

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ
ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ (Clustering)¹

1. ΟΡΙΣΜΟΣ CLUSTER

Το Cluster πρωτοπαρουσιάστηκε, ως έννοια, στην αρχές της δεκαετίας του '90, από τον Michael Porter, καθηγητή του Princeton & του Harvard Business School. Αποτελεί μορφή συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και άλλων φορέων. Ουσιαστικά **cluster** ονομάζεται ένας **επιχειρηματικός συνεργατικός σχηματισμός** που προωθεί την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα. Τα **clusters** είναι γνωστά και ως **“συστάδες” ή “συσπειρώσεις” ή “εταιρικές συμπράξεις”**.

Με τον όρο **clusters** ή **“συστάδες”**, αναφερόμαστε σε ομάδες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, συνήθως εγκατεστημένων σε γειτνιάζουσες περιοχές, οι οποίες αλληλοεπιδρούν με στόχο:

- Την επίτευξη οικονομιών κλίμακας (κοινές προμήθειες, logistics, αποθήκες κ.ά.).
- Την πρόσβαση σε πόρους (αγορές κεφαλαίων, ανάπτυξη και μεταφορά γνώσης, εξειδικευμένο προσωπικό).
- Την άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση.
- Την ανάληψη πρωτοβουλιών για τη μείωση του κόστους παραγωγής.
- Τη βελτίωση της λειτουργίας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων – εταίρων.

Κατά κύριο λόγο τα επιχειρηματικά **clusters** αποτελούνται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο (**οριζόντια clusters**) ή σε διαφορετικούς κλάδους της διαδικασίας παραγωγής, ανήκουν δηλαδή στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα (**κάθετα clusters**).

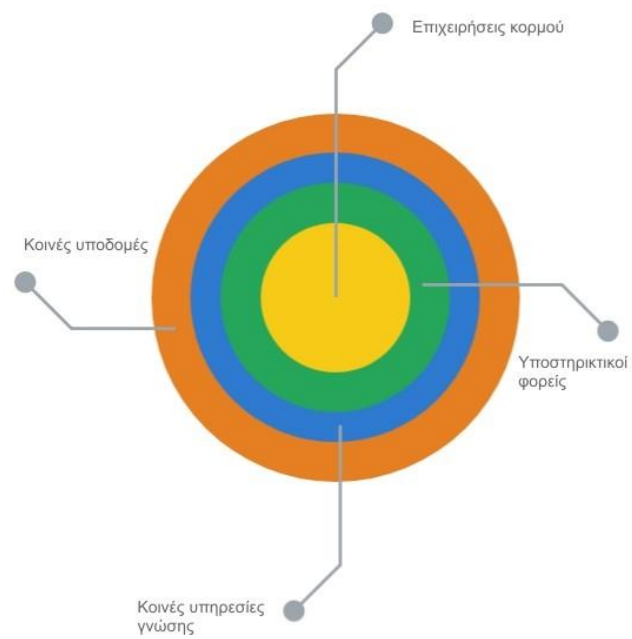
Τα **clusters** ή **“συστάδες επιχειρήσεων”** εντοπίζονται σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή, καθώς η γειτνίαση διευκολύνει την επικοινωνία, τις διαμεταφορές, αλλά και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Σε περιφερειακό επίπεδο τα επιχειρηματικά

¹<https://shorturl.at/iwDHN>

clusters μπορούν να στοχεύουν στην ανάδειξη περιφερειακών συγκριτικών πλεονεκτημάτων, όπως τα τοπικά προϊόντα, οι τουριστικές και πολιτιστικές διαδρομές. Αν όμως οι επιχειρηματικές συναλλαγές δεν επηρεάζονται από τη γεωγραφική απόσταση, οι συστάδες δύνανται να αναπτυχθούν σε μεγαλύτερο γεωγραφικά εύρος. Έτσι, υπάρχουν συστάδες σε τοπικό, υπερτοπικό, εθνικό, αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Συστάδες μπορεί ακόμα να αναπτυχθούν σε αστικό ή αγροτικό περιβάλλον.

Στα clusters, **εκτός από τις επιχειρήσεις-εταίρους (που ονομάζονται και “επιχειρήσεις κορμού”), συμμετέχουν υποστηρικτικές επιχειρήσεις και φορείς**, όπως ενώσεις βιομηχανιών και επαγγελματικά επιμελητήρια, τεχνολογικά ιδρύματα, ερευνητικά ινστιτούτα και πανεπιστήμια, κυβερνητικοί οργανισμοί, χρηματοδοτικοί φορείς κ.ά., οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες οριζόντιου χαρακτήρα προς τους εταίρους της συστάδας. Σύμφωνα με τους ειδικούς, τα clusters αποτελούν ένα **εξαιρετικό εργαλείο άσκησης οριζόντιας πολιτικής για την τόνωση τοπικών οικονομιών και τον επαναπροσδιορισμό του αναπτυξιακού μοντέλου** μιας περιοχής, μιας χώρας κτλ.

2. Η ΤΥΠΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΝΟΣ CLUSTER



3. ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ CLUSTERS

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

4. ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ CLUSTERS

- Η γεωγραφική εγγύτητα των διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων, προμηθευτών, φορέων κ.ά.
- Η ισότιμη συμμετοχή των φορέων στο **cluster** (αποτελεί μία ξεχωριστή οντότητα η οποία εξελίσσεται).
- Η ύπαρξη κοινών στόχων που αποσκοπούν στην αμοιβαία ωφέλεια των συμμετεχόντων (που διατηρούν μεταξύ τους ελαστικές σχέσεις).
- Η ανεξαρτησία των συμμετεχόντων στο **cluster** (επιχειρήσεων, φορέων κ.ά.)

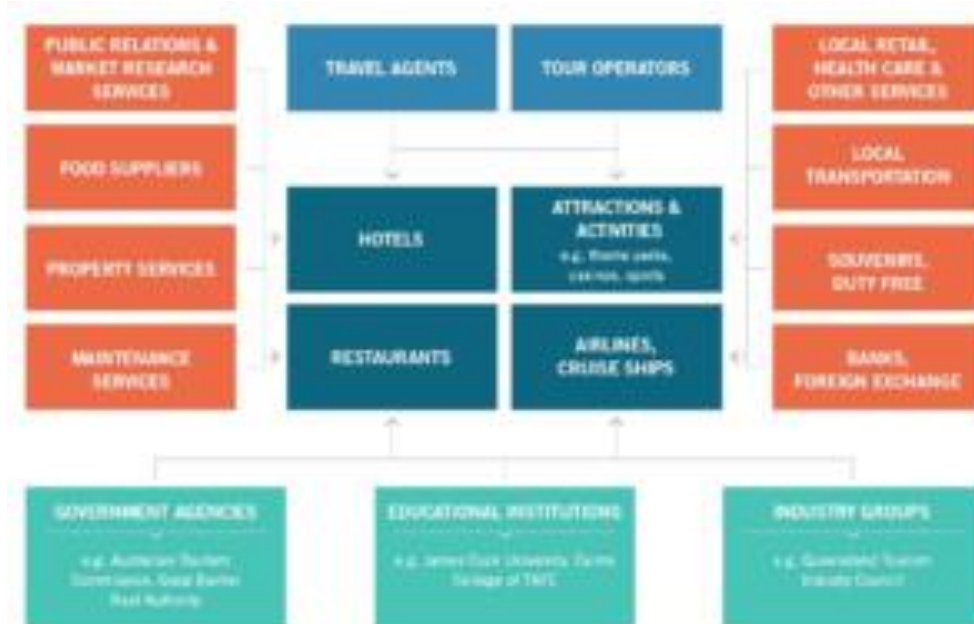
Αξίζει να σημειωθεί πως δεν είναι απαραίτητο ένα **cluster** να είναι εταιρεία. Μπορεί να λειτουργεί ως μία σύμπραξη με κοινά αποδεκτούς όρους και στόχους.

5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ CLUSTERS

- Βοηθά στη διάχυση της γνώσης (ανταλλαγή γνώσεων, καλών πρακτικών κ.ά.).
- Επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας (κοινή χρήση εγκαταστάσεων, υποδομών, υπηρεσιών και άλλων πόρων).
- Αποκτά πιο εύκολα πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό.
- Δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για Έρευνα και την Ανάπτυξη (R&D).
- Βελτιώνει τη λειτουργική αποδοτικότητα (Operational Efficiency)
- Ενθαρρύνει την εξωστρέφεια.
- Ενισχύει την καινοτομία.
- Προδιαθέτει στη δημιουργία νέων εταιρειών κυρίως (μέσω spin-offs =δημιουργία νέας εταιρείας μέσα από τη διανομή ή πώληση μετοχών της “μαμάς” εταιρείας).
- Επιταχύνει τη δημιουργία.

6. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ CLUSTERS

Επιχειρηματικά clusters μπορεί να συναντήσει κανείς σε πολλές περιοχές του πλανήτη. Η καλύτερη όμως απόδειξη ότι δεν αποτελεί ένα εποχιακό φαινόμενο, αλλά μια στρατηγική επιλογή προώθησης της καινοτομίας και κατ' επέκταση ανάπτυξης της περιοχής, μπορεί να καταδειχθεί, ανατρέχοντας στην περίπτωση της **Silicon Valley (San Francisco Bay Area)**. Σχεδόν μισό αιώνα μετά την εγκατάσταση των πρώτων innovators στην περιοχή και παρά τα μειονεκτήματα της (σεισμογενές υπέδαφος, υψηλές τιμές ακινήτων κ.ά.) η Silicon Valley παραμένει η παγκόσμια πρωτεύουσα του Hi-Tech.



Εικόνα 1: Τουριστικό Cluster στο Cairns της Αυστραλίας

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο clusters, μόνο στην Ευρώπη, την περίοδο 2016–2013 καταγράφηκαν 2017 clusters στα οποία συμμετείχαν επιχειρήσεις από 28 διαφορετικούς εμπορικούς κλάδους.

• Case study cluster κρασιού Καλιφόρνιας

Στο επιτυχημένο Cluster Κρασιού της Καλιφόρνιας συμμετείχαν 680 εμπορικές επιχειρήσεις κρασιού, χιλιάδες ανεξάρτητοι παραγωγοί σταφυλιού και άλλοι επαγγελματικοί κλάδοι (αναλύονται στην εικόνα 2). Όπως γίνεται αντιληπτό από το

σχεδιάγραμμα, ο ρόλος των εκεί κρατικών υπηρεσιών υπήρξε καταλυτικός, σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στην Ελλάδα.



Εικόνα 2: Ανατομία Cluster Κρασιού Καλιφόρνιας

• Παραδείγματα Ελληνικών clusters

Οι επιχειρηματικές συστάδες, λειτουργούν στην Ελλάδα συνήθως υπό τη μορφή σύγχρονων συνεταιρισμών και άλλων επιχειρηματικών συμπράξεων, όπου μέλη τους είναι οι επιχειρήσεις συγκεκριμένων κλάδων.

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 (www.biocluster.gr).

Ένα άλλο παράδειγμα **cluster** είναι το **Corallia**. 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 τριάντα πέντε (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%.

Άλλο γνωστό ελληνικό **cluster** είναι το **Δίκτυο Κατασκευαστών Ηλιακών Συστημάτων SOLARNET**. Το δίκτυο **SOLARNET**, το οποίο ιδρύθηκε το 1998 και λειτουργεί κανονικά από τις αρχές του 2001 έως σήμερα, αφορά στη **δημιουργία βιομηχανίας παραγωγής δεξαμενών ζεστού νερού στην Ελλάδα** και αποτελείται από τις ακόλουθες επιχειρήσεις με τις ενδεικνυόμενες δραστηριότητες:

1. **FOCO ΕΠΕ** –Βιομηχανία παραγωγής ηλιακών συστημάτων.
2. **ΗΛΙΟΑΚΜΗ ΕΠΕ** –Βιομηχανία παραγωγής ηλιακών συστημάτων.
3. **SOLE A.B.E.E.** –Βιομηχανία παραγωγής ηλιακών συστημάτων.
4. **ΚΙΚΕΡΩΝ ΕΛΛΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕ** –Βιομηχανία παραγωγής ηλιακών συστημάτων.
5. **CALORIA ABEE** –Βιομηχανία παραγωγής ηλιακών συστημάτων.
6. **ΚΟΥΜΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε.** –Εμπορικό δίκτυο πωλήσεων
7. **HELCOM AE** –Προμηθευτής πρώτων υλών
8. **HELLAFOAM A.B.E.E.** –Προμηθευτής πρώτων υλών
9. **ΚΑΠΕ** –Παροχή τεχνογνωσίας

Οι εννέα (9) φορείς συνέστησαν το “**Δίκτυο SOLARNET**” με στόχο την ανάπτυξη και κατασκευή δεξαμενών ζεστού νερού (boilers), χωρητικότητας έως 1000 lt, με προορισμό την αγορά ηλιακών συστημάτων ζεστού νερού και θερμότητας, καθώς και την αγορά θερμοσιφώνων (Ηλεκτρικών και Φυσικού αερίου). Ο αρχικός σχεδιασμός αφορούσε στην ικανοποίηση των αναγκών των μελών του δικτύου, οι

οποίες, όμως, θα έπρεπε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις για νέα τεχνολογία, υψηλή ποιότητα και ανταγωνιστικό κόστος. Επιπλέον, αξιοποιώντας τις οικονομίες κλίμακος που προσφέρονται, στόχευαν σε μία ιδιαίτερα ανταγωνιστική κερδοφόρα επιχείρηση, κατασκευάζοντας προϊόντα για διάθεση σε τρίτους, στα μέλη και για απ' ευθείας εξαγωγή.

7. ΤΕΣΣΕΡΑ (4) ΒΗΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΑΔΩΝ–CLUSTERS

Η συγκρότηση – ανάπτυξη ενός cluster μπορεί να τυποποιηθεί σε τέσσερα (4) επιμέρους βήματα:

1. Ανάπτυξη κοινής αντίληψης και στόχων – Εδραίωση εμπιστοσύνης των εν δυνάμει μελών της συστάδας

Το πρώτο βήμα είναι να προετοιμαστεί το έδαφος και να βρεθούν οι επιχειρήσεις που θα συμμετάσχουν. Για το σκοπό αυτό απαιτείται, καταρχήν, να παρουσιαστούν τα αμοιβαία οφέλη που θα έχουν οι επιχειρήσεις και να τονιστεί ότι η συνεισφορά του cluster είναι μεγαλύτερη από αυτή του κάθε φορέα αν λειτουργούσε ανεξάρτητα.

Στη συνέχεια, πρέπει να εδραιωθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών. Η εδραίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του cluster συμβάλλει στη διάχυση πληροφορίας μεταξύ των μελών, στην ανταλλαγή ιδεών, στην καλή συνεργασία μεταξύ τους, στην από κοινού ανάληψη έργων κοκ. αποτελεί δε το κλειδί για την επιτυχημένη λειτουργία του cluster. Η εμπιστοσύνη είναι ιδιαίτερη σημαντική παράμετρος, ειδικά στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις παραδοσιακά λειτουργούν με γνώμονα το εταιρικό και μόνο συμφέρον, διαμορφώνουν αυτόνομα εταιρικές στρατηγικές ή έχουν χαρακτηριστικά, όπως μυστικοπάθεια κτλ. Για να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη απαιτείται να υλοποιηθούν συγκεκριμένες δράσεις που να ενθαρρύνουν τη διάχυση πληροφορίας και να προωθούν την ανάπτυξη δικτύου προηγμένης γνώσης (advanced knowledge networks). Η εργασία αυτή από μόνη της είναι δύσκολη. Απαιτείται να επιλυθούν θέματα, όπως σε ποιο βαθμό κάθε πληροφορία είναι κοινοποιήσιμη στα μέλη του δικτύου (αφού τα μέλη είναι από τη μία συνεργάτες εντός του δικτύου και από την άλλη ανταγωνιστές εκτός αυτού). Σημαντική είναι όμως και η διατήρηση της εμπιστοσύνης. Προκειμένου να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη, πρέπει να αποφεύγεται η εκμετάλλευση ιδεών των μελών που μπορεί να προβούν εις βάρος των υπολοίπων μελών.

2. Ανάπτυξη στρατηγικών δεσμών (φάση εταιρικότητας)

Το επόμενο βήμα για την ανάπτυξη cluster είναι ο προσδιορισμός και η ανάπτυξη στρατηγικών δεσμών ή αλλιώς η ανάπτυξη και τυπικών δεσμών συνεργασίας (formalising linkages). Το βήμα αυτό ουσιαστικά μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από τον προσδιορισμό (competence audit) του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της περιοχής, των δεξιοτήτων των μελών του cluster και τον εντοπισμό των αδυναμιών. Η διάγνωση των δυνάμεων και αδυναμιών του cluster μπορεί αργότερα να εξελιχθεί σε μηχανισμό (competence system) για την επισκόπηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του cluster και την παρακίνηση των μελών για πιο στενές συνεργασίες, τόσο μεταξύ τους, όσο και με πανεπιστήμια και ερευνητικά ινστιτούτα. Ο μηχανισμός αυτός μπορεί να συντελέσει στην αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν και να καθοδηγήσει δυνητικούς εταίρους, ώστε να αναγνωρίσουν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά πιθανές συνεργασίες σε τομείς, όπως είναι η έρευνα και ανάπτυξη R&D, προμήθειες & πωλήσεις.

3. Ανάπτυξη στρατηγικής και οράματος (φάση προγραμματισμού)

Στόχος είναι να διαμορφωθεί κοινό όραμα και στρατηγική. Απαιτείται να αποτυπωθεί η παρούσα κατάσταση και να εκτιμηθεί ποιες θα είναι οι ανάγκες της αγοράς στο μέλλον. Για να επιτευχθεί αυτό, χρήσιμο είναι να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με έμπειρα άτομα, να διοργανωθούν συζητήσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και των ειδικών της αγοράς, να ανταλλάγουν ιδέες (brainstorming) κτλ. Το όραμα στα πρώτα βήματα ανάπτυξης του cluster μπορεί να είναι πολύ ευρύ, όπως π.χ. "Σε πέντε χρόνια να έχει διπλασιαστεί ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων του cluster". Σταδιακά, καθώς θα μπορέσει να προσδιοριστεί καλύτερα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του cluster και οι ευκαιρίες ανάπτυξης, το όραμα θα γίνει πιο εστιασμένο και πιο συγκεκριμένο. Άλλα μεγέθη μέτρησης της ανάπτυξης και επιτυχημένης πορείας των clusters μπορεί να είναι οι εξαγωγές, ο αριθμός απασχολούμενων, ο αριθμός των επιχειρήσεων κορμού που συμμετέχουν ή ο αριθμός των επισκεπτών.

4. Υλοποίηση του cluster (φάση ωρίμανσης της συστάδας)

Αφού αναπτυχθεί η στρατηγική και το όραμα του cluster, το επόμενο βήμα είναι η υλοποίηση. Χρειάζεται να αναπτυχθεί ένα **Σχέδιο Δράσης** των πρωτοβουλιών που θα αναπτύξει το cluster. Οι δράσεις αυτές, κατά βάση, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- Δράσεις που έχουν στόχο τη βελτίωση της δυναμικής του cluster.
- Δράσεις που έχουν στόχο τη βελτίωση του εξωτερικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο λειτουργεί το cluster.

Αναλυτικότερα, το Σχέδιο Δράσης θα πρέπει, πέρα από το να προσδιορίσει ποιες δράσεις θα υλοποιηθούν, να προδιαγράψει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, να αναγνωρίσει τους απαιτούμενους πόρους, να προσδιορίσει ποιοι από το cluster έχουν την τεχνογνωσία και τις δεξιότητες και θα μπορούσαν να εμπλακούν. Για την υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης δύναται να συσταθούν ομάδες δράσης (**task force**) με τη συμμετοχή ενός τουλάχιστον μέλους της ομάδας διοίκησης (**leadership group**). Ακόμα, όμως, και στην περίπτωση που το cluster αναπτυχθεί πλήρως, θα πρέπει να εξελίσσεται, καθώς οι απαιτήσεις της αγοράς αλλάζουν και οι ίδιες οι επιχειρήσεις που το αποτελούν, μετασχηματίζονται. Έτσι, τα cluster πρέπει συνεχώς να επανεξετάζουν το όραμα και τη στρατηγική τους, προκειμένου να παραμένουν καινοτόμα. Αντίστοιχα, θα πρέπει να αναμορφώνουν κάθε φορά τους στόχους και το σχέδιο δράσης, ανταποκρινόμενοι στις συνεχώς εξελισσόμενες συνθήκες και στις ανάγκες της αγοράς. Συνεπώς, το 3^ο και 4^ο βήμα επαναλαμβάνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του cluster. Αφού ολοκληρωθεί ο κύκλος της ανάπτυξης, συνιστάται η θεσμοθέτησή του, να ιδρυθεί, δηλαδή, μια εταιρεία. Στόχος είναι η νέα εταιρεία που θα φιλοξενεί το cluster να είναι **αυτοχρηματοδοτούμενη** και ο εμπνευστής του cluster (**facilitator**) να παραμείνει ενεργό μέλος της ομάδας διοίκησης της εταιρείας. Αυτή η νέα εταιρεία θα παρέχει υπηρεσίες σε στενότερο γεωγραφικό εύρος σε σχέση με επαγγελματικές και άλλες εμπορικές ενώσεις (**professional/trade chambers & organisations**), αλλά θα εξυπηρετεί μεγαλύτερο πλήθος επιχειρήσεων μέσα στην περιοχή αυτή, δηλαδή τις

επιχειρήσεις μέλη του cluster. Με λίγα λόγια, η εταιρεία θα λειτουργεί προς το συμφέρον των μελών της.

8. ΤΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ CLUSTERS ΣΕ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ ²

Στην Ε.Ε., με βάση την ετήσια έκδοση SME Report, το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό (93%) των επιχειρήσεων αποτελούν οι πολύ μικρές επιχειρήσεις με προσωπικό κάτω των 10 ατόμων, πωλήσεις και ενεργητικό κάτω των 2 εκατ. ευρώ. Στο ανώτερο άκρο βρίσκεται η Ελλάδα με 97,4% και στο κατώτερο η Γερμανία με 82%!

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν την εντατικοποίηση των συναλλαγών που διογκώνονται από τη διεθνοποίηση των οικονομικών και εμπορικών δραστηριοτήτων. Στο πλαίσιο του αυξανόμενου διεθνούς καταμερισμού εργασίας, των παγκόσμια προσανατολισμένων στρατηγικών αγορών και πωλήσεων και των τεχνολογικών εξελίξεων, οι επιχειρηματικές συνεργασίες αποτελούν μονόδρομο για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις. Οι συστάδες επιχειρήσεων (clusters) μπορούν να διαδραματίσουν καίριο ρόλο στην επιβίωση των ΜΜΕ, για την παραγωγή καινοτομίας, τη διεθνοποίηση και την ανάπτυξη, αλλά και για την πρόσβαση στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας.

Στην Ευρώπη λειτουργούν ήδη 3.000 ειδικευμένες συστάδες (με 67.700 μέλη), που αντιπροσωπεύουν 54 εκατ. θέσεις εργασίας. Οι ομάδες αυτές έχουν επιδείξει ιδιαίτερη ανθεκτικότητα, δημιουργούν ανάπτυξη και θέσεις εργασίας (3% υψηλότερους μισθούς και περισσότερο προσωπικό, 35 έναντι 24 ατόμων) και καταχωρούν περισσότερα διεθνή εμπορικά σήματα και διπλώματα ευρεσιτεχνίας.

1. Τι κάνει η Ευρώπη για τις δικτυώσεις;

Σε εθνικό επίπεδο πολλές ευρωπαϊκές χώρες έχουν υιοθετήσει πολιτικές cluster. Μάλιστα η Ολλανδία και η Δανία έχουν σημαντική παράδοση στον τομέα. Σε περιφερειακό επίπεδο, πολιτικές cluster υιοθετήθηκαν και σε γεωγραφικές περιφέρειες της Ισπανίας, της Σκωτίας, της Ιταλίας και αλλού, σε κλάδους όπως της κεραμοποιίας, της αυτοκινητοβιομηχανίας, της κλωστοϋφαντουργίας, των video

²<https://shorturl.at/fhwIY>

games, του φαρμάκου κτλ. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει αναπτύξει πεδία στήριξης σχετικά με τις δικτυώσεις. Στο πλαίσιο των προγραμμάτων “COSME” και “Horizon 2020: για τη στήριξη της καινοτομίας και της ανάπτυξης των ΜΜΕ, δρομολογήθηκαν πρωτοβουλίες για την επόμενη γενιά συνεργατικών σχηματισμών.

- **Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Συνεργατικών Σχηματισμών και Βιομηχανικών Αλλαγών:** Παρέχει καθοδήγηση μέσω πληροφοριών, εργαλείων χαρτογράφησης και ανάλυσης των συνεργατικών σχηματισμών της Ε.Ε. και της πολιτικής.
- **Cluster excellence:** Υποστηρίζει συγκριτική αξιολόγηση, κατάρτιση και ανάπτυξη ικανοτήτων για οργανισμούς συνεργατικών σχηματισμών.
- **Διεθνοποίηση συνεργατικών σχηματισμών:** Ενίσχυση διασυνοριακής συνεργασίας μεταξύ ευρωπαϊκών συνεργατικών σχηματισμών για διεθνοποίηση και πρόσβαση ΜΜΕ σε τρίτες αγορές.
- **Clusters και βιομηχανικές αλυσίδες αξίας:** Υποστήριξη διατομεακής και διαπεριφερειακής συνεργασίας και καινοτομίας για την ανάπτυξη νέων βιομηχανικών αλυσίδων αξίας.

Η Ευρωπαϊκή Πλατφόρμα Συνεργασίας Συνεργατικών Σχηματισμών (ECCP) είναι ο βασικός κόμβος της Ε.Ε. για τις πάνω από 1.200 επιχειρηματικές συστάδες σε όλη την Ευρώπη και πέρα από αυτήν. Πρόσφατα συγχωνεύθηκε με το Ευρωπαϊκό Κέντρο Γνώσης για την Αποδοτικότητα των Πόρων (EREK) και την πλατφόρμα έξυπνης εξειδίκευσης.

2. Πότε πετυχαίνουν οι συστάδες;

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

Η χρηματοδότηση μιας συστάδας εξαρτάται από τον κύκλο ζωής που διανύει. Συνήθως, μία συστάδα ενεργοποιείται στο πλαίσιο συγκεκριμένου έργου (project

cluster), οπότε η χρηματοδότηση εξασφαλίζεται από κεφάλαια σε εθνικό ή / και ευρωπαϊκό επίπεδο. Σημαντικό χαρακτηριστικό αυτής της χρηματοδότησης αποτελεί η συνεισφορά / ίδια συμμετοχή των εταιρών του cluster, η οποία στα ελληνικά δεδομένα μπορεί να αγγίζει το 50%. Οι συστάδες, στη φάση της ωριμότητάς τους, αντλούν κεφάλαια κυρίως από εισφορές των μελών, τραπεζικό δανεισμό και άλλες μορφές χρηματοδότησης που συνδέονται με την επίτευξη παραγωγής καινοτόμων προϊόντων, χορηγίες και λοιπές χρηματοδοτήσεις από την πολιτεία.

Όμως η ύπαρξη της χρηματοδότησης για την ενεργοποίηση μιας συστάδας δεν αρκεί από μόνη της. Για να επιτευχθούν οι στόχοι μιας συστάδας θα πρέπει να έχουν διαγνωσθεί οι κοινές ανάγκες, να υπάρχει ωριμότητα μεταξύ των επιχειρήσεων – εταιρών και των λοιπών υποστηρικτικών φορέων που θα συμμετέχουν και να ενεργοποιηθούν όλοι προς την κατεύθυνση της επίτευξης κοινών ωφελειών. Πέρα από αυτά, οι εταίροι της συστάδας θα πρέπει να λάβουν μέρος στη χρηματοδότηση της λειτουργίας της και, αξιοποιώντας εξωτερικές χρηματοδοτήσεις και λοιπές μορφές στήριξης, να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και τη διεύρυνσή της.

3. Τι γίνεται στην Ελλάδα;

Τα τελευταία 15 χρόνια, αλληπάλληλες πρωτοβουλίες και χρηματοδοτικές ευκαιρίες δεν πέτυχαν το στόχο διάχυσης του μοντέλου των επιχειρηματικών δικτυώσεων. Οι περισσότερες συστάδες στην Ελλάδα δημιουργήθηκαν στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και η διάρκεια ζωής τους δεν ξεπερνά τη διάρκεια του συγκεκριμένου έργου. Οι ελάχιστες συστάδες που ξεχωρίζουν είναι το Corallia, και ορισμένοι φαρμακευτικοί ή άλλοι προμηθευτικοί “συνεταιρισμοί”. Όμως το εύρος δραστηριοποίησης αυτών των συστάδων είναι μικρό και δεν έχουν τόσες πολλές διασυνδέσεις με υποστηρικτικές επιχειρήσεις και φορείς, όπως πανεπιστήμια, εταιρείες παροχής υπηρεσιών κτλ.

Βασικός λόγος αποτυχίας είναι προφανώς η μη κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων του ελληνικού επιχειρηματικού κόσμου, η ανυπαρξία σταθερών δομών στήριξης, αλλά και η απουσία στρατηγικής προσέγγισης κλαδικών στόχων.

Τελευταία, η ελληνική κυβέρνηση συζητά σχέδιο νόμου "Κίνητρα ανάπτυξης επιχειρήσεων, μετασχηματισμού των μεσαίων και συνεργασιών των μικρών". Ειδικότερα, προβλέπονται μέτρα για:

- . Μετατροπή ατομικής επιχείρησης σε προσωπική εταιρεία.
- . Μεταφορά ζημίας.
Απαλλαγή εισοδήματος από υπεραξία από μεταβίβαση παγίων σε τρίτο.
Έκπτωση δαπανών σε περιπτώσεις εξαγοράς.
Πάσης φύσεως διοικητικές άδειες.

Παράλληλα, συζητιούνται σενάρια μείωσης της χρηματοδότησης σε επιχειρήσεις που δεν θα έχουν το ανταγωνιστικά "κατάλληλο" μέγεθος.

9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα **clusters** αποτελούν σημαντικό στοιχείο της βιομηχανικής μετάβασης. Όμως, για να είναι επιτυχής, η πολιτική συνεργατικών σχηματισμών πρέπει να πλαισιώνεται και να συμπληρώνεται από άλλες πολιτικές, όπως:

- Κατανόηση των προκλήσεων και των συγκριτικών στοιχείων της περιφερειακής βιομηχανικής βάσης (ερευνητικές δομές, δεξιότητες, υποδομές).
- Ανάπτυξη στρατηγικής και προσδιορισμός σημείων εστίασης για τον βιομηχανικό εκσυγχρονισμό (κατανόηση των αλυσίδων και δικτύων αξίας).
- Συντονισμό πόρων και δικτύων, συμπεριλαμβανομένων οικονομικών και ανθρώπινων, όπως: α) κατάλληλοι εταίροι β) παροχή κινήτρων για τη συνεργασία και γ) συντονισμός και εστίαση ροών χρηματοδότησης από διαφορετικές πηγές και σε διαφορετικά επίπεδα.
- Εφαρμογή μέτρων για την προώθηση του βιομηχανικού εκσυγχρονισμού, όπως ανάπτυξη σχεδίου δράσης και ενός οδικού χάρτη χωρίς αποκλεισμούς και με επαναληπτικότητα, ώστε να διασφαλιστεί ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη θα παραμείνουν ενεργά.