



# 8. Διοίκηση θαλάσσιου τουρισμού

Δρ. Άννα Κουρτεσοπούλου  
Χειμερινό εξάμηνο 2020-21

# Περιεχόμενα μαθήματος

**01** 4 άξονες στρατηγικής προτεραιότητας ΕΕ για την γαλάζια οικονομία

**02** Δομές διοίκησης κλάδων παράκτιου τουρισμού

**03** Δεξιότητες κλάδου ανα επαγγελματική κατηγορία

**04** Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

**05** Πρόταση Λιμενικής επιχειρηματικής συστάδας (cluster) θαλάσσιου τουρισμού yachting

**06** Μελέτες περίπτωσης



Γαλάζια Οικονομία  
στην Ευρωπαϊκή Ένωση



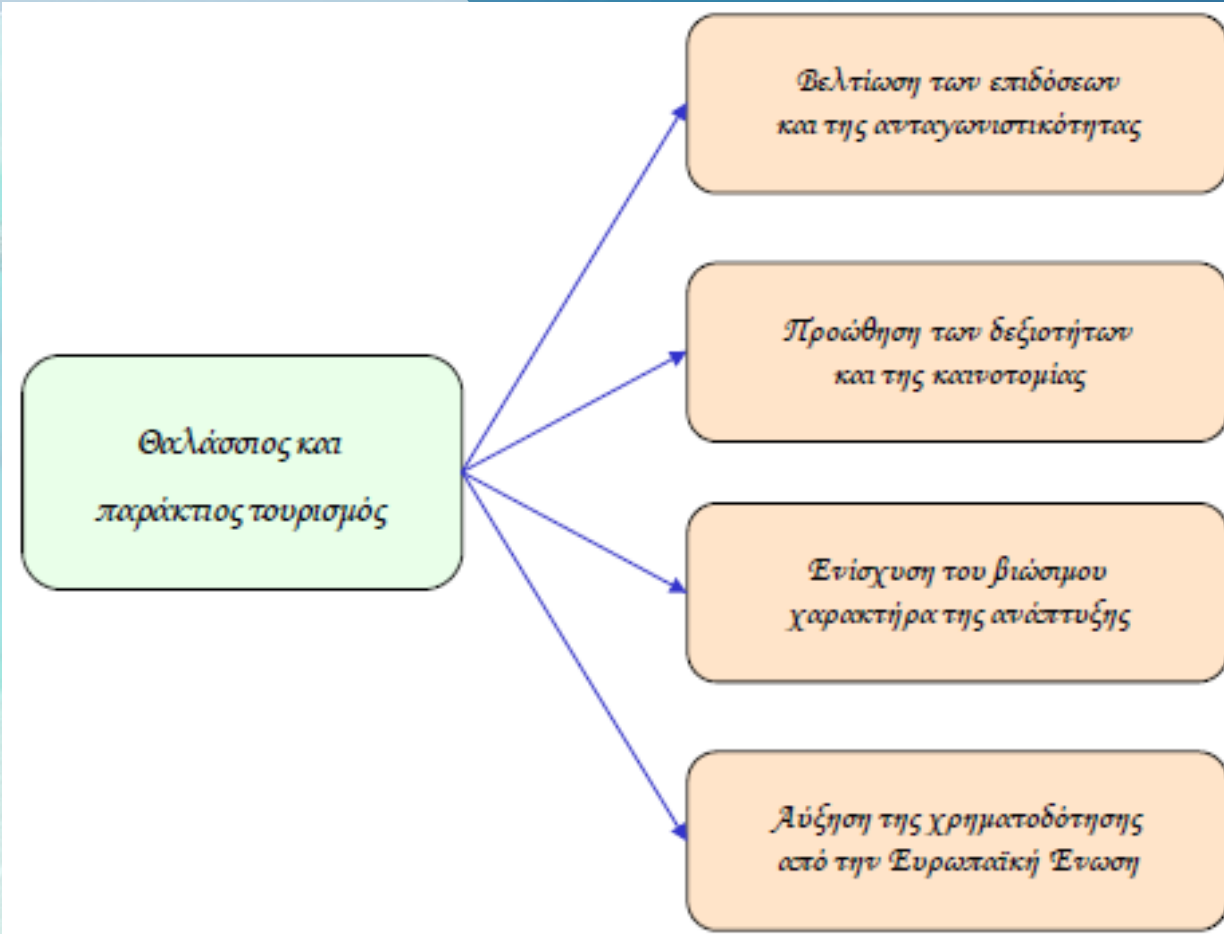
Στοιχεία Απασχόλησης στη Ευρωπαϊκή Ένωση & ετήσια ακαθάριστη προστιθέμενη αξία για τους 9 τομείς της γαλάζιας οικονομίας

Ο θαλάσσιος & παράκτιος τουρισμός απασχολεί περίπου 1,6 εκ (45% της συνολικής απασχόλησης) και αποφέρει 51 εκ. ευρώ ή 28,5% ετήσια ακαθάριστη προστιθέμενη αξία

# 4 άξονες στρατηγικής προτεραιότητας

01

- ✓ πρέπει να προσδιοριστούν και συμπληρωθούν τα κενά όσον αφορά τη συγκέντρωση και διάχυση των στοιχείων και πληροφοριών. Για τον λόγο αυτό, απαιτείται η **κατάρτιση ειδικών δεικτών** για να βελτιωθεί η συνοχή και η συγκρισιμότητα των στατιστικών του θαλάσσιου και παράκτιου τουρισμού.
- ✓ **μεγάλη διακύμανση της τουριστικής ζήτησης** λόγω της μεταβαλλόμενης οικονομικής και πολιτικής κατάστασης
- ✓ **Η εποχικότητα του τομέα**, θα πρέπει να εφαρμοστούν συγκεκριμένες στρατηγικές οι οποίες θα βασίζονται σε καινοτόμες και ελκυστικές πολιτικές και προϊόντα με στόχο την αξιοποίηση του δυναμικού των τουριστών που μπορούν να ταξιδεύουν κατά τη χαμηλή τουριστική περίοδο καθώς και την προσέλκυση περισσότερων ηλικιωμένων ατόμων.
- ✓ **περιορισμένη πρόσβαση σε επενδύσεις και καινοτομία**, οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούν επαρκώς τις συνέργειες κάτι το οποίο οδηγεί σε κατακερματισμό και σε περιορισμό του οικονομικού οφέλους
- ✓ **Η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών** μεταξύ κρατών μελών, Θα πρέπει επίσης να προωθηθεί η συνεργασία μεταξύ ερευνητικών ιδρυμάτων, μουσείων, τουριστικών επιχειρήσεων και άλλων ενδιαφερόμενων ώστε να αναπτυχθούν καινοτόμα και βιώσιμα προϊόντα που να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των τουριστών.



# 4 άξονες στρατηγικής προτεραιότητας

## 02 Προώθηση των δεξιοτήτων και της καινοτομίας

- ✓ Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βιώσιμη και ανταγωνιστική ανάπτυξη του θαλάσσιου και παράκτιου τουρισμού στην Ευρώπη
- ✓ Ο τομέας αυτός δεν προσελκύει επαρκώς ειδικευμένο προσωπικό κάτι το οποίο οφείλεται κυρίως στην εποχικότητα της εργασίας και στην έλλειψη ευκαιριών ανέλιξης
- ✓ Η εκπαίδευση και κατάρτιση πρέπει να στοχεύει στην απόκτηση δεξιοτήτων που θα ικανοποιούν αποτελεσματικά τις ανάγκες της αγοράς εργασίας
- ✓ Η δημιουργία ειδικού τμήματος από την Ευρωπαϊκή Ένωση για τη γαλάζια απασχόληση στη διαδικτυακή πύλη ευρέσεως εργασίας **EURES** και η ετοιμασία χάρτη δεξιοτήτων και αναγκών κατάρτισης στον τομέα των τουριστικών υπηρεσιών
- ✓ Το νέο πρόγραμμα **Erasmus+** στηρίζει τις διακρατικές στρατηγικές συμπράξεις μεταξύ εκπαίδευσης, κατάρτισης και επιχειρηματικού περιβάλλοντος καθώς και καινοτόμες μορφές επαγγελματικής διδασκαλίας και μάθησης ξένων γλωσσών.
- ✓ Στον τομέα της **ναυσιπλοΐας αναψυχής** τα κράτη μέλη καθορίζουν διαφορετικές δεξιότητες για τους πλοιάρχους σκαφών αναψυχής, γεγονός το οποίο περιορίζει τη διασυνοριακή ανάπτυξη και πλήττει την αγορά εργασίας των ναυτικών. Πρόσθετα, οι υποχρεώσεις για τα τυπικά προσόντα και τον εξοπλισμό ασφαλείας διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των κρατών μελών περιορίζοντας έτσι την κινητικότητα και την πρόσβαση στην αγορά. Για την επίλυση των θεμάτων αυτών, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θα αξιολογήσει την ανάγκη λήψης μέτρων σχετικά με τις απαιτήσεις επαγγελματικών προσόντων για τους πλοιάρχους σκαφών αναψυχής και επαγγελματικών σκαφών.

# 4 άξονες στρατηγικής προτεραιότητας

## 03 Ενίσχυση του βιώσιμου χαρακτήρα της ανάπτυξης

- ✓ Η μεταβαλλόμενη ζήτηση απαιτεί ελκυστικά και βιώσιμα προϊόντα τα οποία να μπορούν να προσφέρουν μοναδικές και εξατομικευμένες εμπειρίες. Ο κλάδος πρέπει να αναπτύξει νέα προϊόντα όπως η παράκτια και θαλάσσια αρχαιολογία, η θαλάσσια κληρονομιά, ο υποβρύχιος τουρισμός και οι οινογαστρονομικές δραστηριότητες. Το αυξανόμενο ενδιαφέρον των τουριστών για τα θαλάσσια αθλήματα όπως η ερασιτεχνική αλιεία, ιστιοπλοΐα, ιστιοσανίδα και κατάδυση μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση της εποχικότητας λόγω του ότι οι δραστηριότητες αυτές δεν εξαρτώνται από τις περιόδους αιχμής.
- ✓ Η αυξανόμενη ζήτηση για **ιδιωτικά σκάφη αναψυχής στην Ευρώπη** απαιτεί οι μαρίνες να είναι ασφαλείς και προσιπές. Εντούτοις εξακολουθούν να υπάρχουν προβλήματα λόγω της έλλειψης θέσεων αγκυροβολίας και παροχής των κατάλληλων υπηρεσιών για τα άτομα με μειωμένη κινητικότητα. Πρωτοβουλίες όπως το «**Nautical Tourism Network**» και το «**Sail West Project**» που αποσκοπούν στη δημιουργία θαλάσσιου κέντρου αναψυχής αριστείας το οποίο θα συνδέει χώρες όπως η Ιρλανδία, η Βόρεια Ιρλανδία και η Δυτική Σκωτία, μπορούν να δώσουν το έναυσμα για περαιτέρω δικτύωση στον ναυτικό κλάδο.
- ✓ Τα νησιά και οι λοιποί μακρινοί προορισμοί παρουσιάζουν ένα επιπλέον αδύνατο σημείο από πλευράς δυνατότητας πρόσβασης και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις υπηρεσίες σκαφών. Επομένως στόχος τίθεται η μελέτη τρόπων βελτίωσης των ακτοπλοϊκών συνδέσεων των νησιών και καινοτόμες τουριστικές στρατηγικές για τα απομονωμένα νησιά.

# 4 άξονες στρατηγικής προτεραιότητας

## 04 Αύξηση της χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση

- ✓ Το δημοσιονομικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την περίοδο 2014-2020 χρηματοδοτεί την υλοποίηση έργων προσφέροντας ώθηση στη βιώσιμη ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου.
- ✓ Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) μπορεί να συγχρηματοδοτήσει επενδύσεις στο πλαίσιο του βιώσιμου τουρισμού βάσει διαφόρων θεματικών στόχων που συνδέονται με την έρευνα και καινοτομία, την πρόσβαση στις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας, την επιχειρηματικότητα, την ανάπτυξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων και την ανταγωνιστικότητα, την ενεργειακή απόδοση και χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή, την ανάπτυξη της πολιτιστικής κληρονομιάς καθώς και την απασχόληση και κινητικότητα του εργατικού δυναμικού.
- ✓ Το πρόγραμμα «Ορίζοντας 2020» αποτελεί το χρηματοδοτικό μέσο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εφαρμογή της στρατηγικής για την έρευνα και καινοτομία την περίοδο 2014-2020. Η γαλάζια ανάπτυξη έχει αναγνωριστεί ως ένα από τα βασικά θέματα. Προβλέπεται ειδική στήριξη στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτύξουν καινοτόμες λύσεις, μεταξύ των οποίων στον παράκτιο και θαλάσσιο τουρισμό.

# 4 άξονες στρατηγικής προτεραιότητας

## 04 Αύξηση της χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση

- ✓ Το πρόγραμμα πλαίσιο **COSME 2014-2020** στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι κύριοι στόχοι του για τον τουρισμό είναι να αυξήσει τη ζήτηση ιδίως κατά τη χαμηλή περίοδο του έτους, να διαφοροποιήσει την προσφορά και τα προϊόντα, να αυξήσει την ποιότητα, τις δεξιότητες και την καινοτομία και να προβάλλει την Ευρώπη ως ένα σύνολο μοναδικών, βιώσιμων και υψηλής ποιότητας προορισμών
- ✓ Το πρόγραμμα «**Δημιουργική Ευρώπη**» για την περίοδο **2014-2020** παρέχει τη δυνατότητα για συνέργειες με τον πολιτιστικό τουρισμό και τον οικοτουρισμό, μεταξύ άλλων και την θαλάσσια και παράκτια κληρονομιά.
- ✓ Η πρόταση για το 7ο πρόγραμμα δράσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το περιβάλλον 2020 και οι στόχοι για μετριασμό της αλλαγής του κλίματος επικεντρώνονται σε τομείς όπως η ενέργεια και οι μεταφορές, αλλά επίσης σε ειδικές πτυχές που συνδέονται με τον θαλάσσιο και παράκτιο τουρισμό. Πρόσθετα, η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων χρηματοδοτεί Μικρομεσαίες επιχειρήσεις για επενδύσεις στον τουρισμό.



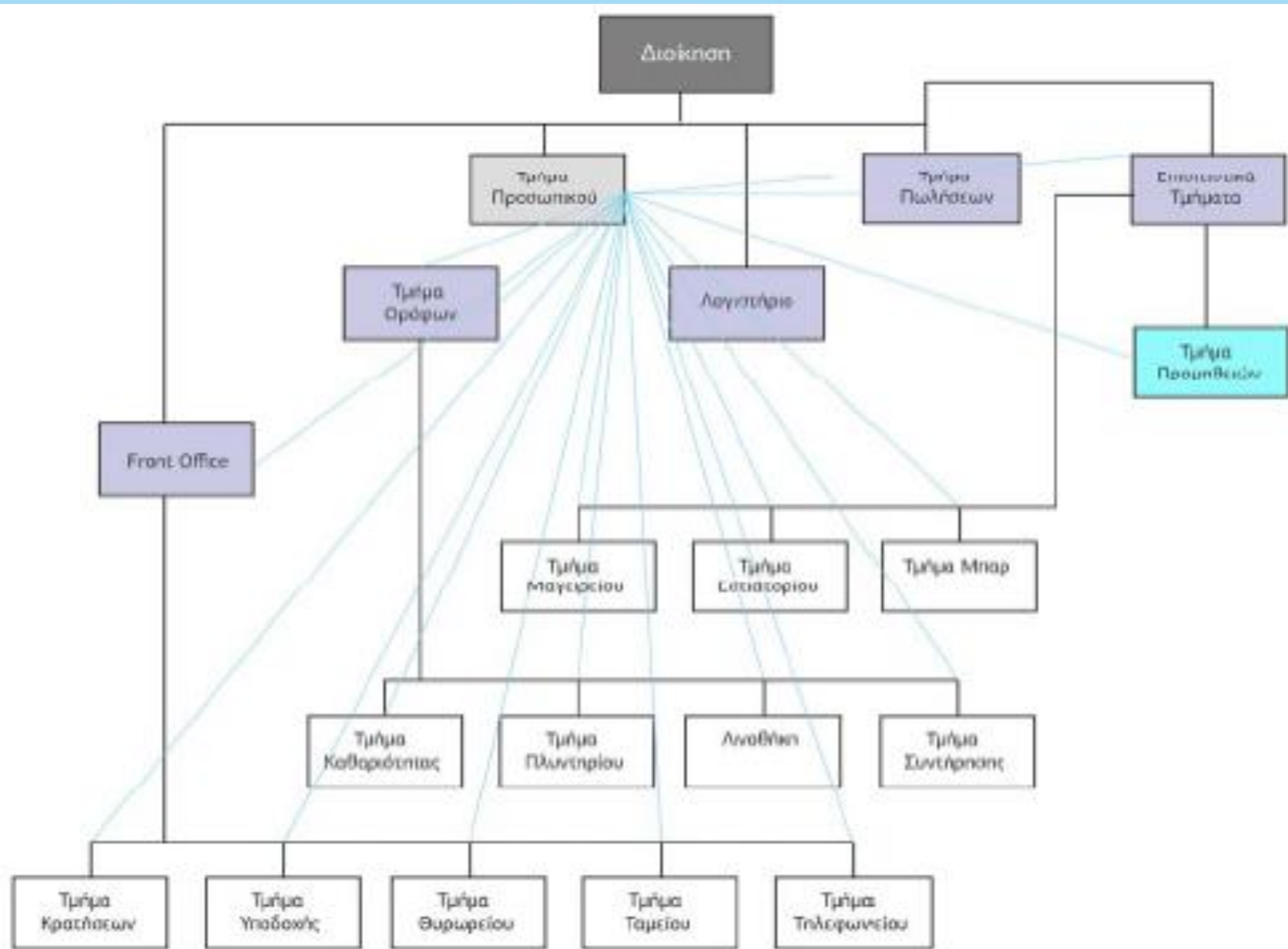


# Δομές διοίκησης κλάδων παράκτιου τουρισμού

# Επιτελικά τμήματα του ξενοδοχείου

01

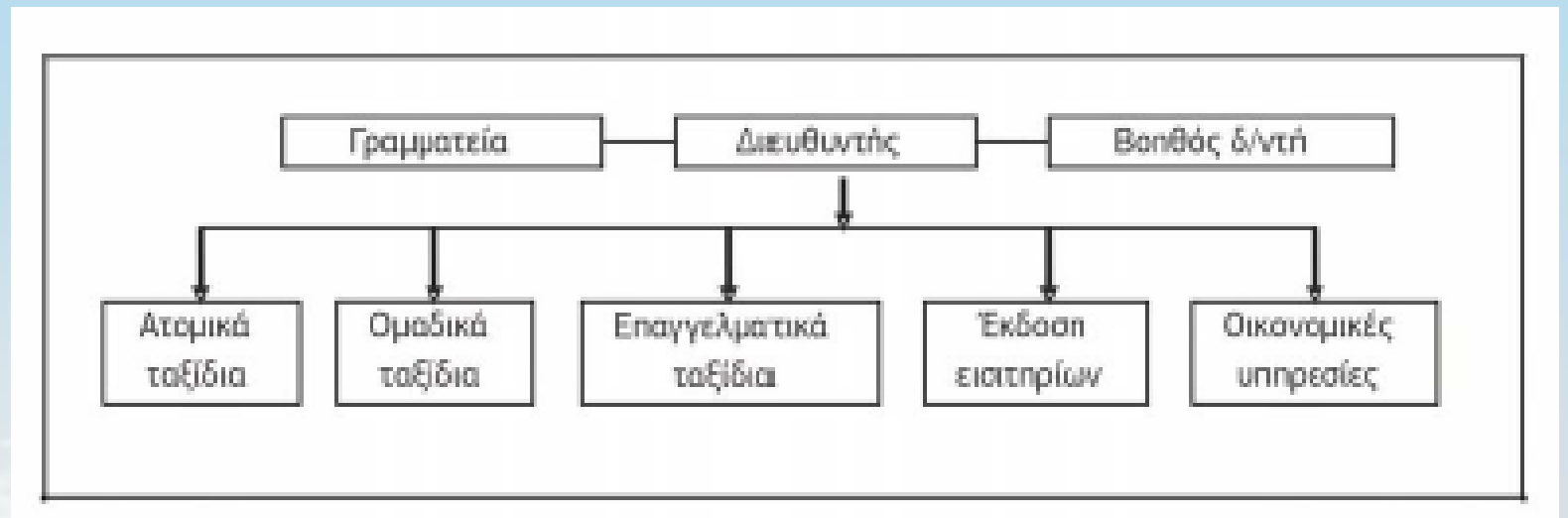
Ένα ξενοδοχειακό τμήμα που έχει έντονο επιτελικό ρόλο είναι το τμήμα προσωπικού, το οποίο, όπως φαίνεται στο σχήμα (με πράσινες διακεκομμένες γραμμές), εμπλέκεται με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.



# Δομή οργάνωσης του προσωπικού τουριστικών γραφείων

02

Τα τουριστικά γραφεία είναι επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν τουριστικές συμβουλές και πωλούν τουριστικές υπηρεσίες για λογαριασμό άλλων. Οι τουριστικές υπηρεσίες αυτές αφορούν τη μεταφορά, το κατάλυμα και άλλες τουριστικές ανάγκες



# Επαγγελματικοί ρόλοι & καθήκοντα

## Ο διευθυντής



ασκεί τον υψηλό έλεγχο της επιχείρησης, καθορίζει την πολιτική και επιλαμβάνεται θεμάτων πολιτικής προσωπικού

## Ο διευθυντής

Έχει κυρίως στραμμένη την προσοχή του στο περιβάλλον της επιχείρησης, είτε αυτό αφορά τον ανταγωνισμό, είτε πιθανές ευκαιρίες της αγοράς, είτε σχέσεις με τους κρατικούς μηχανισμούς των κρατών με τα οποία υπάρχουν σοβαρές συνεργασίες.

## υποδιευθυντής



απασχολείται κυρίως με τα εσωτερικά θέματα του πρακτορείου. Συντονίζει τις λειτουργίες και λύνει τα τρέχοντα προβλήματα. Τηρεί προσωπικές σχέσεις με τους κυριότερους προμηθευτές και είναι ο υπεύθυνος τήρησης της πολιτικής της διεύθυνσης

## Ο υπεύθυνος ατομικών ταξιδιών

Κάνει το χρονοδιάγραμμα του ταξιδιού, εξασφαλίζει τα μεταφορικά μέσα, κάνει τις κρατήσεις δωματίων και προσφέρει στον πελάτη κάθε δυνατή εξυπηρέτηση στους τουριστικούς προορισμούς. Βέβαια, για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο να υπάρχουν συνεργάτες του πρακτορείου στους τόπους όπου κατευθύνεται ο τουρίστας.

## Ο υπεύθυνος ατομικών ταξιδιών



οργανώνει σε άμεση επαφή με τον πελάτη το συγκεκριμένο ταξίδι που εκείνος επιθυμεί.

## Ο υπεύθυνος ομαδικών ταξιδιών

οργανώνει και πραγματοποιεί τουριστικά πακέτα (προσφορά συμπυκνωμένου κόστους, η οποία καλύπτει τις βασικές τουριστικές ανάγκες, δηλαδή τη μεταφορά, τη διαμονή και το φαγητό). Η κάλυψη των αναγκών τροφής στο τουριστικό πακέτο γίνεται σε έκταση που, κατόπιν συμφωνίας με τον πελάτη, μπορεί να αφορά ένα, δύο ή τρία γεύματα ημερησίως. Το τουριστικό πακέτο μπορεί να περιέχει και άλλες τουριστικές υπηρεσίες, όπως εκδρομές, επισκέψεις σε μουσεία ή ιστορικά μνημεία ή άλλα αξιοθέατα, ψυχαγωγικές εγκαταστάσεις, αθλητικές εκδηλώσεις κ.λπ..

# Επαγγελματικοί ρόλοι & καθήκοντα

## Υπεύθυνος του επαγγελματικού τουρισμού



εξυπηρετεί την οργάνωση συνεδρίων ή διαφόρων άλλων εκδηλώσεων σε τουριστικούς προορισμούς. Διαμορφώνει το κατάλληλο τουριστικό πακέτο και είναι υπεύθυνος για την τήρηση των όρων της συμφωνίας



## υπεύθυνος για την έκδοση εισιτηρίων

πέρα από τη διαδικασία προμήθειας και έκδοσης εισιτηρίων, βαρύνεται με το πολύπλοκο έργο εξασφάλισης του οικονομικότερου δυνατού αεροπορικού ναύλου για τους πελάτες του..



## Ο υπεύθυνος οικονομικών υπηρεσιών

παρακολουθεί το οικονομικό παρελθόν και οργανώνει το οικονομικό μέλλον του του πρακτορείου

## Ο υπεύθυνος οικονομικών υπηρεσιών

Σε συνεργασία με τον υπεύθυνο μάρκετινγκ οργανώνει το πρόγραμμα πολιτικής πωλήσεων που θα ακολουθήσει το πρακτορείο, επιβλέπει την έρευνα για νέες αγορές και ενημερώνεται για τη συμπεριφορά του ανταγωνισμού. Σε συνεργασία με τον υπεύθυνο λογιστηρίου ενημερώνεται για την οικονομική πορεία, ελέγχει τους προϋπολογισμούς και απολογισμούς και διαμορφώνει την πολιτική πληρωμών προς τους προμηθευτές

## Τα τουριστικά πακέτα είναι τριών ειδών:

- ✓ **τα διαρκή**, τα οποία προσφέρονται επαναληπτικά για τη διάρκεια μιας τουριστικής περιόδου, για παράδειγμα κάθε Τρίτη από 1 Μαΐου μέχρι 30 Οκτωβρίου (τουρισμός back to back),
- ✓ **τα μερικής ανακύκλωσης**, όπου προσφέρεται το ίδιο πακέτο σε λίγες ημερομηνίες, και
- ✓ **τα περιπτωσιακά**, τα οποία προσφέρονται άπαξ.

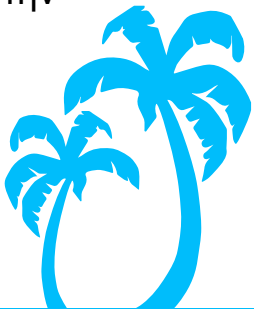
# Επιλογή οργανωτικής δομής

## Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

αναφέρεται στη διάρθρωση των θέσεων εργασίας και στην ιεραρχική τους σχέση. Η σχέση αυτή επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων, που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η διοικητική αρχή στην επιχείρηση, όπως



- ✓ το ύψος του οργανογράμματος, δηλαδή ο αριθμός των βαθμίδων της ιεραρχίας
- ✓ το πλάτος του οργανογράμματος, δηλαδή ο βαθμός ειδίκευσης του προσωπικού,
- ✓ το ύψος της διοίκησης,
- ✓ οι μέθοδοι εκτίμησης των εργαζομένων, που μπορεί να εξαρτώνται από την αποδοτικότητά τους ή από τη θέση που έχουν στην επιχείρηση,
- ✓ η συγκέντρωση και αποκέντρωση της εξουσίας, που εξαρτάται από τα δικαιώματα που έχουν οι χαμηλότερες βαθμίδες,
- ✓ ο προσανατολισμός των εργαζομένων στους σκοπούς ή στις διαδικασίες,
- ✓ η σημασία εφαρμογής των κανονισμών σε αντιδιαστολή με την εκάστοτε απαιτούμενη μεθόδευση για την εξυπηρέτηση της πελατείας,
- ✓ η σημασία των ελέγχων σε αντιδιαστολή με τη διάθεση των εργαζομένων να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους,
- ✓ ο τρόπος αντιμετώπισης των εργατικών διενέξεων, που μπορεί να ανατίθεται στους προϊσταμένους ή να επιλύονται μέσα από την επικοινωνία των εργατικών ομάδων





Δεξιότητες κλάδου ανα  
επαγγελματική κατηγορία

# 3 κύριες επαγγελματικές κατηγορίες

τα Επαγγέλματα Θαλάσσιου και παράκτιου τουρισμού,  
τα Επαγγέλματα Ναυπηγείων και θαλάσσιων μεταφορών  
καθώς και τα Επαγγέλματα Αλιείας και υδατοκαλλιέργειας,  
και σε 23 γαλάζια επαγγέλματα με συμμετοχή στη  
γαλάζια οικονομία



Επαγγέλματα  
Θαλάσσιου και  
παράκτιου τουρισμού  
(13 επαγγέλματα)



Επαγγέλματα  
Ναυπηγείων και  
θαλάσσιων μεταφορών  
(5 επαγγέλματα)



Επαγγέλματα  
Αλιείας και  
υδατοκαλλιέργειας  
(5 επαγγέλματα).



# Οι δεξιότητες ανάλογα με το βαθμό εξειδίκευσης ανήκουν σε 2 κατηγορίες

- ✓ Εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για γαλάζια επαγγέλματα.
- ✓ Βασικές γνώσεις και δεξιότητες.

Έχουν εντοπιστεί οι κύριες θεματικές κατηγορίες δεξιοτήτων σε γαλάζια επαγγέλματα οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν κατά τον σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Ο εντοπισμός των δεξιοτήτων επικεντρώθηκε στα ναυτικά, ναυτιλιακά και αλιευτικά επαγγέλματα και σε επαγγέλματα του θαλάσσιου και παράκτιου τουρισμού που ανήκουν εξ ολοκλήρου στη γαλάζια οικονομία.

Οι βασικές πηγές πληροφοριών οι οποίες αξιοποιήθηκαν ήταν Διάφορες εξειδικευμένες ιστοσελίδες οργανισμών που προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης σε γαλάζια επαγγέλματα και στοιχεία από τους εξής φορείς:



## Ευρωπαϊκή Επιτροπή

στοιχεία και πληροφορίες για τον προσδιορισμό της γαλάζιας οικονομίας, ανακοινώσεις και έγγραφα για τη στρατηγική για τη γαλάζια ανάπτυξη και εξειδικευμένες μελέτες για τους γαλάζιους τομείς



## Κυπριακή Δημοκρατία

από την οποία αξιοποιήθηκε η Στρατηγική της Κύπρου για μια Εθνική Ολοκληρωμένη Θαλάσσια Πολιτική, Όραμα: Αειφόρος Αξιοποίηση και Ανάπτυξη των Θαλασσών της



## Τμήμα Εφαρμοσμένων Οικονομικών στο πανεπιστήμιο Βίγκο στην Ισπανία

αξιοποιήθηκε σχετική μελέτη για τον προσδιορισμό των γαλάζιων τομέων στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την αντιστοίχησή τους με το Σύστημα Ταξινόμησης Οικονομικών Δραστηριοτήτων NACE - Αναθ.2



## Στατιστική Υπηρεσία της Κύπρου

από την οποία εξάχθηκαν στοιχεία από τις Έρευνες Εργατικού Δυναμικού για τα έτη 2000 μέχρι 2015 και από την Απογραφή Πληθυσμού 2011 σχετικά με την απασχόληση στους γαλάζιους τομείς της Κύπρου



## ΑναΔ (Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού)

από την οποία αξιοποιήθηκαν στοιχεία αναφορικά με τις προβλέψεις αναγκών απασχόλησης στην κυπριακή οικονομία την περίοδο 2016-2026.

# Απασχόληση Το παράδειγμα της Κύπρου

ετήσιος αριθμός και ρυθμός των αναπτυξιακών αναγκών απασχόλησης στους τομείς οικονομικής δραστηριότητας με συμμετοχή στη γαλάζια οικονομία την περίοδο 2011-2026.

Η πλειοψηφία των νέων θέσεων εργασίας της γαλάζιας οικονομίας την περίοδο 2016-2026 θα προέλθει από τον Θαλάσσιο και παράκτιο τουρισμό. Η απασχόληση στον Θαλάσσιο και παράκτιο τουρισμό κατά την περίοδο 2016-2026 αναμένεται ότι θα αυξηθεί κατά 775 άτομα ή 2,7% τον χρόνο

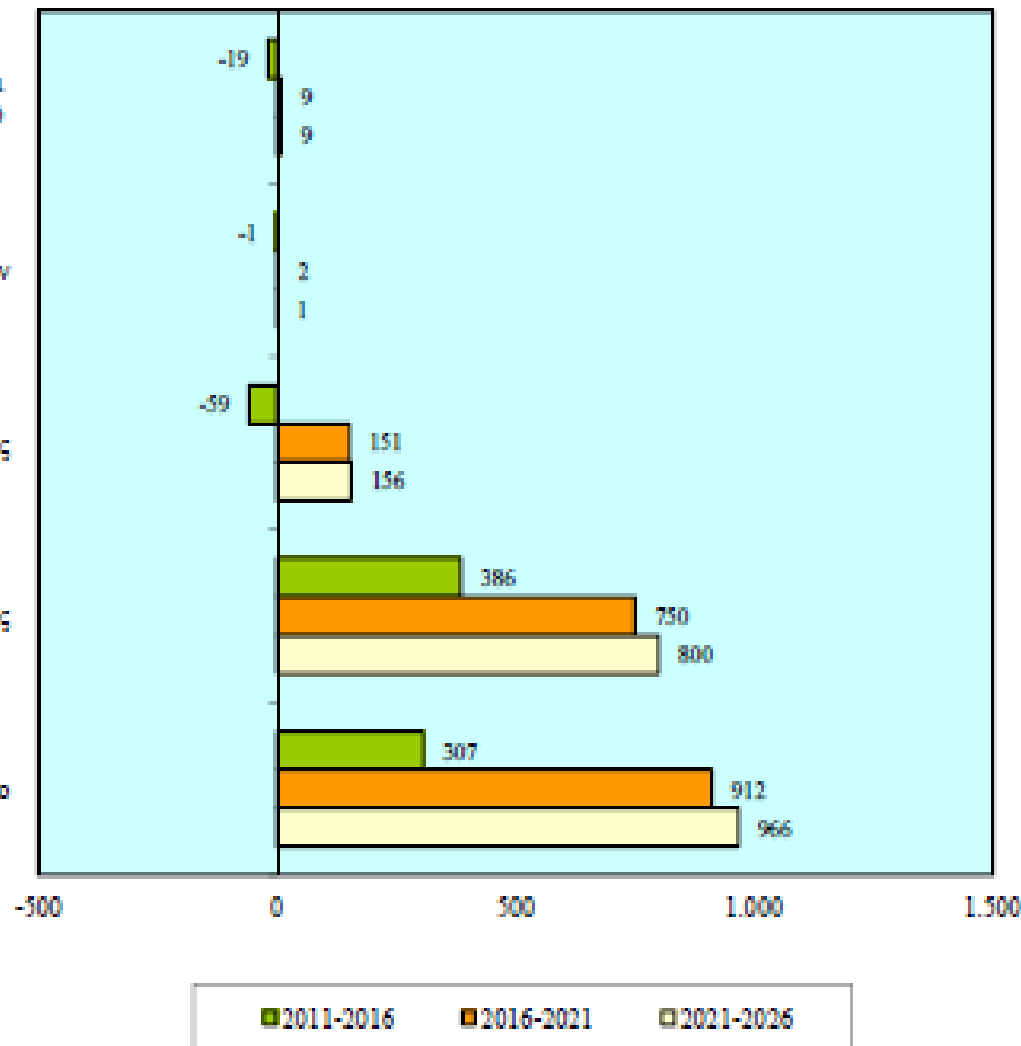
Άλιετα, υδατοκαλλιεργεία και αφαιρέωση θαλάσσιου νερού

Ναυπηγεία και επιδιορθώσεις πλοίων

Θαλάσσιες μεταφορές

Θαλάσσιος και παράκτιος τουρισμός

Σύνολο



# Κύριες επαγγελματικές κατηγορίες με συμμετοχή στη γαλάζια οικονομία & δεξιότητες

## Διευθυντές

- ✓ ναυτιλιακής εταιρείας
- ✓ λιμενικών εγκαταστάσεων
- ✓ κρουαζιέρας

## ✓ Διευθυντής ναυτικών επιχειρήσεων

- ✓ Τεχνικός διευθυντής / Αρχιμηχανικός
- ✓ Διευθυντής ασφάλειας και προστασίας
- ✓ Διευθυντής πληρωμάτων
- ✓ Διευθυντής προμηθειών

## Εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται

- ✓ Διεθνής και ναυτιλιακή οικονομία.
- ✓ Ζήτηση και προσφορά θαλάσσιων μεταφορών και καθορισμός ναύλων.
- ✓ Λειτουργία και εξελίξεις στις τέσσερις ναυτιλιακές αγορές (μεταφορά εμπορευμάτων, αγοραπωλησία πλοίων, ναυπήγηση πλοίων και διάλυση πλοίων).
- ✓ Επηρεασμός ναυτιλιακής αγοράς από τη λήψη πολιτικών και οικονομικών αποφάσεων.
- ✓ Σύγχρονες μέθοδοι προγραμματισμού στη ναυτιλιακή βιομηχανία.
- ✓ Οργάνωση, διοίκηση και έλεγχος ναυτιλιακής εταιρείας.
- ✓ Ναυτική νομοθεσία και διεθνείς συμβάσεις.
- ✓ νομοθεσία για διαχείριση και λειτουργία λιμενικών περιοχών.
- ✓ Διοίκηση και λειτουργία του πλοίου και του προσωπικού.
- ✓ Επισκόπηση και εξελίξεις του ρυθμιστικού συστήματος στη ναυτιλιακή βιομηχανία.
- ✓ Ρύθμιση ανταγωνισμού στη ναυτιλιακή βιομηχανία.
- ✓ Οργανισμοί και σώματα στη ναυτιλιακή βιομηχανία.
- ✓ Στρατηγική και διαπραγμάτευση για αγοραπωλησία πλοίων.
- ✓ Διαπραγμάτευση και πολιτική ναυλώσεων.
- ✓ Στρατηγικές μάρκετινγκ και δημόσιων σχέσεων.
- ✓ Χρηματοοικονομική διαχείριση και οικονομικοί λογαριασμοί ναυτιλιακής εταιρείας.
- ✓ Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας της ναυτιλιακής εταιρείας.
- ✓ Διαχείριση κινδύνων, ασφάλιση πλοίων και καταβολή αποζημιώσεων.
- ✓ Διαδικασίες και κανόνες ασφάλειας και ποιότητα στη ναυτιλιακή βιομηχανία.
- ✓ Λειτουργίες λιμενικών εγκαταστάσεων.
- ✓ Προστασία θαλάσσιου περιβάλλοντος και διαχείριση αποβλήτων πλοίων.

# Κύριες επαγγελματικές κατηγορίες με συμμετοχή στη γαλάζια οικονομία & δεξιότητες

## Διευθυντές

✓ κρουαζιέρας

οργανώνει & επιβλέπει τις δραστηριότητες ψυχαγωγίας και τις υπηρεσίες φιλοξενίας στο πλοίο. Συγκεκριμένα, οργανώνει εκδηλώσεις και προγράμματα ψυχαγωγίας, επιβλέπει τις πρόβες, φροντίζει για την ποιοτική εκτέλεση τους και βελτιώνει τη φιλοξενία των επιβατών.

## Εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται

- ✓ Αρχές φιλοξενίας και αναψυχής στην κρουαζιέρα.
- ✓ Οργάνωση και υλοποίηση πλάνου ψυχαγωγίας.
- ✓ Κατάρτιση προϋπολογισμού εκδηλώσεων ψυχαγωγίας.
- ✓ Είδη εκδηλώσεων και προγραμμάτων ψυχαγωγίας.
- ✓ Ποιοτική εκτέλεση εκδηλώσεων και προγραμμάτων ψυχαγωγίας.
- ✓ Επίβλεψη και συντονισμός προσωπικού ψυχαγωγίας.
- ✓ Λειτουργία και συντήρηση εξοπλισμού ψυχαγωγίας.
- ✓ Υπηρεσίες ξενοδοχείου και εστιατορίων πλοίου.
- ✓ Οργάνωση εκδρομών σε χώρους ενδιαφέροντος.
- ✓ Απασχόληση και προκλήσεις σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον.
- ✓ Επικοινωνία και επίλυση προβλημάτων με το προσωπικό και τους επιβάτες.
- ✓ Χειρισμός παραπόνων επιβατών.

# Κύριες επαγγελματικές κατηγορίες με συμμετοχή στη γαλάζια οικονομία & δεξιότητες

## Ναυαγοσώστης

προλαμβάνει ατυχήματα στις παραλίες και πισίνες και συμβάλει στην τήρηση των κανόνων στους συγκεκριμένους χώρους. Επίσης, αντιμετωπίζει ατυχήματα μέσα και έξω από το νερό και προσφέρει τις πρώτες βοήθειες

### Εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται

- ✓ Οργάνωση και διοίκηση χώρου ευθύνης.
- ✓ Μέτρα ασφαλείας (κανόνες πόστου).
- ✓ Πρόληψη ατυχημάτων.
- ✓ Σύνθετες και σύγχρονες μορφές διάσωσης.
- ✓ Τρόποι διάσωσης ατόμου με ειδικές ανάγκες.
- ✓ Τρόποι έλξης (ρυμούλκησης) κινδυνεύοντος και στάσεις επίπλευσης.
- ✓ Χρήση και συντήρηση ναυαγοσωστικού εξοπλισμού.
- ✓ Χειρισμός ταχύπλων σκαφών και θαλάσσιων μοτοποδηλάτων.
- ✓ Χρήση εξοπλισμού επικοινωνίας.
- ✓ Αυτοδιάσωση.
- ✓ Πρώτες βοήθειες (πνιγμός, τραυματισμοί, υποθερμία, κράμπα, εξάντληση κολυμβητή, εγκαύματα από τον ήλιο, ηλίαση).
- ✓ Καρδιοαναπνευστική αναζωογόνηση (χρήση Αυτόματου Εξωτερικού Απινιδωτή).
- ✓ Χρήση και ιδιότητες φαρμάκων πρώτων βοηθειών.
- ✓ Επιβίωση στη θάλασσα.
- ✓ Εκτίμηση ρευμάτων και ανέμων.
- ✓ Βασικές γνώσεις μετεωρολογίας.
- ✓ Χειρισμός πλήθους σε περιστατικό κινδύνου.

# ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΣΤΑ ΓΑΛΑΖΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2011 - 2026

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ		2011		2016		2021		2026	
		Αρ.	Κατ.	Αρ.	Κατ.	Αρ.	Κατ.	Αρ.	Κατ.
	Επαγγέλματα Θαλάσσιου και παράκτιου τουρισμού	23.820	96,1%	22.962	95,4%	26.594	95,3%	30.270	95,3%
1411	Διευθυντές ξενοδοχείων	543	2,2%	381	1,6%	463	1,7%	539	1,7%
1412	Διευθυντές εστιατορίων	920	3,7%	645	2,7%	784	2,8%	913	2,9%
2652	Μουσικοί, τραγουδιστές και συνθέτες	398	1,6%	449	1,9%	515	1,9%	582	1,8%
2653	Χορευτές και χορογράφοι	116	0,5%	131	0,5%	151	0,5%	170	0,5%
3434	Αρχιμάγειροι	384	1,6%	274	1,1%	325	1,2%	378	1,2%
4221	Σύμβουλοι ταξιδιών και γραφεία ταξιδιωτικών γραφείων	1.473	5,9%	1.007	4,2%	1.073	3,8%	1.148	3,6%

# ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΣΤΑ ΓΑΛΑΖΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2011 - 2026

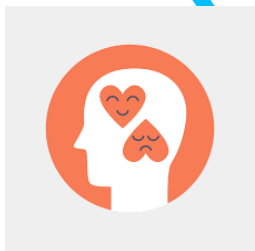
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ		2011		2016		2021		2026	
		Αρ.	Κατ.	Αρ.	Κατ.	Αρ.	Κατ.	Αρ.	Κατ.
4224	Υπάλληλοι υποδοχής ξενοδοχείων	1.189	4,8%	812	3,4%	866	3,1%	926	2,9%
5111	Συνοδοί ταξιδιών	530	2,1%	521	2,1%	594	2,1%	670	2,1%
5113	Ξεναγοί	172	0,7%	169	0,7%	193	0,7%	217	0,7%
5120	Μάγειροι	4.747	19,1%	4.760	19,8%	5.694	20,4%	6.604	20,8%
5131	Σερβιτόροι	8.896	35,9%	8.784	36,5%	10.128	36,3%	11.500	36,2%
5132	Μπάρμαν	1.785	7,2%	1.762	7,3%	2.032	7,3%	2.308	7,3%
9412	Βοηθοί κουζίνας	2.667	10,8%	3.267	13,6%	3.776	13,5%	4.315	13,6%



# Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού



# Ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον Τουριστικό κλάδο



**Αμεσότητα παροχής υπηρεσιών**  
Που απαιτεί από τους διευθυντές να προβλέπουν και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα έγκαιρα, διότι η εκ των υστέρων διόρθωση συχνά είναι αδύνατη.

Οι περισσότερες από τις τουριστικές υπηρεσίες παράγονται την στιγμή που καταναλώνονται. Οι διαθέσεις των υπαλλήλων που εξυπηρετούν τον τουρίστα γίνονται άμεσα αντιληπτές από τον τελευταίο και επηρεάζουν την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Δεδομένου δε ότι τα συναισθήματα (Goleman 1995) είναι μεταδοτικά, μπορούμε να πούμε ότι:

- ✓ Όταν τα συναισθήματα των υπαλλήλων που εξυπηρετούν άμεσα τουρίστες είναι θετικά, τότε **η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν βελτιώνεται.**
- ✓ Όταν τα συναισθήματα των υπαλλήλων που εξυπηρετούν άμεσα τουρίστες είναι αρνητικά, τότε **η ποιότητα των υπηρεσιών αυτών μειώνεται.**

## Προσωπική ικανότητα και προσπάθεια

Στην τουριστική βιομηχανία η παραγωγικότητα, ποσοτικά και ποιοτικά, εξαρτάται από την προσωπική ικανότητα και προσπάθεια. Ο βαθμός προσπάθειας εξαρτάται άμεσα από τις συναισθηματικές διαθέσεις του εργαζόμενου. Για τις τουριστικές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διαθέτουν ευχαριστημένους υπαλλήλους, των οποίων η παρουσία θα οδηγήσει τον πελάτη στη βεβαιότητα ότι η παρουσία του δεν αποτελεί ενόχληση, αλλά αντίθετα ευκαιρία για να αποδείξει η επιχείρηση (μέσα από τους εργαζομένους που την εκπροσωπούν) τις διαθέσεις της για φιλοξενία

## Μεγάλη κινητικότητα

Η αυξημένη ζήτηση των ειδικευμένων στελεχών του τουριστικού κλάδου οδηγεί αυτές τις θέσεις εργασίας σε μεγάλη κινητικότητα. Είναι παράδοση πλέον οι διευθυντές των ξενοδοχείων να αλλάζουν επιχείρηση συχνά. Αλλά και η ανειδίκευτη φύση ορισμένων εργασιών βοηθά στην ιδιαίτερα προφανή επαγγελματική κινητικότητα του χώρου. Η συναισθηματική σχέση του εργαζομένου με την επιχείρηση εξυπηρετεί τη μακρόχρονη συνεργασία και κατά συνέπεια το μειωμένο κόστος προσωπικού.



# Ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον Τουριστικό κλάδο

## Κόστος αποχωρήσεων

Η αποχώρηση ανειδίκευτων εργαζομένων δεν αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για την επιχείρηση, ειδικά όταν συνδυάζεται με την προσέλευση άλλων ανειδίκευτων.

Η αποχώρηση όμως ηγετικών στελεχών δημιουργεί αναπόφευκτα προβλήματα στη διοίκηση και γενικά στην όλη λειτουργία της επιχείρησης. Γενικότερα, με τις αποχωρήσεις αυξάνεται το κόστος. αν και δεν είναι εμφανές, (κόστος εκπαίδευσης νεοπροσληφθέντων, κόστος στρατολόγησης νέων κ.λπ.).

Σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων βρέθηκε ότι το 75% των αποχωρήσεων, αφορούσαν υπαλλήλους που εργάζονταν εκεί για λιγότερο από 6 μήνες

## Επαγγέλματα συνεχούς επαφής

με ανθρώπους οι οποίοι ανανεώνονται και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι στον κλάδο σπάνια αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ρουτίνας

## Συνεχείς διακυμάνσεις εργασίας

Το τουριστικό επάγγελμα δεν έχει συνεχή ροή. Οι ανάγκες εργασίας παρουσιάζουν συνεχείς διακυμάνσεις, σε εβδομαδιαία, ημερήσια, ωριαία βάση.

Για τον εργαζόμενο αυτό σημαίνει ανώμαλη ροή στη ζήτηση της εργασίας του. Για την επιχείρηση σημαίνει πρόβλημα επιλογής του κατάλληλου αριθμού μόνιμου προσωπικού, καθώς και του συστήματος πληρωμών.

Ταυτόχρονα δημιουργείται μια ειδική ατμόσφαιρα στον χώρο εργασίας, όπου ανάμεσα σε εντάσεις εργασίας παρουσιάζονται περίοδοι ύφεσης. Πρόκειται για εναλλαγές από κατάσταση άγχους σε κατάσταση απραξίας και συνήθως διασκέδασης.



# Η αποτελεσματική διοίκηση εξαρτάται από 3 βασικές προσωπικές ικανότητες

- 1 την τεχνική ικανότητα
- 2 την ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις
- 3 την ικανότητα αντίληψης

**Επομένως ο διευθυντής προσωπικού** πρέπει να έχει:

(α) Επαρκή τεχνική ικανότητα για να φέρει σε πέρας τους μηχανισμούς κάθε ξεχωριστής εργασίας για την οποία είναι υπεύθυνος.

(β) Επαρκή ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, έτσι ώστε να είναι ένα αποδοτικό μέλος μιας ομάδας και να μπορεί να δημιουργεί μέσα σ' αυτήν ένα πνεύμα συνεργασίας.

(γ) Επαρκή ικανότητα αντίληψης για να αντιλαμβάνεται και να προβλέπει τις αλληλεπιδράσεις των διαφόρων παραγόντων που υπεισέρχονται, έτσι ώστε να μπορεί να ενεργεί κάθε φορά ανάλογα

## Κύριες δραστηριότητες του διευθυντή προσωπικού

- ✓ Συμμετέχει στην επιλογή νέων υπαλλήλων, ενημερώνει τους νέους υπαλλήλους σχετικά με τα καθήκοντα και τα δικαιώματά τους.
- ✓ Εκπαιδεύει, προπονεί, διορθώνει, συμβουλεύει και αξιολογεί τους υφισταμένους του στην εργασία τους.
- ✓ Προτείνει αυξήσεις αμοιβών, προαγωγές, μεταθέσεις και απολύσεις.
- ✓ Επιβάλλει κανονισμούς και τηρεί την πειθαρχία.
- ✓ Χειρίζεται παράπονα εργαζομένων.
- ✓ Ερμηνεύει στους υπαλλήλους τις εντολές και την πολιτική της επιχείρησης.
- ✓ Μεταφέρει και ερμηνεύει στη διοίκηση τις υποδείξεις και κρίσεις των εργαζομένων.
- ✓ Υποκινεί τους υφισταμένους και αμείβει την καλή απόδοση και συμπεριφορά τους.
- ✓ Προλαμβάνει κινδύνους και μεριμνά για ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας.



# Πολιτική προσωπικού

## 1 βασικές αρχές διατύπωσης της πολιτικής προσωπικού είναι

- ✓ καθαρή και περιεκτική διατύπωση,
- ✓ καθορισμός τομέων εξουσίας και επιπέδων συγκρίσεως,
- ✓ ύπαρξη παραπομπών για την υποστήριξή της,
- ✓ περιορισμός σχετικών διαδικασιών στο ελάχιστο,
- ✓ να είναι ευέλικτη σε αλλαγές και αναθεωρήσεις.

## 2

### Οι κυριότεροι τομείς της

- (α) Πολιτική προσλήψεων.
- (β) Πολιτική μισθών υπαλλήλων και στελεχών.
- (γ) Πολιτική πρόσθετων παροχών.
- (δ) Πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης (δυναμικής της ιεραρχίας).

## 3

ο πιο αποτελεσματικός τρόπος γνωστοποίησής της είναι η γραπτή διατύπωση

- ✓ εξασφαλίζει σταθερότητα ενεργειών σε θέματα προσωπικού,
- ✓ αποτελεί βάση μελλοντικών ενεργειών και αποφάσεων,
- ✓ εξασφαλίζει συντονισμό σχεδίων και οδηγιών,
- ✓ απαιτεί έλεγχο εκτέλεσης βάσει αντίστοιχων σχεδίων και οδηγιών,
- ✓ παρέχει τα μέσα για μεταβίβαση εξουσίας,
- ✓ διατηρεί το ηθικό των εργαζομένων, ιδίως όταν εφαρμόζεται χωρίς εξαιρέσεις,
- ✓ εξυψώνει το γόητρο και την υπόληψη της επιχείρησης στο κοινό και στην αγορά εργασίας,
- ✓ διαμορφώνει καλές σχέσεις με τους πελάτες και τους συνεργάτες





# Τα 5 στάδια του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

## Προσδιορισμός αναγκών

σε ανθρώπινο δυναμικό: Ποιες ειδικότητες και με ποια προσόντα θα χρειαστούμε τώρα ή στο μέλλον;.

## Προσέλκυση προσωπικού

Πώς και πού θα τους βρούμε; Θα απευθυνθούμε στην αγορά εργασίας ή θα καλύψουμε τις ανάγκες μας με εσωτερική μετάθεση ή προαγωγή;

## Επιλογή προσωπικού

Πώς θα τους επιλέξουμε; Χρειαζόμαστε έμπειρους ή άπειρους τους οποίους θα εκπαιδεύσουμε εμείς;.

## Ενημέρωση/προσαρμογή προσληφθέντων

Πώς θα τους προσαρμόσουμε στο νέο περιβάλλον το δυνατόν συντομότερα, έτσι ώστε να πετύχουμε τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση στην εργασία τους;

## Εκπαίδευση προσωπικού

Πώς θα τους εκπαιδεύσουμε; Τι μεθόδους θα χρησιμοποιήσουμε για να εξοπλίσουμε τους ήδη προσαρμοσμένους προσληφθέντες με τις απαραίτητες γνώσεις, επιδεξιότητα και νοοτροπία, προκειμένου να γίνουν όσο περισσότερο παραγωγικοί είναι δυνατόν; και πού θα τους βρούμε; Θα απευθυνθούμε στην αγορά εργασίας ή θα καλύψουμε τις ανάγκες μας με εσωτερική μετάθεση ή προαγωγή;



Πρόταση Λιμενικής  
επιχειρηματικής συστάδας  
(cluster) θαλάσσιου  
τουρισμού yachting

# Εμπόδια & προκλήσεις μικρών Ελληνικών επιχειρήσεων

Η μικρή  
ελληνική  
επιχείρηση

Χρηματοδοτική ικανότητα



Διαφοροποίηση προϊόντος



Πρόσβαση στη χρηματοδότηση



Εξειδικευμένο προσωπικό



Γνώση διεθνών αγορών



Βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης τιμής/ ποιότητας

Συμμετοχή σε δίκτυα διανομών

Διεξόδυση σε διεθνείς αγορές

Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών

Η μικρή ελληνική επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει (Σχήμα 1) μόνη της τις ανταγωνιστικές αυτές δυνάμεις σε ένα περιβάλλον που της δημιουργεί πολλαπλά και δύσβατα εμπόδια για την ανάπτυξή της.

Η επιχείρηση καλείται να υπερβεί τα παρακάτω εμπόδια, όντας μέσα σε ένα καθολικό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Το μικρό μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων αποτρέπει συνθήκες οικονομίας κλίμακας για τη δημιουργία επιχειρηματικών πόρων, όπως την ανάπτυξη εξειδικευμένου προσωπικού, την αύξηση της παραγωγικής δυνατότητας, τη δυνατότητα χρηματοδότησης των επενδύσεων και τη διαφοροποίηση και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

# Τι είναι οι συνεργατικοί σχηματισμοί (CLUSTERS)

## Εξειδίκευση

Βιολογική διατροφή  
Μόδα/ Τουρισμός  
Κινητή τηλεφωνία

## Γεωγραφική συγκέντρωση επιτελεστικών, οργανισμών



Οριζόντιες  
κλαδικές  
διασυνδέσεις



ή και κάθετες  
πολυκλαδικές  
αλυσίδες  
υπεραξίας

Τοπικό  
φαινόμενο με  
παγκόσμιο  
προσανατολισμό

## Μορφή της καινοτομίας

Νέα προϊόντα  
Μέθοδοι παραγωγής  
και μάρκετινγκ

## Κοινό όραμα

Αλυσίδες υπεραξίας  
Διεθνοποίηση αγορών  
Ανάπτυξη νέων προϊόντων

## Διεθνείς αγορές

## Ορισμός & Δομή τους

Ο Porter εισήγαγε την έννοια των συνεργατικών σχηματισμών.

Ο ορισμός που έχει επικρατήσει για τους συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters), εναλλακτικά συστάδες, ή δικτυώσεις (διαφορετικοί όροι αναφοράς στη βιβλιογραφία)

Οι συνθήκες της αγοράς αποτελούν το εύνασμα για την αυθόρμητη δημιουργία των συστάδων, οι οποίες ενδέχεται να λάβουν ποικίλες μορφές, ανάλογα με τους στόχους, τη γεωγραφική συγκέντρωση, την εξειδίκευση, τις διασυνδέσεις τους και τη μορφή καινοτομίας που αναπτύσσουν





# Παράγοντες Επιτυχίας (CLUSTERS)

- i. **Κοινό όραμα, το οποίο το καθορίζουν οι συνθήκες της αγοράς:** Όταν δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες αγοράς, ένας συνεργατικός σχηματισμός αποκτά όραμα και στρατηγικούς στόχους, ως κοινή αντίληψη μεταξύ των μελών του, για την αντιμετώπιση των κοινών κινδύνων και την αξιοποίηση των κοινών ευκαιριών
- ii. **Γεωγραφική συγκέντρωση.** Σύμφωνα με τον Porter, η χωρική γειτνίαση επιχειρήσεων και οργανισμών δύναται να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα των διαφόρων κλάδων σε διεθνές επίπεδο. Με τον όρο «δικτύωση», ή «cluster», αναφερόμαστε στη χωρική συγκέντρωση επιχειρήσεων, ερευνητικών φορέων και ενδιάμεσων ενός κλάδου, ή σχετικών κλάδων, που μπορεί να συνδέονται σε αλυσίδες υπεραξίας.
- iii. **Εξειδίκευση.** Τα συμμετέχοντα μέλη συνδέονται μεταξύ τους με κοινή δραστηριότητα ακόμη και αν ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους. Έτσι, ο συνεργατικός σχηματισμός διασχίζει τους κλάδους δημιουργώντας κοινό έδαφος για τη μεταφορά γνώσης.



# Παράγοντες επιτυχίας (CLUSTERS)

- v. **Μέλη του συνεργατικού σχηματισμού.** Τα μέλη πρέπει να έχουν μια ποικιλότητα από επιχειρήσεις, περιφερειακούς και χρηματοδοτικούς οργανισμούς, ερευνητικά ιδρύματα και εξειδικευμένους παρόχους συμβουλευτικών υπηρεσιών.
- vi. **Διαδικασίες και διασυνδέσεις.** Στο στάδιο της ωρίμασης των δικτυώσεων, η επικοινωνία μεταβάλλεται με κύριο χαρακτηριστικό τις τυπικές διαδικασίες και τα ρυθμιστικά πλαίσια της συνεργασίας. Σε αυτήν επίσης τη φάση, παρουσιάζονται έντονα φαινόμενα συνέργειας αλλά και ανταγωνισμού όταν απαιτείται από τα μέλη του συνεργατικού σχηματισμού.
- vii. **Φύση και σημασία της καινοτομίας.** Οι έννοιες «καινοτομία» και «ανταγωνιστικότητα» κυριαρχούν στον σύγχρονο διάλογο και προβληματισμό για την περιφερειακή ανάπτυξη στην Ελλάδα, επειδή το περιεχόμενό τους αποτυπώνει μια από τις βασικότερες προκλήσεις της εποχής μας, την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης του οικονομικού περιβάλλοντος.

# Παράδειγμα οριζόντιου Cluster

Το παρακάτω παράδειγμα αναφέρεται στην πρωτοβουλία της ΕΛΙΜΕ1 να στηρίξει τις προοπτικές της ελληνικής κρουαζιέρας, οι οποίες αποδεικνύονται ιδιαίτερα ελπιδοφόρες.

## Greek Cruise Cluster, [www.greekcruise.gr](http://www.greekcruise.gr)

Ο Εκτελεστικός Διευθυντής της Ένωσης Λιμένων Ελλάδος Γεώργιος Καστελλάνος, κατά την Ημερίδα για την Κρουαζιέρα που οργανώθηκε στο πλαίσιο των «Ποσειδωνίων 2012», παρουσίασε σε ομιλία του το εν λόγω εγχείρημα ως εξής:

«[...] Στην πρώτη φάση της, αυτή η πρωτοβουλία είχε ως στόχο να εντάξει στο δίκτυο της ΕΛΙΜΕ όλα τα λιμάνια προορισμού κρουαζιέρας, είτε αυτά ήταν μέσα στα ιδρυτικά της μέλη (Πειραιάς, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Ηράκλειο, Βόλος, Κέρκυρα, Ηγουμενίτσα, Καβάλα), είτε αυτά προσεκλήθησαν να ενταχθούν και έγιναν μέλη της σε δεύτερο χρόνο κατά τη διάρκεια των προηγούμενων μηνών (Σαντορίνη, Μύκονος, Πάτμος, Μήλος, Κως, Χανιά, Κατάκολο). Σήμερα η Επιτροπή Λιμένων Κρουαζιέρας αποτελείται από τις Διοικήσεις δεκαπέντε (15) λιμένων, που λειτουργούν ως Ανώνυμες Εταιρείες ή Λιμενικά Ταμεία αλλά όλα αυτά διαχειρίζονται κύρια λιμάνια προορισμού κρουαζιέρας. [...]».

# Παράδειγμα greekcruise.gr

## Κύριοι στόχοι:


- «Μεταφορά εμπειρίας και τεχνογνωσίας
- »Στα ελληνικά λιμάνια κρουαζιέρας παρατηρείται μια διαφορετικότητα στην αντιμετώπιση των θεμάτων κρουαζιέρας, και ο πιο ουσιαστικός λόγος για τη λειτουργία αυτής της Επιτροπής είναι η μεταφορά εμπειρίας και τεχνογνωσίας από τα μεγαλύτερα προς τα μικρότερα λιμάνια έτσι ώστε η προσφορά λιμενικών υπηρεσιών να ενοποιηθεί και βελτιωθεί.
- »Ανταγωνιστική τιμολόγηση λιμενικών υπηρεσιών
- »Εφαρμογή ανταγωνιστικής τιμολόγησης λιμενικών υπηρεσιών και τιμολογιακή πολιτική μακροχρόνιας βάσης αναφοράς, η οποία από το 2013 θα μεταβάλλεται μόνο κατά το ύψος του ΔΤΚ (Δείκτη Τιμών Καταναλωτή), με διετή προειδοποίηση για τυχόν τιμολόγηση νέων υπηρεσιών, ώστε να μην υπάρχουν εκπλήξεις στην αγορά κρουαζιέρας. [...]
- »Πρόταση παρέμβασης προς το Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, ώστε μια ανάλογη πολιτική να ισχύσει και για τιμολόγηση υπηρεσιών που επιβάλλονται από τρίτους και όχι από τους Λιμενικούς Οργανισμούς (όπως πλοήγηση, ρυμούλκηση) και επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της κρουαζιέρας.
- »Ασφάλεια λιμενικών εγκαταστάσεων

# Παράδειγμα greekcruise.gr

- «Εφαρμογή προβλέψεων του κώδικα ISPS από όλα τα λιμάνια-μέλη για την παροχή του μέγιστου επιπέδου ασφάλειας σε πλοία και επιβάτες.
- «Ανάπτυξη πολιτικών παροχής λιμενικών υπηρεσιών
- «Συνεχής προσαρμογή των λιμενικών υποδομών
- «Εφαρμογή πολιτικών με μακροχρόνιες Συμβάσεις Παραχώρησης για ανωδομές και νέες υποδομές στα λιμάνια κρουαζιέρας
- «Νέα πολιτική μακροχρόνιων παραχωρήσεων μόνιμων θέσεων σε λιμάνια που διαθέτουν πολλές θέσεις ελλιμενισμού
- «Συνεργασία με τους τοπικούς φορείς των πόλεων για την καλύτερη εξυπηρέτηση πλοίων και επιβατών. Προς αυτή την κατεύθυνση προτάθηκαν και υιοθετήθηκαν συγκεκριμένες δράσεις που έχουν ήδη μία επιτυχημένη πορεία ( Συμβούλια φορέων πόλης, εκπαιωτικές κάρτες για τους επιβάτες κ.ά.).
- «Διεξαγωγή επιστημονικής έρευνας σχετικά με την ανάπτυξη της χειμερινής κρουαζιέρας στην Ελλάδα.
- «Πρακτικές berth allocation και reservation. [...]

«Οι ενέργειες αυτές απευθύνονται στο παγκόσμιο τουριστικό κοινό μέσα από μία απλή, ξεκάθαρη και ταυτόχρονα δυναμική προσέγγιση για την ανάδειξη των λιμενικών δυνατοτήτων της χώρας μας όσον αφορά την κρουαζιέρα. [...]





## Χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας

### **i) Γεωγραφική συγκέντρωση:**


Ένας συνεργατικός σχηματισμός αλυσίδας υπεραξίας αποτελεί εξ ορισμού μια γεωγραφική συγκέντρωση επιχειρήσεων μεγαλύτερη του κανονικού, ή, καλύτερα, του μέσου όρου. Παρουσιάζει λοιπόν μια ασυνήθιστα μεγάλη συγκέντρωση σε έναν σχετικά περιορισμένο χώρο.

### **ii) Θεματική εξειδίκευση:**

Κατά τεκμήριο, η θεματική εξειδίκευση ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας εντοπίζεται στην κύρια δραστηριότητα, γύρω από την οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να περιλαμβάνει, αλλά όχι κατ' ανάγκην να ταυτίζεται, έναν ή και περισσότερους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας.

### **iii) Επιχειρήσεις**

Υπάρχουν δύο κύριες μορφές συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας: α) μια μεγάλη επιχείρηση, γύρω από την οποία αναπτύσσονται πολλές μικρότερες, σε μια σχέση υπεργολάβων, και β) ένας μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων που δεν απέχουν σημαντικά σε μέγεθος μεταξύ τους.



## Χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας

### **iv) Συνεργασία και ανταγωνισμός**


Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρήσεις στο εσωτερικό ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας είναι σύνηθες να συνεργάζονται μεταξύ τους σε κάθετη διασύνδεση, κυρίως σε υπεργολαβική σχέση, αλλά και σε οριζόντια, στη λογική των δικτύων εισόδου σε νέες αγορές ή προώθησης της συνολικής «εικόνας» της περιοχής (brand name). Από την άλλη πλευρά, πολύ συχνά οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ιδιαίτερα στα ίδια στάδια παραγωγής προϊόντων ή και υπηρεσιών.

### **v) Εμπορικές σχέσεις**

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί αλυσίδας υπεραξίας είναι διαδραστικοί όσον αφορά τις εσωτερικές εμπορικές σχέσεις και παράλληλα πολύ ανοιχτοί όσον αφορά την εισχώρηση νέων μελών. Τόσο η είσοδος όσο και η έξοδος είναι εύκολη σε τέτοιου είδους δικτυώσεις. Το κύριο οικονομικό όφελος αυτών των δικτύων είναι το μειωμένο κόστος συναλλαγών.

### **vi) Ένα τοπικό χρηματοδοτικό σύστημα**

Ένα από τα πιο γνωστά μειονεκτήματα των μικρών επιχειρήσεων είναι η μεγάλη δυσκολία που αντιμετωπίζουν στην εξεύρεση χρηματοδότησης, λόγω της ελάχιστα ευνοϊκής αντιμετώπισής τους από το τραπεζικό σύστημα.



## Χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας

### **vii) Κύκλος ζωής**

Ο κύκλος ζωής ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας εισάγει ουσιαστικά τον παράγοντα «χρόνο», μετατρέποντάς τον σε μια δυναμική διαδικασία παρά σε ένα στατικό μοντέλο. Μέσα από το πρίσμα αυτής της παραμέτρου, θα ανέμενε κανείς ότι οι πλέον ώριμες συστάδες αλυσίδας υπεραξίας θα έπρεπε πλέον να φθίνουν και να εξαφανίζονται. Αν και αυτό σε κάποιες περιπτώσεις συμβαίνει, ένα από τα πλέον σημαντικά γνωρίσματα και πλεονεκτήματα ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας είναι η ικανότητά του να μετασχηματίζεται, με βάση τις νέες απαιτήσεις, και να μετατρέπεται σε κάτι λιγότερο, ή περισσότερο, διαφορετικό, το οποίο όμως παραμένει στο επίκεντρο μιας άενης οικονομικής δραστηριότητας.

### **viii) Συνείδηση και τοπικότητα**

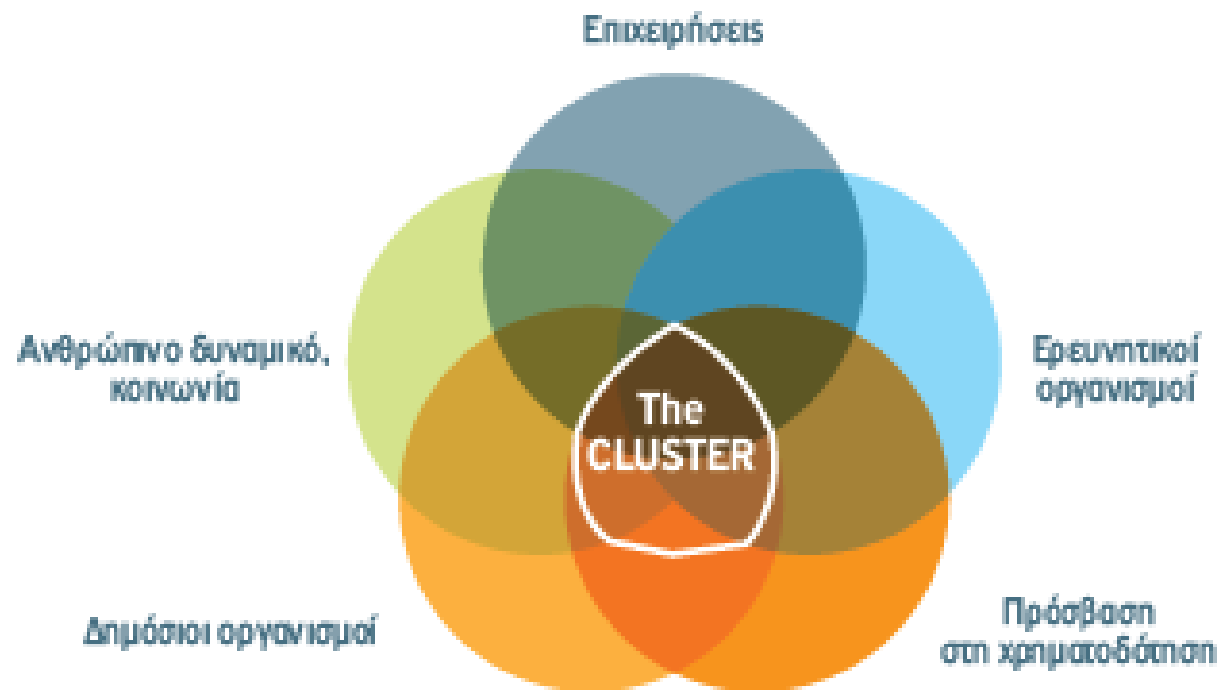
Στους συνεργατικούς σχηματισμούς υπεραξίας το κέντρο βάρους είναι η αίσθηση της ένταξης στην τοπική βιομηχανική κοινότητα, που γίνεται αντιληπτή ως η κοινή βάση για το μέλλον του κάθε ατόμου χωριστά, η οποία βάση αποτελεί θεμελιώδη λίθο μιας βιομηχανικής συγκέντρωσης επιχειρήσεων.



# ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΪ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΪ ΚΑΙΝΟΤΟΜΪΑΣ

Τα επίπεδα της συνέργειας στην αξιοποίηση της έρευνας έχουν αυξηθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, ενώ έχουν επισημανθεί τα αμοιβαία οφέλη από τις συνέργειες αυτές, οι οποίες πολλές φορές παράγουν τεχνοβλαστούς (spin-offs).

Αυτές οι τεχνολογικές επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν ένα σχέδιο συνεργατικής αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων εκμεταλλευόμενες τις ικανότητες εμπορευματοποίησης του συνεργατικού σχηματισμού.



Σχήμα 7. Πέρα από το μοντέλο της «τριγλής έλικας»  
Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Pro Inno Europe, Cluster Internationalisation

# Στόχοι

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας διαφοροποιούνται από τους υπόλοιπους σχηματισμούς λόγω της φύσης, του χαρακτήρα αλλά, κυρίως, του σκοπού με τον οποίο στοχεύουν να προσεγγίσουν νέες ή υπάρχουσες αγορές.

Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι:

- ✓ η δημιουργία νέας γνώσης με βάση τα υπάρχοντα ερευνητικά αποτελέσματα, η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί εμπορικά μέσα από την αλυσίδα αξιών·
- ✓ η καθοδήγηση του προσανατολισμού της έρευνας με βάση τις ανάγκες της αγοράς·
- ✓ η ανάπτυξη των πόρων καινοτομίας (οικονομικοί, ανθρώπινοι, κοινωνικοί)·
- ✓ η μεταφορά τεχνολογικής γνώσης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων·
- ✓ η ανάπτυξη συνθηκών για την πρόσβαση στις αγορές.



# Μελέτη περίπτωσης

## 1. Barcelona Nautical Cluster (BNC)



### The mission

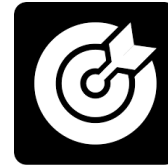
is to favour and promote the development of economic and business activities that boost competitiveness in the water sports sector and permit generation of wealth and job creation at a high level

### Ενεργά μέλη Επιχειρηματικής Συστάδας

- ✓ δυο ανταγωνίστριες μαρίνες της περιοχής (Marina Barcelona 92, Marina Port Vell)
- ✓ FNOB, ένας δημόσιος φορέας με αντικείμενο την εκπαίδευση σε ναυτικά - ναυτιλιακά θέματα και την προώθηση παγκόσμιων αγώνων σκαφών αναψυχής,
- ✓ Ναυτικό τμήμα του Πολυτεχνείου της Βαρκελώνης,
- ✓ τοπική ένωση επαγγελματιών αλιέων,
- ✓ ερευνητικά κέντρα και άλλες επαγγελματικές ενώσεις

## Μελέτη περίπτωσης

### 2. BLUES Project (BIUe growth connects European Seas)



#### The mission

The overall objective of the BLUES is to promote the development of blue economy in the partners countries, strengthening cooperation between industry and education, to fill the skills gap in this sector.

#### Target Group

- ✓ The main target group the project is addressing professionals working in blue economy sectors, wishing to develop their competences, VET Participants, unemployed people, as well as students searching for education in the areas of blue economy field.

Μελέτες περίπτωσης

### 3. Στρατηγική για τη Γαλάζια Ανάπτυξη του Δήμου Πειραιά 2018-24

<http://www.bluegrowth.gr/wp-content/uploads/2018/03/%CE%93%CE%B1%CE%BB%CE%AC%CE%B6%CE%B9%CE%B1-%CE%91%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7-%CE%9C%CE%AC%CF%81%CF%84%CE%B9%CE%BF%CF%82-2018-web-final.pdf>



### 4. ECTN-Cultural Tourism-a lever for sustainable development

The main <http://www.culturaltourism-network.eu>

# Βιβλιογραφία

ΑΡΧΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (2016). ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΓΑΛΑΖΙΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ 2016 - 2026. Ανάκτηση από <http://www.anad.org.cy/images/media>

ΖΥΓΙΑΡΗΣ (2014). ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ ΓΙΑ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Λαλούμης, Δ. (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων. ΣΕΑΒ Αθήνα

Porter M. (2000), «Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy», Economic Development Quarterly, τόμ. 14, αρ. 1.



Σας ευχαριστώ