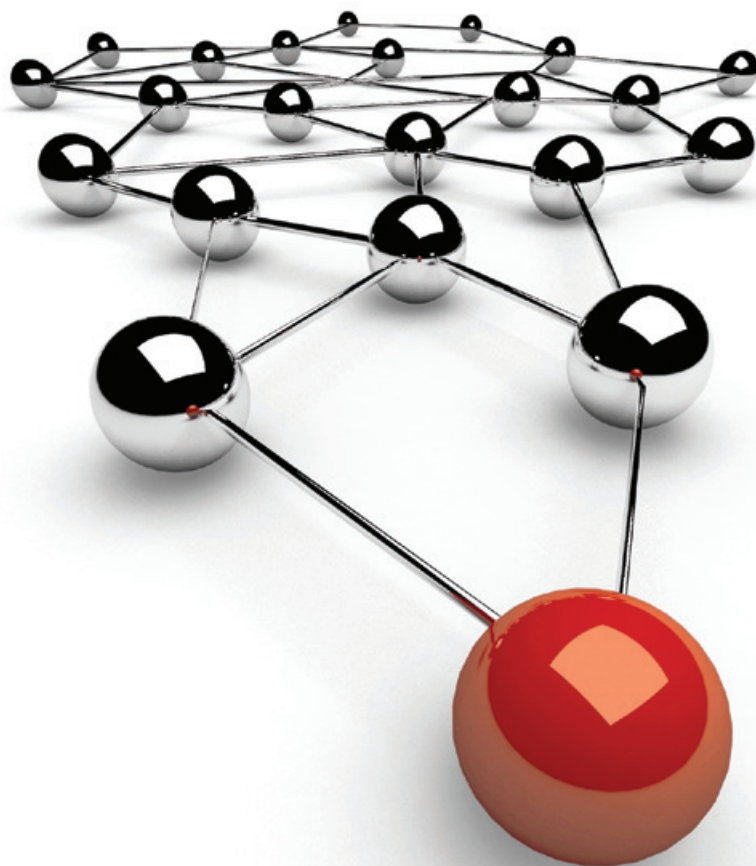




Οδηγός συνεργατικών σχηματισμών για μικρές επιχειρήσεις



ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ

Δρ Σωτήρης Ζυγιάρης

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2014



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"
Προσανατολισμός στον Άνθρωπο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΟΔΗΓΟΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ
ΓΙΑ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ
ΚΑΙ ΤΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ ΓΙΑ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ

Δρ Σωτήρης Ζυγιάρης



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ



**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"**
Προσανατολισμός στον Άνθρωπο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων

Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας

Αριστοτέλους 46

104 33, Αθήνα

Τηλ.: 210 8846 852

Φαξ: 210 8846 853

E-mail: info@imegsevee.gr

www.imegsevee.gr

Εκδότης: **ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ**

Χρονολογία έκδοσης: **2014**

Τίτλος: **ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ ΓΙΑ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Συγγραφέας: **Δρ Σωτήρης Ζυγιάρης**

Επιμέλεια-Διόρθωση: **Γιώργος Τσίπης**

Σχεδιασμός – παραγωγή:



ACCESS ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ Α.Ε.

Ποσειδώνος 23 & Συντ. Δαβάκη

144 51 Μεταμόρφωση

Τηλ.: 210 3804 460 - Fax: 210 3847 447

e-mail: access@access.gr

www.access.gr

© ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

ISBN: 978-618-5025-23-6

Ο παρών Οδηγός Συνεργατικών Σχηματισμών έχει εκπονηθεί και εκδοθεί από το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ στο πλαίσιο του Υποέργου 4 «Εφαρμογή δράσεων υποστήριξης των μικρών επιχειρήσεων σε θέματα καινοτομίας και μορφών συνεργασίας» της Πράξης με τίτλο «Δράσεις για την ενίσχυση του ρόλου της καινοτομίας και των μορφών συνεργασίας στις μικρές επιχειρήσεις» (κωδ. ΟΠΣ 352717), η οποία υλοποιείται μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού», του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Πρόνοιας, με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο – Ε.Κ.Τ.) και εθνικών πόρων.



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

A. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ

Το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών, Βιοτεχνών, Εμπόρων Ελλάδας (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ) είναι ένας μη κερδοσκοπικός φορέας υλοποίησης μελετών και ερευνών για θέματα που αφορούν στις πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις της ελληνικής οικονομίας. Το Ινστιτούτο ιδρύθηκε τον Δεκέμβριο του 2006 με πρωτοβουλία της ΓΣΕΒΕΕ. Αποτελεί τον επιστημονικό της σύμβουλο σε θέματα οικονομικών και κοινωνικών πολιτικών και εστιάζει σε ζητήματα οικονομικής ανάπτυξης και καινοτομίας, απασχόλησης, φορολογίας, ανταγωνισμού, ασφάλισης και άλλων θεμάτων που αφορούν στις μικρές επιχειρήσεις. Παρακολουθεί εκ μέρους της ΓΣΕΒΕΕ τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι κυβερνήσεις και αξιολογεί την πορεία των επιχειρησιακών προγραμμάτων.

Το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ αποτελεί τον φορέα τεκμηρίωσης των θέσεων της ΓΣΕΒΕΕ που στοχεύουν στην υποστήριξη των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων. Παράλληλα, το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ είναι ο φορέας που σχεδιάζει και διαχειρίζεται, εκ μέρους της ΓΣΕΒΕΕ, το σύνολο των συγχρηματοδοτούμενων από το ΕΣΠΑ 2007-2013 έργων, σε θέματα εκπαίδευσης, επαγγελματικής κατάρτισης, συμβουλευτικής επιχειρήσεων, καινοτομίας και συνεργατικών σχηματισμών, συνδικαλιστικής επιμόρφωσης, υποστήριξης της καινοτομίας και προώθησης της ισότητας των φύλων.

B. ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΟΔΗΓΟΥ

Ο παρών Οδηγός Συνεργατικών Σχηματισμών έχει δημιουργηθεί στο πλαίσιο του Υποέργου 4 «Εφαρμογή δράσεων υποστήριξης των μικρών επιχειρήσεων σε θέματα καινοτομίας και μορφών συνεργασίας», της Πράξης «Δράσεις για την ενίσχυση του ρόλου της καινοτομίας και των μορφών συνεργασίας στις μικρές επιχειρήσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος “Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013”».

Ο παρών Οδηγός Συνεργατικών Σχηματισμών έχει δημιουργηθεί με σκοπό την αξιοποίησή του στο πλαίσιο των δράσεων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης της Μονάδας Καινοτομίας και Συνεργατικών Σχηματισμών του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. Σκοπός των δράσεων αυτών είναι η εξοικείωση των μικρών επιχειρήσεων με τους όρους και το περιεχόμενο της έννοιας της καινοτομίας και των συνεργασιών, καθώς και η ενίσχυση των δεξιοτήτων διαχείρισης και ανάπτυξης καινοτομίας στο επίπεδο της μικρομεσαίας επιχείρησης. Η ομάδα-στόχος είναι οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους κλάδους της μεταποίησης, του εμπορίου και των υπηρεσιών.



Γ. ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ

Η Μονάδα Καινοτομίας και Συνεργατικών Σχηματισμών αποτελεί δομή του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ και λειτουργεί στο πλαίσιο της Πράξης «Δράσεις για την ενίσχυση του ρόλου της καινοτομίας και των μορφών συνεργασίας στις μικρές επιχειρήσεις του ΕΠ "Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013"». Στόχος της Μονάδας Καινοτομίας και Συνεργατικών Σχηματισμών του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ είναι να συμβάλλει στην ενίσχυση της καινοτομικής ικανότητας και της ανταγωνιστικότητας των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Για τον σκοπό αυτό, παρέχει υποστήριξη στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις μέσα από ένα ολοκληρωμένο πλέγμα υπηρεσιών, με προσανατολισμό στην ενίσχυση της καινοτομίας και των συνεργασιών.



Πλέγμα υπηρεσιών Μονάδας Καινοτομίας και Συνεργατικών Σχηματισμών ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

ΣΥΝΟΨΗ

Ο παρών Οδηγός εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 4 «Εφαρμογή δράσεων υποστήριξης των μικρών επιχειρήσεων σε θέματα καινοτομίας και μορφών συνεργασίας», της Πράξης «Δράσεις για την ενίσχυση του ρόλου της καινοτομίας και των μορφών συνεργασίας στις μικρές επιχειρήσεις του ΕΠ “Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013”».

Ο σκοπός του Οδηγού Συνεργατικών Σχηματισμών για μικρές επιχειρήσεις είναι η ενημέρωση των μικρών επιχειρηματιών σχετικά με τα οφέλη που προκύπτουν από τη συμμετοχή τους σε συνεργατικούς σχηματισμούς. Οι ενημερωμένοι επιχειρηματίες σχετικά με τις συνθήκες, τους τύπους και τις μεθόδους ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών αποτελούν κρίσιμη παράμετρο για τη δημιουργία θετικού κλίματος όσον αφορά την ανάπτυξη των επιχειρηματικών συνεργειών στην Ελλάδα.

Τα θετικά μηνύματα από την επιτυχημένη συμμετοχή μικρών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας σε αναδυόμενους και καινοτόμους συνεργατικούς σχηματισμούς οδηγούν σε εύφορο έδαφος για την ανάπτυξη συνεργειών μεταξύ ερευνητικών οργανισμών, φορέων χρηματοδότησης και μικρών επιχειρήσεων σε πιο παραδοσιακούς κλάδους. Επίσης, η υποστήριξη των δραστηριοτήτων αυτών από φορείς χάραξης δημόσιων πολιτικών συντελεί στη διεύρυνση της χρηματοδοτικής βάσης και στην αποτελεσματική στοχοθέτηση των συνεργατικών σχηματισμών.

Ο Οδηγός διαρθρώνεται σε έξι θεματικές ενότητες:

Η πρώτη ενότητα παρουσιάζει τη σκοπιμότητα του Οδηγού σε σχέση με την αναγκαιότητα των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων να υλοποιήσουν πολιτικές διαφοροποίησης αντιδρώντας στις ανταγωνιστικές πιέσεις από τη διεθνοποίηση των αγορών. Η ανάπτυξη επιχειρηματικών συνεργειών αποτελεί την κύρια διέξοδο από την απομόνωση των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων σε ένα διεθνοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η δεύτερη ενότητα παρουσιάζει τη διαφοροποίηση της συνεργασίας από τη συνέργεια μεταξύ των επιχειρήσεων. Επίσης παρουσιάζει τη δομή και τα χαρακτηριστικά ενός συνεργατικού σχηματισμού. Με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά, παρουσιάζει μια τυπολογία από τρεις διαφορετικές κατηγορίες συνεργατικών σχηματισμών, οι οποίοι προσεγγίζουν το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η τρίτη ενότητα αναλύει τα χαρακτηριστικά των οριζόντιων δικτυώσεων μέσα από τη συνεργατική δραστηριότητα πολλών μικρών επιχειρήσεων προκειμένου να επιτευχθεί μια κρίσιμη μάζα αποτελεσμάτων και οικονομίες κλίμακας.

Η τέταρτη ενότητα παρουσιάζει τους συνεργατικούς σχηματισμούς αλυσίδων υπεραξίας, στους οποίους οι μικρές επιχειρήσεις αναπτύσσουν συνέργειες μεταξύ τους, ή/και με μεγάλες επιχειρήσεις, προκειμένου η καθεμιά να προσφέρει μια συγκεκριμένη υπεραξία στον σχεδιασμό, την παραγωγή και την εμπορευματοποίηση των κοινών μεταξύ τους προϊόντων.

Η πέμπτη ενότητα παρουσιάζει τους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας, στους οποίους η κοινωνία, τα ερευνητικά ιδρύματα, οι επιχειρήσεις, οι δημόσιοι φορείς και οι οργανισμοί χρηματοδότησης αναπτύσσουν συνέργειες για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών.

Η έκτη ενότητα παρουσιάζει τη διαδικασία ανάπτυξης ενός συνεργατικού σχηματισμού, τα βήματα ωρίμασής του, καθώς και τον ρόλο του φορέα διαχείρισης στην επίτευξη των στόχων του. Επιπλέον, παρουσιάζει τον ρόλο των πολιτικών ανάπτυξης των αναδυόμενων συνεργατικών σχηματισμών με επίκεντρο την εξειδικευμένη γνώση, η οποία συγκεντρώνεται σε επιστημονικά και τεχνολογικά πάρκα.



ABSTRACT

The present Guide has been prepared under Subproject 4 with the title “Implementation of innovation and clustering actions for the support of small enterprises” for the Project “Activities for the enhancement of the role of innovation and cooperation in small enterprises” in the framework of the Operational Programme “Human Resources Development 2007-2013”.

The aim of this Guide is to inform small size entrepreneurs about the benefits and potentials involved with their participation in clusters. The informed entrepreneurs about the conditions, types and development methods in clustering are being critical parameters for the creation of the positive attitude towards clustering in Greece.

The positive messages received from the successful participation of small high-tech enterprises in emerging and innovative clusters create the fertile ground for clustering between research, finance and small enterprises even in more traditional sectors. Also the support of these converging activities from policy makers upgrades the clustering funding opportunities and the achievement of their goals.

The Guide is divided into 6 chapters:

The first chapter presents the objective of this guide in relation with the necessity of small enterprises to implement differentiation strategies as a reaction to the competitive forces created by market internationalization. Clustering activities are presented as an exodus from the isolation of small Greek enterprises in a globalized business environment.

Chapter two introduces the difference relating to the co-operation and clustering between enterprises and other organizations. It also presents the structure and characteristics of a cluster. Based on these characteristics a typology of three different types of clusters has been presented, which closely correspond to the Greek business environment.

Chapter three presents clusters that take the form of horizontal networks. Many small size enterprises cluster around a central activity to achieve critical mass of results and economies of scale.

The fourth chapter presents the value chain clusters, in which small enterprises develop synergies among them or with large companies. Thus each one offers a specific value to the chain in the design, production or commercialization of common products or services.

Chapter five presents the innovation concept in clustering, in which communities, research bodies, enterprises, policy makers and financing organisations develop synergies for the development of new products/services.



Chapter six presents the procedure for the development of a cluster, the steps for the cluster to reach maturity, as well as the role of cluster management in planning and controlling the cluster. In this chapter it is also presented the role of development policies in supporting potential clusters around science and technological parks is also presented.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σύνοψη	9
Abstract	11
1. Η σκοπιμότητα του οδηγού συνεργατικών σχηματισμών και η σημασία των συνεργειών για τις μικρές επιχειρήσεις	17
2. Συνεργατικοί σχηματισμοί (clusters) για επιχειρήσεις	25
2.1 Εισαγωγή στους συνεργατικούς σχηματισμούς.....	25
2.2 Η υφή της συνέργειας στους συνεργατικούς σχηματισμούς.	30
2.3 Τύποι συνεργειών στους συνεργατικούς σχηματισμούς.....	32
2.3.1 Χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών.....	32
2.3.2 Κατηγοριοποίηση των συνεργατικών σχηματισμών	34
3. Οριζόντιοι συνεργατικοί σχηματισμοί	37
3.1 Εισαγωγή	37
3.2 Οφέλη από τη συμμετοχή σε έναν οριζόντιο συνεργατικό σχηματισμό	38
3.3 Η διαδικασία ανάπτυξης των οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών	39
3.4 Παραδείγματα οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών	40
4. Συνεργατικός σχηματισμός αλυσίδας υπεραξίας	45
4.1 Εισαγωγή	45
4.2 Χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας.....	49
4.3 Δυνατά και αδύνατα σημεία των συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας....	51
4.4 Παράδειγμα συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας.....	52
5. Συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας	55
5.1 Εισαγωγή	55
5.2 Οι μηχανισμοί δημιουργίας και αξιοποίησης της γνώσης στους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας	59
5.3 Χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας.....	62
5.4 Παραδείγματα συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας.....	66



6. Εφαρμογή συνεργατικών μοντέλων στις μικρές επιχειρήσεις	71
6.1 Ο κρίσιμος ρόλος του διαχειριστή του συνεργατικού σχηματισμού	71
6.2 Το διαχειριστικό πλαίσιο του συνεργατικού σχηματισμού.....	72
6.3 Φάσεις ωρίμασης και βήματα υλοποίησης ενός συνεργατικού σχηματισμού.....	74
6.4 Παράδειγμα φορέα διαχείρισης συνεργατικού σχηματισμού	78
6.5 Πολιτικές ανάπτυξης αναδυόμενων συνεργατικών σχηματισμών	79
6.6 Παραδείγματα αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών.....	84
7. Γλωσσάρι όρων περί συνεργατικών σχηματισμών	87
8. Φορείς και χρήσιμες ιστοσελίδες σε Ελλάδα και εξωτερικό	93
9. Βιβλιογραφία	95





Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1.	Εμπόδια και προκλήσεις για τις μικρές ελληνικές επιχειρήσεις	18
Σχήμα 2.	Δομή των συνεργατικών σχηματισμών.....	26
Σχήμα 3.	Παράδειγμα πολυκλαδικής εξειδίκευσης.....	28
Σχήμα 4.	Στάδια ανάπτυξης των οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών	39
Σχήμα 5.	Δομή ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας με μια μεγάλη επιχείρηση.....	46
Σχήμα 6.	Δομή συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας από πολλές μικρές επιχειρήσεις.....	47
Σχήμα 7.	Πέρα από το μοντέλο της «τριπλής έλικας»	56
Σχήμα 8.	Γενικευμένο επίπεδο ανάλυσης των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας.....	59
Σχήμα 9.	Η δομή των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας.....	59
Σχήμα 10.	Οι βασικές διεργασίες των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας από την παραγωγή στην αξιοποίηση της γνώσης	63
Σχήμα 11.	Συνεργατικός σχηματισμός καινοτομίας (i) Τομεακός (ii) Σύνθετος.....	66
Σχήμα 12.	Οι διαδικασίες του πλαισίου διαχείρισης του συνεργατικών σχηματισμών	74
Σχήμα 13.	Καλλιέργεια και βελτίωση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	75
Σχήμα 14.	Στοχοθέτηση του συνεργατικού σχηματισμού	75

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1.	Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των συνεργατικών σχηματισμών	33
Πίνακας 2.	Τύποι συνεργατικών σχηματισμών.....	35



Η ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΔΗΓΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις¹ αντιμετωπίζουν ένα νέο διεθνοποιημένο περιβάλλον λειτουργίας με έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις. Η αναζήτηση πολιτικών διαφοροποίησης σε εξειδικευμένες αγορές και οι συνέργειες με άλλες επιχειρήσεις αποτελούν μέσα αντιμετώπισης των ενδεχόμενων απειλών αυτών, καθώς και μετατροπής της κρίσης σε ευκαιρία.

Οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλαπλές και διαφοροποιημένες προκλήσεις, οι οποίες προέρχονται από την πίεση που παράγει η διεθνοποίηση των αγορών και η μεταβολή του οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν. Συνοπτικά, οι πιέσεις από το οικονομικό περιβάλλον λειτουργίας των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων συνοψίζονται στις παρακάτω αναγκαιότητες για:

- Μείωση του παραγωγικού κόστους με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

1. Σημειώνεται ότι ο όρος «μικρομεσαίες επιχειρήσεις» (ΜμΕ) περιλαμβάνει τις πολύ μικρές, τις μικρές, και τις μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες ορίζονται από την ΕΕ με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και τον κύκλο εργασιών τους ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους. Πιο συγκεκριμένα: α) ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζόμενους και της οποίας ο κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. ευρώ, β) ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζόμενους και ο κύκλος εργασιών της ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. ευρώ, και γ) ως μεσαία επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζόμενους και της οποίας ο κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. ευρώ. Στο πλαίσιο του παρόντος οδηγού υιοθετείται γενικά ο όρος «μικρές επιχειρήσεις».

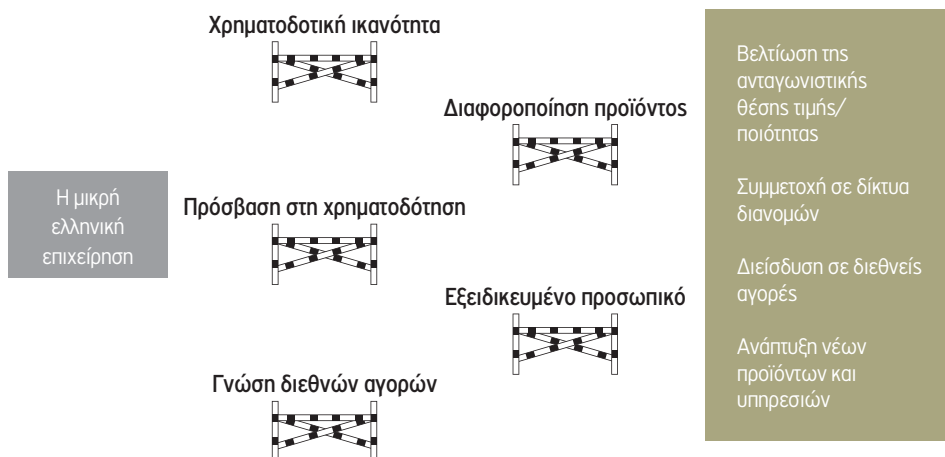
- Διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου τους στην εσωτερική αγορά έναντι των μεγάλων πολυεθνικών ομίλων.
- Διείσδυση σε νέες διεθνείς αγορές μέσω εξαγωγικών δραστηριοτήτων.
- Διατήρηση και βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης μέσα σε ένα δυσμενές χρηματοδοτικό πλαίσιο για τις επιχειρήσεις.

Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις τις οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις, μέσα σε μια διεθνοποιημένη αγορά, έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Χαμηλό κόστος ή/και υψηλή ποιότητα
- Πρόσβαση σε μεγάλα κανάλια διανομών
- Επώνυμα προϊόντα και πολιτικές
- Χρηματοδότηση των επενδύσεων
- Δυνατότητα για την ανάπτυξη κοινών υποδομών
- Δυνατότητα οικονομίας κλίμακας

Η μικρή ελληνική επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει (Σχήμα 1) μόνη της τις ανταγωνιστικές αυτές δυνάμεις σε ένα περιβάλλον που της δημιουργεί πολλαπλά και δύσβατα εμπόδια για την ανάπτυξή της. Η επιχείρηση καλείται να υπερβεί τα παρακάτω εμπόδια, όντας μέσα σε ένα καθολικό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

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



Σχήμα 1. Εμπόδια και προκλήσεις για τις μικρές ελληνικές επιχειρήσεις

Η μη διαθεσιμότητα βασικών επιχειρηματικών πόρων για την ανάπτυξη των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων οδηγεί αναγκαστικά στη χάραξη διαφοροποιημένων στρατηγικών ανάπτυξης, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ορισμένες κατευθυντήριες τάσεις, όπως:

Α. Προσανατολισμός σε πολύ εξειδικευμένες παγκόσμιες αγορές (Niche Markets), οι οποίες είναι μικρές σε κλίμακα, με εξειδικευμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Οι αγορές αυτές, λόγω της χαμηλής γεωγραφικής συγκέντρωσης των πελατών τους, συνήθως δεν αποτελούν στόχο των μεγάλων πολυεθνικών ομίλων, απελευθερώνοντας έτσι ένα τμήμα της ανταγωνιστικής πίεσης για τις μικρότερες επιχειρήσεις.

Παράδειγμα ανάπτυξης εξειδικευμένης παγκόσμιας αγοράς ΑΡΚΑΔΙ – www.arkadisoap.gr

Από το 1946 η οικογένεια Μαλικούτη παράγει με τον αυθεντικό τρόπο σαπωνοποίησης τα φυσικά σαπούνια ελαιολάδου «Αρκάδι». Το 1970 την εταιρεία αναλαμβάνουν τα δυο παιδιά της οικογένειας, ο Νικόλαος και ο Ζαχαρίας Μαλικούτης. Πιστοί στο όραμα και τη φιλοσοφία που κληρονόμησαν, έκαναν τα σαπούνια «Αρκάδι» γνωστά στην ευρύτερη ελληνική αγορά. Η εταιρεία διαφοροποίησε το αρχικό προϊόν, «πράσινο σαπούνι», σε μια σειρά από νέα προϊόντα, όπως μαλακτικό και σκόνη πλυντηρίου, με στόχο την ανάπτυξη της εξειδικευμένης αγοράς βιολογικών προϊόντων καθαριότητας με βάση το ελαιόλαδο. Τα απορρυπαντικά και τα καθαριστικά υλικά είναι προϊόντα καθημερινής κατανάλωσης που, μετά τη χρήση τους, καταλήγουν στο υδάτινο περιβάλλον. Το φυσικό σαπούνι είναι βιοαποικοδομήσιμο, δηλαδή αποσυντίθεται φυσικά με την πάροδο του χρόνου. Η διαδικασία της αποσύνθεσης διευκολύνεται από την ίδια του τη σύνθεση: τα συστατικά του είναι 100% φυσικά, κομμάτι της φύσης δηλαδή, και μπορούν να διασπαστούν πλήρως, χωρίς αρνητικές συνέπειες για το περιβάλλον και την υγεία.



Πηγή: www.arkadisoap.gr

Ο προσανατολισμός στην ανάπτυξη εξειδικευμένων αγορών έχει κατά την έναρξή του χαμηλό ανταγωνισμό έως ότου τα αυξανόμενα μεγέθη της αγοράς προσελκύσουν το ενδιαφέρον μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Όταν η μικρή επιχείρηση καταφέρει να αναπτύξει ηγετικά μεγέθη στην εξειδικευμένη αγορά, τότε αποτελεί στόχο εξαγοράς από μεγαλύτερους επιχειρηματικούς ομίλους, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα και τους πόρους μάρκετινγκ να μεταφέρουν το προϊόν εξειδικευμένης αγοράς σε ευρείας χρήσης καταναλωτικό προϊόν. Η ανάπτυξη εξειδικευμένων αγορών από τις μικρές επιχειρήσεις απαιτεί την υπέρβαση σε προσωπική προσπάθεια του προσωπικού της και την απαραίτητη αναγνώρισή της από την εξειδικευμένη παγκόσμια αγορά.

Β. Ανάπτυξη τοπικών συνεργασιών μεταξύ μικρών επιχειρήσεων, με στόχο τη δημιουργία συνθηκών «ισχύος εν τη ενώσει», προκειμένου οι επιχειρήσεις να υπερβούν τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν όταν λειτουργούν ανεξάρτητες μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι

ελληνικές επιχειρήσεις αναπτύσσουν τέτοιου είδους μορφές συνεργασίας σε τοπικό επίπεδο² εφόσον έχουν αναγνωρίσει κοινούς στόχους στην τυποποίηση, την παραγωγή, τη διανομή και την πώληση των προϊόντων. Ειδικότερα, στον κλάδο τροφίμων και ποτών, οι ενώσεις και οι σύνδεσμοι παράγουν σημαντικά οφέλη, όπως κοινή πολιτική επωνυμίας (branding) και δίκτυα διανομών.

Παράδειγμα τοπικής συνεργασίας

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΕΩΝ ΚΡΗΤΗΣ – <http://crete-exporters.com>

Ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης, Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, ιδρύθηκε τον Δεκέμβριο του 1994, με πρωτοβουλία των επιχειρηματιών και εξαγωγέων της Κρήτης. Στο διάστημα που πέρασε, καταβλήθηκε σημαντική προσπάθεια για την αναβάθμιση του συνόλου των υπηρεσιών του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης και για τη διεύρυνση του φάσματος των δραστηριοτήτων του. Όπως αναφέρει ο ΣΕΚ στον ιστότοπό του, «[...] Απαρχή της προσπάθειάς μας αποτέλεσε η επιτυχής έκβαση των εργασιών του Παγκρητίου Προσυνεδρίου Εξαγωγών. Επιχειρηματίες και ειδικοί στο χώρο του εξαγωγικού εμπορίου πρόβαλαν τις επιτυχίες καθώς και τα προβλήματα των επιχειρήσεών τους και επισήμαναν την επιτακτική ανάγκη ύπαρξης αυτής της συντονισμένης προσπάθειας από μέρους όλων των εξαγωγέων, και κατ' επέκταση και όλων των φορέων του εξαγωγικού εμπορίου, προκειμένου να προωθηθεί ο κλάδος ώστε τα κρητικά προϊόντα να αποκτήσουν την αξία, τη φήμη και την αναγνωρισιμότητα που τους αναλογούν ανάμεσα στα υπόλοιπα προϊόντα του διεθνούς ανταγωνισμού.

»Ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης προσπαθεί να δώσει το δικό του στίγμα μέσα από ενημερωτικές ενέργειες προς τα μέλη του, αναφορικά με εκθέσεις, ημερίδες, συνέδρια, δελτία ζήτησης προϊόντων από χώρες της αλλοδαπής, καθώς επίσης και από υποστήριξη των μελών του που επιθυμούν να λάβουν μέρος σε κάποια διεθνή έκθεση υπό την αιγίδα του Συνδέσμου. Σε ένα περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων αλλά και έντονου ανταγωνισμού εδραιώνουμε την παρουσία και προβολή των προϊόντων μας στις διεθνείς αγορές και συνεχίζουμε δυναμικά την προσπάθειά μας για την ενίσχυση της εξωστρέφειας των κρητικών επιχειρήσεων και την υποστήριξη της εξαγωγικής τους ικανότητας».

Γ. Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών

Στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να υπερβούν τα εμπόδια που δημιουργούνται λόγω των ανταγωνιστικών πιέσεων, αναπτύσσονται κοινοπραξίες με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένου επιχειρηματικού σκοπού. Η κοινοπραξία (joint venture) είναι ένωση επιχειρήσεων μέσω της οποίας επιδιώκεται ένας κοινός σκοπός.

2. Κυρίως μέσω ενώσεων και συνεταιρισμών.

Για παράδειγμα, η εταιρεία Marzena Ltd, θυγατρική της Πλαστικά Θράκης, έχει ιδρύσει κοινοπραξία με την ιταλική εταιρεία Fracasso SpA, με σκοπό την ανάπτυξη των προϊόντων «αυτο-ενισχυόμενων πολυπροπυλενίων (self reinforced PP)» με την εμπορική ονομασία «Armor-Don», που παράγονται στο εργοστάσιο του Ομίλου Πλαστικά Θράκης στη Σκοτία.³

Η κοινοπραξία μπορεί να είναι μια πρακτική συνέργειας για έργα με ορισμένο χρονικό ορίζοντα, π.χ. κατασκευές δρόμων και ενεργειακά έργα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι κοινοπραξίες οριοθετούνται από στόχους υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου⁴ (venture), όπως, φέρ' ειπείν, η από κοινού ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ερευνητικά ιδρύματα συνάπτουν κοινοπραξίες με επιχειρήσεις στοχεύοντας στην αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων ως νέων προϊόντων στην αγορά.

Η ανάπτυξη της ελληνικής βιοτεχνίας, κυρίως στον κλάδο της ένδυσης και υπόδησης, βασίστηκε στην υπεργολαβία (φασόν). Η υπεργολαβία (subcontracting) αποτελεί μια μορφή συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων όπου ο εντολέας αναθέτει στον υπεργολάβο την παραγωγή ενός τμήματος του τελικού προϊόντος. Η συμφωνία υπεργολαβίας έχει ως κοινό γνώμονα την καλύτερη σχέση τιμής/ποιότητας, την οποία προσφέρει ο υπεργολάβος. Σε κάθε περίπτωση, η πλεονεκτικότερη θέση στη συγκεκριμένη συνεργασία είναι αυτή του εντολέα.

Ο εντολέας πλεονεκτεί διότι ελέγχει την αλυσίδα παραγωγής του προϊόντος και έχει τη δυνατότητα να επιλέγει υπεργολάβους σύμφωνα με τους δικούς του όρους συνεργασίας. Όταν η σχέση τιμής/ποιότητας για την ελληνική βιοτεχνία είχε απολέσει την ανταγωνιστικότητά της, είχαν μειωθεί αισθητά οι εντολές υπεργολαβίας από το εξωτερικό. Οι ελληνικές υπεργολαβικές βιοτεχνίες, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων, δεν έχουν καταφέρει να μετουσιώσουν τις υπεργολαβικές σχέσεις σε συμφωνίες παραγωγής (production agreements). Δηλαδή, δεν έχουν καταφέρει, ως επί το πλείστον, να αναπτύξουν μια περισσότερο στρατηγική σχέση με την οποία τα μέρη να συμφωνούν στην κοινή παραγωγή ορισμένων προϊόντων.

Δ. Συμμετοχή σε επιχειρηματικά δίκτυα, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίξουν τη μικρή ελληνική επιχείρηση στη μεταφορά γνώσης και στις ανταλλαγές εμπειριών μεταξύ των μελών του δικτύου.

Οι τοπικές αυτές δικτυώσεις έχουν καθοριστεί ως γεωγραφικές συγκεντρώσεις διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων και οργανισμών σε έναν εξειδικευμένο τομέα. Η διαδικασία ανάπτυξης των δικτυώσεων βασίζεται στη γεωγραφική συγκέντρωση ομοειδών ή συμπληρωματικών δραστηριοτήτων που οδηγούν συγκεντρωτικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας ενός συνόλου επιχειρήσεων.

3. Ένα από τα πολλά παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών στην Ελλάδα. Στο <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/735255/plath-joint-venture-thygatrikhs-me-fracasso.html>

4. Τα επενδυτικά κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου αποσκοπούν σε υψηλές κεφαλαιακές αποδόσεις.

Ο συνεργατικός σχηματισμός VIGEVANO EXPORT (www.vigevanotrendarea.it) ιδρύθηκε το 1981, ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός, χάρη στη βούληση των επιχειρηματιών από την Associazione Vigevanese Industriali (AVI). Γεννήθηκε από την ανάγκη της διεθνοποίησης των προϊόντων τους. Επίσης, έδωσε στις μικρές επιχειρήσεις που ήταν σε κίνδυνο αποκλεισμού από τις αγορές την ευκαιρία να υπάρχουν ταυτόχρονα σε πολλές αγορές, ενώ την ίδια στιγμή οι τελευταίες έγιναν πιο ανταγωνιστικές σε σχέση με εκείνες που λειτουργούσαν ανεξάρτητα.

Η AVI είναι μια ένωση αφιερωμένη στην προώθηση των μικρών επιχειρήσεων (βιομηχανικές, βιοτεχνικές, ή πωλήσεων) που λειτουργούν στο Βιγκεβάνο, στη βόρεια Ιταλία. Πρόκειται για μια περιοχή η βιομηχανική αποστολή της οποίας είναι προσανατολισμένη στο εξωτερικό εμπόριο. Αυτό το μοντέλο του δικτύου έχει αποδειχθεί μέσο ιδανικό για την προώθηση του εν λόγω προσανατολισμού.

<http://www.vigevanoshoes.com/index.cfm>



Μολονότι οι τοπικές δικτυώσεις στοχεύουν στη συνέργεια για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων των μελών τους, η λειτουργία τους εμπεριέχει βασικά στοιχεία καινοτομίας, τα οποία προέρχονται από την οριοθέτηση νέων τρόπων παραγωγής ή πώλησης των προϊόντων τους. Ορισμένες δικτυώσεις παρουσιάζουν ιδιαίτερο προσανατολισμό συνέργειας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, με κυρίαρχο στοιχείο τη μεταφορά γνώσης και τη μετατροπή ερευνητικών αποτελεσμάτων σε επιτυχημένα προϊόντα στην αγορά. Αυτής της μορφής οι δικτυώσεις χαρακτηρίζονται ως καινοτόμες.

Προτού μια επιχείρηση ενταχθεί σε μια διαπραγμάτευση ενσωμάτωσης σε μια δικτύωση με άλλες επιχειρήσεις υποχρεούται να καταγράψει πλήρως τη στρατηγική της τοποθέτηση σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξής της. Κατά βάση, υπάρχουν τρεις στρατηγικές κατευθύνσεις σε μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της:

- Να υλοποιήσει το επιχειρησιακό της σχέδιο ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.
- Να εξασφαλίσει τους απαραίτητους πόρους μέσω στρατηγικών συνεργασιών με προμηθευτές ή περγολάβους.
- Να συνεργαστεί με, ομοειδείς και μη, επιχειρήσεις για την επίτευξη των στόχων της μέσα από μια δικτύωση.

Στη χώρα μας, αντίθετα, οι δικτυώσεις έχουν συνδυαστεί κατά το παρελθόν με την τεχνητή δημιουργία τους, η οποία αποσκοπούσε στο να εντάσσονταν σε χρηματοδοτικά προγράμματα δημιουργίας επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών (clusters). Η τεχνητή αυτή αντίδραση στις συνθήκες της αγοράς για τη δημιουργία των συνεργατικών σχηματισμών είχε, όπως

ήταν φυσικό, αρνητικά επιχειρηματικά αποτελέσματα, όπως συγκρούσεις και δυσaréσκεια μεταξύ των επιχειρηματιών-μελών των σχηματισμών αυτών. Η τεχνητή αυτή δημιουργία είχε λειτουργήσει αποτρεπτικά αναφορικά με τη συμμετοχή των επιχειρηματιών στην αυθόρμητη ανάπτυξη ενός νέου σχηματισμού ή στην ένταξη σε έναν ήδη υπάρχοντα.

Πρόσφατα, η μείωση της εσωτερικής αγοράς, η αναγκαιότητα για τη διεθνοποίηση των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων αλλά και η ανάπτυξη ορισμένων ελληνικών συνεργατικών σχηματισμών, κυρίως στον χώρο της τεχνολογίας, του τουρισμού, αλλά και των τροφίμων, έχει αναζωπυρώσει το ενδιαφέρον των επιχειρηματιών να αναγνωρίσουν τις συνθήκες της αγοράς προκειμένου να αναπτυχθούν συνέργειες. Ένα σημαντικό στοιχείο για την κάλυψη του εδάφους, το οποίο οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν απολέσει εξαιτίας της ελλιπούς ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών, αποτελεί η κατάλληλη ενημέρωση των επιχειρηματιών σχετικά με τη δομή, τα χαρακτηριστικά, αλλά και τον χαρακτήρα της επιχειρηματικής συνέργειας. Η ανάγκη για την ενημέρωση των επιχειρηματιών σχετικά με τους συνεργατικούς σχηματισμούς τεκμηριώνει τη σκοπιμότητα του οδηγού αυτού στο πλαίσιο της συμμετοχής μιας επιχείρησης σε έναν συνεργατικό σχηματισμό.

2

ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΙ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΙ (CLUSTERS) ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ένας επιχειρηματικός συνεργατικός σχηματισμός (cluster) προσδιορίζεται αυτοδύναμα μέσα από τις συνθήκες της αγοράς για συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών, και είναι σημαντικός όσο οι συνθήκες αυτές επιβάλλουν την ύπαρξή του.

2.1 Εισαγωγή στους συνεργατικούς σχηματισμούς

Η εισαγωγή στην ενότητα αυτή υπογραμμίζει την αναγκαιότητα κατάλληλων συνθηκών αγοράς για τη γέννηση ενός επιχειρηματικού συνεργατικού σχηματισμού. Στην Ιταλία, περίπου 200 συνεργατικοί σχηματισμοί, οι οποίοι επικεντρώνονται στους κλάδους της μόδας (ένδυση, κοσμήματα), του οικιακού εξοπλισμού (έπιπλο, κουζίνα, πλακίδια) και των τροφίμων, έχουν δημιουργήσει 2,2 εκατ. θέσεις εργασίας και παράγουν το 1/3 των ιταλικών εξαγωγών.¹

Ο Porter² εισήγαγε την έννοια των συνεργατικών σχηματισμών. Ο ορισμός που έχει επικρατήσει για τους **συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters)**, εναλλακτικά **συστάδες**, ή **δικτυώσεις** (διαφορετικοί όροι αναφοράς στη βιβλιογραφία), είναι:

Η γεωγραφική συγκέντρωση ομοειδών, ή και συμπληρωματικών, επιχειρήσεων και οργανισμών με ανοιχτά κανάλια για επιχειρηματικές συ-

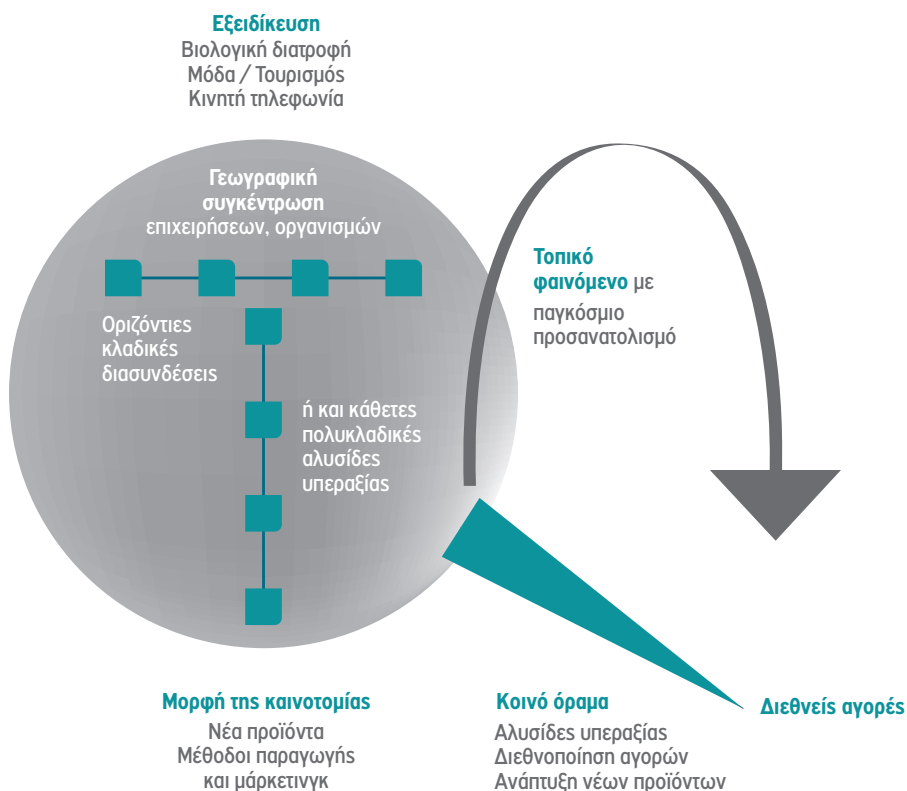
1. European Cluster Observatory, www.clusterobservatory.eu

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

νέργειες, συναλλαγές και επικοινωνία, οι οποίες επιμερίζουν προσωπικό και υποδομές, καθώς αντιμετωπίζουν κοινές επιχειρηματικές απειλές και ευκαιρίες.

Αυτό το εγχειρίδιο χρησιμοποιεί εναλλάξ τους όρους «clusters», «συστάδες» και «δικτυώσεις» αναφορικά με τους συνεργατικούς σχηματισμούς. Στον παραπάνω γενικευμένο ορισμό μπορεί να προστεθεί η ανάπτυξη κοινού οράματος και η εξειδίκευση.

Οι συνθήκες της αγοράς αποτελούν το εύνασμα για την αυθόρμητη δημιουργία των συστάδων, οι οποίες ενδέχεται να λάβουν ποικίλες μορφές, ανάλογα με τους στόχους, τη γεωγραφική συγκέντρωση, την εξειδίκευση, τις διασυνδέσεις τους και τη μορφή καινοτομίας που αναπτύσσουν (Σχήμα 2).



Σχήμα 2. Δομή των συνεργατικών σχηματισμών

Η επιτυχία ενός συνεργατικού σχηματισμού βασίζεται στα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

i. Κοινό όραμα, το οποίο το καθορίζουν οι συνθήκες της αγοράς: Όταν δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες αγοράς, ένας συνεργατικός σχηματισμός αποκτά όραμα και στρατηγικούς στόχους, ως κοινή αντίληψη μεταξύ των μελών του, για την αντιμετώπιση των κοινών κινδύνων και την αξιοποίηση των κοινών ευκαιριών. Η συστάδα με επίκεντρο την παραγωγή κοσμημάτων στη Βαλέντσα της Ιταλίας³ έχει ως στόχο την ανάπτυξη ενός τοπικού εμπορικού σήματος για όλους τους παραγωγούς κοσμημάτων, δημιουργώντας τις συνθήκες προκειμένου να αποτραπεί η διαφυγή υπεργολαβιών (φασόν) από τοπικούς παραγωγούς προς την Κίνα.

ii. Γεωγραφική συγκέντρωση. Σύμφωνα με τον Porter,⁴ η χωρική γειτνίαση επιχειρήσεων και οργανισμών δύναται να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα των διαφόρων κλάδων σε διεθνές επίπεδο. Με τον όρο «δικτύωση», ή «cluster», αναφερόμαστε στη χωρική συγκέντρωση επιχειρήσεων, ερευνητικών φορέων και ενδιάμεσων ενός κλάδου, ή σχετικών κλάδων, που μπορεί να συνδέονται σε αλυσίδες υπεραξίας.

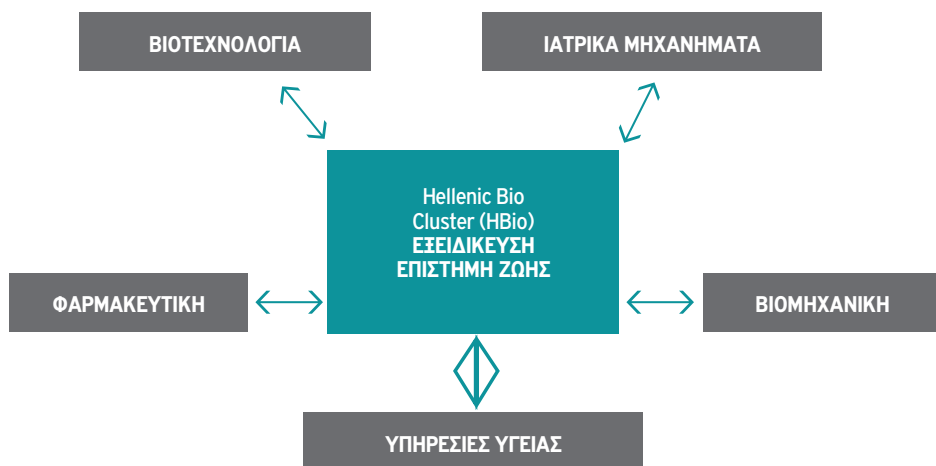
Οι επιχειρήσεις-μέλη των συνεργατικών σχηματισμών συγκεντρώνονται γύρω από αστικά κέντρα ή σε ΒΙΠΕ, για λόγους οικονομίας κλίμακας, καθώς και για επιμερισμό των πόρων. Ο συνεργατικός σχηματισμός Cleantech⁵ στον κλάδο της ενέργειας χωροθετείται στη Λομβαρδία και περιλαμβάνει 71 μέλη, ως γεωγραφική τοπική συγκέντρωση επιχειρήσεων και οργανισμών που σχετίζονται με την ενέργεια. Ένα από τα πολύ σημαντικά οφέλη των χωρικών συγκεντρώσεων των επιχειρήσεων, και προσδιοριστικός παράγοντας της δυναμικής τους, αποτελεί η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων με διαδικασίες που συμβάλλουν στη μεταφορά και ανταλλαγή γνώσης, αλλά και στην εμβάθυνση και παραγωγική αξιοποίησή της.

iii. Εξειδίκευση. Τα συμμετέχοντα μέλη συνδέονται μεταξύ τους με κοινή δραστηριότητα ακόμη και αν ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους. Έτσι, ο συνεργατικός σχηματισμός διασχίζει τους κλάδους δημιουργώντας κοινό έδαφος για τη μεταφορά γνώσης. Για παράδειγμα, ο συνεργατικός σχηματισμός HBio (www.hbio.gr) έχει ως κοινή δραστηριότητα την επιστήμη ζωής, επικεντρώνεται σε κοινούς επιχειρηματικούς στόχους (Σχήμα 3), αλλά συγκεντρώνει διαφορετικές κλαδικές γνώσεις.

3. Παραδοσιακή συστάδα στον κλάδο των κοσμημάτων, <http://www.economist.com/node/18560669>

4. Ό.π.

5. <http://internationalcleantechnetwork.com>



Σχήμα 3. Παράδειγμα πολυκλαδικής εξειδίκευσης

iv. Μέλη του συνεργατικού σχηματισμού. Τα μέλη πρέπει να έχουν μια ποικιλότητα από επιχειρήσεις, περιφερειακούς και χρηματοδοτικούς οργανισμούς, ερευνητικά ιδρύματα και εξειδικευμένους παρόχους συμβουλευτικών υπηρεσιών.

v. Διαδικασίες και διασυνδέσεις. Στο στάδιο της ωρίμασης των δικτύωσης, η επικοινωνία μεταβάλλεται με κύριο χαρακτηριστικό τις τυπικές διαδικασίες και τα ρυθμιστικά πλαίσια της συνεργασίας. Σε αυτήν επίσης τη φάση, παρουσιάζονται έντονα φαινόμενα συνέργειας αλλά και ανταγωνισμού όταν απαιτείται από τα μέλη του συνεργατικού σχηματισμού.

Οι διασυνδέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μπορεί να είναι και κάθετες, όπως, για παράδειγμα, μέσω της αλυσίδας αγοράς-πώλησης, αλλά και οριζόντιες, όπως, φέρ' ειπείν, μέσω της παραγωγής-προσφοράς συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών, της χρήσης παρόμοιων εξειδικευμένων τεχνολογιών και της συνεργασίας με εξειδικευμένα ινστιτούτα.

Οι διασυνδέσεις αυτές, στην πλειοψηφία τους, «εμπεριέχουν» και κοινωνικές σχέσεις ή δίκτυα επαφών τα οποία έχουν ως στόχο να ωφελήσουν καθένα από τα εμπλεκόμενα μέλη. Η γεωγραφική εγγύτητα ενθαρρύνει τη δημιουργία επαφών μεταξύ των εταιρειών και συνδράμει στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας που προκύπτει από τα δίκτυα. Το γεωγραφικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να αναπτυχθούν οι συνεργατικοί σχηματισμοί ποικίλλει, και δύναται να υφίσταται σε τοπικό, εθνικό, ακόμη και διεθνές επίπεδο.

vi. Φύση και σημασία της καινοτομίας. Οι έννοιες «καινοτομία» και «ανταγωνιστικότητα» κυριαρχούν στον σύγχρονο διάλογο και προβληματισμό για την περιφερειακή ανάπτυξη στην Ελλάδα, επειδή το περιεχόμενό τους αποτυπώνει μια από τις βασικότερες

προκλήσεις της εποχής μας, την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης του οικονομικού περιβάλλοντος. Η ανταγωνιστικότητα μιας οικονομίας συνδέεται άρρηκτα με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων που την αποτελούν.

Ωστόσο, η τελευταία εξαρτάται άμεσα τόσο από τις επιδόσεις των επιχειρήσεων, όσο και από το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν, δραστηριοποιούνται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την ανάληψη καινοτόμων δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Pro Inno Europe, 2012), η καινοτομία είναι «η επιτυχής εμπορική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, ιδεών ή μεθόδων, μέσα από την εισαγωγή νέων προϊόντων ή διαδικασιών, ή μέσω της βελτίωσης ήδη υπάρχουσών». Η καινοτομία είναι το αποτέλεσμα μιας διαδραστικής διαδικασίας μάθησης που εμπλέκει διάφορους παράγοντες, ενδοεπιχειρησιακούς και εξωεπιχειρησιακούς. Με τον όρο «καινοτομία» αναφερόμαστε στη μετουσίωση των γνώσεων και ιδεών που αναπτύσσονται σε πανεπιστημιακά ιδρύματα, ερευνητικά ινστιτούτα και εργαστήρια τεχνολογίας σε πρακτικές εφαρμογές που είναι χρήσιμες για την αποτελεσματική παραγωγή και εμπορευματοποίηση αγαθών.

Η καινοτομία αποτελεί σήμερα απαραίτητο στοιχείο της επιχειρηματικότητας και δύναται να οδηγήσει σε ανταγωνιστικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες όχι μόνο από νέες, αλλά και από υφιστάμενες επιχειρήσεις που αποφασίζουν να εκσυγχρονιστούν αξιοποιώντας τη νέα τεχνολογία, καθώς και κάθε είδους διαθέσιμη γνώση και εμπειρία. Αφορά την ανάπτυξη νέων δομών οργάνωσης και λειτουργίας των μικρών επιχειρήσεων (στην προκειμένη περίπτωση), στην παραγωγή νέων ιδεών στο σύνολο των τομέων της οικονομικής δραστηριότητας, προσδίδοντας προστιθέμενη αξία σε υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες ή εμπνέοντας την παραγωγή νέων.

Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει όλο και περισσότερο αποδεκτό ότι η καινοτομία αποτελεί μια ιδιαίτερα πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία που προαπαιτεί τη συνεργατική παρά τη μεμονωμένη επιχειρηματική δράση, και η οποία εκτείνεται και σε πολυτομεακό επίπεδο, εμπλέκοντας ποικίλους κλάδους της οικονομίας. Παράλληλα, θα ήταν λάθος να συνδέσουμε την καινοτομία με μεγάλες επενδύσεις και μεγάλες επιχειρήσεις. Αντίθετα, έχει αποδειχθεί ότι η μικρή επιχείρηση, λόγω της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας της, αποκτά τη δυνατότητα να αξιοποιήσει καλύτερα τη νέα γνώση και την καινοτομία.

Ως αποτέλεσμα αυτού του συνεργατικού μοντέλου δράσης, γίνεται αντιληπτό πως οι διάφορες όψεις και τα στάδια της καινοτομίας εκτείνονται από τον τρόπο οργάνωσης της παραγωγής των επιχειρήσεων μέχρι τις παγκόσμιες εμπορικές δραστηριότητες των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών.

Σήμερα, ένα από τα βασικότερα πεδία αξιολόγησης της καινοτομικής δραστηριότητας είναι οι συνεργατικοί σχηματισμοί και τα δίκτυα επιχειρήσεων τα οποία συνήθως λειτουργούν μέσα σε έναν συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο και σε μια σχετικά μικρή χωρική εμβέλεια, όπου οι επιχειρήσεις συνδέονται και συνεργάζονται τόσο μεταξύ τους, όσο και με ερευνητικούς οργανισμούς, σε επίπεδο παραγωγής, αλλά και σε επίπεδο προώθησης της πληροφορίας και της επικοινωνίας.

Από την άλλη πλευρά, όλες οι καινοτόμες επιχειρήσεις δεν λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο. Υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές στην εσωτερική δομή και την οργάνωση των δικτύων. Μερικές αποτελούν ολοκληρωμένο σύνολο σε επίπεδο παραγωγής καινοτομίας, άλλες όμως έχουν μόνο κοινή στρατηγική μάρκετινγκ. Η συγκεκριμένη ανομοιογένεια στην οργάνωση και τους σκοπούς λειτουργίας των διαφόρων δικτύων οδήγησε στην πρόταση ύπαρξης διαφόρων τύπων δικτύων.

2.2 Η υφή της συνέργειας στους συνεργατικούς σχηματισμούς

Παράλληλα με τους επιχειρηματικούς συνεργατικούς σχηματισμούς λειτουργούν ταυτόχρονα οι συναγωνιστικές και οι ανταγωνιστικές δυνάμεις μεταξύ των μελών. Παρότι η συμμετοχή σε έναν συνεργατικό σχηματισμό δύναται να αποτελεί μια άτυπη διαδικασία, όταν οι συνθήκες της αγοράς το επιτρέπουν μπορεί να δημιουργηθούν αλυσίδες υπεραξίας μεταξύ ορισμένων μελών τους με κοινούς επιχειρηματικούς στόχους και με βάση τη συνέργεια για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί διαφοροποιούνται από τις κλαδικές ενώσεις. Η εγγύτητα των επιχειρήσεων, η γεωγραφική συγκέντρωση, καθώς και η ενσωμάτωση της αλυσίδας υπεραξίας από την παραγωγή των προϊόντων ως τη διάθεση στην αγορά αποδίδουν μια τοπική διάσταση στην ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών. Άλλη μια σημαντική διαφορά είναι ότι οι συνεργατικοί σχηματισμοί αποτελούνται από επιχειρήσεις με διαφορετικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα, στην ανάπτυξη της αλυσίδας υπεραξίας ενός επιχειρηματικού συνεργατικού σχηματισμού τροφίμων έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων, διανομείς και εμπορικές επιχειρήσεις.

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

Εδώ είναι σημαντικό να κατανοήσουμε την έννοια **«συνέργεια»**, η οποία λαμβάνει χώρα μέσα σε έναν συνεργατικό σχηματισμό. Οι επιχειρήσεις-μέλη μοιράζονται έναν κοινό επιχειρηματικό στόχο. Η κάθε επιχείρηση έχει συγκεκριμένο ρόλο στην ανάπτυξη της αλυσίδας υπεραξίας και λειτουργεί με βάση προσυμφωνημένες εμπορικές συμφωνίες και συναλλαγές μεταξύ των μελών.

Η υψηλή συγκέντρωση μικρών επιχειρήσεων στα αστικά κέντρα οδηγεί συχνά στη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων με ομοειδές, ή συμπληρωματικό, αντικείμενο. Η συνεργασία έχει συνήθως λιγότερο δεσμευτικό χαρακτήρα, όπως συμφωνία για ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων, κοινές διανομές ή προμήθειες. Οι συνεργασίες συνήθως έχουν επιμερισμένο χαρακτήρα και δεν αναπτύσσονται σε ολοκληρωμένες αλυσίδες υπεραξίας.

Η γέννηση των συνεργατικών σχηματισμών βασίζεται στη γεωγραφική συγκέντρωση και στα αμοιβαία επιχειρηματικά ενδιαφέροντα. Η επικοινωνία βασίζεται σε άτυπες διαδικασίες που εκφράζονται από τα κοινά ενδιαφέροντα σε κάθε περίπτωση.

Πολλές μικρού μεγέθους επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν καινούργιες προκλήσεις στις διεθνείς, αλλά και στις εγχώριες, αγορές. Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να ανταπυχθούν με τη διεύθυνση σε εξειδικευμένες παγκόσμιες αγορές (niche markets), στοιχείο όμως που απαιτεί διαθέσιμους ελεύθερους πόρους για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Η δικτύωση των επιχειρήσεων και οι σχέσεις συνεργασίας με άλλες εξειδικευμένες εταιρείες συνιστούν αποτελεσματικούς τρόπους για τις επιχειρήσεις αυτές, που επιθυμούν να βελτιστοποιήσουν τις συμπληρωματικές τους ικανότητες και ταυτόχρονα να διατηρήσουν την ευελιξία που απαιτείται στη σταδιακά περισσότερο ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά.

Για παράδειγμα, τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχουν συσταθεί δίκτυα καινοτόμων επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες με τη συμμετοχή επιχειρήσεων σε ένα ευρύ φάσμα οικονομικής δραστηριότητας, τα οποία εκτείνονται από επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, όπως φαρμακευτικές, πληροφορικής, επιστημονικών οργάνων και κινητής τηλεφωνίας, μέχρι πιο παραδοσιακούς κλάδους του μεταποιητικού τομέα, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία και η βιομηχανία ένδυσης και υπόδησης.

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε έναν συνεργατικό σχηματισμό αναπτύσσουν μεταξύ τους μια σχέση συνέργειας που βασίζεται σε κοινά συμφέροντα, συνδυάζοντας ικανότητες, πηγές και πόρους για την επίτευξη αποτελεσμάτων που δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν διαφορετικά.

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

- Αυξημένα επίπεδα εξειδίκευσης. Η δικτύωση βοηθάει τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν σε βάθος την εφοδιαστική τους αλυσίδα, κάτι που μπορεί να συνεισφέρει, με τη σειρά του, στη διαιτηρική εκπαίδευση και συνεργασία.
- Η ικανότητα των εταιρειών να σχεδιάζουν μαζί προϊόντα και υπηρεσίες σε τέτοιο επίπεδο προσφοράς, που θα ήταν αδύνατο να το επιτύχουν ως μεμονωμένες επιχειρήσεις.
- Η δυνατότητα για οικονομίες κλίμακας μέσω της ενοποίησης των προμηθειών τους ώστε να επιτυγχάνουν μεγαλύτερες εκπτώσεις, ή μέσω ενοποίησης των στόχων αγορών στις οποίες απευθύνονται.
- Ενδυνάμωση κοινωνικών και άλλων δεσμών οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν στη γέννηση νέων ιδεών και στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

- Βελτιωμένη ροή πληροφοριών για τα μέλη της δικτύωσης με ό,τι αυτό συνεπάγεται (ποιος προμηθευτής είναι αξιόπιστος, ποιοι πελάτες είναι σταθεροί, ποιες αγορές έχουν δυναμικό για ανάπτυξη).
- Δυνατότητα δημιουργίας υποδομών για επαγγελματικές, νομικές, οικονομικές και άλλες εξειδικευμένες υπηρεσίες.

2.3 Τύποι συνεργειών στους συνεργατικούς σχηματισμούς

2.3.1 Χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών

Όπως έχει προαναφερθεί, για την επιτυχία των σχηματισμών απαιτείται η δημιουργία τους να πηγάζει από ορισμένες συνθήκες αγοράς, οι οποίες αξιοποιούν ευκαιρίες που οι μικρές επιχειρήσεις δεν μπορούν να τις αξιοποιήσουν από μόνες τους. Έτσι, όταν αναπτύσσονται συνέργειες για την επίτευξη ενός επιχειρηματικού στόχου, τα μέλη ενός συνεργατικού σχηματισμού συντάσσονται μέσω τυποποιημένων διαδικασιών με ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων και μέσω του επιμερισμού των επιχειρηματικών πόρων.

Εξελικτικά έχει αναπτυχθεί ένας μεγάλος αριθμός από τυπολογίες δικτύωσης, οι οποίες στηρίζονται στον μεγάλο αριθμό διαφορετικών στρατηγικών διαχείρισης της καινοτομίας, οι περισσότερες εκ των οποίων λαμβάνουν υπόψη τον χωρικό/γεωγραφικό παράγοντα.

Μεταξύ αυτών συγκαταλέγεται η στρατηγική πολύ μεγάλων εταιρειών (π.χ. σε Αμερική και Ιαπωνία) που εξαπλώνουν τις δραστηριότητές τους ανά τον κόσμο (globalisation).⁶ Σε πολλές περιπτώσεις, κάποιες εταιρείες εφάρμοσαν κάθετη ολοκλήρωση εντός του οικονομικού τους κλάδου, ώστε να τους επιτραπεί ο καλύτερος έλεγχος των πρώτων υλών, και κυρίως των πελατών τους, μέσω της εξαγοράς των προμηθευτών και των διανομέων τους. Έτσι, απέκτησαν έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας από το πρώτο ως το τελευταίο στάδιο.

Εκτός από την προαναφερθείσα στρατηγική συσπείρωση, τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχουν αναπτυχθεί παγκοσμίως και άλλες προσεγγίσεις που σχετίζονται με τον παράγοντα χώρο. Μεγάλες εταιρείες έχουν επικεντρωθεί στη στρατηγική του «downsizing», ή, όπως λέγεται κατ' ευφημισμόν, «rightsizing»,⁷ μέσω της μείωσης της εργατικής τους δύναμης, της επικέντρωσης στον πυρήνα των δραστηριοτήτων τους και της σύναψης συμβολαίων εξωτερικών συνεργασιών για την υλοποίηση των περιφερειακών λειτουργιών τους. Η στρατηγική αυτή ονομάστηκε «κάθετη διάσπαση» και εφαρμόστηκε στις δεκαετίες του 1980 και 1990 ως μια μέθοδος μείωσης του κόστους και αύξησης της αποτελεσματικότητας (Baptista και Swann, 1998).

6. Η γεωγραφική εξάπλωση προϊόντων ή υπηρεσιών σε παγκόσμια κλίμακα.

7. Η μείωση του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων, π.χ. το κόστος του προσωπικού.

Μια άλλη στρατηγική αύξησης της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας είναι η λεγόμενη «οριζόντια ολοκλήρωση». Η οριζόντια ολοκλήρωση αφορά τα τοπικά δίκτυα επιχειρήσεων που συνεργάζονται σε ένα σύνολο οικονομικών, κοινωνικών και, βασιζόμενων στη γνώση, τομέων της καινοτομίας.

Η κατηγοριοποίηση των συνεργατικών σχηματισμών μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, ανάλογα με τη γεωγραφική συγκέντρωση, τους στόχους, τον καινοτόμο χαρακτήρα, το εύρος συμμετοχής κλάδων και τον τύπο των συναλλαγών μεταξύ των μελών του. Στον πίνακα που ακολουθεί συνοψίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά μέσω των οποίων μπορούν να προκύψουν διάφοροι τύποι συνεργατικών σχηματισμών:

Βασικά γνωρίσματα	Χαρακτηριστικά		
Φορείς	Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ενός κλάδου ή μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας	Επιχειρήσεις ενός κλάδου ή μιας τεχνολογίας που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές αγορές	Διακλαδικό ή διατεχνολογικό «μείγμα» επιχειρήσεων μιας αλυσίδας προστιθέμενης αξίας
	Συμπληρωματικές επιχειρήσεις και προμηθευτές		
	Μείγμα μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων		
	Ερευνητικοί οργανισμοί (συμπεριλαμβανομένων και πανεπιστημίων) και ενδιάμεσοι οργανισμοί, π.χ. Επιμελητήρια		
	Δημόσιοι και ημιδημόσιοι οργανισμοί ενός κλάδου (μεταξύ άλλων, και εξειδικευμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα)		
	Πελάτες		
Χωρική διάσταση	Τοπικά	Περιφερειακά	Διαπεριφερειακά (εθνικά)
Αριθμός συμμετεχόντων φορέων	Ανάλογα με τον κλάδο: πάνω από 30 επιχειρήσεις, ή μεγάλο τμήμα της παγκόσμιας αγοράς		
Γεωγραφικός προσανατολισμός	Κλειστό εσωτερικό/τοπικό δίκτυο	Περιφερειακή αλληλεπίδραση/ενδοδιαδικτυακή συνεργασία σε συνδυασμό με διεθνείς σχέσεις	Χαμηλή εσωτερική συνοχή σε συνδυασμό με διακρατικό επιμερισμό εργασιών

Βασικά γνωρίσματα	Χαρακτηριστικά		
Αγορά εργασίας	Υψηλού επιπέδου και εξειδικευμένο προσωπικό		
Σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων	Θεσμοθετημένες σχέσεις κυρίως στην κάθετη δικτύωση		
	Σχεδόν ανύπαρκτες θεσμοθετημένες σχέσεις – στην οριζόντια δικτύωση		
	Εντατικές επικοινωνιακές σχέσεις και σημαντική ροή πληροφοριών		
Τύπος ανταγωνισμού	Ανύπαρκτος ανταγωνισμός	Συναγωνισμός	Σκληρός ανταγωνισμός
Ανταγωνιστικότητα	Χαμηλή ανταγωνιστικότητα	Εθνικά ανταγωνιστικά	Διεθνώς ανταγωνιστικά

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των συνεργατικών σχηματισμών

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί στοχεύουν στη μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ των επιχειρήσεων, στην εισαγωγή νέων προϊόντων/υπηρεσιών, καινοτομιών στην παραγωγική διαδικασία, στη μείωση του κόστους λειτουργίας παραγωγής, προώθησης και διάθεσης των προϊόντων, και στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας.

Ένας τύπος δικτύωσης βασίζεται στη φυσική γειτνίαση ορισμένων επιχειρήσεων (εγκαταστημένων σε μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή), οι οποίες σχηματίζουν μια επιχειρηματική συνάθροιση. Το βασικό χαρακτηριστικό του τύπου αυτού συγκέντρωσης είναι οι οικονομίες συσσωρεύσεως (agglomeration economies), που αναπτύσσονται υπό την κοινή χωροθέτηση ενός συνόλου επιχειρήσεων και οι οποίες αποσκοπούν στη μείωση του κόστους συναλλαγών, στην αύξηση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας, και στην επίτευξη μέγιστης ροής πληροφοριών (Zygariis, 2010).

Οι δικτυώσεις αυτές, στην ιδανική τους μορφή, αποτελούν ευέλικτα τοπικά παραγωγικά συστήματα, τα οποία χρησιμοποιούν το κοινωνικό κεφάλαιο, συμπεριλαμβανομένων των ροών πληροφορίας και επικοινωνίας, οι οποίες συνθέτουν το πρότυπο του τοπικού παραγωγικού δικτύου.

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται διάφορες τυπολογίες για την ανάλυση των δικτυώσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν τις παραπάνω διακρίσεις, εισάγοντας παράλληλα και τη διάσταση της καινοτομίας.

2.3.2 Κατηγοριοποίηση των συνεργατικών σχηματισμών

Ο οδηγός αυτός χρησιμοποιεί δύο βασικά κριτήρια κατηγοριοποίησης (τύπος συνδέσμων και χαρακτηριστικά δικτύου) ως βασικές παραμέτρους που καθορίζουν τον τύπο ενός συνεργατικού σχηματισμού, προσεγγίζοντας τα χαρακτηριστικά των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων. Αυτά τα βασικά κριτήρια χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση μιας τυπολογίας και την κατηγοριοποίηση των διαφόρων μορφών δικτυώσεων στην Ελλάδα. Η παραδοχή αυτή αφαιρεί πολύπλοκες έννοιες και περιπλοκότητες και βοηθά **τους Έλληνες**

επιχειρηματίες στην ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών, οι οποίοι, στην ελληνική αγορά, βρίσκονται σε αρχική μεν, δυναμική δε, φάση ανάπτυξης. Η τυπολογία αυτή διακρίνει τρεις βασικούς τύπους δικτύων:

Τύπος δικτύου	Τύπος συνδέσμων	Χαρακτηριστικά δικτύου	Παραδείγματα
Τύπος Α: Οριζόντιοι συνεργατικοί σχηματισμοί	- Σχετικά έντονη χωρική συγκέντρωση - Οργάνωση της παραγωγής σε τοπικό επίπεδο, εξειδίκευση σε συγκεκριμένο τομέα, εργασία - Μη εμπορικές εξωτερικές σχέσεις	- Κυρίως μικρές επιχειρήσεις - Άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές - Ευέλικτο - Εύκολη είσοδος-έξοδος	- Jewelry Quarter (Μπέρμιγχαμ) - Παραγωγή επίπλων, Hackney, Λονδίνο
Τύπος Β: Κάθετοι συνεργατικοί σχηματισμοί αλυσίδας υπεραξίας	- Εμπορικές και μη εμπορικές σχέσεις - Εδραιωμένοι εμπορικοί δεσμοί (μεταφορές/πληροφορία) μεταξύ των επιχειρήσεων - Σταθεροί παραγωγικοί δεσμοί μεταξύ επιχειρήσεων - Έντονοι εσωτερικοί παραγωγικοί σύνδεσμοι	- Μεγάλες επιχειρήσεις - Εκτός αστικών κέντρων - Εμπορικές σχέσεις σε παγκόσμιο επίπεδο - Προσπάθειες εισαγωγής αλλαγών μέσω σχεδιασμού από τους παραγωγούς/προμηθευτές - Κλειστά clubs	- Emilia Romagna - Βορειοανατολικό Μιλάνο
Τύπος Γ: Συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας	- Οι σχέσεις βασίζονται στην εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων - Σχέδια υψηλού ρίσκου για την επίτευξη κοινών στόχων - Υψηλού βαθμού εμπορικές και μη εμπορικές σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων	- Μικρές/μεγάλες - Έξω από αστικές περιοχές - Εμπορικές σχέσεις σε ευρεία παγκόσμια κλίμακα - Έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου	- Silicon Valley, Καλιφόρνια - Sophia Antipolis, Γαλλία

Πίνακας 2. Τύποι συνεργατικών σχηματισμών

A. Οριζόντιοι συνεργατικοί σχηματισμοί

B. Κάθετοι συνεργατικοί σχηματισμοί αλυσίδας υπεραξίας

Γ. Συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας

Τα βασικά χαρακτηριστικά τριών τύπων δικτύωσης, το είδος των διασυνδέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και χαρακτηριστικά παραδείγματα παρατίθενται στον Πίνακα 2.

Λόγω της χωρικής συγκέντρωσης, προκύπτουν οφέλη, τα οποία κυρίως αφορούν τη δυνατότητα πρόσβασης σε εξειδικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο. Ο παράγοντας «γνώση» και η μεταφορά της έχουν διαφορετική σημασία στην περίπτωση της οριζόντιας και της κάθετης δικτύωσης αλυσίδων υπεραξίας. Στην περίπτωση των κάθετων δικτύωσης, η προώθηση της γνώσης επιτυγχάνεται μέσω του επιμερισμού των εργασιών και της εξειδίκευσης. Στην οριζόντια δικτύωση το βασικό χαρακτηριστικό είναι η ποικιλομορφία και διάχυση της γνώσης.

Οι τρεις αυτές κατηγορίες αφορούν άμεσα τις ελληνικές επιχειρήσεις. Περαιτέρω ανάλυση συνεργατικών σχηματισμών ειδικού σκοπού με βάση την τεχνολογική έρευνα με επίκεντρο τεχνολογικά πάρκα παρουσιάζεται στο Κεφάλαιο 6.

Τα χαρακτηριστικά καθενός από τους παραπάνω τύπους δικτύωσης, καθώς και παραδείγματα από την ελληνική και διεθνή αγορά, παρουσιάζονται στην ανάλυση που ακολουθεί.

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

3.1 Εισαγωγή

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

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

Σκοπός των οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών

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

Στόχος των οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών

Ο στόχος των οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών είναι η βελτίωση της δυναμικής πωλήσεων, η μείωση του κόστους και η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών των επιχειρήσεων-μελών του συνεργατικού σχηματισμού.

Γεωγραφική συγκέντρωση και κρίσιμη μάζα

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

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

3.2 Οφέλη από τη συμμετοχή σε έναν οριζόντιο συνεργατικό σχηματισμό

Η απόφαση για την εισαγωγή μιας επιχείρησης σε έναν οριζόντιο συνεργατικό σχηματισμό χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

i. Διείσδυση σε νέες αγορές

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

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

ii. Εκμετάλλευση κοινών καναλιών διανομών

Καθώς οι αγορές έχουν την τάση συγκέντρωσης σε μεγάλα κανάλια διανομών, οι επιχειρήσεις, ως ανεξάρτητες, αδυνατούν να διαπραγματευθούν με ανταγωνιστικούς όρους για τη διάθεση των προϊόντων τους από τα κανάλια αυτά. Η συνένωση των πόρων τους μέσα από οριζόντιους συνεργατικούς σχηματισμούς προσδίδει την απαραίτητη κρίσιμη μάζα διαπραγμάτευσης έναντι των μεγάλων και των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

iii. Ανάπτυξη συστημάτων κοινών προμηθειών

Η μείωση κόστους παραγωγής εξαρτάται κατά μεγάλο ποσοστό από το κόστος προμηθειών. Η συνένωση δυνάμεων για τη διαπραγμάτευση κοινών προμηθειών βελτιώνει τους όρους κόστους και ποιότητας των προμηθειών, αξιοποιώντας οικονομίες κλίμακας και ποσοτικές εκπτώσεις.

iv. Ανάπτυξη κοινών υπηρεσιών

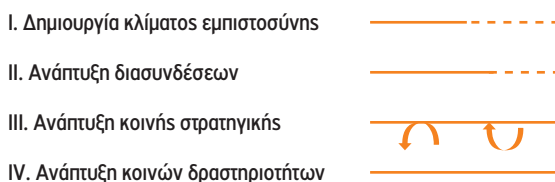
Οι μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν εύκολα πόρους για την ανάπτυξη συμπληρωματικών υπηρεσιών, όπως κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, κέντρα συντήρησης, κοινή εκπαίδευση στελεχών, ή και τμήματα διαφήμισης και μάρκετινγκ. Η από κοινού ανάπτυξη τέτοιων υπηρεσιών από τους οριζόντιους συνεργατικούς σχηματισμούς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

3.3 Η διαδικασία ανάπτυξης των οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών

Πολλοί οριζόντιοι συνεργατικοί σχηματισμοί εξελίχθηκαν αυθόρμητα και διαμορφώθηκαν εξελικτικά μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα, μέσα από περισσότερες συνειδητές ενέργειες ή πρωτοβουλίες των μελών τους. Τα πρώτα δύο στάδια, που παρουσιάζονται στο Σχήμα 4, είναι πιθανό να εξελιχθούν αυθόρμητα από τις συνθήκες της αγοράς, χωρίς τη συνειδητή πρωτοβουλία από κάποιες επιχειρήσεις για την ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού.

Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης αποτελεί προϊόν γεωγραφικής εγγύτητας, συνεργασιών και αυθόρμητων δικτυώσεων μεταξύ των τοπικών ομοειδών επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη συνδέσεων αφορά τον δεύτερο τύπο συνέργειας μεταξύ των μελών του συνεργατικού σχηματισμού. Οι συνδέσεις προδιαγράφουν τρόπους συναλλαγών που παρουσιάζουν μια αρκετά σημαντική επανάληψη μεταξύ των επιχειρήσεων-μελών του οριζόντιου συνεργατικού σχηματισμού (Wolfe και Gertler, 2004).

Η συχνότητα κοινών δραστηριοτήτων προδιαγράφει το πιο σημαντικό στοιχείο του οριζόντιου συνεργατικού σχηματισμού. Το στοιχείο αυτό είναι η δημιουργία κοινής αντίληψης και η οριθέτηση κοινής στρατηγικής από τα μέλη του συνεργατικού σχηματισμού.



Σχήμα 4. Στάδια ανάπτυξης των οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών
Πηγή: Wolfe και Gertler (2004)

Στο στάδιο ωρίμασης, οι οριζόντιοι συνεργατικοί σχηματισμοί αναπτύσσουν σχέδια δράσης για την υλοποίηση της στρατηγικής με στόχο την ανάπτυξη κοινών πρωτογενών ενεργειών, την ανάπτυξη κοινών αγορών, τη διείσδυση σε νέες αγορές, ή τη δημιουργία κοινών συστημάτων προμηθειών.

3.4 Παραδείγματα οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών

Στην Ελλάδα υπάρχει πληθώρα κλαδικών ενώσεων. Η μετατροπή της κουλτούρας συνεργασίας των επιχειρήσεων στις κλαδικές ενώσεις σε κουλτούρα συνέργειας στους οριζόντιους συνεργατικούς σχηματισμούς είναι μια κρίσιμη παράμετρος για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Ένα επιτυχημένο παράδειγμα συνέργειας οριζόντιου συνεργατικού σχηματισμού είναι οι «Δρόμοι του Κρασιού της Βορείου Ελλάδος». Επίσης, ο συνεργατικός σχηματισμός «Leading Tourism Cluster» (LTC) έχει καταφέρει να δημιουργήσει κλαδικές συνέργειες στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η Ένωση Λιμένων Ελλάδος ανέλαβε τη φιλόδοξη πρωτοβουλία να «ενώσει» τις δυνάμεις της ελληνικής κρουαζιέρας, με τη δημιουργία του συνεργατικού σχηματισμού των λιμένων κρουαζιέρας με την επωνυμία «Greek Cruise».

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

Ο συνεργατικός σχηματισμός «Δρόμοι του Κρασιού της Βορείου Ελλάδος» είναι πρωτοποριακός από την ίδρυσή του, το 1993, όταν, όπως πληροφορούμαστε από τον ιστότοπό του, «13 οραματιστές οινοπαραγωγοί της Βορείου Ελλάδος ίδρυσαν την “Ένωση Οινοπαραγωγών του Αμπελώνα της Μακεδονίας”. Το 2002 μετονομάστηκε σε “Ένωση Οινοπαραγωγών του Αμπελώνα της Βορείου Ελλάδος”, με την είσοδο νέων μελών από τη Θράκη και την Ήπειρο. Το 2010 οι οινοπαραγωγοί αποφασίζουν την ανανέωση της εικόνας της εταιρείας, η οποία πλέον φέρει τον διακριτικό τίτλο Οίνοι Βορείου Ελλάδος. «Τα μέλη», 43 οινοποιοί, «που συνεργάζονται, διήνυσαν πολύ δρόμο μαζί. Πήραν σημαντικές αποφάσεις και δημιούργησαν ένα πρωτοποριακό για τα ελληνικά δεδομένα συλλογικό έργο, διαμορφώνοντας και προλαβαίνοντας τις εξελίξεις των ελληνικών οινικών πραγμάτων.

» Η πολιτική του συνεργατικού σχηματισμού «διαμορφώνεται με στόχο:

- » • Την ανάδειξη του επώνυμου τυποποιημένου ελληνικού κρασιού που παράγουν τα μέλη της.
- » • Την διαρκή εκπαίδευση και ενημέρωση επαγγελματιών και καταναλωτών του κρασιού με εκδηλώσεις και σεμινάρια, με στόχο την ενστάλαξη ορθών οινικών αντιλήψεων.
- » • Την προστασία και ανάδειξη των περιοχών και ονομασιών προέλευσης και των γηγενών ποικιλιών του αμπελώνα της Βορείου Ελλάδος.
- » • Τη στήριξη της ελληνικής πολιτιστικής κληρονομιάς και των τοπικών δραστηριοτήτων με κεντρικό άξονα το αμπέλι και το κρασί.

- » • Τη συμβολή στη δημιουργία και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού θεσμικού και νομικού πλαισίου που αφορά τον αμπελοοινικό κλάδο.
- » • Την προαγωγή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού για το ελληνικό κρασί.
- » • Τη συμμετοχή και συνεργασία με διεθνείς εταιρείες και οργανισμούς».



Leading Tourism Cluster (LTC)

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

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

Η λειτουργία του βασίζεται στη λογική του μέλους, σύμφωνα με την οποία όλοι οι ξενοδόχοι μπορούν να συμμετέχουν (αναθέτοντας στο cluster να διαπραγματεύεται, γι' αυτούς, κατηγορίες προμηθειών) και να επωφεληθούν από την υψηλή διαπραγματευτική δύναμη του cluster. Το όφελος το οποίο αποκομίζει ο ξενοδόχος από τη συμμετοχή του δεν περιορίζεται σε οικονομικά θέματα. Εστιάζεται, με την ίδια βαρύτητα και στην δυνατότητα ανοιχτής ενημέρωσής του για τις τελευταίες εξελίξεις και στην εξειδικευμένη γνώση, την οποία θα προσφέρει το cluster στα μέλη του.

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

Πηγή: Δώρα Σγάρτσου, στο *TravelDailyNews Greece & Cyprus*, 26.06.2006 (<http://traveldailynews.gr/news/article/30600>).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ακόμη και όταν υπάρχει η αναγκαιότητα από τις συνθήκες της αγοράς να δημιουργηθεί ένας οριζόντιος συνεργατικός σχηματισμός, οι επιχειρήσεις αδυνα-

τούν να αναπτύξουν ανεξάρτητους συνεργατικούς μηχανισμούς. Ειδικότερα σε περιπτώσεις για τις οποίες απαιτείται η αλλαγή θεσμικού πλαισίου λειτουργίας και κανονισμών, αλλαγή πολιτικών, ή και η χρήση δημόσιων υποδομών, η ανάπτυξη του συνεργατικού σχηματισμού πρέπει αρχικά να υποστηρίζεται από δημόσιους και μη οργανισμούς, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τις συνθήκες και το περιβάλλον ανάπτυξης του συνεργατικού σχηματισμού. Το παρακάτω παράδειγμα αναφέρεται στην πρωτοβουλία της ΕΛΙΜΕ¹ να στηρίξει τις προοπτικές της ελληνικής κρουαζιέρας, οι οποίες αποδεικνύονται ιδιαίτερα ελπιδοφόρες.

Greek Cruise Cluster, www.greekcruise.gr

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

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

Κύριοι στόχοι:

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

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

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



4

ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΣ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΥΠΕΡΑΞΙΑΣ

Η έννοια της συνέργειας είναι ζωτικής σημασίας όταν σχηματίζονται αλυσίδες υπεραξίας μέσα στους συνεργατικούς σχηματισμούς. Οι επιχειρήσεις μοιράζονται ένα κοινό όραμα, με διακριτούς παραγωγικούς ρόλους στη διαμόρφωση της υπεραξίας, από τον σχεδιασμό προϊόντων ως την πώλησή τους.

4.1 Εισαγωγή

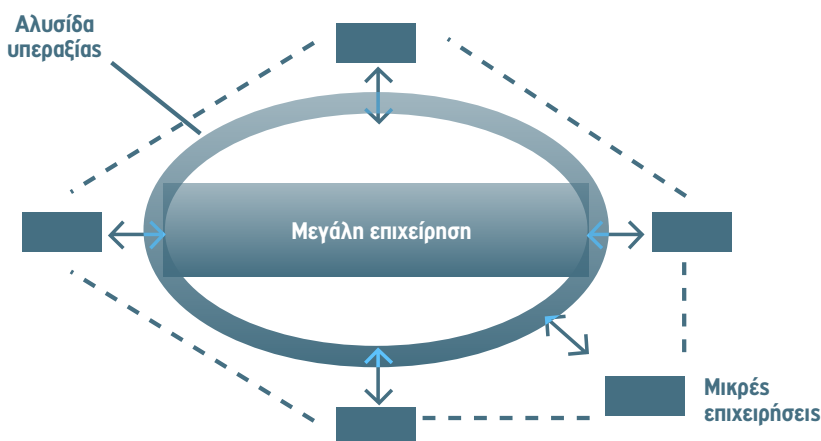
Η ιδέα της αλυσίδας υπεραξίας είναι απλή και επικεντρώνεται στις δραστηριότητες που μετατρέπουν υλικά και πρώτες ύλες σε τελικά προϊόντα στον χώρο κατανάλωσης. Η ανάπτυξη της αλυσίδας αυτής προϋποθέτει την ύπαρξη διαφορετικών παραγωγικών αντικειμένων και γνωστικών ικανοτήτων, όπως ο σχεδιασμός προϊόντων,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

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

Όταν δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες εμπιστοσύνης, οι συνεργατικοί σχηματισμοί υπεραξίας προσδίδουν σημαντικά παραγωγικά οφέλη και ανταγωνιστική συνεκτική δύναμη. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που συμμετέχουν εξειδικεύονται σε έναν συγκεκριμένο παραγωγικό κλάδο και αναπτύσσουν μια αλληλεξάρτηση σε επίπεδο παραγωγής. Οι συνεργατικοί σχη-

ματισμοί αλυσίδας υπεραξίας είναι καθιετοποιημένοι και χαρακτηρίζονται από την οργάνωση της παραγωγής σε τοπικό επίπεδο με βάση δύο τύπους σχηματισμών:

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



Σχήμα 5. Δομή ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας με μια μεγάλη επιχείρηση

σχηματισμού, τροφοδοτούν την αλυσίδα υπεραξίας (value chain), που ανήκει και ελέγχεται από τη μεγάλη επιχείρηση. Πολλές φορές στους συνεργατικούς σχηματισμούς αυτού του τύπου αναπτύσσονται συναλλαγές και μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων. Ένα κλασικό παράδειγμα συνεργατικού σχηματισμού με επίκεντρο μια μεγάλη επιχείρηση αποτελεί η δικτύωση που αναπτύσσεται γύρω από τις μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες της Ευρώπης. Για παράδειγμα, ο συνεργατικός σχηματισμός αυτοκινητοβιομηχανίας της Στουτγάρδης αριθμεί 222 επιχειρήσεις-μέλη και επικεντρώνεται κυρίως στην αυτοκινητοβιομηχανία Porsche.¹ Η αλυσίδα υπεραξίας συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη προϊόντων, την παραγωγή εξαρτημάτων και τα κέντρα μεταφορών. Άλλα παραδείγματα τέτοιου τύπου δικτυώσεων είναι η Silicon Valley,² στην Καλιφόρνια.

Οι τύποι δικτυώσεων με βάση μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν χαμηλό ενδιαφέρον για τις ελληνικές επιχειρήσεις, λόγω του μικρού αριθμού μεγάλων βιομηχανικών μονάδων στρατηγικού χαρακτήρα στη χώρα μας. Στην ελληνική οικονομία αυτού του είδους οι συνεργατικοί σχηματισμοί λαμβάνουν μορφή αστερία, με επίκεντρο μικρές ή μεγάλες

1. <http://cars.region-stuttgart.de>

2. Η μεγαλύτερη παγκοσμίως γεωγραφική συγκέντρωση επιχειρήσεων τεχνολογίας, ερευνητικών κέντρων και τεχνολογικών, η οποία χωροθετείται στην ευρύτερη περιοχή του Σαν Φρανσίσκο, με πληθυσμό 3,4 εκατ. κατοίκους (<http://www.siliconvalley.com>).

Συμπράξεις παραγωγών με επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων

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

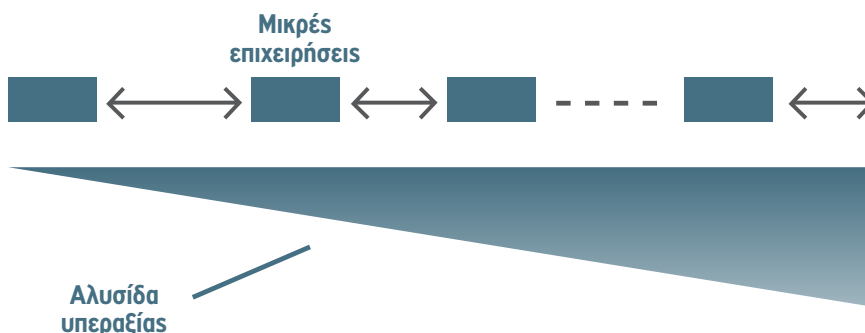
Επίσης οι επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των καταναλωτών για νέα, κυρίως βιολογικά, τρόφιμα, όπως ρόδι και ιπποφάες.

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

επιχειρήσεις συνήθως από τον κλάδο της επεξεργασίας τροφίμων και άκρως μικρές παραγωγικές επιχειρήσεις. Η αλυσίδα υπεραξίας σχηματίζεται από τον πρωτογενή αγροτικό τομέα και από επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων.

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

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



Σχήμα 6. Δομή συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας από πολλές μικρές επιχειρήσεις

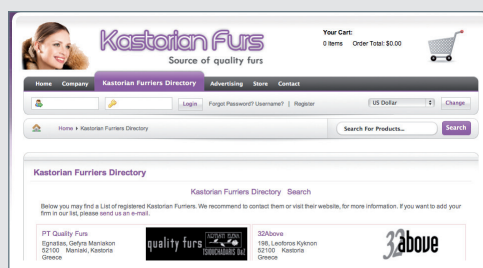
Στους συνεργατικούς σχηματισμούς αυτού του τύπου η μέθοδος αντιμετώπισης των σχετικών με την καινοτομία προκλήσεων είναι η εξαιρετική ευελιξία και η άμεση ανταπόκριση σε αλλαγές και στην παραγωγή νέων προϊόντων, η οποία στηρίζεται στο υψηλής ποιότητας και εξειδίκευσης εργατικό δυναμικό.

Συχνά, αυτού του είδους οι συνεργατικοί σχηματισμοί αναπτύσσονται σε παραδοσιακές βιομηχανικές συνοικίες (Becattini, 2004). Μια από τις κινητήριες δυνάμεις που οδήγησαν στην εκ νέου χρήση και αξιοποίηση της έννοιας «βιομηχανική συνοικία» υπήρξε μια έντονη και δυναμική βιομηχανική ανάπτυξη στη βόρεια και βορειοανατολική Ιταλία, που συχνά αναφέρεται και ως «Τρίτη Ιταλία»,³ όπου διάφοροι συνεργατικοί σχηματισμοί μικρών επιχειρήσεων γνωρίζουν έναν έντονο ρυθμό ανάπτυξης. Οι δικτυώσεις αυτές της Ιταλίας έχουν μια πολύ συνεκτική χωρική συγκέντρωση και μια ιδιαίτερα επικεντρωμένη κλαδική εξειδίκευση.

Παραδοσιακή Βιομηχανική Συνοικία στην Ελλάδα Γούνα Καστοριάς

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

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



3. Το φαινόμενο της ανάπτυξης περιοχών της βόρειας Ιταλίας (π.χ. Βένετο, Φρίουλι), και της κεντρικής Ιταλίας (π.χ. Τοσκάνη) με βάση τις βιομηχανικές συνοικίες που αναπτύχθηκαν στις περιοχές αυτές.

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

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

4.2 Χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας

i) Γεωγραφική συγκέντρωση:

Ένας συνεργατικός σχηματισμός αλυσίδας υπεραξίας αποτελεί εξ ορισμού μια γεωγραφική συγκέντρωση επιχειρήσεων μεγαλύτερη του κανονικού, ή, καλύτερα, του μέσου όρου. Παρουσιάζει λοιπόν μια ασυνήθιστα μεγάλη συγκέντρωση σε έναν σχετικά περιορισμένο χώρο. Πολλές φορές οι συνεργατικοί σχηματισμοί αλυσίδων υπεραξίας εκφράζονται χωρικά μέσα στις βιομηχανικές συνοικίες παραδοσιακού τύπου (ΒΙΠΕ, ΒΙΠΑ)⁴ όταν αναπτυχθεί μια συγκέντρωση παραγωγικής εξειδίκευσης.

ii) Θεματική εξειδίκευση:

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

iii) Επιχειρήσεις

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

4. Βιομηχανική Περιοχή, Βιομηχανικό Πάρκο

iv) Συνεργασία και ανταγωνισμός

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

v) Εμπορικές σχέσεις

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

vi) Ένα τοπικό χρηματοδοτικό σύστημα

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

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

vii) Κύκλος ζωής

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

viii) Συνείδηση και τοπικότητα

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

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

4.3 Δυνατά και αδύνατα σημεία των συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας

Εξετάζοντας το μοντέλο ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας μπορεί κανείς να εντοπίσει τα ακόλουθα δυνατά σημεία:

- Υψηλή εξειδίκευση εργατικού δυναμικού. Το προσωπικό των επιχειρήσεων διαθέτει υψηλή εξειδίκευση ως προς το αντικείμενο του σχηματισμού.
- Ευελιξία οργάνωσης παραγωγής. Η οργάνωση της παραγωγής είναι ιδιαίτερα ευέλικτη και μετατρέπεται σχετικά εύκολα σε νέες μορφές, παρακολουθώντας από κοντά τις τάσεις και τις εξελίξεις που διαμορφώνει η αγορά.
- Αναπτύσσονται νέες σχέσεις υπεργολαβίας. Νέα δίκτυα δημιουργούνται μεταξύ των ίδιων, ή και νέων, μελών, με αποτέλεσμα η αλυσίδα παραγωγής να είναι πολύ πιο ευέλικτη από αυτήν μιας μεγάλης επιχείρησης.
- Ελαφρές υποδομές και έμφαση στην ποιότητα. Η ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας δεν βασίζεται και δεν προϋποθέτει την ύπαρξη βαριάς υποδομής. Επομένως, δεν απαιτεί αντίστοιχες επενδύσεις από δημόσιους και ιδιωτικούς πόρους. Αντίθετα, η επιτυχία του προέρχεται από την έμφαση που δίνει στην ποιότητα και την ευελιξία.
- Ισχυρή επωνυμία (branding) περιοχής· για το εξωτερικό της περιβάλλον, αλλά και για τους φορείς στο εσωτερικό της.
- Οργανωμένα και εκτεταμένα δίκτυα πωλήσεων. Λόγω της ανάγκης για προώθηση των προϊόντων των μεμονωμένων επιχειρήσεων, και, τελικά, ολόκληρου του συνεργατικού σχηματισμού, αναπτύσσονται ή τείνουν να αναπτυχθούν εκτεταμένα δίκτυα πωλήσεων των προϊόντων της συστάδας.
- Ισχυρή αλληλεπίδραση με την τοπική κοινωνία και συμμετοχή στην ανάπτυξη ανοικτής καινοτομίας. Όπως εκτέθηκε προηγουμένως, ένας συνεργατικός σχηματισμός αλυσίδας υπεραξίας δεν λειτουργεί αποστασιοποιημένα από την τοπική κοινωνία· αντίθετα, δημι-

ουργείται μέσα σε αυτή και αλληλεπιδρά έντονα μαζί της, συμμετέχοντας στους θεσμούς και την κοινωνική διάθρωση. Θα μπορούσε μάλιστα κανείς να ισχυριστεί ότι οι συνεργατικοί σχηματισμοί «χρησιμοποιούν» την τοπική κοινωνία ως φορέα διάδοσης της γνώσης και της βιομηχανικής κουλτούρας.

Από την άλλη πλευρά, τα αδύνατα σημεία ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Ασθενής άμυνα έναντι διεθνούς ανταγωνισμού σε κόστος εργασίας. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί, όπως και οποιοδήποτε αντίστοιχο οικονομικό σύστημα, είναι σήμερα περισσότερο από ποτέ εκτεθειμένοι σε έναν διαρκώς αυξανόμενο παγκοσμιοποιημένο ανταγωνισμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υφίστανται πιέσεις, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τις κοινωνικές κατακτήσεις των εργαζομένων για ασφάλεια, ωράριο κ.λπ., από χώρες που εισέρχονται στο διεθνές εμπόριο με πολύ χαμηλότερα αντίστοιχα δεδομένα και οι οποίες ασκούν έντονες πιέσεις, ειδικά σε προϊόντα που είναι χαμηλών απαιτήσεων εξειδίκευσης και εντάσεως κόστους εργασίας.
- Μικρή διάδοση έρευνας και καινοτομίας. Οι παραδοσιακές βιομηχανικές συνοικίες δεν έχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένη και ενεργό διασύνδεση με την έρευνα και την καινοτομία στην παραγωγή των προϊόντων. Αντίθετα, στους συνεργατικούς σχηματισμούς αλυσίδας υπεραξίας όπως η Silicon Valley στις ΗΠΑ η καινοτομία φαίνεται ότι τους παρέχει έναν πολύ μεγαλύτερο βαθμό διεθνούς ανταγωνιστικότητας.

4.4 Παράδειγμα συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας

Η ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας δεν συμβαίνει οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Δεν είναι όλες οι τοπικές επιχειρηματικές κοινότητες έτοιμες να οδηγηθούν στη δημιουργία ενός συνεργατικού σχηματισμού. Από την άλλη πλευρά, δεν είναι όλες οι μορφές βιομηχανικής οργάνωσης κατάλληλες να δημιουργήσουν τις απαραίτητες συνθήκες για εκείνη τη μορφή συμβίωσης μεταξύ της παραγωγικής δραστηριότητας και της τοπικής κοινωνίας. Η δημιουργία ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας απαιτεί την ανάπτυξη ενός τοπικού κοινωνικού σχηματισμού και συμφώνου όπως στην περίπτωση του Fermano-Maceratese στην Ιταλία.

Συνεργατικός σχηματισμός αλυσίδας υπεραξίας Fermano-Maceratese,
<http://www.italtrade.com/focus/4785.htm>

Ο Fermano-Maceratese αποτελεί έναν συνεργατικό σχηματισμό αλυσίδας υπεραξίας στην Ιταλία, ο οποίος περιλαμβάνει περισσότερες από τρεις χιλιάδες μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, συνήθως βιοτεχνίες, που απασχολούν περισσότερους από 20 χιλιάδες εργαζομένους για την παραγωγή υψηλής ποιότητας υποδημάτων, με ετήσιες πωλήσεις που υπερβαίνουν το ένα δισ. ευρώ και εξαγωγές που ανήλθαν σε 56% επί του συνόλου της παραγωγής τους. Ο συνεργατικός σχηματισμός αναπτύσσεται γεωγραφικά μεταξύ των επαρχιών Μασσεράτα και Άσκολι Πιτσένο σε ένα σύνολο 36 μικρών πόλεων. Αυτή είναι η εικόνα του Fermano-

Maceratese, συνεργατικού σχηματισμού υποδημάτων ενός ιταλικού cluster μείζονος ενδιαφέροντος, περίφημου για το υψηλό επίπεδο της παραγωγικής ολοκλήρωσης και για την ποιότητα των τελικών προϊόντων. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής στοχεύει σε ένα προϊόν για το μεσαίο προς υψηλό τμήμα της αγοράς, με κύριο προσανατολισμό τα γυναικεία υποδήματα. Από την άλλη πλευρά, ο κλάδος των υποδημάτων έχει τεράστια σημασία στον παραγωγικό ιστό της συγκεκριμένης περιοχής μεταξύ της Ματσεράτα και της Άσκολι Πιτσένο. Η εικόνα της επαρχίας Άσκολι Πιτσένο, στην Ιταλία και στον κόσμο, αντιπροσωπεύεται από τα υποδήματα, ως το πιο ισχυρό σημείο της τοπικής οικονομίας. Το 90% των επιχειρήσεων-μελών έχουν λιγότερους από πέντε υπαλλήλους.

Το 93% των επιχειρήσεων και το 87% των εργαζομένων συγκεντρώνονται σε γειτονιάζουσες πόλεις, όπως: Αλτιντόνα, Μπελμόντε Πιτσένο, Καμποφιλόνε, Κούπρα Μαρίτιμα, Φαλερόνε, Φέρμο, Φρακαβίλα ντ'Έτε, Γκροτατσολίνα, Λαπεντόνα, Μαλιάνο ντι Τένα, Μάσσα Φερμάνο, Μασινιάνο, Μονσανπιέτρο, Μορίκο, Μονταπόνε, Μόντε Τζιμπέρτο, Μόντε Ρινάλντο, Μόντε Σαν Πιερτράντζελι, Μόντε Ουράνο, Μόντε Βιντόν Κομπάτε, Μόντε Βιντόν Κοράντο, Μοντεφιόρε ντελ' Άζο, Μοντετζόρτζιο, Μοντεγκρανάρο, Μοντελεόνε ντι Φέρμο, Μοντοτότε, Ορτετσάνο, Πεντάζο, Πεφριτόλι, Ποντσάνο ντι Φέρμο, Πόρτο Σαν Τζόρτζιο, Πόρτο Σαν Ελπίντιο, Ραπανιάνο, Σαν Ελπίντιο, Σερβιλιάνο και Τόρε Σαν Πατρίτσιο. Η περιοχή εκτείνεται σε επιφάνεια 684 τ.χλμ. και αριθμεί 162.090 κατοίκους, με πυκνότητα πληθυσμού 237 κατοίκους/τ.χλμ. Η βιομηχανία υποδημάτων περιλαμβάνει 3.087 επιχειρήσεις, 3.292 τοπικές μονάδες και 20.920 υπαλλήλους.

Υπάρχουν τρία αδύνατα σημεία σε αυτό τον συνεργατικό σχηματισμό αλυσίδας υπερασίας. Το πρώτο σχετίζεται με τη δυσκολία στην εξεύρεση εκπαιδευμένων και καταρτισμένων εργαζομένων στην περιοχή, το κόστος των οποίων είναι σημαντικά υψηλότερο σε σχέση με άλλες παραγωγικές περιοχές στο εξωτερικό, ιδίως στην Ασία. Δεύτερον, το υψηλό κόστος των υποδομών παραγωγής και των πρώτων υλών, το οποίο στην περίπτωση αυτή δημιουργεί προβλήματα ανταγωνισμού σε σχέση με τους Ασιάτες ανταγωνιστές. Τέλος, οι δυσκολίες που σχετίζονται με την περαιτέρω ανάπτυξη των εξαγωγών, όταν ένα δίκτυο μικρών και πολύ μικρών βιοτεχνιών οφείλουν να ανταποκριθούν συναντώντας πολλά εμπόδια στην προώθηση των προϊόντων τους στις αγορές του εξωτερικού. Ωστόσο, τα ισχυρά σημεία του συνεργατικού αυτού σχηματισμού είναι η μεγάλη παραγωγική ευελιξία, η υψηλή ποιότητα των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των τεχνικών παραγωγικών ικανοτήτων και της δημιουργικότητας στα στάδια του σχεδιασμού προϊόντων. Η ποιότητα των τελικών προϊόντων είναι αναγνωρισμένη σε παγκόσμιο επίπεδο, γεγονός που καθιστά αυτή τη βιομηχανική περιοχή ευρέως ανταγωνιστική, παρά την κρίση την οποία βιώνει ο τομέας εδώ και μερικά χρόνια. Οι κύριοι εξαγωγικοί προορισμοί είναι η Γερμανία, η Γαλλία και οι ΗΠΑ.

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

5.1 Εισαγωγή

Όσον αφορά τον ορισμό της καινοτομίας, υπάρχουν πέντε διαστάσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη (Camagni, 2002):

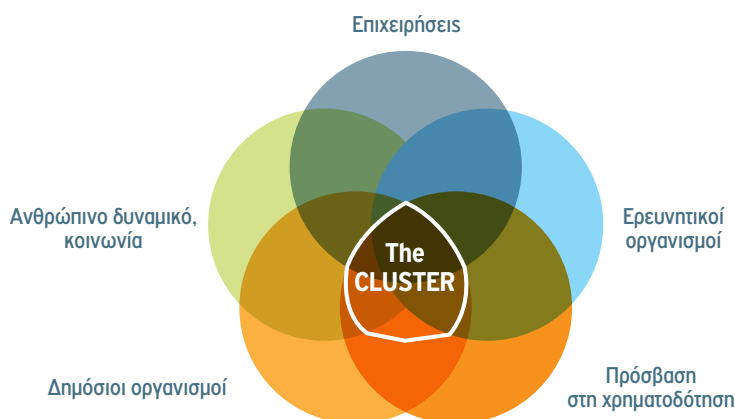
- Η πρώτη αφορά τον χαρακτήρα της καινοτομίας. Η καινοτομία έχει εμπορική διάσταση και όχι μόνο τεχνολογική. Η έννοια της καινοτομίας δεν έχει νόημα αν δεν μπορεί να εφαρμοστεί από τις επιχειρήσεις για εμπορικούς σκοπούς.
- Δεύτερον, υπάρχουν διαβαθμίσεις στην καινοτομία. Η καινοτόμος διαδικασία μπορεί να αφορά τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, ή, συχνότερα, μόνο τη βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η καινοτομία προκύπτει από τη συλλογική εργασία, από τη μεταφορά τεχνογνωσίας, και την αναγνώριση από ένα σύνολο παραγωγικών δυνάμεων της ανάγκης ανάπτυξης εντελώς νέων ή βελτιωμένων υφιστάμενων προϊόντων.
- Το διαφοροποιό στοιχείο στη διαδικασία παραγωγής καινοτομίας είναι ότι δεν αφορά ένα άτομο ή έναν οργανισμό, αλλά ένα δίκτυο στο οποίο πολλά διαφορετικά μέλη εργάζονται μαζί για την ανάπτυξή της.

- Τέλος, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η χωρική διάσταση της καινοτομίας. Κάποιες περιοχές είναι περισσότερο καινοτόμες από άλλες. Για τον λόγο αυτό μπορεί κανείς να δεχτεί ότι όπως υπάρχουν διαβαθμίσεις στην ένταση της καινοτομίας, υπάρχουν αντίστοιχες και στη χωρική της διάσταση.

Ανάλογα με τον τύπο του συνεργατικού σχηματισμού και τους συμμετέχοντες φορείς, το πεδίο δράσης του μπορεί να περιοριστεί στις παραγωγικές διαδικασίες ενός συγκεκριμένου κλάδου ή να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες τεχνολογίες και καινοτομικές δραστηριότητες.

Η αυξανόμενη τεχνολογική πολυπλοκότητα και οι γρηγορότεροι χρόνοι κύκλων ανάπτυξης προϊόντων κινούνται μεταξύ των παραγόντων που έχουν οδηγήσει στη μεγαλύτερη ειδίκευση αλυσίδων αξίας και γνώσης και σε δραστηριότητες συνέργειας με σκοπό την αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων στην αγορά (Pro Inno Europe, 2012).

Τα επίπεδα της συνέργειας στην αξιοποίηση της έρευνας έχουν αυξηθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, ενώ έχουν επισημανθεί τα αμοιβαία οφέλη από τις συνέργειες αυτές, οι οποίες πολλές φορές παράγουν τεχνολογικούς (spin-offs).¹ Αυτές οι τεχνολογικές επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν ένα σχέδιο συνεργατικής αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων εκμεταλλευόμενες τις ικανότητες εμπορευματοποίησης του συνεργατικού σχηματισμού.



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

Ένα εννοιολογικό πλαίσιο για τη μεταβαλλόμενη θέση των πανεπιστημίων, των επιχειρήσεων και του Δημοσίου, μέσα στα συστήματα καινοτομίας, είναι το μοντέλο της «τριπλής έλικας» («triple helix»),² το οποίο υπογραμμίζει την αυξανόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ των θεσμικών

1. Νέες τεχνολογικές επιχειρήσεις οι οποίες προέρχονται από υπάρχουσες επιχειρήσεις.

2. Στο μοντέλο της τριπλής έλικας οι παράγοντες εκπαιδευτικά ιδρύματα, επιχειρήσεις, κράτος αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

αυτών οργανισμών στα συστήματα καινοτομίας (Etzkowitz, 2002). Εκτός από τους συνδέσμους μεταξύ των θεσμικών οργανισμών, κάθε οργανισμός πρέπει να αναλαμβάνει τους ρόλους του άλλου. Κατά συνέπεια, τα πανεπιστήμια υιοθετούν επιχειρηματικούς ρόλους, όπως το μάρκετινγκ και η δημιουργία τεχνολογικών, και οι επιχειρήσεις υιοθετούν μια ερευνητική διάσταση.

Στο μοντέλο της τριπλής έλικας οι παράγοντες εκπαιδευτικά ιδρύματα, επιχειρήσεις, κράτος αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, μεταβαίνοντας από τις δυαδικές σχέσεις επιχειρήσεων/κράτους, πανεπιστημίων/κράτους, πανεπιστημίων/επιχειρήσεων σε τριμερείς σχέσεις, κυρίως σε περιφερειακό επίπεδο. Αυτές οι τριμερείς σχέσεις έχουν προκύψει από διάφορα θεσμικά εφαλτήρια ανά τον κόσμο, με κοινό στόχο την προώθηση μιας οικονομικής ανάπτυξης που βασίζεται στη γνώση.

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τα ερευνητικά ινστιτούτα διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη και την εισαγωγή της καινοτομίας στην παραγωγή. Συγκεκριμένα, αποτελούν φορέα επιχειρηματικότητας, μέσω της σύστασης ή συμμετοχής σε νέες επιχειρήσεις (start-ups) μέσα σε θερμοκοιτίδες³ επιχειρήσεων. Το Δημόσιο συχνά αναλαμβάνει τη χρηματοδότηση νέων επιχειρήσεων και καινοτόμων επενδυτικών σχεδίων, που, σε αρκετές περιπτώσεις, συνοδεύονται από υψηλό κίνδυνο (venture capital).

Στο μοντέλο της τριπλής έλικας οι σφαίρες επικαλύπτονται, υποδηλώνοντας τη στενή συνεργασία και αλληλεπίδραση των τριών φορέων. Οι τρεις αυτές επικαλυπτόμενες σφαίρες στα σημεία τομής τους μπορούν να ερμηνευθούν ως ένα τρίπτυχο γνώσης-συναίνεσης-καινοτομίας. Καμία έννοια δεν υπερκαλύπτει την άλλη ή προηγείται αυτής.

Καθεμία από αυτές μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη της άλλης, αλλά μια πλήρως ανεπτυγμένη τριπλή έλικα προσπαθεί τον συνδυασμό και των τριών στοιχείων, συμβάλλοντας έτσι στη μετάβαση στην οικονομία της γνώσης. Ένας δείκτης αποτελεσματικότητας της μετάβασης αυτής είναι η αυξανόμενη συμμετοχή των πανεπιστημίων και των ερευνητικών ινστιτούτων στην περιφερειακή ανάπτυξη.

Το πρώτο βήμα σε αυτή την τριαδική διαδικασία μετάβασης στην οικονομία της γνώσης είναι η ανάπτυξη κοιτίδων γνώσης (knowledge space) ή η συγκέντρωση σχετικών με την έρευνα και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Κατά συνέπεια, λοιπόν, προωθείται η ανάπτυξη ερευνητικών προγραμμάτων και η εγκατάσταση επιχειρήσεων σχετικών με τις νέες τεχνολογίες, γεννώντας έτσι μια νέα αναπτυξιακή προοπτική.

Στο δεύτερο στάδιο δημιουργείται η διασφάλιση κοινής συναίνεσης (consensus space), μέσω μιας διαδικασίας συσπείρωσης ατόμων με διαφορετικό υπόβαθρο, ως μέσο διαμόρφωσης νέων ιδεών και στρατηγικών.

Στο τρίτο στάδιο αναπτύσσεται η δημιουργία πεδίων καινοτομίας (innovation space), δηλαδή νέων οργανωτικών μηχανισμών για την υλοποίηση και παραγωγική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των προηγούμενων σταδίων. Μέσω των νέων αυτών μηχανισμών

3. Μια θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων είναι μια κτηριακή εγκατάσταση όπου φιλοξενούνται νέες επιχειρήσεις.

επιτυγχάνεται η σύνθεση στοιχείων θεωρίας και πρακτικής των τριών διαστάσεων της τριπλής έλικας (Etzkowitz, 2002).

Οι περιφερειακοί πόλοι καινοτομίας αποτελούσαν στο παρελθόν παράδειγμα βραχυχρόνιας άσκησης τριπλής έλικας στον ελληνικό χώρο. Η φιλοσοφία δημιουργίας τους ήταν η ανάπτυξη ενός χωροταξικώς ομοιογενούς κατανεμημένου ιστού ερευνητικών, επιχειρηματικών και καινοτομικών δομών με τη συγχρηματοδότηση του κράτους. Για παράδειγμα, ο Περιφερειακός Πόλος Καινοτομίας Κεντρικής Μακεδονίας⁴ είχε επικεντρωθεί στον τομέα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών με συμμετοχή 36 φορέων.

Παρότι οι πόλοι καινοτομίας είχαν επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα τεχνολογικής καινοτομίας, **δεν κατάφεραν** να δημιουργήσουν μόνιμες συνέργειες και θεσμούς εντός του περιφερειακού συστήματος καινοτομίας. Οι δύο βασικές αιτίες αυτής της αδυναμίας είναι, πρώτον, ο περιορισμός της συνεργατικής σχέσης εντός των τριών συνιστωσών. Δεν υπήρχε διάχυση της γνώσης και της καινοτόμου δραστηριότητας στην κοινωνία. Επίσης, η δραστηριότητά τους αποδυναμώθηκε μόλις τερματίστηκε η δημόσια χρηματοδότηση. Δεν αναπτύχθηκαν δομές για συνεχή χρηματοδότηση των έργων καινοτομίας.

Έχει πλέον αποδειχθεί ότι **οι τρεις διαστάσεις της έλικας, επιχειρήσεις, ερευνητικοί οργανισμοί και δημόσιοι οργανισμοί, δεν αρκούν** για να περιγράψουν τις συνεργατικές δυνάμεις που αναπτύσσονται στη γένεση και ανάπτυξη ενός cluster σε μια γεωγραφική περιοχή (Σχήμα 7). Δύο σημαντικές συνεκτικές δυνάμεις για τη δημιουργία συνεργειών στην ανάπτυξη της καινοτομίας είναι ο **κοινωνικός ιστός** και η απαραίτητη **πρόσβαση στη χρηματοδότηση**.

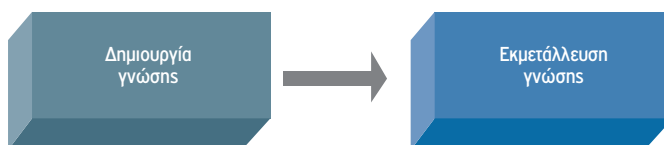
Εκτός λοιπόν από το μοντέλο της τριπλής έλικας, η αποδοχή και η συμμετοχικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και της κοινωνίας στην ανάπτυξη της καινοτομίας αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας ενός συνεργατικού σχηματισμού. Επίσης, η απαραίτητη πρόσβαση στη χρηματοδότηση των καινοτόμων δραστηριοτήτων που ενεργοποιούνται σε μια περιοχή έχει ζωτική σημασία για την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών έντασης καινοτομίας.

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

Στο επόμενο στάδιο, γεννιούνται οι ιδέες για νέα προϊόντα, οι οποίες εισάγουν την επιχειρηματική διάσταση στον συνεργατικό σχηματισμό. Αυτή η διάσταση οδηγεί στην ενδυνάμωση του δικτύου και θέτει τους επιχειρηματικούς στόχους του συνεργατικού σχημα-

τισμού καινοτομίας, καθώς και τις αντίστοιχες διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων αυτών.

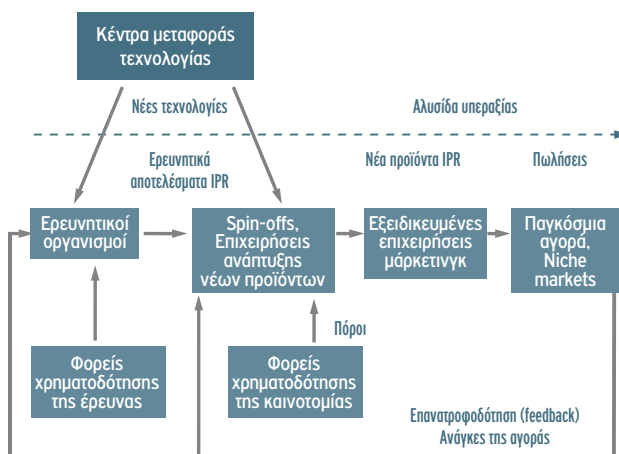
5.2 Οι μηχανισμοί δημιουργίας και αξιοποίησης της γνώσης στους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας



Σχ. 8. Γενικευμένο επίπεδο ανάλυσης των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας

Ένας συνεργατικός σχηματισμός καινοτομίας περιλαμβάνει δύο υποσυστήματα, όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 8. Το υποσύστημα δημιουργίας γνώσης περιλαμβάνει τα πανεπιστήμια και άλλους ερευνητικούς οργανισμούς. Οι οργανισμοί αυτοί χαρακτηρίζονται από ισχυρές εσωτερικές ικανότητες, διασυνδέσεις υψηλής έντασης με τους άλλους οργανισμούς καινοτομίας και ανοιχτές διασυνδέσεις με εξωτερικά κέντρα αριστείας (Zygiaris, 2010). Το υποσύστημα εφαρμογής, εκμετάλλευσης και διάχυσης γνώσης αποτελείται κυρίως από τις επιχειρήσεις και τους φορείς τεχνολογίας. Εκτός από τα δύο αυτά υποσυστήματα, από τη βιβλιογραφική επισκόπηση τεκμαίρονται τα ακόλουθα δύο συμπεράσματα:

- Η κατοχύρωση με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας από τα πανεπιστήμια αποτελεί την περισσότερη κοινή δραστηριότητα για την τεκμηρίωση των ερευνητικών τους αποτελεσμάτων.
- Η δημιουργία τεχνολογικών ανάμεσα σε ερευνητικά εργαστήρια και επιχειρήσεις διευκολύνει τις ιδιωτικές επενδύσεις στην έρευνα.



Σχήμα 9. Η δομή των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας

Πηγή: Zygiaris (2010)

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας συνδυάζουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία που συνιστούν ένα ισορροπημένο σύστημα καινοτομίας (Σχήμα 9):

- Ερευνητικούς οργανισμούς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα για την παραγωγή της βασικής έρευνας.
- Επιχειρήσεις αξιοποίησης ερευνητικών αποτελεσμάτων για τη χρηματοδότηση της έρευνας και για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συνήθως λαμβάνουν μορφή τεχνοβλαστών που εκφύονται μέσα από μεγαλύτερους οργανισμούς με σύνθετη εταιρική βάση (joint ventures).
- Οργανισμούς μεταφοράς τεχνολογίας για τη μετάδοση επικυρωμένης και κωδικοποιημένης γνώσης στον συνεργατικό σχηματισμό.
- Εξειδικευμένες επιχειρήσεις στην εμπορευματοποίηση και το μάρκετινγκ των νέων προϊόντων στην παγκόσμια αγορά.
- Φορείς χρηματοδότησης της καινοτομίας (venture capital) για την υψηλού κόστους δραστηριότητα της εμπορευματοποίησης των νέων προϊόντων.
- Υποστηρικτικούς φορείς διαχείρισης διανοητικής ιδιοκτησίας για τη νομική προστασία των αποτελεσμάτων του συνεργατικού σχηματισμού.

Οι διεθνείς συγκρίσεις των οικονομικών επιδόσεων στο επίπεδο των χωρών δείχνουν ότι η υψηλή συγκέντρωση καινοτόμων δραστηριοτήτων συνδέεται με υψηλές επιδόσεις στους δείκτες ανάπτυξης και ποιότητας ζωής. Η συσσώρευση πόρων (agglomeration economies) και «σύγχρονων», βασισμένων στη γνώση, θεωριών αποτελούν σημαντικές παραμέτρους της περιφερειακής ανάπτυξης της καινοτομίας, είτε με τη μορφή συνεργατικών σχηματισμών είτε με τη μορφή εκκυλίσεων γνώσης⁵ (knowledge spillovers) (Zygiaris, 2010).

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

Η παγκόσμια οικονομία σχηματίζεται από ένα σύμπλεγμα συσσωρεύσεων, πολλών διαφορετικών περιοχών, οι οποίες συμβάλλουν στην παγκόσμια ανάπτυξη της οικονομίας (Camagni, 2002). Με βάση αυτή την εξελεγκτική θεωρία, τα πλεονεκτήματα της γεωγραφικής συσσώρευσης μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

- διαθεσιμότητα τοπικών προμηθευτών τεχνολογίας
- διαθεσιμότητα τοπικών υπηρεσιών μεταφοράς νέων τεχνολογιών
- παραγωγικότερη διάθεση υπηρεσιών χρηματοδότησης για την ανάπτυξη της έρευνας και της καινοτομίας

5. Το φαινόμενο της διάχυσης εξειδικευμένης και μαζικής γνώσης από τα ακαδημαϊκά ιδρύματα προς τους φορείς και την κοινωνία μιας περιοχής.

- συγκέντρωση εξειδικευμένων ανθρωπινών πόρων
- ανάπτυξη εξειδικευμένων ικανοτήτων στα πανεπιστημιακά ιδρύματα
- ανάπτυξη υποδομών μεταφοράς γνώσης και ευρυζωνικών δικτύων
- ανάπτυξη υποδομών μεταφοράς τεχνολογίας για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής

Οι γεωγραφικές συσσωρεύσεις πόρων καινοτομίας λαμβάνουν χώρα συνήθως σε περιφερειακό επίπεδο (Σχήμα 9) και εκφράζονται μέσω ενός συστήματος καινοτομίας. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας λειτουργούν εντός των περιφερειακών συστημάτων καινοτομίας.

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

Η γεωγραφική εγγύτητα διευκολύνει τη μετάδοση της γνώσης και ενδυναμώνει την ανάπτυξη των διεργασιών, ενισχύοντας στη συνέχεια την αποτελεσματικότητα των συστάδων. Μια συστάδα μπορεί να περιέχει έναν μικρό ή μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους. Ο Porter⁶ περιλαμβάνει τους υποστηρικτικούς οργανισμούς, όπως τα πανεπιστήμια, ως αναπόσπαστα τμήματα μιας συστάδας.

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

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

Ο τοπικός ανταγωνισμός οδηγεί σε συνθήκες ανταγωνισμού και παραγωγής καινοτομίας με προσανατολισμό τις επιλεγμένες συνέργειες. Η έννοια των συστάδων επιχειρήσεων είναι συνδεδεμένη με την ανταγωνιστικότητα μιας περιφέρειας ή ενός βιομηχανικού κλάδου. Η δυναμική των συνεργατικών σχηματισμών εμπεριέχει στοιχεία συναγωνισμού αλλά και ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την ανάπτυξη της καινοτομίας, ενώ ο συναγωνισμός αναπτύσσει συνθήκες δημιουργίας γνώσης και οργανισμών μάθησης.

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

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

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

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

5.3 Χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας

Σκοπός των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας

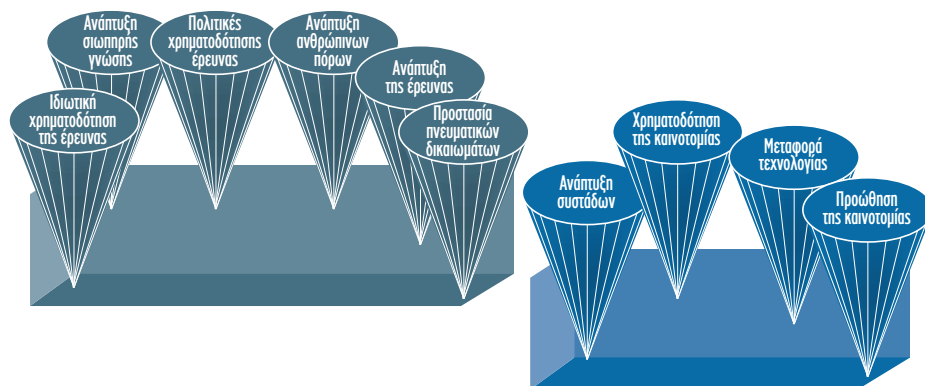
Βασικός σκοπός των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας είναι η επιτυχημένη παραγωγή και εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά. Ενδιάμεσα ερευνητικά αποτελέσματα, όπως πρωτότυπα προϊόντων, πατέντες και διανοητική ιδιοκτησία εν γένει (IPR) θεωρούνται σημαντικά ορόσημα (milestones) στην ανάπτυξη της καινοτομίας,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

- Χάραξη πολιτικών και χρηματοδότηση της έρευνας και της καινοτομίας. Οι οργανισμοί που σχεδιάζουν και συντονίζουν πολιτικές ανάπτυξης της έρευνας είναι κυρίως περιφερειακοί ή εθνικοί οργανισμοί.
- Δημιουργία γνώσης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων. Οργανισμοί εκπαίδευσης: πανεπιστήμια, κέντρα κατάρτισης και διά βίου εκπαίδευσης.
- Ιδιωτική χρηματοδότηση της έρευνας μέσω διασύνδεσης με τις επιχειρήσεις. Ιδιωτικοί οργανισμοί που επενδύουν στην έρευνα, χρηματοδότηση της έρευνας μέσω τεχνοβλαστών ή κοινοπραξιών στην έρευνα.

- Ανάπτυξη ερευνητικών αποτελεσμάτων. Οργανισμοί που «παράγουν» έρευνα, πανεπιστημιακά ερευνητικά εργαστήρια, ερευνητικά ινστιτούτα, ερευνητικά εργαστήρια επιχειρήσεων.
- Αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων μέσω ανάπτυξης της καινοτομίας. Φορείς υποστήριξης των καινοτόμων δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων.
- Μεταφορά νέας τεχνολογικής γνώσης για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Οργανισμοί μεταφοράς τεχνολογίας, επιστημονικά και τεχνολογικά κέντρα.
- Συγκέντρωση γνώσης και πόρων καινοτομίας μέσω συστάδων. Συστάδες επιχειρήσεων με φορείς έρευνας, χρηματοδότησης και προώθησης της καινοτομίας.
- Ανάπτυξη εργαλείων χρηματοδότησης για την καινοτομία. Οργανισμοί που χρηματοδοτούν την καινοτομία, δημόσιοι οργανισμοί μέσω αναπτυξιακών προγραμμάτων, ή ιδιωτικές επενδύσεις μέσω κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital).
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στις αγορές. Οργανισμοί που παράγουν καινοτομία, επιχειρήσεις ή συστάδες επιχειρήσεων.

Ένας συνεργατικός σχηματισμός καινοτομίας βασίζεται, στη συνοχή των μελών και στην ανάπτυξη τυποποιημένων δεσμών για τη μετατροπή ερευνητικών αποτελεσμάτων σε επιτυχημένα νέα προϊόντα στην αγορά (Camagni, 2002). Οι αλληλεπιδράσεις βασίζονται στις διεργασίες που πρέπει να συμβαίνουν σε έναν συνεργατικό σχηματισμό καινοτομίας.

Οι βασικές αυτές διεργασίες των συστημάτων καινοτομίας από την παραγωγή στην αξιοποίηση της γνώσης παρουσιάζονται στο Σχήμα 10.



Σχήμα 10. Οι βασικές διεργασίες των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας από την παραγωγή στην αξιοποίηση της γνώσης

Στόχοι των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας

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

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

Γεωγραφική συγκέντρωση των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας

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

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

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

Ο Porter⁷ υπογραμμίζει την έννοια της «τοπικής βάσης» για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, των οποίων, αν και στην πραγματικότητα ανταγωνίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο, η επιτυχία σχετίζεται έντονα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της «τοπικής βάσης». Επίσης, αναγνωρίζει τους παράγοντες που οδηγούν στις δι-επιχειρησιακές και τις δια-τομεακές συσσωρεύσεις, καθώς επίσης και στη δημιουργία συνθηκών ανάπτυξης συστάδων με την ευρύτερη συμμετοχή των οργανισμών παραγωγής καινοτομίας.

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας αποτελούν τοπικές συσσωρεύσεις γνώσης όπου ένας θετικός κύκλος επιτυγχάνεται από τις ισχυρές επενδύσεις στους εξειδικευμένους παράγοντες έρευνας και παραγωγής. Εκτός από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που παρά-

γουν καινοτομία, ένας σημαντικός παράγοντας της οικονομικής συσσώρευσης είναι η συμμετοχή του κοινωνικού ιστού και των κοινωνικών δικτύων, τα οποία λειτουργούν ως συνεκτικός αρμός, που μειώνει το κόστος ανάπτυξής της, συμβάλλει στη μείωση του ρίσκου από τις αποτυχίες της αγοράς και στην αυξανόμενη παραγωγικότητα.

Η ανάπτυξη κοινών κοινωνικών αξιών και ανοιχτής καινοτομίας στο σύνολο της τοπικής κοινωνίας αποτελεί ουσιώδη παράγοντα της οικονομικής συγκέντρωσης. Με βάση αυτό το εξελεγκτικό μείγμα, τα πλεονεκτήματα της γεωγραφικής συσσώρευσης μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής (Zygariis, 2010):

- διαθεσιμότητα τοπικών προμηθευτών τεχνολογίας
- διαθεσιμότητα τοπικών υπηρεσιών μεταφοράς νέων τεχνολογιών
- παραγωγικότερη διάθεση υπηρεσιών χρηματοδότησης για την ανάπτυξη της έρευνας και της καινοτομίας
- συγκέντρωση εξειδικευμένων ανθρώπινων πόρων
- ανάπτυξη εξειδικευμένων ικανοτήτων στα πανεπιστημιακά ιδρύματα
- ανάπτυξη υποδομών μεταφοράς γνώσης και ευρυζωνικών δικτύων
- ανάπτυξη υποδομών μεταφορών για βελτίωση της ποιότητας ζωής

Βαθμός εξειδίκευσης

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

Κρίσιμη μάζα μελών

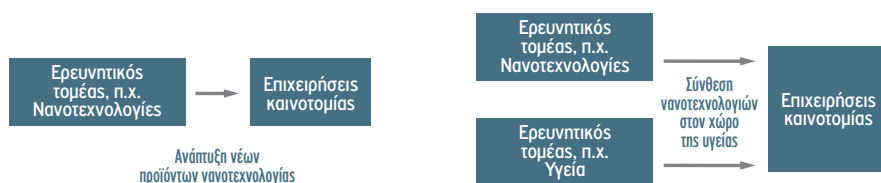
Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας, σε αντίθεση με τους υπόλοιπους συνεργατικούς σχηματισμούς, δεν απαιτούν κρίσιμη μάζα μελών για την επίτευξη των στόχων τους, αν και ο μεγάλος αριθμός μελών συνήθως αποτελεί συνιστώσα μείωσης κόστους των λειτουργιών του σχηματισμού. Εντούτοις, ο μεγάλος αριθμός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

Το μείγμα των τομέων στους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας μπορούν να επικεντρωθούν σε κλάδους που παρουσιάζουν έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον, και βρίσκονται στο επίκεντρο των πολιτικών για τη χρηματοδότηση της έρευνας. Οι τομείς αυτοί είναι η ενέργεια, η πληροφορική, η βιοτεχνολο-

γία, η υγεία, το περιβάλλον και οι нанοτεχνολογίες.⁸ Η επικέντρωση των χρηματοδοτήσεων σε αυτούς τους τομείς καθιστά λογικό τον προσανατολισμό των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας στις περιοχές αυτές.

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας μπορούν να επικεντρωθούν σε έναν ερευνητικό τομέα ή σε πολλούς. Η επικέντρωση σε έναν ερευνητικό τομέα φέρει αποτελέσματα, δηλαδή προϊόντα, εξειδικευμένα στον τομέα αυτό. Η επικέντρωση σε δύο ή περισσότερους τομείς εντείνει τη δυναμική ανάπτυξης της καινοτομίας λόγω της σύνθεσης διαφορετικών ερευνητικών αποτελεσμάτων σε νέες κατευθύνσεις προϊόντων (Σχήμα 11).



Σχήμα 11. Συνεργατικός σχηματισμός καινοτομίας (ι) Τομεακός (ιι) Σύνθετος

Γενικότερα, η καινοτομία ανθεί επί της τομής των διαφορετικών ερευνητικών πεδίων. Οι σύνθετοι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας παρουσιάζουν αυξημένη δυνατότητα εφαρμογής των ερευνητικών αποτελεσμάτων στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ένας από τους τομείς μπορεί να έχει βασικό ερευνητικό προσανατολισμό, ενώ ο άλλος μπορεί να διαδραματίζει τον δευτερεύοντα ρόλο. Η πολυδιάστατη αντιπροσώπευση των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας σε μια δραστηριότητα αποτελεί την πλέον συνήθη μορφή ανάπτυξης των σχηματισμών αυτών.

5.4 Παραδείγματα συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας

Η ικανότητα μιας περιοχής να παράγει προηγμένη τεχνολογία, πληροφορίες και, τελικά, γνώση αποτελεί τη σημαντικότερη δύναμη η οποία καθοδηγεί τη διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης. Μέσα από τις οικονομικές μελέτες έχουν αναδειχθεί στοιχεία που τεκμηριώνουν τη σχέση ανάμεσα στις συστάδες, την υπερχειλίση γνώσης και τα καινοτόμα αποτελέσματα των επιχειρήσεων.

Η διαδικασία υλοποίησης μιας καινοτομίας ενσωματώνει μια ακολουθία επιστημονικών, διοικητικών, οικονομικών και εμπορικών δραστηριοτήτων. Η καινοτομία αναπτύσσεται στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και διευρύνεται σε περιφερειακό επίπεδο, αξιοποιώντας αποτελέσματα από ερευνητικά κέντρα της περιοχής, χρησιμοποιώντας χρηματοδότηση από κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου, σχεδιάζοντας υπηρεσίες ανάπτυξης νέων προϊόντων ή υπη-

ρεσίες από συμβούλους τεχνολογίας, και ικανότητες από εξειδικευμένα κέντρα μεταφοράς τεχνολογίας.

Στα παραδείγματα που ακολουθούν παρουσιάζονται δύο περιπτώσεις συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας (Vitaroga, OFN) στον κλάδο της διατροφής, που συνδυάζουν παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη νέων διατροφικών προϊόντων. Επίσης παρουσιάζονται δύο ελληνικές περιπτώσεις συνεργατικών σχηματισμών (Hellenic Mobile Cluster, Si-cluster) καινοτομίας υψηλής τεχνολογίας.

Συνεργατικός σχηματισμός Vitaroga, www.vitaroga.com

Η Vitaroga είναι ένας συνεργατικός σχηματισμός καινοτομίας που συγκεντρώνει μέλη με διαφορετικό αντικείμενο στον κλάδο της υγιεινής διατροφής. Ο συνεργατικός σχηματισμός αποτελείται από ένα σύνολο πολυεθνικών και μικρών επιχειρήσεων (124), ερευνητικών κέντρων (21) και υποστηρικτικών οργανισμών (11). Οι δραστηριότητες του συνεργατικού σχηματισμού επικεντρώνονται στην πόλη Ντιζόν της Γαλλίας και επεκτείνονται στις περιφέρειες της Βουργουνδίας και της Φρανς-Κοντέ.

Τα μέλη ανταλλάσσουν πληροφορίες, πόρους και γνώση για την εκμετάλλευση ευκαιριών, με στόχο την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων. Σκοπός του συνεργατικού σχηματισμού είναι η αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων, ώστε ο τελευταίος να εισαχθεί στην αγορά νέα διατροφικά προϊόντα.

Ο συνεργατικός σχηματισμός παρακολουθεί και συντονίζει τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων, από τη γέννηση της ιδέας μέχρι την εμπορική τους διάθεση. Αυτή η διαδικασία απαιτεί από τον συνεργατικό σχηματισμό και τα μέλη του προσπάθεια πολλών μηνών και διαθεσιμότητα εργαλείων και υποστηρικτικών μηχανισμών. Για την υποστήριξη των καινοτόμων δραστηριοτήτων των μελών του, ο συνεργατικός σχηματισμός Vitaroga έχει αναπτύξει μια στρατηγική με βάση τη μήνυμα «Αειφόρος τροφή για την υγεία των καταναλωτών». Η στρατηγική αυτή εστιάζεται σε τρία θέματα:

- Προστασία του περιβάλλοντος
- Υγιεινή ζωή
- Γαστρονομία

Ο συνεργατικός σχηματισμός έχει υλοποιήσει συνολικά 169 έργα, εκ των οποίων 46 έχουν χρηματοδοτηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η συνολική επένδυση των 117 εκατ. ευρώ αναμένεται να αποφέρει απόδοση 879 εκατ. στα μέλη του. Επίσης ο συνεργατικός σχηματισμός αναμένεται να δημιουργήσει 352 νέες θέσεις εργασίας μέχρι το 2016.



Συνεργατικός σχηματισμός ØFN, <http://www.oresundfood.org>

Ο ØFN είναι ένας συνεργατικός σχηματισμός που χωροθετείται στην περιοχή Έρεσουν και εκτείνεται διακρατικά μεταξύ Δανίας και Σουηδίας. Ο συνεργατικός σχηματισμός ØFN συνενώνει επιχειρήσεις, ερευνητικούς φορείς και δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι έχουν οριοθετημένο αντικείμενο εντός της διατροφικής αλυσίδας υπεραξίας. Το δίκτυο ακολουθεί μια διεπιστημονική προσέγγιση και συμμετέχει σε διάφορα έργα στον χώρο της διατροφής, της υψηλής τεχνολογίας και του περιβάλλοντος.

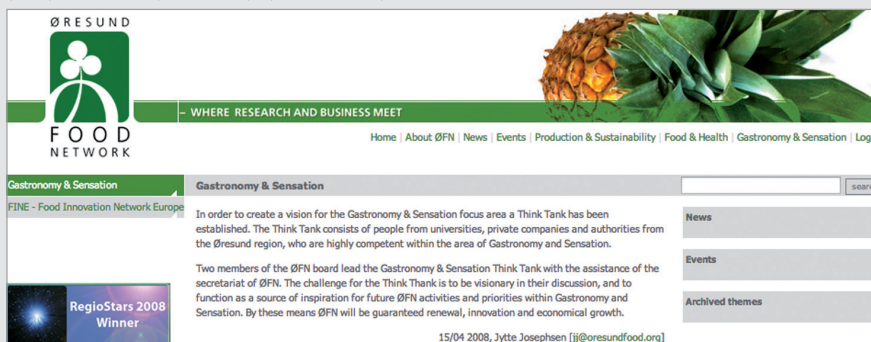
Ο συνεργατικός σχηματισμός ØFN είναι ένα τμήμα του «Øresund Science Region», το οποίο αποτελεί μια ομπρέλα υλοποίησης στρατηγικής «τριπλής έλικας» μεταξύ επιχειρήσεων, ερευνητικών φορέων και δημόσιων οργανισμών. Στόχος του είναι η αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων κυρίως από το Πανεπιστήμιο του Έρεσουν. Ο συνεργατικός σχηματισμός αποβλέπει στην ανάπτυξη καινοτομίας μεταξύ των επιχειρήσεων τροφίμων, η οποία εστιάζεται στην αειφορία των διατροφικών πόρων, την ελαστική παραγωγή, την ικνηλασιμότητα, και στα διατροφικά προϊόντα που προσανατολίζονται σε συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών.

Οι στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές του συνεργατικού σχηματισμού αποτελούνται από τις εξής παραμέτρους:

Διατροφή και υγεία: με στόχο την ανάπτυξη της συνέργειας μεταξύ φορέων και επιχειρήσεων στους χώρους της διατροφής, της φαρμακευτικής και της βιοτεχνολογίας, ώστε να αναπτυχθούν νέα προϊόντα τα οποία να είναι εύγευστα αλλά και υγιεινά.

Φυσική άσκηση, διαίτα και υγεία: με στόχο την ανάπτυξη προϊόντων για υπερδραστήρια παιδιά και αθλητές, καθώς και ολοκληρωμένα προγράμματα διατροφής για αθλητικά κέντρα.

Για την ανάπτυξη του οράματος του ØFN έχει δημιουργηθεί μια ομάδα εμπειρογνομόνων, ένα «visionary Think Tank», στη διατροφική επιστήμη και στη γαστρονομία, η οποία αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους φορείς της περιοχής.

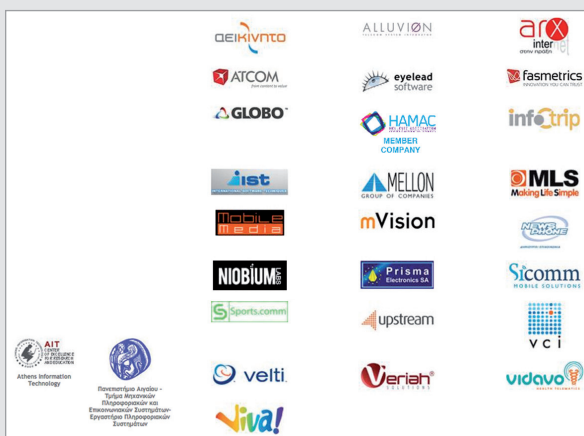


Hellenic Mobile Cluster, www.sekee.gr

Το Hellenic Mobile Cluster (HMC), όπως πληροφορούμαστε από τον ιστότοπό του, «επιδιώκει να αυξήσει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα των μελών του, να τονώσει την ανάπτυξη νέων, καινοτόμων και ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας που θα μπορούν να επιτευχθούν με τη στενή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων μερών της λεγόμενης τριπλής έλικας (πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα και επιχειρήσεις). Το έργο των μελών του απαντά στις επίκαιρες επιχειρηματικές, τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις. [...] Μερικοί από τους σημαντικότερους στόχους στους οποίους θα επικεντρωθεί το Hellenic Mobile Cluster είναι:

- «να αποτελέσει ένα κέντρο ενίσχυσης της καινοτομίας στον τομέα των υπηρεσιών κινητών εφαρμογών και περιεχομένου,
- «να βοηθήσει τα μέλη του να αναπτυχθούν, μέσω συνεργειών, με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τις μεγάλες εταιρείες, τα ερευνητικά και ακαδημαϊκά ιδρύματα, τα κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου, τις μεγάλες εταιρείες κινητών εφαρμογών, τις τοπικές, περιφερειακές και εθνικές οντότητες, καθώς και τους κοινωνικούς και επιχειρηματικούς φορείς της χώρας και της Ευρώπης,
- «να αποτελέσει μια κινητήρια δύναμη η οποία να συμβάλλει στην αναγνώριση του πρωταγωνιστικού ρόλου των ελληνικών επιχειρήσεων και ερευνητικών φορέων, αλλά και της χώρας γενικότερα, στον τομέα των κινητών εφαρμογών, σε παγκόσμιο επίπεδο,
- «να τονώσει τη συνέργεια με αντίστοιχα διεθνή clusters του κλάδου, καθώς και την ενίσχυση των σχέσεων με τις διεθνείς επιχειρήσεις και τα ερευνητικά και ακαδημαϊκά ιδρύματα,
- «να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες για τη χρηματοδότηση των τεχνολογικών, επενδυτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων των μελών του, στο πλαίσιο εθνικών ή ευρωπαϊκών προγραμμάτων, δράσεων και πρωτοβουλιών».

Μέλη:



si-Cluster, Συνεργατικός Σχηματισμός Διαστημικής Τεχνολογίας & Εφαρμογών www.corallia.org/el/innovation-clusters/si-cluster-knowledge-base.html

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

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

»Η Ένωση Ελληνικών Βιομηχανιών Διαστημικής Τεχνολογίας και Εφαρμογών (ΕΒΙΔΙΤΕ) σε συνεργασία με το Corallia Clusters Initiative διαδραμάτισαν οργανωτικό ρόλο στην έναρξη και την ανάπτυξη του si-Cluster, οδηγώντας το στη διαμόρφωση ενός χαρακτήρα cluster παγκόσμιου επιπέδου. Το si-Cluster ιδρύθηκε το 2008 μετά από μια κοινή προσπάθεια από ένα σημαντικό μέρος της ελληνικής βιομηχανίας που δραστηριοποιείται σε αυτό τον τομέα με τη μορφή της Ένωσης Βιομηχανιών Διαστημικής Τεχνολογίας και Εφαρμογών, που συνοδεύτηκε από την εδραίωση της συνεργασίας με το Corallia Clusters Initiative το 2009».

Μέλη:



Οι συνεργατικοί σχηματισμοί, στο στάδιο ωρίμασης, αποκτούν τη δική τους επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία αποσκοπεί στο κοινό όφελος των μελών τους. Η ανάληψη της διοικητικής υπευθυνότητας του συνεργατικού σχηματισμού από έναν ουδέτερο διαχειριστή είναι ένα κρίσιμο σημείο επιτυχίας των σχηματισμών αυτών.

Η δημιουργία των συνεργατικών σχηματισμών βασίζεται στη γεωγραφική συγκέντρωση και στα αμοιβαία επιχειρηματικά ενδιαφέροντα. Στη γέννησή τους, στο πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής τους, η επικοινωνία βασίζεται σε άτυπες διαδικασίες, οι οποίες εκφράζονται από κοινά ενδιαφέροντα. Στη διάρκεια του σταδίου της ωρίμασης των συνεργατικών σχηματισμών η επικοινωνία μεταβάλλεται, με κύριο χαρακτηριστικό τις τυπικές διαδικασίες και τα ρυθμιστικά πλαίσια της συνεργασίας. Στο στάδιο αυτό επίσης, παρουσιάζονται έντονα φαινόμενα συνέργειας αλλά και ανταγωνισμού, όταν απαιτείται, από τα μέλη του συνεργατικού σχηματισμού.

6.1 Ο κρίσιμος ρόλος του διαχειριστή του συνεργατικού σχηματισμού

Η διαφύλαξη της ακεραιότητας της δομής της συστάδας αλλά και η υλοποίηση της στρατηγικής ανάπτυξης ενός συνεργατικού σχηματισμού απαιτεί την ύπαρξη ενός ουδέτερου, μη ανταγωνιστικού για τα μέλη, συντονιστικού μηχανισμού για τη διαχείριση των ενεργειών του σχηματισμού.

Ο μηχανισμός αυτός, η μονάδα διαχείρισης του συνεργατικού σχηματισμού, πρέπει να λάβει τη μορφή μη κερδοσκοπικού οργανισμού, έχοντας ως χαρακτηριστικό αποκλειστικά τη βέλτι-

στη διαχείριση των διαδικασιών και όχι τη δημιουργία μιας κερδοφόρου δραστηριότητας. Διότι αυτή η δραστηριότητα θα μπορούσε δυνητικά να μεταβληθεί σε ανταγωνιστική δύναμη για τα μέλη του σχηματισμού.

Ο φορέας διαχείρισης του συνεργατικού σχηματισμού είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση της στρατηγικής, η οποία ακολουθεί ως επί το πλείστον τις τεχνικές της διοικητικής επιστήμης που ισχύουν και για τις επιχειρήσεις ως μονάδες. Το επίπεδο των διαβουλεύσεων ανάμεσα στα μέλη του σχηματισμού για την τυποποίηση των λειτουργιών του και την εκπόνηση του διαχειριστικού πλαισίου ενός συνεργατικού σχηματισμού προσδιορίζει και τον βαθμό ωρίμασής του. Οι άτυπες επικοινωνίες, οι οποίες συμβάλλουν σημαντικά στην γέννηση ενός συνεργατικού σχηματισμού, θα πρέπει κατά τη φάση ωρίμασής τους να διαμορφώσουν ένα διαχειριστικό πλαίσιο ως προϊόν κοινής αντίληψης της συνέργειας ανάμεσα στα μέλη του.

Το διαχειριστικό πλαίσιο αποτελεί ένα κριτήριο αναγνώρισης της ύπαρξης ενός συνεργατικού σχηματισμού. Αυτό το πλαίσιο, σύμφωνα με την ανάλυση των προηγούμενων ενοτήτων, θα πρέπει να τεκμηριώνεται με την ακόλουθη μορφή προδιαγραφών:

Διοίκηση του συνεργατικού σχηματισμού

Σε κάθε συνεργατικό σχηματισμό θα πρέπει να υπάρχει ένα πλαίσιο λειτουργίας με βάση το οργανόγραμμα του φορέα διαχείρισής του. Το οργανόγραμμα θα πρέπει να προβλέπει τις διοικητικές αρμοδιότητες του στελεχικού δυναμικού, καθώς και τον ρόλο τον οποίο αυτό το δυναμικό διαδραματίζει στον κανονισμό λειτουργίας. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί οφείλουν να απασχολούν αυτόνομο το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο δεν απασχολείται σε καμία από τις επιχειρήσεις-μέλη του. Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια ο ρόλος όλων των διοικητικών οργάνων των συστάδων.

Διοικητικό συμβούλιο

Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να περιλαμβάνει ηγετικά μέλη του συνεργατικού σχηματισμού, αλλά και προσωπικότητες από τον ακαδημαϊκό χώρο και το επιχειρηματικό εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική η συμμετοχή προσωπικοτήτων από τον δημόσιο τομέα που θα είναι υπεύθυνες για τη χάραξη πολιτικών.

6.2 Το διαχειριστικό πλαίσιο του συνεργατικού σχηματισμού

Σκοπός του διαχειριστικού πλαισίου είναι η ανάπτυξη και η βελτίωση των λειτουργιών του σχηματισμού με τη συνδρομή ενός ενδιάμεσου φορέα διαχείρισης. Ο φορέας αυτός πρέπει να λάβει μια μη κερδοσκοπική και μη ανταγωνιστική για τα μέλη του μορφή. Το πλαίσιο της διαχείρισης οριοθετείται από οριζόντιες προς όλα τα μέλη υπηρεσίες, οι οποίες εξυπηρετούν τον σκοπό και τους στόχους του συνεργατικού σχηματισμού.

Δομή του πλαισίου διαχείρισης

Η Πράσινη Βίβλος των clusters (Solvell κ.ά., 2003) προτείνει ένα μοντέλο διαχείρισης των συνεργατικών σχηματισμών (Cluster Initiative Performance Model – CIPM) με βάση τον σχεδιασμό και την υλοποίηση βασικών πρωτοβουλιών για την ανάληψη του συνεργατικού σχηματισμού.

Οι συστάδες, προκειμένου να λάβουν μια τυπική μορφή εκτός των άτυπων επικοινωνιών, πρέπει στην τυπική τους σύσταση να εμπεριέχουν ορισμένα συστατικά στοιχεία τα οποία προσδίδουν τα χαρακτηριστικά αναγνώρισής τους ως συνεργατικών σχηματισμών.

Ο σκοπός ίδρυσης του συνεργατικού σχηματισμού

Ο άτυπος αρχικός επικοινωνίας γέννησης του συνεργατικού σχηματισμού πρέπει να δημιουργήσουν τις συνθήκες οριοθέτησης του σκοπού, ή των σκοπών, του συνεργατικού σχηματισμού. Ο σκοπός πρέπει να είναι σαφής και οριοθετημένος ως παράγωγο κοινής αντίληψης μεταξύ των μελών του.

Κανονισμός λειτουργίας

Ο κανονισμός λειτουργίας καταγράφει τις οριζόντιες λειτουργίες του φορέα διαχείρισης και των μελών της δικτύωσης.

Κώδικας δεοντολογίας

Η λειτουργία των συστάδων βασίζεται στη συνέργεια μεταξύ των μελών του. Πρέπει να υπάρχουν σαφή όρια και κανονισμοί που οριοθετούν τις συνθήκες συναγωνισμού εντός του συνεργατικού σχηματισμού και τις ανταγωνιστικές πιέσεις ανάμεσα στα μέλη του. Οι κανονισμοί εισαγωγής νέων μελών και διαγραφής υπαρχόντων μελών θα πρέπει να βασίζονται σε οριοθετημένες διαδικασίες και κριτήρια. Επίσης, αυτή η οριοθέτηση θα πρέπει να ισχύει και για τη διαγραφή μελών τα οποία έχουν παραβεί κανονισμούς του κώδικα δεοντολογίας του συνεργατικού σχηματισμού.

Στοχοθέτηση

Ο φορέας διαχείρισης του συνεργατικού σχηματισμού, ως οριζόντια μορφή, θα πρέπει να περιγράφεται από μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι προσανατολίζουν το επιχειρησιακό σκέλος της λειτουργίας τους. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και σαφείς.

Χρηματοδότηση του συνεργατικού σχηματισμού

Οι δικτυώσεις οφείλουν να αναθέτουν στον φορέα διαχείρισης προϋπολογισμένους οικονομικούς πόρους, οι οποίοι θα διασφαλίζουν την υλοποίηση του σκοπού και την επίτευξη των στόχων του.

6.3 Φάσεις ωρίμασης και βήματα υλοποίησης ενός συνεργατικού σχηματισμού

Κατά τη δημιουργία του, ένας συνεργατικός σχηματισμός οριοθετεί και καλλιεργεί τις σχέσεις του με το εξωτερικό περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές) σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Έπειτα τίθενται κοινόι στόχοι σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, οι άτυπες επικοινωνίες μετατρέπονται σε τυπικές διαδικασίες, τίθενται οι δείκτες αξιολόγησης των διαδικασιών και αξιολογείται η επιχειρηματική απόδοση του συνεργατικού σχηματισμού.

Η ανάπτυξη της μονάδας διαχείρισης του συνεργατικού σχηματισμού, όπως περιγράφεται, ακολουθεί τις διαδικασίες του Cluster Initiative Performance Model (CIPM),¹ το οποίο αποτελεί εργαλείο χάραξης πολιτικής για την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών. Το πλαίσιο διαχείρισης των συνεργατικών σχηματισμών βασίζεται σε τέσσερις διαφορετικούς άξονες διαχείρισης, οι οποίοι οριοθετούν και τα ποικίλα στάδια ωρίμασης ενός συνεργατικού σχηματισμού (Solvell κ.ά., 2003).



Σχήμα 12. Οι διαδικασίες του πλαισίου διαχείρισης των συνεργατικών σχηματισμών

Πηγή: Solvell κ.ά. (2003)

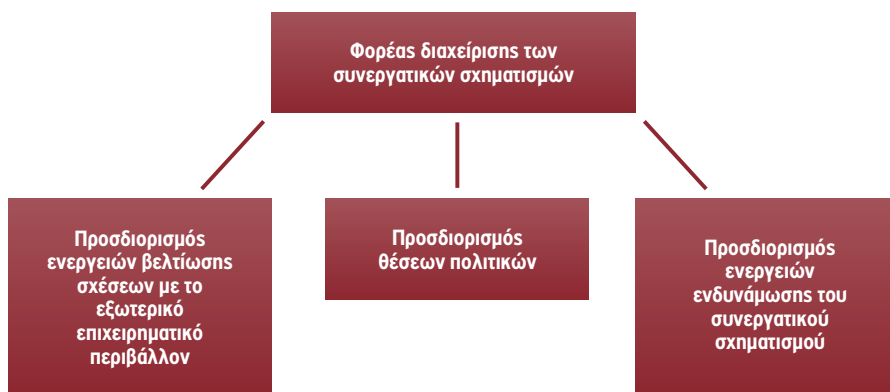
Οι τέσσερις αυτοί άξονες αποτελούν βασικά διαχειριστικά βήματα στον κύκλο ζωής ενός συνεργατικού σχηματισμού. Οι άξονες αυτοί λειτουργούν οριζόντια στους πέντε κύριους πυλώνες πολιτικών για την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών, σύμφωνα με τη Λευκή Βίβλο πολιτικών (Andersson κ.ά., 2004) των συνεργατικών σχηματισμών (Σχήμα 12).

Το πλαίσιο αυτό έχει ενσωματώσει όλες τις πτυχές της διοικητικής επιστήμης, τον σχεδιασμό, τη στοχοθέτηση, τη διαχείριση και την αξιολόγηση. Μια λεπτομερέστερη ανάλυση περι-

γράφει τους τέσσερις άξονες της διαχείρισης των συνεργατικών σχηματισμών. Η δομή του διαχειριστικού πλαισίου προδιαγράφει τις τυπικές λειτουργίες του συνεργατικού σχηματισμού, οι οποίες, με τη σειρά τους, υποστηρίζουν τις ουσιαστικές λειτουργίες του και τους άξονες του διαχειριστικού πλαισίου.

Καλλιέργεια και βελτίωση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Ο φορέας διαχείρισης του συνεργατικού σχηματισμού θα πρέπει να προδιαγράφει τις ενέργειες για τη βελτίωση των σχέσεων με το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.



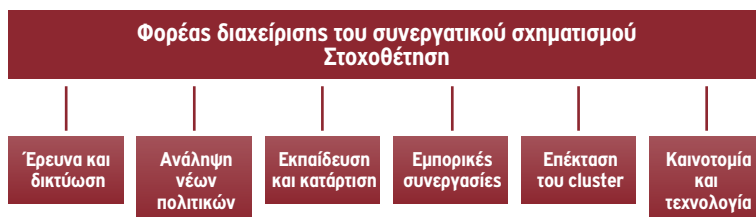
Σχήμα 13. Καλλιέργεια και βελτίωση εξωτερικού περιβάλλοντος

Πηγή: Andersson κ.ά. (2004)

Επίσης, θα πρέπει να έχουν προσδιοριστεί οι ενέργειες για τον σχεδιασμό και την υποστήριξη πολιτικών από τους δημοσίους φορείς και οι ενέργειες ενδυνάμωσης του συνεργατικού σχηματισμού (Σχήμα 13).

Στοχοθέτηση

Ένα πλαίσιο διαχείρισης θα πρέπει να λειτουργεί με μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι συμβάλουν στην αξιολόγησή του.



Σχήμα 14. Στοχοθέτηση του συνεργατικού σχηματισμού

Πηγή: Andersson κ.ά. (2004)

Η στοχοθέτηση θα πρέπει να προδιαγράφει, με μορφή μετρήσιμων στόχων, τα αποτελέσματα από την έρευνα και τη δικτύωση, την ανάληψη νέων πολιτικών, την εμπορική συνεργασία, την εκπαίδευση, την καινοτομία και την τεχνολογία, και την επέκταση του συνεργατικού σχηματισμού (Σχήμα 14).

Ο καθορισμός στόχων με συγκεκριμένους δείκτες είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην ανάπτυξη των δικτυώσεων. Απαιτείται να γνωρίζουμε όχι μόνο την κατεύθυνση προς την οποία πρόκειται να κινηθούμε αλλά και το ύψος των στόχων, καθώς και την προβλεπόμενη διάρκεια υλοποίησής τους. Οι στόχοι πρέπει να είναι (Andersson κ.ά., 2004):

- Συγκεκριμένοι, καθορισμένοι εξ αρχής και αποτοί
- Μετρήσιμοι, χρησιμοποιώντας καθορισμένα στοιχεία και δεδομένα
- Πραγματοποιήσιμοι, σε σχέση με τις διαθέσιμες πηγές
- Ρεαλιστικοί, δεδομένης της παρούσας κατάστασης
- Χρονικά δεσμευμένοι, υπό την έννοια της ύπαρξης συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι θα πρέπει να επιτευχθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Αξιολόγηση

Ο διαχειριστικός φορέας στοχοθετεί τη λειτουργία του και την υλοποιεί με τις προδιαγραφές που περιγράφονται στη δομή του αλλά και αξιολογούνται με συγκεκριμένη διαδικασία. Ένας πρότυπος τρόπος αξιολόγησης αναπτύχθηκε από το άλλοτε Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας² της Μεγάλης Βρετανίας με βάση τόσο την ύπαρξη του κατάλληλου ποσοτικού συστήματος αξιολόγησης των εφαρμοζόμενων στρατηγικών, όσο και των αναπτυξιακών προοπτικών ενός συνεργατικού σχηματισμού. Ωστόσο, από την έως τώρα εμπειρία έχει αποδειχθεί ότι η ύπαρξη συγκεκριμένων και σταθερών δεικτών για μια τέτοιου είδους αξιολόγηση και αποτίμηση είναι αρκετά δύσκολη υπόθεση.

Η μέτρηση απόδοσης ενός συνεργατικού σχηματισμού είναι σημαντική για:

- την αξιολόγηση των στρατηγικών και των παρεμβάσεων
- τη συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης.

Αρχικά, πρέπει η αξιολόγηση μιας παρέμβασης να γίνεται με γνώμονα το τι θέλουμε να πετύχουμε, τι αντίκτυπο έχει στην απόδοση των μελών που συνιστούν τη δικτύωση, αλλά και τη συνολική της απόδοση. Όσον αφορά τους δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν, πρέπει να λάβει κανείς υπόψη του όχι μόνο την αμεσότητα που πρέπει να έχουν με τα αποτελέσματα των ενεργειών-παρεμβάσεων, αλλά και την ευρύτερη συσχέτισή τους με τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του συνεργατικού σχηματισμού.

Σε γενικές γραμμές, η επιστήμη μέτρησης των δικτυώσεων είναι σε πολύ πρώιμο στάδιο· έτσι, το να μετρήσει κανείς απόλυτα την απόδοση ενός συνεργατικού σχηματισμού είναι απλά

2. Department of Trade and Industry, Μεγάλη Βρετανία,
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.dti.gov.uk/clusters/map>

αδύνατο. Μπορεί όμως σίγουρα να αποκτήσει μια πολύ καλή εικόνα. Η επιλογή των κατάλληλων δεικτών βασίζεται:

- στη φύση του συνεργατικού σχηματισμού
- στη φύση των ενεργειών-παρεμβάσεων που υιοθετήθηκαν
- στη γενικότερη πολιτική

Αναφέρθηκε ήδη ότι για τη μέτρηση πρέπει κανείς να λάβει υπόψη του τον προσανατολισμό και τη διάσταση της συστάδας. Γενικά, υπάρχουν τρεις πιθανές πηγές πληροφόρησης στην προσπάθεια αξιολόγησης του συνεργατικού σχηματισμού:

- Επίσημα στατιστικά δεδομένα
- Στοιχεία από μελέτες αποτίμησης
- Ποιοτικά στοιχεία βασισμένα σε συζητήσεις και επικοινωνία μεταξύ των μελών του συνεργατικού σχηματισμού

Καθεμία από τις πηγές αυτές έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την επιλογή των κατάλληλων δεικτών. Κατανοώντας τα διαφορετικά στοιχεία που απαρτίζουν μια δικτύωση και τον βαθμό στον οποίο αυτά επηρεάζουν την απόδοσή της είναι δυνατόν να αναγνωριστούν και τα ισχυρά αλλά και τα αδύνατα σημεία της, και, κατά συνέπεια, να σχεδιαστούν οι επόμενες κατάλληλες παρεμβάσεις και πολιτικές. Αυτή η διαδικασία αξιολόγησης απαιτεί ποιοτική και ποσοτική ανάλυση (Solvell κ.ά., 2003).

Όσοι εμπλέκονται στη διαδικασία της χάραξης των πολιτικών και των στρατηγικών προσδοκούν να γνωρίζουν αν οι παρεμβάσεις συνετέλεσαν στη βελτίωση του συνεργατικού σχηματισμού και οδήγησαν στα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Θέλουν επίσης να γνωρίζουν ποιες πολιτικές απέτυχαν, και για ποιο λόγο.

Η διαδικασία αυτή βοηθάει στη διευκρίνιση και την αναγνώριση μιας συγκεκριμένης πολιτικής ως προς την αποτελεσματικότητα, την επάρκεια και την καταλληλότητα της εφαρμογής της. Η μέτρηση της επιτυχίας μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με την απόλυτη σημασία της, δηλαδή αν επιτεύχθηκε ο στόχος ή όχι, είτε μπορεί να εκτιμηθεί σε συνάρτηση με άλλες παρεμβάσεις και πολιτικές.

Η σταθερή και συνεχής καταγραφή συνδράμει επίσης στο να ελεγχθεί αν μια παρέμβαση εφαρμόστηκε όπως ακριβώς είχε σχεδιαστεί και αν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα, λειτουργώντας έτσι και ως πρώιμη προειδοποίηση σε περίπτωση επερχόμενων μελλοντικών κινδύνων.

Σε ιδεατό επίπεδο, το σύστημα μέτρησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τόσο τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων, όσο και τη συνολική ανάπτυξη του συνεργατικού σχηματισμού. Ειδικά για την τελευταία θα πρέπει κανείς να λάβει υπόψη του τους διαφορετικούς παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη του συνεργατικού σχηματισμού για να προσεγγίσει έναν διαφορετικό τρόπο με τον οποίο εξελίσσεται χρονικά καθένας από αυτούς τους παράγοντες. Μετρώντας μια δικτύωση πρέπει κανείς να λάβει υπόψη τον προ-

σανατολισμό της και τα χαρακτηριστικά της γνώρισμα, όπως οι δεξιότητες και το οικονομικό περιβάλλον (Andersson κ.ά., 2004).

- Δεξιότητες: η διαθεσιμότητα και η ποιότητα του εργατικού δυναμικού στους κόλπους του συνεργατικού σχηματισμού.
- Οικονομία και επιχείρηση: το επίπεδο απασχόλησης, ο αριθμός των εταιρειών, η απόδοσή τους και τα αποτελέσματά τους.

Οι δικτυώσεις είναι πολύπλευρες και πολυπρόσωπες, κάτι το οποίο πρέπει να το λάβει κανείς υπόψη του στη διαδικασία μέτρησης. Πρακτικά, έως σήμερα, παράγοντες όπως τα εσωτερικά δίκτυα και η δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου, οι οποίοι θεωρούνται ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού, δεν μετριοούνται με μεθοδικό και συνεπή τρόπο. Οι περισσότερες μετρήσεις εστιάζονται στην οικονομική απόδοση ενός συνεργατικού σχηματισμού, η οποία να μην εξασφαλίζει μια εικόνα για τα αποτελέσματα, αλλά δεν παρέχει πληροφορίες σχετικά με το τι πραγματικά συμβαίνει στο εσωτερικό ενός συνεργατικού σχηματισμού.

6.4 Παράδειγμα φορέα διαχείρισης συνεργατικού σχηματισμού

Η ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών στην Ελλάδα σχετίζεται άμεσα με τη δημιουργία κατάλληλων φορέων διαχείρισης αυτών των συστάδων, οι οποίοι μπορούν να διαδραματίσουν καταλυτικό ρόλο στη γέννηση και διαχείριση του συνεργατικού μηχανισμού. Ένα παράδειγμα επιτυχημένου φορέα διαχείρισης συνεργατικών σχηματισμών (Corallia) στην Ελλάδα παρουσιάζεται παρακάτω:

Φορέας διαχείρισης συνεργατικών σχηματισμών Corallia, www.corallia.org

Όπως ενημερωνόμαστε από τον ιστότοπο του συγκεκριμένου συνεργατικού σχηματισμού, «το Corallia Clusters Initiative –εν συντομία Corallia– είναι ο πρώτος φορέας που συστάθηκε στην Ελλάδα για την οργανωμένη και συστηματική διαχείριση και ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας (innovation clusters), με στρατηγικό στόχο τη δημιουργία ολοκληρωμένων παραγωγικών και καινοτομικών οικοσυστημάτων, στα οποία δραστηριοποιούνται συντονισμένα παράγοντες από συγκεκριμένους κλάδους και περιφέρειες της χώρας, όπου προϋπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξαγωγικός προσανατολισμός.

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

»Ο ρόλος του Corallia στην ανάπτυξη των clusters

- »λειτουργεί ως one-stop-shop, μέσω του οποίου ολόκληρο το δίκτυο καινοτομίας έχει πρόσβαση σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας,
- »υποστηρίζει τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και αναπτύσσει υποδομές όπου επιστήμονες και ερευνητές μπορούν να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες και να τολμήσουν το επιχειρηματικό τους ξεκίνημα,
- »διευρύνει τον ορίζοντα της γνώσης με εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, μέσω των οποίων τα μέλη των clusters μπορούν να αποκτήσουν νέες δεξιότητες,
- »αντιμετωπίζει τις αδυναμίες της εγχώριας τεχνολογικής βιομηχανίας μέσω συμπληρωματικότητας και συνεργασιών ανάμεσα στις επιχειρήσεις-μέλη του cluster, καθώς επίσης και στις επιχειρήσεις-μέλη του cluster με εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων κέντρων καινοτομίας παγκόσμιας εμβέλειας στην Ευρώπη, στις ΗΠΑ, στην Ιαπωνία,
- »ενισχύει δράσεις που καλλιεργούν ισχυρούς δεσμούς με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, με σκοπό να προωθήσει τη μετάδοση τεχνογνωσίας και την “προϊοντική” αξιοποίηση της Έρευνας & Ανάπτυξης στους θεματικούς τεχνολογικούς τομείς των clusters. [...]».

6.5 Πολιτικές ανάπτυξης αναδυόμενων συνεργατικών σχηματισμών

Μολονότι η ανάπτυξη ή μη των συνεργατικών σχηματισμών επαφίεται σε μεγάλο ποσοστό στις ανάγκες της τοπικής οικονομίας και της αγοράς, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει τονίσει την ανάγκη ύπαρξης ενισχυτικών προγραμμάτων για την ενδυνάμωση του περιβάλλοντος ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών. Στο βασικό κείμενο θέσεων του European Cluster Memorandum³ υπογραμμίζεται η αναγκαιότητα ύπαρξης πολιτικών για την ενίσχυση της δραστηριότητας των συνεργατικών σχηματισμών. Οι βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις των πολιτικών που απορρέουν από αυτό το κείμενο θέσεων είναι:

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

3. <http://www.clusterobservatory.eu>

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στην κατευθυντήρια αυτή γραμμή, εισήγαγε ένα σύνολο μέτρων που οδηγούν στην ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών. Η ανάπτυξη των σχηματισμών βασίζεται στην εξέλιξη της επιχειρηματικής δυναμικής, η οποία δημιουργεί ανεξάρτητα το εύφορο έδαφος για τη γέννηση και την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών. Η πρακτική όμως αυτή έχει αναδείξει την αναγκαιότητα ενίσχυσης του περιβάλλοντος για την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών. Σύμφωνα με τη Λευκή Βίβλο πολιτικών των συνεργατικών σχηματισμών (Andersson κ.ά., 2004), η αναγκαιότητα πολιτικών ενίσχυσης προέρχεται από την αδυναμία ή αποτυχία των συνεργατικών σχηματισμών σε δύο βασικά σημεία.

- Αδυναμίες του συστήματος λειτουργίας των συνεργατικών σχηματισμών:

Οι αποτυχίες αυτές συνδέονται με την αδυναμία των συνεργατικών σχηματισμών να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον συνέργειας και δικτύωσης, με βασικό χαρακτηριστικό την έλλειψη των επικοινωνιακών στοιχείων που απαιτούνται για τη δημιουργία συνεργειών. Οι αποτυχίες συστήματος αποδυναμώνουν τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα του συνεργατικού σχηματισμού.

- Αδυναμίες των συνεργατικών σχηματισμών να διεισδύσουν σε νέες αγορές:

Οι αποτυχίες αυτές βασίζονται στην αδυναμία των συνεργατικών σχηματισμών να εντοπίσουν αγορές οι οποίες θα προσελκύσουν τα αμοιβαία οφέλη μεταξύ των μελών του. Οι αποτυχίες αγοράς δημιουργούν συνθήκες τερματισμού της συστάδας. Η πολυπλοκότητα στο περιβάλλον ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών δίνει πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη πολιτικών και παρεμβάσεων, οι οποίες ενισχύουν την ανάπτυξη των υπάρχοντων συνεργατικών σχηματισμών και δημιουργούν τις συνθήκες για την ανάπτυξη νέων συστάδων. Οι πολιτικές για την ενίσχυση και την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών εντάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες (Zygariis, 2010):

- Πολιτικές συνοχής (broker policies), οι οποίες στοχεύουν στην ενδυνάμωση του πλαισίου συνέργειας των μελών των συνεργατικών σχηματισμών.
- Πολιτικές αγοράς (demand side policies), οι οποίες διευρύνουν τον ορίζοντα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και αγορών από τον συνεργατικό σχηματισμό.
- Πολιτικές ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού (empowerment policies), οι οποίες στοχεύουν στην ενδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων για την ανάπτυξη του συνεργατικού σχηματισμού.
- Πολιτικές διεθνοποίησης (promotion of international linkages), οι οποίες αποβλέπουν στην ενίσχυση των διασυνδέσεων μεταξύ των μελών του συνεργατικού σχηματισμού και με διεθνείς οργανισμούς, με σκοπό την ανάπτυξη νέων αγορών.
- Πολιτικές-πλαίσιο (framework policies), οι οποίες αποβλέπουν στην ανάπτυξη ενός πλαισίου για την ενίσχυση της λειτουργίας και της συνέργειας των συνεργατικών σχηματισμών.

Η ανάπτυξη ενός μείγματος πολιτικών ενίσχυσης του περιβάλλοντος ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών θα προσδίδει δυναμική για την ανάληψη πρωτοβουλιών εν-

δυνάμωσης υπαρχουσών συστάδων και δημιουργίας νέων (αναδυόμενων συνεργατικών σχηματισμών).

Ο βασικός στόχος των πολιτικών ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών είναι η αναπαραγωγή των συνθηκών που οδηγούν στη γέννησή τους, αφού σχεδόν σε κάθε τους εκδοχή προσπαθούν να φέρουν σε άμεση γειτνίαση και αλληλεπίδραση την ερευνητική με την επιχειρηματική κοινότητα μιας περιοχής, υπό τις ευλογίες και την υποστήριξη του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Βασικά χαρακτηριστικά των αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών

Ένας αναδυόμενος από τις πολιτικές συνεργατικός σχηματισμός χαρακτηρίζεται από τέσσερα στοιχεία:

- Είναι μια πρωτοβουλία που βασίζεται στη λογική της ιδιοκτησίας γης.
- Διαθέτει επίσημη λειτουργική διασύνδεση με ένα τουλάχιστον πανεπιστήμιο, ανώτερο εκπαιδευτικό ίδρυμα ή σημαντικό ερευνητικό κέντρο.
- Είναι σχεδιασμένος προκειμένου να ευνοεί τη δημιουργία και ανάπτυξη επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών, που έχουν την έδρα τους στη συγκεκριμένη περιοχή.
- Έχει μια λογική διαχείρισης που προωθεί τη μεταφορά τεχνολογικών και επιχειρηματικών δεξιοτήτων στους εγκατεστημένους οργανισμούς.

Εξετάζοντας το καθένα από αυτά τα στοιχεία, ένας αναδυόμενος από τις πολιτικές συνεργατικός σχηματισμός παρουσιάζει την ακόλουθη εικόνα:

i) Γεωγραφική συγκέντρωση

Ο πυρήνας ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού δημιουργείται εξ ορισμού σε κοινές κτηριακές εγκαταστάσεις, κάτι που συνεπάγεται τη γεωγραφική συγκέντρωση των φορέων και επιχειρήσεών του, συχνά μάλιστα σε έναν ιδιαίτερα περιορισμένο χώρο. Αυτό μάλιστα αποτελεί ένα εν δυνάμει πρόβλημα, επειδή η έλλειψη πρόβλεψης ικανού χώρου στέγασης επιχειρήσεων δύναται να οδηγή τις επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν και επεκτείνονται σε αναγκαστική έξοδο από την περιοχή λόγω έλλειψης χώρων.

ii) Θεματική εξειδίκευση

Δεν είναι απαραίτητο ότι υπάρχει μια κατεύθυνση προς τη δημιουργία ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού, στη βάση μιας θεματικής εξειδίκευσης, αλλά φαίνεται ότι σε κάθε περίπτωση που έχει επιτευχθεί επιτυγχάνονται συχνά ευρύτερα πολλαπλασιαστικά οφέλη από τη δημιουργία τους. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των περισσότερων θερμοκοιτίδων παρατηρείται σχεδόν πάντοτε μια ροή και ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των επιχειρήσεων, επικεντρωμένη βέβαια περισσότερο σε οριζόντια θέματα, όπως διαχείριση, χρηματοδότηση και προώθηση πωλήσεων.

iii) Επιχειρήσεις

Στους αναδυόμενους από τις πολιτικές συνεργατικούς σχηματισμούς συνήθως προσελκύονται ή είναι αποδεκτές επιχειρήσεις νέων τεχνολογιών, τεχνοβλαστοί ακαδημαϊκών και ερευνητικών ιδρυμάτων.

iv) Συνεργασία και ανταγωνισμός

Όπως και σε άλλες μορφές συστάδων, στους αναδυόμενους από τις πολιτικές συνεργατικούς σχηματισμούς οι επιχειρήσεις τείνουν περισσότερο να συνεργάζονται μεταξύ τους σε μια κάθεται διαδικασία, στα πλαίσια μιας παραγωγικής δραστηριότητας για την ανάπτυξη της έρευνας για νέα προϊόντα, τη διερεύνηση νέων ερευνητικών τομέων και την προώθηση των πωλήσεών τους. Από την άλλη πλευρά, δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο το φαινόμενο του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που στεγάζονται στις υποδομές ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού.

v) Κρίσιμη μάζα

Το θέμα της επίτευξης μιας κρίσιμης μάζας για την έναρξη των πραγματικών διαδικασιών μιας συστάδας παραμένει το τελικό ζητούμενο σε έναν αναδυόμενο από τις πολιτικές συνεργατικό σχηματισμό. Βέβαια, στα πλαίσια μιας μικρής ή περιορισμένης κτηριακής υποδομής, αυτό είναι εξ ορισμού ανέφικτο, κάτι που σημαίνει ότι θα πρέπει από την αρχή να διαθέτει σχεδιαστικά μια πρόβλεψη επέκτασης στην ευρύτερη περιοχή. Επιπλέον, η χρηματοδότηση της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων σε όλες τους τις μορφές (start-ups, spin-offs, κ.λπ.) αποτελεί μια ακόμη συνθήκη που δύναται να συμβάλει στη δημιουργία της κρίσιμης μάζας των επιχειρήσεων σε έναν αναδυόμενο από τις πολιτικές συνεργατικό σχηματισμό.

vi) Κύκλος ζωής

Για τον κύκλο ζωής ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού είναι σίγουρα γνωστή και δεδομένη η χρονική στιγμή έναρξης της διαδικασίας δημιουργίας του, και, επομένως, μπορεί κανείς ευκολότερα να παρακολουθήσει τις διάφορες εξελίξεις του φαινομένου ωρίμασής του. Εντούτοις, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι πρόκειται για μια ιδιαίτερα μακροχρόνια διαδικασία, η οποία θα πρέπει να επιβλέπεται και να υποστηρίζεται, αλλά και να ωριμάζει στον χρόνο, προκειμένου να εκδηλώσει όλα τα χαρακτηριστικά της γνωρίσματα.

vii) Καινοτομία

Η καινοτομία αποτελεί σε αρκετές περιπτώσεις συστατικό στοιχείο της δημιουργίας των αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών. Η εμπορική αξιοποίηση της εφαρμοσμένης έρευνας, η δημιουργία τεχνοβλαστών για την αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων, η οργανωμένη υποστήριξη της προώθησης των πωλήσεων αποτελούν ορισμένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού που συμβάλλουν στην προώθηση και ανάδειξη της επιχειρηματικής καινοτομίας.

Δυνατά και αδύνατα σημεία των αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών

Εξετάζοντας το μοντέλο των αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών μπορεί κανείς να εντοπίσει τα ακόλουθα δυνατά του σημεία:

1. Υψηλή εξειδίκευση επιστημονικού και εργατικού δυναμικού. Το προσωπικό των επιχειρήσεων που στεγάζονται στις εγκαταστάσεις των αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών διαθέτει υψηλή επιστημονική κατάρτιση, που συχνά κινείται σε τεχνολογίες αιχμής, οδηγώντας συχνά τις ίδιες τις εξελίξεις στο επιστημονικό πεδίο όπου εξειδικεύεται.

2. Ισχυρή διασύνδεση με την επιστημονική και ερευνητική κοινότητα. Ένας αναδυόμενος από τις πολιτικές συνεργατικός σχηματισμός οικοδομείται ακριβώς πάνω σε αυτή τη σχέση, αφού αντλεί γνώσεις και επιστημονικό δυναμικό μέσα ακριβώς από αυτή τη διασύνδεση. Μάλιστα, στις πιο επιτυχημένες εκδοχές του, λειτουργεί και αντιστρόφως, ενισχύοντας την εικόνα του ίδιου του εκπαιδευτικού ή ερευνητικού ιδρύματος, προσφέροντας τη διάσταση της άμεσης διασύνδεσης με την επιχειρηματικότητα και το επιχειρείν για νέους επιστήμονες.

3. Πόλος έλξης επιχειρήσεων τεχνολογίας αιχμής. Τα αρχικά συστατικά δημιουργίας ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού, δηλαδή η γνώση και η καινοτομία, αποτελούν σταδιακά και στην εξέλιξη του φαινομένου έναν ισχυρό πόλο έλξης για τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, που αναζητούν εκεί το εξειδικευμένο επιστημονικό δυναμικό και, γενικότερα, τη γνώση που κυριαρχεί και κυκλοφορεί εντός του αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού.

4. Δυνατότητα επικέντρωσης σε μία θεματική. Με βάση τον αρχικό σχεδιασμό, ένας αναδυόμενος από τις πολιτικές συνεργατικός σχηματισμός μπορεί εξ αρχής να αποκτήσει μια επικέντρωση σε έναν θεματικό τομέα. Ο τομέας αυτός θα πρέπει να παρουσιάζει ένα τουλάχιστον συγκριτικό πλεονέκτημα, το οποίο μπορεί να αποτελέσει έναν αποφασιστικό παράγοντα επιτυχίας του αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού.

Τα αδύνατα σημεία ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού μπορούν να εντοπιστούν στα ακόλουθα:

1. Υποδομές και επενδύσεις. Η λειτουργία ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού βασίζεται σε μεγάλες επενδύσεις του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, τόσο σε εγκαταστάσεις και κτηριακές υποδομές, όσο και σε γη. Χωρίς αυτό να αποτελεί κατ' ανάγκην ανεξάρτητο πρόβλημα, δύναται να μετατραπεί σε σοβαρό μειονέκτημα εάν η δέσμευση των τοπικών, περιφερειακών και εθνικών Αρχών δεν είναι ισχυρή και μακροχρόνια, αφού, σε αυτή την περίπτωση, θα μείνει ανολοκλήρωτο, και άρα καταδικασμένο σε αποτυχία, ένα πείραμα που εξ ορισμού απαιτεί μακροχρόνια ωρίμαση.

2. Ανάγκη πρόβλεψης επάρκειας χώρων. Από τον σχεδιασμό του χώρου όπου θα στεγαστεί ο αναδυόμενος από τις πολιτικές συνεργατικός σχηματισμός θα πρέπει να προβλέπεται επαρκής χώρος για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, προκειμένου αυτές να παραμένουν σε άμεση γειτνίαση και να συνεχίζουν να αλληλεπιδρούν με τη συστάδα. Αυτό δεν είναι πάντο-

τε προφανές, ιδιαίτερα στα πλαίσια αστικών ή περιαστικών περιοχών, όπου οι χώροι δεν είναι διαθέσιμοι, ή είναι διαθέσιμοι σε απαγορευτικά κόστη για το σύνολο των επενδύσεων.

3. Ανάγκη διαρκούς επένδυσης σε νέα γνώση: το γεγονός ότι ένας αναδυόμενος από τις πολιτικές συνεργατικός σχηματισμός βασίζεται στη διαδικασία δημιουργίας νέας γνώσης, που μετατρέπεται σε προϊόν εμπορεύσιμο στην αγορά, συνεπάγεται την ανάγκη για μια διαρκή παραγωγή γνώσης που θα οδηγεί στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, οι οποίες θα αξιοποιήσουν αυτή τη γνώση, κάτι που τελικά σημαίνει τη διαρκή επένδυση στην έρευνα και την καινοτομία.

4. Μεγάλη ανάγκη επένδυσης στη διαδικασία προώθησης και πωλήσεων: στην πλειοψηφία των αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών, η κυριαρχία μιας ευρείας βάσης επιστημονικής σκέψης δεν ευνοεί την προσέγγιση των αγορών έτσι όπως αυτό απαιτείται να γίνεται από μια επιχείρηση. Σημαντικό ρόλο σε αυτό μπορεί να διαδραματίσει η υποστήριξη που είναι σε θέση να παρέχει οριζόντια διαχείριση του σχηματισμού.

6.6 Παραδείγματα αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών

Στα παραδείγματα αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών που παρατίθενται, ο Sophia Antipolis είναι ένας τέτοιος σχηματισμός, ο οποίος τώρα βρίσκεται σε στάδιο πλήρους ωρίμασης. Παραδείγματα τα οποία αναδύονται στην Ελλάδα και έχουν προοπτικές ανάπτυξης ώριμων συνεργατικών σχηματισμών στο μέλλον είναι η Τεχνόπολη και ο αντίστοιχος σχηματισμός της Κρήτης.

Τεχνόπολη, www.technopolis.gr

Όπως πληροφορούμαστε από τον ιστότοπό της, «η Τεχνόπολη Θεσσαλονίκης αποτελεί το πρώτο Πάρκο Επιχειρήσεων Υψηλής Τεχνολογίας στην Ελλάδα στο οποίο μπορούν να εγκατασταθούν επιχειρήσεις της νέας οικονομίας, [...] και χαρακτηρίζεται από υψηλής ποιότητας περιβάλλον. Η Τεχνόπολη Θεσσαλονίκης ΑΕ είναι μια πολυμετοχική εταιρεία με περισσότερους από 80 μετόχους, στους οποίους περιλαμβάνονται εταιρείες πληροφορικής και νέων τεχνολογιών από όλη την Ελλάδα, καθώς και μια σειρά κοινωνικών, επιχειρηματικών, εκπαιδευτικών και ερευνητικών φορέων:

- »Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής Βορείου Ελλάδος (ΣΕΠΒΕ)
- »Σύνδεσμος Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος (ΣΕΒΕ)
- »Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ)
- »Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης (ΔΕΘ)
- »Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ)
- »Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- »Δήμος Πυλαίας-Χορτιάτη
- »Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας

»Περιλαμβάνει έκταση 94 στρεμμάτων στην ανατολική πλευρά της πόλης, η οποία είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Η Τεχνόπολη ξεκίνησε ως ένα όραμα για μια πρωτοποριακή λύση στέγασης των εταιρειών πληροφορικής και τεχνολογίας, ενώ σήμερα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία ανάπτυξης και προώθησης της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας στη βόρεια Ελλάδα. Σε πλήρη ανάπτυξη, η Τεχνόπολη Θεσσαλονίκης αναμένεται να φιλοξενεί περισσότερες από 150 καινοτόμες επιχειρήσεις με περισσότερους από 3.000 εργαζομένους.

»Η Θερμοκοιτίδα Τεχνόπολη αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα της Τεχνόπολης, με πρωταρχικό στόχο να παρέχει τις απαραίτητες υποδομές, υποστηρικτικές υπηρεσίες και χρηματοδοτικά επενδυτικά σχέδια σε επιλεγμένες, καινοτόμες εταιρείες προκειμένου να διασφαλίσουν την επιτυχία και βιωσιμότητά τους στην αγορά. Αποστολή της Θερμοκοιτίδας είναι να εντοπίζει καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες και να στηρίζει την εμπορευματοποίησή τους με τρόπο αποτελεσματικό προς όφελος των μετόχων της εταιρείας».



Αναδυόμενος συνεργατικός σχηματισμός Κρήτης

Δίπλα στο Πανεπιστήμιο Κρήτης έχει «σχηματισθεί» μία σημαντική συγκέντρωση ερευνητικών και τεχνολογικών πόρων με αφετηρία την παραγωγή γνώσης από την τοπική ακαδημαϊκή κοινότητα. Η διάχυση αυτής της γνώσης στην τοπική κοινωνία δημιούργησε το έναυσμα για την ανάπτυξη ενός αναδυόμενου συνεργατικού σχηματισμού αποτελούμενου από ακαδημαϊκά, ερευνητικά, τεχνολογικά ιδρύματα (Πανεπιστήμιο Κρήτης, ΙΤΕ, ΕΤΕΠ-Κ) και τεχνοβλαστούς.

Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΤΕ), www.forth.gr

Το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΤΕ) ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1983 και είναι ένα από τα μεγαλύτερα και πιο άρτια οργανωμένα, εξοπλισμένα και στελεχωμένα ερευνητικά κέντρα της χώρας. Εποπτεύεται από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ). Η έδρα του και η κεντρική του διεύθυνση βρίσκονται στο Ηράκλειο της Κρήτης.

Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο της Κρήτης (ΕΤΕΠ-Κ), www.stepc.gr

Το Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο της Κρήτης (ΕΤΕΠ-Κ) ιδρύθηκε το 1993 με πρωτοβουλία του Ιδρύματος Τεχνολογίας και Έρευνας, ενός από τα μεγαλύτερα ερευνητικά

ιδρύματα της χώρας, με χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της Ελληνικής Κυβέρνησης και της Περιφέρειας Κρήτης. Προσαρμοσμένο στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της περιφέρειας και στις ερευνητικές εξελίξεις των ερευνητικών ιδρυμάτων του ΙΤΕ και των ακαδημαϊκών και ερευνητικών ιδρυμάτων της Κρήτης, το ΕΤΕΠ-Κ προσφέρει, εκτός από τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες Θερμοκοιτίδας για νεοσύστατες εταιρείες που επιδιώκουν την αξιοποίηση της τεχνογνωσίας τους, εξειδικευμένες επαγγελματικές υπηρεσίες με στόχο να βοηθήσει και καθοδηγήσει τις νέες επιχειρήσεις να:

1. Επικεντρωθούν στην ανάπτυξη τεχνογνωσίας σε καινοτόμες τεχνολογίες,
2. αξιολογήσουν και κατοχυρώσουν τα δικαιώματα της διανοητικής τους ιδιοκτησίας,
3. αποκτήσουν ισχυρότερη διαπραγματευτική ισχύ στην επιδίωξη της επίτευξης των επιχειρηματικών τους στόχων,
4. μεταφέρουν και υλοποιήσουν την τεχνολογία τους μέσω της παραγωγής καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.

Το ΕΤΕΠ-Κ είναι μέλος της Διεθνούς Ένωσης Επιστημονικών Πάρκων (IASP) και συνεργάζεται στενά με τα ελληνικά ΕΤΕΠ καθώς και με ξένα ΕΤΕΠ: Sophia Antipolis, AREA (Τεργέστη), Park Bit (Πάλμα), Τάμπερε, Ελσίνκι, Μάλαγα, Βαρκελώνη, Χάιφα κ.ά. Κατά τη διάρκεια των δεκαπέντε ετών λειτουργίας του, το Πάρκο υποστήριξε περισσότερες από 45 εταιρείες στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών επιδιώξεών τους και υλοποίησε μεγάλο αριθμό προγραμμάτων για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας στην περιφέρεια.

Πηγή: www.stepc.gr/index-gr.php

Τα εμπειρικά στοιχεία αναφέρονται εκτενώς στις περιοχές με γεωγραφική βιομηχανική συγκέντρωση οικονομίας θέσης, συνήθως στις περιοχές με υψηλή βιομηχανική συγκέντρωση, οι οποίες έχουν επικρατήσει στη παγκόσμια οικονομία τον τελευταίο αιώνα. Οι περιοχές με μικρή γεωγραφική βιομηχανική συσσώρευση παρατηρούνται να παρακολουθούν την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη, παρουσιάζοντας έντονα συμπτώματα μετανάστευσης και απαξίωσης των τοπικών πόρων.

Αυτή η περιθωριοποίηση των περιφερειών με μικρότερη συγκέντρωση, όπως είναι οι ελληνικές, μπορεί να υπερνικηθεί δίνοντας έμφαση στις μη γραμμικές διαδικασίες καινοτομίας. Στις περιοχές αυτές του χαμηλού βαθμού συγκέντρωσης πρέπει να αναπτυχθεί υγιής θεσμική οργάνωση για την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών, όπως συστήματα μεταφοράς γνώσης, χάραξη αναπτυξιακών πολιτικών και κοινωνική συνοχή προκειμένου να υπερβαστεί το μειονέκτημα που προκαλείται από την έλλειψη των οικονομικών κλίμακας.

Αλυσίδα υπεραξίας (chain value)

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

Ανοικτή καινοτομία (open innovation)

Ανοικτή καινοτομία είναι η ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων που βασίζεται όχι μόνο στις εσωτερικές δυνάμεις μιας επιχείρησης αλλά στον συνδυασμό τους με την επιχειρηματική γνώση και την τεχνογνωσία τις οποίες η επιχείρηση έχει την ικανότητα να αντλεί από το εξωτερικό περιβάλλον (κοινωνία, πελάτες, προμηθευτές, ερευνητικά κέντρα).

Ανταλλαγή γνώσης (knowledge exchange)

Η μεθοδολογία προσυμφωνημένης ανταλλαγής εξειδικευμένων γνωστικών αντικειμένων μεταξύ δύο οργανισμών.

Βιομηχανική συνοικία (industrial district)

Η βιομηχανική συνοικία είναι μια τοπική συγκέντρωση παραγωγικών επιχειρήσεων που συνεργάζονται μεταξύ τους και έχουν μεγάλη συνοχή με την τοπική κοινωνία.

Διαχείριση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας (IPR management)

Η διαχείριση των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (πατέντες, άδειες χρήσης, δικαιώματα) με σκοπό την απόκτηση επιχειρηματικού οφέλους.

Εκχυλίσες γνώσης (knowledge spillovers)

Το φαινόμενο της διάχυσης εξειδικευμένης και μαζικής γνώσης από τα ακαδημαϊκά ιδρύματα προς τους φορείς και την κοινωνία μιας περιοχής.

Εξειδικευμένες παγκόσμιες αγορές (niche markets)

Μικρές σε κλίμακα αγορές, με εξειδικευμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία, μολονότι συσσωρευτικά σε παγκόσμια κλίμακα, αποτελούν έναν σημαντικό σε όγκο στόχο αγοράς.

Επιχειρηματικός συνεργατικός σχηματισμός, ή συστάδα, ή δικτύωση (business cluster)

Γεωγραφική συγκέντρωση ομοειδών, ή και συμπληρωματικών, επιχειρήσεων και οργανισμών με ανοιχτά κανάλια για επιχειρηματικές συνέργειες, συναλλαγές και επικοινωνία, οι οποίες, καθώς αντιμετωπίζουν κοινές επιχειρηματικές απειλές και ευκαιρίες, επιμερίζουν προσωπικό και υποδομές.

Επώνυμη στρατηγική μάρκετινγκ (branding)

Ο σχεδιασμός των ενεργειών για την αναγνωρισιμότητα των προϊόντων από τον τελικό καταναλωτή.

Θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων (business incubator)

Μια θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων είναι συνήθως μια κτηριακή εγκατάσταση όπου φιλοξενούνται νέες επιχειρήσεις, σε έναν μάλλον περιορισμένο χώρο. Ο στόχος εδώ είναι η αύξηση της πιθανότητας ανάπτυξης και του ποσοστού επιβίωσης αυτών των επιχειρήσεων, μέσα από την παροχή στοιχειωδών εγκαταστάσεων, κοινών τεχνικών υποδομών, συμβουλευτικής υποστήριξης σε θέματα διαχείρισης και γραμματειακής υποδομής.

Θεωρία περιοχής (territorialisation)

Μια κατάλληλη προσέγγιση της ερευνητικής πολιτικής σε συγκεκριμένους εδαφικούς όρους.

Κάθετη διάσπαση (downsizing)

Η μείωση της εργατικής δύναμης μιας επιχείρησης και της επικέντρωσής της στον πυρήνα των δραστηριοτήτων της, και της σύναψης συμβολαίων εξωτερικών συνεργασιών για την υλοποίηση των περιφερειακών λειτουργιών της.

Καινοτομία (innovation)

Σύμφωνα με τον ορισμό της καινοτομίας που προτείνει ο ΟΟΣΑ στο Εγχειρίδιο Frascati (OECD, 2002), πρόκειται για τη μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής –νέα ή βελτιωμένη– ή, ακόμη, σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτό ο όρος αναφέρεται στη διαδικασία. Από την άλλη μεριά, όταν με τη λέξη «καινοτομία» υποδηλώνεται ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, εξοπλισμός, ή υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά, η ένφραση δίνεται στο αποτέλεσμα της διαδικασίας.

Κέντρο καινοτομίας (innovation center)

Ένα κέντρο καινοτομίας είναι ένας χώρος που φιλοξενεί κατά κύριο λόγο νέες επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με την ανάπτυξη και προώθηση νέων τεχνολογικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ο κύριος στόχος ενός κέντρου καινοτομίας είναι να προωθθεί τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (venture capitals)

Κεφάλαια τα οποία χρηματοδοτούν επενδύσεις υψηλού ρίσκου με κύριο προσανατολισμό την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι επενδύσεις αυτές προσδοκούν μεγάλες αποδόσεις με σχετικά γρήγορη απόσβεση.

Κοινοπραξίες (joint ventures)

Στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να υπερβούν τα εμπόδια που δημιουργούνται λόγω των ανταγωνιστικών πιέσεων αναπτύσσονται κοινοπραξίες με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένου επιχειρηματικού σκοπού. Η κοινοπραξία αποτελεί την ένωση επιχειρήσεων μέσω της οποίας επιδιώκεται ένας κοινός σκοπός.

Μεταφορά τεχνογνωσίας (technology transfer)

Η οργανωμένη διαδικασία μεταφοράς νέας τεχνολογικής γνώσης από έναν οργανισμό ή επιχείρηση σε έναν άλλο. Πολλές φορές η μεταφορά τεχνογνωσίας υλοποιείται μέσω τεχνολογικών πάρκων.

Μοντέλο «τριπλής έλικας» (triple helix model)

Στο μοντέλο της τριπλής έλικας οι παράγοντες εκπαιδευτικά ιδρύματα, επιχειρήσεις, κράτος αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, μεταβαίνοντας από τις δυαδικές σχέσεις επιχειρήσεων/κράτους, πανεπιστημίων/κράτους, πανεπιστημίων/επιχειρήσεων σε τριμερείς σχέσεις, κυρίως σε περιφερειακό επίπεδο.

Οικονομία κλίμακας (economy of scale)

Η προστιθέμενη αξία που παράγεται από τη συσσώρευση μικρών επιχειρηματικών πόρων σε σύνολο ικανό να παράγει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οικονομία συσσώρευσης (agglomeration economies)

Αναπτύσσεται υπό την κοινή χωροθέτηση ενός συνόλου επιχειρήσεων, οι οποίες αποσκοπούν στη μείωση του κόστους συναλλαγών, την αύξηση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας, και στην επίτευξη μέγιστης ροής πληροφοριών.

Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)

Η οριζόντια ολοκλήρωση αφορά τη διασύνδεση της επιχείρησης με τοπικά ή διεθνή δίκτυα επιχειρήσεων.

Οριζόντιος συνεργατικός σχηματισμός (horizontal cluster)

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

Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)

Είναι μια μέθοδος αξιολόγησης των συνεργατικών σχηματισμών με βάση οριοθετούμενους δείκτες αξιολόγησης. Καθένας σχηματισμός συγκρίνεται με ένα δείγμα πολλών συνεργατικών σχηματισμών και αξιολογείται η θέση του σε κάθε δείκτη σε σύγκριση με τις στατιστικές τιμές του δείγματος.

Συμφωνίες παραγωγής (production agreements)

Μια περισσότερο στρατηγική σχέση από την υπεργολαβία, με την οποία τα μέρη συμφωνούν στην κοινή παραγωγή ορισμένων προϊόντων.

Συνεργατικός σχηματισμός αλυσίδας υπεραξίας (value chain cluster)

Στους κόλπους ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας ένα σημαντικό μέρος των εμπορικών συναλλαγών διενεργείται ανάμεσα στους αγοραστές και τους προμηθευτές, κάτι που είναι συχνά επακόλουθο της σύναψης μακροχρόνιων συμφωνιών, δεσμεύσεων ή/και συμβολαίων.

Συνεργατικός σχηματισμός καινοτομίας (innovative cluster)

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας έχουν ως σκοπό την επιτυχημένη εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά ως αποτέλεσμα συνέργειας ερευνητικών φορέων και επιχειρήσεων.

Σύστημα καινοτομίας (innovation system)

Ένα σύστημα καινοτομίας αποτελεί την περιφερειακή διάσταση της παραγωγής καινοτομίας, όπου ένα σύνολο φορέων λειτουργούν συστημικά (εισροές, εκροές) με στόχο την αξιοποίηση της ερευνητικής δυναμικής μιας περιφέρειας σε καινοτόμα προϊόντα.

Τεχνοβλαστός (spin-off)

Ορίζεται ως η επιχείρηση που συστήνεται με σκοπό την αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων και τεχνογνωσίας. Η αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων και της τεχνογνωσίας έχει σκοπό να μετατραπούν αυτά σε τεχνολογικά καινοτόμα προϊόντα (αγαθά και υπηρεσίες) ή και σε τεχνολογικά καινοτόμες διαδικασίες.

Τεχνοδιάγνωση (technology audit)

Ο τεχνολογικός έλεγχος ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης που αφορά τον βαθμό αξιοποίησης υπάρχουσών τεχνολογιών και την ετοιμότητα χρήσης νέων τεχνολογιών.

Τεχνολογικό πάρκο (technology park)

Ένα τεχνολογικό πάρκο είναι μια εγκατάσταση που φιλοξενεί επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εμπορική αξιοποίηση υψηλής τεχνολογίας, με δραστηριότητες που περιλαμβάνουν έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη, παραγωγικές πωλήσεις και παροχή υπηρεσιών.

Τεχνολογική πλατφόρμα (technology platform)

Είναι μια ηλεκτρονική εφαρμογή που προσφέρει ενημέρωση, διαγνωστικά εργαλεία και εφαρμογές που παρέχουν υποστήριξη σε συγκεκριμένα επιχειρηματικά θέματα.

Υπεργολαβία (subcontracting)

Η υπεργολαβία αποτελεί μια μορφή συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων στην οποία ο εντολέας αναθέτει στον υπεργολάβο την παραγωγή ενός τμήματος του τελικού προϊόντος.

Φορέας διαχείρισης συνεργατικών σχηματισμών (cluster management unit)

Είναι υπεύθυνος φορέας για την υλοποίηση της στρατηγικής του συνεργατικού σχηματισμού, η οποία ακολουθεί ως επί το πλείστον τις τεχνικές της διοικητικής επιστήμης οι οποίες ισχύουν και για τις επιχειρήσεις ως μονάδες.

Ελλάδα

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

Corallia Clusters Initiative, www.corallia.org

Ελληνικός Συνεργατικός Σχηματισμός Διαστημικών Τεχνολογιών και Εφαρμογών (si-Cluster), <http://www.corallia.org/el/innovation-clusters/si-cluster-knowledge-base.html>

Συνεργατικός Σχηματισμός Συστημάτων και Εφαρμογών Νανο/Μικροηλεκτρονικής (mi-Cluster), <http://www.corallia.org/el/innovation-clusters/mi-cluster-knowledge-base.html>

Συνεργατικός Σχηματισμός στις Τεχνολογίες Παιγνίων και Δημιουργικού Περιεχομένου (Gaming Technologies and Creative Content Cluster, ή, εν συντομία, gi-Cluster), <http://www.corallia.org/el/innovation-clusters/gi-cluster-knowledge-base.html>

Hellenic Mobile Cluster, www.sekee.gr

Εξωτερικό

European Cluster Observatory, www.clusterobservatory.eu

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ Επιχειρήσεων και Βιομηχανίας, Cluster Policy <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/clusters>

European Cluster Excellence Initiative (ECEI), www.cluster-excellence.eu

European cluster group, <http://www.clustercollaboration.eu>

Europe Innova, Clusters for growth, <http://archive.europe-innova.eu/index.jsp?type=page&previousContentId=5133&cid=5104&lg=EN>

IKED, www.iked.org

Sophia Antipolis, <http://www.sophia-antipolis.org>

- Andersson T., Serger S., Sörvik J. και E. Hansson (2004), *The Clusters Policy White Book*, IKED.
- Baptista R. και P. Swann (1998), «Do firms in clusters innovate more?», *Research Policy* 27 (5).
- Becattini G. (2004), *Industrial Districts, a New Approach to Industrial Change*, Elgar Publishing.
- Camagni R. (2002), «Territorial competitiveness, local environments and collective learning: a critical reflection», *Journal of Urban and Regional Economics*, αρ. 4, Ιανουάριος.
- Etzkowitz H. (2002), «The Triple Helix of University-Industry-Government: Implications for Policy and Evaluation», 11, Science Policy Institute.
- OECD (2002), *Frascati Manual Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*, OECD Publications Service.
- Porter M. (2000), «Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy», *Economic Development Quarterly*, τόμ. 14, αρ. 1.
- Pro Inno Europe (2012), *Cluster Internationalisation*.
- Solvell O., Lindqvist G. και C. Ketels (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*.
- Wolfe D. και M. Gertler (2004), «Clusters from the inside and out: local dynamics and global linkages», *Urban Studies* 41, αρ. 5/6, σελ. 1.071-1.093.
- Zygiaris S. (2010), «Regional agglomeration of innovation resources», *IJIRD*, τόμ. 2, έκδ. 2/2.

Διαδικτυακές αναφορές

ΑΡΚΑΔΙ www.arkadisoap.gr

ΓΟΥΝΑ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ www.kfurs.com

ΔΡΟΜΟΙ ΤΟΥ ΚΡΑΣΙΟΥ ΤΗΣ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ www.wineroads.gr

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΑΡΚΟ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ (ΕΤΕΠ-Κ) www.stepc.gr

Γεώργιος Καστελλάνος, ομιλία στα «Ποσειδώνια 2012» (04.06-08.06) (<http://www.zougla.gr/zouglaport/krouaziera/article/pro8isi-cluster-apo-elimel>)

ΙΔΡΥΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑΣ (ΙΤΕ) <http://www.forth.gr>

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΣ ΠΟΛΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ <http://www.innopole.gr>

Δώρα Σγάρτσου, «Το πρώτο cluster στον ελληνικό τουρισμό», *TravelDailyNews Greece & Cyprus*, 26.06.2006 (<http://traveldailynews.gr/news/article/30600>).

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΕΩΝ ΚΡΗΤΗΣ crete-exporters.com

ΤΕΧΝΟΠΟΛΗ www.technopolis.gr

Μάχη Τράτσα, «Πώς τα συμβόλαια σώζουν τη γη», *Το Βήμα*, 07.07.2013, www.tovima.gr/society/article/?aid=521188

ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ cluster CORALLIA- www.corallia.org

ARMOR DON www.euro2day.gr/news/enterprises/article/735255/plath-joint-venture-thygatrikhs-me-fracasso.html

CLEANTECH CLUSTER internationalcleantechnetwork.com

DTI CLUSTER INITIATIVE webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dti.gov.uk/clusters/map

EUROPEAN CLUSTER OBSERVATORY www.clusterobservatory.eu

EUROPEAN RESEARCH AREA ec.europa.eu/research/era/index_en.htm

FERMANO-MACERATESE www.italtrade.com/focus/4785.htm

GREEK CRUISE CLUSTER www.greekcruise.gr

HBIO CLUSTER www.hbio.gr

HELLENIC MOBILE CLUSTER www.sekee.gr

LEADING TOURISM CLUSTER (LTC) www.linkedin.com/company/leading-tourism-cluster

ØFN CLUSTER www.oresundfood.org

SI-CLUSTER www.corallia.org/el/innovation-clusters/si-cluster-knowledge-base.html

SOPHIA ANTIPOLIS www.sophia-antipolis.org

SILICON VALLEY www.siliconvalley.com

STUTTGART AUTOMOTIVE CLUSTER cars.region-stuttgart.de

VALENZA JEWELRY CLUSTER www.economist.com/node/18560669

VIGEVANO EXPORT www.vigevanotrendarea.it

VITAROGA CLUSTER www.vitaroga.com

οδηγός συνεργατικών σχηματισμών για μικρές επιχειρήσεις

Ο παρών Οδηγός εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 4 «Εφαρμογή δράσεων υποστήριξης των μικρών επιχειρήσεων σε θέματα καινοτομίας και μορφών συνεργασίας», της Πράξης «Δράσεις για την ενίσχυση του ρόλου της καινοτομίας και των μορφών συνεργασίας στις μικρές επιχειρήσεις του ΕΠ "Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013"».

Σκοπός του Οδηγού Συνεργατικών Σχηματισμών είναι να εισαγάγει τον αναγνώστη σε θέματα που συνδέονται με την ανάπτυξη και τη διαχείριση καινοτομικών μορφών συνεργασίας επιχειρήσεων. Επιπλέον, φιλοδοξεί να αποτελέσει εργαλείο για τις μικρές επιχειρήσεις που θέλουν να εισαγάγουν διαδικασίες οι οποίες θα τους επιτρέψουν να καινοτομήσουν.



Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων
Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας
Αριστοτέλους 46, 104 33 Αθήνα, Τηλ. 210 8846852, Fax. 210 8846853
www.imegseevee.gr • info@imegseevee.gr



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"
Προσανατολισμός στον Άνθρωπο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

