



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΊΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας
(ΜΟ.Κ.Ε.)

Τ.Θ. 1939 Τ.Κ. 710 04 ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ ΤΗΛ.:2810-379169

ΜΑΘΗΜΑ

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ

**«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ: ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ»**

(Διάλεξη 9η)

Ειρήνη Δήμου, Ph.D.

Ακαδημαϊκό Έτος 2011-2012

Δεκέμβριος 2011



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Εισαγωγή

Το διεθνές εμπόριο αυξάνεται τις τελευταίες 10ετίες ταχύτερα απ' ό τι η παγκόσμια παραγωγή. Αυτό συνιστά έκφραση ενός ολοένα αυξανόμενου διεθνούς καταμερισμού εργασίας, κινητήριος μοχλός της οποίας είναι οι παγκόσμια προσανατολισμένες στρατηγικές αγορών και πωλήσεων των επιχειρήσεων. 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 μακροοικονομική και η εν γένει οικονομική αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση.

Η διεθνοποίηση των οικονομικών και εμπορικών δραστηριοτήτων καθώς και η εντατικοποίηση των συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων εντείνουν την ανάγκη διαμόρφωσης επιχειρηματικών συνεργασιών. Πολλές επιχειρήσεις δεν είναι πλέον σε θέση να αντιμετωπίσουν μόνες τους ένα περίπλοκο διεθνές περιβάλλον που διακρίνεται από οξύ ανταγωνισμό και παγκοσμιοποίηση της αγοράς, με αποτέλεσμα να στρέφονται προς μεθόδους εξωτερικής, παρά εσωτερικής ανάπτυξης, μέσω συνεργασιών ή/και στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις.

Στην πρώτη ενότητα του εκπαιδευτικού υλικού θα αναπτυχθούν οι κυριότερες μέθοδοι συνεργασίας επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα θα παρουσιαστούν οι μέθοδοι της δικαιόχρησης (franchising) της αδειοδότησης (licensing), των κοινοπραξιών (joint ventures), των συμπράξεων (consortia) και των στρατηγικών συμμαχιών (strategic alliances). Για κάθε μέθοδο θα αναλυθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, ενώ θα δοθεί έμφαση στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εφαρμοστούν και να ωφελησουν τους νέους επαγγελματίες στο ξεκίνημα της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.

Η δεύτερη ενότητα επικεντρώνεται στην παρουσίαση των επιχειρηματικών δικτύων (networks) και των «συστάδων επιχειρήσεων» (clusters), συστήματα τα οποία κατεξοχήν ευνοούν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας όχι μόνο μεγάλων, αλλά κυρίως μικρομεσαίων και πολύ μικρών επιχειρήσεων, αλλά και την ανάπτυξη της καινοτομίας σε μια γεωγραφική περιοχή. Κατά την ανάπτυξη των μεθόδων αυτών καταγράφονται και παραδείγματα εφαρμογής τους κυρίως στο διεθνή χώρο, αλλά και κάποιες προσπάθειες εφαρμογής τους στην Ελλάδα.

Τέλος, στα παραρτήματα του υλικού περιλαμβάνονται μελέτες περίπτωσης επιτυχημένων εφαρμογών των δικτύων και των clusters στην Ελλάδα, αλλά και μία λιγότερο επιτυχημένη περίπτωση, η οποία καταδεικνύει και τους συνήθεις λόγους αποτυχίας τέτοιων μεθόδων.

Πίνακας Περιεχομένων

| | |
|---|----|
| Εισαγωγή | 2 |
| Πίνακας Περιεχομένων | 3 |
| ΜΟΡΦΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ | 4 |
| Δικαιόχρηση (franchising)..... | 5 |
| Αδειοδότηση (licensing) | 7 |
| Σύγκριση Δικαιόχρησης με Αδειοδότηση | 7 |
| Στρατηγική Συμμαχία (Strategic Alliance) | 8 |
| Κοινοπραξία (Joint Venture) | 12 |
| Συμπράξεις Επιχειρήσεων (Consortia) | 13 |
| ΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ | 14 |
| Συστάδες Επιχειρήσεων (Clusters) | 15 |
| Επιχειρηματικά Δίκτυα (Networks) | 19 |
| Διαφορές μεταξύ Συστάδων και Δικτύων | 20 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ, CLUSTERS ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΕΘΝΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 22 |
| Προτεινόμενη Βιβλιογραφία..... | 27 |
| Διαδικτυακές Πηγές Πληροφόρησης | 28 |

I. ΜΟΡΦΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι στρατηγικές συνεργασίας είναι οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα σε ένα κλάδο με τη συνεργασία, παρά με τον ανταγωνισμό με άλλες επιχειρήσεις. Τα οφέλη για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις από τη διαμόρφωση συμμαχιών και συνεργατικών ενεργειών είναι η επίτευξη οικονομικών κλίμακας και πεδίου, η πρόσβαση σε νέες αγορές, η προώθηση της καινοτομίας, η εξειδίκευση, η αύξηση της αναγνωρισιμότητας και της ανταγωνιστικότητάς τους (και της περιοχής) και η ευελιξία κατά την προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς.

Στον παρακάτω πίνακα δίνεται μια συνοπτική εικόνα των εναλλακτικών συνεργατικών μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν από μια υπάρχουσα ή νέα επιχείρηση, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για την επιχείρηση που τις υιοθετεί. Στην παρούσα ενότητα θα γίνει σύντομη αναφορά στη δικαιόχρηση (franchising), την παραγωγή κατόπιν αδείας (licensing), την κοινοπραξία (joint venture), τις συμπράξεις επιχειρήσεων (consortia) και τις στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances), ενώ στην επόμενη ενότητα θα αναλυθούν διεξοδικά οι «συστάδες» και τα «δίκτυα», δεδομένου ότι αποτελούν το βασικό τρόπο ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας και απευθύνονται κυρίως στις μεσαίες, μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις.

| Μορφή Συνεργασίας | Πλεονεκτήματα | Μειονεκτήματα |
|--|--|--|
| Δικαιόχρηση (Franchising) | Χαμηλό ρίσκο – καθιερωμένο προϊόν Οργάνωση, καθοδήγηση Διαφήμιση - Προώθηση | Έλλειψη ευελιξίας & δυσκολία προσαρμογής στις επιθυμίες του δικαιοδόχου |
| Παραγωγή κατόπιν Αδείας (Licensing) | Αναγνωρισμένο προϊόν Μειωμένο κόστος αρχικής επένδυσης σε σχέση με franchising Δυνατότητα Προσαρμογής στις τοπικές ιδιαιτερότητες | Περιορισμός λειτουργίας σε συγκεκριμένη περιοχή Αυξημένο κόστος σε σχέση με απλή συμφωνία διανομής προϊόντος (distribution agreement) |
| Κοινοπραξία (Joint Venture) | Επιμερισμός κόστους & κινδύνου Οικονομική ενίσχυση από τοπικές κυβερνήσεις | Έλλειψη ελέγχου στη διοίκηση της εταιρίας Διαφωνία για στόχους και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό |
| Στρατηγική Συμμαχία (Strategic Alliance) | Πρόσβαση σε νέες αγορές Πρόσβαση σε τεχνογνωσία Επιμερισμός κινδύνου και κόστους επένδυσης Κάλυψη κενών & ελλείψεων | Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος Εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής |

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που franchising και του licensing παρατίθενται στον παραπάνω πίνακα αφορούν την επιχείρηση που προσχωρεί στο σύστημα, δηλαδή το δικαιούχο (franchisee) και τον αδειούχο (licensee).

1. Δικαιόχρηση (Franchising)

Το franchising μπορεί να διακριθεί σε franchising παραγωγής ή επωνυμίας (**product ή trademark franchising**) και σε επιχειρηματικό (**business format franchising**). Στην πρώτη περίπτωση ο δικαιούχος ή λήπτης (franchisee), δηλαδή αυτός που δέχεται να προσχωρήσει στην «αλυσίδα» της καταξιωμένης επιχείρησης, συνάπτει μία συμφωνία για την πώληση των προϊόντων του δικαιούχου ή δότη (franchisor). Πρόκειται για το λεγόμενο franchising πρώτης γενιάς, το οποίο εφαρμόζεται συστηματικά από εταιρίες εμπορίας αυτοκινήτων και από πρατήρια υγρών καυσίμων. Αντίθετα, στο business format franchising (ή franchising δεύτερης γενιάς), η συμφωνία δεν περιλαμβάνει μόνο την πώληση του προϊόντος του δικαιούχου, αλλά και στοιχεία του συνολικού τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, με συστηματική καθοδήγηση.

Από νομική άποψη πρόκειται για μια σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας ο δικαιούχος παραχωρεί στο δικαιούχο έναντι οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα πώλησης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στους τελικούς χρήστες. Το δικαίωμα αυτό έχει συνήθως τη μορφή ενός «πακέτου franchising», δηλαδή ενός συνόλου δικαιωμάτων βιομηχανικής ή και πνευματικής ιδιοκτησίας, τα οποία αφορούν εμπορικά σήματα ή διακριτικούς τίτλους, διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνίες

Ο δικαιούχος-λήπτης καταβάλλει ένα ποσό εγγραφής (initial fee) που του εξασφαλίζει μεταξύ άλλων, την παραχώρηση της άδειας χρήσης του σήματος, καθοδήγηση κατά τη φάση της δημιουργίας της επιχείρησής του, μεταφορά τεχνογνωσίας, εκπαίδευση του ιδίου και του προσωπικού, συστήματα ποιότητας, διαφήμιση κ.α. Μετά την έναρξη της λειτουργίας, καλείται να καταβάλλει ένα σταθερό ποσοστό επί των πωλήσεων ή/και των κερδών (δικαιώματα-royalties) για τη συνεχή υποστήριξη της λειτουργίας της επιχείρησης από το δικαιούχο-δότη.

Το μεγαλύτερο **όφελος** των επιχειρήσεων (**δικαιούχων**) από την εφαρμογή του franchising, είναι η αύξηση των πωλήσεών τους. Επίσης, σημαντικά οφέλη αναφέρονται στην ταχεία επέκταση του δικτύου πωλήσεών τους, στη διεύρυνση της πελατειακής βάσης και στον άμεσο έλεγχο της προώθησης και τοποθέτησης των προϊόντων. Τέλος το franchising διευκολύνει την άμεση εξασφάλιση σημείων πώλησης, την άντληση κεφαλαίων από τους franchisees, την ισχυροποίηση του ονόματος της επιχείρησης, αλλά και μειώνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο και το συνολικό κόστος της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, τα **μειονεκτήματα** για τον franchisor περιλαμβάνουν κυρίως τη δυσκολία στην επιλογή δικαιούχων, αφού μια λάθος επιλογή franchisee μπορεί

να επιδράσει αρνητικά στην ποιότητα του συγκεκριμένου καταστήματος και τελικά να πλήξει την εικόνα ολόκληρης της αλυσίδας. Και παρά το γεγονός ότι από τη σύμβαση δίνεται στο franchisor το δικαίωμα να ελέγχει την ποιότητα που παρέχεται από τους franchisees, στην πράξη αυτό δεν είναι πάντα εύκολο. Αλλά ακόμη και αν αποφασιστεί η διακοπή της σύμβασης προκειμένου να «προστατευθεί» το brandname της επιχείρησης, υπάρχουν πολλές εκκρεμότητες που είναι δύσκολο να διευθετηθούν.

Σε ότι αφορά στο δικαιούχο (**franchisee**), με τη συμμετοχή του στο σύστημα διευκολύνεται κατά την είσοδό του στην τοπική αγορά, αφού το προϊόν (ή η υπηρεσία) που προσφέρει είναι ήδη καταξιωμένο και γνωστό στην αγορά. Έτσι μειώνεται σημαντικά το ρίσκο του από την επιχειρηματική αυτή δραστηριότητα και αυξάνονται οι πιθανότητες επιτυχίας του εγχειρήματός του. Επιπλέον, μέσω των δικαιωμάτων (royalties) που καταβάλλει στον franchisor συμμετέχει στα προγράμματα προώθησης και διαφήμισης της επιχείρησης που διαμορφώνονται σε κεντρικό επίπεδο, ενώ έχει και συνεχή υποστήριξη σε θέματα εκπαίδευσης, ποιότητας και βελτίωσης της τεχνογνωσίας του. Τέλος, μέσω των ομαδικών προμηθειών επιτυγχάνονται καλύτερες τιμές άρα και χαμηλότερο κόστος παραγωγής σε σχέση με μια μεμονωμένη επιχείρηση.

Υπάρχουν φυσικά και τα αντίστοιχα **μειονεκτήματα** για την επιχείρηση που αποφασίζει να προσχωρήσει σε ένα σύστημα franchising. Σημαντικότερο απ' όλα είναι η έλλειψη ευελιξίας, αφού σπάνια επιτρέπεται στους franchisees να προσαρμόζουν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα τους στις ιδιαιτερότητες που θεωρούν ότι έχει η δική τους αγορά-πελατεία. Επιπλέον συμβαίνει κάποιες φορές, η μειωμένη απόδοση της επιχείρησής τους να μην οφείλεται σε δική τους αδυναμία ή έλλειψη ικανοτήτων, αλλά σε λάθη του δικαιοπάρoχου.

Η δημιουργία μιας επιχείρησης μέσω του franchising αποτελεί ενδιαφέρουσα εναλλακτική για νέους επαγγελματίες που αναζητούν τη σιγουριά που τους εξασφαλίζει η συμμετοχή σε μια καταξιωμένη αλυσίδα επιχειρήσεων με αναγνωρισμένο προϊόν στην αγορά, αλλά και για υφιστάμενους επιχειρηματίες που θέλουν να επωφεληθούν από τη μετατροπή της “no-name” επιχείρησής τους σε μια επιχείρηση με επιτυχημένη επωνυμία.

Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία πληροφόρησης του νέου επιχειρηματία – franchisee και αναζήτησης του κατάλληλου franchisor μπορεί να παίξει και ο Σύνδεσμος Franchise Ελλάδας, ο οποίος λειτουργεί εδώ και 15 χρόνια και αποτελείται από μέλη από διάφορους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας, όπως τράπεζες, είδη ρουχισμού, είδη οικιακής χρήσης, εστίαση, και τουρισμό και έχει ως σκοπό: (α) να υποστηρίζει με κάθε πρόσφορο τρόπο την ανάπτυξη του Franchising στην Ελλάδα και την επεξεργασία, υιοθέτηση και δημοσιοποίηση των αρχών και της ορθής πρακτικής του Franchising, (β) να προβάλλει, προστατεύει, προωθεί και διευρύνει τα συμφέροντα του Franchise και (γ) να συμβάλλει στην ομαλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των συντελεστών της αγοράς Franchising (www.franchising.gr). Όσοι επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στο franchising μπορούν να απευθύνονται

στο σύνδεσμο και να ζητούν νομική και άλλη υποστήριξη και πληροφόρηση κατά την επιλογή δικαιοπάροχου, ώστε να μειώνεται το ρίσκο τους από μια πιθανή άστοχη επιλογή.

2. Παραγωγή κατόπιν Αδείας - Αδειοδότηση (Licensing)

Πρόκειται για συμφωνία κατά την οποία η εταιρία (licensor) παραχωρεί το δικαίωμα στον αδειοδόχο (licensee) να παράγει και να διακινεί κάποιο προϊόν της, με αντάλλαγμα κάποια αμοιβή ως ποσοστό επί των πωλήσεων (royalties), αυξάνοντας έτσι το δίκτυο διανομής της. Ταυτόχρονα παραχωρείται και η άδεια χρήσης κάποιας πατέντας, τεχνογνωσίας, εμπορικών σημάτων κ.α.

Στα βασικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις που παρέχουν τα δικαιώματα licensing (αδειοπάροχοι) περιλαμβάνονται το χαμηλό κόστος και η ταχύτητα εισόδου σε νέες αγορές, ο μειωμένος κίνδυνος λόγω της συμμετοχής των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων στο ρίσκο και η δοκιμή νέων προϊόντων / υπηρεσιών μέσω συνεργατών. Από την άλλη πλευρά, τα μειονεκτήματα αφορούν κυρίως επιχειρήσεις που παραχωρούν «μοναδικές ικανότητες» στις οποίες στηρίζεται το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μετά τη λήξη του συμβολαίου, οι αδειοδόχοι (licensees) είναι πιθανό να υιοθετήσουν την τεχνογνωσία και να μετατραπούν σε ανταγωνιστές, παράγοντας προϊόντα αντίστοιχα της «μητρικής» εταιρίας (licensor).

Σε ότι αφορά την επιχείρηση που δέχεται την άδεια και προσχωρεί στο σύστημα (licensee), το βασικότερο πλεονέκτημα είναι η παραγωγή και διάθεση ενός αναγνωρισμένου προϊόντος σε συνδυασμό με το μειωμένο κόστος αρχικής επένδυσης (συγκριτικά με τη συμμετοχή σε ένα σύστημα franchising), η παραγωγή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς του, η αύξηση των οικονομικών του μεγεθών, η μεγαλύτερη ελευθερία στις επιχειρηματικές του αποφάσεις και πρωτοβουλίες σχετικά με την ανάπτυξη της επιχείρησής του, ώστε να ανταποκρίνεται σε πιθανές τοπικές ιδιαιτερότητες.

Στην Ελλάδα, το licensing έχει εφαρμοστεί εκτεταμένα εδώ και τριάντα περίπου χρόνια με ιδιαίτερη επιτυχία. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει τεχνολογία παραγωγής προϊόντων με αυτό τον τρόπο, ιδιαίτερα στους κλάδους των ελαστικών, πλαστικών και χημικών, αλλά και στον κλάδο των τροφίμων, ποτών, υφαντουργίας, ένδυσης, και κατασκευής μηχανών.

Σύγκριση Licensing με Franchising

Αν και με μια πρώτη ματιά το licensing φαίνεται να μη διαφέρει ουσιαστικά από το franchising, στην πραγματικότητα πρόκειται για δύο διαφορετικής φύσης μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας. Πιο συγκεκριμένα, αν και στα δύο είδη συμβάσεων υπάρχει ως ουσιαστικό στοιχείο η **παραχώρηση άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης**

δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, η βασική διαφορά τους έγκειται στο ότι η σύμβαση franchising έχει **δυναμικό** χαρακτήρα, δημιουργεί διαρκώς υποχρεώσεις αμοιβαίας συνεργασίας και υπόκειται σε συνεχή εξέλιξη, ενώ η σύμβαση license έχει **στατικό** χαρακτήρα, περιοριζόμενη στην απλή υποχρέωση του δικαιοπάροχου (licensor) να ανέχεται την οικονομική αξιοποίηση των άυλων αγαθών του από τον δικαιοδόχο (licensee). Επιπλέον, η μόνη συμβατική υποχρέωση του licensor είναι η «παθητική» παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων του βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας στον αδειοδόχο (licensee), η οποία αφορά, κατά κανόνα, **τεχνογνωσία τεχνικής φύσεως**, με αντικειμενικό σκοπό την κατασκευή από τον αδειοδόχο των προϊόντων του αδειοπάροχου και στη συνέχεια την πώληση τους στην τοπική του αγορά. Αντίθετα στο franchising παραχωρείται, κατά κανόνα, άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης **εμπορικής φύσης τεχνογνωσίας**, με αντικειμενικό σκοπό τη διάθεση από το λήπτη των προϊόντων ή/και υπηρεσιών του συστήματος. Τέλος, στο licensing ο αδειολήπτης καταβάλλει στο δικαιούχο περιοδικώς χρηματικά ποσά (royalties) ως αντάλλαγμα για την παραχώρηση σε αυτόν της **άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας**, ενώ στο franchising η περιοδική καταβολή των δικαιωμάτων (royalties) γίνεται, κυρίως, ως αντάλλαγμα για την **παροχή υπηρεσιών συνεχούς υποστήριξης** (που μπορεί να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας και παροχής υπηρεσιών, ενέργειες προώθησης κ.α.), καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης. (<http://www.easyfranchise.gr/el/Articles/tabid/65/ID/242/language/el-GR/FRANCHISING-LICENSING----.aspx>)

Με λίγα λόγια, με το licensing η εταιρεία στοχεύει απλά στο να περιορίσει τη δυνατότητα του αδειολήπτη (licensee) να τροποποιήσει το εμπορικό σήμα ή να μειώσει την αξία του, συνδέοντάς το με άλλα προϊόντα ή σήματα. Αντίθετα, στην περίπτωση του franchising, η μητρική εταιρία μπορεί να επέμβει σε σημαντικό βαθμό στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης του συνεργάτη και να θέσει μια σειρά υποχρεώσεων που σκοπό έχουν να βελτιώσουν τη λειτουργία της επιχείρησης σε επίπεδο καταστήματος και δικτύου. Έτσι ενώ με το licensing ο επιχειρηματίας επιδιώκει απλά τη διατήρηση της καλής φήμης, ο franchisor επιδιώκει επιπλέον τη συνεχή βελτίωση του concept και την εξέλιξη του δικτύου. Για τους λόγους αυτούς, το licensing συνήθως επιλέγεται όταν το προϊόν ή η υπηρεσία απευθύνεται σε «μικρές» αγορές ή διακρίνεται από χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης ή έχει βραχυχρόνια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. (<http://www.franchise-success.gr/>)

3. Στρατηγική συμμαχία (Strategic Alliance)

Είναι μια συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες συνεισφέρουν όλους τους απαραίτητους πόρους για την επιτυχή λειτουργία της, και η οποία σχηματίζεται για να επιτευχθούν στρατηγικά σημαντικοί στόχοι που θα ωφελήσουν όλες τις συνεργαζόμενες πλευρές. Πρόκειται για ένα είδος κοινοπραξίας,

όπου η συνεργασία αφορά μακροπρόθεσμους και στρατηγικούς στόχους (Παπαδάκης, 2002). Μια συμμαχία μπορεί να έχει μια ευρεία γκάμα αντικειμένων και στόχων και να αφορά από ερευνητικά προγράμματα και συμφωνίες προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών μέχρι τη δημιουργία παραγωγικών εγκαταστάσεων, την υλοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών και την κατασκευή προϊόντων. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει κάποιες από τις βασικότερες μορφές συμμαχιών και χαρακτηριστικά παραδείγματα από κάθε κατηγορία (Παπαδάκης, 2002).

| Είδη Στρατηγικών Συμμαχιών | Παράδειγμα |
|---|--|
| Διαφημιστική Συνεργασία | American Airlines & Toys R Us: προσπάθεια συνεργασίας πάνω στην τηλεοπτική διαφήμιση και προώθηση |
| Συνεργασία σε προγράμματα Έρευνας και Τεχνολογίας | Cytel & Sumimoto Chemicals: Συμμαχία για την ανάπτυξη νέας γενιάς βιοτεχνολογικών φαρμάκων |
| Συμφωνίες παροχής χρηματοδοτικών υπηρεσιών (lease service agreements) | Cigma & United Motor Works: παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε ξένες εταιρίες και κυβερνήσεις |
| Κοινή Διανομή (Shared Distribution) | Συνεργασία της Nissan & της VW για διανομή αυτοκινήτων της VW στην Ιαπωνία και της Nissan στην Ευρώπη αντίστοιχα |
| Μεταφορά Τεχνογνωσίας (Technology Transfer) | IBM & Apple: συμφωνία για την ανάπτυξη λειτουργικού συστήματος νέας γενιάς |
| Συνεργασία με σκοπό υποβολή προσφοράς (co-operative bidding) | Boeing, General Dynamics & Leckheed: συμφωνία για τη διεκδίκηση συμβολαίου κατασκευής μαχητικών αεροσκαφών από την κυβέρνηση των ΗΠΑ |
| Αμοιβαία Παραγωγή (Cross Manufacturing) | Ford & Mazda: σχεδιασμός παραγωγής παρόμοιων αυτοκινήτων πάνω στις ίδιες γραμμές συναρμολόγησης |
| Κοινοπραξία Πόρων (resource venturing) | Swift Chemicam, Texasgulf, RTZ & US Borax: κοινοπραξία για την εκμετάλλευση ορυχείων στον Καναδά |
| Συνεργασία Δημοσίων και Ιδιωτικών Επιχειρήσεων (Government & Industry Partnering) | Du Pont & National Cancer Institute: εργάστηκαν μαζί στην πρώτη φάση δοκιμής ενός φαρμάκου κατά του καρκίνου |
| Εκμετάλλευση Κοινών Θεμελιωδών Ικανοτήτων (Internal Spinoffs) | Cummins Engine & Toshiba Corp: δημιουργία επιχείρησης για την ανάπτυξη και την προώθηση προϊόντων νιτρώδους σιλικόνης |
| Αμοιβαία Χορήγηση Δικαιωμάτων (Cross Licensing) | Hoffman-LaRoche & Glaxo: συμφωνία για την εμπορία φαρμάκου της Glaxo από την LaRoche στις ΗΠΑ |

Οι συμμαχίες που συνάπτονται μεταξύ τοπικών και ξένων επιχειρήσεων πρέπει να είναι πολύ καλά σχεδιασμένες, ώστε να λαμβάνονται υπόψη τόσο η διαφορετική κουλτούρα των επιχειρήσεων, όσο και η πιθανή απόκλιση μεταξύ των στόχων και των προσδοκιών κάθε επιχείρησης από τη συμμαχία. Πολύ συχνά οι τοπικές επιχειρήσεις βλέπουν τους ξένους συμμάχους ως πηγή νέας τεχνολογίας που θα τους επιτρέψει να έχουν γρήγορα κέρδη από τη συμμαχία, ενώ αντίθετα οι ξένες εταιρίες αποβλέπουν σε πιο μακροπρόθεσμα κέρδη με τις συγκεκριμένες συνεργασίες.

Τα **στάδια δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών** είναι τα εξής (Θερίου, 2005):

(α) Ανάπτυξη στρατηγικής: μελέτη του ανταγωνισμού και της υπάρχουσας κατάστασης, αναγνώριση της ανάγκης σύναψης στρατηγικής συμμαχίας και καθορισμός των στόχων προς επίτευξη.

(β) Εύρεση πιθανών συμμάχων και αξιολόγησή τους: ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και πώς θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στη συμμαχία. Αναζήτηση συμμάχων με συμβατά προς την επιχείρηση χαρακτηριστικά (οργανωσιακή κουλτούρα, λήψη αποφάσεων, πρακτικές διοίκησης κτλ)

(γ) Διαπραγματεύσεις και σύναψη συμφωνίας με τους συμμάχους που επιλέχθηκαν: Οι διαπραγματεύσεις συνήθως αφορούν στις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των εταίρων, στους στόχους προς επίτευξη και στους πόρους που αναμένεται να συνεισφέρει στη συμμαχία η κάθε επιχείρηση.

(δ) Λειτουργία της συμμαχίας: προσδιορίζονται οι τελευταίες βασικές παράμετροι, όπως η σύνδεση των πόρων με τις προτεραιότητες, ο τρόπος μέτρησης και αμοιβής των αποδόσεων των συμμάχων κ.α.

Τα **πλεονεκτήματα** από τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών έχουν πολλά κοινά με τα πλεονεκτήματα άλλων συνεργατικών δραστηριοτήτων και μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

α) Επιμερισμός του κινδύνου και του κόστους της επένδυσης: πολλές φορές το κόστος μιας νέας επένδυσης είναι πολύ υψηλό για να το επωμιστεί μια επιχείρηση μόνη της, γεγονός που λειτουργεί αποτρεπτικά για τη δημιουργία νέων επενδύσεων. Το ίδιο ισχύει και για την ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων που συνεπάγεται μια νέα επένδυση ειδικά στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μια συμμαχία επιχειρήσεων συνήθως ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στις προκλήσεις του περιβάλλοντος, απ' ό,τι μια μεμονωμένη επιχείρηση, ενώ ακόμα και σε περίπτωση αποτυχίας του εγχειρήματος το κόστος επιμερίζεται σε περισσότερα μέρη.

β) Πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές αγορές, όταν οι δυνατότητες εξαγοράς μιας τοπικής επιχείρησης ή οι πιθανότητες επιτυχίας από μια εξαγορά είναι περιορισμένες.

γ) Πρόσβαση σε ειδικευμένες τεχνολογίες: το κόστος έρευνας και ανάπτυξης είναι συνήθως ιδιαίτερα υψηλό για να το αναλάβει μόνη της μια επιχείρηση. Ως εκ τούτου πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να επιμερίζονται το κόστος αυτό μέσω της

δημιουργίας συμμαχιών οι οποίες επιτρέπουν την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και συγκεκριμένων πρακτικών

δ) Κάλυψη σημαντικών κενών και ελλείψεων: όταν μια επιχείρηση δε διαθέτει τους απαραίτητους πόρους ή τις ικανότητες που απαιτεί μια επένδυση, ούτε χρόνο για να τα αποκτήσει μπορεί να προχωρήσει σε μια συμμαχία με κάποια άλλη επιχείρηση.

Οι επιτυχημένες συμμαχίες παρουσιάζουν μια σειρά από κοινά χαρακτηριστικά. Οι σημαντικότεροι παράγοντες για την επιτυχία μιας συμμαχίας είναι η προσεκτική επιλογή εταίρων, η ανταλλαγή πληροφοριών, ο καθορισμός ρόλων, η ύπαρξη σταθερών κανόνων, και η ύπαρξη πρόβλεψης για ομαλή έξοδο..

Για παράδειγμα, η πιο αναγνωρίσιμη μορφή στρατηγικών συμμαχιών σήμερα αφορά στον τουρισμό και στα ταξίδια (travel & tourism) και εφαρμόζεται συνήθως μεταξύ tour operators και αλυσίδων ξενοδοχείων. Στρατηγικές συμμαχίες παρατηρούνται, επίσης, στο χώρο του κινηματογράφου, των εκδοτικών οίκων και της αυτοκινητοβιομηχανίας. Οι τουριστικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από μια διαρθρωτική ποικιλία και η τουριστική βιομηχανία στη συντριπτική της πλειονότητα αποτελείται από μικρές επιχειρήσεις. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο δεν υφίσταται άλλη λογική εναλλακτική λύση από το σχηματισμό και διαμόρφωση τοπικών συμμαχιών στις οποίες δραστηριοποιούνται οι φορείς και επιχειρήσεις που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στον τουρισμό. Στην ιδανική περίπτωση, τέτοιες συμμαχίες μπορεί να οδηγήσουν στην εμπλοκή και δραστηριοποίηση και μη τοπικών (δηλαδή διεθνών) επιχειρήσεων, όπως tour operators και αερομεταφορείς, των οποίων τα συμφέροντα είναι ουσιαστικά και σημαντικά σε τοπική κλίμακα, ικανά να επηρεάσουν τις στρατηγικές ανάπτυξης του προορισμού (Middleton & Hawkins, 2002). Σε μικρότερης κλίμακας εταιρείες, οι στρατηγικές συμμαχίες αναπτύσσονται στο χώρο των νέων τεχνολογιών, της ιδιωτικής εκπαίδευσης, των δικτύων πωλήσεων (λιανεμπόριο) και της ανάδειξης τοπικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων ή/και της ανάπτυξης νέων προϊόντων που συνδέονται με αυτά.

Βέβαια, παρά το γεγονός ότι οι συμμαχίες προσφέρουν τη δυνατότητα σημαντικών πλεονεκτημάτων, περικλείουν και τον κίνδυνο αποτυχίας. Μια συμμαχία απαιτεί αλλαγές στη συνηθισμένη πρακτική των εταίρων, που δεν είναι πάντοτε εύκολο να πραγματοποιηθούν. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα, που οδηγούν στην αποτυχία μιας συμμαχίας, είναι: η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση, η ύπαρξη διαφορών σε θέματα διοίκησης και επιχειρησιακής κουλτούρας, η έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των εταίρων, οι ασαφείς στόχοι, η ύπαρξη οικονομικών δυσκολιών για κάποιον από τους εταίρους, η άνιση δέσμευση των εταίρων, η αναθεώρηση των στόχων και στρατηγικών των εταίρων με αποτέλεσμα αυτοί να μην επιτυγχάνονται μέσω της συγκεκριμένης συμμαχίας κ.α.

Η διεθνής εμπειρία προσφέρει παραδείγματα αποτυχίας στρατηγικών συμμαχιών εξαιτίας ενός ή περισσότερων από τους παραπάνω παράγοντες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η –αποτυχημένη – συμμαχία μεταξύ IBM και Apple Computers, οι οποίες το 1992 αποφάσισαν να συνεργαστούν στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης

λογισμικού, με σκοπό να ανταγωνιστούν τις Intel & Microsoft. Η ύπαρξη όμως εκκρεμών δικαστικών αγώνων μεταξύ τους σχετικά με ζητήματα πατέντας και κλοπής τεχνολογίας δεν επέτρεψε τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος εμπιστοσύνης και σύμπνοιας, γεγονός που καθιστούσε τη συνεργασία τους ιδιαίτερα δυσχερή. Αποτέλεσμα ήταν να επικρατήσουν τα Windows, και η συμμαχία των IBM & Apple να οδηγηθεί σε διάλυση.

Στην Ελλάδα οι στρατηγικές συμμαχίες δεν έχουν εφαρμοστεί στο βαθμό που ισχύει σε άλλες χώρες. Οι βασικότερες αιτίες γι' αυτή την υστέρηση μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω (Παπαδάκης, 2002):

- Οικογενειακή Δομή και Κουλτούρα των Ελληνικών Επιχειρήσεων, που εμποδίζει την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και περιορίζει την αξιοπιστία των επιχειρήσεων ως ισότιμων εταίρων αλλά και την επιθυμία τους για εξωστρέφεια.
- Η έλλειψη φιλοδοξίας και διεθνούς προσανατολισμού των περισσότερων αμιγώς ελληνικών επιχειρήσεων.
- Το μικρό μέγεθος της εσωτερικής αγοράς, αλλά και τα περιορισμένα οικονομικά μεγέθη πολλών κλάδων που δεν τους καθιστούν ελκυστικούς στις μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού.

4. Κοινοπραξίες (Joint Ventures)

Πρόκειται για συμφωνία μεταξύ διεθνών εταιριών, σύμφωνα με την οποία καθεμιά παραχωρεί κάποιους παραγωγικούς συντελεστές και σχηματίζουν μια συμμαχία στην οποία οι εταίροι μοιράζονται τα περιουσιακά στοιχεία (όχι απαραίτητα σε ίση βάση). Κάθε εταίρος συνεισφέρει τον παραγωγικό συντελεστή στον οποίο υπερτερεί σε σχέση με τους υπόλοιπους (π.χ. κεφάλαιο, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία).

Τα πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση που αποφασίζει να προσχωρήσει σε μια κοινοπραξία περιλαμβάνουν: επιμερισμό του κόστους και του ρίσκου του εγχειρήματος, οικονομίες κλίμακας λόγω της συμπαραγωγής, πρόσβαση σε γνώση για την αγορά και σε τεχνολογία παραγωγής, οικονομικά κίνητρα που δίνονται από ορισμένες χώρες σε ξένες επιχειρήσεις που επιθυμούν να συμπράξουν με ντόπιες επιχειρήσεις, διεύρυνση των χρηματοδοτικών δυνατοτήτων και μείωση του ανταγωνισμού μεταξύ των εταίρων.

Ωστόσο, υπάρχουν και μειονεκτήματα τα οποία μπορούν να συνοψιστούν στο γεγονός ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγχει τη διοίκηση της νέας εταιρίας, άρα και τη λήψη αποφάσεων, ενώ πολλές φορές παρουσιάζονται διαφωνίες μεταξύ των εταίρων σχετικά με τους στόχους και το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της κοινοπραξίας, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία του εγχειρήματος, ακόμα και σε διάλυση της κοινοπραξίας.

Στην περίπτωση της χώρας μας, οι κοινοπραξίες έχουν βρει σημαντική εφαρμογή, ιδιαίτερα από επιχειρήσεις της Βορείου Ελλάδας, οι οποίες λόγω της γειτνιάσής τους με άλλες Βαλκανικές χώρες βρίσκουν επωφελείς τις συμφωνίες αυτού του τύπου με επιχειρήσεις στις γειτονικές χώρες όπου επιθυμούν να επεκταθούν. Μία πρόσφατη κοινοπραξία στα Βαλκάνια αφορά τη συμφωνία μεταξύ Μαρινόπουλου και Carrefour για τη λειτουργία τεσσάρων σούπερ μάρκετ που υπάρχουν ήδη στη Βουλγαρία, ενώ παράλληλα η κοινοπραξία θα προχωρήσει στη δημιουργία νέων καταστημάτων με το σήμα της Carrefour στη Βουλγαρία, τη Σλοβενία και άλλες βαλκανικές χώρες.

Βέβαια πρέπει να τονιστεί ότι αυτή η μέθοδος ανάπτυξης δεν μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί από νέους επαγγελματίες που επιθυμούν να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση, αφού συνήθως αφορά ήδη καταξιωμένες επιχειρήσεις που διακρίνονται για κάποιες ειδικές ικανότητες τις οποίες και συνεισφέρουν στην κοινοπραξία με στόχο τη περαιτέρω ανάπτυξή τους.

5. Συμπράξεις Επιχειρήσεων (Consortia)

Πρόκειται για συμπράξεις ομοειδών επιχειρήσεων, οι οποίες αναγνωρίζουν ότι η συνεργασία τους μπορεί να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας σε επίπεδο προμηθειών, παραγωγής, μάρκετινγκ, αλλά και σε άλλους τομείς της διοίκησης. Εφαρμόζεται ευρέως στον τομέα του λιανεμπορίου και του τουρισμού, όπου πολλές μικρές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για ένα συνεχώς μειούμενο μερίδιο αγοράς. Η βασική διαφορά τους από τις κοινοπραξίες (joint ventures) είναι ότι στα **consortia** δύο ή περισσότεροι οργανισμοί οι οποίοι **διατηρούν την ανεξάρτητη νομική τους υπόσταση** συνασπίζονται σε κοινές δραστηριότητες ώστε να πετύχουν ένα κοινό στόχο. Αντίθετα η περίπτωση της κοινοπραξίας (JV) αφορά την δημιουργία από δύο ή περισσότερους οργανισμούς μιας **καινούριας νομικής οντότητας (εταιρίας)** που σκοπό έχει την ανάληψη μιας συγκεκριμένης οικονομικής δραστηριότητας.

Για παράδειγμα, στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι κοινοπραξίες προσφέρουν στα μέλη τους, τα οποία μπορεί να είναι είτε ανεξάρτητες ξενοδοχειακές μονάδες είτε ξενοδοχειακές αλυσίδες, υπηρεσίες μάρκετινγκ και κρατήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Προκειμένου να γίνουν μέλη, τα ξενοδοχεία πρέπει να καταβάλλουν μια αρχική αμοιβή, ενώ στη συνέχεια πληρώνουν ετήσια τέλη για να κάνουν χρήση των υπηρεσιών μάρκετινγκ, αλλά και του κεντρικού συστήματος κρατήσεων της κοινοπραξίας (Yu 1999). Οι συμπράξεις αυτές διαφέρουν από άλλες μορφές συνεργασίας όπως για παράδειγμα τη δικαιόχρηση (franchising), αφού τα μέλη τους δεν είναι υποχρεωμένα να ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες καθημερινής λειτουργίας (Σωτηριάδης 2000). Κάποιες από τις κοινοπραξίες λειτουργούν ως μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, που χρησιμοποιούν τα έσοδα από τις συνδρομές για την παροχή υπηρεσιών κρατήσεων και μάρκετινγκ προς τα μέλη τους.

II. ΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Είναι σπάνιο φαινόμενο πλέον η επιχείρηση να αναπτύσσει και να παράγει μόνη της ένα προϊόν ή έστω και το μεγαλύτερο μέρος του προϊόντος που εμπορεύεται. Η διεθνοποίηση των αγορών, η ραγδαία μείωση του κόστους των μεταφορών, η διασύνδεση των επιχειρήσεων και των αγορών μέσω του ίντερνετ, η ανάγκη για την επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε διεθνές επίπεδο οδηγεί τις επιχειρήσεις σε ένα νέο μοντέλο οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας. Ο 21^{ος} αιώνας οδηγεί σε επανασχεδιασμό των επιχειρήσεων οι οποίες συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες, δίκτυα και συνεργασίες με εταιρίες, ερευνητικά ινστιτούτα, κρατικούς φορείς και πανεπιστημιακά ιδρύματα σε τοπικά ή περιφερικά επίπεδα με στόχο μεταξύ άλλων, την ανάπτυξη και παραγωγή καινοτόμων, εντελώς νέων ή και βελτιωμένων μορφών υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών, τη διάχυση γνώσεων και πληροφοριών, την είσοδο σε νέες αγορές, και την μείωση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων/ υπηρεσιών. (Πιπερόπουλος, 2008)

Σε αυτή την ενότητα θα συζητηθούν τα οφέλη των δι-επιχειρηματικών συνεργασιών για τις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, θα αναλυθούν οι μέθοδοι και ο τρόπος οργάνωσής τους, καθώς και ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ) σε αυτές τις συνεργατικές δομές. Οι επιχειρηματικές συνεργασίες που αναλύονται ξεφεύγουν από το στενό πυρήνα των συνεργασιών στην παραγωγική διαδικασία, προσπαθώντας να αναδείξουν τις συνεργασίες των επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα των μικρών και πολύ μικρών, σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Η ανάγκη στενότερων συνεργασιών, οι οποίες εξελίσσονται σε μορφές «επιχειρηματικών συσπειρώσεων» ή «συστάδων επιχειρήσεων» προκύπτει από την αντιμετώπιση κοινών προκλήσεων, αλλά και την ανάγκη για ταχύτερη ανάπτυξη ή/και ενσωμάτωση των τεχνολογικών εξελίξεων.

(http://observatory.eommex.gr/eommex/Eommex_for_site%281%29.pdf)

Η βιβλιογραφία γύρω από τις δομές δικτύωσης έχει οδηγήσει στην καθιέρωση ορισμών που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών επιχειρηματικών δομών, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, των στόχων της δικτύωσης, της λειτουργικής δομής κ.α. Η ποικιλία των συνθηκών που επικρατούν σε κάθε πρωτοβουλία δικτύωσης κάνουν δυσδιάκριτα τα όρια ανάμεσα στις διάφορες θεωρητικές δομές, δημιουργώντας πολλές φορές σύγχυση. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι δύο βασικότερες μορφές συνεργασίας μεταξύ μικρών επιχειρήσεων που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια με σκοπό την ενίσχυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας νέων επαγγελματιών. Πρόκειται για τις «συστάδες επιχειρήσεων» (clusters) και για τα επιχειρηματικά δίκτυα (networks).

1. Συστάδες Επιχειρήσεων (Clusters)

Σύμφωνα με τον Porter (1998) τα business cluster ορίζονται ως, «κρίσιμες μάζες -σ' ένα μέρος- με αξιοσημείωτη ανταγωνιστική επιτυχία σε συγκεκριμένους επιχειρηματικούς κλάδους.» Πρόκειται για γεωγραφικές συγκεντρώσεις οργανωμένων και δικτυωμένων επιχειρήσεων, οργανισμών και φορέων, που μπορεί να δραστηριοποιούνται είτε στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας (**οριζόντια clusters**) είτε σε διαφορετικούς κλάδους της διαδικασίας παραγωγής, ανήκουν δηλαδή στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα (**κάθετα clusters**). Οι «συστάδες επιχειρήσεων» εντοπίζονται σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή, καθώς η γειτνίαση διευκολύνει την επικοινωνία, τις διαμεταφορές αλλά και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. 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.

Παραδείγματα οριζοντίων clusters (δικτύωση ομοειδών επιχειρήσεων):

- Ομάδα επιχειρήσεων παραγωγής μαρμάρου δημιουργεί εταιρεία αξιοποίησης και διάθεσης μαρμαρόσκονης.
- Ομάδα εκδοτικών οίκων δημιουργεί ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο.
- Ομάδα κατασκευαστών ενδυμάτων δημιουργεί εργαστήριο ελέγχου ποιότητας.

Παραδείγματα καθέτων clusters:

- Παραγωγή δερμάτινων επώνυμων ενδυμάτων με σήμα ποιότητας με την δικτύωση βυρσοδεψείων, μονάδων βαφής, εταιρειών σχεδιασμού μόδας, κέντρου ελέγχου ποιότητας.
- Επιχειρήσεις μεταλλικών κατασκευών, παραγωγής ηλεκτρολογικού υλικού και επιχειρήσεις κατασκευής μηχανημάτων συνεργάζονται για την παραγωγή μηχανημάτων αξιοποίησης αιολικής ενέργειας.

<http://www.franchise.gr/downloads/business/CLUSTERS.pdf>

Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν αναζητούν τη συνεργασία και τοπικών και όχι μόνο φορέων (π.χ. φορείς προώθησης εξαγωγών, φορείς πιστοποίησης ποιότητας), πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, ερευνητικών κέντρων κτλ.

Σε διεθνές επίπεδο τα «clusters» αναγνωρίζονται ως η απαραίτητη επιχειρηματική στρατηγική για την εξέλιξη των χωρών με μεσαία εισοδήματα σε ανεπτυγμένες οικονομίες. Μπορούν να οδηγήσουν συγκεκριμένους κλάδους στην κορυφή της ανταγωνιστικής δυναμικής, παρότι αντιμετωπίζουν έντονο διεθνή ανταγωνισμό από χώρες χαμηλού κόστους.

Τα πλεονεκτήματα των clusters για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- Εξασφαλίζονται οικονομίες κλίμακας, άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση, καλύτερη πρόσβαση σε πόρους (αγορές κεφαλαίων, ανάπτυξη και μεταφορά γνώσης, εξειδικευμένο προσωπικό) που συντελούν στη μείωση του κόστους παραγωγής, στην αποτελεσματικότερη λειτουργία (βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης, αύξηση προστιθέμενης αξίας προϊόντων/ υπηρεσιών κτλ.) και, συνεπώς, στη βελτίωση της παραγωγικότητας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που συμμετέχουν.

- Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον που διέπεται από καινοτομία και δημιουργικότητα, αποκτούν πρόσβαση σε γνώση, διευρύνουν τους ορίζοντες των δραστηριοτήτων τους και επιπλέον μπορούν να εστιαστούν στα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα.

Επίσης πρέπει να τονιστεί ότι τα clusters στο διεθνή χώρο συνήθως περιλαμβάνουν – εκτός από τις επιχειρήσεις – κυβερνητικούς και άλλους οργανισμούς, όπως πανεπιστήμια, φορείς τυποποίησης, Think Tanks, ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης και εμπορικές ενώσεις. Οι φορείς αυτοί παρέχουν εξειδικευμένη κατάρτιση, εκπαίδευση, πληροφόρηση, έρευνα και τεχνολογική υποστήριξη. Ακριβώς η συμμετοχή τέτοιων φορέων διαφοροποιεί τις συστάδες επιχειρήσεων (clusters) από τα επιχειρηματικά δίκτυα (networks), που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια.

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

Στη Βρετανία και στη Γαλλία τα clusters αναδύθηκαν μέσα από τοπικές συγκεντρώσεις δραστηριοτήτων υψηλής τεχνολογίας: στη Βρετανία (Κέιμπριτζ), Corridor M4, Silicon Glen και στη Γαλλία, Γκρενόμπλ, Μονπελιέ, Τουλούζη, Sofia – Antipolis, Ile de France. Στην Πορτογαλία (σύμφωνα με σχετικές έρευνες της Eurostat), μια χώρα με οικονομική, αλλά και γεωφυσική κατάσταση παρόμοια της Ελλάδος, εντοπίζονται πάνω από 30 «clusters», τα περισσότερα εκ των οποίων βασίζονται στις φυσικές πρώτες ύλες που διαθέτει η χώρα, ή σε βιομηχανίες που αναπτύχθηκαν σε συγκεκριμένες περιοχές (βλ. Σχήμα 1).

Αντίθετα, η Ελληνική οικονομία δεν διαθέτει σήμερα κανένα οργανωμένο cluster. Σε ότι αφορά στην ανάπτυξη των συστάδων επιχειρήσεων στον Ελληνικό χώρο, σχετική έρευνα έχει καταδείξει ότι η ελληνική κοινωνία και η οικονομική και επιχειρηματική της οργάνωση δεν ευνοεί τη συνεργασία (Πιπερόπουλος, 2008). Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων έχει πολύ ασθενείς ή καθόλου διασυνδέσεις με άλλους οργανισμούς, φορείς, ή επιχειρήσεις, αναπτύσσοντας καινοτομίες

ουσιαστικά σε κατάσταση απομόνωσης. Οι κύριες αιτίες για την έλλειψη συνεργασίας μεταξύ Ελληνικών επιχειρήσεων εντοπίζονται, στην έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και των επιχειρηματιών, μεταξύ των πολιτών και των εκάστοτε κυβερνήσεων, μεταξύ των επιχειρήσεων, και μεταξύ των επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων. Ως εκ τούτου δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η Ελλάδα κατατάσσεται 23^η στις 27 χώρες μέλη της Ε.Ε. στην καινοτομική απόδοση (Πιπερόπουλος, 2008).

Τα business clusters της Πορτογαλίας



Η Ελλάδα:...



Σχεδιάγραμμα 1, Πηγή: Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, 1998.

Ωστόσο, δεν πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι μια μικρή αγορά σε σχέση με την αγορά άλλων χωρών, όπως οι ΗΠΑ. Συνεπώς, υπάρχει μεγάλη διαφορά στις συστάδες που αναπτύσσονται στο εξωτερικό, όπως αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω, σε σχέση με τις συνεργασίες που έχουν αναπτυχθεί στην Ελλάδα και που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στη δημιουργία συστάδων.

Πιο συγκεκριμένα, οι συνεργασίες τύπου clusters που μπορούν να εντοπιστούν σήμερα στη χώρα μας αναπτύσσονται ως επί το πλείστον με δύο τρόπους:

(α) Από δυνάμεις της αγοράς, οπότε δεν καταγράφονται ως «clusters», αφού πρόκειται περισσότερο για εταιρικές μορφές συνεταιριστικού χαρακτήρα (π.χ. φαρμακευτικοί συνεταιρισμοί). Το εύρος δραστηριοποίησης αυτών των συστάδων

είναι μικρό. Αναλαμβάνουν περιορισμένες δράσεις και δεν έχουν τόσες πολλές διασυνδέσεις με υποστηρικτικές επιχειρήσεις και φορείς, όπως πανεπιστήμια, εταιρείες παροχής υπηρεσιών κ.λπ. Οι συστάδες αυτές έχουν καθαρά επιχειρηματικό χαρακτήρα (business clusters).

(β) Συγκροτούνται στο πλαίσιο σχετικής ανταπόκρισης σε προσκλήσεις/προκηρύξεις σχετικών προγραμμάτων, εθνικών ή ανταγωνιστικών σε ευρωπαϊκό ή/και σε διεθνές επίπεδο (π.χ. στο πλαίσιο του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης 2000-2006 από τη Γ.Γ.Ε.Τ. ή στο πλαίσιο της Κ.Π. EQUAL).

Σε κάθε περίπτωση, σε ό,τι αφορά στις μικρές επιχειρήσεις, η πρωτοβουλία επιχειρηματικών συνεργασιών ανήκει στην ίδια την επιχείρηση. Μια μικρή επιχείρηση για να συμμετάσχει σε μία συστάδα θα πρέπει να προετοιμασθεί κατάλληλα. Ειδικότερα θα πρέπει:

- να αξιοποιήσει υφιστάμενες σχέσεις συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις και να τις διευρύνει, ανάλογα με τη στρατηγική της και τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που αναμένονται από αυτή τη συνεργασία
- να αναπτύξει την εξωστρέφειά της σε σχέση με τις δραστηριότητες της επιχείρησης, βελτιώνοντας τον τρόπο που αντιλαμβάνεται και κατανοεί το εξωτερικό της περιβάλλοντος και τις αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό και την επηρεάζουν
- να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό της προς την κατεύθυνση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας, καλλιεργώντας μια σειρά από δεξιότητες
- να αξιοποιήσει συνδυαστικά τα παραπάνω και να «δοκιμάσει» τη συμμετοχή της, αρχικά σε επιχειρηματικά δίκτυα και μεταγενέστερα σε «συστάδες» επιχειρήσεων.

Με το να συνασπίζονται οι μικρές και πολύ μικρές **Ελληνικές επιχειρήσεις σε συστάδες επιτυγχάνουν:**

(α) **να αναδείξουν τοπικά προϊόντα που παράγονται από διαφορετικούς μικρούς παραγωγούς** σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Για παράδειγμα, τοπικές επιχειρήσεις παραγωγής και πώλησης γλυκών του κουταλιού αποφασίζουν να συνεργαστούν και να τυποποιήσουν τα προϊόντα τους και ενώνονται με τη μορφή cluster. Σε πρώτη φάση θα συνεργαστούν με μία εταιρία Συμβούλων Επιχειρήσεων εξειδικευμένη σε συστήματα διαχείρισης ποιότητας, η οποία θα αναλάβει το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης ποιότητας της εταιρίας που έχει ιδρυθεί από το cluster, καθώς και άλλων σχετικών συστημάτων πχ. HACCP. Έπειτα, θα αναπτύξουν κοινή εμπορική πολιτική στην περιοχή με στρατηγικό σχεδιασμό και δυνητικά μπορούν να εισέλθουν σε νέες αγορές.

(β) **να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό ιδίως από μεγάλες και ισχυρές επιχειρήσεις.** Για παράδειγμα, εμπορικές επιχειρήσεις οι οποίες εντοπίζονται στην ίδια γεωγραφική περιοχή (όπως είναι οι εμπορικοί δρόμοι σε μία μικρή πόλη) αποφασίζουν να συνεργαστούν με στόχο την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από τα πολυκαταστήματα και τα εμπορικά κέντρα. Η συνεργασία έγκειται στον κοινό τρόπο

προβολής και διαφήμισης και τη διοργάνωση εκδηλώσεων. Στο cluster παρέχουν υποστηρικτικές υπηρεσίες οι τοπικές επαγγελματικές ενώσεις και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η δέσμευση των εμπορικών επιχειρήσεων προς το cluster είναι μία μηνιαία συνδρομή προς το διοικητικό σχήμα του cluster, στο οποίο συμμετέχουν με εκπρόσωπο τους οι επιχειρήσεις.

2. Επιχειρηματικά Δίκτυα (Networks)

Η συμμετοχή σε δίκτυα (networks), η απόκτηση γνώσης (knowledge acquisition) και η ανάπτυξη σχέσεων με άλλους φορείς και επιχειρήσεις αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την επιβίωση μιας επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Έρευνες που διενεργήθηκαν την τελευταία δεκαετία δείχνουν ότι η ανάπτυξη δικτύων δεν αποτελεί μόνο μια σημαντική πηγή για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε οργανισμό, αλλά και απαραίτητο στοιχείο στην περιφερειακή διαχείριση και διοίκηση. Οι τύποι των δικτύων ποικίλουν, αλλά σε κάθε περίπτωση στόχος τους είναι η επιβίωση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, μέσα από την ανάπτυξη δι-επιχειρηματικών συνεργασιών, την ανταλλαγή γνώσης και διαθέσιμων πόρων. Εκτός από τα συμβατικά πλεονεκτήματα (οικονομίες κλίμακας κτλ), ο σχηματισμός δικτύων και συνεργασιών διευκολύνει και την ανάπτυξη ενός δικτύου ανταλλαγής πληροφοριών και γνώσεων απαραίτητων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1998).

Τα δίκτυα αποτελούνται από τρεις τουλάχιστον επιχειρήσεις που συντάσσουν ένα σύμφωνο συνεργασίας για την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών, όπως παραγωγή, διανομή κτλ. εντός καθορισμένου χρονικού ορίζοντα. Τα επιχειρηματικά δίκτυα χαρακτηρίζονται από:

- Κοινή Στρατηγική: Τα μέλη του δικτύου πρέπει να έχουν κοινό στρατηγικό στόχο. Στα επιχειρηματικά δίκτυα ο στόχος είναι η βιωσιμότητα και η κερδοφορία της επιμέρους επιχείρησης αλλά και η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.
- Βασικές δεξιότητες: Κάθε επιχείρηση που συμμετέχει σε κάποιο δίκτυο επιχειρηματικότητας προσθέτει μία αξία στο τελικό αποτέλεσμα ανάλογα με αυτό που εκείνη ξέρει να κάνει καλύτερα.
- Σαφή συμφωνία: Το είδος της συμφωνίας μπορεί να είναι από ένα τυπικό και αυστηρό συμβόλαιο έως και μια άτυπη προφορική συμφωνία.
- Εμπιστοσύνη: Βασική προϋπόθεση της συνεργασίας είναι η εμπιστοσύνη. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπάρχει η πεποίθηση μεταξύ των επιχειρήσεων ότι οι οποιεσδήποτε επιχειρηματικές κινήσεις ή δράσεις πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του κοινού συμφέροντος το οποίο δεν αντιβαίνει στο ατομικό συμφέρον.

Συχνά, η ανάπτυξη ενός δικτύου αποτελεί το πρώτο βήμα για τη δημιουργία μίας συστάδας- cluster επιχειρήσεων.

Η βασικότερη υποκατηγορία επιχειρηματικών δικτύων γίνεται με βάση το βαθμό καθετοποίησης τους και περιλαμβάνει τους εξής τρεις τύπους:

1. Κάθετα δίκτυα: τα μέλη αναπτύσσουν κάποιο βαθμό εξειδίκευσης σε συγκεκριμένο τομέα της παραγωγικής αλυσίδας. Τα δίκτυα αυτά στηρίζονται σε σχέσεις εισροών-εκροών, όπου το κάθε μέλος αναπτύσσει μια συγκεκριμένη εξειδίκευση στον τομέα του εξυπηρετώντας την αποτελεσματική παραγωγή και διάθεση μιας συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων προς τις τελικές αγορές.
2. Οριζόντια δίκτυα: αποτελούνται από επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν ίδια ή παρόμοια προϊόντα και ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Συνήθως δημιουργούνται με στόχο την κοινή προώθηση, την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, την κοινή προμήθεια πρώτων υλών κ.α.
3. Συμπληρωματικά δίκτυα: αποτελούνται από επιχειρήσεις οι οποίες δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ούτε συνδέονται μεταξύ τους σε μια αλυσίδα παραγωγής. Συνήθως οργανώνονται με σκοπό την προώθηση κοινών συμφερόντων διαφορετικών κλάδων επιχειρήσεων, για τη διαμόρφωση ολοκληρωμένων πακέτων προϊόντων / υπηρεσιών, τη δημιουργία κέντρων πληροφόρησης κ.α. (Νόβακ, 2009)

3. Διαφορές μεταξύ Συστάδων και Δικτύων

Στην περίπτωση των δικτύων ο αριθμός των επιχειρήσεων-μελών και ο χρονικός ορίζοντας είναι συγκεκριμένος. Οι δράσεις είναι εξαρχής καθορισμένες και κυρίως αφορούν **πολύπλοκες ενέργειες που από μόνες τους οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να υλοποιήσουν** (π.χ. έρευνα και ανάπτυξη). Οι επιχειρήσεις **διαθέτουν συμπληρωματικές δεξιότητες**. Οι επιχειρήσεις που συστήνουν δίκτυα υπογράφουν συμβάσεις μεταξύ τους, στις οποίες προσδιορίζονται σαφώς οι σχέσεις μεταξύ τους, ο στόχος αλλά και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Συχνά, τα δίκτυα είναι το πρώτο βήμα για τη δημιουργία συστάδων, αλλά δεν αποτελούν εκ προοιμίου συστάδα.

| Συστάδες – Clusters | Επιχειρηματική Δίκτυα (Networks) |
|---|---|
| Ισότιμη συμμετοχή «Εταίρων» | Ανάμεσα στα μέλη του Δικτύου υπάρχουν από την αρχή ή αναπτύσσονται ιεραρχικές σχέσεις |
| Συνήθως οι επιχειρήσεις μέλη της συστάδας γειτνιάζουν | Δεν τίθενται γεωγραφικοί περιορισμοί |
| Όσο περισσότερα τα μέλη τόσο καλύτερα | Ο αριθμός των μελών καθορίζεται εξαρχής και συνήθως δεν μεταβάλλεται |
| Η συμμετοχή των μελών είναι ισότιμη | Η συμμετοχή των μελών δεν είναι πάντα ισότιμη |

| | |
|--|---|
| Οι σχέσεις των μελών είναι ελαστικές | Οι σχέσεις των μελών είναι καθορισμένες |
| Αποτελούν ξεχωριστή οντότητα που εξελίσσεται (νέα εταιρεία) | Αποτελούν δραστηριότητα των επιχειρήσεων που τα αποτελούν |
| Περιλαμβάνονται επιχειρήσεις αλλά και φορείς που παρέχουν υπηρεσίες στις επιχειρήσεις-μέλη της συστάδας | Περιλαμβάνουν μόνο ομοειδείς επιχειρήσεις |
| Οι επιχειρήσεις - μέλη διαθέτουν συνήθως ανταγωνιστικά προϊόντα / υπηρεσίες | Οι επιχειρήσεις μέλη των δικτύων συνεργάζονται, διαθέτουν συνήθως συμπληρωματικά προϊόντα / υπηρεσίες |
| Ενθαρρύνουν την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε συγκεκριμένη γεωγραφικά περιοχή | Τα δίκτυα επιτρέπουν την ανάπτυξη εξειδικευμένων υπηρεσιών σε χαμηλότερο κόστος |
| Δύνανται να περιέχουν δίκτυα επιχειρήσεων | Δεν δύνανται να περιέχουν συστάδες |
| Οι στόχοι μπορεί να είναι ποικίλοι και πάντως διαφορετικοί από τις επιχειρήσεις που τις απαρτίζουν (π.χ. εξυπηρέτηση του κοινού οφέλους) | Οι στόχοι των δικτύων είναι ομοειδείς με τους στόχους των επιχειρήσεων που τα απαρτίζουν |

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ, CLUSTERS ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΕΘΝΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1. Προώθηση Συμμαχιών στα πλαίσια του έργου «Πράσινη Δραχμή II: Προώθηση της Βιώσιμης Ανάπτυξης στο Νομό Χαλκιδικής μέσω συντονισμένων Πιλοτικών Δράσεων για την εφαρμογή εργαλείων Ολοκληρωμένης Πολιτικής Προϊόντων».

Κύριος σκοπός του έργου ήταν η δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων στην Χαλκιδική για τη μετάβαση από το μοντέλο του μαζικού στο μοντέλο του βιώσιμου τουρισμού, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών καταλυμάτων, των βιομηχανιών / βιοτεχνιών τροφίμων και των παραγωγών αγροτικών προϊόντων της Χαλκιδικής, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην προστασία του περιβάλλοντος και στη βιώσιμη ανάπτυξη του νομού. Η δράση περιελάμβανε:

(α) Τη δημιουργία καταλόγου εγκεκριμένων προμηθευτών (green procurement) και την προώθηση προμηθευτών των επιχειρήσεων / φορέων των τριών κλάδων, οι οποίες είναι ευαισθητοποιημένες σε θέματα περιβάλλοντος, για παράδειγμα έχουν αναλάβει εθελοντικά πρωτοβουλίες για την πρόληψη της ρύπανσης, εφαρμόζουν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, έχουν προϊόντα πιστοποιημένα, έχουν οικολογικό σήμα (eco-label), κτλ. Οι προμηθευτές εντάσσονται σε κατηγορίες ανάλογα με την παραγωγική δραστηριότητά τους (αγροτικά προϊόντα και τρόφιμα, αναλώσιμα, εξοπλισμός, κτλ.). Στο εργαλείο των «φιλικών προμηθευτών» (μια δυναμική ιστοσελίδα) γίνεται κατηγοριοποίηση των προμηθευτών (πολύ φιλικό / φιλικό) προκειμένου να ενταχθούν στο εργαλείο και επιχειρήσεις που δεν έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν κάποια αυστηρή περιβαλλοντική πολιτική, αλλά παράγουν ασφαλή και αγνά προϊόντα που δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον. Στην ηλεκτρονική πλατφόρμα των «φιλικών προμηθευτών» είχαν ενταχθεί, μέχρι το Νοέμβριο 2006, είκοσι δύο φιλικό προς το περιβάλλον προμηθευτές.

(β) Εκπόνηση σχεδίου δράσης για τη διαχείριση οργανικών αποβλήτων, που προέρχονται από τα ξενοδοχεία, τις βιομηχανίες τροφίμων, τις αγροτικές εργασίες, κτλ. στο νομό Χαλκιδικής. Μέσω της δράσης αυτής προτάθηκαν εναλλακτικοί τρόποι εμπορικής αξιοποίησης και διαχείρισης των οργανικών αποβλήτων. Παράλληλα στο σχέδιο δράσης παρουσιάστηκαν οι προτεινόμενες ενέργειες και οι αναγκαίοι πόροι για την επιτυχή υλοποίησή τους.

(γ) Προώθηση τοπικών προϊόντων Χαλκιδικής. Για παράδειγμα ελιά, φέτα, κρασί, φρούτα, κτλ. Αφορά στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση ενεργειών και εκδηλώσεων προώθησης επιλεγμένων τοπικών προϊόντων, όπως π.χ. εκδηλώσεις γαστρονομίας, βραδιές γευσιγνωσίας, εκδρομές αγροτουρισμού, κτλ.. Οι εκδηλώσεις αυτές διοργανώνονται σε συνεργασία με τοπικούς φορείς.

(Πηγή: www.greendrachma.gr)

2. Δίκτυο Βιολογικών Προϊόντων Βορείου Ελλάδος

Χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας που έχει τη μορφή που πλησιάζει αυτή του 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).

Το Δίκτυο Βιολογικών Προϊόντων συστάθηκε το Μάρτιο του 2006 με πρωτοβουλία του Συνδέσμου Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος και είναι σωματείο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, εθνικής εμβέλειας. Πρόκειται για τη δημιουργία ενός φορέα εργαλείων και υπηρεσιών ενημέρωσης και προώθησης προϊόντων βιολογικής γεωργίας και κτηνοτροφίας, σε επιχειρήσεις προϊόντων και καταναλωτές.

Οι **στόχοι** του Δικτύου Βιολογικών Προϊόντων είναι:

- να αποτελέσει φορέα χάραξης στρατηγικής για την προώθηση των ελληνικών βιολογικών προϊόντων και την ενίσχυση των βιοκαλλιεργητών, μέσω εισηγήσεων και στρατηγικών παρεμβάσεων σε κυβερνητικό επίπεδο
- να αποτελέσει εργαλείο προώθησης βιολογικών προϊόντων στους καταναλωτές, μέσω συστηματικής ενημέρωσης, πληροφόρησης και ευαισθητοποίησης.
- να ενημερώσει τους παραγωγούς και εμπόρους για τις τάσεις και τις εξελίξεις της αγοράς στον τομέα της βιολογικής γεωργίας και κτηνοτροφίας,
- η μεταφορά τεχνογνωσίας καθώς και η από κοινού προώθηση των προϊόντων των μελών αποτελεί βασικό μέλημα του Δικτύου.

Μέλη του Δικτύου είναι εταιρείες μεταποίησης, παραγωγοί, εταιρείες πιστοποίησης, οργανισμοί και ενώσεις παραγωγών. Η οργάνωση του Δικτύου, περιλαμβάνοντας μέλη από όλη την εφοδιαστική αλυσίδα, δίνει τη δυνατότητα της αποτελεσματικότερης και αμεσότερης αντιμετώπισης των προβλημάτων του κλάδου αλλά και της αξιοποίησης των ευκαιριών στο πλαίσιο μιας δυναμικά αναπτυσσόμενης αγοράς.

Ενέργειες του δικτύου προς τα μέλη:

- Συμβουλευτική στήριξη και ενημέρωση για θέματα σχετικά με τους εθνικούς και κοινοτικούς κανονισμούς για τη βιολογική παραγωγή και τις δυνατότητες χρηματοδότησης,
- Διοργάνωση ενημερωτικών ημερίδων σχετικών με τον κλάδο,
- Εισηγήσεις και παρεμβάσεις στους αρμόδιους φορείς για την επίλυση ζητημάτων,

- Διοργάνωση επιχειρηματικών συναντήσεων,
- Υποστήριξη εμπορικών και τεχνολογικών συνεργασιών καθώς και συμμετοχή σε εκθέσεις του κλάδου,
- Συμμετοχή σε προωθητικές ενέργειες ενημέρωσης των καταναλωτών για τα βιολογικά προϊόντα.

Οι άμεσες ωφέλειες για τα μέλη του Δικτύου είναι:

- Συμμετοχή στις αποφάσεις διαμόρφωσης στρατηγικής για την προώθηση των βιολογικών προϊόντων, μέσα από εισηγήσεις και παρεμβάσεις σε κυβερνητικό επίπεδο,
- Συγκεντρωμένη, ενημερωμένη και εξειδικευμένη παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών,
- Εταιρική παρουσίαση σε όλα τα μέσα του Δικτύου,
- Υποστήριξη της επιχειρηματικότητας με κάθε δυνατό τρόπο (όπως παροχή καλύτερων οικονομικών όρων στις ομαδικές συμμετοχές σε εκθέσεις, προωθητικές ενέργειες κτλ).

The screenshot shows the website www.biocluster.gr in a Firefox browser. The page title is "ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΔΙΚΤΥΟΥ". The main content area contains the following text:

ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΔΙΚΤΥΟΥ

Το **Δίκτυο Βιολογικών Προϊόντων** συστάθηκε το Μάρτιο του 2006 με πρωτοβουλία του **Συνδέσμου Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος** και είναι σωματίο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, εθνικής εμβέλειας, πρόκειται για τη δημιουργία ενός φορέα εργαλείων και υπηρεσιών ενημέρωσης και προώθησης προϊόντων βιολογικής γεωργίας και κτηνοτροφίας, σε επιχειρήσεις προϊόντων και καταναλωτές.

Οι **στόχοι** του Δικτύου Βιολογικών Προϊόντων είναι να αποτελέσει φορέα χάρσης στρατηγικής για την προώθηση των ελληνικών βιολογικών προϊόντων και την ενίσχυση των βιοκαλλιεργητών, μέσω εισηγήσεων και στρατηγικών παρεμβάσεων σε κυβερνητικό επίπεδο και να αποτελέσει εργαλείο προώθησης βιολογικών προϊόντων στους καταναλωτές, μέσω συστηματικής ενημέρωσης, πληροφόρησης και ευαισθητοποίησης. Επιπλέον, η ενημέρωση των παραγωγών και εμπόρων για τις τάσεις και τις εξελίξεις της αγοράς στον τομέα της βιολογικής γεωργίας και κτηνοτροφίας, η μεταφορά τεχνογνωσίας καθώς και η από κοινού προώθηση των προϊόντων των μελών αποτελεί βασικό μέλημα του δικτύου.

Μέλη του Δικτύου είναι εταιρείες μεταποίησης, παραγωγοί, εταιρείες πιστοποίησης, οργανισμοί και ενώσεις παραγωγών.

Η οργάνωση του δικτύου, περιλαμβάνοντας μέλη από όλη την εφοδιαστική αλυσίδα, δίνει τη δυνατότητα της αποτελεσματικότερης και αμεσότερης αντιμετώπισης των προβλημάτων του κλάδου αλλά και της αξιοποίησης των ευκαιριών στο πλαίσιο μιας δυναμικά αναπτυσσόμενης αγοράς.

Τελευταία ανανέωση (08.09.08)

[Πιο]

3. Διαχείριση Επισκεπτών (Visitors Management) σε πόλεις που διαθέτουν ιστορικά κέντρα ή σε τουριστικούς προορισμούς γενικότερα
http://observatory.eommex.gr/eommex/Eommex_for_site%281%29.pdf

Εμπνευστής: Δήμος, Εμπορικός Σύλλογος, Τουριστικοί επιχειρηματίες περιοχής.

Επιχειρήσεις-Μέλη: Τα εμπορικά καταστήματα της πόλης, όλες οι μορφές των τουριστικών υποδομών, Αναπτυξιακή Επιχείρηση.

Λοιπά Μέλη: Πανεπιστήμιο, Δήμος, Μουσεία, γκαλερί, εστιατόρια, λοιπές επιχειρήσεις με συμπληρωματικές δραστηριότητες (τουριστικά λεωφορεία, διαχείριση χώρων στάθμευσης, TAXI, τουριστικά πρακτορεία κ.λπ.).

Στόχος: Προσέλκυση επισκεπτών και εστίαση σε επιμέρους ομάδες-στόχους, συνολική αναζωογόνηση της πόλης, ανεξαρτήτως δραστηριότητας επιχείρησης.

Ενέργειες:

- Ανάπτυξη θεματικών διαδρομών στο ιστορικό κέντρο με βάση ιστορικά, πολιτισμικά και άλλα ενδιαφέροντα (αναψυχή, μουσεία, παραδοσιακή λαϊκή τέχνη, τοπική κουζίνα κ.λπ.)
- Αναδιευθέτηση κυκλοφοριακού και λειτουργίας των καταστημάτων
- Δημιουργία ποδηλατοδρόμων
- Αξιοποίηση κρουαζιέρας
- Ανάπτυξη έντυπου υλικού και δικτύου γραφείων πληροφόρησης στον τουριστικό προορισμό
- Ανάπτυξη πολύγλωσσου ηλεκτρονικού περιεχομένου, δυνατότητα on-line κλεισίματος πολιτιστικών ή άλλων εκδηλώσεων

Οφέλη:

- Αύξηση του τζίρου των εμπορικών καταστημάτων και των αντίστοιχων επιχειρήσεων
- Δημιουργία θετικού brand-name της πόλης – τουριστικού προορισμού
- Πολυκαναλική προβολή της δράσης σε επιλεγμένες τουριστικές αγορές
- Ενέργειες που μπορεί να συμβάλουν στην επιτυχία της προσπάθειας:
- Σχεδιασμός της δράσης με τοπική διαβούλευση και ενεργό συμμετοχή των επιχειρήσεων, προκειμένου να τύχει ευρείας στήριξης και αποδοχής
- Αναζήτηση διεθνών καλών πρακτικών και μεταφορά / υιοθέτηση εκείνων που συνάδουν προς την ιδιαιτερότητα της περιοχής (bridging the gap)
- Ενεργοποίηση και συμμετοχή των τοπικών αρχών, επιμελητηρίων και άλλων φορέων

- Ανάδειξη «συντονιστή» και δέσμευση μελών στους στόχους του εγχειρήματος – δημιουργία συντονιστικής δομής
- Συνεχής βελτίωση και εμπλουτισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Δημιουργία «κοινού κεφαλαίου» για την οργάνωση και την προβολή της δράσης.

Καλά Παραδείγματα προς μίμηση:

- Βαρκελώνη (Ισπανία)
- Σιέννα (Ιταλία)
- Stratford-upon-Avon (Μ. Βρετανία)

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κύρια Συγγράμματα

- EOMMEX (2009), *Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (Networking) και «Συστημάτων-Συστάδων» Επιχειρήσεων (Clustering)*, http://observatory.eommex.gr/eommex/Eommex_for_site%281%29.pdf
- Παπαδάκης, Β., (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α΄: Θεωρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπαδάκης, Β., (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Β΄: Μελέτες Περιπτώσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Deakins, D. και Freel, M., (2007), *Επιχειρηματικότητα*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- EOMMEX (2009), *Εγχειρίδιο Πράσινης Επιχειρηματικότητας για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις, Παρατηρητήριο για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις*, http://observatory.eommex.gr/eommex/egxeiridio_prasinis-epixeirimatikotitas.pdf
- Θερίου, Ν., (2005), *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, 2^η εκδ., Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Hunger, J. D. και Wheelen, L.T., (2004), *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 3^η εκδ., Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Νόβακ, Ζ. (2009), *Συνεργασία ΜΜΕ για Τοπικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: Η Περίπτωση του Τουρισμού Υπαίθρου στους Νομούς Χανίων και Ρεθύμνης*, Διπλωματική Εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Πετράκης Π., (2008), *Η Επιχειρηματικότητα*, Εκδόσεις Πετράκης Ε. Παναγιώτης, Αθήνα.
- Πιπερόπουλος, Π., (2008), *Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Stutely, R., (2003), *Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο*, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα.
- Σωτηριάδης, Μ., (2000), *Μάνατζμεντ Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων και Επιχειρήσεων Εστίασης & Αναψυχής*, Εκπαιδευτικό υλικό Μ.Π.Σ. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Tiffany, P., (2008), *Επιχειρηματικός Σχεδιασμός (Business Plans) για Πρωτάρηδες*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Middleton, V.T.C. and Hawkins, W., (2002), *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*, 3rd ed, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Porter, M., (1998), Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp.77-90.
- Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B., Mockler, R.J., (1994), *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison Wesley, USA.
- Thompson, A. A. and Strickland, A. J., (1999), Strategic Management Concepts and Cases, 11th ed., McGraw-Hill Higher Education.
- Yu, L., (1999), *The International Hospitality Business. Management and Operations*, London, The Haworth Hospitality Press.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

- www.easyfranchise.gr
- www.franchise.gr
- www.franchise-success.gr
- www.franchising.gr
- http://observatory.eommex.gr/eommex/281_ELL_HTML.aspx
- <http://www.startupgreece.gov.gr/>