

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΟΙ ΣΥΣΤΑΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ**  
**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (CLUSTERS) ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ**  
**ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Τζιαμπάζης Γεώργιος**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

**Πειραιάς, Ιούλιος 2015**



**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN**  
**ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**CLUSTERS AS A FACTOR AFFECTING FIRM**  
**COMPETITIVENESS**

By

**Tziampazis Georgios**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

**Piraeus, Greece, July, 2015**



*Στους γονείς μου*



## Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς την κυρία Φαφαλιού-Κυριλλοπούλου Ειρήνη, αναπληρώτρια καθηγήτρια του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την βοήθεια της και τις υποδείξεις της επί του θέματος της εργασίας.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση της κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας, αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια φοίτησης μου στο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω, ιδιαίτερα, όλες τις επιχειρήσεις που αποδέχθηκαν την πρόταση συμμετοχής στην έρευνα. Η συμβολή τους στην εργασία ήταν καθοριστική.





# **Οι συστάδες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (clusters) ως παράγοντας επιρροής της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων**

**Σημαντικοί Όροι:** Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Συστάδες Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων, Clusters

## **Περίληψη**

Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων είναι ένα θέμα που απασχολεί την ερευνητική κοινότητα εδώ και δεκαετίες. Η παγκοσμιοποιημένη αγορά δημιουργεί νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις και ταυτόχρονα αυξάνει τις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Υπό αυτό το πλαίσιο, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, καθώς και οι τρόποι επίτευξης της είναι θέματα πιο επίκαιρα από ποτέ. Παρότι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας εδραιώνεται με γρήγορους ρυθμούς, παρατηρείται το φαινόμενο της δικτύωσης επιχειρήσεων σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους. Η παρούσα διπλωματική εργασία προσεγγίζει την έννοια της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και τη συνδέει με την έννοια των συστάδων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (clusters). Στόχος της είναι η διαπίστωση της αύξησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της συμμετοχής τους σε clusters. Για την διεξαγωγή συμπερασμάτων πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω ερωτηματολογίων σε επιχειρήσεις-μέλη clusters που δραστηριοποιούνται στην ελληνική επικράτεια.



# **Clusters as a factor affecting firm competitiveness**

**Keywords:** Firm Competitiveness, Competitive Advantage, Clusters

## **Abstract**

Firm competitiveness is a matter that concerns the research community for decades. The globalized market creates new opportunities for firms and simultaneously increases the challenges they have to address. In this context, firm competitiveness and the ways of achieving it, are more significant than ever. Although the globalisation of the economy is being established rapidly, the phenomenon of firms networking within a specific geographical area in order to increase their competitiveness is apparent. This thesis approaches the concept of firm competitiveness and its correlation to the concept of business clusters. Its main purpose is the understanding of how the participation of a firm in a cluster affects its competitiveness. For that reason, primary data were collected through questionnaires to firms, participating in Greek clusters and the relevant analysis was performed.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	vii
Περίληψη	ix
Abstract	xi
Κατάλογος Εικόνων	xv
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xvii
Κατάλογος Πινάκων	xix
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων</b>	
1.1 Εισαγωγή	5
1.2 Ορισμός της ανταγωνιστικότητας	5
1.2.1 Μακροοικονομική θεώρηση	6
1.2.2 Μικροοικονομική θεώρηση	7
1.2.3 Συνδυαστικοί ορισμοί	8
1.3 Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων	9
1.4 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	12
1.5 Τα στάδια της ανταγωνιστικότητας	13
1.6 Παράγοντες ανταγωνιστικότητας	15
1.6.1 Εξωτερική Ανάλυση	16
1.6.2 Εσωτερική Ανάλυση	23
1.7 Δείκτες ανταγωνιστικότητας	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Συστάδες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (clusters)</b>	
2.1 Εισαγωγή	31
2.2 Οι συστάδες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ως έννοια	31
2.3 Τα χαρακτηριστικά των clusters	34
2.3.1 Γεωγραφική εγγύτητα	35
2.3.2 Κλαδική εξειδίκευση	39
2.3.3 Τα μέλη ενός cluster	40
2.3.4 Ανταγωνισμός και συνεργασία	42

2.3.5 Κρίσιμη μάζα	43
2.3.6 Ο κύκλος ζωής του cluster	44
2.3.7 Η καινοτομία	48
2.4 Τύποι clusters	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η επιρροή των clusters στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων</b>	
3.1 Εισαγωγή	55
3.2 Η επίδραση των clusters στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων	55
3.2.1 Μετάδοση πληροφορίας και διάχυση γνώσης	57
3.2.2 Διάχυση τεχνολογίας	58
3.2.3 Εξειδικευμένοι και φθηνοί φυσικοί πόροι	59
3.2.4 Εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό	61
3.2.5 Πρόσβαση σε δημόσια αγαθά	62
3.2.6 Ανάπτυξη Καινοτομίας	62
3.2.7 Ευκολίες Χρηματοδότησης	63
3.2.8 Ύπαρξη Συμπληρωματικότητας	64
3.3 Σύνοψη	65
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εμπειρική Μελέτη</b>	
4.1 Εισαγωγή	67
4.2 Δειγματοληψία	67
4.3 Μεθοδολογία έρευνας	70
4.4 Το ερωτηματολόγιο	71
4.5 Ανάλυση δεδομένων	73
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα</b>	
5.1 Σύνοψη συμπερασμάτων	101
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	
Ερωτηματολόγιο	105
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	
	111

## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1.1: Η σχέση προσφερόμενης αξίας και κόστους	10
Εικόνα 1.2: Διαγραμματική απεικόνιση της εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης	16
Εικόνα 1.3: Η επιχείρηση και το περιβάλλον της	17
Εικόνα 1.4: Η επιχείρηση και το περιβάλλον της	17
Εικόνα 1.5: Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter	19
Εικόνα 1.6: Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	26
Εικόνα 2.1: Η κλαδική εξειδίκευση του cluster	40
Εικόνα 2.2: Ο τριπλός έλικας	41
Εικόνα 2.3: Τα μέλη ενός cluster	42
Εικόνα 2.4: Οι στόχοι των πρωτοβουλιών cluster	53
Εικόνα 3.1: Τα οφέλη των επιχειρήσεων λόγω συμμετοχής σε clusters	66





## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 4.1: Τομέας εξειδίκευσης των επιχειρήσεων	73
Διάγραμμα 4.2: Περαιτέρω εξειδίκευση των επιχειρήσεων υγείας	74
Διάγραμμα 4.3: Περαιτέρω εξειδίκευση των επιχειρήσεων τεχνολογίας	74
Διάγραμμα 4.4: Έτη δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων	75
Διάγραμμα 4.5: Έτη συμμετοχής στο cluster	76
Διάγραμμα 4.6: Αριθμός Εργαζομένων	77
Διάγραμμα 4.7: Πελατολόγιο Επιχείρησης	77
Διάγραμμα 4.8: Εξαγωγική Δραστηριότητα	78
Διάγραμμα 4.9: Γεωγραφική κατανομή εξαγωγών	79
Διάγραμμα 4.10: Επιρροή της οικονομικής κρίσης	79
Διάγραμμα 4.11: Βαθμός εξειδίκευσης εργαζομένων	80
Διάγραμμα 4.12: Βαθμός εμπειρίας εργαζομένων	80
Διάγραμμα 4.13: Σημασία καινοτομίας	82
Διάγραμμα 4.14: Σημασία τεχνολογίας	82
Διάγραμμα 4.15: Εισαγωγή νέων προϊόντων	83
Διάγραμμα 4.16: Επένδυση σε R&D	84
Διάγραμμα 4.17: Επένδυση σε νέες τεχνολογίες	86
Διάγραμμα 4.18: Αύξηση εργατικού δυναμικού	88
Διάγραμμα 4.19: Σημαντικότερο χαρακτηριστικό του cluster	90
Διάγραμμα 4.20: Επιρροή στη μεταφορά γνώσης/ πληροφορίας	91
Διάγραμμα 4.21: Επιρροή στις στρατηγικές συνεργασίες	92
Διάγραμμα 4.22: Επιρροή στην προβολή της επιχείρησης	92
Διάγραμμα 4.23: Προστασία από τον ανταγωνισμό	93
Διάγραμμα 4.24: Επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές	93
Διάγραμμα 4.25: Αύξηση πελατολογίου	94
Διάγραμμα 4.26: Ευκαιρίες χρηματοδότησης	95
Διάγραμμα 4.27: Αύξηση κύκλου εργασιών	96
Διάγραμμα 4.28: Μείωση κόστους παραγωγής	96
Διάγραμμα 4.29: Περιθώρια εξέλιξης του cluster	98
Διάγραμμα 4.30: Είσοδος νέων μελών	98
Διάγραμμα 4.31: Κρατική στήριξη	99



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4.1: Συνδυαστικός πίνακας ετών δραστηριοποίησης στην αγορά και ετών συμμετοχής στο cluster	76
Πίνακας 4.2: Συνδυαστικός πίνακας τομέα εξειδίκευσης και είδους πελατών	78
Πίνακας 4.3: Συσχέτιση έμπειρου και εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού	81
Πίνακας 4.4: Εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά ανά τομέα εξειδίκευσης	83
Πίνακας 4.5: Συνδυαστικός πίνακας εισαγωγής νέων προϊόντων και επένδυσης σε R&D	84
Πίνακας 4.6: Συσχέτιση εισαγωγής νέων προϊόντων και επένδυσης σε R&D	85
Πίνακας 4.7: Συνδυαστικός πίνακας εισαγωγής νέων προϊόντων και επένδυσης σε τεχνολογία	86
Πίνακας 4.8: Συσχέτιση εισαγωγής νέων προϊόντων και επένδυσης σε τεχνολογία	87
Πίνακας 4.9: Συνδυαστικός πίνακας επένδυσης σε R&D και επένδυσης σε τεχνολογία	87
Πίνακας 4.10: Συσχέτιση επένδυσης σε R&D και επένδυσης σε τεχνολογία	88
Πίνακας 4.11: Συνδυαστικός πίνακας εισαγωγής νέων προϊόντων και αύξησης εργατικού δυναμικού	89
Πίνακας 4.12: Συσχέτιση εισαγωγής νέων προϊόντων και αύξησης εργατικού δυναμικού	89
Πίνακας 4.13: Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του cluster ανά τομέα εξειδίκευσης	90
Πίνακας 4.14: Συσχέτιση αύξησης πελατολογίου και επέκτασης σε νέες γεωγραφικές αγορές	94
Πίνακας 4.15: Συντελεστές συσχέτισης μεταβλητών ερώτησης 18	97



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι λόγοι που οδηγούν κάποιες κοινωνικές ομάδες στην επιτυχία και άλλες στην αποτυχία είναι κάτι που απασχολεί εδώ και χρόνια τους κοινωνικούς επιστήμονες. Το ερώτημα αυτό επεκτείνεται και στον χώρο των οικονομικών οργανισμών. Για ποιον λόγο, λοιπόν, μία επιχείρηση επιτυγχάνει; Ποια είναι τα συστατικά της επιτυχίας; Ποιοι είναι οι κίνδυνοι;

Για να απαντηθεί αυτό το ερώτημα απαιτείται αρχικά να ορισθεί η επιτυχία (και κατ' επέκταση η αντίθετη της λέξη, η αποτυχία) στα πλαίσια του επιχειρείν. Η επιτυχία για κάθε επιχείρηση ορίζεται διαφορετικά και σχετίζεται με τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών της. Για κάποιες επιχειρήσεις, επιτυχία είναι να επιβιώσουν στην αγορά, ενώ για άλλες να αυξήσουν το μερίδιό τους. Το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ή αποτυγχάνουν στην αγορά ορίζει τον ανταγωνισμό που επικρατεί. Ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση στέκεται στην αγορά εκφράζεται από την ανταγωνιστικότητα της.

Η τεχνολογική εξέλιξη, η ανάπτυξη των επικοινωνιών και των μεταφορών καθώς και οι σύγχρονες οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και πολιτισμικές τάσεις επιτάσσουν μία παγκοσμιοποιημένη κοινωνία και κατ' επέκταση οικονομία. Η παγκοσμιοποιημένη οικονομία καταργεί τα διακρατικά εμπορικά σύνορα δημιουργώντας μία ενιαία αγορά. Η ενιαία αγορά μεταλλάσσει τον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις παρέχοντας τους πρόσβαση σε γνωσιακούς (τεχνογνωσία, γνώση, πληροφορία), χρηματοδοτικούς (κεφάλαιο), εμπορικούς (υλικά αγαθά που χρησιμοποιούνται ως εισροές κατά την παραγωγική διαδικασία) και ανθρώπινους πόρους πιο εύκολα από ποτέ.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και κατ' επέκταση η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου, φέρνει τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με νέες αγορές, αναδεικνύει περισσότερες επιχειρηματικές ευκαιρίες, προσφέρει περισσότερες και εναλλακτικές εισροές και αυξάνει το δυνητικό πελατολόγιο τους. Η διεθνής έκθεση, όμως, εμπεριέχει και κινδύνους για μία επιχείρηση, η οποία καλείται να προσαρμοστεί σε ένα περιβάλλον με έντονες αλλαγές και να ανταγωνισθεί άλλες επιχειρήσεις, πέραν των στενών γεωγραφικών ορίων του παρελθόντος. Γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι η ανταγωνιστικότητα, δηλαδή η ένταση με την οποία μία επιχείρηση στέκεται στον ανταγωνισμό, είναι πιο επίκαιρη από ποτέ.

Παρότι, τα γεωγραφικά όρια φαίνεται να διαδραματίζουν έναν ασθενή ρόλο στις μέρες μας, πολλές επιχειρήσεις δικτυώνονται μεταξύ τους και σχηματίζουν συστάδες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους. Παρατηρείται το παράδοξο τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων, σε μία παγκόσμια αγορά, να βασίζονται σε τοπικά χαρακτηριστικά (Porter 1998a). Ο Porter ονομάζει αυτές τις συστάδες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων «clusters» και τονίζει τη θετική επιρροή τους στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων-μελών. Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της συμμετοχής τους σε clusters αποτελεί ένα επίκαιρο θέμα και ελκύει πολλούς μελετητές.

Η παρούσα διπλωματική εργασία κινείται στο πλαίσιο των προκλήσεων της σύγχρονης οικονομίας και του άνωθεν παραδόξου. Κύριος σκοπός της είναι να μελετήσει κατά πόσο η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε συστάδες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αυξάνει την ανταγωνιστικότητά τους. Για τον λόγο αυτό, πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση των εννοιών της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και του cluster που στο τέλος καταλήγει στην μεταξύ τους σύνδεση. Επιπρόσθετα, η εργασία συνοδεύεται από εμπειρική μελέτη που έχει ως στόχο την απόδειξη των βιβλιογραφικών παραδοχών. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω της διανομής ερωτηματολογίων σε επιχειρήσεις-μέλη ελληνικών clusters.

Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται, βιβλιογραφικά, οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από την ανταγωνιστικότητα. Γίνεται προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας και αναλύονται οι δύο κύριες θεωρήσεις της. Στη συνέχεια, γίνεται ειδική αναφορά στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και προσδιορίζονται τα στάδια της. Η έννοια προσδιορίζεται σαν αιτία μέσω των παραγόντων που την επηρεάζουν (εσωτερική και εξωτερική ανάλυση) και σαν αποτέλεσμα μέσω των δεικτών που την εκφράζουν. Στο δεύτερο κεφάλαιο, προσδιορίζεται η έννοια των συστάδων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (clusters). Προσεγγίζονται τα κύρια χαρακτηριστικά τους και αναλύονται οι πολλαπλοί τύποι σχηματισμών. Στο τρίτο κεφάλαιο, οι δύο έννοιες προσεγγίζονται από κοινού και ερευνάται η μεταξύ τους σύνδεση. Στα πλαίσια αυτά, πραγματοποιείται λεπτομερής ανάλυση της επιρροής των clusters σε παράγοντες που είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η εμπειρική έρευνα. Αναλύεται η μέθοδος δειγματοληψίας, η μεθοδολογία της έρευνας και τα χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε. Τέλος πραγματοποιείται λεπτομερής ανάλυση των δεδομένων με τη μέθοδο

της περιγραφικής στατιστικής. Στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας, συνοψίζονται τα συμπεράσματα.





# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων

### 1.1 Εισαγωγή

Οι λόγοι που οδηγούν κάποιες κοινωνικές ομάδες στην επιτυχία και άλλες στην αποτυχία είναι κάτι που απασχολεί εδώ και χρόνια τους κοινωνικούς επιστήμονες. Το ερώτημα αυτό επεκτείνεται και στον χώρο των οικονομικών οργανισμών. Για ποιον λόγο μία επιχείρηση επιτυγχάνει; Ποια είναι τα συστατικά της επιτυχίας; Ποιοι είναι οι κίνδυνοι;

Για να απαντηθεί αυτό το σοβαρό ερώτημα απαιτείται αρχικά να ορισθεί η επιτυχία (και κατ' επέκταση η αντίθετη της λέξη, η αποτυχία) στα πλαίσια του επιχειρείν. Η επιτυχία για κάθε επιχείρηση ορίζεται διαφορετικά και σχετίζεται με τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών της. Για κάποιες επιχειρήσεις, επιτυχία είναι να επιβιώσουν στην αγορά, ενώ για άλλες να αυξήσουν το μερίδιό τους.

Το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ή αποτυγχάνουν στην αγορά ορίζει τον ανταγωνισμό που επικρατεί. Ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση στέκεται στην αγορά εκφράζεται από την ανταγωνιστικότητα της.

### 1.2 Ορισμός της ανταγωνιστικότητας

Η ανταγωνιστικότητα είναι μία έννοια με πολλές σημασίες που δεν μπορεί εύκολα να οριστεί. Σύμφωνα με τον Porter (1990) δεν υπάρχει ένας αποδεκτός ορισμός της ανταγωνιστικότητας και ο καθένας την ορίζει διαφορετικά ανάλογα με την οπτική του γωνία. Ως αποτέλεσμα, η ανταγωνιστικότητα σημαίνει διαφορετικά πράγματα για κάθε ενδιαφερόμενο και περίσταση. Στην ίδια άποψη με τον Porter τάσσονται πολλοί μελετητές (Reiljan et al. 2000· Ambastha and Momaya 2004· Depperu and Cerrato 2005· Herciu and Ogrean 2008· Knoll 2012) τονίζοντας την υποκειμενική και πολυδιάστατη έννοια της ανταγωνιστικότητας.

Υπό αυτό το πρίσμα, η ανταγωνιστικότητα θα πρέπει να διαχωριστεί και η έννοια της να μελετηθεί ξεχωριστά ανάλογα με την υπό εξέταση κάθε φορά περίπτωση. Έτσι, λοιπόν, θα ήταν σάφρον να διαχωρίσουμε την έννοια της ανταγωνιστικότητας σε κρατική

ανταγωνιστικότητα και ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων. Αυτός ο διαχωρισμός προσδίδει στην έννοια της ανταγωνιστικότητας μία μακροοικονομική θεώρηση που αφορά την κρατική ανταγωνιστικότητα και μία μικροοικονομική θεώρηση που αφορά την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Liargovas and Skandalakis 2010· Anca 2012). Πιο συγκεκριμένα, οι οικονομολόγοι χρησιμοποιούν τη μακροοικονομική έννοια της ανταγωνιστικότητας για να κάνουν συγκρίσεις μεταξύ κρατών, ενώ χρησιμοποιούν τη μικροοικονομική έννοια της για να συγκρίνουν επιχειρήσεις μεταξύ τους (Avi-Yonah and Santori, 2012). Έτσι, λοιπόν, η ανταγωνιστικότητα μπορεί να λάβει αρκετούς ορισμούς ανάλογα με την υπό εξέταση οπτική.

### **1.2.1 Μακροοικονομική θεώρηση**

Η μακροοικονομική θεώρηση της ανταγωνιστικότητας εκφράζει τον ορισμό της σε επίπεδο εθνικών οικονομιών και επιτρέπει τη σύγκριση κρατών μεταξύ τους. Ορισμένοι ορισμοί της ανταγωνιστικότητας υπό τη μακροοικονομική θεώρηση έχουν ως εξής:

- Ο Haque (1995) ορίζει την ανταγωνιστικότητα ως την ικανότητα μίας χώρας να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν τη διεθνή αγορά και ταυτόχρονα διατηρούν και επεκτείνουν το πραγματικό εισόδημα των κατοίκων της.
- Ο Aiginger (1998) ορίζει την ανταγωνιστικότητα ως την ικανότητα ενός κράτους να δημιουργεί πλούτο και θεωρεί ότι κάθε προσπάθεια κατανόησης της έννοιας πρέπει να περιλαμβάνει την αξιολόγηση του αποτελέσματος καθώς και της διαδικασίας για την επίτευξη του.
- Ο Garelli (2006) ορίζει την ανταγωνιστικότητα των εθνών, ως ένα κομμάτι της οικονομικής θεωρίας που αναλύει τους παράγοντες και τις πολιτικές που καθορίζουν την ικανότητα ενός έθνους να δημιουργεί και να διατηρεί ένα περιβάλλον, το οποίο θέτει τα θεμέλια για τη δημιουργία υψηλότερης αξίας από τις επιχειρήσεις και περισσότερης ευημερίας για τους πολίτες.
- Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (2014), ορίζει την έννοια της ανταγωνιστικότητας σαν ένα μείγμα θεσμών, πολιτικών και παραγόντων που καθορίζουν το επίπεδο παραγωγικότητας μίας χώρας. Το επίπεδο της παραγωγικότητας είναι αυτό που, με τη σειρά του, καθορίζει το επίπεδο της ευημερίας που μπορεί μία οικονομία να φτάσει.

Πολλοί μελετητές θεωρούν ότι η έννοια της ανταγωνιστικότητας των κρατών είναι νεφελώδης και αρκετά πιο δύσκολη ως προς την ερμηνεία της συγκριτικά με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Hatzichronoglou 1996· Aiginger et al. 2013).

## 1.2.2 Μικροοικονομική θεώρηση

Η μικροοικονομική θεώρηση της ανταγωνιστικότητας εκφράζει τον ορισμό της σε επίπεδο επιχειρήσεων. Ορισμένοι ορισμοί της ανταγωνιστικότητας υπό τη μικροοικονομική θεώρηση έχουν ως εξής:

- Ο Krugman (1994) θεωρεί πως η ανταγωνιστικότητα είναι ένας ποιητικός τρόπος να μιλήσουμε για την παραγωγικότητα.
- Σύμφωνα με τους Clark and Guy (1998) η ανταγωνιστικότητα αναφέρεται στην ικανότητα μίας επιχείρησης να αυξάνει το μέγεθος της, το μερίδιο αγοράς που κατέχει και την κερδοφορία της.
- Οι Reilgan et al. (2000) ορίζουν την ανταγωνιστικότητα ως τη μακροχρόνια ικανότητα μίας επιχείρησης να παράγει και να πουλάει αγαθά.
- Οι Rao and Tang (2004) θεωρούν μία επιχείρηση ανταγωνιστική εάν είναι επικερδής και διατηρεί ή αυξάνει το μερίδιο αγοράς της, στα πλαίσια ενός κόσμου δίκαιων και ελεύθερων αγορών με ένταση στον τοπικό και διεθνή ανταγωνισμό.
- Σύμφωνα με τους Madhok and Marques (2014) η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα πολλών συνεχών κινήσεων που είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους.

Ορισμένοι μελετητές τοποθετούν ανάμεσα στην μικροοικονομική και μακροοικονομική έννοια της ανταγωνιστικότητας και μία περισσότερο περιφερειακή έννοια, την ανταγωνιστικότητα ενός κλάδου. Η έννοια της ανταγωνιστικότητας σε αυτή την περίπτωση έχει σημασία μόνο στην περίπτωση που υπάρχει ομοιογένεια και συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων μέσα στον κλάδο (Reiljan et al. 2000· Ambastha and Momaya 2004· Depperu and Cerrato 2005).

### 1.2.3 Συνδυαστικοί ορισμοί

Μεγάλη μερίδα των συγγραφέων κατανοώντας τη διάσταση απόψεων στο θέμα της ανταγωνιστικότητας προτείνουν μία γενική, ολιστική έννοια που αγκαλιάζει όλες τις οπτικές της. Υπό αυτό το πρίσμα, η μακροοικονομική και μικροοικονομική σκοπιά της ανταγωνιστικότητας συνδέονται και δημιουργείται ένας ενιαίος ορισμός:

- Ο Δερβιτσιώτης (1990) θεωρεί ότι η έννοια της ανταγωνιστικότητας αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο μία επιχείρηση ή μία εθνική οικονομία, κάτω από συνθήκες ελεύθερης και δίκαιης αγοράς, μπορεί να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες που ικανοποιούν τα κριτήρια αποδοχής της διεθνούς αγοράς και αυξάνουν το πραγματικό εισόδημα των εργαζομένων.
- Οι Man et al. (2002) υποστηρίζουν ότι η ανταγωνιστικότητα είναι μία έννοια συνδεδεμένη με την μακροχρόνια απόδοση μεγάλων επιχειρήσεων και οικονομιών.
- Σύμφωνα με τον Garelli (2006) η ανταγωνιστικότητα αναλύει τον τρόπο με τον οποίο τα έθνη και οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται το σύνολο των ικανοτήτων τους για να πετύχουν ευημερία και κέρδος αντίστοιχα.

Η παραπάνω ενιαία προσέγγιση της ανταγωνιστικότητας υιοθετείται από πολλούς μελετητές και πολιτικούς που θεωρούν ότι τα κράτη είναι σαν μεγάλες επιχειρήσεις και ανταγωνίζονται μεταξύ τους με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις ενός κλάδου. Ο Paul Krugman (1994) αντιτίθεται σε αυτή την οπτική και διαχωρίζει τον ανταγωνισμό μεταξύ κρατών από τον ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων. Θεωρεί ότι η ανταγωνιστικότητα μεταξύ επιχειρήσεων είναι εύκολο να ορισθεί, ενώ η έννοια της ανταγωνιστικότητας ανάμεσα στα κράτη παρουσιάζει ελλείψεις. Σε μία αγορά, όπου οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, η επιτυχία μίας επιχείρησης μεταφράζεται στην αποτυχία της/των ανταγωνιστικής/ών επιχείρησης/ων και αντίστροφα. Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, δρουν σαν αντίπαλοι σε ένα παιχνίδι «μηδενικού αθροίσματος». Από την άλλη πλευρά, τα κράτη δεν δρουν όπως οι επιχειρήσεις, και σαφώς η αύξηση του επιπέδου του ενός, όπως μεταφράζεται από τους αντίστοιχους οικονομικούς δείκτες, δεν επηρεάζει το επίπεδο των υπολοίπων (Krugman, 1994).

### 1.3 Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων

Συνοψίζοντας όλους τους παραπάνω ορισμούς που αναφέρονται στην μικροοικονομική έννοια της ανταγωνιστικότητας καταλήγουμε ότι η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης είναι ένα μέσο έκφρασης της αποδοτικότητας της. Καταδεικνύει τη θέση της μέσα σε μία αγορά και εκφράζει την δυναμική της.

Γενικά, η ανταγωνιστικότητα είναι συνώνυμο της επιτυχίας (Depperu and Cerrato, 2005). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που πετυχαίνουν τους στόχους τους είναι ανταγωνιστικές, ενώ αυτές που αποτυγχάνουν εμφανίζουν έλλειμμα ανταγωνιστικότητας.

Στόχος κάθε επιχείρησης είναι η παραγωγή προϊόντων ή/και υπηρεσιών που θα γίνουν αποδεκτά από τους καταναλωτές με ένα αντίτιμο που θα εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της. Οι καταναλωτές, σε συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού, καλούνται να επιλέξουν μεταξύ πολλών προϊόντων (ή υπηρεσιών) για την κάλυψη μίας ανάγκης. Η προτίμηση των καταναλωτών στα προϊόντα (ή υπηρεσίες) μίας συγκεκριμένης επιχείρησης γίνεται με βάση την ικανοποίηση (χρησιμότητα) που λαμβάνουν από τη χρήση τους.

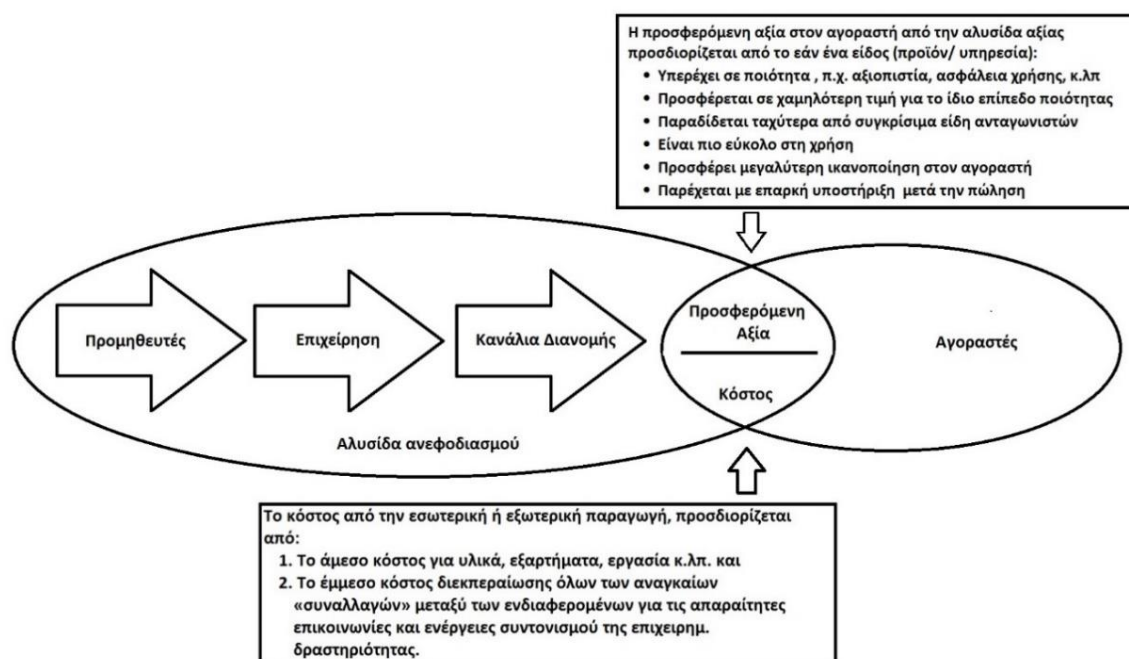
Οι Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος (2007) επιμένουν στην πελατοκεντρική διάσταση της ανταγωνιστικότητας και θεωρούν ότι τα κύρια χαρακτηριστικά που την επηρεάζουν είναι η προσφερόμενη αξία και το κόστος. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία οι αγοραστές ενός προϊόντος (ή υπηρεσίας) ελέγχουν εάν η προσφερόμενη αξία που λαμβάνουν αξίζει το κόστος που καλούνται να επιβαρυνθούν για να το αποκτήσουν. Υπό αυτή τη προσέγγιση, ανταγωνιστικό είναι ένα προϊόν του οποίου τα χαρακτηριστικά κατορθώνουν να δημιουργήσουν ισορροπία ανάμεσα στην προσφερόμενη αξία και στο κόστος του.

Η προσφερόμενη αξία ενός προϊόντος (ή υπηρεσίας) προσδιορίζει τη δυνατότητα του:

- Να υπερέχει σε μία ή περισσότερες ποιοτικές διαστάσεις όπως είναι η αξιοπιστία, η άνεση, η ασφάλεια κ.α.,
- Να παρέχεται σε μικρότερο αντίτιμο (να είναι φθηνότερο) από τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά (υποκατάστατα) προϊόντα,
- Να παραδίδεται ταχύτερα από τα προϊόντα των ανταγωνιστών (η συγκεκριμένη έννοια έχει μεγάλη σημασία στην παροχή υπηρεσιών),
- Να παρέχεται στον καταναλωτή υψηλότερη ικανοποίηση από τη χρήση του σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα,

- Να παρέχεται μεταπωλητική υποστήριξη ή μελλοντική εκπαίδευση (εάν και όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο) (Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος, 2007).

Το κόστος ενός προϊόντος είναι είτε έμμεσο είτε άμεσο. Το άμεσο κόστος αναφέρεται στο κόστος παραγωγής του προϊόντος (πρώτες ύλες, μηχανήματα παραγωγής, πάγια έξοδα, κόστος εργασίας), ενώ το έμμεσο κόστος αναφέρεται σε κόστος το οποίο, ναι μεν, δεν είναι κόστος που σχετίζεται με την παραγωγική διαδικασία, αλλά είναι απαραίτητο για την μεταφορά του προϊόντος (ή υπηρεσίας) από την επιχείρηση στον τελικό καταναλωτή. Το έμμεσο κόστος περιλαμβάνει το κόστος επικοινωνίας και συντονισμού των δύο συναλλασσόμενων μερών (Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος, 2007).



Εικόνα 1.1  
Η σχέση προσφερόμενης αξίας και κόστους, Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος (2007)

Λόγω των πολλαπλών ορισμών της ανταγωνιστικότητας, όπως έχουν εκφραστεί από πολλούς μελετητές και οργανισμούς, οι Feurer and Chaharbaghi (1994) προτείνουν την υιοθέτηση μίας ολιστικής έννοιας, ώστε να αποφεύγεται η σύγχυση και να μπορεί να ορισθεί

ως μία μετρήσιμη μορφή που θα δείχνει ξεκάθαρα τη θέση μίας επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Πιο συγκεκριμένα ξεφεύγουν από την πελατοκεντρική διάσταση της έννοιας και αναφέρουν ότι η ανταγωνιστικότητα είναι μία σχετική και όχι απόλυτη έννοια, η οποία εξαρτάται πέρα από την αξία των καταναλωτών και από αυτή των μετόχων. Όπως εξηγούν, οι αξίες των μετόχων διαφέρουν από αυτές των πελατών της. Για τους μετόχους, η επιχείρηση είναι ανταγωνιστική όταν είναι ικανή να παρέχει ικανοποιητική επενδυτική απόδοση σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους, και μακροπρόθεσμους όρους. Αντιθέτως, μία επιχείρηση είναι ανταγωνιστική για τους πελάτες της όταν έχει την ικανότητα να τους δίνει μέσω των προϊόντων της ή των παρεχόμενων υπηρεσιών της υψηλότερη αξία.

Συνεχίζοντας την θεωρία τους, θέτουν έναν ακόμη σημαντικό παράγοντα προσδιορισμού της ανταγωνιστικότητας, τη βιωσιμότητα. Η βιωσιμότητα είναι μία έννοια η οποία εκφράζει τη δυναμική μίας επιχείρησης να διατηρήσει ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, τόσο στα μάτια των μετόχων της, όσο και στα μάτια των καταναλωτών της, έχοντας ταυτόχρονα την ικανότητα να δρα και να αντιδρά μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ανταγωνισμού. Συνοψίζοντας, καταλήγουν στον εξής ορισμό:

*«Η ανταγωνιστικότητα είναι μία έννοια σχετική και όχι απόλυτη. Εξαρτάται από τις αξίες των μετόχων και των καταναλωτών καθώς και από την οικονομική της δύναμη, η οποία της δίνει την ικανότητα να δρα και να αντιδρά μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τη δυναμική των ανθρώπων της και της τεχνολογίας, ώστε να εφαρμόσει όλες τις απαραίτητες στρατηγικές αλλαγές. Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να διατηρηθεί μόνο εάν διατηρηθεί η ισορροπία μεταξύ αυτών των παραγόντων, κάτι που μπορεί να είναι αρκετά πολύπλοκο»*

Η προσέγγιση των Feurer and Chaharbaghi (1994) είναι ίσως η πιο πλήρης καθώς λαμβάνει υπόψιν της τη χρησιμότητα που λαμβάνουν οι καταναλωτές μέσω της χρήσης των προϊόντων (ή υπηρεσιών) της επιχείρησης, την κερδοφορία της όπως αποτυπώνεται στις χρηματοοικονομικές της καταστάσεις καθώς και τη βιωσιμότητα της όπως εκφράζεται από τις δράσεις και αντιδράσεις της, δηλαδή την στρατηγική της.

#### **1.4 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να ορισθεί ως μία μοναδική θέση που κάθε επιχείρηση αναπτύσσει σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της (Cater, 2005).

Ο Garelli (2006) θεωρεί ότι ο ανταγωνισμός δεν είναι απλά μία μάχη για την υπεροχή. Δίνει έμφαση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και τονίζει τον διαρκή αγώνα για την ανάπτυξη εκείνου του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα οδηγήσει στην υπεροχή της σε έναν τομέα έναντι των αντιπάλων. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να είναι ανταγωνιστική σε όλους τους τομείς. Όπως κάθε οντότητα που ανταγωνίζεται, φέρει δυνάμεις και αδυναμίες. Η αδυναμία σε έναν τομέα μπορεί να αντικατασταθεί από τη δύναμη-υπεροχή σε έναν άλλον.

Αυτή η οπτική οδηγεί στην ανάγκη των επιχειρήσεων για εξειδίκευση και καλλιέργεια ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, δηλαδή στην ανάπτυξη τους χρησιμοποιώντας τα δυνατά χαρακτηριστικά που διαθέτουν και μπορούν να εξελίξουν. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και θα θέσει τα θεμέλια για την περεταίρω ανάπτυξη της. Παρότι, όμως, η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης, δεν εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα της εις άπειρον. Η επιχείρηση θα πρέπει, όχι μόνο να δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αλλά και να τα διατηρεί.

Σε αυτό το σημείο εισάγεται η έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης θεωρείται διατηρήσιμο όταν η επιχείρηση κατορθώνει να το διατηρήσει για ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο Barney (1991) θέλοντας να αποδεσμεύσει την έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την χρονική αοριστία, εισάγει την έννοια της αντιγραφής. Σύμφωνα με τον ορισμό που προτείνει, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης είναι διατηρήσιμο όταν σε περίπτωση αντιγραφής του από τρίτη, ανταγωνιστική επιχείρηση, αυτό συνεχίζει να υπάρχει και να παράγει προστιθέμενη αξία για την αρχική επιχείρηση. Με λίγα λόγια, μία επιχείρηση έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν κάποιος χαρακτηριστικό της προσδίδει προστιθέμενη οικονομική αξία και ταυτόχρονα δεν μπορούν να το αντιγράψουν οι ανταγωνιστές της.



## 1.5 Τα στάδια της ανταγωνιστικότητας

Θεωρώντας την ανταγωνιστικότητα ως έναν παράγοντα που εκφράζει την επιτυχία ή αποτυχία μίας επιχείρησης είναι δύσκολο να ορίσουμε τα στάδια της, καθώς η έννοια της επιτυχίας, άρα και της αποτυχίας αντίστοιχα, είναι διαφορετική για κάθε επιχείρηση. Σημαντικό ρόλο σε αυτόν τον προσδιορισμό παίζουν ο χρόνος που η επιχείρηση δραστηριοποιείται στην αγορά, οι δομές του κλάδου που δραστηριοποιείται και οι στόχοι-φιλοδοξίες της διοίκησης της.

Νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις έχουν ως άμεσο στόχο την εξασφάλιση της βιωσιμότητας τους, ενώ επιχειρήσεις που βρίσκονται περισσότερο καιρό στην αγορά και έχουν εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα τους, ενδιαφέρονται να αναπτυχθούν κερδίζοντας ολοένα και υψηλότερο μερίδιο της αγοράς. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις με τα μεγαλύτερα μερίδια στην αγορά ανταγωνίζονται για το ποια θα αναδειχθεί σε ηγέτιδα δύναμη του κλάδου κερδίζοντας το μεγαλύτερο μερίδιο. Παρότι, λοιπόν, τα στάδια της ανταγωνιστικότητας είναι πολλά και δυσδιάκριτα μεταξύ τους, παρατηρούνται τρεις μεγάλες κατηγορίες ανταγωνισμού (Reiljan et al., 2000):

### (α) Επιβίωση

Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να επιβιώνει. Η ικανότητα της επιβίωσης είναι το χαμηλότερο σημείο της ανταγωνιστικότητας, αλλά το θεμέλιο για να παραμείνει μία επιχείρηση στην αγορά. Αφορά την ικανότητα της παθητικής της προσαρμογής στο περιβάλλον χωρίς να καλείται να αλλάξει σημαντικά ή να αναπτυχθεί..

### (β) Ανάπτυξη

Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσεται. Υποδηλώνει μετρίου επιπέδου ανταγωνιστικότητα και αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να αντιδρά ενεργά στις αλλαγές του ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος, βελτιώνοντας τα χαρακτηριστικά της και καθιστώντας τις ενέργειες της περισσότερο αποδοτικές.

### (γ) Ανωτερότητα

Το τρίτο στάδιο αναφέρεται στο υψηλότερο επίπεδο ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης, που είναι η ανωτερότητα έναντι των ανταγωνιστών της σε μία αγορά. Υποδηλώνει την ικανότητα της να επηρεάζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα από περισσότερο

αποτελεσματικές διεργασίες, υψηλότερη ανάπτυξη ή καλύτερα χαρακτηριστικά από τους ανταγωνιστές της.

Συνοψίζοντας, μία επιχείρηση θα πρέπει αρχικά να αντιληφθεί το περιβάλλον που δραστηριοποιείται και να κατανοήσει τις ανταγωνιστικές δυνάμεις που ασκούνται μέσα σε αυτό ως αποτέλεσμα των στρατηγικών κινήσεων των ανταγωνιστών της. Η σωστή παρατήρηση και η μερική δράση θα τη βοηθήσουν να σταθεροποιήσει τη θέση της και να επιβιώσει. Βασικό στοιχείο για την επιβίωση της επιχείρησης μέσω παθητικής συμπεριφοράς σε ένα περιβάλλον διαρκούς αλλαγής είναι η εύρεση μίας προστατευόμενης νησίδας με έλλειψη, είτε απουσία ανταγωνισμού, είτε η συνεχής διαδικασία εγκατάλειψης λιγότερο ελκυστικών αγορών όπου υπάρχει έντονος ανταγωνισμός (Reiljan et al., 2000). Η προσπάθεια για επιβίωση είναι το στάδιο από το οποίο περνάνε όλες οι επιχειρήσεις και αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων σε μία αγορά.

Το στάδιο της ανάπτυξης αφορά όλες τις επιχειρήσεις σε συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού που έχουν αρχικά επιβιώσει. Κάθε επιχείρηση, μόλις εξασφαλίσει την αρχική της επιβίωση, καλείται να αναπτυχθεί. Η επιβίωση της είναι μία διαρκής διαδικασία και εξαρτάται άμεσα από την προσπάθεια της για βελτίωση. Η ικανότητα της να βελτιώνεται και να αναπτύσσεται της προσδίδει περισσότερη ανταγωνιστικότητα, ενισχύοντας τη θέση της. Οι ενέργειες της δεν είναι μονοδιάστατες. Αποτελούν αντιδράσεις βασισμένες στις αντίστοιχες δράσεις των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και υπακούουν στις εξελίξεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Σαν αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσονται είναι περισσότερο ανταγωνιστικές από αυτές που προσαρμόζονται παθητικά.

Η ανωτερότητα (superiority) μεταφράζεται στην δεσπόζουσα θέση που μία επιχείρηση καταλαμβάνει έπειτα από διαρκή εξέλιξη. Σε αυτή τη φάση η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μεγάλα επίπεδα ανταγωνιστικότητας και αναλαμβάνει ηγετική θέση στον κλάδο. Μία επιχείρηση ηγέτης (leader company) επηρεάζει τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου μέσω των ενεργειών της. Κάθε της δράση προκαλεί αντιδράσεις από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου (followers), οι οποίες προσπαθούν να εφαρμόσουν στρατηγικές ώστε να καλύψουν την απόσταση και να κερδίσουν μερίδιο στην αγορά. Η επιχείρηση ηγέτης δίνει έμφαση στην καινοτομία και αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τη διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές. Η ηγετική θέση, όμως, δεν είναι μία σταθερή και αιώνια κατάσταση. Καθώς οι ανταγωνιστές αντιδρούν στις δράσεις της ηγέτιδας επιχείρησης καινοτομούν με τη σειρά τους,

είτε αντιγράφουν την καινοτομία της ηγέτιδας επιχείρησης. Μέλημα της ηγέτιδας επιχείρησης είναι η εξασφάλιση της ανωτερότητας (ηγεσίας) στον κλάδο μέσα από την μετατροπή του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

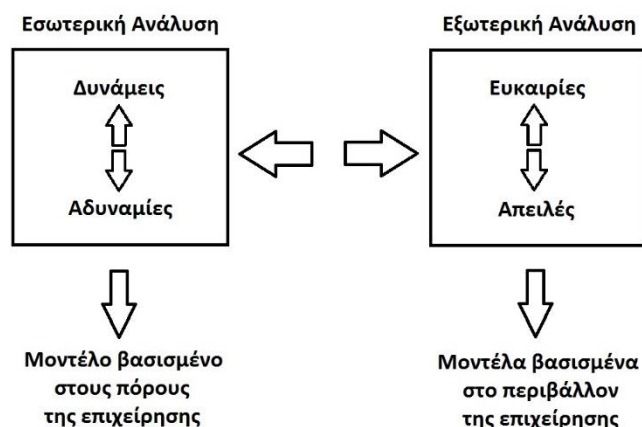
## **1.6 Παράγοντες ανταγωνιστικότητας**

Η βιβλιογραφία αναλύει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων υπό διαφορετικές οπτικές. Άλλοι συγγραφείς την εκλαμβάνουν σαν αιτία της επιτυχίας, ενώ άλλοι σαν αποτέλεσμα. Οι Depperu and Cerrato (2005) εξετάζουν την ανταγωνιστικότητα ως «οδηγό» και ως «αποτέλεσμα». Η ανταγωνιστικότητα ως οδηγός εκφράζει όλους εκείνους τους παράγοντες που ωθούν την επιχείρηση στην ορθότερη εκμετάλλευση των στρατηγικών πλεονεκτημάτων της και την οδηγούν στην επιτυχία.

Όπως είναι φυσικό, ο ευρύς ορισμός της έννοιας της ανταγωνιστικότητας επιφέρει δυσκολία και στον προσδιορισμό των παραγόντων που την επηρεάζουν. Πάρα ταύτα, προκύπτουν δύο κύριες προσεγγίσεις από τους μελετητές. Η πρώτη προσέγγιση αναλύει την λειτουργία της επιχείρησης στα πλαίσια του κλάδου (industry) και της εθνικής οικονομίας που δραστηριοποιείται, ενώ η δεύτερη δίνει έμφαση στους πόρους που διαθέτει.

Σύμφωνα με τον Barney (1991), οι επιχειρήσεις αποκτούν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφαρμόζοντας στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις εσωτερικές τους δυνάμεις, αντιδρώντας στις ευκαιρίες του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται, ενώ εξουδετερώνουν τις εξωτερικές απειλές και αποφεύγουν τις εσωτερικές αδυναμίες τους.

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να γίνει στηριζόμενη σε δύο πυλώνες, την εσωτερική και την εξωτερική ανάλυση. Η εσωτερική ανάλυση δίνει έμφαση στους πόρους μίας επιχείρησης και στον τρόπο που αυτοί επηρεάζουν τις δυνάμεις (Strengths) και τις αδυναμίες της (Weaknesses). Η εξωτερική ανάλυση εστιάζει στα περιβαλλοντικά μοντέλα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή στις ευκαιρίες (Opportunities) και στις απειλές - κινδύνους (Threats) που παρουσιάζονται (Barney, 1991).



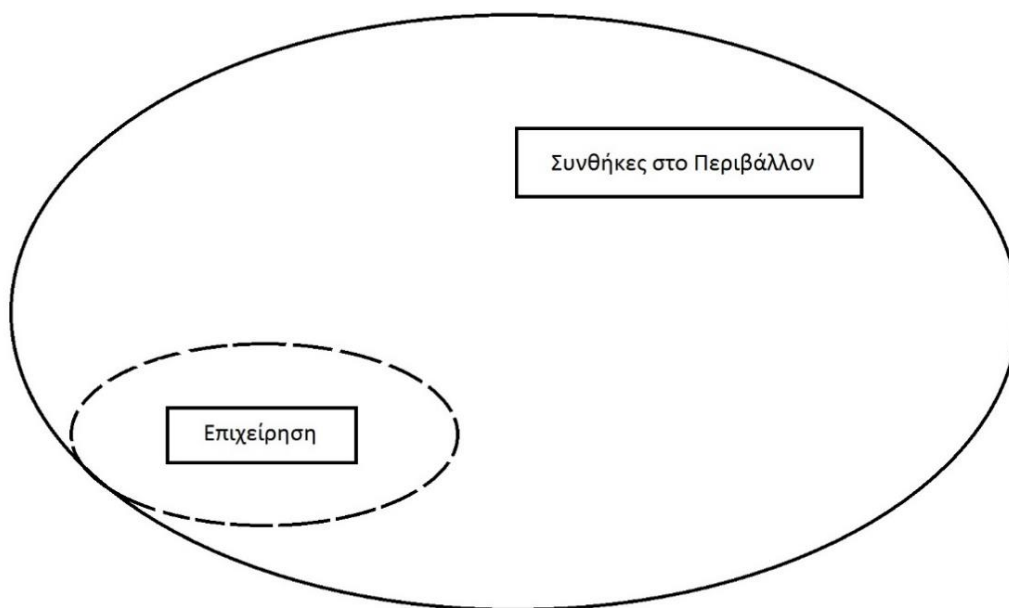
Εικόνα 1.2  
 Διαγραμματική απεικόνιση της εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης, Barney (1991)

Υπό αυτή την έννοια ο Barney εισάγει την ανάλυση “SWOT” για την εξέταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, άρα και της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης.

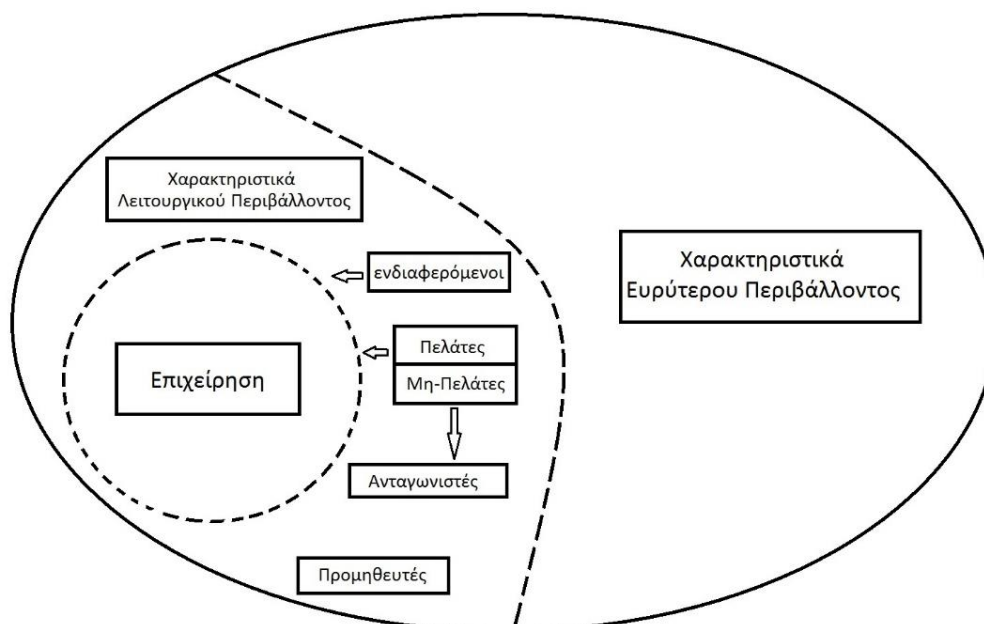
### 1.6.1 Εξωτερική Ανάλυση

Η εξέταση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης δεν μπορεί να γίνει αποκλειστικά ελέγχοντας τα χαρακτηριστικά της. Σημαντικό ρόλο στον τρόπο που αυτή λειτουργεί και εξελίσσεται παίζει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Σύμφωνα με τους Δερβιτσιώτη και Λαγοδήμο (2007) θα πρέπει να δοθεί σημασία στην εικόνα του δάσους και να αποφευχθεί η υπερβολική εστίαση στο δέντρο.

Η επιχείρηση, λοιπόν, αποτελεί μέρος ενός σύνθετου επιχειρηματικού οικοσυστήματος. Το οικοσύστημα περιλαμβάνει πολλές επιχειρήσεις και φορείς που αλληλοεπιδρούν και ανταγωνίζονται μεταξύ τους στα πλαίσια της κρατικής οργάνωσης (υποδομές) και κανόνων (νομοθεσία) που αυτή ορίζει. Σύμφωνα με τους Δερβιτσιώτη και Λαγοδήμο (2007) είναι απαραίτητο μία επιχείρηση να αντιλαμβάνεται το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και να ερμηνεύει σωστά τα οικονομικά και κοινωνικά φαινόμενα που συμβαίνουν γύρω της.



**Εικόνα 1.3**  
**Η επιχείρηση και το περιβάλλον της, Δερβιτσιώτης (1990)**



**Εικόνα 1.4**  
**Η επιχείρηση και το περιβάλλον της, Δερβιτσιώτης (1990)**

Το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: (α) το κράτος και (β) τον κλάδο δραστηριοποίησης της:

(α) Το κράτος ως περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στα όρια εθνικών κρατών και επηρεάζονται άμεσα από τις συνθήκες που υπάρχουν σε αυτά. Η εκάστοτε εθνική οικονομία και κυβερνητική πολιτική (νομοθεσία κτλ.) αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιρροής της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην επικράτεια τους.

Υπό αυτό το πρίσμα, γίνεται ορατή η αλληλεπίδραση μεταξύ της επιχείρησης και του κράτους. Είναι το σημείο που η μικροοικονομική και μακροοικονομική έννοια της ανταγωνιστικότητας συνδέονται και περιπλέκονται. Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων επηρεάζεται από την κρατική ανταγωνιστικότητα, και η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων επηρεάζει, με την σειρά της, την ανταγωνιστικότητα ενός κράτους.

Σύμφωνα με τον Garelli (2006), η οικονομική αξία παράγεται αποκλειστικά από τις επιχειρήσεις. Το κράτος δεν μπορεί να παράγει άμεσα οικονομική προστιθέμενη αξία, μπορεί όμως να επηρεάσει έμμεσα την οικονομική αξία που δημιουργούν οι επιχειρήσεις. Το κράτος είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν (Garelli, 2006). Υπό αυτή την έννοια μπορεί να βοηθήσει στην δημιουργία αξίας, μέσω της διαμόρφωσης ενός ευνοϊκού επιχειρηματικού περιβάλλοντος ή να την εμποδίσει. Στο ίδιο μήκος κύματος τάσσονται και άλλοι μελετητές υποστηρίζοντας την επιρροή του κράτους στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Reiljan et al., 2000).

(β) Ο κλάδος ως περιβάλλον

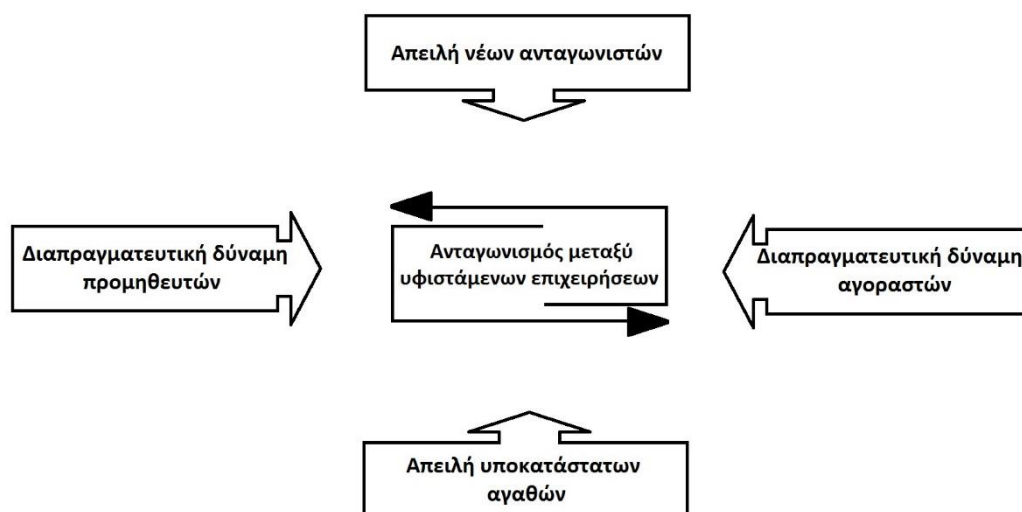
Ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στα πλαίσια της εξωτερικής ανάλυσης είναι ο κλάδος δραστηριοποίησης της. Σύμφωνα με τους Δερβιτσιώτη και Λαγοδήμο (2007) η επιχείρηση επιλέγει και διαμορφώνει τις στρατηγικές της, αφού πρώτα εξετάσει τη διάρθρωση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

Κάθε κλάδος έχει ιδιαίτερη δομή και ασκεί διαφορετικές πιέσεις στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων-μελών. Σε όλους τους κλάδους, όμως, σχηματίζεται ένα παιχνίδι δυνάμεων με πέντε κύριους παράγοντες. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην κλαδική ανάλυση είναι η απειλή των νέων ανταγωνιστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η

απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (ή υπηρεσιών) και ο ανταγωνισμός μεταξύ των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.

Κύριος εκφραστής της κλαδικής ανάλυσης είναι ο M. Porter, ο οποίος καλλιέργησε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων ως εξήγηση της επιρροής του κλάδου δραστηριοποίησης στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Porter (1979), οι υφιστάμενες επιχειρήσεις, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι εν δυνάμει ανταγωνιστές (νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις) και τα υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται μεταξύ τους με περισσότερο ή λιγότερο διακριτό τρόπο ανάλογα τον κλάδο δραστηριοποίησης. Η αθροιστική δύναμη των παραπάνω δυνάμεων καθορίζει τη δυναμική κέρδους του κλάδου και σε κάποιες περιπτώσεις είναι περισσότερο έντονη από ότι σε άλλες.

Κάθε κλάδος αποτελείται από μία συγκεκριμένη δομή, δηλαδή έναν συνδυασμό οικονομικών και τεχνικών παραγόντων οι οποίοι αναπτύσσουν αυτές τις δυνάμεις. Η επιχείρηση πριν εφαρμόσει τις στρατηγικές της και επηρεάσει το περιβάλλον προς όφελος της πρέπει να αντιληφθεί τους παράγοντες που καθορίζουν τις παραπάνω δυνάμεις.



Εικόνα 1.5  
Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, Porter (1990)

(α) Η απειλή των νέων ανταγωνιστών.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο αυξάνει τον ανταγωνισμό. Τα ανταγωνιστικά μέρη αυξάνονται αριθμητικά και η νεοεισερχόμενη επιχείρηση εισχωρεί συχνά με νέες ικανότητες (καινοτομίες), δίψα για απόκτηση μεριδίου αγοράς και κατέχοντας υποκατάστατα

αγαθά. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου. Με την έννοια των εμποδίων εισόδου εννοείται η αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων στις δράσεις εισχώρησης των εν δυνάμει ανταγωνιστών. Ο Porter (1979) αναλύει έξι εμπόδια εισόδου.

Το πρώτο εμπόδιο αφορά της οικονομίες κλίμακας. Οικονομίες κλίμακας εμφανίζονται όταν η αύξηση της παραγόμενης ποσότητας συνοδεύεται από τη μείωση του μέσου κόστους παραγωγής. Οι οικονομίες κλίμακας υποχρεώνουν τον εν δυνάμει ανταγωνιστή είτε να μπει κι αυτός στον κλάδο με μεγάλες οικονομίες κλίμακας, είτε να αποδεχτεί ένα μειονέκτημα κόστους έναντι των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν, επίσης, να επηρεάσουν τη διανομή, τη χρηματοδότηση καθώς και κάθε άλλο κομμάτι της επιχείρησης.

Το δεύτερο εμπόδιο εισόδου αφορά τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Η ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν χτίσει σήματα (brands) και έχουν αναπτύξει μέσα από αυτά την πίστη (loyalty) των καταναλωτών τους. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις πρέπει να δαπανήσουν αρκετά χρήματα σε διαφήμιση (sunk cost), ώστε να πείσουν τους πελάτες να δοκιμάσουν το προϊόν (ή υπηρεσία) τους εγκαταλείποντας ταυτόχρονα αυτά των ανταγωνιστών τους.

Το τρίτο εμπόδιο αφορά τις απαιτήσεις κεφαλαίων. Η ανάγκη των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στην επένδυση μεγάλων ποσοτήτων χρηματοοικονομικών πόρων ώστε να εφαρμόσουν τις στρατηγικές τους αποτελεί εμπόδιο εισόδου. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις δεν έχουν στα ταμεία τους μεγάλες ποσότητες χρηματοοικονομικών πόρων και ταυτόχρονα δεν μπορούν να αποκτήσουν μέσω δανεισμού καθώς δεν έχουν πείσει τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα μέσω της πορείας τους για την πιστοληπτική τους ικανότητα.

Το τέταρτο εμπόδιο αφορά τα μειονεκτήματα κόστους τα οποία είναι ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Οι ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις μπορεί να εμφανίζουν πλεονεκτήματα κόστους έναντι των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων άσχετα από το μέγεθος τους και την παρουσία οικονομιών κλίμακας. Τα πλεονεκτήματα αυτά οφείλονται στην καμπύλη μάθησης και στην καμπύλη εμπειρίας (με το πέρασμα του χρόνου οι εργαζόμενοι της επιχείρησης κερδίζουν εμπειρία και μαθαίνουν να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά), την τεχνογνωσία, την αποκλειστική πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την τοποθεσία της επιχείρησης και τις πατέντες.

Το πέμπτο εμπόδιο αφορά τα κανάλια διανομής. Μόλις η νεοεισερχόμενη επιχείρηση παράγει το προϊόν της πρέπει να το διανείμει στους καταναλωτές. Τα κανάλια διανομής είναι ήδη επιφορτισμένα με τη διανομή των προϊόντων (ή υπηρεσιών) των ήδη υφιστάμενων



επιχειρήσεων και πολλές φορές δεν επαρκούν για τη διανομή των προϊόντων (ή υπηρεσιών) των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων. Όσο λιγότερα τα κανάλια διανομής, τόσο μεγαλύτερο το εμπόδιο εισόδου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα κανάλια διανομής δεν επαρκούν και η νεοεισερχόμενη επιχείρηση αναγκάζεται να δημιουργήσει τα δικά της, επιφορτιζόμενη το αντίστοιχο κόστος.

Το έκτο εμπόδιο αφορά την κυβερνητική πολιτική. Η κυβερνητική πολιτική μέσω της υφιστάμενης νομοθεσίας μπορεί να απαγορεύσει την είσοδο επιχειρήσεων σε μία αγορά ή να την καταστήσει ακριβή (π.χ. δημοπράτηση δικαιωμάτων εισόδου). Η κυβερνητική πολιτική μπορεί να επηρεάσει έμμεσα την είσοδο σε μία αγορά μέσω ελέγχων όπως είναι οι διάφοροι κανονισμοί ασφαλείας και τα όρια περιβαλλοντικών μολύνσεων (π.χ. όρια στην εκπομπή ρύπων).

#### (β) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές είναι ένας πολύ σημαντικός συνεργάτης της επιχείρησης αφού της παρέχουν μέρος των παραγωγικών συντελεστών (πρώτες ύλες, ημι-κατεργασμένα προϊόντα, μηχανήματα κ.α.) τα οποία είναι απαραίτητα για την παραγωγή των προϊόντων (ή υπηρεσιών) της. Όμως, οι προμηθευτές πέρα από συνεργάτες με την απόλυτα «ειρηνική» έννοια είναι και ανταγωνιστές της επιχείρησης. Η επιχείρηση έρχεται συνεχώς σε σύγκρουση με τους προμηθευτές της καθώς τα έξοδα της για την προμήθεια αγαθών αποτελούν τα έσοδα των προμηθευτών. Μία από τις σημαντικές επιδιώξεις της επιχείρησης είναι η μείωση του κόστους, ενώ οι προμηθευτές επιδιώκουν αύξηση των εσόδων τους. Η συνεργασία της επιχείρησης με τους προμηθευτές της θα επιτευχθεί όταν τα αναμενόμενα έξοδα της επιχείρησης για την προμήθεια αγαθών ταυτιστούν με τα προβλεπόμενα έσοδα των προμηθευτών.

Πιο συγκεκριμένα, οι προμηθευτές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όταν είναι λίγοι σε αριθμό και η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα επιλογής. Τα χαρακτηριστικά των προς προμήθεια προϊόντων (ή υπηρεσιών) επηρεάζουν και αυτά με τη σειρά τους τη δύναμη των προμηθευτών. Προϊόντα (ή υπηρεσίες) μοναδικά, με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση αυξάνουν τη δύναμη των προμηθευτών που τα προσφέρουν. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το κόστος εναλλαγής από τον έναν προμηθευόμενο συντελεστή στον άλλον. Σημαντικός παράγοντας που αυξάνει τη δύναμη των προμηθευτών είναι η ανεξαρτησία τους ως προς την παραγωγή των προϊόντων που παράγουν από άλλες επιχειρήσεις. Τέλος, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

εξαρτάται από την σημασία που έχει για αυτούς ο πελάτης στον οποίο διαθέτουν τα προϊόντα τους. Εάν θεωρούν τον πελάτη ασήμαντο έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη έναντι αυτού και δεν προτίθενται να χαμηλώσουν τις τιμές.

(γ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Το βήμα που ακολουθεί την παραγωγή των προϊόντων (ή υπηρεσιών) είναι η διάθεση τους στους καταναλωτές-αγοραστές. Η διάθεση του προϊόντος (ή υπηρεσίας) είναι μία διαπραγμάτευση ανάμεσα στην επιχείρηση και στους καταναλωτές. Η επιχείρηση επιδιώκει τη χρέωση υψηλών τιμών που θα οδηγήσουν σε αύξηση των εσόδων της, άρα και της κερδοφορίας της, ενώ οι καταναλωτές επιδιώκουν να πληρώσουν όσο το δυνατόν μικρότερο αντίτιμο. Εν τέλει, η επιχείρηση διαθέτει το προϊόν (ή υπηρεσία) της στην τιμή όπου η ζητούμενη ποσότητα ισούται με την προσφερόμενη ποσότητα.

Πιο συγκεκριμένα, οι αγοραστές έχουν δύναμη όταν είναι συγκεντρωμένοι, είτε όταν ζητούν υψηλές ποσότητες του προϊόντος (ή υπηρεσίας). Οι αγοραστές πάντα επιζητούν το μικρότερο κόστος κτήσης για προϊόντα (ή υπηρεσίες) ίδιας χρησιμότητας. Αυτή η ενέργεια τους συνεπάγεται την αναζήτηση εναλλακτικών επιχειρήσεων. Όταν το προϊόν (ή υπηρεσία) της επιχείρησης είναι ομοιογενές και δεν φέρει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σε σχέση με τα ανταγωνιστικά, οι αγοραστές αποκτούν μεγαλύτερη δύναμη καθότι έχουν τη δυνατότητα επιλογής. Επιπρόσθετα, η ελαστικότητα των αγοραστών εξαρτάται από τη σημασία που προσδίδουν στην ποιότητα. Εάν χρησιμοποιούν το προϊόν (ή υπηρεσία) της επιχείρησης ως πρώτη ύλη κατά τη δική τους παραγωγική διαδικασία και κρίνουν την ποιότητα του ως σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει το δικό τους προϊόν (ή υπηρεσία), διατίθενται να πληρώσουν μεγαλύτερο αντίτιμο για να το αποκτήσουν. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών επηρεάζεται και από το περιθώριο κέρδους τους. Επιχειρήσεις με χαμηλό περιθώριο κέρδους επιζητούν προϊόντα (ή υπηρεσίες) σε χαμηλή τιμή ώστε να διατηρήσουν τις τιμές των δικών τους προϊόντων (ή υπηρεσιών) χαμηλές. Αντίθετα, επιχειρήσεις με υψηλό περιθώριο κέρδους είναι πιο διαλλακτικές στην τιμή που διατίθενται να δώσουν για την αγορά ενός προϊόντος (ή υπηρεσίας).

(δ) τα υποκατάστατα αγαθά

Υποκατάστατα είναι τα αγαθά τα οποία φέρουν παρόμοια χαρακτηριστικά και μπορούν να χρησιμοποιηθούν το ένα αντί του άλλου για την κάλυψη των ίδιων αναγκών. Η ύπαρξη

υποκατάστατων μπορεί να περιορίσει τη δυναμική μίας επιχείρησης οδηγώντας στην απώλεια κερδών και μεριδίου της αγοράς, εκτός και αν βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος (ή υπηρεσίας) της, ή το διαφοροποιήσει προσδίδοντας του νέα και διακριτά από τον ανταγωνισμό χαρακτηριστικά.

Τα υποκατάστατα αγαθά δεν επηρεάζουν τη δυναμική μίας επιχείρησης μόνο σε κανονικές περιόδους, αλλά και σε περιόδους ανάπτυξης (Porter, 1979). Η απειλή στην ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης από υποκατάστατα αγαθά είναι μεγάλη όταν οι ανταγωνιστικές εταιρείες ακολουθούν μία επιθετική στρατηγική με επιτυχία (κέρδη) και όταν η αλλαγή χρήσης του προϊόντος με ένα υποκατάστατο γίνεται χωρίς μεγάλο κόστος (Δερβιτσιώτης, 1990).

(ε) ο ανταγωνισμός από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις

Πέρα από τους παραπάνω παράγοντες, σημαντική είναι και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι αυξημένος όταν είναι πολλές σε αριθμό, είτε όταν είναι όμοιες σε μέγεθος και δύναμη. Σημαντικό ρόλο παίζει και η ανάπτυξη της αγοράς, όπου αργός ρυθμός σημαίνει αυξημένη ένταση ανταγωνισμού. Επιπρόσθετα, η ένταση του ανταγωνισμού είναι αυξημένη όταν δεν υπάρχουν διαφοροποιημένα προϊόντα (ή υπηρεσίες) και το κόστος εναλλαγής μεταξύ υποκατάστατων είναι μικρό. Το υψηλό σταθερό κόστος και η παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου από την αγορά επηρεάζουν θετικά τον ανταγωνισμό. Η ύπαρξη εμποδίων εξόδου, οδηγεί ακόμη και επιχειρήσεις με ζημιές να συνεχίζουν να ανταγωνίζονται στον κλάδο. Τέλος, ο ανταγωνισμός είναι περισσότερο έντονος όταν οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικές στρατηγικές και προσωπικότητες με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται πολύ διαφορετικά την έννοια του ανταγωνισμού.

### **1.6.2 Εσωτερική Ανάλυση**

Αρκετοί θεωρητικοί μελετητές της ανταγωνιστικότητας δίνουν μεγάλη σημασία στους πόρους μίας επιχείρησης ως κύριο παράγοντα εδραίωσης και ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας της. Ο Barney (1991) διαφωνεί με την κλαδική προσέγγιση της ανταγωνιστικότητας καθότι αυτή εμφανίζει δύο σημαντικές απλοποιήσεις. Πρώτον, υποθέτει ότι όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι ίδιες ως προς τους πόρους που διαθέτουν και τις στρατηγικές που κυνηγούν και δεύτερον ακόμη και εάν υπάρξει κάποια ανομοιογένεια κατανομής πόρων σε έναν κλάδο

μεταξύ των επιχειρήσεων (μέσω της εισόδου κάποιας νέας επιχείρησης στον κλάδο) θα εξαλειφθεί σύντομα λόγω της έντονης κινητικότητας των πόρων μέσω αγοραπωλησιών.

Υπό αυτό το πρίσμα, θεωρεί εξέχουσας σημασίας τους πόρους που μία επιχείρηση διαθέτει και θεωρεί ότι επηρεάζουν άμεσα το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Σε αντίθεση με την κλαδική προσέγγιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η προσέγγιση που βασίζεται στην οπτική των πόρων υποθέτει ότι υπάρχει ανομοιογένεια στους πόρους που οι επιχειρήσεις ελέγχουν σε έναν κλάδο και ότι αυτή διατηρείται για αρκετό διάστημα, παρότι υπάρχει αγοραπωλησία πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων.

Οι πόροι μίας επιχείρησης είναι υλικοί και άυλοι (Grant and Jammine, 1988). Οι υλικοί πόροι είναι εύκολο να ορισθούν και αφορούν όλους τους πόρους απτής υπόστασης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση (εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, πρώτες ύλες κ.α.). Οι άυλοι πόροι αφορούν ιδιότητα σήματα (brands), πατέντες, φήμη, και διάφορα ανταγωνιστικά στοιχεία σχετικά με την παραγωγή, το μάρκετινγκ, τη χρηματοοικονομική διοίκηση και την εξυπηρέτηση πελατών. Το κύριο χαρακτηριστικό των άυλων πόρων είναι ότι η σύνθεση τους διαφέρει ανάμεσα στις επιχειρήσεις και ότι δεν μπορούν να πωληθούν. Σαν αποτέλεσμα, οι άυλοι πόροι, αποτελούν παράγοντα που διαφοροποιεί την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της και μπορούν να παράγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο για την επιχείρηση που τους κατέχει και ξέρει να τους χρησιμοποιεί κατάλληλα (Grant and Jammine, 1988).

Ο Barney (1991) χωρίζει τους πόρους μίας επιχείρησης σε τρεις κατηγορίες: (α) τους φυσικούς πόρους, (β) τους ανθρώπινους πόρους και (γ) τους οργανωτικούς πόρους. Οι φυσικοί πόροι αποτελούνται από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, την τεχνολογία, την γεωγραφική της τοποθεσία και την πρόσβαση της σε πρώτες ύλες. Οι ανθρώπινοι πόροι περιλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό καθώς και όλα τα χαρακτηριστικά που οι εργαζόμενοι κατέχουν ή χρησιμοποιούν και τα οποία προσθέτουν αξία στα προϊόντα (ή υπηρεσίες) της επιχείρησης. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η εμπειρία, η εκπαίδευση, η εξυπνάδα, η κρίση, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η διορατικότητα τόσο των εργαζομένων, όσο και της διοίκησης. Στους οργανωτικούς πόρους συμπεριλαμβάνονται η κατασκευή επίσημης αναφοράς της επιχείρησης, η επίσημη και ανεπίσημη μορφή σχεδιασμού, ο έλεγχος και ο συντονισμός συστημάτων καθώς και οι επίσημες και ανεπίσημες σχέσεις μεταξύ ομάδων μέσα στην ίδια την επιχείρηση, αλλά και της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις του περιβάλλοντος της.

Οι πόροι είναι άκρως σημαντικοί και υπεύθυνοι για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εκ μέρους της επιχείρησης. Όμως, δεν είναι όλοι οι πόροι σημαντικοί. Κάποιοι έχουν μεγαλύτερη σημασία απ' ό,τι άλλοι. Για να επιφέρει ένας πόρος διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση κάτοχο θα πρέπει να έχει τέσσερα χαρακτηριστικά σύμφωνα με τον Barney (1991). Πρώτον, θα πρέπει να έχει αξία, δηλαδή να βοηθά την επιχείρηση να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της και να εξουδετερώνει τις απειλές-κινδύνους που προκύπτουν. Δεύτερον, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από σπανιότητα. Τρίτον, θα πρέπει να παρουσιάζει δυσκολία μίμησης από τους ανταγωνιστές και τέταρτον, θα πρέπει να μην υπάρχουν ισοδύναμα υποκατάστατα.

Οι πόροι έχουν αξία όταν επιφέρουν αποτελεσματικότητα στις στρατηγικές της επιχείρησης που τους κατέχει. Σε περίπτωση που κάποιο χαρακτηριστικό ή στοιχείο μίας επιχείρησης δεν έχει αξία γι' αυτήν τότε δε μπορεί να θεωρηθεί πόρος.

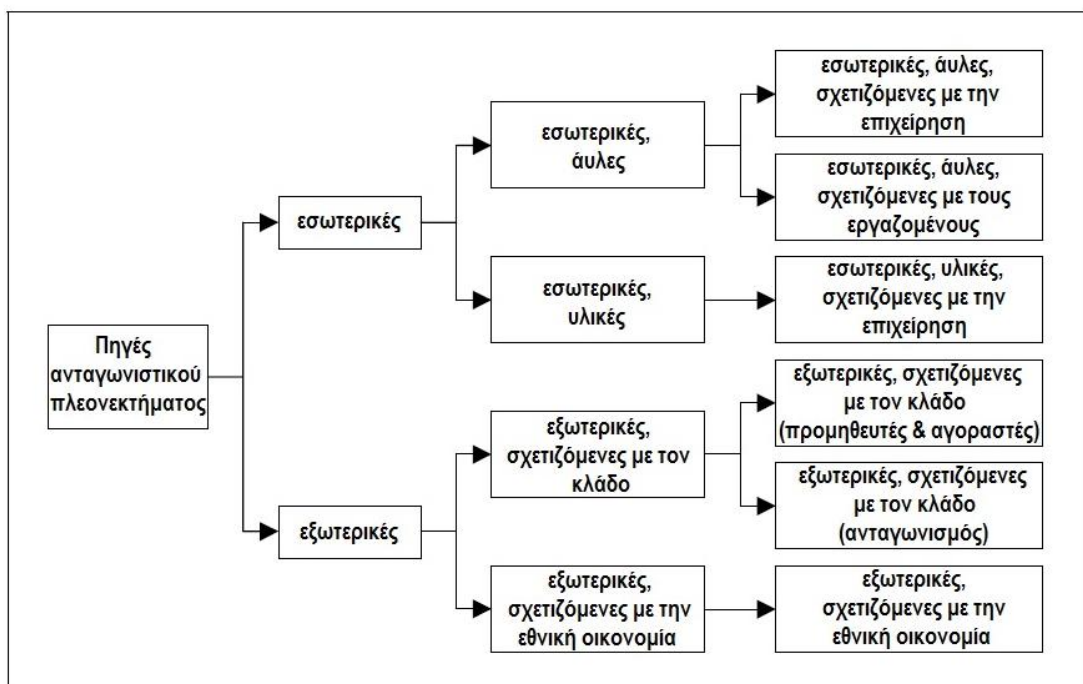
Πόροι που έχουν αξία και ταυτόχρονα βρίσκονται υπό την κατοχή πολλών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κάτι τέτοιο θα αντέκρουε τον θεμελιώδη ορισμό της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στη μοναδικότητα. Εξ' ορισμού μία επιχείρηση απολαμβάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει μία στρατηγική δημιουργίας προστιθέμενης αξίας που δεν εφαρμόζεται από ανταγωνιστές. Η κατοχή ενός πόρου αξίας από πολλές επιχειρήσεις δίνει τη δυνατότητα σε όλους τους κατόχους του να αναπτύξουν μία κοινή στρατηγική, αφαιρώντας με αυτό τον τρόπο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από όλες τις επιχειρήσεις. Η ίδια ανάλυση ισχύει και για τον συνδυασμό πόρων στην εφαρμογή στρατηγικών.

Η έμφαση που δίνεται στο χαρακτηριστικό της σπανιότητας δεν συνεπάγεται τη μη σημασία των μη σπάνιων πόρων. Οι «κοινοί» πόροι είναι επίσης σημαντικοί για μία επιχείρηση και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των πόρων που διαθέτει. Οι κοινοί πόροι είναι οι πρώτοι πόροι που αποκτά μία επιχείρηση και την συνοδεύουν στα πρώτα της βήματα. Η σωστή τους χρήση θα εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της. Για την ανάπτυξη της, όμως, απαιτείται η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο με τη σειρά του απαιτεί την ύπαρξη σπάνιων πόρων αξίας.

Πέραν της αξίας και της σπανιότητας, ένας πόρος θα πρέπει να είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Ο λόγος είναι προφανής. Σπάνιοι πόροι με αξία οδηγούν τις επιχειρήσεις-κατόχους σε στρατηγικές βασισμένες στην καινοτομία. Με αυτόν τον τρόπο

παράγονται νεωτεριστικά προϊόντα (ή υπηρεσίες), διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Η καινοτομία οδηγεί στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στο κέρδος μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Η συνέχεια παραγωγής καινοτόμων προϊόντων (ή υπηρεσιών) θα την οδηγήσει στην περαιτέρω ανάπτυξη της και ίσως στην ανωτερότητα έναντι των ανταγωνιστών της. Για να συμβεί αυτό, πρέπει το προϊόν της να είναι καλύτερο των υπολοίπων. Εάν η επιχείρηση δεν παράγει ένα νέο, περισσότερο καινοτόμο προϊόν η αδυναμία αντιγραφής από τους ανταγωνιστές κρίνεται κρίσιμη.

Πέρα από την αξία, τη σπανιότητα και την αδυναμία αντιγραφής, η απουσία υποκατάστατων για έναν πόρο είναι εξίσου σημαντική. Δύο πόροι θεωρούνται υποκατάστατοι όταν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή ίδιων στρατηγικών (Barney, 1991). Μπορεί λοιπόν, τα μέσα (πόροι) επίτευξης στρατηγικών ανάμεσα σε δύο (ή περισσότερες) επιχειρήσεις να είναι διαφορετικά όμως το αποτέλεσμα να είναι ίδιο. Σε αυτή την περίπτωση οι πόροι θεωρούνται υποκατάστατοι και καμία εκ των δύο (ή περισσότερων) επιχειρήσεων δεν έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Εικόνα 1.6  
Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Cater (2005)

## 1.7 Δείκτες ανταγωνιστικότητας

Πολλές φορές στη βιβλιογραφία η ανταγωνιστικότητα εκλαμβάνεται ως το αποτέλεσμα των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης (Depperu and Cerrato, 2005). Με την έννοια του αποτελέσματος εννοείται το κατά πόσο η επιχείρηση έχει πετύχει τους στόχους της. Για να αντιληφθούμε το εάν, και σε ποιον βαθμό, η επιχείρηση έχει πετύχει τους στόχους της αρκεί η χρησιμοποίηση δεικτών. Ο περισσότερο διαδεδομένος δείκτης επιτυχίας μίας επιχείρησης είναι ο δείκτης κερδοφορίας της. Πέρα όμως από την κερδοφορία της επιχείρησης υπάρχουν αρκετοί δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της ανταγωνιστικότητας της. Οι δείκτες αυτοί χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες: (α) τους χρηματοοικονομικούς δείκτες και τους (β) μη χρηματοοικονομικούς δείκτες.

### (α) χρηματοοικονομικοί δείκτες

Η απόδοση της επιχείρησης όπως και κάθε οικονομικής οντότητας μπορεί να μετρηθεί με τη χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών οι οποίοι βασίζονται στα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Οι Weston and Brigham (1986) διαχωρίζουν τους χρηματοοικονομικούς δείκτες σε έξι κατηγορίες:

- Δείκτες ρευστότητας (liquidity ratios), οι οποίοι εκφράζουν τη δυνατότητα ικανοποίησης των βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης,
- Δείκτες μόχλευσης ή διάρθρωσης κεφαλαίων (leverage ratios), οι οποίοι εκφράζουν τον βαθμό δανειοδότησης της επιχείρησης,
- Δείκτες δραστηριότητας (activity ratios) που εκφράζουν τον βαθμό αποτελεσματικής χρήσης των πόρων της επιχείρησης,
- Δείκτες αποδοτικότητας (profitability ratios) που εκφράζουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδη,
- Δείκτες μεγέθυνσης (growth ratios) που εκφράζουν την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί τη θέση της σε μία αναπτυσσόμενη οικονομία και βιομηχανία,
- Δείκτες αποτίμησης (valuation ratios) που εκφράζουν την ικανότητα της διοίκησης της επιχείρησης να δημιουργεί αγοραίες αξίες.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες εκφράζουν τη σχέση μεταξύ των διάφορων στοιχείων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μίας επιχείρησης. Λόγω του πλήθους των στοιχείων των

καταστάσεων, συνεπάγεται ότι και οι σχέσεις μεταξύ τους (χρηματοοικονομικοί δείκτες) θα είναι πολυπληθείς. Ορισμένοι σημαντικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι οι ακόλουθοι:

- Μικτό Περιθώριο Κέρδους =  $\frac{\text{Μικτό κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}}$
- Άμεση Ρευστότητα =  $\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό-Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$
- Κυκλοφοριακή Ρευστότητα =  $\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$
- Δανειακή Επιβάρυνση =  $\frac{\text{Σύνολο Δανειακών Υποχρεώσεων}}{\text{Ενεργητικό}}$
- Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων =  $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Αποθέματα}}$
- Μέση Περίοδος Είσπραξης =  $\frac{\text{Εισπρακτέοι Λογαριασμοί}}{\text{Ημερήσιες Πωλήσεις}}$
- Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων =  $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Πάγιο Ενεργητικό}}$
- Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού =  $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Ενεργητικό}}$
- Περιθώριο Κέρδους =  $\frac{\text{Καθαρό Κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}}$
- Αποδοτικότητα Επενδεδυμένων Κεφαλαίων =  $\frac{\text{Καθαρό Κέρδος}}{\text{Ενεργητικό}}$
- Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων =  $\frac{\text{Καθαρό Κέρδος}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$
- Μεγέθυνση Πωλήσεων =  $\frac{\text{Τελικές Πωλήσεις}}{\text{Αρχικές Πωλήσεις}}$
- Δείκτης Τιμής προς Κέρδος =  $\frac{\text{Τιμή μετοχής}}{\text{Κέρδος}}$
- Αγοραία προς Λογιστική Αξία =  $\frac{\text{Αγοραία Αξία}}{\text{Λογιστική Αξία}}$



Η χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών ως έκφραση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης περικλείει και τον παράγοντα ικανοποίησης του μετόχου όπως τον εξέφρασαν οι Feurer and Chaharbaghi (1994).

(β) μη χρηματοοικονομικοί δείκτες

Πέραν των χρηματοοικονομικών, υπάρχουν και άλλοι δείκτες οι οποίοι προσεγγίζουν την ανταγωνιστικότητα σαν αποτέλεσμα. Τέτοιοι δείκτες είναι το μερίδιο αγοράς, το ποσοστό των πιστών πελατών, το ποσοστό των πιστών προμηθευτών και ο ρυθμός αλλαγής του προσωπικού (Depperu and Cerrato, 2005).

Ο δείκτες είναι ένα πολύ καλό μέσο μέτρησης της ανταγωνιστικότητας ως αποτέλεσμα. Για να εκφράσουν ένα ορθό συμπέρασμα, όμως, θα πρέπει να μην μελετηθούν μεμονωμένα. Για παράδειγμα μία επιχείρηση, μπορεί να θυσιάζει τα κέρδη της προς χάριν ενός μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Η μελέτη ενός εκ των δυο δεικτών μεμονωμένα θα εξασφαλίσει λανθασμένα συμπεράσματα. Κάθε μελέτη της ανταγωνιστικότητας με τη χρήση δεικτών θα πρέπει να γίνεται σε ευρύ φάσμα εξασφαλίζοντας ότι καλύπτει πολλαπλά σημεία της επιχείρησης (π.χ. ρευστότητα, μόχλευση, δραστηριότητα, αποδοτικότητα, μεγέθυνση, αποτίμηση).

Οι δείκτες δεν είναι στατικά μεγέθη. Εξελίσσονται με το πέρασμα του χρόνου, ανάλογα με την εξέλιξη των στοιχείων της επιχείρησης, όπως αυτά εκφράζονται από τις χρηματοοικονομικές της καταστάσεις. Επομένως, είναι απαραίτητη η μελέτη των δεικτών σε διαχρονικό ορίζοντα προς την εξασφάλιση ορθότερων συμπερασμάτων (Depperu and Cerrato, 2005).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Συστάδες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (clusters)

#### 2.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2009) παρατηρείται το φαινόμενο του «τοπικισμού» στην οικονομία. Ο «τοπικισμός» αναφέρεται στις συγκεντρώσεις προμηθευτών, καταναλωτών, ανταγωνιστών και υποστηρικτικών οργανισμών που φέρουν κλαδική εξειδίκευση.

Το φαινόμενο του τοπικισμού, έρχεται σε αντίθεση με την έννοια της παγκοσμιοποίησης η οποία κυριαρχεί στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Η τεχνολογική ανάπτυξη των τελευταίων ετών που έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη των μεταφορών και των επικοινωνιών καθώς και οι αλλαγές στις πολιτικές, κοινωνικές και πολιτισμικές συνθήκες επιβάλλουν μία παγκόσμια κοινωνία και κατ' επέκταση οικονομία. Η παγκόσμια οικονομία καταργεί τα διακρατικά σύνορα παρέχοντας στις επιχειρήσεις μεγαλύτερο γεωγραφικό εύρος δράσης.

Παρά την εδραίωση της παγκοσμιοποίησης, παρατηρείται το φαινόμενο οι επιχειρήσεις να συγκεντρώνονται και να δημιουργούν τοπικά δίκτυα με παγκόσμιο προσανατολισμό. Αυτό το παράδοξο έχει επισημανθεί από τον M. Porter (1998a) ο οποίος τονίζει ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων σε μία παγκόσμια οικονομία βασίζονται σε τοπικές παραμέτρους.

#### 2.2 Οι συστάδες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ως έννοια

Τα τοπικά δίκτυα επιχειρήσεων καταναλωτών, προμηθευτών, ιδρυμάτων και θεσμών είναι γνωστά ως συστάδες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Εναλλακτικά, αναφέρονται και ως επιχειρηματικές συστάδες, επιχειρηματικές συσπειρώσεις ή συστάδες επιχειρήσεων. Η λέξη κλειδί που περιγράφει το φαινόμενο των δικτύων είναι η «συστάδα». Η συστάδα ορίζεται ως το σύνολο (συνήθως δέντρων, θάμνων ή νησιών) σε μια συγκεκριμένη περιοχή (Γ. Μπαμπινιώτης, 2004).

Εξ ορισμού, γίνεται κατανοητό ότι το φαινόμενο των συστάδων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων βασίζεται σε δύο επιμέρους έννοιες: το σύνολο (σύμπλεγμα) και τη γεωγραφική εγγύτητα. Κάτι τέτοιο δεν αποτελεί έκπληξη καθότι η μελέτη του φαινομένου της συγκέντρωσης των επιχειρήσεων έχει τις ρίζες της στις θεωρίες της οικονομικής γεωγραφίας και της περιφερειακής επιστήμης (Porter, 1990).

Η αγγλική βιβλιογραφία αναφέρεται στην έννοια των επιχειρηματικών συστάδων ως “Clusters”. Η λέξη αυτή είναι τόσο ισχυρή που τείνει να χρησιμοποιείται παγκόσμια παραμερίζοντας τους επιμέρους εθνικούς ορισμούς. Παρότι το φαινόμενο έχει αναλυθεί από πολλούς μελετητές, ο «αρχιτέκτονας» της θεωρίας των συστάδων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων θεωρείται ο Μ. Porter, ο οποίος προώθησε την ιδέα των clusters σαν έννοια αλλά και σαν εργαλείο για την εφαρμογή πολιτικής (Martin and Sunley, 2003).

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Porter (1998a): *«τα clusters είναι γεωγραφικές συγκεντρώσεις διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων και οργανισμών σε έναν συγκεκριμένο τομέα. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνουν μία σειρά από 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».*

Ο Μ. Porter έθεσε τα θεμέλια για την θεωρία των clusters το 1990 μέσα από το σύγγραμμα του «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Εθνών». Έκτοτε, όμως, πολλοί συγγραφείς έχουν προσπαθήσει την εννοιολογική προσέγγιση του φαινομένου. Μερικοί ορισμοί έχουν ως εξής:

- Η ομαδοποίηση (clustering) ενοείται ως στρατηγική λόγω της καταλληλότητας της για την επίτευξη της δυναμικής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω του νέου προτύπου διοίκησης που βασίζεται στον συνεργατικό ανταγωνισμό και όχι στη μάχη του μάρκετινγκ (Davies, 2001).

- Το cluster ορίζεται σαν ένας πληθυσμός γεωγραφικά συγκεντρωμένων και αμοιβαία σχετιζόμενων επιχειρήσεων, ενώσεων και δημόσιων (ιδιωτικών) οργανισμών που επικεντρώνονται γύρω από μία διακριτή οικονομική ειδικευση (de Langen, 2002).

- Το cluster ορίζεται σαν μία γεωγραφική συγκέντρωση από αμοιβαία συνδεδεμένες επιχειρήσεις με οριζόντια, κάθετα συνεργατικά και ανταγωνιστικά πρότυπα συνεργασίας που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα ή στην βάση της ίδιας τεχνολογίας (Bouwman and Hulsink, 2002).

- Το τμήμα Εμπορίου και Βιομηχανίας, του υπουργείου Τεχνολογίας στο Ηνωμένο Βασίλειο (1998) ορίζει τα clusters σαν μια γεωγραφική συγκέντρωση ανταγωνιστικών, συνεργαζόμενων και ανεξάρτητων επιχειρήσεων και οργανισμών που συνδέονται μεταξύ τους με αγοραίους και μη αγοραίους δεσμούς (Kuah, 2002).

- Ο όρος cluster αναφέρεται σε συλλογικότητες οργανισμών οι οποίοι δεν συνδέονται αποκλειστικά από σχέσεις αγοραστή-πωλητή, αλλά μέσα από ένα ευρύτερο σύνολο αλληλεπιδράσεων (Swift and Zadek, 2002).

- Τα clusters αποτελούνται από συνδεδεμένες επιχειρήσεις, την κυβέρνηση, την ακαδημαϊκή κοινότητα, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και τους φορείς συνεργασίας (Solvell et al., 2003)

- 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 and Protsiv, 2013).

- Τα clusters είναι ομάδες ανεξάρτητων οχημάτων τα οποία δρουν σε συγκεκριμένους βιομηχανικούς τομείς (μεγάλες ή μικρές επιχειρήσεις, πανεπιστημιακά ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα) σε μία γεωγραφική περιοχή με ισχυρές αλληλεπιδράσεις και ανταλλαγή πληροφορίας-γνώσης με σχετικά θετικές πρακτικές, κοινούς πελάτες ή/και προμηθευτές, με κοινή πρόσβαση σε υποδομές και υπηρεσίες και με απώτερο στόχο την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο (Makedos, 2014).

Συνοψίζοντας όλους τους παραπάνω ορισμούς, καταλήγουμε ότι οι συστάδες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (clusters) αποτελούν γεωγραφικά δίκτυα επιχειρήσεων, φορέων και οργανισμών στο πλαίσιο των οποίων καλλιεργούνται ροές πολλαπλών τύπων με έμφαση στην συνεργασία και τον ανταγωνισμό.

### **2.3 Τα χαρακτηριστικά των clusters**

Το κύριο χαρακτηριστικό των clusters είναι η δικτύωση των μελών του. Υπό αυτό το πρίσμα, η θεωρία των δικτύων είναι θεμελιώδης για την κατανόηση τους (Davies, 2001). Τα μέλη ενός cluster είναι οικονομικές οντότητες πολλαπλών τύπων. Πέρα από τη βεβαιότητα ύπαρξης επιχειρήσεων, με την κλασική κερδοσκοπική μορφή, συμμετέχουν φορείς, ενώσεις, οργανισμοί, πανεπιστημιακά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα και εργαστήρια και κυβερνητικοί θεσμοί.

Παρότι τα clusters αποτελούν δίκτυα οικονομικών οντοτήτων είναι κάτι παραπάνω από αυτό. Ένα cluster αποτελεί δίκτυο, χωρίς όμως να συμβαίνει το αντίστροφο. Ένα δίκτυο επιχειρήσεων μπορεί να μετατραπεί σε cluster καλλιεργώντας τα στάδια της εταιρικής σχέσης (EOMMEX, 2009). Παρότι και οι δυο οργανώσεις (δίκτυα και clusters) αποτελούν win-win

σχήματα βασιζόμενα στη συνεργασία υπάρχει μία θεμελιώδης διαφορά. Η ειδοποιός διαφορά είναι η παρουσία στο cluster όχι μόνο επιχειρήσεων αλλά και πανεπιστημίων, δημοσίων οργανισμών και φορέων. Επίσης, ενώ το δίκτυο αποτελείται από έναν συγκεκριμένο αριθμό επιχειρήσεων, με καθορισμένο χρονικό ορίζοντα, το cluster απολαμβάνει τη χρονική ελευθερία και δεν έχει περιορισμό μελών. Κυρίαρχο στοιχείο μίας συστάδας αποτελεί η εταιρικότητα και η ισοτιμία μεταξύ των μελών της. Δεν υπάρχει προκαθορισμένη ιεραρχία και προκαθορισμένη ηγέτιδα επιχείρηση (Leader) παρότι μπορεί κάποια να προκύψει καθώς το cluster εξελίσσεται. Επιπρόσθετα, στα δίκτυα συναντώνται αποκλειστικά συμπληρωματικές σχέσεις συνεργασίας, ενώ στα clusters συναντώνται και σχέσεις ανταγωνισμού.

Πέρα από τη δικτύωση, η οποία αποτελεί τη θεμέλιο λίθο του cluster εξ' ορισμού, ο οργανισμός για την οικονομία της γνώσης και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων (IKED) θεωρεί ότι τα clusters προσδιορίζονται από επτά βασικά χαρακτηριστικά: (α) τη γεωγραφική εγγύτητα, (β) την κλαδική εξειδίκευση, (γ) τους πολλαπλούς συμμετέχοντες, (δ) τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία, (ε) την κρίσιμη μάζα, (στ) τον κύκλο ζωής τους και (ζ) την καινοτομία (Andersson et al., 2004).

Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά δεν έχουν την ίδια βαρύτητα στον σχηματισμό clusters και δεν απαιτείται η ύπαρξη του συνόλου τους. Κάποια μοιάζουν να έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από άλλα, ενώ άλλα ίσως να μην υφίστανται καθόλου. Η βαρύτητα και η ύπαρξη τους εξαρτάται από το είδος καθώς και το στάδιο οργάνωσης του cluster.

### **2.3.1 Γεωγραφική εγγύτητα**

Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των clusters μετά τη δικτύωση είναι η γεωγραφική εγγύτητα. Τα μέλη του cluster συγκεντρώνονται σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και χωρίζονται από μικρή απόσταση. Η γεωγραφική συγκέντρωση είναι απαραίτητο συστατικό για την δημιουργία ισχυρών σχέσεων μεταξύ των μελών ενός cluster (Tracey and Clark, 2003) καθώς ευνοεί την μεταξύ τους επικοινωνία και την μεταφορά πόρων (υλικών και άυλων).

Σύμφωνα με τους Andersson et al. (2004) οι κυριότεροι παράγοντες που εξηγούν τη συγκέντρωση των επιχειρήσεων είναι οι ακόλουθοι:

- Η ύπαρξη συγκεκριμένων φυσικών πόρων σε μία περιοχή,
- Τα μειωμένα κόστη μεταφοράς ανάμεσα στις επιχειρήσεις με γεωγραφική εγγύτητα, κυρίως σχετικά με την πρόσβαση και τη μεταφορά γνώσης,

- Οι υψηλότερες πιθανότητες επίτευξης οικονομιών κλίμακας και φάσματος ανάμεσα σε επιχειρήσεις που βρίσκονται στην ίδια γεωγραφική περιοχή,
- Η δυνατότητα ανάπτυξης εξειδικευμένων παραγωγικών συντελεστών όπως είναι το εργατικό δυναμικό, το κεφάλαιο και η τεχνολογία σε μία περιοχή,
- Η αποτελεσματικότητα των μέσων για την πρόσβαση και τον διαμοιρασμό της πληροφορίας σχετικά με την αγορά και την αλλαγή στην τεχνολογία σε μία γεωγραφική περιοχή,
- Η βελτίωση της διαδικασίας μάθησης μέσω της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες στα πλαίσια μίας περισσότερο εξελιγμένης ζήτησης.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την συγκέντρωση των επιχειρήσεων είναι η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου (Andersson et al., 2004). Το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελείται από τον ανθρώπινο παράγοντα καθώς και από τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που συμβαίνουν στα πλαίσια μίας κοινωνίας. Η συγκέντρωση επιχειρήσεων (και οργανισμών) σε μία περιοχή ευνοεί την αλληλεπίδραση και την μεταξύ τους επικοινωνία. Η καθημερινή επαφή των επιχειρήσεων (και οργανισμών) συμβάλει στην ανταλλαγή γνώσης και πληροφορίας καθώς και στην υιοθέτηση στοιχείων από τις γειτονικές επιχειρηματικές κουλτούρες.

Η γεωγραφική συγκέντρωση των επιχειρήσεων (και οργανισμών) δημιουργεί την ανάγκη προσδιορισμού των γεωγραφικών ορίων των εκάστοτε συγκεντρωμένων ομάδων (clusters). Ο de Langen (2002, 2004) υποστηρίζει ότι τα clusters μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το μέγεθος της γεωγραφικής τους έκτασης, τοπικά, περιφερειακά και εθνικά. Ο Porter (1998a) υποστηρίζει ότι, ενώ τις περισσότερες φορές, τα όρια ενός cluster περιορίζονται σε εθνικά όρια, πολλές φορές τα υπερνικούν και δημιουργούνται διεθνή clusters. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του cluster χημικών στην Γερμανία το οποίο, υπερνικά τα γερμανικά σύνορα και επεκτείνεται στην γερμανόφωνη περιοχή της Ελβετίας. Clusters μπορούν να δημιουργηθούν σε αστικό αλλά και αγροτικό περιβάλλον (EOMMEX, 2009).

Ο προσδιορισμός της γεωγραφικής περιοχής δράσης ενός cluster δεν είναι εύκολη υπόθεση καθώς οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι εγκατεστημένες σε μία συγκεκριμένη περιοχή, συχνά, έχουν σχέσεις και με επιχειρήσεις εκτός αυτής της περιοχής. Για τον προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής δράσης θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν η έκταση των οικονομικών συναλλαγών, η έκταση διάχυσης της πληροφορίας καθώς και η έκταση μέσα στην οποία



αναπτύσσονται αμοιβαίες εμπορικές σχέσεις (Pardali et al., 2013). Ο Porter (1998a) συμφωνεί με αυτή την άποψη αναφέροντας ότι τα όρια ενός cluster καθορίζονται από τις συνδέσεις και τις συμπληρωματικότητες μεταξύ των επιχειρήσεων και οργανισμών που είναι περισσότερο σημαντικοί για τον ανταγωνισμό.

Κατά καιρούς πολλοί μελετητές έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν τα όρια ενός cluster χρησιμοποιώντας πληθώρα οικονομετρικών εργαλείων. Η μέθοδος εντοπισμού ενός cluster, καθώς και των γεωγραφικών ορίων που αυτό επεκτείνεται είναι γνωστή ως χαρτογράφηση (cluster mapping). Ο Porter καταδεικνύει την ύπαρξη cluster μέσω διαγραμματικών απεικονίσεων που περιλαμβάνουν τις οικονομικές οντότητες-μέλη καθώς και τις μεταξύ τους ροές. Οι Martin and Sunley (2003) ασκούν έντονη κριτική στο μοντέλο που χρησιμοποιεί ο Porter λόγω της απλότητας που παρουσιάζει. Πάρα ταύτα αναγνωρίζουν τη δυσκολία που υπάρχει για τον προσδιορισμό ενός cluster και τους διαφορετικούς τρόπους εμπειρικού προσδιορισμού.

Σύμφωνα με τους Martin and Sunley (2003) δεν υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός εμπειρικός τρόπος, είτε κάποιες γενικά αποδεκτές μεταβλητές-κλειδιά στις οποίες πρέπει να δοθεί έμφαση για τον προσδιορισμό της γεωγραφικής έκτασης ενός cluster. Διαφορετικοί μελετητές χρησιμοποιούν διαφορετικούς τρόπους προσδιορισμού και μετρούν διαφορετικές μεταβλητές με συνέπεια τα αποτελέσματα να ποικίλουν τόσο στον αριθμό των cluster που αναγνωρίζονται εντός μίας περιφέρειας, όσο και στην γεωγραφική έκταση αυτών.

Υπάρχουν δύο κύριες μέθοδοι για την χαρτογράφηση των clusters (Martin and Sunley, 2003). Ο πρώτος τρόπος είναι η «από πάνω προς τα κάτω» (top-down) μέθοδος, η οποία ξεκινάει από το εθνικό επίπεδο και χρησιμοποιεί επιλεκτικούς τύπους μεταβλητών προς ταυτοποίηση σε κλαδική βάση και σε συγκεκριμένες τοπικές εξειδικευμένες δραστηριότητες, είτε συνδεδεμένες δραστηριότητες. Ο δεύτερος τρόπος είναι η από «από κάτω προς τα πάνω» (bottom-up) μέθοδος κατά την οποία ταυτοποιούνται clusters σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, με μια περισσότερο ποσοτική ανάλυση. Ανάμεσα στις δύο μεθόδους που υπάρχουν λαμβάνουν χώρα και άλλες διαφορετικές μορφές ταυτοποίησης.

Τις περισσότερες φορές, όταν χρησιμοποιείται η «από πάνω προς τα κάτω» μέθοδος, αναζητούνται σε εθνικό επίπεδο οι κλάδοι οι οποίοι φέρουν διεθνή ανταγωνιστικότητα και προσδίδουν υψηλή προστιθέμενη αξία στην οικονομία του κράτους όπου δραστηριοποιούνται. Αυτό κρίνεται έπειτα από την εξέταση του μεριδίου της αγοράς που διαθέτουν καθώς και από το επίπεδο εξαγωγών που επιτυγχάνουν. Σε αυτή την περίπτωση, τα clusters ορίζονται σαν

κλαδικές ομάδες οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλή ζήτηση και προσφορά. Σε άλλες περιπτώσεις μελετάται το σύνολο των κλάδων εντός της γεωγραφικής έκτασης ενός κράτους, το οποίο χωρίζεται σε περιφέρειες και υποπεριφέρειες. Σε κάθε περιφέρεια ή υποπεριφέρεια μελετώνται στοιχεία απασχόλησης (εργατικού δυναμικού), αριθμού επιχειρήσεων και δημιουργίας προστιθέμενης αξίας ως μεταβλητές που κρίνουν τη σημαντικότητα των υπό εξέταση κλαδικών cluster. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα αυτού του τρόπου ταυτοποίησης είναι η αδυναμία να ορισθούν τα όρια της κάθε περιφέρειας (cluster). Για να ξεπερασθεί αυτό το εμπόδιο, συχνά, οι μελετητές χρησιμοποιούν προκαθορισμένα γεωγραφικά και διαχειριστικά όρια για να ορίσουν την περιφέρεια (cluster), όπως είναι οι μητροπολιτικές περιοχές, τα όρια ενός δήμου/περιφέρειας, οι πολιτείες στις ΗΠΑ κ.α. Ένας εναλλακτικός τρόπος μέτρησης, που αντιμετωπίζει το θέμα καθορισμού των ορίων ενός cluster, είναι ο διαχωρισμός των ορίων μίας κρατικής οικονομίας σε μεγάλες περιφέρειες (που είναι πιο εύκολο να ορισθούν τα όρια τους) και να γίνει η υπόθεση ότι το μέγεθος της απασχόλησης (σύνολο του εργατικού δυναμικού) σε αυτές τις περιφέρειες εκφράζει την δύναμη ανάπτυξης cluster εντός των ορίων της. Αυτή η μέθοδος βασίζεται στην απλούστευση ότι το μέγεθος της απασχόλησης σε μία περιοχή καταδεικνύει την πιθανότητα cluster εντός των ορίων της, κάτι το οποίο όμως δεν αποτελεί απόλυτο δείκτη. Συνοψίζοντας, οι Martin και Sunley (2003) καταλήγουν ότι όλες οι μορφές της «από πάνω-προς τα κάτω» μεθόδου ταυτοποίησης παρέχουν μία έμμεση και ρηχή αντιμετώπιση των clusters. Δε παρέχουν επαρκή πληροφορία σχετικά με τη φύση και τη δύναμη των διασυνδέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, τη διάχυση της γνώσης και πληροφορίας και την υποστήριξη από τους συμμετέχοντες υποστηρικτικούς οργανισμούς (δημόσιοι και πανεπιστημιακοί φορείς).

Λόγω των προβλημάτων, πολλοί μελετητές έχουν εγκαταλείψει τον από «πάνω προς τα κάτω» προσδιορισμό των cluster και αρκούνται στην ad-hoc ταυτοποίηση, χρησιμοποιώντας «από κάτω προς τα πάνω» μεθόδους προσδιορισμού. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι μελετητές αρκούνται στην μελέτη clusters, τα οποία έχουν ήδη ταυτοποιηθεί από άλλους οργανισμούς, εξετάζοντας την ορθότητα των ορίων τους σε μεγαλύτερο βάθος.

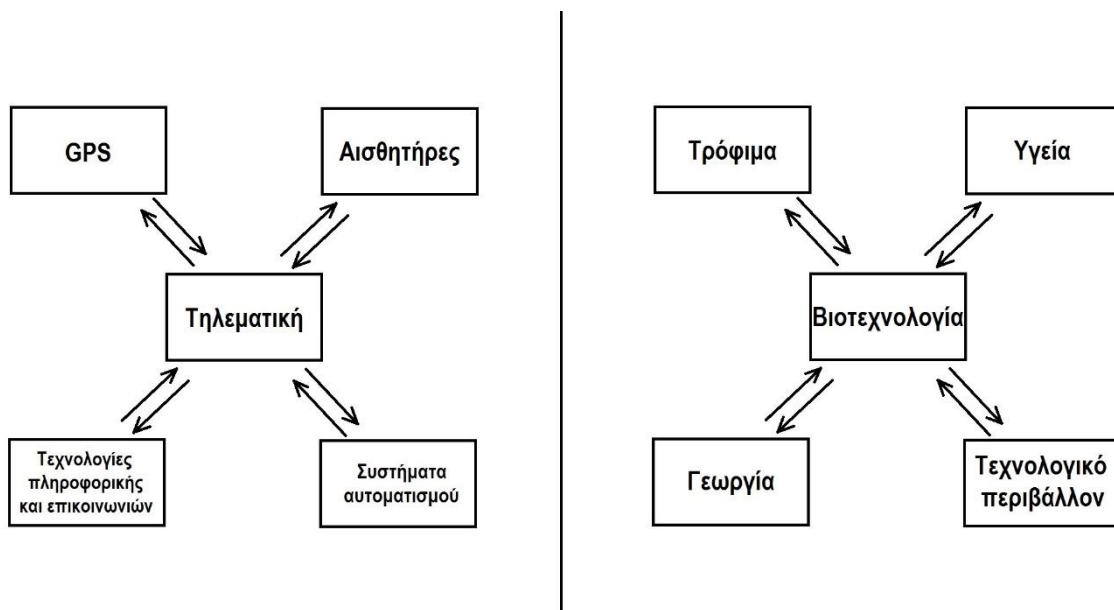
Τα όρια ενός cluster δεν είναι στατικά. Μεταβάλλονται καθώς το cluster εξελίσσεται με το πέρασμα του χρόνου. Καθώς το cluster εξελίσσεται, νέες επιχειρήσεις εισρέουν, ενώ άλλες αποχωρούν από την αγορά, νέοι κλάδοι αναδεικνύονται, οι ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις συρρικνώνονται είτε αυξάνουν το μερίδιο αγοράς τους και οι οργανισμοί (π.χ. πανεπιστήμια) και φορείς αναπτύσσονται και αλλάζουν. Τα νέα τεχνολογικά δεδομένα και η εξελίξεις στην

αγορά όπως είναι φυσικό, μεταβάλλουν το μέγεθος και την κατεύθυνση των ροών σε ένα cluster. Οι κανονιστικές αλλαγές, όπως προκύπτουν από τις μεταβολές της κυβερνητικής πολιτικής (νομοθεσία κ.α.) μεταβάλλουν επίσης τα όρια του cluster (Porter, 2000).

### **2.3.2 Κλαδική εξειδίκευση**

Τα clusters αποτελούνται από οικονομικές οντότητες με έναν συγκεκριμένο κλαδικό προσανατολισμό. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά ενός cluster είναι η διάχυση γνώσης και πληροφορίας καθώς και η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων. Αυτό είναι εφικτό όταν οι επιχειρήσεις έχουν κοινό κλαδικό προσανατολισμό (Andersson et al., 2004). Ο de Langen (2004) ορίζει ότι σε κάθε cluster υπάρχει ένας πυρήνας εξειδίκευσης καθώς η αλυσίδα εισροών-εκροών είναι στην πραγματικότητα αέναη. Έτσι, ενώ τα ερευνητικά ινστιτούτα που βρίσκονται στα όρια ενός cluster τεχνολογίας αποτελούν μέλη του cluster, τα εστιατόρια τα οποία δραστηριοποιούνται εντός των ίδιων γεωγραφικών ορίων δεν αποτελούν μέλη του ίδιου cluster καθώς δεν περιστρέφονται γύρω από τον πυρήνα της τεχνολογίας.

Οι Andersson et al. (2004) δεν περιορίζουν τον ορισμό ενός cluster στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος (ή υπηρεσίας), είτε σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Το cluster μπορεί να εξελιχθεί πέραν των στενών κλαδικών ορίων ή της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας. Για την ακρίβεια, μπορεί να περιλαμβάνει αρκετούς κλάδους, είτε τομείς εξειδίκευσης. Μάλιστα, η κλαδική διαφοροποίηση μπορεί να είναι σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης της καινοτομίας και της μελλοντικής ανταγωνιστικότητας. Πάρα ταύτα, είναι απαραίτητο σε ένα cluster όλα τα μέλη του να παρουσιάζουν συμπληρωματικές εξειδικεύσεις που κάθε μία να εστιάζει σε έναν ευρύτερο πυρήνα εξειδίκευσης (κλάδο). Ο συγκεκριμένος πυρήνας αποτελεί την γέφυρα ανάμεσα στις διάφορες τομεακές εξειδικεύσεις του cluster.



Εικόνα 2.1  
Η κλαδική εξειδίκευση του cluster, Andersson et al. (2004)

### 2.3.3 Τα μέλη ενός cluster

Ο de Langen (2002) αναφέρει ότι τα clusters είναι ένας πληθυσμός και όχι οντότητα, δίνοντας έμφαση στο πλήθος των μελών που τα απαρτίζουν. Τα βασικά μέλη ενός cluster είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από όμοια κλαδική ειδικότητα. Στα περισσότερα clusters συμμετέχουν οι προμηθευτές (κυρίως εξειδικευμένων πρώτων υλών, μηχανημάτων κτλ.) καθώς και οι πελάτες των επιχειρήσεων του πυρήνα (άλλες επιχειρήσεις). Συνήθως, ένα cluster έχει και άλλα μέλη πέρα από επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει κρατικούς φορείς και οργανισμούς, ενώσεις, πανεπιστημιακά ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα. Ο de Langen (2004) κατηγοριοποιεί τα μέλη ενός cluster σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: τις επιχειρήσεις, τα ιδρύματα/φορείς, τους κρατικούς οργανισμούς και τους οργανισμούς που αποτελούν σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

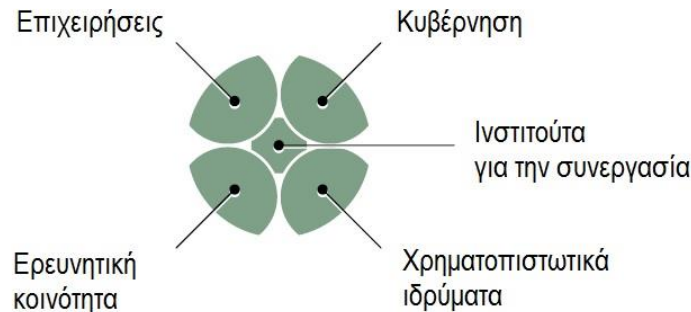
Οι περισσότεροι συγγραφείς υιοθετούν την θεωρία του «τριπλού έλικα». Ο τριπλός έλικας αποτελείται από τρία μέρη, τις επιχειρήσεις ιδιωτικού συμφέροντος, τον δημόσιο τομέα και τα πανεπιστημιακά κέντρα (Potter and Miranda, 2009). Η θεωρία του τριπλού έλικα είναι υψηλής σημασίας καθότι εκφράζει τις τρεις κύριες ροές πληροφορίας, πόρων και συνεργασίας σε ένα cluster. Ο Etzkowitz (2002), περιγράφει το μοντέλο του τριπλού έλικα σαν ένα μοντέλο όπου

οι κύριοι θεσμοί μίας κοινωνίας αλληλοκαλύπτονται, συμπράττουν και συνεργάζονται. Ο δημόσιος τομέας μέσω του γενικότερου θεσμικού πλαισίου αλλά και των δημόσιων φορέων και οργανισμών δημιουργεί τις γενικές συνθήκες που επικρατούν σε ένα cluster και οι ροές του έχουν σαν αποδέκτες τόσο τα πανεπιστήμια όσο και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα είναι υπεύθυνα για την παραγωγή τεχνογνωσίας και εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού τα οποία διοχετεύονται προς τις επιχειρήσεις αλλά και προς τους κρατικούς φορείς και οργανισμούς. Οι κινήσεις των συμμετεχόντων επιχειρήσεων επηρεάζουν με τη σειρά τους τόσο τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, όσο και τους κρατικούς θεσμούς. Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι ένα cluster αποτελείται από τρεις κύριες ομάδες, τις επιχειρήσεις, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα και τον δημόσιο τομέα με συνεχείς και πολλαπλού χαρακτήρα ροές μεταξύ τους.



**Εικόνα 2.2**  
**Ο τριπλός έλικας, Etzkowitz (2002)**

Πολλές φορές το υπόδειγμα του τριπλού έλικα επεκτείνεται, περιλαμβάνοντας πέρα από τις επιχειρήσεις, τους κρατικούς φορείς και τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες) τα οποία δρουν στην ίδια γεωγραφική περιοχή και επηρεάζουν τη χρηματοδότηση των μελών του cluster (Sovel et al., 2003).



**Εικόνα 2.3**  
**Τα μέλη ενός cluster, Solvell et al. (2003)**

Το κύριο χαρακτηριστικό των μελών του cluster είναι η αλληλεξάρτηση. Παρότι, κάθε μέλος δρα ανταγωνιστικά έναντι των υπολοίπων, η βιωσιμότητα και η εξέλιξη του εξαρτάται από τα υπόλοιπα. Όταν μία επιχείρηση επεκτείνεται, επωφελούνται και τα υπόλοιπα μέλη του cluster, ενώ όταν μια επιχείρηση πτωχεύει, η θέση των υπολοίπων χειροτερεύει καθώς χάνουν πελάτες ή/και προμηθευτές (de Langen, 2004).

### **2.3.4 Ανταγωνισμός και συνεργασία**

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, 1998a).

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.

### **2.3.5 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, μανάτζερς, επιχειρηματιών, και χρηματοδοτών κτλ. (Lagos and Courtis, 2008).

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). Είναι σαφές πως όσο περισσότερα είναι τα μέλη (μάζα), τόσο περισσότερες είναι οι (δυνητικές) 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 (Andersson et al., 2004). Αντιθέτως, η παρουσία κρίσιμης μάζας θωρακίζει τον σχηματισμό και οδηγεί στην επίτευξη οικονομικών κλίμακας και φάσματος.

### **2.3.6 Ο κύκλος ζωής του cluster**

Όπως κάθε οικονομική οντότητα, το cluster έχει έναν ορίζοντα ζωής. Ο ορίζοντας ζωής του μπορεί να κερματισθεί σε επιμέρους στάδια τα οποία αντιπροσωπεύουν την εξέλιξη του. Κάποια στάδια καταδεικνύουν την επιτυχία ενός cluster, ενώ άλλα την πτώση του (Kuah, 2002). Ο ορίζοντας ζωής του cluster, άρα και τα στάδια από τα οποία θα περάσει κατά τη διάρκεια αυτής, δεν είναι προκαθορισμένα και εξαρτώνται από μία σειρά παραγόντων. Κάποια cluster θα αναπτυχθούν και θα ωριμάσουν, ενώ άλλα δεν θα κατορθώσουν να επιβιώσουν για αρκετό χρονικό διάστημα ώστε να περάσουν όλα τα στάδια.

Ο Porter (1998a, 1998b) δίνει έμφαση στην γέννηση, την ανάπτυξη και την παρακμή του cluster. Ο Kuah (2002) αναγνωρίζει ότι η ζωή τους αποτελείται από ασύμμετρα στάδια, για την κατανόηση των οποίων είναι απαραίτητη η μελέτη του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, αναγνωρίζει τέσσερις κύκλους της ζωής μίας επιχείρησης: τον κύκλο των αποθεμάτων (3-5 έτη), τον κύκλο των επενδύσεων (7-11 έτη), τον κύκλο κατασκευής (15-25 έτη) και τον κύκλο του μακριού κύματος (45-60 έτη).

Οι Andersson et al. (2004) αναλύουν τα στάδια του κύκλου ζωής ενός cluster με έναν περισσότερο διακριτό τρόπο ορίζοντας πέντε βασικά στάδια: (α) τη συγκέντρωση, (β) την ανάδυση, (γ) την ανάπτυξη, (δ) την ωρίμανση και (ε) τον μετασχηματισμό.



#### (α) Συγκέντρωση

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τη συγκέντρωση των επιχειρήσεων σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Η αρχική συγκέντρωση των επιχειρήσεων μπορεί να βασιστεί σε ιστορικές συνθήκες. Σημαντικός παράγοντας γέννησης ενός cluster σε μία περιοχή αποτελεί και το απόθεμα παραγωγικών συντελεστών στη συγκεκριμένη περιοχή όπως είναι οι φυσικοί πόροι, το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, η παρουσία ερευνητικής ειδίκευσης (πανεπιστημιακά ιδρύματα και εργαστήρια) και οι κατάλληλες υποδομές. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα συγκέντρωσης επιχειρήσεων στο cluster της Μασαχουσέτης, των ΗΠΑ, όπου οι πρώτες επιχειρήσεις βάσισαν την έρευνα τους στα πανεπιστήμια Harvard και MIT (Porter, 1998a, 1998b).

Ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να ωθήσει τις επιχειρήσεις στον σχηματισμό cluster είναι η ασυνήθιστη, έξυπνη και αυστηρή τοπική ζήτηση. Επιπρόσθετα, η ύπαρξη εξειδικευμένων προμηθευτών, σχετικών επιχειρήσεων και πελατών αποτελεί πόλο έλξης νέων επιχειρήσεων στην περιοχή. Ένας άλλος παράγοντας είναι η δραστηριοποίηση καινοτόμων επιχειρήσεων των οποίων η λειτουργία αποτελεί μοχλό ανάπτυξης και για άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κοντά τους (Porter, 1998a, 1998b). Αυτοί οι παράγοντες βοηθούν στην αύξηση της συγκέντρωσης των οργανισμών σε μία περιοχή και θέτουν τις βάσεις για τη δημιουργία ενός cluster.

Ο Porter (1998b) υποστηρίζει ότι ένα cluster μπορεί να γεννηθεί και κατά σύμπτωση. Σύμφωνα με αυτή την οπτική, η αρχική εγκατάσταση των επιχειρήσεων σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή οφείλεται συχνά σε επιχειρηματικούς λόγους που δεν μπορούν να εξηγηθούν απόλυτα από τις επικρατούσες συνθήκες στην περιοχή εγκατάστασης. Για παράδειγμα, το telemarketing cluster στην Ομάχα των ΗΠΑ, έχει βασίσει τη δημιουργία του στην απόφαση να εγκατασταθεί εκεί το στρατηγείο αέρος. Η ίδρυση του cluster βασίστηκε στην αυξημένη ζήτηση για τηλεπικοινωνιακό υλικό. Ο Porter (1998b) υποστηρίζει ότι η σύμπτωση, παρότι αποτελεί παράγοντα στον οποίο η βιβλιογραφία δίνει έμφαση, δεν πρέπει να εξετάζεται μεμονωμένα, αλλά μέσα στο πλαίσιο του τόπου. Πολλές φορές, αυτό που μπορεί να φαίνεται σαν σύμπτωση, ίσως είναι το αποτέλεσμα συγκεκριμένων τοπικών συνθηκών. Παρότι, συχνά, η σύμπτωση μοιάζει η κεντρική εξήγηση για τη δημιουργία ενός cluster, ποτέ δεν είναι η μοναδικός λόγος, καθώς οι τοπικοί παράγοντες είναι αυτοί που επηρεάζουν την πιθανότητα να συμβούν οι συμπτώσεις.

### (β) Ανάδυση

Σε αυτό το στάδιο το cluster βρίσκεται σε «εμβρυακή φάση». Οι πρώτες επιχειρήσεις έχουν συγκεντρωθεί και διαφαίνονται οι πρώτες σχέσεις συνεργασίας ανάμεσα τους γύρω από μία βασική διαδικασία (Andersson et al., 2004). Σε αυτό το στάδιο, οι ροές ανάμεσα στα μέλη του cluster είναι βασικού χαρακτήρα και αρκετά ασθενείς καθώς είναι η φάση κατά την οποία οι επιχειρήσεις εξερευνούν το περιβάλλον τους και αρχίζουν να αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες που προκύπτουν.

### (γ) Ανάπτυξη

Μετά την ανάδυση του cluster και την αντίληψη των ευκαιριών που προκύπτουν, οι επιχειρήσεις αυξάνουν τις ροές μεταξύ τους και ισχυροποιούν τους δεσμούς τους. Σε αυτή τη φάση το cluster αρχίζει να αποκτά οικονομίες φάσματος και κλίμακας και διαφαίνεται η δυναμική του. Είναι το στάδιο κατά το οποίο, το cluster μεγεθύνεται και ο αριθμός των μελών του αυξάνεται. Ένα μεγεθυνόμενο cluster αποτελεί σήμα για ευκαιρίες στην συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή προσελκύοντας τα καλύτερα talέντα. Οι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται την ευκαιρία και μεμονωμένα άτομα με καινοτόμες ιδέες και εξειδικευμένες ικανότητες υψηλής προστιθέμενης αξίας μετακινούνται από άλλες περιοχές (Porter 1998a).

Επιχειρήσεις, οργανισμοί, φορείς και πανεπιστήμια αντιλαμβάνονται τη θετική επίδραση του σχηματισμού και γίνονται μέλη του με αποτέλεσμα η συνεργασία αλλά και ο μεταξύ τους ανταγωνισμός να αυξάνεται. Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης, πέρα από την αύξηση των μελών, παρατηρείται στο cluster και αύξηση της εξειδίκευσης. Αναδύονται εξειδικευμένοι προμηθευτές και απαιτητικοί πελάτες. Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα καταρτούν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, ενώ τα ερευνητικά εργαστήρια συμβάλλουν στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Δημιουργούνται αθροιστικές ροές γνώσης και πληροφορίας και κατασκευάζονται καλύτερες υποδομές ώστε να διευκολυνθούν οι ροές (μεταφορές, τηλεπικοινωνίες κ.α.) ανάμεσα στα μέλη.

Συνοψίζοντας, στο στάδιο ανάπτυξης το cluster μεγεθύνεται και εξειδικεύεται αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάπτυξη του προσελκύει νέες επιχειρήσεις και οργανισμούς και η προσέλκυση νέων επιχειρήσεων και οργανισμών συμβάλει στην περαιτέρω ανάπτυξη του.

#### (δ) Ωρίμανση

Σε αυτό το στάδιο, το cluster έχει ωριμάσει, φτάνοντας τη μέγιστη δυναμική του. Είναι η φάση κατά την οποία η μάζα του βρίσκεται στο ιδανικό επίπεδο. Τα μέλη καθώς και οι σχέσεις μεταξύ τους έχουν φτάσει στο μέγιστο δυνατό επίπεδο και όλα μοιάζουν να κυλούν στον αυτόματο πιλότο. Ο ανταγωνισμός είναι σε μέγιστο επίπεδο και άκρως υγιής. Σύμφωνα με τους Andersson et al. (2004) σε αυτό το στάδιο ζωής του cluster δημιουργούνται νέες επιχειρήσεις, είτε με τη μορφή της νέας και αυτόνομης ίδρυσης (start-ups), είτε με τη μορφή τεχνοβλαστών (spin-offs), είτε με τη μορφή κοινοπραξιών (joint ventures).

#### (ε) Μετασχηματισμός

Σε αυτό το στάδιο το cluster καλείται να μετασχηματιστεί ανάλογα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος του. Οι ανάγκες της οικονομίας μεταβάλλονται και δημιουργούνται νέες ανάγκες και προτιμήσεις οι οποίες με τη σειρά τους μεταβάλλουν τη ζήτηση για προϊόντα ή/και υπηρεσίες. Το cluster σαν παραγωγικό περιβάλλον αναγκάζεται να μετασχηματιστεί, ώστε να ακολουθήσει την αλλαγή που συντελείται στο γενικότερο οικονομικό περιβάλλον δραστηριοποίησης του.

Σύμφωνα με τον Porter (1998a), το cluster κινδυνεύει να χάσει τη δυναμική του από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η αδυναμία υιοθέτησης της νέας τεχνολογίας είτε η μη τεχνολογική μεταστροφή στη σωστή χρονική στιγμή, η οποία μπορεί να εξουδετερώσει πολλά από τα συγκριτικά πλεονεκτήματα ενός cluster. Έτσι, λοιπόν, υπάρχει η περίπτωση τα προσόντα ενός cluster, όπως είναι οι φυσικοί πόροι που κατέχει, οι ικανότητες του εργατικού του δυναμικού και η εξειδίκευση του να μην έχουν αξία.

Το cluster πέρα από τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, δέχεται πιέσεις και από το εσωτερικό του. Η υπερβολική ενοποίηση, η αμοιβαία κατανόηση, τα καρτέλ καθώς και άλλοι περιορισμοί υπονομεύουν τον τοπικό ανταγωνισμό. Επιπρόσθετα, η κανονιστική ακαμψία ή η εισαγωγή περιοριστικών κανόνων ενοποίησης πλήττουν την παραγωγικότητα. Τέλος, υπάρχει η πιθανότητα η ποιότητά των πανεπιστημίων που συμμετέχουν στη συστάδα να λιμνάσει (Porter, 1998a).

Οι εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις που δέχεται το cluster μπορεί να συντελέσουν στην πτώση του και ακόμη και στον θάνατο του εάν δεν αντιδράσει εγκαίρως. Σε αυτή τη φάση κρίνεται απαραίτητος ο μετασχηματισμός της λειτουργίας του. Ο μετασχηματισμός μπορεί να

περιλαμβάνει την εξέλιξη του cluster σε ένα ή περισσότερα νέα clusters με εστίαση σε νέους τομείς ή απλά την αλλαγή του τρόπου που τα προϊόντα (ή υπηρεσίες) παράγονται και διανέμονται (Andersson et al., 2004).

### **2.3.7 Η καινοτομία**

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός cluster είναι η ανάπτυξη καινοτομίας στους κόλπους του (Andersson et al. 2004; Lagos and Courtis 2008). Η συνεργασία των επιχειρήσεων και ο μεταξύ τους ανταγωνισμός συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση. Αρχικά, η συνεργασία των επιχειρήσεων και η μεταξύ τους επικοινωνία συμβάλλουν στη διάχυση γνώσης και τεχνολογίας και στη μεταφορά πληροφορίας. Η γνώση, η τεχνολογία και η πληροφορία είναι παράγοντες απαραίτητοι για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Επιπρόσθετα, ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων οδηγεί σε στρατηγικές όπως είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της καινοτομίας.

## **2.4 Τύποι clusters**

Τα clusters μπορούν να χωρισθούν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με την οπτική προσέγγισής τους. Ο πιο συνήθης τρόπος διαχωρισμού είναι βάση του βαθμού καθετοποίησης που παρουσιάζουν. Πέρα, όμως, από τον βαθμό καθετοποίησης τα clusters μπορούν να διαχωρισθούν ανάλογα με το στάδιο της ωρίμανσής τους, την ακτίνα δράσης τους και τον τρόπο σύστασής τους.

### **(α) Βαθμός καθετοποίησης**

Σύμφωνα με τον βαθμό καθετοποίησης ορίζονται δύο είδη cluster: τα οριζόντια και τα κάθετα (EOMMEX, 2009).

#### Οριζόντια clusters

Τα οριζόντια clusters είναι η μορφή που συναντάται περισσότερο και η πλέον εύκολη να αναγνωρισθεί καθώς όλα τα μέλη είναι επιχειρήσεις που παράγουν όμοια προϊόντα και ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους. Σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο

την κοινή προώθηση και ανάπτυξη, την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, τη μείωση του κόστους μεταφοράς, την επιταχυνόμενη καινοτομία και το κέρδος μεριδίου αγοράς (Mytelka and Farinelli 2000, Lagos and Courtis 2008).

#### Κάθετα clusters

Τα κάθετα clusters αποτελούν σχηματισμούς στους οποίους κάθε μέλος αναπτύσσει έναν συγκεκριμένο βαθμό εξειδίκευσης σε ένα κομμάτι της αλυσίδας παραγωγής. Αυτό πρακτικά σημαίνει, ότι όλα τα μέλη του cluster συμβάλλουν στην παραγωγή του τελικού προϊόντος (ή υπηρεσίας) (Lagos and Courtis, 2008). Τα κάθετα clusters βασίζονται σε σχέσεις πωλητή-αγοραστή και μειώνουν τα κόστη σχετικά με τη μετάδοση γνώσης/πληροφορίας καθώς και το ρίσκο και τον χρόνο που σχετίζεται με την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος (ή υπηρεσίας) στην αγορά (Mytelka and Farinelli, 2000).

Οι Lagos and Courtis (2008) αναφέρουν και μία τρίτη διάκριση των clusters σχετική με τον βαθμό καθετοποίησης. Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τα συμπληρωματικά ή διαγώνια clusters τα οποία αποτελούνται από επιχειρήσεις που δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους, δεν συμμετέχουν στην ίδια διαδικασία παραγωγής και χαρακτηρίζονται από συμπληρωματικότητες. Στόχος τους είναι η προαγωγή κοινών ενδιαφερόντων, η παραγωγή κοινών πακέτων προϊόντων (ή υπηρεσιών), η δημιουργία κέντρων πληροφοριών, η θέσπιση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ποιότητας, η προστασία του περιβάλλοντος και η μεταφορά τεχνογνωσίας.

#### (β) Στάδιο ωρίμανσης

Ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής τους (ωρίμανση) τα clusters μπορούν να χωρισθούν σε τρεις κατηγορίες: τα αναδύμενα, τα αναπτυσσόμενα, και τα ώριμα (Lagos and Courtis, 2008).

#### Αναδύμενα clusters

Τα αναδύμενα clusters αποτελούνται από γεωγραφικά συγκεντρωμένες ομάδες επιχειρήσεων και οργανισμών, οι οποίες βρίσκονται στην φάση εξερεύνησης του περιβάλλοντος και των ευκαιριών που παρουσιάζονται. Οι σχέσεις συνεργασίας είναι σε αρχική φάση, όπως και ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών.

### Αναπτυσσόμενα clusters

Τα αναπτυσσόμενα clusters είναι ομάδες επιχειρήσεων και οργανισμών που έχουν αναπτύξει σταθερές και ισχυρές σχέσεις μεταξύ τους. Σε αυτό το είδος clusters ο ανταγωνισμός είναι έντονος και αυξάνεται συνεχώς μέσω της εισροής νέων μελών αλλά και της αύξησης της ανταγωνιστικότητας των ήδη υφιστάμενων.

### Ωριμα clusters

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα clusters τα οποία έχουν αναπτύξει πλήρως τη δυναμική τους ξεδιπλώνοντας τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των μελών τους. Τα ώριμα clusters χαρακτηρίζονται από το βέλτιστο επίπεδο μάζας (αριθμός και διάρθρωση μελών) και από υψηλά επίπεδα τεχνολογικής χρήσης και καινοτομίας. Κατά τη φάση της ωρίμανσης, το cluster γίνεται εξωστρεφές και αναπτύσσει σχέσεις με άλλους σχηματισμούς.

### (γ) Ακτίνα δράσης

Τα clusters μπορούν να χωρισθούν σε κατηγορίες ανάλογα με την γεωγραφική έκταση που καταλαμβάνουν. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες cluster: τα τοπικά, τα περιφερειακά, τα εθνικά και τα διεθνή (Porter 1998a, de Langen 2002, 2004)

### Τοπικά clusters

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα clusters με μικρή γεωγραφική έκταση. Συνήθως, τα τοπικά clusters εμφανίζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που σχετίζονται άμεσα με τα μοναδικά χαρακτηριστικά της περιοχής που εδράζονται (πρώτες ύλες, εξειδίκευση εργατικού δυναμικού, υποδομές κ.α.).

### Περιφερειακά clusters

Τα περιφερειακά clusters καλύπτουν μία μεγαλύτερη γεωγραφική περιοχή από τα τοπικά. Βασίζονται σε ιδιαίτερα τοπικά χαρακτηριστικά και συνήθως αποτελούν εξέλιξη των τοπικών. Καθώς ο σχηματισμός αναπτύσσεται και εισέρχονται νέες επιχειρήσεις και οργανισμοί αυξάνεται το μέγεθος της γεωγραφικής τους έκτασης.

### Εθνικά clusters

Η γεωγραφική έκταση των εθνικών cluster περιορίζεται στα εθνικά όρια του κράτους που εδράζονται. Είναι, σαφώς, μεγαλύτερα από τα τοπικά και περιλαμβάνουν συνήθως περισσότερα μέλη, αλλά και μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις. Στα εθνικά clusters υπάρχει κλαδική ειδίκευση, η οποία, όμως, λαμβάνει μία περισσότερο γενική μορφή. Σε αυτή την περίπτωση, ο τόπος έχει σημασία, αλλά με μία πιο ευρεία έννοια απ' ό τι στα τοπικά clusters. Τα εθνικά clusters εκφράζουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ενός κράτους και επηρεάζονται άμεσα από τις κρατικές δομές, την ισχύουσα νομοθεσία και το γενικότερο μακροοικονομικό περιβάλλον στο οποίο ανήκουν.

### Διεθνή clusters

Τα διεθνή clusters δεν περιορίζονται σε στενά εθνικά όρια. Τα μέλη τους είναι οργανισμοί και επιχειρήσεις που ανήκουν σε περισσότερα κράτη. Σε περιπτώσεις γειτονικών κρατών ισχύουν τα τοπικά πλεονεκτήματα.

### (δ) Τρόπος σύστασης

Ένας σημαντικός διαχωρισμός των clusters είναι ανάλογα με τον τρόπο σύστασης τους. Τα clusters μπορεί να προκύψουν από αυθόρμητες συγκεντρώσεις επιχειρήσεων και λοιπών οργανισμών, είτε να προκύψουν εξ' αρχής ως οργανωμένες ομάδες στα πλαίσια της δημόσιας πολιτικής (Mytelka and Farinalli 2000· World Bank 2009).

### Αυθόρμητα clusters

Τα αυθόρμητα clusters με τη σειρά τους, μπορούν να διαχωρισθούν σε άτυπα, οργανωμένα και καινοτόμα. Τα άτυπα clusters αποτελούνται από μικρές επιχειρήσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από μικρό βαθμό υιοθέτησης νέων τεχνολογιών. Η διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται συνήθως από περιορισμένη ικανότητα και το εργατικό τους δυναμικό δεν είναι εξειδικευμένο. Συνήθως, αυτοί οι σχηματισμοί χαρακτηρίζονται από μικρή συνεργασία μεταξύ των μελών τους και από περιορισμένες ικανότητες ανάπτυξης. Η εξαγωγική τους ικανότητα είναι μηδενική, είτε αρκετά μικρή. Τα οργανωμένα clusters αποτελούνται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, με μικρή τεχνολογική υιοθέτηση που όμως παρουσιάζει προοπτικές. Η συνεργασία είναι μέτριας μορφής και παρουσιάζουν μέτριο εξαγωγικό χαρακτήρα. Τα καινοτόμα clusters αποτελούν τη βέλτιστη μορφή σχηματισμών. Αποτελούνται από μεσαίες

και μεγάλες επιχειρήσεις με υψηλή παραγωγή καινοτομίας. Αυτό συμβαίνει λόγω της υιοθέτησης υψηλής τεχνολογίας και της υψηλής διάχυσης γνώσης που προκύπτει από τους ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των μελών (Mytelka και Farinalli,2000).

### Πρωτοβουλίες clusters

Συχνά τα clusters δημιουργούνται αυτόματα σε μία περιοχή με το πέρασμα του χρόνου. Υπάρχουν περιπτώσεις, όμως, που η δημιουργία τους βασίζεται σε εξωγενείς πρωτοβουλίες. Οι πρωτοβουλίες clusters έχουν ως στόχο την επιτάχυνση της δημιουργίας των απαραίτητων συνθηκών που θα αποτελέσουν την πλατφόρμα προσέλκυσης επιχειρήσεων σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και θα οργανωθούν σε cluster.

Ο κύριος στόχος των πρωτοβουλιών cluster είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης των clusters μέσω οργανωμένων προσπαθειών για την εξέλιξη των επιχειρήσεων μελών καθώς και των φορέων και οργανισμών που συμμετέχουν σε αυτά (Solvell et al., 2003). Αυτό συμβαίνει μέσω της εκτίμησης της αγοράς, των προϊόντων (ή υπηρεσιών), των συνδέσεων, των εξωτερικοτήτων και των συνεργιών, ώστε να εντοπίσουν τα ρυθμιστικά (νομικά) και επιχειρηματικά εμπόδια, να αναγνωρίσουν νέες ευκαιρίες στην αγορά και να αναπτύξουν επιχειρηματικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση των κύριων ανταγωνιστών (World Bank, 2009).

Παρότι οι πρωτοβουλίες διαφέρουν ανά χώρα και cluster, υπάρχουν κάποιες κοινές οπτικές και δράσεις. Οι κύριοι στόχοι των πρωτοβουλιών είναι η δημιουργία δικτύων μεταξύ ανθρώπων και επιχειρήσεων, η προώθηση της νέας τεχνολογίας και της καινοτομίας, η ανάπτυξη της επωνυμίας του cluster (branding), η προώθηση της εξαγωγικής δραστηριότητας, η προώθηση ταλέντων και εξειδικευμένου δυναμικού, καθώς και η μετάδοση πληροφορίας, γνώσης και εμπειρίας ανάμεσα στα μέλη των clusters (Solvell et al., 2003).





**Εικόνα 2.4**  
**Οι στόχοι των πρωτοβουλιών cluster, Solvell et al. (2003)**



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **Η επιρροή των clusters στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Ο Porter (1998a) θεωρεί ότι το κύριο στοιχείο για την επιβίωση και εξέλιξη των επιχειρήσεων σε μία παγκοσμιοποιημένη και άκρως ανταγωνιστική αγορά είναι η συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας. Ο Krugman (1994) δίνει μεγάλη σημασία στην παραγωγικότητα και θεωρεί ότι η ανταγωνιστικότητα αποτελεί έναν ποιητικό τρόπο για να την ορίσουμε. Όπως προαναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1, η ανταγωνιστικότητα εκφράζει τον βαθμό επιτυχίας μίας επιχείρησης (Depperu and Cerrato, 2005). Η επιτυχία της επιχείρησης κρίνεται από την εκπλήρωση ή μη των στόχων της. Παρότι, οι στόχοι ανά επιχείρηση είναι διαφορετικοί, υπάρχουν κάποιες κοινές επιδιώξεις. Αυτές είναι η αύξηση της κερδοφορίας και του μεριδίου αγοράς. Οι στόχοι επιτυγχάνονται με μία σειρά στρατηγικών που έχουν ως μέλημα τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η συγκέντρωση επιχειρήσεων σε μία γεωγραφική περιοχή και η ανάπτυξη δεσμών συνεργασίας μεταξύ τους αποτελεί μία τέτοια στρατηγική.

#### **3.2 Η επίδραση των clusters στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων**

Το κίνητρο των επιχειρήσεων να συγκεντρώνονται γεωγραφικά και να συνεργάζονται μεταξύ τους, δημιουργώντας clusters έχει απασχολήσει εκτενώς την επιστημονική κοινότητα. Η άποψη που επικρατεί είναι ότι ο σχηματισμός clusters βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων-μελών. Ο Porter συνδέει την έννοια της ανταγωνιστικότητας με την έννοια της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Σύμφωνα με τη θεωρία της ανταγωνιστικής στρατηγικής, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τρεις κύριες μορφές στρατηγικής για να εγκαθιδρύσουν την κυριαρχία τους στην αγορά: την ηγεσία κόστους, τη διαφοροποίηση προϊόντος και την εστίαση (σε συγκεκριμένους πελάτες/ τμήμα γραμμής προϊόντος/ αγορές) (Porter, 1980). Οι Martin and Sunley (2003) υιοθετούν τη θεωρία της ανταγωνιστικής στρατηγικής του Porter

υποστηρίζοντας ότι τα clusters αποτελούν παράγοντα που βελτιώνει τα αποτελέσματα και των τριών στρατηγικών.

Όμως, και ο ίδιος ο Porter κατανοεί τα οφέλη των clusters και τονίζει την πολλαπλή επιρροή τους στον ανταγωνισμό. Σύμφωνα με τον Porter (1998b) τα clusters έχουν θετική επιρροή στις επιχειρήσεις-μέλη μέσω της αύξησης της παραγόμενης καινοτομίας και της γενικότερης παραγωγικότητας τους και μέσω της προώθησης της ίδρυσης νέων επιχειρήσεων που υποστηρίζουν με τη σειρά τους, περαιτέρω, την καινοτομία και την επέκταση του cluster.

Ο τρόπος που τα clusters αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων-μελών τους εδράζεται στα βασικά χαρακτηριστικά τους. Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό τους είναι η συνεργασία, μέσω της δικτύωσης, των μελών τους. Αρκετοί μελετητές έχουν ασχοληθεί με τα δίκτυα και τις θετικές επιδράσεις τους. Η βιβλιογραφία τονίζει την ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στις δραστηριότητες δικτύωσης (Davies 2001· Lechner and Dowling 2003· Matoroulos et al. 2005). Σε πολλές περιπτώσεις τα εσωτερικά χαρακτηριστικά μίας επιχείρησης δεν επαρκούν για την ανάπτυξη της και εξωτερικοί παράγοντες, όπως τα δίκτυα παίζουν καθοριστικό ρόλο. Η σημασία των δικτύων πολλαπλασιάζεται για τις μικρές και νεοσύστατες επιχειρήσεις.

Κύριο χαρακτηριστικό των δικτύων επιχειρήσεων και βασικός παράγοντας συνοχής τους είναι η συνεργασία των μελών τους. Το δίκτυο δεν έχει λόγω ύπαρξης εάν δεν χαρακτηρίζεται από συνεργασία και όταν η συνεργασία σταματά οι θετικές του επιδράσεις παύουν. Η συνεργασία των επιχειρήσεων εδράζεται στη μεταξύ τους επικοινωνία, στην ανταλλαγή πληροφορίας, στη διάχυση γνώσης και στην κοινή δράση. Ο τρόπος που οι επιχειρήσεις επικοινωνούν και συνεργάζονται εξαρτάται από τους μεταξύ τους δεσμούς. Οι δεσμοί των δικτύων χωρίζονται σε χαλαρούς και ισχυρούς (Lechner and Dowling 2003· Tracey and Clark 2003). Οι δεσμοί ανάμεσα στις επιχειρήσεις λειτουργούν σαν γέφυρες για την μεταφορά της πληροφορίας και τη διάχυση της γνώσης. Οι αδύνατοι δεσμοί δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να πάρουν μία γεύση από την φιλοσοφία και την δράση άλλων επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να προάγεται η παραγωγή νέων ιδεών. Οι δυνατοί δεσμοί, από την άλλη, παρέχουν τη δυνατότητα μεταφοράς μεγαλύτερων ποσοτήτων γνώσης και πληροφορίας, αλλά αποτελούν κίνδυνο εφησυχασμού των επιχειρήσεων και μειωμένης καινοτομίας. Γίνεται κατανοητό, ότι οι δεσμοί ανάμεσα στις επιχειρήσεις, είτε είναι ασθενείς, είτε είναι ισχυροί έχουν θετικές επιδράσεις στην ανταγωνιστικότητά τους. Σύμφωνα με τους Tracey and Clark (2003) το κλειδί για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της συμμετοχής σε ένα δίκτυο είναι η ευελιξία

δημιουργίας του κατάλληλου μίγματος σχέσεων με τα κατάλληλα μέλη. Το cluster είναι μια μορφή δικτύωσης που βασίζεται στη δημιουργία ευέλικτων δεσμών. Οι επιχειρήσεις-μέλη είναι ελεύθερες να διασυνδεθούν με τον τρόπο και τον βαθμό που αυτές κρίνουν σωστό επιλέγοντας τους στρατηγικούς τους εταίρους και το είδος των σχέσεων που συνάπτουν μαζί τους.

Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων-μελών ενός cluster, όπως προκύπτει από τη μεταξύ τους δικτύωση, συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους. Πέρα, όμως, από τη συνεργασία, η συνύπαρξη των επιχειρήσεων στο ίδιο δίκτυο αυξάνει και τον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Ο ανταγωνισμός αποτελεί μαζί με τη συνεργασία ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά του cluster. Ο ανταγωνισμός προκύπτει ως φυσικό επακόλουθο της συνύπαρξης των επιχειρήσεων και αποτελεί βασικό συστατικό για την ανάπτυξη του cluster (Porter, 1998a). Η επαφή των επιχειρήσεων δρα ως κίνητρο για την βελτίωση τους. Πέρα από τον διαμοιρασμό γνώσης, πληροφορίας και καινοτομίας, οι επιχειρήσεις μοιράζονται κοινούς στόχους, όπως είναι η αύξηση της κερδοφορίας και η βελτίωση του ποσοστού της αγοράς που κατέχουν. Τα clusters χαρακτηρίζονται από κλαδική εξειδίκευση, η οποία συνεπάγεται ότι τα θετικά αποτελέσματα μίας επιχείρησης είναι αρνητικά για την ανταγωνιστική της (και αντίστροφα). Έτσι, η αύξηση του μεριδίου μίας επιχείρησης συνεπάγεται μείωση του μεριδίου (και αντίστροφα) των ανταγωνιστών της.

Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει τις επιδράσεις των clusters στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων-μελών τους μέσω των παραγόντων που την επηρεάζουν. Όπως τονίστηκε στο κεφάλαιο 1, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων είναι μία νεφελώδης έννοια με πολλές προσεγγίσεις. Μία σύνθετη έννοια επιφέρει δυσκολία και στον προσδιορισμό των παραγόντων που την επηρεάζουν. Η βιβλιογραφία τονίζει τη θετική επίδραση των clusters σε μία σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων-μελών. Ορισμένοι από αυτούς είναι η πληροφορία και η γνώση, οι φυσικοί, χρηματοπιστωτικοί και ανθρώπινοι πόροι, η καινοτομία, τα δημόσια αγαθά και η συμπληρωματικότητα.

### **3.2.1 Μετάδοση πληροφορίας και διάχυση γνώσης**

Η βιβλιογραφία τονίζει τα θετικά αποτελέσματα των cluster στην μετάδοση πληροφορίας και στη διάχυση γνώσης. Ο κύριος παράγοντας που οι επιχειρήσεις δημιουργούν δίκτυα είναι η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με σκοπό τη μεταφορά πληροφορίας και τη διάχυση γνώσης. Μάλιστα δεν αρκούνται στην απλή μετάδοση και διάχυση. Ενδιαφέρονται για τη μετάδοση και

διάχυση στον ελάχιστο δυνατό χρόνο. Γι' αυτό τον λόγο, οι επιχειρήσεις αποφασίζουν πέρα από την απλή δικτύωση να συγκεντρωθούν γεωγραφικά. Η γεωγραφική συγκέντρωση αποτελεί σημαντικό παράγοντα καθώς μειώνει τον χρόνο μεταφοράς και διάχυσης και την πιθανότητα θορύβου. Η γεωγραφική εγγύτητα αποτελεί κλειδί για την καθημερινή επαφή των επιχειρήσεων ως οντοτήτων αλλά και των εργαζομένων τους. Η μικρή γεωγραφική απόσταση διευκολύνει τις συχνότερες επαφές και μειώνει την πιθανότητα μετάδοσης λανθασμένης πληροφορίας.

Ένα δεύτερο στοιχείο θετικής επίδρασης στην μετάδοση της πληροφορίας και της διάχυσης γνώσης είναι η πολυφωνία του cluster. Τα clusters, κατά κύριο λόγο, αποτελούνται και από άλλες οικονομικές οντότητες πέραν των επιχειρήσεων, όπως είναι οι κρατικοί οργανισμοί και φορείς, τα ερευνητικά κέντρα και τα πανεπιστημιακά ιδρύματα. Τα διαφορετικά είδη οικονομικών οντοτήτων ωθούν την ανάπτυξη της πολυφωνίας, και την περισσότερο αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων. Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα και οι ερευνητικοί φορείς παράγουν γνώση και βοηθούν στη διάδοση της. Οι κρατικοί οργανισμοί και φορείς, από την άλλη, κατέχουν σημαντική γνώση σχετικά με τις συνθήκες της εθνικής (και περιφερειακής) οικονομίας και τη κρατική νομοθεσία την οποία διαθέτουν στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις στα πανεπιστήμια και σε κάθε άλλον ενδιαφερόμενο οργανισμό.

Η μετάδοση της γνώσης επηρεάζεται και από τη συσσώρευση του εργατικού δυναμικού σε συνθήκες γεωγραφικής συγκέντρωσης των επιχειρήσεων καθώς και από την υψηλή κινητικότητα των εργαζομένων (Cusmano et al., 2015). Η κινητικότητα πολλές φορές παίρνει τη μορφή τεχνοβλαστών (spin-offs), δηλαδή επιχειρήσεων με έμφαση στην εφαρμογή γνώσης και στην καινοτομία. Παλαιοί εργαζόμενοι, πανεπιστημιακά στελέχη και ερευνητικό δυναμικό, εγκαταλείπουν τα αρχικά τους πόστα και δημιουργούν νέες επιχειρήσεις. Οι νέες αυτές επιχειρήσεις έχουν την τάση να δημιουργούνται μέσα στο cluster για να επωφεληθούν από τη διάχυση γνώσης και για να βρίσκονται κοντά στις «μητρικές» επιχειρήσεις (Cusmano et al., 2015).

### **3.2.2 Διάχυση τεχνολογίας**

Τα clusters χαρακτηρίζονται από μεγάλη χρήση τεχνολογίας και από έντονες προσπάθειες για την ανάπτυξη της. Ο Porter (1998a) δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον παράγοντα τεχνολογία και τονίζει τη σημασία της ως αιτία της αύξησης της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων. Η χρήση της τεχνολογίας παράγει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση που τη

χρησιμοποιεί, καθώς και για τις γειτονικές επιχειρήσεις (Fosfuri and Ronde, 2004). Η διάχυση της τεχνολογίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις γίνεται είτε εκούσια μέσω της μεταξύ τους συνεργασίας, είτε ακούσια λόγω της ιδιαίτερης φύσης τους. Η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση κατά τη διάρκεια της παραγωγικής της διαδικασίας αντικατοπτρίζεται στο παραγόμενο προϊόν (ή υπηρεσία) της με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτή η απόκρυψη της, ιδιαίτερα για μεγάλο διάστημα.

Οι Fosfuri and Ronde (2004) υποστηρίζουν ότι η διάχυση της τεχνολογίας οφείλεται κατά ένα σημαντικό μέρος στην κινητικότητα των εργαζομένων. Η κινητικότητα των εργαζομένων είναι έντονη στα πλαίσια ενός cluster με αποτέλεσμα και η διάχυση της τεχνολογίας που οφείλεται σε αυτόν τον παράγοντα να έχει μεγάλο μέγεθος. Το εργατικό δυναμικό των επιχειρήσεων έντασης τεχνολογίας εξειδικεύεται στην χρήση συγκεκριμένων τεχνολογιών κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Η απομάκρυνση του εργαζόμενου από την αρχική επιχείρηση-εργοδότη και η επαναπρόσληψη του από μία ανταγωνιστική επιχείρηση έχει ως συνέπεια τη διαρροή τεχνογνωσίας. Ο υπάλληλος, σε ένα αυθόρμητο πλαίσιο δράσης, συμβάλλει στη διάχυση της τεχνολογίας ενσωματώνοντας την τεχνογνωσία του προηγούμενου εργοδότη στη νέα θέση εργασίας του.

### **3.2.3 Εξειδικευμένοι και φθηνοί φυσικοί πόροι**

Η συμμετοχή σε clusters συμβάλλει στην κατ' εξαίρεση ή στην φθηνή πρόσβαση σε φυσικές εισροές, δηλαδή σε πόρους που είναι απαραίτητοι για την παραγωγική διαδικασία (πρώτες ύλες, εξαρτήματα, μηχανήματα κ.α.) (Porter, 1998b). Οι επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν πόρους από επιχειρήσεις-προμηθευτές εντός του cluster λόγω των πλεονεκτημάτων κόστους. Η προμήθεια από επιχειρήσεις εκτός των ορίων του cluster δεν αναιρείται στην περίπτωση φθηνότερων προμηθευτών, αλλά δεν είναι η πρώτη προτεραιότητα.

Η προμήθεια πόρων από τοπικούς προμηθευτές δημιουργεί ένα πλεονέκτημα μεταφορικού κόστους (transaction cost) έναντι της προμήθειας πόρων από μακρινούς προμηθευτές. Η τοπική προμήθεια ελαχιστοποιεί και την ανάγκη χρήσης αποθεμάτων. Η διατήρηση αποθεμάτων δημιουργεί ένα επιπλέον κόστος για την επιχείρηση. Τα αποθέματα απαιτούν χώρο για την αποθήκευσή τους, εργατικό δυναμικό για τη φύλαξη και τη διαχείρισή τους, ειδικές συμφωνίες για την ασφάλισή τους και, συχνά, ειδικό εξοπλισμό για τη συντήρησή τους. Η συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές εξανεμίζει το κόστος που προκύπτει λόγω της παρακράτησης

αποθεμάτων. Επιπρόσθετα, η χρήση τοπικών προμηθευτών γλιτώνει την επιχείρηση από το κόστος εισαγωγών σε περίπτωση χρήσης προμηθευτών από το εξωτερικό και ελαχιστοποιεί την πιθανότητα δημιουργίας προβλημάτων στην παραγωγική διαδικασία λόγω της καθυστερημένης παράδοσης.

Οι προμηθευτές που δρουν μέσα στα clusters έχουν μειωμένη πιθανότητα να κερδοσκοπήσουν μέσω ευκαιριακής συμπεριφοράς, αθέτησης συμφωνιών, είτε υπερτιμολόγησης (Porter, 1998b). Η συνεχής ροή πληροφορίας στα όρια του cluster και η διαρκής επικοινωνία των συμμετεχόντων δημιουργεί υψηλές πιθανότητες στην εξάπλωση κακής φήμης σε περίπτωση ευκαιριακής συμπεριφοράς κάποιου προμηθευτή. Υπό αυτό το πρίσμα, εξασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία της επιχείρησης με τους προμηθευτές της και μειώνεται σημαντικά η ανασφάλεια. Επιπρόσθετα, η προμήθεια από προμηθευτές εντός του cluster διευκολύνει την επικοινωνία, μειώνει το κόστος παραγγελίας αποκλειστικών προμηθειών (είτε της διανομής με αποκλειστικό τρόπο), διευκολύνει τη παροχή επικουρικών υπηρεσιών ή υπηρεσιών υποστήριξης όπως είναι ο εντοπισμός και η επίλυση τυχόν σφαλμάτων και η παροχή εκπαίδευσης των χρηστών (Porter, 1998b). Η συνεργασία με προμηθευτές εντός του cluster είναι περισσότερο προσοδοφόρα από την κάθετη ολοκλήρωση. Οι προμηθευτές εκτός της επιχείρησης είναι συχνά περισσότερο αποτελεσματικοί από άποψη κόστους από τα εσωτερικά τμήματα της επιχείρησης (ή θυγατρικές επιχειρήσεις). Επιπρόσθετα, η επιχείρηση δεν επιβαρύνεται με το κόστος εκπαίδευσης που θα είχε σε περίπτωση κάθετης ολοκλήρωσης. Τέλος, η κάθετη ολοκλήρωση σπαταλάει πόρους και χρήματα διοίκησης τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε κάποιον άλλο τομέα.

Πέρα από τη φθηνή προμήθεια πόρων από προμηθευτές εντός του cluster, οι επιχειρήσεις-μέλη σχηματισμών εμφανίζουν πλεονέκτημα και στην προμήθεια πόρων από προμηθευτές εκτός των γεωγραφικών ορίων του cluster (Porter, 1998b). Ένα cluster σε φάση ανάπτυξης, αποτελείται από επιχειρήσεις σε φάση ανάπτυξης. Οι προμηθευτές εκτός του cluster, αντιλαμβάνονται την ευκαιρία και προσπαθούν να συνεργασθούν με επιχειρήσεις εντός του cluster. Για να το πετύχουν αυτό μειώνουν την τιμή των προμηθειών που διαθέτουν, ώστε να ανταγωνισθούν τους εσωτερικούς προμηθευτές. Οι εσωτερικοί προμηθευτές, στην προσπάθειά τους να προστατευτούν έναντι του εξωτερικού ανταγωνισμού, αναγκάζονται να συμπίεσουν περαιτέρω τις τιμές τους. Αυτός ο συνεχής κύκλος μείωσης των τιμών έχει ως μεγάλο επωφελούμενο την επιχείρηση που απολαμβάνει ολοένα και χαμηλότερα κόστη πόρων.



### 3.2.4 Εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό

Το εργατικό δυναμικό αποτελεί έναν παραγωγικό συντελεστή για την πλειονότητα των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού είναι καίριας σημασίας. Τα clusters χαρακτηρίζονται από συσσώρευση εργατικού δυναμικού. Αυτό συνεπάγεται τη μείωση του κόστους των επιχειρήσεων σχετικά με τη διαδικασία αναζήτησης εργαζομένων (Porter, 1998b).

Το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη στα πεδία που ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία στην εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού καθότι εργαζόμενοι με μοναδικές και υψηλού επιπέδου δεξιότητες συμβάλλουν καίρια στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας.

Τα clusters, και κυρίως αυτά που εξειδικεύονται στον τεχνολογικό τομέα, τείνουν να χαρακτηρίζονται από εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Η ύπαρξη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού βασίζεται στην εξέλιξη των εργαζομένων μέσα στο ίδιο το cluster και στην προσέλκυση εξειδικευμένων εργαζομένων έξω από το cluster. Όπως προαναφέρθηκε, συχνά, στα clusters υπάρχουν πανεπιστήμια τα οποία συνδράμουν στην παροχή εξειδίκευσης. Τα πανεπιστήμια προετοιμάζουν τους φοιτητές για το εργασιακό περιβάλλον παρέχοντας τους γνώση και εξειδίκευση και στη συνέχεια απορροφούνται από τα επιχειρηματικά μέλη του cluster. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Silicon Valley, όπου υπάρχουν τα πανεπιστήμια Berkeley και Stanford, στα οποία οι επιχειρήσεις της περιοχής δείχνουν μεγάλη εμπιστοσύνη προσλαμβάνοντας τους αποφοίτους τους. Η εξειδίκευση των εργαζομένων, δεν παρέχεται αποκλειστικά από τα πανεπιστήμια. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι επιχειρήσεις (Bresnahan et al., 2001). Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει την εμπειρία και τη γνώση που κερδίζει ένας εργαζόμενος μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης των επιχειρήσεων αλλά και μέσω της καθημερινής του τριβής στο εργασιακό περιβάλλον. Πέρα από την τεχνική κατάρτιση και εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού απαιτούνται και γνώσεις διοίκησης (μάνατζμεντ) σε μία επιχείρηση. Οι Bresnahan et al. (2001) τονίζουν το παράδειγμα της Silicon Valley όπου οι επιχειρήσεις παρέχουν στους εργαζομένους τους μία επιπλέον ειδίκευση, αυτή του μάνατζερ. Έτσι, λοιπόν, δημιουργούνται εργαζόμενοι με διπλούς τίτλους (μηχανικοί-μάνατζερς, ερευνητές-μάνατζερς) που πέρα από την τεχνική εξειδίκευση φέρουν και διοικητικές γνώσεις.

Η εξειδίκευση εργαζομένων μέσα στο cluster δεν είναι ο μοναδικός τρόπος απόκτησης εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Τα clusters σε φάση ανάπτυξης αποτελούν πόλο έλξης

για νέα talέντα (Porter 1998a, 1998b· Kuah 2002). Επιχειρηματίες και εργαζόμενοι, επηρεαζόμενοι από τις ιστορίες επιτυχίας, μεταναστεύουν προς ένα ελκυστικότερο περιβάλλον εργασίας με καλύτερες προοπτικές και ευκαιρίες. Συμπληρωματικά, οι επιχειρήσεις-μέλη επιζητούν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό που θα προσφέρει νέες ιδέες και θα συνδράμει περαιτέρω στην ανάπτυξη τους. Η αυτόματη εισροή νέων εργαζόμενων στο cluster μειώνει το κόστος των επιχειρήσεων για την άντληση τους από άλλες περιοχές.

### **3.2.5 Πρόσβαση σε δημόσια αγαθά**

Τα μέλη ενός cluster έχουν υψηλές πιθανότητες να εκτεθούν σε δημόσια αγαθά όπως είναι η κρατική χρηματοδότηση, η νομοθετική στήριξη, τα εκπαιδευτικά προγράμματα και η κατασκευή υποδομών. Η πρόσβαση σε δημόσια αγαθά εξαρτάται από τον αριθμό των επιχειρηματικών μελών του cluster και από τη δυναμική του. Το κράτος τείνει να στηρίζει clusters τα οποία αποτελούνται από έναν ικανό αριθμό επιχειρηματικών μελών και τα οποία εκφράζουν δυναμικό χαρακτήρα.

### **3.2.6 Ανάπτυξη Καινοτομίας**

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του cluster είναι η καινοτομία. Με την έννοια της καινοτομίας εννοείται η παραγωγή και διάθεση στην αγορά ενός αγαθού με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά έναντι των αγαθών του ανταγωνισμού. Τα clusters παίζουν σημαντικό ρόλο στη συνεχή ικανότητα μίας επιχείρησης να καινοτομεί καθώς οι επιχειρήσεις μέλη έχουν ένα ανοικτό παράθυρο στην αγορά σε σχέση με τις απομονωμένες επιχειρήσεις (Galindo et al., 2009). Πολλοί αναλυτές, μάλιστα τονίζουν την σημαντικότητα της γεωγραφικής εγγύτητας των επιχειρήσεων ως παράγοντα που προωθεί και διατηρεί όλα τα είδη των σχέσεων που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της καινοτομίας (Tracey and Clark, 2003). Όπως προαναφέρθηκε, τα clusters χαρακτηρίζονται από έντονες σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των μελών τους, αλλά και ανταγωνισμό. Και οι δύο συνιστώσες αποτελούν τους πυλώνες ανάπτυξης της καινοτομίας σε ένα cluster.

Αρχικά, η συνεργασία μεταξύ των μελών ευνοεί τη μεταφορά πληροφορίας και τη διάχυση γνώσης, τα οποία θεωρούνται θεμελιώδεις μεταβλητές για την παραγωγή καινοτομίας. Πέρα από τη διάχυση της γνώσης, είναι σημαντική και η παραγωγή της. Η ύπαρξη ερευνητικών

εργαστηρίων και πανεπιστημιακών ιδρυμάτων σε ένα cluster αυξάνει την παραγόμενη γνώση συμβάλλοντας θετικά στην αναδυόμενη καινοτομία. Σύμφωνα με τον Porter (1998b), η συμμετοχή σε ένα cluster δημιουργεί πλεονέκτημα στην αντίληψη της νέας τεχνολογίας καθώς και στις λειτουργικές και διανεμητικές δυνατότητες της κάθε επιχείρησης. Οι συμμετέχοντες σε έναν σχηματισμό μαθαίνουν γρήγορα και συνεχώς για τις εξελίξεις στην τεχνολογία, τη διαθεσιμότητα νέων εξαρτημάτων και μηχανημάτων μέσα από την επαφή με τα υπόλοιπα μέλη του cluster και την καθημερινή διάδραση.

Η επικοινωνία μεταξύ των μελών του cluster τους δίνει τη δυνατότητα να δράσουν άμεσα και με ευελιξία στις προκύπτουσες ευκαιρίες (Porter, 1998a). Η καινοτομία είναι συνυφασμένη σαν έννοια με την γρήγορη δράση. Ένα άλλο πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που προκύπτει μέσω της γειτνίασης και της επικοινωνίας με προμηθευτές και καταναλωτές είναι η γρήγορη αντίληψη των καταναλωτικών αναγκών καθώς και η εξεύρεση και συγκέντρωση όλων των απαραίτητων εισροών που απαιτούνται για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος (ή υπηρεσίας).

Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της καινοτομίας παίζει και ο υπάρχων ανταγωνισμός σε ένα cluster. Πέραν των σχέσεων συνεργασίας, σε έναν υγιή σχηματισμό δημιουργούνται και ανταγωνιστικές πιέσεις. Η παραγόμενη καινοτομία από κάποιες επιχειρήσεις ασκεί πίεση στα υπόλοιπα επιχειρηματικά μέλη του cluster να καινοτομήσουν επίσης ώστε να διατηρήσουν το μερίδιό τους και να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους. Είναι εμφανές, λοιπόν, ότι η καινοτομία δημιουργεί καινοτομία μέσω του μηχανισμού του ανταγωνισμού.

### **3.2.7 Ευκολίες Χρηματοδότησης**

Ένας σημαντικός παράγοντας για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι η πρόσβαση σε χρηματοδότηση. Η οργάνωση των επιχειρήσεων σε clusters παρέχει ευκολία στην χρηματοδότηση τους (Lagos and Courtis, 2008). Η εύκολη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων βασίζεται στην ύπαρξη χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων μέσα στα γεωγραφικά όρια του cluster. Η ενίσχυση της ανάπτυξης των επιχειρήσεων και η θετική διαφαίνουσα δυναμική τους, όπως αυτή καλλιεργείται στα πλαίσια του cluster, παρέχει σήματα στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ότι οι δανειζόμενες επιχειρήσεις θα καλύπτουν τις μελλοντικές υποχρεώσεις ενός δανείου.

Επιπρόσθετα, τα clusters μειώνουν την ανάγκη χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. Η μείωση του κόστους που συνεπάγεται η γεωγραφική εγγύτητα των επιχειρήσεων και η μεταξύ τους συνεργασία μειώνει τις χρηματοπιστωτικές ανάγκες (Long and Zhang, 2010) και

αυξάνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Τέλος, το μειωμένο κόστος που παρουσιάζεται στα γεωγραφικά όρια ενός cluster μειώνει τα εμπόδια εισόδου και ανάπτυξης των νέων επιχειρήσεων που εδράζονται στην αδυναμία χρηματοδότησης (Long and Zhang, 2010). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την είσοδο νέων επιχειρήσεων και την πιο εύκολη ανάπτυξη των ήδη υφισταμένων.

### **3.2.8 Ύπαρξη Συμπληρωματικότητας**

Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων ενός cluster επηρεάζεται από τις συμπληρωματικότητες που παρουσιάζονται (Porter, 1998b). Οι συμπληρωματικότητες εμφανίζονται όταν η προτίμηση μιας επιχείρησης από τον καταναλωτή ευνοεί αυτόματα μία άλλη επιχείρηση. Σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των συμπληρωματικότητας είναι η γεωγραφική εγγύτητα. Η γεωγραφική συγκέντρωση των επιχειρήσεων αυξάνει τη διάχυση χρησιμότητας λόγω συμπληρωματικότητας προς τους καταναλωτές, ευνοώντας παράλληλα και τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, σε ένα τουριστικό cluster, η χρησιμότητα που λαμβάνει ο καταναλωτής δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις παροχές του ξενοδοχείου που διαμένει. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και άλλες επιχειρήσεις που θα επηρεάσουν την εμπειρία του, όπως είναι τα εστιατόρια, τα μαγαζιά πώλησης αναμνηστικών, οι υποδομές μεταφοράς (ύπαρξη αεροδρομίου, λιμένος κ.α.).

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι συμπληρωματικότητες επηρεάζουν τις επιχειρήσεις θετικά και αρνητικά. Η θετική άποψη ενός καταναλωτή για μια επιχείρηση, ίσως τον οδηγήσει να την προτιμήσει ξανά και να διαδώσει θετική φήμη. Με αυτόν τον τρόπο θα επωφεληθούν και τα υπόλοιπα μέλη του cluster. Αντιθέτως, η αρνητική του άποψη για μία επιχείρηση, ίσως τον οδηγήσει στο να μην την προτιμήσει ξανά και να διαδώσει αρνητική φήμη. Κάτι τέτοιο θα πλήξει τον κύκλο εργασιών των υπόλοιπων επιχειρήσεων του cluster.

Η διαδικασία μάρκετινγκ παρέχει μια επιπρόσθετη μορφή συμπληρωματικότητας στα όρια ενός cluster. Η συνύπαρξη επιχειρήσεων σε συγκεκριμένα γεωγραφικά όρια ευνοεί την ενιαία τους προβολή και προώθηση (Porter, 1998b). Επίσης η φήμη ενός cluster μπορεί να ενισχυθεί ενιαία και τα μέλη του να απολαύσουν μελλοντικές συμπληρωματικότητες. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του cluster μόδας στο Μιλάνο της Ιταλίας. Η συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή χαρακτηρίζεται από έντονη φήμη σχετικά με την ποιότητα και αισθητική των

προϊόντων ένδυσης και υπόδησης. Η υπάρχουσα αυτή φήμη δίνει ένα τακτικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην περιοχή.

Η παρουσία ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σε ένα cluster καθιστά την αγορά ενός προϊόντος (ή υπηρεσίας) περισσότερο αποτελεσματική (Porter, 1998b). Ο δυνητικός καταναλωτής καλείται να αποφασίσει μεταξύ όμοιων προϊόντων (ή υπηρεσιών) που προσφέρονται από πολλαπλές επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο οι καταναλωτές ελέγχουν πολλαπλές επιχειρήσεις πριν από μία αγορά. Κάτι τέτοιο βοηθά τις επιχειρήσεις να δειγματίσουν το προϊόν (ή υπηρεσία) τους και ταυτόχρονα αυξάνει τον ανταγωνισμό στο cluster, παρέχοντας τους κίνητρο να βελτιωθούν.

### **3.3 Σύνοψη**

Συνοψίζοντας καταλήγουμε στην θετική επίδραση των clusters στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων μέσω της δημιουργίας οικονομιών κλίμακας και φάσματος. Η επίτευξη αυτών των τύπων οικονομιών έχει τις ρίζες της στην παραγωγή εξωτερικοτήτων και συμπληρωματικοτήτων στα πλαίσια του cluster. Πιο αναλυτικά, τα clusters συμβάλλουν στη διάχυση γνώσης και τεχνολογίας, στη μεταφορά της πληροφορίας, στην εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού και στην έλξη νέων ιδεών και ταλέντων. Οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε εξειδικευμένους φυσικούς πόρους με μικρό κόστος και ευνοείται η πρόσβαση στη χρήση δημοσίων αγαθών. Τέλος, τα clusters ευνοούν την άντληση κεφαλαίων απαραίτητων, για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και την παραγωγή καινοτομίας, η οποία αποτελεί βασικό άξονα για την επίτευξη της ανταγωνιστικής στρατηγικής της επιχείρησης μέσω διαφοροποίησης. Οι παραπάνω παράγοντες είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και η ανάπτυξη τους την επηρεάζει άμεσα.

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

**Εικόνα 3.1**  
**Τα οφέλη των επιχειρήσεων λόγω συμμετοχής σε clusters, EOMMEX (2009)**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Εμπειρική Μελέτη**

#### **4.1 Εισαγωγή**

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της επίδρασης των συστάδων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (clusters) στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων-μελών τους. Στα προηγούμενα κεφάλαια πραγματοποιήθηκε εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία αποσαφήνισε αρχικά τις έννοιες της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και του cluster και στη συνέχεια στοιχειοθέτησε τη μεταξύ τους σχέση. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε clusters επιδρά θετικά στην ανταγωνιστικότητά τους.

Το παρόν κεφάλαιο έχει ως στόχο την απόδειξη της θεωρητικής προσέγγισης του θέματος μέσω εμπειρικής έρευνας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω αποστολής ερωτηματολογίων, τα οποία συμπληρώθηκαν από επιχειρήσεις-μέλη ελληνικών clusters, με απώτερο σκοπό να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τα ανταγωνιστικά τους χαρακτηριστικά και να ερευνηθεί η μεταβολή αυτών των χαρακτηριστικών λόγω της συμμετοχής τους στο cluster.

#### **4.2 Δειγματοληψία**

Η διαδικασία της δειγματοληψίας απαιτεί τον ορισμό του υπό εξέταση πληθυσμού και την επιλογή του δείγματος. Στη παρούσα έρευνα, ως πληθυσμός ορίζεται το σύνολο των επιχειρήσεων-μελών cluster που δραστηριοποιούνται στην ελληνική επικράτεια. Λόγω της δυσκολίας εντοπισμού του συνόλου των επιχειρήσεων-μελών, επιλέχθηκε δείγμα μη πιθανότητας και πιο συγκεκριμένα δείγμα κρίσης. Η συγκεκριμένη μέθοδος δειγματοληψίας εμφανίζει μικρό κόστος, είναι ταχεία και επιτρέπει στον ερευνητή να εστιάσει σε συγκεκριμένες ομάδες του πληθυσμού.

Ο στόχος της έρευνας είναι η μελέτη της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε ελληνικά clusters. Ως δείγμα ορίστηκε το σύνολο των επιχειρήσεων που

συμμετέχουν στα έξι μεγαλύτερα ελληνικά clusters. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα στόχευσε στα επιχειρηματικά μέλη των ακόλουθων σχηματισμών:

- gi-cluster
- mi-cluster
- si-cluster
- HBio Cluster
- Bionian Cluster
- Hellenic Mobile Cluster

#### gi-cluster

Το gi-cluster αποτελεί έναν συνεργατικό σχηματισμό ψυχαγωγικών και δημιουργικών τεχνολογιών και εφαρμογών. Δημιουργήθηκε με σκοπό να στηρίζει τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του κλάδου μέσω ενός συστήματος καινοτομίας. Η γεωγραφική του εστίαση εντοπίζεται στην περιφέρεια Αττικής. Οι δράσεις του συντονίζονται από την πρωτοβουλία Corallia.

#### mi-cluster

Το mi-cluster αποτελεί έναν σχηματισμό συστημάτων και εφαρμογών νανοηλεκτρονικής και μικροηλεκτρονικής. Αποτελείται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, πανεπιστημιακά εργαστήρια, ερευνητικά ινστιτούτα και δημοσίους φορείς και οργανισμούς. Η κύρια γεωγραφική του εστίαση εντοπίζεται στις περιφέρειες Αττικής, Δυτικής Ελλάδος και Κεντρικής Μακεδονίας. Αποτελεί μέρος της πρωτοβουλίας Corallia, η οποία είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό των δράσεων του.

#### si-cluster

Το si-cluster αποτελεί έναν σχηματισμό διαστημικών τεχνολογιών και εφαρμογών, με κύριο στόχο την ανάπτυξη καινοτομίας και την προσέλκυση έρευνας υψηλής στάθμης. Στο si-cluster συμμετέχουν μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια και ερευνητικά ινστιτούτα. Η κύρια γεωγραφική εστίαση του σχηματισμού είναι οι περιφέρειες της Αττικής και της Δυτικής Ελλάδος. Όπως και τα mi-cluster και gi-cluster, αποτελεί κι αυτό μέλος της πρωτοβουλίας Corallia.



### HBio Cluster

Το HBio Cluster (Hellenic Bio Cluster) αποτελεί έναν συνασπισμό από ελληνικές επιχειρήσεις με εξειδίκευση στους τομείς της βιοτεχνολογίας, της διάγνωσης, των ιατρικών συσκευών, των φαρμάκων και της παροχής ιατρικών υπηρεσιών. Αποτελεί ένα από τα πρώτα ελληνικά cluster βιοτεχνολογίας και επιστημών υγείας και στόχος του είναι η προώθηση των ελληνικών επιχειρήσεων και οργανισμών που αποτελούν μέλη του. Στο cluster συμμετέχουν ερευνητικά κέντρα και ινστιτούτα.

### Bionian Cluster

Το Bionian Cluster αποτελεί έναν σχηματισμό με έμφαση στις επιστήμες υγείας. Αποτελείται από μία μίξη επιχειρήσεων με εξειδίκευση στην ανάπτυξη φαρμάκων, στην κλινική έρευνα, στην ανάπτυξη αισθητήρων, στις υπηρεσίες περιβαλλοντικής υγείας, στη διάγνωση και στην παροχή υπηρεσιών επικοινωνίας και πληροφορικής. Στον σχηματισμό συμμετέχουν ερευνητικά κέντρα, ινστιτούτα και πανεπιστήμια.

### Hellenic Mobile Cluster

Το Hellenic Mobile Cluster είναι ο πρώτος ελληνικός σχηματισμός που περιλαμβάνει επιχειρήσεις με έμφαση στις εφαρμογές και την παροχή υπηρεσιών στις κινητές συσκευές. Στο cluster συμμετέχουν, πέρα από επιχειρήσεις, το πανεπιστήμιο Αιγαίου και το ερευνητικό κέντρο AIT (Athens Information Technology). Το Hellenic Mobile Cluster έχει δημιουργηθεί από τον Σύνδεσμο Εταιρειών Κινητών Εφαρμογών Ελλάδος (ΣΕΚΕΕ).

Ο κύριος λόγος που επιλέχθηκαν τα συγκεκριμένα clusters είναι η φύση τους. Τα τέσσερα εξ αυτών ειδικεύονται στον τεχνολογικό τομέα, ενώ τα υπόλοιπα δύο στη βιοτεχνολογία και στις επιστήμες υγείας. Οι συγκεκριμένοι τομείς ειδίκευσης χαρακτηρίζονται από έντονη χρήση τεχνολογίας, διάχυση γνώσης, παραγωγή καινοτομίας και εξειδικευμένο δυναμικό. Υπό αυτό το πλαίσιο αποτελούν ιδανική περίπτωση για να μελετηθεί η επίδραση τους στην ανταγωνιστικότητά των μελών τους.

Ο δεύτερος λόγος που συνετέλεσε στην επιλογή των παραπάνω σχηματισμών είναι η συμμετοχή τους σε πρωτοβουλίες cluster. Μέσω του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού είναι εφικτός ο εντοπισμός των επιχειρηματικών-μελών τους, καθότι αυτά είναι καθορισμένα. Ο

εύκολος προσδιορισμός των επιχειρηματικών μελών αποτελεί πρωτεύοντα παράγοντα για την αποστολή των ερωτηματολογίων.

### **4.3 Μεθοδολογία έρευνας**

Η μέθοδος έρευνας εκφράζει τον τρόπο προσέγγισης του θέματος από τον ερευνητή. Οι κύριοι μέθοδοι έρευνας είναι η ποσοτική και η ποιοτική. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί τον ιδανικό τρόπο συλλογής στοιχείων στη περίπτωση που οι πόροι είναι περιορισμένοι (χρήματα και χρόνος) και όταν είναι αναγκαίο να προστατευθεί η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των παρεχόμενων πληροφοριών. Ο περιορισμένος χρόνος για την εκπόνηση της εργασίας αποτέλεσε αφορμή για τη χρήση του ερωτηματολογίου. Επιπρόσθετα, ο ανώνυμος χαρακτήρας του συνέδραμε στη μείωση των δισταγμών των επιχειρήσεων να συμμετέχουν.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ως δείγμα της έρευνας επιλέχθηκαν τα επιχειρηματικά μέλη των gi-cluster, mi-cluster, si-cluster, HBio Cluster, Bionian Cluster και Hellenic Mobile Cluster. Ο εντοπισμός των επιχειρηματικών μελών τους 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. Επιπρόσθετα, 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.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τους μήνες Μάιο και Ιούνιο του έτους 2015. Σε αυτό το διάστημα υπήρξε επικοινωνία με περίπου 100 επιχειρήσεις εκ των οποίων απάντησαν οι 44.

#### 4.4 Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το μέσο για την διεξαγωγή της έρευνας. Δημιουργήθηκε στην ηλεκτρονική πλατφόρμα Google Drive, όπου οι επιχειρήσεις έπρεπε να εισέλθουν για τη συμπλήρωση του. Ο σύνδεσμος του ιστοτόπου του ερωτηματολογίου στάλθηκε στις επιχειρήσεις του δείγματος μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο τμήματα. Το πρώτο τμήμα περιλαμβάνει ένα πεδίο όπου υπάρχει ο τίτλος της έρευνας καθώς και η αναλυτική περιγραφή της. Δηλώνεται η ανωνυμία και εμπιστευτικότητα των παρεχόμενων πληροφοριών και ξεκαθαρίζεται η ταυτότητα των εργαζομένων που μπορούν να το συμπληρώσουν καθώς και ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης.

Το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελείται από τις ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, αποτελείται από εικοσιμία (21) ερωτήσεις, οι οποίες χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αποτελείται από επτά (7) ερωτήσεις (ερωτήσεις 1-7) και έχει ως στόχο την άντληση πληροφοριών σχετικά με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Η δεύτερη κατηγορία εστιάζει στην αντίληψη της επιχείρησης για συγκεκριμένες μεταβλητές και αποτελείται από πέντε (5) ερωτήσεις (ερωτήσεις 8-12). Η τρίτη κατηγορία μελετά τους στόχους της επιχείρησης και αποτελείται από τέσσερις (4) ερωτήσεις (ερωτήσεις 13-16). Τέλος, η τέταρτη κατηγορία περιλαμβάνει πέντε (5) ερωτήσεις (ερωτήσεις 17-21) και έχει ως στόχο την άντληση πληροφοριών σχετικά με την άποψη της επιχείρησης.

Οι ερωτήσεις στο σύνολο τους έχουν επιλεγεί προσεχτικά, ώστε να αντληθούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες από τις ερωτώμενες επιχειρήσεις, χωρίς παράλληλα να βρεθούν σε δύσκολη θέση, διστάζοντας να παρέχουν στοιχεία. Οι ερωτήσεις είναι απλά ορισμένες, ώστε οι ερωτώμενοι να μην αντιμετωπίζουν προβλήματα κατανόησης και να μην εγείρονται προβληματισμοί. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται χρήση απλού και καθημερινού λεξιλογίου και αποφεύγονται οι συντομογραφίες.

Επιπρόσθετα, δόθηκε μεγάλη σημασία στον χρόνο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Σε αυτό συνέβαλε και η φύση των ερωτώμενων. Ο χρόνος των επιχειρήσεων είναι πολύτιμος και δεν επιδέχεται σπατάλες. Υπό αυτό το πλαίσιο, ο αριθμός και το είδος των ερωτήσεων διατηρήθηκε σε επίπεδα τέτοια ώστε να μη θεωρηθεί χάσιμο χρόνο η απάντησή τους. Ο μέσος χρόνος απάντησης του ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε σε λιγότερο από πέντε (5) λεπτά.

Η στόχευση του ερωτηματολογίου σε επιχειρηματικούς φορείς και όχι σε φυσικά πρόσωπα δημιουργεί την ανάγκη καθορισμού του προφίλ του κατάλληλου ατόμου (εργαζομένου) που

θα επιφορτισθεί με τη συμπλήρωση του. Η συμμετοχή σε clusters αποτελεί μία από τις στρατηγικές της επιχείρησης. Υπεύθυνοι για θέματα στρατηγικής είναι οι υψηλά ιστάμενοι με διοικητικές θέσεις. Οι ερωτήσεις διατηρήθηκαν σε ένα γενικό πλαίσιο, παραλείποντας εξειδικευμένες λεπτομέρειες, ώστε να είναι δυνατή η απάντηση τους από μία ευρύτερη ομάδα εργαζομένων με διοικητικές θέσεις.

Οι ερωτήσεις έχουν κάθετη διάταξη ώστε να διευκολυνθεί η εύκολη ανάγνωση και συμπλήρωση τους και είναι κλειστού τύπου στο σύνολο τους, με τον ερωτώμενο να επιλέγει την κατάλληλη απάντηση από ένα σύνολο προκαθορισμένων επιλογών. Αυτό συμβάλει στην λήψη ομοιόμορφων απαντήσεων και στην εξασφάλιση της εύκολης επεξεργασίας τους. Στις ερωτήσεις 1 και 17 δίνεται η δυνατότητα στον ερωτώμενο μίας επιπλέον επιλογής (άλλο) με τη δυνατότητα περιγραφικού προσδιορισμού, ώστε να διασφαλισθούν και άλλες επιλογές που τυχόν να μην έχουν συμπεριληφθεί. Οι ερωτήσεις 1 και 7 δίνουν τη δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μίας απαντήσεων.

Οι ερωτήσεις είναι κατά πλειοψηφία πολλαπλών και δυαδικών επιλογών (διχοτομικές ερωτήσεις). Στις δυαδικές επιλογές, ο ερωτώμενος καλείται να πάρει σαφή θέση στην ερώτηση απαντώντας με ένα «ναι» ή «όχι». Διχοτομικές ερωτήσεις είναι οι: 6, 13, 14, 15, 16 και 20. Στις ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών δίνεται η ευελιξία δήλωσης μίας περισσότερο συγκεκριμένης θέσης.

Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιούνται ερωτήσεις με επιλογές που αποτελούνται από συνεχή διαστήματα, τα οποία έχουν διαχωρισθεί μη ισόποσα, ανάλογα με τη φύση των ερωτήσεων. Ερωτήσεις με απαντήσεις σε διαστήματα είναι οι: 2, 3 και 4.

Σε μεγάλο αριθμό ερωτήσεων χρησιμοποιείται η κλίμακα αξιολόγησης Λίκερτ. Ο συγκεκριμένος τύπος ερωτήσεων καλεί τους ερωτώμενους να δηλώσουν τη γνώμη τους, σημειώνοντας μία απάντηση που αντιστοιχεί στο σημείο μίας κλίμακας. Τέτοιες ερωτήσεις είναι οι: 8, 9, 10, 11, 12, 18, 19 και 21. Η ερώτηση 8 αποτελείται από ζυγό αριθμό απαντήσεων, ώστε να πιέσει τον ερωτώμενο να πάρει μία σαφή θέση. Αντίθετα, οι ερωτήσεις, 9, 10, 11, 12, 18, 19 και 21 αποτελούνται από μονό αριθμό απαντήσεων, ώστε να δοθεί το περιθώριο στον ερωτώμενο να εκφράσει μία μέση ή ουδέτερη άποψη. Τέλος, η ερώτηση 18 αποτελείται από ένα πλέγμα εννέα (9) μεταβλητών στις οποίες καλούνται να απαντήσουν οι ερωτώμενοι χρησιμοποιώντας την κλίμακα Λίκερτ.

Το ερωτηματολόγιο εμπεριέχει και μία ερώτηση (17) με μία σωστή (βέλτιστη) απάντηση (one best answer) στην οποία οι ερωτώμενοι καλούνται να σημειώσουν την επιλογή που τους χαρακτηρίζει καλύτερα.

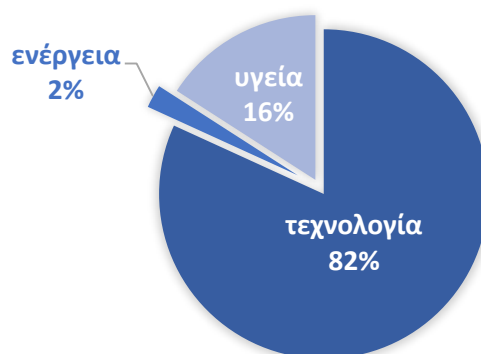
Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι το σύνολο των ερωτήσεων, εκτός των 7 και 8, είναι υποχρεωτικού χαρακτήρα. Η ερώτηση 7 αποτελεί συνέχεια της ερώτησης 6 (διχοτομική) και απαντάται μόνο εάν ο ερωτώμενος έχει απαντήσει θετικά στην προηγούμενη ερώτηση. Σε περίπτωση αρνητικής απάντησης στην ερώτηση 6, ο ερωτώμενος παραβλέπει την ερώτηση 7 και συνεχίζει στην ερώτηση 8. Η ερώτηση 8 δεν είναι απαραίτητη λόγω του πιο ευαίσθητου χαρακτήρα της.

#### 4.5 Ανάλυση δεδομένων

Μετά τη λήξη της έρευνας, τα αποτελέσματα εξήχθησαν από την πλατφόρμα Google Drive και η ανάλυση τους έγινε με τη χρήση των προγραμμάτων IBM SPSS και Microsoft Excel.

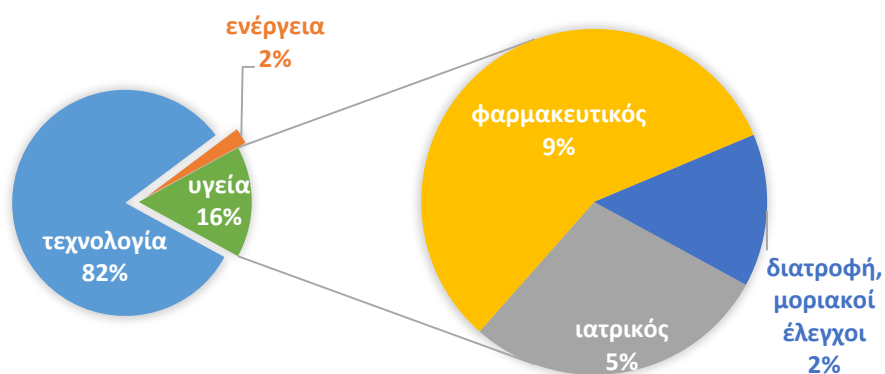
##### Κλαδική εξειδίκευση (ερώτηση 1)

Η πρώτη ερώτηση έχει ως στόχο τον προσδιορισμό του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Η ερωτώμενη επιχείρηση καλείται να επιλέξει μεταξύ 10 εναλλακτικών τομέων. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων για να καλυφθούν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερους από έναν τομείς. Τέλος, υπάρχει μία ενδέκατη επιλογή (άλλο) για να καλύψει τυχόν τομείς δραστηριοποίησης που έχουν παραλειφθεί.

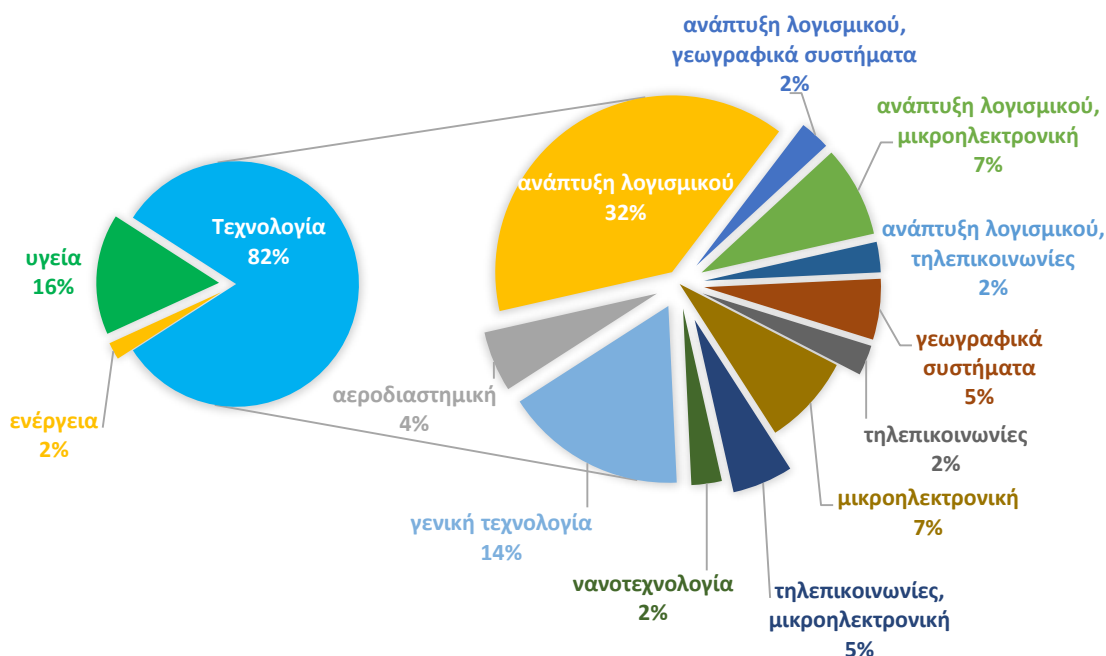


Διάγραμμα 4.1  
Τομέας εξειδίκευσης των επιχειρήσεων

Τα στοιχεία της πρώτης ερώτησης μας επιτρέπουν να εντάξουμε τους κλάδους εξειδίκευσης των συμμετεχουσών επιχειρήσεων σε τρεις κύριες κατηγορίες: (α) την τεχνολογία, (β) την υγεία και (γ) την ενέργεια. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων εξειδικεύεται στον κλάδο της τεχνολογίας (82%). Ακολουθούν ο κλάδος της υγείας (16%) και της ενέργειας (2%).



**Διάγραμμα 4.2**  
Περαιτέρω εξειδίκευση των επιχειρήσεων υγείας

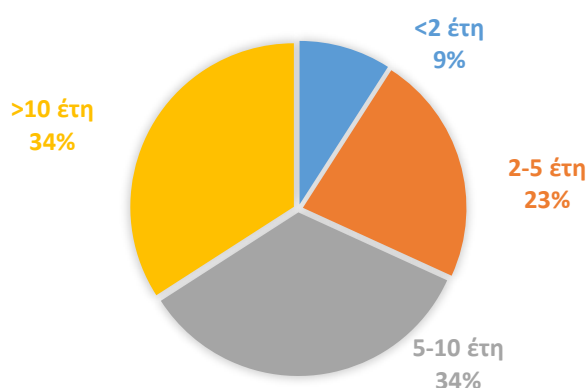


**Διάγραμμα 4.3**  
Περαιτέρω εξειδίκευση των επιχειρήσεων τεχνολογίας

Τα διαγράμματα δείχνουν την περαιτέρω εξειδίκευση που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις τεχνολογίας και υγείας που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι επιχειρήσεις του κλάδου υγείας αποτελούνται από επιχειρήσεις με ειδίκευση στον ιατρικό, φαρμακευτικό και διαγνωστικό τομέα. Οι επιχειρήσεις του κλάδου τεχνολογίας εξειδικεύονται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη λογισμικού, στη μικροηλεκτρονική, στις τηλεπικοινωνίες και στα γεωγραφικά συστήματα. Μεγάλη μερίδα των επιχειρήσεων ασχολείται ταυτόχρονα με περισσότερους από έναν συγγενικούς κλάδους της τεχνολογίας (π.χ. ανάπτυξη λογισμικού και τηλεπικοινωνίες, ανάπτυξη λογισμικού και μικροηλεκτρονική).

#### Έτη δραστηριοποίησης (ερώτηση 2)

Η ερώτηση 2 έχει ως στόχο να διαπιστώσει το διάστημα που οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην αγορά. Στόχος της ερώτησης είναι ο διαχωρισμός των συμμετεχουσών επιχειρήσεων σε «ηλικιακές» κατηγορίες, οι οποίες μπορεί να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην επεξήγηση των τελικών αποτελεσμάτων.

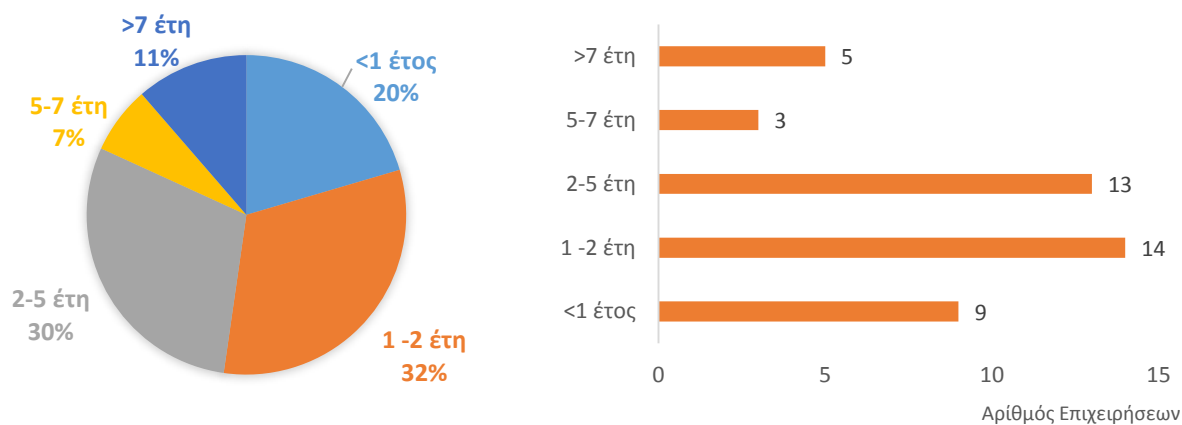


**Διάγραμμα 4.4**  
**Έτη δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων**

Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα χαρακτηρίζονται από ποικιλία ηλικιών. Το 32% εξ αυτών λειτουργεί λιγότερο από 5 έτη (start-ups), με το ποσοστό αυτών που έχουν ιδρυθεί την τελευταία διετία να αγγίζει το 9%. Το 34% των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στην αγορά περισσότερο από μία δεκαετία.

### Έτη συμμετοχής στο cluster (ερώτηση 3)

Η ερώτηση 3 αποσκοπεί στην άντληση πληροφορίας σχετικά με τα έτη συμμετοχής των επιχειρήσεων στο cluster.



**Διάγραμμα 4.5**  
Έτη συμμετοχής στο cluster

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (82%) συμμετέχει στο cluster λιγότερο από 5 έτη και μάλιστα το 52% συμμετέχει λιγότερο από μία διετία. Τέλος, το 11% των επιχειρήσεων συμμετέχει περισσότερο από 7 έτη.

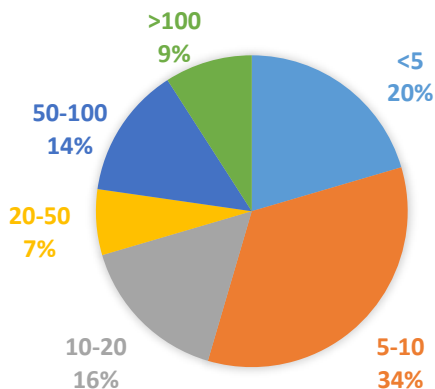
	έτη δραστηριοποίησης				Total
	λιγότερα από 2	2 - 5	5 - 10	περισσότερα από 10	
λιγότερο από 1	3	4	1	1	9
1 - 2	1	1	7	5	14
2 - 5	0	5	4	4	13
5 - 7	0	0	2	1	3
περισσότερα από 7	0	0	1	4	5
Total	4	10	15	15	44

**Πίνακας 4.1**  
Συνδυαστικός πίνακας ετών δραστηριοποίησης στην αγορά και ετών συμμετοχής στο cluster



#### Αριθμός εργαζομένων (Ερώτηση 4)

Η ερώτηση 4 έχει ως στόχο τον προσδιορισμό του αριθμού του εργατικού δυναμικού κάθε επιχείρησης:

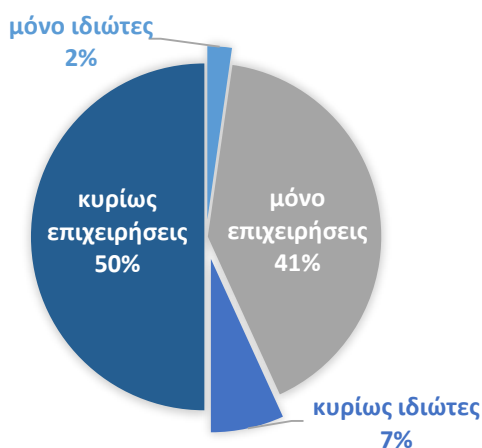


**Διάγραμμα 4.6**  
**Αριθμός Εργαζομένων**

Το 70% των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται πολύ μικρού μεγέθους έχοντας λιγότερους από 20 εργαζομένους. Το 20% μάλιστα, διαθέτει εργατικό δυναμικό μικρότερο των 5 ατόμων. Το 21% διαθέτει εργατικό δυναμικό μεταξύ 20 και 100 ατόμων, ενώ το 9% υπερβαίνει τα 100 άτομα.

#### Πελατολόγιο (ερώτηση 5)

Η ερώτηση 5 έχει ως στόχο τον προσδιορισμό της ταυτότητας των πελατών της επιχείρησης.



**Διάγραμμα 4.7**  
**Πελατολόγιο Επιχείρησης**

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων, σε ποσοστό 91%, ανέφερε ότι το πελατολόγιο της αποτελείται αποκλειστικά ή κυρίως από επιχειρήσεις. Μόλις το 2% των επιχειρήσεων δήλωσε ότι το πελατολόγιο τους αποτελείται από ιδιώτες στο σύνολο του, ενώ το 7% ανέφερε ότι οι πελάτες του είναι κυρίως ιδιώτες.

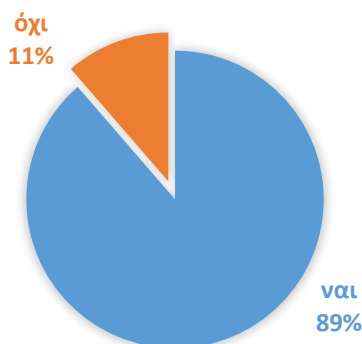
	πελατολόγιο				Total
	μόνο επιχειρήσεις	μόνο ιδιώτες	κυρίως επιχειρήσεις	κυρίως ιδιώτες	
τομέας τεχνολογία	16	0	18	2	36
υγεία	1	1	4	1	7
ενέργεια	1	0	0	0	1
Total	18	1	22	3	44

**Πίνακας 4.2**  
Συνδυαστικός πίνακας τομέα εξειδίκευσης και είδους πελατών

Το 94% των επιχειρήσεων τεχνολογίας δηλώνει πως το πελατολόγιο τους αποτελείται αποκλειστικά ή κυρίως από άλλες επιχειρήσεις. Το ποσοστό ανέρχεται στο 71% για τις επιχειρήσεις του κλάδου υγείας.

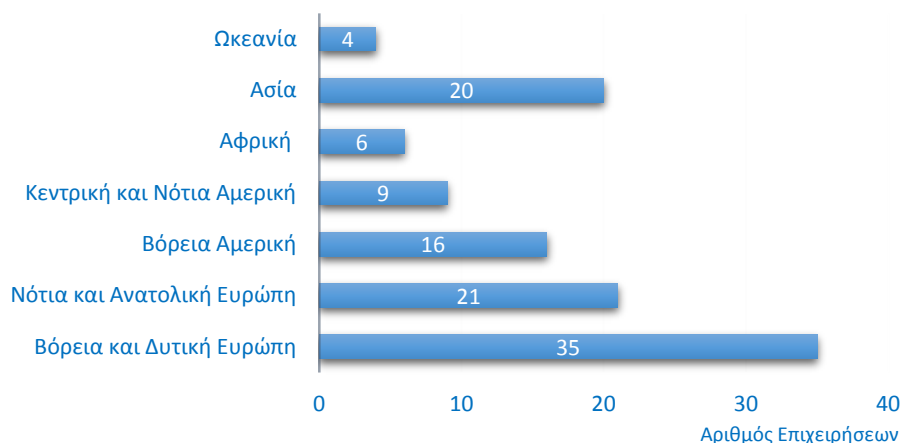
#### Εξαγωγές (ερωτήσεις 6 και 7)

Οι ερωτήσεις 6 και 7 έχουν ως στόχο τον προσδιορισμό της εξαγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης. Η ερώτηση 7 απαντάται μόνο σε περίπτωση που η επιχείρηση έχει απαντήσει θετικά στην ερώτηση 6.



**Διάγραμμα 4.8**  
Εξαγωγική Δραστηριότητα

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (89%) παρουσιάζει εξαγωγική δραστηριότητα.

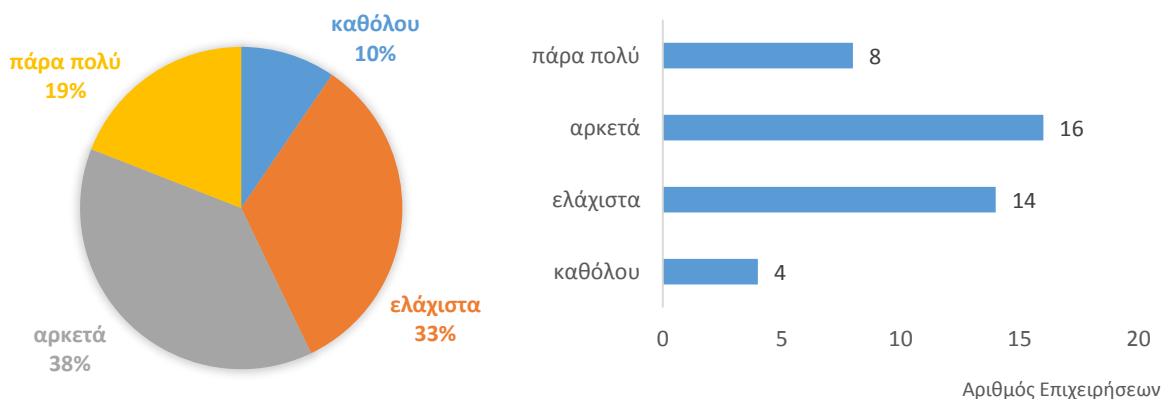


**Διάγραμμα 4.9**  
Γεωγραφική κατανομή εξαγωγών

Οι 35 από τις 39 επιχειρήσεις (90%) με εξαγωγική δραστηριότητα διαθέτουν τα προϊόντα τους στην αγορά της Βόρειας και Δυτικής Ευρώπης. Ακολουθούν οι αγορές της Νότιας και Ανατολικής Ευρώπης (54%), της Ασίας (51%) και της Βόρειας Αμερικής (41%). Οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις αναφέρουν, επίσης, εξαγωγική δραστηριότητα σε Κεντρική και Νότια Αμερική, Αφρική και Ωκεανία.

#### Οικονομική κρίση (ερώτηση 8)

Η ερώτηση 8 έχει ως στόχο τη συλλογή πληροφορίας σχετικά με την επιρροή της κρίσης στον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων. Η απάντηση της συγκεκριμένης ερώτησης δεν είναι υποχρεωτική. Πάρα ταύτα, απάντησαν 42 από τις 44 επιχειρήσεις (95%).

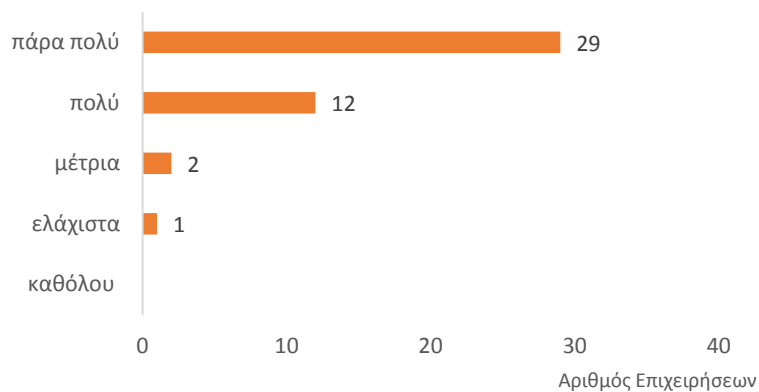


**Διάγραμμα 4.10**  
Επιρροή της οικονομικής κρίσης

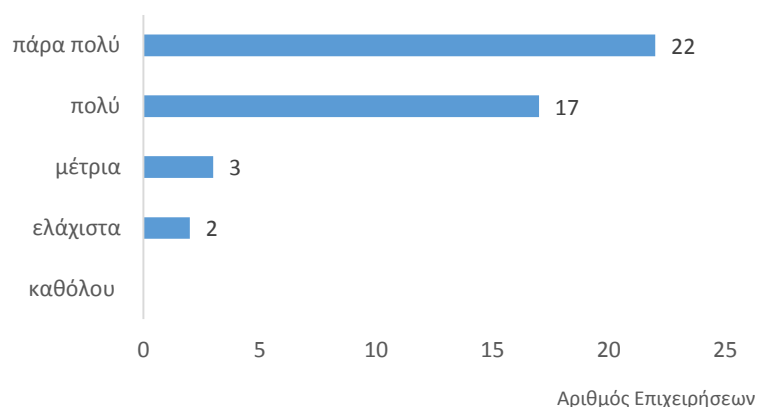
Όπως διαφαίνεται στο διάγραμμα 4.10, το 57% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι έχει επηρεαστεί αρκετά και πάρα πολύ από την κρίση. Αντιθέτως, το 33% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η οικονομική κρίση το έχει επηρεάσει ελάχιστα. Τέλος, το 10% φαίνεται θωρακισμένο έναντι της κρίσης και δηλώνει ότι δεν έχει επηρεασθεί καθόλου.

#### Εξειδίκευση-εμπειρία εργατικού δυναμικού (ερωτήσεις 9 και 10)

Οι ερωτήσεις 9 και 10 έχουν ως στόχο την άντληση πληροφοριών σχετικά με την εξειδίκευση και την εμπειρία του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να απαντήσουν σε τι βαθμό θεωρούν εξειδικευμένο και έμπειρο το εργατικό δυναμικό τους.



**Διάγραμμα 4.11**  
**Βαθμός εξειδίκευσης εργαζομένων**



**Διάγραμμα 4.12**  
**Βαθμός εμπειρίας εργαζομένων**

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων θεωρεί αρκετά εξειδικευμένο και έμπειρο το εργατικό δυναμικό που διαθέτει. Πιο συγκεκριμένα, το 93% των επιχειρήσεων θεωρούν το εργατικό τους δυναμικό πολύ και πάρα πολύ εξειδικευμένο. Το 4,5% θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι τους φέρουν μέτριου βαθμού εξειδίκευση, ενώ μόλις το 2,5% θεωρεί ότι διαθέτουν ελάχιστα εξειδικευμένο προσωπικό. Παρόμοια αποτελέσματα διαφαίνονται και στην ερώτηση περί εμπειρίας του εργατικού δυναμικού. Το 89% των επιχειρήσεων θεωρούν το εργατικό τους δυναμικό πολύ και πάρα πολύ έμπειρο. Μόλις το 6,5% θεωρούν ότι διαθέτουν μέτριας εμπειρίας εργατικό δυναμικό και το 4,5% ελάχιστης εμπειρίας. Τα αποτελέσματα των δύο ερωτήσεων προδίδουν κάποιον βαθμό συσχέτισης. Αναζητώντας τη συσχέτιση ανάμεσα στην εμπειρία και την εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού διαπιστώθηκε συντελεστής συσχέτισης (Kendall's tau b Correlation Coefficient)  $\tau=0,621$ .

		εξειδικευμένο δυναμικό	έμπειρο δυναμικό
εξειδικευμένο δυναμικό	Correlation Coefficient	1,000	,621**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	44	44
έμπειρο δυναμικό	Correlation Coefficient	,621**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	44	44

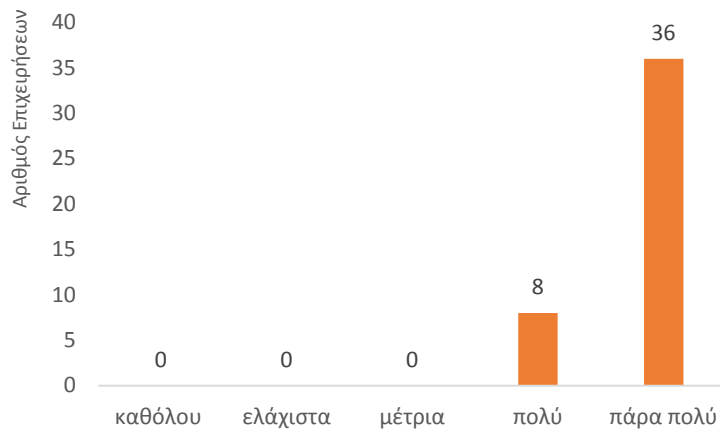
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Πίνακας 4.3**  
Συσχέτιση έμπειρου και εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού

Το ύψος του συντελεστή συσχέτισης εκφράζει τη συσχέτιση των δύο μεταβλητών. Το θετικό πρόσημο εκφράζει θετική συσχέτιση. Με απλά λόγια, συμπεραίνεται ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν εξειδικευμένο δυναμικό διαθέτουν ταυτόχρονα και έμπειρο δυναμικό.

#### Σημασία καινοτομίας (ερώτηση 11)

Η ερώτηση 11 έχει ως στόχο την άντληση πληροφορίας σχετικά με τη σημασία της καινοτομίας για τις επιχειρήσεις.

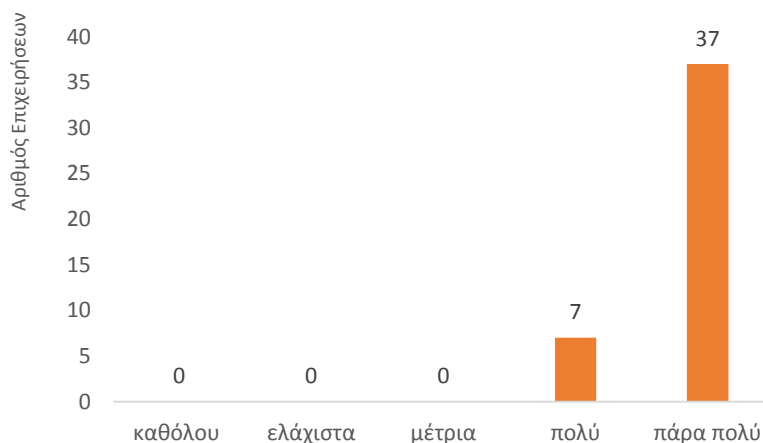


**Διάγραμμα 4.13**  
**Σημασία καινοτομίας**

Το σύνολο των επιχειρήσεων θεωρεί την καινοτομία υψίστης σημασίας. Το 82% των επιχειρήσεων θεωρεί πάρα πολύ σημαντική την καινοτομία, ενώ το 18% τη θεωρεί πολύ σημαντική.

Σημασία τεχνολογίας (ερώτηση 12)

Η ερώτηση 12 έχει ως στόχο την άντληση πληροφορίας σχετικά με τη σημασία της τεχνολογίας στην παραγωγή των προϊόντων (ή υπηρεσιών) των επιχειρήσεων.

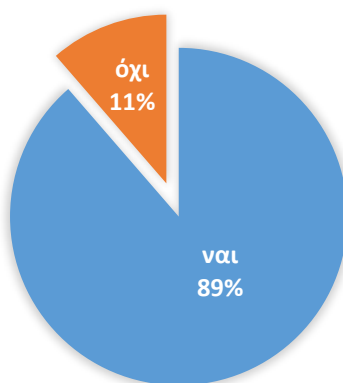


**Διάγραμμα 4.14**  
**Σημασία τεχνολογίας**

Το σύνολο των επιχειρήσεων θεωρεί την τεχνολογία πολύ σημαντική για την παραγωγική διαδικασία. Το 84% θεωρεί πάρα πολύ σημαντικό τον παράγοντα καινοτομία, ενώ το 16% πολύ σημαντικό.

### Νέα προϊόντα (ερώτηση 13)

Η ερώτηση 13 έχει ως στόχο τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την πρόθεση των επιχειρήσεων να εισάγουν στην αγορά νέα προϊόντα (ή υπηρεσίες) τα επόμενα 3 χρόνια. Το διάστημα δεν επιλέχθηκε τυχαία. Αποτελεί την μέση οδό ανάμεσα στο βραχυπρόθεσμο (διετία) και μεσοπρόθεσμο (πενταετία) διάστημα, στα οποία οι επιχειρήσεις καθορίζουν τη στρατηγική τους.



**Διάγραμμα 4.15**  
Εισαγωγή νέων προϊόντων

Σύμφωνα με το διάγραμμα 4.15, το 89% των επιχειρήσεων προτίθεται να εισάγει ένα νέο προϊόν (ή υπηρεσία) στην αγορά μέσα στα επόμενα τρία χρόνια.

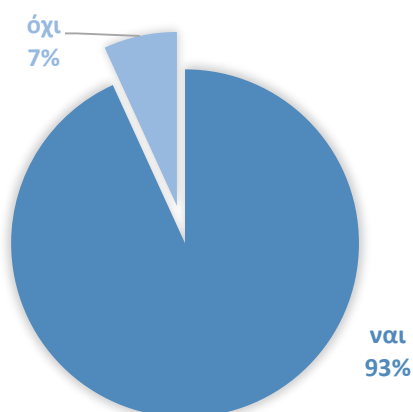
	Νέα προϊόντα		Total
	όχι	ναι	
τεχνολογία	5	31	36
Τομέας εξειδίκευσης			
υγεία	0	7	7
ενέργεια	0	1	1
Total	5	39	44

**Πίνακας 4.4**  
Εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά ανά τομέα εξειδίκευσης

Σύμφωνα με τον πίνακα 4.4, το 86% των επιχειρήσεων του τομέα τεχνολογίας σκοπεύει να εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά. Το ποσοστό ανέρχεται στο 100% για τους τομείς υγείας και ενέργειας του δείγματος.

#### Έρευνα και ανάπτυξη (ερώτηση 14)

Η ερώτηση 14 έχει ως στόχο τη συλλογή πληροφορίας σχετικά με την πρόθεση των επιχειρήσεων να επενδύσουν σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D) μέσα στην επόμενη τριετία.



**Διάγραμμα 4.16**  
Επένδυση σε R&D

Το 93% των επιχειρήσεων σκοπεύει να επενδύσει σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D) μέσα στην επόμενη τριετία. Όπως προαναφέρθηκε, η καινοτομία αποτελεί έναν παράγοντα υψίστης σημασίας για τις επιχειρήσεις.

		Επένδυση R&D		Total	
		όχι	ναι		
Νέα προϊόντα	όχι	Count	2	3	5
		% of Total	4,5%	6,8%	11,4%
	ναι	Count	1	38	39
		% of Total	2,3%	86,4%	88,6%
Total		Count	3	41	44
		% of Total	6,8%	93,2%	100,0%

**Πίνακας 4.5**  
Συνδυαστικός πίνακας εισαγωγής νέων προϊόντων και επένδυσης σε R&D



Σύμφωνα με τον πίνακα 4.5, το 86,4% των επιχειρήσεων σκοπεύουν να εισάγουν νέα προϊόντα στην αγορά και ταυτόχρονα να πραγματοποιήσουν επένδυση στην έρευνα και την ανάπτυξη (R&D).

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,776 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	4,771	1	,029		
Likelihood Ratio	5,873	1	,015		
Fisher's Exact Test				,030	,030
Linear-by-Linear Association	9,554	1	,002		
N of Valid Cases	44				

a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 34.

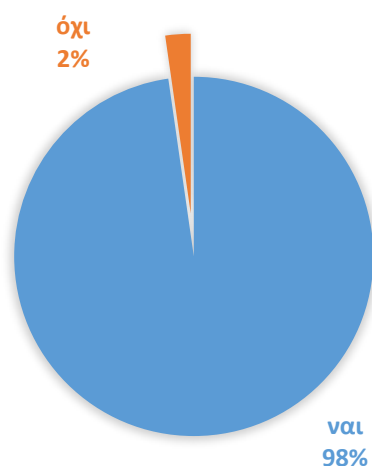
b. Computed only for a 2x2 table

**Πίνακας 4.6**  
**Συσχέτιση εισαγωγής νέων προϊόντων και επένδυσης σε R&D**

Ο πίνακας 4.6 εκφράζει τη συσχέτιση ανάμεσα στην εισαγωγή νέων προϊόντων και στην επένδυση σε R&D. Χρησιμοποιώντας το τεστ Fisher διαπιστώνουμε ότι η συσχέτιση των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική για επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ .

#### Επένδυση σε νέες τεχνολογίες (ερώτηση 15)

Η ερώτηση 15 στοχεύει στην άντληση πληροφοριών σχετικά με την πρόθεση των επιχειρήσεων να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες μέσα στα επόμενα τρία έτη.



**Διάγραμμα 4.17**  
Επένδυση σε νέες τεχνολογίες

Οι επιχειρήσεις σχεδόν στο σύνολο τους (98%) δηλώνουν την πρόθεση τους να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες μέσα στα επόμενα τρία έτη.

		Επένδυση τεχνολογίας		Total	
		όχι	ναι		
Νέα προϊόντα	όχι	Count	0	5	5
		% of Total	0,0%	11,4%	11,4%
	ναι	Count	1	38	39
		% of Total	2,3%	86,4%	88,6%
Total	Count	1	43	44	
	% of Total	2,3%	97,7%	100,0%	

**Πίνακας 4.7**  
Συνδυαστικός πίνακας εισαγωγής νέων προϊόντων και επένδυσης σε τεχνολογία

Σύμφωνα με τον πίνακα 4.7, το 86,4% των επιχειρήσεων σκοπεύουν να εισάγουν νέα προϊόντα στην αγορά και να πραγματοποιήσουν επένδυση σε νέες τεχνολογίες μέσα στην επόμενη τριετία.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,131 <sup>a</sup>	1	,717	1,000	,886
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,244	1	,621		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,128	1	,720		
N of Valid Cases	44				

a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

b. Computed only for a 2x2 table

**Πίνακας 4.8**

**Συσχέτιση εισαγωγής νέων προϊόντων και επένδυσης σε τεχνολογία**

Ο πίνακας 4.8 εκφράζει τη συσχέτιση ανάμεσα στην εισαγωγή νέων προϊόντων και της επένδυσης σε τεχνολογία. Χρησιμοποιώντας το τεστ του Fisher διακρίνουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές για  $\alpha=0,05$ .

			Επένδυση τεχνολογίας		Total
			όχι	ναι	
Επένδυση R&D	όχι	Count	1	2	3
		% of Total	2,3%	4,5%	6,8%
	ναι	Count	0	41	41
		% of Total	0,0%	93,2%	93,2%
Total	Count	1	43	44	
	% of Total	2,3%	97,7%	100,0%	

**Πίνακας 4.9**

**Συνδυαστικός πίνακας επένδυσης σε R&D και επένδυσης σε τεχνολογία**

Σύμφωνα με τον πίνακα 4.9, το 93,2% των επιχειρήσεων θα επενδύσουν σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D) και σε νέες τεχνολογίες μέσα στην επόμενη τριετία.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,984 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,003	1	,083		
Likelihood Ratio	5,726	1	,017		
Fisher's Exact Test				,068	,068
Linear-by-Linear Association	13,667	1	,000		
N of Valid Cases	44				

a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

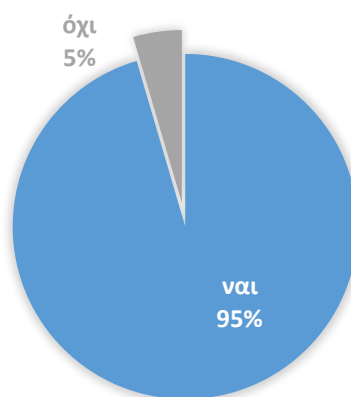
b. Computed only for a 2x2 table

**Πίνακας 4.10**  
**Συσχέτιση επένδυσης σε R&D και επένδυσης σε τεχνολογία**

Ο πίνακας 4.10 εκφράζει τη συσχέτιση ανάμεσα στην επένδυση σε R&D και στην επένδυση σε τεχνολογία. Πραγματοποιώντας το τεστ Fisher, βλέπουμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση των δύο μεταβλητών για επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ .

#### Αύξηση εργατικού δυναμικού (Ερώτηση 16)

Η ερώτηση 16 έχει ως στόχο την άντληση πληροφοριών σχετικά με την πρόθεση των επιχειρήσεων να αυξήσουν το εργατικό τους δυναμικό μέσα στην επόμενη τριετία.



**Διάγραμμα 4.18**  
**Αύξηση εργατικού δυναμικού**

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων, σε ποσοστό 95%, σκοπεύουν να αυξήσουν το εργατικό τους δυναμικό μέσα στην επόμενη τριετία.

			Αύξηση εργατικού δυναμικού		Total
			όχι	ναι	
Νέα προϊόντα	όχι	Count	1	4	5
		% of Total	2,3%	9,1%	11,4%
	ναι	Count	1	38	39
		% of Total	2,3%	86,4%	88,6%
Total	Count	2	42	44	
	% of Total	4,5%	95,5%	100,0%	

**Πίνακας 4.11**

Συνδυαστικός πίνακας εισαγωγής νέων προϊόντων και αύξησης εργατικού δυναμικού

Σύμφωνα με τον πίνακα 4.11, το 86,4% των επιχειρήσεων που σκοπεύουν να εισάγουν νέα προϊόντα θα αυξήσουν ταυτόχρονα και το εργατικό τους δυναμικό.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,105 <sup>a</sup>	1	,078		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,387	1	,534		
Likelihood Ratio	1,967	1	,161		
Fisher's Exact Test				,217	,217
Linear-by-Linear Association	3,035	1	,082		
N of Valid Cases	44				

a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,23.

b. Computed only for a 2x2 table

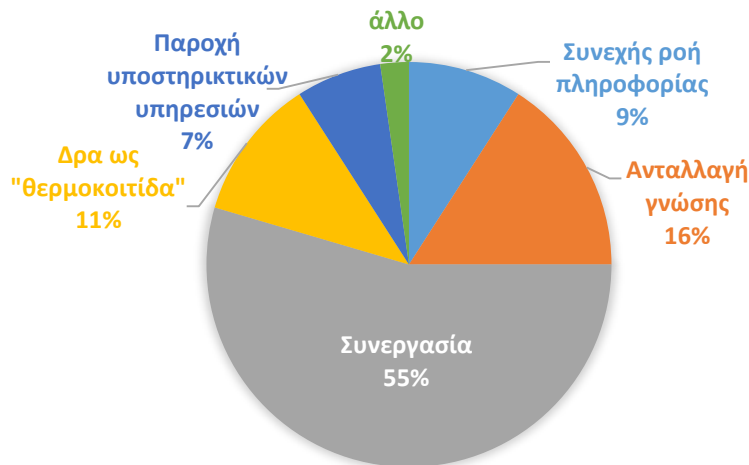
**Πίνακας 4.12**

Συσχέτιση εισαγωγής νέων προϊόντων και αύξησης εργατικού δυναμικού

Ο πίνακας 4.12 εκφράζει τη συσχέτιση ανάμεσα στην εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά και στην αύξηση του εργατικού δυναμικού. Πραγματοποιώντας το τεστ Fisher, παρατηρούμε ότι οι μεταβλητές δεν συσχετίζονται για επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ .

Σημαντικότερο χαρακτηριστικό του cluster (ερώτηση 17)

Στην ερώτηση 17 οι επιχειρήσεις καλούνται να προσδιορίσουν το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του cluster.



**Διάγραμμα 4.19**  
Σημαντικότερο χαρακτηριστικό του cluster

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε ποσοστό 55% θεωρεί τη συνεργασία ως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του cluster. Το 16% θεωρεί την ανταλλαγή γνώσης ως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό, ενώ το 9% δίνει έμφαση στη συνεχή ροή πληροφορίας. Το 11% των επιχειρήσεων θεωρεί σημαντική τη δράση του ως θερμοκοιτίδα, ενώ το 7% πιστεύει ότι η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι το σημαντικότερο του χαρακτηριστικό.

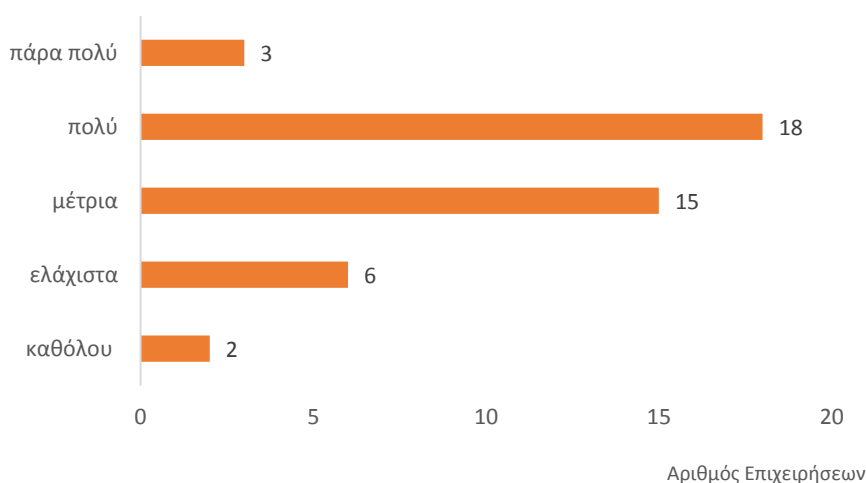
		τομέας			Total
		τεχνολογία	υγεία	ενέργεια	
Σημαντικότερο χαρακτηριστικό	συνεχής ροή πληροφορίας	4	0	0	4
	ανταλλαγή γνώσης	5	2	0	7
	συνεργασία	19	4	1	24
	δρα ως θερμοκοιτίδα	4	1	0	5
	παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών	3	0	0	3
	άλλο	1	0	0	1
Total		36	7	1	44

**Πίνακας 4.13**  
Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του cluster ανά τομέα εξειδίκευσης

Οι επιχειρήσεις τεχνολογίας θεωρούν τη συνεργασία ως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του cluster σε ποσοστό 53%. Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και οι επιχειρήσεις του κλάδου υγείας, οι οποίες θεωρούν τη συνεργασία ως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό σε ποσοστό 57%. Η ανταλλαγή γνώσης είναι ένα χαρακτηριστικό που θεωρείται υψίστης σημασίας από το 14% των επιχειρήσεων τεχνολογίας και από το 28% των επιχειρήσεων υγείας. Τέλος, οι επιχειρήσεις του κλάδου τεχνολογίας δίνουν έμφαση στη ροή της πληροφορίας (11%), στην παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών (8%) και στη δράση του cluster ως θερμοκοιτίδα (11%). Οι υπηρεσίες του κλάδου υγείας αναγνωρίζουν την υψηλή σημασία της δράσης του cluster ως θερμοκοιτίδα σε ποσοστό (14%).

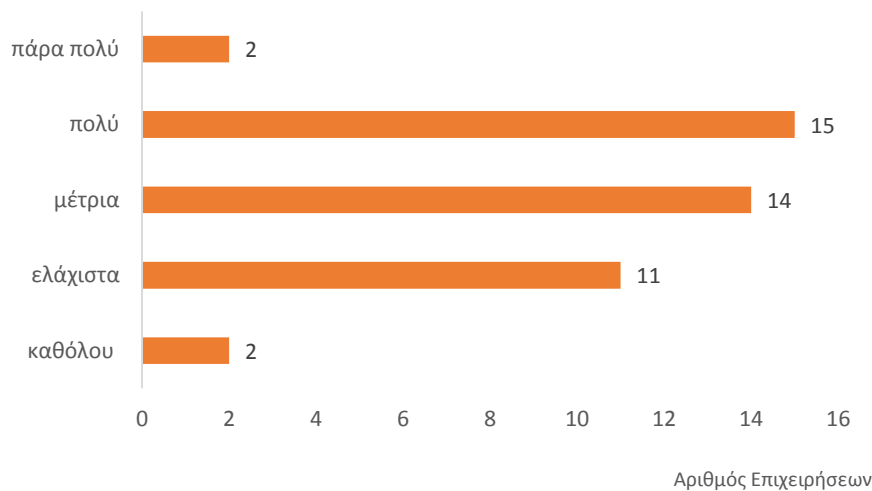
#### Μεταβολές λόγω συμμετοχής στο cluster (ερώτηση 18)

Η ερώτηση 18 προσπαθεί να αντλήσει πληροφορίες σχετικά με το πώς οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την επιρροή του cluster σε μια σειρά μεταβλητών, όπως είναι η μεταφορά γνώσης/πληροφορίας, οι στρατηγικές συνεργασίες, η προβολή της επιχείρησης, η προστασία από τον ανταγωνισμό, η επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές, η αύξηση του πελατολογίου, οι ευκαιρίες χρηματοδότησης, η αύξηση του κύκλου εργασιών και η μείωση του κόστους παραγωγής.



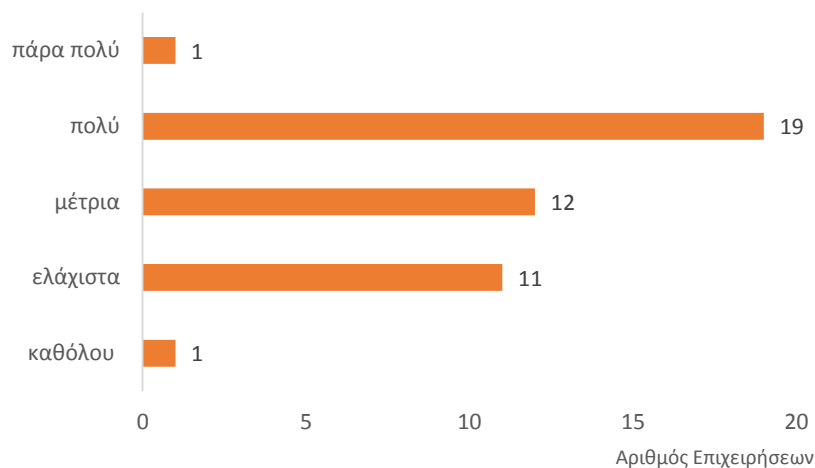
**Διάγραμμα 4.20**  
**Επιρροή στη μεταφορά γνώσης/ πληροφορίας**

Το 48% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η συμμετοχή τους στο cluster έχει επηρεάσει πολύ και πάρα πολύ τη μεταφορά γνώσης και πληροφορίας. Το 34% θεωρεί ότι έχει επηρεαστεί μέτρια, ενώ το 18% θεωρεί ότι έχει επηρεαστεί ελάχιστα ή καθόλου.



**Διάγραμμα 4.21**  
Επιρροή στις στρατηγικές συνεργασίες

Το 39% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η συμμετοχή τους στο cluster έχει επηρεάσει τις στρατηγικές τους συμμαχίες πολύ και πάρα πολύ. Το 32% θεωρεί ότι οι στρατηγικές τους συμμαχίες επηρεάστηκαν σε μέτριο επίπεδο, ενώ το 29% θεωρεί ότι επηρεάστηκαν ελάχιστα ή καθόλου.

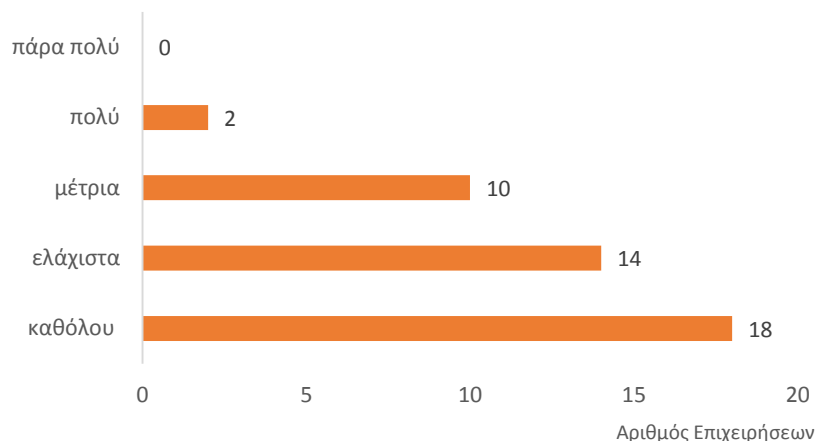


**Διάγραμμα 4.22**  
Επιρροή στην προβολή της επιχείρησης

Το 46% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η συμμετοχή τους στο cluster επηρέασε πολύ και πάρα πολύ την προβολή τους. Το 27% θεωρεί ότι η προβολή τους επηρεάστηκε μέτρια. Τέλος το

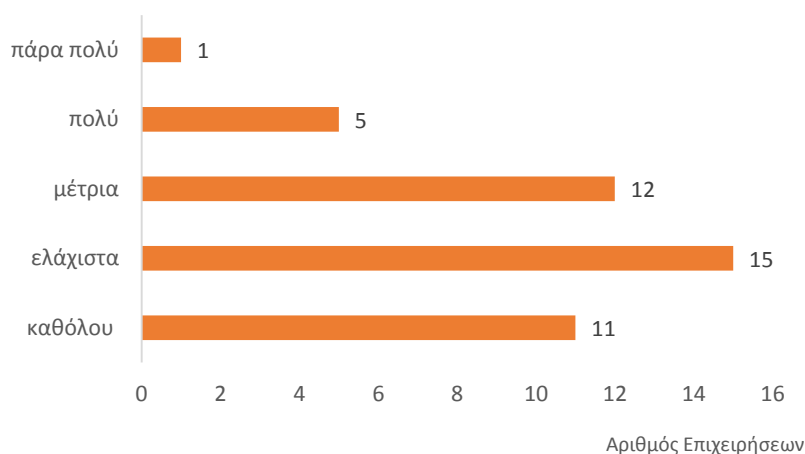


25% θεωρεί ότι η προβολή τους επηρεάστηκε ελάχιστα, ενώ μόλις το 2% υποστηρίζει ότι δεν επηρεάστηκε καθόλου.



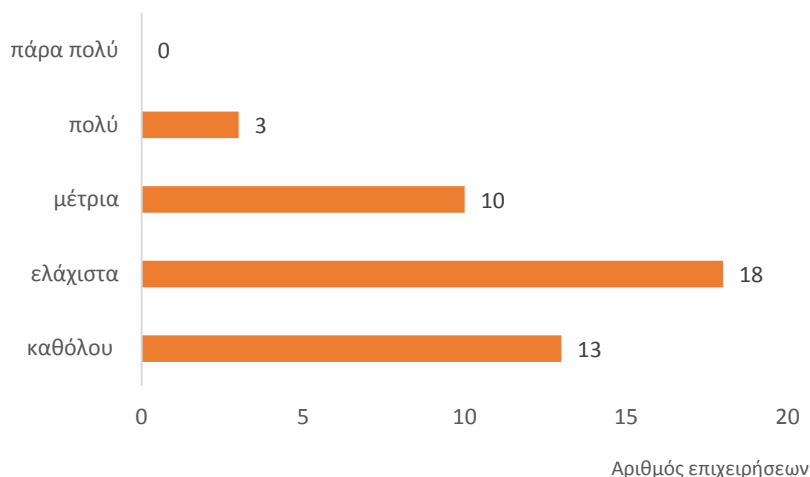
**Διάγραμμα 4.23**  
**Προστασία από τον ανταγωνισμό**

Το διάγραμμα 4.23 εκφράζει την προστασία των επιχειρήσεων από τον ανταγωνισμό. Μόλις το 4% των επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι το cluster τις προστατεύει πολύ και πάρα πολύ από τον ανταγωνισμό. Το 23% θεωρεί ότι η συμμετοχή τους στο cluster τους παρέχει μέτριου βαθμού προστασία, ενώ το 32% θεωρεί ότι παρέχει ελάχιστη. Τέλος, το 41% υποστηρίζει ότι η συμμετοχή τους στο cluster δεν τους παρέχει καμία προστασία έναντι του ανταγωνισμού.



**Διάγραμμα 4.24**  
**Επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές**

Το 25% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η συμμετοχή τους στο cluster δεν επηρέασε την επέκταση τους σε νέες γεωγραφικές αγορές. Μόλις το 14% υποστηρίζει ότι επηρεάστηκαν πολύ και πάρα πολύ, ενώ το 61% θεωρεί ότι επηρεάστηκαν μέτρια, είτε ελάχιστα.



**Διάγραμμα 4.25**  
Αύξηση πελατολογίου

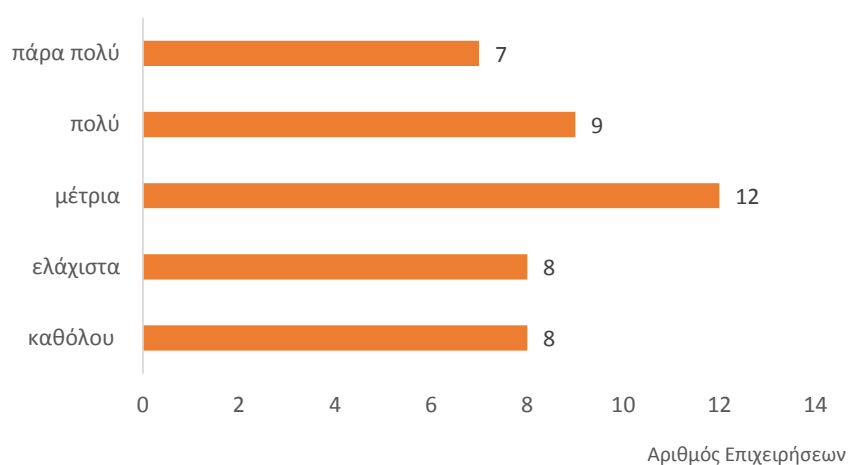
Το 30% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η συμμετοχή τους στο cluster δεν αύξησε καθόλου το πελατολόγιο τους. Το 41% θεωρεί ότι αυξήθηκε ελάχιστα, ενώ το 23% θεωρεί ότι αυξήθηκε σε μέτρια επίπεδα. Τέλος, μόλις το 6% υποστηρίζει ότι αυξήθηκε πολύ.

		Αύξηση πελατολογίου	Επέκταση σε νέες αγορές
Kendall's tau_b	Correlation Coefficient	1,000	,667**
	Αύξηση πελατολογίου		
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	44	44
	Correlation Coefficient	,667**	1,000
	Επέκταση σε νέες αγορές		
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	44	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

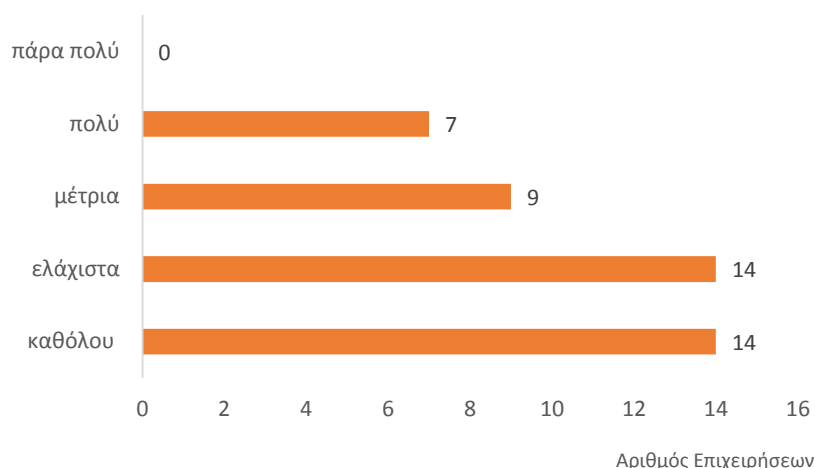
**Πίνακας 4.14**  
Συσχέτιση αύξησης πελατολογίου και επέκτασης σε νέες γεωγραφικές αγορές

Παρατηρώντας τα διαγράμματα 4.24 και 4.25 διαπιστώνεται παρόμοια κατανομή των απαντήσεων. Ο συντελεστής συσχέτισης (Kendall's Tau b correlation coefficient) των δύο μεταβλητών διαμορφώνεται σε  $\tau=0,667$ . Το ύψος του συντελεστή είναι μικρότερο από τη μονάδα, αλλά μεγαλύτερο από 0,5. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι υπάρχει σχετικά ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές «αύξηση πελατολογίου» και «επέκταση σε νέες αγορές». Η συσχέτιση, πρακτικά, σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που αύξησαν το πελατολόγιο τους, λόγω της συμμετοχής τους στο cluster, επεκτάθηκαν ταυτόχρονα και σε νέες γεωγραφικές αγορές. Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο  $\alpha=0,05$ .



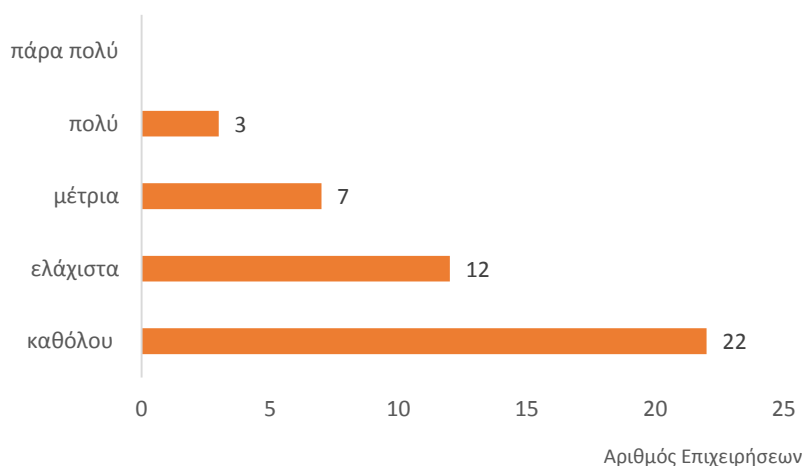
**Διάγραμμα 4.26**  
**Ευκαιρίες χρηματοδότησης**

Το 37% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι η συμμετοχή τους στο cluster έχει επηρεάσει πολύ και πάρα πολύ τις ευκαιρίες χρηματοδότησης. Το 27% υποστηρίζει ότι η συμμετοχή τους επηρέασε σε μέτρια επίπεδα τις ευκαιρίες χρηματοδότησης, ενώ το 18% ελάχιστα. Τέλος, το 18% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η συμμετοχή τους στο cluster δεν επηρέασε καθόλου τις ευκαιρίες χρηματοδότησης.



**Διάγραμμα 4.27**  
**Αύξηση κύκλου εργασιών**

Σύμφωνα με το διάγραμμα 4.27, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (64%) θεωρεί ότι η συμμετοχή τους στο cluster δεν αύξησε καθόλου ή αύξησε ελάχιστα τον κύκλο εργασιών τους. Το 20% θεωρεί ότι ο κύκλος εργασιών τους αυξήθηκε μέτρια, ενώ το 16% υποστηρίζει ότι αυξήθηκε πολύ.



**Διάγραμμα 4.28**  
**Μείωση κόστους παραγωγής**

Οι μισές επιχειρήσεις (50%) υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή τους στο cluster δεν συντέλεσε καθόλου στη μείωση του κόστους παραγωγής τους. Το 43% υποστηρίζει ότι το cluster συντέλεσε στη μείωση του κόστους ελάχιστα ή μέτρια, ενώ μόλις το 7% θεωρεί ότι συντέλεσε πολύ.

		επιρροή μεταφορά γνώσης	επιρροή στρ.συνεργασίες	επιρροή προβολής	επιρροή προστασία ανταγωνισμό	επέκταση νέες αγορές	αύξηση πελατολογίου	ευκαιρίες χρηματοδότησης	αύξηση κύκλου εργασιών	μείωση κόστους παραγωγής
Kendall's tau_b	επιρροή μεταφορά γνώσης	1,000	0,247	,281*	0,251	,376**	,379**	0,046	,314*	,268*
	επιρροή στρ.συνεργασίες	0,247	1,000	,386**	,303*	,401**	,462**	,318*	,459**	,324*
	επιρροή προβολής	,281*	,386**	1,000	,301*	,354**	,503**	0,158	,351**	,358**
	επιρροή προστασία ανταγωνισμό	0,251	,303*	,301*	1,000	,585**	,522**	,319*	,561**	,517**
	επέκταση νέες αγορές	,376**	,401**	,354**	,585**	1,000	,667**	,305*	,526**	,474**
	αύξηση_πελατολογίου	,379**	,462**	,503**	,522**	,667**	1,000	,296*	,552**	,497**
	ευκαιρίες χρηματοδότησης	0,046	,318*	0,158	,319*	,305*	,296*	1,000	,649**	,380**
	αύξηση κύκλου εργασιών	,314*	,459**	,351**	,561**	,526**	,552**	,649**	1,000	,514**
	μείωση κόστους παραγωγής	,268*	,324*	,358**	,517**	,474**	,497**	,380**	,514**	1,000

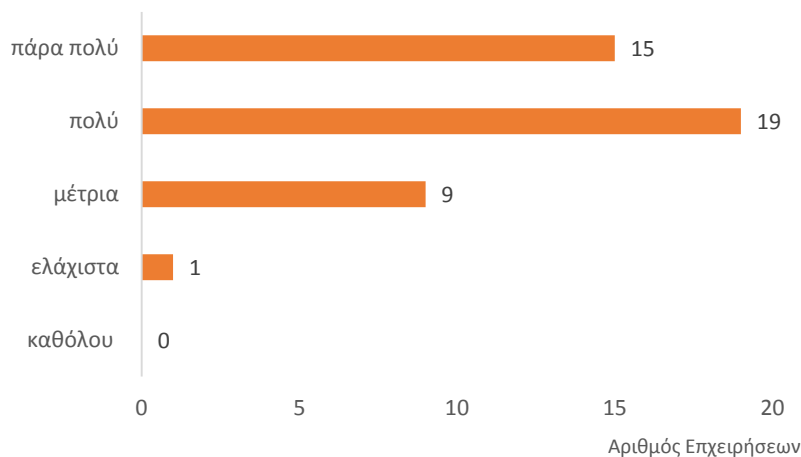
\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Πίνακας 4.15**  
**Συντελεστές συσχέτισης μεταβλητών ερώτησης 18**

### Περιθώρια εξέλιξης του cluster (ερώτηση 19)

Η ερώτηση 19 έχει ως στόχο την άντληση πληροφορίας σχετικά με το περιθώρια βελτίωσης του cluster.

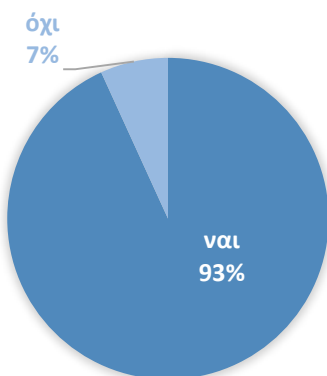


**Διάγραμμα 4.29**  
**Περιθώρια εξέλιξης του cluster**

Το σύνολο των επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι το cluster που συμμετέχουν έχει περιθώρια βελτίωσης. Η πλειοψηφία εξ αυτών, σε ποσοστό 77%, θεωρεί ότι μπορεί να βελτιωθεί πολύ και πάρα πολύ. Μόλις το 3% πιστεύει ότι υπάρχουν ελάχιστα περιθώρια βελτίωσης, ενώ το 20% θεωρεί ότι το cluster μπορεί να βελτιωθεί, αλλά σε μέτριο επίπεδο.

### Είσοδος νέων μελών (ερώτηση 20)

Η ερώτηση 20 έχει ως στόχο την άντληση πληροφοριών σχετικά με την επιθυμία των επιχειρήσεων-μελών να εισρεύσουν στο cluster νέα μέλη.

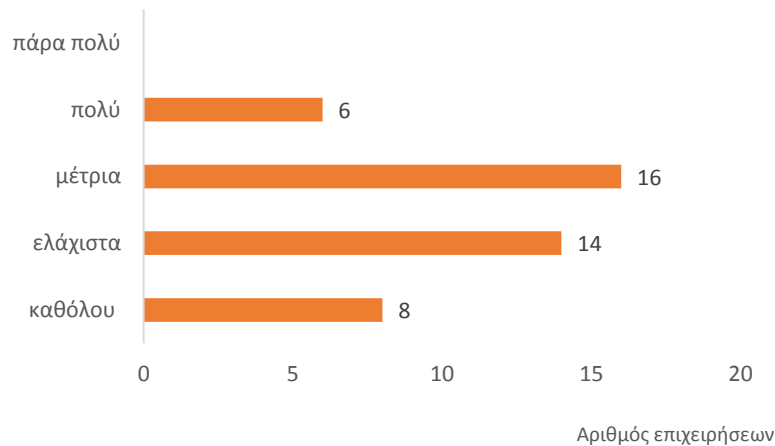


**Διάγραμμα 4.30**  
**Είσοδος νέων μελών**

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων, σε ποσοστό 93%, επιθυμεί την είσοδο νέων μελών στο cluster.

#### Κρατική στήριξη (ερώτηση 21)

Η ερώτηση 21 έχει ως στόχο τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την κρατική στήριξη του cluster.



**Διάγραμμα 4.31**  
**Κρατική στήριξη**

Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων σχετικά με τη στήριξη που λαμβάνει το cluster από το κράτος ποικίλλουν. Το 18% θεωρεί ότι το cluster δεν έχει καθόλου κρατική στήριξη, ενώ το 68% ότι λαμβάνει ελάχιστη ή μέτρια στήριξη. Μόλις το 14% θεωρεί ότι το cluster στηρίζεται πολύ από το κράτος.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Συμπεράσματα

#### 5.1 Σύνοψη συμπερασμάτων

Η μελέτη που διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίων σε επιχειρήσεις-μέλη ελληνικών συστάδων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (clusters) επαλήθευσε ως έναν βαθμό τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε. Διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις-μέλη των σχηματισμών φέρουν μία σειρά από ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά, τα οποία μάλιστα, η συμμετοχή τους στο cluster ενισχύει.

Πιο συγκεκριμένα, τα υπό εξέταση clusters αποτελούνται από επιχειρήσεις με πολλαπλούς τομείς εξειδίκευσης που, όμως, έχουν ως πηγή έναν κύριο πυρήνα. Η εμπειρική έρευνα κατέδειξε τρεις σημαντικούς πυρήνες: (α) τον κλάδο της τεχνολογίας, (β) τον κλάδο της υγείας και (γ) τον κλάδο της ενέργειας. Επιπρόσθετα, τα υπό εξέταση clusters αποτελούνται από ποικιλία επιχειρήσεων. Κάποιες είναι μικρές, ενώ άλλες είναι μεγάλες. Κάποιες είναι νέες στην αγορά, ενώ άλλες δραστηριοποιούνται ένα σεβαστό χρονικό διάστημα.

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχει ως πελάτες της άλλες επιχειρήσεις και δραστηριοποιείται εξαγωγικά. Οι κύριες αγορές στις οποίες εξάγουν τα προϊόντα τους είναι η Ευρώπη, η Βόρεια Αμερική και η Ασία. Επίσης, οι επιχειρήσεις στο σύνολο τους, σχεδόν, απάντησαν ότι διαθέτουν έμπειρο εργατικό δυναμικό, υψηλής εξειδίκευσης. Τέλος, δίνουν μεγάλη έμφαση στην καινοτομία και την τεχνολογία και θεωρούν ότι αποτελούν έννοιες κλειδιά για την ανάπτυξη τους.

Όλες, σχεδόν, οι επιχειρήσεις θέτουν αναπτυξιακούς στόχους. Η πλειοψηφία απάντησε ότι σκοπεύει μέσα στην επόμενη τριετία να πραγματοποιήσει επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D). Επιπρόσθετα, δήλωσαν ότι σκοπεύουν να αυξήσουν το εργατικό τους δυναμικό και να εισάγουν νέα προϊόντα (ή υπηρεσίες) στην αγορά.

Το σύνολο των παραπάνω χαρακτηριστικών πιστοποιούν ότι τα εξεταζόμενα clusters αποτελούνται από επιχειρήσεις με έντονα ανταγωνιστικά στοιχεία. Χαρακτηρίζονται από υψηλή κλαδική ειδίκευση και είναι άκρως εξωστρεφείς. Χρησιμοποιούν τεχνολογία αιχμής και

δίνουν μεγάλη σημασία στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D). Τέλος, δίνουν μεγάλη σημασία στο εργατικό τους δυναμικό, το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλή εξειδίκευση και εμπειρία.

Η εμπειρική έρευνα κατέδειξε ότι ο κυριότερος λόγος συμμετοχής των επιχειρήσεων στο cluster είναι η συνεργασία. Θεωρούν ότι μέσω της συνεργασίας μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Το περιβάλλον του cluster προσφέρει πολλαπλές και υψηλού επιπέδου ροές πληροφορίας, ευρεία διάχυση γνώσης και πολλές φορές δρα σαν ένας προστατευτικός μανδύας (θερμοκοιτίδα) που βοηθά τις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν. Επιπρόσθετα, μέσα στα όρια του ανθεί η παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών που για κάποιες επιχειρήσεις είναι ζωτικής σημασίας.

Το κύριο πλήθος των επιχειρήσεων που πήρε μέρος στην έρευνα θεωρεί ότι η συμμετοχή τους στο cluster επηρέασε την πληροφορία και τη γνώση που λαμβάνουν, αύξησε τις στρατηγικές τους συμμαχίες και βελτίωσε την προβολή τους. Επίσης, συνετέλεσε στη μερική ανάπτυξη κάποιων μεγεθών, όπως είναι το πελατολόγιο, η χρηματοδότηση και η επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές. Τέλος, η συμμετοχή τους επηρέασε ασθενώς τον κύκλο εργασιών τους και το κόστος παραγωγής τους.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θεωρεί ότι το cluster δεν τις προστατεύει από τον ανταγωνισμό. Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό αποτελεί ένδειξη υγείας των σχηματισμών που εξετάστηκαν και επαληθεύει τη βιβλιογραφία, η οποία τονίζει την ύπαρξη ανταγωνισμού στο cluster ως ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του. Οι επιχειρήσεις-μέλη, δεν αποζητούν προστασία και μειωμένο ανταγωνισμό. Αντίθετα, η συντριπτική τους πλειοψηφία επιθυμεί το cluster να αναπτυχθεί συμπεριλαμβάνοντας νέα μέλη. Παρότι, η είσοδος νέων επιχειρήσεων θα αυξήσει τον ανταγωνισμό, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις δεν πτοούνται. Επιζητούν υψηλότερα επίπεδα ανταγωνισμού και θεωρούν ότι τα νέα μέλη θα φέρουν νέες συνεργασίες.

Συνοψίζοντας, τα υπό εξέταση clusters χαρακτηρίζονται από υψηλή συνεργασία και ανταγωνισμό. Αποτελούν σχηματισμούς που ελκύουν επιχειρήσεις με σημαντικά ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά, καθώς η πλειοψηφία τους χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια, υψηλούς στόχους και δίψα για ανάπτυξη. Το cluster αποτελεί το ιδανικό μέρος για να ανταγωνισθούν με όπλο τη συνεργασία, καθότι αποτελεί έναν χώρο στον οποίο η υποστήριξη και η μεταφορά γνώσης και πληροφορίας ανθούν. Το σύνολο των clusters που εξετάστηκαν αποτελούν νέους σχηματισμούς με λίγα χρόνια δραστηριοποίησης. Αυτό συνεπάγεται την ύπαρξη περιθωρίων βελτίωσης. Η κύρια μάζα των επιχειρήσεων-μελών τονίζει τα υψηλά περιθώρια ανάπτυξης των σχηματισμών που συμμετέχουν. Η ανάπτυξη αυτή θα επέλθει μέσω

της εξέλιξης του cluster αυτοτελώς και μέσω της στήριξης από το ελληνικό κράτος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την κρατική στήριξη, αλλά θεωρούν ότι δεν είναι επαρκής.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο

## Συστάδες Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων (Clusters) και Ανταγωνιστικότητα

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας διπλωματικής εργασίας που θα οδηγήσει στην απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου (Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική) από το τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Απευθύνεται σε επιχειρήσεις που είναι μέλη Συστάδων Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων (Clusters).

Σκοπός του είναι να προσδιορίσει την επιρροή του cluster στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων-μελών.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και θα τηρηθεί η εμπιστευτικότητα όλων των παρεχόμενων πληροφοριών.

Μπορεί να συμπληρωθεί από άτομα που έχουν γενικές γνώσεις της επιχείρησής.

Η συμπλήρωση του απαιτεί λιγότερο από 5 λεπτά.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο και την βοήθειά σας.

**\* Απαιτείται**

### 1. Σε ποιόν κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; \*

(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερους από έναν)

- |   |                                     |                                      |  |
|---|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> ανάπτυξης λογισμικού | <input type="checkbox"/> ψυχαγωγίας | <input type="checkbox"/> ιατρικό     | <input type="checkbox"/> φαρμακευτικό      |
| <input type="checkbox"/> τηλεπικοινωνιών      | <input type="checkbox"/> ενέργειας  | <input type="checkbox"/> τεχνολογίας | <input type="checkbox"/> μικροηλεκτρονικής |
| <input type="checkbox"/> τουρισμού            | <input type="checkbox"/> διατροφής  | <input type="checkbox"/> άλλο _____  |  |

### 2. Πόσα έτη η επιχείρησή σας δραστηριοποιείται στην αγορά; \*

- λιγότερα από 2
- 2 - 5
- 5 - 10
- περισσότερα από 10

**3. Πόσα έτη συμμετέχετε στο Cluster; \***

- λιγότερο από 1       1 - 2       2 - 5       5 - 7       περισσότερα από 7

**4. Πόσους εργαζόμενους αριθμεί το προσωπικό της επιχείρησής σας; \***

- λιγότερους από 5  
 5 - 10  
 10 - 20  
 20 - 50  
 50 - 100  
 περισσότερους από 100

**5. Οι πελάτες σας είναι: \***

- μόνο επιχειρήσεις  
 μόνο ιδιώτες  
 κυρίως επιχειρήσεις  
 κυρίως ιδιώτες

**6. Η επιχείρησή σας δραστηριοποιείται εξαγωγικά; \***

- ναι  
 όχι

**7. Σε ποιες περιοχές εξάγετε τα προϊόντα σας;**

*(συμπληρώστε μόνο σε περίπτωση που απαντήσατε θετικά στην παραπάνω ερώτηση)*

- Βόρεια και Δυτική Ευρώπη  
 Νότια και Ανατολική Ευρώπη  
 Βόρεια Αμερική  
 Κεντρική και Νότια Αμερική  
 Αφρική  
 Ασία  
 Ωκεανία

**8. Επηρέασε τον κύκλο εργασιών της επιχείρησής σας η οικονομική κρίση;**

- πάρα πολύ  
 αρκετά  
 ελάχιστα  
 καθόλου

**9. Θεωρείτε εξειδικευμένο το προσωπικό που απασχολεί η επιχείρησή σας; \***

1 2 3 4 5

καθόλου      πάρα πολύ

**10. Θεωρείτε έμπειρο το προσωπικό που απασχολεί η επιχείρησή σας; \***

1 2 3 4 5

καθόλου      πάρα πολύ

**11. Πόσο σημαντική θεωρείτε την καινοτομία για την επιχείρησή σας; \***

1 2 3 4 5

καθόλου      πάρα πολύ

**12. Πόσο σημαντικά θεωρείτε ότι επιδρά η τεχνολογία στην παραγωγή των προϊόντων/ υπηρεσιών σας; \***

1 2 3 4 5

καθόλου      πάρα πολύ

**13. Σκοπεύετε να εισάγετε νέα προϊόντα/ υπηρεσίες στην αγορά τα επόμενα 3 χρόνια; \***

- ναι
- όχι

**14. Σκοπεύετε να επενδύσετε στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D) τα επόμενα 3 χρόνια; \***

- ναι
- όχι

**15. Σκοπεύετε να επενδύσετε σε νέες τεχνολογίες (λογισμικό, εξοπλισμό κτλ.) τα επόμενα 3 χρόνια; \***

- ναι
- όχι

**16. Σκοπεύετε να αυξήσετε το εργατικό σας δυναμικό μέσα στα επόμενα 3 χρόνια; \***

- ναι
- όχι

**17. Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του cluster; \***

- Συνεχής ροή πληροφορίας
- Ανταλλαγή γνώσης
- Συνεργασία
- Ευκολία στην εξεύρεση πελατών
- Ευκολία στην εξεύρεση προμηθευτών
- Ευκολία στην εξεύρεση εργατικού δυναμικού
- Ασφάλεια έναντι του ανταγωνισμού
- Δρα ως "θερμοκοιτίδα"
- Παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών (συμβουλευτική, marketing, νομικά θέματα)
- Άλλο: \_\_\_\_\_

**18. Πως θεωρείτε ότι η συμμετοχή σας στο cluster επηρέασε τα παρακάτω: \***

	καθόλου	ελάχιστα	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
μεταφορά γνώσης/ πληροφορίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στρατηγικές συνεργασίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
προβολή της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
προστασία από τον ανταγωνισμό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
αύξηση πελατολογίου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ευκαιρίες χρηματοδότησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
αύξηση κύκλου εργασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
μείωση κόστους παραγωγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. Θεωρείτε ότι το cluster που συμμετέχετε έχει περιθώρια εξέλιξης; \***

1 2 3 4 5

καθόλου      πάρα πολύ



**20. Θα επιθυμούσατε την είσοδο νέων μελών στο cluster; \***

- ναι
- όχι

**21. Πιστεύετε ότι το κράτος στηρίζει επαρκώς τα clusters; \***

1 2 3 4 5

---

καθόλου      πάρα πολύ

---



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

Δερβιτσιώτης, Κ. Ν. (1990), *Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης.

Δερβιτσιώτης, Κ. Ν. και Λαγοδήμος, Α. Γ. (2007), *Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων, Ανάλυση-Βελτίωση-Στρατηγικές*, Νομική Βιβλιοθήκη Α.Ε.Β.Ε.

ΕΟΜΜΕΧ-Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (2009), *Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (networking) & «Συστημάτων-Συστάδων» Επιχειρήσεων (clustering)*, ΕΟΜΜΕΧ Α.Ε.

Μπαμπινιώτης, Γ. (2002), *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.

Σιώμοκος, Γ. και Μαύρος, Δ. (2008), *Έρευνα Αγοράς*, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Weston, F. and Brigham, E. (1986), *Βασικές Αρχές της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Πολιτικής*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

### Ξενόγλωσση

Aiginger, K. (1998), “A Framework for evaluating the dynamic competitiveness of countries”, *Structural Change and Economic Dynamics*, **9** (2), pp. 159-188.

Aiginger, K., Bärenthaler-Sieber, S. and Vogel, J. (2013), *Competitiveness under new perspectives*, Working Paper No.44, WWW for Europe, Vienna: WIFO.

Ambastha<sup>1</sup>, A. and Momaya, K. (2004), “Competitiveness of Firms: Review of theory, frameworks and models”, *Singapore Management Review*, **26** (1), pp. 45-61.

Anca, H. D. B. (2012), “Literature Review of the Evolution of Competitiveness Concept”, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, **21** (1), pp. 41.

Andersson, T., Serger, S., Sorvik, J. and Hansson E. W. (2004), *The Cluster Policies Whitebook*, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development (IKED).

Avi-Yonah, R. S. and Santori, N. (2012), “Symposium on International Taxation and Competitiveness: Introduction and Overview”, *Tax L. Rev.*, **65** (3), pp. 313-322.

Barney, J. B. (1989), “Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment”, *Management Science*, **35** (12), pp. 1511-1513.

Barney, J. B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, **17** (1), pp. 99-120.

Bouwman, H. and Hulsink W. (2002), “A dynamic model of Cyber-entrepreneurship and cluster formation: Applications in the United States and in the Low Countries”, *Telematics and Informatics*, **19** (4), pp. 291-313.

Bresnahan, T., Gambardella, A. and Saxenian, A. (2001), “‘Old Economy’ Inputs for ‘New Economy’ Outcomes: Cluster Formation in the New Silicon Valleys”, *Industrial and Corporate Change*, **10** (4), pp. 835-860.

Cater, T. (2005), “How the Sources of Competitive Advantage Shape Firm Performance: The Case of Slovenian Firms”, *In: European Academy of Management: 5th International Conference: Electronic Proceedings (Web Publication), 4-7 May 2005*. Munich: TUM Faculty of Business, Germany.

Clark, J. and Guy, K. (1998), “Innovation and competitiveness: a review”, *Technology Analysis & Strategic Management*, **10** (3), pp. 363-395.

Cusmano, L., Morrison, A. and Pandolfo, E. (2015), “Spin-off and clustering: a return to the Marshallian district”, *Cambridge Journal of Economics* **39** (1), pp. 49-66.

Davies, T. A. (2001), “Enhancing Competitiveness in the Manufacturing Sector: Key Opportunities provided by inter firm clustering”, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, **11** (2), pp. 4-15.

Depperu, D. and Cerrato, D. (2005), “Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures”, *Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore – Piacenza*, 32.

Etzkowitz, H. (2002), *The Triple Helix of University-Industry-Government: Implications for Policy and Evaluation*, Working Paper 11, Science Policy Institute, Stockholm: SISTER.

Feurer, R. and Chaharbaghi K. (1994), “Defining Competitiveness: A Holistic Approach”, *Management Decision*, **32** (2), pp. 49-58.

Fosfuri, A. and Ronde, T. (2004), “High-tech Clusters, Technology Spillovers, and Trade Secret Laws”, *International Journal of Industrial Organization*, **22** (1), pp. 45-65.

Galindo, M. A., Guzman, J. and Ribeiro, D. (2009), *Entrepreneurship and Business: A Regional Perspective*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Garelli, S. (2006), *Competitiveness of Nations: the Fundamentals*, IMD World Competitiveness Yearbook 2006.

Grant, R. M. and Jammine, A. P. (1988), “Performance differences between Wrigley/Rumelt strategic categories”, *Strategic Management Journal*, **9** (4), pp. 333-346.

Haque, I. (1995), *Trade, Technology and International Competitiveness*, Washington D.C.: The World Bank.

Hatzichronoglou, T. (1996), *Globalisation and Competitiveness*, OECD Industry Working Papers, 1996 (5), OECD Publishing.

Herciu, M. and Ogorean, C. (2008), "Interrelations between competitiveness and responsibility at macro and micro level", *Management Decision*, **46** (8), pp. 1230-1246.

Ketels, C. and Protsiv, S. (2013), *Clusters and the New Growth Path for Europe*, WWW for Europe Working Paper Series, No. 14, Vienna: WIFO.

Knoll, M. S. (2012), "The Connection between Competitiveness and International Taxation", *Tax Law Review*, **65** (1), pp. 349.

Krugman, P., (1994), "Competitiveness: A Dangerous Obsession", *Foreign Affairs*, **73** (2), pp. 28-44.

Kuah, T. H. A. (2006), "Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, **4** (3), pp. 206-228.

Lado, A. A. and Wilson, M. C. (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *The Academy of Management Review*, **19** (4), pp. 699-727.

Lagos, D. and Courtis, P. G. (2008), "Business Clusters Formation as a Means of Improving Competitiveness in the Tourism Sector", *European Research Studies*, **11** (1-2), pp. 111-121.

Langen, de, P. W. (2002), "Clustering and Performance: the case of maritime clustering in the Netherlands", *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, **29** (3), pp. 209-221.

Langen, de, P. W. (2004), "Analyzing the performance of seaport clusters", Pinder, D., and Slack, B., *Shipping and Ports in the Twenty-first Century: Globalisation, technological change and the environment*, New York: Routledge, pp. 82.

Lechner, C. and Dowling, M. (2003), "Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms", *Entrepreneurship & Regional Development*, **15** (1), pp. 1-26.

Liargovas, P. G. and Skandalis, K. S. (2010), "Factors Affecting Firms' Performance: The case of Greece", *Global Business and Management Research: An International Journal*, **2** (2-3), pp. 184-197.

Long, C. and Zhang, X. (2011), "Cluster-based Industrialization in China: Financing and Performance", *Journal of International Economics*, **84** (1), pp. 112-123.

Madhok, A. and Marques, R. (2014), "Towards an Action-based Perspective on Firm Competitiveness", *Business Research Quarterly*, **17** (2), pp.77-81.

Makedos, I. (2004), "The collaboration of SMEs through Clusters as Defense against Economic Crisis", *Economics Research International* (2014 issue).

Man, T. W. Y., Lau, T. and Chan, K. F. (2002), "The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies", *Journal of Business Venturing*, **17** (1), pp. 123-142.

Martin, R. and Sunley, P. (2003), "Deconstructing Clusters, chaotic concept or policy panacea", *Journal of economic geography* **3** (1), pp. 5-3.

Matopoulos, A., Vlachopoulou, M. and Manthou, V. (2005), "Exploring clusters and their value as types of business networks in the agricultural sector", *Operational Research*, **5** (1), pp. 9-19.

Mytelka, L. and Farinelli, F. (2000), “Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness”, *UNU-INTECH Discussion Paper Series*, **5**.

OECD (2005), *Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe*, OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Programme.

Pardali, A., Kounoupas, E. and Lainos, I. (2013), “Regional Development through port-maritime cluster formulation in the wider Piraeus Area: Innovation and extroversion as an antidote to crisis”, *53<sup>rd</sup> ERSA Conference: Regional Integration: Europe, the Mediterranean and the World Economy*, 27-31 August 2013, Palermo, Italy.

Porter, M. E. (1979). “How Competitive Forces Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, **57** (2), pp. 137-145.

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.

Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press

Porter, M. E. (1998a), “Clusters and the New Economics of Competition”, *Harvard Business Review*, The November-December, 1998 issue.

Porter, M. E. (1998b), “Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions”, *Harvard Business School Working Paper*, No. 98-080.

Porter, M. E. (2000), “Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy”, *Economic Development Quarterly*, **14** (1), pp. 15-34.

Potter, J. and Miranda, G. (2009), *Clusters, Innovation and Entrepreneurship*, OECD publishing.



Rao, S. and Tang, J. (2004), “Competitiveness Challenges Facing Canadian Industries”, *Canadian Public Policy/Analyse de Politiques*, **30** (4), pp. 365-380.

Reiljan, J., Hinrikus, M. and Ivanov, A. (2000), “Key Issues in Defining and Analysing the Competitiveness of a Country”, *University of Tartu Economics and Business Administration Working Paper No. 1*.

Schwab, K. and World Economic Forum (2014): *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, World Economic Forum.

Solvell, O., Lindqvist, G. and Ketels, C. (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm: Ivory Tower AB.

Swift, T. and Zadek, S. (2002), *Corporate Responsibility and Competitive Advantage of Nations*, The Copenhagen Centre & Accountability.

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, 2012/13, OECD Publishing.

The World Bank (2009), *Cluster for Competitiveness: A practical Guide and Policy Implications for Developing Cluster Initiatives*, The World Bank.

Tracey, P. and Clark G. L. (2003), “Alliances, Networks and Competitive Strategy: Rethinking Clusters of Innovation” *Growth and Change*, **34** (1), pp. 1-16.

### **Λιαδικτυακοί τόποι**

<http://www.corallia.org/el/>

<http://gi-cluster.gr/el/>

<http://www.mi-cluster.gr/el/>

<http://www.si-cluster.gr/el/>

<http://hbio.gr/index.shtml>

<http://www.bionian.com/index.php/en/>

<http://www.sekee.gr/default.aspx?lang=el-GR&page=56>