



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ**

(M.B.A. - T.Q.M. International)

**«Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε Καινοτόμες
Συστάδες»**

Δήμητρα Σωτηρίου Γόγολου

ΜΔΕ – ΟΠ 1506

Πειραιάς, 2017



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: MBA-TQM» με τίτλο:

.....
Στρατηγικό Μανιφέστ σε Δυνατότες Δυστάτες
.....

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

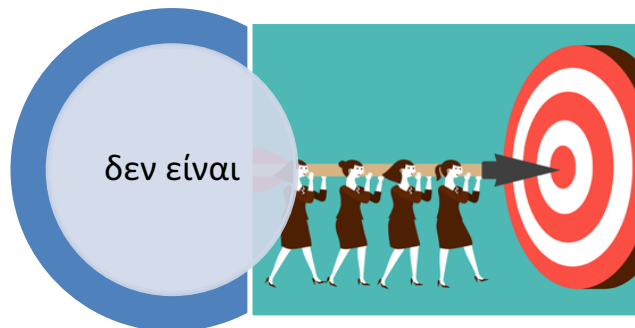
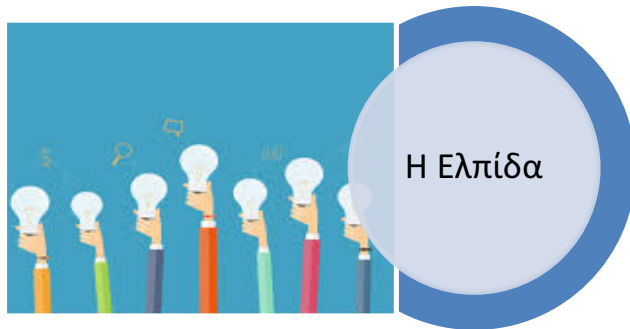
Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: *Δήμητρα Τζοζοπού*

Ημερομηνία: *30/11/2017*

Στους γονείς μου για την πλήρη υπόστηριξή τους.



James Cameron

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στην ανάλυση του στρατηγικού μάνατζμεντ εξετάζοντας την εφαρμογή του σε καινοτόμες συστάδες των νεοφυών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αποσαφηνίζονται έννοιες και όροι του στρατηγικού μάνατζμεντ, της καινοτομίας, των νεοφυών επιχειρήσεων αλλά κυρίως των καινοτόμων συστάδων. Γενικότερα αναλύεται ποιο ρόλο διαδραματίζουν οι στρατηγικοί μετασχηματισμοί και τα δίκτυα στην παγκόσμια οικονομία και πως απολαμβάνουν τα μέλη αυτών τα προνόμια για να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε δύο μέρη. Τόσο στο θεωρητικό όσο και στο πρακτικό για να αποδειχθεί ότι αληθεύουν τα όσα περιεγράφηκαν στο πρώτο μέρος στην μελέτη περίπτωσης (πρακτικό μέρος).

Στο πρώτο θεωρητικό μέρος, αποσαφηνίζονται αναλυτικά βασικές έννοιες & όροι σχετικές με τον στρατηγικό μάνατζμεντ καθώς αναλύονται όλες οι φάσεις για την υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού με αφετηρία την ανίχνευση περιβάλλοντος τόσο σε γενικευμένο περιβάλλον (PEST) όσο και σε άμεσο (Porter) με σχηματισμό στρατηγικών ομάδων καθώς αναφέρεται πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δίδεται να εξελιχθεί σε διακριτή υπεροχή (VRIO). Πραγματεύονται οι τύποι επιχειρηματικών στρατηγικών αφού λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η ανάλυση SWOT με βάση την αλυσίδα αξίας αλλά και τον ρόλο των πόρων για τη διατήρηση της βιωσιμότητας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο του πρώτου μέρους παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της καινοτομίας συστάδας αλλά και ειδικότερα οι μορφές των επιχειρηματικών συστάδων με έμφαση στον ορισμό τους. Εν συνέχεια, αναπτύσσονται τα στάδια και οι παράγοντες ανάπτυξης αυτών, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αλλά και τα χαρακτηριστικά που αποτυπώνονται κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής της συστάδας. Παρατίθενται επιτυχημένα χαρακτηριστικά παραδείγματα καθώς και οι λόγοι επιτυχίας με απεικόνιση των παραδειγμάτων στον Ευρωπαϊκό αλλά και Παγκόσμιο χάρτη μέσω του οργανισμού Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Αναφέρονται καινοτόμα μοντέλα με διεθνείς τάσεις μέσω του OECD οργανισμού με ισχυρισμό στη συμπληρωματικότητα και την αλληλεξάρτηση μεταξύ των συστάδων για επιχειρησιακή υγεία. Η αποδοτικότητα αυτών των σημαντικών μετασχηματισμών είναι απόρροια της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και πηγάζει εκεί όπου παράγεται η καινοτομία. Ο πρώτος τους οίκος φέρει το όνομα των θερμοκοιτίδων επιχειρηματικότητας και καινοτομίας αλλά και των νεοφυών εταιρειών και στις οποίες δύο κατηγορίες θα γίνει πλήρης αναφορά.

Στο δεύτερο μέρος, υποβάλλεται η χαρτογράφηση της ελληνικής πραγματικότητας για σχηματισμούς καινοτόμων συστάδων μέσω της θερμοκοιτίδας του προγράμματος Egg. Ο τρόπος υλοποίησης δεν είναι άλλος από τη συγκέντρωση απαντήσεων μέσω ερωτηματολογίου προς τις νεοφυείς επιχειρήσεις του προγράμματος Egg όλων των κύκλων, την λεπτομερή συνέντευξη των διοικητικών στελεχών του προγράμματος Egg, την επαφή με διοικητικά στελέχη του οργανισμού Corallia αλλά και τη συνέντευξη των μελών των ώριμων καινοτόμων συστάδων του οργανισμού Corallia με απώτερο σκοπό την κατανόηση της επίδρασης του στρατηγικού μάνατζμεντ στις καινοτόμες συστάδες. Παρουσιάζεται εκτενώς πως μέσω αυτών των καινοτόμων στρατηγικών μετασχηματισμών τόσο οι νεοφυείς επιχειρήσεις όσο και οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις αποκομίζουν οφέλη ώστε να ενισχυθεί η βιωσιμότητα τους έναντι της ανταγωνιστικότητάς τους ως αποτέλεσμα την ώθηση της οικονομικής ανάπτυξης της Ελλάδας. Παρουσιάζονται σε όλο το μήκος της μελέτης περίπτωσης οι τρόποι εφαρμογής τους τόσο στις νεοφυείς επιχειρήσεις με εργαλεία ανάπτυξης που παρέχονται από την

θερμοκοιτίδα όσο και στις ώριμες συστάδες μέσω πλήρους συντονισμού από τον διαχειριστή της εκάστοτε συστάδας. Εν κατακλείδι, παρουσιάζονται παραδείγματα επιτυχημένων μορφών clusters στην Ελλάδα και στο εξωτερικό καθώς συμπεραίνεται η αναγκαιότητα για τη δημιουργία τους.

Περιεχόμενα

Περίληψη	viii
Σκοπός.....	v
Εισαγωγή	v
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
1.1 Έννοιες Στρατηγικής-Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	1
1.2 5Ps του Mintzberg	2
1.3 Έννοιες Στρατηγικού Μάνατζμεντ	4
1.4 Στάδια Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	5
1.4.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	6
1.4.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής	7
1.4.3 Υλοποίηση Στρατηγικής	8
1.4.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος	9
1.5 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	9
1.6 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	11
1.6.1 Ανάλυση PEST ή PESTLE	11
1.6.1.1 Πολιτικό-νομικές δυνάμεις.....	12
1.6.1.2 Οικονομικές δυνάμεις.....	12
1.6.1.3 Κοινωνικο-πολιτισμικές δυνάμεις.....	12
1.6.1.4 Τεχνολογικές δυνάμεις	13
1.6.2 Υπόδειγμα Porter.....	14
1.6.2.1 Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός	15
1.6.2.2 Η απειλή νέων ανταγωνιστών	16
1.6.2.3 Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων.....	16
1.6.2.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	17
1.6.2.5 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	17
1.6.2.6 Η διαπραγματευτική δύναμη Ενδιαφερόμενων μερών	18
1.7 Στρατηγικές Ομάδες	19
1.8 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	21
1.8.1 Δυνάμεις (strengths)	22
1.8.2 Αδυναμίες (weaknesses).....	22
1.8.3 Δομή (structure).....	22
1.9 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.....	27
1.10 Ανάλυση Εσωτερικού-Εξωτερικού Περιβάλλοντος (SWOT).....	30
1.11 VRIO.....	31
1.12 Η έννοια της αλυσίδας αξίας	32
1.13 Σύνοψη 1ου Κεφαλαίου.....	33
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο – ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΣΥΣΤΑΔΕΣ	36
2.1 Εισαγωγή	36
2.2 Ορισμοί επιχειρηματικών συστάδων	36

2.3 Ορισμοί καινοτόμων συστάδων.....	38
2.4 Οι διαφορές των συστάδων από τα δίκτυα.....	40
2.5 Οι κύριες διαστάσεις των επιχειρηματικών συστάδων.....	49
2.5.1 Γεωγραφική Συγκέντρωση.....	49
2.5.2 Κλαδική εξειδίκευση.....	52
2.5.3 Τα μέλη ενός cluster.....	52
2.5.4 Ανταγωνισμός και συνεργασία.....	54
2.5.5 Κρίσιμη μάζα.....	55
2.6 Οι κύριες διαστάσεις των καινοτόμων συστάδων.....	56
2.7 Κινητήριοι μοχλοί της καινοτόμας συστάδας.....	58
2.8 Ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία του κύκλου ζωής της συστάδας.....	60
2.9 Ο χαρακτηρισμός των συστάδων κατ' αντιστοιχία με τον κύκλο ζωής της.....	62
2.10 Η καινοτομία ως προϊόν της συστάδας.....	67
2.11 Στρατηγικές Ανάπτυξης των συστάδας.....	68
2.12 Παράμετροι Ανάπτυξης μίας συστάδας.....	69
2.13 Διαδικασία διαμόρφωσης & υλοποίησης μίας συστάδας.....	71
2.14 Καλές πρακτικές διοίκησης των συστάδων βάσει του κύκλου ζωής της.....	75
2.15 Οι καινοτόμες συστάδες ως επιχειρησιακοί και κοινωνικοί καταλύτες.....	79
2.15.1 Η καινοτόμα συστάδα ως κέντρο εκπαίδευσης.....	80
2.15.2 Η καινοτόμα συστάδα ως κέντρο τεχνολογιών αιχμής.....	81
2.15.3 Η καινοτόμα συστάδα ως κέντρο εξειδικευμένων προμηθευτών.....	81
2.15.4 Η καινοτόμα συστάδα ως κέντρο έλευσης ταλέντων.....	82
2.15.5 Η καινοτόμα συστάδα ως κέντρο υποδομών & πόρων.....	83
2.15.6 Η καινοτόμα συστάδα ως κέντρο συνεργειών.....	84
2.16 Παραδείγματα υφιστάμενων καινοτόμων συστάδων στην Ελλάδα.....	85
2.17 Σύνοψη 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	91
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΟΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΣΥΣΤΑΔΕΣ ΩΣ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ.....	94
3.1 Συνεργατικοί Χώροι, Εκκολαπτήρια ιδεών (Incubators) & Προγράμματα Επιταχύνσεων (Accelerators) στην Ελλάδα.....	94
3.2 Στατιστικά στοιχεία στην Ευρώπη βάσει του Global Entrepreneurship Monitor (G.E.M).....	98
3.3 Στατιστικά στοιχεία για τις καινοτόμες συστάδες νεοφυών επιχειρήσεων στην Ευρώπη (Startup Hubs).....	108
3.4 Η Καινοτομία στην Ελλάδα σε αριθμούς.....	111
3.5 Αριθμός συστάσεων ανά κλάδο.....	112
3.6 Συστάσεις vs Διαγραφές.....	113
3.7 Αριθμός νέων εταιρειών με εξαγωγίμο προσανατολισμό.....	114
3.8 Σύνοψη 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	114
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	116
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «EGG Enter•Grow•Go»: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	117

4.1 Εισαγωγή	117
4.2 Δειγματοληψία.....	118
4.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	118
4.4 Μεθοδολογία έρευνας.....	119
4.5 Πλαίσιο Ερωτήσεων προς τους συνεντευξιαζόμενους.....	120
4.6 Τι είναι Enter-Grow-Go.....	123
4.7 Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	124
4.7.1 Εξωτερικό Περιβάλλον	125
4.7.1.α PEST Ανάλυση.....	126
4.7.1.β Υπόδειγμα Porter.....	127
4.7.2 Εσωτερικό Περιβάλλον.....	128
4.7.2.1 Μέντορες	132
4.7.2.2 Υποδομή	132
4.7.2.3 Υπηρεσίες.....	132
4.7.2.4 Χρηματοδότηση.....	135
4.8 Εφαρμογή Υποδείγματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	135
4.8.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	135
4.8.2 Διαμόρφωση επιχειρηματικών στρατηγικών	135
4.8.3 Υλοποίηση στρατηγικών.....	136
4.8.4 Αξιολόγηση Στρατηγικών.....	140
4.9 Ποιοτικά Αποτελέσματα.....	141
4.10 Βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται περισσότερο οι startups	144
4.11 Συνέργειες που αναπτύχθηκαν με startup του εξωτερικού.....	145
4.12 Λόγοι αποτυχίας των νεοφυών επιχειρηματιών στο Πρόγραμμα «egg - enter•grow•go»	145
4.13 Η ανάπτυξη δεξιοτήτων των μελών των startups μέσω συνεργατικών μηχανισμών	146
4.14 Ανάλυση δεδομένων από το ερωτηματολόγιο.....	146
4.15 INNOVATHENS (Accelerator) για σύγκριση των αποτελεσμάτων με το πρόγραμμα egg	156
4.15.1 Ταυτότητα & Παροχές του προγράμματος επιτάχυνσης INNOVATHENS... 156	
4.15.2 Συνέντευξη με το αρμόδιο στέλεχος του προγράμματος επιτάχυνσης INNOVATHENS	158
4.16 TZAFERI 16 (co-working space) για σύγκριση των αποτελεσμάτων με το πρόγραμμα egg	160
4.16.1 Ταυτότητα & Παροχές της Tzaferi16	160
4.16.2 Συνέντευξη με το αρμόδιο στέλεχος του Tzaferi16 (co-working space).....	160
4.17 ESS Επιχειρηματικό Μέλος si-Cluster της Corallia για σύγκριση των αποτελεσμάτων με το πρόγραμμα egg.....	164
4.17.1 Ταυτότητα & Παροχές	164
4.17.2 Συνέντευξη με τον CEO της ESS.....	164
4.18 Yodiwo: Επιχειρηματικό Μέλος mi-Cluster της Corallia για σύγκριση αποτελεσμάτων με το πρόγραμμα egg.....	168
4.18.1 Ταυτότητα & Παροχές	168
4.18.2 Συνέντευξη με αρμόδιο στέλεχος της Yodiwo	168
4.19 Συνεντεύξεις με νεοφυείς επιχειρήσεις (startups) που δεν ανήκουν ή ανήκαν στο egg για σύγκριση αποτελεσμάτων με εκείνων του egg	171

4.19.1 Συνέντευξη με την UniqueMinds.....	171
4.19.2 Συνέντευξη με την Longevity	172
4.19.3 Συνέντευξη με την Simple Rocks	175
4.20 Σύνοψη 4 ^{ου} Κεφαλαίου	177
Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου	178
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	179
Συνολική Βιβλιογραφία	186

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κο. Γεωργόπουλο Νικόλαο, καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, για την ανάθεση αυτού του ενδιαφέροντος θέματος, την καθοδήγηση που μου προσέφερε, καθώς και για την άριστη συνεργασία μαζί του καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ το οικογενειακό και φιλικό μου περιβάλλον για την υποστήριξή τους όλο αυτό το διάστημα.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

- Πίνακας 1.1:** Παραδείγματα Υλικών και Άυλων Πόρων (σελ. 33)
- Πίνακας 2.1:** Ορισμοί Επιχειρηματικών συστάδων (σελ.41)
- Πίνακας 2.2:** Διαφορές συστάδων επιχειρήσεων από τα επιχειρηματικά δίκτυα (σελ.45)
- Πίνακας 2.3:** Κατηγορίες των συστάδων με βάση το στάδιο της ανάπτυξής τους (σελ.46)
- Πίνακας 2.4:** Υλικά & Άυλα Στοιχεία (σελ.47)
- Πίνακας 2.5:** Κινητήριοι μοχλοί καινοτομίας (σελ.62)
- Πίνακας 2.6:** Επιτυχημένα παραδείγματα συστάδων (σελ.79)
- Πίνακας 2.7:** Επιχειρησιακά & Κοινωνικά Οφέλη (σελ.80)
- Πίνακας 3.1:** co-working spaces, incubators , accelerators (σελ.94)
- Πίνακας 4.1:** Στρατηγικοί Συνεργάτες (σελ.122)
- Πίνακας 4.2:** Παροχή Υπηρεσιών του προγράμματος egg (σελ.125)
- Πίνακας 5.1:** Συγκριτική μελέτη της επίδρασης του στρατηγικού μάνατζμεντ (σελ. 174)

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- Διάγραμμα 1.1:** Οι Τέσσερις Φάσεις της Στρατηγικής (σελ.10)
- Διάγραμμα 1.2:** Τα 5 Ps του Mintzberg (σελ. 11)
- Διάγραμμα 1.3:** Τα στάδια της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (σελ.13)
- Διάγραμμα 1.4:** Περιβάλλον της επιχείρησης (σελ. 14)
- Διάγραμμα 1.5:** Ιεράρχηση των στρατηγικών (σελ. 15)
- Διάγραμμα 1.6:** Υποδείγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ (σελ. 17)
- Διάγραμμα 1.7:** Περιβαλλοντικές Μεταβλητές (σελ. 18)
- Διάγραμμα 1.8:** P.E.S.T Ανάλυση (σελ. 20)
- Διάγραμμα 1.9:** Υπόδειγμα Porter (σελ. 24)
- Διάγραμμα 1.10:** Κύκλος ζωής του κλάδου (σελ. 26)
- Διάγραμμα 1.11:** Εσωτερικό Περιβάλλον (σελ.27)
- Διάγραμμα 1.12:** Παράγοντες που επηρεάζουν τη δομή (σελ.30)
- Διάγραμμα 1.13:** Διαμόρφωση Στρατηγικής με Βάση τους Πόρους και τις Ικανότητες (σελ. 34)
- Διάγραμμα 1.14:** VRIO (σελ. 35)
- Διάγραμμα 1.15:** Διακριτή Υπεροχή (σελ.36)
- Διάγραμμα 1.16:** Η Αλυσίδα Αξίας (σελ.37)

- Διάγραμμα 2.1:** Ποσοτικά και Ποιοτικά στοιχεία του κύκλου ζωής της συστάδας (σελ. 62)
- Διάγραμμα 2.2:** Κύκλοι ζωής συστάδας αναλόγως με τον κύκλο ζωής της βιομηχανίας (σελ.64)
- Διάγραμμα 2.3:** Οι μορφές των επιχειρηματικών συστάδων ανάλογα με τον κύκλο ζωής της (σελ. 65)
- Διάγραμμα 2.4:** High Level Process Analysis of Strategic Planning & Implementation (σελ. 74)
- Διάγραμμα 2.5:** Τμηματοποίηση αγοράς βάσει στρατηγικού πλάνου (σελ. 74)
- Διάγραμμα 2.6:** Διάγραμμα κατανομής δεικτών (σελ. 75)
- Διάγραμμα 2.7:** Κοινές συνιστώσες για την διαχείριση των καινοτόμων συστάδων (σελ. 90)
- Διάγραμμα 3.1:** Χρηματοδότηση νεοφυών επιχειρήσεων (σελ. 96)
- Διάγραμμα 3.2:** Χρηματοδότηση νεοφυών επιχειρήσεων (σελ. 97)
- Διάγραμμα 3.3:** Κυβερνητικά προγράμματα καινοτομίας (σελ. 98)
- Διάγραμμα 3.4:** Φορολόγηση νεοφυών επιχειρήσεων (σελ. 97)
- Διάγραμμα 3.5:** Μεταφορά Τεχνογνωσίας (σελ. 99)
- Διάγραμμα 3.6:** Εμπορικές Υποδομές (σελ. 100)
- Διάγραμμα 3.7:** Υποδομές για Παροχή υπηρεσιών (σελ. 100)
- Διάγραμμα 3.8:** Κοινωνικό- πολιτισμικό πλαίσιο (σελ. 101)
- Διάγραμμα 3.9:** Βασική επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση (σελ. 102)
- Διάγραμμα 3.10:** Επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση μετά το σχολείο (σελ. 103)
- Διάγραμμα 3.11:** Η δυναμική της εγχώριας αγοράς (σελ. 103)
- Διάγραμμα 3.12:** Ανοιχτές εσωτερικές αγορές (σελ. 104)
- Διάγραμμα 3.13:** Το Οικοσύστημα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας (σελ. 105)
- Διάγραμμα 3.14:** Συνολικές Επενδύσεις σε Startups (€)(σελ. 106)
- Διάγραμμα 3.15:** Αριθμός εργαζομένων στις καινοτόμες συστάδες (σελ. 107)
- Διάγραμμα 3.16:** Κύκλος εργασιών των καινοτόμων συστάδων (σελ. 108)
- Διάγραμμα 3.17:** Αριθμός νεοφυών επιχειρήσεων (σελ. 108)
- Ενδεικτικό Διάγραμμα 4.1:** Εξεταζόμενοι φορείς και μέλη (σελ.115)
- Διάγραμμα 4.1:** Οι νέες βάσεις μίας Lean Startup επιχείρησης (σελ.134)

Διάγραμμα 4.2: Ποσοστό επιχειρήσεων που εισήχθησαν στο πρόγραμμα συγκριτικά με τις επιχειρηματικές ιδέες που αξιολογήθηκαν (σελ.137)

Διάγραμμα 4.3: Αριθμός νόμιμων επιχειρήσεων συγκριτικά με αυτών που εισάχθηκαν

Διάγραμμα 4.4: Αύξηση μελών των startups (σελ.138)

Διάγραμμα 4.5: Συνολικά έσοδα (€) για πάνω από 33 startups (σελ.138)

Διάγραμμα 4.6: Συνολική χρηματοδότηση (€) για 22 startups (σελ.139)

Διάγραμμα 4.7: Βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται περισσότερο οι startups (σελ.140)

Διάγραμμα 4.8: Επωνυμία Startup (σελ.142)

Διάγραμμα 4.9: Συνέργειες στο egg (σελ.144)

Διάγραμμα 4.10: Μορφή Συνεργειών (σελ.145)

Διάγραμμα 4.11: Ανίχνευση Περιβάλλοντος (σελ.145)

Διάγραμμα 4.12: Εσωτερικό Περιβάλλον (σελ.146)

Διάγραμμα 4.13: Κοινές διαδικασίες & κοινοί δείκτες για υλοποίηση & αξιολόγηση στρατηγικών (σελ.146)

Διάγραμμα 4.14: Κοινές στρατηγικές ανάπτυξης με άλλες startup (σελ.147)

Διάγραμμα 4.15: Επίδραση των συνεργειών (σελ.147)

Διάγραμμα 4.16: Λόγοι για συμμετοχή σε συνέργεια (σελ.148)

Διάγραμμα 4.17: Λόγοι για συμμετοχή σε συνέργεια (σελ.149)

Διάγραμμα 4.18: Αριθμός συνεργειών στον συνεργατικό χώρο (σελ.154)

Διάγραμμα 4.19: Χώρα Προέλευσης Εταιρειών που αναπτύσσονται συνέργειες (σελ.155)

Διάγραμμα 4.20: Αριθμός απασχολούμενων ανά Εταιρεία (σελ.155)

Διάγραμμα 4.21: Αριθμός ατόμων ανά κλάδο (σελ.156)

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1: Τάσεις σύγχρονων οργανογραμμμάτων (σελ. 28)

Εικόνα 2.1: Ο τριπλός έλικας (σελ.56)

Εικόνα 2.2: Τα μέλη ενός cluster (σελ.56)

Εικόνα 2.3: Αλληλεπίδραση μεταξύ των παραγόντων συνεισφέροντας στον σχηματισμό των καινοτόμων συστάδων. (σελ.60)

Ενδεικτική Εικόνα 2.4: Idea Labs (σελ. 69)

Εικόνα 3.1: Συνολικές Συστάσεις & διαγραφές startups στην Ελλάδα (σελ.109)

Εικόνα 3.2: Συστάσεις ανά κλάδο (σελ.110)

Εικόνα 3.3: Συστάσεις & διαγραφές ανά κλάδο για το 2016 (σελ.111)

Εικόνα 3.4: Αριθμός νέων εταιρειών με εξαγωγίμο προσανατολισμό (σελ.112)

Ενδεικτική Εικόνα 4.1: Business Canvas (σελ. 132)

Ενδεικτική Εικόνα 4.2: Value Proposition Canvas (σελ. 133)

Ενδεικτική Εικόνα 4.3: Lean Canvas (σελ. 134)

Ενδεικτική Εικόνα 4.4: Ομοιότητες Scrum & Kanban (σελ.135)

Ενδεικτική Εικόνα 4.5: Διαφορές Scrum & Kanban (σελ.135)

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1: Είδη Επιχειρησιακής κουλτούρας (σελ. 31)

Ενδεικτικό Σχήμα 2.1: Top down/Bottom up προσέγγιση (σελ.53)

Σχήμα 2.1: Κινητήριοι μοχλοί καινοτόμας συστάδας (σελ.61)

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Διαμόρφωση και Υλοποίηση Στρατηγικής, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Επιχειρηματική Στρατηγική, Λειτουργική Στρατηγική, Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Διαρκές Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Διακριτό Σημείο Υπεροχής, VRIO, Καινοτόμες Συστάδες, στρατηγικές συνέργειες, συνεργατικοί μετασχηματισμοί, Θερμοκοιτίδες & Επιταχυντές Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας, Νεοφυείς Επιχειρήσεις, Οικοσύστημα Καινοτομίας

Σκοπός

Ο κύριος σκοπός αυτής της διερευνητικής μεταπτυχιακής εργασίας είναι να περιγράψει, να εξηγήσει και να κατανοήσει τους κύριους παράγοντες επιτυχίας των καινοτόμων συστάδων στην Ελλάδα καθώς και να εξετάσει το ποσοστό επιτυχίας της στρατηγικής κάθε νεοφυούς επιχείρησης σχετικά με την ενιαία στρατηγική του καινοτόμας συστάδας όπου ανήκει αναδεικνύοντας, τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, εάν αποτελούν δείκτη ανάπτυξης της Εθνικής μας Οικονομίας. Θα εξεταστούν κάποια ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν την εφαρμογή του υποδείγματος στρατηγικού μάνατζμεντ σε χώρους καινοτομίας όπως θερμοκοιτίδες, επιταχυντές και συνεργατικούς χώρους οι οποίοι θα διερευνηθούν αν λειτουργούν ως καινοτόμες συστάδες αποτελώντας οι τελευταίες, τους κινητήριους μοχλούς ενός Οικοσυστήματος Καινοτομίας. Εν κατακλείδι, συγκρίνεται η εφαρμογή και η επίδραση του στρατηγικού μάνατζμεντ τόσο στις υπό σύσταση καινοτόμες συστάδες που σχηματίζονται στους χώρους καινοτομίας όσο και στις ώριμες υφιστάμενες συστάδες καθώς παρουσιάζεται η συγκριτική αξιολόγησή τους με σκοπό την περαιτέρω διερεύνησή τους για τη βελτιστοποίηση των οργανωτικής και λειτουργικής δομής του Εθνικού Οικοσυστήματος Καινοτομίας.

Εισαγωγή

Τα Clusters καινοτομίας έχουν προσελκύσει αυξημένες επενδύσεις παγκοσμίως για την ενίσχυση της περιφερειακής καινοτομίας. Ωστόσο, αυτές συστάδες έχουν υποφέρει υψηλά ποσοστά αποτυχίας. Η τάση αυτή δεν αποτελεί έκπληξη δεδομένου ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι ανεπαρκής για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας αυτών των συσπειρώσεων και την ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών για την προώθηση της επιτυχίας τους.

Η εργασία αυτή διερευνά το ποσοστό επιτυχίας όχι μόνο σε επίπεδο διαμόρφωσης αλλά και σε επίπεδο υλοποίησης της στρατηγικής των νεοφυών επιχειρήσεων σχετικά με την ενιαία στρατηγική της καινοτόμας συστάδας που ανήκει η εκάστοτε νεοφυής επιχείρηση, απολαμβάνοντας όλα τα προνόμια του δικτύου. Επίσης, εξετάζει τις προσεγγίσεις για την αποτελεσματική διαχείριση των clusters καινοτομίας ως δείκτη ανάπτυξης, χρησιμοποιώντας μία μελέτη περίπτωσης της Ελληνικής πραγματικότητας.

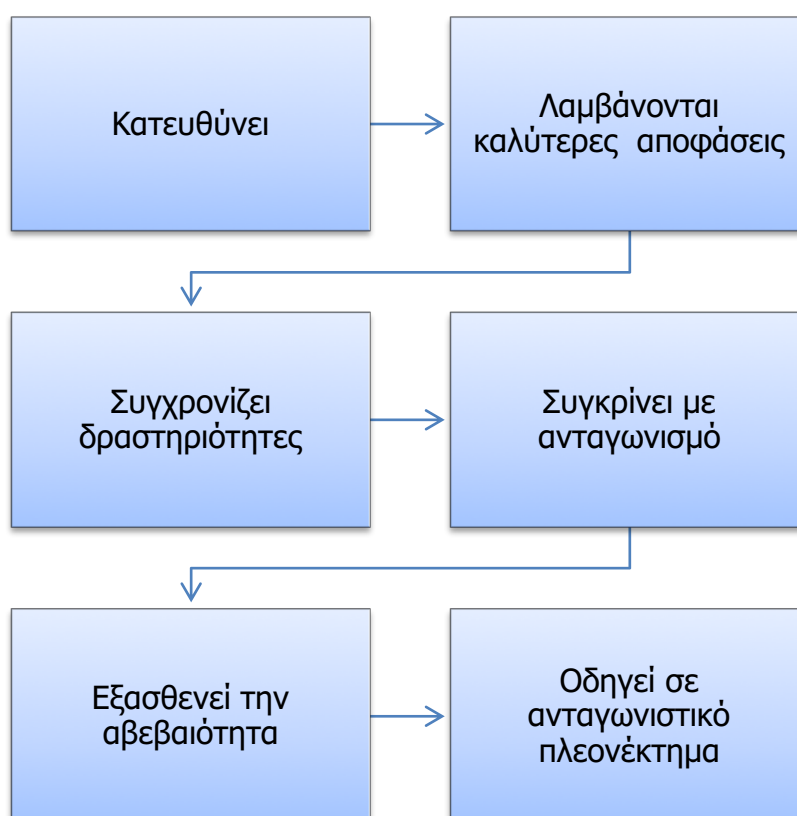
Κατά συνέπεια, η μελέτη που θα εκπονηθεί συμβάλλει στην επέκταση της θεωρίας της διαχείρισης του δικτύου, την κατανόηση των σημαντικών στοιχείων για το σχηματισμό των clusters καινοτομίας καθώς και την παρακολούθηση της επίδοσης προς την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Προσφέρει σημαντικές στρατηγικές επιπτώσεις για την κυβέρνηση, το πανεπιστήμιο και τους ηγέτες της τεχνολογικής ανάπτυξης στην αποτελεσματική διαχείριση των clusters καινοτομίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Έννοιες Στρατηγικής-Στρατηγικού Μάνατζμεντ

« Χωρίς στρατηγική ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται, κάνοντας κύκλους.» Joel Ross and Michael Kami

Η Στρατηγική σε μία επιχείρηση είναι ακρογωνιαίος λίθος γιατί:



Βασικές Έννοιες Στρατηγικής

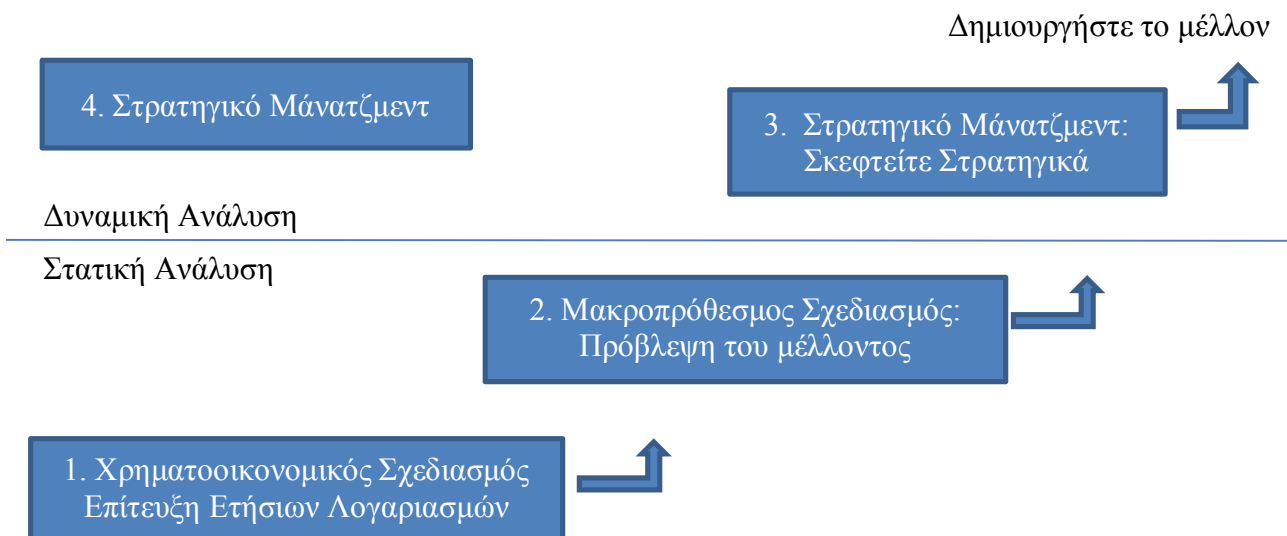
Είναι αποφάσεις που κατευθύνονται από βασικούς μακροχρόνιους σκοπούς & ενέργειες μιας επιχείρησης που προέρχονται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες, οι οποίες εναρμονίζονται με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, 2016). Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της

περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, του αντικειμενικούς στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

Μια στρατηγική για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να απαρτίζεται από:

1. Απλούς, συνεπείς και μακροπρόθεσμους σκοπούς
2. Σαφή κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
3. Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
4. Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφωμένης στρατηγικής

Οι φάσεις που καθορίζουν την επιτυχία είναι οι τέσσερις φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ όπως περιγράφεται παρακάτω στο διάγραμμα 1.1:

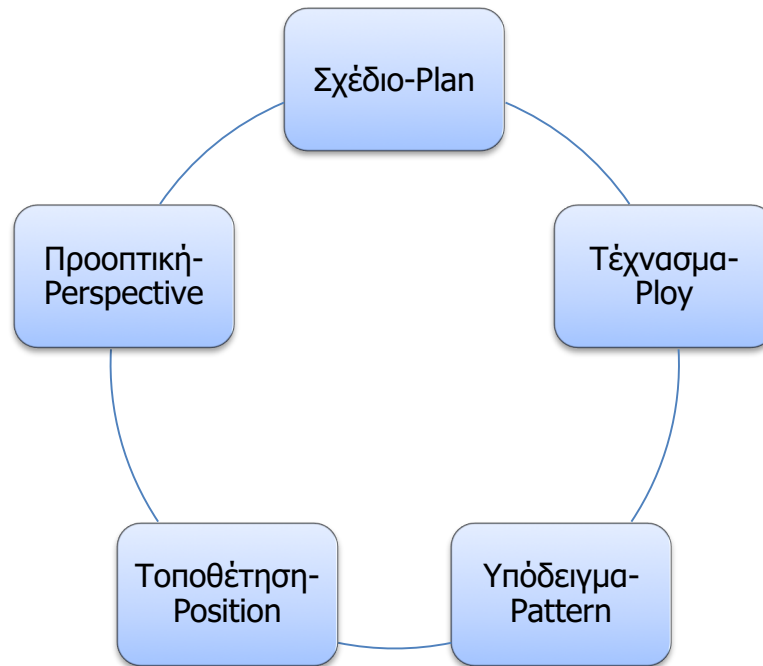


Διάγραμμα 1.1: Οι Τέσσερις Φάσεις της Στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006

1.2 5Ps του Mintzberg

Ο Henry Mintzberg ανακάλυψε ότι η στρατηγική δεν ορίζεται εκ μία όψεως αλλά έχει πολύπλευρη σημασία. Συνεπώς, η έννοιά της αποδίδεται από την όψη των 5 διαστάσεων (5Ps), όπως έχει αποδοθεί αντίστοιχα στο μίγμα του Marketing που αποτελείται από τα 4Ps (Product, Price, Place, Promotion). Στην στρατηγική τα **5Ps** αντιπροσωπεύουν (διάγραμμα 1.2):



Διάγραμμα 1.2: Τα 5 Ps του Mintzberg

Πηγή: Henry Mintzberg, "Five Ps for Strategy" in The Strategy Process, pp 12-19

Plan- Σχέδιο

Σύμφωνα και με τον γενικότερο ορισμό της, η στρατηγική είναι ένα προμελετημένο και συνειδητό σχέδιο δράσης όπου έχει ως στόχο να προβλέψει τυχόν μελλοντικές εξελίξεις και να τις εκμεταλλευτεί ως προς το συμφέρον της επιχείρησης και γενικότερα να οδηγήσει τον οργανισμό στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων- στόχων.

Ploy- Τέχνασμα

Πολλές φορές η στρατηγική πρέπει να λάβει τη μορφή τεχνάσματος, όπου στην ουσία ακόμα και ως τέχνασμα αποτελεί σχέδιο αλλά έχει πιο εξειδικευμένη δράση, ως προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της, με σκοπό να πάρει και να διατηρήσει προβάδισμα ως προς αυτούς.

Pattern- Υπόδειγμα

Η στρατηγική ως υπόδειγμα έρχεται να εξετάσει μία πιο πρακτική πλευρά της, εκείνη των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

Ένα σχέδιο ή ένα τέχνασμα μπορεί να καταρτιστεί παρόλα αυτά μπορεί να μην εφαρμοστεί, είτε καθόλου είτε να πραγματοποιηθεί ένα μέρος μόνο αυτού λόγω του ότι δεν βοηθούν τα γεγονότα να εφαρμοστεί και να αναδυθεί (emergent strategy)

Position- Τοποθέτηση

Στη διάσταση αυτή τίθεται και επιχειρείται να λυθεί το ερώτημα πόσες λεπτομέρειες και θέματα μπορεί να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης. Υπό αυτή την πλευρά η στρατηγική διαχωρίζεται από τον Mintzberg και προκύπτει και η τακτική όπου αναφέρει ότι οι τακτικές των επιχειρήσεων τείνουν να θίγουν και να καλύπτουν λεπτομέρειες και θέματα τα οποία η στρατηγική μόνο επιφανειακά «ακουμπάει». Οι λεπτομέρειες με τις οποίες ασχολούνται οι τακτικές εκλαμβάνονται ως μεγίστης στρατηγικής σημασίας από τον ίδιο.

Συνοπτικά η επιτυχία της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της είναι η τοποθέτησή της απέναντι σε αυτούς έτσι ώστε να κερδίσει μερίδιο μεγάλο αγοράς και να εκτοπίσει τον ανταγωνιστή εάν αυτό είναι δυνατόν.

Perspective-Προοπτική

Εδώ η στρατηγική παίρνει τη μορφή της ιδεολογίας της επιχείρησης και του ανθρωπίνου δυναμικού της, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις εξελίξεις, τα γεγονότα, τους ανταγωνιστές, και με βάση αυτό διαμορφώνουν σχέδιο και έχουν την ανάλογη συμπεριφορά ως προς τους ανταγωνιστές.

Η στρατηγική για κάθε επιχείρηση είναι μοναδική ως το δακτυλικό αποτύπωμα αυτής και της προσδίδει χαρακτήρα και προσωπικότητα.

1.3 Έννοιες Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης.

Η Επίδοση αποτελείται από:

1. την αποδοτικότητα (Να κάνεις τα πράγματα σωστά)
2. την αποτελεσματικότητα (να κάνεις τα σωστά πράγματα)

Οι επιχειρήσεις οφείλουν από την πλευρά τους να δημιουργούν αξία στους καταναλωτές με σκοπό τη βιωσιμότητά τους. Όσες επιχειρήσεις καταφέρουν να δημιουργούν αξία εξασφαλίζουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην αγορά. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία λεπτομερούς καταγραφής των οργανωσιακών σκοπών, την ανάπτυξη πολιτικών & σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών και τον καταμερισμό των πόρων για την υλοποίηση σχεδίων.

Το Στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται τόσο με τη διαμόρφωση όσο και με την υλοποίηση της στρατηγικής μέσω του ανθρώπινου παράγοντα καθώς επικεντρώνει την προσοχή του στην ανάλυση των προβλημάτων και των ευκαιριών που αντιμετωπίζει η Ανώτατη Διοίκηση. Επομένως, το στρατηγικό μάνατζμεντ εξηγεί γιατί χρεοκοπούν ή κερδοφορούν οι επιχειρήσεις.

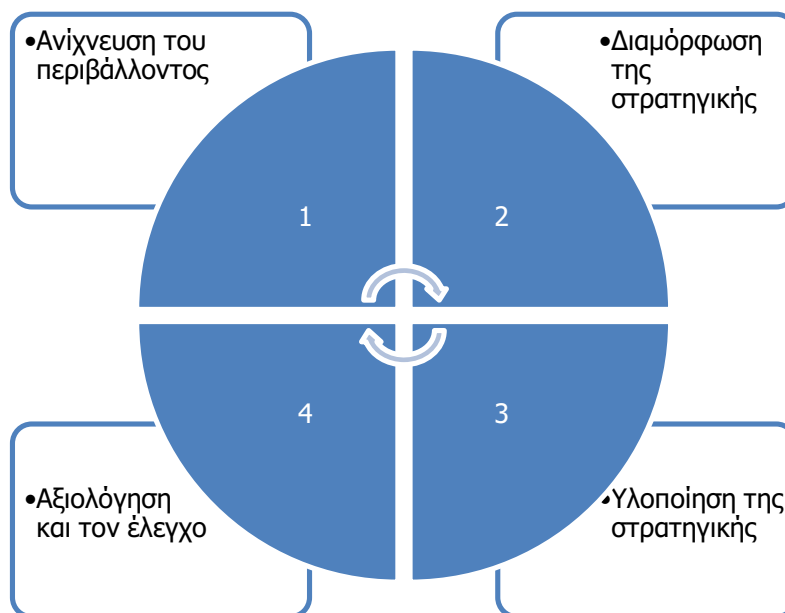
Τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης πρέπει να διακατέχονται από στρατηγική σκέψη με οδηγό τα ερωτήματα (Wheelen & Hunger, 2008):

- Πού είμαστε τώρα (ως επιχείρηση, ποια η θέση της στον κλάδο σε σχέση με τους ανταγωνιστές - Ανίχνευση Περιβάλλοντος)
- Πού θέλουμε να βρεθούμε (σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες επιθυμούμε να εμπλακούμε και σε ποια θέση της αγοράς θέλουμε να βρεθούμε, ποιες ανάγκες των αγοραστών θέλουμε να καλύψουμε και ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα - Διαμόρφωση Στρατηγικής)
- Πώς θα φτάσουμε εκεί (Υλοποίηση Στρατηγικής)

Η παγκοσμιοποίηση και οι ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις δεν μπορούν να αφήσουν ανέπαφο τον κόσμο του επιχειρείν. Συνεπώς, δίνεται έμφαση στην λειτουργικότητα της επιχείρησης μέσω εσωτερικών διαδικασιών ώστε αυτές να είναι φυσικό επακόλουθο της επιχειρησιακής στρατηγικής.

1.4 Στάδια Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το Στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών που λαμβάνονται σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης, το αποτέλεσμα των οποίων καθορίζει τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Τα περισσότερα υποδείγματα της παρούσας βιβλιογραφίας παρουσιάζουν την κοινή συνιστώσα των τεσσάρων κυρίως σταδίων (διάγραμμα 1.3):



Διάγραμμα 1.3: Τα στάδια της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2008

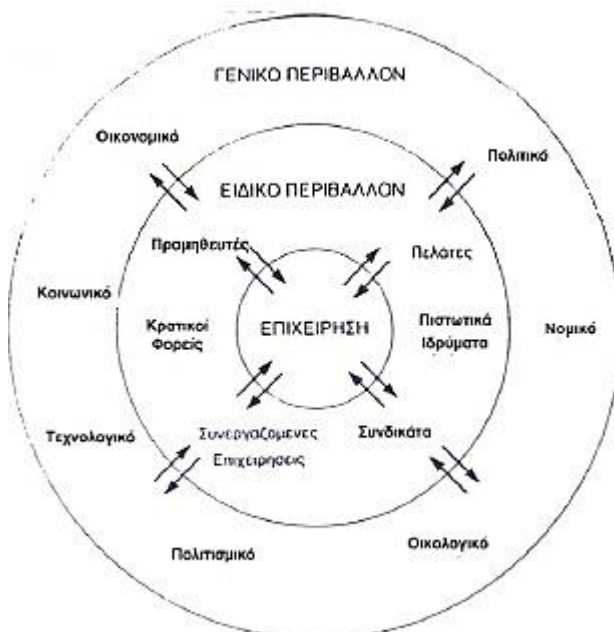
Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η ανίχνευση περιβάλλοντος είναι η πρώτη προτεραιότητα μίας επιχείρησης ακολουθώντας η αποστολή της ως δεύτερη.

1.4.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση, και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, στα κατάλληλα άτομα μέσα στην επιχείρηση. Σκοπός της είναι να προσδιορίσει τους στρατηγικούς παράγοντες – εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης. Ο απλούστερος τρόπος να διεξαχθεί η ανίχνευση περιβάλλοντος είναι μέσω της ανάλυσης SWOT. Η SWOT ανάλυση είναι ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats), που αποτελούν τους στρατηγικούς παράγοντες για μια συγκεκριμένη επιχείρηση.

- Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από ποικίλες ευκαιρίες και απειλές που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και τυπικά εκτός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη.

- Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από ποικιλία δυνάμεων και αδυναμιών που υπάρχουν εντός της επιχείρησης και δεν είναι συνήθως υπό τον βραχυπρόθεσμο έλεγχο των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Παρατίθενται η δομή της επιχείρησης που επηρεάζεται από το περιβάλλον.



Ορισμένες ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στο κοινωνικό σύνολο είναι:

- ✓ Η προσφορά αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών με μέριμνα για την διασφάλιση της υγείας και ασφάλειας του καταναλωτή.
- ✓ Η τήρηση της κείμενης νομοθεσίας και η αποφυγή αθέμιτων ενεργειών.
- ✓ Η κοινωνική και πολιτιστική συνεισφορά προς όφελος των εργαζομένων και γενικότερα του κοινωνικού συνόλου.
- ✓ Η συμβολή της στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.
- ✓ Η συνεισφορά στην προστασία του περιβάλλοντος.

Διάγραμμα 1.4: Περιβάλλον της επιχείρησης

1.4.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής αναφέρεται στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό δραστηριοτήτων για αποτελεσματικότερη διαχείριση των ευκαιριών και απειλών λαμβάνοντας υπόψη και τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Επομένως η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Για να περιγραφεί πρέπει να καθοριστούν τα εξής:

Όραμα (vision)

Περιγράφει τη ‘μορφή’ ή αλλιώς το είδος της επιχείρησης που θέλουμε να είμαστε στο μέλλον (απαντάει στο ερώτημα «που πάμε»), θέτει γενικούς στόχους, οδηγεί τη στρατηγική και την αποστολή.

Αποστολή (mission)

Δίνει μια σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης και λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή του ποιοί είμαστε, τι κάνουμε και τι θα θέλαμε να κάνουμε.

Σκοποί (objectives)

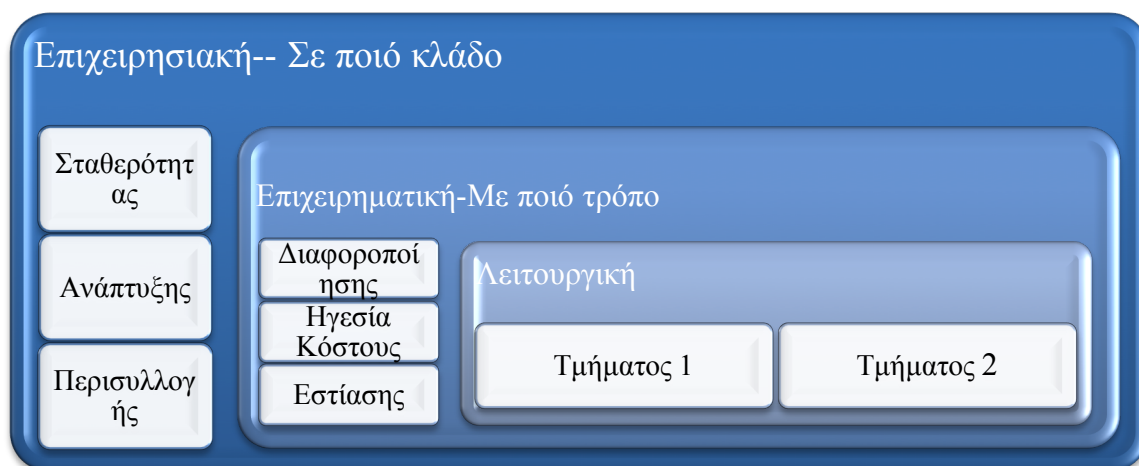
Είναι τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων και ορίζουν το τι και σε ποιο χρόνο πρέπει να επιτευχθεί. Οι σκοποί διαφέρουν από τους στόχους στο ότι είναι ποιο συγκεκριμένοι και στο ότι ορίζονται ποσοτικά και χρονικά.

Στρατηγικές (strategies)

Είναι περιεκτικά σχέδια που αναλύουν τον τρόπο πραγματοποίησης των σκοπών και της αποστολής μιας επιχείρησης. Η Στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο το οποίο δηλώνει πώς κάθε επιχείρηση θα επιτύχει την Αποστολή και τους Σκοπούς της. Μεγιστοποιεί το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μιας επιχείρησης και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό της μειονέκτημα. Υπάρχουν τρεις τύποι στρατηγικής για κάθε επιχείρηση:

1. Η **Επιχειρησιακή Στρατηγική** περιγράφει την ολική κατεύθυνση ενός ομίλου σε ότι αφορά την γενική του συμπεριφορά προς την ανάπτυξη και τη διαχείριση των διαφόρων επιχειρήσεων και τις σειρές προϊόντων του. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες, αυτές είναι: σταθερότητας, ανάπτυξης και περισυλλογής.

2. Η **Επιχειρηματική Στρατηγική** προκύπτει συνήθως στην επιχειρηματική μονάδα ή το επίπεδο παραγωγής και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης μέσα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, αυτές είναι: Η ηγεσία κόστους, Η διαφοροποίηση και η εστίαση είτε με γνώμονα τη διαφοροποίηση, είτε με γνώμονα το κόστος.
3. Η **Λειτουργική Στρατηγική** είναι η προσέγγιση που υιοθετείται από μια λειτουργική περιοχή της επιχείρησης προκειμένου να επιτύχει τους επιχειρησιακούς και επιχειρηματικούς στόχους και στρατηγικές της μέσω μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των πόρων. Ασχολείται με το να αναπτύξει και να καλλιεργήσει μια ξεχωριστή αρμοδιότητα, και κατόπιν να προσφέρει σε μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Διάγραμμα 1.5: Ιεράρχιση των στρατηγικών

Πηγή: Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2008

Πολιτικές (policies)

Συνδέουν τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με την εφαρμογή της, είναι δηλαδή γενικές οδηγίες που απορρέουν από τις στρατηγικές και διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

1.4.3 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης μέσω ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται από τα στελέχη χαμηλού και μεσαίου επιπέδου τα οποία και ελέγχονται από την ανώτατη διοίκηση. Η υλοποίηση της στρατηγικής αφορά αποφάσεις για τη δομή, την κουλτούρα και την κατανομή πόρων της επιχείρησης.

Προγράμματα (programs)

Είναι εκθέσεις οι οποίες καθορίζουν τα απαραίτητα βήματα για την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.

Προϋπολογισμοί (budgets)

Αποτελούν τη ποσοτική απεικόνιση των προγραμμάτων και αναλύουν από χρηματοοικονομική άποψη το όφελος και το κόστος που προκύπτει από ένα πρόγραμμα.

Διαδικασίες (procedures)

Είναι οι λειτουργίες της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε άλλες επιμέρους ενέργειες. Αποτελούν συστήματα από διαδοχικά βήματα που περιγράφουν λεπτομερώς τον τρόπο πραγματοποίησης των εργασιών.

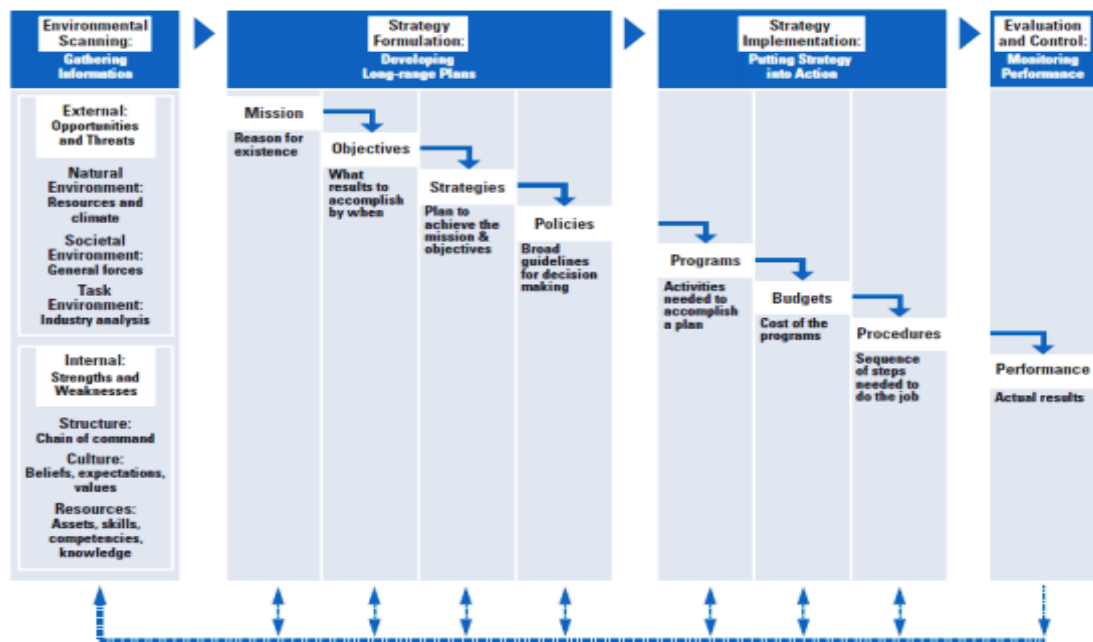
1.4.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται σύγκριση της πραγματικής επίδοσης των δραστηριοτήτων με την επιθυμητή. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτή την τελευταία φάση, η επιχείρηση εξετάζει αν έχει επιτύχει τους σκοπούς της που έχουν τεθεί κατά το στάδιο της διαμόρφωσης. Επομένως, τα στελέχη μπορούν να λάβουν όχι μόνο αναδραστικά αλλά και προδραστικά διορθωτικά μέτρα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

1.5 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το κάθε ένα επίπεδο αποτελούν τη στρατηγική ανάλυση, στρατηγική επιλογή και στρατηγική εφαρμογή. Στο διάγραμμα 1.6 παρουσιάζεται ο περιεκτικός πίνακας του υποδείγματος:

SWOT «Που θέλουμε να φθάσουμε» «Ενέργειες για φθάσουμε στο στόχο»



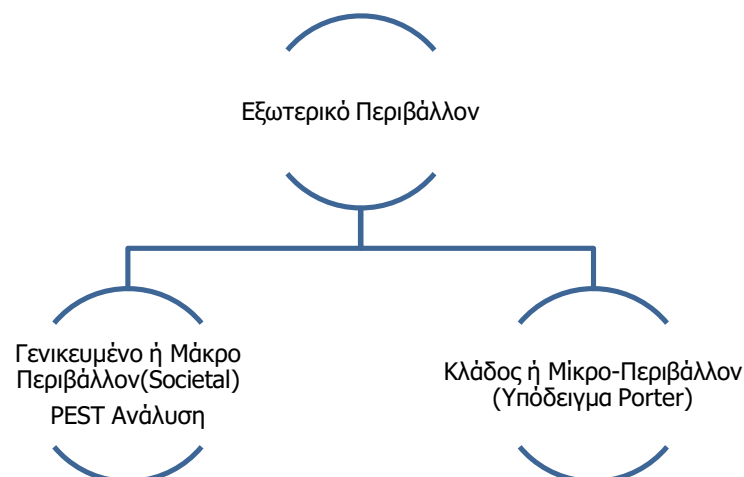
Ανάδραση για Ισορροπία

Διάγραμμα 1.6: Υποδείγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2008

Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία λόγω της ευμετάβλητης, πολυτάραχης και πολύπλοκης φύσης του ίδιου του περιβάλλοντος. Οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει, δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον.¹ Αν και οι ιδιαίτεροι τύποι περιβαλλοντικών δυνάμεων και καταστάσεων διαφοροποιούνται από κλάδο σε κλάδο, ένας αριθμός γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων ασκούν σημαντικές επιρροές στις στρατηγικές κάθε επιχείρησης. Εξετάζουμε, λοιπόν, το εξωτερικό περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται:



¹ (Γεωργόπουλος, 2016)

Το γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει την επιχείρηση μέσω της επίδρασης που έχει στο άμεσο περιβάλλον. Η αποτύπωση του γενικευμένου περιβάλλοντος γίνεται μέσω της ανάλυσης PEST (ή PESTLE) και του άμεσου μέσω του υποδείγματος του Porter.



Διάγραμμα 1.7: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

1.6 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

1.6.1 Ανάλυση PEST ή PESTLE

Με την ανάλυση αυτή λαμβάνονται όλες οι εξελίξεις των πολιτικο-νομικών (P), οικονομικών (E), κοινωνικών (S) και τεχνολογικών (T) δυνάμεων που δρουν άμεσα τόσο στο γενικευμένο περιβάλλον μιας επιχείρησης όσο και στο άμεσο περιβάλλον, όπως προαναφέραμε. Είναι γνωστό στους μελετητές ότι οι απόψεις δίστανται. Κάποιοι θεωρούν τις νομικές δυνάμεις (legal forces) ως μεμονωμένη συνιστώσα ανάλυσης και προσθέτουν και την ηθική διάσταση (ethical forces). Στην παρούσα διπλωματική, αφουγκραζόμεστε την άποψη ότι οι νομικές και ηθικές δυνάμεις επηρεάζουν κάθε διάσταση, πολιτική, οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική εξίσου και είναι ενσωματωμένες σε αυτές και επομένως δε απομονώνονται ως διακριτές δυνάμεις.

1.6.1.1 Πολιτικό-νομικές δυνάμεις

Η πολιτική-νομική διάσταση περιλαμβάνει τους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά επηρεάζουν με αποτελεσματικό τρόπο την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Επίσης, οι πολιτικές ανακατατάξεις σε μια χώρα πυροδοτεί ανερχόμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, οι οποίες θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση. Επομένως, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναθεωρούν με γνώμονα τις εξής παραμέτρους:

- i. Τη στάση της κυβέρνησης έναντι ιδιωτικών & κρατικών επιχειρήσεων
- ii. Τις αντιλήψεις και πεποιθήσεις όλων των πολιτικών κομμάτων της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται
- iii. Διεθνών πολιτικών καταστάσεων (τιμή πετρελαίου, πρώτες ύλες)
- iv. Νόμοι για περιβαλλοντολογική μόλυνση
- v. Νόμοι για χρησιμοποίηση ενέργειας
- vi. Τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις καθώς και την πολιτική της για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό

1.6.1.2 Οικονομικές δυνάμεις

Η οικονομική ανάλυση στρέφεται ως προς τις οικονομικές παραμέτρους της χώρας στην οποία η εξεταζόμενη επιχείρηση δραστηριοποιείται και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που θίγουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Συνεχώς γίνονται μετρήσεις μέσω δεικτών:

- i. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ)
- ii. Ισοτιμία Συναλλάγματος
- iii. Μερίδιο Αγοράς
- iv. Δείκτης Ανεργίας
- v. Πληθωρισμός
- vi. Επιτόκια
- vii. Εξελίξεις & Προοπτικές για την εθνική οικονομία

Επιπλέον, οι εταιρείες θα πρέπει να ελέγχουν την εσωτερική τους κατάσταση ως προς τους μισθούς και τις εργασιακές συνθήκες, τη χρηματοοικονομική τους κατάσταση.

1.6.1.3 Κοινωνικο-πολιτισμικές δυνάμεις

Γίνεται λόγος για τις κοινωνικές, πολιτιστικές και δημογραφικές μεταβλητές που αφορούν την επιχείρηση²:

- i. Δημογραφικές Αλλαγές
- ii. Τρόπο ζωής
- iii. Συνθήκες εργασίας
- iv. Καταναλωτικά δικαιώματα
- v. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη των επιχειρήσεων
- vi. Ισότητα δικαιώματα των δύο φύλων
- vii. Δικαίωμα στην ελεύθερη εκπαίδευση
- viii. Δικαίωμα στην ασφάλεια
- ix. Η αλλαγή της σύνθεσης του παγκόσμιου πληθυσμού

1.6.1.4 Τεχνολογικές δυνάμεις

Αναφέρεται σε όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις που πραγματοποιούνται ταυτόχρονα με την λειτουργία της επιχείρησης και την επηρεάζουν. Τα ραγδαία αναπτυσσόμενα τεχνολογικά ευρήματα μπορεί να είναι:

- i. Τεχνολογικές εφευρέσεις
- ii. Νέοι τρόποι διανομής μίας υπηρεσίας μέσω διαδικτύου
- iii. Εκτεταμένες επιλογές μέσω διαδικτύου
- iv. Οι επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων)
- v. Ο βελτιωμένος τεχνολογικός εξοπλισμός των παραγωγικών διαδικασιών
- vi. Αυτοματοποιημένα μέσα
- vii. Ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων

Στην ηθική συνιστώσα απλά να αναφέρουμε ότι συγκαταλέγεται η κοινωνική υπευθυνότητα και η επιχειρηματική ηθική.

Όταν ο ανταγωνισμός παρακολουθεί και εναρμονίζει την τεχνολογία άμεσα τότε είναι εφικτό εταιρείες του ίδιου κλάδου να διαφοροποιούνται με νέο πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό κάθε φορά θα πρέπει να το λαμβάνει υπόψη η επιχείρηση και να το αντιμετωπίζει με άμεση δράση. Για να προβλέψουν επιχειρήσεις θα πρέπει να:

- i. Εκτιμήσουν τις επιπτώσεις του γενικευμένου περιβάλλοντος,
- ii. Να κατανοήσουν ότι οι παράγοντες που το διαμορφώνουν είναι πολλαπλοί και είναι συστατικά της πολυσύνθετης, πολυτάραχης και αβέβαιης φύση του.

² (Γεωργόπουλος, 2016)



Διάγραμμα 1.8: P.E.S.T Ανάλυση

Πηγή: Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις 2015

Άρα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τα παραπάνω ώστε τις συνεχόμενες αλλαγές ο εκάστοτε οργανισμός να τις μετατρέψει σε ευκαιρίες ή απειλές, αναλόγως των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

Συμπερασματικά, η επιχείρηση οφείλει να είναι «χαμελέων» στις αλλαγές με έμφαση στον λεπτομερή σχεδιασμό ώστε να απαρτίζεται από λειτουργικότητα στην δομή της.

1.6.2 Υπόδειγμα Porter

Ο Porter συστηματοποιεί και εξηγεί με τρόπο κατανοητό διάφορα αναλυτικά μοντέλα. Ο Porter ήταν από τους πρώτους που χρησιμοποίησε όρους της αγοράς για να περιγράψει την “ επιχειρηματική στρατηγική” (business strategy) αντί για δυσνόητα θεωρητικά / οικονομικο-μαθηματικά μοντέλα.

Η έρευνά του σχετικά με τις δυνάμεις που καθορίζουν την σχετική ελκυστικότητα / κερδοφορία μιας βιομηχανίας (industry) είχε ως αποτέλεσμα να προκύψει το μοντέλο των πέντε δυνάμεων. Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι:

- I. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry)
- II. Η απειλή νέων ανταγωνιστών (threat of new entrants)
- III. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes)
- IV. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers)
- V. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers)

Είπαμε παραπάνω ότι οι δυνάμεις αυτές καθορίζουν τη σχετική ελκυστικότητα / κερδοφορία μιας βιομηχανίας. Με άλλα λόγια, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (ή πέντε δυνάμεις ή μοντέλο των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού) δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία. Λογικά προκύπτει πως όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η οποιαδήποτε βιομηχανία και το αντίστροφο. Θα περιγραφούν αναλυτικότερα κάθε μία από τις πέντε δυνάμεις.

1.6.2.1 Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι μία από τις πέντε δυνάμεις. Καθημερινώς οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν, π.χ. τη μείωση των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση του brand, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ.

Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η δημιουργία και κυρίως η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη υπόθεση. Λογικά συμπεραίνεται ότι όσο πιο έντονος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι ο κλάδος και το αντίστροφο. Για παράδειγμα, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν:

Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς (η μειώνεται απότομα). Όταν η “πίτα” δηλαδή είναι πάνω-κάτω σταθερή τότε είναι επακόλουθο οι διάφοροι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν / αυξήσουν το μερίδιό τους από αυτήν με κάθε τρόπο.

Ειδικότερα,

- I. Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται όταν οι ανταγωνιστές αποκτούν παρόμοιο “εκτόπισμα” και δυνατότητες.

- II. Το προϊόν είναι “commodity” (δηλαδή τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι ουσιαστικά πανομοιότυπα μεταξύ τους) ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα (differentiated).
- III. Το “κόστος αλλαγής” για τους πελάτες είναι μικρό.
- IV. Υπάρχουν υψηλά “εμπόδια εξόδου” (exit barriers).

1.6.2.2 Η απειλή νέων ανταγωνιστών

Είναι λογικό πως όταν τα “εμπόδια εισόδου” (entry barriers) σε μια βιομηχανία είναι χαμηλά τότε η απειλή νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη. Αντίθετα, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά τότε η απειλή αυτή είναι μικρή. Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου είναι:

- I. Η ύπαρξη “οικονομιών κλίμακας”. Όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν “πλεονέκτημα κόστους” (cost advantage) χάρη σε οικονομίες κλίμακας αυτό σημαίνει ότι οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική (πράγμα κοστοβόρο και ριψοκίνδυνο) ή διαφορετικά να έχουν “μειονέκτημα κόστους” (cost disadvantage) κι επομένως χαμηλότερη κερδοφορία.
- II. Το brand loyalty. Όσο υψηλότερο είναι το brand loyalty τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ των εν δυνάμει ανταγωνιστών ώστε να “κλέψουν” πελάτες από τις κυρίαρχες εταιρείες της αγοράς.
- III. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο.
- IV. Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής.

1.6.2.3 Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων

Όλες οι επιχειρήσεις σε μια δεδομένη βιομηχανία έχουν ως ανταγωνιστές, υπό την ευρεία έννοια, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:

- I. Υπάρχουν καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.

- II. Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή.
- III. Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοιας / καλύτερης ποιότητας από τα στάνταρντ.
- IV. Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

1.6.2.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να πιεσθεί η κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της σε περίπτωση που δεν μπορεί να περάσει -συνολικά ή εν μέρει- την αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν:

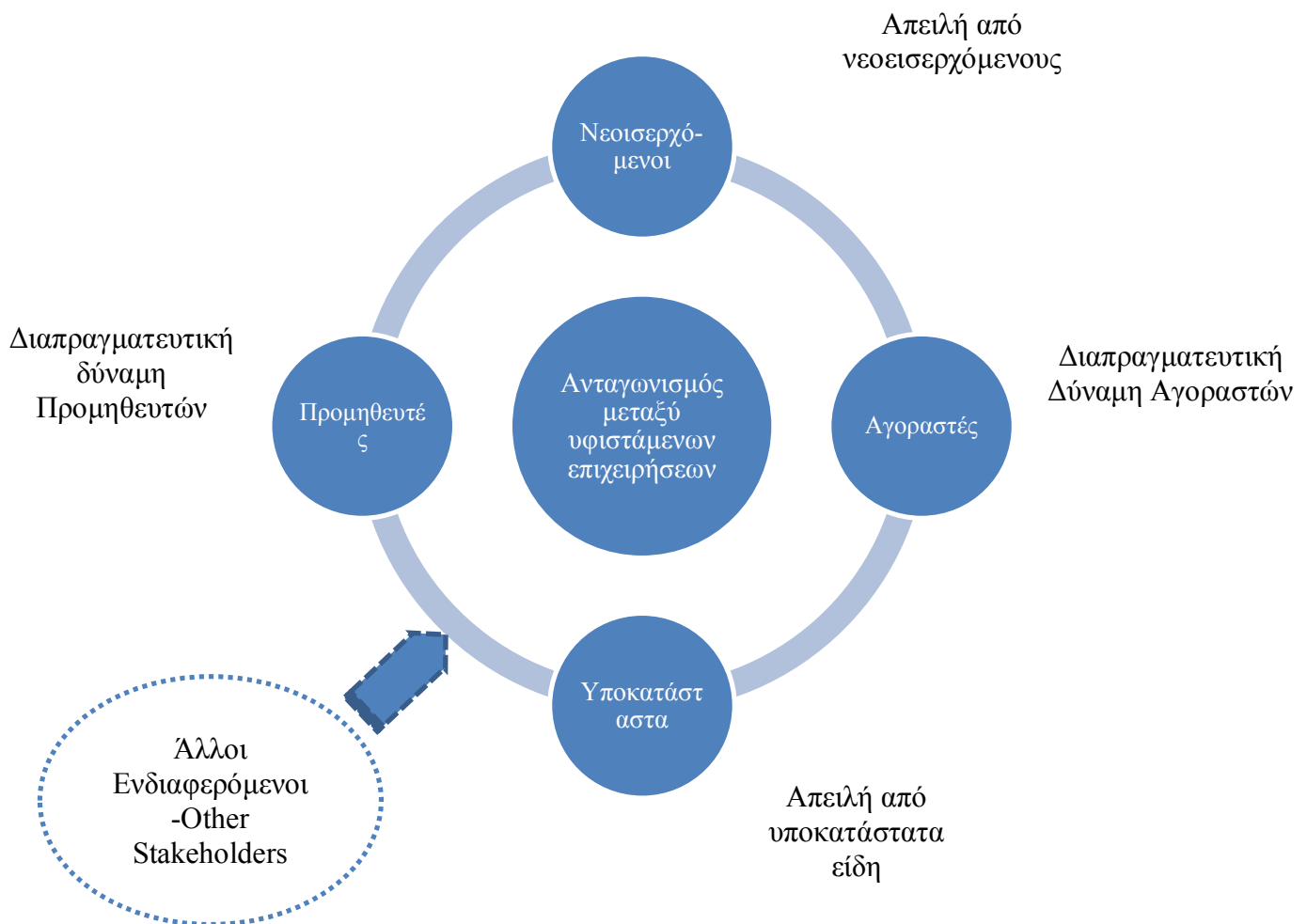
- I. Οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας αντιμετωπίζουν υψηλό “κόστος αλλαγής” προμηθευτών.
- II. Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.
- III. Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι υψηλά διαφοροποιημένο με αποτέλεσμα να αυξάνει κατά πολύ την ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- IV. Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές.
- V. Κάποιοι προμηθευτές απειλούν ότι θα προβούν σε “forward integration”.

1.6.2.5 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ στρέφουν επίσης την τάδε επιχείρηση εναντίον της με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:

- I. Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” σε ανταγωνιστικά brand ή υποκατάστατα προϊόντα.
- II. Οι αγοραστές έχουν επαρκές μέγεθος ώστε να ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.

- III. Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.
- IV. Η ζήτηση είναι χαμηλή.
- V. Υπάρχουν λίγοι αγοραστές.
- VI. Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.
- VII. Κάποιοι αγοραστές απειλούν ότι θα προβούν σε στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης μπρος τα εμπρός.



Διάγραμμα 1.9: Υπόδειγμα Porter

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β΄ Έκδοση

Όπως είναι ολοφάνερο από το διάγραμμα υπάρχει και μία έκτη δύναμη :

1.6.2.6 Η διαπραγματευτική δύναμη Ενδιαφερόμενων μερών

Η δύναμη όλων των ενδιαφερόμενων μερών που απαρτίζονται από Τοπικές Κοινότητες, Εμπορικούς Συλλόγους, Σωματεία, Ενώσεις, Πιστωτές, Μέτοχοι και συνδικάτα. Όλα αυτά τα μέρη ασκούν πίεση στο μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης και πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία.

1.7 Στρατηγικές Ομάδες

Πρόκειται για μια ομάδα επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τις ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Ο Hunt το 1972 (Huff, 1993) εισήγαγε τον όρο «στρατηγική ομάδα» για να περιγράψει τη «συμμετρία των επιχειρήσεων» που παρατηρούσε στον κλάδο των συσκευών. Ο Hunt επεσήμανε σημαντικές διαφορές στα χαρακτηριστικά και τις στρατηγικές μεταξύ των επιχειρήσεων στη μελέτη του, ενώ παράλληλα διαπίστωσε ότι πολλές επιχειρήσεις ακολούθησαν παρόμοιες στρατηγικές. Η ομαδοποίηση των επιχειρήσεων κατέστησε σαφέστερη την κατανόηση των προφανώς βιώσιμων στρατηγικών επιλογών στον κλάδο.

Επομένως, παρατήρησε ότι ορισμένες επιχειρήσεις ακολουθούν πολύ διαφορετικές στρατηγικές σε σχέση με άλλες στην ίδια αγορά και ταξινόμησε τις ενιαίες υπό-ομάδες του κλάδου με βάση την αλυσίδα προστιθέμενης αξίας τους. Οι επιμέρους αυτές ομάδες, που παρουσιάζουν παρόμοια συμπεριφορά σε βασικές στρατηγικές διαστάσεις, ονομάστηκαν στρατηγικές ομάδες.

Αν και δεν είχε δοθεί κάποιος επίσημος ορισμός για τις στρατηγικές ομάδες έως τότε, οι στρατηγικές ομάδες είχαν θεωρηθεί ως ομάδες εταιρειών στην ίδια βιομηχανία που τα στελέχη τους λάμβαναν παρόμοιες αποφάσεις σε κρίσιμες περιοχές για την επιχείρησή τους. Εκτός της λήψης αποφάσεων ο Porter ανακάλυψε ότι τα μέλη των επιμέρους στρατηγικών ομάδων αντιμετωπίζουν και τις ανάλογες απειλές αλλά και ευκαιρίες στην ανταγωνιστική αγορά. Επιπλέον, παρόμοιοι σχηματισμοί πόρων σχηματίζουν προστατευτικά εμπόδια γύρω από τις στρατηγικές ομάδες.

Η στρατηγική συμπεριφορά και οι επιδόσεις εντός μίας στρατηγικής ομάδας είναι παρόμοιες. Ο κλάδος μπορεί να αποτελείται από πολλές ή και μόνο μία στρατηγική ομάδα. Μια στρατηγική ομάδα μπορεί να αποτελείται από ένα ή περισσότερα μέλη. Εφόσον οποιοσδήποτε κλάδος αποτελείται από πληθώρα ομοειδών επιχειρήσεων αλλά διαφορετικών επιπέδων σε στόχους, σκοπούς, πόρους και συνεπώς στρατηγικές δηλαδή είναι ανομοιογενής για να γίνει όσο το δυνατόν καλύτερη η ανάλυση του κλάδου και του υφιστάμενου ανταγωνισμού επιτυγχάνεται με την κατάταξη των επιχειρήσεων του κλάδου σε στρατηγικές ομάδες με κριτήριο τις κοινές συνιστώσες της στρατηγικής τους.

Φυσικό επακόλουθο είναι να εξετασθεί ενδόμυχα ο ανταγωνισμός εκ των έσω στις στρατηγικές αυτές ομάδες αφού αρχικά οριστεί ο κλάδος όπως είναι ευνόητο.

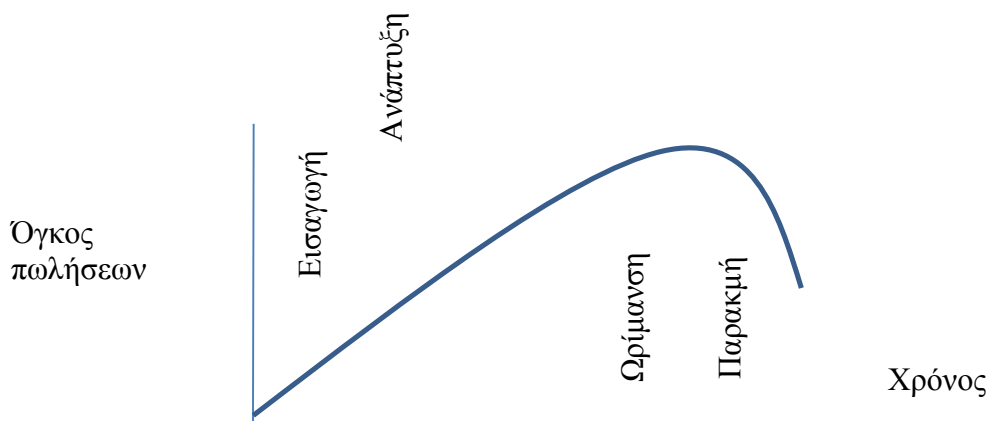
Ένας κλάδος καλείται ανομοιογενής: Όταν οι εντός επιχειρήσεις του κλάδου έχουν ανομοιογενή και άνισα μερίδια αγοράς καθώς η κάθε μία εμφανίζει διαφορετικό μέγεθος ως αποτέλεσμα να διαφέρουν σημαντικά σε πόρους, λειτουργικότητα, δομές και τεχνολογικά μέσα. Ως εκ τούτου οι στρατηγικές τους είναι διαφορετικές και κρίνεται

απαραίτητο να αντιμετωπιστεί με τις στρατηγικές ομάδες. Τα κριτήρια που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες είναι ³:

- i. Εύρος διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- ii. Γεωγραφική κάλυψη
- iii. Αριθμός τμημάτων της αγοράς που καλύπτονται
- iv. Κανάλια διανομής (πρόσβαση)
- v. Μάρκετινγκ
- vi. Βαθμός καθετοποίησης
- vii. Ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας
- viii. Τεχνολογική ηγεσία
- ix. Ικανότητες σε έρευνα και ανάπτυξη
- x. Κοστολογική θέση
- xi. Αξιολόγηση παραγωγικής δυναμικότητας
- xii. Τιμολογιακή πολιτική
- xiii. Χρηματοοικονομική μόχλευση
- xiv. Δομή ιδιοκτησίας
- xv. Σχέση με ομάδες ενδιαφερόντων (stakeholders)

Πριν ολοκληρώσουμε την αναφορά στο άμεσο περιβάλλον, είναι σκόπιμο να επισημάνουμε την επιρροή του Κυβερνοχώρου ή Διαδικτύου στις δυνάμεις του υποδείγματος. Το Ίντερνετ έχει μειώσει αισθητά τα εμπόδια εισόδου μιας επιχείρησης, έχει προκαλέσει σύγχυση στις διαφορές έναντι των ανταγωνιστών, τείνει να αυξήσει τη διαπραγματευτική δύναμη των διαπραγματευτών και αυτήν των αγοραστών (ως προς την ενημέρωση προϊόντων) και τέλος έχει διευρύνει το πεδίο της αγοράς, προκαλώντας σε παράλληλο άξονα νέες απειλές από υποκατάστατα είδη.

Συνάμα, μία άλλη σημαντική μεταβλητή που δεν θα έπρεπε να αγνοηθεί είναι τι περιθώρια κέρδους έχει ολόκληρος ο κλάδος αφού αναγνωριστεί το στάδιο στον κύκλο ζωής του προϊόντος /υπηρεσίας. Οι φάσεις του κλάδου βοηθούν να προεικαστούν οι ροπές μεταξύ των πέντε δυνάμεων. Το πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος δηλαδή τι περιθώρια κέρδους αφήνει στις επιχειρήσεις έχει άμεσο αντίκτυπο στο πώς να διαμορφωθεί κατάλληλη στρατηγική ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται ο κλάδος. Ο κύκλος ζωής περιλαμβάνει την εισαγωγή, την ανάπτυξη, την ωρίμανση και την παρακμή.



³ Β. (Παπαδάκης, 2002)

Διάγραμμα 1.10: Κύκλος ζωής του κλάδου

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές εκδόσεις 2015

Σύμφωνα με τον Porter, στο στάδιο της εισαγωγής οι αγοραστές είναι απρόθυμοι να αγοράσουν, το προϊόν είναι σε φάση σχεδιασμού, ο ανταγωνισμός είναι ελάχιστος, οι κίνδυνοι πολλοί και τα κέρδη λίγα.

Στο στάδιο της ανάπτυξης υπάρχει ευρεία αποδοχή από τους αγοραστές, έχει αρχίσει η διαφοροποίηση του προϊόντος από επιχείρηση σε επιχείρηση, ο ανταγωνισμός είναι αυξημένος, οι κίνδυνοι μεγαλύτεροι και τα κέρδη καταγράφουν σταθερή αύξηση.

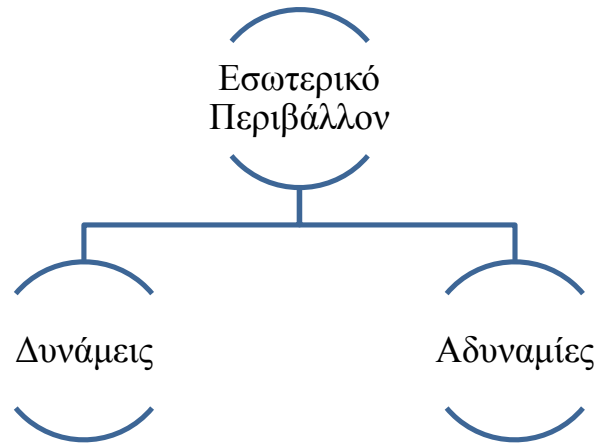
Στην ωρίμανση, έχει επέλθει ο κορεσμός και η επανάληψη, μειώνεται η διαφοροποίηση, ο ανταγωνισμός είναι σταθερός ανάλογα με τους φραγμούς εξόδου, οι υπάρχοντες κίνδυνοι μειώνονται, ενώ νέοι εμφανίζονται και τα κέρδη μειώνονται.

Τέλος, κατά την παρακμή έχουν ελαττωθεί οι αγοραστές, δεν υπάρχει καθόλου διαφοροποίηση, ο ανταγωνισμός έχει μειωθεί, οι υπάρχοντες κίνδυνοι μειώνονται αλλά εμφανίζονται και πάλι νέοι και τα κέρδη μειώνονται ακόμη περισσότερο.

Απόρροια της ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η μεταγενέστερη επαλήθευση για ιχνηλάτιση των ευκαιριών και απειλών (opportunities and threats). Οι εμφανιζόμενες ευκαιρίες και απειλές μετατρέπουν το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης. Ως ευκαιρίες αναγνωρίζονται οι θετικές επιδράσεις από το εξωγενές περιβάλλον με σκοπό την εξέλιξη της επιχείρησης έναντι των απειλών που θίγουν την βιωσιμότητά της. Θεμελιώδης αρχή του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων κατά το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής με ευκαιρίες και μείωση των πιθανοτήτων της αβεβαιότητας και του ρίσκου που προκύπτουν από τις απειλές.

1.8 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον αναλύεται για να αναγνωρισθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μέσω των δυνάμεών της και να μειονεκτήματά της μέσω αδυναμιών.



Διάγραμμα 1.11: Εσωτερικό Περιβάλλον

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές εκδόσεις 2015-6

Οι Δυνάμεις & Οι Αδυναμίες ενυπάρχουν σε έναν οργανισμό και οι οποίες βραχυχρόνια μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτερη διοίκηση.

1.8.1 Δυνάμεις (strengths)

Ορίζονται οι πόροι που ένας οργανισμός διαθέτει και οι ικανότητες που ένας οργανισμός αναπτύσσει.⁴ Και τα δύο μπορούν να εκμεταλλευτούν και να αναπτυχθούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.8.2 Αδυναμίες (weaknesses)

Ορίζονται οι πόροι και οι ικανότητες που ενώ είναι απαραίτητες δεν υπάρχουν. Στέρξη της δυνατότητας σε έναν οργανισμό να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Άρα, η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει με προσοχή το εσωτερικό της περιβάλλον και να εντοπίζει τις δραστηριότητες που μπορεί να εκτελέσει καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) από τους ανταγωνιστές της. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι παράγοντες που εξετάζονται για να εντοπισθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι που διαθέτει.

1.8.3 Δομή (structure)

Είναι η οργανωσιακή τάξη εντός της επιχείρησης για εξουσία, επικοινωνία και διαμοιρασμό καθηκόντων μέσω ρόλων. Είναι ένα τυπικό σύστημα ιεραρχικών σχέσεων

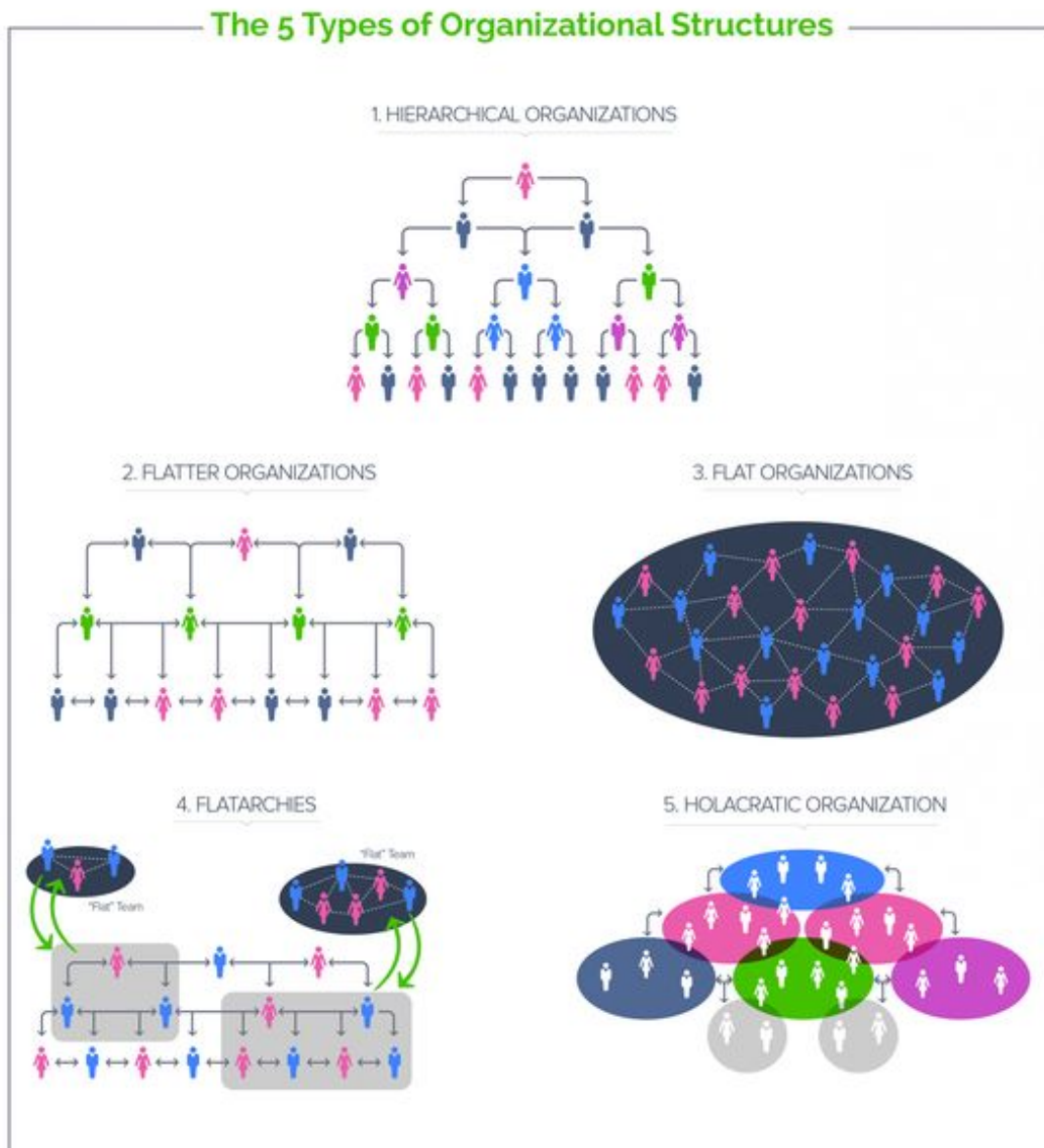
⁴ Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις 2015-6

το οποίο δείχνει πώς οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τους πόρους. Η δομή μιας επιχείρησης διαρθρώνεται στο οργανόγραμμα με διάφορους τύπους. Πιο συγκεκριμένα το οργανόγραμμα μίας επιχείρησης τμηματοποιείται ανάλογα με:

- i. Τους λειτουργικούς ρόλους
- ii. Τα έργα
- iii. Τα προϊόντα
- iv. Τα τμήματα
- v. Την τοποθεσία

Ευέλικτες Οργανωτικές δομές

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Jacob Morgan (Morgan, 2017) σήμερα οι επιχειρήσεις τείνουν να έχουν πιο ευέλικτες & επίπεδες δομές (Σχήματα 2-5 στην Εικόνα 1.1) όπως:



© Jacob Morgan (thefutureorganization.com)

Εικόνα 1.1: Τάσεις σύγχρονων οργανογραμμάτων

Πηγή: Jacob Morgan, 2016

Πιο συγκριμμένα, αυτές οι ευέλικτες δομές περιγράφονται παρακάτω ως εξής:

Holocracy

Ο βασικός στόχος είναι η κατανεμημένη λήψη αποφάσεων ανάμεσα στις ομάδες. Κύριο χαρακτηριστικό είναι ότι τα άτομα εργάζονται σε ότι θεωρούν καλύτερο. Ο σχηματισμός των δομών και της ιεραρχίας βασίζεται σε κύκλους που αποτελούν τμήματα της επιχείρησης. Αυτός ο τύπος είναι ιδανικός για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην περίπτωση πολύ μεγάλων αλλαγών.

Flatter

Στοχεύει σε διευρυμένους διαύλους επικοινωνίας και συνεργασίας αφαιρώντας ιεραρχικά επίπεδα από την κλασική ιεραρχική δομή που θέλει τα τμήματα να έχουν από πάνω προς τα κάτω (top down) επικοινωνία και συνεργασία.

Ήδη χρησιμοποιείται ευρέως σε μεγάλους οργανισμούς που χρειάζονται ευελιξία. Απαιτεί νέες τεχνολογίες μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση τόσο στην πρόσβαση πληροφοριών όσο και στην διαμοίραση αυτών μεταξύ τους.

Flat

Σε αυτόν τον τύπο οργανωτικής δομής δεν εμπεριέχονται περιγραφές θέσεις εργασιών, έτη εμπειρίας και ιεραρχία. Όλοι είναι ισάξιοι ως προς τις δυνατότητές τους και εκτελούν τα καθήκοντα που κρίνουν οι ίδιοι. Παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να επιλέγουν σε ποιο έργο θέλουν να εργαστούν ή να προτείνουν νέα έργα δημιουργώντας και στελεχώνοντας την ομάδα τους για το νέο έργο. Οι εταιρείες που θα λειτουργούσαν με αυτόν τον τύπο είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους.

Flattarchies

Η δομή αυτή είναι ανάμεσα στον κλασικό τύπο ιεραρχικής δομής οργανογράμματος (Σχήμα 1 στην Εικόνα 1.1) και στους επίπεδους οργανισμούς όπως περιεγράφηκαν παραπάνω (Σχήμα 3 στην Εικόνα 1.1.)

Οι εταιρείες με αυτόν τον τύπο λειτουργούν ως εκκολαπτήρια καινοτομίας αναπτύσσοντας τις δικές τους ιδέες για να βελτιώσουν τον οργανισμό. Δεν υπάρχει κανένας περιορισμός να χρησιμοποιηθεί σε οποιαδήποτε μέγεθος εταιρείας.

Όλοι οι παραπάνω τύποι οργανωτικών δομών έχουν τέσσερις βασικές συνιστώσες επηρεάζουν την δομή:



Διάγραμμα 1.12: Παράγοντες που επηρεάζουν τη δομή

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006

Περιβάλλον: όσο πιο γρήγορα αλλάζει το περιβάλλον, τόσο πιο πολλά προβλήματα αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη.

- ✓ Η δομή πρέπει να είναι πιο ευέλικτη όταν η αλλαγή στο περιβάλλον είναι γρήγορη. Συνήθως χρειάζεται αποκέντρωση εξουσίας.

Στρατηγική: κάθε στρατηγική χρειάζεται διαφορετική δομή.

- ✓ Η στρατηγική διαφοροποίησης χρειάζεται ευέλικτη δομή, ενώ η ηγεσία κόστους μπορεί να χρειάζεται πιο τυποποιημένη δομή.
- ✓ Η αυξημένη κάθετη ολοκλήρωση χρειάζεται επίσης μια πιο ευέλικτη δομή.

Τεχνολογία: ο συνδυασμός ικανοτήτων, γνώσης, εργαλείων, εξοπλισμού, ηλεκτρονικών υπολογιστών που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση.

- ✓ Είναι πιο δύσκολο για τα διοικητικά στελέχη να οργανώσουν μια επιχείρηση με πολύπλοκη τεχνολογία.
- ✓ Καθήκοντα με μεγάλη ποικιλία και μικρή δυνατότητα ανάλυσής τους δημιουργούν πολλά προβλήματα στα διοικητικά στελέχη. Σε αυτές τις συνθήκες χρειάζεται ευέλικτη δομή.

- ✓ Καθήκοντα με μικρή ποικιλία και μεγάλη δυνατότητα ανάλυσής τους επιτρέπουν στα διοικητικά στελέχη να βασίζονται σε καθιέρωνες διαδικασίες.

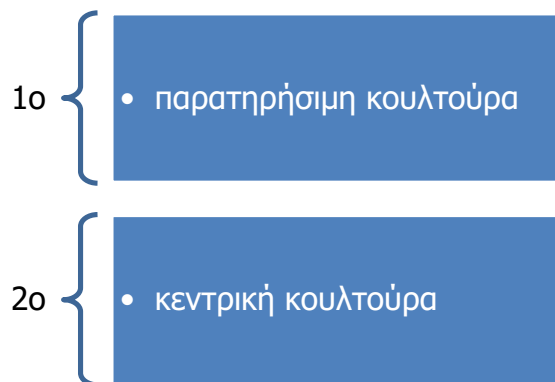
Ανθρώπινοι Πόροι: ο τελικός παράγοντας που επηρεάζει την οργανωσιακή δομή.

- ✓ Οι πιο ικανοί εργαζόμενοι που δουλεύουν σε ομάδες συνήθως χρειάζονται μια πιο ευέλικτη δομή.

Η κουλτούρα (culture) είναι το σύστημα των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών, σημασιών ως κοινό πλαίσιο αναφοράς για την επικοινωνία των ανθρώπων ενός οργανισμού προσδιορίζοντας τον τρόπο σκέψης, συμπεριφοράς και δράσης τους στον οργανισμό με απώτερο σκοπό την εύρυθμη και καλύτερη λειτουργία του.

Είναι το «DNA» της επιχείρησης αόρατο στο γυμνό οφθαλμό, αλλά αποφασιστικής σημασίας για την διαμόρφωση του χαρακτήρα του τόπου της εργασίας (Μπουραντάς, 2001)

- Τις πεποιθήσεις των ιδρυτών του Οργανισμού
- Την εμπειρία μάθησης των μελών
- Τα νέα πιστεύω που φέρνει ο ερχομός νέων μελών και ηγετών



Σχήμα 1.1: Είδη Επιχειρησιακής κουλτούρας

Πηγή: Schein, Organizational Structure 1990

Παρατηρήσιμη κουλτούρα (Schein, 1990) είναι αυτό που βλέπει και ακούει κάποιος μέσα στον οργανισμό είτε είναι υπάλληλος είτε πελάτης. Στο επίπεδο αυτό παρατηρούμε τα εξής στοιχεία:

- ◆ Εκδηλώσεις, συναντήσεις προγραμματισμένες ή όχι κατά τη διάρκεια των οποίων γιορτάζονται σπουδαία γεγονότα προς όφελος του κοινού.
- ◆ Ιστορίες, αφηγήσεις που βασίζονται σε γεγονότα στα οποία συμμετείχαν μέλη του οργανισμού
- ◆ Τυπικότητες, καθημερινές πρακτικές του οργανισμού που επαναλαμβάνονται
- ◆ Σύμβολα, αντικείμενα ενέργειες ή γεγονότα που έχουν συγκεκριμένο νόημα
- ◆ Γλώσσα, λεκτικά σύμβολα τα οποία αντανακλούν τη κουλτούρα του οργανισμού.

Η κεντρική κουλτούρα δείχνει (Schein, 1990) το λόγο για τον οποίο τα πράγματα γίνονται κατά τον παραπάνω τρόπο και αποτελεί τι δεύτερο επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας. Το επίπεδο αυτό συνιστάται από αξίες και πεποιθήσεις οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Οι αξίες επηρεάζουν ανάλογα με τους διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας και αντανakλούν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται. Η οργανωτική κουλτούρα είναι κάτι που μαθαίνεται. Το πρώτο καθήκον κάθε νέου μέλους της οργάνωσης που θέλει να επιβιώσει, είναι να μάθει την κουλτούρα της.

Βασικές συνιστώσες που επηρεάζουν την κουλτούρα

Ο ιδρυτής είναι υπεύθυνος για τον σχηματισμό και την δημιουργία της κουλτούρας. Καθήκον του είναι να εμφυσήσει και να κοινοποιήσει στους εργαζομένους τα πιστεύω και τις αξίες του οργανισμού.

«Ο ιδρυτής διαθέτει και όραμα και εξουσία για το μέλλον (Williams, Dobson, & Walters, 1993). Συγκεντρώνει άτομα που ενστερνίζονται τις απόψεις του και μαζί δημιουργούν την οργάνωση. Τα πιστεύω και οι αξίες τους αντικατοπτρίζουν τη δομή και τα συστήματα της οργάνωσης. Αν επιβιώσει η οργάνωση τότε η κουλτούρα της είναι επιτυχημένη. Παράδειγμα αποτελεί ο Walt Disney, κατά τον οποίο οι πεποιθήσεις του για την αξία της οικογένειας συνεχίζουν να ισχύουν μέσα στην εταιρεία».

Εκτός από τους ιδρυτές και οι μάνατζερ συμβάλλουν στη δημιουργία κουλτούρας. (Schein, 1990) Αποτελούν υπόδειγμα συμπεριφοράς για τους υπαλλήλους, μπορούν να συλλάβουν και να επικοινωνούν το περιεχόμενο και τη σημαντικότητα συγκεκριμένων στοιχείων της κουλτούρας, έχουν την ευθύνη να διοικούν τη κουλτούρα δηλ. να την αξιολογούν, να τη προσαρμόζουν, να την ανανεώνουν και να την μεταδίδουν

Πόροι (resources) μιας επιχείρησης ορίζονται όλα τα συστατικά της επιχείρησης. Αυτά μπορεί να είναι γενικότερα: ανθρώπινο δυναμικό, διοικητικές ικανότητες, χρηματοοικονομικοί πόροι, εγκαταστάσεις και τεχνογνωσία.

1.9 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων

Η θεωρία αυτή δεν δίνει τόση έμφαση στη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αλλά βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της. (Παπαδάκης, 2002) Υποστηρίζει πως κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται.

Υποστηρίζεται από τη θεωρία αυτή (Παπαδάκης, 2002) πως σε μια περίοδο στην οποία το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (οι πόροι και οι ικανότητές της) συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής. Αναλυτικότερα, Οι πόροι των επιχειρήσεων μπορούν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

(α) Υλικοί Πόροι

Π.χ. μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις .Πέρα από την απλή απογραφή των πόρων αυτών, η αξιολόγησή τους θα πρέπει να εξετάζει και θέματα σχετικά με τη φύση τους, την κατάστασή τους και τις δυνατότητές τους.(Ενοποίηση Πόρων)

(β) Ανθρώπινοι Πόροι

Η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων εξετάζει παρόμοια ερωτήματα. Η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων σε έναν οργανισμό είναι σαφώς σημαντική, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπονται πτυχές όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων. Όπως και με τους υλικούς πόρους, η θέση των κύριων ανθρώπινων πόρων μπορεί να είναι σημαντική.

γ) Συστήματα

Μια επιχείρηση δεν είναι μια απλή συνάθροιση μηχανών, κεφαλαίου και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που διασφαλίζουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Έτσι, η καταμέτρηση των πόρων συμπεριλαμβάνει και την εκτίμηση της ποιότητας των συστημάτων της επιχείρησης (συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, μάρκετινγκ, οικονομικών και γενικής διοίκησης, κλπ).

δ) Άυλοι Πόροι

Πόροι όπως η φήμη, η καλή θέληση, η εμπεδωμένη κουλτούρα, οι τεχνολογίες κλπ έχουν μεγάλη αξία.

Υλικοί Πόροι	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none">✓ Δανειοληπτική ικανότητα✓ Ικανότητα συγκέντρωσης εσωτερικών κεφαλαίων✓ Τοποθεσία εργοστασίου και αρτιότητα του εξοπλισμού✓ Πρόσβαση σε πρώτες ύλες
Ανθρώπινοι πόροι	<ul style="list-style-type: none">✓ Εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, ευφυΐα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση✓ Οργανωτικοί πόροι✓ Δομή της επιχείρησης, συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού
Άυλοι Πόροι	Παραδείγματα

Τεχνολογικοί Πόροι & Καινοτομία	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τεχνολογική ικανότητα (εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) ✓ Γνώση απαραίτητη για την υλοποίηση των πιο πάνω Πόροι καινοτομίας ✓ Εργαζόμενοι με σημαντικές τεχνολογικές ικανότητες ✓ Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιληπτή ποιότητα προϊόντων, διάρκεια, αξιοπιστία) ✓ Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέση)

Πίνακας 1.1: Παραδείγματα Υλικών και Άυλων Πόρων

Πηγή: Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου 2002, Αθήνα

Η επιχείρηση απέτυχε γιατί, ενώ προφανώς διέθετε τις αναγκαίες τεχνολογικές ικανότητες, δεν κατείχε τις συμπληρωματικές εκείνες ικανότητες (κατά βάση ικανότητες μάρκετινγκ) που θα της επέτρεπαν να αξιοποιήσει την καινοτομία της αυτή. Δεν αρκεί λοιπόν να διαθέτει μια επιχείρηση πόρους. Πρέπει να είναι επίσης σε θέση να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες διαχείρισης και αλλαγής τους. Έτσι, οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων με δυνατότητα μεγαλύτερες «ασφάλειας» κινήσεων και διαμόρφωσης νέων όρων ανταγωνισμού.⁵

Οι ικανότητες μπορούν να διακριθούν σε δυο κατηγορίες, τις οριακές (threshold competencies – capabilities) και τις θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies-capabilities). Οι οριακές είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν οι ανταγωνιστές, ή που μπορούν εύκολα να μιμηθούν. Αντίθετα, θεμελιώδεις

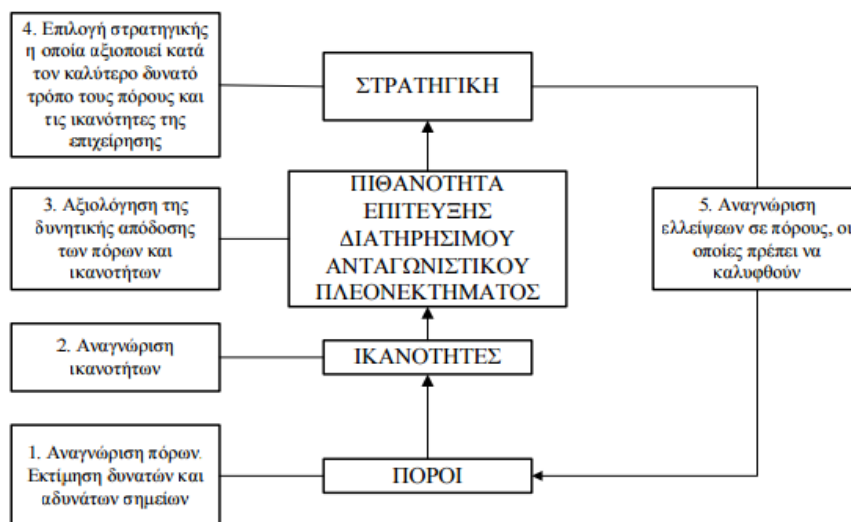
ικανότητες είναι εκείνες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση

διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να την οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.



⁵ Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις 2015-6

Οι πόροι και οι ικανότητες είναι λοιπόν πολύ σημαντικά όργανα της επιχείρησης που προσδιορίζουν τη βασική στρατηγική της και αποτελούν βασικές πηγές κερδοφορίας. Η διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τη θεώρηση αυτή περιλαμβάνει ορισμένα στάδια, τα οποία παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1.13.



Διάγραμμα 1.13: Διαμόρφωση Στρατηγικής με Βάση τους Πόρους και τις Ικανότητες

Πηγή: Grant, R., M., The Resource - based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation, California Management Review, Spring, σελ. 115, 1991

1.10 Ανάλυση Εσωτερικού-Εξωτερικού Περιβάλλοντος (SWOT)

Η ανάλυση SWOT διερευνά την διεπαφή του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αφού εμπεριέχονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος αλλά και οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση επιτυγχάνεται για να διαγνώσει η επιχείρηση σε τι στάδιο είναι στην στιγμή που υλοποιείται αλλά και αν ακολουθεί τόσο το εξωτερικό περιβάλλον με την έννοια της αντίληψης των ευκαιριών και απειλών όσο και την λειτουργικότητά της στο εσωτερικό επίπεδο αφού οι δυνάμεις μπορούν να εξελιχθούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι αδυναμίες να μετατραπούν σε δυνάμεις.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα δημιουργίας μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές. Συγκεκριμένα πρέπει να είναι κάτι διαφορετικό ανάμεσα σε αυτό που προσφέρει η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών. Επομένως όλες οι στρατηγικές των επιχειρήσεων ήταν ίδιες, καμία επιχείρηση δεν θα απολάμβανε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.⁶

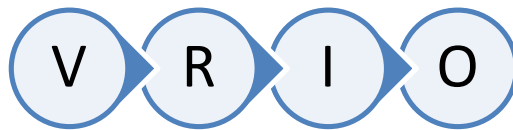
⁶ Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις 2015-6

1.11 VRIO

Οι καταναλωτές αγοράζουν τις διακεκριμένες ικανότητες μίας επιχείρησης. Γιατί όμως συμβαίνει αυτό; Η απάντηση έγκειται στο γεγονός ότι η επιχείρηση έχει ικανότητες που απέκτησε λόγω των δυνάμεων της. Τα σημεία δυνάμεων καθορίζουν την προσωρινή προσέλευση των αγοραστών. Για να είναι επιτυχημένη μία επιχείρηση θα πρέπει να διακρίνεται με εσωτερικές ικανότητες που οι ανταγωνιστές της δεν κατέχουν. Αν αυτές τις ικανότητες οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να τις μιμηθούν-αντιγράψουν τότε προσδίδουν αξία στην επιχείρηση.

Τα σημεία υπεροχής έναντι του ανταγωνισμού καλούνται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία εάν έχουν αξία, δεν αντιγράφονται, είναι σπάνια και υποστηρίζονται εντός της επιχείρησης τότε καλούνται διακριτή υπεροχή προσδίδοντας στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυξάνοντας την κερδοφορία της και κατά συνέπεια εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα της. Αναλυτικότερα, περιγράφονται ποια είναι αυτά τα τέσσερα στοιχεία :

- **Value:** Να δημιουργεί αξία στον πελάτη,
- **Rare:** Να είναι σπάνιο
- **Costly to Imitate:** Να μην είναι εφικτό να το μιμηθούν
- **Organized to be exploited:** να υποστηρίζεται εσωτερικά από την επιχείρηση



Διάγραμμα 1.14: VRIO

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις 2015-6

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

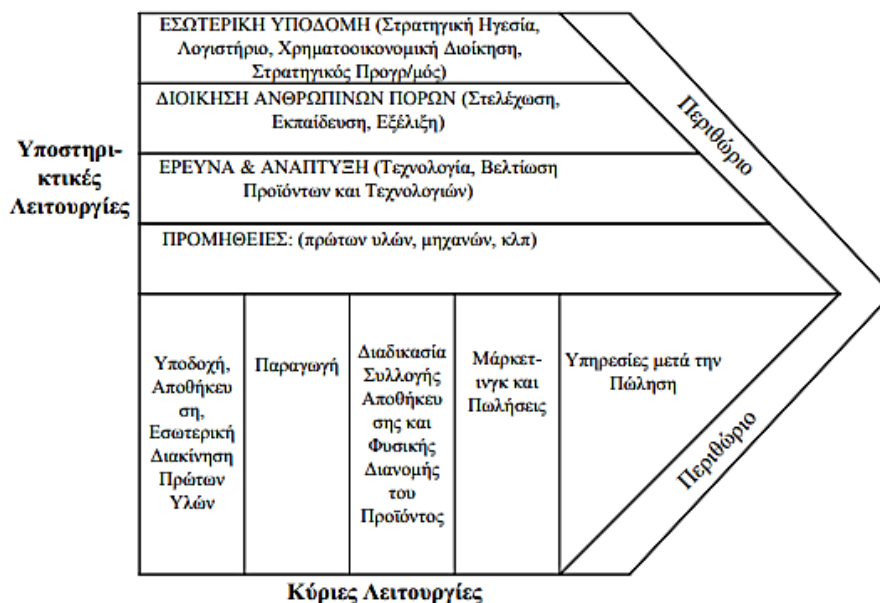
Αρα όταν σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προστίθενται το VRIO όπως περιγράφηκε τότε είναι και διατηρήσιμο προσδίδοντας αξία στον πελάτη και κερδοφορία χωρίς να σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει μειώσει όλους τους επιχειρηματικούς της κινδύνους ,ειδικότερα στην περίπτωση του διαδικτύου που αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των αγοραστών



1.12 Η έννοια της αλυσίδας αξίας

Η προσέγγιση της αλυσίδας αξίας αναπτύχθηκε από τον Michael Porter του Harvard Business School. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ώστε να εξετάσει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνατές πηγές διαφοροποίησής της. Μελετάται με άλλα λόγια η φύση και ο βαθμός συνεργίας που αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Πρόκειται για μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σε έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μια από τις οποίες δημιουργεί αξία για τον πελάτη. Αξία είναι το ποσό που είναι διατεθειμένοι οι αγοραστές να δαπανήσουν προκειμένου να αποκτήσουν αυτό που η επιχείρηση προσφέρει.

Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι αγοραστές καταφέρνει να υπερβαίνει το συνολικό κόστος παραγωγής του προϊόντος, γεγονός που αποτελεί και πρωταρχικό στόχο της επιχείρησης. Η αλυσίδα αξίας βοηθά στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργεί η επιχείρηση για τους αγοραστές. Ένα από τα πιο βασικά στοιχεία της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας είναι το ότι βοηθά να αντιληφθούμε πως κάθε επιχείρηση δεν αποτελεί απλά μια συλλογή μεμονωμένων μηχανών, κεφαλαίου και προσωπικού. Αντίθετα, η ικανότητά της να πραγματοποιεί και να συνδέει δραστηριότητες μεταξύ τους αποτελεί τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακόμα και επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου με άμεσα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες έχουν συχνά αισθητά διαφορετικές αλυσίδες αξίας. Οι δραστηριότητες που παράγουν αξία αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Κατά τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέρχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι το τι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών απ' αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη, ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή⁷.

Σύμφωνα με τον Porter, στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες (δημιουργία προϊόντος, μεταφορά στον αγοραστή/κανάλια διανομής, μάρκετινγκ/πωλήσεις, υπηρεσίες μετά την πώληση) και σε δραστηριότητες υποστήριξης (προμήθεια πρώτων υλών, ανάπτυξη τεχνολογίας, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, υποδομή επιχείρησης). Και οι δύο μαζί αναφέρονται ως δραστηριότητες αξίας. Ο Porter θεωρεί ότι μια επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της.

Πέρα όμως από τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλώς ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων, αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι διάφορες διασυνδέσεις που προκύπτουν ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου εκτέλεσης κάποιας δραστηριότητας και του κόστους ή της απόδοσης μιας άλλης. Ανάλογες διασυνδέσεις μπορεί να υφίστανται μεταξύ των κύριων δραστηριοτήτων, μεταξύ κύριων και υποστηρικτικών, όσο και μεταξύ υποστηρικτικών.

Ωστόσο, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δεν στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή στην απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας. Στηρίζεται ασφαλώς και στις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμα και των αγοραστών. Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του λεγόμενου συστήματος αξίας (value system), το οποίο περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες αλυσίδες αξίας. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα αξίας και συντονίζει τις δικές της δραστηριότητες με εκείνες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών.

1.13 Σύνοψη 1ου Κεφαλαίου

Στο τρέχον κεφάλαιο αναλύσαμε όλες της έννοιες της στρατηγικής αλλά και ποιες είναι οι φάσεις της. Περιγράψαμε και αναλύσαμε πώς εφαρμόζεται το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ σε κάθε στάδιο του. Έγινε λόγος για τα είδη επιχειρησιακών και λειτουργικών στρατηγικών μέσω της αλυσίδας αξίας κατόπιν της εξέτασης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

⁷ Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, Β' Έκδοση

Επιπλέον, είδαμε πως οι δυνάμεις αναπτύσσονται σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τι σημαίνει VRIO. Έγινε αναφορά σε ευέλικτες οργανωτικές δομές που για να ανταποκριθεί μία επιχείρηση χρειάζεται να θέσει σε εφαρμογή την θεωρία των ικανοτήτων. Συμπερασματικά, τα στελέχη μίας επιχείρησης για να διαμορφώσουν στρατηγικές πρέπει να υλοποιήσουν την SWOT ανάλυση διερευνώντας όλους τους δυνατικούς παράγοντες που προσδίδουν αξία στην επιχείρηση που ανήκουν.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα. (σελ. 25-32).
2. Cathy A. Enz (2010), Hospitality Strategic Management: CONCEPTS and CASES, John Wiley & sons, second edition. (σελ. 13-16).
3. John Thomson, Frank Martin (2005), Strategic Management: Awareness and Change, Thomson, fifth edition. (σελ. 7-9 & 21-26), (σελ. 69-72)
4. Wheelen Thomas, Hunger David (2010), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, twelfth edition. (σελ 62-70), (σελ. 120-121).
5. Γεωργόπουλος Ν.Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 19-20
6. Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999, σελ. 26-27
7. Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis (Concepts, Techniques, Applications), Blackwell Publishers, 2002, σελ. 17 2. Grant R.M., ο.π., σελ. 15-16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΣΥΣΤΑΔΕΣ

2.1 Εισαγωγή

Οι καινοτόμες συστάδες έχουν εφαρμοστεί σε ολόκληρο τον κόσμο ως τεχνικές προώθησης της καινοτομίας. Πολλές μελέτες περίπτωσης αναφέρουν ότι αυτοί οι συνεργατικοί μηχανισμοί μεταξύ των Εκπαιδευτικών & Ερευνητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων αποσκοπούν στην ανάπτυξη της καινοτομίας σε Εθνικό επίπεδο τονώνοντας την Εθνική Οικονομία. (Kenney, 2007)

Επίσης, έχει αποδειχθεί ότι βοηθούν στη διαχείριση των καινοτόμων στρατηγικών που αφορούν τη διάχυση της γνώσης και τη μεταφορά της τεχνογνωσίας μεταξύ των μελών τους. Η ανάπτυξη αυτή επιτυγχάνεται μέσω δικτύων συνεργασίας ή συνέργειες (όπως αναφέρονται σήμερα στην καθημερινότητα των ιδρυτών των νεοφυών επιχειρήσεων) ώστε να αναπτυχθεί η επιχειρηματική δραστηριότητα.

2.2 Ορισμοί επιχειρηματικών συστάδων

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία θα αποτυπώσουμε την έννοια των επιχειρηματικών συστάδων. Ο πρωτοπόρος των επιχειρηματικών συστάδων ήταν ο Marshall το 1920. (Delgado, 2010). Θεωρούσε ότι μέσω των συστάδων ή αλλιώς των συσπειρώσεων τα μέλη αποκτούσαν τα πλεονεκτήματα των τριών κινητήριων δυνάμεων:

- I. Διάχυση της γνώσης μεταξύ τους
- II. Διασυνδέσεις/δίκτυο με τα υπόλοιπα μέλη
- III. Εύκολη εύρεση εργαζομένων

Ο Porter (1990) εισήγαγε το «μοντέλο διαμαντιών» για να εξηγήσει τη δυναμική της βιομηχανίας, που αποτελείται από τέσσερα σύνολα αλληλένδετων δυνάμεων: τις συνθήκες παραγόντων (εισροές), τις συνθήκες ζήτησης, τις συναφείς και υποστηρικτικές βιομηχανίες και το πλαίσιο για σταθερή στρατηγική και αντιπαλότητα. Ισχυρίστηκε ότι η ένταση της αλληλεπίδρασης στο "ανταγωνιστικό διαμάντι" ενισχύεται εάν οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις είναι επίσης "γεωγραφικά εντοπισμένες" ή "συγκεντρωμένες". Το "μοντέλο διαμαντιών" ακολουθήθηκε από τον ορισμό των συστάδων του Porter (1998α):

«⁸ τα clusters είναι γεωγραφικές συγκεντρώσεις διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων και οργανισμών σε έναν συγκεκριμένο τομέα. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνουν μία σειρά από

⁸ Porter, M. (1998), “ (Porter, 1998)”, in Porter, M. (Ed.), *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 197-299.

συνδεδεμένες βιομηχανίες και άλλες οντότητες σημαντικές για τον ανταγωνισμό. Περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, προμηθευτές εξειδικευμένων εισροών όπως εξαρτήματα, εξοπλισμό και υπηρεσίες καθώς και παρόχους ειδικών υποδομών. Τα clusters, πολλές φορές, επεκτείνονται προς τα κάτω σε κανάλια, πελάτες, κατασκευαστές συμπληρωματικών προϊόντων και σε επιχειρήσεις σε τομείς που σχετίζονται με τις δεξιότητες τους, την τεχνολογία και τις κοινές εισροές. Τελικώς, πολλά clusters περιλαμβάνουν κυβερνητικούς και άλλους θεσμούς, όπως πανεπιστήμια, οργανισμούς θέσπισης προτύπων, οργανισμούς ιδεών (think tanks), παρόχους κατάρτισης και εμπορικές ενώσεις, οι οποίοι παρέχουν εξειδικευμένη εκπαίδευση, παιδεία, πληροφορία, έρευνα και τεχνική υποστήριξη».

Ένα έτος αργότερα ο M. Porter εκδίδει το σύγγραμμά του «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Εθνών» θέτοντας τις βασικές αρχές των συστάδων. (Porter, 1990) Οι συστάδες επιχειρήσεων (αναφέρονται στην αγγλική βιβλιογραφία ως clusters) έγιναν γνωστές σύμφωνα με το σύγγραμμά του Porter ως: «...γεωγραφικά κοντινές επιχειρήσεις και άλλοι φορείς, όπως πανεπιστήμια, που αλληλεπιδρούν με τη βοήθεια της τεχνολογίας για την υλοποίηση ενεργειών σε συγκεκριμένους τομείς»

Άλλοι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά περιόδους είναι:

«Τα clusters είναι τοπικές συγκεντρώσεις από οριζόντια είτε κάθετα συνδεδεμένες επιχειρήσεις που εξειδικεύονται σε σχετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες μαζί με υποστηρικτικούς οργανισμούς» (OECD, 2005)

«Το cluster είναι ένα σύστημα διασύνδεσης ανάμεσα σε οντότητες του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Συνήθως, αποτελείται από μία ομάδα επιχειρήσεων, προμηθευτές, παρόχους υπηρεσιών και σχετιζόμενους οργανισμούς σε ένα συγκεκριμένο πεδίο, συνδεδεμένων από εσωτερικότητες και συμπληρωματικότητες» (World Bank, 2009)

«Τα clusters αποτελούν γεωγραφικές συγκεντρώσεις συνδεδεμένων επιχειρήσεων, εξειδικευμένων προμηθευτών, παρόχων υπηρεσιών και σχετιζόμενων θεσμών (Temouri, 2012)»

«Τα clusters είναι γεωγραφικές συγκεντρώσεις οικονομικών δραστηριοτήτων σε σχετιζόμενα πεδία συνδεδεμένα με διαφορετικούς δεσμούς και διαχύσεις.» (Ketels & Protsiv, 2013)

Παρά τον ορισμό του Porter οι αντιλήψεις για το τι είναι συστάδα ποικίλει. Παρατίθενται οι αντιλήψεις για τις συστάδες στον παρακάτω πίνακα.

Porter (1998)	Μία συστάδα είναι μία γεωγραφικά κοντινή ομάδα από διασυνδεδεμένες εταιρείες και εκπαιδευτικούς-ερευνητικούς οργανισμούς σε ένα συγκεκριμένο τομέα (Porter, Cluster and competition: new agendas for companies, government and institutions, 1998)
---------------	--

Sölvell et al. (2003)	Οι συστάδες αποτελούνται από γειτνιάζουσες και συνδεδεμένες βιομηχανίες, κυβερνητικούς, ακαδημαϊκούς και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς για συνεργασία. (Sölvell, 2003)
Rosenfeld (2005)	Οι συστάδες είναι γεωγραφικές συγκεντρώσεις διασυνδεδεμένων εταιρειών και οργανισμών σε τέτοιο επίπεδο ώστε να παράγουν εξωτερικές οικονομίες. (Rosenfeld, 2005)
Bergman (2007)	Μία βιομηχανική συστάδα είναι ένα σύνολο εταιρειών από εταιρείες κερδοσκοπικού και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα για την οποία τα μέλη της αποτελούν σημαντικό στοιχείο για την ανταγωνιστικότητα της κάθε μίας εταιρείας (Bergman, 2007)

Πίνακας 2.1: Ορισμοί Επιχειρηματικών συστάδων

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι αυτές οι κοντινές συσπειρώσεις των επιχειρήσεων προωθούν ένα κλίμα συνεργασίας, συμφωνιών, επικοινωνίας, τεχνογνωσίας, ανταλλαγής του ανθρώπινου δυναμικού, διάχυσης της γνώσης και διασυνδέσεις με άλλες επιχειρήσεις. Αυτά τα οφέλη συμβάλουν θετικά στην τοπική οικονομία αλλά και ευρύτερα. Αν αυτές οι επιχειρήσεις εντοπίζονται σε μεγαλύτερη απόσταση τότε οι επιχειρήσεις επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους στο μήκος αυτών των συνεργασιών. Κατά συνέπεια, οι συστάδες αναπτύσσονται τόσο εντός όσο και εκτός μιας χώρας. Ο (Ylä-Anttila, 2008) δηλώνει ότι η διεθνοποίηση έχει αλλάξει τον τρόπο που αναπτύσσονται οι συστάδες αφού θεωρεί ότι: “Οι συστάδες δεν είναι παρόμοιες ως προς τη χρήση τους. Δεν είναι πιθανό να διαχειριστούν Εθνικά έργα βασισμένα σε συστάδες. Σήμερα οι συστάδες είναι μικρές, σε τοπικό επίπεδο (regional clusters) ή διεθνείς (πολύ μεγάλες συστάδες).

Ένας νέος επιχειρηματίας λοιπόν θα σκεφτεί είτε σε εγχώριο είτε σε διεθνές επίπεδο να γίνει μέλος μίας συστάδας για τους εξής λόγους:

- Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες
- Ανάπτυξη στρατηγικού πλάνου για νέες αγορές
- Θέσπιση φραγμών εισόδου ώστε να αντιμετωπίσουν από κοινού τους ανταγωνιστές
- Αξιοποίηση συνεργειών
- Μειώσουν τα ρίσκα για την επιχείρησή τους
- Συμμετοχή σε κοινά προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης
- Κοινή χρήση των πόρων
- Διάχυση της γνώσης
- Ελαχιστοποίηση των κόστους λειτουργίας
- Αντιμετωπίσουν εμπόδια κινητικότητας ή φραγμούς εισόδου σε μία νέα αγορά

Στην περίπτωση που δεν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, η συστάδα παύει να αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης για τον επιχειρηματία. Η Ευρωπαϊκή Κομισιόν θεσπίζει, λοιπόν, τόσο πολιτικές ανάπτυξης των συστάδων, δράσεις και πρωτοβουλίες που δρουν αποτελεσματικά για να δημιουργηθούν οι συστάδες και να επιταχυνθεί η ανάπτυξή τους. Το Κράτος-μέλος οφείλει να παροτρύνει τις επιχειρήσεις να συμμετέχουν ενεργά σε αυτές στις συστάδες ώστε να είναι βιώσιμες.

2.3 Ορισμοί καινοτόμων συστάδων

Η χρήση του όρου «καινοτόμα συστάδα» ορίστηκε από τον Voyer (1997), ως «περιφερειακά ή αστικές συγκεντρώσεις επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων κατασκευαστών, προμηθευτών και παρόχων υπηρεσιών σε έναν ή περισσότερους βιομηχανικούς τομείς. Οι επιχειρήσεις αυτές υποστηρίζονται από μια υποδομή αποτελούμενη από πανεπιστήμια, ερευνητικά ιδρύματα, ιδρύματα για χρηματοδότηση, θερμοκοιτίδες, επιχειρηματικές υπηρεσίες και προηγμένα συστήματα επικοινωνιών/ μεταφορών». (Bortagaray, 2000) Ο Voyer (1997a) παρουσίασε 8 παράγοντες τους οποίους η βιομηχανία των συμβουλευτικών εταιρειών τείνει να χρησιμοποιεί για να ανατεθούν στις τοπικές αρχές σε περίπτωση δημιουργίας ενός cluster καινοτομίας στην περιοχή τους. Αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικοί για την επισήμανση των κυριότερων χαρακτηριστικών μίας συστάδας καινοτομίας όπως φαίνεται από επαγγελματίες οι οποίοι τους τονίζουν ως εξής:

1. την αναγνώριση βιομηχανιών βασισμένων στη γνώση από τους περιφερειακούς / τοπικούς ηγέτες
2. την αναγνώριση και την υποστήριξη τοπικών δυνάμεων
3. την καταλυτική επιρροή των τοπικών πρωταθλητών.
4. την ανάγκη για προώθηση της επιχειρηματικότητας και επιχειρηματικών πρακτικών που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες
5. τη διαθεσιμότητα διαφόρων πόρων επενδυτικού κεφαλαίου.
6. τη συνοχή που παρέχουν τα άτυπα και τα επίσημα δίκτυα πληροφοριών
7. την ανάγκη για εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα
8. την ανάγκη να μένει η δύναμη μακροπρόθεσμα σε μία τοποθεσία

Ο όρος «καινοτόμες συστάδες» αναφέρεται σε ομάδες ανεξάρτητων επιχειρήσεων - καινοτόμες επιχειρήσεις, μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς και ερευνητικούς οργανισμούς (που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένο τομέα και περιοχή και προορίζονται να τονώσουν τις καινοτόμες δραστηριότητες, προωθώντας εντατικές αλληλεπιδράσεις, ανταλλαγή εγκαταστάσεων και ανταλλαγή της γνώσης και της εμπειρογνωμοσύνης συμβάλλοντας αποτελεσματικά στη μεταφορά τεχνολογίας, στη δικτύωση και τη διάδοση πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων της συστάδας. (European Commission, 2006)

Άλλος ένας ορισμός για τις καινοτόμες συστάδες είναι ότι αποτελούν ομάδες επιχειρήσεων, συνήθως εγκατεστημένων σε γειτνιάζουσες περιοχές, οι οποίες αλληλεπιδρούν για την επίτευξη κοινών στρατηγικών, με την υλοποίηση προγραμματισμένων ενεργειών σε καθορισμένους τομείς δραστηριοτήτων. Βασικό χαρακτηριστικό μιας επιχειρηματικής συσπείρωσης είναι η εταιρική σχέση, η ισότητα των μελών που την απαρτίζουν και η βιωσιμότητα του εγχειρήματος. Η «γένεση» ενός cluster γίνεται συνήθως έπειτα από συλλογική πρωτοβουλία, με την εμπύχωση άτυπου «ηγέτη». (Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ Επιχειρήσεις, 2009)

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται και ως συσπειρώσεις ή συνεργατικοί σχηματισμοί νεοφυών επιχειρήσεων που μοιράζονται την ίδια γεωγραφική θέση και τμήμα αγοράς και συνεργάζονται για διάφορες στρατηγικές και λειτουργικούς λόγους. (Michele O'Dwyer, 2015)

«Οι καινοτόμες συστάδες είναι «ομάδες ανεξάρτητων επιχειρήσεων (καινοτόμες επιχειρήσεις, μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις καθώς και ερευνητικοί οργανισμοί) που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένο τομέα και περιοχή και έχουν σχεδιαστεί για την ενδυνάμωση καινοτόμων δραστηριοτήτων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω εντατικών αλληλεπιδράσεων, της ανταλλαγής γνώσεων και εμπειρογνομosύνης, της μεταφοράς της τεχνογνωσίας αλλά και της δικτύωσης και της διάδοσης πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων του συμπλέγματος». Επιπλέον, με γνώμονα τη γνώση, ειδικεύονται σε καινοτόμες δραστηριότητες υψηλής προστιθέμενης αξίας και είναι έντονα προσανατολισμένες προς τις διεθνείς αγορές. (Bourletidis, 2014)

Μία συστάδα είναι επιτυχημένη όχι βάσει του πλαισίου λειτουργίας της σε επιχειρηματικό ή καινοτόμο περιβάλλον αλλά στο κατά πόσο έχει πετύχει τους στόχους που έχει θέσει αρχικά για τα μέλη της. Οι στόχοι αυτοί αφορούν τις βιώσιμες σχέσεις μεταξύ των μελών για βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες συνεργασίες αλλά και συνύπαρξη με τον ανταγωνισμό.

Βάση για αυτές τις σχέσεις αποτελεί η καλλιέργεια μίας κουλτούρας αμοιβαίων σχέσεων εμπιστοσύνης από τα μέλη της. Επομένως είναι επακόλουθο ότι η εμπιστοσύνη θα είναι το βασικό συστατικό για να αξιοποιήσουν τα μέλη όλα τα οφέλη της συστάδας με πρωτεύοντα στοιχεία την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και γνώσης.

2.4 Οι διαφορές των συστάδων από τα δίκτυα

Συστάδες: ο αριθμός των εταιρών είναι ελεύθερος. Οι επιχειρήσεις συνήθως γειτνιάζουν και διαθέτουν στην αγορά ανταγωνιστικά προϊόντα. Συμμετέχουν «επιχειρήσεις κορμού» (επιχειρήσεις-εταίροι) και υποστηρικτικοί φορείς (Πανεπιστήμια, Ερευνητικά Ινστιτούτα κ.λπ.). (Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ Επιχειρήσεις, 2009)

Κυρίαρχο στοιχείο μιας συστάδας αποτελεί η εταιρικήτητα και η ισότιμη συμμετοχή των εταιρών σε αυτήν. Κανένας εταίρος δεν επιβάλλει την άποψή του σε μία συστάδα. Οι δράσεις που υλοποιούνται έχουν συνήθως οριζόντιο χαρακτήρα (μεταφορές, αποθήκευση, προβολή και προώθηση, εισαγωγή νέων τεχνολογιών, εκπαίδευση προσωπικού, ενέργειες, R&D), τις οποίες τα μέλη υλοποιούσαν σε μικρή κλίμακα (οικονομίες κλίμακας). Οι σχέσεις των μελών μπορεί να είναι «χαλαρές», αλλά συνήθως εξελίσσονται σε εταιρικές. Η επιτυχημένη διαδρομή μιας συστάδας μπορεί να καταλήξει είτε στη δημιουργία διακριτού εταιρικού νομικού σχήματος είτε στη δημιουργία και άλλων συστάδων.

Δίκτυα: ο αριθμός των επιχειρήσεων-μελών και ο χρονικός ορίζοντας είναι συγκεκριμένος. Οι δράσεις είναι εξαρχής καθορισμένες και κυρίως αφορούν πολύπλοκες ενέργειες που από μόνες τους οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να υλοποιήσουν (π.χ. R&D). Οι επιχειρήσεις διαθέτουν συμπληρωματικές δεξιότητες. (Lundberg, 2010)

Βασική ειδοποιός διαφορά: Στις συστάδες συμμετέχουν επιχειρήσεις αλλά και «τρίτοι» φορείς (πανεπιστήμια, ερευνητικά ινστιτούτα, συμβουλευτικές εταιρείες κ.λπ.), οι οποίοι

λειτουργούν υποστηρικτικά για την επίτευξη των κοινών σκοπών της συστάδας συστάδας. Η εταιρική και η ισότιμη συμμετοχή των εταίρων αποτελούν στρατηγικής σημασίας προϋποθέσεις για τη συγκρότηση μίας συστάδας. Στα δίκτυα οι επιχειρήσεις αποτελούν μέλη της ομάδας, στην οποία όμως οι σχέσεις μπορεί να είναι ιεραρχημένες στο πλαίσιο μιας παραγωγικής διαδικασίας ή άλλης διεργασίας.

Οι συστάδες και τα δίκτυα επιχειρήσεων συχνά θεωρούνται ως έννοιες ταυτόσημες. Κι αυτό γιατί τα δίκτυα αποτελούν βασικό δομικό στοιχείο των συστάδων επιχειρήσεων. Η ύπαρξη δικτύων μέσα στις συστάδες διευκολύνει τη συνεργασία σε διάφορα θέματα όπως εκπαίδευση, χρηματοδότηση, τεχνολογική ανάπτυξη, σχεδιασμός προϊόντων, μάρκετινγκ, εξαγωγές και διανομή. (Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ Επιχειρήσεις, 2009)

Συνοψίζοντας εντοπίσαμε σε τι διαφέρουν οι συστάδες από τα επιχειρηματικά δίκτυα όπως αναφέρονται παρακάτω:

Κατά πρώτο λόγο, οι συστάδες έχουν απώτερο στόχο ένα ευρύ φάσμα δράσεων ώστε να πραγματοποιηθούν όλες οι ανάγκες των μελών. Αυτό σημαίνει ότι για να επιτευχθούν οι δράσεις θα αναπτυχθούν πολλαπλά δίκτυα. Άρα η μία έννοια εμπεριέχεται στην άλλη.

Κατά δεύτερο λόγο, τα δίκτυα είναι ελεύθερα από γεωγραφική εγγύτητα. Αντίθετα, οι συστάδες είναι συνεργατικοί μετασχηματισμοί εντός των γεωγραφικών ορίων είτε τοπικά είτε εθνικά είτε σε διεθνή επίπεδα όπως αναφέρθηκε.

Τέλος, αλλά η σημαντικότερη διαφορά τους είναι ότι στα δίκτυα δεν παρουσιάζεται τόσο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων όσο στις συστάδες.

Παρατίθενται οι διαφορές και σε μορφή πίνακα παρακάτω (Lundberg, 2010):

Συστάδες (clusters)	Τοπικά Επιχειρηματικά Δίκτυα
Γεωγραφική εγγύτητα	Δεν τίθενται γεωγραφικοί περιορισμοί
Ευρύ φάσμα συμμετεχόντων χωρίς δομή	Συγκεκριμένος αριθμός των επιχειρήσεων που έχουν ορισθεί εξ'αρχής για ένα χρονικό ορίζοντα
Κοινή αντίληψη/κουλτούρα των μελών για συνεισφορά	Μη ύπαρξη κοινής αντίληψης
Ευκολία αλληλεπίδρασης για πολλούς σκοπούς	Τα μέλη αλληλεπιδρούν για έναν σκοπό
Τα μέλη αναπτύσσουν διακριτή υπεροχή μέσω ανταγωνισμού	Τα μέλη δεν αναπτύσσουν μόνο σχέσεις συνεργασίας
Αυξημένος βαθμός εξειδίκευσης σε μία γεωγραφική περιοχή	Τα μέλη αναπτύσσουν εξειδίκευση με λιγότερα κόστη
Διευρέυνση των δικτύων	Δεν περιέχουν αντίστοιχα τις συστάδες

Ευρύ φάσμα στόχων για να εξυπηρετούν κοινά οφέλη των μελών	Οι στόχοι ταυτίζονται με τους στόχους των επιχειρήσεων που συμμετέχουν
--	--

Πίνακας 2.2: Διαφορές συστάδων επιχειρήσεων από τα επιχειρηματικά δίκτυα

Πηγή: Lundberg, Strategic Networks, Strategic networks for increased regional competitiveness: two Swedish cases, Competiveness Review, 2010

Ερευνητικές υποθέσεις των επιχειρηματικών συστάδων

Οι ερευνητές των συστάδων έχουν πραγματοποιήσει αρκετές προσπάθειες στην κατανόησή τους ώστε να χαρακτηρίσουν τόσο τις *τοπικές/περιφερειακές συστάδες* όσο και τις *διεθνείς συστάδες*. Ο (Enright, 2001) προτείνει τις ακόλουθες διαστάσεις ως σημαντικές για τον χαρακτηρισμό των *περιφερειακών συσπειρώσεων/συστάδων*:

- γεωγραφική εμβέλεια
- πυκνότητα
- εύρος
- βάθος δραστηριότητας
- γεωγραφική έκταση των πωλήσεων
- δύναμη ανταγωνιστικής θέσης
- κατάσταση ανάπτυξης

Κατηγορία	Περιγραφή
<ul style="list-style-type: none"> • Οι συστάδες που δουλεύουν 	Είναι εκείνες οι συστάδες που αποτελούνται από κρίσιμη μάζα γνώσεων, εξειδίκευσης, ανθρώπινου δυναμικού, και άλλων πόρων που δημιουργούν συνεργατικές οικονομίες. Εντός αυτών των οικονομιών, οι εταιρείες γίνονται πιο ανταγωνιστικές σε εταιρείες εκτός της συστάδας.
<ul style="list-style-type: none"> • Συστάδες κατά τύχη 	Αποτελούνται από κρίσιμη μάζα εταιρειών από σχετικές βιομηχανίες που έχουν την επάρκεια να επωφεληθούν τους καρπούς της συστάδας αλλά δεν έχουν αναπτύξει τόσο όχι μόνο το επίπεδο της αλληλεπίδρασης μεταξύ τους αλλά και των πληροφοριακών ροών ως πραγματικό όφελος που προκύπτει από την γειτνίασή τους εντός της συστάδας.
<ul style="list-style-type: none"> • Πιθανές συστάδες 	Έχουν μερικά από τα απαραίτητα συστατικά για να αναπτυχθούν ως επιτυχημένες συστάδες, αλλά αυτά τα συστατικά πρέπει να διερευνηθούν σε βάθος και να επεκταθούν ώστε να αποτελέσουν οφέλη που θα απορρέουν από αυτούς τους συνεργατικούς μετασχηματισμούς.
<ul style="list-style-type: none"> • Συστάδες καθοδηγούμενες από πολιτικές 	Εκείνες οι συστάδες που έχει επιλέξει η Κυβέρνηση να υποστηρίξει, αλλά εκλείπουν της κρίσιμης μάζας εταιρειών ή συνθηκών που θα επέτρεπαν την οργανική ανάπτυξή τους.

<ul style="list-style-type: none"> • Συστάδες υπό σκέψη 	Είναι συστάδες καθοδηγούμενες από πολιτικές, που εκλείπουν, όχι μόνο της κρίσιμης μάζας αλλά και σε οποιαδήποτε άλλο πλεονέκτημα το οποίο θα προωθούσε την οργανική ανάπτυξη της συστάδας.
--	--

Πίνακας 2.3: Κατηγορίες των συστάδων με βάση το στάδιο της ανάπτυξής τους

Πηγή: Enright M (2001) Regional Clusters: What we know and what we should know, paper presented for the Kiel Institute International Workshop, Nov 12–13, 2001.

Σύμφωνα με τον Enright, ο χαρακτηρισμός των συστάδων είναι απαραίτητος κάθε φορά για να προσδιορίζεται σε τι θα εστιάζουν οι πολιτικές της συστάδας. Πιο συγκεκριμένα για τις παραπάνω χαρακτηρισμένες συστάδες:

- Για την πρώτη κατηγορία, οι συστάδες αυτές θα πρέπει λάβουν καθοδήγηση για να αναπτυχθούν περαιτέρω στις εξαγωγικές αγορές.
- Για τη δεύτερη κατηγορία, οι συστάδες αυτές θα πρέπει να λάβουν καθοδήγηση ώστε να φτάσουν σε ένα καλό επίπεδο αυτό-κατανόησης που θα επιτρέψει την ανάπτυξη δεσμών μεταξύ επιχειρήσεων.
- Η τρίτη κατηγορία θα πρέπει να κατευθυνθεί στην ανάπτυξη ή την προσέλκυση επαρκούς κρίσιμης μάζας ώστε να αποτελούν την πρώτη κατηγορία.
- Τέλος, για τις συστάδες υπό σκέψη, ο Enright προτείνει είτε μία πιο δημιουργική προσέγγιση είτε τον αποκλεισμό από προγράμματα περιορισμένων πόρων.

Παρατηρούμε ότι τα στοιχεία της συστάδας είναι τόσο υλικά όσο και άυλα. Τα υλικά & άυλα στοιχεία θα λέγαμε ότι είναι τα εξής (Bortagaray, 2000):

Υλικά στοιχεία	Άυλα στοιχεία
Εισροές γνώσεων	Υποστηρικτικό κοινωνικό κλίμα
Επιχειρήσεις που βασίζονται στη γνώση	Συνδέσεις & αλληλεπιδράσεις ατόμων με Οργανισμούς
Εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες	Ποιότητα ζωής των ατόμων που εργάζονται στη συστάδα
Εξειδικευμένες εισροές	
Εισαγωγή σε αγορές	
Υποστήριξη	
Χρηματοδότηση	

Πίνακας 2.4: Υλικά & Άυλα Στοιχεία

Πηγή: Bortagaray, Tiffin, Innovations clusters in Latin America ,2000

Τα υλικά και τα άυλα στοιχεία είναι εκείνα τα στοιχεία που προσδίδουν αξία σε μία συστάδα για την απόδοσή της. Όλα τα παραπάνω συμπεραίνουν ότι το κύριο συστατικό

της συστάδας είναι η δικτύωση. Στη βιβλιογραφία έχουμε συναντήσει διάφορα άλλα χαρακτηριστικά πέρα της δικτύωσης όπως περιγράφονται παρακάτω.

Εγγύτητα σε Ερευνητικούς Οργανισμούς

Σε μια κοινωνία της πληροφορίας, η πρόσβαση στη γνώση είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση που επιδιώκει να διατηρήσει ή να βελτιώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ο Porter (1998)⁹ υποστηρίζει ότι ένα σημαντικό μέρος της έννοιας της ομαδοποίησης είναι η εγγύτητα σε ερευνητικά ιδρύματα και πανεπιστήμια. Επίσης, υποστηρίζεται από τη βιβλιογραφία ότι οι ηγέτιδες παγκόσμιες συστάδες χαρακτηρίζονται από την παρουσία τέτοιων ιδρυμάτων. (Audretsch, 1995) Οι ερευνητές αναφέρουν ότι η τοποθέτηση τέτοιων ιδρυμάτων συχνά επηρεάζει τις αποφάσεις των στελεχών των νεοφυών επιχειρήσεων για περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη. (Furman, 2002)

Τα Ερευνητικά Πανεπιστήμια προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα προπτυχιακών και οι φοιτητές πολλές φορές συνεχίζουν την ακαδημαϊκή καριέρα τους μέσω ερευνητικών διδακτορικών προγραμμάτων. Εξειδικευμένα ερευνητικά προγράμματα διεξάγουν πρωτογενή εφαρμοσμένη έρευνα σχετική με τις νεοφυείς επιχειρήσεις ως πηγή γνώσης για να ενισχύσουν τους τοπικούς οργανισμούς.

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί και οι συνδεδεμένες επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από την παρουσία ερευνητικών ιδρυμάτων με δύο τουλάχιστον τρόπους: Πρώτον, ως πηγή εξειδικευμένων γνώσεων που μπορούν να αξιοποιηθούν μέσω κοινών ερευνητικών έργων μεταξύ της βιομηχανίας και της ακαδημαϊκής κοινότητας ή των παραδοσιακών συμβουλευτικών υπηρεσιών και, δεύτερον, παρέχοντας στους αποφοίτους ανώτατη εκπαίδευση μέσω της οποίας η γνώση διαδίδεται σε ένα σύνολο.

(Rothaermel, 2008)

Η ιδέα ότι η ακαδημαϊκή έρευνα και η εκπαίδευση συνεισφέρουν σημαντικά στην καινοτομία και επακόλουθα στις επιχειρήσεις υποστηρίζεται ευρέως στη βιβλιογραφία Η (Rothaermel, 2008) διαπίστωσε ότι η εκροή μίας καινοτόμας συστάδας συσχετίζεται στενά με την ύπαρξη ενός κορυφαίου ερευνητικού πανεπιστημίου στο περιβάλλον της. Το αποτέλεσμα της συστάδας είναι οι πολυάριθμες πατέντες που προκύπτουν βάσει των ερευνών. Στηριζόμενη σε αυτό, η (Cocchia, 2008) υπογραμμίζει τη σημασία του να διερευνηθεί κατά πόσο αυξάνουν την παραγωγικότητα επιχειρήσεων τέτοια ερευνητικά ιδρύματα. Τα ευρήματα από μελέτες δείχνουν επίσης ότι η γεωγραφική εγγύτητα με τα ερευνητικά ιδρύματα υπογραμμίζεται ως σημαντική πηγή εξειδικευμένης γνώσης.

Ο Γενικός Διευθυντής μιας μεγάλης εταιρείας μηχανικών και κατασκευών δήλωσε: «Η στενή επαφή με το πανεπιστήμιο είναι ζωτικής σημασίας για τις δραστηριότητες ανάπτυξης της καινοτομίας μας. Έχουμε πολλά έργα μαζί τους αντλώντας μια μεγάλη πηγή γνώσης.»

Μια άλλη οπτική γωνία τονίζεται από έναν Πανεπιστημιακό Κοσμήτορα: «Αρκετές επιχειρήσεις έχουν στενούς δεσμούς με το Πανεπιστήμιο, όχι μόνο σε συγκεκριμένα έργα,

⁹ (Porter, Cluster and competition: new agendas for companies, government and institutions, 1998)

αλλά σε γενικότερο επίπεδο. Αυτός ο δεσμός μεταξύ των πανεπιστημίων και της βιομηχανίας επιτρέπει στους αποφοίτους να δημιουργήσουν δίκτυα (Giulian, 2013) και μέσω πρακτικής εξάσκησης και μερικής απασχόλησης, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να προσλάβουν και να κρατήσουν τους υποψηφίους που τους ταιριάζουν.»

Συμπερασματικά, τόσο οι θεωρητικές όσο και οι εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι η παρουσία ερευνητικών ιδρυμάτων αποτελεί σημαντικό επεξηγηματικό παράγοντα για την καινοτομία. Συνεπώς, υποθέτουμε ότι:

H1: Η συνεισφορά των ερευνητικών ιδρυμάτων στις επιχειρήσεις έχουν θετική επίδραση στην καινοτομία

Το υπόβαθρο του ανθρώπινου δυναμικού

Οι περισσότεροι θεωρητικοί ερευνητές υποστηρίζουν το επιχείρημα ότι οι εργαζόμενοι που κατέχουν ένα υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης ενθαρρύνουν την καινοτομία. Σύμφωνα με τον (Schultz, 1961) οι επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό με έμφαση στην ανώτατη τριτοβάθμια εκπαίδευση και κατάρτιση είναι ο κύριος επεξηγηματικός παράγοντας για αυξημένη απόδοση στην παραγωγή σε τεχνικά προηγμένες χώρες. Ισχυρίζεται ότι η ανώτατη εκπαίδευση που αποτελείται από γραμματική, αριθμητική και άλλα γενικά θέματα είναι πιθανό να δημιουργήσει την «ικανότητα μάθησης» που είναι ζωτικής σημασίας για τη διαδικασία της καινοτομίας.

Ειδικά στις βιομηχανίες όπου η τεχνολογική αλλαγή είναι γρήγορη, οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό για να μπορούν να καινοτομούν. Υποστηρίζεται ότι τα υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης μπορούν να ωφελήσουν τις επιχειρήσεις τουλάχιστον σε δύο επίπεδα:

Πρώτον, τα άτομα με μακροχρόνιες σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι υπεύθυνα για την τεράστια σπουδαιότητα των καινοτομιών σε μία επιχείρηση και, δεύτερον, η αποτελεσματική χρήση της νέας τεχνολογίας απαιτεί υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης μεταξύ των εργαζομένων.

Δεύτερον, είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι, Οργανισμοί που βασίζονται στη γνώση, τα υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης είναι σημαντικά τόσο για τους προϊσταμένους όσο και για τους μάνατζερ. Ένας διευθυντής με πτυχίο πανεπιστημίου είναι πιο κατάλληλος για την ταχεία εισαγωγή, υιοθέτηση και αξιολόγηση καινοτομιών. Ως εκ τούτου, οι καταρτισμένοι εργαζόμενοι είναι πιο κατάλληλοι για τη διαχείριση μιας επιχείρησης που λειτουργεί σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ένας διαχειριστής μίας μεσαίου μεγέθους εταιρείας που προμηθεύει τις κατασκευαστικές για τις ναυτιλιακές κατασκευές σημείωσε ότι: «Δεν είμαστε πλέον μία καθαρά κατασκευαστική εταιρεία στην οποία η πλειοψηφία των εργαζομένων μας βρίσκεται σε μια γραμμή συναρμολόγησης. Ασχολούμαστε με τους πιο απαιτητικούς πελάτες ανώτερης τάξης, απαιτώντας από τους υπαλλήλους μας να είναι σε θέση να λύσουν πολύπλοκα προβλήματα και να παρέχουν καινοτόμες λύσεις, συχνά υπό πίεση χρόνου.

Άρα, απασχολούμε κυρίως εργαζόμενους με ανώτατη εκπαίδευση, δεδομένου ότι είναι πιο κατάλληλοι για εργασία υπό αυτές τις συνθήκες.»

Επομένως είναι αξιόλογο να συμπεράνουμε ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο σχετίζεται με τη γνωστική ικανότητα. Άρα, η ανώτατη εκπαίδευση και η εμπειρία πρέπει να συνδέονται με την ικανότητα δημιουργίας και εφαρμογής δημιουργικών λύσεων σε σύνθετα προβλήματα. Αυτή η ικανότητα μπορεί να εξηγεί γιατί οι πιο μορφωμένοι άνθρωποι έχουν πιο δεκτική στάση απέναντι στην καινοτομία. Συμπερασματικά, υποστηρίζουμε ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις και του αντίκτυπου της καινοτομίας. Επομένως, παρουσιάζεται η ακόλουθη υπόθεση:

H2: Τα υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης σε μία επιχείρηση έχουν θετική επίδραση στην καινοτομία

Επιπλέον, υποστηρίζουμε ότι οι και εργαζόμενοι που αποκτούν γνώση μέσω της εργασιακής εμπειρίας είναι άξιοι να επηρεάσουν τα επίπεδα καινοτομίας μιας επιχείρησης. Στη βιβλιογραφία προτείνεται ότι η ανεπίσημη και η άτυπη εκπαίδευση θα έπρεπε να μετριούνται συνολικά ως ένας πλήρης δείκτης μέτρησης του επιπέδου εκπαίδευσης. Η ανεπίσημη εκπαίδευση αναφέρεται σε ό,τι επεκτείνει την γνώση, ενώ η άτυπη εκπαίδευση αναφέρεται σε μία ευρεία έννοια του να μαθαίνεις στην πράξη, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει όχι μόνο την άμεση εμπειρία σε μια συγκεκριμένη εργασία αλλά και άλλους τρόπους μάθησης όπως το να μαθαίνει κανείς υπό τη πίεση διαφορετικών συνθηκών.

Επομένως:

H3: Τα υψηλά επίπεδα στη γενική εργασιακή εμπειρία έχουν θετική επίπτωση στην καινοτομία

Δια-βιομηχανική και εσωτερική κινητικότητα

Οι παλαιότερες έρευνες σχετικά με τη διάχυση της γνώσης δεν παρέχουν αξιόπιστα συμπεράσματα σχετικά με το πώς μέσω αυτής παράγονται αποτελέσματα. Υποστηρίζεται ότι η ανταλλαγή γνώσης επιτυγχάνεται με επιτυχία στον εργασιακό χώρο, ειδικά μέσω της κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Η μετακίνηση ανθρώπων μεταξύ των επιχειρήσεων της αγοράς εργασίας πρέπει επομένως να έχει σημαντικές συνέπειες για τη βιομηχανική λειτουργία και την καινοτομία. Παρουσιάζονται τρεις τρόποι με τους οποίους η καινοτομία επηρεάζεται από την κινητικότητα των εργαζομένων:

- επιταχύνει τις διαδικασίες διάχυσης της γνώσης.
- είναι πιθανό να δημιουργηθούν νέοι συνδυασμοί γνώσεων (ιδέες, μέθοδοι κ.λπ.) και
- δημιουργεί δεσμούς μεταξύ των εργαζομένων και των χώρων εργασίας ενισχύοντας τις συστάδες.

Επιπλέον, η κινητικότητα των εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί ως μία θετική συνιστώσα για τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε μία συστάδα. Υποστηρίζεται ότι η κινητικότητα

καθιστά εφικτή την ταυτόχρονη απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τις συστάδες μέσω της διάχυσης της γνώσης εσωτερικά και εξωτερικά.

Τόσο οι ροές γνώσης που αποκτούνται εσωτερικά σε μία βιομηχανία και καλούνται «Ενδοεπιχειρησιακή κινητικότητα» έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της καινοτομίας όσο και ροές γνώσης που αποκτούνται από εξωτερικές πηγές και καλούνται ως «κινητικότητα μεταξύ των βιομηχανιών». Υποδεικνύεται ότι υπάρχει ένα θεωρητικό κενό που σχετίζεται με τη διάχυση γνώσεων και υποστηρίζει ότι εμφανίζονται επίσης διαφορές στο τρόπο που επιτυγχάνεται η διάχυσή της γνώσης αναλόγως των αγορών εργασίας, των βιομηχανιών και των περιφερειών. Ωστόσο, υποστηρίζεται ότι για να μπορέσουμε να καινοτομήσουμε, προτιμάται ένας συνδυασμός νέων και υφιστάμενων γνώσεων.

Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι περισσότερες διαθέσιμες έρευνες αποδεικνύουν ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ της εσωτερικής κινητικότητας των εργαζομένων και της διάχυσης της γνώσης. Από την άλλη πλευρά, μια μελέτη που διεξήχθη από τον βρίσκει μια θετική σχέση της διάχυσης της γνώσης που επιτυγχάνεται μέσω εξωτερικών πηγών και της ικανότητας να καινοτομήσει μια επιχείρηση.

Όσο αφορά το βαθμό στον οποίο υπάρχει κινητικότητα στις συστάδες, οι ερευνητές παρουσιάζουν σημαντικές εμπειρικές ενδείξεις ότι οι επιχειρήσεις σε συγκεντρωμένες αγορές έχουν κατά μέσο όρο υψηλότερο βαθμό κινητικότητας στην εργασία από ό, τι οι επιχειρήσεις που δεν λειτουργούν μέσα σε μία συστάδα. Στην μελέτη της Motor Sports Valley, οι ερευνητές υποστηρίζουν τη σημασία της κινητικότητας των εργαζομένων μεταξύ των επιχειρήσεων προκειμένου να δημιουργηθεί μία κοινή βάση γνώσεων που αποτελεί ένα κοινό όφελος για ολόκληρη τη βιομηχανία.

H4: Η κινητικότητα των εργαζομένων εντός του κλάδου έχουν θετική επίδραση στην ανάπτυξη της καινοτομίας.

H5: Η κινητικότητα των εργαζομένων σε διάφορους τομείς της επιχείρησης έχει θετική επίδραση στην ανάπτυξη της καινοτομίας.

Γεωγραφική Εγγύτητα

Η γεωγραφική εγγύτητα είναι ίσως ένα από τα πιο θεμελιώδη χαρακτηριστικά των συστάδων. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι σχεδόν όλες οι ακαδημαϊκές βιβλιογραφίες σχετικά με τις συστάδες βασίζονται στη γεωγραφική εγγύτητα.

Πιο συγκεκριμένα, οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα των συστάδων στα οποία δεν έχουν πρόσβαση οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε διάφορα μήκη αποστάσεων.

Αυτά τα πλεονεκτήματα μπορεί να είναι η διάχυση της γνώσης, η πρόσβαση σε νέες αγορές, πρόσβαση σε ευκαιρίες απασχόλησης ή αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Σε μία σύγχρονη οικονομία, η καινοτομία θεωρείται συχνά ως το θεμέλιο της οικονομικής ανάπτυξης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πολλά επιστημονικά άρθρα στη βιβλιογραφία υποστηρίζουν ότι η καινοτομία και η παραγωγικότητα είναι υψηλότερες μεταξύ των γεωγραφικά κοντινών επιχειρήσεων από τις γεωγραφικά διασκορπισμένες επιχειρήσεις. Η υποκείμενη λογική αυτών των ισχυρισμών είναι ότι η γνώση και η μάθηση, βασικοί κινητήριοι μοχλοί της καινοτομίας, αυξάνονται σε τέτοιες τοποθεσίες. Ερευνητές υποστηρίζουν αυτή την άποψη όπως και ότι η εγγύτητα επιτρέπει την εμφάνιση γνώσεων που διαφορετικά δεν θα εμφανιζόταν όπως και οι απρογραμμάτιστες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, στοιχεία κρίσιμα για τη διαδικασία καινοτομίας. Ως εκ τούτου, αυτός είναι ένας κύριος λόγος για τον οποίο η καινοτομία είναι περισσότερο γεωγραφικά συγκεντρωμένη από ότι εντοπίζεται η παραγωγικότητα.

Ο Porter (1998) υποστηρίζει ότι η αυξημένη ικανότητα των επιχειρήσεων για να καινοτομήσουν οφείλεται κυρίως σε ανταγωνιστικούς παράγοντες. Καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον γίνεται ισχυρότερο, οι μεμονωμένες επιχειρήσεις αναγκάζονται να καινοτομούν για να διατηρήσουν ή να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον επηρεάζεται από τους παράγοντες του μοντέλου των διαμαντιών καθώς ο Porter υπογραμμίζει τη σημασία των συνθηκών της ζήτησης στην εγχώρια αγορά αλλά και των συναφών και υποστηρικτικών βιομηχανιών. Βασισόμενη σε αυτά τα επιχειρήματα, η Reve παρουσίασε το 2009 το μοντέλο ενός παγκόσμιου κόμβου γνώσης, μία πολύ μεγάλη συστάδα. Σε αυτήν, η καινοτομία θεωρείται ως η κινητήρια δύναμη της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης, εξαρτώμενη από μια δομή γειτνιαζουσών επιχειρήσεων που αποτελείται από ιδρύματα έρευνας & ανάπτυξης, πρόσβασης σε ταλέντα και πρόσβασης σε πιθανή χρηματοδότηση.

Διαπιστώνεται ότι ορισμένες τοποθεσίες διευκολύνουν την καινοτομία με υψηλότερο ρυθμό από άλλες λόγω της πρόσβασης σε εξειδικευμένες πηγές γνώσης. Η μεταφορά της τεχνογνωσίας θεωρείται ως στοιχείο ζωτικής σημασίας για τη την ανάπτυξη της καινοτομίας. Αρκετά είναι τα άρθρα που εντόπισαν θετική την σχέση μεταξύ της γεωγραφικής εγγύτητας και της ταχύτερης μεταφοράς της τεχνογνωσίας. Η τάση της καινοτομικής δραστηριότητας γεωγραφικά τείνει να είναι μεγαλύτερη στις βιομηχανίες όπου η τεχνογνωσία παίζει σημαντικότερο ρόλο.

Θεωρώντας ότι η καινοτομία εξαρτάται όλο και περισσότερο από μια γεωγραφικά καθορισμένη υποδομή που αποτελείται από δίκτυα γνώσεων, τμήματα έρευνας & ανάπτυξης και άλλες επιχειρηματικές υπηρεσίες, ερευνητές διαπίστωσαν ότι η καινοτομία σχετίζεται πράγματι με τη γεωγραφική υποδομή.

Με βάση τη θεωρία, φαίνεται να υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ γεωγραφικής εγγύτητας της καινοτομίας. Επομένως, παρουσιάζεται η ακόλουθη υπόθεση:

H6: Η γεωγραφική τοποθεσία της επιχείρησης έχει θετική επίδραση στην ανάπτυξη της καινοτομίας.

Οι συστάδες ως μεγεθυντικός φακός του ανθρώπινου δυναμικού και της κινητικότητας των εργαζομένων

Όπως προαναφέρθηκε, η θεωρία είναι γεμάτη από άρθρα που εξηγούν τη σημαντικότητα της σχέσης των συστάδων-της γεωγραφικής εγγύτητας στην καινοτομία. Υπάρχουν επίσης πολλές αναφορές σχετικά με την διάχυση της γνώσης, την μεταφορά της τεχνογνωσίας αλλά και την κοινωνική δικτύωση. Θεωρούνται ως βασικοί παράγοντες για να καινοτομήσει μία επιχείρηση. Αρκετές μελέτες δείχνουν ότι η καινοτομική ικανότητα των συστάδων ποικίλει σημαντικά. Οι διακυμάνσεις των συστάδων είναι μια αντανάκλαση της ικανότητας του συμπλέγματος στην ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των επιχειρήσεων. Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι οι επιχειρήσεις δημιουργούν νέες γνώσεις ενισχύοντας τη γνώση των μελών της. Συμπερασματικά, υπάρχει η θεωρία που εξηγεί ότι η ένταξη στη συστάδα μπορεί να προσφέρει πρόσβαση σε ορισμένες βάσεις γνώσεων που με τη σειρά τους έχουν μεγάλη επίδραση στην καινοτομία.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, είναι σαφές ότι τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και η κινητικότητα, είναι στοιχεία που απαιτούνται για τη συστάδα ώστε να έχουν μεγάλη επίδραση στην καινοτομία. Επομένως παρουσιάζονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

H7: Η επαγγελματική κατάρτιση επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη επιπέδου εκπαίδευσης μέσω της οποίας η καινοτομία αναπτύσσεται.

H8: Οι συστάδες επηρεάζουν θετικά την ανάπτυξη δεξιοτήτων γενικών καθηκόντων.

2.5 Οι κύριες διαστάσεις των επιχειρηματικών συστάδων

2.5.1 Γεωγραφική Συγκέντρωση

Η γεωγραφική συγκέντρωση υπήρξε από την αρχή η κεντρική ιδέα των συνεργατικών μετασχηματισμών. Παρόλο που ορισμένοι συγγραφείς προσπάθησαν να εξαλείψουν τη σημασία των φυσικών γεωγραφικών μετασχηματισμών, υπάρχουν άλλες απόψεις που αναδεικνύουν τους λόγους που η γεωγραφική εγγύτητα παραμένει στον πυρήνα της έννοιας της συστάδας. Πρώτον, ορισμένοι λόγοι που εντοπίστηκαν από τον Marshall (1890), συνδέονται με τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις από τη συνεγκατάσταση σε ορισμένες περιοχές. Αυτά τα οφέλη παρουσιάζονται ως εξής (Boja, 2011):

- Η διαθεσιμότητα συγκεκριμένων φυσικών πόρων ή άλλων πόρων της περιοχής μπορούν να συμβάλουν στη συνεγκατάσταση.
- Η γεωγραφική εγγύτητα παρέχει ευκαιρίες για μείωση του κόστους, ειδικά όταν πρόκειται για πρόσβαση σε νέες γνώσεις αλλά και μεταφορά αυτών.
- Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να αποδώσουν αποτελεσματικότερα σε ένα περιορισμένο αριθμό εγκαταστάσεων.
- Οι εξειδικευμένοι προμηθευτές θα προσφέρουν μεγαλύτερη έκπτωση σε έναν τομέα.
- Τα μέσα για την πρόσβαση και την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με την αλλαγές περιβάλλοντος της αγοράς αλλά και της τεχνολογίας, μπορεί να γίνουν πιο αποτελεσματικά εντός ενός συγκεκριμένου τομέα.

- Η αλληλεπίδραση με τοπικούς πελάτες ενεργοποιεί τις διαδικασίες μάθησης και την πιο εξελιγμένη ζήτηση

Επομένως, η γεωγραφική εγγύτητα αποτελεί ένα από τα κύρια στοιχεία μίας συστάδας και αφορά τη μικρή απόσταση μεταξύ των εταίρων που την απαρτίζουν. Αυτή η μικρή απόσταση είναι αρκετή για να δημιουργηθούν σχέσεις αλληλεπίδρασης, υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης & δέσμευσης, ανταλλαγή απόψεων, διαρκή επικοινωνία αλλά και μεταφορά γνώσεων. (Andersson, 2004) Η συγκέντρωση των επιχειρήσεων σε μία περιοχή αιτιολογείται από τα εξής:

- i. Υποδομές για ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων
- ii. Αύξηση πελατειακών σχέσεων
- iii. Μείωση λειτουργικών κόστων μεταξύ των μελών
- iv. Αύξηση της παραγωγικότητας με οικονομίες κλίμακας
- v. Αύξηση του βαθμού εξειδίκευσης λόγω ταλέντων ή τεχνολογιών αιχμής
- vi. Κοινή αντίληψη για εύκολη προσαρμογή των τεχνολογικών αλλαγών
- vii. Διάχυση γνώσεων και ικανότητα γρήγορης μάθησης

Όλα τα παραπάνω αποτελούν παράγοντες για να καθοριστεί μία γεωγραφική περιοχή μίας συστάδας. Μέσω της γεωγραφικής εγγύτητας, οι επιχειρήσεις λειτουργούν βάσει των κοινωνικών δικτύων που αναπτύσσονται μεταξύ τους. (Andersson, 2004). Στην βιβλιογραφία αυτές οι κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται αναφέρονται ως κοινωνικό κεφάλαιο, το οποίο λειτουργεί ως πυρήνας ανταλλαγής κουλτούρας, αξιών, στρατηγικών και δράσεων.

Στο μοντέλο «Διαμάντι» ο Porter (1998a) θεωρεί ότι η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων είναι απόρροια της σύνδεσης των επιχειρήσεων. Η σύνδεση μεταξύ τους αφορά τα τέσσερα στοιχεία του μοντέλου τα οποία να μεν εντείνουν ένα κλίμα συνεργασίας αλλά δε αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα μεταξύ τους. Ο βαθμός της ανταγωνιστικότητας εξαρτάται από την έκταση των συνδέσεων που συντελούν το μέγεθος της συστάδας. Η πολυπλοκότητα έγκειται στο γεγονός ότι δεν υπάρχουν κανόνες για την οριοθέτηση των συστάδων με αποτέλεσμα να ποικίλουν οι δείκτες μέτρησης των μελετητών. Αυτό έχει ως συνέπεια να μην μπορεί να προσδιορισθεί γεωγραφικά η συστάδα όπως για παράδειγμα σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο. Η οριοθέτηση της συστάδων αναφέρεται και ως χαρτογράφηση αυτών και η οποία διακρίνεται σε δύο κύριες κατηγορίες:

- την «από πάνω προς τα κάτω» (top-down)
- την «από κάτω προς τα πάνω» (bottom-up)

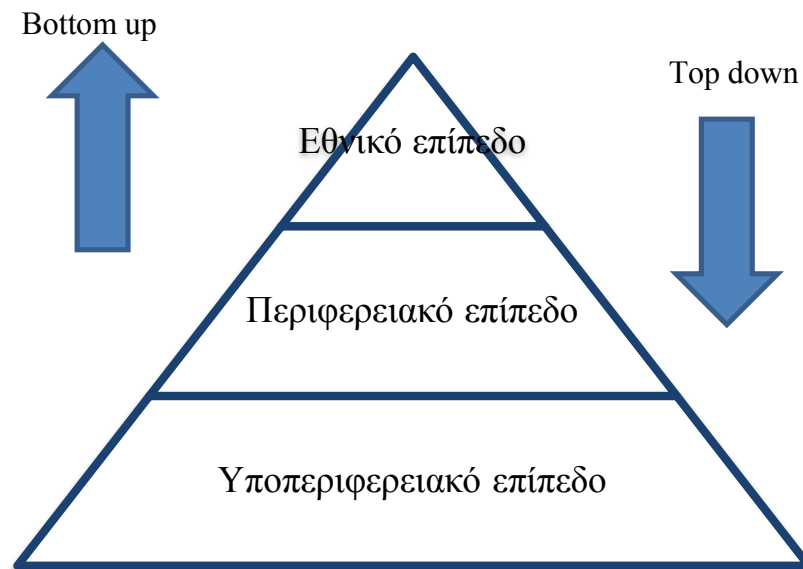
Η πρώτη κατηγορία είναι εκείνη που παρατηρούνται ομοιότητες των συστάδων σε εθνικό επίπεδο με εκείνες στο τοπικό επίπεδο ενώ στην δεύτερη ισχύει το αντίστροφο.

Οι συστάδες σε εθνικό επίπεδο αποτελούν δράσεις ενίσχυσης της Εθνικής οικονομίας.

Για να υλοποιηθούν αυτές οι συσπειρώσεις η Κυβέρνηση διερευνά πόσο ανταγωνιστικοί είναι οι κλάδοι της συγκριτικά με χώρες του εξωτερικού. Επομένως, αυτές οι συστάδες διοικούνται όπως μία εταιρεία ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να αποτελούν καταλύτες στην βιώσιμη εθνική ανάπτυξη. Οι στρατηγικές ανάπτυξης αυτών των συστάδων τις κατευθύνουν στη διείσδυση νέων αγορών αλλά και στην

κατανόηση των ορίων των αγορών τους. Είναι επακόλουθο οι διοικούντες αυτών, να αναλύουν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον τους.

Κατόπιν της διερεύνησης των συστάδων σε εθνικό επίπεδο, διερευνώνται οι συστάδες στο επόμενο ιεραρχικό επίπεδο, στις περιφέρειες, και κατόπιν αυτού, στις υπο-περιφέρειες.



Ενδεικτικό Σχήμα 2.1: Top down/Bottom up προσέγγιση

Οι μελετητές για να χαρτογραφήσουν τις συστάδες, παρατηρούμε ότι βασίστηκαν σε ήδη υπάρχοντα όρια που έχουν θεσπιστεί από το Κράτος. Ωστόσο, άλλος παράγοντας που συντελεί στην πολυπλοκότητα της οριοθέτησής τους είναι ότι δεν είναι καθορισμένες οικονομικά οι οικονομίες της κάθε μονάδας από αυτές που απεικονίζονται στο διάγραμμα ώστε να αποτελεί η κάθε μία και μία συστάδα. Η δυναμικότητα μία οικονομίας είναι άμεσα εξαρτώμενοι από τον αριθμό που την απαρτίζουν. (Mark Muro, 2015) Οι επιχειρήσεις αναλόγως του μεγέθους τους επηρεάζουν και τη δυναμικότητα μίας συστάδας.

Άρα, αν σε μία γεωγραφική περιοχή το πλήθος εταιρειών είναι αυξημένο τότε υπάρχουν σοβαρές πιθανότητες οι εταιρείες να δημιουργήσουν μία συστάδα. Κατά την top down προσέγγιση, λοιπόν δεν διευκρινίζεται αν οι εθνικές συστάδες έχουν ομοιότητες με τις συστάδες των υπόλοιπων επιπέδων. Ο σκοπός της αναγνώρισης των ομοιοτήτων τους είναι για να εξετάσουμε αν ισχύουν τα χαρακτηριστικά της συστάδας σε όλα τα επίπεδα. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να γνωρίζουμε εκ των προτέρων τον αριθμό & το αντικείμενο των συμμετεχόντων. Αυτό δημιουργεί επιπλέον πολυπλοκότητα και λόγω αυτής χρησιμοποιείται η δεύτερη προσέγγιση. Σύμφωνα με τη δεύτερη μέθοδο, η αναγνώριση των συστάδων ξεκινάει από το τοπικό επίπεδο και ως υπάρχοντα όρια χρησιμοποιούνται ως αναγνωριστικοί δείκτες με τις περιφερειακές και τις εθνικές συστάδες.

Με αυτόν τον τρόπο επεκτείνεται το μοτίβο αναγνώρισης αυτών των συνεργατικών μηχανισμών, με αποτέλεσμα να διερευνώνται σε βάθος τα όρια τους αλλά και η δυναμικότητά τους. Απόρροια του δεύτερου μοτίβου αναγνώρισης αποτελεί ότι η οριοθέτησή τους συνεχώς μεταβάλλεται σε ένα άκρως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Με την πάροδο του χρόνου, εξελίσσονται οι τεχνολογικές αλλαγές καθώς επηρεάζουν τις

επιχειρήσεις, το δομικό στοιχείο των συστάδων. Οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν σε αυτές τις αλλαγές προσαρμόζονται με αλλαγές στο εσωτερικό τους όπως για παράδειγμα μείωση των ατόμων που διατελούν γενικά καθήκοντα και αύξηση των εργαζομένων με εξειδίκευση.

Μέσω της εξειδίκευσης οι αγορές αλλάζουν γεωγραφικά δρώμενα δημιουργώντας νέα ζήτηση και προσφορά. Αυτό έχει αντίκτυπο στην δομή των συστάδων, αφού αλλάζει ο τομέας εξειδίκευσής τους και δημιουργούνται νέα γεωγραφικά δίκτυα. Περιορισμοί στην ανάπτυξη των γεωγραφικών δικτύων και κατ' επέκταση της δυναμικότητας της συστάδας αποτελούν όλοι οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συμπεραίνουμε, ότι τα γεωγραφικά όρια μίας συστάδας συνεχώς μεταβάλλονται αναλόγως των εξελίξεων.

2.5.2 Κλαδική εξειδίκευση

Όπως έχει προαναφερθεί οι ισχυροί δεσμοί αλληλεπίδρασης, το δίκτυο, μεταξύ των μελών με συναφή αντικείμενα είναι κύριο χαρακτηριστικό της συστάδας. Λόγω της εξειδίκευσης σε ομοειδή αντικείμενα δημιουργούνται νέοι κλάδοι όπως περιγράψαμε στην προηγούμενη παράγραφο, αποτελώντας τον κορμό για να επεκταθεί μία συστάδα. Για παράδειγμα, σε ένα τεχνολογικό πάρκο οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση εκτός τεχνολογικού κλάδου όπως είναι καφετέριες και εστιατόρια δεν αποτελούν κινητήριες δυνάμεις της συστάδας. Αντίθετα, ερευνητικοί οργανισμοί που συμβάλουν στην ώθηση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας μέσω της έρευνας και της ανάπτυξης αποτελούν κινητήριες δυνάμεις της συστάδας, όπως και στην περίπτωση του τεχνολογικού πάρκου. Είναι προφανές ότι γύρω από τον κορμό των τεχνολογιών πληροφορικής (ICT κλάδος) αναπτύσσονται και άλλοι σχετικοί υπό- κλάδοι, οι οποίοι αναπτύσσουν μία συμπληρωματικότητα μεταξύ τους. Με αυτόν τον τρόπο επεκτείνονται οι δραστηριότητες μίας συστάδας σε πολλαπλούς τομείς εξειδίκευσης, προσδίδοντας επιπλέον προστιθέμενη αξία. Ερευνητές αναφέρουν ότι αυτή η ποικιλομορφία των τομέων εξειδίκευσης αυξάνει την καινοτομία τόσο λειτουργικά όσο και προιοντικά, αποτελώντας μία επιπλέον κινητήρια δύναμη.

2.5.3 Τα μέλη ενός cluster

Το δομικό στοιχείο των συστάδων είναι ο αριθμός των συμμετεχόντων. Οι επιχειρήσεις-εταίροι που ανήκουν σε μία συστάδα, όπως προαναφέρθηκε, παρουσιάζουν μία ποικιλομορφία από τομείς εξειδίκευσης. Οι συμμετέχοντες στην εφοδιαστική αλυσίδα της συστάδας είναι οι προμηθευτές που ανταποκρίνονται στον κάθε τομέα εξειδίκευσης και οι αγοραστές των μελών αυτού του τομέα. Ωστόσο, σύμφωνα με εμπειρικά παραδείγματα αλλά και με την βιβλιογραφία, μία συστάδα για να ικανοποιεί πλήρως τους σκοπούς της περιλαμβάνει και άλλους οργανισμούς εκτός των επιχειρήσεων όπως ερευνητικοί, πανεπιστημιακοί και άλλοι φορείς που έχουν θεσπιστεί από το κράτος. Σύμφωνα με τον de Langen (2004) τα μέλη μίας συστάδας διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- a. Επιχειρήσεις,
- b. Ιδρύματα/Φορείς,
- c. Κρατικοί Οργανισμοί

d. Οργανισμοί που αποτελούν σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα

Σύμφωνα με την θεωρία του «Τριπλού Έλικα» μία συστάδα αποτελείται από τρεις κύριες συνιστώσες, τις επιχειρήσεις, τους ερευνητικούς και ακαδημαϊκούς φορείς και τέλος τους δημόσιους οργανισμούς.

Αυτή η θεωρία αναπτύχθηκε ώστε να θεσπιστούν οι παράγοντες επιτυχίας μίας συστάδας. Για παράδειγμα, αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι οι σχέσεις αλληλεπίδρασης και η συνεργασία μεταξύ των μελών ώστε να λειτουργούν ως κανάλι διάχυσης πληροφοριών και την μεταφορά πόρων.

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο του Τριπλού Έλικα επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ Πανεπιστημίων-Αγοράς-Κυβέρνησης ως το κλειδί της επιτυχίας. Το καθένα από τα στοιχεία αυτά μπορεί να διαμορφωθεί έτσι ώστε να μπορέσουν να συνεργαστούν μεταξύ τους πιο αποτελεσματικά και εποικοδομητικά. (Μαντζανάκης, 2014).

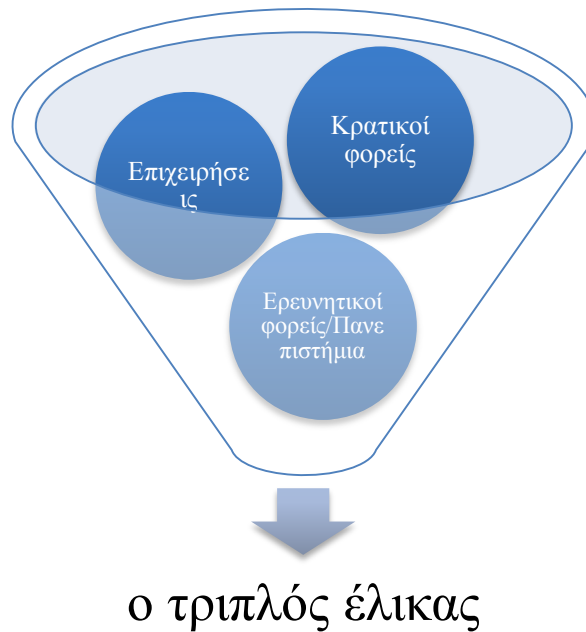
Παράλληλα, υποστηρίζεται ότι η μετατροπή των ακαδημαϊκών μοντέλων σε πρακτικά επιτεύγματα, καθώς και η διεθνής συνεργασία της ερευνητικής κοινότητας και των επιχειρήσεων μπορούν να παρέχουν ένα κοινό πλαίσιο συζήτησης για τους εμπλεκόμενους φορείς, προκειμένου να:

- συνδράμουν καθοριστικά στην περιφερειακή ανάπτυξη της Ελλάδας και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης,
- ενισχύσουν τη δυναμική της καινοτομίας,
- ενθαρρύνουν και να υποστηρίξουν την επιχειρηματικότητα, και τέλος
- πολεμήσουν ενάντια στη μετανάστευση επιστημόνων στο εξωτερικό.

Η ύπαρξη ενός κοινού στρατηγικού σχεδιασμού για την ενίσχυση των περιφερειακών συστάδων, είναι αναγκαία για να ευθυγραμμιστεί ολόκληρο το οικοσύστημα και να δημιουργηθεί υπεραξία. Αυτό το σχέδιο λειτουργεί ως πόλος ένωσης των πανεπιστημίων με τη βιομηχανία σε ένα κοινό εγχείρημα με στόχο να δημιουργηθούν καινούριες επιχειρήσεις οι οποίες θα βασίζονται στη γνώση της περιοχής.

Ένας άλλος παράγοντας επιτυχίας μίας συστάδας είναι η εφαρμογή κυβερνητικών πολιτικών. Σύμφωνα με αυτές αναπτύσσονται πρωτοβουλίες και δράσεις ώστε το μοντέλο της τριπλής έλικας να είναι βιώσιμο. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η τομή και των τριών συνιστωσών.

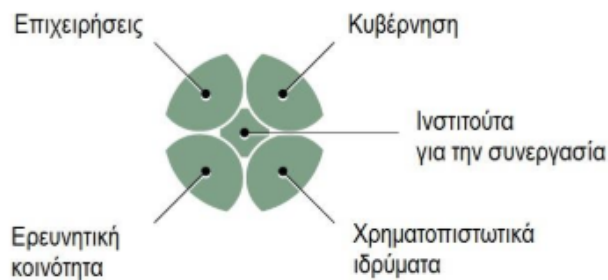
Επομένως, ο πρώτος σταθμός στην ροή του μοντέλου του τριπλού έλικα είναι τα Πανεπιστήμια. Προετοιμάζουν το έδαφος για εξειδικευμένα στελέχη τα οποία αργότερα απασχολούνται σε εξειδικευμένους τομείς ιδιωτικών επιχειρήσεων. Για να ενισχυθούν οι γνώσεις τους οι Κυβερνητικοί φορείς πρέπει να τους παρέχουν όλους τους απαιτούμενους πόρους. Κατά συνέπεια, παρατηρούμε ότι η αλληλεξάρτηση μεταξύ των τριών συνιστωσών είναι τόσο αναγκαία ώστε να λειτουργήσει επιτυχώς μία συστάδα όπως παρουσιάζεται και παρακάτω στην Εικόνα 2.1 (Etzkowitz, 2002)



Εικόνα 2.1 : Ο τριπλός έλικας

Πηγή: https://triplehelix.stanford.edu/images/Triple_Helix_Systems.pdf

Σύμφωνα με τον Solvel (2003)¹⁰, το μοντέλο του τριπλού έλικα ενισχύεται με φορείς που έχουν την δυνατότητα να χρηματοδοτήσουν τα μέλη της συστάδας. Παράδειγμα τέτοιων φορέων μπορεί να είναι οι Τράπεζες



Εικόνα 2.2: Τα μέλη ενός cluster

Πηγή: Solvell et al. (2003)

Λόγω της ισχυρής αλληλεξάρτησης λοιπόν, όταν μεταβάλλεται είτε το εσωτερικό είτε το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αυτό έχει αντίκτυπο στις υπόλοιπες δύο συνιστώσες.

2.5.4 Ανταγωνισμός και συνεργασία

¹⁰ (Sölvell, 2003)

Τα clusters αποτελούν δίκτυα επιχειρήσεων και οργανισμών τα οποία χαρακτηρίζονται από συνεργασία, αλλά και από σκληρό ανταγωνισμό. Σύμφωνα με τον Porter (1998a), η συνεργασία μπορεί να συνυπάρξει ταυτόχρονα με τον ανταγωνισμό όταν συμβαίνει σε διαφορετικές διαστάσεις και ανάμεσα σε διαφορετικούς παίκτες. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα μέλη του cluster αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό, υπεύθυνο για την βιωσιμότητα του. Χωρίς ανταγωνισμό το cluster θα κατέρρεε. Ο μοντέρνος ανταγωνισμός βασίζεται στην παραγωγικότητα. Επιχειρήσεις με υψηλή παραγωγικότητα τείνουν να είναι περισσότερο ανταγωνιστικές. Οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν υψηλές μορφές παραγωγικότητας, εάν αναπτύξουν έξυπνες μεθόδους δράσης, χρησιμοποιήσουν τεχνολογία αιχμής και παράγουν διαφοροποιημένα (καινοτόμα) προϊόντα από τον ανταγωνισμό. (Porter, 1990)

Η παραγωγικότητα μίας επιχείρησης, δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το εσωτερικό της περιβάλλον. Σημαντικό ρόλο παίζει και η ποιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος της (Porter, 1998b). Οι συνθήκες που επικρατούν σε ένα cluster αποτελούν το άμεσο περιβάλλον μέσα στο οποίο κινούνται οι επιχειρήσεις. Όπως προαναφέρθηκε, ο ανταγωνισμός βασίζεται στην καινοτομία. Σε ένα περιβάλλον όπου υπάρχουν άμεσες διασυνδέσεις με πανεπιστημιακά ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα, η παραγωγή καινοτομικών προϊόντων έχει υψηλότερες πιθανότητες.

Η συνεργασία των μελών του cluster μπορεί να είναι προσυμφωνημένη ή όχι. Προσυμφωνημένη συνεργασία είναι η συνεργασία που βασίζεται σε προκαθορισμένους κανόνες συνεργασίας. Η μη συμφωνημένη συνεργασία των επιχειρήσεων προκύπτει από τις συμπληρωματικότητες. Η ύπαρξη προμηθευτών και αγοραστών μέσα σε ένα cluster δίνει περισσότερες πιθανότητες σε μία επιχείρηση να καλύψει τους στόχους της.

Βάση όλων των παραπάνω, γίνεται εμφανές ότι η συνεργασία μπορεί να συνυπάρξει με τον ανταγωνισμό στα πλαίσια ενός cluster. Οι δύο αυτοί παράγοντες, παρότι, μοιάζουν ασύνδετοι καθορίζουν τον τρόπο που λειτουργούν και αναπτύσσονται τα μέλη ενός cluster. Υψηλή ανταγωνιστικότητα και συνεργασία μεταξύ των μελών οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας και φάσματος, απαραίτητα στοιχεία για την ανάπτυξη τους, αλλά και για την ανάπτυξη του ίδιου του cluster, σαν οικονομική οντότητα.

2.5.5 Κρίσιμη μάζα

Με την έννοια της κρίσιμης μάζας περιγράφεται το σημείο καμπής πέρα από το οποίο το cluster θεωρείται πλήρες και μπορεί να αναπτυχθεί. Η λέξη μάζα αναφέρεται στον αριθμό των μελών ενός cluster. Όταν η μάζα φτάσει στο κρίσιμο σημείο, το cluster επιτυγχάνει τη μέγιστη δυναμική του. Για να επιτευχθεί η κρίσιμη μάζα απαιτείται ένας επαρκής αριθμός από επιχειρήσεις, οργανισμούς και φορείς. Πιο απλά, αυτό σημαίνει ότι για να λειτουργήσει ένα cluster επαρκώς απαιτείται ένας ελάχιστος αριθμός εργαζομένων, μάνατζερ, επιχειρηματιών, και χρηματοδοτών κτλ. Η κρίσιμη μάζα είναι διαφορετική ανά cluster. Αποτελεί όμως θεμελιώδη προϋπόθεση για την ανάπτυξη κάθε σχηματισμού.

Όπως έχει ειπωθεί, η συνεργασία αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα για την ανάπτυξη ενός cluster, αλλά και των επιμέρους οικονομικών οντοτήτων που το απαρτίζουν. Η έννοια της συνεργασίας υποδηλώνει την ύπαρξη ροών ανάμεσα στα μέλη ενός cluster (επιχειρήσεις, κυβερνητικοί φορείς, πανεπιστημιακά ιδρύματα). (Andersson, 2004). Είναι σαφές πως όσο περισσότερα είναι τα μέλη (μάζα), τόσο περισσότερες είναι οι (δυναμικές) συνδετικές ροές που παρουσιάζονται.

Η παρουσία κρίσιμης μάζας μπορεί να οδηγήσει στη μετεξέλιξη μίας βιομηχανίας σε cluster με την προώθηση δεσμών και συμπληρωματικότητας. Η κρίσιμη μάζα μπορεί να λειτουργήσει σαν προστατευτικός παράγοντας του cluster έναντι εξωτερικών διαταραχών που μπορεί να συμβούν ή άλλα είδη πίεσης, όπως είναι η αποχώρηση επιχειρήσεων από την συστάδα ακόμη και εάν θεωρούνται μέλη κλειδιά με σημαντική επιρροή. Η απουσία κρίσιμης μάζας καθιστά το cluster ευάλωτο στην απώλεια πόρων και ικανοτήτων, δηλαδή απαραίτητων χαρακτηριστικών για την ανάπτυξη του. Αντιθέτως, η παρουσία κρίσιμης μάζας θωρακίζει τον σχηματισμό και οδηγεί στην επίτευξη οικονομικών κλίμακας και φάσματος.

2.6 Οι κύριες διαστάσεις των καινοτόμων συστάδων

Οι καινοτόμες συστάδες αφορούν, όπως αναφέρθηκε, γεωγραφικές διασυνδεδεμένες επιχειρήσεις τόσο μεταξύ τους όσο και με τους προμηθευτές και συνεργάτες του σε ένα συγκεκριμένο τομέα. Παραδείγματα τέτοια αποτελούν οι συστάδες του Cambridge, του Berkeley, το City του Λονδίνου και φυσικά η Silicon Valley. (Bortagaray, 2000). Οι συσπειρώσεις παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά όπως θα δούμε παρακάτω.

Ένα όμως από τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι ότι αυξάνουν με ταχείς ρυθμούς την παραγωγικότητα με την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Συνεπώς, οι συστάδες είναι εργαλείο για την ανάπτυξη στρατηγικών.

Οι καινοτόμες συστάδες αποτελούνται από ένα μεγάλο εύρος εταιρειών υψηλής τεχνολογίας εξειδικευμένες σε έναν τομέα. Βασικό συστατικό της εξειδίκευσής τους είναι η ανάγκη για διεύρυνση τεχνολογιών μέσω ενός δικτύου. Επομένως, θα αναφερθούμε στον κύριο παράγοντα της συστάδας: την δικτύωσή τους. Όπως αναφέραμε πριν στις διαφορές μεταξύ δικτύων και συστάδων παρατηρήσαμε ότι μία συστάδα είναι και δίκτυο αλλά ένα δίκτυο δεν αποτελεί συστάδα. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία ένα δίκτυο μπορεί να μετατραπεί σε μία συστάδα. (Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ Επιχειρήσεις, 2009)

Τα κύρια χαρακτηριστικά των καινοτόμων συστάδων είναι: (Bourletidis, 2014)

- Προωθεί τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ανάπτυξης των μελών της συστάδας σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (υποστηρίζει την αναζήτηση στρατηγικών εταίρων, προωθεί εταιρείες σε διεθνείς εκδηλώσεις, υποστηρίζει δραστηριότητες εκτός αδειοδότησης / αδειοδότησης)
- Διοργανώνει αποστολές εταιριών διεθνώς, εκδηλώσεις ανταλλαγής γνώσεων, επιχειρηματικές συνεργασίες και εκδηλώσεις μεταφοράς τεχνολογίας
- Δημιουργεί συνεργατικά δίκτυα με διεθνή συμπλέγματα

- Δημιουργεί συνδέσμους για πρόσβαση σε επιχειρηματικά κεφάλαια και επιχειρήσεις
- Προωθεί τις κοινές θέσεις των μελών του στις εθνικές αρχές για την επίλυση θεμάτων που αφορούν νομικά /κανονιστικού πλαισίου στον τομέα της δραστηριότητάς του
- Υποστηρίζει την κατάρτιση των μελών της

Με βάση τη διερεύνηση για δημιουργία των συστάδων στην Ελλάδα, οι καινοτόμες συστάδες αποτελούνται από μία ομάδα διασυνδεδεμένων εταιρειών οι οποίες παρουσιάζουν αρκετά από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (ClusterPolisee):

- I. Βασίζονται σε γνώσεις και ερευνητικά προϊόντα
- II. Αναπτύσσουν καινοτόμα προϊόντα & υπηρεσίες με υψηλή προστιθέμενη αξία η οποία αυξάνει την κερδοφορία της
- III. Χρησιμοποιούν καινοτόμες τεχνολογίες , καινοτόμες διαδικασίες για την παραγωγή προϊόντων, για την λειτουργία τους και οργανωτική καινοτομία που αφορούν τα συστήματά τους.
- IV. Διασφαλίζουν την πνευματική τους ιδιοκτησία με διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή άλλη σχετική βιομηχανική ιδιοκτησία και γενικά εκμεταλλεύονται τις γνώσεις που δημιουργούνται
- V. Παρουσιάζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε διεθνές επίπεδο, υψηλά επίπεδα εξαγωγών καθώς και διεξόδου σε περιφερειακές, ευρωπαϊκές και παγκόσμιες αγορές
- VI. Αξιοποιούν ευκαιρίες για να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και εμβέλειας ώστε να αποκτήσουν χαρακτηριστικά της αλυσίδας αξίας με κοινούς προμηθευτές ή πελάτες
- VII. Συμπεριλαμβάνουν μικρές επιχειρήσεις, νεοσύστατες επιχειρήσεις, spin-offs και spin-outs, που οδηγούν στους αντίστοιχους κλάδους τους, αλλά και επιτυχημένες εταιρείες οποιουδήποτε μεγέθους αναγνωρισμένες διεθνώς.
- VIII. Συμπεριλαμβάνουν εταιρείες οι οποίες αναπτύσσουν πρωτοποριακά εργαστηριακά και βιομηχανικά πρωτότυπα
- IX. Παρουσιάζουν έναν γεωγραφικά εστιασμένο πυρήνα, χωρίς να αποκλείει τη συμμετοχή και τη συνεργασία με γεωγραφικά απομακρυσμένους θεσμούς
- X. Συμμετέχουν σε στρατηγικές συμμαχίες με πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, διευκολυντές μεταφοράς τεχνολογίας και δεξιοτήτων κ.λπ.
- XI. Στόχος τους είναι η προσέλκυση κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου ή άλλων ιδιωτικών επενδύσεων (π.χ. επιχειρηματικοί άγγελοι κ.λπ.)
- XII. Έχουν ήδη επικεντρωθεί στη δικτύωση σε μια προσπάθεια αναβάθμισης διαδικασιών και αλυσίδων παραγωγής
- XIII. Στοχεύουν σε συνεργασίες με διεθνείς ομάδες, ηγέτες στον τομέα των συμπλεγμάτων
- XIV. Αναγνωρίζουν σαφώς τις ευκαιρίες συμμετοχής στη διεθνή αγορά

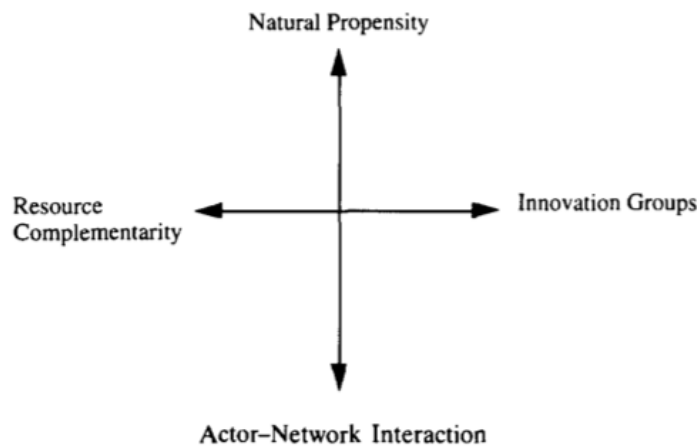
Συμπεραίνουμε ότι οι καινοτόμες συστάδες είναι επιχειρηματικές συστάδες οι οποίες έχουν αυξημένο βαθμό εξειδίκευσης σε τεχνολογίες αιχμής.

2.7 Κινητήριои μοχλοί της καινοτόμας συστάδας

Κατόπιν της θεωρίας του «Τριπλού Έλικα» είδαμε προγενέστερα ότι τα συστατικά της επιχειρηματικής συστάδας δεν είναι μόνο οι καινοτόμες επιχειρήσεις που τις απαρτίζουν σε ένα εξειδικευμένο κλάδο αλλά και Ερευνητικοί και Ακαδημαϊκοί Οργανισμοί που ωθούν την βελτίωση αυτής της καινοτόμας συστάδας μέσω των εξειδικευμένων γνώσεων.

Τέσσερις παράγοντες που αλληλεπιδρούν για να σχηματιστεί μία καινοτόμα συστάδα είναι (Liyanage, 1995):

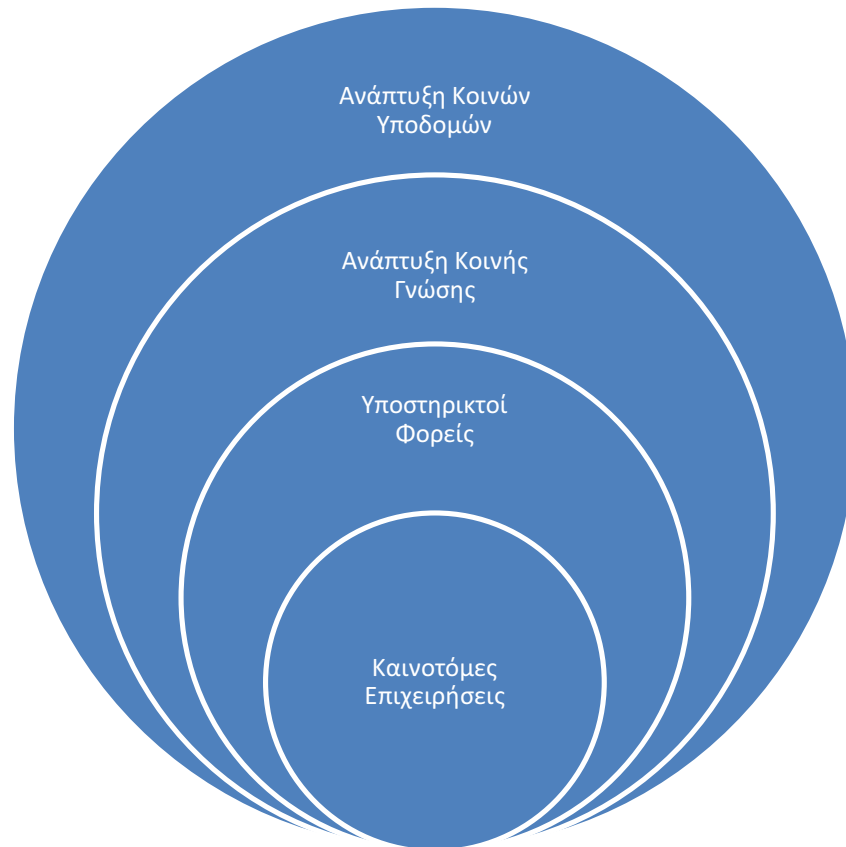
1. Φυσική ελεύθερη ροή της αλληλεπίδρασής μεταξύ τους
2. Συμπληρωματικότητα των πόρων
3. Σχηματισμός ομάδων σε καινοτόμα οικοσυστήματα
4. Αλληλεπίδραση ρόλων μέσω δικτύων



Εικόνα 2.3: Αλληλεπίδραση μεταξύ των παραγόντων συνεισφέροντας στον σχηματισμό των καινοτόμων συστάδων.

Πηγή: Shantha Liyanage, *Breeding innovation clusters through collaborative research networks*, Technovation 1995

Άρα, ένα οικοσύστημα καινοτομίας όπως ένας χώρος που φιλοξενεί καινοτόμες επιχειρήσεις μπορεί να λειτουργήσει ως καινοτόμα συστάδα αρκεί να εφαρμόζονται οι παραπάνω παράγοντες που το δομούν. Οι παράγοντες αυτοί είναι άμεσα αλληλεξαρτώμενοι κρίκοι στο υποτιθέμενο οικοσύστημα καινοτομίας. Αυτοί οι κρίκοι έχουν ως πυρήνα τις καινοτόμες επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν σε ένα υποστηρικτικό κλοιό από φορείς και άλλους οργανισμούς που παροτρύνουν τις επιχειρήσεις να λειτουργήσουν συνεργατικά με άλλες επιχειρήσεις στον ίδιο ή σε διαφορετικό κλάδο ώστε να αναπτυχθούν κοινές γνώσεις σε ένα τοπικό οικοσύστημα καινοτομίας που παρέχει κοινές υποδομές για όλες τις επιχειρήσεις.



Σχήμα 2.1: Κινητήριοι μοχλοί καινοτόμας συστάδας

Για να έχουμε τα προσδοκόμενα οφέλη της καινοτόμας συστάδας και να δρα αποτελεσματικά θα πρέπει οι κρίκοι να λειτουργούν ως κινητήριοι μοχλοί επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης ώστε να ισχυροποιηθούν στους φραγμούς από άλλες καινοτόμες συστάδες με γνώμονα την μεταξύ τους άμιλλα.

Οι κινητήριοι μοχλοί διαφέρουν αναλόγως την οργανωσιακή, την ομαδική και την ατομική οπτική. (Johnsson, 2016). Και οι τρεις αντιλήψεις παρουσιάζουν κοινά στοιχεία αντιμετώπισης όπως τη συνεργασία, η κουλτούρα ανταλλαγής απόψεων και γνώσεων, η συμπληρωματικότητα μέσω της διαφορετικότητας καθώς επίσης και οι δεσμοί εμπιστοσύνης που αναπτύσσονται είτε μεταξύ οργανισμών είτε μεταξύ ομάδων είτε ατόμων.

Πιο συγκεκριμένα, ερευνητές έχουν απαριθμήσει στην υπόθεσή τους όλες εκείνες τις κινητήριες δυνάμεις κάτω από τις οποίες δρουν οργανισμοί, ομάδες, άτομα για να πετύχουν την καινοτομία μέσα από την ομαδικότητα (Johnsson, 2016):

Κινητήριοι μοχλοί καινοτομίας
1. <i>Ανησυχία (Π.χ. ικανότητα να βλέπεις ευκαιρίες για καινοτομία.)</i>
2. <i>Ικανότητες (Π.χ. δεξιότητες για να διαχειρίζεται καινοτόμα έργα))</i>
3. <i>Κουλτούρα(Π.χ. δεν υπάρχει φόβος για αποτυχία)</i>
4. <i>Συνεργασία (π.χ. λειτουργικές ομάδες, διατμηματικές ομάδες, ομάδες συνεργασίας με προμηθευτές και αγοραστές, δίκτυα ανοιχτής καινοτομίας)</i>

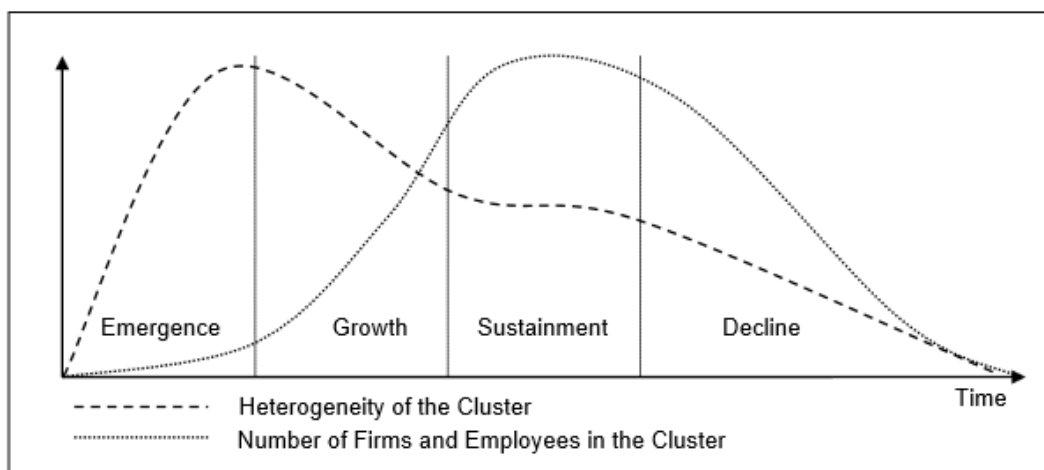
5. <i>Κουλτούρα (π.χ. νόρμες και κανόνες σε έναν οργανισμό, όπως δουλεύουν- mentality)</i>
6. <i>Αφοσίωση (π.χ. παράγοντες που σε κάνουν να νιώθεις αφοσίωση, παρακίνηση για καινοτόμα έργα)</i>
7. <i>Οικονομία (π.χ. προϋπολογισμός)</i>
8. <i>Εκπαίδευση(π.χ καινοτομίες που να προωθούνται κατά την εφαρμογή της θεωρίας)</i>
9. <i>Ενδυνάμωση (π.χ. εμπιστοσύνη στο να παίρνεις αποφάσεις αναλογιζόμενος τους πόρους ,αυτονομία, ανεξαρτησία)</i>
10. <i>Επιχειρηματικότητα (π.χ υλοποίηση ιδεών.)</i>
11. <i>Ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. προσέγγιση συναδέλφων που μπορούν να συνεισφέρουν σε καινοτόμα έργα)</i>
12. <i>Κίνητρα (π.χ με ανταμοιβές)</i>
13. <i>Γνώση (π.χ. γνώση σχετική με την καινοτομία και ειδική σε καινοτόμα έργα.)</i>
14. <i>Διάχυση γνώσης (π.χ. γνώση για τη διαχείριση της γνώσης ή πως να καλύπτεις κενά σε καινοτόμα έργα)</i>
15. <i>Μάνατζμεντ (π.χ. διαχειριστές έργων, ηγεσία, υποστήριξη του μάνατζμεντ σχετική με καινοτόμα έργα)</i>
16. <i>Θετική σκέψη (π.χ. αυτοπεποίθηση, συνεισφορά, ισχυρή θέληση για ανάπτυξη εταιρείας, ελευθερία)</i>
17. <i>Ανάγκη (π.χ ανάγκη για επίλυση προβλήματος που θα ικανοποιήσει τα θέλω του πελάτη.)</i>
18. <i>Διαδικασίες (π.χ. καινοτόμες διαδικασίες, μοντέλα και καλή εφαρμογή ιδέας σε προϊόντα που προωθούνται στην αγορά.)</i>
19. <i>Στρατηγική (π.χ. Κατηγοριοποίηση πελατών, τμηματοποίησης αγοράς)</i>
20. <i>Χρόνος (π.χ χρόνος για την διαχείριση του καινοτόμου έργου)</i>

Πίνακας 2.5: Κινητήριои μοχλοί καινοτομίας

Πηγή: Johnsson, Mikael, Innovation Enablers and their important for Innovation Teams, 2016

2.8 Ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία του κύκλου ζωής της συστάδας

Σύμφωνα με τον Porter, οι συστάδες ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα καθώς λειτουργούν ως προϊόντα αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων σε μία τοπική κοινωνία με αποτέλεσμα να αναπτύσσετε η οικονομία. Θα μπορούσαμε να τις αναφέρουμε ως μονάδες με φυσική ροή στην ανάπτυξή τους. Αυτή η φυσική ροή βασίζεται στον κύκλο ζωής ενός προϊόντος περιλαμβάνοντας τα στάδια που απεικονίζονται στην εικόνα.



Διάγραμμα 2.1: Ποσοτικά και Ποιοτικά στοιχεία του κύκλου ζωής της συστάδας

Πηγή: Fornahl, Conference on Entrepreneurship, knowledge, learning and the evolution of industrial/territorial clusters and regions, Athens, 2006

Οι τοπικές συστάδες διακρίνονται από τις υπόλοιπες συστάδες λόγω των ποσοτικών και ποιοτικών διαστάσεων. Η ποσοτική διάσταση περιγράφει την οικονομική διάσταση της συστάδας με βάση τον αριθμό των εταιρειών και εργαζομένων. Εξαιτίας της αλλαγής κλάδου μίας συστάδας, προτείνεται η περιγραφή μίας συστάδας να αποτελεί μέτρο εκτίμησης για την ανάπτυξη της συγκριτικά με τα έτη λειτουργίας της καθώς οι πιο ώριμες συστάδες μπορούν να μετατραπούν σε νέες με άλλο περιεχόμενο. Αναλογικά με τον κύκλο ζωής μία βιομηχανικής συστάδας τα στάδια ανάπτυξης της καινοτόμας συστάδας είναι τα εξής:

1. Στάδιο αναδυόμενης συστάδας (ανάπτυξη): Εισαγωγή πολλών εταιρειών
2. Στάδιο ανάπτυσόμενης συστάδας (ωρίμανση): Εισάγονται εταιρείες με συνεχώς αυξανόμενο αριθμό εργαζομένων
3. Στάδιο παρακμής της συσταδας (παρακμή): Μειώνονται οι εταιρείες και συνεπώς και ο αριθμός των εργαζομένων. (Fornahl, 2006)
4. Στάδιο της βιωσιμότητας: Το πως ανταποκρίνεται η κάθε συστάδα σε αυτά τα στάδια εξαρτάται από διάφορες παραμέτρους. Οι συστάδες που έχουν την τάση να μετατρέπονται και να είναι προσαρμόσιμες στις αλλαγές, επιβιώνουν. Διαφορετικά, εκείνες που δεν προσαρμόζονται επιταχύνουν την παρακμή τους. Λόγω αυτού, ο Fornahl (2006) πρόσθεσε ένα επιπλέον στάδιο, το στάδιο της βιωσιμότητας πριν την παρακμή στον κύκλο ζωής της συστάδας καθώς θεωρεί ότι είναι κρίσιμο στάδιο για την εξέλιξή της.

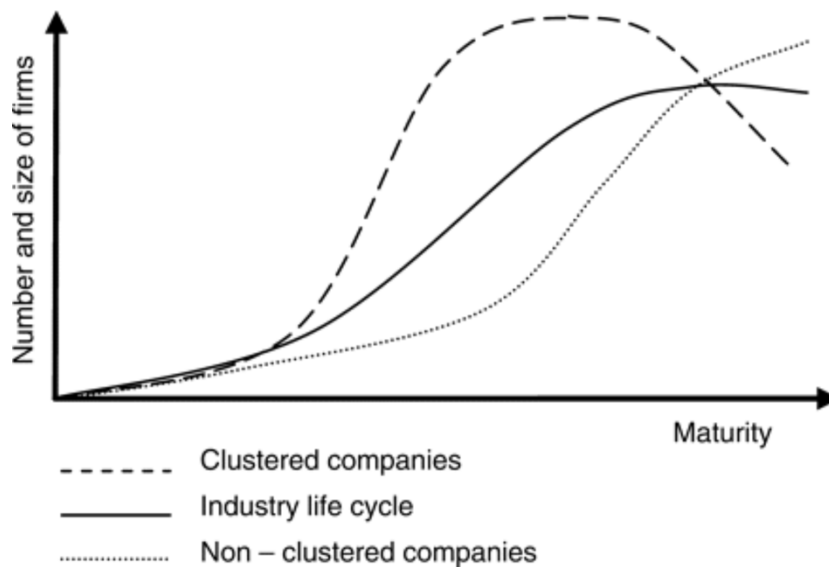
Ο αριθμός των εταιρειών και των εργαζομένων αποτελούν τα ποσοτικά στοιχεία του κύκλου ζωής της συστάδας ενώ η ετερογένεια και στον αριθμό εταιρειών και στον αριθμό εργαζομένων αποτελούν τα ποιοτικά στοιχεία του κύκλου ζωής της συστάδας.

Στο διάγραμμα 2.1 φαίνεται η σχέση ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων που παρουσιάζονται στον κύκλο ζωής μίας συστάδας.

Παρατηρούμε ότι η ετερογένεια αυξάνεται σημαντικά στο πρώτο στάδιο κατά την ανάδυση μίας συστάδας, που έχουν εισαχθεί λίγες εταιρείες. Ωστόσο, αυτό συμβαίνει λόγω της επένδυσης των εταιρειών σε διάφορες τεχνολογικές περιοχές. Κατά τη φάση της ανάπτυξης, όλες οι εταιρείες εξακολουθούν να αφομοιώνουν διάφορες τεχνολογίες με αποτέλεσμα η ετερογένεια να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα. Αντίθετα, συρρικνώνεται,

όταν η ανάπτυξη έχει επέλθει σε κορεσμό και πια οι εταιρείες έχουν κατευθυνθεί σε έναν εξειδικευμένο κλάδο, δηλαδή έχει σχηματιστεί η μορφή της συστάδας.

Άρα, ένα σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι όταν μία συστάδα έχει εξειδικευμένη κατεύθυνση σε πολύ περιορισμένα όρια τότε στερείται την δυνατότητα να αναζωογονηθεί λόγω ετερογένειας και να διατηρήσει την βιωσιμότητά της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.



Διάγραμμα 2.2: Κύκλοι ζωής συστάδας αναλόγως με τον κύκλο ζωής της βιομηχανίας
Πηγή: Oxford University Press, 2009

Άλλοι ερευνητές έχουν εστιάσει περισσότερο στην εξέλιξη του κύκλου ζωής της συστάδας αναλόγως με τον κύκλο ζωής της βιομηχανίας (του κλάδου) όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 2.2. Εκείνοι θεωρούν τους εξής σταθμούς κρίσιμους για την ανάπτυξη μιας συστάδας: (Andersson, 2004)

1ο Στάδιο: Συγκέντρωση επιχειρήσεων

2ο Στάδιο: Ανάδυση συστάδας

3ο Στάδιο: Ανάπτυξη συστάδας

4ο Στάδιο: Ωρίμανση συστάδας

5ο Στάδιο: Μετασχηματισμός συστάδας

2.9 Ο χαρακτηρισμός των συστάδων κατ' αντιστοιχία με τον κύκλο ζωής της

Σε κάθε στάδιο του κύκλου δημιουργείται και η αντίστοιχη μορφή της επιχειρηματικής συστάδας όπως θα δούμε στο διάγραμμα 2.3. Η μορφή της συστάδας παρατηρούμε από

το παρακάτω διάγραμμα ότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένη τόσο με την γεωγραφική εγγύτητα όσο και με τον κλάδο της βιομηχανίας στον οποίο ανήκει.

Οι αντίστοιχες μορφές των συστάδων σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής της είναι οι εξής

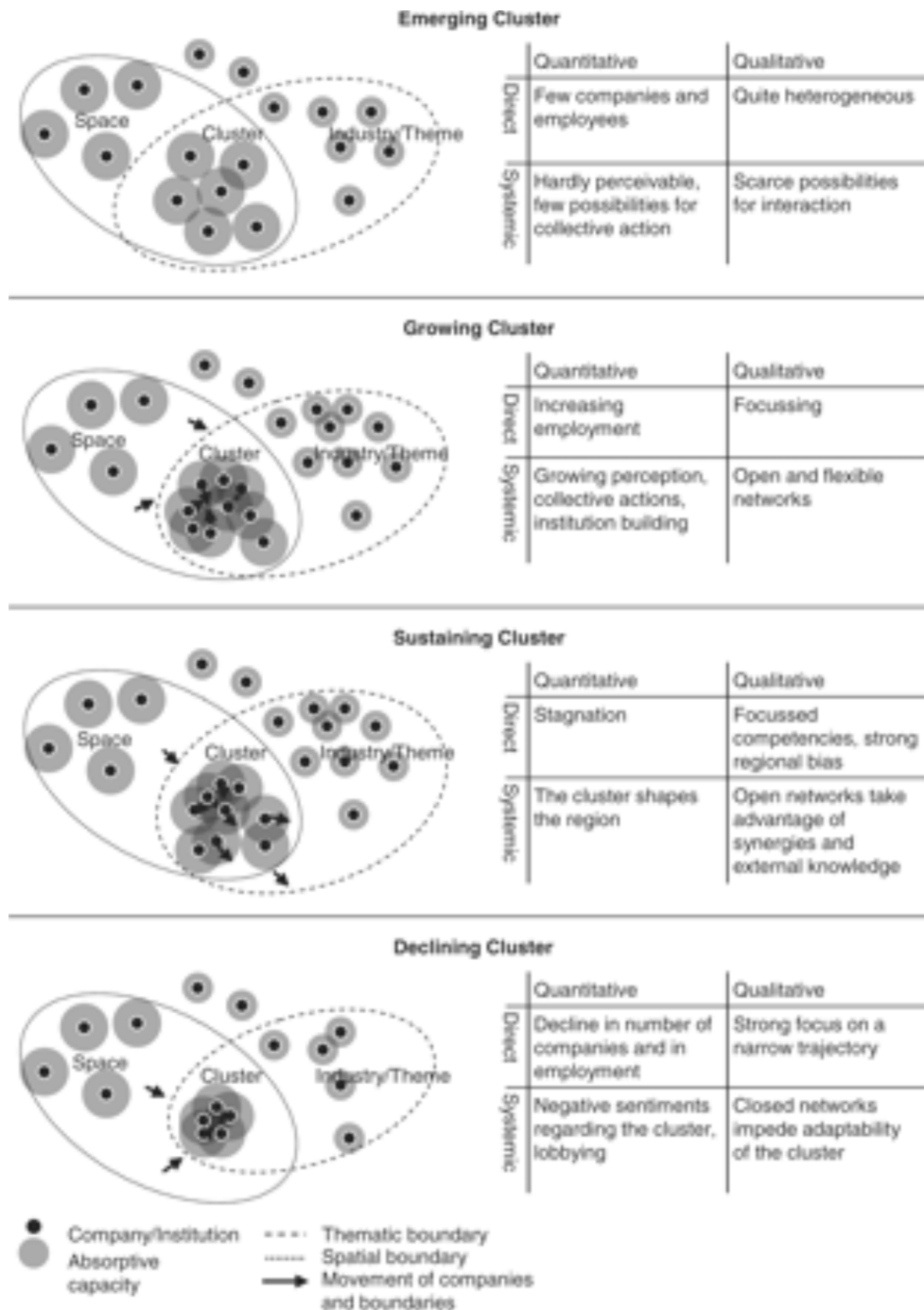
1ο Στάδιο: Δεν έχουν σχηματιστεί

2ο Στάδιο: Αναδύομενες συστάδες

3ο Στάδιο: Αναπτυσσόμενες συστάδες

4ο Στάδιο: Ωριμες συστάδες

5ο Στάδιο: Βιώσιμες συστάδες



Διάγραμμα 2.3: Οι μορφές των επιχειρηματικών συστάδων ανάλογα με τον κύκλο ζωής της

Πηγή: Fornahl, Conference on Entrepreneurship, knowledge, learning and the evolution of industrial/territorial clusters and regions, Athens, 200

1° Στάδιο: συγκέντρωση επιχειρήσεων

Όπως προαναφέρθηκε στα χαρακτηριστικά των συστάδων η γεωγραφική εγγύτητα των επιχειρήσεων ή αλλιώς συγκέντρωση των επιχειρήσεων σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή λειτουργεί ως καταπέλτης για να σχηματιστεί στην πορεία μία συστάδα. (Aaron Chatterji, 2013).

Όπως είδαμε για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να υπάρχουν σε αυτή την τοποθεσία όπου συγκεντρώνονται οι επιχειρήσεις, κατάλληλοι πόροι είτε φυσικοί σε επίπεδο υποδομών & έρευνας είτε σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Η θεωρία του τριπλού έλικα έχει εφαρμογή σύμφωνα με αρκετά παραδείγματα συστάδων.

Ένα κλασσικό παράδειγμα σε παγκόσμια απήχηση είναι εκείνο της Silicon Valley, όπου οι επιχειρήσεις αναπτύχθηκαν βάσει όλων των πόρων που παρείχαν τα καλύτερα Πανεπιστήμια σε κατάταξη στον κόσμο (Harvard, MIT).(Porter, 1998)

Χωρίς το ταλέντο των φοιτητών και συνάμα των υποδομών αυτών των Πανεπιστημίων δεν θα αναπτυσσόταν οι πρώτες επιχειρήσεις.

Αντίθετα, πολλές περιοχές παρουσιάζουν ανάπτυξη σε συγκεκριμένες συστάδες. Ο λόγος δεν είναι άλλος παρά το γεγονός ότι η περιοχή λειτουργεί ως πόλος έλξης συγκεκριμένων προμηθευτών και αγοραστών. Όπως προαναφέρθηκε, αυτή η εγγύτητα όλων των ενδιαφερόμενων μερών προωθεί την σύσταση νέων καινοτομικών προϊόντων στις υφιστάμενες επιχειρήσεις με αποτέλεσμα πολλές νέες επιχειρήσεις να δημιουργούνται για την υποστήριξη αυτών των εταιρειών.

Ωστόσο, άλλη μία εκδοχή είναι ότι οι επιχειρήσεις συχνά έρχονται σε επαφή χωρίς κάποιο συγκεκριμένο λόγο ή παράγοντα που να συμβάλει σε αυτό. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η ίδια η γεωγραφική περιοχή αποτελεί παράγοντας δημιουργίας μίας συστάδας.

2° Στάδιο: Ανάδυση της συστάδας

Αφού τα μέλη της συστάδας έχουν συγκεντρωθεί σε μία γεωγραφική τοποθεσία, αρχίζει να σχηματίζεται σε πολύ πρώιμο στάδιο η συστάδα. Τα μέλη εξετάζουν την από κοινού ανάλυση των παραγόντων στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς προσπαθούν να τοποθετηθούν σε ένα εξειδικευμένο περιβάλλον. Σύμφωνα με τους μελετητές, στο πρώιμο στάδιο οι επιχειρήσεις που εισάγονται αποτελούν τον κορμό της συστάδας και μέσω του δικτύου τους στην πορεία προστίθενται και άλλες. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτό το δίκτυο καλύπτει τις βασικές ροές μεταξύ τους αφού δεν έχουν αναπτυχθεί ακόμη ισχυροί δεσμοί εμπιστοσύνης. Τα μέλη δηλαδή δρουν αναγνωριστικά και χωρίς ανταγωνισμό. Στόχος τους είναι οι αμοιβαίες σχέσεις συνεργασίας. Συνεπώς, σε αυτό το στάδιο η συστάδα χαρακτηρίζεται ως *αναδυόμενη*.

3° Στάδιο: Ανάπτυξη της συστάδας

Κατόπιν της ανάδειξης του κλάδου της συστάδας, εμπλουτίζεται το δίκτυο των επιχειρήσεων δημιουργώντας επιπλέον ροές μεταξύ τους. Οι συμμετέχοντες έχουν ήδη αναπτύξει «φιλικές σχέσεις» με άλλες εταιρείες δρώντας συνεργατικά. Η εμπιστοσύνη έχει δέσει τους δεσμούς τους σε τέτοιο επίπεδο που τα μέλη της συστάδας προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους στόχους τους συμμαχικά. Ικανοποιώντας τους στόχους τους,

φθάνουν σε ένα σημείο να αξιοποιούν οικονομίες κλίμακος με αποτέλεσμα να γίνεται αντιληπτή η δυναμικότητα της συστάδας. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε η συστάδα μπορεί να μην αυξάνει τον αριθμό των μελών της αλλά δε μειώνει την ετερογένεια της.

Όσο η συστάδα επεκτείνεται και γίνεται ευρέως γνωστή, γίνεται πόλος έλξης υποψηφίων με εξειδικευμένες γνώσεις με τις οποίες θα μπορούσαν να συμβάλουν στην συστάδα. Αν οι επιχειρηματίες είναι δεκτικοί προς αυτούς τότε η συστάδα αποτελεί μία τράπεζα ικανών στελεχών να διοικούν και να συμβάλλουν στις επιχειρήσεις. Μερικές φορές αυτό καλύπτεται τοπικά ενώ άλλες φορές πρέπει οι υποψήφιοι να μεταφέρονται στην τοποθεσία της συστάδας. Αυτό έχει ως συνέπεια, οι επιχειρηματίες να παρακολουθούν τις τάσεις του ανθρώπινου δυναμικού και να αξιοποιούν την ευκαιρία παρακολούθησης της κινητικότητας των εργαζομένων.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι σε αυτό το στάδιο δεν αξιοποιούνται μόνο οι επιχειρήσεις αλλά και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας. Ο βαθμός ανάπτυξης και εξέλιξης των τελευταίων, είναι ανάλογος του βαθμού ανάπτυξης μίας συστάδας. Για παράδειγμα, όσο πιο εξειδικευμένος είναι ο κλάδος τόσο πιο εξειδικευμένους προμηθευτές έχουν τα μέλη της συστάδας. Το ίδιο ισχύει και για τους αγοραστές και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι επιχειρηματίες για να ανταποκριθούν στον διαρκώς εξελισσόμενο βαθμό της εξειδίκευσης του κλάδου συχνά συνεργάζονται με Ερευνητικούς και Ακαδημαϊκούς φορείς ώστε να διατηρούν την βιωσιμότητά τους μέσω νέας τεχνογνωσίας, αποκτώντας διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Συμπερασματικά, μία συστάδα σε αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται ως *αναπτυσσόμενη* όταν διαρκώς προστίθενται νέα μέλη αλλά και υποστηρικτικοί φορείς συμβάλλοντας στην επέκτασή της και δημιουργώντας κοινό σημείο αναφοράς για όλα τα μέλη της.

4^ο Στάδιο: Ωρίμανση της συστάδας

Το στάδιο της ωρίμανσης αποτελεί το στάδιο κορεσμού της ανάπτυξης ενός συνεργατικού συμπλέγματος. Στο στάδιο του κορεσμού ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι ήδη αρκετά μεγάλος, έχοντας ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει η δυνατότητα νέας ποικιλομορφίας γνώσεων. (Elisa Conz, 2017) Τα μέλη γνωρίζουν τις δυνατότητες της κάθε επιχείρησης και αξιοποιούν οποιαδήποτε τεχνολογικό μέσο για να αποκτήσουν ελάχιστη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές τους. Έχουν ήδη αναπτύξει σχέσεις αλληλεπίδρασης στον μέγιστο βαθμό ώστε να επιτύχουν win-win στρατηγικές. Όπως έχει αναφέρει ο Porter σε έναν κλάδο στο επίκεντρο των ασκούμενων δυνάμενων είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός.

Ταυτόχρονα με την συνεργασία, τα μέλη ανταγωνίζονται με ευγενή άμιλλα μεταξύ τους καλύπτοντας ταυτόχρονα και τα οργανωτικά κενά της συστάδας. Για να εντοπιστούν αυτά τα κενά γίνεται ανάλυση των παραγόντων εσωτερικών και εξωτερικών, ανάλυση SWOT, μέσα από την οποία τα μέλη μπορούν να αναγνωρίσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες ιδρύοντας νέες επιχειρήσεις με καινοτομικό χαρακτήρα ή να εξαγοράσουν άλλες εταιρείες μέσω κοινοπραξιών. (Andersson, 2004)

Συνεπώς, θα λέγαμε ότι αυτό το στάδιο είναι το στάδιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι συστάδες χαρακτηρίζονται *ώριμες*. Τα μέλη της συστάδας έχουν μία ολοκληρωμένη εικόνα για τις εταιρείες τους και διερευνούν πως θα κινηθούν επιχειρηματικά αξιοποιώντας το εκτεταμένο δίκτυο της συστάδας.

5^ο Στάδιο: Μετασχηματισμός της συστάδας

Αποτελεί το τελευταίο στάδιο της συστάδας. Τα μέλη έχουν κινηθεί επιχειρηματικά ώστε να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες εξελίξεις. Άρα, είναι εκείνο το σημείο που τα μέλη γνωρίζουν τα περιθώρια της αγοράς των εταιρειών τους. Πρέπει να δράσουν αποτελεσματικά με νέα διαμόρφωση στρατηγικών ώστε να προσαρμοστούν στα νέα δρώμενα. Τα νέα δρώμενα μπορεί να επηρεάζονται από μακρο παράγοντες όπως η οικονομική αβεβαιότητα ή νέες τάσεις τεχνολογίας που δημιουργούν νέες αγορές καθώς η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να τις ακολουθήσει διαφορετικά δεν θα είναι βιώσιμη.

Άρα, η επιχείρηση πρέπει να αφομοιώσει την κουλτούρα της αλλαγής, να αποδεχτεί τις αλλαγές και να αλλάξει οργανωτικά με κατεύθυνση τις νέες εξελίξεις. Πολλές φορές στην βιβλιογραφία αυτό καλείται "*Change Management*" ή όπως έχει μετονομαστεί για τα εξελίξεις των σημερινών δεδομένων "*Digital Transformation*". Σύμφωνα με αυτόν τον όρο τα μέλη των συστάδων βελτιστοποιούνται οργανωσιακά με αλλαγή των διαδικασιών τους και με αφομοίωση νέων τεχνολογικών τάσεων. Λόγω του μετασχηματισμού τους αυξάνεται η απόδοσή τους και η επιταχύνεται ο ρυθμός συνεργατικότητας τους με άλλες επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να επηρεάζεται ολόκληρη η συστάδα. Αν τα μέλη της συστάδας συντονίζονται σε αυτές τις τεχνολογικές αλλαγές τότε μειώνουν τον κίνδυνο της παρακμής, συρρίκνωσης του μεγέθους της δυναμικότητας της συστάδας.

Σε περίπτωση που δεν υπάρχει ομοιογένεια σε στρατηγικές αποφάσεις των μελών το χάσμα αυτό επεκτείνεται με αποτέλεσμα η συστάδα να παραμένει αδρανοποιημένη. Συνάμα, διατηρούνται σε αδράνεια και η λειτουργικότητά της ως προς τα μέλη της με αποτέλεσμα να μην επωφελούνται από τις παροχές της συστάδας όπως υποδομές, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, έρευνα και ανάπτυξη και άλλοι πόροι.

Ωστόσο, ακριβώς λόγω διακεκριμένων σχέσεων ή αλλιώς δημιουργίας υποομάδων εντός της συστάδας, δημιουργούνται ανταγωνιστικά οφέλη τα οποία παρεμποδίζουν τον μετασχηματισμό της συστάδας. Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι η ελευθερία αυτών των υποομάδων που λειτουργεί αντίθετα με την φιλοσοφία της συμμόρφωσης στους κανόνες και στις πολιτικές της συστάδας.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν σημεία προσοχής ώστε να παρεμποδιστεί το γεγονός του θανάτου της δηλαδή μία συστάδα να σταματήσει να υφίσταται. (Παρακμή)

Επομένως, τα μέλη των συστάδων πρέπει να μην εφησυχάζονται στις αλλαγές αλλά αντίθετα να μεριμνούν για αυτές με θέσπιση νέων κατευθύνσεων. Αυτές οι νέες κατευθύνσεις όπως προαναφέρθηκε μπορεί να περιλαμβάνουν και εισαγωγή των μελών σε νέους κλάδους (δημιουργία νέων συστάδων) ή αφομοίωση των καινοτομιών είτε οργανωτικά για εσωτερική βελτίωση είτε εξωτερικά με αυξημένη πελατοκεντρική προσέγγιση.

2.10 Η καινοτομία ως προϊόν της συστάδας

Οι συνεργατικοί μετασχηματισμοί είναι συναθροίσεις των ικανών στελεχών για να επιτύχουν κοινούς σκοπούς. Κατά τις συναθροίσεις αυτές τα στελέχη αναδεικνύουν το ευρύ φάσμα των ικανοτήτων τους ανταλλάσσοντας ιδέες, απόψεις, τεχνογνωσία και άλλες χρήσιμες πληροφορίες που είναι σημαντικές για την επιχείρησή τους. Το αποτέλεσμα αυτών των συναθροίσεων είναι η προώθηση της καινοτομίας μέσω ακριβώς αυτής της ανταλλαγής ιδεών. Στην αγγλική βιβλιογραφία αυτό αναφέρεται ως “*brainstorming*”.

Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι για να επιτευχθεί αυτή η ανταλλαγή ιδεών. Μία εκ των οποίων είναι και η τεχνική “*design thinking*”. Σύμφωνα με την τεχνική αυτή τα στελέχη σκέφτονται ακόμη πιο δημιουργικά. Αποτυπώνουν τις σκέψεις τους ή λέξεις-κλειδιά για τις ιδέες τους μέσω σημειώσεων (stickers) με αποτέλεσμα να προωθείται η καινοτομία. Με αυτόν τον τρόπο τα στελέχη εμπνέονται, παράγουν ιδέες, τις μοιράζονται με τα υπόλοιπα στελέχη, τις αξιολογούν και εν τέλει καταλήγουν σε ένα πρωτότυπο -προϊόντος. Στη σημερινή εποχή αυτή η μέθοδος έχει γίνει τάση και ακολουθείται ευρέως σε όλο τον κόσμο τόσο για την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων όσο και για την διοίκηση της αλλαγής όπως αναφέραμε προηγουμένως.

Για να ξεπεράσουν την αντίσταση στην νέα κουλτούρα της αλλαγής, συνήθως τα στελέχη διοργανώνουν συναντήσεις με συγκεκριμένα στελέχη χρησιμοποιώντας τέτοιου είδους τεχνικές. Επομένως, για να επιβιώσει η επιχείρηση στις αλλαγές, τα στελέχη εφευρίσκουν όλους τους πιθανούς τρόπους ώστε να αποκτήσουν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Μία ακόμη μέθοδος “*design thinking*” που χρησιμοποιείται τακτικά και προάγει την καινοτομία είναι τα εργαστήρια ιδεών ή αλλιώς “*Idea Labs*”. Οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει την σημαντικότητα της καινοτομίας στην επιχείρησή τους καθώς μέσα από αυτά τα εργαστήρια ιδεών αναπτύσσονται ιδέες που προσδίδουν προστιθέμενη αξία. Δικαίωμα συμμετοχής στα εργαστήρια ιδεών έχουν όλοι οι εργαζόμενοι με σκοπό την συνεχή βελτίωση της επιχείρησής. Αυτή είναι και η διακριτή διαφορά με την προηγούμενο μέθοδο.

Άρα, είναι σαφές ότι η καινοτομία είναι στο επίκεντρο σε οποιαδήποτε είδους συνεργασία. Για να επιτευχθεί με επιτυχία η καινοτομική προσέγγιση είτε στα προϊόντα είτε στις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησής, θα πρέπει τα μέλη να είναι εκτός από επιχειρήσεις και άλλοι φορείς όπως ερευνητικοί και ακαδημαϊκοί. Επιβεβαιώνεται ότι η θεωρία του «Τριπλού Έλικα» έχει εφαρμογή καθώς μέσω αυτής η καινοτομία δεν μπορεί να υφίστανται. Τα στελέχη των επιχειρήσεων έχουν αποφοιτήσει από ακαδημαϊκούς φορείς καθώς επίσης και για την παροχή εξειδικευμένων γνώσεων τα στελέχη έχουν στενή συνεργασία με ερευνητικούς φορείς.



Ενδεικτική Εικόνα 2.4: Idea Labs

Όπως είδαμε στον κύκλο ζωής της συστάδας προηγουμένως, η συστάδα αποκτά διαφορετική δυναμικότητα σε κάθε στάδιο. Αν το δει κανείς με στρατηγική άποψη, γίνεται κατανοητό ότι η στρατηγική της ανάπτυξής της επιτυγχάνεται σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας της. Συχνό είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μία συστάδα αποτελούμενη με επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, να έχει επεκτείνει την δραστηριότητά της ως προς τους εξειδικευμένους προμηθευτές του κλάδου. (Κάθετη Ολοκλήρωση)

2.11 Στρατηγικές Ανάπτυξης των συστάδας

Ανάπτυξη της συστάδας μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης

Οι συστάδες λειτουργούν σε επιχειρησιακό επίπεδο. Αναπτύσσονται σε έναν κλάδο, με ομοειδή προϊόντα και αυξανόμενο υφιστάμενο ανταγωνισμό (Porter,1999) Τα μέλη της συστάδας απολαμβάνουν όλα τα οφέλη τα οποία προσφέρει με κοινή διαμόρφωση λειτουργικών στρατηγικών όπως την ανάπτυξη νέων καινοτομικών προϊόντων βάσει την από κοινού εξειδικευμένη έρευνα και ανάπτυξη, μείωση λειτουργικών και άλλων κόστων, ανταλλαγή κοινών πόρων, δημιουργία καρτέλ για παρεμπόδιση νέων εταιρειών στον κλάδο και τέλος ισχυρές διαπραγματευτικές ικανότητες με τους προμηθευτές και αγοραστές.

Ανάπτυξη της συστάδας μέσω κάθετης ολοκλήρωσης

Η κάθετη ολοκλήρωση σε μία συστάδα σημαίνει να ολοκληρώνεται προς τα εμπρός ή προς τα πίσω στην εφοδιαστική της αλυσίδα. Αυτό δεν αποτελεί κανόνα για ολόκληρη την επιχείρηση αλλά για μέρος αυτής. Κατά συνέπεια δημιουργούνται συστάδες σε συγκεκριμένους τομείς όπως για παράδειγμα με το τμήμα προμηθειών μίας επιχείρησης.

Αυτό επιτυγχάνεται μέσω στρατηγικών προμηθευτών ώστε να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους της η επιχείρηση. Πέρα από αυτό όμως, η επιχείρηση εξοικονομεί και άλλους

υλικούς και άυλους πόρους όπως για παράδειγμα τεχνογνωσία σε άμεσο χρονικό διάστημα. Συνεπώς, η διανομή των νέων προϊόντων στην αγορά υλοποιείται με μεγαλύτερη επιτυχία τόσο από την πλευρά των πόρων όσο και από την πλευρά του δικτύου.

Ανάπτυξη της συστάδας μέσω συμπληρωματικότητας

Αποτελεί την στρατηγική κατά την οποία οι συστάδες σχηματίζονται μέσω συμπληρωματικότητας. Ως εκ τούτου δεν έχουν κοινά σημεία αναφοράς με αποτέλεσμα να μην υφίστανται ανταγωνισμός μεταξύ τους. Ο λόγος δημιουργίας τους είναι κυρίως η παραγωγή προϊόντων που αναδύονται μόνο μέσω της συνεργασίας τους. Από κοινού σχεδιάζουν τα προϊόντα τους και ανταλλάσσουν γνώσεις για την επίτευξη αυτών. Η μία συστάδα επωφελείται από την άλλη με αποτέλεσμα να χαράσσουν όλο τον κύκλο ζωής του προϊόντος συμπεριλαμβανομένων και των ποιοτικών χαρακτηριστικών του. Κατά την ανταλλαγή αυτή δημιουργούνται ροές πληροφορίας οι οποίες είναι απαραίτητες για την συνεργασία τους.

2.12 Παράμετροι Ανάπτυξης μίας συστάδας

Ωστόσο, στη βιβλιογραφία γίνεται λόγος για αρκετές βασικές παράμετρους σύμφωνα με τις οποίες αναπτύσσεται μία συστάδα και είναι ανάλογες των σταδίων εξέλιξης μέσω του κύκλου ζωής. Αρχικά κατά την φάση της συγκέντρωσης οι συστάδες βάσει του αριθμού των επιχειρήσεων που εισάγονται αρχίζουν να σχηματίζονται διαφορετικά αναλόγως με τον κλάδο. Επομένως το πρώτο κριτήριο η δομή της συστάδας.

Εάν το Κράτος στο οποίο υφίστανται οι συστάδες έχουν θεσπίσει πολιτικές για τις συστάδες τότε είναι λογικό οι συστάδες να δομούνται βάσει αυτών. Αντίθετα εάν δεν οριοθετούνται από καμία τέτοιου είδους πολιτική τότε δημιουργούνται αυτόνομα.

Αρα, η αυτονομία αποτελεί ένα επιπλέον κριτήριο για τη δημιουργία μίας συστάδας.

Οι αυτόνομες συστάδες δημιουργούνται από μικρού μεγέθους κρίσιμη μάζα υιοθετώντας τεχνολογίες αιχμής. Παρ' όλ' αυτά, λόγω απειρίας των στελεχών δεν διοικούνται ορθά. Συνήθως τα στελέχη δεν έχουν εξειδικευτεί σε ένα αντικείμενο με αποτέλεσμα να μη προσδίδουν αξία στη συστάδα. Συνεπώς, δεν υπάρχει καμία οργανωμένη προσπάθεια για ανάπτυξη εντός και εκτός συνόρων. Ωστόσο, δεν θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι υπάρχουν και αυτόνομες οργανωμένες συστάδες με διευρυμένο ορίζοντα από τις πλήρως αυτόνομες και άτυπες. Αυτού του είδους οι συστάδες εμφανίζουν μέτρια ανάπτυξη.

Οι καινοτόμες συστάδες, το εξεταζόμενο αντικείμενο, αποτελούνται από επιχειρήσεις που παράγουν σε υψηλή κλίμακα καινοτομικά προϊόντα (Michele O'Dwyer, 2015). Οι καινοτόμες συστάδες αποτελούν την καλύτερη περίπτωση από όλες τις προηγούμενες λόγω υψηλού επιπέδου αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών. Συνεπώς, σχηματίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης με στόχο την πιο ευέλικτη συνεργασία τους σε όλα τα επίπεδα. Χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτού του τύπου της συστάδας αποτελεί η έντονη ανταλλαγή γνώσεων από στελέχη με ευρύ φάσμα διαπροσωπικών δεξιοτήτων.

Η σύσταση μίας συσπείρωσης μπορεί να διαφέρει αναλόγως με την γεωγραφική τοποθεσία που έχουν συγκεντρωθεί οι επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους μελετητές η γεωγραφική τοποθεσία είναι είτε τοπική είτε περιφερειακή είτε εθνική είτε διεθνής.

Σε τοπικές συστάδες συχνά συναντάμε τοπικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κυρίως ως προς τις προμήθειες και τις τοπικές εγκαταστάσεις. Όσο οι τοπικές συστάδες επεκτείνονται έχουν ως πλεονεκτήματα όλες τις παροχές της τοπικής συστάδας αλλά επιπλέον διευρύνουν τους ορίζοντες σε περιφερειακό επίπεδο. Ακολουθούν οι Εθνικές συστάδες που προσδιορίζονται αναλόγως των μητροπολιτικών ορίων του κράτους και αποτελούνται μεγάλη κρίσιμη μάζα από μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Κυρίως σε αυτήν την περίπτωση οι συστάδες αποτελούν τους κλάδους ενός κράτους συμπεριλαμβάνοντας όλες τις πιέσεις όπως περιγράφονται στην PEST ανάλυση για το μακροοικονομικό περιβάλλον.

Σε αυτό το σημείο αναφέρουμε όλες εκείνες τις προσπάθειες από τις Κυβερνητικές οργανώσεις στο να συντονίσουν όλες αυτές τις συστάδες με αποτέλεσμα να δημιουργήσουν Εθνικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αυτοί οι φορείς είναι οι διοικούντες αυτών των συστάδων όπως για παράδειγμα αυτή τη στιγμή ο φορέας Corallia στην Ελλάδα. Είναι αρμόδιοι για τις πρωτοβουλίες των συστάδων. Συντονίζουν όλες εκείνες τις ενέργειες-δράσεις που προωθούν την επιχειρηματικότητα, την καινοτομία αλλά τα ταλέντα μέσα απο αυτές. Αναπτύσσουν δίκτυα μέσω των οποίων δημιουργούνται νέες σχέσεις για την προώθηση της επιχειρηματικότητας.

Τέλος, όταν ξεπεραστούν και τα εθνικά όρια ως τοποθεσία των συστάδων τότε διαμορφώνονται πιο τυχαίοι διεθνής συνεργατικοί μηχανισμοί. Είναι φανερό ότι τα κράτη συνεργάζονται σε συγκεκριμένους κλάδους δημιουργώντας διεθνής συστάδες.

Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις ο κλάδος της συστάδας, είναι εξειδικευμένος και σχηματιζόμενος άνευ γεωγραφικών ορίων ακολουθώντας τις τάσεις τεχνολογιών αιχμής. Άρα, και η κατεύθυνση του κλάδου παίζει ρόλο στην διαμόρφωση της ανάπτυξης μίας συστάδας.

Στο επόμενο στάδιο, κατά την φάση της ανάπτυξης, τα μέλη της συστάδας έχουν πια εστιάσει σε ένα συγκεκριμένο κλάδο και η συστάδα αναδεικνύεται μέσα από αυτόν. Συνεπώς θα λέγαμε κριτήριο αποτελεί ο ρυθμός ανάπτυξης της συστάδας.

Στη φάση του μετασχηματισμού, η συστάδα αποφορτίζεται και παρατηρούμε τα μέλη να έχουν μία εξωστρέφεια προς τις άλλες υπό σύσταση συστάδες. Μετά το στάδιο των βιώσιμων συστάδων, αυτές δηλαδή που είναι ανθεκτικές στο να μετασχηματιστούν με βάση τις εξελίξεις, ακολουθούν οι παρακμάζουσες συστάδες. Εκείνες που μπορεί να παρουσιάζουν ελάχιστη ετερογένεια, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την πορεία τους. Έχουν απομείνει τόσες λίγες εταιρείες ή άλλοι φορείς με αποτέλεσμα η συστάδα να αποκαλείται παρακμάζουσα και να επέρχεται ο θάνατός της. Άρα, κριτήριο αποτελεί ο βαθμός εξομάλυνσης της ετερογένειάς τους.

Τελευταίος αλλά ο σημαντικότερος παράγοντας αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό.

Συμπεριλαμβάνονται όλες οι δεξιότητες που κατέχει ένα ικανό στέλεχος για να αναπτυχθεί μία συστάδα. Πιο συγκεκριμένα, ένα ικανό στέλεχος που δρά στο επίκεντρο

μιας συστάδας χαρακτηρίζεται από τις εξής ικανότητες αναλόγως το στάδιο ανάπτυξής της:

1^ο Στάδιο (Συγκέντρωση επιχειρήσεων-Ανάδυση της συστάδας):

- Ηγεσία
- Οργανωτικές Ικανότητες
- Ικανότητα να παρακινεί την ομάδα και να δρα ομαδικά
- Διαπροσωπικές Ικανότητες

2^ο Στάδιο (Ανάπτυξη & Μετασχηματισμός συστάδας):

- Τεχνογνωσία & εξειδίκευση
- Διαχείριση έργου, πόρων & ικανοτήτων
- Αριθμητική & αναλυτική σκέψη για κρίσιμα συμπεράσματα
- Αποφασιστικότητα βάσει αποτελεσμάτων
- Καλές διαπροσωπικές σχέσεις

2.13 Διαδικασία διαμόρφωσης & υλοποίησης μίας συστάδας

Οι λειτουργίες που καταλήγουν στη ροή της διαδικασίας για να διαμορφωθεί και να υλοποιηθεί μία συστάδα είναι οι εξής:

Ανάπτυξη κοινής κουλτούρας, οράματος και αποστολής της συστάδας.

- i. Διευρένηση και εντοπισμός επιχειρήσεων και άλλων μελών της συστάδας.
- ii. Ανάπτυξη κοινής κουλτούρας των μελών
- iii. Διαμόρφωση οράματος & αποστολής της συστάδας
- iv. Ανάπτυξη σχέσεων αλληλεπίδρασης
- v. Ανάπτυξη ισχυρών δεσμών εμπιστοσύνης

Είναι σημαντικό τα μέλη της συστάδας να αποκτήσουν εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Μόνο μέσω αυτής θα νιώθουν ασφάλεια για αλληλεπίδραση & συνεργατικότητα. Επομένως η εμπιστοσύνη αποτελεί ένα ακόμη κριτήριο για την ανάπτυξη της συστάδας. Τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα στον κόσμο έχουν αναπτυχθεί βάσει της συνεργατικότητας που πηγάζει μέσω των ισχυρών δεσμών τους. Αυτό το δέσιμο, ωστόσο, σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν το συναντά κανείς εύκολα.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων ειδικά όταν διαμορφώνουν στρατηγικές διαφοροποίησης σε εξειδικευμένους κλάδους διακατέχονται από καχυποψία και εχεμύθεια.

Για να ξεπεραστεί αυτό το εμπόδιο οι συντονιστές και διοικούντες των συστάδων οργανώνουν δράσεις όπου θα αναπτυχθούν περαιτέρω τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ τους. Επιπλέον, τους ενθαρρύνουν να ξεπερνούν αυτό το εμπόδιο και συνάμα τον φόβο τους για αντιγραφή βάσει κανόνων.

Από την άλλη πλευρά θα λέγαμε ότι οριοθετούνται «κανόνες ασφαλείας» από τα στελέχη ώστε να μην ανταλλάσσουν ευαίσθητα δεδομένα με άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες αλλά να κρατούν την επικοινωνία σε ασφαλή επίπεδα. Το ιδανικότερο θα ήταν τα στελέχη να δρουν με ακεραιότητα και σεβασμό έναντι των ανταγωνιστών τους βάσει του ηθικού κώδικα δεοντολογίας της συστάδας ώστε η συστάδα να διατηρείται βιώσιμη και να ικανοποιεί τους στόχους της.

Διαμόρφωση στρατηγικών συμμαχιών

Τα μέλη έχοντας υλοποιήσει το πρώτο αναγνωριστικό βήμα με τις υπόλοιπες εταιρείες πρέπει να δράσουν στρατηγικά ώστε να εκμεταλλευτούν την ύπαρξη συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Ο λόγος για αυτές τις στρατηγικές συμμαχίες είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν τους στρατηγικούς τους εταίρους βάσει κριτηρίων που έχουν θεσπιστεί από τους αναλυτές στρατηγικής. Τα κριτήρια αυτά μπορεί να είναι η τοποθεσία, τα ταλέντα ώστε μέσω αλληλεπίδρασης να επιτύχουν καλύτερη τεχνογνωσία αλλά και την αναγνώριση ευκαιριών και απειλών που έχουν προκύψει από το μακρο περιβάλλον.

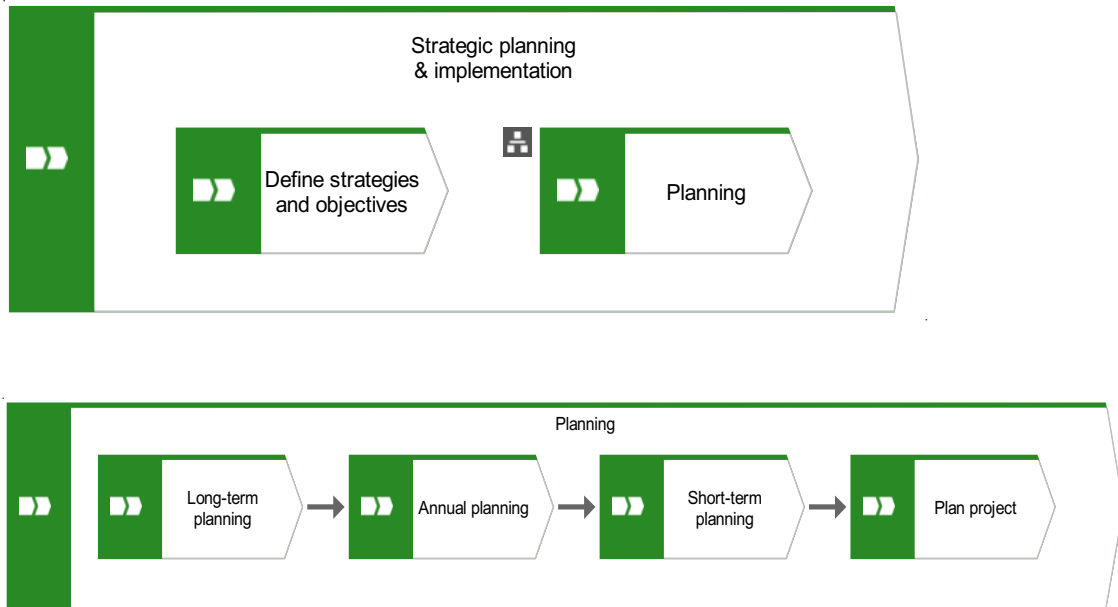
Εκτός όμως από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις δρουν από κοινού και στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Τα μέλη επικοινωνούν τις από κοινού δυσκολίες και εμπόδια που αντιμετωπίζουν ώστε να διευρύνουν πιθανές λύσεις.

Μέσω των στρατηγικών συνεργασιών οι εταίροι είναι σε θέση να αποκομίσουν και άλλα οφέλη από τις συνεργαζόμενες εταιρείες όπως την επιχειρησιακή οργάνωση, την βελτιστοποίηση των διαδικασιών τους, ανάπτυξη επιπλέον εξωστρέφειας και δράσεων για ανάπτυξη. Τα μέλη, λοιπόν, τοποθετούνται σε ένα συγκριτικό περιβάλλον το οποίο διαρκώς τους βελτιστοποιεί. Αυτή η τεχνική υπό το πρίσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καλείται «*benchmarking*» και αφορά έναν αποδοτικό τρόπο συνεχούς βελτίωσης στις επιχειρήσεις και κατ' επέκταση στη συστάδα. Οι συμμαχίες μπορεί να υλοποιηθούν και σε συγκεκριμένα τμήματα μίας επιχείρησης όπως για παράδειγμα τις προμήθειες.

Υλοποίηση στρατηγικού πλάνου

Εφόσον τα μέλη έχουν κοινή κουλτούρα, αυτό έχει ως συνέπεια την ανάπτυξη του οράματός τους. Το μέσο για την ανάπτυξη του οράματός τους αποτελεί η υλοποίηση του στρατηγικού πλάνου. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται ένα πλήρες στρατηγικό πλάνο σύμφωνα με το οποίο να είναι φανεροί οι στόχοι και οι σκοποί της συστάδας και πρέπει να υλοποιείται βάσει των ημερομηνιών που έχουν θέσει για αυτούς τους στόχους.

Το στρατηγικό πλάνο για να επιτευχθεί με επιτυχία πρέπει να έχουν συζητηθεί τα τρέχοντα ζητήματα της συστάδας. Ένα συνηθισμένος τρόπος είναι τα μέλη κατά τις συναντήσεις τους να καταγράφουν τους προβληματισμούς τους ή τα ρίσκα που κατά την επίλυση αυτών των προβληματισμών. Οι λύσεις αυτών των προβληματισμών επίσης πρέπει να καταγράφονται ώστε να αποτελέσουν τους στόχους στο στρατηγικό πλάνο.

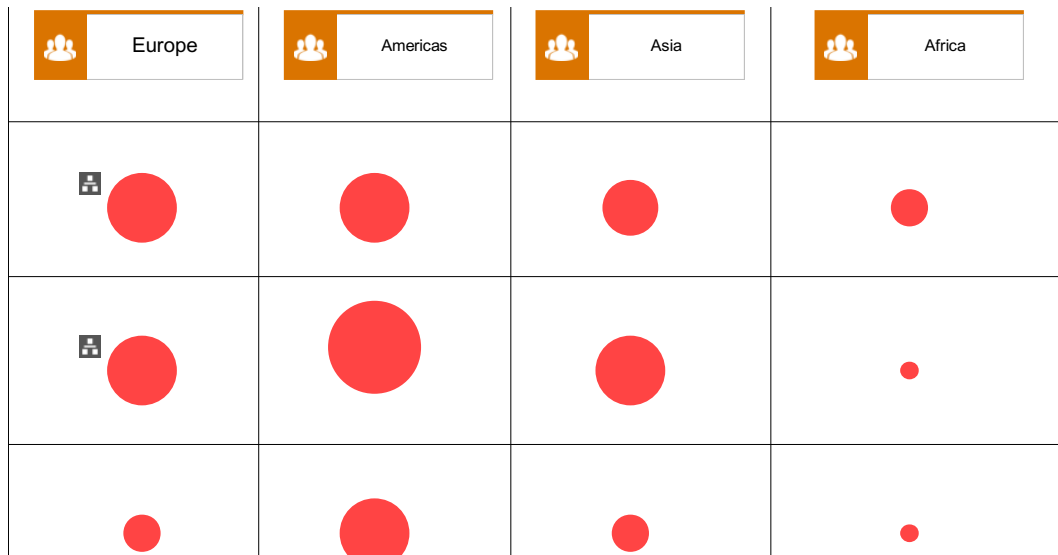


Διάγραμμα 2.4: High Level Process Analysis of Strategic Planning & Implementation

Πηγή: Λογισμικό ARIS έκδοση 9.8

Άλλος τρόπος και αρκετά συνηθισμένος για να αποτυπωθεί η τρέχουσα κατάσταση είναι συνεντεύξεις με όλα τα μέλη. Τελευταία για να γίνει ακόμη πιο σύντομη η διαδικασία της επικοινωνίας όλων των μελών για τα τρέχοντα ζητήματα χρησιμοποιούνται τεχνικές ανταλλαγής ιδεών («*brainstorming*») ή εργαστήρια ιδεών όπως αναφέρθηκαν προηγουμένως. Αρχικά ο συντονισμός όλων αυτών των ιδεών και διαφορετικών απόψεων είναι αρκετά δύσκολος και η διαδικασία του «*brainstorming*» διεξάγεται με αυξημένη πολυπλοκότητα με αποτέλεσμα τα μέλη να καταλήγουν σε γενικά συμπεράσματα. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι η μέθοδος αυτή απαιτεί έναν συντονιστή ο οποίος θα αποφασίζει τη ροή της συζήτησης στα ενδιαφερόμενα μέλη ώστε από τα γενικά συμπεράσματα να καταλήγουν σε ειδικά.

Ένας κοινός αναγνωρισμένος στόχος για να είναι επιτυχημένη μία συστάδα είναι να εντοπιστούν ευκαιρίες για την επέκτασή της. Οι στόχοι του στρατηγικού πλάνου μπορεί να είναι είτε γεωγραφικοί είτε επιχειρηματικοί όπως για παράδειγμα τον διπλασιασμό του τζίρου των μελών της συστάδας, είτε επεκτατική όπως προς την κρίσιμη μάζα της εμπεριέχοντας τον αριθμό των απασχολούμενων, των προμηθευτών, των αγοραστών αλλά και των μελών των συνεργαζόμενων φορέων.



Διάγραμμα 2.5: Τμηματοποίηση αγοράς βάσει στρατηγικού πλάνου

Πηγή: ARIS Λογισμικό Έκδοση 9.8

Ανασκόπηση της συστάδας βάσει στρατηγικού πλάνου

Σύμφωνα με τον κύκλο ζωής της συστάδας η ανασκόπηση γίνεται στο τελευταίο στάδιο, όταν έχει ήδη επέλθει ο κορεσμός της συστάδας και είναι πια ώριμη.

Τα μέλη βάσει του στρατηγικού πλάνου που έχουν θέσει κάνουν ανασκόπηση των αποτελεσμάτων και θέτουν νέους στόχους με μεγαλύτερη εμπειρία στην υλοποίηση τους. Η ανασκόπηση περιλαμβάνει την βελτιστοποίηση της συστάδας τόσο για εσωτερικό της περιβάλλον όσο και για το εξωτερικό της περιβάλλον ώστε να δημιουργηθούν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης.

Πιο συγκεκριμμένα, στο στρατηγικό πλάνο εμπεριέχονται όλες εκείνες οι δραστηριότητες που πρέπει να υλοποιηθούν από τα μέλη, ώστε να καταγράφονται τα αποτελέσματα για την ανάπτυξη της συστάδας. Βασικός παράγοντας για την ανασκόπηση του πλάνου αποτελεί τα στελέχη να έχουν ικανότητες διαχείρισης έργου ώστε να ανταποκριθούν στην πολυπλοκότητα αυτού του σχεδίου.

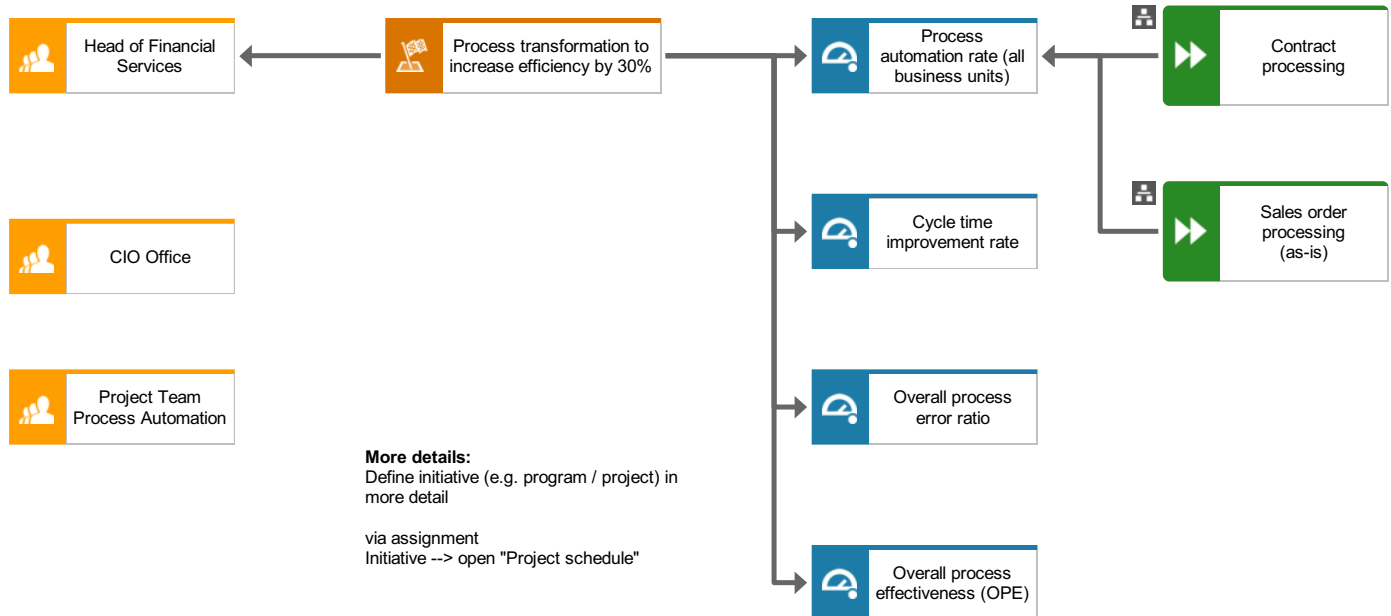
Ο διαχειριστής-συντονιστής πρέπει να είναι ένας από κάθε επιχείρηση ώστε να γίνεται καταμερισμός των αρμοδιοτήτων βάσει των ικανοτήτων τους και των πόρων τους. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η κατανομή των δεικτών για την μέτρηση των αποτελεσμάτων.

Organizational responsibilities
for strategy implementation

Actions to implement business strategies /
strategic objectives

Key performance indicators to measure
Achievement of strategy implementation

Business processes



Διάγραμμα 2.6: Διάγραμμα κατανομής δεικτών

Πηγή: ARIS Λογισμικό Έκδοση 9.8

2.14 Καλές πρακτικές διοίκησης των συστάδων βάσει του κύκλου ζωής της

Θέσπιση κρατικών πολιτικών για την δημιουργία & την προώθηση της συστάδας.

Η Κυβέρνηση θα πρέπει να λάβει υπόψη την σημαντικότητα της ύπαρξης των συστάδων. Κατόπιν αυτού, να θεσπίσει πολιτικές οι οποίες θα ενισχύουν την δράση τους και θα παρακινούν αρμόδιους τοπικούς φορείς να την υποστηρίξουν με την σειρά τους. Είναι πολύ σημαντικό οι συστάδες να έχουν την πλήρη υποστήριξη από αρμόδιους φορείς ώστε η κοινωνία να ενημερώνεται για τα οφέλη της συστάδας σε αυτήν. Για την ενίσχυση της δυναμικότητας της συστάδας, αλλά και από την πλευρά της κοινωνίας, για την ενίσχυση της τοπικής επιχειρηματικότητας οι αρμόδιοι φορείς θα πρέπει να αποτελούν τους συνδετικούς κρίκους ανάμεσα στις επιχειρήσεις και την κοινωνία και να προωθούν την δράση της συστάδας αποκομίζοντας και οι δύο πλευρές τα οφέλη αυτής της win-win στρατηγικής.

Θέσπιση των Ακαδημαϊκών & Ερευνητικών φορέων ως μέλη των συστάδων.

Όπως αναφέραμε προηγουμένως επιβεβαιώνεται η Θεωρία του Τριπλού Έλικα. Σύμφωνα με αυτήν, μέλη μίας συστάδας είναι απαραίτητο να είναι Ακαδημαϊκοί και Ερευνητικοί φορείς οι οποίοι προσδίδουν αξία μέσω εξειδίκευσης. Μία συστάδα πρέπει να λειτουργεί

υπό το πρίσμα της συνεχούς εκπαίδευσης. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένα στο να έχουν όχι μόνο γνωσιακές ικανότητες αλλά και ικανότητες να ακολουθούν και να συμμετέχουν στην ομάδα μέσω της ανταλλαγής απόψεων και γνώσεων.

Πόλος έλξης για την επέκτασή της

Οι αρμόδιοι φορείς πρέπει να τονίσουν το ενδιαφέρον στις επιχειρήσεις να εισαχθούν στη συστάδα ώστε να αποκτήσει μεγάλη κρίσιμη μάζα. Η εισαγωγή πολλών επιχειρήσεων σε μία συστάδα θα αποτελεί συνάμα και την διάρκεια ζωής της.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων τόσο περισσότερο οι επιχειρήσεις διευρύνουν το στρατηγικό τους δίκτυο. Η συστάδα πρέπει να λειτουργεί ως πόλος έλξης και άλλως επιχειρήσεων ώστε να δημιουργείται αύξηση της κινητικότητας των μελών η οποία συντελεί στην νέα δημιουργία ζήτησης και κατ' επέκταση δημιουργία νέας αγοράς.

Εστιασμένη ακτίνα δράσης

Οι συστάδες πρέπει να λειτουργούν με βάση την περιορισμένη ακτίνα δράση τους.

Πιο συγκεκριμένα, όταν μία συστάδα λειτουργεί βάσει των προδιαγραφών που έχει θέσει ικανοποιεί τους στόχους της πιο αποδοτικά. Η περιορισμένη ακτίνα δράσης είναι λόγος εστίασης της συστάδας σε ένα εξειδικευμένο τομέα καθώς έχει την δυνατότητα να υλοποιήσει δράσεις για την βιωσιμότητά της. Επίσης, αυτή η οριοθέτηση βοηθά τη συστάδα να γίνει πόλος έλξης των επιχειρήσεων.

Απόκτηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων μέσω benchmarking με άλλες συστάδες

Σε αυτό το στάδιο, καθώς δημιουργούνται αρκετές συστάδες αλλά με διαφορετικό λόγο ύπαρξης, γίνεται λόγος για την απόκτηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων μέσω benchmarking.

Όπως περιγράψαμε προηγουμένως, ένας τρόπος βελτιστοποίησης/συνεχούς βελτίωσης της συστάδας αποτελεί η συγκριτική αξιολόγηση της συστάδας με άλλες συστάδες σχετικού αντικειμένου. Με αυτόν τον τρόπο, έχοντας χαρτογραφηθεί οι ανάγκες της συστάδας με τις προ-απαιτούμενες ποιοτικές προδιαγραφές η συστάδα προσπαθεί να ανανεώσει το DNA της βάσει ανταγωνισμού.

Η αξιολόγηση επιτυγχάνεται με αρκετά κριτήρια που αφορούν τόσο τους παράγοντες ανάπτυξης που περιγράψαμε παραπάνω όσο και την ικανοποίηση των στόχων της μέσω δεικτών (KPIs) (Temouri Y. , 2012). Από αυτήν την αφομοίωση χαρακτηριστικών προκύπτουν νέοι στόχοι αυξάνοντας την κλίμακα δράσεων της.

Κατεύθυνση με γνώμονα το στρατηγικό της πλάνο

Τα μέλη του cluster πρέπει να έχουν όλες τις απαιτούμενες δεξιότητες για να φέρουν εις πέρας το σχέδιο δράσης βάσει στρατηγικού πλάνου που έχει τεθεί στο προηγούμενο στάδιο του κύκλου ζωής της συστάδας. Συνάμα, πρέπει να διακατέχονται από ευελιξία. Οι αποφάσεις τους να εξοικονομούν πόρους σε όλα τα επίπεδα του στρατηγικού πλάνου ώστε να υλοποιείται αποδοτικότερα. Σε αυτόν τον παράγοντα συμβάλει τόσο η εμπειρία

των στελεχών για την διεξαγωγή και διαχείριση μεγάλου όγκου δράσεων όσο και οι διαπροσωπικές του ικανότητες όπως ευστροφία, αποφασιστικότητα και προσαρμοστικότητα στις νέες αλλαγές. Συμπερασματικά, τα στελέχη πρέπει να λειτουργούν ως κινητήριοι μοχλοί ή αλλιώς στην αγγλική βιβλιογραφία ως «enablers» για να υλοποιούνται οι δράσεις καθημερινά βάσει του στρατηγικού πλάνου.

Μέτρηση της απόδοσης μέσω βραχυπρόθεσμων στόχων

Είναι σημαντικό η συστάδα να αποδεικνύει τον λόγο ύπαρξής της. Γι' αυτό τον λόγο πρέπει να ικανοποιούνται οι πιο άμεσοι στόχοι σε σύντομο χρονικό διάστημα αλλά ταυτόχρονα και να καταγράφονται τα αποτελέσματα τα οποία θα είναι πειστήρια και τεκμήρια για τα οφέλη της. Βάσει αυτών των αποτελεσμάτων οι νέες επιχειρήσεις κατανοούν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να εισαχθούν στη συστάδα. Συνεπώς, διασφαλίζεται ένας τρόπος προώθησης της δράσης της με σκοπό την ταχεία ανάπτυξή της.

Υποστήριξη από την κοινωνία

Οι αρμόδιοι τοπικοί φορείς είναι υπεύθυνοι για να κινητοποιήσουν την κοινωνία για τα οφέλη της σε αυτό το στάδιο της ανάπτυξής της. Ταυτόχρονα, η κοινωνία πρέπει να πράττει και αυτόβουλα. Πρέπει να προωθεί τις δράσεις της συστάδας ως καταλύτης στην ανάπτυξη της κοινωνίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους επικοινωνίας. Ένας εκ των οποίων είναι η προώθηση της ταυτότητας της συστάδας σε τοπικά κανάλια επικοινωνίας ή μέσω κοινωνικής δικτύωσης με αποτέλεσμα η κοινωνία να χειραγωγήσει την προσπάθεια των μελών της συστάδας αλλά και το αντίστροφο τα μέλη της συστάδας να χειραγωγούν την ίδια την κοινωνία.

Υπαρξη συντονισμού από ιδιωτικές εταιρείες που διοικούν συστάδες.

Είναι αναγκαίο οι συστάδες να διοικούνται από ιδιωτικές εταιρείες που διαχειρίζονται τέτοιες δράσεις. Έτσι, αποφεύγεται η γραφειοκρατία και οι χρόνοι αναμονής για την υλοποίηση των στόχων της. Ο συντονισμός μέσω του διαχειριστή της συστάδας είναι απαραίτητος για την αποτελεσματικότερη διοίκησή της συγκριτικά με την διοίκηση από δημόσιους φορείς. Επίσης, εταιρείες που η αποστολή τους είναι να διοικούν συστάδες έχουν αποδείξει ότι μόνο μέσω σωστής διαχείρισης των μελών, μπορεί η συστάδα να διασφαλίζει την περαιτέρω πορεία της. Ειδικότερα, όταν πρόκειται για το κρίσιμο σημείο καμπής του κύκλου ζωής της τότε πρέπει λαμβάνονται άμεσες δράσεις από ικανά στελέχη και να επανεξετάζονται τους στόχους της ή να επαναπροσδιορίζουν τον κύκλο ζωής της με νέα δρώμενα όπως για παράδειγμα κατά τον μετασχηματισμό της συστάδας.

Ανάκαμψη βάσει ανακατομής των πόρων

Όπως αναφέραμε οι διοικούντες της συστάδας αποφασίζουν για την στρατηγική κατεύθυνσή της. Συνεπώς, όταν απαιτείται η υλοποίηση των ενεργειών του στρατηγικού πλάνου είναι λογικό να γίνεται η κατανομή των πόρων και του φόρτου εργασίας σε τέτοιο βαθμό που η συστάδα να έχει την δυνατότητα να ανακάμψει μέσα από αυτές τις ενέργειες. Για να αυξήσει την πιθανότητα ανάκαμψης πρέπει να έχει επίσης την δυνατότητα

διαχείρισης του ρίσκου. Με αυτόν τον τρόπο θα γίνει καταμερισμός σε όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της συστάδας, ο οποίος θα απαιτεί από τα μέλη να παραδίδουν σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα όπως έχουν οριστεί από το σχέδιο δράσης ώστε να ανακάμπτει η συστάδα.

Η διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων είτε αφορά τις τοπικές, περιφερειακές, εθνικές είτε διεθνείς συστάδες πρέπει να υλοποιείται με τον ίδιο τρόπο αλλά με διαφορετική έκταση δράσεων κατά το στρατηγικό της πλάνο. Όσο στενότερο το γεωγραφικό πεδίο δράσης της τόσο μικρότερος ο κύκλος ζωής της.

Οι καινοτόμες συστάδες (ICT clusters) που δεν παρουσιάζουν τόσο περιορισμένα γεωγραφικά όρια είναι σε πλεονάζουσα θέση από ότι οι υπόλοιπες συστάδες. Ο κύκλος ζωής τους παρουσιάζει μία αυξανόμενη πυκνότητα ποικιλομορφίας υψηλών τεχνολογιών δίνοντάς της ώθηση σε νέες αγορές μέσα από προγράμματα επιτάχυνσης.

Θα δούμε πώς έχουν αναπτυχθεί σε διάφορες χώρες δημιουργώντας πέρα των δικών της ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, περαιτέρω τοπικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Συντελεστές σε αυτό, ήταν η παρακίνηση και η ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας από κυβερνητικούς και τοπικούς φορείς οι οποίοι δημιούργησαν αρχικά τις τοπικές συστάδες και τις επέκτειναν σε πολλά παραπάνω στάδια με κατάληξη την ύπαρξη διεθνών συστάδων.

Μερικά παραδείγματα που αξιοποίησαν τις καλές πρακτικές και έγιναν επιτυχημένα παραδείγματα συστάδων παρουσιάζονται στον πίνακα:

Γεωγραφική τοποθεσία	ICT Συστάδα
Καλιφόρνια	Silicon Valley
Λονδίνο	East London Tech City
Σεούλ	Digital Media City
Παρίσι	Paris-Saclay
Φιλανδία	The Engine of knowledge-driven growth
Βοστώνη	Boston's Route 128 Corridor
Αιντχόφεν	High Tech Campus Eindhoven

Πίνακας 2.6: Επιτυχημένα παραδείγματα συστάδων

Πηγή: <https://en.wikipedia.org/>¹¹

¹¹ <https://en.wikipedia.org/>

Λόγοι επιτυχίας αυτών των συστάδων στον πίνακα 2.6 είναι η υποστήριξή τους στο αρχικό στάδιο της διαμόρφωσή τους από κυβερνητικούς φορείς. Οι κυβερνήσεις των παραπάνω κρατών υιοθέτησαν πολιτικές για αυτές τις συστάδες σύμφωνα με τις οποίες όρισαν απαραίτητη την ύπαρξη και άλλων μελών της συστάδας όπως ακαδημαϊκοί και ερευνητικοί φορείς. Αν λάβουμε υπόψη το πρώτο επιτυχημένο παράδειγμα, τότε επιβεβαιώνεται ότι χωρίς την υποστήριξη κορυφαίων πανεπιστημίων ίσως να μην είχε αυτό τον αντίκτυπο ως το καλύτερο παράδειγμα παγκοσμίως. Άρα, όλοι εκείνοι οι οργανισμοί οι οποίοι αποτελούν κέντρα εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι αναγκαίο να αποτελούν μέλη της συστάδας καθώς αυτή είναι και η ειδοποιός διαφορά της συστάδας από τα δίκτυα όπως έχει αναφερθεί στην έναρξη του τρέχοντος κεφαλαίου.

2.15 Οι καινοτόμες συστάδες ως επιχειρησιακοί και κοινωνικοί καταλύτες

Σε αυτήν την ενότητα θα αναφερθούμε στα οφέλη που αποκομίζουν τα μέλη της συστάδας από την ενεργή συμμετοχή τους αλλά και τα οφέλη που αποκομίζει η κοινωνία από την ύπαρξη των συστάδων. Η αύξηση της παραγωγικότητας σε τοπικό επίπεδο αυξάνει την οικονομική ευημερία με θετικό αντίκτυπο στην εξέλιξη της κοινωνίας. Σαφέστατα λοιπόν, σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής η συστάδα είναι παραγωγική έναντι της κοινωνίας.

Αυτά τα πλεονεκτήματα ωστόσο είναι απόρροια των όλων των συναθροίσεων στις οποίες συμμετέχουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη.

Θα παραθέσουμε παρακάτω τα οφέλη στον πίνακα 2.7 αμφότερα και από τις δύο πλευρές. Τι οφέλη αποκομίζουν οι επιχειρήσεις αλλά και τι οφέλη αποκομίζει η κοινωνία από τις συστάδες.

Μερικά από τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις	Μερικά από τα οφέλη που αποκομίζει η κοινωνία
Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες αιχμής	Ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας
Ενθάρρυνση νέας επιχειρηματικότητας	Μείωση της ανεργίας
Διεθνοποίηση	Προώθηση της συλλογικής μάθησης και καινοτομίας
Αύξηση ζήτησης	Ανάπτυξη δεξιοτήτων
Αύξηση της παραγωγικότητας	

Πίνακας 2.7: Επιχειρησιακά & Κοινωνικά Οφέλη

Πηγή: (OECD, 2005)

Όπως είναι ήδη γνωστό η αύξηση της παραγωγικότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Σύμφωνα με τις δυνάμεις του Porter, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι στο επίκεντρο και επηρεάζεται από τις υπόλοιπες δυνάμεις. Οι σχέσεις αλληλεπίδρασης όλων των ενδιαφερόμενων μερών οδηγούν σε δύο κατευθύνσεις.

Από την μία πλευρά, ενισχύονται οι ροές μεταξύ τους και κατ' επέκταση η συνεργασία με αντίκτυπο την αύξηση της παραγωγικότητας των μελών αλλά και του κλάδου ενώ, παράλληλα, με αυτήν τροφοδοτείται και εντείνεται ο υφιστάμενος ανταγωνισμός. Ο ανταγωνισμός πηγάζει από την συγκριτική αξιολόγηση σε επιχειρησιακό επίπεδο και συνάμα αποτελεί δείκτη ανάπτυξης της τοπικής οικονομίας.

Για να είναι μετρήσιμη η ανταγωνιστικότητα ενός κλάδου πρέπει να μετρηθεί η παραγωγικότητά του. Σήμερα ο κύκλος εργασιών καταγράφεται σε λογισμικά υψηλής τεχνολογίας και υπολογίζονται αυτόματα τα στατιστικά που αφορούν την κερδοφορία της. Επιπλέον, τίποτα δεν είναι μετρήσιμο αν δεν έχει οροθετηθεί χρονικά. Επομένως, με βάση την προτεραιοποίηση των στόχων βάσει του στρατηγικού πλάνου καταγράφεται η επίδοση της επιχείρησης μέσω της οποίας προκύπτουν ποιοτικά χαρακτηριστικά για την ανταγωνιστικότητά της.

2.15.1 Η καινοτόμα συστάδα ως κέντρο εκπαίδευσης

Οι καινοτόμες συστάδες λειτουργούν στην φιλοσοφία του κέντρου εκπαίδευσης, ειδικά όταν πρόκειται για νέες τεχνολογίες, διατηρώντας την ύπαρξή τους.

Τα μέλη ανταλλάσσουν απόψεις και γνώσεις σε ένα θεματικό πλαίσιο που αποτελεί το αντικείμενο της συστάδας. Η ανταλλαγή απόψεων και γνώσεων επιδιώκεται από όλους βάσει της κοινής τους αντίληψης. Τα περισσότερα στελέχη θεωρούν ότι βάσει της εκπαίδευσης οι οργανισμοί μαθαίνουν να ανταποκρίνονται στην διαδικασία της νέας μάθησης με εύκολο και γρήγορο τρόπο. Με άλλα λόγια, μαθαίνουν στο «να μαθαίνουν».

Αυτό είναι ένα απολύτως απαραίτητο συστατικό για την συνεχή κατάρτιση όλων των μελών. Πρέπει να δρουν αυτόνομα σε περίπτωση ελλιπούς γνώσης και όταν καλύψουν αυτό το κενό να το μεταλαμπαδεύουν στα υπόλοιπα μέλη. Έτσι επιταχύνεται ο μηχανισμός της απόκτησης των νέων γνώσεων. Αυτή η συνεισφορά ωστόσο έχει πολλαπλά οφέλη. Ενισχύεται η περαιτέρω επικοινωνία τους, το κλίμα συνεργασίας τους γενικότερα οι μεταξύ τους σχέσεις.

Στην κλίμακα που αυτό επιδιώκεται παίζει σημαντικό ρόλο η γεωγραφική τους τοποθέτηση. Μέσω της συν εγκατάστασής τους σε μία τοποθεσία οι γειτνιάζουσες επιχειρήσεις μειώνουν τους χρόνους αναμονής τόσο για την επικοινωνία τους όσο και για την ανταλλαγή γνώσεων τους. Ωστόσο, όπως έχουμε αναφέρει πολλάκις, μέλη της συστάδας δεν αποτελούν μόνο οι επιχειρήσεις αλλά και ακαδημαϊκοί και οι ερευνητικοί φορείς οι οποίοι λειτουργούν με έναν δημοκρατικό τρόπο ωθώντας τον σεβασμό στην διαφορετικότητα των απόψεων. Τούτοπαλιν, η συστάδα ως οντότητα μαθαίνει να λειτουργεί με γνώμονα το σεβασμό των απόψεων και την αξία της δημοκρατίας.

Αυτό το κλίμα της διάχυσης της γνώσης και των πληροφοριών μεταδίδεται στους εργαζομένους οι οποίοι με την σειρά τους προσπαθούν να το διατηρήσουν με αποτέλεσμα να καταλήγουν ιδρυτές νεοφυών επιχειρήσεων εντός της συστάδας. (startups) Τέλος, θα λέγαμε ότι οι startups τροφοδοτούνται από τις μεγάλες επιχειρήσεις μέσω της ανταλλαγής γνώσεων σε πολλαπλά θέματα. Ένα τέτοιο ζήτημα μπορεί να είναι η διαχείριση των κινδύνων.

2.15.2 Η καινοτόμα συστάδα ως κέντρο τεχνολογιών αιχμής

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα των καινοτόμων συστάδων είναι οι τεχνολογίες αιχμής στις οποίες βασίζονται. Τα μέλη των καινοτόμων συστάδων προσπαθούν να εμπλουτίσουν την επιχείρησή τους με νέες τεχνολογίες καθώς τις παρακολουθούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Έτσι και αλλιώς, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η καινοτομία είναι προϊόν της συστάδας και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα μέλη της.

Ωστόσο δεν αμφισβητείτε ότι η συνάθροιση τεχνολογικών εταιρειών ενισχύει την καινοτόμα δράση της ίδιας της συστάδας σε όλους τους τομείς. Ένας εκ των οποίων είναι οι εγκαταστάσεις παραγωγής προϊόντων υψηλής τεχνολογίας ενώ επισημαίνεται ότι εκτός των υποδομών βελτιστοποιείται και σε λειτουργικό επίπεδο όπως την δράση της τεχνολογίας για την διαχείριση των κινδύνων κατά την παραγωγική δραστηριότητα.

Μία παράμετρος που έχει συμβάλει στην υιοθέτηση τεχνολογιών αιχμής είναι η κινητικότητα των εργαζομένων εντός και εκτός της συστάδας. Άρα, επιβεβαιώνεται η αρχική ερευνητική υπόθεση περί κινητικότητας εργαζομένων στη συστάδα όπως αναφέρθηκε στην αντίστοιχη ενότητα. Σύμφωνα με αυτήν, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να συνεισφέρουν τεχνογνωσία στα μέλη των επιχειρήσεων βάσει της εργασιακής τους εμπειρίας σε προηγούμενες τεχνολογικές εταιρείες. Επομένως φέρουν όλες τις εξειδικευμένες τους γνώσεις εντός της συστάδας. Αυτός είναι ένας επιπλέον λόγος που δικαιολογεί την συστάδα ως κέντρο τεχνολογιών.

2.15.3 Η καινοτόμα συστάδα ως κέντρο εξειδικευμένων προμηθευτών

Η συστάδα εκτός από ένα διευρυμένο επιχειρηματικό δίκτυο αποτελεί και σημείο αναφοράς πρώτων υλών για τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις ασκούν πιέσεις σε επιλεγμένους προμηθευτές του κλάδου είτε για την εγχώρια αγορά είτε για το εξωτερικό που αποσκοπούν στο να μειώσουν τα κόστη της εφοδιαστικής τους αλυσίδας και να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους τους. Όταν τα όρια της συστάδας περιορίζονται στην τοπική κοινωνία τότε οι επιχειρήσεις αποκομίζουν το τοπικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε συγκεκριμένες τοπικά παραγόμενες πρώτες ύλες. Στην περίπτωση που ένας συνεργατικός σχηματισμός βασίζεται σε πρώτες ύλες που εισάγονται από το εξωτερικό ασκούνται επίσης δυνάμεις μέσω της συστάδας για μείωση των κόστων μεταφοράς.

Είναι φανερό ότι σε μία συστάδα θεσπίζονται κανόνες και πολιτικές τις οποίες δεν μπορούν να παραβλέψουν οι προμηθευτές. (Porter, 1990) Συνήθως οι Κυβερνητικοί φορείς αναλαμβάνουν τέτοιου είδους πρωτοβουλίες ώστε να αποφεύγεται η αισχροκέρδεια από τους προμηθευτές σε έναν εξειδικευμένο κλάδο όπως αυτό του ICT Cluster. Πάραυτα, αν ένας προμηθευτής δε τηρήσει το συμβόλαιο που υπέγραψαν από κοινού επιχειρήσεις με ομοειδή αντικείμενα τότε οι επιχειρήσεις αποφασίζουν την διακοπή της σχέσης τους με τον συγκεκριμένο προμηθευτή. Όταν η συστάδα διοικείται από ιδιωτική εταιρεία τότε συνήθως αυτό είναι προβλεπόμενο και ελεγχόμενο.

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η αποτίμηση μίας επιχείρησης επιτυγχάνεται βάσει των αποθεμάτων της, γεγονός που φανερώνει ότι η διαφύλαξη των αποθεμάτων δημιουργεί επιπλέον κόστος σε μία επιχείρηση εφόσον πρέπει να διατηρούνται σε ασφαλείς χώρους. Στην περίπτωση των καινοτόμων συστάδων, για τα παραγόμενα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας απαιτείται η ασφαλής διαφύλαξη τόσο των αποθεμάτων με εξειδικευμένο προσωπικό ασφαλείας όσο και των ειδικών παραγωγικών μηχανισμών που επίσης είναι υψηλής τεχνολογίας.

Μία καλή στρατηγική για την διαχείριση των αποθεμάτων είναι η μέθοδος «*Just-in-Time*». Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο στη βιβλιογραφία, οι επιχειρηματίες δεν διατηρούν απόθεμα αλλά παλούν κατευθείαν τα αποθέματά τους με αποτέλεσμα να εξαλείφονται τυχόν σπατάλες χρόνου ή επιπλέον αναμονή από τον αποστολέα στον παραλήπτη.

Ένα ακόμη πλεονέκτημα των κοινών προμηθευτών, είναι η πλήρης πελατοκεντρική υποστήριξη που παρέχουν εφόσον γνωρίζουν ότι σε τόσο εξειδικευμένες υποδομές πρέπει να παρέχουν οπωσδήποτε καλή εξυπηρέτηση των πελατών τους. Ειδικότερα σε συστάδες που ολοκληρώνονται κάθετα εμπρός ή πίσω της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, οι προμηθευτές λόγω της κινητικότητά τους εντός και εκτός της νέας συστάδας αξιολογούνται από τους επιχειρηματίες στα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα με αποτέλεσμα οι ίδιοι οι προμηθευτές να αντιλαμβάνονται αυτόν τον ανταγωνισμό και να είναι έτοιμοι για νέες διαπραγματεύσεις στις πρώτες ύλες τους.

Τέλος, είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι καθώς εντείνεται ο ανταγωνισμός των μελών της συστάδας οι προμηθευτές μπορεί να δρουν και ως αποκλειστικοί διανομείς κατά τη φάση της ωρίμανσης της συστάδας στην οποία η απόκτηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων κρίνεται στις λεπτομέρειες. Στο προηγούμενο στάδιο, κατά την ανάδυση δηλαδή της συστάδας ο ανταγωνισμός διατηρείται σε σταθερά πλαίσια και περισσότερο οι κοινοί προμηθευτές δρουν ως κοινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.15.4 Η καινοτόμα συστάδα ως κέντρο έλευσης ταλέντων

Ο άνθρωπος είναι το πιο σημαντικό δομικό στοιχείο μίας επιχείρησης και κατ' επέκταση μίας καινοτόμας συστάδας εφόσον λειτουργεί ως κέντρο εύρεσης ταλέντων.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εκείνος που συμβάλλει στην επίδοση της επιχείρησης καθώς με το πέρασμα του χρόνου αποκτά ποικιλομορφία δεξιοτήτων και ικανοτήτων ώστε να ανταποκρίνεται και στα πιο απαιτητικά περιβάλλοντα.

Οι σημερινές επιχειρήσεις εξετάζουν σε πολύ έντονο βαθμό τον χαρακτήρα του ανθρώπου ώστε εκτός από την παροχή εξειδικευμένων γνώσεων να διακατέχεται και από άλλα ηπιότερα χαρακτηριστικά όπως εμπάθεια, κατανόηση, υποστήριξη, συνεργατικότητα, ομαδικότητα. Οι καινοτόμες συστάδες λόγω του αντικειμένου τους απαρτίζονται από ταλαντούχους εργαζομένους με εξειδίκευση στην εκάστοτε τεχνολογική συστάδα.

Η συστάδα λοιπόν, λειτουργεί ως οντότητα ανθρώπινου δυναμικού ώστε να συγκεντρώνει όλα τα talέντα που προσδίδουν αξία στον κορμό της. Οι επιχειρηματίες επιλέγουν τους καταλληλότερους υποψηφίους βάσει του γνωστικού τους υπόβαθρου το οποίο φανερώνει την Ακαδημαϊκή του πορεία. Είναι γεγονός ότι όσο το Πανεπιστήμιο είναι υψηλής κατάταξης στον παγκόσμιο χάρτη τόσο οι επιχειρηματίες θεωρούν τους αποφοίτους τους ως τα ικανότερα στελέχη για να διοικήσουν την επιχείρησή τους.

Στα πιο επιτυχημένα παραδείγματα παγκοσμίως παρουσιάζεται μία μίξη έμπειρων, άπειρων, ταλαντούχων, έξυπνων ανθρώπων. Για να ξεπεράσουν το εμπόδιο της απειρίας οι εταιρείες εισήγαγαν προγράμματα πρακτικής άσκησης για τους αποφοίτους ώστε να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες διασύνδεσης με την αγορά εργασίας. Επιπλέον, ένα ακόμη τέτοιου είδους πρόγραμμα είναι η κυκλική απασχόληση του ατόμου ώστε να εκτεθεί σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και να αποκτήσει μέσω αυτής καλύτερες διαχειριστικές ικανότητες. Συνήθως αυτό χρησιμοποιείται από πολυεθνικές όπου οι οργανωτικές τους δομές παρουσιάζουν ευρύ φάσμα λειτουργικών τμημάτων με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να βιώσει αυτή τη λειτουργικότητα της κάθε μονάδας για όσο διάστημα παραμείνει σε αυτήν. Συνεπώς διευρύνεται το φάσμα των γνώσεων του κάθε εργαζομένου αποκτώντας πιο γενικές δεξιότητες, χρήσιμες για την διοίκηση μίας μονάδας.

Συμπερασματικά, η ύπαρξη της καινοτόμας συστάδας αποτελεί ταυτόχρονα και πόλο έλξης πολλών υποψηφίων με φιλοδοξία και πεποιθήσεις για καλύτερες εργασιακές συνθήκες και ανάπτυξη της καριέρας του στο πεδίο δράσης της.

2.15.5 Η καινοτόμα συστάδα ως κέντρο υποδομών & πόρων

Η καινοτόμα συστάδα εξ ορισμού αποτελεί επιχειρήσεις και άλλους κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς φορείς με κατεύθυνση την προώθηση της αποστολής της. Για την προώθηση των δράσεων της καινοτόμας συστάδας απαιτούνται υλικοί και άυλοι πόροι.

Οι άυλοι πόροι αφορούν την παροχή της άμεσης χρηματοδότησης μέσω χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ή ιδιωτικών κεφαλαίων όπως για παράδειγμα δανεισμός κεφαλαίου από γειτνιάζουσες επιχειρήσεις, την παροχή νομικών και λογιστικών υπηρεσιών καθώς επίσης και την εκπαίδευση των μελών σε θέματα επιχειρηματικής δραστηριότητας από συνεργαζόμενες ιδιωτικές εταιρείες ή δημόσιους οργανισμούς.

Οι υλικοί πόροι αφορούν τις εγκαταστάσεις και τις υποδομές στις οποίες έχει πρόσβαση και πολλές φορές και εδρεύουν επιχειρήσεις. Το μέγεθος των υποδομών είναι ανάλογο της κρίσιμης μάζας της συστάδας. Η κατανομή των πόρων υλοποιείται με τέτοιο τρόπο

ώστε οι επιχειρήσεις να έχουν όλες πρόσβαση σε αυτούς και να μειώνουν τα λειτουργικά τους κόστη.

2.15.6 Η καινοτόμα συστάδα ως κέντρο συνεργειών

Βάσει της κοινής αντίληψης και κουλτούρας δημιουργούνται εντός της καινοτόμας συστάδας οι συνθήκες συνεργειών. Οι συνέργειες εξ ορισμού αποτελούν συνεργατικούς μηχανισμούς που προκύπτουν από την ύπαρξη συμπληρωματικότητας μίας συστάδας σε πολλά εφαπτόμενα σημεία.

Η ύπαρξη της συμπληρωματικότητας προέκυψε από τα αγαθά με την συμπληρωματική ζήτηση. Όταν η αγορά επιδιώκει να αγοράσει ένα συγκεκριμένο προϊόν τότε η ζήτηση του συμπληρωματικού προϊόντος θα είναι ανάλογη. Υπό των πρίσμα των συστάδων συμβαίνει ακριβώς το ίδιο. Η αγορά έχει αξιολογήσει θετικά κάποια πλεονεκτήματα ζήτησης σε άλλες συστάδες επηρεάζοντας και τις συμπληρωματικές τους.

Επιπλέον, οι συμπληρωματικότητες προκύπτουν λόγω περιορισμένου εύρους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται λειτουργικά κενά τα οποία θα καλυφθούν από συμπληρωματικές συστάδες. Αν αναλύσουμε την συμπληρωματικότητα των συστάδων κατ' αντιστοιχία με την ανάπτυξη της συστάδας θα δούμε ότι παρουσιάζονται διαφορές. Αυτό συμβαίνει λόγω έλλειψης οικειότητας στο αρχικό στάδιο της συγκέντρωσης των επιχειρήσεων με σταδιακή βελτίωση προς τα επόμενα στάδια του κύκλου ζωής της συστάδας.

Αν το σκεφτούμε με τη σκοπιά του πελάτη, συνήθως ο πελάτης δεν αγοράζει μόνο το προϊόν αλλά και τα υπόλοιπα από το μίγμα προϊόντος. Το ίδιο συμβαίνει και στην σχέση με τις συστάδες. Αν ένας πελάτης αγοράσει ένα προϊόν υψηλής τεχνολογίας χωρίς να του παρέχει η εταιρεία που το αγόρασε την δυνατότητα εκπαίδευσής του τότε ο πελάτης θα αισθανθεί μία άσχημη εμπειρία. Θα έχει αγοράσει ένα προϊόν με μεγάλη αξία χωρίς να αξιοποιεί τις δυνατότητες του. Το γεγονός αυτό επιδρά σε όλη την καινοτόμα συστάδα διαδίδοντας την κακή του εμπειρία. Ο πελάτης θα δημιουργήσει αρνητισμό και για τα υπόλοιπα μέλη της συστάδας. Επομένως είναι ολοφάνερο ότι κακές εμπειρίες των πελατών καταστρέφουν την εταιρική εικόνα της συστάδας. Όταν η τοπική συστάδα λειτουργεί ως πόλος έλξης και οικονομικής ευημερίας, κατανοούμε το μεγέθος αυτής της αντίδρασης τι διαστάσεις λαμβάνει.

Για να αποφευχθεί η κακή εξυπηρέτηση των πελατών οι επιχειρήσεις ακολουθούν βέλτιστες πρακτικές καλής εξυπηρέτησης πελατών για να κατανοήσουν τις τάσεις και τις προτιμήσεις τους. Μέσω της ανάλυσης των σημείων επαφής του πελάτη με την παρεχόμενη υπηρεσία καταγράφονται όλες οι δυνητικές συμπληρωματικότητες είτε στο επίπεδο των συνεργατικών μηχανισμών είτε στο επιχειρησιακό επίπεδο. Στόχος και των δύο είναι ο προσανατολισμός στην μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

2.16 Παραδείγματα υφιστάμενων καινοτόμων συστάδων στην Ελλάδα

Το Corallia ήταν ο πρώτος φορέας που συστάθηκε στην Ελλάδα για την οργανωμένη και συστηματική ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών (*gi-Cluster, mi-Cluster, si-Cluster*) εργάζεται εντατικά για τη δημιουργία ολοκληρωμένων παραγωγικών και καινοτομικών οικοσυστημάτων, στα οποία δραστηριοποιούνται συντονισμένα παράγοντες από συγκεκριμένους κλάδους και περιφέρειες της χώρας, όπου προϋπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και πρωτίστως, σε κλάδους έντασης γνώσης, υψηλής τεχνολογίας και εξαγωγικού χαρακτήρα.



Το *gi-Cluster* (Συνεργατικός Σχηματισμός Ψυχαγωγικών και Δημιουργικών Τεχνολογιών & Εφαρμογών) συστάθηκε έχοντας ως αποστολή του τη δημιουργία ενός παγκοσμίου κλάσης, πλήρως λειτουργικού επιχειρηματικού οικοσυστήματος καινοτομίας, που στοχεύει στην παραγωγή νέων τεχνολογιών και ανταγωνιστικών προϊόντων, αξιοποιώντας επιστημονικό, επιχειρηματικό και ερευνητικό ταλέντο από όλους τους τομείς των Ψυχαγωγικών και Δημιουργικών Τεχνολογιών & Εφαρμογών, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη βελτίωση της θέσης της Ελλάδας στη διεθνή κατάταξη ανταγωνιστικότητας. (www.gi-cluster.gr, n.d.)

Σήμερα, το gi-Cluster οφείλει την ύπαρξή του σε όλα τα βιομηχανικά και μη μέλη, τις ΜμΕ όσο και τις μεγάλες εταιρείες, τους ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς φορείς, οι οποίοι εκδηλώνουν την επιθυμία εστίασής τους σε συνεργατικές δράσεις και με την ενεργό τους παρουσία, συμβάλουν ουσιαστικά προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί.

Η ισχυρή αλυσίδα αξίας της εγχώριας δημιουργικής οικονομίας που έχει δημιουργηθεί στους κόλπους του gi-Cluster, διοχετεύει στην παγκόσμια αγορά ηλεκτρονικά παιχνίδια και εφαρμογές ψυχαγωγικού & εκπαιδευτικού χαρακτήρα καθώς και τεχνολογικές λύσεις, υπηρεσίες & εργαλεία υψηλής ποιότητας, προσεγγίζοντας ποικίλα κοινά και επιμέρους αγορές.

- i. Κατηγορίες Προϊόντων: Casual και Hard-Core Παιχνίδια, Παιχνίδια Σοβαρού Σκοπού, iGaming, Παιχνιδοποίηση, Δημιουργικό Περιεχόμενο, Πλατφόρμες διανομής
- i. Τύποι Προϊόντων: Τελικό προϊόν, Υπηρεσίες & Εργαλεία, Περιεχόμενο
- ii. Κανάλια: H/Y, κινητά τηλέφωνα & Tablet, Κοινωνικά Δίκτυα, Διαδίκτυο, Καταστήματα, Κονσόλες
- iii. Χαρακτηριστικά διεπαφής: 2D, 3D, VR/AR, Αφή (Haptic)

- iv. Πελάτες - Στόχος: B2B, B2C, B2G
- v. Αγορές – Στόχος: Ψυχαγωγία, Τουρισμός & Πολιτισμός, Εκπαίδευση, Υγεία, Διαφήμιση

Το gi-Cluster είναι το πρώτο cluster δημιουργικών βιομηχανιών που συστήθηκε στην Ελλάδα. Στους κόλπους του συσπειρώνουν τις δυνάμεις τους εταιρείες, ακαδημαϊκοί και ερευνητικοί φορείς που δραστηριοποιούνται στον τομέα των Ψυχαγωγικών και Δημιουργικών Τεχνολογιών & Εφαρμογών με στόχο τη δημιουργία εγχώριας αλυσίδας αξίας για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων νέων τεχνολογιών με προορισμό τη διεθνή αγορά.

Σε συγχρονισμό με τις διεθνείς αρχές ανάπτυξης και διαχείρισης cluster, όπως εισήχθησαν στην Ελλάδα από το Corallia, το gi-Cluster λειτουργεί με απώτερο σκοπό την πραγμάτωση του οράματος «Δημιουργούμε τοπικά και Συναγωνιζόμαστε διεθνώς» και στην καθιέρωση του μηνύματος «Καινοτομία Designed in Greece».

Η οργανωμένη καθοδήγηση και υποστήριξη των μελών του gi-Cluster, έτσι όπως έχει σχεδιαστεί και υλοποιείται από την ομάδα διαχείρισης φιλοδοξεί να πετύχει:

- βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βελτίωση επιχειρηματικών δεικτών όπως: παραγωγικότητα, κύκλος εργασιών, εξαγωγές κ.α.
- αύξηση απασχόλησης με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας,
- ενίσχυση διεθνούς παρουσίας και προσανατολισμού, αξιοποιώντας το ισχυρό διεθνές δίκτυο που διαθέτει ο συντονιστής του gi-Cluster,
- βελτίωση ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικής ετοιμότητας.

Στόχος της ομάδας διοίκησης του gi-Cluster είναι η απρόσκοπτη και παράλληλα, επιτυχημένη υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου (Business Plan) του cluster, προσφέροντας απτά οφέλη και ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης σε όλα τα μέλη. Στο πλαίσιο αυτό έχει συσταθεί το Συντονιστικό Συμβούλιο στο οποίο συμμετέχει ένας εκπρόσωπος του Συντονιστή και πέντε επιχειρηματικά μέλη, μέσω ισάριθμων εκπροσώπων, το οποίο παρέχει τις στρατηγικές κατευθύνσεις, ενώ για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, παρακολούθηση και εκτέλεση των δράσεων, το Συντονιστικό Συμβούλιο έχει εκχωρήσει αρμοδιότητες γενικής διαχείρισης και συντονισμού στην gi-Cluster Manager. Το Συντονιστικό Συμβούλιο υποστηρίζεται από επιμέρους εμπειρογνώμονες, στους οποίους έχουν εκχωρηθεί συγκεκριμένες αρμοδιότητες διαχείρισης και εποπτείας, με σκοπό την παροχή συμβουλών και επικουρικών υπηρεσιών σε εξειδικευμένους τομείς με στόχο τη βέλτιστη ανάπτυξη του gi-Cluster. (www.corallia.org, n.d.)



Το **mi-Cluster** (Συνεργατικός Σχηματισμός Συστημάτων και Εφαρμογών Νανο/Μικροηλεκτρονικής) αποτελεί το πρώτο επιχειρηματικό cluster καινοτομίας στην Ελλάδα, το οποίο από τη σύστασή του διαγράφει μια αξιοσημείωτη πορεία ανάπτυξης. Σήμερα το mi-Cluster αποτελείται από τον Συντονιστή (Corallia), τη Βιομηχανική Ένωση (ΕΝΕΒΗ) και περισσότερα από 30 βιομηχανικά μέλη (μεγάλες, μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, σχεδιαστικά κέντρα πολυεθνικών και νεοφυείς εταιρείες). Το οικοσύστημα καινοτομίας των βιομηχανικών μελών συμπληρώνουν πάνω από 50 μέλη συνολικά, τα οποία εκπροσωπούν την ακαδημαϊκή και ερευνητική κοινότητα, χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, εθνικές και περιφερειακές αρχές, μέσα μαζικής επικοινωνίας, κ.ά.

Το mi-Cluster παρουσιάζει έντονη δράση στον κλάδο των Εφαρμογών Νανο/Μικροηλεκτρονικής και Ενσωματωμένων Συστημάτων και φέρει τη σφραγίδα του πρώτου επιχειρηματικού cluster καινοτομίας στην Ελλάδα, το οποίο από τη σύστασή του έως και σήμερα, έχει καθαρά εξαγωγικό προσανατολισμό και διαγράφει συνεχή δυναμική πορεία ανάπτυξης. (www.mi-cluster.gr, n.d.)

Οι τεχνολογικοί πόλοι στους οποίους εστιάζει το mi-Cluster, και στους οποίους ξεχωρίζουν συνολικά πλέον τα μέλη του, αναλύονται στους παρακάτω τέσσερις τομείς:

- Cloud Computing & Big Data
- Τεχνολογίες Internet of Things
- Internet of Things enabling components
- Embedded SW

Μέσα από τις παραπάνω θεματικές προσφέρεται ένα μεγάλο φάσμα τεχνολογιών που συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του κλάδου του τουρισμού (smart tourism), της αλιείας (smart fisheries) και της αγροδιατροφής (smart agro). Παράλληλα, τα μέλη του mi-Cluster αναπτύσσουν τεχνολογίες που απευθύνονται σε ένα ευρύ φάσμα αγορών, όπως τα πολυμέσα, η ασφάλεια, η άμυνα, οι ιατρικές εφαρμογές κ.ά..

Ο Συνεργατικός Σχηματισμός Συστημάτων και Εφαρμογών Νανο/Μικροηλεκτρονικής (mi-Cluster), αποτελεί το πρώτο επιχειρηματικό cluster καινοτομίας στην Ελλάδα, το οποίο από τη σύστασή του διαγράφει σημαντική πορεία ανάπτυξης. Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του mi-Cluster παίζουν τόσο το Corallia ως συντονιστής όσο και η ΕΝΕΒΗ ως βιομηχανική ένωση του κλάδου, καθώς η Πολιτεία και λοιποί φορείς στήριξης της καινοτομίας.

Το mi-Cluster αποτελεί το πρώτο επιχειρηματικό cluster καινοτομίας στην Ελλάδα, το οποίο από τη σύστασή του διαγράφει μια αξιοσημείωτη πορεία ανάπτυξης. Σήμερα ο

αριθμός των μελών ξεπερνά τους 130 φορείς (μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις, πανεπιστημιακά εργαστήρια, ΤΕΙ, ερευνητικά ινστιτούτα, τεχνολογικά πάρκα, δίκτυα, ενώσεις, συνδέσμους, παρόχους υπηρεσιών, οργανισμούς μεταφοράς τεχνογνωσίας, χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, εθνικές και περιφερειακές αρχές και υπηρεσίες που ασχολούνται με τη βιομηχανική, περιφερειακή, ερευνητική ή τεχνολογική ανάπτυξη και πολιτική και μέσα μαζικής επικοινωνίας) σε όλη την Ελλάδα.



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

Το si-Cluster απαρτίζεται από ερευνητικούς βιομηχανικούς και ακαδημαϊκούς φορείς, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια και ερευνητικά ινστιτούτα. Τη βιομηχανική του βάση ενισχύουν οι ισχυροί δεσμοί συνεργασίας με τα υπόλοιπα μέλη του ερευνητικού κλάδου, καθώς επίσης και 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. (www.si-cluster.gr, n.d.)

Η Ένωση Ελληνικών Βιομηχανιών Διαστημικής Τεχνολογίας και Εφαρμογών (ΕΒΙΔΙΤΕ) σε συνεργασία με το Corallia διαδραμάτισαν οργανωτικό ρόλο στη σύσταση και περαιτέρω ανάπτυξη του si-Cluster συμβάλλοντας στη διαμόρφωση ενός cluster με χαρακτήρα και προδιαγραφές διεθνούς εμβέλειας.

Το si-Cluster αποτελείται από μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενώ πέρα από τη βιομηχανική του βάση, ισχυροποιούνται οι δεσμοί συνεργασίας του με όλους τους παράγοντες του οικοσυστήματος της καινοτομίας, της ακαδημαϊκής κοινότητας, των ερευνητικών κέντρων, δικτύων και ενώσεων, των εθνικών, ευρωπαϊκών, και περιφερειακών αρχών καθώς και άλλων εμπλεκόμενων φορέων σε αυτόν το απαιτητικό τεχνολογικό τομέα.

Το si-Cluster αποτελείται από τον Φορέα Αρωγό (Corallia), τη Βιομηχανική Ένωση (ΕΒΙΔΙΤΕ) και περισσότερα από 50 βιομηχανικά μέλη, ερευνητικά κέντρα και

ακαδημαϊκούς φορείς, συμπεριλαμβανομένων των ώριμων επιχειρήσεων και startups, ενώ πέρα από τη βιομηχανική του βάση, ισχυροποιούνται οι δεσμοί συνεργασίας του με όλους τους παράγοντες του οικοσυστήματος καινοτομίας, της ακαδημαϊκής κοινότητας, των ερευνητικών κέντρων, των εθνικών, ευρωπαϊκών, και περιφερειακών αρχών καθώς και άλλων εμπλεκόμενων φορέων σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά, όπως αυτή του τομέα των διαστημικών τεχνολογιών και εφαρμογών.

Οι κύριοι στρατηγικοί στόχοι του si-Cluster είναι:

- i. Η ανάπτυξη βιομηχανικής και επιστημονικής αριστείας σε συγκεκριμένα τεχνολογικά πεδία.
- ii. Η ανάπτυξη συγκεκριμένων προϋποθέσεων για την ανάπτυξη ανταγωνιστικής, καινοτόμας και διαφανούς οικονομίας.
- iii. Η δημιουργία ενός μηχανισμού ευέλικτου και προσοδοφόρου ικανού να απορροφά, να διατηρεί και να ενισχύει το πνευματικό κεφάλαιο που αναπτύσσεται στην τοπική διαστημική βιομηχανία.
- iv. Η πλήρης αξιοποίηση των υπηρεσιών που παρέχει η σύγχρονη διαστημική τεχνολογία. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνουν τον έλεγχο καταστροφών, την παρακολούθηση συνόρων, τις μετεωρολογικές προβλέψεις, την πλοήγηση, τις τηλεπικοινωνίες, την μεταφορά ηλεκτρικής ενέργειας, καθώς και υπηρεσίες με στόχο την μείωση του ψηφιακού χάσματος.
- v. Οι συνέργειες των συμμετεχόντων επιστημονικών και βιομηχανικών κοινοτήτων, έχοντας υπόψη τον ιδιαίτερο ρόλο κάθε κοινότητας στα διαφορετικά στάδια της αλυσίδας αξίας σε εφαρμογές που έχουν υψηλή προστιθέμενη αξία για την βιομηχανία και επομένως για την εθνική οικονομία.
- vi. Ο συντονισμός όλων των σχετικών διαστημικών προγραμμάτων των διαφόρων υπουργείων και κυβερνητικών οργάνωσεων (π.χ. Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, Υπουργείο Μεταφορών, Υπουργείο Παιδείας, κ.λπ.) με στόχο οικονομίες κλίμακας και έμφαση σε συγκεκριμένα τεχνολογικά πεδία εθνικού ενδιαφέροντος.
- vii. Η ανάπτυξη της σχετικής ερευνητικής κουλτούρας στην τοπική διαστημική βιομηχανία με στόχο την στενή παρακολούθηση των εξελίξεων σε τεχνολογίες και εφαρμογές σε παγκόσμιο επίπεδο

Τη διοίκηση του si-Cluster αποτελούν τα ακόλουθα όργανα: Ο Συντονιστής (Cluster Facilitator), η Ομάδα Διαχείρισης (Cluster Management Team), το Διοικητικό Συμβούλιο (Cluster Steering Board) αποτελούμενο από επτά μέλη και η Γενική Συνέλευση (Cluster General Assembly).

Ο ρόλος του Corallia στην ανάπτυξη του si-Cluster:

1. Λειτουργεί ως στάση, μέσω του οποίου ολόκληρο το δίκτυο καινοτομίας έχει πρόσβαση σε μοναδικές επιχειρηματικές ευκαιρίες
2. Υποστηρίζει τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, και την περαιτέρω διεύρυνση και ανάπτυξη του si-Cluster
3. Διευρύνει τον ορίζοντα της γνώσης με εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, μέσω των οποίων τα μέλη του si-Cluster μπορούν να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, από τεχνικές δεξιότητες και τη διαχείριση του έργου, έως τακτικές διαπραγμάτευσης και ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων
4. Αντιμετωπίζει τις αδυναμίες της εγχώριας τεχνολογικής βιομηχανίας μέσω συμπληρωματικότητας και συνεργασιών ανάμεσα στις επιχειρήσεις-μέλη του si-

- Cluster, καθώς επίσης και στις επιχειρήσεις-μέλη του με εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων κέντρων καινοτομίας παγκοσμίου εμβέλειας στην Ευρώπη, στις ΗΠΑ, και αλλού
5. Στηρίζει τα μέλη ώστε έχουν πρόσβαση στις διεθνείς αγορές και να αναπτύξουν στρατηγικές συμμαχίες με τους εταίρους στο εξωτερικό
 6. Επιχορηγεί δράσεις για την εδραίωση ισχυρών δεσμών με τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα για την ενίσχυση της μεταφοράς τεχνολογίας και την εμπορευματοποίηση της E&A στους εστιασμένους θεματικούς τεχνολογικούς τομείς
 7. Παρέχει κίνητρα για τους VCs και τους επιχειρηματικούς αγγέλους να επενδύσουν στα πρώτα στάδια των ερευνών, με τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος και την προσαρμογή των επενδύσεων
 8. Υποστηρίζει την προστασία των Δικαιωμάτων Πνευματικής Ιδιοκτησίας και την υποβολή διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας μέσω λειτουργίας γραφείου υποστήριξης (IPR Helpdesk), το οποίο παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στις ΜμΕ του si-Cluster σχετικά με τη διαδικασία κατάθεσης για την απόκτηση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, συμπεριλαμβανομένων των αποκλειστικών δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας και οργανώνει σεμινάρια που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, την πλήρη διαδικασία κατάθεσης κλπ.

Συνολικά, η δραστηριότητα του Corallia συνδυάζει όλους τους παρακάτω στρατηγικούς στόχους: την ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστικών εταιρειών ("co-opetition"), τη βελτίωση της ποιότητας της έρευνας των μελών των συνεργατικών σχηματισμών και των προϊόντων Έρευνας & Ανάπτυξης, τη διείσδυση σε νέες αγορές για τα μέλη, τη μεταφορά και την απόκτηση τεχνογνωσίας μεταξύ των μελών των ομάδων που οδηγούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, καθώς και την καλύτερη προσαρμογή των νέων τεχνολογιών, την οικονομική βελτίωση των μελών των Clusters, την επίτευξη οικονομικών κλίμακας και τη δημιουργία ενός ευνοϊκού επενδυτικού περιβάλλοντος.

Το si-Cluster έχει έντονη γεωγραφική εστίαση στις περιφέρειες Αττικής και Δυτικής Ελλάδος και δομικά στοιχεία ενός οικοσυστήματος ικανού να παράγει και να προσελκύσει υψηλής στάθμης έρευνα, ανάπτυξη και επιχειρηματικότητα, ώστε να ανταγωνιστεί σε Ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά, όπως αυτή του τομέα των διαστημικών τεχνολογιών και εφαρμογών.

Παρατηρούμε ότι οι υφιστάμενες καινοτόμες συστάδες αποτελούν «ζωντανό» παράδειγμα της εφαρμογής της θεωρίας που αναπτύξαμε σε όλο το τρέχον κεφάλαιο.

Το Corallia λοιπόν συντονίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις συστάδες βάσει των εξής κοινών συνιστωσών που παρουσιάζονται παρακάτω στο κυκλικό διάγραμμα 2.11.



Διάγραμμα 2.7: Κοινές συνιστώσες για την διαχείριση των καινοτόμων συστάδων

Πηγή: www.corallia.org

2.17 Σύνοψη 2^{ου} Κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο έγινε λόγος για πώς μία συστάδα επηρεάζει και επηρεάζεται από παράγοντες στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Τι ρόλο παίζουν οι παράμετροι ανάπτυξης σε κάθε στάδιο της ζωής της συστάδας αλλά και η συστάδα ως οντότητα πώς επωφελείται από άλλες συστάδες μέσω συμπληρωματικότητας.

Παρουσιάστηκαν τα οφέλη της συστάδας τόσο σε κοινωνικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο, παρουσιάζοντας κοινές συνιστώσες όπως την ανταλλαγή καινοτομιών καθώς και την άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων λόγω γεωγραφικής εγγύτητας.

Επιπλέον, οι συστάδες συνδέθηκαν και με άλλες έννοιες όπως με την τράπεζα εύρεσης ταλέντων, την πρόσβαση σε υλικούς και άυλους πόρους, τη δράση της στην εκπαιδευτική κατάρτιση των εργαζομένων αλλά και τελευταίο αλλά επίσης σημαντικό ότι η ίδια αποτελεί προϊόν καινοτομιών μέσω των συναθροίσεων των μελών της.

Οι καινοτόμες συστάδες λόγω ευρείας γκάμας προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας συγκεντρώνουν και αξιοποιούν όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες σύμφωνα με τα οποίες διαφοροποιούνται τόσο από τις ανταγωνίστριες συστάδες όσο και από τις βιομηχανικές επιχειρηματικές συστάδες.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

1. Christian Ketels and Sergiy Protsiv, Center for Strategy and Competitiveness Stockholm School of Economics . (2016). European Cluster Panorama. *European Cluster Observatory*
2. Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ Επιχειρήσεις. (2009). Εγχειρίδιο δικτύων επιχειρηματικότητας (networking) και «Συστημάτων-Συστάδων» (clustering) Επιχειρήσεων. *EOMMEX* . Αθήνα.
3. Μαντζανάκης, Σ. (2014). Ο ΤΡΙΠΛΟΣ ΕΛΙΚΑΣ. 6ο ΠΟΛΥΣΥΝΕΔΡΙΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ. Ξάνθη: <http://triplehelixgreece.eu>.
4. Andersson, S.-S. S. (2004). Cluster Policies Whitebook. *KED - International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development* .
5. Audretsch, F. (1995). *Innovative Clusters and the Industry Life Cycle*. Ανάκτηση 2017, από <http://ideas.repec.org/p/cpr/ceprdp/1161.html>
6. Bergman, E. (2007). Cluster life-cycles: an emerging synthesis. *WU Vienna University of Economics and Business* .
7. Boja, C. (2011). *Clusters Models, Factors and Characteristics* (Τόμ. 1). International Journal of Economic Practices and Theories.
8. Bortagaray, T. (2000). INNOVATION CLUSTERS IN LATIN AMERICA. *4th International Conference on Technology Policy and Innovation* . Curitiba, Brazil.
9. Bourletidis. (2014). The Strategic Model of Innovation Clusters: Implementation of Blue Ocean Strategy in a typical Greek Region. *Elsevier* , 645-652.
10. ClusterPolisee. (n.d.). *Creation of Innovation Clusters in Greece* . Ανάκτηση από ClusterPolisee.
11. Coccia. (2008). Spatial mobility of knowledge transfer and absorptive capacity: analysis and measurement of the impact within the geoeconomic space. *Journal of technology transfer* , 33 (1), 105-122.
12. Delgado, M. M. (2010, 4 10). Clusters and Entrepreneurship. *Journal of Economic Geography* , 495 -518.
13. Enright. (2001). Regional Clusters: What we know and what we should know. *Kiel Institute International Workshop*.
14. Etzkowitz, M. R. (2002). *Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society*. Ανάκτηση από https://triplehelix.stanford.edu/images/Triple_Helix_Systems.pdf
15. European Commission. (2006). Ανάκτηση από <http://www.innoviscop.com/node/152>: 'Community framework for state aid for research and development and innovation' (2006/C 323/01).
16. Fornahl, M. a. (2006). Entrepreneurship, knowledge, learning and the evolution of industrial/territorial clusters and regions. Αθήνα: DIME - LIEE / NTUA Athens.
17. Furman. (2002). The determinants of national innovative capacity. *Research Policy* .
18. Giuliani, E. (2013). Clusters, networks and firms' product success: an empirical study". *Management Decision* , 51 (6), 1135-1160.

19. Lundberg, H. (2010). Strategic networks for increased regional competitiveness: two Swedish cases. *20* (2), 152-165.
20. MARTIN KENNEY, D.-W. S. (2007). Universities, Clusters, and Innovation Systems: The Case of Seoul, Korea. *Elsevier* , 35 (6), 991-1004.
21. Michele O'Dwyer, L. O. (2015). Insights into the creation of a successful MNE innovation cluster. *Competitiveness Review* , 25 (3), 288-309.
22. Porter. (1990). *The Competitive Advantages of Nations* .
23. Porter. (1998). Cluster and competition: new agendas for companies, government and institutions. *Harvard Business School Press* .
24. Rosenfeld. (2005). Industry Clusters: Business Choice, Policy Outcome, or Branding Strategy? *Journal of New Business Ideas and Trends* .
25. Rothaermel, K. &. (2008). Intercluster innovation differentials: The role of research universities. *IEEE Transactions on Engineering Management* .
26. Sölvell, L. (2003, August 3). *The Cluster Initiative Greenbook*. Ανάκτηση από www.cluster-research.org
27. Ylä-Anttila. (2008). Onko osaamisklustereilla tulevaisuutta? *Culminatum information day*. Helsinki: The Research Institute of the Finnish Economy.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΟΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΣΥΣΤΑΔΕΣ ΩΣ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ

3.1 Συνεργατικοί Χώροι, Εκκολαπτήρια ιδεών (Incubators) & Προγράμματα Επιταχύνσεων (Accelerators) στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα έχουν λάβει πολύ μεγάλες διαστάσεις. Διαρκώς αυξάνονται οι χώροι όπου συγκεντρώνουν όλους τους επίδοξους νέους επιχειρηματίες να αναπτύξουν την επιχειρηματική τους ιδέα. Μερικοί από αυτούς τους χώρους παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα 3.1:

Τίτλος	Ιστοσελίδα
1. The egg	https://www.theegg.gr
2. ACEIn	https://acein.aueb.gr/
3. ΘΕΑ	http://www.theathensincube.gr/
4. BIC	http://www.bicofattika.gr
5. Corallia	http://www.corallia.org/
6. 123P	http://www.123p.gr/
7. Athens Investment Centre	http://www.aic-business.gr/
8. Athens Place	http://www.athensplace.gr/
9. Bacou One	http://www.ecinisi.gr/bakouone
10. Bios Romantso	http://www.romantso.gr/
11. Coho	http://coho.gr/
12. Colab Workspace	http://www.colabworkspace.com/
13. Found.ation	http://thefoundation.gr/
14. Hacker Space	http://www.hackerspace.gr
15. Make	http://make.gr/
16. Microsoft Innovation Center	http://www.microsoftinnovationcenters.com/
17. Openspace	http://www.openspace.gr/
18. The Cube	http://thecube.gr/
19. The Greek Incubator Project	
20. NBG Business Seeds της Εθνικής Τράπεζας	www.nbg.gr/el/nbgseeds
21. Invent ICT	inventict.gr

22. Impact Hub Athens	https://athens.impacthub.net
23. Orange Grove	https://orangegrove.eu/
24. i4g	http://i4g.gr/w/about/
25. INNOVATHENS	https://www.innovathens.gr/
26. Tzaferi16	www.tzaferi16.gr/

Πίνακας 3.1: co-working spaces, incubators, accelerators

Το **Orange Grove** είναι ένας χώρος “εκκόλαψης” και υποστήριξης προς νέους επιχειρηματίες, που έχει δημιουργήσει και λειτουργεί η Πρεσβεία της Ολλανδίας στην Αθήνα. Την πρωτοβουλία ενεργοποίησε ο νυν Πρέσβης Jan Versteeg το καλοκαίρι του 2013, προκειμένου η ολλανδική πρεσβεία να ανταποκριθεί στα συσσωρευμένα αποτελέσματα της οικονομικής κρίσης στην ελληνική κοινωνία. “Προβάδισμα” δίδεται σε όσους επίδοξους επιχειρηματίες έχουν δεσμούς με την Ολλανδία, ενώ ο μεγάλος, ευέλικτος και μοντέρνος αισθητικά χώρος του Orange Grove φιλοξενείται στο ίδιο κτίριο που εδρεύει και η Ολλανδική Πρεσβεία, ακριβώς απέναντι από το Καλλιμάρμαρο Στάδιο.

Εκτός από το χώρο, τα γραφεία και το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, κύριο συστατικό του Orange Grove είναι οι δυνατότητες “ζύμωσης” μεταξύ των νέων επιχειρηματιών και του ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Μέχρι σήμερα, το Orange Grove έχει φιλοξενήσει 64 συνολικά επιχειρηματικές ομάδες, σε 5 κύκλους. Κάθε κύκλος φιλοξενίας διαρκεί 6 μήνες και κάθε ομάδα καταβάλλει ένα συμβολικό αντίτιμο 100 ευρώ, για κάθε μήνα φιλοξενίας. Το Orange Grove δέχεται αιτήσεις συμμετοχής όλο τον χρόνο, οι οποίες αξιολογούνται κάθε τρεις μήνες. Στη συνέντευξη του ο Jan Versteeg, Πρέσβης του Βασιλείου της Ολλανδίας στην Αθήνα, μιλά στον Οδηγό Καριέρας για το Orange Grove δηλώνοντας:

“Η δημιουργία μίας startup είναι μία σοβαρή και βιώσιμη επιλογή καριέρας”

Εκτός του Orange Grove, σημαντικές πρωτοβουλίες φιλοξενίας, υποστήριξης και “εκκόλαψης” νέων επιχειρηματιών είναι οι παρακάτω:

The Cube

Απλώνεται σε 5 επίπεδα σε ένα πολώροφο κτήριο στα Εξάρχεια και στα γραφεία του φιλοξενούνται γνωστές startup εταιρείες. Έχει αναδειχθεί ως ένας ευρύτερος πολυχώρος δραστηριοτήτων, καθώς εκτός από startup events, φιλοξενεί σεμινάρια προγραμματισμού, πολιτικές συζητήσεις, μαθήματα μαγειρικής και κηπουρικής στην ταράτσα του κτηρίου. Τα πακέτα φιλοξενίας κοστίζουν από 145€/μήνα για μία ανοιχτή ευέλικτη θέση έως 850€ για κλειστό γραφείο εννέα ατόμων. Προσφέρει, επίσης, ημερήσιες και εβδομαδιαίες κάρτες φιλοξενίας, από 10 έως 80€. Παρέχει θέσεις parking,

αίθουσες συνεδριάσεων και ασύρματη σύνδεση υψηλών ταχυτήτων στο Διαδίκτυο μέσω οπτικών ινών.

Foundation

Φιλοξενεί κυρίως τεχνολογικές εταιρείες, ενώ επιπλέον διοργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια για θέματα που αφορούν τους νέους επιχειρηματίες, με τη συμμετοχή κορυφαίων επαγγελματιών του χώρου: νομικά, φορολογικά, μάρκετινγκ, πωλήσεις κλπ. Προσφάτως, δημοσιοποίησε στοιχεία για τη μέχρι τώρα δραστηριότητά του, σύμφωνα με τα οποία έχει φιλοξενήσει 85 εταιρείες. Τα πακέτα φιλοξενίας κυμαίνονται από 150€/μήνα (συν 50€ τέλος ενεργοποίησης) για τους ανοιχτούς χώρους έως 450€/μήνα για τα διαχωρισμένα γραφεία τριών ατόμων (50€ τέλος ενεργοποίησης). Στις παροχές του συμπεριλαμβάνονται διεύθυνση φυσικής αλληλογραφίας, χρήση reception, αναλώσιμα κ.ο.κ.

Impact Hub Athens

Είναι μέλος του δικτύου των Impact Hubs που λειτουργούν σε πάνω από 70 πόλεις σε όλο τον κόσμο. Κυρίως υποστηρίζει επιχειρήσεις και οργανισμούς που δραστηριοποιούνται με σκοπό τον θετικό κοινωνικό αντίκτυπο. Το 2015 διοργανώνει για δεύτερη φορά το ελληνικό σκέλος του διαγωνισμού Social Impact Award, καθώς και προγράμματα που αφορούν στην κατάρτιση, χρηματοδότηση και επέκταση κοινωνικών επιχειρήσεων, εντός και εκτός Ελλάδας. Κάθε μέλος του Impact Hub πληρώνει από 18€/μήνα ως ενιαία συνδρομή μέλους, η οποία περιλαμβάνει σύνδεση με το διεθνές και τοπικό δίκτυο και πρόσβαση σε εξειδικευμένες εκδηλώσεις και προγράμματα κοινωνικής οικονομίας. Το ποσό προσαυξάνεται μέχρι τα 170€/μήνα ανάλογα με τη μηνιαία χρήση του χώρου, ενώ υπάρχουν ειδικές συνδρομές για εκπαιδευτικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Egg

Το «εκκολαπτήριο» που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της τράπεζας Eurobank σε συνεργασία με τον συνεργατικό σχηματισμό Corallia διοργανώνει το 2015 τον τρίτο του κύκλο. Φιλοξενεί επιλεγμένες εταιρείες για 12 μήνες και, εκτός από υποστήριξη σε τεχνικά ζητήματα, διασυνδέει την κάθε μία με έναν επιτυχημένο επαγγελματία, ο οποίος την καθοδηγεί. Κάθε ομάδα καταβάλλει συμβολικά 1€ ανά ημέρα συμμετοχής και το ποσό που συγκεντρώνεται δωρίζεται σε φιλανθρωπικά ιδρύματα. Στους προηγούμενους δύο κύκλους έχουν φιλοξενηθεί συνολικά 41 εταιρείες από όλους τους κλάδους της οικονομίας. Από τον τρίτο κύκλο, η Eurobank ξεκίνησε να παρέχει στις εταιρείες του egg χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους για κεφάλαιο κίνησης και επενδύσεις σε πάγια.

Metavallon

Πρόκειται για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό που το 2015 κλείνει 3 χρόνια ζωής. «Τρέχει» προγράμματα επιχειρηματικής «επιτάχυνσης» σε τρεις άξονες: α) τη

μεταμόρφωση μιας ιδέας σε επιχείρηση, β) την παροχή εξειδικευμένων επιμορφωτικών εργαστηρίων και τη διασύνδεση με ένα παγκόσμιο δίκτυο μετόρων και γ) την «εκκόλαψη» σε χώρους εργασίας, με την παροχή επαγγελματικών υπηρεσιών και διασύνδεση με πηγές χρηματοδότησης. Κάθε χρόνο η Metavallon διοργανώνει για τις ομάδες που «εκκολάπτει» ένα επιχειρηματικό ταξίδι ενός μήνα στη Silicon Valley.

Ekinisi Lab

Πρόκειται για πρωτοβουλία του ΣΕΒ για την «εκκόλαψη» επιχειρηματικών ιδεών, με έμφαση στους νέους επιστήμονες. Υλοποιείται σε συνεργασία με Πανεπιστημιακά Ιδρύματα και Ερευνητικά Κέντρα και προσφέρει φιλοξενία, coaching και συμβουλευτική, mentoring και δικτύωση. Λειτουργεί 4 δομές στο κέντρο της Αθήνας (στο πλαίσιο προγράμματος του Δήμου Αθηναίων όπου ήδη φιλοξενεί 21 ομάδες), στο Ερευνητικό Κέντρο «Δημόκριτος», στον Βόλο και στο Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας στην Κρήτη (στα οποία, συνολικά, έχει ήδη υποστηρίξει 59 επιχειρηματικά σχέδια).

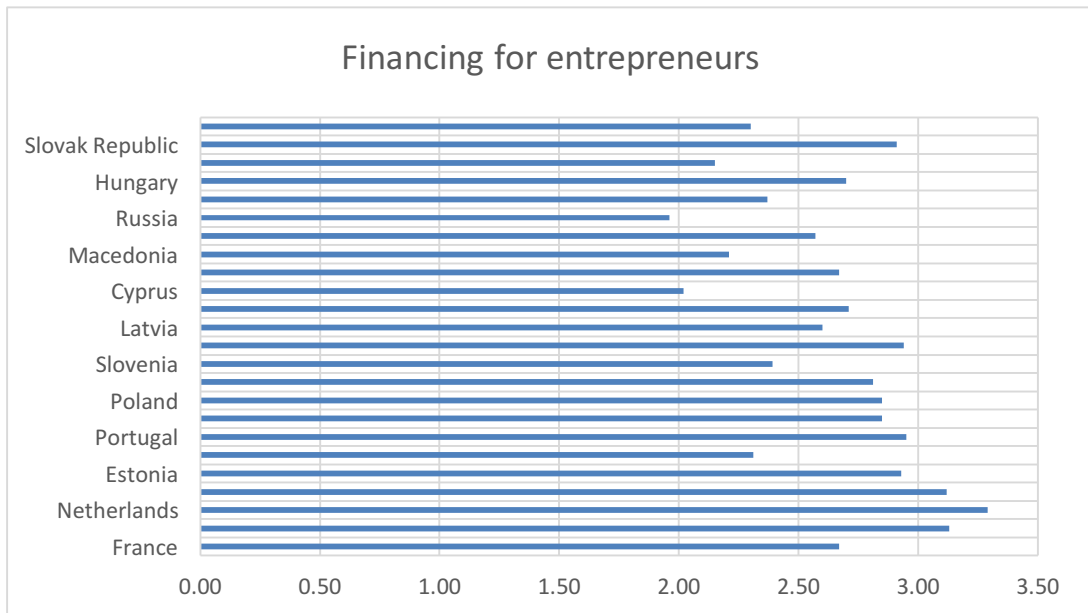
Θερμοκοιτίδα νεοφυών Επιχειρήσεων Αθήνας (ΘΕΑ)

Πρόκειται για μία ακόμη θερμοκοιτίδα που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο προγράμματος του Δήμου Αθηναίων και αναπτύχθηκε και λειτουργεί από το ΕΒΕΑ. Φιλοξενεί start-ups για διάστημα 18 μηνών από όλους τους κλάδους της οικονομίας και φιλοδοξεί να υποστηρίξει συνολικά 50 επιχειρηματικά σχέδια. Παρέχει στέγαση, υπηρεσίες, εκπαίδευση και κατάρτιση, και ενέργειες δικτύωσης. Το ΕΒΕΑ, παράλληλα, έχει δημιουργήσει ένα Δίκτυο Επιχειρηματικών Αγγέλων, για χρηματοδότηση startup εταιρειών από ιδιώτες επενδυτές.

InnovAthens

Ο Δήμος Αθηναίων έχει δημιουργήσει σε συνεργασία με 6 συνδέσμους εταιρειών τον κόμβο καινοτομίας και επιχειρηματικότητας InnovAthens, ο οποίος ανάμεσα σε άλλες λειτουργίες, προσφέρει δωρεάν υπηρεσίες συμβουλευτικής μέσω προγράμματος επιχειρηματικής «επιτάχυνσης». Παρέχονται υπηρεσίες όπως: οικονομική διαχείριση, σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου, μάρκετινγκ, προστασίας πνευματικών δικαιωμάτων και άλλες. Ο επιχειρηματικός «επιταχυντής» απαρτίζεται από τριμηνιαίους κύκλους, οι οποίοι θα επαναλαμβάνονται 3 φορές ανά έτος. Σε κάθε κύκλο, θα επιλέγονται για ένταξη 9 επιχειρηματικά σχήματα. (Startupper.gr, n.d.)

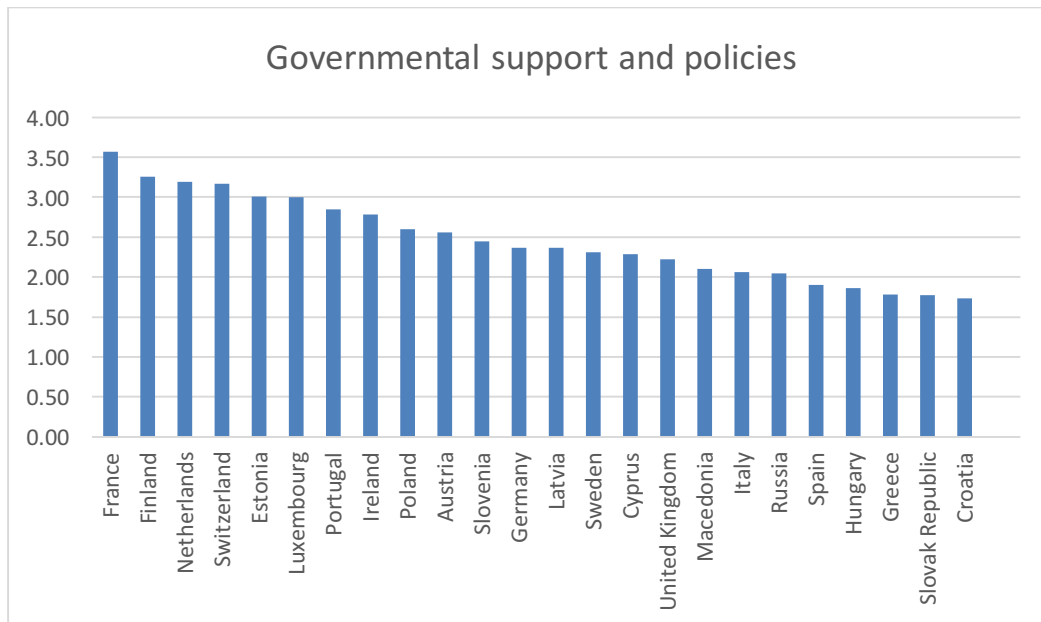
3.2 Στατιστικά στοιχεία στην Ευρώπη βάσει του Global Entrepreneurship Monitor (G.E.M)



Διάγραμμα 3.1: Χρηματοδότηση νεοφυών επιχειρήσεων

Πηγή: G.E.M, 2016

Η χρηματοδότηση των νεοφυών επιχειρήσεων υποστηρίζεται από ένα ευρύ φάσμα χρηματοδοτικών προγραμμάτων όπως ιδιωτικά κεφάλαια, δημόσια κεφάλαια μέσω Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων που υποστηρίζουν την Καινοτομίας και την Επιχειρηματικότητα (Global Enterpreunership Monitor, 2017) αλλά και μέσω κοινών κεφαλαίων όπως είναι ευρέως γνωστά ως Venture Capitals. Οι διαχειριστές αυτών των κεφαλαίων συνήθως λειτουργούν ως συντονιστές των καινοτόμων συστάδων οι οποίες αποτελούνται από νεοφυείς επιχειρήσεις. Προωθούν τις συνέργειες μεταξύ τους ώστε οι νέες επιχειρήσεις να ενδυναμωθούν σε όλους τους τομείς. Η Ολλανδία κατεξοχήν ήταν από τις χώρες που υποστήριζε τις καινοτόμες προσπάθειες και όπως παρατηρούμε κατέχει την πρώτη θέση για την χρηματοδότηση νεοφυών επιχειρήσεων. Στην δεύτερη θέση τοποθετούνται η Εσθονία η οποία λειτουργεί ακόμη και στον δημόσιου τομέα βάσει καινοτόμων λύσεων.

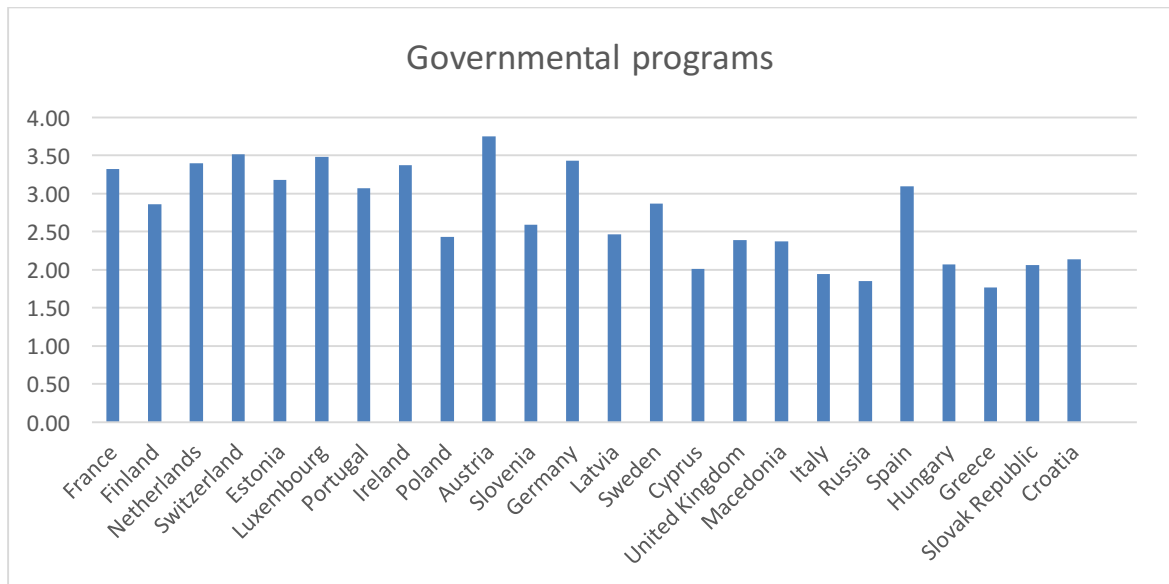


Διάγραμμα 3.2: Χρηματοδότηση νεοφυών επιχειρήσεων

Πηγή: G.E.M, 2016

Όπως τονίστηκε οι Κυβερνητικοί φορείς αποτελούν τους πιο βασικούς παράγοντες για την προώθηση πρωτοβουλιών και δράσεων των συστάδων. Θεσπίζουν πολιτικές σύμφωνα με τις οποίες υποστηρίζουν και οριοθετούν τις συστάδες. Οι πολιτικές διαφοροποιούνται ανά χώρα αλλά παρουσιάζουν κοινά στοιχεία όταν θεσπίζονται από Ευρωπαϊκούς φορείς. Όσο πιο ανεπτυγμένη είναι μία χώρα τόσο υψηλότερο το επίπεδο παροχής της υποστήριξής τους για τις νεοφυείς επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το διάγραμμα η Φιλανδία κατέχει την πρώτη θέση καθώς προάγει Κυβερνητικές Πολιτικές & Υποστήριξη στην Καινοτομία.

Το Ελσίνκι λόγω της μικρής της κοινότητας έχει την ικανότητα και τη δυναμική να αναπτύξει μια θέση επιρροής και να δημιουργήσει ένα πρόσφορο έδαφος που θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν γρήγορα. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις του Ελσίνκι τείνουν να φτάσουν αμέσως σε παγκόσμιο επίπεδο, στοχεύοντας σε μεγάλες αγορές από την αρχή. Το 66% των νεοσύστατων επιχειρήσεων του Ελσίνκι ξεκινούν με τη στόχο την αγορά των Η.Π.Α. ή του Ηνωμένου Βασιλείου, ενώ αναφέρουν επίσης υψηλό ποσοστό ξένων πελατών σε ποσοστό που φτάνει το 43% (μέσος όρος παγκοσμίως 23%). (fortunegreece.com, n.d.)



Διάγραμμα 3.3: Κυβερνητικά προγράμματα καινοτομίας

Πηγή: G.E.M, 2016

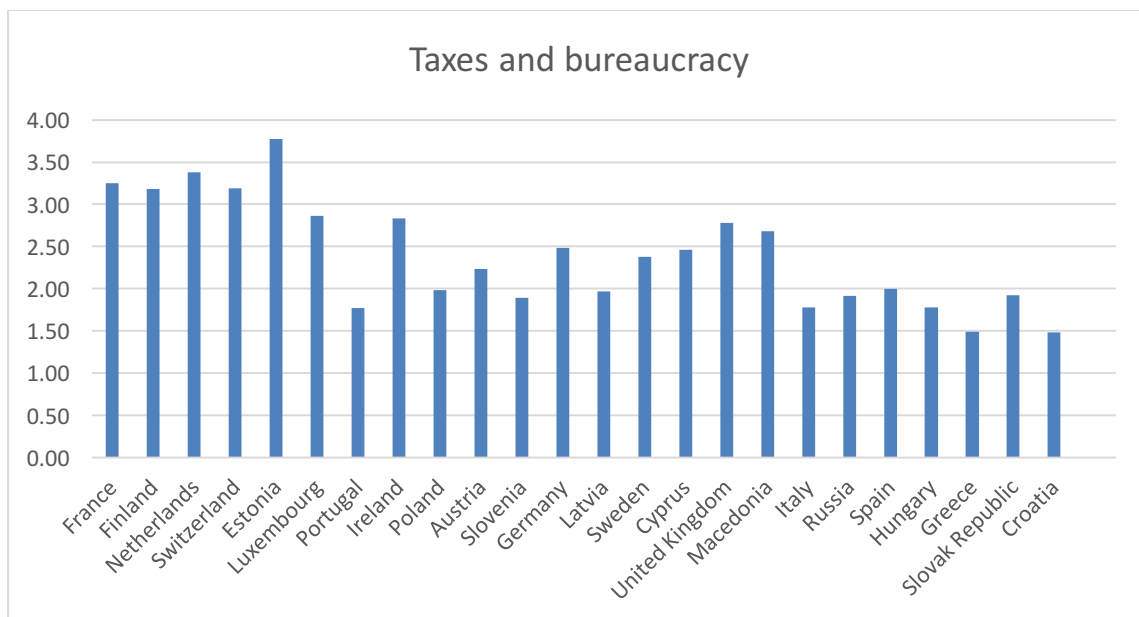
Σε μία χώρα που προάγονται Κυβερνητικές Πολιτικές είναι βέβαιο ότι ταυτόχρονα παρέχονται Κυβερνητικά προγράμματα τα οποία δρουν ως επιταχυντές των νεοφυών Επιχειρήσεων. Για παράδειγμα στην Ελλάδα, τα εκκολαπτήρια/Incubators που βρίσκονται εντός Πανεπιστημίων χρηματοδοτούνται από δημόσια κονδύλια. Οι χώρες που διατηρούν τέτοιου είδους προγράμματα καινοτομίας είναι η Αυστρία και ακολουθούν η Ελβετία και το Λουξεμβούργο, κράτη με σταθερή οικονομία.

Πιο συγκεκριμμένα, Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (Global Economical Forum, 2015) έχει δημοσιεύσει την έκθεση της παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας 2015-2016, η οποία αξιολογεί την ανταγωνιστικότητα 140 παγκόσμιων οικονομιών σε 12 διαφορετικούς πυλώνες. Σε ό,τι αφορά τον πυλώνα της καινοτομίας, η Ελβετία, η πιο ανταγωνιστική οικονομία, είναι η καλύτερη. Η Ελλάδα, η λιγότερο ανταγωνιστική οικονομία από το σύνολο των προηγμένων χωρών, κατέχει την 77η θέση κατάταξης στο δείκτη της καινοτομίας.

Ο πυλώνας της καινοτομίας αξιολογείται από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ με τη χρήση επτά δεικτών:

- ικανότητα καινοτομίας,
- ποιότητα των επιστημονικών ερευνητικών ιδρυμάτων,
- δαπάνες των επιχειρήσεων για έρευνα και ανάπτυξη,
- συνεργασία πανεπιστημίων και επιχειρήσεων για έρευνα και ανάπτυξη,
- κρατική προμήθεια προηγμένων τεχνολογικών προϊόντων,
- διαθεσιμότητα επιστημόνων και μηχανικών,
- αριθμός διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ανά εκατομμύριο πληθυσμού.

Η Ελλάδα κατέχει την 6η θέση κατάταξης στο δείκτη της διαθεσιμότητας επιστημόνων και μηχανικών, ενώ η Ελβετία την 23η. Ωστόσο, ενώ η Ελβετία είναι η πιο καινοτόμος οικονομία, η Ελλάδα είναι σε πολύ χαμηλή κατάταξη σε όλους τους άλλους δείκτες που σχετίζονται με την καινοτομία. (<http://graphoftheday>, n.d.)



Διάγραμμα 3.4: Φορολόγηση νεοφυών επιχειρήσεων

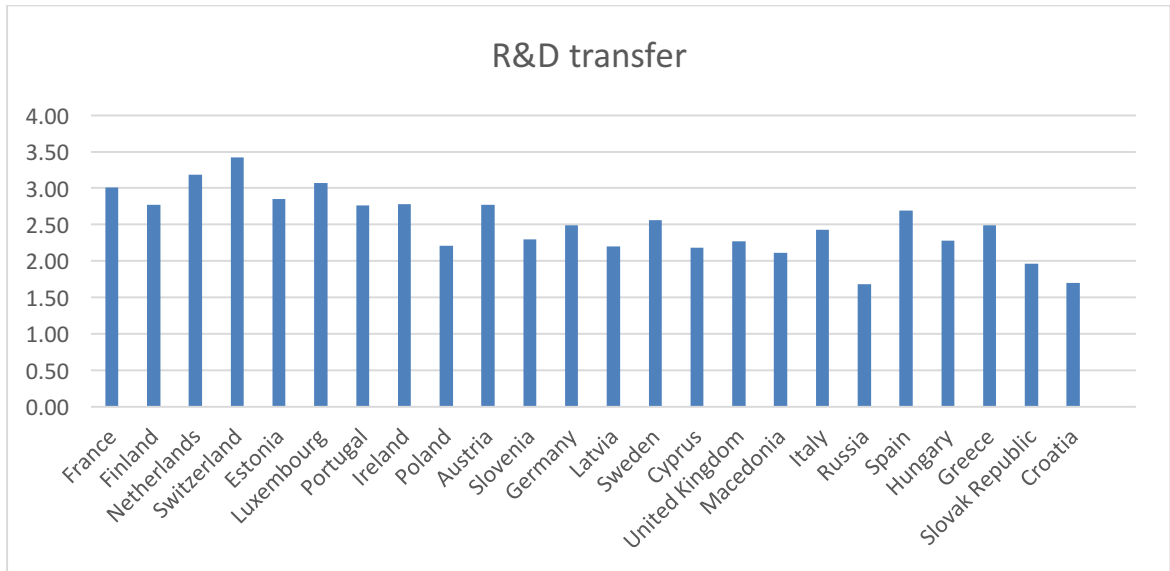
Πηγή: G.E.M, 2016

Καθώς μία νεοφυής επιχείρηση αναπτύσσεται πρέπει να λαμβάνει υπόψη και την φορολόγηση στην χώρα όπου ανήκει.

Η Εσθονία παρέχει ευνοϊκές συνθήκες φορολόγησης για μία νεοφυής επιχείρηση με αποτέλεσμα να δραστηριοποιείται περισσότερο στις οικονομικές της δραστηριότητες.

Η Εσθονία διαθέτει μια κυβέρνηση που προάγει η ίδια την τεχνολογία και δίνει ιδιαίτερη σημασία ώστε να εξαφανιστεί η γραφειοκρατία και η δημιουργία μιας εταιρείας on line να γίνεται τόσο γρήγορα όσο το να παραγγείλει κανείς καφέ. Τα υψηλά ποσοστά χρηματοδότησης σε αρχικό στάδιο, η ισχυρή παγκόσμια συνδεσιμότητα και το φθινό εργατικό δυναμικό υψηλών προδιαγραφών δείχνουν ότι το οικοσύστημα έχει πολλά να δείξει.

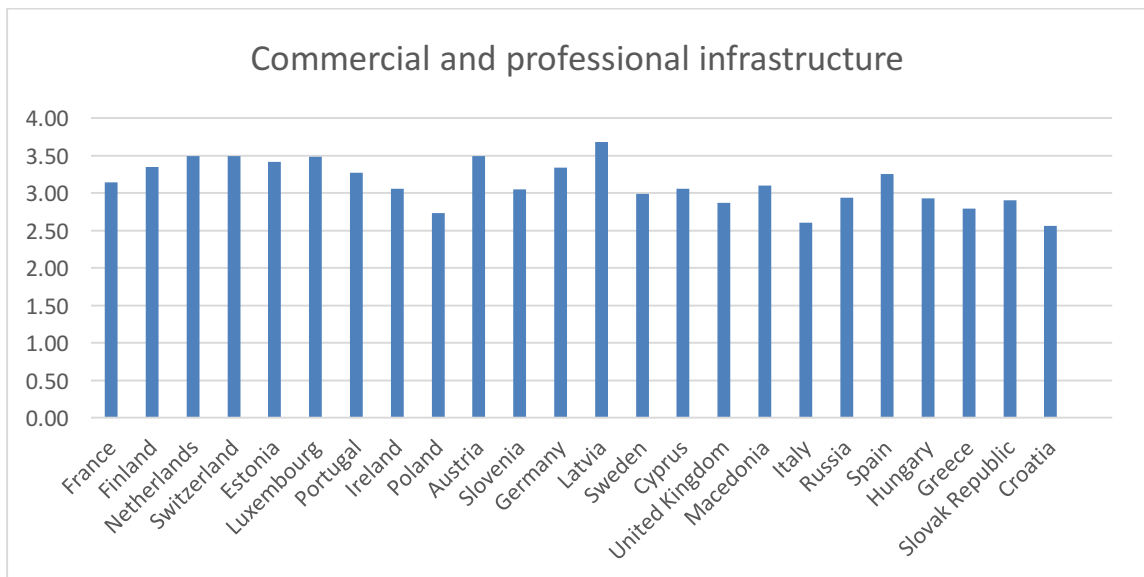
Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις της Εσθονίας έχουν επίσης το υψηλότερο ποσοστό επιτυχίας στον κόσμο για την απόκτηση Visa για ξένους υποψηφίους αγγίζοντας το 84,5%, περισσότερο από τον παγκόσμιο μέσο όρο που είναι 41%. (fortunegreece.com, n.d.)



Διάγραμμα 3.5: Μεταφορά Τεχνογνωσίας

Πηγή: G.E.M, 2016

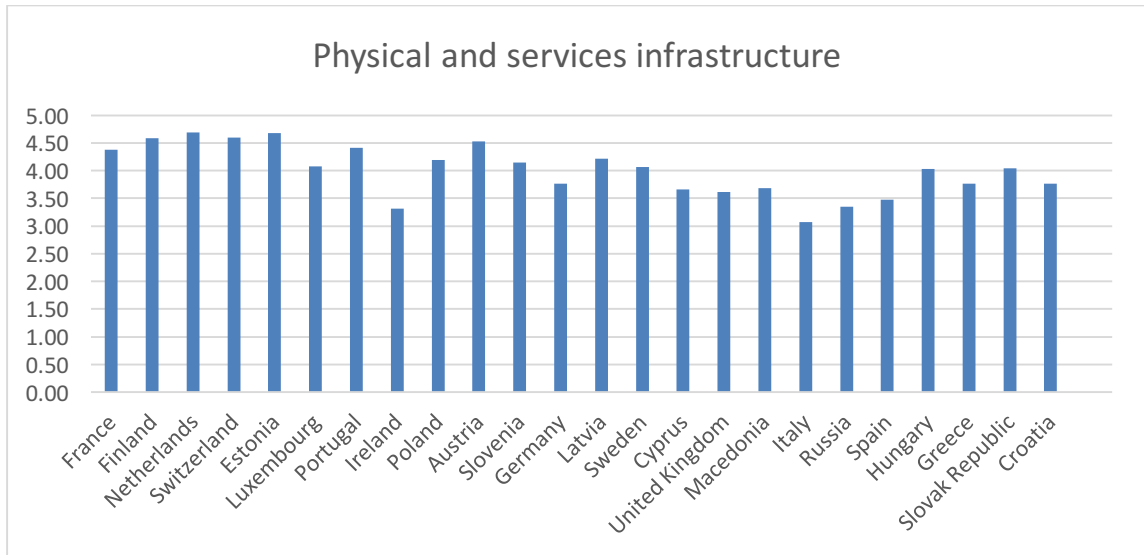
Η Ελβετία είναι η χώρα πρώτη σε κατάταξη η οποία ενισχύει την διάχυση γνώσεων και την ανταλλαγή τεχνογνωσίας μέσω των κρατικών υποδομών που παρέχει στις υφιστάμενες συστάδες. Ακολουθεί και η Ολλανδία όπου τα Πανεπιστήμια παρέχουν εξειδικευμένες γνώσεις ενισχύοντας την ανταλλαγή των πληροφοριών για περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη.



Διάγραμμα 3.6: Εμπορικές Υποδομές

Πηγή: G.E.M, 2016

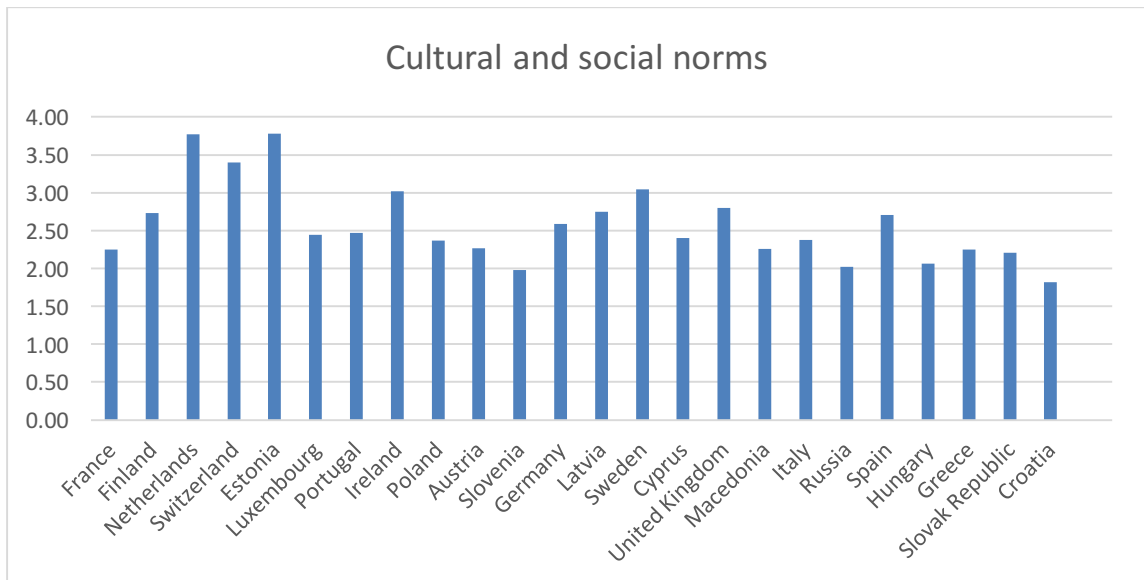
Μπορεί η Ελβετία να αποτελεί παράδειγμα για την πρόσβαση σε δημόσια αγαθά και πόρους αλλά η Λετονία να είναι εκείνη με την μεγαλύτερη ένδειξη στις παραγωγικές υποδομές. Αυτό σημαίνει ότι είναι μία χώρα όπου οι συστάδες ενισχύονται μέσω οικονομικών κλίμακας.



Διάγραμμα 3.7: Υποδομές για Παροχή υπηρεσιών

Πηγή: G.E.M, 2016

Πέρα από τις υποδομές και της εγκαταστάσεις της «βαριάς» βιομηχανίας, είναι απαραίτητο να προσφέρονται και υποδομές για την παροχή υπηρεσιών. Στην Ολλανδία έχουν αντιληφθεί την σημαντικότητα των καλών πρακτικών εξυπηρέτησης. Οι χώροι προσφέρει υποδομές για την καλύτερη παροχή υπηρεσιών αυξάνοντας την κερδοφορία τόσο των επιχειρήσεων της όσο και των συστάδων της. Ωστόσο, ακολουθεί και η Εσθονία αφού όπως περιγράψαμε αξιοποιεί την τεχνολογία για να προσφέρει καλύτερη ποιότητα ζωής στους πολίτες της.



Διάγραμμα 3.8: Κοινωνικό- πολιτισμικό πλαίσιο

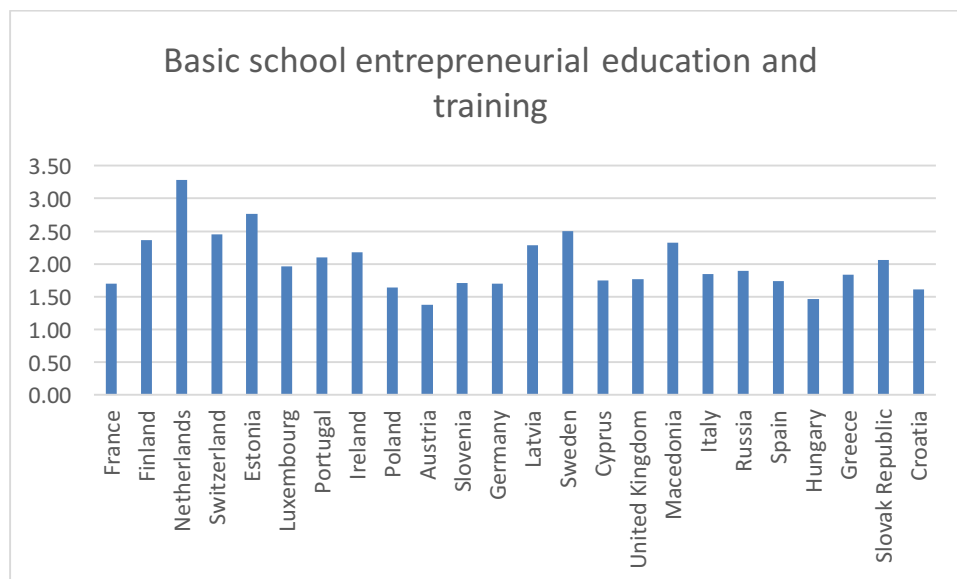
Πηγή: G.E.M, 2016

Στο σημείο αυτό όπως φαίνεται από το διάγραμμα οι χώρες παρουσιάζουν μεγάλες διακυμάνσεις στο κοινωνικό- πολιτισμικό πλαίσιο τους. Θα διευκρινίσουμε και τους δύο όρους του πλαισίου.

Το Κοινωνικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει την "κοινωνική οργάνωση της χώρας", μέσα στην οποία είναι ενταγμένες όλες οι κοινωνικές ομάδες οι οποίες επιδρούν στη λειτουργία της και την εξέλιξή της. Οι επιλογές τους επηρεάζουν άμεσα τη διαδικασία παραγωγής και διανομής του προϊόντος. Στοιχεία αυτού του παράγοντα μπορούν να θεωρηθούν ακόμη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μίας χώρας, το συνδικαλιστικό της κίνημα κτλ.

Το Πολιτισμικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει τα εθνολογικά και λαογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας, τα ήθη και τα έθιμα, τις παραδόσεις, τη θρησκεία και ό,τι έχει σχέση με το σύστημα αξιών που την εκφράζει. Επομένως, το πλαίσιο αναφέρεται στο περιεχόμενο τόσο του κοινωνικού περιβάλλοντος όσο και του πολιτισμικού περιβάλλοντος.

Η Εσθονία είναι πρωτοπόρος και στα δύο καθώς ακολουθεί και η Ολλανδία. Οι συστάδες επηρεάζονται από αυτούς τους παράγοντες κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντός τους και είναι αναγκαίο να λαμβάνουν υπόψη και το κοινωνικό-πολιτισμικό πλαίσιο στην χώρα όπου τα μέλη τους συγκεντρώνονται.



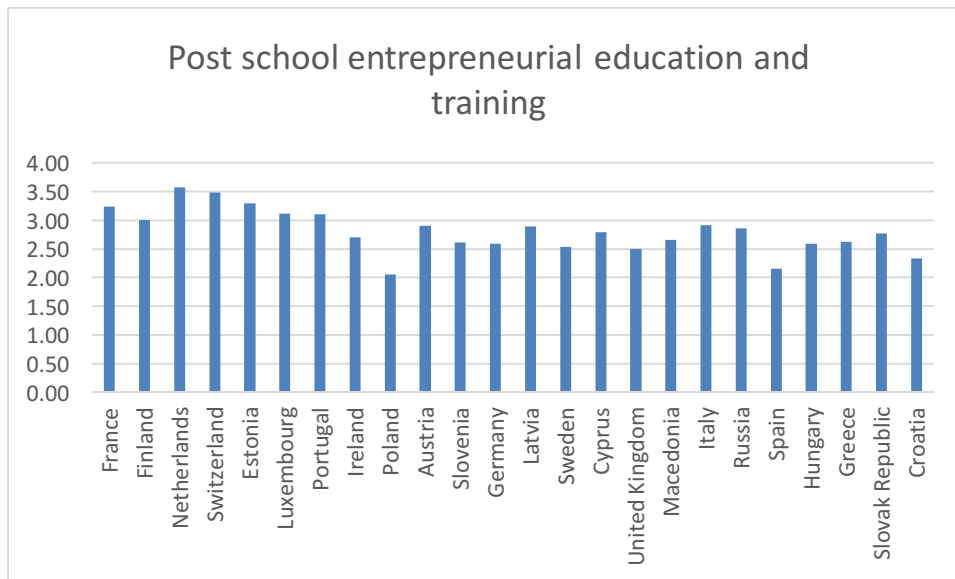
Διάγραμμα 3.9: Βασική επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση

Πηγή: G.E.M, 2016

Οι Εκπαιδευτικοί φορείς πρέπει να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των επιχειρηματικών ιδεών αλλά και να τους παρέχουν όλες εκείνες τις γνώσεις για την βασική λειτουργία μίας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, όλες χώρες έχουν υποδομές για υψηλού επιπέδου εκπαίδευση παρέχουν στους μαθητές της βασικής εκπαίδευσης γνώσεις για την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Στο διάγραμμα παρουσιάζεται διαφορετική αντιμετώπιση σε αυτό το ζήτημα βάσει των μετρήσεων που προέκυψαν. Πάλι η Εσθονία κατέχει τον τίτλο της χώρας με τους μαθητές της να εκπαιδεύονται από νωρίς για την δική τους επιχείρηση. Ακολουθεί η ανταγωνίστριά της, η Ολλανδία.

Ο μαθητής εκθέτει τον εαυτό του σε όλα εκείνα τα ερεθίσματα που μπορεί αργότερα στην ζωή του να τα αξιοποιήσει για να δημιουργήσει την δική του επιχείρηση. Να γίνει νέος επιχειρηματίας (entrepreneur) συνεισφέροντας υψηλή προστιθέμενη αξία στην χώρα του. Αυτό όπως είδαμε επηρεάζει και την δημιουργία των καινοτόμων συστάδων. Άρα, είναι

αναγκαίο το Κράτος να ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα από πολύ μικρή ηλικία μέσω διάφορων προγραμμάτων ή διαγωνισμών.

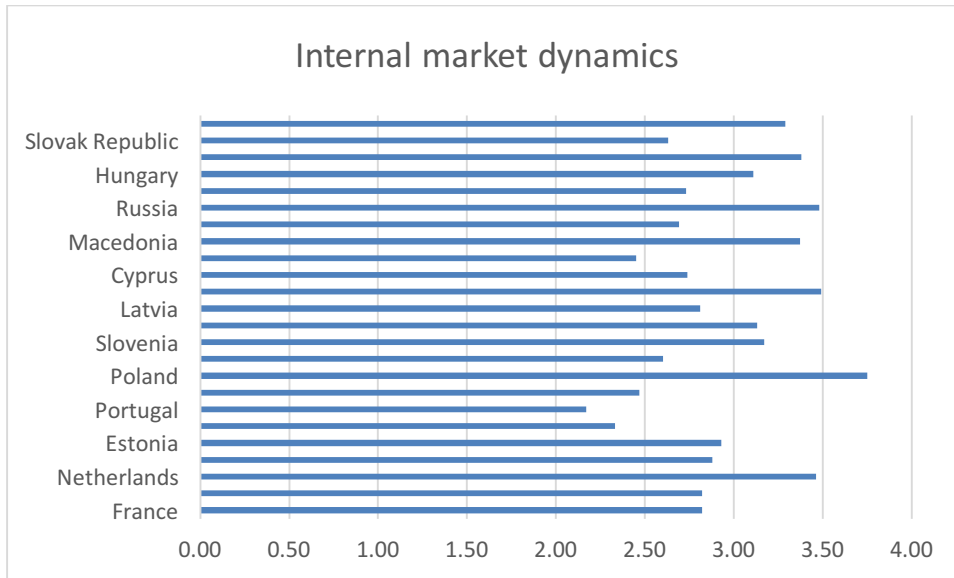


Διάγραμμα 3.10: Επιχειρηματική εκπαίδευση και κατάρτιση μετά το σχολείο

Πηγή: G.E.M, 2016

Οι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αν δεν απορροφηθούν στην αγορά εργασίας δεν κάνουν απόσβεση των εκπαιδευτικών τους εξόδων και γνώσεων. Για να καλυφθεί αυτό το κενό πολλές επιχειρήσεις παρέχουν την δυνατότητα σε αποφοίτους να τους ενημερώνουν για το πώς να ξεκινήσουν την δική τους επιχείρηση βάσει των ικανοτήτων και των ενδιαφερόντων τους. Η ώθηση των νέων επιχειρηματιών δίνεται περισσότερο στην Ολλανδία και στην Ελβετία. Το χρονικό διάστημα μεταξύ αποφοίτησης του Πανεπιστημίου και ένταξης στην αγορά εργασίας πολλοί υποστηρίζουν ότι είναι η καλύτερη ευκαιρία για ίδρυση μίας νεοφυούς επιχείρησης (startup).

Από μικρή ηλικία οι νέοι επιχειρηματίες υιοθετούν επαγγελματικές συμπεριφορές σε χώρες όπου η κινητικότητα των επιχειρήσεων είναι έντονη.

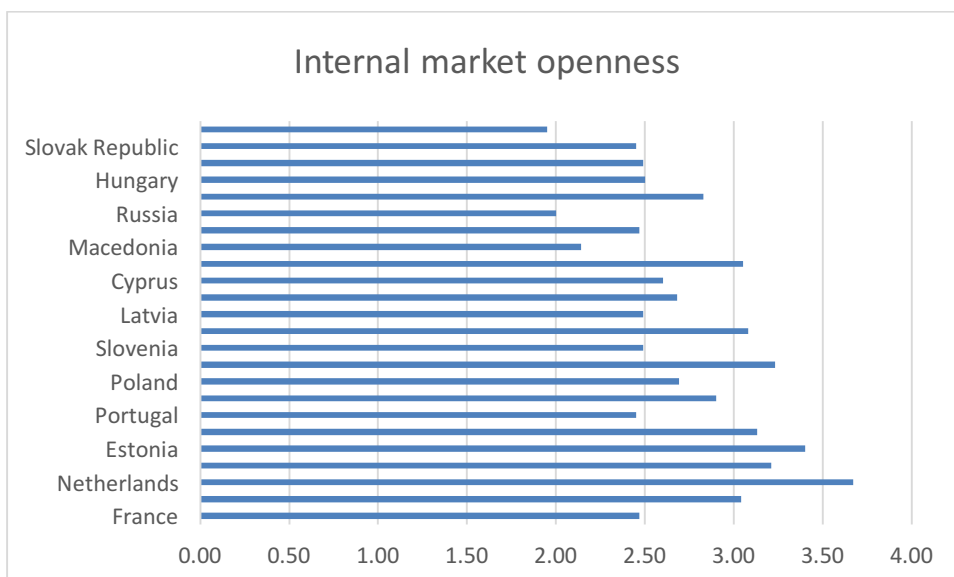


Διάγραμμα 3.11: Η δυναμική της εγχώριας αγοράς

Πηγή: G.E.M, 2016

Τα μέλη των συστάδων από την αρχή του κύκλου ζωής της συστάδας θα πρέπει εξετάζουν την δυναμική της εγχώριας αγοράς στην οποία τοποθετούνται αλλά ταυτόχρονα και των υπόλοιπων χωρών για πιθανή επέκταση της δραστηριότητά τους. Οι χώρες που παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση στην εγχώρια αγορά τους με σειρά κατάταξης είναι οι εξής:

- i. Πολωνία
- ii. Σουηδία
- iii. Ρωσία



Διάγραμμα 3.12: Ανοιχτές εσωτερικές αγορές

Πηγή: G.E.M, 2016

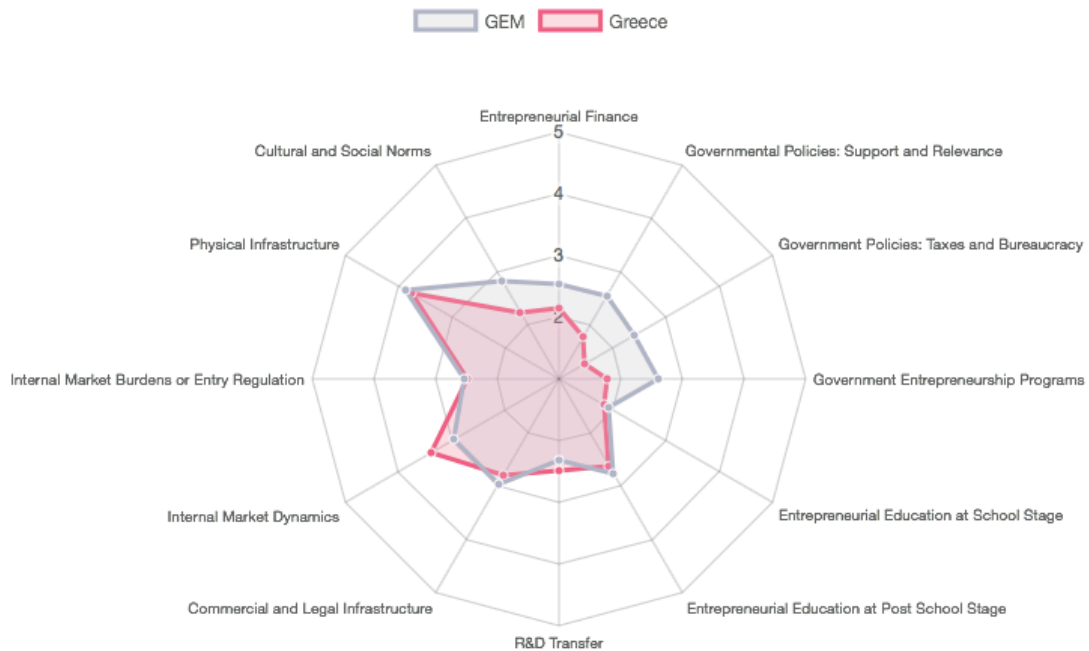
Η εσωτερική αγορά όταν ανοίγει τις πύλες σε νέες συναλλαγές τότε οποιαδήποτε επένδυση σε αυτές έχει όφελος στην οικονομία της χώρας της. Το να είναι ανοιχτές οι

αγορές αποτελεί δείκτη της οικονομικής της κατάστασης. Όταν μία χώρα έχει σταδιακή ανάπτυξη οι αγορές, υπάρχει περιθώριο ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών. Η Ολλανδία κατέχει την πρώτη θέση και ακολουθεί η Εσθονία.

The Entrepreneurial Ecosystem

Most recent data: 2016

Expert Ratings: 1 = highly insufficient, 5 = highly sufficient



Διάγραμμα 3.13: Το Οικοσύστημα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας

Πηγή: G.E.M, 2016

Σύμφωνα με τον παγκόσμιο δείκτη επιχειρηματικότητας, το Οικοσύστημα Καινοτομίας της Ελλάδας, όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα, παρουσιάζει ελλείψεις, σε κυβερνητικά προγράμματα επιχειρηματικότητας, στη φορολογία και των πολιτικών που έχουν θεσπιστεί από την Κυβέρνηση κατά 2 μονάδες συγκριτικά με τον Παγκόσμιο δείκτη.

Επίσης, απουσιάζουν κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες που συντελούν στην ώθηση της καινοτομίας στο οικοσύστημα. Αυτή η έλλειψη έχει ποσοτικοποιηθεί σε 3 μονάδες πιο κάτω από τον παγκόσμιο δείκτη επιχειρηματικότητας.

Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων αποτελεί έναν από τους παράγοντες ταχείας ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Είναι σημαντικό να τονίσουμε σύμφωνα με το διάγραμμα ότι η Ελλάδα παρουσιάζει ένα πολύ χαμηλό δείκτη χρηματοδότησης των startups με αντίκτυπο να μην αναπτύσσεται το οικοσύστημά καινοτομίας της.

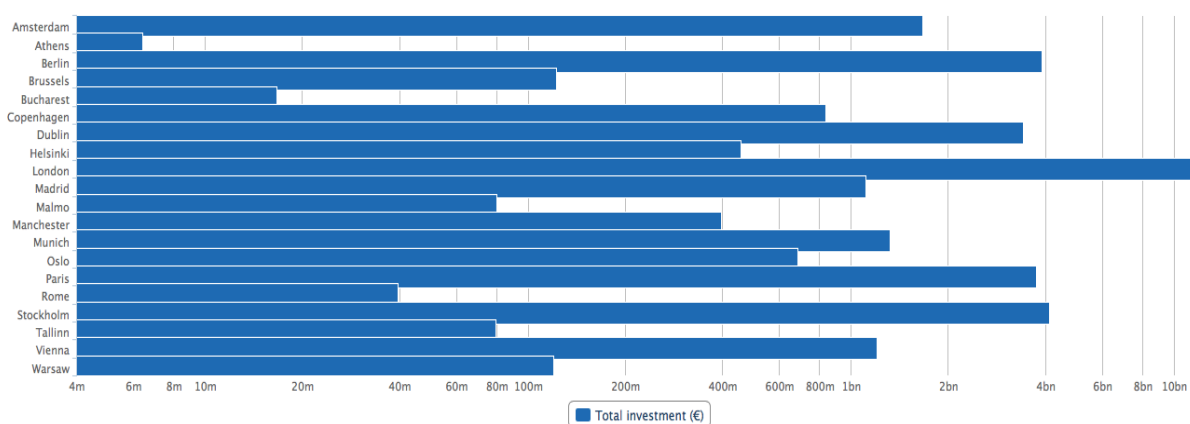
Επιπλέον, παρατηρούμε ότι σχεδόν σε όλους τους υπόλοιπους τομείς η Ελλάδα παρουσιάζει παρόμοια αντιμετώπιση. Οι τομείς όπως παρατηρούμε είναι οι εξής:

- Η διάχυση της τεχνογνωσίας
- Υποδομές
- Κανονισμοί για την εσωτερική αγορά ή κανονισμοί για νέες αγορές

3.3 Στατιστικά στοιχεία για τις καινοτόμες συστάδες νεοφυών επιχειρήσεων στην Ευρώπη (Startup Hubs)

Compare Hubs

Total Investment (€)



Διάγραμμα 3.14: Συνολικές Επενδύσεις σε Startups (€)

Πηγή: Startup Hubs

Ο μεγαλύτερος αριθμός επενδύσεων σε start-ups φαίνεται να είναι πάνω από 10 δις ευρώ στην Αγγλία. (<http://www.startuphubs.eu>, 2017) Το Λονδίνο έχει αναπτύξει πολλές καινοτόμες συστάδες και επιχειρηματικά δίκτυα των start-ups στο City, το κέντρο όλων των επιχειρήσεων του Λονδίνου, καθώς αποτελεί μία αρκετά ανεπτυγμένη αγορά. Οι επενδυτές στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε καλές επιχειρηματικές ιδέες δίνοντάς τους ώθηση να αναπτυχθούν σε μεγάλες επιχειρήσεις ενισχύοντας την οικονομία της χώρας.

Ωστόσο, δεν είναι μόνο οι επενδυτές που παρουσιάζουν ενδιαφέρον αλλά το κράτος έχει εξαλείψει την γραφειοκρατία καθώς έχει διευκολύνει την διαδικασία ίδρυσης της start-up επιχείρησης όπως περιγράφεται παρακάτω.

(epixeiro.gr, 2016)

Ο τρόπος σύστασης

Αντίστοιχα με το ΓΕΜΗ, το Companies House είναι η Αρχή του Ηνωμένου Βασιλείου μέσω της οποίας συστήνονται και λειτουργούν όλες οι εταιρείες. Η διαδικασία εγγραφής στην Αρχή αυτή αλλά και όλα τα βήματα για τη σύσταση γίνονται (και) ηλεκτρονικά.

Προκειμένου να συσταθεί η εταιρεία, χρειάζεται να καταχωρηθούν -καταρχήν- ορισμένες βασικές πληροφορίες για την εταιρεία, ήτοι:

Επωνυμία για την εταιρεία και μία διεύθυνση.

Η επωνυμία της εταιρείας δεν θα πρέπει να έχει δηλωθεί από κάποιον άλλον, ενώ είναι θετικό να περιέχει και κάτι δηλωτικό του αντικειμένου της εταιρείας. Επίσης, η διεύθυνση της εταιρείας πρέπει να είναι πραγματική έδρα και να βρίσκεται στο Ηνωμένο Βασίλειο. Τα στοιχεία τουλάχιστον ενός Διευθυντή, δηλαδή του διευθυντή/διαχειριστή, νοούμενου ως εκπροσώπου της εταιρείας. Το πρόσωπο αυτό (ή τα πρόσωπα) εκπροσωπεί την εταιρεία, διασφαλίζει τη λειτουργία της εταιρείας, την εμπρόθεσμη δήλωση των ισολογισμών κι εν γένει ευθύνεται νομικά για τις σχέσεις της εταιρείας με τρίτους. Δεν ευθύνεται για τα χρέη της εταιρείας, καθότι η εταιρεία έχει ανεξάρτητη νομική προσωπικότητα, αν και μπορεί να υπέχει ευθύνη σε περίπτωση αδικοπραξίας. Ο διευθυντής μπορεί να είναι και ο μοναδικός μέτοχος, που μπορεί να καταστήσει την εταιρεία μονοπρόσωπη και δεν χρειάζεται να είναι κάτοικος Ηνωμένου Βασιλείου.

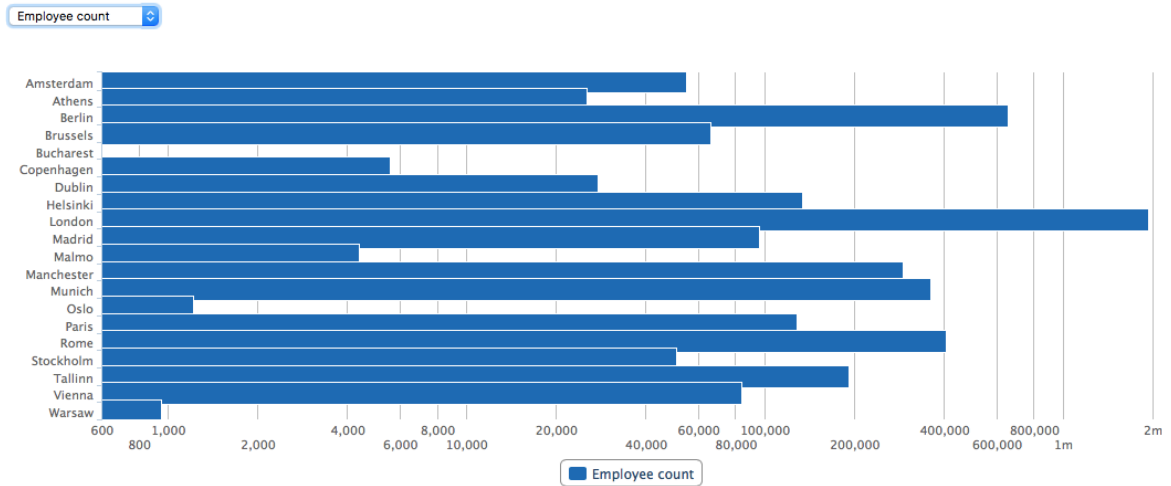
Τα στοιχεία των μετόχων και του μετοχικού κεφαλαίου που εισφέρεται. Όλες οι εταιρείες πρέπει να έχουν τουλάχιστον μία μετοχή. Δεν απαιτείται όμως συγκεκριμένο κεφάλαιο κατά τη σύσταση. Για παράδειγμα εάν υπάρχει μόνο ένας μέτοχος (που μπορεί να είναι και νομικό πρόσωπο) τότε η έκδοση μιας μετοχής της 1 λίρας είναι αρκετή ή δέκα μετοχών της μιας λίρας, ώστε να κληθεί ο μέτοχος να πληρώσει το λιγότερο δυνατό ποσό κατά την καταβολή του κεφαλαίου. Σε περίπτωση που ο αιτών δεν επιθυμεί κατά τη σύσταση να καταρτίσει ιδιαίτερο καταστατικό για την εταιρεία, το Companies House μετά την επιτυχή καταχώρηση της αίτησης παρέχει τα “model articles of association”, δηλαδή ένα καταστατικό γενικής φύσεως που εφαρμόζεται γενικά σε όλες τις εταιρείες. Οι εταίροι μπορούν να επιλέξουν το δικό τους καταστατικό αλλά σε αυτή τη περίπτωση δεν μπορεί να γίνει αίτηση ηλεκτρονικά. Φυσικά, το πρότυπο αυτό καταστατικό τροποποιείται ανά πάσα στιγμή μετά από απόφαση της Γενικής Συνέλευσης της εταιρείας.

Οι βασικές φορολογικές υποχρεώσεις της εταιρείας

Η εταιρεία οφείλει να εγγραφεί στην αντίστοιχη φορολογική υπηρεσία (και συγκεκριμένα να δηλώσει την παρουσία της στο HM Revenue and Customs το οποίο είναι αντίστοιχο με το δικό μας Υπουργείο Οικονομικών) μέσα σε τρεις μήνες από τότε που η εταιρεία θα ξεκινήσει την οικονομική δραστηριότητά της. Αυτό περιλαμβάνει ενδεικτικά αγορές, πωλήσεις, πρόσληψη προσωπικού, διαφήμιση, μίσθωση χώρου κλπ. Τέλος, αναφορικά με τον Φόρο επί των κερδών, ο βασικός συντελεστής από 1η Απριλίου του 2015 είναι 20%.

Συνοψίζοντας, αντιλαμβάνεται κανείς από τα ανωτέρω ότι η σύσταση μιας εταιρείας στο Ηνωμένο Βασίλειο προσφέρει σε όλους τους παλαιούς και νέους επιχειρηματίες μία εξαιρετική εναλλακτική για την ανάπτυξη της δραστηριότητάς τους στο εξωτερικό. Παρά όμως την απλή διαδικασία που προβλέπεται, η προσεκτική κατάρτιση της αίτησης κατοχύρωσης αλλά και η σωστή παρακολούθηση της λειτουργίας της εταιρείας αποτελούν σημαντικά βήματα που θα προστατεύσουν τους εταίρους από λάθη που θα επηρεάσουν την ομαλή λειτουργία της νέας τους εταιρείας. (epixeiro.gr, 2016). Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι στην Αγγλία λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την δημιουργία των οικοσυστημάτων Καινοτομίας.

Compare Hubs

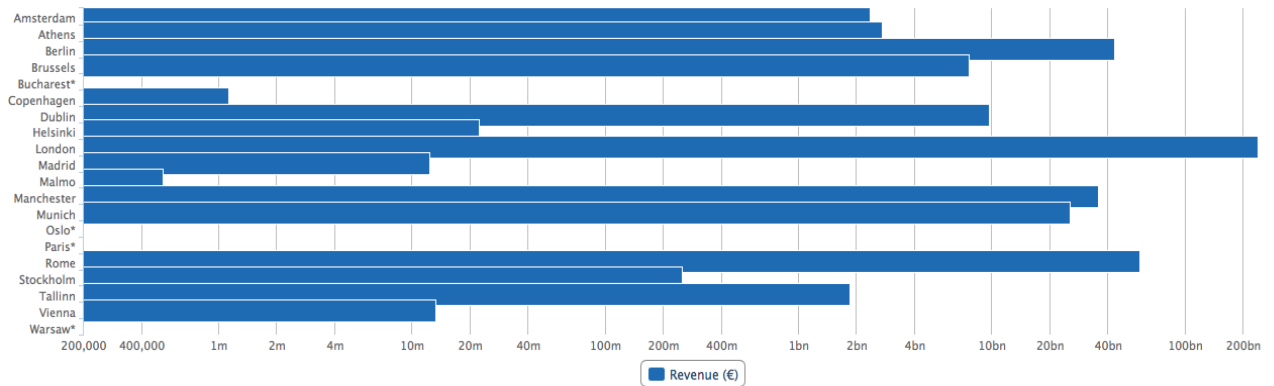


Διάγραμμα 3.15: Αριθμός εργαζομένων στις καινοτόμες συστάδες

Πηγή: Startup Hubs

Απόρροια των καινοτόμων συστάδων είναι η δημιουργία χιλιάδων θέσεων εργασίας στις startup εταιρείες. Σύμφωνα με τα παραπάνω η Αγγλία έχει τον μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων λόγω των επενδύσεων της σε startup hubs. Αυτό αποτελεί δείκτη τόσο για την μείωση της ανεργίας όσο και για την αύξηση του ΑΕΠ της χώρας.

Revenue (€)

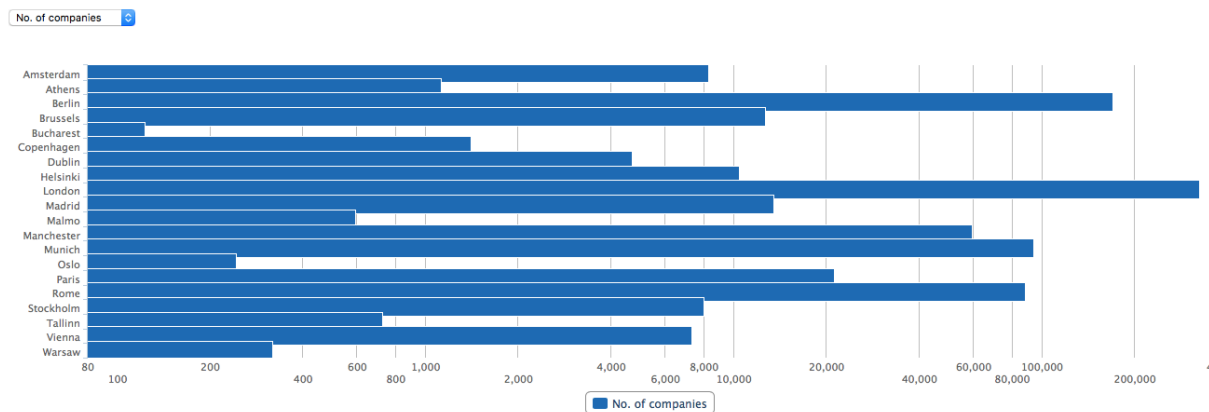


Διάγραμμα 3.16: Κύκλος εργασιών των καινοτόμων συστάδων

Πηγή: Startup Hubs

Η Αγγλία εξακολουθεί να κατακτά την πρώτη θέση και στον κύκλο εργασιών των καινοτόμων συστάδων ξεπερνώντας τα 200 δις συνολικά. Ως εκ τούτου, οι νεοφυείς επιχειρήσεις διαρκώς επιταχύνουν την κερδοφορία τους και συνάμα δημιουργούνται μέσω των συστάδων νέες.

Compare Hubs



Διάγραμμα 3.17: Αριθμός νεοφυών επιχειρήσεων

Πηγή: Startup Hubs

Τέλος, είναι λογικό επακόλουθο των παραπάνω το Λονδίνο να κατατάσσεται στην πρώτη θέση και ως προς τον αριθμό των νεοφυών επιχειρήσεων, ο οποίος προσεγγιστικά είναι ~ 380.000 χιλιάδες εταιρείες startups. Ακολουθεί η Αθήνα με αρκετά σημαντική διαφορά από τις υπόλοιπες χώρες.

3.4 Η Καινοτομία στην Ελλάδα σε αριθμούς

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις άρχισαν να αναπτύσσονται έντονα από το 2011. Κάθε έτος ενώ αυξανόταν η δυναμική του Οικοσυστήματος Καινοτομίας, σε καταμέτρηση που πραγματοποιήθηκε το 2016 οι νεοφυείς επιχειρήσεις μειώθηκαν κατά 33%.

Μία πιθανή αιτία είναι ίσως η οικονομική ύφεση της Ελλάδας.



Εικόνα 3.1: Συνολικές Συστάσεις & διαγραφές startups στην Ελλάδα

Πηγή: endeavor.org

Στην πορεία του χρόνου παρατηρείται μεγαλύτερος ρυθμός διαγραφής των νεοφυών επιχειρήσεων συγκριτικά με τον ρυθμό ίδρυσης μίας startup εταιρείας. Αυτό είναι το πιο σύνηθες αφού αποτελεί κανόνα ότι στις 10 νεοφυείς επιχειρήσεις επιβιώνει μόνο 1

3.5 Αριθμός συστάσεων ανά κλάδο



Εικόνα 3.2: Συστάσεις ανά κλάδο

Πηγή: endeavor.org

Παρατηρούμε από την παραπάνω εικόνα ότι σχεδόν σε όλους του κλάδους τα ποσοστά σύστασης μίας startup εταιρείας μειώνονται κατακόρυφα του έτους 2016 συγκριτικά με του έτος 2012. (<http://endeavor.org.gr>, 2017)

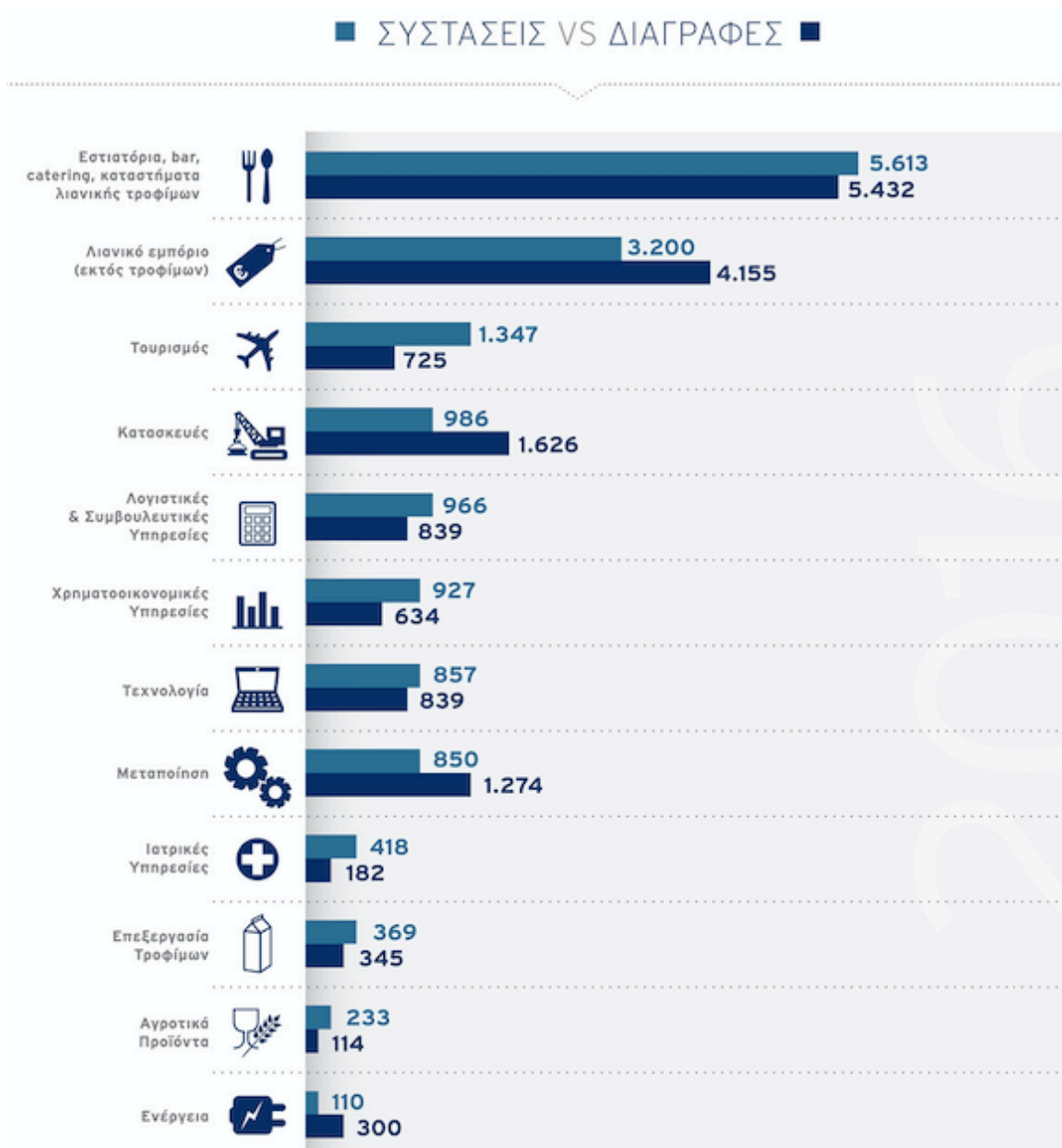
Οι κλάδοι που δείχνουν θετική αντιμετώπιση στην σύσταση καινοτόμων επιχειρήσεων είναι οι εξής δύο:

- i. Τουρισμός
- ii. Ιατρικές Υπηρεσίες

Η ζήτηση και στους δύο κλάδους είναι ανελαστική και σταθερή στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

3.6 Συστάσεις vs Διαγραφές

ο ρυθμός ανάπτυξης μίας νεοφυούς επιχείρησης συνδέεται με τα περιθώρια του κλάδου στον οποίο ανήκει. Επομένως, κρίνεται αναγκαίο να χαρτογραφηθούν τα περιθώρια ανάπτυξης των κλάδων με βάση το δείκτη που ορίζει πόσες επιχειρήσεις ιδρύονται και πόσες διαγράφονται σε κάθε κλάδο.



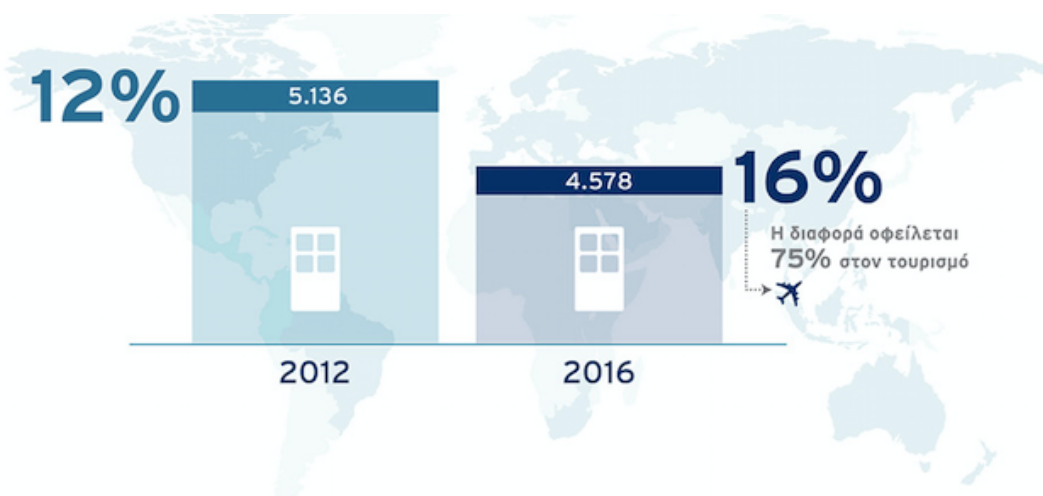
Εικόνα 3.3: Συστάσεις & διαγραφές ανά κλάδο για το 2016

Πηγή: endeavor.org

Το 2016 οι κλάδοι που εμφάνισαν μεγαλύτερη την ψαλίδα των εξερχόμενων-εισερχόμενων είναι το Λιανικό Εμπόριο, οι Κατασκευές και η Μεταποίηση με τις εξερχόμενες εταιρείες να υπερβαίνουν σε αριθμό τις εισερχόμενες εταιρείες του κλάδου. Αυτό έχει ως αντίκτυπο στην κοινωνία τη μείωση των θέσεων εργασίας.

Το κλείσιμο των εταιρειών στις πιο βαριές βιομηχανίες υποδηλώνει και την μείωση της οικονομικής δραστηριότητας. Αντίθετα, ιδρύθηκαν σχεδόν διπλάσιο σε αριθμό νεοφυείς επιχειρήσεις στον τουριστικό κλάδο αφού ο τουρισμός αποτελεί το μεγαλύτερο εξαγωγίμο προϊόν της χώρας μας.

3.7 Αριθμός νέων εταιρειών με εξαγωγίμο προσανατολισμό



Εικόνα 3.4: Αριθμός νέων εταιρειών με εξαγωγίμο προσανατολισμό

Πηγή: endeavor.org

Σύμφωνα με την παραπάνω εικόνα, το 12% των νεοφυών εταιρειών το 2012 εξήγαγε προϊόντα ενώ τέσσερα χρόνια αργότερα παρατηρούμε μία αύξηση κατά 4% στο σύνολο των νέων επιχειρήσεων να εξάγουν τα προϊόντα τους στο εξωτερικό.

Οι εξωστρέφεια σε εξαγωγές αυξάνει τον κύκλο εργασιών των νέων επιχειρήσεων και συνάμα την κερδοφορία τους.

3.8 Σύνοψη 3^{ου} Κεφαλαίου

Στο τρέχον κεφάλαιο δόθηκαν στατιστικά & αριθμητικά στοιχεία που αφορούν το Οικοσύστημα της Ελλάδας. Πιο συγκεκριμένα, δόθηκαν σε αριθμούς στοιχεία χώρων καινοτομίας όπως θερμοκοιτίδες, επιταχυντές και συνεργατικοί χώροι οι οποίοι συμβάλουν στην αύξηση της καινοτομίας.

Τα υπόλοιπα στοιχεία αντλήθηκαν από τον Παγκόσμιο Δείκτη Επιχειρηματικότητας και αφορούν στην υποστήριξη των καινοτόμων συστάδων εφόσον κατεξοχήν αποτελούν

κόμβους επιχειρηματικότητας. Απεικονίστηκαν πόσες ιδρύσεις και πόσες διαγραφές επιχειρήσεων έχουμε στην χώρα μας και σε ποιους κλάδους. Τέλος, έγινε αναφορά στις επιχειρήσεις που έχουν εξαγωγική δραστηριότητα ως δείκτης ανάπτυξης.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

1. Global Economical Forum. (2015). <https://www.weforum.org>. Ανάκτηση από <https://www.weforum.org>
2. Global Enterpreunership Monitor. (2017). <http://www.gemconsortium.org>.
3. <http://endeavor.org.gr>. (2017).
4. <http://graphoftheday>. (2017).
5. <http://www.startuphubs.eu>. (2017). <http://www.startuphubs.eu>. Ανάκτηση από
6. www.cluster-research.org
7. *Startupper.gr*. (2017). Ανάκτηση από [Startupper.gr](http://www.startupper.gr)
8. <http://www.epixeiro.gr>
9. <https://www.theegg.gr>
10. <https://acein.aueb.gr/>
11. <http://www.theathensincube.gr/>
12. <http://www.bicofattika.gr>
13. <http://www.corallia.org/>
14. <http://www.123p.gr/>
15. <http://www.aic-business.gr/>
16. <http://www.athensplace.gr/>
17. <http://www.ecinisi.gr/bakouone>
18. <http://www.romantso.gr/>
19. <http://coho.gr/>
20. <http://www.colabworkspace.com/>
21. <http://thefoundation.gr/>
22. <http://www.hackerspace.gr>
23. <http://make.gr/>
24. <http://www.microsoftinnovationcenters.com/>
25. <http://www.openspace.gr/>
26. <http://thecube.gr/>
27. www.nbg.gr/el/nbgseeds
28. inventict.gr
29. <https://athens.impacthub.net>
30. <https://orangegrove.eu/>
31. <http://i4g.gr/w/about/>
32. <https://www.innovathens.gr/>
33. www.tzaferi16.gr/
34. *www.fortunegreece.com*. (2017)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «EGG Enter•Grow•Go»: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

4.1 Εισαγωγή

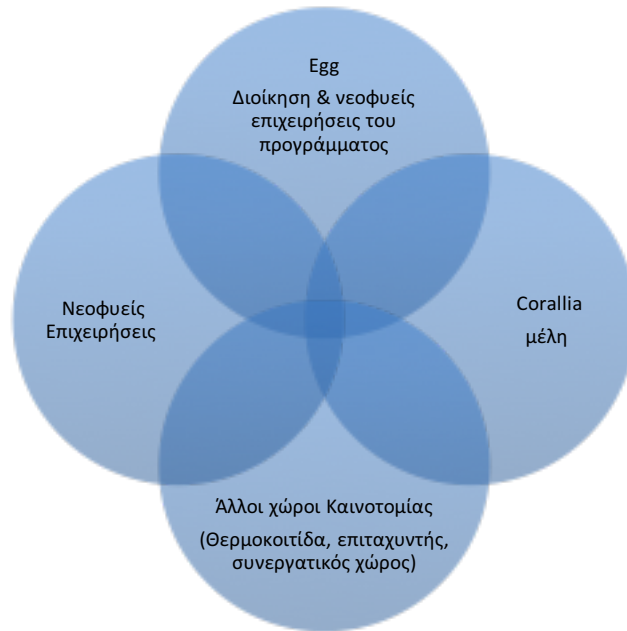
Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της επίδρασης του στρατηγικού μάνατζμεντ στις καινοτόμες συστάδες (clusters).

Στα προηγούμενα κεφάλαια πραγματοποιήθηκε εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία αποσαφήνισε αρχικά τις έννοιες τόσο του στρατηγικού μάνατζμεντ όσο και της καινοτόμας συστάδας. Για να αποδείξουμε το θεωρητικό υπόβαθρο και των δύο εννοιών θα παρουσιάσουμε πώς το στρατηγικό μάνατζμεντ επιδρά στις καινοτόμες συστάδες (υφιστάμενες ή πιθανές).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στις εξής πέντε κατευθύνσεις ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για τη λειτουργία των καινοτόμων συστάδων βάσει στρατηγικού μάνατζμεντ:

- I. Η πρώτη κατεύθυνση αφορά κατεξοχήν τη μελέτη περίπτωση της επίδρασης του στρατηγικού μάνατζμεντ στη δημιουργία των καινοτόμων συστάδων (βάσει **νεοφυών επιχειρήσεων**) στο **Πρόγραμμα Egg**. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με ερωτηματολόγιο που επισυνάπτεται στο τέλος τους κεφαλαίου.
- II. Η δεύτερη κατεύθυνση αφορά τη **συνέντευξη** βασισμένη σε συγκεκριμένες ερωτήσεις προς τα **διοικητικά στελέχη του Προγράμματος Egg**.
- III. Η τρίτη κατεύθυνση αφορά **ερωτήσεις στα μέλη** των καινοτόμων συστάδων της Corallia (**ESS, Yodiwo**)
- IV. Η τέταρτη κατεύθυνση αφορά **συνεντεύξεις** που πραγματοποιήθηκαν με άλλους χώρους καινοτομίας όπως **tzaferi16, Innovathens** για να εξεταστεί εάν συγκλίνουν οι στρατηγικές τους με το πρόγραμμα Egg.
- V. Η τελευταία κατεύθυνση αφορά **συνεντεύξεις** με μεμονωμένες **νεοφυείς επιχειρήσεις** που δεν ανήκουν ή ανήκαν στο πρόγραμμα Egg για να συγκριθούν τα αποτελέσματα με εκείνων που ανήκουν ή ανήκαν στο πρόγραμμα Egg

Παρουσιάζονται οι εξεταζόμενοι φορείς της παρούσας μελέτης ως προς την εφαρμογή στρατηγικού μάνατζμεντ :



Ενδεικτικό Διάγραμμα 4.1: Εξεταζόμενοι φορείς και μέλη

4.2 Δειγματοληψία

Η διαδικασία της δειγματοληψίας απαιτεί τον ορισμό του υπό εξέταση πληθυσμού και την επιλογή του δείγματος. Στην παρούσα έρευνα, ως πληθυσμός ορίζεται ο αριθμός των ερωτηθέντων σε κάθε κατεύθυνση της έρευνας. Για την πρώτη κατεύθυνση ως πληθυσμός ορίζεται το σύνολο των νεοφυών επιχειρήσεων που εδράζουν στο πρόγραμμα egg ενώ για τις υπόλοιπες κατευθύνσεις όπου η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης ως πληθυσμός ορίζεται τα ερωτηθέντα άτομα.

4.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Η μελέτη που διεξάχθηκε δίνει απάντηση σε μερικά ερωτήματα που αποτελούν υποθέσεις για περαιτέρω έρευνα στο Οικοσύστημα της Καινοτομίας της Ελλάδας.

Q1: Εάν τελικά εφαρμόζεται στρατηγικό μανάτζμεντ σε χώρους καινοτομίας λειτουργώντας ως καινοτόμες συστάδες ώστε οι νεοφυείς επιχειρήσεις να παρουσιάζουν μικρότερο ρυθμό αποτυχίας από τον κανόνα 1/10. (στις 10 νεοφυείς επιχειρήσεις επιβιώνει η 1.)

Q2: Εάν τελικά οι χώροι καινοτομίας ωθούν τις νεοφυείς επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν την κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική με ευρεία γκάμα εργαλείων μανάτζμεντ αλλά και να διαμορφώσουν στρατηγικές ανάπτυξης όπως εξαγωγές, διεθνείς συνεργασίες

Q3: Εάν τελικά οι καινοτόμες συστάδες που δημιουργούνται από early scale up startups έχουν κοινές συνιστώσες με τις ώριμες συστάδες π.χ. του οργανισμού Corallia

Q4: Εάν τελικά οι νεοφυείς επιχειρήσεις επιδιώκουν τις συνέργειες εντός του χώρου στον οποίο φιλοξενούνται ως στρατηγική ενδυνάμωσης της ταυτότητάς τους

Q5: Εάν τελικά χρησιμοποιούνται agile τεχνικές και Lean startup μέθοδοι ως αποδοτικότεροι τρόποι υλοποίησης του στρατηγικού μανατζμεντ

Q6: Εάν τελικά υπάρχει συνεργασία των προγραμμάτων καινοτομίας αλλά και παροκολούθησης της απόδοσής τους ώστε να μην αποδυναμώνεται η νεοεφυής επιχείρηση κατόπιν της αποχώρησής του από το πρόγραμμα φιλοξενίας

Q7: Εάν τελικά επιβεβαιώνεται η θεωρία του Τριπλού Έλικα ώστε ένα οικοσύστημα καινοτομίας να είναι αποδοτικότερο

Q8: Εάν τελικά οι χώροι καινοτομίας είναι κατάλληλη πρακτική για όλες τις φάσεις του από κοινού στρατηγικό μανατζμεντ (από κοινού ανάλυση μάκρο και μικρο εξωτερικού περιβάλλοντος, ενδυνάμωση του εσωτερικού περιβάλλοντος, υλοποίηση στρατηγικών και μέτρηση αυτών)

Q9: Εάν τελικά οι διοικούντες εφαρμόζουν λογισμικά καταγραφής της απόδοσης των νεοφυών επιχειρήσεων μέσω δεικτών απόδοσης κατά τη διάρκεια του κύκλου αλλά και μετά την αποχώρησή τους από τον χώρο φιλοξενίας.

Q10: Εάν η εφαρμογή του στρατηγικού μανατζμεντ επηρεάζει τον κύκλο ζωής της καινοτόμας συστάδας

4.4 Μεθοδολογία έρευνας

Η αντιμετώπιση της προσέγγισης του θέματος από τον ερευνητή αποτελεί την μεθοδολογία της έρευνας. Συνήθως οι δύο πιο κοινές μέθοδοι έρευνας είναι οι ποσοτικές – με τη χρήση ερωτηματολογίου και οι ποιοτικές-με τη διαδικασία συνεντεύξεων για εξαγωγή ποιοτικών συμπερασμάτων βάσει πλαισίου ερωτήσεων που παρατίθενται παρακάτω. Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιήθηκαν και οι δύο μέθοδοι.

Διατηρήθηκε εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα και στις δύο παραπάνω μεθόδους εφόσον η ανάπτυξη των στρατηγικών θεμάτων αποτελούν ευαίσθητα δεδομένα και χρήζουν σεβασμού ως προς τους ερωτηθέντες.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ως δείγμα της έρευνας επιλέχθηκαν μέλη του egg (startups και συντονιστές/διοικούντες του προγράμματος egg) αλλά και των υφιστάμενων καινοτόμων συστάδων gi,mi,si clusters (μέλη-επιχειρήσεις και συντονιστές των

συστάδων) αλλά και επιπλέον διοικούντες των οργανισμών tzaferi16 & INNOVATHENS και άλλες μεμονωμένες νεοφυείς επιχειρήσεις.

Ο εντοπισμός του δείγματος έγινε μέσω των ιστοτόπων που διατηρούν και στη συνέχεια αναζητήθηκαν τα στοιχεία επικοινωνίας τους. Η πρώτη επαφή με τις επιχειρήσεις έγινε τηλεφωνικά. Η τηλεφωνική προσέγγιση είχε ως στόχο την προετοιμασία του περιβάλλοντος πριν από την αποστολή του ερωτηματολογίου. Κατά τη διάρκεια της τηλεφωνικής επικοινωνίας αναφέρθηκε το όνομα του ερευνητή και η ιδιότητα του, καθώς και ο τίτλος, ο σκοπός και ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας. Η τηλεφωνική επικοινωνία εισήγαγε τις επιχειρήσεις στο θέμα της έρευνας και συνέβαλλε καθοριστικά στην αποδοχή της. Επιπλέον, συνετέλεσε στην επαφή με τους κατάλληλους ανθρώπους για τη συμπλήρωση και δόθηκαν οι απαραίτητες διευθύνσεις ηλεκτρονικών ταχυδρομείων για να αποσταλεί το ερωτηματολόγιο. Στις περιπτώσεις που η τηλεφωνική επικοινωνία με την επιχείρηση του δείγματος δεν ήταν εφικτή, το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε κατευθείαν στη κεντρική διεύθυνση ηλεκτρονικού της ταχυδρομείου.

Ωστόσο, κρίνεται αναγκαίο να τονίσουμε ότι υλοποιήθηκε η ίδια διαδικασία και για τους χώρους καινοτομίας ώστε να ορίσουμε ημερομηνία συνάντησης της συνέντευξης και να μου απαντήσουν σε ένα ευρύ φάσμα ερωτήσεων. Τα ποιοτικά αποτελέσματα των συνεντεύξεων τα επεξεργάστηκα στο excel για να τα ποσοτικοποιήσω.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τους μήνες Ιούνιο έως Σεπτέμβρη του έτους 2017. Σε αυτό το διάστημα υπήρξε επικοινωνία με περίπου 100 επιχειρήσεις εκ των οποίων απάντησαν οι 29.

4.5 Πλαίσιο Ερωτήσεων προς τους συνεντευξιαζόμενους

Σύμφωνα με τις παρακάτω ερωτήσεις επιλέχθηκαν οι καταλληλότερες για την κάθε περίπτωση καθώς ήταν αποτελούσε την βάση σύμφωνα με την οποία διεξάχθηκαν οι συνεντεύξεις και κατευθύνθηκε η έρευνα για την μελέτη περίπτωσης.

Εισαγωγή

1. Με ποιον τρόπο εφαρμόζεται στρατηγικές για να δημιουργηθούν καινοτόμες συστάδες; Ακολουθείται στρατηγική εφαρμογή βάσει των πόρων;
2. Για να τις εφαρμόσετε ακολουθείτε το υπόδειγμα στρατηγικού μανάτζμεντ;
3. Αν ναι, πώς καθορίζεται τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού για τα clusters; (ανίχνευση περιβάλλοντος , διαμόρφωση Στρατηγικής , αξιολόγηση & έλεγχο, υλοποίηση στρατηγικής)

Εξωτερικό Περιβάλλον

4. Πώς ανιχνεύετε ευκαιρίες & απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον;
 - a. Για το γενικευμένο (μάκρο περιβάλλον) χρησιμοποιείτε την PEST ανάλυση (δλδ εξετάζεται τις πολιτικές/νομικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις); Με ποιον τρόπο καταγράφετε πώς αυτές οι δυνάμεις επηρεάζουν την κάθε συστάδα; Ενημερώνετε τα μέλη των

- συστάδων για να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσουν εγκαίρως τις απειλές;
- b. Για το μικρό περιβάλλον:
- Πώς οι δυνάμεις του Porter επηρεάζουν την κάθε συστάδα; (Πιθανοί νεοεισερχόμενοι, διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών, προμηθευτών, υποκατάστατα, ανταγωνιστές & άλλα ενδιαφερόμενα μέρη)
5. Υπάρχουν φραγμοί εισόδου ώστε να επιβραδύνεται η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο;
 6. Ποια είναι η ένταση του ανταγωνισμού σε υφιστάμενες επιχειρήσεις των συστάδων; Τι ρυθμούς ανάπτυξης παρουσιάζει η κάθε συστάδα; (π.χ. χαμηλούς, μέτριους, υψηλούς)
 7. Υπάρχουν στρατηγικές ομάδες στις συστάδες; Με ποιές μεταβλητές κάνετε τον διαχωρισμό των μελών εντός των συστάδων; Υπάρχει περίπτωση οι ίδιες οι συστάδες να αποτελούν στρατηγικές ομάδες; Ποια είναι τα οφέλη από αυτές τις στρατηγικές ομάδες;
 8. Με ποιον τρόπο διαμορφώνετε στρατηγικές για την κάθε συστάδα; Πόσα άτομα ασχολείστε με την διαμόρφωση των στρατηγικών; Τι είδους πολιτικές έχετε θέσει σε κάθε μία από τις συστάδες; Διαμορφώνεται κοινές στρατηγικές για τις συστάδες; Αν ναι, ποια είναι τα κριτήρια;
 9. Με ποιον τρόπο υλοποιείτε τις στρατηγικές που έχετε διαμορφώσει; Ακολουθείται κάποιες διαδικασίες ή προγράμματα;
 10. Με ποιον τρόπο κάνετε την αξιολόγηση και τον έλεγχο; (Αν οι συστάδες έχουν πετύχει τους σκοπούς που έχετε ορίσει αρχικά στις συστάδες.) Πώς αξιολογείται την επίδοση των στρατηγικών στα clusters; Βασίζεται σε Balanced Scorecard; Αν όχι, με ποιον άλλον τρόπο τις αξιολογείτε; Παρακολουθείται δείκτες για την κάθε μία συστάδα;

Εσωτερικό Περιβάλλον

11. Πώς διαχειρίζεστε το εσωτερικό περιβάλλον της κάθε μίας συστάδας; (Δυνάμεις & Αδυναμίες)
12. Η δομή, η κουλτούρα & οι πόροι της κάθε συστάδας παρουσιάζουν κοινά στοιχεία με τις υπόλοιπες; Το ίδιο ισχύει και στην αλυσίδα αξίας ως προς τις κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες; Πώς η αλυσίδα αξίας βοηθά στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των συστάδων; (πλεονεκτήματα κόστους, διαφοροποίησης κτλ)
13. Η εταιρεία σας βοηθάει τις συστάδες με την παροχή (υλικών & άυλων) πόρων ώστε να αποδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα;

Στρατηγικές

14. Τι είδους επιχειρησιακές στρατηγικές ακολουθείτε για την βιωσιμότητα των συστάδων ώστε να δημιουργούνται και να διατηρούνται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα; (σταθερότητας, ανάπτυξης, περισυλλογής ως στρατηγικές κατεύθυνση) Οι αποφάσεις λαμβάνονται αναλόγως της ανταγωνιστική θέσης της συστάδας & της ελκυστικότητας του κλάδου;
15. Διαμορφώνονται κοινές στρατηγικές ανάπτυξης; Αν ναι, βοηθάτε στο να συγχωνεύονται/εξαγοράζονται εταιρείες εντός των συστάδων;
16. Σε τι βαθμό αναπτύσσονται στρατηγικές συμμαχίες στα μέλη εντός ή εκτός των υφιστάμενων συστάδων; Μπορείτε να δώσετε κάποια παραδείγματα επιτυχημένων στρατηγικών συμμαχιών;

17. Σε τι βαθμό επηρεάζει η συγκέντρωση των πόρων της συστάδας στην κερδοφορία της; Σε αυτήν την περίπτωση με ποιον τρόπο αναπτύσσονται οι στρατηγικές αυτές και ποια τα πλεονεκτήματα;
18. Ποιοι είναι οι συνήθεις τρόποι στρατηγικών ολοκλήρωσης των μελών των επιχειρήσεων στις συστάδες; Οριζόντια Ολοκλήρωση (Εξαγορά ή συγχώνευση στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας) Καθετοποίηση προς τα πίσω (πριν από το στάδιο που δραστηριοποιείται στην αλυσίδα αξίας) ή προς τα μπροστά (μετά από το στάδιο που δραστηριοποιείται στην αλυσίδα αξίας); Διαποίκιλη (Δραστηριοποίηση σε νέα πεδία); Συσχετισμένη διαποίκιλη (σε συναφείς επιχειρηματικές δραστηριότητες;) ή ασυσχέτιστη διαποίκιλη(που δεν έχουν σχέση με τις υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες;)
19. Σε τι ποσοστό τα μέλη των συστάδων ακολουθούν στρατηγικές σταθερότητας; (απουσία σημαντικών αλλαγών)
20. Σε τι ποσοστό τα μέλη των συστάδων ακολουθούν στρατηγικές περισυλλογής (μείωση του μεγέθους ή της ποικιλίας των λειτουργιών για βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας); Οι στρατηγικές αυτές μετατρέπονται σε στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής (αντιστροφή ανταγωνιστικών αδυναμιών); Με ποιον τρόπο βοηθάτε τις επιχειρήσεις των συστάδων στις στρατηγικές αυτές;
21. Χρησιμοποιείται την στρατηγική χαρτοφυλακίου σε κάθε μία από τις συστάδες; Πώς χαρακτηρίζετε τις επιχειρήσεις των συστάδων; Έχετε αναπτύξει πίνακες ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίων αγοράς για την κάθε συστάδα; (μήτρα BCG) Αν ναι, τι ποσοστό δυνάμεων (σχετικό μερίδιο αγοράς >1) και τι ποσοστό αδυναμιών υπάρχουν σε κάθε συστάδα;
22. Τι είδους επιχειρηματικές στρατηγικές ανταγωνισμού ακολουθείτε για την κάθε συστάδα; (διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους, εστίαση στο κόστος, εστίαση στη διαφοροποίηση) Συγκλίνουν με εκείνες των μελών της συστάδας; Αν ναι σε τι ποσοστό; Πώς τα μέλη διατηρούν τα αποκτώμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από αυτές τις στρατηγικές; (π.χ. με ευέλικτα συστήματα παραγωγής; Με ανασχεδιασμό διαδικασιών; Με συστήματα άμεσου χρόνου;)
23. Τι είδους λειτουργικές στρατηγικές ακολουθούν τα μέλη των συστάδων; Σε ποια τμήματα συγκλίνουν οι στρατηγικές τους; (π.χ. σχεδιασμού, έρευνας & ανάπτυξης)
24. Παρατηρείτε ίδιες δυσκολίες στις τρεις συστάδες για την υλοποίηση των στρατηγικών; (π.χ. αντίδραση στην αλλαγή, μη συμβατή δομή κ.α). Ποιες είναι οι αποτελεσματικές πρακτικές που χρησιμοποιείται για την υλοποίηση των στρατηγικών; Πώς επηρεάζει η κουλτούρα που έχουν οι συστάδες την υλοποίηση των στρατηγικών;
25. Πώς το Balanced Scorecard επηρεάζει τις στρατηγικές σε κάθε συστάδα;

Γενικά

1. Τα μέλη των συστάδων έχουν αναπτύξει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των συστάδων; Ποιοι είναι οι λόγοι που τα υφιστάμενα μέλη συμμετέχουν σε αυτές; Για μία νέα επιχείρηση ποια είναι τα οφέλη να συμμετάσχει σε μία συστάδα; (π.χ. ταχύτερη πρόσβαση σε καινοτομία, αύξηση της παραγωγικότητας, διεθνοποίηση, προσέλκυση ζήτησης, ενθάρρυνση νέα επιχειρηματικότητας, ενθάρρυνση μετεγκατάστασης υφιστάμενων επιχειρήσεων)
2. Σε τι βαθμό επωφελούνται τα μέλη των συστάδων από εκείνες; π.χ. ως προς την Σχεδιασμός προγραμμάτων-διαδικασιών, κατανομή των πόρων, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, δομή και κουλτούρα της επιχείρησης, Βελτίωση της επιχείρησης, διοίκηση της αλλαγής

3. Οι συνέργειες που αναπτύχθηκαν μεταξύ των μελών ήταν μακροπρόθεσμες ή βραχυπρόθεσμες;
4. Τι κοινά χαρακτηριστικά έχουν τα μέλη μιας συστάδας; π.χ. κοινή συνεργασία για τον σχεδιασμό προϊόντων, κοινή συνεργασία για αντιμετώπιση εσωτερικού & εξωτερικού ανταγωνισμού, συνεργασία για ανάπτυξη καινοτομίας
5. Σε τι βαθμό τα μέλη της συστάδας έχουν αυξήσει το γεωγραφικό εύρος των πωλήσεων;
6. Σε τι βαθμό η κάθε μία συστάδα έχει επηρεάσει την ανταγωνιστικότητα του κλάδου των μελών της, εντός και εκτός της χώρας;
7. Ποιο είναι το στάδιο ανάπτυξης των συστάδων; Υφιστάμενο και αναπτυσσόμενο; Υφιστάμενο και στάσιμο ή σε καθοδική τροχιά;
8. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα κυριότερα προβλήματα, αδυναμίες και απειλές που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις της κάθε μιας συστάδας στη χώρα μας;
9. Τι είδους επιχειρηματικές ευκαιρίες και προοπτικές εξέλιξης παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις της συστάδας της επιχείρησή σας στην Ελλάδα τα επόμενα χρόνια και κάτω από ποιες συνθήκες;
10. Παρακαλώ αναφέρατε, κατά την άποψή σας, προτάσεις που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις συνθήκες της αγοράς μέσω της συστάδας
11. Παρακαλώ αναφέρατε, κατά την άποψή σας, προτάσεις που αφορούν στρατηγικές καινοτόμων συστάδων (π.χ. νέοι τρόποι δημιουργίας στρατηγικών καινοτόμων συστάδων)
12. Παρακαλώ αναφέρατε μερικές καλές πρακτικές που εφαρμόζονται σε άλλες χώρες για τις συστάδες (λειτουργία, θεσμικό πλαίσιο κ.λπ.)

4.6 Τι είναι Enter-Grow-Go

Σε αυτό το στάδιο να τονίσουμε ότι ακολουθεί η καταγραφή των απαντήσεων στο πλαίσιο ερωτήσεων που δόθηκαν από αρμόδιο στέλεχος του egg κατά την διάρκεια της συνέντευξης (3 ώρες) συνδυαστικά με πληροφορία που αντλήθηκαν από την επίσημη ιστοσελίδα του Egg: <https://www.theegg.gr>

Το egg - enter•grow•go αποτελεί μια πρωτοβουλία Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Eurobank που σχεδίασε και υλοποιεί σε συνεργασία με το Corallia. Το Πρόγραμμα υλοποιείται από στελέχη των δύο φορέων και εποπτεύεται από 10μελή Συμβουλευτική Επιτροπή (Advisory Board) που αποτελείται από διακεκριμένους επιστήμονες, επιχειρηματίες και εμπειρογνώμονες. Αρωγός του Προγράμματος και εγγυητής του υψηλού επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών και υποδομών είναι ένα σύνολο κορυφαίων επιχειρήσεων και οργανισμών της ελληνικής και διεθνούς αγοράς.

Για ένα χρόνο, οι επιχειρηματικές ομάδες που συμμετέχουν, φιλοξενούνται σε ένα πλήρως εξοπλισμένο κτήριο και απολαμβάνουν υποστηρικτικές υπηρεσίες, ουσιαστική επιχειρηματική κατάρτιση και πρόσβαση σε ένα δίκτυο διακεκριμένων μεντόρων με σκοπό να επιταχύνουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Το Πρόγραμμα αναπτύσσεται σε τρία στάδια:

enter

Στο Πρόγραμμα μπορούν να συμμετέχουν νέες και νέοι από όλη την Ελλάδα (Ελληνες πολίτες ή πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή πολίτες τρίτων χωρών έχοντες δικαίωμα διαμονής στην Ελλάδα και νόμιμης συμμετοχής στο Πρόγραμμα) με καινοτόμες ιδέες σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να υποβάλουν την πρότασή τους, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην Πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος, η οποία αξιολογείται ως προς την καινοτομία, την προοπτική και τη βιωσιμότητά της, από διακεκριμένους εμπειρογνώμονες.

grow

Οι νέες και οι νέοι των οποίων το επιχειρηματικό σχέδιο προκρίνεται για ένταξη στο Πρόγραμμα, υποστηρίζονται, καταρχήν, για να συστήσουν την επιχείρησή τους (αν δεν την έχουν ήδη συστήσει). Στη συνέχεια και σε όλη τη διάρκεια κάθε «κύκλου» του Προγράμματος (12 μήνες) έχουν την ευκαιρία να εστιάσουν εντατικά στην ανάπτυξη της ιδέας/επιχείρησής τους. Αξιοποιώντας τις υποδομές και τις υποστηρικτικές υπηρεσίες που τους προσφέρει το Πρόγραμμα, έχουν τη δυνατότητα να αναζητήσουν συνεργασίες και να επιδιώξουν συνέργειες με τους άλλους συμμετέχοντες ως μέλη ενός αναπτυσσόμενου «οικοσυστήματος», επιβεβαιώνοντας έμπρακτα τη δυναμική και την αξία του επιχειρηματικού τους σχεδίου.

go

Η συμμετοχή στο Πρόγραμμα ολοκληρώνεται με όλες τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις να έχουν καταφέρει την ωρίμανση του επιχειρηματικού τους σχεδίου, ώστε πλέον να είναι καθ' όλα έτοιμες να πραγματοποιήσουν το επιχειρηματικό τους «άλμα»: να προχωρήσουν στην κεφαλαιοποίηση της αξίας της ιδέας τους, με ιδίους πόρους ή μέσα από άντληση επενδυτικών ή άλλων κεφαλαίων. Οι διοργανωτές του Προγράμματος υποστηρίζουν τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις με οικονομικές συμβουλευτικές υπηρεσίες και δικτύωση με επενδυτικά σχήματα.

4.7 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Η συντονιστική επιτροπή με την συμβουλευτική επιτροπή διαμορφώνουν τις στρατηγικές του Egg και ορίζονται ως εξής:

Η **Συμβουλευτική Επιτροπή** του Προγράμματος «egg - enter•grow•go» αποτελείται από μια ομάδα εξόχως διακεκριμένων επαγγελματιών με διεθνή αναγνώριση, οι οποίοι προέρχονται από τον επιστημονικό και επιχειρηματικό κόσμο. Ο ρόλος της είναι να παρέχει συμβουλευτική καθοδήγηση κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση του Προγράμματος, σε θέματα επιδιωκόμενων στόχων του Προγράμματος και παράλληλα να συμβάλλει στην αποτίμηση των κύριων στόχων, επιτευγμάτων και αποτελεσμάτων για τη συνεχή βελτίωση του Προγράμματος.

Η **Συντονιστική Επιτροπή** του Προγράμματος «egg - enter•grow•go» αποτελείται από στελέχη των κύριων συντελεστών του Προγράμματος, τη Eurobank και το Corallia. Τα

μέλη της έχουν τη συνολική ευθύνη επίβλεψης, παρακολούθησης και συντονισμού όλων των θεμάτων που σχετίζονται με το σχεδιασμό, την οργάνωση, την υλοποίηση, τον έλεγχο και την αποτίμηση των δράσεων του Προγράμματος και αποτελούν την ανώτερη ομάδα διοίκησης και λήψης αποφάσεων.

4.7.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Στο εξωτερικό περιβάλλον πρέπει να μελετώνται όλοι εκείνοι οι παράγοντες είτε για το μακρο περιβάλλον είτε για το μικρο περιβάλλον για τους σχετιζόμενους κλάδους που αποτελούν αντικείμενο δραστηριότητας των φιλοξενούμενων νεοφυών επιχειρήσεων.

Οι διαχειριστές του προγράμματος ανιχνεύουν ευκαιρίες μέσω ανάλυσης των τάσεων στην Ελλάδα & στο Εξωτερικό. Συζητούν με τους νέους επιχειρηματίες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα πώς να αναζητήσουν και οι ίδιοι πηγές για την ανάλυση του κλάδου τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι νέοι επιχειρηματίες για να διαμορφώσουν τις στρατηγικές τους ενημερώνονται για τα περιθώρια που παρουσιάζει ο κλάδος τους (κυρίως niche markets του κλάδου) από κλαδικές μελέτες της συνεργαζόμενης εταιρείας ICAP. Επίσης, τους δίνεται η δυνατότητα να παρακολουθούν τις τάσεις του κλάδου τους μέσω στατιστικών δεδομένων στο Statista.

Η συντονιστική επιτροπή σε συνεργασία με την συμβουλευτική επιτροπή εφαρμόζουν στρατηγικές διεθνοποίησης για τις νεοφυείς επιχειρήσεις. Για να επιτευχθεί αυτό αξιοποιούν τις στρατηγικές συνεργασίες τους στις εξής περιοχές:

Η.Π.Α	Ευρώπη
Mountain View, Καλιφόρνια (Silicon Valley)	Λονδίνο (Reload Greece, AG Challenge)
Σιάτλ	Βερολίνο
Καναδάς	Ισραήλ (Πρεσβεία του Ισραήλ)
Βοστώνη	Γαλλία

Πίνακας 4.1: Στρατηγικοί Συνεργάτες

Πηγή: Κατόπιν της συνέντευξης με αρμόδιο στέλεχος του egg

Μέσω της στρατηγικής της διεθνοποίησης έχουν επιτύχει 10 start-up εταιρείες να αναπτυχθούν στο εξωτερικό.

Πιο συγκεκριμμένα, αυτές οι εταιρείες είναι σε αριθμούς:

- i. 3 startup εταιρείες στην Βαρκελώνη για δωρεάν συμμετοχή στο συνέδριο του Mobile Εφαρμογών

- ii. 3 startup εταιρείες στο Ισραήλ μέσω της συνεργασίας τους με την Πρεσβεία του Ισραήλ
- iii. 1 startup εταιρεία στο Λονδίνο μέσω της συνεργασίας τους με το Reload Greece, πρόγραμμα επιτάχυνσης.

4.7.1.α PEST Ανάλυση

Οι στρατηγικοί διαμορφωτές του προγράμματος της Συντονιστικής και Εκτελεστικής Επιτροπής εξετάζουν όλες τις δυνάμεις της PEST Ανάλυσης που ασκούνται από το μακρο περιβάλλον. Αυτές είναι:

Πολιτικές δυνάμεις

Οι αρμόδιοι του Egg παρακολουθούν την επικαιρότητα των πολιτικών εξελίξεων στη χώρα μας λόγω των αναταράξεων αλλά και τα εξής:

- πλαίσιο ρύθμισης του επιχειρησιακού πεδίου
- κυβερνητικές πολιτικές για την εμπορική προβολή και τον εμπορικό ανταγωνισμό
- συμμετοχή της χώρας σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες.

Οικονομικές δυνάμεις

Οι αρμόδιοι του Egg λαμβάνουν ενημέρωση από τις οικονομικές εξελίξεις μέσω του χρηματοπιστωτικού οργανισμού, της Eurobank στα εξής:

- επιτόκια δανεισμού νεοφυών επιχειρήσεων
- ύψος πληθωρισμού
- επίπεδα απασχόλησης και ανεργίας
- προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ μέσω της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας
-

Κοινωνικο-πολιτισμικές δυνάμεις

Οι αρμόδιοι του Egg λαμβάνουν ενημέρωση από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον για:

- πολιτισμικές επιρροές στον τρόπο ζωής
- αντιλήψεις για τα τοπικά και εισαγόμενα προϊόντα
- διαφοροποίηση κοινωνικού ρόλου ανδρών και γυναικών
- μέσος όρος ελεύθερου χρόνου
- ηλικιακή διαστρωμάτωση της αγοραστικής δύναμης

Τεχνολογικές δυνάμεις

Οι αρμόδιοι του Egg λαμβάνουν ενημέρωση από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον για:

- τεχνολογίες που επιτρέπουν προϊόντα/ υπηρεσίες μικρότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας
- τεχνολογίες σε καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες
- τεχνολογίες που οδηγούν σε νέα κανάλια διανομής
- τεχνολογίες μέσω των οποίων αναδύονται νέοι τρόποι προβολής και επικοινωνίας με τους πελάτες

4.7.1.β Υπόδειγμα Porter

Οι πέντε δυνάμεις του Porter όπως αναφέρθηκαν στο πρώτο Κεφάλαιο είναι:

- Απειλή νέων εισροών
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων
- Δύναμη από άλλα ενδιαφερόμενα μέλη

Για κάθε κλάδο που υπάρχει στο egg οι αρμόδιοι λαμβάνουν ενημέρωση μέσω της ICAP για τον κάθε κλάδο μεμονωμένα. Για παράδειγμα, αν η startup αναπτύσσεται στον κλάδο του τουρισμού, λαμβάνονται στοιχεία για όλες τις δυνάμεις που ορίζει ο Porter κατευθύνοντας την νεοφυής επιχείρηση να λάβει στρατηγικές αποφάσεις για το μικρό περιβάλλον της.

Είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι φραγμοί εισόδου υπάρχουν σε όλες τις ανταγωνιστικές αγορές. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν πολλές φορές τα καρτέλ των μεγάλων επιχειρήσεων οι οποίες δεν αφήνουν κανένα περιθώριο για την διαμοίραση των μεριδίων αγοράς σε μικρές επιχειρήσεις.

Ωστόσο, είναι γεγονός ότι βάσει της διαφοροποίησης, αυτά τα εμπόδια οι νεοφυείς επιχειρήσεις τα ξεπερνούν και παίρνουν έδαφος από τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου. Στο πρόγραμμα του egg, οι startups να μεν εξετάζουν από κοινού αυτούς τους φραγμούς στον ίδιο κλάδο που δραστηριοποιούνται αλλά δε, δε σημαίνει ότι δεν υπάρχει υγιής ανταγωνισμός μεταξύ τους. Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου καθορίζει και την ανταγωνιστικότητά του.

Είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι δημιουργούνται συνεργατικοί μετασχηματισμοί ως προς συγκεκριμένα προϊόντα (συνέργειες βάσει συμπληρωματικότητας) εντός του κλάδου στον οποίο ανήκουν. Συνήθως, σε αυτό το σημείο των επιτυχημένων συνεργειών οι αρμόδιοι κινητοποιούν τους εργαζομένους να αναλύουν από κοινού το εξωτερικό περιβάλλον στον ίδιο κλάδο που ανήκουν ώστε να διαμορφώσουν από κοινού στρατηγικές καθώς επίσης και να επιδιώκουν τη διάχυση γνώσεων και την ανταλλαγή των πόρων τους.

Για να επιτευχθούν όσες παραπάνω συνέργειες γίνεται, οι αρμόδιοι του προγράμματος καλούν και παροτρύνουν τους συμμετέχοντες να εισέλθουν σε συναντήσεις μία φορά τον

μήνα. (startup clustering). Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η εξωστρέφειά του προς τις άλλες ομάδες του προγράμματος. Στόχος των συνεργειών είναι οι συνέργειες να έχουν εμπορική υπόσταση κατά το βέλτιστο δυνατό. Διαφορετικά, οι νεοφυείς επιχειρήσεις να επωφελούνται από την ποικιλομορφία των συμπληρωματικότητας των υπόλοιπων νεοφυών επιχειρήσεων. Σε κάθε κλάδο που αναπτύσσονται οι συνέργειες τα μέλη θα πρέπει να είναι ενήμεροι για τις πολιτικές που έχουν θεσπιστεί από Κυβερνητικούς φορείς. Οι πολιτικές αυτές ενημερώνονται στις αντίστοιχες startups εντός του προγράμματος για τους αναδυόμενους κλάδους.

Εκτός από τις επιχειρήσεις, είναι πολύ σημαντικό συνέργειες (με την έννοια της αλληλοϋποστήριξης) να αναπτύσσει και το ίδιο το πρόγραμμα με άλλους χώρους φιλοξενίας των startups. Πιο συγκεκριμένα, οι συνέργειες που έχουν αναπτυχθεί με το πρόγραμμα Egg είναι με τους στρατηγικούς τους εταίρους σε διάφορα σημεία του κόσμου όπως παρουσιάζονται στις στρατηγικές διεθνοποίησης του προγράμματος παραπάνω.

4.7.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

Οι start-up εταιρείες για να αναπτυχθούν στο εσωτερικό τους περιβάλλον παρέχεται ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών από εταιρείες-συνεργάτες τους.

Πιο αναλυτικά, οι start-ups για να αναπτύξουν την αλυσίδα αξίας τους έχουν την δυνατότητα να ζητήσουν για παροχή των εξής υπηρεσιών σε εταιρείες-συνεργάτες του προγράμματος:

Παροχές του προγράμματος	Χορηγοί
Παροχή 12ημερης εκπαιδευτικής κατάρτισης με εσωτερικά προγράμματα του Egg (Bootcamp & Workshops)	Συντονιστές Egg των ομάδων start-ups
Παροχή ελεγκτικών, φορολογικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Κράτηση των λογιστικών τους βιβλίων έως 1 έτος δωρεάν.	Grant Thornton
Παροχή Εταιρικής Εικόνας	Pitch
Παροχή Υπηρεσιών σε θέματα ανάπτυξης δημιουργικού εταιρικών και προϊόντικών σημάτων & και υλικού επικοινωνίας.	TRIBE
Παροχή IP Management	MP Legal
Παροχή υπηρεσιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	HR Eurobank
Υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων	IT Eurobank
Ένταξη των ομάδων στο πρόγραμμα Bizpark	Microsoft

Επιχειρηματική Κατάρτιση σε θέματα «Στρατηγικού Μάρκερτινγκ»	ALBA
Εξοπλισμό για την Ασύρματη δικτύωση του κτιρίου.	Cisco
Επιχειρηματική Κατάρτιση σε θέματα «Διαχείρισης Έργων»	Critical Path
Διαμόρφωση & Οργάνωση θερμοκοιτίδας	KEMEL
Υπηρεσίες Προστασίας Διανοητικής Ιδιοκτησίας και Νομικής Κατοχύρωσης και Επιχειρηματική Κατάρτιση σε θέματα «Διαχείρισης Διανοητικής Ιδιοκτησίας».	MPlegal
Παροχή εξοπλισμού Τηλεδιάσκεψης	ImageFlow/Polycom
Παροχή Υπηρεσιών και εξοπλισμού πρόσβασης στο Διαδίκτυο, φιλοξενία Ιστοσελίδων και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.	ΟΤΕ
Παροχή αντιμετώπισης των συνεπειών της κρίσης	Ελληνική Πρωτοβουλία
Παροχή Εξοπλισμού Εκτύπωσης/Σάρωσης	Xerox

Πίνακας 4.2: Παροχή υπηρεσιών του προγράμματος egg

Επιπρόσθετα του παραπάνω προγράμματος εντατικής επιχειρηματικής κατάρτισης, διακεκριμένοι εκπαιδευτές και startpers προσκαλούνται τακτικά για να κάνουν παρουσιάσεις σε εξειδικευμένα θέματα καθ' όλη τη διάρκεια του Προγράμματος, στο πλαίσιο του κύκλου "my eggXperts".

Η επιχειρηματικότητα κάθε μορφής βρίσκεται στο επίκεντρο της εκπαιδευτικής δραστηριότητας του ALBA. Παράλληλα, εστιάζουμε στη διάδοση και στην υποστήριξη του επιχειρείν. Είναι συνεπώς αυτονόητο ότι στηρίζουμε και επικροτούμε την πρωτοβουλία του "egg". Η ενθάρρυνση της νεανικής επιχειρηματικότητας είναι όχι μόνο αξιόπαινη αλλά και αναγκαία σε μια περίοδο γεμάτη προκλήσεις. Το "egg" ξεχωρίζει καθώς προσφέρει όχι μόνο ευκαιρίες, αλλά και τα κατάλληλα εργαλεία και υποστήριξη. Το ALBA προσφέρει Επιχειρηματική Κατάρτιση σε θέματα «Στρατηγικού Marketing».

Η Cisco από την ίδρυσή της έως και σήμερα έχει ως γνώμονα την καινοτομία και η πίστη της ότι οι μεγάλες ιδέες μπορούν να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για βιώσιμες αλλαγές αποτελεί κυρίαρχο μέρος της φιλοσοφίας της. Κάθε λοιπόν προσπάθεια ανάδειξης καινοτόμων ιδεών, ειδικά από νέους επιχειρηματίες, θα βρίσκει τη Cisco σύμμαχο και αρωγό. Η CISCO προσφέρει Εξοπλισμό για την Ασύρματη δικτύωση του κτιρίου.

Η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης είναι ένα project. Η χρήση λοιπόν εργαλείων, τεχνικών, best practices, lessons learned κλπ από το project management σε ένα start-up μπορεί να συμβάλλει ιδιαίτερα θετικά στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η Critical Path

υποστηρίζει πλήρως την πρωτοβουλία «egg – enter•grow•go» και θέλει να συνεισφέρει μεταδίδοντας την εμπειρία της – μέσα από συγκεκριμένα, πρακτικά παραδείγματα - στους νέους επιχειρηματίες. Η Critical Path προσφέρει Επιχειρηματική Κατάρτιση σε θέματα «Διαχείρισης Έργων».

Στην ΕΕΔΕ θεωρούν πως η επιχειρηματικότητα είναι έννοια συνυφασμένη με την αντίληψη του Έλληνα της δημιουργίας. Που ενδιαφέρεται να ορίζει ο ίδιος το μέλλον του, να οδηγεί τις εξελίξεις και να καινοτομεί. Η ΕΕΔΕ βαδίζοντας στη δεύτερη πενηνταετία λειτουργίας της, με δεδομένη την εθελοντική συνεισφορά της στην ανάπτυξη των στελεχών, των επιχειρήσεων και της οικονομίας, αναπτύσσει δραστηριότητες που εκ προοιμίου είναι συναφείς με την Εταιρική Υπευθυνότητα. Δεν θα μπορούσε λοιπόν να μην υποστηρίζει μια πρωτοβουλία όπως το "egg".

Η Grant Thornton στην Ελλάδα υποστηρίζει ενεργά και συστηματικά δράσεις ενθάρρυνσης και ανάπτυξης της νεανικής επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της εξωστρέφειας, αξίες που χαρακτηρίζουν την αναπτυξιακή πολιτική μας και συνάδουν πλήρως με το πρόγραμμα «egg–enter•grow•go» της Eurobank και του Corallia. Η Grant Thornton είναι ένας διεθνής επιχειρηματικός σύμβουλος, με ηγετική παρουσία, που βοηθά δυναμικές επιχειρήσεις να ξεκλειδώσουν τις δυνατότητές τους για ανάπτυξη, παρέχοντας ελεγκτικές, φορολογικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Ως μέρος ενός παγκόσμιου οργανισμού, με πάνω από 47.000 ανθρώπους σε 140 χώρες, οι πελάτες μας επιλέγουν για την τεχνογνωσία μας, την κλαδική μας εμπειρία αλλά και το διαφορετικό τρόπο συνεργασίας που προσφέρουμε.

Η πρωτοβουλία του "egg" για τη διαμόρφωση μιας καλά οργανωμένης θερμοκοιτίδας καινοτομίας και επιχειρηματικότητας που θα υποστηρίζει την νεανική επιχειρηματικότητα, αποτελεί μια σημαντική εξέλιξη που συμπίπτει με τον στόχο του ΚΕΜΕΛ. Το ΚΕΜΕΛ με το πλούσιο πνευματικό κεφάλαιο των μελών του, με χαρά υποστηρίζει την προσπάθεια του "egg" φιλοδοξώντας να μεγιστοποιήσει τη προοπτική επιτυχίας των start-ups που θα ξεκινήσουν μέσω αυτού.

Σήμερα περισσότερο από ποτέ η χώρα μας έχει ανάγκη την σύγχρονη, καινοτόμα ελληνική επιχειρηματικότητα. Η νέα γενιά των επιχειρηματιών που μέσα στη δύσκολη αυτή συγκυρία θα τολμήσουν να κάνουν πράξη την επιχειρηματική τους ιδέα, είναι αυτοί που θα στηρίξουν τη χώρα μας στην αναπτυξιακή της πορεία τα αμέσως επόμενα χρόνια.

Η σκέψη πάνω στην οποία βασίζεται το πρόγραμμα egg ταυτίζεται απόλυτα με τη φιλοσοφία και το σκοπό της Λέσχης Επιχειρηματικότητας για προώθηση και ενίσχυση της υγιούς ελληνικής επιχειρηματικότητας. Είναι μεγάλη μας χαρά να στηρίζουμε έμπρακτα τέτοιες σημαντικές πρωτοβουλίες.

Το «egg – enter•grow•go» είναι μία σημαντική πρωτοβουλία για την ανάπτυξη του οικοσυστήματος νεανικής καινοτομικής επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ενίσχυση της προοπτικής απασχόλησης των νέων στη χώρα. Η Microsoft, μέσω του Ελληνικού Κέντρου Καινοτομίας, στηρίζει ενεργά από το 2008 τις προσπάθειες των ελληνικών τεχνολογικών start-ups. Η Microsoft προσφέρει Ένταξη των ομάδων στο πρόγραμμα Microsoft BizSpark.

Η MPlegal στηρίζει πρόθυμα την πρωτοβουλία «egg – enter•grow•go» τόσο επειδή εμπίπτει στον τομέα ειδικότητάς της, και επομένως είναι σε θέση να εισφέρει προστιθέμενη αξία στους συμμετέχοντες, όσο και επειδή συμμερίζεται και υιοθετεί πλήρως τους στόχους της πρωτοβουλίας για στήριξη της νεανικής καινοτομικής επιχειρηματικότητας. Μέσω της δραστηριοποίησής της στην αγορά νέων τεχνολογιών αλλά και της ακαδημαϊκής απασχόλησης εταίρων της, η MPlegal έχει συνειδητοποιήσει τη σημασία της υποστήριξης νέων με καινοτόμες ιδέες και διάθεσή να τις υλοποιήσουν, και προτίθεται να καταβάλει κάθε προσπάθεια στην κατεύθυνση αυτή. Η MP Legal προσφέρει Υπηρεσίες Προστασίας Διανοητικής Ιδιοκτησίας και Νομικής Κατοχύρωσης και Επιχειρηματική Κατάρτιση σε θέματα «Διαχείρισης Διανοητικής Ιδιοκτησίας».

Ο ΟΤΕ προσφέρει Υπηρεσίες και εξοπλισμό πρόσβασης στο Διαδίκτυο, φιλοξενία Ιστοσελίδων και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Η ImageFlow/Polycorn ευχαρίστως θα υποστήριζαν την συγκεκριμένη πρωτοβουλία ώθησης της νεανικής επιχειρηματικότητας που υπόσχεται το πρόγραμμα egg - enter•grow•go για δύο σημαντικούς για εμάς λόγους. Πρώτον, διότι πιστεύουν ότι είναι υποχρέωση όλων η υποστήριξη κάθε νέας προσπάθειας που στοχεύει στην δημιουργία επιτυχημένων start-up επιχειρήσεων και δεύτερον, διότι επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργά στην καινοτόμο πρωτοβουλία της Eurobank και του Corallia, ενός από τους παλαιότερους εταιρικούς συνεργάτες μας. Η ImageFlow/Polycorn προσφέρει Εξοπλισμό Τηλεδιάσκεψης.

Στις μέρες μας, προέχει η δημιουργία ενός περιβάλλοντος αισιοδοξίας, που θα εμπνέει και θα εμπνέεται. Ικανό να επανεκκινήσει την ανθρώπινη πρωτοβουλία, να αναδείξει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τόπου μας και να επενδύσει σε ένα πιο αισιόδοξο μέλλον και ένα πιο ασφαλές Αύριο. Με βάση αυτό το σκεπτικό στον ΣΕΠΕ στηρίζουν το “egg–enter•grow•go”. Μία σημαντική πρωτοβουλία, η οποία ενισχύει και αναδεικνύει τη νεανική επιχειρηματικότητα στη χώρα μας και η οποία συμβάλλει στο κλίμα αισιοδοξίας για την αναπτυξιακή δυναμική της ελληνικής.

Η Ελληνική Πρωτοβουλία (The Hellenic Initiative – THI) είναι ένα παγκόσμιο κίνημα των Ελλήνων της διασποράς. Αποστολή τους είναι η επένδυση στο μέλλον της Ελλάδας, μέσα από φιλανθρωπικές δράσεις και προγράμματα που στοχεύουν στην οικονομική ανάκαμψη. Κινητοποιούν ανθρώπους με στόχο την αντιμετώπιση των συνεπειών της κρίσης, την ενδυνάμωση της επιχειρηματικότητας και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Το «egg – enter•grow•go» είναι ένα πρόγραμμα το οποίο αναπτύσσεται γύρω από τις ίδιες αξίες που χαρακτηρίζουν και τις δράσεις τους, καθώς υποστηρίζει νέους επιχειρηματίες με την ελπίδα δημιουργίας νέων ευκαιριών ανάπτυξης για τη χώρα.

Με ενθουσιασμό θέλουν να αποτελέσουν μέρος της δημιουργικής κοινότητας που "κυοφορείται" στο «egg – enter•grow•go». Μαζί τους μοιράζονται το ίδιο όραμα μιάς νέας "φυλής" δημιουργικών Ελλήνων, προσανατολισμένων στην καινοτομία, που βλέπουν το αύριο με δύναμη και αυτοπεποίθηση. Η TRIBE προσφέρει Υπηρεσίες σε θέματα ανάπτυξης δημιουργικού εταιρικών και προϊόντικών σημάτων & και υλικού επικοινωνίας.

Πάγια πολιτική της Xerox Hellas είναι να υποστηρίζει κοινωνικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες που προάγουν τη σύγχρονη επιχειρηματικότητα και δημιουργούν το

κατάλληλο περιβάλλον και προϋποθέσεις για τη βιωσιμότητα της απασχόλησης, κυρίως των νέων. Η Xerox ταυτίζεται απόλυτα με το πνεύμα και τους στόχους του προγράμματος «egg – enter•grow•go» της Eurobank και του Corallia, το οποίο και στηρίζει. Οι σημερινοί νέοι είναι οι επιχειρηματίες και ηγέτες του μέλλοντος και πρωτοβουλίες σαν αυτή, αφενός βοηθά τους νέους να πραγματοποιήσουν τις επιχειρηματικές τους ιδέες και αφετέρου, συμβάλει θετικά στην δύσκολη συγκυρία που διανύει η χώρα μας. Η XEROX προσφέρει Εξοπλισμό Εκτύπωσης/Σάρωσης.

4.7.2.1 Μέντορες

Το Πρόγραμμα «egg - enter•grow•go» πλαισιώνεται από ένα δίκτυο μεντόρων, που αποτελείται από διακεκριμένους επιχειρηματίες και επιστήμονες, οι οποίοι παρέχουν στις ομάδες που συμμετέχουν συμβουλευτική καθοδήγηση σε οποιοδήποτε θέμα είναι κρίσιμο για την ανάπτυξη της επιχείρησής τους. Οι μέντορες του «egg - enter•grow•go», αναπτύσσοντας μια σχέση εμπιστοσύνης με τους νέους επιχειρηματίες, στηρίζουν ουσιαστικά την πρόοδο υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου και προτείνουν τρόπους αντιμετώπισης των προκλήσεων που εμφανίζονται στην πορεία μετασχηματισμού της επιχειρηματικής «ιδέας» σε «πράξη». Με λίγα λόγια βοηθούν τους νέους επιχειρηματίες να φέρουν εις πέρας την διαμόρφωση και την υλοποίηση των στρατηγικών. Πολλές φορές ένας μέντορας ταυτόχρονα είναι και επενδυτής.

4.7.2.2 Υποδομή

Το Πρόγραμμα «egg - enter•grow•go» στεγάζεται σε εán σύγχρονο κτήριο επί της Λ. Συγγρού 190, 17671 στην Καλλιθέα Αττικής. Έχει διαμορφωθεί και εξοπλιστεί κατάλληλα, ώστε να φιλοξενήσει τις επιχειρηματικές ομάδες που συμμετέχουν στο Πρόγραμμα «egg - enter•grow•go». Οι εγκαταστάσεις σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να δημιουργούν ένα ευχάριστο και παραγωγικό περιβάλλον συνεργασίας, παρέχοντας γραφειακούς χώρους, αίθουσες συναντήσεων και κατάρτισης, χώρους ψυχαγωγίας και ανταλλαγής ιδεών.

4.7.2.3 Υπηρεσίες

Το Πρόγραμμα «egg - enter•grow•go» έχει σχεδιάσει ένα πρόγραμμα επιχειρηματικής κατάρτισης, ειδικά προσαρμοσμένο για τις ανάγκες νεοσύστατων επιχειρήσεων. Το εντατικό πρόγραμμα κατάρτισης διαρκεί 3 μήνες και καλύπτει συνολικά 12 θεματικές ενότητες, οι οποίες υποστηρίζουν την ικανότητα και τις δεξιότητες των επιχειρηματικών ομάδων στους ακόλουθους τομείς:

•Διαχείριση έργων: βασικές αρχές διαχείρισης έργων, όπως η καταγραφή και διαχείριση απαιτήσεων, χρόνου, πόρων, κόστους, κινδύνων, η συντονισμένη παρακολούθηση του έργου, η διαχείριση αλλαγών, κ.λπ.

•Διαχείριση διανοητικής ιδιοκτησίας: εισαγωγή στη σημασία της προστασίας της διανοητικής ιδιοκτησίας, στους τρόπους που μπορεί να αποφευχθεί τυχόν απώλεια ή εκμετάλλευση διανοητικής ιδιοκτησίας από τρίτους, καθώς και στο πώς μπορεί μια επιχείρηση να αξιοποιήσει τη διανοητική της ιδιοκτησία με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

•Εταιρική επικοινωνία και δημόσιες σχέσεις: εισαγωγή στη σπουδαιότητα της οικοδόμησης της εταιρικής εικόνας, στους τρόπους που επιτυγχάνεται ο εντοπισμός και η διαχείριση των κοινών-στόχων της εταιρείας και στο πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν την ορθή, ολοκληρωμένη και στοχευμένη επικοινωνία ως μοχλό ανάδειξης και επίτευξης στρατηγικών στόχων.

•Στρατηγικό marketing: πρακτική εξοικείωση με τα σύγχρονα εργαλεία για την προετοιμασία και τον σχεδιασμό της στρατηγικής marketing μιας εταιρείας, αξιοποιώντας τεχνικές και μεθοδολογίες για το σχεδιασμό ή/και τον επαναπροσδιορισμό του portfolio των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς και τη διεύρυνση σε νέες αγορές.

•Τεχνικές πωλήσεων: εισαγωγή στη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των πελατών και τεχνικές πωλήσεων με στόχο να αναπτύξουν μια επαγγελματική προσέγγιση προώθησης των προϊόντων της εταιρείας σε δυνητικούς ή υπάρχοντες πελάτες.

•Χρηματοοικονομική Διαχείριση: Τι είναι τα χρηματοοικονομικά, ποιες είναι οι βασικές οικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης, πώς συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης και εισαγωγή στις μεθόδους αποτίμησης και αξιολόγησης επενδύσεων.

•Διαπίστευση και έλεγχος ποιότητας: βασικές αρχές διασφάλισης ποιότητας, επιχειρησιακές τεχνικές και εργαλεία που απαιτούνται για την επαλήθευση των απαιτήσεων ποιότητας και γνωριμία με τις κύριες μεθόδους διασφάλισης ποιότητας των επιχειρησιακών λειτουργιών και παραγωγικών διαδικασιών.

•Διαχείριση ανθρώπινων πόρων: βασικές αρχές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και ταλέντου, επιλογής των κατάλληλων ανθρώπων, ανάπτυξης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

•Επενδύσεις και διαχείριση κεφαλαίων: ανάλυση της επενδυτικής διαδικασίας, με έμφαση στην κατανόηση της λειτουργίας των κεφαλαίων επιχειρηματικού ρίσκου, επιχειρηματικών αγγέλων, στρατηγικών επενδυτών και εξοικείωση με την ορολογία και τις πρακτικές προσέγγισής τους.

•Εξαγωγική δραστηριότητα: βασικές αρχές για την ανάπτυξη διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας, διεθνείς εμπορικές συμφωνίες, εξοικείωση με την ορολογία, τις μεθόδους και τα εργαλεία επίτευξης διεθνών εμπορικών συνεργασιών, κ.ά.

•Δημόσιες χρηματοδοτήσεις: εξοικείωση με τα πλαίσια δημόσιων χρηματοδοτήσεων για νέες καινοτόμες επιχειρήσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και πρακτικές συμβουλές βέλτιστης αξιοποίησης των δημοσίων χρηματοδοτήσεων.

•Elevator pitch: βασικές αρχές για την βέλτιστη παρουσίαση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό τον ελάχιστο χρόνο ενός «παραθύρου ευκαιρίας» που έχει συχνά ένας επιχειρηματίας με έναν δυνητικό πελάτη ή επενδυτή.

Επιπρόσθετα του παραπάνω προγράμματος εντατικής επιχειρηματικής κατάρτισης, διακεκριμένοι εκπαιδευτές και startpers προσκαλούνται τακτικά για να κάνουν παρουσιάσεις σε εξειδικευμένα θέματα καθ' όλη τη διάρκεια του Προγράμματος, στο πλαίσιο του κύκλου "my eggXperts

Το Πρόγραμμα «egg - enter•grow•go» παρέχει υποστηρικτικές υπηρεσίες για την αποτελεσματική αντιμετώπιση θεμάτων επιχειρηματικής λειτουργίας και ανάπτυξης, προσαρμοσμένες στις ανάγκες κάθε επιχειρηματικής ομάδας που συμμετέχει.

Συγκεκριμένα, το Πρόγραμμα παρέχει:

•Υπηρεσίες οικονομικών συμβουλών και δικτύωσης με επενδυτικά σχήματα: ενημέρωση για διαθέσιμες μορφές χρηματοδότησης και συμβουλευτική καθοδήγηση στην επιλογή της κατάλληλης μορφής, ανάλογα με το επιχειρηματικό πλάνο και το στάδιο ωρίμανσης της κάθε επιχείρησης.

•Υπηρεσίες λογιστικής και εταιρικής διαχείρισης: υποστήριξη στη σύσταση της επιχείρησης (όπου απαιτείται), καθώς και σε λογιστικά, φορολογικά, ασφαλιστικά και θέματα εταιρικής διακυβέρνησης.

•Υπηρεσίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων: υποστήριξη στην προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και διατήρηση των ταλαντούχων ανθρώπινων πόρων στη νεοσύστατη επιχείρηση.

•Υπηρεσίες εταιρικής ταυτότητας και επικοινωνίας: υποστήριξη για τη δημιουργία, την ενίσχυση και την προώθηση της εταιρικής εικόνας, τόσο των ίδιων των επιχειρήσεων όσο και των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

•Υπηρεσίες προστασίας διανοητικής ιδιοκτησίας και νομικής κατοχύρωσης: υποστήριξη στη διαδικασία κατοχύρωσης της διανοητικής ιδιοκτησίας και των εμπορικών σημάτων της επιχείρησης εντός και εκτός Ελλάδας.

•Υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης πληροφορικής και επικοινωνιών: τεχνική υποστήριξη στις επιχειρηματικές ομάδες για εξειδικευμένες ανάγκες σε θέματα πληροφορικής και επικοινωνιών.

4.7.2.4 Χρηματοδότηση

Παρακολουθούν τις εταιρείες που βγαίνουν μέσω του alumni προγράμματος Έχουν δικό τους σύστημα αξιολόγησης που διακρίνεται σε δύο κατηγορίες:

1. Κατά πόσο χρησιμοποιούν το πρόγραμμά τους. Αυτό το μετράνε με δείκτες για την συχνότητα εμφάνισής τους, συχνότητα επίσκεψης των μεντόρων.
2. Κατά πόσο αναπτύσσουν την ιδέα τους εντός του πρόγραμμα

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε:

- i. εταιρείες που έχουν έως δύο έτη λειτουργίας
- ii. άτομα που έχουν επιχειρηματικές ιδέες

Μία φορά το μήνα καταγράφουν τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης αλλά και ανά κλάδο μέσω συναντήσεων με αυτές. Με αυτόν τον τρόπο μαθαίνουν πώς να αξιοποιήσουν την ποικιλομορφία των κλάδων και να επωφεληθούν από την συμπληρωματικότητά τους. Τους παροτρύνουν να αναπτύξουν συνέργειες με άλλες εταιρείες σε διαφορετικούς κλάδους. Μέσω των συνεργειών ο σκοπός είναι να γίνει διάχυση της γνώσης αλλά και ανταλλαγή πόρων συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Σε αυτήν την συνάντηση οι αρμόδιοι τους επισημαίνουν τι πρέπει να ορίσουν ως στόχοι βάσει δεικτών. Τέλος, σε αυτές τις συναντήσεις οι αρμόδιοι συζητούν με τους start-ups για επιλογή μεντόρων. Η συνάντηση με τους μέντορες γίνεται επίσης μία φορά το μήνα.

4.8 Εφαρμογή Υποδείγματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ

4.8.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση περιβάλλοντος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ευκαιρίες και τους κινδύνους για την επιχείρηση που προκύπτουν τόσο από το μακροπρόθεσμο εξωτερικό περιβάλλον όσο και από το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον όπως προαναφέρθηκε προηγουμένως στο τρέχον κεφάλαιο.

4.8.2 Διαμόρφωση επιχειρηματικών στρατηγικών

Η διαμόρφωση των επιχειρηματικών στρατηγικών επιτυγχάνεται από την Συντονιστική και Εκτελεστική Επιτροπή αφού έχουν αναλύσει όλους του παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία της και κατ' επέκταση τα μέλη της, από το εξωτερικό περιβάλλον.

Όσο αφορά την διαμόρφωση επιχειρηματικών στρατηγικών από τα στελέχη των νεοφυών επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνοντας όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι μέντορες και οι συμβουλευτικές συνεργαζόμενες εταιρείες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εκπαίδευση των νέων επιχειρηματιών σε ζητήματα διαμόρφωσης στρατηγικής & τμηματοποίησης των αγορών. Η στρατηγική που ακολουθούν οι νεοφυείς επιχειρήσεις είναι συνήθως η στρατηγική διαφοροποίησης επιβεβαιώνοντας όλα τα χαρακτηριστικά της όπως προαναφέρθηκαν.

Η στρατηγική διαφοροποίησης έχει υλοποιηθεί με επιτυχία όταν ο καταναλωτής λαμβάνει υψηλής ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες μοναδικές στο είδος τους. Ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος κατά την στρατηγική αυτή να αυξήσει τον προϋπολογισμό του για την μοναδικότητα αυτών των χαρακτηριστικών.

Για να θεωρήσουμε ότι μία επιχείρηση υλοποιεί με επιτυχία την στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει η εταιρεία να:

- Έχει πρόσβαση σε ερευνητικές πηγές
- Έχει εξειδικευμένο προσωπικό με ταλέντο & out-of-the-box σκέψη
- Έχει δημοφιλής εμπορική ταυτότητα που να προδίδει υψηλό επίπεδο καινοτομίας στον πελάτη
- Έχει πωλητές που θα εστιάζουν στην μοναδικότητα του προϊόντος.

4.8.3 Υλοποίηση στρατηγικών

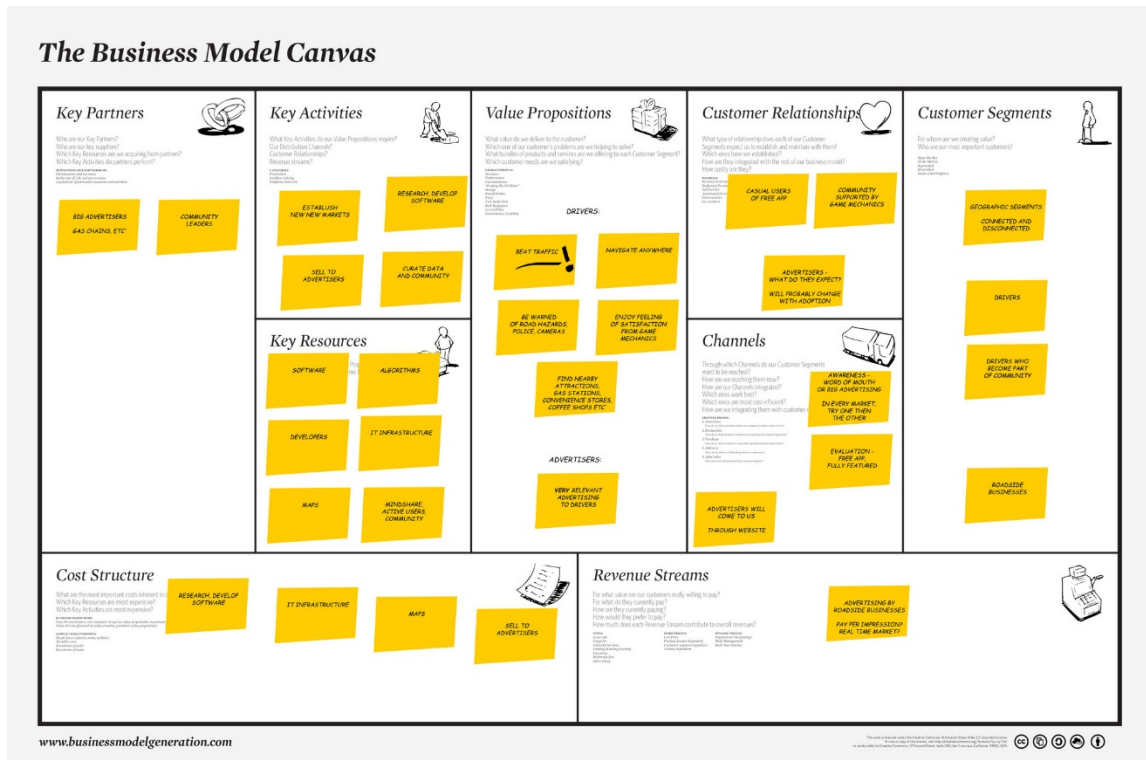
Η υλοποίηση στρατηγικής βασίζεται κυρίως σε ικανά άτομα να διαχειριστούν και να συντονίσουν τις ομάδες των μελών του προγράμματος egg με τέτοιο τρόπο που να ασκούν πίεση στα μέλη να υλοποιούν το σχέδιο δράσης τους. Άρα, οι συντονιστές των ομάδων των start-ups συμμετέχουν ενεργά στην υποστήριξη των επιχειρηματιών για την υλοποίηση των στρατηγικών τους.

Πιο συγκεκριμένα, στο αρχικό πρόγραμμα κατάρτισης (Bootcamp) οι startupperς ενημερώνονται για τα εργαλεία που θα τους κατευθύνουν να υλοποιήσουν τις στρατηγικές τους. Στο πρόγραμμα κατάρτισης τα μέλη μαθαίνουν κάθε ένα κομμάτι από την επιχείρησή τους αλλά το σημαντικότερο είναι να εντοπίσουν και να αποτυπώσουν την αξιακή τους πρόταση.

Για να κατευθύνουν την ροή της σκέψης τους χρησιμοποιούν εργαλεία που τους παρέχονται στο πρόγραμμα κατάρτισης και έχουν τη δυνατότητα να τα τοιχοκολλούν στο γραφείο τους μέχρι να καταλήξουν σε κάθε ένα από τα τμήματα που περιλαμβάνουν.

Αυτά τα εργαλεία είναι:

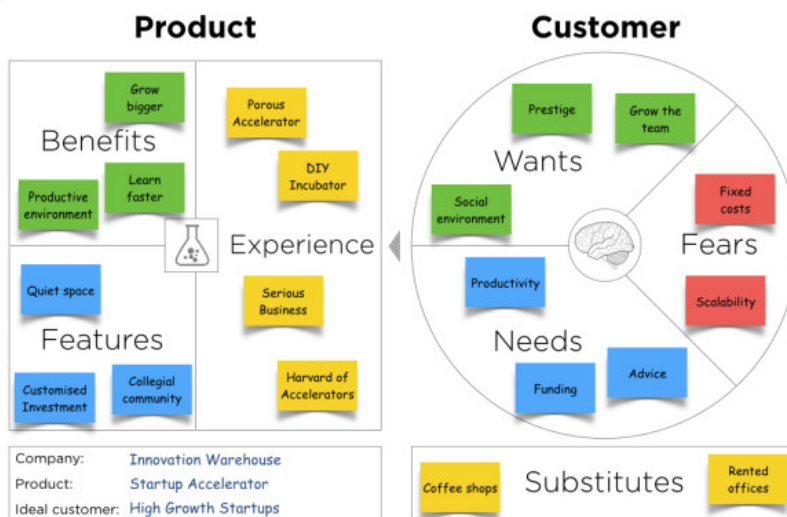
1. Business Canvas



Ενδεικτική εικόνα 4.1: Business Canvas

2. Value Proposition

Value Proposition Canvas

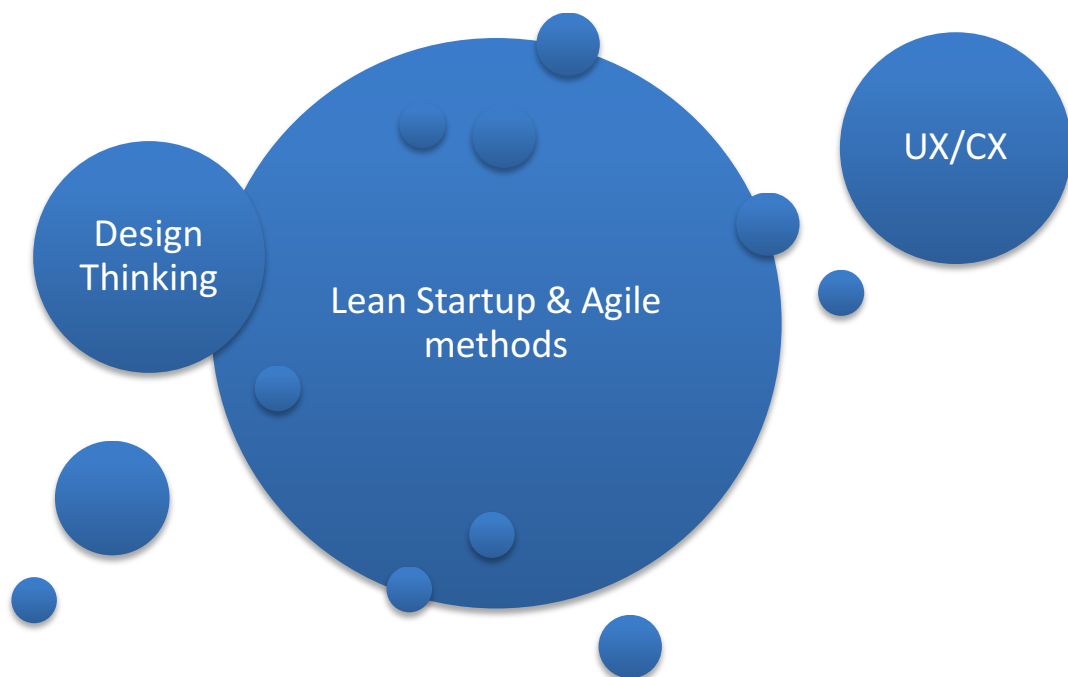


Ενδεικτική Εικόνα 4.2 : Value Proposition Canvas

Οι νέοι επιχειρηματίες έχουν τη δυνατότητα να τα έχουν τοιχοκολλημένα στο γραφείο τους ώστε να καταγράφουν τις ανάγκες τους συμπεραίνοντας ποιες δραστηριότητες προσδίδουν προστιθέμενη αξία και ποιες όχι. Με αυτόν τον τρόπο έρχονται αντιμέτωποι με τους στόχους τους.

Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι το αρχικό δωδεκάημερο πρόγραμμα κατάρτισης (Bootcamp) περιλαμβάνει νέα εργαλεία και μεθόδους βελτιστοποίησης των στρατηγικών τους σύμφωνα με τις μεταβολές που προκύπτουν στο εξωτερικό μεταβαλλόμενο περιβάλλον αξιοποιώντας το *Lean Management*. Ενδεικτικά αναφέρουμε αυτά τα εργαλεία/μεθόδους χωρίς να επεκταθούμε σε αυτές εφόσον δεν αποτελεί το αντικείμενο της μελέτης. Οι Lean Thinking μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στο πρόγραμμα egg είναι οι εξής:

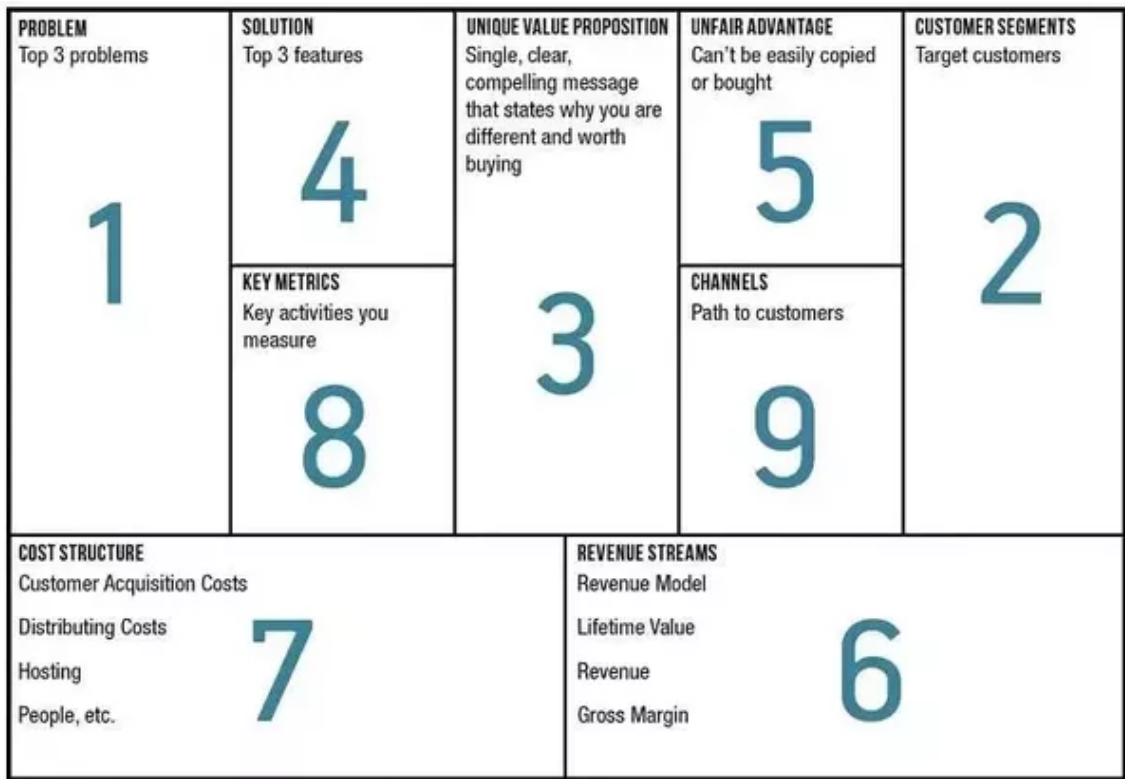
- i. Lean Start-up μέθοδο & Agile μέθοδοι (Scrum, Kanban)
- ii. Design Thinking μέθοδοι (σε συνεργασία με τους Design Thinkers Greece)
- iii. User Experience (UX) για σχεδιασμό & δημιουργία αρχικού προϊόντος (prototype) μέσω κατάλληλου λογισμικού
- iv. Customer Experience (CX) ως καλή πρακτική εξυπηρέτησης πελατών.



Διάγραμμα 4.1: Οι νέες βάσεις μίας Lean Startup επιχείρησης

Πηγή: Κατόπιν συνέντευξης με αρμόδιο στέλεχος του Egg

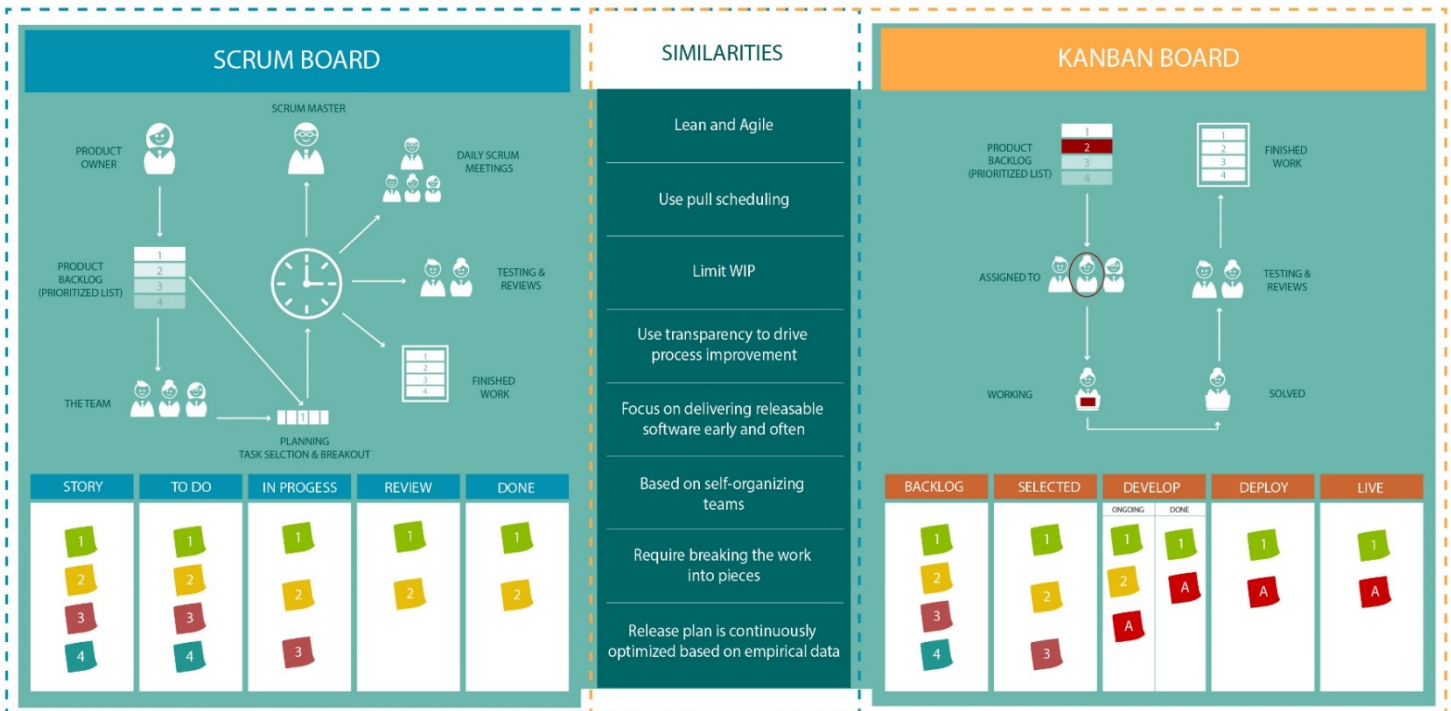
Συνεπώς, οι νέοι επιχειρηματίες των νεοφυών επιχειρήσεων (“startupperts”) μαθαίνουν να μετατρέπονται σε “Lean Startupperts” απολαμβάνοντας όλα τα πλεονεκτήματα του Lean Management. (Link, 2016)



Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Ενδεικτική Εικόνα 4.3: Lean Canvas

Ενδεικτικά φαίνονται οι ομοιότητες των agile μεθόδων που χρησιμοποιούνται στο πρόγραμμα.



Ενδεικτική Εικόνα 4.4: Ομοιότητες Scrum & Kanban



Ενδεικτική Εικόνα 4.5: Διαφορές Scrum & Kanban

Στην παραπάνω ενδεικτική εικόνα παρουσιάζονται οι διαφορές των agile μεθόδων. Παρατηρούμε ότι το Scrum έχει περισσότερα πλεονεκτήματα από το Kanban κυρίως ως προς την αποδοτικότερη διαχείριση ενός έργου.

4.8.4 Αξιολόγηση Στρατηγικών

Οι συντονιστές του προγράμματος κατευθύνουν τις ομάδες να ικανοποιούν τους στόχους τους μέσω KPIs δεικτών εντός ενός χρονοδιαγράμματος. Αυτοί οι δείκτες ορίζονται για την κάθε μία εταιρεία από τους συντονιστές του προγράμματος στο σύστημα αξιολόγησης των εταιρειών όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή της μελέτης περίπτωσης. Κάθε τέσσερις μήνες οι ομάδες είναι υποχρεωμένες να παραδίδουν τα αποτελέσματα των στόχων τους. Σε αυτό το διάστημα πρέπει οπωσδήποτε οι εταιρείες να υποδεικνύουν βελτίωση.

Επιπλέον, όταν οι αρμόδιοι έχουν θέσει κάποιους δείκτες και για τους αποφοίτους των κύκλων με αποτέλεσμα να παρακολουθείται η απόδοσή τους στην συνολική τους πορεία όπως ως προς τον τζίρο τους, τις επενδύσεις που έχουν δεχτεί και άλλα.

Πιο συγκεκριμένα, οι νεοφυείς επιχειρήσεις αξιολογούνται βάσει δεικτών (KPIs) όπως:

- i. Την συχνότητα εμφάνισης των μελών στο πρόγραμμα
- ii. Τον βαθμό ανάπτυξης της επιχειρηματικής τους ιδέας σε εμπορικό προϊόν
- iii. Τον αριθμό συνεργειών που έχουν αναπτύξει

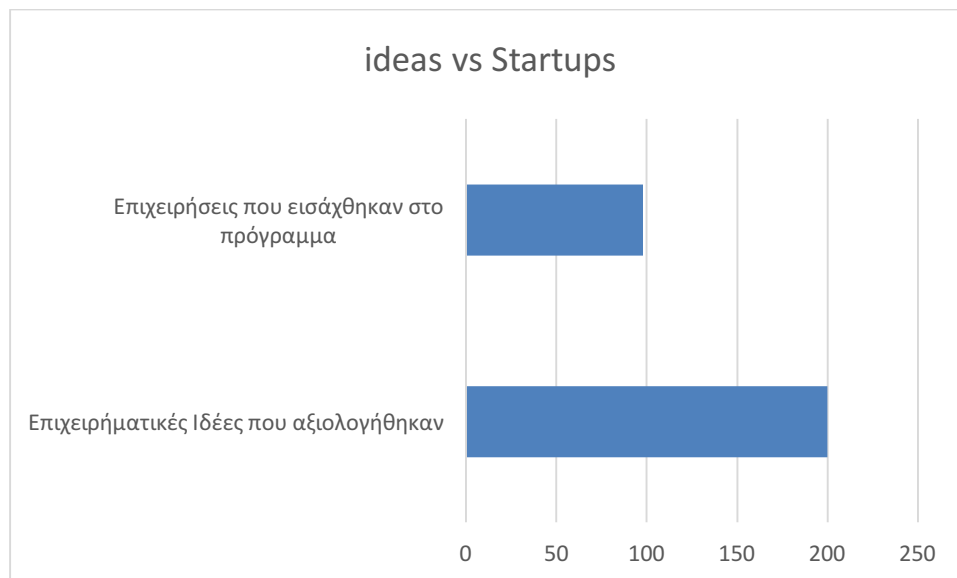
Οι παραπάνω δείκτες αλλά και άλλοι δείκτες για τον κάθε κλάδο καταγράφονται και ανασκοπούνται μέσω του Balanced Scorecard με περιοδικότητα μία φορά το μήνα αλλά και κάθε τετράμηνο. Στην περίπτωση που οι δείκτες μίας startup επιχείρησης δεν

δείχνουν ανοδική πορεία της ανάπτυξής τους τότε ο μέντορας που έχει αναλάβει την συγκεκριμένη startup όσο και ο συντονιστής της αντίστοιχης ομάδας των startups ορίζουν συναντήσεις στις οποίες θα συζητηθούν τα τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Αυτός ο τρόπος αποτελεί και την μεθοδολογία για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των νεοφυών επιχειρήσεων. Μάλιστα, αυτό το διάστημα που εξετάζεται η παρούσα μελέτη, γίνεται λόγος το πρόγραμμα egg να λειτουργεί βάσει προγράμματος *operational excellence* ώστε οι νεοφυείς επιχειρήσεις να πετυχαίνουν τις μέγιστη απόδοσή τους.

4.9 Ποιοτικά Αποτελέσματα

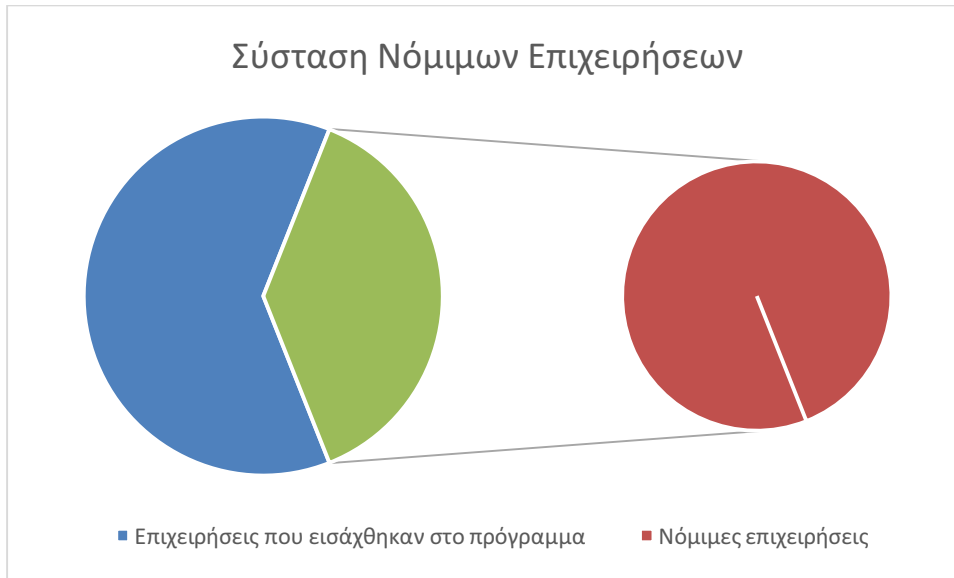
Τα ποιοτικά αποτελέσματα που παρουσιάζονται παρακάτω έχουν προκύψει κατόπιν επεξεργασίας στο excel σύμφωνα με τα λεγόμενα του συνεντευξιαζόμενου.



Διάγραμμα 4.2: Ποσοστό επιχειρήσεων που εισήχθησαν στο πρόγραμμα συγκριτικά με τις επιχειρηματικές ιδέες που αξιολογήθηκαν

Πηγή: Κατόπιν συνέντευξης με αρμόδιο στέλεχος του Egg

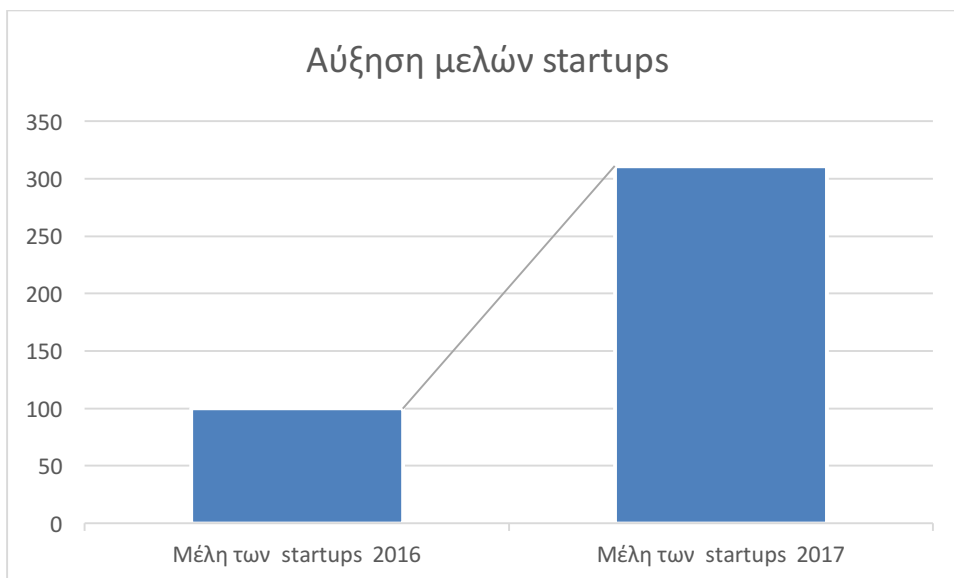
Κάθε έτος προκηρύσσεται η διαδικασία συγκέντρωσης των επιχειρηματικών ιδεών και κατόπιν της διαδικασίας αυτής αξιολογούνται σε τρεις διακριτές φάσεις. Στο τέλος αυτών των φάσεων, επιλέγονται με συγκεκριμένα κριτήρια από την επιτροπή ώστε να μετατραπούν οι πιο καλές ιδέες σε επιχειρηματικές ευκαιρίες.



Διάγραμμα 4.3: Αριθμός νόμιμων επιχειρήσεων συγκριτικά με αυτών που εισάχθηκαν

Πηγή: Κατόπιν συνέντευξης με αρμόδιο στέλεχος του Egg

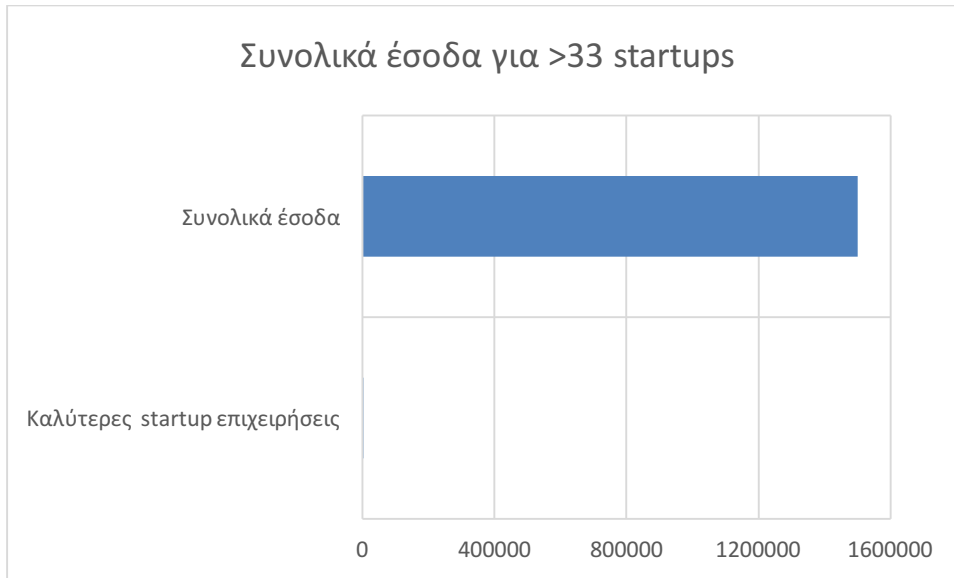
Από τον αριθμό των επιχειρήσεων που εισάγονται στο πρόγραμμα (98) συνολικά αναλόγως της φάσης ανάπτυξης τους, δημιουργήθηκαν για το έτος 2017, 60 νόμιμες νεοφυείς (startup) επιχειρήσεις με την βοήθεια των συνεργατών της θερμοκοιτίδας για παροχή νομικών και λογιστικών υπηρεσιών. Το 60% δηλαδή των επιχειρήσεων νομιμοποιήθηκαν.



Διάγραμμα 4.4: Αύξηση μελών των startups

Πηγή: Κατόπιν συνέντευξης με αρμόδιο στέλεχος του Egg

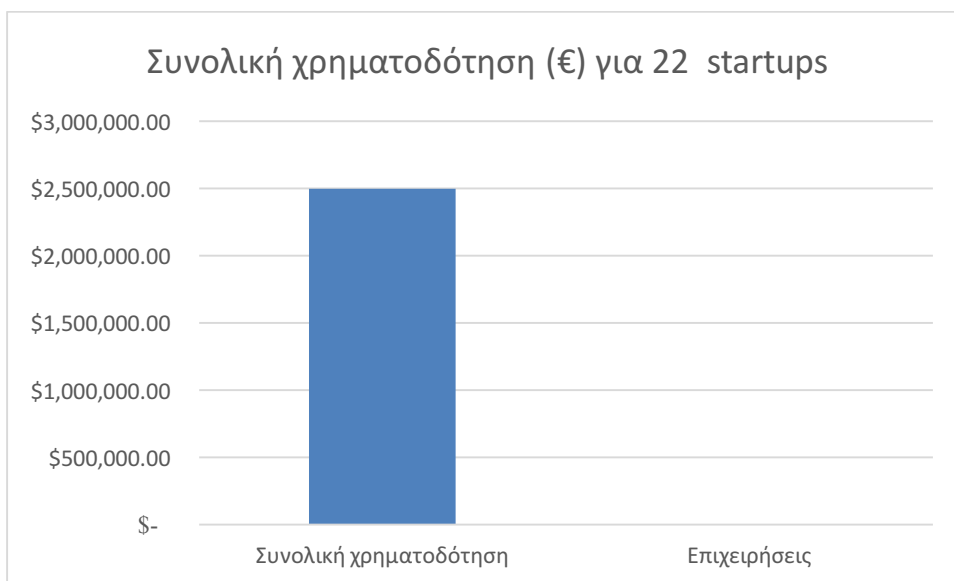
Κάθε έτος ολοένα και περισσότερα άτομα εισέρχονται στις startups αποτελώντας τα επιπλέον μέλη τους συγκριτικά με το προηγούμενο έτος.



Διάγραμμα 4.5: Συνολικά έσοδα (€) για πάνω από 33 startups

Πηγή: Κατόπιν συνέντευξης με αρμόδιο στέλεχος του Egg

Μέσω του προγράμματος πάνω από 33 start-ups είχαν συνολικό τζίρο πάνω από 1,5 εκ.(€) Αναλογικά για την κάθε μία από αυτές αυτό το ποσό αντιστοιχεί περίπου σε 45,454 (€).



Διάγραμμα 4.6: Συνολική χρηματοδότηση (€) για 22 startups

Πηγή: Κατόπιν συνέντευξης με αρμόδιο στέλεχος του Egg

Οι 22 startups «σήκωσαν» συνολική χρηματοδότηση 2,5 εκ. (€) με την βοήθεια του προγράμματος όπου εν τέλει αποτελεί τον πιο σημαντικό κρίκο των επενδυτών και των startups.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι χρηματοδότησης για τις νεοφυείς επιχειρήσεις τις οποίες δεν θα εστιάσουμε. Όσο αφορά τα μέλη της θερμοκοιτίδας, μπορούν να λάβουν δάνειο με

πολύ ευνοϊκότερα επιτόκια λόγω του χρηματοπιστωτικού οργανισμού που υποστηρίζει το πρόγραμμα, την Eurobank.

Ωστόσο, όπως αναφέραμε και προηγουμένως, τα Διοικητικά Στελέχη του προγράμματος Egg συνάπτουν συμφωνίες και με άλλες θερμοκοιτίδες στο εξωτερικό ώστε να πετύχουν διασυνδέσεις και επιπλέον χρηματοδότηση από επενδυτές του εξωτερικού.

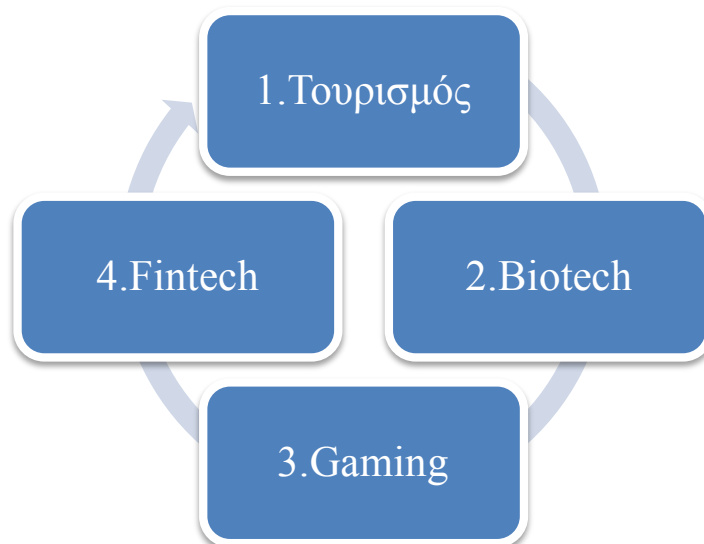
Στον 4^ο κύκλο που διήρκεσε από τον Ιούνιο 2016-Ιούνιο 2017 τα αποτελέσματα που σημείωσαν οι εταιρείες ήταν:

- 7 startup εταιρείες είχαν εξαγωγίμο προσανατολισμό
- 18 startup εταιρείες έκαναν τον πρώτο τους τζίρο
- οι 3 από τις 30 startups του προγράμματος είχε έσοδα > 50.000 €

4.10 Βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται περισσότερο οι startups

Σύμφωνα με τον συνεντευξιαζόμενο, οι νεοφυείς επιχειρήσεις οργανώνονται ανά κλάδο (ομάδες startups σχετικών αντικειμένων) με σκοπό την ταχεία ανάπτυξή τους.

Οι πιο αναδυόμενοι κλάδοι που θεωρεί ο συνεντευξιαζόμενος οι νέοι επιχειρηματίες δραστηριοποιούνται, παρουσιάζονται ως εξής με σειρά κατάταξης:



Διάγραμμα 4.7: Βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται περισσότερο οι startups

Πηγή: Κατόπιν συνέντευξης με αρμόδιο στέλεχος του Egg

Συνεπώς, οι παραπάνω βιομηχανίες του Τουρισμού, της Βιοτεχνολογίας, των διαδραστικών Παιχνιδιών και της σύγχρονων Τραπεζικών τεχνολογικών λύσεων,

αποτελούν τις προτιμήσεις των startups για δραστηριοποίηση λόγω των μεγάλων περιθωρίων αγοράς στην Ελλάδα.

4.11 Συνέργειες που αναπτύχθηκαν με startup του εξωτερικού

Ο αριθμός των συνεργειών που έχουν αναπτυχθεί με startup του εξωτερικού είναι πάνω από 10 για όλους τους κύκλους που έχουν πραγματοποιηθεί στο egg. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Vesselbot όπως ανέφερε ο συνεντευξιαζόμενος, η οποία εξαγοράστηκε από την Siemens.

4.12 Λόγοι αποτυχίας των νεοφυών επιχειρηματιών στο Πρόγραμμα «egg - enter•grow•go»

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης με τον Site Manager του Προγράμματος Egg, δόθηκαν οι λόγοι που μία start-up εταιρεία δεν αποδίδει. Αυτοί είναι οι εξής σύμφωνα με τα λεγόμενά του:

- i. **Συμπληρωματικότητα των ατόμων σε μία ομάδα:** Τα άτομα δεν σχηματίζουν συνοχή και συνεκτικότητα στην ομάδα.
- ii. **Το πρόγραμμα δεν αποτελεί προτεραιότητα:** Παρά το πάθος των νέων ατόμων για την επιτυχία της εταιρείας τους, πολλές φορές τα στελέχη αυτά εργάζονται για βιοποριστικούς λόγους με αποτέλεσμα να εμφανίζονται πιο αραιά στο πρόγραμμα του egg συνήθως μετά το εργασιακό τους ωράριο. Έχει παρατηρηθεί έντονα ότι όταν ένας νέος επιχειρηματίας είναι ταυτόχρονα και εργαζόμενος, τότε δεν αποδίδει λόγω της κόπωσης του όπως αποδίδουν άτομα που απασχολούνται στο πρόγραμμα του egg για την εταιρεία τους αντί του εργασιακού τους ωραρίου.
- iii. **Η ιδέα της νεοφυούς επιχείρησης δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα:** Πολλές φορές μία εταιρεία ξεκινάει από μία ιδέα που δεν ακολουθεί τις τάσεις των αναδυόμενων τεχνολογιών και παρατηρείται ότι στην πορεία και με την συμβολή των μεντόρων εξελίσσεται σε μία εταιρεία που μπορεί να επιβιώσει στις τρέχουσες ανάγκες της αγοράς. Ωστόσο, λόγος αποτυχίας αποτελεί το ακριβώς αντίστροφο φαινόμενο. Όταν μία εταιρεία έχει παρουσιαστεί ότι βασίζεται σε αναδυόμενες τεχνολογίες οι οποίες όμως δεν ανταποκρίνονται στις τρέχουσες ανάγκες της αγοράς. Επομένως, η εταιρεία δεν μπορεί να επιβιώσει.
- iv. **Δημιουργία νέας αγοράς:** Η νεοφυής εταιρεία έχει εξετάσει ότι αυτό που θα υλοποιήσει δεν υπάρχει από κανέναν άλλο στην αγορά. Παρέχει πλήρης καινοτομική λύση δημιουργώντας μία αγορά. Αυτό συμβαίνει ελάχιστες φορές χωρίς όμως να σημαίνει ότι δεν αποτελεί παράγοντα αποτυχίας.

4.13 Η ανάπτυξη δεξιοτήτων των μελών των startups μέσω συνεργατικών μηχανισμών

Τα τελευταία χρόνια είναι γεγονός ότι κάθε έτος όλο και περισσότερο αυξάνονται τα ποσοστά ανεργίας στην χώρα μας. Αυτό έχει αντίκτυπο, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι να παραμένουν για αρκετό διάστημα αδρανείς. Όσοι όμως επιχειρούν να δράσουν αυτόνομα στον τομέα του επιχειρείν αποκτούν δεξιότητες που είναι περιζήτητες στην αγορά εργασίας.

Αυτό επιβεβαιώθηκε κατόπιν της συνέντευξης με το αρμόδιο στέλεχος της θερμοκοιτίδας όπως μου τόνισε ότι τα εισερχόμενα μέλη των startups αποκτούν δεξιότητες όπως αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη, εμπάθεια, κοινωνική ευαισθησία, κατεύθυνση στο αποτέλεσμα, κριτική σκέψη, καλές αριθμητικές ικανότητες, σεβασμός στους συνεργάτες, αυτό-παρακίνηση αλλά και παρακίνηση της ομάδας. Οι περισσότεροι νέοι επιχειρηματίες (*entrepreneurs*) είναι ικανοί να διοικήσουν με δραστικότητα και αποφαστικότητα. Ωστόσο, οι περισσότεροι έχουν καλό γνωσιακό υπόβαθρο σε εξειδικευμένα θέματα λόγω του υψηλού μορφωτικού τους επιπέδου.

Η βασική τους διαφορά με εκείνους που δεν τολμούν να επιχειρήσουν είναι η κουλτούρα της συνεισφοράς & της ανταλλαγής πόρων, γνώσεων, απόψεων και της διαμοίρασης του οράματός τους για την επιχείρησή τους. Θεωρούν ότι μόνο μέσω της συνεργατικότητας και της αλληλεπίδρασης θα μπορέσουν να επικοινωνήσουν τα ζητήματα που τους απασχολούν. Συνήθως στις ομάδες που αρχίζουν σιγά-σιγά να αναπτύσσονται σε επιχειρήσεις (startups) τα μέλη αποφασίζουν με γνώμονα την δημοκρατία. Έτσι προάγεται η ποικιλομορφία των απόψεων με κατάληξη στην λήψη καλύτερων αποφάσεων από άποψη ρίσκου. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό τους, είναι η διαχείριση των εκκρεμοτήτων με έναν διαφορετικό και γρήγορο τρόπο. Κάθε μέρα πρέπει να εντοπίζουν τρόπους βέλτιστης επίλυσης πολύπλοκων θεμάτων της επιχείρησής τους.

Είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι σε περίπτωση αποχώρησης ενός μέλους από τη θερμοκοιτίδα για τοποθέτησή του σε ένα συμβατικό περιβάλλον εργασίας, ο προς μετακίνηση εργαζόμενος έχει κατανοήσει σε βάθος την αξία τέτοιων χώρων καινοτομίας εφόσον απέκτησε ευρεία γκάμα δεξιοτήτων και ικανοτήτων εντός του προγράμματος. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι τέτοιοι χώροι ενισχύουν τις δυνατότητες των ατόμων που εισέρχονται μειώνοντας σε ένα βαθμό την ανεργία. Κάθε έτος τα μέλη των startup αυξάνονται διότι οι νέοι επιχειρηματίες ζητούν άτομα με την συνολική σουίτα δεξιοτήτων όπως περιεγράφηκαν. Αρωγοί σε αυτήν την προσπάθεια των νέων επιχειρηματιών είναι οι συντονιστές και αρμόδιοι του προγράμματος egg που διοργανώνουν τακτικά εκδηλώσεις για «ταίριασμα» των προσόντων με την θέση (“speed matching events”) ώστε να δικτυωθούν οι νέοι επιχειρηματίες με τους μελλοντικούς τους συνεργάτες.

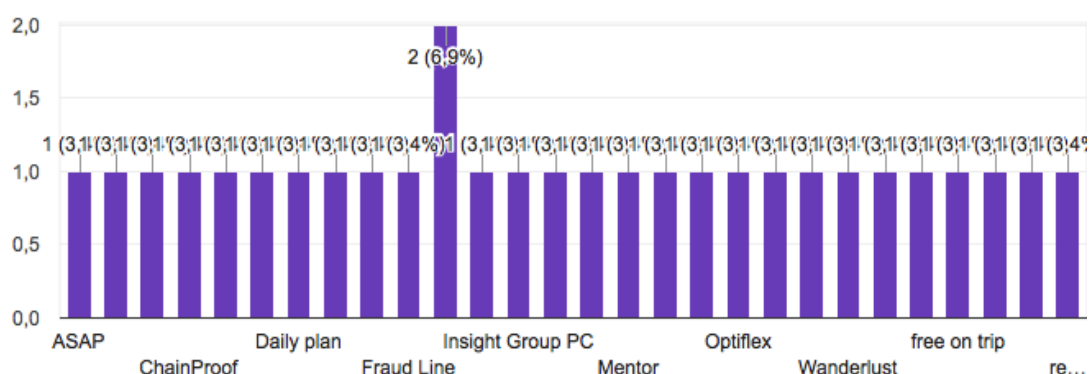
4.14 Ανάλυση δεδομένων από το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με την υποστήριξη φόρμας του Google Drive με σκοπό την εύκολη αποστολή του στους νέους επιχειρηματίες (startupperts) με τυχαία δειγματοληψία για όλους τους κύκλους (5 σε αριθμό) του προγράμματος Egg.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να τονίσω ότι κατόπιν της συζήτησής μου με την Marketing Manager του προγράμματος egg το αρχικό ερωτηματολόγιο μετασηματίστηκε σε 10 απλές ερωτήσεις που να μπορούν να ανταποκριθούν τα μέλη των νεοφυών επιχειρήσεων ακόμη και σε μικρή ηλικιακή ομάδα. Παρακάτω παρατίθενται οι 10 ερωτήσεις με τις απαντήσεις σε γραφήματα όπως αντλήθηκαν μέσω του Google Drive. (<https://goo.gl/forms/0ZLaBhksinbGee7I2>)

1. Επωνυμία Startup στο EGG

29 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.8: Επωνυμία Startup

Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Αναλυτικά οι startups που απάντησαν:

1. Επωνυμία Start-up στο Egg	Αντικείμενο της δραστηριότητάς τους	Κλάδος
Free on Trip	Σχεδίαση και διάθεση δικαιωμάτων αγοράς αεροπορικών εισιτηρίων σε υποψήφιους επιβάτες.	Τουρισμός
Drone2ship	Σχεδίαση μιας υπηρεσίας μεταφοράς δεμάτων με χρήση drones	Τουρισμός
akouStoria	Παραγωγή & διάθεση ηχητικών βιβλίων (audiobook) στην ελληνική γλώσσα	Πολιτισμός
bikemeup	Ποδηλατικός Τουρισμός σε μικρές συνοδευόμενες – από έμπειρους οδηγούς - ομάδες, με ηλεκτρικά υποβοηθούμενα ποδήλατα βουνού.	Τουρισμός
Truevoyagers	Ταξιδιωτικοί σύμβουλοι και ταξιδιώτες με πολυετή εμπειρία στον τομέα του τουρισμού.	Τουρισμός
Messinian Hub	Αγενή αναπαραγωγή (μοσχεύματα-in vitro) φυτικών ειδών ΑΦΦ	Φαρμακευτικός
Fraud Line	Καθιέρωση της επιχειρηματικής ηθικής καθώς και στη μείωση και αντιμετώπιση των περιστατικών εσωτερικής απάτης, προς	Συμβουλευτικός

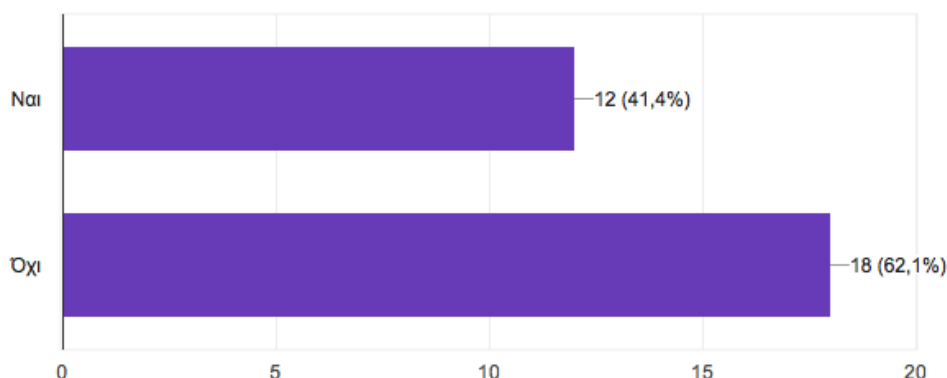
	όφελος των εταιριών, των οργανισμών, των μετόχων, των εργαζομένων και της κοινωνίας.	
Neoperativa	Σύγχρονο πρακτορείο που δραστηριοποιείται στον κλάδο των Creative New Media	MME
Optiflex	Τεχνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στους τομείς εφαρμογών Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) και εξοικονόμησης ενέργειας	Περιβάλλον
CashBuddy	Πλατφόρμα που αποσκοπεί να δημιουργήσει ένα νέο είδος κοινωνικού δικτύου στον ευρύτερο τραπεζικό τομέα, δίνοντας στους χρήστες τη δυνατότητα για απευθείας δανεισμό και συναλλαγές, χωρίς να χρειάζεται απαραίτητα να γνωρίζονται μεταξύ τους	Τραπεζικός
Wanderlust	Διαδικτυακή πλατφόρμα βιωματικού τουρισμού, μέσω της οποίας αναδεικνύεται ο ελληνικός θεματικός τουρισμός, προωθώντας μια διαφορετική ματιά στο σύγχρονο ελληνικό τουριστικό πρότυπο	Τουρισμός
keeano	Εντοπίσουν τις κοντινές παραλίες και να επιλέξουν την ιδανικότερη για αυτούς, κερδίζει καθημερινά έδαφος.	Τουρισμός
Daily Plan	Μία πλατφόρμα η οποία απευθύνεται σε μεγάλο εύρος κοινό με περιορισμένο budget, όπως άτομα από 18 έως 30 ετών, φοιτητές κλπ και προτείνει λύσεις για ποιοτικότερη και πιο υπεύθυνη κατανάλωση των χρημάτων τους.	Συμβουλευτικός
ChainProof	Ολιστική πλατφόρμα που αξιοποιεί αλγόριθμους Τεχνητής Νοημοσύνης και τεχνολογίες blockchain για την παροχή πιστοποιημένων αποδείξεων.	Πληροφορικής
Spatiall	Δραστηριοποιείται στην ανάπτυξη και εξέλιξη προηγμένων τεχνολογικών συστημάτων, για την παροχή χωροταξικής απεικόνισης και παραμετρικής προσαρμογής κατά τη διαδικασία αναζήτησης ή κράτησης εισιτηρίων / θέσεων σε επιχειρήσεις θεαμάτων.	Πληροφορικής
Local Buddy	Δυνατότητα για άμεση live γραπτή συνομιλία με έναν ντόπιο εκπαιδευμένο τουριστικό βοηθό	Τουρισμός
ASAP	Εκσυγχρονισμό του τρόπου που εκτελούνται οι ταχυμεταφορές με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας	Μεταφορές
Mentor	Δραστηριοποιείται στον εισερχόμενο πολιτιστικό (αρχαιολογικό/εκπαιδευτικό) τουρισμό, τον στρατηγικό σχεδιασμό	Τουρισμός

	τουριστικής ανάπτυξης περιοχών με έντονο πολιτισμικό χαρακτήρα, καθώς και στη διοίκηση πολιτισμικών μονάδων.	
ramon	Αυτόματης ανάλυση ηχητικού περιεχομένου για ραδιοφωνικές εκπομπές που προσφέρει σε ειδικούς διαφήμισης, διαφημιζόμενες εταιρείες αλλά και στα ραδιοφωνικά προγράμματα ποσοτικοποιημένες αναφορές και δεδομένα.	Πολυμέσων
Agile Agriculture Technologies IKE	Παρέχει στους γεωργούς και στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών αγρού, καινοτόμες και ευρηματικές λύσεις για μείωση του κόστους παραγωγής και ταυτόχρονα αύξηση της απόδοσης των καλλιεργειών	Συμβουλευτικός
GenARCH	Παροχή καινοτόμων αρχιτεκτονικών υπηρεσιών στον τομέα των Κτηρίων Σχεδόν Μηδενικής Ενεργειακής Κατανάλωσης (nZEB).	Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας
Ex machina	Αξιοποιεί τη δύναμη του Internet of Things για να παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις περιβαλλοντικής παρακολούθησης, με έμφαση στην ανάλυση καιρικών δεδομένων	Περιβάλλον
recycglobe	Μια νέα καινοτόμα επιχείρηση στο χώρο της ανακύκλωσης	Περιβάλλον
Kidlance	Προϊόν Fintech που ασχολείται με την ηλεκτρονική διαχείριση του χαρτζιλικιού των παιδιών μιας οικογένειας από το γονέα.	Τραπεζικός
Charelship	Διαδικτυακό λογισμικό για τη ναυτιλία	Ναυτιλία

Όπως παρατηρούμε οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν προτιμήσει ως πρώτη επιλογή κλάδου τον Τουρισμό που αποτελεί το καλύτερο “προϊόν” της Ελλάδας. Ακολουθεί ο κλάδος του Περιβάλλον και κατ’ αντιστοιχία ο Φαρμακευτικός.

2. Έχετε συμμετάσχει σε κάποια συμμαχία (συνέργεια) με άλλες startup στο Egg;

29 απαντήσεις

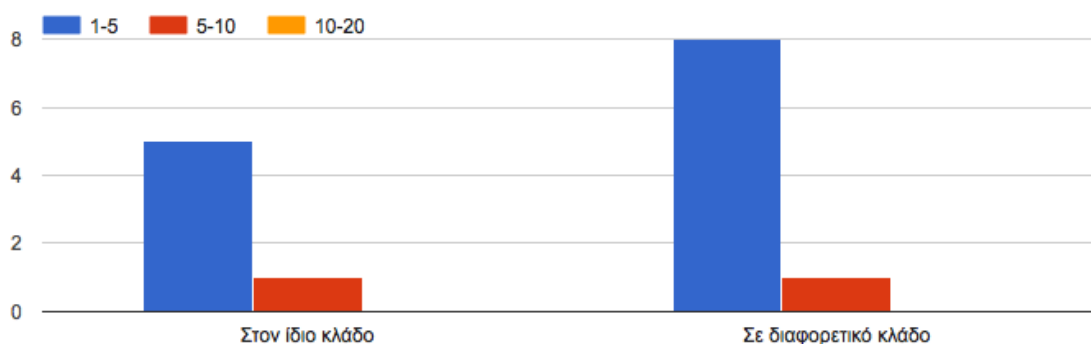


Διάγραμμα 4.9: Συνέργειες στο egg

Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Οι startupperς δήλωσαν κατά 62,1% ότι δεν έχουν επισυνάψει κάποιου είδους συνέργεια εντός του προγράμματος του Egg. Αυτό προκύπτει λόγω της μη ύπαρξης της εμπορικής τους ακόμη υπόστασης στον τρέχον κύκλο εντός του προγράμματος. Από την άλλη πλευρά, κατά 41,4 % δήλωσαν θετική απάντηση στην συμμετοχή τους σε μία συνέργεια που έχει προκύψει κατά τη διάρκεια που φιλοξενούνται στο πρόγραμμα.

3. Αν ναι, πόσες συνέργειες πραγματοποιήσατε?



Διάγραμμα 4.10: Αριθμός Συνεργειών

Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Είναι φανερό ότι καμία από τις επιχειρήσεις δεν έχει “τολμήσει” την επισύναψη συνεργειών σε αριθμό πάνω από 10. Ωστόσο, παρατηρούμε εντονότερη την ανάγκη να επιθυμούν τις συνέργειες λόγω συμπληρωματικότητας σε διαφορετικό κλάδο. Οι συνέργειες αυτές ανταποκρίνονται σε 8 startupperς που δήλωσαν ότι έχουν επισυνάψει από 1-5 συνέργειες σε διαφορετικό κλάδο από εκείνον που δραστηριοποιούνται. Εκείνοι που πραγματοποίησαν συνέργειες στον ίδιο κλάδο απαριθμούνται σε 5. Χαμηλότερα

παρουσιάζονται τα ποσοστά που φαίνεται ότι είναι δυσκολότερο να επισυνάψουν πάνω από 5 έως 10 συνέργειες. Είναι μόνο 1 επιχείρηση που κατάφερε να συνεργαστεί στρατηγικά με πάνω από 5 επιχειρήσεις τόσο στον ίδιο τομέα όσο και σε διαφορετικό.

4. Ποια είναι η κυριότερη μορφή συνεργειών σας με άλλες επιχειρήσεις;

19 απαντήσεις



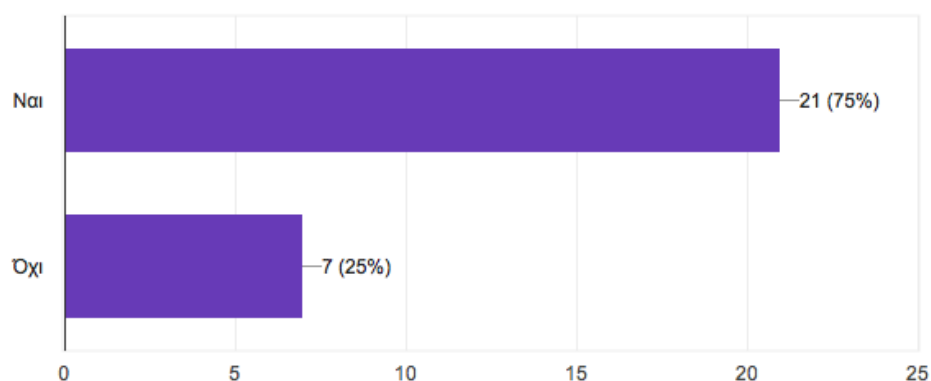
Διάγραμμα 4.11: Μορφή Συνεργειών

Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Τα ποσοστά των 19 ερωτηθέντων διαμορφώθηκαν κατά 68,4 % για τις βραχυπρόθεσμες συνέργειες στις οποίες η συνεργασία τους είναι περιστασιακή για κάλυψη μεμονωμένων αναγκών της επιχείρησης και κατά 31,6 % μακροπρόθεσμες συνέργειες στις οποίες η συνεργασία τους επαναλαμβάνεται με την ίδια ομάδα σε βάθος χρόνου. Η διαφορά αυτών των δύο ποσοστών φανερώνει την σημαντικότητα του προγράμματος στο να αναπτύσσουν μεταξύ τους συνέργειες σε άμεσο μέλλον υπό την παρακίνηση των συντονιστών του προγράμματος του egg.

5. Ανιχνεύετε ευκαιρίες & απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον απο κοινού με άλλες startups στο EGG;

28 απαντήσεις



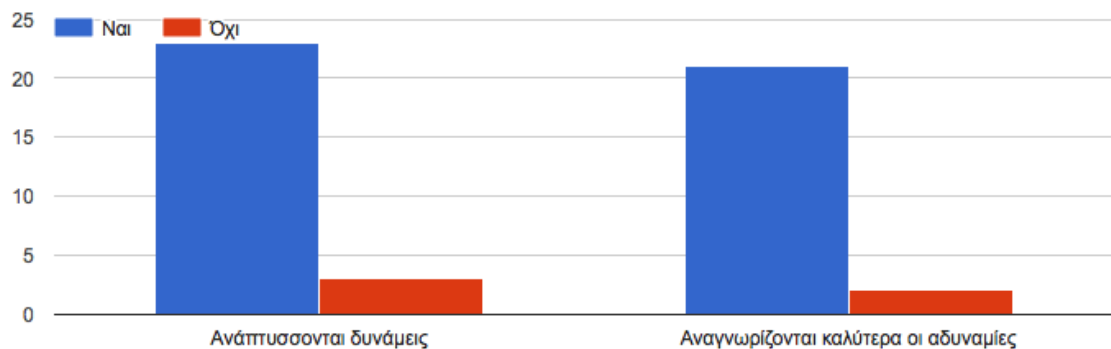
Διάγραμμα 4.12: Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Οι απαντήσεις ξεκαθαρίζουν το πεδίο της συνεισφοράς της θερμοκοιτίδας για την ανίχνευση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος σε κοινή βάση με άλλες startups. Το ποσοστό της θετικής απάντησης είναι 75% ενώ τις αρνητικές απαντήσεις

είναι 25%. Σημαντικό είναι ότι σχεδόν όλοι οι απαντηθέντες εκτός από 1 επιχείρηση απάντησαν στην ερώτηση, γεγονός που σημαίνει ότι αναπτύσσεται κοινή κουλτούρα και αντίληψη για την αντιμετώπιση ζητημάτων ή την αξιοποίηση ευκαιριών.

6. Στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας σας μέσω των συνεργειών

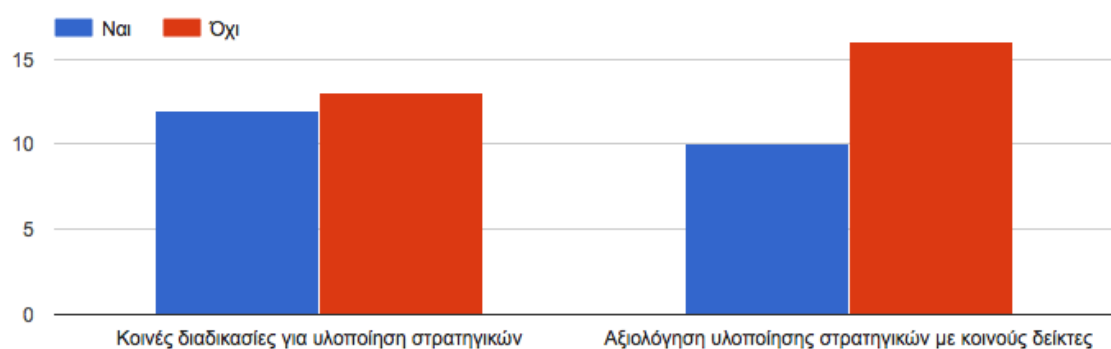


Διάγραμμα 4.13: Εσωτερικό Περιβάλλον

Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Αποτελεί καλό οίονό ότι μόνο 1 εταιρεία από τους ερωτηθέντες δήλωσε να μην ικανοποιεί τις απαιτήσεις του εσωτερικού της περιβάλλοντος (δυνάμεις και αδυναμίες) έναντι των 23 απαντήσεων που αναπτύσσουν δυνάμεις στο εσωτερικό τους καθώς και έναντι των 21 απαντήσεων που αναγνωρίζουν καλύτερα τις αδυναμίες τους μέσω των συνεργειών που αναπτύσσουν με άλλες startup εταιρείες. Επομένως, οι συνέργειες που αναπτύσσονται στα πλαίσια ενός οικοσυστήματος καινοτομίας επηρεάζουν θετικά το εσωτερικό περιβάλλον των νεοφυών επιχειρήσεων, γεγονός που τις κάνει να αποκτούν περαιτέρω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

7. Ακολουθείτε κάποιες κοινές διαδικασίες με τις άλλες επιχειρήσεις για να υλοποιήσετε τις κοινές στρατη...καν χρησιμοποιείτε κοινούς δείκτες;



Διάγραμμα 4.14: Κοινές διαδικασίες & κοινός δείκτης για υλοποίηση & αξιολόγηση στρατηγικών

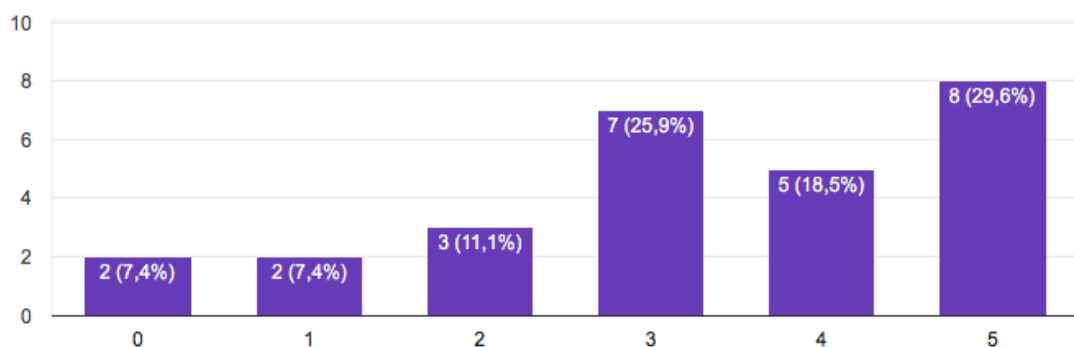
Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Στο συγκεκριμένο διάγραμμα τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ομοιομορφία θετικής και αρνητικής απάντησης στις κοινές διαδικασίες για την υλοποίηση των στρατηγικών τους ενώ φαίνεται να παρουσιάζουν κατά το 1/5 “ψαλίδα” οι θετικές και αρνητικές απαντήσεις που αφορούν την αξιολόγηση της υλοποίησης των στρατηγικών με κοινούς δείκτες.

Για την πρώτη περίπτωση οι απαντήσεις ξεπέρασαν τις 12 για το εάν υπάρχει σύγκλιση διαδικασιών ώστε να υλοποιούν τις δράσεις τους ενώ για την δεύτερη περίπτωση 15 εταιρείες δήλωσαν ισχυρό όχι στην αξιολόγηση της υλοποίησης των στρατηγικών τους με κοινούς δείκτες, πράγμα που σημαίνει ότι σε αυτό το στάδιο οι νέοι επιχειρηματίες δεν αξιοποιήσουν συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των δράσεων τους σε κοινή βάση.

8. Πόσο σημαντικό θεωρείτε τις κοινές στρατηγικές ανάπτυξης με άλλες startups ώστε να επεκτείνετε την δρα... της επιχειρήσής σας στο εξωτερικό;

27 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.15: Κοινές στρατηγικές ανάπτυξης με άλλες startup

Πηγή: Ερωτηματολόγιο

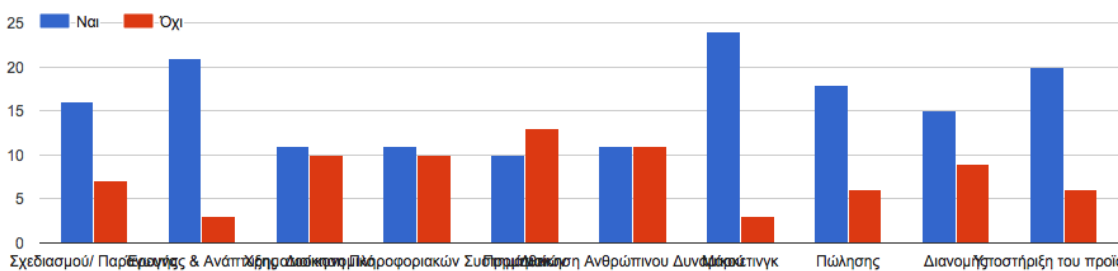
Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε κλίμακα Likert τη σημαντικότητα ύπαρξης κοινών στρατηγικών ανάπτυξης με άλλες νεοφυείς επιχειρήσεις ώστε να επεκτείνουν την δραστηριότητά τους στο εξωτερικό.

Κατατάσσουμε τις απαντήσεις με βάση την φθίνουσα διάταξη στα ποσοστά:

- Πάρα πολύ σημαντικό θεωρήθηκε από 8 εταιρείες με ποσοστό 29,6%.
- Μέτρια σημαντικό θεωρήθηκε από 7 εταιρείες με ποσοστό 25,9%.
- Πολύ σημαντικό θεωρήθηκε από 5 εταιρείες με ποσοστό 18,5%.
- Λίγο σημαντικό θεωρήθηκε από 2 εταιρείες με ποσοστό 11,1%
- Ελάχιστα και καθόλου σημαντικό θεωρήθηκε από 2 εταιρείες με ποσοστό 7,4%.

Σύμφωνα με τα υψηλότερα ποσοστά 1 στις 4 εταιρείες κρίνει σημαντικό να υπάρχουν κοινές στρατηγικές ανάπτυξης που θα ωθήσουν την επιχειρηματικής τους δραστηριότητα εκτός ορίων. Το γεγονός αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την ανάπτυξή τους στο εξωτερικό με την διαμόρφωση δικών τους στρατηγικών.

9. Ποια είναι τα τμήματα στην επιχείρησή σας που πιστεύετε ότι αναπτύσσονται ή θα αναπτύσσονται περισσότερο με την βοήθεια των συνεργειών;



Διάγραμμα 4.16: Επίδραση των συνεργειών

Πηγή: Ερωτηματολόγιο

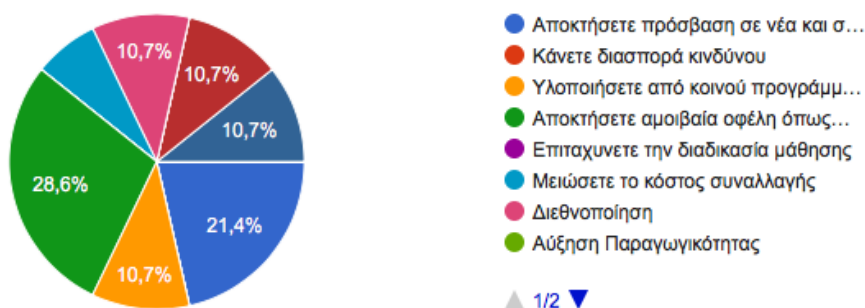
Οι ανταποκριθέντες σε αυτή την ερώτηση απαριθμήθηκαν στους 25. Οι συνεργατικοί μετασχηματισμοί βελτιώνουν περισσότερο το τμήμα *Μάρκετινγκ* σύμφωνα με 24 από τις 25 απαντήσεις.

Επιπλέον, θεωρούν ότι το τμήμα *Έρευνας & Ανάπτυξης* ακολουθεί του τμήματος *Μάρκετινγκ* στη δεύτερη θέση. Ταυτόχρονα, το προϊόν υποστηρίζεται καλύτερα σύμφωνα με την δήλωση των 20 νέων στελεχών.

Ακολουθούν το τμήμα *Σχεδιασμού & Παραγωγής* με 16 απαντήσεις να υποστηρίζουν ότι οι συνέργειες βοηθούν την ανάπτυξή του. Κατά συνέπεια, αυτά είναι τα τμήματα που επηρεάζονται περισσότερο. Ακολουθούν τα υπόλοιπα τμήματα σε περίπου ισόβαθμη κλίμακα τόσο για την θετική όσο και για την αρνητική απάντηση. Εκεί όπου υπερτερούν οι αρνητικές απαντήσεις έναντι θετικών είναι στην ανάπτυξη του τμήματος *Προμηθειών*.

10. Για ποιο λόγο συμμετέχετε ή θα συμμετείχατε σε μία συνέργεια;

28 απαντήσεις

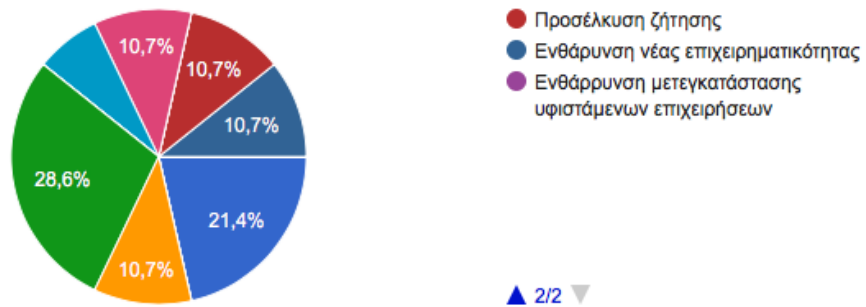


Διάγραμμα 4.17: Λόγοι για συμμετοχή σε συνέργεια

Πηγή: Ερωτηματολόγιο

10. Για ποιο λόγο συμμετέχετε ή θα συμμετείχατε σε μία συνέργεια;

28 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.17: Λόγοι για συμμετοχή σε συνέργεια

Πηγή: Ερωτηματολόγιο

Η τελική ερώτηση ήταν γενική καθώς αποσκοπούσε στην κατανόηση της άποψης των νέων επιχειρηματιών. Είναι σημαντικό να αποτυπωθεί για ποιον λόγο θα επισύναπταν μία συνέργεια. Τα νέα στελέχη μας απάντησαν ότι θα το τολμούσαν κατά 28,6% για να επωφεληθούν από τα αμοιβαία οφέλη.

Έπεται η πρόσβαση στην νέα γνώση κατά 21,4 % των 28 απαντηθέντων. Η διεθνοποίηση, η καλύτερη διασπορά κινδύνου, η υλοποίηση από κοινού προγραμμάτων δράσης καθώς και η ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας εμφανίζονται σε ποσοστό 10,7% των ερωτηθέντων.

Συμπερασματικά οι startuipers ενδιαφέρονται να απολαμβάνουν όχι μόνο εκείνοι όφελος από την συνεργεία αλλά αυτό να επιτυγχάνεται αμφίδρομα και προς την επιχείρηση που επισυνάπτει συνέργεια. Με λίγα λόγια, και οι δύο πλευρές να είναι ικανοποιημένες. Πιστεύουν ότι μέσω win-win στρατηγικών, αν αναπτύσσονται εκείνοι θα πρέπει να βοηθήσουν και τους εταίρους τους να αναπτυχθούν.

Επομένως, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι βάσει των κοινών χαρακτηριστικών τους κυρίως ως προς τη δοτικότητα και τη συνεισφορά τους στους άλλους startuipers αποδεικνύουν ότι είναι ενεργά μέλη της κοινωνίας με ηθικές αξίες. Το κλειδί επιτυχίας των καινοτόμων συστάδων λοιπόν είναι να λειτουργούν ως γρανάζια του οικοσυστήματος των νεοφυών επιχειρήσεων με αντίκτυπο την ενίσχυση της οικονομίας.

4.15 INNOVATHENS (Accelerator) για σύγκριση των αποτελεσμάτων με το πρόγραμμα egg

4.15.1 Ταυτότητα & Παροχές του προγράμματος επιτάχυνσης INNOVATHENS

Το INNOVATHENS δημιουργήθηκε με πρωτοβουλία της Τεχνόπολης του Δήμου Αθηναίων, για να προσφέρει στους ανήσυχους και δημιουργικούς ανθρώπους την ευκαιρία να επωφεληθούν από υψηλού επιπέδου προσφερόμενες υπηρεσίες υποστήριξης και να δημιουργήσουν ή να εξελίξουν τη δική τους επιχείρηση παραγωγής και προσφοράς καινοτομικών προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η Τεχνόπολη συντάξε, υπέβαλε και υλοποιεί το εγκεκριμένο έργο στα πλαίσια του ΕΣΠΑ, και συμπράττει με 6 Συνδέσμους Επιχειρήσεων (το Athens Synergies):

1. Τον Σύνδεσμο Εταιρειών Κινητών Εφαρμογών Ελλάδος (ΣΕΚΕΕ)
2. Την Ένωση Ελληνικής Βιομηχανίας Ημιαγωγών (ΕΝ.Ε.Β.Η.)
3. Την Ελληνική Ένωση Βιοτεχνολογίας (ΗΒΙΟ)
4. Την Ένωση Ελληνικών Βιομηχανιών Διαστημικής Τεχνολογίας & Εφαρμογών (ΕΒΙΔΙΤΕ)
5. Την Εταιρεία Ελεύθερου Λογισμικού / Λογισμικού Ανοικτού Κώδικα (ΕΕΛ/ΛΑΚ)
6. Την Ελληνική Ένωση Νεοφυών Επιχειρήσεων (ΕΕΝΕ)

Το INNOVATHENS έχει ενταχθεί στο Περιφερειακό Επιχειρηματικό Πρόγραμμα «ΑΤΤΙΚΗ 2007-2013», στον Άξονα Προτεραιότητας (2): «ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ» του Π.Ε.Π. «Αττικής 2007-2013», το οποίο συγχρηματοδοτείται από το Ε.Τ.Π.Α. (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης).

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του έργου παίζει η Samsung Electronics Hellas, πρωτοπόρος παγκοσμίως εταιρεία ανάπτυξης προϊόντων υψηλής τεχνολογίας και γνωστή για την υποστήριξη της ανάπτυξης καινοτομικών εφαρμογών, η οποία που δεν συμβάλλει μόνο οικονομικά στην επιτυχία του σκοπού του, αλλά προσφέρει εξαιρετικά προηγμένο εξοπλισμό και υπηρεσίες εκπαίδευσης σε τεχνικές ή επιχειρηματικές δεξιότητες. (<https://www.innovathens.gr/>, n.d.)

Ενημερωτικές εκδηλώσεις & δράσεις δικτύωσης

Είναι δράσεις του INNOVATHENS που έχουν ως στόχο την ενημέρωσή σου πάνω στο τί συμβαίνει στο χώρο της καινοτομικής επιχειρηματικότητας της Αθήνας και τη γνωριμία σου με τους παράγοντες που πρωταγωνιστούν σήμερα στο εν λόγω οικοσύστημα. Οι εκδηλώσεις αυτές, αφορούν τους παρακάτω θεματικούς άξονες:

Μεταφορά Τεχνογνωσίας (1): Η διεθνής εμπειρία

Στον κύκλο αυτό ξένοι ειδικοί αναφέρονται στην εμπειρία των χωρών τους στα θέματα καινοτομίας και επιχειρηματικότητας.

Μεταφορά Τεχνογνωσίας 2: Επιχειρηματικά παραδείγματα

Επιχειρηματίες από διαφορετικά μεταξύ τους καινοτομικά πεδία και με μακρά εμπειρία στο επιχειρείν παρουσιάζουν την εταιρεία τους, τις επιτυχίες της αλλά και τις δυσκολίες που συνάντησαν στην επιχειρηματική τους πορεία και δείχνουν σε νέους ανθρώπους ότι το να επιχειρεί κανείς καινοτομώντας είναι απολύτως εφικτό

Παρουσίαση νέων ιδεών

Το INNOVATHENS προσφέρει ένα σταθερό βήμα για την παρουσίαση νέων ιδεών και αποτελεί τον ιδανικό τόπο για τη δημιουργία νέων σχημάτων με στόχο την ωρίμανση τέτοιων ιδεών σε επιχείρηση.

Εκπαίδευση

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ενίσχυσης / ενδυνάμωσης που προσφέρονται στο INNOVATHENS αφορούν:

Ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων

Εξειδικευμένοι εκπαιδευτές από την πλευρά των στρατηγικών εταίρων του κόμβου, της εταιρίας Samsung και των μελών των συνεργαζόμενων συνδέσμων, αλλά και υψηλού επιπέδου ειδήμονες, συνεργάτες του INNOVATHENS, παραδίδουν μαθήματα και σεμινάρια που σχετίζονται με την ανάπτυξη εφαρμογών λογισμικού ή/και την υποστήριξη και συντήρηση προϊόντων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών.

Ειδικές δεξιότητες απαραίτητες για την πολύπλευρη ανάπτυξη μιας επιχείρησης: Το INNOVATHENS σε συνεργασία με πανεπιστημιακές μονάδες, συνδέσμους επιχειρήσεων, ερευνητικά κέντρα και εταιρίες συμβούλων οργανώνει και προσφέρει δωρεάν κύκλους σεμιναριακών μαθημάτων σε θέματα όπως: Business Development, Marketing, ενίσχυση της επιχειρηματικής εξωστρέφειας, στρατηγικός σχεδιασμός, διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, δημιουργία ή ένταξη σε επιχειρηματικά δίκτυα, ανεύρεση κατάλληλου προσωπικού.

Παράλληλα στο INNOVATHENS λειτουργούν κύκλοι μαθημάτων που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη των ατομικών δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη διαδικασία ανεύρεσης εργασίας από άνεργους ή την επαγγελματική (μετ)εξέλιξη στελεχών που ήδη απασχολούνται: παρουσίαση προσωπικού προφίλ, διαπραγματευτικές ικανότητες, ενίσχυση συνεργατικότητας, ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων κ.α.

Επιχειρηματικός Επιταχυντής INNOVATHENS

Στα πλαίσια του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, το INNOVATHENS προσφέρει εξειδικευμένες και εξατομικευμένες υπηρεσίες σε νέες, υπό σύσταση ή ήδη λειτουργούσες επιχειρήσεις προκειμένου αυτές να ωριμάσουν, να σταθούν καλύτερα στα πόδια τους ή να μετασχηματίσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο. Στις υπηρεσίες αυτές συμπεριλαμβάνεται η παροχή γνώσεων και συμβουλών σε σειρά θεμάτων όπως:

1. η οικονομική διαχείριση
2. η σύνταξη επιχειρηματικών σχεδίων
3. η λογιστική υποστήριξη
4. το μάρκετινγκ
5. οι εξαγωγές
6. η νομική κάλυψη και η προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων
7. οι τεχνικές αναζήτησης και ανεύρεσης της αναγκαίας χρηματοδότησης
8. η χρήση νέων τεχνολογιών τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής για την ανάπτυξη, τελειοποίηση και προώθηση καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών

Εκθέσεις Καινοτομίας

Στο INNOVATHENS λειτουργούν κάθε τόσο θεματικές εκθέσεις καινοτομίας όπου μπορεί κανείς να δει τα σύγχρονα επιτεύγματα νέων, καινοτομικών ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν υπερβεί τα ελληνικά σύνορα και κατακτούν ήδη τις ξένες αγορές.

Φεστιβάλ Καινοτομίας

Στα φεστιβάλ καινοτομίας του INNOVATHENS παρουσιάζονται κυρίως προϊόντα ή υπηρεσίες εταιρειών αλλά και επιχειρηματικών σχημάτων, ερευνητικών κέντρων, ακαδημαϊκών και τεχνολογικών ιδρυμάτων της Ελλάδας και του εξωτερικού. Τα φεστιβάλ κορυφώνονται με το διαγωνιστικό μέρος και τη βράβευση των πιο ελπιδοφόρων ιδεών, προτάσεων ή σχεδίων, καθώς και πρωτοτύπων ή ώριμων καινοτομικών προϊόντων.

4.15.2 Συνέντευξη με το αρμόδιο στέλεχος του προγράμματος επιτάχυνσης INNOVATHENS

Κατόπιν της συνέντευξης με τον Αρμόδιο του προγράμματος με ενημέρωσε ότι τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτό το πρόγραμμα επιτάχυνσης της επιχειρηματικής τους ιδέας, αυτοβελτιώνονται μέσω των κοινοτήτων ανοικτού λογισμικού μαθαίνοντας γλώσσες προγραμματισμού (κυρίως Java). Ενισχύονται επίσης οι δεξιότητές των μελών των νεοφυών επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται σημαντική αυτοβελτίωση.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το πρόγραμμα επιτάχυνσης λειτουργεί για το διάστημα 3 μηνών σύμφωνα με τον αρμόδιο του προγράμματος κατόπιν της συνέντευξης.

Κατά τη διάρκεια του προγράμματος αναδεικνύονται *δημιουργικές βιομηχανίες* ή αλλιώς στην ξένη βιβλιογραφία “creative industries” όπως για παράδειγμα εφαρμογή εικονικής πλοήγησης με animation για μουσεία. Επιπρόσθετα, να αναφέρουμε ότι στην αρχή λειτουργίας του το πρόγραμμα επιτάχυνσης είχε εστιάσει σε εφαρμογές *αεροδιαστημικής*. Αργότερα ένας άλλος κλάδος που αναδείχθηκε ήταν η *αγροδιατροφή & η γαστρονομία*.

Προέκυψε ότι οι υπό σύσταση επιχειρήσεις ή οι ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις που λαμβάνουν μέρος σε ένα πρόγραμμα επιτάχυνσης αναπτύσσουν δίκτυο τόσο για τα μελλοντικά τους προϊόντα όσο και ανθρώπινο δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρηματικές ανάγκες είναι στραμμένες στους προγραμματιστές όπου μπορεί εύκολα να εντοπίσει ο νέος επιχειρηματίας μέσω του προγράμματος.

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από 1 έως 5 άτομα και συνολικά στο πέρασμα των χρόνων των κύκλων οι πιο πετυχημένες είναι 15-20 στο περίπου.

Αρα, τα οφέλη που αποκομίζει μία νεοφυής επιχείρηση από το πρόγραμμα επιτάχυνσης στο INNOVATHENS είναι πολλαπλά και παρουσιάζονται ως εξής:

- ✓ Ανάπτυξη δικτύου
- ✓ Έυρεση εξειδικευμένου προσωπικού
- ✓ Εξατομικευμένες συμβουλές από μέντορες
- ✓ Χρηματοδότηση μέσω Τραπεζών και Angel Επενδυτών
- ✓ Ανάπτυξη επιπλέον δεξιοτήτων (όπως αύξηση της αποφασιστικότητας των ιδρυτών)
- ✓ Σύνδεση με ερευνητικούς φορείς
- ✓ Σύνδεση με μέντορες
- ✓ Παρακολούθηση της πορείας της από μέντορα και μετά τη λήξη του προγράμματος

Εκτός από τα παραπάνω είναι σημαντικό να αναφέρουμε την στρατηγική συμφωνία 6 συνδέσμων υψηλής τεχνολογίας Samsung με αριθμό μελών να απαριθμούνται στους 300. Η συμφωνία αυτή αποσκοπεί στην άσκηση πίεσης στο κράτος και την Ευρώπη.

Μία καλή πρακτική που προτάθηκε από τον συνεντευξιζόμενο είναι η πρακτική εφαρμογή του τριπλού έλικα ώστε να εξοικονομείται ενέργεια.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το πρόγραμμα δεν χρηματοδοτείται από ιδιωτική πηγή αλλά αντίθετα υποστηρίζεται από το Δήμο Αθηναίων και αυτός είναι ο λόγος που το πρόγραμμα επιτάχυνσης δεν έχει διάρκεια και δεν υποστηρίζει την μεμονωμένη χρηματοδότηση των μελών σε μεγάλο βαθμό. Κατά συνέπεια, οι νέοι επιχειρηματίες σε ποσοστό κατά 50% του κύκλου επιτάχυνσης, να μεταφέρονται μετά τη λήξη του προγράμματος σε άλλη θερμοκοιτίδα ή συνεργατικό χώρο (coworking space).

Όσο αφορά τις διασυνδέσεις με θερμοκοιτίδες του εξωτερικού ή άλλες επαφές του εξωτερικού για την ενίσχυση της δικτύωσης το πρόγραμμα επιτάχυνσης INNOVATHENS δεν ακολουθεί κάποια στρατηγική διεθνοποίησης. Αναφορικά με τα

λεγόμενα του αρμοδίου σχεδιάζουν δράσεις στο εξωτερικό που θα υλοποιηθούν σε ένα έτος.

4.16 TZAFERI 16 (co-working space) για σύγκριση των αποτελεσμάτων με το πρόγραμμα egg

4.16.1 Ταυτότητα & Παροχές της Tzaferi16

Είναι ένας συνεργατικός χώρος (coworking space) με υψηλού επιπέδου λύσεις ενοικίασης γραφείου. Οι επιχειρήσουν μπορούν να ενοικιάσουν ένα πλήρες γραφείο με όλη την υποδομή, τις υπηρεσίες και τις ανέσεις, ώστε εσείς να ασχολούνται με τη την επιχείρησή τους και όχι με το στήσιμο, τη διαχείριση, τις δεσμεύσεις και τα έξοδα του χώρου της.

Ο χώρος απαρτίζεται από δημιουργικούς, εφευρετικούς και καινοτόμους επαγγελματίες από διάφορους χώρους με αποτέλεσμα να ανταλλάσσουν μαζί ιδέες.

Προσφέρει την δυνατότητα ενοικίασης μόνιμης ή προσωρινής εγκατάστασης της επιχείρησης. Ο χώρος είναι μοναδικός ώστε οι επιχειρηματίες εμπνέονται, δημιουργούν, δικτυώνονται, ιδρύουν μία καινούρια επιχείρηση, συμμετέχουν σε εκδηλώσεις σε έναν boutique coworking χώρο υψηλής αισθητικής. (<http://www.tzaferi16.gr/>, n.d.)

Οι παροχές αυτού του συνεργατικού χώρου είναι:

- Χώροι έτοιμων γραφείων με πλήρη εξοπλισμό και υπηρεσίες.
- Χώροι εκδηλώσεων εταιρικών ή ιδιωτικών, γευμάτων, δείπνων κ.λπ.
- Χώροι συναντήσεων, παρουσιάσεων, σεμιναρίων.
- Χώροι VIP συναντήσεων.
- Οργάνωση & παραγωγή εκδηλώσεων.
- Υπηρεσίες Concierge στην Αθήνα

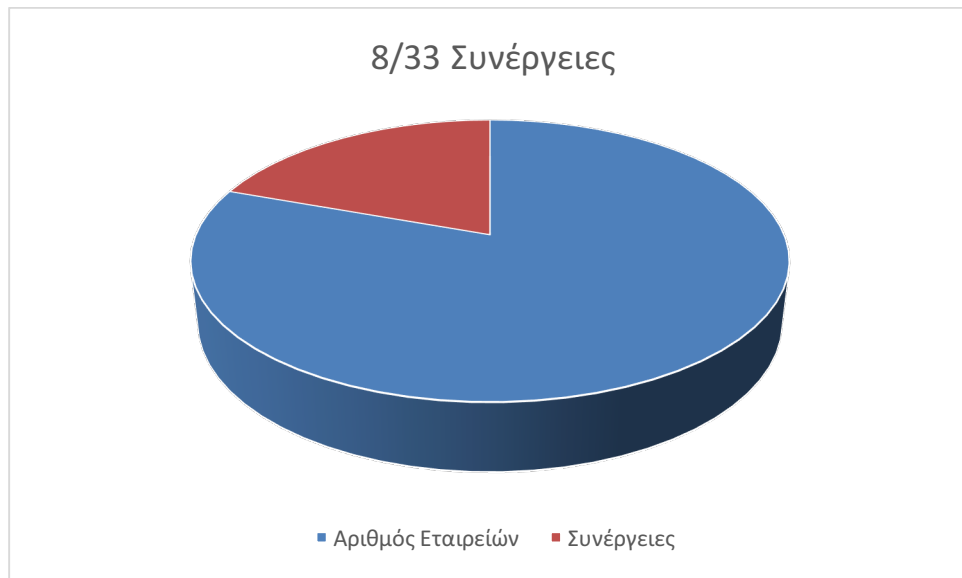
4.16.2 Συνέντευξη με το αρμόδιο στέλεχος του Tzaferi16 (co-working space)

Κατόπιν της συνέντευξης με την ιδιοκτήτρια του συνεργατικού χώρου με κατεύθυne για την λειτουργία του χώρου και τις παροχές που αναφέρονται παραπάνω.

Οι πελάτες του χώρου είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις από την Ελλάδα αλλά και το Εξωτερικό. Οι Εταιρείες του εξωτερικού επιλέγουν αυτόν τον χώρο για ενοικίαση γραφείου εφόσον για επιχειρηματικούς λόγους διαμένουν στην χώρα μας.

Στην πορεία η ιδιοκτήτρια μου έδωσε κάποια στατιστικά στοιχεία για τις συνολικές εταιρείες στο συνεργατικό αυτό χώρο όπως παρουσιάζονται παρακάτω.

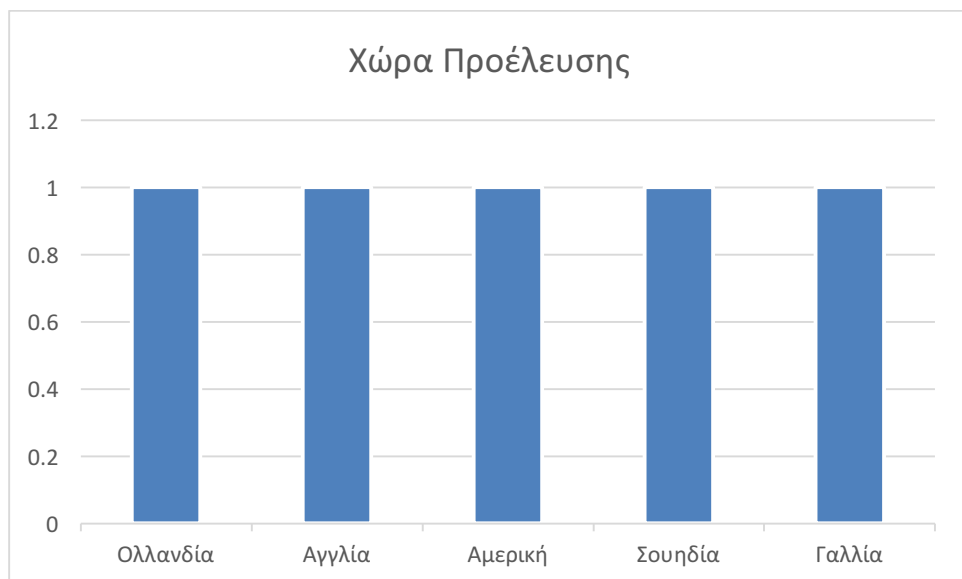
- Στον χώρο συνυπάρχουν 35 εταιρείες, η κάθε μία με το δικό της γραφείο στο χώρο.



Διάγραμμα 4.18: Αριθμός συνεργειών στον συνεργατικό χώρο

Πηγή: Κατόπιν συνέντευξης με αρμόδιο στέλεχος του συνεργατικού χώρου

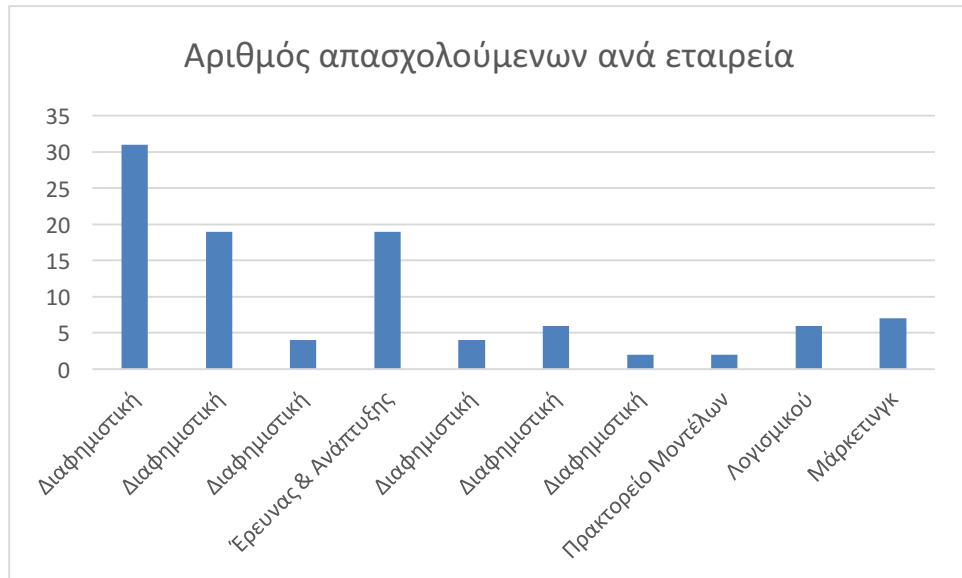
- Έχουν αναπτυχθεί 8 συνέργειες στις 33 εταιρείες (24,24 % των εταιρειών ανέπτυξαν μία σύνοργεια).
- Από τις 33 εταιρείες οι 5 εδράζουν στο εξωτερικό (15% σε ποσοστό εδράζουν στο εξωτερικό).
- Ο χρόνος ανάπτυξης μία σύνοργειας είναι 1-2 μήνες.
- Το 15% των εταιρειών που εδράζουν στο εξωτερικό έχουν παράρτημα στην Ελλάδα. Εμφανίζεται η χώρα προέλευσής τους παρακάτω στο διάγραμμα:



Διάγραμμα 4.19: Χώρα Προέλευσης Εταιρειών που αναπτύσσονται συνέργειες

Πηγή: Κατόπιν συνέντευξης με αρμόδιο στέλεχος του συνεργατικού χώρου

- Το 80% των εταιρειών είναι μικρομεσαίες εταιρείες, δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς οι οποίοι είναι:

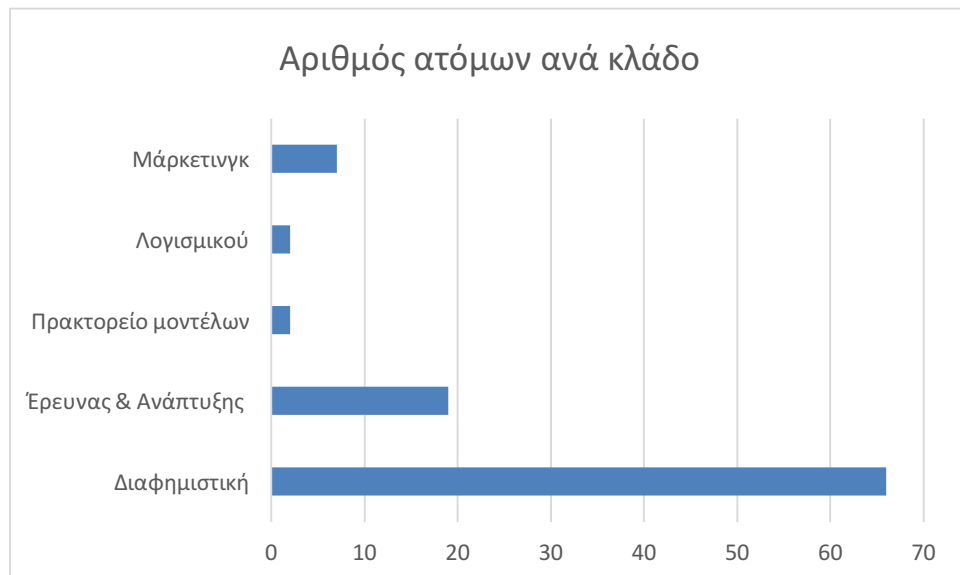


Διάγραμμα 4.20: Αριθμός απασχολούμενων ανά Εταιρεία

Πηγή: Κατόπιν συνέντευξης με αρμόδιο στέλεχος του συνεργατικού χώρου

Πιο συγκεκριμμένα, αν αναλύσουμε αυτά τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι:

1. Συνολικά, απασχολούνται 96 άτομα εκ των οποίων 19 έχουν ιδρύσει την επιχείρησή τους. Δηλαδή το 20% των ατόμων είναι ιδρυτές. (Founders)



Διάγραμμα 4.21: Αριθμός ατόμων ανά κλάδο

Πηγή: Κατόπιν συνέντευξης με αρμόδιο στέλεχος του συνεργατικού χώρου

2. Το 68,75% δραστηριοποιείται στον διαφημιστικό κλάδο

- Παρουσιάστηκαν πάνω 30% επιχειρηματικές ευκαιρίες που προέκυψαν από το εξωτερικό περιβάλλον και συζητήθηκαν από κοινού στον συνεργατικό χώρο

- 1 φορά το μήνα η ιδιοκτήτρια συστήνει τις νέες εταιρείες στις υφιστάμενες.
- Τα ελάχιστο διάστημα ενοικίασης χώρου είναι 1 μήνας ενώ το μέγιστο διάστημα είναι 1,5 έτος.
- Η ανταγωνιστικότητα στον ίδιο κλάδο (συστάδα) αξιολογήθηκε με 8/10.
- Η ανάπτυξη των συνεργειών κατά 80% θα βοηθούσε σε τέτοιο βαθμό που να απέδιδε την ενίσχυση της τοπικής οικονομίας, την εισαγωγή των εταιρειών σε νέες αγορές και την ενίσχυση του εξαγωγίμου προσανατολισμού.
- Τα οφέλη που απολαμβάνουν από αυτούς τους συνεργατικούς μετασχηματισμούς οι εταιρείες αξιολογούνται σε κλίμακα 8/10 και είναι τα εξής:
 - Επιχειρηματική ανάπτυξη
 - Μείωση και καλύτερη διασπορά κινδύνου
 - Διάχυση γνώσης
 - Ανταλλαγή πόρων
 - Ελαχιστοποίηση χρόνων αναμονής
 - Αύξηση Παραγωγικότητας
 - Αύξηση τεχνογνωσίας και πρόσβαση σε νέες καινοτομίες

Λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που συνυπάρχουν σε αυτόν τον συνεργατικό χώρο είναι ικανές να ανταλλάξουν πόρους, ιδέες, γνώσεις αλλά και να δημιουργήσουν νέες εταιρίες. Συνεπώς, θα λέγαμε ότι και μέσω των συνεργατικών χώρων όπως αποδείχθηκε αναπτύσσονται συνεργατικοί μηχανισμοί ή συνέργειες (όπως αναφέρθηκαν στην διάρκεια τις συνέντευξης) ικανές να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την καινοτομία.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι μεγάλες εταιρείες όπως η IBM παρουσιάζουν καινοτόμες λύσεις σε τέτοιους χώρους. Επιπλέον, έντονη είναι και η εμφάνιση των ερευνητικών φορέων όπως για παράδειγμα της IIEEE.

Επομένως, ικανοποιούν όλες τις απαιτήσεις μίας καινοτόμας συστάδας εφαρμόζοντας πρακτικά την θεωρία του Τριπλού Έλικα.

Το στρατηγικό μανατζμεντ, όπως είδαμε, υλοποιείται για να αυξήσει η επιχείρηση tzaferi16 την κερδοφορία της παρέχοντας στα μέλη όλες τις δυνατότητες να επωφεληθούν από αυτό είτε στο εξωτερικό τους περιβάλλον με την ανίχνευση ευκαιριών και για τα μέλη είτε στο εσωτερικό περιβάλλον για ενδυνάμωση της λειτουργικότητας της επιχείρησης τους μέσω συνεργειών.

4.17 ESS Επιχειρηματικό Μέλος si-Cluster της Corallia για σύγκριση των αποτελεσμάτων με το πρόγραμμα egg

4.17.1 Ταυτότητα & Παροχές

Η ESS-EuropeanSensorSystems (Ευρωπαϊκά Συστήματα Αισθητήρων) ιδρύθηκε το 2012, από μια ομάδα έμπειρων επαγγελματιών και στελεχών, οι οποίοι μετρούν δεκαετίες στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την κατασκευή και την ολοκλήρωση των συστημάτων βασισμένα σε αισθητήρες. Η ESS αναπτύσσει και κατασκευάζει σε διεθνές επίπεδο, μικροηλεκτρομηχανικούς αισθητήρες (MEMS) υψηλής ποιότητας με βάση την τεχνολογία της μικροηλεκτρονικής. (<http://www.esenssys.com/>, n.d.)

Οι αισθητήρες MEMS και τα συστήματα αισθητήρων τα οποία παράγονται μέσω εξειδικευμένων διαδικασιών κατασκευής, μετρούν πίεση, ροή, επιτάχυνση και θερμοκρασία. Η ESS συνδυάζοντας το πολύπλευρο επιστημονικό υπόβαθρο του δυναμικού της εταιρείας μπορεί να κατασκευάσει τεχνολογικά προηγμένες λύσεις αισθητήρων σε σύντομο χρονικό διάστημα και σε αποτελεσματικό χρόνο ξεκινώντας από την ιδέα συνεχίζοντας στην προτυποποίηση και καταλήγοντας στην τελική παραγωγή.

Η ευελιξία σε συνδυασμό με την αφοσίωση στον πελάτη, εξασφαλίζει προϊόντα υψηλής ποιότητας κατά παραγγελία σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, τα οποία είναι έτοιμα προς εγκατάσταση στην τελική εφαρμογή χωρίς να χρειαστεί επιπλέον τροποποίηση.

Τα προϊόντα της ESS χρησιμοποιούνται σε εξεζητημένες εφαρμογές ελέγχου και παρακολούθησης στους τομείς της βιομηχανίας, της ιατρικής, της αεροδιαστημικής και των καταναλωτικών αγαθών είτε ως αυτόνομα στοιχεία είτε ενσωματωμένα σε μεγαλύτερα συστήματα.

Η ESS είναι μέλος του si-Cluster και της EBIAITE. (<http://www.si-cluster.gr>.)

4.17.2 Συνέντευξη με τον CEO της ESS

Κατόπιν της συνέντευξης με τον CEO της ESS πραγματοποιήθηκε ενημέρωση για την εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ στην εταιρεία του και συνάμα τονίστηκε πώς μέσω του si-cluster επωφελήθηκε η συγκεκριμένη εταιρεία. Αρχικά, αναφέρθηκε ότι όλες οι στρατηγικές διαμορφώνονται στο στρατηγικό πλαίσιο/πίνακα σχεδιασμού (Strategic Planning Board) ώστε οι νέες να συμβαδίζουν με την κύρια επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης. Αυτός ο πίνακας περιλαμβάνει το σχέδιο δράσης το οποίο συμπεριλαμβάνει όλους τους στόχους αλλά και τη συχνότητα των δράσεων ως δείκτης μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης. Επομένως, τα Διοικητικά στελέχη κάνουν την αξιολόγηση και την ανασκόπηση των δράσεων βάσει των δεικτών μέτρησης τους (KPIs).

Επιπλέον, σε αυτόν τον πίνακα στρατηγικών εμπεριέχονται τα τμήματα της οργανωτικής δομής με τις σχετιζόμενες ενέργειες που θα υλοποιηθούν σε ένα πλαίσιο χρονοπρογραμματισμού καθώς επίσης και ειδική ενότητα που εμπεριέχει όλα τα οφέλη που θα αποκομίσει η επιχείρηση από τις στρατηγικές συνεργασίες μέσω της συστάδας.

Επίσης, στο στρατηγικό πλάνο σχεδιασμού (Strategic Board Planning) καταγράφονται και όλοι εκείνοι οι παράγοντες που προκύπτουν από το εξωτερικό μάκρο και μικρο περιβάλλον τόσο μέσω της PEST ανάλυσης όσο και μέσω των δυνάμεων του Porter αντίστοιχα, ώστε να προγραμματιστούν ενέργειες για την αξιοποίησή τους.

Η PEST ανάλυση τους βοηθάει να αποτυπώσουν:

- i. Πώς έχει επηρεάσει την επιχείρησή τους το πολιτικό σύστημα της χώρας μας
- ii. Πώς έχει επηρεάσει την επιχείρησή τους την οικονομία της χώρας μας
- iii. Πόσο η ίδια η επιχείρηση προσφέρει στην κοινωνία
- iv. Πόσο αξιοποιούν αναπτυσσόμενες τεχνολογίες αιχμής για να αποκτήσουν VRIO

Σύμφωνα με τον Porter ο κλάδος επηρεάζεται από 5 δυνάμεις όπως έχουμε αναφέρει στο θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης.

Ο κλάδος της εταιρείας παρουσιάζει κοινές δυνάμεις που ασκούν πίεση στο εσωτερικό του. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του συνεντευξιαζόμενου η επιχείρηση που διευθύνει εκτίθεται σε νέες αγοραστές μέσω της συστάδας. Με λίγα λόγια η συστάδα παρέχει δίκτυο πελατών, στο οποίο πολλές φορές οι αρμόδιοι της συστάδας τους κατευθύνουν ποιο θα είναι το δυναμικό πελατολόγιό τους. Οι προμηθευτές όπως προαναφέρθηκε για να παρέχουν τις υπηρεσίες τους πρέπει να ικανοποιούν τους όρους οπότε δεν έχουν μεγάλη επιρροή στον κλάδο. Όσο αφορά τους νεοεισερχόμενους δεν αναφέρθηκαν φραγμοί εισόδου όπως επίσης και δεν αναφέρθηκε η κατάσταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, η απειλή από υποκατάστατα και η πίεση από άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η εταιρεία αναλύει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την θέση της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της στην αγορά. Άρα, συμπεραίνουμε ότι εντός του στρατηγικού πλάνου καταγράφονται και όλα τα ανταγωνιστικά πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Όσο αφορά το εσωτερικό περιβάλλον για την βελτίωση των λειτουργικών στρατηγικών εμπεριέχονται και άλλοι δείκτες εντός του στρατηγικού πλάνου που έχουν αντληθεί από το reporting των τμημάτων που εντοπίζονται στο οργανόγραμμα κοντά στην Διοικητική Επιτροπή. (C-Board)

Κατά την φάση διαμόρφωσης των στρατηγικών:

Για να διαρμολώσουν τα στελέχη τις στρατηγικές τους χρησιμοποιούν την SWOT ανάλυση στην οποία αναλύουν τις δυνάμεις-αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος και τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η **διαμόρφωση** του στρατηγικού σχεδιασμού επιτυγχάνεται από τρία αρμόδια στελέχη:

- Τον CEO
- Τον Διευθυντή του τμήματος Στρατηγικού Σχεδιασμού
- Τον Στρατηγικό Αναλυτή (Strategy Analyst)

Η επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας δεν είναι άλλη από την στρατηγική διαφοροποίησης. Το ίδιο και για τα υπόλοιπα μέλη της συστάδας αλλά με διαφορετικό στρατηγικό πλάνο που να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κάθε εταιρείας.

Κατά την **φάση υλοποίησης** των στρατηγικών:

- Για το άμεσο περιβάλλον τις δράσεις τις υλοποιεί το αρμόδιο τμήμα ακολουθώντας την στοχοθέτηση του στρατηγικού πλάνου.
- Για το μακροπροθεσμο περιβάλλον, οι δράσεις υλοποιούνται μέσω του si-cluster.

Η συστάδα δίνει την δυνατότητα στα μέλη του ίδιου εξειδικευμένου κλάδου να εφαρμόζουν από κοινού σχέδια και δράσεις βασισμένες στις κοινές συνιστώσες που έχουν θέσει. Για παράδειγμα, στις συναντήσεις συζητούν με ποιους τρόπους θα αυξήσουν τον τζίρο τους. Ένα άλλο παράδειγμα που δόθηκε και αποτελεί κοινό τους στόχο, είναι η εισαγωγή σε νέες αγορές του εξωτερικού. Ένας τρόπος υλοποίησης είναι η από κοινού συμμετοχή των μελών σε εκθέσεις της Αμερικής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των ταξιδιωτικών εξόδων όχι μόνο στην Αμερική αλλά και σε Ευρωπαϊκούς επαγγελματικούς προορισμούς όπως στην Γερμανία.

Τονίστηκε ακόμη ότι μέσω του si-cluster τα μέλη έχουν πρόσβαση και σε κοινούς προμηθευτές, κατασκευαστές και παρόχους διάφορων υπηρεσιών.

Οι αρμόδιοι του si-cluster έχουν επισυνάψει στρατηγικές συμμαχίες με αυτούς του συνεργάτες ώστε να επωφελούνται τα μέλη τους. Στους όρους συνεργασίας με τους συνεργάτες τους, οι αρμόδιοι του si-cluster έχουν θεσπίσει κάποια κριτήρια για τους προμηθευτές των μελών όπως να είναι φερέγγυοι και αξιόπιστοι στις παρεχόμενες υπηρεσίες τους.

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα μέλη της συστάδας μοιράζονται της εμπειρίες τους με αντίκτυπο στα υπόλοιπα μέλη να προλαμβάνουν τα λάθη τους.

Για να επιτευχθεί αυτό, οι αρμόδιοι της συστάδας τους φέρνουν κοντά μέσω εκδηλώσεων.

Κατά την **φάση της αξιολόγησης** των στρατηγικών:

Όπως προαναφέρθηκε τα στελέχη ορίζουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση του σχεδίου δράσεων. Οι δείκτες αυτοί είναι μηνιαίοι, εξάμηνιοι και ετήσιοι ώστε η ανασκόπηση των δράσεων να γίνεται καθ' όλη την διάρκεια του έτους με αποτέλεσμα την καλύτερη διαχείρισή τους αλλά και την καλύτερη διασπορά κινδύνου της επιχείρησής τους. Ωστόσο, υπάρχει η δυνατότητα οι δείκτες μέτρησης να παρακολουθούνται και μέσω προγράμματος λογισμικού. Οι περιπτώσεις που χρησιμοποιούν αυτόν τον τρόπο είναι ό,τι αφορά την παραγωγή όπως για παράδειγμα ώρες και βάρδιες.

Όσο αφορά τις startup εταιρείες στη συστάδα αναφέρθηκε ότι βοηθάνε όλα τα μέλη να αξιοποιήσουν τους πόρους τους. Επομένως, είναι σημαντικό μία ώριμη συστάδα να αποτελείται και από νεοφυείς επιχειρήσεις που θα εισάγουν την νέα γνώση σε αυτήν.

Οφέλη που αποκομίζει η εταιρεία ESS από το si-cluster:

1. Ανάπτυξη & προώθηση της καινοτομίας
2. Τεχνογνωσία (knowhow)
3. Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της
4. Αυξημένη Παραγωγικότητα
5. Αυξημένα ποσοστά εξαγωγών (χωρίς να ορίζονται απαραίτητα κατώφλια από τη συστάδα)
6. Αξιοποίηση των πόρων τους
7. Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη με δυνητικούς προμηθευτές
8. Αυξημένες αγοροπωλησίες
9. Υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
10. Καλύτερη κατανομή της παραγωγικής δραστηριότητας
11. Καλύτερη ανάπτυξη και σχεδίαση των προϊόντων
12. Έρευνα Αγοράς
13. Μελέτη για επέκταση σε αγορές
14. Διεθνής σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις (International Benchmarking)

Με αφορμή όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε στο ότι η εταιρεία απολαμβάνει πολλά από τα οφέλη της συστάδας με αποτέλεσμα να γίνεται ανταγωνιστικότερη μέσω των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που λαμβάνει. Είδαμε πώς οι συζητήσεις από κοινού για όλα τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ βοηθάνε σε καλύτερο στρατηγικό πλάνο.

Τα μέλη ανιχνεύουν παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω της συστάδας, διαμορφώνουν από κοινού επεκτατικές στρατηγικές συμπεριλαμβάνοντας την στρατηγική διεθνοποίησης, κινούνται σε πλαίσιο κοινών συνιστωσών και κοινής αντίληψης που τους βοηθάει μέσω της ανταλλαγής των κοινών εμπειριών τους να αποφύγουν λάθη με αποτέλεσμα να υλοποιούν καλύτερα τις στρατηγικές τους.

Τέλος, διαχέεται γνώση μεταξύ των μελών και για την ανασκόπηση των δεικτών μέτρησης που αποτελεί το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Επομένως, καταλήγουμε στο ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ υλοποιείται στην καινοτόμα συστάδα του si-cluster αποδεικνύοντας πρακτικά την εφαρμογή του θεωρητικού μέρους της παρούσας μελέτης.

4.18 Yodiwo: Επιχειρηματικό Μέλος mi-Cluster της Corallia για σύγκριση αποτελεσμάτων με το πρόγραμμα egg

4.18.1 Ταυτότητα & Παροχές

Η Yodiwo είναι εταιρεία Internet of Things Technology Enabler με ένα ενιαίο πλαίσιο για τη γεφύρωση εφαρμογών μέσω cloud. Βασισμένη σε ομάδα των βετεράνων στην ασύρματη βιομηχανία και το cloud computing, η εταιρεία παρέχει υπηρεσίες που περιλαμβάνουν κάθετη ενσωμάτωση της τεχνολογίας yodiwo με συσκευές δικτύου, υπηρεσίες cloud με υποστήριξη για κοινωνικό δίκτυο plug-ins, ανάπτυξη εφαρμογών για τον τελικό χρήστη και την ενσωμάτωση των υπηρεσιών με τα συστήματα διαχείρισης των επιχειρήσεων. (<https://www.yodiwo.com>)

Η εταιρεία, μεταξύ άλλων, ειδικεύεται σε πραγματικό χρόνο, σε συστήματα επικοινωνίας που βασίζονται σε cloud based communication systems για έξυπνο σπίτι, εφαρμογές διαχείρισης λιανικής πώλησης για τον έλεγχο της απογραφής, αυτόματη ανάλυση out of stock and planogram compliance, big data και analytics. (<http://www.mi-cluster.gr/>)

4.18.2 Συνέντευξη με αρμόδιο στέλεχος της Yodiwo

Λαμβάνοντας υπόψιν τις απαντήσεις που αντλήθηκαν από την συνέντευξη για την παρούσα μελέτη παρατηρήθηκαν τα εξής:

- Το 24% των εργαζομένων είναι άτομα που διαμορφώνουν στρατηγικές στην επιχείρησή τους και απαριθμούνται σε 6 από τον συνολικό αριθμό εργαζομένων (25).
- Η καινοτόμα συστάδα έπαιξε ελάχιστα ρόλο στο να ασκήσει επιρροή στις δυνάμεις του μοντέλου του Porter.
- Τα τμήματα που βελτιώθηκαν μέσω της συστάδας είναι:
 - Έρευνας & Ανάπτυξης
 - Μάρκετινγκ
 - Πωλήσεις
- Η καινοτόμα συστάδα επηρέασε λίγο την διαμόρφωση στρατηγικών ειδικά τις στρατηγικές ανάπτυξης & περισυλλογής που αποτελούν στρατηγικές κατεύθυνσης μίας επιχείρησης.
- Η καινοτόμα συστάδα δεν επηρέασε καθόλου την εταιρεία για την υλοποίηση και την αξιολόγηση των στρατηγικών της.

- Μέσω της συστάδας αναπτύχθηκαν μόνο βραχυπρόθεσμες συνέργειες.
- Οι εταιρείες εντός της καινοτόμας συστάδας παρουσιάζουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά σε όλα τα τμήματα τους αλλά περισσότερο ως προς την εκμετάλλευση των κοινών υποδομών από τη συστάδα.
- Οι πωλήσεις της εταιρείας αυξήθηκαν σε βαθμό μέτρια ως πολύ. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία έλαβε βοηθητική υποστήριξη για αύξηση των πωλήσεων περισσότερο στην εγχώρια αγορά και λιγότερο στην παγκόσμια και την Ευρωπαϊκή αγορά.
- Το στάδιο κύκλου ζωής της συστάδας στην οποία συμμετέχει η εταιρεία είναι η ωρίμανση και τείνει προς την παρακμή.
- Αντίθετα με τα περιθώρια ανάπτυξης της καινοτόμας συστάδας που παρουσιάζονται με στασιμότητα η εταιρεία έχει ταχεία ανάπτυξη με ρυθμό ανάπτυξης >10%.
- Η ταχεία ανάπτυξη της εταιρείας οφείλεται σε χρηματοδότηση που έλαβε από angel επενδυτή.
- Όσο αφορά την επιχειρηματική στρατηγική της καινοτόμας συστάδας, είναι η στρατηγική εστίασης, την οποία αξιοποιεί και η εταιρεία μαζί με την στρατηγική διαφοροποίησης.
- Η ανταγωνιστικότητα στη καινοτόμα συστάδα χαρακτηρίστηκε μέτρια μεταξύ των επιχειρήσεων.
- Η καινοτόμα συστάδα έδωσε την δυνατότητα εκμετάλλευσης επιχειρηματικής ευκαιρίας στη συστάδα.
- Τα κυριότερα προβλήματα, αδυναμίες και απειλές που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις της καινοτόμας συστάδας στη χώρα μας είναι:
 1. Έλλειψη επιχειρηματικής κουλτούρας (εντός και εκτός επιχείρησης)
 2. Μεγάλη απόσταση από μεγάλες αγορές
 3. Ασταθές και εχθρικό εγχώριο περιβάλλον προς τις επιχειρήσεις
 4. Δυσκολία πρόσβασης σε έμπειρο στελεχιακό δυναμικό
- Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες και προοπτικές εξέλιξης που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις του κλάδου στη χώρα μας είναι:
 - Θετικά: νέα χρηματοδοτικά εργαλεία (ETEAN, ΕΣΠΑ, RIS3), Επενδυτικά Κεφάλαια (VCs), ιδιώτες επενδυτές, αναπτυσσόμενη εγχώρια κοινότητα νεοφυών επιχειρήσεων (start-up) με κάποια σημαντικές επιτυχημένες περιπτώσεις (success stories).

- Αρνητικά: Πολύ δύσκολη εγχώρια αγορά, η οποία ελάχιστα επενδύει σε Έρευνα & Ανάπτυξη και στις νέες τεχνολογίες.
- Προτάσεις που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις συνθήκες της αγοράς είναι:
- I. Διαμόρφωση Εθνικής στρατηγικής (που να δώσει βαρύτητα) και προγραμμάτων στοχευμένων πολιτικών υποστήριξης της επιχειρηματικότητας με την συμβολή της εγχώριας επιχειρηματικής κοινότητας.
 - II. Σωστή στελέχωση για την αποτελεσματική διαχείριση και υλοποίηση των πολιτικών υποστήριξης.
 - III. Προώθηση και κίνητρα προσέλκυσης ξένων επενδύσεων (FDI)
 - IV. Υποστήριξη της Πανεπιστημιακής Κοινότητας η οποία βρίσκεται σε ελεύθερη πτώση.
 - V. Κίνητρα στην νεολαία να μείνει στην Ελλάδα (χρηματοδοτούμενη εργασία προς εργοδότες να προσλάβουν νέους, κίνητρα για δημιουργία νέων επιχειρήσεων από νέους)
- Προτάσεις που αφορούν στρατηγικές καινοτόμων συστάδων (π.χ. νέοι τρόποι δημιουργίας στρατηγικών καινοτόμων συστάδων) είναι:
- Να υπάρχει επαρκείς εγχώρια τεχνογνωσία ως προς:
- την διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής,
 - επαρκών υποδομών (οι οποίες όμως βρίσκονται σε αποσύνθεση λόγω έλλειψης υποστηρικτικών πολιτικών και χρηματοδότησης.)
- Μερικές καλές πρακτικές που εφαρμόζονται σε άλλες χώρες στην καινοτόμα συστάδα που ανήκει η επιχείρησή σας (λειτουργία, θεσμικό πλαίσιο κ.λπ.):
- Εκδηλώσεις διασύνδεσης εργοδοτών με υποψηφίους (B2b Matchmaking events)
 - Επενδυτικές Ημέρες (Investor Days)
 - Ημέρες Σταδιοδρομίας (Career Days)

4.19 Συνεντεύξεις με νεοφυείς επιχειρήσεις (startups) που δεν ανήκουν ή ανήκαν στο egg για σύγκριση αποτελεσμάτων με εκείνων του egg

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με τρεις νεοφυείς επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στους εξής τομείς:

- Επαγγελματικού προσανατολισμού (UniqueMinds)
- Βιο-τρόφιμα (Longevity)
- Digital Marketing (Simple Rocks)

4.19.1 Συνέντευξη με την UniqueMinds

Η UniqueMinds ανήκει στο gi cluster της Corallia. (www.gi-cluster.gr.)

Τα πορίσματα που διεξήχθησαν από την συνέντευξη με την εταιρεία του επαγγελματικού προσανατολισμού παρουσιάζονται ως εξής:

- Οι συνέργειες που αναπτύχθηκαν μέσω της καινοτόμας συστάδας είναι πάνω από 10 καθώς είναι μόνο βραχυπρόθεσμες.
- Η εταιρεία απασχολεί 200 άτομα ενώ 2 είναι οι διαμορφωτές των στρατηγικών τους.
- Η καινοτόμα συστάδα χαρακτηρίζεται ως αναπτυσσόμενη με κρίσιμη μάζα 50-100 άτομα αλλά παρουσιάζει μέτρια ανταγωνιστικότητα στο εσωτερικό της.
- Η καινοτόμα συστάδα επηρέασε πολύ λίγο τις πέντε δυνάμεις που παρουσιάστηκαν στο μοντέλο του Porter.
- Οι στρατηγικές της καινοτόμας συστάδας είναι τόσο ηγεσίας κόστους όσο και διαφοροποίησης ενώ της νεοφυούς επιχείρησης είναι η διαφοροποίηση.
- Η καινοτόμα συστάδα έδωσε την δυνατότητα εκμετάλλευσης ευκαιριών αλλά και τα μέσα για παραγωγή του προϊόντος τους.
- Η καινοτόμα συστάδα έχει συμβάλει στην στρατηγική συγκέντρωσης της νεοφυούς επιχείρησης.
- Τα οφέλη από την καινοτόμα συστάδα φαίνεται να είναι πολυάριθμα καθώς είναι τα εξής:

- Καλύτερη κατανομή των πόρων
 - Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
 - Ανάπτυξη της δομής της επιχείρησης
 - Βελτίωση της επιχείρησης σε πολύ μεγάλο βαθμό
 - Πρόσβαση σε κοινές υποδομές
 - Πρόσβαση σε νέες γνώσεις
 - Αντιμετώπιση εξωτερικού ανταγωνισμού
 - Αύξηση πωλήσεων πολύ περισσότερο τοπικά και καθόλου στο εξωτερικό
 - Ενθάρρυνση νέας επιχειρηματικότητας
 - Χρηματοδότηση
- Το πιο σημαντικό από τα παραπάνω οφέλη ,κατά την άποψή τους είναι η επιτάχυνση της διαδικασίας μάθησης.
- Η εταιρεία τους παρουσιάζεται να αναπτύσσεται με μέτριο ρυθμό ανάπτυξης ενώ η καινοτόμα συστάδα θεωρούν ότι έχει μία υγιή ανάπτυξη χωρίς διακυμάνσεις.

4.19.2 Συνέντευξη με την Longevity

Τα πορίσματα που διεξήχθησαν από την συνέντευξη με την εταιρεία του βιο-τροφίμων παρουσιάζονται ως εξής:

- Η εταιρεία απασχολεί 3 άτομα εκ των οποίων οι 2 ασχολούνται με τη διαμόρφωση στρατηγικών
- Η καινοτόμα συστάδα στην οποία ανήκει η επιχείρησή τους έχει επηρεάσει θετικά τις 5 δυνάμεις του Porter ως εξής:
- Μέτρια ως προς την αντιπαλότητα μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου και την διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
 - Πολύ ως προς απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Η στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που ακολουθεί η επιχείρησή τους είναι η στρατηγική διαφοροποίησης
- Η επιχείρηση έχει αναπτύξει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ευκαιρίας που δόθηκε μέσω της καινοτόμας συστάδας δίνοντάς στην επιχείρηση προστιθέμενη αξία.

- Τα στοιχεία της αλυσίδας αξίας που επηρεάστηκαν από την συμβολή της καινοτόμας συστάδας στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δλδ σε επίπεδο λειτουργικών στρατηγικών) είναι:
 - Σχεδιασμού/ Παραγωγής,
 - Έρευνας & Ανάπτυξης
 - Μάρκετινγκ
 - Διανομής
 - Υποστήριξη του προϊόντος

- Η καινοτόμα συστάδα δεν έχει συμβάλει στις στρατηγικές κατεύθυνσης της επιχείρησής τους.

- Ο βαθμός που η επιχείρησή τους επωφελείται από την καινοτόμα συστάδα κατά την υλοποίηση των στρατηγικών είναι:
 - Πάρα πολύ στη δομή αλλά και κουλτούρα της επιχείρησης
 - Πολύ στην βελτίωση της επιχείρησης και την διοίκηση της αλλαγής/ ηγεσία
 - Μέτρια στην κατανομή των πόρων / Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
 - Λίγο στον σχεδιασμό προγραμμάτων-διαδικασιών/ πληροφοριακά συστήματα

- Ο βαθμός που η επιχείρησή τους επωφελείται από την καινοτόμα συστάδα κατά τον έλεγχο & αξιολόγηση των στρατηγικών είναι:
 - Πάρα πολύ στην πρόσβαση σε πόρους για την επίτευξη της επίδοσης (όπως ικανότητες στελεχών, αξίες, κίνητρα των μελών της επιχείρησης)
 - Πολύ στην τελική επίδοση (τελικά αποτελέσματα των επιδιωκόμενων στόχων) αλλά και στη συμπεριφορά που προκαλεί την επίδοση (Κανόνες, αρχές, διαδικασίες)

- Η μορφή συνεργιών (στρατηγικές συμμαχίες) με άλλες επιχειρήσεις εντός της καινοτόμας συστάδας ήταν μακροπρόθεσμες.

- Η εταιρεία έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις εντός της καινοτόμας συστάδας αλλά πολύ περισσότερο έχουν κοινή αντίληψη για την ανάπτυξη καινοτομιών και ανταλλαγή πόρων.

- Η καινοτόμα συστάδα έχει συμβάλει θετικά στην ανάπτυξη του γεωγραφικού εύρους των πωλήσεων της επιχείρησής:

- Πάρα πολύ στην Ευρώπη
- Πολύ σε Εθνική και Παγκόσμια κλίμακα
- Μέτρια στις Περιφέρειες
- Λίγο στην τοπική κοινότητα
- Η εταιρεία παρουσιάζει ταχεία ανάπτυξη μεγαλύτερη της τάξης του 10% και προβλέπεται ακόμη μεγαλύτερη λόγω χρηματοδότησης που θα λάβει στο άμεσο μέλλον η επιχείρηση.
- Η καινοτόμα συστάδα χαρακτηρίστηκε μέτριας ανταγωνιστικότητας για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις που τις απαρτίζουν.
- Το στάδιο ανάπτυξης της συστάδας είναι στο στάδιο της συγκέντρωσης των επιχειρήσεων. Η συστάδα μόλις δημιουργήθηκε και παρουσιάζει τάσης ανάπτυξης.
- Τα κυριότερα προβλήματα, αδυναμίες και απειλές που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις της καινοτόμας συστάδας στη χώρα μας θεωρούν ότι είναι:
 - Οικονομική Κρίση
 - Πολιτική Αστάθεια
 - Δεν έχουμε την παιδεία συνεργασίας
- Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες και προοπτικές εξέλιξης που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις του κλάδου στη χώρα μας τα επόμενα χρόνια είναι:
 - Πρωτογενής Τομέας (2η σε βιοποικιλότητα στον κόσμο)
 - Το προϊόν τους είναι άμεσα συνδέσιμο με την χώρα μας (Ελληνικό γιαούρτι)
- Προτάσεις τους που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις συνθήκες της αγοράς:
 - Επενδύσεις
 - Απλοποίηση διοικητικών διαδικασιών
- Προτάσεις τους που αφορούν στρατηγικές καινοτόμων συστάδων (π.χ. νέοι τρόποι δημιουργίας στρατηγικών καινοτόμων συστάδων):

- Συνεργασίες
- Σύνδεση Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας
- Καλές πρακτικές που εφαρμόζονται σε άλλες χώρες στην καινοτόμα συστάδα που ανήκει η επιχείρησή τους ως προς τη λειτουργία, θεσμικό πλαίσιο κ.λπ. είναι:
 - Φορολογικές διευκολύνσεις
 - Networking
 - Τράπεζες είναι πιο κοντά σε start up και σε ότι έχει να κάνει με καινοτομία (συμπεριλαμβανομένου του capital control)

4.19.3 Συνέντευξη με την Simple Rocks

Τα πορίσματα που διεξήχθησαν από την συνέντευξη με την εταιρεία που ειδικεύεται στο digital marketing παρουσιάζονται ως εξής:

- Η εταιρεία απασχολεί 2 άτομα εκ των οποίων το 1 ασχολείται με τη διαμόρφωση στρατηγικών
- Η στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που ακολουθεί η επιχείρησή τους είναι η στρατηγική διαφοροποίησης
- Τα στοιχεία της αλυσίδας αξίας που επηρεάστηκαν από την συμβολή της καινοτόμας συστάδας στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δλδ σε επίπεδο λειτουργικών στρατηγικών) είναι:
 - Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
 - Έρευνας & Ανάπτυξης
 - Μάρκετινγκ
- Η επιχείρησή τους εμφανίζει μέτρια ανάπτυξη
- Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες και προοπτικές εξέλιξης που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις του κλάδου στη χώρα μας τα επόμενα χρόνια θεωρούν ότι είναι:

- Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες καθώς και το ηλεκτρονικό επιχειρείν βλέπουν τεράστια αύξηση τα τελευταία χρόνια. Και όσο περνάει ο καιρός αυτό θα αυξάνετε μέχρις ότου η Ελλάδα μπει κανονικά σε ρυθμούς δυτικούς όσον αφορά την προσβασιμότητα, την χρήση του ίντερνετ καθώς και την νοοτροπία αγοράς μέσω αυτού.
 - Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που σήμερα επενδύουν σε μια καλή social media στρατηγική θεωρούν ότι είναι αυτές που σε βάθος χρόνου θα μπορέσουν και να επιβιώσουν.
- Προτάσεις τους που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις συνθήκες της αγοράς είναι:
- Μικρότερη φορολόγηση (ειδικά στις νέες επιχειρήσεις)
 - Φοροελαφρύνσεις
 - Αλλαγή στην διαδικασία εξόδων μιας επιχείρησης (δηλαδή ακόμη και οι ελεύθεροι επαγγελματίες να μπορούν να δηλώσουν διάφορα έξοδα στις εταιρείες τους)
 - Αλλαγής πολιτικής των τεκμαρτών εισοδημάτων
- Προτάσεις που αφορούν στρατηγικές καινοτόμων συστάδων (π.χ. νέοι τρόποι δημιουργίας στρατηγικών καινοτόμων συστάδων) θεωρούν ότι είναι:
- Να γνωρίζουν τι πραγματικά χρειάζεται η αγορά χωρίς να εξαντλούν δημόσια κεφάλαια
 - Να είναι επαγγελματίες, να μην βασίζονται στις χορηγίες, να σέβονται τους πελάτες τους και να τους εκτιμούν.
 - Να κατανοήσουν πως χρειάζονται σοβαρές δομές (δηλαδή καλή συμβουλευτική (mentoring) και κυρίως καλή και αξιόπιστη πρόσβαση στο ίντερνετ).

4.20 Σύνοψη 4^{ου} Κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάσαμε την μελέτη περίπτωσης που διεξάχθηκε στο πρόγραμμα egg. Παρουσιάστηκαν τα στατιστικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τους νέους επιχειρηματίες για να αποδειχθεί ότι και μέσω χώρων καινοτομίας αναπτύσσονται καινοτόμες συστάδες.

Η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ επιδρά θετικά σε τέτοιους συνεργατικούς μετασχηματισμούς ή συνέργειες όπως αναφέρονται στο τρέχον κεφάλαιο. Επομένως, παρουσιάστηκαν οι παροχές και τα αποτελέσματα από την επίδραση του στρατηγικού μάνατζμεντ καθώς επίσης και συνεργατικών μετασχηματισμών ως μέρος της φάσης υλοποίησης του στρατηγικού μάνατζμεντ για κάθε έναν από όλους τους εξεταζόμενους φορείς.

Επιπρόσθετα, παρουσιάστηκαν όλα τα οφέλη που αποκομίζουν τα μέλη τόσο από τις υπό σύσταση καινοτόμες συστάδες σε χώρους καινοτομίας όσο και από τις ώριμες συστάδες. Όσο αφορά το στρατηγικό μάνατζμεντ υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση από τις δύο χαρακτηριζόμενες συστάδες. (Οι υπό σύσταση-early startup clusters με τις υφιστάμενες ώριμες καινοτόμες συστάδες- gi,mi,si συστάδες). Οι νεοφυείς επιχειρήσεις που δεν ανήκουν σε κάποιον χώρο καινοτομίας συγκλίνουν στο ότι επωφελούνται από τις συστάδες στην έρευνα και την ανάπτυξη, στην αύξηση πωλήσεων, στο μάρκετινγκ, αλλά και στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν μέτρια ανάπτυξη σε αντίθεση με εκείνες του προγράμματος egg που χαρακτηρίζονται αναπτυσσόμενες.

Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου

http://www.esenssys.com/. (2017). Ανάκτηση από *http://www.esenssys.com/*

http://www.mi-cluster.gr/. (2017). Ανάκτηση από *http://www.mi-cluster.gr/*

http://www.si-cluster.gr. (2017). Ανάκτηση από *http://www.si-cluster.gr*

http://www.tzaferi16.gr/. (2017). Ανάκτηση από *http://www.tzaferi16.gr/*.

https://www.innovathens.gr/. (2017). Ανάκτηση από

https://www.innovathens.gr/innovathens/

https://www.yodiwo.com. (2017). Ανάκτηση από *https://www.yodiwo.com*

Link, P. (2016, 12). How to Become a Lean Entrepreneur by Applying Lean Start-Up and Lean Canvas. In *Innovation and Entrepreneurship in Education* .

https://www.theegg.gr

https://simplerocks.co

http://uniqueminds.gr

http://www.longevity.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας μελέτης παρουσιάστηκαν οι έννοιες της στρατηγικής, αλλά και του υποδείγματος στρατηγικού μανάτζμεντ καθώς απεικονίστηκε ότι μέσω της εφαρμογής του η επιχείρηση διοικείται πιο αποτελεσματικά. Αυτό αποδείχθηκε σε όλο το φάσμα της μελέτης περίπτωσης όχι μόνο για τις νεοφυείς επιχειρήσεις αλλά και για όλους τους χώρους καινοτομίας καθώς επίσης και για την επιχείρηση που συντονίζει τις υφιστάμενες καινοτόμες συστάδες.

Στη συνέχεια, έγινε λόγος για τις καινοτόμες συστάδες οι οποίες είναι κατεξοχήν επιχειρηματικές συστάδες αλλά συγκεντρωμένες σε εξειδικευμένους κλάδους τεχνολογιών αιχμής. Στη βιβλιογραφία δεν παρουσιάζονται εκτενώς και η αντίληψη των εμπλεκόμενων για το τι σημαίνει τελικά καινοτόμα συστάδα φαίνεται να είναι αμφιταλαντευόμενη. Οι συντονιστές και οι διοικούντες των υφιστάμενων συστάδων βοηθάνε στην αποσαφήνιση του όρου αλλά πολύ περισσότερο στην προώθηση των πλεονεκτημάτων τους.

Το ζητούμενο της μελέτης είναι η κατανόηση της εφαρμογής και της επίδρασης του στρατηγικού μανάτζμεντ σε όλους τους εξεταζόμενους φορείς της διεξαγόμενης πρωτογενούς έρευνας. Αποδείχθηκε μέσω των πέντε διαστάσεων του Οικοσυστήματος Καινοτομίας της Ελλάδας ότι όπου έχει εφαρμογή η Θεωρία του Τριπλού Έλικα τότε δημιουργούνται καινοτόμες συστάδες. Αυτό συμβαίνει σε χώρους καινοτομίας όπως Θερμοκοιτίδες, Επιταχυντές Επιχειρηματικότητας και Συνεργατικούς χώρους λειτουργώντας ως «γρανάζια» του Οικοσυστήματος Καινοτομίας. Αλληλοεπιδρούν όλοι οι φορείς με σκοπό την προαγωγή της επιχειρηματικότητας η οποία ενισχύει την Εθνική Οικονομία.

Το στάδιο του κύκλου ζωής αυτών των καινοτόμων συστάδων των νεοφυών επιχειρήσεων σε χώρους καινοτομίας (early startup clustering) είναι το στάδιο της συγκέντρωσης των επιχειρήσεων με αυξητικές τάσεις. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις συγκεντρώνονται σε έναν από τους παραπάνω χώρους καινοτομίας που αναφέραμε και δημιουργούν συνεργατικούς σχηματισμούς ή συνέργειες είτε στον ίδιο κλάδο είτε σε διαφορετικό για να επωφελούνται από την συμπληρωματικότητά τους.

Αντίθετα, είδαμε πώς λειτουργούν οι υφιστάμενες καινοτόμες συστάδες όπως αυτές του Οργανισμού Corallia, μέσω των συνεντεύξεων σε μέλη τους. Ειδοποιός διαφορά με τις υπό σύσταση καινοτόμες συστάδες σε χώρους καινοτομίας, είναι το στάδιο του κύκλου ζωής τους το οποίο είναι το στάδιο της ωρίμανσης. Η δυναμική τους παρουσιάζεται να εντοπίζεται σε εκείνο το κρίσιμο σημείο καμπής προς το στάδιο της παρακμής.

Υπάρχουν αρκετά αντιθετικά σημεία κυρίως ως προς την κρίσιμη μάζα και τον συντονισμό αλλά και σημεία όπου συγκλίνουν όπως η γεωγραφική εγγύτητα, η ανάπτυξη καινοτομίας και άλλα που επισημαίνονται στο κεφάλαιο των καινοτόμων συστάδων.

Σε αυτό το σημείο θα απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα με την ίδια σειρά που τέθηκαν στην μελέτη (κάθε απάντηση συμβολίζεται με Α για κάθε ερώτηση Q) ως εξής:

A1: Τελικά εφαρμόζεται στρατηγικό μανάτζμεντ σε χώρους καινοτομίας λειτουργώντας ως καινοτόμες συστάδες με αποτέλεσμα οι νεοφυείς επιχειρήσεις να παρουσιάζουν μικρότερο ρυθμό αποτυχίας από τον κανόνα 1/10. (στις 10 νεοφυείς επιχειρήσεις επιβιώνει η 1.)

Η συνέντευξη με αρμόδια στελέχη του προγράμματος egg μας επιβεβαίωσαν ότι ακολουθούν όλες τις φάσεις του στρατηγικού μανάτζμεντ ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα των νεοφυών επιχειρήσεων.

A2: Τελικά οι χώροι καινοτομίας ωθούν τις νεοφυείς επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν την κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική με ευρεία γκάμα εργαλείων μανάτζμεντ αλλά και να διαμορφώσουν στρατηγικές ανάπτυξης όπως εξαγωγές, διεθνείς συνεργασίες.

Οι συνεντεύξεις και με τους τέσσερις χώρους καινοτομίας μας επέτρεψαν να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι το ερώτημα δεν επαληθεύεται. Μόνο στις θερμοκοιτίδες και σε επιταχυντές οι αρμόδιοι προσφέρουν τις υπηρεσίες του μέντορα ο οποίος ισχύει ότι τους κατευθύνει να αναπτυχθούν επιχειρησιακά. Ειδικότερα στο πρόγραμμα egg, οι αρμόδιοι προσφέρουν εργαλεία μανάτζμεντ βάσει των τελευταίων τάσεων μανάτζμεντ όπως περιγράφηκαν.

Όσο αφορά την ανάπτυξή τους οι νεοφυείς επιχειρήσεις απολαμβάνουν τα προνόμια των στρατηγικών τους συμμαχιών ή συνεργειών με άλλα μέλη εντός της καινοτόμας συστάδας για να αναπτυχθούν στο εξωτερικό.

Από όλους τους χώρους καινοτομίας παρουσιάσαμε ότι μόνο στο πρόγραμμα egg τα αρμόδια στελέχη έχουν αξιοποιήσει την στρατηγική διεθνοποίησης για τα μέλη τους. Όσο αφορά τις μεμονωμένες νεοφυείς επιχειρήσεις που δεν ανήκουν σε κανέναν από τους χώρους καινοτομίας προσπαθούν να αναπτυχθούν μέσω άλλων καινοτόμων συστάδων για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους στο εξωτερικό σε Ευρωπαϊκό και Παγκόσμια επίπεδο.

A3: Τελικά οι καινοτόμες συστάδες που δημιουργούνται από early scale up startups έχουν κοινές συνιστώσες με τις ώριμες συστάδες π.χ. του οργανισμού Corallia

Το ερώτημα επαληθεύεται εφόσον και οι δύο συστάδες παρουσιάζουν κοινά οφέλη προς τα μέλη τους όπως περιγράφονται τα κυριότερα ως εξής:

- Η πρόσβαση σε κοινές υποδομές, ενίσχυση χρηματοδότησης, πρόσβαση σε νέες γνώσεις, δημιουργία εκδηλώσεων για δικτύωση, βελτίωση της επιχείρησής τους κυρίως σε τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, μάρκετινγκ και πωλήσεων, καλύτερη κατανομή των πόρων, επισύναψη συνεργειών, αύξηση της παρουσίας τους στο εξωτερικό, ενίσχυση της δομής τους, αύξηση των πωλήσεων τους γεωγραφικά καθώς και ενίσχυση της δυνατότητας εκμετάλλευσης επιχειρηματικών ευκαιριών.

A4: Τελικά οι νεοφυείς επιχειρήσεις επιδιώκουν τις συνέργειες εντός του χώρου στον οποίο φιλοξενούνται ως στρατηγική ενδυνάμωσης της ταυτότητάς τους

Συμπεράναμε από την έρευνα ότι πραγματοποιούνται βραχυπρόθεσμες συνέργειες ώστε οι νεοφυείς επιχειρήσεις μέσα από αυτές να λάβουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κυρίως σε λειτουργικό επίπεδο. Το γεγονός ότι οι συνέργειες είναι βραχυπρόθεσμες σημαίνει την σημαντικότητα της συμμετοχής τους σε χώρους καινοτομίας.

A5: Τελικά χρησιμοποιούνται agile τεχνικές και Lean startup μέθοδοι ως αποδοτικότεροι τρόποι υλοποίησης του στρατηγικού μαντατζμεντ.

Το ερώτημα δεν επαληθεύεται για όλα τα εξεταζόμενα μέλη των χώρων καινοτομίας αλλά μόνο στην περίπτωση του egg χρησιμοποιούνται τέτοιες τεχνικές και μέθοδοι από τις νεοφυείς επιχειρήσεις για να μειώσουν τους χρόνους αναμονής, να ελαχιστοποιήσουν τα λειτουργικά τους κόστη, να εστιάσουν στην πελατοκεντρικότητά των προϊόντων τους, να σχεδιάσουν καλύτερα προϊόντα, να θέσουν προτεραιότητες αλλά και να λειτουργούν ομαδικά για την επίλυση προβλημάτων.

Επομένως με τέτοιες τεχνικές το σχέδιο δράσης που έχει χρονοπρογραμματιστεί κατά την φάση της διαμόρφωσης του στρατηγικού μαντατζμεντ, υλοποιείται αποδοτικότερα.

A6: Τελικά υπάρχει συνεργασία των προγραμμάτων καινοτομίας αλλά και παροκολούθησης της απόδοσής τους ώστε να μην αποδυναμώνεται η νεοφυής επιχείρηση κατόπιν της αποχώρησής του από το πρόγραμμα φιλοξενίας

Είναι γεγονός ότι το INNOVATHENS και το Egg μετά τα προγράμματα των κύκλων τους παρακολουθούν την πορεία των νέων επιχειρηματιών. Επίσης, υπάρχει συνεργασία του προγράμματος egg αλλά και του επιταχυντή INNOVATHENS με άλλες θερμοκοιτίδες στην Ελλάδα. Όσο αφορά τις θερμοκοιτίδες του εξωτερικού υπάρχουν συνεργασίες μόνο από την πλευρά του προγράμματος Egg.

A7: Τελικά επιβεβαιώνεται η θεωρία του Τριπλού Έλικα ώστε ένα οικοσύστημα καινοτομίας να είναι αποδοτικότερο.

Όπως αναφέραμε η θεωρία του Τριπλού Έλικα επιβεβαιώθηκε με την εφαρμογή της μελέτης σύμφωνα με την οποία διαπιστώθηκε ότι ένα οικοσύστημα καινοτομίας που απαρτίζεται από όλων των ειδών τους χώρους που μπορεί να προαχθεί η καινοτομία, λειτουργεί αποδοτικότερα όταν σε αυτούς τους χώρους εμπεριέχονται ερευνητικοί & πανεπιστημιακοί φορείς, κυβερνητικοί φορείς, αλλά και νεοφυείς επιχειρήσεις ως βασικός κορμός του Οικοσυστήματος Καινοτομίας. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι όλοι οι χώροι καινοτομίας είναι δυναμικές καινοτόμες συστάδες οι οποίες λειτουργούν ως κινητήριος μοχλός του οικοσυστήματος καινοτομίας. Για την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία των συστάδων, θα πρέπει να εφαρμόζεται σε αυτές η εφαρμογή του υποδείγματος του στρατηγικού μαντατζμεντ.

A8: Τελικά οι χώροι καινοτομίας είναι κατάλληλη πρακτική για όλες τις φάσεις του από κοινού στρατηγικού μαντατζμεντ (από κοινού ανάλυση μακρο και μικρο εξωτερικού περιβάλλοντος, ενδυνάμωση του εσωτερικού περιβάλλοντος, υλοποίηση στρατηγικών και μέτρηση αυτών)

Όπως παρατηρήσαμε μέσω της μελέτης, η βήμα προς βήμα υλοποίηση του υποδείγματος στρατηγικού μάνατζμεντ έχει μεγαλύτερη εφαρμογή στις ήδη υφιστάμενες συστάδες. Τα μέλη των υφιστάμενων καινοτόμων συστάδων αναφέρθηκαν έντονα στην από κοινού ανάλυση μάκρο και μικρο εξωτερικού περιβάλλοντος, στην ενδυνάμωση του εσωτερικού περιβάλλοντος μέσω της συστάδας, στην υποστήριξη της υλοποίησης στρατηγικών μέσω της συστάδας και τέλος στην μέτρηση αυτών μέσω της ανασκόπησης του σχεδίου δράσης.

Όταν πρόκειται για τις νεοφυείς επιχειρήσεις οι αρμόδιοι παροτρύνουν τα μέλη τους για όλα αυτά τα στάδια και τους παρέχουν σχετικό υποστηρικτικό υλικό για να προχωρήσουν στην εφαρμογή τους. Τα μέλη των νεοφυών επιχειρήσεων για όσο διάστημα εντοπίζονται σε θερμοκοιτίδες και επιταχυντές διερευνούν από κοινού το εξωτερικό περιβάλλον, ενδυναμώνουν το εσωτερικό τους περιβάλλον μέσω των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που λαμβάνουν από τις επισυναπτόμενες βραχυπρόθεσμες ενέργειες, υλοποιούν σε ένα πρότυπο σχέδιο δράσεις ομαδικά αλλά όχι συστηματικά και βάσει διαδικασιών και τέλος δεν μετρούν οι ίδιοι τα αποτελέσματά τους αλλά οι αρμόδιοι του egg ανασκοπούν τους δείκτες μέτρησης για κάθε νεοφυής επιχείρηση.

A9: Εάν τελικά οι διοικούντες εφαρμόζουν λογισμικά καταγραφής της επίδοσης των νεοφυών επιχειρήσεων μέσω δεικτών απόδοσης κατά τη διάρκεια του κύκλου αλλά και μετά την αποχώρησή τους από τον χώρο φιλοξενίας.

Κατόπιν της έρευνας που διεξάχθηκε υπάρχει έλλειψη σε λογισμικά καταγραφής της επίδοσης των νεοφυών επιχειρήσεων μέσω δεικτών τόσο κατά την διάρκεια του κύκλου όσο και μετά την αποχώρησή τους από τον χώρο φιλοξενίας τους. Άρα, το ερώτημα δεν επαληθεύεται.

A10: Η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ επηρεάζει τον κύκλο ζωής της καινοτόμας συστάδας

Το ερώτημα επαληθεύεται εφόσον ο κύκλος ζωής της καινοτόμας συστάδας επηρεάζεται τόσο από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και από παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της καινοτόμας συστάδας. Επομένως, η εφαρμογή το στρατηγικού μάνατζμεντ, φαίνεται μέσω της μελέτης, να έχει θετικά αποτελέσματα στον κύκλο ζωής της συστάδας.

Πιο συγκεκριμμένα, στο στάδιο όπου οι επιχειρήσεις συγκεντρώνονται, η φάση της ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι αναγκαία για την δημιουργία μίας καινοτόμας συστάδας. Συνάμα, θα πρέπει να καταγραφούν όλες οι δυνάμεις και αδυναμίες των επιχειρήσεων για να ομαδοποιηθούν σε ένα εξειδικευμένο αντικείμενο που θα αποτελεί την καινοτόμα συστάδα.

Στο στάδιο της ανάπτυξης πρέπει να ακολουθηθεί η ίδια διαδικασία για να γνωρίζουν οι συντονιστές της καινοτόμας συστάδας τα περιθώρια ανάπτυξής της. Ακριβώς η ίδια διαδικασία καταγραφής των επιχειρήσεων συμβαίνει και στο στάδιο της ωρίμανσης-μετασχηματισμού. Σε αυτό το στάδιο για να μετασχηματιστεί η συστάδα και να ενταχθεί σε άλλη συστάδα με υγιή χαρακτηριστικά ανάπτυξης οι αρμόδιοι θα πρέπει να λάβουν υπόψιν όλες τις δυνάμεις και αδυναμίες των επιχειρήσεων αλλά και όλες τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού νέου περιβάλλοντός της νέας συστάδας.

Εν κατακλείδι, όσο αφορά την επίδραση του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ για συγκριτική μελέτη εφαρμογής του τόσο των υπό σύσταση καινοτόμων συστάδων όσο και των υφιστάμενων καινοτόμων συστάδων αυτές παρουσιάζονται ως εξής:

	Υπό σύσταση Καινοτόμες Συστάδες (Early Scale up startup clusters) σε χώρους καινοτομίας.	Υφιστάμενες Αναπτυσσόμενες-Ωριμες-προς Μετασχηματισμό Συστάδες από εταιρείες που τις συντονίζουν.
Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	<p>Υλοποιείται μέσω αρμοδίων των θερμοκοιτίδων.</p> <p>Τα μέλη παροτρύνονται να διερευνήσουν από κοινού συνεργασίες/συνέργειες.</p> <p>Τα μέλη αναπτύσσουν βραχυπρόθεσμες συνέργειες στον άμεσο περίγυρο τους για ενίσχυση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων.</p>	<p>Υλοποιείται μέσω συντονιστών των συστάδων</p> <p>Τα μέλη ενημερώνονται για τους κλάδους που ανήκουν ώστε να δράσουν από κοινού.</p> <p>Τα μέλη έχουν αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης σε μακροχρόνια βάση με τους στρατηγικούς τους εταίρους με τους οποίους επεκτείνουν την δραστηριότητά τους στο εξωτερικό.</p>
Διαμόρφωση Στρατηγικών	<p>Ο εκάστοτε μέντορας της νεοφυούς επιχείρησης βοηθάει να αναπτύξουν τα μέλη την επιχειρησιακή τους στρατηγική διαφοροποίησης.</p>	<p>Τα μέλη διαμορφώνουν από κοινού στρατηγικές με άλλες εταιρείες μέσω των συστάδων με στόχο της συγχώνευσης αυτών στο στρατηγικό τους πλάνο όπου τα Διοικητικά Στελέχη έχουν διαμορφώσει διάφορες επιχειρηματικές στρατηγικές.</p>
Υλοποίηση Στρατηγικών	<p>Παρέχονται στα μέλη αποτελεσματικοί τρόποι (lean & agile μέθοδοι) υλοποίησης με καθοδήγηση από τους αρμοδίους για την χρησιμοποίηση τους κατά το αρχικό πρόγραμμα εκπαίδευσης.</p>	<p>Τα μέλη υλοποιούν τις στρατηγικές τους βάσει στρατηγικού τους πλάνου το οποίο περιλαμβάνει ένα πλήρες σχέδιο δράσης με όλες τις ενέργειες που πρέπει να υλοποιούν σε συγκεκριμένο πλαίσιο χρονοπρογραμματισμού.</p>

Αξιολόγηση Έλεγχος Στρατηγικών	& Τα αρμόδια στελέχη διατηρούν δείκτες μέτρησης για τις ενέργειες των μελών των νεοφυών επιχειρήσεων σε μηνιαία και τετράμηνη βάση.	Τα μέλη αξιολογούν τις δράσεις τους μέσω του αναλυτικού σχεδίου δράσεων και ελέγχουν για το ποσοστό επιτυχίας του στρατηγικού τους πλάνου σε πολύ τακτά χρονικά διαστήματα. Το ίδιο επιτυγχάνεται και για τους κοινούς στόχους με άλλες επιχειρήσεις εντός της συστάδας.
---	--	--

Πίνακας 5.1: Συγκριτική μελέτη της επίδρασης του στρατηγικού μάνατζμεντ

Ναι μεν, τα αντιθετικά σημεία είναι πολλαπλά αλλά δε τα οφέλη που απολαμβάνουν τα μέλη και στις δύο περιπτώσεις συγκλίνουν σε μία ενιαία βάση που ικανοποιεί τα οφέλη που παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό υπόβραθρο της μελέτης. Επίσης, συμπεραίνουμε ότι τα τμήματα μίας επιχείρησης που ευνοούνται περισσότερο και παρουσιάζουν να συγκλίνουν και οι δύο παραπάνω περιπτώσεις των μελών, είναι του Μάρκετινγκ, των Πωλήσεων καθώς και της Έρευνας & Ανάπτυξης.

Αρα, εύλογα συμπεραίνουμε ότι για όλα τα στάδια του κύκλου ζωής της καινοτόμας συστάδας η εφαρμογή του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι απαραίτητη για να διασφαλίσει την βιωσιμότητά της.

Συνολική Βιβλιογραφία

1. Christian Ketels and Sergiy Protsiv, Center for Strategy and Competitiveness Stockholm School of Economics . (2016). European Cluster Panorama. *European Cluster Observatory* .
2. Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ Επιχειρήσεις. (2009). Εγχειρίδιο δικτύων επιχειρηματικότητας (networking) και «Συστημάτων-Συστάδων» (clustering) Επιχειρήσεων. *EOMMEX* . Αθήνα.
3. Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
4. Μπρούστας, Δ. (2017, Ιούνιος 3). http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/173-182.pdf. Ανάκτηση Ιούνιος 3, 2017, από HBA: <http://www.hba.gr>
5. Μαντζανάκης, Σ. (2014). Ο ΤΡΙΠΛΟΣ ΕΛΙΚΑΣ. 6ο ΠΟΛΥΣΥΝΕΔΡΙΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ. Ξάνθη: <http://triplehelixgreece.eu>.
6. Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μανατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
7. Γεωργόπουλος, Ν. (2016). *Στρατηγικό Μανατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
8. Aaron Chatterji, E. G. (2013). Clusters of Entrepreneurship and Innovation. *Innovation Policy and the Economy Forum*. Innovation Policy and the Economy Forum.
9. Andersson, S. (2004). Cluster Policies Whitebook. *KED - International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development* .
10. Audretsch, F. (1995). *Innovative Clusters and the Industry Life Cycle*. Ανάκτηση 2017, από <http://ideas.repec.org/p/cpr/ceprdp/1161.html>
11. Bergman, E. (2007). Cluster life-cycles: an emerging synthesis. *WU Vienna University of Economics and Business* .
12. Boja, C. (2011). *Clusters Models, Factors and Characteristics* (Τόμ. 1). International Journal of Economic Practices and Theories.
13. Bortagaray, T. (2000). INNOVATION CLUSTERS IN LATIN AMERICA. *4th International Conference on Technology Policy and Innovation* . Curitiba, Brazil.
14. Bourletidis. (2014). The Strategic Model of Innovation Clusters: Implementation of Blue Ocean Strategy in a typical Greek Region. *Elsevier* , 645-652.
15. ClusterPolisee. (2017). *Creation of Innovation Clusters in Greece* . Ανάκτηση από ClusterPolisee.com
16. Coccia. (2008). Spatial mobility of knowledge transfer and absorptive capacity: analysis and measurement of the impact within the geoeconomic space. *Journal of technology transfer* , 33 (1), 105-122.
17. Delgado, M. (2010, 4 10). Clusters and Entrepreneurship. *Journal of Economic Geography* , 495 -518.

18. Elisa Conz, D. (2017). The resilience strategies of SMEs in mature clusters. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* , 11 (1), 186-210.
19. Enright. (2001). Regional Clusters: What we know and what we should know. *Kiel Institute International Workshop*.
20. *epixeiro.gr*. (2016).
21. Etzkowitz, M. R. (2002). *Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society*. Ανάκτηση από https://triplehelix.stanford.edu/images/Triple_Helix_Systems.pdf
22. European Commission. (2006). Ανάκτηση από <http://www.innoviscop.com/node/152>: 'Community framework for state aid for research and development and innovation' (2006/C 323/01).
23. Fornahl, M. a. (2006). Entrepreneurship, knowledge, learning and the evolution of industrial/territorial clusters and regions. Αθήνα: DIME - LIEE / NTUA Athens.
24. *fortunegreece.com*. (2017).
25. Furman. (2002). The determinants of national innovative capacity. *Research Policy* .
26. Giuliani, E. (2013). Clusters, networks and firms' product success: an empirical study". *Management Decision* , 51 (6), 1135-1160.
27. Global Economical Forum. (2015). <https://www.weforum.org>. Ανάκτηση από <https://www.weforum.org>
28. Global Enterpreunership Monitor. (2017). <http://www.gemconsortium.org>.
29. <http://endeavor.org.gr>. (2017).
30. <http://graphoftheday>. (n.d.).
31. <http://www.esenssys.com/>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.esenssys.com/>
32. <http://www.mi-cluster.gr/>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.mi-cluster.gr/>
33. <http://www.si-cluster.gr>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.si-cluster.gr>
34. <http://www.startuphubs.eu>. (2017). <http://www.startuphubs.eu>. Ανάκτηση από <http://www.startuphubs.eu>
35. <http://www.tzaferi16.gr/>. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.tzaferi16.gr/>
36. <https://acein.aueb.gr/> . (n.d.).
37. <https://www.innovathens.gr/>. (n.d.). Ανάκτηση από <https://www.innovathens.gr/innovathens/>
38. <https://www.theegg.gr>. (2017).
39. <https://www.yodiwo.com>. (n.d.). Ανάκτηση από <https://www.yodiwo.com>
40. Huff, R. (1993). Strategic Groups: A Cognitive Perspective. *Strategic Management Journal* , σσ. 103-123.
41. Johnsson, M. (2016). INNOVATION ENABLERS AND THEIR IMPORTANCE FOR INNOVATION TEAMS. *Blekinge Institute of Technology* .
42. Link, P. (2016, 12). How to Become a Lean Entrepreneur by Applying Lean Start-Up and Lean Canvas. *In Innovation and Entrepreneurship in Education* .

43. Liyanage, S. (1995). Breeding innovation clusters through collaborative research networks. *Technovation* .
44. Lundberg, H. (2010). Strategic networks for increased regional competitiveness: two Swedish cases. *20* (2), 152-165.
45. Mark Muro, J. B. (2015, 3 8). Cluster Moment?: How Regional Innovation Clusters can Foster the Next Economy. *in Entrepreneurship and Global Competitiveness in Regional Economies: Determinants and Policy Implications* , 93-140.
46. MARTIN KENNEY, D.-W. S. (2007). Universities, Clusters, and Innovation Systems: The Case of Seoul, Korea. *Elsevier* , 35 (6), 991-1004.
47. Michele O'Dwyer, L. O. (2015). Insights into the creation of a successful MNE innovation cluster. *Competitiveness Review* , 25 (3), 288-309.
48. Morgan, J. (2017, June 1). *The Future Organization*. Ανάκτηση June 1, 2017, από The Future Organization: thefutureorganization.com
49. OECD. (2005). Ανάκτηση από <http://www.oecd.org>
50. OECD. (2001). Innovative Clusters, Drivers of National Innovative Systems.
51. Porter. (1990). *The Competitive Advantages of Nations* .
52. Porter. (1998). Cluster and competition: new agendas for companies, government and institutions. *Harvard Business School Press* .
53. Protsiv, C. K. (2016). European Cluster Panorama 2016. *European Cluster Panorama 2016*. Center for Strategy and Competitiveness Stockholm School of Economics.
54. Rosenfeld. (2005). Industry Clusters: Business Choice, Policy Outcome, or Branding Strategy? *Journal of New Business Ideas and Trends* .
55. Rothaermel, K. &. (2008). Intercluster innovation differentials: The role of research universities. *IEEE Transactions on Engineering Management* .
56. Sölvell, L. (2003, August 3). *The Cluster Initiative Greenbook*. Ανάκτηση από www.cluster-research.org
57. Schein, E. H. (1990, February). *Organizational Culture*. Ανάκτηση September 8, 2017, από CIOW: [http://ciow.org/docsB/Schein\(1990\)OrganizationalCulture.pdf](http://ciow.org/docsB/Schein(1990)OrganizationalCulture.pdf)
58. Schultz. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review* .
59. *Startupper.gr*. (n.d.). Ανάκτηση από Startupper.gr
60. Temouri, Y. (2012). The Cluster Scoreboard: Measuring the Performance of Local Business Clusters in the Knowledge Economy. *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers* .
61. Wheelen, T. L. *Strategic Management and Business Policy*. Dublin, Ireland: PEARSON.
62. Williams, A., Dobson, P., & Walters, M. (1993). *Changing culture : new organizational approaches*. Λονδίνο: Institute of Personnel Management.
63. World Bank. (2009). Ανάκτηση από <http://www.worldbank.org>
64. www.corallia.org. (2017). Ανάκτηση από www.corallia.org: www.corallia.org
65. www.gi-cluster.gr. (2017). Ανάκτηση από www.gi-cluster.gr: www.gi-cluster.gr

66. www.mi-cluster.gr. (2017). Ανάκτηση από www.mi-cluster.gr: www.mi-cluster.gr
67. www.si-cluster.gr. (n.d.). Ανάκτηση από www.si-cluster.gr.
68. Ylä-Anttila. (2008). Onko osaamisklustereilla tulevaisuutta? *Culminatum information day*. Helsinki: The Research Institute of the Finnish Economy.
69. <http://www.epixeiro.gr>
70. <https://www.theegg.gr>
71. <https://acein.aueb.gr/>
72. <http://www.theathensincube.gr/>
73. <http://www.bicofattika.gr>
74. <http://www.corallia.org/>
75. <http://www.123p.gr/>
76. <http://www.aic-business.gr/>
77. <http://www.athensplace.gr/>
78. <http://www.ecinisi.gr/bakouone>
79. <http://www.romantso.gr/>
80. <http://coho.gr/>
81. <http://www.colabworkspace.com/>
82. <http://thefoundation.gr/>
83. <http://www.hackerspace.gr>
84. <http://make.gr/>
85. <http://www.microsoftinnovationcenters.com/>
86. <http://www.openspace.gr/>
87. <http://thecube.gr/>
- 88.
89. www.nbg.gr/el/nbgseeds
90. inventict.gr
91. <https://athens.impacthub.net>
92. <https://orangegrove.eu/>
93. <http://i4g.gr/w/about/>
94. <https://www.innovathens.gr/>
95. www.tzaferi16.gr/
96. www.fortunegreece.com
97. https://triplehelix.stanford.edu/images/Triple_Helix_Systems.pdf
98. <https://en.wikipedia.org/>

