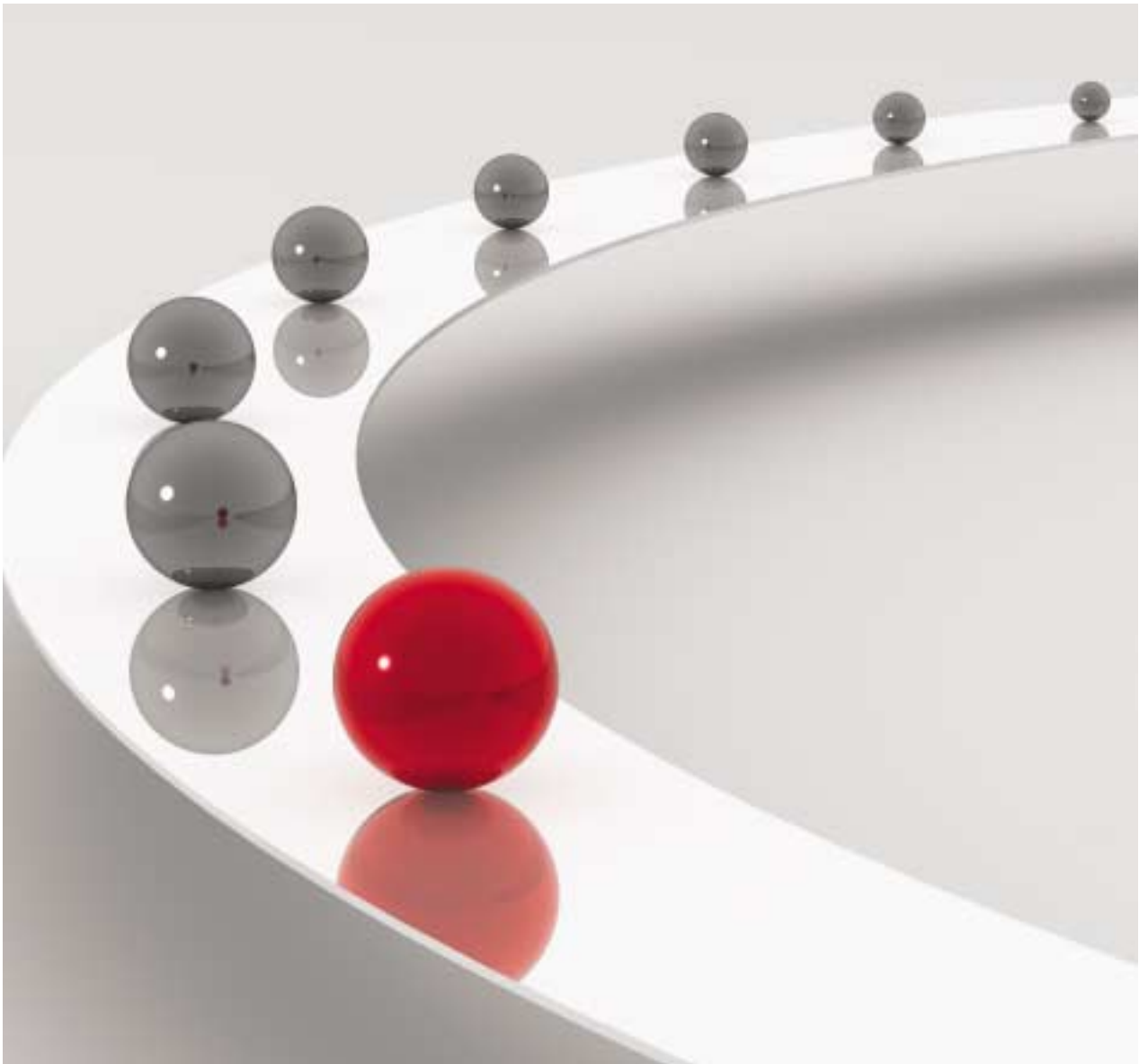


# Cluster ή επικίνδυνη μοναξιά στην Αττική;

Των Καραγκούνη Γλυκερίας, Παπαδόπουλου Ιωάννη, Βαλέργα Γεωργίου και Σεβοπούλου Ιωάννας

Στο πλαίσιο δημιουργίας στρατηγικού πλάνου ίδρυσης και λειτουργίας επιτυχημένων Clusters στον κλάδο ξεκίνησε πέρυσι έρευνα χαρτογράφησης των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου – επίπλου. Βασικός στόχος της έρευνας ήταν η συλλογή στοιχείων για την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών 50 πολύ μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων-στόχων από τις συνολικά 350 επιχειρήσεις του κλάδου των επίπλων του Νομού Αττικής, με στόχο τη διερεύνηση της δυνατότητας δημιουργίας ενός Cluster.



**Μ**ε το σύνθημα "μικρός και μόνος είναι επικίνδυνος" ξεκίνησε πριν από δύο χρόνια η προσπάθεια του Τμήματος Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου και Επίπλου ενημέρωσης και παρακίνησης των ελληνικών επιχειρήσεων ξύλου και επίπλου να δημιουργήσουν Clusters. Τα Clusters, "ομάδες αλληλοσυνδεδεμένων εταιρειών και σχετικών οργανισμών ενός ορισμένου κλάδου που βρίσκονται γεωγραφικά κοντά και που συνδέονται με ομοιότητες και συμπληρωματικότητες" (Porter, 1998), έχουν εξαγωγικό προσανατολισμό, συγκεκριμένα μεγέθη και συνήθως τοπική συγκέντρωση, αναπτύσσονται γρήγορα και έχουν επιχειρηματική αλληλοεξάρτηση με ανταγωνιστές, αγοραστές και προμηθευτές. Ευδοκούν σήμερα εξαιτίας της αύξησης της παραγωγικότητας και των δυνατοτήτων που προσφέρουν με τις οποίες οι εταιρείες μπορούν να ανταγωνισθούν σε μια διαρκώς αυξανόμενη παγκόσμια πλέον αγορά:

- Μειώνουν τα μεταβατικά έξοδα
- Εξειδικεύουν
- Μοχλεύουν την εξειδίκευση του καθενός
- Αυξάνουν τους ρυθμούς καινοτομικότητας
- Επιδιώκουν κοινές λύσεις σε κοινά προβλήματα
- Δημιουργούν κοινή τεχνολογία, εσωτερική δομή και εργατικό δυναμικό
- Μαθαίνουν συλλογικά τι χρειάζεται για να γίνει κανείς ανταγωνιστικός.

Η ανάπτυξη των Clusters ευνοείται σήμερα από την ευρωπαϊκή πολιτική κι επιβάλλεται από το παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ανάληψη της διεθνούς εμπειρίας αποδεικνύει ότι η προοπτική ανάπτυξης ομάδων (Clusters) στην Ευρώπη είναι πολύ μεγάλη και αποτελούν κεντρικό σημείο πολιτικής της Ε.Ε για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ και την περιφερειακή ανάπτυξη.

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου και επίπλου χαρακτηρίζονται από τη γεωγραφική διασπορά, την πολυδιάσπαση των δραστηριοτήτων τους και το μικρό μέγεθος, γεγονός που καθιστά τη σύναψη συνεργασιών αναγκαία και ελκυστική, ώστε να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Οι συνεργασίες αυτές μπορούν να γίνουν με βάση τη γεωγραφική συγκέντρωση των επιχειρήσεων και να αφορούν οικονομίες φάσματος ή με βάση τη δημιουργία δικτύων και διασυνδέσεων, η οποία φαίνεται ότι διαθέτει συγκριτικά πλεονεκτήματα. Παράλληλα με τη διεξαγωγή της έρευνας, η

ομάδα μελέτης διεξήγαγε απλές συνεντεύξεις με αντιπροσώπους κρατικών οργανισμών και φορέων που σχετίζονται με τον κλάδο του επίπλου στο Νομό Αττικής και γενικότερα τον επιχειρηματικό κλάδο, σε μία προσπάθεια προσέγγισης του θέματος των δικτύων και μεταφοράς των εμπειριών τους από τις προσπάθειες που είχαν ήδη κάνει. Οι συνεντεύξεις έδωσαν έμφαση στις προπαρασκευαστικές ενέργειες που υλοποίησαν, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν και τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν την εμπλοκή τους κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των δράσεων δικτύωσης.

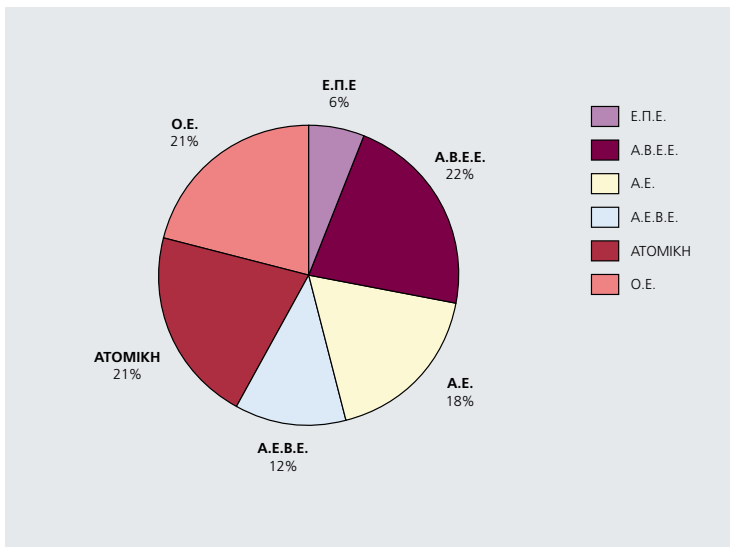
### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στη γενική του μορφή ο κλάδος της επίπλωσης είναι ώριμος και κατακερματισμένος, με το μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων να είναι εντάσεως εργασίας και να δουλεύει κύρια με παραγγελίες, παράγοντας μεγάλο αριθμό διαφορετικών προϊόντων. Από το δείγμα μας μόνο ένα 16% κάνουν εξαγωγές, κύρια σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και την Κύπρο.

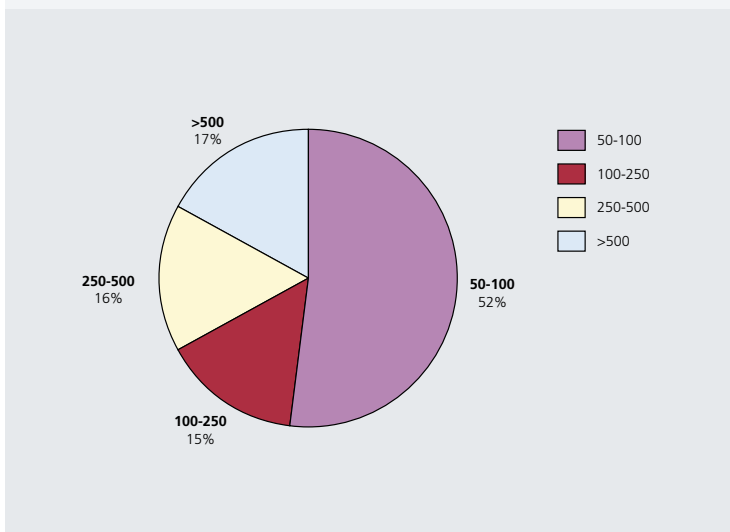
Ατομικές, Ο.Ε. ή ΑΒΕΕ στο μεγαλύτερο ποσοστό τους και με περισσότερα από 25 χρόνια ζωής (το 44%), οι επιχειρήσεις της έρευνας ανήκουν στην κατηγορία των πολύ μικρών επιχειρήσεων με τζίρο που για το 52% δεν ξεπερνά τα 100.000 ευρώ. Παρά το μικρό όμως τζίρο τους, η παρουσία τους και ο ρόλος τους στην Τοπική Οικονομία, θεωρείται "εξαιρετικής σημασίας".

Οι 50 επιχειρήσεις απασχολούν συνολικά 400 εργαζομένους. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι οικογενειακής μορφής, οι οποίες απασχολούν το πολύ μέχρι 5 άτομα, εκτός των μελών της οικογένειας. Ελάχιστες επιχειρήσεις, κυρίως στις κατηγορίες με δραστηριότητα την επίπλωση κουζίνας και την κατασκευή μεταλλικών στοιχείων απασχολούν μέχρι 50 άτομα. Σημαντικό ποσοστό του προσωπικού των επιχειρήσεων αυτών είναι ανειδίκευτοι εργάτες. Σε σχέση με τις δυνατότητες ανεύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού, μεγαλύτερο πρόβλημα φαίνεται να αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στις μικρές επιχειρήσεις το πρόβλημα φαίνεται ότι είναι λιγότερο έντονο, λόγω του οικογενειακού

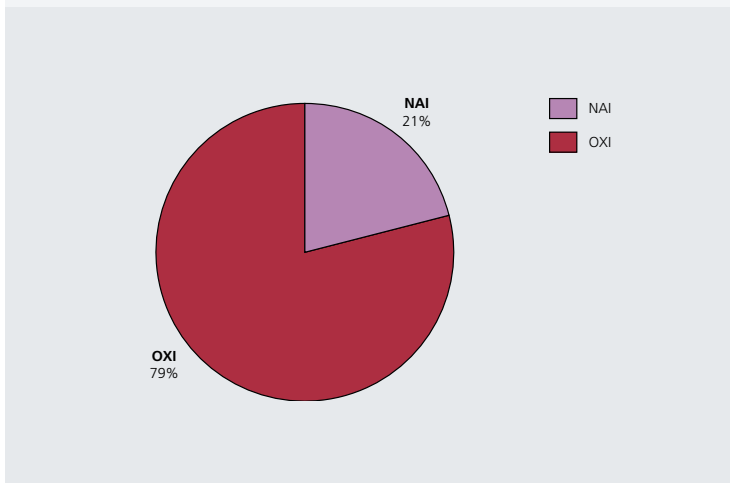




**Διάγραμμα 1. Νομική μορφή επιχειρήσεων**



**Διάγραμμα 2. Κύκλος εργασιών των τελευταίων 5 ετών σε χιλιάδες €**



**Διάγραμμα 3. Ποιοτικός έλεγχος παραγόμενων προϊόντων**

τους χαρακτήρα και της μικρής δυναμικότητάς τους. Το εξειδικευμένο προσωπικό βρίσκεται συνήθως με καθυστέρηση (49%), αν και τις περισσότερες φορές, εξαιτίας της δυσκολίας ανεύρεσης τεχνιτών, γίνονται συμβιβασμοί (41%).

Η πολλαπλότητα των διαφορετικών δραστηριοτήτων παραγωγής που περιλαμβάνονται στον τομέα, ευνοεί τη δημιουργία μιας επιχειρηματικής συστάδας αλυσίδας αξίας (value chain cluster).

### ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Για την καταγραφή των σημαντικότερων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις-στόχοι, ζητήθηκε από τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων να ιεραρχήσουν, μέσα από μία προεπιλεγμένη λίστα προβλημάτων, αυτά που εκείνοι κρίνουν σημαντικότερα και να επισημάνουν πρόσθετα προβλήματα τα οποία δεν είχαν περιληφθεί στη λίστα επιλογών.

Είναι προφανές από το Διάγραμμα 4 ιεράρχησης προβλημάτων ότι τα κυριότερα προβλήματα του συγκεκριμένου τομέα είναι η πρόσβαση σε νέες αγορές, καθώς και η έλλειψη κατάλληλων εργαλείων προώθησης των πωλήσεων. Η εξωστρέφεια των επιχειρήσεων αυτών είναι πολύ περιορισμένη και γενικά δραστηριοποιούνται στην τοπική αγορά, χωρίς την ύπαρξη συγκεκριμένης στρατηγικής, αξιοποιώντας τις περισσότερες φορές προσωπικής γνωριμίες.

Ακολουθεί η έλλειψη οργάνωσης, εφόσον οι επιχειρήσεις λειτουργούν κυρίως εμπειρικά, χωρίς σαφή στρατηγική και η δυσκολία ανεύρεσης προσωπικού για την οποία αναλύσαμε παραπάνω.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι η γραφειοκρατία συζητήθηκε από όλους ως μια σημαντική τροχοπέδη στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Σε πολλές καλές πρακτικές του εξωτερικού αντίστοιχης φύσεως προβλήματα λύθηκαν με τη δημιουργία ισχυρού lobby μέσα από ένα Cluster.

Για πολλές επιχειρήσεις, η ποιότητα των προϊόντων φαίνεται να παρουσιάζει μεγάλα περιθώρια βελτίωσης, τόσο ως προς την ποιότητα αυτή κάθε αυτή, όσο και ως προς την εισαγωγή και υιοθέτηση διαδικασιών διαχείρισής της (ISO 9001:2000). Σε αρκετές περιπτώσεις αναφέρθηκε ότι η έλλειψη πιστοποιημένων προϊόντων αποτελεί σημαντική τροχοπέδη στην ανταγωνιστικότητά τους, ιδιαίτερα όσο αφορά στις εξαγωγές. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το πρόβλημα της έλλειψης δεξιοτήτων ανάπτυξης νέων προϊόντων, μειονέκτημα που βαρύνει ιδιαίτερα στην περίπτωση εξαγωγικών προσπαθειών.

Σημαντικά περιθώρια βελτίωσης υπάρχουν ως προς την ποιότητα των υποδομών, όπου η ανάγκη οργανωμένης μελέτης της χωροταξικής διάταξης αναδεικνύεται από τα κυρίαρχα προβλήματα των

χώρων παραγωγής. Επιπλέον, διαπιστώνεται ότι σε πολλές περιπτώσεις, η αξιοποίηση μηχανογραφικού εξοπλισμού και η εισαγωγή πιο σύγχρονων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων είναι περιορισμένη.

**Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ**

Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπροσώπων των επιχειρήσεων πιστεύουν ότι η δημιουργία δικτύων θα συμβάλει θετικά στην αντιμετώπιση κάποιων από τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Μεγαλύτερη αισιοδοξία φαίνεται να υπάρχει για τις επιχειρήσεις του τομέα της κατασκευής σαθλοιών, κυρίως λόγω του ότι σε πολλές περιοχές οι επιχειρήσεις αυτές έχουν αναπτύξει ήδη σχέσεις συνεργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, η προώθηση των δικτύων εκτιμάται ότι συμβάλει θετικά στην επίτευξη των κάτωθι:

- Ανταλλαγή τεχνογνωσίας μεταξύ των επιχειρήσεων σε θέματα λειτουργίας, αθλή και διοίκησης.
- Κατάρτιση προσωπικού, για την κάλυψη των εξειδικευμένων αναγκών των επιχειρήσεων.
- Μείωση του κόστους, με την επίτευξη οικονομικών κλίμακος (έξοδα προώθησης, προμήθεια α' υλών, ανταλλαγή τεχνογνωσίας).
- Αύξηση της διαπραγματευτικής ικανότητας των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο δίκτυο.
- Αύξηση της αναγνωρισιμότητας των επιχειρήσεων του δικτύου.
- Δημιουργία εξειδικευμένου προσωπικού.

Λαμβάνοντας ως κοινό παρονομαστή τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων η έμφαση δίνεται στη βελτίωση των οικονομικών τους μεγεθών. Η βελτίωση αυτή θα προέλθει μέσα από την επίτευξη

μίας σειράς επιμέρους επιχειρησιακών στόχων.

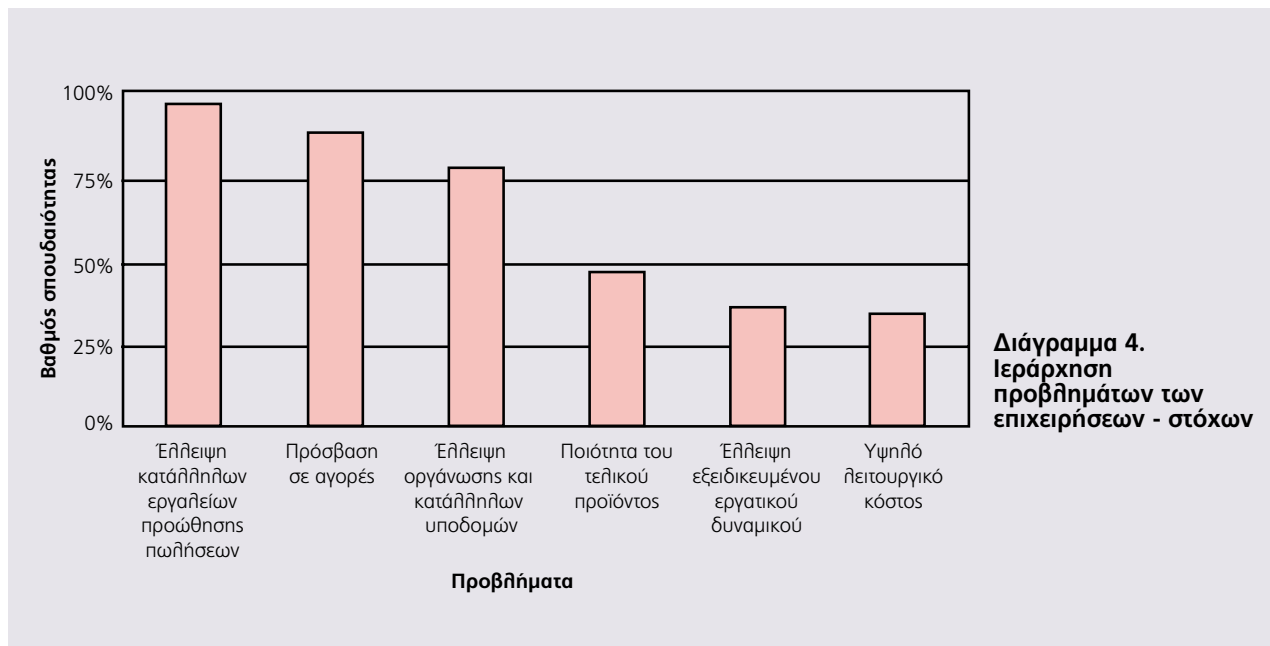
- Εισαγωγή διαδικασιών διαχείρισης ποιότητας.
- Ανάπτυξη δικτύων πωλήσεων.
- Συμμετοχή σε τοπικές και διεθνείς εκθέσεις.
- Επέκταση σε νέες αγορές (περιλαμβανομένων και των εξαγωγικών αγορών).
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων καινοτόμων μεθόδων στην παραγωγική διαδικασία.

Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι αν και υπάρχουν επιφυλάξεις, οι προσδοκίες από την εφαρμογή των δικτύων είναι υψηλές και εκτιμάται ότι η επιτυχής υλοποίηση και λειτουργία του, θα αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης των περιοχών παρέμβασης

**ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ: ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ**

Από την ανάλυση των στοιχείων, και λαμβάνοντας υπόψη τη διάρθρωση των τοπικών οικονομιών, εντοπίζονται πολύ σημαντικά προβλήματα τα οποία έχουν να κάνουν κυρίως με την επιχειρηματική κουλτούρα που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις:

- Τα βασικά προβλήματα των τοπικών επιχειρήσεων, ευνοούν την πειραματική λειτουργία τέτοιων σχημάτων με ενέργειες οριζόντιου χαρακτήρα αρχικά, ώστε να βιώσουν σταδιακά τα αποτελέσματα των συνεργασιών και να κατανοήσουν σε βάθος τη σημασία και βιωσιμότητα τους.
- Η συντριπτική πλειοψηφία είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν στα πλαίσια της οικογένειας με πολύ περιορισμένη εξωστρέφεια.
- Δεν είναι γνωστή η έννοια της επιχειρηματικής συστάδας (Cluster). Αν και κατά καιρούς το Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ύψθου και Επίπθου παρουσίασε τη δικτύωση μέσα από ημερίδες της





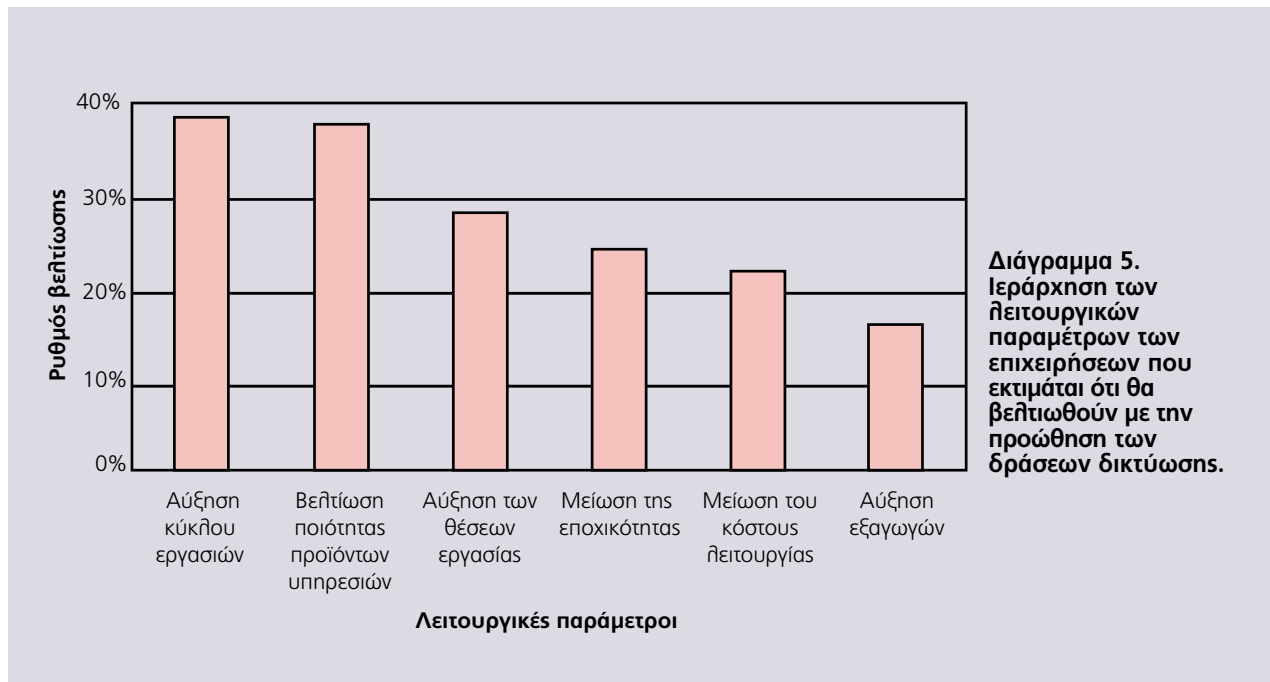
Medwood (2 φορές) στην Αθήνα (με παράλληλη δραστηριότητα στη Θεσσαλία, Δυτική Μακεδονία και Κύπρο) δεν υπήρξε άμεσο ενδιαφέρον από τους επιχειρηματίες να ζητήσουν να μάθουν περισσότερα. Η διεθνής πρακτική έχει αποδείξει ότι η εμπλοκή εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι καταλυτική στην οργάνωση, εκκίνηση και διαρκή βελτίωση της απόδοσης τέτοιων δικτύων. Η αποτελεσματική ενημέρωση και παράθεση απτών παραδειγμάτων μπορεί να οδηγήσει και σε ευρύτερες συνεργασίες με πολλαπλασιαστικά πιθανώς αποτελέσματα.

- Η καινοτομία και η ανάγκη μεταφοράς τεχνολογίας είναι άλλος ένας τομέας, ο οποίος λείπει εντελώς από τις επιθυμητές δράσεις δικτύωσης των ερωτηθέντων επιχειρήσεων.
- Από τις συζητήσεις προέκυψε ότι προσωπικοί ανταγωνισμοί μεταξύ των επιχειρηματιών της τοπικής κοινωνίας αποτελούν πολύ σημαντική τροχοπέδη στην ανάπτυξη ουσιαστικών συνεργασιών.
- Λόγω της έντονης εσωστρέφειας που χαρακτηρίζει

τις επιχειρήσεις της περιοχής και της πιθανής αδυναμίας επικοινωνίας και λήψης κοινών αποφάσεων, υπάρχει πολύ μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας, όσο αφορά στην επιτυχή δημιουργία ενός Cluster. Εντύπωση προκάλεσε το γεγονός ότι δεν ζητήθηκε περαιτέρω συνεργασία με το Τμήμα ή έστω πληροφόρηση για την προσπάθεια οργάνωσης ενός Cluster.

Διαφαίνεται επομένως ότι οι επιχειρήσεις έχουν εντοπίσει προβλήματα που ανακόπτουν την πρόοδο και συχνά απειλούν την ύπαρξή τους, τα οποία θα μπορούσαν να λυθούν μέσα από την ανάπτυξη ενός δικτύου (Cluster). Η έλλειψη όμως συντονισμένων και κοινά στοχευμένων οφελών κι επενδυτικών αναγκών καταδεικνύει την υπάρχουσα απροθυμία που κύρια οφείλεται στην άγνοια και μια φυσική τάση για ανεξαρτησία, πέρα από την καχυποψία και την αδυναμία κατανόησης της συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστών.

Συμπερασματικά, πρέπει να επισημανθεί ότι η



κυβερνητική πολιτική μπορεί να διαδραματίσει έναν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των Clusters, λαμβάνοντας υπόψη την περιγραφή των επιχειρήσεων και των επιχειρηματιών. Η παρούσα μελέτη μετά την επέκτασή της σε πανελλήνια κλίμακα θα μπορούσε στη συνολική της μορφή και σε συνδυασμό με άλλες παρόμοιες αναφορές σε διεθνές επίπεδο να μεταφραστεί υπό μορφή διαδικασιών οργάνωσης, μεμονωμένων και συλλογικής μάθησης και να επηρεάσει τις σχετικές συμβάσεις, τους κανόνες και τα πρότυπα της αντίστοιχης πολιτικής δημιουργίας Cluster στον ελληνικό κλάδο ξύλου - επίπλου. Αφ' ετέρου, οι ανακριβείς περιφερειακές πολιτικές, που σχεδιάζονται συχνά σε γενικευμένα πρότυπα για όλα τα έθνη, καταλήγουν συχνά να σπαταλούν τους λιγοστούς ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους, μηλοκάροντας ή και καταστρέφοντας με αυτόν τον τρόπο την όποια προσπάθεια για την επιτυχή ανάπτυξη ενός αποδοτικού Cluster. **Ε**

Πηγές:

Rocha, H. O., & Sternberg, R., 2005, "Entrepreneurship: the role of Clusters theoretical perspectives and empirical evidence from Germany", *Small Business Economics*, 24, 267-292.  
 Tambunan, T., 2000. "The Performance of Small Enterprises during Economic Crisis: Evidence from Indonesia", *Journal of Small Business Management* 38(4), 93-101.  
 Yamawaki H., 2002, "The Evolution and Structure of Industrial Clusters in Japan", *Small Business Economics* 18: 121-140.



*Η κα Γλυκερία Καραγκούνη είναι Μηχ/γος Μηχανικός, Καθηγήτρια του Τμήματος Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου - Επίπλου της Καρδίτσας. Ο Δρ. Ιωάννης Παπαδόπουλος είναι Καθηγητής και προϊστάμενος του ίδιου Τμήματος. Ο κ. Βαλέργας Γεώργιος και η κα Σεβοπούλου Ιωάννα είναι απόφοιτοι του ίδιου Τμήματος.*