



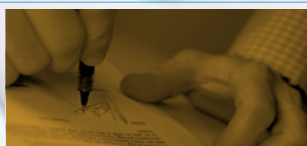
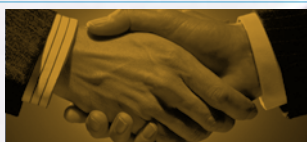
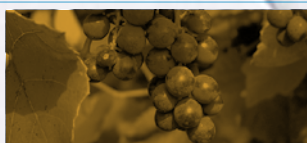
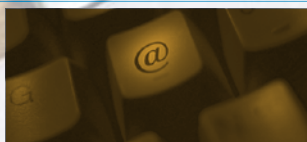
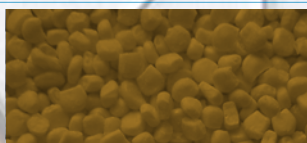
εγχειρίδιο

Δικτύων Επιχειρηματικότητας

(networking) &

«Συστημάτων-Συστάδων» Επιχειρήσεων

(clustering)



εγχειρίδιο

Δικτύων Επιχειρηματικότητας

(networking)

&

«Συστημάτων-Συστάδων» Επιχειρήσεων

(clustering)

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
2	ΣΥΝΗΘΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	13
3	ΣΥΣΤΑΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ: ΟΡΙΣΜΟΙ, ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ & ΔΙΑΦΟΡΕΣ	19
3.1	Πώς ορίζονται και αναγνωρίζονται οι συστάδες - clusters επιχειρήσεων	20
3.2	Τι είναι τα «Επιχειρηματικά δίκτυα»	23
3.3	Συγκριτική ανάλυση των συστάδων – clusters και των επιχειρηματικών δικτύων	24
3.4	Τα οφέλη από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε συστάδες-clusters	25
3.5	Χαρακτηριστικά πολύ μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων και συνεργασίες	27
4	ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ «ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ-ΣΥΣΤΑΔΩΝ» ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	29
4.1	Βήματα ανάπτυξης συστάδων-clusters	34
4.2	Διοίκηση των clusters	36
4.3	Πολιτικές και εργαλεία ανάπτυξης των «συστημάτων - συστάδων» επιχειρήσεων στην Ευρώπη	37
5	ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ	39
6	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ-CLUSTERS ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	43
6.1	Γενικές αρχές συστηματοποίησης των πηγών χρηματοδότησης	44
6.2	Συστάδες – Συστήματα Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικά Δίκτυα στο ΕΣΠΑ 2007-2013 (project clusters)	44
6.2.1	Συστάδες – Συστήματα Επιχειρήσεων και ενσωμάτωση της Καινοτομίας	44
6.2.2	Περιφερειακοί Πόλοι Καινοτομίας	46
6.2.3	Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις για την Ενίσχυση της Επιχειρηματικότητας: Η πρωτοβουλία JEREMIE	47
6.2.4	Αναζωογόνηση αστικών περιοχών και επιχειρηματικότητα – Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις για την αστική ανάπτυξη και επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η πρωτοβουλία JESSICA	48
7	ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΔΥΝΑΝΤΑΙ ΝΑ ΟΔΗΓΗΣΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΑΔΩΝ-CLUSTERS ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ	49
7.1	Στρατηγικές συμμαχίες και τεχνολογικά δίκτυα επιχειρήσεων	50
7.2	Τοπικές δικτυακές μορφές παραγωγής	52
7.3	Τοπικές συμηράξεις και κοινωνικό κεφάλαιο	53

8	ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΑΔΩΝ-CLUSTERS ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	55
8.1	Βιομηχανικά συγκροτήματα, βιομηχανικές περιοχές και επιχειρηματικά πάρκα	56
8.2	Επιστημονικά - τεχνολογικά πάρκα και θερμοκοιτίδες	57
9	«ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ - ΣΥΣΤΑΔΕΣ» ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΙΕΘΝΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ: ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	59
9.1	Καλές Πρακτικές Συστάδων – Συστημάτων Επιχειρήσεων.	60
9.1.1	Τα «συστήματα επιχειρήσεων» οίνου (wine cluster) της Καλιφόρνιας	60
9.1.2	Τα clusters των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων της Κεντρικής Ιταλίας	61
9.1.3	Τα «Πολυ-Στοχικά» clusters της Καλιφόρνια	63
10	ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ - ΣΥΣΤΑΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	65
10.1	Μοντέλο Ανάπτυξης Συνεργατικών Σχηματισμών Υψηλής Τεχνολογίας (CORALLIA)	66
10.2	Τα Συστήματα Επιχειρήσεων για το σχεδιασμό, παραγωγή, πώληση επίπλων	67
10.3	Προμηθευτικός Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Αττικής	68
10.4	Δίκτυο Κατασκευαστών Ηλιακών Συστημάτων	69
10.5	Παραδείγματα ανάπτυξης Business Clusters	71
10.5.1	Αναζωογόνηση της εμπορικής αγοράς στον Πειραιά	71
10.5.2	Διαχείριση Επισκεπτών (Visitors Management) σε πόλεις που διαθέτουν ιστορικά κέντρα ή σε τουριστικούς προορισμούς γενικότερα	71
11	ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ	73
12	ΠΗΓΕΣ	77



Το έργο αυτό εντάσσεται στο πλαίσιο του Φόρουμ Επιχειρηματικότητας που αποτελεί πρωτοβουλία του Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις του ΕΟΜΜΕΧ.

Σκοπός του Φόρουμ Επιχειρηματικότητας είναι η προώθηση της ενεργούς συνεργασίας και της ανάπτυξης του διαλόγου σε θέματα επιχειρηματικότητας μεταξύ των φορέων διαμόρφωσης πολιτικής, των ερευνητών και πρωτίστως των επιχειρήσεων.

Για τους σκοπούς του έργου, το Φόρουμ συγκρότησε τα παρακάτω όργανα:

- τη Συντονιστική Επιτροπή, αρμοδιότητα της οποίας ήταν η διαμόρφωση του προγράμματος των θεματικών ενότητων, ο γενικός συντονισμός της ομάδας εργασίας, η παραλαβή και η έγκριση των παραδοτέων. Ειδικότερα, η Επιτροπή είχε τα εξής μέλη: τον Δρ. Ελευθέριο Σκανδάλη (Διευθύνοντα Σύμβουλο του ΕΟΜΜΕΧ), το Γεώργιο Ζησιμάτο (Εκπρόσωπο της ΕΣΕΕ), το Γεώργιο Καββαθά (Αντιπρόεδρο της ΓΣΕΒΕΕ), τον Παναγιώτη Αγκινιάδη (Γεν. Γραμματέα της ΚΕΕ), το Χαράλαμπο Λεμονόπουλο (Ειδικό Επιστημονικό Συνεργάτη της ΚΕΕ), το Σπύρο Λιούκα (Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών), τη Νάνσυ Παπαλεξανδρή (Καθηγήτρια του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών), την Αθηνά Πνευματικάτου (Προϊσταμένη Τμήματος ΓΓΒ του ΥΠΑΝ), τη Γιαννούλα Κωμοδρόμου (Διευθύντρια του Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ, ΕΟΜΜΕΧ), την Άσπα Μηράτη (Τμηματάρχη της Δ/σης Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ, ΕΟΜΜΕΧ),
- την Ομάδα Εργασίας, με αντικείμενο την επεξεργασία και ανάλυση της κάθε θεματικής ενότητας, η οποία αποτελούνταν από τα εξής μέλη : Έφη Κόρρα (Χημικό Μηχανικό), Βασίλη Δάγλη (Ειδικό Επιστήμονα του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών), Κωνσταντίνο Μπουρλιετίδη (Ειδικό Επιστήμονα του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών), Δήμητρα Γούναρη (Τεχνικό Σύμβουλο της ΕΣΕΕ),
- τον Rapporteur, Δημήτριο Μπιμπίκο (Εμπειρογνώμονα) που εκτός από τη συμμετοχή του στη συγγραφή του οδηγού είχε την κύρια ευθύνη για το συντονισμό της Ομάδας Εργασίας και την επιμέλεια των παραδοτέων.

Ο παρών Οδηγός πραγματεύεται το ζήτημα της συστηματοποίησης της συνεργασίας των επιχειρήσεων και την παροχή συγκεκριμένων βημάτων προετοιμασίας και ανάπτυξης εταιρικών επιχειρηματικών συμπράξεων, είτε με τη μορφή δικτυώσεων είτε με τη μορφή «συστάδων» επιχειρήσεων, που είναι πιο γνωστές ως «clusters».

Επίσης, ο Οδηγός προσπαθεί να αναδείξει τα οφέλη των δι-επιχειρηματικών συνεργασιών και να παροτρύνει τις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις να συμμετέχουν ή/και να αναπτύξουν συνεργασίες, συστηματοποιώντας αυτές τις συνεργασίες, αναλύοντας τις μεθόδους και τον τρόπο οργάνωσής τους και αναδεικνύοντας το ρόλο των Μικρομεσαίων(ΜΜΕ) και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΠΜΕ) σε αυτές. Οι επιχειρηματικές συνεργασίες που αναλύονται ξεφεύγουν από το στενό πυρήνα των συνεργασιών στην παραγωγική διαδικασία, προσπαθώντας να αναδείξουν τις συνεργασίες των επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα των μικρών και πολύ μικρών, σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Οι επιχειρηματικές συνεργασίες διαμορφώνονται από την εντατικοποίηση των συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων και διογκώνονται από τη διεθνοποίηση των οικονομικών και εμπορικών δραστηριοτήτων. Το διεθνές εμπόριο αυξάνεται τις τελευταίες 10ετίες ταχύτερα απ' ό,τι η παγκόσμια παραγωγή. Αυτό συνιστά έκφραση ενός ολοένα αυξανόμενου διεθνούς καταμερισμού εργασίας, κινητήριος μοχλός της οποίας είναι οι παγκόσμια προσανατολισμένες στρατηγικές αγορών και πωλήσεων των επιχειρήσεων. Οι οικονομικές εξελίξεις, όπως ύφεση, πληθωρισμός, ανάπτυξη, νομισματικές κρίσεις κ.λπ. μεταδίδονται ταχύτατα από χώρα σε χώρα, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η διεθνής μακροοικονομική και η εν γένει οικονομική αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση. Η ανάγκη στενότερων συνεργασιών, οι οποίες εξελίσσονται σε μορφές **«επιχειρηματικών συσπειρώσεων»** ή **«συστάδων επιχειρήσεων»** προκύπτει από την αντιμετώπιση κοινών προκλήσεων σαν και αυτές που αναφέρθηκαν, αλλά και στην ταχύτερη ανάπτυξη ή/και ενσωμάτωση των τεχνολογικών εξελίξεων.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι συμπεριφορές επιχειρήσεων και καταναλωτών ομογενοποιούνται ολοένα και περισσότερο. Η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση των εθνικών οικονομιών, η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση των αγορών χρήματος, κεφαλαίων, εμπορευμάτων και υπηρεσιών, η έντονη διεθνοποίηση της παραγωγής καθώς και η διεθνοποίηση του θεσμικού πλαισίου χαρακτηρίζονται σήμερα με το γενικό όρο «παγκοσμιοποίηση» (Globalization). Παράλληλα με τις παραπάνω εξελίξεις, παρατηρείται και μια ολοένα αυξανόμενη συγκέντρωση των διεθνών εμπορικών ροών σε συγκεκριμένους τομείς ή/και περιοχές.

Ο ρόλος των μικρών επιχειρήσεων είναι πιο σημαντικός στους νέους κλάδους, όπου η τεχνολογία ακόμα εξελίσσεται και οι συνεργασίες χαρακτηρίζονται ως «δυναμικές».

Ακόμα, όμως, και στους «ώριμους» κλάδους οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να απολαμβάνουν οφέλη από καινοτομίες στη διάρθρωση, στην προσφορά ή στις αγορές, παράγοντας συμπληρωματικά προϊόντα ή εξυπηρετώντας μικρές αλλά εξειδικευμένες αγορές. Σε μικρότερες αγορές, όπου οι καταναλωτές εκτιμούν την ποικιλία και την ευελιξία, οι μικρές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται ανεξάρτητα από την ωριμότητα του κλάδου.



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



Στο βαθμό που οι επιχειρηματικές συνεργασίες συνιστούν ένα ακόμα μοντέλο διαρθρωτικών αλλαγών στο επιχειρείν, θα πρέπει να αναζητηθεί μία κωδικοποίηση αντίστοιχης μεθοδολογίας, με τη μορφή «Οδηγού», για νέες εταιρικές στρατηγικές, ιδιαίτερα για τις μικρές επιχειρήσεις. Αυτό ακριβώς το ζήτημα αντιμετωπίζεται στο ανά χείρας έντυπο του Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ.

Οι επιχειρηματικές συνεργασίες που παρουσιάζονται στο πλαίσιο του συγκεκριμένου Οδηγού διακρίνονται σε δύο τύπους:

- Τις «συστάδες» ή «συσπειρώσεις» ή «δικτυακά συγκροτήματα» επιχειρήσεων ή «εταιρικές συμπράξεις» (**clusters**)
- Τα «επιχειρηματικά δίκτυα» (**networks**)

Με τον όρο «Συστάδες» αναφερόμαστε σε ομάδες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, συνήθως εγκατεστημένων σε γειτνιάζουσες περιοχές, οι οποίες αλληλεπιδρούν με στόχο την επίτευξη οικονομικών κλίμακας (κοινές προμήθειες, logistics, αποθήκες κ.ά.), την πρόσβαση σε πόρους (αγορές κεφαλαίων, ανάπτυξη και μεταφορά γνώσης, εξειδικευμένο προσωπικό), την άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση και γενικότερα την ανάληψη πρωτοβουλιών για τη μείωση του κόστους παραγωγής, τη βελτίωση της λειτουργίας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων - εταιρών. Οι συστάδες σε περιφερειακό επίπεδο μπορούν να στοχεύουν

στην ανάδειξη περιφερειακών συγκριτικών πλεονεκτημάτων, όπως τα τοπικά προϊόντα, οι τουριστικές και πολιτιστικές διαδρομές. Στις συστάδες, εκτός από τις επιχειρήσεις-εταίρους (που ονομάζονται και «επιχειρήσεις κορμού»), συμμετέχουν υποστηρικτικές επιχειρήσεις και φορείς, όπως ενώσεις βιομηχανιών και επαγγελματικά επιμελητήρια, τεχνολογικά ιδρύματα, ερευνητικά ινστιτούτα και πανεπιστήμια, κυβερνητικοί οργανισμοί, χρηματοδοτικοί φορείς, δικτυομεσίτες κ.ά., οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες οριζόντιου χαρακτήρα προς τους εταίρους της συστάδας.



Αντίστοιχα, με τον όρο «δίκτυα» επιχειρήσεων αναφερόμαστε σε συνεργασίες τριών τουλάχιστον επιχειρήσεων, με στόχο την υλοποίηση πολύπλοκων ενεργειών που αυτόνομα η κάθε μία δεν μπορεί να υλοποιήσει (π.χ. δίκτυο R&D), καθώς δεν διαθέτει την απαιτούμενη τεχνογνωσία ή τους πόρους (κεφάλαια, χρόνος, διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό) που απαιτούνται. Οι επιχειρήσεις που συνασπίζουν δίκτυα υπογράφουν συμβάσεις μεταξύ τους, στις οποίες προσδιορίζονται σαφώς οι σχέσεις μεταξύ τους, ο στόχος αλληλά και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Συχνά, τα δίκτυα είναι το πρώτο βήμα για τη δημιουργία συστάδων, αλλήλα δεν αποτελούν εκ προοιμίου συστάδα.

Αναλυτική περιγραφή των συστάδων και των clusters γίνεται στο κεφ. 3. Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται ακόμα τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις συμμετέχοντας στις νέες αυτές μορφές δι-επιχειρηματικών συνεργασιών και αναγνωρίζονται οι ανασταλτικοί παράγοντες/ δυσκολίες που οι επιχειρήσεις πρέπει να ξεπεράσουν, προκειμένου να συμμετάσχουν σε δίκτυα ή συστάδες.

Στα κεφάλαια 4 και 5 περιγράφονται οι φάσεις ανάπτυξης των συστάδων και των δικτύων και δίνονται χρήσιμες συμβουλές για την ανάπτυξη επιτυχημένων συστάδων. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι απαιτείται:

- Διάγνωση ανάγκης
- Προσέληψη μελών και εδραίωση εμπιστοσύνης
- Ανάπτυξη στρατηγικής και οράματος της συστάδας
- Εύρεση χρηματοδότησης
- Υλοποίηση έργων (project clusters)

- Επέκταση της συστάδας (νέα μέλη, νέες ενέργειες/έργα), ενώ βασικός είναι ο ρόλος της διοίκησης της συστάδας, που στα πρώτα βήματα ανάπτυξης ασκείται από τον εμπνευστή/διαμεσολαβητή που είχε την πρωτοβουλία και εκτέλεσε τις προκαταρκτικές ενέργειες για τη σύστασή της.

Για να μπορέσει, όμως, να λειτουργήσει μια συστάδα, απαιτούμενη προϋπόθεση είναι να υπάρχει επαρκής χρηματοδότηση. Όπως αναλυτικά αναφέρεται στο κεφ. 6, η χρηματοδότηση της συστάδας μπορεί να γίνει αποκλειστικά από τα μέλη (αυτοχρηματοδότηση) ή στο πλαίσιο πολιτικών που υλοποιούνται από την πολιτεία. Στο κεφ. 6.2 αναφέρονται αναλυτικά τα προγράμματα που δύνανται να χρηματοδοτήσουν τη σύσταση και ανάπτυξη συστάδων. Σε κάθε περίπτωση, όμως, για να είναι μια συστάδα επιτυχημένη θα πρέπει, εκπληρώνοντας τους βασικούς στόχους συγκρότησής της, να καταστεί αυτοχρηματοδοτούμενη. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων που αρχικά θα συνδράμουν τη συστάδα για να υλοποιήσει ενέργειες με σημαντικά οφέλη προς τα μέλη, γεγονός που θα προσελκύσει και νέες επιχειρήσεις-εταίρους.

Οι συστάδες και τα δίκτυα, όπως ορίζονται παραπάνω, λειτουργούν στην Ελλάδα υπό τη μορφή σύγχρονων συνεταιρισμών και άλλων επιχειρηματικών συμπράξεων, όπου μέλη τους είναι οι επιχειρήσεις συγκεκριμένων κλάδων (βλπ. παράδειγμα προμηθευτικού συνεταιρισμού φαρμακοποιών κεφ. 10.3 & παράδειγμα δικτύου solarnet κεφ. 10.4). Στο κεφάλαιο 7 περιγράφονται τύποι συνεργασιών που συχνά εντοπίζονται στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον και οι οποίοι θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη διεπιχειρηματικών συνεργασιών τύπου συστάδων και δικτύων. Αντίστοιχα, στο κεφάλαιο 8, περιγράφονται υποδομές που δύνανται να εξασφαλίσουν τις ελάχιστες προϋποθέσεις και να διευκολύνουν την ανάπτυξη δικτύων και συστάδων.

Σαφώς, όμως, το μέγεθος μετράει. Η Ελλάδα είναι μια μικρή αγορά σε σχέση με την αγορά άλλων χωρών, όπως οι ΗΠΑ. Συνεπώς, υπάρχει μεγάλη διαφορά στις συστάδες που αναπτύσσονται στο εξωτερικό (βλπ. παράδειγμα λειτουργίας συστάδας στην Καλιφόρνια, κεφ 9.1), σε σχέση με την Ελλάδα (βλπ. παράδειγμα Corallia, κεφ 10.1). Γενικά, στα κεφάλαια 9 & 10, αναφέρονται πολλά παραδείγματα clusters στην Ελλάδα και το εξωτερικό και τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις από τη συμμετοχή τους σε τέτοιου τύπου συνεργασίες.

Ανεξάρτητα από τους ορισμούς και τα παραδείγματα, η πρωτοβουλία επιχειρηματικών συνεργασιών ανήκει στην ίδια την επιχείρηση. Μια μικρή επιχείρηση για να συμμετάσχει σε μία συστάδα θα πρέπει να προετοιμασθεί κατάλληλα. Ειδικότερα θα πρέπει:

- να αξιοποιήσει υφιστάμενες σχέσεις συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις και να τις διευρύνει, ανάλογα με τη στρατηγική της και τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που αναμένονται από αυτή τη συνεργασία
- να αναπτύξει την εξωστρέφειά της, τόσο σε σχέση με τις δραστηριότητες της επιχείρησης, όσο και της βελτίωσης της «αντίληψης» (enactment) του εξωτερικού της περιβάλλοντος και των αλλαγών που συμβαίνουν σε αυτό και την επηρεάζουν



- να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό της προς την κατεύθυνση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας στρατηγικής λειτουργίας, καλλιεργώντας και αναπτύσσοντας μια σειρά από δεξιότητες
- να αξιοποιήσει συνδυαστικά τα παραπάνω και να «δοκιμάσει» τη συμμετοχή της, αρχικά σε επιχειρηματικά δίκτυα και μεταγενέστερα σε «συστάδες» επιχειρήσεων.

Σε όλα τα παραπάνω «βήματα» η επιχείρηση θα πρέπει να «φροντίσει» να ενσωματώνει την αποκτώμενη τεχνογνωσία και εμπειρία, ώστε να βελτιώνει συνεχώς την ανταγωνιστική της θέση.





Τι είναι οι «συστάδες» ή «συσπειρώσεις» επιχειρήσεων ή clusters;

Είναι ομάδες επιχειρήσεων, συνήθως εγκατεστημένων σε γειτνιάζουσες περιοχές, οι οποίες αλληλεπιδρούν για την επίτευξη κοινών στρατηγικών, με την υλοποίηση προγραμματισμένων ενεργειών σε καθορισμένους τομείς δραστηριοτήτων. Βασικό χαρακτηριστικό μιας επιχειρηματικής συσπείρωσης είναι η εταιρικότητα, η ισότητα των μελών που την απαρτίζουν και η βιωσιμότητα του εγχειρήματος. Η «γέννηση» ενός cluster γίνεται συνήθως έπειτα από συλλογική πρωτοβουλία, με την εμπύχωση άτυπου «ηγέτη».

Τι είναι δίκτυα;

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

Ποιες είναι οι ομοιότητες συσπειρώσεων και δικτύων;

Και οι δύο ανωτέρω τύποι συνεργασιών βασίζονται στην αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων μελών και στην αποκόμιση κοινών ωφελειών (win-win σχήματα). Στις βασικές ομοιότητες εντάσσονται, επίσης, οι κοινοί στόχοι, η οργάνωση με βάση την επίτευξη αυτών των στόχων, η ομαδικότητα και η ανάγκη ενεργοποίησης και συμμετοχής των μελών / εταιρών των δικτύων και των συστάδων.

Ποιες είναι οι διαφορές των συστάδων / clusters από τα δίκτυα;

Συστάδες: ο αριθμός των εταιρών είναι ελεύθερος. Οι επιχειρήσεις συνήθως γειτνιάζουν και διαθέτουν στην αγορά ανταγωνιστικά προϊόντα. Συμμετέχουν «επιχειρήσεις κορμού» (επιχειρήσεις-εταίροι) και υποστηρικτικοί φορείς – εταιροι (πανεπιστήμια, ερευνητικά ινστιτούτα κ.λπ.). Κυρίαρχο στοιχείο μιας συστάδας αποτελεί η εταιρικότητα και η ισότιμη συμμετοχή των εταιρών σε αυτήν. Κανένας εταίρος δεν επιβάλλει την άποψή του σε μία συστάδα. Οι δράσεις που υλοποιούνται έχουν συνήθως οριζόντιο χαρακτήρα (μεταφορές, αποθήκευση, προβολή και προώθηση, εισαγωγή νέων τεχνολογιών, εκπαίδευση προσωπικού, ενέργειες R&D), τις οποίες τα μέλη υλοποιούσαν σε μικρή κλίμακα (οικονομίες κλίμακας). Οι σχέσεις των μελών μπορεί να είναι «χαλαρές», αλλά συνήθως εξελίσσονται σε εταιρικές. Η επιτυχημένη διαδρομή μιας συστάδας μπορεί να καταλήξει είτε στη δημιουργία διακριτού εταιρικού νομικού σχήματος είτε στη δημιουργία και άλλων συστάδων.

Δίκτυα: ο αριθμός των επιχειρήσεων-μελών και ο χρονικός ορίζοντας είναι συγκεκριμένος. Οι δράσεις είναι εξαρχής καθορισμένες και κυρίως αφορούν πολύπλοκες ενέργειες που από μόνες τους οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να υλοποιήσουν (π.χ. R&D). Οι επιχειρήσεις διαθέτουν συμπληρωματικές δεξιότητες.

Βασική ειδοποιός διαφορά: Στις συστάδες συμμετέχουν επιχειρήσεις αλλά και «τρίτοι» φορείς (πανεπιστήμια, ερευνητικά ινστιτούτα, συμβουλευτικές εταιρείες κ.λπ.), οι οποίοι λειτουργούν υποστηρικτικά για την επίτευξη των κοινών σκοπών της συστάδας. Η εταιρικότητα και η ισότιμη συμμετοχή των εταίρων αποτελούν στρατηγικής σημασίας προϋποθέσεις για τη συγκρότηση μίας συστάδας. Στα δίκτυα οι επιχειρήσεις αποτελούν μέλη της ομάδας, στην οποία όμως οι σχέσεις μπορεί να είναι ιεραρχημένες στο πλαίσιο μιας παραγωγικής διαδικασίας ή άλλης διεργασίας.

Υπάρχουν «συστάδες» επιχειρήσεων στην Ελλάδα; Ποιες;

Υπάρχουν, αλλά δεν είναι ταυτοποιημένες με βάση τους παραπάνω ορισμούς για να είναι άμεσα αναγνωρίσιμες. Στην πράξη αναπτύσσονται είτε από δυνάμεις της αγοράς, οπότε δεν καταγράφονται ως «clusters», είτε συγκροτούνται στο πλαίσιο σχετικής ανταπόκρισης σε προσκλήσεις/προκηρύξεις σχετικών προγραμμάτων (εθνικών ή ανταγωνιστικών σε ευρωπαϊκό ή/και σε διεθνές επίπεδο). Στην πρώτη περίπτωση μπορεί να είναι εταιρικές μορφές π.χ. συνεταιριστικού χαρακτήρα, των οποίων οι μέτοχοι είναι νομικά πρόσωπα (φαρμακευτικοί ή άλλοι «συνεταιρισμοί»). Το εύρος δραστηριοποίησης αυτών των συστάδων είναι μικρό. Αναλαμβάνουν περιορισμένες δράσεις και δεν έχουν τόσες πολλές διασυνδέσεις με υποστηρικτικές επιχειρήσεις, φορείς, όπως πανεπιστήμια, εταιρείες παροχής υπηρεσιών κ.λπ. Οι συστάδες αυτές έχουν καθαρά επιχειρηματικό χαρακτήρα (**business clusters**).

Οι περισσότερες συστάδες στην Ελλάδα έχουν δημιουργηθεί είτε στο πλαίσιο προσκλήσεων συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων (π.χ. στο πλαίσιο του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης 2000-2006 από τη Γ.Γ.Ε.Τ. ή στο πλαίσιο της Κ.Π. EQUAL κ.λπ.) είτε στο πλαίσιο ευρωπαϊκών ανταγωνιστικών προγραμμάτων. Οι συστάδες αυτές δημιουργούνται στο πλαίσιο των αναγκών συγκεκριμένων έργων (**project clusters**) και η διάρκεια ζωής τους δεν ξεπερνά τη διάρκεια του συγκεκριμένου έργου (project). Ένα κριτήριο επιτυχίας των project clusters είναι να μετεξελιχθούν σε business clusters.

Μπορούν οι Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις (ΠΜΕ) να συμμετέχουν σε συστάδες; Με ποιον τρόπο;

Ναι. Οι συστάδες είναι ανοιχτές για τους ενδιαφερόμενους / εν δυνάμει «εταίρους». Όσο πιο πολλοί εταίροι, τόσο καλύτερα. Όμως, μια ΠΜΕ πρέπει να αποκτήσει εξωστρεφή χαρακτήρα, να είναι έτοιμη να διαθέσει πόρους στην αναζήτηση συνεργασιών, να επενδύσει στη συμμετοχή της σε δίκτυα, να αποκομίσει εμπειρία και να αποκτήσει γνώση σε επιχειρησιακό επίπεδο, έτσι ώστε, μέσα από αυτά, να επιδιώξει την ισότιμη συμμετοχή

σε επιχειρηματικές συστάδες με έναν ευρύτερο επιχειρηματικό ορίζοντα.

Ποια είναι τα βασικά πλεονεκτήματα από τη συμμετοχή μιας ΠΜΕ σε συστάδες;

Εξασφαλίζονται οικονομίες κλίμακος, άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση, καλύτερη πρόσβαση σε πόρους (αγορές κεφαλαίων, ανάπτυξη και μεταφορά γνώσης, εξειδικευμένο προσωπικό) που συντελούν στη μείωση κόστους παραγωγής, στην αποτελεσματικότερη λειτουργία (βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης, αύξηση προστιθέμενης αξίας προϊόντων/ υπηρεσιών κτλ.) και, συνεπώς, στη βελτίωση της παραγωγικότητας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που συμμετέχουν. Η επιχείρηση αποκτά πρόσβαση σε γνώση και διευρύνει τους ορίζοντες των δραστηριοτήτων της.

Πώς χρηματοδοτούνται οι συστάδες;

Η χρηματοδότηση μιας συστάδας εξαρτάται από τον κύκλο ζωής που διανύει. Συνήθως, μία συστάδα ενεργοποιείται στο πλαίσιο συγκεκριμένου έργου (project cluster), οπότε η χρηματοδότηση εξασφαλίζεται από κεφάλαια σε εθνικό ή/και ευρωπαϊκό επίπεδο. Σημαντικό χαρακτηριστικό αυτής της χρηματοδότησης αποτελεί η συνεισφορά / ίδια συμμετοχή των εταιρών του cluster, η οποία στα ελληνικά δεδομένα μπορεί να αγγίζει το 50%. Οι συστάδες στη φάση της ωριμότητάς τους (business clusters) αντιλούν 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.

Ποιος τις διοικεί;

Ήδη από τη φάση της ανάπτυξης μιας συστάδας ορίζεται η «διοίκηση», η οποία συνήθως αποτελείται στελέχη των βασικών εταιρειών «κορμού» και το διαμεσολαβητή/εμπνευστή που ενθάρρυνε και εμπύχωσε την ανάπτυξη της. Η διοίκηση της συστάδας απορρέει από συμφωνία των εταιρών και δεν επιβάλλεται εξωγενώς (εκτός εάν προκύπτει συγκεκριμένα από την πρόσκληση ενός προγράμματος για τη δημιουργία clusters).

Ποιο είναι το κλειδί επιτυχίας των συστάδων;

Κλειδί επιτυχίας των συστάδων είναι η εταιρικότητα, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, η διάχυση πληροφορίας/γνώσης και η εξασφάλιση χρηματοδοτήσεων. Οι επιτυχημένες συστάδες διευρύνονται συνεχώς και ενσωματώνουν νέους εταιρους.

Γιατί συστάδες που έχουν προσπαθήσει να αναπτυχθούν μέσα από συγκεκριμένες πολιτικές δεν έχουν επιτύχει;

Η ύπαρξη της χρηματοδότησης για την ενεργοποίηση μιας συστάδας δεν αρκεί από μόνη της. Για να επιτευχθούν οι στόχοι μιας συστάδας θα πρέπει να έχουν διαγνωσθεί οι κοινές ανάγκες, να υπάρχει ωριμότητα μεταξύ των επιχειρήσεων – εταιρών και των λοιπών υποστηρικτικών φορέων που θα συμμετέχουν και να ενεργοποιηθούν όλοι οι εταίροι προς την κατεύθυνση της επίτευξης κοινών ωφελειών. Πέρα από αυτά, οι εταίροι

της συστάδας θα πρέπει να λάβουν μέρος στη χρηματοδότηση της λειτουργίας της και αξιοποιώντας εξωτερικές χρηματοδοτήσεις και λοιπές μορφές στήριξης να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και τη διεύρυνσή της.





ΣΥΣΤΑΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ
ΔΙΚΤΥΑ: ΟΡΙΣΜΟΙ, ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ & ΔΙΑΦΟΡΕΣ

3

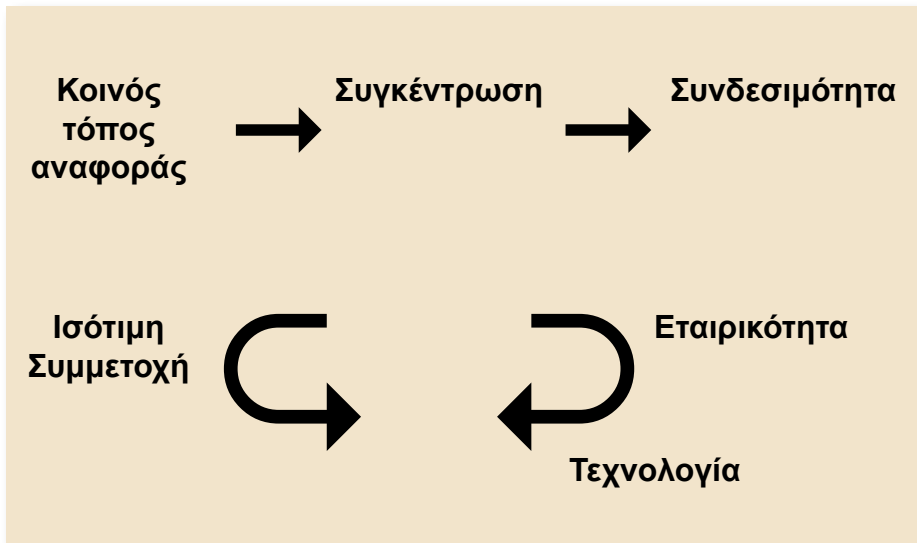
3.1 Πώς ορίζονται και αναγνωρίζονται οι συστάδες - clusters επιχειρήσεων

Οι συστάδες επιχειρήσεων – clusters, σύμφωνα με το ορισμό του Michael Porter, είναι ¹:

«...γεωγραφικά κοντινές επιχειρήσεις και άλλοι φορείς, όπως πανεπιστήμια, που αλληλεπιδρούν με τη βοήθεια της τεχνολογίας για την υλοποίηση ενεργειών σε συγκεκριμένους τομείς».

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

Σχήμα 1:



Οι επιχειρήσεις συνασπίζονται σε συστάδες προκειμένου:

1) να αναδείξουν τοπικά προϊόντα που παράγονται από διαφορετικούς μικρούς παραγωγούς σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή (π.χ. 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 π.χ. HASSP. Έπειτα, θα αναπτύξουν κοινή εμπορική πολιτική στην περιοχή με στρατηγικό σχεδιασμό και δυνητικά μπορούν να εισέλθουν σε νέες αγορές).

¹Porter, Michael E.(1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

2) να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό ιδίως από μεγάλες και ισχυρές επιχειρήσεις (π.χ. *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 μνηνία συνδρομή προς το διοικητικό σχήμα του cluster-εταιρεία- στο οποίο συμμετέχουν με εκπρόσωπο τους οι επιχειρήσεις).*

Τα clusters μπορούν να οδηγήσουν συγκεκριμένους κλάδους στην κορυφή της ανταγωνιστικής δυναμικής, παρότι αντιμετωπίζουν έντονο διεθνή ανταγωνισμό από χώρες χαμηλού κόστους. Στη Βρετανία και στη Γαλλία τα clusters αναδύθηκαν μέσα από τοπικές συγκεντρώσεις δραστηριοτήτων υψηλής τεχνολογίας: στη Βρετανία Κέιμπριτζ, Corridor M4, Silicon Glen και στη Γαλλία Γκρενόμπλ, Μονπελιέ, Τουλούζν, Sofia – Antipolis, Ile de France ².

Σε διεθνές επίπεδο τα clusters εμπεριέχουν –εκτός από τις επιχειρήσεις- κυβερνητικούς και άλλους οργανισμούς, όπως πανεπιστήμια, φορείς τυποποίησης, Think Tanks, ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης και εμπορικές ενώσεις. Οι φορείς αυτοί παρέχουν εξειδικευμένη κατάρτιση, εκπαίδευση, πληροφόρηση, έρευνα και τεχνολογική υποστήριξη. Ακριβώς η συμμετοχή τέτοιων φορέων διαφοροποιεί τα επιχειρηματικά δίκτυα από τις συστάδες επιχειρήσεων (clusters).

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 σημεία αναφοράς και καταγράφονται ως καλές πρακτικές.

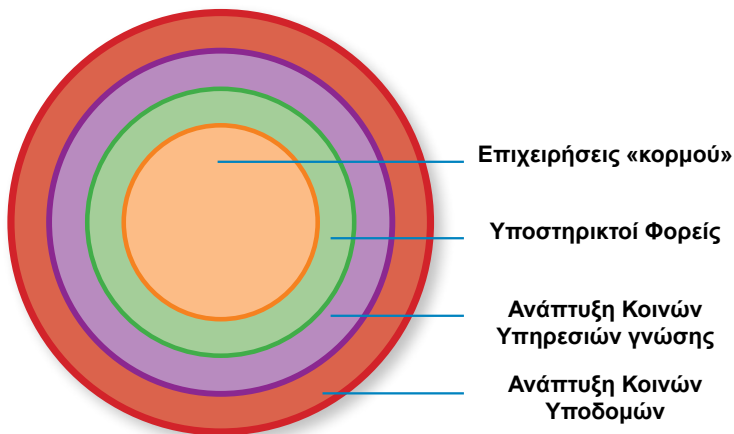
ΟΡΙΖΟΝΤΙΟ CLUSTER

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 την 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 δραστηριότητές του με οργάνωση διαλέξεων για το βιβλίο, σεμιναρίων για νέους συγγραφείς κ.ά. με αποτέλεσμα να αυξηθούν τα μέλη του cluster και με άλλες επιχειρήσεις στο χώρο του βιβλίου (είτε βιβλιοπωλεία είτε εκδοτικούς οίκους), οι οποίες συμμετέχουν σε όποιες δράσεις θεωρούν ότι δρουν θετικά στην ανάπτυξή τους. Σταδιακά, το συγκεκριμένο cluster μπορεί να επεκταθεί και σε άλλες δραστηριότητες, αξιοποιώντας την ηλεκτρονική του πλατφόρμα.

ΚΑΘΕΤΟ CLUSTER

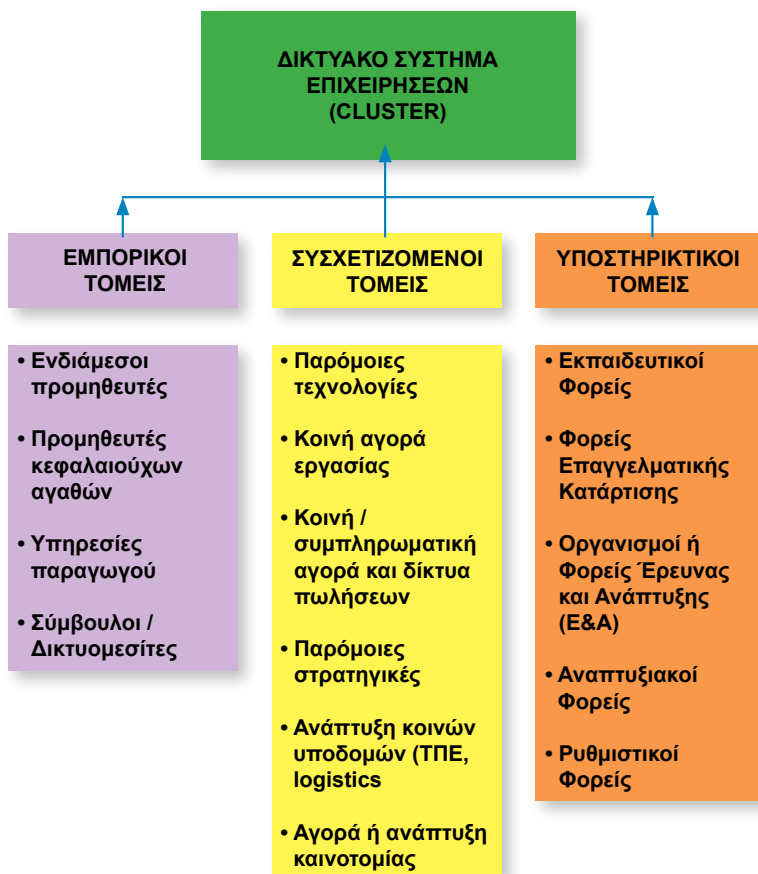
Σε μία συγκεκριμένη περιοχή, η οποία έχει παράδοση στην παραγωγή και μεταποίηση ξύλου, τέσσερις επιχειρήσεις (π.χ. δύο επιχειρήσεις παραγωγής και μεταποίησης κατασκευών από ξύλο, μία επιχείρηση βαφής ξύλου και μία επιχείρηση εμπορίας ξύλινων κατασκευών), αποφασίζουν να δημιουργήσουν ένα cluster με στόχο την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από τις μεγάλες διεθνικές 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.

Θα πρέπει όμως να αποδεχθούμε τη διαφορά στο μέγεθος (στην πραγματικότητα στην κλίμακα) μεταξύ ελληνικών και διεθνών δικτύων και clusters. Οι ΣΥΝ.Π.Ε. (δίκτυα συνεργασίας) του κλάδου του επίπλου, οι επιχειρήσεις επεξεργασίας γούνας, και σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό τα μικρότερα δίκτυα των 5-10 μελών, δεν μπορούν να συγκριθούν σε μέγεθος, σε οργάνωση, σε επιπτώσεις κ.λπ. με τα πραγματικά clusters της διεθνούς βιβλιογραφίας. Έτσι, ο παρών Οδηγός αναλύει μεν τα συστατικά και τη δυναμική των clusters σε διεθνές επίπεδο, πραγματεύεται όμως την «ελληνική εκδοχή» των clusters, και ειδικότερα τον τρόπο με τον οποίο οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (ΠΜΕ) θα μπορούσαν να αναδειχθούν σε μέλη / εταιρούς ενός cluster.

Σχήμα 2: ΜΙΑ ΤΥΠΙΚΗ ΔΟΜΗ ΜΙΑΣ ΣΥΣΤΑΔΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (CLUSTER) ³

Η συστάδα προέρχεται από τις επιχειρήσεις που την απαρτίζουν, αποτελεί όμως μια ξεχωριστή λειτουργική οντότητα, θεσμοθετημένη ή μη. Κάθε επιτυχημένη συστάδα - cluster υλοποιεί αποτελεσματικότερα δράσεις που είτε οι επιχειρήσεις - εταίροι τις προωθούσαν αυτόνομα είτε δεν τις προωθούσαν καθόλου. Στόχος είναι η ενδυνάμωση των επιχειρήσεων - εταίρων της συστάδας αλλήλα και του εξωτερικού περιβάλλοντος από το οποίο η συστάδα αντλεί πόρους και δεξιότητες.

³ Cluster Navigators Ltd, "Cluster Building: A Toolkit A Manual for starting and developing local clusters in New Zealand", 2001

Σχήμα 3: ΔΙΚΤΥΑΚΟ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ⁴

Κλειδί για την επιτυχημένη λειτουργία των συστάδων είναι η συνεχής επικοινωνία και αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων που συμμετέχουν. Στη σημερινή εποχή, που οι διαπροσωπικές επαφές τείνουν να εκλείψουν, η τεχνολογία αποτελεί εργαλείο διάδρασης των εταιρών και πηγή καινοτομιών. Αποτελεί δηλαδή **παράγοντα** κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη των συστάδων επιχειρήσεων.

3.2 Τι είναι τα «Επιχειρηματικά δίκτυα»

Τα δίκτυα αποτελούνται από τρεις τουλάχιστον επιχειρήσεις που συντάσσουν ένα σύμφωνο συνεργασίας για την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών, όπως παραγωγή, διανομή κτλ. εντός καθορισμένου χρονικού ορίζοντα.

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.

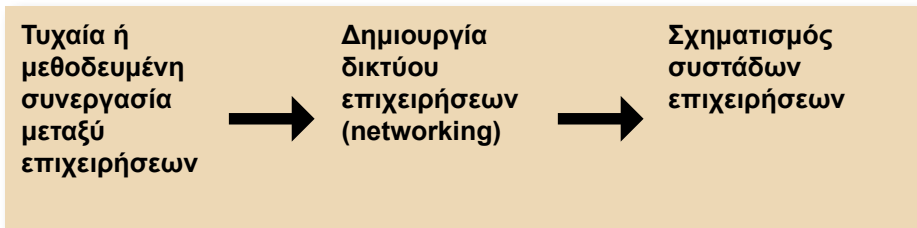
- **Βασικές δεξιότητες:** Κάθε επιχείρηση που συμμετέχει σε κάποιο δίκτυο επιχειρηματικότητας προσθέτει μία αξία στο τελικό αποτέλεσμα ανάλογα με αυτό που εκείνη ξέρει να κάνει καλύτερα.
- **Σαφή συμφωνία:** Το είδος της συμφωνίας μπορεί να είναι από ένα τυπικό και αυστηρό συμβόλαιο έως και άτυπη προφορική συμφωνία.
- **Εμπιστοσύνη:** Βασική προϋπόθεση της συνεργασίας είναι η εμπιστοσύνη. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπάρχει η πεποίθηση μεταξύ των επιχειρήσεων ότι οι οποιοσδήποτε 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 και μειώνει δραστικά το χρόνο και το κόστος των συναλλαγών, επιτρέποντας σε ξεχωριστές επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται ως μία.

Συχνά, η ανάπτυξη ενός δικτύου αποτελεί **το πρώτο βήμα** για τη δημιουργία μίας **συστάδας - cluster επιχειρήσεων**.

3.3 Συγκριτική ανάλυση των συστάδων – clusters και των επιχειρηματικών δικτύων

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

Σχήμα 4:



Παρόλα αυτά όμως υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των συνεργατικών αυτών μορφών.

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

Πίνακας 3.3.1: Διαφορές των συστάδων – clusters από τα επιχειρηματικά δίκτυα

Συστάδες- clusters	Επιχειρηματικά Δίκτυα
• Ισοτίμη συμμετοχή «Εταίρων»	• Ανάμεσα στα μέλη του Δικτύου υπάρχουν από την αρχή ή αναπτύσσονται ιεραρχικές σχέσεις
• Συνήθως οι επιχειρήσεις μέλη της συστάδας γειτνιάζουν	• Δεν τίθενται γεωγραφικοί περιορισμοί
• Όσο περισσότερα τα μέλη τόσο καλύτερα	• Ο αριθμός των μελών καθορίζεται εξαρχής και συνήθως δεν μεταβάλλεται
• Η συμμετοχή των μελών είναι ισοτίμη	• Η συμμετοχή των μελών δεν είναι πάντα ισοτίμη
• Οι σχέσεις είναι ελαστικές	• Οι σχέσεις των μελών είναι καθορισμένες
• Αποτελούν ξεχωριστή οντότητα που εξελίσσεται (νέα εταιρεία)	• Αποτελούν δραστηριότητα των επιχειρήσεων που τα αποτελούν
• Περιλαμβάνονται επιχειρήσεις και φορείς που παρέχουν υπηρεσίες στις επιχειρήσεις- μέλη τις συστάδας	• Περιλαμβάνουν μόνο ομοειδείς επιχειρήσεις
• Οι επιχειρήσεις - μέλη διαθέτουν συνήθως ανταγωνιστικά προϊόντα / υπηρεσίες	• Οι επιχειρήσεις μέλη των δικτύων συνεργάζονται, διαθέτουν συνήθως συμπληρωματικά προϊόντα / υπηρεσίες
• Ενθαρρύνουν την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή	• Τα δίκτυα επιτρέπουν την ανάπτυξη εξειδικευμένων υπηρεσιών σε χαμηλότερο κόστος
• Δύνανται να περιέχουν δίκτυα επιχειρήσεων	• Δεν δύνανται να περιέχουν συστάδες
• Οι στόχοι μπορεί να είναι ποικίλοι και πάντως διαφορετικοί από τις επιχειρήσεις που τις απαρτίζουν (π.χ. εξυπηρέτηση του κοινού οφέλους)	• Οι στόχοι των δικτύων είναι ομοειδείς με τους στόχους των επιχειρήσεων που τα απαρτίζουν

3.4 Τα οφέλη από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε συστάδες-clusters

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 ουσιαστική συνεργασία, ιδιαίτερα για τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες επιτυγχάνουν τις καινοτομίες εξωτερικά, σε αντίθεση με τις μεγάλες, οι οποίες τις επιτυγχάνουν εσωτερικά ⁵. Η συνεργασία των μικρών επιχειρήσεων μειώνει τους περιορισμούς σε εσωτερικούς πόρους και σε έλλειψη εσωτερικών ικανοτήτων.

Ερευνητές, εφευρέτες, φοιτητές και μελλοντικοί επιχειρηματίες μπορούν να διεκδικήσουν ένα ξεκίνημα για την καινοτόμο ιδέα τους μέσα από τη συμμετοχή και λειτουργία των 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 διευκολύνεται τόσο η πρόσβαση σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ή κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital), όσο και οι διαδικασίες μεταφοράς τεχνολογίας, υπηρεσίες εξειδικευμένου νομικού περιεχομένου (π.χ. ζητήματα κατοχύρωσης πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας).

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

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

Οφέλη για τις επιχειρήσεις
Άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση
Ευκολότερη πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και αγορές
Συσσώρευση συμπληρωματικών δεξιοτήτων
Πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό
Πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίου
Ανάπτυξη καινοτομίας
Βελτίωση διαπραγματευτικής ικανότητας
Επίτευξη οργανωτικών βελτιώσεων (εισαγωγή νέων τεχνολογιών)

Στις περιπτώσεις όπου οι συστάδες αναπτύσσονται σε αποκεντρωμένες γεωγραφικά 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.

Όλα τα παραπάνω επιδρούν στην αύξηση της ποιότητας, στη μείωση του κόστους και στην αύξηση της εμπορευσιμότητας του παραγόμενου προϊόντος, **δηλαδή στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας.**

3.5 Χαρακτηριστικά πολύ μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων και συνεργασίες

Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες, αν και η συνεργασία αποδεικνύεται στις περισσότερες περιπτώσεις επωφελής για τις επιχειρήσεις, οι πολύ μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι ιδιαίτερα δεκτικές σε ό,τι αφορά τη συμμετοχή τους σε συνεργασίες τύπου συστάδων ή ακόμα και επιχειρηματικών δικτύων.

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 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.

Όσο η παγκοσμιοποίηση φέρνει τον ανταγωνισμό στο εθνικό και τοπικό επίπεδο, οι παλιό ανταγωνιστές (επιχειρηματίες της ίδιας περιοχής, γειτονιάς) καλούνται να γίνουν σύμμαχοι, ώστε να ανταπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι συστάδες – clusters επιχειρήσεων αποτελούν πλέον μία μεγάλη πρόκληση, ιδίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες πλήττονται άμεσα από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Τα παρακάτω χαρακτηριστικά μπορούν να αποτελέσουν πλεονέκτημα και να διαμορφώσουν μία νέα προοπτική στην ανάπτυξη των συστάδων – clusters στην Ελλάδα.

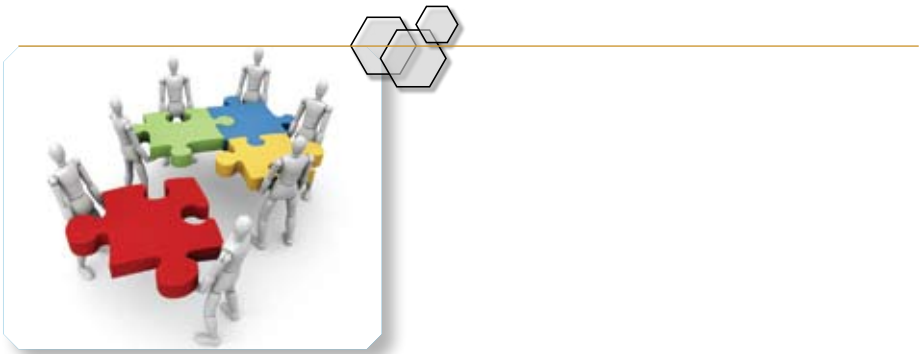
- Ευελιξία. Το μικρό μέγεθος μίας επιχείρησης μπορεί να αποτελεί εμπόδιο αλλά και προοπτική για την είσοδο μίας επιχείρησης σε μία συστάδα - cluster. Το μικρό μέγεθος μπορεί να είναι πιο ευέλικτο και πιο άμεσο στις οργανωτικές του διαδικασίες, γεγονός που αποτελεί προνόμιο για μία συνεργατική επιχειρηματική 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.

Η συγκρότηση μιας συστάδας μικρών επιχειρήσεων προϋποθέτει την «ετοιμότητα» (ωριμότητα) των εταιρών, ήτοι:

- τη σαφή και κοινή αντίληψη των αλληλαγών και προκλήσεων εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων που θέλουν να συνεργασθούν,
- 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.

Γίνεται σαφής η ανάγκη προϋπαρξής δοκιμασμένης συνεργασίας ή διαβούλευσης των εν δυνάμει εταίρων της συστάδας, μέσω δικτύωσης των επιχειρήσεων. Στο κεφάλαιο 4 του παρόντος Οδηγού, περιγράφονται τα αναγκαία «βήματα ανάπτυξης» των Συστημάτων - Συστάδων ΜΜΕ, καθώς και το πλαίσιο διοίκησης και βιώσιμης διαχείρισής τους.





ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
«ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ-ΣΥΣΤΑΔΩΝ» ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4

Η ανάπτυξη των συστάδων –clusters ουσιαστικά διακρίνεται σε τέσσερις φάσεις:
1) Σύσταση 2) Ανάπτυξη 3) Λειτουργία και 4) Μετασχηματισμό.

Στην πρώτη φάση αναγνωρίζεται η ανάγκη ανάπτυξης μια συστάδας και γίνονται οι προπαρασκευαστικές ενέργειες για τη σύσταση της. Η ανάγκη είτε προκύπτει από την αγορά και εκφράζεται από έναν ιδιώτη / μια ομάδα ατόμων (bottom-up approach), είτε δημιουργείται ανταποκρινόμενη σε πολιτικές (top-down approach) που υλοποιούνται από την πολιτεία

Η ανάγκη για την ανάπτυξη του cluster υπάρχει όταν:

«... στη δεύτερη συνάντηση σχετικά με την αναγκαιότητα και τα οφέλη για τις επιχειρήσεις που θα συμμετάσχουν στα cluster έρθουν τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης των επιχειρήσεων που είχαν προσκληθεί να συμμετέχουν και στην πρώτη συνάντηση»

Στη δεύτερη φάση η συστάδα-cluster αναπτύσσεται. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζεται η στρατηγική και ο στόχος της συστάδας- cluster, αποφασίζονται οι δράσεις που θα υλοποιηεί, ορίζεται η διοίκηση του και αναζητείται χρηματοδότηση. Στην τρίτη φάση η συστάδα-cluster αρχίζει να παρέχει υπηρεσίες προς τα μέλη, ενώ στην τέταρτη επανεξετάζει τη στρατηγική και το στόχο ώστε να ευθυγραμμίζεται κάθε φορά με τις επιχειρήσεις μέλη της και τις ανάγκες της αγοράς.

Αφού η ανάπτυξη ολοκληρωθεί, για να είναι επιτυχημένη μια συστάδα-cluster, θα πρέπει μέσα από τα στάδια ανάπτυξης να έχει κατ' ελάχιστον διασφαλιστεί ότι υπάρχουν:

- Δεσμοί εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών
- Κανάλια διάχυσης πληροφορίας
- Χρηματοδότηση

Στην τρίτη φάση η συστάδα ξεκινά τη λειτουργία της, την υλοποίηση δηλαδή ενεργειών προς όφελος των επιχειρήσεων μελών.

Πίνακας 3.5.1 Ενδεικτικές δράσεις που υλοποιούν οι συστάδες

Ανάπτυξη των επιχειρήσεων – εταιρών της συστάδας	
Ενθάρρυνση εισαγωγής νέας τεχνολογίας στις επιχειρήσεις – εταιρους:	• Διοργάνωση σεμιναρίων, συναντήσεων, ομάδων εργασίας για τη διάχυση νέας τεχνολογίας στις επιχειρήσεις που απαρτίζουν το cluster
	• Ίδρυση κέντρων που αναπτύσσουν και εφαρμόζουν νέες τεχνολογίες και νέες διαδικασίες
	• Δημιουργία ενός μηχανισμού παρακολούθησης και ενημέρωσης επί τεχνικών θεμάτων και εξελίξεων

Υποστήριξη των επιχειρήσεων που απαρτίζουν τα cluster	• Ενθάρρυνση δικτύων επιχειρηματικότητας
	• Παροχή υποστήριξης στις επιχειρήσεις- εταιρους
	• Ανάληψη πρωτοβουλιών για την προώθηση και διαφήμιση των επιχειρήσεων του cluster
	• Βελτίωση των χρηματοδοτικών εργαλείων για τις νέες επιχειρήσεις (spin offs)
Ανάπτυξη δικτύων	• Ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων - εταιρών του cluster
	• Παροχή διευκολύνσεων για την ανάπτυξη σχέσεων με την αγορά
	• Από κοινού αξιοποίηση των προσωπικών δικτυώσεων
Ενίσχυση εμπορικών συνεργασιών	• Ανάπτυξη δικτύου εξαγωγών
	• Οργάνωση προμηθειών
	• Ανάπτυξη τεχνικών προδιαγραφών
Ανάπτυξη ερευνητικών συνεργασιών	• Από κοινού συμμετοχή των εταιρών του cluster σε ερευνητικά προγράμματα
Ενδυνάμωση της συστάδας - cluster	
Ανάλυση του cluster	• Ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών του cluster
	• Εκπόνηση μελέτης για την ανάπτυξη στρατηγικής του cluster
	• Διεξαγωγή συγκριτικών μετρήσεων (benchmarking)
	• Οργάνωση και διάχυση πληροφοριών
	• Παροχή υπηρεσιών
	• Ανάπτυξη καναλιών επικοινωνίας
	• Καλλιέργεια της ταυτότητας του cluster μεταξύ των εταιρών (improve firms' cluster awareness)
	• Διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών του cluster και φορέων της διοίκησης (αυτοδιοίκηση, υπουργεία κτλ.)
Βελτίωση του εξωτερικού περιβάλλοντος	
Εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό	• Παροχή σεμιναρίων για τη βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού και την εξειδίκευσή τους
Εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό	• Αξιοποίηση του cluster ως περιβάλλον για εκμάθηση και βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού
	• Δημιουργία κέντρων ανάπτυξης και αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού
	• Προσέλκυση νέων και ταλαντούχων ανθρώπων

Εξειδικευμένες αγορές κεφαλαίου	• Ιεράρχηση επενδύσεων
	• Παροχή κινήτρων ή διασφάλιση πόρων για την υλοποίηση επενδυτικών προγραμμάτων με τη συμμετοχή πολλών μελών του cluster
	• Προώθηση της κοινής χρηματοδότησης, τη δημιουργία ειδικού ταμείου επενδύσεων ή την παροχή εγγυήσεων
	• Προώθηση της κοινής χρηματοδότησης, τη δημιουργία ειδικού ταμείου επενδύσεων ή την παροχή εγγυήσεων
	• Ενθάρρυνση ανάληψης ρίσκου από κοινού μεταξύ των μελών του cluster
	• Βελτίωση της πρόσβασης και της χρήσης φυσικών πόρων
Υποδομές	• Ανάπτυξη νέων ή βελτίωση υφιστάμενων υποδομών μέσα από κοινές ενέργειες των μελών και νέα χρηματοδοτικά μοντέλα
	• Υλοποίηση ιδιωτικών επενδυτικών έργων
Κοινωνικό κεφάλαιο	• Ανάπτυξη των προσωπικών διασυνδέσεων και σχέσεων
	• Βελτίωση της διεταιρικής επικοινωνίας των εταιρών και αύξηση της συμμετοχής τους σε δίκτυα ή σε άλλες συστάδες
	• Ανάπτυξη συνεργασιών, καλλιέργεια της αποδοχής και της στήριξης από την τοπική κοινωνία

Απαιτούμενα συστατικά για την επιτυχημένη ανάπτυξη των συστάδων – clusters είναι σε κάθε φάση να υπάρχει το κατάλληλο μίγμα δεξιοτήτων και αρχών. Αναλυτικότερα, στη φάση σύστασης απαιτείται ηγεσία, ικανότητες παρακίνησης/ενθάρρυνσης και διαπροσωπικές ικανότητες, στη φάση ανάπτυξης γνώση και όραμα, διοικητικές και αναλυτικές ικανότητες και στη φάση λειτουργίας καλές διαπροσωπικές σχέσεις, διοικητικές ικανότητες και πόροι.

Σε κάθε φάση ανάπτυξης των συστάδων-clusters παρουσιάζονται **βέλτιστες πρακτικές**, συστατικά επιτυχίας.

1η φάση: Σύσταση του cluster

- Υπαρξη πολιτειακής στήριξης στο αρχικό στάδιο ανάπτυξης. Η παροχή υποστήριξης από την τοπική διοίκηση κατά τα πρώτα στάδια του cluster και η ενθάρρυνση επιχειρήσεων να συμμετέχουν σε αυτό συμβάλλει στην ταχύτερη ανάπτυξή του.
- Συνεργασία με πανεπιστήμια/ πολυτεχνεία. Τα πανεπιστήμια και τα πολυτεχνεία που



λειτουργούν στην περιφέρεια του cluster αναδεικνύονται σε σημαντικούς φορείς παραγωγής εξειδικευμένης γνώσης, καθώς λειτουργούν ως κέντρα για την παροχή εκπαίδευσης, τη διάχυση και ανταλλαγή γνώσεων, αλλά και ως καταλύτης για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας και συνεργασίας διαφορετικών επιχειρήσεων.

- Ενθάρρυνση συμμετοχής όσο το δυνατόν περισσότερων επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη clusters προϋποθέτει τη συμμετοχή πολλών επιχειρήσεων. Όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των μελών, τόσο περισσότερες οι δυνατότητες συνεργασίας και οι συνέργιες μεταξύ τους.

2η φάση: Ανάπτυξη του cluster

- Επιλογή στενού εύρους πεδίο δραστηριοποίησης του cluster. Εάν ένα cluster στοχεύει σε δραστηριότητες για την προώθηση επιχειρήσεων στον τομέα π.χ. των τροφίμων, έχει λιγότερες πιθανότητες να αναλάβει εστιασμένες πρωτοβουλίες για τις επιχειρήσεις του κλάδου, σε σχέση με το αν αναλάμβανε δράσεις για την προώθηση π.χ. της παραγωγής ελαιόλαδου.
- Ανάπτυξη cluster μετά από σύγκριση και αξιολόγηση με άλλα clusters αντίστοιχης φάσης και προσανατολισμού. Η σύγκριση πρωτοβουλιών τύπου cluster μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη ενός cluster. Πρέπει, όμως, τα clusters που συγκρίνονται να έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά, ώστε να μπορούν να βγουν χρήσιμα συμπεράσματα με ασφάλεια.
- Προσανατολισμός στη συνεχή υλοποίηση ενεργειών. Η συνεχής ανάληψη πρωτοβουλιών από ένα cluster συμβάλλει στη δέσμευση των μελών του στους σκοπούς του cluster και στη διασφάλιση ενεργών μελών. Για παράδειγμα, η υλοποίηση ενός site με δυνατότητα διαδραστικής επικοινωνίας των μελών είναι λιγότερο κοστοβόρα ενέργεια και έχει άμεσα αποτελέσματα για τα μέλη από την υλοποίηση ενός προγράμματος προώθησης του cluster.
- Υλοποίηση πρώτα των μικρού μεγέθους ενεργειών με άμεσα αποτελέσματα. Εάν κατά τα πρώτα στάδια λειτουργίας οι ενέργειες που αναληφθούν δεν έχουν άμεσα αποτελέσματα και οφέλη για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν, πολλοί θα αποτραβηχτούν από το σχηματισμό γιατί θα θεωρήσουν ότι δε βοηθάει στην ανάπτυξή τους.
- Διασφάλιση κοινωνικής αποδοχής. Η πρωτοβουλία ανάπτυξης cluster για να επιτύχει χρειάζεται κοινωνική αποδοχή. Τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, προβάλλοντας την πρωτοβουλία ανάπτυξης cluster και τα αμοιβαία οφέλη που προκύπτουν, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά προς την κατεύθυνση αυτή.

3η φάση: Λειτουργία του cluster

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

4.1 Βήματα ανάπτυξης συστάδων-clusters

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

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

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

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

2 Ανάπτυξη στρατηγικών δεσμών (ΦΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΟΤΗΤΑΣ)

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

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

3 Ανάπτυξη στρατηγικής και οράματος (ΦΑΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ)

Στόχος είναι να διαμορφωθεί κοινό όραμα, στόχος και στρατηγική. Απαιτείται να αποτυπωθεί η παρούσα κατάσταση και να εκτιμηθεί ποιες θα είναι οι ανάγκες της αγοράς στο μέλλον. Για να επιτευχθεί αυτό χρήσιμο είναι να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με έμπειρα άτομα, να διοργανωθούν συζητήσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και των ειδικών της αγοράς, να ανταλλάγουν ιδέες (brainstorming) κλπ. Το όραμα στα πρώτα βήματα ανάπτυξης του cluster μπορεί να είναι πολύ ευρύ, όπως «Σε πέντε χρόνια να έχει διπλασιαστεί ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων του cluster». Σταδιακά, καθώς θα μπορέσει να προσδιοριστεί καλύτερα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του cluster και οι ευκαιρίες ανάπτυξης, το όραμα θα γίνει πιο εστιασμένο και πιο συγκεκριμένο. Άλλα μεγέθη μέτρησης της ανάπτυξης και επιτυχημένης πορείας των clusters μπορεί να είναι οι εξαγωγές, ο αριθμός απασχολούμενων, ο αριθμός των επιχειρήσεων κορμού που συμμετέχουν ή ο αριθμός των επισκεπτών.

4 Υλοποίηση του cluster (ΩΡΙΜΑΝΣΗ ΤΗΣ ΣΥΣΤΑΔΑΣ)

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

Ακόμα, όμως, και στην περίπτωση που το cluster αναπτυχθεί πλήρως, θα πρέπει να εξελίσσεται, καθώς οι απαιτήσεις της αγοράς αλλιάζουν και οι ίδιες οι επιχειρήσεις που το αποτελούν μετασχηματίζονται. Έτσι, τα cluster πρέπει συνεχώς να επανεξετάζουν το όραμα και τη στρατηγική τους, προκειμένου να παραμείνουν καινοτόμα. Αντίστοιχα, θα πρέπει να αναμορφώνουν κάθε φορά τους στόχους και το σχέδιο δράσης, ανταποκρινόμενοι στις συνεχώς εξελισσόμενες συνθήκες και στις ανάγκες της αγοράς. Συνεπώς, το 3ο και 4ο βήμα επαναλαμβάνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του cluster.

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

Σχήμα 5⁶:

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΚΤΥΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & «ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ-ΣΥΣΤΑΔΩΝ» ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

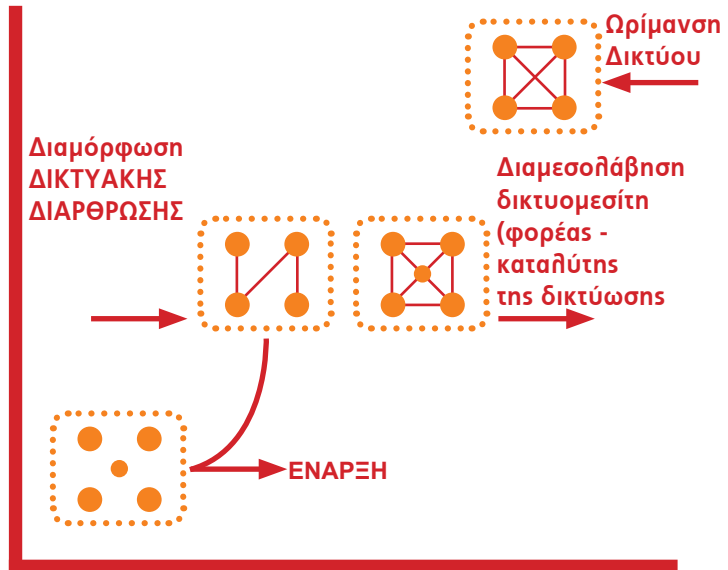
ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΜΙΑΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ / ΜΜΕ

ΦΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΟΤΗΤΑΣ

- Ολοκληρωμένη
- Αναπτυξιακή
- Συνεργατική
- Στρατηγική

ΦΑΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

- Κατακερματισμένη
- Αμυντική
- Συγκρουσιακή
- Στρατηγική



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ - ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

4.2 Διοίκηση των clusters

Τα clusters συχνά αναπτύσσονται μέσα από την αγορά, γιατί οι επιχειρήσεις που τα απαρτίζουν βλέπουν τα πολλαπλάσια οφέλη που προκύπτουν. Άλλες φορές, η ανάπτυξή τους ενθαρρύνεται από την ύπαρξη χρηματοδοτικών εργαλείων. Σε κάθε περίπτωση όμως, τόσο στα πρώτα βήματα ανάπτυξης, όσο και κατά τη λειτουργία τους, απαιτείται να υπάρχει διοίκηση που θα θέτει τις κατευθύνσεις, θα διαμορφώνει το όραμα και τη στρατηγική, θα παρακολουθεί την υλοποίηση του σχεδίου δράσης και θα προσαρμόζει τα συμφέροντα των μελών επιχειρήσεων των cluster μέσα από την ανάπτυξη του cluster. Αναλυτικότερα, τα άτομα που εμπλέκονται στη διοίκηση του cluster κατά τα πρώτα στάδια ανάπτυξης και λειτουργίας του είναι:

1. Κατά την έναρξη και ανάπτυξη του cluster: Ο Εμπνευστής του cluster (facilitator)

Ο εμπνευστής (facilitator) είναι αυτός που κάνει τις πρώτες ενέργειες για την ανάπτυξη του cluster. Όπως είδαμε, ο «εμπνευστής» μιας συστάδας μπορεί να είναι είτε επαγγελματίας «δικτυομεσίτης», είτε ένας εκ των μελλοντικών «εταίρων» της συστάδας. Έρχεται σε επικοινωνία με τις πρώτες επιχειρήσεις που θα αποτελέσουν τα clusters και προσπαθεί να τις παροτρύνει να συμμετέχουν σε αυτό. Παράλληλα,

αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τους λοιπούς αναγκαίους εταίρους της συστάδας (ερευνητικά ινστιτούτα, πανεπιστήμια κ.λπ.).

2. Κατά τη λειτουργία του:

Η ομάδα διοίκησης του cluster, που στην αρχή μπορεί να είναι άτυπη, κατά κύριο λόγο απαρτίζεται από στελέχη των επιχειρήσεων κορμού που αποτελούν το cluster και τον εμπνευστή. Ο εμπνευστής συμμετέχει στην ομάδα διοίκησης, προκειμένου να διασφαλιστεί 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.



Μέσα από την ομάδα διοίκησης ορίζεται, συνήθως, 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 ανάπτυξή του. Σε περιπτώσεις που δεν είναι εμφανές ποιος, μεταξύ των μελών της ομάδας, θα αναλάβει το ρόλο αυτό, ο εμπνευστής είτε προτείνει κάποιο μέλος για τη θέση αυτή είτε, αν δεν υπάρχει καμία υποψηφιότητα, αναλαμβάνει ο ίδιος, με τη σύμφωνη πάντα γνώμη των μελών της διοίκησης.

Σε κάποια clusters προβλέπονται και θέσεις, όπως αυτή του υποδιευθυντή, όπου τη θέση του διευθυντή κατέχει στέλεχος από τις επιχειρήσεις κορμού του cluster και τη θέση του υποδιευθυντή στέλεχος από τις περιφερειακές επιχειρήσεις που παρέχουν τεχνογνωσία στο cluster. Υπό την επιβλεψη 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.

4.3 Πολιτικές και εργαλεία ανάπτυξης των «συστημάτων - συστάδων» επιχειρήσεων στην Ευρώπη

Οι πολιτικές και τα εργαλεία ανάπτυξης των Συστημάτων- Συστάδων επιχειρήσεων στην Ευρώπη έχουν ορισμένα κοινά στοιχεία, που βασίζονται στην παραδοχή ότι οι συστάδες αποτελούν περιφερειακές συμπράξεις επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μεταξύ επιχειρήσεων, εκπαιδευτικών και ερευνητικών οργανισμών, επαγγελματικών ενώσεων και τοπικών αρχών, με σκοπό την ενδυνάμωση της επιχειρηματικότητας σε περιφερειακό επίπεδο.

Για την εφαρμογή τέτοιου τύπου πολιτικών και εργαλείων απαιτείται η ύπαρξη συγκεκριμένων προϋποθέσεων, όπως:

- Ύπαρξη στην περιφέρεια πανεπιστημίων ή ερευνητικών κέντρων για να παρέχουν επιστημονική – τεχνολογική γνώση στον εξειδικευμένο τομέα της συστάδας
- Ισχυρή παρουσία βιομηχανίας για να αναλάβει και να χρησιμοποιήσει αυτή τη γνώση

- Σύστημα μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν το ρόλο των «εταίρων» και επομένως αποτελούν το δι-επίπεδο μεταξύ πανεπιστημίων και μεγαλύτερων επιχειρήσεων
- Δημιουργία εξειδικευμένης δομής διοίκησης, συνήθως με τη μορφή μη κερδοσκοπικού οργανισμού, εδραιωμένου σε ευρεία συνεργασία μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, συγκεντρώνοντας εθνικούς και τοπικούς κυβερνητικούς φορείς, ερευνητικά κέντρα, επιχειρήσεις, τράπεζες κλπ, δημιουργώντας ένα συνεργατικό σχηματισμό/ συστάδα (cluster).

Τα εργαλεία και οι πολιτικές που εφαρμόζονται έχουν ως βασικούς στόχους:

- Την κινητοποίηση σημαντικού αριθμού εταιρών (μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μεγάλες εταιρείες, ακαδημαϊκά και ερευνητικά κέντρα, εκπαιδευτικά κέντρα, δημόσια διοίκηση) και διαμόρφωση πλαισίου συνεργασίας μεταξύ τους
- Τη συνεχή δι-επικοινωνία μεταξύ όλων των εταιρών της συστάδας
- Τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων
- Την εισαγωγή μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε φάση επιτάχυνσης
- Την προσέλκυση καινοτόμων επιχειρήσεων στην περιοχή
- Την αύξηση της επίδρασης της συστάδας στην οικονομία της περιοχής
- Την ενδυνάμωση του προφίλ της περιφέρειας εντός της χώρας και διεθνώς
- Τη βιωσιμότητα της συστάδας.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, οι συνήθεις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών/ συστάδων (clusters) που εφαρμόζονται από τις εθνικές αρχές σε περιφερειακό επίπεδο περιλαμβάνουν:

- Το σχεδιασμό και διαχείριση δραστηριοτήτων με σκοπό την κατεύθυνση της έρευνας προς θέματα με μεγάλη δυναμική ανάπτυξης και ενδιαφέρον από την αγορά
- Την ανίχνευση τεχνολογίας που μπορεί να υλοποιήσει τις ανωτέρω δραστηριότητες
- Την ανάπτυξη ενός πλαισίου που θα διασφαλίζει στενότερη συνεργασία με ερευνητικούς φορείς για τη μεταφορά τεχνολογίας
- Την οργάνωση προγραμμάτων επιμόρφωσης σε θέματα που αφορούν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των συστάδων, αλληλά και ευρύτερα, σε θέματα χρήσης τεχνολογιών και ανάπτυξης συνεργασιών
- Την προετοιμασία προσκλήσεων για υποβολή προτάσεων στον τομέα της εφαρμοσμένης έρευνας
- Την καθοδήγηση (mentoring) σε επιχειρησιακά θέματα
- Τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε εγκαταστάσεις Ε&Α για βραχυχρόνια ανάπτυξη προϊόντος
- Τη λειτουργία υποδομών θερμοκοιτίδας νέων επιχειρήσεων
- Την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης και προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας
- Την παροχή οικονομικής υποστήριξης μέσω πρόσβασης σε κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου
- Τη δικτύωση και διεθνοποίηση.





ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ

5

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

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

Αφού προσδιοριστεί η ομάδα των επιχειρήσεων, πρέπει να αποφασιστεί ο χρονικός ορίζοντας και ο τύπος της συνεργασίας. Συχνά, οι συνεργασίες αυτές έχουν τριετή έως τετραετή διάρκεια, ενώ σε ό,τι αφορά τον τύπο συνεργασίας υπάρχουν πολλές επιλογές. Άλλα δίκτυα είναι άτυπα και άλλα είναι πιο δομημένα και βασίζονται σε πρωτόκολλα συνεργασίας (συμβάσεις) που έχουν υπογραφεί από τα μέλη του δικτύου. Υπάρχουν μάλιστα περιπτώσεις που το δίκτυο λαμβάνει τη μορφή διακριτής επιχείρησης με συγκεκριμένο σκοπό. Αφού συσταθεί το δίκτυο, πρέπει να προσδιοριστούν οι ενέργειες που θα υλοποιήσει και ο τρόπος χρηματοδότησής τους. Στο στάδιο αυτό καθοριστικό είναι οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτουν οι συνεργάτες να είναι συμπληρωματικοί, ώστε να μπορούν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά για την προώθηση του στόχου του δικτύου.

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

Σύμφωνα όμως με εμπειρικές μελέτες, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν συμμετέχουν εύκολα σε τέτοιες μορφές συνεργασίας. Ανασταλτικοί παράγοντες φαίνεται να είναι οι περιορισμένοι πόροι που έχουν οι μικρές επιχειρήσεις, αλλά και η δυσκολία που αντιμετωπίζουν να βρουν τον κατάλληλο συνεργάτη. Προκειμένου να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά και να



συμμετέχουν όλο και περισσότερες μικρές επιχειρήσεις σε δίκτυα, υλοποιούνται σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο συγκεκριμένες δράσεις ενίσχυσης. Οι δράσεις που έχουν έως σήμερα ολοκληρωθεί κατά κύριο λόγο στοχεύουν στο 1) να ενθαρρύνουν τις μικρές επιχειρήσεις να δημιουργήσουν δίκτυα παρουσιάζοντας τα οφέλη για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν 2) να τις βοηθήσουν να βρουν κατάλληλους συνεργάτες και 3) να τις παροτρύνουν να συμμετέχουν σε δίκτυα χρηματοδοτώντας τις δράσεις των δικτύων.





ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ
ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ-CLUSTERS ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6

6.1 Γενικές αρχές συστηματοποίησης των πηγών χρηματοδότησης

Η διασφάλιση χρηματοδότησης είναι βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη και επιτυχημένη λειτουργία των συστάδων –clusters. Οι πηγές χρηματοδότησης των συστάδων – clusters επιχειρήσεων είναι η πολιτεία, οι επιχειρήσεις- μέλη και οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η χρηματοδότηση των clusters, ειδικά στα πρώτα βήματα ανάπτυξης αυτών, προέρχεται από πρωτοβουλίες στήριξης των συστάδων που υλοποιούνται από την πολιτεία (project clusters). Τα περισσότερα προγράμματα προβλέπουν την παροχή ενισχύσεων για τη φάση σύστασης και ανάπτυξης της συστάδας (π.χ. για χρονικό διάστημα περίπου 18 μηνών) και τη φάση λειτουργίας (π.χ. για χρονικό διάστημα επιπλέον 18 μηνών). Στόχος είναι να καλυφθούν τα πρώτα έξοδα οργάνωσης και να υλοποιηθούν αρχικές δράσεις οι οποίες θα αναδείξουν το ρόλο των συστάδων και τα οφέλη των επιχειρήσεων που απορρέουν από τη συμμετοχή τους σε αυτό, ώστε στο μέλλον να γίνει εφικτή η αυτοχρηματοδότηση των δράσεων του.

Μετά το πρώτο διάστημα λειτουργίας, οι επιχειρήσεις μέλη των συστάδων καλούνται να πληρώσουν συνδρομές μέλους σε αντάλλαγμα των υπηρεσιών και των ωφελειών που απολαμβάνουν. Οι συνδρομές αποτελούν υποχρέωση των μελών, παρέχονται σε τακτική βάση και το ύψος τους είναι καθορισμένο. Κατ' αποκοπήν και σε εθελοντική βάση, οι πιο εύρωστες επιχειρήσεις δύνανται να παρέχουν χορηγίες.

Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, όπου η συστάδα προκύπτει μέσα από την αγορά, η χρηματοδότηση των δράσεων της προέρχεται εξ αρχής από τα μέλη της (business clusters). Φανερό είναι ότι όσο πιο ισχυρή η βάση της συστάδας (όσο πιο πολλά τα μέλη) τόσο περισσότερα τα έσοδα και τόσο μεγαλύτερη η ικανότητα χρηματοδότησης και νέων δράσεων προς όφελος των μελών της.

Αν η συστάδα έχει τη μορφή εταιρείας μπορεί να λάβει τραπεζικό δανεισμό για τη χρηματοδότηση συγκεκριμένων δράσεων, να αξιοποιεί περιουσιακά στοιχεία, να συμμετέχει σε συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα και γενικά να απολαμβάνει όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την εταιρικότητα.

6.2 Συστάδες – Συστήματα Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικά Δίκτυα στο ΕΣΠΑ 2007-2013 (project clusters)

6.2.1 Συστάδες – Συστήματα Επιχειρήσεων και ενσωμάτωση της Καινοτομίας

ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ / ΑΡΙΣΤΕΙΑ

Μεταξύ των δράσεων που περιγράφονται στο ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ κυρίαρχο ρόλο καταλαμβάνει η αρχή της δικτύωσης και της συνεργασίας, είτε στο επίπεδο συστάδων επιχειρήσεων-clusters, είτε σε αυτό της διασύνδεσης πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων με την παραγωγή και τις επιχειρήσεις.

Πιο αναλυτικά, στον άξονα *Γνώση και Αριστεία*, και συγκεκριμένα στον υποάξονα *Αριστεία*, προβλέπεται η δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών (clusters) α) έντασης γνώσης (knowledge intensive) και β) καινοτομίας (innovation intensive). Στόχος της είναι η έρευνα και ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών, ιδιαίτερα υψηλής έντασης γνώσης, και η προώθηση εντατικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών του συνεργατικού σχηματισμού, με από κοινού χρήση εγκαταστάσεων και ανταλλαγή τεχνογνωσίας και εμπειρογνωμοσύνης.

Δικαιούχοι της δράσης μπορεί να είναι ένα σύνολο ανεξάρτητων επιχειρήσεων (μεταξύ των οποίων και ΜΜΕ) και άλλων υποστηρικτικών οργανισμών του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα.

Επιπρόσθετα, στον υποάξονα *Αριστεία*, και ξεχωριστά από το αυτόνομο χρηματοδοτικό μέσο της δημιουργίας συνεργατικών σχηματισμών, προβλέπεται η δημιουργία δικτύων και κέντρων αριστείας, τα οποία περιγράφονται ως Θεματικά Δίκτυα Προηγμένης Έρευνας και Ανάπτυξης (ΘΕΔΕΑ) και ως Θεματικά Δίκτυα Έρευνας και Εκπαίδευσης (ΘΕΔΕΕΚ). Οι παραπάνω δράσεις αφορούν σε ακαδημαϊκούς φορείς και ερευνητικά κέντρα, τα δίκτυα αυτά μπορούν, ωστόσο, όταν οι συνθήκες είναι ικανές, να συνδέονται και να αλληλεπιδρούν με τις συστάδες-clusters επιχειρήσεων, ενισχύοντας έτσι την ελληνική προστιθέμενη αξία σε τεχνολογικούς τομείς υψηλής έντασης γνώσης.

ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ /ΓΝΩΣΗ

Στον υποάξονα *Γνώση*, και ειδικότερα μέσω της δράσης *Ενίσχυση Νέων και Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, ενισχύεται η υλοποίηση ερευνητικών και τεχνολογικών έργων από νέες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις και επιβραβεύονται οι συνεργασίες αυτών, καθώς τόσο κατά την αξιολόγηση όσο και κατά τη χρηματοδότηση θα δίνεται προτεραιότητα στις ΜΜΕ ή/και σε συνδέσμους αυτών που δημιουργούν μονιμότερες δομές και δίκτυα συνεργασίας.

Δικαιούχοι της συγκεκριμένης δράσης είναι ομάδες επιχειρήσεων και σύνδεσμοι ΜΜΕ με κοινά προβλήματα, ανάγκες (αφορά κυρίως ΜΜΕ ίδιου κλάδου), καθώς και στόχους (ΜΜΕ διαφόρων κλάδων, πολύ-επιστημονική προσέγγιση στην επίτευξη των κοινών στόχων ή επίλυση κοινών προβλημάτων και αναγκών).

Παράλληλα, μέσα από τη δράση *Συνεργασία*, προωθείται η ενίσχυση της έναρξης συνεργατικών ερευνητικών και τεχνολογικών έργων μικρής, μεσαίας ή μεγάλης κλίμακας, από συμπράξεις επιχειρήσεων ή ομάδων επιχειρήσεων με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, σε μια προσπάθεια κάλυψης του χάσματος της παραγωγής νέας γνώσης και του αιτήματος της εμπορικής της αξιοποίησης.



Η δράση έχει ως στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της ποιότητας ζωής, την ενίσχυση της σύνδεσης έρευνας και παραγωγής, την πολύ-επιστημονική προσέγγιση,

την ενίσχυση, εξειδίκευση ερευνητικού δυναμικού, καθώς και τη διεθνή συνεργασία, μέσω της δικτύωσης και της συνεργασίας, με φορείς από ευρωπαϊκές και άλλες χώρες. Επίσης, βασική επιδίωξη της δράσης αποτελεί και η παρακίνηση του ιδιωτικού τομέα στην ανάληψη Ε&Τ δραστηριοτήτων και στην αύξηση της ιδιωτικής χρηματοδότησης για ΕΤΑ γενικότερα.

ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ /ΑΞΙΑ

Στον υποάξονα Αξία στο πλαίσιο της δράσης Πειραματικές Δράσεις Τεχνολογικής Καινοτομίας ενθαρρύνεται η εκκίνηση πιλοτικών έργων που θα διερευνήσουν νέους δρόμους και εργαλεία ανάπτυξης καινοτομίας. Απαραίτητη προϋπόθεση η διαπεριφερειακή συνεργασία, καθώς η κύρια κατεύθυνση αφορά στη διασύνδεση δράσεων τεχνολογικής καινοτομίας και δράσεων ψηφιακής διακυβέρνησης, όπως έξυπνα συστήματα καινοτομίας, έξυπνα clusters, παγκόσμια δίκτυα τεχνολογικής συνεργασίας σε επιλεγμένους κλάδους, on-line υπηρεσίες καινοτομίας, στοχευμένη μεταφορά τεχνολογίας κ.α .

Έτσι, και σε αυτή την περίπτωση, παρατηρείται η διαφύλαξη του δόγματος της δικτύωσης και της συνεργασίας, αφού ως δικαιούχοι της δράσης ορίζονται: συλλογικοί φορείς επιχειρήσεων, clusters και δίκτυα επιχειρήσεων, τεχνολογικά πάρκα και κέντρα μεταφοράς τεχνολογίας, κέντρα καινοτομίας, ομάδες Ε&Τ φορέων παραγωγής γνώσης, συνεργασίες του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα με οργανισμούς παραγωγής γνώσης.

6.2.2 Περιφερειακοί Πόλοι Καινοτομίας

Στο δεύτερο άξονα «ΑΞΙΑ» του ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ, και συγκεκριμένα στον υποάξονα 1, προβλέπεται η δημιουργία Περιφερειακών Πόλων Καινοτομίας ⁷ σε όλες τις περιφέρειες ή/και ομάδες περιφερειών, υπό την προϋπόθεση ότι θα υπάρχει η απαιτούμενη κρίσιμη μάζα για την επιτυχή ανάπτυξή του, ιδιαίτερα από τον επιχειρηματικό κόσμο της αντίστοιχης περιφέρειας. Η ενίσχυση των υφιστάμενων πόλων θα γίνει μετά από την αξιολόγησή τους, από την οποία θα πρέπει να προκύπτει η θετική συνεισφορά τους στους στόχους της δράσης και της περιφερειακής οικονομίας γενικότερα. Η δράση αυτή θα συνδεθεί με επιμέρους δράσεις (χρηματοδοτικά σχήματα) τόσο του άξονα «ΓΝΩΣΗ» όσο και του άξονα «ΑΞΙΑ».

Οι φορείς που συμμετέχουν στον ΠΠΚ μπορεί να είναι ερευνητικού και τεχνολογικού χαρακτήρα, Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.), Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.), επιμελητήρια, επιχειρήσεις και άλλοι φορείς που αναπτύσσουν δραστηριότητα συναφή με τον ανωτέρω σκοπό στην περιφέρεια.

Η νέα αυτή δράση του ΕΣΠΑ αποτελεί συνέχιση και διεύρυνση αντίστοιχης επιτυχημένης πρωτοβουλίας στο πλαίσιο του ΕΠ Ανταγωνιστικότητα (Προγραμματική Περίοδος 2000-2006), που αφορούσε στη συγκρότηση και λειτουργία πέντε (5) Περιφερειακών Πόλων Καινοτομίας (Θεσσαλία, Δυτική Μακεδονία, Κρήτη, Δυτική Ελλάδα, Κεντρική Μακεδονία). Προτεραιότητα, επομένως, είναι το νέο εγχείρημα να αντλήσει από την πρότερη εμπειρία και να κεφαλαιοποιήσει την οργανωσιακή και τεχνική γνώση που έχει συσσωρευθεί.

7 Ως Περιφερειακοί Πόλοι Καινοτομίας (ΠΠΚ) (σύμφωνα με το άρθρο 23 του Ν.3377/2005) νοείται η ένωση φορέων του ιδιωτικού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, που έχουν σκοπό την ενίσχυση των τεχνολογικών και καινοτομικών επιδόσεων των περιφερειών της χώρας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της περιφερειακής οικονομίας

Η αξία της δημιουργίας και της ενίσχυσης των Περιφερειακών Πόλων Καινοτομίας, αναφορικά με τις συστάδες επιχειρήσεων, είναι ότι ένα από τα αποτελέσματα της υλοποίησης των επιμέρους ενεργειών της αναμένεται να είναι η εδραίωση μόνιμων δομών συνεργασίας. Η εξειδίκευση σε επιλεγμένους τεχνολογικούς τομείς, οι οποίοι δύνανται να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την περιφέρεια και η δικτύωση των ενδιαφερομένων επιχειρήσεων και ακαδημαϊκών ιδρυμάτων αποτελούν χέγγυα για την πλήρωση της παραπάνω συνθήκης.

Η επίτευξη των ανωτέρω στόχων θα ενισχυθεί με την προώθηση στο πλαίσιο του Περιφερειακού Πόλου Καινοτομίας δραστηριοτήτων που αποσκοπούν:

- Στην ανάπτυξη καινοτόμων ερευνητικών και τεχνολογικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και ιδίως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ)⁸ της Περιφέρειας,
- Στην ενδυνάμωση - επέκταση δημόσιων ερευνητικών και τεχνολογικών υποδομών σε τομείς περιφερειακού ενδιαφέροντος που συνδέονται άμεσα με τις δραστηριότητες-προτεραιότητες του πόλου,
- Στην αξιοποίηση ερευνητικών και τεχνολογικών φορέων άλλων περιφερειών δημόσιου ή ιδιωτικού χαρακτήρα για τη μεταφορά τεχνογνωσίας και την υλοποίηση πράξεων συμπληρωματικού χαρακτήρα και προστιθέμενης αξίας,
- Στην κατάρτιση και εκπαίδευση σε θέματα τεχνολογικής καινοτομίας.

6.2.3 Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις για την Ενίσχυση της Επιχειρηματικότητας: Η πρωτοβουλία JEREMIE

Η πρωτοβουλία JEREMIE απευθύνεται στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και σαν κύριο στόχο έχει **να διευκολύνει την πρόσβασή τους στη χρηματοδότηση**, προωθώντας έτσι την ανάπτυξή τους. Συγκεκριμένα, το JEREMIE στοχεύει στη βελτίωση της πρόσβασης των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) σε κεφάλαια μέσω δανείων (loans), επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital), εγγυήσεων, μικροπιστώσεων κτλ., ώστε να υποστηριχθεί η ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων, η καινοτομία και η απασχόληση στην Ε.Ε.

Το JEREMIE αναφέρεται σε μια σειρά συνεκτικών δράσεων, μέσω των οποίων εθνικοί πόροι, πόροι του ΕΤΠΑ, της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων και άλλων διεθνών χρηματοπιστωτικών οργανισμών, τραπεζών και επενδυτών θα δοθούν σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, όχι με τη μορφή επιχορηγήσεων, αλλά μέσω άλλων μορφών χρηματοδότησης, π.χ. δάνεια, κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου και εγγυήσεις. Η πρωτοβουλία θα υποστηρίξει τη δημιουργία και την επέκταση/εκσυγχρονισμό πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σε τομείς όπως η βιομηχανία, το περιβάλλον, οι υπηρεσίες, ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας) κτλ. Επίσης, θα προωθήσει τη μεταφορά τεχνολογίας και τη «συνδεδειμότητα» ανάμεσα σε Πανεπιστήμια/Ερευνητικά Ιδρύματα και Επιχειρήσεις, ενώ τέλος θα βελτιώσει τη διαθεσιμότητα μικροπιστώσεων που απευθύνονται σε όσους δεν έχουν πρόσβαση σε εμπορικές πιστώσεις.

Επιλέξιμες είναι ΜΜΕ με 249 εργαζομένους (ανώτατο), ετήσιο κύκλο εργασιών το πολύ 50 εκατ.€ και/ή ετήσιο ισοζυγισμό το πολύ 43 εκατ.€. Προτεραιότητα θα δοθεί στις Μικρές Επιχειρήσεις

⁸ Όπως ορίστηκαν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και δημοσιεύθηκαν στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις 20.5.2003 (L124/36) - (Βλ. Παράρτημα 1.)

(με προσωπικό μικρότερο από 50 άτομα ή ισολογισμό/ετήσιο κύκλο εργασιών μικρότερο από 10 εκατ.€) και στις Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις (με προσωπικό μικρότερο από 10 άτομα ή ισολογισμό/ετήσιο κύκλο εργασιών μικρότερο από 2 εκατ.€). Σημειώνεται ότι στις επιλέξιμες εταιρίες συμπεριλαμβάνονται ατομικές και οικογενειακές επιχειρήσεις.

6.2.4 Αναζωογόνηση αστικών περιοχών και επιχειρηματικότητα – Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις για την αστική ανάπτυξη και επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η πρωτοβουλία JESSICA

Πρόκειται για μια κοινή πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της ΕΤΕπ, σε συνεργασία με την Τράπεζα Ανάπτυξης του Συμβουλίου της Ευρώπης. Στόχος της είναι η κινητοποίηση κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση ολοκληρωμένων δράσεων και επενδύσεων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του αστικού χώρου και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Οι πόροι που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση αυτής της πρωτοβουλίας θα προέλθουν από τα επιχειρησιακά προγράμματα της περιόδου 2007 - 2013, καθώς και από ιδιωτικούς πόρους.

Κύριο χαρακτηριστικό αυτής της πρωτοβουλίας είναι ότι παρέχει στα κράτη - μέλη και στις περιφέρειές τους τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν μέρος των ενισχύσεων που λαμβάνουν μέσω των διαρθρωτικών ταμείων της Ε.Ε. για να επενδύουν, υπό τη μορφή ανακυκλούμενων χρηματοδοτήσεων, σε έργα που εντάσσονται στο πλαίσιο ολοκληρωμένων σχεδίων, για την προαγωγή της αειφόρου αστικής ανάπτυξης.

Πρόκειται για μετατροπή των ενισχύσεων των διαρθρωτικών ταμείων σε ανακυκλούμενες χρηματοδοτήσεις με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους, ώστε να ενθαρρύνονται οι δημοτικές αρχές, οι τράπεζες και οι ιδιώτες επενδυτές για να αναπτύξουν συνεργασίες και να επενδύουν σε προσοδοφόρα αστικά έργα. Οι επενδύσεις αυτές, οι οποίες μπορούν να έχουν τη μορφή ιδίων κεφαλαίων, δανείων ή εγγυήσεων πραγματοποιούνται κυρίως μέσω Ταμείων Αστικής Ανάπτυξης (Urban Development Funds).

Η Ελλάδα είναι το δεύτερο κράτος - μέλος της Ε.Ε., μετά την Πορτογαλία, που συνεργάζεται με την ΕΤΕπ στο πλαίσιο της JESSICA. Στη χώρα μας προβλέπεται να διατεθούν περίπου 100 εκατ. ευρώ, μέσω των επιχειρησιακών προγραμμάτων των διαρθρωτικών ταμείων. Η αξιοποίηση αυτών των πόρων θα γίνει μέσω της δημιουργίας Κεντρικού Ταμείου. Για τον καθορισμό των έργων που μπορούν να ενταχθούν στη JESSICA θα υπάρξει περαιτέρω συνεργασία μεταξύ του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και της ΕΤΕπ.





ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΔΥΝΑΝΤΑΙ
ΝΑ ΟΔΗΓΗΣΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΣΥΣΤΑΔΩΝ-CLUSTERS ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ

7

7.1 Στρατηγικές συμμαχίες και τεχνολογικά δίκτυα επιχειρήσεων

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν το συνεκτικό ιστό σχηματισμού «δικτύων συνεργασίας». Οι επιχειρήσεις που συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες επιθυμούν να μειώσουν το υψηλό κόστος για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, αλλά και το ρίσκο και την αβεβαιότητα που συνυπάρχει σε αυτού του είδους τις επενδύσεις, λόγω ταχείας απαξίωσης της τεχνολογίας. Στο πλαίσιο της στρατηγικής συμμαχίας οι επιχειρήσεις «δανείζονται» τους άυλους πόρους των εταίρων (ιδέες, εφευρετικότητα, τεχνογνωσία) για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι επιχειρήσεις της συμμαχίας διατηρούν την ιδιαίτερη ταυτότητά τους.

Οι στρατηγικές συμμαχίες, αν και συχνά υλοποιούνται μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας, δεν έχουν πάντα στόχο την τεχνολογία ούτε χαρακτηρίζουν ορισμένους κλάδους. Έχουν σε κάθε περίπτωση στόχο τη διασφάλιση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Για παράδειγμα, η πιο αναγνωρίσιμη μορφή στρατηγικών συμμαχιών σήμερα αφορά στον τουρισμό και στα ταξίδια (travel & tourism) και εφαρμόζεται συνήθως μεταξύ tour-operators και αλυσίδων ξενοδοχείων. Στρατηγικές συμμαχίες παρατηρούνται, επίσης, στο χώρο του κινηματογράφου, των εκδοτικών οίκων και της αυτοκινητοβιομηχανίας. Σε μικρότερη κλίμακα εταιρείες, οι στρατηγικές συμμαχίες αναπτύσσονται στο χώρο των νέων τεχνολογιών, της ιδιωτικής εκπαίδευσης, των δικτύων πωλήσεων (λιανεμπόριο) και της ανάδειξης τοπικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων ή/και της ανάπτυξης νέων προϊόντων που συνδέονται με αυτά.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας που έχει τη μορφή cluster αποτελεί το **Δίκτυο Βιολογικών Προϊόντων** που συστάθηκε με πρωτοβουλία του Συνδέσμου Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος. Πρόκειται για τη δημιουργία ενός φορέα εργαλείων και υπηρεσιών ενημέρωσης και προώθησης προϊόντων βιολογικής γεωργίας και κτηνοτροφίας, σε επιχειρήσεις προϊόντων και καταναλωτές (www.biocluster.gr).

Οι στρατηγικές συμμαχίες παρουσιάζουν ποικιλία μορφών, καθεμία από τις οποίες έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες αναφορικά με τις δεσμεύσεις που επιβάλλει η συναλληλακτική σχέση, με τη διαχείρισή της και με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Μέσω της στρατηγικής συμμαχίας, η μικρότερη επιχείρηση εξασφαλίζει μια σχετικά σταθερή αγορά για την τεχνογνωσία που διαθέτει, ενώ η μεγαλύτερη αποκτά την τεχνογνωσία αυτή χωρίς να δεσμεύει μακροπρόθεσμα τους πόρους της. Οι τεχνολογικές συμμαχίες δεν αποτελούν πανάκεια για όλα τα προβλήματα που συνδέονται με τις νέες τεχνολογίες, ενώ πολλές από αυτές καταλήγουν στην εξαγορά των μικρότερων επιχειρήσεων από τις μεγαλύτερες.

Μια πολύ «προωθημένη» μορφή στρατηγικής συμμαχίας αποτελεί η συνεργασία του MTV (γνωστού μουσικού καναλιού) με την επίσης γνωστή εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού MICROSOFT και με αρκετές μικρότερες εταιρείες των Μέσων Μαζικής ενημέρωσης διεθνώς. Στο χώρο των πολυεθνικών εταιρειών, οι στρατηγικές συμμαχίες συνδυάζονται

σχεδόν πάντα με παράλληλες εξαγορές. Σε μια στρατηγική συμμαχία δεν παίζει ρόλο το μέγεθος όσο η ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προϊόντων («κυνήγι της καινοτομίας») ή η διεισδυτικότητα σε επιλεγμένες αγορές.

Εάν αυτά τα παραδείγματα εξεταστούν από τη σκοπιά των μικρών επιχειρήσεων, τότε η ανάπτυξη καινοτομιών και νέων προϊόντων από αυτές, καθώς και η ισχύς τους σε τοπικές ή εστιασμένες αγορές αποτελούν αιτίες για τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με επιχειρήσεις ίσου ή μεγαλύτερου μεγέθους.

Σημαντικό στοιχείο της σύναψης μιας τέτοιας συμφωνίας αποτελεί μεν το οργανωτικό μέρος, αλλά μια ΠΜΕ θα πρέπει να δίνει προσοχή και στο νομικό μέρος της συμφωνίας και στις επιπτώσεις που θα μπορούσε να έχει μια τέτοια συμφωνία για την ΠΜΕ μεσοπρόθεσμα.

Οι περισσότερες μορφές τεχνολογικών συμμαχιών απαιτούν συχνές επαφές μεταξύ των τεχνικών και επιστημονικών στελεχών των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, γεγονός που μεταφράζεται σε αυξημένο κόστος συναλλαγών. Η ανάγκη μείωσης του κόστους αυτού οδηγεί τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις σε γεωγραφικά συγκεντρωμένες χωροθετήσεις, άτυπες και τυπικές. Η Silicon Valley στην Πολιτεία της Καλιφόρνιας των ΗΠΑ αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα άτυπης χωροθέτησης τεχνολογικών δικτυακών δραστηριοτήτων, που ξεκίνησαν με στρατηγικές τεχνολογικές συμμαχίες. Από την χωροθέτηση τεχνολογικών δικτυακών δραστηριοτήτων σε ειδικά σχεδιασμένους για το σκοπό αυτό χώρους, προέκυψαν οι τεχνολογικές και τα επιστημονικά πάρκα, που έχουν τη μορφή συστάδων.



Στη συνέχεια, γίνεται προσπάθεια τυποποίησης του περιεχομένου των στρατηγικών συμμαχιών με τεχνολογικό αντικείμενο:

1. Ίδρυση κοινών ερευνητικών εταιρειών (joint ventures). Οι συναλλασσόμενες επιχειρήσεις ιδρύουν από κοινού μια ανεξάρτητη ερευνητική εταιρεία, της οποίας ο κύριος ρόλος είναι η εκπόνηση κοινά συμφωνημένων τεχνολογικών προγραμμάτων και η τροφοδότηση των εν λόγω επιχειρήσεων με εισροές Ε&Α. Η συγκεκριμένη μορφή αποτελεί μια στενά δεσμευτική σχέση ανάμεσα στις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις.

2. Κοινά σύμφωνα Ε&Α (joint R&D pacts). Τα σύμφωνα αυτά ρυθμίζουν την κατανομή των αποτελεσμάτων της Ε&Α ανάμεσα στους εταίρους που συμμετέχουν ο καθένας με τους δικούς του πόρους (εξοπλισμός, επιστημονικό προσωπικό, κεφάλαια, πληροφορία και τεχνολογία). Αν και η μορφή αυτή είναι λιγότερο δεσμευτική από την προηγούμενη, ωστόσο απαιτεί υψηλό βαθμό αφομοίωσης και διεπιχειρηματικής αλληλεξάρτησης για την επιτυχία της έκβασης. Για τις μεγάλες εταιρείες τα κοινά σύμφωνα Ε&Α αποτελούν ένα είδος στρατηγικής συμμαχίας για την ίδρυση κοινών ερευνητικών εταιρειών με μικρότερες επιχειρήσεις. Η μορφή αυτή αποτελεί το συνθέστερο τύπο στρατηγικών συμμαχιών (international joint ventures).

3. Άμεσες επενδύσεις – επενδύσεις εξισορρόπησης (equity investments).

Πρόκειται για άμεσες επενδύσεις που πραγματοποιεί μια μεγάλη εταιρεία σε μια μικρότερη προηγμένης τεχνολογίας, με στόχο την εξασφάλιση της τεχνολογίας για την ίδια. Οι επενδύσεις αυτές στοχεύουν στην εξισορρόπηση ανάμεσα στη μικρότερη εταιρεία που διαθέτει μεν αναγκαία τεχνογνωσία αλλά δεν διαθέτει τα κεφάλαια για την αξιοποίησή της και τη μεγαλύτερη εταιρεία που διαθέτει μεν τα κεφάλαια αλλά δεν διαθέτει την τεχνογνωσία. Επειδή η μορφή αυτή συνοδεύεται από προσπάθειες επιβολής διαχειριστικού ελέγχου της μεγαλύτερης εταιρείας πάνω στη μικρότερη, δεν είναι τόσο συνθησιμένη.

4. Συμφωνίες για δικαίωμα χρήσης τεχνολογίας (licensing agreements).

Οι συμφωνίες αυτές παρέχουν το δικαίωμα σε μια εταιρεία να κάνει χρήση της τεχνολογίας η οποία έχει αναπτυχθεί από μιαν άλλη. Η μορφή αυτή παρατηρείται κατά κύριο λόγο στον κλάδο της μικροηλεκτρονικής και πληροφορικής, όπου οι κατασκευαστές hardware εξαγοράζουν το δικαίωμα ενσωμάτωσης τεχνολογίας τρίτων στα δικά τους προϊόντα.

5. Σχέσεις πελατών – προμηθευτών.

Πρόκειται για συμφωνητικά συμπαραγωγής ενός προϊόντος (συμφωνίες παραγωγής / contract manufacturing). Η «ηγετική επιχείρηση» (αυτή δηλαδή που υποκινεί τη συναλλαγή) παρέχει συνήθως στη συμπαραγωγό επιχείρηση την τεχνογνωσία και καίριας σημασίας συνθετικά μέρη, ενώ η δεύτερη αναλαμβάνει την παραγωγή λιγότερο κρίσιμων μερών, καθώς και τη συναρμολόγησή τους για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Η μορφή αυτή μοιάζει με τις υπεργολαβίες παραγωγής. Εάν, όμως, τα συμφωνητικά συμπεριλαμβάνουν και δικαιώματα χρήσης τεχνογνωσίας προς όφελος είτε του ενός είτε του άλλου εταίρου, τότε αποτελούν μια μορφή στρατηγικής συμμαχίας.

6. Ερευνητικά συμβόλαια. Πρόκειται για την πιο απλή μορφή στρατηγικής συμμαχίας, όπου μια εταιρεία αναθέτει βάσει συμβολαίου σε μια άλλη την εκπόνηση ερευνητικού έργου πάνω σε συγκεκριμένο ερευνητικό αντικείμενο που έχει προσδιορίσει η πρώτη.

7. Παροχή δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licencing) και διεθνούς δικαιόχρησης (international franchising).

Όσο και εάν φαίνεται παράδοξο σε σχέση με τους ορισμούς που έχουν δοθεί στο κεφάλαιο 1.1 του παρόντος Οδηγού, οι στρατηγικές συμμαχίες χαρακτηρίζονται από «χαλαρούς δεσμούς», οι οποίοι συμβάλλουν στη διατήρηση της τεχνολογικής φιλοσοφίας και κουλτούρας κάθε συμβαλλόμενου μέρους, πράγμα που ευνοεί τη συνεχή και ασφαλή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους και την ανάπτυξη πρόσθετων καινοτόμων ιδεών. Η στρατηγική συμμαχία πάντως, εάν εξελιχθεί θετικά, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός cluster.

7.2 Τοπικές δικτυακές μορφές παραγωγής

Η «**υπεργολαβία παραγωγής**» αποτελεί την πιο συνηθισμένη μορφή διεπιχειρηματικών συναλλαγών. Η συνεργασία αυτή περιγράφεται μέσω συμβολαίου από μία επιχείρηση-εντολέα σε μία (ή περισσότερες) επιχειρήσεις-υπεργολάβους και αφορά στην εκτέλεση, για λογαριασμό της πρώτης, συγκεκριμένων εργασιών σε συγκεκριμένο χρόνο, με συγκεκριμένες τεχνικές και ποιοτικές προδιαγραφές και συμφωνημένη τιμή. Η υπεργολαβία αντιπροσωπεύει για την

επιχείρηση-εντολέα μια προμήθεια για τη συμπλήρωση κάποιου κρίκου της παραγωγικής της αλυσίδας, αντί να τον παράγει η ίδια εσωτερικά. Σε αυτές τις περιπτώσεις έχουμε ένα απλό «δυσιαδικό» μοντέλο υπεργολαβίας, το οποίο αναπτύσσεται σε δύο επίπεδα (Α: επιχείρηση-εντολέας και Β: επιχειρήσεις-υπεργολάβοι).

Οι υπεργολαβίες αναπτύσσονται σε κλάδους όπου η παραγωγική διαδικασία είναι σύνθετη και μπορεί να επιμεριστεί σε φάσεις και ενδιάμεσα προϊόντα (πρώτες ύλες). Το βασικό όφελος της επιχείρησης-εντολέα αποτελεί η μείωση του κόστους παραγωγής (συνήθως μείωση του κυκλοφορούντος κεφαλαίου και του κόστους παγίων και μεταβλητών κεφαλαίων). Οι διεθνείς υπεργολαβίες είναι σύνθετες φαινόμενα, κυρίως λόγω μείωσης κόστους παραγωγής, με έμφαση στην ελαχιστοποίηση του κόστους εργασίας. Οι στενές και μακροχρόνιες υπεργολαβικές σχέσεις έγιναν η αιτία για την εμφάνιση σημαντικών καινοτομιών.

Η «**υπεργολαβία προμηθειών**» αποτελεί μια, επίσης, συνηθισμένη μορφή διεπιχειρηματικών συναλλαγών που λαμβάνει χώρα σε καθιερωμένους κλάδους, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, οι λευκές συσκευές, τα ηλεκτρονικά είδη κ.λπ., με ιδιαίτερο χαρακτηριστικό τη συμμετοχή πολλών μικρών επιχειρήσεων στα δίκτυα που αναπτύσσονται γύρω από τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες.

Τα οφέλη των «ΜΜΕ-Υπεργολαβιών» συνοψίζονται στα ακόλουθα:

Οφέλη υπεργολαβίας για τις ΜΜΕ
• Απόκτηση εγγυημένης και σταθερής αγοράς διάθεσης προϊόντων
• Πρόσβαση σε ειδικές αγορές μέσω αξιοποίησης εμπορικού σήματος επιχείρησης-εντολέα
• Δικαιώματα προτίμησης εξασφάλισης κεφαλαίων και τεχνογνωσίας από την επιχείρηση-εντολέα
• Απόκτηση εμπειρίας και τεχνογνωσίας
• Ανάπτυξη εξωστρέφειας, ωριμότητα συμμετοχής σε δίκτυα και συστάδες

Ο πιο σημαντικός κίνδυνος μιας υπεργολαβικής σχέσης αφορά στην εξάρτηση της επιχείρησης από την επιχείρηση-εντολέα, ιδιαίτερα εφόσον στη σύναψη της συμφωνίας περιλαμβάνονται όροι στέρξης της ευελιξίας του υπεργολάβου να συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις και να εξελίξει την τεχνογνωσία που λαμβάνει. Επίσης, η «αφροσύωση» στην τεχνογνωσία της επιχείρησης-εντολέα αποστέρει τη δυνατότητα ανάπτυξης διαφορετικού χαρακτήρα καινοτομιών από την υπεργολάβο.

7.3 Τοπικές συμπράξεις και κοινωνικό κεφάλαιο

Η δικτύωση επιχειρήσεων μπορεί να λάβει χώρα κατά τη διαδικασία της βελτίωσης της προσαρμοστικότητάς τους στην αγορά εργασίας, διαδικασία που συνήθως έχει συγκεκριμένη γεωγραφική αναφορά. Στην Ελλάδα τέτοιες δικτυώσεις έχουν παρατηρηθεί στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων παρεμβάσεων (τοπικές πρωτοβουλίες απασχόλησης, κοινοτική πρωτοβουλία EQUAL).

Στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας αναπτύχθηκαν πάνω από 60 clusters που καταχωρούνται σε εκείνα της διαμόρφωσης «κοινωνικού κεφαλαίου», όπως ενδεικτικά:

- διαμόρφωση πλαισίου ποιοτικών προδιαγραφών, καθώς και η ανάπτυξη Συστήματος Ποιότητας με βασικά πεδία εφαρμογής τις δομές, τις υπηρεσίες και το στελεχιακό δυναμικό των υπηρεσιών συμβουλευτικής στήριξης και απασχόλησης.

ολοκληρωμένη και καινοτόμος αντιμετώπιση του προβλήματος της έλλειψης επιχειρηματικής κουλτούρας των Π.Μ.Ε. και αντιμετώπιση της έλλειψης διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των στελεχών.

Αντίστοιχες συμπράξεις στο πλαίσιο της 3ης Χρηματοδοτικής Περιόδου προωθήθηκαν μέσω των Ομάδων Τοπικής Δράσης (Ο.Τ.Δ.) του LEADER+⁹ και της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας INTERREG-III.

Οι τοπικές συμπράξεις επιχειρήσεων αποτελούν γεωγραφικά συγκεντρωμένες εταιρείες διαφορετικών μεγεθών, οριζόντια ή/και κάθετα διασυνδεδεμένες και δραστηριοποιημένες στο ίδιο ή σε συμπληρωματικό επιχειρηματικό αντικείμενο. Οι τοπικές συμπράξεις αναγνωρίστηκαν ως σημαντικά εργαλεία για την οικονομική ανάπτυξη και την προώθηση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των εθνικών βιομηχανιών, ιδιαίτερα όσον αφορά στον αγροδιατροφικό τομέα. Οι τοπικές συμπράξεις μπορούν να είναι πολυειδείς, όμως ενέχουν συγκεκριμένες σχέσεις μεταξύ εταιρειών, αναδεικνύοντας έτσι το ενδιαφέρον που έχει η κατανόηση του ρόλου που διαθέτει το κοινωνικό κεφάλαιο (κοινωνικές διαδράσεις που παράγουν προστιθέμενη αξία) σε αυτές τις μεταξύ των εταιρειών σχέσεις.

Οι τοπικές συμπράξεις, όπως και οι δικτυώσεις, καθίστανται δυνατές μόνον όταν υπάρχει ένας επαρκής αριθμός εταιρειών, με τις ίδιες ανάγκες και που προσελκύει πόρους και υπηρεσίες με τρόπο που δε θα ήταν εφικτός από μια εταιρεία μονάχα. Συνήθως, στη διαδικασία της τοπικής σύμπραξης παίζουν ρόλο οι τοπικές αρχές, ενώ οι συμπράξεις οργανώνονται για την αντιμετώπιση τοπικών προβλημάτων (τουρισμός, εξαγωγές τοπικών προϊόντων, αναπλάσεις αστικών περιοχών κ.λπ.).

Οι τοπικές συμπράξεις συχνά χαίρουν φήμης και αναγνώρισης σε τοπικό επίπεδο. Διαθέτουν μια κοινή συλλογική ταυτότητα εξωτερικά, ενώ ο εσωτερικός τρόπος λειτουργίας είναι πιο χαλαρός.





ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΥΝ
ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΑΔΩΝ-CLUSTERS
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

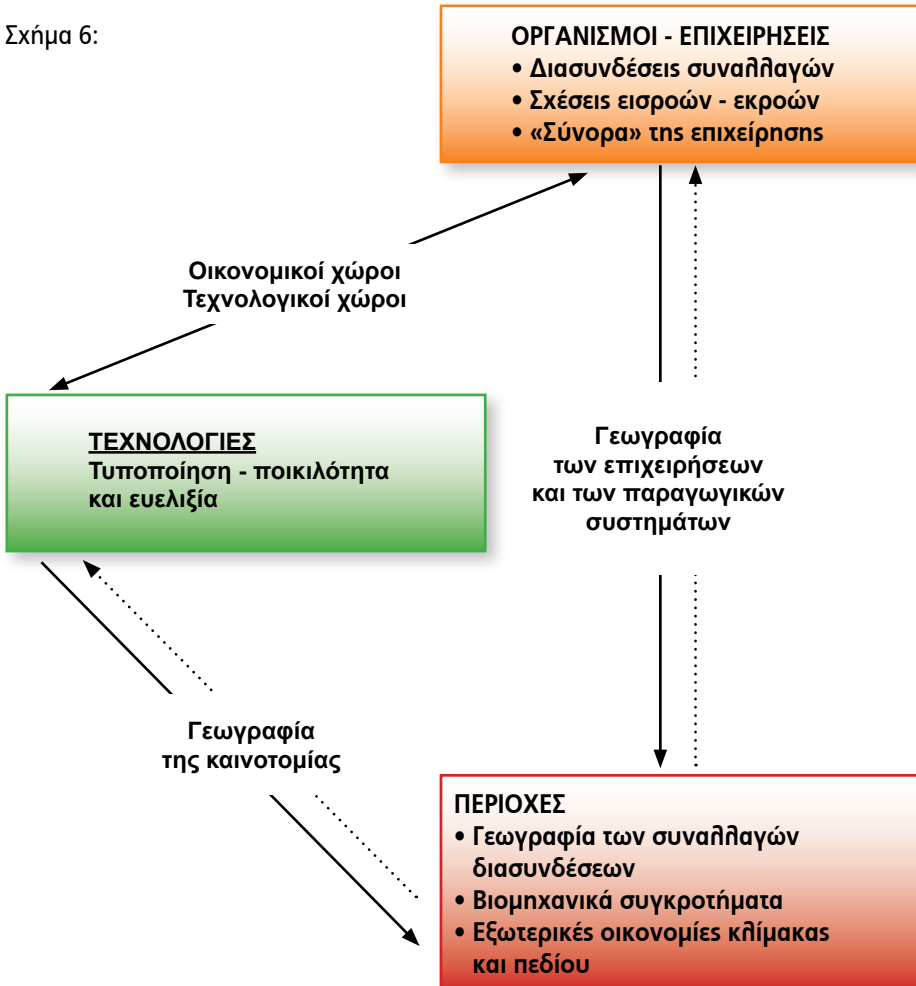
8

8.1 Βιομηχανικά συγκροτήματα, βιομηχανικές περιοχές και επιχειρηματικά πάρκα

Τα βιομηχανικά συγκροτήματα, βιομηχανικές περιοχές και επιχειρηματικά πάρκα που λειτουργούν στη χώρα μας μπορεί να αποτελέσουν τον πυρήνα για την ανάπτυξη συστάδων –clusters, καθώς μέσω αυτών διασφαλίζεται η προϋπόθεση της γειννιάσης που είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων.

Αναλυτικότερα, σήμερα, στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον λειτουργούν 30 βιομηχανικές επιχειρηματικές περιοχές (ΒΕΠΕ), εκ των οποίων οι 27 εκσυγχρονίστηκαν, ενώ άμεσα προβλέπεται να λειτουργήσουν 14 νέες που δημιουργήθηκαν με συγχρηματοδότηση από το Γ' ΚΠΣ μέσω ΠΕΠ. Σταδιακά, διαμορφώνεται ένας συνεκτικός **«εθνικός χάρτης ΒΕΠΕ» -44 ΒΕΠΕ σε όλη την Ελλάδα, που καταλαμβάνει περίπου 33,4 χιλιάδες στρέμματα** για την εγκατάσταση παραγωγικών δραστηριοτήτων ΜΜΕ και δυναμικά συνεργαζόμενων Φορέων για τη δημιουργία clusters κ.λπ.

Σχήμα 6:



8.2 Επιστημονικά - τεχνολογικά πάρκα και θερμοκοιτίδες

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτει ένα Επιστημονικό Τεχνολογικό Πάρκο (ΕΠΠ), σύμφωνα με τη Διεθνή Ένωση Τεχνολογικών Πάρκων (International Association of Science Parks, IASP, www.iasp.ws), που συντελούν στην ανάπτυξη συστάδων-clusters είναι:

- Ισχυροί δεσμοί με πανεπιστήμια και ερευνητικά ιδρύματα.
- Ενθάρρυνση της δημιουργίας και της ανάπτυξης επιχειρήσεων έντασης γνώσης που στεγάζονται στις εγκαταστάσεις του.
- Υποστήριξη της μεταφοράς τεχνολογίας, της επιχειρηματικότητας και της τοπικής ανάπτυξης.

Τα Τεχνολογικά Πάρκα λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη συνεργασία Πανεπιστημίων, Ερευνητικών και Τεχνολογικών Ιδρυμάτων (όπου επιτελείται η βασική έρευνα) με τις ΜΜΕ και τη Βιομηχανία της περιοχής (όπου παράγονται τα προϊόντα της έρευνας και της τεχνολογίας), προσβλέποντας στην ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος πρόσφορου για την προσέλκυση αξιόλογων επενδυτών και την εκκόλαψη (business incubation) νέων εταιρειών και τεχνοβλαστών: Spin Offs και Spin Outs.

Οι επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες σε αυτά είναι κυρίως μη παραγωγοί βιομηχανικών προϊόντων, με έντονες δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης στους νέους τομείς της οικονομίας που βασίζονται στη γνώση (πληροφορική - τηλεματική - βιοτεχνολογία - ανανεώσιμες πηγές ενέργειας κ.ά.). Δημιουργούνται υποδομές για προσέλκυση και εγκατάσταση των επιχειρήσεων σε ένα ελκυστικό τεχνολογικό περιβάλλον, ενώ παράλληλα προσφέρονται υπηρεσίες μεταφοράς τεχνολογίας και υποστήριξης των επιχειρήσεων. Η άμεση γεινίαση του τεχνολογικού πάρκου με πανεπιστήμιο, ερευνητικό ή τεχνολογικό κέντρο, είναι ουσιαστική προϋπόθεση για τη συνεχή τροφοδότηση νέων ιδεών και καινοτομιών, που οδηγούν σε δημιουργία νέων επιχειρήσεων ή σε ανάπτυξη των ήδη υφισταμένων, παράλληλα με την παροχή ικανών επαγγελματιών για τη στελέχωση των επιχειρήσεων.

Στις τυπικές υπηρεσίες ενός κέντρου καινοτομίας ή τεχνολογικής ανάπτυξης περιλαμβάνονται:

- υποστήριξη και ανάπτυξη εταιρειών Θερμοκοιτίδας και Κέντρου Καινοτομίας
- υπηρεσίες Κέντρου Μεταφοράς Τεχνολογίας και Δράσεις Καινοτομικών Τεχνικών Διοίκησης Επιχειρήσεων
- συμμετοχή σε εθνικά και κοινοτικά προγράμματα, χρηματοδότηση καινοτομίας, αναζητήσεις εταιρών, συμμετοχή σε ανθρωποδίκτυα
- παροχή κεφαλαίου στήριξης και ανάπτυξης
- εύρεση προμηθευτών τεχνολογίας
- εύρεση δυνητικών πελατών και ανταγωνιστών
- βιομηχανική ιδιοκτησία και πνευματικά δικαιώματα
- υπηρεσίες διασφάλισης ποιότητας και πρότυπα (εθνικά και διεθνή)
- συνεργασία με ερευνητικό & τεχνολογικό ιστό (Πανεπιστήμιο Πατρών, ΙΤΕ/ΕΙΧΗΜΥΘ, ΕΑΙΤΥ), συνεργασία με τεχνολογικές κλαδικές επιχειρήσεις (ΕΤΑΚΕΙ, ΕΚΕΠΥ, ΕΤΑΤ, ΕΒΕΤΑΜ).

Μία δραστηριότητα που παρέχει το τεχνολογικό πάρκο και θα μπορούσε να συμβάλει στην

ανάπτυξη των συστάδων-clusters είναι και αυτή των θερμοκοιτίδων. Η θερμοκοιτίδα είναι ο κύριος μηχανισμός του τεχνολογικού πάρκου για τη στήριξη, ανάδειξη και καθιέρωση νέων επιχειρήσεων. Η θερμοκοιτίδα είναι χώρος αρχικής εγκατάστασης, υποδοχής και λειτουργίας για τις νέες ή υπάρχουσες επιχειρήσεις. Ο σκοπός της θερμοκοιτίδας είναι η στήριξη της εγκατεστημένης επιχείρησης σ' όλα τα επίπεδα, ώστε σε σύντομο χρονικό διάστημα να μπορέσει να επιτύχει το αρχικό επιχειρηματικό της πλάνο και να προσδιορίσει τους νέους επιχειρηματικούς της στόχους. Στους στόχους μιας τυπικής θερμοκοιτίδας συγκαταλέγονται:

- η ενθάρρυνση των προσπάθειών σύστασης νέων βιώσιμων επιχειρήσεων και τεχνοβλαστών (spin offs), για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων στους τομείς των υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, της υψηλής τεχνολογίας και της βιομηχανίας της περιοχής.
- η δημιουργία κατάλληλων τεχνολογικών χώρων (tech-spaces), που υποστηρίζουν την ανάπτυξη των θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων έντασης γνώσης.
- η δημιουργία και η διαχείριση προγραμμάτων Έρευνας και Τεχνολογίας (E&T) και Μεταφοράς Τεχνολογίας σε περιφερειακό επίπεδο.
- η ενίσχυση της δημιουργίας, της διάδοσης και της αφομοίωσης των γνώσεων και των καλών πρακτικών εντός της παραγωγικής δομής ως πρωταρχικής πηγής καινοτομιών και περιφερειακού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- η αναζήτηση επιχειρηματικού κεφαλαίου (Venture Capital) και χρηματοδότηση ανάπτυξης νέων προϊόντων και καινοτομιών, η αναζήτηση στρατηγικών συνεργατών και κοινοπραξιών με επιχειρήσεις στην Ευρώπη και στον υπόλοιπο κόσμο.





«ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ - ΣΥΣΤΑΔΕΣ» ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΚΤΥΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΙΕΘΝΩΣ
ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ: ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

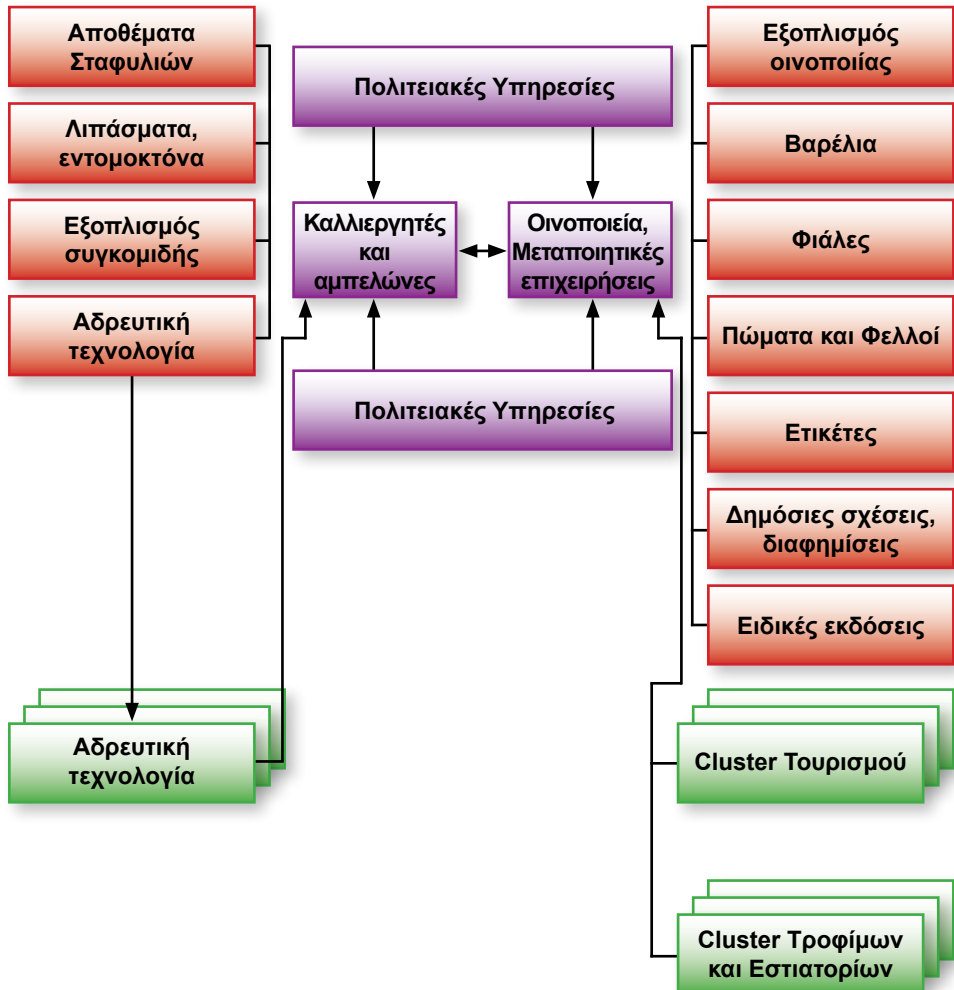
9

9.1 Καλές Πρακτικές Συστάδων – Συστημάτων Επιχειρήσεων.

9.1.1 Τα «συστήματα επιχειρήσεων» οίνου (wine cluster) της Καλιφόρνιας¹⁰

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

Σχήμα 7: ΑΝΑΤΟΜΙΑ ΤΟΥ CLUSTER ΟΙΝΟΥ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΕΙΑΣ ΤΗΣ ΚΑΛΙΦΟΡΝΙΑΣ



¹⁰ Clusters Of Grapes And Wine, Rolf A.E. Mueller Department of Agricultural Economics, University at Kiel, Germany and Daniel A. Sumner University of California Agricultural Issues, 2005



- 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:

- Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνιας στο Davis (πρόγραμμα οινολογίας παγκοσμίου φήμης)
- Ινστιτούτο Οίνου
- Ειδικές επιτροπές της Βουλής της Καλιφόρνιας

Το δίκτυο διαθέτει (πιο αδύναμους) δεσμούς με άλλα τοπικά δίκτυα της Καλιφόρνιας, όπως τα δίκτυα της γεωργίας, τροφίμων και εστιατορίων, οικικού αγροτουρισμού. Ο τελευταίος αναπτύσσεται ραγδαία με πάνω από 15 εκατομμύρια επισκέπτες ετησίως. Στο σχήμα 7 παρουσιάζεται η δομή του οικικού δικτύου της Καλιφόρνιας.



9.1.2 Τα clusters των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων της Κεντρικής Ιταλίας

Η ανάπτυξη των clusters στην Κεντρική Ιταλία ¹¹ συνδέεται με τη 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 εταιρειών τεχνοβληστών από 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 Capri, τα έπιπλα στο Bassano del Grappa κ.ά. Οι παραπάνω δραστηριότητες ήταν καταμεμημένες 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.

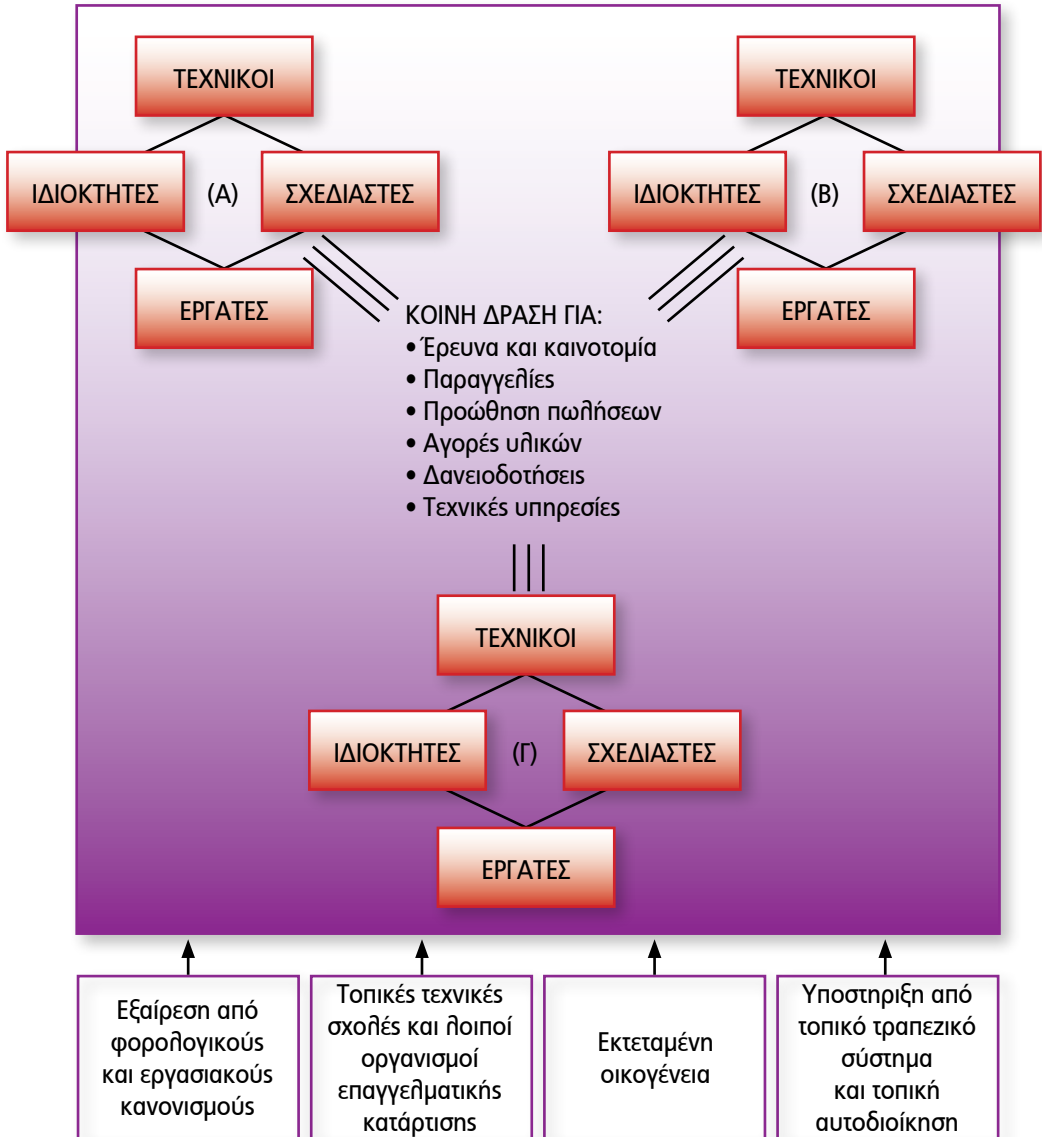
Η γεωγραφική γεινίαση συνεπάγεται δραστική μείωση του κόστους συναλλαγών μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Το τοπικό παραγωγικό πλαίσιο αποτελεί ένα σύνθετο σύστημα, το οποίο ενσωματώνει σε μια ενιαία «κυβερνητική» (cybernetic) δομή πλήθος από τμήματα επεξεργασίας

11 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 νοτιό τρίγωνο Μιλάνο – Γένοβα – Τορίνο) μέχρι τον λιγότερο αναπτυγμένο αγροτικό Νότο (Bagnasco 1977). Οι Περιφέρειες αυτές που εντοπίζονται ανάμεσα στην «πρώτη» Ιταλία της ανάπτυξης και του πλούτου και τη «δευτέρα» Ιταλία της αναπτυξιακής υπέρβασης 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.

μερών διαφόρων προϊόντων από διαφορετικούς κλάδους, τεχνικούς, σχεδιαστές προϊόντων, εργοδότες και εργαζόμενους (Σχήμα 8). Το σύστημα χαρακτηρίζεται τόσο από ενδοκλαδικές (οριζόντιες) διασυνδέσεις όσο και από διακλαδικές (κάθεται). Ιδιαίτερα ισχυρές διασυνδέσεις εμφανίζονται στα κυκλώματα: μεταλλουργίας – μηχανουργίας – μηχανολογιών εξαρτημάτων, ξύλου – επίπλου, δέρματος – παπουτσιών και κλωστοϋφαντουργίας – πλεκτών ενδυμάτων.

Η ανάπτυξη και εμπάθυνση 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 εμπάθυνση του κοινωνικού καταμερισμού της εργασίας

Σχήμα 8: 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 διαμεσολήθνης (imprannatori)

Πρόκειται για ιδιωτικές επιχειρήσεις οι οποίες δεν εμπλέκονται άμεσα στην παραγωγική διαδικασία, αλλά αναλαμβάνουν το ρόλο να διαμεσοληθούν, 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 imprannatori προωθείται ακόμα ο συντονισμός ανάμεσα στους παραγωγούς προϊόντων και στους παραγωγούς βιομηχανικού εξοπλισμού για την παραγωγή των προϊόντων αυτών. Η συντονιστική δράση των imprannatori 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.

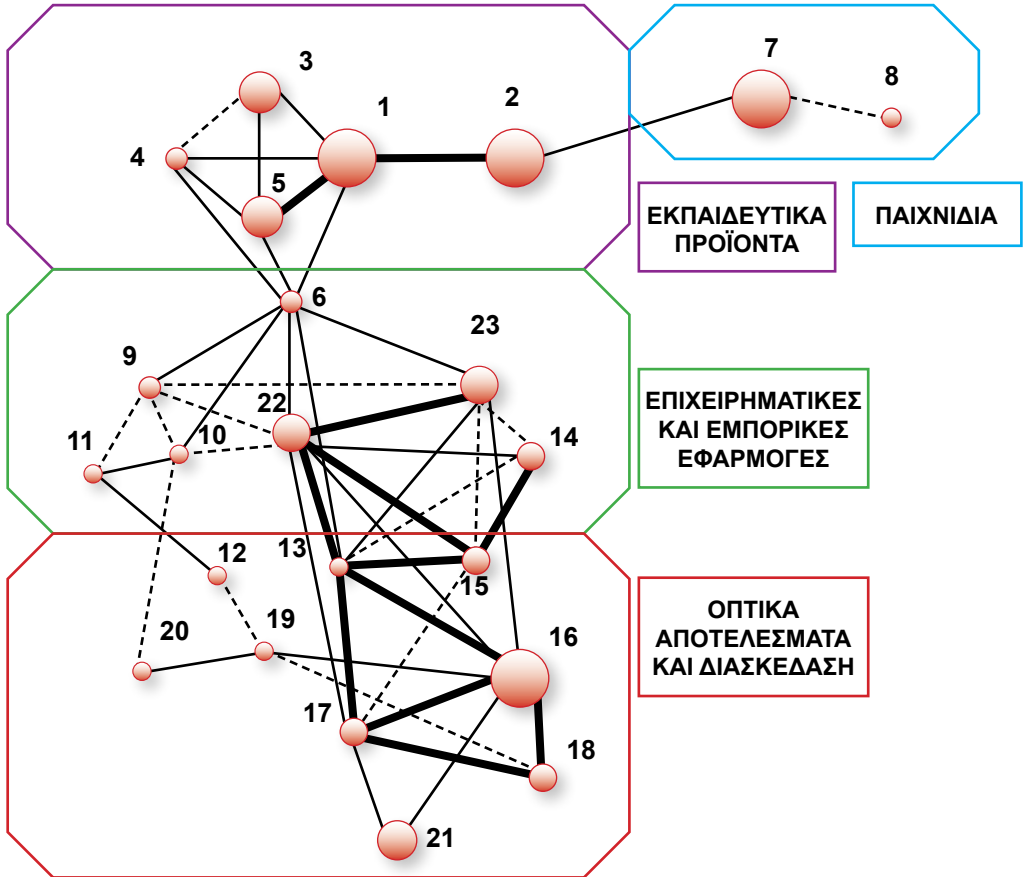
9.1.3 Τα «Πολυ-Στοχικά» clusters της Καλιφόρνιας


Τα clusters μπορούν να αναπτύσσονται και να γεννούν νέα συγγενή ή διαφοροποιημένων δραστηριοτήτων clusters. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα «πολυστοχικά» αλλά με δυναμική συμπεριφορά «συνεργαζόμενα» clusters του κλάδου των πολυμέσων (multimedia) στην Καλιφόρνια των ΗΠΑ.

Η προσδιοριστική συνθήκη των συγκεκριμένων clusters δεν είναι μια γεωγραφική εγγύτητα των επιχειρήσεων αλλά η ανάπτυξη πυκνών συναλλαγών εισροών – εκροών μεταξύ τους, οι οποίες διασφαλίζονται με την αμοιβαία εμπιστοσύνη, κατανόηση και αλληλεπιδραστική μάθηση, η οποία γεννά καινοτόμες διαδικασίες και προϊόντα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου δικτύου εντοπίζεται στον κλάδο πολυμέσων (multimedia) στην Καλιφόρνια (Σχήμα 9). Το cluster των πολυμέσων συνδέει με περίπλοκες σχέσεις εισροών – εκροών επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε 4 υποκλάδους της βιομηχανίας των πολυμέσων.



Σχήμα 9: ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ CLUSTERS ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΠΟΛΥΜΕΣΩΝ ΤΗΣ ΚΑΛΙΦΟΡΝΙΑΣ¹²





ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ - ΣΥΣΤΑΔΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

10

10.1 Μοντέλο Ανάπτυξης Συνεργατικών Σχηματισμών Υψηλής Τεχνολογίας (CORALLIA)



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, 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.

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 συμμετείχαν μόνο 15 εταιρείες -ελληνικές και ξένες- υψηλής τεχνολογίας πλέον το Cluster αριθμεί 70 εταιρείες με την παράλληλη συνεργασία 35 πανεπιστημιακών και ερευνητικών ιδρυμάτων. Μετά, λοιπόν, 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 ευρεσιτεχνίας κατά 137,55%.

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

10.2 Τα Συστήματα Επιχειρήσεων για το σχεδιασμό, παραγωγή, πώληση επίπλων

- Οι ΣΥΝ.Π.Ε. και τα 120 Ενωμένα Εργοστάσια

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
- Επιηλοκίνηση
- 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 εκμετάλλευσης του βιοτέχνη από τον έμπορο. Έτσι, μετά τη δημιουργία τους ανετράπη εντελώς η σχέση «Παραγωγός – Μεσάζων – Καταναλωτής»

Το Κέντρο Επίπλου «120 Ενωμένα Εργοστάσια» ήταν το 2ο Κέντρο Επίπλου που δημιουργήθηκε στην Ελλάδα (1984) και έχει κατορθώσει να διατηρήσει την πρώτη θέση ανάμεσα στα άλλα Κέντρα (σε αριθμό μελών) και να πηλασarıσει 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 τη λειτουργία του, καθιερωμένος τρόπος διαθέσεως και προβολής των επίπλων διαφοροποιήθηκε σημαντικά, επιτυγχάνοντας να κερδίσει την προτίμηση των καταναλωτών, προσφέροντάς τους μεγάλη ποικιλία σχεδίων υψηλής ποιότητας σε προσιτές τιμές.

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

Οι κύριοι στόχοι του Δικτύου από την αρχή ήταν:

- Εμπορία και προώθηση των προϊόντων των μελών
- Δημιουργία εκθέσεων πωλήσεως των προϊόντων των μελών
- Ισότιμη συνεργασία και αμοιβαία βοήθεια των συνταίρων
- Προώθηση εξαγωγών
- Παροχή τεχνικής και οργανωτικής βοήθειας

- Παροχή εγγυήσεων ή άλλων οικονομικών διευκολύνσεων
- Παροχή υπηρεσιών λογιστηρίου
- Κοινή διαφήμιση των μελών
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Κοινή χρήση αποθηκών
- Κοινή προμήθεια πρώτων υλών.

Από τους ανωτέρω στόχους έχουν υλοποιηθεί μόνο η δημιουργία κοινού εκθεσιακού χώρου, η κοινή διαφήμιση, η εκπαίδευση, καθώς και οι ενέργειες για προώθηση εξαγωγών.

Καθώς η δομή του δικτύου είναι εντελώς οριζόντια, το δίκτυο αυτό καταχωρείται ως Business Club (BC), σύμφωνα με τη σχετική τυπολογία.

10.3 Προμηθευτικός Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Αττικής

Ο Προμηθευτικός Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Αττικής ιδρύθηκε το 1981 από φαρμακοποιούς με όραμα. Αρχικά συμμετείχαν 25 φαρμακεία της Αττικής. Σταδιακά προστέθηκαν και άλλα. Σήμερα αριθμεί 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 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 (e-επιχειρείν, εκσυγχρονισμός κτλ.), λογισμικό για την οργάνωση της αποθήκης των φαρμακείων (συμπεριλαμβάνεται αναλυτικός τιμοκατάλογος προϊόντων), ηλεκτρονική παραγγελιοληψία αλλιά 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 στο Άλιμο έχουν την ίδια διοίκηση και τμήμα προμηθειών, αλλιά διαφορετικές αποθήκες και λογιστήριο. Στον όμιλο συμμετέχουν, ακόμα, εταιρείες που ιδρύθηκαν από το συνεταιρισμό στην Κέρκυρα και στη Λαμία. Στην Κέρκυρα ο συνεταιρισμός που λειτουργούσε ήδη θα έκλεινε, οπότε εξαγοράστηκε, ενώ στη Λαμία υπήρχε κενό στην αγορά, καθώς δεν υφίστατο κανένας συνεταιρισμός. Και στις δύο περιπτώσεις λειτουργούν διακριτές εταιρείες, αλλιά τα φαρμακεία της Λαμίας και της Κέρκυρας εγγράφονται μέλη στον Προμηθευτικό Συνεταιρισμό Αττικής.

Τη 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 τη 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 τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς στα φαρμακεία αλλιά και γενικότερα στην υποστήριξη σε διάφορα ερευνητικά προγράμματα.

Ο προμηθευτικός συνεταιρισμός είναι κατά κύριο λόγο αυτοχρηματοδοτούμενος, δηλαδή χρηματοδοτείται 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 τη λειτουργία του κάθε συνεταιρισμού και αναλαμβάνονται από κοινού δράσεις (π.χ εκδηλώσεις).

10.4 Δίκτυο Κατασκευαστών Ηλιακών Συστημάτων

Το Δίκτυο SOLARNET

Οι ανάγκες για :

- Βελτίωση της ποιότητας των δεξαμενών ζεστού νερού
- Μείωση του κόστους

Προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες των αγορών ώστε να καλυφθεί το σημερινό κενό οδήγησαν πέντε κατασκευαστικές επιχειρήσεις στην απόφαση για κοινή δράση και δημιουργία ισχυρής μονάδας παραγωγής δεξαμενών σύγχρονης τεχνολογίας. Η αδυναμία μεμονωμένων επιχειρήσεων του κλάδου να αναλάβουν τη δράση οφείλεται στην έλλειψη επαρκούς δυναμικού και στο υψηλό κόστος. Σε αυτό, άλλωστε, οφείλεται και το ότι μεμονωμένα μέλη του δικτύου, παρ' ότι κατέχουν σημαντικά μερίδια της αγοράς, δεν προχώρησαν στη δημιουργία τέτοιων μονάδων.

Το δίκτυο SOLARNET, το οποίο ιδρύθηκε το 1998 και λειτουργεί κανονικά από τις αρχές του 2001 έως σήμερα, αφορά τη δημιουργία βιομηχανίας παραγωγής δεξαμενών ζεστού νερού στην Ελλάδα και αποτελείται από τις ακόλουθες επιχειρήσεις με τις ενδεικνυόμενες δραστηριότητες:

1. FOCO ΕΠΕ	Βιομηχανία παραγωγής ηλιακών συστ.
2. ΗΛΙΟΑΚΜΗ ΕΠΕ	Βιομηχανία παραγωγής ηλιακών συστ.
3. SOLE A.B.E.E.	Βιομηχανία παραγωγής ηλιακών συστ.
4. ΚΙΚΕΡΩΝ ΕΛΛΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕ	Βιομηχανία παραγωγής ηλιακών συστ.
5. CALORIA ABEE	Βιομηχανία παραγωγής ηλιακών συστ.
6. ΚΟΥΜΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	Εμπορικό δίκτυο πωλήσεων
7. HELCOM ΑΕ	Προμηθευτής πρώτων υλών
8. HELLAFOAM A.B.E.E.	Προμηθευτής πρώτων υλών
9. ΚΑΠΕ	Παροχή τεχνολογίας



Οι 9 φορείς συνέστησαν το Δίκτυο SOLARNET με στόχο την ανάπτυξη και κατασκευή δεξαμενών ζεστού νερού (boilers), χωρητικότητας έως 1000 lt, με προορισμό την αγορά ηλιακών συστημάτων ζεστού νερού και θερμότητας, καθώς και την αγορά θερμοσιφώνων (Ηλεκτρικών και Φυσικού αερίου). Ο αρχικός σχεδιασμός αφορούσε την ικανοποίηση των αναγκών των μελών του δικτύου, οι οποίες, όμως, θα έπρεπε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις για νέα τεχνολογία, υψηλή ποιότητα και ανταγωνιστικό κόστος.

Επιπλέον, αξιοποιώντας τις οικονομίες κλίμακος που προσφέρονται, στόχευαν σε μία ιδιαίτερα ανταγωνιστική κερδοφόρα επιχείρηση, κατασκευάζοντας προϊόντα για διάθεση σε τρίτους, στα μέλη και για απ' ευθείας εξαγωγή.

Η βιωσιμότητα του δικτύου φαινόταν από την αρχή εξασφαλισμένη, καθώς οι ανάγκες των μελών σε λέβητες (15.000 τεμ.) εξασφάλιζαν την απαιτούμενη κερδοφορία, ενώ στις αρχικές προβλέψεις τους ήταν και η πώληση 15.000 επιπλέον λέβητων σε τρίτους, στην Ελλάδα.

Αξίζει να σημειωθούν για το δίκτυο αυτό τα ακόλουθα:

- Οι υφιστάμενοι μακροχρόνιοι και συνεχώς ενισχυόμενοι δεσμοί συνεργασίας μεταξύ των μελών δεν αποτελούν συνηθισμένη περίπτωση. Κατ' αυτήν την έννοια, η δημιουργία του Δικτύου αποτελεί αναμενόμενη συνέχεια της μέχρι σήμερα πορείας, απαντώντας στις πιεστικές κοινές ανάγκες και στις προκλήσεις - ευκαιρίες που παρουσιάζονται.
- Το δίκτυο από την αρχή είχε πολύ ισχυρή ηγεσία, καθώς ο Πρόεδρος ήταν προσωπικότητα διεθνούς κύρους (Πρόεδρος ESIF), πρωτοπόρος του κλάδου στην Ελλάδα και αποδεκτός από τα υπόλοιπα μέλη.
- Προέρχεται από έναν πολύ εξωστρεφή κλάδο, με κυρίαρχη θέση στην Ευρωπαϊκή αγορά.
- Το μορφωτικό επίπεδο των επιχειρηματιών είναι αξιόλογο (όλοι Μηχανολόγοι - Ηλεκτρολόγοι Μηχανικοί).
- Προηγήθηκαν επιμέρους συνεργασίες που δημιούργησαν το αναγκαίο κλίμα εμπιστοσύνης.
- Η οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων - μελών ήταν πολύ καλή.

Τα κλαδικά και γενικότερα οφέλη που προκύπτουν από την υλοποίηση του δικτύου είναι τα ακόλουθα:

- Βελτίωση ποιότητας ηλιακών δεξαμενών
- Δραστική μείωση κόστους παραγωγής ηλιακών δεξαμενών
- Αύξηση της διάρκειας ζωής των ηλιακών συστημάτων
- Εισαγωγή, αφομοίωση και προσαρμογή νέων τεχνολογιών στις ηλιακές δεξαμενές και όχι μόνο
- Βέλτιστη προσαρμογή προϊόντων στις ανάγκες των αγορών του εσωτερικού και εξωτερικού
- Μελλοντική ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπως νέα ηλιακά συστήματα για παραγωγή ζεστού νερού και θέρμανσης και κλιματισμού χώρων. Κατασκευή πιο οικονομικών ηλεκτρικών

θερμοσιφώνων που καταναλώνουν λιγότερη ηλεκτρική ενέργεια κλπ.

- Διείσδυση σε νέες αγορές του εξωτερικού
- Διεύρυνση υφισταμένων συνεργασιών των μελών του δικτύου προς αύξηση της ανταγωνιστικότητας και σε προϊόντα που δεν θα παραχθούν από το Δίκτυο
- Δυνατότητα αναλήψεως μεγάλων έργων που αποσκοπούν στη μείωση της ρύπανσης και στην παραγωγή ενέργειας από τον ήλιο κλπ.
- Προώθηση υπεργολαβιών



Σύμφωνα με τη σχετική τυπολογία, το δίκτυο SOLARNET καταχωρείται κυρίως ως Project Cluster (PC) και σε κάποιο βαθμό ως Business Cluster (BC), καθώς οι συνδέσεις του είναι μεν κυρίως οριζόντιες, αλλά η συνεργασία έγινε με στόχο την υλοποίηση συγκεκριμένου και απτού έργου.

10.5 Παραδείγματα ανάπτυξης Business Clusters

10.5.1 Αναζωογόνηση της εμπορικής αγοράς στον Πειραιά

Στόχοι:

- Ανάπτυξη Loyalty card στην αγορά του Πειραιά που μπορεί να εξαργυρώνεται σε όλα τα καταστήματα μέλη του cluster
- Ανάπτυξη συστήματος αγοράς έναντι εξαργύρωσης κουπονιών parking

Εμπνευστής: Εμπορικός Σύλλογος Πειραιά

Επιχειρήσεις-Μέλη: Εν δυνάμει όλα τα εμπορικά καταστήματα του Πειραιά.

Λοιπά Μέλη: Πανεπιστήμιο, Δήμος, επιχειρήσεις με συμπληρωματικές δραστηριότητες (διαχείριση χώρων στάθμευσης, TAXI, Τοπική Συγκοινωνία κ.λπ.).

Στόχος: Προσέλκυση και διατήρηση των επισκεπτών και κατοίκων του Πειραιά.

Οφέλη:

- Αύξηση του τζίρου των εμπορικών καταστημάτων
- Ενίσχυση της φήμης και πελατείας των καταστημάτων
- Ανάδειξη της περιοχής

Ενέργειες που μπορεί να συμβάλουν στην επιτυχία της προσπάθειας

- Προβολή και προώθηση της δράσης προκειμένου να τύχει κοινωνικής στήριξης
- Προσέλκυση μελών σε εμπορικούς δρόμους που γειτιάζουν
- Ανάπτυξη δεσμών αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- Δέσμευση μελών στην επιτυχία του εγχειρήματος (δημιουργία ανεξάρτητης εταιρείας/joint venture)

Καλά Παραδείγματα προς μίμηση:

- Τορίνο (Ιταλία)
- Λονδίνο (Μ. Βρετανία)

10.5.2 Διαχείριση Επισκεπτών (Visitors Management) σε πόλεις που διαθέτουν ιστορικά κέντρα ή σε τουριστικούς προορισμούς γενικότερα

Στόχοι:

- Ανάπτυξη θεματικών διαδρομών στο ιστορικό κέντρο με βάση ιστορικά, πολιτισμικά και άλλα ενδιαφέροντα (αναψυχή, μουσεία, παραδοσιακή λαϊκή τέχνη, τοπική κουζίνα κ.λπ.)
- Αναδιευθέτηση κυκλοφοριακού και λειτουργίας των καταστημάτων
- Δημιουργία ποδηλατοδρόμων
- Αξιοποίηση κρουαζιέρας
- Ανάπτυξη έντυπου υλικού και δικτύου γραφείων πληροφόρησης στον τουριστικό προορισμό
- Ανάπτυξη πολύγλωσσου ηλεκτρονικού περιεχομένου, δυνατότητα on-line κλεισίματος πολιτιστικών ή άλλων εκδηλώσεων

Εμπνευστής: Δήμος, Εμπορικός Σύλλογος, Τουριστικοί επιχειρηματίες περιοχής.

Επιχειρήσεις-Μέλη: Τα εμπορικά καταστήματα της πόλης, όλες οι μορφές των τουριστικών υποδομών, Αναπτυξιακή Επιχείρηση.

Λοιπά Μέλη: Πανεπιστήμιο, Δήμος, Μουσεία, γκαλερί, εστιατόρια, λοιπές επιχειρήσεις με συμπληρωματικές δραστηριότητες (τουριστικά λεωφορεία, διαχείριση χώρων στάθμευσης, TAXI, τουριστικά πρακτορεία κ.λπ.).

Στόχος: Προσέλκυση επισκεπτών και εστίαση σε επιμέρους ομάδες-στόχους, συνολική αναζωογόνηση της πόλης, ανεξαρτήτως δραστηριότητας επιχείρησης.

Οφέλη:

- Αύξηση του τζίρου των εμπορικών καταστημάτων και των αντίστοιχων επιχειρήσεων
- Δημιουργία θετικού brand-name της πόλης – τουριστικού προορισμού
- Πολυκαναλική προβολή της δράσης σε επιλεγμένες τουριστικές αγορές

Ενέργειες που μπορεί να συμβάλουν στην επιτυχία της προσπάθειας:

- Σχεδιασμός της δράσης με τοπική διαβούλευση και ενεργό συμμετοχή των επιχειρήσεων, προκειμένου να τύχει ευρείας στήριξης και αποδοχής
- Αναζήτηση διεθνών καλών πρακτικών και μεταφορά / υιοθέτηση εκείνων που συνάδουν προς την ιδιαιτερότητα της περιοχής (bridging the gap)
- Ενεργοποίηση και συμμετοχή των τοπικών αρχών, επιμελητηρίων και άλλων φορέων
- Ανάδειξη «συντονιστή» και δέσμευση μελών στους στόχους του εγχειρήματος – δημιουργία συντονιστικής δομής
- Συνεχής βελτίωση και εμπλουτισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Δημιουργία «κοινού κεφαλαίου» για την οργάνωση και την προβολή της δράσης.



Καλά Παραδείγματα προς μίμηση:

- Βαρκελώνη (Ισπανία)
- Σιένα (Ιταλία)
- Stratford-upon-Avon (Μ. Βρετανία)



ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

||

WWW

- <http://clusterobservatory.eu/>
- <http://www.clusterforum.org/>
- <http://www.cluster-research.org/>
- <http://www.creativeclusters.com/>
- <http://www.gsrt.gr/>
- <http://www.tempme.gr/>
- <http://www.ypan.gr/>
- <http://www.eommex.gr/>
- <http://www.iked.org/>
- <http://www.oecd.org/>
- www.smallbusinessnotes.com/
- <http://www.proinno-europe.eu/>
- <http://www.competitiveness.com/>
- <http://www.competitiveness.org/>
- <http://www.unido.org/>
- <http://www.isoptt.eu/gr/links.shtml>
- www.equal-greece.gr
- <http://www.thestep.gr>
- <http://www.stratford-upon-avon.co.uk>
- <http://www.corallia.gr>
- <http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm>
- <http://www.hhs.se/csc/Pages/default.aspx>
- <http://www.bic-observatory.eu>
- <http://www.biocluster.gr>
- <http://www.espa.gr>
- <http://www.interreg.gr>





1. "Cluster Building: A Toolkit A Manual for starting and developing clusters in New Zealand" Prepared by Cluster Navigators Ltd, 2001
2. "Networks, Partnerships, Clusters And Intellectual Property Rights: Opportunities And Challenges For Innovative Smes In A Global Economy", 2nd OECD Conference Of Ministers Responsible For Small And Medium-Sized Enterprises (Smes) Promoting Entrepreneurship And Innovative SMEs In A Global Economy: Towards A More Responsible And Inclusive Globalisation Istanbul,» Turkey, 3-5 June 2004.
3. "The cluster policies whitebook "International Organisation For Knowledge Economy And Enterprise Development (IKED)", Andersson Th., Serger Schwaag S., Sørvik J., Hansson Wise E., 2004
4. «Enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy: strategies and policies» workshop 2 «Local partnership, clusters and SME globalisation conference for ministers responsible for SMEs and industry ministers Bologna, Italy, 14-15 June 2000.
5. Role of Networking in Innovation Promotion and Cluster Modernization: "House of the Future" Case, Jorge de Carvalho Alves, Maria Josi Marques, Irina Saur, Revista Portuguesa de Estudos Regionais, 2004.
6. Επιτροπή των Περιφερειών. (14-3-2002). Γνωμοδότηση για τη σύμπραξη μεταξύ τοπικών και περιφερειακών αρχών και οργανισμών κοινωνικής οικονομίας: συμβολή στην απασχόληση, την τοπική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή.
7. Anders Joest Hingel. (1993). Note on A New Model of European Developmentnt. Innovation, Technological Development and Network -led integration. FOP 361 - EN. Commission of the European Communities Science Research and Development. FAST.
8. DAVID DEAKINS – MARK FREEL, «Επιχειρηματικότητα», εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα 2006.
9. Φάλλης Γιάννης, (Παρουσίαση) Καινοτομία σε Clusters παραδοσιακών κλάδων, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Τμήμα Αρχιτεκτόνων Μηχανικών Τομέας Γ': Πολεοδομίας - Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης.
10. Porter, Michael E. "The Competitive Advantage of Nations", The Free Press, New York, 1990
11. Σπυράτος Αλέξανδρος, Εφαρμογή των Cluster στον επιχειρηματικό κόσμο, ΚΕΤΑ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ.
12. Clusters Of Grapes And Wine, Rolf A.E. Mueller Department of Agricultural Economics, University at Kiel, Germany and Daniel A. Sumner University of California Agricultural Issues, , Prepared for the workshop on "Clusters" at the Annual Meeting of the American Agricultural Economics Asssociation, Providence, RI, July 23, 2005.
13. Παπαχρόνη Μαργαρίτα & Μαύρη Μαρία, «Προσδιορισμός περιφερειακών βιομηχανικών συμπλεγμάτων επιχειρήσεων (clusters) στην ελληνική βιομηχανία», «Σπουδαί», Τόμος 56, τχ. 2, 2006.



14. Phaidon Theofanides , «County Report: Greece», Europe INNOVA, Cluster Mapping Project, Dec. 2007.
15. Πιπερόπουλος Παναγιώτης, *Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters*, Αθ. Σταμούλης 2008.
16. Η. Κουρλιούρος, *Διαδρομές στις θεωρίες του Χώρου*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2001.





Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ Α.Ε.

Ξενίας 16, 115 28, Αθήνα. Τηλ.: 2107491100

ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ για τις ΜΜΕ

Ξενίας 16, 115 28, Αθήνα. Τηλ.: 2107491230, Fax: 210 7491184

<http://observatory.eommex.gr>

www.eommex.gr, www.observatory.eommex.gr

