



**Σχολή Περιβάλλοντος, Γεωγραφίας &
Εφαρμοσμένων Οικονομικών**

Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

<<ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ>>

-Τοπική Ανάπτυξη-

**Μελλοντικά σενάρια ανάπτυξης συστάδων επιχειρήσεων στον τομέα
του τουρισμού**

Στυλιανός Βολικάκης

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Σδράλη Δέσποινα

ΑΘΗΝΑ, 2017

Σχολή Περιβάλλοντος, Γεωγραφίας & Εφαρμοσμένων Οικονομικών

Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

<<ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ>>

-Τοπική Ανάπτυξη-



ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Επίκουρη Καθηγήτρια Δέσποινα Σδράλη, Σχολή Περιβάλλοντος,
Γεωγραφίας & Εφαρμοσμένων Οικονομικών, Τμήμα Οικιακής
Οικονομίας και Οικολογίας,
Γνωστικό αντικείμενο: "Οικιακή Οικονομία – Βιώσιμη Ανάπτυξη"

(Επιβλέπουσα)

Καθηγήτρια Ελένη Θεοδοροπούλου, Σχολή Περιβάλλοντος,
Γεωγραφίας & Εφαρμοσμένων Οικονομικών, Τμήμα Οικιακής
Οικονομίας και Οικολογίας,

Γνωστικό αντικείμενο: "Αγροτική και Οικιακή Οικονομία"

Επίκουρος Καθηγητής Γεώργιος Μαλινδρέτος, Σχολή Περιβάλλοντος,
Γεωγραφίας & Εφαρμοσμένων Οικονομικών, Τμήμα Οικιακής
Οικονομίας και Οικολογίας,
Γνωστικό αντικείμενο: "Εφοδιαστική (Logistics)-Δίκτυα Διανομών"

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ιδέα να συμμετάσχω στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών “Βιώσιμη Ανάπτυξη” «γεννήθηκε» λίγο μετά την ολοκλήρωση της φοίτησής μου στο τμήμα Μεθοδολογίας Ιστορίας και Θεωρίας της Επιστήμης (Μ.Ι.Θ.Ε) του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής εργασίας, την Επίκουρη Καθηγήτρια Δέσποινα Σδράλη για την πολύτιμη καθοδήγησή της και την εμπιστοσύνη και εκτίμηση που μου έδειξε. Η συμβολή της κα. Σδράλη ήταν ιδιαίτερη και ανεκτίμητη. Η καθοδήγηση, η ενημέρωση και η ελευθερία που μου έδωσε, για να κάνω κάτι που πραγματικά αγαπώ, συνέβαλαν στο να εμπλουτίσω τους στόχους μου αλλά και να καταστούν ευκολότερα πραγματοποιήσιμοι. Θα ήθελα να αναφέρω ακόμη πως και η εύρεση θέματος της εργασίας κατέστη δυνατή μετά από συζήτηση που έγινε μεταξύ μας. Με τροφοδότησε με ιδέες και σκέψεις οι οποίες μου έδωσαν κίνητρο να ξεκινήσω με όρεξη να «εργάζομαι» για τη διπλωματική εργασία. Επίσης, είμαι ευγνώμων στα υπόλοιπα μέλη της εξεταστικής επιτροπής της διπλωματικής μου εργασίας, στην Καθηγήτρια κυρία Ελένη Θεοδωροπούλου και στον Επίκουρο Καθηγητή κύριο Γεώργιο Μαλινδρέτο, που δέχτηκαν να αποτελέσουν την τριμελή επιτροπή αλλά και από τους οποίους πήρα πολλά εφόδια ως καθηγητές στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Θερμές ευχαριστίες, λοιπόν, στη «συντονίστρια» της έρευνας και στα μέλη της τριμελούς εξεταστικής επιτροπής.

Ωστόσο, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές της Σχολής, των οποίων η συνεισφορά δεν περιορίστηκε μόνο σε ακαδημαϊκές γνώσεις. Τις ευχαριστίες μου θα ήθελα να εκφράσω και σε όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα, επιχειρηματίες του τομέα του τουρισμού που εδρεύουν και δραστηριοποιούνται κυρίως στο Νομό της Εύβοιας αλλά και σε όσους συνέβαλαν στον σχεδιασμό της έρευνας.

Όσον αφορά την οικογένειά μου, ό,τι και να πω είναι λίγο. Το λιγότερο που έκαναν ήταν η οικονομική τους στήριξη. Πολυάριθμες ήταν οι φορές που αισθάνθηκα πως μαζί αγχωθήκαμε, μαζί στεναχωρηθήκαμε αλλά και όλοι μαζί χαρήκαμε για τα αποτελέσματα που προέκυψαν. Χάρη στους γονείς μου έχω

καταφέρει τα όσα έχω κάνει έως σήμερα και πιστεύω πως δεν θα είμαι σε θέση να τους το ξεπληρώσω ποτέ.

ΑΘΗΝΑ 14/1/2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ερευνητικό ερώτημα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι ποιό είναι το μέλλον των επιχειρηματικών συνεργασιών (clusters) στον τομέα του τουρισμού, μεσοσύσης της οικονομικής κρίσης της Ελλάδας, με απώτερο σκοπό την εξαγωγή προτάσεων για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με τον τουριστικό τομέα. Η απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα επιχειρήθηκε μέσω της μεθόδου Delphi, η οποία περιλαμβάνει επαναλαμβανόμενους γύρους ερωτήσεων μεταξύ ειδικών (experts) για το θέμα που μελετάται. Στόχος της έρευνας ήταν να διαμορφωθεί ένα τελικό ομόφωνο σενάριο για το υπό μελέτη θέμα. Σύμφωνα με τους ειδικούς-συμμετέχοντες στην έρευνα, ο τουρισμός αρχικά στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό σε ξένους επισκέπτες. Ωστόσο, και η τοπική κοινωνία είναι ικανή να αναπτυχθεί εφόσον παράγει τοπικά προϊόντα που υποστηρίζονται στο σύνολό τους από ξένους και μη επισκέπτες. Τέλος, σημαντικός παράγοντας ανάδειξης μιας επιχειρηματικής συστάδας αποτελεί η ενημέρωση, που προσδίδει γνώση, και η εμπειρία του επιχειρηματία που γνωρίζει να ξεχωρίζει και να αντιμετωπίζει τις όποιες δυσκολίες εμφανιστούν στην πορεία της επιχειρηματικής του καριέρας.

Λέξεις Κλειδιά:

- Τουρισμός
- Συστάδες Επιχειρήσεων (clusters)
- Μέθοδος Delphi
- Γύροι Ερωτήσεων
- Ειδικοί (experts)

ABSTRACT

The question which the current research examines is about the future of business clusters in tourism at the heart of the economic crisis in Greece with the main purpose being the extraction of methods and scenarios which are related, directly or indirectly, to tourism. The solution of the research was tackled through the Delphi method, which is characterized by a particular process that involves continuous rounds of questions amongst experts for the subject that is being studied. The goal of the research was to reach a unanimous scenario for the subject in question. According to the experts-participants of the research, the tourism is mainly supported by foreign visitors. However, the local community is capable of development, if it produces local products that are supported in whole by the foreign and domestic visitors. Finally, an important factor for making a business cluster prominent is the information which is acquired by the knowledge and experience of the business people who know how to distinguish and fight the difficulties that can occur during their career.

Key Words:

- **Tourism**
- **Business Clusters**
- **Delphi method**
- **Rounds of questions**
- **Experts**

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	11
Κεφάλαιο 1^ο - Συστάδες επιχειρήσεων και δίκτυα.....	14
1.1 Θεωρητικές έννοιες και ορισμοί.....	15
1.2 Συγκριτική ανάλυση των συστάδων και των επιχειρηματικών δικτύων.....	16
1.3 Τα οφέλη από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε συστάδες.....	20
1.4 Πρακτικές ανάπτυξης συστημάτων – συστάδων επιχειρήσεων..	22
1.5 Πρακτικές ανάπτυξης επιχειρηματικών δικτύων.....	28
1.6 Μικρό-συστάδες στον τουρισμό.....	30
1.7 Διαδικασίες διαχείρισης της τουριστικής ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο.....	31
Κεφάλαιο 2^ο – Γνωριμία με τη μέθοδο Delphi.....	32
2.1 Ιστορική εξέλιξη της μεθόδου Delphi.....	32
2.2 Βασικά χαρακτηριστικά της μεθόδου Delphi.....	37
2.2.1 Γενικά χαρακτηριστικά.....	39
2.2.2 Διαδικασία μεθόδου.....	42
2.2.3 Επιλογή των ειδικών.....	44
2.2.4 Χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες των “γύρων” της Delphi.....	46
2.3 Χρόνος συγκέντρωσης δεδομένων.....	50
2.4 Ανατροφοδότηση πληροφοριών και ανάλυση δεδομένων.....	52
2.4.1 Ανατροφοδότηση.....	52
2.4.2 Ανάλυση δεδομένων.....	53

2.5	Εγκυρότητα και αξιοπιστία των Delphi.....	54
2.5.1	Εγκυρότητα.....	54
2.5.2	Αξιοπιστία.....	55
2.6	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.....	56
2.6.1	Πλεονεκτήματα.....	56
2.6.2	Μειονεκτήματα.....	57
Κεφάλαιο 3^ο – Μεθοδολογία.....		58
3.1	Εισαγωγή.....	58
3.2	Εφαρμογή της μεθόδου Delphi στον Τουρισμό.....	58
3.3	Αναζήτηση των ειδικών.....	59
3.4	Εφαρμογή 1ου Γύρου μεθόδου Delphi.....	64
3.5	Εφαρμογή 2ου Γύρου μεθόδου Delphi.....	70
3.6	Εφαρμογή 3ου Γύρου μεθόδου Delphi.....	75
Κεφάλαιο 4^ο – Αποτελέσματα.....		77
Κεφάλαιο 5^ο – Συμπεράσματα.....		87
5.1	Συμπεράσματα ερευνητικής διατριβής.....	87
5.2	Προτάσεις σχετικά με την ανάδειξη μιας επιχειρηματικής συστάδας στην Εύβοια.....	92
Βιβλιογραφία.....		96
Παράρτημα.....		100
I.	Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου-ερωτηματολογίου 1 ^{ου} γύρου μεθόδου Delphi.....	100
II.	Ερωτηματολόγιο 2 ^{ου} γύρου μεθόδου Delphi.....	101

Περιεχόμενα Πινάκων

1.Πίνακας 1. Σύνολο πρόσφατων ερευνών με μέθοδο Delphi.....	36
2.Πίνακας 2. Αρίθμηση και ομαδοποίηση απαντήσεων 1ου γύρου, με λέξεις κλειδιά.....	66
3.Πίνακας 3. Ο διάμεσος των απαντήσεων των Experts, του 2ου γύρου της Delphi.....	71
4.Πίνακας 4. Ερωτηματολόγιου 3ου Γύρου, κλίμακα Likert	75
5.Πίνακας 5. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης 1ου expert.....	79
6.Πίνακας 6. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης 2ου expert.....	80
7.Πίνακας 7. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης 3ου expert.....	81
8.Πίνακας 8. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης 4ου expert.....	82
9.Πίνακας 9. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης 5ου expert.....	83
10.Πίνακας 10. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης 6ου expert.....	84
11.Πίνακας 11. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης 7ου expert.....	85

12.Πίνακας 12. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης των ειδικών.....	86
---	----

Ευρετήριο Σχημάτων

1.Σχήμα 1.Το γενεαλογικό δέντρο της Delphi (Cuhls,1998).....	34
2. Σχήμα 2. Η διαδικασία της Delphi (Dalkey,1969).....	44

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός στην Ελλάδα υπήρξε από τους βασικούς πυλώνες ανάπτυξης, με σημαντική συμβολή στην αγορά εργασίας, παρουσιάζοντας συνεχή αύξηση στα έσοδα και στις αφίξεις επισκεπτών, καθοδηγούμενος από τη συνεχή προσπάθεια των τουριστικών επιχειρήσεων να αναβαθμίσουν τα προσφερόμενα τουριστικά προϊόντα.

Εν μέσω κρίσης οι επιχειρήσεις καλούνται να αναζητήσουν νέους τρόπους ανάπτυξης και λειτουργίας και να διαμορφώσουν συνθήκες που θα τις καταστήσουν βιώσιμες, και όχι απλά κερδοφόρες. Είναι λογικό πως όσο πιο δυσβάστακτη οικονομικά είναι μια κατάσταση, τόσο μεγαλύτερη ανάγκη υπάρχει για εξεύρεση καινοτόμων λύσεων που θα αυξήσουν τα κέρδη των επιχειρήσεων. Στην προσπάθεια αυτή και για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, συχνά οι επιχειρήσεις δημιουργούν τοπικά δίκτυα, τα οποία αναπτύσσονται σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και συνεργάζονται για τον ίδιο σκοπό.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των δυνατοτήτων για ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής συστάδας στην ευρύτερη περιοχή της Βόρειας Εύβοιας, μελετώντας και αναλύοντας τις απόψεις επιχειρηματιών του κλάδου. Από μία πιο ευρεία σκοπιά, η παρούσα εργασία στοχεύει στη μελέτη της έννοιας των επιχειρηματικών συστάδων, της εφαρμογής τους στον τομέα του τουρισμού και στη διερεύνηση του βαθμού αντίληψης του όρου μέσα από την οπτική των “ειδικών”. Ο ερευνητικός προβληματισμός συνοψίζεται στο ερώτημα: Ποιό είναι το μέλλον του τουρισμού στις συστάδες επιχειρήσεων στην περιοχή της Βορείου Ευβοίας. Η κατανόηση των μελλοντικών εξελίξεων στον τουρισμό θα γίνει στην παρούσα εργασία χρησιμοποιώντας το μεθοδολογικό πλαίσιο που προσφέρει η τεχνική Delphi. Η μέθοδος Delphi εφαρμόζεται και είναι γνωστή ως μέθοδος επικοινωνίας μεταξύ ειδικών (ή εμπειρογνημόνων)

“experts”, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων και επιχειρημάτων μεταξύ τους, ως προς ένα ζήτημα. Αυτό που διαφοροποιεί την Delphi από τις υπόλοιπες τεχνικές του είδους της είναι πως περιλαμβάνει, καθ’ όλη την εφαρμογή της, *‘την ανθρώπινη κρίση’*.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι ποιοτική, και είναι εις βάθος συνεντεύξεις με ειδικούς του χώρου. Για την έρευνα πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις με τους ειδικούς-συμμετέχοντες, κυρίως για την υλοποίηση του 1^{ου} γύρου της μεθόδου. Οι υπόλοιπες επαφές που χρειάστηκε να γίνουν, πραγματοποιήθηκαν είτε τηλεφωνικά είτε ηλεκτρονικά. Αξίζει να σημειώσουμε ότι οι επιλεγμένοι ειδικοί ήταν εξειδικευμένα μέλη που ασχολούνται με την τουριστική τους επιχείρηση και δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή της Εύβοιας. Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε πέντε (5) κεφάλαια.

- Στο πρώτο (1) κατά σειρά κεφάλαιο γίνεται λόγος για τις συστάδες επιχειρήσεων αλλά και τα επιχειρηματικά δίκτυα, δύο πολύ σημαντικοί πυλώνες στους οποίους θα βασιστεί το μεγαλύτερο μέρος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.
- Στο δεύτερο (2) κεφάλαιο της εργασίας ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο ποιοι αποτελούν τους συμμετέχοντες σε μεθοδολογικές έρευνες, όπως είναι η Delphi, οι λεγόμενοι ειδικοί (experts), καθώς επίσης και στους επαναλαμβανόμενους ‘γύρους’ ερωτήσεων που τη χαρακτηρίζουν. Μέσω των γύρων που συμπεριλαμβάνει η μέθοδος συλλέγονται, ταξινομούνται, ομαδοποιούνται και ανατροφοδοτούνται όλα τα απαραίτητα στοιχεία που απαιτούνται για τη διεξαγωγή ενός τελικού μελλοντικού σεναρίου.
- Στο τρίτο (3) κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν μέσα από την εφαρμογή της μεθόδου Delphi. Το κεφάλαιο ξεκινά και ολοκληρώνεται στηριζόμενο στα βήματα που πραγματοποιούνται για την εφαρμογή των γύρων της μεθόδου της εργασίας. Όλη αυτή η διαδικασία καταγράφεται στο παρόν

κεφάλαιο κατά βήμα και με λεπτομέρειες για καλύτερη κατανόηση των πεπραγμένων. Από την αρχή του κεφαλαίου προσδιορίζεται ο αριθμός των ειδικών που συμμετείχαν τελικά στην έρευνα αλλά και ο αριθμός των γύρων ερωτήσεων που επιτεύχθηκαν.

- Το τέταρτο (4) κεφάλαιο της εργασίας είναι η συλλογή των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή των γύρων της μεθόδου Delphi. Εδώ συλλέγονται τα αποτελέσματα με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα ακολουθήσουν στο επόμενο και τελευταίο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας. Στο παρόν κεφάλαιο, εκτός από την αναφορά των αποτελεσμάτων θα πραγματοποιηθούν τυχόν υποθέσεις και σχόλια ως προς τις απαντήσεις των ειδικών και τέλος, θα τεθούν σε ένα συγκριτικό 'παιχνίδι' μεταξύ τους.
- Στο πέμπτο (5) και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας. Ακολουθούν προτάσεις σχετικά με την ανάδειξη μιας επιχειρηματικής συστάδας στην Εύβοια, η βιβλιογραφία και τέλος το παράρτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΣΥΣΤΑΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΑ

Το ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον και οι ταχείες τεχνολογικές εξελίξεις εξαρτούν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης από την ικανότητά της να προσαρμόζεται με ταχύτητα στις εξωτερικές αλλαγές. Οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης, όπως η ικανότητα ανίχνευσης της αγοράς και η τεχνολογική ικανότητα, μπορούν να συμβάλουν προς την κατεύθυνση αυτή. Για να αντισταθμίσουν, όμως, τα πιθανά ελλείμματά τους σε εσωτερικούς πόρους, να μειώσουν το ρίσκο και τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής στις αλλαγές και ταυτόχρονα να αυξήσουν την καινοτομία τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να δικτυώνονται, να συμμετέχουν δηλαδή σε δίκτυα (networks) και σε συστάδες επιχειρήσεων (clusters). Μέσω της δικτύωσής τους, οι επιχειρήσεις αποκτούν διάφορα οφέλη, όπως πρόσβαση σε πληροφόρηση και οικονομικά κεφάλαια, φήμη, αύξηση της παραγωγικότητας και διεθνοποίηση. Το κεφάλαιο αυτό περιγράφει τα γενικά χαρακτηριστικά των δικτύων και των συστάδων επιχειρήσεων, καταδεικνύει τις διαφορές τους και παρουσιάζει τα οφέλη τους για τις επιχειρήσεις.

1.1 Θεωρητικές έννοιες και ορισμοί

Οι συστάδες επιχειρήσεων, στην αγγλική τους ονομασία 'clusters', είναι: «γεωγραφικά κοντινές επιχειρήσεις και άλλοι φορείς, εγκατεστημένες σε γειτνιάζουσες περιοχές, οι οποίες αλληλεπιδρούν για την επίτευξη κοινών στρατηγικών, με την υλοποίηση προγραμματισμένων ενεργειών σε καθορισμένους τομείς δραστηριοτήτων και αλληλεπιδρούν με τη βοήθεια της τεχνολογίας για την υλοποίηση ενεργειών σε συγκεκριμένους τομείς» (Ketels, 2009).

Βασικό χαρακτηριστικό μιας επιχειρηματικής συσπείρωσης είναι η εταιρικότητα, η ισότητα των μελών που την απαρτίζουν και η βιωσιμότητα του εγχειρήματος. Η δημιουργία μιας επιχειρηματικής συστάδας γίνεται συνήθως έπειτα από συλλογική πρωτοβουλία, με την εμπύχωση άτυπου «ηγέτη».

Από την άλλη πλευρά, τα δίκτυα επιχειρήσεων είναι τουλάχιστον τρεις επιχειρήσεις που συνάπτουν κοινή σύμβαση συνεργασίας για να υλοποιήσουν εξ αρχής προδιαγεγραμμένες δράσεις εντός συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα. Αυτά τα δίκτυα επιχειρήσεων ενσωματώνουν ποικίλα χαρακτηριστικά και μπορούν να έχουν τη μορφή υπεργολαβιών, στρατηγικών συμμαχιών, συμφωνιών μεταφοράς τεχνογνωσίας κ.λπ. Τα δίκτυα που συνδέονται με τη διασφάλιση «άυλων» στόχων είναι ευρύτερης μορφής και χαρακτηρίζονται από τη δημιουργία «κοινωνικού κεφαλαίου» (affiliation networks). Η δημιουργία ενός φυσικού δικτύου γίνεται με πρωτοβουλία μιας επιχείρησης, η οποία αναλαμβάνει έναν -κοινά αποδεκτό- ηγετικό ρόλο. Ένα επιτυχημένο δίκτυο μπορεί να μετεξελιχθεί σε κοινωνικό κεφάλαιο και σε cluster, καλλιεργώντας σταδιακά τα στοιχεία της εταιρικότητας.

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω ορισμό, τα δίκτυα μπορούν να διακριθούν σε προσωπικά και εταιρικά. Τα προσωπικά δίκτυα είναι οι σχέσεις συνεργασίας ενός ατόμου με άλλα άτομα. Προσωπικά δίκτυα με ιδιαίτερη βαρύτητα είναι αυτά του Διευθύνοντος Συμβούλου της

επιχείρησης και των μελών της Ανώτατης Διοίκησης. Ιδιαίτερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), το προσωπικό δίκτυο του Διευθύνοντος Συμβούλου θεωρείται ως ισοδύναμο του επιχειρηματικού δικτύου λόγω του μικρού αριθμού των εργαζομένων.

Τα επιχειρηματικά δίκτυα μπορεί να είναι άτυπα (informal) ή τυπικά (formal) και αφορούν στις σχέσεις της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, Μέσα από τη συνεργασία τους, οι επιχειρήσεις συμπληρώνουν η μία την άλλη και επιτυγχάνουν στόχους τους οποίους δε θα μπορούσαν να επιτύχουν μεμονωμένα (Νικηφόρου Η., 2012).

1.2 Συγκριτική ανάλυση των συστάδων και των επιχειρηματικών δικτύων

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

Τυχαία ή μεθοδευμένη	Δημιουργία δικτύου	Σχηματισμός
συνεργασία	→ επιχειρήσεων	→ συστάδων
μεταξύ επιχειρήσεων	(networking)	επιχειρήσεων

Παρόλα αυτά υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των συνεργατικών αυτών μορφών.

Οι βασικότερες διαφορές αφορούν στην ευελιξία της συνεργασίας και το γεωγραφικό προσδιορισμό. Οι σχέσεις των επιχειρήσεων είναι καθορισμένες μέσα από συμβάσεις συνεργασίας (χρονικός ορίζοντας συνεργασίας, πεδίο συνεργασίας, ενέργειες), ενώ στις συστάδες οι σχέσεις είναι πιο ελαστικές (Παπαχρόνη & Μαύρη, 2006). Στα δίκτυα καθορίζεται εξ αρχής ποιοι θα συμμετέχουν, ενώ στις συστάδες δεν τίθενται περιορισμοί. Όσο περισσότερες οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν τόσο καλύτερα. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις συστάδες διαθέτουν ανταγωνιστικά προϊόντα, απευθύνονται στους ίδιους δηλαδή πελάτες εκτός της συστάδας, κάτι που δεν συμβαίνει στα δίκτυα. Τέλος, οι συστάδες – clusters επιχειρήσεων συχνά προσδιορίζονται από τη γεωγραφική τους συγκέντρωση, ενώ στα δίκτυα δεν απαιτείται η φυσική παρουσία της επιχείρησης σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Οι συστάδες και τα δίκτυα επιχειρήσεων συχνά θεωρούνται ως έννοιες ταυτόσημες. Κι αυτό γιατί τα δίκτυα αποτελούν βασικό δομικό στοιχείο των συστάδων επιχειρήσεων. Η ύπαρξη δικτύων μέσα στις συστάδες διευκολύνει τη συνεργασία σε διάφορα θέματα, όπως εκπαίδευση, χρηματοδότηση, τεχνολογική ανάπτυξη, σχεδιασμός προϊόντων, μάρκετινγκ, εξαγωγές και διανομή (Andersson et al, 2004).

Οι βασικές διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ των συστάδων και των επιχειρηματικών δικτύων είναι:

- ✓) Οι συστάδες αποτελούνται από πολύ μεγαλύτερο εύρος επιχειρήσεων σε σύγκριση με τα δίκτυα.
- ✓) Οι συστάδες έχουν συγκεκριμένο γεωγραφικό προσδιορισμό σε αντίθεση με τα δίκτυα.

- ✓) Οι συστάδες έχουν ευρύτερο στρατηγικό στόχο από τα δίκτυα. Μέσα σε μια συστάδα μπορούν να λειτουργούν παράλληλα πολλά διαφορετικά δίκτυα σε διάφορα επίπεδα.

Διαφορές συστάδων επιχειρήσεων από τα επιχειρηματικά δίκτυα

ΣΥΣΤΑΔΕΣ (CLUSTERS)

- Συνήθως οι επιχειρήσεις μέλη της συστάδας γειτνιάζουν
- Όσο περισσότερα τα μέλη τόσο καλύτερα
- Η συμμετοχή των μελών είναι ισότιμη
- Οι σχέσεις είναι ελαστικές
- Αποτελούν ξεχωριστή οντότητα που εξελίσσεται (νέα εταιρεία)
- Οι επιχειρήσεις - μέλη διαθέτουν συνήθως ανταγωνιστικά προϊόντα / υπηρεσίες
- Ενθαρρύνουν την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή
- Δύνανται να περιέχουν δίκτυα επιχειρήσεων
- Οι στόχοι μπορεί να είναι ποικίλοι και πάντως διαφορετικοί από τις επιχειρήσεις που τις απαρτίζουν (π.χ. εξυπηρέτηση του κοινού οφέλους)

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ

- Δεν τίθενται γεωγραφικοί περιορισμοί
- Ο αριθμός των μελών καθορίζεται εξ αρχής και συνήθως δεν μεταβάλλεται
- Η συμμετοχή των μελών δεν είναι πάντα ισότιμη
- Οι σχέσεις των μελών είναι καθορισμένες
- Αποτελούν δραστηριότητα των επιχειρήσεων που τα αποτελούν
- Οι επιχειρήσεις-μέλη των δικτύων διαθέτουν συνήθως συμπληρωματικά προϊόντα / υπηρεσίες
- Τα δίκτυα επιτρέπουν την ανάπτυξη εξειδικευμένων υπηρεσιών σε χαμηλότερο κόστος
- Δεν δύνανται να περιέχουν συστάδες
- Οι στόχοι των δικτύων είναι ομοειδείς με τους στόχους των επιχειρήσεων που τα απαρτίζουν

1.3 Τα οφέλη από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε συστάδες

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

Ερευνητές, εφευρέτες, φοιτητές και μελλοντικοί επιχειρηματίες μπορούν να διεκδικήσουν ένα ξεκίνημα για την καινοτόμο ιδέα τους μέσα από τη συμμετοχή και λειτουργία των επιχειρήσεών τους σε μία συστάδα – cluster της τεχνολογικής τους περιοχής. Η συμπληρωματικότητα και η συνεργασία προσδίδει ιδιαίτερο πλεονέκτημα στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις μέσα από την καλλιέργεια δεξιοτήτων στη διαχείριση έργων, την ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων και στις τεχνικές διαπραγμάτευσης (Τσιακάλη και Πουλάκη, 2010). Επιπλέον, μέσα από το cluster διευκολύνεται τόσο η πρόσβαση σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ή κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital), όσο και οι διαδικασίες μεταφοράς τεχνολογίας, υπηρεσίες εξειδικευμένου νομικού περιεχομένου (π.χ. ζητήματα κατοχύρωσης πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας).

Μέσω της ανάπτυξης συστάδων επιχειρήσεων, επιτυγχάνεται ευκολότερα και αμεσότερα η διάχυση της πληροφορίας και

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

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

Στις περιπτώσεις όπου οι συστάδες αναπτύσσονται σε αποκεντρωμένες γεωγραφικά περιοχές τα οφέλη για την εκάστοτε περιφέρεια και τους κατοίκους της είναι πολλαπλάσια. Η ανάπτυξη μιας τέτοιας συστάδας επιχειρήσεων αυξάνει τη συμμετοχή των τοπικών παραγόντων είτε πρόκειται για επιχειρήσεις, ινστιτούτα είτε για πανεπιστημιακά και τεχνολογικά ιδρύματα, με αποτέλεσμα τη δημιουργία θέσεων εργασίας για τους νέους (Αρβανίτης και Παναγόπουλος, 2010). Επιπλέον, ενδυναμώνεται η τοπική κοινωνία και η κοινωνική συνοχή. Όλα τα παραπάνω επιδρούν στην αύξηση της ποιότητας, στη μείωση του κόστους και στην αύξηση της εμπορευσιμότητας του παραγόμενου προϊόντος, δηλαδή αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

1.4 Πρακτικές ανάπτυξης συστημάτων – συστάδων επιχειρήσεων

Η ανάπτυξη των συστάδων – clusters ουσιαστικά διακρίνεται σε τέσσερεις φάσεις, οι οποίες είναι:

- 1) Σύσταση
- 2) Ανάπτυξη
- 3) Λειτουργία και
- 4) Μετασχηματισμός

Στην πρώτη φάση αναγνωρίζεται η ανάγκη ανάπτυξης μιας συστάδας και γίνονται οι προπαρασκευαστικές ενέργειες για τη σύστασή της. Η ανάγκη είτε προκύπτει από την αγορά και εκφράζεται από έναν ιδιώτη/μια ομάδα ατόμων (bottom-up approach), είτε δημιουργείται ανταποκρινόμενη σε πολιτικές (top-down approach) που υλοποιούνται από την πολιτεία (Anders Joest Hingel, 1993). Στη δεύτερη φάση η συστάδα-cluster αναπτύσσεται. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζεται η στρατηγική και ο στόχος της συστάδας- cluster, αποφασίζονται οι δράσεις που θα υλοποιεί, ορίζεται η διοίκησή του και αναζητείται χρηματοδότηση. Στην τρίτη φάση η συστάδα-cluster αρχίζει να παρέχει υπηρεσίες προς τα μέλη, ενώ στην τέταρτη επανεξετάζει τη στρατηγική και το στόχο ώστε να ευθυγραμμίζεται κάθε φορά με τις επιχειρήσεις μέλη της και τις ανάγκες της αγοράς.

Αφού η ανάπτυξη ολοκληρωθεί, για να είναι επιτυχημένη μια συστάδα- cluster, θα πρέπει μέσα από τα στάδια ανάπτυξης να έχει κατ' ελάχιστον διασφαλιστεί ότι υπάρχουν: Δεσμοί εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, κανάλια διάχυσης πληροφορίας και Χρηματοδότηση

Στην τρίτη φάση η συστάδα ξεκινά τη λειτουργία της, την υλοποίηση δηλαδή ενεργειών προς όφελος των επιχειρήσεων μελών. Σε κάθε φάση ανάπτυξης των συστάδων-clusters παρουσιάζονται βέλτιστες πρακτικές, συστατικά επιτυχίας (Λαϊνός, 2013):

1η φάση: Σύσταση του cluster

- Ύπαρξη πολιτειακής στήριξης στο αρχικό στάδιο ανάπτυξης. Η παροχή υποστήριξης από την τοπική διοίκηση κατά τα πρώτα στάδια του cluster και η ενθάρρυνση επιχειρήσεων να συμμετέχουν σε αυτό συμβάλλει στην ταχύτερη ανάπτυξή του.
- Συνεργασία με πανεπιστήμια. Τα πανεπιστήμια που λειτουργούν στην περιφέρεια του cluster αναδεικνύονται σε σημαντικούς φορείς παραγωγής εξειδικευμένης γνώσης, καθώς λειτουργούν ως κέντρα για την παροχή εκπαίδευσης, τη διάχυση και ανταλλαγή γνώσεων, αλλά και ως καταλύτης για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας και συνεργασίας διαφορετικών επιχειρήσεων.
- Ενθάρρυνση συμμετοχής όσο το δυνατόν περισσότερων επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη clusters προϋποθέτει τη συμμετοχή πολλών επιχειρήσεων. Όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των μελών, τόσο περισσότερες οι δυνατότητες συνεργασίας και οι συνέργιες μεταξύ τους.

2η φάση: Ανάπτυξη του cluster

- Επιλογή στενού εύρους πεδίο δραστηριοποίησης του cluster. Εάν ένα cluster στοχεύει σε δραστηριότητες για την προώθηση επιχειρήσεων στον τομέα π.χ. των τροφίμων, έχει λιγότερες πιθανότητες να αναλάβει εστιασμένες πρωτοβουλίες για τις επιχειρήσεις του κλάδου, σε σχέση με το αν αναλάμβανε δράσεις για την προώθηση π.χ. της παραγωγής ελαιόλαδου.
- Ανάπτυξη cluster μετά από σύγκριση και αξιολόγηση με άλλα clusters αντίστοιχης φάσης και προσανατολισμού. Η σύγκριση πρωτοβουλιών τύπου cluster μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη ενός cluster. Πρέπει, όμως, τα clusters που συγκρίνονται να έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά, ώστε να μπορούν να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα με ασφάλεια.

- Προσανατολισμός στη συνεχή υλοποίηση ενεργειών. Η συνεχής ανάληψη πρωτοβουλιών από ένα cluster συμβάλλει στη δέσμευση των μελών του στους σκοπούς του cluster και στη διασφάλιση ενεργών μελών. Για παράδειγμα, η υλοποίηση ενός site με δυνατότητα διαδραστικής επικοινωνίας των μελών είναι λιγότερο κοστοβόρα ενέργεια και έχει άμεσα αποτελέσματα για τα μέλη από την υλοποίηση ενός προγράμματος προώθησης του cluster.
- Υλοποίηση πρώτα των μικρού μεγέθους ενεργειών με άμεσα αποτελέσματα. Εάν κατά τα πρώτα στάδια λειτουργίας οι ενέργειες που αναληφθούν δεν έχουν άμεσα αποτελέσματα και οφέλη για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν, πολλές θα αποτραβηχτούν από το σχηματισμό γιατί θα θεωρήσουν ότι δε βοηθάει στην ανάπτυξή τους.
- Διασφάλιση κοινωνικής αποδοχής. Η πρωτοβουλία ανάπτυξης cluster για να επιτύχει χρειάζεται κοινωνική αποδοχή. Τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, προβάλλοντας την πρωτοβουλία ανάπτυξης cluster και τα αμοιβαία οφέλη που προκύπτουν, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά προς την κατεύθυνση αυτή.

3η φάση: Λειτουργία του cluster

- Ανάληψη της διοίκησης από ιδιώτες. Οι δημόσιοι φορείς δύνανται αρχικά να παίζουν τον πρώτο ρόλο στη δημιουργία cluster από την ώρα όμως που αρχίζουν να συμμετέχουν επιχειρήσεις, τη διοίκηση πρέπει να αναλαμβάνει η ιδιωτική πρωτοβουλία.
- Σαφής καταμερισμός εργασιών. Για την υλοποίηση των πρωτοβουλιών που έχουν συμφωνηθεί από την ομάδα διοίκησης του cluster, απαιτείται να γίνουν μια σειρά ενεργειών. Οι ενέργειες αυτές καλό είναι να αναληφθούν από περισσότερους από έναν φορείς, προκειμένου να γίνει καταμερισμός εργασιών. Έτσι, ο φόρτος θα επιμεριστεί, θα υλοποιηθούν περισσότερες ενέργειες εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου και οι φορείς θα έχουν την ευκαιρία να συνεργαστούν μεταξύ τους.

Η συγκρότηση – ανάπτυξη ενός cluster μπορεί να τυποποιηθεί σε επιμέρους βήματα (Anders Joest Hingel, 1993). Στην παρούσα ενότητα, επιχειρείται μια τέτοια προσέγγιση, μέσω τεσσάρων «βημάτων»:

1. Ανάπτυξη κοινής αντίληψης και στόχων - εδραίωση εμπιστοσύνης των εν δυνάμει μελών της συστάδας

Το πρώτο βήμα είναι να προετοιμαστεί το έδαφος, να βρεθούν οι επιχειρήσεις που θα συμμετάσχουν. Για το σκοπό αυτό απαιτείται να παρουσιαστούν τα αμοιβαία οφέλη που θα έχουν οι επιχειρήσεις μέσα από αυτό και να τονιστεί ότι η συνεισφορά του cluster είναι μεγαλύτερη από αυτή του κάθε φορέα αν λειτουργούσε ανεξάρτητα. Στη συνέχεια, πρέπει να εδραιωθεί εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών. Η εδραίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του cluster συμβάλλει στη διάχυση πληροφορίας μεταξύ των μελών, στην ανταλλαγή ιδεών, στην καλή συνεργασία μεταξύ τους, στην από κοινού ανάληψη έργων κ.λπ. και αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη λειτουργία του cluster. Η εμπιστοσύνη είναι ιδιαίτερη σημαντική παράμετρος, καθώς οι επιχειρήσεις λειτουργούν παραδοσιακά με γνώμονα το εταιρικό συμφέρον, διαμορφώνουν αυτόνομα εταιρικές στρατηγικές ή έχουν χαρακτηριστικά όπως μυστικοπάθεια κ.τ.λ.

Για να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη απαιτείται να υλοποιηθούν συγκεκριμένες δράσεις που να ενθαρρύνουν τη διάχυση πληροφορίας και να προωθούν την ανάπτυξη δικτύου προηγμένης γνώσης (advanced knowledge networks). Η εργασία αυτή από μόνη της είναι δύσκολη. Απαιτείται να επιλυθούν θέματα, όπως σε ποιο βαθμό κάθε πληροφορία είναι κοινοποιήσιμη στα μέλη του δικτύου, αφού τα μέλη είναι από τη μία συνεργάτες εντός του δικτύου και από την άλλη ανταγωνιστές εκτός αυτού. Σημαντική είναι όμως και η διατήρηση της εμπιστοσύνης. Προκειμένου να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη, πρέπει να αποφεύγεται η εκμετάλλευση ιδεών των μελών που μπορεί να προβούν εις βάρος των υπολοίπων μελών.

2. Ανάπτυξη στρατηγικών δεσμών (Φάση εταιρικότητας)

Το επόμενο βήμα για την ανάπτυξη cluster είναι ο προσδιορισμός και η ανάπτυξη στρατηγικών δεσμών ή αλλιώς η ανάπτυξη τυπικών δεσμών συνεργασίας (formalising linkages). Το βήμα αυτό ουσιαστικά μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της περιοχής, των δεξιοτήτων των μελών του cluster και τον εντοπισμό των αδυναμιών.

Η διάγνωση των δυνάμεων και αδυναμιών του cluster μπορεί αργότερα να εξελιχθεί σε μηχανισμό για την επισκόπηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του cluster και την παρακίνηση των μελών για πιο στενές συνεργασίες, τόσο μεταξύ τους, όσο και με πανεπιστήμια και ερευνητικά ινστιτούτα. Ο μηχανισμός αυτός μπορεί να συντελέσει στην αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν και να καθοδηγήσει δυνητικούς εταίρους, ώστε να αναγνωρίσουν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά πιθανές συνεργασίες σε τομείς, όπως είναι η έρευνα και ανάπτυξη R&D, προμήθειες και πωλήσεις.

3. Ανάπτυξη στρατηγικής και οράματος (Φάση προγραμματισμού)

Στόχος είναι να διαμορφωθεί κοινό όραμα, στόχος και στρατηγική. Απαιτείται να αποτυπωθεί η παρούσα κατάσταση και να εκτιμηθεί ποιες θα είναι οι ανάγκες της αγοράς στο μέλλον. Για να επιτευχθεί αυτό χρήσιμο είναι να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με έμπειρα άτομα, να διοργανωθούν συζητήσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και των ειδικών της αγοράς, να ανταλλάγουν ιδέες (brainstorming) κ.λπ. Το όραμα στα πρώτα βήματα ανάπτυξης του cluster μπορεί να είναι πολύ ευρύ, σταδιακά όμως μπορεί να γίνει πιο εστιασμένο και συγκεκριμένο. Άλλα μεγέθη μέτρησης της ανάπτυξης και επιτυχημένης πορείας των clusters μπορεί να είναι οι εξαγωγές, ο αριθμός απασχολούμενων, ο αριθμός των επιχειρήσεων κορμού που συμμετέχουν ή ο αριθμός των επισκεπτών.

4. Υλοποίηση του cluster (Ωρίμανση συστάδας)

Αφού αναπτυχθεί η στρατηγική και το όραμα του cluster, το επόμενο βήμα είναι η υλοποίηση. Χρειάζεται να αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης των πρωτοβουλιών που θα αναπτύξει το cluster. Οι δράσεις αυτές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. 1) δράσεις που έχουν στόχο τη βελτίωση της δυναμικής του cluster και 2) δράσεις που έχουν στόχο τη βελτίωση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί το cluster. Αναλυτικότερα, το σχέδιο δράσης θα πρέπει, πέρα από το να προσδιορίσει ποιες δράσεις θα υλοποιηθούν, να προδιαγράψει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, να αναγνωρίσει τους απαιτούμενους πόρους, να προσδιορίσει ποιοι από το cluster έχουν την τεχνογνωσία και τις δεξιότητες και θα μπορούσαν να εμπλακούν. Για την υλοποίηση του σχεδίου δράσης δύναται να συσταθούν ομάδες δράσεις με τη συμμετοχή ενός τουλάχιστον μέλους της ομάδας διοίκησης.

Ακόμα, όμως, και στην περίπτωση που το cluster αναπτυχθεί πλήρως, θα πρέπει να εξελίσσεται, καθώς οι απαιτήσεις της αγοράς μεταβάλλονται και οι ίδιες οι επιχειρήσεις που το αποτελούν μετασχηματίζονται. Έτσι, τα clusters πρέπει συνεχώς να επανεξετάζουν το όραμα και τη στρατηγική τους, προκειμένου να παραμείνουν καινοτόμα. Αντίστοιχα, θα πρέπει να αναμορφώνουν κάθε φορά τους στόχους και το σχέδιο δράσης, ανταποκρινόμενα στις συνεχώς εξελισσόμενες συνθήκες και στις ανάγκες της αγοράς.

Αφού ολοκληρωθεί ο κύκλος της ανάπτυξης, συνιστάται η θεσμοθέτησή του, να ιδρυθεί, δηλαδή, μια εταιρεία. Στόχος είναι η νέα εταιρεία που θα φιλοξενεί το cluster να είναι αυτοχρηματοδοτούμενη και ο εμπνευστής του cluster (facilitator) να παραμείνει ενεργό μέλος της ομάδας διοίκησης της εταιρείας. Αυτή η νέα εταιρεία θα παρέχει υπηρεσίες σε στενότερο γεωγραφικό εύρος σε σχέση με τις επαγγελματικές και άλλες εμπορικές ενώσεις, αλλά θα εξυπηρετεί μεγαλύτερο πλήθος επιχειρήσεων μέσα στην περιοχή αυτή, δηλαδή τις επιχειρήσεις μέλη του cluster. Η εταιρεία θα λειτουργεί προς το συμφέρον των μελών της.

1.5 Πρακτικές ανάπτυξης επιχειρηματικών δικτύων

Σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες, οι επιχειρήσεις που ιδρύουν και συμμετέχουν σε δίκτυα έχουν καλύτερα αποτελέσματα από άλλες που δεν αναπτύσσουν αντίστοιχη δραστηριότητα. Τα δίκτυα συνεισφέρουν στη διάχυση της πληροφορίας και συμβάλλουν στην ανάπτυξη της γνώσης, η οποία με τη σειρά της μπορεί να οδηγήσει σε αναδιάρθρωση της δομής και οργάνωσης της εταιρείας για την καλύτερη λειτουργία της, αλλά και στην αλλαγή των σχέσεών της με άλλες επιχειρήσεις, π.χ. τους προμηθευτές.

Οι επιχειρήσεις για να αναπτύξουν ή να συμμετέχουν με επιτυχία σε δίκτυα θα πρέπει καταρχήν να προσδιορίσουν το στόχο του δικτύου. Ο στόχος μπορεί να είναι τόσο ευρύς, όπως η ανταλλαγή ιδεών και η διάχυση πληροφοριών, ή πιο εστιασμένος, όπως η προώθηση των εξαγωγών των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο δίκτυο μέσω της ανάληψης συγκεκριμένων προωθητικών ενεργειών. Στη συνέχεια, θα πρέπει να βρουν την εταιρεία (ή τις εταιρείες) που θα συνεργαστούν. Η αναζήτηση εταίρου θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα τα κοινά ενδιαφέροντα, την κουλτούρα, τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις. Οι συνεργάτες μπορεί να ανήκουν σε παρόμοιους κλάδους ή τομείς δραστηριότητας (οριζόντιες συνεργασίες), να αποτελούν διαφορετικά τμήματα της ίδιας εφοδιαστικής αλυσίδας (κάθετες συνεργασίες) ή να προέρχονται από συμπληρωματικούς τομείς ή κλάδους (διαγώνιες συνεργασίες) (Anders Joest Hingel, 1993). Σε κάθε περίπτωση απαιτούμενο συστατικό για την επίτευξη του στόχου του δικτύου είναι η εδραίωση εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργατών.

Αφού προσδιοριστεί η ομάδα των επιχειρήσεων, πρέπει να αποφασιστεί ο χρονικός ορίζοντας και ο τύπος της συνεργασίας. Συχνά, οι συνεργασίες αυτές έχουν τριετή έως τετραετή διάρκεια, ενώ σε ό,τι αφορά τον τύπο συνεργασίας υπάρχουν πολλές επιλογές. Άλλα δίκτυα είναι άτυπα και άλλα είναι πιο δομημένα και βασίζονται σε πρωτόκολλα συνεργασίας (συμβάσεις) που έχουν υπογραφεί από τα μέλη του δικτύου. Υπάρχουν μάλιστα περιπτώσεις που το δίκτυο

λαμβάνει τη μορφή διακριτής επιχείρησης με συγκεκριμένο σκοπό. Αφού συσταθεί το δίκτυο, πρέπει να προσδιοριστούν οι ενέργειες που θα υλοποιήσει και ο τρόπος χρηματοδότησής τους. Στο στάδιο αυτό καθοριστικό είναι οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτουν οι συνεργάτες να είναι συμπληρωματικοί, ώστε να μπορούν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά για την προώθηση του στόχου του δικτύου.

Όταν το δίκτυο συσταθεί, για την αποτελεσματική λειτουργία του, απαιτείται να υπάρχει ενεργός διοίκηση. Τα άτομα που θα συμμετέχουν στη διοίκηση του δικτύου ορίζονται κάθε φορά από τις επιχειρήσεις μέλη του δικτύου. Συνήθως, μέλη της διοίκησης του δικτύου είναι στελέχη των επιχειρήσεων που το απαρτίζουν, ώστε να προάγουν τους στόχους του δικτύου και ταυτόχρονα να προωθούν τα συμφέροντα των επιχειρήσεων που αντιπροσωπεύουν.

Σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν συμμετέχουν εύκολα σε τέτοιες μορφές συνεργασίας. Ανασταλτικοί παράγοντες φαίνεται να είναι οι περιορισμένοι πόροι που έχουν οι μικρές επιχειρήσεις, αλλά και η δυσκολία που αντιμετωπίζουν να βρουν τον κατάλληλο συνεργάτη (Μαρινίδης και Παναγόπουλος, 2010). Προκειμένου να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά και να συμμετέχουν όλο και περισσότερες μικρές επιχειρήσεις σε δίκτυα, υλοποιούνται σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο συγκεκριμένες δράσεις ενίσχυσης. Οι δράσεις που έχουν έως σήμερα ολοκληρωθεί κατά κύριο λόγο στοχεύουν στο να ενθαρρύνουν τις μικρές επιχειρήσεις να δημιουργήσουν δίκτυα παρουσιάζοντας τα οφέλη για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν, να τις βοηθήσουν να βρουν κατάλληλους συνεργάτες και να τις παροτρύνουν να συμμετέχουν σε δίκτυα χρηματοδοτώντας τις δράσεις των δικτύων.

1.6 Μικρό-συστάδες στον τουρισμό

Σε ένα ποιοτικό επίπεδο, υπάρχουν περιγραφικές αναλύσεις τουριστικών προορισμών που αναπτύσσονται αρχικά από μια συστάδα εταιριών βασισμένη σε ένα κοινό οικονομικό θέμα. Η πιο εμφανής είναι του Seaton (1996,1999) στο Ηνωμένο Βασίλειο, η οποία εικονογραφεί την χωρητικότητα μιας τουριστικής αγοράς σε ένα τοπικό περιβάλλον. Επίσης, ο Nilson (2001) αφηγείται την ιστορία διακοσιών ετών του Are Valley, στη Σουηδία, όπου μικρές συστάδες παροχών φιλοξενίας έχουν επεκταθεί επαναπροσδιορίζοντας και αναζωογονώντας τις δραστηριότητες της περιφέρειας. Στην Αυστραλία, υπάρχουν πολλοί μικροί περιφερειακή τουριστικοί προορισμοί που έχουν προκύψει, όπου ο κάθε ένας βασίζεται σε μια τοπική ειδίκευση. Πρώην ψαροχώρια έχουν επαναπροσδιοριστεί ως παραθαλάσσια κέντρα ελεύθερου χρόνου ή εμπορευματοποίησαν τον στόχο τους στην πνευματική κληρονομιά και στη μουσική, ενώ κάποιες περιοχές παραμένουν ως κέντρα κρασιού, καθώς άλλες ειδικεύονται στο φαγητό και στην τοπική παραγωγή για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των επισκεπτών. Οι επιτυχημένες συστάδες σε μια τουριστική αγορά είναι ικανές να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας και ευκαιρίας, και να προκαλέσουν επενδύσεις.

Μια μελέτη συστάδων σε εμπόρους με αντίκες στην Πενσυλβάνια βρήκε τις δραστηριότητες τους να είναι η πηγή του τοπικού εγχώριου τουριστικού εμπορίου. Παρόμοια, στην Αυστραλία, συστάδες εμπόρων αντίκας παρακίνησαν την ανάπτυξη άλλων επιχειρήσεων μεταφέροντας συμπληρωματικά αγαθά και υπηρεσίες.

1.7 Διαδικασίες διαχείρισης της τουριστικής ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο

Η αποκέντρωση σε θεσμικό επίπεδο, σε συνδυασμό με την μεγαλύτερη εμπλοκή των φορέων, οι οποίοι συνδέονται σε τοπικό επίπεδο με την ανάπτυξη του τουρισμού, έχουν οδηγήσει σε νέα δεδομένα στη διαχείριση τουριστικών πόρων και περιοχών –πόλεων ή κοινοτήτων (Παπαχρόνη και Μαύρη, 2006).

- Ένα πρώτο χαρακτηριστικό των διαδικασιών διαχείρισης είναι η τοπική τους διάσταση, η οποία αφορά συνήθως στα επίπεδα τόσο του σχεδιασμού και προγραμματισμού όσο και της διαχείρισης και ελέγχου. Συνήθως αυτό επιτυγχάνεται μέσω των φορέων των ΟΤΑ (Δήμος, Νομαρχία) οι οποίοι ασχολούνται με τη διαχείριση της τουριστικής ανάπτυξης.
- Συχνά η διαχείριση έχει ένα σύνθετο χαρακτήρα επιδιώκοντας να συνδυάσει τη χρήση τουριστικών πόρων τόσο από τους τουρίστες ή τους παραθεριστές, όσο και από εκδρομείς οι οποίοι παραμένουν στην περιοχή για μικρό χρονικό διάστημα. Σε αυτό το πλαίσιο συνδυάζονται πολιτικές διαχείρισης τόσο τουριστικών υποδομών, όσο και υποδομών οι οποίες συνδέονται με τον ελεύθερο χρόνο. Το χαρακτηριστικό της συνδυασμένης διαχείρισης σχετίζεται με τη σύνθεση της ζήτησης, η οποία έχει συχνά έντονα τοπικό ή περιφερειακό χαρακτήρα ή περιορίζεται μόνο σε τουρίστες του εσωτερικού τουρισμού.
- Η συμμετοχή ενός μεγάλου αριθμού τοπικών φορέων, ομάδων συμφερόντων ή επαγγελματικών ενώσεων αποτελεί, τέλος, ένα σύνηθες χαρακτηριστικό αυτών των διαδικασιών. Η τάση αυτή – ιδιαίτερα στις αναπτυγμένες –ενισχύεται θεσμικά, ενώ συχνό είναι και το αποτέλεσμα πολυετών προσπάθειών αυτών των φορέων να εμπλακούν στις διαδικασίες σχεδιασμού διαχείρισης και ελέγχου της πορείας της τοπικής τουριστικής ανάπτυξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ DELPHI

2.1 Ιστορική εξέλιξη της μεθόδου Delphi

Η μεθοδολογία DELPHI προέρχεται από τον χώρο της ποιοτικής έρευνας και αποσκοπεί στην επίτευξη σύγκλισης μεταξύ εμπειρογνομώνων. Η μεθοδολογία αυτή, η οποία αρχικά αναπτύχθηκε για στρατιωτικούς σκοπούς στα τέλη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου στις Η.Π.Α. στο πλαίσιο του Σχεδίου R.A.N.D. (Project for Research and Development, 1944) από τον Theodor von Karman, αποτελεί μέθοδο προσεγγιστικής εκτίμησης είτε δεδομένων είτε αναγκών του ενεστώτα ή του μέλλοντα χρόνου, για τα οποία, οι δυνατότητες άμεσης μέτρησης είναι είτε ανύπαρκτες είτε εγγενώς πεπερασμένες. Μια δεκαετία, περίπου, αργότερα, στην πορεία ανάπτυξης του παραπάνω Σχεδίου, οι Helmer και Rescher δημοσίευσαν τις θεωρητικές βάσεις της με μεθοδολογία DELPHI, διατυπώνοντας τις βασικές αρχές της προβλεπτικής ικανότητας σε «μη-ακριβείς» επιστημονικούς κλάδους (inexact sciences). Συγκεκριμένα, υποστηρίχτηκε ότι οι επιστημονικοί αυτοί κλάδοι, λόγω της φύσης τους που δεν αντιστοιχεί στο μηχανιστικό μοντέλο της Νευτώνιας Κλασσικής Μηχανικής Φυσικής, είναι αναγκασμένοι να καταφεύγουν σε άλλου τύπου προβλεπτικά μοντέλα που μπορεί μεν να υστερούν σε απόλυτη ακρίβεια, δεν είναι, όμως, ευκαταφρόνητα όσον αφορά στη χρηστικότητα των προβλεπτικών τους αποτελεσμάτων (Gunaydin, 2006).

Ένα, λοιπόν, από αυτά τα μοντέλα, το οποίο αποτελεί και τον πυρήνα της μεθοδολογίας DEPLHI, στηρίζεται στην εκτίμηση των ειδικών επί ενός συγκεκριμένου θέματος για την εξαγωγή συμπερασμάτων και προβλέψεων για το συγκεκριμένο ζήτημα. Το

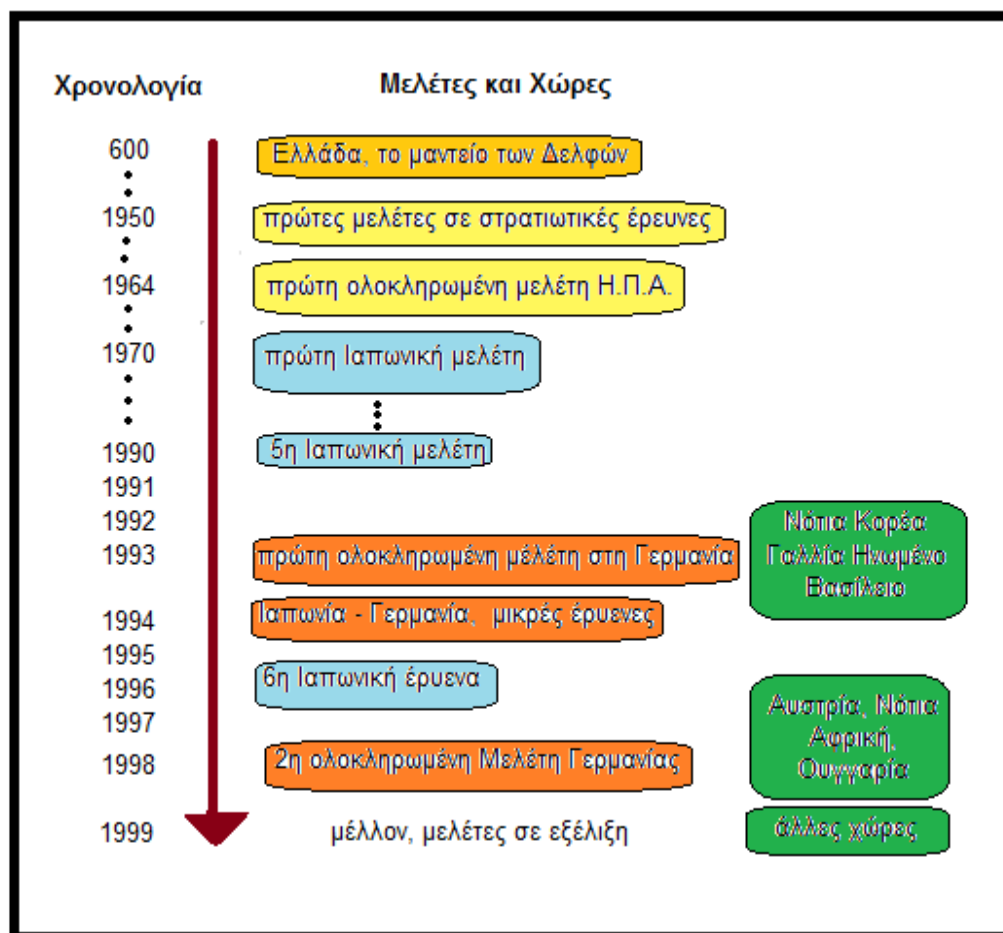
σκεπτικό πίσω από την εκτίμηση των εμπειρογνομόνων και ειδικών για την εκτίμηση και πρόβλεψη φαινομένων είναι ότι μέσα ακριβώς από την τριβή της συστηματικής μελέτης ή ενασχόλησης με ένα πεδίο, αυτοί αποκτούν θεώρηση και προβλεπτική ικανότητα επί των φαινομένων που εμπίπτουν στο πεδίο αυτό, η οποία δεν αναλύεται πάντα σε επιμέρους τεκμήρια λήψης συγκεκριμένων αποφάσεων, εκτιμήσεων και προβλέψεων (Stitt-Gohdes et al., 2004).

Σύμφωνα με τους Ismail και Ahamad (2003), οι προβλέψεις που βασίζονται σε μια ομάδα ατόμων είναι καλύτερες από τις προβλέψεις ενός ατόμου. Η διαδικασία έχει ως εξής:

- I. Ο ερευνητής έρχεται σε επαφή με τους ειδικούς (συμμετέχοντες) για να συμμετάσχουν στη διαδικασία Delphi.
- II. Ο ερευνητής στέλνει τις απαραίτητες πληροφορίες σε κάθε συμμετέχοντα και τους ζητά να κάνουν τις προβλέψεις και τα σχόλιά τους (1ος γύρος).
- III. Ο ερευνητής αναλύει τις προβλέψεις (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, εύρος τιμών, σημεία κλειδιά των συμμετεχόντων).
- IV. Ο ερευνητής στέλνει στους συμμετέχοντες τις στατιστικές πληροφορίες με τα σχόλια κλειδιά και ζητά κάποια πιθανή αναθεώρηση στις προβλέψεις τους, καθώς και τις αιτίες (2ος γύρος).
- V. Ο ερευνητής υπολογίζει τους μέσους όρους των νέων προβλέψεων, τις οποίες προβλέψεις στέλνει στους ειδικούς για δεύτερη φορά προς επανεξέταση (3ος γύρος).
- VI. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται μέχρις ότου οι συμμετέχοντες να μην έχουν να σημειώσουν άλλες σημαντικές αλλαγές στα αποτελέσματά τους (τελευταίος γύρος). Ο μέσος όρος αυτού του γύρου γίνεται το σημείο της πρόβλεψης και η υψηλότερη και χαμηλότερη τιμή γίνονται το εύρος τιμών της.

Η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον «οργανωτή», ο οποίος πρέπει να έχει μια σωστή συνεργασία με τους συμμετέχοντες ειδικούς και να σιγουρευτεί πως η τοποθέτηση και τα σχόλια που δίνονται είναι ξεκάθαρα και κατανοητά.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρατηρείται η σύγχρονη εξέλιξη της μεθόδου χρονολογικά και ανά χώρα.



Σχήμα 1. Το γενεαλογικό δέντρο της Delphi (Cuhls,1998)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αρχική εργασία διεξήχθη στο σχέδιο RAND μετά το 1948. Το 1964, για πρώτη φορά, μια τεράστια έρευνα στο δημόσιο τομέα δόθηκε στη δημοσιότητα (Gordon/Helmer 1964). Αμέσως μετά, το προβάδισμα στην περαιτέρω ανάπτυξη και η ευρύτερη εφαρμογή της τεχνικής Delphi εξαγοράστηκε από την Ιαπωνία. Στην Ιαπωνία, επιλέχθηκε η τεχνική Delphi για τις δραστηριότητες πρόβλεψης, και ο Οργανισμός Επιστήμης και Τεχνολογίας το 1969 άρχισε να διεξάγει μια μεγάλη μελέτη για το μέλλον της επιστήμης και της τεχνολογίας. Πριν, σε μια συστηματική προσπάθεια, κλήθηκε διερεύνηση γνώσης από τις ΗΠΑ. Αν και η πρώτη μεγάλη μελέτη Delphi στην Ιαπωνία δεν περιγράφει σωστά το σοκ της τιμής του πετρελαίου που πραγματοποιήθηκε και δημοσιεύθηκε λίγο πριν αυτό συμβεί, η ιαπωνική διαδικασία Delphi συνέχισε κάθε πέντε χρόνια να προβαίνει σε προβλέψεις.

Η τεχνική Delphi λήφθηκε από την εργαλειοθήκη για να εφαρμοστεί στην Ευρώπη με διαφορετικό τρόπο από ό,τι κατά τα πρώτα έτη. Στην Ευρώπη, η ολλανδική και η γερμανική κυβέρνηση καθώς και παρεμφερείς υπηρεσίες και οργανισμοί ήταν μεταξύ των πρώτων, με τη Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο να συμμετέχουν επίσης στη διαδικασία μελέτης και εδραίωσης αυτής της τεχνικής πρόβλεψης.

Στη χώρα μας η μέθοδος Delphi εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1996 στο πλαίσιο μιας έρευνας με θέμα: «Έρευνα με τη μέθοδο Delphi: Μελλοντικές Επιπτώσεις της Βιοτεχνολογίας στη Γεωργία, Παραγωγή και Επεξεργασία Τροφίμων». Η προαναφερθείσα μελέτη πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια εκπόνησης ευρωπαϊκού ερευνητικού έργου υγείας που αφορούσε την ανάπτυξη και τις μελλοντικές επιπτώσεις της σύγχρονης βιοτεχνολογίας στον τομέα της γεωργίας και της διατροφής.

Επιχειρώντας να επεκτείνουμε την αναζήτηση, διαπιστώθηκε πως η μέθοδος Delphi συνεχίζει να χρησιμοποιείται σε αρκετές έρευνες. Από τα αποτελέσματα μιας γενικής αναζήτησης για «Delphi Method» προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα των τελευταίων ετών:

Πίνακας 1: Σύνολο πρόσφατων ερευνών με μέθοδο Delphi

D	M	ΕΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΡΘΡΩΝ
E	E	2009	1.186
L	T	2010	1.124
P	H	2011	1.257
H	O	2012	1.461
I	D	2013	829
ΣΥΝΟΛΟ			17.859

Πηγή: www.sciencedirect.com

2.2 Βασικά χαρακτηριστικά της μεθόδου Delphi

Τα κύρια χαρακτηριστικά της μεθόδου είναι (Gordon, 2009):

- **Ανωνυμία των συμμετεχόντων:** Η ταυτότητα των συμμετεχόντων δεν είναι γνωστή, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό για την ίση μεταχείριση των διαφορετικών απόψεων στη μελέτη του ζητήματος που εξετάζεται, αίροντας τη δυνατότητα υπερίσχυσης κάποιων συμμετεχόντων έναντι κάποιων άλλων. Ταυτόχρονα, ενισχύεται η ελεύθερη έκφραση των συμμετεχόντων, η ανοικτή κριτική, ενώ επιτρέπεται η αβίαστη επανατοποθέτησή τους στα μελετώμενα ζητήματα και η αναθεώρηση των απόψεών τους.
- **Δομημένη ροή πληροφορίας από την ομάδα του έργου στους συμμετέχοντες:** Η συνεισφορά των συμμετεχόντων συλλέγεται με τη μορφή των απαντήσεών τους στο πλαίσιο ενός ερωτηματολογίου, ελέγχεται και υφίσταται επεξεργασία από τον συντονιστή του έργου, ο οποίος διαχειρίζεται τη μεταξύ τους επικοινωνία. Αποφεύγεται έτσι η απευθείας επαφή μεταξύ των συμμετεχόντων.
- **Συστηματική ανάδραση:** Αφορά τα σχόλια των ίδιων των συμμετεχόντων στα θέματα που τίθενται, αλλά και την ανάδραση στα σχόλια των λοιπών συμμετεχόντων. Χαρακτηριστικό της δομής της μεθόδου είναι η ευελιξία των απόψεων των συμμετεχόντων, στοιχείο καθοριστικό για την επιδίωξη συναίνεσης στα ζητήματα που τίθενται. Όπως επισημαίνεται και από τον Gordon (2009), η όλη διαδικασία

παραπέμπει σε μια ελεγχόμενη συζήτηση, από την οποία απουσιάζουν τα μειονεκτήματα της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Τέλος, παρότι η όλη διαδικασία αποσκοπεί σε συναίνεση μεταξύ των συμμετεχόντων, ακόμη και όταν αυτή δεν καθίσταται δυνατή, παραμένει σημαντικό το γεγονός ότι έχουν τεθεί ξεκάθαρες οι διαφορετικές απόψεις που κυριαρχούν.

- Συλλογή ποιοτικής και ποσοτικής πληροφορίας: Η πληροφορία που συλλέγεται είναι τόσο ποσοτική (εκτιμήσεις συμμετεχόντων ως προς ένα ζήτημα, π.χ. ποσοστό αύξησης πληθυσμού) όσο και ποιοτική (π.χ. θέματα πολιτικής για την καλύτερη διαχείριση ενός προβλήματος).
- Ρόλος του συντονιστή: Έγκειται στη διευκόλυνση των συμμετεχόντων στα ζητήματα που πιθανόν να ανακύψουν και στην κινητοποίηση για συμμετοχή. Ο συντονιστής συλλέγει και επεξεργάζεται την πληροφορία από τους συμμετέχοντες, διερευνά πιθανές αντικρουόμενες ή αποκλίνουσες απόψεις και επιτυγχάνει, με την πληροφορία που παρέχει στους συμμετέχοντες, τη σταδιακή άρση των αντιπαράθεσεων και τη συναίνεση.

2.2.1 Γενικά χαρακτηριστικά

Η Delphi είναι μια ευέλικτη ερευνητική μεθοδολογία και για το λόγο αυτόν έχουν διαμορφωθεί διάφορες παραλλαγές της. Οι Gupta και Clarke (1975) αναφέρουν μάλιστα ότι «οι επαγγελματίες επιθυμούν πολλές φορές και μάλιστα διακαώς να τροποποιήσουν την Delphi». Συμπεραίνουν ακόμη ότι, ενώ κάποιες τροποποιήσεις είναι χρήσιμες, κάποιες άλλες υπονομεύουν την ποιότητα και την αξιοπιστία της. Η πιο διαδεδομένη κατηγοριοποίηση της Delphi είναι η εξής:

- Κλασική Delphi: Τα δεδομένα συλλέγονται από τους εμπειρογνώμονες μέσα από επαναλαμβανόμενους γύρους έως ότου οι απαντήσεις αποκτήσουν σταθερότητα και δεν μπορούν να τροποποιηθούν περαιτέρω. Συχνά, σε αυτό το σημείο προκύπτει συναίνεση.
- Delphi πολιτικής τακτικής: Ο στόχος της είναι η παραγωγή εναλλακτικών, ακόμη και αντιφατικών πολιτικών πάνω σε ένα θέμα, χρησιμοποιώντας ένα δομημένο δημόσιο διάλογο.
- Delphi αποφάσεων: Χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων. Η ανωνυμία σε αυτή είναι σχετική, αφού οι εμπειρογνώμονες γνωρίζουν τα ονόματα των συμμετεχόντων και έτσι αυξάνεται η δέσμευσή τους να απαντήσουν οι ίδιοι στα ερωτηματολόγια.
- Ομαδική Delphi: Σε μια ολοήμερη συνάντηση των εμπειρογνομόνων λαμβάνονται οι απόψεις μέσα από ανατροφοδότηση και σχηματισμό μικρών ομάδων.

Άλλες παραλλαγές της Delphi που έχουν περιγραφεί στη βιβλιογραφία είναι η τροποποιημένη Delphi, η Delphi «πραγματικού χρόνου», ενώ τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί και η e-Delphi (Hasson et al., 2000).

Η κάθε παραλλαγή της μεθόδου έχει τα δικά της ξεχωριστά χαρακτηριστικά. Στην έρευνά μας έχουμε επιλέξει και θα εστιάσουμε στην κλασική μορφή της μεθόδου η οποία χαρακτηρίζεται από τέσσερα βασικά στοιχεία: Ανωνυμία, Επανάληψη, Ελεγχόμενη ανατροφοδότηση και Στατιστική ανάλυση (Rowe et al., 1991).

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της μεθόδου δεν αποσκοπούν στο να παραγάγουν στατιστικά σημαντική πληροφορία, καθώς αποτελούν πληροφορία από μικρό αριθμό ατόμων. Η αξία της μεθόδου έγκειται στις ιδέες που μπορεί να παραχθούν από την εφαρμογή της, τόσο μέσα από τη συναίνεση όσο και από την πιθανή διαφωνία. Ακόμη και οι ακραίες θέσεις που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή της Delphi ενδέχεται να συνιστούν σημαντικό εύρημα στο πλαίσιο μιας μελέτης.

Η εφαρμογή της μεθόδου προτείνεται στις περιπτώσεις όπου (Bousset et al., 2005):

- ✓ Το εξεταζόμενο πρόβλημα απαιτεί την αξιοποίηση υποκειμενικής γνώσης σε συλλογικό επίπεδο.
- ✓ Οι συμμετέχοντες που μπορούν να συνεισφέρουν σε αυτό έχουν διαφορετικό επίπεδο εμπειρίας ή εξειδίκευσης.
- ✓ Ο χρόνος και το απαιτούμενο κόστος είναι απαγορευτικοί παράγοντες.
- ✓ Η αποτελεσματικότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας μπορεί να αυξηθεί περαιτέρω από μια διαδικασία επικοινωνίας στην οποία οι συμμετέχοντες δεν έρχονται σε απευθείας επαφή μεταξύ τους.
- ✓ Οι διαβλεπόμενες διαφορετικές απόψεις είναι έντονες και οι προβλεπόμενες εντάσεις μη διαχειρίσιμες.
- ✓ Πρέπει να διατηρηθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Τα χαρακτηριστικά της μεθόδου διαφοροποιούνται μερικώς, ανάλογα με την παραλλαγή που θα χρησιμοποιήσουν οι ερευνητές. Στην κλασική της μορφή, τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη μεθοδολογία είναι τα ακόλουθα (Rowe et al., 1991):

- **Ανωνυμία:** Διασφαλίζεται μέσα από τη χορήγηση ερωτηματολογίων. Θεωρητικά, κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να σκεφτεί και να δώσει τις απαντήσεις του, χωρίς να ανησυχεί για το «προφίλ» του μέσα στην ομάδα.
- **Επανάληψη:** Προκύπτει μέσα από την επαναχορήγηση δομημένων ερωτηματολογίων και έτσι ο συμμετέχων μπορεί να διατυπώσει εκ νέου τις απόψεις του.
- **Ελεγχόμενη ανατροφοδότηση:** Λαμβάνει χώρα ανάμεσα στους γύρους ερωτήσεων, στο σημείο κατά το οποίο κάθε μέλος της ομάδας ενημερώνεται για τις απόψεις των υπολοίπων μελών. Μπορεί να λάβει τη μορφή απλής στατιστικής σύνοψης ή ακόμη και διατύπωσης επιχειρημάτων.
- **Στατιστική ανάλυση:** Διενεργείται στο τέλος της διαδικασίας. Η ομαδική κρίση εκφράζεται συνήθως ως μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των απόψεων των μελών χρησιμοποιείται ως δείκτης συναίνεσης. Με τον τρόπο αυτόν παρέχονται περισσότερες πληροφορίες απ' ό,τι μέσα από μια απλή ομόφωνη ή κατά πλειοψηφία συμφωνία απόψεων.

2.2.2 Διαδικασία μεθόδου

Η μέθοδος Delphi σχεδιάστηκε για τη συλλογή πληροφοριών από ένα σύνολο ειδικών. Ο κάθε συμμετέχων εκφράζει τις απόψεις του, συμπληρώνοντας ένα ερωτηματολόγιο γύρω από ένα συγκεκριμένο θέμα. Με την αποτύπωση της άποψής του, η πληροφορία αυτή διαχέεται και μοιράζεται στο σύνολο των συμμετεχόντων και αποτελεί «τροφή για σκέψη», αλλά και «εκπαιδευτικό εργαλείο» (Elliott et al., 2005, Bousset et al., 2005), με σκοπό να επανεξετάσουν οι συμμετέχοντες τη θέση τους και να επανατοποθετηθούν ως προς τα ζητήματα που έχουν τεθεί στη διαδικασία, δίνοντας ταυτόχρονα και τη σχετική τεκμηρίωση της άποψής τους. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται έως ότου επιτευχθεί συναίνεση μεταξύ των διαφορετικών απόψεων ή σταθερότητα των αποτελεσμάτων. Η μέθοδος είναι κατάλληλη για τη διαχείριση πολύπλοκων προβλημάτων, όπου απαιτείται εξειδικευμένη γνώση.

Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος περιλαμβάνει:

(α) το στάδιο της προετοιμασίας,

(β) το στάδιο της υλοποίησης και

(γ) το στάδιο της επεξεργασίας και διάχυσης των αποτελεσμάτων.

(α) Στάδιο προετοιμασίας

Στο στάδιο αυτό γίνονται όλα τα απαραίτητα βήματα για την προετοιμασία του έργου. Αρχικά καθορίζεται ο στόχος της συμμετοχικής διαδικασίας, ο οποίος:

- οριοθετεί τα ζητήματα που πρέπει να τεθούν, καθοδηγώντας έτσι τη δόμηση του απαιτούμενου ερωτηματολογίου, και
- δίνει κατευθύνσεις σχετικά με την επιλογή των συμμετεχόντων στη διαδικασία.

Με βάση τον στόχο, δομείται το ερωτηματολόγιο, ενώ γίνεται ακόμη η επιλογή και η στρατολόγηση των συμμετεχόντων στη διαδικασία. Ακόμη γίνεται η προετοιμασία και η αποστολή υποστηρικτικού υλικού προς ενημέρωση των συμμετεχόντων σχετικά με το εξεταζόμενο ζήτημα.

(β) Στάδιο υλοποίησης

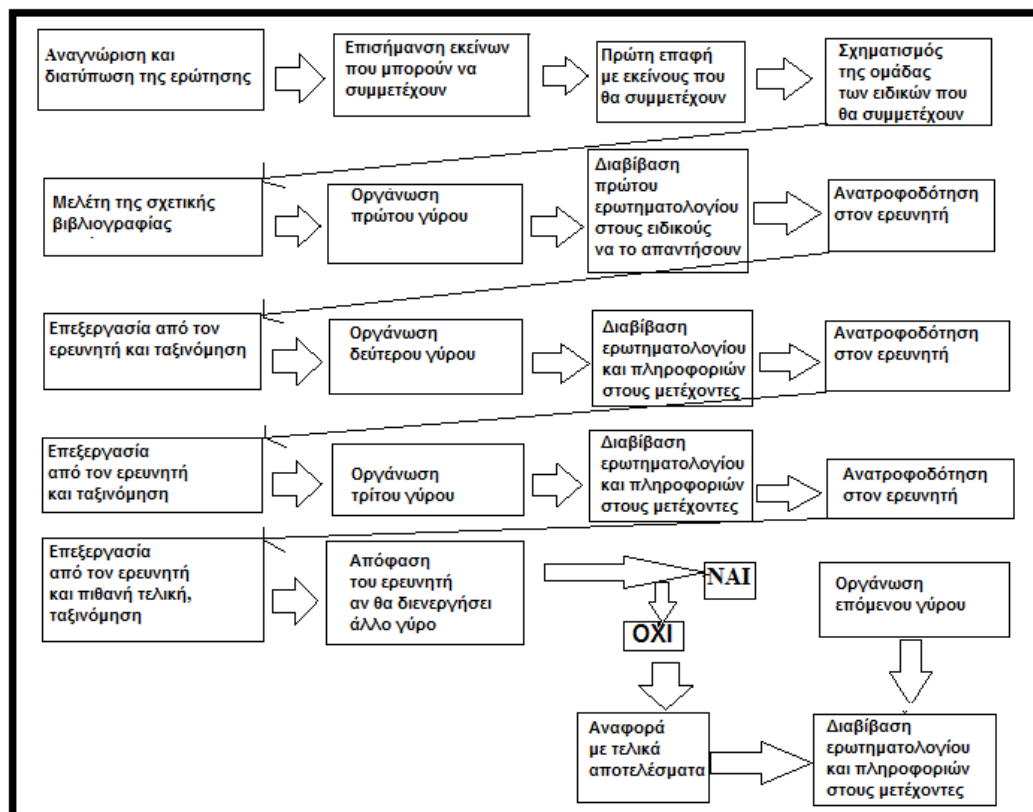
Στο στάδιο αυτό διακινείται αρχικά το ερωτηματολόγιο προς όλους τους συμμετέχοντες. Με τον πρώτο γύρο απαντήσεων από τους συμμετέχοντες γίνεται η επεξεργασία της συλλεχθείσας πληροφορίας και εξετάζεται η πιθανή σύγκλιση απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων. Σε αντίθετη περίπτωση, ακολουθεί δεύτερος γύρος διανομής του ερωτηματολογίου, ο οποίος συνοδεύεται από τα αποτελέσματα και τις απόψεις που έχουν διατυπωθεί στον πρώτο γύρο. Η πληροφορία από τον δεύτερο γύρο συλλέγεται, γίνεται αντικείμενο επεξεργασίας εκ νέου και ελέγχεται η επίτευξη συναίνεσης μεταξύ των διαφορετικών απόψεων. Εάν στη φάση αυτή υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις, αυτές διερευνώνται σε έναν τρίτο γύρο, όπου επιχειρείται η αποσαφήνιση του λόγου των αποκλίσεων αυτών και η αξιολόγησή τους (Elliott et al., 2005). Η ίδια διαδικασία επαναλαμβάνεται έως ότου οι γνώμες των συμμετεχόντων να συγκλίνουν προς μια κοινή άποψη για το εξεταζόμενο θέμα ή να επιτευχθεί σταθερότητα στα αποτελέσματα που παράγονται.

(γ) Στάδιο επεξεργασίας και διάχυσης αποτελεσμάτων

Με την επίτευξη συναίνεσης, η τελική θέση των απόψεων των συμμετεχόντων για το εξεταζόμενο θέμα αποτυπώνεται σε μια τεχνική έκθεση, η οποία κοινοποιείται προς όλους τους ενδιαφερόμενους.

Η διαδικασία αυτή της ανατροφοδότησης επαναλαμβάνεται όσες φορές κριθεί αναγκαίο από τον ερευνητή έως ότου βρεθεί σημείο ομοφωνίας και επαληθευτεί από όλους ή από την πλειονότητα των συμμετεχόντων. Αυτό συνεπάγεται την εφαρμογή της Delphi με διαφορετικό αριθμών γύρων σε κάθε έρευνα. Τέλος, μετά τη

διεκπεραίωση όλων των αναγκαίων γύρων γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων και των ευρημάτων. Σχηματικά τα παραπάνω συνοψίζονται στο σχήμα 2.



Σχήμα 2. Η διαδικασία της Delphi (Dalkey, 1969)

2.2.3 Επιλογή των ειδικών

Το «κλειδί» για την επιτυχία της Delphi είναι η επιλογή των ειδικών. Πρέπει να επιλέγονται μόνο ειδικοί που μπορούν να συνεισφέρουν με πολύτιμες ιδέες. Δεν ενδιαφέρει συνεπώς το δείγμα των ειδικών να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Αντίθετα, ενδιαφέρει ο σχηματισμός μιας μη – αντιπροσωπευτικής ομάδας από γνώστες του αντικειμένου.

Η μέθοδος Delphi αποτελεί μια τεχνική ενεργητικής σύγκλισης μιας ομάδας εμπειρογνομώνων οι οποίοι καλούνται να απαντήσουν σε συγκεκριμένα ερωτήματα, διατυπώνοντας ταυτόχρονα τις απόψεις τους. Η διαδικασία πραγματοποιείται σε διαδοχικές φάσεις σε κάθε μία από τις οποίες καλούνται να απαντήσουν ταυτόχρονα, μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Σε κάθε φάση γνωστοποιούνται στους συμμετέχοντες τα αποτελέσματα της προηγούμενης και καλούνται να απαντήσουν ξανά στα ίδια ερωτήματα με στόχο μεγαλύτερη συμφωνία-σύγκλιση στις απαντήσεις τους.

Σε κάθε ερευνητική διαδικασία, η επιλογή του δείγματος έχει θεμελιώδη σημασία για την αξιόπιστη εξαγωγή συμπερασμάτων. Η Delphi στηρίζεται σε μια ομάδα εμπειρογνομώνων, τους οποίους αξιοποιεί σε πολλαπλούς γύρους ερωτήσεων, έως ότου επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή συναίνεση. Τα άτομα που χαρακτηρίζονται ως «ειδικοί» δεν επιλέγονται τυχαία, αντίθετα πρέπει να πληρούν ορισμένα κριτήρια, όπως είναι η γνώση και η εμπειρία αναφορικά με το διερευνούμενο θέμα (Meyer, 1992). Άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η «δέσμευση» των μελών της ομάδας, στοιχείο το οποίο εξασφαλίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό όταν αυτά αποτελούν δυνητικούς χρήστες των συμπερασμάτων της έρευνας. Η ισχυροποίηση της «δέσμευσης» από την πλευρά των εμπειρογνομώνων επιτυγχάνεται επί πλέον με την ενδεδειγμένη πληροφόρησή τους. Γι' αυτό, παράλληλα με την προφορική επικοινωνία, μια συνοδευτική επιστολή στον πρώτο γύρο ερωτήσεων σχετικά με τους στόχους της έρευνας και την ακολουθούμενη μεθοδολογία εγκαθιδρύει μια ισχυρή ερευνητική σχέση.

Ο αριθμός των μελών της ομάδας εμπειρογνομώνων δεν είναι σαφώς καθορισμένος. Όταν η ομάδα είναι ομοιογενής, δηλαδή περιλαμβάνει άτομα που ανήκουν στην ίδια επαγγελματική κατηγορία, τότε 15 άτομα συνήθως θεωρούνται ικανοποιητικός αριθμός. Οι Fink et al (1991) αναφέρουν ότι το μεγαλύτερο μέγεθος του δείγματος αυξάνει την αξιοπιστία, ωστόσο δεν υπάρχει τεκμηριωμένη γνώση που να αποδεικνύει τη σχετική θέση. Σύμφωνα με τον Brockhoff (1975), ο ελάχιστος αριθμός ειδικών που μπορούν να απαρτίσουν μια εφαρμογή της μεθόδου Delphi είναι αυτός των τεσσάρων. Ο συγκεκριμένος

ερευνητής σύγκρινε ομάδες ειδικών αποτελούμενες από τέσσερις, πέντε, επτά, εννιά και έντεκα ειδικούς, καταλήγοντας στο συμπέρασμα πως δεν υπάρχει διαφορά ως προς την ακρίβεια των ευρημάτων για το υπό μελέτη ζήτημα.

Στη μέθοδο Delphi, η ομάδα των εμπειρογνωμόνων δεν έχει την έννοια του αντιπροσωπευτικού δείγματος για στατιστικούς λόγους. Η αντιπροσωπευτικότητα εκτιμάται από την ποιότητα των ειδικών και όχι από το απόλυτο μέγεθος. Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι ετερογενείς ομάδες, τα μέλη των οποίων διαθέτουν ποικίλες προσωπικότητες και διαφορετική οπτική στο πρόβλημα, δημιουργούν υψηλότερης ποιότητας και πιο αποδεκτές θέσεις και απόψεις απ' ό,τι οι ομοιογενείς ομάδες.

2.2.4 Χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες των “γύρων” της Delphi

Η αρχική χρήση της μεθόδου Delphi αφορούσε την πρόβλεψη, με σημαντικές εφαρμογές στους τομείς της επιστήμης και της τεχνολογίας (Gallego και Bueno 2014; Kauko και Palmroos 2014). Στο πλαίσιο αυτό, οι απόψεις των ειδικών εστίαζαν στην πρόβλεψη ή στον καθορισμό της πιθανότητας ανάπτυξης μιας τεχνολογίας και στη χρονική εκτίμηση του γεγονότος αυτού. Σταδιακά, η χρήση της μεθόδου επεκτάθηκε και άρχισε να αξιοποιείται για την παραγωγή εκτιμήσεων σε διάφορους τομείς.

Σήμερα η μέθοδος αξιοποιείται ως μια συμμετοχική προσέγγιση στη διερεύνηση των μελλοντικών εξελίξεων και στη χάραξη πολιτικής, αξιοποιώντας τη γνώση των ειδικών σε μια σειρά από τομείς. Στο πλαίσιο αυτό, επιχειρεί να θέσει στην υπηρεσία της διαδικασίας χάραξης πολιτικής τη γνώση και την ευφυΐα (intelligence) που είναι κατανοημένη σε διάφορες κοινωνικές ομάδες, αλλά και την επιστημονική και επιχειρηματική κοινότητα. Η πληροφορία αυτή

καθιστά περισσότερο αποτελεσματική τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ένα διεθνοποιημένο, ταχύτατα μεταβαλλόμενο και ιδιαίτερα πολύπλοκο περιβάλλον.

Η διαδικασία της μεθόδου μπορεί να συνεχιστεί επαναληπτικά έως ότου προκύψουν θέσεις ομοφωνίας από όλους τους συμμετέχοντες. Οι περισσότεροι ερευνητές υποστηρίζουν πως οι τρεις επαναλήψεις είναι αρκετές προκειμένου να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες με στόχο να βρεθούν θέσεις ομοφωνίας.

1ος Γύρος Delphi

Στον πρώτο γύρο της μεθόδου οι ερωτήσεις δίνονται με τη μορφή απλών ερωτηματολογίων αποτελούμενων από ερωτήσεις ανοιχτού τύπου σχετικές με το υπό μελέτη θέμα. Στη συνέχεια, οι απαντήσεις ταξινομούνται από τον ερευνητή ή συνοψίζονται βάσει δύο κριτηρίων:

- 1. αφαίρεση των απαντήσεων που δεν σχετίζονται με το θέμα ή που δεν έχουν ουσιαστική σημασία για την έρευνα που διεξάγεται και*
- 2. αναζήτηση κοινών σημείων και απόψεων μεταξύ των ειδικών (Haughey, 2010).*

Το πρώτο ερωτηματολόγιο μπορεί να ονομαστεί και οδηγός της έρευνας, γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο θα πρέπει να είναι καλά οργανωμένο καθώς με βάση αυτό θα συλλεχθούν οι βασικότερες πληροφορίες για τη συνέχεια της διαδικασίας αλλά και για την επίτευξη των στόχων της έρευνας (Custer et al., 1999). Επιπροσθέτως λειτουργεί ως μέσο για τον δεύτερο γύρο συλλογής δεδομένων (Hsu and Sandford, 1999).

Όπως έχει αναφερθεί, ακολουθείται η κλασική περίπτωση της μεθόδου Delphi, όπου οι ειδικοί-συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να υποβάλουν όσο το δυνατόν περισσότερες απόψεις για να μεγιστοποιηθεί η πιθανότητα ανακάλυψης των σημαντικότερων ζητημάτων που προβληματίζουν τους ίδιους τους συμμετέχοντες (Schmidt, 1997). Έτσι γίνεται φανερό πως λόγω των ερωτήσεων

ανοιχτού τύπου δημιουργείται η πιθανότητα συγκέντρωσης υπερβολικά μεγάλου μεγέθους δεδομένων/απαντήσεων προς ανάλυση. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο χρειάζεται οριοθέτηση τόσο ως προς τον αριθμό των ερωτήσεων όσο και ως προς τον αριθμό των απαντήσεων (Μπελλάλη και Καραμήτρη, 2011).

2ος Γύρος Delphi

Εφόσον ολοκληρωθεί ο πρώτος γύρος της μεθόδου Delphi, μπορούμε να προχωρήσουμε στον δεύτερο γύρο, ο οποίος είναι και αυτός το ίδιο σημαντικός. Ο δεύτερος γύρος βασίζεται στις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις του πρώτου γύρου. Παρόμοια με τον πρώτο γύρο έτσι και στον δεύτερο οι ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνει δίνονται με τη μορφή ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου.

Οι απαντήσεις του πρώτου γύρου αναλύονται και συνοψίζονται στατιστικώς και παρουσιάζονται στους συμμετέχοντες για περαιτέρω εκτίμηση. Αυτό αποτελεί τον δεύτερο γύρο προβλέψεων. Η διαφορά από τον πρώτο γύρο είναι ότι παρέχονται στους συμμετέχοντες στατιστικά των προβλέψεών τους που αφορούν μέσες τιμές, ακραίες τιμές, διάμεσους κ.λπ. Επίσης, οι ερευνητές ζητούν από τους συμμετέχοντες που έδωσαν τις ακραίες τιμές να αιτιολογήσουν την απάντησή τους και να επαναπροσδιορίσουν την πρόβλεψή τους. Η διαδικασία προχωράει και ακολουθεί η ταξινόμηση και η σύνοψη των απαντήσεων και πάλι βάσει των δύο κριτηρίων αφαίρεσης των μη ουσιαστικών στοιχείων και αναζήτησης των κοινών σημείων και απόψεων, προκειμένου να διαμορφωθούν θέσεις ομοφωνίας (Haughey, 2010).

Σε αυτόν τον γύρο εφαρμογής της μεθόδου το ερωτηματολόγιο διαφοροποιείται από αυτό του πρώτου γύρου ως προς τον τύπο. Στην παρούσα φάση δίνεται η δυνατότητα συμπλήρωσης ίσως κάποιων νέων στοιχείων που πιθανόν να προκύψουν από τις απαντήσεις που λήφθηκαν μέσω του πρώτου γύρου και στη συνέχεια ξεκινά η ανατροφοδότηση, η οποία θα εξηγηθεί στο υποκεφάλαιο 2.4.

Με την ολοκλήρωση του δεύτερου γύρου εφαρμογής της μεθόδου προκύπτουν αποτελέσματα που αφορούν την αναγνώριση των σημείων συμφωνίας καθώς επίσης και ασυμφωνίας με τη βοήθεια της εξής διαδικασίας (Σιάρδος, 2004):

1. μελέτη και ταξινόμηση των όμοιων θέσεων – προτάσεων σε συγκεκριμένες κατηγορίες
2. αναγνώριση βασικών λέξεων – κλειδιών
3. ονοματοποίηση των κατηγοριών ανάλογα με τη θεματολογία τους και
4. διατύπωση προτάσεων σύμφωνα με τους τίτλους που δόθηκαν προηγουμένως.

3ος Γύρος Delphi

Σε αυτόν τον γύρο ο οργανωτής κατασκευάζει εκ νέου ερωτηματολόγιο με σκοπό τη δημιουργία ενός τελικού ασφαλούς σεναρίου με βάση τον σκοπό της έρευνας.

Τα ερωτηματολόγια του δεύτερου γύρου παραλαμβάνονται, αναλύονται και παραδίδονται στους ειδικούς για τη διεξαγωγή του τρίτου γύρου. Σε αυτόν τον γύρο, παρουσιάζονται οι καινούργιες προβλέψεις καθώς και η αιτιολόγηση των ακραίων θέσεων κάποιων ειδικών. Επίσης ζητείται από τους ειδικούς να αντικρούσουν, αν επιθυμούν, αυτές τις ακραίες θέσεις ή να αλλάξουν την πρόβλεψή τους. Η όλη αυτή διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να επιτευχθεί μια ορισμένη σταθερότητα στις απαντήσεις των ειδικών και η τελική πρόβλεψη τυπικά είναι η μέση τιμή του τελευταίου γύρου (Gordon, 1994). Μέσω του τρίτου γύρου παρέχεται προσεγγιστικότητα στην έρευνα υποδεικνύοντας παράλληλα σημεία και περιοχές όπου οι απόψεις των ειδικών διαφοροποιούνται, ενώ ταυτόχρονα παρέχεται ένα είδος διευκόλυνσης για τη σύνθεση των παραπάνω κρίσεων (Σιάρδος, 2004). Όλοι οι ειδικοί, πλέον, καλούνται να αναθεωρήσουν, να αξιολογήσουν ή και να επαναπροσδιορίσουν τις απόψεις τους ή ακόμη και να

καθορίσουν τους λόγους για τους οποίους προτιμούν να παραμείνουν εκτός συναίνεσης, εάν και εφόσον υπάρχει τέτοια περίπτωση (Pfeiffer, 1968).

Τα ερωτηματολόγια αυτού του γύρου έχουν τη μορφή θεμάτων – προτάσεων επί των οποίων δεν έχει επιτευχθεί συμφωνία μεταξύ των ειδικών στον προηγούμενο γύρο. Όπως και στον προηγούμενο γύρο έτσι και στον τρίτο γύρο, χρησιμοποιείται ο ίδιος βαθμός της κλίμακας Likert. Ο σκοπός και πάλι είναι η επίτευξη ομοφωνίας (Σιάρδος, 2004). Στις περιπτώσεις όπου δεν επιτυγχάνεται ξεκάθαρη ομοφωνία απόψεων με την πραγματοποίηση τριών γύρων, είναι πιθανή η ένταξη και τέταρτου γύρου ερωτήσεων, παρόμοιου σημαντικά με τον τρίτο. Ο αριθμός των γύρων εξαρτάται κάθε φορά τόσο από τη φύση του προβλήματος όσο και από τα δεδομένα που προκύπτουν με την κάθε ανατροφοδότηση των στοιχείων (Delbecq et al., 1975).

2.3 Χρόνος συγκέντρωσης δεδομένων

Ο Horstrop (1975) αναφέρει πως τα ερωτηματολόγια απαντώνται μέσω ταχυδρομείου, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, φαξ ή ακόμη και με πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση. Σύμφωνα με τον Cuhls (1998), οι τρόποι συγκέντρωσης δεδομένων διαφέρουν ανάλογα με τον αριθμό των ειδικών που συμμετέχουν σε μια έρευνα. Όμως, για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου συγκέντρωσης των δεδομένων και τη χρονική διάρκεια πραγματοποίησής της, παρουσιάζεται στη συνέχεια ένας τρόπος σύμφωνα με τον Σιάρδο (2004):

Σε πρώτο στάδιο στέλνονται τα ερωτηματολόγια στους ειδικούς που επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα με όποιο τρόπο επικοινωνίας επιθυμούμε. Αν έχουμε επιλέξει να επικοινωνήσουμε με τους ειδικούς μας ταχυδρομικά, τότε ο φάκελος που ταχυδρομείται θα πρέπει να περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο, έναν ατομικό φάκελο καθώς και ένα γραμματόσημο επιστροφής. Ο ατομικός φάκελος που αποστέλλεται μαζί με το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να περιλαμβάνει

ευχαριστίες του ερευνητή απέναντι στον ειδικό που θέλησε να συμμετάσχει στην έρευνα. Συνήθως αυτό το χρονικό διάστημα οριοθετείται στα πλαίσια δύο εβδομάδων. Αν επιλέξουμε πως θα έρθουμε σε επαφή με τους ειδικούς και στους επόμενους γύρους που θα ακολουθήσουν ταχυδρομικά, τότε το περιεχόμενο που ταχυδρομείται σε κάθε γύρο διαφέρει ως προς το χρώμα του φακέλου. Ανάλογα σε ποιον γύρο βρίσκεται η ερευνητική διαδικασία επιλέγεται ένα χρώμα εύκολα αναγνωρίσιμο για τους ειδικούς (Σιάρδος, 2004).

Πολύ σημαντική εξίσου είναι η προσοχή από την πλευρά του ερευνητή για τυχόν εγκατάλειψη ειδικού από την ερευνητική διαδικασία καθώς αυτό είναι ένα μεμπτό κομμάτι και προβλέπεται από τη φύση της μεθόδου. Όπως τονίζει ο Σιάρδος (2004), αν δεν έχουμε λάβει απάντηση από τον ειδικό μέσα στα χρονικά όρια που έχουμε θέσει στον ατομικό φάκελο, τότε η προσπάθεια προσέγγισης συνεχίζεται, αυτή τη φορά μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας. Ωστόσο, σημαντικό είναι να αναφερθεί πως στη συγκεκριμένη μέθοδο πρόβλεψης δεν υπάρχει ιδιαίτερα μεγάλη ακρίβεια και τήρηση των χρονικών προθεσμιών, καθώς αρκετά συχνές είναι οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι ειδικοί/συμμετέχοντες βρίσκονται εκτός του χώρου εργασίας τους ή γενικότερα η προσέγγισή τους είναι αρκετά δύσκολη. Επίσης καλό είναι σε κάθε γύρο ο ερευνητής να έρχεται σε τηλεφωνική επικοινωνία με τους ειδικούς για επιβεβαίωση των κινήσεων που πρόκειται να πραγματοποιηθούν και για τυχόν επισημάνσεις που μπορεί να χρειάζεται για καλύτερη κατανόηση. Εφόσον ολοκληρωθεί η παραλαβή των απαντήσεων, ο ερευνητής οφείλει να στείλει ευχαριστήρια επιστολή στον κάθε ειδικό, προκειμένου να επιβεβαιωθεί η λήψη των απαντήσεων από την πλευρά του ερευνητή.

2.4 Ανατροφοδότηση πληροφοριών και ανάλυση δεδομένων

2.4.1 Ανατροφοδότηση

Ο ρόλος της ανατροφοδότησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τη λειτουργία της αξιολόγησης, καθώς χάρη σε αυτήν παρέχονται πληροφορίες οι οποίες οδηγούν στη λήψη μέτρων, έτσι ώστε να «εξασφαλιστεί η σωστή πορεία ή να βελτιωθεί η σχέση εισόδου-εξόδου». Μπορεί επίσης να οδηγήσει τους ειδικούς σε αυξημένη προσπάθεια και ένταξη στην ερευνητική διαδικασία, να τους δώσει τη δυνατότητα να υιοθετήσουν εναλλακτικές στρατηγικές, ώστε να κατανοήσουν το υλικό με το οποίο ασχολήθηκαν και να αναδομήσουν ότι πληροφορίες έχουν συλλέξει και ίσως δεν έχουν κατανοήσει (Μπελλάλη & Καραμήτρη, 1992).

Η σωστή ανατροφοδότηση (**good feedback**) δίνει στους συμμετέχοντες-ειδικούς την ευκαιρία να στοχαστούν πάνω σε θέματα που αφορούν τις ανάγκες της εργασίας. Στοχεύει στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε ειδικού ή της κάθε επιχειρηματικής ομάδας και τους κατευθύνει προς τις ενέργειες που θα τους επιτρέψουν να βελτιωθούν. Επίσης, τους παρέχει τον χρόνο να σκεφτούν και να κινηθούν σύμφωνα με τις υποδείξεις και τις οδηγίες που τους έχουν δοθεί. Επιπλέον, δίνει έμφαση στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα. Σύμφωνα με τον Dalkey (1967) ο «διάμεσος όρος» είναι το πιο ασφαλές και κατάλληλο στατιστικό μέτρο των απαντήσεων.

Παρόλο που η διαδικασία της μεθόδου Delphi είναι κατά κύριο λόγο σημειακή, δηλαδή σχηματίζονται ομάδες αποτελεσμάτων από δύο ή περισσότερες θέσεις, παρουσιάζει τάσεις σύγκλισης βαθμολογιών, οι οποίες στο τέλος ερευνώνται και εξάγουν τα συμπεράσματα της έρευνας. Σε μία τέτοια περίπτωση, όμως, η χρησιμοποίηση είτε του αριθμητικού μέσου όρου είτε του διάμεσου όρου μπορεί να θεωρηθεί παραπλανητική (Σιάρδος, 2004).

Κατά τη διαδικασία της ανατροφοδότησης πραγματοποιείται ενημέρωση των ειδικών για τα σημεία κατά τα οποία συγκλίνουν ή αποκλίνουν οι απόψεις τους από την υπόλοιπη συλλογική γνώμη.

Στόχος της ανατροφοδότησης πρέπει να είναι πάντα η βελτίωση της άποψης του ειδικού, του βαθμού συμφωνίας, η αύξηση της αποδοτικότητάς του, καθώς επίσης και η στήριξη και η παρακίνησή του για να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια. Ο ειδικός, μέσα από την αξιολόγηση του έργου του, δέχεται συγκεκριμένα ερεθίσματα, πληροφορείται για τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της προσπάθειάς του και προσπαθεί να αναβαθμίσει την ποιότητά της.

2.4.2 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση δεδομένων είναι αποτελεσματική όταν παρέχεται σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά την αξιολόγηση, ώστε οι ειδικοί να είναι ακόμα σε θέση να θυμούνται τις λεπτομέρειες που τους απασχόλησαν κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας. Επίσης, είναι ανάγκη να παρέχεται με τέτοιο τρόπο, ώστε οι ειδικοί να έχουν εύκολη πρόσβαση σε αυτή. Η μέθοδος Delphi μπορεί να δώσει ποιοτικά αλλά και ποσοτικά δεδομένα, τα οποία βέβαια σε αρχικό στάδιο θα μελετηθούν και στη συνέχεια θα πρέπει να αναλυθούν. Παράλληλα με την ανάλυση των δεδομένων γίνεται έλεγχος και εξετάζονται οι αλλαγές στάσεων των ειδικών κατά τη διάρκεια διεξαγωγής των γύρων. Απ' όλα αυτά διαπιστώνεται πως πρόκειται για μία διαδικασία με σταδιακή εφαρμογή σε κάθε ξεχωριστό γύρο ερωτήσεων, έχοντας πάντα βασικό στόχο την επίτευξη της μέγιστης δυνατής συναίνεσης ή ομοφωνίας (Μπελλάλη και Καραμήτρη, 2011).

Με την κλασική μορφή της μεθόδου Delphi που έχει επιλεγεί για την έρευνα, ο πρώτος γύρος ερωτήσεων διεξάγεται με ποιοτική προσέγγιση όπως αρμόζει στη διαδικασία (content analysis: ανάλυση περιεχομένου). Έτσι, λοιπόν, τα δεδομένα κωδικοποιούνται, αντιπαραβάλλονται και συγκρίνονται έτσι ώστε να εντοπιστούν οι ομοιότητες και οι διαφορές, ενώ ακολουθεί ο διαχωρισμός των όμοιων εννοιών σε ξεχωριστά θέματα κατηγοριών. Σύμφωνα με την κλασική μορφή, από τον δεύτερο γύρο εφαρμογής της μεθόδου και για όσους επόμενους γύρους χρειαστούν, ξεκινά η συλλογή των ποσοτικών δεδομένων (Μπελλάλη και Καραμήτρη, 2011). Όπως αναφέρει ο

Ulschak (1983), συμφωνία επιτυγχάνεται όταν το 80% των απαντήσεων κυμαίνονται μεταξύ δύο διαβαθμίσεων της 5-βάθμιας κλίμακας Likert που έχει χρησιμοποιηθεί. Εν συνεχεία ο Ulschak (1983) προτείνει τη χρήση της καμπύλης κατανομής, δηλαδή στην περίπτωση της ομοφωνίας το σημείο επάνω στο ιστόγραμμα σταθεροποιείται, με βάση τη διακύμανση. Έτσι λοιπόν ως μέτρο σύγκλισης μπορεί να οριστεί ο διάμεσος όρος στους γύρους της μεθόδου όπου λαμβάνονται ποσοτικά δεδομένα από τους ειδικούς της έρευνας.

2.5 Εγκυρότητα και αξιοπιστία των Delphi

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της Delphi διαφοροποιούνται από αυτές άλλων ποσοτικών ερευνών καθώς περιέχει τις περισσότερες φορές ερωτηματολόγια γενικής φύσης και ανοιχτού τύπου (Μπελλάλη και Καραμήτρη, 2011).

2.5.1 Εγκυρότητα

Για το θέμα της εγκυρότητας, εάν τα μέλη της ομάδας προέρχονται από αντιπροσωπευτικές ομάδες του πληθυσμού και ασχολούνται με συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα, η εγκυρότητα μπορεί να θεωρηθεί ότι υφίσταται. Εξάλλου και η ίδια η έννοια της εγκυρότητας έχει αμφισβητηθεί, καθώς ένα εύρημα/συμπέρασμα μπορεί να περιγράφει μια κατάσταση του παρόντος με ορθό τρόπο, αλλά σε μια μελλοντική διαφοροποίηση της πραγματικότητας το συμπέρασμα αυτό έχει αξία μόνον ως «ιστορία».

Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας στις έρευνες με ποσοτικά δεδομένα υπάρχουν οι ακόλουθες προσεγγίσεις: η **εγκυρότητα περιεχομένου**, η **φαινομενική εγκυρότητα**, η **εγκυρότητα κριτηρίου** που περιλαμβάνει τη συντρέχουσα και την προβλεπτική εγκυρότητα και η **εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής ή δομική εγκυρότητα** που περιλαμβάνει την παραγοντική, τη μέθοδο των γνωστών ομάδων, τη συγκλίνουσα, καθώς και την αποκλίνουσα ή διακρίνουσα. Στην αξιολόγηση ενός ερευνητικού σκοπού εκτιμάται η επάρκεια ενδείξεων

για να διαπιστωθεί εάν ο τύπος εγκυρότητας που είχε επιλεγεί ήταν ο κατάλληλος για το εργαλείο μέτρησης. Όπως διαπιστώνει ο Goodman (1987), όταν πρόκειται για την προβλεπτική μέθοδο Delphi, εγκυρότητα θα υπάρχει μόνο όταν οι ειδικοί/συμμετέχοντες προέρχονται από αντιπροσωπευτικές ομάδες του πληθυσμού, οι οποίοι ασχολούνται με τον τομέα που αφορά η έρευνα που διεξάγεται.

2.5.2 Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία είναι το πρώτο χαρακτηριστικό που θα πρέπει να διαθέτει ένα εργαλείο μέτρησης και αναφέρεται στη σταθερότητα που εμφανίζει σε διαδοχικές μετρήσεις. Ένα εργαλείο μέτρησης θεωρείται αξιόπιστο όταν σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις σε ίδιο δείγμα και σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, εμφανίζει σταθερά τα ίδια αποτελέσματα, εκτός εάν έχει συμβεί μια σημαντική αλλαγή μεταξύ των μετρήσεων. Η αξιοπιστία μπορεί να αποδοθεί εννοιολογικά με τους όρους «σταθερότητα» και «εσωτερική συνοχή» που αφορά στις παραμέτρους τις οποίες θα πρέπει οι ερευνητές να εξετάζουν, προκειμένου να χρησιμοποιήσουν ένα εργαλείο μέτρησης στην πράξη. Επίσης, ένα όργανο μέτρησης θεωρείται αξιόπιστο στο βαθμό που είναι απαλλαγμένο από το τυχαίο σφάλμα.

Για να εξακριβωθεί εάν ένα εργαλείο μέτρησης διαθέτει σταθερότητα αναφορικά με τις μετρήσεις, χρησιμοποιείται η αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων ή ο έλεγχος- επανέλεγχος (*test-retest reliability*). Συγκεκριμένα, ένα εργαλείο μέτρησης χρησιμοποιείται σε ένα δείγμα που έχει επιλεγεί και σε ένα διάστημα χρόνου που μεσολαβεί επαναχορηγείται στο ίδιο ακριβώς δείγμα και κάτω από τις ίδιες συνθήκες. Ο βαθμός αξιοπιστίας είναι ο συντελεστής r , ο οποίος προκύπτει από τη συσχέτιση των δύο βαθμολογιών που προέρχονται από τις δύο μετρήσεις. Επισημαίνεται ότι η χρονική απόσταση από τη μία μέτρηση στην άλλη (test-retest) δε θα πρέπει να είναι μεγάλη. Διαφορετικά, δε θα εκτιμηθεί η σταθερότητα του εργαλείου μέτρησης, καθώς και των απαντήσεων. Υπάρχει η άποψη ότι όταν μετράται η επαναληπτική αξιοπιστία (test-retest), οι ειδικοί που συμμετέχουν σ' αυτή εξοικειώνονται με το περιεχόμενο του εργαλείου μέτρησης και βασιζόμενοι στη μνήμη τους δίνουν τις ίδιες απαντήσεις που είχαν δώσει στην αρχική μέτρηση (test). Αυτό ονομάζεται «**επίδραση πράξης**» (practice effect/ memory effect) και είναι ένα θέμα, το οποίο

οι ερευνητές λαμβάνουν υπόψη τους αναφορικά με το χρονικό διάστημα που θα μεσολαβήσει μεταξύ του ελέγχου και του επανελέγχου.

Στην περίπτωση μας ακολουθείται μία παρόμοια τακτική όπως αυτή που παρουσιάζεται παραπάνω για τις ποσοτικές μελέτες με τη μόνη διαφορά ότι η αξιοπιστία υπολογίζεται με έναν ακόμη τρόπο. Εάν προκύψει ικανοποιητική συναίνεση κατά τη διάρκεια του δεύτερου γύρου ερωτήσεων, αυτό σημαίνει πως ο ερευνητής έχει εξετάσει και ομαδοποιήσει σωστά τις απαντήσεις και τις πληροφορίες που έλαβε από τον πρώτο γύρο ερωτήσεων με τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου (Stonefish and Bussy, 2005).

2.6 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

2.6.1 Πλεονεκτήματα

Η μέθοδος Delphi χρησιμοποιείται ευρέως στην έρευνα, όταν τα δεδομένα είναι ανεπαρκή ή ακατάλληλα για να αξιοποιηθούν μέσω άλλων ερευνητικών μεθόδων. Επειδή η μέθοδος Delphi είναι σχετικά απλή στη χρήση της, δεν απαιτούνται προχωρημένες γνώσεις στατιστικής και μαθηματικών κατά τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την ανάλυσή της. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η δυνατότητα που παρέχεται στους συμμετέχοντες να εκφράζουν την προσωπική τους άποψη μέσα από δεδομένα που αναδύονται από την εμπειρία όλων των μελών της ομάδας. Στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων δεν υπάρχουν γεωγραφικοί περιορισμοί, αφού συνήθως συμπληρώνονται μέσω παραδοσιακού ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Μπελλάλη και Καραμήτρη, 2011).

Επιπλέον, οι εμπειρογνώμονες δεν περιορίζονται στο χρονικό όριο που θα διαρκούσε μια συνάντηση με τον ερευνητή, αλλά συμμετέχουν στα διάφορα στάδια της έρευνας με ασύγχρονο τρόπο. Έτσι, είναι σε θέση να εξετάσουν διεξοδικότερα το υπό μελέτη θέμα και να παρέχουν τη συμβολή τους χωρίς χρονικούς περιορισμούς ή επηρεασμό από τα μέλη της ομάδας που διαθέτουν ισχυρή προσωπικότητα. Πολλοί επιστήμονες υποστηρίζουν ότι η μέθοδος Delphi παρέχει οικονομία χρόνου και χρήματος (Πιπερόπουλος, 2008). Όπως συμβαίνει σε όλα τα ερευνητικά εγχειρήματα, η διάρκεια ολοκλήρωσης και το κόστος εξαρτώνται από την κλίμακα μεγέθους του δείγματος, καθώς και από τον αριθμό των γύρων που θα διεξαχθούν έως την επίτευξη της μέγιστης δυνατής συναίνεσης.

2.6.2 Μειονεκτήματα

Καθώς η μέθοδος Delphi απαιτεί πολλαπλούς γύρους ερωτηματολογίων, αυξάνεται το ποσοστό των εγκαταλείψεων έως τη συμπλήρωση του τελευταίου ερωτηματολογίου. Αυτός είναι ένας σημαντικός περιορισμός για την αξιοπιστία της έρευνας. Επίσης, η Delphi έχει κατηγορηθεί ότι ωθεί προς τη συναίνεση και δεν επιτρέπει στους συμμετέχοντες να συζητούν μεταξύ τους για τα θέματα που εγείρονται, ενώ μειώνει τη θετική επενέργεια της αλληλόδρασης μιας ομαδικής συνάντησης, κατά την οποία η ανταλλαγή πληροφοριών βοηθά στην αναγνώριση των λόγων της διαφωνίας (Custer et al., 1999). Επιπλέον, έχει αναφερθεί ότι η παρουσίαση της άποψης των ειδικών δεν αποτελεί αδιαμφισβήτητη αλήθεια. Στην απουσία όμως της αδιαφιλονίκητης γνώσης, η άποψη των ειδικών, όπως παρέχεται μέσα από τη μέθοδο Delphi, είναι ισχυρότερη από άλλες μεθόδους συναίνεσης, όπως για παράδειγμα των ομάδων εστιασμένης συζήτησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Εισαγωγή

Η μεθοδολογία της έρευνας αποτελεί μια διαδικασία στην οποία καθορίζονται και αξιολογούνται οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν στη μελέτη, ώστε να συγκεντρωθούν όλες οι απαραίτητες και χρήσιμες πληροφορίες που θα μας οδηγήσουν σε συμπεράσματα. Η συγκεκριμένη έρευνα είναι ποιοτική και στόχος της είναι μέσα από τις απόψεις των ειδικών που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Ευβοίας, να διερευνηθούν οι δυνατότητες ανάπτυξης μιας ανταγωνιστικής επιχειρηματικής συστάδας στην περιοχή.

3.2 Εφαρμογή της μεθόδου Delphi στον Τουρισμό

Η Δελφική μέθοδος επιδιώκει την έκφραση προτάσεων, απόψεων και πεποιθήσεων μιας προεπιλεγμένης ομάδας ειδικών (8 στην περίπτωσή μας), σύμφωνα με τη γνώση και την εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Επιπλέον στοχεύει στη δομημένη επιχειρηματολογία, στην πρόβλεψη και τη συναίνεση πάνω στο θέμα. Οι συμμετέχοντες εκφράζονται μέσα από τη χρήση διαδοχικών ερωτηματολογίων (ή γύρων συζήτησης) που συνδέονται μεταξύ τους με μια ελεγχόμενη από τον ερευνητή ανατροφοδότηση.

3.3 Αναζήτηση των ειδικών

Σε κάθε ερευνητική διαδικασία, η επιλογή του δείγματος έχει θεμελιώδη σημασία για την αξιόπιστη εξαγωγή συμπερασμάτων. Η Delphi στηρίζεται σε μια ομάδα εμπειρογνομώνων, τους οποίους αξιοποιεί σε πολλαπλούς γύρους ερωτήσεων, έως ότου επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή συναίνεση. Τα άτομα που χαρακτηρίζονται ως «ειδικοί» δεν επιλέγονται τυχαία, αντίθετα πρέπει να πληρούν ορισμένα κριτήρια, όπως είναι η γνώση και η εμπειρία αναφορικά με το διερευνούμενο θέμα. Άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η «δέσμευση» των μελών της ομάδας, στοιχείο το οποίο εξασφαλίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό όταν αυτά αποτελούν δυνητικούς χρήστες των συμπερασμάτων της έρευνας. Η ισχυροποίηση της «δέσμευσης» από την πλευρά των εμπειρογνομώνων επιτυγχάνεται επιπλέον με την ενδεδειγμένη πληροφόρησή τους. Γι' αυτό, παράλληλα με την προφορική επικοινωνία, μια συνοδευτική επιστολή στον πρώτο γύρο ερωτήσεων σχετικά με τους στόχους της έρευνας και την ακολουθούμενη μεθοδολογία εγκαθιδρύει μια ισχυρή ερευνητική σχέση.

Στη μέθοδο Delphi, η ομάδα των εμπειρογνομώνων δεν έχει την έννοια του αντιπροσωπευτικού δείγματος για στατιστικούς λόγους. Η αντιπροσωπευτικότητα εκτιμάται από την ποιότητα των «ειδικών» και όχι από το απόλυτο μέγεθος. Η μέθοδος Delphi κρύβει την ταυτότητα των ατόμων που συμμετέχουν, οπότε όλοι έχουν την ίδια συμμετοχή στη διαδικασία της πρόβλεψης. Ο ερευνητής δημιουργεί ένα ερωτηματολόγιο και το διανέμει στους συμμετέχοντες. Οι προσπάθειες επιλογής των ειδικών/συμμετεχόντων της παρούσας έρευνας ξεκίνησαν από τον Σεπτέμβριο του 2016. Η επιλογή τους καθορίστηκε σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια, όπως προέκυψαν από τη βιβλιογραφία (Brockhoff, 1975) & (Μπελλάλη και Καραμήτρη, 2011):

1. το ευρύ πεδίο γνώσεών τους και τις αξιόπιστες ιδέες τους
2. την αντίδραση και την απάντησή τους κατά τη διάρκεια της πρώτης επικοινωνίας μαζί τους
3. την ετερογένεια για να εξασφαλισθεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων

4. τη δυνατότητά τους ως προς τη διάθεση χρόνου και

5. τα υψηλά κίνητρά τους

“Ως ειδικοί θεωρήθηκαν επιχειρηματίες του Τουρισμού στο νομό Ευβοίας. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω χαρακτηριστικά ξεκίνησε η αναζήτηση”.

Οι πρώτες προσεγγίσεις έγιναν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις κρίθηκε αναγκαία η χρήση τηλεφώνου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ώστε να εξασφαλιστεί η συμμετοχή των ειδικών και να οριστεί η ημερομηνία της πρώτης συνάντησης. Ωστόσο, οι προσπάθειες προσέγγισης δεν απέδωσαν σε όλους τους επιχειρηματίες και για αυτό επιλέχθηκαν οχτώ ειδικοί από τους δεκαεφτά (17) συνολικά που είχαν προσεγγιστεί.

Ειδικοί (experts) – Συμμετέχοντες

1. Thermae Sylla Spa (Wellness Hotel)

- Ημερομηνία συνέντευξης: 14/11/2016
- Συνεντευξιζόμενος/η: αντιπρόεδρος της ξενοδοχειακής μονάδας: κ. Γιώργος
- Χώρος συνέντευξης: Αίθουσα σεμιναρίων ξενοδοχείου
- Έπειτα από ένα μήνυμα σε σελίδα κοινωνικής δικτύωσης και τηλεφώνημα εντός μιας εβδομάδας

2. Apollon Music Café

- Ημερομηνία συνέντευξης: 14/11/2016
- Συνεντευξιαζόμενος/η: ιδιοκτήτης καταστήματος: κ. Ηλίας
- Χώρος συνέντευξης: Εντός της καφετέριας
- Έπειτα από ένα τηλεφώνημα

3. VRINIOTI WINERY (οινοποιείο)

- Ημερομηνία συνέντευξης: 14/11/2016
- Συνεντευξιαζόμενος/η: ιδιοκτήτης οινοποιείου: κ. Αποστόλης
- Χώρος συνέντευξης: Στη κατοικία του κ. Αποστόλη (χωριό Γιάλτρα)
- Έπειτα από δύο τηλεφωνήματα και ένα mail που δεν διαβάστηκε ποτέ

4. Τουριστικά Είδη

- Ημερομηνία συνέντευξης: 16/11/2016
- Συνεντευξιαζόμενος/η: ιδιοκτήτης καταστήματος: κ. Δημήτρης
- Χώρος συνέντευξης: Εντός του καταστήματος
- Έπειτα από μήνυμα σε σελίδα κοινωνικής δικτύωσης

5. Avra Spa Hotel

- Ημερομηνία συνέντευξης: 17/11/2016
- Συνεντευξιαζόμενος/η: ιδιοκτήτης ξενοδοχείου: κ. Ιωάννης
- Χώρος συνέντευξης: Στον υπαίθριο παραθαλάσσιο χώρο στο bar του ξενοδοχείου
- Έπειτα από ένα τηλεφώνημα

6. Μουσείο θαλασσινών ευρημάτων ‘Ναυτίλος’

- Ημερομηνία συνέντευξης: 17/11/2016
- Συνεντευξιαζόμενος/η: ιδιοκτήτης μουσείου: κ. Ιωάννης
- Χώρος συνέντευξης: Σε καφενείο χωριού στη Βόρεια Εύβοια “Άγιος”
- Έπειτα από τέσσερα τηλεφωνήματα και δύο mails

7. ΝΥΧΤΕΡΙ (εστιατόριο)

- Ημερομηνία συνέντευξης: 21/11/2016
- Συνεντευξιαζόμενος/η: ιδιοκτήτης εστιατορίου: κ. Γιώργος
- Χώρος συνέντευξης: Στην οικεία του ιδιοκτήτη
- Έπειτα από ένα τηλεφώνημα

8. Αγροτικός Συνεταιρισμός Ταξιάρχη

- Ημερομηνία συνέντευξης: 22/11/2016
- Συνεντευξιαζόμενος/η: πρόεδρος του συνεταιρισμού: κα. Σωτηρία
- Χώρος συνέντευξης: Σε παραδοσιακό σαλέ στο μέρος του συνεταιρισμού στο χωριό “Ταξιάρχης”
- Έπειτα από δύο τηλεφωνήματα

Έχουν καταγραφεί έρευνες σύμφωνα με τις οποίες ο ελάχιστος αριθμός ειδικών που προβλέπεται για την επιτυχή εφαρμογή της επιλεγείσας μεθόδου, της Delphi, είναι 3-5 ειδικοί. Στην παρούσα έρευνα συμμετέχουν οκτώ (8) ειδικοί, αριθμός που κρίνεται ότι θα προσφέρει αξιόπιστα αποτελέσματα και συμπεράσματα.

3.4 Εφαρμογή 1ου Γύρου μεθόδου Delphi

Στην κλασική μορφή Delphi, ο πρώτος γύρος ερωτήσεων είναι συνήθως ποιοτικής προσέγγισης. Σε αυτή την περίπτωση, τα δεδομένα κωδικοποιούνται, αντιπαραβάλλονται και συγκρίνονται για τον εντοπισμό ομοιοτήτων και διαφορών, συμπυκνώνονται σε όμοιες έννοιες και διαχωρίζονται τα δεδομένα που αναφέρονται σε διαφορετικά θέματα.

Στον πρώτο γύρο επικοινωνίας με κάθε έναν/μία από τους ειδικούς, οι ερωτήσεις ήταν γενικής φύσεως, που αφορούσαν π.χ. τη σημερινή κατάσταση των επιχειρήσεων των συμμετεχόντων, την οικονομική κρίση, το μέλλον του τουρισμού και τη σημασία των επιχειρηματικών συνεργασιών. Ο πρώτος γύρος πραγματοποιήθηκε

στους 4 από τους 8 ειδικούς/συμμετέχοντες διαμέσου ηχογραφημένων συνεντεύξεων, σε συνδυασμό με το ερωτηματολόγιο ανοιχτού τύπου που προβλέπει η Delphi. Με τους υπόλοιπους ειδικούς έγινε χρήση γραπτών σημειώσεων, ενώ σημαντικό είναι να αναφερθεί πως οι απαντήσεις ενός ειδικού στάλθηκαν με ηλεκτρονικό μήνυμα (e-mail) (ο τελευταίος ειδικός που αναφέρθηκε, στη συνέχεια της έρευνας εγκατέλειψε).

Ειδικότερα, οι ειδικοί που συμμετείχαν στην έρευνα ενημερώθηκαν εξ' αρχής για τον ιδιαίτερο τρόπο συλλογής των απαραίτητων πληροφοριών, μέσω τριών γύρων, και την ηχογράφηση της συνέντευξης προκειμένου να καταγραφούν με ακρίβεια οι απαντήσεις τους, χωρίς ωστόσο αυτές να δημοσιευτούν. Από τη στιγμή που οι υποψήφιοι συμμετέχοντες συμφώνησαν, συμπεριλήφθηκαν στους ειδικούς της έρευνας. Η επιλογή των ανοιχτών ερωτήσεων οδήγησε σε έναν όγκο δεδομένων προς ανάλυση. Συγκεκριμένα, στον πρώτο γύρο χρησιμοποιήθηκε ο ακόλουθος οδηγός συνεντεύξεων, αποτελούμενος από δεκατέσσερις (14) ερωτήσεις, ανοιχτού τύπου.

1	Πώς συνδέεστε με τον τουρισμό;
2	Σε ποια περιοχή δραστηριοποιείστε και πόσο χρονικό διάστημα;
3	Είναι το κύριο ή το δευτερεύον επάγγελμά σας;
4	Τι είδους υπηρεσίες προσφέρετε σε επισκέπτες- τουρίστες;
5	Τι είδους προϊόντα παρέχετε και από πού τα προμηθεύεστε;
6	Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων στον τόπο;
7	Τι δραστηριότητες περιλαμβάνετε στην επιχείρησή σας;
8	Τι είδους προβλήματα αντιμετωπίζετε και ποια η πορεία τους στο χρόνο;
9	Με ποιόν τρόπο αντιμετωπίζετε τα προβλήματα που δημιουργούνται;
10	Ποια η επίδραση της οικονομικής κρίσης, που διανύει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια;

11	Υπάρχει στήριξη από κάποιον φορέα ή από την περιοχή ή από τους πελάτες σας;
12	Ίσως θα έχετε ακούσει τους όρους επιχειρηματικά δίκτυα ή επιχειρηματικές συστάδες, γνωρίζετε τις ομοιότητες/διαφορές τους;
13	Εφόσον έχετε κατανοήσει τις έννοιες της παραπάνω ερώτησης, ποιό νομίζετε πως θα είναι το μέλλον τους στον τομέα του τουρισμού;
14	Τι περιλαμβάνουν τα μελλοντικά σας σχέδια, ως προς τις υπηρεσίες που διαθέτετε;

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε η απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων καθώς επίσης και η ταξινόμηση των απαντήσεων σε κάθε μία από τις ερωτήσεις. Από την πρώτη καταγραφή των κοινών σημείων των απαντήσεων των ειδικών προέκυψαν 118 διατυπώσεις διαχωρισμένες σε 10 θεματικές ενότητες, προς δική μας διευκόλυνση. Οι θεματικές που προέκυψαν ήταν οι ακόλουθες: *τοπικοί παράγοντες, πρότυπα λειτουργίας, χαρακτηριστικά τουρισμού, σημερινή κατάσταση, προφίλ επιχειρηματία, δικτύωση, προβλήματα γενικής φύσεως, μελλοντικά σενάρια ανάπτυξης, οικονομική κρίση, στρατηγική και πολιτικές.*

Ο τελικός όγκος των καταγεγραμμένων απαντήσεων των ειδικών διαμορφώθηκε σε 38 διατυπώσεις (βλέπε πίνακα 2). Η ανάλυση των δεδομένων, από την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων, έγινε με τη βοήθεια της Content Analysis (Ιωσιφίδης, 2008) όπου αριθμήθηκαν οι απαντήσεις και ομαδοποιήθηκαν με βάση λέξεις- κλειδιά, οι οποίες έδωσαν και τις θεματικές ενότητες.

Πίνακας 2: Αρίθμηση και ομαδοποίηση απαντήσεων 1^{ου} γύρου, με λέξεις κλειδιά

1	Ο τουρισμός είναι ένα κομμάτι της Ελλάδας που θα λειτουργήσει ως διέξοδος από την κρίση	Οικονομική Κρίση
2	Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαμένει στην έδρα της επιχείρησής του για την καλύτερη κρίση των καταστάσεων	Προφίλ Επιχειρηματία

3	Ο τουρισμός του νομού Ευβοίας πρέπει να ανταγωνίζεται τον μαζικό τουρισμό την θερινή περίοδο	Σημερινή Κατάσταση
4	Ο τουρισμός θα αναπτυχθεί και μέσα από την εθελοντική εργασία στις επιχειρήσεις	Μελλοντικά Σενάρια Ανάπτυξης
5	Ο τουρισμός πρέπει να ασκείται ως κύριο επάγγελμα για την καλύτερη προσήλωση στους στόχους	Προβλήματα Γενικής Φύσεως
6	Τα πολλαπλασιαστικά οφέλη του τουρισμού έχουν μειωθεί εξαιτίας της οικονομικής κρίσης	Οικονομική Κρίση
7	Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει όσο περισσότερο χρήμα (σημαντικός παράγοντας αλλά όχι απαραίτητος) μπορεί για να πετύχει	Σημερινή Κατάσταση
8	Η καλύτερη διαφήμιση είναι από «στόμα σε στόμα», ειδικά όταν πρόκειται για μικρές πόλεις ή χωριά του νομού	Τοπικοί Παράγοντες
9	Ο επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζουν το πώς να αξιοποιήσουν σωστά τα χρήματα των επιδοτήσεων	Προβλήματα Γενικής Φύσεως
10	Οι διαδικασίες αδειοδότησης και η γενικότερη νομοθεσία της χώρας εμποδίζουν την υλοποίηση και εφαρμογή κάθε μορφής τουρισμού	Προβλήματα Γενικής Φύσεως
11	Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να προσφέρουν κατά κύριο λόγο ελληνικά προϊόντα ή ακόμη καλύτερα προϊόντα του τόπου	Τοπικοί Παράγοντες
12	Η δικτύωση θα επιτευχθεί μόνο μέσα από εμπιστοσύνη και ανταποδοτικότητα μεταξύ των επιχειρηματιών	Δικτύωση
13	Η Ελλάδα ενδείκνυται για τουρισμό εξαιτίας του γεωφυσικού προσδιορισμού της και της ιστορίας της, αρκεί να υπάρχει η σωστή νοοτροπία	Σημερινή Κατάσταση
14	Η καθετοποίηση και η ύπαρξη των μονάδων - επιχειρήσεων που άντεξαν στο χρόνο αποτελεί το ιδεώδες για μια επιχείρηση	Χαρακτηριστικά Τουρισμού-Μελλοντικά Σενάρια Ανάπτυξης

15	Η επικοινωνία με του πελάτες/επισκέπτες αποτελεί σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας των επιχειρήσεων	Χαρακτηριστικά Τουρισμού
16	Ο τουρισμός της Ελλάδας απευθύνεται σε μεγάλο βαθμό σε αλλοδαπούς επισκέπτες	Προβλήματα Γενικής Φύσεως
17	Η βοήθεια των «φίλων» είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη	Δικτύωση
18	Η καλύτερη συνεννόηση και συνεργασία ανάμεσα σε ταυτόσημες και μη επιχειρήσεις του τόπου, μπορεί να εξιψώσει τα τουριστικά ιδεώδη με στόχο κερδοφόρα αποτελέσματα	Τοπικοί Παράγοντες
19	Ο τουρισμός θα πρέπει να δίνει διέξοδο στην τοπική ανάπτυξη	Χαρακτηριστικά Τουρισμού
20	Η ενασχόληση με τον τουρισμό συνδέεται σημαντικά με την αποκέντρωση	Σημερινή Κατάσταση
21	Ο τουρισμός πρέπει να περιλαμβάνει εκτός από διαμονή και διατροφή εξίσου σημαντικά	Πρότυπα Λειτουργίας
22	Υπάρχουν ιδιαίτερα θέματα που απασχολούν τους επιχειρηματίες στην περίοδο της κρίσης (π.χ. θέρμανση, ενοίκιο, ασφάλειες εργαζομένων)	Οικονομική Κρίση
23	Η ηλικία ενός επιχειρηματία παίζει σημαντικό ρόλο	Προφίλ Επιχειρηματία
24	Η μίμηση και η αντιγραφή επιχειρηματικών κινήσεων, μπορεί να επιφέρει θετικά στοιχεία στην πορεία της επιχείρησης	Μελλοντικά Σενάρια Ανάπτυξης
25	Οι επιχειρηματίες σε έναν ορισμένο τόπο πρέπει να γνωρίζονται και να επικοινωνούν μεταξύ τους μόνο για το καλό των επιχειρήσεων τους μέσα στα πλαίσια υγιή ανταγωνισμού	Στρατηγική – Πολιτικές
26	Η ύπαρξη μεγάλων βιομηχανικών μονάδων (στην περίπτωση μας στην Εύβοια με το «Σκαλιστήρι») έδωσαν γνώση στη συγκρότηση μιας επιχείρησης. [Αλλά η εγκατάλειψη του έφερε και θετικά και αρνητικά]	Πρότυπα Λειτουργίας- Σημερινή Κατάσταση

27	Η ενασχόληση με τον τουρισμό απαιτεί απόκτηση γνώσεων, ποιοτικά και ποσοτικά	Προφίλ Επιχειρηματία
28	Οι επιχειρηματίες οφείλουν να είναι ενήμεροι για το ποιές επιχειρήσεις του τομέα του λειτουργούν ή όχι, στην ευρύτερη περιοχή	Δικτύωση
29	Σημαντικό θα ήταν η επιχείρηση να είναι οικογενειακής μορφής για πολλούς λόγους	Προφίλ Επιχειρηματία
30	Μέσω του τουρισμού πρέπει να ενισχύονται τα τοπικά προϊόντα που έχει να επιδείξει ο νομός, η πόλη, το χωριό	Τοπικοί Παράγοντες
31	Ο τουρισμός πρέπει να χαρακτηρίζεται από έναν κεντρικό σχεδιασμό και όχι σπασμωδικές κινήσεις	Στρατηγική – Πολιτικές
32	Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται στις σύγχρονες απαιτήσεις των πελατών (π.χ. ιντερνέτ κ.λ.π.)	Πρότυπα Λειτουργίας
33	Για την άσκηση και την διατήρηση των επιχειρήσεων απαιτείται ιδιαίτερη αφοσίωση από τον επιχειρηματία	Χαρακτηριστικά Τουρισμού
34	Ένας επιχειρηματίας έχοντας ασχοληθεί στο παρελθόν και με άλλους είδους τουριστική επιχείρηση, έχει στη διάθεση του «εμπειρία»	Προφίλ Επιχειρηματία
35	Ο επιχειρηματίας του τουρισμού οφείλει να επιτελεί και κοινωνικό έργο	Προφίλ Επιχειρηματία
36	Η διαδοχή αποτελεί μεγάλο πρόβλημα σε κάθε μορφή επιχείρησης	Προβλήματα Γενικής Φύσεως
37	Η δικτύωση πρέπει να είναι ουσιαστική και όχι εικονική ή εκ των άνω	Δικτύωση
38	Το γεγονός πως αναπτύσσεται οποιαδήποτε μορφή τουρισμού κοντά σε μεγάλο αστικό κέντρο θα είναι υπέρ του, ιδίως για την επισκεψιμότητα	Χαρακτηριστικά Τουρισμού

3.5 Εφαρμογή 2ου Γύρου μεθόδου Delphi

Ο δεύτερος γύρος απαιτεί τη σύνταξη ερωτηματολογίου περιλαμβάνοντας 5-βάθμια ή 7-βάθμια κλίμακα Likert, συλλέγοντας ποσοτικά δεδομένα. Διαμορφώθηκε έτσι το ερωτηματολόγιο του δεύτερου γύρου, αποτελούμενο από τις 38 παραπάνω διατυπώσεις, τοποθετημένες σε 5-βάθμια κλίμακα Likert, και ζητήθηκε από τους 8 ειδικούς να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας τους για κάθε μία από τις διατυπώσεις αυτές, ξεκινώντας από τον βαθμό απόλυτης διαφωνίας [1] και καταλήγοντας στον βαθμό απόλυτης συμφωνίας [5].

Η ποσοτική ανάλυση των δεδομένων περιλαμβάνει υπολογισμούς σχετικά με τα ποσοστά ανταπόκρισης, τον βαθμό συμφωνίας για κάθε δήλωση, τη μέση τιμή, την επικρατούσα τιμή, την τυπική απόκλιση και τον δείκτη Karra. Στην παρούσα εργασία ακολουθούμε ως κριτήριο την τιμή των διαμέσων που προκύπτει από τις απαντήσεις των ειδικών στο υπό εξέταση θέμα.

Πριν αναφερθούν και μελετηθούν τα αποτελέσματα εφαρμογής του δεύτερου γύρου της μεθόδου, όπως ορίζει η βιβλιογραφία, θα πρέπει να καταγράψουμε ένα μειονέκτημα που εμφανίστηκε κατά τη διαδικασία εφαρμογής της μεθόδου στο συγκεκριμένο γύρο. Ο ειδικός καταλύματος και συγκεκριμένα αντιπρόεδρος της ξενοδοχειακής μονάδας Thermae Sylla Spa (Wellness Hotel), κύριος Γιώργος, εγκατέλειψε την έρευνα δηλώνοντας έλλειψη χρόνου. Ωστόσο, και ο εναπομείναν αριθμός των επτά (7) ειδικών θεωρήθηκε αρκετός για την εξαγωγή τελικών ασφαλών σεναρίων (Moreno-Casbas et al., 2001).

Η απάντηση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε σε χρονικό διάστημα δύο εβδομάδων περίπου, διαμέσου τηλεφωνικής επικοινωνίας με τους τρεις (3) εξ' αυτών, μέσω e-mail με δύο (2) και μέσω συνάντησης από κοντά με τους υπόλοιπους τρεις (3). Όλες οι απαντήσεις καταγράφηκαν και υπολογίστηκε ο διάμεσος της κάθε διατύπωσης, προκειμένου να εξεταστούν τα σημεία εκείνα στα οποία

εξέφρασαν τον ίδιο βαθμό συμφωνίας καθώς επίσης και τα σημεία στα οποία ο βαθμός αυτός παρουσίαζε μεγάλη απόκλιση.

Τα αποτελέσματα του δεύτερου γύρου παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 3: Ο διάμεσος των απαντήσεων των Experts, του 2ου γύρου της Delphi

<u>α/α</u>	<u>ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΕΙΣ</u>	<u>ΔΙΑΜΕΣΟΣ</u>
1	Ο τουρισμός είναι ένα κομμάτι της Ελλάδας που θα λειτουργήσει ως διέξοδος από την κρίση	4,5
2	Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαμένει στην έδρα της επιχείρησής του για την καλύτερη κρίση των καταστάσεων	4
3	Ο τουρισμός του νομού Ευβοίας πρέπει να ανταγωνίζεται τον μαζικό τουρισμό την θερινή περίοδο	4
4	Ο τουρισμός θα αναπτυχθεί και μέσα από την εθελοντική εργασία στις επιχειρήσεις	4
5	Ο τουρισμός πρέπει να ασκείται ως κύριο επάγγελμα για την καλύτερη προσήλωση στους στόχους	3,5
6	Τα πολλαπλασιαστικά οφέλη του τουρισμού έχουν μειωθεί εξαιτίας της οικονομικής κρίσης	4
7	Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει όσο περισσότερο χρήμα (σημαντικός παράγοντας αλλά όχι απαραίτητος) μπορεί για να πετύχει	3
8	Η καλύτερη διαφήμιση είναι από «στόμα σε στόμα», ειδικά όταν πρόκειται για μικρές πόλεις ή χωριά του νομού	4

9	Ο επιχειρηματίες πρέπει να γνωρίζουν το πώς να αξιοποιήσουν σωστά τα χρήματα των επιδοτήσεων	4
10	Οι διαδικασίες αδειοδότησης και η γενικότερη νομοθεσία της χώρας εμποδίζουν την υλοποίηση και εφαρμογή κάθε μορφής τουρισμού (πολύ σημαντικό στην περίπτωση μας που έχουμε επιλέξει 8 ειδικούς από διαφορετικές μορφές επιχείρησης)	4,5
11	Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να προσφέρουν κατά κύριο λόγο ελληνικά προϊόντα ή ακόμη καλύτερα προϊόντα του τόπου	4
12	Η δικτύωση θα επιτευχθεί μόνο μέσα από εμπιστοσύνη και ανταποδοτικότητα μεταξύ των επιχειρηματιών	4
13	Η Ελλάδα ενδείκνυται για τουρισμό εξαιτίας του γεωφυσικού προσδιορισμού της και της ιστορίας της, αρκεί να υπάρχει η σωστή νοοτροπία	5
14	Η καθετοποίηση και η ύπαρξη των μονάδων - επιχειρήσεων που άντεξαν στο χρόνο αποτελεί το ιδεώδες για μια επιχείρηση	2,5
15	Η επικοινωνία με του πελάτες/επισκέπτες αποτελεί σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας των επιχειρήσεων	5
16	Ο τουρισμός της Ελλάδας απευθύνεται σε μεγάλο βαθμό σε αλλοδαπούς επισκέπτες	2
17	Η βοήθεια των «φίλων» είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη	3,5
18	Η καλύτερη συνεννόηση και συνεργασία ανάμεσα σε ταυτόσημες και μη επιχειρήσεις του τόπου, μπορεί να εξιψώσει τα τουριστικά ιδεώδη με στόχο κερδοφόρα αποτελέσματα	4
19	Ο τουρισμός θα πρέπει να δίνει διέξοδο στην τοπική ανάπτυξη	4,5
	Η ενασχόληση με τον τουρισμό συνδέεται	

20	σημαντικά με την αποκέντρωση	3
21	Ο τουρισμός πρέπει να περιλαμβάνει εκτός από διαμονή και διατροφή εξίσου σημαντικά	4
22	Υπάρχουν ιδιαίτερα θέματα που απασχολούν τους επιχειρηματίες στην περίοδο της κρίσης (π.χ. θέρμανση, ενοίκιο, ασφάλειες εργαζομένων)	5
23	Η ηλικία ενός επιχειρηματία παίζει σημαντικό ρόλο	3
24	Η μίμηση και η αντιγραφή επιχειρηματικών κινήσεων, μπορεί να επιφέρει θετικά στοιχεία στην πορεία της επιχείρησης	3
25	Οι επιχειρηματίες σε έναν ορισμένο τόπο πρέπει να γνωρίζονται και να επικοινωνούν μεταξύ τους μόνο για το καλό των επιχειρήσεων τους μέσα στα πλαίσια υγιή ανταγωνισμού	4
26	Η ύπαρξη μεγάλων βιομηχανικών μονάδων (στην περίπτωση μας στην Εύβοια με το «Σκαλιστήρι») έδωσαν γνώση στη συγκρότηση μιας επιχείρησης. [Αλλά η εγκατάλειψη του έφερε και θετικά και αρνητικά]	4
27	Η ενασχόληση με τον τουρισμό απαιτεί απόκτηση γνώσεων, ποιοτικά και ποσοτικά	4,5
28	Οι επιχειρηματίες οφείλουν να είναι ενήμεροι για το ποιές επιχειρήσεις του τομέα του λειτουργούν ή όχι, στην ευρύτερη περιοχή	3
29	Σημαντικό θα ήταν η επιχείρηση να είναι οικογενειακής μορφής για πολλούς λόγους	4
30	Μέσω του τουρισμού πρέπει να ενισχύονται τα τοπικά προϊόντα που έχει να επιδείξει ο νομός, η πόλη, το χωριό	4
31	Ο τουρισμός πρέπει να χαρακτηρίζεται από έναν κεντρικό σχεδιασμό και όχι σπασμωδικές κινήσεις	4,5

32	Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται στις σύγχρονες απαιτήσεις των πελατών (π.χ. ιντερνέτ κ.λ.π.)	4,5
33	Για την άσκηση και την διατήρηση των επιχειρήσεων απαιτείται ιδιαίτερη αφοσίωση από τον επιχειρηματία	4,5
34	Ένας επιχειρηματίας έχοντας ασχοληθεί στο παρελθόν και με άλλους είδους τουριστική επιχείρηση, έχει στη διάθεση του «εμπειρία»	4
35	Ο επιχειρηματίας του τουρισμού οφείλει να επιτελεί και κοινωνικό έργο	4
36	Η διαδοχή αποτελεί μεγάλο πρόβλημα σε κάθε μορφή επιχείρησης	4,5
37	Η δικτύωση πρέπει να είναι ουσιαστική και όχι εικονική ή εκ των άνω	4
38	Το γεγονός πως αναπτύσσεται οποιαδήποτε μορφή τουρισμού κοντά σε μεγάλο αστικό κέντρο θα είναι υπέρ του, ιδίως για την επισκεψιμότητα	5

Με βάση τα αποτελέσματα, όπως αυτά παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα, προκύπτει ότι ο βαθμός συμφωνίας των συμμετεχόντων είναι σχεδόν ο ίδιος, στο μεγαλύτερο μέρος των διατυπώσεων. Ειδικότερα, από τις 38 διατυπώσεις – προτάσεις που προέκυψαν, ο βαθμός συμφωνίας τους συμβαδίζει με τη μεγαλύτερη συχνότητα της κλίμακας Likert, το 5, ή με ένα βαθμό κάτω από τη μέγιστη συχνότητα, δηλαδή το 4. Αντίθετα, οι διατυπώσεις – προτάσεις στις οποίες δεν παρατηρήθηκαν θέσεις ομοφωνίας ανέρχονται σε επτά (7), όπου ο βαθμός συμφωνίας τους παρατηρείται να είναι 3 και κάτω.

3.6 Εφαρμογή 3ου Γύρου μεθόδου Delphi

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία της κλασικής μορφής Delphi, η ανάγκη διεξαγωγής τρίτου γύρου εξαρτάται από τον βαθμό ομοφωνίας που επιτεύχθηκε στον δεύτερο γύρο. Ο τρίτος γύρος της μεθόδου προϋποθέτει τη σύνταξη ειδικού ερωτηματολογίου, διαφορετικό για τον κάθε ειδικό, το περιεχόμενο του οποίου διαμορφώνεται σύμφωνα με τις διατυπώσεις στις οποίες δεν επιτεύχθηκε ομοφωνία κατά τον προηγούμενο γύρο, χρησιμοποιώντας και πάλι την ίδια 5-βάθμια κλίμακα Likert.

Πίνακας 4. Ερωτηματολόγιου 3^{ου} Γύρου, κλίμακα Likert

	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	1ος	2ος	3ος	4ος	5ος	6ος	7ος	Δ
7	Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει όσο περισσότερο χρήμα (σημαντικός παράγοντας αλλά όχι απαραίτητος) μπορεί για να πετύχει	3	4	3	2	4	2	4	
14	Η καθετοποίηση και η ύπαρξη των μονάδων - επιχειρήσεων που άντεξαν στο χρόνο αποτελεί το ιδεώδες για μια επιχείρηση	1	2	3	4	2	3	4	
16	Ο τουρισμός της Ελλάδας απευθύνεται σε μεγάλο βαθμό σε αλλοδαπούς επισκέπτες	4	2	2	3	2	1	3	
20	Η ενασχόληση με τον τουρισμό συνδέεται σημαντικά με την αποκέντρωση	4	4	3	2	2	4	3	
23	Η ηλικία ενός επιχειρηματία παίζει σημαντικό ρόλο	2	4	3	4	2	3	4	
24	Η μίμηση και η αντιγραφή επιχειρηματικών κινήσεων, μπορεί να επιφέρει θετικά στοιχεία στην πορεία της επιχείρησης	3	2	3	4	4	4	2	
28	Οι επιχειρηματίες οφείλουν να είναι ενήμεροι για το ποιές επιχειρήσεις του τομέα του λειτουργούν ή όχι, στην ευρύτερη περιοχή	4	2	3	4	2	4	3	

Σκοπός του τρίτου γύρου είναι είτε η επίτευξη ομοφωνίας στις περιπτώσεις που δεν επιτεύχθηκε, είτε η τεκμηρίωση της άποψης των διαφωνούντων με σχόλια. Ο τρίτος γύρος της μεθόδου πραγματοποιήθηκε μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με όλους τους συμμετέχοντες, σε χρονικό διάστημα 2 ημερών. Αυτό που διαφοροποιεί το ερωτηματολόγιο από ειδικό σε ειδικό είναι το γεγονός πως το κάθε ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τις διατυπώσεις εκείνες κατά τις οποίες η θέση συμφωνίας τους διαφέρει από τον διάμεσο που προέκυψε στον προηγούμενο γύρο, συνοδευόμενες από τον βαθμό συμφωνίας που εξέφρασε ο καθένας ξεχωριστά, παρουσιάζοντας όμως και τον μέσο όρο των απαντήσεων των υπολοίπων. Ειδικότερα, το κάθε ερωτηματολόγιο διακρίνεται από: τις διατυπώσεις – προτάσεις όπου δεν παρατηρήθηκαν θέσεις ομοφωνίας, τον διάμεσο κάθε διατύπωσης – πρότασης, τον βαθμό συμφωνίας που εξέφρασε ο κάθε ειδικός ανά διατύπωση– πρόταση και την 5-βάθμια κλίμακα Likert, όπου κλήθηκαν να επανατοποθετηθούν οι ειδικοί αιτιολογώντας ο καθένας τον λόγο ή τους λόγους για τους οποίους επέμειναν στον αρχικό τους βαθμό συμφωνίας ή τον άλλαξαν 'πλησιάζοντας' πιο κοντά στον διάμεσο.

Τα αποτελέσματα ανά ειδικό παρατίθενται με τη βοήθεια πινάκων στο επόμενο κεφάλαιο όπου θα γίνει πλήρης καταγραφή και σχολιασμός των απαντήσεων των εμπειρογγνωμόνων, με τη μορφή που συμπεριλήφθηκαν στα ερωτηματολόγια που δόθηκαν στον κάθε ένα ξεχωριστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα επανατοποθέτησης των ειδικών από την εφαρμογή των γύρων της μεθόδου Delphi. Επίσης, πραγματοποιούνται υποθέσεις και σχόλια ως προς τις απαντήσεις των ειδικών και τίθενται σε ένα συγκριτικό 'παιχνίδι' μεταξύ τους.

Με βάση όσα αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, στον πρώτο γύρο εφαρμογής της μεθόδου, δόθηκε σε κάθε ειδικό ερωτηματολόγιο ανοιχτού τύπου που αποτελούνταν από 14 ερωτήσεις. Από τις καταγεγραμμένες απαντήσεις των ειδικών διαμορφώθηκαν 38 διατυπώσεις, όπου αριθμήθηκαν και ομαδοποιήθηκαν με βάση λέξεις-κλειδιά, οι οποίες έδωσαν και τις θεματικές ενότητες.

Καθώς η ερευνητική διαδικασία συνεχιζόταν, ένας ειδικός εγκατέλειψε, αφήνοντας τους 7 εναπομείναντες συμμετέχοντες επιχειρηματίες να καθορίσουν τα τελικά αποτελέσματα. Στον δεύτερο γύρο εφαρμογής της μεθόδου διαμορφώθηκε ερωτηματολόγιο, αποτελούμενο από τις 38 παραπάνω διατυπώσεις και ζητήθηκε από τους 7 ειδικούς να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας τους σε κάθε μία από τις διατυπώσεις αυτές, ξεκινώντας από τον βαθμό απόλυτης διαφωνίας [1] και καταλήγοντας στον βαθμό απόλυτης συμφωνίας [5]. Στη συνέχεια, υπολογίστηκε για κάθε διατύπωση ο «διάμεσος όρος».

Στον τρίτο και τελευταίο γύρο εξακριβώθηκε σε ποιες διατυπώσεις δεν έχει επιτευχθεί ομοφωνία και τίθενται σε περαιτέρω έρευνα, ενώ συντάσσεται ειδικό ερωτηματολόγιο, διαφορετικό για τον κάθε ειδικό, το περιεχόμενο του οποίου διαμορφώνεται σύμφωνα με τις διατυπώσεις στις οποίες δεν επιτεύχθηκε ομοφωνία κατά τον προηγούμενο γύρο, χρησιμοποιώντας και πάλι την ίδια 5-βάθμια κλίμακα Likert.

Για την καλύτερη κατανόηση των στοιχείων που παρατίθενται στη συνέχεια, κρίνεται αναγκαία η επεξήγηση του περιεχομένου των ερωτηματολογίων. Έτσι, η πρώτη στήλη (α/α) περιλαμβάνει τον αριθμό των διατυπώσεων – προτάσεων, από το ερωτηματολόγιο του δεύτερου γύρου, στις οποίες δεν παρατηρήθηκε ομοφωνία απαντήσεων. Η δεύτερη στήλη (Δ.) περιλαμβάνει τον διάμεσο που υπολογίσθηκε από το σύνολο των απαντήσεων των συμμετεχόντων, στον προηγούμενο γύρο, ανά ερώτηση, ενώ η τρίτη στήλη (Β.Σ.) δίνει τον βαθμό συμφωνίας που εξέφρασαν κατά τη διάρκεια υλοποίησής του. Η τέταρτη στήλη (ΕΠ/ΣΗ) παρουσιάζει την επανατοποθέτηση των ειδικών γνωρίζοντας πλέον τι έχουν απαντήσει και οι υπόλοιποι ειδικοί – συμμετέχοντες, και στην πέμπτη και τελευταία στήλη (ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ) παρουσιάζεται ο λόγος της επανατοποθέτησής τους ή της επιμονής τους στην αρχική θέση συμφωνίας τους.

Πίνακας 5. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης 1^{ου} expert

a/a	Δ.	Β.Σ.	ΕΠ/ΣΗ	ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ
7	3	3	4	Με ορθολογικές πάντα κινήσεις, ανάλογα ποια είναι η σκοπιμότητα χρειάζεται η ευκολία του άμεσου χρήματος
14	2,5	2	3	Σαφώς και μία επιχείρηση που άντεξε στο χρόνο είναι ένα καλό παράδειγμα αλλά δεν έχει να κάνει με το πώς και πόσο θα αντέξει η δικιά μας καινούργια επιχείρηση
16	2	3	3	Μπορεί στην Ελλάδα γενικά να έχουμε συνδέσει τον τουρισμό με ξένους επισκέπτες αλλά δεν πρέπει να στηριζόμαστε μόνο σε αυτούς
20	3	3	3	Δεν είναι καθοριστικός παράγοντας για να ασχοληθεί κάποιος επιχειρηματίας με μια τουριστική επιχείρηση. Ίσως την περίοδο της κρίσης που διανύουμε ο τουριστικός κόσμος θα εκδηλώνει μία αύξηση λόγω της αποκέντρωσης, όχι όμως το ίδιο και ο τουρισμός
23	3	4	4	Σίγουρα όσο μεγαλύτερος ηλικιακά είναι κάποιος έχει μεγαλύτερη εμπειρία αλλά εξαρτάται από τον τρόπο που μπορεί να λειτουργεί ο εκάστοτε επιχειρηματίας
24	3	2	3	Η μίμηση και η αντιγραφή δε σου προσφέρουν σίγουρα αποτελέσματα και γι' αυτό πρέπει να μαθαίνουμε και να αξιολογούμε άλλες επιχειρηματικές κινήσεις πριν τις υιοθετήσουμε
28	3	2	2	Μικρή σημασία έχει, ειδικά εάν πρόκειται για επιχείρηση η οποία είναι μεν τουριστική αλλά παρέχει διαφορετικές υπηρεσίες

Ο πρώτος συνεντευξιζόμενος, ο κ. Ηλίας, επέμεινε στον ίδιο βαθμό συμφωνίας που εξέφρασε και κατά τη διάρκεια του δεύτερου γύρου της Delphi, σε τέσσερις διατυπώσεις-προτάσεις, ενώ επανατοποθετήθηκε σε τρεις, πλησιάζοντας περισσότερο στη μέγιστη συχνότητα της κλίμακας που χρησιμοποιήθηκε.

Πίνακας 6. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης 2^{ου} expert

a/a	Δ.	Β.Σ.	ΕΠ/ΣΗ	ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ
7	3	3	3	Ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι γεμάτος όρεξη και ιδέες και να μην στηρίζεται μονάχα στα χρήματα
14	2,5	2	3	Όταν ξεκινάς από το μηδέν δε σε νοιάζει η μονάδα-επιχείρηση στο γεωγραφικό τόπο που έχεις στήσει τη δικιά σου, απλά μπορείς να τη συμβουλευτείς
16	2	3	3	Κατά καιρούς είχα και έχω αρκετούς ξένους πελάτες, οι οποίοι εκτιμούν και σέβονται πολύ περισσότερο τη δουλειά μας μπορώ να πω
20	3	3	3	Δεν συνδέεται σημαντικά, όμως η αύξηση των περιφερειών δίνει ένα μικρό κίνητρο στους επίδοξους επιχειρηματίες να καταπιαστούν με τον τομέα
23	3	2	2	Μπορεί να βρεθεί κάποιος νέος με φρέσκιες ιδέες και βλέψεις για την επιχείρηση του
24	3	4	4	Από επιχειρήσεις που παρουσίασαν επιτυχία και άντεξαν στο χρόνο είναι καλό να μιμούμαστε τακτικές και κινήσεις
28	3	3	3	Δεν είναι κακό να έχουμε μία σαφή εικόνα των επιχειρήσεων που λειτουργούν στην ευρύτερη περιοχή

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται αντιληπτό πως ο κ. Αποστόλης επανατοποθετήθηκε μόνο στη διατύπωση - πρόταση 14, πλησιάζοντας κατά ένα βαθμό ως προς τη μέγιστη συχνότητα. Στις υπόλοιπες διατυπώσεις επέμεινε στον ίδιο βαθμό συμφωνίας που εξέφρασε κατά τον προηγούμενο γύρο της Delphi.

Πίνακας 7. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης 3^{ου} expert

a/a	Δ.	Β.Σ.	ΕΠ/ΣΗ	ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ
7	3	4	3	Μπορεί να είναι ρίσκο αλλά αν δεν διαθέσεις όσο χρήμα μπορείς δεν θα πετύχεις στο βαθμό που θες
14	2,5	2	2	Είναι καλό να μάθεις πώς μία επιχείρηση κοντά στη δικιά σου άντεξε στο χρόνο για να μάθεις κάτι το οποίο λογικά δεν ήξερες
16	2	3	4	Έχουμε αρκετούς ξένους πελάτες, περισσότερους βέβαια πριν την κρίση αλλά ακόμη έχουμε και είναι η πλειοψηφία σε σχέση με τους Έλληνες τουρίστες
20	3	2	2	Ανάλογα τις συνθήκες και τις περγαμηνές που έχει ο επιχειρηματίας επιλέγει εκείνος με τι είδους επιχείρηση-τομέα θα ασχοληθεί. Ο τουρισμός δε συνδέεται σημαντικά με την αποκέντρωση
23	3	3	3	Δεν είναι ηλικιακό το θέμα, υπάρχουν νέα παιδιά με νέες αντιλήψεις, αυτό που παίζει σημαντικό ρόλο είναι τα χρόνια εμπειρίας ενασχόλησης με τον τομέα
24	3	4	4	Σίγουρα η υιοθέτηση δοκιμασμένων κινήσεων μόνο θετικά στοιχεία μπορούν να επιφέρουν σε μία νέα επιχείρηση κυρίως
28	3	2	3	Μπορεί να μην δίνουμε σημασία και να μην γίνεται αυτοσκοπός να μάθουμε αλλά θα ήταν χρήσιμο κατά κάποιο τρόπο να ξέρουμε

Ο τρίτος ειδικός, κ. Δημήτρης, επανατοποθετήθηκε σε τρεις διατυπώσεις, την 7, τη 16 και την 28, πλησιάζοντας κατά ένα βαθμό ως προς τη μέγιστη συχνότητα στις διατυπώσεις 16 και 28, ενώ στη διατύπωση 7 πλησίασε περισσότερο προς το διάμεσο των απαντήσεων του δεύτερου γύρου.

Πίνακας 8. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης 4^{ου} expert

a/a	Δ.	Β.Σ.	ΕΠ/ΣΗ	ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ
7	3	4	4	Με τη σημαντική βοήθεια του χρήματος, οι κινήσεις του επιχειρηματία και της επιχείρησης γίνονται με περισσότερη άνεση
14	2,5	3	4	Η γνώση για το πώς άντεξε και δούλεψε μία μονάδα που εδραιώθηκε στα μέρη της Βορείου Ευβοίας είναι πολύ σημαντική για τον οποιοδήποτε επιχειρηματία
16	2	3	3	Αν οι στόχοι της επιχείρησης είναι εξ' αρχής να προσελκύσουμε ξένους τουρίστες κατά κύριο λόγο, τότε θα αποτύχουμε και ως άνθρωποι και ως επιχείρηση, υπάρχει και ο τοπικός τουρισμός όπου εδώ στη Βόρεια Εύβοια υπάρχει υποστήριξη, δεν έχω παράπονο
20	3	3	4	Ο τουρισμός ήταν και θα είναι ένας σημαντικός τομέας για την χώρα, η αποκέντρωση λόγω της κρίσης δίνει ελπίδες στον τομέα
23	3	4	4	Όσο μεγαλύτερος ηλικιακά είναι κάποιος τόσο σοφότερος είναι και συνεπώς μπορεί να λειτουργήσει και πιο λογικά
24	3	2	3	Είναι πιο όμορφο να πράττεις τις δικές σου ιδέες αλλά σε λίγες και ορισμένες περιπτώσεις ίσως να χρειάζεται να γνωρίζεις κινήσεις άλλων μονάδων που παρουσίασαν θετικά στοιχεία στην πορεία
28	3	4	4	Είναι καλό ο επιχειρηματίας να γνωρίζει σε σημαντικό βαθμό ποιες επιχειρήσεις στην ευρύτερη περιοχή λειτουργούν και πως πάνε επιχειρηματικά

Ο τέταρτος συμμετέχοντας, κ. Γιάννης, επανατοποθετήθηκε σε τρεις προτάσεις, συγκλίνοντας κατά ένα βαθμό στον υπολογισθέντα διάμεσο του προηγούμενου γύρου της μεθόδου στη διατύπωση 24, ενώ στις διατυπώσεις 14 και 20 πλησίασε κατά ένα βαθμό ως προς τη μέγιστη συχνότητα.

Πίνακας 9. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης 5^{ου} expert

a/a	Δ.	Β.Σ.	ΕΠ/ΣΗ	ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ
7	3	3	4	Δεν οφείλεται μόνο στο χρήμα η επιτυχία μιας οποιαδήποτε επιχείρησης αλλά είναι καθοριστικός παράγοντας
14	2,5	3	3	Το βασικό είναι να καταπιαστείς με τη δικιά σου επιχείρηση και συνάμα να μαθαίνεις και για άλλες που απέτυχαν αλλά κυρίως που πέτυχαν
16	2	2	3	Δε ξέρω σε άλλους τόπους τι γίνεται αλλά εδώ η τοπική κοινωνία υποστηρίζει την τουριστική κίνηση και τις επιχειρήσεις. Σε ξένους επισκέπτες οφείλουμε να δίνουμε ιδιαίτερη προσοχή τη θερινή περίοδο
20	3	3	3	Η αποκέντρωση επηρεάζει σε κάποιο βαθμό τις κινήσεις ενός επιχειρηματία όμως δεν καθορίζει με τι θα ασχοληθεί στην τελική
23	3	4	4	Όσο περισσότερες εμπειρίες έχει ο επιχειρηματίας τόσο καλύτερα θα μπορεί να διαχειριστεί κάποιες καταστάσεις
24	3	2	2	Ο ηγέτης επιχειρηματίας χρησιμοποιεί δικές του κινήσεις, η νίκη του, που σηματοδοτεί και την επιτυχία της επιχείρησης, του δίνει περισσότερη αξία
28	3	2	3	Πιστεύω πως δεν οφείλουμε να μάθουμε αλλά για τις επιχειρήσεις στην ευρύτερη περιοχή μας μαθαίνουμε

Ο πέμπτος συμμετέχοντας, ο κ. Γιάννης, επανατοποθετήθηκε σε τρεις διατυπώσεις – προτάσεις, πλησιάζοντας και εκείνος με τη σειρά του κατά ένα βαθμό ως προς τη μέγιστη συχνότητα.

Πίνακας 10. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης 6^{ου} expert

a/a	Δ.	Β.Σ.	ΕΠ/ΣΗ	ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ
7	3	3	4	Στα τουριστικά μέρη της Βορείου Ευβοίας έχουμε πολλά παραδείγματα επιχειρηματιών που είχαν άνεση χρημάτων και πέτυχαν, σε αντίθεση με εκείνους που δεν είχαν
14	2,5	3	2	Μονάδες-επιχειρήσεις που έμειναν και δούλεψαν σωστά είναι απλά ένα καλό παράδειγμα και κίνητρο για τους υπόλοιπους επιχειρηματίες του τόπου
16	2	3	3	Εδώ στη Βόρεια Εύβοια επικεντρωνόμαστε στον τουρισμό τη θερινή περίοδο βασικά με γκρουπ που έρχονται από Σερβία, Πολωνία, Γερμανία και Γαλλία κυρίως, όμως μία περίοδο του χρόνου δε μπορεί να στηρίξει μία επιχείρηση
20	3	2	3	Ίσως να είμαι και λάθος αλλά και αποκέντρωση να υπάρχει είναι το ίδιο με τους καλούς καιρούς! (π.χ. αν ερχόντουσαν 10 θα κέρδιζα από τους 6, τώρα με την αποκέντρωση έρχονται 20 αλλά κερδίζω από τους 10, οπότε δε θα ασχοληθώ με τον τουρισμό λόγω αποκέντρωσης αλλά θα σκεφτώ κάτι καλύτερο)
23	3	2	3	Μπορεί η ηλικία να προσδίδει εμπειρία όμως όλα είναι θέμα σωστής και σκεπτόμενης διαχείρισης, κάτι που μπορεί να κατέχει και κάποιος άπειρος με τον τομέα
24	3	4	4	Είτε είσαι έμπειρος, είτε είσαι άπειρος επιχειρηματίας, γνώμη μου είναι πως πρέπει να μιμείσαι τις επιχειρηματικές κινήσεις που φανέρωσαν θετικά αποτελέσματα
28	3	3	3	Ειδικά για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα μας θα ήταν απλά χρήσιμοι ποιες λειτουργούν όλες τις περιόδους και ποιες όχι

Ο έκτος συμμετέχοντας, ο κ. Γιώργος, επανατοποθετήθηκε σε τέσσερις διατυπώσεις – προτάσεις, πλησιάζοντας κατά ένα βαθμό στον διάμεσο των απαντήσεων στην διατύπωση 14, ενώ στις διατυπώσεις 7, 20 και 23 πλησίασε και αυτός με τη σειρά του κατά ένα βαθμό ως προς τη μέγιστη συχνότητα.

Πίνακας 11. Αποτελέσματα επανατοποθέτησης 7^{ου} expert

a/a	Δ.	Β.Σ.	ΕΠ/ΣΗ	ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ
7	3	2	3	Δεν είναι τόσο το χρήμα σε αυτόν τον τομέα του τουρισμού αλλά η άγνοια του κόσμου και πολύ περισσότερο όσων ασχολούνται με αυτόν
14	2,5	2	3	Αν είσαι έμπειρος επιχειρηματίας έχει μικρή σημασία, εάν είσαι όμως άπειρος τότε ίσως χρειάζεται να μάθεις από μία επιχείρηση που άντεξε στο χρόνο, να πάρεις εφόδια
16	2	3	3	Η σύνδεση της σκέψης του τουρισμού με ξένους επισκέπτες είναι καθολική στην Ελλάδα πιστεύω, όμως στις τοπικές κοινωνίες θεωρώ πως δεν είναι τόσο
20	3	2	2	Υφίσταται αποκέντρωση μεν, ύπαρξη ρευστού όμως δε
23	3	3	3	Σημαντικός παράγοντας η ηλικία του επιχειρηματία αλλά και όχι και καθοριστικός για την επιτυχία και το μέλλον της επιχείρησης, υπάρχει πληθώρα παραγόντων που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης
24	3	3	3	Δεν έχει τόση μεγάλη σημασία, γιατί και η μίμηση και η αντιγραφή μπορεί να μην σου φανερώσει κέρδη στην επιχείρηση σου, όμως είναι πρέπει να τις γνωρίζεις
28	3	4	4	Όταν πρόκειται για την ευρύτερη περιοχή τότε πραγματικά ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ανιχνεύει γενικά καταστάσεις

Ο έβδομος και τελευταίος ειδικός, η κα. Σωτηρία, επανατοποθετήθηκε σε δύο διατυπώσεις – προτάσεις εκ των αρχικών της θέσεων, πλησιάζοντας και εκείνη με τη σειρά της στον διάμεσο των απαντήσεων.

Αφού απαντήθηκαν τα ερωτηματολόγια του 3ου γύρου της Delphi πραγματοποιήθηκε το αμέσως επόμενο βήμα, αυτό της διεξαγωγής του νέου διαμέσου των απαντήσεων των ειδικών.

Αυτό συνέβη καθώς έπρεπε να καταγραφεί το κατά πόσο επιτεύχθηκε αύξηση του βαθμού συμφωνίας τους στις παραπάνω επτά διατυπώσεις – προτάσεις. Έτσι, έγινε αντιληπτό πως προκλήθηκε αύξηση του βαθμού συναίνεσης μόνο σε δύο διατυπώσεις – προτάσεις, στην 7 και στη 16. Ο διάμεσος και των δύο, κατά τη διάρκεια υλοποίησης του 2ου γύρου καταγράφηκε στο 3 και 2 αντίστοιχα, ενώ στον 3ο γύρο παρατηρήθηκε μία αύξηση κατά μισή μονάδα για την 7^η διατύπωση και κατά μία μονάδα για τη 16^η διατύπωση. Στις υπόλοιπες πέντε διατυπώσεις – προτάσεις ο νέος διάμεσος παρέμεινε στα ίδια επίπεδα με εκείνα του 2ου γύρου. Συνοπτικά τα αποτελέσματα επανατοποθέτησης παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 12: Αποτελέσματα επανατοποθέτησης των ειδικών

a/a	Δ.	1 ^{ος} Expert	2 ^{ος} Expert	3 ^{ος} Expert	4 ^{ος} Expert	5 ^{ος} Expert	6 ^{ος} Expert	7 ^{ος} Expert	ΝΕΟΣ ΔΙΑΜΕΣΟΣ
7	3	4	3	3	4	4	4	3	3,5
14	2,5	3	3	2	4	3	2	3	2,5
16	2	3	3	4	3	3	3	3	3
20	3	3	3	2	4	3	3	2	3
23	3	4	2	3	4	4	3	3	3
24	3	3	4	4	3	2	4	3	3
28	3	2	3	3	4	3	3	4	3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα ερευνητική εργασία έλαβε έναυσμα από την πολυμορφία που παρουσιάζει ο τομέας του τουρισμού ανά χώρα και επιχειρήθηκε η αναζήτηση του μέλλοντός του σε συνδυασμό με τις επιχειρηματικές συστάδες και τα επιχειρηματικά δίκτυα που εδρεύουν στην Εύβοια.

Τα οφέλη από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε συστάδες (clusters) είναι πολλά. Οι νεωτερισμοί, και γενικότερα η επίτευξη καινοτομιών, αποτελούν προϋπόθεση εξέλιξης της επιχειρηματικότητας. Για την αποδοτική οργάνωση της παραγωγής των επιχειρήσεων και την αύξηση της παραγωγικότητας είναι μεν καλή η συνεργασία, αλλά ακόμη καλύτερη είναι η ουσιαστική συνεργασία, ιδιαίτερα για τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες επιτυγχάνουν τις καινοτομίες εξωτερικά, σε αντίθεση με τις μεγάλες, οι οποίες τις επιτυγχάνουν εσωτερικά. Η συνεργασία των μικρών επιχειρήσεων μειώνει τους περιορισμούς σε εσωτερικούς πόρους και σε έλλειψη εσωτερικών ικανοτήτων. Ερευνητές, εφευρέτες, φοιτητές και μελλοντικοί επιχειρηματίες μπορούν να διεκδικήσουν ένα ξεκίνημα για την καινοτόμο ιδέα τους μέσα από τη συμμετοχή και λειτουργία των επιχειρήσεών τους σε μία συστάδα της περιοχής.

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

Στις περιπτώσεις όπου οι συστάδες αναπτύσσονται σε αποκεντρωμένες γεωγραφικά περιοχές, όπως για παράδειγμα η Βόρεια Εύβοια, τα οφέλη για την εκάστοτε περιφέρεια και τους κατοίκους της είναι πολλαπλάσια. Η ανάπτυξη μίας τέτοιας συστάδας επιχειρήσεων αυξάνει τη συμμετοχή των τοπικών παραγόντων είτε πρόκειται για επιχειρήσεις, ινστιτούτα είτε για πανεπιστημιακά και τεχνολογικά ιδρύματα, με αποτέλεσμα τη δημιουργία θέσεων εργασίας για τους νέους. Αυτό έχει περισσότερο αντίκτυπο όταν η επιχείρηση αποκτά συνεταιριστικό χαρακτήρα, γεγονός που επιβεβαίωσε και ο ειδικός από τον συνεταιρισμό Ταξιάρχη. Επιπλέον, ενδυναμώνεται η τοπική κοινωνία και η κοινωνική συνοχή. Όλα τα παραπάνω επιδρούν στην αύξηση της ποιότητας, στη μείωση του κόστους και στην αύξηση της εμπορευσιμότητας του παραγόμενου προϊόντος, δηλαδή στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Κάνοντας μια σύνθεση του θεωρητικού πλαισίου με τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν για το νομό Ευβοίας καταλήγουμε στα παρακάτω επιπλέον συμπεράσματα που αφορούν τον τουριστικό τομέα. Πρώτον, η ανάπτυξη του τουρισμού είναι επιτακτική ανάγκη καθώς ο νομός κατέχει όλα τα συγκριτικά πλεονεκτήματα, τα οποία είναι απαραίτητα για την προσέλκυση δυνητικών τουριστών και επισκεπτών. Η ανάπτυξη του τουρισμού όμως δεν μπορεί να γίνει απλώς με πρωτοβουλία κάποιων τουριστικών επιχειρηματιών που σχεδιάζουν μεμονωμένες δραστηριότητες. Απαιτεί τη συνεργασία του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα σε τοπική βάση. Απαιτεί έναν οργανωμένο σχεδιασμό από την κοινότητα με ενεργοποίηση όλων των τοπικών παραγόντων. Η τοπική αυτοδιοίκηση προσπαθεί με οποιονδήποτε τρόπο να βοηθήσει την ανάπτυξη του τουρισμού στο νομό, όχι μόνο απλά βοηθώντας στην προβολή διάφορων προϊόντων, αλλά κάνοντας εύκολο και προσβάσιμο τον τελικό προορισμό του τουρίστα (επιπλέον σημαντικός παράγοντας σύμφωνα με τους ειδικούς).

Η ιδιωτική πρωτοβουλία για επιχειρηματικότητα στο νομό δεν βρίσκει αντιμέτωπη την τοπική αυτοδιοίκηση, αντιθέτως την ενθαρρύνει και την στηρίζει, οπότε η ανάπτυξη του τουρισμού

περνάει και στην ιδιωτική πρωτοβουλία μέσω της δημιουργίας επιχειρήσεων που είναι προσκείμενες στον τουρισμό. Από την άλλη πλευρά οι σύλλογοι και φορείς που εδρεύουν στο νομό Ευβοίας με τον δικό τους τρόπο και τις δικές τους δραστηριότητες βάζουν το δικό τους λιθαράκι στην ανάπτυξη της ειδικής αυτής μορφή που ονομάζεται τοπικός τουρισμός. Συμπερασματικά, ο νομός Ευβοίας είναι μια πρόσφορη και ακατέργαστη τουριστικά περιοχή που έχει όλα τα φόντα να ξεχωρίσει ως ένα «τουριστικό προϊόν». Στη συνέχεια, σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο νομός είναι ένας νομός όπου μπορεί να συνδυάσει πολλές ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού ταυτόχρονα στις ίδιες περιοχές. Σε περιοχές όπου υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης τουρισμού, υπάρχουν και άλλα συγκριτικά πλεονεκτήματα τα οποία βοηθούν στο να εμπλουτιστεί ο προορισμός με νέα προϊόντα.

Στην πορεία για τα τελικά σημαντικά συμπεράσματα, είναι σημαντικό να λεχθεί πως η εφαρμογή της Delphi προαπαιτεί ιδιαίτερη προσοχή τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση των βημάτων που ορίζει η διαδικασία της. Οι ειδικοί θα πρέπει να επιλεγθούν με ιδιαίτερη προσοχή αποτελώντας αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού του θέματος που μελετάται. Η προσέγγισή τους, ανάλογης προσοχής και αυτή, απαιτεί οργάνωση και σχεδιασμό έτσι ώστε ο ερευνητής να καταφέρει να οδηγηθεί στο συμπέρασμα αν είναι όντως ειδικοί επί του θέματος. Αυτό θα συμβάλλει στο να αποφευχθούν μειονεκτήματα που προβλέπει η εφαρμογή της Delphi και εγκατάλειψη της έρευνας από την πλευρά των ειδικών.

Ο **πρώτος γύρος** ερωτήσεων θα πρέπει να περιλαμβάνει έναν πολύ καλά οργανωμένο οδηγό συνέντευξης. Μέσω αυτού συλλέγονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία έτσι ώστε να συνεχιστεί η εφαρμογή της διαδικασίας της μεθόδου. Ο **δεύτερος γύρος** αποτελεί ένα καθαρά «διαδικαστικό» μέρος τη μεθόδου. Όσο καλύτερα φθάσει σε πέρας ο πρώτος γύρος τόσο καλύτερα θα υλοποιηθεί και αυτός, από την πλευρά του ερευνητή. Ο **τρίτος γύρος** εμφανίζει ιδιαιτερότητες από την πλευρά των ειδικών. Η επανατοποθέτησή τους είναι αρκετά δύσκολη. Η πιθανότητα να αλλάξουν γνώμη είναι σπάνια, ενώ η πιθανότητα να επηρεασθούν από τις απόψεις των άλλων ειδικών είναι μηδαμινή.

Κλείνοντας, μπορούμε να πούμε πως επετεύχθη ο στόχος που ήταν να οδηγηθούμε σε ένα τελικό ομόφωνο σενάριο για το υπό μελέτη θέμα. Το σενάριο αυτό προέκυψε διαμέσου των επαναλαμβανόμενων γύρων ερωτήσεων με την ταυτόχρονη ανατροφοδότηση των στοιχείων ανά γύρο και σχετίζεται με τα παρακάτω:

- Η μορφή των επιχειρήσεων δεν είναι απαραίτητο να είναι οικογενειακής μορφής. Για τη σωστή διαχείριση μιας τουριστικής κυρίως επιχείρησης δεν είναι αναγκαίο ο επιχειρηματίας να είναι μεγάλος σε ηλικία, γεγονός που σημαίνει ότι θα διαθέτει την ανάλογη εμπειρία. Ένας νεαρός επιχειρηματίας με σωστή οργάνωση και όρεξη για δουλειά και συνεργασία, μπορεί να είναι γεμάτος φιλοδοξίες και αισιοδοξία για το καλό της επιχείρησής του και τον τουρισμό της τοπικής κοινωνίας.
- Πολύ σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση μιας επιχείρησης, είναι η απόκτηση γνώσεων και εμπειριών, όσον αφορά τον επιχειρηματία. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι και η διάθεση κεφαλαίου χωρίς όμως να επηρεάζει σημαντικά τη διατήρηση της επιχείρησης. Ανάλογη θέση σημαντικότητας διακατέχει και η επιλογή επιχειρηματικών κινήσεων του επιχειρηματία όσον αφορά τη μίμηση και την αντιγραφή στοιχείων που θα υιοθετήσει από αντίστοιχη τουριστική επιχείρηση της ευρύτερης περιοχής.
- Οι ειδικοί βοήθησαν στην αρμονική πορεία της έρευνας αλλά και ήταν εκείνοι που καθόρισαν την τελική εξαγωγή σεναρίων, επανατοποθετήθηκαν στην πλειονότητά τους στον τρίτο γύρο της μεθόδου όσον αφορά τους επισκέπτες που ενθαρρύνουν τα τουριστικά δρώμενα του τόπου. Στην υπό εξέταση διατύπωση (16), οι ειδικοί σε πρώτη φάση αρνήθηκαν να δεχθούν πως ο τουρισμός στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό σε αλλοδαπούς επισκέπτες, όμως στη συνέχεια προέκυψε ότι, όχι μόνο στην περιοχή της Βορείου Ευβοίας, αλλά και στην Ελλάδα υπάρχει έντονη τουριστική κίνηση που βασίζεται σημαντικά σε ξένους επισκέπτες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα ο «νέος διάμεσος» να μετακινηθεί από το 2 στο 3 με βάση τη Likert 5-βάθμια κλίμακα.

- Οι επιχειρήσεις που αποτελούν ένα “cluster”, δηλαδή μία συστάδα επιχειρήσεων θα πρέπει να λειτουργούν μόνο προς όφελος της τοπικής κοινωνίας και ανάπτυξης. Μέσω αυτού ο τομέας του τουρισμού θα λειτουργήσει θετικά και με περισσότερες προοπτικές για τη διέξοδο της Ελλάδας από την οικονομική κρίση που διανύει. Μεμονωμένος, ως τομέας, δεν θα καταφέρει τίποτα αλλά σε συνδυασμό με άλλους τομείς της χώρας θα έχει θετική επενέργεια στην όλη κατάσταση της κρίσης.

Τέλος, όσον αφορά τη δημιουργία των συστάδων στο νομό της Ευβοίας, αυτή είναι εφικτή και μπορεί να πραγματοποιηθεί καθώς ο τομέας του τουρισμού τις υποστηρίζει. Μια συστάδα που μπορεί να περιλαμβάνει όλους τους συνεταιρισμούς που δραστηριοποιούνται στον νομό, τους ιδιώτες που παράγουν ιδιαίτερα τοπικά προϊόντα, τους παραγωγούς οι οποίοι παρασκευάζουν την πρώτη ύλη την οποία ορισμένοι επιχειρηματίες θα μπορούσαν να τη χρησιμοποιήσουν για το τελικό παραδοσιακό αγαθό. Στόχος του συγκεκριμένου cluster θα είναι κατά κύριο λόγο η προβολή των τοπικών παραδοσιακών προϊόντων με την καλύτερη ποιότητα και τις καλύτερες προδιαγραφές για να αντέξει στον ανταγωνισμό των υπολοίπων νομών. Η συνεχής εξέλιξη στην παραγωγή των προϊόντων, η καινοτομία, η σωστή προβολή, είναι κάποια στοιχεία στα οποία πρέπει να εστιάσουν για τη σωστή λειτουργία τους.

5.2 Προτάσεις σχετικά με την ανάδειξη μιας επιχειρηματικής συστάδας στην Εύβοια

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση των δυνατοτήτων για ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής συστάδας στην ευρύτερη περιοχή της Βόρειας Εύβοιας, μελετώντας και αναλύοντας τις απόψεις επιχειρηματιών του κλάδου. Ο ερευνητικός προβληματισμός συνοψίζονταν στο ερώτημα: «Ποιό είναι το μέλλον του τουρισμού στις συστάδες επιχειρήσεων στην περιοχή της Βορείου Ευβοίας». Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ειδικών, προέκυψαν τα εξής «ζητήματα» που αφορούν τις επιχειρηματικές συστάδες.

- **Υπάρχουν εμπόδια εισόδου των επιχειρήσεων στο κλάδο.** Οι συμμετέχοντες συμφωνούν με τη διατύπωση αυτή με την έννοια ότι χρειάζεται τεχνογνωσία και υψηλά κεφάλαια κυρίως για να συμμετέχεις στον κλάδο, ειδικά εάν πρόκειται για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε επαρχιακές περιοχές μακριά από το κέντρο.
- **Υπάρχουν εμπόδια εξόδου των επιχειρήσεων από τον κλάδο.** Με αυτή την πρόταση διαφωνούν στο σύνολό τους οι ερωτηθέντες, που σημαίνει ότι μπορεί μια επιχείρηση εύκολα να βγει από τον κλάδο.
- **Ο ρόλος του κράτους και των φορέων ενισχύει τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων.** Οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων/φορέων με απόλυτη βεβαιότητα απάντησαν ότι δεν υπάρχει καμία τέτοια διάθεση από το κράτος, ειδικά εάν πρόκειται για απόκεντρες περιοχές.
- **Οι επιχειρήσεις του κλάδου αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα.** Με αυτή τη διατύπωση συμφωνούν απόλυτα όλοι οι ειδικοί που ρωτήθηκαν.

Κλειδί επιτυχίας των επιχειρηματικών συστάδων είναι η ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, η διάχυση πληροφορίας -

γνώσης και η εξασφάλιση χρηματοδοτήσεων. Οι επιτυχημένες συστάδες διευρύνονται συνεχώς και ενσωματώνουν νέους εταίρους. Για την επιτυχή συμμετοχή των μικρών επιχειρήσεων, είναι σημαντικό να υπάρχει ήδη ένα δίκτυο συνεργασίας, το οποίο μπορεί στη συνέχεια να εξελιχθεί σε συστάδα. Η ύπαρξη σχέσεων συνεργασίας και δικτύωσης, αλλά και η διεύρυνσή τους, ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, ώστε να είναι σε θέση να προσαρμόζεται σε μεταβολές του περιβάλλοντος, η υιοθέτηση μίας περισσότερο εξωστρεφούς στάσης, αλλά και η διαρκής ενσωμάτωση εμπειρίας και τεχνογνωσίας είναι παράγοντες που βοηθούν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Στις προϋποθέσεις ανάπτυξης επιχειρηματικών συστάδων περιλαμβάνεται, επίσης, η ικανότητα των συμμετεχόντων:

- να αντιλαμβάνονται το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν, ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε αυτό,
- να είναι τεχνολογικά ώριμοι, ώστε να ενσωματώνουν την καινοτομία και τη νέα τεχνολογία,
- να μετατρέπουν σε ρητή γνώση όσα έχουν γίνει αποδεκτά,
- να συνεργάζονται ομαλά και δημιουργικά, τόσο μεταξύ τους, όσο και με τους «εξωτερικούς φορείς προώθησης»,
- να έχουν διασφαλίσει τη διάδοση της πληροφορίας μεταξύ τους και να αναλαμβάνουν από κοινού επενδύσεις για τη βελτίωση και την ανάπτυξη των υποδομών.

Με βάση τα παραπάνω, προτείνονται τα παρακάτω σχέδια-πλάνα για την ανάδειξη επιχειρηματικών συστάδων στην ευρύτερη περιοχή της Βόρειας Εύβοιας.

- Πρέπει να υπάρχει αμοιβαιότητα των σχέσεων και συνεργασία μεταξύ των μελών της συστάδας. 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.
- Η επιχειρηματική συστάδα για να έχει κερδοφορία στο σύνολό της πρέπει να είναι αναπτυγμένος και ο τουρισμός του τόπου. Ο τουρισμός με τη σειρά του θα αναπτυχθεί με την προσέλευση κόσμου, ο οποίος θα επισκέπτεται τη νήσο όχι μόνο τη θερινή περίοδο.
- Οι τοπικές αρχές κατέχουν ξεχωριστή σημασία στην προώθηση της ανάπτυξης μιας επιχειρηματικής συστάδας, κάτι που διαβεβαίωσαν οι περισσότεροι από τους ειδικούς. Έτσι λοιπόν το θεσμικό και νομικό πλαίσιο που διέπει το περιβάλλον που δραστηριοποιείται η συστάδα πρέπει είναι γνωστό και κατανοητό στους επιχειρηματίες του τόπου.

- Πολύ σημαντικό για τις συστάδες, ειδικά αυτές που δραστηριοποιούνται στην επαρχία, είναι η ενημέρωση. Οι επιχειρηματίες πρέπει να ενημερώνονται σε ό,τι αφορά τις επιχειρήσεις, τον τουρισμό, την τεχνολογική πρόοδο κ.ά.

Τέλος σημαντικό επίσης, για την επιτυχία ενός cluster, είναι η ένταξη σε αυτό και των πελατών του. Το cluster θα επωφελοῦταν από την καλύτερη αντίληψη των αναγκών των πελατών του αλλά και της αγοράς εν γένει, την κάλυψη μεγάλου μέρους των σταθερών εξόδων του, αλλά κυρίως η επιτυχία μιας τέτοιας συνεργασίας θα αποτελούσε «κράχτη» και για άλλους πελάτες του cluster.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ Επιχειρήσεις (2009). Εγχειρίδιο δικτύων επιχειρηματικότητας (networking) και «Συστημάτων-Συστάδων» (clustering) Επιχειρήσεων, Αθήνα: ΕΟΜΜΕΧ
- Ιακωβίδου Ο. (2006), Εμπειρίες από την ανάπτυξη του Τουρισμού στην Ελλάδα. Εισήγηση στο 1ο συνέδριο τουριστικής ανάπτυξης, 23-24/03/2006, Αθήνα.
- Ιωσιφίδης Θ. (2008), Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μπελλάλη Θ. και Καραμήτρη Ι. (2011). The Delphi research methodology and its applications in the healthcare sciences, κεφ.28, σελ.: 839 – 848.
- Παπαχρόνη Μ. & Μαύρη Μ. (2006). Προσδιορισμός περιφερειακών βιομηχανικών συμπλεγμάτων επιχειρήσεων (clusters) στην ελληνική βιομηχανία. Σπουδαί, Τόμος 56, τχ. 2.
- Παρασκευοπούλου - Κόλλια Αλκ. Ε. (2008). Methodology of qualitative research in social sciences and interviews. The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology. 4(1), ISSN: 1791 – 9312.
- Πιπερόπουλος Π.(2008), Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Σιάρδος Κ.Γ. (2009). Μεθοδολογία Κοινωνιολογικής Έρευνας. 3^η Έκδοση, Εκδόσεις: ΖΗΤΗ.

- Συλλογική μελέτη για το Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ): Τσάρτας Π., Παπαθεοδώρου Α., Λαγός, Δ., Σιγάλα Μ., Χρήστου Ε., Σπιλάνης Λ., Σταυρινούδης Θ, Βαγιάννη Ε., Ζενέλης Π., Βασιλείου, Μ., Σκούλτσος Σ., Αρβανίτης Π., Τσιακάλη Κ., Μαρινίδης Δ., Πουλάκη Ι. και Παναγόπουλος Π. (2010), Η σημασία του τουρισμού για την ελληνική οικονομία / κοινωνία και προτάσεις πολιτικής για την τουριστική ανάπτυξη, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Εργαστήριο Τουριστικών Ερευνών και Μελετών, Χίος.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Addington D., Mckenzie E., Addington J., Patten S., Smith H., Adair C. (2005). Performance measures for early psychosis treatment services. *Psychiatr Serv*, 56:1570 – 1582.
- Adu, J. T., Shokunbi, M. O., & Cole, B. M. (2014). Building Sustainable Business Clusters towards Global Competitiveness: Case Study of Furniture Making along Owode-Ajegunle Axis of Lagos State, *Journal of Poverty, Investment and Development*, 5, 46-51.
- Anders Joest Hingel (1993). Note on A New Model of European Development. Innovation, Technological Development and Network-led integration. FOP 361 - EN. Commission of the European Communities Science Research and Development.
- Andersson Th., Serger Schwaag S., Sörvik J., Hansson Wise E., (2004). The cluster policies whitebook "International Organisation For Knowledge Economy And Enterprise Development (IKED)".
- Armstrong J.S. (1985). Long range forecasting: from crystal ball to computer, 2nd. Edition, Wiley N.Y..
- Brockhoff J. (1975). The performance of forecasting groups in computer dialogue and face to face discussions, in: Linstone H. & Turoff M. (eds): *The Delphi method, techniques and applications*. Addison – Wesley, London.

- Broomfield D. & Humphris GM. (2001). Using the Delphi technique to indentify the cancer education requirements of general practitioners. *Med Educ*, 35:928 – 937.
- Burke P.J. & Stets J.E. (2009). *Identity theory*. Oxford University Press, pp. 256.
- Cuhls K., Knutt B. and Harrioff G. (1998) (eds). *Delphi 1998*, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Germany.
- Custer R.L., Scarcella J. & Stewart B.R. (1999). The modified Delphi technique: Arotation modification. *Journal of Technical Education*. 15(2):1-10.
- Dalkey N. C., (1967), *Delphi*. Represented in Santa Monica, Ca: Rand Corporation, pp. 3704.
- Dalkey N.C. (1969). *The Delphi method an experimental study of group opinion*. Prepared for United States air force project rand 1969.
- Greateorex J. & Dexter T. (2000). An accessible analytical approach for investigating what happens between the rounds of a Delphi study. *J Adv Nurs*, 32:1016– 1024.
- Mash B., Couper I., Hugo J. (2006). Building consensus on clinical procedural skills for South African family medicine training using the Delphi technique. *S Afr Fam Pract*, 48:14-34.
- Meyer J.H. (1992). *Rethinking the outlook of colleges whose roots have been in agriculture*. Davis University of California.

- Rowe G., Wright G. & Bolger F. (1991). Delphi: A re- evaluation of research and theory. Technol Forecast Soc Change, 39:235 – 251.
- Schmidt RC. (1997). Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques. Decision Sci, 28:763- 774.
- Van Zolingen SJ. & Klaassen CA.(2003). Selection process in a Delphi study about key qualifications in senior secondary vocational education. Technol Forecast Soc Change, 70:317 – 340.
- Watson R., Mckenna H., Cowman S., Keady J. (2008). Nursing research: Designs and methods. Churchill Livingstone, Edinburgh, pp:269.

Ιστοτόποι

- www.sciencedirect.com
- <https://scholar.google.gr>
- www.aneth.gr/homepage.asp
- www.el.wikipedia.org
- www.creativeclusters.com
- www.observatory.org.gr
- www.guestinn.com

Παράρτημα

I. Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου- ερωτηματολογίου 1^{ου} γύρου μεθόδου Delphi

1	Πώς συνδέεστε με τον τουρισμό;
2	Σε ποια περιοχή δραστηριοποιείστε και πόσο χρονικό διάστημα;
3	Είναι το κύριο ή το δευτερεύον επάγγελμά σας;
4	Τι είδους υπηρεσίες προσφέρετε σε επισκέπτες- τουρίστες;
5	Τι είδους προϊόντα παρέχετε και από πού τα προμηθεύεστε;
6	Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων στον τόπο;
7	Τι δραστηριότητες περιλαμβάνετε στην επιχείρησή σας;
8	Τι είδους προβλήματα αντιμετωπίζετε και ποια η πορεία τους στο χρόνο;
9	Με ποιόν τρόπο αντιμετωπίζετε τα προβλήματα που δημιουργούνται;
10	Ποια η επίδραση της οικονομικής κρίσης, που διανύει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια;
11	Υπάρχει στήριξη από κάποιον φορέα ή από την περιοχή ή από τους πελάτες σας;
12	Ίσως θα έχετε ακούσει τους όρους επιχειρηματικά δίκτυα ή επιχειρηματικές συστάδες, γνωρίζετε τις ομοιότητες/διαφορές τους;
13	Εφόσον έχετε κατανοήσει τις έννοιες της παραπάνω ερώτησης, ποιό νομίζετε πως θα είναι το μέλλον τους στον τομέα του τουρισμού;
14	Τι περιλαμβάνουν τα μελλοντικά σας σχέδια, ως προς τις υπηρεσίες που διαθέτετε;

II. Ερωτηματολόγιο 2^{ου} γύρου μεθόδου Delphi

Παρακαλώ να εκφράσετε το βαθμό συμφωνίας σας στις παρακάτω διατυπώσεις.

Οι διατυπώσεις προήλθαν από τις απόψεις του συνόλου των επιχειρηματιών (συμπεριλαμβανομένων και των δικών σας) όπως καταγράφηκαν στον 1ο γύρο της έρευνας.
(1: Διαφωνώ Απόλυτα, 2:Διαφωνώ, 3:Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4:Συμφωνώ, 5:Συμφωνώ Απόλυτα)

<u>α/α</u>	<u>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</u>	1	2	3	4	5
1	Ο τουρισμός είναι ένα κομμάτι της Ελλάδας που θα λειτουργήσει ως διέξοδος από την κρίση					
2	Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαμένει στην έδρα της επιχείρησής του για την καλύτερη κρίση των καταστάσεων					
3	Ο τουρισμός του νομού Ευβοίας πρέπει να ανταγωνίζεται τον μαζικό τουρισμό την θερινή περίοδο					
4	Ο τουρισμός θα αναπτυχθεί και μέσα από την εθελοντική εργασία στις επιχειρήσεις					
5	Ο τουρισμός πρέπει να ασκείται ως κύριο επάγγελμα για την καλύτερη προσήλωση στους στόχους					
6	Τα πολλαπλασιαστικά οφέλη του τουρισμού έχουν μειωθεί εξαιτίας της οικονομικής κρίσης					

7	Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει όσο περισσότερο χρήμα (σημαντικός παράγοντας αλλά όχι απαραίτητος) μπορεί για να πετύχει					
8	Η καλύτερη διαφήμιση είναι από «στόμα σε στόμα», ειδικά όταν πρόκειται για μικρές πόλεις ή χωριά του νομού					
9	Ο επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζουν το πώς να αξιοποιήσουν σωστά τα χρήματα των επιδοτήσεων					
10	Οι διαδικασίες αδειοδότησης και η γενικότερη νομοθεσία της χώρας εμποδίζουν την υλοποίηση και εφαρμογή κάθε μορφής τουρισμού (πολύ σημαντικό στην περίπτωση μας που έχουμε επιλέξει 8 ειδικούς από διαφορετικές μορφές επιχείρησης)					
11	Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να προσφέρουν κατά κύριο λόγο ελληνικά προϊόντα ή ακόμη καλύτερα προϊόντα του τόπου					
12	Η δικτύωση θα επιτευχθεί μόνο μέσα από εμπιστοσύνη και ανταποδοτικότητα μεταξύ των επιχειρηματιών					
13	Η Ελλάδα ενδείκνυται για τουρισμό εξαιτίας του γεωφυσικού προσδιορισμού της και της ιστορίας της, αρκεί να υπάρχει η σωστή νοοτροπία					
14	Η καθετοποίηση και η ύπαρξη των μονάδων - επιχειρήσεων που άντεξαν στο χρόνο αποτελεί το ιδεώδες για μια επιχείρηση					
15	Η επικοινωνία με του πελάτες/επισκέπτες αποτελεί σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας					

	των επιχειρήσεων					
16	Ο τουρισμός της Ελλάδας απευθύνεται σε μεγάλο βαθμό σε αλλοδαπούς επισκέπτες					
17	Η βοήθεια των «φίλων» είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη					
18	Η καλύτερη συνεννόηση και συνεργασία ανάμεσα σε ταυτόσημες και μη επιχειρήσεις του τόπου, μπορεί να εξιψώσει τα τουριστικά ιδεώδη με στόχο κερδοφόρα αποτελέσματα					
19	Ο τουρισμός θα πρέπει να δίνει διέξοδο στην τοπική ανάπτυξη					
20	Η ενασχόληση με τον τουρισμό συνδέεται σημαντικά με την αποκέντρωση					
21	Ο τουρισμός πρέπει να περιλαμβάνει εκτός από διαμονή και διατροφή εξίσου σημαντικά					
22	Υπάρχουν ιδιαίτερα θέματα που απασχολούν τους επιχειρηματίες στην περίοδο της κρίσης (π.χ. θέρμανση, ενοίκιο, ασφάλειες εργαζομένων)					
23	Η ηλικία ενός επιχειρηματία παίζει σημαντικό ρόλο					
24	Η μίμηση και η αντιγραφή επιχειρηματικών κινήσεων, μπορεί να επιφέρει θετικά στοιχεία στην πορεία της επιχείρησης					
	Οι επιχειρηματίες σε έναν ορισμένο					

25	τόπο πρέπει να γνωρίζονται και να επικοινωνούν μεταξύ τους μόνο για το καλό των επιχειρήσεων τους μέσα στα πλαίσια υγιή ανταγωνισμού					
26	Η ύπαρξη μεγάλων βιομηχανικών μονάδων (στην περίπτωση μας στην Εύβοια με το «Σκαλιστήρι») έδωσαν γνώση στη συγκρότηση μιας επιχείρησης. [Αλλά η εγκατάλειψη του έφερε και θετικά και αρνητικά]					
27	Η ενασχόληση με τον τουρισμό απαιτεί απόκτηση γνώσεων, ποιοτικά και ποσοτικά					
28	Οι επιχειρηματίες οφείλουν να είναι ενήμεροι για το ποιές επιχειρήσεις του τομέα του λειτουργούν ή όχι, στην ευρύτερη περιοχή					
29	Σημαντικό θα ήταν η επιχείρηση να είναι οικογενειακής μορφής για πολλούς λόγους					
30	Μέσω του τουρισμού πρέπει να ενισχύονται τα τοπικά προϊόντα που έχει να επιδείξει ο νομός, η πόλη, το χωριό					
31	Ο τουρισμός πρέπει να χαρακτηρίζεται από έναν κεντρικό σχεδιασμό και όχι σπασμωδικές κινήσεις					
32	Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται στις σύγχρονες απαιτήσεις των πελατών (π.χ. ιντερνέτ κ.λ.π.)					
33	Για την άσκηση και την διατήρηση των επιχειρήσεων απαιτείται ιδιαίτερη αφοσίωση από τον επιχειρηματία					
	Ένας επιχειρηματίας έχοντας					

34	ασχοληθεί στο παρελθόν και με άλλους είδους τουριστική επιχείρηση, έχει στη διάθεση του «εμπειρία»					
35	Ο επιχειρηματίας του τουρισμού οφείλει να επιτελεί και κοινωνικό έργο					
36	Η διαδοχή αποτελεί μεγάλο πρόβλημα σε κάθε μορφή επιχείρησης					
37	Η δικτύωση πρέπει να είναι ουσιαστική και όχι εικονική ή εκ των άνω					
38	Το γεγονός πως αναπτύσσεται οποιαδήποτε μορφή τουρισμού κοντά σε μεγάλο αστικό κέντρο θα είναι υπέρ του, ιδίως για την επισκεψιμότητα					