

## Συγκρότηση Ανταγωνιστικών Επιχειρηματικών Συστάδων στο Θαλάσσιο Τουρισμό (yachting) με Στόχο την Βιώσιμη Περιφερειακή Ανάπτυξη.

Αγγελική Παρδάλη, Βαγγέλης Κούνουπας, Ιάσοντας Λαΐνος  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς - Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών  
apardali@unipi.gr

### Περίληψη

Ένα μοντέλο ανάπτυξης του θαλάσσιου τουρισμού (yachting) που θα βασίζεται σε μια στρατηγική *συγκρότησης και διακυβέρνησης ανταγωνιστικής επιχειρηματικής συστάδας* (cluster) και θα περιλαμβάνει ως πόλο ανάπτυξης τα λιμάνια και τις μαρίνες κάθε περιοχής, αλλά και τις επιχειρήσεις και τους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς που άμεσα ή έμμεσα δραστηριοποιούνται στον κλάδο του θαλάσσιου τουρισμού και ιδιαίτερα της θαλάσσιας περιήγησης, θα συμβάλει στην αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας. Η δυναμική του συστήματος θα προκύψει από την ανάπτυξη αμοιβαίων σχέσεων συνεργασίας και ανταγωνισμού μεταξύ των εμπλεκόμενων και τις συνέργειες που θα αναπτυχθούν. Οι πολλαπλασιαστικές επιδράσεις που θα προκύψουν θα διαχέονται στην ενδοχώρα και θα συμβάλουν στην ανάπτυξη της περιφέρειας. Έτσι κάθε περιοχή θα έχει τη δυνατότητα να παράγει ένα πλήρες πακέτο προϊόντων θαλάσσιου τουρισμού με την προοπτική της ανταγωνιστικότητας σε παγκόσμιο επίπεδο.

### 1. Ο θαλάσσιος τουρισμός

Θαλάσσιος τουρισμός είναι η ειδική μορφή τουρισμού με την επιλογή της οποίας ο καταναλωτής – τουρίστας αποφασίζει να περάσει τον περισσότερο ή και όλο το χρόνο των διακοπών του «εν πλω», επιλέγοντας ως τόπο διαμονής και ψυχαγωγίας ένα πλοίο, που προσφέρει ένα προκαθορισμένο πρόγραμμα θαλάσσιας περιήγησης, ή ένα σκάφος, στο οποίο μπορεί να συναποφασίσει για το πρόγραμμα της θαλάσσιας περιήγησης που θα εκτελεστεί. Και στις δύο περιπτώσεις, πλοίο ή σκάφος είναι ταυτόχρονα και μέσα μετακίνησης (Miller M.L. Auyong J., 1991).

Σύμφωνα με το βασικό κριτήριο διάκρισης των δραστηριοτήτων του θαλάσσιου τουρισμού, καταλήγουμε σε δύο κύριες τουριστικές δραστηριότητες, την Κρουαζιεροπλοΐα και την Ιδιωτική Θαλάσσια Περιήγηση. Με τον όρο Ιδιωτική Θαλάσσια Περιήγηση (Yachting), εννοούμε την εκμίσθωση ενός σκάφους για να χρησιμοποιηθεί τόσο ως τόπος διαμονής και ψυχαγωγίας όσο και ως μέσο μετακίνησης, από μια ομάδα ατόμων που έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν και να διαμορφώσουν από κοινού το πρόγραμμα της θαλάσσιας περιήγησής τους, με σκοπό την αναψυχή τους (Διακομιχάλης, Μ., 2009).

### 2. Ο θαλάσσιος τουρισμός (Yachting), στην Ελλάδα.

Η Ελλάδα είναι προφανώς ένας από τους ιδανικότερους τόπους για την ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού, αφού διαθέτει, ήπιες κλιματολογικές συνθήκες, ιδανική διαμόρφωση τόσο της ξηράς, με τις δαντελωτές ακτές και τα φυσικά λιμάνια, όσο και της θάλασσας με το μαγευτικό βυθό, περισσότερα από 4.000 νησιά και βραχονησίδες, αλλά και υπέροχα αρχαιολογικά μνημεία διαφόρων εποχών της ιστορίας της.

Στην Ελλάδα ειδική νομοθεσία προσδιορίζει με ακρίβεια τα πλοία που μπορούν να χαρακτηριστούν σαν σκάφη αναψυχής - τουριστικά. «*Τουριστικό πλοίο ή πλοιάριο εννοείται κάθε σκάφος με αυτοδύναμη κίνηση στη θάλασσα, είτε με είτε χωρίς θαλάμους ενδιαίτησης και διανυκτέρευσης μέχρι είκοσι πέντε επιβατών, εκτός βέβαια από αυτούς που απαιτούνται για το πλήρωμα, το οποίο από την κατασκευή του γενικά, μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για την εκτέλεση πλόων θαλάσσιας αναψυχής ή περιήγησης, είτε με καταβολή ναύλου είτε χωρίς*» (Euthimiatou, A. 1997). Τα πλοία αυτά χαρακτηρίζονται ως ιδιωτικής χρήσης, εάν χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση πλόων χωρίς ναύλο, στην αντίθετη περίπτωση χαρακτηρίζονται ως επαγγελματικά. Με βάση τη χρήση τους τα σκάφη αναψυχής γενικά διακρίνονται σε: μικρά ιδιωτικά σκάφη, ιστιοπλοϊκά άνευ μονίμου πληρώματος, σκάφη που αναλαμβάνουν την περιήγηση ομάδων, στελεχωμένα motor – yachts, sailors.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 αρχίζει σταδιακά στην Ελλάδα να αναπτύσσεται ο κλάδος του θαλάσσιου τουρισμού και ιδιαίτερα του Yachting. Το 1978 υπήρχαν στη χώρα 790 σκάφη (ιστιοφόρα ή μηχανοκίνητα μεγαλύτερα των 6 μέτρων), ενώ το 1990 είχαν ξεπεράσει τα

2800. Σήμερα σύμφωνα και με πρόσφατα στοιχεία ερευνών, στον χώρο δραστηριοποιούνται εκατό περίπου επιχειρήσεις, με περίπου 4.200 επαγγελματικά τουριστικά σκάφη. Επιπλέον, θέσεις ελλιμενισμού στους τουριστικούς λιμένες της χώρας, ζητούνται και από τον στόλο των σκαφών που κυκλοφορούν στις ελληνικές θάλασσες. Επίσης, καταχωρήθηκαν στα βιβλία μικρών σκαφών των διαφόρων λιμενικών υπηρεσιών της χώρας 11.112 νέα σκάφη με μήκος έως 10 μέτρα.

Σήμερα, σύμφωνα με εμπειρικά δεδομένα, το ποσοστό των τουριστών yachting σε σχέση με το συνολικό ποσοστό τουριστών στην χώρα μας εκτιμάται περίπου στο 1,5 - 2 % Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, ενώ ο μέσος τουρίστας στην Ελλάδα ξοδεύει περίπου 75 δολάρια ανά ημέρα παραμονής, οι τουρίστες του θαλάσσιου τουρισμού δαπανούν, αντίστοιχα περίπου 120 δολάρια κατ' άτομο.

Κύριο προϊόν της θαλάσσιας ιδιωτικής περιήγησης είναι η παροχή υπηρεσιών αναψυχής, ακριβώς τη στιγμή που δημιουργείται, δίχως να υπάρχει χρόνος για βελτιώσεις κι επιδιόρθωση των «λαθών». Είναι αγορά εντάσεως κεφαλαίου, υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου στον κλάδο (οικονομικά – θεσμικά) και έντονος ανταγωνισμός από γειτονικές χώρες.

Η επένδυση στη βιομηχανία του yachting έχει θετική επίδραση στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας, αφού συμβάλλει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας σε πολλούς κλάδους της οικονομίας, σε ναυπηγοεπισκευαστικές δραστηριότητες, σε προμήθειες εξοπλισμού ή ανταλλακτικών και στην παροχή υπηρεσιών, όσο και έμμεσα στην ευρύτερη οικονομία, όπως π.χ. στο εμπόριο, στην εκπαίδευση, στην εστίαση και στις μεταφορές. Καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του κλάδου παίζουν οι υποδομές κι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των λιμένων σκαφών αναψυχής (μαρίνες).

### **3. Οι λιμένες σκαφών αναψυχής (μαρίνες).**

#### **3.1 Οι λιμενικές υποδομές.**

Η κατασκευή μαρινών στην Ελλάδα άρχισε το 1960 με πρωτοβουλία του ΕΟΤ. Μέχρι το 1993 λειτουργούσαν στη χώρα 12 λιμένες με δυναμικότητα 4.570 θέσεις και φορέα εκμετάλλευσης σχεδόν αποκλειστικά το δημόσιο (κυρίως τον ΕΟΤ), ενώ η κατανομή τους περιοριζόταν στα μεγάλα αστικά κέντρα και ιδιαίτερα στην Αττική (Pardali, A., (2000). Σύμφωνα με το Υπουργείο Ανάπτυξης, Διεύθυνση Τουριστικών Λιμένων με βάση τα στοιχεία του 2008 (Ιούλιος), το σύνολο των θέσεων ελλιμενισμού σκαφών όλων των κατηγοριών σε πανελλαδικό επίπεδο (δεν περιλαμβάνονται θέσεις ελλιμενισμού σκαφών σε εμπορικά λιμάνια, αλιευτικά καταφύγια και λιμενίσκους ναυταθλητικών ομίλων) ανέρχεται σε 19.269 θέσεις οι οποίες αντιστοιχούν σε 128 λιμάνια. Εξ'αυτών 55 είναι μόνο μαρίνες, αγκυροβόλια & καταφύγια, το δε σύνολο των θέσεων ελλιμενισμού ανέρχεται σε 10.015. Οι μαρίνες συγκεντρώνουν το 80,7% του συνόλου των εν λειτουργία θέσεων. Αν και έχουν ολοκληρωθεί οι χωροθετήσεις για 1.427 θέσεις ελλιμενισμού στο στάδιο της κατασκευής βρίσκονται 9.254 θέσεις σε 73 τουριστικούς λιμένες, αγκυροβόλια, καταφύγια 7 ξενοδοχειακούς λιμένες ανά την επικράτεια, ενώ στο ΕΣΠΑ έχει ήδη ενταχθεί η κατασκευή 37 καταφύγιων – αγκυροβολίων συνολικού προϋπολογισμού 88 εκατομμυρίων ευρώ. Πέραν των επίσημων θέσεων πρόσδεσης, τα σκάφη μπορούν να εξυπηρετηθούν και στα επιβατικά λιμάνια (επιπλέον 3000 σκάφη αναψυχής).

Παρατηρείται τάση συγκέντρωσης κυρίως στην περιοχή της Αττικής (28%) δεδομένου ότι η πλειοψηφία των ιδιοκτητών διαμένουν στην πόλη και ζητούν θέσεις για τα σκάφη τους πλησίον της κατοικίας τους, αλλά και στην Αττική κυρίως εδρεύουν ή έχουν υποκαταστήματα οι εταιρείες του κλάδου. Σημαντικά μερίδια έχουν και άλλες περιοχές της χώρας (διάγραμμα 1). Η χωροθέτηση αυτή δεν βασίζεται σε ένα στρατηγικό εθνικό προγραμματισμό αλλά η ΓΣΤΛ εγκρίνει ή απορρίπτει τις αιτήσεις των διαφόρων φορέων (δημόσιων ή ιδιωτικών).

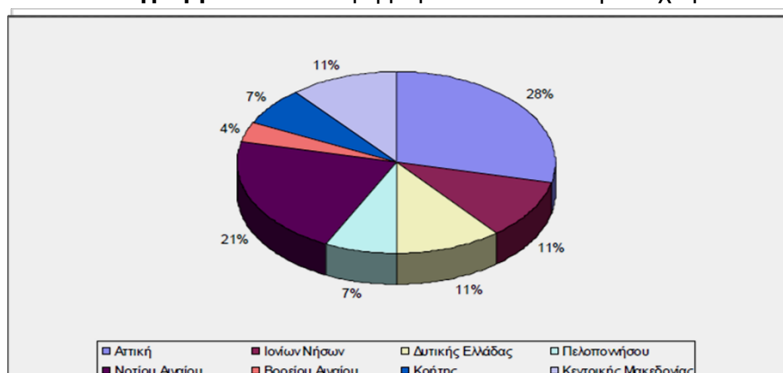
Η ζήτηση για μαρίνες καθορίζεται κυρίως από τρεις παράγοντες: το κόστος παρεχόμενων υπηρεσιών και τα τέλη ελλιμενισμού, την ποιότητα & ποσότητα παρεχόμενων υπηρεσιών ανά θέση πρόσδεσης, τις τιμές και την ποιότητα των μαρινών στις άλλες μεσογειακές χώρες και από την ανάπτυξη στην αγορά των σκαφών αναψυχής. Παράλληλα επηρεάζεται και από την εποχικότητα, με ιδιαίτερη κίνηση τη θερινή περίοδο.

#### **3.2 Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας.**

*Μαρίνα, είναι σύμφωνα με το νόμο, ο χερσαίος και θαλάσσιος χώρος που προορίζεται, κατά κύριο λόγο, για την εξυπηρέτηση σκαφών αναψυχής, είτε για αγκυροβόληση, είτε για μακροχρόνια ή παροδική χερσαία εναπόθεση, είτε για εξυπηρέτηση των διερχόμενων σκαφών. Σε κάθε τουριστικό λιμένα καθορίζεται, με βάση τις διατάξεις του νόμου Ν.2160/93, τμήμα ξηράς (χερσαία ζώνη) και θάλασσας (θαλάσσια ζώνη) στην οποία επιτρέπεται η εκτέλεση λιμενικών*

έργων και κατασκευή πάσης φύσεως χερσαίων κτιριακών και λοιπών εγκαταστάσεων, που απαιτούνται για τη δημιουργία, τη λειτουργία, την εκμετάλλευση, την αξιοποίηση και την οικονομική βιωσιμότητα του λιμανιού. Η χερσαία και η θαλάσσια ζώνη αποτελούν τη ζώνη της μαρίνας (Euthimiatiou A. 1997).

**Διάγραμμα 1:** Κατανομή μαρινών στον ελληνικό χώρο



Πηγή: Δημοσίευση: Ελεύθερος Τύπος, «Οι μαρίνες στην Ελλάδα με αριθμούς», 06-06-2011.

Μέχρι το 1993, που τέθηκε σε ισχύ ο νόμος 2160/93, δεν ήταν δυνατή η κατασκευή μαρίνας από ιδιώτες ούτε και η παραχώρηση σ' αυτούς της αποκλειστικής χρήσης και εκμετάλλευσης του προκείμενου αιγιαλού. Μετά τη θέσπιση του Ν. 2160/93, οι βασικές αρμοδιότητες που αφορούν όλους τα λιμάνια σκαφών αναψυχής εκχωρούνται στο Υπουργείο Ανάπτυξης και υλοποιούνται μέσω της Διυπουργικής Επιτροπής και της Γραμματείας Στήριξης Τουριστικών Λιμένων (ΓΣΤΛ). Βάσει του πιο πάνω νόμου οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου που είναι κύριος ή επικαρπωτής ακινήτου, μπροστά από το οποίο ενδιαφέρεται να κατασκευάσει μαρίνα, μπορεί να ζητήσει έγκριση από τη ΓΣΤΛ. Με τον ίδιο νόμο παρέχεται η δυνατότητα παραχώρησης της εκμετάλλευσης των μαρινών που ανήκουν στον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ) σε όμιλο επιχειρήσεων δημοσίων ή ιδιωτικών συμφερόντων. Σε πολλές περιπτώσεις σήμερα οι ίδιοι οι χρήστες (μεγάλες εταιρίες ενοικίασης σκαφών αναψυχής) γίνονται παραγωγοί των λιμενικών υπηρεσιών αφού στρέφονται προς την δημιουργία κοινοπραξιών και διεκδικούν την εκμετάλλευση μαρινών. Η ίδρυση, η επέκταση και ο εκσυγχρονισμός των μαρινών σήμερα εντάσσεται στις τουριστικές επιχειρηματικές δραστηριότητες που υπάγονται στις ενισχύσεις του αναπτυξιακού Νόμου 2601/98. Έτσι φορέας διαχείρισης μαρινών μπορεί να είναι η τοπική αυτοδιοίκηση, ιδιώτες, τα κατά τόπους λιμενικά ταμεία και τα Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα (ΕΤΑ) Α.Ε. (Pardali, A., 2000).

Σήμερα οι περισσότερες μαρίνες είναι δημόσιας ιδιοκτησίας, αλλά ιδιωτικής διαχείρισης βάσει μακροχρόνιων συμβάσεων. Σημαντική θέση στην αγορά κατέχει ο ΕΟΤ, μέσω της εταιρείας ΕΤΑ ΑΕ, η οποία το 2009 διαχειριζόταν τρεις μαρίνες, δυναμικότητας 1.355 θέσεων ελλιμενισμού και μερίδιο 13,5%. Σε επίπεδο ομίλων, ηγετική θέση έχει ο Όμιλος «Κυριακούλη» με τέσσερις μαρίνες δυναμικότητας 2.836 θέσεων και μερίδιο αγοράς 28,3%. Σημαντική παρουσία στον κλάδο έχει κι ο Όμιλος «Τεχνική Ολυμπιακή» με μερίδιο 5,9%. Η συγκέντρωση του κλάδου είναι μεγάλη, αφού το 68% των εν λειτουργία θέσεων ελλιμενισμού αντιστοιχεί σε 10 μαρίνες.

#### 4. Μαρίνες πόλοι ανάπτυξης.

Στην παρούσα εισήγησή μας, ερευνούμε τις παραμέτρους εκείνες που θα καταστήσουν τις μαρίνες μοχλούς ανάπτυξης, στα πλαίσια του τοπικού χώρου, τον οποίο θεωρούμε ένα πολύπλοκο προσαρμοζόμενο σύστημα. Αναλυτικότερα με την έννοια «τοπικός χώρος» εννοούμε το φυσικό περιβάλλον της περιοχής, το κοινωνικό - οικονομικό και το πολιτιστικό - πολιτισμικό περιβάλλον. Βασική προϋπόθεση η προστασία, διατήρηση και ανάδειξη του περιβάλλοντος στην ολότητά του, η διάγνωση των δυνατοτήτων και των αντοχών του καθώς και η αναγνώριση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του. Επισημαίνουμε ότι κάθε τοπική κοινωνία, με την άμεση συμμετοχή των μελών της, είναι σε θέση και επιβάλλεται να γνωρίζει τις ιδιαιτερότητές της, να τις αξιοποιεί και να έχει θέση και άποψη για την ευημερία και την ποιότητα της ζωής της μέσα από την ανάπτυξή της.

Η μαρίνα είναι ο τόπος όπου το πλοίο και ο επιβάτης -χρήστης έρχεται σε επαφή με την

τοπική κοινωνία – οικονομία. Οι υπηρεσίες και οι ευκολίες που προσφέρονται από τα λιμάνια σκαφών αναψυχής σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο είναι (Pardali και Sakellariadou 2000):

- *Λιμενικές υπηρεσίες*, όπως, προσόρμιση και αγκυροβόλιο, άρτια σήμανση, χώροι πρόσδεσης, προστασία από τις καιρικές συνθήκες, μονάδα ανέλκυσης - καθέλκυσης σκαφών, αποθηκευτικοί χώροι, χώροι στάθμευσης αυτοκινήτων, εύκολη πρόσβαση στην ενδοχώρα, χερσαίες εκτάσεις για τις επισκευές και τη χειμερινή εναπόθεση, συστήματα φύλαξης και ασφάλειας.
- *Εμπορικές λιμενικές υπηρεσίες*, ύδρευση, ανεφοδιασμός με καύσιμα ναυτιλιακά ήδη και τρόφιμα, ηλεκτροδότηση, σύγχρονα συστήματα επικοινωνίας, παραλαβή απορριμμάτων, τραπεζικές υπηρεσίες, συγκροτήματα υγιεινής και καθαριότητας (WC και shower, πλυντήρια, καθαριστήρια), εμπορικά καταστήματα, ιατρείο – φαρμακείο, κ.ά.
- *Δημόσιες Υπηρεσίες*, όπως Τελωνείο, Λιμεναρχείο κλπ.
- *Επισκευαστικές υπηρεσίες*, όπως μονάδες επισκευής και συντήρησης των σκαφών, τεχνική υποστήριξη των ηλεκτρονικών οργάνων, πρόσφορη αγορά ναυτιλιακού υλικού κλπ.
- *Τουριστικές- πολιτιστικές και άλλες υπηρεσίες* όπως, πληροφόρηση τουριστικού ενδιαφέροντος, χώρους αναψυχής, αθλητικές εγκαταστάσεις, μουσεία, πολιτιστικές και πολιτισμικές εκδηλώσεις κλπ.

Οι υπηρεσίες αυτές μπορούν να παρέχονται από τη λιμενική επιχείρηση ή και από άλλες επιχειρήσεις και φορείς της τοπικής κοινότητας. Έτσι τα λιμάνια σκαφών αναψυχής που παρέχουν τις παραπάνω υπηρεσίες μπορούν να λειτουργήσουν τόσο τοπικά όσο και περιφερειακά σαν πόλοι ανάπτυξης του θαλάσσιου τουρισμού (yachting). Για να μπορέσουν να διαδραματίσουν ένα τέτοιο ρόλο θα πρέπει ο κλάδος του θαλάσσιου τουρισμού να οργανωθεί και να λειτουργήσει σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο ως επιχειρηματική συστάδα θαλάσσιου τουρισμού με πόλο τα λιμάνια σκαφών αναψυχής.

##### **5. Η λιμενική επιχειρηματική συστάδα (cluster) θαλάσσιου τουρισμού yachting.**

Σύμφωνα με τον Porter (1990) οι επιχειρηματικές συστάδες είναι γεωγραφικά συγκεντρωμένες αλληλένδετες επιχειρήσεις και ιδρύματα εντός συγκεκριμένου πεδίου δράσης. Η γεωγραφική συγκέντρωση των επιχειρήσεων αναφέρεται στον ορισμό της περιοχής που καλύπτει η επιχειρηματική συστάδα και καθορίζεται κυρίως από τη γεωγραφική περιοχή μέσα στην οποία αναπτύσσονται οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων/φορέων, χωρίς βέβαια να αποκλείεται η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων/φορέων που βρίσκονται μέσα στην επιχειρηματική συστάδα, με επιχειρήσεις που βρίσκονται έξω από αυτήν. Η έννοια της γεωγραφικής περιοχής στην περίπτωση των συστάδων μπορεί να αφορά μεμονωμένες πόλεις ή περιοχές μιας χώρας, ή ακόμα και δίκτυα περιφερειών.

Υιοθετώντας τον ορισμό του De Langen (2003), μπορούμε να ορίσουμε τις επιχειρηματικές συστάδες ως ένα πληθυσμό επιχειρηματικών μονάδων, οργανώσεων και οργανισμών ιδιωτικών ή δημόσιων που δραστηριοποιούνται γύρω από μια διακριτή οικονομική εξειδίκευση (στην περίπτωσή μας τη θαλάσσια περιήγηση) και που χαρακτηρίζονται από τη γεωγραφική συγκέντρωση και από τις μεταξύ τους αμοιβαίες σχέσεις. Η αμοιβαιότητα των σχέσεων και η συνεργασία μεταξύ των μελών της συστάδας, είναι και η θεμελιώδης λογική πίσω από το σχηματισμό τους. Οι σχέσεις αυτές μπορεί να είναι είτε σχέσεις συνεργασίας επιχειρήσεων που συνδέονται κάθετα μεταξύ τους είτε σχέσεις ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που μετέχουν στην επιχειρηματική συστάδα. Στόχος της λειτουργίας της συστάδας είναι η ανάπτυξη συνεργειών με πολλαπλασιαστικό χαρακτήρα στα αποτελέσματα των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων ώστε μέσα από τη συλλογική δράση οι επιχειρήσεις να επιτυγχάνουν αποτελέσματα που αυτόνομα δε θα ήταν δυνατό να επιτύχουν.

Πρόσφατα παραδείγματα σύστασης επιχειρηματικών συστάδων στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού αποτελούν οι περιπτώσεις της Βαρκελώνης, όπου οι δυο ανταγωνίστριες μαρίνες της περιοχής (Marina Barcelona 92, Marina Port Vell) και το FNOB, ένας δημόσιος φορέας με αντικείμενο την εκπαίδευση σε ναυτικά - ναυτιλιακά θέματα και την προώθηση παγκόσμιων αγώνων σκαφών αναψυχής, συνασπίστηκαν δημιουργώντας το Barcelona Nautical Cluster (BNC). Ένας από τους βασικούς στόχους του BNC είναι η προώθηση της πόλης της Βαρκελώνης ως ενός παγκόσμιου κέντρου mega yachting, ενώ η προσπάθεια αυτή υποστηρίζεται από το Ναυτικό τμήμα του Πολυτεχνείου της Βαρκελώνης, την τοπική ένωση επαγγελματιών αλιέων, ερευνητικά κέντρα και άλλες επαγγελματικές ενώσεις. Αντίστοιχα, στη Γαλλία από το 2006 το French

Maritime Cluster αναγνωρίζει και συντονίζει περισσότερους από 30 διαφορετικούς εμπορικούς τομείς σχετιζόμενους με τη θαλάσσια αναψυχή και το yachting, προωθώντας τα γαλλικά οικονομικά και εμπορικά συμφέροντα στο χώρο.

### **5.1 Ο πληθυσμός της επιχειρηματικής συστάδας**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η αμοιβαιότητα των σχέσεων μεταξύ των μονάδων του πληθυσμού της επιχειρηματικής συστάδας αποτελεί μια ειδοποιό διαφορά της επιχειρηματικής συστάδας από την απλή γεωγραφική συγκέντρωση επιχειρήσεων και φορέων. Οι μονάδες του πληθυσμού αυτού, έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά γεγονός που συνεπάγεται ποικιλία δυνατοτήτων για την ανάπτυξη της απασχόλησης καθώς και της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης.

Σε μια επιχειρηματική συστάδα θαλάσσιου τουρισμού yachting, θα μπορούσαν να ενταχθούν επιχειρήσεις που παρέχουν λιμενικές υπηρεσίες, ναυτιλιακές υπηρεσίες, ναυτιγο-επισκευαστικές υπηρεσίες, εμπορικές υπηρεσίες και τουριστικές - πολιτιστικές υπηρεσίες, καθώς και ιδιωτικοί και δημόσιοι φορείς που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τις ανωτέρω δραστηριότητες.

### **5.2 Η συγκρότηση της συστάδας**

Παρόλο που η οργάνωση σε επιχειρηματικές συστάδες έχει πολλά πλεονεκτήματα, η συγκρότησή τους δεν είναι ούτε αυτόματη ούτε μπορεί να πραγματοποιηθεί εκ του μηδενός (Muro και Katz 2010). Η συγκρότηση μιας επιχειρηματικής συστάδας προϋποθέτει την ύπαρξη μιας ισχυρής γνωσιακής υποδομής, την ύπαρξη επιχειρήσεων με εδραιωμένη και κατά το δυνατό ισχυρή δραστηριότητα, την ύπαρξη των απαραίτητων θεσμικών δομών και οργανισμών (σε τοπικό, περιφερειακό ή και εθνικό επίπεδο), την ύπαρξη των κατάλληλων υποστηρικτικών υπηρεσιών (οικονομικών, νομικών, μεταφορικών). Επίσης προϋποθέτει την ύπαρξη και την ευμενή διάθεση επενδυτών, μια επιχειρηματική κουλτούρα που δίνει έμφαση στην εξωστρέφεια και την καινοτομία και τέλος τη συνεργασία των επιχειρηματιών και των τοπικών αρχών σε ένα συνολικό αναπτυξιακό στρατηγικό πλαίσιο. Σε αντίθετη περίπτωση οι προσπάθειες συγκρότησης και διακυβέρνησης μπορεί να αναλωθούν σε διαδικασίες επιλογής μεταξύ αβέβαιων περιπτώσεων, αναποτελεσματικότητας και τελικά να οδηγήσουν σε αποτυχία.

Η συγκρότηση μιας συστάδας, δεδομένης της ύπαρξης των παραπάνω, απαιτεί σημαντική προεργασία σε θέματα αναζήτησης υπάρχοντων περιορισμών και προβλημάτων, θεσμικής ανεπάρκειας ή ανεπάρκειας πόρων είτε οικονομικών είτε ανθρώπινου δυναμικού. Συχνά, η δραστηριότητα αυτή αναλαμβάνεται από ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα (πανεπιστήμιο του Ρότερνταμ στην Περίπτωση του Ολλανδικού Ναυτιλιακού cluster, Πανεπιστήμιο Πατρών στην περίπτωση του ελληνικού cluster ναυτοτεχνολογίας) καθώς αυτά έχουν τη δυνατότητα παροχής ειδικευμένης εκπαίδευσης, μπορούν να συμβάλλουν στη διάχυση της γνώσης και της πληροφόρησης χωρίς τις δεσμεύσεις που σε αυτό το επίπεδο μπορεί να προσπαθούν να αποφύγουν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να λειτουργήσουν ως «καταλύτης για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας και συνεργασίας διαφορετικών επιχειρήσεων».

### **5.3 Δομή και Διακυβέρνηση της επιχειρηματικής συστάδας**

#### **5.3.1 Η δομή**

Βασικά στοιχεία που προσδιορίζουν τη δομή μιας επιχειρηματικής συστάδας είναι η ύπαρξη οικονομικών συγκέντρωσης, η ύπαρξη επαρκούς εσωτερικού ανταγωνισμού, η μη ύπαρξη εμποδίων εισόδου ή εξόδου και η ετερογένεια του πληθυσμού. Σύμφωνα με τον Krugman (1995), οι οικονομίες συγκέντρωσης αναφέρονται στην τοπική συγκέντρωση επιχειρήσεων, προμηθευτών και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού το οποίο προσελκύεται από την λειτουργία της επιχειρηματικής συστάδας. Η ύπαρξη παρόμοιων επιχειρήσεων και ευκαιριών ανάπτυξης και εκπαίδευσης διευκολύνει την κινητικότητα των εργαζομένων εντός της συστάδας, μειώνει τα κόστη εύρεσης ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και αυξάνει την ποιότητά του μέσω της συσσώρευσης και διάχυσης της γνώσης (Muro και Katz 2010). Η ύπαρξη αλληλεπιδράσεων με ακαδημαϊκά - ερευνητικά ιδρύματα αλλά και η ίδια η αλληλεπίδραση με συνεργάτες και ανταγωνιστές ενισχύουν την έρευνα και την καινοτομία γιατί ενισχύουν την ανταλλαγή πληροφόρησης (Feldman 1994, 2004). Ο εσωτερικός ανταγωνισμός, δηλαδή ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που ανήκουν στη συστάδα, μπορεί να οδηγήσει στη μείωση του κόστους, στην αύξηση της εξειδίκευσης, στη διαφοροποίηση από τους σε άμεση γεωγραφική σχέση ανταγωνιστές και στην

ενίσχυση της καινοτομίας και τελικά στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιμέρους μελών αλλά και του συνόλου της συστάδας (Porter 1990).

Σύμφωνα με τον De Langen (2003) η ετερογένεια του πληθυσμού αποτελεί ένα γόνιμο έδαφος για τη δημιουργία συμμαχιών και συνεργασιών που εντείνουν τα προηγούμενα πλεονεκτήματα. Ένας ετερογενής πληθυσμός μπορεί να αντιδράσει καλύτερα στις εξωτερικές αλλαγές καθώς οι αδυναμίες μιας μονάδας - μέλους, μπορούν να αντισταθμιστούν από τα πλεονεκτήματα μιας άλλης. Έτσι η συνολική δυναμική της συστάδας παραμένει θετική. Η ετερογένεια του πληθυσμού μπορεί να αναφέρεται στο μέγεθος των επιχειρήσεων, αλλά και στον τομέα δραστηριοποίησης αλλά και στον προσανατολισμό των σχέσεων. Τελικό χαρακτηριστικό της δομής της επιχειρηματικής συστάδας είναι η ύπαρξη εμποδίων εισόδου και εξόδου. Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινιστεί ότι με βάση τη θεωρία των συστάδων τα εμπόδια αυτά δεν ταυτίζονται απόλυτα με τα εμπόδια εισόδου εξόδου σε μια βιομηχανία κατά την κλασική οικονομική θεωρία, τα οποία είναι γενικά υψηλότερα (De Langen 2003), αλλά αναφέρονται σε πιο συγκεκριμένο τοπικό επίπεδο και αφορούν τη δυνατότητα εισόδου - εξόδου ή και τη δυνατότητα συνεργασίας εντός της συστάδας.

Τα εμπόδια εισόδου μειώνουν τον ανταγωνισμό για τις επιχειρήσεις εντός της συστάδας και ταυτόχρονα περιορίζουν τις εισροές παραγωγικών συντελεστών (ανθρώπινων και κεφαλαιακών πόρων) και εμποδίζουν τη διαδικασία συσσώρευσης και ανανέωσης της γνώσης. Τα εμπόδια αυτά, πέρα από οικονομικά και θεσμικά, μπορεί να σχετίζονται με την έλλειψη ή την απαγόρευση πρόσβασης σε πληροφορίες για την τοπική αγορά, τη λειτουργία των επιχειρήσεων και τη συμμετοχή σε τοπικά δίκτυα. Η απροθυμία διαμοιρασμού τέτοιας πληροφορίας αυξάνει το κόστος εισόδου (σε χρόνο και χρήμα) μιας νέας επιχείρησης στη συστάδα, αφού θα πρέπει να αποκτήσει γνώση των τοπικών συνθηκών μέσα από μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία δοκιμών και λαθών αυξάνοντας τους κινδύνους και την αβεβαιότητα (Silverberg, Dosi and Orsinigo, 1988). Τέλος, σημαντικό εμπόδιο εισόδου αποτελεί η απροθυμία τοπικών παραγόντων- επενδυτών (πέρα από τα παραδοσιακά κρατικά ή τραπεζικά κανάλια χρηματοδότησης) να ενισχύσουν νέες επιχειρήσεις με κεφάλαια (Dei Ottate, 1994).

Ως εμπόδια εξόδου μιας επιχείρησης από τη συστάδα μπορούν να θεωρηθούν εκείνα τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και δε μπορούν να μετακινηθούν (λιμενικές εγκαταστάσεις, κτίρια, ναυπηγεία, αλλά και τοπικά ανεπτυγμένη εμπειρία και γνώση), ανθρώπινο δυναμικό που δεν μπορεί να μετακινηθεί αλλά και η ύπαρξη ισχυρής τοπικής βάσης προμηθευτών και πελατών η οποία κάνει τα κόστη μεταγκατάστασης (μεταφορικά και συναλλακτικά) πολύ υψηλά.

### 5.3.2 Διακυβέρνηση

Η έννοια της διακυβέρνησης της επιχειρηματικής συστάδας περιλαμβάνει το σύνολο των μηχανισμών που στοχεύουν στο συντονισμό των δραστηριοτήτων των μελών της συστάδας (De Langen 2003). Στόχος της διακυβέρνησης μιας επιχειρηματικής συστάδας είναι η καθιέρωση συλλογικών δράσεων που αποσκοπούν στη δημιουργία και τη διατήρηση *βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος* για το σύνολο της συστάδας. Κατά τον Gilsing (2000), επιπλέον στόχος της διακυβέρνησης είναι η διευκόλυνση και η βελτίωση της καινοτομίας μέσα από την παραγωγή προστιθέμενης αξίας και την ανάπτυξη συνεργειών. Η θεώρηση της διακυβέρνησης των συστάδων κατά τον Porter διαχωρίζει γενικά δύο κατηγορίες εμπλεκομένων στη διαδικασία αυτή. Τις ηγέτιδες (λόγω θεσμικής ισχύος, μεγέθους, παράδοσης κτλ) επιχειρήσεις - φορείς και τις επιχειρήσεις - φορείς που λειτουργούν ως μεσάζοντες γνώσης δηλαδή εκείνες που κατέχουν, συγκεντρώνουν και διαμοιράζουν την πληροφορία και τη συσσωρευόμενη στη συστάδα γνώση.

Στο υπάρχον μοντέλο οργάνωσης του θαλάσσιου τουρισμού στην ελληνική πραγματικότητα, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων σχετικά με την τοπική και περιφερειακή πολιτική υπόκεινται σήμερα στο εθνικό επίπεδο. Όπως όμως σημειώνουν αρκετοί ερευνητές (Παρδάλη και λοιποί 2007, Ebbekink 2010), η πολιτική και η διακυβέρνηση μιας συστάδας πρέπει να έχει κατεύθυνση από κάτω προς τα πάνω, με τις τοπικές αρχές και ενδιαφερομένους να παίζουν κεντρικό ρόλο, τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής της συστάδας. Οι τοπικές αρχές αναλαμβάνουν ρόλο ενορχηστρωτή (Ebbekink 2010) ή συντονιστή της αναπτυξιακής διαδικασίας (Lagendijk 1999, σελ. 777) και διατήρησης της βιωσιμότητας (Παρδάλη και λοιποί 2007). Βασικά εργαλεία στην περίπτωση αυτή είναι η κοινή διαβούλευση, η διαπραγμάτευση και η συλλογική διαμόρφωση στρατηγικής (Benneworth και λοιποί 2003, Fromhold-Eisebith 2005). Στόχος των συστάδων είναι η δημιουργία κλίματος άτυπου, ευέλικτου διαλόγου σε θέματα στρατηγικής για την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της συστάδας κάτι

που μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο αν οι παράγοντές της και οι ανάγκες τους αποτελούν δομικό στοιχείο της αναπτυξιακής πολιτικής.

Η κατάλληλη πολιτική διακυβέρνησης της συστάδας μπορεί να συμβάλει στην προώθηση ενεργειών κοινού μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων, έρευνας και πρόσβασης σε χρηματοδότηση και κοινοποίησης της συσσωρευόμενης γνώσης ανάμεσα στα μέλη της συστάδας. Βέβαια, η στρατηγική διακυβέρνησης δε διαμορφώνεται αυταρχικά (Porter 1998) ή εν κενώ (Ebbekink 2010) αλλά στα πλαίσια του Δημοκρατικού προγραμματισμού (Παρδάλη και λοιποί 2007) και είναι αδύνατη χωρίς την καθιέρωση ανοικτών διαύλων επικοινωνίας απαλλαγμένης από γραφειοκρατικούς περιορισμούς.

Κατά τους Wolfe and Creutzberg (2005) οι πολιτικές των επιχειρηματικών συστάδων αποδίδουν μόνο όταν οι επωφελούμενοι έχουν άμεσο ρόλο στο σχεδιασμό και την εφαρμογή τους, καθώς έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν τα εμπόδια, τους περιορισμούς και τις αναποτελεσματικές πρακτικές του παρελθόντος. Επιπλέον, οι συλλογικές διαδικασίες διαμόρφωσης στρατηγικής επιπλέον συντελούν στη διαμόρφωση της συναίσθησης του ανήκειν σε ένα κοινό χώρο (ταυτότητα μέλους της επιχειρηματικής συστάδας), με κοινά συμφέροντα γεγονός που συνδέεται άμεσα τόσο με τις προϋποθέσεις δημιουργίας (De Langen 2003) όσο και επιτυχίας της συστάδας. Οι επωφελούμενοι αυτοί στην περίπτωση του θαλάσσιου τουρισμού είναι οι εταιρείες διαχείρισης σκαφών αναψυχής, οι μαρίνες, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ανεφοδιασμό (καύσιμα, ανταλλακτικά, τροφοδοσία) και τις επισκευές, οι επαγγελματικές ενώσεις, επιμελητήρια, οι τοπικές τουριστικές μονάδες, εστιατόρια, αλλά και τα ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα, η τοπική κοινωνία, ο οικιστικός και αστικός ιστός που βρίσκεται γύρω από τις μαρίνες.

Μια σημαντική παράμετρος της διακυβέρνησης μιας επιχειρηματικής συστάδας, είναι η διασφάλιση της βιωσιμότητας και η διασφάλιση ότι όλες οι λειτουργίες εντός της συστάδας πραγματοποιούνται με ασφάλεια και με επιπλέον φροντίδα για τη διαχείριση των φυσικών πόρων. Η διοίκηση ποιότητας πρέπει να υιοθετείται τόσο από τη συστάδα όσο και από τις επιμέρους επιχειρήσεις, αφού η φιλοσοφία διοίκησης ποιότητας αποσκοπεί στην διάχυση μιας εταιρικής κουλτούρας, με στόχο, την μεγιστοποίηση της κάλυψης των αναγκών των πελατών της (εσωτερικών και εξωτερικών), μέσω της συνεχούς προσπάθειας του κάθε εργαζομένου, και κάθε ιεραρχίας, για βελτίωση.

Η τελική ποιότητα της διακυβέρνησης αλλά και της δομής μιας επιχειρηματικής συστάδας κατά τον De Langen καθορίζεται από δύο παράγοντες: το κόστος συντονισμού και τη διάθεση για συντονισμό σε θέματα πέραν αυτού του κόστους ή της τιμής δηλαδή σε θέματα τεχνικά, στην καθιέρωση προτύπων, στην επένδυση στους ανθρώπινους πόρους, στην ανταλλαγή πληροφοριών, στην έρευνα και στην καινοτομία. Όσο χαμηλότερα είναι αυτά τα κόστη, τόσο καλύτερο το αποτέλεσμα στην ανταγωνιστικότητα της συστάδας. Οι παράμετροι που επηρεάζουν αυτά τα κόστη, άρα και την επιτυχία της διακυβέρνησης της συστάδας, είναι η *ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης* μεταξύ των εμπλεκόμενων, η *ύπαρξη ηγέτιδων επιχειρήσεων* που λόγω μεγέθους, θέσης στην αγορά, γνώσης και επιχειρηματικών ικανοτήτων (Lorenzoni and Badenfuller 1995) έχουν την ικανότητα και τη διάθεση να επενδύσουν, η διαμόρφωση μεθόδων *συλλογικής δράσης* (μέσα από ενώσεις, δίκτυα, συνεργασία δημοσίων και ιδιωτικών φορέων) και τέλος η *ύπαρξη μεσαζόντων* (επιχειρήσεων, συμβουλευτικών υπηρεσιών ή δομών) που κατέχουν, συγκεντρώνουν και διανέμουν την απαραίτητη πληροφόρηση στα μέλη της συστάδας (De Langen 2003). Στην περίπτωση μιας επιχειρηματικής συστάδας θαλάσσιου τουρισμού, τέτοιο ρόλο μπορούν να διαδραματίσουν τα τουριστικά πρακτορεία, οι *tour operators*, τα ναυλομεσιτικά γραφεία, τα ερευνητικά ιδρύματα και οι επιμελητηριακές ενώσεις που πραγματοποιούν μελέτες.

## **6. Συμπεράσματα.**

Ο θαλάσσιος τουρισμός στην Ελλάδα, αντί να εκμεταλλεύεται τη δυναμική της ζήτησης, εμφανίζεται σήμερα ως μια στατική αγορά. Το καθεστώς αυτό φαίνεται να αποτελεί τη συνέπεια μιας δυσλειτουργίας τόσο της στρατηγικής για την οργάνωσή του όσο και του διαχειριστικού πλαισίου (ή πλαισίου διακυβέρνησης) σε θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού, λήψης αποφάσεων και εφαρμογής αυτών. Παρά τις προσπάθειες αναμόρφωσης της σχετικής πολιτικής, μέσα από τις συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, σε θεσμικές παρεμβάσεις μέσω πιο ευέλικτων μορφών διοίκησης η δυναμική της αγοράς παραμένει ανεκμετάλλευτη.

Η συγκρότηση και διακυβέρνηση επιχειρηματικής συστάδας *Yachting* στην Ελλάδα με βάση τις μαρίνες κάθε περιοχής, η οποία θα συνδυάζει περιφερειακά πλεονεκτήματα και τις δυνάμεις της αγοράς με τις αρχές της βιωσιμότητας, μπορεί να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό

σύμπλεγμα, με παγκόσμια έλξη. Η διάδραση με την τοπική κοινότητα αποτελεί ζωτικό παράγοντα για την επιτυχία μιας τέτοιας προσέγγισης. Το από κάτω προς τα πάνω μοντέλο διακυβέρνησης, με ουσιαστικό ρόλο και αρμοδιότητα σε θέματα σχεδιασμού και εκμετάλλευσης των αποτελεσμάτων της συστάδας είναι ο παράγοντας κλειδί για την προτεινόμενη αναπτυξιακή διαδικασία.

Οι πολλαπλασιαστικές επιδράσεις που θα προκύψουν από την ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής συστάδας θαλάσσιου τουρισμού (Yachting), θα διαχέονται στην ενδοχώρα και θα συμβάλουν στην ανάπτυξη της περιφέρειας. Έτσι κάθε περιοχή θα έχει τη δυνατότητα να παράγει ένα πλήρες πακέτο προϊόντων θαλάσσιου τουρισμού με την προοπτική της ανταγωνιστικότητας σε παγκόσμιο επίπεδο.

#### **Βιβλιογραφία**

- Bresnahan, T., Gambardella, A. and Saxenian, A., (2001), "Old Economy" Inputs for "New Economy" Outcomes: Cluster Formation in the New Silicon Valleys', *Industrial and Corporate Change*, Vol. 10 (4), pp. 835-60.
- David A. Wolfe και Meric S. Gertler, Policies for Cluster Creation: Lessons from the ISRN Research Initiative, Innovation Systems Research Network, <πρόσβαση στις 18/07/2012>[http://www.utoronto.ca/isrn/publications/NatMeeting/NatSlides/Nat03/Wolfe03\\_Lessons.pdf](http://www.utoronto.ca/isrn/publications/NatMeeting/NatSlides/Nat03/Wolfe03_Lessons.pdf)
- Delgado, M., Porter, M. and Stern, S., (2010), Clusters and Entrepreneurship, *Journal of Economic Geography*, Volume 10, σελ. 495–5.
- Διακομιχάλης Ν. Μ., (2009), *Θαλάσσιος τουρισμός κι Οικονομικές Επιδράσεις*, Εκδόσεις Σταμούλη.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Siverberg, G. Soete, L., (1988) *Technical Change and Economic Theory*, London & New York: Pinter Publishers.
- Ebbekink M., (2010), What's next in researching cluster policy: Cluster governance for effective cluster policy, Regional Studies Association 2009 Annual Conference, Pécs, Hungary, 25-05-'10.
- Euthimiatou, A. (1997), *Touristiko Dikaio*, Sakoullas Publications, Athens.
- Feldman, M. (1994). *The Geography of Innovation*. Dordrecht: Kluwer, Academic Publishers.
- Feldman, M. P. and J. L. Francis (2004). Homegrown Solutions: Fostering Cluster Formation, *Economic Development Quarterly*, Vol. 18(2): 127-137.
- Fromhold-Eisebith, M. και Eisebith, G., (2005), How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches, *Regionalization of Innovation Policy*, Vol. 34 1250–1268.
- Gilsing, V. (2000), Cluster Governance, How clusters can adapt and renew over time, DRUID PhD-conference, Copenhagen, January 2000.
- Krugman, P., (1991), Increasing returns and economic geography, *Journal of Political Economy*, Volume 99 (3), σελ. 483-99.
- Legendijk, A., (1999), "Regional anchoring and modernization strategies in non-core regions: Evidence from the UK and Germany." *European Planning Studies*, 00007(00006): 775-793.
- Langen De, P.W., (2003), "The Performance of Seaport Clusters", PhD. Thesis, University of Rotterdam.
- Lundvall, B.A., (1988), Innovation as integrative process – from User-producer Interaction to the national System of Innovation, in Dosi, G. e.a. (eds.), *Technical change and Economic Theory*, London, Pinter Publishers
- Dahl Michael S. (2003), "*Knowledge Diffusion and Regional Clusters: Lessons from the Danish ICT Industry*", Unpublished PhD Thesis, Department of Business Studies, Aalborg University.
- Miller M.L. Auyong J., (1991), "Coastal zone tourism: A potent force affecting environment and society", *Marine policy*, 15 (2) 80-99.
- Muro, M. και Katz, B., (09/2010), The new "cluster moment": How regional innovation clusters can Foster the next economy, Metropolitan Policy Program at Brookings.



- Pardali A., Sakellariadou F., (2000), "Economic and Environmental Impacts from the Operation of Marinas: The Greek Case", *Second International Conference on Maritime Engineering and Ports*, Barcelona, Spain. Brebbia, C.A. and Olivella, J.O (eds), pp.119-129, WIT Press.
- Pardali, A., (2000), "Demand and Supply of Port Services for Pleasure Boats: the Greek Case", *Scientific Collected Papers in Honor of Prof. M. Raphael*, Piraeus.
- Pardali, A., Stathopoulou, K. και Thalassinos, Th., (2007), A cluster – based analysis for sustainable marine tourism development in Greece, 47<sup>th</sup> Congress of the European Regional Science Association, Paris.
- Pavlovich, K., και Akoorie, M. (2005), Cluster analysis: Mapping the Nelson seafood Industry, *The University of Auckland Business review*, Volume 7 No. 2.
- Porter, M., Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, (November-December 1998), σελ. 77–90.