

Επιχειρηματικές Συνεργασίες

Μέθοδοι και Στρατηγικές

Περιεχόμενα Διάλεξης

- Αναγκαιότητα Συνεργατικών Στρατηγικών
- Βασικές Μορφές Στρατηγικών Συνεργασιών
 - ❖ Franchising και Licensing
 - ❖ Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic Alliances)
 - ❖ Κοινοπραξίες (Joint Ventures και Consortia)
- Συνεργατικές Μορφές Ανάπτυξης για ΜΜΕ
 - ❖ Clusters (Συστάδες Επιχειρήσεων)
 - ❖ Networks (Δίκτυα Επιχειρήσεων)
- Μελέτες Περίπτωσης Δικτύων & Clusters στην Ελλάδα και στον Κόσμο

Συνεργασία Επιχειρήσεων – Γιατί?

- Δυσμενείς Οικονομικές Εξελίξεις Διεθνώς
- Παγκοσμιοποιημένες Αγορές
- Οξύς Ανταγωνισμός

























Στρατηγικές Συνεργασίας



- Πρόσβαση σε νέες αγορές
- Οικονομίες Κλίμακας
- Ενίσχυση Καινοτομίας
- Αναγνωρισιμότητα και Ανταγωνιστικότητα
- Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα

Μορφές Συνεργασίας – Με μια ματιά..

Μορφή Συνεργασίας	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Δικαιόχρηση (Franchising) 	Χαμηλό ρίσκο – καθετωμένο 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

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ				
				
Φροντιστήρια Μέσης Εκπαίδευσης	Ξένες Γλώσσες	Ξένες Γλώσσες	Σχολές Αισθητικής	Ξένες Γλώσσες/ Πληροφορική
				
Ξένες Γλώσσες	Πληροφορική	Φροντιστήρια Μέσης Εκπαίδευσης	Κέντρα Εκπαίδευσης & Ψυχολογίας για παιδιά	Σχολές Αισθητικής
ΕΝΔΥΣΗ				
				
Γυναίκεια Ένδυση	Ανδρικά και Γυναίκεια	Παιδικά Υποδήματα	Εγκυμοσύνης - Παιδικά	Γυναίκεια Ένδυση
				
Γυναίκεια Ένδυση	Γυναίκεια Ένδυση	Γυναίκεια Ένδυση	Παιδικά Ενδύματα	Κοσμήματα
				

1. Δικαιόχρηση – Franchising

- Σύμβαση συνεργασίας για παραχώρηση δικαιώματος πώλησης έναντι οικονομικού ανταλλάγματος
- Πακέτο Franchising: εμπορικά σήματα, διακριτικοί τίτλοι, διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνίες
- Ποσό εγγραφής στο σύστημα (initial fee)
- Ετήσια Δικαιώματα -% πωλήσεων/κερδών (Royalties)
- Κλάδοι Δραστηριότητας: λιανεμπόριο (π.χ. ένδυση, οικιακός εξοπλισμός, οπτικά) υπηρεσίες (π.χ. εκπαίδευση, ξενοδοχεία, εστίαση, καθαριστήρια)

The screenshot shows a web browser window with the URL www.newbusiness.gr. The page features a navigation menu at the top with categories like 'Αρτοποιείο', 'New ...', and '>> ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ'. Below the menu, there is a red text prompt: 'Κάντε click παρακάτω στην κατηγορία που σας ενδιαφέρει:'. A central section titled 'ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ FRANCHISE' contains a grid of 24 franchise categories. To the right of this grid is a 'Franchise Hellas' logo and a text box: 'Επίσημο μέλος του Συνδέσμου Franchise Ελλάδος'. At the bottom of the page, there is a copyright notice: 'Copyright 2008 New Business | Δεν γράφει | Franchise | Designed & Hosted by Hostwork'.

Κάντε click παρακάτω στην κατηγορία που σας ενδιαφέρει:

Εάν επιθυμείτε να λαμβάνετε ενημερωτικά newsletter της εταιρίας μας, συμπληρώστε το email σας:

Εγγραφή

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ FRANCHISE

• Εκπαιδευτικά κέντρα Franchise	• Φροντιστήρια Μέσης Εκπαίδευσης Franchise
• Καταστήματα Εστίασης Franchise	• Καταστήματα Ένδυσης Franchise
• Καταστήματα Ρολογιών Franchise	• Mini market - Ψυλικά Franchise
• Κομμωτήρια Franchise	• Courier Franchise
• Τηλεφωνία Franchise	• Restaurants Franchise
• Pizze Houses Franchise	• Γκαλερί Franchise
• Παιδότοποι - Μπαλόνια Franchise	• Διαχείριση Ακινήτων Franchise
• Πολυώρους καφέ - bars, κ.α. Franchise	• Καταστήματα Καλλυντικών Franchise
• Καταστήματα Οικιακού Εξοπλισμού Franchise	• Πλυντήρια Αυτοκινήτων - Ανταλλακτικά Franchise
• Κέντρα Υγείας & Ευεξίας (SPA) Franchise	• KTEO Franchise
• Καθαριστήρια Franchise	• Copy Centers Franchise
• Ιατρικά - Παραϊατρικά Franchise	• Ενέργεια - Φωτοβολταϊκά Franchise
• Καταστήματα με Αξεσουάρ Franchise	• Αναλώσιμα ΗΥ Franchise
• Internet Cafe Franchise	• Γυμναστήρια Franchise

Copyright 2008 New Business | Δεν γράφει | Franchise | Designed & Hosted by Hostwork

Οφέλη & Μειονεκτήματα για Δικαιοπάροχο

- ✓ αύξηση των πωλήσεων & ταχεία επέκταση του δικτύου πωλήσεων
- ✓ ισχυροποίηση του ονόματος της επιχείρησης
- ✓ μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου και του συνολικού κόστους της επιχείρησης
- ✓ εξασφάλιση σημείων πώλησης & διεύρυνση της πελατειακής βάσης
- ✓ άντληση κεφαλαίων από τους franchisees
- δυσκολία στην επιλογή δικαιοδόχων → αρνητική επίδραση στην ποιότητα του καταστήματος → και της αλυσίδας
- δυσκολία στη διακοπή της συνεργασίας

Οφέλη & Μειονεκτήματα για Δικαιοδόχο

- ✓ Χαμηλό ρίσκο επένδυσης και κόστος επένδυσης
 - ✓ Καταξιωμένο προϊόν → ευκολότερη διείσδυση στην αγορά
 - ✓ Υποστήριξη σε θέματα ποιότητας, συνεχή εκπαίδευση, προώθηση & διαφήμιση από τον δικαιοπάροχο.
 - ✓ Οικονομίες κλίμακας → χαμηλότερο κόστος προμηθειών → χαμηλότερο κόστος παραγωγής / λειτουργίας
- έλλειψη ευελιξίας & δυνατότητας προσαρμογής στις ιδιαιτερότητες της τοπικής αγοράς
- η μειωμένη απόδοσή τους μπορεί να οφείλεται σε λάθη ή παραλήψεις του δικαιοδόχου κι όχι στη δική τους απόδοση


Εφαρμογή του Franchising

- Αποτελεί ενδιαφέρουσα εναλλακτική για νέους επαγγελματίες που αναζητούν τη σιγουριά μιας καταξιωμένης αλυσίδας προϊόντος
 - Εναλλακτική και για υφιστάμενους επαγγελματίες που θέλουν να μετατρέψουν το no-name προϊόν τους σε ένα καθιερωμένο προϊόν
 - Στην Ελλάδα εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1980 (Παγωτά Igloo, Stefanel, Leonidas)
- Εφαρμόζεται ευρέως από τη δεκαετία του 1990 σε πολλούς τομείς του εμπορίου & των υπηρεσιών (Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος, www.franchising.gr)

Franchise Success opportunities/Εταιρ... Franchise opportunities in Greece/Fra...
www.franchise-success.gr/html/greek/franchisedetails.aspx?id=492&string=15,78

Πλο σελίδα αναγνωσι...

Δίκτυο : CURVES ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2011

<p>ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ</p> 	<p>CURVES</p> <p>Γυμναστήρια</p> <p>Στοιχεία Επικοινωνίας</p> <p>Επωνυμία εταιρείας: Curves International Γραφεία: Παναγή Τσαλδάρη 13, 3^{ος} όροφος, 151 22 Μαρούσι Τηλ.: +30-210-80 20 880 Fax: +30-210-80 20 937 Email: mchyriantou@curves.com Web Site : www.curves.com και www.curves.gr Δ/νομα Σύμβουλος & Υπ. Ανάπτυξης: Μαρίνα Χρυσάνθου (Γενική Διευθύντρια των Curves για την Κύπρο, Ελλάδα, Ουγγαρία και Σλοβακία)</p>
---	---

Οικονομικά Στοιχεία

<p>Μέσο Μέγεθος Καταστήματος : 130-150 τ.μ.</p> <p>Μέσο Ύψος Επένδυσης : €28.000(συμπεριλαμβάνεται εξοπλισμός με 16 σταθμούς)</p> <p>Entry Fee: Δεν απαιτείται</p> <p>Royalties: €365/ Μήνα (μετά την έναρξη του καταστήματος)</p>	<p>Αριθμός Καταστημάτων</p> <p>Franchise: 70</p> <p>Σημαντικές Πληροφορίες</p> <p>Έναρξη Δρ./τητος/Έναρξη Franchising : 1992/1995</p> <p>Προέλευση : Η.Π.Α.</p>
--	---

Concept:

Τα γυμναστήρια Curves παρουσιάζουν την πρωτοποριακή μέθοδο: «30 λεπτά γυμναστικής», η οποία είναι ειδικά σχεδιασμένη για τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της σύγχρονης γυναίκας.

Ακολουθώντας τη φιλοσοφία: «Μόνιμα αποτελέσματα Χωρίς Μόνιμη Δίαιτα», η μέθοδος Curves προσφέρει στις γυναίκες τα πέντε βασικά συστατικά της εγκύμωσης: προθέρμανση, μυϊκή ενδυνάμωση, καρδιοαναγερτική άσκηση, αποθεραπεία και διατάσεις.

2. Licensing - Αδειοδότηση

- Συμφωνία κατά την οποία η εταιρία (licensor) παραχωρεί το δικαίωμα στον αδειολήπτη (licensee) να παράγει και να διακινεί κάποιο προϊόν της, με αντάλλαγμα κάποια αμοιβή ως ποσοστό επί των πωλήσεων.
- Ταυτόχρονα παραχωρείται και η άδεια χρήσης κάποιας πατέντας, τεχνογνωσίας, εμπορικών σημάτων.



GOODYEAR

SONY

Εφαρμογή Licensing

Διαδεδομένη εφαρμογή μεταξύ άλλων σε κλάδους:

- τεχνολογίας (λογισμικό, επεξεργαστές, κ.α.),
- πνευματικά δικαιώματα (πχ. αναπαραγωγή βιβλίων, μουσικής, λογισμικού, TV Shows),
- βιομηχανικής παραγωγής (π.χ. χημικά, ελαστικά)

Στην Ελλάδα, έχει εφαρμοστεί εκτεταμένα εδώ και τριάντα περίπου χρόνια με ιδιαίτερη επιτυχία.

Εφαρμογή στους κλάδους: ελαστικών, πλαστικών, χημικών, αλλά και τροφίμων, ποτών, υφαντουργίας, ένδυσης και κατασκευής μηχανών



**McDonalds &
Premier Capital**

Προσώα Πακέτο Franchise Οικονομικά Στοιχεία Επικοινωνία Νέα

INLINGUA

Επωνυμία: Inlingua International

Concept:

Η Inlingua International ιδρύθηκε στη Βέρνη της Ελβετίας το 1968 από ιδιοκτήτες ξενόγλωσσων σχολείων που λειτουργούσαν με επιτυχία από την δεκαετία του 1880. Λειτουργεί ως μεταχική εταιρεία, με μέτοχους αποκλειστικά και μόνο τους δεσülőους σχολείων inlingua, οι οποίοι εντάσσονται επιλεκτικά στο δίκτυο μέσω licensing.

Το επιχειρηματικό concept Inlingua έχει υιοθετηθεί με επιτυχία σε 40 χώρες δημιουργώντας 325 κέντρα εκμάθησης, 500.000 πελάτες ετησίως, 40 εκατ. αποφοίτους μέχρι σήμερα. Διαθέτει 25.000 πιστοποιημένους καθηγητές για 92 γλώσσες, αποκλειστικό εκπαιδευτικό υλικό σε 25 γλώσσες, 9.000 μεταφραστές και 5.000 διερμηνείς.

Η μοναδικότητα του συνίσταται τόσο στην αποκλειστική επιστημονική μέθοδο εκμάθησης inlingua, δημιουργημένη από το ITN (Inlingua Teacher Training Network) στη Βέρνη, όσο και στην πλέον αποδοτική επιχειρηματική πρόταση της "Inlingua license system", με την οποία αναπτύσσει τα σχολεία της σε όλο τον κόσμο.

Καταστήματα

Εταιρικά: 0
Franchise: 325
SIS - Corner: 0
International:
Συνολικό Δίκτυο:

ΕΛΛΑΔΑ: Στην Ελλάδα αναπτύσσεται μέσω licensing, με αποκλειστικότητα Νομού. Έχει ήδη δοθεί ο Νομός Αττικής και έχουν δημιουργηθεί δύο εκπαιδευτικά κέντρα εντός αυτού. Ανάπτυξη σε αστικά κέντρα μέσω licensing. Προτεραιότητες: Θεσσαλονίκη, Αθήνα, Πάτρα, Ηράκλειο.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ:
Αναπτυξιακό Πλάνο:

Έννορη Δραστηριότητα: 1968
Έννορη Franchise: 1968

Αναζήτηση Franchise

Search:

Κλάδος Franchise:
<Επιλέξτε Κλάδος Franchise>

Συνολική επένδυση:
Από
Έως

Συστήματα Εξωτερικού:

[Αναζήτηση](#)

FRANCHISING	LICENSING
<u>Δυναμικός χαρακτήρας</u> : διαρκείς υποχρεώσεις αμοιβαίας συνεργασίας, συνεχής εξέλιξη	<u>Στατικός χαρακτήρας</u> : παθητική παραχώρηση άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων
Η μητρική εταιρία επεμβαίνει στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης του franchisee	Απλά επιδιώκεται η διατήρηση της καλής φήμης της μητρικής εταιρίας
Η αμοιβή στο δικαιοπάροχο (royalties), για παροχή <u>υπηρεσιών συνεχούς υποστήριξης</u> (εκπαίδευση, προώθηση κ.α.) <u>καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης</u>	Αμοιβή στον αδειοπάροχο για <u>παραχώρηση άδειας χρήσης δικαιωμάτων βιομηχανικής & πνευματικής ιδιοκτησίας</u>
Παραχώρηση άδειας χρήσης τεχνολογίας <u>εμπορικής φύσης</u>	Παραχώρηση <u>τεχνογνωσίας τεχνικής φύσης</u> για παραγωγή & πώληση προϊόντων στην τοπική αγορά

Οφέλη & Μειονεκτήματα για Αδειοπάροχο (Licensor)

- ✓ Χαμηλό κόστος και χαμηλό ρίσκο επέκτασης
- ✓ Ταχύτητα εισόδου σε νέες αγορές
- ✓ Δοκιμή νέων προϊόντων/υπηρεσιών μέσω συνεργατών
- παραχώρηση «μοναδικών ικανοτήτων» στις οποίες στηρίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα →
- μετά τη λήξη της συμφωνίας οι αδειοδόχοι μπορεί να μετατραπούν σε ανταγωνιστές της μητρικής εταιρίας υιοθετώντας την τεχνολογία της

Οφέλη & Μειονεκτήματα για Αδειοδόχο (Licensee)

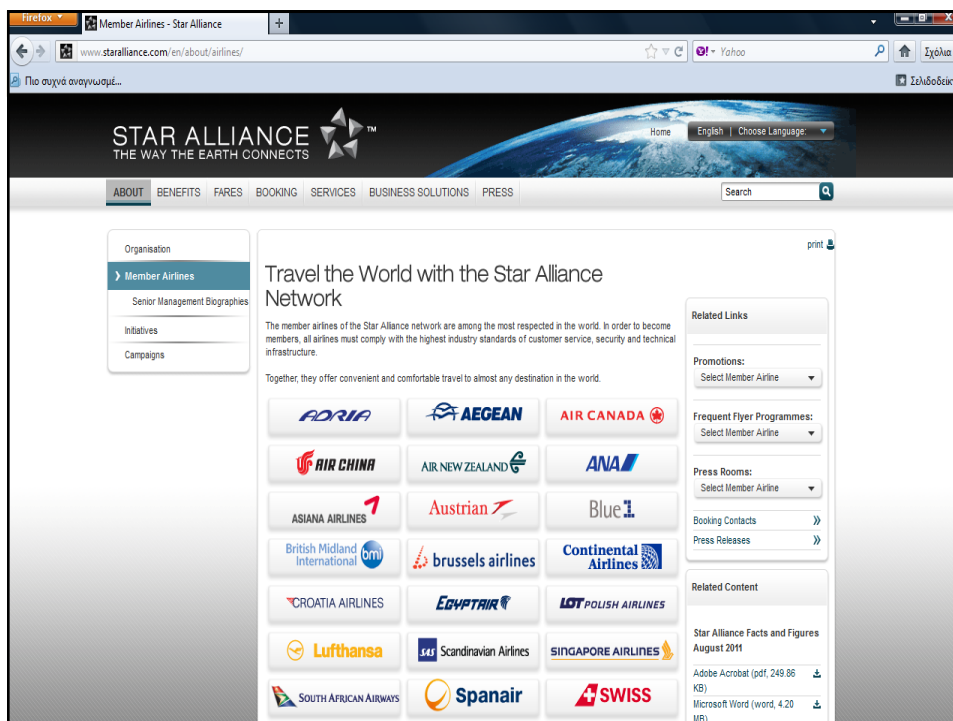
- ✓ Χαμηλότερο κόστος επένδυσης (σε σχέση με franchising)
- ✓ Αναγνωρισμένο προϊόν → ευκολότερη διείσδυση στην (τοπική) αγορά
- ✓ Βελτίωση της ανταγωνιστικότητά του
- ✓ Μεγαλύτερη ευελιξία κινήσεων και πρωτοβουλίες για προσαρμογή στις πιθανές ιδιαιτερότητες της τοπικής αγοράς (σε σχέση το με franchising)
- Λειτουργία της επιχείρησης σε περιορισμένη γεωγραφική περιοχή
- Αυξημένο κόστος σε σχέση με απλή συμφωνία διανομής προϊόντος (distribution agreement)

3. Στρατηγική Συμμαχία (Strategic Alliance)

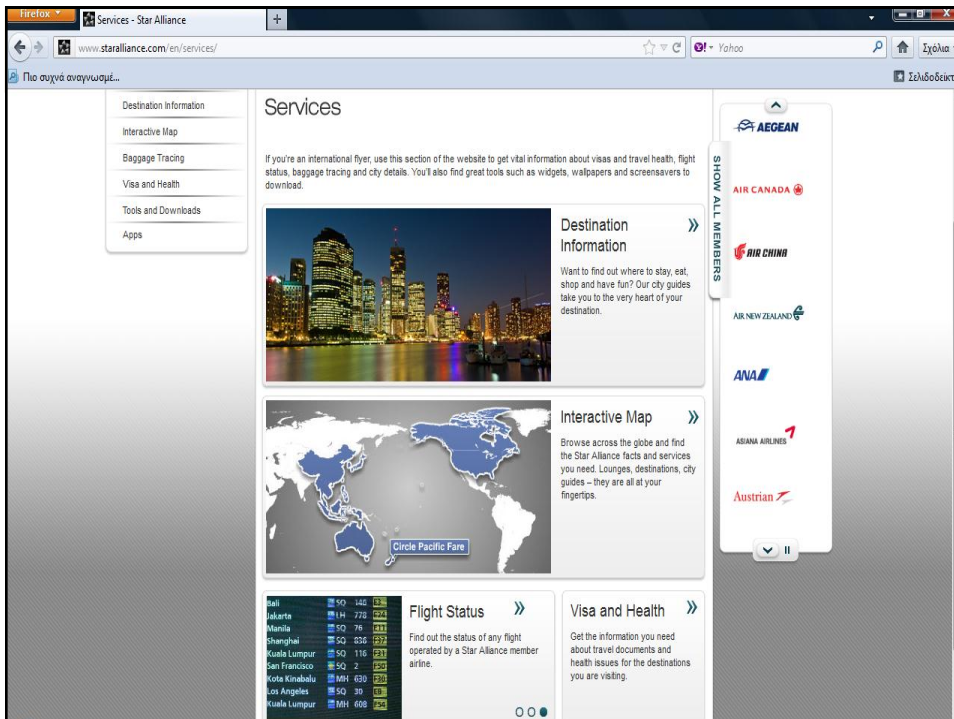
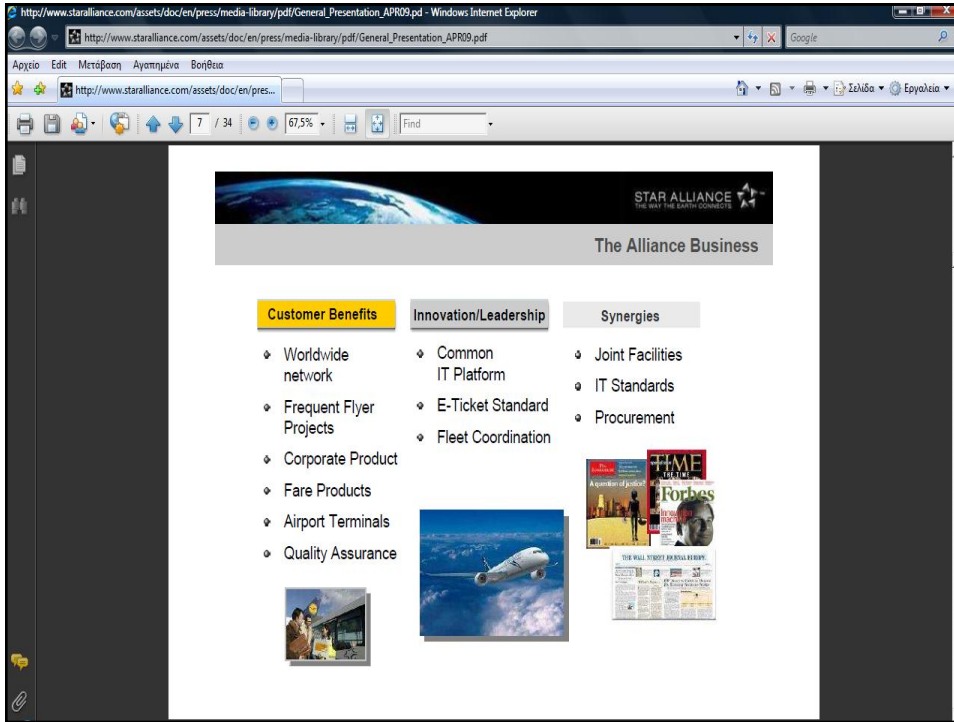
- Συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρηματικών μονάδων
- συνεισφέρουν όλους τους απαραίτητους πόρους για την επιτυχή λειτουργία της συμμαχίας
- σκοπός: η επίτευξη στρατηγικά σημαντικών στόχων που θα ωφελήσουν τις συνεργαζόμενες πλευρές
- Τομείς εφαρμογής:
 - ερευνητικά προγράμματα
 - συμφωνίες προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών
 - δημιουργία παραγωγικών εγκαταστάσεων
 - υλοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών & κατασκευή προϊόντων

Star Alliance

- Δημιουργήθηκε το 1997 από τις Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways International και United
- Σήμερα αριθμεί 27 μέλη (Lufthansa, Air Canada, Air China, United, SAS, Singapore Airlines, Thai, bmi κ.α.)
- 159 χώρες και 912 προορισμοί
- πάνω από 460 εκατομμύρια επιβάτες
- περισσότερες από 16.500 αναχωρήσεις ημερησίως



The screenshot shows the Star Alliance website in a Firefox browser. The page title is "Member Airlines - Star Alliance" and the URL is "www.staralliance.com/en/about/airlines/". The main heading is "STAR ALLIANCE THE WAY THE EARTH CONNECTS". The navigation menu includes "ABOUT", "BENEFITS", "FARES", "BOOKING", "SERVICES", "BUSINESS SOLUTIONS", and "PRESS". The main content area is titled "Travel the World with the Star Alliance Network" and features a grid of member airline logos: ADRIA, AEGEAN, AIR CANADA, AIR CHINA, AIR NEW ZEALAND, ANA, ASIANA AIRLINES, Austrian, Blue1, British Midland International, brussels airlines, Continental Airlines, CROATIA AIRLINES, EGYPTAIR, LOT POLISH AIRLINES, Lufthansa, SAS Scandinavian Airlines, SINGAPORE AIRLINES, SOUTH AFRICAN AIRWAYS, Spanair, and SWISS. A sidebar on the right contains "Related Links", "Promotions", "Frequent Flyer Programmes", "Press Rooms", "Booking Contacts", "Press Releases", and "Related Content".



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

Είδη Στρατηγικών Συμμαχιών	Παράδειγμα
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

Πλεονεκτήματα Στρατηγικών Συμμαχιών

- Επιμερισμός κινδύνου & κόστους επένδυσης που δύσκολα το επωμίζεται μια επιχείρηση μόνη της και λειτουργεί αποτρεπτικά για την ανάληψη επενδύσεων
- Πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές αγορές όταν δεν είναι δυνατή η εξαγορά μιας τοπικής επιχείρησης
- Πρόσβαση σε ειδικευμένες τεχνολογίες: ανταλλαγή τεχνογνωσίας ώστε να μειωθεί το κόστος Ε&Α
- Κάλυψη σημαντικών κενών & ελλείψεων: όταν η επιχείρηση δε διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους ή/και τις ικανότητες για την ανάληψη μιας επένδυσης

4. Κοινοπραξία (Joint Venture)

- Συμφωνία μεταξύ διεθνών εταιριών για δημιουργία νέας εταιρίας
- Κάθε εταίρος παραχωρεί κάποιους παραγωγικούς συντελεστές (συνήθως αυτόν στον οποίο υπερτερεί σε σχέση με τους υπόλοιπους)
- Για είσοδο σε νέες γεωγραφικές αγορές (χώρες)
- Ελλάδα: Εφαρμογή στα Βαλκάνια από επιχειρήσεις της Β. Ελλάδας



4. Κοινοπραξία (Joint Venture)

- **Πλεονεκτήματα:**
 - ✓ Επιμερισμός κόστους επένδυσης & κινδύνου
 - ✓ Ευκολότερη πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές αγορές
 - ✓ Οικονομικά κίνητρα που παρέχονται από κάποιες χώρες
- **Μειονεκτήματα:**
 - Διαφωνίες σχετικά με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της κοινοπραξίας
 - Μερικός έλεγχος της διοίκησης από κάθε εταίρο

5. Consortia

- **Συμπράξεις ομοειδών** επιχειρήσεων
- αναγνωρίζουν ότι η συνεργασία τους μπορεί να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας σε
 - προμήθειες και παραγωγή,
 - μάρκετινγκ και άλλους τομείς της διοίκησης
- Διαφορά από κοινοπραξίες (Joint Ventures):
 - οι εταιρίες διατηρούν την ξεχωριστή νομική τους υπόσταση
 - συνασπίζονται σε κοινές δραστηριότητες (π.χ. προμήθειες)
- Εφαρμογή στους τομείς λιανεμπορίου & τουρισμού

Παράδειγμα Εφαρμογής ο Ξενοδοχειακός Κλάδος

- Οι κοινοπραξίες προσφέρουν στα μέλη τους (ανεξάρτητες ξενοδοχειακές μονάδες ή αλυσίδες), υπηρεσίες μάρκετινγκ και κρατήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Για να γίνουν μέλη, τα ξενοδοχεία πρέπει να καταβάλλουν μια αρχική αμοιβή
- Πληρώνουν ετήσια τέλη για τη χρήση των υπηρεσιών μάρκετινγκ, και του κεντρικού συστήματος κρατήσεων (CRS) της κοινοπραξίας
- Παράδειγμα: Best Western Hotels (από το 1948) ξεκίνησε ως συμφωνία ιδιοκτητών motels να συστήνουν ο ένας τον άλλο στους πελάτες του.

The screenshot displays the Best Western International Hotels website. At the top, there is a navigation bar with links for HOME, REWARDS, CHECK RESERVATIONS, TRIP PLANNER, SPECIAL OFFERS, and PACKAGES. Below this is a 'My Profile' section with fields for Email or Member# and Password, and buttons for SIGN IN, Forget Password, Email Now, and Create Password. The main content area features a large image of the Mount Rushmore monument under the heading 'About Best Western'. Below the image are two columns of text: 'About our People' and 'About our Hotels'. The 'About our People' section includes a photo of a smiling woman and text describing the company's family of hotel owners and hospitality professionals. The 'About our Hotels' section includes a photo of a hotel lobby and text describing Best Western International as the World's Biggest Hotel Family with over 4,000 hotels in over 95 countries. At the bottom, there are sections for 'Career Opportunities' and 'Become a Best Western Hotel', each with a brief description and a link to learn more.



ΜΕΡΟΣ 2^ο

Στρατηγικές Συνεργασίας των
Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) και
των Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΠΜΕ)

1. Συστάδες Επιχειρήσεων (Clusters)

2. Δίκτυα Επιχειρήσεων (Networks)

1. Συστάδες Επιχειρήσεων – Clusters

Πρόκειται για γεωγραφικές συγκεντρώσεις οργανωμένων και δικτυωμένων επιχειρήσεων, οργανισμών και φορέων

- μπορεί να δραστηριοποιούνται είτε στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας (**οριζόντια clusters**)
- είτε σε διαφορετικούς κλάδους της διαδικασίας παραγωγής (**κάθετα clusters**)

Παραδείγματα Συστάδων – Clusters

Οριζόντια Clusters

- Ομάδα εκδοτικών οίκων δημιουργεί ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο.
- Ομάδα επιχειρήσεων παραγωγής μαρμάρου δημιουργεί εταιρεία αξιοποίησης και διάθεσης μαρμαρόσκονης.

Κάθετα Clusters

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

Πλεονεκτήματα Clusters

- Καλύτερη πρόσβαση σε πόρους → μείωση κόστους παραγωγής → βελτίωση παραγωγικότητας → βελτίωση ανταγωνιστικότητας επιχειρήσεων
- Δραστηριοποίηση σε περιβάλλον που διέπεται από καινοτομία και δημιουργικότητα → πρόσβαση σε γνώση
- Οι επιχειρήσεων διευρύνουν τους ορίζοντες των δραστηριοτήτων τους
- Εστιάζουν στα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα

Τα Clusters σε διεθνές επίπεδο.....

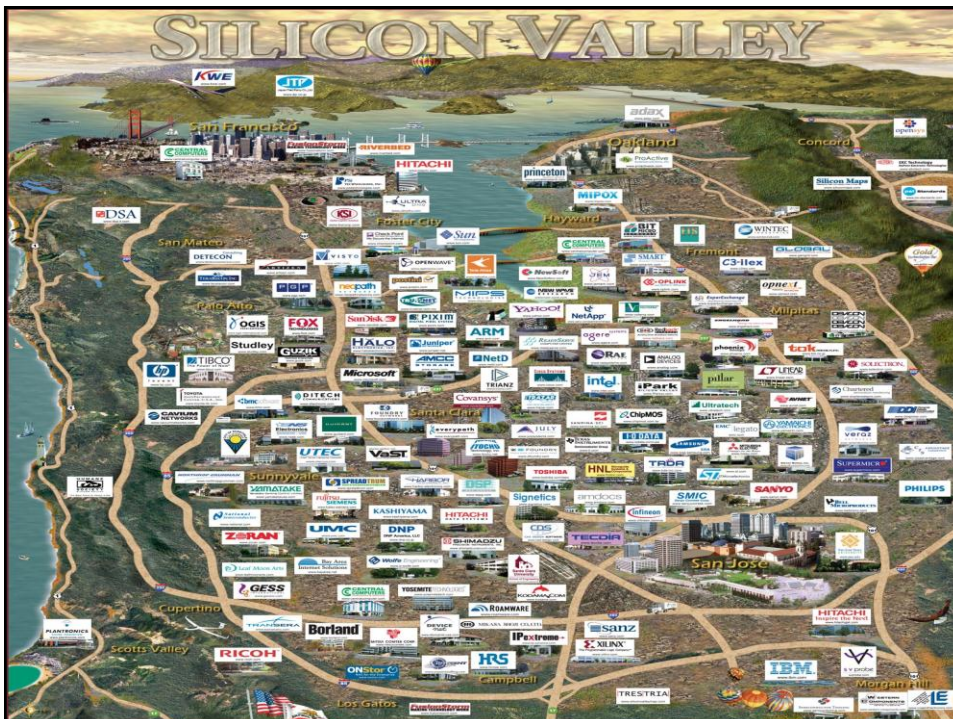
- ...αναγνωρίζονται ως η απαραίτητη επιχειρηματική στρατηγική για την εξέλιξη των χωρών με μεσαία εισοδήματα σε ανεπτυγμένες οικονομίες
- ...ενισχύουν την ανταγωνιστική δύναμη συγκεκριμένων κλάδων παρά τον έντονο ανταγωνισμό από χώρες χαμηλού κόστους
- ...περιλαμβάνουν εκτός από επιχειρήσεις, και κυβερνητικούς οργανισμούς, πανεπιστήμια, φορείς τυποποίησης, Think Tanks, ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης και εμπορικές ενώσεις

Ανάπτυξη Clusters διεθνώς

- ΗΠΑ: Silicon Valley (Cluster υψηλής τεχνολογίας) και Napa Valley (Cluster οινοπαραγωγών)
- Βρετανία & Γαλλία: τα clusters αναδύθηκαν μέσα από τοπικές συγκεντρώσεις δραστηριοτήτων υψηλής τεχνολογίας (π.χ. Cambridge, Silicon Glen, Γκρενομπλ, Τουλούζη)

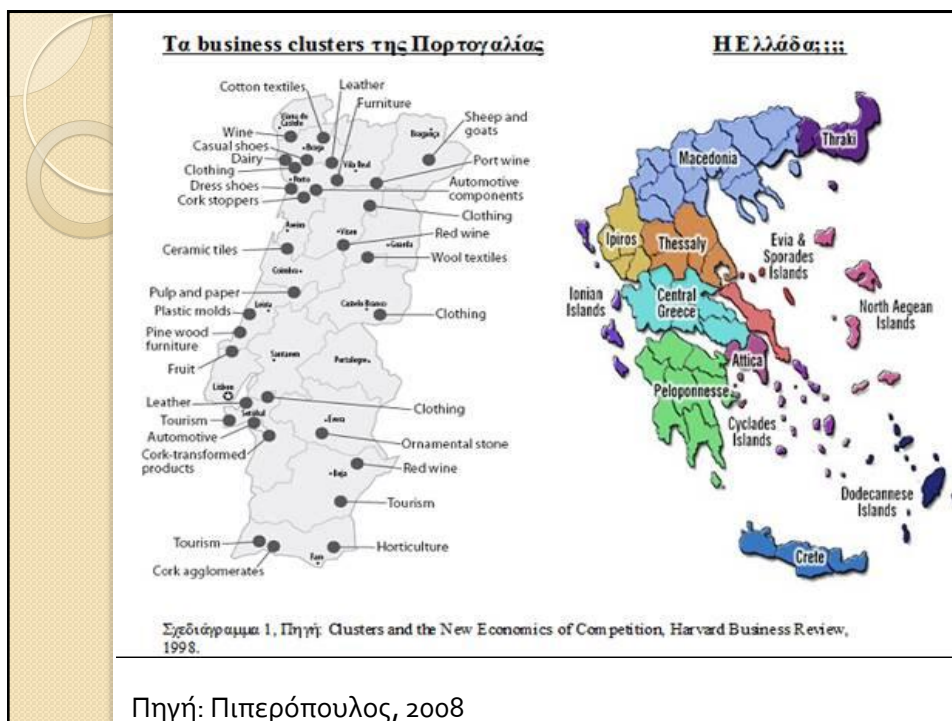


Microsoft
Windows 7



Ανάπτυξη Clusters διεθνώς – η Ελλάδα?

- Πορτογαλία: περισσότερα από 30 clusters που στηρίζονται είτε στις φυσικές πρώτες ύλες της χώρας είτε σε βιομηχανίες που αναπτύχθηκαν
- Ελλάδα: Δεν υπάρχουν οργανωμένα clusters και ΔΕΝ ευνοείται η συνεργασία.
Κατατάσσεται 23^η στις 27 χώρες της Ε.Ε. στην καινοτομική απόδοση (Πιπερόπουλος, 2008)



Συνεργασίες τύπου Clusters στην Ελλάδα

Αναπτύσσονται ως επί το πλείστον με δύο τρόπους:

1. Από δυνάμεις της αγοράς, δεν καταγράφονται ως «clusters», πρόκειται περισσότερο για εταιρικές μορφές συνεταιριστικού χαρακτήρα. Έχουν επιχειρηματικό χαρακτήρα (business clusters)
π.χ. φαρμακευτικοί συνεταιρισμοί
2. Συγκροτούνται στο πλαίσιο σχετικής ανταπόκρισης σε προσκλήσεις/προκηρύξεις σχετικών εθνικών προγραμμάτων, ή ανταγωνιστικών σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο (από τη ΓΓΕΤ, ΕΣΠΑ κ.α.)

Παρέχονται **υποστηρικτικές υπηρεσίες** από τοπικές επαγγελματικές ενώσεις & φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης.

Καλές Πρακτικές Clusters στην Ελλάδα

Δίκτυο Solarnet:

Κοινή δράση πέντε κατασκευαστικών επιχειρήσεων για δημιουργία ισχυρής μονάδας παραγωγής δεξαμενών ζεστού νερού σύγχρονης τεχνολογίας.

Αποτελείται από τις παρακάτω επιχ/σεις:

- 5 βιομηχανίες παραγωγής ηλιακών συστημάτων
- 2 προμηθευτές πρώτων υλών
- 1 εταιρία παροχής τεχνογνωσίας
- 1 εμπορικό δίκτυο πωλήσεων των δεξαμενών



Ωφέλειες για μικρές και ΠΜΕ

- Αναδεικνύονται τοπικά προϊόντα που παράγονται από διαφορετικούς μικρούς παραγωγούς σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Παράδειγμα: επιχειρήσεις παραγωγής και πώλησης παραδοσιακών γλυκών συνεργάζονται με τη μορφή cluster για να τυποποιήσουν τα προϊόντα τους

- Αντιμετωπίζεται ο ανταγωνισμός από μεγάλες και ισχυρές επιχειρήσεις

Παράδειγμα: εμπορικές επιχειρήσεις της ίδιας γεωγραφικής περιοχής συνεργάζονται σε επίπεδο προβολής-διαφήμισης & οργάνωσης εκδηλώσεων με στόχο την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από τα πολυκαταστήματα και τα εμπορικά κέντρα.

Παράδειγμα: Διαχείριση Επισκεπτών σε Τουριστικούς Προορισμούς

- ❖ Επιχειρήσεις-Μέλη: Τα εμπορικά καταστήματα της πόλης, όλες οι μορφές των τουριστικών υποδομών.
- ❖ Λοιπά Μέλη: Πανεπιστήμιο, Δήμος, εστιατόρια, Μουσεία, λοιπές επιχειρήσεις με συμπληρωματικές δραστηριότητες (π.χ. πρακτορεία, τουρ. λεωφορεία)
- ❖ Ενέργειες: Ανάπτυξη θεματικών διαδρομών, επίλυση κυκλοφοριακού, ενίσχυση κρουαζιέρας, έντυπο υλικό προώθησης και γραφεία πληροφοριών.
- ❖ Οφέλη: αύξηση τζίρου επιχειρήσεων, θετικό brand-name προορισμού, συνεχής βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών, ενεργοποίηση τοπικών φορέων κ.α.
- ❖ Παραδείγματα προς μίμηση: Βαρκελώνη, Σιένα

2. Δίκτυα Επιχειρήσεων – Networks

Αποτελούνται από τρεις τουλάχιστον επιχειρήσεις που συντάσσουν ένα σύμφωνο συνεργασίας για την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών, όπως παραγωγή, διανομή κτλ. εντός καθορισμένου χρονικού ορίζοντα.

Τα δίκτυα χαρακτηρίζονται από:

- ❖ Κοινό Στρατηγικό Στόχο
- ❖ Βασικές Δεξιότητες
- ❖ Σαφή Συμφωνία
- ❖ Εμπιστοσύνη

Συστάδες – Clusters	Επιχειρηματικά Δίκτυα -Networks
Ισότιμη συμμετοχή «Εταίρων»	Ανάμεσα στα μέλη του Δικτύου υπάρχουν απ 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 κ συνήθως δεν μεταβάλλεται
Η συμμετοχή των μελών είναι ισότιμη	Η συμμετοχή των μελών δεν είναι πάν ισότιμη
Οι σχέσεις είναι ελαστικές	Οι σχέσεις των μελών είναι καθορισμένες
Ξεχωριστή οντότητα που εξελίσσεται (νέα εταιρεία)	Αποτελούν δραστηριότητα των επιχειρήσεσ που τα συστήνουν
Περιλαμβάνονται επιχειρήσεις και φορείς που παρέχουν υπηρεσίες στα μέλη	Περιλαμβάνουν μόνο ομοειδείς επιχειρήσεις
Οι επιχειρήσεις - μέλη διαθέτουν συνήθως ανταγωνιστικά προϊόντα / υπηρεσίες	Οι επιχειρήσεις μέλη των δικτύσ συνεργάζονται, διαθέτουν συνήθσ συμπληρωματικά προϊόντα / υπηρεσίες
Οι στόχοι μπορεί να είναι ποικίλοι και πάντως διαφορετικοί από τις	Οι στόχοι των δικτύων είναι ομοειδείς με τοσ στόχους των επιχειρήσεων που τα απαρτίζου