



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη  
Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ :

*« ΟΙ ΣΥΣΤΑΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΩΣ  
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ »*

Μαλεβίτη Ελένη

Πτυχιούχου του τμήματος Εμπορίας και  
Διαφήμισης

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2013

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ)

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA Τουρισμού» με τίτλο *“ΟΙ ΣΥΣΤΑΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ”*. Έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού φοιτητή/τριας .....

Όνοματεπώνυμο .....

Ημερομηνία .....

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε για την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κατά το ακαδημαϊκό έτος 2012 – 2013, και αποτελεί ένα πολύ δημιουργικό μέρος του μεταπτυχιακού αυτού προγράμματος που επιτυχώς επέλεξα να παρακολουθήσω.

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Πέκκα Βικτωρία για τη δυνατότητα που μου έδωσε να γνωρίσω τα «Clusters» ως έννοια και να εμβαθύνω στον τρόπο ανάπτυξής τους και στα οφέλη που προσφέρουν στις επιχειρήσεις που τα απαρτίζουν. Χωρίς την πολύτιμη βοήθειά της δεν θα είχα καταφέρει να ολοκληρώσω την παρούσα διπλωματική εργασία. Οι συμβουλές της πάνω στο θέμα αλλά και ο χρόνος που αφιέρωσε για τις παρατηρήσεις της ήταν αναπόσπαστο και ανεκτίμητο κομμάτι της συνεργασίας μας.

**Υπάρχουν τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων :**

- *Αυτές που δεν αντιλαμβάνονται τις εξελίξεις οι οποίες πέφτουν πάνω τους σαν τοίχος και τις αφήνουν τραυματισμένες στο έδαφος,*
- *Αυτές που τρέχοντας με ταχύτητα βλέπουν τον τοίχο να έρχεται κατά πάνω τους και καταφέρνουν μετά από μεγάλες προσπάθειες να τον αποφύγουν,*
- *Αυτές που φτιάχνουν τον «τοίχο» για να πέσουν οι προηγούμενες πάνω του.*

---

<sup>1</sup> Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Management, 2002, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΣ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΚΟΠΟΣ .....	σ.11
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	σ.12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	σ.13

### ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> – ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ .....	σ.15
1.1 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ .....	σ.15
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	σ.15
1.1.1 Το εννοιολογικό περιεχόμενο του τουρισμού .....	σ.15
1.1.2 Οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών υπηρεσιών .....	σ.18
1.1.3 Τα κύρια στάδια που ακολουθούνται στο marketing τουριστικών προϊόντων .....	σ.22
1.1.4 Ο τουρισμός από τη σκοπιά του προορισμού και των μόνιμων κατοίκων του .....	σ.23
1.1.5 Ο τουρισμός ως αγορά ταξιδίων .....	σ.25
1.1.6 Η σημασία του τουρισμού ως κλάδου οικονομικής δραστηριότητας με προοπτική .....	σ.26
1.2 ΘΕΩΡΙΑ SWOT – SWOT ANALYSIS .....	σ.28
Δυνατά σημεία (strengths) .....	σ.29
Αδύνατα σημεία (weaknesses) .....	σ.30
Ευκαιρίες (opportunities) .....	σ.31
Απειλές (threats) .....	σ.31
1.3 ΘΕΩΡΙΑ PEST – PEST ANALYSIS .....	σ.33
Πολιτικό και νομικό περιβάλλον (political) .....	σ.34
Οικονομικό περιβάλλον (economical) .....	σ.35
Κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον (social) .....	σ.37
Τεχνολογικό περιβάλλον (technological) .....	σ.38

ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	σ.39
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1 .....	σ.40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> – MICHAEL E. PORTER ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	σ.42
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	σ.42
2.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ : ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ .....	σ.42
2.2 PORTER ANALYSIS – Η ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ .	σ.44
2.2.1 Οι πέντε δυνάμεις των ανταγωνιστών .....	σ.44
2.2.2 Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	σ.49
Ηγεσία κόστους .....	σ.49
Διαφοροποίηση .....	σ.50
Εστίαση .....	σ.51
Κολλημένος στη μέση .....	σ.52
Άσκηση περισσότερων από μία γενική στρατηγική .....	σ.53
2.2.3 Βιωσιμότητα .....	σ.53
2.2.4 Πλεονέκτημα κόστους (cost advantage) .....	σ.54
Βήματα στη στρατηγική ανάλυση του κόστους .....	σ.55
2.2.5 Διαφοροποίηση (differentiation) .....	σ.56
Στρατηγική διαφοροποίησης .....	σ.57
Βήματα στη διαφοροποίηση .....	σ.57
Τμηματοποίηση βιομηχανίας και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	σ.58
Κατάτμηση βιομηχανίας και ανταγωνιστική στρατηγική .....	σ.59
2.3 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ (VRIO) .....	σ.59
2.3.1 Η αλυσίδα αξίας (value chain) και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	σ.62
2.3.2 Τα στρατηγικά οφέλη των ανταγωνιστών .....	σ.63

ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	σ.64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2 .....	σ.65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ CLUSTERS .....	σ.67
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	σ.67
3.1 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΣΥΝΟΙΚΙΕΣ – CLUSTERS .....	σ.67
3.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ CLUSTERS .....	σ.69
3.3 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ CLUSTERS .....	σ.74
3.4 ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ CLUSTERS .....	σ.77
3.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ CLUSTER .....	σ.82
Καινοτομία .....	σ.82
Συμπληρωματικότητα και αλληλεξάρτηση .....	σ.83
Τεχνογνωσία και συνεχής εκπαίδευση .....	σ.85
Φήμη .....	σ.86
3.6 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ CLUSTERS .....	σ.87
Εμφάνιση και δημιουργία .....	σ.87
Ανάπτυξη .....	σ.89
Παρακμή .....	σ.92
3.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ .....	σ.95
3.8 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	σ.96
3.9 ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (BUSINESS INCUBATORS).....	σ.98
3.10 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ – ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΕΧΝΟΒΛΑΣΤΟΙ (SPIN OFF COMPANIES).....	σ.101
ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	σ.104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3 .....	σ.105

## ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> – ΤΑ CLUSTERS ΣΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ...σ.107	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	σ.107
4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΑ CLUSTERS ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ .....	σ.108
4.1.1 Το κατάλληλο περιβάλλον για τα clusters .....	σ.109
4.1.2 διαμάντι του Porter .....	σ.110
4.1.3 Καινοτομία και cluster .....	σ.114
4.1.4 Ανταγωνισμός και cluster .....	σ.118
4.2 ΠΩΣ ΤΑ CLUSTERS ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΟΥΝ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ .....	σ.120
4.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΩΝ CLUSTERS .....	σ.123
4.4 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ CLUSTERS ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ...σ.124	
4.5 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ .....	σ.126
ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	σ.127
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4 .....	σ.128
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ CLUSTERS ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΟΣΜΟ .....	σ.129
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	σ.129
5.1 ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	σ.130
5.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ CLUSTERS ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΠΟΥ ΤΑ ΦΙΛΟΞΕΝΟΥΝ .....	σ.132
5.3 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ CLUSTER .....	σ.135
5.4 ΠΩΣ ΤΑ CLUSTERS ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΒΟΗΘΗΣΟΥΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ .....	σ.140
5.5 Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ CLUSTERS ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	σ.142



5.6 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΩΣ ΠΥΛΩΝΑΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	σ.147
5.7 ΣΥΣΤΑΔΕΣ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΣΤΟ ΕΣΠΑ 2007-2013 (project clusters) .....	σ.148
5.8 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ CLUSTERS ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ .....	σ.150
ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	σ.154
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5 .....	σ.155

### ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> – ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΧΩΡΩΝ ΜΕ ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ ΣΥΣΤΑΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	σ.157
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	σ.157
6.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ .....	σ.157
6.1.1 Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής .....	σ.157
Silicon Valley .....	σ.159
6.1.2 Το cluster οίνου στην California .....	σ.160
6.1.3 Τα επιχειρηματικά clusters της Πορτογαλίας .....	σ.161
6.1.4 Το ναυτιλιακό cluster της Νορβηγίας .....	σ.162
6.1.5 Παροχή πραγματικών υπηρεσιών στη τρίτη Ιταλία .....	σ.163
6.1.6 Πρόγραμμα δικτύωσης : Η περίπτωση της Δανίας .....	σ.165
6.1.7 Προώθηση δικτύων συνεργασίας : Η περίπτωση της Impirina στη Valencia .....	σ.167
6.2 ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ - ΣΥΣΤΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	σ.168
6.2.1 Ο πρώτος τεχνολογικός συνεργατικός σχηματισμός – cluster στην Έλλαδα – Corallia .....	σ.168
6.2.2 Τα συστήματα επιχειρήσεων για το σχεδιασμό, παραγωγή, πώληση επίπλων. Οι ΣΥΝ.Π.Ε. και τα 120 ενωμένα εργοστάσια .....	σ.170

6.3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ CLUSTERS ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ .....	σ.173
6.3.1 Νομός Δράμας .....	σ.173
6.3.2 Το παράδειγμα της Ηπείρου .....	σ.175
6.3.3 Νομός Ξάνθης .....	σ.179
6.4 CASE STUDY – Cluster προς ανάπτυξη στο νομό της Κέρκυρας .....	σ.181
Σκοπός και αναγκαιότητα δημιουργίας cluster .....	σ.181
Τρόπος σύστασης cluster στην Κέρκυρα .....	σ.182
Τρόπος λειτουργίας του cluster .....	σ.183
Διαδικασίες εξυπηρέτησης τοπικών επιχειρήσεων .....	σ.184
Ελάχιστες υποχρεώσεις των επιχειρήσεων – μελών .....	σ.185
Προϋποθέσεις επιτυχίας του cluster .....	σ.186
Αναμενόμενα οφέλη από τη δημιουργία cluster στην περιοχή .....	σ.187
ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	σ.190
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6 .....	σ.191
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 <sup>ο</sup> – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	σ.192
ΠΗΓΕΣ .....	σ.195
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	σ.195
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	σ.197
INTERNET .....	σ.200

## ΣΚΟΠΟΣ

Η θεωρία των συστάδων επιχειρήσεων έχει αναπτυχθεί εδώ και δύο δεκαετίες. Τα τελευταία χρόνια έχουν και στη χώρα μας αρχίσει να αναπτύσσονται τέτοιες συγκεντρώσεις επιχειρήσεων. Αρχικά αποτελούσαν εργαλείο για την καλύτερη περιγραφή της οικονομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων που συγκεντρώνονταν γεωγραφικά και βασίζονταν στη γνώση. Στη πράξη το μοντέλο των cluster βοηθάει να γίνει κατανοητό πως συνδέονται οι επιχειρήσεις που το αποτελούν, πως αλληλοεξαρτώνται, αλλά και πως θα γίνουν περισσότερες ανταγωνιστικές, εκτιμώντας το πόσο σημαντική είναι κάθε μια εξ αυτών που το αποτελούν.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να προσδιοριστεί με σαφήνεια η έννοια ενός cluster σήμερα, καθώς και οι λόγοι που καθιστούν τη δημιουργία του ωφέλιμη για το σύνολο των επιχειρήσεων που το απαρτίζουν χωρίς να πάψουν να είναι ανταγωνιστικές και εφόσον και οι ίδιες οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις δημιουργούν αξία.

Για να αναπτυχθεί μια τέτοια συστάδα επιχειρήσεων θα πρέπει να καινοτομεί, να βελτιώνει την παραγωγικότητά της, αλλά και την πρόσβαση σε ανθρώπινο δυναμικό, προμηθευτές, τεχνολογία και σε πηγές πληροφόρησης. Επίσης, να αξιοποιεί τη συμπληρωματικότητα, να δημιουργεί νέες επιχειρήσεις και να συμμετέχει τοπικά. Βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητα, το cluster θα πρέπει να φτάσει σε ένα επίπεδο όπου οι επιχειρήσεις μεταξύ τους να ανταποκρίνονται συλλογικά και να δημιουργηθούν νέοι όροι για την σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού χαρακτήρα επιχειρήσεων.

Η ουσία ενός cluster είναι πως, η αξία του συνόλου των επιχειρήσεων που το απαρτίζουν υπερβαίνει το άθροισμα αυτών αν λειτουργούσαν μεμονωμένα. Το φαινόμενο της συνέργιας, που προκύπτει από την ίδρυση και την αποτελεσματική λειτουργία μιας συστάδας επιχειρήσεων, επιδιώκεται να γίνει αντιληπτό μέσω πραγματικών παραδειγμάτων στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Εκτός από «συστάδες επιχειρήσεων» θα αναφερθούν και ως, συσπειρώσεις ή πλέγμα επιχειρήσεων, συνεργατικοί σχηματισμοί, clusters, δίκτυα ή δικτυώσεις.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε 3 μέρη. Το πρώτο θεωρητικό μέρος, που προσδιορίζονται αναλυτικά βασικές έννοιες σχετικές με τον τουρισμό αλλά και θεωρίες ανάλυσης όπως τα μοντέλα SWOT και PEST. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η προσέγγιση του Porter για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των βιομηχανιών και πως μπορεί αυτό να εξελιχθεί σε διατηρήσιμο (VRIO). Τέλος, γίνεται μια πρώτη προσέγγιση της έννοιας των Clusters που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία και αναφέρονται έννοιες χρήσιμες σε αυτά, όπως, αποτελεσματικότητα – αποδοτικότητα – ανταγωνιστικότητα, αλλά και μορφές αυτών όπως, θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων και εταιρείες μεταφοράς τεχνολογίας, εταιρείες τεχνοβλαστοί.

Στο δεύτερο μέρος, γίνεται ανάλυση των cluster, η σημασία της ανταγωνιστικότητάς τους, η συμβολή τους στην οικονομική ανάπτυξη μιας περιοχής αλλά και η πιθανότητα να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτήν. Παρουσιάζονται πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από τη δημιουργία ενός cluster, τρόποι εφαρμογής τους σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και πολιτικές και εργαλεία ανάπτυξης που τα διέπουν στην Ελλάδα και στην εξωτερικό.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος, παρουσιάζονται παραδείγματα επιτυχημένων μορφών clusters στην Ελλάδα και στο εξωτερικό αλλά και ένα υπό σύσταση cluster στο νομό της Κέρκυρας. Η εργασία τελειώνει με τα απαραίτητα συμπεράσματα για τη αναγκαιότητα δημιουργίας τέτοιων συστάδων, τα οφέλη που προκύπτουν για τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις σε αυτά αλλά και προτάσεις διευκόλυνσης της ανάπτυξης τέτοιων μορφών συσπειρώσεων.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Γνωστός και ως «guru» του management, ο Peter Drucker, υποστήριζε ότι : *«οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμες να εγκαταλείψουν τα όσα έκαναν μέχρι τώρα».*

Η απόσταση της επιτυχίας από την αποτυχία για μια επιχείρηση είναι μικρή. Κύριες αιτίες είναι, η στρατηγική, οι προϊόντικές δομές, η νοοτροπία, τα εσωτερικά και εξωτερικά συστήματα αλλά και οι εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες που επικρατούν. Για να παραμείνει, λοιπόν, μια επιχείρηση παραγωγική και βιώσιμη θα πρέπει να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και εξελίξεις.

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον κλάδο που δραστηριοποιούνται, είτε αντιλαμβάνονται τις εξελίξεις και μένουν απαθείς, είτε τις παρακολουθούν και προσαρμόζονται σε αυτές, είτε έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν οι ίδιες τις εξελίξεις στο περιβάλλον τους.

Οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αυτές που έχουν τη δυνατότητα όχι μόνο να προσαρμόζονται στις εξελίξεις αλλά και να τις δημιουργούν. Αυτή η δυνατότητα ασφαλώς δεν είναι ζήτημα τεχνικής ικανότητας και γνώσεων των στελεχών αλλά συνδέεται με την ικανότητα αντιμετώπισης της αδράνειας, του εφησυχασμού, της αυταρέσκειας, της αλαζονείας κλπ που δημιουργεί η πρόσκαιρη επιτυχία στα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών.

Το σημαντικότερο λάθος που κάνουν αρκετές επιχειρήσεις είναι να προσπαθούν να αλλάζουν όταν έχουν εισέλθει στην πορεία της παρακμής ή αποτυχίας, δηλαδή στη φθίνουσα πορεία του κύκλου ζωής τους. Σε αυτή τη περίπτωση, η επαναδημιουργία είναι δύσκολη και λόγω έλλειψης πόρων και λόγω κλίματος και κουλτούρας. Ενώ, οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αυτές που αλλάζουν όταν βρίσκονται στο υψηλότερο σημείο της επιτυχίας τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις που θέλουν να είναι διαρκώς επιτυχημένες, εκτός των όσων χρειάζονται για την επιτυχία στο υφιστάμενο περιβάλλον, πρέπει να διαθέτουν τους μηχανισμούς μέσω των οποίων συνεχώς θα επαναδημιουργούν τον εαυτό τους, το μέλλον τους και να δημιουργούν το μελλοντικό τους περιβάλλον και να εξασφαλίζουν την επιτυχία

τους σε αυτό. Ένας τέτοιος «μηχανισμός» επιτυχίας μπορεί να επιτευχθεί και μέσα από τη δημιουργία ενός cluster επιχειρήσεων που θα αναλυθεί εκτενώς στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Έχει παρατηρηθεί ότι τα βιομηχανικά clusters έχουν λάβει πολύ προσοχή στην οικονομική έρευνα κατά την τελευταία δεκαετία και θεωρούνται ως ένας από τους λόγους για την οικονομική επιτυχία ορισμένων περιοχών σε σύγκριση με άλλες που δεν δραστηριοποιήθηκαν κάτω από την ομπρέλα της δημιουργίας ενός cluster.

Τα τελευταία χρόνια τα παραδοσιακά θέρετρα που προσέφεραν πακέτα «ήλιο και θάλασσα» σε πολλές ανεπτυγμένες χώρες της Μεσογείου, έχουν βρεθεί αντιμέτωπα με ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον και μια κατακερματισμένη αγορά. Η κληρονομιά που εκμεταλεύονται συνήθως τέτοιοι προορισμοί πάσχουν από αδύναμο σχεδιασμό και αλλοιώνονται από την υπερ-ανάπτυξη. Πολλές εξ αυτών έχουν αντιδράσει με διαφορετικούς τρόπους και έχουν εισάγει στρατηγικές σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, σε μια προσπάθεια να παγιωθούν ή να αυξηθούν και πάλι τα έσοδα από τον τουρισμό. Παραδείγματα αυτών των στρατηγικών μπορεί κανείς να βρει σε προορισμούς της ακτής της Ισπανίας, Βαλένθια και Βαρκελώνη, όπου και έχουν δεσμευτεί για την οικοδόμηση μεγάλων θεματικών πάρκων, Terra Mitica και Port Aventura αντίστοιχα. Στην Calvia που επικεντρώθηκαν στην ανάπτυξη περιβαλλοντικών προγραμμάτων αλλά και στη βόρεια ακτή της Μαγιόρκα που πρόκειται να αναπτύξουν τον πράσινο τουρισμό. Σε τοπικό επίπεδο λοιπόν πολλά θέρετρα έχουν καθιερώσει προγράμματα βιώσιμης ανάπτυξης με σκοπό την αλλαγή της εικόνας τους ως υπερ-αναπτυγμένοι προορισμοί που πιθανόν να αντικατασταθούν εύκολα.

## ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> -- ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

#### 1.1 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

##### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός, θεωρούμενος ως μορφή βιομηχανίας, έχει παρατηρηθεί ότι παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη κοινωνικής αλλαγής, ασκεί σημαντική οικονομική, παραγωγική και πολιτισμική επιρροή αλλά είναι και πηγή κοινωνικών συγκρούσεων. Ο τουρισμός και η επιρροή του στις κοινωνίες που φιλοξενούν τουρίστες έχουν οδηγήσει σε αμφιλεγόμενες πεποιθήσεις. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι είναι μια ευκαιρία για υπανάπτυκτες χώρες να συμμετάσχουν στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη τους, επιτρέποντας τους να καλύψουν την πολιτική και πολιτισμική διαφορά με τον υπόλοιπο κόσμο.

##### 1.1.1 Το εννοιολογικό περιεχόμενο του τουρισμού

Ο τουρισμός εμφανίζεται με διάφορες μορφές, γι'αυτό και είναι δύσκολο να οριστεί με ακρίβεια. Μία από τις πρώτες προσπάθειες που έγιναν για να οριστεί όσο το δυνατόν ακριβέστερα, ήταν αυτή των Hunziker και Krapf<sup>2</sup>. Αυτοί είχαν εκφράσει την άποψη ότι ο τουρισμός έπρεπε να οριστεί ως το σύνολο των φαινομένων και των σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού και τη διαμονή μη μόνιμων κατοίκων, εφόσον αυτά δεν οδηγούν σε μόνιμη διαμονή και δεν συνδέονται με κάποια κερδοσκοπική δραστηριότητα. Ο ορισμός αυτός όμως βοηθά μόνο να διακρίνει κανείς τον τουρισμό από την αποδημία, αλλά γενικά ως έννοια κάθε άλλο παρά ολοκληρωμένη είναι.

---

<sup>2</sup> Νίκος Γ. Ηγουμένακης, Τουριστικό μαρκετινγκ, 1999, Interbooks

Από τα κύρια χαρακτηριστικά του τουρισμού, πέντε μπορούν να εξακριβωθούν εννοιολογικά και συγκεκριμένα τα εξής :

- Είναι αποτέλεσμα μεμονωμένης ή ομαδικής μετακίνησης ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς και η διαμονή τους σε αυτούς τουλάχιστον επί ένα 24ωρο με σκοπό την ικανοποίηση αναγκών ή επιθυμιών τους.
- Οι διάφορες μορφές τουρισμού, όποιες και αν είναι αυτές, περιέχουν απαραίτητα δύο βασικά στοιχεία και συγκεκριμένα το ταξίδι στον τουριστικό προορισμό και τη διαμονή σε αυτόν με την ευρύτερη έννοια του όρου, δηλαδή συμπεριλαμβανομένης και της διατροφής.
- Το ταξίδι και η διαμονή λαμβάνουν χώρα εκτός του τόπου της μόνιμης διαμονής των ανθρώπων που αποφασίζουν να μετακινηθούν για τουριστικούς λόγους.
- Η μετακίνηση ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς είναι προσωρινού και βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα , που σημαίνει ότι πρόθεση τους είναι να επιστρέψουν στον τόπο της μόνιμης διαμονής τους μέσα σε λίγες ημέρες, εβδομάδες ή μήνες.
- Οι άνθρωποι επισκέπτονται διάφορους τουριστικούς προορισμούς για τουριστικούς σκοπούς, δηλαδή για σκοπούς άλλους από εκείνους της μόνιμης διαμονής τους ή της επαγγελματικής απασχόλησής τους.

Οποιαδήποτε προσπάθεια καταβληθεί, προκειμένου να οριστεί με ακρίβεια ο τουρισμός και να περιγραφεί με σαφήνεια το εννοιολογικό του περιεχόμενο θα αποτύχει, εάν δεν ληφθούν υπόψη οι διάφορες ομάδες που συμμετέχουν στην τουριστική βιομηχανία και επηρεάζονται από αυτήν. Οι απόψεις τους είναι οπωσδήποτε ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου και περιεκτικού ορισμού του τουρισμού.

Τέσσερις<sup>3</sup> διαφορετικές απόψεις για τον τουρισμό μπορούν να εξακριβωθούν και είναι οι εξής :

---

<sup>3</sup> Morrison Alastair M., 1999 Τουριστικό και ταξιδιωτικό μάρκετινγκ, Γ.Παρκός & σια εε  
Doswell Roger, 2002, Τουρισμός, ο ρόλος του αποτελεσματικού management, εκδόσεις Κριτική  
Middleton Victor t. C., Hawkins Rebecca, 2004, Τουριστικό μάρκετινγκ για βιώσιμη ανάπτυξη,  
εκδόσεις Κριτική αε



Ο τουρίστας : επιδιώκει διάφορες ψυχικές εμπειρίες και ικανοποιήσεις. Η φύση τους θα καθορίσει κατά ένα μεγάλο μέρος τους τουριστικούς προορισμούς που θα διαλέξει να επισκεφθεί και τις δραστηριότητες που θα απολαύσει και θα χαρεί.

Η τουριστική επιχείρηση : βλέπει τον τουρισμό ως μια ευκαιρία να πραγματοποιήσει κάποιο κέρδος με το να εφοδιάζει την τουριστική αγορά με αγαθά και υπηρεσίες που ζητούν οι τουρίστες.

Ο τουριστικός προορισμός : βλέπει τον τουρισμό κυρίως ως πολιτιστικό παράγοντα, ως παράγοντα δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, ως παράγοντα πραγματοποίησης εσόδων και γενικότερα σαν παράγοντα ευημερίας και προόδου. Ταυτόχρονα όμως προβληματίζονται οι αρνητικές επιδράσεις που μπορεί να έχει ο τουρισμός σε αυτόν και γενικότερα το περιβάλλον του.

Η διοίκηση του τουριστικού προορισμού : βλέπει τον τουρισμό ως παράγοντα ανάπτυξης ή μεγέθυνσης της οικονομίας της περιοχής της δικαιοδοσίας της, χωρίς όμως να παραβλέπει και τις αρνητικές επιδράσεις οποιεσδήποτε και αν είναι αυτές και ανεξάρτητα από το αν αυτές είναι άμεσες ή έμμεσες.

Ο τουρισμός θα μπορούσε, λοιπόν, να οριστεί ως το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την αμοιβαία επίδραση των τουριστών, τουριστικών επιχειρήσεων, τουριστικών προορισμών και διοίκησης τουριστικών προορισμών στη διαδικασία προσέλκυσης, υποδοχής και φιλοξενίας επισκεπτών, δηλαδή τουριστών και εκδρομικών.

Συμπερασματικά, ο τουρισμός είναι ολόκληρος ο κόσμος της τουριστικής βιομηχανίας, δηλαδή των θελγήτρων, των καταλυμάτων, των μεταφορικών μέσων και γενικότερα όλων των υλικών ή άυλων προϊόντων που ικανοποιούν τις τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων. Και ακόμα αποτελεί το αθροιστικό σύνολο των τουριστικών δαπανών που πραγματοποιούνται μέσα στα όρια μιας χώρας ή μιας διοικητικής της υποδιαίρεσης.

Παρατίθεται μια ενδεικτική κλίμακα κινήτρων<sup>4</sup> στην επιλογή διακοπών των τουριστών βάση της αντίληψης της σημαντικότητας.

- Διανοητική χαλάρωση
- Ανακάλυψη νέων προορισμών και επιλογών
- Αποφυγή της καθημερινότητας και της ρουτίνας
- Σωματική χαλάρωση
- Ήρεμη ατμόσφαιρα
- Διεύρυνση γνώσεων
- Πολύτιμος χρόνος με φίλους
- Συναναστροφή νέων ανθρώπων
- Δημιουργία σχέσεων με καινούριο κόσμο
- Ανάπτυξη φαντασίας
- Απόκτηση του αισθήματος του ανήκειν
- Νέες προκλήσεις των προσωπικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων του καθενός
- Δραστηριότητες με φυσικές ικανότητες και δεξιότητες στον αθλητισμό
- Ανάπτυξη στενών σχέσεων

### 1.1.2 Οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών υπηρεσιών

Τα προϊόντα της τουριστικής βιομηχανίας είναι κατά κύριο λόγο τουριστικές υπηρεσίες, γι' αυτό και κρίνεται σκόπιμο να εξεταστούν οι ιδιαιτερότητες<sup>5</sup> που παρουσιάζουν, ώστε να γίνει κατανοητό γιατί και πως διαφέρει το marketing τους από αυτό των αγαθών, γενικά.

---

<sup>4</sup> Chris Ryan, Northern Territory University, Australia, Ian Glendon, Application Of Leisure Motivation Scale To Tourism, Griffith University, Australia, p.175

<sup>5</sup> Morrison Alastair M., 1999 Τουριστικό και ταξιδιωτικό μάρκετινγκ, Γ.Παρκός & σια εε  
Doswell Roger, 2002, Τουρισμός, ο ρόλος του αποτελεσματικού management, εκδόσεις Κριτική  
Middleton Victor t. C., Hawkins Rebecca, 2004, Τουριστικό μάρκετινγκ για βιώσιμη ανάπτυξη, εκδόσεις Κριτική αε

- Το άυλο των τουριστικών υπηρεσιών

Οι τουριστικές υπηρεσίες είναι από τη φύση τους άυλες, που σημαίνει δεν μπορούν να δειγματοσιτούν ή να εξεταστούν πριν αγοραστούν από τους πιθανούς τουρίστες. Το γεγονός αυτό αποτελεί αναμφίβολα την πιο κρίσιμη άποψη της εμπορικής συναλλαγής που πραγματοποιείται μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή μιας τουριστικής υπηρεσίας.

- Η ετερογένεια των τουριστικών υπηρεσιών

Αν κάποιος αγοράσει ένα οποιοδήποτε υλικό προϊόν, αγαθό, οι μέθοδοι μαζικής παραγωγής που χρησιμοποιούνται σήμερα μπορούν να εξασφαλίσουν την ομοιογένεια των υλικών προϊόντων που παράγονται, δηλαδή την τυποποίηση του. Αυτό όμως δεν συμβαίνει στην περίπτωση μιας υπηρεσίας, παρ' όλο που η γενική ιδέα του τουριστικού πακέτου έχει συμβάλει αποφασιστικά στην τυποποίηση του με το συνδυασμό βασικών συστατικών του στοιχείων που είναι τα θέλγιτρα ενός τουριστικού προορισμού. Ένα και μόνο στοιχείο να διαφέρει, ακόμα και οι διαφορετικές καιρικές συνθήκες, ουσιαστικά αποτελεί ένα εντελώς διαφορετικό προϊόν.

- Η εποχικότητα των τουριστικών υπηρεσιών

Αποτελεί αναμφίβολα ένα από τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα. Για να μπορέσει να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά, θα πρέπει να καθιερωθούν ισχυρά οικονομικά και κοινωνικά κίνητρα, ώστε να παρακινούνται οι εν δυνάμει τουρίστες να μην κάνουν τις διακοπές τους αποκλειστικά κατά τους θερινούς μήνες. Επίσης, θα πρέπει να αλλάξουν και ορισμένοι βασικοί θεσμοί της οικονομικής και κοινωνικής συμβίωσης των ανθρώπων, ώστε να διευκολυνθεί η μετακίνησή τους, για τουριστικούς λόγους και εκτός θερινών μηνών. Αν δεν ληφθούν τέτοιου είδους δραστικά μέτρα και κυρίως αν δεν γίνουν αποδεκτά από αυτούς για τους οποίους προορίζονται, τότε κάθε προσπάθεια προς την κατεύθυνση της άμβλυνσης του μειονεκτήματος της

εποχικότητας των τουριστικών υπηρεσιών, πρέπει να θεωρείται προκαταβολικά αποτυχημένη.

- Το φθαρτό των τουριστικών υπηρεσιών

Αν οποιοδήποτε τουριστικό αγαθό δεν πουληθεί σε μια ημέρα, μπορεί να πουληθεί την επόμενη ή να αποθηκευτεί και να πουληθεί αργότερα, σε αντίθεση με την όποια τουριστική υπηρεσία. Το γεγονός έχει μεγάλη σημασία για το τουριστικό marketing και κυρίως για την τιμολόγηση των προϊόντων αυτών. Το πρόβλημα αυτό γίνεται ακόμη πιο σύνθετο εξαιτίας του γεγονότος ότι η τουριστική βιομηχανία πάσχει από μια διαφοροποιημένη, ως προς το χρόνο, ζήτηση, η οποία συγκεντρώνεται στην αιχμή της τουριστικής περιόδου.

- Το αδιαχώριστο των τουριστικών υπηρεσιών

Τα άυλα προϊόντα, δηλαδή οι υπηρεσίες, είναι σε μεγάλο βαθμό προσωποποιημένα, με την έννοια ότι είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας του ατόμου που επιχειρεί να τα διαθέσει στους χρήστες κάτι που δεν μπορούμε να πούμε ότι συμβαίνει και με τα υλικά προϊόντα, δηλαδή τα αγαθά.

Το γεγονός ότι το τουριστικό πακέτο αποτελεί ένα σύνθετο προϊόν υπηρεσιών, οδηγεί σε απώτερα προβλήματα που συνδέονται με την ανάπτυξη του τουριστικού αυτού προϊόντος. Στις «πακεταρισμένες» διακοπές οι πελάτες, έχουν την απαίτηση να υπάρχουν ποιοτικά κριτήρια που μπορούν εύκολα να συγκριθούν. Οποιασδήποτε ποιότητας πακέτα διακοπών και αν αγοράσουν αυτοί και σε οποιαδήποτε τιμή, θα έχουν την απαίτηση τα συστατικά τους στοιχεία να είναι ποιοτικά ισοδύναμου επιπέδου.

- Η αλληλεξάρτηση των τουριστικών υπηρεσιών

Ένα άτομο, ή μια ομάδα, όταν αποφασίζει για τουριστικούς λόγους να επισκεφθεί έναν τουριστικό προορισμό, τότε συνήθως αγοράζει περισσότερες από μία τουριστικές υπηρεσίες. Με άλλα λόγια αγοράζει ένα πακέτο

υπηρεσιών το οποίο μπορεί να είναι τυποποιημένο, ή να φτιαχτεί κατά παραγγελία.

Η αλληλεξάρτηση αυτή μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή με ένα παράδειγμα. Ας υποθέσουμε ότι σχεδιάζεται ένα νέο παραθαλάσσιο θέρετρο. Η εκτίμηση της βασικής ικανότητάς του για φιλοξενία μπορεί να γίνει με βάση τον αριθμό των κολυμβητών που θα μπορούσαν να εξυπηρετηθούν στις οργανωμένες παραλίες σε ημερήσια βάση και ειδικότερα τις ώρες αιχμής. Με μια εκτίμηση του αριθμού των κολυμβητών αλλά και μη κολυμβητών επισκεπτών, καθώς επίσης με βάση το χρόνο παραμονής τους στο θέρετρο είναι δυνατό να καθοριστεί η βέλτιστη δυναμικότητα των καμπινών και άλλων εγκαταστάσεων στις οργανωμένες παραλίες, ο αριθμός των κλινών που χρειάζονται στα διάφορα καταλύματα, οι απαιτούμενες μονάδες εστίασης, οι χώροι στάθμευσης των αυτοκινήτων κλπ. Κάθε μεμονωμένος επισκέπτης στο θέρετρο αποτελεί ένα συστατικό στοιχείο που σχετίζεται με άλλα συστατικά στοιχεία ακόμα και αν αυτά αποτελούν χωριστές ιδιοκτησίες, η τύχη των οποίων αλληλοεξαρτάται. Αυτήν τη ζωτικής σημασίας αλληλεξάρτηση ο Krippendorf χαρακτήρισε ως «συμπληρωματικότητα»<sup>6</sup>.

- Το υψηλό σταθερό κόστος στην παραγωγή τουριστικών υπηρεσιών

Στην περίπτωση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης παρατηρούνται εύκολα από έναν ισολογισμό, υψηλά λειτουργικά κόστη και χαμηλά μεταβλητά. Ορισμένα σταθερά κόστη μιας τέτοιας μορφής επιχείρησης είναι οι κτηριακές εγκαταστάσεις και η ετήσια συντήρησή τους, ο εξοπλισμός, συμπεριλαμβανομένων των επιδιορθώσεων και ανανεώσεων τους, καθώς επίσης ενοικίων και τελών, αλλά και σταθερά έξοδα όπως οι αμοιβές του προσωπικού και των στελεχών αλλά και πάγια έξοδα όπως, ρεύμα, νερό, τηλέφωνο και ασφάλειες.

Όλα τα παραπάνω κόστη που συνεπάγεται η λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης στη διάρκεια ενός χρόνου, πρέπει να

---

<sup>6</sup> Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, Τουριστικό μαρκετινγκ, 1999, Interbooks

αντιμετωπιστούν ανεξάρτητα από την υψηλή ή χαμηλή πληρότητα της και καθ'όλη τη διάρκεια του χρόνου.

### **1.1.3 Τα κύρια στάδια που ακολουθούνται στο εθνικό marketing τουριστικών προϊόντων**

Όλες χωρίς σχεδόν καμία εξαίρεση οι τουριστικές επιχειρήσεις ασχολούνται με το marketing των προϊόντων τους στην τουριστική αγορά. Η έκταση και ένταση όμως των δραστηριοτήτων τους διαφέρει σημαντικά ανάλογα με τον τύπο, το μέγεθος, την τοποθεσία και τον βαθμό εξάρτησής τους. Τα κύρια στάδια που ακολουθούνται κατά κανόνα απο τις τουριστικές επιχειρήσεις τόσο στο marketing τουριστικών υπηρεσιών όσο και στο marketing τουριστικών αγαθών είναι πέντε, και συγκεκριμένα τα εξής<sup>7</sup> :

- Έρευνα marketing και ανάλυση: στο στάδιο αυτό που είναι το πρώτο, επιχειρείται μια συνεχής και λεπτομερής εκτίμηση των ιστορικών και προγραμματισμένων τάσεων στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Επίσης, περιλαμβάνει έρευνα αγοραστικής συμπεριφοράς και αξιολόγησης προγενέστερων δαπανών για marketing και των αποτελεσμάτων της.
- Επιχειρηματική στρατηγική και προγραμματισμός marketing : εδώ επιχειρείται η ανάπτυξη της έρευνας και ανάλυσης σε όλη την έκταση των επιχειρηματικών στρατηγικών και στρατηγικών marketing, καθώς επίσης των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Επίσης, περιλαμβάνει προγράμματα προϊόντων και παραγωγικής δυνατότητας.
- Προγραμματισμός καμπάνιας και προϋπολογισμός δαπανών : στο στάδιο αυτό επιχειρείται η κατάρτιση κοστολογημένων επιχειρησιακών προγραμμάτων για να συνδυάσουν σε ενιαίο σύνολο τα τέσσερα βασικά συστατικά στοιχεία του μείγματος marketing, δηλαδή του προϊόντος, της τιμής του, της προώθησης και της διανομής του.

<sup>7</sup> Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, Τουριστικό μαρκετινγκ, 1999, Interbooks

- Κατάρτιση προγραμμάτων δράσης : εδώ επιχειρείται η κατάρτιση λεπτομερειακών προγραμμάτων εβδομαδιαίας και μηνιαίας δραστηριότητας για όλες τις μορφές προώθησης και διανομής προϊόντων.
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων και έρευνα σε επίπεδο αγοραστή : τέλος επιχειρείται ο έλεγχος και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων του marketing που έχουν ήδη ολοκληρωθεί και γίνεται έρευνα σε επίπεδο αγοραστή, για να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο ικανοποιήθηκαν συγκεκριμένες ανάγκες ή επιθυμίες του από τις αγορές που έκανε και εάν άξιζαν αυτές τα χρήματα που δαπάνησε για να τις πραγματοποιήσει. Επίσης, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τροφοδοτεί με στοιχεία τον επόμενο κύκλο της διαδικασίας του marketing.

#### **1.1.4 Ο τουρισμός από τη σκοπιά του προορισμού και των μόνιμων κατοίκων του**

Ο τουρισμός δημιουργεί απασχόληση και εισόδημα για τους ντόπιους και θεωρείται ένα μέσο για την κληρονομιά και τη διαφύλαξη του περιβάλλοντος, τη δημιουργία των υποδομών, πολιτιστική επικοινωνία, και την πολιτική σταθερότητα. Εξαιτίας αυτών των θετικών αποτελεσμάτων, πολλές κοινότητες έχουν δει τον τουρισμό ως μια πολλά υποσχόμενη ευκαιρία για τη μείωση των προβλημάτων της υπανάπτυξης και ως μέσο για τον εκσυγχρονισμό της οικονομικής τους βάσης και τη διατήρηση του πληθυσμού τους. Ο τουρισμός ως βιομηχανία εξαρτάται από την φιλοξενία της τοπικής κοινωνίας, και ως εκ τούτου θα πρέπει να αναπτυχθεί σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες της κοινότητας υποδοχής. Επειδή η στάση της κοινότητας είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των επισκεπτών και της επαναλαμβανόμενης επισκεψιμότητας. Η στήριξη του τουρισμού μπορεί να μετρηθεί με τις αντιλήψεις του τοπικού πληθυσμού, οι οποίες μπορεί να υπαγορεύουν την έκταση της αποδοχής των κατοίκων του τουριστικού προορισμού.

Σε έρευνα<sup>8</sup> που έγινε σχετικά με την περίπτωση της Κρήτης, διαπιστώθηκε η τάση για νέες μορφές τουριστών σε συνδυασμό με την αντιμετώπιση που έχουν οι μόνιμοι κάτοικοι για την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής τους, τα οφέλη και τις επιπτώσεις του τουρισμού. Οι κάτοικοι του εκάστοτε τουριστικού προορισμού μπορεί να αντιληφθούν τον τουρισμό είτε με θετικό τρόπο λόγω της δυνατότητας για να διαφοροποιήσουν την οικονομία, με τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης, τη δημιουργία φορολογικών εσόδων, τη δημιουργία εισοδήματος, αλλά και την ενίσχυση της υποδομής της περιοχής, όπως έχει διαπιστωθεί σε πολλές περιπτώσεις τουριστικών προορισμών. Είτε εναλλακτικά, οι μόνιμοι κάτοικοι των τουριστικών περιοχών μπορεί να αντιληφθούν τον τουρισμό με αρνητικό τρόπο, λόγω του κοινωνικο-πολιτιστικού και περιβαλλοντικού «κόστους», να διαβρώνουν την τοπική φύση και τις πολιτιστικές αξίες, προκαλούν αύξηση του κόστους διαβίωσης και συνωστισμό. Τα μειονεκτήματα αυτά μπορεί να επηρεάσουν τους κατοίκους της κοινότητας, ενισχύοντας μια αρνητική στάση απέναντι στην περαιτέρω εμπορία και την προώθηση του τουρισμού στην κοινότητά τους. Πιο πιθανό είναι, οι κάτοικοι να έχουν επίγνωση των θετικών και αρνητικών επιπτώσεων του τουρισμού και να συναγάγουν τα συμπεράσματά τους με βάση τη σχετική στάθμιση που αποδίδουν στα οφέλη και το κόστος αυτού.

Δεν μπορεί να υπάρξει αμφιβολία ότι οι αντιλήψεις και οι στάσεις των κατοίκων προς τις επιπτώσεις κάθε προτεινόμενου μοντέλου τουρισμού θα πρέπει να εξετάζεται στις μελέτες σχεδιασμού για τον τουρισμό, ιδιαίτερα αν ο τομέας του τουρισμού πρέπει να είναι βιώσιμος σε μακροπρόθεσμη βάση. Επιπλέον, για την τοπική κοινωνία, η ίδια πρέπει να διαδραματίσει ενεργό ρόλο, και να συμμετέχουν οι μόνιμοι κάτοικοι της στο σχεδιασμό και τη διαχείριση του τουρισμού που αναπτύσσεται εκεί. Η επιτυχής και βιώσιμη ανάπτυξη του τουρισμού σε συνδυασμό με τις αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ και προώθησης πρέπει αρχικά να εξετάσει τα χαρακτηριστικά του κοινού-στόχου (δηλαδή, οι κάτοικοι), συμπεριλαμβανομένων των φυσικών, οικολογικών ή πολιτιστικών αξιών.

---

<sup>8</sup> Konstantinos Andriotis And Roger D. Vaughan, *Urban Residents' Attitudes toward Tourism Development: The Case of Crete* *Journal of Travel Research* November 2003



### 1.1.5 Ο τουρισμός ως αγορά ταξιδιών

Από την πλευρά της αγοράς ταξιδιών και του τουρισμού, ένα άτομο που θα επιλέξει έναν τουριστικό προορισμό, έχει τις δικές του ανάγκες, την προσωπική του αισθητική, ή τη διάθεση για ένα ξεχωριστό ή ίδιο τρόπο ζωής. Πιο συγκεκριμένα, έναν τρόπο διαβίωσης που χαρακτηρίζεται από τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι περνούν το χρόνο τους, τα πράγματα ή τις δραστηριότητες που θεωρούν σημαντικές και το πώς αισθάνονται για τους εαυτούς τους. Αυτός ο ατομικός τρόπος ζωής βασίζεται κυρίως σε ένα προσωπικό σύστημα αξιών και τη διαρθρωτική σχέση που θα μπορούσε ενδεχομένως να εξηγήσει πώς και γιατί (ή γιατί όχι) ένα άτομο επιλέγει προϊόντα ή ασχολείται με συγκεκριμένες δραστηριότητες αναψυχής.

Η εμφάνιση του ειδικού τμήματος τουριστικού ενδιαφέροντος, για παράδειγμα, έχει οδηγηθεί από τη ζήτηση της αγοράς για να ικανοποιεί τις σύγχρονους ταξιδιώτες που επιδιώκουν ειδικά προγράμματα σε περισσότερο διαφοροποιημένες κατηγορίες από ό, τι στο παρελθόν. Εξ ορισμού, ειδικές μορφές τουρισμού κάνουν λόγο για «την παροχή εξατομικευμένων ταξιδιών αναψυχής και η ψυχαγωγική εμπειρία καθοδηγείται από ειδικά συμφέροντα των ατόμων και των ομάδων». Αυτή η ικανοποίηση και η αυτοπραγμάτωση φαίνεται να είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση της εμπλοκής ενός ταξιδιώτη με μια δραστηριότητα ή ένα προϊόν για ένα ξεχωριστό και συγκεκριμένο σκοπό την ικανοποίηση του.

Μια έννοια που προέκυψε από τις σχετικές έρευνες<sup>9</sup> είναι η έννοια του «οικοτουρισμού» που γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη και αποδοχή τις τελευταίες δεκαετίες παγκοσμίως. Βάση αυτών των ερευνών οι οικοτουρίστες εκφράζουν γενικότερες περιβαλλοντικές πεποιθήσεις από τους τουρίστες της φύσης, οι οποίοι, με τη σειρά τους, είχαν περισσότερες φιλο-περιβαλλοντικές πεποιθήσεις από τους τουρίστες της πόλης. Παρόμοια αποτελέσματα

<sup>9</sup> WTO, "The world ecotourism summit: the final report", Canada, 2002

TIES, "Ecotourism fact sheet" [www.ecotourism.org](http://www.ecotourism.org), 2006

βρέθηκαν στη στάση που είχαν και οι τρεις ομάδες τουριστών προς τις επιπτώσεις του τουρισμού στους μόνιμους κατοίκους των τουριστικών περιοχών.

Οι οικογένειες επίσης αποτελούν σημαντικό τμήμα της αγοράς στον κλάδο των ταξιδιών και του τουρισμού. Καθώς η σημασία των ταξιδιωτών ως οικογένεια γίνεται φανερό ότι αναπτύσσεται, η ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία έχει αναπτύξει προϊόντα και υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των οικογενειακών σουιτών, δραστηριότητες με ταξίδια και πακέτα διακοπών για οικογενειακές συναντήσεις και γάμους. Η κατανόηση των αναγκών της συγχρονης οικογένειας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων θα καταστεί ζωτικής σημασίας για τον τομέα του μάρκετινγκ για τους επαγγελματίες της ταξιδιωτικής και τουριστικής βιομηχανίας. Χαρακτηριστική είναι η σπανιότητα των ερευνών για την οικογένεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον τομέα ταξιδιών και τον τουρισμό.

#### **1.1.6 Η σημασία του τουρισμού ως κλάδου οικονομικής δραστηριότητας με προοπτική**

Ο τουρισμός αποτελεί χωρίς άλλο ένα δυναμικό κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, η σημασία του οποίου τόσο στις αναπτυσσόμενες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες του πλανήτη μας έχει τύχει γενικής αναγνώρισης, παρά τις όποιες επιφυλάξεις έχουν διατυπωθεί, κατά καιρούς, από ορισμένους κύκλους.

Σε πολλές χώρες και ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες, ο τουρισμός αποτελεί, όπως είναι γνωστό, αν όχι την αξιολογότερη συναλλαγματοφόρα πηγή τους, τουλάχιστον μία από τις σημαντικότερες. Το συνάλλαγμα που εισρέει σε αυτές κάθε χρόνο από τον τουρισμό καλύπτει σε πολλές περιπτώσεις ένα μεγάλο ποσοστό του παθητικού του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών τους. Εκτός τούτου όμως ο τουρισμός συμβάλλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη και όλων των άλλων κλάδων της οικονομικής τους δραστηριότητας. Όπως είναι γνωστό τα χρήματα που ξοδεύουν οι ντόπιοι και οι ξένοι τουρίστες σε έναν τουριστικό προορισμό διοχετεύονται μέσω των

τουριστικών επιχειρήσεων σε άλλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας για την αγορά των προϊόντων που παράγουν, ή των υπηρεσιών που προσφέρουν, με αποτέλεσμα να τονώνεται σημαντικά η εγχώρια παραγωγική και εμπορική δραστηριότητα.

Ωστόσο, πέραν από κλάδο σημαντικής οικονομικής δραστηριότητας, ο τουρισμός, είναι και σημαντικός εργοδότης γιατί, η ανάπτυξη ή μεγέθυνσή του σε τοπικό, περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο είναι στενά συνυφασμένη και με τη δημιουργία ικανοποιητικού αριθμού θέσεων εργασίας, έστω και αν αυτές έχουν τις περισσότερες φορές εποχιακό χαρακτήρα. Το σημαντικότερο όμως απ'όλα είναι ότι ο τουρισμός μπορεί και δημιουργεί θέσεις εργασίας για λόγους που έχουν σχέση με εξωτερικές οικονομίες στον τόπο στον οποίο επιχειρείται η ανάπτυξή τους. Δημιουργώντας όμως θέσεις εργασίας, ο τουρισμός, δημιουργεί και έσοδα για τους πληθυσμούς των περιοχών στις οποίες αναπτύσσεται ή μεγεθύνεται. Με αυτόν τον τρόπο συμβάλλει και στην εξομάλυνση του εισοδήματος, τόσο σε προσωπικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, ιδιαίτερα δε σε περιοχές που διακρίνονται για το χαμηλό δείκτη της οικονομικής τους δραστηριότητας και το χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα των πληθυσμών τους. Η ανάπτυξη του τουρισμού στις περιοχές αυτές δημιουργεί χωρίς άλλο αξιόλογες εισροές, πρόσθετο εισόδημα για τους κατοίκους τους, καθώς και έσοδα για την τοπική αυτοδιοίκηση και γενικότερα για το κράτος.

Εκτός όμως από τις άμεσες και εμφανείς επιδράσεις του τουρισμού στην οικονομία μιας χώρας, υπάρχουν και αυτές που χαρακτηρίζονται ως πολλαπλασιαστικές, οι οποίες εκτός του ότι διευρύνουν τον οικονομικό και κοινωνικό κύκλο του τουρισμού, διευρύνουν παράλληλα και τον κύκλο των κοινωνικών ομάδων που επηρεάζονται θετικά από την ανάπτυξη των τουριστικών δραστηριοτήτων.

Ο τουρισμός σήμερα δικαιολογημένα θεωρείται ως μία από τις πιο ταχύρρυθμα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες στο κόσμο και αναμφίβολα αποτελεί παράγοντα οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης, χωρίς αυτό όμως να συνεπάγεται και πανάκεια για τα οικονομικά προβλήματα τόσο των ανεπτυγμένων όσο και των αναπτυσσόμενων χωρών.

## 1.2 ΘΕΩΡΙΑ SWOT – SWOT ANALYSIS

Έχοντας εξασφαλίσει τις απαραίτητες πληροφορίες μέσω της έρευνας marketing, με τη διαδικασία της διάγνωσης, για ήδη υπάρχοντα στοιχεία δημοσιευμένα ή αδημοσίευτα αλλά και της πρόγνωσης, ζήτησης, πωλήσεων αλλά και νέων προϊόντων και τις τάσεις που διαγράφονται μελλοντικά, το επόμενο στάδιο είναι να εκτιμηθεί η σημασία που έχουν οι πληροφορίες που ελήφθησαν για τη χάραξη της στρατηγικής και των τακτικών του προγράμματος marketing. Ένας αποτελεσματικός τρόπος για να γίνει η εκτίμηση αυτή όσο το δυνατό αντικειμενικότερα, είναι να χρησιμοποιηθεί προς το σκοπό αυτό η ανάλυση SWOT, μια μέθοδος εκτίμησης της ετοιμότητας της επιχείρησης.<sup>10</sup>

Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό στρατηγικό πρόγραμμα, θα πρέπει τα ανώτατα στελέχη να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο εάν εντοπιστούν ποια είναι τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία της επιχείρησης. Η διάγνωση και εκτίμηση των δυνατών και αδύναμων αυτών σημείων της επιχείρησης, καθώς και των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται, συνιστά την 'Ανάλυση SWOT'.

'SWOT' είναι το ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα 4 προς προσδιορισμό στοιχεία, Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Η SWOT Analysis είναι μια μέθοδος η οποία συνδυάζει την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και επιτρέπει να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα σχετικά με τη πορεία της στο άμεσο μέλλον. Η εξαγωγή αυτών των συμπερασμάτων γίνεται με το συνδυασμό και την ανάλυση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί και τα οποία έχουν ταξινομηθεί στα 4 αυτά σημεία. Είναι

<sup>10</sup> Πετρώφ Γιάννης – Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, 2002, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ – Η ελληνική προσέγγιση. Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές, εκδόσεις rosili  
Σαλαβού Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια, 2010, Management εταιρικές λειτουργίες, εκδόσεις rosili  
Σιώμκος Γεώργιος Ι., 2004, Στρατηγικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη αε

ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και έχει σκοπό την επίτευξή τους.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ) και περιγράφουν τη παρούσα κατάσταση, απαντώντας στο 'που βρισκόμαστε τώρα';<sup>11</sup>

Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει, όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό, (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ) και περιγράφουν τη πιθανή μελλοντική της κατάσταση, απαντώντας στο 'που θέλουμε να βρεθούμε';<sup>12</sup>

### **Δυνατά Σημεία (Strengths)<sup>13</sup>**

Τα δυνατά σημεία εκφράζονται ως εγγενή πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών της. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της, το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει, ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος ή τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

---

<sup>11</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, Στρατηγικό management, εκδόσεις Μπένου Ευγ.

<sup>12</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, Στρατηγικό management, εκδόσεις Μπένου Ευγ.

<sup>13</sup> Πετρώφ Γιάννης – Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, 2002, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ – Η ελληνική προσέγγιση. Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές, εκδόσεις rosili  
Σαλαβού Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια, 2010, Management εταιρικές λειτουργίες, εκδόσεις rosili  
Σιώμκος Γεώργιος Ι., 2004, Στρατηγικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη αε

Έτσι λοιπόν όταν το προϊόν ή η υπηρεσία αυξάνει το μερίδιο στην αγορά και αναπτύσσεται δυναμικά, τότε αυτό δεν μπορεί παρά να θεωρείται ως ένα από τα δυνατά της σημεία. Άλλο δυνατό σημείο μιας επιχείρησης πρέπει να θεωρείται η επικράτηση σε τμήματα της αγοράς, που θεωρούνται σημαντικά από οικονομικής άποψης. Ό,τι καθιστά την εκάστοτε επιχείρηση αναγνωρίσιμη χωρίς εξαίρεση και την θέτει σε πλεονεκτική θέση σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό μπορεί να θεωρηθεί ως δυνατό σημείο της επιχείρησης. Από τη στιγμή που θα αναγνωριστούν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, μπορούν να προβληθούν κατάλληλα σε παλιούς και νέους πελάτες της για να επιδιώξει ακόμα μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας στην αγορά στόχο και να τα αξιοποιήσει με συνδυαστικές στατηγικές.

#### **Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)<sup>14</sup>**

Όπως τα δυνατά σημεία έτσι και τα αδύνατα σημεία εκφράζονται ως τα εγγενή μειονεκτήματα της επιχείρησης. Από τη στιγμή που θα προσδιοριστούν θα πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο αποτελεσματικής αντιμετώπισης, ώστε να περιοριστούν στο ελάχιστο δυνατό οι αρνητικές τους επιδράσεις ή και να εξαλειφθούν ακόμα, εάν αυτό είναι εφικτό, ακολουθώντας στρατηγικές μετατροπής τους σε 'δυνάμεις'.

Τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης αποτελούν συχνά μάλλον θέματα διαίσθησης παρά χειροπιαστά γεγονότα, τις περισσότερες δε φορές μπορούν να αναγνωριστούν, αλλά μονό με τη βοήθεια της έρευνας αγοραστή. Εστιάζονται κυρίως στο τι θα μπορούσε να βελτιωθεί, τι θα έπρεπε να αποφευχθεί, ή τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία.

---

<sup>14</sup> Πετρώφ Γιάννης – Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, 2002, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ – Η ελληνική προσέγγιση. Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές, εκδόσεις rosili  
Σαλαβού Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια, 2010, Management εταιρικές λειτουργίες, εκδόσεις rosili  
Σιώμκος Γεώργιος Ι., 2004, Στρατηγικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη αε

## **Ευκαιρίες (Opportunities)<sup>15</sup>**

Μπορούν να προκύψουν από στοιχεία της ίδιας της επιχείρησης που ελέγχονται άμεσα από αυτήν αλλά και από μεταβολές στο εξωτερικό της περιβάλλον, ανεξάρτητα από την ύπαρξη της εκάστοτε επιχείρησης, και που θα μπορούσε στρατηγικά να εκμεταλλευτεί. Η έμφαση εδώ δίνεται στο συνδυασμό των δυνάμεων που εντοπίστηκαν, και τις δυναμικές αξιοποίησης τους, με των ευκαιριών του περιβάλλοντος..

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν, οι αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα, οι αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος, οι αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής αλλά και τοπικά γεγονότα. Εντοπίζονται στις καλές ευκαιρίες που προβάλλουν αλλά και στις ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή που δραστηριοποιείται.

## **Απειλές (Threats)<sup>16</sup>**

Μπορούν να προέλθουν από εσωτερικές δυνάμεις που ελέγχονται από την ίδια την επιχείρηση ή από εξωτερικές δυνάμεις που δεν τις ελέγχει η εκάστοτε επιχείρηση. Εντοπίζονται, συνήθως, στα εμπόδια που εμφανίζονται, όπως η δραστηριότητα των ανταγωνιστών, οι αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, οι τεχνολογικές αλλαγές που μπορεί να απειλούν ή να ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής, τα χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα που ίσως ανακύψουν αλλά και στον προσδιορισμό κάποιας από τις Αδυναμίες που ίσως είναι

<sup>15</sup> Πετρώφ Γιάννης – Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, 2002, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ – Η ελληνική προσέγγιση. Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές, εκδόσεις rosili  
Σαλαβού Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια, 2010, Management εταιρικές λειτουργίες, εκδόσεις rosili  
Σιώμκος Γεώργιος Ι., 2004, Στρατηγικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη αε

<sup>16</sup> Πετρώφ Γιάννης – Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, 2002, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ – Η ελληνική προσέγγιση. Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές, εκδόσεις rosili  
Σαλαβού Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια, 2010, Management εταιρικές λειτουργίες, εκδόσεις rosili  
Σιώμκος Γεώργιος Ι., 2004, Στρατηγικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη αε



πραγματική απειλή για την οικονομία ολόκληρης της περιοχής που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Επικεντρώνοντας τη προσοχή στις αδυναμίες και στις απειλές, επιδιώκεται να δημιουργηθούν αποτελεσματικές στρατηγικές που, είτε θα τις εξουδετερώνουν, είτε θα μετατρέπουν τις αδυναμίες σε δυνάμεις και τις απειλές σε ευκαιρίες.

Η αποκτημένη πρακτική εμπειρία στο marketing αποδεικνύει ότι ο χρόνος και η προσπάθεια που έχει καταβληθεί σε μια συστηματική και δημιουργική ανάλυση SWOT, είναι πάντα παραγωγική αλλά και χρήσιμη, ιδιαίτερα στον στρατηγικό προγραμματισμό. Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών». Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής (αντικειμενικής) αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την περιοχή, αλλά αναγκαιότητα.

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης αυτών. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό.

Ως εργαλείο, η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά συχνά στην προκαταρκτική εξέταση και την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων. Η μέθοδος αυτή είναι απλή και χρησιμοποιείται και για βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό. Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο



εφαρμογής της, η ανάλυση SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς. Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας δραστηριότητας της επιχείρησης, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, και για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα. Οι βασικές διαφοροποιήσεις από την προηγούμενη ανάλυση εστιάζονται στα εξής σημεία. Η ανάλυση αφορά το εσωτερικό της επιχείρησης μόνο και όχι τον περίγυρο. Δεν αναφέρεται, δηλαδή, σε αδυναμίες και απειλές σε σχέση με τους καταναλωτές ή πελάτες και γίνεται μελέτη σε επίπεδο επιχείρησης και όχι σε δραστηριότητα της, προϊόντος ή υπηρεσίας. Παρ' όλ' αυτά η έννοια του συλλογικού οράματος πρέπει να υπάρχει σε κάθε περίπτωση για να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τέλος, η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την ανάλυση PEST, που ακολουθεί.

### **1.3 ΘΕΩΡΙΑ PEST – PEST ANALYSIS**

Η σύγχρονη επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε ένα πλαίσιο δυνάμεων που συνθέτουν το περιβάλλον της. Οι δυνάμεις αυτές επιδρούν εσωτερικά ή εξωτερικά στην επιχείρηση. Οι εξωτερικές δυνάμεις δεν ελέγχονται κατά γενικό κανόνα από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης. Τα εξωτερικά αυτά περιβαλλοντικά στοιχεία μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες, στο εξωτερικό μακροπεριβάλλον της επιχείρησης και αποτελείται από μια σειρά ευρύτερων επιδράσεων, όπως ο πολιτισμός, οι νόμοι, οι οικονομικές συνθήκες κλπ, και στο εξωτερικό μικροπεριβάλλον, που περιλαμβάνει προμηθευτές, μεσάζοντες του marketing και τους πελάτες, δηλαδή την αγορά.

Το μακροπεριβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει δυνάμεις του γενικότερου περιβάλλοντός της, όπως δημογραφικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και νομικές, και τέλος κοινωνικές και πολιτιστικές. Οι ειδικοί του marketing με τον εντοπισμό αυτών των δυνάμεων κατορθώνουν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών προς την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς που συνεχώς μεταβάλλεται.

## Πολιτικό και Νομικό περιβάλλον (Political)<sup>17</sup>

Η πολιτική βούληση σε κάθε χώρα εκφράζεται με νόμους, προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις. Με αυτά τα μέσα οι εκάστοτε κυβερνήσεις ρυθμίζουν την οικονομική, νομική και πολιτική, ζωή μιας χώρας. Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον, όμως, αλλάζει συνεχώς, ειδικά στη χώρα μας, με σημαντικότερο παράδειγμα το φορολογικό.

Οι νόμοι που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων έχουν διάφορους στόχους, όπως<sup>18</sup> :

- Να επηρεάσουν την κατανάλωση.
- Να προστατεύσουν τον καταναλωτή
- Να απαγορεύσουν την παραγωγή ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών από ιδιωτικούς φορείς
- Να κατευθύνουν τις επενδύσεις σε ορισμένες περιοχές της χώρας.

Εκτός από την εθνική νομοθεσία, υπάρχει και ένα πλέγμα νομοθεσίας που προέρχεται από το Κοινοβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα την εκάστοτε ελληνική επιχείρηση.

Μέχρι ένα σημείο, η συμπεριφορά μιας επιχείρησης επηρεάζεται από το πολιτικο-οικονομικό πλαίσιο μιας χώρας και οι επιρροές αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε κατηγορίες<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Πετρώφ Γιάννης – Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, 2002, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ – Η ελληνική προσέγγιση. Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές, εκδόσεις rosili  
Σαλαβού Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια, 2010, Management εταιρικές λειτουργίες, εκδόσεις rosili  
Σιώμκος Γεώργιος Ι., 2004, Στρατηγικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη αε

<sup>18</sup> Πετρώφ Γιάννης – Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, 2002, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ – Η ελληνική προσέγγιση. Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές, εκδόσεις rosili

<sup>19</sup> Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, Τουριστικό μάρκετινγκ, 1999, εκδόσεις Interbooks

- Στις γενικές νομισματικές και φορολογικές ρυθμίσεις νομοθετικού περιεχομένου.
- Στο νομοθετικό πλαίσιο που ρυθμίζει τις σχέσεις μεταξύ κυβέρνησης και μεμονωμένων βιομηχανιών, με κάθε είδους επιδοτήσεις.
- Στη σχετική νομοθεσία και την κοινωνική πολιτική που ακολουθείται από την κυβέρνηση και τις διάφορες αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες στον τομέα αυτό.
- Στη νομοθεσία που σχετίζεται με το marketing, η οποία βασικά χωρίζεται σε εκείνη που αποβλέπει στη ρύθμιση και διατήρηση του υγιούς ανταγωνισμού και σε εκείνη που αποβλέπει στην προστασία του καταναλωτή.
- Στη νομοθεσία που κανονίζει τη διαδικασία προμηθειών αγαθών και υπηρεσιών από το διαδίκτυο, καθώς επίσης τις πολιτικές και ρυθμιστικές διαδικασίες που είναι συνυφασμένες με αυτήν.

### **Οικονομικό περιβάλλον (Economical)<sup>20</sup>**

Οι άνθρωποι από μόνοι τους σε καμία περίπτωση δεν αρκούν για να δημιουργηθούν αγορές. Πρέπει απαραίτητα να έχουν διαθέσιμα χρήματα και κυρίως τη θέληση να τα ξοδέψουν. Κατά συνέπεια το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια σημαντική δύναμη που επηρεάζει το σύστημα marketing όλων σχεδόν των επιχειρήσεων και οργανισμών, ανεξαρτήτως αν αυτοί έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα ή όχι.

Το οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας επηρεάζεται ασφαλώς από την εκάστοτε οικονομική πολιτική της χώρας αυτής. Δεν πρέπει, όμως, να διαφεύγει της προσοχής μας ότι το οικονομικό περιβάλλον κάθε χώρας

<sup>20</sup> Πετρώφ Γιάννης – Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, 2002, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ – Η ελληνική προσέγγιση. Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές, εκδόσεις rosili  
Σαλαβού Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια, 2010, Management εταιρικές λειτουργίες, εκδόσεις rosili  
Σιώμκος Γεώργιος Ι., 2004, Στρατηγικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη αε

επηρεάζεται και εξαρτάται και από την παγκόσμια οικονομική κατάσταση, αφού σχεδόν καμία χώρα δεν αποτελεί ένα κλειστό οικονομικό σύστημα.

Όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα αν είναι εύρωστοι ή όχι επηρεάζονται, επηρεάζονται τόσο από το εσωτερικό οικονομικό περιβάλλον όσο και από το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον. Δείκτες οικονομικής ανάπτυξης, όπως ο πληθωρισμός, το εισόδημα κ.ά., καθώς και όλες οι οικονομικές τάσεις προκαθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το είδος των προϊόντων και υπηρεσιών που χρειάζονται οι καταναλωτές. Επομένως, η εκάστοτε οικονομική κατάσταση και οι προβλεπόμενες αλλαγές στην οικονομία επηρεάζουν σε ένα μεγάλο βαθμό την επιτυχία των στρατηγικών μιας επιχείρησης.

Ένα μέτρο σχετικό με την κατάσταση του γενικού οικονομικού περιβάλλοντος, που είναι αποδεκτό από πολλούς, είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ). Αυτό αντιστοιχεί στη συνολική αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα κατά τη διάρκεια του έτους. Χρησιμοποιείται για τη μέτρηση του επιπέδου ζωής μιας χώρας και δείχνει εάν υπάρχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Κατά την εξέταση του οικονομικού περιβάλλοντος, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και ο κύκλος των οικονομικών συγκυριών μιας χώρας. Όταν βρίσκεται στη φάση της ευημερίας, η ζήτηση αυξάνει, αντίθετα, κατά τη φάση της ύφεσης, μειώνεται. Άλλοι οικονομικοί παράγοντες που πρέπει να συνυπολογίζονται είναι, τα επιτόκια δανεισμού, η προσφορά χρήματος, ο πληθωρισμός, η συναλλαγματική αξία των εθνικών νομισμάτων και τέλος οι πολιτικές νομισματικών υποτιμήσεων.

## Κοινωνικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον (Social)<sup>21</sup>

Οι πεποιθήσεις, τα έθιμα, ο τρόπος ζωής, οι κοινωνικές αξίες, οι επιθυμίες μεταβάλλονται συνεχώς και με ταχύτατους ρυθμούς. Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία και γι' αυτό μελετάται στην ανάλυση PEST.

Δημογραφία είναι η στατιστική μελέτη της κίνησης του ανθρώπινου πληθυσμού και των κατανεμητικών χαρακτηριστικών του. Σχετικές πληροφορίες συλλέγονται προκειμένου να κατανοηθούν οι δημογραφικές τάσεις και να προγραμματιστούν για το μέλλον, επειδή τέτοιες αλλαγές επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Προσοχή δίνεται στις τάσεις ανάπτυξης του συνολικού πληθυσμού, αλλά και συγκεκριμένων ομάδων ηλικιών, στη γεωγραφική κατανομή του, καθώς και στην ταχύτητα με την οποία μεταβάλλεται ο πληθυσμός μιας περιοχής. Δίνεται τόση έμφαση διότι μεταβολές στα χαρακτηριστικά του πληθυσμού δημιουργούν τις ανάλογες αλλαγές και στις ευκαιρίες για πωλήσεις. Όταν οι υπόλοιπες συνθήκες παραμένουν αμετάβλητες, οι ευκαιρίες για επέκταση των πωλήσεων εντοπίζονται σε χώρες και περιοχές που ο πληθυσμός παρουσιάζει αυξητική τάση.

Απαραίτητα δημογραφικά στοιχεία είναι και, ο αριθμός των νοικοκυριών, ο αριθμός των μελών ανά νοικοκυριό, οι εργαζόμενοι, το επίπεδο μόρφωσης του πληθυσμού, η σύνθεση κατά επάγγελμα αλλά και η κινητικότητα των πληθυσμών, είτε για αναζήτηση εργασίας είτε για διακοπές.

---

<sup>21</sup> Πετρώφ Γιάννης – Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, 2002, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ – Η ελληνική προσέγγιση. Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές, εκδόσεις rosili  
Σαλαβού Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια, 2010, Management εταιρικές λειτουργίες, εκδόσεις rosili  
Σιώμκος Γεώργιος Ι., 2004, Στρατηγικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη αε

## Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)<sup>22</sup>

Το τεχνολογικό περιβάλλον αποτελεί από τις μεγαλύτερες δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας συντελείται σήμερα με γοργούς ρυθμούς. Βαδίζουμε προς την Τρίτη βιομηχανική επανάσταση, με προεξέχοντες τους τεχνολογικούς κλάδους της ηλεκτρονικής, της ρομποτικής και της βιοτεχνολογίας. Καθημερινά εμφανίζονται νέα προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις ούτε καν είχαμε φανταστεί. Οι κίνδυνοι λοιπόν που προέρχονται από τη συνεχή τεχνολογική εξέλιξη είναι σημαντικοί για μια επιχείρηση που θέλει να παραμένει ανταγωνιστική στην αγορά και πρέπει να προβλέπονται και να αναμένονται από τα στελέχη της.

Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα. Ο προγραμματισμός και η ανάπτυξη νέων προϊόντων σε συνεργασία με το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης είναι επιβεβλημένη. Δεν εισάγεται κάτι στην αγορά, ακόμα και αν αποτελεί καινοτομία, εφόσον πρώτα δεν έχει διαπιστώθει ότι ικανοποιεί μια διαπιστωμένη ανάγκη της.

Επαναστατικές τεχνολογικές εξελίξεις ασκούν συνήθως μια τρίπτυχη επίδραση στην αγορά<sup>23</sup> :

- Ξεκινούν εντελώς νέες βιομηχανικές δραστηριότητες
- Αλλάζουν ριζικά ή καταστρέφουν ουσιαστικά υπάρχουσες βιομηχανίες
- Τονώνουν νέες αγορές και βιομηχανίες σε τομείς που δεν σχετίζονται με τη νέα τεχνολογία.

---

<sup>22</sup> Πετρώφ Γιάννης – Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, 2002, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ – Η ελληνική προσέγγιση. Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές, εκδόσεις rosili  
Σαλαβού Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια, 2010, Management εταιρικές λειτουργίες, εκδόσεις rosili  
Σιώμκος Γεώργιος Ι., 2004, Στρατηγικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη αε

<sup>23</sup> Τουριστικό μάρκετινγκ, Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, εκδόσεις Interbooks, 1999

Όπως όλα τα πράγματα, έτσι και η τεχνολογία έχει τα θετικά της και τα αρνητικά της. Έτσι λοιπόν μια νέα τεχνολογία, ενώ από τη μια πλευρά μπορεί να βελτιώσει τη ζωή μας σε ένα συγκεκριμένο τομέα, από την άλλη πλευρά μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα τόσο κοινωνικά όσο και περιβαλλοντικά.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αυτές που έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζονται στις εξελίξεις αλλά και να τις δημιουργούν. Αυτή η δυνατότητα συνδέεται απόλυτα με την ικανότητα αντιμετώπισης της αδράνειας και του εφησυχασμού που δημιουργεί η πρόσκαιρη επιτυχία στα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών. Με μεθόδους εκτίμησης της ετοιμότητάς τους, όπως η ανάλυση SWOT, και αξιολόγησης του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντός τους, όπως η ανάλυση PEST, μπορούν οι επιχειρήσεις να επιλέξουν τα κατάλληλα εργαλεία για τον αποδοτικότερο στρατηγικό σχεδιασμό.

Σε κλάδους υπηρεσιών, όπως είναι ο τουρισμός, εκτός από τους προφανείς στόχους όπου είναι το κέρδος και η ανάπτυξη θα πρέπει να εξετάζονται εξίσου και παράγοντες που καθιστούν τις υπηρεσίες αυτές διαφορετικές. Οι παράγοντες αυτοί είναι η εποχικότητα, ο φθαρτός ή άυλος χαρακτήρας των υπηρεσιών αλλά και τα υψηλά σταθερά κόστη που συνυπάρχουν στο κλάδο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

1. Αγαπητός Γεώργιος, 2004, Εγχειρίδιο των βασικών οικονομικών εννοιών Ελληνοαγγλικό – Αγγλοελληνικό, 2η εκδοση Γ. Αγαπητος, Αθήνα
2. Andriotis Konstantinos And Roger D. Vaughan, Urban Residents' Attitudes toward Tourism Development: The Case of Crete *Journal of Travel Research* November 2003
3. Bennett Roger, 2007, Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων (management), εκδόσεις κλειδάριθμος, 3<sup>η</sup> αγγλική έκδοση
4. Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, Στρατηγικό management, εκδόσεις Μπένου Ευγ.
5. Chris Ryan, Northern Territory University, Australia, Ian Glendon, Griffith University, Australia, Application of leisure motivation scale to tourism
6. Doswell Roger, 2002, Τουρισμός, ο ρόλος του αποτελεσματικού management, εκδόσεις Κριτική
7. G.G. Dess, G.T. Lumpkin, M.L. Taylor, A.A. Thompson, and A.J. Strickland iii, 2004 *Strategic management*, Boston, Mcgraw Hill
8. Ηγουμενάκης Νίκος Γ., 1999, Τουριστικό μάρκετινγκ, interbooks
9. Λαλούμης Δημήτρης, Ρούπας βασίλης, 1998, Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Σταμούλη αε
10. Μπουραντάς Δημήτρης, 2002, Management – Θεωρητικό υπόβαθρο – Σύγχρονες πρακτικές, εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα
11. Middleton Victor t. C., Hawkins Rebecca, 2004, Τουριστικό μάρκετινγκ για βιώσιμη ανάπτυξη, εκδόσεις Κριτική αε



12. Morrison Alastair M., 1999 Τουριστικό και ταξιδιωτικό μάρκετινγκ, Γ.Παρικός & σια εε
13. Ούιλιαμ Λάις, Στήβεν Κλάιν, Σατ Τζαλύ, Ζακλίν Μποτερίλ, 2008 Διαφήμιση και Επικοινωνία, εκδόσεις Καστανιώτη
14. Παπαδάκης Β., 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
15. Παπαδάκης Β., 1999 Στρατηγική επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου Ευγ.
16. Πετρώφ Γιάννης – Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, 2002, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ – Η ελληνική προσέγγιση. Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές, εκδοσεις rosili
17. Πραστακός Γ., 2006, Διοικητική Επιστήμη – Λήψη Επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας, εκδόσεις Σταμούλη α.ε., Αθήνα
18. Σαλαβού Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια, 2010, Management εταιρικές λειτουργίες, εκδόσεις rosili
19. Σιώμκος Γεώργιος Ι., 2004, Στρατηγικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη αε
20. TIES, “Ecotourism fact sheet” [www.ecotourism.org](http://www.ecotourism.org), 2006
21. WTO, “The world ecotourism summit: the final report”, Canada, 2002

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διατήρηση των οργανωσιακών πόρων με τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνιστά μεγάλη πρόκληση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται ως το πλεονέκτημα μιας επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό (π.χ. χαμηλότερη τιμή, υψηλότερη ποιότητα, ταχύτερη εξυπηρέτηση). Αυτό εξασφαλίζεται δύσκολα σε ένα ακανόνιστο εξωτερικό περιβάλλον, στο οποίο υπάρχουν σημαντικοί περιορισμοί στη δυνατότητα σχεδιασμού του μέλλοντος. Ωστόσο, η σύναψη ισχυρών και ποιοτικών συνεργασιών εντός και εκτός επιχείρησης, δηλαδή με πελάτες, προμηθευτές, ακόμα και ανταγωνιστές, μπορεί να αποτελέσει συστατικό επιτυχίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι νέοι τρόποι εργασίας δίνουν έμφαση σε συνεργασίες μεταξύ τμημάτων, ιεραρχικών επιπέδων, αλλά και εταιρειών. Επιχειρησιακά μοντέλα (Business models) που συνδέουν ψηφιακά τις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) υπονοούν προκλήσεις που απαιτούν από τα διοικητικά στελέχη να διαχειριστούν σχέσεις που δεν υπήρχαν στο παρελθόν.

### 2.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ<sup>24</sup>

Ο ανταγωνισμός είναι ο πυρήνας της επιτυχίας ή της αποτυχίας των επιχειρήσεων. Καθορίζει την καταλληλότητα των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων που μπορούν να συμβάλουν στην απόδοσή τους, με καινοτομίες, ή καλή τμηματοποίηση. Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι η

<sup>24</sup> Michael E. Porter, Competitive Advantage, Creating And Sustaining Superior Performance, 2004

αναζήτηση για μια ευνοϊκή ανταγωνιστική θέση σε μια βιομηχανία, η θεμελιώδης αρένα στην οποία ο ανταγωνισμός εκδηλώνεται. Η ανταγωνιστική στρατηγική στοχεύει στη δημιουργία μιας κερδοφόρας και βιώσιμης θέσης ενάντια στις δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό της βιομηχανίας.

Το *Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα* περιγράφει τον τρόπο που μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει και να εφαρμόσει μια γενική στρατηγική για να επιτύχει να είναι ανταγωνιστική αλλά και να παραμένει ανταγωνιστική. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναπτύσσεται ανεξάρτητα από την αξία που είναι σε θέση να δημιουργήσει μια επιχείρηση για τους αγοραστές της και υπερβαίνει το κόστος της επιχείρησης για τη δημιουργία του.

*Αξία* είναι αυτό που οι αγοραστές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν, και η ανώτερη αξία προέρχεται από το να προσφέρουν χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές τους για ισοδύναμες παροχές ή να παρέχουν μοναδικά πλεονεκτήματα που να αντισταθμίζουν κατά πολύ την υψηλότερη τιμή.

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: *ηγεσίας κόστους* και *διαφοροποίησης*. Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα αντιμετωπίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των τύπων του, ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης, καθώς και το πεδίο των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων.

Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα σε μια βιομηχανία μπορεί να είναι έντονα ενισχυμένο από τις σχέσεις αλληλεπίδρασης με τις επιχειρηματικές μονάδες που ανταγωνίζονται σε σχετικές βιομηχανίες, αν αυτές οι αλληλεπιδράσεις μπορούν πράγματι να επιτευχθούν. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων είναι τα κυριότερα μέσα με τα οποία μια διαφοροποιημένη επιχείρηση δημιουργεί αξία, και ως εκ τούτου παρέχει τα θεμέλια για την εταιρική στρατηγική της.

## 2.2 PORTER ANALYSIS<sup>25</sup> – Η ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ

### 2.2.1 Πέντε δυνάμεις των ανταγωνιστών

Το πρώτο θεμελιώδες καθοριστικό στοιχείο για την κερδοφορία μιας επιχείρησης είναι η ελκυστικότητα της βιομηχανίας. Η ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει να αναπτυχθεί μέσα από μια περίπλοκη κατανόηση των κανόνων του ανταγωνισμού που καθορίζουν την ελκυστικότητα μιας βιομηχανίας. Ο απώτερος στόχος της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι να αντιμετωπίσει και, στην ιδανική περίπτωση, να αλλάξει τους κανόνες υπέρ της επιχείρησης. Σε κάθε βιομηχανία, είτε είναι εγχώρια ή διεθνής, είτε παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, οι κανόνες του ανταγωνισμού ενσωματώνονται σε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις :

1. *την είσοδο νέων ανταγωνιστών*
2. *την απειλή των υποκατάστατων*
3. *την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών*
4. *την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών*
5. *και την αντιπαλότητα μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών.*

Η συλλογική δύναμη αυτών των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων είναι που καθορίζει την ικανότητα των επιχειρήσεων σε μια βιομηχανία να κερδίζουν, κατά μέσο όρο, τα ποσοστά απόδοσης των επενδύσεων που υπερβαίνουν το κόστος κεφαλαίου. Η δύναμη αυτών των «πέντε δυνάμεων» διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, και μπορεί να αλλάξει όσο η βιομηχανία εξελίσσεται.

Οι «πέντε δυνάμεις» καθορίζουν την κερδοφορία της βιομηχανίας διότι επηρεάζουν τις τιμές, το κόστος, και τις απαιτούμενες επενδύσεις των επιχειρήσεων σε μια βιομηχανία, δηλαδή τα στοιχεία της απόδοσης της επένδυσης. Η αγοραστική ισχύς επηρεάζει τις τιμές που οι επιχειρήσεις

---

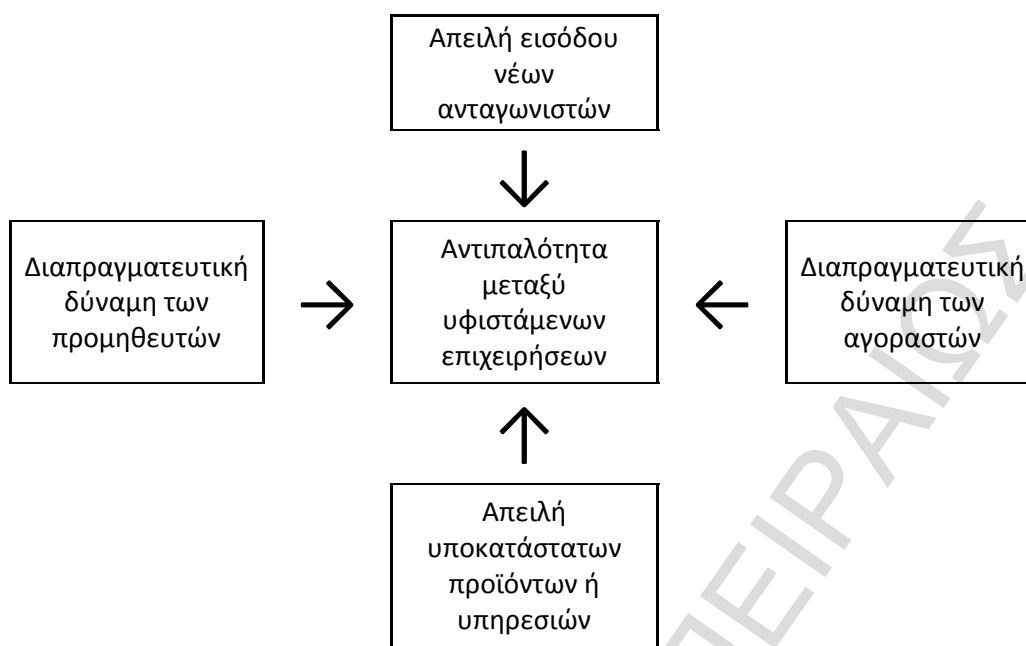
<sup>25</sup> Michael E. Porter, Competitive Advantage, Creating And Sustaining Superior Performance, 2004

μπορούν να αλλάξουν, για παράδειγμα, όπως και η απειλή της υποκατάστασης. Η ισχύς των αγοραστών μπορεί επίσης να επηρεάσει το κόστος και τις επενδύσεις, διότι οι ισχυροί αγοραστές ζητούν ακριβές υπηρεσίες. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθορίζει το κόστος των πρώτων υλών και άλλων εισροών. Η ένταση του ανταγωνισμού επηρεάζει τις τιμές καθώς και το κόστος του ανταγωνισμού σε τομείς όπως η εγκατάσταση, η ανάπτυξη προϊόντων, η διαφήμιση και η δύναμη των πωλήσεων. Η απειλή εισόδου θέτει ένα όριο στις τιμές των υπαρχόντων, και προσδιορίζει τις επενδύσεις που απαιτούνται για να αποτραπούν ορισμένοι νεοεισερχόμενοι.

Η δύναμη κάθε μιας από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι συνάρτηση είτε της δομής του κλάδου, είτε των συγκεκριμένων οικονομικών και τεχνικών χαρακτηριστικών μιας βιομηχανίας. Σε οποιαδήποτε βιομηχανία ή κλάδο, δεν είναι όλες οι πέντε δυνάμεις εξίσου σημαντικές και οι εκάστοτε διαρθρωτικοί παράγοντες που είναι σημαντικοί θα διαφέρουν κάθε φορά.

Κάθε βιομηχανία είναι μοναδική και έχει τη δική της δομή. Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων επιτρέπει σε μια επιχείρηση να δει μέσα από την πολυπλοκότητα και να εντοπίσει τους παράγοντες που είναι κρίσιμοι για τον ανταγωνισμό στον κλάδο της, καθώς και για τον εντοπισμό αυτών των στρατηγικών καινοτομιών που θα βελτιώσουν περισσότερο τη βιομηχανία και την αποδοτικότητα της ίδιας της επιχείρησης. Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων δεν εξαλείφει την ανάγκη για δημιουργικότητα στην εξεύρεση νέων τρόπων να ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις στον εκάστοτε κλάδο.

Οι πέντε δυνάμεις των ανταγωνιστών που καθορίζουν τα στοιχεία κερδοφορίας στη βιομηχανία και τα στοιχεία της διάρθρωσης αυτής.



Διάγραμμα 2.1 Το Μοντέλο των Πέντε Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Michael E. Porter

Στο νέο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον η προσφορά και η ζήτηση αλλάζουν διαρκώς και αλληλο-προσαρμόζονται μεταξύ τους. Η διάρθρωση της βιομηχανίας καθορίζει πόσο γρήγορα οι ανταγωνιστές προσθέτουν νέα προσφορά. Η διάρθρωση της βιομηχανίας καθορίζει επίσης πόσο γρήγορα οι ανταγωνιστές θα εξαλείψουν την πλεονασματική προσφορά. Οι συνέπειες της έλλειψης ισορροπίας μεταξύ προσφοράς και ζήτησης για την κερδοφορία της βιομηχανίας, διαφέρουν επίσης σε μεγάλο βαθμό, ανάλογα με τη δομή της βιομηχανίας. Σε ορισμένους κλάδους, ένα μικρό ποσό της πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας προκαλεί πολέμους τιμών και χαμηλή αποδοτικότητα. Πρόκειται για κλάδους στους οποίους υπάρχουν διαρθρωτικές πιέσεις είτε για την έντονη αντιπαλότητα είτε από ισχυρούς αγοραστές.

Η τοποθέτηση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας στο κλάδο καθορίζει εάν η κερδοφορία μιας επιχείρησης είναι πάνω ή κάτω από το μέσο όρο του κλάδου. Μια επιχείρηση που μπορεί να τοποθετηθεί σωστά μπορεί

και να κερδίσει τα ποσοστά απόδοσης, ακόμη κι αν η δομή της βιομηχανίας είναι δυσμενής και η μέση αποδοτικότητα της βιομηχανίας είναι επομένως περιορισμένη.

Η θεμελιώδης βάση των πιο πάνω, σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, είναι το *διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Αν μια επιχείρηση μπορεί να έχει πολλά δυνατά και αδύνατα σημεία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, υπάρχουν δύο βασικοί τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μια επιχείρηση μπορεί να κατέχει : *χαμηλό κόστος ή διαφοροποίηση*. Η σημασία οποιασδήποτε δύναμης ή αδυναμίας μιας επιχείρησης είναι τελικά σε συνάρτηση με τον αντίκτυπό της στο σχετικό κόστος ή την διαφοροποίηση. Το πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης πηγάζει με τη σειρά του από τη δομή της βιομηχανίας. *Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει από την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις πέντε δυνάμεις καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.*

Οι δύο βασικοί τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε συνδυασμό με το πεδίο των δραστηριοτήτων για τις οποίες μια επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει, οδηγεί σε τρεις γενικές στρατηγικές για την επίτευξη των παραπάνω: ηγεσίας κόστους (cost leadership), διαφοροποίηση (differentiation), και εστίαση (focus). Η στρατηγική εστίασης έχει δύο παραλλαγές, την *εστίαση στο κόστος* (cost focus) και την *εστίαση στη διαφοροποίηση* (differentiation focus). Οι γενικές στρατηγικές φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

Πίνακας 2.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

		Χαμηλό κόστος	Ιδιαιτερότητα προϊόντος
		Πεδίο Ανταγωνισμού	Ευρεία Αγορά
Συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς	ΕΣΤΙΑΣΗ		
		στο Κόστος	στη Διαφοροποίηση

Κάθε μία από τις γενικές στρατηγικές περιλαμβάνει μια ριζικά διαφορετική πορεία για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, συνδυάζοντας μια επιλογή για το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιδιώκεται, το πεδίο εφαρμογής του στρατηγικού στόχου με τον οποίο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να επιτευχθεί. Η ηγεσία κόστους και οι στρατηγικές διαφοροποίησης αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο ευρύ φάσμα των κλάδων της βιομηχανίας, ενώ οι στρατηγικές εστίασης στοχεύουν στο πλεονέκτημα του κόστους (εστίαση κόστους) ή της διαφοροποίησης (εστίαση διαφοροποίησης), σε ένα μικρό τμήμα της. Οι ειδικές δράσεις που απαιτούνται για την εφαρμογή κάθε γενικής στρατηγικής ποικίλλουν ευρέως από βιομηχανία σε βιομηχανία, όπως και οι γενικές στρατηγικές σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία. Ενώ, η επιλογή και η εφαρμογή μιας γενικής στρατηγικής δεν είναι καθόλου απλή, ωστόσο, είναι η λογική πορεία προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πρέπει να επιδιώκεται σε κάθε κλάδο.<sup>26</sup>

Η ιδέα που βασίζεται στην έννοια των γενικών στρατηγικών είναι ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται στο επίκεντρο κάθε στρατηγικής, και για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτείται μια επιχείρηση να κάνει μια επιλογή. Αν μια επιχείρηση θέλει να επιτύχει ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πρέπει να κάνει μια επιλογή σχετικά με το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιδιώκει να επιτύχει και το πεδίο μέσα στο οποίο θα το επιτύχει. Η «συνταγή» που λέει «όλα τα αγαθά για όλους τους ανθρώπους» είναι μια στρατηγική για μετριότητα και κάτω του μέσου όρου των επιδόσεων, επειδή συχνά στη περίπτωση αυτή η επιχείρηση δεν έχει κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προς όλους.

---

<sup>26</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, Στρατηγικό management, εκδόσεις Μπένου Ευγ.



## 2.2.2 Στρατηγικές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

- Ηγεσία κόστους (Cost Leadership)<sup>27</sup>

Είναι ίσως η πιο ξεκάθαρη από τις τρεις γενικές στρατηγικές. Σε αυτή, μια επιχείρηση έχει ως στόχο να γίνει ο χαμηλόκοστος παραγωγός στη βιομηχανία της και επίσης έχει ένα ευρύ πεδίο εφαρμογής και εξυπηρετεί πολλούς βιομηχανικούς τομείς. Η χαμηλού κόστους κατάσταση παραγωγής περιλαμβάνει περισσότερο από το να βρίσκεται απλώς κάτω από την καμπύλη εκμάθησης. Ένας χαμηλόκοστος παραγωγός πρέπει να βρει και να αξιοποιήσει όλες τις πηγές πλεονεκτήματος του κόστους. Οι χαμηλόκοστοι παραγωγοί πωλούν συνήθως ένα πρότυπο προϊόν και δίνουν μεγάλη έμφαση στην αξιοποίηση κλίμακας ή στα απόλυτα πλεονεκτήματα κόστους από όλες τις πηγές.

Σε περίπτωση που μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει και να διασφαλίσει τη συνολική ηγεσία κόστους, τότε θα είναι ένα βήμα παραπάνω, με την προϋπόθεση ότι μπορεί να διευθύνει τις τιμές στο μέσο όρο ή κοντά στο μέσο όρο του κλάδου. Στον εξοπλισμό ή στις χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές, ο χαμηλόκοστος ηγέτης σημαίνει ότι έχει και υψηλότερες αποδόσεις. Ένα ηγέτης κόστους, ωστόσο, δεν μπορεί να αγνοήσει τις βάσεις της διαφοροποίησης. Εάν το προϊόν του δεν είναι αντιληπτό ως συγκρίσιμο ή αποδεκτό από τους αγοραστές, ένας ηγέτης κόστους θα αναγκαστεί να κάνει εκπτώσεις στις τιμές αρκετά κάτω από των ανταγωνιστών ώστε να κερδίσει πωλήσεις και μερίδιο αγοράς.

Ένας ηγέτης κόστους πρέπει να επιτύχει ισότητα ή να βρίσκεται κοντά στις βάσεις της διαφοροποίησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, οι

---

<sup>27</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, Στρατηγικό management, εκδόσεις Μπένου Ευγ.  
Wheelen T. Hunger D., 2006, Concepts In Strategic Management And Business Policy, Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

οποίοι να είναι πιο πάνω, αν και βασίζεται στην ηγεσία του κόστους για το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

- Διαφοροποίηση (Differentiation)<sup>28</sup>

Η δεύτερη γενική στρατηγική είναι η διαφοροποίηση. Σε μια στρατηγική διαφοροποίησης, η επιχείρηση επιδιώκει να είναι η μοναδική στη βιομηχανία σύμφωνα με κάποιες διαστάσεις που είναι ευρέως εκτιμημένες από τους αγοραστές. Επιλέγεται ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά που πολλοί αγοραστές σε έναν κλάδο θεωρούν ως σημαντικά, και μοναδικά θέτει τον εαυτό της ώστε να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες. Έτσι ανταμείβεται για τη μοναδικότητά της με μια ειδική τιμή.

Τα μέσα για τη διαφοροποίηση είναι κοινά σε κάθε κλάδο. Η διαφοροποίηση μπορεί να βασίζεται στο ίδιο το προϊόν. Μια επιχείρηση που μπορεί να επιτύχει και να διατηρήσει τη διαφοροποίηση σε αυτό που παράγει θα είναι ένα βήμα παραπάνω εάν η τιμή της υπερβαίνει το επιπλέον κόστος που συνεπάγεται τη μοναδικότητα. Ένας παράγοντας διαφοροποίησης, ως εκ τούτου, πρέπει να επιδιώκει πάντα τρόπους διαφοροποίησης που οδηγούν σε υψηλότερη τιμή μεγαλύτερη από το κόστος της διαφοροποίησης. Ένας παράγοντας διαφοροποίησης δεν μπορεί να αγνοήσει τη θέση του κόστους. Ένας παράγοντας διαφοροποίησης στοχεύει κατά συνέπεια στην ισοτιμία του κόστους ή την εγγύτητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, με τη μείωση του κόστους σε όλους τους τομείς που δεν επηρεάζουν τη διαφοροποίηση.

Η λογική της στρατηγικής της διαφοροποίησης απαιτεί ότι μια επιχείρηση επιλέγει τις ιδιότητες που μπορεί να διαφοροποιηθεί ώστε να είναι διαφορετική από τους αντιπάλους της. Μια επιχείρηση πρέπει πραγματικά να είναι μοναδική σε κάτι, ωστόσο, μπορεί να υπάρχουν περισσότερες από μία

---

<sup>28</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, Στρατηγικό management, εκδόσεις Μπένου Ευγ.  
Wheelen T. Hunger D., 2006, Concepts In Strategic Management And Business Policy, Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

επιτυχημένες στρατηγικές διαφοροποίησης σε μια βιομηχανία, αν υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που είναι ευρέως εκτιμημένα από τους αγοραστές.

- Εστίαση (Focus)<sup>29</sup>

Η τρίτη γενική στρατηγική είναι η εστίασης. Αυτή η στρατηγική είναι αρκετά διαφορετική από τις άλλες, γιατί στηρίζεται στην επιλογή των στενών ανταγωνιστικών πεδίων μέσα σε μια βιομηχανία. Η στρατηγική εστίασης επικεντρώνεται σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς ή των πελατών και προσαρμόζει τη στρατηγική της ανάλογα προκειμένου να επιτύχει την προτίμηση του εν δυνάμει πελάτη. Με τη βελτιστοποίηση της στρατηγικής της για τα τμήματα-στόχους, ο στρατηγική αυτή επιδιώκει να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε τμήματα-στόχους της αγοράς, παρόλο που δεν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνολικά.

Η στρατηγική εστίασης έχει δύο παραλλαγές. *Εστίαση στο κόστος* μιας επιχείρησης (cost focus), όπου προσπαθεί να δημιουργήσει πλεονέκτημα κόστους σε τμήμα του στόχου της, ενώ στην *εστίαση στη διαφοροποίηση* (differentiation focus), μια επιχείρηση επιδιώκει διαφοροποίηση στην κατηγορία στόχο της. Και οι δύο παραλλαγές της στρατηγική εστίασης βασίζονται στις διαφορές μεταξύ των τμημάτων που στοχεύει. Τα τμήματα στόχοι πρέπει να είναι είτε αγοραστές με ασυνήθιστες ανάγκες ή αλλιώς το σύστημα παραγωγής και διανομής που εξυπηρετεί καλύτερα το τμήμα στόχο. Η εστίαση κόστους, εκμεταλλεύεται τις διαφορές στη συμπεριφορά των δαπανών σε ορισμένα τμήματα της αγοράς, ενώ η εστίαση διαφοροποίησης εκμεταλλεύεται τις ειδικές ανάγκες των αγοραστών σε συγκεκριμένα τμήματα.

Σε περίπτωση που μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει βιώσιμη ηγεσία κόστους (εστίαση κόστος) ή διαφοροποίησης (εστίαση διαφοροποίηση) στην κατηγορία της και το τμήμα της αγοράς είναι ελκυστικό ως προς τη δομή, τότε

---

<sup>29</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, Στρατηγικό management, εκδόσεις Μπένου Ευγ.  
Wheelen T. Hunger D., 2006, Concepts In Strategic Management And Business Policy, Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

η συγκεκριμένη στρατηγική θα οδηγήσει σε αποδόσεις πάνω από το μέσο όρο του κλάδου.

- Κολλημένος στη μέση<sup>30</sup>

Μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε κάποια γενική στρατηγική, κόστους ή εστιασης, αλλά δεν καταφέρνει να επιτύχει κάποιο από αυτά είναι «κολλημένη στη μέση». Μια τέτοια επιχείρηση δεν καταφέρνει να έχει στην κατοχή της κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτή η στρατηγική θέση είναι συνήθως μια συνταγή για την κάτω από το μέσο όρο απόδοση. Μια επιχείρηση που έχει κολλήσει στη μέση θα βρίσκεται σε μειονεκτική θέση, επειδή ο ηγέτης του κόστους, ο διαφοροποιημένος, ή ο εστιασμένος θα είναι σε καλύτερη θέση να ανταγωνιστούν σε κάθε τμήμα. Στις περισσότερες βιομηχανίες, είναι πολύ λίγοι οι ανταγωνιστές που έχουν κολλήσει στη μέση.

Μια επιχείρηση που έχει κολλήσει στη μέση θα κερδίσει ελκυστικά κέρδη μόνο αν η δομή της βιομηχανίας της, είναι ιδιαίτερα ευνοϊκή, ή αν είναι αρκετά τυχερή να έχει ανταγωνιστές που είναι επίσης κολλημένοι στη μέση. Συνήθως, όμως, μια τέτοια επιχείρηση θα είναι πολύ λιγότερο κερδοφόρα από τους αντιπάλους που επιτυγχάνουν μία από τις γενικές στρατηγικές. Το να κολλήσει στη μέση μια επιχείρηση κρύβει συχνά μια εκδήλωση απροθυμίας της ίδιας της επιχείρησης να κάνει επιλογές για το πώς να ανταγωνιστεί. Προσπαθεί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από κάθε μέσο και δεν επιτυγχάνει κάτι, επειδή το να επιτύχει διάφορους τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί συνήθως συνεπείς ενέργειες τις οποίες αδυνατεί να αναλάβει.

---

<sup>30</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, Στρατηγικό management, εκδόσεις Μπένου Ευγ.  
Wheelen T. Hunger D., 2006, Concepts In Strategic Management And Business Policy, Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

- Άσκηση περισσότερων από μία γενική στρατηγική<sup>31</sup>

Κάθε γενική στρατηγική είναι μια ριζικά διαφορετική προσέγγιση για τη δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συνδυάζοντας το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης έχει ως στόχο και το πεδίο εφαρμογής του στρατηγικού στόχου της. Συνήθως μια επιχείρηση πρέπει να επιλέξει μεταξύ τους, ή θα κολλήσει στη μέση. Τα οφέλη από τη βελτιστοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης για ένα συγκεκριμένο τμήμα - στόχου, δεν μπορεί να κερδίσει αν μια επιχείρηση ταυτόχρονα εξυπηρετεί ένα ευρύ φάσμα τομέων (ηγεσία κόστους ή διαφοροποίηση). Το σημαντικό για μια επιχείρηση είναι να επιλέξει τη στρατηγική εκείνη που θα της εξασφαλίσει τη διατήρηση του αποκτώμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 2.2.3 Βιωσιμότητα

Μια γενική στρατηγική δεν θα οδηγήσει σε υψηλότερη επιχειρηματική απόδοση από τη μέση απόδοση του κλάδου, εκτός εάν είναι βιώσιμη σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αν και οι δράσεις που βελτιώνουν τη δομή της βιομηχανίας μπορούν να βελτιώσουν την κερδοφορία της βιομηχανίας. Η βιωσιμότητα των τριών γενικών στρατηγικών που απαιτεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης αντιστέκεται στη διάβρωση από τη συμπεριφορά του ανταγωνιστή ή την εξέλιξη της βιομηχανίας. Κάθε γενική στρατηγική συνεπάγεται διαφορετικούς κινδύνους που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

---

<sup>31</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, Στρατηγικό management, εκδόσεις Μπένου Ευγ.  
Wheelen T. Hunger D., 2006, Concepts In Strategic Management And Business Policy, Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

Πίνακας 2.2 Κίνδυνοι των Επιχειρηματικών Στρατηγικών του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ
Δεν είναι μια σταθερή στρατηγική μακροπρόθεσμα διότι :	Δεν είναι μια σταθερή στρατηγική μακροπρόθεσμα διότι :	Δεν είναι μια σταθερή στρατηγική μακροπρόθεσμα διότι :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ανταγωνιστές μιμούνται</li> <li>• Η τεχνολογία μεταβάλλεται</li> <li>• Οι παράγοντες της φθείρονται</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ανταγωνιστές μιμούνται</li> <li>• Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γίνονται όλο και λιγότερο σημαντικά για τους αγοραστές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είναι εύκολη προς μίμηση</li> <li>• Το τμήμα στόχος γίνεται δομικά μη ελκυστικό</li> <li>• Οι δομές διαβρώνονται</li> <li>• Η ζήτηση εξαφανίζεται</li> </ul>
Χάνεται η εγγύτητα στη διαφοροποίηση	Χάνεται η εγγύτητα στο κόστος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γενικά στοχευμένοι ανταγωνιστές μπορούν να συντρίψουν το τμήμα της αγοράς</li> <li>• Οι διαφορές του κάθε τμήματος από τα άλλα είναι περιορισμένες</li> <li>• Τα πλεονεκτήματα από μια ευρεία παραγωγή αυξάνουν</li> </ul>
Οι χαμηλόκοστοι παραγωγοί πετυχαίνουν ακόμα χαμηλότερο κόστος στα τμήματα της αγοράς	Όσοι επικεντρώνονται στη διαφοροποίηση πετυχαίνουν ακόμα καλύτερα αποτελέσματα διαφοροποίησης στα τμήματα της αγοράς	Νεο-εισερχόμενοι με στρατηγική εστίασης επιμερίζουν την αγορά

#### 2.2.4 Πλεονέκτημα Κόστους (Cost Advantage)

Το Πλεονέκτημα Κόστους είναι ένας από τους δύο τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Το κόστος είναι επίσης ζωτικής σημασίας για τις στρατηγικές διαφοροποίησης, επειδή ως στοιχείο

διαφοροποίησης πρέπει να διατηρήσει το κόστος της εγγύτητας με τους ανταγωνιστές. Εκτός αν η προκύπτουσα υψηλότερη τιμή υπερβαίνει το κόστος της διαφοροποίησης, η επιχείρηση που διαφοροποιείται δεν θα μπορέσει να επιτύχει υψηλή απόδοση. Η συμπεριφορά του κόστους, ασκεί επίσης μια ισχυρή επιρροή στη συνολική δομή της βιομηχανίας.

Οι διευθυντές αναγνωρίζουν τη σημασία του κόστους, και πολλά στρατηγικά σχέδια δημιουργίας «ηγεσίας κόστους» ή «μείωση του κόστους», υιοθετούνται ως στόχοι. Ωστόσο, η συμπεριφορά του κόστους σπάνια είναι πλήρως κατανοητή. Ευρεία διαφωνία υπάρχει συχνά μεταξύ των διαχειριστών για τη σχετική θέση του κόστους της επιχείρησης και τους λόγους που το προσδιορίζουν.

Βήματα στη στρατηγική ανάλυση του κόστους.

Οι τεχνικές<sup>32</sup> που μπορούν να συνοψιστούν με σκιαγράφιση των μέτρων που απαιτούνται στη στρατηγική ανάλυσης κόστους:

1. Προσδιορισμός της κατάλληλης αλυσίδας αξίας και εκχώρηση του κόστους και των περιουσιακών στοιχείων σε αυτή.
2. Διάγνωση των «οδηγών» κόστους κάθε δραστηριότητας αξίας και πώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.
3. Προσδιορισμός της αλυσίδας αξίας του ανταγωνιστή, και καθορισμός του σχετικού κόστους των ανταγωνιστών και των πηγών κόστους διαφοροποίησης.
4. Ανάπτυξη μια στρατηγική για τη μείωση σχετικής θέσης κόστους μέσω ελέγχου των «οδηγών» κόστους ή την αναμόρφωση της αλυσίδας αξίας και / ή μεταγενέστερη αξία.

---

<sup>32</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, Στρατηγικό management, εκδόσεις Μπένου Ευγ.  
Wheelen T. Hunger D., 2006, Concepts In Strategic Management And Business Policy, Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

5. Βεβαιότητα ότι οι προσπάθειες μείωσης του κόστους δεν διαβρώνουν την διαφοροποίηση, ή να κάνετε μια συνειδητή επιλογή.
6. Δοκιμή στρατηγικής μείωσης του κόστους για την αειφορία.

### 2.2.5 Διαφοροποίηση (Differentiation)

Μια επιχείρηση διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της, εάν μπορεί να είναι μοναδική σε κάτι που είναι πολύτιμο για τους αγοραστές. Η διαφοροποίηση είναι ένας από τους δύο τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να έχει μια επιχείρηση. Ο βαθμός στον οποίο οι ανταγωνιστές σε μια βιομηχανία μπορούν να διαφοροποιηθούν από τους άλλους είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο της δομής του κλάδου.

Παρά τη σημασία της διαφοροποίησης, οι πηγές της συχνά δεν είναι πλήρως κατανοητές. Οι επιχειρήσεις βλέπουν τις πιθανές πηγές της διαφοροποίησης πολύ στενά. Βλέπουν διαφοροποίηση από την άποψη του φυσικού προϊόντος ή τις πρακτικές μάρκετινγκ, και όχι όπως ενδεχομένως να προκύψουν σε οποιοδήποτε σημείο της αλυσίδας αξίας. Οι επιχειρήσεις είναι συχνά διαφορετικές, αλλά δεν διαφοροποιούνται ουσιαστικά, καθόσον επιδιώκουν μόνο μορφές μοναδικότητας όπου οι αγοραστές δίνουν αξία. Επίσης, επιχειρήσεις που διαφοροποιούνται, συχνά, δεν δείχνουν επαρκή προσοχή στο κόστος της διαφοροποίησης, ή για τη βιωσιμότητα της διαφοροποίησης, όταν επιτευχθεί.

Μια επιχείρηση διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της, όταν παρέχει κάτι μοναδικό που είναι πολύτιμο για τους αγοραστές πέρα από το να προσφέρει απλά μια χαμηλή τιμή. Η διαφοροποίηση επιτρέπει στην επιχείρηση να αποφέρει ειδική τιμή, για την πώληση του προϊόντος του σε μία δεδομένη τιμή, ή για να κερδίσει ισοδύναμες παροχές, όπως τη μεγαλύτερη πίστη του αγοραστή κατά τη διάρκεια της κυκλικής ή εποχιακής περιόδου ύφεσης. Η διαφοροποίηση οδηγεί στην ανώτερη απόδοση όταν επιτευχθεί η τιμή να ξεπερνά κάθε πρόσθετο κόστος της για να είναι μοναδική. Η



διαφοροποίηση μιας επιχείρησης μπορεί να προσφύγει σε μια ευρεία ομάδα αγοραστών σε μια βιομηχανία ή μόνο σε ένα υποσύνολο των αγοραστών με ιδιαίτερες ανάγκες.

### *Στρατηγική διαφοροποίησης*

Η διαφοροποίηση οφείλεται αποκλειστικά στη δημιουργία αξίας του αγοραστή. Μπορεί να προκληθεί από τη συνάντηση χρήσης ή σηματοδότησης κριτήριων, αν και σε πιο βιώσιμη μορφή της, προέρχεται και από τα δύο. Η βιώσιμη διαφοροποίηση απαιτεί από μια επιχείρηση να εκτελεί μια σειρά από μοναδικές δραστηριότητες αξίας που επηρεάζουν να αγοράσουν μόνο μια καλή δραστηριότητα αξίας, για παράδειγμα, έξυπνη διαφήμιση. Άλλα κριτήρια αγοράς επηρεάζονται από πολλές από τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Ο χρόνος παράδοσης, για παράδειγμα, μπορεί να επηρεαστεί από τις εργασίες, εξερχόμενων logistics, καθώς και την επεξεργασία μεταξύ άλλων.

### *Βήματα στη διαφοροποίηση*

Για τον καθορισμό των βάσεων για τη διαφοροποίηση και την επιλογή μιας στρατηγικής διαφοροποίησης:<sup>33</sup>

1. Προσδιορισμός ποιος είναι ο πραγματικός αγοραστής.
2. Προσδιορισμός της αλυσίδας αξίας του αγοραστή και του αντίκτυπου της επιχείρησης σε αυτό.
3. Καθορισμός των κριτήριων κατάταξης στην αγορά από τον αγοραστή.
4. Αξιολόγηση των υφιστάμενων και δυνητικών πηγών αν υφίσταται μοναδικότητα στην αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης.

---

<sup>33</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, Στρατηγικό management, εκδόσεις Μπένου Ευγ.

Wheelen T. Hunger D., 2006, Concepts In Strategic Management And Business Policy, Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

5. Προσδιορισμός του κόστους των υφιστάμενων και δυνητικών πηγών της διαφοροποίησης.
6. Επιλογή διαμόρφωσης των δραστηριοτήτων αξίας που δημιουργεί το πιο πολύτιμο στοιχείο διαφοροποίησης για τον αγοραστή σε σχέση με το κόστος της διαφοροποίησης.
7. Δοκιμή της επιλεγμένης στρατηγικής διαφοροποίησης για την αειφορία.
8. Μείωση του κόστους σε δραστηριότητες που δεν επηρεάζουν την επιλογή των μορφών της διαφοροποίησης.

#### *Τμηματοποίηση Βιομηχανίας και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*

Προσδιορισμός των διακριτών ποικιλιών των προϊόντων, τα είδη αγοραστών, τα κανάλια, και τις γεωγραφικές περιοχές του κλάδου που έχουν επιπτώσεις για τη δομή ή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Μείωση του αριθμού των μεταβλητών κατάτμησης με την εφαρμογή του σχετικού κριτηρίου.



Προσδιορισμός των πιο σημαντικών διακριτών κατηγοριών για κάθε μεταβλητή.



Μείωση του αριθμού των μεταβλητών τμηματοποίησης περαιτέρω μέσω της κατάρρευσης συσχετιζόμενων μεταβλητών μαζί.



Δημιουργία πινάκων κατάτμησης δύο διαστάσεων για ζευγάρια των μεταβλητών και την εξάλειψη των συσχετισμένων μεταβλητών και μηδενικά τμήματα.



Συνδυασμός αυτών των πινάκων κατάτμησης σε ένα ή δύο γενικούς πίνακες κατάτμησης της βιομηχανίας.



Δοκιμή των πινάκων με τον εντοπισμό των ανταγωνιστών τους σε αυτούς.

### *Κατάτμηση Βιομηχανίας και ανταγωνιστική στρατηγική*

Τα τμήματα της βιομηχανίας διαφέρουν ως προς την ελκυστικότητά τους και τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για να ανταγωνιστούν σε αυτήν. Τα βασικά στρατηγικά θέματα που προκύπτουν από την κατάτμηση είναι οι εξής :

- προσδιορισμός του «που» στον κλάδο της επιχείρησης θα πρέπει να ανταγωνιστεί (segment scope)
- Πώς η στρατηγική της θα αντικατοπτρίζει αυτή την τμηματοποίηση.

### **2.3 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ (VRIO)**

Για να γίνει διατηρήσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εκάστοτε επιχείρησης πρέπει πρώτα να προσδιοριστεί. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι μέσω της Ανάλυσης SWOT. Μέθοδος η οποία συνδυάζει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ή ενός κλάδου και επιτρέπει να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα σχετικά με την πορεία της (του) στο μέλλον. Η εξαγωγή αυτών των συμπερασμάτων γίνεται με τον συνδυασμό των στοιχείων τα οποία έχουν συλλεχθεί και ταξινομηθεί ως Δυνάμεις – Αδυναμίες – Ευκαιρίες – Απειλές. «SWOT» λοιπόν είναι το ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα συγκεκριμένα

χαρακτηριστικά : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats και βοηθάει στην διατήρηση του εκάστοτε ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη συνέχεια οι Barney και Hesterly<sup>34</sup>, περιγράφουν το 'VRIO' ως ένα καλό εργαλείο για να εξετάσει κανείς το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Δηλώνουν ότι το VRIO προσδιορίζεται με τέσσερις ερωτήσεις που πρέπει κανείς να κάνει σχετικά με ένα πλεονέκτημα της επιχείρησης ή μια δυνατότητα για να καθοριστεί το πιθανό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με το VRIO, μια υποστηρικτική απάντηση, σε σχέση με την επιχείρηση, σε κάθε μία από τις ερωτήσεις που θα αναλυθούν, δείχνει ότι η επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ερωτήσεις αυτές είναι οι εξής :

1. Η ερώτηση της Αξίας : Μήπως ένα πλεονέκτημα της επιχείρησης της δίνει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία του περιβάλλοντος, ή και να εξουδετερώσει μια περιβαλλοντική απειλή;

2. Η ερώτηση της Σπανιότητας : Είναι ένα προτέρημα που ελέγχεται σήμερα από μόνο έναν μικρό αριθμό ανταγωνιστικών επιχειρήσεων; (Είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών σπάνια, ή τα ίδια τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες σπάνια?)

3. Η ερώτηση του Μίμησης : Οι επιχειρήσεις χωρίς κάποιο πλεονέκτημα αντιμετωπίζουν μειονέκτημα κόστους για την απόκτηση ή την ανάπτυξη του; (Αυτό που κάνει η εκάστοτε επιχείρηση είναι δύσκολο να μιμηθεί από άλλους;)

4. Το ζήτημα της Οργάνωσης : Είναι οι άλλες πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης έτσι οργανωμένες ώστε να υποστήριξουν την αξιοποίηση της πολυτιμότητας, της σπανιότητας και τη δαπάνη της μίμησης του πλεονεκτήματός της;

---

<sup>34</sup> J.B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management* 17 (1991), p. 101; 2006, R.M. Grand, *Contemporary Strategy Analysis* (Cambridge, England: Blackwell Business, 1991), pp. 100-102; M.A. Hitt, R.D. Ireland, and R.E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 4<sup>th</sup> ed. (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2001); G.G. Dess, G.T. Lumpkin, M.L. Taylor, A.A. Thompson, and A.J. Strickland III, *Strategic Management* (Boston, McGraw Hill, 2004) pp. 141-148.

Τι είδους προτερήματα θα πρέπει να αξιολογηθούν; (π.χ., τα είδη που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα); 1) απτά προτερήματα, 2) άυλα προτερήματα, 3) οργανωτικές ικανότητες.

Πίνακας 2.3 Προτερήματα πιθανού Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

<b>ΥΛΙΚΑ ΠΡΟΤΕΡΗΜΑΤΑ</b>	
<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μετρητά της επιχείρησης και ταμειακά διαθέσιμα</li> <li>• Ικανότητα της επιχείρησης να αντλήσει κεφάλαια</li> <li>• Δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης</li> </ul>
<b>ΦΥΣΙΚΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύγχρονες εγκαταστάσεις</li> <li>• Ευνοϊκές θέσεις κατασκευής</li> <li>• Σύγχρονα μηχανήματα και εξοπλισμός</li> </ul>
<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τεχνολογική εμπορικά μυστικά</li> <li>• Καινοτόμες μέθοδοι παραγωγής</li> <li>• Διπλώματα ευρεσιτεχνίας, πνευματικά δικαιώματα, εμπορικά σήματα</li> </ul>
<b>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποτελεσματική διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού</li> <li>• Άριστα συστήματα αξιολόγησης και ελέγχου</li> </ul>
<b>ΑΥΛΑ ΠΡΟΤΕΡΗΜΑΤΑ</b>	
<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εμπειρία και δυνατότητες των εργαζομένων</li> <li>• Εμπιστοσύνη</li> <li>• Διοικητικές ικανότητες</li> <li>• Συγκεκριμένες πρακτικές και διαδικασίες της επιχείρησης</li> </ul>
<b>ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τεχνικές και επιστημονικές δεξιότητες</li> <li>• Ικανότητες καινοτομίας</li> </ul>

ΦΗΜΗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brand name</li> <li>• Φήμη με τους πελάτες για την ποιότητα και την αξιοπιστία</li> <li>• Φήμη με τους προμηθευτές για τη δικαιοσύνη, μη-μηδενικού αθροίσματος σχέσεις</li> </ul>
<b>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αρμοδιότητες ή δεξιότητες της επιχείρησης που τις χρησιμοποιεί ώστε να μεταφέρει εισροές σε εκροές</li> <li>• Ικανότητα να συνδυάσει υλικούς και άυλους πόρους, χρησιμοποιώντας διαδικασίες της επιχείρησης για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.</li> </ul> <p>Παραδείγματα</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών</li> <li>• Άριστες δυνατότητες ανάπτυξης του προϊόντος</li> <li>• Καινοτομικότητα ή προϊόντα και υπηρεσίες</li> <li>• Ικανότητα να προσλαμβάνει, να παρακινεί, και να διατηρεί το ανθρώπινο δυναμικό της</li> </ul>	

### 2.3.1 Η αλυσίδα αξίας (value chain) και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το βασικό εργαλείο για τη διάγνωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εξεύρεση τρόπων για να το ενισχύσει, είναι η αλυσίδα αξίας, η οποία χωρίζει μια επιχείρηση στις διακριτές δραστηριότητες που εκτελεί όπως ο σχεδιασμός, η παραγωγή, το εμπόριο και η διανομή των προϊόντων της.

Το προϊόν μιας εταιρείας γίνεται τελικά μέρος της αλυσίδας αξίας του αγοραστή της. Η απόλυτη βάση για τη διαφοροποίηση είναι μια επιχείρηση και ο ρόλος των προϊόντων της στην αλυσίδα αξίας του αγοραστή, η οποία καθορίζει τις ανάγκες του. Η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος εξαρτάται από την κατανόηση όχι μόνο της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης, αλλά και το πώς η επιχείρηση εντάσσεται στο συνολικό σύστημα αξιών.

Οι αλυσίδες αξίας των επιχειρήσεων σε μια βιομηχανία διαφέρουν, γεγονός που αντανακλά το παρελθόν τους, τις στρατηγικές τους, και την επιτυχία στην τμηματοποίηση. Μια σημαντική διαφορά είναι ότι η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης μπορεί να διαφέρει σε ανταγωνιστικό πεδίο εφαρμογής από αυτό των ανταγωνιστών της, που αντιπροσωπεύουν μια πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κάθε επιχείρηση είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εκτελούνται στο σχεδιασμό, την παραγωγή, την αγορά, την παράδοση και υποστήριξη των προϊόντων της. Όλες αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να αντιπροσωπευθούν χρησιμοποιώντας μια αλυσίδα αξίας. Αλυσίδας αξίας της επιχείρησης και ο τρόπος που ασκεί ατομική δραστηριότητα είναι μια αντανάκλαση της ιστορίας της, τη στρατηγική της, την προσέγγισή της για την εφαρμογή της στρατηγικής της, καθώς και τις υποκείμενες οικονομίες της δραστηριότητας τους.

Για τη διάγνωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι αναγκαίο να οριστεί αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης για τον ανταγωνισμό σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία. Ξεκινώντας με το γενική αλυσίδα, οι μεμονωμένες δραστηριότητες αξίας εντοπίζονται στην εκάστοτε συγκεκριμένη εταιρεία. Κάθε γενική κατηγορία μπορεί να διαιρεθεί σε επιμέρους δραστηριότητες, όπως φαίνεται για μία γενική κατηγορία.

### **2.3.2 Τα στρατηγικά οφέλη των ανταγωνιστών**

Η παρουσία του δικαιώματος των ανταγωνιστών μπορεί να παραγάγει μια ποικιλία στρατηγικών πλεονεκτημάτων που εμπίπτουν σε τρεις γενικές κατηγορίες :

1. Η αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ύπαρξη των ανταγωνιστών μπορεί να επιτρέψει σε μια επιχείρηση να αυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
2. Βελτίωση σημερινής δομής της βιομηχανίας, αφού οι ανταγωνιστές μπορεί να ωφεληθούν από τη συνολική δομή του κλάδου σε μια ποικιλία τρόπων.
3. Υποβοήθηση της ανάπτυξης της αγοράς και αποτροπή εισόδου.

Τα ιδιαίτερα οφέλη που επιτεύχθηκαν θα διαφέρουν από τη βιομηχανία και την στρατηγική που μια εταιρεία ακολουθεί.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Με την αξιολόγηση των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού, όπως τις περιγράφει ο Porter, και την κατάλληλη αντιμετώπισή τους από την εκάστοτε επιχείρηση καλύτερα από τις ανταγωνιστικές της μπορεί να προκύψει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. Αφού, λοιπόν, δημιουργηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης με το παραπάνω μοντέλο και προσδιοριστεί με μεθόδους όπως η ανάλυση SWOT και η αλυσίδα αξίας, καθορίζεται η ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθηθεί για να μετατραπεί σε διατηρήσιμο.

Επιτυγχάνοντας μια επιχείρηση να μετατρέψει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε διατηρήσιμο (VRIO) κερδίζει διαχρονικότητα, ευημερία και κέρδη, χωρίς όμως να εφησυχάζει και παραμένοντας σε εγρήγορση για να μπορέσει να αντιμετωπίσει και να ανταποκριθεί στις όποιες αλλαγές στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται και στη αγορά που απευθύνεται.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

1. Αγαπητός Γεώργιος, 2004, Εγχειρίδιο των βασικών οικονομικών εννοιών Ελληνοαγγλικό – Αγγλοελληνικό, 2η έκδοση Γ. Αγαπητός, Αθήνα
2. Audretsch David, Walshok Ee Mary, 2013, *Creating Competitiveness : Entrepreneurship And Innovation Policy For Growth*
3. Caniels, Henny, 2005, *What Drives Innovativeness in Industrial Clusters? Transcending the Debate*
4. Dess G.G., G.T. Lumpkin, M.L. Taylor, A.A. Thompson, A.J. Strickland lii, 2004, *Strategic Management*, Boston, Mcgraw Hill, 2004, p. 141-148.
5. Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, *Στρατηγικό management*, εκδόσεις Μπένου Ευγ.
6. Grand R.M., 1991, *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge, England: Blackwell Business, Pp. 100-102
7. Grant Robert M., 2005, *Contemporary Strategy Analysis*, Wiley-Blackwell
8. Hitt M.A., R.D. Ireland, And R.E. Hoskisson, 2001 *Strategic Management: Competitiveness And Globalization*, 4<sup>th</sup> Ed., Cincinnati, Oh: South-Western College Publishing
9. *Journal Of Management* 17 (1991), P. 101, Firm Resources And Sustained Competitive Advantage
10. Martin Perry, 2010, *Controversies In Local Economic Development Stories, Strategies, Solutions*, Routledge
11. Nilsson Fredrik, Birger Rapp, 2005, *Understanding Competitive Advantage: The Importance Of Strategic Congruence And Integrated Control*, Springer

12. Πιτελής Χ., Αντωνάκης Ν., 2006, Διεθνής Ανταγωνιστικότητα Και Βιομηχανική Στρατηγική, Τυποθήτω Γιώργος Δαρδανός, Αθήνα
13. Πιτελής Χ., 1998, Οικονομικοί Θεσμοί, Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και Οικονομική Πολιτική, Τυποθήτω Γεώργιος Δαρδανός, Αθήνα
14. Porter Michael E., 2004, Competitive Advantage, Creating And Sustaining Superior Performance, Free Press
15. Valdani Enrico, Arbore Alessandro, 2013, Competitive Strategies : Managing The Present, Imagining the Future, Bocconi University Press
16. Wheelen Thomas L., Hunger J David, 2010, Strategic Management And Business Policy, Achieving Sustainability, Twelfth Edition, Pearson
17. Wheelen Thomas L., Hunger J. David, 2008, Concepts In Strategic Management And Business Policy, , Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey
18. Wheelen T. Hunger D., 2006, Concepts In Strategic Management And Business Policy, Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey
19. Wright, M., Clarysse, B., Mustar P, Lockett A. 2008, «Academic Entrepreneurship in Europe». Cheltenham: Edward Elgar

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι βιομηχανικές συστάδες άρχισαν να αναπτύσσονται διεθνώς από τον δέκατο ένατο αιώνα. Παραδείγματα τέτοιων συστάδων αποτελούν η βιομηχανία κινηματογραφικών ταινιών γύρω από το Hollywood, η Silicon Valley στην Καλιφόρνια, συστάδα υψηλής τεχνολογίας και ο περιφερειακός οδικός δακτύλιος 128 στην Μασαχουσέτη στην Βοστώνη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα συστάδων έχουμε και στην Ευρώπη όπως στις περιοχές της Βόρειας και Κεντρικής Ιταλίας και της Ισπανίας, στην Βαυαρία στην Νότια Γερμανία. Επίσης, η πόλη της TOYOTA στην Ιαπωνία, στο Παρίσι, στο Μιλάνο, στο Λονδίνο, στην Νέα Υόρκη και σε διάφορα άλλα γεωγραφικά σημεία σε όλο τον κόσμο.

### 3.1 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΣΥΝΟΙΚΙΕΣ – CLUSTERS

Έχουν αναπτυχθεί αρκετοί ορισμοί των βιομηχανικών συνοικιών – συστάδων επιχειρήσεων φανερώνοντας έτσι και τον πολυδιάστατο χαρακτήρα τους και την ευρύτητα των εννοιών που καλύπτουν. Όλοι όμως σχεδόν οι ορισμοί καταλήγουν σε τέσσερα βασικά σημεία τα οποία αποτελούν και την κεντρική ιδέα πάνω στην οποία στηρίζεται η ανάπτυξη των business clusters:

- Γεωγραφική Συγκέντρωση σε περιφερειακό ή / και τοπικό επίπεδο.
- Κλαδική εξειδίκευση σε ένα τελικό προϊόν.
- Διασύνδεση & Επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων με τυπική ή άτυπη μορφή.
- Η ενσωμάτωση θεσμικών φορέων (συλλογικών φορέων πανεπιστημίων, ερευνητικών κέντρων).

Τα δίκτυα (ή συσπειρώσεις) επιχειρήσεων ή clusters, όπως έχει καθιερωθεί διεθνώς να ονομάζονται, αποτελούν, σύμφωνα με τον γνωστότερο ορισμό του καθηγητή Michael Porter, «γεωγραφικές συγκεντρώσεις συνδεδεμένων επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών σε συγκεκριμένους κλάδους». Τα clusters περιλαμβάνουν δεσμούς με :

1. Προμηθευτές υλικών, εξοπλισμού, υπηρεσιών και ειδικών υποδομών.
2. Δίκτυα διανομής και πελάτες, κατασκευαστές συμπληρωματικών προϊόντων.
3. Κυβερνητικούς και λοιπούς οργανισμούς, όπως Πανεπιστήμια, ιδρύματα, εκπαιδευτικά κέντρα, εμπορικές ενώσεις, οργανισμούς τυποποίησης.

Έτσι με τον όρο «Clusters» γίνεται αναφορά σε ομάδες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, συνήθως εγκατεστημένων σε γειτνιάζουσες περιοχές, οι οποίες αλληλεπιδρούν, με στόχο την επίτευξη οικονομιών κλίμακας<sup>35</sup> (κοινές προμήθειες, logistics, αποθήκες κ.ά.), την πρόσβαση σε πόρους (αγορές κεφαλαίων, ανάπτυξη και μεταφορά γνώσης, εξειδικευμένο προσωπικό), την άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση και γενικότερα την ανάληψη πρωτοβουλιών για τη μείωση του κόστους παραγωγής, τη βελτίωση της λειτουργίας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων - εταιρών.

Τα clusters χαρακτηρίζονται υποβοηθητικά για διάφορους λόγους. Τα άτομα που εργάζονται σε αυτά μπορούν να αντιληφτούν ευκολότερα τις ανάγκες της αγοράς, τις ευκαιρίες της και να δομήσουν μια επιχείρηση.

Οι βιομηχανικές συνοικίες ή αλλιώς clusters χαρακτηρίζονται από αρκετούς ως ένα «ομιχλώδες τοπίο». Η άποψη αυτή δικαιολογείται λόγω της ύπαρξης πολλών διαφορετικών επιχειρηματικών δομών (εθνικών, περιφερειακών, διεθνών clusters, clusters πληρότητας, βιομηχανικά,

---

<sup>35</sup> Μια επιχείρηση παραγωγής οποιουδήποτε προϊόντος, μειώνοντας το κόστος παραγωγής της (κατά Χ) και αυξάνοντας ταυτόχρονα την ποσότητα του τελικού παραγόμενου προϊόντος της (κατά Χ+1) επιτυγχάνει οικονομία κλίμακας.

παραγωγικών συστημάτων, καινοτομικών συστημάτων) και τη χρήση των clusters για διαφορετικούς σκοπούς (αύξηση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, υποστήριξη της συλλογικής έρευνας, ορθολογισμός μίας ολόκληρης βιομηχανίας, εφαρμογή διαχειριστικού συστήματος). Αυτός είναι ο λόγος γιατί υφίστανται τόσο πολλοί διαφορετικοί ορισμοί, αλλά σχεδόν όλοι συμπεριλαμβάνουν την ιδέα της εγγύτητας, της δικτύωσης και της εξειδίκευσης.

### 3.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ CLUSTERS

Διάφοροι ορισμοί που έχουν αναπτυχθεί για τα Clusters είναι οι παρακάτω :

1. «Συσπειρώσεις επιχειρήσεων (Clusters) είναι η συνύπαρξη μεγάλου αριθμού, οριζόντια και κάθετα, διασυνδεομένων επιχειρήσεων, ορισμένες από τις οποίες ευρίσκονται μεταξύ τους σε στενή αλλά όχι απαραίτητως σταθερή διασύνδεση, σε ευρύτερους γεωγραφικούς χώρους. Η συνύπαρξή τους αποτελεί την κρίσιμη εκείνη μάζα που δημιουργεί συνέργειες και εξωτερικές οικονομίες και γι' αυτό, εκτός από το ιδιωτικό όφελος των δικτυωμένων επιχειρήσεων προκύπτει και κοινωνικό όφελος».<sup>36</sup>
2. «Ως cluster χαρακτηρίζεται ένα σύνολο ισχυρά αλληλεξαρτώμενων επιχειρήσεων συνδεδεμένων σε αλυσίδα προστιθέμενης αξίας, με στρατηγικές συμμαχίες με πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, προμηθευτές πελάτες, όπου υπάρχει διάχυση πληροφοριών μεταξύ των μελών και προάγεται η καινοτομία».<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Όπως διατυπώνεται από το ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

<sup>37</sup> Ορισμό του ΟΟΣΑ, Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

3. Σύμφωνα με τον ορισμό που έχει διατυπωθεί από την Ε.Ε, τα *Clusters* είναι ομάδες ανεξάρτητων επιχειρήσεων και σχετιζόμενων φορέων οι οποίες:
- Συνεργάζονται και ανταγωνίζονται
  - Είναι γεωγραφικά συγκεντρωμένες σε μία ή περισσότερες περιφέρειες, αν και είναι πιθανό το cluster να έχει και διεθνείς διαστάσεις
  - Είναι εξειδικευμένες σε ένα συγκεκριμένο τομέα – κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας και συνδέονται μεταξύ τους με κοινές τεχνολογίες και ικανότητες
  - Το αντικείμενό τους μπορεί να είναι στηριγμένο σε επιστημονική έρευνα π.χ επιστημονική έρευνα και ανάπτυξη η οποία συμβάλλει στην δημιουργία νέων προϊόντων, παραγωγικών διαδικασιών και στηρίζεται σε μεικτά σχήματα συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων και ιδρυμάτων παραγωγής γνώσης (όπως τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα) ή να είναι συμβατικού χαρακτήρα όπου αναπτύσσονται «κοινές» δράσεις συνεργασίας σε θέματα προβολής και προώθησης, εφοδιασμού, ανάπτυξης και αξιοποίησης παραγωγικών υποδομών κ.λ.π
  - Τα *Clusters* μπορούν να έχουν τυπική μορφή (δηλαδή να αποκτήσουν και θεσμικό χαρακτήρα) και άτυπη μορφή.
4. «Τα *Clusters* ορίζονται ως συγκεντρώσεις επιχειρήσεων, συνήθως κατά την γεωγραφική έννοια, με οριζόντια και (κατά προτίμηση) κάθετη διακλάδωση, με επιθυμητές διακλαδικές συνδέσεις, όπου οι επιχειρήσεις συνεργάζονται (co-operate) και ανταγωνίζονται (compete) σε διεθνείς αγορές (co-opete)».<sup>38</sup>
5. Ο Stuart Rosenfeld (1997) επισημαίνει ότι ο όρος «cluster» χρησιμοποιείται απλώς για να περιγράψει συγκεντρώσεις

---

<sup>38</sup> Χρήστος Πιτέλης, Καθηγητής του Πανεπιστημίου του Καίμπριτζ και του Πανεπιστημίου Αθηνών

επιχειρήσεων, οι οποίες μπορούν να παράξουν συνέργειες, λόγω της γεωγραφικής εγγύτητος και αλληλοεξαρτήσεων, ακόμα και αν η τάξη μεγέθους στην απασχόληση δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή.

*Κοινά αποδεκτός ορισμός έχει επικρατήσει να είναι του Michael Porter, University Professor at Harvard Business School. Σύμφωνα με τον Porter λοιπόν τα business clusters ορίζονται ως εξής:*

6. *“Τα clusters είναι, γεωγραφικά, κοντινές ομάδες αλληλοσυνδεόμενων επιχειρήσεων και συνεργαζόμενων ιδρυμάτων σε συγκεκριμένους τομείς, οι οποίες συνδέονται μέσω κοινών τεχνολογιών και ικανοτήτων. Η λειτουργία τους στην ίδια γεωγραφική περιοχή διευκολύνει την επικοινωνία, τις διαμεταφορές, αλλά και η προσωπική αλληλεπίδραση είναι πιθανή. Τα clusters συνήθως εστιάζονται σε περιφέρειες και ορισμένες φορές σε μία μόνο πόλη.”*

Αναλύοντας τον ορισμό του Porter προκύπτει ότι ένα cluster που δραστηριοποιείται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο παρέχει πολλαπλά οφέλη για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτό και μικροοικονομικά αφού υπάρχει άμεση συνεργασία αλλά και μακροοικονομικά αφού στο βάθος του χρόνου μπορεί να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακος.

*Στην περίπτωση του τουριστικού κλάδου, τα clusters συμβάλλουν, στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στην ενδυνάμωση του ανταγωνισμού. Όμως βασικότερο πλεονέκτημα στα τουριστικά cluster είναι η ύπαρξη της συνεργασίας με σκοπό το συνολικό κέρδος.*

Διάφοροι άλλοι μελετητές ορίζουν τα clusters κατά κάποιο τρόπο παρόμοιο με αυτόν του Porter.

7. Σύμφωνα με τον Lacroix, (2005) :

«Οι επιχειρηματικές συστάδες, είναι γεωγραφικές συγκεντρώσεις διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων, προμηθευτών, και συναφών οργανισμών σε έναν ιδιαίτερο τομέα.»

8. Σύμφωνα με τους Lyon και Atherton (2000) :

Θεωρούν την συστάδα επιχειρήσεων ως «μια ομάδα σε σχετιζόμενες βιομηχανίες που έχουν οικονομικές συνδέσεις ,και, συγκέντρωση ανταγωνιστικών, συνεργαζόμενων και αλληλοεξαρτώμενων επιχειρήσεων και ιδρυμάτων, που συνδέονται με ένα σύστημα αγοραίων και μη αγοραίων συνδέσεων».

9. Οι Patmore και Gibson (1998) υποστηρίζουν ότι:

«μια συστάδα είναι μια συγκέντρωση επιχειρήσεων που ευημερούν λόγω της αλληλεπίδρασης τους, είτε με την μορφή του ανταγωνισμού και της συνεργασίας , είτε λειτουργώντας ως προμηθευτές ή πελάτες στη αλυσίδα αξίας».

Συνοπτικά, τα clusters είναι ομάδες ανεξάρτητων επιχειρήσεων και συνεργαζόμενων ιδρυμάτων, τα οποία έχουν τα παρακάτω κύρια χαρακτηριστικά:

- ✓ Στενά συνεργαζόμενα αλλά και ανταγωνιστικά ταυτόχρονα
- ✓ Γεωγραφικά συγκεντρωμένα σε μία ή διάφορες περιφέρειες, αν και το cluster μπορεί να έχει παγκόσμιες επεκτάσεις.
- ✓ Οριζόντιες και κάθετες συνδέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων
- ✓ Εξειδικευμένα σε έναν συγκεκριμένο τομέα, συνδεδεμένα μέσω κοινών τεχνολογιών και ικανοτήτων.
- ✓ Ο ανταγωνισμός βασίζεται στην καινοτομία
- ✓ Βασισμένα στην εξέλιξη της επιστήμης ή στην παράδοση.
- ✓ Εύκολη ροή της πληροφορίας
- ✓ Αυτάρκεια αναφορικά με τους απαραίτητους περιφερειακούς οργανισμούς



- ✓ Υποστηρικτικό περιβάλλον σε επίπεδο περιφέρειας αλλά και τοπικής αυτοδιοίκησης
- ✓ Κοινωνική κουλτούρα η οποία διευκολύνει την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης
- ✓ Ιδρυματοποιημένα (απασχολούν τον κατάλληλο manager) ή μη ιδρυματοποιημένα.

Επίσης, συναντώνται σχηματισμοί συστάδων επιχειρήσεων σε τοποθεσίες με:

- ✓ συγκέντρωση ικανών πόρων και ειδικοτήτων που προσεγγίζουν ένα κρίσιμο ελάχιστο όριο,
- ✓ βασική θέση σε έναν δεδομένο οικονομικό κλάδο δραστηριοτήτων,
- ✓ αποφασιστικό βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συγκριτικά με άλλες περιοχές ή παγκόσμια υπεροχή.

Τέλος, οι σχηματισμοί συστάδων επιχειρήσεων συμβάλλουν θετικά :

- ✓ Στην καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα.
- ✓ Στην τυποποίηση των ικανοτήτων και της πληροφορίας.
- ✓ Στην δυναμική της ανάπτυξης και της μακροχρόνιας επιχειρηματικότητας.
- ✓ Στην παροχή εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού
- ✓ Στη διευκόλυνση της ανάπτυξης εξειδικευμένων εισροών και υπηρεσιών
- ✓ Στη βοήθεια των επιχειρήσεων να αξιοποιούν την «υπερχείλιση»<sup>39</sup> τεχνολογιών.

<sup>39</sup> (spill – overs) Λόγω της ταχύτατης εξέλιξης της τεχνολογίας, δημιουργείται συχνά μια υπερπληθώρα πληροφοριών που μένουν ανεκμετάλλευτες, ενώ υπάρχουν επιχειρήσεις που τις έχουν ανάγκη για τη καλύτερη λειτουργία και την παραγωγή τους αλλά δεν έχουν τα μέσα και τους ανθρώπους να τις αξιοποιήσουν.

### 3.3 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ CLUSTERS

Οι επιχειρήσεις σε ένα cluster παρουσιάζουν κάποια κύρια χαρακτηριστικά, τα οποία προκύπτουν από τον ορισμό του Porter, αν και δεν είναι κοινώς αποδεκτό ότι αποτελούν απαραίτητους παράγοντες ή ικανούς να θέσουν τα όρια του ορισμού. Αυτά είναι τα εξής :

- Γεωγραφική συγκέντρωση

Είναι το κρίσιμο σημείο της ιδέας των clusters ώστε να είναι δυνατή η διάχυση της πληροφορίας και ο διαμοιρασμός των πόρων.

- Συσχέτιση

Είναι απαραίτητος ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων σε κοινές αγορές, πολιτικές τεχνολογίας, ή διαδικασιών. Σε διαφορετική περίπτωση, αναφερόμαστε απλά σε γεωγραφική συγκέντρωση επιχειρήσεων.

- Η παρουσία και άλλων οργανισμών εκτός από τις επιχειρήσεις

Η έννοια των clusters είναι πιο ευρεία σε σχέση με αυτή της βιομηχανίας, γιατί περιλαμβάνει και οργανισμούς διαφορετικής φύσεως, όπως εκπαιδευτικά και ερευνητικά κέντρα, δημόσιους οργανισμούς και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ώστε να επιτυγχάνεται η ικανοποιητική απόδοση των λειτουργιών και δραστηριοτήτων. Η έννοια των clusters αντανακλά στην προοπτική της καινοτομίας, στο πλαίσιο της οποίας οι μη - επιχειρηματικοί και κερδοσκοπικοί οργανισμοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις οικονομικές δραστηριότητες.

- Διασύνδεση

Η έννοια των clusters δίνει έμφαση στους συσχετισμούς και την διάδραση μεταξύ των εμπλεκόμενων. Αυτό το κριτήριο δεν απαντάται σε όλες τις περιπτώσεις clusters, όπου σε πολλά από αυτά οι επιχειρήσεις ομαδοποιούνται.

- Ο δομημένος χαρακτήρας

Τα clusters ως τρόπος οργάνωσης της παραγωγής διαφέρει από τις προσωρινές ομαδοποιήσεις επιχειρήσεων για συγκεκριμένους σκοπούς. Τα clusters έχουν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα.

- Όγκος

Τα clusters θα πρέπει να περιλαμβάνουν επιχειρήσεις δεδομένου χαρακτήρα στην οικονομία.

- Η σημαντικότητα της Καινοτομίας

Τα clusters ως φαινόμενο έχουν ενδιαφέρον γιατί είναι προσανατολισμένα προς την καινοτομία με την ευρεία έννοια, περιλαμβάνοντας καινοτομικές ρουτίνες όχι μόνο στην γραμμή παραγωγής, αλλά και από οργανωσιακής και εμπορικής άποψης.

Το ενδιαφέρον για τα clusters έχει αυξηθεί γιατί δεν είναι απλά η περιγραφή μιας οικονομικής δραστηριότητας, αλλά ένα ισχυρό μέσο οικονομικής δραστηριότητας. Τα Clusters είναι σημαντικά γιατί επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να είναι περισσότερο παραγωγικές και καινοτόμες από ότι θα ήταν αν λειτουργούσαν ανεξάρτητα. Η Ευρωπαϊκή πολιτική κατευθύνεται προς την πολιτική των clusters στο πλαίσιο της προτεραιότητας των μικρο-οικονομικών θεμάτων έναντι των μακρο-οικονομικών.

Οι επιχειρήσεις συχνά επικεντρώνονται σε μικρές γεωγραφικές περιοχές, όπου το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι περισσότερο ευνοϊκό και μπορούν να έχουν πρόσβαση σε ικανό ανθρώπινο δυναμικό, εξειδικευμένες γνώσεις από ερευνητικά ιδρύματα και άλλα πλεονεκτήματα.

Μέσω των clusters επιτυγχάνεται πιο ολοκληρωμένη διάχυση της πληροφορίας και καλύτερη προσβασιμότητα σε οργανισμούς και φορείς για την παροχή των υποδομών που χρειάζεται η κάθε επιχείρηση. Συνεισφέρουν στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και εγγυώνται την επιβίωση της επιχείρησης σε ιδιαίτερα σκληρό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ενώ

παράλληλα είναι ικανά να αναπτύξουν ένα brand name και να ωθήσουν τις επιχειρήσεις σε ανοδική πορεία.

Σύμφωνα με τον Porter<sup>40</sup> οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία και την ανάπτυξη των clusters είναι οι παρακάτω :

- Η υπάρχουσα υποδομή.
- Η διαθεσιμότητα ειδικών φυσικών πόρων.
- Ο εγχώριος ανταγωνισμός.
- Οι απαιτήσεις της αγοράς.
- Η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού στην τοπική αγορά εργασίας.
- Η γεωγραφική συγκέντρωση προμηθευτών εξοπλισμού.
- Η προσέγγιση στις αγορές. Παρόλο που σήμερα το κόστος μεταφοράς είναι χαμηλό, η θέση των επιχειρήσεων σε σχέση με την εν δυνάμει αγορά τους είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες δημιουργίας συμπλεγμάτων επιχειρήσεων.
- Οικονομίες κλίμακας αναφορικά με την παραγωγή προϊόντων οι οποίες επιτρέπουν την ύπαρξη μόνο ενός περιορισμένου αριθμού αποτελεσμάτων επιχειρηματικών πλάνων ανάπτυξης σε μια δεδομένη αγορά.
- Το χαμηλό κόστος συναλλαγών. Όταν ο αριθμός των συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων είναι μεγάλος, η μεταξύ τους γεωγραφική προσέγγιση έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους συναλλαγών. Ο εκμηδενισμός της απόστασης και η δυνατότητα για συνεχή επαφή δημιουργεί οικειότητα και εμπιστοσύνη, οι οποίες σε συνδυασμό με τους συναφείς

---

<sup>40</sup> Michael E. Porter, Competitive Advantage, Creating And Sustaining Superior Performance, 2004

κοινωνικούς κανόνες μειώνουν το κόστος των διαπραγματεύσεων και της εκτέλεσης των εργασιών.

- Η άμεση πρόσβαση στην πληροφορία.
- Η οργανωτική ικανότητα της περιφέρειας.
- Οι εξωτερικές πιέσεις οι οποίες οδηγούν τις επιχειρήσεις σε τομεακή και γεωγραφική συγκέντρωση
- Η ορθολογιστική και με σύγκλιση σε κοινούς στόχους στρατηγική των επιχειρήσεων.

### 3.4 ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ CLUSTERS

Τα πλέον συνήθη δίκτυα επιχειρήσεων αφορούν σε οριζόντιες ή / και σε κάθετες διασυνδέσεις. Συνήθως αποτελούνται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας και στη περίπτωση αυτή γίνεται αναφορά σε οριζόντια clusters ή σε διαφορετικούς κλάδους της διαδικασίας παραγωγής, δηλαδή ανήκουν στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα και αναφερόμαστε σε κάθετα clusters. Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται «επιχειρήσεις – εταίροι» είτε «επιχειρήσεις κορμού».

Οι συστάδες επιχειρήσεων εντοπίζονται σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή, καθώς η συγκέντρωση διευκολύνει την επικοινωνία, τις μεταφορές αλλά και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Σε άλλες περιπτώσεις όμως όπου οι επιχειρηματικές συναλλαγές δεν επηρεάζονται από τη γεωγραφική απόσταση, τότε οι συστάδες δύνανται να αναπτυχθούν σε μεγαλύτερο γεωγραφικά εύρος. Έτσι, υπάρχουν συστάδες σε τοπικό, υπέρ τοπικό, εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Συστάδες μπορεί ακόμα να αναπτυχθούν σε αστικό ή αγροτικό περιβάλλον.

- Παραδείγματα Οριζοντίων Δικτυώσεων (δικτύωση ομοειδών επιχειρήσεων)

- ο Μονάδες παραγωγής κουφωμάτων αλουμινίου κατασκευάζουν κοινό συγκρότημα παραγωγής profile και ηλεκτροστατικής βαφής. Το δίκτυο κάνει διαχείριση του εξοπλισμού και πωλήσεις.
- ο Ομάδα επιχειρήσεων παραγωγής μαρμάρου δημιουργεί εταιρεία αξιοποίησης και διάθεσης μαρμαρόσκονης.
- ο Ομάδα εκδοτικών οίκων δημιουργεί ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο.
- ο Ομάδα κατασκευαστών ενδυμάτων δημιουργεί εργαστήριο ελέγχου ποιότητας.
- Παραδείγματα Καθέτων Δικτύσεων (δικτύωση επιχειρήσεων με ποικιλία δραστηριοτήτων)
  - ο Επιχειρήσεις μεταλλικών κατασκευών συνεργάζονται με επιχειρήσεις παραγωγής και συναρμολόγησης hardware, παραγωγής software, διαφήμισης και κατασκευάζουν ηλεκτρονικά κιόσκια τα οποία διαθέτουν μέσω του Δικτύου με συγκεκριμένο εμπορικό σήμα.
  - ο Παραγωγή δερμάτινων επώνυμων ενδυμάτων με σήμα ποιότητας με την δικτύωση βυρσοδεψείων, μονάδων βαφής, εταιρειών σχεδιασμού μόδας, κέντρου ελέγχου ποιότητας.
  - ο Επιχειρήσεις μεταλλικών κατασκευών, παραγωγής ηλεκτρολογικού υλικού και επιχειρήσεις κατασκευής μηχανημάτων συνεργάζονται για την παραγωγή μηχανημάτων αξιοποίησης αιολικής ενέργειας.

Στην διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται 4 είδη δικτύων συνεργασίας επιχειρήσεων<sup>41</sup> :

1. Non-Business Oriented Networks (NBON) – Σε αυτόν τον τύπο δικτύσεων συμμετέχουν επιχειρήσεις που συναντώνται σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσα σε ένα υφιστάμενο οργανισμό, όπως Επιμελητήριο ή επαγγελματική ένωση ή μέσα σε έναν φορέα που έχει

<sup>41</sup> F. Corolleur, B. Pecqueur, 1999) και Recite II / Netwin

ιδρυθεί γι' αυτόν ακριβώς τον σκοπό. Ο στόχος των συναντήσεων δεν είναι η επιχειρηματική συνεργασία αλλά περισσότερο η ανταλλαγή ιδεών, πληροφοριών και τεχνογνωσίας, καθώς και η διατύπωση αιτημάτων προς δημόσιους οργανισμούς, για θέματα όπως εκπαίδευση, τεχνική βοήθεια, υποδομές κλπ. Γενικώς, τέτοια δίκτυα στοχεύουν στην δημιουργία συνεργασιών γύρω από κοινές υπηρεσίες και λειτουργούν με υποστήριξη από δημόσιους φορείς. Απώτερος στόχος τους είναι να ενώσουν όλες τις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου.

2. Business Clubs (BC) - Σε αυτόν τον τύπο δικτυώσεων συμμετέχουν ομοειδείς κυρίως επιχειρήσεις που έχουν αποφασίσει την από κοινού υλοποίηση κάποιας δραστηριότητας. Δεν φιλοδοξούν υποχρεωτικά να ενώσουν όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου στο τοπικό δίκτυο και συχνά τα δίκτυο είναι κλειστό σε νέα μέλη. Αυτό βεβαίως παρεμποδίζει την υποστήριξη του δικτύου από δημόσιους φορείς. Με αυτόν τον μηχανισμό δημιουργούνται για τα μέλη οικονομίες κλίμακας και ένα περιβάλλον για ανταλλαγή πληροφοριών.
3. Project Clusters (PC) - Σε αυτόν τον τύπο δικτυώσεων συμμετέχουν επιχειρήσεις που έχουν αποφασίσει τη συνεργασία για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή καινοτομικής υπηρεσίας, στη περίπτωση αυτή, καμία από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις δεν είχε τις προϋποθέσεις ή την βούληση να υλοποιήσει από μόνη της το έργο, καθώς αυτό προϋποθέτει πολλαπλότητα ειδικοτήτων. Τα δίκτυα αυτά, περιλαμβάνουν συνήθως μικρό μόνον αριθμό μελών, στην πλειονότητα από συμπληρωματικούς κλάδους. Η Έρευνα & Ανάπτυξη γίνεται από κοινού, γεγονός που σημαίνει ότι η σχέση συνεργασίας δεν είναι του τύπου υπεργολαβίας αλλά μάλλον του τύπου κοινοπραξίας. Είναι απαραίτητο για την επιτυχία τέτοιων δικτύων να συμπεριλαμβάνουν όλες τις απαιτούμενες τεχνολογικές αλλά και εμπορικές δεξιότητες.
4. Industrial Districts (ID) – Βασίζονται στην γεωγραφική συγκέντρωση ομοειδών επιχειρήσεων και συχνά αξιοποιούνται για την ανάπτυξη στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης που επιβάλλουν την δημιουργία δικτύων των 3 προαναφερθέντων τύπων. Σε τέτοιου τύπου δίκτυα

είναι δυνατή η ανάπτυξη κάθε είδους συνεργασίας και η αξιοποίηση όλων των μηχανισμών, με αποτέλεσμα την εντυπωσιακή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η γεωγραφική γειννίαση των επιχειρήσεων βοηθά νέες επιχειρήσεις, οι οποίες ωφελούνται από την γειννίαση με την αγορά, την ύπαρξη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, την διαθεσιμότητα υπηρεσιών και την διάχυτη καινοτομικότητα.

Είναι προφανές ότι δίκτυα του τύπου 2 και 3 μπορούν να διαμορφωθούν και εξελιχθούν μέσα από δίκτυα του τύπου 1 και 4.

Τα clusters μπορούν να διαφοροποιηθούν και σε άλλες διαστάσεις, όπως ο τύπος των προσφερόμενων προϊόντων ή / και υπηρεσιών, ο εντοπισμός των δυναμικών στους οποίους υπόκεινται, το στάδιο ανάπτυξής τους και το περιβάλλον δραστηριοποίησης.

- ✓ Τα «mega clusters» έχουν έννοια που πλησιάζει τον ορισμό του Porter, αναφέρονται σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο και προσπαθούν να αναδείξουν τα δυνατά σημεία της περιοχής.
- ✓ Τα «τοπικά δίκτυα» απαντώνται συνήθως σε παραδοσιακούς κλάδους μεταξύ ΜΜΕ, αν και πολλές φορές συναντώνται και σε δραστηριότητες υψηλής τεχνολογίας.
- ✓ Τέλος, τα «knowledge-based clusters» που είναι βασισμένα στη γνώση, και κυριαρχεί η ανάγκη της μεταφοράς ιδεών και προσωπικού μεταξύ των επιχειρήσεων.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι τύποι των Clusters, βάση των διαστάσεων της ανταγωνιστικότητας, των επιθυμητών αποτελεσμάτων αλλά και των κλάδων που συμμετέχουν.



Πίνακας 3.1 Τυπολογία των Clusters

ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ CLUSTERS			
	Mega Cluster	Local Cluster	Knowledge-based Cluster
Επίπεδο	Μακροοικονομικό	Μικροοικονομικό	Μικροοικονομικό
Κίνητρο	Ανταγωνιστικότητα της περιοχής	Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων	Τεχνολογική ανάπτυξη, Καινοτομία
Αποτελέσματα	Μελέτες χαρτογράφησης, Στρατηγική ανάλυση	Δυναμικότητα των επιχειρήσεων	Διάχυση γνώσης
Συμμετέχοντες	Κλάδος επιχειρήσεων, Αλυσίδες επιχειρήσεων κτλ	MME	Επιχειρήσεις και Ερευνητικά κέντρα
Παράγοντες Επιτυχίας	Όγκος, Παράγοντες της οικονομίας, Απασχόληση κτλ	Γεωγραφική συγκέντρωση, Επιχειρηματικότητα, Επικοινωνία, Όραμα, Ανταγωνισμός κτλ	Επαρκές ρυθμιστικό πλαίσιο, Οικονομίες κλίμακας, ροή πληροφορίας κτλ
Παραδείγματα Χωρών που Αναπτύσσονται	Δανία, Φινλανδία, Σκωτία	Ιταλία, Γαλλία, Ελλάδα	Λουξεμβούργο, Γερμανία, Αυστρία

Πηγή: European Commission, 2003

### 3.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ CLUSTER

Τα κύρια χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα των συστάδων επιχειρήσεων είναι<sup>42</sup> :

- ✓ Καινοτομία

Σ' ένα δίκτυο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων δίνονται άφθονα ερεθίσματα για καινοτομίες. Η επαναλαμβανόμενη συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων ευνοεί την καινοτομία και κάνει την κάθε επιχείρηση μέσω της επανάληψης να μαθαίνει καλύτερα το ρόλο της μέσα στο cluster και να βελτιώνεται. Έτσι δημιουργείται πρόσφορο έδαφος για την εφαρμογή καινοτομιών με αποτέλεσμα την καλύτερη συνεργασία και την εξοικονόμηση πόρων κατά την παραγωγική διαδικασία. Έπειτα, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα και τα ερευνητικά κέντρα που αποτελούν μέρος ενός cluster δραστηριοποιούνται προς την κατεύθυνση της δημιουργίας νέων τεχνολογικών γνώσεων, οι οποίες στη συνέχεια τίθενται στη διάθεση των επιχειρήσεων.

Επίσης, η άμεση πρόσβαση των επιχειρήσεων σε παραγωγικούς συντελεστές μέσα στο cluster διευκολύνει και επιταχύνει την εφαρμογή των γνώσεων αυτών. Επιπλέον, το γεγονός της γεωγραφικής εγγύτητας των

---

<sup>42</sup> Caniels, Henny. 2005, What drives innovetiveness in industrial clusters? Transcending the debate

Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, 2003, «Οδηγός Προγράμματος Προώθησης της Δικτύωσης των MME – Clustering», Υπουργείο Ανάπτυξης, Αθήνα

Eommex, 2009, Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (Networking) & «Συστημάτων – Συστάδων» Επιχειρήσεων (Clustering), Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, Ευρωπαϊκή Επιτροπή Επτα

επιχειρήσεων συμβάλλει στην εφαρμογή και εξάπλωση καινοτομιών, αφού είναι εύκολο για μια επιχείρηση να «παρατηρήσει» τις άλλες επιχειρήσεις του cluster (direct observation) και να εφαρμόσει κάποια καινοτομία.

Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο παρουσιάζεται έντονη τάση για καινοτομία σ' ένα cluster είναι ο υγιής ανταγωνισμός και η «ευγενής άμιλλα» που αναπτύσσεται μεταξύ των επιχειρήσεων. Εντός του cluster οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται επί ίσοις όροις, σε επίπεδο παραγωγής, αγοράς, διανομής κλπ. Κάθε επιχείρηση συγκρίνει τον εαυτό της με τις υπόλοιπες και μπαίνει ευκολότερα στη διαδικασία να καταβάλλει προσπάθειες ώστε να βελτιώσει τις επιδόσεις τις. Αυτή η θετική «πίεση» μεταξύ των επιχειρήσεων προσφέρει ισχυρό κίνητρο για συνεχή βελτίωση της παραγωγικότητάς τους και συνεπώς δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για καινοτομίες.

Η εύρυθμη λειτουργία και η ανάπτυξη ενός cluster εξαρτάται από τις καινοτομίες σε τέτοιο βαθμό ώστε να θεωρείται ότι ο ρυθμός δημιουργίας και εφαρμογής καινοτομιών αποτελεί δείκτη υγείας του cluster. Φυσικά, δεν υπάρχει κάποιος σταθερός ρυθμός καινοτομίας, άλλα οι καινοτομίες συμβαίνουν ως αποτέλεσμα μη διαδοχικών διαδράσεων μεταξύ επιχειρήσεων, πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων. Τέλος, η δημιουργία κι εφαρμογή καινοτομιών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τις επιχειρήσεις του cluster προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να υπερισχύσουν επί των ανταγωνιστριών τους.<sup>43</sup>

#### ✓ Συμπληρωματικότητα και αλληλεξάρτηση

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των cluster, εξίσου σημαντικό με το προηγούμενο είναι ο μεγάλος βαθμός συμπληρωματικότητας και αλληλεξάρτησης που υφίσταται ανάμεσα στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Η έντονη αλληλεξάρτηση είναι φυσικό επακόλουθο της γεωγραφικής γειννίας και της συχνής συνεργασίας των επιχειρήσεων του cluster. Οι επιχειρήσεις έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά, συνυπάρχουν στον ίδιο χώρο και

<sup>43</sup> Caniels, Henny. 2005, What drives innovetiveness in industrial clusters? Transcending the debate

αντιμετωπίζουν παραπλήσιες ανάγκες για, ανθρώπινο κεφάλαιο, τεχνολογία, υποδομές, διανομή, πληροφόρηση .

Οι παραπάνω κοινές ανάγκες, προκειμένου να αντιμετωπιστούν καλύτερα, οδηγούν συχνά τις επιχειρήσεις σε συνεργασία η οποία με την πάροδο του χρόνου προσεγγίζει τα όρια της αλληλεξάρτησης. Οι επιχειρήσεις καταφέροντας να συνεργαστούν θα επιτύχουν να βελτιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα της χρήσης των υποδομών ή των πλουτοπαραγωγικών πηγών απ' όπου αντλούν πρώτες ύλες. Η συνεργασία αυτή όμως εμπεριέχει και το στοιχείο της αλληλεξάρτησης, αφού η αποτελεσματική χρήση των παραπάνω από μια επιχείρηση εξαρτάται και από τη χρήση που θα ενεργήσουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Επίσης, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο cluster είναι συχνά εκ των προτέρων σχέσεις εξάρτησης, όπως είναι η σχέση που διατηρεί μια επιχείρηση με τους προμηθευτές της, αφού προκειμένου να παραγάγει είναι απαραίτητο να τροφοδοτηθεί έγκαιρα με τις απαραίτητες εισροές. Η συμπληρωματικότητα έχει ως κύρια συνέπεια, συχνά οι επιχειρήσεις να καταλήγουν να αλληλεξαρτώνται σε τέτοιο βαθμό ώστε οι επιδόσεις καθεμιάς να είναι συνάρτηση, μεταξύ άλλων, και των επιδόσεων των υπολοίπων. Με άλλα λόγια είναι πιθανό, ενδεχόμενη κακή επίδοση μιας επιχείρησης να συμπαρασύρει όλες τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και να δημιουργήσει άσχημη εικόνα ή να υποβαθμίσει την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εμφάνισης τέτοιων φαινομένων αποτελούν τα τουριστικά cluster, όπου η φύση του προσφερόμενου προϊόντος είναι τέτοια, ώστε χαμηλής στάθμης προσφορά υπηρεσιών π.χ. σε επίπεδο μεταφορών είναι πιθανό να δημιουργήσει αρνητικές εντυπώσεις στους επισκέπτες για το σύνολο του τουριστικού προϊόντος ακόμη κι αν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.

## ✓ Τεχνογνωσία και Συνεχής Εκπαίδευση

Τις συστάδες επιχειρήσεων τις χαρακτηρίζει η εμφάνιση εξωτερικών οικονομιών. Πιο συγκεκριμένα, μια πρώτη εξωτερική οικονομία αποτελεί η δημιουργία και διάχυση τεχνολογικής γνώσης από πανεπιστήμια, ερευνητικά ιδρύματα ή από τα τμήματα Έρευνας κι Ανάπτυξης (R&D) των επιχειρήσεων. Οι γνώσεις αυτές τίθενται στη διάθεση κάθε ενδιαφερόμενου ή διαχέονται στο κοινωνικό σύνολο υπό μορφή καινοτομιών. Γενικότερα, η πρόσβαση σε πληροφόρηση για διάφορα ζητήματα μέσα στο cluster (π.χ. θέματα τεχνικής φύσεως, τάσεις της αγοράς κλπ.) είναι εύκολη και με μικρό κόστος, καθώς πέραν των άλλων εκμηδενίζεται και το κόστος αναζήτησης των εν λόγω πληροφοριών για τις επιχειρήσεις, συνιστώντας κατ' αυτόν τον τρόπο αγαθό (ημί)δημόσιου χαρακτήρα.

Έπειτα, η εκπαίδευση και επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού που εμπλέκεται σε μια συστάδα επιχειρήσεων αποτελεί μια ακόμη εξωτερική οικονομία για τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις. Πρόκειται κυρίως για μέσο ή κατώτερο εργατικό δυναμικό περιορισμένης κινητικότητας, το οποίο επιμορφώνεται και εξειδικεύεται μέσω της εργασίας εντός του cluster. Κατ' αυτόν τον τρόπο προκύπτει μια «δεξαμενή» εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού σε τοπικό επίπεδο, απ' όπου οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να «αντλήσουν» εξειδικευμένους πλέον εργαζομένους προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους σε προσωπικό ανώτερου επιπέδου, εκμηδενίζοντας το κόστος αναζήτησης και εκπαίδευσης αυτών εντός της εταιρίας.

Συχνά, η συντήρηση, βελτίωση, ή και κατασκευή κάποιες φορές, των απαραίτητων υποδομών της συστάδας επιχειρήσεων ενεργείται με δαπάνες των επιχειρήσεων του αφού από τη χρήση αυτών έχουν άμεσο συμφέρον. Οι υποδομές αυτές όμως χρησιμοποιούνται από όλο το κοινωνικό σύνολο, αποτελούν αμιγώς δημόσιο αγαθό, επομένως η συντήρησή τους από τις επιχειρήσεις του cluster αποτελεί μια θετική εξωτερική επίπτωση. Συνεπώς, δημιουργεί ως εξωτερική επίπτωση το γεγονός της παρουσίας και μόνο του cluster σε μια τοποθεσία με αποτέλεσμα να προσελκύει γενικότερα

επενδύσεις (δημόσιες ή ιδιωτικές), με πολλαπλασιαστικές επιδράσεις στο εισόδημα των κατοίκων της ευρύτερης περιοχής.

#### ✓ Φήμη

Επιπλέον ένα ισχυρό, αναπτυσσόμενο cluster συντελεί στη δημιουργία καλής φήμης για την περιοχή, κάτι το οποίο μπορεί να προσελκύσει ακόμη περισσότερες επενδύσεις, να αποτελέσει έναν έμμεσο τρόπο διαφήμισης και προσέλκυσης νέων πιθανών πελατών αλλά να συμβάλλει και στην περαιτέρω άνοδο του βιοτικού επιπέδου (π.χ. η θετική φήμη που συνοδεύει το cluster δερμάτινων ειδών στην Ιταλία).

Πέραν των θετικών εξωτερικών επιπτώσεων ενδέχεται ορισμένες φορές να εμφανιστούν και κάποιες αρνητικές εξωτερικότητες ως αποτέλεσμα της λειτουργίας του cluster, οι κυριότερες εκ των οποίων είναι μόλυνση του περιβάλλοντος από τη λειτουργία των εργοστασίων, συμφόρηση λόγω μεγάλου μεγέθους του cluster, ατέλειες στην πληροφόρηση, υψηλή τιμολόγηση, απώλειες αποτελεσματικής χρήσεως των πόρων λόγω ενδεχομένων μονοπωλιακών ή ολιγοπωλιακών καταστάσεων κλπ.

Συνοπτικά, τα κυριότερα πλεονεκτήματα των συστάδων επιχειρήσεων, είναι τα εξής :

- ✓ Αύξηση παραγωγικότητας επιχειρήσεων λόγω εφαρμογής καινοτομιών.
- ✓ Ορθή αντιμετώπιση των κοινών αναγκών μέσω της συνεργασίας των επιχειρήσεων η οποία έχει ως επακόλουθο την αποτελεσματική χρήση και την αποφυγή σπατάλης παραγωγικών πόρων.
- ✓ Θετικές εξωτερικές οικονομίες: δημιουργία και διάχυση στο κοινωνικό σύνολο γνώσεων, αναβάθμιση της τοποθεσίας από την παρουσία του cluster, δημιουργία ανθρώπινου κεφαλαίου κλπ.
- ✓ Οικονομίες συνεργιών. Η παραγωγή των επιχειρήσεων εντός του cluster είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των παραγωγών των επιχειρήσεων αν

λειτουργούσαν ξεχωριστά και δε συνεργάζονταν. Με άλλα λόγια δημιουργείται επιπλέον Εισόδημα και Προστιθέμενη Αξία στο Α.Ε.Π. η οποία οφείλεται στη συνεργασία των επιχειρήσεων. Οι οικονομίες συνεργιών είναι το σημαντικότερο πλεονέκτημα της δημιουργίας των συστάδων επιχειρήσεων.

Τα cluster αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο για μια οικονομία. Ένα ορθά οργανωμένο δίκτυο συνεργαζομένων επιχειρήσεων, με την κατάλληλη υποστήριξη από το Δημόσιο Τομέα, δύναται να δώσει την απαραίτητη ώθηση σε μια οικονομία προκειμένου να τεθεί σε τροχιά ανάπτυξης.

### **3.6 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Όπως σε κάθε προϊόν / υπηρεσία έτσι και στις επιχειρήσεις αλλά και στις συγκεντρώσεις αυτών ακολουθούνται οι ίδιες φάσεις του λεγόμενου κύκλου ζωής.<sup>44</sup>

#### **➤ Εμφάνιση και δημιουργία**

Τα cluster, έχουν ορισμένο κύκλο ζωής και διέρχονται κάποιων φάσεων, καθεμιά εκ των οποίων παρουσιάζει διαφορετικά χαρακτηριστικά: δημιουργία, ανάπτυξη και παρακμή.

Ανάμεσα στην ανάπτυξη και την παρακμή συχνά παρεμβάλλεται η φάση της ωρίμανσης. Επίσης, πολλές φορές οι κύκλοι ζωής του cluster και του προσφερόμενου από αυτό προϊόντος ή υπηρεσίας συμπίπτουν. Η

---

<sup>44</sup> Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, 2003, «Οδηγός Προγράμματος Προώθησης της Δικτύωσης των ΜΜΕ – Clustering», Υπουργείο Ανάπτυξης, Αθήνα

Eomnex, 2009, Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (Networking) & «Συστημάτων – Συστάδων» Επιχειρήσεων (Clustering), Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ετπα

δημιουργία ενός πλέγματος συνεργαζόμενων επιχειρήσεων δύναται να οφείλεται σε πολλούς λόγους, οι κυριότεροι εκ των οποίων είναι η ύπαρξη ορισμένων ευνοϊκών συνθηκών (εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, υποδομές κ.α.), κάποια ασυνήθιστη ή ανελαστική ζήτηση, η ύπαρξη μιας άλλης βιομηχανίας ή ακόμη και ενός άλλου cluster στην ευρύτερη περιοχή, κάποια καινοτομία και τυχαία γεγονότα. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα cluster είναι πιθανό να συντρέχουν όλοι οι παραπάνω λόγοι ή και μόνον ορισμένοι εξ' αυτών.

Αναφορικά με τις ευνοϊκές συνθήκες, πρόκειται για ορισμένους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν αποφασιστικά τη δημιουργία αλλά και τη μετέπειτα εξέλιξη της συστάδας επιχειρήσεων. Ο φυσικός πλούτος της περιοχής ή η ευνοϊκή τοποθεσία, η ύπαρξη Πανεπιστημίων και ερευνητικών ιδρυμάτων, οι υπάρχουσες υποδομές και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό είναι παράμετροι οι οποίες συμβάλλουν τα μέγιστα στη δημιουργία μιας συστάδας επιχειρήσεων. Για παράδειγμα πολλά clusters της Μασαχουσέτης οφείλουν την ύπαρξη τους στο ερευνητικό έργο του Πανεπιστημίου MIT. Μια αναδυόμενη, ασυνήθιστη και ανελαστική ζήτηση επίσης, δύναται να δώσει το αρχικό ερέθισμα για τη δημιουργία ενός cluster. Στο Ισραήλ, παραδείγματος χάριν, στον τομέα των αρδευτικών συστημάτων το cluster ευνοήθηκε από την έντονη επιθυμία του εν λόγω κράτους για επάρκεια και αυτονομία σε γεωργικά προϊόντα και τρόφιμα. Ακόμη, συστάδα επιχειρήσεων παρασκευής όπλων και πολεμικών συστημάτων ανά τον κόσμο έχουν δημιουργηθεί και αναπτύσσονται λόγω της επιθυμίας των κυβερνήσεων ορισμένων κρατών να υπερισχύουν σε στρατιωτική ισχύ έναντι των γειτονικών τους κρατών.

Επιπροσθέτως, ώθηση για τη δημιουργία ενός πλέγματος επιχειρήσεων είναι πιθανό να δοθεί από την ύπαρξη κάποιας βιομηχανίας ή μιας άλλης συστάδας επιχειρήσεων στην ίδια ή σε γειτονική τοποθεσία. Στην Καλιφόρνια, στις Ηνωμένες Πολιτείες, το cluster αθλητικών ειδών ( για γκολφ, τένις κλπ.) ευνοήθηκε σημαντικά από το cluster κατασκευής αεροσκαφών στην ίδια περιοχή αφού το τελευταίο παρείχε στο πρώτο προμηθευτές πρώτων υλών και προηγμένων υλικών, τεχνολογία, καθώς επίσης και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, εξοικειωμένο με τη χρήση των τεχνολογιών αυτών και των υλικών για την κατασκευή αθλητικού εξοπλισμού υψηλής



ποιότητας. Συχνά, αιτία δημιουργίας μιας συστάδας επιχειρήσεων αποτελεί η τόλμη ορισμένων επιχειρήσεων να καινοτομήσουν και να αναλάβουν το σχετικό κίνδυνο που συνεπάγεται η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, υπηρεσίας ή παραγωγικής διαδικασίας. Σε περίπτωση επιτυχημένης εφαρμογής της καινοτομίας προσελκύνονται και άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο (παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων, προμηθευτές κλπ.) ούτως ώστε να δημιουργηθεί σταδιακά ένα νέο cluster ως αποτέλεσμα της δράσης μιας ή περισσότερων καινοτόμων επιχειρήσεων. Με την περαιτέρω εισαγωγή καινοτομιών, το cluster δύναται ν' αυξήσει την παραγωγικότητά του και να αναπτυχθεί με ταχύτερο ρυθμό.

Τέλος, ένα τυχαίο γεγονός ή ο συνδυασμός τυχαίων γεγονότων είναι δυνατό να αποτελέσει το έναυσμα για τη δημιουργία και ανάπτυξη ενός δικτύου συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

Βέβαια συχνά οι συνθήκες που επικρατούν σε μια τοποθεσία (π.χ. φυσικός πλούτος, ύπαρξη βιομηχανιών παρεμφερών κλάδων στην ευρύτερη περιοχή) είναι δυνατό να αυξήσουν κατά πολύ τις πιθανότητες να συμβεί στην εν λόγω τοποθεσία το τυχαίο γεγονός που θα οδηγήσει στη δημιουργία και ανάπτυξη του cluster. Με άλλα λόγια, η δημιουργία-σύσταση μιας συστάδας επιχειρήσεων, ίσως να μην είναι αποτέλεσμα τύχης αλλά συνέπεια κάποιου γεγονότος που συμβαίνει στη συγκεκριμένη τοποθεσία και όχι σε κάποια άλλη (για παράδειγμα εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων σε μια περιοχή), αλλά ακόμη και αποτέλεσμα της ύπαρξης κάποιων ευνοϊκών συνθηκών και παραμέτρων.<sup>45</sup>

#### ➤ Ανάπτυξη

Η φάση της ανάπτυξης είναι περισσότερο προβλέψιμη από τη φάση της δημιουργίας μιας συστάδας επιχειρήσεων. Υπό φυσιολογικές συνθήκες, από τη στιγμή που ένα cluster εισέλθει στη φάση της ανάπτυξης ξεκινά μια διαδικασία όπου κάθε δράση ενέχει ποικίλες συνέπειες. Η διαδικασία αυτή

---

<sup>45</sup> Michael Porter, On Competition, 1998

είναι παρόμοια με μια αλυσιδωτή αντίδραση όπου οι δράσεις και οι αντιδράσεις είναι τόσες πολλές και περίπλοκες ώστε οι σχέσεις αιτίου και αιτιατού να είναι δύσκολο να διακριθούν. Η διαδικασία της ανάπτυξης ενός πλέγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων περιγράφεται παρακάτω.

Αρχικά, η συγκέντρωση ενός αριθμού επιχειρήσεων και οργανισμών σε μια τοποθεσία συνεπάγεται ορισμένες εξελίξεις : η συγχώνευση των τοπικών προμηθευτών (προκειμένου να αντεπεξέλθουν στην αυξημένη ζήτηση παραγωγικών εισροών), η συσσώρευση εξειδικευμένης γνώσης μέσω των πανεπιστημίων και των ινστιτούτων εκπαίδευσης του εργατικού προσωπικού καθώς επίσης και μέσω διαδικασιών Έρευνας κι Ανάπτυξης, η ανάπτυξη υποδομών και η θέσπιση κανονιστικού πλαισίου για την εύρυθμη λειτουργία της αγοράς είναι οι σημαντικότερες από αυτές. Τα παραπάνω οδηγούν στην ανάπτυξη του cluster και στη δημιουργία καλής φήμης και αυξημένου κύρους, στοιχεία τα οποία προκαλούν την προσέλκυση επιχειρηματιών οι οποίοι στο εν λόγω cluster διαβλέπουν μια καλή επιχειρηματική ευκαιρία.

Κατ' αυτόν τον τρόπο νέες επιχειρήσεις προσχωρούν στο cluster το οποίο αναπτύσσεται περαιτέρω και η παραπάνω διαδικασία επαναλαμβάνεται με εκ νέου συγχωνεύσεις προμηθευτών ή προσέλκυση νέων, συσσώρευση γνώσεων και πληροφοριών κ.ο.κ. Καθώς το cluster αυξάνει ως μέγεθος και αποκτά μεγαλύτερο κύρος και αναγνωρισιμότητα στην αγορά, πλαισιώνεται κι από άλλες επιχειρήσεις, όπως παραγωγούς συμπληρωματικών προϊόντων, χρηματοοικονομικούς οργανισμούς κλπ. Στο σημείο αυτό είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι η αναγνώριση της ύπαρξης του cluster, από το οικονομικό του περιβάλλον, καθώς επίσης και η καλή φήμη του αποτελούν ακρογωνιαίους λίθους για την περαιτέρω ανάπτυξή του.

Από μελέτες διαφόρων περιπτώσεων έχει προκύψει ότι προκειμένου ένα cluster ν' αναπτυχθεί πλήρως και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαιτούνται γύρω στα 10 με 15 χρόνια, γι' αυτό το λόγο οι προσπάθειες των κυβερνήσεων να δημιουργήσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα (3-4 έτη) ένα cluster το οποίο θα διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συχνά αποτυγχάνουν.

Σημαντικοί παράγοντες για την απρόσκοπτη ανάπτυξη ενός cluster είναι η ένταση και ο δείκτης υγείας του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, το οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον (το οποίο πρέπει να ευνοεί τη δημιουργία και την προσέλκυση επιχειρήσεων) και η ύπαρξη μηχανισμών δημιουργίας σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των μελών του cluster. Η παρουσία των παραπάνω παραγόντων συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας και στη δημιουργία δεσμών και διαύλων επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη της συστάδας των επιχειρήσεων που το απαρτίζουν διατηρώντας τα πλαίσια του υγιούς ανταγωνισμού.

Ένα ακόμη στοιχείο το οποίο ωθεί την ανάπτυξη των cluster είναι η διασταύρωσή τους. Η στενή συνεργασία γειτονικών, συνήθως, cluster εξελίσσεται σε ένωση αυτών και σε δημιουργία νέων cluster μέσω των οποίων επεκτείνονται οι δραστηριότητες των αρχικών. Με άλλα λόγια παρουσιάζονται νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, προσελκύνονται παραγωγικοί συντελεστές, δίνεται το ερέθισμα για καινοτομίες και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και γενικά δημιουργούνται όλες εκείνες οι προϋποθέσεις για να ξεκινήσει και πάλι η διαδικασία ανάπτυξης. Παραδείγματα cluster που προέκυψαν από τέτοιες διασταυρώσεις αποτελούν το cluster εντοιχισμένων συσκευών στη Γερμανία, που προέκυψε από τη διασταύρωση των cluster επίπλων και οικιακών εφαρμογών καθώς επίσης και στη Μασαχουσέτη κάποια cluster τηλεϊατρικής και επεξεργασίας ιατρικών πληροφοριών και δεδομένων τα οποία προέκυψαν από τη διασταύρωση των δραστηριοτήτων cluster Υγείας και Πληροφορικής.

Ιδιαίτερης αναφοράς, τέλος, χρήζει ο ρόλος της παγκοσμιοποίησης στην ανάπτυξη των συστάδων επιχειρήσεων και των δραστηριοτήτων τους. Η απελευθέρωση των αγορών και η διευκόλυνση των ροών παραγωγικών συντελεστών είναι δύο από τις ευεργετικές συνέπειες της παγκοσμιοποίησης οι οποίες έχουν ωφελήσει σημαντικά τη δημιουργία και την ανάπτυξη cluster. Ιδιαίτερα όσον αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο τα οφέλη για τις επιχειρήσεις ενός πλέγματος είναι σημαντικά αφού τους παρέχεται η δυνατότητα να προσελκύσουν και να επιλέξουν ποιοτικό επιστημονικό προσωπικό και εργατικό δυναμικό από μια «δεξαμενή» παγκόσμιας κλίμακας γεγονός το οποίο θα συμβάλλει θετικά προς την κατεύθυνση της αύξησης της

ανταγωνιστικότητας του cluster, μέσω καινοτομιών και επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακόμη, όταν το cluster γίνεται ανταγωνιστικό σε παγκόσμιο επίπεδο δημιουργείται μια θετική πίεση για ποιοτική αναβάθμιση των παραγομένων προϊόντων και υπηρεσιών, μείωση του κόστους παραγωγής, εκτενέστερη αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών και γενικότερα αναζήτηση τρόπων ώστε να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητά του σε σχέση με τα cluster των άλλων χωρών.

Το πλέγμα επιχειρήσεων λοιπόν, συνεχίζει να αναπτύσσεται σύμφωνα με τη διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω: η κερδοφορία του αυξάνει και ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εισέρχονται σε αυτό και γενικότερα στον κλάδο παραγωγής όπου δραστηριοποιείται. Ο ανταγωνισμός γίνεται πιο έντονος και η μείωση του κόστους παραγωγής αποκτά ολοένα και αυξανόμενη σημασία για την παραμονή των επιχειρήσεων στο cluster. Μακροχρόνια επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι ικανές να μειώσουν το κόστος παραγωγής και ν' αντέξουν τον ανταγωνισμό αποχωρούν, ενδεχόμενες ολιγοπωλιακές καταστάσεις προκαλούν στρεβλώσεις στον ανταγωνισμό και η παρακμή στην περίπτωση αυτή είναι προ των πυλών.<sup>46</sup>

#### ➤ Παρακμή

Η τρίτη και τελευταία φάση του κύκλου ζωής ενός cluster είναι εκείνη της παρακμής. Οι αιτίες για τις οποίες ένα cluster παρακμάζει ποικίλλουν και διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: στις ενδογενείς και στις εξωγενείς αιτίες. Οι πρώτες πηγάζουν από την τοποθεσία ή από το ίδιο το cluster, ενώ οι εξωγενείς προέρχονται από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή από μεταβολές ορισμένων εξωγενών μεταβλητών.

Οι κυριότερες ενδογενείς αιτίες παρακμής είναι η έντονη κρατική παρέμβαση και εποπτεία της αγοράς, στρεβλώσεις στον ανταγωνισμό λόγω ολιγοπωλιακών καταστάσεων και σε δυσκαμψίες των εκπαιδευτικών θεσμών. Η έντονη κρατική παρέμβαση δημιουργεί προβλήματα στον ανταγωνισμό με

---

<sup>46</sup> Michael Porter, On Competition, 1998

αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας του cluster. Ίδιο αποτέλεσμα έχει και η δημιουργία καρτέλ από τις επιχειρήσεις: η στρέβλωση του ανταγωνισμού που θα δημιουργηθεί οδηγεί στην υποβάθμιση της ανταγωνιστικότητας του cluster. Τέλος, η δυσκολία των εκπαιδευτικών θεσμών να αναβαθμιστούν προκειμένου να προσαρμοστούν με τις σύγχρονες ανάγκες και τάσεις της αγοράς καθιστά τις γνώσεις που προσφέρουν, είτε μέσω της εκπαίδευσης εργατικού δυναμικού, είτε μέσω Έρευνας κι Ανάπτυξης, παρωχημένες με συνέπεια την απεμπόληση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του cluster.

Όσον αφορά τις εξωγενείς αιτίες παρακμής οι πιο σημαντικές είναι αλλαγές στην τεχνολογία ή στις τοπικές αγοραστικές ανάγκες και επιθετικές πολιτικές άλλων επιχειρήσεων. Συχνά οι τεχνολογικές παράμετροι ενός cluster σε διάφορους τομείς, όπως θέματα πληροφόρησης, παραγωγής, προμηθειών, καθίστανται παρωχημένες λόγω της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών και της υιοθέτησης αυτών από άλλα δίκτυα επιχειρήσεων του κλάδου. Αν το cluster δεν συμβαδίσει έγκαιρα με τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις, είναι ορατός ο κίνδυνος να απολέσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, το οποίο θα «μετακινηθεί» σε κάποια άλλη τοποθεσία.

Παράδειγμα απώλειας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω τεχνολογικών αλλαγών αποτελεί το cluster παραγωγής εξοπλισμού γκολφ της Νέας Αγγλίας το οποίο χρησιμοποιούσε ως βασικές πρώτες ύλες στη διαδικασία παραγωγής ασάλι και ξύλο. Όταν το cluster του ίδιου κλάδου της Καλιφόρνια υιοθέτησε ως πρώτες ύλες παρασκευής προηγμένα υλικά όπως πλαστικό και αλουμίνιο τα οποία συχνά ήταν φθηνότερα από το ασάλι και το ξύλο, εκείνο της Νέας Αγγλίας απώλεσε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κατείχε. Πολλές από τις επιχειρήσεις του μετακόμισαν στην Ανατολική Ακτή προσχωρώντας στο cluster της Καλιφόρνια, ενώ άλλες παρήκμασαν ή πτώχευσαν.

Επιπλέον, μια αλλαγή στις συνήθειες των καταναλωτών ή ενδεχόμενη διάσταση ανάμεσα στις τοπικές και στις παγκόσμιες ανάγκες αποτελεί μια ακόμη εξωτερική απειλή για το cluster. Για παράδειγμα το θέμα που είχε προκύψει πριν λίγα χρόνια με τη «νόσο των τρελών αγελάδων» μειώνοντας τη ζήτηση για βοδινό κρέας και τα παράγωγά του προκάλεσε σημαντικά

προβλήματα σε επιχειρήσεις που άνηκαν σε cluster του κλάδου επεξεργασίας βοδινού κρέατος.

Ακόμη, η διάσταση που παρατηρήθηκε στις τιμές των ενεργειακών υλών ανάμεσα στις ΗΠΑ και τον υπόλοιπο κόσμο ενείχε σημαντικές συνέπειες για πολλά cluster στην Αμερική. Επειδή οι τιμές των ενεργειακών υλών ήταν χαμηλότερες στις ΗΠΑ, σημειώνονταν καθυστερήσεις στην υιοθέτηση τεχνολογικών αλλαγών για την εξοικονόμηση ενέργειας που θα μείωναν το κόστος παραγωγής σε σχέση με άλλες χώρες με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών να κινδυνεύσουν άμεσα με απώλεια του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, ειδικά όταν οι διαφορές των τιμών της ενέργειας ανάμεσα στις Ηνωμένες Πολιτείες και στον υπόλοιπο κόσμο έπαψαν να είναι σημαντικές.

Επιθετικές πολιτικές, τέλος, άλλων cluster είναι πιθανό να αποτελέσουν απειλή για ένα δίκτυο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων και να το οδηγήσουν σε παρακμή. Χάρη στην παγκοσμιοποίηση, οι ανταγωνιστικές του cluster επιχειρήσεις είναι σε θέση να έχουν ταχεία πρόσβαση σε τεχνολογία, πρώτες ύλες και παραγωγικό εξοπλισμό, μέσω π.χ. κάποιας άλλης τοποθεσίας και ασκώντας επιθετική πολιτική να το οδηγήσουν σε παρακμή μειώνοντας την ανταγωνιστικότητά του.

Η παρακμή ενός cluster δύναται να αποφευχθεί μέσω της καινοτομίας. Η συνεχής εφαρμογή καινοτομιών και η επένδυση από μέρους των επιχειρήσεων είναι βέβαιο πως θα συνδράμει σημαντικά στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του cluster ενώ παράλληλα θα ενδυναμώσει την αντοχή του στον ανταγωνισμό. Είναι τόσο μεγάλη η σημασία της καινοτομίας για τη βιωσιμότητα ενός πλέγματος επιχειρήσεων, ώστε ο βαθμός εφαρμογής καινοτομιών λογίζεται ως δείκτης της «υγείας» αυτού.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Michael Porter, On Competition, 1998

### 3.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι στόχοι της δημιουργίας ενός cluster αποτελούν τους λόγους δημιουργίας του. Η επίτευξη όμως αυτών των στόχων αποτελεί τον όρο επιβίωσης του. Συνεπώς τίθεται το ζήτημα της μέτρησης του βαθμού της επίτευξης των στόχων της οργάνωσης. Πάνω σε αυτό το ζήτημα έχουν αναπτυχθεί δύο έννοιες : α) η έννοια της αποτελεσματικότητας (effectiveness) και β) η έννοια της αποδοτικότητας (efficiency). Η *αποτελεσματικότητα* είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση, εδώ τα clusters, επιτυγχάνουν τα στόχους τους. Η *αποδοτικότητα* αφορά κυρίως στην εσωτερική λειτουργία του cluster και εκφράζει τις καταναλώσεις ή τα επίπεδα κόστους που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η αποδοτικότητα μετράται με δείκτες οι οποίοι έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (εκροή) και ως παρονομαστή τα κόστη ή τις καταναλώσεις που έγιναν για την πραγματοποίηση ενός αποτελέσματος (εισροές). Συνήθως η αποτελεσματικότητα οδηγεί στην αποδοτικότητα.

Σε συνθήκες ανταγωνισμού, μια έννοια που συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων είναι αυτή της ανταγωνιστικότητας. Η ανταγωνιστικότητα καθορίζεται από την παραγωγικότητα με την οποία ένα έθνος χρησιμοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό του, το κεφάλαιο και του φυσικούς πόρους. Η παραγωγικότητα είναι που θέτει σε ένα έθνος το βιοτικό επίπεδο.

- Η παραγωγικότητα εξαρτάται τόσο από την αξία των προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. μοναδικότητα, ποιότητα) καθώς και από την αποτελεσματικότητα με την οποία παράγονται.
- Για την ευημερία ενός έθνους δεν έχει σημασία σε τι βιομηχανίες ανταγωνίζεται αλλά πως ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις του μέσα στις βιομηχανίες αυτές.
- Η παραγωγικότητα σε ένα έθνος είναι μια αντανάκλαση του τι έχουν επιλέξει να κάνουν στη θέση αυτή τόσο οι εγχώριες όσο και οι ξένες



επιχειρήσεις. Η θέση της ιδιοκτησίας είναι δευτερεύον θέμα για την εθνική ευημερία.

- Η παραγωγικότητα των «τοπικών» βιομηχανιών είναι θεμελιώδους σημασίας για την ανταγωνιστικότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Η υποτίμηση δεν κάνει μια χώρα περισσότερο ανταγωνιστική.
- Τα έθνη ανταγωνίζονται για να προσφέρουν το πιο παραγωγικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις.
- Ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας διαδραματίζουν διαφορετικούς αλλά αλληλένδετους ρόλους στη δημιουργία μιας παραγωγικής οικονομίας.

Σύμφωνα με τις παραπάνω έννοιες, η συνολική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, τουλάχιστον σε μακροπρόθεσμη βάση, ασφαλώς προϋποθέτει την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα όταν η επιχείρηση λειτουργεί σε συνθήκες ανταγωνισμού

### **3.8 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η ανταγωνιστικότητα ουσιαστικά σημαίνει παραγωγικότητα και η παραγωγικότητα μπορεί να ενισχυθεί με διάφορους τρόπους, εκ των οποίων ένας είναι και οι δικτυώσεις των επιχειρήσεων (clusters). Ως Βιομηχανική Στρατηγική ορίζεται η ύπαρξη, ή όχι, από πλευράς του κράτους ενός τελικού στόχου όσον αφορά τη βιομηχανία, που είναι θεωρητικά επεξεργασμένος, πραγματοποιήσιμος και εκφρασμένος σε ένα σύνολο μέτρων και θεσμών, αλλά και μηχανισμών που είναι απαραίτητοι για την πραγμάτωση του στόχου. Μια Βιομηχανική Στρατηγική που εστιάζεται στα δίκτυα μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και έτσι την απασχόληση. Επιπλέον, μπορεί να έχει σημαντικά θετικά αποτελέσματα στη συναίνεση και τη δημοκρατία, μέσω αύξησης του ανταγωνισμού και μείωσης της συγκεκριμένης δύναμης στα χέρια λίγων, και στη δυναμική ανταγωνιστικότητα λόγω των ευεργετικών



αποτελεσμάτων του ανταγωνισμού π.χ. στην καινοτομικότητα. Γενικότερα υποστηρίζεται ότι η ενίσχυση ενός πλουραλισμού θεσμικών και οργανωσιακών μορφών, αποτελεί προϋπόθεση ανταγωνιστικότητας, ανάπτυξης και έτσι απασχόλησης, συναίνεσης και δημοκρατίας.

Γενικά, μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της με δύο κυρίως τρόπους : με τη βελτίωση της αποδοτικότητάς της και με την αύξηση του ελέγχου της επί των εργαζομένων και των αγορών. Στο βαθμό που η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας επιτυγχάνεται μέσω βελτίωσης της αποδοτικότητας, αυτό μπορεί να ευνοεί εν δυνάμει τουλάχιστον και τους εργαζομένους, το κράτος και τη χώρα.

Παρά την συχνότατη χρήση του από οικονομολόγους, πολιτικούς και σχεδόν τους πάντες, ο ορισμός του όρου «διεθνής ανταγωνιστικότητα» δεν είναι ούτε γενικά αποδεκτός ούτε απλός. Συχνά ορίζεται ως η «ικανότητα» της οικονομίας μια χώρας να δημιουργεί μέσω των εξαγωγών της και τους πόρους που της επιτρέπουν να πληρώσει για τις επιθυμητές εισαγωγές της, κάτω από συνθήκες «δίκαιου» εμπορίου και «ανοικτών» αγορών.<sup>48</sup> Από τους πολλούς ορισμούς που έχουν προταθεί ξεχωρίζει αυτός του Michael Porter (1990), που εξισώνει την ανταγωνιστικότητα με την ικανότητα των επιχειρήσεων ενός κράτους να διεξάγουν άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό<sup>49</sup>. Πιο πρόσφατα ακόμη, έχει τύχει προσοχής η προσπάθεια του Paul Krugman (1994) σύμφωνα με τον οποίο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους σε μια συχνά προσδιορισμένη αγορά και μ' αυτή την έννοια ότι χάνει η μία κερδίζει η άλλη. Πρέπει να παρατηρηθεί ότι αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Σε περιπτώσεις π.χ. «στρατηγικών συμμαχιών», αλλά και όταν δράσεις επιχειρήσεων δημιουργούν «εξωτερικές οικονομίες» και γενικότερα βελτιώνουν το επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν άλλες επιχειρήσεις, π.χ. όταν εισάγουν καινοτομία που υιοθετείται και από άλλες επιχειρήσεις, αυτό δεν ισχύει.

---

<sup>48</sup> Pitelis 1994, Για μια κριτική επισκόπηση

<sup>49</sup> Porter, 1990

Η αύξηση της παραγωγικότητας επιτρέπει την αύξηση των ημερομισθίων ή/και τη μείωση των τιμών και έτσι μπορεί να οδηγήσει, *ceteris paribus*, σε ανταγωνιστικότητα, ανάπτυξη και επίσης απασχόληση και ευημερία.

Συγκεκριμένα, το κατά κεφαλήν εισόδημα είναι το συνολικό προϊόν (σε όρους τιμών) που παράγει κάθε μέλος μιας οικονομίας, έτσι είναι το μακροοικονομικό ισοδύναμο της παραγωγικότητας. Εναλλακτικά, αυτό είναι η έκφραση της εθνικής παραγωγικότητας. Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι, η παραγωγικότητα είναι σημαντικός παράγοντας διεθνούς ανταγωνιστικότητας. Κατά συνέπεια οποιαδήποτε προσπάθεια βελτίωσης της διεθνούς ανταγωνιστικότητας μιας χώρας, πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη τους προσδιοριστικούς παράγοντες της παραγωγικότητας και να επιδιώξει τη βελτίωση τους. Αυτοί είναι οι εξής : η μόρφωση, οι δεξιότητες και τα κίνητρα του εργατικού δυναμικού, των διοικητικών στελεχών και των επιχειρηματιών, όπως και η διάρκεια και η ένταση της εργασίας τους, η τεχνολογία, η τεχνογνωσία και η καινοτομικότητα. Γενικά, τρία είναι τα υποκείμενα που μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα, πράγμα που προκύπτει από την ανάλυση των προσδιοριστικών της παραγόντων, οι εργαζόμενοι, οι επιχειρήσεις και το κράτος.

### **3.9 ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (BUSINESS INCUBATORS)<sup>50</sup>**

Η «θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων» (Business Incubators) είναι ένα εργαλείο οικονομικής ανάπτυξης σχεδιασμένο για να επιταχύνει την ανάπτυξη και την επιτυχία νεοϊδρυθεισών και εκκολαπτόμενων επιχειρήσεων

---

<sup>50</sup> Τριανταφυλοπούλου Χριστίνα, 2006, Business Incubators : From Theory To Practice

United Nations, Economic Commission For Europe, 2001, Best Practice In Business Incubation, Economic Commission For Europe, United Nations Publication

παρέχοντας στους επιχειρηματίες πρόσβαση σε πόρους και σε μια σειρά από υποστηρικτικές υπηρεσίες.<sup>51</sup>

Η επώαση επιχειρήσεων είναι μια δυναμική διαδικασία ανάπτυξης επιχειρήσεων με στόχο την ενθάρρυνση των ανθρώπων να ξεκινήσουν τη δικιά τους επιχείρηση και τη στήριξη σε νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη της καινοτομίας. Έχει να κάνει επίσης και με τη δημιουργία του κατάλληλου υποστηρικτικού περιβάλλοντος για την επιχειρηματικότητα και τις νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις.

Ο ρόλος των θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων είναι να συμβάλουν στην ίδρυση και την πρώτη ανάπτυξη μιας νέας εταιρείας ώστε να μπορέσει αυτή στη συνέχεια να διεκδικήσει, με σωστή υποδομή και επαγγελματική προετοιμασία, μεγαλύτερα κεφάλαια (μέσω τραπεζικού δανεισμού ή εταιρειών Venture Capital) για την πρώτη της σημαντική επένδυση που θα της επιτρέψει να αναπτυχθεί περαιτέρω και να επιβληθεί στην αγορά. Η χρονική διάρκεια της επένδυσης του Incubator κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 6 και 18 μηνών.

Οι εταιρείες αυτές παρέχουν σε νεοϊδρυόμενες και με προοπτικές ταχείας ανάπτυξης επιχειρήσεις χρηματοδότηση (σε μικρότερο βαθμό από τις εταιρείες Venture Capital), χώρους και εξοπλισμό (κτιριακές εγκαταστάσεις, έπιπλα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές κ.λπ.), υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης, συμβουλευτικές υπηρεσίες, δίκτυο επαφών με πελάτες και προμηθευτές κ.λπ. Σε αντάλλαγμα οι εταιρείες Incubators παίρνουν ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου ή πληρωμές από την νεοϊδρυόμενη εταιρεία ή γίνεται κάποιος μικτός διακανονισμός.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των νέων επιχειρήσεων-υποψήφιων incubates για τους περισσότερους incubators είναι κοινά και περιλαμβάνουν:

- Τα προσόντα της διοικητικής ομάδας, όπως η σχετική εμπειρία, η αποφασιστικότητα και η αφοσίωση, η ποιότητα και τα ηγετικά προσόντα ως στοιχεία του χαρακτήρα, κ.λ.π.

---

<sup>51</sup> United Nations, Economic Commission For Europe, 2001, Best Practice In Business Incubation, Economic Commission For Europe, United Nations Publication

- Το επιχειρηματικό μοντέλο για την ανάπτυξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Κατά πόσο η αγορά έχει την ανάγκη εισόδου του συγκεκριμένου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Αλλά και στοιχεία όπως η δυνατότητα επέκτασης που θα έχει σε άλλες αγορές μελλοντικά, το επίπεδο του υφιστάμενου ανταγωνισμού, τα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών, τις ενδεχόμενες συνέργιες με άλλες εταιρίες που συμμετέχουν στη θερμοκοιτίδα και το προτεινόμενο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του επιχειρηματικού αυτού σχεδίου.
- Άλλα επενδυτικά – χρηματοοικονομικά κριτήρια όπως, τις ανάγκες χρηματοδότησης έναντι τις προσφερόμενης εταιρικής συμμετοχής, το στάδιο της επένδυσης, τη διάρθρωση της συμφωνίας των μετόχων, τη συμβατότητα με τους υφιστάμενους incubates αλλά και τη διαθεσιμότητα των μελών της διοικητικής ομάδας για υποστήριξη της εταιρείας.

Τα βασικά οφέλη μιας θερμοκοιτίδας επιχειρήσεων είναι, η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, η μείωση της “θνησιμότητας” των τεχνολογικών εταιρειών, η προώθηση της περιφερειακής ανάπτυξης, η δημιουργία θετικού κλίματος για καινοτομία αλλά και η προσελκύση νέων ερευνητών εκτός περιοχής.

Μια θερμοκοιτίδα απευθύνεται σε ερευνητικά και εκπαιδευτικά κέντρα (spin off) με εξειδικευμένους ερευνητές, σε νεοϊδρυόμενες εταιρείες, υπάρχουσες εταιρείες οι οποίες επιθυμούν να αναπτύξουν ένα καινούργιο προϊόν / υπηρεσία ή μια διαδικασία και παρέχει τις εξής υπηρεσίες :

- Υπηρεσίες υπεραξίας, στρατηγικός και επιχειρηματικός σχεδιασμός, τεχνολογική υποστήριξη, σχεδιασμός marketing, εκπαίδευση, υποστήριξη σε θέματα διοίκησης, δημιουργία νέων start up επιχειρήσεων αλλά και κατοχυρώσεις πατέντων.
- Υποστηρικτικές υπηρεσίες, νομικές υπηρεσίες, γραμματειακή υποστήριξη, διαδίκτυο, λογιστικά και εκτυπώσεις.
- Υπηρεσίες εύρεσης κεφαλαίων, επιχειρηματικά κεφάλαια, δάνεια και επιχορηγήσεις.

- Υπηρεσίες διασύνδεσης, με επιχειρηματικές ενώσεις, ομοειδείς επιχειρήσεις, τεχνολογικά και ερευνητικά πάρκα αλλά και πανεπιστήμια.
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες, υλοποίησης πλάνων δράσης και συστημάτων μέτρησης του επιχειρηματικού αποτελέσματος.
- Υπηρεσίες ενοικίασης κύριων εγκαταστάσεων

### **3.10 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ – ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΕΧΝΟΒΛΑΣΤΟΙ (SPIN OFF COMPANIES)<sup>52</sup>**

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης οικονομικής ανάπτυξης αποτελεί η μεταφορά τεχνολογίας και νέων γνώσεων από το επίπεδο της έρευνας στο επίπεδο της πραγματικής οικονομίας και η δημιουργία εμπορικών επιχειρήσεων που θα παράγουν οικονομικά οφέλη για τους ιδρυτές, τους εργαζόμενους και γενικότερα για την κοινωνία. Η μεταφορά αυτή γίνεται με τις εταιρίες μεταφοράς τεχνολογίας ή εταιρίες τεχνοβλαστοί, οι οποίες διεθνώς ονομάζονται Spin-off εταιρείες.

Τα πανεπιστήμια και οι ακαδημαϊκοί οργανισμοί παίζουν σημαντικό ρόλο στην διαδικασία παράγωγης υψηλά εξειδικευμένου ανθρώπινου κεφαλαίου και κατ' επέκταση στη παραγωγή νέας καινοτόμου γνώσης και τεχνολογίας, καθώς διαθέτουν τον χρόνο και τα κεφάλαια για να επενδύσουν στην χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία της έρευνας. Το ζήτημα της

---

<sup>52</sup> Perez M., Sanchez A., 2003, «The Development Of University Spin-Offs: Early Dynamics Of Technology Transfer And Networking», Technovation 23

Wennberg K., Wiklund J., Wrigh M., Working Paper, December 16, 2010, «The Effectiveness Of University Knowledge Spill-Overs: Performance Differences Between University Spin-Offs And Corporate Spin-Offs»

Yang J., He X., 2010, «How The Spin-Off Comes About?», Advanced Management Science (Icams), 2010 IEEE International Conference On , 9-11 July 2010, Volume: 2

παραγωγής νέας καινοτόμου τεχνολογίας και γνώσης έχει ένα σημαντικό πρόβλημα, αυτό της μεταφοράς της από την έρευνα στην παραγωγή. Το όχημα που χρησιμοποιείται σε ολόκληρο τον κόσμο για την μεταφορά της τεχνολογίας είναι αυτό της ίδρυσης μιας εταιρείας Spin-off, μιας εταιρείας μεταφοράς τεχνολογίας. Οι εταιρείες Spin-off μπορεί να προέρχονται απευθείας από τα πανεπιστήμια και τους ερευνητικούς οργανισμούς αλλά μπορούν να προέρχονται και μέσα από τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Ένας απλός ορισμός των εταιρειών μεταφοράς τεχνολογίας είναι όταν ένας ιδιωτικός υπάλληλος ή μια ομάδα αφήνουν την μητρική εταιρεία για να ξεκινήσουν την δική τους επιχείρηση μεταφέροντας όλη την τεχνογνωσία και την εμπειρία τους.<sup>53</sup> Ένας πιο επίσημος ορισμός και ίσως ο πιο περιγραφικός και επικρατέστερος στις μέρες μας είναι ο ακόλουθος: Οι εταιρίες Spin-Off (επιχειρήσεις έντασης γνώσης ή τεχνοβλαστοί) είναι “επιχειρήσεις των οποίων η δραστηριότητα επικεντρώνεται στην εφαρμογή καινοτόμων επιχειρηματικών σχεδίων καθώς και την εμπορική εκμετάλλευση γνώσεων που παράγονται σε ερευνητικά εργαστήρια, Δημόσιους Οργανισμούς Παραγωγής Γνώσης τεχνολογικούς φορείς καθώς και σε επιχειρηματικές και παραγωγικές μονάδες από άτομα υψηλού επιπέδου τεχνικής και επιστημονικής εκπαίδευσης με τη συνδρομή εμπειρογνομόνων στην επιχειρηματική λειτουργία, παραγωγικών μονάδων και ιδιωτικών χρηματοδοτικών οργανισμών.”<sup>54</sup> Αυτό που επιχειρείται δηλαδή είναι η ουσιαστική σύνδεση της ερευνητικής δραστηριότητας με την παραγωγική διαδικασία, μέσω της αξιοποίησης και εκμετάλλευσης των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

---

<sup>53</sup> Strategies for the establishment, growth and success of a Spin-off company, Varitimiadis Savvas, (Bernardt Y., Kerste R., Meijaard J., 2002, «Spin-off start -ups in the Netherlands», At First Glance, Research programme SMEs and Entrepreneurship, which is financed by the Netherlands Ministry of Economic Affairs Zoetermeer, May, 2002)

<sup>54</sup> Παναγιωτίδου Ευθυμία, 2008, Η Στρατηγική της Λισαβόνας και η υλοποίησή της στην ΕΕ και στην Ελλάδα. Εταιρίες Spin-off / Τεχνοβλαστοί, Θεσσαλονίκη, Σάκκουλας, 2008.

Οι εταιρίες Spin-Off κατηγοριοποιούνται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες σύμφωνα με την προέλευση τους από τον γονικό οργανισμό.<sup>55</sup> Συγκεκριμένα διαχωρίζονται,

- i. σε επιχειρηματικές Spin-Off εταιρίες, που είναι είτε άμεσα συνδεδεμένες με τη μητρική είτε ιδιωτικής πρωτοβουλίας,
- ii. σε πανεπιστημιακές Spin-Off εταιρίες, που προέρχονται είτε κατευθείαν από την ακαδημαϊκή έρευνα είτε δημιουργούνται από την σύμπραξη μεταξύ των ακαδημαϊκών οργανισμών και μίας ή περισσότερων επιχειρήσεων και
- iii. σε Spin-Off εταιρίες που προέρχονται από δημόσια ερευνητικά ινστιτούτα και διακρίνονται επίσης με το κριτήριο εάν λαμβάνουν κάποια χρηματοδότηση ή όχι.

Οι τελευταίες δύο μπορούν να ομαδοποιηθούν σε μία κατηγορία καθώς η βασική τους προέλευση είναι η έρευνα από δημόσιους οργανισμούς και να ονομαστούν ακαδημαϊκές.

Βασικός παράγοντας ίδρυσης μιας εταιρείας spin-off είναι η ύπαρξη της ιδέας. Από εκεί και πέρα η απόφαση για την ίδρυση μιας Spin-Off εταιρείας καθώς και η καθιέρωση της επηρεάζεται από μία σειρά από στρατηγικούς παράγοντες που κυρίως αφορούν τους πόρους που διαθέτει και που μπορούν να διαχωριστούν στους ακόλουθους:

- Υλικοί πόροι: η απτή τεχνολογία, ο εξοπλισμός, τα χρήματα και άλλο υλικό.
- Ανθρώπινοι πόροι: οι γνώσεις, η εμπειρία, η αντίληψη και οι κοινωνικές σχέσεις των ανθρώπων που συμμετέχουν.
- Οργανωτικοί πόροι: η άτυπη και τυπική πολιτική της εταιρίας στον σχεδιασμό, έλεγχο και οργάνωση της εργασίας.

---

<sup>55</sup> Perez M., Sanchez A., 2003, «The development of university spin-offs: early dynamics of technology transfer and networking», *Technovation* 23 (2003) 823–831,

Wright, M., Clarysse, B., Mustar P, Lockett A. 2008, «Academic entrepreneurship in Europe». Cheltenham: Edward Elgar

Η σωστή λειτουργία και ύπαρξη αυτών των πόρων δεν εγγυάται βέβαια την επιτυχία μιας Spin-Off εταιρίας και δεν είναι σίγουρο ότι η νέα εταιρία θα μπορέσει άμεσα να αποκτήσει το στρατηγικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της. Αν βέβαια δεν τους διαθέτει σε επαρκή ποσότητα και ποιότητα τότε η επιτυχία της νέας εταιρίας γίνεται ακόμα πιο δύσκολη.<sup>56</sup>

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο ανταγωνίζονται μεταξύ τους είτε δημιουργώντας νέες και καλύτερες τεχνολογίες είτε με την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων που ήδη παράγουν. Εταιρείες που τα προϊόντα τους είναι νέα στην αγορά απολαμβάνουν ένα προσωρινό μονοπώλιο που δημιουργεί υψηλά κέρδη. Μόλις όμως εμφανιστούν ανταγωνιστικές εταιρείες που παράγουν παρόμοια προϊόντα τότε τα κέρδη μειώνονται και δημιουργείται η ανάγκη για την ανακάλυψη νέων τεχνολογιών, υπηρεσιών και καινοτόμων προϊόντων. Για να δημιουργήσουν τα νέα προϊόντα χρειάζονται κυρίως υψηλά εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο ανθρώπινο κεφάλαιο. Τέτοιο ερευνητικό προσωπικό στον δυτικό πολιτισμό παράγεται καθημερινά στα μεγάλα πανεπιστήμια και τους δημόσιους ερευνητικούς οργανισμούς. Κάτι ανάλογο συμβαίνει πλέον και στον τομέα των επιχειρήσεων οι οποίες αξιοποιούν το ανθρώπινο κεφάλαιο ενώ δημιουργούν ερευνητικά τμήματα με σκοπό να εφευρίσκουν νέα προϊόντα.

Βέβαια η έρευνα κοστίζει και δεν είναι ιδιαίτερα αποδοτική τουλάχιστον τα πρώτα χρόνια μέχρι να βρεθεί το καινοτόμο προϊόν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλές εμπορικές εταιρείες να μην ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους τους και να μην επενδύουν στην έρευνα, με κίνδυνο σε

---

<sup>56</sup> Yang J., He X., 2010, «How the spin-off comes about?», Advanced Management Science (ICAMS), 2010 IEEE International Conference on , 9-11 July 2010, Volume: 2 , On page(s): 127 - 131



μακροπρόθεσμο επίπεδο είτε να μείνουν εκτός αγοράς είτε κάποιοι από τους εργαζόμενους να αποχωρήσουν από την επιχείρηση αναζητώντας την τύχη τους με την δημιουργία μιας νέας καινοτόμας επιχείρησης. Το ίδιο συμβαίνει επίσης στις οικονομίες που επιλέγουν ως γενική στρατηγική την μαζική παραγωγή προϊόντων, που συνήθως είναι προϊόντα αντιγραφής και χαμηλής ποιότητας με φθηνό μη εξειδικευμένο προσωπικό.

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

1. Bernardt Y., Kerste R., Meijaard J., 2002, «Spin-Off Start -Ups In The Netherlands», At First Glance, Research Programme Smes And Entrepreneurship, Which Is Financed By The Netherlands Ministry Of Economic Affairs Zoetermeer, May, 2002
2. Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, 2003, «Οδηγός Προγράμματος Προώθησης της Δικτύωσης των ΜΜΕ – Clustering», Υπουργείο Ανάπτυξης, Αθήνα, 2003
3. Caniels, Henny, 2005, What Drives Innovativeness in Industrial Clusters? Transcending The Debate
4. Ελισσάβητ Ζαμπέτα, 2009, Η Συμβολή του Θεσμού της Δικτύωσης των Επιχειρήσεων (Cluster) στην Επιβίωση και Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Πειραιάς 2009
5. Eommex, 2009, Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (Networking) & «Συστημάτων – Συστάδων» Επιχειρήσεων (Clustering), Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, Ευρωπαϊκή Επιτροπή Επτα
6. Παναγιωτίδου Ευθυμία, 2008, Η Στρατηγική Της Λισαβόνας και η Υλοποίησή της στην Εε και στην Ελλάδα. Εταιρίες Spin-Off / Τεχνοβλαστοί, Θεσσαλονίκη, Σακκούλας

7. Perez M., Sanchez A., 2003, «The Development Of University Spin-Offs: Early Dynamics Of Technology Transfer And Networking», Technovation 23
8. Potter, Jonathan, 2009, Clusters, Innovation And Entrepreneurship, OECD
9. Τριανταφυλοπούλου Χριστίνα, 2006, Business Incubators : From Theory To Practice
10. United Nations, Economic Commission For Europe, 2001, Best Practice In Business Incubation, Economic Commission For Europe, United Nations Publication
11. Varitimiadis Savvas, Bernardt Y., Kerste R., Meijaard J., 2002, Strategies For The Establishment, Growth And Success Of A Spin-Off Company, University of Macedonia - Masters in Information Systems Informatics & Telematics Strategies - Professor: A. A. Economides
12. Wennberg K., Wiklund J., Wrigh M., Working Paper, December 16, 2010, «The Effectiveness Of University Knowledge Spill-Overs: Performance Differences Between University Spin-Offs And Corporate Spin-Offs»
13. Wright, M., Clarysse, B., Mustar P, Lockett A. 2008, «Academic Entrepreneurship in Europe». Cheltenham: Edward Elgar
14. Yang J., He X., 2010, «How The Spin-Off Comes About?», Advanced Management Science (Icams), 2010 Ieee International Conference On , 9-11 July 2010, Volume: 2
15. Φαλλάς Γιάννης, Παρουσίαση Καινοτομία σε Clusters Παραδοσιακών Κλάδων, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Αρχιτεκτόνων Μηχανικών
16. Zoetermeer, 2002, “Spin-Off Start-Ups In The Netherlands”, At First Glance, Research Programme SMES And Entrepreneurship, Which is Financed By The Netherlands Ministry Of Economic Affairs

## ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> – ΤΑ CLUSTERS ΣΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από τη διεθνή εμπειρία προκύπτει ότι οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας (clusters) αποκτούν διαρκώς αυξανόμενη σημασία, λόγω του ρόλου που μπορούν να διαδραματίσουν στη βελτίωση του καινοτομικού και επιχειρηματικού τοπίου μιας χώρας.

Αποτελούν το βασικότερο εργαλείο της πολιτικής προώθησης της καινοτομίας και παρέχουν ολοκληρωμένη υποστήριξη σε καινοτόμες επιχειρήσεις τεχνολογιών αιχμής με τελικό σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας τους, την ενίσχυση της εξαγωγικής δραστηριότητας τους και την επίτευξη κερδοφορίας, μέσα από την προώθηση των καινοτομιών τους στην παγκόσμια αγορά.

Τα μέλη των clusters έχουν κοινούς στόχους, μοιράζονται την πρόσβαση και χρήση κοινών υποδομών και δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένη θεματική περιοχή, η οποία διακρίνεται από ένταση γνώσης, υψηλή τεχνολογία, εξαγωγικό προσανατολισμό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε διεθνές επίπεδο. Τα clusters ενδυναμώνουν τα αποτελέσματα δράσεων καινοτομίας και επιχειρηματικότητας μεταξύ ερευνητικών φορέων και επιχειρήσεων, μέσα από ένα σύστημα αλληλεπιδράσεων, όπου η εμπειρία, η γνώση και η τεχνογνωσία ενισχύονται και εμπλουτίζονται αμοιβαία.

#### 4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΑ CLUSTERS ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Τα clusters αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα<sup>57</sup>

- Αποτελεσματική πρόσβαση σε εξειδικευμένες εισροές, υπηρεσίες, εργαζόμενους, πληροφορίες, ιδρύματα, και δημοσία αγαθά (π.χ. προγράμματα κατάρτισης).
- Ευκολία του συντονισμού και των συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων.
- Η ταχεία διάδοση των βέλτιστων πρακτικών.
- Συνεχείς, ορατές συγκρίσεις απόδοσης και ισχυρά κίνητρα για τη βελτίωση έναντι των τοπικών αντιπάλους.

Τα clusters τονώνουν και καθιστούν δυνατή την καινοτομία<sup>58</sup>

- Βελτιωμένη ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες καινοτομίας.
- Παρουσία πολλαπλών προμηθευτών και θεσμικών οργάνων για να βοηθήσουν στη δημιουργία γνώσης.
- Ευκολία του πειραματισμού σε τοπικό επίπεδο διαθέσιμων πόρων.

---

<sup>57</sup> Σπυράτος Αλεξάνδρος, Εφαρμογή των Clusters στον Επιχειρηματικό Κόσμο, ΚΕΤΑ Ιονίων Νήσων Πιπερόπουλος Πάνος, 2008, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Business Cluster, Εκδόσεις Σταμούλης

<sup>58</sup> Σπυράτος Αλεξάνδρος, Εφαρμογή των Clusters στον Επιχειρηματικό Κόσμο, ΚΕΤΑ Ιονίων Νήσων Πιπερόπουλος Πάνος, 2008, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Business Cluster, Εκδόσεις Σταμούλης

Τα clusters διευκολύνουν την εμπορευματοποίηση<sup>59</sup>

Οι ευκαιρίες για νέες επιχειρήσεις και νέες γραμμές των καθιερωμένων επιχειρήσεων είναι πιο εμφανείς.

- Η εμπορευματοποίηση νέων προϊόντων και η έναρξη νέων επιχειρήσεων είναι πιο εύκολες λόγω των διαθέσιμων δεξιοτήτων, προμηθευτών, κ.λπ.



Τα clusters αντανakλούν τη θεμελιώδη επίδραση των εξωτερικότητων / δεσμών μεταξύ των επιχειρήσεων και των συναφών θεσμών του ανταγωνισμού.

#### 4.1.1 Το κατάλληλο περιβάλλον για τα clusters

Η δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος (υποδομές, πρόσβαση σε πληροφόρηση και ανθρώπινο κεφάλαιο, ευέλικτο νομικό σύστημα κ.α.) αποτελεί πανάκεια για μια τοποθεσία προκειμένου να προσελκύσει επιχειρήσεις και να τεθεί σε αναπτυξιακή τροχιά.

Η επίδραση της τοποθεσίας ευρύτερα στον ανταγωνισμό γίνεται περισσότερο κατανοητή μέσα από το «διαμάντι του Porter» (Porter's diamond), ένα θεωρητικό υπόδειγμα, με γραφική απεικόνιση σε σχήμα διαμαντιού, όπου παρουσιάζονται οι τέσσερις παράγοντες μέσω των οποίων επιδρά στον ανταγωνισμό η τοποθεσία. Οι παράγοντες αυτοί είναι το

---

<sup>59</sup> Σπυράτος Αλεξάνδρος, Εφαρμογή των Clusters στον Επιχειρηματικό Κόσμο, ΚΕΤΑ Ιονίων Νήσων Πιπερόπουλος Πάνος, 2008, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Business Cluster, Εκδόσεις Σταμούλης

στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο της επιχείρησης, οι συνθήκες ζήτησης, οι συνθήκες των χρησιμοποιούμενων εισροών και οι επιχειρήσεις σχετικών και συμπληρωματικών – υποστηρικτικών βιομηχανιών.

Ο Michael Porter αποδίδει την ανταγωνιστικότητα των χωρών στην ύπαρξη ενός «διαμαντιού» ανταγωνιστικότητας, που αποτελείται από τις διασυνδέσεις των παρακάτω παραγόντων : της ζήτησης, που πρέπει να είναι εκλεπτυσμένη και απαιτητική, των πλουτοπαραγωγικών πόρων, που πρέπει να είναι μοναδικοί και μη εύκολο να τύχουν μίμησης από άλλους, της δομής και της στρατηγικής των επιχειρήσεων, όπου δίνεται έμφαση στον ανταγωνισμό στο τοπικό επίπεδο, και των «δικτυώσεων» επιχειρήσεων μεταξύ τους, με προμηθευτές και αγοραστές. Δεν βλέπει ξεχωριστό ρόλο για το κράτος, παρά μόνο μέσα από την επίδραση που οι πολιτικές του μπορεί να έχουν στους τέσσερις παράγοντες του διαμαντιού. Το συμπέρασμα για τον Porter είναι ότι μια χώρα είναι ανταγωνιστική όταν βρίσκει, δημιουργεί και εκμεταλλεύεται τους πλουτοπαραγωγικούς πόρους, στους οποίους απολαμβάνει συγκριτικά πλεονεκτήματα, απολαμβάνει ή / και δημιουργεί απαιτητικούς, ενημερωμένους καταναλωτές, απολαμβάνει ευεργετικού ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων σε τοπικό επίπεδο, και βρίσκει και ενισχύει εν δυνάμει δικτυώσεις επιχειρήσεων.

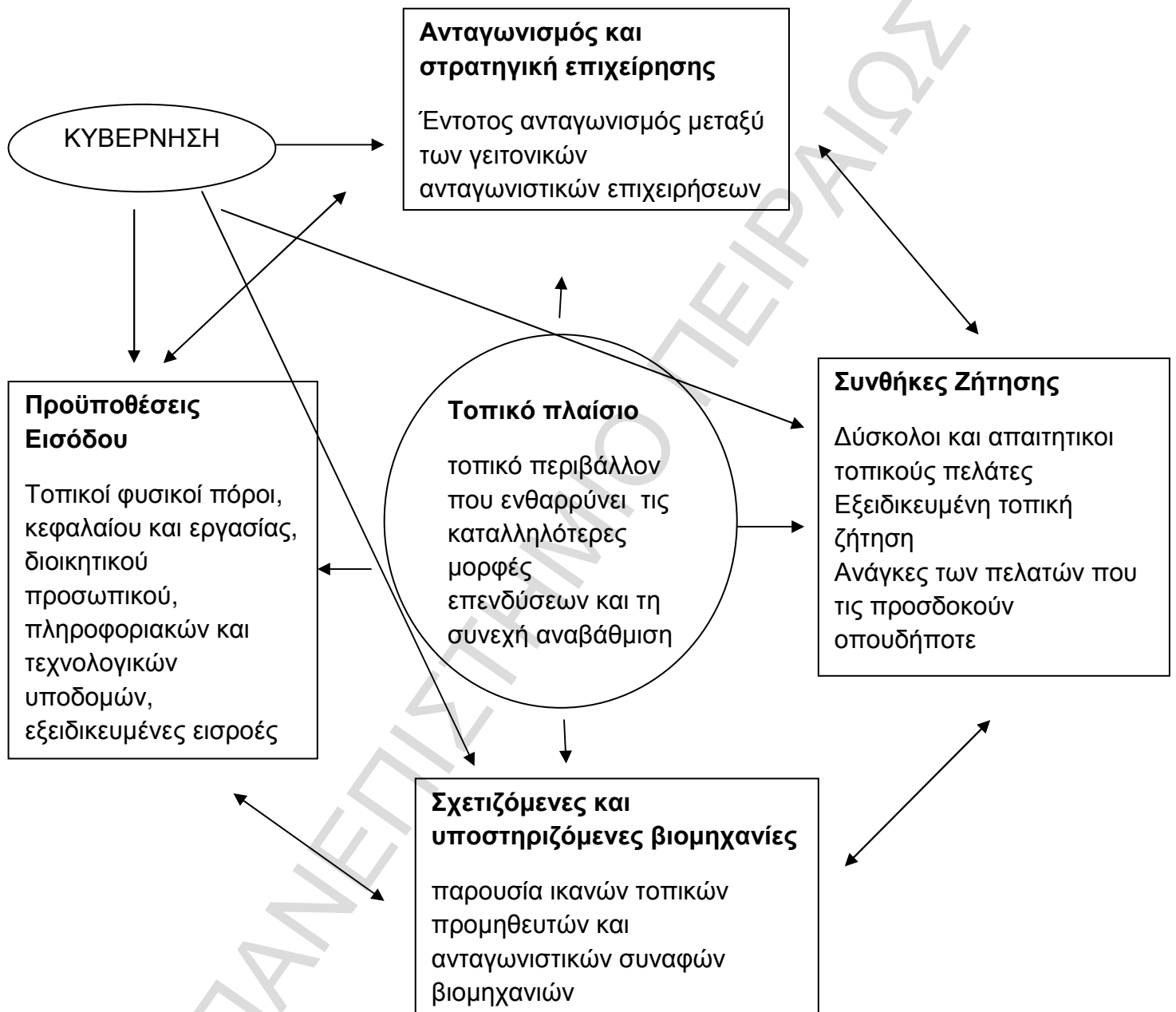
#### **4.1.2 Διαμάντι του Porter**

Το διαμάντι του Porter<sup>60</sup> είναι η κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη ενός cluster το οποίο ταυτόχρονα είναι η χωροταξική διάσταση του ανταγωνιστικού διαμαντιού. Η συστημική φύση του διαμαντιού παράγει τοπική συγκέντρωση από τις κορυφαίες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, οι οποίες με τη

---

<sup>60</sup> Porter Michael, 1998, On Competition, Harvard Business Review, Michael Porter, Boston

σειρά τους ενισχύουν και εντείνουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραγόντων. Στη πραγματικότητα, ο Porter έχει εφαρμόσει τη θεωρία της ανταγωνιστικής στατηγικής στο πλαίσιο του ίδιου του cluster.



Διάγραμμα 4.1 Διαμάντι του Porter<sup>61</sup>

<sup>61</sup> Porter Michael, 1998, On Competition, Harvard Business Review, Michael Porter, Boston

Ο όρος *στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο* της επιχείρησης αναφέρεται στους κανόνες, στα κίνητρα και σε όλες τις παραμέτρους που στοιχειοθετούν τον τύπο, την ένταση και γενικότερα τη μορφή του τοπικού ανταγωνισμού. Στις ανεπτυγμένες οικονομίες συναντάται υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού και σε ποικίλα επίπεδα πέραν της τιμής, όπως διαφοροποίηση προϊόντος, παροχή πρόσθετων υπηρεσιών στον καταναλωτή, επενδύσεις σε υψηλή τεχνολογία και ανθρώπινο κεφάλαιο, έρευνα και ανάπτυξη κλπ. Αντίθετα, στις οικονομίες χαμηλότερης παραγωγικότητας ο ανταγωνισμός περιορίζεται συνήθως σε επίπεδο τιμών.

Το στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο ενέχει δύο διαστάσεις: Πρώτον το γενικότερο επενδυτικό κλίμα στη συγκεκριμένη περιοχή, δηλαδή, κατά πόσο υπάρχουν και σε ποιο βαθμό οι κατάλληλες συνθήκες για τη διενέργεια επενδύσεων από μέρους των επιχειρήσεων ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και να αναβαθμιστεί το επίπεδο της ανταγωνιστικότητάς τους. Εξίσου σημαντικές για τη δημιουργία του κατάλληλου πλαισίου για τη διενέργεια επενδύσεων και την ενδυνάμωση του ανταγωνισμού σε τοπική κλίμακα είναι η οικονομική πολιτική τόσο σε μακροοικονομικό επίπεδο όσο και σε μικροοικονομικό. Η μακροοικονομική πολιτική είναι υπεύθυνη για τη διατήρηση οικονομικής σταθερότητας και ανάπτυξης, με την παράλληλη διατήρηση της ισορροπίας της οικονομίας ώστε να αποφύγει πληθωριστικά φαινόμενα από τη μια πλευρά και υποαπασχόληση από την άλλη. Η κρατική παρεμβατική πολιτική οφείλει, χωρίς να είναι υπερβολικά παρεμβατική, να προστατεύει τις αγορές από στρεβλώσεις και ολιγοπωλιακές καταστάσεις, ώστε απρόσκοπτα οι επιχειρήσεις να επενδύουν και να ανταγωνίζονται σε μια υγιή αγορά.

Η δεύτερη διάσταση που καθορίζει το στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο είναι η κυβερνητική πολιτική απέναντι στον ανταγωνισμό. Παράμετροι της πολιτικής αυτής είναι ο βαθμός απελευθέρωσης των αγορών, οι επιχειρήσεις κρατικής ιδιοκτησίας, σε ρυθμιστικές πολιτικές, η κρατική στάση απέναντι στο διεθνές εμπόριο και τις ξένες επενδύσεις στην περιοχή κλπ. Τα παραπάνω δύνανται να επηρεάσουν το επίπεδο και την ποιότητα του ανταγωνισμού σε μεγάλο βαθμό και να διαμορφώσουν παράλληλα το στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο των επιχειρήσεων.



Ένας άλλος παράγοντας επίδρασης της τοποθεσίας στον ανταγωνισμό είναι οι *επικρατούσες συνθήκες ζήτησης*. Η ποιότητα και η υφή της υπάρχουσας ζήτησης, με άλλα λόγια στο επίπεδο «πολυπλοκότητας» αυτής. Μια αγορά όπου η ζήτηση παρουσιάζεται «εξεζητημένη» και με απαιτητικούς πελάτες, είναι βέβαιο πως θα ωθήσει τις επιχειρήσεις να βελτιωθούν, να επενδύσουν προκειμένου να γίνουν πιο παραγωγικές, και τελικά να οξυνθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ τους. Η ποιότητα και η υφή της ζήτησης διαδραματίζει τόσο σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη μιας περιοχής, ώστε στις μέρες μας, θεωρείται σημαντικότερη από το μέγεθός της.

Οι *επιχειρήσεις σχετικών και υποστηρικτικών – συμπληρωματικών βιομηχανιών* είναι επιχειρήσεις που σχετίζονται σε κάθετο ή οριζόντιο επίπεδο με τις συστάδες επιχειρήσεων, παραδείγματος χάριν προμηθευτές, διανομείς, επιχειρήσεις παρεμφερών παραγωγικών κλάδων, παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων κλπ.

Τέλος, με τον όρο *συνθήκες εισροών* γίνεται αναφορά στις εισροές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις κατά την παραγωγική διαδικασία, αλλά με μια πιο ευρεία έννοια. Δηλαδή, πέραν των κλασσικών εισροών, πρώτες ύλες, εργασία, κεφάλαιο, περιλαμβάνονται στον όρο αυτό και στοιχεία όπως η υποδομή, η πληροφόρηση, η διοίκηση της επιχείρησης, το νομικό σύστημα, διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης, καινοτομία, τεχνολογία κλπ. Η κατανομή των παραπάνω πόρων πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μεγιστοποιεί την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Εντός της συστάδας επιχειρήσεων πραγματοποιούνται διαδικασίες βελτίωσης ορισμένων εκ των εισροών αυτών, για παράδειγμα η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και καινοτομιών στα ερευνητικά κέντρα και στα πανεπιστημιακά ιδρύματα, ούτως ώστε να αναβαθμιστούν ποιοτικά και να εξειδικευθούν σε μεγαλύτερο βαθμό προκειμένου να εξυπηρετήσουν συγκεκριμένους σκοπούς κατά την παραγωγική διαδικασία. Η βελτίωση της ποιότητας των παραγωγικών συντελεστών είναι βέβαιο πως θα συμβάλλει αποφασιστικά στη βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση στην κλιμάκωση του ανταγωνισμού με ευνοϊκά αποτελέσματα για την οικονομική ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής.

Ο Porter<sup>62</sup> υπογραμμίζει περαιτέρω ότι ο τοπικός ανταγωνισμός δημιουργεί κίνητρα για να μιμηθούν οι επιχειρήσεις τις βέλτιστες πρακτικές και να ενισχυθεί η πίεση για καινοτομία, ενώ συνδέονται και οι δυνάμεις του ανταγωνισμού με τις αρετές της επιλεκτικής συνεργασίας. Η έννοια των clusters είναι που σχετίζεται με την ανταγωνιστικότητα των βιομηχανιών και των εθνών. Αποτελούν μια γεωγραφική ή μη συγκέντρωση διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων και των συνεργαζόμενων θεσμικών οργάνων σε ένα συγκεκριμένο τομέα με πολλά κοινά και έντονη συμπληρωματικότητα. Τα Clusters περιλαμβάνουν μια σειρά από κλάδους που συνδέονται μεταξύ τους αλλά και με άλλες επιχειρηματικές και νομικές οντότητες, σημαντικές στον ανταγωνισμό, όπως κυβερνητικοί και άλλοι φορείς, πανεπιστήμια, πρότυπα ρυθμιστικά πρακτορεία, άτομα για παροχή επαγγελματικής κατάρτισης αλλά και επαγγελματικές ενώσεις.

#### **4.1.3 Καινοτομία και cluster**

Η σύνδεση μεταξύ των cluster και της καινοτομίας σχετίζεται με τη γνώση που θεμελιώνεται στην κοινωνική αλληλεπίδραση. Σε γενικές γραμμές η καινοτομία αφορά την προσπάθεια για την εμπορική εκμετάλλευση νέων ιδεών. Στην περίπτωση της καινοτομίας από τις επιχειρήσεις, ένας συχνά χρησιμοποιημένος ορισμός που δίδεται είναι «οι διαδικασίες με τις οποίες οι επιχειρήσεις εξειδικεύονται και υλοποιούν το σχεδιασμό προϊόντων και της παραγωγικής διαδικασίας αυτών με τρόπους νέους σε αυτούς, ακόμα και αν οι ίδιοι δεν είναι νέοι στο χώρο».

Αν και είναι δύσκολο να εξαχθούν σαφείς διαχωριστικές γραμμές στις κατηγορίες της καινοτομίας, η ανομοιογένεια της έννοιας θα πρέπει πάντα να υπάρχει στην άκρη του μυαλού μας.

---

<sup>62</sup> Porter Michael, 1998, On Competition, Harvard Business Review, Michael Porter, Boston

Ο ρόλος των υπηρεσιών μπορεί να είναι συντονιστικός και υποστηρικτικός στο εσωτερικό της τεχνολογικής και βιομηχανικής διαδικασίας, με την καινοτομία να είναι το κλειδί για την επιτυχία της συνολικής δέσμης δραστηριοτήτων.

Τα cluster καινοτομίας ωθούν σε μια σειρά από οφέλη που αξίζουν προσοχής. Τουλάχιστον τρία σύνολα εν μέρει αλληλένδετα πρέπει να σημειωθούν: i) Η βελτίωση των ευκαιριών για καινοτομία ii) Η βελτιωμένη παραγωγικότητα και iii) Η βελτιωμένη δημιουργία επιχειρήσεων.

Στην πρώτη περίπτωση, η βελτίωση των ευκαιριών για καινοτομία υλοποιείται αποτελεσματικά μέσα από τις ακόλουθες δράσεις :

- Αποτελεσματικών μέσων και διαύλων επικοινωνίας των πιθανών νέων πηγών για καινοτομία.
- Έγκαιρος εντοπισμός των τάσεων της τεχνολογίας.
- Ένα περιβάλλον ευνοϊκό για ‘μυθιστορηματικούς’ συνδυασμούς των αρμοδιοτήτων.
- Σύντομους χρόνους εκκίνησης των δικτύων γύρω από τα νέα προϊόντα και τις διαδικασίες.
- Ευνοϊκές συνθήκες για τη συγκέντρωση των κινδύνων.
- Ισχυρές προοπτικές για την ανάπτυξη των μέσων για να εισχωρήσει σε ευρύτερες αγορές, διευρύνοντας τη βάση για την απορρόφηση των πληροφοριών των πελατών και τη βελτίωση των δυνατοτήτων για την εξασφάλιση εξόφλησης από την καινοτομία.

Στη δεύτερη περίπτωση, η βελτιωμένη παραγωγικότητα, θα μπορούσε να βελτιωθεί παραγωγικά μέσω των παρακάτω δραστηριοτήτων :

- Με τη βοήθεια των δυνάμεων του ανταγωνισμού που θα ασκήσει πίεση για πραγματική εξειδίκευση εντός και μεταξύ των ομάδων.
- Με την ανάδειξη των πελατών που είναι συνειδητοποιημένοι με την ποιότητα και απαιτητικοί, αυξάνοντας τα έσοδα από υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- Με τη διαθεσιμότητα των εξειδικευμένων συντελεστών εισροής παραγωγής, σε τομείς προτεραιότητας, με πρόσβαση σε

συμπληρωματικές τεχνολογίες, καθώς και εξειδικευμένες υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις.

- Με την προσέλκυση και πρόσληψη του εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού που είναι εύκολα διατεθειμένοι να αλλάξουν εργασία, η οποία ενισχύει τη διάδοση των πληροφοριών και των διαδικασιών μάθησης.

Στη τρίτη και τελευταία περίπτωση, τη βελτιωμένη δημιουργία επιχειρήσεων, βελτιωμένο επιχειρηματικό κλίμα επιτυγχάνεται όταν :

- Η συσσώρευση εμπειρίας ευνοεί την εμβάθυνση και τα κεφάλαια επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγαλύτερων ικανοτήτων για τη διαχείριση του κινδύνου στο σχηματισμό των νέων επιχειρήσεων και την καλλιέργεια επιχειρήσεων υψηλής ανάπτυξης.
- Η αντικατάσταση της εξάρτησης από παλαιότερα και παρωχημένα πλεονεκτήματα από την ανατίμηση των προσπαθειών ενίσχυσης της ποιότητας των δεξιοτήτων και των νέων ιδεών.
- Η κυριαρχία των κατεστημένων συμφέροντων αποδυναμώνεται και η είσοδος από νεοεισερχόμενους καινοτόμους επιχειρηματίες διευκολύνεται.
- Οι κύκλοι που δημιουργούνται από αυξημένη εξειδίκευση σε καθιερωμένες μορφές και νέες δημιουργίες της εταιρείας με απόσχηση των δραστηριοτήτων και κοινοπραξίες επιχειρήσεων.
- Η δημιουργία cluster και τα κανάλια που επιτρέπουν την αποτελεσματική προσέλκυση συμπληρωματικών ειδών τεχνολογίας, δεξιοτήτων, καθώς και χρηματοδότηση από πηγές εκτός του cluster

Η πραγματική και η ενδεχόμενη κατανομή των οφελειών για την εξέλιξη των clusters έγκειται στο να υπάρχει ανάγκη ισορροπίας μεταξύ των όρων που επιτρέπουν την απόδοση των καινοτομικών clusters και να μοιραστούν την παρουσία των δυνάμεων που αφήνουν ανοιχτή την πόρτα σε μια πιο δραστική αναδιανομή.

Οι ευκαιρίες για καινοτομία απαιτούν συνθήκες που επιτρέπουν την ομαλή κατανομή των κερδών σε σταθερή πρόοδο. Η βελτιωμένη παραγωγικότητα μπορεί επίσης να σχετίζεται με σταθερή πρόοδο αλλά και με την ευρεία ανταλλαγή σε μέτρια κέρδη. Και στις δύο αυτές περιπτώσεις, ωστόσο, και ακόμη περισσότερο στην περίπτωση των συνθηκών για την δημιουργία επιχειρήσεων, απαιτείται να υπάρχει δυναμισμός και χώρος για πιο δραστική αναδιανομή και την εκ νέου κατανομή των πόρων, όταν μεγάλες ανακαλύψεις υλοποιηθούν, και παλαιότερες δεξιότητες και οργανώσεις παραχωρήσουν απότομα τη σειρά τους και αντικατασταθούν με άλλες περισσότερο αποτελεσματικές. Σε αυτές τις περιπτώσεις, θα υπάρχει πιθανότητα και ένα σημαντικό οικονομικό και κοινωνικό κόστος μετάβασης. Τα αποτελέσματα θα εξαρτηθούν από μια σειρά παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των μέσων για την επανεκπαίδευση των δεξιοτήτων, της ασφάλειας, αλλά και τα κίνητρα που παρέχονται από τα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης.

Μέχρι στιγμής, στα βασικά στοιχεία που σχετίζονται με τα clusters έχουν εντοπιστεί τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη τους. Ωστόσο, ενώ η ομαδοποίηση ενός cluster μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία, δεν είναι απρόσβλητο από τις παγίδες και τους κινδύνους που μπορεί να μειώσουν ουσιαστικά την ανταγωνιστικότητα, ή και να οδηγήσουν σε στασιμότητα ή αποσύνθεση λόγω του ότι :

- Η εξειδίκευση μπορεί να δημιουργήσει ευπάθεια και οι τεχνολογικές ασυνέχειες μπορεί να υπονομεύσουν άλλα ειδικά πλεονεκτήματα διασποράς
- Η υπερβολική εξάρτηση από τις τοπικές επαφές σε συνδυασμό με την παραμέληση των εξωτερικών σχέσεων και την έλλειψη διορατικότητας
- Οι υπάρχουσες δομές ενός cluster μπορεί να ευθύνονται για την καθυστέρηση ενός ριζοσπαστικού αναπροσανατολισμού ή να παρεμποδίζουν την απαραίτητη διαρθρωτική προσαρμογή.

- Η μείωση των ανταγωνιστικών πιέσεων, μπορεί να δημιουργήσει κοινωνική αναποτελεσματικότητα ως κλειστή ομάδα που εμποδίζει τους νεοεισερχόμενους.
- Ένα cluster μπορεί να αποτύχει να αναγνωρίσει τις μεταβαλλόμενες τάσεις ανταποκρίνεται καλύτερα σε σταδιακές αλλαγές στην τεχνολογία και τη ζήτηση της αγοράς.

Τα παραπάνω σημεία υπογραμμίζουν τη σημασία της συνεχούς καινοτομίας ως βασικού μοχλού για τη συνεχή επιτυχία των cluster. Παρ' όλ' αυτά, υπάρχει μια εγγενής τάση για τους μισθούς και το κόστος που αυξάνεται στα καθιερωμένα clusters, από την αλλαγή της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης τεχνολογίας.

#### 4.1.4 Ανταγωνισμός και cluster

Σύμφωνα με ένα γενικευμένο ορισμό της ανταγωνιστικότητας, πρόκειται για «την ικανότητα επικερδούς διάθεσης στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών σε συνθήκες διεθνούς ανταγωνισμού»<sup>63</sup>. Ο ορισμός αυτός μπορεί να εφαρμοστεί είτε για μια επιχείρηση (π.χ. μια κερδοφόρα επιχείρηση, σε συνθήκες διεθνούς ανταγωνισμού, επιχείρηση είναι ανταγωνιστική), είτε για έναν κλάδο, είτε για μια χώρα.

Ο ανταγωνισμός επηρεάζει και επηρεάζεται από το cluster ποικιλοτρόπως. Από αυτή την αλληλεπίδραση προκύπτουν οφέλη, τόσο για το πλέγμα επιχειρήσεων όσο και για την οικονομία γενικότερα. Ένα δίκτυο συνεργαζομένων επιχειρήσεων δύναται να επηρεάσει την ένταση, την ποιότητα και την υφή του ανταγωνισμού ως εξής:

---

<sup>63</sup> Rene & Mathiesen 1994

- Με την αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων του cluster.
- Με την αύξηση της τάσης των επιχειρήσεων να καινοτομούν (και επομένως να καθίστανται παραγωγικότερες).
- Με την ύπαρξη των κατάλληλων συνθηκών στους κόλπους του cluster, ώστε να δίνεται το ερέθισμα και το κίνητρο για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων που στηρίζονται στην καινοτομία και προωθούν τον υγιή ανταγωνισμό.

Από τα χαρακτηριστικά αυτά καταδεικνύεται και πάλι η σημασία της καινοτομίας για το cluster, η οποία αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για την ανάπτυξη του cluster και παράλληλα προάγει τον ανταγωνισμό.

Τα παραπάνω, όπως και πολλά άλλα πλεονεκτήματα, στηρίζονται κυρίως στις εξωτερικότητες που απορρέουν από την ύπαρξη του cluster και ουσιαστικά, λόγω των εξωτερικότητων αυτών (αλλά και των οικονομιών συνεργιών), το cluster ορίζεται ως ένα δίκτυο συνδεδεμένων επιχειρήσεων και θεσμών, όπου η αξία του συνόλου του cluster υπερβαίνει την αξία του αθροίσματος των συστατικών του μερών ξεχωριστά (προστιθέμενη αξία λόγω clustering).

Μεταξύ ανταγωνισμού και cluster υπάρχει μια ανάλογη σχέση: όσο περισσότερο ο ανταγωνισμός εντείνεται, λαμβάνει χώρα σε περισσότερα επίπεδα, γίνεται πιο πολύπλοκος και η οικονομία αναπτύσσεται, τόσο περισσότερο αυξάνει ο αριθμός των cluster, το μέγεθός τους και η προστιθέμενη αξία που αποδίδουν στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν.

Συνεπώς, ανταγωνισμός και cluster αλληλεπιδρούν και δεν αποτελεί υπερβολή να λεχθεί ότι η ύπαρξη υγιούς, ελεύθερου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, σε διάφορα επίπεδα, πέραν της τιμής του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας (διαφοροποίηση προϊόντος, καινοτομία, επενδύσεις κλπ.), αποτελεί αναγκαία και ικανή προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη, όχι μόνο των cluster, αλλά και ολόκληρης της οικονομίας.

## 4.2 ΠΩΣ ΤΑ CLUSTERS ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΟΥΝ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η ανάπτυξη εταιρικών πρακτικών στη βάση τη δικτύωσης, εμφανίζεται τόσο ως στρατηγική για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, όσο και ως εργαλείο για την περιφερειακή αποκέντρωση και ανάπτυξη. Αν και η δικτύωση δεν αποτελεί ολότελα νέο φαινόμενο, εντούτοις η συχνότητα με την οποία εμφανίζεται στις μέρες μας αποτελεί ασφαλώς νέο δεδομένο. Ολοένα και συχνότερα στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν δεσμούς μονιμότερης συνεργασίας, προκειμένου να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τη διπλή απειλή της επιταχυνόμενης τεχνολογικής αλλαγής από τη μία πλευρά, και της αβεβαιότητας που κυριαρχεί στις αγορές από την άλλη.

Η στρατηγική των clusters αναφέρεται τόσο σε μηχανισμούς επικοινωνίας και συνεργασίας που αναπτύσσονται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, όσο και σε πυκνές σχέσεις ανάμεσα σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Αυτή η τελευταία εκδοχή, της εξωτερικής δηλαδή δικτύωσης, προσφέρει τις περισσότερες αναπτυξιακές ευκαιρίες για επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους και για περιφερειακή αποκέντρωση. Στη ουσία, η δικτύωση αποτελεί ένα ενδιάμεσο πεδίο οικονομικού συντονισμού, ανάμεσα στην αγορά και την επιχείρηση.<sup>64</sup> Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει συνίστανται στην ενθάρρυνση των πρωτοβουλιών που οδηγούν σε τεχνολογική αλλαγή, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις εκείνες όπου οι αγορές κυριαρχούνται από αβεβαιότητα.

Τα δίκτυα συνεργασίας ανάμεσα σε επιχειρήσεις μπορεί να είναι επίσημα ή άτυπα, σε κάθε περίπτωση πάντως, ιδιαίτερο ρόλο παίζει η αβίαστη πρόσβαση στη πληροφορία. Οι αρχές πάνω στις οποίες στηρίζονται τα Clusters είναι τρεις :

---

<sup>64</sup> Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου οι οικονομικές συναλλαγές αφορούν σύνθετες δραστηριότητες, αυτό το ενδιάμεσο πεδίο συντονισμού είναι πολύ χρήσιμο, δεδομένου ότι ακριβώς σ' αυτές τις περιπτώσεις ο μηχανισμός της αγοράς αποτελεί «κακό αγωγό» διάχυσης της απαραίτητης γνώσης.



1. Στενοί και μακροχρόνιοι δεσμοί ανάμεσα σε παραγωγούς και χρήστες, προκειμένου να αξιοποιηθούν τα αποτελέσματα εκμάθησης.
2. Από κοινού ανάληψη επενδύσεων, ώστε να εξασφαλιστούν οφέλη από την εξειδίκευση.
3. Μακροχρόνιες σχέσεις υπεργολαβίας, όπου το στοιχείο της συνεργασίας είναι ιδιαίτερα έντονο προκειμένου να διευκολύνονται και να διαχέονται οι τεχνολογικές καινοτομίες.

Το υπόδειγμα της δικτύωσης στηρίζεται στην από κοινού προσπάθεια και στόχευση, στην εμπιστοσύνη, στη συνεργασία και στην κοινή επιθυμία των δύο πλευρών να βελτιώνουν συστηματικά την ποιότητα. *Ουσιαστικά βασίζεται στην πεποίθηση ότι και οι δύο πλευρές μπορούν να επωφεληθούν περισσότερο από τη συνεργασία παρά από την εξατομικευμένη επιδίωξη των ιδιαίτερων βραχυχρόνιων συμφερόντων τους.* Ενώ το εγχείρημα της δικτύωσης υπόσχεται να λύσει πολλά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, φαίνεται ότι δημιουργεί με τη σειρά του και ορισμένα νέα προβλήματα. Το σημαντικότερο απ' αυτά είναι η απώλεια της αυτονομίας και της αυτοτέλειας της κάθε επιχείρησης.

Επιγραμματικά, το υπόδειγμα της δικτύωσης στηρίζεται, στην από κοινού προσπάθεια και στόχευση, την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και την κοινή επιθυμία των συμβαλλόμενων πλευρών για συστηματική βελτίωση της ποιότητας. Με άλλα λόγια, η στρατηγική της δικτύωσης εδράζεται στην πεποίθηση ότι οι δύο, ή περισσότερες, πλευρές μπορούν να επωφεληθούν περισσότερο από την ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ τους, παρά από τη μεμονωμένη επιδίωξη των ιδιαίτερων και βραχυχρόνιων επιδιώξεων / συμφερόντων τους.

Επιγραμματικά τα βασικότερα χαρακτηριστικά των συστάδων επιχειρήσεων είναι τα εξής :

- Γεωγραφική εγγύτητα
- Κλαδική εξειδίκευση
- Αριθμητική κυριαρχία επιχειρήσεων μικρού και μεσαίου μεγέθους

- Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις αναπτύσσεται κυρίως στη βάση της καινοτομίας και όχι στη βάση της περικοπής των αμοιβών ή στη μείωση των τιμών τους.
- Μια κοινωνικο-πολιτισμική ταυτότητα που ενθαρρύνει τις σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στις επιχειρήσεις, στους εργοδότες και τους υψηλά εξειδικευμένους εργαζόμενους, καθώς και πληθώρα οργανισμών και οργανώσεων αλληλοβοήθειας.
- Δραστήρια περιφερειακή και τοπική κυβέρνηση που ενδυναμώνει τα καινοτομικά αντανακλαστικά της τοπικής βιομηχανικής βάσης.

Η ανταγωνιστικότητα και η οικονομική επιτυχία των βιομηχανικών συνοικιών δεν μπορεί να ερμηνευθεί στη βάση των χαρακτηριστικών των μεμονωμένων επιχειρήσεων που φιλοξενούν. Αντίθετα, ο δυναμισμός των επιχειρήσεων απορρέει από τη συγκέντρωση των μονάδων σε σχηματισμούς, στο εσωτερικό των οποίων σχηματισμών αναπτύσσεται τόσο ο ανταγωνισμός όσο και η συνεργασία. Κατά συνέπεια, κάθε μεμονωμένη επιχείρηση επωφελείται από την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία του συστήματος στο σύνολό του : πρόκειται δηλαδή για φαινόμενο «συλλογικής αποτελεσματικότητας»<sup>65</sup> που ενδυναμώνει την κάθε μεμονωμένη επιχείρηση του σχηματισμού. Δηλαδή, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του cluster προέρχεται από εξωτερικές οικονομίες και κοινή δράση.

Τα cluster προκειμένου να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχουν λόγω της δομής τους θα πρέπει :

- Να αυξήσουν την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων που βρίσκονται μέσα σε αυτά
- Να επενδύουν στην καινοτομία και την παραγωγή γνώσης
- Και να έχουν την ικανότητα να προσελκύουν περισσότερες επιχειρήσεις για να αυξηθεί η παραγωγικότητα τους.

<sup>65</sup> Η απλή συστέγαση των εταιρειών, των προμηθευτών και των θεσμών δημιουργεί τα ενδεχόμενα για τις οικονομικές αξίες, δεν διασφαλίζει όμως απαραίτητα την υλοποίησή τους. (Porter, 1998)

Επιπρόσθετα, αναφέρονται κάποιοι παράγοντες επιτυχίας των συστάδων επιχειρήσεων που εστιάζονται στα παρακάτω σημεία :

- Παρουσία λειτουργικών δικτύων και σχέσεων συνεργασίας
- Ισχυρή βάση καινοτομίας
- Ισχυρή βάση τοπικών ικανοτήτων / δεξιοτήτων
- Επαρκείς φυσικές υποδομές
- Παρουσία μεγάλων επιχειρήσεων
- Ισχυρή επιχειρηματική συνείδηση
- Πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης

#### **4.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΩΝ CLUSTERS**

«Παραδόξως τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μια διεθνοποιημένη οικονομία βρίσκονται όλο και περισσότερο σε τοπικό (γεωγραφικό) επίπεδο – θεμελιωμένα σε γνώσεις, δεξιότητες, θεσμούς και κοινωνικό-οικονομικές σχέσεις που οι ‘αντίπαλοι’ δεν μπορούν να αντιγράψουν.» (Porter, 1998)

Οι επιχειρήσεις θεωρούν την γεινίαση με προμηθευτές, πελάτες, υπηρεσίες και ανταγωνιστές ως σημαντικό πλεονέκτημα. Η γεινίαση τους επιτρέπει ευκολότερες και φθηνότερες δοσοληψίες, ταχεία και αποδοτική επίλυση προβλημάτων, ενώ τους παρέχει και την δυνατότητα να ενημερώνονται νωρίτερα και πιο άμεσα για νέες και καινοτομικές τεχνολογίες και πρακτικές.

Σε μια εποχή διεθνοποίησης λοιπόν, τα δίκτυα δίνουν τη δυνατότητα στις μικρές επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν με ίσους όρους με τις μεγαλύτερες, καθώς επίσης να εμπλακούν σε μια διαδικασία ταχείας και με ίσους όρους απόκτησης εμπειρίας, να προάγουν την επανεξέταση των σχέσεών τους με

τους προμηθευτές τους και να δημιουργηθεί προοπτική για αυξημένη αποτελεσματικότητα μέσα από τη συλλογική δράση. Εκτός αυτού δίνεται η δυνατότητα για καλύτερη εξειδίκευση μεταξύ των μικρών εταιρειών, δίνοντας νέες ευκαιρίες για εξοικονόμηση μέσων και οικονομίες κλίμακας. Η γεωγραφική συγκέντρωση κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία τέτοιων σχηματισμών.

Τα αναμενόμενα οφέλη για τους εμπλεκόμενους φορείς στα clusters περιλαμβάνουν :

- επίτευξη οικονομιών κλίμακας (κοινές προμήθειες, logistics, αποθήκες κ.ά.)
- κοινές υπηρεσίες οριζόντιου χαρακτήρα (π.χ. υπηρεσίες εξειδικευμένου περιεχομένου, όπως κατοχύρωση πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας, σύστημα ενημέρωσης για διαγωνισμούς και προμήθειες)
- άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τα επιτεύγματα της καινοτομίας και περιορισμός του χάσματος καινοτομίας μεταξύ διαφορετικών φορέων και επιχειρήσεων
- ευκολότερη πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, αγορές, πληροφορίες και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό,
- συμπληρωματικότητα δεξιοτήτων και δράσεων.

#### **4.4 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ CLUSTER ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Η δημιουργία και ανάπτυξη σωστά οργανωμένων συστάδων επιχειρήσεων αποτελεί μια εκ των βασικότερων προϋποθέσεων για να χαρακτηριστεί μια οικονομία από αναπτυσσόμενη, ανεπτυγμένη. Τα clusters επιδρούν θετικά στην ανάπτυξη μιας οικονομίας ποικιλοτρόπως και δύνανται να την καταστήσουν πιο ανταγωνιστική και να επιταχύνουν το ρυθμό αύξησης του ΑΕΠ. Η ύπαρξή τους όμως είναι εξίσου αναγκαία και για τις ανεπτυγμένες

οικονομίες, προκειμένου μέσω των πλεονεκτημάτων που συνεπάγεται για την οικονομία η ύπαρξή τους, να υποστηρίξουν υψηλότερους αναπτυξιακούς ρυθμούς.

Μια πρώτη θετική επίδραση των cluster στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας είναι, προφανώς, η προστιθέμενη αξία που παράγεται και προστίθεται στο ΑΕΠ της οικονομίας, λόγω των οικονομιών συνεργιών. Εξαιτίας της γεωγραφικής εγγύτητας και της επαναλαμβανόμενης συνεργασίας δημιουργούνται αυτοματισμοί μεταξύ των επιχειρήσεων, αυξάνεται η παραγωγικότητά τους και μειώνεται το μέσο κόστος. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις γίνονται πιο αποτελεσματικές και είναι σε θέση να αποκτήσουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπροσθέτως κάποιες από αυτές δύνανται να εξειδικευθούν περαιτέρω στις εργασίες που επιτελούν (π.χ. προμήθειες πρώτων υλών) μειώνοντας κι άλλο το κόστος παραγωγής και μεγιστοποιώντας τα οφέλη για ολόκληρο το cluster.

Επιπλέον, οι εξωτερικές οικονομίες που απορρέουν από ένα πλέγμα επιχειρήσεων (δημιουργία και διάχυση τεχνολογικής γνώσης, εκπαίδευση εργατικού δυναμικού κλπ.) δημιουργούν πρόσθετο Προϊόν για την οικονομία. Εν κατακλείδι, η δημιουργούμενη προστιθέμενη αξία οφείλεται στο γεγονός της οργάνωσης των επιχειρήσεων υπό μορφή clustering. Με άλλα λόγια, το εισόδημα που παράγει το cluster υπερβαίνει το άθροισμα των επιμέρους εισοδημάτων που θα παρήγαγαν οι επιχειρήσεις αν λειτουργούσαν ξεχωριστά, χωρίς να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται.

Επίσης, η ύπαρξη cluster σε μια τοποθεσία αποτελεί πόλο έλξης για τις επιχειρήσεις σχετικών κλάδων ευνοώντας παράλληλα την επιχειρηματικότητα της ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής και παρέχοντας τις κατάλληλες συνθήκες για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, στοιχεία σημαντικά για την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας.

#### 4.5 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Η χρηματοδότηση αποτελεί βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη και επιτυχημένη λειτουργία των συστάδων – clusters. Οι πηγές χρηματοδότησης των συστάδων – clusters επιχειρήσεων αποτελούνται συνήθως οι επιχειρήσεις – μέλη από την ίδια την πολιτεία, και διάφορους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Στα πρώτα βήματα ανάπτυξης, η χρηματοδότηση των clusters προέρχεται από πρωτοβουλίες στήριξης των συστάδων που υλοποιούνται από την πολιτεία (project clusters). Τα περισσότερα προγράμματα προβλέπουν την παροχή ενισχύσεων για τη φάση σύστασης και ανάπτυξης της συστάδας (π.χ. για χρονικό διάστημα περίπου 18 μηνών) και τη φάση λειτουργίας (π.χ. για χρονικό διάστημα επιπλέον 18 μηνών). Πρωταρχικός στόχος είναι να καλυφθούν τα πρώτα έξοδα οργάνωσης και να υλοποιηθούν οι αρχικές δράσεις οι οποίες θα αναδείξουν το ρόλο των συστάδων καθώς και τα οφέλη των επιχειρήσεων που απορρέουν από τη συμμετοχή τους, ώστε στο μέλλον να είναι εφικτή η αυτοχρηματοδότηση των δράσεων του.

Αφού ολοκληρωθεί το πρώτο διάστημα λειτουργίας, οι επιχειρήσεις – μέλη των συστάδων υποχρεούνται να πληρώσουν συνδρομές μέλους σε αντάλλαγμα των υπηρεσιών και των ωφελειών που απολαμβάνουν. Οι συνδρομές είναι υποχρέωση των μελών, οι οποίες πρέπει να παρέχονται σε τακτική βάση και έχουν ένα προκαθορισμένο ύψος. Συνήθως και σε εθελοντική βάση, οι πιο εύρωστες οικονομικά επιχειρήσεις δύνανται να παρέχουν χορηγίες. Σε περιπτώσεις, όπου η συστάδα προκύπτει μέσα από την αγορά, η χρηματοδότηση των δράσεων της προέρχεται εξαρχής από τα μέλη της (business clusters). Όσο πιο ισχυρή η βάση της συστάδας (όσο πιο πολλά τα μέλη) τόσο περισσότερα τα έσοδα και τόσο μεγαλύτερη η ικανότητα χρηματοδότησης και νέων δράσεων προς όφελος των μελών της. Μια συστάδα αν έχει την μορφή εταιρείας τότε μπορεί να προχωρήσει σε τραπεζικό δανεισμό για τη χρηματοδότηση συγκεκριμένων δράσεων, να αξιοποιεί περιουσιακά στοιχεία, να συμμετέχει σε συγχρηματοδοτούμενα

προγράμματα και γενικά να απολαμβάνει όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την εταιρική σχέση.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο Porter μέσα από τη θεωρία του με το διαμάντι της ανταγωνιστικότητας καταλήγει πως μια χώρα για να είναι ανταγωνιστική πρέπει να βρίσκει, να δημιουργεί και να εκμεταλλεύεται τους πλουτοπαραγωγικούς πόρους στους οποίους απολαμβάνει συγκριτικά πλεονεκτήματα, να εξυπηρετεί και να δημιουργεί απαιτητικούς, εκλεπτυσμένους καταναλωτές, να απολαμβάνει ευεργετικού ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων σε τοπικό επίπεδο, και να βρίσκει και να ενισχύει εν δυνάμει δικτυώσεις επιχειρήσεων.

Στην περίπτωση του τουριστικού κλάδου, τα cluster συμβάλλουν, στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στην ενδυνάμωση του ανταγωνισμού. Όμως βασικότερο πλεονέκτημα στα τουριστικά cluster είναι η ύπαρξη της συνεργασίας με σκοπό το συνολικό κέρδος.

Τα έσοδα που παράγει το cluster στο σύνολό του υπερβαίνουν το άθροισμα των επιμέρους εισοδημάτων που θα παρήγαγαν οι επιχειρήσεις αν λειτουργούσαν ξεχωριστά, χωρίς να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται. Η ύπαρξη cluster σε μια τοποθεσία αποτελεί πόλο έλξης για τις επιχειρήσεις σχετικών κλάδων ευνοώντας παράλληλα την επιχειρηματικότητα και παρέχοντας τις κατάλληλες συνθήκες για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, στοιχεία σημαντικά για την οικονομική ανάπτυξη μιας περιοχής.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

1. Barney J.B., 2006, Firm Resources And Sustained Competitive Advantage
2. Hitt M.A., Ireland R.D., and Hoskisson R.E., 2001, *Strategic Management: Competitiveness And Globalization*, 4<sup>th</sup> Ed., Cincinnati, Oh: South-Western College Publishing
3. Παναγιωτίδου Ευθυμία, 2008, Η Στρατηγική της Λισαβόνας και η Υλοποίηση της στην ΕΕ και στην Ελλάδα. Εταιρίες Spin-Off / Τεχνοβλαστοί, Θεσσαλονίκη : Σακκούλας
4. Παπαγεωργίου Κ., 2007, Βιώσιμη Συναιπεριστική Οικονομία – Θεωρία και Πρακτική, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα
5. Παπαχρόνη Μαργαρίτα, Μαύρη Μαρία, 2006, «Προσδιορισμός Περιφερειακών Βιομηχανικών Συμπλεγμάτων Επιχειρήσεων (Clusters) στην Ελληνική Βιομηχανία» Περιοδικό Σπουδαί, Περιοδική Έκδοση Του Πανεπιστημίου Πειραιώς Τόμος 56 Τχ.2 (Πειραιάς Απρίλιος-Ιούνιος 2006.)
6. Πιπερόπουλος Πάνος, 2008, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Business Cluster, Εκδόσεις Σταμούλης
7. Perry Martin, 2005, Business Clusters, An International Perspective (Routledge Studies In Business Organizations And Networks), Routledge
8. Porter Michael, 1998, On Competition, Harvard Business Review, Michael Porter, Boston
9. Σπυράτος Αλεξάνδρος, Εφαρμογή των Clusters στον Επιχειρηματικό Κόσμο, ΚΕΤΑ Ιονίων Νήσων
10. White Margaret A., Bruton Garry D., 2010, Η Στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας, Εκδόσεις Κριτική αε



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ CLUSTERS ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΟΣΜΟ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα επιχειρηματικά clusters αποτελούν την αιχμή του δόρατος για την ανάπτυξη της περιοχής που εδρεύουν, την βελτίωση της παραγωγικότητας, της απόδοσης και της καινοτομίας των μελών τους, επενδύοντας στην εμπορευματοποίηση της καινοτομίας και δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας.

Το έργο των επιχειρηματικών clusters και των δικτύων βασίστηκε στα αποτελέσματα της ευρωπαϊκής αναφοράς «Τοπικά clusters στην Ευρώπη» (2002/No 3) και έχει δύο βασικούς σκοπούς :

1. Αρχικά, σκοπεύει στην αφύπνιση των κρατών-μελών της Ε.Ε και των υποψήφιων, προς ένταξη, κρατών, σχετικά με τη δυναμική και την σημαντικότητα των clusters.
2. Στη συνέχεια εξετάζει τις ήδη υπάρχουσες εθνικές πολιτικές για τα clusters και τα δίκτυα με σκοπό την καταγραφή της διαφοροποίησης των πολιτικών σε σχέση με τα υπάρχοντα clusters και την εξαγωγή περιπτώσεων καλών πρακτικών.

## 5.1 ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ<sup>66</sup>

Η ανάγκη να αναπτυχθούν ανταγωνιστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στα πλαίσια του παγκοσμίου ανταγωνισμού, έχει γίνει κρίσιμη όσον αφορά την σταθερότητα τόσο στον οικονομικό όσο και στον κοινωνικό τομέα. Οι επιχειρηματικές συνεργασίες διαμορφώνονται από την εντατικοποίηση των συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων και διογκώνονται από τη διεθνοποίηση των οικονομικών και εμπορικών δραστηριοτήτων. Οι οικονομικές εξελίξεις, όπως ύφεση, πληθωρισμός, ανάπτυξη, νομισματικές κρίσεις κ.λπ. μεταδίδονται ταχύτατα από χώρα σε χώρα, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η διεθνής οικονομική αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση.

Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο στην οικονομική ανάπτυξη και η δραστηριότητά τους είναι σημαντική στα οικονομικά μεγέθη μιας χώρας. Η ανάγκη στενότερων συνεργασιών, οι οποίες εξελίσσονται σε μορφές «επιχειρηματικών συσπειρώσεων» ή «συστάδων – επιχειρήσεων – business clusters» προκύπτει από την αντιμετώπιση κοινών προκλήσεων διότι διευκολύνουν την διάχυση τεχνογνωσίας, καινοτομιών, γνώσεων και διαδικασιών μάθησης. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι συμπεριφορές επιχειρήσεων και καταναλωτών ομογενοποιούνται ολοένα και περισσότερο.

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

---

<sup>66</sup> Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, 2005, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Disabled.Gr Επικαιρότητα - [Http://News.Disabled.Gr](http://News.Disabled.Gr), 1 Απριλίου 2005

μπορούν να διατηρούν τα πλεονεκτήματα της μικρής επιχείρησης και ταυτόχρονα να ανταγωνίζονται σύγχρονες μεγάλες επιχειρήσεις.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί μια από τις πλέον ευδιάκριτες και σημαντικές τάσεις της παγκόσμιας οικονομίας. Στο νέο αυτό περιβάλλον κρίσιμη παράμετρος για την επιβίωση και ανάπτυξη των ΜΜΕ αναδεικνύεται ο εντοπισμός και η αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων, που τις καθιστούν ανταγωνιστικές. Η επίτευξη οικονομιών κλίμακας<sup>67</sup> και φάσματος<sup>68</sup> αποτελούν βασικά συστατικά βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Η οικονομική ανάπτυξη μιας περιοχής προϋποθέτει κυρίως την επίτευξη εξωτερικών οικονομιών<sup>69</sup> που δημιουργούνται από την μείωση του κόστους που συνεπάγεται η γεωγραφική συγκέντρωση επιχειρήσεων. Οι οικονομικοί λόγοι που οδηγούν στην γεωγραφική αυτή συγκέντρωση συγκεκριμένων επιχειρήσεων σχετίζονται με την παρουσία μοναδικών φυσικών πόρων, την επίτευξη οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή, την εγγύτητα στις αγορές, την δυνατότητα απορρόφησης εξειδικευμένου και ικανού προσωπικού, την δυνατότητα απόκτησης και ανταλλαγής πληροφοριών και γνώσης, την μείωση του κόστους μεταφοράς, την αξιοποίηση κοινών υποδομών, κ.α.

Η συμμετοχή στα επιχειρησιακά και τα διεπιχειρησιακά δίκτυα προάγει την παραγωγικότητα, την καινοτομία και την ανταγωνιστική επίδοση των

---

<sup>67</sup> Οικονομίες κλίμακας (Economies of scale) : είναι ένας όρος των οικονομικών, που αναφέρεται στην μείωση του κόστους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση αυξάνοντας την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος και χαρακτηρίζει την παραγωγή ενός οποιουδήποτε προϊόντος. Ένα προϊόν παρουσιάζει (θετικές) οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή του, όταν η αύξηση όλων των εισροών κατά  $X$ , αυξάνει την τελική παραγωγή κατά περισσότερο από  $X$ .

<sup>68</sup> Οικονομίες φάσματος (Economies of scope) : είναι τα πλεονεκτήματα κόστους που προκύπτουν όταν οι επιχειρήσεις παρέχουν μια ποικιλία προϊόντων και όχι εξειδίκευση στην παραγωγή ή την παράδοση ενός μεμονωμένου προϊόντος. Οι οικονομίες φάσματος υπάρχουν επίσης αν μια επιχείρηση μπορεί να παράγει ένα δεδομένο επίπεδο της παραγωγής κάθε γραμμής προϊόντων φθηνότερα από το συνδυασμό των επιμέρους επιχειρήσεων, που παράγουν η κάθε μία ένα προϊόν στο δεδομένο επίπεδο παραγωγής.

<sup>69</sup> Εξωτερικές οικονομίες (External economies) : Το κόστος ανά μονάδα εξαρτάται από το μέγεθος της βιομηχανίας, όχι την επιχείρηση. Όσον αφορά τις εσωτερικές οικονομίες, το κόστος ανά μονάδα εξαρτάται από το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης.

επιχειρήσεων. Ομάδες και Δίκτυα Επιχειρήσεων (Clusters – Networks) δίνουν τη δυνατότητα σε μικρές εταιρείες να συνδυάσουν τα πλεονεκτήματα της μικρής μεγέθους κλίμακας με τα πλεονεκτήματα της μεγάλης κλίμακας. Η δικτύωση οδηγεί σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δράσεων των επιχειρήσεων (όπως οι κοινές πρωτοβουλίες στην προώθηση των πωλήσεων, η δημιουργία κοινών ενώσεων εγγύησης πιστώσεων), κοινός σχεδιασμός και χρηματοδότηση της εκπαίδευσης, καθώς και η επίτευξη μιας περισσότερο αποτελεσματική κατανομή της εργασίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις, κ.λπ., παράλληλα προωθείται μία ποιοτικότερη κυβερνητική πολιτική και δράση, όπως στην εκπαίδευση, την παροχή πληροφόρησης και την παροχή κατάλληλης υποδομής.

## **5.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ CLUSTERS ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΠΟΥ ΤΑ ΦΙΛΟΞΕΝΟΥΝ<sup>70</sup>**

Με την υιοθέτηση της Ευρωπαϊκής Πολιτικής για τις Μικρές Επιχειρήσεις των Ιούνιο του 2000, τα κράτη-μέλη αναγνώρισαν ότι «η ευρωπαϊκή ανταγωνιστικότητα στηρίζεται πάνω στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις: αυτές είναι οι βασικοί οδηγοί για καινοτομία, απασχόληση, για κοινωνική και τοπική ολοκλήρωση». Για αυτό πρέπει να δημιουργηθεί το καλύτερο δυνατό περιβάλλον λειτουργίας για αυτές τις επιχειρήσεις. Τα ανωτέρω επιβεβαιώνονται με το παρακάτω:

Πρέπει να καλλιεργηθεί η συμμετοχή των μικρών επιχειρήσεων σε μία αλληλοεπιδρώμενη συνεργασία σε τοπικό, εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές

---

<sup>70</sup> Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, 2005, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Disabled.Gr Επικαιρότητα - [Http://News.Disabled.Gr](http://News.Disabled.Gr), 1 Απριλίου 2005

επίπεδο, όπως και σε μία συνεργασία μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων, των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και ερευνητικών φορέων.

Πάνω σε αυτή την αρχή, τα επιχειρηματικά clusters και δίκτυα γίνονται όλο και περισσότερο ελκυστικά στους διαμορφωτές της πολιτικής σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονέκτημα των clusters και των δικτύων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς και των περιοχών που εφαρμόζονται, μελετώνται μέσω εξειδικευμένων ομάδων.

Τα clusters δημιουργήθηκαν ενδογενώς από τους τοπικούς επιχειρηματίες, οι οποίοι επιδιώκουν να αποκτήσουν το συγκριτικό πλεονέκτημα από τη συνεργία διαφόρων παραγόντων που αναπτύσσονται στην περιφέρειά τους. Τέτοιοι παράγοντες είναι η διαμόρφωση της αγοράς μεταξύ των καταναλωτών και των προμηθευτών, η πρόσβαση σε εξειδικευμένο σε ανθρώπινο δυναμικό και τεχνογνωσίας, η διαθεσιμότητα συγκεκριμένων φυσικών πόρων και υποδομών, χαμηλό μεταφορικό και τηλεπικοινωνιακό κόστος, η συνύπαρξη με εκπαιδευτικά ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα και η παρουσία χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και άλλοι ιδιωτικοί και δημόσιοι οργανισμοί.

Τα clusters αποτελούν σημαντική πηγή γνώσης για τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, μέσω των clusters επιτυγχάνεται πιο ολοκληρωμένη διάχυση της πληροφορίας και καλύτερη προσβασιμότητα σε οργανισμούς και φορείς για την παροχή των υποδομών που χρειάζεται η επιχείρηση. Όλα αυτά συνεισφέρουν στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και εγγυώνται την επιβίωση της επιχείρησης σε ιδιαίτερο σκληρό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η καινοτομία δεν είναι μόνο ένα προϊόν που προέρχεται από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τα ερευνητικά κέντρα, αλλά μέσα από το συνεχές πειραματισμό στην επιχείρηση. Σε ένα cluster, οι επιχειρήσεις εθελοντικά ή θεσμικά μαθαίνουν η μία από την άλλη και αντιγράφει η μία από την άλλη. Σε αυτό το πλαίσιο η πραγματοποίηση λαθών επιτρέπεται και είναι μέρος της διαδικασίας μάθησης. Περαιτέρω, τα clusters είναι ικανά να αναπτύξουν μια αξιολογημένη εμπορική ονομασία και να ωθήσουν τις επιχειρήσεις σε ανοδική πορεία.

Σε ανώτερο επίπεδο τα clusters έχουν αποδείξει ότι είναι ελκυστικά στις περιφέρειες που τα φιλοξενούν. Συνεισφέρουν στην οικονομική ανάπτυξη και στην κοινωνική ευημερία της περιοχής. Επίσης, η παραγωγικότητα αυξάνεται λόγω της ανάπτυξης της καινοτομίας.

Είναι αξιοσημείωτο ότι δεν έχει μελετηθεί με τη βοήθεια εγκεκριμένων ερευνητικών μοντέλων το εάν τα προαναφερόμενα πλεονεκτήματα υφίστανται πραγματικά. Μέχρι προσφάτως, η πλειονότητα των μελετών που αφορούσαν στα clusters είχαν περιοριστεί στο να παρέχουν θεωρητικές εξηγήσεις για την απόδοσή τους. Τις περισσότερες φορές, οι μελέτες αυτές είχαν βασιστεί στην παρατήρηση επιτυχημένων clusters.

Ωστόσο, σε συγκεκριμένες συνθήκες τα clusters μπορούν να αποτελέσουν ανασταλτικό παράγοντα για την περαιτέρω ανάπτυξη των μελών τους και σε εξαιρετικές περιπτώσεις να προκαλέσουν την υποβάθμιση όλης της περιφέρειας.

Σε ένα περιβάλλον συνεχούς μεταβαλλόμενης τεχνολογίας, οι δικτυωμένες επιχειρήσεις γίνονται πιο ευάλωτες εάν παραμείνουν προσκολλημένες σε ξεπερασμένη τεχνολογία ή εάν δεν αναπτύξουν ελαστικότητα έτσι ώστε να ανταποκριθούν σε αυτές τις αλλαγές.

### 5.3 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ CLUSTER<sup>71</sup>

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν το συνεκτικό ιστό σχηματισμού «δικτύων συνεργασίας». Οι επιχειρήσεις που συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες έχουν ως σκοπό την μείωση του υψηλού κόστους για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, καθώς και το ρίσκο και την αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν αυτού του είδους οι επενδύσεις, λόγω της ταχείας απαξίωσης της τεχνολογίας. Στα πλαίσια τέτοιων στρατηγικών συμμαχιών οι επιχειρήσεις «ανταλλάσσουν» τους άυλους πόρους των εταίρων (ιδέες, εφευρετικότητα, τεχνογνωσία) για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι επιχειρήσεις της συμμαχίας διατηρούν την ταυτότητά τους. Επίσης, αν και συχνά υλοποιούνται μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας, δεν έχουν πάντα στόχο την τεχνολογία. Στόχος τους σε κάθε περίπτωση έχουν τη διασφάλιση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Παραδείγματα, η πιο αναγνωρίσιμη μορφή στρατηγικών συμμαχιών σήμερα αφορά στον τουρισμό και στα ταξίδια και εφαρμόζεται συνήθως μεταξύ tour operators και αλυσίδων ξενοδοχείων. Στρατηγικές συμμαχίες παρατηρούνται, επίσης, στο χώρο του κινηματογράφου, των εκδοτικών οίκων και της αυτοκινητοβιομηχανίας. Σε μικρότερες εταιρείες, οι στρατηγικές συμμαχίες αναπτύσσονται στο χώρο των νέων τεχνολογιών, της ιδιωτικής

---

<sup>71</sup> Borrás Susana and Tsagdis Dimitrios, 2008, Cluster Policies In Europe: Firms, Institutions And Governance, EE

Eommex, 2009, Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (Networking) & «Συστημάτων – Συστάδων» Επιχειρήσεων (Clustering), Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, Ευρωπαϊκή Επιτροπή Επτα

Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, 2005, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Disabled.Gr Επικαιρότητα - [Http://News.Disabled.Gr](http://News.Disabled.Gr), 1 Απριλίου 2005

Σπυράτος Αλέξανδρος, Εφαρμογή των Clusters στον Επιχειρηματικό Κόσμο, ΚΕΤΑ Ιονίων Νήσων

εκπαίδευσης, των δικτύων πωλήσεων (λιανεμπόριο) και της ανάδειξης τοπικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων ή / και της ανάπτυξης νέων προϊόντων που συνδέονται με αυτά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας που έχει τη μορφή cluster αποτελεί το Δίκτυο Βιολογικών Προϊόντων που συστάθηκε με πρωτοβουλία του Συνδέσμου Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος. Πρόκειται για τη δημιουργία ενός φορέα εργαλείων και υπηρεσιών ενημέρωσης και προώθησης προϊόντων βιολογικής γεωργίας και κτηνοτροφίας, σε επιχειρήσεις προϊόντων και καταναλωτές.

Οι στρατηγικές συμμαχίες παρουσιάζουν ποικιλία μορφών, καθεμία από τις οποίες έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες αναφορικά με τις δεσμεύσεις που επιβάλλει η συναλλακτική σχέση, με τη διαχείρισή της και με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Μέσω της στρατηγικής συμμαχίας, η μικρότερη επιχείρηση εξασφαλίζει μια σχετικά σταθερή αγορά για την τεχνογνωσία που διαθέτει, ενώ η μεγαλύτερη αποκτά την τεχνογνωσία αυτή χωρίς να δεσμεύει μακροπρόθεσμα τους πόρους της.

«Οι ενώσεις μπορούν να οδηγήσουν σε τέτοιες δραστηριότητες όπως στην εδραίωση πανεπιστημιακών εγκαταστάσεων ελέγχου και προγραμμάτων κατάρτισης ή έρευνας, συλλογή πληροφοριών σχετικών με την συστάδα, προσφορά forum για τα κοινά προβλήματα του μάνατζμεντ, διερεύνηση λύσεων για τα περιβαλλοντικά ζητήματα, οργάνωση εμπορικών εκθέσεων και αντιπροσωπειών και στην διαχείριση των κοινοπραξιών αγορών»<sup>72</sup>

Ωστόσο οι τεχνολογικές συμμαχίες δεν αποτελούν λύση για όλα τα προβλήματα που συνδέονται με τις νέες τεχνολογίες, ενώ ακόμα πολλές από αυτές καταλήγουν στην εξαγορά των μικρότερων επιχειρήσεων από τις μεγαλύτερες. Μια μορφή στρατηγικής συμμαχίας αποτελεί η συνεργασία του MTV (γνωστού μουσικού καναλιού) με την ευρέως διαδεδομένη εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού MICROSOFT και με αρκετές μικρότερες εταιρείες των Μέσων Μαζικής ενημέρωσης διεθνώς. Οι στρατηγικές συμμαχίες

---

<sup>72</sup> Porter Michael E., 1998, Clusters And The New Economics Of Competition, Harvardbusinessreview, November–December 1998



συνδυάζονται σχεδόν πάντα με παράλληλες εξαγορές όταν αναφερόμαστε στο χώρο των πολυεθνικών εταιρειών. Σε μια στρατηγική συμμαχία δεν παίζει ρόλο το μέγεθος όσο η ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προϊόντων («κυνήγι της καινοτομίας») ή η διεισδυτικότητα σε επιλεγμένες αγορές. Αναφορικά με τις μικρές επιχειρήσεις, η ανάπτυξη της καινοτομίας και των νέων προϊόντων καθώς και η ισχύς τους σε τοπικές αγορές αποτελούν αιτίες για τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με επιχειρήσεις που κατατάσσονται σε ίση ή και μεγαλύτερη δυναμικότητα.

Ο ανταγωνισμός ο οποίος στηρίζεται στην καινοτομία είναι ο ισχυρός ανταγωνισμός σε αντίθεση με τον ανταγωνισμό που βασίζεται στην στρατηγική χαμηλότερου κόστους και θεωρείται ως αδύναμος ανταγωνισμός. Σύμφωνα με το παρατηρητήριο των ευρωπαϊκών μικρομεσαίων επιχειρήσεων οι συστάδες έχουν συχνά μια ισχυρή και ανταγωνιστική θέση στις διεθνείς αγορές. Ένα σεβαστός αριθμός συστάδων ανταγωνίζονται με τους παγκόσμιους ηγέτες δηλαδή οι επιχειρήσεις είναι τόσο ανταγωνιστικές όσο και οι ισχυρότερες στον κόσμο. Σημαντικό στοιχείο της σύναψης μιας τέτοιας συμφωνίας (στρατηγική συμφωνία) αποτελεί μεν το οργανωτικό μέρος, αλλά μια μικρομεσαία επιχείρηση θα πρέπει να δίνει προσοχή και στο νομικό μέρος της συμφωνίας και στις επιπτώσεις που θα μπορούσε να έχει μια τέτοια συμφωνία για την ίδια τη μικρομεσαία επιχείρηση μεσοπρόθεσμα.

Οι περισσότερες μορφές τεχνολογικών συμμαχιών απαιτούν συχνές επαφές μεταξύ των τεχνικών και επιστημονικών στελεχών των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, γεγονός που μεταφράζεται σε αυξημένο κόστος συναλλαγών. Η ανάγκη μείωσης του κόστους αυτού οδηγεί τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις σε γεωγραφικά συγκεντρωμένες χωροθετήσεις, άτυπες και τυπικές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Silicon Valley στην Πολιτεία της Καλιφόρνιας των ΗΠΑ άτυπης χωροθέτησης τεχνολογικών δικτυακών δραστηριοτήτων, που ξεκίνησαν με στρατηγικές τεχνολογικές

συμμαχίες. Στη συνέχεια, γίνεται προσπάθεια τυποποίησης<sup>73</sup> του περιεχομένου των στρατηγικών συμμαχιών με τεχνολογικό αντικείμενο:

1. Ίδρυση κοινών ερευνητικών εταιρειών (joint ventures).

Ο κύριος ρόλος είναι η εκπόνηση κοινά συμφωνημένων τεχνολογικών προγραμμάτων και η τροφοδότηση των εν λόγω επιχειρήσεων με εισροές Έρευνας & Ανάπτυξης.

2. Κοινά σύμφωνα Έρευνας & Ανάπτυξης (joint R&D pacts).

Στα σύμφωνα αυτά συμμετέχουν ο καθένας με τους δικούς του πόρους (εξοπλισμός, επιστημονικό προσωπικό, κεφάλαια, πληροφορία και τεχνογνωσία). Αποτελεί μια λιγότερο δεσμευτική σχέση από την προηγούμενη, εντούτοις απαιτεί υψηλό βαθμό αφομοίωσης για την επιτυχή της έκβαση. Στις μεγάλες εταιρείες τα κοινά σύμφωνα E&A αποτελούν ένα είδος στρατηγικής συμμαχίας. Η μορφή αυτή αποτελεί το συνηθέστερο τύπο στρατηγικών συμμαχιών (international joint ventures).

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

Άμεσες επενδύσεις που πραγματοποιεί μια μεγάλη εταιρεία σε μια μικρότερη προηγμένης τεχνολογίας, με στόχο την εξασφάλιση της τεχνολογίας για την ίδια. Οι επενδύσεις αυτές επιτυγχάνουν στην εξισορρόπηση ανάμεσα στη μικρότερη εταιρεία που διαθέτει μεν αναγκαία τεχνογνωσία αλλά δεν διαθέτει τα κεφάλαια για την αξιοποίησή της και τη μεγαλύτερη εταιρεία που διαθέτει μεν τα κεφάλαια αλλά δεν διαθέτει την τεχνογνωσία.

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

---

<sup>73</sup> Eomnex, 2009, Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (Networking) & «Συστημάτων – Συστάδων» Επιχειρήσεων (Clustering), Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ετπα

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

5. Σχέσεις πελατών – προμηθευτών.

Πρόκειται για συμφωνητικά συμπαραγωγής ενός προϊόντος (συμφωνίες παραγωγής / contract manufacturing). Η επιχείρηση που υποκινεί τη συναλλαγή παρέχει συνήθως στη συμπαραγωγό επιχείρηση την τεχνογνωσία ενώ η δεύτερη αναλαμβάνει την παραγωγή λιγότερο κρίσιμων μερών, καθώς και τη συναρμολόγησή τους για την παραγωγή του τελικού προϊόντος.

6. Ερευνητικά συμβόλαια.

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

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

Οι στρατηγικές συμμαχίες χαρακτηρίζονται από «χαλαρούς δεσμούς» παρόλα τα νομικά πλαίσια, οι οποίοι συμβάλλουν στη διατήρηση της τεχνολογικής φιλοσοφίας και κουλτούρας κάθε συμβαλλόμενου μέρους, πράγμα που ευνοεί τη συνεχή και ασφαλή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους και την ανάπτυξη πρόσθετων καινοτόμων ιδεών. Η στρατηγική συμμαχία πάντως, εάν εξελιχθεί θετικά, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός cluster.

## 5.4 ΠΩΣ ΤΑ CLUSTERS ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΒΟΗΘΗΣΟΥΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Μια συστάδα επιχειρήσεων στον τουριστικό τομέα περιλαμβάνει ένα τοπικό τουριστικό σύστημα, το οποίο χαρακτηρίζεται από καλλιτεχνικούς, φυσικούς και πολιτιστικούς πόρους, τη λεγόμενη κληρονομιά, και από ένα δίκτυο από οικονομικές, μη οικονομικές και θεσμικές δράσεις που εξειδικεύονται σε τουριστικές δραστηριότητες. Στην ουσία, συνιστά ένα σύμπλεγμα διαφόρων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που εξειδικεύονται σε μία ή περισσότερες φάσεις της «παραγωγικής διαδικασίας», σε μια περιοχή με στενούς οικονομικούς και κοινωνικούς δεσμούς, μια σταθερή και διαρκής βιομηχανία που δημιουργεί πλούτο και απασχόληση μέσω της σύνδεσής του με την πολιτιστική, καλλιτεχνική και περιβαλλοντική κληρονομιά, βοηθώντας έτσι στην ανάπτυξη τουριστικών δραστηριοτήτων και προσφέροντας στους τουρίστες μοναδικές εμπειρίες.

Η συμμετοχή τέτοιων μικρομεσαίων επιχειρήσεων τουριστικού ενδιαφέροντος σε ένα cluster μπορεί να προσφέρει συνεργασία ωφέλιμη για την ανταλλαγή γνώσης. Τους δίνεται η δυνατότητα να αποκομίσουν το όφελος του να συνιστούν μέλος μιας ευρύτερης οντότητας, διατηρώντας παράλληλα τα πλεονεκτήματα της μικρής επιχείρησης και παραμένοντας ενωμένες μπορούν πλέον να ανταγωνιστούν τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Όσο πιο κεντρικό είναι ένα cluster τόσο πιο ικανό είναι στο να αναπτύξει νέα τουριστικά προϊόντα και τόσο περισσότερη απορροφητική ικανότητα διαθέτει. Όσο πιο συνεκτικό παραμένει τόσο πιο πολλές δράσεις συνδέονται με αυτό και κατ' επέκταση αναπτύσσονται σχέσεις εμπιστοσύνης, ικανότητα συντονισμού και ελέγχου. Με αποτέλεσμα στο τοπικό περιβάλλον που έχει συσταθεί να διατηρούνται χαμηλά τα κόστη συναλλαγής για τον μετασχηματισμό της γνώσης και την αξιοποίηση της σε παραγωγή νέων προϊόντων / υπηρεσιών.

Τα Clusters μπορούν να λειτουργήσουν υποβοηθητικά σε νέους επιχειρηματικούς σχηματισμούς, καθώς τα εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders) μιας συστάδας μπορούν να αντιληφθούν ευκολότερα τις ευκαιρίες της αγοράς

και τις ανάγκες των πελάτων. Παράλληλα, η γνώση, η τεχνογνωσία, οι δεξιότητες και το εξειδικευμένο προσωπικό, είναι διαθέσιμα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν αμεσότερα για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δράσεων. Επίσης, λόγω της εγγύτητας και της χωρικής ενότητας μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση του cluster, των σχέσεων και των συνεργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων που απαρτίζουν και των δημόσιων φορέων και ερευνητικών κέντρων, δημιουργώντας έτσι ένα θετικό σύστημα ανατροφοδότησης πληροφοριών. Συνεπώς, ένα επιτυχημένο τουριστικό cluster παρέχει στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις πληροφορίες, σαφή προσανατολισμό στην αγορά στόχο, δημιουργικότητα και επιχειρηματικές ιδέες.

Η επιτυχία είναι συνδεδεμένη με την ύπαρξη μιας ισχυρής αίσθησης ταυτότητας μέσα στο cluster. Η ανάγκη να διαφοροποιηθεί η προσφορά από εκείνη των ανταγωνιστικών περιοχών είναι όλο και μεγαλύτερη, με αποτέλεσμα τα τοπικά δίκτυα να υποχρεώνονται να δίνουν νέα μορφή στη δική τους περιοχή παρέμβασης αν επιθυμούν να συνδέσουν τους εαυτούς τους με τα διεθνή δίκτυα. Με την ένταση της προσοχής στις τοπικές ιδιαιτερότητες, τα νέα εδάφη μπορούν να αποκτήσουν πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με την προϋπόθεση να έχουν δημιουργήσει τα εχέγγυα για τη χρήση των τουριστικών πόρων που τους ανήκουν.

## 5.5 Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ CLUSTERS ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ<sup>74</sup>

Η Ελλάδα χρειάζεται στο πλαίσιο του διεθνούς ανταγωνισμού να μεταβεί και αυτή από την οικονομία των υποδομών στην οικονομία της επιχειρηματικότητας και μάλιστα της συνδεδεμένης με τη γνώση, την έρευνα και την τεχνολογία. Ένας υψηλός ρυθμός ανάπτυξης ευνοεί την καινοτομία αλλά δεν την εξασφαλίζει εάν δεν συναρτάται με εξειδικευμένες δράσεις επικεντρωμένες σ' αυτή, όπως είναι η περίπτωση της πρωτοβουλίας clusters. Δίχως τέτοιες δράσεις, ο ρυθμός ανάπτυξης δε μπορεί να οδηγήσει σε διαρκή αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της χώρας.

Βασικό συστατικό για την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία ενός cluster είναι η συνεργασία των επιχειρήσεων που το αποτελούν. Δυστυχώς η ελληνική κοινωνία και η οικονομική και επιχειρηματική της οργάνωση δεν ευνοεί τη συνεργασία. Οι κύριες αιτίες εντοπίζονται στην έλλειψη εμπιστοσύνης,

- μεταξύ των πολιτών και επιχειρηματιών,
- μεταξύ των πολιτών και των εκάστοτε κυβερνήσεων,
- μεταξύ των επιχειρήσεων, και
- μεταξύ των επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων.

---

<sup>74</sup> Πιπερόπουλος Πάνος Γ., 2008, *Business Clusters & Συνεργασία, στρατηγικές προϋποθέσεις για καινοτομία και ανταγωνιστικότητα στις ΜμΕ*

Πιπερόπουλος Πάνος, 2008, *Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Business Cluster*, Εκδόσεις Σταμούλης

Παπαχρόνη Μαργαρίτα, Μαύρη Μαρία, 2006, «Προσδιορισμός Περιφερειακών Βιομηχανικών Συμπλεγμάτων Επιχειρήσεων (Clusters) στην Ελληνική Βιομηχανία» *Περιοδικό Σπουδαί, Περιοδική Έκδοση Του Πανεπιστημίου Πειραιώς Τόμος 56 Τχ.2 (Πειραιάς Απρίλιος-Ιούνιος 2006.)*

Κατατάσσεται 23<sup>η</sup> στις 27 χώρες μέλη της Ε.Ε. στην καινοτομική απόδοση και 94<sup>η</sup> στην οικονομική και επιχειρηματική ελευθερία!<sup>75</sup>

Η μικρομεσαία επιχείρηση αποτελεί την ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας με τη συντριπτική πλειοψηφία να ανήκουν στην κατηγορία των πολύ μικρών επιχειρήσεων 0-9 άτομα.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της συμμετοχής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε συστάδες επιχειρήσεων είναι τα εξής :

1. Οι επιχειρήσεις μπορούν να εστιαστούν στα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα.
2. Να αναπτύσσουν ικανότητες και διασυνδέσεις για άμεση λύση προβλημάτων.
3. Το επιχειρησιακό τους περιβάλλον να διέπεται από καινοτομία και δημιουργικότητα.
4. Να ενθαρρύνεται η διάχυση γνώσεων, πληροφοριών και τεχνολογίας.
5. Ο ανταγωνισμός μέσω καινοτομίας καθώς και η διευκόλυνση του.
6. Η προσφορά εξειδικευμένου προσωπικού.

Το 1997, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, το Υπουργείο Ανάπτυξης ομαδοποίησε τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις με σκοπό να αναπτύξει οργανισμούς cluster. Τα clusters που δημιουργήθηκαν χρηματοδοτήθηκαν από το πρόγραμμα Ανάπτυξης Τοπικών Πρωτοβουλιών για Έρευνα και Καινοτομία για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις, σύμφωνα με τους στόχους που τέθηκαν.

Σκοπός του Υπουργείου ήταν να προωθήσει την επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα στα πλαίσια των κατασκευών, του marketing και της τεχνολογικής ανταλλαγής. Οι συμμετέχοντες ήταν κυρίως μικρές και μεσαίες

---

<sup>75</sup> Πιπερόπουλος Πάνος Γ., 2008, Business Clusters & Συνεργασία, στρατηγικές προϋποθέσεις για καινοτομία και ανταγωνιστικότητα στις ΜμΕ

επιχειρήσεις από διαφορετικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα και εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα.

Η ανταπόκριση των ελληνικών επιχειρήσεων ήταν ικανοποιητική και οδήγησε στη επιτυχή δόμηση και λειτουργία 23 clusters (κάθε ένα αποτελούνταν από τουλάχιστον έξι (6) συμμετέχοντες).

Τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του έργου προέκυψαν από τη διαφορετικότητα της επιχειρηματικής κουλτούρας, η οποία συχνά οδήγησε στην έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μελών.

Ωστόσο, στην αναφορά αξιολόγησης του Υπουργείου Ανάπτυξης τονίζονται αρκετά θετικά σημεία, μερικά εκ των οποίων είναι:

- ✓ Η ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
- ✓ Η βελτίωση των παραγόμενων, από τα clusters, προϊόντων
- ✓ Η επιτυχής είσοδος σε άλλες αγορές
- ✓ Η επιτυχής εφαρμογή της τεχνογνωσίας, η οποία οδήγησε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στην καλύτερη υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών
- ✓ Η βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων των συμμετεχόντων επιχειρήσεων
- ✓ Η επίτευξη οικονομιών κλίμακας στην προμήθεια πρώτων υλών.

Η συνολική αποτίμηση του έργου τεκμηρίωσε την επιτυχή ολοκλήρωση του βασικού στόχου του Υπουργείου Ανάπτυξης, δηλαδή την προώθηση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ο στόχος επετεύχθη καθώς δόθηκε η ευκαιρία στις μικρές επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν με μεγαλύτερες με ίσους όρους.

Μέσω της δράσης του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης 2000 – 2006 – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ" [ΕΠΑΝ] του Υπουργείου Ανάπτυξης, με τίτλο «Δημιουργία Πυρήνα Συνεργατικών



Σχηματισμών» δημιουργήθηκε ένα πρωτοποριακό και ιδιαίτερα φιλόδοξο εγχείρημα μεγάλης τεχνολογικής εξειδίκευσης και ένα καλό παράδειγμα σύμπραξης του Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα.

Το Υπουργείο Ανάπτυξης, πρωτοπορώντας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο σχεδιασμού, από τον Απρίλιο του 2005, προώθησε πλαίσιο ενδυνάμωσης επιλεγμένων συνεργατικών σχηματισμών (clusters) σε συγκεκριμένους τεχνολογικούς τομείς, έντασης γνώσης, με ισχυρό εξαγωγικό προσανατολισμό, και με σημαντικές προοπτικές για να αποφέρουν εμπορεύσιμα αποτελέσματα διεθνούς κύρους.

Στόχος του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητας, ήταν η στήριξη συνεργατικών σχηματισμών (clusters) - μεταξύ ερευνητικών κέντρων και επιχειρήσεων - σε θεματικές περιοχές όπου υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι οποίες συνδυάζουν ένταση γνώσης, υψηλή τεχνολογία και εξαγωγικό χαρακτήρα, προκειμένου οι επιχειρήσεις που θα συμμετέχουν στο cluster να αποκτήσουν διεθνή εμβέλεια και σημαντικό μερίδιο της διεθνούς αγοράς στον τομέα τους.

Τα πρώτα αποτελέσματα έχουν ήδη αρχίσει να διαφαίνονται. Πιο συγκεκριμένα:

- Αυξάνεται με αξιοσημείωτους ρυθμούς ο αριθμός των επιχειρηματικών μελών του mi-Cluster, έχοντας πρόσφατα φτάσει τις 34 επιχειρήσεις από μόλις 13 στην εκκίνηση του προγράμματος, μεταξύ των οποίων και η εγκατάσταση 2 νέων ερευνητικών τμημάτων πολυεθνικών εταιρειών.
- Ο συνολικός κύκλος εργασιών των επιχειρηματικών μελών του mi-Cluster έχει ξεπεράσει τα 60 εκ.€, από τα 23 εκ.€ στην εκκίνηση του προγράμματος.
- Διατηρείται ο ισχυρός εξαγωγικός χαρακτήρας στα επίπεδα του 75% του συνολικού κύκλου εργασιών των επιχειρηματικών μελών του mi-Cluster.
- Το σύνολο των επιχειρηματικών μελών έχει υπό κατοχή ή υπό αίτηση 45 διπλώματα ευρεσιτεχνίας από 13 με την εκκίνηση του προγράμματος ενώ αναμένεται μέχρι και τον Αύγουστο ο αριθμός να ανέλθει στο εντυπωσιακό για τα ελληνικά δεδομένα των 56.

- Έχει γίνει προώθηση των Ελληνικών θέσεων για τη δημιουργία καινοτόμων συνεργατικών σχηματισμών στις Ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην ανάδειξη των Clusters σε βασικό πυλώνα της Ευρωπαϊκής Πολιτικής για την Καινοτομία για την περίοδο 2007 – 2013.

Ως προς τις 13 επιχειρήσεις που ενισχύονται άμεσα από την πρώτη φάση του Προγράμματος:

- Ο κύκλος εργασιών παρουσιάζει μέσο όρο αύξησης 48.7%.
- Οι υποβληθείσες πατέντες παρουσίασαν αύξηση κατά 218%.
- Οι εξαγωγές παρουσιάζουν Μ.Ο αύξησης 36.4%.
- Η απασχόληση εμφανίζει Μ.Ο αύξησης κατά 40.4%.

#### Κρατικές παρεμβάσεις

Το 1997 προκηρύχθηκε το πρώτο πρόγραμμα των Clusters στο πλαίσιο της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας ΜΜΕ και ακολούθησε η δεύτερη προκήρυξη στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος Βιομηχανίας (ΕΠΒ). Και τα δύο προγράμματα έτυχαν ενθαρρυντικής ανταπόκρισης εκ μέρους των ελληνικών επιχειρήσεων σε μία σειρά κλάδων από όλη την επικράτεια. Βέβαια, ως νέος θεσμός στην ελληνική οικονομική ζωή διαπιστώθηκαν ελλείψεις και αδυναμίες τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην υλοποίησή του.

Στόχος της κρατικής πολιτικής για την προώθηση των Clusters ήταν και είναι η ενθάρρυνση της δημιουργίας δικτύων επιχειρήσεων, που αποτελούν το κύριο συστατικό τους. Ένας άλλος στόχος μπορεί να είναι η δημιουργία οριζόντιων δικτύων ομοειδών επιχειρήσεων με σκοπό, μέσω της ποσοτικής και ποιοτικής αύξησης του μεγέθους, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που υπάρχουν για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Ο λόγος της κρατικής παρέμβασης στο θέμα πρέπει να αναζητηθεί στο ότι στην Ελλάδα, τόσο οι συνθήκες ανταγωνισμού, όσο και ο τρόπος ανάπτυξης των επιχειρήσεων, αλλά κυρίως η νοοτροπία των μικρομεσαίων επιχειρηματιών δεν επέτρεψαν στο παρελθόν την δημιουργία τέτοιων δομών. Έτσι το 1995 με πρωτοβουλία του Υπουργείου Ανάπτυξης εκπονήθηκε εμπειριστατωμένη μελέτη των υπό διαμόρφωση ή εν δυνάμει σχηματισμών επιχειρήσεων.

Σήμερα, ενισχύονται οι δικτυώσεις επιχειρήσεων από το πρόσφατο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητας και Επιχειρηματικότητας, υπό την αιγίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης και της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας και συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης και Εθνικούς Πόρους, (ΕΠΑΝ) και με το πιο πρόσφατο ΕΠΑΝ II 2007 – 2013, για την ενίσχυση των μικρών εμπορικών επιχειρήσεων.

## **5.6 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΩΣ ΠΥΛΩΝΑΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Ο στόχος της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας περνάει μέσα και από την ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής. Το σημαντικότερο όλων όμως είναι το γεγονός πως η αύξηση του αποθέματος κοινωνικής εμπιστοσύνης και συνοχής θα διευκολύνει την επίτευξη μιας ευρείας συναίνεσης. Η θεμελίωση εμπιστοσύνης είναι ουσιώδης προϋπόθεση για τις συναινέσεις που απαιτούνται ώστε να αναλυθούν πρωτοβουλίες που να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της χώρας μας πριν.

Τα προβλήματα της ελληνικής ανταγωνιστικότητας δεν μπορούν εύκολα να απομονωθούν σε επιμέρους τομείς, αλλά διατρέχουν όλο το φάσμα της οικονομικής και κοινωνικής πραγματικότητας της χώρας. Οι τομείς που χρήζουν μεταρρυθμίσεων είναι πολλοί και διαφορετικοί, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη μιας στενής και ειλικρινούς συνεργασίας όλων. Η ανταγωνιστικότητα είναι μια ευρεία έννοια. Δεν αποτελεί αποκλειστικό θέμα της Κυβέρνησης, αλλά αφορά όλες τις πολιτικές δυνάμεις, τους παραγωγικούς φορείς, τους κοινωνικο-οικονομικούς εταίρους μας, τους πολίτες γενικότερα.

## 5.7 ΣΥΣΤΑΔΕΣ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΣΤΟ ΕΣΠΑ 2007-2013 (project clusters)<sup>76</sup>

### ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ / ΑΡΙΣΤΕΙΑ

Μεταξύ των δράσεων που περιγράφονται στο ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ κυρίαρχο ρόλο καταλαμβάνει η αρχή της δικτύωσης και της συνεργασίας, είτε στο επίπεδο συστάδων επιχειρήσεων-clusters, είτε σε αυτό της διασύνδεσης πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων με την παραγωγή και τις επιχειρήσεις. Πιο αναλυτικά, στον άξονα Γνώση και Αριστεία, και συγκεκριμένα στον υποάξονα Αριστεία, προβλέπεται η δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών (clusters) α) έντασης γνώσης (knowledge intensive) και β) καινοτομίας (innovation intensive). Στόχος της είναι η έρευνα και ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών, ιδιαίτερα υψηλής έντασης γνώσης, και η προώθηση εντατικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών του συνεργατικού σχηματισμού, με από κοινού χρήση εγκαταστάσεων και ανταλλαγή τεχνογνωσίας και εμπειρογνωμοσύνης. Δικαιούχοι της δράσης μπορεί να είναι ένα σύνολο ανεξάρτητων επιχειρήσεων (μεταξύ των οποίων και ΜΜΕ) και άλλων υποστηρικτικών οργανισμών του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα.

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

<sup>76</sup> Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας και Συστημάτων-Συστάδων Επιχειρήσεων

## ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ / ΓΝΩΣΗ

Στον υποάξονα Γνώση, και ειδικότερα μέσω της δράσης Ενίσχυση Νέων και Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, ενισχύεται η υλοποίηση ερευνητικών και τεχνολογικών έργων από νέες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις και επιβραβεύονται οι συνεργασίες αυτών, καθώς τόσο κατά την αξιολόγηση όσο και κατά τη χρηματοδότηση θα δίνεται προτεραιότητα στις ΜΜΕ ή/και σε συνδέσμους αυτών που δημιουργούν μονιμότερες δομές και δίκτυα συνεργασίας. Δικαιούχοι της συγκεκριμένης δράσης είναι ομάδες επιχειρήσεων και σύνδεσμοι ΜΜΕ με κοινά προβλήματα, ανάγκες (αφορά κυρίως ΜΜΕ ιδίου κλάδου), καθώς και στόχους (ΜΜΕ διαφόρων κλάδων, πολύ-επιστημονική προσέγγιση στην επίτευξη των κοινών στόχων ή επίλυση κοινών προβλημάτων και αναγκών). Παράλληλα, μέσα από τη δράση Συνεργασία, προωθείται η ενίσχυση της έναρξης συνεργατικών ερευνητικών και τεχνολογικών έργων μικρής, μεσαίας ή μεγάλης κλίμακας, από συμπράξεις επιχειρήσεων ή ομάδων επιχειρήσεων με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, σε μια προσπάθεια κάλυψης του χάσματος της παραγωγής νέας γνώσης και του αιτήματος της εμπορικής της αξιοποίησης.

Η δράση έχει ως στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της ποιότητας ζωής, την ενίσχυση της σύνδεσης έρευνας και παραγωγής, την πολύ-επιστημονική προσέγγιση, την ενίσχυση, εξειδίκευση του ερευνητικού δυναμικού, καθώς και τη διεθνή συνεργασία, μέσω της δικτύωσης και της συνεργασίας, με φορείς από ευρωπαϊκές και άλλες χώρες. Επίσης, βασική επιδίωξη της δράσης αποτελεί και η παρακίνηση του ιδιωτικού τομέα στην ανάληψη Ε&Τ δραστηριοτήτων και στην αύξηση της ιδιωτικής χρηματοδότησης για ΕΤΑ γενικότερα.

## ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ / ΑΞΙΑ

Στον υποάξονα Αξία στο πλαίσιο της δράσης Πειραματικές Δράσεις Τεχνολογικής Καινοτομίας ενθαρρύνεται η εκκίνηση πιλοτικών έργων που θα διερευνήσουν νέους δρόμους και εργαλεία ανάπτυξης καινοτομίας.

Απαραίτητη προϋπόθεση η διαπεριφερειακή συνεργασία, καθώς η κύρια κατεύθυνση αφορά στη διασύνδεση δράσεων τεχνολογικής καινοτομίας και δράσεων ψηφιακής διακυβέρνησης, όπως έξυπνα συστήματα καινοτομίας, έξυπνα clusters, παγκόσμια δίκτυα τεχνολογικής συνεργασίας σε επιλεγμένους κλάδους, on-line υπηρεσίες καινοτομίας, στοχευμένη μεταφορά τεχνολογίας κ.α.

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

## **5.8 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ CLUSTERS ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ<sup>77</sup>**

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

---

<sup>77</sup> Borrás Susana and Tsagdis Dimitrios, 2008, Cluster Policies In Europe: Firms, Institutions And Governance, EE

Πιτελής Χ., 1998, Οικονομικοί Θεσμοί, Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και Οικονομική Πολιτική, Τυποθήκη Γεώργιος Δαρδανός, Αθήνα

Eommex, 2009, Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (Networking) & «Συστημάτων – Συστάδων» Επιχειρήσεων (Clustering), Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ετπα

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

- Ύπαρξη στην περιφέρεια πανεπιστημίων ή ερευνητικών κέντρων για να παρέχουν επιστημονική – τεχνολογική γνώση στον εξειδικευμένο τομέα της συστάδας
- Ισχυρή παρουσία βιομηχανίας για να αναλάβει και να χρησιμοποιήσει αυτή τη γνώση
- Σύστημα μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν το ρόλο των «εταίρων» και επομένως αποτελούν το δι-επίπεδο μεταξύ πανεπιστημίων και μεγαλύτερων επιχειρήσεων
- Δημιουργία εξειδικευμένης δομής διοίκησης, συνήθως με τη μορφή μη κερδοσκοπικού οργανισμού, εδραιωμένου σε ευρεία συνεργασία μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, συγκεντρώνοντας εθνικούς και τοπικούς κυβερνητικούς φορείς, ερευνητικά κέντρα, επιχειρήσεις, τράπεζες κλπ., δημιουργώντας ένα συνεργατικό σχηματισμό/ συστάδα (cluster).

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

- Την κινητοποίηση σημαντικού αριθμού εταίρων (μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μεγάλες εταιρείες, ακαδημαϊκά και ερευνητικά κέντρα, εκπαιδευτικά κέντρα, δημόσια διοίκηση) και διαμόρφωση πλαισίου συνεργασίας μεταξύ τους
- Τη συνεχή επικοινωνία μεταξύ όλων των εταίρων της συστάδας
- Τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων
- Την εισαγωγή μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε φάση επιτάχυνσης
- Την προσέλκυση καινοτόμων επιχειρήσεων στην περιοχή
- Την αύξηση της επίδρασης της συστάδας στην οικονομία της περιοχής

- Την ενδυνάμωση του προφίλ της περιφέρειας εντός της χώρας και διεθνώς
- Τη βιωσιμότητα της συστάδας.

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

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



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

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

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

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

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν συμμετέχουν εύκολα σε τέτοιες μορφές συνεργασίας. Ανασταλτικοί παράγοντες φαίνεται να είναι οι περιορισμένοι πόροι που έχουν οι μικρές επιχειρήσεις, αλλά και η δυσκολία που αντιμετωπίζουν να βρουν τον κατάλληλο συνεργάτη.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η Ελλάδα κατατάσσεται 23<sup>η</sup> στις 27 χώρες μέλη της ΕΕ στην καινοτομική απόδοση και η κυριότερη αιτία αυτού είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης που εμποδίζει ουσιαστικά τη συνεργασία. Με αποτέλεσμα συνεργατική σχηματισμοί όπως τα clusters να μην τυγχάνουν εύκολα αναγνώρισης των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν και η σύστασή τους να καθίσταται αρκετά δύσκολη.

Σε αντιστάθμισμα αυτής της «νοοτροπίας» που μας χαρακτηρίζει έγινε μια προσπάθεια από το τότε Υπουργείο Ανάπτυξης (2005) να προωθηθεί ένα πλαίσιο ενδυνάμωσης συνεργατικών σχηματισμών σε τεχνολογικούς τομείς με ένταση στη γνώση και ισχυρό εξαγωγικό προσανατολισμό. Οι προοπτικές αυτών των κινήσεων ήταν να αποφέρουν εμπορεύσιμα αποτελέσματα διεθνούς κύρους.

Τέλος, υπήρξε επιτυχία στη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών μεταξύ ερευνητικών κέντρων και επιχειρήσεων, σε θεματικές περιοχές με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και cluster όπως το corallia, έκαναν την αρχή με

σκοπό να αποκτήσουν διεθνή εμβέλεια και σημαντικό μερίδιο της διεθνούς αγοράς στον τομέα τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

1. Borrás Susana and Tsagdis Dimitrios, 2008, Cluster Policies In Europe: Firms, Institutions And Governance, EE
2. Breschi Stefano and Malerba Franco, 2007, Clusters, Network and Innovation, Oxford University Press
3. Eommex, 2009, Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (Networking) & «Συστημάτων – Συστάδων» Επιχειρήσεων (Clustering), Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ετπα
4. Ewen Michael, 2007, Micro-Clusters And Networks: The Growth Of Tourism (Advances In Tourism Research Series), Elsevier
5. Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, 2005, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Disabled.Gr Επικαιρότητα - [Http://News.Disabled.Gr](http://News.Disabled.Gr), 1 Απριλίου 2005
6. Grand R.M., 1991, Contemporary Strategy Analysis, Cambridge, England: Blackwell Business
7. Janos Abonyi And Balazs Feil, 2007, Cluster Analysis For Data Mining And System Identification, Birkhauser
8. Παπαχρόνη Μαργαρίτα, Μαύρη Μαρία, 2006, «Προσδιορισμός Περιφερειακών Βιομηχανικών Συμπλεγμάτων Επιχειρήσεων (Clusters) στην Ελληνική Βιομηχανία» Περιοδικό Σπουδαί, Περιοδική Έκδοση Του Πανεπιστημίου Πειραιώς Τόμος 56 Τχ.2 (Πειραιάς Απρίλιος-Ιούνιος 2006.)

9. Πιπερόπουλος Πάνος Γ., 2008, Business Clusters & Συνεργασία, στρατηγικές προϋποθέσεις για καινοτομία και ανταγωνιστικότητα στις ΜμΕ
10. Πιπερόπουλος Πάνος, 2008, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Business Cluster, Εκδόσεις Σταμούλης
11. Πιτελής Χ., 1998, Οικονομικοί Θεσμοί, Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και Οικονομική Πολιτική, Τυποθήτω Γεώργιος Δαρδανός, Αθήνα
12. Σπυράτος Αλέξανδρος, Εφαρμογή των Clusters στον Επιχειρηματικό Κόσμο, ΚΕΤΑ Ιονίων Νήσων
13. White Margaret A., Bruton Garry D., 2010, Η Στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας, Εκδόσεις Κριτική αε

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΩΝ

## ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup>

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> – ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΧΩΡΩΝ ΜΕ ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ ΣΥΣΤΑΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αξίζει να αναφερθεί ότι η επιτυχία των επιχειρηματικών συστάδων, δηλαδή των «επιχειρηματικών συστάδων» όπως, π.χ. η περιοχή της Silicon Valley στην Καλιφόρνια, του Anorriage στην Γαλλία, του Stratford-upon-Avon στη Μ. Βρετανία και του Prato στην Ιταλία έχουν προκαλέσει την προσοχή ακαδημαϊκών και διοικητικών στελεχών, αλλά και των υπευθύνων για την χάραξη οικονομικών και επιχειρηματικών πολιτικών σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο.

#### 6.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

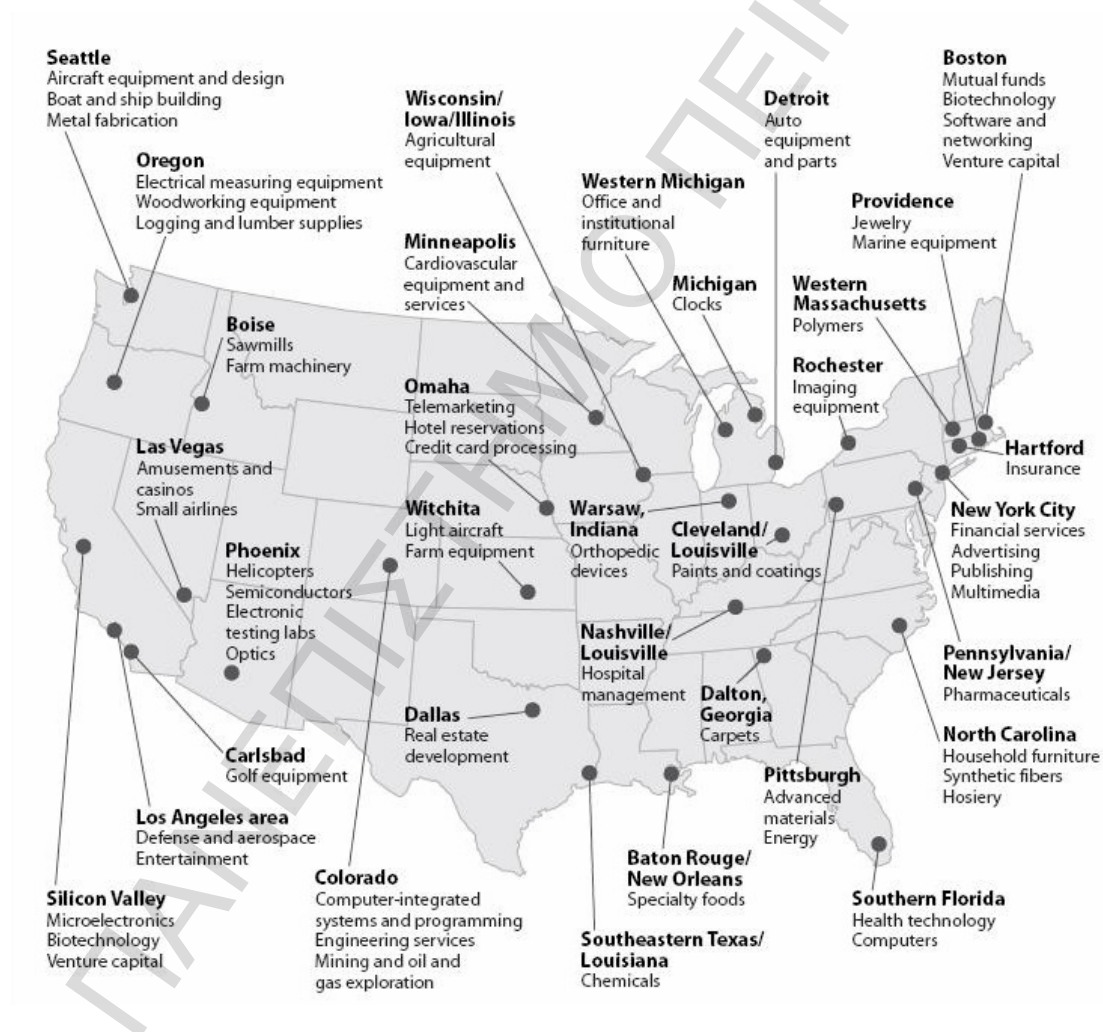
##### 6.1.1 Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

Τα πλέον γνωστά και επιτυχημένα clusters στις ΗΠΑ είναι η Silicon Valley<sup>78</sup>, ως βιομηχανικό cluster, το Hollywood ως cluster διασκέδασης και παραγωγής ταινιών, το Las Vegas ως cluster διασκέδασης και casino, αλλά και η Wall Street ως οικονομικό cluster. Σχεδόν κάθε πολιτεία των ΗΠΑ αποτελεί και από ένα ξεχωριστό συνεργατικό συμπλέγμα επιχειρήσεων που λειτουργεί ως cluster, κάτι που μπορεί εύκολα να διακρίνει κανείς και στο παρακάτω διάγραμμα. Ένας σχετικά μικρός αριθμός των clusters που

<sup>78</sup> Harvard Business Review, Clusters and the New Economics of Competition, by Michael E. Porter, November – December 1998

απεικονίζονται αντιπροσωπεύουν σημαντικό μερίδιο της οικονομίας σε κάθε γεωγραφική περιοχή, καθώς και συντριπτικό κομμάτι της οικονομικής δραστηριότητας που εξάγεται σε άλλες τοποθεσίες και αποτελεί κύρια πηγή οικονομικής ανάπτυξης και ευημερίας μακροπρόθεσμα. Τα εξαγωγικά clusters δημιουργούν ζήτηση για τις τοπικές βιομηχανίες που δεν περιορίζονται στο μέγεθος της τοπικής αγοράς αλλά μπορεί να αυξηθεί και να ξεπεράσει τα τοπικά όρια.

Διάγραμμα 6.1 Απεικόνιση των clusters ανά πολιτεία στις ΗΠΑ



Πηγή : Harvard Business Review, Clusters and the New Economics of Competition, by Michael E. Porter, November – December 1998



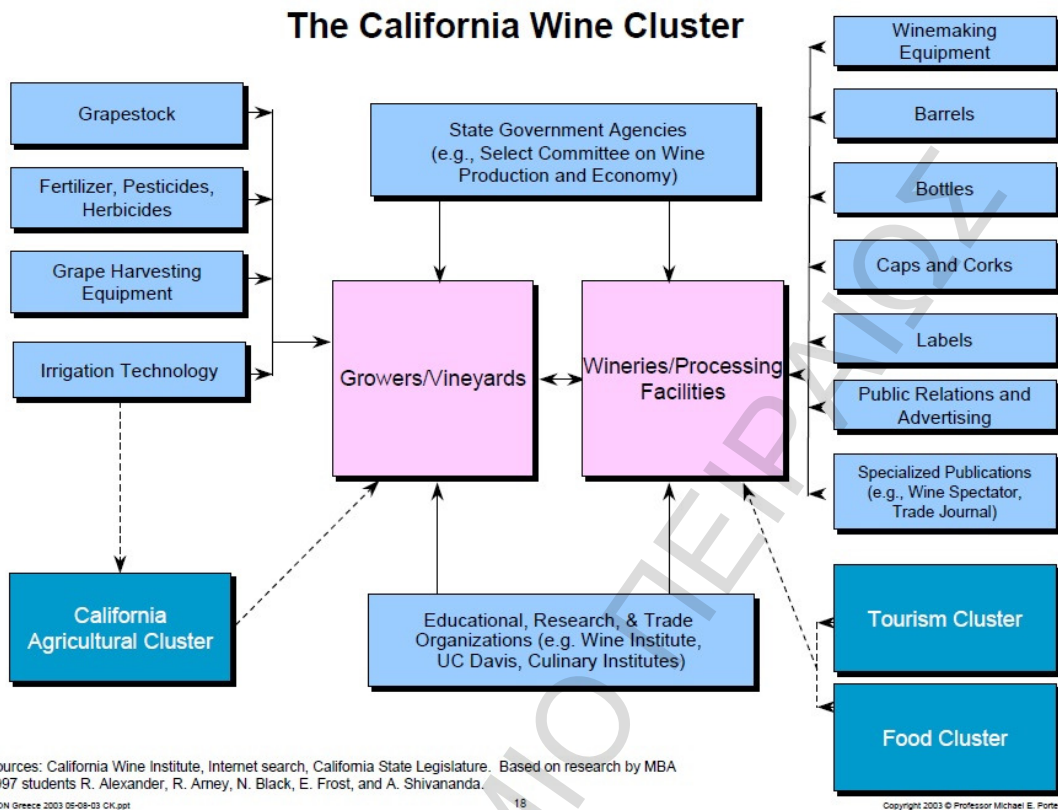
## Silicon Valley

Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα επιτυχημένου cluster στις ΗΠΑ και παγκοσμίως γνωστό είναι η Silicon Valley. Είναι η περιοχή νότια του κόλπου του Σαν Φρανσίσκο στην περιοχή του Κόλπου στη Βόρεια Καλιφόρνια. Η περιοχή αυτή έχει γίνει ο χώρος εγκατάστασης για πολλές από τις μεγαλύτερες εταιρείες τεχνολογίας στον κόσμο καθώς και για χιλιάδες μικρότερες. Παρά την ανάπτυξη άλλων υψηλής τεχνολογίας, οικονομικών κέντρων σε όλες τις Ηνωμένες Πολιτείες και τον κόσμο, η Silicon Valley συνεχίζει να είναι ο κύριος κόμβος συγκέντρωσης επιχειρηματικών μονάδων υψηλής τεχνολογίας, καινοτομίας και ανάπτυξης, που αντιπροσωπεύει το 1/3 του συνόλου των επενδεδυμένων επιχειρηματικών κεφαλαίων στις Ηνωμένες Πολιτείες.

## Silicon Valley



## 6.1.2 Το cluster οίνου στην California



Το cluster οίνου στην Καλιφόρνια<sup>79</sup> περιλαμβάνει 680 εμπορικά οινοποιεία, καθώς και αρκετές χιλιάδες ανεξάρτητους παραγωγούς κρασίου. Μια εκτεταμένη και συμπληρωματική υποστήριξη των βιομηχανιών τόσο οινοποιίας αλλά και αμπελοκαλλιέργειας, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών σταφυλιών, του εξοπλισμού άρδευσης και συγκομιδής, τα βαρέλια και τις ετικέτες. Παράλληλα περιλαμβάνονται και διαφημιστικές εταιρίες με υπευθύνους εξειδικευμένους στις δημοσίες σχέσεις που ασχολούνται με τις πολυάριθμες δημοσιεύσεις σχετικές με το κρασί και με στόχο τους καταναλωτές και τους εμπορικούς αντιπροσώπους. Μια σειρά από τοπικούς φορείς εμπλέκεται με το κρασί, όπως το παγκοσμίου φήμης πρόγραμμα οιολογίας στο Πανεπιστήμιο Καλιφόρνια στο Ντέιβις, το Ινστιτούτο Οίνου, και ειδικές επιτροπές της Συγκλήτου της Καλιφόρνιας. Το

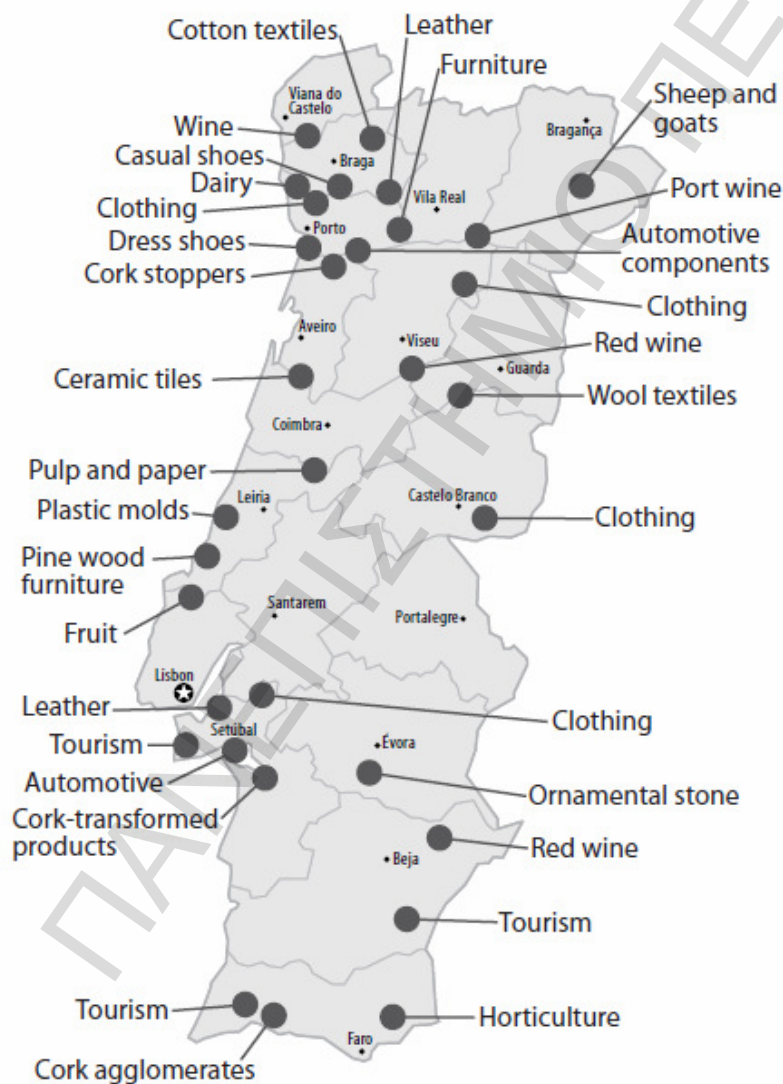
<sup>79</sup> Harvard Business Review, Clusters and the New Economics of Competition, by Michael E. Porter, November – December 1998



συγκρότημα διαθέτει επίσης σε μικρότερο βαθμό διασυνδέσεις με άλλα clusters στην Καλιφόρνια σε τομείς της γεωργίας, των τροφίμων των εστιατόριων, αλλά και με το κρασί σαν λόγω τουριστική επίσκεψης στη χώρα.

### 6.1.3 Τα επιχειρηματικά clusters της Πορτογαλίας

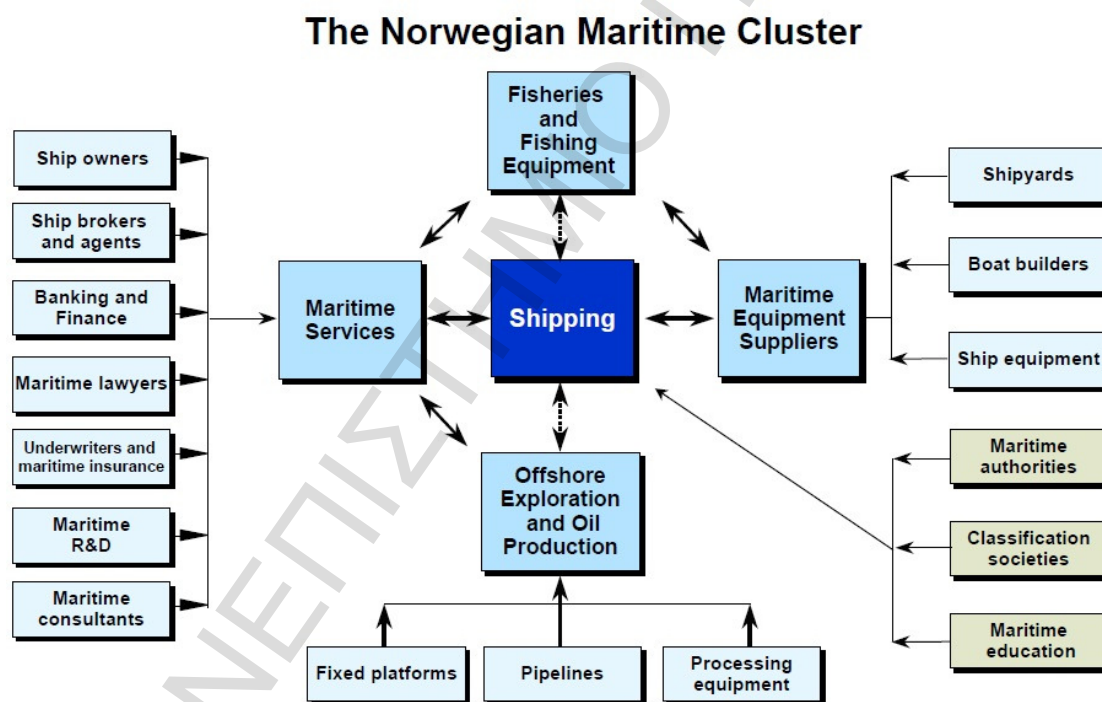
Σε μια μεσαίου εισοδήματος οικονομία όπως η Πορτογαλία τα εξαγωγικά clusters τείνουν να είναι περισσότερο εκμετάλλευσης των φυσικών της πόρων και των πρώτων υλών που διαθέτει η χώρα ή εντάσεως εργασίας σε βιομηχανίες που αναπτύχθηκαν σε συγκεκριμένες περιοχές.



Πηγή : Harvard Business Review, Clusters and the New Economics of Competition, by Michael E. Porter, November – December 1998

### 6.1.4 Το ναυτιλιακό cluster της Νορβηγίας

Στο πυρήνα του Νορβηγικού ναυτιλιακού Cluster<sup>80</sup> είναι οι πλοιοκτήτριες και διαχειίστριες ναυτιλιακές εταιρίες, φορείς ναυτιλιακής τεχνογνωσίας και δέκτες των προϊόντων και των υπηρεσιών των υπόλοιπων τομέων του πλέγματος. Περιλαμβάνει κυρίως τομείς όπως τα ναυπηγεία, οι υπηρεσίες εφοδιασμού, υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης, υποθαλάσσιας εξόρυξης, αμυντικής ναυτιλίας αλλά και υπηρεσίες μεσιτείας, ασφάλισης και επιθεώρησης της ναυτιλίας, χρηματοδότησης, αλιείας και λιμενικής βιομηχανίας. Στο σύνολο του απασχολεί 75.000 εργαζόμενους ενώ συνεισφέρει σε ποσοστό 20% των συνολικών εξαγωγών της οικονομίας της χώρας.



Norway has 0.1% of the world's population, represents 1.0% of the world's economy, yet accounts for 10% of world seaborne transportation

Source: Sven Ullring, presented to M.I.T.  
CAON Greece 2003 05-08-03 CK.ppt

19

Copyright 2003 © Professor Michael E. Porter

Πηγή : Sven Ullring, presented to MIT, 2003

<sup>80</sup> Harvard Business Review, Clusters and the New Economics of Competition, by Michael E. Porter, November – December 1998

### 6.1.5 Παροχή πραγματικών υπηρεσιών στην τρίτη Ιταλία<sup>81</sup>

Τα μέτρα πολιτικής που προσελκύουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον στη συζήτηση γύρω από τις δυναμικές βιομηχανικές συνοικίες της Τρίτης Ιταλίας, είναι εκείνα που αφορούν την παροχή πραγματικών υπηρεσιών.

Το παράδειγμα του CITER (Centro Informazione Tessile Emilia – Romagna), που είναι εγκατεστημένο στη Μόντενα και καλύπτει τον κλάδο των πλεκτών, προσφέρει το εξής φάσμα πραγματικών υπηρεσιών :

- Εκδίδει εξαμηνιαία έκθεση γύρω από τις διεθνείς τάσεις των αγορών και τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών στην εγχώρια και διεθνή αγορά.
- Πληροφορεί τους επιχειρηματίες περί των τιμών και των ιδιοτήτων των υφασμάτων που είναι διαθέσιμα στην αγορά
- Πληροφορεί τακτικά τα μέλη για τις τεχνολογικές εξελίξεις, συντάσσοντας εκτενή σημειώματα για τα νέα μηχανήματα και συγκεντρώνοντας τις σχετικές δημοσιεύσεις.
- Διαθέτει CAD/CAM το οποίο μπορούν να χρησιμοποιούν τα μέλη του.
- Πληροφορεί την τοπική επιχειρηματική κοινότητα περί των τάσεων στη μόδα. Διατηρεί στενή επαφή με μεγάλους εμπορικούς οίκους και έχει τη δυνατότητα να αποκτά προνομιακή πληροφόρηση για την πολιτική αγορών που προκρίνουν οι οίκοι αυτοί. Επιπλέον, συγκεντρώνει πληροφόρηση γύρω από την εξέλιξη των προτιμήσεων, των αξιών και των μηχανισμών υποκίνησης πελατών.

---

<sup>81</sup> Χ. ΠΙΤΕΛΗΣ, Ν. ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ 2006, Διεθνής ανταγωνιστικότητα και βιομηχανική στρατηγική, κεφάλαιο 9 της Αντιγόνης Λυμπεράκη, Πηγές : Brusco & Rigbi (1989), Murray (1991), Brusco (1992), Pyke (1992), Humphrey & Schmitz (1995)

Harvard Business Review, Clusters and the New Economics of Competition, by Michael E. Porter, November – December 1998

Συνοψίζοντας, η σημαντικότερη λειτουργία του CITER είναι η συλλογή, ανάλυση και διακίνηση / διάχυση όλης της πληροφόρησης που είναι χρήσιμη για την τοπική επιχειρηματική κοινότητα. Ενώ, όταν ιδρύθηκε το 1980, χρηματοδοτήθηκε εξ ολοκλήρου από δημόσιους πόρους, μια δεκαετία αργότερα μόλις το 30% του προϋπολογισμού του χρηματοδοτείται από κυβερνητική ενίσχυση. Τα βασικά του έξοδα καλύπτονται από συνδρομές ή από πώληση συγκεκριμένων υπηρεσιών.

Η περιφερειακή αναπτυξιακή εταιρεία της Emilia – Romagna, η ERVET με έδρα τη Bologna, αποτελεί τον κεντρικό κόμβο ενός πυκνού δικτύου υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις. Μερικές από αυτές τις υπηρεσίες έχουν κλαδική στόχευση (όπως η CERCAL για τα παπούτσια, η QUASCO για τον κατασκευαστικό τομέα και η CESMA για τα αγροτικά μηχανήματα), ενώ κάποιες άλλες έχουν περισσότερο οριζόντιο χαρακτήρα, όπως προώθηση εξαγωγών (SVEX), προώθηση υπεργολαβιών στον ευρύτερο μηχανουργικό τομέα (RESFOR), αναβάθμιση της ποιότητας (CERMET) και τεχνολογική εξέλιξη (ASTER). Υπάρχουν και άλλα παραδείγματα κέντρων παροχής πραγματικών υπηρεσιών, όπως το Centro Servizio στην Πίζα που εξυπηρετεί τον κλάδο δέρματος και υποδημάτων προσφέροντας τράπεζα πληροφοριών γύρω από τα μηχανήματα, αγορές, πελάτες και άλλες χρήσιμες πληροφορίες, το TECNOTEX στην Μπιέλλα που προσφέρει κατάρτιση, έρευνα και δυνατότητα τεχνολογικών πειραματισμών για την κλωστοϋφαντουργία, και το Comitato Servizio Tendenze Moda στο Έμπολι που παρέχει ειδικευμένη κατάρτιση και πληροφόρηση γύρω από τις τάσεις της μόδας.

### 6.1.6 Πρόγραμμα δικτύωσης : Η περίπτωση της Δανίας<sup>82</sup>

Το πρόγραμμα δικτύωσης της Δανίας στηρίζεται στη διαπίστωση ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας της Δανίας, στερούνται των απαραίτητων εφοδίων προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο διεθνή ανταγωνισμό. Προκρίθηκε λοιπόν η στρατηγική της δικτύωσης ως ο ενδεδειγμένος άξονας πολιτικής, προκειμένου να ενθαρρυνθεί η συνεργασία ανάμεσα στις επιχειρήσεις και να ενδυναμωθούν οι ανταγωνιστικές τους επιδόσεις, κυρίως στο πεδίο της δημιουργίας και της αξιοποίησης νέων επιχειρηματικών ευκαιριών (ανάπτυξη και προώθηση νέων προϊόντων, τοποθέτηση αντιπροσώπων και υπευθύνων διακίνησης σε νέες αγορές, συντονισμός παραγωγής μεμονωμένων προϊόντων προκειμένου να παράγεται ολοκληρωμένο παραγωγικό φάσμα χωρίς ελλείποντες κρίκους κλπ.).

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα που έπρεπε να αντιμετωπιστούν ήταν ότι η διεπιχειρησιακή συνεργασία δεν αποτελούσε στοιχείο της παραγωγικής κουλτούρας της χώρας. Προκειμένου το πρόγραμμα να επιτύχει τον στόχο αυτόν, υπερπηδώντας τα σχετικά εμπόδια, υιοθετήθηκε μια προσέγγιση κατά στάδια. Σε πρώτη φάση, στόχος ήταν να παρακινήσει τις επιχειρήσεις να ενδιαφερθούν για τη δικτύωση, με τη δύναμη της προβολής του επιτυχημένου παραδείγματος (περιπτώσεων, δηλαδή, στις οποίες η συνεργασία απέδωσε). Σε δεύτερη φάση, έπρεπε να προσδιοριστεί με ακρίβεια η σύλληψη ενός βιώσιμου δικτύου. Σε τρίτη φάση, έπρεπε να πεισθεί ομάδα επιχειρήσεων να υιοθετήσουν την ιδέα της δικτύωσης και να οικειοποιηθούν την ιδέα για την υλοποίησή της. Το να πεισθούν οι επιχειρήσεις ότι πριν ξεκινήσουν την υλοποίηση ενός δικτύου χρειάζεται

---

<sup>82</sup> Χ. ΠΙΤΕΛΗΣ, Ν. ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ 2006, Διεθνής ανταγωνιστικότητα και βιομηχανική στρατηγική, κεφάλαιο 9 της Αντιγόνης Λυμπεράκη, Πηγές : Humphrey & Schmitz (1995)

Harvard Business Review, Clusters and the New Economics of Competition, by Michael E. Porter, November – December 1998

απαραίτητα μελέτη βιωσιμότητας, αποδείχθηκε ιδιαίτερα κρίσιμο για την έκβαση του εγχειρήματος. Τα προηγούμενα αποτελούν τις βασικές προκλήσεις τις οποίες πρέπει να αντιμετωπίσει ο φορέας που φιλοδοξεί να υποκινήσει τη δημιουργία δικτύων.

Η πρωτοβουλία δικτύωσης στη Δανία, ένα κρατικά επιδοτούμενο πρόγραμμα, ολοκληρώθηκε το 1993. Στη βάση της διαθέσιμης αξιολόγησης, (από ενδιάμεσες εκθέσεις αξιολόγησης, από παρατηρήσεις εξωτερικών αλλά και εσωτερικών αξιολογητών), προκύπτει ότι σημείωσε αρκετές επιτυχίες, όπως :

- Κατάφερε να διευρύνει σημαντικά την κλίμακα παρέμβασης μέσα σε διάστημα πέντε ετών (5.000 επιχειρήσεις ενεπλάκησαν σε διαδικασίες δημιουργίας δικτύων, σε σύνολο 10.000 – 12.000 επιχειρήσεων που αποτελούσαν το κοινό-στόχο).
- Η ταχεία διάδοση της πρακτικής της δικτύωσης ουσιαστικά εμβολίασε την επιχειρηματική κουλτούρα με στρατηγικές συνεργασίας, εμπλουτίζοντας έτσι το φάσμα των διαθέσιμων επιχειρηματικών επιλογών, ενόψει των νέων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι παραγωγικές μονάδες.
- Σε ενδιάμεση έκθεση, το 75% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν υποστήριζαν ότι η δικτύωση συνέβαλε στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους, ενώ το 90% των ερωτηθέντων σκόπευαν να συνεχίσουν τις συνεργασίες τους και τη συμμετοχή τους σε δίκτυα και μετά την λήξη της περιόδου χρηματοδότησής τους για το σκοπό αυτό.
- Η τεχνογνωσία που αποκτήθηκε στην προώθηση δικτύων, από τέλεσε αντικείμενο εξαγωγής και σε άλλες χώρες (σε περιοχές της Γαλλίας, της Ισπανίας, της Πορτογαλίας, της Αγγλίας, της Νορβηγίας, των ΗΠΑ, του Καναδά, της Νέας Ζηλανδίας και της Αυστραλίας).

### 6.1.7 Προώθηση δικτύων συνεργασίας : Η περίπτωση της Impiva στη Valencia <sup>83</sup>

Η IMPIVA (Ινστιτούτο για την Προώθηση των Μικρών και Μεσάιων Επιχειρήσεων), που ιδρύθηκε στα μέσα της δεκαετίας του '80, από την περιφερειακή κυβέρνηση της Βαλένθια, είχε ως βασικό στόχο να δώσει θεσμική υπόσταση σε ένα σύστημα υποστηρικτικών υπηρεσιών που είχαν ανάγκη οι ΜΜΕ, ενόψει του αυξημένου ανταγωνισμού που προκλήθηκε από την ένταξη της Ισπανικής οικονομίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Δεδομένης δε της συντριπτικής κυριαρχίας των ΜΜΕ στην οικονομία της περιοχής (96% των επιχειρήσεων απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα), ο στόχος δεν χρειάστηκε κάποια ιδιαίτερη τεκμηρίωση προκειμένου να «νομιμοποιηθεί». Αν και το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητας του Ινστιτούτου αφορούσε Κέντρα Καινοτομίας, Επιστημονικό Πάρκο και πολυάριθμα Τεχνολογικά Ινστιτούτα (από τα οποία 7 κλαδικά – έπιπλα, παπούτσια, κατασκευαστική δραστηριότητα, τρόφιμα, κεραμικά, κλωστοϋφαντουργία / ρούχα για παιδιά και παιχνίδια – και 4 με περισσότερο οριζόντια στόχευση), ιδιαίτερη σημασία προσέλαβε η ενθάρρυνση της συνεργασίας με όχημα τη δημιουργία δικτύων. Έτσι, το 1990 η IMPIVA ξεκίνησε ένα πρόγραμμα δικτύωσης που απέδωσε πολύ γρήγορα τα πρώτα ευεργετικά του αποτελέσματα. Είναι χαρακτηριστικό ότι μέσα σε έναν χρόνο (στο τέλος του 1991) ήδη λειτουργούσαν 43 δίκτυα, στο πλαίσιο των οποίων δραστηριοποιούνταν 300 επιχειρήσεις (με απασχόληση από 10 έως 50 άτομα). Μισό χρόνο αργότερα, ο αριθμός των δικτύων που λειτουργούσαν είχε φθάσει σε 60, ενώ στο τέλος του δεύτερου χρόνου λειτουργούσαν περίπου 150. Έχει επίσης ενδιαφέρον να επισημανθεί ότι, από αυτά τα δίκτυα που λειτουργούσαν, μόνο 6 είχαν δημιουργηθεί «αυθόρμητα» πριν αναληφθεί η πρωτοβουλία πολιτικής προώθησης δικτύων της IMPIVA.

---

<sup>83</sup> Χ. ΠΙΤΕΛΗΣ, Ν. ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ 2006, Διεθνής ανταγωνιστικότητα και βιομηχανική στρατηγική, κεφάλαιο 9 της Αντιγόνης Λυμπεράκη, Πηγές : Pyke (1994)

Harvard Business Review, Clusters and the New Economics of Competition, by Michael E. Porter, November – December 1998



## 6.2 ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ - ΣΥΣΤΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 6.2.1 Ο πρώτος Τεχνολογικός Συνεργατικός Σχηματισμός – Cluster Στην Ελλάδα – CORALLIA<sup>84</sup>

Μοντέλο Ανάπτυξης Συνεργατικών Σχηματισμών Υψηλής Τεχνολογίας



Η Δράση του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητας & Επιχειρηματικότητας (ΕΠΑΝ), με τίτλο «Δημιουργία Πυρήνα Συνεργατικών Σχηματισμών» αποτέλεσε ένα πρωτοποριακό και ιδιαίτερα φιλόδοξο εγχείρημα μεγάλης τεχνολογικής εξειδίκευσης, έκφραση του κοινού

οράματος και ένα καλό παράδειγμα σύμπραξης του Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα. Στόχος της ήταν η στήριξη συνεργατικών σχηματισμών (clusters) – μεταξύ ερευνητικών κέντρων και επιχειρήσεων, σε θεματικές περιοχές όπου υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι οποίες συνδυάζουν ένταση γνώσης, υψηλή τεχνολογία και εξαγωγικό χαρακτήρα, προκειμένου οι επιχειρήσεις που θα συμμετέχουν στο cluster να αποκτήσουν διεθνή εμβέλεια και σημαντικό μερίδιο της διεθνούς αγοράς στον τομέα τους.

Η εργασία με γνώμονα την συνεργασία και ιδιαίτερα στο χώρο της έρευνας και της τεχνολογίας, όπου η καινοτομία αποτελεί αποτέλεσμα συνεργιών, ήταν μέχρι πρότινος σχεδόν άγνωστη έννοια στην Ελλάδα. Η Ελληνική Πρωτοβουλία Τεχνολογικών Συνεργατικών Σχηματισμών Corallia είναι μια πρωτοποριακή και δυναμική πρωτοβουλία που υποστηρίζει την ανάπτυξη clusters καινοτομίας για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της

<sup>84</sup> [www.corallia.org](http://www.corallia.org)



εξωστρέφειας της οικονομίας και των υπηρεσιών "υψηλής προστιθέμενης αξίας".

Τα πρώτα αποτελέσματα της δράσης του ΕΠΑΝ, αφορούν τη σύσταση της Ελληνικής Πρωτοβουλίας Τεχνολογικών Συνεργατικών Σχηματισμών στη Μικροηλεκτρονική Corallia, στο πλαίσιο της οποίας αναπτύχθηκε και λειτουργεί από τον Σεπτέμβριο του 2006 ο πρώτος στην Ελλάδα Τεχνολογικός Συνεργατικός Σχηματισμός (Cluster). Η θεματική περιοχή, στην οποία κάνει την εμφάνισή του το πρώτο cluster, είναι στον τομέα των ημιαγωγών (chip design), της μικροηλεκτρονικής και των ενσωματωμένων συστημάτων.

Σταδιακά, αναδεικνύεται σε σημείο αναφοράς για τη μικροηλεκτρονική στην Ελλάδα, αφού καταφέρνει να συγκεράσει την ιδιωτική πρωτοβουλία με την ερευνητική και ακαδημαϊκή δραστηριότητα. Η Ελληνική Πρωτοβουλία Τεχνολογικών Συνεργατικών Σχηματισμών Corallia έχει ως στόχο την ανάπτυξη clusters, σε ειδικά επιλεγμένους τομείς, όπου η Ελλάδα μπορεί να αποκτήσει ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αυτό το πλαίσιο, παρέχει ολοκληρωμένη υποστήριξη σε επιχειρήσεις – μέλη clusters με τελικό σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς τους, την ενίσχυση της εξαγωγικής δραστηριότητάς τους και στην επίτευξη κερδοφορίας, μέσα από την προώθηση των καινοτομιών τους στην παγκόσμια αγορά.

Το Corallia, ως καταλύτης μεταξύ όλων των παραγόντων καινοτομίας, παρέχει στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ολοκληρωμένη υποστήριξη (one-stop-shop), ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την κερδοφορία τους, προωθώντας τις καινοτομίες τους στην παγκόσμια αγορά. Πιο συγκεκριμένα:

- Προσελκύει ξένες επενδύσεις, μέσω επιτυχημένων μοντέλων αναφοράς, αναβαθμίζει διαδικασίες και αλυσίδες παραγωγής και αναδεικνύει το ερευνητικό και επιχειρηματικό ανθρώπινο κεφάλαιο της χώρας.
- Αναπτύσσει υποδομές "θερμοκοιτίδας" όπου επιστήμονες μπορούν να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες και να κάνουν το επιχειρηματικό τους ξεκίνημα.

- Διευρύνει τον ορίζοντα της γνώσης με εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, μέσω των οποίων τα μέλη μπορούν να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.
- Προωθεί την ανάγκη και σημασία της ευρεσιτεχνίας με την παροχή βοήθειας στις επιχειρήσεις για την κατάθεση των σχετικών αιτήσεων καθ' όλη τη διάρκεια της καινοτομικής διαδικασίας.

Η πρωτοβουλία ξεκίνησε τον Μάιο του 2006 ως "Hellenic Technology Clusters Initiative-HTCI" με χρηματοδότηση από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Ανταγωνιστικότητα" του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης. Το 2008 μετονομάστηκε σε Corallia και ενώ στην αρχή συμμετείχαν μόνο 15 εταιρείες -ελληνικές και ξένες- υψηλής τεχνολογίας πλέον το Cluster αριθμεί 70 εταιρείες με την παράλληλη συνεργασία 35 πανεπιστημιακών και ερευνητικών ιδρυμάτων. Μετά, λοιπόν, από δύο χρόνια λειτουργίας, ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 59,56%, οι εξαγωγές κατά 109,67%, η απασχόληση κατά 92,63% και ο αριθμός των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας κατά 137,55%. Η δυναμική που απορρέει, επομένως, από τη δραστηριοποίηση της πρώτης, ουσιαστικά, συστάδας-cluster επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας στην Ελλάδα είναι σημαντική και δύναται να αποτελέσει εφαλτήριο για την ενεργοποίηση αντίστοιχων προσπάθειών και σε άλλους τεχνολογικούς τομείς (π.χ. βιοτεχνολογία, ενέργεια).

### **6.2.2 Τα Συστήματα Επιχειρήσεων για το σχεδιασμό, παραγωγή, πώληση Επίπλων. Οι ΣΥΝ.Π.Ε. και τα 120 Ενωμένα Εργοστάσια**

Στην αρχή της δεκαετίας του '80, ο κλάδος του επίπλου επέδειξε μία σημαντικότερη καινοτομία, που συνίσταται στην ίδρυση και λειτουργία των Κέντρων Επίπλου, που ουσιαστικά πραγματοποιήθηκε για την ενίσχυση της εγχώριας παραγωγής επίπλων. Πρόκειται για δευτεροβάθμιες ενώσεις εργοστασίων - βιοτεχνιών με σκοπό την βέλτιστη και πιο ανταγωνιστική προώθηση και κοινή προβολή των προϊόντων τους. Η έναρξη έγινε από το

Κέντρο Επίπλου 40 και σήμερα στην Αττική λειτουργούν τα ακόλουθα έξι Κέντρα Επίπλου:

- Κέντρο Επίπλου 40
- 120 Ενωμένα Εργοστάσια
- Επιπλοκίνηση
- Αττικό Κέντρο Επίπλου
- Ένα και Ένα
- Κέντρο Επίπλου 45.

Η δημιουργία των Κέντρων Επίπλου μπορεί να χαρακτηριστεί επανάσταση για τον κλάδο του επίπλου. Η αναγκαιότητα δημιουργίας τους προήλθε, κυρίως, από την ανάγκη για την κατάργηση της παραοικονομίας και της εκμετάλλευσης του βιοτέχνη από τον έμπορο. Έτσι, μετά τη δημιουργία τους ανετράπη εντελώς η σχέση «Παραγωγός – Μεσάζων – Καταναλωτής»

Το Κέντρο Επίπλου «120 Ενωμένα Εργοστάσια» ήταν το 2ο Κέντρο Επίπλου που δημιουργήθηκε στην Ελλάδα (1984) και έχει κατορθώσει να διατηρήσει την πρώτη θέση ανάμεσα στα άλλα Κέντρα (σε αριθμό μελών) και να πλασαριστεί σε μία πολύ καλή θέση στον ευρύτερο ανταγωνιστικό χώρο.

Πρόκειται για έναν Συνεταιρισμό Περιορισμένης Ευθύνης (ΣΥΝ.Π.Ε.), ο οποίος αριθμεί 106 μέλη – παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου του επίπλου. Με τη λειτουργία του, ο καθιερωμένος τρόπος διαθέσεως και προβολής των επίπλων διαφοροποιήθηκε σημαντικά, επιτυγχάνοντας να κερδίσουν την προτίμηση των καταναλωτών, προσφέροντάς τους μεγάλη ποικιλία σχεδίων υψηλής ποιότητας σε προσιτές τιμές.

Η έδρα του Δικτύου βρίσκεται στο 20ο χλμ. της Εθνικής Οδού Αθηνών – Λαμίας. Ο χώρος είναι ενοικιαζόμενος και καταλαμβάνει επιφάνεια περίπου 1.500 m<sup>2</sup>. Στο χώρο αυτό στεγάζονται τα γραφεία της εταιρείας και ο εκθεσιακός χώρος των επιχειρήσεων – μελών.

Οι κύριοι στόχοι του Δικτύου από την αρχή ήταν:

- Εμπορία και προώθηση των προϊόντων των μελών
- Δημιουργία εκθέσεων πωλήσεως των προϊόντων των μελών
- Ισότιμη συνεργασία και αμοιβαία βοήθεια των συνεταίρων
- Προώθηση εξαγωγών
- Παροχή τεχνικής και οργανωτικής βοήθειας
- Παροχή εγγυήσεων ή άλλων οικονομικών διευκολύνσεων
- Παροχή υπηρεσιών λογιστηρίου
- Κοινή διαφήμιση των μελών
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Κοινή χρήση αποθηκών
- Κοινή προμήθεια πρώτων υλών.

Από τους ανωτέρω στόχους έχουν υλοποιηθεί μόνο η δημιουργία κοινού εκθεσιακού χώρου, η κοινή διαφήμιση, η εκπαίδευση, καθώς και οι ενέργειες για προώθηση εξαγωγών. Καθώς η δομή του δικτύου είναι εντελώς οριζόντια, το δίκτυο αυτό καταχωρείται ως Business Club (BC), σύμφωνα με τη σχετική τυπολογία.

## 6.3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ CLUSTERS ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

### 6.3.1 Νομός Δράμας<sup>85</sup>

Η «ΕΤΑΙΡΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΔΡΑΜΑΣ» είναι ένα cluster τουριστικών επιχειρήσεων, δηλαδή ένα σύστημα συνεργαζόμενων ομοειδών τουριστικών επιχειρήσεων που στοχεύει στη δημιουργία και παροχή υψηλής ποιότητας υποδομών και υπηρεσιών και σταδιακά θα αναδεικνύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της υπαίθρου του Νομού Δράμας. Τα πλεονεκτήματα δικτύωσης, μεταξύ άλλων μπορούν να είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η πρόσβαση στην έρευνα την τεχνολογία και τις νέες μορφές οργάνωσης διοίκησης και παραγωγής, η εύρεση νέων αγορών, η κοινή προβολή των προϊόντων κλπ.

Μέσω της αποτελεσματικής συνεργασίας των μελών – επιχειρήσεων της εν λόγω εταιρίας, θα επιτευχθεί η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η αναβάθμιση της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος. Κάτι τέτοιο δεν θα ήταν εφικτό για την κάθε επιχείρηση χωριστά, καθότι τα μέλη είναι επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους.

Η Εταιρία προσδοκά την ενισχύση της λειτουργίας της κάθε επιχείρησης μέσω της δημιουργίας και προβολής της ενιαίας τουριστικής εικόνας του Νομού (μέρος του οποίου αποτελεί και η κάθε επιχείρηση χωριστά) τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, είτε μέσω της «παραδοσιακής» διαφήμισης είτε μέσω του διαδικτύου.

Τέλος, η Εταιρία θα συμβάλλει στην ολοκλήρωση του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει ο Νομός Δράμας. Με την συμμετοχή, για παράδειγμα, επιχειρήσεων που προσφέρουν υπηρεσίες ή προϊόντα όπως, διαμονή, σίτιση, δραστηριότητες (π.χ. αθλητικές, οικοτουριστικές), παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων κ.α. τίθενται τα θεμέλια για την ολοκλήρωση του τουριστικού προϊόντος, γεγονός που θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητα

<sup>85</sup> [www.argo-tour.net](http://www.argo-tour.net) και [www.ecstasy.org](http://www.ecstasy.org)

ολόκληρου του προορισμού και κατ' επέκταση της κάθε επιχείρησης χωριστά. Κι' αυτό γιατί, με την συμβολή όλων των επιχειρήσεων στην προσφορά των τουριστικών υπηρεσιών, η κάθε επιχείρηση μεμονωμένα, θα αποδεδμευτεί από την ανάγκη να βελτιωθεί ώστε να προσφέρει νέες υπηρεσίες και θα είναι σε θέση να προσελκύει νέους πελάτες με τους ίδιους (περιορισμένους) οικονομικούς πόρους.

Οι ειδικότεροι στόχοι της Εταιρίας είναι να προσφέρει υπηρεσίες προς τα μέλη της, αλλά και προς την τουριστική αγορά εν γένει. Αυτές παρουσιάζονται ειδικότερα παρακάτω:

Υπηρεσίες προς τα μέλη:

- Κοινή προβολή των συνεργατών – μελών.
- Συλλογική στήριξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Ανάπτυξη Δημοσίων Σχέσεων με φορείς και τις τοπικές κοινωνίες.
- Συνεργασία με τα μέλη και τους πελάτες για την συνεχόμενη αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών (π.χ. με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων).
- Δημιουργία και υποστήριξη εφαρμογής τουριστικών πακέτων για αύξηση των ημερών διαμονής και του ημερήσιου τζίρου ανά πελάτη.
- Πολλαπλασιασμός των ικανοτήτων των επιχειρήσεων που θα συμμετέχουν σε αυτήν για έρευνα, καινοτομίες και βελτίωση των προσβάσεων σε νέες αγορές.
- Κατάρτιση και εξειδίκευση των μελών μέσα από σεμινάρια και ημερίδες.

Υπηρεσίες προς την τουριστική αγορά:

- Προβολή των συνεργατών της εταιρίας (μέσω ιστοχώρου) για την ολοκληρωμένη πληροφόρηση των πελατών όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Τη σύνδεση του ιστοχώρου με αντίστοιχους

τοπικών φορέων, όπως επίσης και σε παγκόσμιες μηχανές αναζήτησης (π.χ. Goggle, Yahoo).

- Ενημέρωση για τις δραστηριότητες της εταιρίας με αποστολή εντύπων προβολής.
- Δημιουργία ελκυστικών τουριστικών πακέτων που θα περιλαμβάνει ποικίλες δραστηριότητες (π.χ. διοργάνωση εκδηλώσεων παρουσίασης κρασιών σε συνεργασία με οινοποιεία του Νομού, γνωριμία της περιοχής μέσα από οδοιπορικά περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και οικολογικής ευαισθητοποίησης, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις κα).
- Διαμόρφωση προδιαγραφών εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση (με την αποστολή e-mail ή έντυπου υλικού) που θα τους παρέχει την δυνατότητα ενημέρωσης για τα επόμενα σχέδια της εταιρίας.
- Με την δημιουργία του δικτύου, ο χρήστης θα μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλες τις μονάδες και να βρίσκει εύκολα και γρήγορα που υπάρχει διαθέσιμο δωμάτιο θα είναι εφικτή η πιο γρήγορη διαμεσολάβησή τους για κρατήσεις, ακόμη και την υψηλή περίοδο.
- Δημιουργία INFO KIOSK (περιπτέρου πληροφοριών) από όπου θα μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για τις υπηρεσίες της εταιρίας (π.χ. πού βρίσκονται οι επιχειρήσεις, πώς γίνονται οι κρατήσεις, τι υπηρεσίες παρέχονται, ποια πακέτα προσφέρονται την συγκεκριμένη περίοδο κα).

### **6.3.2. Το παράδειγμα της Ηπείρου<sup>86</sup>**

«Αν θέλουμε να δημιουργήσουμε ολοκληρωμένα τουριστικά προϊόντα και ταυτόχρονα να τα προωθήσουμε στο εξωτερικό, τα δίκτυα clusters είναι

---

<sup>86</sup> 'Δίκτυα clusters – αντλώντας διεθνείς επισκέπτες' - Της Άντας Σεϊμανίδη - Δημοσιεύθηκε στο Hotel & Restaurant 10-09-2008

πλέον απαραίτητα και ιδιαίτερα για μας που δραστηριοποιούμαστε στον τομέα του εναλλακτικού τουρισμού», επισημαίνει ο κ. Γιώργος Τάσσος, δημιουργός της πρωτότυπης μονάδας περιβαλλοντικού πάρκου στο Μπουραζάνι.

Ο κ. Τάσσος, μαζί με άλλους 22 επιχειρηματίες της Ηπείρου συνέστησαν το 2005 ένα επιχειρηματικό δίκτυο, με το όνομα HydrOrizons, με βασικό στόχο να «βγουν» με καλύτερες πιθανότητες προσέλκυσης πελατών από το εξωτερικό, διατηρώντας ταυτόχρονα και τους επισκέπτες του εσωτερικού. Σήμερα, το δίκτυο αυτό αποτελεί ένα ενδιαφέρον παράδειγμα σχετικά με αυτό το είδος της συνεργασίας αλλά και μια συνεχή υπενθύμιση της ανάγκης της, ιδιαίτερα στον τομέα του εναλλακτικού τουρισμού, και για περιοχές που έχουν να αναδείξουν πολλές και διαφορετικές ομορφιές. Ιδού πώς ξεκίνησε:

«Συναντηθήκαμε στα Γιάννενα, επιχειρηματίες που ασχολούμαστε κυρίως με τον εναλλακτικό και ορεινό τουρισμό, με την παρότρυνση της Αναπτυξιακής Εταιρείας Ηπείρου Α.Ε. προκειμένου να ολοκληρώσουμε τα τουριστικά μας προϊόντα και συνάμα να τα προωθήσουμε. Γι' αυτό άλλωστε ενταχθήκαμε και σε μια κοινοτική πρωτοβουλία, τη Leader plus.

Πράγματι, δημιουργήσαμε τα προγράμματα που ήδη γνωρίζαμε μέχρι τώρα, αλλά όταν προσπαθήσαμε να τα προωθήσουμε διαπιστώσαμε ότι ναι μεν στην Ελλάδα μπορούμε να τα προωθήσουμε γιατί απευθυνόμαστε κατά 99% σε Έλληνες, αλλά στο εξωτερικό ήταν φύση αδύνατο αν μέσα στα προϊόντα αυτά δεν βάζαμε και προϊόντα που αναφέρονται στο θαλάσσιο τουρισμό. Έτσι λοιπόν κινηθήκαμε πάρα πολύ γρήγορα, κατευθυνθήκαμε στις θαλάσσιες περιοχές της Ηπείρου εντάσσοντας στο δίκτυο και επιχειρήσεις από την Πάργα, την Πρέβεζα, το Άκτιο, τη Λευκάδα και την Κέρκυρα.»

Η «πώληση» της θάλασσας και του βουνού. «Αυτό το αναφέρω ιδιαίτερα γιατί αν θέλουμε να πουλήσουμε στο εξωτερικό πρέπει να πουλήσουμε με ένα ενιαίο προϊόν και μια ολοκληρωμένη αντιμετώπιση. Επίσης θελήσαμε να βάλουμε μέσα στο δίκτυο τη Λευκάδα και την Κέρκυρα γιατί τόσο στο Άκτιο όσο και στην Κέρκυρα έχουν τα διεθνή αεροδρόμια που δέχονται τις international πτήσεις, και βέβαια οι επισκέπτες του εξωτερικού ποτέ δεν έρχονται στον ηπειρωτικό χώρο μόνο για τον ορεινό τουρισμό αλλά



κυρίως για τη θάλασσα από την οποία η χώρα μας είναι πιο γνωστή. Έτσι, μαζί με τη θάλασσα θα πουλήσουμε το προϊόν που έχει σχέση με τους ορεινούς όγκους. Οι επιχειρήσεις που έχουμε στο δίκτυό μας, είναι επιχειρήσεις που έχουν σχέση με ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, με τοπικά προϊόντα, με εταιρείες που ασχολούνται με δραστηριότητες όπως είναι το trekking, το rafting, το mountain bike και φυσικά έχουμε και ταξιδιωτικά γραφεία. Το δίκτυο αυτό το ονομάσαμε υδρο-ορίζοντες γιατί έχουμε αφενός τη θάλασσα αφετέρου όμως και πάρα πολλά ποτάμια.»

Τα προϊόντα του δικτύου. «Τα προϊόντα που έχουμε αναπτύξει αυτή τη στιγμή είναι πάρα πολλά. Είναι ο γαστρονομικός τουρισμός, που αρχίζει από τη θάλασσα και καταλήγει στο βουνό, στα οινοποιεία της Ζίτσας, είναι ο θρησκευτικός τουρισμός που έχει σχέση με Πρέβεζα, με Άρτα, με Ιωάννινα και με Μολυβδοσκεπάστη, δηλαδή με το Δεσποτάτο της Ηπείρου, είναι ο αθλητικός τουρισμός, ο περιβαλλοντικός τουρισμός, με την παρατήρηση χλωρίδας - πανίδας, τόσο στον Αμβρακικό κόλπο, όσο και στους ορεινούς όγκους. Μιλάμε λοιπόν για πλήρη προϊόντα που πράγματι στέκονται στο εξωτερικό.

Επιπλέον, και αυτό είναι που φροντίζουμε ιδιαίτερα, είναι ο έλεγχος των ποιοτικών χαρακτηριστικών των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Δημιουργούμε στο δίκτυο ένα έλεγχο εσωτερικό ώστε τα προϊόντα μας να είναι αντίστοιχης ποιότητας σε όλες τις επιχειρήσεις και φυσικά θα δημιουργήσουμε και ποινές στην περίπτωση που αυτές δεν διατηρούν τα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να διεισδύσουμε στο εξωτερικό αλλά και να διατηρήσουμε τους επισκέπτες του εσωτερικού.

Πώς όμως βλέπουμε ως δικτυωμένες επιχειρήσεις το μέλλον; Στον ορεινό όγκο δουλεύουν επιχειρήσεις μας 12 μήνες το χρόνο και όχι 6 μήνες όπως συμβαίνει στη θάλασσα. Εκείνο λοιπόν που προβλέπουμε είναι ότι θα υπάρξει μια άνοδος στην τουριστική κίνηση λόγω των οδικών αξόνων, δηλαδή της Εγνατίας οδού και της Ιονίας οδού, με τους οποίους θα έρθουμε πιο κοντά στα αστικά κέντρα. Εκείνο όμως που έχει σημασία για το μέλλον είναι τα μεγάλα διευρωπαϊκά δίκτυα και συγκεκριμένα ο παρα-αδριατικός Άξονας.

Ήδη οι Κροάτες κάνουν μεγάλο μάρκετινγκ και αναφέρουν ότι οι θάλασσές τους είναι όπως αυτές της Ελλάδας πριν από 30 χρόνια. Πράγμα το οποίο σημαίνει ότι μόλις η Κροατία μπει στη διαδικασία της ένταξης μετά από ένα-δυο χρόνια θα ολοκληρώσουν άμεσα το λεγόμενο παρα-αδριατικό άξονα - δηλαδή τον άξονα που θα κατέβει στο Μαυροβούνιο. Επιπλέον οι Μαυροβούνιοι έχουν δεχτεί σημαντικές επενδύσεις από Ρώσους που έχουν κάνει καταπληκτικά ξενοδοχεία. Ποιες είναι οι δικές μας εναλλακτικές σχετικά με αυτές τις προκλήσεις;

Η Αλβανία αυτή τη στιγμή κάνει έναν αρκετά σύγχρονο οδικό άξονα που θα μας δώσει στο μέλλον μια σημαντική δυνατότητα: να δεχθούν οι τρεις τελωνειακοί σταθμοί που έχουμε στην Ήπειρο με την Αλβανία - γιατί ο τέταρτος είναι στην Κρυσταλλοπηγή, στη Φλώρινα - το 80% τουλάχιστον των αυτοκινήτων που κατεβαίνουν από Βόρεια Ευρώπη προς Νότια Ευρώπη για τουρισμό. Μιλώ για Ι.Χ., δεν μιλάω για τα φορτηγά. Όλοι αυτοί οι επισκέπτες θα προτιμούν να κατεβούν μέσω Δαλματικών ακτών προς το Νότο λόγω του ότι αυτές είναι άγνωστες σε αυτούς, είναι γραφικότερες σε σχέση με τα ιταλικά παράλια και φυσικά έχουν πιο λογικές τιμές σε σχέση με τις τιμές της Ιταλίας. Επομένως μετά από 8 έως 10 χρόνια από σήμερα εμείς θα είμαστε η κύρια πύλη εισόδου-εξόδου των Βόρειων Ευρωπαίων και τότε φυσικά θα τους περιμένουμε.

Ασφαλώς όμως θα πρέπει από τώρα να φροντίσουμε οπωσδήποτε τις περιοχές μας, σε σχέση με χρήσεις γης, σε σχέση με χωροθέτηση, με την πολεοδόμηση, με τους ειδικούς όρους, ακόμα και με τα υλικά δόμησης.

Θα πρέπει λοιπόν να εκπονηθούν για τις περιοχές που θα δεχτούν μεγάλη κίνηση γενικά πολεοδομικά σχέδια, ώστε να μπορέσουμε αυτό που εμείς κληρονομήσαμε από τους δικούς μας, το καταπληκτικό περιβάλλον, να μπορέσουμε να το δώσουμε και εμείς στις επόμενες γενιές που έρχονται».

### 6.3.3 Νομός Ξάνθης – ΤΟΠΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ<sup>87</sup>



Το ΤΟΠΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΝΟΜΟΥ ΞΑΝΘΗΣ (ΤΣΠΠ) συστήθηκε με πρωτοβουλία της Νομαρχίας Ξάνθης και έχει σκοπό την προστασία και ανάδειξη των παραδοσιακών προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και την παροχή τουριστικών υπηρεσιών αναβαθμισμένης ποιότητας.

Αποτελεί Πανελλήνια πρωτοπορία και είναι μια εξελιγμένη μορφή δικτύωσης των τοπικών επιχειρήσεων, με στόχο την προβολή τους και την αναβάθμισή τους, μέσα από την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων, σε χώρους παραδοσιακής αρχιτεκτονικής και όχι μόνον.

Η όλη προσπάθεια αποβλέπει στο να αναδειχθεί το στοιχείο της παράδοσης, που διαθέτει έντονο ο Νομός Ξάνθης και αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα, το οποίο πρέπει να προστατευθεί, μέσα από μια διαβαθμισμένη κλίμακα κανόνων, δεικτών και προϋποθέσεων, που οι ίδιοι οι επιχειρηματίες θα θέτουν και θα αναπροσαρμόζουν. Με την αξιολόγηση και την ανάρτηση των ειδικών σημάτων Πιστοποίησης συντελείται ανάδειξη των χώρων, των πραγμάτων, των υπηρεσιών και των προϊόντων, που προσδιορίζουν, διατηρούν και αναδεικνύουν την ντόπια παράδοση, ώστε να αποτελέσουν αυτά σημείο έλξης και αναφοράς για τους επισκέπτες.

Τα μέλη του δικτύου αναρτούν το σήμα του Τοπικού Συμφώνου Παράδοσης, που έχει επάνω του τα αντίστοιχα αστέρια, ανάλογα με τη βαθμολογία που λαμβάνει το κάθε κατάστημα από την επιτροπή βαθμολόγησης, που έχει συσταθεί από τους ίδιους τους επαγγελματίες αλλά και από ανεξάρτητους φορείς.

<sup>87</sup> [www.argo-tour.net](http://www.argo-tour.net)

Μέσα στους στόχους του Τοπικού Σύμφωνου Ποιότητας περιλαμβάνονται:

- Δημιουργία - σύσταση δικτύου.
- Δημιουργία δικτυακού τόπου.
- Οργάνωση ημερίδας παρουσίασης του δικτύου.
- Οργάνωση ημερίδας καλών πρακτικών.
- Εκπόνηση μελέτης έρευνας αγοράς.
- Σύνταξη ολοκληρωμένου σχεδίου δράσεως επικοινωνίας και προώθησης.
- Ολοκληρωμένο σχέδιο δράσεων προβολής - προώθησης (έντυπο υλικό, αφίσες καταχωρήσεις σε έντυπα κλπ). Ανάπτυξη Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στο Δίκτυο.

## 6.4 CASE STUDY – Cluster προς ανάπτυξη στο νομό της Κέρκυρας<sup>88</sup>

### ✓ ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ CLUSTER

Η ανάγκη προσαρμογής στον παγκόσμιο ανταγωνισμό και τα παραδείγματα περιοχών που ευημερούν χάρις στο γεγονός ότι οι οικονομίες τους έχουν στηριχθεί σε τέτοιου είδους τοπικές ομάδες επιχειρήσεων, έχουν προκαλέσει το ενδιαφέρον των τοπικών αρχών, των περιφερειακών αρχών και των κυβερνήσεων με αποτέλεσμα να στραφούν σε πολιτικές που στηρίζονται σε επιχειρηματικά clusters. Οι ομάδες των clusters ή των δικτύων μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα, το βαθμό της καινοτομίας και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Τα clusters μπορούν να επιτρέψουν στις μικρές επιχειρήσεις να συνδυάσουν τα πλεονεκτήματα των μικρών επιχειρήσεων με ποικίλα οφέλη που προέρχονται από μεγάλης κλίμακας παραγωγή.

Η συγκεκριμένη εταιρία έρχεται επικουρικά στους υπάρχοντες φορείς (π.χ. ΑΓΡΟΚ) να ενισχύσει το ρόλο τους σε ότι αφορά την ενημέρωση των επιχειρηματιών και επιπλέον επιχειρεί να αναλάβει την εξάλειψη της απόστασης μεταξύ των φορέων και των επιχειρηματιών που θέλουν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεών τους, της έγκυρης και έγκαιρης ενημέρωσης και πληροφόρησής τους σε θέματα προβολής, πιστοποίησης, υπάρχοντων προγραμμάτων και χρηματοδοτικών μέσων σε θέματα που ευνοούν την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Οι παραπάνω δραστηριότητες της εταιρείας ενισχύονται και με ενέργειες συμβουλευτικής και τεχνικής υποστήριξης μέσω του εξειδικευμένου προσωπικού της, ώστε ο επιχειρηματίας να έχει σταδιακή αλλά ολοκληρωμένη στήριξη στη διαδικασία λήψης των αποφάσεών του.

---

<sup>88</sup> [www.info3kps.gr/articleimages/kps\\_2411\\_4.doc](http://www.info3kps.gr/articleimages/kps_2411_4.doc)

Με άλλα λόγια η δημιουργία Δικτύου στελεχωμένου από καταρτισμένα στελέχη στην κατάλληλη θέση ανάλογα με τα προσόντα και τις εμπειρίες τους, προτείνεται διότι αποσκοπεί:

- στην ενημέρωση και πληροφόρηση όλων των επιχειρηματιών της περιοχής για δυνατότητες επενδύσεων στην περιοχή τους
- στη στήριξη των επιχειρήσεων
- στην αναβάθμιση της ποιότητας των τοπικών προϊόντων και υπηρεσιών
- προβολή των προϊόντων και υπηρεσιών του νησιού
- αύξηση της ανταγωνιστικότητας των τοπικών επιχειρήσεων και την τόνωση της τοπικής οικονομίας
- στη συνολική ανάπτυξη του Νομού Κέρκυρας

#### ✓ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΣΤΑΣΗΣ CLUSTER ΣΤΗΝ ΚΕΡΚΥΡΑ

Οι προπαρασκευαστικές ενέργειες που γίνονται για τη σύσταση της εταιρείας είναι επιγραμματικά παρακάτω:

1. Ανάλυση της υφιστάμενη κατάσταση στο επιχειρηματικό πεδίο της περιοχής και η αποτύπωση των σχέσεων που διαμορφώνονται μεταξύ των επιχειρήσεων και των κυριότερων προβλημάτων που αυτές αντιμετωπίζουν.
2. Διερεύνηση της δυνατότητας ίδρυσης δικτύου μέσω της διενέργειας επαφών των τοπικών φορέων με τις επιχειρήσεις της περιοχής τόσο για την προβολή και προώθηση της έννοιας της δικτύωσης των επιχειρήσεων όσο και για τη διερεύνηση του βαθμού εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τη μεριά των επιχειρήσεων.
3. Διενέργεια διαβουλεύσεων μεταξύ των τοπικών φορέων και των επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν στο Δίκτυο για την εύρεση κοινών πεδίων ενδιαφέροντος μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων και η διερεύνηση των δυνατοτήτων αλλά και των δυσκολιών της συμμετοχής των επιχειρήσεων σε ένα δίκτυο.

4. Πρόταση ίδρυσης δικτύου που θα περιλαμβάνει το είδος και τον αριθμό των συμμετεχόντων επιχειρήσεων, την εταιρική μορφή, τις κοινές δράσεις, τον τρόπο οργάνωσης – διοίκησης, το κόστος ίδρυσης και λειτουργίας, τις πηγές κάλυψης των εξόδων, το σχέδιο καταστατικού και τον οδηγό συνεργασίας.

Ενώ για την ίδρυση της εταιρείας απαιτούνται οι παρακάτω διαδικασίες:

1. Υπογραφή του καταστατικού από τα μέλη
2. Κατάθεση του καταστατικού στην αρμόδια Δ.Ο.Υ.
3. Κατάθεση του καταστατικού στο αρμόδιο πρωτοδικείο μετά την επικύρωσή του από την αρμόδια Δ.Ο.Υ.
4. Σύγκληση Γενικής Συνέλευσης για την εκλογή Διοικητικού Συμβουλίου
5. Συγκρότηση Διοικητικού Συμβουλίου

#### ✓ ΤΡΟΠΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ CLUSTER

Η εταιρεία λόγω του σημαντικού ρόλου που έχει να διεκπεραιώσει για την ανάπτυξη των τοπικών επιχειρήσεων και κατ' επέκταση της τοπικής οικονομίας, θα πρέπει να διοικείται με τρόπο που να διασφαλίζεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητά της, αποφεύγοντας κάθε γραφειοκρατικό τρόπο οργάνωσης και διοίκησης. Για το λόγο αυτό προτείνεται η λειτουργία της με τη μορφή Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας.

Ανώτατο όργανο της εταιρείας θα είναι η Γενική Συνέλευση των μετόχων. Ο Διευθυντής θα αποτελεί την ανώτατη οργανωτική και διοικητική βαθμίδα του υπηρεσιακού μηχανισμού της εταιρείας, θα έχει τη συνολική ευθύνη για την εκπλήρωση της στρατηγικής και θα αναλαμβάνει την εκπροσώπησή της προς το εξωτερικό περιβάλλον.

Η Γραμματεία θα έχει την ευθύνη της γραμματειακής υποστήριξης όλων των τμημάτων

Το Τμήμα Παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών θα αναλάβει την ενημέρωση και έγκυρη πληροφόρηση των επιχειρήσεων- μελών της σχετικά με τα υπάρχοντα χρηματοδοτικά προγράμματα, τις μεθόδους πιστοποίησης

προϊόντων και υπηρεσιών και γενικότερα ενημέρωση για οποιοδήποτε θέμα που θα βοηθήσει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Τέλος, η εταιρεία θα διαθέτει τμήμα Marketing. Το τμήμα αυτό θα έχει την ευθύνη καταρχήν της προβολής των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε αυτήν και κατά δεύτερον την προβολή της ίδιας της εταιρείας και των πλεονεκτημάτων της στο ευρύτερο κοινό. Η προβολή και προώθηση της έννοιας της δικτύωσης των επιχειρήσεων, θα γίνει μέσω του σχεδιασμού και της υλοποίησης κατάλληλης επικοινωνιακής πολιτικής, η οποία θα περιλαμβάνει:

- Εντοπισμό και συγκεκριμενοποίηση του κοινού στο οποίο απευθύνεται
- Σύνταξη του περιεχομένου των μηνυμάτων που θα διαχυθούν προς τις επιχειρήσεις σε σχέση με τη δικτύωση
- Επιλογή των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν
- Έλεγχο της αποτελεσματικότητας της πολιτικής επικοινωνίας
- Υποστήριξη των επιχειρήσεων που θα αποφασίσουν να δικτυωθούν.

#### ✓ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΠΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι διαδικασίες εξυπηρέτησης των μελών της εταιρείας που θα ακολουθούνται περιγράφονται ακολούθως:

Με την άφιξη ενός πελάτη στην εταιρεία θα ακολουθείται η εξής διαδικασία:

- i. Ο κάθε επιχειρηματίας μέλος που θα επιθυμεί τις υπηρεσίες της εταιρείας θα έχει μια αρχική συνάντηση με την ομάδα στελεχών της εταιρείας ώστε να εξετάζεται σφαιρικά η κάθε περίπτωση. Εφόσον διαπιστωθεί ότι η ανάγκη του επιχειρηματία:
  - Μπορεί να καλυφθεί από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της εταιρείας: Το κατάλληλο στέλεχος με το κατάλληλο υπόβαθρο



αναλαμβάνει υπεύθυνος του έργου και έχει την ευθύνη της καλής εξυπηρέτησης του πελάτη

- Δεν μπορεί να καλυφθεί από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της εταιρείας: Παρέχεται κατάλληλη πληροφόρηση στον επιχειρηματία για όλες τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με το σχετικό αντικείμενο. Ο πελάτης θα έχει τον τελικό λόγο για την επιλογή. Στη συνέχεια το στέλεχος της εταιρείας του δικτύου θα διενεργεί τις επαφές με τον εξωτερικό συνεργάτη. Με το πέρας του έργου θα αρχειοθετούνται τα αποτελέσματα εργασίας στο φάκελο του έργου και η σχετική αλληλογραφία και οι ιδιαιτερότητες/ ποιότητα εξυπηρέτησης τόσο στο φάκελο του έργου της επιχείρησης όσο και στο αρχείο του συνεργάτη της επιχείρησης.
- ii. Στη συνέχεια καταγράφονται από το στέλεχος της εταιρείας τα στοιχεία του επιχειρηματία και το είδος της υπηρεσίας που θα του παρασχεθεί, καθώς και τα βήματα που σχεδιάζονται να υλοποιηθούν μέχρι την εξυπηρέτηση του πελάτη.
- iii. Με το πέρας του έργου, οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί συγκεντρώνονται σε ένα φάκελο και αρχειοθετούνται με το όνομα του πελάτη και το είδος της υπηρεσίας, ώστε να υπάρχει αφ' ενός το ιστορικό αρχείο των πελατών αλλά και το ιστορικό αρχείο των προσφερόμενων έως τώρα υπηρεσιών.

#### ✓ ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΕΛΩΝ

Από τη στιγμή που η επιχείρηση (μέλος) καθίσταται δικαιούχος χρήσης του σήματος, υποχρεούται να το χρησιμοποιεί (σύμφωνα με το λογότυπο που έχει καθορισθεί) ως εξής:

- Ανηρτημένο σε εμφανές σημείο στον επαγγελματικό ή υπηρεσιακό της χώρο και κατά προτίμηση στην είσοδο της επιχείρησης
- Στις εκδηλώσεις που διοργανώνει και συμμετέχει.

- Ως λογότυπο, στα υπηρεσιακά ή επαγγελματικά έγγραφα και έντυπα της.
- Στο Διαδίκτυο, στην ιστοσελίδα και στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο εφόσον διαθέτει.
- Υποχρεούται επίσης να :
  - αναρτά τις βασικές αρχές του Τοπικού Συμφώνου Ποιότητας σε ευδιάκριτο σημείο στον χώρο υποδοχής της επιχείρησης ή σε κοινόχρηστο χώρο εντός των εγκαταστάσεών της.
  - διαθέτει κυτίο παραπόνων ή/και βιβλίο εντυπώσεων το οποίο θέτει στην διάθεση της εταιρείας.
  - καταβάλλει τακτικές και έκτακτες εισφορές όπως ορίζονται από το καταστατικό της εταιρείας.αποδέχεται ανεπιφύλακτα τους ελέγχους από τα αρμόδια όργανα του της εταιρείας.
  - συμμετέχει στις συνεδριάσεις του Δικτύου της εταιρείας.

#### ✓ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ CLUSTER

Οι παράγοντες που θα επηρεάσουν την επιτυχία της Εταιρείας αναφέρονται παρακάτω. Θα πρέπει:

- Να υπάρχει σαφήνεια στους στόχους.
- Να καθιερωθεί μια σαφής οργανωτική δομή ώστε να μην προκύψουν προβλήματα έλλειψης συνεννόησης εξασφαλίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ομαλή λειτουργία του δικτύου.
- Να υπάρχει ευελιξία στον τρόπο λειτουργίας του δικτύου
- Να υπάρχει ενδιαφέρον από μέρος των τοπικών φορέων για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας
- Να γίνεται συστηματική και συλλογική προσπάθεια από την πλευρά των μελών, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται από τις επιχειρήσεις και να υπάρχουν κοινοί στόχοι

- Ο χαρακτήρας του δικτύου να είναι ανοικτός, με μεγάλη εξωστρέφεια ώστε να αυξάνεται η αποτελεσματικότητά του.

✓ ANAMENOMENA ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ CLUSTER ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ

Συνολικά, και βάσει των στρατηγικών στόχων που έχουν διατυπωθεί, η συνολική επίδραση των δράσεων δικτύωσης συνολικά στις επιχειρήσεις των περιοχών LEADER<sup>+</sup> εντοπίζεται στα εξής σημεία:

- Στην βελτίωση του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και της πρόσβασης σε νέες αγορές.
- Στη μείωση του κόστους των επιχειρήσεων μέσω της υλοποίησης συλλογικών δράσεων προώθησης και προβολής, εξορθολογισμού της αλυσίδας εφοδιασμού και εισαγωγής νέων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης
- Στη δημιουργία νέων βιώσιμων επιχειρηματικών σχημάτων
- Στην προώθηση της καινοτομίας ως μέσο βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων
- Στην αύξηση της απασχόλησης
- Στην ενίσχυση του ρόλου των πολιτιστικών φορέων ως μέσο ανάδειξης των φυσικών πόρων και της πολιτιστικής κληρονομιάς κάθε περιοχής και διεύρυνσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Οι επιχειρήσεις θα ωφεληθούν από το δίκτυο όχι τόσο από την άμεση χρηματοδότηση των επιχειρήσεων τους και την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων τους, όσο από την άποψη της έγκυρης και υπεύθυνης ενημέρωσής τους για προγράμματα και ενέργειες στις οποίες μπορούν να προβούν για την επίλυση των προβλημάτων τους. Όπως επισημαίνει και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή «οι ίδιες οι ΜΜΕ-μέλη που συγκροτούν το δίκτυο θα πρέπει να θεωρηθούν και ως αποδέκτες έμμεσων ενισχύσεων. Το γεγονός ότι οι ΜΜΕ-μέλη επωφελούνται από επενδύσεις και συμβουλευτικές εργασίες

που χρηματοδοτούνται για τις ανάγκες του δικτύου τις καθιστά αποδέκτες έμμεσων ενισχύσεων στις περιπτώσεις αυτές».

Πράγματι, μέσω της συνένωσης των δυνάμεων, δημιουργούνται νέες προοπτικές, εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα και διευρύνονται οι δυνατότητες ανάπτυξης των επιχειρήσεων περιφερειακά, αλλά και η εξασφάλιση περισσότερο ανταγωνιστικών θέσεων σε ευρύτερες αγορές. Σε γενικές γραμμές, τα οφέλη που προκύπτουν απορρέουν από την ανάπτυξη μιας δικτυακής δομής που εξυπηρετεί το σχήμα λειτουργίας "Πολλές επιχειρήσεις προς Πολλές" και επιτελεί το ρόλο του κεντρικού συντονιστή.

Αρχικά, στον κλάδο της οινοποιίας, η ανάπτυξη συνεργασιών με σχετικές επιχειρήσεις της περιοχής όπως καταλύματα, χώρους εστίασης, δημιουργεί την δυνατότητα επέκτασης των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η διαφήμιση του προϊόντος αλλά και η προώθηση του στην τοπική αγορά μέσω των καταλυμάτων και των χώρων εστίασης. Κατ' επέκταση η ενίσχυση αυτή συμβάλει στην προώθηση των προϊόντων οινοποιίας στις εγγύτερες περιοχές, στοιχείο σημαντικό για την περαιτέρω ανάπτυξη της.

Η αυξημένη ζήτηση για πιστοποιημένα και βιολογικά προϊόντα έχει δημιουργήσει υψηλές απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις που δυσκολεύονται να ανταπεξέλθουν. Με την αρωγή του cluster επιτυγχάνεται μείωση του κόστους πιστοποίησης και βελτίωση της εμπορευσιμότητας, καθιστώντας τα προϊόντα ποιοτικά και την επιχείρηση ανταγωνιστική. Η ανάπτυξη αυτή της ανταγωνιστικότητας είναι αποτέλεσμα του μειωμένου κόστους διάθεσης των προϊόντων που επιτυγχάνεται μέσω του δικτύου

Η ανάπτυξη του τουρισμού συνδέεται άμεσα με την βελτιστοποίηση των εγκαταστάσεων ξενοδοχείων και εστιατορίων. Η δημιουργία του δικτύου στοχεύει στην προβολή των τοπικών επιχειρήσεων καθώς επίσης και στην συγκράτηση της απασχόλησης μέσω της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων. Ένας ακόμα βασικός στόχος της συγκεκριμένης δράσης του Τοπικού Προγράμματος είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο cluster, αποτέλεσμα της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Όσον αφορά το ελαιόλαδο, η ζήτηση του τα τελευταία χρόνια αυξάνεται σημαντικά στην χώρα μας αλλά και στις δυτικές χώρες, λόγω κυρίως της φήμης της μεσογειακής διατροφής, αλλά και λόγω των ευεργετικών ιδιοτήτων ως προς την υγεία. Το κερκυραϊκό ελαιόλαδο όμως δε συμβαδίζει με τις απαιτήσεις των καταναλωτών για καλή ποιότητα και η εμπορία του δεν είναι αποτελεσματική. Με την βοήθεια του cluster οι ελαιοπαραγωγοί μπορούν να διοχετεύσουν ένα μέρος της παραγωγής τους στις επιχειρήσεις που ανήκουν στο δίκτυο όπως ταβέρνες, ξενοδοχεία, καλύμματα και με αυτό τον τρόπο να διαφημίσουν τα προϊόντα τους αλλά και ταυτόχρονα θα αυξήσουν και τις πωλήσεις τους. Από την άλλη πλευρά οι χώροι που φιλοξενούν αυτά τα προϊόντα η κίνηση αυτή τους βοηθά στο προφίλ τους καθώς συμμορφώνονται με το Τοπικό Σύμφωνο Ποιότητας που απαιτεί την χρήση μόνο ελαιόλαδου κατά την προετοιμασία φαγητών. Συνεπώς το cluster θα βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας και στην πιστοποίηση του λαδιού.

Κατά συνέπεια, η δημιουργία του δικτύου έχει ως σκοπό τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των επιχειρήσεων που ανήκουν σ' αυτό να έχουν την καλύτερη ποιότητα και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου. Στοχεύει στην διαφοροποίηση των προϊόντων, στην βελτίωση της ποιότητάς τους η οποία θα επιτευχθεί μέσω της πιστοποίησης και στην κοινή προβολή τους. Επίσης θα βοηθήσει στην προώθηση των βιολογικών καλλιεργειών και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Μέσω της δικτύωσης οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να διαφημίσουν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους πιο οικονομικά και φυσικά πολύ καλύτερα, ενισχύοντας έτσι σημαντικά στοιχεία του τοπικού χαρακτήρα και προβάλλοντας τα σε χώρους και σε ενδυνάμει πελάτες που δεν είναι γνωστά. Η συνεργασία αυτή θα αναβαθμίσει την περιοχή παρέμβασης σημαντικά.

Μέσω του δικτύου, επίσης, γίνεται μια προσπάθεια να εξιχνιαστούν και να αναδειχτούν τα προϊόντα εκείνα και εκείνες οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά τους, που συνδέονται αποκλειστικά με τόπους, τρόπους και συνθήκες παραγωγής αναγνωρίζοντας εκ προοιμίου ότι η τοπικότητα ισοδυναμεί με την ποιότητα. Η βελτίωση της ποιότητας, η μείωση του κόστους, η παραγωγή νέων προϊόντων και η διεύθυνση σε νέες αγορές μπορούν να αποτελέσουν ένα σύνολο μέτρων που συγκροτούν μια πρόταση

στρατηγικής με στόχο τη γενικότερη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του cluster.

Τέλος, η δημιουργία ενός δικτύου τοπικών επιχειρήσεων θα έχει ως αποτέλεσμα την προώθηση και προβολή των τοπικών προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων που θα συμμετέχουν σ' αυτό μέσω της κοινής προβολής και τη χρήση νέων εργαλείων προώθησης. Επίσης θα έχει ως αποτέλεσμα την συγκράτηση της απασχόλησης μέσω νέων δραστηριοτήτων καθώς και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων καθιστώντας ικανές να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών. Συγκεκριμένα στην περιοχή της Κέρκυρας η δημιουργία του δικτύου μπορεί να αποτελέσει ένα επιτυχημένο παράδειγμα συνεργασίας των τοπικών παραγωγικών κλάδων.

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Αποδεικνύεται πως η δημιουργία clusters παγκοσμίως έχει βοηθήσει τόσο τις τοπικές οικονομίες όσο και τους συμμετέχοντες σε αυτά. Παραδείγματα από Ευρώπη και Αμερική θα μπορούσαν να οδηγήσουν την Ελλάδα σε ανάπτυξη τέτοιων συνεργατικών σχηματισμών σε διάφορους κλάδους και να ενισχύσουν την οικονομία της χώρας στη παρούσα δύσκολη οικονομική κατάσταση. Όσες ενέργειες έχουν γίνει μέχρι στιγμής έχουν στεφθεί με επιτυχία και συνεχίζουν να εξελίσσονται και να προσφέρουν οφέλη που καμία μικρομεσαία επιχείρηση ως μονάδα δεν θα μπορούσε να περιμένει. Κλάδοι όπως η τεχνολογία, ο τουρισμός και η ναυτιλία έχουν σημαντικά παραδείγματα συνεργατικών σχηματισμών που αποδεικνύουν την αναγκαιότητα σύστασης και ανάπτυξής τους ευρέως.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

- Brusco & Righi 1989, *New Product Development and Production Networks: Global Industrial Experience*, Springer
- Giuliani Elisa, Rabellotti Roberta, Meine Pieter van Dijk, 2005, *Clusters Facing Competition: The Importance of External Linkages*, Ashgate
- Πιτελής Χ., Αντωνάκης Ν., 2006, *Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και Βιομηχανική Στρατηγική*, Κεφάλαιο 9 Της Αντιγόνης Λυμπεράκη, Τυποθήτω Γιώργος Δαρδανός, Αθήνα
- Pitelis Christos, Sugden Roger, Wilson James R., 2006, *Clusters and Globalisation: The Development of Urban and Regional Economies*
- Pyke Frank, 1992, *Industrial development through small-firm cooperation: theory and practice*, International Labour Office Geneva
- Porter Michael E., 1998, *Clusters And The New Economics Of Competition*, Harvardbusinessreview, November–December 1998
- Σεϊμανίδη Άντα, 2008, *Δίκτυα Clusters – Αντλώντας Διεθνείς Επισκέπτες*, Δημοσιεύθηκε στο Hotel & Restaurant 10-09-2008

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το περιεχόμενο του όρου clusters δεν είναι αυστηρά καθορισμένο, αφού πρόκειται για σχήματα που διαμορφώθηκαν σύμφωνα με τις συνθήκες και τις ανάγκες, που δημιουργήθηκαν σε κάθε περίπτωση, έτσι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στο θέμα και δεν υπάρχει συγκεκριμένη προδιαγραφή για την περιγραφή ή την δημιουργία των σχημάτων αυτών.

Η κατανόηση των clusters αποτελεί το πρώτο βήμα για την αφύπνιση όλων σχετικά με τη δυναμική τους και τα οφέλη που προσφέρουν στις τοπικές κοινωνίες αλλά και στις επιχειρήσεις τους. Για την κατανόησή τους, ερωτήσεις όπως οι παρακάτω πρέπει να απαντηθούν:

- ✓ Όντως τα clusters και τα δίκτυα προσφέρουν ένα ευνοϊκό πλαίσιο εργασίας για την προαγωγή της παραγωγικότητας, της καινοτομίας και της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων;
- ✓ Ποιος μπορεί να είναι ο ρόλος των περιφερειακών, εθνικών και ευρωπαϊκών αρχών σχετικά με τα clusters και τα δίκτυα;
- ✓ Ποιες είναι οι περιοχές στις οποίες είναι δυνατό στο μέλλον να εφαρμοστούν τα clusters;
- ✓ Πώς μπορούν να δημιουργηθούν συνθήκες για εφαρμογή των clusters και εκτός συνόρων;

Οι προοπτικές και οι προκλήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα στους κόλπους της Ενωμένης Ευρώπης και της διεθνοποιημένης οικονομίας της ελεύθερης αγοράς απαιτούν από τις ελληνικές επιχειρήσεις να αντεπεξέλθουν σε ένα δυναμικό, πολύπλοκο και συνάμα αβυσσαλέο ανταγωνισμό για να επιβιώσουν που επιδεινώνεται από την βαθιά οικονομική κρίση των τελευταίων μηνών. Οι Έλληνες επιχειρηματίες με την αρωγή του ελληνικού κράτους και των φορέων του οφείλουν να προσαρμοστούν με γεωμετρική ταχύτητα σε σύγχρονα, καινοτόμα και δημιουργικά δίκτυα συνεργασίας επιχειρήσεων «clusters».



- Απαιτείται η διευκόλυνση (μέσα από αλλαγή νομοθετικών καθεστώτων και δημιουργία επίσημων επαφών) της προσέγγισης μεταξύ επιχειρήσεων – κράτους – πανεπιστημίων, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία για την ανάπτυξη καινοτομιών.
- Απαιτείται οργάνωση διαλόγου με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς για την ευαισθητοποίηση για τα οφέλη των δικτύων και την χάραξη στρατηγικών που να ενθαρρύνουν νέες πρωτοβουλίες για επιχειρηματικά ξεκινήματα, εταιρείες μεταφοράς τεχνολογίας, εταιρείες τεχνοβλαστοί, κοινοπραξίες, θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων και συνεργατική έρευνα τεχνολογίας και ανάπτυξης.
- Χρειάζεται, από μηδενική βάση, ανασχεδιασμός της οικονομικής στρατηγικής της χώρας μας σε επιχειρηματικές συστάδες, με την αφύπνιση και συμμετοχή όλων των φορέων που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα.

Η καινοτομία πρέπει να αποτελέσει τον πυρήνα της νέας οικονομίας. Για να καταστούν οι επιχειρήσεις και η χώρα μας πιο ανταγωνιστικές, πρέπει να θέσουμε ως στόχο τη μετατροπή της γνώσης σε καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και την υποβοήθηση της μεταφοράς τεχνολογίας-τεχνογνωσίας προς τις επιχειρήσεις και ειδικότερα τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Θεματικοί τομείς στους οποίους η χώρα διαθέτει και μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι η Ενέργεια και οι Ανανεώσιμες Πηγές, η Μικροηλεκτρονική, οι Τεχνολογίες Πολιτισμού, η Βιοτεχνολογία, και τομείς όπως ο Τουρισμός και η Ναυτιλία που αποτελούν πυλώνες της Ελληνικής Οικονομίας.

Το Υπουργείο Ανάπτυξης τονίζει ότι η ανταγωνιστικότητα δεν είναι «σημαία ευκαιρίας» αλλά στρατηγική επιλογή και στο πλαίσιο της ολοκληρωμένης πολιτικής που ακολουθεί εντάσσει και ορισμένες ρυθμίσεις για την ενίσχυση δημιουργίας cluster στην Ελλάδα. Οι ρυθμίσεις αυτές αφορούν :

1. τη δημιουργία συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού,
2. τις νομοθετικές ρυθμίσεις που προβλέπουν την απλοποίηση των διαδικασιών ίδρυσης Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ),
3. την προετοιμασία του «one stop shop» για την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων και μείωση της γραφειοκρατίας,
4. την ηλεκτρονικοποίηση και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών εγγραφής και παρακολούθησης των εμπορικών επιχειρήσεων και άλλες νομοθετικές ρυθμίσεις.

Όλες οι δράσεις στοχεύουν στη μείωση της γραφειοκρατίας και των καθυστερήσεων, ενισχύοντας συνακόλουθα την ανταγωνιστικότητα της χώρας μας και την τόνωση του επιχειρηματικού κλίματος.

## ΠΗΓΕΣ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αγαπητός Γεώργιος, 2004, Εγχειρίδιο των βασικών οικονομικών εννοιών Ελληνοαγγλικό – Αγγλοελληνικό, 2η εκδοση Γ. Αγαπητός, Αθήνα
2. Bennett Roger, 2007, Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων (management), εκδόσεις κλειδάριθμος, 3<sup>η</sup> αγγλική έκδοση
3. Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, 2003, «Οδηγός Προγράμματος Προώθησης της Δικτύωσης των ΜΜΕ – Clustering», Υπουργείο Ανάπτυξης, Αθήνα, 2003
4. Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, Στρατηγικό management, εκδόσεις Μπένου Ευγ.
5. Doswell Roger, 2002, Τουρισμός, ο ρόλος του αποτελεσματικού management, εκδόσεις Κριτική
6. Ελισσάβητ Ζαμπέτα, 2009, Η Συμβολή του Θεσμού της Δικτύωσης των Επιχειρήσεων (Cluster) στην Επιβίωση και Ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Πειραιάς 2009
7. Εομπεχ, 2009, Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (Networking) & «Συστημάτων – Συστάδων» Επιχειρήσεων (Clustering), Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας, Ευρωπαϊκή Επιτροπή Επτα
8. Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, 2005, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Disabled.Gr Επικαιρότητα - [Http://News.Disabled.Gr](http://News.Disabled.Gr), 1 Απριλίου 2005
9. Ηγουμενάκης Νίκος Γ., 1999, Τουριστικό μάρκετινγκ, interbooks
10. Λάις Ουίλιαμ, Στήβεν Κλάιν, Σατ Τζαλύ, Ζακλίν Μποτερίλ, 2008, Διαφήμιση και Επικοινωνία, εκδόσεις Καστανιώτη
11. Λαλούμης Δημήτρης, Ρούπας βασίλης, 1998, Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Σταμούλη αε
12. Μπουραντάς Δημήτρης, 2002, Management – Θεωρητικό υπόβαθρο – Σύγχρονες πρακτικές, εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα

13. Middleton Victor t. C., Hawkins Rebecca, 2004, Τουριστικό μάρκετινγκ για βιώσιμη ανάπτυξη, εκδόσεις Κριτική αε
14. Morrison Alastair M., 1999 Τουριστικό και ταξιδιωτικό μάρκετινγκ, Γ.Παρκός & σια εε
15. Παναγιωτίδου Ευθυμία, 2008, Η Στρατηγική της Λισαβόνας και η Υλοποίηση της στην ΕΕ και στην Ελλάδα. Εταιρίες Spin-Off / Τεχνοβλαστοί, Θεσσαλονίκη : Σακκούλας
16. Παπαγεωργίου Κ., 2007, Βιώσιμη Συναινεριστική Οικονομία – Θεωρία και Πρακτική, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα
17. Παπαδάκης Β., 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
18. Παπαδάκης Β., 1999 Στρατηγική επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου Ευγ.
19. Παπαχρόνη Μαργαρίτα, Μαύρη Μαρία, 2006, «Προσδιορισμός Περιφερειακών Βιομηχανικών Συμπλεγμάτων Επιχειρήσεων (Clusters) στην Ελληνική Βιομηχανία» Περιοδικό Σπουδαί, Περιοδική Έκδοση Του Πανεπιστημίου Πειραιώς Τόμος 56 Τχ.2 (Πειραιάς Απρίλιος-Ιούνιος 2006.)
20. Παράρτημα 3 - Περίληψη Μελέτης «Δημιουργία Δικτύου ομοειδών ή συμπληρωματικών επιχειρήσεων (clusters)», 2006, ΑΓΡΟΚ ΑΕ, Προκήρυξη Τοπικού Ποργράμματος Κ.Π. Leader, Ν. Κέρκυρας
21. Πετρώφ Γιάννης – Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη, 2002, Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ – Η ελληνική προσέγγιση. Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές, εκδοσεις rosili
22. Πιπερόπουλος Πάνος Γ., 2008, Business Clusters & Συνεργασία, στρατηγικές προϋποθέσεις για καινοτομία και ανταγωνιστικότητα στις ΜμΕ
23. Πιπερόπουλος Πάνος, 2008, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Business Cluster, Εκδόσεις Σταμούλης
24. Πιτελής Χ., Αντωνάκης Ν., 2006, Διεθνής Ανταγωνιστικότητα Και Βιομηχανική Στρατηγική, Τυποθήτω Γιώργος Δαρδανός, Αθήνα
25. Πιτελής Χ., 1998, Οικονομικοί Θεσμοί, Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και Οικονομική Πολιτική, Τυποθήτω Γεώργιος Δαρδανός, Αθήνα

26. Πραστάκος Γ., 2006, Διοικητική Επιστήμη – Λήψη Επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας, εκδόσεις Σταμούλη α.ε., Αθήνα
27. Σαλαβού Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια, 2010, Management εταιρικές λειτουργίες, εκδόσεις rosili
28. Σεϊμανίδη Άντα, 2008, Δίκτυα Clusters – Αντλώντας Διεθνείς Επισκέπτες, Δημοσιεύθηκε στο Hotel & Restaurant 10-09-2008
29. Σιώμκος Γεώργιος Ι., 2004, Στρατηγικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη αε
30. Σπυράτος Αλεξάνδρος, Εφαρμογή των Clusters στον Επιχειρηματικό Κόσμο, ΚΕΤΑ Ιονίων Νήσων
31. Τριανταφυλοπούλου Χριστίνα, 2006, Business Incubators : From Theory To Practice
32. White Margaret A., Bruton Garry D., 2010, Η Στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας, Εκδόσεις Κριτική αε
33. Φαλλάς Γιάννης, Παρουσίαση Καινοτομία σε Clusters Παραδοσιακών Κλάδων, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Αρχιτεκτόνων Μηχανικών

#### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Andriotis Konstantinos And Roger D. Vaughan, Urban Residents' Attitudes toward Tourism Development: The Case of Crete Journal of Travel Research November 2003
2. Audretsch David, Walshok Ee Mary, 2013, Creating Competitiveness : Entrepreneurship And Innovation Policy For Growth
3. Barney J.B., 2006, Firm Resources And Sustained Competitive Advantage
4. Bernardt Y., Kerste R., Meijaard J., 2002, «Spin-Off Start -Ups In The Netherlands», At First Glance, Research Programme Smes And Entrepreneurship, Which Is Financed By The Netherlands Ministry Of Economic Affairs Zoetermeer, May, 2002

5. Borrás Susana and Tsagdis Dimitrios, 2008, Cluster Policies In Europe: Firms, Institutions And Governance, EE
6. Breschi Stefano and Malerba Franco, 2007, Clusters, Network and Innovation, Oxford University Press
7. Brusco & Righi 1989, New Product Development and Production Networks: Global Industrial Experience, Springer
8. Caniels, Henny, 2005, What Drives Innovativeness in Industrial Clusters? Transcending the Debate
9. Chris Ryan, Northern Territory University, Australia, Ian Glendon, Griffith University, Australia, Application of leisure motivation scale to tourism
10. Dess G.G., G.T. Lumpkin, M.L. Taylor, A.A. Thompson, A.J. Strickland lii, 2004, *Strategic Management*, Boston, Mcgraw Hill, 2004, p. 141-148.
11. Ewen Michael, 2007, Micro-Clusters And Networks: The Growth Of Tourism (Advances In Tourism Research Series), Elsevier
12. G.G. Dess, G.T. Lumpkin, M.L. Taylor, A.A. Thompson, and A.J. Strickland iii, 2004 *Strategic management*, Boston, Mcgraw Hill
13. Giuliani Elisa, Rabellotti Roberta, Meine Pieter van Dijk, 2005, Clusters Facing Competition: The Importance of External Linkages, Ashgate
14. Grand R.M., 1991, Contemporary Strategy Analysis, Cambridge, England: Blackwell Business
15. Grant Robert M., 2005, Contemporary Strategy Analysis, Wiley-Blackwell
16. Hitt M.A., R.D. Ireland, And R.E. Hoskisson, 2001 *Strategic Management: Competitiveness And Globalization*, 4<sup>th</sup> Ed., Cincinnati, Oh: South-Western College Publishing
17. Janos Abonyi And Balazs Feil, 2007, Cluster Analysis For Data Mining And System Identification, Birkhauser
18. Journal Of Management 17 (1991), P. 101, Firm Resources And Sustained Competitive Advantage
19. Konstantinos Andriotis And Roger D. Vaughan, *Urban Residents' Attitudes toward Tourism Development: The Case of Crete* *Journal of Travel Research* November 2003

20. Martin Perry, 2010, Controversies In Local Economic Development Stories, Strategies, Solutions, Routledge
21. Nilsson Fredrik, Birger Rapp, 2005, Understanding Competitive Advantage: The Importance Of Strategic Congruence And Integrated Control, Springer
22. Perez M., Sanchez A., 2003, «The Development Of University Spin-Offs: Early Dynamics Of Technology Transfer And Networking», Technovation 23
23. Perry Martin, 2005, Business Clusters, An International Perspective (Routledge Studies In Business Organizations And Networks), Routledge
24. Pitelis Christos, Sugden Roger, Wilson James R., 2006, Clusters and Globalisation: The Development of Urban and Regional Economies
25. Porter Michael E., 1998, Clusters And The New Economics Of Competition, Harvardbusinessreview, November–December 1998
26. Porter Michael, 1998, On Competition, Harvard Business Review, Michael Porter, Boston
27. Porter Michael E., 2004, Competitive Advantage, Creating And Sustaining Superior Performance, Free Press
28. Potter, Jonathan, 2009, Clusters, Innovation And Entrepreneurship, OECD
29. Pyke Frank, 1992, Industrial development through small-firm cooperation: theory and practice, International Labour Office Geneva
30. TIES, “Ecotourism fact sheet” [www.ecotourism.org](http://www.ecotourism.org), 2006
31. United Nations, Economic Commission For Europe, 2001, Best Practice In Business Incubation, Economic Commission For Europe, United Nations Publication
32. Valdani Enrico, Arbore Alessandro, 2013, Competitive Strategies : Managing The Present, Imagining the Future, Bocconi University Press
33. Varitimiadis Savvas, Bernardt Y., Kerste R., Meijaard J., 2002, Strategies For The Establishment, Growth And Success Of A Spin-Off Company, University of Macedonia - Masters in Information Systems Informatics & Telematics Strategies - Professor: A. A. Economides

34. Wennberg K., Wiklund J., Wrigh M., Working Paper, December 16, 2010, «The Effectiveness Of University Knowledge Spill-Overs: Performance Differences Between University Spin-Offs And Corporate Spin-Offs»
35. Wheelen Thomas L., Hunger J David, 2010, Strategic Management And Business Policy, Achieving Sustainability, Twelfth Edition, Pearson
36. Wheelen Thomas L., Hunger J. David, 2008, Concepts In Strategic Management And Business Policy, , Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey
37. Wheelen T. Hunger D., 2006, Concepts In Strategic Management And Business Policy, Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey
38. Wright, M., Clarysse, B., Mustar P, Lockett A. 2008, «Academic Entrepreneurship In Europe». Cheltenham: Edward Elgar
39. WTO, "The world ecotourism summit: the final report", Canada, 2002
40. Yang J., He X., 2010, «How The Spin-Off Comes About?», Advanced Management Science (Icams), 2010 IEEE International Conference On , 9-11 July 2010, Volume: 2
41. Zoetermeer, 2002, "Spin-Off Start-Ups In The Netherlands", At First Glance, Research Programme SMES And Entrepreneurship, Which is Financed By The Netherlands Ministry Of Economic Affairs

## INTERNET

1. <ftp://ftp.unibocconi.it/pub/RePEc/cri/papers/WP226Garavaglia.pdf>
2. [http://www.jerkoglavas.com/wp-content/uploads/2010/05/Rad\\_3.pdf](http://www.jerkoglavas.com/wp-content/uploads/2010/05/Rad_3.pdf)
3. <http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa06/papers/275.pdf>
4. <http://www.competitive-greece.gr/>
5. [http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esdd/19/025/1250.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/19/025/1250.pdf)
6. [http://www.slideshare.net/elli\\_vazou/kainotomia-ston-tourismo](http://www.slideshare.net/elli_vazou/kainotomia-ston-tourismo)
7. <http://www.corallia.org>
8. [http://conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/metaptyxiaka/strathgikes\\_diktywn/ergasies/2011/Spin-off\\_success\\_strategies\\_final.pdf](http://conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/metaptyxiaka/strathgikes_diktywn/ergasies/2011/Spin-off_success_strategies_final.pdf)
9. <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/258.pdf>
10. [http://dimetic.dime-eu.org/dimetic\\_files/Buenstorf%20Spinoff%20and%20clusters.pdf](http://dimetic.dime-eu.org/dimetic_files/Buenstorf%20Spinoff%20and%20clusters.pdf)
11. [http://observatory.eommex.gr/eommex/Eommex\\_for\\_site\(1\).pdf](http://observatory.eommex.gr/eommex/Eommex_for_site(1).pdf)
12. [http://druid8.sit.aau.dk/acc\\_papers/0cfs5oo9jiiyeo4jaona3y42hhuks.pdf](http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/0cfs5oo9jiiyeo4jaona3y42hhuks.pdf)



13. [http://www.antagonistikotita.gov.gr/epan/site/Press/Announcement/t\\_d ocpage?doc=/docs/PressOffice/Announcements/2008/apologismos\\_corallia](http://www.antagonistikotita.gov.gr/epan/site/Press/Announcement/t_d ocpage?doc=/docs/PressOffice/Announcements/2008/apologismos_corallia)
14. [www.argo-tour.net](http://www.argo-tour.net)
15. [www.ecstasy.org](http://www.ecstasy.org)
16. [http://www.ypan.gr/c\\_announce/45\\_4654\\_cms.htm](http://www.ypan.gr/c_announce/45_4654_cms.htm)
17. <http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/1356/1/Triantafillopoulou.pdf>
18. [http://www.agro-tour.net/web/guest/companies/~/topicarts/view/68981/208?\\_topicarts\\_redirect=%2Fweb%2Fguest%2Fcompanies%2F%257E%2Ftopic%2F208](http://www.agro-tour.net/web/guest/companies/~/topicarts/view/68981/208?_topicarts_redirect=%2Fweb%2Fguest%2Fcompanies%2F%257E%2Ftopic%2F208)
19. <http://www.cres.gr/kape/calendar/Cluster%20invitation.pdf>
20. <http://www.pbs.gr/cms/?q=node/1065>
21. [www.ypan.gr/docs/D.T.\(9%20%2008\)Entypo%20attikhs.doc](http://www.ypan.gr/docs/D.T.(9%20%2008)Entypo%20attikhs.doc)
22. <http://www.urenio.org/el/wp-content/uploads/2008/03/incubation-mechanisms.pdf>
23. [www.capital.gr](http://www.capital.gr)
24. <https://www.businessfinancestore.com/2011/10/29/how-clusters-and-incubators-support-businesses/>
25. <http://innovation.blurgroup.com/blog/incubators-and-clusters-support-mechanisms-for-fledgling-businesses/>
26. <http://www.creative-growth.eu/Portals/10/Creative%20Growth%20TWG%20report%20on%20INCUBATORS.pdf>
27. <http://www.res.org.uk/details/mediabrief/4243501/INDUSTRY-CLUSTERS-THE-IMPORTANCE-OF-SPIN-OFF-ENTREPRENEURS.html>
28. <http://www.hotel-restaurant.gr/index.php?id=1895>
29. [http://www.agro-tour.net/web/guest/companies/~/topicarts/view/47309/208?\\_topicarts\\_redirect=%2Fweb%2Fguest%2Fcompanies%2F%257E%2Ftopic%2F208](http://www.agro-tour.net/web/guest/companies/~/topicarts/view/47309/208?_topicarts_redirect=%2Fweb%2Fguest%2Fcompanies%2F%257E%2Ftopic%2F208)
30. <http://www.franchise.gr/downloads/business/CLUSTERS.pdf>
31. <http://www.scribd.com/doc/20075523/Clusters-2>
32. [http://www.morax.gr/article\\_show.php?article\\_id=2450](http://www.morax.gr/article_show.php?article_id=2450)
33. <http://www.corallia.org/index.php>
34. [www.keta-ionion.gr/Files/CLUSTERS.doc](http://www.keta-ionion.gr/Files/CLUSTERS.doc)
35. [http://www.bic-observatory.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61&Itemid=58](http://www.bic-observatory.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=58)
36. <http://www.zougla.gr/page.ashx?pid=2&aid=13647&cid=21>
37. [www.ebusinessforum.gr/engine/index.php?op...ctn](http://www.ebusinessforum.gr/engine/index.php?op...ctn)
38. [http://www.teipat.gr/drastiriotes/docs/an\\_sxedio/OD2\\_Paradoteo3\\_2ndEpikairop\\_v2.pdf](http://www.teipat.gr/drastiriotes/docs/an_sxedio/OD2_Paradoteo3_2ndEpikairop_v2.pdf)
39. <http://ideas.repec.org/p/cri/cespri/wp226.html>
40. [http://caon\\_greece\\_2003.05.08\\_ckv2.pdf](http://caon_greece_2003.05.08_ckv2.pdf)
41. [http://Clusters\\_and\\_the\\_new\\_economics\\_of\\_competition.pdf](http://Clusters_and_the_new_economics_of_competition.pdf)

42. <http://Clusters in EU10.pdf>
43. <http://clusters-in-traditional-industries.pdf>
44. <http://OD2 Paradoteo3 2ndEpikairop v2.pdf>
45. [http://Eommex for site\(1\).pdf](http://Eommex for site(1).pdf)
46. <http://Cluster%20invitation.pdf>
47. <http://Diktuwsiereunas&Paragwgis I.Xatzikian.pdf>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ