



**ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ
ΓΕΝΙΚΗΣ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΣ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ
ΒΙΟΤΕΧΝΩΝ ΕΜΠΟΡΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ
(ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ)**

Αριστοτέλους 46, 10433, Αθήνα
Τηλ. 210 8846852, Fax: 210 8846853
www.imegsevee.gr, info@imegsevee.gr

SPEED ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΕ

ΑΒΕΡΩΦ 30, 10433 ΑΘΗΝΑ
ΤΗΛ. 210 8214407, FAX. 210 8225755
e-mail.: speed@speed.gr



**ΤΕΛΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΚ ΜΕΡΟΥΣ ΤΟΥ ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ /
ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΜΟΡΦΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΘΑ
ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΟΥΝ**

ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το παρόν παραδοτέο υλοποιήθηκε στο πλαίσιο του υποέργου «ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ-ΔΙΚΤΥΩΣΕΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» της πράξης «Δράσεις για την ενίσχυση του ρόλου της καινοτομίας και των μορφών συνεργασίας στις μικρές επιχειρήσεις»

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗΣ ΣΥΝΟΨΗΣ

| | |
|--|-----------|
| Περίληψη | i |
| Summary | ii |
| ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΤΕΛΙΚΑ | |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ | 1 |
| 1. ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΛΕΓΜΑΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ..... | 6 |
| 1.1. Ανάπτυξη Πλέγματος Υπηρεσιών του «Μηχανισμού Δικτύωσης» | 6 |
| | 6 |
| <i>1.1.1. Υπηρεσίες ενημέρωσης / πληροφόρησης της επιχειρηματικής κοινότητας.....</i> | <i>6</i> |
| <i>1.1.2. Υπηρεσίες ευαισθητοποίησης - κατάρτισης επιχειρήσεων.....</i> | <i>7</i> |
| <i>1.1.3. Υπηρεσίες υποστήριξης διαδικασιών εκκόλαψης επιχειρηματικών δικτύσεων.....</i> | <i>11</i> |
| <i>1.1.4. Υπηρεσίες Στρατηγικού Σχεδιασμού.....</i> | <i>17</i> |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α..... | 20 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β..... | 28 |

Περίληψη

Το Παραδοτέο Δ αποτελεί το τελευταίο μέρος του έργου «Εκπόνηση Μελέτης για την Ανάπτυξη Συνεργασιών – Δικτυώσεων Μικρών Επιχειρήσεων» και στο οποίο παρουσιάζεται το τελικό σχέδιο για τη δημιουργία και λειτουργία από το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ του μηχανισμού ο οποίος θα παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης δικτυώσεων εντός της Μονάδας Καινοτομίας και Συνεργατικών Σχηματισμών που έχει συσταθεί.

Το Τελικό Σχέδιο λαμβάνει υπόψη τα συμπεράσματα που προέκυψαν κατά την εκπόνηση των δύο προηγούμενων Παραδοτέων του έργου. Συγκεκριμένα, λαμβάνει υπόψη τα αποτελέσματα της Β' φάσης του έργου κατά την οποία πραγματοποιήθηκε μία ευρεία επισκόπηση των δράσεων και πολιτικών που έχουν υλοποιηθεί στην Ελλάδα για την ενίσχυση των επιχειρηματικών δικτυώσεων και εξετάστηκαν καλές πρακτικές από το διεθνές περιβάλλον σε ότι αφορά συγκεκριμένα clusters αλλά και πολιτικές ενίσχυσης μορφών επιχειρηματικής συνεργασίας.

Επιπλέον, η παρούσα μελέτη λαμβάνει υπόψη το Γ' Παραδοτέο και συγκεκριμένα τα συμπεράσματα από τη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας πεδίου που διεξάχθηκε σε 3 σκέλη. Προκύπτει ότι η πρωτοβουλία του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης δικτυώσεων ευθυγραμμίζεται πλήρως με τις διαπιστωμένες ανάγκες, όπως αυτές εκφράστηκαν τόσο στο πλαίσιο της έρευνας πεδίου μεταξύ των επιχειρήσεων, όσο και από τις τοποθετήσεις των εκπροσώπων των κλαδικών ομοσπονδιών και των δημόσιων φορέων, σχετικά με την λειτουργία μηχανισμών υποστήριξης των πρωτοβουλιών δικτύωσης από τις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις.

Τα στοιχεία αυτά συντελούν στον εμπλουτισμό του προσχεδίου και στην ολοκληρωμένη διαμόρφωση των αντικειμένων και του πεδίου δραστηριοποίησης του προτεινόμενου Μηχανισμού.

Οι δραστηριότητες και υπηρεσίες που προβλέπεται να παρέχονται στις επιχειρήσεις συνίστανται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: α) Υπηρεσίες ενημέρωσης / πληροφόρησης της επιχειρηματικής κοινότητας, β) Υπηρεσίες ευαισθητοποίησης - κατάρτισης, γ) Υπηρεσίες υποστήριξης διαδικασιών εκκόλαψης επιχειρηματικών δικτυώσεων και δ) Υπηρεσίες Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Οι υπηρεσίες του «Μηχανισμού Δικτύωσης» του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ θα απευθύνονται στις πολύ μικρές επιχειρήσεις και τους επαγγελματίες βιοτέχνες και εμπόρους που συγκροτούν τον κορμό των μελών της ΓΣΕΒΕΕ, αλλά και το ευρύτερο σύνολο των πολύ μικρών επιχειρήσεων της χώρας.

Τέλος, το παρόν Παραδοτέο περιλαμβάνει στο Παράρτημα Γ ένα συνοπτικό σχέδιο δράσεων δημοσιότητας καθώς και την επικοινωνιακή στρατηγική για το «Μηχανισμό Δικτύωσης», μία εργασία που η Ομάδα Έργου είχε δεσμευθεί ότι θα υποβάλει από το στάδιο της προσφοράς.

Summary

Deliverable D constitutes the final part of the project "Study on the Development of Small Business Collaborations & Clusters" and presents the final action plan for the creation and operation of a mechanism providing supporting clustering services within the "Innovation & Collaborative Schemes Unit" that has been initiated by IME GSEVEE.

The Final Action Plan takes into consideration the conclusions that arose during the implementation of the two previous Deliverables of the project. In specifically, it takes into consideration the results of the second phase of the project during which a wide overview of networking/ clustering support actions and policies that have been implemented in Greece took place while good practices regarding collaborative schemes and public policies for the promotion of entrepreneurial networking were examined stemming from the international experience.

Moreover, this study takes into account Deliverable C and in particular the conclusions from the empirical field research that was held in 3 different parts. IME GSEVEE's initiative for providing networking supporting services is fully aligned with existing needs that were expressed both during the survey in enterprises as well as during the discussions with representatives of sectoral federations and public bodies concerning the operation of supporting mechanisms of small and very small enterprises networking initiatives.

All these elements contribute to the enrichment of the initial plan leading to the complete description of services and activities of the suggested Mechanism.

The activities and services that are envisaged to be provided to the business sector are divided into four basic categories: a) Information services towards the business community, b) Raising awareness, empowerment and training, c) Cluster facilitation / mentoring services in support of networking / clustering incubation, and d) Strategic planning services for networking / clustering initiatives.

The services of the IME GSEVEE's "Supportive Mechanism" will be addressed to the very small enterprises and the professional craftsmen and merchants who constitute the main pillar of the GSEVEE members, as well as to the overall population of very small enterprises in Greece.

Finally, this Deliverable comprises in Annex C a brief publicity action plan and strategy regarding the "Supportive Mechanism", which was described by the Team Project in the tendering phase of the project.

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ

Μετά την υποβολή του προσχεδίου της πρότασης για τη δημιουργία και λειτουργία εκ μέρους του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ ενός μηχανισμού ενθάρρυνσης και υποστήριξης πρωτοβουλιών δικτύωσης («**Μηχανισμός Δικτύωσης**») εντός της «Μονάδας Καινοτομίας και Συνεργατικών Σχηματισμών» του φορέα, η Ομάδα Έργου προχώρησε στην υλοποίηση των επιμέρους εργασιών και παραδοτέων που προβλέπονταν από τη σύμβαση του έργου.

Στο πλαίσιο του Β' παραδοτέου («Συμπεράσματα βιβλιογραφικής επισκόπησης και παρουσίαση διεθνών καλών πρακτικών») προσδιορίστηκαν οι **βασικές έννοιες και τα είδη των επιχειρηματικών δικτύων και των σχημάτων συνεργασίας**, ενώ πραγματοποιήθηκε μία ευρεία επισκόπηση των δράσεων που υλοποιήθηκαν στην Ελλάδα για την ενίσχυση των επιχειρηματικών δικτυώσεων, καθώς και η συγκέντρωση και η αποτύπωση των διαθέσιμων στοιχείων για τις επιχειρηματικές δικτυώσεις που σχηματίστηκαν μέχρι σήμερα. Επιπλέον, παρουσιάστηκαν **καλές πρακτικές από το διεθνές περιβάλλον** σε ότι αφορά την ενθάρρυνση και ενίσχυση μορφών επιχειρηματικής συνεργασίας, ενώ εξετάστηκαν διεξοδικά συγκεκριμένες πολιτικές, αλλά και επιτυχημένες περιπτώσεις σύστασης και λειτουργίας clusters.

Στο πλαίσιο του Γ' παραδοτέου («Συμπεράσματα Εμπειρικής Έρευνας») αποτυπώθηκαν τα συμπεράσματα από τη διεξαγωγή της **εμπειρικής έρευνας πεδίου** που έλαβε χώρα κατά την τρίτη και τελευταία φάση του έργου και είχε ως αντικείμενο την αποτίμηση της εμπειρίας των επιχειρήσεων από τη συμμετοχή τους σε συνεργατικά σχήματα / δικτυώσεις κάθε μορφής ή της πρόθεσής τους να συμμετάσχουν μελλοντικά σε αντίστοιχη πρωτοβουλία. Επίσης, οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων, των συλλογικών φορέων και των δημόσιων αρχών κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις υφιστάμενες πολιτικές και δράσεις ενίσχυσης των επιχειρηματικών δικτυώσεων στην Ελλάδα, την προοπτική υποστήριξής τους από έναν εξωτερικό φορέα / μηχανισμό, καθώς και να υποδείξουν τη μορφή της επιθυμητής υποστήριξής τους από αυτόν τον φορέα / μηχανισμό. Η εμπειρική έρευνα πεδίου περιελάμβανε:

- τη διεξαγωγή δειγματοληπτικής τηλεφωνικής έρευνας με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου μεταξύ πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων από όλη την Ελλάδα,
- τη διενέργεια ατομικών συνεντεύξεων βάθους με εμπειρογνώμονες, εκπροσώπους συλλογικών επαγγελματικών φορέων και υπευθύνους δικτυώσεων και clusters,
- και τη διεξαγωγή δύο εστιασμένων συζητήσεων (focus groups) με επιλεγμένα στελέχη κλαδικών ομοσπονδιών, δημόσιων φορέων και συλλογικών φορέων.

Από τη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας προέκυψαν ειδικότερα τα ακόλουθα **συμπεράσματα** ως προς την ανάληψη της πρωτοβουλίας δημιουργίας του «Μηχανισμού Δικτύωσης» από το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ:

- Μία πρώτη βασική διαπίστωση έχει να κάνει με την **αποτυχία των παρεμβάσεων και πολιτικών ενθάρρυνσης των δικτύσεων** που υλοποιήθηκαν μέχρι σήμερα στην Ελλάδα, η οποία προκύπτει ειδικότερα από την πολύ περιορισμένη ανταπόκριση των επιχειρήσεων για συμμετοχή στα σχετικά προγράμματα κρατικών ενισχύσεων, σε συνδυασμό με την ανεπαρκή αντιμετώπιση των ενδογενών αδυναμιών του ελληνικού δυναμικού των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων, όπως την περιορισμένη αντίληψη των ωφελειών της δικτύωσης από τους επιχειρηματίες (η οποία εν πολλοίς οφείλεται στην ανεπαρκή ενημέρωση και διάχυση πληροφόρησης), καθώς και την έλλειψη διαθεσιμότητας (σε χρόνο και ικανότητες) κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού εντός των επιχειρήσεων που θα μπορούσε να διαχειριστεί τις διαδικασίες δικτύωσης.
- Από τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας προκύπτει ωστόσο η **ύπαρξη διαφόρων μορφών δικτύωσης** που έχουν διαμορφωθεί εδώ και αρκετές δεκαετίες στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οποίες δημιουργήθηκαν με πρωτοβουλία και ίδιες δυνάμεις από ομάδες συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται από οργανωμένους προμηθευτικούς συνεταιρισμούς (π.χ. φαρμακοποιών, υδραυλικών, ηλεκτρολόγων) και συνεργατικά σχήματα μεταποιητικών επιχειρήσεων για την κοινή προβολή και προώθηση των προϊόντων τους (π.χ. Κέντρα Επίπλων), μέχρι περισσότερο «χαλαρές» και άτυπες πρωτοβουλίες επιχειρήσεων σε επιμέρους κλάδους που αναπτύσσονται με την προοπτική της δυναμικής δικτύωσής τους. Στις περιπτώσεις αυτές διακρίνεται ένα σημαντικό δυναμικό διεύρυνσης της σύνθεσης και του πεδίου δραστηριοποίησης των υφιστάμενων δικτύσεων, καθώς και εκκόλαψης νέων συνεργατικών σχηματισμών με τη μορφή των clusters ή επιχειρηματικών δικτύων.
- Παράλληλα, βασικά συμπεράσματα που εξάγονται από τα αποτελέσματα της έρευνας αποτελούν αφενός η διαπίστωση μιας **δυναμικής στροφής και ενός αυξανόμενου ενδιαφέροντος** εκ μέρους των ελληνικών επιχειρήσεων σχετικά με την προοπτική ένταξής τους σε δίκτυα και συνεργατικούς σχηματισμούς, και αφετέρου η μεταστροφή των επιχειρηματιών ως προς την **αναγνώριση της σημασίας και των οφελών** που προκύπτουν για τις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις από τη δικτύωσή τους στο πλαίσιο της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας και των συνθηκών ανταγωνισμού.
- Τέλος, από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνεται η **αναγκαιότητα της δημιουργίας κατάλληλων δομών και μηχανισμών υποστήριξης της επιχειρηματικής δικτύωσης**. Από την εμπειρική έρευνα που διενεργήθηκε προέκυψε ειδικότερα, ότι

ένας βασικός παράγοντας που έχει λειτουργήσει αποτρεπτικά για τη δημιουργία επιχειρηματικών δικτύσεων στην Ελλάδα μέχρι σήμερα αποτελεί η έλλειψη κατάλληλων μηχανισμών ενθάρρυνσης και διευκόλυνσης των διαδικασιών σχηματισμού των επιχειρηματικών δικτύσεων, προσανατολισμένων προς τις ιδιαίτερες ανάγκες και την κουλτούρα συνεργασίας των ελληνικών επιχειρήσεων. Οι μηχανισμοί αυτοί δύνανται να συμβάλλουν στη διάχυση της πληροφόρησης προς τις επιχειρήσεις σχετικά με τις δυνατότητες και τα οφέλη από τη δικτύωσή τους, στη διαμόρφωση μιας συνεκτικής στρατηγικής προώθησης του θεσμού του clustering στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον και στην προώθηση δράσεων εντοπισμού και χαρτογράφησης «αναδυόμενων δικτύων» που συγκεντρώνουν τις προϋποθέσεις για ανάπτυξη ώριμων μορφών συνεργασίας.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η πρωτοβουλία του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης δικτύσεων ευθυγραμμίζεται πλήρως με τις διαπιστωμένες ανάγκες, όπως αυτές εκφράστηκαν τόσο στο πλαίσιο της έρευνας πεδίου μεταξύ των επιχειρήσεων, όσο και από τις τοποθετήσεις των εκπροσώπων των κλαδικών ομοσπονδιών και των δημόσιων φορέων, σχετικά με την λειτουργία μηχανισμών υποστήριξης των πρωτοβουλιών δικτύωσης από τις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Κεντρική συνιστώσα αυτής της επιλογής αποτελεί η ανάπτυξη και παροχή ενός πλέγματος **εξατομικευμένων υποστηρικτικών / συμβουλευτικών υπηρεσιών** ("tailor-made services"), που μπορούν να λειτουργήσουν ενθαρρυντικά και υποστηρικτικά σε προσπάθειες δικτύωσης. Σε αυτές συγκαταλέγονται ενέργειες στοχευμένης προσέγγισης ομάδων και μεμονωμένων επιχειρήσεων, η διάχυση πληροφόρησης και καλών πρακτικών, η διαμεσολάβηση για τη σύναψη επιχειρηματικών επαφών, καθώς και η παροχή κατάρτισης και συμβουλευτικής υποστήριξης στους φορείς διαχείρισης των clusters (cluster management organisations) και τις επιχειρήσεις – μέλη τους.

Επισημαίνεται εξάλλου, ότι η σκοπιμότητα της λειτουργίας δομών / μηχανισμών για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης των διαδικασιών επιχειρηματικής δικτύωσης στην Ελλάδα υπογραμμίζεται και από τις αντίστοιχες πρακτικές που καταγράφηκαν στο πλαίσιο του Β' παραδοτέου του παρόντος έργου, ως αναπόσπαστο στοιχείο των πολιτικών προώθησης των clusters σε διεθνές επίπεδο.

Οι **υπηρεσίες** που προβλέπεται να παρέχονται από τον «Μηχανισμό Δικτύωσης» του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ διακρίνονται στις ακόλουθες τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- Υπηρεσίες ενημέρωσης / πληροφόρησης της επιχειρηματικής κοινότητας
- Υπηρεσίες ευαισθητοποίησης - κατάρτισης
- Υπηρεσίες υποστήριξης διαδικασιών εκκόλαψης επιχειρηματικών δικτύσεων

- Υπηρεσίες Στρατηγικού Σχεδιασμού

Οι υπηρεσίες αυτές περιγράφηκαν αναλυτικά στο πλαίσιο εκπόνησης του προσχεδίου πρότασης για τη δημιουργία και λειτουργία εκ μέρους του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ ενός μηχανισμού υποστήριξης των πρωτοβουλιών δικτύωσης / υιοθέτησης μορφών συνεργασίας (Παραδοτέο Α), και η σκοπιμότητά τους επιβεβαιώθηκε πλήρως από τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας.

Από την έρευνα αυτή μπορούν να εξαχθούν συμπληρωματικά τα ακόλουθα συμπεράσματα που συντελούν στον **εμπλουτισμό του προσχεδίου και στην ολοκληρωμένη διαμόρφωση των αντικειμένων και του πεδίου δραστηριοποίησης** του προτεινόμενου Μηχανισμού:

- Κεντρικό συμπέρασμα αποτελεί η ανάγκη επίτευξης του κατάλληλου επιπέδου **συντονισμού μεταξύ των υφιστάμενων δομών υποστήριξης και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών** προς τις επιχειρήσεις, προκειμένου να αποφευχθούν επικαλύψεις από την παροχή ίδιων ή παρεμφερών υπηρεσιών από διαφορετικούς φορείς, καθώς και να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας από τη συγκέντρωση πόρων και προσπάθειών.
- Προτεραιότητα ενδείκνυται να δοθεί στην **υποστήριξη ανάπτυξης και μετεξέλιξης των υφιστάμενων δικτυώσεων** (άτυπα δίκτυα, προμηθευτικοί συνεταιρισμοί κ.α.), αφού θα έχει προηγηθεί η καταγραφή τους ανά κλάδο, με στόχο την περαιτέρω διεύρυνση της σύνθεσης και του πεδίου δραστηριοποίησης τους. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από τη δυναμική και επιτυχημένη πορεία που εμφανίζουν οι δικτυώσεις που σχηματίστηκαν «από κάτω», σε αντίθεση με εκείνες που ήταν αποτέλεσμα κάποιου χρηματοδοτικού προγράμματος και αποδείχτηκαν μικρής βιωσιμότητας.
- Εξίσου ενδεδειγμένη είναι όμως και η ανάγκη **ενθάρρυνσης της δημιουργίας δικτυώσεων από νέους επιχειρηματίες**, οι οποίοι έχουν διαφορετική επιχειρηματική κουλτούρα και βιώματα και εμφανίζονται πολύ πιο δεκτικοί στην προοπτική συνεργασιών σε σχέση με τις παλιότερες γενιές επιχειρηματιών.
- Σε κάθε περίπτωση, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην **ενίσχυση πρωτοβουλιών κάθετης δικτύωσης** κατά μήκος της παραγωγικής αλυσίδας αξίας, όπως και των **διακλαδικών συνεργασιών**. Στην Ελλάδα η συντριπτική πλειοψηφία των δικτυώσεων και clusters που καταγράφονται είναι οριζόντιου χαρακτήρα.
- Στο πλαίσιο των ανωτέρω κατευθύνσεων, ως ιδιαίτερα κρίσιμη παράμετρος αναδεικνύεται ο προσανατολισμός της υποστήριξης των δικτυώσεων προς την **ενδογενή και υγιή παραγωγική βάση** της χώρας που απειλείται από αφανισμό λόγω της υφιστάμενης οικονομικής ύφεσης και έλλειψης ρευστότητας, με σκοπό να ενισχυθεί το ενδογενές δυναμικό προστιθέμενης αξίας των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η αξιοποίηση της

τεχνογνωσίας τους, καθώς και η εξωστρέφεια και ικανότητα διείσδυσης των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων σε νέες αγορές.

- Ως προς το πεδίο δραστηριοποίησης του Γραφείου, έμφαση θα πρέπει να δοθεί σε **προπαρασκευαστικές ενέργειες** όπως η ενημέρωση στις επιχειρήσεις σχετικά με τα οφέλη της δικτύωσης, η λεπτομερής αποτύπωση του επιχειρηματικού χάρτη και του κάθε κλάδου, αλλά και η ενδελεχής καταγραφή των αναγκών των επιχειρήσεων. Η διαπίστωση αυτή εντείνεται από το σημαντικό έλλειμμα πληροφόρησης που παρατηρήθηκε στις επιχειρήσεις σχετικά με το θεσμό του clustering. Επίσης, κρίσιμο θεωρείται και το σκέλος της κατάρτισης και της ευαισθητοποίησης των επιχειρήσεων μέσα από εκπαιδευτικά εργαλεία, ηλεκτρονικές πλατφόρμες, οδηγούς δικτύωσης κλπ.
- Επίσης, ενώ οι υπηρεσίες του Γραφείου προβλέπεται να είναι σε πρώτη φάση οριζόντιου χαρακτήρα, με στόχο την διάχυση της ενημέρωσης και πληροφόρησης μεταξύ των επιχειρήσεων σχετικά με τα οφέλη των δικτυώσεων, την αποτύπωση χαρακτηριστικών των κλάδων και την ενθάρρυνση πρωτοβουλιών δικτύωσης από ενδιαφερόμενες ομάδες επιχειρήσεων, θα πρέπει στη συνέχεια να ληφθεί μέριμνα για την **εξειδίκευση των παρεχόμενων υπηρεσιών** προς την κατεύθυνση περισσότερο καθετοποιημένων και εξατομικευμένων υποστηρικτικών / συμβουλευτικών υπηρεσιών.
- Έμφαση προτείνεται ειδικότερα να δοθεί στην ενίσχυση της διάστασης της **καινοτομίας και του στρατηγικού μετασχηματισμού / αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων** ως απαραίτητων συστατικών στοιχείων των επιχειρηματικών δικτυώσεων, ειδικότερα μέσω της παρότρυνσης της συμμετοχής ερευνητικών φορέων, πανεπιστημίων κλπ. στα προτεινόμενα σχήματα (σχηματισμός clusters 'τριπλού έλικα'), αλλά και την υιοθέτηση οργανωσιακών και τεχνολογικών καινοτομιών στις επιχειρήσεις.
- Τέλος, με δεδομένη την ανάγκη διασφάλισης της βιωσιμότητας του μηχανισμού, έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην προοπτική **διαμόρφωσης υπηρεσιών προστιθέμενες αξίας**, για την παροχή των οποίων οι επιχειρήσεις θα κληθούν να καταβάλουν σε επόμενο στάδιο ένα **αντίτιμο**, προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα της λειτουργίας του Μηχανισμού και κατ' επέκταση της Μονάδας Καινοτομίας και Συνεργατικών Σχηματισμών.

1.ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΛΕΓΜΑΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1.1 Ανάπτυξη Πλέγματος Υπηρεσιών του «Μηχανισμού Δικτύωσης»

Οι υπηρεσίες που προβλέπεται να παρέχονται από τον «Μηχανισμό Δικτύωσης» του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ διακρίνονται στις ακόλουθες **τέσσερις βασικές κατηγορίες**:

- Υπηρεσίες ενημέρωσης / πληροφόρησης της επιχειρηματικής κοινότητας
- Υπηρεσίες ευαισθητοποίησης - κατάρτισης
- Υπηρεσίες υποστήριξης διαδικασιών εκκόλαψης επιχειρηματικών δικτυώσεων
- Υπηρεσίες Στρατηγικού Σχεδιασμού

Όλες οι παραπάνω υπηρεσίες απευθύνονται σε επιχειρήσεις και παρέχονται **δωρεάν** από τα στελέχη του «Μηχανισμού Δικτύωσης» με τη δυναμική συνδρομή των συνεργαζόμενων εξωτερικών συμβούλων (με εξαίρεση συμπληρωματικών υπηρεσιών που παρέχονται από τρίτους φορείς έναντι αμοιβής και μπορεί να προταθούν από τον «Μηχανισμό» για την υποστήριξη των επιχειρηματικών δικτυώσεων).

Οι υποστηριζόμενες ομάδες επιχειρήσεων που επιλέγουν να κάνουν χρήση των υπηρεσιών υποστήριξης διαδικασιών εκκόλαψης επιχειρηματικών δικτυώσεων ή / και στρατηγικού σχεδιασμού, θα υπογράψουν συμφωνητικό με το «Μηχανισμό Δικτύωσης» (κάθε επιχείρηση ατομικά), όπου θα ορίζονται το αντικείμενο των παρεχόμενων υπηρεσιών, η διάρκεια της παροχής τους και οι υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων.

Οι τέσσερις κατηγορίες υπηρεσιών και δραστηριοτήτων του «Μηχανισμού Δικτύωσης» αναλύονται στη συνέχεια διεξοδικά:

1.1.1 Υπηρεσίες ενημέρωσης / πληροφόρησης της επιχειρηματικής κοινότητας

Βασικό αντικείμενο αυτής της κατηγορίας υπηρεσιών του «Μηχανισμού Δικτύωσης» αποτελεί η διάχυση πληροφόρησης και η παροχή πρόσβασης σε πηγές ενημέρωσης για τα θέματα της επιχειρηματικής δικτύωσης. Οι υπηρεσίες θα αποσκοπούν ειδικότερα στην ευρύτερα δυνατή διάχυση ενημέρωσης και πληροφοριών μεταξύ της επιχειρηματικής κοινότητας, ιδίως των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων που συνιστούν τον κορμό των μελών της ΓΣΕΒΕΕ, σχετικά με την έννοια, τη σκοπιμότητα, τις δυνατότητες και τα οφέλη της επιχειρηματικής δικτύωσης, καθώς και στη

διευκόλυνση της απόκτησης ουσιαστικής αντίληψης για τη συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική, με σκοπό την ενθάρρυνση ανάληψης σχετικών πρωτοβουλιών από ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις που θα αποτελέσουν στη συνέχεια τους αρχικούς πυρήνες εστίασης των λοιπών υπηρεσιών του «Μηχανισμού».

Στο πλαίσιο αυτό, ο «Μηχανισμός Δικτύωσης» θα αναπτύξει ειδικότερα τις ακόλουθες λειτουργίες:

- **Λειτουργίες ενημέρωσης / πληροφόρησης της διαδικτυακής πύλης** (πεδία «Επικαιρότητα & Ενημέρωση» και «Ηλεκτρονική Βιβλιοθήκη»), όπου θα παρεμβάλλεται ενημερωτικό / πληροφοριακό υλικό, μελέτες, οδηγοί, συλλογές καλών πρακτικών κλπ. σχετικά με τη θεματολογία της επιχειρηματικής δικτύωσης / clustering (με δυνατότητα λήψης download των αρχείων), καθώς και σύνδεσμοι (links) με άλλους διαδικτυακούς τόπους σχετικού θεματικού ενδιαφέροντος, με σκοπό να συγκροτήσουν τον βασικό κόμβο του «Μηχανισμού Δικτύωσης» για την ενημέρωση και πληροφόρηση της επιχειρηματικής κοινότητας.
- **Λειτουργία της γραμμής πληροφόρησης (Infodesk)** μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού», με δυνατότητα επικοινωνίας είτε μέσω e-mail, είτε εναλλακτικά μέσω τηλεφωνικής σύνδεσης, προκειμένου να υποβάλλονται ερωτήματα προς τον «Μηχανισμό» σχετικά με τις διαδικασίες σύστασης και ανάπτυξης επιχειρηματικών δικτυώσεων / clusters, τη λήψη πληροφοριών και τη δυνατότητα υποστήριξης τους από τον «Μηχανισμό» κλπ.
- **Διανομή οδηγών** («Οδηγός Καλών Πρακτικών Δικτύωσης», «Οδηγοί Δικτύωσης (ανά Κλάδο)» και **λοιπού ενημερωτικού / πληροφοριακού υλικού** που θα εκδίδει ο «Μηχανισμός Δικτύωσης» ή θα προμηθεύεται από τρίτους φορείς (π.χ. «Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (networking) και Συστημάτων – Συστάδων Επιχειρήσεων (clustering)» του ΕΟΜΜΕΧ), στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του «Μηχανισμού», συμμετοχής σε εκδηλώσεις ενημέρωσης (ημερίδες, συνέδρια), εκθέσεις κλπ.

1.1.2 Υπηρεσίες ευαισθητοποίησης - κατάρτισης επιχειρήσεων

Βασικά αντικείμενα αυτής της κατηγορίας υπηρεσιών του «Μηχανισμού Δικτύωσης» αποτελούν αφενός ενέργειες που αποσκοπούν στην ευαισθητοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας – και ιδίως των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων – για την ανάληψη πρωτοβουλιών δικτύωσης, και παράλληλα στην κινητοποίηση συμπληρωματικών / υποστηρικτικών φορέων με σκοπό τη διεύρυνση των δικτυώσεων, και αφετέρου η παροχή προκαταρκτικής κατάρτισης για την στοχευμένη ενθάρρυνση και καθοδήγηση επιλεγμένων ομάδων επιχειρήσεων στην ανάληψη πρωτοβουλιών σύστασης επιχειρηματικών δικτυώσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, ο «Μηχανισμός Δικτύωσης» αναπτύσσει ειδικότερα τις ακόλουθες υπηρεσίες:

- Σχεδιασμός και υλοποίηση ενεργειών **ευαισθητοποίησης** των επιχειρήσεων σχετικά με τις δυνατότητες και τα οφέλη της επιχειρηματικής δικτύωσης και του θεσμού των διευκολυντών δικτύωσης (cluster facilitators), σε συνεργασία με τις ομοσπονδίες και τους συλλόγους μέλη της ΓΣΕΒΕΕ και λοιπούς επαγγελματικούς φορείς και με ενδεικτικά μέσα:
- τη διοργάνωση ημερίδων και συναντήσεων ευαισθητοποίησης της επιχειρηματικής κοινότητας,
 - τη διανομή ενημερωτικού υλικού / οδηγών του «Μηχανισμού Δικτύωσης» (π.χ. «Οδηγός Καλών Πρακτικών Δικτύωσης», «Οδηγοί Δικτύωσης (ανά Κλάδο)»),
 - την παροχή πρόσβασης σε πηγές διάχυσης πληροφόρησης μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού» (π.χ. διάχυση καλών πρακτικών από την Ελλάδα και το εξωτερικό),
 - τη διοργάνωση επισκέψεων σε λειτουργούντα δίκτυα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό,
 - και την υλοποίηση λοιπών ενεργειών που προσφέρονται για την ανάδειξη των δυνατοτήτων και των πλεονεκτημάτων των δικτυώσεων / clusters (π.χ. δημοσιεύσεις στον τύπο / κλαδικά έντυπα, συνεντεύξεις, συμμετοχή σε εκθέσεις / ημερίδες / συνέδρια σχετικού θεματικού ενδιαφέροντος με παρουσιάσεις / εισηγήσεις).

Ενδεικτική θεματολογία ημερίδων και συναντήσεων ευαισθητοποίησης της επιχειρηματικής κοινότητας:

- Ανάδειξη των χαρακτηριστικών και των πλεονεκτημάτων της επιχειρηματικής δικτύωσης, π.χ.:
 - αύξηση πωλήσεων και μεριδίων αγοράς,
 - ευκολότερη διείσδυση σε νέες αγορές,
 - διάχυση πληροφόρησης και ανάπτυξη γνώσης,
 - ευκολότερη πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και την καινοτομία,
 - ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό,
 - πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίου και σε προγράμματα κρατικών ενισχύσεων για μικρομεσαίες επιχειρήσεις,
 - βελτίωση διαπραγματευτικής ικανότητας,
 - επίτευξη οργανωτικών / λειτουργικών βελτιώσεων,
 - επίτευξη οικονομιών κλίμακας και μείωσης του κόστους.
- Παρουσίαση καλών πρακτικών δικτύωσης από την Ελλάδα και το εξωτερικό.
- Ενημέρωση για τη λειτουργία του «Μηχανισμού Δικτύωσης» του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Ενημέρωση / καθοδήγηση για πρόσβαση των επιχειρήσεων

σε πηγές διάχυσης / ανταλλαγής τεχνογνωσίας μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού».

- Ενημέρωση για τρέχοντα προγράμματα χρηματοδότησης.
- Διερεύνηση ενδιαφέροντος / προετοιμασία διοργάνωσης επίσκεψης ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων σε λειτουργούντα δίκτυα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

- Ενέργειες **κινητοποίησης συμπληρωματικών / υποστηρικτικών φορέων**, όπως Επιμελητήρια, συνδέσμους και λοιπούς επαγγελματικούς φορείς, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, επενδυτικούς φορείς (π.χ. Venture Capitals), Κέντρα Μεταφοράς Τεχνολογίας, Τεχνολογικά & Επιστημονικά Πάρκα, αλλά και επιχειρήσεις με συμπληρωματικές δραστηριότητες (π.χ. εταιρίες πιστοποίησης), με στόχο αφενός την παρότρυνση και παροχή υποστήριξης σε πρωτοβουλίες επιχειρηματικής δικτύωσης, και αφετέρου την ενίσχυση του βαθμού αλληλεπίδρασης των διαφόρων παραγόντων που συμμετέχουν σε μια επιχειρηματική δικτύωση παραγωγής και καινοτομίας, αλλά και της συμπληρωματικότητας δεξιοτήτων και γνώσεων που απαιτούνται για την επιτυχημένη λειτουργία του. Στο πλαίσιο αυτό, τα στελέχη του «Μηχανισμού» επιδιώκουν τη σύναψη επαφών ενημέρωσης, καθώς και τη συστηματική καλλιέργεια δημοσίων σχέσεων με όλους τους δυνητικά εμπλεκόμενους φορείς.
- Ενέργειες **προκαταρκτικής κατάρτισης** για την στοχευμένη ενθάρρυνση και καθοδήγηση επιλεγμένων ομάδων επιχειρήσεων στην ανάληψη πρωτοβουλιών σύστασης επιχειρηματικών δικτύωσεων / clusters. Η κατάρτιση θα παρέχεται με τη μορφή διεξαγωγής «εργαστηρίων κατάρτισης» ή "workshops", ενδεικτικής διάρκειας 4-6 ωρών, όπου οι συμμετέχοντες επιχειρηματίες θα εισάγονται στις βασικές έννοιες και μορφές δικτύωσης, θα ενημερώνονται για τις δυνητικές μορφές δικτύωσης στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον, και θα καθοδηγούνται στις βασικές διαδικασίες σύστασης μιας επιχειρηματικής δικτύωσης. Οι συμμετέχοντες θα ενημερώνονται επίσης για τις λειτουργίες και υπηρεσίες του «Μηχανισμού» και τις δυνατότητες πρόσβασής τους σε πηγές διάχυσης / ανταλλαγής τεχνογνωσίας μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού». Εισηγητές των «εργαστηρίων κατάρτισης» προτείνεται να είναι αφενός στελέχη του «Μηχανισμού» / του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, και αφετέρου εξωτερικοί συνεργάτες του «Μηχανισμού» με εξειδικευμένη τεχνογνωσία και εμπειρία από την παροχή κατάρτισης σε επιχειρηματίες.

Ενδεικτική θεματολογία «εργαστηρίων κατάρτισης»:

- Εισαγωγή στην έννοια της επιχειρηματικής δικτύωσης και ανάδειξη των βασικών της χαρακτηριστικών, των πλεονεκτημάτων και εμποδίων.
- Εισαγωγή σε βασικές αρχές διαχείρισης επιχειρηματικών δικτυώσεων (μέθοδοι οργάνωσης και λειτουργίας).
- Παρουσίαση καλών πρακτικών δικτύωσης από την Ελλάδα και το εξωτερικό (π.χ. με χρήση του «Οδηγού Καλών Πρακτικών Δικτύωσης»).
- Παρουσίαση θεσμικού πλαισίου (νομικές μορφές σύστασης φορέων διαχείρισης των δικτυώσεων, φορολογικό καθεστώς κλπ.).
- Ανάλυση του τοπικού / κλαδικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και αποτύπωση υφιστάμενων και δυνητικών σχέσεων συνεργασίας / δικτύωσης που διαμορφώνονται μεταξύ των επιχειρήσεων.
- Δυνητικές μορφές ανάπτυξης κοινών δράσεων στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δικτύωσης (π.χ. κοινές ενέργειες προβολής, marketing και προμηθειών, κοινή χρήση φυσικών και άυλων υποδομών, συνεργασία / δικτύωση σε εθνικό / διακρατικό επίπεδο κ.α.).
- Ταυτοποίηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης (π.χ. προγράμματα κρατικών ενισχύσεων).
- Ταυτοποίηση δευτερογενών πηγών πληροφόρησης / διάχυσης τεχνογνωσίας & εφαρμογών τεχνολογίας σε θέματα επιχειρηματικών δικτυώσεων.
- Ενημέρωση για τη λειτουργία του «Μηχανισμού Δικτύωσης» του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Ενημέρωση / καθοδήγηση για πρόσβαση των επιχειρήσεων σε πηγές διάχυσης / ανταλλαγής τεχνογνωσίας μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού».

- Διαμεσολάβηση και παροχή **πρόσβασης σε προγράμματα κατάρτισης και εφαρμογές τηλε-εκπαίδευσης (e-learning)** σε θέματα επιχειρηματικών δικτυώσεων και συνεργατικών σχηματισμών. Προϋποθέτει την ανάπτυξη επαφών και συνεργασιών με φορείς στην Ελλάδα και το εξωτερικό που διαθέτουν εκπαιδευτικό υλικό (training modules και εφαρμογές e-learning) σχετικά με τα θέματα της επιχειρηματικής δικτύωσης. Ενδεικτικά αναφέρονται: το

εκπαιδευτικό υλικό διαχείρισης clusters (Cluster Management Training) που παράχθηκε στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής πρωτοβουλίας αριστείας clusters (European Cluster Excellence Initiative)¹, τα "training modules" της Δανέζικης Ακαδημίας Cluster (Danish Cluster Academy)², τα "International Cluster Facilitation Courses" του Oxford Research της Δανίας³, το "Cluster Management Workshop" του Cluster Academy της Αυστρίας⁴ κ.α. Η πρόσβαση στο υλικό μπορεί να δημιουργηθεί μέσω διεπαφών στη διαδικτυακή πύλη του «Μηχανισμού».

1.1.3 Υπηρεσίες υποστήριξης διαδικασιών εκκόλαψης επιχειρηματικών δικτύσεων

Αντικείμενο αυτής της κατηγορίας υπηρεσιών του «Μηχανισμού Δικτύωσης» αποτελεί η εξειδίκευση και η παροχή συστηματικής υποστήριξης εκκολαπτόμενων επιχειρηματικών δικτύσεων, κυρίως με τη μορφή ενός πλέγματος «εξατομικευμένων» συμβουλευτικών υπηρεσιών "cluster facilitation / mentoring" για την υποστήριξη ομάδων επιχειρήσεων που εκδηλώνουν ενδιαφέρον για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών δικτύωσής τους, σε όλα τα στάδια της σχετικής διαδικασίας: προκαταρκτική ταυτοποίηση, εκτίμηση της βιωσιμότητας και ανάπτυξη προκαταρκτικών επιχειρηματικών σχεδίων, εξασφάλιση της συναίνεσης των επιχειρήσεων – δυνητικών μελών της δικτύωσης, καθώς και εκκίνηση και συντονισμός / διαχείριση / διοίκηση του φορέα δικτύωσης (κατά περίπτωση). Επισημαίνεται, ότι οι υπηρεσίες αυτές ακολουθούν την τυπική μορφή οργάνωσης ενεργειών και παροχής των υπηρεσιών για τη δημιουργία δικτύων μικρομεσαίων επιχειρήσεων σύμφωνα με το μοντέλο του Δανέζικου Τεχνολογικού Ινστιτούτου⁵.

Στο πλαίσιο αυτό, ο «Μηχανισμός» θα αναλάβει τη συγκέντρωση των υποστηριζόμενων επιχειρήσεων σε ομαδικές συναντήσεις και την επικοινωνία με αυτές σε τακτά χρονικά διαστήματα για την αμοιβαία παροχή στοιχείων και πληροφοριών και την από κοινού διαμόρφωση μιας πρωτοβουλίας δικτύωσης. Η «εξατομικευμένη» συμβουλευτική υποστήριξη προς τις επιλεγμένες ομάδες επιχειρήσεων προβλέπεται να παρέχεται ειδικότερα με τη μορφή:

- της διεξαγωγής προσωπικών συνεντεύξεων και διερευνητικών ομαδικών συναντήσεων διαβούλευσης με τα αρμόδια στελέχη των επιλεγμένων επιχειρήσεων για την προκαταρκτική ταυτοποίηση δυνητικών πρωτοβουλιών δικτύωσης,
- της διεξαγωγής συναντήσεων εργασίας (working groups) με τα αρμόδια στελέχη των υποστηριζόμενων ομάδων επιχειρήσεων για

¹ www.clustercompetiviness.org

² www.regx.dk

³ www.oxfordresearch.eu

⁴ www.clusterland.at

⁵ I. Chaston, "Danish Technological Institute SME sector networking model: Implementing broker competencies", Journal of European Industrial training, Vol. 19, No. 1, 1995, σελ. 11.

την εκτίμηση της βιωσιμότητας των εκκολαπτόμενων πρωτοβουλιών δικτύωσης και ανάπτυξη προκαταρκτικών επιχειρηματικών σχεδίων,

- της διεξαγωγής «εργαστηρίων πληροφόρησης και καθοδήγησης» για ομάδες επιχειρήσεων που έχουν αναλάβει πρωτοβουλία δικτύωσης ως προς τα βήματα υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου Δικτύωσης,
- της παροχής καθοδηγούμενης πρόσβασης στα εργαλεία της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού» (partner search tool – ηλεκτρονικός κατάλογος καταχώρησης ζητήσεων / προσφορών συνεργασίας, εφαρμογή καταχώρησης προσφορών και αναζητήσεων τεχνολογιών),
- της διοργάνωσης επιχειρηματικών συναντήσεων διαμεσολάβησης για τη σύσταση δικτυώσεων / clusters (matchmaking events) και εκδηλώσεων προβολής / παρουσίασης εκκολαπτόμενων δικτυώσεων,
- της καθοδήγησης των επιχειρήσεων στην αξιοποίηση διαθέσιμων πηγών αναζήτησης τεχνολογιών / καινοτομίας, καθώς και διάχυσης / ανταλλαγής τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών λειτουργίας δικτυώσεων από συνεργαζόμενους φορείς (π.χ. Πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα).

Για την παροχή αυτών των υπηρεσιών, ο «Μηχανισμός» θα συνεπικουρείται δυνητικά από τους εξωτερικούς συνεργάτες και συμβούλους σε εξειδικευμένα θέματα τεχνικής, νομικής ή φοροτεχνικής φύσης, και θα αξιοποιεί τα διαθέσιμα εργαλεία και τις εφαρμογές υποστήριξης της λειτουργίας δικτυώσεων / clusters που παρέχονται π.χ. μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού».

Ο «Μηχανισμός» θα έχει τον ρόλο να εδραιώσει μια σχέση εμπιστοσύνης και «εγγύτητας» με τις υποστηριζόμενες επιχειρήσεις, να ενεργεί ως πηγή πληροφοριών και να παρέχει υποστήριξη, καθοδήγηση και ανεξάρτητη γνώμη, σε σχέση με τις ευκαιρίες που οι επιχειρήσεις θα χρειαστούν να εξετάσουν κατά την υλοποίηση πρωτοβουλιών δικτύωσης, αφήνοντας σε αυτές την τελική απόφαση.

Ο «Μηχανισμός Δικτύωσης» προβλέπεται να αναπτύξει ειδικότερα τις ακόλουθες υπηρεσίες:

- **Προκαταρκτική ταυτοποίηση δυνητικών πρωτοβουλιών δικτύωσης και συστηματική διαβούλευση** με επιλεγμένες ομάδες επιχειρήσεων που συγκεντρώνουν τον απαιτούμενο βαθμό εκδήλωσης ενδιαφέροντος για δικτύωση. Για τη διαδικασία διαβούλευσης προβλέπεται η διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων και διερευνητικών ομαδικών συναντήσεων με τα αρμόδια στελέχη των επιλεγμένων επιχειρήσεων και σε συνεργασία και με τους εμπλεκόμενους τοπικούς / κλαδικούς φορείς, όπου θα συζητούνται οι δυνατότητες και προοπτικές δικτύωσης των επιχειρήσεων.

Ενδεικτική θεματολογία προσωπικών συνεντεύξεων και διερευνητικών ομαδικών συναντήσεων:

- Συστηματική διαβούλευση και λεπτομερή συζήτηση με τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις για τις προοπτικές, τα αναμενόμενα οφέλη και την προσδοκώμενη μορφή δικτύωσης.
- Ανάλυση των δυνητικών μορφών δικτύωσης και των τρόπων συμμετοχής των επιχειρήσεων στη διαχείριση / διοίκηση του κοινού φορέα δικτύωσης – Επιλογή της ενδεδειγμένης μορφής δικτύωσης ανά ομάδα υποστηριζόμενων επιχειρήσεων.
- Καταγραφή και ανάλυση των δράσεων κοινού ενδιαφέροντος που θα αποτελέσουν τη βάση εκκολαπτόμενης δικτύωσης.
- Διασφάλιση της αποδοχής και επίσημης συναίνεσης των ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων για τη δομή, τη διαδικασία και τη στρατηγική της πρωτοβουλίας δικτύωσής τους.
- Διερεύνηση της δυνατότητας συμμετοχής λοιπών φορέων (π.χ. ερευνητικά κέντρα, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί) και επιχειρήσεων, με στόχο την ενίσχυση του βαθμού αλληλεπίδρασης και της συμπληρωματικότητας της δικτύωσης.
- Ενημέρωση σχετικά με την απαιτούμενη εξειδίκευση των ενεργειών προώθησης της πρωτοβουλίας δικτύωσης και τη δυνατότητα συστηματικής υποστήριξης από τον «Μηχανισμό» (συζήτηση επί του πλαισίου συνεργασίας μεταξύ του «Μηχανισμού» και της ομάδας επιχειρήσεων).

Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας θα αποτελεί η διατύπωση από τον «Μηχανισμό» προτάσεων για τη σύσταση δικτύωσης από τις ομάδες επιχειρήσεων που πληρούν τις σχετικές προϋποθέσεις και η δρομολόγηση στη συνέχεια των απαιτούμενων προπαρασκευαστικών ενεργειών προώθησης και υποστήριξης των διαδικασιών δικτύωσης. Στο στάδιο αυτό προβλέπεται η σύναψη συμφωνητικού συνεργασίας μεταξύ του «Μηχανισμού» και της ομάδας των επιχειρήσεων για την παροχή των υπηρεσιών υποστήριξης της πρωτοβουλίας δικτύωσης.

- **Εκτίμηση βιωσιμότητας των πρωτοβουλιών δικτύωσης και ανάπτυξη προκαταρκτικού επιχειρηματικού σχεδίου.** Η εκτίμηση της βιωσιμότητας των εξεταζόμενων προτάσεων δικτύωσης διεκπεραιώνεται με τη συγκέντρωση και ανάλυση στοιχείων και δεδομένων στο πλαίσιο της διεξαγωγής συναντήσεων εργασίας (working groups) με τα στελέχη των επιλεγμένων ομάδων επιχειρήσεων που εκδηλώνουν το κοινό τους ενδιαφέρον για την

ανάπτυξη μιας πρωτοβουλίας δικτύωσης (μια συνάντηση εργασίας ανά ομάδα επιχειρήσεων).

Τα στελέχη του «Μηχανισμού» καταγράφουν και αξιοποιούν τα στοιχεία, τις απόψεις και τα συμπεράσματα που κατατίθενται στο πλαίσιο των συναντήσεων εργασίας, και συντάσσουν ένα προκαταρκτικό επιχειρηματικό σχέδιο δικτύωσης για κάθε ομάδα επιχειρήσεων, όπου θα αναλύονται τα προσδοκώμενα οφέλη και αποτελέσματα της δικτύωσης, οι μορφές κοινής δράσης των επιχειρήσεων, το επιχειρηματικό περιβάλλον και οι συνθήκες της αγοράς που είτε διευκολύνουν είτε δυσχεραίνουν την επίτευξη και λειτουργία της δικτύωσης κλπ. Τα επιχειρηματικά σχέδια προβλέπεται να περιλαμβάνουν ειδικότερα τα ακόλουθα:

- τον σαφή καθορισμό των συλλογικών δράσεων των επιχειρήσεων – μελών της δικτύωσης,
- την επιλογή της προτεινόμενης μορφής δικτύωσης (π.χ. άτυπα δίκτυα ή οργανωμένες μορφές συνεργατικών σχηματισμών / clusters με σύσταση νομικών προσώπων – φορέων διαχείρισης), σύμφωνα με το σκοπό της επιδιωκόμενης δικτύωσης και το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, καθώς και τον τρόπο συμμετοχής των επιχειρήσεων και διοίκησης του δικτύου,
- τον γεωγραφικό και χωροθετικό προσδιορισμό της δικτύωσης,
- τον προσδιορισμό των απαιτούμενων υπηρεσιών τεχνικής, νομικής και διαχειριστικής υποστήριξης,
- τις ανάγκες μεταφοράς τεχνογνωσίας και υιοθέτησης καινοτομιών,
- τις απαιτούμενες δράσεις προβολής και προώθησης της δικτύωσης (π.χ. ιστότοπος, εκδόσεις, έντυπα, newsletter, κοινές εκθέσεις κλπ.),
- τις πιθανές συνεργασίες και τη διασύνδεση με άλλα δίκτυα εσωτερικού και εξωτερικού,
- τη στελέχωση με βάση την εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης και ιδιαίτερα σε θέματα cluster management,
- τον ενδεικτικό προϋπολογισμό λειτουργίας της δικτύωσης και τις δυνατότητες χρηματοδότησης (π.χ. από προγράμματα κρατικών ενισχύσεων).

Τα επιχειρηματικά σχέδια τίθενται στη συνέχεια προς συζήτηση για οριστικοποίηση στα ενδιαφερόμενα μέλη των πρωτοβουλιών δικτύωσης και επιδιώκεται η επίσημη συναίνεση της ομάδας επιχειρήσεων για τη δομή, τη διαδικασία και τη στρατηγική της πρωτοβουλίας δικτύωσής τους.

- Παροχή **υπηρεσιών διευκόλυνσης της διαδικασίας σχηματισμού επιχειρηματικών δικτυώσεων**, π.χ. μέσω της λειτουργίας διαδικτυακής εφαρμογής αναζήτησης εταιρών για τη σύσταση συνεργατικών σχηματισμών / δικτυώσεων (partner search tool – ηλεκτρονικός κατάλογος καταχώρησης ζητήσεων / προσφορών συνεργασίας στην ιστοσελίδα του «Μηχανισμού»),

καθώς και της διοργάνωσης επιχειρηματικών συναντήσεων διαμεσολάβησης για τη σύσταση δικτυώσεων / clusters (matchmaking events).

➤ **Υποστήριξη της διαδικασίας εκκίνησης και της λειτουργίας του φορέα δικτύωσης** (cluster management organisation), με τη μορφή αφενός την παροχής συμβουλευτικής υποστήριξης, και αφετέρου της αξιοποίησης των εργαλείων και των λειτουργιών του «Μηχανισμού» (π.χ. μέσω της διαδικτυακής του πύλης). Η δέσμη των σχετικών υπηρεσιών περιλαμβάνει ενδεικτικά:

- Παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης με τη μορφή διεξαγωγής «εργαστηρίων πληροφόρησης και καθοδήγησης» για ομάδες επιχειρήσεων που έχουν αναλάβει πρωτοβουλία δικτύωσής τους (π.χ. ως προς τα βήματα υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου Δικτύωσης, τη δυνατότητα αξιοποίησης των εργαλείων και εφαρμογών που προσφέρονται μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού», τους διαθέσιμους χρηματοδοτικούς μηχανισμούς και τα εργαλεία μεταφοράς τεχνολογίας, τις προκηρύξεις προγραμμάτων ενίσχυσης κ.α.).
- Υπηρεσία διαμεσολάβησης για την αναζήτηση τεχνογνωσίας και τεχνολογίας για λογαριασμό ομάδων επιχειρήσεων με αξιοποίηση της εφαρμογής καταχώρησης προσφορών και αναζητήσεων τεχνολογιών στη διαδικτυακή πύλη του «Μηχανισμού» και τη διασύνδεση με πηγές αναζήτησης τεχνολογιών / καινοτομίας, καθώς και διάχυσης / ανταλλαγής τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών λειτουργίας δικτυώσεων (π.χ. υπηρεσίες αναζήτησης τεχνολογιών / «Τεχνολογικό Παρατηρητήριο» του Δικτύου ΠΡΑΞΗ⁶ και “Link Technology transfer” του Enterprise Europe Network⁷).
- Υπηρεσίες διεύρυνσης επιχειρηματικών δικτυώσεων για την προσέλκυση νέων επιχειρήσεων – μελών της δικτύωσης, καθώς και συμπληρωματικών / υποστηρικτικών φορέων, π.χ. μέσω της διαδικτυακής εφαρμογής αναζήτησης εταιρών για τη σύσταση δικτυώσεων / συνεργατικών σχηματισμών (partner search tool – ηλεκτρονικός κατάλογος καταχώρησης ζητήσεων / προσφορών συνεργασίας στην ιστοσελίδα του «Μηχανισμού»), καθώς και της διοργάνωσης εκδηλώσεων προβολής / παρουσίασης των εκκολαπτόμενων δικτυώσεων (π.χ. στο πλαίσιο επιχειρηματικών ημερίδων, εκθέσεων κλπ.).

⁶ www.help-forward.gr

⁷ www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu

Ενδεικτική θεματολογία «εργαστηρίων πληροφόρησης και καθοδήγησης»:

- Ενημέρωση των επιχειρήσεων για τις υποχρεώσεις τους απέναντι στην κοινή τους σύμπραξη.
- Ενημέρωση για τις δυνατότητες μεταφοράς τεχνογνωσίας και ενθάρρυνση υιοθέτησης καινοτομιών.
- Ενημέρωση για τις δυνατότητες αξιοποίησης των εργαλείων και εφαρμογών που προσφέρονται μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού».
- Διερεύνηση των δυνατοτήτων πιθανών συμπληρωματικών συνεργασιών, διεύρυνσης της σύνθεσης του δικτύου και διασύνδεσης με άλλα δίκτυα εσωτερικού και εξωτερικού.
- Προσδιορισμός των αναγκών της δικτύωσης (π.χ. ανάγκες εκπαίδευσης, νέες συνεργασίες, υπηρεσίες εξωτερικών συνεργατών, εξεύρεση νέων τεχνολογιών κ.α.).
- Προσδιορισμός δράσεων προβολής και προώθησης της δικτύωσης (π.χ. ιστότοπος, έντυπα, κοινή συμμετοχή σε εκθέσεις κλπ.).
- Καθοδήγηση για την ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων.
- Πληροφόρηση των επιχειρήσεων για τα διαθέσιμα χρηματοδοτικά εργαλεία που τους αφορούν μεμονωμένα ή συλλογικά.
- Καθοδήγηση των επιχειρήσεων για τη διαχείριση των αλλαγών που δημιουργούνται από τη συμμετοχή τους στη δικτύωση.
- Επισήμανση πιθανών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από τη δικτύωση.
- Διατήρηση των ισορροπιών μέσα στη δικτύωση, διευκόλυνση διαλόγου μεταξύ των μελών, δημιουργώντας αίσθημα δικαιοσύνης και ασφάλειας, καλλιεργώντας ομαδικό πνεύμα και εμπύχωση με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων.

Στο σημείο αυτό επισημαίνεται, ότι προκειμένου να διασφαλιστούν οι κατάλληλες λειτουργίες συντονισμού / διαχείρισης / διοίκησης των δικτύσεων (cluster management), απαιτείται η τοποθέτηση ενός διαχειριστή του φορέα δικτύωσης (cluster manager). Ο ρόλος του διαχειριστή είναι σημαντικός στο να ενθαρρύνει συνέργιες, να εξισορροπεί τα οφέλη και τις υποχρεώσεις των μελών, να ιεραρχεί δράσεις, να προωθεί τις διεθνείς συνεργασίες και γενικότερα να ενισχύει την ενδυνάμωση / ανάπτυξη της δικτύωσης για την επίτευξη των στόχων της. Ο διαχειριστής μπορεί να συνεπικουρηθεί από ομάδα 2-5 στελεχών των επιχειρήσεων – μελών της δικτύωσης, οι οποίοι θα διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και θα επιβλέπουν / διαχειρίζονται συγκεκριμένες λειτουργίες του cluster.

Αυτόν τον ρόλο του διαχειριστή μπορεί να επωμιστεί – προαιρετικά για ένα διάστημα που θα συμφωνηθεί (τυπικά όχι μεγαλύτερο των έξι μηνών) – ο συνεργαζόμενος Σύμβουλος που ενδεχομένως υποστήριξε τη διαδικασία

δικτύωσης των επιχειρήσεων. Στην περίπτωση αυτή, επεκτείνεται ανάλογα και το συμφωνητικό συνεργασίας, όπου θα διατυπώνονται αναλυτικά οι υποχρεώσεις και οι αρμοδιότητες του Συμβούλου (π.χ. αποκλεισμός από άσκηση του ρόλου του Συμβούλου για άλλες πρωτοβουλίες δικτύωσης προκειμένου να αποφευχθεί η σύγκρουση συμφερόντων).

1.1.4 Υπηρεσίες Στρατηγικού Σχεδιασμού

Αντικείμενο αυτής της κατηγορίας υπηρεσιών του «Μηχανισμού Δικτύωσης» αποτελεί η παροχή υποστήριξης σε λειτουργούσες επιχειρηματικές δικτύωσεις σε θέματα στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού, ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών, επιχειρησιακής οργάνωσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης νέων τεχνολογιών και συστημάτων, οργάνωσης πωλήσεων και marketing, εφαρμογής αναλυτικών εργαλείων για το σχεδιασμό επιχειρησιακών στρατηγικών με την ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων, καθώς και την ορθολογική και βέλτιστη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων χρηματοοικονομικών πόρων.

Αν και οι υπηρεσίες απευθύνονται πρωτίστως στο επίπεδο των ομάδων επιχειρήσεων που συγκροτούν τη δικτύωση / τον συνεργατικό σχηματισμό, αυτές μπορεί επίσης να αφορούν και στο επίπεδο των μεμονωμένων επιχειρήσεων – μελών της δικτύωσης, π.χ. ως προς τις ανάγκες αναδιοργάνωσης / ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών τους διεργασιών προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκρίνονται στη λειτουργία τους υπό το πλαίσιο της κοινής επιχειρηματικής δικτύωσης.

Οι υπηρεσίες στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του «Μηχανισμού» θα προσανατολιστούν ειδικότερα στην αξιοποίηση συστημάτων οργανωτικής και διοικητικής καινοτομίας, που αφορούν στην εφαρμογή νέων μεθόδων διοίκησης, συνεργασίας ή οργάνωσης σε κάθε επίπεδο των επιχειρηματικών λειτουργιών της επιχειρηματικής δικτύωσης (π.χ. στην οργάνωση κοινής εφοδιαστικής αλυσίδας ή τη διοίκηση του κοινού φορέα διαχείρισης), με σκοπό τη βελτίωση της χρήσης των διαθέσιμων πόρων (χρηματοοικονομικών, ανθρώπινου δυναμικού) και της αποτελεσματικότητας των ροών εργασίας εντός της δικτύωσης. Επισημαίνεται, ότι οι οργανωτικές καινοτομίες μπορεί να βασίζονται επίσης σε νέες τεχνολογικές εφαρμογές.

Οι υπηρεσίες συμβουλευτικής υποστήριξης θα παρέχονται με τη μορφή εμπειρογνωμοσύνης ή ολοκληρωμένων επιχειρησιακών σχεδίων που θα εκπονούνται από τα στελέχη και τους εξωτερικούς συνεργάτες / συμβούλους του «Μηχανισμού», καθώς και με τη δυναμική συμβολή συνεργαζόμενων φορέων στην Ελλάδα (π.χ. Πανεπιστήμια και ερευνητικές μονάδες των ΑΕΙ⁸, το Δίκτυο ΠΡΑΞΗ, Κέντρα Μεταφοράς Τεχνολογίας κ.α.) και το εξωτερικό (π.χ. τα Κέντρα Παραγωγικότητας μέλη του EANPC⁹ και

⁸ Ενδεικτικά αναφέρεται το «Ελληνικό Κέντρο Benchmarking» αποτελεί δομή της Ερευνητικής Μονάδας URENIO του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, που στοχεύει στην διάδοση της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης στις ελληνικές επιχειρήσεις. Οι υπηρεσίες του κέντρου παρέχονται στις επιχειρήσεις, μέσω πιστοποιημένων συμβούλων και on-line εργαλείων συγκριτικής αξιολόγησης που έχει αναπτύξει το κέντρο.

⁹ European Association of National Productivity Centres.

λοιπές δομές επιχειρηματικής υποστήριξης¹⁰), με τους οποίους ο «Μηχανισμός» θα επιδιώξει τη σύναψη μόνιμων δίαυλων συνεργασίας.

Στο πλαίσιο αυτό, ο «Μηχανισμός Δικτύωσης» προβλέπεται να αναπτύξει ειδικότερα τις ακόλουθες υπηρεσίες:

- Παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης με τη μορφή εμπειρογνωμοσύνης από τα στελέχη και τους εξωτερικούς συνεργάτες του «Μηχανισμού» σε θέματα εφαρμογής:
 - συστημάτων διοίκησης και βελτίωσης των επιχειρηματικών λειτουργιών, π.χ. συστήματα βελτιστοποίησης των λειτουργιών των επιχειρήσεων και ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διεργασιών (business process reengineering), διαχείρισης γνώσεων (knowledge management)¹¹, διοίκησης καινοτομίας (change management), διασφάλισης ποιότητας (total quality management), διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain management), διοίκησης / διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης προσωπικού), καθώς και προγραμμάτων διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων (Enterprise Resources Planning),
 - συστημάτων ανάλυσης της αγοράς και του ανταγωνισμού, διαπίστωσης προβληματικών περιοχών και ευκαιριών βελτίωσης της οργάνωσης τους, καθώς και συστημάτων μέτρησης επιχειρησιακής απόδοσης (business performance management) και σταθμισμένων δεικτών απόδοσης (balanced scoreboard) για την ολιστική και λεπτομερή απεικόνιση και παρακολούθηση των επιδόσεων και θέσπιση στόχων για τη δικτύωση συνολικά ή ανά επιχείρηση,
 - συστημάτων συγκριτικής αξιολόγησης / σύγκρισης (benchmarking) των επιδόσεων μιας επιχειρηματικής δικτύωσης στη βάση μιας σειράς μετρήσιμων παραμέτρων στρατηγικής σημασίας (δείκτες απόδοσης), ως προς μια άλλη (ή άλλες) δικτυώσεις που επιτυγχάνουν βέλτιστες αποδόσεις στην ίδια σειρά παραμέτρων, με σκοπό την ανάπτυξη σχεδίων για την υιοθέτηση καλών πρακτικών (π.χ. με αξιοποίηση του ECEI benchmarking tool),
- Διοργάνωση συναντήσεων δικτύωσης C2C (Cluster to Cluster) υφιστάμενων ή και εκκολαπτόμενων συνεργατικών σχηματισμών / δικτυώσεων για την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και την προώθηση συνεργασιών.

¹⁰ Ενδεικτικά αναφέρονται οι περιπτώσεις του "Scottish Enterprise" στη Σκωτία, του "RKW Rationalisierungs-und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft" στη Γερμανία, του "Tekes – Finnish Funding Agency for Technology and Innovation" στη Φινλανδία) και του "National Productivity Centre" στο Ηνωμένο Βασίλειο.

¹¹ Τα συστήματα «διαχείρισης γνώσης» (knowledge management systems) έχουν ως αντικείμενο τη βελτίωση της διαδικασίας καταγραφής των γνώσεων που υπάρχουν σε μια επιχείρηση / δικτύωση, την απόκτηση νέων γνώσεων από το εξωτερικό περιβάλλον, την κατανομή της πληροφόρησης και την ερμηνεία των πληροφοριών.

- Ενημέρωση και παροχή πρόσβασης σε εφαρμογές / τεχνικές / συστήματα υποστήριξης της λειτουργίας δικτυώσεων / clusters (π.χ. ECEI benchmarking tool, ESCA Cluster Management Excellence Label – Quality Label¹²).

¹² European Secretariat for Cluster Analysis (www.cluster-analysis.org)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α
ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ / ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ «ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ»

| Κατηγορία υπηρεσιών | Υπηρεσίες | Δραστηριότητες | Μέσα / Εργαλεία |
|---|---|--|---|
| Υπηρεσίες ενημέρωσης / πληροφόρησης της επιχειρηματικής κοινότητας | Λειτουργίες ενημέρωσης / πληροφόρησης της διαδικτυακής πύλης | <ul style="list-style-type: none"> Διάχυση ενημερωτικού / πληροφοριακού υλικού, μελετών, οδηγών, συλλογών καλών πρακτικών κλπ. μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού». Διασύνδεση με άλλες πηγές / κόμβους ενημέρωσης και πληροφόρησης σχετικού θεματικού ενδιαφέροντος. | <ul style="list-style-type: none"> Μελέτες, οδηγοί, συλλογές καλών πρακτικών και λοιπό ενημερωτικό / πληροφοριακό υλικό. Σύνδεσμοι (links) με άλλους διαδικτυακούς τόπους σχετικού θεματικού ενδιαφέροντος. |
| | Λειτουργία της γραμμής πληροφόρησης (Infodesk) | <ul style="list-style-type: none"> Παροχή πληροφόρησης σε ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις κατόπιν υποβολής ερωτήματος με ηλεκτρονικό μήνυμα (e-mail). | <ul style="list-style-type: none"> Εφαρμογή γραμμής πληροφόρησης (Infodesk) στη διαδικτυακή πύλη του «Μηχανισμού». |
| | Διανομή οδηγών και λοιπού ενημερωτικού / πληροφοριακού υλικού | <ul style="list-style-type: none"> Συμμετοχή του «Μηχανισμού» σε εκδηλώσεις ενημέρωσης (ημερίδες, συνέδρια), εκθέσεις κλπ. | <ul style="list-style-type: none"> «Οδηγός Καλών Πρακτικών Δικτύωσης», «Οδηγοί Δικτύωσης (ανά Κλάδο)». Ενημερωτικό / πληροφοριακό υλικό τρίτων φορέων. |

| Κατηγορία υπηρεσιών | Υπηρεσίες | Δραστηριότητες | Μέσα / Εργαλεία |
|--|--|--|---|
| Υπηρεσίες ευαισθητοποίησης - κατάρτισης | Ενέργειες ευαισθητοποίησης επιχειρήσεων σχετικά με τις δυνατότητες και οφέλη της επιχειρηματικής δικτύωσης και του θεσμού των «διευκολυντών» δικτύωσης (cluster facilitators). | <ul style="list-style-type: none"> • Διοργάνωση ημερίδων και συναντήσεων ευαισθητοποίησης (σε συνεργασία με ομοσπονδίες / συλλόγους της ΓΣΕΒΕΕ και λοιπούς επαγγελματικούς φορείς). • Διανομή ενημερωτικού υλικού. • Διοργάνωση επισκέψεων σε λειτουργούντα δίκτυα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. • Παροχή πρόσβασης σε πηγές διάχυσης πληροφόρησης μέσω της ιστοσελίδας του Μηχανισμού • Ενέργειες δημοσιότητας σε τοπικό / περιφερειακό επίπεδο (δημοσίευση δελτίων τύπων / άρθρων, συνεντεύξεις κ.α.). • Συμμετοχή σε εκθέσεις, καθώς και σε συνέδρια και ημερίδες σχετικού θεματικού ενδιαφέροντος με εισηγήσεις / παρουσιάσεις. | <ul style="list-style-type: none"> • Πεδία / εφαρμογές διάχυσης πληροφοριακού υλικού στη διαδικτυακή πύλη του «Μηχανισμού». • Ενημερωτικό / πληροφοριακό υλικό του «Μηχανισμού» (π.χ. «Οδηγός Καλών Πρακτικών Δικτύωσης», «Οδηγοί Δικτύωσης (ανά Κλάδο)»). • Σύνδεσμοι (links) με άλλους διαδικτυακούς τόπους σχετικού θεματικού ενδιαφέροντος. • Εισηγήσεις / Υλικό παρουσιάσεων ημερίδων και συνεδρίων. |

| Κατηγορία υπηρεσιών | Υπηρεσίες | Δραστηριότητες | Μέσα / Εργαλεία |
|---------------------|---|---|--|
| | <p>Κινητοποίηση συλλογικών, επαγγελματικών, ερευνητικών και λοιπών φορέων με στόχο τη συμμετοχή τους σε πρωτοβουλίες δικτύωσης και την ενίσχυση της αλληλεπίδρασης και συμπληρωματικότητας αυτών.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Επαφές ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης, καθώς και συστηματική καλλιέργεια δημοσίων σχέσεων με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς σε τοπικό / κλαδικό επίπεδο (Επιμελητήρια, συνδέσμους και λοιπούς επαγγελματικούς φορείς κλπ.). | |
| | <p>Ενέργειες προκαταρκτικής κατάρτισης για την στοχευμένη ενθάρρυνση και καθοδήγηση επιλεγμένων ομάδων επιχειρήσεων στην ανάληψη πρωτοβουλιών σύστασης επιχειρηματικών δικτύσεων / clusters</p> | <ul style="list-style-type: none"> Διεξαγωγή «εργαστηρίων κατάρτισης» ή workshops ενδεικτικής διάρκειας 4-6 ωρών | <ul style="list-style-type: none"> Εκπαιδευτικό υλικό (διαφάνειες προβολής, εισηγήσεις / παρουσιάσεις, λοιπό εποπτικό υλικό). Ενημερωτικό / πληροφοριακό υλικό του «Μηχανισμού» (π.χ. «Οδηγός Καλών Πρακτικών Δικτύωσης», «Οδηγοί Δικτύωσης (ανά Κλάδο)»). Λοιπό υλικό (οδηγοί και εγχειρίδια) που έχουν εκδοθεί από άλλους φορείς. |

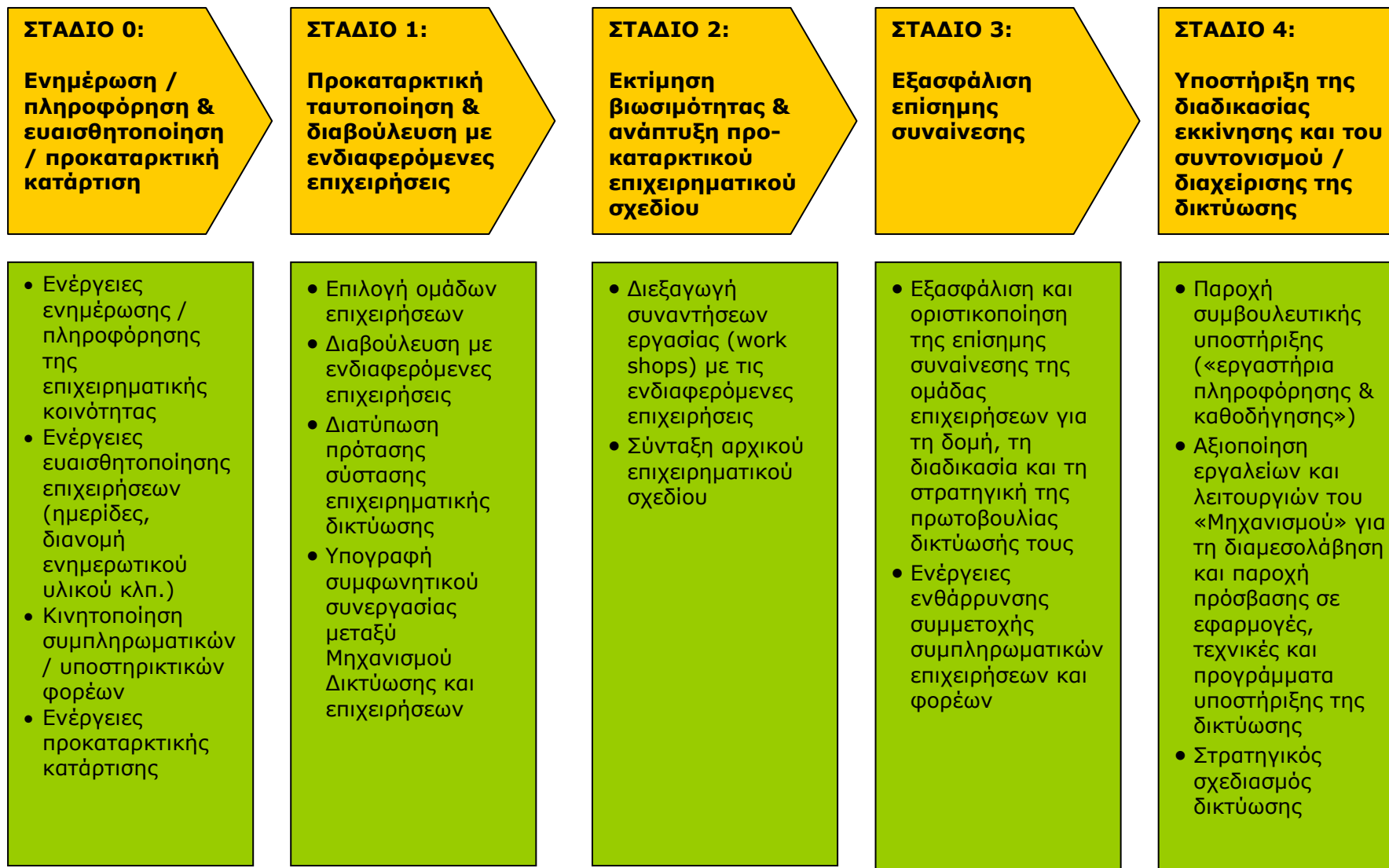
| Κατηγορία υπηρεσιών | Υπηρεσίες | Δραστηριότητες | Μέσα / Εργαλεία |
|--|---|---|---|
| | Διαμεσολάβηση και παροχή πρόσβασης σε προγράμματα κατάρτισης και τηλε-εκπαίδευσης (e-learning) | <ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη επαφών και συνεργασιών με φορείς στην Ελλάδα και το εξωτερικό που διαθέτουν εκπαιδευτικό υλικό (training modules και εφαρμογές e-learning) σχετικά με τα θέματα της επιχειρηματικής δικτύωσης. | <ul style="list-style-type: none"> • Διεπαφές στη διαδικτυακή πύλη του «Μηχανισμού» για την παροχή πρόσβασης σε προγράμματα κατάρτισης και τηλε-εκπαίδευσης. |
| Υπηρεσίες υποστήριξης διαδικασιών εκκόλαψης επιχειρηματικών δικτύσεων | Προκαταρκτική ταυτοποίηση δυνητικών πρωτοβουλιών δικτύωσης. | <ul style="list-style-type: none"> • Διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων με τα αρμόδια στελέχη επιχειρήσεων. • Διεξαγωγή διερευνητικών ομαδικών συναντήσεων με τα αρμόδια στελέχη επιχειρήσεων. | |
| | Εκτίμηση βιωσιμότητας των πρωτοβουλιών δικτύωσης και ανάπτυξη προκαταρκτικού επιχειρηματικού σχεδίου. | <ul style="list-style-type: none"> • Διεξαγωγή συναντήσεων εργασίας (working groups). • Εκπόνηση προκαταρκτικού επιχειρηματικού σχεδίου δικτύωσης. | |

| Κατηγορία υπηρεσιών | Υπηρεσίες | Δραστηριότητες | Μέσα / Εργαλεία |
|---------------------|---|--|--|
| | Παροχή υπηρεσιών διευκόλυνσης της διαδικασίας σχηματισμού / διεύρυνσης επιχειρηματικών δικτυώσεων | <ul style="list-style-type: none"> • Διοργάνωση επιχειρηματικών συναντήσεων διαμεσολάβησης επαφών για τη σύσταση δικτυώσεων / clusters (matchmaking events). • Διοργάνωση εκδηλώσεων προβολής / παρουσίασης εκκολαπτόμενων δικτυώσεων. | <ul style="list-style-type: none"> • Λειτουργία εφαρμογής αναζήτησης εταιρών (partner search tool) για τη σύσταση συνεργατικών σχηματισμών / δικτυώσεων (ηλεκτρονικός κατάλογος καταχώρησης ζητήσεων / προσφορών συνεργασίας στην ιστοσελίδα του «Μηχανισμού»). |

| Κατηγορία υπηρεσιών | Υπηρεσίες | Δραστηριότητες | Μέσα / Εργαλεία |
|---------------------|--|--|---|
| | Υποστήριξη της διαδικασίας εκκίνησης και συντονισμού / διαχείρισης της λειτουργίας του φορέα δικτύωσης (cluster management). | <ul style="list-style-type: none"> • Διεξαγωγή «εργαστηρίων πληροφόρησης και καθοδήγησης» για την παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης σε εκκολαπτόμενες επιχειρηματικές δικτυώσεις. • Διαμεσολάβηση για την αναζήτηση τεχνογνωσίας / τεχνολογίας. • Διαμεσολάβηση για τη προσέλκυση νέων επιχειρήσεων – μελών των εκκολαπτόμενων δικτυώσεων, καθώς και συμπληρωματικών / υποστηρικτικών φορέων. | <ul style="list-style-type: none"> • Ενημερωτικό / πληροφοριακό υλικό του «Μηχανισμού» (π.χ. «Οδηγός Καλών Πρακτικών Δικτύωσης», «Οδηγοί Δικτύωσης [ανά Κλάδο]»). • Λοιπό υλικό (οδηγοί και εγχειρίδια) που έχουν εκδοθεί από άλλους φορείς. • Λειτουργία εφαρμογής καταχώρησης προσφορών και αναζητήσεων τεχνολογιών / τεχνογνωσίας στη διαδικτυακή πύλη του «Μηχανισμού». • Λειτουργία εφαρμογής αναζήτησης εταιρών (partner search tool) στην ιστοσελίδα του «Μηχανισμού». |

| Κατηγορία υπηρεσιών | Υπηρεσίες | Δραστηριότητες | Μέσα / Εργαλεία |
|---|---|---|---|
| Υπηρεσίες στρατηγικού σχεδιασμού | Παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης σε θέματα εφαρμογής συστημάτων διοίκησης και βελτίωσης επιχειρηματικών λειτουργιών, ανάλυσης της αγοράς, μέτρησης επιχειρησιακής απόδοσης / σταθμισμένων δεικτών απόδοσης, συγκριτικής αξιολόγησης κ.α. | <ul style="list-style-type: none"> • Εκπόνηση εμπειρογνωμοσύνης / ολοκληρωμένων επιχειρησιακών σχεδίων. • Ανάπτυξη συνεργασιών με εξωτερικούς συνεργάτες και φορείς στην Ελλάδα και το εξωτερικό. | |
| | Διοργάνωση συναντήσεων δικτύωσης C2C υφιστάμενων ή και εκκολαπτόμενων συνεργατικών σχηματισμών / δικτυώσεων για την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και την προώθηση συνεργασιών. | <ul style="list-style-type: none"> • Επαφές με φορείς / πλατφόρμες επιχειρηματικής δικτύωσης στην Ελλάδα και το εξωτερικό. • Διοργάνωση συναντήσεων δικτύωσης C2C. | <ul style="list-style-type: none"> • Πλατφόρμες επιχειρηματικής δικτύωσης (π.χ. clustercompetitiveness.org, tci-network.org) |
| | Παροχή πρόσβασης σε εφαρμογές / τεχνικές / συστήματα υποστήριξης της λειτουργίας δικτυώσεων / clusters. | <ul style="list-style-type: none"> • Επαφές με φορείς / πλατφόρμες στην Ελλάδα και το εξωτερικό για την εξασφάλιση της πρόσβασης / αξιοποίησης των εφαρμογών / τεχνικών / συστημάτων. | <ul style="list-style-type: none"> • ECEI benchmarking tool • Cluster Management Excellence Label – Quality Label |

Διάγραμμα ροής παροχής υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις για την υποστήριξη πρωτοβουλιών δικτύωσης



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ (μελέτες, άρθρα κλπ.)

- "Analysing ERDF co-financed innovative projects", draft final report prepared in the framework of the European Commission study on the ERDF co-financed innovative projects and comparative analysis, Technopolis, April 2008.
- "Boosting Innovation – The Cluster Approach", Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 1999.
- "Case studies of clustering efforts in Europe: Analysis of their potential for promoting innovation and competitiveness", Preliminary draft version distributed at the European Presidency Conference on Innovation and Clusters in Stockholm on 22-23 January 2008.
- "Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies", C. Ketels, G. Lindqvist & F. Sölvell, Centre for Strategy and Competitiveness, Stockholm, May 2006.
- «Enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy: strategies and policies» workshop 2 «Local partnership, clusters and SME globalisation conference for ministers responsible for SMEs and industry ministers Bologna, Italy, 14-15 June 2000.
- "Europe INNOVA Cluster Policy in Europe. A brief summary of cluster policies in 31 European countries", Oxford Research AS, 2008.
- "Innovation Clusters in Europe: A statistical analysis and overview of current policy support", Europe INNOVA / PRO INNO Europe paper N° 5, European Commission, Directorate-General Enterprise and Industry report, 2007.
- "Innovative Clusters: Drivers of National Innovative Systems", Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 2001.
- "Networks, Partnerships, Clusters And Intellectual Property Rights: Opportunities And Challenges For Innovative SMEs In A Global Economy", 2nd OECD Conference Of Ministers Responsible For Small And Medium-Sized Enterprises (SMEs) Promoting Entrepreneurship And Innovative SMEs In A Global Economy: Towards A More Responsible And Inclusive Globalisation Istanbul,» Turkey, 3-5 June 2004.
- "Note on A New Model of European Development. Innovation, Technological Development and Network -led integration", FOP 361 – EN, Commission of the European Communities, DG Science Research and Development, Anders Joest Hingel, 1993.

- "Policy for inter-firm networking and clustering: a practitioner's perspective", in: Fowcs-Williams, I., Enhancing the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: strategies and Policies. OECD, Bologna, 2000.
- "Role of Networking in Innovation Promotion and Cluster Modernisation: House of the Future Case", Jorge de Carvalho Alves, Maria José Marques, Irina Saur, Revista Portuguesa de Estudos Regionais, 2004.
- "The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: Main statistical results and lessons learned", European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, 2008.
- «Διαγνωστική έρευνα σε 10 κλάδους αντιπροσωπευτικούς της Περιφέρειας Αττικής για τις δυνατότητες δημιουργίας clusters ή δικτύων & Σύνταξη Οδηγού δημιουργίας clusters για 10 κλάδους», Κέντρο Επιχείρησης και Καινοτομίας (BIC) Αττικής, 2008.
- «Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (networking) και Συστημάτων-Συστάδων» Επιχειρήσεων (clustering)», Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις του ΕΟΜΜΕΧ, 2009.
- «Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters», Πιπερόπουλος Παναγιώτης, 2008.
- «Καινοτομία σε Clusters παραδοσιακών κλάδων», Φάλλας Γιάννης, (Παρουσίαση), Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Τμήμα Αρχιτεκτόνων Μηχανικών Τομέας Γ': Πολεοδομίας - Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης.
- «Μελέτη για την Τομεακή Εξειδίκευση των Ενεργειών Δικτύωσης των Επιχειρήσεων», Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. Κ.Π. Leader+, 2003.
- «Προσδιορισμός περιφερειακών βιομηχανικών συμπλεγμάτων επιχειρήσεων (clusters) στην ελληνική βιομηχανία», Παπαχρόνη Μαργαρίτα & Μαύρη Μαρία, «Σπουδαί», Τόμος 56, τεύχος 2, 2006.