



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
ΑΘΗΝΑΣ

Ελ. Βενιζέλου 44 & Χαρ. Τρικούπη
ΤΚ 10679, Αθήνα



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ



Συνεργατικά Δίκτυα Ανοιχτής Καινοτομίας
Coopetitive Open Innovation Networks», «COINs»

Δημιουργία Συνεργατικών Δικτύων Ανοιχτής Καινοτομίας Coopetitive Open Innovation Networks - “COINs”

Κωνσταντίνος Μπουρλετίδης, Ειδικός Εμπειρογνώμονας στην Ανάπτυξη
Συνεργατικών Σχηματισμών



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
ΑΘΗΝΑΣ

Ελ. Βενιζέλου 44 & Χαρ. Τρικούπη
ΤΚ 10679, Αθήνα



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ



Συνεργατικά Δίκτυα Ανοιχτής Καινοτομίας
Coopetitive Open Innovation Networks», «COINs»



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή	6
Διδακτική Ενότητα 1: Τι είναι οι Συνεργατικοί Σχηματισμοί - Συστάδες επιχειρήσεων (Clusters).....	7
1.1 Ορισμοί – Εννοιολογικό πλαίσιο των Συνεργατικών Σχηματισμών	7
1.1.1 Τα βασικά γνωρίσματα των Συνεργατικών Σχηματισμών – Συστάδων Επιχειρήσεων.....	18
1.2 Τα κύρια χαρακτηριστικά των συστάδων επιχειρήσεων	20
1.3 Οι υπηρεσίες που παρέχει η συστάδα στα μέλη της και τα δυνητικά οφέλη	22
1.4 Τυπολογία και Κριτήρια Διαφοροποίησης Συστάδων Επιχειρήσεων	25
1.5 Η τυπική δομή μιας συστάδας επιχειρήσεων.....	27
1.6 Τυπολογία Συνεργατικών Σχηματισμών.....	29
1.6.1 Εισαγωγή- Γενικό Πλαίσιο	29
1.6.2 Οριζόντιοι Συνεργατικοί Σχηματισμοί	32
1.6.3 Κάθετοι Συνεργατικοί Σχηματισμοί	36
1.6.4 Συνεργατικοί Σχηματισμοί Καινοτομίας.....	45
1.7 Δίκτυα vs Συστάδες	53
1.7.1 Ορισμός Δικτύου Επιχειρήσεων	53
1.7.2 Διαφορές Συστάδων και Δικτύων	54
1.8 Οι συστάδες επιχειρήσεων στη διεθνή σκηνή	57
Διδακτική Ενότητα 2: Πολύ Μικρές και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Συστάδες Επιχειρήσεων.....	59
2.1 Ορίζοντας τις ΠΜΕ και ΜΜΕ	59
2.2 Οι ΠΜΕ και ΜΜΕ στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση	64
2.3 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Οικονομική Κρίση	66
2.4 Η συμμετοχή των ΠΜΕ και ΜΜΕ σε συνεργατικούς σχηματισμούς – συστάδες επιχειρήσεων	73
2.4.1 Εισαγωγή	73
2.4.2 Οφέλη των Μικρομεσαίων και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων από τη συμμετοχή τους σε Συστάδες Επιχειρήσεων.....	76
2.4.3 Εμπόδια στη δικτύωση των ΜΜΕ και ΠΜΕ.....	77
Διδακτική Ενότητα 3: Το πλαίσιο δημιουργίας ενός Συνεργατικού Σχηματισμού (Cluster)	79
3.1 Τα στάδια ανάπτυξης ενός συνεργατικού σχηματισμού.....	79
3.1.1 Η φάση της προετοιμασίας	79
3.1.2 Η επιλογή του Συντονιστή Εταίρου (Cluster Facilitator)	81
3.1.3 Ο ρόλος των αρωγών/μεντόρων	84
3.1.4 Το Στάδιο της Ανάπτυξης	84
3.1.5 Το Μοντέλο Ανάπτυξης των Φάσεων 0 έως 4.....	87
3.1.6 Το μοντέλο των πέντε (5) Φάσεων και δώδεκα (12) Βημάτων	88
3.2 Διοίκηση και Χρηματοδότηση του Συνεργατικού Σχηματισμού	90
3.2.1 Η ομάδα διοίκησης και το έργο της.....	90
3.2.2 Η Χρηματοδότηση ενός συνεργατικού σχηματισμού	94



3.2.3 Ενίσχυση κλαδικών σχηματισμών – συστάδων επιχειρήσεων κατά την προγραμματική περίοδο 2014-2020	98
3.3 Η ενδεδειγμένη Νομική Μορφή των συνεργατικών σχηματισμών	100
3.3.1 Το πλαίσιο σύστασης συνεργατικών σχηματισμών	100
3.3.2 Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Εταιρείες	101
3.3.3 Άτυπες Μορφές Συνεργασίας	102
3.3.4 Αστικοί Συνεταιρισμοί	103
3.3.5 Κοινοπραξίες	106
3.3.6 Κεφαλαιουχικές Εταιρείες (Ανώνυμη Εταιρεία, Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης)	107
3.4 Στρατηγικές Ανάπτυξης Συνεργατικών Σχηματισμών	109
3.4.1 Εισαγωγή	109
3.4.2 Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης (Smart Specialization Strategy)	111
3.4.3 Τα πέντε βήματα Εφαρμογής της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης σε επίπεδο Περιφέρειας για την ανάπτυξη Συνεργατικών Σχηματισμών	113
3.4.4 Smart Specialization Strategy Concept	117
Διδακτική Ενότητα 4: Καλές Πρακτικές Συνεργατικών Σχηματισμών Clustering στην Ελλάδα	125
4.1 Η Ελληνική εμπειρία και πρακτική	125
4.2 Corallia Cluster Initiative (http://www.corallia.org/el/)	127
4.2.1 Γενική Περιγραφή και Δραστηριότητα	127
4.2.2 Ο ρόλος του Corallia στην ανάπτυξη των clusters	129
4.2.3 mi-Cluster (Συστήματα και Εφαρμογές Νανο/Μικροηλεκτρονικής)	130
4.2.4 Ελληνικός Συνεργατικός Σχηματισμός Διαστημικών Τεχνολογιών και Εφαρμογών (si-Cluster)	131
4.2.5 Συνεργατικός Σχηματισμός στις Τεχνολογίες Παιγνίων και Δημιουργικού Περιεχομένου gi-Cluster)	132
4.3 Leading Tourism Cluster (LTC)	132
4.4 BIONIAN Cluster Βιοτεχνολογίας – Επιστημών Υγείας	134
4.4.1 Εισαγωγή	134
4.4.2 Πλαίσιο ενεργειών και Δραστηριότητες του Cluster Βιοτεχνολογίας “BIONIAN”	135
4.4.3 Ο δομικός ρόλος του BIONIAN Cluster στην ανάπτυξη οργανωτικής καινοτομίας	137
4.5 Hellenic Bio Cluster – Συνεργατικός Σχηματισμός στο χώρο της Βιοτεχνολογίας (http://hbio.gr/index.shtml)	137
4.5.1 Γενική Περιγραφή και ανάλυση της αναγκαιότητας δημιουργίας του Cluster	137
4.5.2 Δραστηριότητες Συνεργατικού Σχηματισμού	139
4.5.3 Τα μέλη του Συνεργατικού Σχηματισμού	140
4.6 Hellenic Mobile Cluster (http://www.sekee.gr/default.aspx?lang=el-Gr&page=56)	143
4.6.1 Γενική Περιγραφή –Πλαίσιο Λειτουργίας	143
4.7 Οι Δρόμοι του Κρασιού της Βορείου Ελλάδος, http://www.wineroads.gr	145
4.8 Κέντρο Επίπλου «120 Ενωμένα Εργοστάσια» http://www.120.gr/index.php/	147
4.9 Συστάδες Επιχειρήσεων στον Τομέα του Εμπορίου	148



4.9.1 Γενική Περιγραφή –Σκοπιμότητα.....	148
4.9.2 Η χρησιμότητα των συνεργατικών σχηματισμών στον τομέα του εμπορίου.....	151
4.9.3 Ανοικτά Κέντρα Εμπορίου.....	151
4.9.4 Προμηθευτικός Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Αττικής (ΠΡΟ.ΣΥ.Φ.Α.Π.Ε.)	152
4.9.5 ΕΛΟΜΑΣ – Ελληνικός Όμιλος Αλυσίδων Σούπερ Μάρκετ	154
4.9.6 Ελληνική Διατροφή COOP Α.Ε., (Αλυσίδα καταστημάτων λιανικού εμπορίου τροφίμων & ποτών)	158
Βιβλιογραφία.....	160
Βιογραφικό Συγγραφέα.....	170



Εισαγωγή

Η ανάγκη των επιχειρήσεων για καλύτερη ανταπόκριση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, αλλά και για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει συμβάλλει στην ολοένα και μεγαλύτερη εξάπλωση των επιχειρηματικών δικτύων. Οι επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα μικρού και μεσαίου μεγέθους αντιλαμβάνονται την κρισιμότητα να δημιουργούν δίκτυα συνεργασίας και να στοχεύουν σε αγορές μακρύτερα από τον περίγυρό τους, να επενδύουν σε έρευνα και ανάπτυξη και να επιχειρούν την έξοδό τους στη διεθνή αγορά. Προκειμένου να επιτευχθούν τέτοιοι στόχοι με σταθερότητα, οι συνεργασίες των επιχειρήσεων έχουν καθοριστική σημασία, καθώς και η καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας. Η συστηματοποίηση της συνεργασίας των επιχειρήσεων και η ανάπτυξη εταιρικών επιχειρηματικών συμπράξεων λαμβάνει τη μορφή επιχειρηματικών δικτυώσεων ή τη μορφή «συστάδων» επιχειρήσεων, που είναι πιο γνωστές ως «clusters» ή συνεργατικοί σχηματισμοί.

Τα clusters ξεκίνησαν να αναπτύσσονται τα τελευταία 25 χρόνια κύρια στις ΗΠΑ και σε χώρες της βόρειο-δυτικής Ευρώπης, καθώς και στην νοτιοανατολική Ασία. Στην Ελλάδα, μετά τις -κατά κοινή ομολογία- άκαρπες προσπάθειες ανάπτυξης τεχνολογικών πάρκων-clusters στην δεκαετία του 2000, έχουν αρχίσει τα τελευταία 7-8 χρόνια να αναπτύσσονται clusters σε τεχνολογικούς τομείς και μέσα από bottom-up προσεγγίσεις.

Σκοπός του συγκεκριμένου εγχειριδίου είναι η περιγραφή, ανάλυση και αποσαφήνιση της λειτουργίας και ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών -συστάδων επιχειρήσεων. Απευθύνεται σε στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών, επιχειρηματίες ανεξαρτήτως μεγέθους επιχειρήσεων, στελέχη δημοσίων οργανισμών που διαμορφώνουν πολιτικές ανάπτυξης επιχειρηματικότητας



Διδακτική Ενότητα 1: Τι είναι οι Συνεργατικοί Σχηματισμοί - Συστάδες επιχειρήσεων (Clusters)

Σκοπός

Σκοπός του μαθήματος είναι η περιγραφή ανάλυση και αποσαφήνιση της λειτουργίας και ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών -συστάδων επιχειρήσεων.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Όταν ολοκληρωθεί η μελέτη της διδακτικής ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση :

- Να ορίζουν την έννοια των συνεργατικών σχηματισμών
- Να ορίζουν την έννοια των συστάδων επιχειρήσεων
- Να περιγράφουν τα βασικά χαρακτηριστικά των Συστάδων
- Να αντιλαμβάνονται τα πλεονεκτήματα των συστάδων επιχειρήσεων
- Να απαριθμούν τα οφέλη από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε Συστάδες Επιχειρήσεων
- Να ελέγχουν αν μια δικτύωση αποτελεί Συστάδα
- Να αποδέχονται τη σημασία της συνεργασίας και των Συστάδων στην ανάπτυξη επιχειρηματικότητας

Έννοιες Κλειδιά

- Συνεργατικός Σχηματισμός
- Συστάδα Επιχειρήσεων
- Οριζόντια Συστάδα
- Κάθετη Συστάδα
- Συστάδα προστιθέμενης Αξίας

1.1 Ορισμοί – Εννοιολογικό πλαίσιο των Συνεργατικών Σχηματισμών



Οι συνεργατικοί σχηματισμοί - συστάδες επιχειρήσεων αποτελούν μια νέα περιγραφή του φαινομένου της γεωγραφικής συγκέντρωσης οικονομικών δραστηριοτήτων και της σημασίας αυτού στην οικονομική ανάπτυξη. Ένας επιχειρηματικός συνεργατικός σχηματισμός - συστάδα (cluster) προσδιορίζεται αυτοδύναμα μέσα από τις συνθήκες της αγοράς για συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών, και είναι σημαντικός όσο οι συνθήκες αυτές επιβάλλουν την ύπαρξή του.

Στην βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται παράλληλα και εναλλακτικά οι όροι «**συνεργατικός σχηματισμός επιχειρήσεων**» και «**συστάδες επιχειρήσεων**». Επίσης συναντάται και ο όρος «**δίκτυα**» ή και «**δικτυώσεις**». (Ζυγιάρης 2014, Bourletidis D 2014)

Στην ανάλυση που ακολουθείται στο συγκεκριμένο εγχειρίδιο προτείνεται η υιοθέτηση του όρου «**συνεργατικός σχηματισμός**» με την συνύπαρξη ανάλογα με την διαφορετική μορφή συνεργασίας, των όρων «δίκτυο», «συστάδα» επιχειρήσεων και οργανισμών. Η εννοιολογική αυτή παραδοχή είναι απαραίτητη, προκειμένου να γίνει αντιληπτό ότι κάθε φορά που επιχειρήσεις συνεργάζονται και προχωρούν από κοινού για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ή την υλοποίηση συγκεκριμένων στρατηγικών αποτελούν **συνεργατικό σχηματισμό**. Ανάλογα όμως με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τους όρους αυτής της συνεργασίας, την ύπαρξη οράματος, τον χρονικό ορίζοντα, την γεωγραφική τοπική ή περιφερειακή διασύνδεση, τις σχέσεις αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων θα προστίθεται στον εννοιολογικό προσδιορισμό του συνεργατικού σχηματισμού και οι όροι «συστάδες και «δίκτυα».

Σε επόμενη υποενότητα και αφού έχει προσδιοριστεί και διευκρινιστεί η έννοια της συστάδας επιχειρήσεων (Cluster) θα αναλυθεί και η συνεργατική μορφή του δικτύου ώστε να υπάρχει κατανόηση των διαφορών μεταξύ των δύο μορφών συνεργατικής δράσης.

Ορισμός Συστάδων Επιχειρήσεων

Ο **Συνεργατικός Σχηματισμός - Συστάδα Επιχειρήσεων (Cluster)** είναι μία ομάδα ανεξάρτητων, συμπληρωματικών και συν-ανταγωνιστικών φορέων που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένη βιομηχανική/οικονομική/θεματική περιοχή και σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Τα μέλη αυτής της ομάδας στο πλαίσιο του αμοιβαίου συμφέροντος, συνδέονται σε μια αλυσίδα προστιθέμενης αξίας, με ισχυρές αλληλεπιδράσεις και ανταλλαγή πληροφορίας/γνώσης/καλών πρακτικών, με κοινούς προμηθευτές ή/και πελάτες, με από κοινού πρόσβαση και χρήση εγκαταστάσεων, υποδομών



και υπηρεσιών, και υπαρκτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε διεθνές επίπεδο. (Κόρρα 2009, Ιεραπετρίτης 2013, Ζυγιάρης 2014, Bourletidis D 2014, Μπουρλετίδης Κ. & Μπουρλετίδης Δ.)

Οι συστάδες αποτελούνται κατά κύριο λόγο από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας (οριζόντια clusters) ή σε διαφορετικούς κλάδους της διαδικασίας παραγωγής, ανήκουν δηλαδή στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα (κάθετα clusters). Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται είτε «επιχειρήσεις-εταίροι», είτε «επιχειρήσεις κορμού». Τα clusters μπορούν να οδηγούν συγκεκριμένους παραδοσιακούς κλάδους και να βρίσκονται στην κορυφή της ανταγωνιστικής δυναμικής, παρότι αντιμετωπίζουν έντονο διεθνή ανταγωνισμό από χώρες χαμηλού κόστους.

Οι συστάδες επιχειρήσεων κατά κύριο λόγο εντοπίζονται σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή καθώς η λειτουργία των επιχειρήσεων στην ίδια γεωγραφική περιοχή διευκολύνει την επικοινωνία, τις διαμεταφορές, αλλά και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Αν όμως οι επιχειρηματικές συναλλαγές δεν επηρεάζονται από τη γεωγραφική απόσταση οι συστάδες δύναται να αναπτυχθούν σε μεγαλύτερο γεωγραφικά εύρος. Έτσι, υπάρχουν συστάδες σε τοπικό, υπερτοπικό, εθνικό επίπεδο αλλά και σε διεθνές. Συστάδες μπορεί ακόμα να αναπτυχθούν σε αστικό ή αγροτικό περιβάλλον.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Στην Ιταλία, περίπου 200 συνεργατικοί σχηματισμοί, οι οποίοι επικεντρώνονται στους κλάδους της μόδας (ένδυση, κοσμήματα), του οικιακού εξοπλισμού (έπιπλο, κουζίνα, πλακίδια) και των τροφίμων, έχουν δημιουργήσει 2,2 εκατ. θέσεις εργασίας και παράγουν το 1/3 των ιταλικών εξαγωγών.

Πρώτος ο Βρετανός οικονομολόγος Alfred Marshal, κατά τα τέλη του 19ου αιώνα (1890), αναφέρθηκε στα πλεονεκτήματα της γεωγραφικής συγκέντρωσης των οικονομικών δραστηριοτήτων. Σε αυτές τις περιοχές συγκεντρώνονται πολυάριθμες μικρές επιχειρήσεις και εκμεταλλεύονται μέσω συνεργασιών και ανταγωνισμών εξωτερικές οικονομίες και οικονομίες κλίμακας. Διακρίνονται από υψηλή κάθετη και οριζόντια εξειδίκευση και ταυτόχρονα αναπτύσσουν ένα πυκνό δίκτυο οικονομικών και κοινωνικών σχέσεων ανταγωνισμού ή συνεργασίας.

Επιπρόσθετα, ο Marshal παρατήρησε ότι μεταξύ των επιχειρήσεων υπάρχουν ανταλλαγές πληροφοριών σε τεχνικά και εμπορικά θέματα καθώς και σε θέματα ενσωμάτωσης της καινοτομίας.



Πιο πρόσφατα ο Ιταλός ερευνητής, Becattini, στο άρθρο του "From Industrial sectors to industrial districts" (1979) χρησιμοποίησε την έννοια των βιομηχανικών περιοχών (industrial districts) ως εργαλείο περιφερειακής πολιτικής και ανάπτυξης. Ο Becattini, βασισμένος στη θεωρία που διατύπωσε ο Marshal (1890), ανέδειξε τη σημασία, τόσο της τοπο-κεντρικής οικονομικής ανάπτυξης, όσο και των εξωτερικών οικονομιών αλλάζοντας τον τρόπο προσέγγισης θεμάτων βιομηχανικής πολιτικής. Τόνισε επίσης τη σημασία του κοινωνικού κεφαλαίου, της γεωγραφίας, της κοινωνιολογίας, της πολιτικής και της ιστορίας στον σχεδιασμό των πολιτικών προώθησης της καινοτομίας. (Ιεραπετρίτης 2013)

Η έννοια **των συστάδων επιχειρήσεων (business clusters)** καθιερώθηκε μέσα από το έργο "The Competitive Advantage of Nations" του M. Porter (1990), το οποίο και αποτέλεσε προσπάθεια εξέτασης και μελέτης της μετά «φορντικής» εποχής. Ο M.Porter διερεύνησε τους παράγοντες που οδηγούν μια περιοχή ή ένα ολόκληρο έθνος στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μία ή περισσότερες αγορές έναντι των ανταγωνιστών του. Παρουσιάζοντας τη θεωρία του για τον ανταγωνισμό, περιλαμβάνοντας σε αυτόν τμηματοποιημένες αγορές, διαφοροποιημένα προϊόντα και διαφορές στην τεχνολογία, αναζήτησε τους παράγοντες που καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας περιοχής ή μιας εθνικής οικονομίας. Ο Porter διέκρινε τέσσερα χαρακτηριστικά που συγκεντρώνονται σχηματικά στις τέσσερις άκρες ενός διαμαντιού και που οδηγούν, όταν και τα τέσσερα είναι ισχυρά, σε μια ανταγωνιστική οικονομία. Αυτά είναι η κατάσταση των παραγωγικών συντελεστών, η φύση της εσωτερικής ζήτησης, οι σχετικές και υποστηρικτικές βιομηχανίες και η στρατηγική των επιχειρήσεων, η δομή και το ανταγωνιστικό περιβάλλον

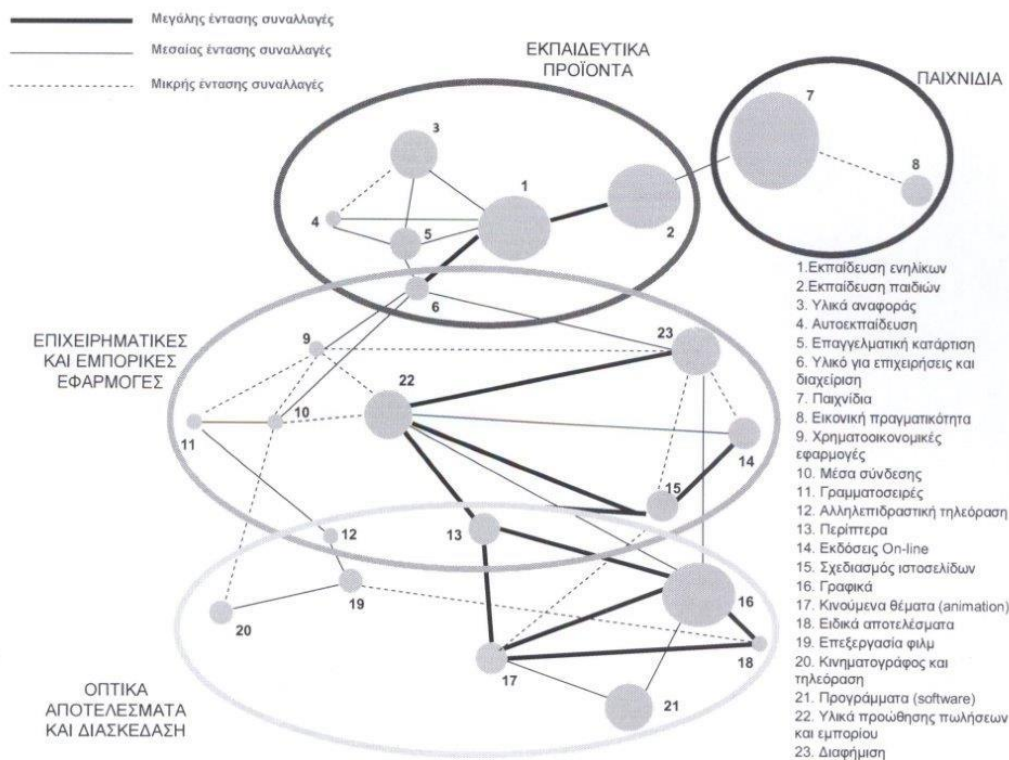
Σύμφωνα με τον M.Porter, οι συστάδες επιχειρήσεων δεν αποτελούν το αποτέλεσμα της ταυτόχρονης δράσης των ανωτέρω παραγόντων, αλλά είναι η υλική έκφραση των παραγόντων που περικλείει το «διαμάντι» σε κλαδικό ή χωρικό επίπεδο. Όπως αναφέρει σε άλλο έργο του, οι συστάδες είναι γεωγραφικές συγκεντρώσεις από εταιρείες και ιδρύματα που συνδέονται μεταξύ τους σε ένα συγκεκριμένο πεδίο. Οι συστάδες περιλαμβάνουν προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες και κατασκευαστές συμπληρωματικών προϊόντων υψηλής τεχνολογίας και εξειδικευμένο προσωπικό, περιλαμβάνουν κυβερνητικούς και άλλους θεσμούς όπως Πανεπιστήμια, Εταιρείες Πιστοποίησης, φορείς επαγγελματικής κατάρτισης, επιμελητήρια κ.ά. Οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις και φορείς της συστάδας αλληλεπιδρούν με την βοήθεια της τεχνολογίας για την υλοποίηση ενεργειών σε συγκεκριμένους τομείς».



Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι προσδιοριστική συνθήκη του δικτύου δεν είναι η γεωγραφική εγγύτητα των εταιρών, αλλά η πυκνότητα των συναλλαγών εισροής και εκροής που αναπτύσσονται μεταξύ τους οι οποίες ενισχύονται μέσω της καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης, κατανόησης και αλληλεπιδραστικής μάθησης και οδηγούν στην ενσωμάτωση της καινοτομίας (Κουρλιούρος, 2001, Ιεραπετρίτης 2013). Τα clusters μπορούν να αναπτύσσονται και να γεννούν, νέα συγγενή ή διαφοροποιημένων δραστηριοτήτων clusters.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

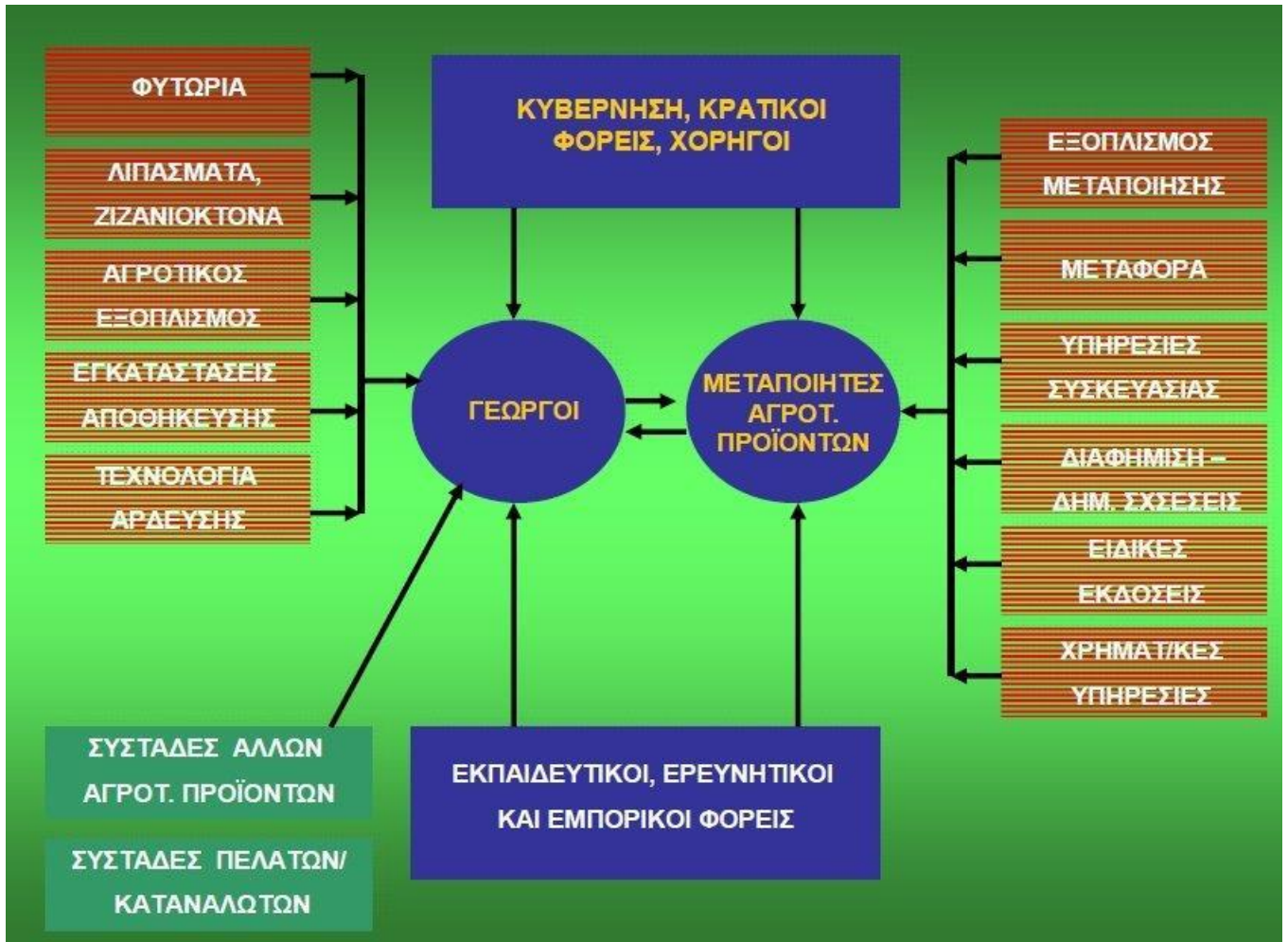
Χαρακτηριστικό παράδειγμα δημιουργίας μιας συστάδας επιχειρήσεων η οποία βασίζεται στην πυκνότητα των συναλλαγών εισροής και εκροής καταγράφεται στην Καλιφόρνια στον κλάδο των πολυμέσων (multimedia). Η δημιουργία της συστάδας συνδέεται με την ανάπτυξη περίπλοκων σχέσεων εισροής και εκροής μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε τέσσερις διαφορετικούς υποκλάδους του κλάδου των πολυμέσων, ήτοι τους υποκλάδους των εκπαιδευτικών προϊόντων, των επιχειρηματικών και εμπορικών εφαρμογών, των προϊόντων οπτικών αποτελεσμάτων και διασκέδασης καθώς και του υποκλάδου των ηλεκτρονικών παιχνιδιών (βλέπε εικόνα 1.1)



Εικόνα 1.1 Δικτυακό συγκρότημα (cluster) του κλάδου πολυμέσων της Καλιφόρνιας

Πηγή: Scott, 1998:153, αναδημοσίευση από Κουρλιούρος, 2001:471.

Διερευνώντας τη διεθνή βιβλιογραφία, διαπιστώνεται ότι ο όρος “συστάδα” (cluster) χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια μεγάλη ποικιλία από επιχειρηματικές συμπράξεις, που ξεκινούν από ομάδες επιχειρήσεων, που έχουν συγκεντρωθεί σε μια συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή, με στόχο τη μείωση του κόστους (cohesive clusters), έως και διασυνδεδεμένες σε αλυσίδα προστιθέμενης αξίας, αλληλοεξαρτώμενες επιχειρήσεις, που εξειδικεύονται σε τομείς υψηλής τεχνολογίας, αξιοποιούν την γνώση (new industrial districts) και αναπτύσσουν την καινοτομία εκμεταλλευόμενες το κοινωνικό κεφάλαιο και τη συλλογική μάθηση (innovative milieux)



Εικόνα 1.2. Παράδειγμα αγροτοβιομηχανικής συστάδας επιχειρήσεων

The World Bank (2009), CLUSTERS FOR COMPETITIVENESS, A Practical Guide & Policy Implications for Developing ClusterInitiatives, International Trade Department, Washington D.C.,σελ.2.

Οι συστάδες επιχειρήσεων, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006), αποτελούν ομάδες ανεξάρτητων επιχειρήσεων — καινοτόμες νεοσύστατες επιχειρήσεις, μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς και ερευνητικοί οργανισμοί — που λειτουργούν σε συγκεκριμένο τομέα και περιοχή, με σκοπό να τονώσουν την καινοτόμο δραστηριότητα προωθώντας εντατικές αλληλεπιδράσεις, με από κοινού χρήση εγκαταστάσεων και ανταλλαγή τεχνογνωσίας και εμπειρογνωμοσύνης και συμβάλλοντας αποτελεσματικά στη μεταφορά τεχνολογίας, τη δημιουργία δικτύων και τη διάδοση πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων στο σύμπλεγμα φορέων.

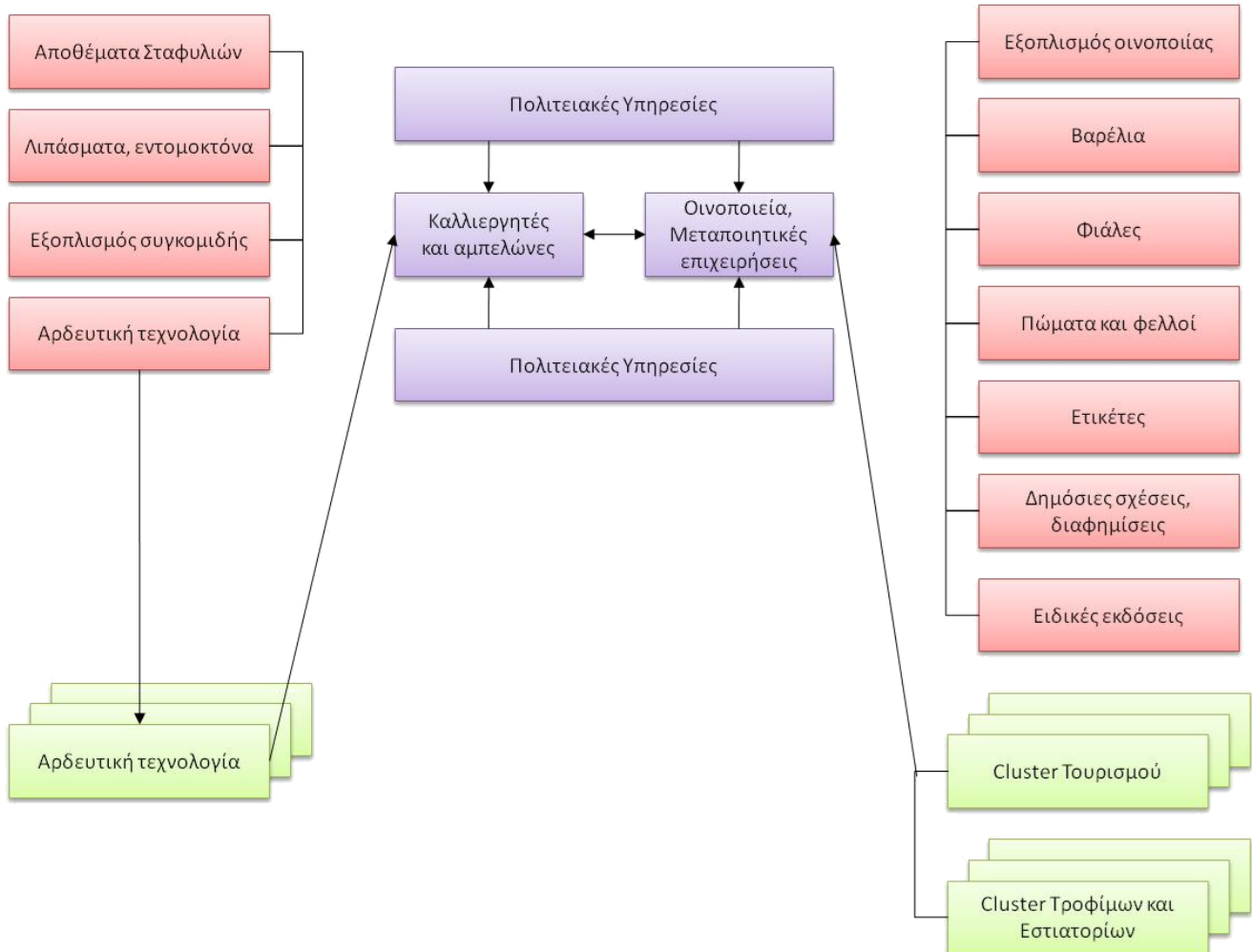


Υπό μια ευρύτερη έννοια οι συστάδες επιχειρήσεων νοούνται ως ομάδες εταιρειών, συναφών οικονομικών παραγόντων και ιδρυμάτων με γεωγραφική εγγύτητα, οι οποίες έχουν επιτύχει μια τάξη μεγέθους που τους επιτρέπει να αναπτύσσουν εξειδικευμένη εμπειρογνωμοσύνη, υπηρεσίες, πόρους, και δεξιότητες. (Ιεραπετρίτης 2013, Μπουρλετίδης Κ. & Μπουρλετίδης Δ. 2015)

Εικόνα 1.3. Η συστάδα παραγωγής κρασιού της Καλιφόρνιας



Πηγή: Porter, M., (1998), Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, November-December,



σελ.78-90.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συστάδας παρουσιάζει ο M.Porter, τη συστάδα παραγωγής κρασιού στην Καλιφόρνια (βλ. Εικόνα 1.3). Σε αυτό συμμετέχουν συνολικά 680 οινοποιεία καθώς και αρκετές χιλιάδες ανεξάρτητοι αμπελοκαλλιεργητές. Ταυτόχρονα, λειτουργεί σειρά βιομηχανικών επιχειρήσεων οι οποίες υποστηρίζουν την καλλιέργεια της αμπέλου και την παραγωγή του κρασιού συμπεριλαμβάνοντας προμηθευτές σταφυλιών, εξοπλισμού άρδευσης και θερισμού, βαρελιών και



ετικετών καθώς και παροχής υπηρεσιών, όπως τοπικοί οργανισμοί οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε θέματα και τομείς σχετικούς με τον οίνο και τα υποπροϊόντα του, διαφημιστικές εταιρείες, εταιρείες δημοσίων σχέσεων, εκδοτικές πρωτοβουλίες σχετικές με το κρασί και τα υποπροϊόντα τους. Στη συστάδα της Καλιφόρνιας συμμετέχουν κι άλλοι φορείς εκτός από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπως το Τμήμα Αμπελουργίας και Οινολογίας του Πανεπιστημίου της Καλιφόρνιας, το Ινστιτούτο Κρασιού, ειδικές επιτροπές στη Γερουσία και τη συνέλευση της Καλιφόρνιας κ.ά. (Porter, 1998).

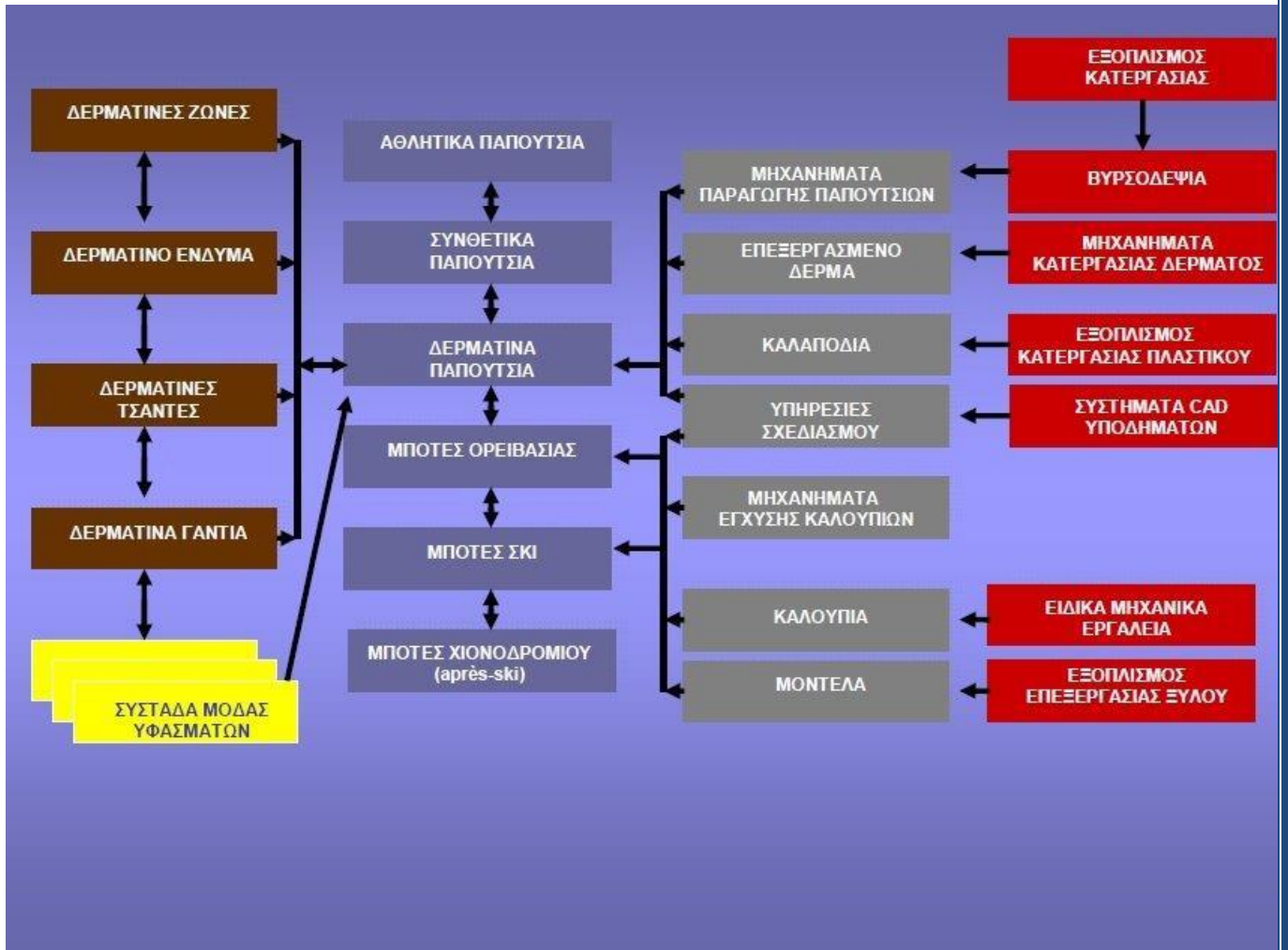
Το wine cluster της Καλιφόρνια αποτελεί ένα διεθνώς ανεγνωρισμένο και μακρόβιο σύστημα επιχειρήσεων που αντικειμενικό σκοπό έχουν την παραγωγή, διάθεση και συνεχή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του οίνου της Πολιτείας της Καλιφόρνια των Η.Π.Α. Υπάρχουν ερωτήματα εάν πρόκειται για ένα cluster ή για 17 «συνεργαζόμενα» clusters που αντιστοιχούν στις 17 «επαρχίες» (districts) στις οποίες διαρθρώνεται διοικητικά η Πολιτεία της Καλιφόρνια. Ως προς το μέγεθός του, όπως έχει ήδη αναφερθεί περιλαμβάνει 680 οινοποιεία και αρκετές χιλιάδες ανεξαρτήτων αμπελοκαλλιεργητών. Το δίκτυο συμπληρώνεται από μεγάλο αριθμό βιομηχανιών για την υποστήριξη της αμπελοκαλλιέργειας και της οινοποιίας, οι οποίες περιλαμβάνουν :

- Προμηθευτές μηχανημάτων και εξοπλισμού για αποθήκευση αποθεμάτων σταφυλιών, άρδευση, συγκομιδή,
- Προμηθευτές και κατασκευαστές βαρελιών, ετικετών,
- Εταιρείες εξειδικευμένες σε δημόσιες σχέσεις και διαφήμιση,
- Εκδόσεις περιοδικών και βιβλίων σχετικά με την οινοποιία.

Ένας αριθμός τοπικών οργανισμών υποστηρίζει παντοιοτρόπως το δίκτυο :

- Πανεπ. της Καλιφόρνια στο Davis (πρόγραμμα οινολογίας παγκοσμίου φήμης)
- Το Ινστιτούτο Οίνου
- Ειδικές επιτροπές της Βουλής της Καλιφόρνια

Το δίκτυο διαθέτει (πιο αδύναμους) δεσμούς με άλλα τοπικά δίκτυα της Καλιφόρνια, όπως τα δίκτυα της γεωργίας, τροφίμων και εστιατορίων, οινικού αγροτουρισμού. Ο τελευταίος αναπτύσσεται ραγδαία με πάνω από 15 εκατομμύρια επισκέπτες ετησίως.



Εικόνα 1.4: Η Ιταλική συστάδα παραγωγής δερμάτινων ειδών

Πηγή: Porter, M., (1998), Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, November-December, σελ.78-90.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Παρόμοια περίπτωση επιτυχημένης συστάδας συνιστά και η περίπτωση της ιταλικής συστάδας μοντέρνων δερμάτινων ειδών την οποία παρουσιάζει ο M.Porter και της οποίας εταίροι είναι οι πολύ γνωστές εταιρείες υποδημάτων Ferragamo και Gucci (βλ. Εικόνα 1.4). Εταίροι της συγκεκριμένης συστάδας είναι και εξειδικευμένοι προμηθευτές εξαρτημάτων παπουτσιών, καλουπιών παπουτσιών, μηχανημάτων, κατεργασμένου δέρματος, υπηρεσιών σχεδιασμού. Επιπρόσθετα, ο συγκεκριμένος συνεργατικός σχηματισμός περιλαμβάνει και βιομηχανίες διαφόρων δερμάτινων ειδών και διαφόρων



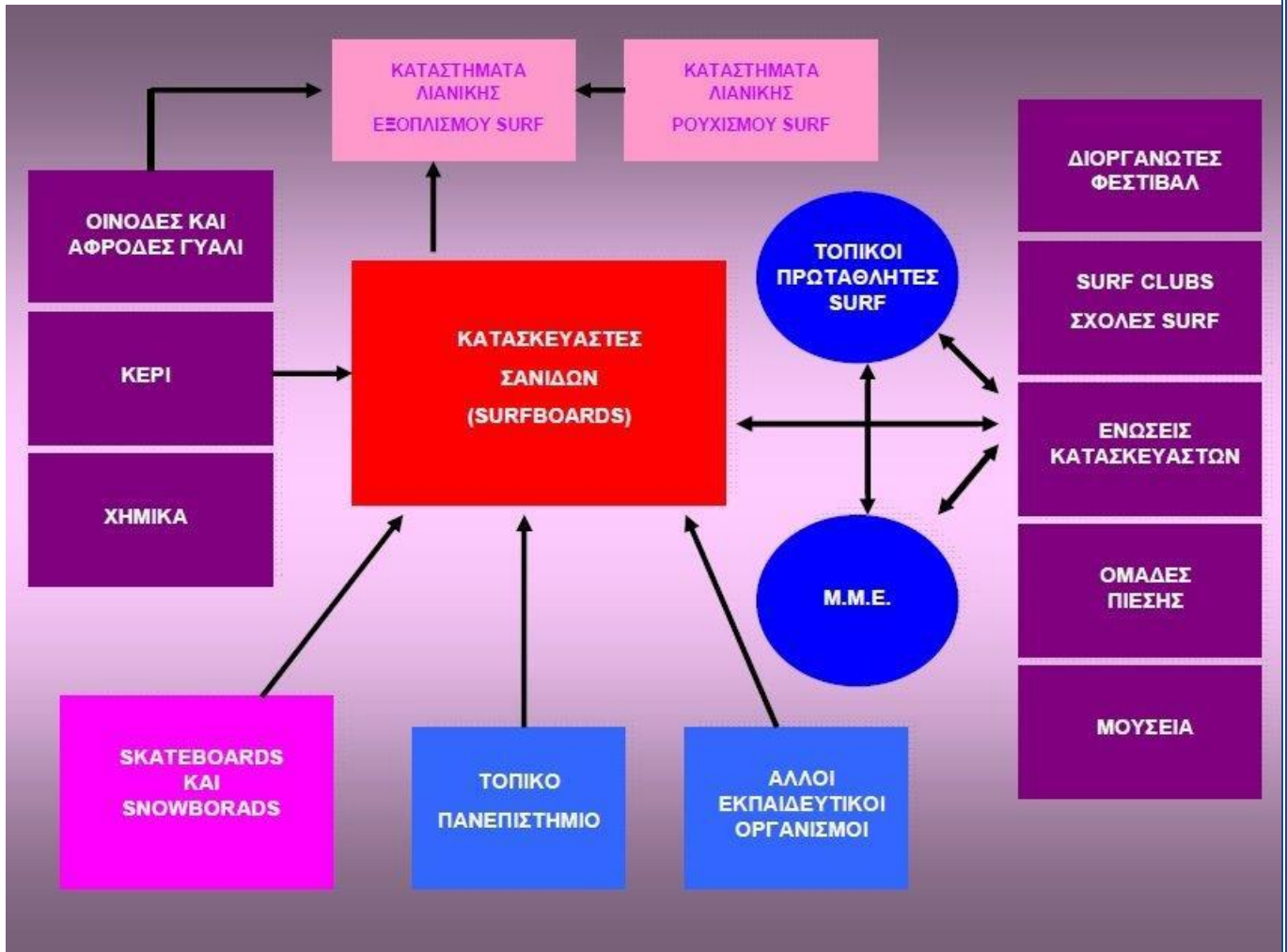
τύπων παπουτσιών. Οι βιομηχανίες αξιοποιούν κοινά μέσα προώθησης και ανταγωνίζονται με παρόμοιο τρόπο σε παρόμοια τμήματα της αγοράς. Μια παρόμοια ιταλική συστάδα που δραστηριοποιείται στο μοντέρνο ένδυμα, συμπεριλαμβάνοντας ρούχα, κασκόλ, αξεσουάρ ρουχισμού, παράγει συμπληρωματικά προϊόντα τα οποία συχνά χρησιμοποιούν κοινά κανάλια διανομής. Ο δυναμισμός της ιταλικής συστάδας μοντέρνων δερμάτινων ειδών οφείλεται ως προς ένα βαθμό, στις πολλαπλές διασυνδέσεις και συνέργειες που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις-εταίροι της (Porter, 1998).

1.1.1 Τα βασικά γνωρίσματα των Συνεργατικών Σχηματισμών - Συστάδων Επιχειρήσεων

Παρά τους διάφορους ορισμούς, που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί, οι συστάδες γενικά χαρακτηρίζονται, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2008), από τα εξής γνωρίσματα: (Κόρρα & άλλοι 2009, Ιεραπετρίτης 2013, Ζυγιάρης 2014)

(α) Αποτελούν γεωγραφικές συγκεντρώσεις ειδικών επιχειρήσεων, ανθρώπινου δυναμικού με εξειδικευμένες ικανότητες και δεξιότητες και υποστηρικτικών φορέων, οι οποίες λόγω εγγύτητας, αυξάνουν μεταξύ τους τη ροή της γνώσης. Ο συνδυασμός διαφορετικών δυνατών σημείων αποτελεί μια συνήθης αναπτυξιακή στρατηγική μιας περιοχής ή μιας χώρας, ούτως ώστε να καταφέρει η περιοχή - χώρα αυτή, να καταστεί διεθνώς ανταγωνιστική. Λόγω γεωγραφικής συγκέντρωσης οι επιχειρήσεις που διατηρούν την έδρα τους σε αυτή την περιοχή έχουν την ευκαιρία να αποκομίσουν οφέλη από τη γενική και τεχνολογική συσσώρευση στην περιοχή και να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους μέσω οικονομιών κλίμακας και σκοπού.

Είναι πλέον δεδομένος ο ανταγωνισμός μεταξύ περιοχών οι οποίες προσφέρουν τις καλύτερες δυνατές συνθήκες αποσκοπώντας στην επιχειρηματική ανάπτυξη μέσω της προσέλκυσης επενδυτικών κεφαλαίων και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού.



Εικόνα 1.5. Η συστάδα παραγωγής ιστιοσανιδών στην Santa Cruz

Πηγή: G.,Lindquist, (2011), *How Clusters are instrumental in emerging industries, Partnerships for better innovationsupport, European Cluster Observatory, EUROPE INNOVA, European Commission, Enterprise and Industry, Brussels, 24 Feb, 2011, σελ.4.*

Οι συστάδες επιχειρήσεων εξυπηρετούν έναν λειτουργικό σκοπό επιχειρήσεων αυτόν της παροχής σειράς εξειδικευμένων και προσαρμοσμένων κάθε φορά υπηρεσιών σε μια συγκεκριμένη ομάδα επιχειρήσεων, όπως η παροχή προηγμένων και εξειδικευμένων υποδομών, συμβουλευτική υποστήριξη επιχειρήσεων σε θέματα κατάρτισης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Υπό αυτή την έννοια οι συστάδες αποτελούν μια μορφή αυτό οργάνωσης, η οποία παρέχει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι συστάδες συγχρόνως διευκολύνουν τόσο τον έντονο ανταγωνισμό



όσο και τη στενή συνεργασία σε τέτοιο βαθμό, ώστε να συζητείται ο όρος “co-opetition”. Επίσης, εξυπηρετούν την ενσωμάτωση των καινοτομικών δραστηριοτήτων λόγω της γεωγραφικής συγκέντρωσης μέσω της διάδοσης της γνώσης και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των επιχειρηματικών και λοιπών φορέων της συστάδας. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι επιχειρήσεις επιθυμούν να μεταφέρουν την αποκτηθείσα νέα γνώση η μία στην άλλη ωστόσο η ένταση της επιθυμίας αυτής εξαρτάται από την εμπιστοσύνη που έχει καλλιεργηθεί μεταξύ των φορέων.

(β) Οι συστάδες χαρακτηρίζονται επίσης από μια συγκεκριμένη κοινωνική και οργανωτική δυναμική, η οποία διατηρεί σε σύνδεση τους διασυνδεδεμένους φορείς καινοτομίας της συστάδας, όπως τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, επιχειρηματικούς και δημόσιους φορείς και παρέχει ταυτόχρονα ευκαιρίες έντονης αλληλεπίδρασης και συνεργασίας μεταξύ τους. Η ανάπτυξη συνεργασιών είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στις ελληνικές επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη τη συνεχώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα των νέων τεχνολογιών, προϊόντων και υπηρεσιών και των νέων απαιτήσεων για γνώσεις και ικανότητες.

(γ) οι συστάδες περικλείουν σειρά έντονων δια-δραστικών άτυπων και τυπικών επαφών που επιτρέπουν την ανταλλαγή μεταξύ των μελών τους, πολύτιμων πληροφοριών, τεχνογνωσίας και εξειδίκευσης και οδηγούν με αυτόν τον τρόπο στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών ιδεών και νέων δημιουργικών σχεδίων, προϊόντων, και υπηρεσιών

1.2 Τα κύρια χαρακτηριστικά των συστάδων επιχειρήσεων

1^{ov}) **Ανεξαρτησία των συμμετεχόντων στο cluster επιχειρήσεων/φορέων που συνεργάζονται, αλλά ταυτόχρονα δύναται και να ανταγωνίζονται μεταξύ τους,** ενώ δεν είναι απαραίτητο να ανήκουν στον ίδιο ή σε παρεμφερείς στατιστικά κλάδους,

«Συνεργαζόμαστε» ενώ παραμένουμε «ανταγωνιστές» και μαζί έχουμε τη δυνατότητα να αξιοποιήσουμε επιχειρηματικές ευκαιρίες υψηλής κερδοφορίας και εξωστρέφειας τις οποίες μεμονωμένα τα μέλη του Cluster δεν θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν.



2^{ον}) **Ισότιμη συμμετοχή των φορέων στο cluster**, το οποίο αποτελεί μία ξεχωριστή οντότητα η οποία εξελίσσεται (δεν είναι απαραίτητο να είναι εταιρεία, αλλά μία σύμπραξη με κοινά αποδεκτούς όρους και στόχους), ενώ οι σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων είναι ελαστικές.

3^{ον}) **Αμοιβαία ωφέλεια από τη συνεργασία αυτή μέσω των οικονομικών κλίμακας** που προσφέρει το μεγαλύτερο σχήμα σε πεδία όπου μία μεμονωμένη μικρομεσαία επιχείρηση αδυνατεί να παρουσιάσει σημαντικά αποτελέσματα.

4^{ον}) **Γεωγραφική εγγύτητα των συμμετεχόντων**. Η εγγύτητα των επιχειρήσεων συμβάλλει στη δημιουργία οικονομικών κλίμακας, στην ανάπτυξη ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στη βελτιστοποίηση διαδικασιών μάθησης. Η γεωγραφική γειτνίαση αποτελεί δομικό στοιχείο της έννοιας των clusters.

5^ο) **Ύπαρξη κοινών στόχων μεταξύ των συμμετεχόντων**.

6^ο) **Διάρκεια ζωής**. Τα clusters έχουν συνήθως μακροχρόνια ανάπτυξη και διάρκεια ζωής. Αποτελούν ζωντανά κύτταρα όπως οι επιχειρήσεις και συνεπώς έχουν μακροπρόθεσμη προοπτική. Στο πλαίσιο αυτό, η οργάνωση και λειτουργία τους διέρχεται από κάποια στάδια, η χρονική διάρκεια των οποίων εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

7^ο) **Μεγάλο πλήθος και εύρος συμμετεχόντων**. Απαιτείται μεγάλο πλήθος και εύρος συμμετεχόντων προκειμένου να επιτευχθεί μια κρίσιμη μάζα συμμετεχόντων και υψηλή ετερογένεια. Τα clusters για να είναι επιτυχημένα θα πρέπει να έχουν ευρεία συμμετοχή, ώστε να επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας και σκοπιμότητας. Στους σχηματισμούς αυτούς είναι σκόπιμο να συμμετέχουν εκτός από επιχειρήσεις και άλλοι φορείς όπως είναι δημόσιοι φορείς, πανεπιστήμια, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, ινστιτούτα κλπ. Μάλιστα ο βαθμός αλληλεπίδρασης των διαφόρων παραγόντων που συμμετέχουν σε ένα δίκτυο παραγωγής και καινοτομίας, αλλά και ο βαθμός συμπληρωματικότητας δεξιοτήτων και γνώσεων παίζει μεγάλο ρόλο στην επιτυχημένη λειτουργία του.

8^ο) **Ύπαρξη εξειδίκευσης**. Τα clusters εστιάζουν σε μία βασική δραστηριότητα με την οποία όλες οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν κατά κάποιο τρόπο σχετίζονται. Τα clusters παραδοσιακά θεωρείται ότι εξειδικεύονται σε ένα τομέα με την έννοια ότι όλοι οι συμμετέχοντες φορείς σχετίζονται με μια



κεντρική δραστηριότητα. Η κεντρική δραστηριότητα μπορεί να είναι παραδοσιακή και να αφορά κάποιο συγκεκριμένο κλάδο (π.χ. cluster κλωστοϋφαντουργίας) ή να είναι καινοτόμα και να έχει οριζόντια χαρακτηριστικά (π.χ. cluster βιοτεχνολογίας). Αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις πιθανόν να δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας ή σε διαφορετικούς κλάδους στην ίδια όμως εφοδιαστική αλυσίδα. Οι επιχειρήσεις μέσα στα clusters ειδικεύονται στον τομέα τους και παρέχουν τις υπηρεσίες τους στις άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να παραχθεί από κοινού μια ολοκληρωμένη υπηρεσία / προϊόν υψηλής τεχνογνωσίας που δεν θα μπορούσε κάθε μία μεμονωμένα να παράξει με ίδιες δυνάμεις. (Κόρρα & άλλοι 2009, Ιεραπετρίτης 2013, Ζυγιάρης 2014)

1.3 Οι υπηρεσίες που παρέχει η συστάδα στα μέλη της και τα δυνητικά οφέλη

Οι συστάδες επιχειρήσεων παρέχουν μια σειρά υπηρεσιών στα μέλη τους που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα επιχειρησιακών και λειτουργικών αναγκών. Ενδεικτικά μία συστάδα:

- Προωθεί την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των μελών του σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (υποστηρίζει την έρευνα για ανεύρεση στρατηγικών εταίρων, προωθεί τα μέλη σε διεθνείς εκδηλώσεις, υποστηρίζει out-licensing/in-licensing δραστηριότητες)
- Οργανώνει διεθνείς αποστολές και εκδηλώσεις για την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, και διάφορες δραστηριότητες για την διερεύνηση και ανάπτυξη συνεργασιών
- Δημιουργεί δίκτυα συνεργασίας με άλλες διεθνείς συστάδες.
- Αναζητεί συνδέσεις για την πρόσβαση σε κεφάλαια υψηλού κινδύνου και οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων.
- Προωθεί τις κοινές θέσεις των μελών του προς τις εθνικές αρχές για την επίλυση των ζητημάτων που σχετίζονται με νομικό / κανονιστικό πλαίσιο στον τομέα της δραστηριότητάς της.
- Υποστηρίζει δραστηριότητες εκπαίδευσης για τα μέλη του.
- Παρέχει υποστηρικτικές υπηρεσίες σε όλα τα μέλη της (διοικητική & τεχνική υποστήριξη, κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου, ενέργειες μάρκετινγκ κ.α) (Κόρρα & άλλοι 2009)



Οι νεωτερισμοί, και γενικότερα η επίτευξη καινοτομιών αποτελεί προϋπόθεση εξέλιξης της επιχειρηματικότητας. Για την αποδοτική οργάνωση της παραγωγής των επιχειρήσεων και την αύξηση της παραγωγικότητας, είναι μεν καλή η συνεργασία, αλλά ακόμη καλύτερη είναι η περισσότερη 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 διεκδικήσουν ένα ξεκίνημα για την καινοτόμο ιδέα τους μέσα από τη συμμετοχή και λειτουργία των επιχειρήσεων 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 διαπραγματεύσεις. Επιπλέον, μέσα από το cluster διευκολύνονται 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 κατοχύρωση 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).

Οι απαιτούμενες επενδύσεις για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στο πλαίσιο διασύνδεσης των επιχειρήσεων συντελούν 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 στις αποκεντρωμένες γεωγραφικές περιοχές τα οφέλη για την εκάστοτε περιφέρεια και τους κατοίκους της είναι πολλαπλάσια. Η ανάπτυξη μίας τέτοιας συστάδας επιχειρήσεων αυξάνει τη συμμετοχή των τοπικών παραγόντων είτε πρόκειται για



επιχειρήσεις, ινστιτούτα είτε για Πανεπιστημιακά και Τεχνολογικά Ιδρύματα με αποτέλεσμα τη δημιουργία θέσεων εργασίας για τους νέους. Επιπλέον ενδυναμώνεται η τοπική κοινωνία και η κοινωνική συνοχή.

Τα οφέλη από τη λειτουργία των συστάδων για τις επιχειρήσεις συνοψίζονται στα εξής:

- **Αυξημένα επίπεδα εξειδίκευσης:** Η δικτύωση βοηθάει τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν σε βάθος την εφοδιαστική τους αλυσίδα, κάτι που μπορεί να συνεισφέρει με την σειρά του στην δια-εταιρική εκπαίδευση και συνεργασία.
- **Προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών.** Η δικτύωση βοηθάει τις συμμετέχουσες εταιρίες να σχεδιάσουν μαζί προϊόντα και υπηρεσίες σε τέτοιο επίπεδο προσφοράς που θα ήταν αδύνατον να το επιτύχουν σαν μεμονωμένες επιχειρήσεις.
- **Δυνατότητες για οικονομίες κλίμακας.** Μέσω ισχυρότερα εξειδικευμένης παραγωγής σε κάθε συνεργαζόμενη εταιρία, μέσω ενοποίησης των προμηθειών τους ώστε να μπορούν να επιτυγχάνουν μεγαλύτερες εκπτώσεις ή μέσω ενοποίησης των αγορών στις οποίες απευθύνονται.
- **Αύξηση της παραγωγικότητας:** Μέσω της προσφοράς εξειδικευμένων πόρων και της πρόσβασης στην πληροφορία και στη γνώση, οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.
- **Ταχύτερη πρόσβαση σε καινοτομία:** Μέσω της εξειδίκευσης και αλληλοσυμπλήρωσης των πόρων και δεξιοτήτων αλλά και των συνεργασιών με ερευνητικά ιδρύματα και πανεπιστήμια, οι επιχειρήσεις έχουν ταχύτερη πρόσβαση στην καινοτομία.
- **Διευκόλυνση στη διοχέτευση νέας τεχνολογίας:** Μέσω των συνεργασιών και της διάχυσης της γνώσης οι επιχειρήσεις ενημερώνονται άμεσα για τις νέες τεχνολογίες και ενθαρρύνονται να τις υιοθετήσουν.
- **Διεθνοποίηση:** Η συνάθροιση των πόρων και ικανοτήτων των επιχειρήσεων επιτρέπει τη διεξόδου σε αγορές του εξωτερικού που μεμονωμένα η κάθε επιχείρηση δεν θα μπορούσε να επιτύχει.
- **Προσέλκυση ζήτησης:** Οι πελάτες και οι προμηθευτές έλκονται από την υψηλή συγκέντρωση επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου στα clusters.
- **Ενθάρρυνση νέας επιχειρηματικότητας:** Νέες επιχειρήσεις ιδρύονται στο πλαίσιο των clusters οι οποίες εστιάζουν σε επιλεγμένες αγορές (νησίδες) ή δραστηριότητες. Οι



επιχειρήσεις αυτές στο πρώτο διάστημα λειτουργίας τους τυγχάνουν στήριξης από το συνεργατικό σχηματισμό σε υποστηρικτικά κομμάτια της λειτουργίας τους.

- **Ενθάρρυνση μετεγκατάστασης υφιστάμενων επιχειρήσεων:** Τα clusters δημιουργούν πολλές φορές τοπικά πλεονεκτήματα για τα μέλη τους που είναι δύσκολο για τους μακρινούς ανταγωνιστές να ξεπεράσουν. Έτσι, γίνονται πόλοι έλξης για υφιστάμενες επιχειρήσεις οι οποίες μεταφέρουν τη δραστηριότητά τους εντός των γεωγραφικών της ορίων.
- **Ενδυνάμωση κοινωνικών και άλλων δεσμών:** Οι οποίες με την σειρά τους μπορούν να οδηγήσουν στην γέννηση νέων ιδεών και την δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- **Βελτιωμένη ροή πληροφοριών:** Τα μέλη ενός δικτύου έχουν δυνατότητα μέσω της συνεργασίας τους να έχουν περισσότερο αξιόπιστη πληροφόρηση για τις αλλαγές που συντελούνται στην αγορά όπως τάσεις καταναλωτών, νέες αναπτυσσόμενες αγορές, συμπεριφορά καταναλωτών / προμηθευτών κλπ..
- **Ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας:** Οι τοπικές κοινωνίες μπορούν να αξιοποιήσουν το υφιστάμενο επιχειρηματικό δυναμικό για την προσέλκυση επενδύσεων.
- **Προώθηση της συλλογικής μάθησης και καινοτομίας:** Η συνδυασμένη γνώση συμβάλει στην προώθηση της συλλογικής μάθησης και της καινοτομίας
- **Μείωση της ανεργίας:** Το εργατικό δυναμικό των τοπικών κοινωνιών έχει τη δυνατότητα να απασχοληθεί στις επιχειρήσεις της δικτύωσης/

1.4 Τυπολογία και Κριτήρια Διαφοροποίησης Συστάδων Επιχειρήσεων

Οι συστάδες επιχειρήσεων παρουσιάζουν διαφορετική μορφή και κατηγοριοποιούνται με κριτήριο το μέγεθος της συστάδας, τον αριθμό των απασχολούμενων, την ηλικία των απασχολούμενων, την κινητήρια δύναμη ανάπτυξης της συστάδας, το εύρος εξάπλωσης κ.ά.

Ειδικότερα, οι συστάδες επιχειρήσεων κατηγοριοποιούνται με τα κάτωθι κριτήρια (Ιεραπετρίτης 2013, Ζυγιάρης 2014):

- **το μέγεθος, δηλαδή, τον αριθμό των επιχειρήσεων που συμμετέχουν.** Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί των συστάδων βάσει μεγέθους, όπως ο ορισμός του Harvard Business School που ορίζει μια συστάδα ως μικρή, εάν συμμετέχουν σε αυτή λιγότερες των εκατό (100)



επιχειρήσεων, ή ο ορισμός του Υπουργείου Ανάπτυξης βάσει του οποίου συστάδα υφίσταται, εάν και εφόσον συμμετέχουν μεγαλύτεροι ή ίσοι των έξι (6) επιχειρήσεων, κ.ά.

- **τον συνολικό αριθμό εργαζομένων**, όπου και σε αυτή την περίπτωση έχει διατυπωθεί ένας μεγάλος αριθμός ορισμών (π.χ. μ.ό. απασχόλησης συστάδων οι 10.000 εργαζόμενοι, ο συνολικός αριθμός των απασχολούμενων στην Silicon Valley ο οποίος αγγίζει το 1.000.000 εργαζόμενους κ.ά.).
- **την ηλικία της συστάδας**, η οποία αναφέρεται στο μ.ό. ηλικίας των εργαζομένων και διαφοροποιείται από περιοχή σε περιοχή λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών που υπάρχουν.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Για παράδειγμα, ο μ.ό. ηλικίας των συστάδων ορισμένων περιοχών είναι πολύ υψηλός σε αντίθεση με τις συστάδες άλλων γεωγραφικών περιοχών όπου παρατηρείται χαμηλό μ.ό. ηλικίας.

- **τη δύναμη υποκίνησης της συστάδας**, δηλαδή, τον κύριο παράγοντα ώθησης για τη σύσταση κάθε συστάδας. Τέτοιοι παράγοντες ώθησης μπορεί να είναι η προσφορά των τοπικών παραγόντων, η εξειδικευμένη ζήτηση, ο ανταγωνισμός, οι συνδεδεμένες και υποστηρικτικές βιομηχανίες, ο κρατικός παράγοντας, ο παράγοντας «τύχη», κ.ά.
- **το εύρος της συστάδας**, δηλαδή, τον τρόπο εξάπλωσης της. Αυτή η εξάπλωση μπορεί να είναι σε κλάδους όπου οι επιχειρήσεις λειτουργούν παράλληλα χωρίς να συνδέονται στην διαδικασία παραγωγής, όπου έχουν οριζόντια εξάπλωση, και μπορεί να είναι σε κλάδους όπου οι επιχειρήσεις λειτουργούν κάθετα, συμμετέχοντας στον αλυσίδα παραγωγής του προϊόντος, σε αυτή την περίπτωση αναφέρουμε τον όρο κάθετη εξάπλωση.
- **τον βαθμό γεωγραφικής εξάπλωσης** βάσει του οποίου οι συστάδες διακρίνονται σε συστάδες με αστικό, αγροτικό, τοπικό, υπερτοπικό ή υποεθνικό, εθνικό και διεθνές.
- **τη διαδικασία δημιουργίας, σύστασης μιας συστάδας**, κριτήριο το οποίο διακρίνει τις συστάδες οι οποίες συστήθηκαν αυθόρμητα, «από κάτω προς τα επάνω (bottom up)» και τις συστάδες οι οποίες συστήθηκαν τεχνικά, από πάνω προς τα κάτω (top down).
- **τη διαδικασία μάθησης** που εφαρμόζεται προς τα μέλη της συστάδας, δηλαδή η γνώση μεταφέρεται μέσω εμπειρίας (εμπειρική μάθηση), μέσω μίμησης, (προσαρμογής της νέας γνώσης), μέσω απόκτησης της γνώσης.
- **τον βαθμό κατά τον οποίο έχουν αντιληφθεί την αλληλεξάρτηση τους**, αξιολογούν αυτήν, ενεργούν βάσει αυτής, και λειτουργούν συλλογικά ως ένα σύστημα για να παράγουν περισσότερο από το άθροισμα των επιμέρους τμημάτων τους (Enright, 2004).



1.5 Η τυπική δομή μιας συστάδας επιχειρήσεων

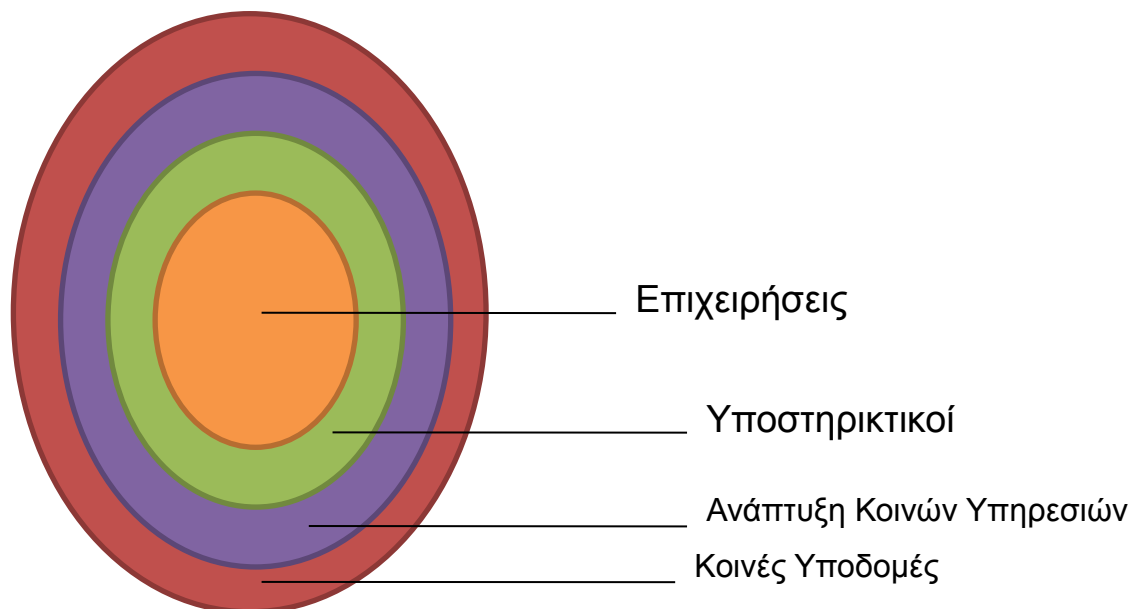
Στις συστάδες, όπως παρουσιάζεται και στο επόμενο σχήμα, εκτός από τις επιχειρήσεις-εταίρους (που ονομάζονται και «επιχειρήσεις κορμού»), συμμετέχουν υποστηρικτικές επιχειρήσεις και φορείς, οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες οριζόντιου χαρακτήρα προς τους εταίρους της συστάδας. Τέτοιοι φορείς είναι (Κόρρα & άλλοι 2009, Μπουρλετίδης Κ. & Μπουρλετίδης Δ 2015):

- Ενώσεις βιομηχανιών και επαγγελματικά επιμελητήρια,
- Τεχνολογικά ιδρύματα, ερευνητικά ινστιτούτα και πανεπιστήμια,
- Κυβερνητικοί οργανισμοί, χρηματοδοτικοί φορείς, δικτυομεσίτες, κ.ά.,
- Προμηθευτές εξειδικευμένου εξοπλισμού/πρώτων υλών
- Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως venture capital/τράπεζες, νομικοί σύμβουλοι, διαφημιστικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις δημοσίων σχέσεων που υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις κορμού.
- Φορείς δημόσιοι ή ιδιωτικοί που είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη και συντήρηση της απαιτούμενης υποδομής για την λειτουργία των clusters
- Φορείς τυποποίησης,
- Think Tanks

Οι φορείς αυτοί μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες facilitator, υποδομές και τεχνογνωσία εξειδικευμένη κατάρτιση, εκπαίδευση, πληροφόρηση, έρευνα και τεχνολογική υποστήριξη. Ακριβώς, η συμμετοχή τέτοιων φορέων, όπως θα δούμε σε επόμενη υποενότητα διαφοροποιεί τα επιχειρηματικά δίκτυα από τις συστάδες επιχειρήσεων (clusters).

Σχήμα 1.1 : Μια τυπική δομή μιας συστάδας επιχειρήσεων (cluster)¹

¹ Cluster Navigators Ltd, "Cluster Building: A Toolkit A Manual for starting and developing local clusters in New Zealand", 2001



Οι συστάδες επιχειρήσεων κατά κύριο λόγο εντοπίζονται σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή καθώς η λειτουργία των επιχειρήσεων στην ίδια γεωγραφική περιοχή διευκολύνει την επικοινωνία, τις διαμεταφορές, αλλά και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Αν όμως οι επιχειρηματικές συναλλαγές δεν επηρεάζονται από τη γεωγραφική απόσταση οι συστάδες δύναται να αναπτυχθούν σε μεγαλύτερο γεωγραφικά εύρος. (Κόρρα & άλλοι 2009, Μπουρλετίδης Κ. & Μπουρλετίδης Δ 2015)

Έτσι, υπάρχουν συστάδες σε τοπικό, υπερτοπικό, εθνικό επίπεδο αλλά και σε διεθνές. Συστάδες μπορεί ακόμα να αναπτυχθούν σε αστικό ή αγροτικό περιβάλλον.



Σχήμα 1.2: Το δικτυακό σύστημα επιχειρήσεων ενός Cluster

1.6 Τυπολογία Συνεργατικών Σχηματισμών

1.6.1 Εισαγωγή- Γενικό Πλαίσιο

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί/ συστάδες επιχειρήσεων διαφοροποιούνται από τις κλαδικές ενώσεις ή τα δίκτυα επιχειρήσεων. Η εγγύτητα των επιχειρήσεων, η γεωγραφική συγκέντρωση, η ισοτιμία συμμετοχής στον σχηματισμό, το όραμα που είναι ευρύτερο από την επίτευξη συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων, καθώς και η ενσωμάτωση της αλυσίδας υπεραξίας από την παραγωγή των προϊόντων ως τη διάθεση στην αγορά αποδίδουν μια τοπική διάσταση στην ανάπτυξη των συστάδων επιχειρήσεων. Άλλη μια σημαντική διαφορά είναι ότι οι συνεργατικοί σχηματισμοί αποτελούνται από επιχειρήσεις με διαφορετικές δραστηριότητες. Παράλληλα όπως έχει ήδη αναλυθεί στις συστάδες μπορεί να συμμετέχουν και φορείς που δεν είναι επιχειρήσεις αλλά οργανισμοί δημόσιου συμφέροντος, Πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα. (Κόρρα & άλλοι 2009, Ιεραπετρίτης 2013, Ζυγιάρης 2014, Μπουρλετίδης Κ. & Μπουρλετίδης Δ 2015)

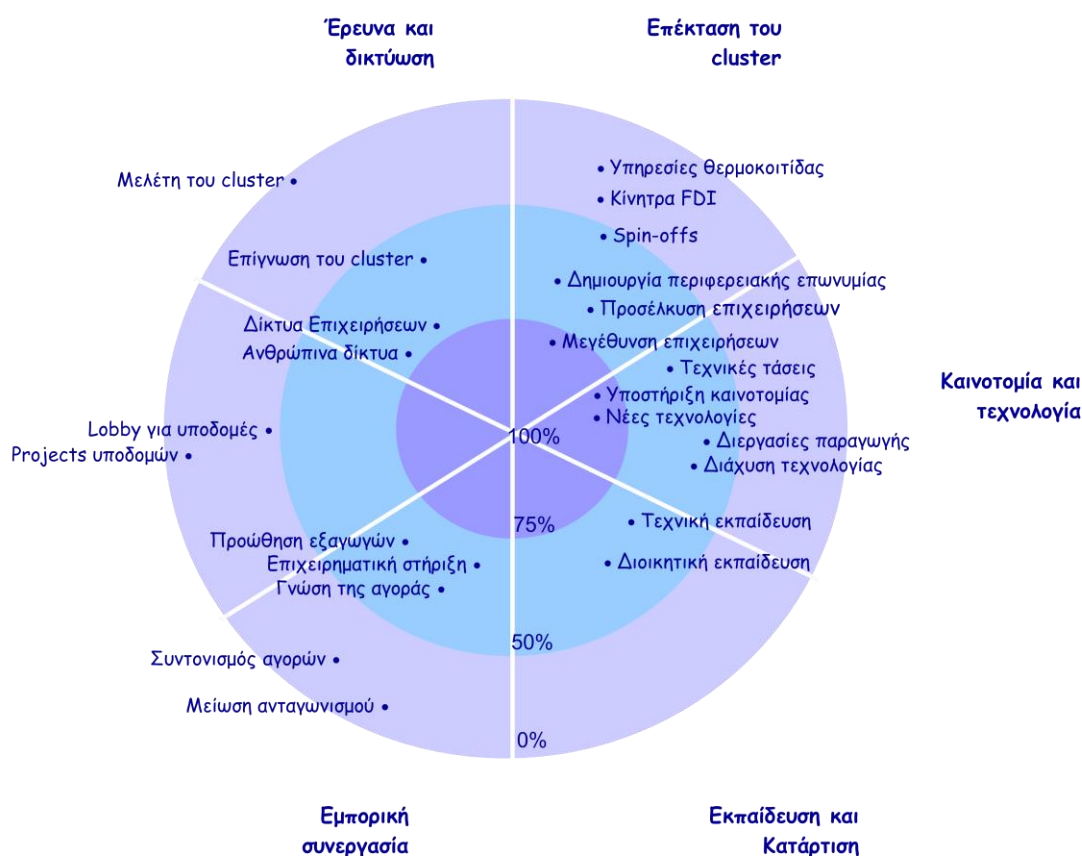
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Για παράδειγμα, στην ανάπτυξη της αλυσίδας υπεραξίας ενός επιχειρηματικού συνεργατικού σχηματισμού τροφίμων έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων,



διανομείς και εμπορικές επιχειρήσεις. Εάν ο συνεργατικός σχηματισμός έχει συσταθεί με στόχο την ανάπτυξη νέων προϊόντων σε νέες αγορές, για παράδειγμα προϊόντα σφολιάτας για την αγορά και διατροφικά χαρακτηριστικά των κατοίκων της Μέσης Ανατολής, τότε στον σχηματισμό μπορεί να συμμετέχουν ερευνητικά εργαστήρια για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπως επίσης εταιρείες μάρκετινγκ και εξαγωγικές επιχειρήσεις (Ζυγούρας)

Σχήμα 1.3: Τομείς και Συχνότητα Στόχων Πρωτοβουλιών Clusters



Πηγή: The

Cluster Initiative Greenbook, Örjan Sövell, Göran Lindqvist, Christian Ketels, Foreword by Michael E. Porter, Ivory Tower, www.cluster-research.org

Όπως φαίνεται στο σχήμα 1.3 η στόχευση που οδηγεί στη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών αλλά και η συχνότητα εμφάνισης στόχων διαφέρει σημαντικά. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι πιο συχνοί αλλά και οι σπάνια εμφανιζόμενοι στόχοι που οδηγούν στην ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού /συστάδας επιχειρήσεων. Θα πρέπει να τονιστεί ότι η συνεργασία



στις συστάδες επιχειρήσεων σχηματισμούς δεν αλλάζει το γεγονός ότι τα μέλη είναι ανταγωνιστές, απλώς μειώνει το επίπεδο και την ένταση του μεταξύ τους ανταγωνισμού. Παρότι η συμμετοχή σε έναν συνεργατικό σχηματισμό δύναται να αποτελεί μια άτυπη διαδικασία, όταν οι συνθήκες της αγοράς το επιτρέπουν μπορεί να δημιουργηθούν αλυσίδες υπεραξίας μεταξύ ορισμένων μελών τους με κοινούς επιχειρηματικούς στόχους και με βάση τη συνέργεια για την επίτευξη των στόχων αυτών.

ΣΥΝΗΘΕΙΣ ΣΤΟΧΟΙ

Δημιουργία δικτύων μεταξύ ανθρώπων	Προώθηση επέκτασης υπάρχουσών επιχειρήσεων
Δημιουργία δικτύων μεταξύ επιχειρήσεων	Διευκόλυνση υψηλότερης καινοτομικότητας
Προώθηση καινοτομίας, νέες τεχνολογίες	Προσέλκυση νέων επιχειρήσεων και χαρισματικών ανθρώπων στην περιφέρεια
Δημιουργία επωνυμίας για μία περιφέρεια	Προώθηση εξαγωγών από το cluster
Επιχειρηματική στήριξη	Συγκέντρωση της εμπειρίας της αγοράς
Ανάλυση τεχνικών τάσεων	Βελτίωση της πληροφόρησης και ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων σχετικά με το cluster
Προώθηση σχηματισμού spin-offs	Παροχή τεχνικής εκπαίδευσης
Παροχή εκπαίδευσης της διοίκησης	Διάχυση τεχνολογίας μέσα στο cluster
Αναβάθμιση παραγωγικών διαδικασιών	Lobby για ανάπτυξη υποδομών
Βελτίωση κινήτρων για ξένες άμεσες	Βελτίωση ρυθμιστικής πολιτικής



επενδύσεις (FDI)	
Παροχή υπηρεσιών θερμοκοιτίδας	Lobby για επιχορηγήσεις
Μελέτη και ανάλυση του cluster	Συντονισμός αγορών
Διεξαγωγή έργων ιδιωτικών υποδομών	Καθιέρωση τεχνικών προτύπων
Σύνταξη αναφορών για το cluster	Μείωση ανταγωνισμού στο cluster

ΣΠΑΝΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Πηγή: *The Cluster Initiative Greenbook*, Örjan Sövell, Göran Lindqvist, Christian Ketels, Foreword by Michael E. Porter, Ivory Tower, www.cluster-research.org

Τα παραπάνω δεδομένα αλλά και οι στόχοι των μεμονωμένων μελών που οδηγούν στη δημιουργία μιας συστάδας επιχειρήσεων εξηγούν σε μεγάλο βαθμό και την τυπολογία των συνεργατικών σχηματισμών. Η τυπολογία αυτή όπως θα δούμε ανάλογα με την επιλογή στοχοθεσίας προωθεί σχήματα οριζόντιας, κάθετης δικτύωσης ή σχήματα με άξονα την εκμετάλλευση γνώσης για την παραγωγή καινοτομίας.

1.6.2 Οριζόντιοι Συνεργατικοί Σχηματισμοί

Μια οριζόντια δικτύωση αποτελείται από ομοειδείς ή ομοκλαδικές επιχειρήσεις που ενώνονται σε μια συστάδα για να υλοποιήσουν σημαντικές επιχειρηματικές διαδικασίες, όπως ενοποιημένες προμήθειες, κοινές πρακτικές και προσφορές πωλήσεων

Όταν δημιουργούνται οι κατάλληλες ευκαιρίες αγοράς, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν συνέργειες κρίσιμης παραγωγικής μάζας ή συνεργατικές διεισδύσεις σε νέες και υπάρχουσες αγορές.

Όταν οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις αδυνατούν, λόγω μεγέθους και έλλειψης πόρων, να ανταγωνιστούν με ίσους όρους μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή πολυεθνικούς ομίλους, δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες προκειμένου να ενώσουν τις δυνάμεις τους, ώστε να επιτευχθεί οικονομία κλίμακας. (Ζυγιάρης 2014)



Ο σκοπός των οριζόντιων συστάδων είναι η ανάπτυξη κοινών δραστηριοτήτων από τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στην εκμετάλλευση συνθηκών οικονομίας κλίμακας από τις ενέργειες του συνεργατικού σχηματισμού. Πιο συγκεκριμένα η οριζόντια δικτύωση επιδιώκει:

- Την προώθηση δικτύου επιχειρήσεων και επαγγελματιών για την βελτίωση των πωλήσεων και της κερδοφορίας
- Την ανάπτυξη και χρήση κοινών υποδομών
- Την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών ή και βελτίωση της εικόνας τους
- Την ανάπτυξη κοινών δράσεων Προβολής και Διαφήμισης
- Τη Βελτίωση της επισκεψιμότητας στην περιοχή δράσης του Συνεργατικού Σχηματισμού
- Την Αντιμετώπιση εποχικότητας
- Την εκμετάλλευση προγραμμάτων και δράσεων που απαιτούν συνεργατικό σχήμα

Στους οριζόντιους συνεργατικούς σχηματισμούς ομοειδείς επιχειρήσεις και άλλοι φορείς αναπτύσσουν κοινές συνεργασίες εντός μιας στενής γεωγραφικής ζώνης, για τη βελτίωση της συλλογικής τους ανταγωνιστικότητας. Σε αυτές τις συστάδες η γεωγραφική συγκέντρωση αποτελεί ενδεχομένως τον πλέον σημαντικό παράγοντα για τη συνοχή τους. Ο μεγάλος αριθμός μελών οδηγεί σε συνθήκες οικονομίας κλίμακας. Η συγκέντρωση των επιχειρήσεων σε μικρή γεωγραφική περιοχή προσδίδει την απαραίτητη αμεσότητα στην επικοινωνία μεταξύ των μελών του οριζόντιου συνεργατικού σχηματισμού. Η γεωγραφική εγγύτητα παρέχει ευκαιρίες για μείωση του κόστους συναλλαγών κατά την πρόσβαση και τη μεταφορά γνώσης.

Παράλληλα τα μέλη του οριζόντιου συνεργατικού σχηματισμού επιδιώκουν τη συνολική βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών των μελών της συστάδας

- Εφαρμόζοντας Πιστοποίηση Διαδικασιών και Τυποποίηση Προϊόντων
- Απορρίπτοντας όσους δεν τηρούν προδιαγραφές
- Παρέχοντας περισσότερη και καλύτερη πληροφόρηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες

Για να επιτευχθεί ένας οριζόντιος συνεργατικός σχηματισμός είναι αναγκαία η συμμετοχή πολλών επιχειρήσεων, προκειμένου αυτές να επιτύχουν ένα είδος κρίσιμης μάζας επιχειρηματικών πόρων. Η κρίσιμη μάζα μπορεί να χρησιμεύσει ως μια ουδέτερη δύναμη, προσδίδοντας σε μια συστάδα χαρακτηριστικά ανθεκτικότητας σε εξωγενείς παράγοντες ή σε πιέσεις άλλης μορφής. (Ζυγιάρης 2014)



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

ΟΡΙΖΟΝΤΙΟ CLUSTER

Πέντε εκδοτικοί οίκοι αποφασίζουν να προωθήσουν τα προϊόντα τους μέσω της ηλεκτρονικής πώλησης και δημιουργούν ένα «ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο». Ιδρύουν μία εταιρία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα όπου συμμετέχουν ισότιμα όλοι με σκοπό τη παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών σχετικά με το ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο προς τις επιχειρήσεις μέλη. Επιπλέον, η εταιρία διατηρεί στενές σχέσεις με μία επιχείρηση Συστημάτων Πληροφορικής, με βιβλιοθήκες Πανεπιστημίων και Πανεπιστημιακά Ιδρύματα κτλ.

Στο μέλλον, το cluster που έχει δημιουργηθεί, αυξάνει τις δραστηριότητες του με οργάνωση διαλέξεων για το βιβλίο, σεμιναρίων για νέους συγγραφείς κα. με αποτέλεσμα, να αυξηθούν και τα μέλη του cluster και με άλλες επιχειρήσεις στο χώρο του βιβλίου (είτε βιβλιοπωλεία, είτε εκδοτικοί οίκοι) τα οποία συμμετέχουν σε όποιες δράσεις θεωρούν ότι δρουν θετικά στην ανάπτυξη τους. Σταδιακά το συγκεκριμένο cluster μπορεί να επεκταθεί και σε άλλες δραστηριότητες, αξιοποιώντας την ηλεκτρονική του πλατφόρμα

Σύμφωνα με τον Ζυγιάρη η απόφαση για την εισαγωγή μιας επιχείρησης σε έναν οριζόντιο συνεργατικό σχηματισμό χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

i. Διείσδυση σε νέες αγορές

Ελάχιστες ελληνικές επιχειρήσεις διαθέτουν τους πόρους για την οργάνωση συντονισμένων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και για τη διείσδυση σε νέες αγορές, ιδιαίτερα μέσα από εξαγωγικές δραστηριότητες. Οι μικρές επιχειρήσεις, ως ανεξάρτητες, παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα διαθέσιμων πόρων για να αναπτύξουν δραστηριότητες σε νέες αγορές.

Η συνένωση των πόρων τους για την ανάπτυξη κοινών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ με στόχο τη διείσδυση σε νέες αγορές αποτελεί βασικό πλεονέκτημα των οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών. Οι κοινές δραστηριότητες ενδέχεται να περιλαμβάνουν συνέργειες για κοινά δίκτυα διανομών ή επώνυμη (branding) στρατηγική για την προώθηση προϊόντων μιας περιοχής υπό μια ενοποιημένη ετικέτα.



ii. Εκμετάλλευση κοινών καναλιών διανομών

Καθώς οι αγορές έχουν την τάση συγκέντρωσης σε μεγάλα κανάλια διανομών, οι επιχειρήσεις, ως ανεξάρτητες, αδυνατούν να διαπραγματευθούν με ανταγωνιστικούς όρους για τη διάθεση των προϊόντων τους από τα κανάλια αυτά. Η συνένωση των πόρων τους μέσα από ορι

iii. Ανάπτυξη συστημάτων κοινών προμηθειών

Η μείωση κόστους παραγωγής εξαρτάται κατά μεγάλο ποσοστό από το κόστος προμηθειών. Η συνένωση δυνάμεων για τη διαπραγμάτευση κοινών προμηθειών βελτιώνει τους όρους κόστους και ποιότητας των προμηθειών, αξιοποιώντας οικονομίες κλίμακας και ποσοτικές εκπτώσεις. Η βελτίωση της διαπραγματευτικής δύναμης αναφέρεται σε καλύτερες και συμφέρουσες συμφωνίες απέναντι σε:

1. Προμηθευτές- Εφοδιαστική Αλυσίδα
2. Πελάτες
3. Πολιτεία – Τοπική Αυτοδιοίκηση

iv. Ανάπτυξη κοινών υπηρεσιών

Οι μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν εύκολα πόρους για την ανάπτυξη συμπληρωματικών υπηρεσιών, όπως κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, κέντρα συντήρησης, κοινή εκπαίδευση στελεχών, ή και τμήματα διαφήμισης και μάρκετινγκ. Η από κοινού ανάπτυξη τέτοιων υπηρεσιών από τους οριζόντιους συνεργατικούς σχηματισμούς προσδίδει στις επιχειρήσεις-μέλη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετικά με τη λειτουργία τους.

Η οριζόντια δικτύωση αποτελεί αμυντική στρατηγική από τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε ένα συνεργατικό σχηματισμό. Υιοθετείται:

- Για την προστασία από αθέμιτο ανταγωνισμό
- Για Συνεργασία μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων που οδηγεί σε ένα μεγάλο –δυνατό και υπολογίσιμο σχήμα
- Για την αντιμετώπιση ξένων αλυσίδων χαμηλού κόστους και αλλαγών στο νομοθετικό πλαίσιο
- Για να αμβλυνθεί η επίδραση της οικονομική κρίσης και συνέπειες της



1.6.3 Κάθετοι Συνεργατικοί Σχηματισμοί

Στην κάθετη διασύνδεση διαφορετικά επαγγέλματα του ίδιου ή συμπληρωματικών κλάδων συνεργάζονται από κοινού δημιουργώντας μια αλυσίδα υπεραξίας για την :

1. Ανάπτυξη από κοινού ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας
2. Εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας
3. Αντιμετώπιση ενός κοινού προβλήματος
4. Εκμετάλλευση προγραμμάτων και δράσεων που απαιτούν συνεργατικό σχήμα

Η ιδέα της αλυσίδας υπεραξίας είναι απλή και επικεντρώνεται στις δραστηριότητες που μετατρέπουν υλικά και πρώτες ύλες σε τελικά προϊόντα στον χώρο κατανάλωσης. Η ανάπτυξη της αλυσίδας αυτής προϋποθέτει την ύπαρξη διαφορετικών παραγωγικών αντικειμένων και γνωστικών ικανοτήτων, όπως ο σχεδιασμός προϊόντων, η εξειδίκευση από τις επιχειρήσεις στην παραγωγή ενός τμήματος του προϊόντος, η τυποποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, η ύπαρξη δικτύων διανομών και μάρκετινγκ, και η καθιέρωση εξαγωγικών και εμπορικών συμφωνιών.

Οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις, λόγω έλλειψης πόρων, προσπαθούν να αναπτύξουν, στο μέγεθος του δυνατού, ανεξάρτητες, τα στοιχεία αυτά της αλυσίδας υπεραξίας. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν σπάνια συνέργειες, και μόνον όταν είναι εφικτό αναζητούν συνεργασίες με εξειδικευμένους συμβούλους σε επιμέρους θέματα της αλυσίδας υπεραξίας.

Όταν δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες εμπιστοσύνης, οι συνεργατικοί σχηματισμοί υπεραξίας προσδίδουν σημαντικά παραγωγικά οφέλη και ανταγωνιστική συνεκτική δύναμη. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που συμμετέχουν εξειδικεύονται σε έναν συγκεκριμένο παραγωγικό μοντέλο

Σύμφωνα με τον Ζυγιάρη Οι παραγωγικοί σχηματισμοί αλυσίδας υπεραξίας είναι καθιετοποιημένοι και χαρακτηρίζονται από την οργάνωση της παραγωγής σε τοπικό επίπεδο με βάση δύο τύπους σχηματισμών:

1ος σχηματισμός. Μια μεγάλη επιχείρηση δημιουργεί τη ζήτηση για παραγωγή από πολλές μικρές επιχειρήσεις συγκεκριμένων υποπροϊόντων, τα οποία, ως επίκεντρο του



συνεργατικού σχηματισμού, τροφοδοτούν την αλυσίδα υπεραξίας (value chain), που ανήκει και ελέγχεται από τη μεγάλη επιχείρηση.

Πολλές φορές στους συνεργατικούς σχηματισμούς αυτού του τύπου αναπτύσσονται συναλλαγές και μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Ένα κλασικό παράδειγμα με συνεργατικού σχηματισμού με επίκεντρο μια μεγάλη επιχείρηση αποτελεί η δικτύωση που αναπτύσσεται γύρω από τις μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες της Ευρώπης. Για παράδειγμα, ο συνεργατικός σχηματισμός αυτοκινητοβιομηχανίας της Στουτγάρδης απαριθμεί 222 επιχειρήσεις-μέλη και επικεντρώνεται κυρίως στην αυτοκινητοβιομηχανία Porsche. Η αλυσίδα υπεραξίας συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη προϊόντων, την παραγωγή εξαρτημάτων και τα κέντρα μεταφορών. Άλλα παραδείγματα τέτοιου τύπου δικτυώσεων είναι η Silicon Valley, στην Καλιφόρνια. Οι τύποι δικτυώσεων με βάση μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν χαμηλό ενδιαφέρον για τις ελληνικές επιχειρήσεις, λόγω του μικρού αριθμού μεγάλων βιομηχανικών μονάδων στρατηγικού χαρακτήρα στη χώρα μας. Στην ελληνική οικονομία αυτού του είδους οι συνεργατικοί σχηματισμοί λαμβάνουν μορφή αστερία, με επίκεντρο μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως από τον κλάδο της επεξεργασίας τροφίμων και άκρως μικρές παραγωγικές επιχειρήσεις. Η αλυσίδα υπεραξίας σχηματίζεται από τον πρωτογενή αγροτικό τομέα και από επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Συμπράξεις παραγωγών με επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων

Πρόσφατα έχει αναπτυχθεί ένας τρόπος συνέργειας μεταξύ παραγωγών, επιχειρήσεων διανομών και επεξεργασίας τροφίμων με βάση συμβολαιακές καλλιέργειες. Οι επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων προσδοκούν να προστατέψουν την ποιότητα του τελικού προϊόντος έχοντας άμεσο έλεγχο στην παραγωγική διαδικασία των αγροτικών ή κτηνοτροφικών προϊ- όντων. Τέτοιου είδους συνέργειες έχουν αναπτυχθεί στους κλάδους της γαλακτοβιομηχανίας (ΔΕΛΤΑ), της οινοποιίας (Λαζαρίδης), του ζύθου (Αθηναϊκή Ζυθοποιία) και του καπνού (Philip Morris). Η συμβολαιακή καλλιέργεια διασφαλίζει τη σταθερή ποιότητα και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά σε όλη την αλυσίδα υπεραξίας, από την παραγωγή ως την κατανάλωση. Επίσης οι συμπράξεις αυτές δημιουργούν συνθήκες αμοιβαίου οφέλους ανάμεσα στους παρα- γωγούς και τις επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων. Οι παραγωγοί εξασφαλίζουν σταθερή διάθεση των προϊόντων τους και οι επιχειρήσεις διασφαλίζουν τα επιθυμητά ποιοτικά χαρα- κτηριστικά των προϊόντων τους.



Επίσης οι επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των καταναλωτών για νέα, κυρίως βιολογικά, τρόφιμα, όπως ρόδι και ιπποφάες.

Πηγή: Περίληψη από το Μάχη Τράτσα, «Πώς τα συμβόλαια σώζουν τη γη», Το Βήμα, 07.07.2013 (<http://www.tovima.gr/society/article/?aid=521188>)

Μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο παρακάτω σχηματισμός, ο οποίος προσεγγίζει την ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα.

2ος σχηματισμός. Πολλές μικρές επιχειρήσεις αναπτύσσουν αλυσίδες υπεραξίας χωρίς όμως να υπάρχει μια κυρίαρχη επιχείρηση.

Στους συνεργατικούς σχηματισμούς αυτού του τύπου η μέθοδος αντιμετώπισης των σχετικών με την καινοτομία προκλήσεων είναι η εξαιρετική ευελιξία και η άμεση ανταπόκριση σε αλλαγές και στην παραγωγή νέων προϊόντων, η οποία στηρίζεται στο υψηλής ποιότητας και εξειδίκευσης εργατικό δυναμικό.

Παράδειγμα Kista Science City, Στοκχόλμη

Στην περιοχή Kista, στη Στοκχόλμη, αναπτύσσεται ένα Cluster Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ICT), προσελκύοντας ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και ερευνητικών φορέων. Το Cluster αυτό προσφέρει έναν τόπο αλληλεπίδρασης των φορέων και επιχειρήσεων που συμμετέχουν, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα τη διαρκή παραγωγή νέας γνώσης αλλά και νεοφυών επιχειρήσεων (start-ups), που αξιοποιούν και κεφαλαιοποιούν τη γνώση αυτή, συνεισφέροντας σημαντικά στην ανάπτυξη της Στοκχόλμης σε μια Έξυπνη πόλη.

<http://en.kista.com/>

Συχνά, αυτού του είδους οι συνεργατικοί σχηματισμοί αναπτύσσονται σε παραδοσιακές βιομηχανικές συνοικίες (Becattini, 2004). Μια από τις κινητήριες δυνάμεις που οδήγησαν στην εκ νέου χρήση και αξιοποίηση της έννοιας «βιομηχανική συνοικία» υπήρξε μια έντονη και δυναμική βιομηχανική ανάπτυξη στη βόρεια και βορειοανατολική Ιταλία, που συχνά αναφέρεται και ως «Τρίτη Ιταλία», όπου διάφοροι συνεργατικοί σχηματισμοί μικρών επιχειρήσεων γνωρίζουν έναν έντονο ρυθμό ανάπτυξης. Οι δικτυώσεις αυτές της Ιταλίας έχουν μια πολύ συνεκτική χωρική συγκέντρωση και μια ιδιαίτερα επικεντρωμένη κλαδική εξειδίκευση.



Η επιτυχία των ιταλικών βιομηχανικών συννοικιών που είχαν ως βάση τις μικρές επιχειρήσεις αποτέλεσε έναν από τους παράγοντες που ώθησαν τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικών οικονομικής ανάπτυξης να δώσουν αυξημένη βαρύτητα στην προώθηση των δικτυώσεων, ως μια προσέγγιση η οποία εμπεριέχει τη δυνατότητα τόνωσης της ανάπτυξης και τη δημιουργία θέσεων εργασίας (Becattini, 2004, Ζυγιάρης 2014).

Μέσα σε έναν συνεργατικό σχηματισμό αλυσίδας υπεραξίας ένα σημαντικό μέρος των εμπορικών συναλλαγών διενεργείται μεταξύ των αγοραστών και των προμηθευτών, κάτι που συχνά είναι επακόλουθο της δημιουργίας μακροχρόνιων συμφωνιών, δεσμεύσεων, ή/και συμβολαίων. Επίσης, σε έναν αρκετά μεγάλο βαθμό, στην περίπτωση των ιταλικών βιομηχανικών συννοικιών, η τοπική κοινωνία τείνει να συνενωθεί και να ταυτιστεί με τους σχηματιζόμενους συνεργατικούς σχηματισμούς. (Ζυγιάρης 2014)

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Παραδοσιακή Βιομηχανική Συννοικία στην Ελλάδα

Γούνα Καστοριάς

Στις αρχές του 17ου αιώνα, οι Καστοριανοί δημιούργησαν μεγάλους εμπορικούς οίκους σε πόλεις της Ευρώπης, και κυρίως στην Κωνσταντινούπολη. Το εμπόριο και η επεξεργασία των γουναρικών συνεχίστηκε και τους επόμενους αιώνες, οι γουναράδες πλούτισαν και έφτιαξαν τα μεγάλα τους αρχοντικά, στον πρώτο όροφο των οποίων λειτουργούσαν και τα γουναράδικα με μορφή οικοτεχνίας. Παράλληλα, ταξίδευαν σε όλο τον κόσμο και δημιούργησαν παροικίες.

Η γουνοποιία είναι ίσως από τους ελάχιστους κλάδους εντάσεως εργασίας που έχουν απομείνει στη χώρα μας, αφού το 85% της επεξεργασίας του προϊόντος κατασκευάζεται από εργατικά χέρια, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό καλύπτεται από τη βοήθεια μηχανημάτων στην παραγωγική διαδικασία. α) Από τις 5.560 επιχειρήσεις του Νομού Καστοριάς οι 2.217 είναι γουνοποιητικές (ποσοστό 45%), και από αυτές οι 566 είναι εξαγωγικές (Επιμελητήριο Καστοριάς). Οι μικρές επιχειρήσεις εξειδικεύονται σε συγκεκριμένα τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας αναπτύσσοντας από κοινού αλυσίδες υπεραξίας και κοινές προωθητικές δραστηριότητες επωνυμίας (branding), όπως το «Kastorian Furs» (www.kfurs.com).

Σύμφωνα με τον Ζυγιάρη τα χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας



i) Γεωγραφική συγκέντρωση:

Ένας συνεργατικός σχηματισμός αλυσίδας υπεραξίας αποτελεί εξ ορισμού μια γεωγραφική συγκέντρωση επιχειρήσεων μεγαλύτερη του κανονικού, ή, καλύτερα, του μέσου όρου. Παρουσιάζει λοιπόν μια ασυνήθιστα μεγάλη συγκέντρωση σε έναν σχετικά περιορισμένο χώρο. Πολλές φορές οι συνεργατικοί σχηματισμοί αλυσίδων υπεραξίας εκφράζονται χωρικά μέσα στις βιομηχανικές συνοικίες παραδοσιακού τύπου (ΒΙΠΕ, ΒΙΠΑ όταν αναπτυχθεί μια συγκέντρωση παραγωγικής εξειδίκευσης.

Παράδειγμα: Copenhagen Cleantech Cluster

Το Cluster Copenhagen Cleantech είναι ένα cluster στην περιοχή της πρωτεύουσας της Δανίας, το οποίο ενσωματώνει δύο βασικές κατευθύνσεις δραστηριοποίησής του: την ενέργεια και το περιβάλλον. Εντός αυτών των βασικών κατευθύνσεων, τα σημαντικότερα πεδία δραστηριοποίησης των μελών του αφορούν την παραγωγή ανανεώσιμων μορφών ενέργειας, τη μείωση των απορριμμάτων, της μόλυνσης των ορυκτών καυσίμων και της ρύπανσης του περιβάλλοντος. Το CCC αποτελεί το προϊόν της συνένωσης δύο προηγούμενων μικρότερων Clusters, του Cleantech Cluster και του LEAN Energy Cluster, με στόχο τη συγκέντρωση των προσπαθειών και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας.

ii) Θεματική εξειδίκευση:

Κατά τεκμήριο, η θεματική εξειδίκευση ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας εντοπίζεται στην κύρια δραστηριότητα, γύρω από την οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να περιλαμβάνει, αλλά όχι κατ' ανάγκην να ταυτίζεται, έναν ή και περισσότερους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας. Η υπερσυγκέντρωση των επιχειρήσεων, οι οποίες περικλείουν μια περιοχή, δεν είναι τυχαία. Η καθεμία επιχείρηση τείνει να εξειδικεύεται σε μια μόνο διαδικασία, ή σε λίγα στάδια αυτής, τα οποία συνολικά συνθέτουν την αλυσίδα υπεραξίας.

iii) Επιχειρήσεις

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

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

ΚΑΘΕΤΟ CLUSTER



Σε μία συγκεκριμένη περιοχή η οποία έχει παράδοση στην παραγωγή και μεταποίηση ξύλου, τέσσερις επιχειρήσεις (π.χ. δύο επιχειρήσεις παραγωγής και μεταποίησης κατασκευών από ξύλο, μία επιχείρηση βαφής ξύλου και μία επιχείρηση εμπορίας ξύλινων κατασκευών), αποφασίζουν να δημιουργήσουν ένα cluster με στόχο την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από τις μεγάλες διεθνείς αλυσίδες, να προωθήσουν το προϊόν τους με ένα κοινό brand name, να αναπτύξουν νέες μεθόδους παραγωγής, να εισάγουν την ποιότητα τόσο στη διαδικασία σχεδιασμού, όσο και στη διαδικασία παραγωγής κ.λπ. Συνεργάζονται με το τοπικό Πανεπιστήμιο / ΤΕΙ και με φορείς προώθησης των εξαγωγών, ώστε να τοποθετηθούν στη διεθνή αγορά με ανταγωνιστικό και διαφοροποιημένο προϊόν. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό ιδίως από μεγάλες και ισχυρές επιχειρήσεις

iv) Συνεργασία και ανταγωνισμός

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

Παράδειγμα: Prato textile industrial district

Πρόκειται για μια βιομηχανική συνοικία που αναπτύχθηκε στη διάρκεια δεκαετιών στην πόλη του Prato, με αντικείμενο την κατεργασία και μεταποίηση υφασμάτων. Όπως στις περισσότερες περιοχές της «Τρίτης Ιταλίας», η ανάπτυξη του Prato βασίστηκε κατά κύριο λόγο στην κοινή υλοποίηση δράσεων και ενεργειών από τις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, όπως η κοινή προμήθεια πρώτων υλών, η από κοινού εκτέλεση παραγγελιών, η από κοινού επέκταση σε νέες αγορές, κλπ. Η πρόκληση για το Πράτο σήμερα είναι διπλή: να αντιμετωπίσει την παγκοσμιοποίηση της αγοράς σε διεθνές επίπεδο και τον ανταγωνισμό στην περιοχή του, από μια αυξανούσα κινέζικη κοινότητα. Πιθανές λύσεις για την κρίση βρίσκονται στη διεύρυνση της συνεργασίας των MME με τεχνολογικά και ερευνητικά ιδρύματα, για αύξηση της καινοτομίας και τη μετατροπή τους σε cluster, καθώς και στην αλληλεπίδραση με άλλους τομείς (π.χ. νανοτεχνολογία, νέα υλικά, κλπ) για την παραγωγή νέων διαφοροποιημένων καινοτόμων προϊόντων.

<http://www.ui.prato.it/unionedigitale/v2/english/default.asp>



v) Εμπορικές σχέσεις

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

vi) Ένα τοπικό χρηματοδοτικό σύστημα

Ένα από τα πιο γνωστά μειονεκτήματα των μικρών επιχειρήσεων είναι η μεγάλη δυσκολία που αντιμετωπίζουν στην εξεύρεση χρηματοδότησης, λόγω της ελάχιστα ευνοϊκής αντιμετώπισής τους από το τραπεζικό σύστημα. Ο θεσμός της τοπικής ή συνεταιριστικής τράπεζας συνήθως είναι ευεργετικός στην ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών.

Η τοπική τράπεζα είναι ένας οργανισμός που γεννήθηκε και αναπτύχθηκε μέσα από τις τοπικές κοινότητες. Επομένως, η τράπεζα ως οργανισμός και τα στελέχη της ως φυσικά πρόσωπα γνωρίζονται αρκετά καλά με τους τοπικούς επιχειρηματίες και συνδέονται στενά με την τοπική κοινωνική ζωή, την οποία επηρεάζει, και από την οποία επηρεάζεται, σε μεγάλο βαθμό. Επίσης, μια άλλη σημαντική παράμετρος εικάζεται ότι είναι η γνώση της τοπικής αγοράς, κάτι που συχνά οδηγεί σε μείωση των επισφαλών τοποθετήσεων των δανείων της τράπεζας, με θετικές συνέπειες για τις αποδόσεις τους.

vii) Κύκλος ζωής

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

viii) Συνείδηση και τοπικότητα



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

Παράδειγμα

Επιπλέον, είναι σημαντικό ότι στην «Τρίτη Ιταλία» οι επιχειρήσεις, με ή χωρίς τη βοήθεια περιφερειακών Αρχών και εμπορικών συνδέσμων, συνεργάζονται μεταξύ τους συνειδητά προκειμένου να αντιμετωπίσουν προβλήματα παραγωγής, διάθεσης προϊόντων και, κυρίως, κάλυψης παραγγελιών. Επίσης, υπάρχουν συχνά ανταλλαγές προσωπικού μεταξύ πελατών και προμηθευτών. Ενίοτε δε αναπτύσσεται συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστικών μελών, με σκοπό να αντιμετωπίσουν τους κοινούς κινδύνους και να σταθεροποιηθούν στις αγορές.

Αντίστοιχα σύμφωνα με τον Ζυγιάρη τα δυνατά και αδύνατα σημεία των συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας είναι τα εξής:

Δυνατά σημεία:

- Υψηλή εξειδίκευση εργατικού δυναμικού. Το προσωπικό των επιχειρήσεων διαθέτει υψηλή εξειδίκευση ως προς το αντικείμενο του σχηματισμού.
- Ευελιξία οργάνωσης παραγωγής. Η οργάνωση της παραγωγής είναι ιδιαίτερα ευέλικτη και μετατρέπεται σχετικά εύκολα σε νέες μορφές, παρακολουθώντας από κοντά τις τάσεις και τις εξελίξεις που διαμορφώνει η αγορά.
- Αναπτύσσονται νέες σχέσεις υπεργολαβίας. Νέα δίκτυα δημιουργούνται μεταξύ των ίδιων, ή και νέων, μελών, με αποτέλεσμα η αλυσίδα παραγωγής να είναι πολύ πιο ευέλικτη από αυτήν μιας μεγάλης επιχείρησης.
- Ελαφρές υποδομές και έμφαση στην ποιότητα. Η ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας δεν βασίζεται και δεν προϋποθέτει την ύπαρξη βαριάς υποδομής. Επομένως, δεν απαιτεί αντίστοιχες επενδύσεις από δημόσιους και ιδιωτικούς πόρους. Αντίθετα, η επιτυχία του προέρχεται από την έμφαση που δίνει στην ποιότητα και την ευελιξία.
- Ισχυρή επωνυμία (branding) περιοχής· για το εξωτερικό της περιβάλλον, αλλά και για τους φορείς στο εσωτερικό της.



- Οργανωμένα και εκτεταμένα δίκτυα πωλήσεων. Λόγω της ανάγκης για προώθηση των προϊόντων των μεμονωμένων επιχειρήσεων, και, τελικά, ολόκληρου του συνεργατικού σχηματισμού, αναπτύσσονται ή τείνουν να αναπτυχθούν εκτεταμένα δίκτυα πωλήσεων των προϊόντων της συστάδας.
- Ισχυρή αλληλεπίδραση με την τοπική κοινωνία και συμμετοχή στην ανάπτυξη ανοιχτής καινοτομίας. Όπως εκτέθηκε προηγουμένως, ένας συνεργατικός σχηματισμός αλυσίδας υπεραξίας δεν λειτουργεί αποστασιοποιημένα από την τοπική κοινωνία· αντίθετα, δημιουργείται μέσα σε αυτή και αλληλεπιδρά έντονα μαζί της, συμμετέχοντας στους θεσμούς και την κοινωνική διάρθρωση. Θα μπορούσε μάλιστα κανείς να ισχυριστεί ότι οι συνεργατικοί σχηματισμοί «χρησιμοποιούν» την τοπική κοινωνία ως φορέα διάδοσης της γνώσης και της βιομηχανικής κουλτούρας.

Αδύνατα σημεία:

- Ασθενής άμυνα έναντι διεθνούς ανταγωνισμού σε κόστος εργασίας. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί, όπως και οποιοδήποτε αντίστοιχο οικονομικό σύστημα, είναι σήμερα περισσότερο από ποτέ εκτεθειμένοι σε έναν διαρκώς αυξανόμενο παγκοσμιοποιημένο ανταγωνισμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υφίστανται πιέσεις, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τις κοινωνικές κατακτήσεις των εργαζομένων για ασφάλεια, ωράριο κλπ., από χώρες που εισέρχονται στο διεθνές εμπόριο με πολύ χαμηλότερα αντίστοιχα δεδομένα και οι οποίες ασκούν έντονες πιέσεις, ειδικά σε προϊόντα που είναι χαμηλών απαιτήσεων εξειδίκευσης και εντάσεως κόστους εργασίας.
- Μικρή διάδοση έρευνας και καινοτομίας. Οι παραδοσιακές βιομηχανικές συννοκίες δεν έχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένη και ενεργό διασύνδεση με την έρευνα και την καινοτομία στην παραγωγή των προϊόντων.

Παράδειγμα

Εμπορικές επιχειρήσεις οι οποίες εντοπίζονται στην ίδια γεωγραφική περιοχή, όπως είναι οι εμπορικοί δρόμοι σε μία μικρή πόλη, αποφασίζουν να συνεργαστούν με στόχο την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από τα πολυκαταστήματα και τα εμπορικά κέντρα.

Η συνεργασία έγκειται στον κοινό τρόπο προβολής και διαφήμισης και τη διοργάνωση εκδηλώσεων. Στο cluster, παρέχουν υποστηρικτικές υπηρεσίες οι τοπικές επαγγελματικές ενώσεις και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η δέσμευση των εμπορικών επιχειρήσεων προς το cluster είναι μία μηνιαία συνδρομή προς το διοικητικό σχήμα του cluster (εταιρεία) στο οποίο συμμετέχουν με εκπρόσωπο τους οι επιχειρήσεις.)



Οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αναδείξουν τοπικά προϊόντα που παράγονται από διαφορετικούς μικρούς παραγωγούς σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή

Παράδειγμα

Πήλιο, επιχειρήσεις παραγωγής και πώλησης γλυκών του κουταλιού αποφασίζουν να συνεργαστούν και να τυποποιήσουν τα προϊόντα τους και ενώνονται με τη μορφή cluster.

Σε πρώτη φάση, θα συνεργαστούν με μία εταιρία Συμβούλων Επιχειρήσεων εξειδικευμένη σε συστήματα διαχείρισης ποιότητας η οποία θα αναλάβει το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης ποιότητας της εταιρίας που έχει ιδρυθεί από το cluster καθώς και άλλων σχετικών συστημάτων πχ. HASSP.)

Έπειτα, θα αναπτύξουν κοινή εμπορική πολιτική στην περιοχή με στρατηγικό σχεδιασμό και δυνητικά μπορούν να εισέλθουν σε νέες αγορές.

1.6.4 Συνεργατικοί Σχηματισμοί Καινοτομίας

Ως **Εφεύρεση** (Invention) ορίζεται η διατύπωση μιας καινούργιας, ιδέας, η ανάπτυξη ενός σχεδίου ή μοντέλου ενός νέου προϊόντος ή μιας διαδικασίας. Η *εφεύρεση* εκφράζει την πρωτότυπη ιδέα του επιχειρηματία ή του ερευνητή σχετικά με ένα νέο προϊόν ή μια διαδικασία παραγωγής, χωρίς απαραίτητα αυτές οι εφευρέσεις να έχουν περάσει στο στάδιο της εμπορευματοποίησης, της μαζικής παραγωγής ή της πλήρους εφαρμογής (για τις διαδικασίες).

Η **Καινοτομία** (Innovation) είναι η πρακτική εφαρμογή των νέων η παλαιών εφευρέσεων και η μετατροπή τους σε εμπορεύσιμα προϊόντα ή/και υπηρεσίες που θα διατεθούν στην αγορά, η ακόμα σε παρεμβάσεις οργανωτικού χαρακτήρα σε κάθε είδους λειτουργία της επιχείρησης, που έχουν ως στόχο την βελτίωση της απόδοσης. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι:

- Κάποια **εφεύρεση** είναι ή μπορεί να οδηγήσει σε μια η περισσότερες **καινοτομίες**, ενώ η καινοτομία δεν αποτελεί απαραίτητα **εφεύρεση**. Κατά μία έννοια, κάθε εφεύρεση, στον βαθμό που και η ίδια βασίζεται σε προϋπάρχουσες αρχές, π.χ. της φυσικής η της χημείας, αποτελεί μορφή «καινοτομίας» (με δυνητική μόνο αξιοποίηση στην αγορά), ενώ, αντίθετα, κάθε καινοτομία, δεν αποτελεί εφεύρεση.



- Ο **εφευρέτης** (Inventor) μπορεί να είναι και συνήθως είναι, διαφορετικό πρόσωπο από τον **«Καινοτομιστή ή Καινοτόμο – Νεωτεριστή»** (Innovator).
- **Δεν είναι σίγουρο ότι μια επιτυχημένη εφεύρεση μπορεί να οδηγήσει σε ένα επιτυχημένο προϊόν.** Τις περισσότερες φορές ιδέες οι οποίες αρχικά φαίνονται επιτυχημένες «πολλά υποσχόμενες» συναντούν σημαντικά εμπόδια κατά τη διαδικασία της μετατροπής τους σε νέα προϊόντα. Αυτό συμβαίνει κυρίως εξαιτίας των διαφορών ανάμεσα στην κατασκευή ενός νέου προϊόντος στο ερευνητικό εργαστήριο και στη μαζική παραγωγή και διάθεσή του στην αγορά.

Παράδειγμα

Η παραγωγή και η διάθεση του προϊόντος στην αγορά επηρεάζονται από παράγοντες που δεν εμπλέκονται στη διαδικασία της πρώτης κατασκευής του προϊόντος στο εργαστήριο. Τέτοιοι παράγοντες για παράδειγμα είναι:

- Το δίκτυο πωλήσεων της επιχείρησης
- Το εισόδημα και η ζήτηση των καταναλωτών
- Τα προϊόντα των ανταγωνιστών
- Το μέγεθος της αγοράς
- Η δυνατότητα αντιγραφής της καινοτομίας από τους ανταγωνιστές κλπ

- **Για να καινοτομήσει μια επιχείρηση δεν είναι καθόλου απαραίτητο να έχει προβεί η ίδια σε κάποια εφεύρεση.** Η καινοτομία της μπορεί να βασίζεται σε κάποια εφεύρεση, και μπορεί και να αφορά, μικρή η μεγάλη βελτίωση του προϊόντος/υπηρεσίας της ή μιας υπάρχουσας διαδικασίας της επιχείρησης.
- **Η καινοτομία λανθασμένα ταυτίζεται με την τεχνολογία, διότι η καινοτομία δε συνδέεται απαραίτητα με κάποιο τεχνολογικό επίτευγμα.** Μπορεί, απλά, να χρησιμοποιείται η τεχνολογία ως εργαλείο για να μετατραπεί μια νέα ιδέα σε προϊόν/υπηρεσία ή σε μια νέα η βελτιωμένη διαδικασία.

Παράδειγμα

Η βιομηχανία κατασκευής αυτοκινήτων FORD μετά από έρευνες πολλών ετών κατέληξε στη δημιουργία ενός νέου μοντέλου αυτοκινήτου, το οποίο χρησιμοποιεί ως καύσιμο



υδρογόνο αντί βενζίνης. Η χρήση υδρογόνου ως καυσίμου έχει δύο βασικά πλεονεκτήματα. Το υδρογόνο βρίσκεται διαθέσιμο παντού στη φύση, αφού είναι το βασικό συστατικό του νερού και η καύση του δεν δημιουργεί αέρια όπως το διοξείδιο του άνθρακα που μολύνει την ατμόσφαιρα. Η ερευνητική ομάδα που κατασκεύασε το νέο όχημα κατέβαλε μεγάλη προσπάθεια για την κατασκευή του κινητήρα του οχήματος. Η διοίκηση της επιχείρησης πίστεψε ότι το όχημα μπορεί να παραχθεί σε κόστος παρόμοιο ανάλογο με αυτό των συμβατικών αυτοκινήτων και ότι οι καταναλωτές θα το προτιμούσαν, αφού θα ήταν φιλικότερο προς το περιβάλλον. Παρ' όλα αυτά, το συγκεκριμένο όχημα δεν διατέθηκε ποτέ στην αγορά. Η κίνησή του απαιτούσε τη δημιουργία πρατηρίων που να διαθέτουν υδρογόνο. Τέτοια πρατήρια δεν υπάρχουν προς το παρόν στην αγορά και μέχρι τη δημιουργία τους αποφασίστηκε ότι, το αυτοκίνητο υδρογόνου θα παραμείνει ένα πειραματικό μοντέλο.

Ο ρόλος του επιχειρηματία σε αυτή τη διαδικασία είναι ίσως ο σημαντικότερος, αφού ο επιχειρηματίας θα κρίνει αν η νέα ιδέα μπορεί να οδηγήσει σε ένα προϊόν που θα αποφέρει κέρδη για την επιχείρηση. Ο ίδιος, θα αναλάβει το βάρος της οργάνωσης των παραγωγικών συντελεστών προκειμένου να προκύψει αυτό το «νέο» προϊόν. (Χασσίδ & Καραγιάννης 1999).

Παράδειγμα

Ο μηχανικός Henry Ford στις αρχές του 20ου αιώνα πίστευε ότι το αυτοκίνητο θα ήταν ένα προϊόν που θα έβρισκε μεγάλη απήχηση στο αγοραστικό κοινό, δεδομένου ότι θα μειωνόταν το κόστος παραγωγής και η τιμή πώλησής του. Κανένας άλλος δεν συμεριζόταν την άποψή του. Ωστόσο ανέλαβε ο ίδιος την ευθύνη και κατόρθωσε να πείσει τους χρηματοδότες του για την χρησιμότητα της επαναστατικής εφεύρεσης «αυτοκίνητο». Τελικά, τον βοήθησαν στην δημιουργία της εταιρίας του το 1903, η οποία εξελίχθηκε σε μία από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες του κόσμου.



Σχήμα 1.4: Αποσαφήνιση της Καινοτομίας

Καινοτομία

=

Νέα ιδέα ή εφεύρεση

+

Τεχνική ή μη υλοποίηση

+

Εφαρμογή ή οικονομική αξιοποίηση

Ο πληρέστερος ορισμός για τον όρο της καινοτομίας δίνεται από τον Chris Freeman (1982): "η βιομηχανική καινοτομία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες τεχνικού σχεδιασμού, παραγωγής, διοίκησης και εμπορίας που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός νέου (ή βελτιωμένου) προϊόντος ή με την πρώτη εμπορική εφαρμογή μιας νέας (ή βελτιωμένης) διαδικασίας ή εξοπλισμού".

Η Καινοτομία ορίζεται ως «η χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή και παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που οι καταναλωτές επιθυμούν». Η Καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, στους τρόπους παραγωγής τους ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως και στην διοικητική δομή ενός οργανισμού. (Tomala, & Seneccal, 2004).

Η ανάπτυξη της καινοτομίας από τη γέννηση μιας ιδέας, τον σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ως την επιτυχημένη είσοδό του στην αγορά δεν αποτελεί πεδίο άσκησης μίας και μόνο επιχείρησης. Απαιτεί τη συνέργεια επιχειρήσεων, ερευνητικών φορέων, δημόσιων και χρηματοδοτικών οργανισμών και την ενσωμάτωση της τοπικής κοινωνίας.

Μια συστάδα καινοτομίας για να χαρακτηρίζεται ως τέτοια θα πρέπει να περιλαμβάνει δύο υποσυστήματα, Το υποσύστημα δημιουργίας γνώσης το οποίο περιλαμβάνει τα πανεπιστήμια και άλλους ερευνητικούς οργανισμούς. Οι οργανισμοί αυτοί χαρακτηρίζονται από ισχυρές εσωτερικές ικανότητες, διασυνδέσεις υψηλής έντασης με τους άλλους οργανισμούς καινοτομίας και ανοιχτές διασυνδέσεις με εξωτερικά κέντρα αριστείας (Zygiaris, 2010, Ζυγιάρης 2014). Το υποσύστημα εφαρμογής, εκμετάλλευσης και διάχυσης γνώσης αποτελείται κυρίως από τις επιχειρήσεις και τους φορείς τεχνολογίας.



Οι παράμετροι αυτές υπογραμμίζουν την έννοια της τοπικής συγκέντρωσης ως θετική για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας των επιχειρήσεων. Εκτός των συστάδων και των υπερχειλίσεων γνώσης, θετική θεωρείται η συγκέντρωση καινοτόμων επιχειρήσεων αλλά και η συγκέντρωση φορέων και υποδομών υψηλής τεχνολογίας.

Ορισμός Συστάδων Καινοτομίας

Συστάδες καινοτομίας είναι "ομάδες ανεξάρτητων επιχειρήσεων και οργανισμών , (καινοτόμες νεοσύστατες επιχειρήσεις, μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς και ερευνητικοί οργανισμοί και Πανεπιστήμια), που λειτουργούν σε συγκεκριμένο κλάδο και περιοχή με σκοπό να τονώσει την καινοτόμο δραστηριότητα προωθώντας την εντατική αλληλεπίδραση, την κοινή χρήση εγκαταστάσεων , την ανταλλαγή της γνώσης και εμπειρογνωμοσύνης , συμβάλλοντας αποτελεσματικά στη μεταφορά τεχνολογίας, τη δικτύωση και τη διάδοση πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων στο συνεργατικό σχηματισμό. Ειδικεύονται σε καινοτόμες δραστηριότητες υψηλής προστιθέμενης - αξίας με έντονο προσανατολισμό προς τις διεθνείς αγορές. (Bourletidis D. 2014, Μπουρλετίδης Κ. & Μπουρλετίδης Δ. 2015)

Οι μηχανισμοί δημιουργίας και αξιοποίησης της γνώσης στους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας προϋποθέτουν αφενός την δημιουργία γνώσης και αφετέρου την εκμετάλλευση της παραχθείσας γνώσης. Η εκμετάλλευση της παραχθείσας γνώσης πρακτικά σημαίνει τη δημιουργία εμπορικά αξιοποιήσιμων προϊόντων αλλά και την παροχή νέων υπηρεσιών ως αποτέλεσμα της ερευνητικής γνώσης που έχει συσσωρευτεί.

Βασικός σκοπός των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας είναι η επιτυχημένη παραγωγή και εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά. Ενδιάμεσα ερευνητικά αποτελέσματα, όπως πρωτότυπα προϊόντων, πατέντες και διανοητική ιδιοκτησία εν γένει (IPR) θεωρούνται σημαντικά ορόσημα (milestones) στην ανάπτυξη της καινοτομίας, αλλά δεν προσδιορίζουν την επιτυχία του συνεργατικού σχηματισμού. Επίσης προσδιορίζουν τους συμμετέχοντες οργανισμούς και τους ρόλους τους στο σύστημα καινοτομίας, καθώς και τις παρακάτω διεργασίες (Zygiaris,2010, Ζυγιάρης 2104):



- Χάραξη πολιτικών και χρηματοδότηση της έρευνας και της καινοτομίας. Οι οργανισμοί που σχεδιάζουν και συντονίζουν πολιτικές ανάπτυξης της έρευνας είναι κυρίως περιφερειακοί ή εθνικοί οργανισμοί.
- Δημιουργία γνώσης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων. Οργανισμοί εκπαίδευσης: πανεπιστήμια, κέντρα κατάρτισης και διά βίου εκπαίδευσης.
- Ιδιωτική χρηματοδότηση της έρευνας μέσω διασύνδεσης με τις επιχειρήσεις. Ιδιωτικοί οργανισμοί που επενδύουν στην έρευνα, χρηματοδότηση της έρευνας μέσω τεχνοβλαστών ή κοινοπραξιών στην έρευνα.
- Ανάπτυξη ερευνητικών αποτελεσμάτων. Οργανισμοί που «παράγουν» έρευνα, πανεπιστημιακά ερευνητικά εργαστήρια, ερευνητικά ινστιτούτα, ερευνητικά εργαστήρια επιχειρήσεων.
- Αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων μέσω ανάπτυξης της καινοτομίας. Φορείς υποστήριξης των καινοτόμων δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων.
- Μεταφορά νέας τεχνολογικής γνώσης για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Οργανισμοί μεταφοράς τεχνολογίας, επιστημονικά και τεχνολογικά κέντρα.
- Συγκέντρωση γνώσης και πόρων καινοτομίας μέσω συστάδων. Συστάδες επιχειρήσεων με φορείς έρευνας, χρηματοδότησης και προώθησης της καινοτομίας.
- Ανάπτυξη εργαλείων χρηματοδότησης για την καινοτομία. Οργανισμοί που χρηματοδοτούν την καινοτομία, δημόσιοι οργανισμοί μέσω αναπτυξιακών προγραμμάτων, ή ιδιωτικές επενδύσεις μέσω κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital).
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στις αγορές. Οργανισμοί που παράγουν καινοτομία, επιχειρήσεις ή συστάδες επιχειρήσεων.

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

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



Οι οργανισμοί που συμμετέχουν στους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας οφείλουν συνήθως να έχουν γεωγραφική εγγύτητα για την ανάπτυξη διαδικασιών μάθησης και μεταφοράς τεχνολογίας. Σε περιπτώσεις όπου ορισμένα μέλη των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας είναι απομακρυσμένα, θα πρέπει να έχουν αναπτυχθεί τυποποιημένοι μηχανισμοί μεταφοράς της τεχνολογίας και της μάθησης μέσω πλατφορμών εξ αποστάσεως μάθησης.

Εκτός από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που παράγουν καινοτομία, ένας σημαντικός παράγοντας της οικονομικής συσσώρευσης είναι η συμμετοχή του κοινωνικού ιστού και των κοινωνικών δικτύων, τα οποία λειτουργούν ως συνεκτικός αρμός, που μειώνει το κόστος ανάπτυξης της, συμβάλλει στη μείωση του ρίσκου από τις αποτυχίες της αγοράς και στην αυξανόμενη παραγωγικότητα. (Κόρρα & άλλοι 2009, Ζυγιάρης 2014)

Στους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας πρέπει να υπάρχει υψηλή εξειδίκευση στο πεδίο γνώσης όπου αναπτύσσεται η καινοτομία. Αυτό ισχύει τόσο για τα ερευνητικά μέλη του συνεργατικού σχηματισμού, όσο και για τα μέλη αξιοποίησης της έρευνας και της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η υψηλή αυτή εξειδίκευση οδηγεί σε στόχευση (niche market) σε παγκόσμια κλίμακα. Τα μέλη του συνεργατικού σχηματισμού που είναι υπεύθυνα για την εμπορευματοποίηση των νέων προϊόντων πρέπει να έχουν υψηλή γνώση των αγορών αυτών και των καναλιών διανομών σε παγκόσμια κλίμακα.

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας, σε αντίθεση με τους υπόλοιπους συνεργατικούς σχηματισμούς, δεν απαιτούν κρίσιμη μάζα μελών για την επίτευξη των στόχων τους, αν και ο μεγάλος αριθμός μελών συνήθως αποτελεί συνιστώσα μείωσης κόστους των λειτουργιών του σχηματισμού. Εντούτοις, ο μεγάλος αριθμός μελών επιφέρει δυσκολίες στη διαχείριση της διανοητικής ιδιοκτησίας (π.χ. πατέντες, πνευματικά δικαιώματα) και στη συμφωνία διαχείρισης των εμπορικών δικαιωμάτων.

Το μείγμα των τομέων στους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας μπορούν να επικεντρωθούν σε κλάδους που παρουσία, η υγεία, το περιβάλλον και οι νανοτεχνολογίες. Η επικέντρωση των χρηματοδοτήσεων σε αυτούς τους



τομείς καθιστά λογικό τον προσανατολισμό των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας στις περιοχές αυτές.

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας μπορούν να επικεντρωθούν σε έναν ερευνητικό τομέα ή σε πολλούς. Η επικέντρωση σε έναν ερευνητικό τομέα φέρει αποτελέσματα, δηλαδή προϊόντα, εξειδικευμένα στον τομέα αυτό. Η επικέντρωση σε δύο ή περισσότερους τομείς εντείνει τη δυναμική ανάπτυξης της καινοτομίας λόγω της σύνθεσης διαφορετικών ερευνητικών αποτελεσμάτων σε νέες κατευθύνσεις προϊόντων



Σχήμα 1.5: Η οργάνωση μιας συστάδας γύρω από τον συντονιστή εταίρο (Facilitator)

Η ανάπτυξη και συγκέντρωση πόρων καινοτομίας σε μια περιοχή δημιουργεί τις συνθήκες για την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας. Η ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού καινοτομίας έχει ως αφετηρία τη δημιουργία γνώσης από έναν ερευνητικό φορέα και εκχείλιση της γνώσης στην περιφέρεια, η οποία δημιουργεί την κοινωνική δυναμική για την ανάπτυξη διασυνδέσεων και τη μεταφορά της γνώσης σε άλλους οργανισμούς.



Στο επόμενο στάδιο, γεννιούνται οι ιδέες για νέα προϊόντα, οι οποίες εισάγουν την επιχειρηματική διάσταση στον συνεργατικό σχηματισμό. Αυτή η διάσταση οδηγεί στην ενδυνάμωση του δικτύου και θέτει τους επιχειρηματικούς στόχους του συνεργατικού σχηματισμού καινοτομίας, καθώς και τις αντίστοιχες διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων αυτών.

1.7 Δίκτυα vs Συστάδες

1.7.1 Ορισμός Δικτύου Επιχειρήσεων

Στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία σε αρκετές περιπτώσεις η έννοια των συστάδων επιχειρήσεων συγχέεται με την έννοια των δικτύων επιχειρήσεων. Στην πραγματικότητα πρόκειται για δύο διαφορετικές μορφές συνεργατικής επιχειρηματικής ανάπτυξης, συνήθως η σύσταση ενός δικτύου επιχειρήσεων προηγείται της σύστασης μιας συστάδας. Συνεπώς αρκετές φορές τα δίκτυα καταλήγουν στο σχηματισμό συστάδων – clusters επιχειρήσεων. (Κόρρα & άλλοι 2009, Ιεραπετρίτης 2013, Μπουρλετίδης Κ. & Μπουρλετίδης Δ. 2015)

Στη συνέχεια, παρατίθενται τόσο ο ορισμός των δικτύων επιχειρήσεων όσο και οι ομοιότητες και διαφορές με τις συστάδες επιχειρήσεων, με απώτερο σκοπό την ορθή απόδοση της έννοιας των συστάδων και της σχέσης αυτών με τα δίκτυα επιχειρήσεων.

Ορισμός Δικτύου Επιχειρήσεων

Δίκτυα επιχειρήσεων αποτελούν τρεις τουλάχιστον επιχειρήσεις, οι οποίες συνάπτουν κοινή σύμβαση συνεργασίας, με σκοπό την προσχεδιασμένη υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων (παραγωγή, διανομή κ.α) σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο.

Τα δίκτυα επιχειρήσεων λειτουργούν και αναπτύσσονται με ποικίλα χαρακτηριστικά, άλλοτε διαθέτοντας τη μορφή των εργολαβιών, άλλοτε στρατηγικών συμμαχιών και άλλοτε συμφωνιών μεταφοράς τεχνογνωσίας. Ένα δίκτυο επιχειρήσεων συνήθως γεννάται κατόπιν πρωτοβουλίας μιας επιχείρησης, η οποία αναλαμβάνει τον ηγετικό ρόλο στην διοίκηση του δικτύου.

Τα επιχειρηματικά δίκτυα χαρακτηρίζονται από:

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



- **Βασικές δεξιότητες:** Κάθε επιχείρηση που συμμετέχει σε κάποιο δίκτυο επιχειρηματικότητας προσθέτει μία αξία στο τελικό αποτέλεσμα ανάλογα με αυτό που εκείνη ξέρει να κάνει καλύτερα.
- **Σαφή συμφωνία:** Το είδος της συμφωνίας μπορεί να είναι ένα τυπικό και αυστηρό συμβόλαιο έως και άτυπη προφορική συμφωνία.
- **Εμπιστοσύνη:** Βασική προϋπόθεση της συνεργασίας είναι η εμπιστοσύνη. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπάρχει η πεποίθηση μεταξύ των επιχειρήσεων ότι οι οποιεσδήποτε επιχειρηματικές κινήσεις ή δράσεις πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του κοινού συμφέροντος το οποίο δεν αντιβαίνει στο ατομικό συμφέρον.
- **Τεχνολογία:** Η ανάπτυξη της τεχνολογίας επιτρέπει την άμεση μεταφορά πληροφοριών από επιχείρηση σε επιχείρηση, έχει μειώσει δραστικά το χρόνο και το κόστος των συναλλαγών, επιτρέποντας σε ξεχωριστές επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται ως μια.

1.7.2 Ομοιότητες Συστάδων και Δικτύων

Στις ομοιότητες των δύο μορφών ανάπτυξης επιχειρηματικών συνεργασιών συγκαταλέγονται οι εξής(Κόρρα & άλλοι 2009, Ιεραπετρίτης 2013, Μπουρλετίδης Κ. & Μπουρλετίδης Δ. 2015):

- Οι επιχειρήσεις και στις δύο περιπτώσεις, βασίζονται στην αλληλεπίδραση και στην αποκόμιση κοινών ωφελειών.
- Τα μέλη τόσο των συστάδων όσο και των δικτύων συνεργάζονται θέτοντας κοινούς στόχους και οργανώνονται βάσει των στόχων αυτών.
- Ομαδικότητα και ανάγκη ενεργοποίησης της συμμετοχής των μελών-εταίρων των δικτύων και των συστάδων.
- Οι αναπτυσσόμενες σχέσεις μεταξύ των μελών και στις δύο περιπτώσεις, είναι ανταγωνιστικές.

1.7.2 Διαφορές Συστάδων και Δικτύων

Οι βασικότερες διαφορές αφορούν στην ευελιξία της συνεργασίας και τον 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. Εξαρχής καθορίζεται στα δίκτυα 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 σε



πελάτες εκτός της συστάδας κάτι που δεν συμβαίνει στα δίκτυα. Τέλος, οι συστάδες – clusters επιχειρήσεων προσδιορίζονται από την γεωγραφική τους συγκέντρωση ενώ τα δίκτυα επιχειρηματικότητας μπορεί να είναι τοπικά, εθνικά ή διεθνή, χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία της επιχείρησης σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. (Κόρρα & άλλοι 2009, Ιεραπετρίτης 2013, Μπουρλετίδης Κ. & Μπουρλετίδης Δ. 2015)

Αναλύοντας περαιτέρω οι σημαντικότερες διαφορές είναι οι κάτωθι:

- Οι συστάδες επιχειρήσεων διαθέτουν όραμα που αναπτύσσεται με συλλογικό τρόπο περιλαμβάνοντας στόχους πέραν των επιχειρηματικών επιδιώξεων (π.χ. π.χ. εξυπηρέτηση του κοινού οφέλους), σε αντιδιαστολή με τα δίκτυα επιχειρήσεων των οποίων οι στόχοι ταυτίζονται με τους στόχους των επιχειρήσεων που τα απαρτίζουν.
- Η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού δικτύου περιορίζεται από τον αριθμό των συμμετεχόντων επιχειρήσεων-μελών, ενώ μια συστάδα επιχειρήσεων μπορεί να αναπτυχθεί και να συμπεριλάβει έναν πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων.
- Η συμμετοχή σε ένα δίκτυο επιχειρήσεων διαθέτει επίσημο χαρακτήρα, ενώ στις συστάδες επιχειρήσεων κάποια επιχείρηση μπορεί να συμμετάσχει ανά πάσα στιγμή και ανεπίσημα.
- Το δίκτυο επιχειρήσεων προϋποθέτει την ύπαρξη επίσης συμφωνίας επικυρωμένης με ενός τύπου συμβολαίου όπου καθορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των μελών, ενώ η συστάδα επιχειρήσεων μπορεί να αναπτυχθεί και άτυπα βάσει των υφιστάμενων κοινωνικών αξιών και εξελίσσεται με την ανάπτυξη της ανταποδοτικότητας.
- Τα μέλη της συστάδας συνήθως γειτνιάζουν, σε αντίθεση με τα μέλη των δικτύων στα οποία δεν τίθεται γεωγραφικοί περιορισμοί.
- Στα δίκτυα επιχειρήσεων δημιουργούνται και αναπτύσσονται ιεραρχικές σχέσεις ανάμεσα στους εταίρους ενώ στις συστάδες οι επιχειρήσεις είναι ισότιμοι εταίροι.
- Στα δίκτυα ο ανταγωνισμός είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας, ενώ στις συστάδες ο ανταγωνισμός και η συνεργασία συνυπάρχουν.
- Τα επιχειρηματικά δίκτυα επιτρέπουν την πρόσβαση σε προμηθευτές και αγορές σε χαμηλό κόστος, ενώ οι συστάδες προσελκύουν την ανάπτυξη των προμηθειών και των αγορών στον τόπο τους (Μπλάνας, 2008).



- Στις συστάδες συμμετέχουν πέραν των μετόχων και «τρίτοι» φορείς, οι οποίοι λειτουργούν υποστηρικτικά των κοινών σκοπών των μελών σε αντίθεση με τα δίκτυα τα οποία περιλαμβάνουν ομοειδείς επιχειρήσεις.
- Οι συστάδες συνήθως περιλαμβάνουν δίκτυα επιχειρήσεων, ενώ το αντίστροφο δεν συναντάται.

Πίνακας: Διαφορές των συστάδων - clusters από τα επιχειρηματικά δίκτυα

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



Συστάδες- clusters	Επιχειρηματικά Δίκτυα
<ul style="list-style-type: none"> Οι στόχοι μπορεί να είναι ποικίλοι και πάντως διαφορετικοί από τις επιχειρήσεις που τις απαρτίζουν (πχ εξυπηρέτηση του κοινού οφέλους) 	<ul style="list-style-type: none"> Οι στόχοι των δικτύων είναι ομοειδείς με τους στόχους των επιχειρήσεων που τα απαρτίζουν

Πηγή: Κόρρα Ε., Δάγλας Β., Μπουρλετίδης Κ., Γούναρη Δ., (2009): « Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (networking) και Συστημάτων –Συστάδων Επιχειρήσεων (clustering), Ελληνικός Οργανισμός Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (EOMMEX)

1.8 Οι συστάδες επιχειρήσεων στη διεθνή σκηνή

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί λειτουργούν από κοινού στις περιφερειακές αγορές. Το 38% των θέσεων εργασίας στην Ευρώπη βασίζεται σε τέτοια περιφερειακά “προπύργια”, ενώ η συμμετοχή των ΜΜΕ σε συνεργατικούς σχηματισμούς οδηγεί σε περαιτέρω καινοτομία και ανάπτυξη.

Υπάρχουν περίπου 2.000 συνεργατικοί σχηματισμοί στην Ευρώπη, εκ των οποίων οι εκατό πενήντα (150) θεωρούνται παγκόσμιας κλάσης όσον αφορά την απασχόληση, το μέγεθος, την εστίαση και την εξειδίκευση.

Σύμφωνα με το European Cluster Excellence Scoreboard, για μια σειρά επιλεγμένων αναδυόμενων κλάδων και περιφερειών κατά την περίοδο 2010-2013, το 33,3% των επιχειρήσεων σε «συστάδες» παρουσίασε αύξηση της απασχόλησης μεγαλύτερης της τάξης του 10%, σε αντίθεση με μόλις το 18,2% των επιχειρήσεων έξω από «συστάδες».

Στη Βρετανία και στη Γαλλία, τα clusters αναδύθηκαν μέσα από τοπικές συγκεντρώσεις δραστηριοτήτων υψηλής τεχνολογίας: λ.χ. στη Βρετανία Κέιμπριτζ, Corridor M4, Silicon Glen και στη Γαλλία Γκρενόμπλ, Μονπελιέ, Τουλούζη, Sofia – Antipolis, Ile de France.

Οι δραστηριότητες αυτές οργανώνονται με βάση περίπλοκες οριζόντιες και κάθετες μεταξύ τους διασυνδέσεις καθώς και με μηχανισμούς μεταφοράς τεχνολογίας (πανεπιστήμια, ερευνητικά ινστιτούτα, κέντρα καινοτομιών, ιδιωτικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών E & A, τεχνομεσιτείας κ.ά.).

Στην Ευρώπη υπάρχει σήμερα ένας μεγάλος αριθμός από clusters που δημιουργήθηκαν κατά τις τελευταίες δεκαετίες μέσα από τοπικές και περιφερειακές πρωτοβουλίες ως απάντηση σε Ευρωπαϊκές ή Εθνικές προσκλήσεις δημιουργίας clusters. Μια σημαντική προσπάθεια καταγραφής τους είναι το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Clusters (European Cluster Observatory) το οποίο



δημιουργήθηκε επίσης μέσα από ένα Ευρωπαϊκό έργο και φιλοξενείται σήμερα από το Πανεπιστήμιο της Στοκχόλμης.

Το Παρατηρητήριο συγκεντρώνει σήμερα (Νοέμβριος 2014) στοιχεία από περισσότερα από 2.000 Clusters από 409 Περιφέρειες χωρών της Ευρώπης, συμπεριλαμβανομένων και κρατών μη μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως η Ρωσία και η Ουκρανία.

Οι δείκτες που χρησιμοποιεί καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα από την οικονομία, την απασχόληση, την έρευνα, την οικονομία, ενώ επιπλέον έχει και ένα σύστημα μέτρησης με αστέρια, όπου το κάθε ένα από τα αστέρια καταδεικνύει το μέγεθος, την εξειδίκευση και την επικέντρωση του cluster

Περνώντας από το γενικό επίπεδο της συνολικής εικόνας των Clusters στον Ευρωπαϊκό χώρο προς το επίπεδο των ίδιων των clusters, είναι ενδιαφέρουσα η παρουσίαση ορισμένων σημαντικών παραδειγμάτων ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών από την Ευρώπη και ειδικότερα από την Ελλάδα, ιδιαίτερα σε μητροπόλεις και μεγάλες πόλεις. Πρόκειται για Clusters που αναπτύσσονται σε επιμέρους ομαδοποιήσεις, είτε πρόκειται για «αυθόρμητα» (spontaneous) ή «εκ των κάτω προς τα άνω» (bottom – up) clusters, είτε πρόκειται για clusters που υπήρξαν αποτέλεσμα σχεδιασμού και υλοποίησης συγκεκριμένων πρωτοβουλιών, είτε πρόκειται για clusters που αναπτύσσονται σε παραδοσιακούς ή σύγχρονους κλάδους της οικονομίας.

Τα κριτήρια επιλογής των παρακάτω περιπτώσεων καλών πρακτικών είναι:

- α) η τάση για δημιουργία καινοτομικών διαδράσεων,
- β) η εμπλοκή μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων και ιδιαίτερα αυτών που ειδικεύονται σε παραδοσιακούς κλάδους της οικονομίας και
- γ) η έμφαση σε περιπτώσεις που ενισχύονται από την νέα οικονομία της δημιουργικότητας.

Στις ΗΠΑ, clusters αναπτύχθηκαν κυρίως στις λεγόμενες «ζώνες του ήλιου» (νότιες και νοτιοδυτικές Πολιτείες). Η Silicon Valley και η Orange Country στην Καλιφόρνια, το Research Triangle στη Βόρεια Καρολίνα και η ζώνη κατά μήκος του αυτοκινητόδρομου Route 128 γύρω από τη Βοστώνη. Από τα clusters αυτά, τα περισσότερα θεωρούνται διεθνώς σημεία αναφοράς και καταγράφονται ως καλές πρακτικές.



Διδακτική Ενότητα 2: Πολύ Μικρές και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Συστάδες Επιχειρήσεων

Σκοπός

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η διερεύνηση της δυνατότητας συμμετοχής πολύ μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε συνεργατικούς σχηματισμούς/συστάδες επιχειρήσεων

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Όταν ολοκληρωθεί η μελέτη της διδακτικής ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση :

- ✓ Να ορίζουν τις Πολύ Μικρές και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
- ✓ Να επιχειρηματολογούν για το αν στις Συστάδες Επιχειρήσεων μπορούν να συμμετέχουν ΠΜΕ και ΜΜΕ
- ✓ Να αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα για τις ΜΜΕ και ΠΜΕ που συμμετέχουν σε Συστάδες
- ✓ Να ενθαρρύνουν ΠΜΕ και ΜΜΕ να συμμετάσχουν σε Συστάδες Επιχειρήσεων
- ✓ Να διακρίνουν τους ανασταλτικούς παράγοντες στη δημιουργία Συστάδων και τη συμμετοχή των ΜΜΕ και ΠΜΕ σε αυτές

Έννοιες Κλειδιά

- Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Μ.Μ.Ε.)
- Πολύ μικρές επιχειρήσεις (Π.Μ.Ε.)
- Οφέλη επιχειρήσεων από τη συμμετοχή τους σε συστάδες επιχειρήσεων
- Προϋποθέσεις συμμετοχής σε συστάδα επιχειρήσεων

2.1 Ορίζοντας τις ΠΜΕ και ΜΜΕ

Για να οριοθετηθεί το πλαίσιο ανάλυσης των Πολύ Μικρών και Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων θα υιοθετηθεί στην ανάλυση μας ο ορισμός που εφαρμόζεται ευρέως σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Στις 6 Μαΐου 2003 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε μια νέα σύσταση ώστε να ληφθούν υπόψη οι οικονομικές εξελίξεις από το 1996 και έπειτα (Σύσταση 2003/361/ΕΚ της Επιτροπής, της 6ης Μαΐου



2003, σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων ΕΕ L 124 της 20.5.2003, σ. 36-41.)

Ο ορισμός αυτός τέθηκε σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου 2005 και εφαρμόζεται σε όλες τις πολιτικές, τα προγράμματα και τα μέτρα της Επιτροπής για τις ΜΜΕ.

Ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις, (σύμφωνα με την σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής από την 1/1/2005) «ΜΜΕ», **ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες:**

- Απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους,
- Έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. € ή έχουν ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. €,
- και πληρούν το κριτήριο ανεξαρτησίας, δηλαδή δεν ανήκουν, κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μια επιχείρηση ή, από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ ή της μικρής επιχείρησης (ανάλογα με την περίπτωση).

Η διάκριση μεταξύ πολύ μικρών, μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων γίνεται ως ακολούθως (Πίνακας 2.1):

1. **Πολύ μικρές επιχειρήσεις:** απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα
2. **Μικρές επιχειρήσεις:** απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα και έχουν είτε ένα ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν ξεπερνά τα 10 εκ. €, ή ένα ετήσιο σύνολο ισολογισμού που δεν ξεπερνά τα 10 εκ. €.
3. **Μεσαίες επιχειρήσεις :** απασχολούν λιγότερα από 249 άτομα και έχουν είτε ένα ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν ξεπερνά τα 50 εκ. €, ή ένα ετήσιο σύνολο ισολογισμού που δεν ξεπερνά τα 43 εκ. €.

Τα ανωτέρω κριτήρια αποτυπώνονται στον Πίνακα 2.1 που ακολουθεί

Πίνακας 2.1: Κριτήρια κατάταξης των επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθός τους

Κατηγορία Επιχείρησης	Εργαζόμενοι (μέχρι)	Κύκλος εργασιών (μέχρι)	Σύνολο ισολογισμού (μέχρι)
Μεσαία	250	50 εκατ. ευρώ	43 εκατ. ευρώ
Μικρή	50	10 εκατ. ευρώ	10 εκατ. ευρώ
Πολύ μικρή	10	2 εκατ. ευρώ	2 εκατ. Ευρώ



ΠΗΓΗ: Έκδοση Ευρωπαϊκής Επιτροπής με θέμα «Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ- Οδηγός Χρήστη και Υπόδειγμα Δήλωσης»

Ο ορισμός των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων επικαιροποιείται προκειμένου να εκτιμηθεί καλύτερα η οικονομική πραγματικότητα των επιχειρήσεων αυτών. Ο ορισμός των επιχειρήσεων σε σχέση με τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και τον κύκλο εργασιών ή το σύνολο ισολογισμού έχει σημασία για τον καθορισμό των επιχειρήσεων-δικαιούχων στα προγράμματα ή τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) που προορίζονται συγκεκριμένα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ).

Ο ορισμός για τις ΜΜΕ της ΕΕ διευκρινίζει τις ιδιότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) καθώς και την έννοια της πολύ μικρής επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η αποτελεσματικότητα των κοινοτικών προγραμμάτων και πολιτικών που αφορούν τις επιχειρήσεις αυτές. (ΕΕ 1996, ΕΕ 2003). Στόχος είναι να αποφευχθεί ενδεχόμενη εκμετάλλευση των μηχανισμών υποστήριξης των εν λόγω επιχειρήσεων από επιχειρήσεις που διαθέτουν μεγαλύτερη οικονομική δύναμη από τις ΜΜΕ. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τον προσδιορισμό των «τύπων» επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα γίνεται διάκριση μεταξύ τριών τύπων επιχειρήσεων σε συνάρτηση με το είδος της σχέσης που αυτές διατηρούν με άλλες επιχειρήσεις όσον αφορά τη συμμετοχή στο κεφάλαιο, το δικαίωμα ψήφου ή το δικαίωμα άσκησης κυρίαρχης επιρροής:

- ανεξάρτητες επιχειρήσεις·
- συνεργαζόμενες επιχειρήσεις·
- συνδεδεμένες επιχειρήσεις·

Οι **ανεξάρτητες επιχειρήσεις** είναι η πλέον συχνή περίπτωση. Πρόκειται απλώς για όλες τις επιχειρήσεις που δεν ανήκουν σε κανέναν από τους δύο άλλους τύπους επιχειρήσεων (συνεργαζόμενες ή συνδεδεμένες). Μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητη αν:

- δεν διαθέτει συμμετοχή 25 % ή περισσότερο σε άλλη επιχείρηση·
- δεν κατέχεται άμεσα κατά 25 % ή περισσότερο από άλλη επιχείρηση ή δημόσιο οργανισμό ή από κοινού από περισσότερες επιχειρήσεις συνδεδεμένες μεταξύ τους ή από δημόσιους οργανισμούς, εκτός ορισμένων εξαιρέσεων·



- δεν συντάσσει ενοποιημένους λογαριασμούς και δεν περιλαμβάνεται στους λογαριασμούς μιας επιχείρησης η οποία συντάσσει ενοποιημένους λογαριασμούς και δεν είναι κατά συνέπεια συνδεδεμένη επιχείρηση.
- Μια επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει να θεωρείται ανεξάρτητη εάν το όριο του 25 % καλυφθεί ή ξεπεραστεί, όταν πρόκειται για ορισμένες κατηγορίες επενδυτών, όπως οι «επιχειρηματικοί άγγελοι» («business angels»).

Ως **συνεργαζόμενες επιχειρήσεις** ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες δημιουργούν σημαντικές χρηματοοικονομικές εταιρικές σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, χωρίς η μία να μπορεί να ασκεί άμεσο ή έμμεσο ουσιαστικό έλεγχο στην άλλη. Συνεργαζόμενες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι ανεξάρτητες, αλλά ούτε συνδέονται μεταξύ τους. Μια επιχείρηση είναι «συνεργαζόμενη» με μια άλλη επιχείρηση όταν:

- κατέχει συμμετοχή μεταξύ 25 % και κάτω του 50 % σε αυτήν
- αυτή η άλλη επιχείρηση έχει συμμετοχή μεταξύ 25 % και κάτω του 50 % στην αιτούσα επιχείρηση.
- η αιτούσα επιχείρηση δεν καταρτίζει ενοποιημένους λογαριασμούς στους οποίους να περιλαμβάνεται η εν λόγω άλλη επιχείρηση και δεν περιλαμβάνεται μέσω ενοποίησης στους λογαριασμούς εκείνης ή μιας επιχείρησης που συνδέεται με αυτή την τελευταία.

Οι **συνδεδεμένες επιχειρήσεις** αντιστοιχούν στην οικονομική κατάσταση επιχειρήσεων οι οποίες αποτελούν μέρος μιας ομάδας, μέσω του άμεσου ή έμμεσου ελέγχου της πλειοψηφίας του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου (συμπεριλαμβανομένων και μέσω των συμφωνιών ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, μέσω μετόχων που είναι φυσικά πρόσωπα) ή μέσω της εξουσίας άσκησης κυρίαρχης επιρροής σε μια επιχείρηση. Πρόκειται λοιπόν για σπανιότερες περιπτώσεις που διακρίνονται γενικά κατά τρόπο ιδιαίτερα σαφή από τους δύο προηγούμενους τύπους.

Στο πλαίσιο της μέριμνας αποφυγής δυσχερειών ερμηνείας από μέρους των επιχειρήσεων, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προσδιόρισε αυτό τον τύπο επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνοντας, όταν αυτές προσαρμόζονται στο αντικείμενο του ορισμού, τις προϋποθέσεις που δίνονται από το πρώτο άρθρο της [οδηγίας 83/349/ΕΟΚ](#) του Συμβουλίου για τους ενοποιημένους λογαριασμούς, το οποίο εφαρμόζεται από πολλών ετών. Μια επιχείρηση γνωρίζει λοιπόν κατά γενικό κανόνα κατά τρόπο άμεσο ότι οφείλει, δυνάμει της εν λόγω οδηγίας να καταρτίσει ενοποιημένους λογαριασμούς ή ότι



περιλαμβάνεται μέσω ενοποίησης στους λογαριασμούς μιας επιχείρησης η οποία οφείλει να καταρτίζει τέτοιους ενοποιημένους λογαριασμούς

Ο ορισμός των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων δεν είναι δεσμευτικός παρά μόνον όσον αφορά ορισμένους τομείς, όπως οι κρατικές ενισχύσεις, η χρηματοδότηση μέσω των Διαρθρωτικών Ταμείων ή τα κοινοτικά προγράμματα, και ιδιαίτερα το πρόγραμμα-πλαίσιο για την έρευνα και την τεχνολογική ανάπτυξη. Οι ορισμοί αυτοί ισχύουν για όλους τους κλάδους (με εξαίρεση γεωργία, θήρα, δασοκομία και αλιεία), και έχουν υιοθετηθεί από όλα τα κράτη μέλη. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενθαρρύνει, ωστόσο, τα κράτη μέλη, την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων να κάνουν χρήση του ορισμού αυτού ως σημείου αναφοράς. Με τον τρόπο αυτόν, τα μέτρα που λαμβάνονται προς όφελος των ΜΜΕ θα χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη συνεκτικότητα και αποτελεσματικότητα. (ΕΕ 2003).

Εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης υφίστανται πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί όσον αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής για παράδειγμα, οι ορισμοί των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δίνονται από το US Small Business Administration υπερβαίνουν τους 800, αφού δίνονται ανά κατηγορία βιομηχανίας. Στον Καναδά και στις ΗΠΑ, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις απασχολούν κάτω από 500 άτομα, ενώ στο Χονγκ Κονγκ μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αυτές που εφόσον ανήκουν στον μεταποιητικό τομέα δεν υπερβαίνουν τους 100 απασχολούμενους, ή εάν δεν ανήκουν σε αυτόν τους 50. (Carter & Jones –Evans 2006 , Ζαρίδης 2012)

Κλείνοντας την ανάλυση για τον προσδιορισμό των μεθοδολογιών ορισμού και κατάταξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων , θα πρέπει να τονιστεί ότι το σύνηθες μέτρο που επιλέγεται η απασχόληση (αριθμός εργαζομένων). Η επιλογή αυτή δεν είναι αποτέλεσμα μόνο του θεσμικού πλαισίου αλλά κυρίως λόγω της διαθεσιμότητας και αξιοπιστίας των άλλων στοιχείων και ιδιαίτερα των οικονομικών. Τα οικονομικά στοιχεία όπως το κέρδος, ή ο ετήσιος κύκλος εργασιών, είναι λιγότερο αξιόπιστα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις μεγάλες, ενώ η διαθεσιμότητα τους είναι μειωμένη, αφού σε πολλές χώρες, οι ΜΜΕ εξαιρούνται από την υποχρέωση δημοσίευσης ετήσιων οικονομικών καταστάσεων (Carter & Jones –Evans 2006 , Ζαρίδης 2012, Bourletidis & Triantafyllopoulos 2014). Με το συμπέρασμα αυτό συμφωνούν αρκετές διεθνικές μελέτες, αλλά και οι πολιτικές , πρακτικές και παρεμβάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία σχεδιάζει και υλοποιεί δράσεις για τις ΜΜΕ στηριγμένες στο κριτήριο της απασχόλησης.



Από το 1986 η Ένωση διαθέτει Επίτροπο στον οποίο έχει ανατεθεί η πολιτική στον τομέα των ΜΜΕ. Η πολιτική για τις ΜΜΕ ανάγεται στην έγκριση ενός πρώτου κοινοτικού προγράμματος δράσης το 1983, δηλ. κατά τη λήξη του Ευρωπαϊκού Έτους των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και της Βιοτεχνίας. Ένα δεύτερο ανάλογο πρόγραμμα ξεκίνησε το 1987, ενισχυθέν από το Συμβούλιο για την περίοδο 1993-1996. Σήμερα υπάρχουν δεκάδες προγράμματα και εκατοντάδες δράσεις για την ενίσχυση των ΜΜΕ

2.2 Οι ΠΜΕ και ΜΜΕ στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση

Όπως θα διαπιστώσουμε και από τα στοιχεία του επόμενου πίνακα, στην ΕΕ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία. Επειδή ακριβώς έχει αναγνωριστεί η συμβολή τους στη λειτουργία της οικονομίας και στην απασχόληση, έχουν δημιουργηθεί πολλά ευρωπαϊκά προγράμματα που τις στηρίζουν. Στο πλαίσιο αυτό η χρηματοδότηση διατίθεται για την ενίσχυση της καινοτομίας, της έρευνας και της ανταγωνιστικότητας. Στον Πίνακα 2.2 παραθέτουμε τον αριθμό των επιχειρήσεων και τον αριθμό των απασχολούμενων που ανήκουν σε κάθε κατηγορία μεγέθους για την Ελλάδα και για τις 27 χώρες της ΕΕ. Παρατηρούμε ότι στην Ελλάδα όπως και στις υπόλοιπες 26 χώρες της ΕΕ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την πλειονότητα των επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα, για το 2010, ποσοστό άνω του 96,5% των επιχειρήσεων απασχολούσε λιγότερους από 10 εργαζομένους. Από αυτές πάρα πολλές είναι οικογενειακές επιχειρήσεις. Το αντίστοιχο ποσοστό στις 27 χώρες της ΕΕ ήταν 92,1. (Bourletidis 2013)

Πίνακας 2.2: Αριθμός επιχειρήσεων και απασχόληση στην Ελλάδα και ΕΕ-27 (2010)

	Αριθμός επιχειρήσεων			Απασχόληση		
	Ελλάδα		ΕΕ-27	Ελλάδα		ΕΕ-27
	Αριθμός	Μερίδιο (%)	Μερίδιο (%)	Αριθμός	Μερίδιο (%)	Μερίδιο (%)
Πολύ μικρές επιχειρήσεις	719.952	96,5	92,1	1.447.218	57,6	29,7
Μικρές	22.832	3,15	6,6	438.792	17,5	20,4



Μεσαίες	2.893	0,4	1,1	264.427	10,5	16,8
Πολύ Μικρές, Μικρές και μεσαίες	745.677	99,9	99,8	2.150.438	85,6	66,9
Μεγάλες	563	0,1	0,2	362.055	14,4	33,1
Σύνολο	746.240	100	100,0	2.512.493	100,0	100,0

Πηγή: Observatory of European SMEs, European Commission.

Παρατηρούμε ακόμη ότι στην Ελλάδα το 99,9% των επιχειρήσεων ανήκουν στην κατηγορία του μικρομεσαίου μεγέθους. Επίσης, και στην ΕΕ των 27 το αντίστοιχο μερίδιο των ΜΜΕ είναι 99,8%. Το 85,6% των απασχολούμενων στις επιχειρήσεις εργάζεται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Το αντίστοιχο ποσοστό στην ΕΕ των 27 είναι 66,9%. Επομένως γίνεται κατανοητό ότι σε όλες τις χώρες της ΕΕ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν ένα πολύ δυναμικό κομμάτι της οικονομίας. Ειδικά στην Ελλάδα οι ΜΜΕ έχουν ενισχυμένο ρόλο, εάν κρίνουμε από το μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων σε αυτές. Ιδιαίτερη είναι η σημασία των πολύ μικρών επιχειρήσεων, που απασχολούν κάτω από 10 άτομα. (Bourletidis 2013)

Συνεπώς όταν η οικονομία μιας χώρας χαρακτηρίζεται από την παρουσία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, όπως η Ελληνική, υπάρχουν μεγαλύτερες προοπτικές για την ενίσχυση του επιχειρηματικού πνεύματος, διότι οι άνθρωποι είναι πολύ περισσότερο διατεθειμένοι να ξεκινήσουν μία μικρή «δική τους» επιχείρηση από το να «υπαλληλοποιηθούν» σε μία θέση του Δημόσιου ή Ιδιωτικού Τομέα

Η μικρομεσαία επιχείρηση ανήκει στην κατηγορία των προσωπικών επιχειρήσεων για τον απλούστατο λόγο ότι τα εξειδικευμένα διοικητικά στελέχη είναι περιορισμένα ενώ ο ιδιοκτήτης-διευθυντής παίζει μεγάλο ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της εταιρίας. Παρόλο που η ευέλικτη μορφή και οι καινοτομίες στην παραγωγή νέων προϊόντων κάνουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να έχουν ένα ξεχωριστό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας, τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα την τελευταία δεκαετία οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλό δείκτη θνησιμότητας. Ο υψηλός δείκτης θνησιμότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οφείλεται κυρίως στο αυξανόμενο



μονοπώλιο των μεγάλων επιχειρήσεων και στην τιμολογιακή πολιτική. Το αυξημένο κόστος παραγωγής που οφείλεται στην αύξηση του κόστους των παραγωγικών συντελεστών βγάζουν «εκτός αγοράς» τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες δεν μπορούν να «αντέξουν» τον πόλεμο των τιμών. Εκτός όμως από αυτές τις βασικές αιτίες θνησιμότητας, η επιβίωση μιας επιχείρησης και ειδικά μιας μικρομεσαίας εξαρτάται από την οργάνωση, τη διοίκηση και τη λειτουργία της. Ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και μεγαλύτερος και οι μικρομεσαίες εταιρίες δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις διοικητικές απαιτήσεις των μεγάλων επιχειρήσεων.

Μια μικρομεσαία επιχείρηση έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι:

- Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων
- Καλύτερη και ευκολότερη ροή πληροφοριών
- Καινοτομίες στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών
- Δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας
- Έλλειψη γραφειοκρατίας
- Συντονισμός προσπαθειών

Τα μειονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι:

- Μεγάλος επιχειρηματικός κίνδυνος
- Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι
- Περιορισμένος αριθμός εξειδικευμένων διοικητικών στελεχών
- Αβεβαιότητα για το μέλλον
- Δεν υπάρχει τμήμα σχεδιασμού εκπαίδευσης

2.3 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Οικονομική Κρίση

Πολλοί ερευνητές και συγγραφείς (Robbins and Pearce 1993; Michael and Robbins 1998; Latham 2009) υποστηρίζουν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι τα πρώτα και σημαντικότερα θύματα μιας παρατεταμένης οικονομικής κρίσης. Υποφέρουν δυσανάλογα από την οικονομική ύφεση, λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων τους και την εξάρτηση από δανεισμό των τραπεζών, πληρώνοντας υψηλότερα επιτόκια από τις μεγάλες επιχειρήσεις (Mulhern 1996 για την κρίση 1989–



1994 στη Βενεζουέλα, Domac, & Ferri 1999 για την Ασιατική Οικονομική Κρίση του 1997 και Ozar & άλλοι 2008 για την Τουρκική Οικονομική κρίση που εκδηλώθηκε το 2001).

Προσθέτοντας στους χρηματοοικονομικούς παράγοντες και τις αδυναμίες και ελλείψεις σε τεχνολογικές υποδομές, διοικητικές –διαχειριστικές δυνατότητες και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό μειώνεται η ικανότητα τους να ξεπεράσουν τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης. (Gertler and Gilchrist 1994; Forbes 2002; Beck et al. 2005; Butler and Sullivan 2005; Re´gnier 2005; Marino et al. 2008; Das and Pradhan 2009, Bourletidis 2013).

Από την άλλη πλευρά, η μεγαλύτερη εξάρτηση που έχουν από μικρότερο αριθμό πελατών και προμηθευτών (Nugent & Yhee 2002) αλλά και αγορών (Butler & Sullivan 2005; Narjoko & Hill 2007; ΟΟΣΑ 2009), σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, μπορεί να αυξήσει τις δυσκολίες στο να μπορέσουν να λειτουργούν απρόσκοπτα αντιμετωπίζοντας την οικονομική κρίση.

Η Παραοικονομίου και άλλοι (2011), υποστηρίζουν ότι σε αυτό το πλαίσιο, οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις υποφέρουν από το σοκ της πτώσης της ζήτησης των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Και αυτό το σοκ σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ το αντιμετωπίζουν όλες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ανεξαρτήτως της χώρας και της οικονομίας στην οποία δραστηριοποιούνται

Όμως υπάρχουν και ερευνητικές εργασίες οι οποίες θέτουν σε αμφισβήτηση το γεγονός ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο σύνολο τους υφίστανται μεγαλύτερη επίδραση από την οικονομική κρίση σε σχέση με τις μεγάλης κλίμακας επιχειρήσεις. Ο Gregory κ.α. (2002) υποστηρίζει ότι οι Κορεάτικες Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της Ασιατικής οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κρίσης του 1997, αποφάσισαν ότι θα ήταν καλύτερο για αυτές να ενισχυθούν μέσα από ανάπτυξη τεχνικών μάρκετινγκ και υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών. Η προσαρμογή στα νέα δεδομένα ήταν ευκολότερη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, σε σχέση με τις μεγάλες μονάδες.

Ο Shama (1993) αποδεικνύει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εφαρμόζοντας σε περιόδους οικονομικής κρίσης τακτικές τμηματοποίησης της αγοράς αντιδρούν πολύ πιο αποτελεσματικά και



γρήγορα από τις μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ οι Pearce & Michael (1997) σχολιάζουν ότι η επένδυση στην ανάπτυξη πωλήσεων και στο μάρκετινγκ βελτιώνει την επίδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε περιόδους ύφεσης.

Επιπροσθέτως, αρκετές μελέτες δείχνουν ότι ακόμη και σε κλάδους της οικονομίας οι οποίοι έχουν πληγεί σε πολύ μεγάλο βαθμό από την οικονομική κρίση, υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες δείχνουν αξιοθαύμαστη επίδοση και φαίνεται ότι αξιοποιούν την κρίση εντοπίζοντας ευκαιρίες. Η διαφορά της απόδοσης των επιχειρήσεων παρατηρείται ακόμα στην ίδια γεωγραφική περιοχή, και στην ίδια τοπική αγορά. (AKATIGA 1999, Sato 2000, Grewall & all 2007)

Στη βιβλιογραφία, βρίσκουμε βάσιμους λόγους για τους οποίους οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν διαφορετικές επιπτώσεις από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, σε περιόδους οικονομικών κρίσεων. Οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορεί να είναι πιο ευέλικτες στην προσαρμογή σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, γιατί είναι λιγότερο «κολλημένες» στην αδράνεια, στην γραφειοκρατία και σε μεγάλα ανελαστικά κόστη (Tan and See 2004), περισσότερο ικανές να εξερευνήσουν και να αξιοποιήσουν μικρά τμήματα της αγοράς (Gregory et al. 2002; Narjoko and Hill 2007; Hodorogel 2009), επικεντρωμένες σε δραστηριότητες που οδηγούν σε οικονομίες συσσώρευσης παρά σε οικονομίες κλίμακας (Berry et al. 2001; Hall and Harvie 2003), και σε μικρότερο βαθμό εξαρτημένες από μεγάλες πιστώσεις τραπεζικού ή ομολογιακού χαρακτήρα, στις οποίες είναι μπλεγμένες οι μεγάλες επιχειρήσεις. (Sato 2000; ter Wengel and Rodriguez 2006).

Ακόμη και τα μειονεκτήματα τους σε τεχνολογικό και γνωστικό επίπεδο μπορούν να αντιμετωπιστούν με αντιγραφή των καλών πρακτικών άλλων επιχειρήσεων (Nugent and Yhee 2002).

Ως εκ τούτου, οι ΜΜΕ μπορούν να είναι περισσότερο σε θέση να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους και, συνεπώς να επιτύχουν την αντιστάθμιση των αρνητικών επιπτώσεων της κρίσης, συμβάλλοντας στη σταθεροποίηση της οικονομίας. Πράγματι, υπάρχουν ισχυρά εμπειρικά στοιχεία που δείχνουν ότι οι ΜΜΕ, και ειδικά αυτές που έχουν εξαγωγικό προσανατολισμό είναι σε καλύτερη θέση στο να προσαρμοστούν σε συνθήκες οικονομικής κρίσης. (Sato 2000; Berry κ.α. 2001, ter Wengel & Rodriguez 2006 για την Ινδονησία, Gregory κα. 2002 για την Κορέα, Tan & See 2004 για την Σιγκαπούρη, Regnier 2005 για την Ταϊλάνδη).



Σύμφωνα με τους Asel, Posh and Speckbacher (2010) την περίοδο της οικονομικής κρίσης 2008-2009 πολλές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν σημαντικές απειλές και κινδύνους, οι οποίοι οδηγούσαν στην ανάληψη βραχυπρόθεσμων εναργείων που θα διασφάλιζαν την επιβίωση τους. Βραχυπρόθεσμες ενέργειες με στόχο την δραματική περικοπή κόστους, (κλείσιμο καταστημάτων, απόλυση εργαζομένων) και την ανεύρεση ρευστού συχνά ενοχοποιούνται για την χειροτέρευση της εικόνας της επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, και ιδιαίτερα στις σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Σημαντικός αριθμός ερευνών δείχνουν ότι υπάρχει ένα ισοζύγιο μεταξύ των ωφελειών και των ζημιών από την εφαρμογή βραχυπρόθεσμων ενεργειών –αντιμετώπιση των συνεπειών. Βέβαια οι Rhodes & Stelter 2009 και ο Uhman (2001) υπογραμμίζουν ότι οι βραχυπρόθεσμες ενέργειες δεν υλοποιούνται για την επιβίωση της επιχείρησης αλλά για την διατήρηση του επιπέδου κερδοφορίας που επιθυμούν οι μέτοχοι – ιδιοκτήτες. Αν και το να λαμβάνει κανείς υπ' όψιν το συμφέρον όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών στη διαχείριση των λογιστικών δεδομένων έχει καταγραφεί στη βιβλιογραφία από τους Nixon & Burns (2005) φαίνεται ότι στην πράξη ουδέποτε αποτέλεσε στόχο που υλοποιήθηκε (Malmi & Granlund 2009, Bourletidis 2013)

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών έχει αναπτυχθεί σταδιακά από το 1970 έως τις μέρες μας (Atkinson et al 1977, Jones 1995, Mitchell et al 1997, Henri 2006). Η βάση της θεωρίας έγκειται στο γεγονός ότι το μέγεθος των επιχειρηματικών μονάδων είναι πλέον τόσο μεγάλο και η επίδραση που ασκούν στην κοινωνία τόσο καταλυτική, ώστε θα πρέπει να εκδηλώνουν υπευθυνότητα σε περισσότερους τομείς της κοινωνίας και όχι μόνο προς στους μετόχους. Τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν τους μετόχους, τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους πιστωτές και το γενικό κοινό και βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με τις επιχειρηματικές μονάδες. Η σχέση των ενδιαφερόμενων μερών με τις επιχειρήσεις αποτελεί στην ουσία μια σχέση ανταλλαγής, όπου οι ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών συνεισφέρουν ουσιαστικά στην εκπλήρωση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και σε αντάλλαγμα αναμένουν από αυτές να βελτιώσουν ή τουλάχιστον να μην επιβαρύνουν το επίπεδο ζωής τους. (Bourletidis 2013)

Η υπάρχουσα έρευνα στα συστήματα καταγραφής δεδομένων για την πορεία της επιχείρησης δεν περιορίζονται μόνο σε αριθμούς και λογιστικές πληροφορίες αλλά και σε μια σειρά αναφορών που έχουν σημαντικό ενδιαφέρον για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη όπως (περιβάλλον, εργαζόμενοι). Τα



συστήματα μέτρησης της επίδοσης έχουν επεκτείνει το παραδοσιακό χρηματοοικονομικό focus και σε μη οικονομικά στοιχεία (Perini & Tencati 2006, Speckbacher & al 2003).

Ο έλεγχος της διοίκησης μπορεί να οριστεί ως ένα σετ μηχανισμών που έχουν σχεδιαστεί από τα υψηλά επίπεδα διοίκησης για να ελέγχουν και να επηρεάζουν εργαζόμενους και μεσαία στελέχη γιατί να επιτύχουν καλύτερα επιχειρηματικούς στόχους (Merchant & Van der Stede 2007, Malmi & Brown 2008)

Στο βαθμό που επιχειρηματικοί στόχοι δεν περιορίζονται στα συμφέροντα των μετόχων αλλά περιλαμβάνουν και των ενδιαφερομένων μερών τα συστήματα ελέγχου θα πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν και τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Freeman & Gilbert 1987, Jones 1995, Mitchell et al. 1997) ακόμη και οι επιχειρήσεις που ως βασικό στόχο θέτουν την μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων, χρειάζεται να διαχειρίζονται ενεργά την σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη (υπάλληλοι, προμηθευτές, συνεργάτες) διότι η συμμετοχή σας στη μεγιστοποίηση της αξίας αποτελεί κλειδί. Σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν είναι το κατά πόσο η σχέση με τα ενδιαφερόμενα είναι καταγεγραμμένα σε φόρμες.

Η σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν συμβάλλει μόνο στην μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης αλλά και στον καλύτερο επιμερισμό του ρίσκου που προκύπτει σε περιόδους κρίσεων (Atkinson et al. 1997) Έτσι εφόσον αυτές οι σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν είναι γραπτές, είναι στη διακριτική ευχέρεια των επιχειρήσεων να αποφασίσουν τον βαθμό εκπλήρωσης των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών.

Συγκεκριμένα σε περιόδους οικονομικής πίεσης και δυσμενών συνθηκών του για τις επιχειρήσεις, η διοίκηση μιας επιχείρησης έχει την ευκαιρία να βελτιώσει τα χρηματοοικονομικά σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο σε βάρος των απαιτήσεων των ενδιαφερομένων μερών και να μετακινήσει το χρηματοοικονομικό κίνδυνο από τους μετόχους στα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη. Ενώ λοιπόν παρουσιάζονται βραχυπρόθεσμα προφανή θετικά αποτελέσματα στην μείωση του κόστους, στην παραγωγή ρευστότητας, η αρνητική επίδραση μακροπρόθεσμα είναι συχνά λιγότερο εμφανής αλλά όχι απαραίτητα λιγότερα σημαντική (Cornell & Shapiro 1987, Speckbacher & Wentges 2010, Bourletidis 2013)



Στην πραγματικότητα όπως επισημαίνει ο Horwood (2009) υπάρχει κενό στην παρουσίαση του πως προσαρμόζουν οι επιχειρήσεις τα συστήματα διοίκησης και ελέγχου στις συνέπειες μιας κρίσης. Γενικότερα αποτυπώνεται μια εσωτερική σχέση μεταξύ των συστημάτων διαχείρισης ελέγχου και της διατήρησης των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Chenhall 2003). Παρέχοντας πληροφορίες που βοηθούν στη λήψη αποφάσεων και δίνοντας κατευθύνσεις στους υπαλλήλους για την συμπεριφορά των σχέσεων των ενδιαφερόμενων μερών τα συστήματα ελέγχου. Τα συστήματα ελέγχου παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέλη ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσεων.

Το αποτελεσματικό management διαχείρισης της κρίσης βαζίζεται στην γρήγορη εφαρμογή συγκεκριμένων αποφάσεων (Smart & Vertinsky 1977). Αυξάνοντας τη συχνότητα ροής πληροφοριών μέσω εκθέσεων βοηθιέται η επιχείρηση να αντιδράσει γρήγορα και με μεγαλύτερη ευελιξία στην νέα κατάσταση και στις διαφορετικές περιστάσεις που επιβάλλει η κρίση. (Davila et al 2009)

Μάλιστα ο Galbraith από το 1973 περιγράφει τους μηχανισμούς ελέγχου ως το μέσο για να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ των αναγκών για πληροφόρηση και των πραγματικών διαθέσεων πληροφοριών στη λήψη αποφάσεων.

Η επίδραση της κρίσης στη ροή της πληροφορίας οδηγεί στην ανάγκη για up to date στοιχεία αλλά ταυτόχρονα στην άμεση χρησιμοποίηση και ερμηνεία τους. Σύμφωνα με τους Pearson & Clair (1998), σε περιόδους κρίσης υπάρχει ανάγκη διάχυσης της πληροφορίας σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη

Οι Merchant & Van der Stade (2007) βάζουν ως βασική προτεραιότητα το κατά πόσο οι εργαζόμενοι δουλεύουν 100% για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο Merchant (1990) πιστεύει ότι ο δρόμος αυτός περνά μέσα από τον περιορισμό της ελευθερίας κινήσεων των υπαλλήλων.

Όσο η οικονομική κρίση και η παγκοσμιοποίηση εντατικοποιούν τον ανταγωνισμό σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, οι παλιοί ανταγωνιστές (επιχειρηματίες την ίδια περιοχής, γειτονιάς) καλούνται να γίνουν σύμμαχοι ώστε να αντεπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι συστάδες – clusters επιχειρήσεων αποτελούν πλέον μία μεγάλη πρόκληση και ευκαιρία, ιδίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες πλήττονται άμεσα από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και την οικονομική κρίση. Πολλές μικρού μεγέθους επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν καινούργιες προκλήσεις στις διεθνείς, αλλά και στις εγχώριες, αγορές. Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν με τη διεύθυνση σε εξειδικευμένες παγκόσμιες αγορές (niche markets), στοιχείο όμως που απαιτεί



διαθέσιμους ελεύθερους πόρους για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Η δικτύωση των επιχειρήσεων και οι σχέσεις συνεργασίας με άλλες εξειδικευμένες εταιρείες συνιστούν αποτελεσματικούς τρόπους για τις επιχειρήσεις αυτές, που επιθυμούν να βελτιστοποιήσουν τις συμπληρωματικές τους ικανότητες και ταυτόχρονα να διατηρήσουν την ευελιξία που απαιτείται στη σταδιακά περισσότερο ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά.

Μέσα από τους συνεργατικούς σχηματισμούς - συστάδες επιχειρήσεων αποτελούν οι ελληνικές ΠΜΕ και ΜΜΕ, δύνανται να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από τη συμμετοχή τους σε αυτές αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους και βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητά τους.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, αν όχι σε όλες, οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν μεταξύ τους ως προς την προσφορά εργασίας, τη μεταφορά τεχνογνωσίας, τους συνδέσμους πελατών/προμηθευτών, την παροχή κεφαλαίων, κ.λπ. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί μπορούν να επιφέρουν μεγάλα οφέλη τόσο στις δικτυωμένες επιχειρήσεις, όσο και στην οικονομία γενικότερα. Μεταξύ άλλων, αυτά μπορεί να είναι:

- Αυξημένα επίπεδα εξειδίκευσης. Η δικτύωση βοηθάει τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν σε βάθος την εφοδιαστική τους αλυσίδα, κάτι που μπορεί να συνεισφέρει, με τη σειρά του, στη διατμητική εκπαίδευση και συνεργασία.
- Η ικανότητα των εταιρειών να σχεδιάζουν μαζί προϊόντα και υπηρεσίες σε τέτοιο επίπεδο προσφοράς, που θα ήταν αδύνατο να το επιτύχουν ως μεμονωμένες επιχειρήσεις.
- Η δυνατότητα για οικονομίες κλίμακας μέσω της ενοποίησης των προμηθειών τους ώστε να επιτυγχάνουν μεγαλύτερες εκπτώσεις, ή μέσω ενοποίησης των στόχων αγορών στις οποίες απευθύνονται.
- Ενδυνάμωση κοινωνικών και άλλων δεσμών οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν στη
- Βελτιωμένη ροή πληροφοριών για τα μέλη της δικτύωσης με ό,τι αυτό συνεπάγεται (ποιος προμηθευτής είναι αξιόπιστος, ποιοι πελάτες είναι σταθεροί, ποιες αγορές έχουν δυναμικό για ανάπτυξη).
- Δυνατότητα δημιουργίας υποδομών για επαγγελματικές, νομικές, οικονομικές και άλλες εξειδικευμένες υπηρεσίες.

Ωστόσο, είναι απολύτως σαφές, όπως θα αναλυθεί και στην επόμενη υποενότητα, ότι η επιτυχία της συμμετοχής των Μ.Μ.Ε. σε ένα τέτοιο εγχείρημα προϋποθέτει την επίδειξη από τους ίδιους τους επιχειρηματίες της απαραίτητης επιχειρηματικής ωριμότητας.



2.4 Η συμμετοχή των ΠΜΕ και ΜΜΕ σε συνεργατικούς σχηματισμούς - συστάδες επιχειρήσεων

2.4.1 Εισαγωγή

Οι συνθήκες ανταγωνισμού, η διάρθρωση του επιχειρηματικού δυναμικού, όσο και ο εσωστρεφής τρόπος ανάπτυξης των επιχειρήσεων δεν ευνόησαν στο παρελθόν τη δημιουργία δομών επιχειρηματικής δικτύωσης και συνεργατικών σχημάτων με τη μορφή των clusters, ώστε ο θεσμός δεν έχει μέχρι σήμερα αναπτυχθεί όσο θα έπρεπε στην Ελλάδα.

Οι ΠΜΕ και ΜΜΕ έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα τα οποία τις καθιστούν αξιόπιστα μέλη ενός συνεργατικού σχηματισμού. Τα πλεονεκτήματα αυτά συνοψίζονται στα εξής:

(α) Ευελιξία

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα της ευελιξίας σε σχέση με τις δύσκαμπτες γραφειοκρατικές μεγάλες επιχειρήσεις, μπορούν να ανταποκριθούν με μεγαλύτερη ταχύτητα στις αλλαγές, μπορούν δε να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος, διότι δεν έχουν τα κόστη προβολής των μεγάλων επιχειρήσεων.

(β) Ανάπτυξη Ενδοεπιχειρηματικότητας

Στις μικρές επιχειρήσεις παρουσιάζεται υψηλή ενδοεπιχειρηματικότητα, από διοικητικά στελέχη και εργαζομένους που προτείνουν νέες ιδέες και μεθόδους, ώστε να βελτιώσουν τα παραγόμενα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης, δημιουργώντας καινοτομίες και νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο ελκυστικές για τους ταλαντούχους άντρες και τις γυναίκες που επιζητούν επαγγελματική ανεξαρτησία.

(γ) οικονομικές επιδόσεις

Με τη γλώσσα των αριθμών, λοιπόν, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ξεπερνούν κατά πολύ τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ωστόσο, πόσο καλά πηγαίνουν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις από πλευράς κερδών; Υστερούν, συναγωνίζονται ή ξεπερνούν τις μεγάλες επιχειρήσεις; Είναι δύσκολο να απαντήσουμε με ακρίβεια σε αυτά τα ερωτήματα, αλλά τα στοιχεία δείχνουν ότι τα κέρδη των μικρών επιχειρήσεων ξεπερνούν εκείνα των μεγάλων επιχειρήσεων.



Κατά μέσο όρο, οι μικρές επιχειρήσεις εξασφαλίζουν υψηλότερη απόδοση στους επενδυτές τους από τις μεγάλες. Με άλλα λόγια, για κάθε χρηματική μονάδα συμμετοχής τους, οι επενδυτές των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων κερδίζουν περισσότερα από τους επενδυτές των μεγάλων επιχειρήσεων. Μολονότι δεν διαθέτουμε αδιάσειστα στοιχεία τα οποία να αποδεικνύουν γιατί οι μικρές επιχειρήσεις τα καταφέρνουν καλύτερα από τις μεγάλες, υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι, που θα μπορούσαν να αποτελούν και την αιτία για το γεγονός αυτό:

(δ) η εξάρτηση των μεγάλων επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η οικονομία εξαρτάται από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, όχι μόνο λόγω των εφευρέσεων και των καινοτομιών τους. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις απασχολούν δεκάδες εκατομμύρια ανδρών και γυναικών, ενώ παράλληλα πωλούν στους καταναλωτές τα περισσότερα προϊόντα που κατασκευάζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις. Επιπλέον, εξασφαλίζουν στις μεγάλες επιχειρήσεις πολλές από τις υπηρεσίες, τις προμήθειες και τις πρώτες ύλες που χρειάζονται.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Η «Τζένεραλ Μότορς», για παράδειγμα, αγοράζει προϊόντα από 10.000 προμηθευτές, που οι περισσότεροι είναι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Γιατί; Επειδή οι μεγάλες εταιρείες δεν μπορούν να εξασφαλίσουν προϊόντα και υπηρεσίες τόσο φτηνά, όσο οι μικρές επιχειρήσεις. Ανάμεσα στα είδη προϊόντων και υπηρεσιών που μπορούν να προσφέρουν πιο φτηνά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι εκείνα με μικρά ποσοστά πωλήσεων, εκείνα που απαιτούν στενή προσωπική επαφή με τους πελάτες και εκείνα που πρέπει να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες απαιτήσεις κάθε πελάτη.

Τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ & ΠΜΕ γενικότερα σε σχέση με τις συνεργασίες αποτυπώνονται στα εξής σημεία:

- Οι μικρές, και ιδιαίτερα οι πολύ μικρές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ευελιξία, όχι όμως από εξωστρέφεια.
- Δίνουν μεγάλη σημασία στις εδραιωμένες μακροχρόνιες σχέσεις και στη συχνότητα επαφών και ανταλλαγών ως παράγοντες κλειδιά για την ανάπτυξη συνεργασιών.
- Οι σχέσεις εμπιστοσύνης αποτελούν το βασικότερο ίσως παράγοντα συμμετοχής των μικρών επιχειρήσεων σε ένα δίκτυο και, γενικότερα, στη συμβολή «γέννησης» ενός δικτύου.



Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες, αν και η συνεργασία αποδεικνύεται στις περισσότερες περιπτώσεις επωφελής για τις επιχειρήσεις, εντούτοις πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δεν είναι ιδιαίτερα δεκτικές σε ότι αφορά τη συμμετοχή τους σε συνεργασίες τύπου συστάδων ή ακόμα και επιχειρηματικών δικτύων. (Κόρρα & άλλοι 2009, Ιεραπετρίτης 2013, Ζυγιάρης 2014, Μπουρλετίδης Κ. & Μπουρλετίδης Δ. 2015)

Ανασταλτικοί παράγοντες φαίνεται να είναι:

- **Παραδοσιακή δομή - Μικρό μέγεθος:** Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων και ο οικογενειακός χαρακτήρας αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα σε μία προοπτική συνεργασίας, κυρίως λόγω του περιορισμένου χρόνου και της μειωμένης δυνατότητας ανάληψης ενδεχόμενου ρίσκου που μπορεί να έχει μία τέτοια επιχειρηματική δραστηριότητα.
- **Εσωστρέφεια:** Ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων δημιουργεί μία αντίληψη ότι η επιχείρηση είναι «προσωπική ή οικογενειακή υπόθεση», με αποτέλεσμα να απομονώνει τις επιχειρήσεις.
- **Έλλειψη συνεργατικής κουλτούρας:** Η εσωστρέφεια των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των πολύ μικρών, εμποδίζει την ανάπτυξη μίας συνεργατικής κουλτούρας.
- **Έλλειψη ικανών στελεχών:** Η απουσία του στελεχιακού δυναμικού που είναι σε θέση να αντιληφθεί τα οφέλη μιας δικτύωσης αποτελεί επίσης ανασταλτικό παράγοντα στην προοπτική δικτύωσης.
- **Έλλειψη ενημέρωσης:** Οι επιχειρήσεις, λόγω του περιορισμένου χρόνου και της έλλειψης ειδικευμένου προσωπικού, δεν έχουν πρόσβαση σε άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση. Αντίστοιχα, πολλές επιχειρήσεις αγνοούν τις χρηματοδοτικές πηγές από τις οποίες μπορούν να αντλήσουν κεφάλαιο για να χρηματοδοτήσουν ενέργειες συνεργασίας.
- **Χαμηλός βαθμός καινοτομίας:** Ο χαμηλός βαθμός καινοτομίας που διακρίνει τις ελληνικές επιχειρήσεις δεν ευνοεί τη σύναψη μιας δικτύωσης, δεδομένου ότι το υφιστάμενο ή επιδιωκόμενο επίπεδο καινοτομίας αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο για την πρόθεση και ικανότητα συνεργασίας και δικτύωσης. (Κόρρα & άλλοι 2009, Ιεραπετρίτης 2013, Ζυγιάρης 2014, Μπουρλετίδης Κ. & Μπουρλετίδης Δ. 2015)



2.4.2 Οφέλη των Μικρομεσαίων και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων από τη συμμετοχή τους σε Συστάδες Επιχειρήσεων

Η συγκρότηση μιας συστάδας μικρών επιχειρήσεων προϋποθέτει την «**ετοιμότητα**» (ωριμότητα) των εταίρων, ήτοι (Κόρρα & άλλοι 2009, Ιεραπετρίτης 2013, Ζυγιάρης 2014, Μπουρλετίδης Κ. & Μπουρλετίδης Δ. 2015):

- την σαφή και κοινή αντίληψη των αλλαγών και προκλήσεων εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων που θέλουν να συνεργασθούν, (enactment)
- την τεχνολογική τους ωριμότητα, ώστε να είναι σε θέση να υποδεχθούν και να εφαρμόσουν καινοτομίες,
- τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού τους και την ευελιξία τους σε αλλαγές (στρατηγική ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού),
- τη διασφάλιση κωδικοποίησης της άρρητης σε ρητή γνώση,
- τη διασφάλιση ισότιμης συμμετοχής στη συστάδα,
- την αποδοχή των «εξωτερικών φορέων προώθησης» της συστάδας, σε κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Οι συστάδες είναι ανοιχτές για τους ενδιαφερόμενους / εν δυνάμει «εταίρους».

1. Όσο πιο πολλοί εταίροι, τόσο καλύτερα.
2. Όμως, μια ΠΜΕ πρέπει να αποκτήσει εξωστρεφή χαρακτήρα, να είναι έτοιμη να διαθέσει πόρους στην αναζήτηση συνεργασιών,
3. να επενδύσει στη συμμετοχή της σε δίκτυα,
4. να αποκομίσει εμπειρία και να αποκτήσει γνώση σε επιχειρησιακό επίπεδο και, μέσα από αυτά να επιδιώξει την ισότιμη συμμετοχή σε επιχειρηματικές συστάδες, με έναν ευρύτερο επιχειρηματικό ορίζοντα.

Τα οφέλη από τη συμμετοχή των ΠΜΕ και ΜΜΕ σε Συνεργατικούς Σχηματισμούς & Συστάδες αποτυπώνονται στα εξής:

- Κατά βάση, εξασφαλίζονται οικονομίες κλίμακας,
- Επιτελείται άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση,



- Υπάρχει καλύτερη πρόσβαση σε πόρους (αγορές κεφαλαίων, ανάπτυξη και μεταφορά γνώσης, Εξειδικευμένο προσωπικό) που συντελούν στην μείωση κόστους παραγωγής, στην αποτελεσματικότερη λειτουργία (βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης, αύξηση προστιθέμενη αξίας προϊόντων/υπηρεσιών κτλ)
- Βελτίωση της παραγωγικότητας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που συμμετέχουν.
- Η ίδια η ΠΜΕ αποκτά πρόσβαση σε γνώση (know-why) και διευρύνει τους ορίζοντες δραστηριοτήτων της.
- Ευνοείται από την ενσωμάτωση τεχνογνωσίας (know-how) και τις δυνατότητες προσαρμοστικότητας, που αναδεικνύονται από την ευελιξία της.
- Κάθε εταίρος της συστάδας «βλέπει» με τη συμμετοχή του σε αυτήν, τη βελτίωση και διεύρυνση της ανταγωνιστικότητάς του.

Ως «κλειδιά» επιτυχίας των συστάδων χαρακτηρίζονται:

- η εταιρικότητα
- η ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών,
- η ευελιξία στην επιλογή μελών που αναλαμβάνουν την υποστήριξη των στρατηγικών στόχων,
- η διάχυση γνώσης και η εξασφάλιση χρηματοδοτήσεων.
- Οι επιτυχημένες συστάδες δεν αποτελούν «κλειστές ομάδες», αλλά διευρύνονται και ενσωματώνουν νέους εταίρους.

2.4.3 Εμπόδια στη δικτύωση των ΜΜΕ και ΠΜΕ

Η πρόβλεψη μηχανισμών οικοδόμησης εμπιστοσύνης σε πρώην ανταγωνιστές και σήμερα μέλη ενός δικτύου αποτελεί ένα βασικό παράγοντα στήριξης της δημιουργίας κάθε μορφής επιχειρηματικών συμπράξεων. Όμως παρουσιάζονται σημαντικά εμπόδια

στη δικτύωση των ελληνικών επιχειρήσεων. Ορισμένα από αυτά αποτυπώνονται είναι τα εξής :

- Έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ συνεργαζομένων εταίρων
- Έλλειψη αντίστοιχων εμπειριών από συνεργασίες
- Αδυναμία κοινής στοχοθέτησης / «χαλαρό» επίπεδο συνεργασίας



- Συχνή ασυμφωνία για τη συνεισφορά της κάθε εταιρίας στις δραστηριότητες, στη διοίκηση και στη χρηματοδότηση του υπό σύσταση δικτύου
- Επιμονή των επιχειρήσεων σε «παραδοσιακές» μορφές λειτουργίας
- Ευκαιριακή προσέγγιση των πρωτοβουλιών δικτύωσης
- Έλλειψη φορέων ή ηγετικών επιχειρήσεων που προσφέρονται και διαθέτουν την ικανότητα να λειτουργήσουν ως μηχανισμοί ενθάρρυνσης και κινητοποίησης της δικτύωσης επιχειρήσεων

Τα παρακάτω χαρακτηριστικά μπορούν να αποτελέσουν πλεονέκτημα και να διαμορφώσουν μία νέα προοπτική στην ανάπτυξη των συστάδων – cluster στην Ελλάδα.

- Ευελιξία Το μικρό μέγεθος μίας επιχείρησης μπορεί να αποτελεί εμπόδιο αλλά και προοπτική για την είσοδο μίας επιχείρησης σε μία συστάδα - cluster. Το μικρό μέγεθος μπορεί να είναι πιο ευέλικτο και πιο άμεσο στις οργανωτικές του διαδικασίες, γεγονός που αποτελεί προνόμιο για μία συνεργατική επιχειρηματική μορφή.
- Τοπικός παράγοντας Η Ελλάδα λόγω της διαφορετικότητας που παρουσιάζει σε κάθε τοπική κοινωνία και την αποκέντρωση των Πανεπιστημιακών και Τεχνολογικών Ιδρυμάτων, έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει επιχειρηματικές συνεργατικές μορφές (πχ. Ξύλο στην Κατερίνη – ύπαρξη ΤΕΙ) (Κόρρα & άλλοι 2009, Ιεραπετρίτης 2013, Ζυγιάρης 2014, Μπουρλετίδης Κ. & Μπουρλετίδης Δ. 2015)



Διδακτική Ενότητα 3: Το πλαίσιο δημιουργίας ενός Συνεργατικού Σχηματισμού (Cluster)

Σκοπός

Σκοπός της διδακτικής ενότητας είναι η παρουσίαση του πλαισίου και των απαραίτητων βημάτων για τη δημιουργία ενός συνεργατικού σχηματισμού.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

- Να σχεδιάζουν διαδικασίες και σχέδια ανάπτυξης συστάδων επιχειρήσεων
- Να χρησιμοποιούν την προτεινόμενη μεθοδολογία για την ανάπτυξη συστάδων επιχειρήσεων
- Να κατασκευάζουν και να δημιουργούν συστάδες επιχειρήσεων
- Να αντιλαμβάνονται τη σημασία του Facilitator στην ανάπτυξη Συστάδων Επιχειρήσεων
- Να επιλέγουν τη νομική μορφή που προσιδιάζει στο επιθυμητό μοντέλο που θα ακολουθήσει ο συνεργατικός σχηματισμός
- Να υιοθετούν τη Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης

Έννοιες Κλειδιά

- Συνεργατικός Σχηματισμός
- Συντονιστής
- Συστάδα Επιχειρήσεων
- Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης
- Άτυπη Μορφή Συνεργασίας
- Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρία
- Κοινοπραξία
- Κεφαλαιουχικές Εταιρείες

3.1 Τα στάδια ανάπτυξης ενός συνεργατικού σχηματισμού

3.1.1 Η φάση της προετοιμασίας

Στη φάση προετοιμασίας τα ενδιαφερόμενα μέρη, ωθούμενα είτε από τις δυνάμεις της αγοράς είτε ανταποκρινόμενα σε κρατικές πολιτικές προώθησης του θεσμού των κλαδικών σχηματισμών –



συστάδων επιχειρήσεων, διαπιστώνουν την ανάγκη δημιουργίας μιας συστάδας και στη συνέχεια, προχωρούν στις απαραίτητες ενέργειες προπαρασκευής της.

Πρωταρχικό στόχο κατά την προετοιμασία δημιουργίας συστάδας επιχειρήσεων αποτελεί η αναγνώριση των πεδίων στα οποία διαφαίνεται αναπτυξιακή προοπτική για επιχειρηματική συνεργασία. Σε αυτή τη διαδικασία, ιδιαίτερα πολύτιμες υπηρεσίες μπορούν να αντληθούν μέσα από την εκπόνηση της ανάλυσης S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), δηλαδή, των Ισχυρών Σημείων, των Αδυναμιών, των Ευκαιριών και των Απειλών. Αξιοποιώντας την ανάλυση S.W.O.T. αναζητώνται τα ισχυρά και αδύνατα σημεία, οι προοπτικές επέκτασης καθώς και οι ευκαιρίες μείωσης του κόστους παραγωγής που μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ανάλυση συγκεκριμένων λειτουργιών των επιχειρήσεων, όπως των προμηθειών, της διοίκησης συστημάτων εφοδιασμού, της αξιοποίησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, του οργανωτικού σχεδιασμού, του outsourcing, της παραγωγής, της έρευνας και ανάπτυξης, της έρευνας αγοράς της λειτουργίας του μάρκετινγκ, της εξυπηρέτησης πελατών κ.ά. Η συζήτηση στη συνέχεια, σχετικά με τις τάσεις, τις αναμενόμενες μεταβολές και τις προοπτικές των αγορών θα αναδείξει τις ευκαιρίες και τις απειλές που καλείται να εκμεταλλευθεί ή και να αντιμετωπίσει ένας συνεργατικός σχηματισμός και οι εταίροι του στο μέλλον. (Ιεραπετρίτης 2013)

Η ανάλυση θα καταδείξει πεδία στρατηγικών συμμαχιών ή προτεραιοτήτων, τα οποία παρουσιάζουν τη σύσταση συστάδας επιχειρήσεων ως την ενδεικνυόμενη στρατηγική επιλογή ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας τους. Ωστόσο, αυτά πρέπει να εξειδικευθούν περαιτέρω, προκειμένου να αναζητηθούν τα συγκεκριμένα οφέλη που θα προκύψουν για κάθε επιχείρηση μέσα από αυτή τη συνεργασία, τα οποία βέβαια θα είναι σε θέση κάθε επιχείρηση να τα προσφέρει στους άλλους εταίρους της συστάδας, και ο βαθμός στον οποίο δέχεται να μοιραστεί η επιχείρηση τυχόν επιχειρηματικά μυστικά της με τους συνεταίρους κάθε κλαδικού σχηματισμού - συστάδας επιχειρήσεων κ.ά.

Οι κλαδικοί σχηματισμοί - συστάδες επιχειρήσεων στις περισσότερες περιπτώσεις συστήνονται από επιχειρήσεις οι οποίες ήδη συνεργάζονται ή μελετούν εκ των προτέρων το ενδεχόμενο συνεργασίας σε συστάδα και γι' αυτό δεν τίθεται θέμα αρχικής επιλογής εταίρων. Στις συστάδες, οι οποίες επιδιώκουν την προσέλκυση μεγάλου αριθμού εταίρων από την αρχή, η αναζήτηση νέων εταίρων μπορεί να αποδειχθεί ως η πιο δύσκολη αποστολή της διοίκησης. Κατά συνέπεια, η καλή



προετοιμασία σε επίπεδο σχεδιασμού και παραγωγής ενημερωτικού υλικού, όπου θα ορίζονται με σαφήνεια όλες οι παράμετροι σχετικές με τα οφέλη της συνεργασίας, οι προσδοκίες μαζί με τις απαιτήσεις που τίθενται προς κάθε εταίρο-επιχείρηση, θα διευκολύνει τις εισαγωγικές επαφές. Κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό, οι επιχειρήσεις, οι οποίες διατηρούν σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας, να συμμετάσχουν από την αρχή της προετοιμασίας της συστάδας. (Ιεραπετρίτης 2013)

Μετά την ολοκλήρωση των εισαγωγικών επαφών θα αναδειχθούν οι επιχειρήσεις οι οποίες προτίθενται σοβαρά να συμμετάσχουν στην προσπάθεια δημιουργίας συστάδας, ενώ παράλληλα, παραμένει ανοικτή η ένταξη νέων εταίρων στο μέλλον.

3.1.2 Η επιλογή του Συντονιστή Εταίρου (Cluster Facilitator)

Η επιλογή του «Συντονιστή» Εταίρου (Cluster Facilitator) είναι ένα κρίσιμο σημείο και ο πιο σημαντικός παράγοντας για την εφαρμογή μιας εφικτής πολιτικής ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών

Ο Συντονιστής μπορεί να είναι ένα φυσικό πρόσωπο ή ένας δημόσιος ή ιδιωτικός οργανισμός που παίζει καταλυτικό ρόλο στη δημιουργία, την επέκταση και τη διαχείριση του συνεργατικού σχηματισμού :

- στηρίζοντας την ανάπτυξη των απαραίτητων συνεργειών και των αλληλεπιδράσεων,
- παρέχοντας καθοδήγηση, και υπηρεσίες (παροχή νομικών συμβουλών, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, την εκπαίδευση κ.ά.),
- Προωθώντας και προβάλλοντας το συνεργατικό σχηματισμό διεθνώς μέσω της διείσδυσης των προϊόντων του στις παγκόσμιες αγορές.
- Παρέχοντας πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες σε όλους τους δυνητικά ενδιαφερόμενους (π.χ επιχειρήσεις του τομέα του, μέλη και μη μέλη του συνεργατικού σχηματισμού (ανοικτή πρόσβαση με ένα stop shop),
- Ενεργοποιώντας τη διάδοση των αποτελεσμάτων και τη στήριξη για την πρόσβαση στη χρηματοδότηση.



Το πρόσωπο του Συντονιστή της συστάδας επιλέγεται μέσα από την Ομάδα Διοίκησης. Βασικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν έναν επιτυχημένο Συντονιστή συστάδας είναι τα εξής:

- Εμπνέει και αντιπροσωπεύει την επιχειρηματική αλλαγή.
- Δημιουργεί ένα ανοικτό μαθησιακό περιβάλλον.
- Καταρρίπτει επικοινωνιακά εμπόδια, πιστεύει και ενισχύει τις διόδους επικοινωνίας.
- Διασυνδέεται με την ίδια επιτυχία, τόσο με τους εταίρους της συστάδας όσο και με φορείς εκτός συστάδας.
- Υποκινεί, ενδυναμώνει, παρακολουθεί και αναδεικνύει στελέχη με ιδιαίτερες ικανότητες, κλίσεις και δεξιότητες.
- Θεσπίζει και ενισχύει ένα ευρύ φάσμα πρωτοβουλιών.
- Όλο και συχνότερα διαπιστώνεται ότι η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγκειται στις γνώσεις και τις ικανότητες των διευθυντών και εργαζομένων των επιχειρήσεων - εταίρων και των υποστηρικτικών φορέων των συστάδων. Αυτό συμβαίνει διότι η καινοτομία σε όλα τα επίπεδα (τεχνολογία, σχεδιασμός, μάρκετινγκ, οργάνωση και διοίκηση) απαιτεί δημιουργικότητα, γνώσεις και ικανότητες επικοινωνίας απ' όλους τους εργαζόμενους. Κατά συνέπεια, κάθε διαδικασία η οποία αναβαθμίζει το ανθρώπινο δυναμικό μέσω συμβουλευτικών υπηρεσιών και εκπαίδευσης βρίσκεται σε πρώτη προτεραιότητα.

Κατά την έναρξη και ανάπτυξη του cluster ο εμπνευστής του cluster (facilitator) είναι αυτός που κάνει τις πρώτες ενέργειες για την ανάπτυξη του και συνεπώς αναλαμβάνει τον κύριο όγκο της διοίκησης και διαχείρισης του. Ο εμπνευστής μπορεί να είναι είτε επαγγελματίας «δικτυομεσίτης», είτε ένας εκ των μελλοντικών «εταίρων» της δικτύωσης. Αναλαμβάνει να έρθει σε επικοινωνία με τις πρώτες επιχειρήσεις που θα αποτελέσουν το cluster και προσπαθεί να τις παροτρύνει να συμμετέχουν σε αυτό.

Παράλληλα, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τους λοιπούς αναγκαίους εταίρους (ερευνητικά ινστιτούτα, πανεπιστήμια κλπ.).

Οι φορείς δικτυομεσιτείας αναλαμβάνουν τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό της συστάδας προωθώντας και διεκδικώντας ταυτόχρονα, την αναδοχή προγραμμάτων και μέτρων δικτυακής πολιτικής.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ



Στις περιοχές της Ε.Ε., όπου εφαρμόζεται σειρά πρωτοβουλιών και επιχειρησιακών προγραμμάτων, οι φορείς δικτυομεσιτείας σχεδιάζουν, προωθούν και συντονίζουν προγράμματα χρηματοδότησης μέσα από κοινοτικές πρωτοβουλίες (π.χ. STRIDE, RIS κ.α.) δράσεων ενίσχυσης της «από κάτω προς τα άνω» παραγωγικής δικτύωσης.

Τα Κριτήρια Επιλογής ενός ενδεδειγμένου Συντονιστή συνοψίζονται στα εξής:

- Αντιπροσωπευτικότητα/συνάφεια με το αντικείμενο της στήριξης της επιχειρηματικότητας (συλλογικοί φορείς)
- Πολλαπλή εμπειρία και γνώση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος/ Διεθνής εμπειρία
- Αξιοποίηση υφιστάμενων υποδομών για άμεση έναρξη
- Δυνατότητα δημιουργίας νέας, διακριτής, βιώσιμης δομής εντός των υφιστάμενων υποδομών, με πανελλαδική εμβέλεια με τοπικές και κλαδικές διασυνδέσεις
- Οργανωτικές προϋποθέσεις επαρκούς υποστήριξης και στελέχωσης



Σχήμα 3.1 Ο Συντονιστής Εταίρος

Βασικές λειτουργίες που υπηρετεί

- Ευρεία προβολή και δημοσιοποίηση πλεονεκτημάτων του clustering
- Εντοπισμός δυνητικών ωφελούμενων και ενθάρρυνση της δημιουργίας δικτυώσεων
- Δημιουργία και υποστήριξη ενός κατάλληλα διαρθρωμένου και στελεχωμένου Μητρώου Μεντόρων
- Παροχή κατάρτισης και συμβουλευτικής υποστήριξης στους μέντορες
- Διευκόλυνση της πρόσβασης σε τεχνογνωσία και υποστήριξη της διεθνούς παρουσίας και δικτύωσης
- Μηχανισμός διάδοσης καλών πρακτικών, εμπειριών και πληροφοριών



- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πρωτοβουλιών δικτύωσης που υποστηρίζουν οι μέντορες

3.1.3 Ο ρόλος των αρωγών/μεντόρων

Η ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού – συστάδας επιχειρήσεων απαιτεί την ύπαρξη μιας ομάδας εξειδικευμένων συμβούλων που θα λειτουργήσουν ως μέντορες για το συντονιστή και τους υπόλοιπους εταίρους και την ομάδα διοίκησης. Οι Μέντορες ενθαρρύνουν τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω της καλλιέργειας κλίματος εμπιστοσύνης, ανάπτυξης κουλτούρας συνεργασίας με αναγνώριση των πολλαπλασιαστικών οφελών της δικτύωσης, υποστήριξης της σύστασης, της μεταφοράς τεχνογνωσίας και εμπειριών και της αποτελεσματικής διοίκησης ενός δικτύου (ΡΟΛΟΣ ΚΑΤΑΛΥΤΗ)

3.1.4 Το Στάδιο της Ανάπτυξης

Με την οριστικοποίηση των αρχικών εταίρων της συστάδας, καλούνται οι εταίροι να ορίσουν τα θέματα και τους κανόνες συνεργασίας, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις, τις ενέργειες, τις δράσεις της συστάδας και την αλληλουχία τους, θέματα οργάνωσης και διοίκησης όπως το σύστημα λήψης αποφάσεων, το σύστημα εισδοχής νέων εταίρων, το σύστημα κατανομής ευθυνών και αρμοδιοτήτων κ.ά. Σε αυτή τη φάση οι εταίροι της συστάδας καλούνται κατ' αρχήν, να προσδιορίσουν με σαφήνεια και να αποφασίσουν για τις αρμοδιότητες, την πιθανή νομική μορφή, τον εμπορικό τίτλο, την κατανομή του βάρους των προβλεπόμενων δαπανών, τα αναμενόμενα για κάθε εταίρο οφέλη κ.ά. Ταυτόχρονα, προωθείται η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων των εταίρων χαμηλότερων επιπέδων οι οποίοι θα συνεισφέρουν στη συστάδα την τεχνική τους εμπειρία από τον δικό τους τομέα ειδικότητας και θα ενισχύσουν την επικοινωνία και συνεργασία σε επίπεδο εταίρων. (Ιεραπετρίτης 2013)

Παράλληλα, διερευνάται το ενδεχόμενο χρηματοδότησης κάποιων σχεδιαζόμενων δράσεων της συστάδας από δημόσιες πηγές χρηματοδότησης, ούτως ώστε να προχωρήσει και η οργάνωση της συστάδας στο πλαίσιο και τη μορφή που είναι επιλέξιμη από το εκάστοτε μέσο - πρόγραμμα ενίσχυσης.

Ο καθορισμός των κοινών στόχων των εταίρων της συστάδας και ο σχεδιασμός της στρατηγικής μέσω της οποίας οι στόχοι θα επιτευχθούν, δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για κοινή εργασία και καλλιέργεια εμπιστοσύνης. Οι στόχοι που τίθενται αναδεικνύουν συχνά διαφορετικά ενδιαφέροντα



των εταίρων, ωστόσο, παρουσιάζουν τις κατευθύνσεις μελλοντικής δράσης της συστάδας. Αυτοί συνήθως αναφέρονται σε κοινή έρευνα και ανάπτυξη, σε προώθηση της καινοτομίας, σε κοινές δράσεις μάρκετινγκ, σε προώθηση εξαγωγών και ανάπτυξη νέων αγορών, σε παροχή και χρήση υπηρεσιών στις επιχειρήσεις, σε κατάρτιση και συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση, σε αξιοποίηση συνεργιών και οικονομιών κλίμακας, σε άσκηση πολιτικής πίεσης (lobbying), κ.ά.

Μετά τον καθορισμό των στόχων της συστάδας ακολουθεί ο σχεδιασμός της στρατηγικής, δηλαδή της οδού μέσω της οποίας θα επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι. Και σε αυτή τη διαδικασία θεωρείται απαραίτητη η ενεργός συμμετοχή όλων των εταίρων της συστάδας. Η σαφήνεια της στρατηγικής και η εστίασή της σε συγκεκριμένα βήματα και μέτρα δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των μεμονωμένων επιχειρήσεων, ενώ κάνει τη συστάδα ευέλικτη και προσανατολισμένη στις μεταβολές των αγορών. (Ιεραπετρίτης 2013)

Όσον αφορά στο περιεχόμενο και τη δομή της στρατηγικής, αυτή πρέπει να **περιλαμβάνει κατ' ελάχιστον τα εξής:**

- **την ανάλυση του κλάδου ή των κλάδων στους οποίους πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η συστάδα,**
- **την ανάλυση των τάσεων της τεχνολογίας και των προοπτικών των αγορών στις οποίες απευθύνεται,**
- **τη συστηματική ανάλυση S.W.O.T. της συστάδας,**
- **τη συγκριτική αξιολόγηση με διεθνείς καλές πρακτικές (benchmarking),**
- **το όραμα και τη δυναμική της,**
- τους στόχους της συστάδας,
- τα αναμενόμενα αποτελέσματα-εκροές της συστάδας,
- την οργανωτική δομή της,
- τα βήματα εφαρμογής της στρατηγικής σε συνδυασμό με τον σχεδιασμό ενός σχεδίου
- δράσης καθώς και
- το σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης της συστάδας.

Αφού αναγνωρισθούν στην αρχή οι φορείς-εταίροι της συστάδας και ορισθούν οι εκπρόσωποι τους στις εργασίες και διαβουλεύσεις της συστάδας, διοργανώνονται συναντήσεις με συμμετοχή εκπροσώπων απ' όλους τους εταίρους για το σχεδιασμό της στρατηγικής. Στη συνέχεια, μετά από τον



ορισμό ομάδας εργασίας της συστάδας για τον σχεδιασμό της στρατηγικής, εκπονείται το πρώτο σχέδιο της στρατηγικής της συστάδας από τη σχετική ομάδα εργασίας. Ακολουθεί διαβούλευση και ανατροφοδότηση για την τελική έκδοση της στρατηγικής της συστάδας, μέσω σειράς συναντήσεων εργασίας των εκπροσώπων των εταίρων, η οποία οδηγεί στην οριστικοποίηση, την υιοθέτηση και την έναρξη εφαρμογής της στρατηγικής της συστάδας από όλους τους φορείς-εταίρους.

Βασική προϋπόθεση υλοποίησης της στρατηγικής αποτελεί ο επιχειρησιακός σχεδιασμός της συστάδας, δηλαδή η εξειδίκευση του στρατηγικού σχεδιασμού σε συγκεκριμένες δραστηριότητες και μέτρα. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποτυπώνεται μέσα από την εκπόνηση ενός Σχεδίου Δράσης το οποίο, βασιζόμενο στην στρατηγική και ειδικότερα στους τεθέντες στόχους:

- προσδιορίζει συγκεκριμένες δράσεις,
- αναθέτει ευθύνες και αρμοδιότητες στους εταίρους,
- προβλέπει χρονοδιάγραμμα φάσεων εργασίας και αναλυτικό προϋπολογισμό,
- καθορίζει τα αποτελέσματα κάθε φάσης εργασίας ιδωμένα ως συγκεκριμένα παραδοτέα και
- αναδεικνύει τα ορόσημα της εκάστοτε φάσης υλοποίησης Σχεδίου Δράσης.

Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός της συστάδας πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τον δυναμικό χαρακτήρα του θεσμού και την ενδεχόμενη εξέλιξή του (κύκλο ζωής συστάδας) μέσα από την μακροχρόνια πορεία της ανταγωνιστικότητάς του και των εταίρων-μελών της. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να προβλέπει τους μηχανισμούς που θα διασφαλίζουν την απαιτούμενη ευελιξία στην στρατηγική της συστάδας σε ενδεχόμενες αλλαγές στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

Εξειδικεύοντας περαιτέρω τον στρατηγικό σχεδιασμό της συστάδας κρίνεται σκόπιμη η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο εξυπηρετεί κατά κύριο λόγο, ως ένα προαιρετικό μέσο, το σχεδιασμό και τη διοίκηση των δραστηριοτήτων της συστάδας που είναι προσανατολισμένες προς τις αγορές και προβλέπει σημαντικές λειτουργίες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Η σκοπιμότητα εκπόνησης του επιχειρηματικού σχεδίου της συστάδας έγκειται στην αναγκαιότητα ύπαρξης ενός μηχανισμού που προσδιορίζει α) τις βασικές αρχές του στρατηγικού, επιχειρησιακού σχεδιασμού και διοίκησης της συστάδας μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, β) το έργο της διοίκησης της συστάδας, γ) το σύστημα παρακολούθησης της ανάπτυξης της συστάδας σε σχέση



με τους στόχους που τίθενται στο επιχειρηματικό σχέδιο, δ) τη στρατηγική με τη χρήση σεναρίων για την περαιτέρω ανάπτυξη της συστάδας, ε) τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους οι οποίοι απαιτούνται, και στ) τον έλεγχο της σκοπιμότητας δημιουργίας της συστάδας μέσα από μια αυστηρότερη επιχειρηματική προσέγγιση (Scheer, G., Zallinger von, L., 2007, Ιεραπετρίτης 2013).

Επιπρόσθετα, η εκπόνηση ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου κρίνεται απαραίτητη ως ένα εργαλείο σχεδιασμού εξωτερικών λειτουργιών της συστάδας, όπως την οργανωμένη παρουσίαση της επιχειρηματικής ιδέας της συστάδας, τη δημιουργία της απαραίτητης βάσης για την αίτηση χρηματοδότησης του εγχειρήματος (σύσταση, ανάπτυξη-επενδύσεις, προώθηση, κ.ά.) απευθυνόμενης προς δυνητικούς χρηματοδότες (επενδυτές, πιστωτικούς οργανισμούς, δημόσιους φορείς χρηματοδότησης), το σχεδιασμό και την προώθηση σειράς προϊόντων/ υπηρεσιών της συστάδας, καθώς και την παραγωγή υλικού προώθησης και δημοσίων σχέσεων των συμφερόντων της συστάδας.

3.1.5 Το Μοντέλο Ανάπτυξης των Φάσεων 0 έως 4

Είναι ένα περιεκτικό μοντέλο που ενδείκνυται σε περιπτώσεις ολιγομελούς αρχικής ομάδας – μικρού πυρήνα του συνεργατικού σχηματισμού.

- **Φάση 0:** Ενημέρωση της επιχειρηματικής κοινότητας για την έννοια και τα οφέλη της δικτύωσης. Εξειδικευμένη γνώση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού τομέα
- **Φάση 1:** Προκαταρκτική ταυτοποίηση εν δυνάμει ιδεών και πιθανών ευκαιριών δικτύωσης
- **Φάση 2:** Επαλήθευση βιωσιμότητας ιδέας και ανάπτυξη προκαταρκτικού επιχειρηματικού σχεδίου για το νέο δίκτυο
- **Φάση 3:** Εξασφάλιση επίσημης συναίνεσης των επιχειρήσεων που συμπράττουν για τη δομή, τη διαδικασία και τη στρατηγική του φορέα δικτύωσης
- **Φάση 4:** Υποστήριξη της διαδικασίας εκκίνησης και συντονισμός / διαχείριση της λειτουργίας του νέο δικτύου (προαιρετικά)



3.1.6 Το μοντέλο των πέντε (5) Φάσεων και δώδεκα (12) Βημάτων

Ο I. Ffowcs-Williams (2007) συστηματοποιώντας περαιτέρω τη διαδικασία ανάπτυξης των κλαδικών σχηματισμών – συστάδων επιχειρήσεων διέκρινε αυτή σε πέντε (5) γενικές φάσεις εργασίας οι οποίες εξειδικεύονται συνολικά σε δώδεκα (12) βήματα. Αυτές αναλύονται ως εξής:

A. ΦΑΣΗ «ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΘΡΟΙΣΗΣ»

Βήμα 1: Παρουσίαση της συνάφειας

Το πρώτο βήμα αφορά στις απαραίτητες ενέργειες προσέγγισης δυνητικών συνήθως δημόσιων φορέων οι οποίοι πρόκειται να αναλάβουν την αρχική χρηματοδότηση της συστάδας. Στόχος του πρώτου βήματος είναι η ενημέρωση τους για τη σημασία και τη συνάφεια των συστάδων επιχειρήσεων με την τοπική ανάπτυξη. Οι φορείς αρχικής χρηματοδότησης είναι συνήθως φορείς εθνικής εμβέλειας οι οποίοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

Βήμα 2: Αναγνώριση τοπικών συστάδων

Η διερεύνηση και ανάδειξη τοπικών συστάδων που λειτουργούν σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή αποτελεί το αμέσως επόμενο βήμα της πρώτης φάσης ανάπτυξης. Ιδιαίτερη σημασία δίδεται σε συστάδες των οποίων οι επιχειρήσεις προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες σε πελάτες που έχουν την έδρα τους εκτός της συγκεκριμένης περιοχής.

Οι συγκεκριμένες εργασίες βασίζονται:

- στην ανάλυση στατιστικών στοιχείων σχετικών με τη συγκέντρωση οικονομικών
- δραστηριοτήτων και απασχόλησης στην εξεταζόμενη περιοχή,
- στην ανάδειξη ειδικών αγορών (niche markets) καθώς και
- στον σαφή προσδιορισμό των οικονομικών δραστηριοτήτων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τη συστάδα.

B. ΦΑΣΗ «ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΤΗΣ ΒΑΣΗΣ»

Βήμα 3: Αρχική ανάλυση συστάδας

Κατά τη δεύτερη φάση ανάπτυξης της συστάδας και πιο συγκεκριμένα κατά το 3ο βήμα, πραγματοποιείται το έργο της ανάλυσης της συστάδας που έχει επιλεγεί για περαιτέρω ανάπτυξη.

Αυτό περιλαμβάνει:

- τη συγκέντρωση πληροφοριών για τη συστάδα που λειτουργεί στην τοπική οικονομία, την ανάδειξη των τυχόν ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων,



- την παρουσίαση των διαδικασιών λειτουργίας των συστάδων στους αρχικούς εταίρους
- τον ορισμό των μελών της ηγετικής ομάδας της συστάδας.

Βήμα 4: Σύσταση ηγετικής ομάδας

Πολύ σημαντικός παράγοντας στις πρωτοβουλίες σύστασης συστάδων επιχειρήσεων αποτελεί ο έγκαιρος σχηματισμός ηγετικής ομάδας. Η ομάδα αυτή, η οποία αρχικά μπορεί να είναι ανεπίσημη, απαρτίζεται από άτομα που διαθέτουν ευχέρεια στις συνεργασίες τα οποία δεν μπορούν να υπερβαίνουν τα 5-7 μέλη. Στην επιλογή των προσώπων και την προώθηση των διαδικασιών καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει ο διαμεσολαβητής της συστάδας

Γ. ΦΑΣΗ «ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ»

Βήμα 5: Το επιθυμητό μέλλον

Έχοντας ήδη προχωρήσει στην ανάλυση του περιβάλλοντος της συστάδας και στον σχηματισμό της αρχικής ηγετικής ομάδας το επόμενο βήμα αποτελεί ο σχεδιασμός του οράματος για το μέλλον της συστάδας πως για παράδειγμα, θα έπρεπε να είναι, ποιο είναι το όραμα για το μέλλον της κ.ά.

Σημαντικός και σε αυτό το βήμα είναι ο ρόλος του διαμεσολαβητή καθώς εκπρόσωποι του πραγματοποιούν σειρά προσωπικών συναντήσεων με τους εταίρους της συστάδας για τον σχεδιασμό του οράματος και της στρατηγικής της συστάδας.

Βήμα 6: Προσδιορίζοντας τις βαθμίδες προς την επιτυχία

Μετά τον ορισμό του οράματος και της αποστολής της συστάδας, η ηγετική ομάδα καλείται να σχεδιάσει τη στρατηγική η οποία θα εξειδικευθεί σε άξονες προτεραιότητας.

Βήμα 7: Σχέδιο άμεσης δράσης

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός ακολουθεί τον στρατηγικό σχεδιασμό της συστάδας όπου καθορίζονται οι βραχυπρόθεσμες δράσεις μέσω της εφαρμογής ενός σχεδίου δράσης.

Δ. ΦΑΣΗ «ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΒΑΣΗΣ»

Βήμα 8: Προώθηση της συστάδας

Στο όγδοο βήμα προβλέπεται η ανάληψη πρωτοβουλιών δημοσιότητας σχετικά με την ύπαρξη και τη λειτουργία της συστάδας με απώτερο σκοπό την προσέλκυση επιχειρήσεων και κατ' επέκταση, τη διεύρυνση της βάσης των εταίρων.

Βήμα 9: Επισημοποίηση της συστάδας

Οι περισσότερες συστάδες, εάν και ιδρύονται συνήθως από κρατικούς φορείς, στη συνέχεια απαιτούν τη σύσταση μιας μόνιμης και ανεξάρτητης οργάνωσης και δομής η οποία αποτελεί έναν ενδιάμεσο φορέα του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.



Ε. «ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ»

Βήμα 10: Αναβάθμιση του στρατηγικού σχεδίου

Κατά το δέκατο βήμα ανάπτυξης της συστάδας και κατόπιν πρόσφατης ανάλυσης του ανταγωνισμού πραγματοποιείται η αναβάθμιση και η επικαιροποίηση του περιεχομένου του στρατηγικού σχεδίου.

Βήμα 11: Επανεξέταση των διαδικασιών

Η διαδικασία ελέγχου και επανεξέτασης της ανάπτυξης της συστάδας παρέχει την ευκαιρία παρακολούθησης τόσο των επιτυχιών όσο και των αποτυχιών της συστάδας μέσα από τη διεξαγωγή τακτικής έρευνας και αξιολόγησης (συνήθως ετήσιας) και τη συγκέντρωση συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων.

Βήμα 12: Σύνδεση της συστάδας

Κατά το τελευταίο βήμα της πέμπτης φάσης ανάπτυξης, προβλέπεται πρώτον, η προώθηση των απαραίτητων ενεργειών για τη σύνδεση της συστάδας με τις υπόλοιπες συστάδες που λειτουργούν στην περιοχή, και δεύτερον, η προώθηση της σύνδεσης της συστάδας με συστάδες σε όλη τη χώρα και το εξωτερικό.

3.2 Διοίκηση και Χρηματοδότηση του Συνεργατικού Σχηματισμού

3.2.1 Η ομάδα διοίκησης και το έργο της

Τόσο από το στάδιο της σύστασης και ανάπτυξης, όσο και κατά τη λειτουργία ενός cluster, η ύπαρξη μιας διοίκησης που θα θέτει τις κατευθύνσεις, θα διαμορφώνει το όραμα και τη στρατηγική, θα παρακολουθεί την υλοποίηση του σχεδίου δράσης και θα προασπίζει τα συμφέροντα των επιχειρήσεων – μελών του είναι επιβεβλημένη.

Η διοίκηση του cluster συνήθως αποτελείται από στελέχη των βασικών εταιρειών «κορμού» και το διαμεσολαβητή / εμπνευστή που ενθάρρυνε και εμπύχωσε την ανάπτυξη της. Η συμμετοχή του εμπνευστή στην ομάδα διοίκησης συνίσταται προκειμένου να διασφαλίζει ότι το cluster παίρνει πρωτοβουλίες για το κοινό συμφέρον των μελών. Η ομάδα συστήνεται, συνήθως, στα μετέπειτα στάδια ανάπτυξης του cluster, καθώς στα πρώτα βήματα τις απαιτούμενες ενέργειες υλοποιεί ο εμπνευστής.



Πρώτες ενέργειες για τη δημιουργία της συστάδας πραγματοποιούνται όπως έχει αναλυθεί από τον εμπνευστή του εγχειρήματος ο οποίος συνήθως είναι ένας εκ των δυνητικών εταίρων της συστάδας ή ένας επαγγελματίας δικτυομεσίτης. Ο εμπνευστής έρχεται σε επικοινωνία με τις πρώτες επιχειρήσεις που πιθανώς θα απαρτίσουν αρχικά τη συστάδα, και επιδιώκει να ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους σε αυτή. Αναλαμβάνει επιπρόσθετα, πρωτοβουλίες επικοινωνίας και διαπραγματεύσεων και με τους υπόλοιπους δυνητικούς εταίρους της συστάδας (ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα, λοιπούς φορείς δημοσίου κ.ά.). (Ιεραπετρίτης 2013, Ζυγιάρης 2014)

Η ομάδα διοίκησης της συστάδας συστήνεται κατά τα στάδια ανάπτυξης της, καθώς κατά τα αρχικά στάδια οι απαραίτητες αποφάσεις λαμβάνονται από τον εμπνευστή και από μια άτυπη ομάδα διοίκησης. Από τη σύστασή της η ομάδα διοίκησης απαρτίζεται από εκπροσώπους των επιχειρήσεων-εταίρων και τον εμπνευστή, ο οποίος εγγυάται ότι η συστάδα λαμβάνει αποφάσεις με γνώμονα το κοινό συμφέρον των εταίρων. Υπό την καθοδήγηση της ομάδας διοίκησης συστήνονται ομάδες εργασίας για την κάλυψη αναγκών της συστάδας στο πλαίσιο υλοποιούμενων έργων. Σε αυτές τις ομάδες εργασίας συμμετέχει συνήθως κι ένα μέλος της ομάδας διοίκησης, προκειμένου να υπάρχουν οι κατάλληλες κατευθύνσεις και ο απαραίτητος έλεγχος της προόδου των εργασιών.

Η ανομοιογένεια των φορέων-εταίρων της συστάδας προϋποθέτει κατάλληλη οργάνωση, επικοινωνία, συνεργασία, κατάλληλο σύστημα διάχυσης της πληροφορίας και της γνώσης κ.ά. Η ύπαρξη οργανωτικής δομής διασφαλίζει την ύπαρξη κανόνων συνεργασίας, συνεκτικότητας και διαφάνειας για τους εταίρους της συστάδας. Τα στοιχεία αυτά διαμορφώνουν ευνοϊκό κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, το οποίο στη συνέχεια ενισχύει περαιτέρω την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας.

Οι εταίροι πρέπει να αποφασίσουν σε σχέση με την οργανωτική της δομή πρώτον, για τη νομική μορφή που αυτή πρέπει να λάβει δεύτερον, για τη δομή της συστάδας, δηλαδή, ποιος είναι υπεύθυνος και για τι, και ποια η διαδικασία και τα μέσα εσωτερικής επικοινωνίας και τρίτον, για την οργάνωση των λειτουργιών, δηλαδή, πως διεκπεραιώνονται μέσα στη συστάδα οι προβλεπόμενες λειτουργίες. Σημειώνεται ότι η οργανωτική δομή πρέπει να είναι συγκεκριμένη, να περιλαμβάνει όσο δυνατόν λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα, να είναι διαφανής και επιχειρησιακή, καθώς λόγω του ανοικτού συστήματος εισδοχής νέων μελών προβλέπεται ότι ο αριθμός των εταίρων θα αυξάνεται.



Επιπρόσθετα, πρέπει να είναι έτσι διαμορφωμένη η δομή, ούτως ώστε να μπορεί η συστάδα και τα μέλη της να ανταποκρίνονται με ευελιξία στις αλλαγές μιας διεθνοποιημένης και άκρως ανταγωνιστικής αγοράς. Το πιο σημαντικό στοιχείο της οργανωτικής δομής μιας συστάδας είναι ο ορισμός και η κατανομή συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων μεταξύ των εταίρων καθώς και η ύπαρξη συστήματος και διαδικασιών εσωτερικής επικοινωνίας.

Μελετώντας τη διεθνή πρακτική προκύπτει ότι οι συστάδες οργανώνονται με μεγάλη επιτυχία, διαθέτοντας συγκεκριμένα όργανα διοίκησης, όπως η οργανωτική επιτροπή, το γραφείο διοίκησης της συστάδας (Συντονιστής και ομάδα διοίκησης) το σώμα ειδικών συμβούλων, και ομάδες εργασίας για διάφορες ενέργειες και λειτουργίες της συστάδας.

Εξετάζοντας τη δομή και τη διάρθρωση των συστάδων σε διεθνές επίπεδο, διαπιστώνεται ότι συνήθως συνυπάρχουν τέσσερις κατηγορίες εταίρων, ήτοι:

- Οι επιχειρήσεις – πυρήνες (core businesses): οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι διαδραματίζουν ηγετικό ρόλο στη συστάδα και συνήθως το μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματός τους προέρχεται από πελάτες που βρίσκονται πέραν των συνόρων της συστάδας.
- Οι υποστηρικτικές επιχειρήσεις (support businesses): οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν άμεσα ή έμμεσα τον πυρήνα της συστάδας. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται οι προμηθευτές ειδικού εξοπλισμού, πρώτων υλών και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως σχεδιαστές, νομικοί, διαφημιστικές εταιρείες, σύμβουλοι δημοσίων σχέσεων, κ.α.
- Άυλες υποδομές (soft infrastructure): δηλαδή, τοπικά σχολεία, Πανεπιστήμια, Πολυτεχνεία, επαγγελματικές τοπικές και εμπορικές ενώσεις, ερευνητικά κέντρα, συνδέσμους τοπικής ανάπτυξης κ.ά.
- Υλικές υποδομές (hard infrastructure): οι υποστηρικτικές φυσικές υποδομές, δηλαδή, αυτοκινητόδρομοι, λιμάνια, διαχείριση στερεών αποβλήτων, τηλεπικοινωνίες κ.ά. (Ιεραπετρίτης 2013)

Για την προώθηση ενός καινοτομικού και φιλικού προς τη γνώση περιβάλλοντος μεταξύ των εταίρων, στις βασικές κατευθυντήριες αρχές διοίκησης των συστάδων περιλαμβάνονται τα εξής:

- Ο καθένας μπορεί να συνεισφέρει ιδέες, ανεξάρτητα από την κοινωνική ή επαγγελματική του θέση.
- Όλοι είναι προετοιμασμένοι να αναλάβουν κινδύνους και να αποδεχθούν αποτυχίες.
- Προωθείται ένα καινοτομικό εργασιακό περιβάλλον για καθένα εργαζόμενο.



- Μόνιμη σε μια συστάδα θεωρείται μόνο η αλλαγή.
- Υποστηρίζονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγονται από τους εταίρους της συστάδας.
- Ελέγχεται το συντομότερο δυνατόν, το ενδεχόμενο επιχειρηματικής εφαρμογής κάθε παραγόμενης νέας επιχειρηματικής ιδέας.
- Σε νέα έργα αξιοποιούνται και υπηρεσίες φορέων εκτός συστάδας.
- Στόχος της συστάδας η επιτυχία κάθε ατόμου.

Σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία μιας συστάδας είναι η διαχείριση της πληροφορίας, η δικτύωση και οι δημόσιες σχέσεις. Οι συστάδες ως ανοικτά δίκτυα μάθησης που διαθέτουν έναν μεγάλο αριθμό εταίρων, απαιτούν ένα πλήρες και άριστα οργανωμένο σύστημα πληροφόρησης. Επιπρόσθετα, το σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας πρέπει να σχεδιάζεται με τρόπο κατά τον οποίο λαμβάνεται υπόψη η συμμετοχή διαφορετικών ιδιωτικών και δημόσιων φορέων οι οποίοι έχουν διαφορετικές συμπεριφορές και προσδοκίες από τη συμμετοχή τους στη συστάδα.

Η προετοιμασία, η αποθήκευση και η παρουσίαση πληροφοριών στα μέλη της συστάδας διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στον καινοτομικό προσανατολισμό των συστάδων. Οι νέες τεχνολογίες πληροφοριών αποτελούν έναν πολύ σημαντικό παράγοντα στην διαχείριση της γνώσης σε μια συστάδα, καθώς υποστηρίζει τη μεταφορά της ατομικής γνώσης στην συλλογική γνώση και αντίστροφα. Σε αυτό το επίπεδο οι τεχνολογίες πληροφοριών λειτουργούν ως υποδομή και πλατφόρμα για την παροχή πληροφοριών και μέσων δικτύωσης παρέχοντας την απαραίτητη ικανότητα επεξεργασίας και αποθήκευσης τους.

Η επικοινωνία σε μια συστάδα επίσης, δύναται να γίνει πιο αποτελεσματική και αποδοτική με την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών πληροφοριών τόσο στη μεταξύ των εταίρων επικοινωνία όσο και στην επικοινωνία της συστάδας με τα Μέσα Μαζικής

Ενημέρωσης και τους πελάτες.

Οι ποικίλες εφαρμογές τεχνολογίας πληροφοριών δίνουν τη δυνατότητα διαδραστικής επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων μερών. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι νέες τεχνολογίες πληροφοριών στη συνεργασία και τον συντονισμό μεταξύ των μερών της συστάδας στην υλοποίηση κοινών έργων και διαδικασιών.



Μέσα από την ομάδα διοίκησης ορίζεται και ο πρόεδρος / διευθυντής του cluster, ενώ οι μηχανισμοί για τον ορισμό των μελών της διοίκησης και του διευθυντή αποφασίζονται αργότερα, κατά τη λειτουργία του. Η επιλογή του «διευθυντή» του cluster είναι καθοριστική για την περαιτέρω ομαλή ανάπτυξη και λειτουργία του. Σε ορισμένες περιπτώσεις που δεν επιτυγχάνεται συμφωνία για το πρόσωπο που θα αναλάβει τη διεύθυνση, ο εμπνευστής καλείται είτε να προτείνει κάποιο μέλος για τη θέση αυτή είτε, αν δεν υπάρχει καμία υποψηφιότητα, να αναλάβει ο ίδιος.

Σε κάποια clusters προβλέπεται και θέση υποδιευθυντή, η οποία καταλαμβάνεται από στέλεχος εκ των περιφερειακών επιχειρήσεων που παρέχουν τεχνογνωσία στο cluster, με δεδομένο ότι τη θέση του διευθυντή κατέχει κάποιο στέλεχος από τις επιχειρήσεις κορμού. Υπό την επίβλεψη της ομάδας διοίκησης δύναται να αναπτυχθούν ομάδες δράσεις (task force) για την κάλυψη αναγκών του cluster στο πλαίσιο έργων που υλοποιούνται. Ένα, τουλάχιστον, μέλος από την ομάδα διοίκησης συμμετέχει στις ομάδες αυτές, προκειμένου να δίνει κατευθύνσεις και να ελέγχει την πρόοδο των έργων που υλοποιεί η ομάδα.

3.2.2 Η Χρηματοδότηση ενός συνεργατικού σχηματισμού

Η χρηματοδότηση μιας δικτύωσης εξαρτάται από τον κύκλο ζωής που διανύει. Στις περιπτώσεις που αυτή συστήνεται και ενεργοποιείται στο πλαίσιο συγκεκριμένου έργου ή προγράμματος, η χρηματοδότηση εξασφαλίζεται από κεφάλαια σε εθνικό ή / και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η συνεισφορά / ιδία συμμετοχή των εταίρων του cluster, μπορεί να αγγίζει το 50%.

Τα clusters στη φάση της ωριμότητάς τους αντλούν κεφάλαια κυρίως από εισφορές των μελών, τραπεζικό δανεισμό και άλλες μορφές χρηματοδότησης, που συνδέονται με την επίτευξη καινοτόμων προϊόντων, χορηγίες και λοιπές χρηματοδοτήσεις από την Πολιτεία.

Η επιτυχία και η βιωσιμότητα των συστάδων εξαρτάται από τις υπηρεσίες που προσφέρουν και από το βαθμό που αυτές καλύπτουν τις ανάγκες των εταίρων τους στην προσπάθειά τους να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί. Διεθνής εμπειρία από τη λειτουργία κλαδικών σχηματισμών – συστάδων επιχειρήσεων έχει καταδείξει ότι οι εταίροι ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση μέσω των συστάδων των εξής υπηρεσιών:

- μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων,



- προώθησης εξαγωγών,
- κατάρτισης και συνεχιζόμενης επαγγελματικής εκπαίδευσης,
- εφαρμοσμένης έρευνας και ανάπτυξης,
- κοινή χρήσης ερευνητικών και εργαστηριακών υποδομών,
- πληροφόρησης επί των διαγωνισμών έργων του δημοσίου,
- κοινής προμήθειας πρώτων υλών και υπηρεσιών,
- υλοποίησης έργων κοινού ενδιαφέροντος,
- διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού,
- κοινής πολιτικής δράσης και άσκησης πίεσης (lobbying),
- χρηματοδότησης και πρόσβασης σε κεφάλαια.

Θεωρείται σκόπιμη η συμμετοχή όλων των εταίρων στην παρουσίαση των υπηρεσιών που ήδη παρέχονται στις επιχειρήσεις από φορείς της αγοράς και στον καθορισμό των υπηρεσιών οι οποίες πρέπει να αναπτυχθούν και να προσφερθούν μέσω της διοίκησης της συστάδας.

Παράλληλα απαιτείται η χρηματοδότηση για να καλυφθούν οι ανάγκες των πρώτων βημάτων δημιουργίας και σύστασης του συνεργατικού σχηματισμού. Οι δαπάνες αυτές περιλαμβάνουν:

(α) Την προετοιμασία και τη Σύσταση του νέου νομικού προσώπου

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται μια σειρά δαπανών που αφορούν:

- ✓ Δαπάνες σύστασης: δαπάνες για αμοιβές εξωτερικών συμβούλων για την παροχή νομικών και φοροτεχνικών υπηρεσιών, καθώς και δαπάνες σύστασης του νομικού προσώπου του συνεργατικού σχηματισμού.
- ✓ Αμοιβή εξωτερικών συμβούλων για την προετοιμασία προτάσεων χρηματοδότησης του συνεργατικού σχηματισμού από συγχρηματοδοτούμενα και ευρωπαϊκά έργα

(β) Την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στο συνεργατικό σχηματισμό

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται μια σειρά δαπανών που αφορούν:

- ✓ Εκπόνηση μελετών και ερευνών κάθε μορφής όπως έρευνες αγοράς, μελέτες benchmarking, οργάνωσης, διοίκησης, αναδιοργάνωσης των επιμέρους λειτουργιών του συνεργατικού σχηματισμού, τυποποίησης διαδικασιών, εκτίμησης επιχειρηματικού κινδύνου (risk analysis), marketing plan, κ.λπ.
- ✓ Συμβουλευτικές υπηρεσίες καινοτομίας και υπηρεσίες στήριξης της καινοτομίας σε θέματα διοίκησης, μεταφοράς τεχνολογίας, διείσδυσης σε νέες αγορές και χρήσης νέων τεχνικών



marketing, καθώς και συμβουλές για αγορά, προστασία και εμπόριο δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας, χρήσης προτύπων και συμφωνίες για άδειες εκμετάλλευσης.

- ✓ Συμβουλευτικές υπηρεσίες καθοδήγησης και συντονισμού του συνεργατικού σχηματισμού, καθώς και διαχείρισης του επιχειρηματικού σχεδίου σε περίπτωση που εγκριθεί για χρηματοδότηση στο πλαίσιο της Δράσης
- ✓ Μελέτη, εφαρμογή και πιστοποίηση διαχειριστικών συστημάτων (π.χ. απόκτηση πιστοποιητικού κατά τα πρότυπα της σειράς ΕΛΟΤ EN ISO) από τους αρμόδιους προς τούτο φορείς (Εθνικούς ή άλλους), Υγιεινής & Ασφάλειας, HACCP και δαπάνες διαπίστευσης εργαστηρίων του συνεργατικού σχηματισμού
- ✓ Προστασία ή αγορά δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας που απορρέουν από:

- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας,
- Υποδείγματα χρησιμότητας,
- Βιομηχανικά σχέδια και σήματα.

(γ) Την εγκατάσταση και λειτουργία του συνεργατικού σχηματισμού

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται μια σειρά από δαπάνες που αναφέρονται τόσο στην διαμόρφωση των χώρων στους οποίους θα εγκατασταθεί ο συνεργατικός σχηματισμός όσο και στην απόκτηση εκείνων των μέσων που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται:

- ✓ Παρεμβάσεις διαμόρφωσης χώρου,
- ✓ Ηλεκτρομηχανολογικές και ειδικές εγκαταστάσεις
- ✓ Συστήματα αυτοματοποίησης.
- ✓ Ενοίκια: Κόστος ενοικίασης επαγγελματικού χώρου σε δομές και συνεργατικούς χώρους (co-working spaces), θερμοκοιτίδες (business incubators), κ.λπ..
- ✓ Δαπάνες Ηλεκτρισμού, Ύδρευσης, Θέρμανσης, Σταθερής τηλεφωνίας, Κινητής τηλεφωνίας, Διαδικτύου
- ✓ Αγορά εξοπλισμού (εξοπλισμός γραφείου, γραμμής παραγωγής, κ.λπ.), ο οποίος θα εγκατασταθεί στην έδρα του Συνεργατικού Σχηματισμού. Οι δαπάνες προμήθειας κοινού εξοπλισμού περιλαμβάνουν: Το άμεσο κόστος αγοράς του απαραίτητου καινούργιου κοινού εξοπλισμού (παραγωγικού, μηχανοργάνωσης, ποιοτικού ελέγχου και λοιπού βοηθητικού, καθώς και μέσων μεταφοράς και μεταφορικού εξοπλισμού) που απαιτείται για την υλοποίηση



του προτεινόμενου έργου. Το κόστος μεταφοράς, εγκατάστασης και λειτουργίας του παραπάνω εξοπλισμού.

- ✓ Δαπάνες προμήθειας λογισμικού που περιλαμβάνουν: Το κόστος αγοράς του απαραίτητου λογισμικού, το κόστος των αναγκαίων τροποποιήσεων και προσαρμογών του παραπάνω λογισμικού για την εγκατάσταση και λειτουργία του, το κόστος ανάπτυξης εξειδικευμένων εφαρμογών λογισμικού για την κάλυψη ειδικών και συγκεκριμένων αναγκών του Συνεργατικού Σχηματισμού, όπως:
- ✓ τη διασύνδεση των επιχειρήσεων με Εθνικά και διεθνή κέντρα πληροφοριών καθώς και με τράπεζες δεδομένων, τη συμμετοχή τους σε marketplaces,
- ✓ την ανάπτυξη δραστηριοτήτων ηλεκτρονικού εμπορίου (“e-business management”, “e-business development”),
- ✓ - την εσωτερική ηλεκτρονική διασύνδεση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (INTRANET),
- ✓ - την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI), - εφαρμογές web enabled, π.χ. αρχιτεκτονικής client server, κ.λπ.

(δ) Ενέργειες Προβολής –προώθησης και Δικτύωσης

Αυτή η κατηγορία δαπανών μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής:

Σχεδιασμό και εφαρμογές εταιρικής ταυτότητας (λογότυπο και σήματα),

Δαπάνες προβολής και δικτύωσης του συνεργατικού σχηματισμού: διοργάνωση εκδηλώσεων και εκθέσεων, ημερίδων, συνεδρίων, έξοδα προβολής και διαφήμισης, έξοδα επιδείξεων και συναφείς δαπάνες.

- Δημιουργία ιστοσελίδας συνεργατικού σχηματισμού.
- Διαφημιστικές καταχωρήσεις σε έντυπη ή/και ηλεκτρονική μορφή.
- Σχεδιασμός και δημιουργία έντυπων & ηλεκτρονικών εκδόσεων. Στην εν λόγω δαπάνη,
- Συμμετοχή σε επιχειρηματικές αποστολές και εκθέσεις. Οι δαπάνες αυτές ενδεικτικά περιλαμβάνουν: κόστος ταξιδιού, κόστος ενοικίασης χώρου, κόστος σχεδιασμού και διαμόρφωσης περιπτέρου, κόστος μεταφοράς και ασφάλισης εκθεμάτων, κ.λπ.



3.2.3 Ενίσχυση κλαδικών σχηματισμών – συστάδων επιχειρήσεων κατά την προγραμματική περίοδο 2014-2020

Σύμφωνα με το σχεδιασμό της νέας προγραμματικής περιόδου (2014-2020) για τον τομέα της Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Τεχνολογίας (Ε.Τ.Α.Κ.) όντας σε άμεση συνέργεια με τη Στρατηγική «Ευρώπη 2020»¹⁵, επιδιώκεται η αποτελεσματική αντιμετώπιση των αδυναμιών και η ενίσχυση των ισχυρών σημείων του υφιστάμενου συστήματος Ε.Τ.Α.Κ. δημιουργώντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις που θα συμβάλλουν στην έξοδο της χώρας από την κρίση και θα εντάξουν αυτήν σε πορεία «ευφυούς ανάπτυξης».

Πιο συγκεκριμένα, το στρατηγικό σχέδιο για την Ε.Τ.Α.Κ. 2014-2020 διαρθρώνεται στους ακόλουθους τρεις (3) κύριους Άξονες Πολιτικής:

1. Υποστήριξη πολιτικών Ε.Τ.Α.Κ οριζώντιου χαρακτήρα (Έρευνα – Παιδεία – Καινοτομία)		
Κύριοι άξονες παρέμβασης	Αριστεία στην Έρευνα, Ενιαίος Χώρος Έρευνας - Παιδείας, Σύνδεση με την Καινοτομία	Εθνική εμβέλεια
	I. Ενίσχυση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Έρευνα Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία. Η Συμβολή της Ε.Τ.Α.Κ στην απασχόληση και την αναχαίτιση του φαινομένου “brain drain” II. Ενίσχυση των Ερευνητικών Υποδομών (ΕΥ) με έμφαση σε τομείς στρατηγικού ενδιαφέροντος για τη χώρα III. Ενίσχυση της διεθνούς <u>αριστείας</u> και της εξωστρέφειας του ερευνητικού μας συστήματος IV. Σύνδεση της Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας με την Κοινωνία V. Η δημιουργία και εφαρμογή ενός σταθερού πλαισίου μέτρησης και αποτίμησης των αποτελεσμάτων Ε.Τ.Α.Κ, καθώς και η συνεκτική οργάνωση και διάθεση επιστημονικών δεδομένων	
2. Υποστήριξη της πολιτικής για ευφυή εξειδίκευση σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο		
Κύριοι άξονες παρέμβασης	Κινητοποίηση του ιδιωτικού τομέα, ενίσχυση της ιδιωτικής συμμετοχής και αξιοποίηση της γνώσης	Εθνική / περιφερειακή εμβέλεια
	I. Ενίσχυση της επένδυσης από τον ιδιωτικό τομέα στην έρευνα, την τεχνολογική ανάπτυξη και την καινοτομία II. Ενίσχυση τομέων στους οποίους η Ελλάδα έχει ήδη σχετικό συγκριτικό πλεονέκτημα σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο III. Ενίσχυση διεπαφής και συνεργασίας μεταξύ των ερευνητικών κέντρων και ΑΕΙ με τους παραγωγικούς φορείς σε επίπεδο περιφέρειας IV. Ενθάρρυνση της εξωστρέφειας των Περιφερειών και σύνδεση με ευρύτερες εθνικές στρατηγικές V. Ενθάρρυνση της περιφερειακής καινοτομίας με φορά «από κάτω προς τα πάνω» στο πλαίσιο περιφερειακών στρατηγικών «ευφυούς» εξειδίκευσης με αξιοποίηση των ερευνητικών υποδομών και των κέντρων επάρκειας	
3. Συμβολή της Ε.Τ.Α.Κ στις ευρύτερες εθνικές πολιτικές για την Ευρώπη 2020		

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε σχέση με τη στήριξη της ανάπτυξης κλαδικών σχηματισμών –



συστάδων και εν γένει δικτύων επιχειρήσεων, στο πλαίσιο της νέας πολιτικής 2014-2020 για την Ε.Τ.Α.Κ. παρουσιάζει ο Άξονας 2. Υποστήριξη της πολιτικής για ευφυή εξειδίκευση σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο καθώς στο πλαίσιο του Άξονα 2 αναφέρονται ως ενδεικτικές δράσεις προς χρηματοδότηση οι κάτωθι:

- Ενίσχυση των Συνεργασιών του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα - ΣΔΙΤ (Public Private Partnerships - PPP) μεταξύ ερευνητικών φορέων, ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και επιχειρήσεων, ιδιαίτερα όσον αφορά στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, τη μεταφορά τεχνολογίας, την κοινωνική καινοτομία, όπως, για παράδειγμα, με δράσεις τύπου Joint Technology Initiatives (JTIs).
- Ισχυρά κίνητρα για θεαματική στροφή του ιδιωτικού τομέα στην έρευνα και καινοτομία. Η συγκεκριμένη διαδικασία απαιτεί ουσιαστική απλοποίηση διαδικασιών, φορολογικές ελαφρύνσεις και άλλα κίνητρα, καθώς και ενίσχυση του ρυθμιστικού πλαισίου σε περιοχές αιχμής, ξεκινώντας από εκείνες που συνδέονται με το «eco-innovation» και με «European Innovation Partnerships», ενώ προτείνεται η δημιουργία ειδικών ταμείων για τα ΣΔΙΤ (PPPs) με βάση την επέκταση ρυθμιστικών πλαισίων.
- Η υποστήριξη πλατφορμών στρατηγικού σχεδιασμού σε επιλεγμένους τομείς οι οποίοι θα προσδιορισθούν με ευρεία διαβούλευση και συμμετοχή των stakeholders.
- Υποστήριξη παραγωγής και διάδοσης και αξιοποίησης «βασικών τεχνολογιών γενικής εφαρμογής» (Key Enabling Technologies - KETs) για την αντιμετώπιση των κρίσιμων κοινωνικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει η χώρα μας.
- Ενίσχυση νέων, καινοτομικών επιχειρήσεων, κατά την αρχική φάση της λειτουργίας τους με δημόσια και ιδιωτικά κεφάλαια και υποστήριξή τους μέσω “Business friendly action plans” που θα διαγνώσουν και θα απομακρύνουν εμπόδια για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας σε τομείς E&T.
- Προώθηση της δικτύωσης των επιχειρήσεων μεταξύ τους και με ερευνητικούς φορείς (μεταξύ άλλων και μέσω συνεργατικών σχηματισμών (clusters), ή δράσεων τύπου ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ).
- Βελτίωση της εμπορικής εκμετάλλευσης των ερευνητικών αποτελεσμάτων μέσω της δημιουργίας spin off εταιρειών από ΑΕΙ και ερευνητικά κέντρα, ενώ παράλληλα προγραμματίζεται η ίδρυση spin-outs και επιστημονικών και τεχνολογικών πάρκων.
- Δημιουργία competence centers (κέντρων επάρκειας) με συνεργασία επιχειρήσεων και φορέων που διεξάγουν έρευνα (ΕΚ/ΑΕΙ/ΤΕΙ).



- Υποστήριξη μηχανισμών χρηματοδότησης της καινοτομίας όπως για παράδειγμα η αξιοποίηση Risk Sharing Financing Facility (RSFF).
- Ενίσχυση της επενδυτικής στρατηγικής και συντονισμός με άλλους μηχανισμούς
- χρηματοδότησης της καινοτομίας, όπως είναι ο επενδυτικός νόμος και το σύστημα των φορολογικών απαλλαγών των επιχειρήσεων για επενδύσεις Ε.Τ.Α.Κ με στόχο την επίτευξη προστιθέμενης αξίας και την αποφυγή επικαλύψεων.
- Προτείνεται σύνδεση με προωθητικές πρωτοβουλίες (όπως το InvestInGreece) για διεύρυνση του επενδυτικού πεδίου σε Ε.Τ.Α.Κ.

3.3 Η ενδεδειγμένη Νομική Μορφή των συνεργατικών σχηματισμών

3.3.1 Το πλαίσιο σύστασης συνεργατικών σχηματισμών

Η νομική και η φορολογική μορφή με την οποία περιβάλλεται ένα κοινό σχήμα είναι ιδιαίτερης σημασίας για την αποδοχή της ιδέας και την αποτελεσματική εφαρμογή της σύστασης και λειτουργίας των clusters.

Το αν μια συγκεκριμένη μορφή αποτελεί ενδεδειγμένη για ένα συγκεκριμένο συνεργατικό σχηματισμό είναι συνάρτηση του στρατηγικού στόχου που έχει αλλά και των επιμέρους στόχων του επιχειρηματικού σχεδίου του σχηματισμού.

Συνήθως, θεωρούνται πιο αποδεκτές οι λιγότερο δεσμευτικές και λιγότερο «βαριές» μορφές, ώστε να διαμορφώνονται πιο χαλαρά σχήματα που θα εξασφαλίζουν τη μικρότερη δυνατή δέσμευση και θα έχουν ευελιξία. Στην περίπτωση αυτή η προτίμηση στρέφεται συνήθως σε άτυπα, κοινοπρακτικά, συνεταιριστικά ή μη κερδοσκοπικά σχήματα συμπράξεων.

Στην περίπτωση που ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι επιλογές του συνεργατικού σχηματισμού απαιτούν επενδύσεις, ανάπτυξη –απόκτηση πάγιου εξοπλισμού ή από κοινού χρήση μέσων παραγωγής και εργαλείων διοίκησης ένα μετοχικό σχήμα – με κερδοσκοπικές μορφές εταιριών ως νομική βάση εξασφαλίζει στους εταίρους ότι η καινή περιουσία ανήκει στο συνεργατικό σχηματισμό και αξιοποιείται από όλους.

Οι πλέον διαδεδομένες νομικές μορφές ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών είναι οι εξής:

- Άτυπη Μορφή Συνεργασίας
- Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία
- Κοινοπραξία
- Κεφαλαιουχικές Εταιρείες (Ανώνυμη Εταιρεία, Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης)



Στη συνέχεια εξετάζεται συνοπτικά το θεσμικό και φορολογικό πλαίσιο για τη σύσταση και λειτουργία των συνηθέστερων μορφών νομικών προσώπων που αποκτούν οι συνεργατικοί σχηματισμοί επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

3.3.2 Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Εταιρείες

Μια συνήθης μορφή νομικού προσώπου που αποκτούν τα clusters είναι αυτής της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας. Κύριο χαρακτηριστικό αυτής της νομικής μορφής είναι ότι τα κέρδη της εταιρείας δεν διανέμονται στους εταίρους, αλλά παραμένουν και επανεπενδύονται σε αυτή (μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας). Οι μη κερδοσκοπικές εταιρείες ιδρύονται με βάση κυρίως το ισχύον θεσμικό πλαίσιο του Αστικού Κώδικα (άρθρα 78-101 και 741-784). Η μορφή αυτή επιλέγεται συχνά για τη σύσταση συνεργατικών σχηματισμών / δικτύων, ως μια ιδιαίτερα ευέλικτη δομή για τέτοιου είδους δραστηριότητες, καθώς:

- διασφαλίζει την αυτόνομη ύπαρξη του φορέα, ο οποίος θα απευθύνεται έναντι των αρχών χρηματοδότησης και ελέγχου, ενώ παράλληλα θα διασφαλίζει την οικονομική διαχείριση για λογαριασμό των συμμετεχόντων,
- αποτελεί μια χαλαρή δομή η οποία δεν χρειάζεται υψηλή δέσμευση κεφαλαίων από πλευράς των συμμετεχόντων στο δίκτυο,
- ιδρύεται ταχύτατα και είναι εύκολη στη διαχείριση του,
- περιορίζει την ευθύνη των εταίρων στο ύψος της συνεισφοράς τους στο εταιρικό κεφάλαιο.

Επιπλέον, ευνοϊκό για το σχηματισμό των αστικών μη κερδοσκοπικών εταιρειών αποτελεί το γεγονός ότι απαιτείται μικρός αριθμός εταίρων, ιδιαίτερα σε σχέση με άλλες μορφές νομικών προσώπων (π.χ. σωματείο).

Η μορφή αυτή προτιμάται ιδιαίτερα από όσους επιθυμούν να ασκήσουν αμιγώς επιχειρηματική δραστηριότητα (οπότε προτιμότερη είναι η ίδρυση εταιρείας) , αλλά θέλουν να επενδύσουν τη δραστηριότητα τους με την ιδιότητα ενός νομικού προσώπου για άλλους λόγους (φορολογικούς, κρατικών επιδοτήσεων κα.)

Η διαχείριση των εταιρικών υποθέσεων ανήκει σε όλους μαζί τους εταίρους, εκτός εάν έχει συμφωνηθεί κάτι διαφορετικό. Η διαχείριση των εταιρικών υποθέσεων μπορεί να ανατεθεί σε έναν ή



περισσότερους από τους εταίρους. Οι εισφορές των εταίρων, καθώς και κάθε τι που αποκτάται για την εταιρεία από τη διαχείριση της, ανήκουν σε όλους τους εταίρους κατά το λόγο της εταιρικής μερίδας του καθενός.

Με βάση το εθνικό φορολογικό και νομοθετικό πλαίσιο ο χαρακτηρισμός ενός νομικού προσώπου ιδιωτικού δικαίου ως μη κερδοσκοπικού (ανεξάρτητα από τον χαρακτηρισμό τον οποίο μπορεί να έχουν δώσει οι ιδρυτές του) προκύπτει από το καταστατικό ίδρυσης του. Η κρίση αυτή επαφίεται στον αρμόδιο προϊστάμενο της Δημόσιας Οικονομικής Υπηρεσίας στην δικαιοδοσία της οποίας έχει έδρα το νομικό πρόσωπο. Ο προϊστάμενος της Δ.Ο.Υ είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο του μη κερδοσκοπικού σκοπού και στην περίπτωση που η αστική εταιρεία έχει εκτραπεί από το σκοπό της και ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα τότε θεωρείται αυτομάτως επιτηδευματίας και έχει όλες τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από τον κώδικα βιβλίων και στοιχείων.

Στην περίπτωση αυτή, σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου 2238/1994, οι αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες υπόκεινται σε φόρο, τα καθαρά κέρδη των οποίων (όπως αυτά προσδιορίζονται με βάση τις διατάξεις του Νόμου) φορολογούνται με τον συντελεστή που προβλέπεται από την κείμενη νομοθεσία. Οι αστικές μη κερδοσκοπικές εταιρείες υπόκεινται, επίσης, σε όλες τις υποχρεώσεις που ορίζονται από τις διατάξεις του ΚΒΣ, όπως τήρηση βιβλίων, έκδοση στοιχείων, κ.λπ.. Ως ακαθάριστο εισόδημα των αστικών μη κερδοσκοπικών εταιριών, θεωρείται υποκείμενο σε φόρο μόνο αυτό που προέρχεται από καθαρά εμπορικές δραστηριότητες ή την άσκηση ελευθέρου επαγγέλματος. Αντίθετα, οι συνδρομές και εγγραφές των μελών, καθώς και οι χορηγίες ή δωρεές προς αυτές, επειδή αποτελούν εισροές κεφαλαιουχικού χαρακτήρα, δεν εμπίπτουν στην έννοια των ακαθάριστων εσόδων για να φορολογηθούν.

3.3.3 Άτυπες Μορφές Συνεργασίας

Οι Άτυπες μορφές συνεργασίας αποτελούν την πιο απλή μορφή συνεργασίας / δικτύωσης κατά την οποία οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν υπογράφουν απλό ιδιωτικό συμφωνητικό συνεργασίας στο οποίο ορίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της δικτύωσης (αντικείμενο, στόχος, δραστηριότητες, εισφορές κλπ). Η άτυπη μορφή συνεργασίας επιχειρήσεων αποτελεί την ελάχιστη δυνατή δέσμευση μεταξύ των εταίρων, δεν έχει καμία προϋπόθεση ως προς τον αριθμό των εταίρων ή το ύψος των



κεφαλαίων και ουσιαστικά διασφαλίζει πλήρη ανεξαρτησία στα μέλη του. Επίσης, δεν απαιτεί καμία υποχρέωση τήρησης βιβλίων ή άλλη φορολογική υποχρέωση. Τα άτυπα δίκτυα ενδείκνυνται για τις περιπτώσεις επιχειρήσεων που δεν διαθέτουν καμία πρότερη εμπειρία στη σύναψη συνεργασιών και διακατέχονται από αίσθημα ανασφάλειας και αβεβαιότητας απέναντι σε μία τέτοια προοπτική.

3.3.4 Αστικός Συνεταιρισμός

Αναζητώντας παραδείγματα συνένωσης επιχειρήσεων που έλαβαν χώρα κατά το παρελθόν στην Ελλάδα και διεθνώς, αναδεικνύεται ο θεσμός του συνεταιρισμού ως μια περίπτωση κοινής συνεργατικής προσπάθειας επαγγελματιών με μακραίωνη ιστορία και επιτυχημένη ελληνική και διεθνή πρακτική.

Ο συνεταιρισμός αποτελεί θεσμό με παγκόσμια εμβέλεια και παρουσία επί σειρά δεκαετιών σε διαφορετικά κοινωνικοοικονομικά καθεστώτα. Η ποικιλομορφία που παρουσιάζει διεθνώς καθιστά αδύνατη την απόδοση ενός ορισμού ο οποίος θα περιγράφει επαρκώς όλα τα χαρακτηριστικά του.

Ωστόσο, δεν συνιστά μια έννοια απροσδιόριστη καθώς οι βασικές αρχές του συνεργατισμού που αποτελούν το αναγνωριστικό στοιχείο των συνεταιρισμών διεθνώς, συνεχίζουν και σήμερα να τον νοσηματοδοτούν. Επιπρόσθετα, και προ σχεδόν εικοσαετίας στο παγκόσμιο συνέδριο της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης στο Μάντσεστερ το 1995, οι σύνεδροι κατέληξαν για πρώτη φορά, στην απόδοση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού για τον συνεταιρισμό ο οποίος ορίστηκε ως μια αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεων τους δια μέσου μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης.

Πρόκειται για μια ιδιάζουσα νομική μορφή επιχείρησης η οποία παρά το γεγονός ότι καλείται να επιβιώσει σε ένα οξύτατα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ταυτόχρονα διακρίνεται από στοιχεία κοινωνικής ευαισθησίας (Παπαγεωργίου, 2007, Ιεραπετρίτης 2013). Ήταν πάντα στη φιλοσοφία του συνεταιριστικού θεσμού να μην θεωρεί την οικονομική επιτυχία ως αυτοσκοπό αλλά ως μέσο για την προαγωγή των συνεργαζόμενων ατόμων και των κοινωνιών στις οποίες αυτά δραστηριοποιούνται. Στο συνέδριο του Μάντσεστερ (1995) πέραν της διατύπωσης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού διατυπώθηκαν οι συνεταιριστικές αξίες – αρχές της αυτοβοήθειας, της αυτευθύνης, της δημοκρατίας, της ισότητας, της ισοτιμίας και της αλληλεγγύης. Ταυτόχρονα, διατυπώθηκε ότι ακολουθείται η



παράδοση των πρωτεργατών του συνεταιριστικού θεσμού η οποία στηριζόταν στην εντιμότητα, τη διαφάνεια, την κοινωνική υπευθυνότητα και τη φροντίδα για τους άλλους.

- Πιο αναλυτικά, η πρώτη αρχή της «εθελοντικής και ελεύθερης συμμετοχής» διασφαλίζει την ελεύθερη συμμετοχή προσώπων ανεξαρτήτου φύλου, κοινωνικής τάξης, φυλής, θρησκείας ή πολιτικών πεποιθήσεων επιβεβαιώνοντας τον εθελοντικό και ανοικτό χαρακτήρα των συνεταιρισμών ο οποίος δέχεται ως μέλη τα πρόσωπα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες τους και αποδέχονται τις ευθύνες του μέλους.
- Η δεύτερη αρχή της «δημοκρατικής διοίκησης εκ μέρους των μελών» αφορά στον δημοκρατικό τρόπο οργάνωσης και διοίκησης καθώς οι συνεταιρισμοί αποτελούν δημοκρατικές οργανώσεις διοικούμενες από τα μέλη τους, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της πολιτικής τους και στη λήψη αποφάσεων. Το σύστημα λήψης αποφάσεων, τόσο στους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς όσο και στους δευτεροβάθμιους συνεταιρισμούς εφαρμόζεται με δημοκρατικό τρόπο.
- Η συνεταιριστική αρχή της «οικονομικής συμμετοχής των μελών» επιβεβαιώνει την ισότιμη και δημοκρατική συμμετοχή των μελών στη διαχείριση του συνεταιριστικού κεφαλαίου. Μέρος του κεφαλαίου αυτού αποτελεί την κοινή περιουσία του συνεταιρισμού. Το πλεόνασμα συνήθως διατίθεται για α) την ανάπτυξη του συνεταιρισμού, με τη δημιουργία αποθεματικών μέρος των οποίων θα παραμένουν αδιανέμητα, β) απόδοση στα μέλη ανάλογα με τις συναλλαγές τους με τον συνεταιρισμό και γ) υποστήριξη άλλων δραστηριοτήτων που εγκρίνονται από τα μέλη.
- Η «αυτονομία και ανεξαρτησία» αποτελεί την τέταρτη αρχή του συνεταιριστικού θεσμού η οποία αναφέρεται στον χαρακτήρα του ως αυτόνομη οργάνωση αυτοβοήθειας, διοικούμενη από τα μέλη της.
- Η αρχή της «εκπαίδευσης, πρακτικής εξάσκησης και πληροφόρησης» συνιστά την Πέμπτη συνεταιριστική αρχή και αφορά στην αρμοδιότητα των συνεταιρισμών να παρέχουν στα μέλη τους, στα αιρετά μέλη, στα διευθυντικά στελέχη και γενικά στο υπαλληλικό προσωπικό, εκπαίδευση και πρακτική εξάσκηση με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότερη συμβολή τους στην επίτευξη των σκοπών και στόχων του συνεταιρισμού. Παράλληλα, οι συνεταιρισμοί οφείλουν να παρέχουν πληροφόρηση στο κοινό σχετικά με τη φύση και τα οφέλη της συνεργασίας.



- Η αρχή της «συνεργασίας μεταξύ συνεταιρισμών» είναι η έκτη αρχή που θεωρεί ότι οι συνεταιρισμοί υπηρετούν με τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τα μέλη τους και ισχυροποιούν τη συνεταιριστική κίνηση, όταν συνεργάζονται μεταξύ τους σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή και διεθνές επίπεδο.
- Η έβδομη αρχή είναι η αρχή του «ενδιαφέροντος για την κοινότητα» η οποία υπαγορεύει τη συμμετοχή των συνεταιρισμών στις εργασίες για τη βιώσιμη ανάπτυξη των κοινοτήτων στις οποίες εδράζονται, υιοθετώντας πολιτικές εγκεκριμένες από τα μέλη τους.

Ο Αστικός Συνεταιρισμός αποτελεί νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου και προκύπτει από την εκούσια ένωση προσώπων με οικονομικό σκοπό, η οποία αποβλέπει στη συνεργασία των μελών για την οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη τους στο πλαίσιο μιας κοινής επιχειρηματικής δομής.

Οι συνεταιρισμοί διακρίνονται σε παραγωγικούς, καταναλωτικούς, προμηθευτικούς, πιστωτικούς, μεταφορικούς και τουριστικούς. Στις δραστηριότητες τους μπορούν να περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων:

- η κοινή οργάνωση παραγωγής,
- η προμήθεια αγαθών για την κάλυψη επαγγελματικών, βιοτικών και άλλων αναγκών των μελών τους,
- η παροχή στα μέλη τεχνικής ή οργανωτικής βοήθειας για την αύξηση ή βελτίωση της παραγωγής τους,
- η μεταποίηση ή διάθεση προϊόντων των μελών τους,
- η παροχή δανείων, εγγυήσεων, ασφαλειών ή άλλων οικονομικών διευκολύνσεων στα μέλη τους,
- η επαγγελματική, συνεταιριστική και πολιτιστική εκπαίδευση,
- η ικανοποίηση κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών.

Το θεσμικό πλαίσιο για την ίδρυση και λειτουργία των Αστικών Συνεταιρισμών στην Ελλάδα διέπεται από τους Νόμους 1667/1986, 2169/1993 και 2810/2000. Βασικά χαρακτηριστικά των Αστικών Συνεταιρισμών αποτελούν τα ακόλουθα:

- η διαίρεση του κεφαλαίου σε μερίδες, το ύψος των οποίων καθορίζεται από τα ίδια τα μέλη,



- η ύπαρξη δύο οργάνων διοίκησης, ήτοι της Γενικής Συνέλευσης των εταίρων και του Διοικητικού Συμβουλίου,
- η δυνατότητα ελεύθερης και εθελοντικής ένωσης και της απόσυρσης από την επιχείρηση (σε αντίθεση με τις νομικές μορφές των κεφαλαιουχικών και προσωπικών εταιριών),
- η διάθεση των κερδών σύμφωνα με τα οριζόμενα στο καταστατικό του συνεταιρισμού.

Η νομική μορφή του Αστικού Συνεταιρισμού καθορίζεται από την έκταση της ευθύνης των συνεταίρων. Η πιο συνηθισμένη μορφή είναι εκείνη που περιορίζει την ευθύνη κάθε συνεταίρου για τα χρέη του Συνεταιρισμού έναντι τρίτων μέσω του καθορισμού ορισμένου χρηματικού ποσού το οποίο και ορίζεται στο καταστατικό. Οι περιπτώσεις αυτές αποκαλούνται Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (ΣΥΝ.Π.Ε) και λόγω της φύσης τους είναι εκείνες που προτιμούνται συνηθέστερα για το σχηματισμό cluster.

Για τη σύσταση Αστικού Συνεταιρισμού είναι αναγκαία η σύνταξη καταστατικού, το οποίο υπογράφεται από 15 τουλάχιστον συνεταίρους - μέλη και καταχωρείται στο μητρώο συνεταιρισμών του Ειρηνοδικείου, στην Περιφέρεια του οποίου έχει την έδρα ο συνεταιρισμός.

3.3.5 Κοινοπραξίες

Η σύσταση κοινοπραξίας αποτελεί επίσης μια μορφή που δύναται να λαμβάνουν τα Clusters. Η κοινοπραξία αποτελεί ωστόσο μια οικονομική και οργανωτική έννοια, χωρίς νομική προσωπικότητα, με πλέον σύνηθες αντικείμενο την κοινοπρακτική δράση επιχειρήσεων για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και για την υλοποίηση ενός έργου. Μπορεί να συσταθεί από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, είτε με ιδιωτικό συμφωνητικό μεταξύ των συνεργαζομένων επιχειρήσεων, είτε ως θυγατρική εταιρεία των επιχειρήσεων - μελών της, η οποία περιβάλλεται υποχρεωτικά με κάποια νομική μορφή (Ο.Ε, Ε.Ε, Ε.Π.Ε, Α.Ε)

Κάθε Κοινοπραξία έχει συνεπώς συγκεκριμένο και σαφώς προσδιορισμένο αντικείμενο δράσης, και οι επιχειρήσεις που γίνονται μέλη της Κοινοπραξίας διατηρούν την αυτοτέλεια τους και την ανεξαρτησία τους. Στην κατάρτιση δε της ιδρυτικής σύμβασης ελεύθερα τα μέλη αποφασίζουν να περιλάβουν σ' αυτήν σειρά διατάξεων για τη ρύθμιση της οργάνωσης, της λειτουργίας της, τον τρόπο σύστασης του



κεφαλαίου, τις αρμοδιότητες των οργάνων διοίκησης, για τα δικαιώματα των μελών, την είσοδο ή την έξοδο τους.

Το αντικείμενο κάθε κοινοπρακτικής δράσης είναι πολύμορφο και πρακτικά απροσδιόριστο, λόγω της μεγάλης ποικιλίας των επιμέρους δραστηριοτήτων. Αν και ο σκοπός της Κοινοπραξίας είναι πάντα οικονομικός, δεν αποβλέπει ωστόσο στην επιδίωξη ιδίων κερδών και στη διανομή τους στα μέλη, αλλά στην εκπλήρωση του στόχου της κοινοπρακτικής δράσης (από κοινού υλοποίηση ενός έργου), και υπόκειται στο φορολογικό καθεστώς της νομικής μορφής που την περιβάλλει.

3.3.6 Κεφαλαιουχικές Εταιρείες (Ανώνυμη Εταιρεία, Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης)

Η Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε) αποτελεί κεφαλαιουχική εταιρεία, της οποίας το κεφάλαιο είναι διαιρεμένο σε μετοχές, ανώνυμες ή ονομαστικές. Για τη σύσταση της πρέπει να είναι συγκεντρωμένο το κατώτατο όριο μετοχικού κεφαλαίου, όπως αυτό ορίζεται από την ισχύουσα νομοθεσία. Κάθε μέτοχος ευθύνεται μέχρι και το ποσό της εισφοράς του.

Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των Α.Ε διαμορφώθηκε από τον Νόμο 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιριών» και αναμορφώθηκε με τον Νόμο 3604/2007, σε εναρμόνιση προς την Οδηγία 2006/68/ΕΚ, με την οποία εισήχθη η δυνατότητα ίδρυσης μονοπρόσωπης Α.Ε. Σύμφωνα με το εμπορικό δίκαιο, η Α.Ε αποτελεί εμπορική εταιρεία ακόμα και όταν δεν ασκεί εμπορία.

Όργανο της Α.Ε είναι η Γενική Συνέλευση και το Διοικητικό Συμβούλιο που αποτελείται από τα μέλη που ψηφίστηκαν στην Γενική Συνέλευση. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει το καθήκον της επίβλεψης της εταιρείας και της χάραξης πολιτικής και στρατηγικής αυτής, και εκλέγει τον Πρόεδρο του και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας.

Ως προς το φορολογικό καθεστώς, η Α.Ε. υποχρεούται στη τήρηση βιβλίων Γ' κατηγορίας και υπόκειται σε αυτόνομη φορολόγηση με διαφορετικό συντελεστή επί των κερδών που η εταιρεία παρακρατά και των κερδών που διανέμει ως μέρισμα στους μετόχους. Η Ανώνυμη Εταιρεία πρέπει να διατηρεί συγκεκριμένες διατυπώσεις δημοσιότητας (δημοσίευση ετήσιου ισολογισμού και αποτελεσμάτων χρήσης).



Κεφαλαιουχική εταιρεία αποτελεί επίσης η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε), η οποία διέπεται από το θεσμικό πλαίσιο του Νόμου 3190/1955 και χρησιμοποιείται συνήθως για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους. Τα ουσιώδη χαρακτηριστικά της Ε.Π.Ε είναι παρόμοια με εκείνα της Α.Ε (περιορισμένη ευθύνη εταίρων μέχρι το ποσό της εισφοράς τους στο εταιρικό κεφάλαιο, ύπαρξη δύο οργάνων – της Γενικής Συνέλευσης και του Διοικητικού Συμβουλίου, όροι δραστηριότητας κ.α). Η συνέλευση των εταίρων της Ε.Π.Ε. εκλέγει τον διαχειριστή ή τους διαχειριστές που διαχειρίζονται τις εταιρικές υποθέσεις και εκπροσωπούν την εταιρεία.

Με τον πρόσφατο Νόμο 4072/2012 εισήχθη μια νέα εταιρική μορφή, η «ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία», η οποία μπορεί να συσταθεί με ελάχιστο κεφάλαιο ενός (1) Ευρώ και αποτελεί μια ευέλικτη και απλοποιημένη μορφή επιχείρησης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως νομική μορφή για τη σύσταση μικρών συνεργατικών σχηματισμών.

Από την ανάλυση των δυνητικών νομικών μορφών που μπορούν να περιβάλλουν έναν συνεργατικό σχηματισμό ή μια συστάδα επιχειρήσεων, προκύπτει ένα επαρκές φάσμα κατάλληλων μορφών οργάνωσης και διαχείρισης των δικτυώσεων που συνάδει με τη διεθνή πρακτική οργάνωσης των clusters.

Συνεπώς, δεν παρατηρούνται αντικίνητρα, με εξαίρεση ίσως τις ρυθμίσεις του Νόμου 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης, σύμφωνα με τον οποίο οι Δήμοι / Δημοτικές Επιχειρήσεις απαγορεύεται να συνιστούν ή να συμμετέχουν σε άλλες εταιρείες, κατά τις διατάξεις του ΚΔΚ, εκτός από εκείνες που έχουν συσταθεί μέχρι την 31.12.2010, γεγονός που καθιστά ανέφικτη τη συμμετοχή τους σε συνεργατικούς σχηματισμούς από κοινού με ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Όπως προκύπτει επίσης από τα παραπάνω, στην Ελλάδα δεν προβλέπονται ειδικές φορολογικές ρυθμίσεις και κίνητρα για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε συνεργατικά σχήματα / δίκτυα, πέραν εκείνων που ισχύουν για κάθε νομική μορφή βάσει της ισχύουσας φορολογικής νομοθεσίας.



3.4 Στρατηγικές Ανάπτυξης Συνεργατικών Σχηματισμών

3.4.1 Εισαγωγή

Μολονότι η ανάπτυξη ή μη των συνεργατικών σχηματισμών επαφίεται σε μεγάλο ποσοστό στις ανάγκες της τοπικής οικονομίας και της αγοράς, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει τονίσει την ανάγκη ύπαρξης ενισχυτικών προγραμμάτων για την ενδυνάμωση του περιβάλλοντος ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών. Στο βασικό κείμενο θέσεων του European Cluster Memorandum υπογραμμίζεται η αναγκαιότητα ύπαρξης πολιτικών για την ενίσχυση της δραστηριότητας των συνεργατικών σχηματισμών. Οι βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις των πολιτικών που απορρέουν από αυτό το κείμενο θέσεων είναι:

- Οι κυβερνητικοί οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν πολιτικές που θα λειτουργήσουν ως καταλύτες για την ενδυνάμωση του περιβάλλοντος ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών.
- Ένα μείγμα πολιτικών για την ανάπτυξή τους οφείλει να ενεργοποιεί ένα ευρύ πεδίο διασυνδεδεμένων οργανισμών.
- Οι πολιτικές των συνεργατικών σχηματισμών πρέπει να ενθαρρύνουν τη συνεργασία διαπεριφερειακών ή διακρατικών συνεργατικών σχηματισμών.

Οι γεωγραφικές συσσωρεύσεις πόρων καινοτομίας λαμβάνουν χώρα συνήθως σε περιφερειακό επίπεδο και εκφράζονται μέσω ενός συστήματος καινοτομίας. Οι συστάδες καινοτομίας λειτουργούν εντός των περιφερειακών συστημάτων καινοτομίας.

Η θεωρία «περιοχής» (territorialisation) σημαίνει μια κατάλληλη προσέγγιση της ερευνητικής πολιτικής σε συγκεκριμένους εδαφικούς όρους. Η ικανότητα μιας περιφέρειας να παράγει προηγμένη τεχνολογία, πληροφορίες και, τελικά, γνώση αποτελεί τη σημαντικότερη δύναμη, που οδηγεί στη διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης (Wolfe και Gertler, 2004).

Η περιφερειακή επένδυση στην E&A, στην τεχνολογική ανάπτυξη και στην καινοτομία συνδέεται με την παραγωγικότητα, την οικονομική ανάπτυξη και τη διεθνή ανταγωνιστικότητα. Η τεχνοοικονομική διαδικασία για την οικονομική ανάπτυξη έχει περιφερειακή διάσταση. Η δυνατότητα περιφερειακής τεχνολογικής ανάπτυξης έχει υποκινηθεί επίσης από το παράδειγμα των περιφερειών αριστείας, και την αναζήτηση από τις περιφερειακές διοικήσεις αποτελεσματικότερων εναλλακτικών λύσεων περιφερειακών πολιτικών καινοτομίας.



Ο Porter υπογραμμίζει την έννοια της «τοπικής βάσης» για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, των οποίων, αν και στην πραγματικότητα ανταγωνίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο, η επιτυχία σχετίζεται έντονα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της «τοπικής βάσης». Επίσης, αναγνωρίζει τους παράγοντες που οδηγούν στις δι-επιχειρησιακές και τις δια-τομεακές συσσωρεύσεις, καθώς επίσης και στη δημιουργία συνθηκών ανάπτυξης συστάδων με την ευρύτερη συμμετοχή των οργανισμών παραγωγής καινοτομίας.

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί/ συστάδες γίνονται συχνά «αποθήκες» για τις εξειδικευμένες δεξιότητες και τις ικανότητες, οι οποίες εντάσσουν έτσι τη διαδικασία καινοτομίας. Στο πέρασμα του χρόνου, η γνώση συσσωρεύεται, οι δεξιότητες διοχετεύονται από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, και η εξειδικευμένη γνώση γίνεται κοινή γνώση μέσα στη συστάδα. Οι περιφερειακές συστάδες παρέχουν τα σημεία εστίασης για τις επενδύσεις και τις νέες επιχειρησιακές δραστηριότητες. Οι τοπικές ενώσεις βιομηχανίας διαδραματίζουν έναν ρόλο στην ενθάρρυνση της καινοτομίας, με την παροχή των εμπορικών πληροφοριών για τις διεθνείς αγορές.

Η γεωγραφική εγγύτητα διευκολύνει τη μετάδοση της γνώσης και ενδυναμώνει την ανάπτυξη των διεργασιών, ενισχύοντας στη συνέχεια την αποτελεσματικότητα των συστάδων. Μια συστάδα μπορεί να περιέχει έναν μικρό ή μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους. Ο Porter περιλαμβάνει τους υποστηρικτικούς οργανισμούς, όπως τα πανεπιστήμια, ως αναπόσπαστα τμήματα μιας συστάδας.

Η συσσώρευση των εταιρειών και των προμηθευτών τους επιτρέπει την ανάπτυξη της τοπικά συγκεντρωμένης, και, ενίοτε, ειδικευμένης, αγοράς εργασίας. Ο ίδιος έθεσε προτεραιότητα στη βιομηχανική εξειδίκευση και στην υψηλή συγκέντρωση βιομηχανικών και τεχνολογικών προσόντων, και έχει οριοθετήσει τέσσερις παράγοντες με τους οποίους μια γεωγραφική περιοχή μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

- το επίπεδο των υποδομών μιας περιφέρειας
- το επίπεδο της ζήτησης από την αγορά
- το επίπεδο των υποστηρικτικών επιχειρήσεων και δομών
- το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις

Ο τοπικός ανταγωνισμός οδηγεί σε συνθήκες ανταγωνισμού και παραγωγής καινοτομίας με προσανατολισμό τις επιλεγμένες συνέργειες. Η έννοια των συστάδων επιχειρήσεων είναι συνδεδεμένη με την ανταγωνιστικότητα μιας περιφέρειας ή ενός βιομηχανικού κλάδου. Η δυναμική



των συνεργατικών σχηματισμών εμπεριέχει στοιχεία συναγωνισμού αλλά και ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την ανάπτυξη της καινοτομίας, ενώ ο συναγωνισμός αναπτύσσει συνθήκες δημιουργίας γνώσης και οργανισμών μάθησης.

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί/συστάδες εμφανίζονται αυθόρμητα με την ανάπτυξη συνθηκών και διάφορων παραγόντων, όπως:

- η εγγύτητα στις αγορές
- η ύπαρξη ομάδων ειδικευμένης γνώσης
- η παρουσία προμηθευτών τεχνολογίας
- χαμηλές δαπάνες συναλλαγών λόγω της γεωγραφικής εγγύτητας
- πρόσβαση στις πληροφορίες
- εγγύτητα ερευνητικών εργαστηρίων και πανεπιστημίων

Οι σχεδιαστές πολιτικών γνωρίζουν ότι οι πολιτικές υποστήριξης των συστάδων έχουν τη δυνατότητα να ενισχύσουν την παραγωγικότητα, το ποσοστό καινοτομίας και την ανταγωνιστική απόδοση των συστάδων. Οι πολιτικές αυτές απαιτούν μετατόπιση της εστίασης από τις μεμονωμένες εταιρείες στα τοπικά/περιφερειακά συστήματα που προσθέτουν υπεραξία στο περιβάλλον καινοτομίας. Οι πολιτικές υποστήριξης πρέπει να περιλαμβάνουν όχι μόνο ενέργειες για την ανάπτυξη των συστάδων αλλά και ενέργειες για την υποκίνηση της κοινωνικής συνοχής, η οποία ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση και τη ροή της γνώσης. Οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να διαδραματίσουν τον ρόλο ενός καταλύτη, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που συμβάλλει στην ενδογενή αύξηση των συνεργατικών σχηματισμών.

3.4.2 Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης (Smart Specialization Strategy)

Για να επιτύχει η οποιαδήποτε στρατηγική ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών απαιτείται αλλαγή αντίληψης και προσανατολισμός στο «εμείς» και όχι στο «εγώ» με αναζήτηση στρατηγικών «έξυπνης εξειδίκευσης» σε επίπεδο περιφέρειας και όχι σε επίπεδο πόλης ή μικρής περιοχής. Έξυπνη εξειδίκευση είναι η υποστήριξη του μετασχηματισμού της περιφερειακής οικονομίας μέσω μιας διαδικασίας «επιχειρηματικής ανακάλυψης» ευκαιριών στη διεθνή αγορά. Η έξυπνη εξειδίκευση προϋποθέτει την χαρτογράφηση και τον εντοπισμό των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της περιφέρειας και την προσανατολισμό σε ανάπτυξη που θα αξιοποιεί τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα.



Οι στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης θα πρέπει να αναπτύσσονται παράλληλα με τον ιδιωτικό τομέα, τους ερευνητές και την κοινότητα της καινοτομίας. Μόνον τότε θα μπορέσουμε να ανταποκριθούμε στις ανάγκες της πραγματικής οικονομίας, των επιχειρήσεων, αλλά και των ατόμων.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

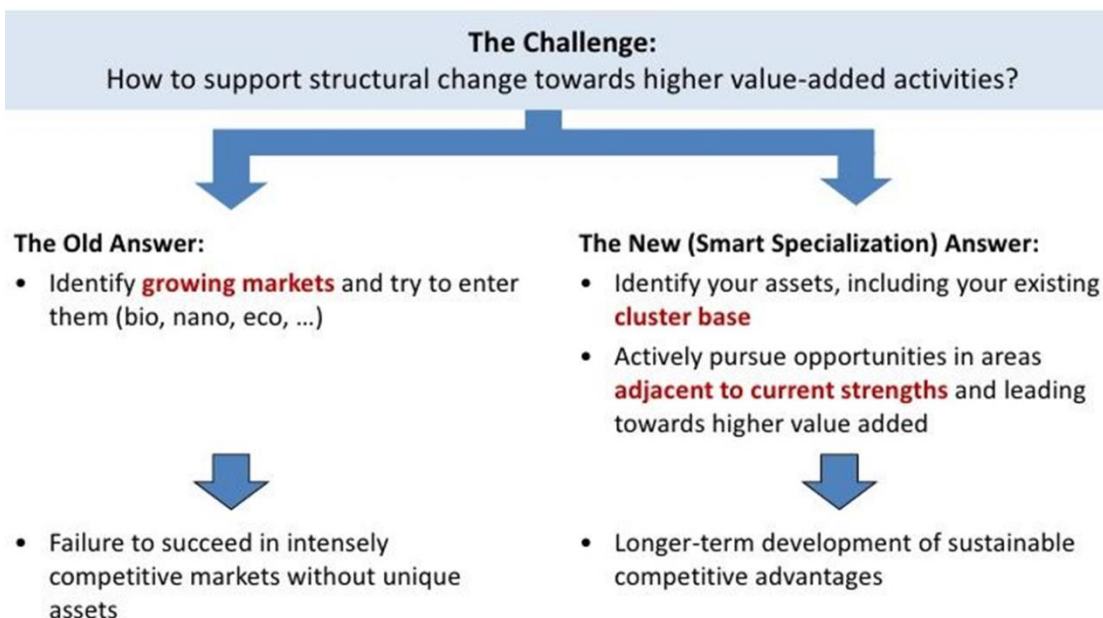
Οι υπάρχουσες στρατηγικές, όπως η επικέντρωση στη γαλάζια ανάπτυξη στα Κανάρια Νησιά, η στρατηγική καινοτομίας για την υγειονομική περίθαλψη στη Φλάνδρα ή ο εκσυγχρονισμός της ιταλικής βιομηχανίας υποδημάτων στην περιφέρεια Μάρκε (Marche) της Ιταλίας, είναι παραδείγματα περιφερειών που πέτυχαν, χάρη στη συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους φορείς, να προαγάγουν τους κοινούς στόχους για την ανάπτυξη και την καινοτομία».

Η στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης:

- Προσδιορίζεται σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της περιοχής αναφοράς,
- Προωθεί τη διαδικασία της «επιχειρηματικής ανακάλυψης» για έξυπνη εξειδίκευση,
- Εξασφαλίζει κρίσιμη μάζα στις δραστηριότητες παραγωγής και καινοτομίας,
- Εξωστρεφή / εξαγωγικό προσανατολισμό (outward- looking),
- Συνεκτιμά τις εξελίξεις στο άμεσο μέλλον (future- oriented).

Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να οδηγεί σε:

- **Ανανέωση παραδοσιακών κλάδων** με τον προσανατολισμό σε δραστηριότητες υψηλότερης προστιθέμενης αξίας και νέες εξειδικευμένες αγορές,
- **Εκσυγχρονισμό** με την υιοθέτηση και διάδοση νέων τεχνολογιών,
- **Τεχνολογική διαφοροποίηση** από υφιστάμενες εξειδικεύσεις σε συναφή πεδία,
- **Ανάπτυξη νέων οικονομικών δραστηριοτήτων** μέσω ριζικής τεχνολογικής ανανέωσης και ανατρεπτικής καινοτομίας, και
- **Αξιοποίηση νέων μορφών καινοτομίας**, όπως ανοικτή καινοτομία, καινοτομία από τους χρήστες, κοινωνική καινοτομία, καινοτομία στις υπηρεσίες.



3.4.3 Τα πέντε βήματα Εφαρμογής της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης σε επίπεδο Περιφέρειας για την ανάπτυξη Συνεργατικών Σχηματισμών

1. Βήμα 1^ο: Χαρτογράφηση της Περιφέρειας
2. Βήμα 2^ο: Ορισμός και Εντοπισμός
3. Βήμα 3^ο: Δημιουργία Συντονιστή "Facilitator"
4. Βήμα 4^ο: Εφαρμογή Μεθοδολογίας
5. Βήμα 5^ο: Αναμενόμενες Επιπτώσεις και Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας μέσω της εξέτασης δεικτών

Βήμα 1^ο: Χαρτογράφηση της Περιφέρειας

Στο πλαίσιο της χαρτογράφησης μιας περιφέρειας

- (α) Περιγράφονται οι πιο σημαντικές οικονομικές ζώνες στην Περιφέρεια
- (β) Εντοπίζονται οι πλέον σημαντικοί τομείς για την οικονομία της περιφέρειας
- (γ) Αναλύεται το περιφερειακό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



(δ) **Εξετάζονται οι «Εισροές»:** Εξετάζεται αν υπάρχουν υψηλής ποιότητας εξειδικευμένες εισροές για την επιχείρηση, όπως ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαια, τη φυσική και διοικητική υποδομή, υποδομές επιστήμης και τεχνολογίας κ.α

(ε) **Αναλύεται το πλαίσιο στρατηγικής και ανταγωνισμού :** Ελέγχεται η ύπαρξη - παρουσία τοπικού πλαισίου και κανόνων που ενθαρρύνουν τις επενδύσεις και τη συνεχή βελτίωση ενίσχυση ανοικτού ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων

(στ) **Αξιολογούνται οι όροι της ζήτησης:** Υπάρχει ένας πυρήνας από «ψαγμένους» απαιτητικούς πελάτες, ή εμφανίζεται ασυνήθιστη τοπική ζήτηση σε εξειδικευμένους τομείς που μπορούν να εξυπηρετηθούν με σχετικά εύκολο τρόπο και να επεκταθούν σε παγκόσμιο επίπεδο? Γίνεται πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών πελατών? κ.α.

(ζ) **Περιγράφεται η ύπαρξη σχετικών και υποστηρικτικών επιχειρήσεων και κλάδων:** Η πρόσβαση σε ικανό αριθμό τοπικών προμηθευτών και επιχειρήσεων σε συναφείς τομείς, παρουσία άλλων συνεργατικών σχηματισμών αντί των μεμονωμένων επιχειρήσεων κ.α.

Βήμα 2ο : Ορισμός και Προσδιορισμό του χαρακτήρα περιφέρειας σε σχέση με τις υπόλοιπες περιφέρειες της χώρας

Στο επόμενο στάδιο συγκρίνεται η περιφέρεια θα πρέπει να οριστούν και να εντοπιστούν όλες οι επιμέρους περιοχές / ζώνες σε γεωγραφική σχέση με την περιφέρεια (απόσταση, υποδομές, κ.α). Η ονοματολογία κάθε περιφέρειας περιλαμβάνει έναν από τους κάτωθι χαρακτηρισμούς:

(α) **Leader - Ηγέτης** (π.χ Περιφέρεια Αττικής)

(β) **Ακόλουθος** (συναρτάται η πορεία της οικονομίας της περιοχής από την δραστηριότητα του Leader)

(γ) **Σε Υστέρηση** (χαμηλός βαθμός ανάπτυξης υποδομών, έλλειψη εξειδίκευσης, χαμηλό κατά κεφαλή εισόδημα κ.α)

Η διακυβέρνηση της Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας (ΕΤΑΚ) στην Ελλάδα επιτελείται κυρίως από τον τομέα Έρευνας και Καινοτομίας του Υπουργείου Πολιτισμού, Παιδείας και Θρησκευμάτων και τον αρμόδιο Αναπληρωτή Υπουργό μαζί με την Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ), για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της εθνικής πολιτικής για την ΕΤΑΚ. Κατά την περίοδο 2007-2013, τα κονδύλια του προϋπολογισμού που διατέθηκαν για την ΕΤΑΚ στις περιφέρειες μεταβιβάστηκαν στη ΓΓΕΤ, η οποία άσκησε μία κεντρική πολιτική σχεδιασμού. Η ερευνητική δραστηριότητα είναι συγκεντρωμένη σε συγκεκριμένες περιφέρειες. Η υψηλότερη



συγκέντρωση εμφανίζεται στην περιοχή της Αττικής, με επίκεντρο την μητροπολιτική περιοχή της Αθήνας, όπου συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο μέρος του ερευνητικού προσωπικού. Η Κεντρική Μακεδονία κατέχει τη δεύτερη θέση όσον αφορά τη συγκέντρωση της ερευνητικής δραστηριότητας, και ακολουθούν δύο ακόμη περιοχές, η Κρήτη και η Δυτική Ελλάδα.

Βήμα 3ο: Επιλογή Συντονιστή “Facilitator”

Ο Συντονιστής είναι ο δημόσιος ή ιδιωτικός οργανισμός που παίζει καταλυτικό ρόλο στη δημιουργία, την επέκταση και τη διαχείριση του συνεργατικού σχηματισμού :

- στηρίζοντας την ανάπτυξη των απαραίτητων συνεργειών και των αλληλεπιδράσεων,
- παρέχοντας καθοδήγηση, και υπηρεσίες (παροχή νομικών συμβουλών, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, την εκπαίδευση κ.ά.),
- Προωθώντας και προβάλλοντας το συνεργατικό σχηματισμό διεθνώς μέσω της διείσδυσης των προϊόντων του στις παγκόσμιες αγορές.
- Παρέχει δωρεάν πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες σε όλους τους δυνητικά ενδιαφερόμενους (π.χ επιχειρήσεις του τομέα του, μέλη και μη μέλη του συνεργατικού σχηματισμού (ανοικτή πρόσβαση με ένα stop shop),
- Ενεργοποιείται στη διάδοση των αποτελεσμάτων και τη στήριξη για την πρόσβαση στη χρηματοδότηση.
- Η δημιουργία του «Συντονιστή» είναι σε ένα κρίσιμο σημείο και ο πιο σημαντικός παράγοντας για την εφαρμογή μιας εφικτής περιφερειακή πολιτικής ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών.

Βήμα 4ο: Εφαρμογή Μεθοδολογίας

- Ποιο το ύψος της Χρηματοδότησης
- Ποιες οι επιλέξιμες δαπάνες σε περίπτωση χρηματοδότησης του έργου
- Ποιοι οι Όροι Συμμετοχής και ανάπτυξης του συνεργατικού σχηματισμού
- Ποια θα είναι η Αλληλουχία Ενεργειών
- Θα υπάρξει Πιλοτική Φάση?
- Αξιολόγηση Χρονοδιαγράμματος Υλοποίησης

Βήμα 5ο : Αναμενόμενες Επιπτώσεις και Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας μέσω της εξέτασης δεικτών



Οι κύριες επιπτώσεις αφορούν στην προσδοκώμενη οικονομική επίπτωση, την ύπαρξη διεθνούς αγοράς, την διαθεσιμότητα ερευνητικού δυναμικού, την δυνατότητα δημιουργίας θέσεων εργασίας και τυχόν άλλες επιπτώσεις. Αναλύοντας τις γενικές επιπτώσεις σε βάθος αξιολογούνται:

1. Ο Βαθμός αύξησης των επενδύσεων στην Περιφέρεια λόγω της ανάπτυξης της συνεργατικής δραστηριότητας.
2. Προώθηση της καθοδηγούμενης από τη γνώση επιχειρηματικότητας σε τομείς υψηλής προστιθέμενης αξίας στην Περιφέρεια.
3. Προσδιορισμός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την περιφέρεια (υφιστάμενων ή δυνητικών) / έξυπνης εξειδίκευσης
4. Η προώθηση της απασχόλησης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού
5. Αύξηση των εξαγωγών και των ιδιωτικών επενδύσεων,
6. Δικτύωση / συμπληρωματικότητα με συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας στο εξωτερικό

Δείκτες

- Αριθμός επιχειρήσεων (ιδίως των ΜΜΕ), ερευνητικοί και άλλοι οργανισμοί που συμμετέχουν στο συνεργατικό σχηματισμό
- Κύκλος εργασιών
- Εξαγωγές
- Προσέλκυση ιδιωτικών επενδύσεων
- Αριθμός διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας
- Αριθμός διεθνών εμπορικών σημάτων
- Αριθμός πιστοποιητικών ποιότητας
- Δαπάνες E & A
- Δαπάνες για τον εξοπλισμό έρευνας
- Αριθμός εργαζομένων κατόχων διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου
- Επαγγελματικές δραστηριότητες κατάρτισης που πραγματοποιούνται
- Συμμετοχή σε εκθέσεις, εκδηλώσεις μεσιτείας



3.4.4 Smart Specialization Strategy Concept

Σε ένα πρώτο στάδιο, ένα πακέτο των χρηματοοικονομικών μέσων και κινήτρων θα πρέπει να σχεδιαστεί και προωθηθεί, έτσι ώστε να ταιριάζει σωστά με τις τοπικές ανάγκες καινοτομίας και το προφίλ των επιχειρηματιών της περιφέρειας. Αυτό θα ενθαρρύνει τα ενδιαφερόμενα μέρη να συμμετάσχουν, προκειμένου να επωφεληθούν από τις επενδυτικές δυνατότητες της πρωτοβουλίας. Οι ευκαιρίες αυτές θα πρέπει να προσαρμοστούν στην πραγματικότητα και τα δεδομένα της περιφέρειας. Έτσι θα πρέπει να προηγηθεί, συλλογή, τη διάρθρωση, ανάλυση και κατανόηση των τοπικών δεδομένων και προοπτικών. Στη συνέχεια, ο ανταγωνισμός και η σύγκριση των επιχειρηματικών σχεδίων που θα υποβληθούν θα αναδείξει εκείνα τα οποία μεταξύ των επιχειρηματιών και επενδυτικών τους σχεδίων εκείνα τα οποία οδηγούν σε αξιόπιστες και επικερδείς ευκαιρίες.

Παράδειγμα



Η Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος στο πλαίσιο του στρατηγικού ρόλου που διαδραματίζει στο οικονομικό γίνεσθαι της χώρας μας αναλαμβάνει ενεργά την ανάπτυξη και προαγωγή του θεσμού των συνεργατικών σχηματισμών επιχειρήσεων και οργανισμών (Clusters) που θα αποτελέσει τα επόμενα χρόνια μια από τις σημαντικότερες διόδους ανάπτυξης για τη χώρα μας σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

Για να συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίτευξη αυτού του σκοπού η Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος, συμμετέχει ως ενεργός εταίρος στο έργο ClusterPoliSEE. Η συνεισφορά της εντοπίζεται στην ουσιαστική συνεργασία με τους 24 εταίρους από 11 χώρες για την δημιουργία και εφαρμογή των κρίσιμων εκείνων στρατηγικών, που απαιτούνται για την ανάπτυξη Clusters σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

Το έργο «ClusterPoliSEE» έχοντας ένα «κοινό όραμα» επιδιώκει να συμβάλλει ουσιαστικά στη μελλοντική ανάπτυξη της ΝΑ Ευρώπης ως περιοχής καινοτομίας, στη διευκόλυνση του επιχειρηματικού πνεύματος και της οικονομίας της γνώσης, στην αναβάθμιση της ολοκλήρωσης και των οικονομικών σχέσεων, αποσκοπώντας παράλληλα και στην επίτευξη των στόχων της στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Το έργο στοχεύει στην βελτίωση των πολιτικών δημιουργίας clusters επιχειρήσεων στην Νοτιοανατολική Ευρώπη μέσω της συνεργασίας, της ανταλλαγής τεχνογνωσίας και εμπειριών μεταξύ των εταίρων του έργου.

Επίσης, αποσκοπεί στην αξιολόγηση των περιφερειακών πολιτικών δημιουργίας clusters στις συμμετέχουσες χώρες προκειμένου να αναπτυχθούν πιο ευφυείς σχετικές πολιτικές στο πλαίσιο της αναπτυξιακής στρατηγικής «Ευρώπη 2020» για την επόμενη δεκαετία, σύμφωνα με την οποία η Ευρώπη καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για μια πιο ανταγωνιστική, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς οικονομία με υψηλά επίπεδα απασχόλησης, παραγωγικότητας και κοινωνικής συνοχής.

Στο έργο συμμετέχουν 25 εταίροι από 11 διαφορετικές χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, οι οποίοι στοχεύουν στην ανάπτυξη ευφύστερων πολιτικών για τη δημιουργία cluster επιχειρήσεων, για την ενίσχυση της εδαφικής συνοχής, της έρευνας και της ανάπτυξης και των ανοικτών συστημάτων καινοτομίας στην Νοτιοανατολική Ευρώπη ενθαρρύνοντας διακρατικές συνεργασίες clustering μεταξύ ισχυρών καθώς και αδύνατων περιοχών. Η σύμπραξη του έργου περιλαμβάνει: Περιφερειακούς και Εθνικούς δημόσιους φορείς που είναι υπεύθυνοι για την χάραξη και εφαρμογή πολιτικής σχετικά με τα cluster, Οργανισμούς περιφερειακής ανάπτυξης υπεύθυνους για την



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
ΑΘΗΝΑΣ

Ελ. Βενιζέλου 44 & Χαρ. Τρικούπη
ΤΚ 10679, Αθήνα



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ



Συνεργατικά Δίκτυα Ανοιχτής Καινοτομίας
Coopetitive Open Innovation Networks», «COINs»

διαχείριση πρωτοβουλιών σχετικά με τα cluster και τις περιφερειακές στρατηγικές καινοτομίας καθώς επίσης και εθνικά ινστιτούτα έρευνας, Πανεπιστήμια και Δίκτυα / πρωτοβουλίες Cluster.

Για περισσότερες πληροφορίες για την παραπάνω δράση επισκεφθείτε τον παρακάτω σύνδεσμο στο <http://www.clusterpolisee.eu/el>



Παράδειγμα: Τα cluster των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων της Κεντρικής Ιταλίας

Η ανάπτυξη των clusters στην Κεντρική Ιταλία² συνδέεται με την μακρόχρονη παράδοση βιοτεχνικών δραστηριοτήτων οι οποίες, στις νέες συνθήκες ευελιξίας, αποκτούν έναν καινούριο δυναμισμό κατακτώντας τμήματα των διεθνών αγορών λόγω της υψηλής ποιότητάς τους. Τέτοια παραδείγματα είναι τα κεραμικά της Faenza, τα μάλλινα είδη του Prato κ.ά.

Άλλες περιοχές αναπτύχθηκαν με διαφορετικό τρόπο, όπως μέσω spin-offs από τις μεγαλύτερες εταιρείες που ήταν χωροθετημένες παλιότερα στις περιοχές αυτές ή από πρώην εργάτες και τεχνίτες, οι οποίοι αξιοποιώντας τα πυκνά τοπικά κοινωνικά δίκτυα και τον ιδιαίτερα ανεπτυγμένο κοινωνικό καταμερισμό εργασίας δημιούργησαν τις δικές τους μικρές εξειδικευμένες επιχειρήσεις.

Παραδείγματα αυτού του τύπου ανάπτυξης είναι η βιομηχανία παπουτσιών στην περιφέρεια Marche, η βιομηχανία πλεκτών στο Carpi, τα έπιπλα στο Bassano del Grappa κ.ά. Οι παραπάνω δραστηριότητες ήταν κατανεμημένες σε ένα πυκνό δίκτυο πόλεων μικρού και μεσαίου μεγέθους, των οποίων οι τοπικές αυτοδιοικήσεις υποστήριζαν κατά κανόνα την Αριστερά. Αυτό σήμαινε την ύπαρξη ενός πολιτικού κλίματος που ευνοούσε τις βιοτεχνικές μορφές παραγωγής ενάντια στις μονοπωλιακές δομές και στην παντοδυναμία των πολυεθνικών εταιρειών.

Η γεωγραφική γειτνίαση συνεπάγεται δραστική μείωση του κόστους συναλλαγών μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Το τοπικό παραγωγικό πλαίσιο αποτελεί ένα σύνθετο σύστημα, το οποίο ενσωματώνει σε μια ενιαία «κυβερνητική» (cybernetic) δομή πλήθος από τμήματα επεξεργασίας μερών διάφορων προϊόντων από διαφορετικούς κλάδους, τεχνικούς, σχεδιαστές προϊόντων, εργοδότες και εργαζόμενους (Σχήμα 8). Το σύστημα χαρακτηρίζεται τόσο από ενδοκλαδικές (οριζόντιες) διασυνδέσεις όσο και από διακλαδικές (κάθετες). Ιδιαίτερα ισχυρές διασυνδέσεις εμφανίζονται στα

² Διαδρομές στις θεωρίες του Χώρου, Η. Κουρλιούρος, 2001. Στη διεθνή βιβλιογραφία, οι περιοχές της κεντρικής και βορειοανατολικής Ιταλίας ονομάζονται και «Τρίτη Ιταλία», οι οποίες γεωγραφικά βρίσκονται ανάμεσα στα δύο «αναπτυξιακά άκρα» της χώρας, δηλαδή από το υπερανπτυγμένο βιομηχανικό Βορρά (που συγκροτείται πάνω στο νοητό τρίγωνο Μιλάνο – Γένοβα – Τορίνο) μέχρι τον λιγότερο ανεπτυγμένο αγροτικό Νότο (Bagnasco 1977). Οι Περιφέρειες αυτές που εντοπίζονται ανάμεσα στην «πρώτη» Ιταλία της ανάπτυξης και του πλούτου και τη «δεύτερη» Ιταλία της αναπτυξιακής υστέρησης είναι οι εξής: Umbria, Marche, Tuscany, Emilia – Romagna, Veneto, Friuli – Venezia Giulia και Trentino – Alto Adige. Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο οι εν λόγω περιφέρειες άρχισαν να επιδεικνύουν έναν αξιόλογο οικονομικό δυναμισμό, που δεν ανακόπηκε ούτε κατά τη «δύσκολη» δεκαετία του 1970.

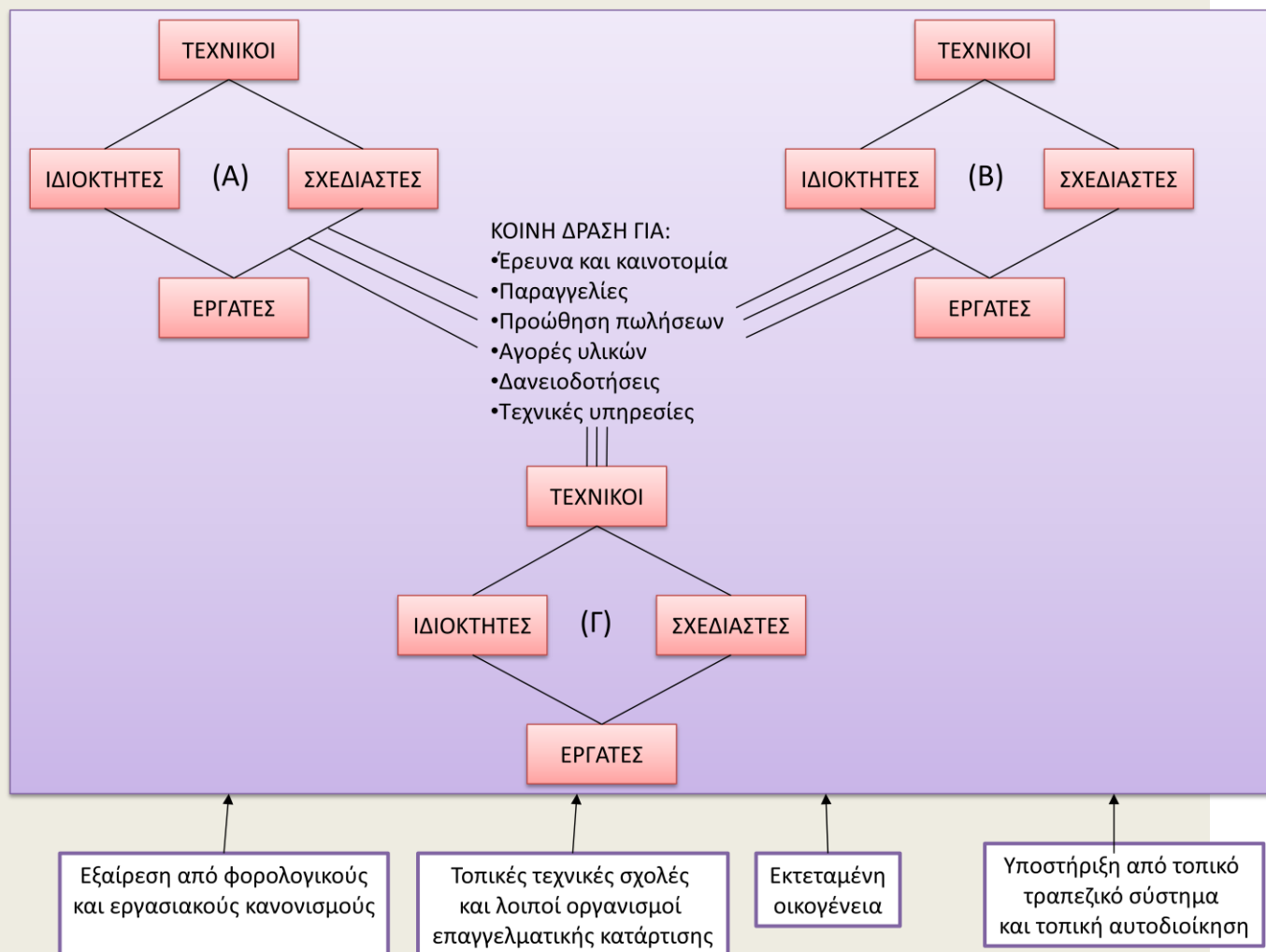


κυκλώματα: μεταλλουργίας – μηχανουργίας – μηχανολογιών εξαρτημάτων, ξύλου – επίπλου, δέρματος – παπουτσιών και κλωστοϋφαντουργίας – πλεκτών ενδυμάτων.

Η ανάπτυξη και εμβάθυνση του κοινωνικού καταμερισμού της εργασίας οδηγεί στη δημιουργία νέων παραγωγικών αναγκών. Οι ανάγκες αυτές πυροδοτούν, με τη σειρά τους, τη δημιουργία νέων διαφοροποιημένων κλάδων και επιχειρήσεων, που αυξάνουν τη συνθετότητα και την εμβάθυνση του κοινωνικού καταμερισμού της εργασίας κατά μία έννοια αντίστροφης αιτιότητας. Με αυτό τον τρόπο διαγράφεται μια κυκλική αυξητική δυναμική εξαρτώμενη από προϋπάρχουσα πορεία.



Σχήμα 3.2: ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ CLUSTERS - ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ «ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ» ΤΩΝ CLUSTERS



Οι παράγοντες που συνέβαλαν στη δημιουργία αυτών των "τύπων" clusters ομαδοποιούνται:

- Όταν πυκνά οικογενειακά δίκτυα αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και υποστήριξης ανάμεσα στις επιχειρήσεις των τοπικών παραγωγικών συστημάτων
- Στην εκτεταμένη πολυαπασχόληση κυρίως στον αγροτικό τομέα, στον τουρισμό και στις εμπορικές δραστηριότητες
- Στην πολιτική υποστήριξη της μικρής επιχείρησης και στην εκτεταμένη επιχειρηματική κουλτούρα



- Στην ύπαρξη κατάλληλων υπηρεσιών και υποδομών υποστήριξης, συμπεριλαμβανομένου ενός σύνθετου πλέγματος εξειδικευμένων εταιρειών διαμεσολάβησης (*impranatori*)

Πρόκειται για ιδιωτικές επιχειρήσεις οι οποίες δεν εμπλέκονται άμεσα στην παραγωγική διαδικασία, αλλά αναλαμβάνουν το ρόλο να διαμεσολαβούν, να οργανώνουν και να συντονίζουν σε όλα τα επίπεδα την τοπική οικονομία – από την οργάνωση των προμηθευτικών δικτύων μέχρι την οργάνωση των υπεργολαβικών συμφωνιών και την προώθηση των πωλήσεων. Μέσω των *impranatori* προωθείται ακόμα ο συντονισμός ανάμεσα στους παραγωγούς προϊόντων και στους παραγωγούς βιομηχανικού εξοπλισμού για την παραγωγή των προϊόντων αυτών. Η συντονιστική δράση των *impranatori* συμπληρώνεται από πυκνά δίκτυα δημόσιων και δημοτικών επιχειρηματικών υπηρεσιών που δημιουργούν ένα περιβάλλον θετικών εξωτερικοτήτων. Τέτοιες υπηρεσίες αφορούν βασικές δραστηριότητες όπως λογιστικές, χρηματοοικονομικές και τεχνικές συμβουλές, οργάνωση αγοράς προμηθειών και στρατηγικές προώθησης πωλήσεων.



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
ΑΘΗΝΑΣ

Ελ. Βενιζέλου 44 & Χαρ. Τρικούπη
ΤΚ 10679, Αθήνα



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ



Συνεργατικά Δίκτυα Ανοιχτής Καινοτομίας
Coopetitive Open Innovation Networks», «COINs»



Διδακτική Ενότητα 4: Καλές Πρακτικές Συνεργατικών Σχηματισμών Clustering στην Ελλάδα

Σκοπός

Σκοπός της διδακτικής ενότητας είναι η παρουσίαση καλών πρακτικών συνεργατικών σχηματισμών από τους σημαντικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Όταν ολοκληρωθεί η μελέτη της διδακτικής ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση :

- Να αποδέχονται τη σημασία των συστάδων στην ανάπτυξη επιχειρηματικότητας
- Να υποστηρίζουν την ανάπτυξη συστάδων επιχειρήσεων
- Να περιγράφουν και να αναλύουν καλές πρακτικές ελληνικών συνεργατικών σχηματισμών

Έννοιες Κλειδιά

- Συνεργατικός Σχηματισμός
- Καινοτομία
- Συντονιστής
- Συστάδα Επιχειρήσεων

4.1 Η Ελληνική εμπειρία και πρακτική

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί επιχειρήσεων μόλις τα τελευταία χρόνια αναπτύσσονται δειλά – δειλά ως εναλλακτική μορφή επιχειρηματικής πρακτικής. Μάλιστα θεωρείται ένα ακόμη παράδειγμα μοντέλου επιχειρηματικής οργάνωσης που στην Ελλάδα αντιμετωπίζεται ως καινοτομία ενώ σε άλλες χώρες της Ευρώπης ως μια συμβατική πρακτική. Τόσο λοιπόν οι συνθήκες ανταγωνισμού και η διάρθρωση του επιχειρηματικού δυναμικού όσο και ο τρόπος ανάπτυξης των επιχειρήσεων δεν βοήθησαν στο παρελθόν την ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών με τη μορφή των Clusters.

Βασικοί ανασταλτικοί παράγοντες, όπως αυτοί αποτυπώνονται στις διάφορες μελέτες –εκθέσεις και στα συμπεράσματα των παρεμβάσεων της πολιτείας, αποτέλεσαν το πολύ μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων, ο οικογενειακός και εσωστρεφής χαρακτήρας τους, καθώς και η νοοτροπία, η έλλειψη



ικανών στελεχών, και η αδυναμία αντίληψης της κοινής ωφέλειας εκ μέρους των μικρών επιχειρηματιών.

Αναμφισβήτητα οι Έλληνες επιχειρηματίες δεν φαίνονται έτοιμοι να συνεργαστούν με τους ανταγωνιστές τους, να «συνανταγωνιστούν», διότι φοβούνται διαρροή πληροφοριών και απώλεια πελατολογίου.

Επίσης η συμμετοχή σε καινοτόμες δράσεις Clustering φαίνεται να είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την ύπαρξη ενός Προγράμματος Χρηματοδότηση της Δράσης. Παρατηρείται το φαινόμενο τα μέλη να κάνουν αυτοσκοπό τα χρήματα, την επιδότηση και τον εξοπλισμό που παρέχει ένα πρόγραμμα και όχι τη συνέργεια και τη δικτύωση. Αυτό δημιουργεί τον ηθικό κίνδυνο (Moral Hazard) βάση του οποίου δεν επιδιώκεται η επίτευξη των στόχων του Cluster αλλά το συμφέρον μεμονωμένων επιχειρήσεων.

Παρά ταύτα τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί κάποια πρόοδος και ορισμένα σημαντικά Clusters έχουν αναπτυχθεί και προσφέρουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη των μελών τους αλλά και στην βελτίωση των συνθηκών της τοπικής οικονομίας.

Οι Παράγοντες επιτυχίας που συντέλεσαν στην ανάπτυξη & λειτουργία clusters είναι οι ακόλουθοι

- Ανάληψη της πρωτοβουλίας σύστασης clusters από συντονιστές – επιχειρήσεις ή φορείς (π.χ. σε επίπεδο κλαδικών επαγγελματικών / συνεταιριστικών οργανώσεων)
- Ύπαρξη διευκολυντών / αρωγών που λειτουργούν ως μηχανισμοί ενθάρρυνσης και υλοποίησης της δικτύωσης επιχειρήσεων
- Εστίαση σε ισχυρές υφιστάμενες δραστηριότητες
- Επίτευξη εξωτερικών οικονομικών κλίμακας (π.χ. βελτίωση της διαπραγματευτικής θέσης και την επίτευξη καλύτερων όρων συνεργασίας με τους προμηθευτές)
- Επίτευξη εσωτερικών οικονομικών κλίμακας (π.χ. λειτουργία κοινών εκθεσιακών χώρων / σημείων πώλησης, κοινές αποθήκες, κοινό σύστημα εφοδιασμού)

Από την **ανάλυση της διεθνούς εμπειρίας και πρακτικής** προκύπτει ότι:

- Η οργάνωση του cluster είναι καλύτερη όταν το κίνητρο για τη δημιουργία του είναι η αξιοποίηση μιας ευκαιρίας και όχι η αντιμετώπιση κάποιας αδυναμίας
- Καθοριστική παράμετρος για την επιτυχία είναι οι διευκολυντές/μεσίτες (facilitators/brokers)
- Απαραίτητες οι ευρείες ενημερωτικές εκστρατείες προκειμένου να επικοινωνηθεί στην επιχειρηματική κοινότητα η έννοια και τα οφέλη της συμμετοχής στα cluster



- Cluster εμπορικών επιχειρήσεων δεν δημιουργούνται συχνά. Αντίθετα η σύσταση cluster για την εμπορική προώθηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων μελών αποτελεί συχνό κίνητρο για σύσταση cluster

Ακολουθεί η παρουσίαση των πλέον σημαντικών συνεργατικών σχηματισμών που έχουν αναπτυχθεί και δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο, σε διάφορους τομείς με σημαντικά αποτελέσματα και επιδόσεις.

4.2 Corallia Cluster Initiative (<http://www.corallia.org/el/>)

4.2.1 Γενική Περιγραφή και Δραστηριότητα

Η συνεργατική κουλτούρα, ιδιαίτερα στο χώρο της έρευνας και της τεχνολογίας, όπου η παραγωγή καινοτομίας προκύπτει ως αποτέλεσμα συνεργιών, ήταν μέχρι πρότινος, έννοια, σχεδόν, άγνωστη στην Ελλάδα. Η Ελληνική Πρωτοβουλία Τεχνολογικών Συνεργατικών Σχηματισμών Corallia είναι μια πρωτοποριακή και δυναμική πρωτοβουλία που υποστηρίζει την ανάπτυξη clusters καινοτομίας για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της εξωστρέφειας της οικονομίας και των υπηρεσιών "υψηλής προστιθέμενης αξίας". Το τεχνολογικό πεδίο είναι αυτό της μικροηλεκτρονικής σχεδίασης ημιαγωγών (chip design) και ενσωματωμένων συστημάτων. Σταδιακά αναδεικνύεται σε σημείο αναφοράς για τη μικροηλεκτρονική στην Ελλάδα αφού καταφέρνει να συγκεράσει την ιδιωτική πρωτοβουλία με την ερευνητική και ακαδημαϊκή δραστηριότητα.

Το Corallia Clusters Initiative αποτελεί Μονάδα του Ε.Κ. Αθηνά και τελεί υπό την αιγίδα της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού. Συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης και Εθνικούς Πόρους στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα 2007-2013 και των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων 2007-2013 των περιφερειών μεταβατικής στήριξης.

Το Corallia, ως καταλύτης μεταξύ όλων των παραγόντων καινοτομίας, παρέχει στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, ολοκληρωμένη υποστήριξη (one-stop-shop), ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα



και την κερδοφορία τους, προωθώντας τις καινοτομίες τους στην παγκόσμια αγορά. Πιο συγκεκριμένα:

- Προσελκύει ξένες επενδύσεις μέσω επιτυχημένων μοντέλων αναφοράς, αναβαθμίζει διαδικασίες και αλυσίδες παραγωγής και αναδεικνύει το ερευνητικό και επιχειρηματικό ανθρώπινο κεφάλαιο της χώρας.
- Αναπτύσσει υποδομές "θερμοκοιτίδας" όπου επιστήμονες μπορούν να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες και να κάνουν το επιχειρηματικό τους ξεκίνημα.
- Διευρύνει τον ορίζοντα της γνώσης με εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, μέσω των οποίων τα μέλη μπορούν να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.
- Προωθεί την ανάγκη και σημασία της ευρεσιτεχνίας με την παροχή βοήθειας στις επιχειρήσεις για την κατάθεση των σχετικών αιτήσεων καθ' όλη τη διάρκεια της καινοτομικής διαδικασίας.

Το **Corallia Clusters Initiative** -εν συντομία **Corallia** - είναι ο πρώτος φορέας που συστάθηκε στην Ελλάδα για την οργανωμένη και συστηματική διαχείριση και ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας (innovation clusters) με στρατηγικό στόχο τη δημιουργία ολοκληρωμένων παραγωγικών και καινοτομικών οικοσυστημάτων στα οποία δραστηριοποιούνται συντονισμένα παράγοντες από συγκεκριμένους κλάδους και περιφέρειες της χώρας, όπου προϋπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξαγωγικός προσανατολισμός.

Στα clusters που αναπτύσσει, το Corallia έχει ρόλο συντονιστή και στο πλαίσιο αυτό σχεδιάζει και υλοποιεί παρεμβάσεις στήριξης και προώθησης για το σύνολο των φορέων καινοτομίας του οικοσυστήματος, συμπεριλαμβανομένης της βιομηχανίας, των πανεπιστημίων, των ερευνητικών εργαστηρίων, των περιφερειακών και κεντρικών κυβερνητικών φορέων, των επιχειρηματικών αγγέλων και των διαχειριστών επενδυτικών κεφαλαίων, των τραπεζών, των ΜΜΕ, των παρόχων υποδομών και υπηρεσιών και των αγοραστών, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την προώθηση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.



4.2.2 Ο ρόλος του Corallia στην ανάπτυξη των clusters

- Λειτουργεί ως one-stop-shop, μέσω του οποίου ολόκληρο το δίκτυο καινοτομίας έχει πρόσβαση σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.
- Υποστηρίζει τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και αναπτύσσει υποδομές όπου επιστήμονες και ερευνητές μπορούν να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες και να τολμήσουν το επιχειρηματικό τους ξεκίνημα.
- Διευρύνει τον ορίζοντα της γνώσης με εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, μέσω των οποίων τα μέλη των clusters μπορούν να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.
- Αντιμετωπίζει τις αδυναμίες της εγχώριας τεχνολογικής βιομηχανίας μέσω συμπληρωματικότητας και συνεργασιών ανάμεσα στις επιχειρήσεις-μέλη του cluster, καθώς επίσης και στις επιχειρήσεις-μέλη του cluster με εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων κέντρων καινοτομίας παγκόσμιας εμβέλειας στην Ευρώπη, στις ΗΠΑ, στην Ιαπωνία.
- Ενισχύει δράσεις που καλλιεργούν ισχυρούς δεσμούς με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, με σκοπό να προωθήσει τη μετάδοση τεχνογνωσίας και τη «προϊοντική» αξιοποίηση της Έρευνας & Ανάπτυξης στους θεματικούς τεχνολογικούς τομείς των clusters.
- Αξιοποιεί το ισχυρό Ελληνικό ανθρώπινο κεφάλαιο (στην ημεδαπή και στην αλλοδαπή) επιστημόνων και μηχανικών σε τομείς υψηλής τεχνολογίας, χτίζοντας παράλληλα την "ταυτότητα" «Καινοτομία Made in Greece».

Το Corallia διαρθρώνει τη δράση του σύμφωνα με τους ακόλουθους στρατηγικούς άξονες:

- Εφαρμογή πρωτοποριακών διαδικασιών & ισχυροποίηση του οικοσυστήματος καινοτομίας
- Συνεχής βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και απόκτηση εξαγωγικού πλεονεκτήματος
- Γεωγραφική και τομεακή διαφοροποίηση
- Έμφαση στη βιώσιμη & αειφόρο ανάπτυξη
- Επικέντρωση στο ανθρώπινο δυναμικό και στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η πρωτοβουλία ξεκίνησε τον Μάιο του 2006 ως "Hellenic Technology Clusters Initiative-HTCI", με χρηματοδότηση από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Ανταγωνιστικότητα" του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου



Στήριξης. Το 2008 μετονομάστηκε σε Corallia και ενώ στην αρχή 15 ελληνικές και ξένες εταιρείες υψηλής τεχνολογίας ήταν αυτές που συμμετείχαν πρώτες, πλέον το Cluster αριθμεί 70 εταιρείες με την παράλληλη συνεργασία 35 πανεπιστημιακών και ερευνητικών ιδρυμάτων. Μετά από δύο χρόνια λειτουργίας ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 59,56%, οι εξαγωγές κατά 109,67%, η απασχόληση κατά 92,63% και ο αριθμός των διπλωμάτων ευρεσιτεχνείας κατά 137,55%.

Σήμερα το Corallia έχει αναπτύξει και συντονίζει τρία τεχνολογικά clusters υψηλής εξειδίκευσης στην Ελλάδα, και συγκεκριμένα

- (a) το [mi-Cluster](#) (Συστήματα και Εφαρμογές Νανο/Μικροηλεκτρονικής | mi-Cluster),
- (b) το [si-cluster](#) (Διαστημικές Τεχνολογίες και
- (c) Εφαρμογές | si-Cluster) και το [gi-Cluster](#) (Τεχνολογίες Παιγνίων και Δημιουργικού Περιεχομένου |gi-cluster).



Σχήμα 4.1: Corallia Cluster Initiative

4.2.3 mi-Cluster (Συστήματα και Εφαρμογές Νανο/Μικροηλεκτρονικής



mi-cluster
a corallia initiative

Ο Συνεργατικός Σχηματισμός Συστημάτων και Εφαρμογών Νανο/Μικροηλεκτρονικής (mi-Cluster), φέρει τη σφραγίδα του πρώτου επιχειρηματικού cluster καινοτομίας στην Ελλάδα, το οποίο από τη σύστασή του, έως και σήμερα, διαγράφει μια σημαντικότερη πορεία ανάπτυξης.

Σήμερα ο αριθμός των μελών ξεπερνά τους 130 φορείς (μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις, πανεπιστημιακά εργαστήρια, ΤΕΙ, ερευνητικά ινστιτούτα, τεχνολογικά πάρκα, δίκτυα, ενώσεις,



συνδέσμους, παρόχους υπηρεσιών, οργανισμούς μεταφοράς τεχνογνωσίας, χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, εθνικές και περιφερειακές αρχές και υπηρεσίες που ασχολούνται με τη βιομηχανική, περιφερειακή, ερευνητική ή τεχνολογική ανάπτυξη και πολιτική και μέσα μαζικής επικοινωνίας) σε όλη την Ελλάδα

4.2.4 Ελληνικός Συνεργατικός Σχηματισμός Διαστημικών Τεχνολογιών και Εφαρμογών (si-Cluster)



Ο Ελληνικός Συνεργατικός Σχηματισμός Διαστημικών Τεχνολογιών και Εφαρμογών (si-Cluster) είναι ένα δυναμικό και σταθερά αναπτυσσόμενο βιομηχανικό cluster καινοτομίας στην Ελλάδα, με έντονη γεωγραφική εστίαση στην περιφέρεια της Αττικής και δομικά στοιχεία ενός οικοσυστήματος ικανού να παράγει και να προσελκύσει υψηλής στάθμης έρευνα, ανάπτυξη και επιχειρηματικότητα, ώστε να ανταγωνιστεί σε Ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά, όπως αυτή του τομέα των διαστημικών τεχνολογιών και εφαρμογών.

Μέχρι σήμερα, το si-Cluster αποτελείται από περισσότερα από 20 βιομηχανικά μέλη, συμπεριλαμβανομένων των μεγάλων επιχειρήσεων και ΜΜΕ, ενώ πέρα από τη βιομηχανική του βάση, ισχυροποιούνται οι δεσμοί συνεργασίας του με όλους τους παράγοντες του οικοσυστήματος της καινοτομίας, της ακαδημαϊκής κοινότητας, των ερευνητικών κέντρων, δικτύων και ενώσεων, των εθνικών, ευρωπαϊκών, και περιφερειακών αρχών καθώς και άλλων εμπλεκόμενων φορέων σε αυτόν το απαιτητικό τεχνολογικό τομέα.

Η Ένωση Ελληνικών Βιομηχανιών Διαστημικής Τεχνολογίας και Εφαρμογών (ΕΒΙΔΙΤΕ) σε συνεργασία με το Corallia Clusters Initiative διαδραμάτισαν οργανωτικό ρόλο στην έναρξη και την ανάπτυξη του si-Cluster οδηγώντας το στη διαμόρφωση ενός χαρακτήρα cluster παγκόσμιου επιπέδου. Το si-Cluster



4.2.5 Συνεργατικός Σχηματισμός στις Τεχνολογίες Παιγνίων και Δημιουργικού Περιεχομένου (gi-Cluster)



Ο Συνεργατικός Σχηματισμός στις Τεχνολογίες Παιγνίων και Δημιουργικού Περιεχομένου (Gaming Technologies and Creative Content Cluster ή εν συντομία gi-Cluster), φέρει τη σφραγίδα ενός βιομηχανικού cluster καινοτομίας-αιχμής στην Ελλάδα, με ισχυρό πόλο γεωγραφικής εστίασης στην περιφέρεια Αττικής, το οποίο, αν και νεοσύστατο, έχει σημαντική προοπτική να αποτελέσει μια πρωτοποριακή προσπάθεια σε Ευρωπαϊκό επίπεδο σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και εξωστρεφή τομέα της οικονομίας.

Σήμερα το gi-Cluster απαρτίζεται από μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις, ακαδημαϊκούς φορείς και τεχνολογικά ινστιτούτα, ενώ υπάρχει σημαντική δυναμική για άμεση περαιτέρω διεύρυνση των βιομηχανικών μελών καθώς και τη συνεργασία με ερευνητικά ινστιτούτα, δίκτυα, ενώσεις, συνδέσμους, εθνικές και περιφερειακές αρχές και υπηρεσίες που ασχολούνται με τη βιομηχανική, περιφερειακή, ερευνητική ή τεχνολογική ανάπτυξη και πολιτική σε όλη την Ελλάδα.

4.3 Leading Tourism Cluster (LTC)

<http://www.linkedin.com/company/leading-tourism-cluster>

Στόχος του πρώτου επιχειρηματικού cluster στον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα είναι να αναπτύξει τη συνεργασία των ξενοδόχων στους τομείς των προμηθειών κατ' αρχήν και, εν συνεχεία, της τεχνολογίας, της διασφάλισης ποιότητας, της διαχείρισης προσωπικού και του περιβάλλοντος. Το cluster ξεκίνησε το 2006 να δραστηριοποιείται στον τομέα των προμηθειών, και, πιο συγκεκριμένα, στα τρόφιμα και τα ποτά, σταδιακά δε επεκτείνεται και στους υπόλοιπους τομείς προμηθειών.

Η λειτουργία του βασίζεται στη λογική του μέλους, σύμφωνα με την οποία όλοι οι ξενοδόχοι μπορούν να συμμετέχουν (αναθέτοντας στο cluster να διαπραγματεύεται, γι' αυτούς, κατηγορίες προμηθειών) και να επωφεληθούν από την υψηλή διαπραγματευτική δύναμη του cluster. Το όφελος το οποίο αποκομίζει ο ξενοδόχος από τη συμμετοχή του δεν περιορίζεται σε οικονομικά θέματα. Εστιάζεται, με



την ίδια βαρύτητα και στην δυνατότητα ανοιχτής ενημέρωσής του για τις τελευταίες εξελίξεις και στην εξειδικευμένη γνώση, την οποία θα προσφέρει το cluster στα μέλη του.

Η LTC σήμερα εξυπηρετεί ξενοδοχειακούς ομίλους και μονάδες με δυναμικότητα 16,000 κλινών καταγράφοντας μία δυναμική πορεία. Από τις κύριες δραστηριότητες της LTC είναι η διαπραγμάτευση στον τομέα των προμηθειών διαθέτοντας ένα σύγχρονο Σύστημα Ηλεκτρονικής Παραγγελιοληψίας που βοηθά τα μέλη καθώς και τους προμηθευτές να πραγματοποιήσουν τις μεταξύ τους συναλλαγές εύκολα και γρήγορα. Αυτή τη στιγμή, δέχεται τις χαμηλότερες, σε πολλά προϊόντα και υπηρεσίες, προσφορές από τους προμηθευτές ξενοδοχείων. Το ποσοστό αγγίζει ακόμη και το 5% 30% σε σχέση με τις τιμές που κυκλοφορούν στην αγορά για τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες.

Το διαδικτυακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Παραγγελιοληψίας, το οποίο σχεδιάστηκε αποκλειστικά για τα μέλη του LTC διευκολύνει την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των ξενοδοχείων και των προμηθευτών. Την παρούσα στιγμή, μέσω του συστήματος τα μέλη μας έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν από μία μεγάλη γκάμα συνεργατών και προϊόντων στους τομείς των τροφίμων και ποτών, λινών, αναλωσίμων, και λοιπών με τους οποίους η ομάδα του LTC έχει διαπραγματευτεί τις καλύτερες και πιο ανταγωνιστικές τιμές της αγοράς. Το Σύστημα εγγυάται την αξιοπιστία στις συναλλαγές μεταξύ μελών και προμηθευτών καθώς και την ασφαλή διαχείριση και διεκπεραίωση των παραγγελιών.

Μέσω του συστήματος ηλεκτρονικής παραγγελιοληψίας μειώνεται το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων στον τομέα της διεκπεραίωσης των προμηθειών, διευκολύνοντας παράλληλα και το έργο του αντίστοιχου τμήματος κάθε επιχείρησης. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι δεν αντικαθίσταται το τμήμα προμηθειών κάθε επιχείρησης, αλλά διευκολύνεται μέσω των υπηρεσιών του Cluster στο να δουλεύει με λιγότερο κόστος και κόπο.

Κάποια στοιχεία που αφορούν τόσο στην ανταπόκριση των προμηθευτών όσο και των ξενοδοχείων – μελών του LTC δείχνουν την πραγματική σημασία και επιτυχία του συγκεκριμένου συνεργατικού σχηματισμού. Η εφαρμογή της χρήσης του πληροφοριακού συστήματος του και κυρίως η αποδοχή του, δεν ήταν εύκολη υπόθεση. Ο προβληματισμός των στελεχών του συνεργατικού σχηματισμού οφειλόταν σε λόγους που πιθανότατα συναντώνται σε όλες τις επιχειρήσεις και αφορούν στη δύναμη της συνήθειας. Δηλαδή, όταν κάποιος μαθαίνει να δουλεύει με μία συγκεκριμένη διαδικασία, δύσκολα αλλάζει ή προσαρμόζεται σε μία νέα, ακόμη κι αν η τελευταία θα τον βοηθήσει να είναι περισσότερο αποδοτικός.



Παρόλα αυτά, τα στοιχεία απόδοσης εξέπληξαν και τον πλέον αισιόδοξο: Ο όγκος των προσφορών που διαχειρίζονται τα στελέχη του Cluster μέσω του συστήματος παρουσιάζει ανοδική πορεία από το πρώτο κιάλας έτος εφαρμογής του. Το 2007 οι πρόσφορες που παρελήφθησαν εκτός συστήματος ήταν 356 στο σύνολό τους. Στον 1ο χρόνο λειτουργίας του ΣΗΠ το σύνολο των προσφορών από προμηθευτές ήταν 871. Τον επόμενο χρόνο οι προσφορές έφτασαν τις 1184 ενώ για το 2010 ήταν 1698. Το έτος 2011 είναι 1828 προσφορές.

Τα ξενοδοχεία κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας συστήματος, τα οποία ήταν συνηθισμένα στην παλαιά πρακτική διεκπεραίωσης προμηθειών, ήταν διστακτικά στην αρχή, πραγματοποιώντας συναλλαγές με καταχωρήσεις 5,018 ενώ το δεύτερο χρόνο οι καταχωρήσεις άγγιξαν τις 9,722, 2010 οι καταχωρήσεις ήταν 16,500. Ενώ το 2011 άγγιξαν τις 20.000.

Τέλος ο συνολικός διαπραγματευόμενος τζίρος μαζί για το 2011 δείχνει άγγιξε τα €52,000,000. Για τον ανωτέρω τζίρο τα μέλη και οι προμηθευτές αποκομίζουν ωφέλεια από 5-30%, ανάλογα πάντα με την κατηγορία διαπραγμάτευσης και τη δυναμικότητα του κάθε μέλους.

Ιδρυτικά του μέλη είναι: Capsis Hotels, Mamidakis Hotel Experience, ΑΘΗΝΑΪΣ, Airtel Group of Hotels, Iberostar Greece S.A., Atrium Palace Thalasso Spa Resort & Villas, Alde- mar Hotels & Spa, Caravia Beach, Marbella Corfu Hotel & Bungalows, M-Hotels, Cosmo- politan Hotel, Steps of Lindos, Bluegr Mamidakis Hotels, Kontokali Bay, Aeolos Beach, Life Gallery.

Η δυναμική που απορρέει, επομένως, από την δραστηριοποίηση της πρώτης, ουσιαστικά, συστάδας-cluster επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα είναι σημαντική και δύναται να αποτελέσει εφαλτήριο για την ενεργοποίηση αντίστοιχων προσπαθειών και σε άλλους τεχνολογικούς τομείς (π.χ. βιοτεχνολογία, ενέργεια).

4.4 BIONIAN Cluster Βιοτεχνολογίας – Επιστημών Υγείας

4.4.1 Εισαγωγή

Από το 2006, η Αστική Εταιρεία Βιοτεχνολογίας, Βιο-επιστημών και Πολιτισμού, με επικεφαλής την πρόεδρο της κα. Μαρία Τσαμπούλα, έχει εργασθεί μεθοδικά ώστε να αναπτυχθούν και να σφυρηλατηθούν η γνώση και η επιχειρηματική καινοτομία στη Βιοτεχνολογία και τις Βιο-ιατρικές



Επιστήμες, με παράλληλη ενδυνάμωση της αλληλεπίδρασης μεταξύ επιστημόνων και Επιχειρήσεων στο χώρο της καινοτομίας και ενίσχυση της δημιουργίας δυναμικής Βιομηχανίας Βιοτεχνολογίας στην Ελλάδα. Ο στρατηγικός στόχος αυτής της επίπονης και μακράς προσπάθειας είναι η δημιουργία και η ανάπτυξη ενός παγκοσμίου κλάσης και εμβέλειας Cluster για τη Βιοτεχνολογία, την Υγεία και το Περιβάλλον, το BIONIAN Cluster, το οποίο και θα επιτρέψει στην Ελλάδα να εξελιχθεί σε δυναμικό κόμβο Επιστήμης και Βιομηχανικής Επιχειρηματικότητας στη ΝΑ Ευρώπη, ανατολική Μεσόγειο και Ασία.

Το BIONIAN Cluster Βιοτεχνολογίας – Υγείας, με πρόεδρο τον παγκοσμίου φήμης Καθηγητή Γεώργιο Χρούσο και ηγετικά στελέχη όπως ο Καθηγητής Μηχαήλ Θεωδοράκης από το Oxford University, μπορεί να παίξει ένα θεμελιώδη ρόλο-κλειδί στην ενίσχυση τη γένεση της καινοτομίας, την αποτελεσματική μεταφορά και παραγωγική εφαρμογή νέας επιστημονικής γνώσης και την ισχυρή επιχειρηματική ανάπτυξη, καλύπτει ένα ευρύ φάσμα ερευνητικών πεδίων στο χώρο των Βιοεπιστημών, με επίκεντρο τον άνθρωπο και εστίαση στις Επιστήμες Υγείας και στις Επιστήμες Περιβαλλοντικής Υγείας. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει έρευνα και ανάπτυξη στα εξής πεδία : Α) Επιστήμες Υγείας και Περιβάλλον, ήτοι Μοριακή ιατρική - γονιδική θεραπεία- κλινική έρευνα-φαρμακολογία-ανοσοθεραπεία-στοχευμένες θεραπείες-περιβαλλοντική υγεία-επίδραση ρύπων στην υγεία, Β) Βιοτεχνολογία: βλαστικά κύτταρα- μοσχεύματα – ιατροτεχνολογικά -φάρμακα από μικρομόρια-βιοαισθητήρες-διαγνωστικά, Γ) Επιστήμες πληροφορικής: Βιοπληροφορική-μεταγωγή βιοϊτρικής σηματοδότης, ανάπτυξης συστοιχιών.

Δημιουργώντας το στέρεο έδαφος για την «κρίσιμη μάζα» στοχεύοντας την επιχειρηματική και οικονομική ανάπτυξη, την εμπορική εκμετάλλευση επιστημονικών επιτευγμάτων σύμφωνα με το εφαρμοζόμενο μοντέλο σχηματισμού Cluster στην Ε.Ε, λειτουργώντας σαν Εθνικός, περιφερειακός κόμβος γνώσης και κινητήρια δύναμη ανάπτυξης στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, Βαλκανίων, Μέσης Ανατολής και Ασίας.

4.4.2 Πλαίσιο ενεργειών και Δραστηριότητες του Cluster Βιοτεχνολογίας “BIONIAN” (<http://www.bionian.com/index.php/en/>)

Το BIONIAN Cluster, λόγω της θεμελιώδους αρχής λειτουργίας του και των ευρύτερων στόχων του, που διαμορφώνονται πρώτιστα από την καινοτομία, θα παίξει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη



των υφιστάμενων και την ανάπτυξη νέων Επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, θα προσελκύσει διαφορετικής φύσης Εταιρικά σχήματα και Επιχειρήσεις, προσφέροντας ένα ευρύ δίκτυο υπηρεσιών και παράπλευρων λειτουργιών υποστήριξης μεριμνώντας με κάθε τρόπο για την επιχειρηματική και οικονομική τους ενίσχυση. Επιπρόσθετα, ασχολείται με πλήθος προσοδοφόρων και πολύπλευρων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, που περιλαμβάνουν υψηλού επιπέδου επιστημονικά συνέδρια, σεμινάρια και μαθήματα για εξειδικευμένο ακροατήριο, ημερίδες πληροφόρησης, πολιτιστικές εκδηλώσεις, πρωτοβουλίες ενημέρωσης του κοινού, παράλληλα με εκδόσεις βιβλίων, επιστημονικών περιοδικών, πληροφοριακών δελτίων και ηλεκτρονικών πολυμέσων, Ειδικότερα, το "BIONIAN" Cluster σκοπεύει να:

1. εφαρμόσει δοκιμασμένα, πολύ αποτελεσματικά κάθετα, οριζόντια ή υβριδικά μοντέλα επιχειρηματικής ανάπτυξης
2. δημιουργήσει υψηλής στάθμης εξειδικευμένο στη Βιοτεχνολογία επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό στις Επιχειρήσεις
3. σφυρηλατήσει στρατηγικές συμμαχίες και συμφωνίες συνεργασίας που θα διασφαλίσουν αμοιβαία συμπληρωματικές δράσεις
4. προαγάγει την παραγωγή κατοχυρωμένων προϊόντων
5. ομαλοποιήσει τη διαδικασίες και πρακτικές αποδοτικής εμπορικής εκμετάλλευσης, ενισχύοντας την οικονομική ανάπτυξη
6. προσελκύσει επενδυτικά κεφάλαια από την Ελλάδα και το εξωτερικό, με την εισαγωγή του Δείκτη Βιοτεχνολογίας στη ΝΑ Ευρώπη (Southeast Europe Biotech Index), ως μέσου προώθησης της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας στη παγκόσμια σκηνή
7. δημιουργήσει Ελληνικού ταμείου Βιοτεχνολογίας (Biotech Venture Capital Fund).

Το Cluster Επιστημών Ζωής αναμένεται να επιταχύνει την ανάπτυξη Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων στο πεδίο της επιστημονικής καινοτομίας, καθώς και να συνεργαστεί με χρηματοπιστωτικά σχήματα και ομάδες επενδυτών, που θα επιτρέψουν ταχύτερη υλοποίηση των βραχυπρόθεσμων στόχων του.



4.4.3 Ο δομικός ρόλος του BIONIAN Cluster στην ανάπτυξη οργανωτικής καινοτομίας

Καινοτομία επίσης υπάρχει και ως προς τον τρόπο που το BIONIAN Cluster επιτυγχάνει την αυτό-διοίκησή του με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα: επειδή λειτουργεί με βάση τα κριτήρια της ελεύθερης αγοράς και αποσκοπεί στην κερδοφόρο αυτο-συντήρησή του σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον, συνεργασίες με άλλους σχηματισμούς, υψηλής απήχησης Clusters και συμπράξεις στο πεδίο των Βιο-επιστημών με μεγάλη εμπειρία, συνιστούν απόλυτη και κορυφαία προτεραιότητα. Η συγκέντρωση Επιχειρήσεων με κοινούς στόχους θα οδηγήσει σε εποικοδομητική συνεργασία και μειωμένο λειτουργικό κόστος, με παράλληλη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Το Cluster υποστηρίζει πλήρως τη δημιουργία start-up, spin-out and spin-off Εταιρειών, διασφαλίζει τη διευκόλυνση σε θέματα μεταφοράς τεχνολογίας, προσφέρει ευρύ φάσμα παράπλευρων υπηρεσιών και παρέχει πρόσβαση σε πλήθος ευκαιριών με συνεργαζόμενα Clusters, μέσω της EUROPABIO, και μέσω της Ευρωπαϊκής ένωσης Cluster στην οποία ο φορέας αρωγός συμμετάσχει, και των προγραμμάτων Πλαισίου της Ε.Ε.

Η πρόταση του BIONIAN Cluster, αποσκοπεί στη κάλυψη της ανάγκης που εκδηλώνεται στο δίκτυο των Ευρωπαϊκών συστάδων (Clusters) Βιοτεχνολογίας με τη δημιουργία παγκόσμιας κλάσης Cluster Επιστημών Ζωής/ Βιοτεχνολογίας στην Ελλάδα, σε στρατηγική θέση-κόμβο της ΝΑ Ευρώπης, ανατολικής Μεσογείου και Ασίας.

Με όραμα να γίνει η Ελλάδα, μέσω της Βιοτεχνολογίας, πόλος έλξης, να ενισχυθεί η καινοτομία και η ανταγωνιστικότητα με θέσεις εργασίας και οικονομική ευμάρεια, και αξιοποιώντας το επιστημονικό δυναμικό της Ελλάδας και Διασποράς, το BIONIAN cluster θα επικεντρωθεί στις Επιστήμες Υγείας & τις Επιστήμες Περιβαλλοντικής Υγείας. Με σκοπό να καταστεί η Ελλάδα κέντρο της Καινοτομίας στο χώρο της Βιοτεχνολογίας, η πρόταση δημιουργίας του BIONIAN cluster συνιστά μια εξαιρετικά «ισορροπημένη» προσέγγιση, συνδυάζοντας την αριστεία στην ακαδημαϊκή, ερευνητική, βιομηχανική και ηγετική επιχειρηματική κοινότητα της χώρας.

4.5 Hellenic Bio Cluster – Συνεργατικός Σχηματισμός στο χώρο της Βιοτεχνολογίας (<http://hbio.gr/index.shtml>)

4.5.1 Γενική Περιγραφή και ανάλυση της αναγκαιότητας δημιουργίας του Cluster

Στο χώρο της βιοτεχνολογίας, το Hellenic Bio Cluster είναι ο πρώτος συνεργατικός σχηματισμός ερευνητικά δραστήριων και εξωστρεφών εταιρειών βιοτεχνολογίας στην Ελλάδα που στοχεύει στην



ενίσχυση της καινοτομίας και της επιχειρηματικής ανάπτυξης των βιοεπιστημών σε διεθνές επίπεδο. Το ΗΒίο δημιουργήθηκε το 2004 με πρωτοβουλία μιας ομάδας καινοτόμων εταιρειών και του δικτύου ΠΡΑΞΗ, ως μια ομπρέλα συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσης. Οι εταιρείες είναι αμιγώς ελληνικές, επενδύουν σε στρατηγικές συνεργασίες με ακαδημαϊκές ερευνητικές ομάδες και παράγουν παγκοσμίως πρωτοποριακά προϊόντα, στοχεύοντας στη διεθνή βιοτεχνολογική αγορά. Επιπλέον, τρία από τα σημαντικότερα ελληνικά ερευνητικά ιδρύματα είναι συνεργαζόμενα μέλη αυτού του σχηματισμού.

Ο κλάδος της βιοτεχνολογίας αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις σε διεθνές επίπεδο. Π.χ. οι μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες είναι σε διαρκή αναζήτηση νέων ιδεών και προϊόντων. Οι (εξωστρεφείς) Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν θεωρητικά ίσες πιθανότητες επιτυχίας με τους διεθνείς ανταγωνιστές μας για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης.

Ο χώρος της βιοτεχνολογίας και των επιστημών ζωής γενικότερα προσφέρει αρκετές ευκαιρίες στις υπάρχουσες Ελληνικές επιχειρήσεις για επιτυχία. Έτσι αν και αναγνωρίζεται ότι σε απόλυτα μεγέθη (απασχόληση, εισροή συναλλάγματος κλπ) επί του παρόντος ο χώρος είναι μικρότερος από άλλους, με τον κατάλληλο προγραμματισμό έχει τις προϋποθέσεις να διευρυνθεί προσελκύνοντας νέες επιχειρήσεις και συνεισφέροντας στην ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής οικονομίας.

Η ανάγκη για την δημιουργία του συγκεκριμένου cluster προέκυψε ως απάντηση στις ιδιαιτερότητες, τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο κλάδος της βιοτεχνολογίας στο πλαίσιο της Ελληνικής Οικονομίας. Τα σημερινά προγράμματα χρηματοδότησης της έρευνας δεν ανταποκρίνονται στην δυναμική και την ιδιαιτερότητα των βιο-ιατρικών επιστημών δεδομένου ότι:

- Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων απαιτεί συντονισμένη και πολυδάπανη προσπάθεια που μπορεί να κρατήσει και 10 χρόνια ως την στιγμή που το προϊόν καταλήγει στην αγορά (σε αντίθεση με τα 2-3 χρόνια που χρειάζονται π.χ. για ένα προϊόν software). Πολλά από τα προγράμματα αδυνατούν να ενσωματώσουν την έννοια του καινοτομικού προϊόντος στη φαρμακοβιομηχανία-βιοτεχνολογία όπως αναφέρθηκε παραπάνω.



- Όλες σχεδόν οι εταιρείες στο χώρο της βιο-ιατρικής (ιδιωτικές ή Πανεπιστημιακά spin-off) είναι ζημιογόνες στα πρώτα χρόνια λειτουργίας τους εφόσον αφενός μεν δεν έχουν προϊόντα και πωλήσεις, αφετέρου δε δαπανούν το 100% του προϋπολογισμού τους σε έρευνα.
- Αποδεδειγμένα, παρά τα σημαντικά ποσά που έχουν διατεθεί από το κράτος: (I) υπάρχει περιορισμένη διάχυση τεχνολογίας και ανταγωνιστικότητα, (II) υπάρχει περιορισμένη ως μηδενική προσέλκυση ιδιωτικών επενδύσεων σε Πανεπιστήμια, (III) η Ελλάδα είναι ουραγός στην κατάθεση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας στην Ευρώπη και (IV) δεν υπάρχει πριμοδότηση πετυχημένων προσπαθειών από το κράτος.
- Σημαντική τροχοπέδη αποτελεί επίσης και η γραφειοκρατία που δεν επιτρέπει την γρήγορη αξιολόγηση των προγραμμάτων με αποτέλεσμα να καθυστερεί αδικαιολόγητα η απορρόφηση κονδυλίων
- Με βάση τα σημερινά κριτήρια χρηματοδότησης που ισχύουν σε υπάρχοντα προγράμματα: Εταιρείες που δεν έχουν πωλήσεις (κύκλος εργασιών), άρα το σύνολο σχεδόν των start up εταιρειών, δεν μπορούν να χρηματοδοτηθούν γιατί θεωρείται ότι δεν μπορούν να καλύψουν την ίδια συμμετοχή που απαιτείται για κατάθεση προτάσεων συμμετοχής στο πρόγραμμα.

Η απάντηση στα προβλήματα που παρατέθηκαν πιο κάτω ήταν η συνεργασία και οι «συνέργειες». Στην πορεία του μέχρι σήμερα, το HBio έχει λειτουργήσει τόσο ως πυρήνας συνεύρεσης των εταιρειών για την ανάπτυξη συνεργασιών και την ανταλλαγή εμπειριών, όσο και ως όχημα για την ανάπτυξη δράσεων υποστήριξης της καινοτομίας και επίτευξης διεθνών συμφωνιών μεταφοράς τεχνολογίας. Πολυάριθμες δραστηριότητες δικτύωσης και συνεργασίας του HBio προβάλλουν τις καινοτομίες των ελληνικών εταιρειών σε σημαντικούς παίκτες της παγκόσμιας αγοράς.

4.5.2 Δραστηριότητες Συνεργατικού Σχηματισμού

Το Hellenic BioCluster έχει μέχρι σήμερα υλοποιήσει πολυάριθμες δραστηριότητες δικτύωσης, προβολής και συνεργασίας, όπως



- Εκδηλώσεις για την ενδυνάμωση των σχέσεων και την δημιουργία ερευνητικών συνεργασιών μεταξύ της επιχειρηματικής και της ερευνητικής κοινότητας του κλάδου των βιο-επιστημών στην Ελλάδα
- Επιχειρηματικές αποστολές στην Ευρώπη και στην Αμερική για ανάπτυξη διεθνών αναπτυξιακών συνεργασιών
- Εκδηλώσεις εκπαίδευσης-ανταλλαγής γνώσης, σε εξειδικευμένα θέματα «προκλήσεις» του κλάδου των βιο-επιστημών
- Διασύνδεση και συνεργασία με διεθνείς συνδέσμους οργανισμών βιοτεχνολογίας, όπως το Massachusetts Biotechnology Council , Swiss BioAlps Cluster, Swiss BioValley Cluster, κ.α.

4.5.3 Τα μέλη του Συνεργατικού Σχηματισμού

Σημαντικό ρόλο στην δημιουργία του Cluster HBio το δίκτυο «ΠΡΑΞΗ» μέσω της δράσης με το διακριτικό τίτλο «HELP –FORWARD» (Hellenic Project for Wider Application of R&D, "ΠΡΑΞΗ). Μέσα από την ενεργή ανάμειξη, καθοδήγηση και συμμετοχή το «ΠΡΑΞΗ» έφερε κοντά τις επιχειρήσεις μέλη και εκτός από ιδρυτικό μέλος είναι και ο Cluster Facilitator.

Καθιερωμένες ελληνικές επιχειρήσεις και καινοτόμες νεοσύστατες επιχειρήσεις στους τομείς της βιοτεχνολογίας, της διαγνωστικής, ιατρικών βοηθημάτων και εργαλείων, φαρμακευτικών προϊόντων και άλλες επιχειρήσεις που οι υπηρεσίες τους συνδέονται με τις Επιστήμες της Ζωής ίδρυσαν το HBio και αναμένεται περαιτέρω είσοδος μελών στο Cluster κατά την προσεχή περίοδο. Οι Επιστήμες της Ζωής είναι μια από τις πιο καινοτόμες και δυναμικές βιομηχανίες στον κόσμο και το cluster HBio υποστηρίζει τα μέλη της να βρουν αρκετές ευκαιρίες για επιτυχημένες συνεργασίες.

Το συνεργατικό δίκτυο HBio περιλαμβάνει καινοτόμες επιχειρήσεις με δραστηριότητες E & A και με έμφαση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και συνεργασίες.

- Συμμετέχουν Εταιρείες προσανατολισμένες στην Έρευνα οι οποίες ετησίως ξοδεύουν πάνω από το 10% των συνολικών τους δαπανών σε έρευνα
- Όλες μαζί οι εταιρείες μέλη απασχολούν πάνω 180 ανθρώπους σε δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης.
- Αναπτύσσουν πάνω από 18 νέα προϊόντα ετησίως



- Έχουν δημιουργήσει και κατοχυρώσει πάνω από 100 διπλώματα ευρεσιτεχνίας τα τελευταία 10 χρόνια
- Έχουν διεθνή οπτική και προοπτική και οι περισσότερες εταιρείες μέλη εξάγουν τα προϊόντα / υπηρεσίες τους
- Για κάποιες από αυτές το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους προέρχεται από τις εξαγωγές
- Έχουν ερευνητικές συνεργασίες με Ινστιτούτα και Πανεπιστήμια στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Επιχειρηματική Δραστηριότητα

Σχεδόν 40 επιχειρήσεις μικρού, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους με δραστηριότητες R&D στον τομέα των Βιοεπιστημών συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Η κύρια δραστηριότητα του ΗΒιο επικεντρώνεται στους ακόλουθους τομείς της τεχνολογίας: τεχνολογίες φαρμακευτικών προϊόντων, γενόσημα φάρμακα, διαγνωστικές υπηρεσίες, ιατρικός εξοπλισμός, εξειδικευμένες υπηρεσίες

Ερευνητική Δραστηριότητα -Συνεργασίες

- Με οκτώ (8) Ερευνητικά Κέντρα που διαφέρουν διάφορα ινστιτούτα που δραστηριοποιούνται στους τομείς της βιο-επιστημών
- Με δέκα (10) ελληνικά πανεπιστήμια έχουν σχολές και τα τμήματα που σχετίζονται με την βιο-επιστήμες

Μέλη του Συνεργατικού Σχηματισμού

Εταιρία	Τομέας -Κλάδος
BioAnalytica	Βιοτεχνολογία – Ερευνητικά Εργαλεία
BioAnalytica - Genotype AE	Βιοτεχνολογία –Διαγνωστικές Υπηρεσίες
BioHexagon ΕΠΕ	Εμβιομηχανική , Βιολικά
BioGenomica – Κέντρο Γενετικής Έρευνας και Ανάλυσης AE	Βιοτεχνολογία – Διαγνωστικές Υπηρεσίες
Biomedcode Hellas AE	Βιοτεχνολογία, Ανακάλυψη Φαρμάκων, Ερευνητικά Εργαλεία
BioMedica Life Sciences	Βιοτεχνολογία – Φαρμακευτική



ΑΕ

Bionature	Ανακάλυψη Φαρμάκων , Φαρμακευτική
Biovista	Ανακάλυψη Φαρμάκων
Cambridge	Διαγνωστικές Υπηρεσίες , Φαρμακευτική ,
Biomagnetics ΕΠΕ.	Ερευνητικά Εργαλεία
Eldrug ΑΕ	Βιοτεχνολογία –Ανακάλυψη Φαρμάκων
Embio Diagnostics ΕΠΕ (CY)	Διαγνωστικές Υπηρεσίες
Forth Photonics	Ιατρικές Συσκευές –Εξοπλισμός
InnoVision Ltd - Spin-off	Διαγνωστικές Υπηρεσίες
PRAXI / Help-Forward Network	Επαγγελματικές Υπηρεσίες και Συμβουλευτική
Jaymore Ltd (CY)	Ιατρικές Συσκευές –Εξοπλισμός
Lavipharm	Pharmaceutical, Drug delivery
Medexis	Βιοτεχνολογία –Διαγνωστική
Medicon	Βιοτεχνολογία –Διαγνωστική
Micrel Medical Devices	Ιατρικές Συσκευές –Εξοπλισμός
Micro2Gen	Διαγνωστικές Υπηρεσίες
Nova Mechanica	Βιο-μηχανική –Βιο-υλικά – Ερευνητικές Υπηρεσίες
Regulon ΑΕ	Βιοτεχνολογία –Διανομή Φαρμάκων
ThetaMetrisis	Διαγνωστικές Υπηρεσίες – Ερευνητικά Εργαλεία

Συνδεδεμένα Μέλη

Alexander Fleming Biomedical Science Research Centre

Biomedical Research Foundation Academy of Athens (BRFAA)

Frontier Science Foundation - Hellas (FSF-H)

Institute of Molecular Biology and Biotechnology, Foundation for Research and Technology - Hellas (IMBB-FORTH)



4.6 Hellenic Mobile Cluster (<http://www.sekee.gr/default.aspx?lang=el-Gr&page=56>)



4.6.1 Γενική Περιγραφή –Πλαίσιο Λειτουργίας

Ο τομέας των εφαρμογών και υπηρεσιών στις κινητές συσκευές παρουσιάζει πολύ ισχυρή επιστημονική, τεχνολογική, ερευνητική και καινοτομική δραστηριότητα, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Στην Ελλάδα υπάρχουν εταιρείες οι οποίες σχεδόν διπλασιάζουν τον κύκλο εργασιών τους κάθε χρόνο και αναδύεται ένα ολόκληρο οικοσύστημα από δημιουργούς, ερευνητές, συμβούλους, επενδυτές, startups το οποίο πλαισιώνει τις εδραιωμένες και διεθνείς μας εταιρείες που επανακαθορίζουν τη θέση τους.

Αναγνωρίζοντας ότι σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία οι οικονομικές δραστηριότητες κινούνται προς υπηρεσίες έντασης γνώσης, σε συνδυασμό με την ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας, το Hellenic Mobile Cluster έχει ως όραμα να γίνει ένας ανταγωνιστικός, σε παγκόσμιο επίπεδο, συνεργατικός σχηματισμός ο οποίος θα συμβάλλει στην έξυπνη, βιώσιμη, εξωστρεφή και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη των επιχειρηματικών μελών του καθώς και όλων των παραγόντων του ευρύτερου οικοσυστήματός του.

Συγκεκριμένα, το Hellenic Mobile Cluster (HMC) επιδιώκει να αυξήσει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα των μελών του, να τονώσει την ανάπτυξη νέων, καινοτόμων και ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας που θα μπορούν να επιτευχθούν με τη στενή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων μερών της λεγόμενης τριπλής έλικας (πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα και επιχειρήσεις). Το έργο των μελών του απαντά στις επίκαιρες επιχειρηματικές, τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις.

Το Hellenic Mobile Cluster συνεισφέρει καταλυτικά στην ανάπτυξη όλων των δυνατών συνεργειών μεταξύ των μελών του, καθώς και στην αξιοποίηση των ανταγωνιστικών και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών τους που θα οδηγούν σε διεθνή αναγνώριση.

Βασικός σκοπός του είναι η προώθηση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας μέσω του τομέα εξειδίκευσής του. Ως εκ τούτου, μία πολύ σημαντική επιδίωξη του HMC είναι η προσφορά



βοήθειας και υποστήριξης κατά το ξεκίνημα της ανάπτυξης νέων εταιρειών μελών του, καθώς και η συμβολή του στην εξωστρέφεια των υφιστάμενων

Μερικοί από τους σημαντικότερους στόχους στους οποίους επικεντρώνεται το Hellenic Mobile Cluster είναι:

- να αποτελέσει ένα κέντρο ενίσχυσης της καινοτομίας στον τομέα των υπηρεσιών κινητών εφαρμογών και περιεχομένου,
- να βοηθήσει τα μέλη του να αναπτυχθούν, μέσω συνεργειών με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τις μεγάλες εταιρείες, τα ερευνητικά και ακαδημαϊκά ιδρύματα, τα κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου, τις μεγάλες εταιρίες κινητών εφαρμογών, τις τοπικές, περιφερειακές και εθνικές οντότητες, καθώς και τους κοινωνικούς και επιχειρηματικούς φορείς της χώρας και της Ευρώπης,
- να αποτελέσει μια κινητήρια δύναμη η οποία να συμβάλλει στην αναγνώριση του πρωταγωνιστικού ρόλου των Ελληνικών επιχειρήσεων και ερευνητικών φορέων, αλλά και της χώρας γενικότερα, στον τομέα των κινητών εφαρμογών, σε παγκόσμιο επίπεδο,
- να τονώσει τη συνέργεια με αντίστοιχα clusters διεθνώς του κλάδου, καθώς και την ενίσχυση των σχέσεων με τις διεθνείς επιχειρήσεις και τα ερευνητικά και ακαδημαϊκά ιδρύματα. Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό του cluster και πηγή ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας. Προς την επίτευξη του σκοπού αυτού, ο φορέας αρωγός θα διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο στον συντονισμό της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων της συστάδας, των ερευνητικών και ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και των αντίστοιχων κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου,
- να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες για τη χρηματοδότηση των τεχνολογικών, επενδυτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων των μελών του, στο πλαίσιο εθνικών ή Ευρωπαϊκών προγραμμάτων, δράσεων και πρωτοβουλιών.

Το Hellenic Mobile Cluster αναπτύσσεται με πρωτοβουλία του ΣΕΚΕΕ (Σύνδεσμος Εταιρειών Κινητών Εφαρμογών Ελλάδος), αρχικά από εταιρείες, οι οποίες είναι μέλη του Συνδέσμου, και συνεργαζόμενα ερευνητικά και ακαδημαϊκά ιδρύματα. Ο φορέας-αρωγός του Hellenic Mobile Cluster είναι η εταιρεία Ατλαντίς Συμβουλευτική Α.Ε. Όλα τα μέλη του Hellenic Mobile Cluster πρέπει να αποδέχονται το παρόν Πλαίσιο Ανάπτυξης και Λειτουργίας του, καθώς και να δεσμεύονται να έχουν ενεργή συμμετοχή σ' αυτό. Εφ' όσον προκύψουν ζητήματα αποχής τους επί μακρόν χρονικό διάστημα από τις



δραστηριότητες του cluster ή άλλα σοβαρά ζητήματα, όπως για παράδειγμα διαφωνίες με τις βασικές αρχές και στόχους του, τότε η Συντονιστική Επιτροπή δύναται να προβεί στη διαγραφή τους.

Ο φορέας-αρωγός του Hellenic Mobile Cluster αποφασίζεται από το Δ.Σ. του ΣΕΚΕΕ και είναι η εταιρεία Ατλαντίς Συμβουλευτική Α.Ε. Η λειτουργία του Hellenic Mobile Cluster διέπεται από το πλαίσιο λειτουργίας το οποίο συντάσσεται από την Επιτροπή Συντονισμού μετά από διαβούλευση με τα μέλη του.

Η Επιτροπή Συντονισμού του Hellenic Mobile Cluster αποτελείται από πέντε (5) μέλη, έχει θητεία ενός (1) έτους και οι αρμοδιότητές της είναι: η κατάρτιση του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου του cluster, ο έλεγχος της υλοποίησής του και ο συντονισμός των συνεργατικών δραστηριοτήτων των μελών του.

Για να ληφθεί υπόψη ο επιχειρησιακός προσανατολισμός του Cluster, τα τρία (3) μέλη της Συντονιστικής Επιτροπής ορίζονται από το Δ.Σ. του ΣΕΚΕΕ και συμπληρώνονται από ένα (1) μέλος που ορίζεται από τον Φορέα-αρωγό, καθώς και ένα (1) μέλος που ορίζεται από τους ερευνητικούς φορείς του.

Η Συντονιστική Επιτροπή του cluster δύναται στο μέλλον με απόφασή της να ανέλθει σε επταμελή ώστε να εκφράζει τη μεγαλύτερη συμμετοχή διαφορετικών κατηγοριών μελών του με τέσσερα (4) μέλη να ορίζονται από το Δ.Σ. του ΣΕΚΕΕ, ένα (1) από το φορέα αρωγό, ένα (1) εκπρόσωπο των ερευνητικών φορέων και ένα (1) εκπρόσωπο των άλλων κατηγοριών μελών. Συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα με την ευθύνη του φορέα αρωγού και φροντίζει για την υλοποίηση των στόχων του cluster.

Η Συντονιστική Επιτροπή μπορεί να συνεδριάζει με την παρουσία τριών (3) εκ των μελών της, όσο αυτή είναι πενταμελής, και να αποφασίζει με την πλειοψηφία των παρόντων μελών.

4.7 Οι Δρόμοι του Κρασιού της Βορείου Ελλάδος, <http://www.wineroads.gr>

Οι «Δρόμοι του Κρασιού» είναι μία Ένωση οινοπαραγωγών μιας περιοχής, οι οποίοι διαμορφώνουν τα οινοποιεία τους έτσι ώστε να είναι φιλικά προς τους επισκέπτες, προσφέρουν εναλλακτικές μορφές και προτάσεις τουρισμού, έχουν ειδική σηματοδότηση και φυσικά έχουν ως βασικό τους μέλημα την οινική διαπαιδαγώγηση των επισκεπτών τους. Οι Δρόμοι του Κρασιού είναι επίσης μία εκδρομική πρόταση προς τον σύγχρονο περιηγητή. Προτείνονται επιλεγμένες διαδρομές που διασχίζουν τα πιο γραφικά σημεία μιας αμπελουργικής ζώνης. Πινακίδες δείχνουν τον δρόμο για αμπελώνες και οινοποιεία. Οι τοποθεσίες με απολαυστική θέα, οι αρχαιολογικοί χώροι, οι εκκλησίες, τα μοναστήρια,



τα μουσεία, τα κτίρια με λαογραφικό ή κάθε πολιτιστικό ενδιαφέρον, σημειώνονται επίσης. Τέλος, ο χάρτης συμπληρώνεται με αξιόλογα εστιατόρια, ταβέρνες, ουζερί και ξενοδοχεία.

Ο συνεργατικός σχηματισμός «Δρόμοι του Κρασιού της Βορείου Ελλάδος» είναι πρωτοποριακός από την ίδρυσή του, το 1993, όταν, όπως πληροφορούμαστε από τον ιστότοπό του, «13 οραματιστές οινοπαραγωγοί της Βορείου Ελλάδος ίδρυσαν την “Ένωση Οινοπαραγωγών του Αμπελώνα της Μακεδονίας”. Το 2002 μετονομάστηκε σε “Ένωση Οινοπαραγωγών του Αμπελώνα της Βορείου Ελλάδος”, με την είσοδο νέων μελών από τη Θράκη και την Ήπειρο. Το 2010 οι οινοπαραγωγοί αποφασίζουν την ανανέωση της εικόνας της εταιρείας, η οποία πλέον φέρει τον διακριτικό τίτλο Οίνοι Βορείου Ελλάδος.

Τα μέλη του Cluster είναι 43 οινοποιοί, ενώ υπάρχουν ακόμη περισσότερα συνεργαζόμενα μέλη (εστιατόρια, ξενοδοχεία, εναλλακτικές δραστηριότητες και παραγωγοί τοπικών προϊόντων), τα οποία χωρίζονται σε 8 διαδρομές από την Ήπειρο μέχρι την Θράκη και από τα βόρεια σύνορα μας μέχρι και την Θεσσαλία. Τα μέλη αυτά, διήνυσαν πολύ δρόμο μαζί. Πήραν σημαντικές αποφάσεις και δημιούργησαν ένα πρωτοποριακό για τα ελληνικά δεδομένα συλλογικό έργο, διαμορφώνοντας και προλαβαίνοντας τις εξελίξεις των ελληνικών οικονομικών πραγμάτων.

Η πολιτική του συνεργατικού σχηματισμού «διαμορφώνεται με στόχο:

- Την ανάδειξη του επώνυμου τυποποιημένου ελληνικού κρασιού που παράγουν τα μέλη της.
- Την διαρκή εκπαίδευση και ενημέρωση επαγγελματιών και καταναλωτών του κρασιού με εκδηλώσεις και σεμινάρια, με στόχο την ενστάλαξη ορθών οινικών αντιλήψεων.
- Την προστασία και ανάδειξη των περιοχών και ονομασιών προέλευσης και των γηγενών ποικιλιών του αμπελώνα της Βορείου Ελλάδος.
- Τη στήριξη της ελληνικής πολιτιστικής κληρονομιάς και των τοπικών δραστηριοτήτων με κεντρικό άξονα το αμπέλι και το κρασί.
- Τη συμβολή στη δημιουργία και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού θεσμικού και νομικού πλαισίου που αφορά τον αμπελοοινικό κλάδο.
- Την προαγωγή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού για το ελληνικό κρασί.
- Τη συμμετοχή και συνεργασία με διεθνείς εταιρείες και οργανισμούς».

Με πρωτοβουλία και αποκλειστική υποστήριξη των μελών της εταιρείας, δημιουργήθηκαν την τελευταία δεκαετία δυο ισχυροί και καταξιωμένοι θεσμοί:



- Οι Δρόμοι του Κρασιού της Βορείου Ελλάδος, ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα οινοτουρισμού και
- Ο Διεθνής Διαγωνισμός Οίνου Θεσσαλονίκης, όπου παρουσιάζεται κάθε χρόνο στο ελληνικό κοινό ο πλούτος της παγκόσμιας οινοπαραγωγής.

Με σκοπό να προσεγγίσει το κοινό, να το βοηθήσει να γνωρίσει από κοντά τα μυστικά του βορειοελλαδικού αμπελώνα, το cluster πραγματοποιεί ενέργειες όπως οι "**Ανοιχτές Πόρτες**", όπου τα οινοποιεία υποδέχονται, ξεναγούν και προσφέρουν σε ειδικές τιμές τα κρασιά τους. Για δύο μέρες, όπως και σε όλη την Ευρώπη, τα οινοποιεία ανοίγουν και υποδέχονται δωρεάν τους επισκέπτες, με τη δυνατότητα αγοράς ακόμη και κρασιών σπάνιας εσοδείας.

Επιπλέον, ο συνεργατικός σχηματισμός «Οίνοι Βορείου Ελλάδος», έχει καθιερώσει την πραγματοποίηση σε ετήσια βάση της εκδήλωσης γευσιγνωσίας κρασιών και αποσταγμάτων, στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη αλλά και άλλες πόλεις, με τίτλο `Τα ΒορΟινά`. Η Οίνοι Βορείου Ελλάδος διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο με διετή θητεία.

Το οινοτουριστικό Cluster **«Δρόμοι του Κρασιού της Βορείου Ελλάδος»** επιβραβεύθηκε πρόσφατα με τιμητική διάκριση ως μία από τις «κορυφαίες πρακτικές του Ελληνικού Τουρισμού» στα Tourism Awards 2014, για τη συμβολή του στην ανάπτυξη και την προώθηση του οινοτουρισμού στην Ελλάδα.

4.8 Κέντρο Επίπλου «120 Ενωμένα Εργοστάσια» <http://www.120.gr/index.php/>

Στην αρχή της δεκαετίας του '80, ο κλάδος του επίπλου επέδειξε μία σημαντικότερη καινοτομία, που συνίσταται στην ίδρυση και λειτουργία των Κέντρων Επίπλου που ουσιαστικά πραγματοποιήθηκε για την ενίσχυση της εγχώριας παραγωγής επίπλων. Πρόκειται για δευτεροβάθμιες ενώσεις εργοστασίων - βιοτεχνιών με σκοπό την βέλτιστη και πιο ανταγωνιστική προώθηση και κοινή προβολή των προϊόντων.

Η έναρξη έγινε από το Κέντρο Επίπλου «40» και σήμερα στην Αττική λειτουργούν τα ακόλουθα έξι Κέντρα Επίπλου :

- Κέντρο Επίπλου «40»
- 120 Ενωμένα Εργοστάσια
- Επιπλοκίνηση
- Αττικό Κέντρο Επίπλου



- Ένα και Ένα
- Κέντρο Επίπλου 45.

Η δημιουργία των Κέντρων Επίπλου μπορεί να χαρακτηριστεί επανάσταση για τον κλάδο του επίπλου. Η αναγκαιότητα δημιουργίας τους προήλθε κυρίως από την ανάγκη για την κατάργηση της παραοικονομίας και της εκμεταλλεύσεως του βιοτέχνη από τον έμπορο. Έτσι, μετά την δημιουργία τους ανετράπη εντελώς η σχέση «Παραγωγός – Μεσάζων – Καταναλωτής»

Το Κέντρο Επίπλου «120 Ενωμένα Εργοστάσια» ήταν το 2^ο Κέντρο Επίπλου που δημιουργήθηκε στην Ελλάδα (1984) και έχει κατορθώσει να διατηρεί την πρώτη θέση ανάμεσα στα άλλα Κέντρα (σε αριθμό μελών) και να πλασαριστεί σε μία πολύ καλή θέση στον ευρύτερο ανταγωνιστικό χώρο.

Πρόκειται για έναν Συνεταιρισμό Περιορισμένης Ευθύνης (ΣΥΝ.Π.Ε.), ο οποίος αριθμεί 106 μέλη – παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου του επίπλου. Με την λειτουργία του, ο καθιερωμένος τρόπος διαθέσεως και προβολής των επίπλων διαφοροποιήθηκε σημαντικά, επιτυγχάνοντας να κερδίσουν την προτίμηση των καταναλωτών, προσφέροντάς τους μεγάλη ποικιλία σχεδίων, υψηλής ποιότητας, σε προσιτές τιμές.

Η έδρα του Δικτύου ευρίσκεται στο 20^ο χλμ. της Εθνικής Οδού Αθηνών – Λαμίας. Ο χώρος είναι ενοικιαζόμενος και καταλαμβάνει επιφάνεια περίπου 1.500 m². Στον χώρο αυτόν στεγάζονται τα γραφεία της εταιρείας και ο εκθεσιακός χώρος των επιχειρήσεων – μελών.

4.9 Συστάδες Επιχειρήσεων στον Τομέα του Εμπορίου

4.9.1 Γενική Περιγραφή –Σκοπιμότητα

Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της ΕΕΔ της ΕΛΣΤΑΤ, το εμπόριο απασχολούσε το 2012 περίπου 679.350 άνδρες και γυναίκες, μέγεθος που αντιστοιχεί στο 17,9% της συνολικής απασχόλησης στην ελληνική οικονομία και στο 23,0% της απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας.

Ως προς τη διάρθρωση της απασχόλησης στο εσωτερικό τμήμα του εμπορίου, το λιανικό εμπόριο (κλάδος 47) απορροφά το 69,0% της απασχόλησης του τομέα, το χονδρικό εμπόριο (κλάδος 46) το 20,6% και το εμπόριο & συντήρηση οχημάτων (κλάδος 45) το 10,4%. Πάνω από το ήμισυ των



απασχολούμενων εργάζονται ως μισθωτοί (56,2%), ενώ υψηλή παραμένει και η αναλογία των αυτοαπασχολούμενων (27,7%). Το ποσοστό των εργοδοτών ανέρχεται στο 10,0% και των συμβοηθούτων μελών της οικογένειας του ιδιοκτήτη της επιχείρησης στο 6,1%. Σε κάθε έμπορο-εργοδότη αναλογούν κατά μέσο όρο 5,6 μισθωτοί, γεγονός που υποδεικνύει το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου. Το 72,4% των εργαζομένων απασχολείται σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις μέχρι 10 εργαζομένους, έναντι 61,0% που αναλογεί στο σύνολο της οικονομίας. Το 42,2% των εργαζομένων στον τομέα είναι γυναίκες, αναλογία υψηλότερη σε σχέση με τη συνολική απασχόληση των γυναικών στη χώρας η οποία περιορίζεται στο 40,5%.

Σε σχέση με το προηγούμενο έτος το ποσοστό της μερικής απασχόλησης αυξήθηκε, ενώ μειώθηκε το ποσοστό των μισθωτών που απασχολούνται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Ειδικότερα, το ποσοστό της μερικής απασχόλησης αυξήθηκε σε 7,3% το 2012 από 5,6% που ήταν το 2011, ενώ το ποσοστό των μισθωτών που απασχολούνται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου μειώθηκε σε 4,7% από 7,3% που ήταν το 2011. Η αναλογία των νέων ηλικίας μέχρι 29 ετών που απασχολούνται στο εμπόριο μειώθηκε στο 17,4% από 18,0% το 2011, διαμορφώνοντας την αναλογία σε μικρότερη από 1 νέο για κάθε 5 εργαζομένους του κλάδου

Η διατήρηση της υψηλής συμμετοχής της απασχόλησης του τομέα στη συνολική απασχόληση της χώρας κατά τη διάρκεια της κρίσης οφείλεται στο γεγονός ότι ο τομέας διατήρησε σχεδόν το 40% των θέσεων εργασίας που είχε δημιουργήσει την περίοδο 1993-2008, σε αντίθεση με το σύνολο της οικονομίας, η οποία απώλεσε το 91% των θέσεων εργασίας που είχε δημιουργήσει μέχρι την προ κρίσης περίοδο.

Το εμπόριο στο σύνολό του αποτελεί τον βασικό κλάδο απασχόλησης στη σύγχρονη ελληνική οικονομία. Σε όλη τη διάρκεια της περιόδου 1993-2007, το εμπόριο αναδεικνύεται ως ο κυριότερος κλάδος απασχόλησης, καθώς οι άλλοι δύο σημαντικοί τομείς συγκέντρωσης της απασχόλησης, η γεωργία και η μεταποίηση, παρουσιάζουν σημαντική μείωση του αριθμού των απασχολούμενων. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης ο τομέας διατήρησε το 37,5% των θέσεων εργασίας που είχαν δημιουργηθεί την περίοδο 1993-2008, σε αντίθεση με το σύνολο της οικονομίας όπου διατηρήθηκε μόλις το 9,0% των θέσεων που είχαν δημιουργηθεί την ίδια περίοδο.



Το εμπόριο το 2012 συγκέντρωνε το 17,9% της συνολικής απασχόλησης, έναντι 13,0% της γεωργίας-αλιείας και 9,5% της μεταποίησης, παρουσιάζοντας μικρότερο ποσοστό έναντι του μέσου όρου που διατηρούσε την τελευταία τετραετία (18,3%).

Στη μη αγροτική απασχόληση το μερίδιο του εμπορίου εμφανίζεται πλέον παραπλήσιο με αυτό του 1993 (20,1% το 1993 έναντι 20,6% σήμερα), παράλληλα με τη σοβαρή υποχώρηση της μεταποίησης από το 19,8% το 1993 σε 10,9% το 2012.

Εξετάζοντας τη συμμετοχή του εμπορίου στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας, εξαιρώντας δηλαδή τους απασχολούμενους του ευρύτερου δημόσιου τομέα, διαπιστώνεται ότι απασχολεί 1στους 4 εργαζομένους (23,0%), ενώ του αναλογεί το 27,6% της μη αγροτικής απασχόλησης

Cluster εμπορικών επιχειρήσεων δεν δημιουργούνται συχνά. Αντίθετα η σύσταση cluster για την εμπορική προώθηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων μελών αποτελεί συχνό κίνητρο για σύσταση cluster. Οι υφιστάμενες «συστάδες» εμπορικών επιχειρήσεων που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα, δημιουργήθηκαν:

- είτε αυθόρμητα από δυνάμεις της αγοράς, όπως στην περίπτωση των προμηθευτικών συνεταιρισμών,
- είτε συγκροτήθηκαν στο πλαίσιο ανταπόκρισης των επιχειρήσεων σε προγράμματα ενίσχυσης της δημιουργίας συνεργατικών σχημάτων.

Ενδεικτικά παραδείγματα συνεργατικών δικτύων στο εμπόριο:

- Δίκτυο καταστημάτων διάθεσης προϊόντων ενιαίας «ταυτότητας» (π.χ. πιστοποιημένων βιολογικών προϊόντων, ΠΟΠ, προϊόντων συνεταιριστικών επιχειρήσεων, προϊόντων «απευθείας από τον παραγωγό» κλπ.)
- Δίκτυο καταστημάτων λιανικής εμπορίας «τοπικών παραδοσιακών» προϊόντων (π.χ. με πρωτοβουλία παραγωγών μίας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής για τη κοινή διάθεση των προϊόντων τους)
- Δίκτυο επιχειρήσεων ναυτιλιακού εφοδιασμού, τροφοδοσίας και εξυπηρέτησης πλοίων
- Συνεργατικός σχηματισμός / Δίκτυο στον χώρο των συνεργείων και επιχειρήσεων εμπορίας ανταλλακτικών αυτοκινήτων οχημάτων και μοτοσικλετών
- Προμηθευτικοί συνεταιρισμοί στον χώρο του λιανικού εμπορίου τροφίμων & ποτών (ΕΛΟΜΑΣ, προμηθευτικοί συνεταιρισμοί παντοπωλών)
- Αλυσίδες καταστημάτων λιανικού εμπορίου τροφίμων & ποτών (Ελληνική Διατροφή COOP A.E., ΑΘΗΝΑ Market)



- Συνεταιρισμοί Εμπορικών Καταστημάτων Ηλεκτρικών Ειδών (ΣΕΗΟΣ - Euronics, Electronet, Expert κ.α.)
- Δίκτυα παραγωγών / κατασκευαστών (Κέντρα Επίπλου, ΔΕΠΕΚ)
- Προμηθευτικοί Συνεταιρισμοί Φαρμακοποιών
- Προμηθευτικοί - Καταναλωτικοί Συνεταιρισμοί Εγκαταστατών Υδραυλικών και Ηλεκτρολόγων
-

4.9.2 Η χρησιμότητα των συνεργατικών σχηματισμών στον τομέα του εμπορίου

Μέσα από την συμμετοχή σε ένα συνεργατικό σχηματισμό επιχειρήσεων εμπορικής δραστηριότητας επιτυγχάνεται:

- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας των ελληνικών εμπορικών επιχειρήσεων. (οικονομίες κλίμακας, βελτίωση οικονομικών αποτελεσμάτων, ανταλλαγή πληροφορήσης και τεχνογνωσίας, διευκόλυνση της διείσδυσης σε νέες αγορές, πρόσβαση στην καινοτομία, προώθηση της εξωστρέφειας)
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και τόνωση της απασχόλησης των εμπορικών επιχειρήσεων. (ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργία θέσεων εργασίας υψηλού βαθμού εξειδίκευσης)
- Ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας στο σύνολο της αλλά και των τοπικών οικονομιών στις οποίες οι εμπορικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται. (δημιουργία εξωτερικών οικονομιών κλίμακας, δημιουργία πόλου προσέλκυσης επενδύσεων και ίδρυσης επιχειρήσεων σε εθνικό/ τοπικό επίπεδο)

4.9.3 Ανοικτά Κέντρα Εμπορίου

Χαρακτηριστικό κάποιων χωρών, είναι η ύπαρξη Ανοικτών Κέντρων Εμπορίου. (AKE). Μια προσπάθεια, συλλογικού χαρακτήρα, καθώς αποτελεί συνήθως σημείο αναφοράς στα εμπορικά κέντρα πόλεων. Οργανωμένη αγορά, αναδεικνύει την φυσιογνωμία της περιοχής συνδυάζοντας σωστές κινήσεις marketing, με μοναδικό στόχο την εξυπηρέτηση του αγοραστικού κοινού.

Όλο αυτό προϋποθέτει την πρωτοβουλία ενός εμπορικού συλλόγου, με την σύμφωνη γνώμη και υποστήριξη των μελών του ανεξάρτητα του είδους δραστηριότητας.



Η επιτυχία έρχεται καθώς όλοι συμβάλλουν στην επίτευξη του στόχου, δηλαδή, στην ανάδειξη των εμπορικών κέντρων συνδυάζοντας εμπορικές δραστηριότητες, ψυχαγωγία, ποιοτική εξυπηρέτηση και αγοραστικό όφελος και πάνω απ' όλα την διάθεση να είναι καταναλωτής σε τέτοιο είδους αγορά.

Πολλές χώρες, εξάλλου, έχουν προβλήματα μείωσης της αγοραστικής δύναμης ή μείωσης της ανταγωνιστικότητας τους. Με βήματα συντονισμένα και ομαδικά, όπως τα πιο άνω, οι φορείς συνέβαλλαν καθοριστικά στην τόνωση της αγοράς καθώς και στην εδραίωση του ως ελκυστικούς προορισμούς για αγορές, διασκέδαση και κέρδος, ανεξάρτητα από την πορεία της οικονομικής ύφεσης.

4.9.4 Προμηθευτικός Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Αττικής (ΠΡΟ.ΣΥ.Φ.Α.Π.Ε.)

(<http://www.prosyfape.gr/0>)

Ο Προμηθευτικός Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Αττικής (ΠΡΟ.ΣΥ.Φ.Α.Π.Ε.) είναι σήμερα ο μεγαλύτερος, πιο σύγχρονος και δυναμικά αναπτυσσόμενος Όμιλος εταιρειών εμπορίας και διανομής φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών προϊόντων και υπηρεσιών, που εστιάζουν στις σύγχρονες και μελλοντικές ανάγκες του φαρμακείου.

Ιδρύθηκε το 1981 ως επιχειρηματική πρωτοβουλία μιας μικρής ομάδας οραματιστών φαρμακοποιών που ήταν η κινητήριος δύναμη για τη χάραξη μιας 30χρονης, σταθερά επιτυχούς, πορείας στην οποία πρόσθεσαν τις δυνάμεις τους μια πλειάδα φαρμακοποιών, που πιστεύουν και εμπιστεύονται καθημερινά. Αρχικά συμμετείχαν 25 φαρμακεία της Αττικής. Σταδιακά προστέθηκαν και άλλα.

Το έτος 1995 αποτελεί σταθμό στην ιστορία του, μιας και σηματοδοτεί την έναρξη νέων επενδύσεων, χτίζοντας τα θεμέλια για στρατηγική ανάπτυξη της δράσης του Συνεταιρισμού. Εκείνη τη χρονιά ιδρύεται η πρώτη θυγατρική του επιχείρηση στον Άλιμο, η Συνεταιριστική Φαρμακαποθήκη Α.Ε. (ΣΥΝ.ΦΑ. Α.Ε.), στην οποία εγκαθίσταται και το πρώτο σύστημα αυτοματοποιημένης διαλογής παραγγελιών φαρμακείου στην Ελλάδα.

Ο ΠΡΟ.ΣΥ.Φ.Α.Π.Ε., στα χρόνια που ακολουθούν, 1998-1999, "αφουγκράζεται" την ανάγκη για αναβάθμιση των υποδομών του. Δημιουργεί νέες, σύγχρονες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στο Περιστέρι, βελτιώνοντας και επεκτείνοντας τα πληροφορικά του συστήματα και τα συστήματα αυτόματης διαλογής. Παράλληλα, εγκαινιάζεται η on-line δυνατότητα παραγγελίας – εξυπηρέτησης φαρμακείων.



Το 2001, δυναμικά μπροστά, ιδρύει την πρώτη εκτός Αττικής, θυγατρική του επιχείρηση στην Κέρκυρα, (ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΘΗΚΗ ΚΕΡΚΥΡΑΣ Α.Ε.) και ακάθεκτα συνεχίζει την ανοδική πορεία ενδυνάμωσης των κέντρων διανομής του, με την ίδρυση, το 2006, της τρίτης θυγατρικής του εταιρείας στη Λαμία (ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΦΑΡΜΑΚΑΠΟΘΗΚΗ ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.).

Με έναυσμα την εμπιστοσύνη του φαρμακοποιού-μετόχου, το 2002 επενδύει στην αναγνώριση της προσφερόμενης ποιοτικής εξυπηρέτησης, πιστοποιώντας το σύνολο των εταιρειών του Ομίλου κατά ISO 9001:2000 και κατά την Υπουργική Απόφαση για την ορθή διακίνηση ιατροτεχνολογικών προϊόντων, από τον διεθνούς εγκυρότητας φορέα TÜV HELLAS.

Θέλοντας να παραμείνει η πρώτη επιλογή του πελάτη – φαρμακοποιού, το 2008 επεκτείνει το κέντρο διανομής Αλίμου, αναβαθμίζει το σύστημα αυτοματοποίησης, ενώ παράλληλα εισάγει τη χρήση τεχνολογίας RF συστημάτων στη χειροκίνητη διαλογή. Μέσα στο 2010 ολοκληρώνεται η εγκατάσταση συστημάτων χειροκίνητης διαλογής (RF) στο σύνολο των εταιρειών του Ομίλου.

Παρακολουθώντας τις εξελίξεις και αναγνωρίζοντας τις ευκαιρίες, ο Όμιλος διευρύνει στα τέλη του 2014 τις υποδομές του, με την ίδρυση της τέταρτης, κατά σειρά, θυγατρικής του εταιρείας στα Ιωάννινα (ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΦΑΡΜΑΚΑΠΟΘΗΚΗ ΗΠΕΙΡΟΥ Α.Ε.)

Σήμερα απαριθμεί 1300 μέλη και συνεχώς επεκτείνεται. Όλα τα μέλη είναι μεταξύ τους ισότιμα. Προϋπόθεση για να γίνει ένα φαρμακείο μέλος είναι η πληρωμή μετοχικής μερίδας το κόστος της οποίας διαχρονικά μεταβάλλεται. Σήμερα το κόστος για την εγγραφή μέλους ανέρχεται σε 11.000,00 ευρώ. Τα μέλη είναι εταίροι σε μία εταιρεία που ουσιαστικά λειτουργεί ως εταιρεία περιορισμένης ευθύνης. Αν ο συνεταιρισμός στο τέλος της χρονιάς έχει κέρδη θα τα μοιράσει στους εταίρους δηλαδή στα φαρμακεία μέλη του.

Ο προμηθευτικός συνεταιρισμός αρχικά ιδρύθηκε για να οργανώσει τις προμήθειες των φαρμακείων. Σήμερα διαθέτει στα φαρμακεία μέλη του μεγάλη ποικιλία φαρμάκων σε καλύτερες τιμές από την αγορά και δυνατότητα παράδοσης μέσα στη ίδια μέρα (τουλάχιστον 2 παραδόσεις ανά μέρα). Παρέχει ακόμα δωρεάν οριζόντιες υπηρεσίες όπως ενημέρωση για συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα (επιχειρείν, εκσυγχρονισμός κτλ), λογισμικό για την οργάνωση της αποθήκης των φαρμακείων (συμπεριλαμβάνεται αναλυτικός τιμοκατάλογος προϊόντων), ηλεκτρονική παραγγελιοληψία αλλά και σεμινάρια εκπαίδευσης (νέα φάρμακα κτλ) ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες.



Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των μελών ιδρύθηκε και θυγατρική εταιρεία. Η «μαμά» εταιρεία με έδρα το Περιστέρι και η «θυγατρική» με έδρα στον Άλιμο έχουν την ίδια διοίκηση και τμήμα προμηθειών αλλά διαφορετικές αποθήκες και λογιστήριο. Στον όμιλο συμμετέχουν ακόμα εταιρείες που ιδρύθηκαν από τον συνεταιρισμό στην Κέρκυρα και στη Λαμία. Στην Κέρκυρα ο συνεταιρισμός που λειτουργούσε ήδη θα έκλεινε οπότε εξαγοράστηκε ενώ στην Λαμία υπήρχε κενό στην αγορά καθώς δεν υφίστατο κανένας συνεταιρισμός. Και στις δύο περιπτώσεις λειτουργούν διακριτές εταιρείες, αλλά τα φαρμακεία της Λαμίας και της Κέρκυρας εγγράφονται μέλη στον Προμηθευτικό Συνεταιρισμό Αττικής.

Την διοίκηση του συνεταιρισμού ασκεί το Διοικητικό Συμβούλιο (εξαμελές, φαρμακοποιοί) που εκλέγεται κάθε τρία χρόνια από τους φαρμακοποιούς μέλη του συνεταιρισμού. Για τον έλεγχο των οικονομικών έχει ακόμα οριστεί εποπτικό συμβούλιο (τριμελές). Υπεύθυνος για την διοίκηση και λειτουργία της εταιρείας είναι ο Γενικός Διευθυντής που ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο προμηθευτικός συνεταιρισμός Αττικής διατηρεί ακόμα συνεργασίες με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών για την διεξαγωγή έρευνας αγοράς στα φαρμακεία αλλά και γενικότερα στην υποστήριξη σε διάφορα ερευνητικά προγράμματα.

Ο προμηθευτικός συνεταιρισμός είναι κατά κύριο λόγο αυτοχρηματοδοτούμενος, δηλαδή από τις συνδρομές των μελών και από τις πωλήσεις προϊόντων προς τα μέλη του. Πρόσφατα όμως η επέκταση και εξοπλισμός της αποθήκης της θυγατρικής εταιρείας που λειτουργεί στον Άλιμο χρηματοδοτήθηκε στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ.

Συνολικά στην Ελλάδα λειτουργούν 29 συνεταιρισμοί σε σύνολο 25.000 φαρμακείων περίπου. Δεν είναι όμως όλα τα φαρμακεία μέλη συνεταιρισμών ούτε όλοι οι συνεταιρισμοί κερδοφόροι. Υπάρχει επιπλέον ομοσπονδία συνεταιρισμών όπου τα διοικητικά συμβούλια είναι ενοποιημένα. Στο πλαίσιο της ομοσπονδίας ανταλλάσσονται απόψεις για την λειτουργία του κάθε συνεταιρισμού και αναλαμβάνονται από κοινού δράσεις (π.χ εκδηλώσεις).

4.9.5 ΕΛΟΜΑΣ – Ελληνικός Όμιλος Αλυσίδων Σούπερ Μάρκετ (<http://www.elomas.gr/>)



Ο ΕΛΟΜΑΣ είναι ο μεγαλύτερος Ελληνικός Όμιλος Αλυσίδων Σούπερ Μάρκετ. Ξεκίνησε το 1994 μετά από πρωτοβουλία του Νίκου Σκουλά, που πρώτος οραματίστηκε τη δημιουργία ενός αμιγώς ελληνικού ομίλου στο χώρο του λιανεμπορίου. Αρχικά, 5 μεσαίες Αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ ενώθηκαν σε μια στρατηγική συμμαχία, με κύριους στόχους τη θωράκιση και την ανάπτυξη των μελών του Ομίλου απέναντι στις μεγάλες αλυσίδες και στον επερχόμενο ξένο ανταγωνισμό, αλλά και την ταυτόχρονη στήριξη της ελληνικής παραγωγής και του έλληνα καταναλωτή.

Με την πάροδο του χρόνου, μέσα από την καλύτερη οργάνωση, τον εκσυγχρονισμό δομών, διαδικασιών και συστημάτων, αλλά και με σταθερή συνεταιριστική αντίληψη, προσέλκυσε νέα μέλη και εξελίχθηκε σε ένα μεγάλο ελληνικό όμιλο με ενεργητικό ρόλο στο λιανεμπόριο.

Σήμερα ΕΛΟΜΑΣ αριθμεί 35 μέλη - Ελληνικές Αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ με 540 καταστήματα, σε κάθε γωνιά της χώρας. Εξυπηρετεί εκατομμύρια καταναλωτές, στηρίζοντας στην πράξη κάθε τοπική οικονομία όπου δραστηριοποιείται και συμβάλλοντας καθοριστικά στην ενίσχυση της εθνικής μας οικονομίας.

Το γεγονός ότι ο ΕΛ.ΟΜ.Α.Σ αναδεικνύεται σε πρωταγωνιστική δύναμη του ελληνικού λιανεμπορίου Σούπερ Μάρκετ, αποτελεί εγγύηση απέναντι στην επέκταση των πολυεθνικών, κάτι που είναι ελπιδοφόρο για την Ελληνική Οικονομία και εγγύηση ποιότητας και χαμηλών τιμών για τον Έλληνα καταναλωτή.

Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι, η συνεχής ενίσχυση του Ομίλου με νέα μέλη, η σταθερή ανάπτυξη των οικονομικών δεικτών, τα εντυπωσιακά βήματα εξέλιξης και εκσυγχρονισμού, και γενικά, η συνολική εικόνα που εκπέμπει σήμερα ο ΕΛΟΜΑΣ, τον κατατάσσουν ως ένα επιτυχημένο πρότυπο συνεργατικού πνεύματος, που ξεχωρίζει για τον αλληλοσεβασμό, την κατανόηση και την αλληλεγγύη που επιδεικνύουν τα μέλη του.

Θεμελιώδης στόχος στον ΕΛΟΜΑΣ ήταν, και παραμένει, η προστασία και η ενίσχυση των μελών μέσα από τη στήριξη της ελληνικής παραγωγής και οικονομίας.

Με συνεργατικό πνεύμα, με κεντρικό στρατηγικό σχεδιασμό, και με ένα στοχευμένο πλέγμα δράσεων Ο ΕΛΟΜΑΣ ως Όμιλος πέτυχε να δημιουργηθεί σε πρώτη φάση ένας αποτελεσματικός αμυντικός μηχανισμός, για να εξελιχθεί στη συνέχεια σε μια σύγχρονη δύναμη ανάπτυξης και προοπτικής για όλα τα μέλη του ΕΛΟΜΑΣ.



Πιο συγκεκριμένα, μια εκλεγμένη Διοίκηση συντονίζει κεντρικά και καθορίζει, για λογαριασμό όλων των μελών του ΕΛΟΜΑΣ, κάθε εμπορική, επιχειρηματική και διοικητική δραστηριότητα του Ομίλου:

- Διαπραγμάτευση ετήσιων συμφωνιών.
- Έρευνα και Ανάλυση Αγοράς.
- Διερεύνηση συνεργασιών με τοπικούς παραγωγούς, συνεταιρισμούς, βιοτεχνίες και οικοτεχνίες, σε όλη την Ελλάδα, προσφέροντας έτσι ευκαιρίες ανάπτυξης στην περιφερειακή παραγωγή και οικονομία της χώρας μας.
- Λογιστική και μηχανογραφική υποστήριξη, για πιο εύρυθμη λειτουργία και συνεργασία όλων των Μελών.
- Εντοπισμό νέων Προϊόντων.
- Συνεχή και αναλυτική παρακολούθηση του ανταγωνισμού.
- Διενέργεια εισαγωγών.
- Διακίνηση των εισαγόμενων προϊόντων στα μέλη του Ομίλου.
- Αξιολόγηση και Δημιουργία προϊόντων Private label και Οικονομικής Σειράς.
- Πραγματοποίηση κεντρικών φυλλαδίων.
- Εξασφάλιση προωθητικών ενεργειών αποκλειστικά για τα μέλη του Ομίλου.
- Ενίσχυση εταιρικής ταυτότητας, με χορηγίες, διαφημιστικές ενέργειες κλπ.
- Επεξεργασία στατιστικών στοιχείων.
- Συμμετοχή σε ελληνικές και διεθνείς εκθέσεις.
- Συνεργατικές πρωτοβουλίες για την ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας μεταξύ μελών.
- Διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και επιμορφωτικών σεμιναρίων, για την εξειδίκευση του προσωπικού των μελών, μέσω θεσμοθετημένων οργάνων με εξειδίκευση στον χώρο του λιανεμπορίου.
- Δημόσιες σχέσεις.

Εξαρχής, στόχος του ΕΛΟΜΑΣ ήταν να γίνει "Η δύναμη του Έλληνα καταναλωτή", συμβάλλοντας στην πράξη στη βελτίωση της καθημερινότητάς του.

Από τα πρώτα βήματα, τα στελέχη φρόντισαν να εξασφαλίζουν χαμηλές τιμές, προς το συμφέρον του καταναλωτή, και προσφέρουν στα ράφια των καταστημάτων του προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας με την



επωνυμία ΕΛΟΜΑΣ, QUALITY LINE και ΕΛΟΜΑΣ ECONOMY, εφάμιλλης ποιότητας και χαμηλότερης τιμής από αντίστοιχα επώνυμα.

Για να ανταποκριθεί με ακόμα πιο αποτελεσματικές λύσεις στη δύσκολη οικονομική πραγματικότητα ακολουθεί προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που, πρωτίστως, στοχεύουν στο όφελος του Έλληνα καταναλωτή:

- Με κεντρικά φυλλάδια, που εκδίδονται μία φορά το μήνα και κυκλοφορούν σε όλα τα καταστήματά του Ομίλου, προβάλλοντας συμφέρουσες αγορές.
- Με εποχιακές προωθητικές ενέργειες σε προϊόντα που διακρίνονται τόσο για την ποιότητα όσο και για τη συμφέρουσα τιμή τους.
- Με συμμετοχή σε σημαντικά προγράμματα που σχετίζονται με την πρωτοβουλία «Αποτελεσματική Ανταπόκριση του Καταναλωτή» - ECR όπως EDI, CRP, CAO, Category Management κ.α. Αρκετά από τα μέλη του ΕΛ.ΟΜ.Α.Σ. ήδη εφαρμόζουν προγράμματα Category Management και επικοινωνίας με τους προμηθευτές με ηλεκτρονικό τρόπο.
- Με διευρυμένη γκάμα ποιοτικών και οικονομικών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Τα ιδιωτικά προϊόντα του Ομίλου παρουσίασαν κατακόρυφη αύξηση τζίρου το 2013 φτάνοντας τα 30.000.000 €. Η συλλογή των προϊόντων ΕΛ.ΟΜ.Α.Σ αριθμεί στο πρώτο εξάμηνο 2014 650 κωδικούς, ενώ υπάρχει και γκάμα 90 κωδικών στο επίπεδο της δημιουργίας.

Σήμερα, απέναντι σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον και σε έναν όλο και πιο εντεινόμενο ανταγωνισμό, ο συνεργατικός σχηματισμός θέτει νέες προτεραιότητες, με κύριο στόχο τη βέλτιστη αναγνωρισιμότητα του ΕΛΟΜΑΣ.

- Σήμανση όλων των καταστημάτων με τον ανανεωμένο λογότυπο του Ομίλου
- Προβολή της κοινής επωνυμίας σε έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα
- Συντονισμένη πανελλαδική προβολή με ενιαία καμπάνια στα ΜΜΕ.
- Επέκταση της χρήσης της κάρτας πιστότητας, bonus card από όλα τα μέλη, με κεντρική διαπραγμάτευση των προσφορών από τον Όμιλο.

Και βέβαια, φροντίζεται η ενίσχυση των στρατηγικών συμμαχιών, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, με στόχο την καλύτερη διακίνηση των προϊόντων αλλά και την ενίσχυση της ελληνικής παραγωγής.



Τέλος, σταθερός στόχος του Ομίλου παραμένει η ένταξη νέων μελών, γεγονός που θα ενισχύσει σημαντικά το συνολικό αριθμό των καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα.

4.9.6 Ελληνική Διατροφή COOP A.E., (Αλυσίδα καταστημάτων λιανικού εμπορίου τροφίμων & ποτών) <http://www.elliniki-diatrofi.gr/company>

Η «Ελληνική Διατροφή Coop A.E.» ιδρύθηκε το έτος 1999. Η έδρα της είναι στο Γαλάτσι, επί της λεωφόρου Βεΐκου 117-119. Είναι Όμιλος Super Markets, στον οποίο συμμετέχουν και συνεργάζονται οι μεγαλύτεροι Συνεταιρισμοί Παντοπωλών, Αγροτικοί και Καταναλωτικοί Συνεταιρισμοί, και Ιδιώτες Μικρομεσαίοι Επιχειρηματίες.

Η ίδρυση της Ελληνικής Διατροφής κρίθηκε αναγκαία ώστε οι επιχειρήσεις- μέλη της να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα, όπως αυτά διαμορφώνονται με την ραγδαία εξάπλωση των μεγάλων και ξένων αλυσίδων. Σκοπός της είναι να συμβάλει στην ανάπτυξη των μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων δίδοντας στους καταναλωτές ποιοτικές υπηρεσίες, και αναδεικνύοντας τα προϊόντα των Ελλήνων παραγωγών. Έτσι, σε κεντρική βάση διαπραγματεύεται με τις προμηθεύτριες εταιρείες και διαχειρίζεται τα εμπορικά ζητήματα των μελών της. Σχεδιάζει και διακινεί μέσω του δικτύου των αποθηκών της προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Τα πρώτα μέλη (και μέτοχοι) του Ομίλου ήταν 56 με συνολικό αριθμό καταστημάτων 897. Σήμερα αριθμεί πάνω από 500 μέλη και πάνω από 1250 καταστήματα πανελλαδικά. Ο τζίρος των καταστημάτων των μελών ξεπερνάει τα 800 εκατ. ευρώ για το 2010, που αποτελεί περίπου το 8% του συνόλου της ελληνικής αγοράς τροφίμων.

Συμμετέχει στο Σύνδεσμο Διασυνεταιριστικής Συνεργασίας (ΣΥΝΔΙΑ) με στόχο την αξιοποίηση του συνόλου των υπηρεσιών που μπορούν να προσφέρουν οι οργανώσεις που ανήκουν στην συνεταιριστική οικονομία, (Αγροτικά, Τραπεζικά, Ασφαλιστικά προϊόντα κ.α.) δημιουργώντας έτσι μια σταθερή συνεργασία και ενισχύοντας την κοινωνική οικονομία.

Το 2008 ξεκίνησε η στρατηγικής σημασίας συνεργασία με την ΠΑΣΕΓΕΣ με σκοπό την ανάδειξη της ελληνικής υπαίθρου και των ποιοτικών προϊόντων των αγροτικών συνεταιριστικών οργανώσεων με



κεντρικό σύνθημα «Από το χωράφι στο ράφι». Έκφραση όλων των παραπάνω είναι το ράφι Ελληνική Διατροφή, το οποίο είναι μια γκάμα ποιοτικών προϊόντων παραγομένων κατά αποκλειστικότητα από τους αγροτικούς συνεταιρισμούς με ιδιαίτερα χαμηλές τιμές.

Επιδίωξη της Ελληνικής Διατροφής είναι η συνεργασία με πανευρωπαϊκούς φορείς της κοινωνικής οικονομίας στο χώρο του λιανεμπορίου ενισχύοντας έτσι την εμπορικότητα καθώς και την δύναμη της, προσπαθώντας ταυτόχρονα να προβάλλει τα Ελληνικά προϊόντα σε όλη την Ευρώπη.

Οι βασικοί στόχοι της Ελληνικής Διατροφής σήμερα, είναι:

- η άμεση και απευθείας τροφοδοσία των καταστημάτων της με αγροτικά προϊόντα χωρίς την διαμεσολάβηση τρίτων.
- η διαχείριση των πωλήσεων μέσω δικτύου καταστημάτων λιανικής.
- η διαχείριση των προϊόντων μέσω δικτύου περιφερειακών αποθηκών.
- η περαιτέρω ανάπτυξη της γκάμας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.
- η βελτίωση των συμφωνιών με τους προμηθευτές
- η παρακολούθηση και η πληροφορική υποστήριξη των μελών.
- η συνεχής παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υποστήριξης των μελών.

Η Ελληνική Διατροφή έχει επανατοποθετηθεί στην αγορά μέσω μιας σαφώς διαφοροποιημένης εταιρικής ταυτότητας η οποία προβάλλει τα προϊόντα εγχώριας παραγωγής, την αρτιότερη συνεργασία με τους προμηθευτές και την ποιότητα, ασφάλεια και υγιεινή των προϊόντων που διαθέτει στο καταναλωτή.



Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Andersson T., Serger S., Sörvik J. & E. Hansson (2004), *The Clusters Policy White Book*, IKED.

Asel J. A, Posch A., Speckbacher, G. (2010), *Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management*, Springer -Verlag

Baptista R. & P. Swann (1998), «Do firms in clusters innovate more?», *Research Policy* 27 (5).

Becattini G. (2004), *Industrial Districts, a New Approach to Industrial Change*, Elgar Publishing.

Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? *The Journal of Finance*, 60(1), 137–177.

Berry, A., Rodriguez, E., & Sandee, H. (2001). Small and medium enterprise dynamics in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 37(3), 363–368.

Boekholt, P. (1997). The public sector at arms length or in charge? Towards a typology of cluster policies. *Technopolis, Innovation Policy Research Associates*, 23.

Bourletidis D. (2014): “The Strategic Model of Innovation Clusters: Implementation of Blue Ocean Strategy in a typical Greek Region” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 148, Pages 1-694 (25 August 2014) 2nd International Conference on Strategic Innovative Marketing

Bourletidis K. & Triantafyllopoulos Y. (2014): “SMEs survival in Times of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success stories” *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 148, pp 639-644, Elsevier



Bourletidis K. (2013), “The Strategic Management of Market Information to SMEs during Economic Crisis”. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 73, pp. 598-606, Elsevier

Butler, J., & Sullivan, J. (2005). Crisis response tactics: US SMEs’ responses to the Asian financial crisis. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 17, 2.

Camagni R. (2002), «Territorial competitiveness, local environments and collective learning: a critical reflection», *Journal of Urban and Regional Economics*, vol. 4, January

Crescenzi, R., Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2007). The territorial dynamics of innovation: a Europe–United States comparative analysis. *Journal of Economic Geography*, 7(6), 673.

Das, K., & Pradhan, J. (2009). Externally-oriented small and medium enterprises: Predicament and possibilities. Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No.15522.

Domac, I., & Ferri, G. (1999). Did the East Asian crisis disproportionately hit small business in Korea? *Economic Notes*, 28(3), 403–429.

Etzkowitz H. (2002), «The Triple Helix of University-Industry-Government: Implications for Policy and Evaluation», 11, Science Policy Institute. European Communities, 2010, ERAWATCH Research Inventory Report: GREECE

Forbes, K. (2002). How do large depreciations affect firm performance?. NBER Working Papers 9095, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

Gertler, M., & Gilchrist, S. (1994). Monetary policy, business cycles, and the behavior of small manufacturing firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(2), 309–340.



Gregory, G., Harvie, C., & Lee, H. (2002). Korean SMEs in the wake of the financial crisis: Strategies, constraints and performance in a global economy, mimeo, University of Wollongong.

Hall, G., & Silva, A. P. (2005). Factors associated with the performance of UK SMEs: Are they country specific? In A. Fayolle, A., & J. U. Kyrö (Eds.), *Entrepreneurship research in Europe: outcomes and perspectives*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Hall, C., & Harvie, C. (2003). A comparison of the performance of SMEs in Korea and Taiwan: Policy implications for turbulent times. mimeo, University of Wollongong.

Harvie, C., & Lee, B. C. (2002). The role of SMEs in national economies in East Asia. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Hodorogel, R. (2009) The Economic Crisis and its Effects on SMEs. *Theoretical and Applied Economics*, 05(534), 79-88

Kitching, J., Smallbone, D., & Athayde, R. (2009). Ethnic diasporas and business competitiveness: minority-owned enterprises in London. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 35(4), 689–705.

Latham, S. (2009). «Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms». *Journal of Small Business Management*, 47(2), 180–201.

Michael, S. C., & Robbins, K. D. (1998). Retrenchment among small manufacturing firms during recession. *Journal of Small Business Management*, 36(3), 35–45.



Mulhern, A. (1996). Venezuelan small businesses and the economic crisis: Reflections from Europe. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(2),69–81.

Marino, L. D., Lohrke, F. T., Hill, J. S., Weaver, K. M., & Tambuna, T. (2008). Environmental shocks and SME alliance formation intentions in an emerging economy: evidence from the Asian financial crisis in Indonesia. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 157–183.

Narjoko, D., & Hill, H. (2007). Winners and losers during a deep economic crisis: Firm-level evidence from Indonesian manufacturing. *Asian Economic Journal*, 21(4),343–368.

National Confederation of Hellenic Commerce. Annual Report on Hellenic Commerce (2012). Available from <http://www.esee.gr/page.asp?id=3824>

Nioras A., (2012) Regional Innovation Monitor, Regional Innovation Report: Attica

Nugent, J., & Yhee, S. (2002). Small and medium enterprises in Korea: Achievements, constraints and policy issues. *Small Business Economics*, 18, 85–119.

OECD (2002), Frascati Manual Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development, OECD Publications Service.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2009). The impact of the global crisis on SME and entrepreneurship financing and policy responses [online]. Available from: <http://www.oecd.org/dataoecd/40/34/43183090.pdf>

Ozar, S., Ozertan, G., & Irfanoglu, Z. (2008). Micro and small enterprise growth in Turkey: Under the shadow of financial crisis. *The Developing Economies*, 46(4), 331–362.



- Papaoikonomou, E., Segarra, P., & Li, X.** (2012). Entrepreneurship in the Context of Crisis: Identifying Barriers and Proposing Strategies. *International Advances in Economic Research*, 18(1), 111-119
- Pearce, J. A., & Michael, S. C.** (1997). Marketing strategies that make entrepreneurial firms recessionresistant. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 301-314.
- Penrose, J. M.** (2000). The role of perception in crisis planning. *Public Relations Review*, 26(2), 155-171
- Porter, M.** (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M.** (1998a). Clusters and the new economics of competition. . *Harvard Business Review*, Vol. 76(No. 6), 77-90.
- Porter, M.** (1998b). The microeconomic foundations of economic development [parts I and II]. *The global competitiveness report*, 38-63.
- Porter M.** (2000), «Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy», *Economic Development Quarterly*, vol 14, n. 1.
- Pro Inno Europe** (2012), Cluster Internationalisation.
- Ramsawak, R.** (2010) «Cluster Best Practices: Lessons from the Field». Arthur LokJack Graduate School of Business, UWI.
- Re'gnier, P. (2005).** The East Asian financial crisis in Thailand: Distress and resilience of local SMEs. In C. Harvie & B. Lee (Eds.), *Sustaining growth and performance in East Asia—The role of small and medium-sized enterprises* (pp.148-160). USA: Edward Elgar Publishing, Inc.



Reid A, Komninou N, Sanchez J, Tsanakas P. (2012): « RIS3 Regional Assessment: Attica: A report to the European Commission, Directorate General for Regional Policy», Unit I3 - Greece & Cyprus.

Rhodes D, Stelter D (2009) Seize advantage in a downturn. *Harv Bus Rev* 87:50–58

Robbins, K. D., & Pearce, J. A. (1993). Entrepreneurial retrenchment among small manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 301–318.

Rosenfeld, S.A. (1997): «Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development in European Planning Studies», Vol.5, No.1, pp. 3-23.

Sato, Y. (2000). «How did the crisis affect small and mediumsized enterprises? From a field study of the metal-working industry in Java». *The Developing Economies*, XXXVIII(4), 572–595.

Shama, A. (1993). Marketing strategies during recession: a comparison of small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 31(3), 62–72.

Solvell O., Lindqvist G. & C. Ketels (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*.

Solvell O., C. Ketels & Lindqvist G. (2009): «EU Cluster Mapping and Strengthening Clusters in Europe». *The European Cluster Observatory, Europe INNOVA Paper No 12*, Luxemburg: European Commission, Enterprise and Industry.

Ter Wengel, J., & Rodriguez, E. (2006). SME export performance in Indonesia after the crisis. *Small Business Economics*, 26, 25–37.



Tan, H., & See, H. (2004). Strategic reorientation and responses to the Asian financial crisis: The case of the manufacturing industry in Singapore. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 189–211.

Wolfe D. & M. Gertler (2004), «Clusters from the inside and out: local dynamics and global linkages», *Urban Studies* 41, vol. 5/6, pp. 1.071-1.093.

Zygiaris S. (2010), «Regional agglomeration of innovation resources», *IJIRD*, vol. 2,

Ελληνική

Γ.Γ.Ε.Τ. (2007): Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης της Έρευνας, Τεχνολογίας και Καινοτομίας στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-13. Αθήνα: Υπουργείο Ανάπτυξης, Διεύθυνση Σχεδιασμού και Προγραμματισμού.

Γ.Γ.Ε.Τ. (2012): Πρόταση Γ.Γ.Ε.Τ. «Διαμόρφωση κατευθύνσεων σχεδιασμού και κατάρτισης αναπτυξιακού προγραμματισμού 2014-2020 για την Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη & Καινοτομία», Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006): «Κοινοτικό Πλαίσιο για τις Κρατικές Ενισχύσεις για Έρευνα και Ανάπτυξη και Καινοτομία». Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2006/C 323/01) της 30.12.2006,

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006): «Ο νέος ορισμός των Μ.Μ.Ε., Οδηγός χρήστη και υπόδειγμα δήλωσης. Εκδόσεις για τις Επιχειρήσεις και τη Βιομηχανία»

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2008). «Προς τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών (clusters) παγκόσμιου κύρους στην Ευρωπαϊκή Ένωση: υλοποιώντας τη στρατηγική καινοτομίας ευρείας βάσης». Ανακοίνωση της Επιτροπής στο Συμβούλιο, στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στην Ευρωπαϊκή



Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή των Περιφερειών, {SEK (2008) 2637},
Βρυξέλλες, 5.11.2008,

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012): BA Fact Sheet 2012- Ελλάδα, Ενημερωτικό Δελτίο για την SBA
2012, Επιχειρήσεις και βιομηχανία, Βρυξέλλες. 25.11.12.

Γεωργαντά, Ζ. (2003). Επιχειρηματικότητα & Καινοτομίες, Το Management της Επιχειρηματικής
Καινοτομίας. Θεσσαλονίκη: Εκδ. Ανικούλα.

Γκαγκάτσιος, Ι. (2006). Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις, Οικονομία-Επιχειρήσεις.
Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Αθήνα: Ι.Δ.ΕΚ.Ε., Γ.Γ.Ε.Ε.

Ζυγιάρης Σ. (2014): «Οδηγός Συνεργατικών Σχηματισμών για μικρές επιχειρήσεις», Ινστιτούτο
Μικρών Επιχειρήσεων, Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας
(ΓΣΕΒΕΕ)

Ιεραπετρίτης Δ., (2013): « Έξοδος από την Κρίση: Κλαδικοί Σχηματισμοί-Συστάδες
Επιχειρήσεων», Ένωση Φορέων ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, ΙΝΕ ΓΣΕΕ, ΙΝΕΜΥ ΕΣΕΕ, ΙΕΚΕΜ ΤΕΕ, ΚΕΚ
ΓΣΕΒΕΕ, ΚΕΚ ΙΝΕ ΓΣΕΕ, ΚΑΕΛΕ ΕΣΕΕ

Κουρλιούρος, Η. (2001). Διαδρομές στις Θεωρίες του Χώρου, Οικονομικές Γεωγραφίες της
Παραγωγής και της Ανάπτυξης. Αθήνα: Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Κριτική Γεωγραφική Σκέψη

Κιάμου, Μ.Α. (2004): «Η Περίπτωση των Clusters («συστάδες») στην Ιταλία και Ηνωμένο Βασίλειο.
Η Διερεύνηση της Δυνατότητας Μεταφοράς Εμπειρίας στην Ελλάδα. Μεταπτυχιακή Εργασία, Εθνική
Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, ΙΕ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



Κόρρα Ε. , Δάγλας Β., Μπουρλετίδης Κ., Γούναρη Δ., (2009): « Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (networking) και Συστημάτων –Συστάδων Επιχειρήσεων (clustering), Ελληνικός Οργανισμός Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (EOMMEX)

Λαγός, Δ. (2008). Τουριστική ανάπτυξη και θεωρία επιχειρηματικών συστάδων. Εισήγηση στο 4^ο Εθνικό Συνέδριο της Εταιρείας Συστημικών Μελετών (ΕΕΣΜ) με θέμα «Συστήματα Διαχείρισης Πληροφοριών και Καινοτομιών». Ιωάννινα 29-31.05.08. (Πρακτικά σε CD-ROM).

Λεοντίδου, Α. (2005). Αγεωγράφητος Χώρα, Ελληνικά Είδωλα στις Επιστημολογικές Διαδρομές της Ευρωπαϊκής Γεωγραφίας. Αθήνα: Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Κριτική Γεωγραφική Σκέψη.

Λυμπεράκη, Α. (1991). Ευέλικτη Εξειδίκευση; Κρίση και αναδιάρθρωση στη Μικρή Βιομηχανία. Αθήνα: Εκδ. Gutenberg.

Μουρδουκούτας, Π. (2001). Η Επιχειρηματικότητα στη Νέα Οικονομία, Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ – Οικονομία. Αθήνα: Εκδ. Ι.Σιδέρης.

Μουρδουκούτας, Π. (2004). Η Παγκόσμια Επιχείρηση, Όραμα, Οργάνωση, Επικοινωνία, Κίνητρα. Αθήνα: Εκδ. Αθ. Σταμούλης.

Μουρδουκούτας, Π., Παπαδημητρίου, Σ., Ιωαννίδης, Α. (2005). Επιχειρηματικότητα, Θεσμοί και Πολιτικές. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Μπλάνας, Γ. (2008). Οικονομικά Δίκτυα, Επιχειρηματικές Συστάδες: Αναγκαιότητα και Προοπτικές στο PLUM, σ.1-10.

Μπουραντάς, Δ. (1992). Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, η Επιστημονική Βάση του Μάνατζμεντ. Αθήνα.



Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., Ρεκλείτης, Π. (1999). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών. Αθήν: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, ΥΠ.Ε.Π.Θ.

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Μπουρλετίδης Κ. & Μπουρλετίδης Δ. (2015): «Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα», Εκδ. Ομίλου «ΑΠΟΨΗ» ISBN:978-61880385-6-1.

Παπαχρόνη Μ. & Μαύρη Μ., (2006): «Προσδιορισμός περιφερειακών βιομηχανικών συμπλεγμάτων επιχειρήσεων (clusters) στην ελληνική βιομηχανία», «Σπουδαί», Τόμος 56, τχ. 2,

Πιπερόπουλος, Π. (2008). Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters. Αθήνα: Εκδ. Αθ. Σταμούλης.

Σαϊτάκης, Α. (2006). 'Επιστημονικά Τεχνολογικά Πάρκα: Ο Ρόλος τους στην Ενίσχυση της Επιχειρηματικότητας και την Περιφερειακή Ανάπτυξη' στο περ. Economist, εφημ. Καθημερινή. τ.27, Απρίλιος.

Σακελλαρίου, Π. (2007). Περιφερειακοί Πόλοι Καινοτομίας στην Ελλάδα - Αφιέρωμα, «Ε&Τ». Γ.Γ.Ε.Τ., Υπουργείο Ανάπτυξης, τ.27, Ιούλιος-Αύγουστος.

Σταύρου, Π. (2002). Βιομηχανικά Δίκτυα και Clusters. Ινστιτούτο Αστικού Περιβάλλοντος και Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Χρήσιμες Ιστοσελίδες

Ελλάδα



Δρόμοι του Κρασιού της Βορείου Ελλάδος, <http://www.wineroads.gr>

Corallia Clusters Initiative, <http://www.corallia.org/index.php/el/>

Ελληνικός Συνεργατικός Σχηματισμός Διαστημικών Τεχνολογιών και Εφαρμογών (si-Cluster),

<http://www.si-cluster.gr/index.php/el/>

Συνεργατικός Σχηματισμός Συστημάτων και Εφαρμογών Νανο/Μικροηλεκτρονικής (mi-Cluster),

<http://www.mi-cluster.gr/index.php/el/>

Συνεργατικός Σχηματισμός στις Τεχνολογίες Παιγνίων και Δημιουργικού Περιεχομένου (Gaming Technologies and Creative Content Cluster, ή, εν συντομία, gi-Cluster),

<http://www.gi-cluster.gr/el/>

Hellenic Mobile Cluster, www.sekee.gr

Διεθνές Περιβάλλον

European Cluster Observatory, www.clusterobservatory.eu

European Cluster Excellence Initiative (ECEI), www.cluster-excellence.eu

European cluster group, <http://www.clustercollaboration.eu>

IKED, www.iked.org

Sophia Antipolis, <http://www.sophia-antipolis.org>

Βιογραφικό Συγγραφέα

Ο Κωνσταντίνος Μπουρλετίδης εργάζεται στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών ως Συντονιστής της Μονάδας Διασφάλισης Ποιότητας του Ιδρύματος. Είναι Οικονομολόγος με μεταπτυχιακές σπουδές στα Χρηματοοικονομικά και στην Τραπεζική, στην Εκπαίδευση Ενηλίκων και στην Επιχειρηματικότητα. Είναι Υποψήφιος Διδάκτορας στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου.



Έχει πλούσιο συγγραφικό και ερευνητικό έργο στους τομείς της επιχειρηματικότητας, της διδακτικής των οικονομικών, της διασφάλισης ποιότητας στην εκπαίδευση και στην ηλεκτρονική μάθηση (E-Learning)

Έχει διδάξει εκεί το μάθημα της επιχειρηματικότητας στο Πανεπιστήμιο Αθηνών (τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Ψυχολογίας, Γεωλογίας και Γεωπεριβάλλοντος), και στην ΑΣΠΑΙΤΕ. Έχει επίσης, διδάξει σε προγράμματα Συμπληρωματικής Εκπαίδευσης του ΕΚΠΑ, και σε δημόσια και ιδιωτικά ΙΕΚ και σε προγράμματα Ενδοεταιρικής Κατάρτισης. Συμμετείχε στις ομάδες έργου του ΕΚΠΑ που υλοποίησαν προγράμματα του ΕΠΕΑΕΚ II, της ΓΓΕΤ, της Κοινωνίας της Πληροφορίας και, πέραν της επιχειρηματικότητας, κάλυπταν περιοχές όπως η εξ αποστάσεως εκπαίδευση και το e-Learning, οι εκπαιδευτικές επισκέψεις μαθητών ΤΕΕ, η ψηφιακή σύγκλιση, η δημιουργία εταιρειών τεχνολογικών κ.ά.

Είναι Μέλος του Επιστημονικού Συμβουλίου της Μονάδας Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας της ΑΣΠΑΙΤΕ και Επιστημονικός Σύμβουλος φορέων που συνδέονται με την ανάπτυξη και προώθηση της Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα (Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος, Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιά). Τέλος, είναι Πρόεδρος των Αποφοίτων της Ιωνιδείου Σχολής Πειραιά και μέλος του Συμβουλίου Σχολείου του Προτύπου-Πειραματικού Λυκείου της Σχολής.

Είναι πιστοποιημένος από το διεθνή οργανισμό NFTE (Network for Teaching Entrepreneurship), και το Austrian Center for Training Firms (ACT). Είναι επίσης πιστοποιημένος Εκπαιδευτής Ενηλίκων στα θεματικά αντικείμενα των Οικονομικών και της Διοίκησης Επιχειρήσεων από τον ΕΟΠΠΕΠ