

## **Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΠΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ (LOCAL CLUSTERS) ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ**

### **Σερέτη Ευαγγελία-Παρασκευή**

Γεωγράφος με Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης

στη «Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας»

με κατεύθυνση την Διοίκηση Φιλοξενίας (Hospitality)

[evisereti995@gmail.com](mailto:evisereti995@gmail.com)

### **Περίληψη**

Η θετική συμβολή της δραστηριότητας των τουριστικών επιχειρήσεων μίας περιοχής στο περιβάλλον και στην κοινωνία - ως μία συνεχής δέσμευση – θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της λειτουργίας τους και την βάση για οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική αειφορία. Οι τουριστικές επιχειρήσεις σε άμεση αλληλεπίδραση με τους πελάτες και τους συνεργάτες τους, επιδιώκουν την παροχή ενός ασφαλούς, φιλόξενου και κυρίως βιώσιμου περιβάλλοντος, μετέχοντας στην πολυπλοκότητα, στις αξίες του παραγωγικού συστήματος και στις διαδράσεις μεταξύ των ανθρωπογενών και φυσικών οικοσυστημάτων. Την αναγκαιότητα για έναν βιώσιμο και αειφόρο τρόπο λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων στην Περιφερειακή Ενότητα Αργολίδας, μέσω της ανάπτυξης τοπικών επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών (local clusters), πραγματεύεται το παρόν άρθρο.

**Λέξεις κλειδιά:** Επιχειρηματικοί συνεργατικοί σχηματισμοί (clusters), επιχειρηματική δικτύωση στον τουρισμό, βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη, τουριστικές επιχειρήσεις, Περιφερειακή Ενότητα Αργολίδας.

### **Εισαγωγή**

Σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον δημιουργούνται νέες ευκαιρίες για περιοχές στην Ελλάδα που μπορούν να είναι έδρες οικοσυστημάτων για την κάλυψη των αναγκών της πράσινης μετάβασης, της κυκλικής οικονομίας, της κλιματικής βιωσιμότητας (αγροδιατροφή, τουρισμός, ναυτιλία, ενέργεια), για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης, ψηφιακής άμυνας και κυβερνοασφάλειας και αυξάνονται οι προκλήσεις για τις τουριστικές επιχειρήσεις.

Η χώρα μας είναι εξαρτημένη από το τουριστικό προϊόν, ένα προϊόν εκτεθειμένο σε κινδύνους που αφορούν στην Υγεία, την Ανθρώπινη Ζωή, την Γεωπολιτική και την Οικονομία (Αττάλογλου, 2020). Για την αντιμετώπιση των απειλών, όπως είναι η πανδημία του κορωνοϊού (COVID-19) και η κλιματική αλλαγή, είναι αναγκαία η θεσμοθέτηση σε εθνικό και διεθνές επίπεδο:

- των μορφών συνεργασίας του τουριστικού κλάδου τόσο με τους άλλους τομείς της οικονομίας, όσο και εντός του ίδιου του κλάδου,
- της ενίσχυσης του ευρύτερου ελληνικού οικοσυστήματος καινοτομίας και
- της συνέργειας πολλών επιστημονικών πεδίων,
- καθώς το κοινωνικοοικονομικό φαινόμενο του τουρισμού χαρακτηρίζεται από διεπιστημονικότητα.

Το συγκεκριμένο άρθρο επικεντρώνεται στα συμπεράσματα και τις προτάσεις της εκπονηθείσας – κατά το έτος 2022 - Διπλωματικής Εργασίας μου με θέμα «Δημιουργία τοπικών clusters στον τουρισμό: Μελέτη περίπτωσης Περιφερειακή Ενότητα Αργολίδος», στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (Δ.Π.Μ.Σ) «Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων σε συνεργασία με τα Τμήματα Περιβάλλοντος και Οικονομικής και Διοίκησης Τουρισμού, του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Με την πρώτη ενότητα καταγράφεται το υφιστάμενο θεωρητικό υπόβαθρο και επιχειρείται η αποσαφήνιση της έννοιας του επιχειρηματικού συνεργατικού σχηματισμού (cluster). Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της έρευνας που αποτέλεσε τμήμα της Διπλωματικής μου Εργασίας. Στην τρίτη ενότητα περιγράφονται τα αποτελέσματα και στην τελευταία ενότητα αποτυπώνονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

## **1. Θεωρητικό υπόβαθρο**

Μέσα από ποσοτικές και ποιοτικές αναλύσεις των οικονομικών μεγεθών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, αναδεικνύεται ότι οι επιχειρηματικοί συνεργατικοί σχηματισμοί (clusters) αποτελούν την πλέον ολοκληρωμένη μορφή επιχειρηματικής δικτύωσης. Κατά τα τελευταία τριάντα χρόνια, οι επιχειρηματικοί συνεργατικοί σχηματισμοί (clusters) των πλέον αναπτυγμένων οικονομιών, κυρίως των ΗΠΑ, της βορειοδυτικής Ευρώπης και της νοτιοανατολικής Ασίας, αποτελούν παράδειγμα στρατηγικής ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας και κατάκτησης νέων αγορών (Αυδίκος, Φάλλας & Χάρδας, 2015: 15-16).

Η συγκεκριμένη ενότητα διακρίνεται σε τρεις επιμέρους ενότητες με απώτερη επιδίωξη να καταγραφούν τα κύρια χαρακτηριστικά των clusters και οι διαφορές τους με άλλα σχήματα συνεργασίας και επιχειρηματικά δίκτυα.

### **1.1. Η έννοια του επιχειρηματικού συνεργατικού σχηματισμού (cluster)**

Ο όρος clusters αποδίδεται ως συστάδες ή συσπειρώσεις ή συμπλέγματα επιχειρήσεων ή εταιρικές συμπράξεις ή επιχειρηματικοί συνεργατικοί σχηματισμοί.

Ως cluster νοείται το σύνολο γεωγραφικά συγκεντρωμένων και αμοιβαία σχετιζόμενων ανεξάρτητων επιχειρήσεων, φορέων και οργανισμών - με συνεργατικά και ανταγωνιστικά πρότυπα συνεργασίας, ισχυρές αλληλεπιδράσεις, ανταλλαγή πληροφορίας-γνώσης, θετικές πρακτικές, κοινούς πελάτες ή/και προμηθευτές, κοινή πρόσβαση σε υποδομές και υπηρεσίες - που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα ή στη βάση της ίδιας τεχνολογίας - με απώτερο στόχο την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο (Makedos, 2014).

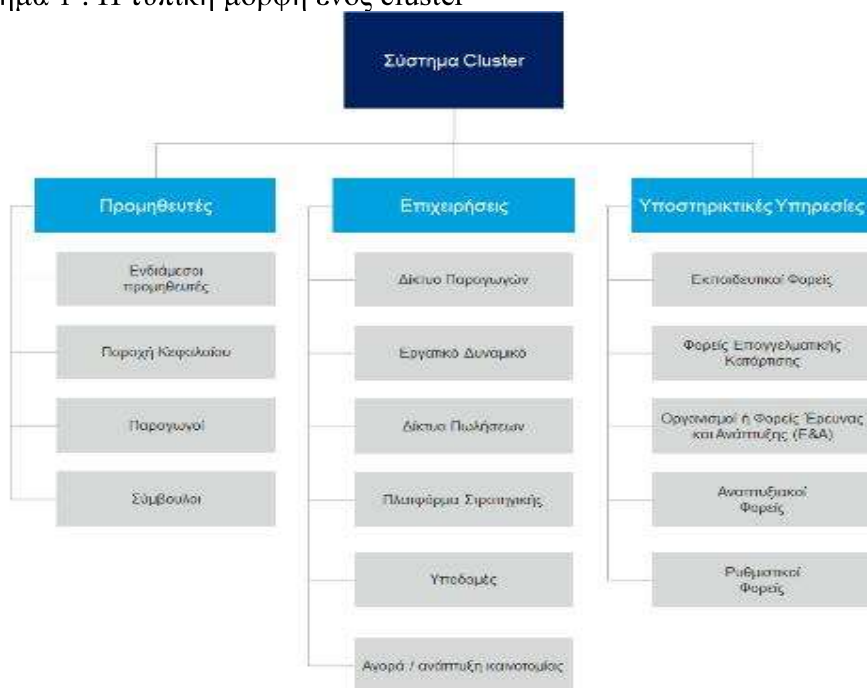
Στους **οριζόντιους** επιχειρηματικούς συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters) συναντώνται ομοειδείς επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο μέσω της χρήσης κοινών εξειδικευμένων τεχνολογιών και δικτυώσεων, ενώ στους **κάθετους** απαντώνται επιχειρήσεις σε διαφορετικούς κλάδους της ίδιας παραγωγικής αλυσίδας. Κάθε επιχείρηση κατέχει διαφορετική θέση στην παραγωγική διαδικασία (Titze, Brachert & Kubis, 2010).

Παράλληλα με τις επιχειρήσεις – εταιρούς (**επιχειρήσεις κορμού**), στους συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters), συνυπάρχουν, σε οριζόντια βάση, και **υποστηρικτικοί φορείς** (επαγγελματικές ενώσεις, επιμελητήρια, τεχνολογικά ιδρύματα, ερευνητικά ινστιτούτα, πανεπιστήμια, χρηματοδοτικοί φορείς, κυβερνητικοί οργανισμοί κ.ά.), παρέχοντας τις

υπηρεσίες τους προς τους εταίρους των clusters. Τα clusters μπορεί να αναπτυχθούν σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό, διεθνές επίπεδο καθώς και σε αστικό ή αγροτικό χώρο (EOMMEX, 2009: 9-20). Περιλαμβάνουν κυβερνητικούς και άλλους θεσμούς (πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, οργανισμούς θέσπισης προτύπων, οργανισμούς ιδεών (think tanks), παρόχους κατάρτισης, χρηματοοικονομικά ιδρύματα, εμπορικές ενώσεις, εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων που εξειδικεύονται σε συστήματα διαχείρισης ποιότητας, φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης, παρόχους τεχνολογικών υπηρεσιών, προμηθευτές εξειδικευμένων εισροών (π.χ. εξαρτήματα, εξοπλισμό), οι οποίοι παρέχουν εξειδικευμένη εκπαίδευση, έρευνα και τεχνική υποστήριξη (Τζιαμπάζης, 2015: 32).

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η τυπική δομή ενός cluster, το οποίο συμβάλλει στην ενδυνάμωση τοπικών οικονομιών και τον επαναπροσδιορισμό του αναπτυξιακού μοντέλου μιας περιοχής ή μιας χώρας, μέσω της διασφάλισης της εταιρικής, της χρηματοδότησης, της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών και της διάχυσης γνώσης και πληροφορίας<sup>1</sup>.

Σχήμα 1 : Η τυπική μορφή ενός cluster



Πηγή: Bergman and Feser, 1999

Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα περιφερειών (τοπικά προϊόντα, τουριστικές και πολιτιστικές διαδρομές) αναδεικνύονται μέσω των επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών (Krasanaki, Salamoura & Kyriakaki, 2020).

Ερευνητές στο γνωστικό πεδίο του τουρισμού αναφέρονται στην αναγκαιότητα να λειτουργήσουν, πέραν των επιχειρήσεων και οι τουριστικοί προορισμοί σε clusters<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Edward M. Bergman and Edward J. Feser (1999). Βιομηχανικές και Περιφερειακές Συστάδες: Έννοιες και Συγκριτική Εφαρμογή. Morgantown, WV: WVU Regional Research Institute Web Book, 1999.

<sup>2</sup> Ο καθηγητής Τουριστικής Ανάπτυξης στο Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο κ. Π. Τσάρτας, αναλύοντας στο TravelDailyNews τις αλλαγές που έφερε η πανδημία στον τουριστικό τομέα, αναφέρει ότι οι τουριστικοί προορισμοί θα πρέπει να λειτουργούν και σε clusters. Traveldailynews. Βίκυ Καραντζαβέλου, 26.05.2021. Διαθέσιμο στο: <https://traveldailynews.gr/columns/article/3823>

Οι γεωγραφικοί χώροι συγκέντρωσης δικτυωμένων επιχειρήσεων ή clusters μέσω των οποίων αναπτύσσονται γνώσεις και καινοτομίες, συνθέτουν τα νέα γεωγραφικά «τοπία» τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης κατά τη μεταφορντική εποχή<sup>1</sup>. Θεσμοί, χωρικές πολιτικές και προγράμματα ενίσχυσης της περιφερειακής καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας των τοπικών οικονομιών υποστηρίζουν τις διαδικασίες δημιουργίας clusters στον γεωγραφικό χώρο (Κουρλιούρος, 2008).

#### *1.1.1. Ταξινόμηση επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών*

Μέσω της ανάπτυξης τους τα clusters μπορεί να ταξινομηθούν ως ακολούθως: Σε σχέση με το βάθος της ανάλυσης και σύμφωνα με το είδος των δεσμών που αναπτύσσουν τα μέρη τους. Ως προς το βάθος της ανάλυσης το μικρο-επίπεδο αφορά τα clusters των επιχειρήσεων. Το μέσο- και το μακρο-επίπεδο αφορούν τα clusters κλάδων. Σύμφωνα με τον Hoen (2007:1) διακρίνονται τρία (3) επίπεδα clusters:

Σε Μικρο-επίπεδο (clusters επιχειρήσεων)

- Έμφαση στην καινοτομία
- Ενίσχυση τεχνολογίας και γνώσης μεταξύ των επιχειρήσεων, ερευνητικών οργανισμών κλπ.
- Διαμόρφωση σχέσεων σε επίπεδο παραγωγής
- Συμμετοχή προμηθευτών και αγοραστών στην παραγωγική διαδικασία
- Σε Μέσο-επίπεδο (clusters κλάδων)
- Δράσεις καινοτομίας
- Αξιοποίηση τεχνολογίας και γνώσης σε διάφορους κλάδους
- Δεσμοί σε επίπεδο παραγωγής
- Δεσμοί προς κάθε κατεύθυνση ανάμεσα σε κλάδους
- Σε Μακρο-επίπεδο (clusters κλάδων)
- Καινοτομικές δράσεις
- Σύνδεση της οικονομίας με υψηλή τεχνολογία
- Δεσμοί σε επίπεδο παραγωγής
- Κλάδοι που διαμορφώνουν αλυσίδες αξίας ή παραγωγής

Στα «ομογενοποιημένα clusters» συμμετέχουν συνήθως μικρές επιχειρήσεις με κοινούς στόχους, χωρίς να έχουν τη δυνατότητα να επιβάλλει η καθεμία τις δικές της προτεραιότητες.

Στα “hub and spoke Clusters” συναντάται μία κυρίαρχη επιχείρηση με καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία και στη στοχοθεσία του cluster.

Με κριτήρια το εύρος και τη διάρκεια δραστηριοποίησης διακρίνονται τα business clusters και τα project clusters. Τα πρώτα έχουν καθαρά επιχειρηματικό χαρακτήρα, μικρό εύρος και μεγάλη διάρκεια δραστηριοποίησης και συνήθως αναπτύσσονται μέσω των δυνάμεων της αγοράς. Τα project clusters δημιουργούνται στο πλαίσιο προσκλήσεων ή

---

<sup>1</sup> Ο φορντισμός οφείλει το όνομά του στον Henry Ford, ο οποίος εισήγαγε τη γραμμή παραγωγής στη βιομηχανία. Είναι ένα καθεστώς συσσώρευσης που έχει ως χαρακτηριστικά την καθετοποιημένη μαζική παραγωγή, την σταθερότητα στα κέρδη της επιχείρησης, τη συνεχή λειτουργία των εργοστασίων με πλήρη παραγωγή και πλήρη απασχόληση. Ο όρος Φορντισμός εισήχθη για πρώτη φορά από τον Antonio Gramsci τη δεκαετία του 1930 και χρησιμοποιήθηκε ευρέως για την αποτύπωση του μοντέλου οικονομικής ανάπτυξης μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο.

Διαθέσιμο στο: <https://el.wikipedia.org/wiki/Φορντισμός>.

Η έννοια του «μεταφορντισμού» αναφέρεται στις αλλαγές (στην κατεύθυνση της αυτοματοποίησης, των πολλαπλών δεξιοτήτων, της ομαδικής εργασίας, της οριζόντιας επικοινωνίας, της αυξημένης διάδρασης των εργαζόμενων στον χώρο εργασίας) που επήλθαν σταδιακά και με διαφορετική κατά τόπους ένταση, στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα (Αρβανίτη, Ε. 2015).

προκηρύξεων χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και αποσκοπούν στην υλοποίηση έργων για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (EOMMEX, 2009).

Τα clusters καινοτομίας επιδιώκουν τη συνεργασία των επιχειρήσεων με ερευνητικά κέντρα, προκειμένου να παραχθούν και καινοτόμα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας. Χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας, εξωστρέφειας και εξαγωγικής δράσης στις περιφερειακές, ευρωπαϊκές και διεθνείς αγορές. Ενισχύουν την καινοτομία μέσω της δημιουργίας start-up, spin-offs και spin-outs επιχειρήσεων (IME ΓΣΕΒΕΕ, 2013).

Στην περίπτωση των επιτυχημένων παραδειγμάτων clusters παρατηρείται ότι μέσω της διασύνδεσής τους με αλυσίδες υψηλής προστιθέμενης αξίας, του ισχυρού προσανατολισμού στις εξαγωγές, της έντασης γνώσης, της γεωγραφικής συγκέντρωσης, επικρατούν σε παγκόσμιο επίπεδο με θετικά πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα για την ανάπτυξη της περιοχής, στην οποία βρίσκονται.

Στη μελέτη «Ελληνικός Τουρισμός 2030 | Σχέδια Δράσης», η οποία εκπονήθηκε το 2021 από την κοινοπραξία εταιρειών Deloitte – Remaco για λογαριασμό του ΙΝΣΕΤΕ αποτυπώνεται η αναγκαιότητα για την ανάπτυξη clusters προορισμών από όλες τις Περιφέρειες της χώρας, στο πλαίσιο των πέντε (5) αξόνων προτεραιοτήτων για την ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού: α) βελτίωση πρωτίστως των δημοσίων υποδομών, β) αναβάθμιση, καινοτομία και προώθηση του τουριστικού προϊόντος, γ) ψηφιακή αναβάθμιση και μετασχηματισμός του τουριστικού οικοσυστήματος, δ) προστασία προϊόντος του περιβάλλοντος και αειφορία και ε) ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και ενίσχυση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που δραστηριοποιείται στον τουρισμό<sup>1</sup>.

## **1.2. Σχήματα συνεργασίας**

Πέραν των επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών (clusters), συναντώνται και άλλα σχήματα συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και φορέων, όπως είναι οι Κοινοπραξίες, οι Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα, οι Στρατηγικές Συμμαχίες, οι Βιομηχανικές Περιοχές και οι συναφείς συγκεντρώσεις των Επιχειρήσεων, τα Εικονικά Δίκτυα Επιχειρήσεων, οι Προμηθευτικοί Συνεταιρισμοί, τα Δίκτυα Franchise (δικαιόχρηση) και τα Άτυπα Δίκτυα. Η έννοια των clusters διαφοροποιείται από την έννοια των επιχειρηματικών δικτύων (networks), στα οποία συμμετέχουν επιχειρήσεις με στόχο την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, βάσει μίας κοινής σύμβασης συνεργασίας. Τα δίκτυα μπορεί να αποτελέσουν το πρώτο στάδιο για τη δημιουργία clusters και δεν ταυτίζονται εκ προοιμίου με τα clusters (Kyriakaki, Trihas, & Sarantakou, 2016).

Τόσο τα clusters, όσο και τα επιχειρηματικά δίκτυα συνδέονται με την επιστημονική συζήτηση σχετικά με την διαχείριση γνώσης, την «ανοικτή καινοτομία» και τα επιχειρηματικά μοντέλα.

## **2. Μεθοδολογία**

Τα ευρήματα της έρευνας που αποτέλεσε τμήμα της Διπλωματικής μου Εργασίας, προήλθαν από ένα ευρύ φάσμα δευτερογενών πηγών καθώς και από πρωτογενή έρευνα πεδίου. Κατέδειξαν τις αντιλήψεις και τις στάσεις των ερωτώμενων σχετικά με την ανάπτυξη και τη λειτουργία τοπικών επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών (local clusters) ως παράγοντας επιρροής: α) στην ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων της

---

<sup>1</sup> ΙΝΣΕΤΕ (2021). «Ελληνικός Τουρισμός 2030 | Σχέδια Δράσης», μελέτη η οποία εκπονήθηκε από την κοινοπραξία εταιρειών Deloitte – Remaco για λογαριασμό του ΙΝΣΕΤΕ. Διαθέσιμο στο: [https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/12/21-12\\_Megatrends.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/12/21-12_Megatrends.pdf)

περιοχής μελέτης, β) στην περιφερειακή ανάπτυξη, και γ) στην βελτίωση της συνολικής εικόνας της Αργολίδας ως βιώσιμου και ανταγωνιστικού τουριστικού προορισμού, αλλά και ως μέσο για: α) τη ροή πληροφορίας που αφορά στις επιχειρήσεις και τον προορισμό, β) την ανταλλαγή γνώσης, τεχνογνωσίας, γ) την επίτευξη καινοτομιών, δ) την εξεύρεση πελατών, προμηθευτών, ανθρώπινου δυναμικού, υποστηρικτικών υπηρεσιών και γ) την πρόσβαση σε νέες αγορές.

Για τους σκοπούς της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας ερευνήθηκαν μέσα από ένα δομημένο αναλυτικό ερωτηματολόγιο τριακόσιες (300) τουριστικές επιχειρήσεις της Αργολίδας, εκ των οποίων ανταποκρίθηκε σχεδόν το ½ των ερωτηθέντων, παρέχοντας 126 πλήρως αξιοποιήσιμα ερωτηματολόγια.

Στην πρωτογενή ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις, επιλέχθηκαν άτομα, που λόγω της θέσης τους σε δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς, έχουν άρτια ενημέρωση και συχνά - κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων σε θεσμικά όργανα - διαδραματίζουν/διαδραματίζουν σημαντικό ή και καθοριστικό ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη της Περιφερειακής Ενότητας Αργολίδας. Συγκεκριμένα, παραχωρήθηκε συνέντευξη από μέλη της Τουριστικής Επιτροπής του Επιμελητηρίου Αργολίδας.

Η δευτερογενής έρευνα βασίστηκε στην αφηγηματική βιβλιογραφική επισκόπηση (narrative literature review), στην τυπολογία των επιστημονικών αναφορών και στην άντληση δεδομένων από μελέτες και έρευνες δημόσιων και ιδιωτικών φορέων (Ελληνική Στατιστική Αρχή, Υπουργείο Τουρισμού, Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ), Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ), Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ), Επιμελητήριο Αργολίδας κλπ.) στον τομέα του τουρισμού.

## **2.1. Ερευνητικά ερωτήματα**

Το **πρώτο ερευνητικό ερώτημα** αφορά στις προσδοκίες των τουριστικών επιχειρήσεων της Αργολίδας ως προς τα αποτελέσματα, στην περίπτωση που θα συμμετείχαν σε έναν τοπικό επιχειρηματικό συνεργατικό σχηματισμό (cluster).

Το **δεύτερο ερευνητικό ερώτημα** σχετίζεται με τα οφέλη, τα οποία μπορεί να έχει η Αργολίδα από τη δημιουργία τοπικών επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών (clusters) στον κλάδο του τουρισμού, κατά τη γνώμη των τουριστικών επιχειρήσεων.

Το **τρίτο ερευνητικό ερώτημα** αναφέρεται στα εμπόδια που υφίστανται, κατά τη γνώμη των τουριστικών επιχειρήσεων, για τη δημιουργία, τη λειτουργία και την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού συνεργατικού σχηματισμού (cluster) στον κλάδο του τουρισμού στην Αργολίδα.

Το **τέταρτο ερευνητικό ερώτημα** εστιάζει στην διερεύνηση της διαφοροποίησης των απόψεων ή των στάσεων με βάση την πρόθεση συμμετοχής των τουριστικών επιχειρήσεων της Αργολίδας σε clusters.

### 1<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα

Ποια θα είναι, κατά τη γνώμη σας, τα αποτελέσματα, εάν η τουριστική επιχείρησή σας, συμμετέχει σε έναν τοπικό επιχειρηματικό συνεργατικό σχηματισμό (cluster);

Σε μια κλίμακα από το 1-5 (1=Καθόλου, 2=ελάχιστα, 3= μέτρια, 4=πολύ και 5=πάρα πολύ), σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η συμμετοχή της επιχείρησής σας σε ένα τοπικό cluster θα έχει ως αποτέλεσμα: μεταφορά γνώσης/ πληροφορίας, στρατηγικές συνεργασίες με μακροπρόθεσμα οφέλη, προβολή της επιχείρησής, προστασία από τον ανταγωνισμό,

επέκταση σε νέες αγορές, αύξηση πελατολογίου, ευκαιρίες χρηματοδότησης, αύξηση κύκλου εργασιών, μείωση κόστους παραγωγής, αύξηση κερδοφορίας;

#### 2° Ερευνητικό ερώτημα

Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα οφέλη από τη δημιουργία τοπικών επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών (clusters) στον κλάδο του τουρισμού για την Αργολίδα;

Σε μια κλίμακα από το 1-5 (1=Καθόλου, 2=ελάχιστα, 3= μέτρια, 4=πολύ και 5=πάρα πολύ), σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η δημιουργία cluster τουρισμού αποτελεί ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων της Αργολίδας, την περιφερειακή ανάπτυξη, τη συνεχή ροή πληροφορίας για τις επιχειρήσεις και τον προορισμό, την ανταλλαγή γνώσης και τεχνογνωσίας, την ευκολία εξεύρεσης πελατών, προμηθευτών, ανθρώπινου δυναμικού, υποστηρικτικών υπηρεσιών (συμβουλευτική, marketing, νομικά θέματα κ.ά.) και ανοίγματος σε νέες αγορές, την βελτίωση της συνολικής εικόνας της περιοχής ως τουριστικού προορισμού, την ασφάλεια έναντι του ανταγωνισμού, την επίτευξη καινοτομιών;

#### 3° Ερευνητικό ερώτημα

Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα εμπόδια για τη δημιουργία, τη λειτουργία και την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού συνεργατικού σχηματισμού (cluster) στον κλάδο του τουρισμού στην Αργολίδα;

Σε μια κλίμακα από το 1-5 (1=Καθόλου, 2=ελάχιστα, 3= μέτρια, 4=πολύ και 5=πάρα πολύ), σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εμπόδια αποτελούν: η έλλειψη σχετικής τεχνογνωσίας, η έλλειψη εμπιστοσύνης και συνεργατικού κλίματος, η ελλιπής ενημέρωση / εκπαίδευση, η χαμηλή εκτίμηση των ωφελειών από τη δημιουργία ενός cluster, η έλλειψη κρατικών χρηματοδοτήσεων, η άρνηση συμμετοχής ξενοδοχειακών μονάδων, η άρνηση συμμετοχής τοπικών παραγωγών, η μη επαρκής υποστήριξη θεσμικών φορέων και το θεσμικό πλαίσιο;

#### 4ο Ερευνητικό ερώτημα

Ποιες είναι οι απόψεις ή οι στάσεις των τουριστικών επιχειρήσεων της Αργολίδας με βάση την πρόθεσή τους για συμμετοχή σε clusters;

Στο σημείο αυτό διατυπώνονται οι εξής υποθέσεις εργασίας:

H0: Η επιθυμία συμμετοχής μιας επιχείρησης σε cluster επηρεάζει τη συμμετοχή της σε αυτό.

H1: Η επιθυμία συμμετοχής μιας επιχείρησης σε cluster δεν επηρεάζει τη συμμετοχή της σε αυτό.

### **3. Αποτελέσματα**

#### ***3.1. Προφίλ των τουριστικών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα***

Αναφορικά με την κατηγορία των τουριστικών επιχειρήσεων, οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα, το 31,74% ήταν ξενοδοχεία ενός έως πέντε αστερών, το 21,42% ήταν ενοικιαζόμενα δωμάτια, το 17,46%, ήταν επιχειρήσεις εστίασης και το 12,70% ήταν ενοικιαζόμενες κατοικίες. Μικρό ποσοστό του δείγματος που ανήλθε σε 5,56% κάλυψαν οι χώροι αναψυχής, τα τουριστικά γραφεία και τα γραφεία προώθησης θεματικών μορφών τουρισμού.

Οι συμμετέχουσες στην έρευνα επιχειρήσεις ήταν ατομικές, ομόρρυθμες, ανώνυμες και ιδιωτικές κεφαλαιουχικές, είχαν έδρα, κατά κύριο λόγο, στον Δήμο Ναυπλιέων και τον Δήμο Ερμιονίδας και είχαν ιδρυθεί μετά το 2000. Μία στις τρεις επιχειρήσεις ήταν ξενοδοχεία και

απασχολούσαν έως 10 εργαζομένους. Οι επισκέπτες τους ήταν κατά κύριο λόγο Έλληνες, Γερμανοί και Γάλλοι, ενώ ο βαθμός επαναλαμβανόμενης επίσκεψης κυμαινόταν από μέτριος έως και υψηλός. Αναφορικά με την ηλικία, οι επισκέπτες ήταν κυρίως μεταξύ 30 και 65 ετών.

Ως κύρια πηγή πληροφόρησης για τον προορισμό, σύμφωνα με τη δήλωση των ερωτηθέντων, αποτελεί η μαρτυρία του κοινωνικού περίγυρου (φίλων, συγγενών και γνωστών) που είχαν επισκεφθεί την περιοχή κατά το παρελθόν. Ακολουθούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ως πηγή από την οποία ενημερώνονται οι επισκέπτες των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Η διάρκεια διαμονής των επισκεπτών, κυμαίνεται, σύμφωνα με τις απαντήσεις των επιχειρήσεων, μεταξύ τριών και πέντε ημερών.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εφαρμόζει σύστημα διασφάλισης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, συνεργάζεται με τις επιχειρήσεις του αντίστοιχου κλάδου όπως και με άλλους φορείς. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει συνεργασία στα πεδία των πολιτιστικών δραστηριοτήτων και των εκδρομών σε γειτονικούς προορισμούς. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν προϊόντα και υπηρεσίες από την τοπική αγορά, τα οποία είναι κυρίως τρόφιμα, τοπικά παραδοσιακά προϊόντα, ποτά και πρώτες ύλες. Ο κυριότερος λόγος μη χρήσης τοπικών προϊόντων ήταν οι τιμές, οι οποίες θεωρούνταν υψηλές σε σύγκριση με τα αντίστοιχα εισαγόμενα προϊόντα.

Σχεδόν εννιά (9) στους δέκα (10) συμμετέχοντες στην έρευνα γνωρίζουν τι είναι τα clusters. Τρεις στους τέσσερις δεν γνωρίζουν εάν υπάρχουν τοπικά clusters στην περιοχή τους. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα επιθυμούν την ένταξη της επιχείρησής του σε ένα τοπικό cluster.

### **3.2. Αναμενόμενα αποτελέσματα από τη συμμετοχή των τουριστικών επιχειρήσεων της Αργολίδας σε τοπικούς συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters).**

Η ένταξη της επιχείρησής τους σε τοπικό cluster για τους συμμετέχοντες στην έρευνα θα είχε ως αποτέλεσμα:

<b>Αποτέλεσμα από την ένταξη της τουριστικής επιχείρησης σε τοπικό cluster</b>	<b>Ποσοστό επιχειρήσεων</b>
Στρατηγικές συνεργασίες με μακροπρόθεσμα οφέλη σε μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό	58,7%
Μεταφορά γνώσης/πληροφορίας σε μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό.	56,3%
Προβολή της επιχείρησης σε μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό.	54%
Αύξηση του κύκλου εργασιών σε μέτριο βαθμό.	62,7%
Αύξηση των ευκαιριών χρηματοδότησης σε μέτριο βαθμό.	55,6%
Αύξηση του πελατολογίου σε μέτριο βαθμό.	53,2%
Μείωση κόστους παραγωγής σε μέτριο βαθμό.	49,2%
Αύξηση κερδοφορίας σε μέτριο βαθμό.	42,9%
Προστασία από τον ανταγωνισμό σε μέτριο βαθμό.	38,9%
Επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές σε μέτριο βαθμό.	34,1%

Πίνακας 1: Ποσοστιαία κατανομή των αντιλήψεων των επιχειρήσεων ως προς τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την ένταξή τους σε τοπικό cluster



### ***3.3. Οφέλη από τη δημιουργία τοπικών επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών (clusters) στον κλάδο του τουρισμού για την Αργολίδα***

Κατά τη γνώμη των συμμετεχόντων στην έρευνα, μέσω της δημιουργίας τοπικών clusters, η Αργολίδα θα είχε σε μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό, το όφελος ενός ισχυρού εργαλείου για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων (σε ποσοστό 61,9%), την ανταλλαγή γνώσης και τεχνογνωσίας (σε ποσοστό 60,3%), τη συνεχή πληροφόρηση αναφορικά με τις επιχειρήσεις και τον προορισμό (σε ποσοστό 59,5%), την περιφερειακή ανάπτυξη (σε ποσοστό 57,9%), την βελτίωση της συνολικής εικόνας της περιοχής ως τουριστικού προορισμού (σε ποσοστό 57,1%), την επίτευξη καινοτομιών (σε ποσοστό 55,6%) και την ευκολία στην εξεύρεση υποστηρικτικών υπηρεσιών (σε ποσοστό 53,2%).

Οφέλη για την Αργολίδα σε μέτριο βαθμό, σύμφωνα με την αντίληψη των συμμετεχόντων στην έρευνα, αποτελούν: η εξεύρεση πελατών και άνοιγμα σε νέες αγορές (σε ποσοστό 57,1%), η ευκολία στην εξεύρεση προμηθευτών (σε ποσοστό 54,8%), η ευκολία στην εξεύρεση ανθρώπινου δυναμικού (σε ποσοστό 53,2%) και η ασφάλεια έναντι του ανταγωνισμού (σε ποσοστό 50%).

### ***3.4. Εμπόδια για την ανάπτυξη και λειτουργία ενός επιχειρηματικού συνεργατικού σχηματισμού (cluster) στον κλάδο του τουρισμού στην Αργολίδα***

Η έλλειψη τεχνογνωσίας, εμπιστοσύνης και συνεργατικού κλίματος και η ελλιπής ενημέρωση / εκπαίδευση, αποτελούν πολύ και πάρα πολύ σημαντικό εμπόδιο για την ανάπτυξη ενός cluster στον κλάδο του τουρισμού στην Αργολίδα.

Η έλλειψη κρατικών χρηματοδοτήσεων κι ευνοϊκού θεσμικού πλαισίου, η ελλιπής υποστήριξη των θεσμικών φορέων, αποτελούν εμπόδια σε μέτριο βαθμό, για την ανάπτυξη ενός cluster στον κλάδο του τουρισμού στην Αργολίδα.

### ***3.5. Απόψεις/στάσεις των τουριστικών επιχειρήσεων της Αργολίδας με βάση την πρόθεσή τους για συμμετοχή σε clusters***

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα που δεν επιθυμούσαν την ένταξη της επιχείρησής τους σε ένα τοπικό cluster εμφανίζονται με περισσότερο αρνητικές στάσεις και αντιλήψεις σε όλες τις περιπτώσεις των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους συμμετέχοντες στην έρευνα που επιθυμούσαν την ένταξη της επιχείρησής τους σε ένα τοπικό cluster.

Δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της πρόθεσης για ένταξη των επιχειρήσεων σε clusters και της συνεργασίας των τουριστικών επιχειρήσεων με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Τόσο αυτές που επιθυμούσαν την ένταξή τους σε τοπικό cluster, όσο και αυτές που δεν το επιθυμούσαν, συνεργάζονταν με επιχειρήσεις του κλάδου.

Μεταξύ της πρόθεσης για ένταξη των επιχειρήσεων σε clusters και της συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις ή φορείς υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση. Πιο αναλυτικά, βρέθηκε ότι το ποσοστό των ατόμων που συνεργάζονταν με άλλες επιχειρήσεις, ενώ δεν επιθυμούσαν την ένταξη της επιχείρησής τους σε ένα τοπικό cluster ήταν μικρότερο από το ποσοστό των ατόμων που επιθυμούσαν την ένταξη της επιχείρησής τους σε ένα τοπικό cluster.

Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της πρόθεσης για ένταξη των επιχειρήσεων σε clusters και του μεγέθους και του είδους της επιχείρησής. Ωστόσο, τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα από τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και τις καφετέριες (χώρους αναψυχής), κατέγραψαν χαμηλότερα ποσοστά σε σχέση με τους ερωτηθέντες που

προέρχονται από τα άλλα είδη επιχειρήσεων. Επίσης, οι επιχειρήσεις που σχετίζονται με τη διαμονή των επισκεπτών δεν συνεργάζονται σε πολύ μεγάλα ποσοστά με όμοιες επιχειρήσεις.

Το πιο σημαντικό εμπόδιο για τα άτομα που δεν επιθυμούν την ένταξη της επιχείρησής τους σε clusters είναι η έλλειψη κρατικών χρηματοδοτήσεων, ενώ για τα άτομα που επιθυμούν την ένταξη της επιχείρησής τους σε clusters είναι η έλλειψη τεχνογνωσίας.

### **3.6. Συνεντεύξεις**

Στο πλαίσιο των συνεντεύξεων που παραχωρήθηκαν στις 25/01/2022 και 27/01/2022, οι συνεντευξιαζόμενοι τάσσονται ανεπιφύλακτα υπέρ της δημιουργίας clusters στον κλάδο του τουρισμού, ως μέσο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων και του προορισμού, με πολλαπλασιαστικά οφέλη συνολικά για την Αργολίδα.

Ως προς την ύπαρξη clusters στον κλάδο του τουρισμού, δηλώνουν ότι ούτε οριζόντια ούτε κάθετα clusters συναντώνται στην Αργολίδα. Ωστόσο, υφίστανται, κυρίως κατά την τελευταία δεκαετία, συνεργασίες τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων του τουριστικού κλάδου, όσο και μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων με επιχειρήσεις και φορείς άλλων τομέων οικονομικής δραστηριότητας, οι οποίες έχουν άτυπη μορφή.

Στο πλαίσιο του εμπλουτισμού της συνολικής πρότασης για την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής, η Τουριστική Επιτροπή του Επιμελητηρίου Αργολίδας, εκπονεί ολοκληρωμένο Σχέδιο Στρατηγικής Ανάπτυξης για τον Γαστρονομικό Τουρισμό, με στόχο την ενίσχυση της γαστρονομικής ταυτότητας, την στοχευμένη και οργανωμένη προβολή του γαστρονομικού πλούτου της στην ελληνική και διεθνή αγορά.

Στο πλαίσιο ενός νέου αναπτυξιακού μοντέλου με έμφαση στον θεματικό και εναλλακτικό τουρισμό, τα αποτελέσματα που θα είχε η λειτουργία τοπικών clusters στον τουρισμό, κατά τη γνώμη των συνεντευξιαζόμενων, είναι οι στρατηγικές συνεργασίες με μακροπρόθεσμα οφέλη, η μεταφορά γνώσης, η προβολή των τουριστικών επιχειρήσεων και η αύξηση της κερδοφορίας τους.

Τα οφέλη της Αργολίδας από τη δημιουργία τοπικών clusters στον κλάδο του τουρισμού, κατά τη γνώμη των συνεντευξιαζόμενων, είναι πρωτίστως η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων, η βελτίωση της συνολικής εικόνας της Αργολίδας ως τουριστικού προορισμού, η δυνατότητα επίτευξης καινοτομιών και η διευκόλυνση των επιχειρήσεων ως προς την εξεύρεση υποστηρικτικών υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη ενός cluster στον κλάδο του τουρισμού, κατά τη γνώμη των συνεντευξιαζόμενων, συναντά τα εμπόδια της έλλειψης τεχνογνωσίας, εμπιστοσύνης, συνεργατικού κλίματος, ενημέρωσης και εκπαίδευσης. Ως προς την επικοινωνιακή στρατηγική για την ανάδειξη της Αργολίδας ως ελκυστικού θεματικού κι εναλλακτικού τουριστικού προορισμού, οι ερωτώμενοι καταθέτουν την άποψη, ότι θα πρέπει να επικεντρωθεί στον πολιτιστικό, γαστρονομικό, φυσιολατρικό και θαλάσσιο πλούτο καθώς και στις αγροτουριστικές δραστηριότητες.

### **3.7. Ποσοτική και ποιοτική πρωτογενής έρευνα**

Τα αποτελέσματα της ποσοτικής πρωτογενούς έρευνας συνάδουν με τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας. Υπέρ της ανάπτυξης επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών (clusters) στον κλάδο του τουρισμού, τάσσονται οι συμμετέχοντες στην ποσοτική και στην ποιοτική έρευνα.

Ως τομείς συνεργασίας αναφέρθηκαν στην ποσοτική και στην ποιοτική έρευνα: Η προμήθεια πρώτων υλών και εξειδικευμένων υπηρεσιών (π.χ. υπηρεσίες μάρκετινγκ), οι

πολιτιστικές διοργανώσεις, οι εκδρομές σε γειτονικούς προορισμούς, οι γαστρονομικές περιηγήσεις και οι αγροτουριστικές δραστηριότητες.

Οι συνεντευξιαζόμενοι χαρακτήρισαν ως αξιόλογες τις συνεργασίες μεταξύ τουριστικών και μεταποιητικών επιχειρήσεων, καθώς πολλά είναι τα αναγνωρισμένα ως αγροτικά προϊόντα και τρόφιμα με Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης (ΠΟΠ) και Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη (ΠΓΕ) στην Αργολίδα, τα οποία προβάλλονται και προωθούνται μέσω των τουριστικών επιχειρήσεων της.

#### **4. Συμπεράσματα**

##### **4.1. Δημόσιες πολιτικές για την ενίσχυση των clusters**

Παρά το γεγονός ότι η δημιουργία επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών αναγνωρίζεται ως σημαντικό εργαλείο περιφερειακής, καινοτομικής, βιομηχανικής και τουριστικής ανάπτυξης, τα αποτελέσματα των δημόσιων πολιτικών προώθησης του θεσμού του clustering στην Ελλάδα και η ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις δράσεις ενίσχυσης του θεσμού, φαίνεται να μην είναι ικανοποιητικά (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2013).

Παρά την πρόοδο που έχει σημειωθεί τα τελευταία χρόνια, ως προς τη δημιουργία βιώσιμων και ανταγωνιστικών clusters, η Ελλάδα με βάση τον Δείκτη ανάπτυξής τους ("state of cluster development" index), κατατάσσεται σε σύνολο 141 χωρών διεθνώς, στην 128<sup>η</sup> θέση (World Economic Forum, 2019). Μεταξύ 131 χωρών παγκοσμίως, η Ελλάδα, ως προς το επίπεδο ανάπτυξης συστάδων επιχειρήσεων, καταλαμβάνει την 118<sup>η</sup> θέση, σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Δείκτη Καινοτομίας (Global Innovation Index) για το 2020 (Καλογήρου Γ., Τσακανίκας Α., Πρωτόγερου Α., Παναγιωτόπουλος Π, Σιώκας Ε., Σιώκας Γ., Σταμόπουλος Δ., 2021: 120).

Οι δημόσιες πολιτικές για την ενίσχυση των clusters θα πρέπει να πλαισιώνονται από: α) την καταγραφή των δεδομένων και των συγκριτικών στοιχείων που αφορούν τις Περιφέρειες και τις Περιφερειακές Ενότητες (ερευνητικές δομές, δεξιότητες, υποδομές), β) τον στρατηγικό σχεδιασμό και τον προσδιορισμό των αλυσίδων και δικτύων αξίας, γ) τον συντονισμό πόρων και δικτύων (κατάλληλοι εταίροι, κίνητρα για τη συνεργασία και συντονισμός της χρηματοδότησης από διαφορετικές πηγές και σε διαφορετικά επίπεδα), δ) την ανάπτυξη σχεδίου δράσης και ενός οδικού χάρτη, με τρόπο ώστε να διασφαλιστεί ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη θα παραμείνουν ενεργά (Κομνηνός, 2021).

##### **4.2. Παράγοντες επιτυχίας των clusters**

Η αξιοποίηση στην πραγματική οικονομία των ερευνητικών δεδομένων που αποτελούν πνευματική ιδιοκτησία των πανεπιστημίων, των κέντρων και ινστιτούτων έρευνας και καινοτομίας είναι μία εξόχως πολύπλοκη διαδικασία που σχετίζεται με την ανάπτυξη στρατηγικού οράματος, τη δημιουργία επιχειρηματικού πλάνου και τον καθορισμό στόχων, τις επενδύσεις κεφαλαίων και τη χρήση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, την προστασία διανοητικής ιδιοκτησίας, τα δικαιώματα όλων των εμπλεκόμενων μερών, το σύστημα διοίκησης ενός συνεργατικού σχήματος από πανεπιστημιακά ιδρύματα, ερευνητικούς φορείς, τεχνολογικά πάρκα και επιχειρήσεις, την παράλληλη απασχόληση των μελών της επιστημονικής και ακαδημαϊκής κοινότητας, την ύπαρξη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγηση της απόδοσης και την υιοθέτηση διορθωτικών ρυθμίσεων σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (Ζάχος, 2022: 44).

Παράγοντες επιτυχίας που συντελούν στην ανάπτυξη clusters είναι: Η ανάληψη πρωτοβουλίας σύστασης clusters από συντονιστές – επιχειρήσεις ή φορείς (π.χ. σε επίπεδο κλαδικών επαγγελματικών/συνεταιριστικών οργανώσεων), η ύπαρξη διευκολυντών/μεσιτών

(facilitators/brokers), η εστίαση σε υφιστάμενες δραστηριότητες που έχουν αποδειχθεί επιτυχημένες, η επίτευξη εξωτερικών οικονομιών κλίμακας (π.χ. η βελτίωση της διαπραγματευτικής θέσης και η διασφάλιση ευνοϊκών όρων συνεργασίας με προμηθευτές) και εσωτερικών οικονομιών κλίμακας (π.χ. λειτουργία κοινών εκθεσιακών χώρων, κοινό σύστημα εφοδιασμού κλπ.).

Στην Ελλάδα, το μικρό μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων, λόγω της ευελιξίας και της αμεσότητας στις οργανωτικές του διαδικασίες, μπορεί να αποτελέσει προνόμιο για μία συνεργατική επιχειρηματική μορφή. Οι μικρές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τις καινοτομίες εξωτερικά, σε αντίθεση με τις μεγάλες, οι οποίες τις επιτυγχάνουν εσωτερικά (Deakins & Freel, 2017).

Η Ελλάδα, λόγω της διαφορετικότητας που παρουσιάζει σε κάθε τοπική κοινωνία και την αποκέντρωση των Πανεπιστημιακών και Ερευνητικών Ιδρυμάτων, έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει επιχειρηματικές συνεργατικές μορφές (Κ.Ε.Κ. ΑΠΟΨΗ Α.Ε. - PLANET Α.Ε., 2016).

Η πλήρης καταγραφή των διαθέσιμων φυσικών, ανθρώπινων και υλικών πόρων, η οικονομική αποτίμηση των οικοσυστημάτων και η σε βάθος κατανόηση των συνθηκών που επικρατούν σε κάθε Περιφέρεια της χώρας, αποτελούν προϋποθέσεις για την συμβίωση επιχειρήσεων (clusters). Στο πλαίσιο υλοποίησης παραγωγικών επενδύσεων, με στόχο την επανασύνδεση της οικονομίας με την πραγματική ζωή των ανθρώπων και την προσέλκυση καινοτόμων ανθρώπων που επιθυμούν να ζήσουν και να δημιουργήσουν στην Ελλάδα, απαιτείται η βιώσιμη διαχείριση πόρων, στην κατεύθυνση ενός αναπτυξιακού μετασχηματισμού και αλλαγής αναπτυξιακού προτύπου (Πρόγραμμα «Περιβάλλον και Κλιματική Αλλαγή» της περιόδου 2021 – 2027: 78-79).

Μεθοδολογικά, κάθε πόρος (υλικός, φυσικός, ανθρώπινος), στο πλαίσιο μιας αριστοτελικής λογικής, θα πρέπει να περιγράφεται εξαντλητικά ως διακριτός με τα χαρακτηριστικά του: Υπόσταση (τι είναι), Ποσότητα (μέγεθος), Ποιότητα – Αναφορά - Σχέση (σε τι αναφέρεται και με τι σχετίζεται), Τόπος-Χρόνος-Υφιστάμενη κατάσταση (σε ποια κατάσταση βρίσκεται), Έχειν (τι έχει), Ποιείν (πώς δρα στους άλλους πόρους) και Πάσχειν (τι παθαίνει, όταν άλλοι πόροι δρουν σε αυτόν) (Μαλούτας, Κανδύλης, Πέτρου, Σουλιώτης 2013: 314).

### **4.3. Clusters και Τουρισμός**

Από τα αποτελέσματα της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, φαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων σε αυτήν έχει συνειδητοποιήσει ότι με τη συμμετοχή των τουριστικών επιχειρήσεων σε έναν τοπικό επιχειρηματικό συνεργατικό σχηματισμό (cluster) ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα, η αλληλεπίδραση και η αλληλοσυμπληρωματικότητά τους και ότι μπορούν να προσφέρουν ένα πλήθος διαφορετικών δραστηριοτήτων και να ικανοποιήσουν ένα μεγάλο εύρος τουριστών.

Με την ένταξή τους σε clusters οι τουριστικές επιχειρήσεις οδηγούνται σε ενδυνάμωση των τυπικών και άτυπων σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις και άλλους φορείς και οργανισμούς, σε ενίσχυση της εξειδίκευσής τους και της κινητικότητας των εργαζομένων, σε βελτίωση των σχέσεων προμηθευτών- πελατών, κατασκευαστών-χρηστών εξοπλισμού, στην αύξηση συνεργειών ως προς τους τουριστικούς προορισμούς, με σκοπό τη διαμόρφωση και την προσφορά αυθεντικών τουριστικών εμπειριών.

Λόγω της ευρωστίας ορισμένων δεικτών, οι περισσότερες αναλύσεις σχετικά με την τουριστική ανάπτυξη της χώρας μας εστιάζουν στις θετικές επιπτώσεις του τουρισμού στην οικονομία, παραμελώντας τις διαστάσεις της ένταξης της τουριστικής ανάπτυξης σε ένα

ολοκληρωμένο σχέδιο οικονομικής ανάπτυξης, μέσω κλαδικής, εισοδηματικής και γεωγραφικής διάχυσης του οφέλους (Νικολαΐδης, 2017).

Λαμβάνοντας υπόψη τη διάρθρωση των τοπικών οικονομιών, η ανάπτυξη συνεργασιών και συνεργειών ευνοείται στον τομέα του τουρισμού. Η έντονη γεωγραφική συγκέντρωση επιχειρήσεων που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τον τουριστικό τομέα γύρω από συγκεκριμένες πλουτοπαραγωγικές πηγές (π.χ. αγροτουριστικά καταλύματα σε περιοχές με πλούσιο φυσικό και πολιτισμικό υπόβαθρο, παραγωγοί τοπικών παραδοσιακών προϊόντων, οινοποιεία) προσφέρει τη δυνατότητα ανάπτυξης συνεργασιών και συνεργειών (Γκούσια-Ρίζου & Σδράλη, 2017: 140).

#### **4.4. Clusters για την ενίσχυση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και της αειφορίας στην Αργολίδα**

Η δημιουργία και λειτουργία επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών φαίνεται να συνδέεται με την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων και την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη της Αργολίδας, υπό την προϋπόθεση ολοκληρωμένου προγράμματος για την διασύνδεση των επιμέρους κλάδων (τουρισμός, πολιτισμός, αγροδιατροφή, μεταποίηση και εμπορία τοπικών προϊόντων, τοπικά σύμφωνα ποιότητας προϊόντων), να συμβάλλει στην βιωσιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και να επιτρέπει την ανάπτυξη και προσφορά προϊόντων εναλλακτικού θεματικού τουρισμού (πολιτιστικός, γαστρονομικός, οικολογικός-φυσιολατρικός, αγροτουρισμός, θαλάσσιος, αθλητικός), τα οποία είναι συμπληρωματικά στα προϊόντα του μαζικού τουρισμού.

Μέσω της δημιουργίας clusters στον κλάδο του τουρισμού καθίσταται δυνατή η διαδικασία μάθησης αναφορικά με την αλυσίδα αξίας του τουρισμού, τις δυνατότητες διεπιστημονικών και διακλαδικών προσεγγίσεων, επίτευξης οικονομιών κλίμακας και αποφυγής κινδύνων. Η προοπτική ενίσχυσης του βιώσιμου τουρισμού μέσω clusters που αναπτύσσουν και προωθούν, μεταξύ άλλων, την πολιτιστική και δημιουργική βιομηχανία, αναμένεται να ενισχύσει περαιτέρω την καινοτόμο επιχειρηματικότητα και την εξωστρέφεια της Αργολίδας.

Ξενοδοχειακά συγκροτήματα όπως είναι – στην ανατολική ακτή της Πελοποννήσου - το εμβληματικό Amanzoe<sup>1</sup>, το οποίο έχει αναγνωριστεί από τον διεθνή τύπο ως ένα από τα κορυφαία τουριστικά θέρετρα στον κόσμο, καθιερώνουν την Αργολίδα ως ποιοτικό τουριστικό προορισμό στη Μεσόγειο, ως έναν τόπο μύθου, με μια ιστορία περίπου 5.000 ετών, περιλαμβάνοντας τον Μυκηναϊκό, τον Βυζαντινό και τον Ρωμαϊκό πολιτισμό. Πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αποτελεί το Amanzoe καθώς έχει ως βασικό πυλώνα την προώθηση της βιωσιμότητας και την αειφορία και στοχεύει στην εξοικονόμηση ενεργειακών πόρων και στον σεβασμό στο περιβάλλον<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Το Amanzoe κοντά στο Κρανίδι Αργολίδας <https://www.aman.com/resorts/amanzoe> αποτελεί σημείο αναφοράς στον παγκόσμιο χάρτη πολυτελούς τουρισμού: Πεφάνης, Δ. (2022). Μίλτος Καμπουρίδης στο CNN Greece: Τα 10 χρόνια που έφεραν το Amanzoe στην κορυφή του κόσμου. *CNN Greece. Επιχειρήσεις*. 4.8.2022. <https://www.cnn.gr/oikonomia/epixeiriseis/story/323363/miltos-kampouridis-sto-cnn-greece-ta-10-xronia-poy-eferan-to-amanzoe-stin-koryfi-toy-kosmoy>

<sup>2</sup> Το ανθρώπινο δυναμικό του Amanzoe ανέλαβε πρωτοβουλίες για την αποκατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος της ευρύτερης περιοχής και την αναφύτευση της γλωρίδας. Για κάθε δέντρο που φυτεύτηκε μετά από την πυρκαγιά της 4<sup>ης</sup> Ιουλίου 2022 το Amanzoe προέβη σε δωρεά στις τοπικές πυροσβεστικές αρχές, οι οποίες βοήθησαν στην διαφύλαξη του συγκροτήματος. Αργολίδα: Ανοίγει τις πύλες του μετά τη φωτιά το ξενοδοχείο Amanzoe. Μικρότερες από το αναμενόμενο οι καταστροφές. *OT.gr Newsroom. Επιχειρήσεις*. 8.7.2022 <https://www.ot.gr/2022/07/08/epixeiriseis/argolida-anoigei-tis-pyles-tou-meta-ti-fotia-to-ksenodoxeio-amanzoe/>

## 5. Προτάσεις

Με βάση τα συγκριτικά πλεονεκτήματα, αλλά και τις αναπτυξιακές δυνατότητες της Αργολίδας (μακράιωνη ιστορία, ιδιαίτερα πλούσιο πολιτιστικό απόθεμα, τοπικά προϊόντα, οινογαστρονομία, διασύνδεση του θαλάσσιου μετώπου με τα ιστορικά κέντρα των πόλεων, ανάπτυξη «έξυπνων, πράσινων, πολιτιστικών και επιχειρηματικών διαδρομών», αξιοποίηση της κρουαζιέρας, ανάπτυξη θεματικών διαδρομών στα ιστορικά κέντρα και τους παραδοσιακούς οικισμούς των πόλεων, κωμοπόλεων και χωριών) προτείνεται η δημιουργία ενός cluster που να βασίζεται:

- στο τρίπτυχο «Τουρισμός-Πολιτισμός-Αγροδιατροφή» και
- στη συνέργεια επιχειρήσεων εναλλακτικού και μαζικού τουρισμού, επιχειρήσεων της αγροδιατροφής, της μεταποίησης, της εστίασης, της ψυχαγωγίας, του εμπορίου, τοπικών παραγωγών όλων των «παραγωγικών συστημάτων» (που συνθέτουν τις «αλυσίδες αξίας»: Ελιά - ελαιόλαδο, αμπέλι - οίνος, εσπεριδοειδή - χυμοί, οπωρολαχανικά - αιγοπροβατοτροφία - παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων), φορέων πολιτισμού, φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης, συνεταιρισμών, πολιτιστικών συλλόγων, επαγγελματικών επιμελητηρίων, του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, ερευνητικών κέντρων/ινστιτούτων, ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, κέντρων τεχνολογίας και καινοτομίας, επιστημονικών ινστιτούτων των κοινωνικών εταίρων, φορέων παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών και άλλων φορέων.

Η δημιουργία ενός τουριστικού cluster που να βασίζεται σε διατομεακή συνεργασία (πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή τομέα) υπό την αιγίδα ενός Οργανισμού Διαχείρισης Προορισμού (DMO: Destination Management Organization) και τη λειτουργία ενός Περιφερειακού Παρατηρητηρίου Τουρισμού θα προσέφερε πολύπλευρα στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου τουριστικού προϊόντος.

## Βιβλιογραφία - Αναφορές

Αρβανίτη, Ε. (2015). Εργασία και εκπαίδευση (Φορντισμός, Μεταφορντισμός & Παραγωγική διαφορετικότητα). ΤΕΕΑΠΗ, Πανεπιστήμιο Πατρών. «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Πατρών». Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://eclass.upatras.gr/courses/PN1549/>

Αργολίδα: Ανοίγει τις πύλες του μετά τη φωτιά το ξενοδοχείο Amanzoe. Μικρότερες από το αναμενόμενο οι καταστροφές. *OT.gr Newsroom. Επιχειρήσεις*. 8.7.2022, <https://www.ot.gr/2022/07/08/epixeiriseis/argolida-anoigei-tis-pyles-tou-meta-ti-fotia-to-ksenodoxeio-amanzoe/>

Αττάλογλου, Α. (2020). «Το ελληνικό οικονομικό μοντέλο εν μέσω πανδημίας. Και το παράδειγμα με την εξαγωγή σταφίδας και πως από «χρυσάφι» οδήγησε τη χώρα στην πτώχευση του 1898». *HuffPostGreece*. 20.03.2020. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: [https://www.huffingtonpost.gr/entry/to-elleniko-oikonomiko-montelo-en-meso-pandemias\\_gr\\_5e746873c5b6f5b7c5419958](https://www.huffingtonpost.gr/entry/to-elleniko-oikonomiko-montelo-en-meso-pandemias_gr_5e746873c5b6f5b7c5419958)

Αυδίκος, Β., Φάλλας, Ι., Χάρδας, Α. (2015). Συνεργατικοί σχηματισμοί και αστική ανάπτυξη: η περίπτωση της Αθήνας, Αθήνα 2015, ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/01/Συνεργατικοί-σχηματισμοί-αστική-ανάπτυξη.pdf>

Γκούσια-Ρίζου, Μ. & Σδράλη, Δ. (2017). Επιχειρηματικά Σχήματα Συνεργασίας και Επικοινωνία στον Τουριστικό Τομέα. Βήματα για αποτελεσματικές εφαρμογές. Εκδόσεις: Παρισιάνου Α.Ε., Αθήνα.

EOMMEX - Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (2009), Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (networking) & «Συστημάτων-Συστάδων» Επιχειρήσεων (clustering), EOMMEX Α.Ε. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: [https://www.stepc.gr/wp-content/uploads/2020/09/NETWORKS\\_CLUSTERES\\_Eommex.pdf](https://www.stepc.gr/wp-content/uploads/2020/09/NETWORKS_CLUSTERES_Eommex.pdf)

Ζάχος, Στ. (2022). Ο Ρόλος των Επιχειρηματικών Θερμοκοιτίδων στην Προώθηση της Επιχειρηματικότητας: Υφιστάμενη Κατάσταση και Προοπτικές στον Ελληνικό Χώρο. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: [https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/2122/ΣτάυροςΖάχος\\_διπλωματική\\_εργασία\\_τελικό.pdf](https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/2122/ΣτάυροςΖάχος_διπλωματική_εργασία_τελικό.pdf)

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (2013). Συμπεράσματα Βιβλιογραφικής Επισκόπησης και Παρουσίαση Διεθνών Καλών Πρακτικών. Αθήνα: Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματικών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος-ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΣΕΤΕ (2021). «Ελληνικός Τουρισμός 2030 | Σχέδια Δράσης», μελέτη η οποία εκπονήθηκε από την κοινοπραξία εταιρειών Deloitte – Remaco για λογαριασμό του ΙΝΣΕΤΕ. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: [https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/12/21-12\\_Megatrends.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/12/21-12_Megatrends.pdf)

Καλογήρου Γ., Τσακανίκας Α., Πρωτόγερου Α., Παναγιωτόπουλος Π, Σιώκας Ε., Σιώκας Γ., Σταμόπουλος Δ. (2021) Η Ελλάδα που Μαθαίνει, Ερευνά, Καινοτομεί και Επιχειρεί. Διανέοσις, Φεβρουάριος 2021. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: [https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/02/RD\\_study\\_final.pdf](https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/02/RD_study_final.pdf)

Κομνηνός, Στ. (7.12.2021). Συστάδες Επιχειρήσεων: Στην Ευρώπη αναπτύσσονται. Στην Ελλάδα; <https://selfservice.gr/systades-epicheiriseon-stin-evropi-anaptyssontai-stin-ellada/>

Κρασανάκη, Β. (2020) Δημιουργία τουριστικής ταυτότητας και σχεδιασμός Μάρκετινγκ (Marketing Plan) για τον Νομό Ηρακλείου Κρήτης. Η περίπτωση του Δικτύου “Κρητικά Χέρια (CRETAN HANDS)”. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Διπλωματική Εργασία στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (Δ.Π.Μ.Σ) «Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων σε συνεργασία με τα Τμήματα Περιβάλλοντος και Οικονομικής και Διοίκησης Τουρισμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Ηράκλειο, Μάρτιος 2020. <https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/21197/ae.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Κουρλιούρος, Η. (2008). Οδηγός Μαθήματος: Καινοτομικά Δίκτυα, χώρος και σχεδιασμός. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Τμήμα Γεωγραφίας. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: [http://www.geo.aegean.gr/pms/files/odigos\\_%20mathimatos.pdf](http://www.geo.aegean.gr/pms/files/odigos_%20mathimatos.pdf)

Μαλούτας, Θ., Κανδύλης, Γ., Πέτρου, Μ., Σουλιώτης, Ν. (2013). *Το κέντρο της Αθήνας ως πολιτικό διακύβευμα*. Αθήνα, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

Πεφάνης, Δ. (2022). Μίλτος Καμπουρίδης στο CNN Greece: Τα 10 χρόνια που έφεραν το Amanzoe στην κορυφή του κόσμου. *CNN Greece. Επιχειρήσεις*. 4.8.2022. <https://www.cnn.gr/oikonomia/epixeiriseis/story/323363/miltos-kampouridis-sto-cnn-greece-ta-10-xronia-poy-eferan-to-amanzoe-stin-koryfi-toy-kosmoy>

Σερέτη, Ε.-Π. (2022). *Δημιουργία τοπικών clusters στον τουρισμό: Μελέτη περίπτωσης Περιφερειακή Ενότητα Αργολίδος*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Διπλωματική Εργασία στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (Δ.Π.Μ.Σ) «Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων σε συνεργασία με τα Τμήματα Περιβάλλοντος και Οικονομικής και Διοίκησης Τουρισμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Χίος, Φεβρουάριος 2022.

Τζιαμπάζης, Γ. (2015). *Οι συστάδες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (clusters) ως παράγοντας επιρροής της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική. Διπλωματική Εργασία. Πειραιάς, Ιούλιος 2015. Διαθέσιμο στον ιστότοπο:

[https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9163/Tziampazis\\_Georgios.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9163/Tziampazis_Georgios.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων (2022). *Στρατηγική Μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων (ΣΜΠΕ). Πρόγραμμα «Περιβάλλον και Κλιματική Αλλαγή» της περιόδου 2021 – 2027*, ΕΠΕΜ Α.Ε., Μάρτιος 2022. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: [https://ymeperaa.gr/images/diavouleusi\\_perivallon\\_2021-2027/SMPE\\_Perivallon\\_2021-2027.pdf](https://ymeperaa.gr/images/diavouleusi_perivallon_2021-2027/SMPE_Perivallon_2021-2027.pdf)

Bergman, E.M., & Feser, E.J. (1999). *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications*. Reprint. Edited by Scott Loveridge and Randall Jackson. WVU Research Repository, 2020. <https://researchrepository.wvu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=rri-web-book>

Interreg Europe. European Union - European Regional Development Fund. A Policy Brief from the Policy Learning Platform on SME competitiveness. Policy Learning Platform on SME competitiveness Policy brief on: Regional Branding for SME success. September 2021. [https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/inline/2021-09-30\\_Policy\\_Brief\\_-\\_Regional\\_branding.pdf](https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/inline/2021-09-30_Policy_Brief_-_Regional_branding.pdf)

Krasanaki, V., Salamoura, M. and Kyriakaki, A. (2020), Using a local business network to enhance the brand image of a tourism destination: the case of “Cretan Hands”, 8th International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCM), Organized by International Hellenic University, University of Glasgow and University of Gloucestershire. 11-13 September 2020 (Virtual Conference).

Kyriakaki, A., Zagkotsi, S. & Trihas, N. (2016). *Gastronomy, tourist experience and location. The case of the ‘Greek Breakfast’*. [https://www.researchgate.net/publication/320166456\\_GASTRONOMY\\_TOURIST\\_EXPERIENCE\\_AND\\_LOCATION\\_THE\\_CASE\\_OF\\_THE\\_%27GREEK\\_BREAKFAST%27](https://www.researchgate.net/publication/320166456_GASTRONOMY_TOURIST_EXPERIENCE_AND_LOCATION_THE_CASE_OF_THE_%27GREEK_BREAKFAST%27)

Kyriakaki, A.; Trihas, N.; Sarantakou, E. *The Role of Networks, Synergies and Collective Action in the Development of Wine Tourism: The Case of ‘Wines of Crete’*. In *Wine Tourism Destination Management and Marketing: Theory and Cases*; Sigala, M., Robinson, R.N.S., Eds.; Palgrave: London, UK, 2019; pp. 551–569. ISBN 978-3-030-00436-1, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-00437-8\\_34](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-00437-8_34)

Makedos, I. (2014), “The collaboration of SMEs through Clusters as Defense against Economic Crisis”, *Economics Research International* (2014 issue). [https://www.researchgate.net/publication/270669698\\_The\\_Collaboration\\_of\\_SMEs\\_through\\_Clusters\\_as\\_Defense\\_against\\_Economic\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/270669698_The_Collaboration_of_SMEs_through_Clusters_as_Defense_against_Economic_Crisis)

Titze, M., Brachert, M. & Kubis, A. (2010). *The Identification of Industrial Clusters – Methodical Aspects in a Multidimensional Framework for Cluster Identification*. (eds) HALLE INSTITUTE FOR ECONOMIC RESEARCH-IWH. IWH Discussion Papers 14/2010. [https://www.researchgate.net/publication/45654473\\_The\\_identification\\_of\\_industrial\\_clusters\\_Methodical\\_aspects\\_in\\_a\\_multidimensional\\_framework\\_for\\_cluster\\_identification/download](https://www.researchgate.net/publication/45654473_The_identification_of_industrial_clusters_Methodical_aspects_in_a_multidimensional_framework_for_cluster_identification/download)