

Όσα πρέπει να γνωρίζετε για τα

■ Τα οφέλη των διεπιχειρηματικών συνεργασιών παρουσιάστηκαν στο Φόρουμ που

■ Με την επεξεργασία της θεματικής ενότητας «Δίκτυα Επιχειρηματικότητας & Συστήματα-Συστάδες Επιχειρήσεων (Clusters)», έκλεισε ο δεύτερος κύκλος του Φόρουμ Επιχειρηματικότητας που διοργανώθηκε από το Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις του ΕΟΜΜΕΧ. Κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης, παρουσιάστηκε και ο οδηγός για τα «Δίκτυα Επιχειρηματικότητας & Συστήματα-Συστάδες Επιχειρήσεων (Clusters)».

Οι συντάκτες του οδηγού προσπαθούν να αναδείξουν τα οφέλη των διεπιχειρηματικών συνεργασιών και να παροτρύνουν τις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις να συμμετέχουν ή και να αναπτύξουν συνεργασίες, συστηματοποιώντας αυτές τις συνεργασίες, αναλύοντας τις μεθόδους και τον τρόπο οργάνωσής τους και αναδεικνύοντας το ρόλο των μικρομεσαίων και πολύ μικρών επιχειρήσεων σε αυτές.

ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ συνεργασίες που αναλύονται εφευρούν από το στενό πυρήνα των συνεργασιών στην παραγωγική διαδικασία, προσπαθώντας να αναδείξουν τις συνεργασίες των επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα των μικρών και πολύ μικρών, σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ειδικότερα, οι επιχειρηματικές συνεργασίες που παρουσιάζονται στο πλαίσιο του συγκεκριμένου οδηγού διακρίνονται σε δύο τύπους:

1. Τις «συστάδες» ή «συσπειρώσεις» ή «δικτυακά συγκροτήματα» επιχειρήσεων ή «εταιρικών συμπράξεων» (clusters)
 2. Τα «επιχειρηματικά δίκτυα» (networks).
- Στο σημερινό μας αφιέρωμα θα αναφερθούμε στο ζήτημα της συστηματοποίησης της συνεργασίας των επιχειρήσεων και την παροχή συγκεκριμένων βημάτων προετοιμασίας και ανάπτυξης εταιρικών επιχειρηματικών συμπράξεων, είτε με τη μορφή δικτύωσης είτε με τη μορφή «συστάδων» επιχειρήσεων, που είναι πιο γνωστές ως «clusters».

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

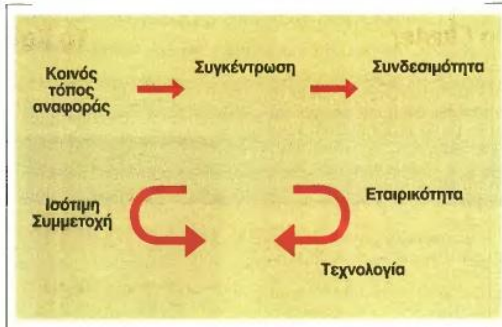
Είναι ομάδες επιχειρήσεων, συνήθως εγκατεστημένων σε γεωγραφικά περιοχές, οι οποίες αλληλεπιδρούν για την επίτευξη κοινών στρατηγικών, με την υλοποίηση προγραμματισμένων ενεργειών σε καθορισμένους τομείς δραστηριοτήτων. Βασικό χαρακτηριστικό μιας επιχειρηματικής συσπειρώσης είναι η εταιρικότητα, η ισοτιμία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

Τι είναι δίκτυα;

Τα δίκτυα είναι τουλάχιστον τρεις επιχειρήσεις που συνάπτουν κοινή συμβασιμότητα για να υλοποιήσουν εξαρτημένες δραστηριότητες εντός συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα. Αυτά τα δίκτυα επιχειρήσεων ενσωματώνουν ποικίλα χαρακτηριστικά και μπορούν να έχουν τη μορφή υπεργολαβιών, στρατηγικών συμβασιμικών, συμφωνικών μεταφορών τεχνολογίας κ.λπ. Τα δίκτυα που συνδέονται με τη διασφάλιση «αύλων» στόχων είναι ευρύτερης μορφής και χαρακτηρίζονται από τη δημιουργία «κοινωνικού κεφαλαίου» (affiliation networks). Η «γέννηση» ενός φυσικού δικτύου γίνεται με πρωτοβουλία μιας επιχείρησης, η οποία αναλαμβάνει έναν -καινο- αποδοτικό- ηγετικό ρόλο. Ένα επιτυχημένο δίκτυο μπορεί να μετεξελιχθεί σε κοινωνικό κεφάλαιο και σε cluster, καλλιεργώντας σταδιακά τα στοιχεία της εταιρικότητας.

Ποιες είναι οι ομοιότητες συσπειρώσεων και δικτύων;

Και οι δύο ανωτέρω τύποι συνεργασιών βασίζονται στην αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων μελών και στην αποκομιδή κοινών ωφελών (win-win σχέδια). Στις βασικές ομοιότητες εντάσσονται, επίσης, οι κοινοί στόχοι, η οργάνωση με βάση την επίτευξη αυτών των στόχων, η ομοδικότητα και η ανάγκη ενεργοποίησης



και συμμετοχής των μελών / εταιρών των δικτύων και των συστάδων.

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

Συστάδες: Ο αριθμός των εταιρών είναι ελεύθερος. Οι επιχειρήσεις συνήθως γεωγραφικά διαβέβαιον στην αγορά ανταγωνιστικά προϊόντα. Συμμετέχουν «επιχειρήσεις κορμού» (επιχειρήσεις-εταίροι) και υποστηρικτικοί φορείς - εταίροι (πανεπιστήμια, ερευνητικά институтά κ.λπ.). Κυρίαρχο στοιχείο μιας συστάδας αποτελεί η εταιρικότητα και η ισότιμη συμμετοχή των εταιρών σε αυτήν. Κανένας εταίρος δεν επιβάλλει την άποψή του σε μία συστάδα. Οι δράσεις που υλοποιούνται έχουν συνήθως οριζόντιο χαρακτήρα (μεταφορές, αποθήκευση, προώληση και προώθηση, εισαγωγή νέων τεχνολογιών, εκπαίδευση προσωπικού, ενέργειες R&D), τις οποίες τα

μέλη υλοποιούν σε μικρή κλίμακα (οικονομίες κλίμακας). Οι σχέσεις των μελών μπορεί να είναι «χαλαρές», αλλά συνήθως εξελίσσονται σε εταιρικές. Η επιτυχημένη διαδρομή μιας συστάδας μπορεί να καταλήξει είτε στη δημιουργία διακριτού εταιρικού νομικού οντήματος είτε στη δημιουργία και άλλων συστάδων.

Δίκτυα: Ο αριθμός των επιχειρήσεων-μελών και ο χρονικός ορίζοντας είναι συγκεκριμένοι. Οι δράσεις είναι εξαρτημένες, θορυβικές και κυρίως αφορούν πολυπλοκές ενέργειες που από μόνες τους οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να υλοποιήσουν (π.χ. R&D). Οι επιχειρήσεις διαθέτουν συμπληρωματικές δεξιότητες.

Βασική εδαφικός διαφορά: Στις συστάδες συμμετέχουν επιχειρήσεις αλλά και «τρίτο» φορείς (πανεπιστήμια, ερευνητικά институтά, συμβουλευτικές εταιρείες κ.λπ.), οι οποίοι λειτουργούν υποστηρικτικά για την επίτευξη των κοινών σκοπών της συ-

στάδας. Η εταιρικότητα και η ισότιμη συμμετοχή των εταιρών αποτελούν στρατηγικές σημασίας προϋποθέσεις για τη συγκρότηση μιας συστάδας. Στα δίκτυα οι επιχειρήσεις αποτελούν μέλη της ομάδας, στην οποία όμως οι σχέσεις μπορεί να είναι ιεραρχικές στο πλαίσιο μιας παραγωγικής διαδικασίας ή άλλης διεργασίας.

Υπάρχουν «συστάδες» επιχειρήσεων στην Ελλάδα; Ποιες;

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

Οι περισσότερες συστάδες στην Ελλάδα έχουν δημιουργηθεί είτε στο πλαίσιο προσκλήσεων συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων (λ.χ. στο πλαίσιο του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης 2000-2006 από τη ΓΓΕΤ ή στο πλαίσιο της Κ.Π. EQUAL κ.λπ.) είτε στο πλαίσιο ευρωπαϊ-

Ξεχωριστή λειτουργική



Οπως διαπιστώνουμε από την απεικόνιση του σχετικού γραφήματος, η συστάδα προέρχεται από τις επιχειρήσεις που την απαρτίζουν, αποτελεί όμως μια ξεχωριστή λειτουργική οντότητα, θεσμοθετημένη ή μη. Κάθε επιτυχημένη συστάδα - cluster υλοποιεί αποτελεσματικότερα δράσεις που είτε οι επιχειρήσεις - εταίροι τις προωθούν αυτονόμο είτε δεν τις προωθούν καθόλου. Στόχος είναι η ενδυνάμωση των επιχειρήσεων - εταιρών της συστάδας αλλά και του εξω-

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

Δίκτυα και τις Συστάδες Επιχειρήσεων

διοργανώθηκε από το Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις του ΕΟΜΜΕΧ

Το Οριζόντιο Cluster

Πέντε εκδοσικοί οίκοι αποφασίζουν να προωθήσουν τα προϊόντα τους μέσω της ηλεκτρονικής πώλησης και δημιουργούν ένα «ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο». Ιδρύουν μια εταιρεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, όπου συμμετέχουν ισότιμα όλοι, με σκοπό την παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών σχετικά με το ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο προς τις επιχειρήσεις μέλη. Επιπλέον, η εταιρεία διατηρεί στενές σχέσεις με μία επιχείρηση Συστημάτων Πληροφορικής, με βιβλιοθηκές πανεπιστημίων και πανεπιστημιακά ιδρύματα κτλ. Στο μέλλον, το cluster που έχει δημιουργηθεί αυξάνει τις δραστηριότητές του με οργάνωση διαλέξεων για το βιβλίο, σεμιναρίων για νέους συγγραφείς κ.ά. με αποτέλεσμα να αυξηθούν τα μέλη του cluster και με άλλες επιχειρήσεις στο χώρο του βιβλίου (είτε βιβλιοπωλεία είτε εκδοσικούς οίκους), οι οποίες συμμετέχουν σε όποιες δράσεις θεωρούν ότι δρουν θετικά στην ανάπτυξή τους. Σταδιακά, το συγκεκριμένο cluster μπορεί να επεκταθεί και σε άλλες δραστηριότητες, αξιοποιώντας την ηλεκτρονική του πλατφόρμα.

Το Κάθετο Cluster

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

πορική πολιτική στην περιοχή με στρατηγικό σχεδιασμό και δυναμικά μπορούν να εσέλθουν σε νέες αγορές).

2) Να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό ιδίως από μεγάλες και ισχυρές επιχειρήσεις (π.χ. εμπορικές επιχειρήσεις οι οποίες εντοπίζονται στην ίδια γεωγραφική περιοχή (όπως είναι οι εμπορικοί δρόμοι σε μια μακρή πόλη) αποφασίζουν να συνεργαστούν με στόχο την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από τα πολυκαταστήματα και τα εμπορικά κέντρα. Η συνεργασία εγκκεται στον κοινό τρόπο προβολής και διακρίμης και τη διαργάνωση εκδηλώσεων. Στο cluster παρέχουν υποστηρικτικές υπηρεσίες οι τοπικές επαγγελματίες ενώσεις και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η δέσμευση των εμπορικών επιχειρήσεων προς το cluster είναι μία μνησια συνδρομή προς το δικαστικό σώμα του cluster - εταιρεία - στο οποίο συμμετέχουν με εκπρόσωπο τους οι επιχειρήσεις.

Τα clusters μπορούν να οδηγήσουν συγκεκριμένους κλάδους στην κορυφή της ανταγωνιστικής δυναμικής, παρότι αντιμετωπίζουν έντονο διεθνή ανταγωνισμό από χώρες χαμηλού κόστους.

Στη Βρετανία και στη Γαλλία τα clusters αναδοθηκαν μέσα από τοπικές συγκεντρώσεις δραστηριοτήτων υψηλής τεχνολογίας: στη Βρετανία Κέμριτζ, Corridor M4, Silicon Glen και στη Γαλλία Γκρενόμπλ, Μοντελί, Τουλούζη, Σοφία - Αντίπολις, Ile de France 2.

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

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

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

[SID: 399294]

κων ανταγωνιστικών προγραμμάτων. Οι συστάδες αυτές δημιουργούνται στο πλαίσιο των αναγκών συγκεκριμένων έργων (project clusters) και η διάρκεια ζωής τους δεν ξεπερνά τη διάρκεια του συγκεκριμένου έργου (project). Ένα κριτήριο επιτυχίας των project clusters είναι να μετεξελιχθούν σε business clusters.

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

Ναι. Οι συστάδες είναι ανοικτές για τους ενδιαφερόμενους / εν δυνάμει «εταίρους». Όσο πιο πολλοί είναι, τόσο καλύτερα. Όμως, μια ΠΜΕ πρέπει να αποκτήσει εξισωτική χαρακτηρισμό, να είναι έτοιμη να διαθέσει πόρους στην ανάπτυξη συνεργασιών, να επενδύσει στη συμμετοχή της σε δίκτυα, να αποκομίσει εμπειρία και να αποκτήσει γνώση σε επιχειρησιακό επίπεδο, έτσι ώστε, μέσα από

αυτά, να επιδιώξει την ισότιμη συμμετοχή σε επιχειρησιακές συστάδες με έναν ευρύτερο επιχειρηματικό ορίζοντα.

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

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

Πώς χρηματοδοτούνται οι συστάδες επιχειρήσεων;

Η χρηματοδότηση μιας συστάδας εξαρτάται από τον κύκλο ζωής που διανύει. Συνήθως, μία συστάδα ενεργοποιείται στο πλαίσιο συγκεκριμένου έργου (project cluster), οπότε η χρηματοδότηση εξασφαλίζεται από κεφάλαια σε εθνικό ή και ευρωπαϊκό επίπεδο. Σημαντικό χαρακτηριστικό αυτής της χρηματοδότησης αποτελεί η συνεισφορά/ιδία συμμετοχή των εταιρών του cluster, η οποία στα ελληνικά δεδομένα μπορεί να αγγίζει το 50%. Οι συστάδες στη φάση της ωριμότητας τους (business clusters) αντλούν κεφάλαια κυρίως από εισφορές των μελών, τραπεζικό δανεισμό και άλλες μορφές χρηματοδότησης, που συνδέονται με την επέλιξη καινοτομιών προϊόντων, κορηγίες και λοιπές χρηματοδοτήσεις από την πολιτεία.

Ποιος τις διοικεί;

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

Ποιο είναι το κλειδί της επιτυχίας των συστάδων;

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

Γιατί συστάδες που προσποθούν να αναπτυχθούν μέσα από συγκεκριμένες πολιτικές δεν έχουν επιτυχία;

Η ύπαρξη της χρηματοδότησης για την ενεργοποίηση μιας συστάδας δεν αρκεί από μόνη της. Για να επιτευχθούν οι στόχοι μιας συστάδας θα πρέπει να έχουν διαγνωσθεί οι κοινές ανάγκες, να υπάρξει ωριμότητα μεταξύ των επιχειρήσεων - εταιρειών και των λοιπών υποστηρικτικών φορέων που θα συμμετέχουν και να ενεργοποιηθούν όλοι οι εταίροι προς την κα-

Οντότητα

