

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΡΗΤΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

**CLUSTERING (ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΗΜΑΤΑ) ΓΙΑ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ
MANAGEMENT & MARKETING)**



**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ ΜΑΡΙΟΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ:
ΧΕΛΙΔΩΝΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ (Α.Μ. 4279)**

Η Ρ Α Κ Λ Ε Ι Ο 2 0 1 0

Ευχαριστίες

Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στον Καθηγητή μου και επιβλέποντα της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας Κο. Σωτηριάδη Μάριο για την πολύ μεγάλη βοήθειά του κατά την διάρκεια της έρευνας μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους ειδικούς αλλά και εκείνους που ασχολούνται με το θέμα της λειτουργίας των ξενοδοχείων και τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζουν όλες εκείνες τις μεθόδους και τεχνικές λειτουργιών της επιστήμης του clustering. Επίσης με θέματα που αφορούν τα μέτρα εκείνα που εφαρμόζονται από τους υπευθύνους των ξενοδοχείων αυτών και τι πράττουν σε κάθε περίπτωση για την διατήρηση αλλά και προσέλκυση νέων πελατών μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής.

Επιπλέον θα ήθελα να δηλώσω ότι είμαι ευγνώμων στο προσωπικό των διαφόρων ξενοδοχειακών μονάδων που ασχολούνται με αυτού του είδους την θεματολογία, για την απεριόριστη παροχή πληροφοριών σχετικά με τη λειτουργικότητα του επιχειρηματικού σχήματος στα ξενοδοχεία της Ελλάδας.

Τέλος, θα επιθυμούσα να αποστείλω τις ευχαριστίες μου στα μέλη της οικογένειάς μου αλλά και τους φίλους μου, οι οποίοι όλο αυτόν τον καιρό της προετοιμασίας της συγκεκριμένης εργασίας αλλά και έρευνας με στήριξαν σε υπέρτατο βαθμό.

Περίληψη

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία πραγματεύεται το ζήτημα της συστηματοποίησης της συνεργασίας των επιχειρήσεων και την παροχή συγκεκριμένων βημάτων προετοιμασίας και ανάπτυξης εταιρικών επιχειρηματικών συμπράξεων, είτε με τη μορφή δικτυώσεων είτε με τη μορφή «συστάδων» επιχειρήσεων, που είναι πιο γνωστές ως «clusters». Επίσης, προσπαθεί να αναδείξει τα οφέλη των δι-επιχειρηματικών συνεργασιών και να παροτρύνει τις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις να συμμετέχουν ή και να αναπτύξουν συνεργασίες.

Σκοπός της είναι να εξετάσει κυρίως τη σημασία της λειτουργίας του clustering στη λειτουργία των ξενοδοχείων και αναφορικά με τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει, τους παράγοντες ανάπτυξης που εντοπίζονται και οι οποίοι μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του τουρισμού. Σημαντικό ρόλο στη διερεύνηση αυτή, κατέχει και η έρευνα που διεξήχθη, η οποία βοήθησε στην κατάληξη των σχετικών αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	9
1.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	11
1.2 ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΔΕΔΟΜΕΝΑ.....	12
1.2.1 Μειονεκτήματα δευτερογενών δεδομένων.....	13
1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : “ CLUSTERS ”	15
2.1 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ / CLUSTERS.....	15
2.2 ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ CLUSTERING.....	17
2.2.1 Λόγοι που συνασπίζονται οι επιχειρήσεις σε συστάδες.....	18
2.3 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΣΥΣΤΑΔΕΣ – CLUSTERS.....	20
2.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΜΕ) ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ.....	23
2.5 ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ «ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ – ΣΥΣΤΑΔΩΝ» ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	25
2.6 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ – CLUSTERS.....	27
2.7 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ – CLUSTERS.....	27
2.8 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ CLUSTERING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΔΙΚΤΥΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΗΜΑΤΑ.....	32
3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ» (NETWORKS).....	32
3.1.1 Χαρακτηριστικά επιχειρηματικών δικτύων.....	32
3.2 ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ / CLUSTERS ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ.....	33
3.3 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ / CLUSTERS ΑΠΟ ΤΑ ΔΙΚΤΥΑ.....	34
3.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ CLUSTERS ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	35
3.5 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ «ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ – ΣΥΣΤΑΔΩΝ» ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	37

3.5.1 Στόχοι πολιτικών και εργαλείων ανάπτυξης των «συστημάτων – συστάδων» επιχειρήσεων.....	38
3.5.2 Οι συνήθεις πολιτικές των συστάδων που εφαρμόζονται από τις εθνικές αρχές σε περιφερειακό επίπεδο.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΠΕΔΙΑ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ CLUSTERS & NETWORKS.....	41
4.1 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ MANAGEMENT.....	41
4.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ MARKETING.....	41
4.3 ΠΟΙΟΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΥΠΟΨΗΝ ΑΠΟ ΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΗΜΑΤΟΣ, ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ MARKETING.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ CLUSTER : LEADING TOURISM CLUSTER (L.T.C.).....	49
5.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ L.T.C.....	49
5.1.1 Οι υπηρεσίες της L.T.C.....	50
5.1.2 Στόχος της L.T.C.....	50
5.1.3 Μέλη της L.T.C.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ.....	52
6.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	52
6.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	54
6.3 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	57
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	62

Εισαγωγή

Ζούμε σε μια εποχή όπου το εμπόριο των ταχυκίνητων καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών που παρέχονται από τις επιχειρήσεις, έχει διαφοροποιηθεί αρκετά σε σχέση με το άμεσο παρελθόν. Τα στελέχη αλλά και οι υπάλληλοι αυτών των επιχειρήσεων βρίσκονται σε μια διαρκή πίεση με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων των αγαθών και υπηρεσιών που παρέχουν προς τους καταναλωτές αλλά και τα κέρδη και μερίδια της αγοράς. Γνωρίζουν επιπλέον πολύ καλά πως τα διάφορα επιχειρηματικά σχέδια που εκτελούν και αφορούν τις γεωγραφικές περιοχές της χώρας, δεν είναι πλέον επαρκή.

Η συμπεριφορά των διαφόρων πελατών και η διαδικασία αγοράς των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται από κάποια επιχείρηση, σχετίζεται άμεσα με την στρατηγική τιμών που ακολουθεί καθώς και την σωστή προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών αυτών. Για να μπορέσει λοιπόν κάποια επιχείρηση να ικανοποιήσει τις επιθυμίες των πελατών – καταναλωτών, θα πρέπει να είναι σε θέση να λειτουργεί άκρως ικανοποιητικά σε ένα απαιτητικό περιβάλλον, αλλά και να προβλέπει τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών αυτών μέσω ενός σωστά καταρτισμένου πλάνου Μάρκετινγκ.

Το μεγάλο ερώτημα λοιπόν το οποίο προκύπτει στην περίπτωση αυτή, είναι με ποιους τρόπους μια επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών και να τον αποτρέψει από την προτίμησή του προς τις ανταγωνίστριες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις μέσω του σωστού πλάνου

στρατηγικής διοίκησης και clustering. Με άλλα λόγια, πώς μια επιχείρηση θα κάνει τους πελάτες να είναι απόλυτα πιστοί προς αυτήν και πώς θα αποφασίζει σωστά ο καταναλωτής για το ποια προϊόντα και υπηρεσίες θα επιλέξει ανάμεσα σε εκατοντάδες που κυκλοφορούν στον ανταγωνισμό.

Ο διεθνής τουρισμός σήμερα παράγει μερικές από τις πιο δυναμικές οικονομικές ανταλλαγές που γίνονται μεταξύ των χωρών. Μεταξύ του 1970 και 1993 οι διεθνείς αφίξεις έγιναν παραπάνω από τριπλάσιες αφού από 165 εκατομμύρια έφθασαν στα 500 εκατομμύρια. Την ίδια περίοδο οι διεθνείς τουριστικές αποδοχές έφθασαν από 17,9 δισεκατομμύρια δολάρια (Η.Π.Α.), στα 324 δισεκατομμύρια δολάρια (Η.Π.Α.).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικός και για τις Ευρωπαϊκές χώρες, ειδικότερα αυτές στο νότο, όπως η Γαλλία, Ιταλία, Πορτογαλία και Ελλάδα, αφού μπορεί να αντιπροσωπεύσει τη μεγαλύτερη εξαγωγική εισφορά στα ισοζύγια πληρωμών τους. Αυτές οι χώρες είναι ως εκ τούτου ιδιαίτερα ευαίσθητες στις διακυμάνσεις, στην ποσότητα και αξία του τουρισμού. Ωστόσο οι τάσεις αλλάζουν και οι νέες βιομηχανικές χώρες – κυρίως αυτές τις Ασίας όπως της Ταϊλάνδης, Μαλαισίας, Σιγκαπούρης και Χονγκ Κονγκ, παρουσιάζουν την μεγαλύτερη ανάπτυξη στον διεθνή τουρισμό μέσω σωστά καταρτισμένων πλάνων Μάρκετινγκ και μεθόδων που ευνοούν την προώθηση των υπηρεσιών της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας ή καταλύματος στην ύπαιθρο.

Η έννοια του τουρισμού είτε διεθνής είτε τοπική, δημιουργεί μία συγχώνευση ανθρώπων από διαφορετικές κοινωνικές και πολιτισμικές ρίζες, και μία σημαντική αναδιανομή εισοδήματος από κυρίως εύρωστες βιομηχανικά περιοχές προς περιοχές που δεν έχουν βιομηχανική βάση ή

κάποιον άλλο παράγοντα δημιουργίας μεγάλης προστιθέμενης αξίας. Οι περισσότερες μελέτες για τις επιπτώσεις της επιστήμης του Μάρκετινγκ στην τουριστική ανάπτυξη των ξενοδοχείων και μιας χώρας σε αυτόν τον τομέα, οδήγησαν κυρίως σε οικονομικούς παράγοντες. Αυτό δεν ήταν μόνο επειδή αυτές οι επιπτώσεις ήταν πιο εύκολα μετρήσιμες αλλά επειδή επικρατούσε και ένα κλίμα αισιοδοξίας ότι τέτοιες μελέτες θα έδειχναν πως η τουριστική ανάπτυξη που προερχόταν από τον κλάδο της επιστήμης του Μάρκετινγκ και Στρατηγικής Διοίκησης, ήταν μεγάλου οικονομικού οφέλους για τους περισσότερους προορισμούς. Ωστόσο, αρκετές φορές αποδείχθηκε ότι ο τουρισμός έχει όχι μόνο θετικές οικονομικές συνέπειες αλλά συγχρόνως είναι και ο γενεσιουργός παράγοντας πολλών δυσμενών επιπτώσεων σε περιβαλλοντολογικό και κοινωνικό επίπεδο.

Ο τοπικός, εσωτερικός τουρισμός έχει παρόμοιες οικονομικές επιπτώσεις στις οικονομίες των τουριστικών προορισμών και οι οποίες έχουν ουσιαστικά προέλθει από την σωστή εφαρμογή του Μάρκετινγκ που υπάρχει στην κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα του τουρισμού. Συμβάλλει και αυτή με την σειρά της στην τόνωση των τοπικών οικονομιών, αρκεί να εφαρμόζεται σωστά και αποτελεσματικά από τους διάφορους οργανισμούς.

Παρόλα αυτά όμως ο εσωτερικός τουρισμός θεωρείται μία μορφή εξαγωγικής δραστηριότητας, αφού τα χρήματα που δημιουργούνται σε μία άλλη γεωγραφική περιοχή μέσα στα όρια της ίδιας χώρας, αναδιανέμονται σε κάποια άλλη περιοχή. Άρα, ο τουρισμός σ' αυτήν την περίπτωση αποτελεί έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο αναδιανομής του εισοδήματος που

δημιουργείται μέσα σε μία χώρα, από τις πλουσιότερες προς τις φτωχότερες περιοχές και στο να συντελεστεί το γεγονός αυτό, καταλυτικό ρόλο κατέχει και η έννοια του *clustering*.

Επίσης, η εφαρμογή πλάνων διοίκησης και Μάρκετινγκ από μέρους των τουριστικών επιχειρήσεων και μέσω της ανάπτυξης που προσφέρει στον τουρισμό, φαίνεται σε πολλές περιπτώσεις να τον μετουσιώνει σε ένα πιο αποτελεσματικό κλάδο από άλλες βιομηχανίες και σχετικά με την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας ειδικά στις λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές και σ' αυτές που δεν υπάρχουν πολλές εναλλακτικές ευκαιρίες ανάπτυξης. Η ανάπτυξη του τουρισμού μέσω της εφαρμογής πλάνων Μάρκετινγκ σε πολλές περιοχές απαιτεί την ανάπτυξη και ύπαρξη μίας ολοκληρωμένης υποδομής, όπως ξενοδοχειακών καταλυμάτων, άλλων εγκαταστάσεων που εξυπηρετούν τον τουρισμό καθώς και έργων υποδομής.

Στα έργα υποδομής περιλαμβάνονται εκείνα για ανεπτυγμένο οδικό δίκτυο, αποχετευτικό δίκτυο, δίκτυο ύδρευσης, παροχή ιατρικών υπηρεσιών, αεροδρόμια ή σταθμοί λεωφορείων ή τραίνων, λιμάνια κ.ά. Συνεπώς η εφαρμογή πλάνων Μάρκετινγκ από μέρους των επιχειρήσεων μπορεί να συνεισφέρει αποτελεσματικά σε δημιουργία έργων, τα οποία εκτός από τις θετικές επιπτώσεις για την ανάπτυξη του τουρισμού προσφέρουν εξίσου θετικές επιπτώσεις στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου του τοπικού πληθυσμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τρόποι με τους οποίους ολοκληρώθηκε η συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων για την συγγραφή αυτής της πτυχιακής εργασίας. Η συλλογή των στοιχείων ολοκληρώθηκε μέσω βιβλιογραφικής έρευνας και σχετικών πληροφοριών για την μελέτη της ανάπτυξης επιχειρηματικού πλάνου στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με την έννοια clustering.

Βασικό και κυρίαρχο ρόλο για την ολοκλήρωση της έρευνας που διεξήχθη για την εφαρμογή και τη λειτουργικότητα του clustering στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, έπαιξε η εξαιρετική συνεργασία με τους αρμόδιους υπαλλήλους των αντίστοιχων ξενοδοχειακών μονάδων και η άψογη εξυπηρέτησή τους.

Από τις αντίστοιχες πηγές που αφορούν το συγκεκριμένο αντικείμενο μελέτης, εξάχθηκαν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με το φαινόμενο αυτό, αλλά και με ποιούς τρόπους προσπαθούν οι ξενοδόχοι και τοπικοί φορείς του κάθε μέρους που προσφέρεται για τουρισμό να προσελκύσουν νέους πελάτες. Επίσης στην αναζήτηση συμπληρωματικών πληροφοριών βοήθησαν κάποιες σημειώσεις από βιβλία και πληροφορίες από το διαδίκτυο, τα οποία έχουν γραφτεί και παρουσιαστεί από άλλους συγγραφείς πρωτίτερα.

Θα πρέπει να αναφερθεί πως η συλλογή πληροφοριών και δεδομένων αποτελούν τα κύρια στοιχεία μιας έρευνας και καταγραφής αυτής, σχετικά με την μελέτη ενός φαινομένου ή γεγονότος όπως και στην συγκεκριμένη περίπτωση. Επιπλέον μπορούν να χαρακτηριστούν ως πρωτογενή στοιχεία για την έρευνα ενός θέματος, αφού παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για αυτή, αλλά και τις υποθέσεις που μπορούν να γίνουν. Οι πληροφορίες και τα δεδομένα σε αυτήν την συγκεκριμένη φάση μπορούν να τροφοδοτήσουν την σχεδιαστική διαδικασία του πλάνου, θα παρουσιαστεί στην συγκεκριμένη έρευνα και πτυχιακή εργασία. Σε αυτό το πλάνο μπορούν να αναφέρονται ξεκάθαρα ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η συλλογή των πληροφοριών και πως τεκμηριώνονται μέσα στην μελέτη και εργασία.

Η έρευνα η οποία διεξήχθη στην συγκεκριμένη μελέτη, βοήθησε στην κατανόηση του θέματος της πτυχιακής εργασίας αλλά και στα καθημερινά γεγονότα που συνδέονται άμεσα με το θέμα που παρατίθεται. Οι άνθρωποι διεξάγουν κάποια έρευνα για να συλλέξουν αποτελέσματα με ένα συστηματικό τρόπο, και επομένως να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους. Κάθε ακαδημαϊκή έρευνα απαιτεί μια “μεθοδολογία” προκειμένου να αναλύσει τα αποτελέσματα.

Αυτή αποτελείται από τρόπους και μεθόδους παραγωγής και ανάλυσης δεδομένων έτσι ώστε οι διάφορες θεωρίες να δοκιμαστούν και να γίνουν αποδεκτές, είτε να απορριφθούν. Επομένως η μεθοδολογία η οποία χαρακτηρίζεται ως πρωταρχική, σχετίζεται τόσο με την λεπτομερή έρευνα μέσω της οποίας συλλέγονται τα δεδομένα καθώς και με τις πιο γενικές φιλοσοφικές απόψεις. Ο τρόπος που σκεφτόμαστε σχετικά με την ανάπτυξη

των γνώσεών μας, επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο διεξάγουμε την έρευνα.

1.1 Συλλογή Δεδομένων

Λόγω της βιβλιογραφικής φύσης της συγκεκριμένης εργασίας, ένα είδος μεθοδολογίας δευτερογενούς έρευνας χρησιμοποιείται, για να οδηγήσει στα αποτελέσματα τα οποία επιθυμούνται. Ένας αριθμός μεθόδων εμπλέκεται, προκειμένου να επιτευχθεί μια μεγαλύτερη κατανόηση των πηγών που χρειάζονται για την ανάλυση των σκέψεων, σχετικά με το θέμα που ερευνάται. Αυτό είναι αναγκαίο μέσα σε μια έρευνα και μελέτη, καθώς τα αποτελέσματα τα οποία συλλέγονται από μια συγκεκριμένη περιοχή μπορούν να είναι περισσότερο αποτελεσματικά από εκείνα που προέρχονται από κάπου αλλού. Κάθε μέθοδος συλλογής δεδομένων έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα.

Ο συνδυασμός λοιπόν μεθόδων συλλογής πληροφοριών και δεδομένων, βοηθά σημαντικά στο να μειωθούν τα μειονεκτήματα που μπορούν να παρουσιαστούν στην έρευνα και τα οποία πρέπει να ελαχιστοποιηθούν. Βέβαια όπως θα αποδειχτεί και στην συνέχεια και όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, η έρευνα και μελέτη του συγκεκριμένου θέματος βασίζεται καθαρά σε βιβλιογραφική έρευνα και συλλογής στοιχείων για την μελέτη της ανάπτυξης επιχειρηματικού πλάνου στις ξενοδοχειακές

επιχειρήσεις με την έννοια clustering, καθώς και την εφαρμογή του στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

1.2 Δευτερογενή Δεδομένα

Ως Δευτερεύων δεδομένα περιγράφονται εκείνα στα οποία οι πληροφορίες συλλέγονται και καταγράφονται από κάποιον άλλον νωρίτερα και για σκοπούς, οι οποίοι είναι διαφορετικοί από εκείνους του συγγραφέα. Τα δευτερεύων δεδομένα παρέχουν την βάση για ένα καλό ιστορικό πληροφοριών, με σκοπό να καταλάβει κανείς το αντικείμενο εργασίας, καθώς και να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για στήριξη των θεωριών από την πρωταρχική έρευνα. Είναι ευνόητο λοιπόν ότι μπορεί ευκολότερα κάποιος να βρει δευτερεύων δεδομένα για την έρευνά του, αφού αυτά έχουν γραφτεί προηγουμένως και έχουν εκδοθεί σε κάποιο έντυπο τύπο ή στο διαδίκτυο. Ο έντυπος τύπος και το διαδίκτυο είναι πρωταρχική φιλολογική πηγή για κάθε πληροφορία. Τα άρθρα σε αυτά είναι ικανοποιητικά προσβάσιμα και αναφέρονται σε ποικίλα θέματα της καθημερινότητας.

Επιπλέον τα βιβλία αλλά και τα άρθρα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν σε αυτήν την συλλογή πληροφοριών και προτάσεων, παρείχαν πληροφορίες οι οποίες έδωσαν την ευκαιρία να αναπτύξουν αναλυτικά τις θέσεις μου στην συγκεκριμένη έρευνα. Πάντα τα βιβλία αποτελούν μια αξιόπιστη μέθοδο συλλογής πληροφοριών, καθώς έχουν γραφτεί για ένα συγκεκριμένο σκοπό και παρέχουν συγκροτημένη σκέψη και ανάπτυξη αντικειμένου.

Το σημαντικότερο όμως πλεονέκτημα των δευτερογενών στοιχείων αφορά το μικρό κόστος και το σύντομο χρονικό διάστημα που απαιτείται για τη συλλογή τους. Αν οι πληροφορίες που απαιτούνται είναι διαθέσιμες με τη μορφή δευτερογενών στοιχείων, ο ερευνητής απλά χρειάζεται να προστρέξει στην πηγή τους, να τα εντοπίσει και να τα συγκεντρώσει. Αυτό συνήθως απαιτεί μικρό χρονικό διάστημα και μικρό κόστος. Ακόμη και στην περίπτωση που υπάρχει κάποια χρέωση για τη χρήση τους, το κόστος είναι πολύ μικρότερο από αυτό που θα απαιτείτο για να συγκεντρωθούν τα στοιχεία αυτά. Πρέπει όμως να έχουμε υπόψη μας ότι όταν χρησιμοποιούνται δευτερογενή στοιχεία, είναι πολλές φορές αναγκαίο να γίνουν υποθέσεις και παραδοχές, ώστε να καταστεί δυνατή η όσο αποτελεσματικότερη χρήση τους.

1.2.1 Μειονεκτήματα Δευτερογενών Δεδομένων

Παρά την σπουδαιότητα αλλά και την χρησιμότητα που παρουσιάζουν τα δευτερογενή δεδομένα στην διεκπεραίωση και συλλογή στοιχείων, εμφανίζουν τρία (3) σημαντικά προβλήματα :

- *Διαθεσιμότητα* : Για συγκεκριμένα προβλήματα είναι δυνατόν να μην υπάρχουν δευτερογενή δεδομένα
- *Ακρίβεια*: Ελλείψεις και μεθοδολογικές λεπτομέρειες που τις περισσότερες φορές δεν αναφέρονται καθόλου
- *Επάρκεια*: Μπορεί να υπάρχουν δευτερογενή δεδομένα τα οποία είναι διαθέσιμα και αρκετά ακριβή, αλλά να μην επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες του συγγραφέα ή ερευνητή ενός θέματος

1.3 Ανάλυση Δεδομένων.

Τα στοιχεία που συλλέγονται, παράγουν ποιοτικά δεδομένα, τα οποία αναλύονται και επεξεργάζονται αντίστοιχα. Οι απαντήσεις που προσφέρονται και σε συνδυασμό με τις πηγές που έχουν επιλεγθεί για να τεκμηριωθεί η έρευνα, θα βοηθήσουν στην συνέχεια να εκτιμηθούν σωστά τα γεγονότα και τις πηγές αυτές και να καταλήξουμε στα συμπεράσματά μας. Θα προχωρήσουμε έτσι με αυτό τον τρόπο στην καταγραφή των απόψεων, αλλά και του τι πραγματικά συμβαίνει με το θέμα που πρέπει να αναλυθεί εις βάθος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : “ CLUSTERS ”.

2.1 Η έννοια των συστάδων / clusters.

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

Οι συστάδες σε περιφερειακό επίπεδο μπορούν να στοχεύουν στην ανάδειξη περιφερειακών συγκριτικών πλεονεκτημάτων, όπως τα τοπικά προϊόντα, οι τουριστικές και πολιτιστικές διαδρομές. Στις συστάδες, εκτός από τις επιχειρήσεις-εταίρους (που ονομάζονται επίσης και «επιχειρήσεις κορμού»), συμμετέχουν υποστηρικτικές επιχειρήσεις και φορείς, όπως ενώσεις βιομηχανιών και επαγγελματικά επιμελητήρια, εταιρίες παροχής υπηρεσιών συγκεκριμένων κλάδων ή / και συσχετιζόμενων ιδρυμάτων όπως πανεπιστήμια, ερευνητικά ινστιτούτα, επαγγελματικοί φορείς κτλ., τεχνολογικά

ιδρύματα, κυβερνητικοί οργανισμοί, χρηματοδοτικοί φορείς, δικτυομεσίτες κ.ά., οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες οριζόντιου χαρακτήρα προς τους εταίρους της συστάδας.

Οι συστάδες επιχειρήσεων-clusters, σύμφωνα με τον **Michael Porter**, του οποίου και ο ορισμός είναι και ο πλέον αποδεκτός, είναι :

«τα clusters είναι γεωγραφικά κοντινές επιχειρήσεις και άλλοι φορείς, όπως πανεπιστήμια, που αλληλεπιδρούν με τη βοήθεια της τεχνολογίας για την υλοποίηση ενεργειών σε συγκεκριμένους τομείς».

Κατά κύριο λόγο αποτελούνται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας (οριζόντια clusters) ή σε διαφορετικούς κλάδους της διαδικασίας παραγωγής, ανήκουν δηλαδή στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα (κάθετα clusters). Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται είτε «επιχειρήσεις-εταίροι», είτε «επιχειρήσεις κορμού». Οι συστάδες επιχειρήσεων εντοπίζονται σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή, καθώς η γειτνίαση διευκολύνει την επικοινωνία, τις διαμεταφορές αλλά και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Αν όμως οι επιχειρηματικές συναλλαγές δεν επηρεάζονται από τη γεωγραφική απόσταση, οι συστάδες δύνανται να αναπτυχθούν σε μεγαλύτερο γεωγραφικά εύρος. Έτσι, υπάρχουν συστάδες σε τοπικό, υπερτοπικό, εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Συστάδες μπορεί ακόμη να αναπτυχθούν σε αστικό ή αγροτικό περιβάλλον.

2.2 Τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά του clustering.

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

Αυξημένα επίπεδα εξειδίκευσης. Η δικτύωση βοηθάει τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν σε βάθος την εφοδιαστική τους αλυσίδα, κάτι που μπορεί να συνεισφέρει με την σειρά του στην δια-εταιρική εκπαίδευση και συνεργασία.

Πρώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Η δικτύωση βοηθάει τις συμμετέχουσες εταιρίες να σχεδιάσουν μαζί προϊόντα και υπηρεσίες σε τέτοιο επίπεδο προσφοράς που θα ήταν αδύνατον να το επιτύχουν σαν μεμονωμένες επιχειρήσεις.

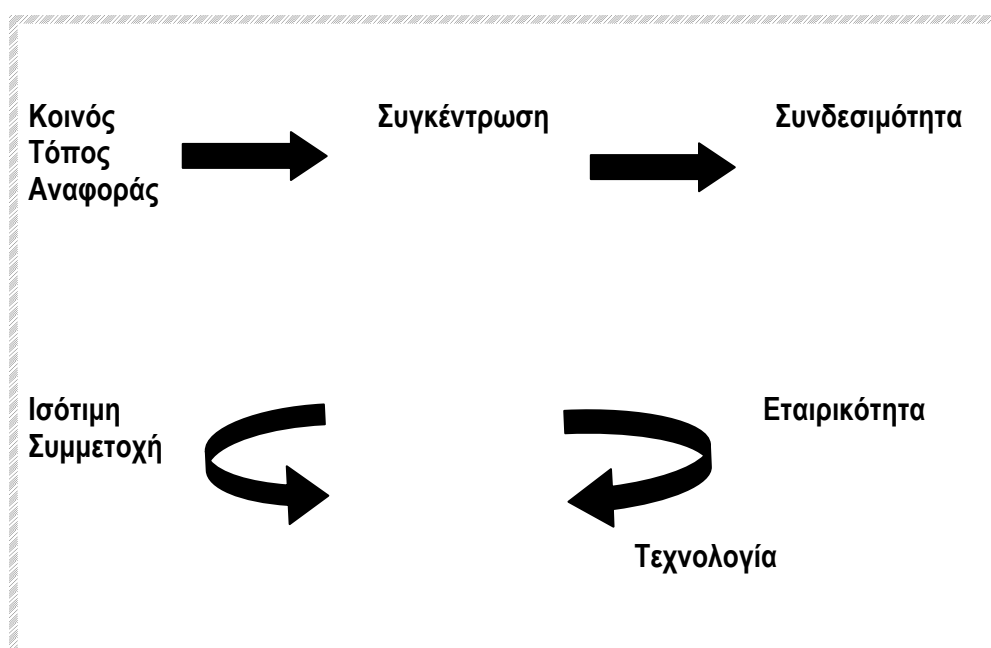
Δυνατότητες για οικονομίες κλίμακας. Μέσω ισχυρότερα εξειδικευμένης παραγωγής σε κάθε συνεργαζόμενη εταιρία, μέσω ενοποίησης των προμηθειών τους ώστε να μπορούν να επιτυγχάνουν μεγαλύτερες εκπτώσεις ή μέσω ενοποίησης των αγορών στις οποίες απευθύνονται.

Ενδυνάμωση κοινωνικών και άλλων δεσμών. Οι οποίες με την σειρά τους μπορούν να οδηγήσουν στην γέννηση νέων ιδεών και την δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Βελτιωμένη ροή πληροφοριών. Τα μέλη ενός δικτύου έχουν δυνατότητα μέσω της συνεργασίας τους να έχουν περισσότερο αξιόπιστη πληροφόρηση για τις αλλαγές που συντελούνται στην αγορά όπως τάσεις καταναλωτών,

νέες αναπτυσσόμενες αγορές, συμπεριφορά καταναλωτών / προμηθευτών κλπ.

Δυνατότητα για την δημιουργία υποδομών. Η δικτύωση βοηθά στην δημιουργία κοινών υποδομών για επαγγελματικές, νομικές, οικονομικές και άλλες εξειδικευμένες υπηρεσίες.



Σχήμα 1 – Porter, M., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

2.2.1 Λόγοι που συνασπίζονται οι επιχειρήσεις σε συστάδες.

Οι επιχειρήσεις συνασπίζονται σε συστάδες προκειμένου:

1) Να αναδείξουν τοπικά προϊόντα που παράγονται από διαφορετικούς μικρούς παραγωγούς σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. (π.χ. Πήλιο, επιχειρήσεις παραγωγής και πώλησης γλυκών του κουταλιού

αποφασίζουν να συνεργαστούν και να τυποποιήσουν τα προϊόντα τους και ενώνονται με τη μορφή cluster. Σε πρώτη φάση θα συνεργαστούν με μία εταιρία Συμβούλων Επιχειρήσεων εξειδικευμένη σε συστήματα διαχείρισης ποιότητας, η οποία θα αναλάβει το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης ποιότητας της εταιρίας που έχει ιδρυθεί από το cluster ,καθώς και άλλων σχετικών συστημάτων π.χ. HASSP. Έπειτα, θα αναπτύξουν κοινή εμπορική πολιτική στην περιοχή με στρατηγικό σχεδιασμό και δυνητικά μπορούν να εισέλθουν σε νέες αγορές).

2) Να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό ιδίως από μεγάλες και ισχυρές επιχειρήσεις.

(π.χ. εμπορικές επιχειρήσεις οι οποίες εντοπίζονται στην ίδια γεωγραφική περιοχή, όπως είναι για παράδειγμα οι εμπορικοί δρόμοι σε μία μικρή πόλη, αποφασίζουν να συνεργαστούν με στόχο την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από τα πολυκαταστήματα και τα εμπορικά κέντρα. Η συνεργασία έγκειται στον τρόπο προβολής και διαφήμισης και τη διοργάνωση εκδηλώσεων. Στο cluster παρέχουν υποστηρικτικές υπηρεσίες, οι τοπικές επαγγελματικές ενώσεις και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η δέσμευση των εμπορικών επιχειρήσεων προς το cluster είναι μία μηνιαία συνδρομή προς το διοικητικό σχήμα του cluster-εταιρία, στο οποίο συμμετέχουν με εκπρόσωπό τους οι επιχειρήσεις).

2.3 Τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε συστάδες-clusters.

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

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

Ερευνητές, εφευρέτες, φοιτητές και μελλοντικοί επιχειρηματίες μπορούν να διεκδικήσουν ένα ξεκίνημα για την καινοτόμο ιδέα τους μέσα από τη συμμετοχή και λειτουργία των επιχειρήσεών τους σε μία συστάδα-cluster της τεχνολογικής τους περιοχής. Η συμπληρωματικότητα και η συνεργασία προσδίδει ιδιαίτερο πλεονέκτημα στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις μέσα από την καλλιέργεια δεξιοτήτων στη διαχείριση έργων, την ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων και στις τεχνικές διαπραγμάτευσης. Επιπλέον, μέσα από το cluster διευκολύνεται τόσο η πρόσβαση σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ή κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital), όσο και οι

διαδικασίες μεταφοράς τεχνολογίας, υπηρεσίες εξειδικευμένου νομικού περιεχομένου (π.χ. ζητήματα κατοχύρωσης πνευματικής και βιομηχανική ιδιοκτησίας).

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

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

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

Πίνακας 1

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

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

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

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

2.4 Χαρακτηριστικά πολύ μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) και συνεργασίες.

Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), θεωρούνται οι επιχειρήσεις που ο αριθμός των εργαζομένων τους δεν ξεπερνά τα 250 άτομα (0-250) και επίσης όταν ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκ. € ή ο συνολικός ετήσιος ισολογισμός δεν υπερβαίνει τα 43 εκ.

Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες, αν και η συνεργασία αποδεικνύεται στις περισσότερες περιπτώσεις επωφελής για τις επιχειρήσεις, οι μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι ιδιαίτερα δεκτικές σε ό,τι αφορά τη συμμετοχή τους σε συνεργασίες τύπου συστάδων ή ακόμα και επιχειρηματικών δικτύων.

Ανασταλτικοί παράγοντες φαίνεται να είναι :

- *Παραδοσιακή δομή – Μικρό μέγεθος* : Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων και ο οικογενειακός χαρακτήρας αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα σε μία προοπτική συνεργασίας, κυρίως λόγω του περιορισμένου χρόνου και της μειωμένης δυνατότητας ανάληψης ενδεχόμενου ρίσκου που μπορεί να έχει μία τέτοια επιχειρηματική δραστηριότητα.
- *Εσωστρέφεια* : Ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων δημιουργεί μία αντίληψη ότι η επιχείρηση είναι «προσωπική ή

οικογενειακή υπόθεση», με αποτέλεσμα να απομονώνει τις επιχειρήσεις.

- *Έλλειψη συνεργατικής κουλτούρας* : Η εσωστρέφεια των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των πολύ μικρών, εμποδίζει την ανάπτυξη μίας συνεργατικής κουλτούρας.
- *Έλλειψη ενημέρωσης* : Οι επιχειρήσεις, λόγω του περιορισμένου χρόνου και της έλλειψης ειδικευμένου προσωπικού, δεν έχουν πρόσβαση σε άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση. Αντίστοιχα, πολλές επιχειρήσεις αγνοούν τις χρηματοδοτικές πηγές από τις οποίες μπορούν να αντλήσουν κεφάλαιο για να χρηματοδοτήσουν ενέργειες συνεργασίας. Όσο η παγκοσμιοποίηση φέρνει τον ανταγωνισμό στο εθνικό και τοπικό επίπεδο, οι παλιοί ανταγωνιστές (επιχειρηματίες της ίδιας περιοχής, γειτονιάς) καλούνται να γίνουν σύμμαχοι, ώστε να ανταπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι συστάδες-clusters επιχειρήσεων αποτελούν πλέον μία μεγάλη πρόκληση, ιδίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες πλήττονται άμεσα από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Τα παρακάτω χαρακτηριστικά μπορούν να αποτελέσουν πλεονέκτημα και να διαμορφώσουν μία νέα προοπτική στην ανάπτυξη των συστάδων-clusters στην Ελλάδα.
- *Ευελξία* : Το μικρό μέγεθος μίας επιχείρησης μπορεί να αποτελεί εμπόδιο αλλά και προοπτική για την είσοδο μίας επιχείρησης σε μία συστάδα – cluster. Το μικρό μέγεθος μπορεί να είναι πιο ευέλικτο και πιο άμεσο στις οργανωτικές του διαδικασίες, γεγονός που αποτελεί προνόμιο για μία συνεργατική επιχειρηματική μορφή.

- *Τοπικός παράγοντας* : Η Ελλάδα, λόγω της διαφορετικότητας που παρουσιάζει σε κάθε τοπική κοινωνία και την αποκέντρωση των πανεπιστημιακών και τεχνολογικών ιδρυμάτων, έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει επιχειρηματικές συνεργατικές μορφές.

2.5 Φάσεις ανάπτυξης «συστημάτων-συστάδων» επιχειρήσεων.

Η ανάπτυξη των συστάδων-clusters ουσιαστικά διακρίνεται σε τέσσερις φάσεις :

1)Σύσταση, 2)Ανάπτυξη, 3)Λειτουργία και 4)Μετασχηματισμό.

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

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

Στην Τρίτη φάση η συστάδα-cluster αρχίζει να παρέχει υπηρεσίες προς τα μέλη, ενώ στην τέταρτη φάση επανεξετάζει τη στρατηγική και το στόχο ώστε να ευθυγραμμίζεται κάθε φορά με τις επιχειρήσεις μέλη της και τις ανάγκες της αγοράς.

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

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

Στην Τρίτη φάση η συστάδα ξεκινά τη λειτουργία της, την υλοποίηση δηλαδή ενεργειών προς όφελος των επιχειρήσεων μελών.

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

2.6 Χρηματοδότηση των συστάδων – clusters.

Η χρηματοδότηση μίας συστάδας εξαρτάται από τον κύκλο ζωής που διανύει. Συνήθως, μία συστάδα ενεργοποιείται στο πλαίσιο συγκεκριμένου έργου, οπότε η χρηματοδότηση εξασφαλίζεται από κεφάλαια σε εθνικό ή και ευρωπαϊκό επίπεδο. Σημαντικό χαρακτηριστικό αυτής της χρηματοδότησης αποτελεί η συνεισφορά / ίδια συμμετοχή των εταίρων του cluster, η οποία στα ελληνικά δεδομένα μπορεί να αγγίζει το 50%. Οι συστάδες στη φάση της ωριμότητάς τους αντλούν κεφάλαια κυρίως από εισφορές των μελών, τραπεζικό δανεισμό και άλλες μορφές χρηματοδότησης, που συνδέονται με την επίτευξη καινοτόμων προϊόντων, χορηγίες και λοιπές χρηματοδοτήσεις από την Πολιτεία.

2.7 Διοίκηση των συστάδων – clusters.

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

την ανάπτυξη του cluster. Αναλυτικότερα, τα άτομα που εμπλέκονται στη διοίκηση του cluster κατά τα πρώτα στάδια ανάπτυξης και λειτουργίας του είναι :

α) Κατά την έναρξη και ανάπτυξη του cluster : Ο εμπνευστής του cluster (facilitator)

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

β) Κατά τη λειτουργία του : Η ομάδα διοίκησης του cluster

Η ομάδα διοίκησης του cluster, που στην αρχή μπορεί να είναι άτυπη, κατά κύριο λόγο απαρτίζεται από στελέχη των επιχειρήσεων κορμού που αποτελούν το cluster και τον εμπνευστή. Ο εμπνευστής συμμετέχει στην ομάδα διοίκησης, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το cluster παίρνει πρωτοβουλίες για το κοινό συμφέρον των μελών. Η ομάδα συστήνεται, συνήθως, στα μετέπειτα στάδια ανάπτυξης του cluster, καθώς στα πρώτα βήματα τις απαιτούμενες ενέργειες υλοποιεί ο εμπνευστής.

Μέσα από την ομάδα διοίκησης, συνήθως ορίζεται και ο πρόεδρος/διευθυντής του cluster, ενώ οι μηχανισμοί για τον ορισμό των μελών της διοίκησης και του διευθυντή αποφασίζονται αργότερα, κατά τη

λειτουργία του. Η επιλογή του «διευθυντή» του cluster είναι καθοριστική για την περαιτέρω ομαλή ανάπτυξή του. Σε περιπτώσεις που δεν είναι εμφανές ποιος, μεταξύ των μελών της ομάδας, θα αναλάβει το ρόλο αυτό, ο εμπνευστής είτε προτείνει κάποιο μέλος για τη θέση αυτή είτε, αν δεν υπάρχει καμία υποψηφιότητα, αναλαμβάνει ο ίδιος με τη σύμφωνη πάντα γνώμη των μελών της διοίκησης.

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

2.8 Η Δημιουργία του Clustering στην Ελλάδα.

Τα clusters ή διαφορετικά δικτυώσεις αποτελούν ένα ερευνητικό έργο το οποίο ξεκίνησε την άνοιξη του 2002 από τη Διεύθυνση Επιχειρηματικότητας Ελλάδος στα πλαίσια του προγράμματος για τις επιχειρήσεις και την επιχειρηματικότητα και συγκεκριμένα του προγράμματος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το έργο έπεται του ευρωπαϊκού κανονισμού για τις μικρές επιχειρήσεις με το οποίο έγινε αντιληπτή από τα κράτη-μέλη η

ανάγκη συνεργασίας των μικρών επιχειρήσεων με άλλες επιχειρήσεις σε τοπικό, εθνικό και Ευρωπαϊκό επίπεδο, καθώς και με εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα.

Οι επιχειρήσεις συχνά επικεντρώνονται σε μικρές γεωγραφικές περιοχές, όπου το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι περισσότερο ευνοϊκό και μπορούν να έχουν πρόσβαση σε ικανό ανθρώπινο δυναμικό, εξειδικευμένες γνώσεις από ερευνητικά ιδρύματα και άλλα πλεονεκτήματα. Τέτοιες γεωγραφικές συγκεντρώσεις από ανταγωνιστικές και συνεργατικές επιχειρήσεις, προμηθευτές, παροχείς υπηρεσιών, ερευνητικών ιδρυμάτων ορίζονται ως clusters (δέσμη ομοειδών).

Τα επιχειρηματικά clusters και τα δίκτυα αποτελούν την αιχμή του δόρατος για την ανάπτυξη της περιοχής τους, την βελτίωση της παραγωγικότητας, της απόδοσης και της καινοτομίας των μελών τους, επενδύοντας στην εμπορευματοποίηση της καινοτομίας και δημιουργώντας θέσεις εργασίας. Το έργο των επιχειρηματικών clusters και των δικτύων βασίστηκε στα αποτελέσματα της ευρωπαϊκής αναφοράς «*Τοπικά clusters στην Ευρώπη*» (2002/No 3) και έχει δύο βασικούς σκοπούς. Αρχικά, σκοπεύει την αφύπνιση των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των υποψηφίων, προς ένταξη, κρατών, σχετικά με τη δυναμική και την σημαντικότητα των clusters.

Η κατανόηση των clusters αποτελεί το πρώτο βήμα για τις επιχειρήσεις και την ανάπτυξη τους. Για την κατανόησή τους όμως, ερωτήσεις όπως οι παρακάτω θα πρέπει να απαντηθούν:

- i) Όντως τα clusters και τα δίκτυα προσφέρουν ένα ευνοϊκό πλαίσιο εργασίας για την προαγωγή της παραγωγικότητας, της καινοτομίας και της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων;
- ii) Μπορούν τα clusters να αποτελέσουν έναν από τους τρόπους για την επίτευξη των στόχων της Συνθήκης της Λισσαβόνας, ώστε η Ευρώπη να αποτελεί μέχρι το 2010 την πιο ανταγωνιστική και δυναμική, βασισμένη στη γνώση, παγκόσμια οικονομία;
- iii) Ποιος μπορεί να είναι ο ρόλος των περιφερειακών, εθνικών και ευρωπαϊκών αρχών σχετικά με τα clusters και τα δίκτυα;
- iv) Ποιες είναι οι περιοχές στις οποίες είναι δυνατό στο μέλλον να εφαρμοστούν τα clusters;
- v) Πώς μπορούν τα κράτη-μέλη και τα υποψήφια προς ένταξη κράτη να δημιουργήσουν συνθήκες για εφαρμογή των clusters και εκτός συνόρων;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΔΙΚΤΥΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΗΜΑΤΑ.

3.1 Τι είναι τα «Επιχειρηματικά δίκτυα» (Networks).

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

3.1.1 Χαρακτηριστικά επιχειρηματικών δικτύων.

Τα επιχειρηματικά δίκτυα χαρακτηρίζονται από:

- **Κοινή Στρατηγική:** Τα μέλη του δικτύου πρέπει να έχουν κοινό στρατηγικό στόχο. Στα επιχειρηματικά δίκτυα ο στόχος είναι η βιωσιμότητα και η κερδοφορία της επιμέρους επιχείρησης αλλά και η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

- **Βασικές δεξιότητες:** Κάθε επιχείρηση που συμμετέχει σε κάποιο δίκτυο επιχειρηματικότητας προσθέτει μία αξία στο τελικό αποτέλεσμα ανάλογα με αυτό που εκείνη ξέρει να κάνει καλύτερα.

- **Σαφή συμφωνία:** Το είδος της συμφωνίας μπορεί να είναι από ένα τυπικό και αυστηρό συμβόλαιο έως και άτυπη προφορική συμφωνία:

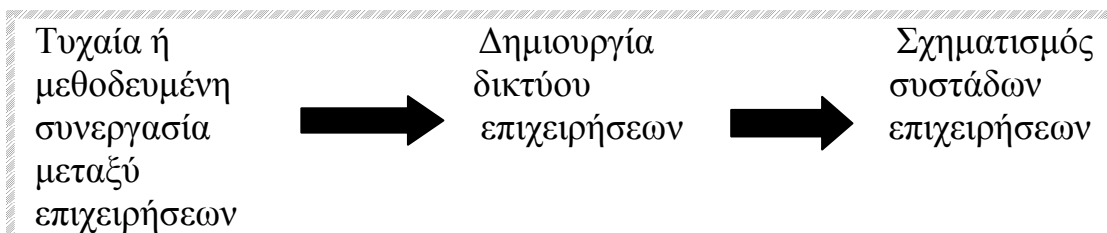
- **Εμπιστοσύνη:** Βασική προϋπόθεση της συνεργασίας είναι η εμπιστοσύνη. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπάρχει η πεποίθηση μεταξύ των επιχειρήσεων ότι οι οποιεσδήποτε επιχειρηματικές κινήσεις ή δράσεις πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του κοινού συμφέροντος το οποίο δεν αντιβαίνει στο ατομικό συμφέρον.

- **Τεχνολογία:** Η ανάπτυξη της τεχνολογίας επιτρέπει την άμεση μεταφορά πληροφοριών από επιχείρηση σε επιχείρηση και μειώνει δραστικά το χρόνο και το κόστος των συναλλαγών, επιτρέποντας σε ξεχωριστές επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται ως μία.

Συχνά, η ανάπτυξη ενός δικτύου αποτελεί **το πρώτο βήμα** για τη δημιουργία μίας **συστάδας – cluster επιχειρήσεων**.

3.2 Ομοιότητες των συστάδων / clusters και δικτύων.

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



Σχήμα 2 – Deakins, D. and Freel, M., 2006. *Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Και οι δύο ανωτέρω τύποι συνεργασιών βασίζονται στην αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων μελών και στην αποκόμιση κοινών ωφελειών. Στις βασικές ομοιότητες εντάσσονται επίσης, οι κοινοί στόχοι, η οργάνωση με βάση την επίτευξη αυτών των στόχων, η ομαδικότητα και η ανάγκη ενεργοποίησης και συμμετοχής των μελών / εταίρων των δικτύων και των συστάδων.

Παρόλα αυτά όμως υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των συνεργατικών αυτών μορφών.

3.3 Διαφορές των συστάδων / clusters από τα δίκτυα.

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

→ Στον παρακάτω πίνακα, μπορούμε να διακρίνουμε καθαρά τις διαφορές των συστάδων – clusters από τα επιχειρηματικά δίκτυα:

Συστάδες-Clusters	Επιχειρηματικά Δίκτυα / Επιχειρηματικά Δίκτυα
<ul style="list-style-type: none"> • Ισότιμη συμμετοχή «εταίρων» 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάμεσα στα μέλη του Δικτύου υπάρχουν από την αρχή ή αναπτύσσονται ιεραρχικές σχέσεις
<ul style="list-style-type: none"> • Συνήθως οι επιχειρήσεις μέλη της συστάδας γειτνιάζουν 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν τίθενται γεωγραφικοί περιορισμοί
<ul style="list-style-type: none"> • Όσο περισσότερα τα μέλη τόσο καλύτερα 	<ul style="list-style-type: none"> • Ο αριθμός των μελών καθορίζεται εξαρχής Και συνήθως δεν μεταβάλλεται
<ul style="list-style-type: none"> • Η συμμετοχή των μελών είναι ισότιμη 	<ul style="list-style-type: none"> • Η συμμετοχή των μελών δεν είναι πάντα ισότιμη
<ul style="list-style-type: none"> • Οι σχέσεις είναι ελαστικές 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι σχέσεις των μελών είναι καθορισμένες
<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελούν ξεχωριστή οντότητα που εξελίσσεται (νέα εταιρία) 	<ul style="list-style-type: none"> • αποτελούν δραστηριότητα των επιχειρήσεων που τα αποτελούν
<ul style="list-style-type: none"> • Περιλαμβάνονται επιχειρήσεις και φορείς που παρέχουν υπηρεσίες στις επιχειρήσεις- μέλη της συστάδας 	<ul style="list-style-type: none"> • Περιλαμβάνουν μόνο ομοειδείς επιχειρήσεις
<ul style="list-style-type: none"> • Οι επιχειρήσεις-μέλη διαθέτουν συνήθως ανταγωνιστικά προϊόντα / υπηρεσίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι επιχειρήσεις μέλη των δικτύων συνεργάζονται, διαθέτουν συνήθως συμπληρωματικά προϊόντα / υπηρεσίες
<ul style="list-style-type: none"> • Ενθαρρύνουν την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή 	<ul style="list-style-type: none"> • Τα δίκτυα επιτρέπουν την ανάπτυξη εξειδικευμένων υπηρεσιών σε χαμηλότερο κόστος
<ul style="list-style-type: none"> • Δύνανται να περιέχουν δίκτυα Επιχειρήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν δύνανται να περιέχουν συστάδες
<ul style="list-style-type: none"> • Οι στόχοι μπορεί να είναι ποικίλοι και πάντως διαφορετικοί από τις επιχειρήσεις που τις απαρτίζουν (π.χ. εξυπηρέτηση του κοινού οφέλους) 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι στόχοι των δικτύων είναι ομοειδείς με τους στόχους των επιχειρήσεων που τα απαρτίζουν

Σχήμα 3 – Deakins, D. and Freel, M., 2006. *Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

3.4 Πολιτική των Clusters και Δικτύων στην Ελλάδα.

Το 1997, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, το Υπουργείο Ανάπτυξης ομαδοποίησε τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις με σκοπό να αναπτύξει

οργανισμούς cluster. Τα clusters που δημιουργήθηκαν χρηματοδοτήθηκαν από το πρόγραμμα Ανάπτυξης Τοπικών Πρωτοβουλιών για Έρευνα και Καινοτομία για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις, σύμφωνα με τους στόχους που τέθηκαν.

Σκοπός του Υπουργείου ήταν να προωθήσει την επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα στα πλαίσια των κατασκευών, του marketing και της τεχνολογικής ανταλλαγής. Οι συμμετέχοντες ήταν κυρίως μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις από διαφορετικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα και εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα.

Η ανταπόκριση των ελληνικών επιχειρήσεων ήταν ικανοποιητική και οδήγησε στη επιτυχή δόμηση και λειτουργία 23 clusters (κάθε ένα αποτελούνταν από τουλάχιστον έξι (6) συμμετέχοντες). Τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του έργου προέκυψαν από τη διαφορετικότητα της επιχειρηματικής κουλτούρας, η οποία συχνά οδήγησαν στην έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μελών.

Ωστόσο, στην αναφορά αξιολόγησης του Υπουργείου Ανάπτυξης τονίζονται αρκετά θετικά σημεία, μερικά εκ των οποίων είναι τα εξής :

- i) Η ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων*
- ii) Η βελτίωση των παραγόμενων, από τα clusters, προϊόντων*
- iii) Η επιτυχής είσοδος σε άλλες αγορές*

- iv) *Η επιτυχής εφαρμογή της τεχνογνωσίας, η οποία οδήγησε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στην καλύτερη υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών*
- v) *Η βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων των συμμετέχοντων επιχειρήσεων*
- vi) *Η επίτευξη οικονομιών κλίμακας στην προμήθεια πρώτων υλών.*

Η συνολική αποτίμηση του έργου τεκμηρίωσε την επιτυχή ολοκλήρωση του βασικού στόχου του Υπουργείου Ανάπτυξης, δηλαδή την προώθηση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ο στόχος επιτεύχθηκε καθώς δόθηκε η ευκαιρία στις μικρές επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν με μεγαλύτερες με ίσους όρους.

3.5 Πολιτικές και εργαλεία ανάπτυξης των «συστημάτων – συστάδων» επιχειρήσεων στην Ευρώπη.

Οι πολιτικές και τα εργαλεία ανάπτυξης των Συστημάτων – Συστάδων επιχειρήσεων στην Ευρώπη έχουν ορισμένα κοινά στοιχεία, που βασίζονται στην παραδοχή ότι οι συστάδες αποτελούν περιφερειακές συμπράξεις επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μεταξύ επιχειρήσεων, εκπαιδευτικών και ερευνητικών οργανισμών, επαγγελματικών ενώσεων και τοπικών αρχών, με σκοπό την ενδυνάμωση της επιχειρηματικότητας σε περιφερειακό επίπεδο.

Για την εφαρμογή τέτοιου τύπου πολιτικών και εργαλείων απαιτείται η ύπαρξη συγκεκριμένων προϋποθέσεων, όπως:

- Ύπαρξη στην περιφέρεια πανεπιστημίων ή ερευνητικών κέντρων για να παρέχουν επιστημονική – τεχνολογική γνώση στον εξειδικευμένο τομέα της συστάδας.
- Ισχυρή παρουσία βιομηχανίας για να αναλάβει και να χρησιμοποιήσει αυτή τη γνώση.
- Σύστημα μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν το ρόλο των «εταίρων» και επομένως αποτελούν το δι-επίπεδο μεταξύ πανεπιστημίων και μεγαλύτερων επιχειρήσεων.
- Δημιουργία εξειδικευμένης δομής διοίκησης, συνήθως με τη μορφή μη κερδοσκοπικού οργανισμού, εδραιωμένου σε ευρεία συνεργασία μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, συγκεντρώνοντας εθνικούς και τοπικούς κυβερνητικούς φορείς, ερευνητικά κέντρα, επιχειρήσεις, τράπεζες κλπ., δημιουργώντας ένα συνεργατικό σχηματισμό / συστάδα (cluster).

3.5.1 Στόχοι πολιτικών και εργαλείων ανάπτυξης των «συστημάτων - συστάδων» επιχειρήσεων.

Τα εργαλεία και οι πολιτικές που εφαρμόζονται έχουν ως βασικούς στόχους:

- Την κινητοποίηση σημαντικού αριθμού εταίρων (μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μεγάλες εταιρείες, ακαδημαϊκά και ερευνητικά κέντρα,

εκπαιδευτικά κέντρα, δημόσια διοίκηση) και διαμόρφωση πλαισίου συνεργασίας μεταξύ τους

- Τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων
- Την προσέλκυση καινοτόμων επιχειρήσεων στην περιοχή
- Τη συνεχή δι-επικοινωνία μεταξύ όλων των εταίρων της συστάδας
- Την εισαγωγή μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε φάση επιτάχυνσης
- Την ενδυνάμωση του προφίλ της περιφέρειας εντός της χώρας και διεθνώς
- Την αύξηση της επίδρασης της συστάδας στην οικονομία της περιοχής
- Τη βιωσιμότητα της συστάδας.

3.5.2 Οι συνήθειες πολιτικές των συστάδων που εφαρμόζονται από τις εθνικές αρχές σε περιφερειακό επίπεδο..

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, οι συνήθειες πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών / συστάδων (clusters) που εφαρμόζονται από τις εθνικές αρχές σε περιφερειακό επίπεδο περιλαμβάνουν:

- Το σχεδιασμό και διαχείριση δραστηριοτήτων με σκοπό την κατεύθυνση της έρευνας προς θέματα με μεγάλη δυναμική ανάπτυξης και ενδιαφέρον από την αγορά
- Την ανάπτυξη ενός πλαισίου που θα διασφαλίζει στενότερη συνεργασία με ερευνητικούς φορείς για τη μεταφορά τεχνογνωσίας
- Την ανίχνευση τεχνολογίας που μπορεί να υλοποιήσει τις ανωτέρω δραστηριότητες

- Την οργάνωση προγραμμάτων επιμόρφωσης σε θέματα που αφορούν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των συστάδων, αλλά και ευρύτερα, σε θέματα χρήσης τεχνολογιών και ανάπτυξης συνεργασιών
- Την καθοδήγηση (mentoring) σε επιχειρησιακά θέματα
- Την προετοιμασία προσκλήσεων για υποβολή προτάσεων στον τομέα της εφαρμοσμένης έρευνας
- Τη λειτουργία υποδομών θερμοκοιτίδας νέων επιχειρήσεων
- Την παροχή οικονομικής υποστήριξης μέσω πρόσβασης σε κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου
- Την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης και προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας
- Τη δικτύωση και διεθνοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΠΕΔΙΑ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ CLUSTERS & NETWORKS.

4.1 Δραστηριότητες *management*.

Υπάρχει άμεση συνεισφορά στην οικονομική ενίσχυση και στην ενίσχυση της συνεργασίας. Δημιουργεί έναν προορισμό αρκετά ανταγωνιστικό ώστε να προσελκύσουν τη σωστή και ιδανική αγορά.

Επίσης συμβάλει σημαντικά στις δραστηριότητες διάχυσης πληροφορίας, ανταλλαγής γνώσεων ώστε να μοιράζονται σημαντικές πληροφορίες και εμπειρίες, στη διαχείριση γενικότερα της γνώσης, στην ανάπτυξη της τοπικής κατανόησης και γνώσης του τουρισμού, στην καινοτομία κτλ.

4.2 Δραστηριότητες *marketing*.

Προβλέπει τεχνικές για τη διαβίβαση των πληροφοριών, τεχνικές προβολής και τεχνικές ώστε να γίνεται σωστά η παρακολούθηση και

διαμόρφωση της συμπεριφοράς των πελατών, όπως επίσης και τεχνικές προσαρμογής προϊόντων.

Όλες οι μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ και εργαλείων επικοινωνίας όπως είναι για παράδειγμα ο καταμερισμός της εργασίας, οι υπηρεσίες πληροφόρησης, η έρευνα αγοράς, η προβολή, η έρευνα πελατών, οι σχέσεις μάρκετινγκ κτλ., μπορούν να επηρεαστούν θετικά από τη συνέργεια που δημιουργείται μέσα από τον συντονισμό τους στο πλαίσιο μιας ομάδας διαχείρισης-management.

4.3 Ποιοι οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψιν από μια ξενοδοχειακή μονάδα ως προς την ανάπτυξη επιχειρηματικού σχήματος, βάση του σχεδίου marketing.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά στη λειτουργία της τουριστικής και συνεπώς ξενοδοχειακής αγοράς, είναι η μεγάλη πληροφόρηση που δέχονται καθημερινά οι καταναλωτές –τουρίστες σχετικά με τις διάφορες προτάσεις και επιλογές οι οποίες βρίσκονται στη διάθεσή τους για «πακέτα» διακοπών. Αποτελεί γεγονός πως οι πελάτες - καταναλωτές στις μέρες μας είναι αρκετά αναποφάσιστοι σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που σχετίζονται με τις τουριστικές τους επιλογές, με αποτέλεσμα το γεγονός αυτό να είναι το σημαντικότερο πρόβλημα που να έχουν να αντιμετωπίσουν οι υπεύθυνοι αυτών των επιχειρήσεων και κυρίως των καταλυμάτων υπαίθρου.

Στο βαθμό αυτό, ο καταναλωτής της συγκεκριμένης υπηρεσίας προσπαθεί να συνδυάσει την κάλυψη των απαιτήσεων του με το δυνατό λιγότερο χρόνο που χρειάζεται να ξοδέψει για αυτές τις προετοιμασίες και αγορές υπηρεσιών διακοπών. Πολλοί καταναλωτές θεωρούν τον χρόνο ως μια πραγματική αξία που χρειάζεται σωστή διαχείριση από μέρους τους αλλά και από το μέρος των διαφόρων ειδών επιχειρήσεων.

Ο πελάτης - καταναλωτής της εποχής μας που εισέρχεται σε μια τουριστική επιχείρηση είναι επιλεκτικός απέναντι στην πληροφόρηση που θα δεχθεί και από παθητικό δέκτη έχει εξελιχθεί σε ενεργητικό, θέτοντας συγχρόνως τους όρους σχετικά με την κάλυψη των αναγκών και των επιθυμιών του στον τομέα αυτό. Η ιδιαιτερότητα της συγκεκριμένης βιομηχανίας είναι ότι γνωρίζει πως οι καταναλωτές της εποχής μας δεν θεωρούνται πλέον απλοί αγοραστές αλλά διατηρούν ένα προφίλ το οποίο αναφέρει λεπτομερώς και δίνει έμφαση στα ενδιαφέροντά τους, τις ανάγκες τους αλλά και τις συμπεριφορές τους ως προς τα χρήματα που επιθυμούν να ξοδέψουν για τις διακοπές τους, το χρόνο αλλά και το μέρος που θέλουν να επισκεφτούν.

Ο σημερινός πελάτης είναι εξαιρετικά ενημερωμένος σχετικά με την τουριστική βιομηχανία στις μέρες μας και γνωρίζει πολύ καλά τις ιδιότητες υπηρεσίας σχετικά με την τέλεση των διακοπών του. Για να μπορέσει μια τουριστική υπηρεσία να επιλεχθεί από έναν καταναλωτή, θα πρέπει να διαθέτει ποιότητα, εικόνα και διαφορετικότητα. Το περιβάλλον Marketing που εφαρμόζει λοιπόν μια τουριστική επιχείρηση η οποία προτείνει για διακοπές στους πελάτες της κάποια καταλύματα υπαίθρου ή ακόμα το ίδιο το κατάλυμα,

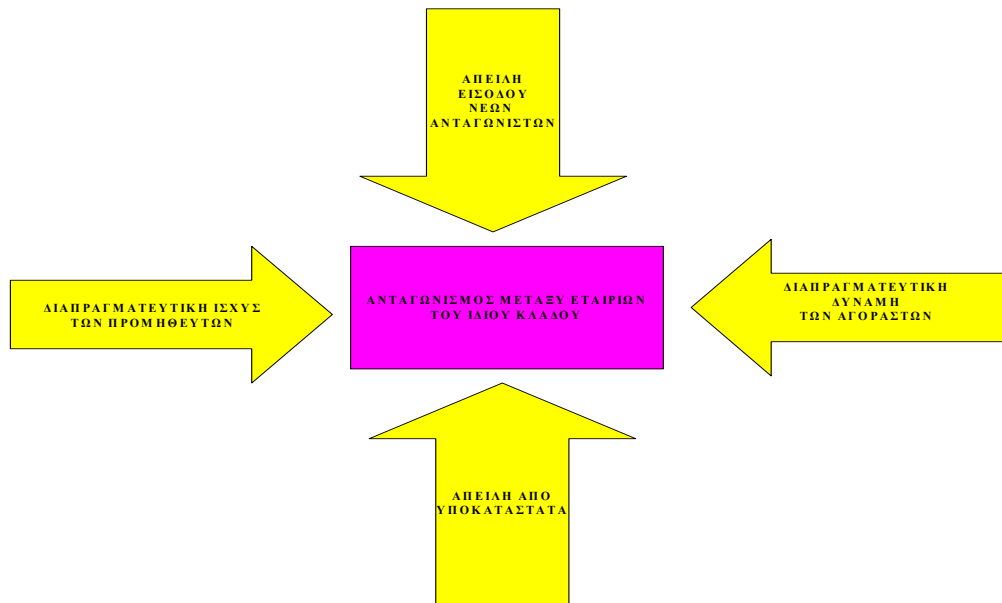
δεν διαμορφώνεται με μόνο σκοπό να γίνει γνωστή η συγκεκριμένη υπηρεσία αλλά έχει ως άμεσο στόχο να κερδίσει την εμπιστοσύνη του πελάτη και να μπορέσει να ανταποκριθεί στην στάση ζωής του και στις αξίες του προσπαθώντας συγχρόνως να του προσφέρει μια καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση στο μικρό αυτό διάστημα που θα επισκεφτεί ένα διαφορετικό τόπο.

Δεν θα πρέπει να παραλείπεται το γεγονός, πως μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες για την καθιέρωση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στις μέρες μας, είναι ο σκληρός ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις διεκδικούν την προσοχή του πελάτη, διαμορφώνοντας μια συγκεκριμένη στάση ζωής αλλά και γενικότερης συμπεριφοράς μέσω του εκάστοτε σχεδίου Μάρκετινγκ που εφαρμόζουν αναλόγως των περιστάσεων.

Κάθε επιχείρηση η οποία εφαρμόζει μια συγκεκριμένη στρατηγική ή σχέδιο Μάρκετινγκ στην λειτουργία της, πραγματοποιεί κάτι τέτοιο για το λόγο ότι οι υπεύθυνοί της επιθυμούν να είναι σε θέση να προβλέπουν αλλά και να παρακολουθούν ταυτόχρονα τις τάσεις της αγοράς, ποιες οι δυνάμεις αλλά και οι αδυναμίες της επιχείρησης εντός του περιβάλλοντος που λειτουργεί, ποιοι οι παράγοντες που μπορούν να απειλήσουν την λειτουργία της και τέλος ποιες οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε αυτούς εντός της αγοράς. Εκτός όμως όλων αυτών που αναφέρθηκαν, οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων διεξάγουν και μια ανάλυση ως προς την τοποθέτηση της επιχείρησης τους στην συγκεκριμένη αγορά και σχετικά με τις υπηρεσίες διαμονής που προσφέρει.

Μέσω της χρησιμοποίησης ενός σχεδίου Μάρκετινγκ, οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων μπορούν και διαπραγματεύονται τους παράγοντες του κλάδου και οι οποίοι επηρεάζουν τον ανταγωνισμό εντός αυτού, δηλαδή στο μικροπεριβάλλον της επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο τα υπόλοιπα καταλύματα υπαίθρου ανταγωνίζονται. Μέσω ενός σχεδίου Μάρκετινγκ, ένα κατάλυμα μπορεί και αντιλαμβάνεται την δυναμική του κλάδου και της αγοράς, προκειμένου να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter που παρέχεται από το σχέδιο Μάρκετινγκ, το κάθε ξενοδοχείο συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία για το σχεδιασμό της στρατηγικής που επιθυμεί να εφαρμόσει. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι ακόλουθες :

- η απειλή εισόδου νέων ξενοδοχείων στην ίδια περιοχή
- η απειλή των υποκατάστατων υπηρεσιών από άλλες ξενοδοχειακές μονάδες
- η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- ο ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχείων του ίδιου κλάδου σχετικά με τις διάφορες τουριστικές υπηρεσίες



Σχήμα 4 – Porter, M., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*.
New York: Free Press.

➤ Η απειλή εισόδου νέων ξενοδοχείων στην ίδια περιοχή

Μετά την παγκόσμια τάση για συγχωνεύσεις και συνεργασίες στο χώρο των τουριστικών επιχειρήσεων, δεν υπάρχουν και μεγάλες ευκαιρίες εισόδου νέων ανταγωνιστών. Η είσοδος νέου ανταγωνιστή στην Ελληνική αγορά σχετικά με την προώθηση αντίστοιχων υπηρεσιών απαιτεί υψηλό κόστος εισόδου, υψηλές επενδύσεις και σίγουρα κάποιος επιχειρηματίας ο οποίος θα στηρίξει την προσπάθεια, αφού ο ανταγωνισμός είναι σκληρός και η επιβίωση αβέβαιη λόγω της αυξημένης τιμής διάθεσης και της αστάθειας των υπηρεσιών αυτών στην σημερινή Ελληνική αγορά.

➤ Η απειλή των υποκατάστατων υπηρεσιών από άλλες ξενοδοχειακές μονάδες

Η απειλή που μπορεί να δεχτεί ένα ξενοδοχείο μπορεί να προέρχεται από κάποια μεγάλα και οργανωμένα ξενοδοχειακά συγκροτήματα, για το λόγο ότι προσφέρουν διάφορες πολυτελείς υπηρεσίες και διαθέτουν ένα μεγάλο αριθμό πελατών που εμπιστεύονται αυτές αλλά και θεωρούν ότι θα απολαύσουν καλύτερα τις διακοπές τους

➤ Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, μπορούμε να πούμε ότι είναι πολύ υψηλή αφού οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τα ξενοδοχεία χρήζουν διαφορετικότητας και ποικιλίας, αναλόγως του μέρους που επιθυμεί να επισκεφτεί ο καθένας. Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, το μόνο που χρειάζεται από ένα κατάλυμα υπαίθρου είναι ένα μια χαμηλότερη τιμή και ένα πιο ελκυστικό πακέτο προσφοράς προς τους τουρίστες που θα επισκεφτούν ένα συγκεκριμένο μέρος, προκειμένου να το γνωρίσουν καλύτερα και να ζήσουν την παραδοσιακή του ζωή και συνήθειες των κατοίκων.

➤ Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Στον τομέα των καθημερινών λειτουργιών ενός καταλύματος υπαίθρου σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών τους στις διάφορες τουριστικές δραστηριότητες του, βασικοί προμηθευτές των ξενοδοχείων αυτών είναι οι τοπικοί συνεταιρισμοί, εκείνοι οι οποίοι προμηθεύουν με τρόφιμα τα καταλύματα αλλά και όλα τα υλικά αγαθά προκειμένου οι τουρίστες να

νιώσουν άνετα και φιλόξενα. Για το λόγο αυτό οι σχέσεις μεταξύ των διαφόρων προμηθευτών και των ξενοδοχείων θα πρέπει να παραμένουν ομαλές και σταθερές, χωρίς να διαταράσσεται η εξυπηρέτηση και η διευκόλυνση του τουριστικού κοινού.

➤ Ο ανταγωνισμός μεταξύ των καταλυμάτων υπαίθρου του ιδίου κλάδου

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχείων είναι αρκετά ισχυρός καθώς οι επιχειρήσεις αυτές προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, είτε εισάγοντας στην αγορά υπηρεσίες, είτε αναπτύσσοντας περισσότερο αυτές τις οποίες διαθέτουν. Για το λόγο αυτό σημαντικός παράγοντας στην συγκεκριμένη προσπάθεια τόνωσης των πωλήσεων των τουριστικών καταλυμάτων υπαίθρου, αποτελεί το κόστος των υπηρεσιών αυτών που προσφέρονται σε συνδυασμό με την ποιότητα αλλά και τις δραστηριότητες που απολαμβάνουν οι τουρίστες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ CLUSTER :

LEADING TOURISM CLUSTER (L.T.C.)

5.1 Έννοια και χαρακτηριστικά της L.T.C.

Η Leading Tourism Cluster, η οποία ξεκίνησε τη λειτουργία της τον Οκτώβριο του 2006, είναι το *cluster* των Ελλήνων ξενοδόχων. Χαρακτηρίζοντας την L.T.C., είναι μία δυναμική, μη κερδοσκοπική επιχειρηματική πρωτοβουλία διασυνδεδεμένων τουριστικών επιχειρήσεων, οι οποίες συντονίζοντας τη δράση τους σε συγκεκριμένους τομείς, αποβλέπουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Με άλλα λόγια, αποτελεί την πλατφόρμα επιχειρηματικής διαδικτύωσης, η οποία πλαισιώνει την συνεργασία των ξενοδοχείων στην χώρα μας. Η δράση της L.T.C. έχει ως αφητηρία τον τομέα των προμηθειών, με σκοπό να επεκταθεί πολύ σύντομα στους τομείς της τεχνολογίας, των συστημάτων ποιότητας, της προστασίας του περιβάλλοντος, της διαχείρισης και της εκπαίδευσης του προσωπικού.

Όραμα της L.T.C. είναι η καλλιέργεια του πνεύματος συνεργασίας ανάμεσα στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις.

Με την πεποίθηση ότι η συνέργεια, ο προγραμματισμός και οι συντονισμένες ενέργειες για την επίτευξη κοινών στόχων αποτελούν θεμελιώδεις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του κλάδου, η L.T.C. αποβλέπει

στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των μελών της, δίνοντας προτεραιότητα στην αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, τη βελτίωση της οργάνωσης, την εισαγωγή σύγχρονης τεχνογνωσίας σε όλους τους τομείς της λειτουργίας τους, καθώς και την εξασφάλιση οικονομιών κλίμακας.

Η L.T.C. φιλοδοξεί να γίνει ο κοινός τόπος συνάντησης και εξυπηρέτησης των συμφερόντων των τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά και ζωντανό κύτταρο ανάπτυξης συνεργασιών στο πλαίσιο του κλάδου, συμβάλλοντας στη δημιουργία ανάλογων clusters και σε τοπικό επίπεδο.

5.1.1 Οι υπηρεσίες της L.T.C.

- Οι διαπραγματεύσεις
 - Διαπραγματεύσεις προμηθειών
 - Επαγγελματική εκπαίδευση
- Έλεγχοι ποιότητας
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες

5.1.2 Στόχος της L.T.C.

Στόχος της είναι η σύναψη στρατηγικών συνεργασιών με μεγάλα εκπαιδευτικά ιδρύματα του εξωτερικού και της Ελλάδας, αλλά και η διοργάνωση εξειδικευμένων σεμιναρίων με τους πλέον διεθνείς διακεκριμένους καθηγητές. Στοχεύει άμεσα στην αύξηση των εσόδων, δηλαδή στο κέρδος, στον περιορισμό του κόστους λειτουργίας, όπως και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων.

5.1.3 Μέλη της L.T.C.

Η Leading Tourism Cluster σήμερα εξυπηρετεί 10 ξενοδοχειακούς ομίλους και εταιρίες με μία δυναμικότητα 16,000 κλινών.

Ορισμένα από τα μέλη της L.T.C. με αλφαβητική σειρά είναι :

- Airotel group
- Aldemar Hotels & Spa
- Atrium Palace Thalasso Spa Resort & Villas
- Blue Gr Mamidakis Hotels
- Capsis Hotels
- Caravia Beach
- Kontokali Bay
- Marbella Corfu Hotel & Bungalows
- Sunshine Vacations Club – Rhodes

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

6.1 Μεθοδολογία της έρευνας.

Στην εργασία αυτή γίνεται μελέτη των απόψεων των αρμόδιων ξενοδοχοϋπαλλήλων για την μέθοδο του clustering, τα οφέλη που έχουν αποκομίσει από τη συμμετοχή τους σε αυτό, όπως επίσης και η λειτουργικότητα αυτού.

Οι παραπάνω λόγοι επιβάλλουν τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου, εργαλείο συλλογής των κατάλληλων πληροφοριών, το οποίο παραθέτεται στην παρακάτω σελίδα.

Δείγμα Ερωτηματολογίου.

<p>1. Συμμετέχετε σε clustering; Αν ναι, πόσο καιρό;</p> <p>α. 1 – 3 έτη β. 3 – 6 έτη γ. 6 έτη - και άνω</p>
<p>2. Έχετε αποκομίσει οφέλη από τη συμμετοχή σας σε αυτό; Αν ναι, αναφέρετε μερικά από τα πιο σημαντικά.</p>
<p>3. Θεωρείτε πως η μέθοδος του clustering είναι λειτουργική;</p>
<p>4. Σε ποιον τομέα κατά τη γνώμη σας έχετε αποφέρει το μεγαλύτερο κέρδος με τη συμμετοχή σας στο επιχειρηματικό σχήμα;</p>
<p>5. Δημιουργήθηκαν αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρησή σας που να προήλθαν από τη συμμετοχή σας σε αυτό; Αν ναι, αναφέρετε μερικές από αυτές.</p>

6.2 Αποτελέσματα έρευνας.

► “ Aeolos Beach Hotel ”

Το Aeolos Beach Hotel όπου βρίσκεται στην Κέρκυρα, συμμετέχει στο cluster περίπου 3 έτη.

Ο λόγος για τον οποίο πρωταρχικά θέλησε να εφαρμόσει τη μέθοδο αυτή ήταν το να επιτύχουν την ευκολότερη πρόσβαση στις νέες αγορές και τεχνολογίες, όπως και τη βελτίωση της διαπραγματευτικής ικανότητας.

Μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα κατάφεραν να επιφέρουν κέρδος στην επιχείρηση, κυρίως από τον τομέα προμηθειών του ξενοδοχείου. Προμηθεύονται μεγάλες ποσότητες προϊόντων σε χαμηλό κόστος, αλλά και σε άριστη ποιότητα.

Λόγω της απόλυτης ικανοποίησής τους από την εφαρμογή και λειτουργικότητα του επιχειρηματικού σχήματος στην ξενοδοχειακή τους μονάδα, αποσκοπούν στη συνέχιση της συμμετοχής τους σε αυτό.

► “ Aldemar Hotels ”

Τα Aldemar Hotels & Spa είναι αλυσίδα ξενοδοχειακών μονάδων και Spa στην Κρήτη, στην Ρόδο και στην Αθήνα και συμμετέχουν ενεργά στο cluster περίπου 4 χρόνια.

Αποσκοπούσαν στην άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση, στην ανάπτυξη της καινοτομίας, στη βελτίωση της ικανότητας διαπραγμάτευσης, στην είσοδό τους σε νέες αγορές και στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού.

Για την επίτευξη των παραπάνω, έκριναν απαραίτητη και κερδοφόρα τη συμμετοχή τους σε clustering.

Έως στιγμής είναι απόλυτα ευχαριστημένοι από τη λειτουργικότητα του επιχειρηματικού σχήματος στις ξενοδοχειακές τους μονάδες.

Το κυριότερο πλεονέκτημα που επισήμαναν είναι ότι πλέον με τη μέθοδο clustering έχει γίνει ευκολότερη η διαδικασία παραγγελιών των πρώτων υλών και γενικότερα όλων των προμηθειών που χρειάζονται μέσω ηλεκτρονικής διαδικασίας και με αυτόν τον τρόπο κερδίζουν πολύτιμο χρόνο.

► **“ Caravia Beach Hotel ”**

Το Caravia Beach Hotel, το οποίο εδρεύει στην Κω, συμμετέχει στο cluster περίπου 3 έτη.

Οι αρμόδιοι υπάλληλοι επισήμαναν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τη λειτουργικότητα του επιχειρηματικού σχήματος, τόσο για την υψηλή διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές (κόστη), όσο και για την αναβαθμισμένη ποιότητα των πρώτων υλών που τους προμηθεύεται.

Η αύξηση της ποιότητας, η μείωση του κόστους και η διάχυση της πληροφορίας είναι από τις σημαντικότερες παροχές που τους προσφέρει το clustering.

► **“ Steps of Lindos Hotel ”**

Το Steps of Lindos βρίσκεται στη Ρόδο και συμμετέχει στο cluster περίπου 3 έτη.

Η γνώμη τους για τη μέθοδο του clustering δεν είναι η ίδια με τις παραπάνω ξενοδοχειακές μονάδες, για το λόγο ότι δεν έχουν μείνει απόλυτα ικανοποιημένοι από τις παροχές που τους προσφέρει.

Η άποψή τους για το επιχειρηματικό σχήμα είναι πως δεν είναι πλήρως λειτουργικό, ότι δηλαδή δεν δουλεύει 100% όπως θα έπρεπε.

Παρόλα αυτά, η συμμετοχή τους στο cluster είναι ακόμα ενεργή και πιστεύουν ότι κάποια στιγμή θα τους προσφέρει τα οφέλη τα οποία θα έπρεπε να έχουν ήδη αποκομίσει κατά τη γνώμη τους.

► **“ Capsis Hotels ”**

Το Capsis Hotel της Ρόδου συμμετείχε στο cluster περίπου για 3 χρόνια.

Πέρσι σαν επιχείρηση αποφάσισε να διακόψει τη συμμετοχή του από το επιχειρηματικό σχήμα γιατί δεν του προσέφερε κέρδος, παρά μόνο «χάσιμο χρόνου», όπως ανέφερε η υπεύθυνη προμηθειών του ξενοδοχείου.

Συγκεκριμένα, το σύστημα της ηλεκτρονικής παραγγελιοληψίας που της προσέφερε το clustering ήταν υπερβολικά χρονοβόρο λόγω της συνεχούς επιβεβαίωσης αποδοχής τιμών και προϊόντων.

Η ίδια επισήμανε ότι λόγω της πολυετούς εμπειρίας της στο χώρο, έχει την ικανότητα να επιλέγει τους κατάλληλους προμηθευτές κερδίζοντας καλύτερες τιμές στα προϊόντα που προμηθεύεται, αποφεύγοντας έτσι την υπάρχουσα τιμή που θέτει το επιχειρηματικό σχήμα σε όλα τα μέλη του.

Με αυτό τον τρόπο αποφέρει κέρδος στην επιχείρηση, γιατί τελικά προμηθεύεται τα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές από αυτές που προσφέρει το clustering και δεν είναι υποχρεωμένη να πληρώσει περίπου το 3% επί του τζίρου των προμηθειών που διαπραγματεύεται η εταιρία cluster και που απαιτείται βάση των όρων που έχουν συμφωνηθεί.

6.3 Επεξεργασία στοιχείων.

Βάση της συνεργασίας με τους υπεύθυνους των παραπάνω ξενοδοχειακών μονάδων και τις απαντήσεις που δόθηκαν από αυτούς, εντοπίζονται τα εξής συμπεράσματα :

Το cluster θεωρείται ως ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, ένα σύστημα ηλεκτρονικής παραγγελιοληψίας για όλα τα μέλη που συμμετέχουν σε αυτό, τα οποία κάνουν χρήση των συμφωνιών που έχουν ήδη κλείσει προηγουμένως.

Με άλλα λόγια, το cluster θεωρείται ως μία εταιρεία διανομής προϊόντων, όπου τιμολογούν οι παραγωγοί, από τους παραγωγούς τα προϊόντα πηγαίνουν στο cluster και από εκεί διακινούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες μέσω δελτίων αποστολής. Το cluster τιμολογεί το εκάστοτε ξενοδοχείο, είτε ως προς τον παραγωγό, είτε ως προς τα σημεία πώλησης προϊόντων και έχει ένα ποσοστό κέρδους γύρω στο 10% επί των πωλήσεων.

Υπάρχουν συμφωνίες με προμηθευτές πρώτων υλών, ώστε οι παραγωγοί που είναι μέτοχοι στο cluster να τις προμηθεύονται σε χαμηλότερη τιμή. Σημαντική όμως προϋπόθεση είναι να συμφωνούν οι παραγωγοί, γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει στο καταστατικό αντίστοιχο άρθρο όπου να εξασφαλίζει τη σωστή λειτουργία του δικτύου, επιβάλλοντας «πέναλτυ» σε όποιον αθετεί αυτή τη συμφωνία. Έτσι ενισχύεται η αξιοποίηση των τοπικών πόρων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και οι μικροί παραγωγοί για περαιτέρω ανάπτυξη.

Συμμετοχές σε εκθέσεις, οργάνωση εκδηλώσεων και προβολής των τοπικών προϊόντων ώστε να ενισχυθεί η εφαρμογή σύγχρονων τεχνικών και συστημάτων ηλεκτρονικού εμπορίου για την προώθηση των προϊόντων.

Ο ξενοδόχος, εκτός από το οικονομικό όφελος που αποκομίζει, έχει ενημέρωση για τις εξελίξεις και πρόσβαση στην εξειδικευμένη γνώση, την

οποία προσφέρει το cluster στα μέλη του. Σε κάθε περίπτωση, στόχος είναι να αλλάξει η παραδοσιακή συνεργασία των ξενοδοχειακών μονάδων με τις χονδρεμπορικές μονάδες της εφοδιαστικής αλυσίδας, ώστε να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας για τα μέλη.

Με τη μείωση του κόστους, την αύξηση της ποιότητας και της εμπορευσιμότητας προϊόντος που προσφέρει το επιχειρηματικό σχήμα στα μέλη του, δημιουργείται σημαντική αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Υπάρχουν βέβαια και αρνητικές απόψεις που αφορούν τη λειτουργικότητα του clustering που δεν απέδωσαν σε κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες το απαιτούμενο κέρδος και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αποχώρησή τους από αυτό. Αυτό φυσικά, μπορεί να οφείλεται κατά κάποιο τρόπο και στην σημερινή κατάσταση της οικονομίας μας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας ήταν να εξετάσει κυρίως την σημασία της λειτουργίας του clustering ως επιχειρηματικό σχήμα στη λειτουργία των ξενοδοχείων και αναφορικά με τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει, τους παράγοντες ανάπτυξης που εντοπίζονται και οι οποίοι μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχήματος στον τουρισμό. Η έννοια του τουρισμού είτε διεθνής είτε τοπική, δημιουργεί μία συγχώνευση ανθρώπων από διαφορετικές κοινωνικές και πολιτισμικές ρίζες, και μία σημαντική αναδιανομή εισοδήματος από κυρίως εύρωστες βιομηχανικά περιοχές προς περιοχές που δεν έχουν βιομηχανική βάση ή κάποιον άλλο παράγοντα δημιουργίας μεγάλης προστιθέμενης αξίας.

Ο τουρισμός ως έννοια είναι άμεσα συνδεδεμένος με την αποχή των ατόμων από την καθημερινή τους εργασία για ένα μικρό χρονικό διάστημα, συνήθως από 3-4 μέρες έως ένα μήνα περίπου και κατά το οποίο χρονικό διάστημα οι άνθρωποι ασχολούνται με πράγματα ευχάριστα και τα οποία τους διασκεδάζουν και τους χαλαρώνουν.

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές διοίκησης που ακολουθούν οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων, προκειμένου να επιτύχουν μια ολοκληρωμένη λειτουργία των επιχειρήσεών τους και να ξεχωρίσουν έναντι του ανταγωνισμού. Κάθε μια από τις βασικές στρατηγικές της διοίκησης, αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στις υπηρεσίες που προσφέρονται στους τουρίστες αλλά και στη διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών αυτών που διεξάγεται από τους ίδιους τους υπευθύνους των ξενοδοχείων.

Τα *Clustering* ή διαφορετικά *Δικτυώσεις* είναι ομάδες επιχειρήσεων συσχετιζόμενων μεταξύ τους όπως για παράδειγμα οι εξειδικευμένοι προμηθευτές, εταιρείες παροχής υπηρεσιών συγκεκριμένων κλάδων ή /και συσχετιζόμενων ιδρυμάτων όπως πανεπιστήμια, επαγγελματικοί φορείς κλπ. Οι δεσμοί μεταξύ των εμπλεκόμενων μπορεί να είναι κάθετοι, όπως για παράδειγμα μέσω της αλυσίδας αγοράς – πώλησης, αλλά και οριζόντιοι, όπως για παράδειγμα μέσω της παραγωγής-προσφοράς συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών, την χρήση παρόμοιων εξειδικευμένων τεχνολογιών και την συνεργασία με εξειδικευμένα ινστιτούτα κ.α.

Τέλος, μέσω της κατάλληλης τουριστικής εκπαίδευσης που προσφέρεται στους νέους που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο του τουρισμού, δύναται να καταστεί σαφές από αυτά τα άτομα και γενικότερα από όλους όσους ασχολούνται με την τουριστική βιομηχανία ότι πριν από κάθε είδους ανάπτυξη δικτύων και *clustering* για την αξιοποίηση των συγκεκριμένων πηγών, χρειάζεται να ληφθούν μέτρα για την προστασία του πολιτισμού και την εξασφάλιση της ακεραιότητάς της. Η τουριστική εκπαίδευση σε συνδυασμό με την εφαρμογή *clustering* συμβάλει αποτελεσματικά στην διατήρηση του γνήσιου πολιτισμού στα κέντρα παραθερισμού και τουριστικών πόλεων και πρέπει να αποτελεί κύριο μέλημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ζαχαράτος, Γ., Τσάρτας, Π., 2008. *Τουριστικός Τομέας*. Τόμος Γ'. Έκδοση για Ε.Α.Π.
- Πιπερόπουλος, Π., 2008. *Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Σπυράτος, Α., *Εφαρμογή των Cluster στον επιχειρηματικό κόσμο*. ΚΕΤΑ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ.
- Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α., 2000. *Οργάνωση & Διοίκηση : Μάνατζμεντ Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21^ο Αιώνα*. 2^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Χρήστου, Ε., 1999. *Έρευνα Τουριστικής Αγοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις interbooks.

Αγγλική Βιβλιογραφία

- Anders, J.H., 1993. Note on A New Model of European Development. Innovation, Technological Development and Network – led integration. FOR 361 – EN. Commission of the European Communities Science Research and Development. FAST.
- Crick, M., 1989. *Representations of International Tourism in the Social Sciences*. London: McGraw Hill.
- Deakins, D. and Freel, M., 2006. *Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

- Networks, Partnerships, Clusters And Intellectual Property Rights: Opportunities And Challenges For Innovative Smes In A Global Economy”, 2nd OECD Conference Of Ministers Responsible For Small And Medium-Sized Enterprises (Smes) Promoting Entrepreneurship And Innovative SMEs In A Global Economy, 2004.
- Porter, M., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A., 2000. *Research Methods For Business Students*. London: Prentice Hall.
- Saunders, M., et all, 2005. *Specified ways for research and analysis of data*. London: Prentice Hall.
- Zikmund, W.G., 2000. *Business Research Methods*. London: Harcourt college publishers.

Πηγές από το Διαδίκτυο

- Ναυτεμπορική., 2007. *Το μέλλον του τουρισμού στην Ευρωπαϊκή Ένωση*. [online].
Available from:
<http://www.naftemporiki.gr>
[cited 12 Μαρτίου 2007]
- *Πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τον τουρισμό*. [online].
Available from:
http://www.kepemep-cree.org/european_policies_3_gr.html

- *A European Network of excellence for Cluster Management, Matching and Promotion.* [online].
Available from:
<http://www.clusterforum.org>
- Fillipidis, N., 2009. “Μαύρη τρύπα” 1,1 δισ και μαύρο καλοκαίρι. Isotimia.gr, [internet]. 1 August
Available from:
<http://www.isotimia.gr/default.asp?pid=24&ct=68&artid=75515>
[cited August 2009]
- L.T.C. 2006. *Όραμα, υπηρεσίες και μέλη.* [online].
Available from:
<http://www.LTC.gr>
[cited 2006]
- 2001. *OECD Conference to review the role of local enterprise clusters in economic development.* [online].
Available from:
http://www.oecd.org/document/2/0,3343,en_2649_34173_2028674_1_1_1,00.html
[cited 17 January 2001]
- *Clusters & Networks Development Programme.* [online].
Available from:
<http://www.unido.org/index.php?id=o4297>

- 2001. *Creative Clusters – Clustering*. [online].
Available from:
<http://www.creativeclusters.com/modules/eventsystem/?fct=eventmenus&action=displaypage&id=36>
[cited 2003]
- Ketels, C., Lindqvist, G., Solvell, O., 2008. *Clusters and Cluster Initiatives*. [online].
Available from:
<http://www.clusterobservatory.eu/upload/ClustersAndClusterOrganisations.pdf>
[cited May 2010]