώνουν αμοιβαία δικαιώματα, προνόμια και ευθύνες.

Γενικότερα, ο λόγος που γίνεται η συσπείρωση γύρω από ένα αντικείμενο είναι για την ενίσχυση του κλάδου και της αλυσίδας αξίας με αποτέλεσμα συν τοις άλλοις την ευημερία των μελών ολόκληρου του σχηματισμού και της τοπικής κοινωνίας. Συνήθως, υπάρχει συνεργασία μεταξύ περιφερειακών και τοπικών αρχών οι οποίες επιδιώκουν την ανάπτυξη της περιοχής τους και ταυτόχρονη ανάγκη από επιχειρηματίες που αναζητούν κατάλληλες περιοχές για την επιχειρηματική δραστηριότητα τους.

Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται αμοιβαίο κέρδος και των δύο πλευρών, δηλαδή τόσο η ανάπτυξη της περιοχής που ενδιαφέρει την περιφέρεια όσο και η επιχειρηματική δραστηριότητα που ενδιαφέρει τους επιχειρηματίες. Συνεπώς, το είδος του οφέλους που αποκομίζεται εξαρτάται από το είδος των συνεργασιών που λαμβάνουν χώρα, σε αμοιβαίο επίπεδο. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί βασίζονται στην έννοια του «cooperation», όπως αναφέρεται στην ξένη βιβλιογραφία, η οποία είναι μία σύνθετη λέξη που προέρχεται από το cooperation και το competition. Στην ελληνική γλώσσα αυτή η έννοια συναντιέται ως άμιλλα δηλαδή στον συναγωνισμό για τα πρωτεία (το προβάδισμα ή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων), συνήθως σε ένα άθλημα όπου υπάρχει ανταγωνισμός, όμως ως έννοια διαφέρει από την ομαδικότητα που αναπτύσσεται στα σπορ και επίσης διαφέρει από τον ανταγωνισμό (διότι δεν πρόκειται για πραγματική αντιπαλότητα μεταξύ των μελών) αφού πρόκειται για «συνεργατικό ανταγωνισμό». Η εφαρμογή της «cooperation» συνεργασίας σχετίζεται έντονα με την καινοτομία καθώς και στον αντίκτυπό τους στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Corte, 2018).

Σε έρευνα που έγινε στην Σάμο, φαίνεται ότι η ανταπόκριση ήταν γενικώς θετική όσον αφορά τον αιφόρο τουρισμό και τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στο νησί. Ωστόσο, φάνηκε ότι κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή όλων και το κοινό όραμα αποτελεί βασικό εργαλείο για τη διαδικασία ενός ολοκληρωμένου σχεδίου τουριστικής ανάπτυξης (Karathanasis et al, 2018)

Για να συμβεί μέσα σε έναν οργανισμό, η καινοτομία απαιτεί έναν βαθμό ανοχής και άνοιγμα σε νέες ιδέες από τη διοίκηση.

Πως λοιπόν θα μπορούσαν να μπουν σε εφαρμογή όλα τα παραπάνω σε ένα cluster τουρισμού στην Κρήτη; Μία σημαντική παρατήρηση έρχεται από μία έρευνα που διεξήχθη σχετικά με την δημιουργία Cluster θαλάσσιου τουρισμού στην Ελλάδα από την Pardali (2018) σύμφωνα με την οποία οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι μία από τις πιο σημαντικές πρωτοβουλίες που θα μπορούσε να συμβάλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος είναι η προώθηση των νέων στο κλάδο (Pardali & Giantsi, 2018).

Συνεπώς, με την εισαγωγή των νέων στον κλάδο, με σωστή καθοδήγηση από έναν εξειδικευμένο συντονιστή και ένα συμβούλιο μπορούν να δημιουργηθούν δράσεις που θα έχουν ως στόχο την

ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας στον τουρισμό. Για να κατανοηθούν οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να αναπτυχθούν δράσεις με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να υπάρχει εξοικείωση με τους διάφορους δείκτες: ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου σύμφωνα με την παγκόσμια Τράπεζα και τους δείκτες ανταγωνιστικότητας Ταξιδιών και Τουρισμού.

Ως «κοινωνικό κεφάλαιο» ορίζεται η συλλογικότητα που αναπτύσσεται σε κάθε περιοχή μέσω της ενεργοποίησης επαγγελματικών οργανώσεων. Είναι σημαντικό να τονισθεί, ότι το «ανθρώπινο κεφάλαιο» διαφέρει από το «κοινωνικό κεφάλαιο», αφού το πρώτο υποδεικνύει την αξία του Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ το δεύτερο τις κοινωνικές σχέσεις αυτών. Εκ των πραγμάτων, είναι αναγκαίο να υπάρχει μία μορφή ηγεσίας και κατάλληλη δικτύωση (networking) μεταξύ των επιχειρηματιών που οργανώνονται, ενώ μπορεί να υπάρξει μία τυπική μορφή ή άτυπη μορφή, όσον αφορά την οργάνωση του.

Ως προς το ανθρώπινο κεφάλαιο, τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιείται ο Δείκτης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (HCI) από την Παγκόσμια Τράπεζα που χρησιμοποιείται για την ποσοστιαία (%) αξιολόγηση του ανθρώπινου κεφαλαίου μίας χώρας δείχνοντας το ποσοστό ικανότητας κινητοποίησης του οικονομικού και επαγγελματικού δυναμικού των πολιτών της. Στην μελέτη γύρω από τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών, αυτός ο δείκτης μπορεί να είναι πολύ χρήσιμος για τον προσδιορισμό της ικανότητας ενός Cluster. Για παράδειγμα, σύμφωνα με την Παγκόσμια τράπεζα, η Ελλάδα κατατάσσεται 37η στην παγκόσμια κατάταξη πίσω από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (θέση 35η) και την Λευκορωσία (θέση 36η) στο σύνολο των 173 χωρών που μελετήθηκαν (Kraay, 2018). Επιπλέον, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί παράγοντα για τον υπολογισμό του παγκόσμιου Δείκτη Ανταγωνιστικότητας Ταξιδιών και στο Τουρισμού (Pillar 4: Human Resources and Labour Market) σύμφωνα με το Travel and Tourism Competitiveness Report.

Όσον αφορά το κοινωνικό κεφάλαιο, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των μελών, τόσο περισσότερες οι δυνατότητες συνεργασίας και οι συνέργειες μεταξύ τους όμως τόσο περισσότερες είναι και οι προκλήσεις σε επίπεδο επικοινωνίας. Ένα τελικά επιτευχθεί υψηλό επίπεδο κοινής κατανόησης των αξιών, των κανόνων, της αποδοχής της αλλαγής τότε εντέλει μπορεί να αναπτυχθεί η κατάλληλη «κουλτούρα καινοτομίας» (Frishammar et al., 2019).

Πως λοιπόν θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν οι νέοι με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας ;

Σε έρευνα που διεξήχθη στην Ινδονησία (Widhiya et al., 2019) από την KASKUS που δραστηριοποιείται στο Social E-Commerce, σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό στις ψηφιακές τεχνολογίες e-commerce με έμφαση στην δημιουργία καινοτομίας, χρησιμοποιήθηκε συνδυασμός των μεθόδων ανάλυσης του περιβάλλοντος PESTLE και ανάλυση SWOT. Η ανάλυση SWOT σε αυτή τη περίπτωση έγινε πλήρως βάσει βιβλιογραφικών πηγών με σκοπό να αναγνωριστούν οι εσωτερικές αδυναμίες και δυνάμεις και οι απειλές και ευκαιρίες από το εξωτερικό περιβάλλον. Δημιουργήθηκαν προτάσεις σύμφωνα με το μοντέλο TOWS, από τους ερευνητές (στρατηγικές SO, ST, WO, WT) και υπολογίστηκαν IFAS and EFAS συντελεστές ώστε να δημιουργηθεί τελικά ένας δισδιάστατος χάρτης που θα παρουσίαζε τα αποτελέσματα. Οι ερευνητές κατέληξαν ότι η ισχυρότερη επιλογή θα ήταν να κάνουν στοχευμένη πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού στις νέες τεχνολογίες μέσα από τα πανεπιστήμια. Το πλεονέκτημα αυτών των νέων εργαζομένων είναι ότι έχουν έντονες επιθυμίες να μάθουν και να καινοτομούν, οπότε η επιχειρηματίας τις περιοχής αρκούνται μόνο να δώσουν τους χώρους εργασίας ώστε να παράγουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή την καινοτομία. Ο τρόπος διεξαγωγής της επιλογής των δυνητικά εργαζομένων θα ήταν παρέχοντας στο πανεπιστήμιο μία «άσκηση» την οποία αν

οι σπουδαστές έλυναν θα ήταν αποδεκτοί για να προχωρήσουν σε επαγγελματική συνεργασία (Widhiya et al., 2019).

Τέλος, πως μπορεί να γίνει η σύνδεση ανάμεσα σε επιχειρήσεις, στελέχη, σπουδαστές- νέους, που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό με σκοπό την ανάπτυξη cluster στον τουρισμό;

Γενικώς, μπορούν να εντοπιστούν διάφοροι επιπλέον τρόποι επικοινωνίας. Γενικώς, η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη ενός συνεργατικού σχηματισμού μπορεί να περιλαμβάνει τους παρακάτω τρόπους :

- Άμεσα και άτυπα, όπως για παράδειγμα με άμεση επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών στελεχών που ενδιαφέρονται να συμμετέχουν σε μία συνεργασία. Σε αυτή τη περίπτωση υπάρχουν τα πλεονεκτήματα της αμεσότητας μεταξύ των μελών, χωρίς κάποιο επίσημο πλαίσιο. Στην πορεία, ωστόσο, μπορεί να εδραιωθεί και επίσημα.
- Με κλαδικές συναντήσεις (π.χ. ξενοδόχοι, τουριστικά γραφεία κλπ.), ημερίδες και συνέδρια, συνεπώς με τυπικές διαδικασίες που απαιτούν προγραμματισμό τον οποίο μπορεί να έχει αναλάβει ένας συντονιστής (π.χ. ο facilitator) ή κάποιος με ρόλο συντονιστή.
- Με κοινοποίηση/ανταλλαγή πληροφοριών στα ηλεκτρονικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στην ιστοσελίδα της επιχείρησης. Αυτός ο τρόπος χρειάζεται κάποιον να διαχειρίζεται την επικοινωνία διαμέσου των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media manager ή public relations manager) ο οποίος έχει και το ρόλο του facilitator.
- Κάλεσμα μέσω του τοπικού ή περιφερειακού έντυπου τύπου και των τοπικών ΜΜΕ, ραδιοφωνικών σταθμών κ.λπ. Εδώ θα πρέπει να υπάρχει κάποιος φορέας αρωγός ο οποίος θα ρυθμίζει τον συντονισμό των μελών.
- Επικοινωνία μέσω κάποιου εξειδικευμένου σύμβουλου σε θέματα συνεργατικών σχηματισμών, που θα μπορούσε να διευκολύνει την διαδικασία. Στην ουσία η επικοινωνία εδώ αναλαμβάνεται πλήρως από ένα άτομο που έχει το ρόλο του συντονιστή και facilitator, διευκολύνει δηλαδή και καθοδηγεί τα μέλη του συνεργατικού σχηματισμού και όλοι επικοινωνούν διαμέσου αυτού. Αυτό το πρόσωπο μπορεί να έχει στοιχεία ηγέτη και μέντορα.

Η σωστή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη ενός συνεργατικού σχηματισμού είναι το πρώτο στάδιο αλλά και μία δεξιότητα που είναι άκρως αναγκαία σε μία σειρά από συνεχείς ενέργειες όπως είναι ή διεύρυνση του σχηματισμού με προσέγγιση νέων μελών (networking) και σύνδεση με δημόσιους – κρατικούς φορείς, τη διοργάνωση επιστημονικών συνεδρίων από τα πανεπιστήμια και διαγωνισμών καινοτομίας που ενδεχομένως καλούνται από τον επιχειρηματικό χώρο.

Σε πρόσφατη μελέτη που διεξήχθη από τον Stryzhak et al. (2021) μελετήθηκαν τρόποι μετατροπής του ανθρώπινου κεφαλαίου στην τουριστική βιομηχανία με δείγμα από 61 χώρες με σκοπό τον προσδιορισμό των επιπτώσεων από την 4<sup>η</sup> βιομηχανική επανάσταση (Industry 4.0). Εκτός από την επίδραση της ψηφιακής τεχνολογίας στον τουρισμό, διαπιστώθηκε ότι ο αντίκτυπος του Economy 4.0 ποικίλλει από χώρα σε χώρα, ανάλογα με το επίπεδο ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου και τον βαθμό ψηφιοποίησης, συνεπώς είναι σημαντικό για τους τουριστικούς οργανισμούς να αναπτύξουν στρατηγικές ανθρώπινου κεφαλαίου που να λογαριάζουν τις τάσεις του Industry 4.0 και των δυνατοτήτων των ψηφιακών μέσων (Stryzhak et al., 2021).

Συμπερασματικά, παρουσιάζει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον ο τρόπος με τον οποίο θα μπορούσε να επιτευχθεί η καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ωστόσο όπως γίνεται σαφές στα επόμενα κεφάλαια σε αυτή την εργασία μελετήθηκε κυρίως με ποια κανάλια θα μπορούσε να

γίνει μια αρχική επικοινωνία με σκοπό την συσπείρωση γύρω από έναν συνεργατικό σχηματισμό με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης.

### 1.5 Η έννοια της «συνέργειας» και ομάδες συνεργασίας

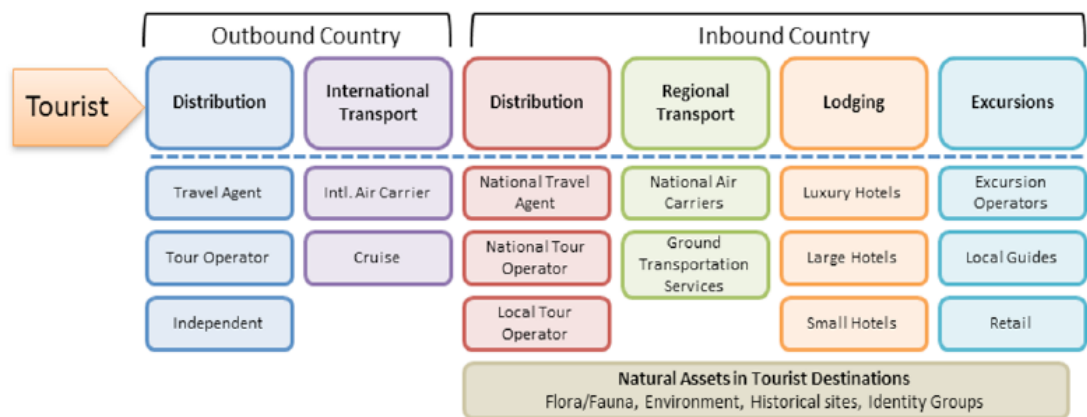
Γενικότερα, η έννοια της συνέργεια είναι μια πολλά υποσχόμενη έννοια που πρέπει να ληφθεί σοβαρά στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την αλυσίδα αξίας. Η συνέργεια που λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε δύο μέρη μπορεί να είναι είτε αθροιστική είτε δυναμική. Όταν η συνέργεια είναι δυναμική τότε τα οφέλη είναι πολύ περισσότερα από την αθροιστική, συνεπώς η προστιθέμενη αξία που προκύπτει σε κάθε σημείο όπου υπάρχει συνεργασία πολλαπλασιάζεται. Στα οικονομικά, στη ξένη βιβλιογραφία η δυναμική συνέργεια απαντάτε ως «Dynamic Synergy» και έχει πολύ ενδιαφέρον λόγω ακριβώς αυτής της πολλαπλασιαστικής δύναμης που αναπτύσσεται. Η ανάλυση του κλάδου και ειδικότερα η «ανάλυση αλυσίδας αξίας» του τουρισμού είναι αναγκαία για την περεταίρω κατανόηση των επιχειρήσεων που αλληλοεπιδρούν σε μία περιοχή για την παροχή του τουριστικού προϊόντος. Η έννοια της “αλυσίδας αξίας” αναφέρθηκε πρώτη φορά από τον Michael Porter, σύμφωνα με τον οποίο, η αλυσίδα αξίας αποτελεί ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με σχέσεις. Ως σχέσεις εδώ ορίζονται οι δεσμοί που προκύπτουν μεταξύ των επιχειρήσεων – μελών που συνεργάζονται μεταξύ τους. Περιληπτικά, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι οι σχέσεις αποκτούν νόημα όταν το αποτέλεσμα της κοινής δραστηριότητας επηρεάζεται θετικά, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις και πλεονεκτήματα προστιθέμενης αξίας ως προς κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας (Porter, 1985). Η τουριστική αλυσίδα αξίας σύμφωνα με τους Hawkins και Nikolova (2005) περιλαμβάνει τη συνολική τουριστική εμπειρία και το «ταξίδι» το οποίο είναι ο κρίσιμος τομέας στον οποίο οι εισροές δαπανών επισκεπτών πραγματοποιούνται στο επίπεδο προορισμού. Εδώ μια ανάλυση αλυσίδας αξίας μπορεί να εντοπίσει με μεγάλη ακρίβεια εκείνες τις ενέργειες του ιδιωτικού τομέα ή της κυβέρνησης που θα έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της αξίας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας (Hawkins & Nikolova, 2005).

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι κατά τη μελέτη της αλυσίδας αξίας ερευνάται κυρίως :

- το είδος και η κατηγορία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται,
- ο βαθμός της συνέργειας που αναπτύσσεται σε όλα τα επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας,
- οι διασυνδέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων που προκύπτουν μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάθε δραστηριότητα,
- η συνολική διαδοχική διαδικασία των δραστηριοτήτων δημιουργίας προστιθέμενης αξίας στο προϊόν που αναπτύσσεται σε κάθε στάδιο.,
- η συνοχή με τη συνολική λογική της στρατηγικής, το συνολικό «ταξίδι» και η ποιότητα της εμπειρίας των επισκεπτών.

Δεδομένου ότι η επιχειρηματικότητα στο τόπο μας χαρακτηρίζεται από πολύ μικρές, μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που είναι κυρίως οικογενειακές, τότε η δημιουργία προστιθέμενης αξίας σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας ίσως αποτελεί μεγάλη πρόκληση για την περιοχή της Κρήτης. Οι επιχειρήσεις εδώ αντιμετωπίζουν έντονα προβλήματα διαδοχής και ηγεσίας αφού δεν μεταβιβάζουν τη διαχείριση τους εύκολα σε άτομα εκτός του οικογενειακού περιβάλλοντος, ενώ ταυτόχρονα τα μέλη τους δεν έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα

σε θέματα διοίκησης, μάρκετινγκ και πωλήσεων. Σύμφωνα με τους Formica & Kothari (2008), ο στόχος των νέων συνεργασιών εντός μίας αλυσίδας αξίας είναι η δημιουργία ενός συνεκτικού και καλά οργανωμένου συνολικά πακέτου τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών για την ενίσχυση της συνολικής εμπειρίας των επισκεπτών η οποία δεν μπορεί να ικανοποιηθεί από μεμονωμένες επιχειρήσεις. Όλα τα μέλη ενός προορισμού στο σύνολό τους εμπλέκονται άμεσα και εννοχρηστρώνονται μεταξύ τους ώστε να προσφερθεί μια «αξέχαστη εμπειρία» στους επισκέπτες. Οι οργανισμοί θα πρέπει να κατανοήσουν ότι για να επιβιώσουν στις προκλήσεις που παρουσιάζονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον θα πρέπει να αλλάξουν το ρόλο τους και από παροχείς υπηρεσιών να γίνουν όργανα αύξησης της αλυσίδας αξίας (Formica & Kothari, 2008). Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να επιτευχθεί μια ολοκληρωμένη αναβάθμιση της ποιότητας σε όλα τα στάδια παραγωγής-παροχής της τουριστικής υπηρεσίας στην (Karagiannis & Apostolou, 2010). Η αλυσίδα αξίας του τουρισμού μπορεί να ξεκινάει από την υποδομή, σύμφωνα με την Eurostat, ο κυρίαρχος τομέας στο νησί της Κρήτης είναι οι υπηρεσίες, ειδικότερα όμως ο τομέας του τουρισμού ο οποίος παρουσιάζει πολύ καλές ξενοδοχειακές υποδομές, τονίζοντας έτσι τη σημασία που έχουν για την παροχή του τουριστικού προϊόντος. Η Αλυσίδα αξίας του Τουρισμού παρουσιάζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα (Christian et al., 2011):



Εικόνα 1.3. Η Αλυσίδα αξίας του Τουριστικού προϊόντος. Πηγή: Christian et al. (2011)

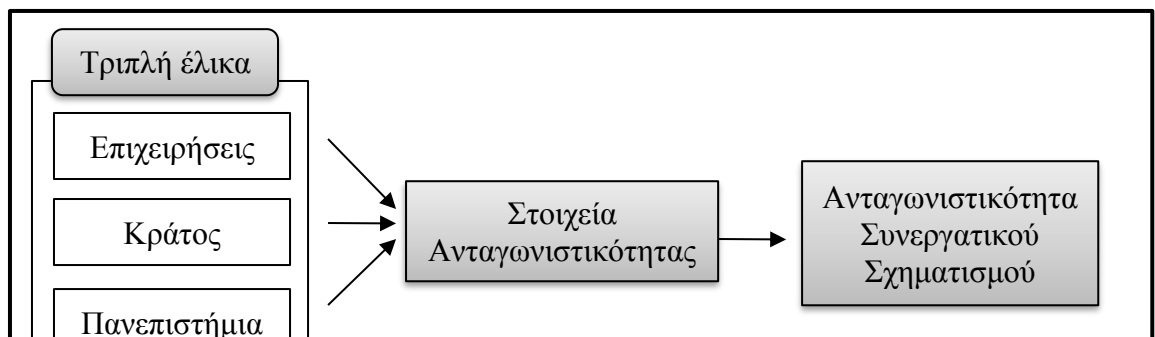
Η αλυσίδα επεκτείνεται στα τουριστικά αξιοθέατα, στην διαμονή, στη κατανάλωση τροφίμων και ποτών, στο λιαν εμπόριο, στις δραστηριότητες, στις υπηρεσίες κτλ. Η αύξηση της αποτελεσματικότητας σε όλα τα στάδια της παραγωγής και της αλυσίδας αξίας είναι αναγκαστική για την επιβίωση και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας στο παγκόσμιο επιχειρηματικό στερέωμα. Το τμήμα της αλυσίδας του εισερχόμενου τουρισμού (inbound Country) περιλαμβάνει τη διανομή, τις μεταφορές, τη διαμονή και τις εκδρομές, ενώ διευρύνεται σχηματίζοντας ένα σύνολο από τουριστικές υπηρεσίες και προϊόντα που συντελούν συνολικά σε αυτό που ονομάζεται «τουριστικό προϊόν». Η διαχειριστική υποστήριξη εξερχομένων (out bound country), στη περίπτωση του τουριστικού προϊόντος, αφορά την διανομή (distribution) και τις «Διεθνές Μεταφορές» (International Transport). Η αλυσίδα αξίας σύμφωνα με τους Mete & Acuner (2014) θα πρέπει να περιλαμβάνει το προγραμματισμό διακοπών, μεταφορά, διαμονή, φαγητό και ποτό, διασκέδαση, ψώνια, εμπειρία επίσκεψης και επιστροφή στο σπίτι. Σύμφωνα με αυτή την οπτική του τουριστικού προϊόντος παρέχεται από τους tour operators (Mete & Acuner, 2014). Ο Song et al. (2014) προτείνει ένα πιο απλοποιημένο μοντέλο το οποίο εμπεριέχει τα στάδια των σχεδιαστών του βασικού τουριστικού προϊόντος, τους προμηθευτές τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, τους μεσάζοντες ή ενδιάμεσους και τους τουρίστες.

Αν θεωρηθεί ότι ένας επιχειρηματίας αποφασίζει να συνεργαστεί με κάποια άλλη επιχείρηση ώστε να μπορέσει να αποκομίσει τα οφέλη από αυτή την σχέση τότε δημιουργούνται τα εύλογα

ερωτήματα: με ποιον θα μπορούσε να συνεργαστεί; Και ποιος θα μπορούσε να τον βοηθήσει στην προσπάθεια του αυτή; Αναλύοντας την αλυσίδα αξίας του τουρισμού φαίνεται πως μία τουριστική επιχείρηση θα μπορούσε να συνεργαστεί με τις παρακάτω ομάδες:

- Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις που παρέχουν συναφές προϊόν ή υπηρεσία. Για παράδειγμα δύο ξενοδοχεία που εδρεύουν στην ίδια περιοχή και τα οποία συνεργάζονται προσφέροντας διαφορετικού τύπου δωμάτια για να ικανοποιηθούν συναφή ανάγκες των τουριστών που επισκέπτονται την περιοχή. Σε αυτή τη περίπτωση και οι δύο επιχειρήσεις βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο στην αλυσίδα αξίας.
- Με μη ανταγωνίστριες επιχειρήσεις που παρέχουν όμως συναφές προϊόν ή υπηρεσία. Για παράδειγμα, δύο μεταφορικές εταιρίες που παρέχουν μεταφορά σε θάλασσα (π.χ. κρουαζιέρες) και μεταφορά σε ξηρά. Σε αυτή τη περίπτωση οι δύο επιχειρήσεις βρίσκονται σε παρόμοια επίπεδα στην αλυσίδα αξίας.
- Με επιχειρήσεις που παρέχουν μη σχετικό προϊόν ή υπηρεσία. Για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο που προσφέρει διαμονή και συνεργάζεται με μία μεταφορική. Σε αυτή τη περίπτωση οι δύο επιχειρήσεις βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα στην αλυσίδα αξίας που όμως συνδέονται άμεσα, ως προς την υπηρεσία παροχής τουριστικού προϊόντος.

Η «ανοιχτή καινοτομία» βασίζεται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ πανεπιστημιακών ερευνών, τη δυναμική της επιχειρηματικότητας, τη διαθεσιμότητα επιχειρηματικών κεφαλαίων που παρέχονται από τον ιδιωτικό τομέα και ένα πλαίσιο πολιτικής υποστήριξης που παρέχεται από τη δημόσια διοίκηση (Fundeanu, 2014). Τα πανεπιστήμια και οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν ένα κοινό έδαφος συνεργασίας όταν κατά τον Paton et al. (2014), με την αμφισβήτηση της συμβατικής σοφίας και των προσδοκιών διαμέσου της ακαδημαϊκής έρευνας ανοίγουν νέοι και απρόσμενοι δρόμοι δράσης για εξέταση στον χώρο της επιχειρηματικότητας. Οι πανεπιστημιακές σχολές διοίκησης επιχειρήσεων συμβάλλουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό στον κόσμο των επαγγελματιών, όταν συνεργάζονται εντός μιας στρατηγικής εταιρικής σχέσης όπου ο καθένας αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία του άλλου για το τι μπορούν πραγματικά να κάνουν (Paton et al., 2014). Επιπλέον, οι υπεύθυνοι πολιτικής θα πρέπει να προσέξουν εάν η οργάνωση της αλυσίδα αξίας του τουρισμού θα γίνεται κάθετα ή οριζόντια διότι οι τουρίστες δεν οδηγούνται πλέον σε μια χωρικά και κοινωνικά περιορισμένη περιοχή, τη λεγόμενη τουριστική φούσκα (bubble) όπως συμβαίνει σε διάφορες αναπτυσσόμενες χώρες (Adiyia et al., 2015) ή όπως συνέβαινε ίσως στην Ελλάδα στο παρελθόν. Σύμφωνα με το παρακάτω σχεδιάγραμμα της θεωρίας της Τριπλής Έλικας οι κυριότεροι συντελεστές οι οποίοι συμβάλουν με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να είναι οι επιχειρήσεις, η δημόσια διοίκηση και τα πανεπιστήμια.



Εικόνα 1.4. Μοντέλο της Τριπλής Έλικας και ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας. Πηγή: Αναδιαμορφωμένο βάσει (Armando et al., 2017)

Ωστόσο, η Αλυσίδα Αξίας του τουρισμού όπως παρουσιάστηκε στο παρελθόν δεν λαμβάνει υπόψη ιδιαίτερως την παρούσα εξάπλωση του διαδικτύου που σχετίζεται με την ποιότητα, την ικανοποίηση και την πιστότητα των καταναλωτών, η οποία έχει λάβει μεγάλη έκταση τα τελευταία χρόνια λόγω της ραγδαίας εξέλιξης και διάδοσης της ψηφιακής τεχνολογίας, καθιστώντας το internet βασικό μέσο που επιδράει άμεσα στη διαμόρφωση της τελικής άποψης του καταναλωτή ως προς έναν τουριστικό προορισμό (Berne-Manero et al., 2018). Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθεί πως όταν γίνεται μελέτη σχετικά με την αλυσίδα αξίας του τουρισμού θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλες οι μορφές τουρισμού που αντιπροσωπεύουν ένα προορισμό, όπως για παράδειγμα ο θαλάσσιος τουρισμός (Goni & Yustika, 2019) ο οποίος αποτελεί σημαντικό στοιχείο του νησιού της Κρήτης και του οποίου η αλυσίδα αξίας παρουσιάζει σημαντικές διαφορές. Τέλος, κατά τον Namaki (2016) όπως αναφέρει ο Heslinga et al. (2020) η περίπτωση της θεωρία του Porter μπορεί να λειτουργούσε περισσότερο τις προηγούμενες δεκαετίες σε επίπεδο επιχείρησης, ωστόσο στην σημερινή αρένα της οικονομίας εξετάζετε περισσότερο η έννοια της δυναμικής συνέργειας σε μέγεθος εθνών (π.χ. Ρωσίας – Κίνας). Για παράδειγμα, η συνέργεια μεταξύ τουρισμού και φυσικού τοπίου προτείνεται από αρκετούς Ερευνητές και αποκτάει ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια (Heslinga et al., 2020).

Εν τέλει, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις ομαδοποιήσεις που θα μπορούσαν να δημιουργηθούν στον τουρισμό, λαμβάνοντας υπόψη την έννοια της συνέργειας, δηλαδή να υπάρχει μέγιστος βαθμός συνεργασίας και ωφέλιμων αποτελεσμάτων από αυτή την συνεργασία. Μια τέτοια προσπάθεια έγινε στη παρούσα εργασία όπως παρουσιάζεται στο αντίστοιχο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων.

## 1.6 Περιφερειακή ανταγωνιστικότητα ταξιδιών και τουρισμού

Λέγεται πολύ συχνά ότι αποτελεί προτεραιότητα να προωθηθεί η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται εντός μίας περιφέρειας όπως λόγου χάριν της Κρήτης, ωστόσο κρίνοντας από τις μελέτες που υπάρχουν διαθέσιμες σχετικά με την περιφερειακή ανταγωνιστικότητα τόσο στην ελληνική όσο και στην ξένη βιβλιογραφία δεν φαίνεται να μπορούν εύκολα να προσδιοριστούν οι τρόπους με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί αυτό. Πράγματι, στην βιβλιογραφία δεν υπάρχουν πολλές μελέτες σχετικά με την ανταγωνιστικότητα του τουρισμού σε περιφερειακό επίπεδο, όπως διαπιστώνουν οι Sánchez & López (2015), οι οποίοι προσπάθησαν να δώσουν έναν ορισμό στην «ανταγωνιστικότητα των τουριστικών προορισμών». Λόγω του ότι αυτή η έννοια είναι πολύπλοκη και έχει πολλές διαστάσεις χρειάστηκε κατά πρώτον να προσδιοριστεί η έννοια της ανταγωνιστικότητας και έπειτα ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται σε έναν τουριστικό προορισμό. Τελικά, αποφάνθηκε ότι η ανταγωνιστικότητα του τουρισμού μπορεί να μετρηθεί συγκρίνοντας έναν προορισμό με άλλους, όμως, δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος δείκτης τουριστικής ανταγωνιστικότητας, που να διαψεύδει την πολυπλοκότητα της γενικότερης έννοιας. Οι σημαντικότεροι δείκτες που μπορούν χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της ανταγωνιστικότητας σε περιφερειακό επίπεδο είναι (Sánchez & López, 2015):

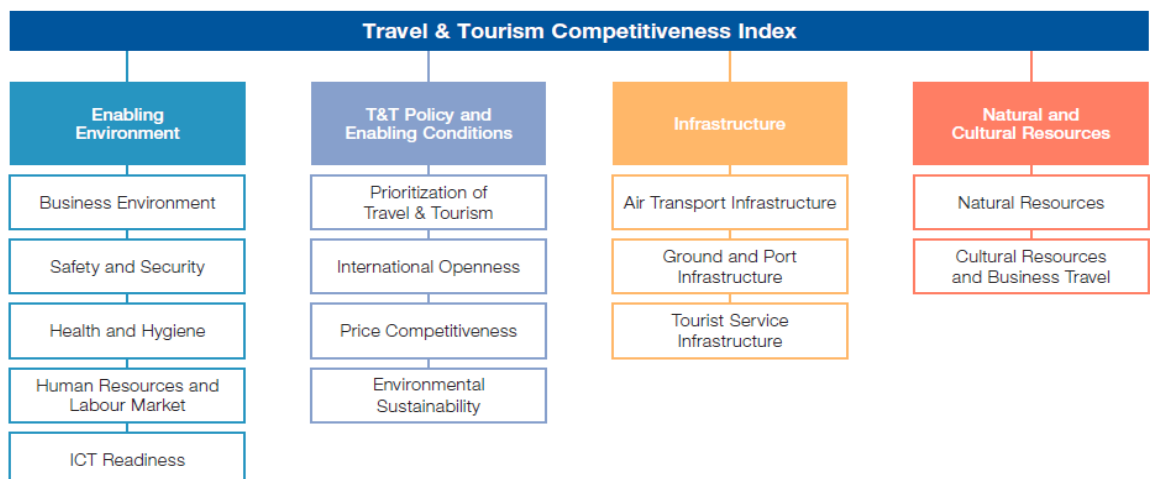
- Οι αφίξεις εισερχόμενων τουριστών
- Η δαπάνες που γίνονται από τους διερχόμενους τουρίστες
- Η ικανοποίηση των ταξιδιωτών



Άλλοι συγγραφείς φαίνεται να επιλέγουν το Δείκτη της Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (Habánik et al., 2016) ωστόσο κι αυτό δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύστοχα σε περιπτώσεις περιφερειακής ανταγωνιστικότητας τουριστικού προϊόντος.

Το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο μέτρησης της ανταγωνιστικότητας τουριστικών προορισμών φαίνεται να είναι το μοντέλο που προτείνει η έκθεση «Ανταγωνιστικότητα ταξιδιού και τουρισμού» και χρησιμοποιεί τον δείκτη TTCI (Travel and Tourism Competitiveness Index), δηλαδή τον Δείκτη Ανταγωνιστικότητας Ταξιδιών και Τουρισμού (Marti & Puertas, 2017). Κατά την μελέτη του συγκεκριμένου δείκτη γίνεται να ληφθούν αρκετές πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε περιφερειακό επίπεδο. Ο δείκτης TTCI δημιουργήθηκε από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ με σκοπό τη διαμόρφωση του μέλλοντος της τουριστικής κινητικότητας του κόσμου, η οποία διασφαλίζει ότι τα συστήματα ταξιδιών και μεταφορών ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του 21ου αιώνα. Καλύπτει 140 οικονομίες του 2019 οι οποίες αντιπροσωπεύουν κατά προσέγγιση το 98% του παγκόσμιου ΑΕΠ Ταξιδιών και τουρισμού. Αυτή η έκθεση χρησιμεύει ως στρατηγικό εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τις εταιρείες και τους συμπληρωματικούς τομείς για να προωθήσουν τη μελλοντική ανάπτυξη του τομέα Ταξιδιών & Τουρισμού, παρέχοντας δεδομένα σχετικά με τα δυνατά και αδύναμα σημεία κάθε χώρας με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας του τουρισμού. Επιπλέον, χρησιμεύει ως πλατφόρμα για την κατανόηση και την πρόβλεψη των αναδυόμενων παγκόσμιων τάσεων και κινδύνων ώστε να μπορεί να γίνει κατάλληλη προσαρμογή από τις αρχές ενός τόπου ώστε να διασφαλιστεί βιωσιμότητα και καινοτομία.

Όπως φαίνεται παρακάτω, ο δείκτης μετρά την ανταγωνιστικότητα του τουρισμού σε επίπεδο χώρας δημιουργώντας έναν συνθετικό δείκτη, οργανωμένο σε τέσσερις «υπό-παραρτήματα» ή κατηγορίες: (1) ευνοϊκό περιβάλλον (2) πολιτική τουρισμού και ταξιδιών και ευνοϊκές συνθήκες (3) υποδομή και (4) φυσικοί και πολιτιστικοί πόροι. Αυτά τα τέσσερα υπό-παραρτήματα χωρίζονται σε 14 πυλώνες με συνολικά 90 μεμονωμένους δείκτες (Calderwood & Soshkin, 2019),



Εικόνα 1.5. Έκθεση Ανταγωνιστικότητας Ταξιδιών και Τουρισμού 2019. Πηγή: Calderwood & Soshkin (2019)

Σύμφωνα με την έκθεση του 2019 (Calderwood & Soshkin, 2019), οι 10 κορυφαίοι ως προς το Δείκτη TTCI παραμένουν οι ίδιοι τα τελευταία χρόνια, δίχως σημαντικές αλλαγές. Η Ισπανία είναι η κορυφαία επίδοση για την τρίτη συνεχόμενη έκθεση (από το 2017 έως το 2019), ενώ η ελαφρά πτώση της ανταγωνιστικότητας του Ηνωμένου Βασιλείου οδήγησε στην ανάκαμψή της από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι πρώτοι 10 παγκοσμίως είναι, από την υψηλότερη έως τη χαμηλότερη

βαθμολογία: Ισπανία, Γαλλία, Γερμανία, Ιαπωνία, Ηνωμένες Πολιτείες, Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία, Ιταλία, Καναδάς και Ελβετία. Σε επίπεδο Ηπείρων, η Ευρώπη και η Ευρασία παραμένουν οι πιο ανταγωνιστικές περιοχές όσον αφορά τα ταξίδια και το τουρισμό. Η Ελλάδα κατατάσσεται 15<sup>η</sup> στην Ευρώπη. Η Ευρώπη έως και το 2019 ήταν σε θέση να διατηρήσει τη μεγαλύτερη εξαγωγική οικονομία ταξιδιών και τουρισμού στον κόσμο, αντιπροσωπεύοντας τις μισές διεθνείς αφίξεις τουριστών και πάνω από το 40% των διεθνών εσόδων από οικονομίες που κατατάσσονται σε αυτήν την έκδοση της έκθεσης. Οι λόγοι επιτυχίας της Ευρώπης ως ταξιδιωτικού προορισμού είναι :

- Οι άφθονοι πολιτιστικοί της πόροι οι οποίοι έλκουν μεγάλο αριθμό επισκεπτών που φιλοξενείται από την πιο ισχυρή τουριστική υποδομή στον κόσμο, με ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο πυκνότητας ξενοδοχείων, τα ταξίδια σε όλη την περιοχή ενισχύονται επίσης από υποδομές παγκόσμιας κλάσης.
- Η υψηλή συγκέντρωση αερολιμένων και αεροπορικών εταιρειών στην Ευρώπη συμβάλλει επίσης στην αύξηση του ανταγωνισμού, μειώνοντας έτσι τις τιμές των αεροδρομίων και των εισιτηρίων, βελτιώνοντας κατά τα άλλα σχετικά χαμηλή ανταγωνιστικότητα τιμών για μεγάλο μέρος της περιοχής.
- Η περιφερειακή οικονομική ολοκλήρωση, η υποδομή και η οικονομική αύξηση τροφοδοτούν σημαντικά τα επαγγελματικά ταξίδια, με την Ευρώπη να φιλοξενεί περισσότερες διεθνείς συναντήσεις από ό,τι ο υπόλοιπος κόσμος σε συνδυασμό.

Αν και ο δείκτης ΤΤCI γενικώς είναι αποδεκτός στην επιστημονική κοινότητα, ωστόσο έχει επικριθεί για διάφορους λόγους όπως π.χ. για την αυθαίρετη στάθμιση των πυλώνων και των δεικτών που χρησιμοποιούνται, καθώς και για την απλότητα με την οποία γίνονται οι υπολογισμοί. Ο κυριότερος όμως περιορισμός είναι ότι ο δείκτης ΤΤCI, δεν μπορεί να μας δώσει πληροφορίες σχετικά με το πόσο ανταγωνιστική είναι μία περιφέρεια, αν και υποθετικά ένα μοντέλο που μετράει την ανταγωνιστικότητα ενός προορισμού σε εθνικό επίπεδο μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά κάποιο τρόπο και σε περιφερειακό. Γενικότερα, η πολυδιάστατη έννοια της ανταγωνιστικότητας ενός προορισμού δείχνει ότι η καλύτερη μέθοδος είναι η χρήση τεχνικών πολλαπλών κριτηρίων, η οποία μπορεί να καλύψει πιο σφαιρικά το αντικείμενο της μελέτης.

Πίνακας 1.3. Κατάταξη της Ελλάδας στον δείκτη ΤΤCI για το έτος 2019.

Τομέας	Παγκ. Κατάταξη	Βαθμός	Παγκ. Μ. Ό.	Ευρωπ. Μ.Ό
Ενεργοποιητικό περιβάλλον	25η	5,2	4,8	5,4
Επιχειρηματικό περιβάλλον	119η	3,9	4,5	4,7
Ασφάλεια	61η	5,6	5,3	5,8
Υγεία & Υγιεινή	13η	6,5	5,1	6,2
Ανθρ. δυναμικό και αγορά εργασίας	59η	4,7	4,5	5
Ετοιμότητα Τεχν. Πληρ. και Επικ. (ΤΠΕ)	51η	5,2	4,6	5,4
Πολιτική Ταξιδιών & Τουρισμού	26η	4,8	4,4	4,6
Προτεραιοποίηση Ταξ. & Τουρισμού	13η	5,6	4,6	4,9
Διεθνές άνοιγμα	32η	4,1	3,3	3,7
Ανταγωνιστικότητα τιμών	111η	4,9	5,3	5,1
Περιβαλλοντική βιωσιμότητα	37η	4,5	4,3	4,7
Υποδομές	26η	4,8	3,5	4,2
Υποδομές αεροπορικών μεταφορών	18η	4,8	3,1	3,6
Επίγεια & λιμενική υποδομή	49η	3,8	3,5	4,1
Υποδομές τουριστικών υπηρεσιών	18η	5,8	4,0	4,9
Πολιτιστ. και Φυσικοί πόροι	25η	3,4	2,7	2,9

Φυσικοί πόροι	45η	3,5	3,1	3,1
Πολιτιστικοί πόροι & επαγγ. ταξίδια	21η	3,3	2,2	2,6
<b>Σύνολο</b>	<b>25η</b>	<b>4,5</b>	<b>3,8</b>	<b>4,3</b>

Πηγή: Τα δεδομένα αντλήθηκαν από το World Economic Forum. Travel & Tourism Competitiveness Index 2019 edition.

Όπως φαίνεται, σύμφωνα με τον δείκτη ΤΤCI, η Ευρώπη είναι πάνω από τον παγκόσμιο μέσο όρο, ως προς την ανταγωνιστικότητα Ταξιδιών και Τουρισμού. Επιπλέον, η Ελλάδα όπως φαίνεται, βρίσκεται πάνω από το μέσο όρο της Ευρώπης. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ξανά ότι ενώ έχουμε αρκετά υψηλές βαθμολογίες ως προς την ανταγωνιστικότητα του τουρισμού σε εθνικό επίπεδο, παρόλα αυτά δεν είναι ξεκάθαρο πως μπορεί να μετρηθεί η ανταγωνιστικότητα τουρισμού σε περιφερειακό επίπεδο. Θα μπορούσε να θεωρηθεί πάντως, ότι τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του ελληνικού τουριστικού προϊόντος σε σχέση με τον μέσο όρο της Ευρώπης, είναι ενδεικτικά τα εξής:

#### **Δυνατά σημεία:**

- Υποδομές αεροπορικών μεταφορών (12 μονάδες πάνω από τον μ.ό. Ευρώπης)
- Υποδομές τουριστικών υπηρεσιών (12 μονάδες πάνω από τον μ.ό. Ευρώπης)
- Προτεραιοποίηση Ταξ. & Τουρισμού (7 μονάδες πάνω από τον μ.ό. Ευρώπης)
- Πολιτιστικοί πόροι (7 μονάδες πάνω από τον μ.ό. Ευρώπης)

#### **Αδύναμα σημεία:**

- Το επιχειρηματικό περιβάλλον (8 μονάδες κάτω από τον μ.ό. Ευρώπης)

Όπως φαίνεται από τα πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν παραπάνω, το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ο αδύναμος κρίκος του Ελληνικού Τουρισμού, σύμφωνα με τον δείκτη ΤΤCI. Η κατάταξη της Ελλάδας όσον αφορά το «επιχειρηματικό περιβάλλον» είναι στην 119<sup>η</sup> θέση μεταξύ Αλγερίας (118<sup>η</sup>) και Αιθιοπίας (120<sup>η</sup>). Ο υπολογισμός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στον δείκτη ΤΤCI γίνεται βάσει των ακόλουθων μεταβλητών:

- Δικαιώματα ιδιοκτησίας
- Αντίκτυπος των κανόνων στις FDI (Foreign Direct Investment)
- Αποτελεσματικότητα του νομικού πλαισίου για την επίλυση διαφορών
- Αποτελεσματικότητα του νομικού πλαισίου σε αμφισβητούμενες ρυθμίσεις
- Χρόνος που απαιτείται για την έκδοση οικοδομικών αδειών
- Κόστος αντιμετώπισης οικοδομικών αδειών
- Έκταση κυριαρχίας στην αγορά
- Χρόνος που απαιτείται για την έναρξη μιας επιχείρησης
- Κόστος για την έναρξη μιας επιχείρησης
- Έκταση και επίδραση της φορολογίας στα κίνητρα για εργασία
- Έκταση και επίδραση της φορολογίας στα κίνητρα για επένδυση
- Συνολικός φορολογικός συντελεστής

Συνεπώς, η έννοια της ανταγωνιστικότητας σε περιφερειακό επίπεδο είναι πολυδιάστατη και προτείνονται διάφορα μοντέλα όπως ο δείκτης ΤΤCI με τον οποίο μετρείται η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος σε εθνικό επίπεδο και θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί άμεσα για την μέτρηση της ανταγωνιστικότητας σε περιφερειακό επίπεδο με κατάλληλες προσαρμογές. Σύμφωνα με τον Palinchak et al. (2021) ο οποίος μελέτησε γενικότερα την ανταγωνιστικότητα σε

περιφερειακό επίπεδο, φαίνεται πως ο RCI (Regional Competitiveness Index) ενδείκνυται για την μέτρηση της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας. Εδώ οι περιφέρειες της Ελλάδας, βρίσκονται στο κατώτατο επίπεδο. Ο δείκτης περιφερειακής ανταγωνιστικότητας υπολογίζεται βάσει των ακόλουθων δεικτών (Palinchak et al., 2021) :

- Καινοτομία
- Θεσμοί
- Μακροοικονομική Σταθερότητα
- Υποδομές
- Υγεία
- Βασική Εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση
- Αποτελεσματικότητα της Αγοράς Εργασίας
- Μέγεθος της Αγοράς
- Τεχνολογική Ετοιμότητα
- Επιχειρηματική πολυπλοκότητα

Ωστόσο, η μέτρηση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της περιφέρειας, αν και αποτελεί μέρος της συνολικής ανταγωνιστικότητας δεν μπορεί να μετρηθεί ακριβώς με τον συγκεκριμένο δείκτη. Όπως διαπιστώνουν οι Kunst & Ivandić (2021) ο Δείκτης Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας (TTCI) παραμένει το πιο χρησιμοποιούμενο μέτρο για την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος παρά τις ελλείψεις του. Εν τέλει, φαίνεται πως για τον προσδιορισμό της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας τουρισμού θα πρέπει να γίνει χρήση σύνθετων τουριστικών δεικτών όπως για παράδειγμα την μέθοδο ταξινόμησης Wroclaw, η οποία υπολογίζεται βάσει 54 δεικτών όπως προτείνει ο Moretto et al. (2021) που μελέτησαν την ανταγωνιστικότητα του τουρισμού στην επαρχία της Νότιας Ιταλίας. Στην συγκεκριμένη μελέτη οι μεταβλητές με την μεγαλύτερη βαρύτητα (0.19-0.21) ήταν:

- Μέση θερμοκρασία
- Αριθμός εστιατορίων
- % αγροτικών υπαλλήλων
- Αριθμός επισκεπτών μουσείου
- Αριθμός αδειοδοτημένων ξεναγών
- Αριθμός InfoPoint
- % ενεργού πληθυσμού
- Μέση βαθμολογία καταλυμάτων (0–5)
- Αστικά απόβλητα (τόνοι)
- Αυτοκίνητα > ευρώ 4 (για 100 αυτοκίνητα στο δρόμο)

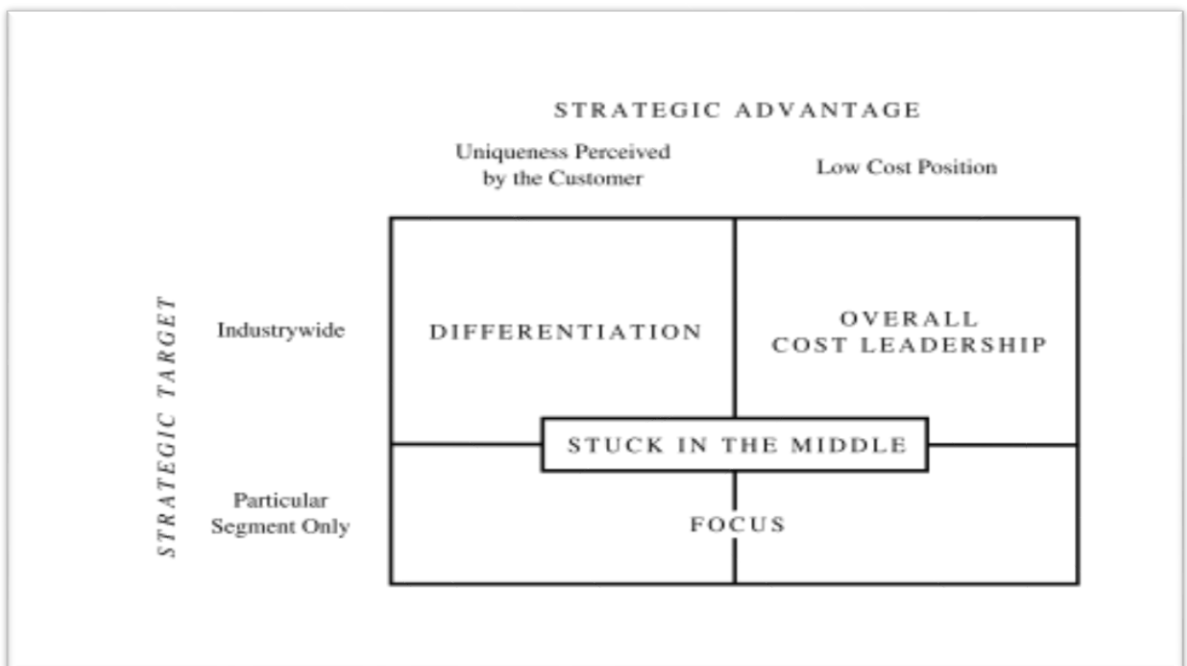
Συμπερασματικά, στη παρούσα μελέτη δεν πραγματοποιήθηκε προσπάθεια ανάπτυξης ενός μοντέλου μέτρησης της ανταγωνιστικότητας του τουρισμού σε περιφερειακό επίπεδο καθώς αυτό θα απαιτούσε αρκετή ανάλυση, ωστόσο θα μπορούσε να είναι αντικείμενο μελλοντικής μελέτης. Εντούτοις, σε αυτό το κεφάλαιο τονίστηκε η αναγκαιότητα δημιουργίας ενός τέτοιου μοντέλου, όπως επίσης και τα αδύναμα και δυνατά σημεία του Ελληνικού τουρισμού, όπως αντλήθηκαν από τον Δείκτη TTCI, με κυριότερο αδύναμο σημείο το επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο συνδέετε άμεσα με την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Θεωρητικά λοιπόν, αν στόχος είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων θα πρέπει να γίνουν συντονισμένες προσπάθειες ενίσχυσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως επίσης να αναπτυχθούν μοντέλα μέτρησης της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης σε επίπεδο περιφέρειας.

## 1.7 Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει πολύ μεγάλη σημασία, όχι μόνο διότι θα καθορίσει την επιτυχία ενός τουριστικού προορισμού αλλά επίσης διότι όταν δημιουργείται ένας συνεργατικός σχηματισμός θα πρέπει να έχει επιλέξει την πιο αντιπροσωπευτική στρατηγική. Θα χρειαστεί λοιπόν να μελετηθούν διάφορα είδη στρατηγικής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με τα οποία μπορεί να γίνει μία συσπείρωση που θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης.

Σύμφωνα με τον Porter, για να είναι μία επιχείρηση περισσότερο ανταγωνιστική θα πρέπει να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αξιοποιώντας συγκεκριμένες πηγές που ορίζονται ως «πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Έτσι λοιπόν, η στρατηγική θα πρέπει να στοχεύει :

- είτε στην ηγεσία κόστους, όταν η παραγωγή και η προσφορά ενός προϊόντος (όμοιο προϊόν) γίνεται με το χαμηλότερο κόστος στην αγορά με αποτέλεσμα να υπάρχει πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- είτε στη διαφοροποίηση, όταν τα γνωρίσματα του προϊόντος είναι τέτοια, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει τότε υπάρχει πλεονέκτημα διαφοροποίησης.
- ενώ όταν πρόκειται για συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς τότε μπορεί να περιλαμβάνει την εστίαση (Porter, 1985).



Εικόνα 1.6. Βασικές στρατηγικές του Michael Porter. Πηγή: (Porter, 1980)

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, την ίδια χρονιά ο Porter δημοσίευσε την σημασία της Πληροφορίας - Πληροφορικής Τεχνολογίας (Information Technology) στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η δύναμη της πληροφορίας όπως υποστήριζε τότε μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση κόστους σε οποιοδήποτε μέρος της αλυσίδας αξίας όπως επίσης και να

ενισχύσει την διαφοροποίηση αφού ήταν πλέον δυνατή η προσαρμογή των προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες του καταναλωτή (Porter & Miller, 1985).

Από τα παραπάνω παρατηρείται ότι η δύναμη της πληροφορίας είχε τονισθεί από τον Porter, σε συνάρτηση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αργότερα, κατά τους Stonehouse & Snowdon (2007), η γενική ιδέα επιλογής μίας από τις παραπάνω στρατηγικές υπονομεύτηκε από την απόδοση των ιαπωνικών εταιρειών που φάνηκε να συνδυάζουν επιτυχώς και τη διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος. Οι εταιρείες φάνηκαν να αποδεικνύουν ότι θα μπορούσαν να παράγουν με χαμηλό κόστος και ταυτόχρονα να βελτιώσουν την ποιότητα, δίνοντας έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Όταν ρωτήθηκε ο Porter σχετικά με τα παραπάνω απάντησε ότι «οι ιαπωνικές εταιρείες θα έπρεπε να μάθουν στρατηγική» εάν ήταν σε θέση να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως φάνηκε στην πορεία, τα προβλήματα που αντιμετώπισε η ιαπωνική οικονομία και οι ιαπωνικές εταιρείες από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 υποδήλωσαν ότι όντως υπήρξε σημαντική εγκυρότητα στα επιχειρήματα του Porter. Ωστόσο, η αλυσίδα αξίας, αν και ήταν χρήσιμο εργαλείο, είχε λίγα λόγια για την οργανωτική πολιτική της στρατηγικής. Η γνώση κυρίως, η βασική ικανότητα των ανθρώπων και τα σχολεία εκμάθησης έδειξαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από εσωτερικά αναπτυγμένες βασικές ικανότητες ή διακριτές ικανότητες βασισμένες στη γνώση που αναπτύχθηκε μέσω της οργανωσιακής μάθησης (Stonehouse & Snowdon, 2007). Η δύναμη της γνώσης θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη σύμφωνα με τη παραπάνω οπτική, όπως άλλωστε είχε διατυπώσει και ο Porter όταν μιλούσε για την δύναμη της πληροφορίας. Σύμφωνα με την Tanwar (2013), «στρατηγική είναι να γνωρίζεις τι θέλεις να επιτύχεις και τον τρόπο για να το πετύχεις». Συνεπώς, η γνώση του τι ακριβώς θέλεις είναι κομβικής σημασίας, όπως επίσης και το πως θα το επιτύχεις. Όσον αφορά την επιλογή στρατηγικής, η οποία αναφέρεται στην θεωρία του M.Porter, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν οποιαδήποτε στρατηγική θέλουν, αν και παραδέχεται ότι στην πράξη αυτό είναι ριψοκίνδυνο και συνήθως οδηγεί στο να μην επιτυγχάνεται καμία από τις δύο. Ο συνδυασμός πολλαπλών στρατηγικών είναι επιτυχής σε μία μόνο περίπτωση, όταν γίνεται συνδυασμός μιας στρατηγικής τμηματοποίησης της αγοράς με μια στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντων ώστε να επιτυγχάνεται αντιστοίχιση της στρατηγικής προϊόντων της εταιρείας (πλευρά προσφοράς) με τα χαρακτηριστικά των τμημάτων της αγοράς στόχου σας (πλευρά ζήτησης). Όμως, συνδυασμοί όπως η ηγεσία του κόστους με τη διαφοροποίηση των προϊόντων είναι δύσκολο (αλλά όχι αδύνατο) να εφαρμοστούν λόγω της πιθανότητας σύγκρουσης μεταξύ ελαχιστοποίησης κόστους και του πρόσθετου κόστους διαφοροποίησης προστιθέμενης αξίας (Tanwar, 2013).

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι κυριότερες στρατηγικές είναι η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους, ωστόσο μπορεί να εφαρμοστεί και εστίαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Επιπλέον, ο Porter κατατάσσει στις στρατηγικές που μπορούν να δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την καινοτομία. Η καινοτομία χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις με σκοπό να δοθεί ένα μοναδικό μείγμα αξίας που θα βασίζεται κυρίως στην εισαγωγή εντελώς νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται κυρίως από για τις νεοφυείς εταιρείες τεχνολογίας με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συν τοις άλλοις αναφέρεται και η στρατηγική επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας. Ο στόχος αυτής της στρατηγικής είναι να εκτελούνται οι εσωτερικές επιχειρηματικές δραστηριότητες τόσο καλά ώστε το αποτέλεσμα να δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Σύμφωνα με τις επιστήμες που μελετούν τα οικονομικά, η αποτελεσματικότητα διακρίνεται σε τρία είδη:

- i) διανεμητική αποτελεσματικότητα (allocative efficiency) όπου τα αγαθά κατανέμονται με γνώμονα την ανάγκη που έχει ο καταναλωτής τη δεδομένη στιγμή ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη τιμή.

- ii) παραγωγική αποτελεσματικότητα (productive efficiency) υπάρχει όταν οι πρώτες ύλες αξιοποιούνται με το καλύτερο δυνατό τρόπο και
- iii) δυναμική αποτελεσματικότητα (dynamic efficiency) όταν για παράδειγμα η καινοτομία επιτυγχάνεται με το λιγότερο δυνατό κόστος ώστε να επιτευχθεί το μεγαλύτερο πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Κρήτη, στοχεύοντας στις ανάγκες του καταναλωτή θα μπορούσαν θεωρητικά να μειώσουν το κόστος παραγωγής επεξεργάζοντας πιο αποτελεσματικά τις πρώτες ύλες ώστε να πωλούν τις υπηρεσίες τους σε καλύτερες τιμές και να αυξάνουν το περιθώριο κέρδους. Ωστόσο, η δυναμική αποτελεσματικότητα αξιοποιεί την χρήση της καινοτομίας η οποία μας ενδιαφέρει πολύ στην παρούσα εργασία διότι είναι το πλεονέκτημα που μπορεί να αξιοποιηθεί βέλτιστα μέσα από τους συνεργατικούς σχηματισμούς με έμφαση στην καινοτομία. Σε αυτή τη περίπτωση, οι βελτιωτικές καινοτομίες που μπορούν να δημιουργηθούν στον τομέα ΗΟ.ΡΕ.ΣΑ της Κρήτης μπορούν να δημιουργήσουν μεγαλύτερα πλεονεκτήματα ως προς την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης έναντι άλλων προορισμών. Για παράδειγμα, η ψηφιακή μετάβαση των υπηρεσιών μπορεί να έχει πολλαπλάσια οφέλη σε σχέση με την διανεμητική και παραγωγική αποτελεσματικότητα. Στην πράξη, όπως είχε προβλέψει αρκετές δεκαετίες πριν ο Porter, με την αναβάθμιση του λογισμικού των επιχειρήσεων σε ψηφιακό επίπεδο έγιναν πιο αποτελεσματικές στην παροχή των υπηρεσιών τους, λόγω των πολλαπλασιαστικών οφελών που έχει η χρήση της τεχνολογίας της Πληροφορικής (IT). Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να ενταχθούν στην επιχειρηματική στρατηγική της εταιρίας έτσι ώστε να ενισχύσουν πλήρως την δυναμική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Αποδίδουν πολύ ιδιαίτερα στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ καθώς επίσης και για τμηματοποίηση της αγοράς από ότι παραδοσιακές μέθοδοι. Με την δυναμική αποτελεσματικότητα παρατηρείται μείωση του κόστους λειτουργίας και αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, αν οι επιχειρήσεις δεν μπορέσουν να κατανοήσουν πώς να αξιοποιήσουν τα νέα πληροφορικά συστήματα και τις τεχνολογίες τότε ίσως κινδυνεύουν να αποδυναμωθούν εάν το κάνει ο ανταγωνισμός.

Η διαφοροποίηση, σχετίζεται με τα παραπάνω όταν το προϊόν ή η υπηρεσία αποκτάει χαρακτηριστικά που είναι αντιληπτά από τον καταναλωτή ως στοιχεία που προσδίδουν μοναδικότητα. Για αυτό το λόγο αξιοποιούνται τα διαφημιστικά εργαλεία, ώστε τα αντιληπτά οφέλη να σχετίζονται αποκλειστικά με το συγκεκριμένο προϊόν οπότε μπορούν να αποκτηθούν μόνο επιλέγοντας τον συγκεκριμένο προορισμό. Εκτός από αυτό, μπορεί να έχει και επιδράσεις άλλου είδους. Για παράδειγμα, όταν στην αγορά παρέχονται αδιαφοροποίητες τουριστικές υπηρεσίες από ένα πολύ μεγάλο αριθμό παροχών σε μεγάλες ποσότητες, τότε τιμές αυτών των προϊόντων ή υπηρεσιών διαμορφώνονται από τη συνολική ζήτηση και τη συνολική προσφορά με αποτέλεσμα ο πάροχος να μην έχει άλλη επιλογή παρά να τις αποδεχτεί σύμφωνα με τις τιμές που ορίζει η αγορά και ο αγοραστής. Αν ο επιχειρηματίας τουρισμού προσπαθήσει να διαθέσει το τουριστικό προϊόν του σε τιμή μεγαλύτερη από εκείνη που διαμορφώθηκε στην αγορά, πολύ δύσκολα θα βρει πελάτες, γιατί στην αγορά θα υπάρχει το ίδιο ακριβώς προϊόν αλλά σε χαμηλότερη τιμή, με αποτέλεσμα ο πελάτης να έχει την επιλογή να στραφεί στο φθηνότερο. Αυτό συμβαίνει γιατί για τον ταξιδιώτη - καταναλωτή είναι αδιάφορο από ποιον επιχειρηματία πραγματικά προέρχεται η διάθεση του τουριστικού προϊόντος (έστω φιλοξενία), αφού όλες οι επιχειρήσεις φιλοξενίας προσφέρουν ακριβώς το ίδιο προϊόν. Επιπλέον, ο τουρίστας καταναλωτής δεν είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις διαφορές στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος και αξιολογεί κυρίως βάσει της τιμής που έχει ένας προορισμός στο σύνολο του ή μία διαμονή σε ένα ξενοδοχείο. Ο ξενοδόχος σε αυτή τη περίπτωση, το μόνο «όπλο» που έχει στην διάθεση του είναι η τιμή και μόνο όταν μπορέσει να εξοικονομήσει κόστος μειώνοντας την ποιότητα του τουριστικού προϊόντος ή υπηρεσίας (π.χ. προσφέροντας φθηνότερες κλίνες) ώστε να έχει περισσότερο κέρδος ή όταν θέλει να ακολουθήσει μία στρατηγική διάσωσης της

επιχείρησής του. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο ανταγωνισμός είναι καταστροφικός για το τουριστικό προϊόν και οδηγεί σε διαρκή μείωση της ποιότητας του προϊόντος (race to the bottom). Για όσο διάστημα λοιπόν ο τουριστικός τομέας είναι κερδοφόρος θα αποτελεί πόλο έλξης και επιχειρηματίες και επενδυτές, οι οποίοι θα εγκαταλείπουν άλλους λιγότερο κερδοφόρους κλάδους για να μετακινηθούν στο τομέα του τουρισμού. Με την αύξηση όμως των εισαχθέντων στον κλάδο, η παροχή τουριστικού προϊόντος θα αυξηθεί με αποτέλεσμα η προσφορά να είναι τόσο μεγαλύτερη ώστε θα προκαλέσει μείωση της τιμής του σύμφωνα με τους κανόνες της αγοράς. Αυτό θα συνεχιστεί μέχρι να εξαντληθούν τα περιθώρια κέρδους ή/και οι διαθέσιμοι πόροι που έχουν στην διάθεση τους οι τουριστικές επιχειρήσεις. Μόλις η τιμή πέσει κάτω από την καμπύλη του μέσου κόστους (νεκρού σημείου) πλέον θα παρουσιάζεται ζημιά και ο τουριστικός κλάδος θα πάψει να είναι ελκυστικός. Η παραπάνω κατάληξη δημιουργείται όταν δεν υπάρχει απολύτως κανένας περιορισμός στην αγορά και όλοι μπορούν να μπουν στον κλάδο, χωρίς να έχουν κίνητρο να διαφοροποιηθούν και να βελτιώσουν την ποιότητα. Άλλωστε, η βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών κοστίζει και απαιτεί έξοδα, π.χ. σε έρευνες αγοράς, στη διαφήμιση κτλ. Αν οι ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν έναν προορισμό ή μία επιχείρηση που παρέχει ένα τουριστικό προϊόν χωρίς περιορισμούς, τότε η ανάπτυξη καινοτομίας δημιουργεί μόνο επιπλέον κόστος στην επιχείρηση χωρίς να δίνει το προβάδισμα, αφού όλοι οι ανταγωνιστές θα επωφεληθούν από αυτά. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι ότι κανείς δεν καινοτομεί, αφού γνωρίζει ότι δε θα ωφεληθεί από την καινοτομία. Για να βελτιώσει προϊόντα και υπηρεσίες μία τουριστική επιχείρηση, χρειάζεται να ξέρει, ότι ο πελάτης θα επιλέξει συγκεκριμένα τα προϊόντα της συγκεκριμένης επιχείρησης και θα τα ταυτίσει με αυτήν διότι είναι ο μόνος που μπορεί να τα παρέχει. Έτσι δημιουργείται ένα είδος περιορισμού στη δράση των άλλων επιχειρήσεων, αφού δεν τους επιτρέπεται να αντιγράψουν και να παρέχουν τα ίδια προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Ο καλύτερος τρόπος για να μην υπάρχει το παραπάνω πρόβλημα είναι με την δημιουργία ενός ισχυρού σήματος (Brand name). Όταν ο πελάτης - καταναλωτής μπορεί να ταυτίσει το τουριστικό προϊόν με την επιχείρηση που το προσφέρει και εξασφαλίζεται ότι δεν υπάρχει περίπτωση αντιγραφής της διαφοροποίησης τότε διασφαλίζονται οι τουριστικές επιχειρήσεις ή το τουριστικό προϊόν γενικότερα ενός προορισμού έναντι του ανταγωνιστή που επιδιώκει να παρέχει το ίδιο τουριστικό προϊόν. Ως εκ τούτου, το στοιχείο της διαφοροποίησης είναι πολύ σημαντικό με την παρουσία του σήματος, ώστε να συντελέσει σε ένα τουριστικό προϊόν το οποίο θα είναι ξεχωριστό γιατί θα έχει τη δική του ταυτότητα και γεωγραφική τοποθέτηση.

Για να υπάρξει συνεργατικός σχηματισμός θα πρέπει οι ηγέτες να έχουν ένα σαφές και κοινό όραμα. Η σημασία του να μοιράζονται ένα κοινό όραμα όλα τα μέλη ενός συνεργατικού σχηματισμού τονίζεται από πολλούς ερευνητές (Martin, 2014). Το εθνικό όραμα για τον τουρισμό της Κρήτης θα μπορούσε να είναι όπως περιγράφεται στο πλαίσιο της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης σε Εθνικό επίπεδο (national RIS3). Η ύπαρξη ενός κοινού οράματος είναι αναγκαία προϋπόθεση τόσο για την δημιουργία συνεργασιών με σκοπό την υλοποίηση κοινών δράσεων όσο και μακροπρόθεσμα για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρακάτω παρουσιάζεται πως συνδέεται το όραμα με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Gurel, 2017).

**Όραμα → Αποστολή → Στόχοι → Ανάλυση Εξωτερικών και Εσωτερικών παραγόντων → Επιλογή Στρατηγικής → Εφαρμογή στρατηγικής → Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Εικόνα 1.7. Η διαδικασία της Στρατηγικής Διοίκησης. Αναδιαμορφωμένο βάσει Gurel (2017)



Όπως είδαμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση η περιφέρεια της Κρήτης έχει αναλλιάσει το όραμα που περιγράφεται στο RIS3 Crete. Το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι του συνεργατικού σχηματισμού καθορίζονται από την ηγεσία. Ωστόσο, αν και υπάρχουν αρκετά δεδομένα που προτείνουν ότι η ύπαρξη ενός κοινού οράματος ευνοεί τη δημιουργία συνεργασιών, παρόλα αυτά δεν φαίνεται να υπάρχουν επιστημονικές δημοσιεύσεις σχετικά με το ποσοστό που οι επιχειρήσεις μοιράζονται κάποιο κοινό όραμα στην περιοχή της Κρήτης.

Παραδείγματα διαφοροποίησης που θα μπορούσαν να δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρονται σε μεγάλη αφθονία στην διεθνή βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, ο Ελλαδικός χώρος δεν περιορίζεται μόνο σε τουρισμό που αφορά τα τρίπτυχο των «Sun-Sea-Sand» αλλά όπως αναφέρει οι Moira & Drivas (2017) υπάρχουν πάρα πολλές προοπτικές ανάπτυξης ορεινού τουρισμού στην Ελλάδα. Η Κρήτη είναι ένα νησί με πολλές ορεινές ζώνες, κατέχοντας χαρακτηριστικά 3 οροσειρές άνω των 2000 μέτρων, κατάλληλες για ορεινό τουρισμό, την οροσειρά Ίδη στη κορυφή του Ψηλορείτη, του Δίκτυ ή Λασιθιώτικη οροσειρά και τα Λευκά Όρη ή Μαδάρες. Η ανάπτυξη Cluster Θαλάσσιου Τουρισμού (Yachting) ως μέσο για την ενίσχυση της Ανταγωνιστικότητας (Pardali & Giantsi, 2018) θα μπορούσε επίσης να ληφθεί υπόψη. Μία από τις επιλογές που έχουν ευρεία αποδοχή στο νησί είναι η σύνδεση της του φυσικού τοπίου και του τουρισμού, που μπορεί να αποτελέσει σημαντικό συντελεστή για την ανάπτυξη της διαφοροποίησης του Κρητικού προϊόντος. Αυτή η τάση παρατηρείται και σε άλλες περιοχές της Ευρώπης, όπως για παράδειγμα στην Σερβία, όπου οι εξαιρετικά ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη του τουρισμού στην ύπαιθρο χαρακτηρίζονται από διατηρημένη φύση, ήπιο κλίμα, καθαρό αέρα, πλούσια χλωρίδα και πανίδα, αμόλυντα ποτάμια και λίμνες, παράδοση στην παραγωγή (Krasavac-Chroneos et al., 2018). Ωστόσο, όλες οι παραπάνω προτάσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την γενικότερη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως επίσης και την δύναμη της τεχνολογίας της πληροφορίας όπως αναφέρθηκε.

Η σημασία της δικτύωσης ως μέσω ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναδεικνύεται επίσης αρκετά στην βιβλιογραφία. Σε έρευνα που διεξαχθεί στην Ιταλία με σκοπό να προσδιοριστεί η σημασία της δικτύωσης, φάνηκε ότι οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, σε σύγκριση με τις μεσαίες επιχειρήσεις, θα ενδιαφερόντουσαν πολύ περισσότερο για τη δημιουργία συνεργασιών δικτύωσης με σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένα σημαντικό εύρημα που προέκυψε από την συγκεκριμένη έρευνα είναι η ανάγκη που υπάρχει για έλεγχο και συντονισμό των εταίρων σε ένα δίκτυο συνεργασίας. Η κύρια διαδικασία της δικτύωσης περιλαμβάνει διαμόρφωση σχέσεων με εταίρους, όπως παρόχους υπηρεσιών, με τους οποίους είναι απαραίτητη η συνεργασία για την επίτευξη ικανοποίησης των τουριστών (Valeri, 2017).

Σε μελέτη που έγινε σε Ταιβάν - Κίνα, τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν τη σημασία των στρατηγικών δεσμών και της δικτύωσης, αφού σύμφωνα με τα ευρήματα φάνηκε ότι οι εταιρείες που έχουν περισσότερους δικτυακούς, πολιτικούς ή επιχειρηματικούς δεσμούς με άλλους εταίρους μπορούν να ενισχύσουν αποτελεσματικά τις επιδράσεις του οργανωτικού κεφαλαίου αποδίδοντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Liu, 2020).

Ειδικότερα στις μέρες μας, θα πρέπει να τονίζεται η δύναμη της γνώσης και η Οικονομία της Γνώση (Knowledge Economy) για την οποία γράφουν πλέον όλοι οι σύγχρονοι ερευνητές. Σύμφωνα με τους Mahdi & Nassar (2021) το επιχειρηματικό μοντέλο για βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να βασίζεται στην γνώση και στις ηγετικές ικανότητες. Ειδικά μετά την παγκόσμια πανδημία του Covid-19 η δημιουργία ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου ως στρατηγικές ηγετικές ικανότητες είναι αναγκαία όπως επίσης η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι, οι οργανισμοί και οι κοινωνίες θα διαχειρίζονται της γνώσης τους (Mahdi & Nassar, 2021). Επομένως, για να υπάρξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει όχι μόνο να επιλεγεί μία από τις παραπάνω στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά όλοι οι διαθέσιμοι πόροι, συμπεριλαμβανομένου και της γνώσης, οι οποίοι

θα οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επειδή όμως οι γνώσεις, η τεχνογνωσία και γενικώς τα δεδομένα αλλάζουν συνεχώς, θα πρέπει να γίνεται μια ολιστική προσέγγιση η οποία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο τις παγκόσμιες τάσεις οι οποίες μπορεί να επιδράσουν ραγδαία στην εφαρμογή μίας στρατηγικής στον τουρισμό όσο και τι συμβαίνει σε επίπεδο μιας μεμονωμένης περιοχής. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της ηγεσίας κόστους μια τεχνολογική αλλαγή μπορεί να διαγράψει όλες τις προηγούμενες επενδύσεις που μπορεί να έχουν γίνει σε ένα τομέα, όπως με την εμφάνιση των ψηφιακών μέσων κοινωνικής δικτύωσης που αντικατέστησε τον τρόπο με τον οποία επικοινωνούν οι τουριστικές επιχειρήσεις και οι ταξιδιώτες πλέον, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε τοπικό επίπεδο. Ως προς τη διαφοροποίηση, κάθε παγκόσμια τάση η οποία μπορεί να περιορίσει την αντιληπτή διαφορά ανάμεσα σε προορισμούς μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική απώλεια ως από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την προσπάθεια διαφοροποίησης. Για παράδειγμα, μπορεί να γίνουν επενδύσεις στην κατανάλωση τοπικών προϊόντων με βάση τις ζωικές ύλες οι οποίες φέρουν την επωνυμία του Κρητικού προϊόντος, όμως μια παγκόσμια τάση η οποία υπερασπίζεται τα δικαιώματα των ζώων και είναι αντίθετη στην κατανάλωση τους μπορεί να οδηγήσει σε αντίθετα αποτελέσματα, δηλαδή να ζημιωθεί η εικόνα Κρητικής γαστρονομίας η οποία μπορεί να βασίζεται σε ζωικές πρώτες ύλες. Θα πρέπει σε αυτή την περίπτωση να προωθηθούν τα χαρακτηριστικά της γαστρονομίας που δε σχετίζονται με την χρήση ζωικών προϊόντων. Συνεπώς, η στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να διαμορφώνεται με αξιοποίηση της εντόπιας ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού αλλά λαμβάνοντας έντονα υπόψη τις παγκόσμιες τάσεις.

Δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι στην Πορτογαλία μελετήθηκε πρόσφατα κατά πόσο οι τουριστικές ΜΜΕ επιχειρήσεις συμμετέχουν σε δίκτυα όπου γίνεται διάχυση γνώσης με έμφαση στην καινοτομία και ο ρόλος των Πανεπιστημίων. Όπως θα μπορούσε να συμβαίνει και στην Ελλάδα, παρατηρήθηκε ότι η μεταφορά γνώσης δεν πραγματοποιείται σωστά από τα ΑΕΙ προς τις τουριστικές ΜΜΕ όπως επίσης δεν φαίνεται να υπάρχει έντονη συνεργασία με σκοπό την Έρευνα & Ανάπτυξη γενικά, παρά το θεωρητικό μοντέλο της Τριπλής έλικας το οποίο υποδηλώνει ότι θα έπρεπε να υπάρχει ταυτόχρονη συνεισφορά και συνεργασία τον δύο (Lopes, 2021). Για τους παραπάνω λόγους είναι σημαντικό να διερευνάται εις βάθος ο τρόπος που διαχέεται η γνώση και αν τελικά βρίσκει τον βασικό δέκτη ο οποίος την χρειάζεται ώστε να παράγει αποτελεσματικά προϊόντα και υπηρεσίες με τελικό σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συμπερασματικά, οι κυριότερες στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης είναι :

- η διαχείριση του κόστους παροχής της τουριστικής υπηρεσίας
- η διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης
- το εστιασμένο Marketing
- η ανάπτυξη καινοτόμων τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών
- η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα
- η διαχείριση της γνώσης - πληροφόρηση
- η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού – ηγεσία

Συνεπώς, θα υπήρχε αρκετό ενδιαφέρον να διερευνηθεί η ιδανική στρατηγική ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας ως προς το τουριστικό προϊόν της Κρήτης, όπως θα διαπιστωθεί στα επόμενα κεφάλαια, των αποτελεσμάτων, διότι μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο δεδομένο για τους υπευθύνους λήψης αποφάσεων οι οποίοι χαράζουν τη συνολική στρατηγική για το τουριστικό προϊόν της Κρήτης. Ωστόσο, θα πρέπει να λαμβάνονται πάντα οι τρέχουσες παγκόσμιες τάσεις.

## 1.8 Παγκόσμιες τάσεις - μακροπεριβάλλον

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι, όπως παρατήρησε ο Porter (1998) αρκετές δεκαετίες πριν, είναι μείζονος σημασίας μία επιχείρηση να βελτιώνει, εκτός των άλλων, ολοένα και περισσότερο την παραγωγικότητά της προκειμένου να μπορέσει να επιβιώσει, αλλά και να εξελιχτεί μέσα σε μία παγκοσμιοποιημένη, αλλά και τελείως ανταγωνιστική αγορά (Porter, 1998). Η αλλαγές που έφερε η παγκοσμιοποίηση στο χάρτη της αγοράς από τότε που διατύπωσε τα παραπάνω ο Porter είναι αδιαμφισβήτητες. Γενικώς, η παγκόσμιες τάσεις είναι κοινώς αποδεκτό ότι επιφέρουν αλλαγές στο μακροπεριβάλλον μίας επιχείρησης ή ενός προορισμού και μπορούν να επιδράσουν δραστικά στην πορεία του. Οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν όσοι εμπλέκονται στον τουρισμό της σύγχρονη εποχή αυξάνονται συνεχώς. Ωστόσο, για να αξιολογηθούν οι πιθανοί κίνδυνοι που μπορεί να παρουσιαστούν τα επόμενα χρόνια θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διάφορες παγκόσμιες τάσεις που εντοπίζονται στο μακροπεριβάλλον. Οι μέθοδοι που μας βοηθούν σε αυτού του είδους τις αναλύσεις είναι για παράδειγμα οι μέθοδοι PEST-EL οι οποίες αντλούν στοιχεία από την ανάλυση εξωγενών παραγόντων (EFA). Η ανάλυση των διαφόρων διαστάσεων της παγκόσμιας αγοράς είναι γενικότερα μία διαδικασία που αντλεί δεδομένα από το ευρύτερο περιβάλλον μίας οντότητας λαμβάνοντας στοιχεία που μπορεί να προέρχονται από: i. τη πολιτική ii. την οικονομική, iii. τη κοινωνικοπολιτισμική iv. τεχνολογική, v. τη περιβαλλοντική vi. τη νομική διάσταση του μακροπεριβάλλοντος.

Η ανάλυση των διαστάσεων του παγκόσμιου περιβάλλοντος έχει μελετηθεί αρκετά από τους επιστήμονες, ειδικά στον τομέα του τουρισμού. Όπως ανέδειξε μελέτη που έγινε στην Κύπρο πριν μερικές δεκαετίες, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι ο τουρισμός είναι ένα «εύθραυστο» προϊόν και διαστάσεις όπως π.χ. η πολιτική αβεβαιότητα επιδράει έντονα στους τουριστικούς προορισμούς (Clements & Georgiou, 1998). Η ανάλυση του περιβάλλοντος μπορεί να βοηθήσει όλους όσους δραστηριοποιούνται στον τουρισμό να προσδιορίσουν καλύτερα τι μπορεί να επιδράσει δραστικά στο τομέα του τουρισμού τα επόμενα χρόνια. Αρκετοί ερευνητές έχουν εξετάσει τις παγκόσμιες τάσεις στην προσπάθεια τους να προσδιορίσουν τους παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν ακόμα και σε πτώση της ανταγωνιστικότητας μίας τουριστικής περιοχής ανάλογα το στάδιο ανάπτυξης που βρίσκεται (Custódio, 2014). Αρκετό ενδιαφέρον έχει η μελέτη των Scott & Gössling, (2015) οι οποίοι συγκέντρωσαν στοιχεία των τελευταίων 40 ετών σχετικά με τις κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές και πολιτικές διαστάσεις που επηρέασαν τον τουρισμό έως την τελευταία δεκαετία, και πρότεινε μακροπρόθεσμα σενάρια για το μέλλον του τουρισμού έως το 2050 (Scott & Gössling, 2015). Σύμφωνα με τους Scott & Gössling, το παγκόσμιο τουριστικό σύστημα πρέπει να ανταποκριθεί σε έναν αυξανόμενο αριθμό προκλήσεων που είναι αλληλένδετες μεταξύ τους, συμπεριλαμβανομένης της συνεχιζόμενης αβεβαιότητας που σχετίζεται με τις χρηματοπιστωτικές και κρατικές κρίσεις χρέους, τη νέα γεωγραφία και τις προτιμήσεις της αγοράς από αναδυόμενες οικονομίες, τις νέες πραγματικότητες κινητικότητας στο κόσμο των κυμαινόμενων τιμών της ενέργειας και της στροφής προς μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα, απειλές που σχετίζονται με την τρομοκρατίας και πολιτικές αναταραχές, δημογραφικές αλλαγές με βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στα ταξιδιωτικά πρότυπα των νέων και των ηλικιωμένων και τις συνέπειες του κλίματος και της περιβαλλοντικής αλλαγής για τα χαρακτηριστικά προορισμού και την ελκυστικότητα, η ανάγκη για τεχνικές οι οποίες θα μπορούν να συμβάλουν στην ανταπόκριση στις μελλοντικές προκλήσεις θα αυξηθεί έντονα (Scott & Gössling, 2015). Να τονισθεί ότι η ανάλυση PESTEL έχει χρησιμοποιηθεί ακόμα και από μεγάλες Ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες κυρίως για την μελέτη των παγκοσμίων τάσεων (Tan et al., 2016) Η παγκόσμιες τάσεις πρέπει να λαμβάνονται σε συνδυασμό με τις ανάγκες των καταναλωτών, διότι και οι δύο παράγοντες πρέπει να έρθουν σε συνέργεια ώστε να υπάρχει το αποτέλεσμα ενός ανταγωνιστικού προορισμού. Πρέπει δηλαδή και να υπάρχει ζήτηση και η ζήτηση να εκπληρώνεται με την σωστή παροχή (Dwyer et al., 2020). Ως προς την έννοια Cluster, είναι αναγκαίο να μελετηθεί το φαινόμενο των νεοεισερχόμενων στον κλάδο όπως έγινε με το Airbnb. Σε σχετική έρευνα που

έγινε από τον Lee et al., (2020) τα τουριστικά cluster, ειδικά στους κλάδους της διαμονής και των υπηρεσιών εστίασης, οδηγούν σε ανώτερες επιδόσεις των καταλυμάτων που παρέχονται από την Airbnb, αλλά η σχέση τουριστικών clusters-Airbnb επιδόσεων ποικίλλει ανά κλάδο και περιοχή, επιβεβαιώνοντας την ύπαρξη ενδοπεριφερειακών και διαπεριφερειακών clusters (Lee et al., 2020). Στην περίπτωση της συνέργειας μεταξύ του τουρισμού και φυσικού τοπίου που κερδίζει ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρον στην Ευρώπη θα πρέπει να ληφθούν υπόψη πιο πρόσφατες μελέτες όπως αυτή που διεξήχθη από τον Heslinga et al. (2020). Σε αυτή την μελέτη, αναλύθηκε η περίπτωση του Terschelling (Ολλανδία), ενός νησιού που αποτελεί μέρος της Παγκόσμιας Πολιτιστικής Κληρονομιάς της UNESCO. Μελετήθηκε ο τρόπος με τον οποίο η πολιτική και η κοινή γνώμη έχουν αλλάξει τα τελευταία χρόνια και πώς θα πρέπει να οργανώνεται η διακυβέρνηση. Οι ερευνητές, τόνισαν ότι θα πρέπει να μελετηθεί το ιστορικό θεσμικό πλαίσιο μιας περιοχής, να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη πολιτική που να στοχεύει σε συνεργικές αλληλεπιδράσεις, να αποκτηθεί μια επισκόπηση όλων των ενδιαφερομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, να αναπτυχθεί μια κοινή ιστορία, να δημιουργηθεί ένα σαφές όραμα και τέλος να επιτρέπεται ευελιξία στην τοπική εφαρμογή (Heslinga et al., 2020).

Σε κοινωνικό-πολιτιστικό επίπεδο λαμβάνονται υπόψη οι δημογραφικές δυνάμεις όπως η κατανομή της ηλικίας του παγκόσμιου πληθυσμού, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, τα κινήματα (π.χ. το καταναλωτικό), το θρήσκευμα, η μετανάστευση, το ποσοστό των γυναικών στην εργασία και τα δικαιώματά τους, οι αυξήσεις στον αριθμό υπαλλήλων που εργάζονται εξ αποστάσεως, η μεγέθυνση των καταναλωτών σχετικά με τη διατροφή και φυσική άσκηση κ.α. μπορούν να έχουν άμεσες επιδράσεις στην επιλογή των καταναλωτών σχετικά με το τουριστικό προορισμό. Η περίπτωση της γήρανσης και της κατανομής του παγκόσμιου πληθυσμού είναι για παράδειγμα μείζονα ζητήματα που μπορούν να επιδράσουν στη τουριστική βιομηχανία και να διαμορφώσουν σημαντικές τάσεις. Ο πληθυσμός κάθε γενεάς, όπως εκείνες των Μιλένιαλς (Millennials) ή των Boomers ή της γενιάς GenZ, χαρακτηρίζονται από διαφορετικές ανάγκες σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές (όπως η ανάγκη για περισσότερη ποικιλία εμπειριών) και οι επιχειρήσεις του τουριστικού χώρου αναγκαστικά θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις προτιμήσεις αυτής της γενιάς όταν διαμορφώνουν το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ. Η αύξηση των γηριότερων τουριστών έναντι των νεαρών και η αύξηση των θεματικών (niche) ταξιδιών αποτελούν πολύ σημαντικές τάσεις που θεωρούνται ότι θα επιδράσουν καταλυτικά τα επόμενα χρόνια στο τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο τομέας του τουρισμού παγκοσμίως.

Σε τεχνολογικό επίπεδο λαμβάνονται υπόψη η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας (π.χ. τα social media) και του διαδικτύου και η αντιμετώπιση του ηλεκτρονικού εγκλήματος, η διαχείριση της πληροφορίας και τα μέσα επικοινωνίας (π.χ. ηλεκτρονικά), η ψηφιακή μετάβαση (τεχνολογική δύναμη), τα συστήματα Διαχείρισης Εσόδων, Διαχείρισης Πελατειακών σχέσεων, οι τηλεπικοινωνίες, τα γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών (GIS), η τρισδιάστατη εκτύπωση, η νανοτεχνολογία, το E-commerce κ.α. Η προσαρμογή στις νέες τεχνολογικές τάσεις επιτρέπουν την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των λειτουργιών της επιχείρησης οδηγώντας σε καλύτερες υπηρεσίες, αύξηση των κερδών και ασφαλώς επίτευξη καλύτερης ανταγωνιστικότητας. Στη περίπτωση της τεχνολογίας τα επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο σε μία περιοχή που αναπτύσσει καινοτομίες μπορούν να έχουν ραγδαία επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της κάθε επιχείρησης όσο απομακρυσμένη και αν είναι. Οι καινοτομίες μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρίες για αποτελεσματική ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών ή πολύ σημαντική απειλή εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί στη νέα τεχνολογία. Για παράδειγμα, όσο κερδίζουν έδαφος τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης στην ζωή των ανθρώπων τόσο θα αυξάνεται η ανάγκη για παρουσία των επιχειρήσεων σε αυτά. Με την δύναμη της τεχνολογίας οι τουρίστες μπορούν ευκολότερα να οργανώσουν τα ταξίδια τους αυτόνομα και ανεξάρτητα από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και να έχουν μία εντελώς διαφορετική εμπειρία. Τονίζεται βέβαια, ότι έως τώρα στον τουρισμό ήταν πολύ σημαντικός ο ανθρώπινος παράγοντας και παρά την επίδραση της τεχνολογίας οι

άνθρωποι συνεχίζουν να έχουν ανάγκη την ανθρώπινη επαφή κατά την διαδικασία παροχής υπηρεσιών. Η υπερβολική έμφαση στην χρήση της τεχνολογίας μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές επιδράσεις στον χώρο του τουρισμού ενώ ελλιπής προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες σε αναποτελεσματικότητα και αποδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας. Γενικώς, η χρήση της τεχνολογίας απαιτεί ισορροπία και φειδώ. Στην αντίπερα όχθη, η χρήση της εικονικής πραγματικότητας μπορεί να έχει και θετικά αποτελέσματα, όταν για παράδειγμα οι τουρίστες μπορούν να έχουν μία πρόγευση της εμπειρίας που θα ζήσουν όταν επιλέξουν το συγκεκριμένο τουριστικό προορισμό. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ασκούν μεγάλη επίδραση στη διαμόρφωση των προτιμήσεων των καταναλωτών. Για αυτό τον λόγο ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζεται στα μέσα ένας προορισμός θα είναι ζωτικής σημασίας. Ως εκ τούτου, οι προορισμοί θα βρεθούν σε έντονη πίεση να αναπτύξουν όλων των ειδών τις υπηρεσίες και αγαθά ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες των καταναλωτών. Διανύοντας την 4η βιομηχανική επανάσταση οι νέες προκλήσεις καθώς και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις και την οικονομία έχουν πολλαπλασιαστεί.

Όσον αφορά την οικονομική διάσταση αυτή μπορεί να σχετίζεται με την παγκόσμια οικονομία ή με τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση όπως το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, η ανεργία, οι εμπορικές συμφωνίες, τα επιτόκια, οι χρηματοδοτήσεις, πληθωριστικές τάσεις, το εισόδημα, δείκτες τιμών, ο πληθωρισμός. Σε παγκόσμιο επίπεδο μπορεί να είναι το αυξανόμενο παγκόσμιο εμπόριο, τιμές συναλλάγματος, ανάδειξη νέων χωρών ως μεγάλες οικονομικές δυνάμεις (π.χ. Ινδία). Στις περιπτώσεις του τουρισμού οι δυνάμεις της οικονομίας μπορεί να αφορούν α. την ανεύρεση χρηματοδοτήσεων (funding) και β. οι σχηματισμοί στρατηγικών συνεργασιών (strategic partnerships), ενώ σε μικρότερο βαθμό γ. οι αλλαγές της εθνικής και παγκόσμιας οικονομίας. Εδώ εντάσσονται και οι ανάγκες για την εύρεση πηγών χρηματοδότησης με σκοπό την ανάπτυξη υποδομών υψηλής τεχνολογίας και καινοτόμων διεργασιών καθώς επίσης και για την διεξαγωγή δράσεων έρευνας και καινοτομίας μέσω της πρόσβασης σε περιφερειακά κοινοτικά κονδύλια και προγράμματα επιδότησης.

Η πολιτική διάσταση αναφέρεται σε όλες τις δυνάμεις που ασκούνται από την πολιτική ηγεσία, ή τη νομοθεσία, τους κυβερνητικούς φορείς, ακόμα και όσα συμβαίνουν από τις ομάδες πίεσης είτε άμεσα είτε έμμεσα. Για παράδειγμα η «Ευρωπαϊκή Νομοθεσία υπέρ της ανταγωνιστικότητας» οι «Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) – Sustainable Development Goals (Ο.Η.Ε.) στη Τουριστική Βιομηχανία» ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία και μπορούν να επιδράσουν άμεσα στην πορεία μία ξενοδοχειακής επιχείρησης ή και όλων των εμπλεκόμενων της τουριστικής βιομηχανίας για παράδειγμα. Η κρατική υγειονομική οργάνωση είναι μία σημαντική πολιτική διάσταση για την αντιμετώπιση των υγειονομικών κρίσεων όπως έγινε σαφές τα τελευταία έτη (Papanikos, 2020). Η πανδημία (Covid-19) έπληξε ολόκληρο τον κόσμο και αποτελεί παγκόσμιο πρόβλημα. Γενικότερα, οι πολιτικές αποφάσεις γενικώς μπορούν να οδηγήσουν σε ενίσχυση της υγιούς ανταγωνιστικότητας μίας περιοχής ή ακόμα και σε ολική παράλυση της.

Ως προς την διάσταση του φυσικού περιβάλλοντος, το ενδιαφέρον εδώ εστιάζει στα θέματα της οικολογίας, των πηγών ενέργειας, και του κλίματος, που μπορούν να επηρεάσουν για παράδειγμα τις καλλιέργειες, τη φυσική χλωρίδα, τα ζωικά οικοσυστήματα, τους ζωικούς πληθυσμούς που είναι υπό εξαφάνιση, τα δικαιώματα των ζώων κ.α. Ο ρόλος των Συνεργατικών Σχηματισμών (clusters) στην πράσινη οικονομία έχει επισημανθεί από Έλληνες ερευνητές (Τρίγκας κ.ά., 2020). Η ευαισθητοποίηση του κόσμου σχετικά με τους κινδύνους της ανθρώπινης δραστηριότητας στο φυσικό περιβάλλον κάνουν αναγκαία την βιώσιμη επιχειρηματικότητα και δημιουργούνται νέες αγορές βασισμένες στα βιολογικά προϊόντα, στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και σε ότι μπορεί να είναι φιλικό προς το περιβάλλον. Πιστεύεται ότι αρκετά από τα περιβαλλοντικά φαινόμενα θα μπορούσαν άμεσα ή έμμεσα να πλήξουν την ζωή στον πλανήτη

με αποτέλεσμα να έχουν άμεσες επιδράσεις και στον τουρισμό. Θα πρέπει να δημιουργηθούν «πράσινες ζώνες», κανονισμοί σχετικά με την αξιοποίηση της γης και της θάλασσας, επενδύσεις στην συντήρηση και στην καλλιέργεια της γης, να σχηματιστούν νόμοι σχετικά με την σωστή χρήση των πόρων ώστε να μην υπάρχει εξασθένηση αυτών (π.χ. του υδροφόρου ορίζοντα) κ.α. Αρκετοί τουριστικοί προορισμοί θα χρειαστεί να επαναπροσδιοριστούν ώστε να είναι φιλικό προς το περιβάλλον, να προσφέρουν δραστηριότητες σε φυσικό χώρο (οικοτουρισμός) και θα πρέπει να κάνουν χρήση πράσινων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Η υλοποίηση δράσεων υποστήριξης της Βιώσιμης Ανάπτυξης θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη μεθοδολογικού πλαισίου για την αποδοτική παρακολούθηση και αξιολόγηση της αειφορίας. Γενικότερα, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η συνέργεια ανάμεσα στο φυσικό τοπίο και στον τουρισμό με ένα κατάλληλο νομικό πλαίσιο (Heslinga et al., 2020).

Η νομική διάσταση περιλαμβάνει γενικώς νομικές ρυθμίσεις στις εθνικές και τις παγκόσμιες αγορές όπως είναι για παράδειγμα το Εμπορικό Δίκαιο, οι εργασιακοί νόμους, οι νομοθετικές ρυθμίσεις για την προστασία των καταναλωτών, αντιρατσιστικούς νόμους, νομοθεσία προστασίας προσωπικών δεδομένων, Copyright, υγειονομικής προστασίας και οτιδήποτε σχετίζεται με το νομοθετικό πλαίσιο. Ωστόσο, σύμφωνα με την Palinchak et al. (2021) η παγκοσμιοποίηση συνέβαλε στη δημιουργία νέων συνθηκών παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης, οι οποίες ανάγκασαν τους οικονομικούς παράγοντες να επανεξετάσουν τον ρόλο τους στην οικονομία (Palinchak et al., (2021). Γενικότερα, οι νέες νομοθετικές ρυθμίσεις σχετικά με την Παγκοσμιοποίηση και η Ευρωπαϊκή Νομοθεσία φαίνεται να είναι σημαντικά θέματα συζήτησης ως προς αυτή τη διάσταση. Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω θα μπορούσαν να συγκεντρωθούν τα δεδομένα σχετικά με τις παγκόσμιες τάσεις που θα μπορούσαν να επιδράσουν δραστικά ως προς την ανταγωνιστικότητα της Κρήτης ως εξής:

Πίνακας 1.4. Διαστάσεις που μπορούν να επιδράσουν στην εξέλιξη του τουριστικού οικοσυστήματος της Κρήτης.

Κοινωνικό	Η Γήρανση του πληθυσμού και η παγκόσμια ηλικιακή κατανομή. Ζητήματα που ενδεχομένως επιδρούν στην τμηματοποίηση της αγοράς λόγω διαφορετικών αναγκών ανά ηλικιακή ομάδα.
Τεχνολογικό	Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας (π.χ. τα social media) ως παράγοντας που προέρχεται από το τεχνολογικό περιβάλλον και επιδράει άμεσα στο τρόπο λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων της Κρήτης (π.χ. στο τρόπο που διενεργούνται οι κρατήσεις).
Οικονομικό	Η παγκόσμια διαχείριση του ορυκτού πλούτου, των καυσίμων και η ανάπτυξη της «πράσινης οικονομίας».
Περιβαλλοντικό	Η κλιματική αλλαγή ως παράγοντας μείζονας σημασίας που διερευνάται στη διάσταση του περιβάλλοντος όπως επίσης και γενικώς τα περιβαλλοντικά φαινόμενα (π.χ. φαινόμενο του θερμοκηπίου).
Πολιτικό	Η υγειονομική διαχείριση (π.χ. της πανδημίας) ως μείζον ζήτημα που μπορεί να επιδράσει καταλυτικά στο τουριστικό προϊόν της Κρήτης και είναι υπό διαχείριση από το πολιτικό περιβάλλον.
Νομικό	Η νομοθεσία σχετικά με την Παγκοσμιοποίηση ως ζήτημα που απασχολεί τις κυβερνήσεις του πολιτικού χώρου διότι δημιουργεί την αναγκαιότητα νέων νομοθετικών διατάξεων.

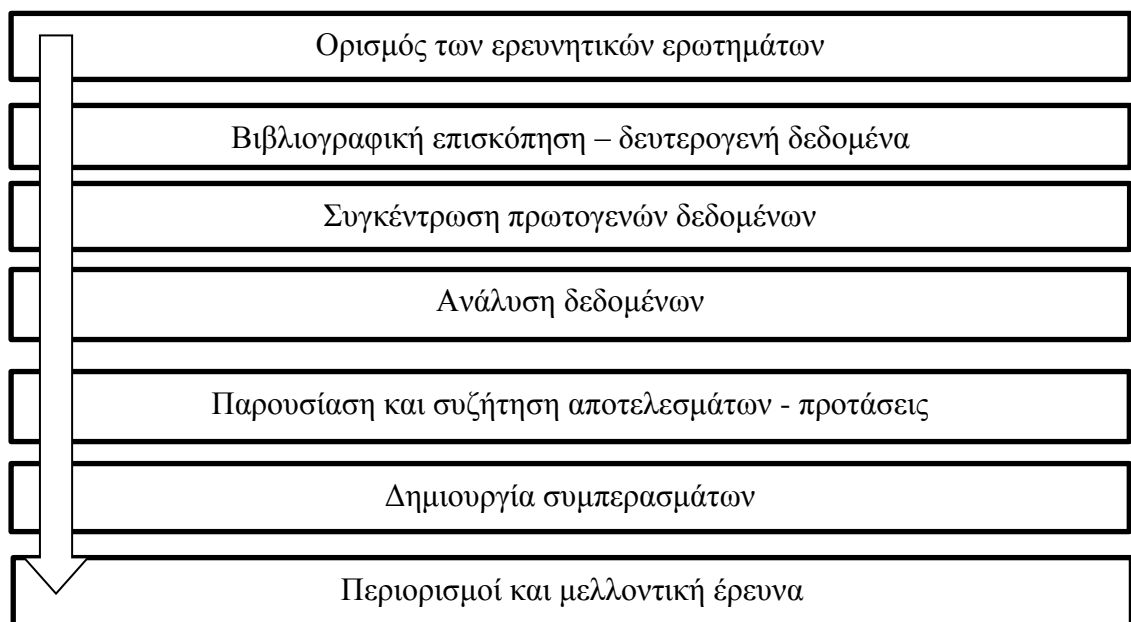
Πηγή: Βιβλιογραφική επισκόπηση παρούσας εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την διατήρηση μίας στρατηγικής ανταγωνιστικότητας είναι απαραίτητο να γίνεται τακτικά ανάλυση με διάφορα μοντέλα, εργαλεία, μεθόδους, συστήματα, μοντέλα ανάλυσης περιβάλλοντος όπως π.χ. η μήτρα δυνάμεων/αδυναμιών, το μοντέλο των πόρων και των θεμελιωδών ικανοτήτων, τα μοντέλα αξιολόγησης και πρόγνωσης/πρόβλεψης κινδύνων. Τα μοντέλα αυτά συνήθως χρησιμοποιούνται κυρίως για την άντληση και διαχείριση της πληροφορίας που είναι απαραίτητη για τον σχεδιασμό της στρατηγικής. Η άντληση της απαραίτητης πληροφορίας μπορεί να γίνει από i) εμπειρογνώμονες), σύμβουλους επιχειρήσεων ii) επενδυτικές μελέτες iii) επιμελητήρια και ενώσεις εργοδοτών iv) ερευνητικά κέντρα v) τράπεζες δεδομένων vi) έρευνες και προβλέψεις vii) κλαδικές μελέτες viii) επιχειρηματική πληροφόρηση (Formica & Kothari, 2008). Το εννοιολογικό πλαίσιο και η ερευνητική διαδικασία δημιουργίας ερωτηματολογίου περιγράφονται παρακάτω.

### 2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο

Το προτεινόμενο εννοιολογικό πλαίσιο για αυτή την εργασία περιλάμβανε τα ακόλουθα στάδια όπως περιγράφονται παρακάτω:



Εικόνα 2.1. Το εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας

Αρχικά έγινε ο ορισμός των ερευνητικών ερωτημάτων (RQ) και η βιβλιογραφική επισκόπηση όπως επίσης και η συγκέντρωση δευτερογενών δεδομένων, σε επόμενο στάδιο έγινε η συγκέντρωση των πρωτογενών δεδομένων μέσω των απαντήσεων που αντλήθηκαν από τα ερωτηματολόγια και έπειτα η ανάλυση – παρουσίαση των δεδομένων και η δημιουργία προτάσεων προς βελτίωση. Τέλος, έγινε η δημιουργία συμπερασμάτων και η αναγνώριση των περιορισμών της παρούσας έρευνας και προτάσεις σχετικά με μελλοντική έρευνα.

## 2.2 Συλλογή δεδομένων - δειγματοληψία

Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτελούνταν συνολικά από 120 στελέχη τουρισμού από τα 200 στελέχη τουρισμού που προσεγγίστηκαν αρχικά, συνεπώς το ποσοστό απόκρισης (Response Rate) ήταν 60%. Είναι σημαντικό να αναφερθεί εδώ ότι σύμφωνα με αντίστοιχη μελέτη που έγινε σε ΜΜΕ επιχειρήσεις τουρισμού στη περιοχή, η περιφέρεια Κρήτης έχει συνολικά περίπου 1390 ΜΜΕ (Arosrogi, 2018) για αυτό το λόγο θεωρήθηκε ότι περίπου 120 ερωτηματολόγια θα ήταν ένα ικανοποιητικό δείγμα του συνόλου. Οι ερωτηθέντες απασχολούνταν σε διαφορετικές επιχειρήσεις Τουρισμού, όπως π.χ. Διαμονής, Εστίασης, Ταξιδιωτικά γραφεία, Μεταφορές, Λιανικό Εμπόριο και Ημερήσιες Εκδρομές στις υποπεριφέρειες Χανίων, Ρεθύμνης, Ηρακλείου και Λασιθίου, στην Κρήτη.

Η παρούσα έρευνα απευθύνεται σε στελέχη τουρισμού, κυρίως επειδή θεωρούνται η αιχμή του τουρισμού (οι «Champions» κατά το M. Porter) και συνεπώς θα μπορούσαν πιθανόν περισσότερο να ηγηθούν μίας δράσης, όπως είναι η δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στον χώρο του Τουρισμού, για αυτό το λόγο μας ενδιέφερε να ληφθεί δείγμα κυρίως από αυτό το σύνολο πληθυσμού. Για τον παραπάνω λόγο ήταν σημαντικό να καταγραφεί ο βαθμός της εμπειρίας που είχαν οι ερωτηθέντες στον τομέα του τουρισμού, όπως και ο επαγγελματικός τομέας στον οποίο ανήκαν. Εκτός από τον κλάδο ΗΟ.ΡΕ.ΣΑ. ο οποίος περιλαμβάνει ξενοδοχεία (διαμονή), εστίαση και καφέ (φαγητό-ποτό), στην αλυσίδα αξίας του τουρισμού συγκαταλέγονται τα ταξιδιωτικά γραφεία, οι μεταφορές, το λιανικό εμπόριο και εναλλακτικές μορφές τουρισμού (π.χ. φυσικού τοπίου, αγροτουρισμός κ.α.).

Επιπλέον, ήταν επιθυμητό να συλλεχθεί δείγμα και από τους τέσσερις νομούς της Κρήτης, συνεπώς ανάμεσα στις ερωτήσεις ήταν σημαντικό να συμπεριληφθεί η γεωγραφική έδρα στην οποία δραστηριοποιούνται οι συμμετέχοντες. Με παρόμοιο τρόπο οι Jackson & Murfy (2006) διερεύνησαν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ επιχειρήσεων ανάμεσα σε τέσσερις περιοχές στην Αυστραλία. Στην περίπτωση της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο με σκοπό να διερευνηθεί το ποσοστό σε κάθε Νομό (περιοχές Χανίων, Ρεθύμνης, Ηρακλείου, Λασιθίου) μέσω της κλίμακας Likert. Κατά παρόμοιο τρόπο με την εργασία που έγινε από τον Omerzel (2011) ο οποίος σχημάτισε ανάλογο πίνακα με σκοπό να σκιαγραφήσει το προφίλ των ερωτηθέντων σε δείγμα που διερευνούσε το ποσοστό της ανταγωνιστικότητας στην περιοχή της Σλοβενίας δημιουργήθηκε το προφίλ των ερωτηθέντων το οποίο παρουσιάζεται στον σχετικό πίνακα στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν παρουσιάζονται στην συνέχεια.

## 2.3 Δημιουργία Ερωτηματολογίου

Από την βιβλιογραφική επισκόπηση αντλήθηκαν δεδομένα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία των δομημένων απαντήσεων (ποσοτική έρευνα) ενώ στις ερωτήσεις που ήταν ποσοτικές χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Likert κλίμακας 1-5 για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων. Σε άλλες περιπτώσεις όπου χρειάστηκε να υπάρξει ελευθερία απαντήσεων με σκοπό να ανιχνευθούν στοιχεία τα οποία ενδεχομένως δεν υπάρχουν στην βιβλιογραφία χρησιμοποιήθηκαν ανοιχτού τύπου ερωτήσεις (ποιοτική έρευνα). Για τις ανάγκες άντλησης των δεδομένων γενικότερα χρησιμοποιήθηκαν αυτοσυμπληρούμενα ψηφιακά και έντυπα ερωτηματολόγια με ερωτήσεις τύπου:



- Κλίμακας Likert πέντε βαθμών
- Ανοιχτού τύπου - ελεύθερης ανάπτυξης
- Ερωτήσεις Πολλαπλής Επιλογής (Multiple Choice Questions - MCQ)

Σχετικά με το προφίλ των ερωτηθέντων έγιναν οι ακόλουθες ερωτήσεις:

Πίνακας 2.1. Ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά και γενικά στοιχεία που αφορούν τους συμμετέχοντες με σκοπό την δημιουργία του προφίλ ερωτηθέντων.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις
Φύλο	Άνδρας/ Γυναίκα
Ηλικία	18 έως 30 ετών, 31 έως 44 ετών, 45 έως 64 ετών, 65 και άνω
Επίπεδο σπουδών (εκπαίδευση)	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας, Ανώτατης, Ιδιωτική σχολή, Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό
Πόσα έτη δραστηριοποιείστε στον τομέα του τουρισμού (έτη εμπειρίας);	Έως 10, 11 έως 20, 21 έως 30, 31 και άνω
Σε ποιο επαγγελματικό τομέα επιχείρησης ανήκετε;	Διαμονή, Εστίαση, Ταξιδιωτικά γραφεία, Μεταφορές, Λιανικό Εμπόριο, Ημερήσιες εκδρομές
Σε ποια γεωγραφική έδρα της Κρήτης δραστηριοποιείστε;	Χανιά, Ρέθυμνο, Ηράκλειο, Λασιθί

Στην συνέχεια, με σκοπό να αναλυθεί κατά πόσο τα στελέχη του τουρισμού αναγνωρίζουν τα οφέλη που προκύπτουν από την λειτουργία των συνεργατικών σχηματισμών - cluster στην Κρήτη (στο αντικείμενο του τουρισμού) δημιουργήθηκε μια ερώτηση τύπου Likert κλίμακας 5 βαθμών με δομημένες απαντήσεις βάσει των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των συνεργατικών σχηματισμών, όπως αναλύθηκαν στο αντίστοιχο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Για τον σχεδιασμό του πίνακα σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο του Andriotis (2004), στο οποίο αποτυπώθηκαν οι απαντήσεις ποσοστιαία (%). Για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων σε μορφή ραβδογράμματος χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο των Heiberger & Robbins (2011, 2014).

Πίνακας 2.2. Ερώτηση και οι απαντήσεις σχετικά με τα οφέλη που αναγνωρίζουν τα στελέχη τουρισμού ότι μπορούν να δημιουργηθούν από την δημιουργία συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις σε πενταβάθμια κλίμακα likert.

Ερώτηση: Κατά πόσο θεωρείτε ότι η επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιείστε μπορεί να επωφεληθεί από την δημιουργία συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις;	
Καθόλου = 1 2 3 4 5 = Πάρα πολύ	
1	Ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών αγοράς / πελάτων
2	Γενική βελτίωση της ποιότητας του επιχ. περιβάλλοντος
3	Πραγματοποίηση κοινών δράσεων
4	Ενίσχυση της καινοτομίας
5	Κοινή χρήση και πρόσβαση σε πόρους
6	Προσέλευση χρηματοδότησης και συγκέντρωση κεφαλαίων
7	Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης
8	Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης
9	Δημιουργία κοινών αξιών και οράματος

<b>10</b>	Ενδυνάμωση της δικτύωσης και των επαφών
<b>11</b>	Συμφωνίες οικ. κλίμακας και τη μείωση του λειτ. κόστους
<b>12</b>	Βελτίωση της Εκπαίδευσης και συμμετοχή σε εξ. σεμινάρια
<b>13</b>	Προσέλκυση υψηλού επιπέδου προσωπικού
<b>14</b>	Οργ. συμμετοχή και προώθηση τουριστικού Brand name
<b>15</b>	Ενεργοποίηση της τοπικής κοινότητας
<b>16</b>	Αύξηση της ελκυστικότητας της περιοχής

Στην συνέχεια κρίθηκε αναγκαίο να προσδιοριστεί κατά πόσο θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι μπορεί γενικώς να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης και κατά πόσο οι άλλες επιχειρήσεις θεωρούν ότι είναι διατεθειμένες να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών δράσεων. Σε αυτό το σημείο έγιναν οι ακόλουθες ερωτήσεις :

- «Κατά πόσο θεωρείτε ότι μπορεί να ενισχυθεί γενικότερα η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης μέσω συνεργατικών σχηματισμών/ συνεργασιών ανάμεσα σε επιχειρήσεις;»
- «Κατά πόσο θεωρείτε ότι οι άλλες επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να συνεργαστούν μεταξύ τους ώστε να δημιουργηθούν συνεργατικοί σχηματισμοί (Cluster) με σκοπό την συλλογική δράση κοινών συμφερόντων;»

Εδώ, όπως και προηγουμένως έγινε χρήση της κλίμακας Likert 5 βαθμών. Η 1<sup>η</sup> ερώτηση επέτρεψε να προσδιοριστεί το ποσοστό των ερωτηθέντων που θεωρεί πιθανή την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσω συνεργατικών σχηματισμών και η 2<sup>η</sup> το κατά πόσο οι άλλες επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να συνεργαστούν ώστε να δημιουργηθεί Cluster τουρισμού. Ο λόγος που δημιουργήθηκε το παραπάνω ζεύγος ερωτήσεων ήταν για να προσδιοριστεί η διαφορά ανάμεσα στην αντίληψη που έχουν τα στελέχη τουρισμού ότι μπορεί να υπάρξει ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και ως προς την διάθεση των άλλων επιχειρήσεων να συμμετέχουν σε μία συνεργασία. Οι συλλογικές δράσεις κοινών συμφερόντων άλλωστε όπως και τα κοινά εγχειρήματα (ventures) είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους γίνεται ένας συνεργατικός σχηματισμός.

Ως προς τον προσδιορισμό των εμποδίων τα οποία μπορεί να αποτρέπουν την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών και την ανίχνευση εάν υπάρχει ήδη κάποια συμμετοχή σε συνεργατικών σχηματισμών δημιουργήθηκαν οι ακόλουθες ερωτήσεις

- Ποια είναι τα εμπόδια που αποτρέπουν τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στην Κρήτη;
- Συμμετέχετε σε κάποιου είδους συνεργασία που θα μπορούσε να θεωρηθεί συνεργατικός σχηματισμός;
- Αν ναι, (αν απαντήθηκε θετικά το παραπάνω ερώτημα) τότε σε ποιο συνεργατικό σχηματισμό συμμετέχετε; Ποιος ο σκοπός του και τι περιλαμβάνει;

Εδώ, επικεντρωθήκαμε στο προσδιορισμό των εμποδίων που αποτρέπουν την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών, μέσω μίας ερώτησης ελεύθερης ανάπτυξης, όπου οι ερωτηθέντες μπορούσαν να περιγράψουν ελεύθερα τη θέση τους. Αυτού του είδους οι ερωτήσεις επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να δώσουν απρόβλεπτες απαντήσεις, οι οποίες μπορούν να αναδείξουν εμπόδια όπως επίσης και να εντοπιστούν συνεργατικοί σχηματισμοί οι οποίοι δεν είχαν προβλεφθεί ή εξεταστεί στην βιβλιογραφία. Σε περίπτωση που οι ερωτηθέντες ανήκαν ήδη σε κάποιο συνεργατικό σχηματισμό ήταν δυνατόν να απαντήσουν στις επόμενες δύο ερωτήσεις. Αν όχι, τότε μπορούσε να παραλειφθεί η ερώτηση και να προχωρήσει στην επόμενη. Στην 2<sup>η</sup>

ερώτηση ουσιαστικά δίνεται η δυνατότητα στον ερωτηθέντα να περιγράψει ανοιχτά τον συνεργατικό σχηματισμό στον οποίο συμμετέχει, με έμφαση στο σκοπό του και το τι περιλαμβάνει.

Στην επόμενη ερώτηση κρίθηκε αναγκαίο να ερωτηθούν οι συμμετέχοντες σχετικά με το πεδίο στο οποίο θεωρείται πιο δυναμική η επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιούνται, διότι το στέλεχος μπορεί υποθετικά να παρουσιάζεται πολύ θετικό γενικώς ως προς την ιδέα των συνεργατικών σχηματισμών όμως εν τέλει η επιχείρηση να είναι πιο δυναμική σε εντελώς διαφορετικούς τομείς από αυτούς που χρειάζονται για την δημιουργία ενός επιτυχημένου συνεργατικού σχηματισμού. Ένας τέτοιος τομέας είναι η δικτύωση η οποία όχι μόνο μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά είναι και μία βασική δεξιότητα που χρησιμοποιείται για την δημιουργία δικτύων και κατ' επέκταση ενδυνάμωση της συνεργασίας των μελών που συμμετέχουν σε συνεργατικούς σχηματισμούς.

Πίνακας 2.3. Ερώτηση σχετικά με την δυναμικότητα της επιχείρησης και μεταβλητές σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε επίπεδο επιχείρησης, σε πενταβάθμια κλίμακα likert.

<b>Ερώτηση: Πόσο δυναμική θεωρείτε ότι είναι η επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιείστε στα παρακάτω;</b>	
	<b>Καθόλου = 1 2 3 4 5 = Πάρα πολύ</b>
<b>1</b>	Καλύτερη διαχείριση κόστους
<b>2</b>	Μοναδικότητα προϊόντων και υπηρεσιών (Διαφοροποίηση)
<b>3</b>	Εστιασμένο Μάρκετινγκ - Digital Marketing
<b>4</b>	Έρευνα και ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων (R&D)
<b>5</b>	Αποτελεσματικότητα γραμμής παραγωγής
<b>6</b>	Εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών
<b>7</b>	Δικτύωση και ανάπτυξη συνεργασιών (networking)
<b>8</b>	Πληροφόρηση σχετικά με θέματα τουριστική αγοράς

Λόγω του ότι η παρούσα μελέτη πραγματοποιείται επίσης τις στρατηγικές τις οποίες εμφανίζονται στη βιβλιογραφία ως ιδανικές για ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, για αυτό το λόγο διαμορφώθηκε η ακόλουθη ερώτηση η οποία γίνεται για να προσδιοριστεί σε ποια στρατηγική ανάμεσα στις δύο παρακάτω θεωρεί το στέλεχος τουρισμού ότι είναι σημαντικότερη.

Πίνακας 2.4. Ερώτηση σχετικά με την ιδανική στρατηγική ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και οι μεταβλητές σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που αφορούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε επίπεδο περιφέρειας, σε πενταβάθμια κλίμακα likert.

<b>Ερώτηση: ποια θεωρείτε ιδανική στρατηγική με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης;</b>	
<b>1</b>	Ηγεσία κόστους/ Οικονομία κλίμακας
<b>2</b>	Διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος
<b>3</b>	Στρατηγική εστίασης σε συγκεκριμένες αγορές
<b>4</b>	Καινοτομία και έξυπνη εξειδίκευση
<b>5</b>	Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα
<b>6</b>	Τεχνολογία Πληροφορικής (IT) - Δεδομένα
<b>7</b>	Στρατηγικές συμμαχίες - δικτύωση
<b>8</b>	Στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Σχετικά με τις παγκόσμιες τάσεις που μπορεί να εντοπίζουν τα στελέχη στο περιβάλλον της επιχείρησης στην οποία δραστηριοποιούνται, διαμορφώθηκε η ακόλουθη ερώτηση η οποία έγινε με σκοπό να προσδιοριστεί κατά πόσο το στέλεχος τουρισμού θεωρεί ότι κάποιος από τους παρακάτω παράγοντες που παρατηρείτε σε παγκόσμιο επίπεδο μπορεί να επιδράσει ως προς την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης γενικότερα. Η παρακάτω ερώτηση επιτρέπει ουσιαστικά να αντληθούν δεδομένα για την δημιουργία της ανάλυσης PESTEL.

Πίνακας 2.5. Ερώτηση σχετικά με τις παγκόσμιες τάσεις που θα μπορούσαν να επιδράσουν ως προς την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος και μεταβλητές σε συγκεκριμένες τάσεις, σε πενταβάθμια κλίμακα likert.

<b>Ερώτηση: κατά πόσο θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να επιδράσουν στην ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης οι ακόλουθες παγκόσμιες τάσεις;</b>	
	<b>Καθόλου = 1 2 3 4 5 = Πάρα πολύ</b>
<b>1</b>	Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας
<b>2</b>	Η παγκόσμια ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
<b>3</b>	Ο Ψηφιακός μετασχηματισμός
<b>4</b>	Η οικονομία της γνώσης (Knowledge Economy)
<b>5</b>	Η υγειονομική πολιτική (π.χ. διαχείριση πανδημίας)
<b>6</b>	Η πράσινη οικονομία/ κλιματική αλλαγή
<b>7</b>	Η Έλλειψη ταλέντων/ εξειδικευμένων εργαζομένων
<b>8</b>	Η διαχείριση της ενέργειας

Για να προσδιοριστεί με ποιες επιχειρήσεις ή φορείς θεωρεί το στέλεχος τουρισμού ότι μπορεί να συνεργαστεί η επιχείρηση του για να συνάψει συνεργατικό σχηματισμό σχεδιάστηκε η ακόλουθη ερώτηση πολλαπλής επιλογής:

- Κατά πόσο θεωρείτε ότι θα μπορούσε να επιτευχθεί ένας αποτελεσματικός συνεργατικός σχηματισμός με τους ακόλουθους εταίρους;

Εδώ οι πιθανές απαντήσεις ήταν όπως και στην ερώτηση σχετικά με τους τομείς δραστηριότητας (διαμονή, εστίαση, ταξιδιωτικά γραφεία, μεταφορές, λιανικό εμπόριο και ημερήσιες εκδρομές. Κατά συνέπεια, η παραπάνω ερώτηση επιτρέπει την δημιουργία συσχέτισης με την ερώτηση που έγινε για την δημιουργία του προφίλ ερωτηθέντων. Η λογική πίσω από αυτή την ερώτηση είναι για να προσδιοριστεί με ποιες ομάδες από την αλυσίδα αξίας του τουρισμού θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένας συνεργατικός σχηματισμός και με ποιο τομέα γενικότερα θεωρείται ότι υπάρχει αποτελεσματική συνέργεια.

Όσον αφορά το ποιο θεωρείται ως κατάλληλο καναλιού επικοινωνίας σχεδιάστηκε η ακόλουθη ερώτηση:

Πίνακας 2.6. Ερώτηση σχετικά με τα καταλληλότερα μέσα και μεταβλητές - κανάλια επικοινωνίας, σε πενταβάθμια κλίμακα likert.

<b>Ερώτηση: Κατά πόσο θεωρείτε κατάλληλα τα ακόλουθα μέσα επικοινωνίας με σκοπό τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών;</b>	
	<b>Καθόλου = 1 2 3 4 5 = Πάρα πολύ</b>
<b>1</b>	Άμεσα και άτυπα με επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών μελών.

- 
- 2 Με κλαδικές συναντήσεις, ημερίδες και συνέδρια (π.χ., ξενοδόχοι, τουριστικά γραφεία).
  - 3 Με κοινοποίηση στα ηλεκτρονικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης, στον τύπο και στην ιστοσελίδα της επιχείρησης.
  - 4 Με παραδοσιακά μέσα - τοπικού / περιφερειακού τύπου (ραδιόφωνο κτλ.)
  - 5 Επικοινωνία μέσω κάποιου εξειδικευμένου σύμβουλου (διαμεσολαβητή) σε θέματα συνεργατικών σχηματισμών, που θα μπορούσε να διευκολύνει την διαδικασία.
- 

Η παραπάνω ερώτηση ήταν σημαντική με σκοπό να προσδιοριστεί ο τρόπος επικοινωνίας – το ιδανικότερο κανάλι – με σκοπό την συμμετοχή σε συνεργατικό σχηματισμό.

#### **2.4 Επεξεργασία και παρουσίαση αποτελεσμάτων**

Για την επεξεργασία και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων που αφορούν ποσοτικά δεδομένα χρησιμοποιήθηκε στατιστική επεξεργασία και ανάλυση Likert σύμφωνα με το προτεινόμενο μοντέλο που παρουσίασαν οι Robbins & Heiberger (2011) και Heiberger & Robbins (2014) στις σχετικές εργασίες τους. Για την επεξεργασία των ερωτήσεων του ποιοτικού τμήματος της έρευνας έγινε η τυπική διαδικασία: i. Ανάλυση των απαντήσεων του κειμένου, ii. Εξοικείωση με τα δεδομένα και iii. κατάλληλη κωδικοποίηση, iv. Αναζήτηση και οριστικοποίηση των θεμάτων, v. ορισμός και ονομασία θεμάτων και τέλος vi. Έκθεση των δεδομένων και τελική συγγραφή των ευρημάτων.

#### **2.5 Ανάλυση SWOT – TOWS**

Η ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών SWOT είναι ένα πολύ καλό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Έχει χρησιμοποιηθεί και στην περιοχή της Κρήτης και ιδιαίτερα από την οπτική του Μάρκετινγκ ως προς τον τουρισμό (Karagiannis & Apostolou, 2010), ωστόσο η έρευνα όσον αφορά την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών είναι περιορισμένη. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκαν τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις με σκοπό την συγκεκριμένη ανάλυση ως εξής:

Τα οφέλη που θεωρούνται ότι προκύπτουν από την συμμετοχή σε συνεργατικούς σχηματισμούς, χρησιμοποιήθηκαν ως αναγνωρίσιμες ευκαιρίες. Τα δυναμικά χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούν τα στελέχη τουρισμού ότι έχουν οι επιχειρήσεις στις οποίες δραστηριοποιούνται, χρησιμοποιήθηκαν ως δυνάμεις. Από τα εμπόδια που έχουν αποτρέψει την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στην Κρήτη στο παρελθόν, χρησιμοποιήθηκαν ως εσωτερικές αδυναμίες. Από τα εμπόδια που έχουν αποτρέψει την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στην Κρήτη επίσης αντλήθηκαν δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν ως απειλές.

Για την δημιουργία των στρατηγικών (TOWS) χρησιμοποιήθηκαν τα δεδομένα από την ανάλυση SWOT με σκοπό να δημιουργηθούν συνολικά 6 στρατηγικές.

## 2.6 Δημιουργία προτάσεων

Για την παραγωγή των προτάσεων λήφθηκε υπόψη ότι η περιοχή της Κρήτης χρειάζεται καινοτόμες λύσεις σε ζητήματα που αφορούν το τουριστικό προϊόν στο ευρύτερο οικοσύστημα του νησιού στο οποίο δραστηριοποιούνται στελέχη επιχειρήσεων τουρισμού, επιστημονικό προσωπικό πανεπιστημίων, κρατικοί υπάλληλοι και σε ευθυγράμμιση με τις τρέχουσες παγκόσμιες συνθήκες της αγοράς. Υπό αυτό το πρίσμα, για την δημιουργία προτάσεων σύμφωνα με την παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση και σε συνάρτηση με τα πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα τις έρευνας τηρήθηκαν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- να είναι ρεαλιστικές, υλοποιήσιμες, μετρήσιμες και σε ευθυγράμμιση με το κοινό όραμα της Περιφέρειας Κρήτης,
- να λαμβάνουν υπόψη τα ευρήματα της παρούσας εργασίας (π.χ. τις παγκόσμιες τάσεις)
- να συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

### 3.1 Γενικά στοιχεία – προφίλ ερωτηθέντων

Στην παρούσα μελέτη έλαβαν μέρος συνολικά 120 άτομα, τα οποία ήταν στελέχη του τουρισμού της Κρήτης και των οποίων το προφίλ παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.1. Το προφίλ των ερωτηθέντων που έλαβαν μέρος στην έρευνα

<b>Προφίλ ερωτηθέντων (n=120)</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Φύλο</b>		
Άνδρας	<b>71</b>	<b>59</b>
Γυναίκα	<b>49</b>	<b>41</b>
<b>Εκπαίδευση</b>		
Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας (Λύκειο)	<b>12</b>	<b>10</b>
Απόφοιτος Ιδιωτικής σχολής	<b>39</b>	<b>33</b>
Ανώτατη (ΑΕΙ/ΑΤΕΙ)	<b>49</b>	<b>41</b>
Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	<b>20</b>	<b>17</b>
<b>Ηλικία</b>		
18 έως 30 ετών	<b>35</b>	<b>29</b>
31 έως 44 ετών	<b>48</b>	<b>40</b>
45 έως 64 ετών	<b>28</b>	<b>23</b>
65 και άνω	<b>9</b>	<b>8</b>
<b>Έτη Εμπειρίας</b>		
Έως 10 έτη	<b>52</b>	<b>43</b>
11 έως 20 έτη	<b>37</b>	<b>31</b>
21 έως 30 έτη	<b>18</b>	<b>15</b>
30 έτη και άνω	<b>13</b>	<b>11</b>
<b>Τομέας Απασχόλησης</b>		
Διαμονή	<b>65</b>	<b>54</b>
Εστίαση	<b>21</b>	<b>18</b>
Ημερήσιες εκδρομές	<b>8</b>	<b>7</b>
Λιανικό εμπόριο	<b>6</b>	<b>5</b>
Μεταφορές	<b>10</b>	<b>8</b>
Ταξιδιωτικά γραφεία	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>Έδρα</b>		
Χανιά	<b>21</b>	<b>18</b>
Ρέθυμνο	<b>16</b>	<b>13</b>
Ηράκλειο	<b>61</b>	<b>51</b>
Λασιίθι	<b>22</b>	<b>18</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>



Διαγράμματα 3.1-6. Ποσοστά απαντήσεων (%) ως προς το φύλο, την εκπαίδευση, την ηλικία, την εργασιακή εμπειρία, τον τομέα απασχόλησης και έδρα (προφίλ ερωτηθέντων).



Όπως φαίνεται παραπάνω οι 71 (59%) από τους συμμετέχοντες ήταν άνδρες και οι 49 ήταν γυναίκες (41%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (43%) έχει απασχοληθεί λιγότερο από δέκα έτη και το 31% είχε απασχοληθεί περισσότερο από 10 έτη.

Σχετικά με την εκπαίδευση των συμμετεχόντων το 41% έχει κάνει σπουδές ανώτατης εκπαίδευσης, το 32% έχει αποφοιτήσει κάποια μεταδευτεροβάθμια ιδιωτική σχολή τουρισμού, το 17% έχει αποκτήσει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ή διδακτορικό και τέλος, το 10% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης χωρίς επιπλέον σπουδές.

Ός προς τον τομέα απασχόλησης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων στο ποσοστό της τάξεως του 54% είχε δραστηριοποιηθεί στον τομέα της Διαμονής (Ξενοδοχεία, καταλύματα κλπ.), 18% στον τομέα εστίασης και σε μικρότερα ποσοστά στις υπόλοιπες κατηγορίες: ημερήσιες εκδρομές (7%), λιανικό εμπόριο (5%), μεταφορές (8%) και ταξιδιωτικά γραφεία (8%).

Όσον αφορά την εργασιακή εμπειρία οι περισσότεροι (43%) έχουν απασχοληθεί έως 10 έτη στον τουρισμό, το 31% έχει απασχοληθεί από 11 έως 20 έτη, το 15% από 21 έως 30 έτη και τέλος, το 11% από 30 έτη και πάνω.

Τέλος, ως προς τον νομό της περιφέρειας Κρήτης οι 21 (18%) απαντήσεις λήφθηκαν από τον νομό Χανίων, οι 16 (13%) απαντήσεις από τον νομό Ρεθύμνης, οι 61 (51%) από τον νομό Ηρακλείου που αποτελεί και τον νομό με τις περισσότερες προσφερόμενες κλίνες αναλογικά και 22 (18%) από τον νομό Λασιθίου.

### 3.2 Υφιστάμενη συμμετοχή σε Συνεργατικούς σχηματισμούς

Από του 120 ερωτηθέντες στο σύνολο τους μόνο 3 (2,5%) απάντησαν θετικά στην ερώτηση αν συμμετέχουν σε κάποιον συνεργατικό σχηματισμό. Οι υπόλοιποι 117 συμμετέχοντες δεν ανήκαν σε κάποιο συνεργατικό σχηματισμό σύμφωνα με τις απαντήσεις τους. Οι τρεις συμμετέχοντες απάντησαν ότι συμμετείχαν α. στην Αγροδιατροφική σύμπραξη β. στο Cluster Filoxenia και γ. στο πρόγραμμα Futuris. Κατά συνέπεια, 97.5% ερωτηθέντων δεν ανήκει σε κάποιον συνεργατικό σχηματισμό.

Πίνακας 5. Όνομα, αντικείμενο/σκοπός και μέλη συνεργατικών σχηματισμών στους οποίους συμμετέχουν τρεις (n=3) ερωτηθέντες από το συνολικό δείγμα (n=120)

Συνεργατικός Σχηματισμός	Αντικείμενο/σκοπός	Μέλη
Αγροδιατροφική σύμπραξη Περιφέρειας Κρήτης	Η προβολή και προώθηση των ποιοτικών προϊόντων, τα οποία παράγονται εντός της Περιφέρειας Κρήτης	<ul style="list-style-type: none"><li>• Τουριστικές και αγροτικές επιχειρήσεις</li><li>• Συνεταιρισμοί αγροτικών προϊόντων</li></ul>

<b>Cretan Cluster Filoxenia</b>	Η διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος με την έννοια της Κρητικής κουλτούρας	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δίκτυο από οικογενειακές επιχειρήσεις παροχής διαμονής - ξενοδοχεία</li> </ul>
<b>Πρόγραμμα Futuris της Tui care foundation</b>	Η βιώσιμη διαχείριση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεγάλοι ξενοδοχειακοί όμιλοι.</li> <li>• Τουριστικές και αγροτικές επιχειρήσεις</li> <li>• Συνεταιρισμοί αγροτικών προϊόντων</li> </ul>

Όπως παρατηρείται στον παραπάνω πίνακα οι συνεργατικοί σχηματισμοί που αναγνωρίστηκαν έχουν ως κύριο αντικείμενο τους είτε την παροχή υπηρεσιών διαμονής (Cretan Cluster Filoxenia), είτε λειτουργούν υποστηρικτικά, όπως η Αγροδιατροφική σύμπραξη Περιφέρειας Κρήτης, η οποία κάνει προσπάθειες σύνδεσης των τοπικών προϊόντων με τον τουρισμό. Επίσης, το Πρόγραμμα Futuris της Tui care foundation με σκοπό την βιώσιμη διαχείριση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ένα αξιόλογο παράδειγμα κοινής δράσης που χαρακτηρίζεται από ένα κοινό όραμα στο οποίο συμμετέχουν μεγάλοι ξενοδοχειακοί όμιλοι, τουριστικές και αγροτικές επιχειρήσεις και συνεταιρισμοί. Θα μπορούσαμε να ειπωθεί ότι υπάρχει μία εσωτερική τάση για σύνδεση ανάμεσα στα αγροτικά προϊόντα και στο τουριστικό προϊόν της Κρήτης το οποίο γίνεται αιτία συσπείρωσης και δημιουργίας συνεργασιών στην Κρήτη.

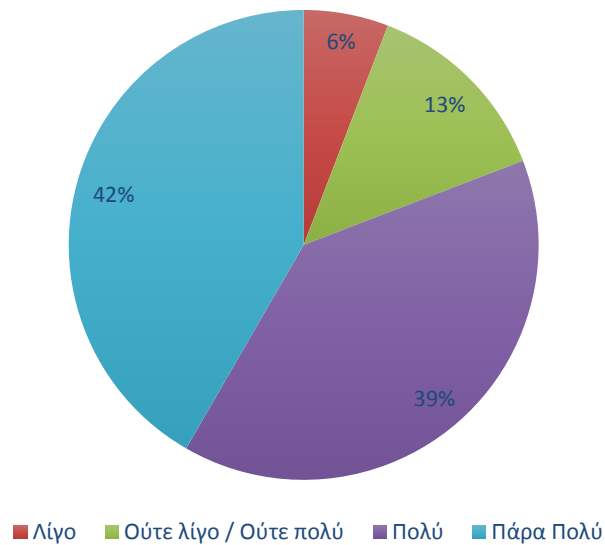
### 3.3 Πρόθεση δημιουργίας συν. σχηματισμών ενίσχυσης ανταγωνιστικότητας

Παρακάτω ακολουθεί ο πίνακας σχετικά με το κατά πόσο θεωρούν τα στελέχη τουρισμού ότι μπορεί να επιτευχθεί ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσω συνεργατικών σχηματισμών

Πίνακας 3.3. Ποσοστό (%) και Μέγεθος δείγματος (n) στην ερώτηση «κατά πόσο θεωρείτε ότι μπορεί να ενισχυθεί γενικότερα η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης μέσω συνεργατικών σχηματισμών/ συνεργασιών ανάμεσα σε επιχειρήσεις»

<b>Βαθμολογία στην κλίμακα likert</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ποσοστό (%)	0	6	13	39	42
Μέγεθος δείγματος (n)	0	7	16	45	50

«κατά πόσο θεωρείτε ότι μπορεί να ενισχυθεί γενικότερα η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης μέσω συνεργατικών σχηματισμών/ συνεργασιών ανάμεσα σε επιχειρήσεις»



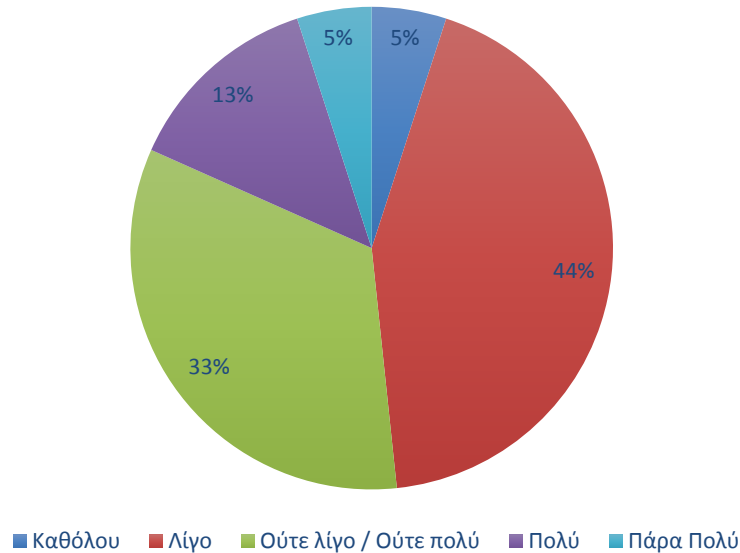
Διάγραμμα 3.7. Ποσοστό απαντήσεων (%) στην ερώτηση «κατά πόσο θεωρείτε ότι μπορεί να ενισχυθεί γενικότερα η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης μέσω συνεργατικών σχηματισμών/ συνεργασιών ανάμεσα σε επιχειρήσεις».

Παρακάτω ακολουθεί ο πίνακας σχετικά με το κατά πόσο θεωρούν ότι υπάρχει διάθεση συνεργασίας από τις άλλες τουριστικές επιχειρήσεις.

Πίνακας 3.4. Ποσοστό (%) και Μέγεθος δείγματος (n) στην ερώτηση «Κατά πόσο θεωρείτε ότι οι άλλες επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να συνεργαστούν μεταξύ τους ώστε να δημιουργηθούν συνεργατικοί σχηματισμοί (Cluster) με σκοπό την συλλογική δράση κοινών συμφερόντων;»

Βαθμολογία στην κλίμακα likert	1	2	3	4	5
Ποσοστό (%)	5	43	33	13	5
Μέγεθος δείγματος (n)	6	52	40	16	6

«Κατά πόσο θεωρείτε ότι οι άλλες επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να συνεργαστούν μεταξύ τους ώστε να δημιουργηθούν συνεργατικοί σχηματισμοί (Cluster) με σκοπό την συλλογική δράση κοινών συμφερόντων;»



Διάγραμμα 3.8. Ποσοστό απαντήσεων (%) στην ερώτηση «Κατά πόσο θεωρείτε ότι οι άλλες επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να συνεργαστούν μεταξύ τους ώστε να δημιουργηθούν συνεργατικοί σχηματισμοί (Cluster) με σκοπό την συλλογική δράση κοινών συμφερόντων;»

Όπως παρατηρείται παραπάνω η συνολική στάση των στελεχών απέναντι στην ερώτηση: «Κατά πόσο θεωρείτε ότι μπορεί να ενισχυθεί γενικότερα η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης μέσω συνεργατικών σχηματισμών/ συνεργασιών ανάμεσα σε επιχειρήσεις;» είναι αρκετά θετική (4,16 στην πενταβάθμια κλίμακα). Ωστόσο, οι ερωτηθέντες στο σύνολο τους θεωρούν ότι οι άλλες επιχειρήσεις δεν είναι πολύ διατεθειμένες (2,66) να συνεργαστούν μεταξύ τους για τον σχηματισμό δράσεων κοινών συμφερόντων. Ο νομός στον οποίο παρατηρήθηκε μεγαλύτερη βαθμολογία απαντήσεων ήταν ο νομός Ρεθύμνης (4,44) σχετικά με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσω συνεργατικών σχηματισμών, όπως επίσης και στην ερώτηση «Κατά πόσο θεωρείτε ότι οι άλλες επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να συνεργαστούν μεταξύ τους ώστε να δημιουργηθούν συνεργατικοί σχηματισμοί (Cluster) με σκοπό την συλλογική δράση κοινών συμφερόντων», η συνολική βαθμολογία ήταν 3,13, συνεπώς υποδηλώνεται ότι στην περιοχή θεωρείται ότι υπάρχει περισσότερη διάθεση για συνεργασία. Σε αντίθεση με το Ρέθυμνο, η περιοχή με την χαμηλότερη βαθμολογία, ήταν στην περιοχή του Νομού Λασιθίου 3,86 και 2,14 αντίστοιχα.

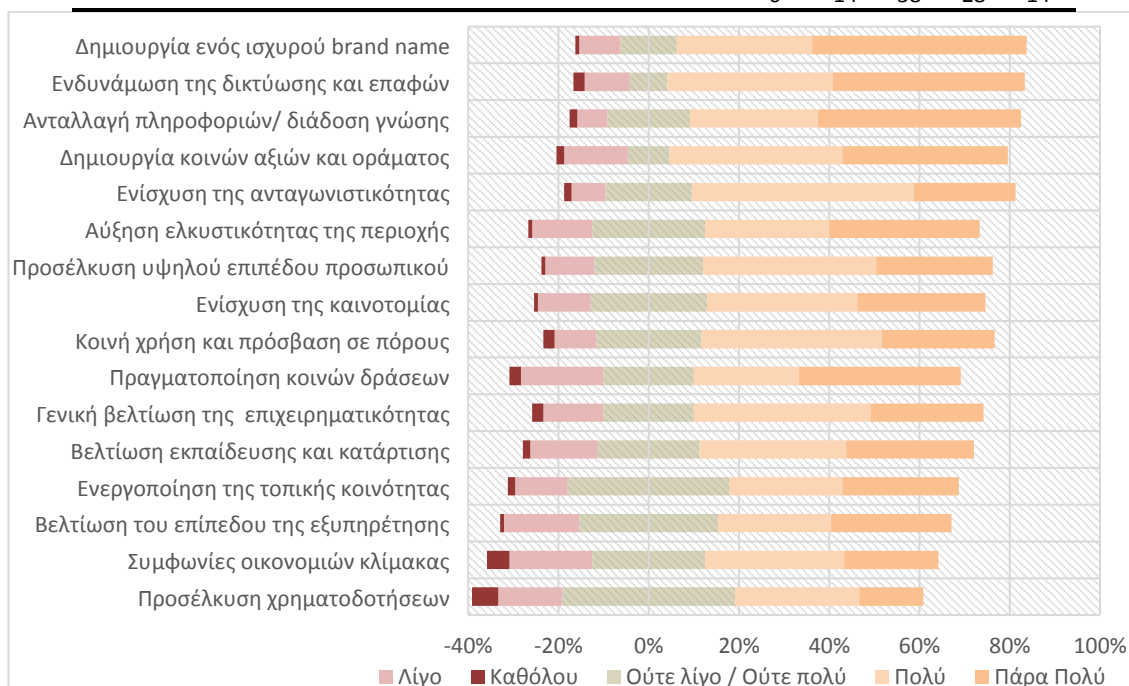
Θα ήταν αξιόλογη μία επανάληψη αυτής της ερώτησης σε στελέχη τουρισμού σε μελλοντικό χρονικό διάστημα και εφόσον έχουν γίνει προσπάθειες σχηματισμών συνεργασιών ώστε να διερευνηθεί κατά πόσο έχει μεταβληθεί αυτή η εικόνα που έχουν τα στελέχη του τουρισμού σε βάθος χρόνου.

Η διάθεση για συνεργασίες φαίνεται να είναι χαμηλή, αλλά μπορούν να γίνουν παρεμβάσεις με σκοπό να ενισχυθεί εφόσον για παράδειγμα η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσω συνεργατικών σχηματισμών αποτελέσει μία αναγνωρίσιμη στρατηγική η οποία θα αγκαλιαστεί και από δημόσιους και κρατικούς φορείς, όπως επίσης και από την ακαδημαϊκή κοινότητα, ώστε να υπάρχει μία οργανωμένη συμμετοχή από όλους τους παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν.

### 3.4 Οφέλη

Πίνακας 3.5. Ποσοστό (%) απαντήσεων στην ερώτηση «κατά πόσο θεωρείτε ότι μπορεί να ενισχυθεί γενικότερα η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης μέσω συνεργατικών σχηματισμών/ συνεργασιών ανάμεσα σε επιχειρήσεις»

Μεταβλητές	1	2	3	4	5
	%	%	%	%	%
1 Οργ. συμμετοχή και προώθηση τουριστικού Brand name	1	9	13	30	48
2 Ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών αγοράς-πελάτων	3	10	8	37	43
3 Ενδυνάμωση της δικτύωσης και των επαφών	2	7	18	28	45
4 Δημιουργία κοινών αξιών και οράματος	2	14	9	38	37
5 Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης	2	8	19	49	23
6 Αύξηση της ελκυστικότητας της περιοχής	1	13	25	28	33
7 Προσέλκυση υψηλού επιπέδου προσωπικού	1	11	24	38	26
8 Ενίσχυση της καινοτομίας	1	12	26	33	28
9 Κοινή χρήση και πρόσβαση σε πόρους	3	9	23	40	25
10 Πραγματοποίηση κοινών δράσεων	3	18	20	23	36
11 Γενική βελτίωση της ποιότητας του επιχ. περιβάλλοντος	3	13	20	39	25
12 Βελτίωση της εκπαίδευσης - συμμετοχή σε εξ. σεμινάρια	2	15	23	33	28
13 Ενεργοποίηση της τοπικής κοινότητας	2	12	36	25	26
14 Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης	1	17	31	25	27
15 Συμφωνίες οικ. κλίμακας και τη μείωση του λειτ. κόστους	5	18	25	31	21
16 Προσέλκυση χρημ/σης και συγκέντρωση κεφαλαίων	6	14	38	28	14



Διάγραμμα 3.9. Ποσοστό απαντήσεων (%) στην ερώτηση «κατά πόσο θεωρείτε ότι μπορεί να ενισχυθεί γενικότερα η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης μέσω συνεργατικών σχηματισμών/ συνεργασιών ανάμεσα σε επιχειρήσεις»

Τα αντιληπτά οφέλη που θα μπορούσαν να προκύψουν από τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών σύμφωνα με τους ερωτηθέντες παρουσιάζονται σύμφωνα με το διάγραμμα σε φθίνουσα σειρά βάσει της συνολικής βαθμολογίας όπως είδαμε και στον αντίστοιχο πίνακα. Παρατηρείται ότι οι υψηλότερες βαθμολογίες αφορούσαν την δημιουργία ενός ισχυρού σήματος (brand name) με σκοπό την προώθηση του τουριστικού Κρητικού προϊόντος. Αυτή η τάση παρατηρείται άλλωστε στην Κρήτη, όπου παρατηρείται η ανάπτυξη δικτύων με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών υπηρεσιών και των αγροτικών προϊόντων μέσω συνεργατικούς σχηματισμούς με αντικείμενο την προώθηση ενός ισχυρού brand name. Το δεύτερο σημαντικό οφέλος το οποίο φαίνεται να αναγνωρίζεται από τους συμμετέχοντες ήταν η ανταλλαγή γνώσεων και πληροφορίας. Όπως τονίστηκε και στο Κεφάλαιο 1.7 των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, σύμφωνα με τους Mahdi & Nassar (2021) το νέο επιχειρηματικό μοντέλο και ειδικότερα μετά από όσα βίωσε η ανθρωπότητα μετά την παγκόσμια πανδημία του Covid-19 θα πρέπει να βασίζεται στην γνώση και στις ηγετικές ικανότητες ώστε να έχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι, οι οργανισμοί και οι κοινωνίες θα διαχειρίζονται της γνώσης τους φαίνεται να είναι πολύ σημαντικός όσον αφορά την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας στην περιοχή της Κρήτης. Επιπλέον, η ενδυνάμωση της δικτύωσης και των επαφών, οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν μέσω των συνεργατικών σχηματισμών και η δημιουργία κοινών αξιών και οράματος είναι επίσης αξιοσημείωτο να επιτωθεί ότι συνδέονται με γενικότερα με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Το όραμα είναι κυρίως χαρακτηριστικό γνώρισμα της ηγεσίας, ενώ η δημιουργία δικτύωσης και επαφών είναι πολύ σημαντικό στοιχείο που χρησιμοποιείται στον τομέα του τουρισμού, ειδικότερα στο Μάρκετινγκ με σκοπό την ανάπτυξη σχέσεων, την διατήρηση υψηλού βαθμού επαναλαμβανόμενων τουριστών (loyal costumers) όπως επίσης και στην διατήρηση καλών σχέσεων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων.

Αντιθέτως, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες η ενεργοποίηση της τοπικής κοινότητας, η βελτίωση του επίπεδου εξυπηρέτησης, οι συμφωνίες οικονομικών κλίμακας και οι προσέλκυση χρηματοδοτήσεων συγκέντρωσαν τις χαμηλότερες βαθμολογίες, συνεπώς δεν φαίνεται να θεωρείται ότι αναγνωρίζονται τα οφέλη αυτά κατά τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στην Κρήτη. Τα πρώτα δύο, φαίνεται πως δεν θεωρείται πιθανόν να επιτευχθούν μέσω συνεργατικών σχηματισμών, άλλωστε είναι δευτερογενή οφέλη όπως αναφέρει και ο Porter. Επιπλέον, όπως τονίζει η Pavelkova et al. (2021), η ενίσχυση των χρηματοοικονομικών των επιχειρήσεων είναι κάτι που γίνεται αντιληπτό σε μακροχρόνιο επίπεδο (Pavelkova et al., 2021), συνεπώς οι απαντήσεις που λήφθηκαν θα μπορούσαν να εξηγηθούν σύμφωνα με αυτά τα επιχειρήματα, για ποιους λόγους οι συμφωνίες οικονομίας κλίμακας και η προσέλκυση χρηματοδοτήσεων έλαβαν τις χαμηλότερες βαθμολογίες. Ωστόσο, αποτελεί αξιόλογη παρατήρηση, διότι η πρόσβασης σε πόρους και το χαμηλότερο κόστος παραγωγής μέσω οικονομικών κλίμακας σύμφωνα με τον Porter είναι από τους σημαντικότερα πλεονεκτήματα και ταυτόχρονα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των συστάδων επιχειρήσεων.

### 3.5 Εμπόδια

Σε αυτό το τύπο ερωτήσεων το ερωτηματολόγιο δεχόταν ελεύθερη ανάπτυξη (ποιοτική έρευνα) με σκοπό να διερευνηθούν ποια εμπόδια θεωρούν ότι αποτρέπουν την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών. Αυτού του τύπου η ερώτηση επιτρέπει όλων των ειδών τις απαντήσεις οι οποίες μπορεί να μην έχουν εντοπιστεί για παράδειγμα στην βιβλιογραφία. Τα αποτελέσματα ταξινομήθηκαν και παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας σχετικά με τον αριθμό

και το ποσοστό των στελεχών που οι απαντήσεις τους μπορούν να ενταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες :

Πίνακας 6. Αριθμός (n) και ποσοστό (%) απαντήσεων στην ερώτηση «Ποια είναι τα εμπόδια που αποτρέπουν τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στην Κρήτη;»

<b>Εμπόδια και εσωτερικές αδυναμίες</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
1	Μη κατανόηση της κοινής ανταγωνιστικής επιχειρηματικής ηθικής	26	22
2	Έλλειψη εμπιστοσύνης στη διαρκή συνεργασία	23	19
3	Άγνοια, ελλιπής εκπαίδευση, χαμηλή κατάρτιση	17	14
4	Έλλειψη συνεργατικού ανταγωνισμού (cooperation)	15	13
5	Μη υποστηρικτική δημόσια πολιτική	12	10
6	Έλλειψη κουλτούρας κοινότητας (community)	10	8
7	Κοινωνική δομή και προσοχή στις προσωπικές σχέσεις	9	8
8	Ευρεία συμμετοχή των συμμετεχόντων στο cluster	3	3
9	Αδύναμη Ηγεσία του ιδιωτικού τομέα	2	2
10	Κατάλληλα όρια συμπλέγματος	2	2
11	Κύκλοι ζωής	1	1
<b>Σύνολο</b>		<b>120</b>	<b>100</b>



Διάγραμμα 3.10. Ποσοστό (%) απαντήσεων στην ερώτηση «Ποια είναι τα εμπόδια που αποτρέπουν τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στην Κρήτη;»

Σύμφωνα με την ερώτηση που έγινε στα στελέχη του τουρισμού οι λόγοι που μπορεί να παρουσιάζονται ως εμπόδια για την συνεργασία είναι κυρίως η μη κατανόηση της κοινής ανταγωνιστικής επιχειρηματικής ηθικής, με ένα σύνολο περίπου 26 απαντήσεων που αντιστοιχεί στον 22% του συνόλου (n=120). Εδώ εντάχθηκαν απαντήσεις όπως «το ατομικό συμφέρον», «δεν υπάρχει κοινή επιχειρηματική νοοτροπία», «έλλειψη κοινών αξιών», «αδιαφορία για το κοινό συμφέρον» κ.α. οι οποίες στο σύνολο τους κατηγοριοποιήθηκαν ως μία έννοια αιτία η οποία εμφανίζεται στην βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τον Jackson & Murphy (2006) ο οποίος μελέτησε τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν ένα Cluster σε σχέση με μια βιομηχανική ζώνη, η κατανόηση της κοινής ανταγωνιστικής επιχειρηματικής ηθικής είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό

των Cluster, του οποίου η έλλειψη σύμφωνα με τους συμμετέχοντες φαίνεται να αποτελεί σημαντικό εμπόδιο.

Απαντήσεις όπως «έλλειψη εμπιστοσύνης», «δεν υπάρχει προθυμία συνεργασίας», «έλλειψη κλίματος εμπιστοσύνης» κ.α. ήταν στο σύνολο τους 23 (19%) από τις 120. Η έλλειψη εμπιστοσύνης στην διαρκή συνεργασία είναι ένα στοιχείο που συναντάει κανείς και στις βιομηχανικές περιοχές, δίχως το οποίο δεν μπορεί να συνυπάρξουν οι επιχειρήσεις, ωστόσο όπως φαίνεται αποτελεί σημαντικό λόγο σύμφωνα με τους συμμετέχοντες που έχει εμποδίσει την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών ή εμποδίζει ακόμα και στο παρόν.

Όπως τονίστηκε στην Μεθοδολογία, η ερώτηση «Ποια είναι τα εμπόδια που αποτρέπουν τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στην Κρήτη;» δεχόταν απαντήσεις ανάπτυξης, συνεπώς επέτρεψε στους συμμετέχοντες να δώσουν απρόβλεπτες απαντήσεις, οι οποίες μπορούν να αναδείξουν εμπόδια τα οποία δεν είχαν προβλεφθεί ή εξεταστεί στην βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, η απάντηση σχετικά με τη «άγνοια, ελλιπή εκπαίδευση και χαμηλή κατάρτιση» η οποία παρατηρήθηκε από 17 συμμετέχοντες (14%) είχε την 2<sup>η</sup> μεγαλύτερη συχνότητα. Εδώ εντάχθηκαν απαντήσεις όπως: «Δεν υπάρχει τεχνογνωσία δημιουργίας συνεργατικών σχηματισμών», «Οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν κατάρτιση», «Δεν υπάρχει σωστή ενημέρωση σχετικά με τα πλεονεκτήματα των συνεργατικών σχηματισμών». Πράγματι, όταν δεν υπάρχει σωστή ενημέρωση γύρω από ένα αντικείμενο, δεν μπορεί να υλοποιηθεί, συνεπώς θεωρείται λογικό να είναι σε υψηλή συχνότητα αυτή η απάντηση, αν και δεν φαίνεται να τονίζεται ιδιαίτερα από την βιβλιογραφία, η οποία μάλλον το λαμβάνει ως δεδομένο. Ο Alimon et al. (2020) τονίζει ωστόσο, ο μηχανισμός διαχείρισής των συνεργατικών σχηματισμών είναι αρκετά περίπλοκος, εξαιρετικά γραφειοκρατικός, όπως επίσης και ότι η διαδικασία για την παροχή οικονομικής στήριξης είναι ιδιαίτερα περίπλοκη. Ενδεχομένως, αυτή η πολυπλοκότητα να σχετίζεται με την ελλιπή κατάρτιση, διότι για να ξεπεραστεί η οποιαδήποτε πολυπλοκότητα θα πρέπει να υπάρχει καλή γνώση του αντικειμένου γενικώς.

Η 4<sup>η</sup> πιο συχνή απάντηση (13%) ήταν η «Έλλειψη συνεργατικού ανταγωνισμού (coopetition)», συμπεριλαμβάνοντας απαντήσεις όπως «δεν υπάρχει συναγωνισμός αλλά μόνο ανταγωνιστική διάθεση», «ανταγωνιστικότητα δεν διεξάγεται με "ευγενή" τρόπο», «υπέρμετρος ανταγωνισμός» κ.α. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί ότι όταν τα όρια του ανταγωνισμού ξεπερνούν τα όρια της ομαδικότητας παύει να υφίσταται συνεργατικός ανταγωνισμός – συναγωνισμός και παρατηρούνται φαινόμενα υπερβολής τα οποία ασφαλώς έχουν ζημιογόνο επίδραση.

Άλλο ένα στοιχείο το οποίο θα μπορούσε να τονισθεί είναι η «μη υποστηρικτική δημόσια πολιτική» η οποία συγκέντρωσε 12 απαντήσεις (10%), εδώ εντάσσονται περιγραφές όπως: «Δεν υπάρχει πλαίσιο συνεργασίας με το κράτος ώστε να λειτουργήσουν συνεργασίες», «Οι κρατικοί φορείς δεν επιλύουν έγκαιρα τα προβλήματα που προκύπτουν», «δεν γίνονται έντονες προσπάθειες χρηματοδότησης από το κράτος». Γενικώς, η έλλειψη υποστήριξης από το κράτος και τους δημόσιους φορείς, τονίζεται από την βιβλιογραφία ως σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή πρόοδο των cluster. Αξιοσημείωτες απαντήσεις ήταν επίσης η «Έλλειψη κουλτούρας κοινότητας (community)» (8%), η «Κοινωνική δομή και προσοχή στις προσωπικές σχέσεις» (8%).

Η «ευρεία συμμετοχή» είναι σημαντικό χαρακτηριστικό των Cluster, υποδηλώνοντας ότι όταν δεν υπάρχει ενδιαφέρον για συμμετοχή δεν μπορεί να υπάρξει συνεργατικός σχηματισμός. Ένα σύνολο από 3 απαντήσεις εδώ παρατήρησε ότι «υπάρχει έλλειψη συμμετοχής» και «μειωμένο ενδιαφέρον». Απαντήσεις όπως «δυσκολία να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό που βρίσκεται εκτός πόλης» εντάχθηκαν στην κατηγορία «Κατάλληλα όρια συμπλέγματος» το οποίο είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των Cluster, αφού όταν το ανθρώπινο δυναμικό βρίσκεται έξω από αυτά τα όρια τότε δημιουργούνται προβλήματα που σχετίζονται με την πρόσβαση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Απαντήσεις όπως «ανυπαρξία οράματος» εντάχθηκαν στην



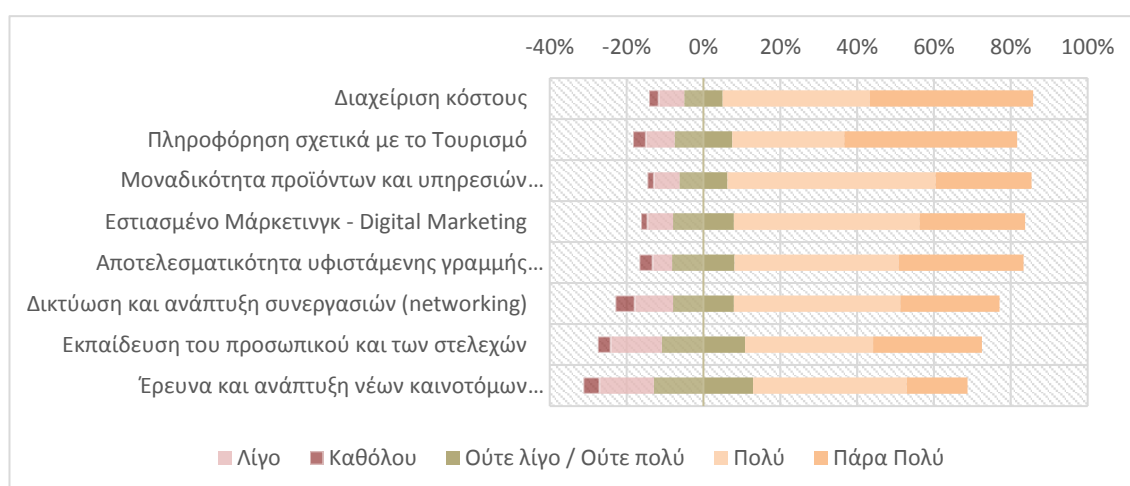
κατηγορία «αδυναμίας της ηγεσίας του ιδιωτικού τομέα». Γενικώς, το όραμα είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα – ευθύνη της ηγεσίας η οποία εμπνέει τους ανθρώπους με αυτό. Η κατηγορία «κύκλοι ζωής» αναφέρεται στο χαρακτηριστικό γνώρισμα των Cluster να έχουν κύκλους, κατά τους οποίους άλλοτε βρίσκονται στην ανάπτυξη και άλλοτε στη συρρίκνωση. Εδώ ένας από τους συμμετέχοντες απάντησε ότι «οι τοπικοί συνεταιρισμοί - αγροτικοί και άλλοι για παράδειγμα έπαψαν την λειτουργία τους». Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι όντως επειδή στο παρελθόν κάποιοι συνεταιρισμοί έπαψαν την λειτουργία τους συνεπώς δεν φαίνεται να είναι καλή ιδέα η δημιουργία νέων συνεργασιών, ωστόσο αυτό είναι μάλλον εσφαλμένη διαπίστωση διότι η δημιουργία κοινών δράσεων μπορεί να λυθεί μετά την ολοκλήρωση της, για αυτό το λόγο άλλωστε γίνεται λόγος για «κύκλους ζωής».

### 3.6 Δυναμικά στοιχεία επιχειρήσεων

Στην ερώτηση «Πόσο δυναμική θεωρείτε ότι είναι η επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιείστε στα παρακάτω;» οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 7. Ποσοστό απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο δυναμική θεωρείτε ότι είναι η επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιείστε στα παρακάτω;»

Μεταβλητές	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
1 Διαχείριση κόστους	3	7	10	38	43
2 Πληροφόρηση σχετικά με τα θέματα που αφορούν το	3	8	15	29	45
3 Μοναδικότητα προϊόντων και υπηρεσιών (Διαφοροποίηση)	2	7	13	54	25
4 Εστιασμένο Μάρκετινγκ - Digital Marketing	2	7	16	48	28
5 Αποτελεσματικότητα υφιστάμενης γραμμής παραγωγής	3	5	16	42	32
6 Δικτύωση και ανάπτυξη συνεργασιών (networking)	5	10	16	43	26
7 Εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών	3	13	22	33	28
8 Έρευνα και ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων (R&D)	4	14	26	40	16



Διάγραμμα 3.11. Ποσοστά (%) απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο δυναμική θεωρείτε ότι είναι η επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιείστε στα παρακάτω;»

Παρατηρείται ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν, η απάντηση με την μεγαλύτερη συνολική βαθμολογία ήταν η διαχείριση του κόστους. Αυτή η απάντηση σχετίζεται με όλες τις οικονομικές λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα εντός μιας επιχείρησης με σκοπό τον

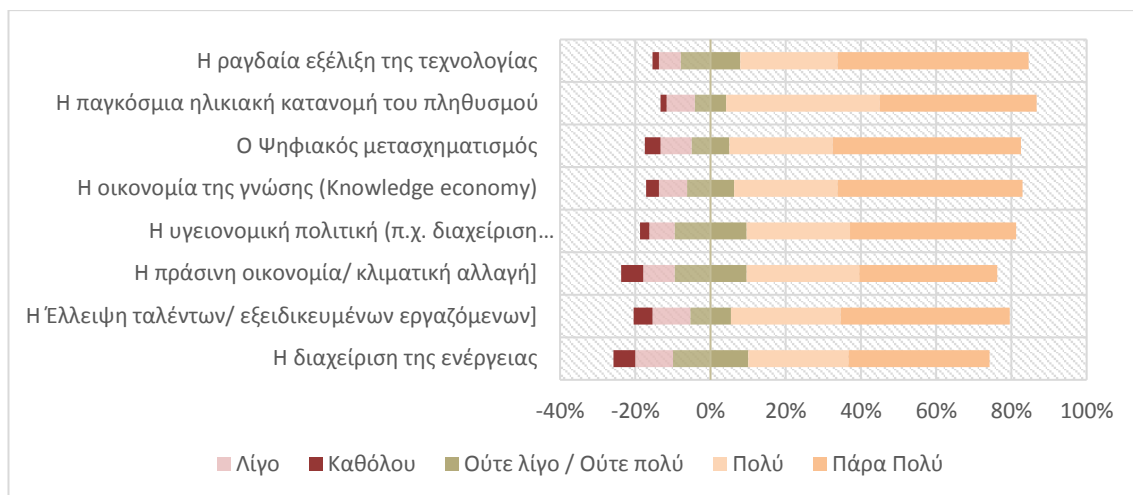
περιορισμό του κόστους παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών. Η δεύτερη σημαντικότερη απάντηση ήταν η «πληροφόρηση σχετικά με θέματα που αφορούν τον Τουρισμό» η οποία θεωρείται από τα στελέχη ως το πιο δυναμικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης στην οποία δραστηριοποιούνται. Η «μοναδικότητα προϊόντων και υπηρεσιών (Διαφοροποίηση)» είναι επίσης ένα σημαντικό χαρακτηριστικό το οποίο θεωρείται ότι δίνεται έμφαση και ότι είναι δυναμικό στοιχείο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό. Σχεδόν στον ίδιο βαθμό είναι και η δυνατότητες στο «εστιασμένο Μάρκετινγκ - Digital Marketing» όπως επίσης και η «Αποτελεσματικότητα υφιστάμενης γραμμής παραγωγής». Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι οι επιχειρήσεις τις Κρήτης στις οποίες δραστηριοποιούνται οι συμμετέχοντες είναι αρκετά δυναμικές στα παραπάνω, τα οποία γενικώς είναι και στοιχεία τα οποία μπορούν να δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο τουριστικό προϊόν της Κρήτης. Ωστόσο, η «δικτύωση και ανάπτυξη συνεργασιών» η οποία είναι ένα βασικό στοιχείο δεξιοτήτων το οποίο είναι αναγκαίο για την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών φαίνεται να συγκέντρωσε χαμηλότερη συνολικά βαθμολογία. Ακόμα χαμηλότερη είναι η «εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών» ενώ την χαμηλότερη βαθμολογία συγκέντρωσε η «Έρευνα και ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων». Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ο λόγος που δεν απάντησαν συνολικά σε υψηλό βαθμό οι συμμετέχοντες σχετικά με την έρευνα και ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων είναι διότι αυτή η κατηγορία δεν περιλαμβάνεται συνήθως στις προτεραιότητες ενός Manager στον τουρισμό, π.χ. σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η προσπάθεια εκπαίδευσης όπως επίσης και το Mentoring είναι στοιχεία που λαμβάνουν χώρα στις επιχειρήσεις διαμονής τα τελευταία χρόνια, ωστόσο δεν υπάρχει πλαίσιο για την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων σε ένα περιβάλλον μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης για παράδειγμα. Ίσως για αυτό το λόγο η απάντηση σχετικά με την Έρευνα και ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων συγκέντρωσε τη χαμηλότερη συνολικά βαθμολογία.

### 3.7 PESTEL

Στην ερώτηση σχετικά με «κατά πόσο θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να επιδράσουν στην ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης οι ακόλουθες παγκόσμιες τάσεις;» τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω :

Πίνακας 8. Ποσοστά (%) απαντήσεων στην ερώτηση «κατά πόσο θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να επιδράσουν στην ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης οι ακόλουθες παγκόσμιες τάσεις;»

Παγκόσμιες Τάσεις		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1	Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας	2	6	16	26	51
2	Η παγκόσμια ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού	2	8	8	41	42
3	Ο Ψηφιακός μετασχηματισμός	4	8	10	28	50
4	Η οικονομία της γνώσης (Knowledge Economy)	3	8	13	28	49
5	Η υγειονομική πολιτική (π.χ. διαχείριση πανδημίας)	3	7	19	28	44
6	Η πράσινη οικονομία/ κλιματική αλλαγή	6	8	19	30	37
7	Η Έλλειψη ταλέντων/ εξειδικευμένων εργαζομένων	5	10	11	29	45
8	Η διαχείριση της ενέργειας	6	10	20	27	38



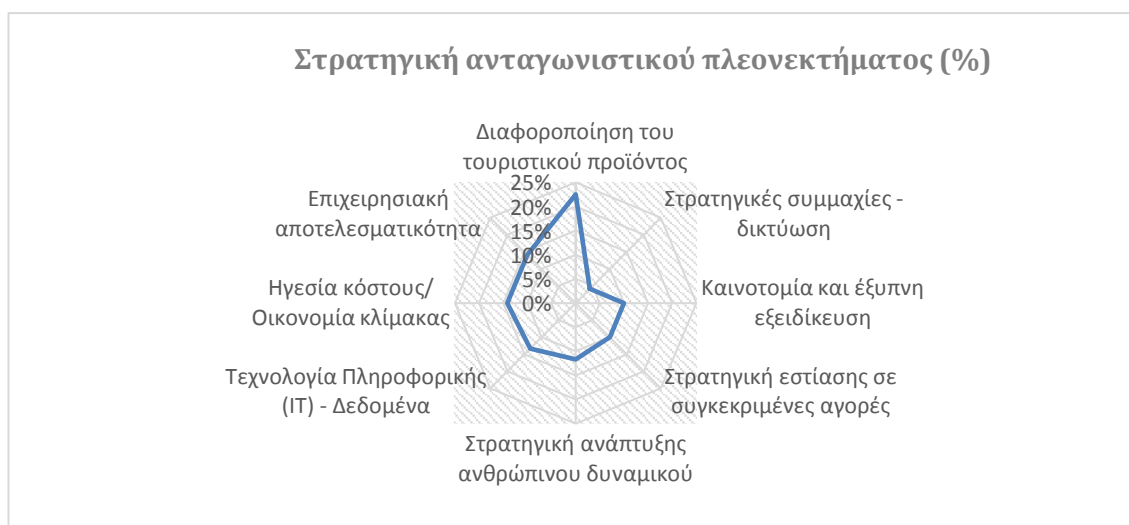
Διάγραμμα 3.12. Ποσοστά (%) απαντήσεων στην ερώτηση «κατά πόσο θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να επιδράσουν στην ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης οι ακόλουθες παγκόσμιες τάσεις;»

Η απάντηση με την υψηλότερη συνολικά βαθμολογία ήταν ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας η οποία σε συνδυασμό με τον ψηφιακό μετασχηματισμό που έχει την 3<sup>η</sup> πιο υψηλή βαθμολογία αποτελούν το ζεύγος των παγκοσμίων τάσεων που χαρακτηρίζουν την διάσταση της Τεχνολογίας στην ανάλυση PESTEL. Θα πρέπει να τονισθεί, ότι αυτές οι δύο παγκόσμιες τάσεις θεωρούνται ότι θα επιδράσουν δραστικά στην ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης. Η δεύτερη σημαντικότερη παγκόσμια τάση είναι η ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, η οποία περιλαμβάνει την γήρανση του πληθυσμού όπως επίσης και την εισαγωγή των νέων ηλικιακών ομάδων στον τουρισμό όπως είναι οι Millennials, GenZ κτλ. που είναι πολύ σημαντικές ομάδες εστίασης στο πλαίσιο του μάρκετινγκ τουριστικών επιχειρήσεων. Η οικονομία της γνώσης όπως επίσης και η υγειονομική πολιτική που σχετίζεται π.χ. με την διαχείριση της πανδημίας είναι επίσης παγκόσμιες τάσεις οι οποίες αναμένεται να επιδράσουν μελλοντικά στην ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος. Σε μικρότερο ποσοστό είναι η παγκόσμια τάση της πράσινης οικονομίας/ κλιματικής αλλαγής και η έλλειψη ταλέντων/ εξειδικευμένων εργαζόμενων. Τέλος, η διαχείριση της ενέργειας εμφανίζεται να αποτελεί την παγκόσμια τάση με την χαμηλότερη συνολική βαθμολογία.

### 3.8 Στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Πίνακας 9. Αριθμός (n) και ποσοστό (%) απαντήσεων στην ερώτηση «ποια θεωρείτε ιδανική στρατηγική με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης;»

Στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	n	%
1 Διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος	27	23
2 Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα	17	14
3 Ηγεσία κόστους/ Οικονομία κλίμακας	17	14
4 Τεχνολογία Πληροφορικής (IT) - Δεδομένα	16	13
5 Στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού	14	12
6 Στρατηγική εστίασης σε συγκεκριμένες αγορές	12	10
7 Καινοτομία και έξυπνη εξειδίκευση	12	10
8 Στρατηγικές συμμαχίες - δικτύωση	5	4



Διάγραμμα 3.13. Ποσοστό (%) απαντήσεων στην ερώτηση «ποια θεωρείτε ιδανική στρατηγική με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης;»

Θα πρέπει να αναφερθεί εδώ, ότι σύμφωνα με τον Porter, είναι δυνατόν να ξεχωρίσουν δύο κύριες (generic) στρατηγικές οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα, οι οποίες είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση σε συγκεκριμένες αγορές. Επιπλέον εντοπίζονται και άλλες στρατηγικές, ωστόσο 27 από τους ερωτηθέντες επέλεξαν ως ιδανικότερη στρατηγική τη διαφοροποίηση, ως προς το τουριστικό προϊόν της Κρήτης, σε ποσοστό που αντιστοιχεί σε 23% του συνολικού δείγματος. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί ότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα σχετικά με τα οφέλη που θεωρούνται ότι προκύπτουν από τους συνεργατικούς σχηματισμούς, η δημιουργία ενός ισχυρού brand name ήταν η επιλογή με την μεγαλύτερη βαθμολογία, συνεπώς αντλούνται δεδομένα από δύο διαφορετικές ερωτήσεις που σχετίζονται με την σημασία της διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης. Αφενός θεωρείται ως το μεγαλύτερο όφελος που μπορεί να προκύψει από την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών, αλλά επιπλέον θεωρείται και ως η ιδανικότερη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για το τουριστικό προϊόν της Κρήτης. Η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και η ηγεσία κόστους ήταν σε ίσο ποσοστό (14%) η επιλογή ως ιδανικότερη στρατηγική. Θα πρέπει να αναφερθεί εδώ ότι η διαχείριση κόστους θεωρείται το πιο δυναμικό στοιχείο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, συνεπώς εύλογα η στρατηγική ηγεσίας κόστους θα μπορούσε να εφαρμοστεί και σε επίπεδο συνολικής στρατηγικής του τουριστικού προϊόντος. Η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα είναι στην ίδια συχνότητα απαντήσεων, ωστόσο δεν είναι ξεκάθαρο για ποιους λόγους μπορεί να θεωρηθεί ως ιδανικότερη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά όταν δεν φαίνεται να αποτελεί δυναμικό στοιχείο των επιχειρήσεων όπως ήταν αντίστοιχα η ηγεσία κόστους. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι συνολικά η αλυσίδα αξίας του τουρισμού θα πρέπει να γίνει πιο αποτελεσματική, ωστόσο ίσως θα πρέπει να γίνει περισσότερη έρευνα σε αυτό το σημείο. Μία στρατηγική διαχείρισης της τεχνολογίας της Πληροφορικής (IT) παρουσιάζεται επίσης σε υψηλό ποσοστό (13%), κάτι που μπορεί να ληφθεί υπόψη σε συνδυασμό με το γεγονός ότι μία από τις κυριότερες παγκόσμιες τάσεις είναι η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Σε αξιόλογο ποσοστό είναι και η στρατηγική αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (12%) όπως επίσης και η στρατηγική εστίασης σε συγκεκριμένες αγορές και καινοτομίας και έξυπνης εξειδίκευσης. Παρουσιάζει αρκετό ενδιαφέρον ότι η στρατηγική εφαρμογή της τεχνολογίας δεν φαίνεται να

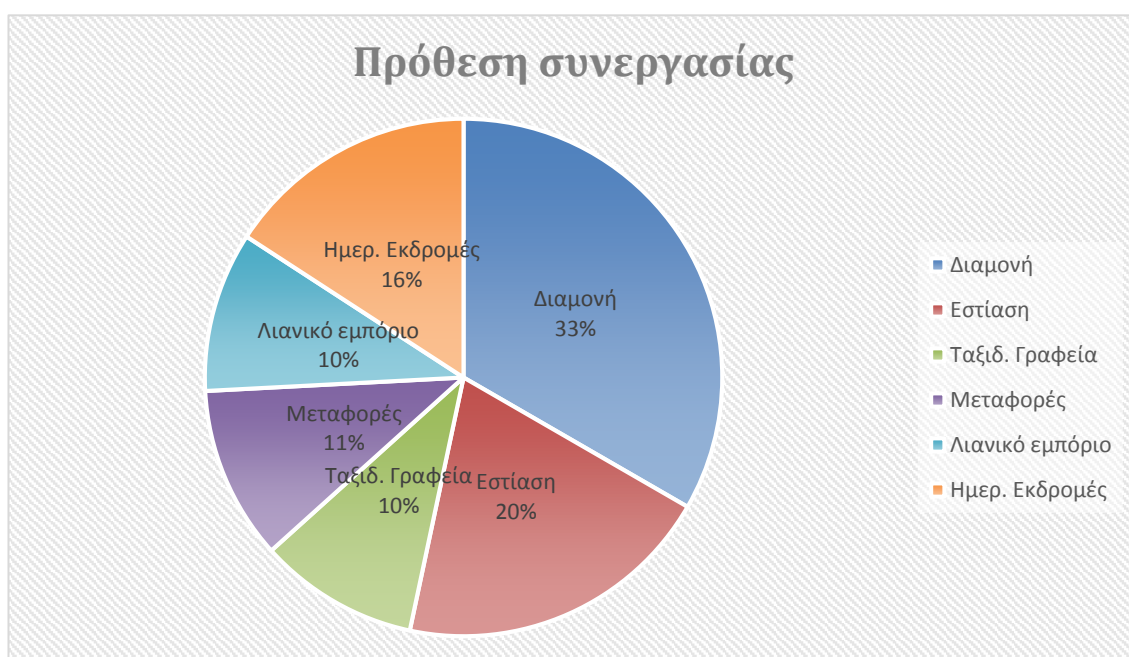
έχει επιλεγθεί σε υψηλό ποσοστό δεδομένου ότι οι κυριότερες παγκόσμιες τάσεις που αναμένεται να επιδράσουν δραστικά σχετίζονται με την τεχνολογία. Τέλος, η επιλογή η οποία συγκέντρωσε το μικρότερο ποσοστό ήταν η στρατηγικές συμμαχίες – δικτύωση (4%). Ίσως σε άλλες περιπτώσεις (π.χ. εθνών) όπως αναφέρει ο Heslinga et al. (2020) η έννοια της δυναμικής συνεργείας να είναι πολύ σημαντική, ωστόσο εδώ δεν φαίνεται να θεωρείται ως ιδανική στρατηγική.

### 3.9 Ομάδες συνεργασίας

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι επιχειρήσεις τις αλυσίδας αξίας του τουρισμού με τις οποίες θεωρείται ότι θα μπορούσε να επιτευχθεί ένας αποτελεσματικός συνεργατικός σχηματισμός σύμφωνα με τους ερωτηθέντες:

Πίνακας 3.10. Αριθμός (n) και ποσοστό (%) απαντήσεων στην ερώτηση «Με ποιους από τους παρακάτω θεωρείτε ότι θα μπορούσε να επιτευχθεί ένας αποτελεσματικός συνεργατικός σχηματισμός;»

Τομέας Απασχ/ης	Διαμονή	Εστίαση	Ταξ. Γραφεία	Μεταφορές	Λιανικό εμπόριο	Ημερ. εκδρομές	Σύνολο
Ποσοστό (%)	33	20	10	11	10	16	<b>100</b>
Μέγεθος Δείγματος (n)	40	24	12	13	12	19	<b>120</b>



Διάγραμμα 3.14. Ποσοστά (%) απαντήσεων στην ερώτηση «Με ποιους από τους παρακάτω θεωρείτε ότι θα μπορούσε να επιτευχθεί ένας αποτελεσματικός συνεργατικός σχηματισμός;»

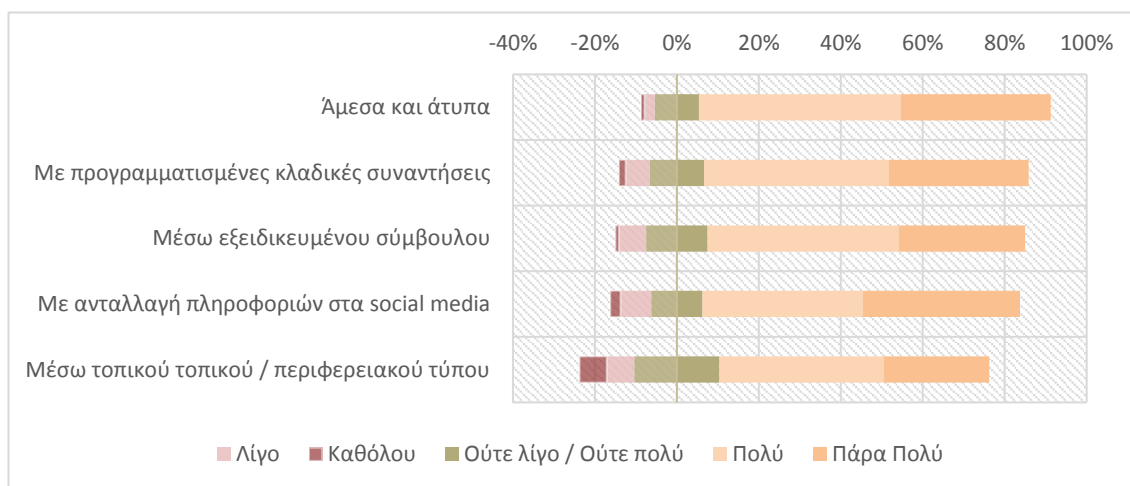
Παρατηρώντας το παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι από το συνολικό δείγμα των 120 στελεχών το μεγαλύτερο ποσοστό (33%) των συμμετεχόντων επέλεξαν ότι θα μπορούσε να επιτευχθεί αποτελεσματικός συνεργατικός σχηματισμός με επιχειρήσεις διαμονής. Το 20% επέλεξε την εστίαση και το 16% τις ημερήσιες εκδρομές. Οι μεταφορές, τα ταξιδιωτικά γραφεία και το λιανικό εμπόριο επιλέχθηκαν κατά 11%, 10% και 10% αντίστοιχα.

### 3.10 Κανάλια επικοινωνίας

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα κανάλια/μέσα επικοινωνίας τα οποία θεωρούνται ότι είναι ιδανικότερα με σκοπό την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών:

Πίνακας 3.11. Ποσοστά (%) απαντήσεων στην ερώτηση «Κατά πόσο θεωρείτε κατάλληλα τα ακόλουθα μέσα επικοινωνίας με σκοπό τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών;»

Κανάλι επικοινωνίας	1	2	3	4	5
	%	%	%	%	%
1 Άμεσα και άτυπα	2	6	16	26	51
2 Προγραμματισμένες κλαδικές συναντήσεις	2	8	8	41	42
3 Μέσω εξειδικευμένου σύμβουλου	4	8	10	28	50
4 Διαδίκτυο – Social Media	3	8	13	28	49
5 Τοπικά ΜΜΕ	3	7	19	28	44



Διάγραμμα 3.15. Ποσοστά (%) απαντήσεων, Μ.Ο. και Τυπική απόκλιση στην ερώτηση «Κατά πόσο θεωρείτε κατάλληλα τα ακόλουθα μέσα επικοινωνίας με σκοπό τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών;»

Σύμφωνα με το δείγμα (n=120) η επιλογή ως προς το κανάλι επικοινωνίας με την υψηλότερη βαθμολογία ήταν «άμεσα και άτυπα» μεταξύ διοικητικών στελεχών, η οποία πρέπει να τονισθεί ότι ως επιλογή επιτρέπει στην συνέχεια την εισημοποίηση της συνεργασίας σε ένα πλαίσιο συνεργατικού σχηματισμού. Η δεύτερη επιλογή που θεωρήθηκε ως το πιο κατάλληλο κανάλι επικοινωνίας ήταν «προγραμματισμένα μέσω κλαδικών συναντήσεων κτλ.» αν και η διαφορά με την επιλογή «εξειδικευμένου σύμβουλου» ως μεσολαβητή ήταν σχετικά μικρή. Κατά παρόμοιο τρόπο η επιλογή του «διαδικτύου με κοινοποίηση/ανταλλαγή πληροφοριών στα ηλεκτρονικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στην ιστοσελίδα της επιχείρησης. Όπως φαίνεται στον πίνακα,

το κάλεσμα μέσω του τοπικού ή περιφερειακού έντυπου τύπου (τοπικά MME) είναι το κανάλι επικοινωνίας με την λιγότερη συνολική βαθμολογία.

### **3.11 SWOT – TOWS**

Σε αυτή την ενότητα έγινε μια σύνθεση των παραπάνω αποτελεσμάτων με σκοπό την δημιουργία ανάλυσης των διαστάσεων SWOT όπως επίσης και την δημιουργία στρατηγικών βάσει του μοντέλου TOWS, οι οποίες όπως φαίνεται παρακάτω αντλούν τα δεδομένα αυτής της έρευνας για να προτείνουν στρατηγικές ενίσχυσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης.

#### **3.11.1 SWOT**

##### **Δυνάμεις**

Τα κυριότερα δυνατά σημεία των επιχειρήσεων στα οποία δραστηριοποιούνται οι ερωτηθέντες της παρούσας έρευνας, είναι κυρίως i. η διαχείριση του κόστους και ii. η προτεραιότητα στην πληροφόρηση σχετικά με θέματα που αφορούν τον τουρισμό. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά φαίνεται να είναι τε επικρατέστερα. Ειδικότερα με την ανάπτυξη της 4<sup>ης</sup> βιομηχανικής επανάστασης και της «οικονομίας γνώσης» φαίνεται πως η πληροφόρηση θα έχει πολύ σημαντικό αντίκτυπο για το μέλλον των επιχειρήσεων τουρισμού. Σε δευτερεύον επίπεδο είναι η μοναδικότητα των προϊόντων και η διαφοροποίηση, το εστιασμένο μάρκετινγκ – Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ και η αποτελεσματικότητα της γραμμής παραγωγής. Σε αυτά τα σημεία θα μπορούσε να δοθεί λίγη περισσότερο έμφαση με σκοπό να γίνουν πολύ δυναμικές οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ως προς το τουριστικό προϊόν της Κρήτης.

##### **Αδυναμίες**

Τα κυριότερα εμπόδια τα οποία εντοπίστηκαν και μπορούν να θεωρηθούν ως εσωτερικές αδυναμίες είναι κυρίως i. η έλλειψη εμπιστοσύνης στη διαρκή συνεργασία (n=23) και ii. η άγνοια, η ελλιπής εκπαίδευση και η χαμηλού επιπέδου κατάρτιση των μελών (n=17). Ο λόγος που αυτά τα δύο χαρακτηριστικά θεωρήθηκαν εσωτερικές αδυναμίες είναι γιατί η εμπιστοσύνη των μελών πηγάζει από το εσωτερικό τους, και για να ξεπεραστεί θα πρέπει αποκτηθεί εμπιστοσύνη. Αντίστοιχα, η ελλιπής εκπαίδευση και η χαμηλού επιπέδου κατάρτιση είναι αδυναμίες που μπορούν να ενισχυθούν μέσω εκπαίδευσης και απόκτησης δεξιοτήτων. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ξανά ότι η μεγαλύτερη αδυναμία του Ελληνικού τουρισμού είναι το επιχειρηματικό περιβάλλον, συνεπώς οι δύο παραπάνω αδυναμίες που σχετίζονται με τα εμπόδια δημιουργίας συνεργατικών σχηματισμών θα πρέπει να ξεπεραστούν με συνεργασίες που θα λαμβάνουν χώρα σε ένα υγιές επιχειρηματικό περιβάλλον. Με την συνολική ανάπτυξη συνεργασιών και επιχειρηματικού περιβάλλοντος θα αυξηθεί παράλληλα και σε επίπεδο Δεικτών, όπως ο TTCI, η βαθμολογία της Ανταγωνιστικότητας Ταξιδιών και Τουρισμού, που είναι αρκετά χαμηλές όπως αποδεικνύεται από τις επίσημες εκθέσεις και τα δευτερογενή δεδομένα που αντλήθηκαν κατά την παρούσα έρευνα (βλ. Κεφάλαιο 1.6).

##### **Ευκαιρίες**

Τα στοιχεία τα οποία εντοπίστηκαν και μπορούν να θεωρηθούν ως τα μεγαλύτερα οφέλη τα οποία μπορούν να αντληθούν από την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας είναι i. η οργανωμένη συμμετοχή και προώθηση ενός ισχυρού τουριστικού σήματος (Brand name) της Κρήτης και ii. η ανταλλαγή γνώσεων και πληροφορίας, η οποία μπορεί να λάβει χώρα σε ένα περιβάλλον συνεργασίας όπου μπορούν να γίνουν ενημερώσεις, συζητήσεις και γενικώς να αποκτηθούν γνώσεις σχετικά με την τουριστική αγορά, το τουριστικό προϊόν και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του. Κατά την διαδικασία ανταλλαγής γνώσεων μπορεί να δημιουργηθούν επίσης και οι βάσεις για μία συνεργασία όπως επίσης και για δικτύωση.

### **Απειλές**

Η κυριότερη απειλή η οποία φαίνεται να εντοπίζεται σύμφωνα με τους ερωτηθέντες είναι i. η μη κατανόηση της κοινής ανταγωνιστικής επιχειρηματικής ηθικής (n=26), ii. η έλλειψη συνεργατικού ανταγωνισμού (coopetition) και iii. μη υποστηρικτική δημόσια πολιτική (n=12). Εδώ θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην δημιουργία μια κοινής επιχειρηματικής ηθικής, η οποία ενδεχομένως θα μπορούσε να θεσμοθετηθεί από τους δημόσιους φορείς με σκοπό να υπάρξει ευρεία αποδοχή της έννοια του συνεργατικού ανταγωνισμού (coopetition). Γενικότερα, δεν μπορεί να υπάρξει επίσημη μορφή συνεργασίας χωρίς μία υποστήριξη από τους δημόσιους φορείς ενώ η έλλειψη συνεργατικού ανταγωνισμού σχετίζεται με την αδυναμία κατανόησης της έννοιας του coopetition ανάμεσα στις επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου.

### **3.11.2 TOWS**

**Στρατηγική S/O (Δυνάμεις/Ευκαιρίες):** οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν την δυναμική της προτεραιοποίησης που δίδεται στη πληροφόρηση (δύναμη), με σκοπό την ανταλλαγή γνώσεων και πληροφορίας (ευκαιρία) ή την οργανωμένη συμμετοχή και προώθηση ενός τουριστικού Brand name (ευκαιρία) μέσω συνεργατικών σχηματισμών έντασης γνώσης – διάχυσης πληροφορίας. Αυτό για παράδειγμα μπορεί να επιτευχθεί μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας η οποία θα έχει ως σκοπό την αμφίδρομη διάχυση πληροφορίας (περισσότερα στην ενότητα προτάσεις 3.11).

**Στρατηγική S/W (Δυνάμεις/Αδυναμίες):** Η δυναμική της καλής διαχείρισης κόστους (δύναμη), με σκοπό την επένδυση σε εκπαιδευτικά προγράμματα, ή τεχνικές εκμάθησης με σκοπό την βελτίωση της κατάρτισης και της εκπαίδευσης (αδυναμία) μέσω συνεργατικών σχηματισμών με έμφαση στην κατάρτιση. Λόγω του ότι οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πολύ καλύτερα το είδος της γνώσης και τις δεξιότητες που χρειάζονται οι εργαζόμενοι είναι οι πιο κατάλληλοι ώστε να εκπαιδεύσουν το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις επιχειρήσεις τουρισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί για παράδειγμα μέσω Coaching και Mentoring τον έλεγχο του οποίου έχει η διεύθυνση της επιχείρησης τόσο σε κόστος όσο και σε επιλογή του είδους της κατάρτισης.

**Στρατηγική S/T (Δυνάμεις/Απειλές):** Η δυναμική της προτεραιοποίησης που δίδεται στη πληροφόρηση (δύναμη), με σκοπό την ανάπτυξη μίας κοινής ανταγωνιστικής επιχειρηματικής ηθικής και καλύτερης κατανόησης της σημασίας του συνεργατικού ανταγωνισμού (απειλές). Οι ίδιοι οι επιχειρηματίες και τα στελέχη ως μέλη των συνεργατικών σχηματισμών θα πρέπει να εγκαθιδρύσουν τις έννοιες αυτές ως βασικές αρχές για την ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών.



**Στρατηγική W/O (Αδυναμίες/Ευκαιρίες):** Η έλλειψη εμπιστοσύνης στη διαρκή συνεργασία (εσωτερική αδυναμία) μπορεί να εξαλειφθεί κατά την οργανωμένη συμμετοχή και προώθηση ενός τουριστικού Brand name (ευκαιρία) και την ανταλλαγή γνώσεων και πληροφορίας (ευκαιρία) μέσω συνεργατικών σχηματισμών με σκοπό την ανάδειξη του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης. Αφενός εδώ θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη του ισχυρού brand name, αφετέρου θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο που θα προάγεται η ευγενής και μακρόχρονη (διαρκής) συνεργασία.

**Στρατηγική W/T (Αδυναμίες/Απειλές):** Η έλλειψη εμπιστοσύνης στη διαρκή συνεργασία, η άγνοια, η ελλιπής εκπαίδευση, η χαμηλού επιπέδου κατάρτιση των μελών (αδυναμίες) και η ταυτόχρονη μη κατανόηση της κοινής ανταγωνιστικής επιχειρηματικής ηθικής, η έλλειψη συνεργατικού ανταγωνισμού (coopetition) και η μη υποστηρικτική δημόσια πολιτική (απειλές) συνιστούν τα κυριότερα εσωτερικά και εξωγενή εμπόδια τα οποία έχουν εμποδίσει ή συνεχίζουν να εμποδίζουν την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στην Κρήτη, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα θεσμικό πλαίσιο από τους δημόσιους φορείς με την υποστήριξη του κράτους με σκοπό να υπάρξει ευρεία αποδοχή της έννοια του συνεργατικού ανταγωνισμού (coopetition), των συνεργασιών και της κοινής επιχειρηματικής ηθικής. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, προβάλλοντας την πρωτοβουλία ανάπτυξης συνεργατικού σχηματισμού και τα αμοιβαία οφέλη που προκύπτουν, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά προς την κατεύθυνση αυτή.

**Στρατηγική T/O (Απειλές/ Ευκαιρίες):** Η μη κατανόηση της κοινής ανταγωνιστικής επιχειρηματικής ηθικής, η έλλειψη συνεργατικού ανταγωνισμού (coopetition) (απειλές) μπορούν της ανταλλαγή γνώσεων και πληροφορίας (ευκαιρίες) να ξεπεραστούν, εφόσον υπάρξει υποστήριξη από τους δημόσιους φορείς όπως π.χ. τα πανεπιστήμια τα οποία θα συμβάλουν στην διάχυση της γνώσης και της πληροφορίας όπως επίσης και στην διαμόρφωση ενός πρότυπου κοινής επιχειρηματικής ηθικής το οποίο θα περιορίζει τον υπέρμετρο ανταγωνισμό μέσω της οργανωμένη συμμετοχής σε συνεργατικό σχηματισμό προώθησης του τουριστικού Brand name της Κρήτης. Ωστόσο, αυτή η προσπάθεια δεν θα πρέπει να γίνεται μονομερώς αλλά θα πρέπει να υπάρξει συνολική συμμετοχή.

### 3.12 Προτάσεις βελτίωσης προς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων

Ενόψει της 4<sup>ης</sup> Βιομηχανικής επανάστασης και δεδομένου ότι η Γενική Γραμματεία Έρευνας οραματίστηκε μιας βιώσιμη Κρήτη (RIS3 Crete: 2014 – 2020) μέσω της Έξυπνης εξειδίκευσης, η ιδέα των έξυπνων καινοτόμων υπηρεσιών και της ψηφιοποίησης βρήκε ευρεία αποδοχή στην περιοχή μας. Συμπληρωματικά με το υπάρχον όραμα προτείνονται τα παρακάτω:

#### **Ηλεκτρονική Πλατφόρμα Χρηματοδότησης (Crowdfunding):**

Η χρηματοδότηση είναι ένα σημαντικό ζήτημα σχετικά με την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών, για την υλοποίηση κοινών δράσεων και για την εύρεση επενδυτών. Το γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον της Κρήτης χρειάζεται μία ηλεκτρονική πλατφόρμα η οποία θα μπορεί να διευκολύνει μία σειρά από διαδικασίες όπως είναι η διάχυση της γνώσης, το Networking, την ανεύρεση επενδυτών, την συμμετοχή επιχειρήσεων και εξειδικευμένων επιστημόνων και τέλος την χρηματοδότηση (Crowdfunding) κοινών δράσεων. Τέτοια πλατφόρμα

είναι για παράδειγμα το Kickstarter.com το οποίο όμως περιλαμβάνει κυρίως δράσεις όπως το software development. Ως facilitator σε τέτοιες πλατφόρμες, είναι συνήθως η ομάδα των Administrators που χειρίζεται την ηλεκτρονική πλατφόρμα και έχει ρόλο συντονιστή με σκοπό να διευκολύνει τις υπηρεσίες της πλατφόρμας.

### **Πλατφόρμα δικτύωσης και διάχυσης γνώσης:**

Για να ενισχυθεί η δικτύωση θα πρέπει να δημιουργηθεί μια κατάλληλη πλατφόρμα δικτύωσης όπου οι συμμετέχοντες θα μπορούν να γνωρίζονται, να επικοινωνούν, να αναδεικνύουν σημαντικά προβλήματα με σκοπό να προτείνουν λύσεις και ενδεχομένως να αναλαμβάνουν οι ίδιοι ή άλλες ομάδες την κοινή δράση, ειδικότερα εφόσον οι προτάσεις τους βρίσκουν αποδοχή. Το σύστημα μπορεί να περιλαμβάνει υπόψη τρέχουσες δράσεις, όπως π.χ. την σύνδεση της αλυσίδας τροφίμων του τουρισμού ή την ανάπτυξη γαστρονομικού τουρισμού στην Κρήτη κ.λπ. Τέτοιες λειτουργίες δεν μπορεί να γίνονται με συμβατικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης διότι δεν έχουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για δικτύωση με σκοπό την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών. Επιπλέον, όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα στην παρούσα εργασία τα στελέχη του τουρισμού δίνουν αρκετή έμφαση στην πληροφόρηση και στην διάχυση της γνώσης η οποία αναφέρεται και από τον Porter ως σημαντικό όφελος που προκύπτει από την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών. Για να αντληθούν τα μέγιστα οφέλη από την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών θα πρέπει να υπάρξει μία βάση ανταλλαγής πληροφοριών σχετικά με το τουριστικό προϊόν της Κρήτης και δικτύωση ανάμεσα στα μέλη, η οποία μπορεί να γίνει, για παράδειγμα, μέσω κατάλληλης ηλεκτρονικής πλατφόρμας (Forum) και εφαρμογής Android για smart κινητά τηλέφωνα.

### **Projects ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης:**

Όπως περιεγράφηκε στο κεφάλαιο 1.4 και παρουσιάστηκε στην Εικόνα 2 οι συνεργατικοί σχηματισμοί οργανώνονται με σκοπό την συμμετοχή σε projects και κοινές δράσεις οι οποίες μπορούν να έχουν συγκεκριμένα κριτήρια όπως π.χ. να στοχεύουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της Κρήτης. Μέχρι στιγμής, δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια πλατφόρμα η οποία να διευκολύνει την δημιουργία τέτοιων δράσεων στον ιδιωτικό χώρο. Ωστόσο, όπως φάνηκε από τη παρούσα μελέτη, τα στελέχη του τουρισμού διακρίνουν ότι μπορεί να υπάρξει πολύ μεγάλο όφελος από την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών αν για παράδειγμα υλοποιηθεί ένα project με κοινό όραμα την δημιουργία ενός ισχυρού brand name. Γενικώς, είναι αναγκαίο να δίδονται ευκαιρίες για την ανάπτυξη κοινών δράσεων με ηγεσία από τον ιδιωτικό χώρο, με όραμα, με συμμετοχή ανθρώπινου δυναμικού πρόθυμο να θέσει σε εφαρμογή project, στο πλαίσιο των Cluster. Γενικώς, κάθε είδους καινοτόμα ιδέα η οποία θα μπορούσε να χρηματοδοτηθεί και να υλοποιηθεί με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να μπορεί να υποστηρίζεται από κάποιο πλαίσιο ώστε να μπορεί να αξιοποιηθεί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα (RQ1) θεωρήθηκε απαραίτητο να διερευνηθεί η ύπαρξη συμμετοχής από στελέχη τουρισμού σε συνεργατικούς σχηματισμούς τουρισμού στην Κρήτη, και εάν υπάρχουν, τότε ποιοι είναι αυτοί οι συνεργατικοί σχηματισμοί που εντοπίζονται και τι ρόλο έχουν ως προς το τουριστικό προϊόν της Κρήτης. Όπως φάνηκε, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων (97.5%) δεν ανήκει σε κάποιο συνεργατικό σχηματισμό. Αναγνωρίστηκαν 3 συμμετοχές σε συνεργατικούς σχηματισμούς, οι οποίοι είναι η Αγροδιατροφική σύμπραξη της περιφέρειας Κρήτης, το Cretan Cluster Filoxenia, και το πρόγραμμα Futuris της Tui care foundation. Και αντιστοιχούν στο 2,5% του συνολικού δείγματος.

Σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (RQ2) η εργασία επικεντρώθηκε στα κυριότερα θετικά και αρνητικά στοιχεία που γίνονται αντιληπτά όταν εξετάζονται οι συνεργατικοί σχηματισμοί στον τουρισμό στην Κρήτη. Διερευνήθηκε κατά πόσο αναγνωρίζονται τα οφέλη ως ευκαιρίες που προκύπτουν από την λειτουργία συνεργατικών σχηματισμών στον τουρισμό και παράλληλα τα εμπόδια (εσωτερικές και εξωτερικές αδυναμίες και απειλές) που έχουν αποτρέψει ή εξακολουθούν να αποτρέπουν τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στην Κρήτη. Γενικώς, εντοπίστηκαν πολλά οφέλη από την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών εκ των οποίων τα σημαντικότερα ήταν:

- η οργανωμένη συμμετοχή και προώθηση ενός κοινού τουριστικού brand name,
- η ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών σχετικά με την αγορά,
- η ενδυνάμωση της δικτύωσης και των επαφών,
- η δημιουργία κοινών αξιών και οράματος
- η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Τα κυριότερα αρνητικά σημεία στην ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών στην Κρήτη φάνηκε ότι ήταν :

- η μη κατανόηση της κοινής ανταγωνιστικής επιχειρηματικής ηθικής,
- η έλλειψη εμπιστοσύνης στη διαρκή συνεργασία,
- η άγνοια, η ελλιπής εκπαίδευση και η χαμηλού επιπέδου κατάρτιση των μελών,
- η έλλειψη συνεργατικού ανταγωνισμού (coopetition) η μη υποστηρικτική δημόσια πολιτική.

Ως προς τα δυναμικά στοιχεία των επιχειρήσεων τα οποία θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη κατά την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών, αυτά είναι τα ακόλουθα:

- σωστή διαχείριση κόστους,
- έμφαση στην πληροφόρηση σχετικά με θέματα που αφορούν τον τουρισμό,
- μοναδικά (διαφοροποιημένα) προϊόντα και υπηρεσίες.

Εντούτοις, η δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών μπορεί να ενισχύσει αυτή την αδυναμία ωστόσο τα εμπόδια που έχουν αποτρέψει ή συνεχίζουν να αποτρέπουν την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών είναι κυρίως η μη κατανόηση της κοινής ανταγωνιστικής επιχειρηματικής ηθικής, η έλλειψη εμπιστοσύνης στην διαρκή συνεργασία, η άγνοια και η χαμηλή κατάρτιση, η αδυναμία κατανόησης της έννοιας του cooperation, η έλλειψη υποστήριξης από δημόσιους φορείς και η γενικότερη κουλτούρα κοινότητας.

Σχετικά με το 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα (RQ3), διερευνήθηκε η ύπαρξη πρόθεσης για ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος μέσω συνεργατικών σχηματισμών και επίσης κατά πόσο θεωρείται ότι υπάρχει διάθεση για συνεργασία από τις επιχειρήσεις του χώρου. Σε γενικές γραμμές τα στελέχη απάντησαν ότι είναι δυνατόν να επιτευχθεί ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσω συνεργατικών σχηματισμών. Ωστόσο, η διάθεση για συνεργασία από τις άλλες επιχειρήσεις του χώρου, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες είναι σχετικά μικρότερη, όπως φάνηκε από την ύπαρξη των απαντήσεων που το υποδηλώνουν (Λίγο = 43%) στην ερώτηση «Κατά πόσο θεωρείτε ότι οι άλλες επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να συνεργαστούν μεταξύ τους ώστε να δημιουργηθούν συνεργατικοί σχηματισμοί (Cluster) με σκοπό την συλλογική δράση κοινών συμφερόντων;». Αυτό αποτελεί σημαντικό εύρημα της παρούσας έρευνας διότι δηλώνει ότι τα στελέχη του τουρισμού χαρακτηρίζονται από μία επιφυλακτικότητα ή ίσως αρνητική προκατάληψη θα λέγαμε ως προς την διάθεση των άλλων επιχειρήσεων για συνεργασία. Το πως θα ξεπεραστεί αυτό το εμπόδιο είναι ένα ζητούμενο προς μελλοντική έρευνα ενδεχομένως.

Όσον αφορά το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα (RQ4) μελετήθηκε με ποιες ομάδες επιχειρήσεων (διαμονής, εστίασης, μεταφορών κτλ.) της αλυσίδας αξίας του τουρισμού θεωρείται πιθανότερο να σχηματίσουν συνεργασία και με ποιο μέσο - κανάλι μπορούν να περάσουν στο στάδιο της επικοινωνίας με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσω συνεργατικών σχηματισμών. Στο πλαίσιο της συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων με σκοπό την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών φάνηκε ότι θα επέλεγαν περισσότερο να συνεργαστούν κυρίως με:

- επιχειρήσεις διαμονής
- επιχειρήσεις της εστίασης
- Ημερήσιες εκδρομές

Σχετικά με την επικοινωνία με σκοπό την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών, φάνηκε ότι θα προτιμούσαν:

- άμεση και άτυπη.
- προγραμματισμένες κλαδικές συναντήσεις (π.χ. ξενοδόχων).
- μέσω εξειδικευμένου συμβούλου.
- Μέσω ίντερνετ και κοινωνικών μέσων δικτύωσης.

Το κάλεσμα μέσω του τοπικού ή περιφερειακού έντυπου τύπου (τοπικά ΜΜΕ) γενικώς δεν προτιμήθηκε, συγκεντρώνοντας τις λιγότερες θετικές βαθμολογίες.

Κατά το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα (RQ5), διερευνήθηκε η καταλληλότερη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με γνώμονα την ενίσχυση του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης μέσω συνεργατικών σχηματισμών. Ως προς την ιδανικότερη στρατηγική ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης θεωρείται ότι είναι η «διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης» η οποία ήταν η επικρατέστερη απάντηση. Γενικώς οι κυριότερες ήταν οι εξής:

- διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος,
- επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα,
- ηγεσίας κόστους με σκοπό τις οικονομίες κλίμακας,
- διαχείριση της τεχνολογίας της πληροφορικής – δεδομένων.

Σύμφωνα λοιπόν με τα στοιχεία αυτής της μελέτης οι συντελεστές ενός συνεργατικού σχηματισμού θα μπορούσαν να εστιάσουν σε μία στρατηγική προς αυτές τις κατευθύνσεις.

Ως προς το έκτο ερευνητικό ερώτημα (RQ6) εξετάστηκαν οι τρέχουσες παγκόσμιες τάσεις οι οποίες θεωρείται ότι θα επιδράσουν δραστικά στα επόμενα έτη, ως προς την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος, δεδομένου ότι βρισκόμαστε σε ένα ολοένα και περισσότερο προκλητικό περιβάλλον. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί ότι όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα σχετικά με τις παγκόσμιες τάσεις, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας κατέλαβε την σημαντικότερη θέση στις απαντήσεις στην συγκεκριμένη έρευνα, συνεπώς ζητήματα που σχετίζονται με την τεχνολογία της πληροφορικής όπως επίσης και της ψηφιοποίησης θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Εφόσον τα στελέχη του τουρισμού θεωρούν ότι η επίδραση της τεχνολογίας θα μεταβάλει την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης θα πρέπει να γίνουν κατάλληλες κινήσεις ώστε να αντιμετωπισθούν οι προκλήσεις που θα εμφανιστούν από τα νέα τεχνολογικά δεδομένα που θα παρατηρηθούν. Γενικώς, οι επικρατέστερες απαντήσεις ήταν:

- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας
- Η παγκόσμια ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός
- Η οικονομία της γνώσης

Βάσει των δεδομένων που αντλήθηκαν από την συνολική διερεύνηση των δυνάμεων, αδυναμιών, απειλών και ευκαιριών, προτάθηκαν 6 στρατηγικές που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων, και οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν από τους ενδιαφερόμενους είτε ανήκουν στον χώρο της επιχειρηματικότητας, δημόσιου ή ακαδημαϊκού χώρου σύμφωνα με την θεωρία της Τριπλής Έλικας που αναφέρθηκε στην ενότητα 1.5 όπου διερευνήθηκε η έννοια της «συνέργειας». Η κυριότερη στρατηγική που προτάθηκε ήταν:

1. Στρατηγική S/O (Δυνάμεις/Ευκαιρίες) Α: κατά την οποία οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν την δυναμική της προτεραιοποίησης που δίδεται στη πληροφόρηση διότι αυτή αποτελεί σημαντικό ισχυρό σημείο τους, με σκοπό την ανταλλαγή γνώσεων και πληροφορίας ως αναγνωρίσιμη ευκαιρία, μέσω συνεργατικών σχηματισμών έντασης γνώσης – διάχυσης πληροφορίας σχετικά με την αγορά τουρισμού.
2. Στρατηγική S/O (Δυνάμεις/Ευκαιρίες) Β: κατά την οποία οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν την δυναμική της προτεραιοποίησης που δίδεται στη πληροφόρηση και την ευκαιρία που προκύπτει από την οργανωμένη συμμετοχή και προώθηση ενός τουριστικού Brand name, ως αναγνωρίσιμη ευκαιρία, μέσω συνεργατικών σχηματισμών έντασης γνώσης – ενίσχυσης του Brand name της Κρήτης.

Αυτές οι παραπάνω στρατηγικές μπορούν να εφαρμοστούν για παράδειγμα μέσω κατασκευής μίας ηλεκτρονικής πλατφόρμας η οποία θα έχει ως σκοπό την αμφίδρομη διάχυση πληροφορίας

και γνώσης γύρω από το αντικείμενο του τουρισμού ή/και ενίσχυσης τους τουριστικού σήματος (brand name) της Κρήτης (πιο αναλυτικά στην ενότητα προτάσεις 3.11).

Ωστόσο, σύμφωνα με τα δεδομένα της παρούσας μελέτης μπορούν να αναπαραχθούν αρκετές στρατηγικές αναλόγως ποιες διαστάσεις ενδιαφέρουν περισσότερο. Σε γενικές γραμμές πάντως, ένα σύστημα διάχυσης πληροφορίας σχετικά με την τουριστική αγορά εκμεταλλευόμενη την ευκαιρία ισχυροποίησης του Κρητικού σήματος, φαίνεται ότι θα έχει ευρεία αποδοχή σε στελέχη τουρισμού, ως πόλος έλξης για την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών.

Παρόλα αυτά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν αρκετά σημεία που χρειάζονται περισσότερη διερεύνηση όπως θα φανεί στο επόμενο κεφάλαιο, διότι η έννοια της ανταγωνιστικότητας και ειδικότερα ως προς το τουριστικό προϊόν της Κρήτης είναι πολυδιάστατη και θα πρέπει να είναι πλήρως κατανοητή όταν σχεδιάζεται μία γενικότερη στρατηγική ενίσχυσης της. Θα πρέπει να αναπτυχθούν περισσότερα μοντέλα και φόρμουλες αξιολόγησης της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης, όπως επίσης και συστήματα προσδιορισμού των περιοχών που μπορούν να είναι καταλληλότερες για την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών βάσει της περιοχής δράση τους, θα πρέπει επίσης να αξιολογηθούν οι στρατηγικές προτάσεις από εμπειρογνώμονες του τουρισμού και τέλος να ενταχθούν και οι υπόλοιποι τομείς που συμβάλουν στην αλυσίδα αξίας του τουριστικού προϊόντος, ώστε να υπάρχει μία ενιαία στρατηγική ενίσχυσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, το οποίο όπως φαίνεται από τις διεθνείς εκθέσεις Ανταγωνιστικότητας Ταξιδιών και Τουρισμού είναι το αδύναμο σημείο γενικώς του Ελληνικού Τουρισμού και χρειάζεται την περισσότερη ενίσχυση η οποία θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω συνεργατικών σχηματισμών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στην παρούσα εργασία εμπλουτίστηκαν οι γνώσεις σχετικά με την λειτουργία των συνεργατικών σχηματισμών τουρισμού στην Κρήτη ως μέσα ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος, διερευνήθηκε κατά πόσο υπάρχει συμμετοχή σε αυτούς από το δείγμα των στελεχών τουρισμού που ερωτήθηκε, όπως επίσης, ποια είναι τα κυριότερα θετικά και αρνητικά στοιχεία που γίνονται αντιληπτά, δηλαδή τα οφέλη (εσωτερικές και εξωτερικές ευκαιρίες και δυναμικές) και τα εμπόδια (εσωτερικές και εξωτερικές αδυναμίες και απειλές) που έχουν αποτρέψει ή εξακολουθούν να αποτρέπουν τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στην Κρήτη. Μελετήθηκε, εάν υπάρχει πρόθεση για ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος μέσω συνεργατικών σχηματισμών και κατά πόσο θεωρείται ότι υπάρχει διάθεση για συνεργασία σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Επίσης ποιες ομάδες επιχειρήσεων (διαμονής, εστίασης, μεταφορών κτλ.) της αλυσίδας αξίας του τουρισμού θεωρείται πιθανότερο ότι θα μπορούσαν να σχηματίσουν συνεργασία και με ποιο μέσο - κανάλι μπορούν να περάσουν στο στάδιο της επικοινωνίας με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσω συνεργατικών σχηματισμών. Επιπλέον, απαντήθηκαν τα ερωτήματα σχετικά με ποια θεωρείται η ιδανικότερη στρατηγική δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ποιες παγκόσμιες τάσεις θεωρείται ότι θα επιδράσουν δραστικά στα επόμενα έτη, δεδομένου ότι βρισκόμαστε σε ένα ολοένα και περισσότερο προκλητικό περιβάλλον το οποίο επιδράει άμεσα στην γενικότερη ανταγωνιστικότητα της Κρήτης σε σχέση με την παγκόσμια αγορά. Παρήχθησαν στρατηγικές βασισμένες στα δεδομένα που αντλήθηκαν και προτάσεις βελτίωσης, σε συνάρτηση με τα αποτελέσματα, που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από ενδιαφερόμενους (stakeholders) που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού. Εντούτοις, εντοπίζονται διάφοροι περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα οι οποίοι είναι οι εξής:

Καταρχάς, δεν έγινε προσπάθεια ανάπτυξης κάποιου μοντέλου μέτρησης της ανταγωνιστικότητας του τουρισμού σε περιφερειακό επίπεδο, κάτι που έχει αναγνωρισθεί από πολλούς ερευνητές ως κενό και προτείνονται διάφορα μοντέλα, όπως το υβριδικό σύστημα του Moretto et al. (2021) που μελέτησε την ανταγωνιστικότητα του τουρισμού στην επαρχία της Νότιας Ιταλίας. Ωστόσο, τονίστηκε η αναγκαιότητα δημιουργίας ενός τέτοιου μοντέλου και για το τουριστικό προϊόν της Κρήτης ώστε να μπορεί να υπάρχει καλύτερη κατανόηση των μεταβλητών που συμβάλλουν σε περιφερειακό επίπεδο. Συνεπώς, η ανάπτυξη μίας φόρμουλας αποκλειστικά για τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης σε σχέση με τις υπόλοιπες περιφέρειες της Ελλάδος θα μπορούσε να είναι ένα εγχείρημα μελλοντικής έρευνας.

Δεύτερον, κατά την προσπάθεια χαρτογράφησης των περιοχών που μπορεί να έχουν τις προϋποθέσεις για ανάπτυξη Cluster αναδείχθηκαν οι Δήμοι με την περισσότερη τουριστική σημαντικότητα βάσει παλαιότερης βιβλιογραφίας (Andriotis, 2006) και εντοπίστηκαν κάποιες συμμετοχές σε συνεργατικούς σχηματισμούς (βλ. Κεφάλαιο 3.2), όπως επίσης έγινε προσδιορισμός των πιθανών συνεργασιών που θα μπορούσαν να αναπτυχθούν (βλ. Κεφάλαιο 3.8) παρόλα αυτά δεν φάνηκε να υπάρχει επίσημη καταγραφή ολοκληρωμένων συνεργατικών σχηματισμών Cluster τουρισμού, ούτε έγινε κάποια ακριβής διερεύνηση των βιομηχανικών περιοχών, για παράδειγμα, που θα ήταν περισσότερο πιθανόν και θα μπορούσαν να περάσουν μελλοντικά στο στάδιο των οργανωμένων Cluster. Ωστόσο, σε πρόσφατη μελέτη που διεξήχθη

από τον Batista et al. (2021) έγινε προσπάθεια ταξινόμησης των Ευρωπαϊκών περιφερειών με μεθόδους όπως το Σύστημα Γεωγραφικών Πληροφοριών (GIS) και μηχανική μάθηση (machine learning), μελετώντας που παρατηρούνται περισσότερες διανυκτερεύσεις και δημιουργήθηκε ένας χάρτης που υποδεικνύει τις περιφέρειες που θα μπορούσαν να αναπτύξουν Cluster τουρισμού, συνεπώς η αναγκαιότητα δημιουργίας συστημάτων χαρτογράφησης είναι αναγκαία για την παρακολούθηση των Cluster. Αντίστοιχα, στην περιφέρεια της Κρήτης δεν φαίνεται να έχουν γίνει προσπάθειες ανάπτυξης κάποιας ανάλογης πλατφόρμας έως τώρα, ωστόσο θα ήταν μια αξιόλογη πρόταση για περισσότερη έρευνα που μπορεί να ενσωματώνει καινοτόμες μεθόδους ανάλυσης δεδομένων (Data Analysis) μέσω π.χ. ηλεκτρονικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης με σκοπό τον προσδιορισμό των Cluster τουρισμού, του σταδίου ανάπτυξης, του ρόλου που επιτελούν και της αποτελεσματικότητάς τους.

Τρίτον, ενώ μελετήθηκαν οι δυνάμεις, αδυναμίες, τα οφέλη και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται ως προς την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών – Cluster από την οπτική των στελεχών τουρισμού που δραστηριοποιούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις στην Κρήτη, δεν έγινε περισσότερη έρευνα υπό το πρίσμα άλλων παραγόντων όπως είναι οι δημόσιοι φορείς και τα πανεπιστήμια σύμφωνα με το μοντέλο της Τριπλής Έλικας. Εκτός από μία αντίστοιχη μελέτη που θα μπορούσε να απευθύνεται σε μέλη πανεπιστημίου και δημόσιων φορέων, υπάρχουν δομές οι οποίες αν και είναι συγκριτικά με άλλες περιοχές είναι αρκετά δυναμικές και μπορούν να συμβάλλουν στην δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών με σκοπό την ενίσχυση του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης. Για παράδειγμα, η δράση των πολιτιστικών συλλόγων είναι γενικώς αποδεκτή και αναγνωρίζεται από το περισσότερο κόσμο ως προς την ανάδειξη των κοινωνικών και πολιτισμικών στοιχείων που χαρακτηρίζουν την περιοχή της Κρήτης. Υπό αυτό το πρίσμα και λαμβάνοντας υπόψη την οριοθέτηση των Δήμων βάσει του προγράμματος Καλλικράτη θα μπορούσε να διερευνηθεί η συμμετοχή των πολιτιστικών συλλόγων στην προσπάθεια ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών – Cluster βάσει διοικητικών περιοχών. Άλλωστε οι πολιτιστικοί σύλλογοι πραγματεύονται έναν από τους σημαντικότερους πόρους του νησιού, ο οποίος είναι η πολιτισμική κληρονομιά της Κρήτης, η οποία θα μπορούσε να ενταχθεί στην γενικότερη στρατηγική ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης μέσω συνεργατικών σχηματισμών.

Τέταρτον, σε αυτή την εργασία διερευνήθηκαν, ως ένα βαθμό, οι παγκόσμιες τάσεις που θα μπορούσαν να επιδράσουν καταλυτικά στην πορεία του Τουριστικού προϊόντος της Κρήτης. Τα δεδομένα που αντλήθηκαν από τους ερωτηθέντες δηλώνουν ότι τα στελέχη του τουρισμού αναγνωρίζουν την επίδραση των παγκοσμίων τάσεων και κατανοούν ότι μπορεί να παίξουν ρόλο στο μέλλον εάν δεν ενεργοποιηθούν οι επιχειρήσεις προς μία κοινή κατεύθυνση. Ωστόσο, δεν φαίνεται να υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία σχετικά με τρόπους που θα μπορούσε να ενισχυθεί η δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών μέσω της τεχνολογίας, για παράδειγμα, η οποία φάνηκε ότι αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα που θα μπορούσε να επιδράσει στην ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος τα επόμενα έτη, κάτι που αποτελεί ένα αναγνωρίσιμο κενό για μελλοντική έρευνα. Κατ' επέκταση, η επίδραση της τεχνολογίας και η χρήση των τεχνολογικών καινοτομιών θα μπορούσε να μελετηθεί ως προς την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών με σκοπό την ενίσχυση του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης. Τέτοιοι συνεργατικοί σχηματισμοί θα μπορούσαν να είναι έντασης γνώσης, με ρόλο διάχυσης πληροφορίας και ανταλλαγής γνώσης μέσω ψηφιακών μέσων, που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό της Κρήτης.

Πέμπτον, η προσπάθεια μελέτης την ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας ως προς το τουριστικό προϊόν της Κρήτης περιορίζεται ως προς άλλα αγαθά που συμβάλλουν στην συνολική ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της περιφέρειας Κρήτης. Αρκετό ενδιαφέρον έχει η έρευνα της σύνδεσης των τοπικών προϊόντων (π.χ. του πρωτογενούς-δευτερογενούς τομέα) που παράγονται από ένα τουριστικό προορισμό και του τρόπου που μπορούν να συνδεθούν με τον



τουρισμό με σκοπό την συνολική ενίσχυση της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας, όπως άλλωστε προκύπτει και από την ευρεία συμμετοχή και ενδιαφέρον που φαίνεται να υπάρχει ως προς αυτό το εγχείρημα. Τέτοια μοντέλα σύνδεσης φαίνεται να είναι ιδιαίτερα δημοφιλή σε περιοχές όπου υπάρχει γεωργική – τουριστική δραστηριότητα όπως cluster στην περιοχή της Πολωνίας-Τσεχίας- Ουγγαρίας (Abrhám, 2014) αλλά και στη Μαδέρα (Teixeira, 2018). Λόγω του ότι υπάρχει υψηλή δραστηριότητα σε τουρισμό, γεωργία και την επεξεργασία τροφίμων, αυτοί οι τρεις τομείς θα πρέπει να μελετηθούν διεξοδικά τόσο ως προς τον προσδιορισμό των cluster για την περιοχή της Κρήτης, όσο και για τον τρόπο που συμβάλλουν στην ενίσχυση της συνολικής ανταγωνιστικότητας της περιφέρειας Κρήτης. Γενικότερα, η σύνδεση των Κρητικών προϊόντων όπως π.χ. το ελαιόλαδο με τον τουρισμό έχει προταθεί στο παρελθόν ως μέσω ενίσχυσης και των δύο τομέων λόγω της - καλά τεκμηριωμένης - άριστης ποιότητας του ελαιόλαδου που παράγεται στην Κρήτη, το οποίο μπορεί να συνδεθεί άριστα με τον τουρισμό στο πλαίσιο του αγροτουρισμού (Kalarchakis, 2011). Αυτή τη στρατηγική θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ενδείκνυται, για παράδειγμα, στην περίπτωση συνεργατικών σχηματισμών όπως είναι η Αγροδιατροφική Σύμπραξη της Περιφέρειας Κρήτης, η οποία έχει ως σκοπό, συν τοις άλλοις, την σύνδεση των Κρητικών προϊόντων με τον τουρισμό και η οποία δίδοντας έμφαση στην εξάλειψη των εσωτερικών αδυναμιών που περιεγράφηκε στις προηγούμενες ενότητες μπορεί να καλλιεργήσει το συναίσθημα της εμπιστοσύνης και της αυτοπεποίθησης ανάμεσα στα μέλη που συμμετέχουν. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η περίπτωση του ελαιοτουρισμού η οποία αξιοποιεί την δύναμη ενός άλλου τομέα (γεωργικού), με σκοπό να δώσει ένα διαφοροποιημένο τουριστικό προϊόν (ελαιοτουρισμός), το οποίο ερευνήθηκε στην Ισπανία η οποία είναι πρωτοπόρος τόσο στον τουρισμό όσο και στην τεχνολογία παραγωγής ελαιόλαδου (Millán et al., 2018). Συνεπώς, η μελέτη γύρω από την δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών μπορεί να διευρύνεται σε πολλούς τομείς και να επικεντρώνεται ταυτόχρονα στους σημαντικότερους, αναλόγως που δίδεται περισσότερο ενδιαφέρον και βαρύτητα.

Τέλος, από την ανάλυση TOWS που αναπτύχθηκε στο κεφάλαιο 3.10-11, παρήχθησαν χρήσιμες προτάσεις οι οποίες βασίστηκαν στα δεδομένα που αντλήθηκαν από τα στελέχη τουρισμού. Ωστόσο, δεν είναι απολύτως ξεκάθαρο κατά πόσο αποτελεσματικές θα ήταν αυτές οι προτάσεις εάν δεν γίνει μεσολαβήσει μία διαδικασία δημιουργίας επικρατέστερων σεναρίων (scenario building) η οποία θα μπορούσε να μας κατευθύνει σχετικά με ποιες περιπτώσεις θα μπορούσαν να μπου σε πραγματική εφαρμογή στο επιχειρηματικό περιβάλλον της Κρήτης, ή ακόμα σε επίπεδο περιφερειακής πολιτικής. Η έρευνα με τη μέθοδο των σεναρίων μπορεί να ενισχύσει τον στρατηγικό σχεδιασμό και την πρόβλεψη σε αυτή τη περίπτωση. Αρχικά συγκεντρώνονται οι ειδικοί, έπειτα γίνεται η ανίχνευση των σεναρίων, με κατάλληλα διαμορφωμένα ερωτηματολόγια, τέλος ζητείται από τους συμμετέχοντες να ψηφίσουν τα πιο δυνατά να εφαρμοστούν (Formica & Kothari, 2008). Συνεπώς, μελλοντική μελέτη όσον αφορά ανάπτυξη στρατηγική στο πλαίσιο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και ειδικά μέσω συνεργατικών σχηματισμών θα μπορούσαν κάλλιστα να περιλαμβάνουν φάση επιλογής του επικρατέστερου σεναρίου με σκοπό την μετέπειτα πρακτική εφαρμογή των ευρημάτων της έρευνας.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι θα είχε αρκετό ενδιαφέρον να αναπτυχθούν τα ακόλουθα όσον αφορά την περαιτέρω έρευνα στο ίδιο πλαίσιο με την παρούσα εργασία:

- i. Ένα καινοτόμο μοντέλο αξιολόγησης της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας συγκεκριμένα του τουρισμού, συμπεριλαμβάνοντας μεταβλητές και δευτερογενή δεδομένα από το μοντέλο – Δείκτη TPCI ανταγωνιστικότητας Ταξιδιών και τουρισμού - (βλ. κεφάλαιο 1.6) και σύγκρισης της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας της Κρήτης με άλλες περιφέρειες της Ελλάδος με σκοπό την ακριβέστερη σύγκριση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος μεταξύ περιφερειών.
- ii. Ένα σύγχρονο σύστημα χαρτογράφησης των βιομηχανικών – τουριστικών περιοχών το οποίο θα μπορούσε να συμπεριλαμβάνει αξιολόγηση της έντασης των ποιοτικών

χαρακτηριστικών που πρέπει να έχουν τα Cluster τουρισμού (βλ. κεφάλαιο 1.3) με σκοπό τον προσδιορισμό των καταλληλότερων περιοχών για ανάπτυξη Cluster τουρισμού. Τα χαρακτηριστικά μπορούν να αντληθούν με πρωτογενή έρευνα, ποσοτικά μέσω ερωτηματολογίων κλίμακας likert.

- iii. Προσδιορισμός επικρατέστερων στρατηγικών και κοινών δράσεων ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης, με έμφαση στην παγκόσμια τάση της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας, τις οποίες θα μπορούσαν να εκλέξουν εμπειρογνώμονες του τουρισμού (μέσω Scenario building) οι οποίοι θα μπορούσαν να προέρχονται και από τους 3 κλάδους της Τριπλής Έλικας (επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, δημόσιοι φορείς)
- iv. Ανάπτυξη ενός ενιαίου μοντέλου αλυσίδας αξίας, συνδέοντας το κλάδο HO.RE.CA και τον αγροδιατροφικό τομέα ως μία ενιαία αλυσίδα αξίας με εστίαση στον εισερχόμενο επισκέπτη εσωτερικής κατανάλωσης και στο διεθνή καταναλωτή μέσω εξωστρέφειας και εξαγωγικής δραστηριότητας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη Βιβλιογραφία

1. Abrhám, J. (2014). Clusters in tourism, agriculture and food processing within the Visegrad Group. *Agricultural Economics (Czech Republic)*, 60(5), 208–218. <https://doi.org/10.17221/20/2014-agricecon>
2. Adiyia, B., Stoffelen, A., Jennes, B., Vanneste, D., & Ahebwa, W. M. (2015). Analysing governance in tourism value chains to reshape the tourist bubble in developing countries: The case of cultural tourism in Uganda. *Journal of Ecotourism*, 14(2–3), 113–129. <https://doi.org/10.1080/14724049.2015.1027211>
3. Aitbayeva, G. D., Zhubanova, M. K., Kulgildinova, T. A., Tusupbekova, G. M., & Uaisova, G. I. (2016). Formation of education clusters as a way to improve education. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(9), 3053–3064. <https://doi.org/10.12973/ijese.2016.735a>
4. Alimov, A., Adilchaev, R., Oteev, U., Adilchaev, B., & Temirkhanov, A. (2020). Innovative approach to clustering in tourism (in example EU countries). *Journal of Critical Reviews*, 7(2), 781–786. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.02.143>
5. Andersson, T., Hansson, E., Schwaag Serger, S., & Sörvick, J. (2004). *The Cluster Policies Whitebook* (Issue August).
6. Andriotis, K. (2006). Researching the development gap between the hinterland and the coast - Evidence from the island of Crete. *Tourism Management*, 27(4), 629–639. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.02.005>
7. Andriotis, K. (2004). The perceived impact of tourism development by cretan residents. *Tourism and Hospitality, Planning and Development*, 1(2), 123–144. <https://doi.org/10.1080/1479053042000251061>
8. Andriotis, K., & Vaughan, D. R. (2004). The tourism workforce and policy: Exploring the assumptions using Crete as the case study. *Current Issues in Tourism*, 7(1), 66–87. <https://doi.org/10.1080/13683500408667973>
9. Apospori, E. (2018). Regional CSR policies and SMEs' CSR actions: Mind the Gap-The case of the tourism SMEs in Crete. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/su10072197>
10. Armando, E., Boaventura, J. M. G., Todeva, E., & Pereira, C. E. C. (2017). Triple Helix influence on competitiveness factors: Comparison between wine clusters in Brazil and Chile. *Internext*, 12(3), 43. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.12343-60>
11. Batista, F., Barranco, R., Proietti, P., Pigaiani, C., & Lavallo, C. (2021). A new European regional tourism typology based on hotel location patterns and geographical criteria. *Annals of Tourism Research*, 89, 103077. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103077>
12. Belias, D., Trivellas, P., Koustelios, A., Serdaris, P., Varsanis, K., & Grigoriou, I. (2017). *Human Resource Management, Strategic Leadership Development and the Greek Tourism Sector*. February, 189–205. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-47732-9\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-47732-9_14)
13. Benner, M. (2017). From clusters to smart specialization: Tourism in institution-sensitive regional development policies. *Economies*, 5(3), 0–20. <https://doi.org/10.3390/economies5030026>

14. Berne-Manero, C., Gómez-Campillo, M., Marzo-Navarro, M., & Pedraja-Iglesias, M. (2018). Reviewing the Online Tourism Value Chain. *Administrative Sciences*, 8(3), 48. <https://doi.org/10.3390/admsci8030048>
15. Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2015). Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions. *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, 4(February), 391–403. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_29)
16. Borkowska-Niszczota, M. (2015). Tourism Clusters in Eastern Poland - Analysis of Selected Aspects of the Operation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 957–964. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.511>
17. Bozhko, L. L., Leskova, L. G., & Mukumov, A. A. (2021). Prerequisites for the creation of a tourism cluster in the Kostanay region. 7(2), 111–122. <https://doi.org/10.15826/recon.2021.7.2.010>
18. Braun, P., (2005). Creating Value To Tourism Products Through Tourism Networks and Clusters: Uncovering Destination Value Chains. *CONFERENCE ON GLOBAL TOURISM GROWTH: A CHALLENGE FOR SMEs*, August, 1–11. [https://www.researchgate.net/publication/228941194\\_Creating\\_value\\_to\\_tourism\\_products\\_through\\_tourism\\_networks\\_and\\_clusters\\_uncovering\\_destination\\_value\\_chains](https://www.researchgate.net/publication/228941194_Creating_value_to_tourism_products_through_tourism_networks_and_clusters_uncovering_destination_value_chains)
19. Calderwood, L. U., & Soshkin, M. (2019). The Travel and Tourism Competitiveness Report 2019: Travel and Tourism at a Tipping Point. <http://reports.weforum.org/ttcr> (Accessed: 03 January 2021)
20. Christian, M. M., Fernandez-Stark, K., Ahmed, G., & Gereffi, G. (2011). Workforce Development in the Tourism Global Value Chain. *Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness*, November, 1–53. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1837.3609>
21. Clements, M. A., & Georgiou, A. (1998). The impact of political instability on a fragile tourism product. *Tourism Management*, 19(3), 283–288. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00012-0)
22. Corte, V. (2018). Innovation through coopetition: Future directions and new challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(4). <https://doi.org/10.3390/joitmc4040047>
23. Custódio-Santos, M., Ana Maria, F., & Carlos, C. (2014). Influential factors in the competitiveness of mature tourism destinations / Os fatores que influenciam a competitividade dos destinos turísticos maduros. *Tourism & Management Studies VO - 10*, 10(1), 73.
24. Deesomsak, R., Paudyal, K., & Pescetto, G. (2014). Developing Relationships in Innovation Clusters: Insights from a Business-University Case Study. *Critical Studies on Security*, 2(2), 210–222.
25. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., & Roman, C. (2020). Destination and Enterprise Management for a Tourism Future. *BEST EN, Think Tank VII Innovations for Sustainable Tourism*, 48–61.
26. Formica, S., & Kothari, T. H. (2008). Strategic destination planning: Analyzing the future of tourism. *Journal of Travel Research*, 46(4), 355–367. <https://doi.org/10.1177/0047287507312410>
27. Frishammar, J., Richtnér, A., Brattström, A., Magnusson, M., & Björk, J. (2019). Opportunities and challenges in the new innovation landscape: Implications for innovation auditing and innovation management. *European Management Journal*, 37(2), 151–164. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.05.002>
28. Fundeanu, D. D. (2015). Innovative Regional Cluster, Model of Tourism Development. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 744–749. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00501-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00501-8)

29. Fundeanu, D. D., & Badele, C. S. (2014). The Impact of Regional Innovative Clusters on Competitiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 405–414. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.502>
30. Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2008). Clusters, knowledge spillovers and new venture performance: An empirical examination. *Journal of Business Venturing*, 23(4), 405–422. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.04.003>
31. Goetz, M. (2008). Cluster , Competitiveness , Attractiveness , Innovativeness – How Do They Fit Together ? *In Proceedings of the 5th International Conference on Innovation & Management*, 1–11.
32. Goni, J. I. C., & Yustika, B. P. (2019). the Presence of Global Value Chain in Coastal Marine Tourism. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 137–152. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v4i1.248>
33. Gurel, E., & TAT, M. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 1–27. <https://ci.nii.ac.jp/naid/40021243259/>
34. Habánik, J., Kordoš, M., & Hošták, P. (2016). Competitiveness of Slovak economy and regional development policies. *Journal of International Studies*, 9(1), 144–155. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2016/9-1/10>
35. Hansson, J., Bjork, F., Lundborg, D., & Olofsson, L.-E. (2014). *An Ecosystem for Social Innovation in Sweden*. 44.
36. Havierníková, K., Lemańska-Majdzik, A., & Mura, L. (2017). Advantages and disadvantages of the participation of SMEs in tourism clusters. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 8(6), 1205–1215. [https://doi.org/10.14505/jemt.v8.6\(22\).07](https://doi.org/10.14505/jemt.v8.6(22).07)
37. Hawkins, D., & Nikolova, M. (2005). Knowledge Applications for Competitive Destinations: A Visitor Experience Value Chain Approach. *WTO Education Council Conference at the XVI General Assembly of the World Tourism Organization*, 1–17.
38. Heiberger, R. M., & Robbins, N. B. (2014). Design of diverging stacked bar charts for Likert scales and other applications. *Journal of Statistical Software*, 57(5), 1–32. <https://doi.org/10.18637/jss.v057.i05>
39. Heslinga, J., Groote, P., & Vanclay, F. (2020). Towards resilient regions: Policy recommendations for stimulating synergy between tourism and landscape. *Land*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/land9020044>
40. Hjalager, A.-M. (2003). Global Tourism Careers? Opportunities and Dilemmas Facing Higher Education in Tourism. *The Journal of Hospitality Leisure Sport and Tourism*, 2(2), 26–38. <https://doi.org/10.3794/johlste.22.35>
41. Jackson, J., & Murphy, P. (2006). Clusters in regional tourism An Australian case. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1018–1035. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.04.005>
42. Kalarchakis, I. (2011). Attribute analysis and quality assessment of extra virgin olive oil produced in Sitia, Crete, Greece [Cranfield University]. *In Cranfield University, 2011*. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-96042-2\\_9890](https://doi.org/10.1057/978-1-349-96042-2_9890)
43. Karagiannis, S., & Apostolou, D. (2010). Tourism Marketing Science in Crete Island and its Perspectives through a SWOT Analysis. *MIBES 2010 – Poster*, 525–540.
44. Karathanasis, E., Fois, C., & Sdrali, D. (2018). Stakeholders’ perceptions towards tourism cluster and sustainability: The case of the island of Samos, Greece. *Tourman, January*, 62–65.
45. Karmanova, T. E. evna, Podsevalova, E. N., Zikirova, S. S., Silaeva, A. A., & Leonova, V. P. (2015). Cluster model of regional tourist business in Russia. *Asian Social Science*, 11(6), 279–286. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n6p279>
46. Ketels, C., & Porter, M. E. (2018). Towards a New Approach for Upgrading Europe’s Competitiveness. *Working Paper*, 19(033), 1–27.
47. Kraay, A. (2018). Methodology for a World Bank Human Capital Index. *Methodology for a World Bank Human Capital Index, September 2018*. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-8593>

48. Krasavac-Chroneos, B., Radosavljević, K., & Bradić-Martinović, A. (2018). SWOT analysis of the rural tourism as a channel of marketing for agricultural products in Serbia. *Ekonomika Poljoprivrede*, 65(4), 1573–1584. <https://doi.org/10.5937/ekopolj1804573k>
49. Kunst, I., & Ivandić, N. (2021). The viability of the travel and tourism competitiveness index as a reliable measure of destination competitiveness: the case of the Mediterranean region. *European Journal of Tourism Research*, 1–21.
50. Lagos, D., & Courtis, P. G. (2008). Business Clusters formation as a means of improving competitiveness in the tourism sector. *European Research Studies Journal*, 11(1–2), 111–121.
51. Lee, Y. J. A., Jang, S., & Kim, J. (2020). Tourism clusters and peer-to-peer accommodation. *Annals of Tourism Research*, 83(May), 102960. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102960>
52. Lew, A. (2016). Scale, change and resilience in community tourism planning. *资源科学*, 38(9), 5–10. <https://doi.org/10.18402/resci.2016.09.01>
53. Liu, C. H. (2020). Creating competitive advantage through network ties, entrepreneurial orientation and intellectual capital. *Management Decision*, 59(9), 2238–2263. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2020-0191>
54. Lopes, J., Farinha, L., Ferreira, J. J., & Silveira, P. (2018). Does regional VRIO model help policy-makers to assess the resources of a region? A stakeholder perception approach. *Land Use Policy*, 79(July), 659–670. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.07.040>
55. Lopes, M., Oliveira, M., Lopes, J., & Zaman, U. (2021). Networks , Innovation and Knowledge Transfer in Tourism Industry : An Empirical Study of SMEs in Portugal. *Social Sciences*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/socsci10050159>
56. Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). *The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic*. 1–27.
57. Marti, L., & Puertas, R. (2017). Determinants of tourist arrivals in European Mediterranean countries: Analysis of competitiveness. *European Journal of Tourism Research*, 15(2009), 131–142.
58. Martin, J., McCormack, B., Fitzsimons, D., & Spirig, R. (2014). The importance of inspiring a shared vision. *International Practice Development Journal*, 4(2), 1–15.
59. Mazilu, M. (2015). New Ways of Innovation in Tourism Economy : Implementing Clusters. *Recent Researches in Economics New*, June, 71–77.
60. Mete, B., & Acuner, E. (2014). A Value Chain Analysis of the Ugandan Tourism Sector. *International Journal of Business and Management Studies*, 03(02), 499–506.
61. Millán, M. G., Pablo-Romero, M. del P., & Sánchez-Rivas, J. (2018). Oleotourism as a sustainable product: An analysis of its demand in the south of Spain (Andalusia). *Sustainability (Switzerland)*, 10(1). <https://doi.org/10.3390/su10010101>
62. Moira, P., & Drivas, P. (2017). Mountain Tourism in Greece. Possibilities and Prospects of Tourist Season Extension throughout the Year. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality*, 3(4), 14–23. <https://doi.org/10.20431/2455-0043.0304002>
63. Moretto, V., Elia, G., & Ghiani, G. (2021). *A composite tourism index for the competitiveness of marginal areas : a pilot application in a Southern Italy province*. August. <https://doi.org/10.1108/MBE-04-2021-0058>
64. Namaki, M. S. S. El. (2016). Dynamic synergy analysis in international business: the concept and application to two players China and Russia. *Scholedge International Journal of Management & Development ISSN 2394-3378*, 3(7), 129. <https://doi.org/10.19085/journal.sijmd030702>
65. Nordin, S. (2003). Tourism Clustering & Innovation. *Etour*, 14(5), 1–12. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2010.09.006> <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2011.08.012> <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2010.08.010>

66. Okamuro, H., & Nishimura, J. (2015). Local management of national cluster policies: Comparative case studies of Japanese, German, and French biotechnology clusters. *Administrative Sciences*, 5(4), 213–239. <https://doi.org/10.3390/admsci5040213>
67. Palinchak, M., Tsalan, M., Brenzovych, K., Kucher, A., Kajánek, T., & Grešš, M. (2021). Competitiveness as the Basis of EU Regional Policy: Smart Specialization and Sustainability. *European Journal of Sustainable Development*, 2239–5938, 227–239. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n4p227>
68. Papanikos, G. T. (2020). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Greek Tourism. *Athens Journal of Tourism*, 7(2), 87–100. <https://doi.org/10.30958/ajt.7-2-2>
69. Pardali, A., & Giantsi, T. (2018). The Formation of Maritime Tourism (Yachting) Cluster as a Vehicle for Competitiveness Improvement: The Greek Case. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality*, 4(1), 64–74. <https://doi.org/10.20431/2455-0043.0401008>
70. Partalidou, M., & Koutsou, S. (2012). Locally and socially embedded tourism clusters in rural Greece. *Tourismos*, 7(1), 99–116.
71. Paton, S., Chia, R., & Burt, G. (2014). Relevance or 'relevate'? How university business schools can add value through reflexively learning from strategic partnerships with business. *Management Learning*, 45(3), 267–288. <https://doi.org/10.1177/1350507613479541>
72. Pavelkova, D., Zizka, M., Homolka, L., Knapkova, A., & Pelloneova, N. (2021). Do clustered firms outperform the non-clustered? Evidence of financial performance in traditional industries. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 0(0), 1–23. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1874460>
73. Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M. del V., Miret-Pastor, L., & Verma, R. (2015). The Effect of Tourism Clusters on U.S. Hotel Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), 155–167. <https://doi.org/10.1177/1938965514557354>
74. Perles-Ribes, J. F., Rodrriguez-SSnchez, I., & Rammn Rodrriguez, A. B. (2014). Innovative Tourism Clusters: Myth or Reality? Empirical Evidence from Benidorm. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2424737>
75. Porter, E. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review, pp. 77-90.
76. Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.: Simon and Schuster. Retrieved 9 September 2013.
77. Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*.
78. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press. ISBN 0-684-84148-7
79. Robbins, N. B., & Heiberger, R. M. (2011). Plotting Likert and Other Rating Scales. *Survey Research Methods*, October 2005, 1058–1066.
80. Sánchez, A. G., & López, D. S. (2015). Tourism destination competitiveness: The Spanish Mediterranean case. *Tourism Economics*, 21(6), 1235–1254. <https://doi.org/10.5367/te.2014.0405>
81. Scott, D., & Gössling, S. (2015). What could the next 40 years hold for global tourism? *Tourism Recreation Research*, 40(3), 269–285. <https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1075739>
82. Song, H., Liu, J., & Chen, G. (2013). Tourism Value Chain Governance: Review and Prospects. *Journal of Travel Research*, 52(1), 15–28. <https://doi.org/10.1177/0047287512457264>
83. Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive advantage revisited Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256–273. <https://doi.org/10.1177/1056492607306333>
84. Stryzhak, O., Akhmedova, O., Leonenko, N., Lopatchenko, I., & Hrabar, N. (2021). Transformation of human capital strategies in the tourism industry under the influence.

- Problems and Perspectives in Management*, 13.  
[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.12](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.12)
85. Székely, V. (2014). From enthusiasm to scepticism: tourism cluster initiatives and rural development in Slovakia. *Studies in Agricultural Economics*, 116(2), 74–81.  
<https://doi.org/10.7896/j.1409>
  86. Tan, J. H., Chua, W. L., Chow, C. K., Chong, M. C., & Chew, B. C. (2016). PESTLE analysis on Toyota hybrid vehicles. *Independent Journal of Management & Production*, 7(8), 1–9.
  87. Tanwar, R. (2013). Porter’s Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11–17. <https://doi.org/10.9790/487x-1511117>
  88. Teixeira. S. (2018). *Regional Competitiveness and Innovation in the Tourism Sector: The Case of the Autonomous Region of Madeira*.
  89. Valeri, M. (2017). Munich Personal RePEc Archive Networking and cooperation practices in the Italian tourism business Networking and cooperation practices in the Italian tourism business. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 2(77465), 7.
  90. Widhiya, N., Widodo, A. K. W., Tahqiqi, M. R., & Mahachandra, J. M. A. A. S. M. (2019). Combining SWOT and PESTLE model to assess Kaskus business model. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2019(MAR), 2645–2653.
  91. Yalçinkaya, T., & Güzel, T. (2019). A general overview of tourism clusters. *Journal of Tourism Theory and Research*, January, 27–39. <https://doi.org/10.24288/jtr.465912>
  92. Ye, B. H., Ye, H., & Law, R. (2020). Systematic review of smart tourism research. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083401>

## Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Διακάκης, Ν. (2019). *Η δημιουργία τοπικών Clusters στον τουρισμό ως αποτελεσματικό εργαλείο για την ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και της βιώσιμης ανάπτυξης*. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ.
2. Καθαράκη, Μ. (2017). *Καινοτομίας σε Περιφερειακές Δομές : Διαμόρφωση Κριτηρίων Στρατηγικής Ανάπτυξης*. Πολυτεχνείο Κρήτης.
3. Κατσίκης, Ι. (2013) *Καινοτομία και συνεργατικοί σχηματισμοί σε μικρές επιχειρήσεις*
4. Νικηφόρου, Ε. (2018). *Δημιουργία επιχειρηματικών συστάδων (Clusters) στον τουρισμό. Θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις* (Issue January).
5. Πυπερόπουλος, Π. (2007). *Επιχειρηματικότητα, καινοτομία & Business Clusters*. Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
6. Τρίγκας, Μ., Παπαδόπουλος, Ι., Νταλός, Γ., & Πρεμενιώτου, Ε. (2020). *Ο ρόλος των Συνεργατικών Επιχειρηματικών Σχηματισμών (clusters) στην πράσινη οικονομία. Η περίπτωση του ελληνικού cluster αειφόρου δόμησης*.

## Ηλεκτρονικές Ιστοσελίδες

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/maps/regional\\_competitiveness/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional_competitiveness/)



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού Προϊόντος της Κρήτης μέσω συνεργατικών σχηματισμών

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών "Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού" του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί λιγότερο από 10 λεπτά και τα δεδομένα που προκύπτουν θα χρησιμοποιηθούν για τους σκοπούς της έρευνας.

\* Απαιτείται

#### 1. Φύλο \*

Άνδρας

Γυναίκα

#### 2. Εκπαίδευση \*

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας (Λύκειο)

Μεταδευτεροβάθμια (IEK/ Κολλέγιο)

Ανώτατη (ΑΕΙ/ΑΤΕΙ)

Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό

#### 3. Ηλικία \*

18 έως 30 ετών

31 έως 44 ετών

45 έως 64 ετών

65 και άνω

4. Πόσα έτη δραστηριοποιείστε στον τομέα του τουρισμού; \*

- Έως 10 έτη
- 11 έως 20 έτη
- 21 έως 30 έτη
- 30 και άνω έτη

5. Επαγγελματικός τομέας επιχείρησης: \*

- Διαμονή (Ξενοδοχεία, καταλύματα κλπ.)
- Εστίαση (Φαγητό – ποτό)
- Ταξιδιωτικά γραφεία (εισερχόμενου-εξερχόμενου τουρισμού)
- Μεταφορές (ακτοπλοϊκές, αεροπορικές, ενοικίαση αυτοκινήτων κ.ά.)
- Λιανικό εμπόριο τουριστικών προϊόντων
- Ημερήσιες εκδρομές

6. Σε ποια γεωγραφική έδρα της Κρήτης δραστηριοποιείστε; \*

- Νομός Χανίων
- Νομός Ρεθύμνου
- Νομός Ηρακλείου
- Νομός Λασιθίου

7. Σε ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι η επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιείστε μπορεί να επωφεληθεί από την δημιουργία συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις : \*

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα Πολύ
Κοινή χρήση και πρόσβαση σε πόρους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενίσχυση της καινοτομίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμφωνίες οικονομικών κλίμακας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δημιουργία κοινών αξιών και οράματος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενδυνάμωση της δικτύωσης και επαφών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτίωση του επιπέδου της εξυπηρέτησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσέλευση χρηματοδοτήσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δημιουργία ενός ισχυρού brand name	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πραγματοποίηση κοινών δράσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αύξηση ελκυστικότητας της περιοχής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γενική βελτίωση της επιχειρηματικότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενεργοποίηση της τοπικής κοινότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανταλλαγή πληροφοριών/ διάδοση γνώσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτίωση εκπαίδευσης και	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3/10

κατάρτισης

Προσέλκυση υψηλού επιπέδου  
προσωπικού

8. Κατά πόσο θεωρείτε ότι μπορεί να ενισχυθεί γενικότερα η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης μέσω συνεργατικών σχηματισμών/ συνεργιών / συνεργασιών ανάμεσα σε επιχειρήσεις; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

9. Κατά πόσο θεωρείτε ότι οι άλλες επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να συνεργαστούν μεταξύ τους ώστε να δημιουργηθούν συνεργατικοί σχηματισμοί (Cluster) με σκοπό την συλλογική δράση κοινών συμφερόντων; \*

1 2 3 4 5

Καθόλου      Πάρα πολύ

10. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κυριότερα εμπόδια που αποτρέπουν τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στην Κρήτη; \*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Βρίσκεστε σε κάποιου είδους συνεργασία με κάποια επιχείρηση ή φορέα του Τουρισμού που θα μπορούσε να θεωρηθεί συνεργατικός σχηματισμός; \*

Ναι

Όχι

12. Αν ναι, (αν απαντήθηκε θετικά το παραπάνω ερώτημα) τότε σε ποιο συνεργατικό σχηματισμό συμμετέχετε; Ποιος ο σκοπός του κι τι περιλαμβάνει ;

---

---

---

---

---

13. Πόσο δυναμική θεωρείτε ότι είναι η επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιείστε στα παρακάτω; \*

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Διαχείριση κόστους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μοναδικότητα προϊόντων και υπηρεσιών (διαφοροποίηση)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εστιασμένο Μάρκετινγκ - Digital Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έρευνα και ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων ή/και υπηρεσιών (R&D)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αποτελεσματικότητα γραμμής παραγωγής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πληροφόρηση σχετικά με τα θέματα που αφορούν το Τουρισμό και την αγορά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δικτύωση και ανάπτυξη συνεργασιών (networking)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Ποια στρατηγική θεωρείτε ιδανικότερη με σκοπό να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης; \*

- Ηγεσία κόστους/ Οικονομία κλίμακας
- Διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος
- Στρατηγική εστίασης σε συγκεκριμένες αγορές
- Καινοτομία και έξυπνη εξειδίκευση
- Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα
- Διαχείριση πληροφορίας
- Στρατηγικές συμμαχίες - δικτύωση
- Στρατηγική ανάπτυξης ανθρ. δυναμικού

15. Κατά πόσο θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να επιδράσουν στην ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Κρήτης οι ακόλουθες παγκόσμιες τάσεις; \*

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Η πράσινη οικονομία/ κλιματική αλλαγή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η παγκόσμια ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υγειονομική πολιτική (π.χ. διαχείριση πανδημίας)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διαχείριση της ενέργειας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η οικονομία της γνώσης (Knowledge Economy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο Ψηφιακός μετασχηματισμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η Έλλειψη ταλέντων/ εξειδικευμένων εργαζόμενων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



16. Με ποιες επιχειρήσεις της αλυσίδας αξίας τουρισμού θεωρείτε ότι θα μπορούσε να σχηματίσει συνεργατικό η επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιήστε ; \*

- Διαμονή
- Εστίαση
- Ταξιδ. γραφεία
- Μεταφορές
- Λιανικό εμπόριο
- Ημερήσιες Εκδρομές

17. Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι θα μπορούσε να υπάρξει επικοινωνία μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα του Τουρισμού της Κρήτης με σκοπό την δημιουργία συνεργασίας; \*

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο / Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Άμεσα και άτυπα μεταξύ των διοικητικών μελών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με προγραμματισμένες κλαδικές συναντήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με ανταλλαγή πληροφοριών στα social media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μέσω τοπικού τοπικού / περιφερειακού τύπου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μέσω εξειδικευμένου συμβούλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>