

# Clusters: προωθώντας το έπιπλο

Μια νέα στρατηγική οικονομικής ανάπτυξης εταιρειών που έχει αρχίσει να εφαρμόζεται στον κλάδο του ξύλου και επίπλου. Ποιες οι αιτίες που οδήγησαν στη δημιουργία των Cluster και ποια τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτά.

**Η** παγκοσμιοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας και η τάση των επιχειρήσεων που δρουν σε συγγενείς γραμμές επιχειρηματικής δράσης να εγκαθίστανται και να λειτουργούν σε στενή, φυσική εγγύτητα, έχουν καταστεί κυρίαρχες δυνάμεις διαμόρφωσης της οικονομικής ανάπτυξης. Η παγκοσμιοποίηση φαίνεται ότι συνάδει με την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε τοπικό επίπεδο, σε διάφορους κλάδους και δραστηριότητες. Ολοένα και σε αυξανόμενο βαθμό, η ανάγκη προσαρμογής στον παγκόσμιο ανταγωνισμό και τα παραδείγματα περιοχών που ευημερούν χάρις στο γεγονός ότι οι οικονομίες τους έχουν στηριχθεί σε τοπικές ομάδες επιχειρήσεων, έχουν προκαλέσει το ενδιαφέρον των τοπικών αρχών, των περιφερειακών αρχών και των κυβερνήσεων με αποτέλεσμα να στραφούν σε πολιτικές που στηρίζονται σε επιχειρηματικά Clusters.

Ευρισκόμενες στο ίδιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι ελληνικές εταιρείες επίπλων αντιμετώπισαν, κι αντιμετωπίζουν, την πρόκληση του ανταγωνισμού και οφείλουν να ανταποκριθούν στη ραγδαία παγκοσμιοποίηση των αγορών, την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στις παραγωγικές δραστηριότητες, την ανάπτυξη νέων διοικητικών πρακτικών και τις αναδυόμενες αλλαγές στις όλο και περισσότερο σύνθετες και ετερογενείς αγορές.

Η ανταγωνιστικότητα των εταιρειών επίπλου, θα πρέπει να αποτελέσει έναν



από τους βασικούς στόχους της ελληνικής οικονομίας, ιδιαίτερα σήμερα, που το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου, παραδοσιακά εγχώριο, βάλλεται από το διεθνή ανταγωνισμό. Πολιτικές ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας μεταφράζονται σε προγράμματα (και επιδοτήσεις) για την ενίσχυση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, της τεχνολογικής καινοτομίας, των εξαγωγών, της πληροφορικής, του σχεδιασμού κλπ.

Όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης, από τα τοπικά έως την Ευρωπαϊκή Ένωση, έχουν αφιερώσει κι αφιερώνουν μεγάλα ποσά πόρων με στόχο τη δημιουργία μιας ευρείας κλίμακας εργαλείων διαχείρισης και υπηρεσιών, διαθέσιμων στις εταιρείες για "τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας". Γενικά, πολλά από αυτά τα εργαλεία πετυχαίνουν βελτιώσεις (όπως περιορισμό των ανεπαρκειών στις διαδικασίες ή και το

σχεδιασμό, εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας, χρήση του διαδικτύου, κ.α.), δεν μπορούν όμως να υπερκεράσουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει μία μικρομεσαία ή μεσαία επιχείρηση, όπως την περιορισμένη ευελιξία, προβλήματα στους χρόνους παράδοσης, την παροχή ποικιλίας, φθηνές υπηρεσίες κ.ο. Το κενό αυτό, σε συνδυασμό με τη δημιουργία στρατηγικής τοποθέτησης, οδήγησε ήδη πολλές χώρες στην υιοθέτηση των Clusters.

Τα γεωοικονομικά αυτά περιβάλλοντα δεν είναι καινούρια. Γνωστά για πάνω από 20 χρόνια από την παλική κυρίως πραγματικότητα, αλλά και της Αρχές Οικονομίας του Marshall (1890), έμεναν ανενεργά στην ευρωπαϊκή και παγκόσμια οικονομία. Η εμφάνιση του βιβλίου του Porter "Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα των Εθνών" (1990), έδωσε νέα προοπτική στη δόμηση οικονομικών μέσα από τα Clusters.

## Ανάπτυξη των Clusters στην Ευρώπη και την Ελλάδα

Τα Clusters αποτελούν σήμερα κεντρικό σημείο πολλών πολιτικών πρωτοβουλιών στην Ευρώπη, όπως και οπουδήποτε αλλού πάνω στον πλανήτη. Η πρόκληση που τέθηκε στη Λισσαβόνα το 2000 για τη δημιουργία μιας Ευρώπης που θα αποτελέσει την παγκοσμίως πλέον ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία, τη βασισμένη στην γνώση, προώθησε την υιοθέτηση νέων προσεγγίσεων στην οικονομική πολιτική και ιδιαίτερα του θεσμού των Clusters. Ένας από τους βασικούς λόγους στροφής στο θεσμό αυτό υπήρξε η στροφή από τη μακρο - στην μικροοικονομική πολιτική της Ευρώπης - και όχι μόνον. Αλλά και ο ιδιωτικός τομέας, από μόνος του αποκτά σιγά, σιγά τεράστιο ενδιαφέρον για τα Clusters. Οι εταιρείες προσπαθούν να κατανοήσουν τα οφέλη και τις ευκαιρίες που δημιουργούν οι ομάδες αυτές. Ιδιαίτερα σημαντική είναι επίσης η στροφή στα λεγόμενα Clusters καινοτομίας, τόσο στην Ευρώπη, όσο και στις ΗΠΑ, που αποδεικνύει τη διαρκώς αυξανόμενη πίεση των επιχειρήσεων να ανταγωνίζονται περισσότερο στην καινοτομικότητα, παρά στην παραγωγικότητα.

Με πρώτη την Ιταλία σε ανάπτυξη Clusters και την Ελλάδα μόλις 67η σε 75 χώρες παγκόσμια, τα κύρια χαρακτηριστικών των ομάδων είναι η κυριαρχία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Η κυριαρχία μάλιστα των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων φαίνεται να αυξάνει ραγδαία με το πέρασμα του χρόνου. Επιπλέον, τα περισσότερα Clusters απευθύνονται στην παγκόσμια και όχι μόνον την ευρωπαϊκή αγορά.

Σε εθνικό επίπεδο, μεγάλος αριθμός ευρωπαϊκών κρατών έχει υιοθετήσει την προσέγγιση των Clusters για να οργανώσει τμήματα της οικονομικής πο-

λιτικής τους. Η Ιρλανδία έχει εδώ και πολύ καιρό οργανώσει πρωτοβουλίες βασισμένες σε Clusters, όπως για παράδειγμα για να ενισχύσει των τομέα των Ξένων Άμεσων Επενδύσεων. Η Πορτογαλία αποτελεί εδώ και μια δεκαετία βάση μελέτης ανάπτυξης Clusters, με τα Clusters υποδημάτων και κρασιού να γνωρίζουν άνθιση.

Στη χώρα μας, παρουσιάζεται έντονη δραστηριότητα ανάπτυξης "ομάδων", ή "εξειδικευμένων οικονομικών φωλέων" ή "δικτύων", όπως συχνά μεταφράζεται ο όρος των Clusters. Χαρακτηριστικά αναφέρονται επιγραμματικά οι προσπάθειες της Δυτικής Μακεδονίας που έχει θέσει ως στρατηγικό στόχο την ανάπτυξη επιχειρηματικών Clusters γνώσης, που να βασίζονται σε καινοτόμες ιδέες και να κεφαλαιοποιούν τους περιφερειακούς πόρους της Δυτικής Μακεδονίας.

Οι κύριες προτεραιότητες της στρατηγικής προσέγγισης των "K-clusters" στη Δυτική Μακεδονία είναι:

- Ο μετασχηματισμός ορισμένου αριθμού clusters (ξύλο, μάρμαρο, ενέργεια κ.α.) σε συστήματα βασισμένα



Η φιλοσοφία που κρύβεται πίσω από το θεσμό των Clusters είναι ότι μεγάλες και μικρές εταιρείες επιτυγχάνουν περισσότερα όταν δουλεύουν μαζί, παρά ατομικά

στη γνώση, που να συμπεριλαμβάνουν νέες δραστηριότητες και να εμπλουτίζουν το μίγμα του χαρτοφυλακίου των προϊόντων και υπηρεσιών με καινοτόμες δράσεις.

- Η δημιουργία νέων Clusters με φέρουσα ικανότητα γνώσης και καινοτομίας, τα οποία να βασίζονται σε πόλους

τεχνολογίας και να εξερευνούν νέες αγορές με νέα προϊόντα.

Στα πλαίσια ενός νέου προγράμματος του Επιχειρησιακού Προγράμματος "Ανταγωνιστικότητα" (ΕΠΑΝ) που χρηματοδοτεί ενέργειες δημιουργίας ομάδων και δικτύων (Clusters - Networks) ενισχύονται Δίκτυα τουριστικών ΜΜΕ (Clusters) όλων των κλάδων του τουριστικού τομέα για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, με τους οποίους θα συνδέονται όλες οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις και που θα οδηγούν σε συγκεκριμένο επιχειρηματικό αποτέλεσμα, που θα ελέγχεται με την ολοκλήρωση του έργου. Τα Clusters μπορούν να αναφέρονται σε εκτέλεση συγκεκριμένου κοινού έργου, είτε στη δημιουργία μόνιμων επιχειρηματικών συνεργασιών.

## Το παράδειγμα των Clusters επίπλωσης στην Ιταλία

Με πάνω από 30 χρόνια εμπειρία, τα κυριότερα ιταλικά Clusters επίπλωσης εντοπίζονται στην Βόρεια Ιταλία (περιοχή Μιλάνου - έπιπλο υψηλής ποιότητας και περιοχή Βενετίας - καρέκλα). Οι βασικοί οδηγοί του Cluster για τον επιχειρηματία είναι η παροχή όλων των απαιτούμενων υπηρεσιών, η αποκέντρωση της παραγωγής, η αλυσίδα παροχής προϊόντων ξύλου και ο απαιτούμενος εξοπλισμός. Οι επιχειρήσεις που απαρτίζουν τα ιταλικά Clusters επίπλου είναι μικρού μεγέθους, ευνοώντας έτσι την άμεση γνώση της παραγωγής και της αγοράς, κινούνται μέσα σε πλαίσια υψηλού ανταγωνισμού και ανταλλαγών, δέχονται καταϊγισμό γνώσεων και πληροφόρησης, αλλά επιπλέον βιώνουν υψηλό βαθμό θνησιμότητας των εταιρειών, ενώ οι εταιρείες προσπαθούν να μόνον διαρκώς "νέες". Αποτελούν έτσι ουσιαστικά το πρότυπο του ορισμού των Clusters, παρέχοντας ανά τομέα:



- Αλυσίδα παροχής προϊόντων ξύλου. Αυστηρή εξειδίκευση, άμεσες παραδόσεις (JIT), μείωση αποθεμάτων.
- Εξοπλισμό. Μηδενισμός αποστάσεων μεταξύ παραγωγής του εξοπλισμού και διάθεσής του για χρήση, δυνατότητα γρήγορης κατασκευής μηχανών προσαρμοσμένων σε εξειδικευμένες ανάγκες κάθε επιχείρησης, υψηλός βαθμός ευελιξίας, χαμηλά κόστη, δυνατότητες άμεσων και φθηνών μετατροπών και ρυθμίσεων.
- Καθετοποίηση παραγωγής. Εξαρτήματα υψηλής ποιότητας, μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης και ευελιξίας, καινοτομίες προϊόντων και διαδικασιών.
- Απαιτούμενες υπηρεσίες. Εγγύτητα τραπεζών, μηχανικών και επαγγελματικών σχολείων, ευαισθητοποίηση των τοπικών αρχών σε προβλήματα των ομάδων, διαφορετική προσέγγιση των σωματείων.

Έτσι, το Cluster κατασκευής καρέκλας στην περιοχή της Βενετίας, περιλαμβάνει 600 παραγωγούς σε μια περιοχή 20x30 χλμ., με 300 κατασκευαστές τμημάτων καρέκλας, 20 παραγωγούς μηχανημάτων (υψηλής και κοινής τεχνολογίας) και 100 εμπόρους οξιάς (κύρια προέλευση ξύλου η Κροατία, σε απόσταση 50 χλμ).

Το συγκεκριμένο Cluster παράγει 50 ε-

κατομμύρια καρέκλες, το 50% της Ευρωπαϊκής παραγωγής, ή διαφορετικά το 30% της παγκόσμιας παραγωγής. Μελέτη των δυνατών και αδύνατων σημείων του Cluster κατέδειξε ως πλεονεκτήματα τα χαμηλά κόστη, την υψηλή παραγωγικότητα (σχεδόν διπλάσιες pro-capita πωλήσεις από τον ιταλικό μέσο όρο), υψηλά επίπεδα design, καινοτομίας κι ευελιξίας, εξαγωγές σε όλο τον κόσμο και ικανότητα αντίδρασης στις αλλαγές (ήδη 200 εταιρείες έχουν επενδύσει στην Ανατολική Ευρώπη). Στις αδυναμίες του Cluster συγκαταλέγονται το μικρό μέγεθος των εταιρειών, τα χαμηλά κέρδη εξαιτίας του ανταγωνισμού και η δυσκολία πρόσβασης σε αγορές πολύ μακρινές. Το τελικό συμπέρασμα της μελέτης για το αν τα Clusters επιδρούν θετικά στον κλάδο ήταν καταφατικό.

#### Τι είναι τα Clusters;

Ο Michael Porter (1998) ορίζει τα Clusters ως "ομάδες αλληλοσυνδεδεμένων εταιρειών και σχετικών οργανισμών ενός ορισμένου κλάδου που βρίσκονται γεωγραφικά κοντά και που συνδέονται με ομοιότητες και συμπληρωματικότητας". Επιτρέπουν τις εταιρείες να είναι πιο παραγωγικές και καινοτόμες από ότι αν προσπαθούσε η κάθε

μία από μόνη της. Μπορούν όμως επιπλέον να μειώσουν τους φραγμούς εισόδου για τη δημιουργία νέων δραστηριοτήτων και αυτό γιατί οι εταιρείες και οι οργανισμοί ενός Cluster μοιράζονται τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά:

- Εγγύτητα. Βρίσκονται αρκετά κοντά μεταξύ τους, ώστε να επιτρέπουν οποιαδήποτε θετική διαρροή (π.χ. γνώσης) και τη συνεισφορά κοινών πόρων (εξειδικευμένων δεξιοτήτων, τεχνογνωσίας, φυσικών πόρων κ.α.).
- Δεσμούς. Οι ενέργειές τους πρέπει να διακατέχονται από κοινούς σκοπούς, για να μπορούν να ωφελούνται από την εγγύτητα και τη διαδραστικότητα.
- Αλληλεπιδράσεις όπως ανταλλαγή γνώσης και ιδεών, ροές πληροφοριών (επίσημες ή ανεπίσημες), παροχή εξειδικευμένου προσωπικού κ.α.
- Ύπαρξη βασικού πυρήνα εταιρειών και οργανισμών που μετέχουν στο Cluster κι επιτρέπουν την ανάπτυξη δυναμικής και ισχύος, την επίτευξη χαμηλότερου κόστους κ.ο..

Επιπρόσθετα, τα Clusters παρέχουν μια γόνιμη βάση για καινοτομία, εξαιτίας της ευθυγράμμισής τους με τις μοντέρνες διαδικασίες καινοτομιών. Στο σύγχρονο ανταγωνισμό, η καινοτομία συμβαίνει σε μη διαδοχικές αλληλεπιδράσεις διαφορετικών εταιρειών, πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων, ένα μοντέλο αρκετά διαφορετικό από το παραδοσιακό τρόπο της ύπαρξης τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης.

Πρόκειται επομένως, για γεωγραφικές συγκεντρώσεις διασυνδεδεμένων εταιρειών, ειδικευμένων προμηθευτών, εταιρειών παροχής υπηρεσιών και σχετικών οργανισμών συγκεκριμένου κλάδου, συνήθως μιας περιοχής. Τις περισσότερες φορές, η σύνθεσή τους καθορίζεται από τον κλάδο. Βασικοί ενδιαφερόμενοι (stakeholders) του χώ-

ρου εξετάζουν τις αλλαγές και τις βελτιώσεις που αναγκαιούν μέσα στο Cluster και στη συνέχεια διαμορφώνουν την κατάλληλη στρατηγική που περιλαμβάνει τον κλάδο, την κυβέρνηση, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και πηγές χρηματοδότησης. Η φιλοσοφία που κρύβεται πίσω από το θεσμό είναι ότι μεγάλες και μικρές εταιρείες επιτυγχάνουν περισσότερα όταν δουλεύουν μαζί, παρά ατομικά. Επιπρόσθετα, οι μικρές επιχειρήσεις, διατηρώντας τα πλεονεκτήματά τους, μέσω της δημιουργίας ενός Cluster μπορούν να επιτύχουν το συνδυασμό με τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων.

Τα Clusters μπορούν να έχουν τυπική μορφή (δηλαδή να αποκτήσουν και θεσμικό χαρακτήρα) ή άτυπη μορφή. Η συνεργασία των επιχειρήσεων στηρίζεται σε μία συγκεκριμένη επιχειρηματική κουλτούρα και εξαρτάται από τις κοινωνικές δομές που επικρατούν σε κάθε περιοχή. Η δημιουργία ή και η ενίσχυση αυτών των δομών αποτελεί και το πιο δύσκολο εγχείρημα στην προώθησή των Clusters. Η Ιταλία, παρά το γεγονός ότι δεν έχει αναπτύξει κάποια συγκεκριμένη πολιτική για τα δίκτυα επιχειρήσεων, αποτελεί το πρότυπο μοντέλο Clusters παγκόσμια. Αυτό οφείλεται στην ιδιαίτερη επιχειρηματική κουλτούρα που χαρακτηρίζει τις Ιταλικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και όχι στη χρηματοδοτική ενίσχυση επιχειρηματικών ομάδων.

Συμπληρωματικά της προηγούμενης επισήμανσης, πρέπει να αναφερθεί η σημασία του "κοινωνικού κεφαλαίου" σε κάθε χώρα - περιφέρεια. Ως "κοινωνικό κεφάλαιο" ορίζεται η συλλογικότητα που αναπτύσσεται σε κάθε περιοχή μέσω της ενεργοποίησης επαγγελματικών συνδέσμων, επιμελητηρίων κ.λπ. Όσο εντονότερη είναι η παρουσία τέτοιων φορέων τόσο μεγαλύτερες είναι οι πι-

θανότητες επιτυχίας των ομάδων.

Φυσικά, τα Clusters δεν αποτελούν πανάκεια στα μεγάλα προβλήματα της εισροής φθηνών προϊόντων από την Ασία και την Ανατολική Ευρώπη. Παρόλα αυτά, επιτρέπουν σε συνδυασμό με τις παγκοσμιοποιημένες αγορές την ευρύτερη διερεύνηση για φθηνούς προμηθευτές τυποποιημένων προμηθειών (π.χ. υφάσματα ή μη εξειδικευμένα εξαρτήματα), τα οποία αγοράζονται μαζικά, ρίχνοντας έτσι το κόστος του τελικού προϊόντος. Από την άλλη πλευρά η ύπαρξη Cluster που στοχεύει στο έπιπλο πολυτελείας (περιοχή Μιλάνου), επιτρέπει την ανάπτυξη στρατηγικών που απευθύνονται σε αγορές, λιγότερο ευαίσθητες στην τιμή του προϊόντος.

Οι εξαγωγές για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις επίπλου εμπεριέχουν μία μεσαίου βαθμού αβεβαιότητα ζήτησης, υπό τη μορφή απρόβλεπτων διακυμάνσεων όγκου, σε συνδυασμό με τη διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση για ποικιλία προϊόντων. Οι παραγωγοί επίπλων σήμερα χρειάζεται να προσφέρουν διαρκώς ευρύτερες σειρές των μοντέλων τους - η σύγχρονη, μάλιστα τάση είναι η προσαρμογή τους σε έναν ή πολύ λίγους πελάτες -, με παράλληλα γρήγορη παράδοση. Οι μέσοι χρόνοι παράδοσης συμπιέζονται σε εβδομάδες ή και ημέρες, εφόσον οι ανοχές των πελατών απέναντι σε καθυστερήσεις εξανemizονται πολύ εύκολα. Με άλλα λόγια, η ανταγωνιστικότητα σήμερα βασίζεται πλέον πέρα από την ποιότητα, στη δυνατότητα των επιχειρήσεων να παρέχουν σχεδόν άμεσα μια διαρκώς αυξανόμενη σειρά πολλών μοντέλων, διατηρώντας παράλληλα την αποδοτικότητα σε επινοητικότητα και χρόνο.

Το σύνολο σχεδόν των κατασκευαστών προσπαθεί να επιτύχει τα παραπάνω, διαμορφώνοντας ευέλικτες σχέσεις με εξειδικευμένους προμηθευτές,



Η καθημερινή πρακτική - για όσους τουλάχιστον έχουν κατανοήσει το σύγχρονο γίνεσθαι - είναι η κατά το δυνατό απλοποιημένη επαφή και παραγωγή διαφορετικών στοιχείων εισροών, ώστε ο συνδυασμός αυτών να επιτρέψει την παράδοση επίπλων με διαφορετικά χαρακτηριστικά, σε σύντομο χρόνο, αρκετά μικρότερο από εκείνο των μεγάλων ανταγωνιστικών, αυτοματοποιημένων επιχειρήσεων μαζικής παραγωγής. Οι κατετοιποιημένες αυτές ευέλικτες σχέσεις, συνοδεύονται - σπανιότερα όμως - και από οριζόντιες ευέλικτες σχέσεις, όπου οι εταιρείες ανταλλάσσουν κομμάτια παραγγελιών προς κατασκευή. Έτσι, συχνά άτυπα, οι εταιρείες επίπλων, ακόμη και στον ελληνικό χώρο, χρησιμοποιούν η μία την άλλη, ξανά και ξανά, μερικές φορές ως προμηθευτές, άλλοτε σαν πελάτες, μερικές φορές κάνοντας, και μερικές φορές ζητώντας χάρες. Η οργάνωση των παραπάνω πρακτικών σε Cluster επιτρέπει την αμεσότερη και πιο ξεκάθαρη χρήση των κανόνων που διέπουν τη λειτουργία του, χωρίς ουσιαστικά να δεσμεύουν, ενώ παράλληλα ευνοούν τη δημιουργία νέων εξειδικευμένων εταιρειών-βλαστών προς κοινό όφελος των επιχειρήσεων της ομάδας.

Ο κλάδος της επίπλωσης από μόνος του, ως κλάδος ώριμης και χαμηλής τεχνολογίας, κατακερματισμένος και σχε-

δόν κορεσμένος, ευνοεί τη δημιουργία Clusters, τόσο για να επιβιώσει, όσο και για να ευημερήσει. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι σε παγκόσμια βάση, ο συγκεκριμένος κλάδος αριθμεί πολλά και ισχυρά Clusters (Ιταλία, Ισπανία, Βραζιλία, ΗΠΑ, Κίνα, κ.α.). Η λογική του Cluster ξεφεύγει αρκετά από το συνεταιρισμό για κοινή πώληση προϊόντων, αλλά και από τη δημιουργία στενών υποχρεώσεων κάτω από την ομπρέλα μιας κοινοπραξίας, παρέχοντας όλα τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας, με τη μεγαλύτερη δυνατή ελευθερία. Πέρα από όλα όσα αναφέρθηκαν έως τώρα, οι χαλαροί δεσμοί μεταξύ των εταιρειών αποτελούν το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενός Cluster.

Οι χαλαροί δεσμοί επιπλέον διευκολύνουν και τη δημιουργία γνώσης - έναν ακόμη σημαντικό ανταγωνιστικό παράγοντα για τον κλάδο. Οι αγορές απαιτούν διαρκώς και πιο συχνές καινοτομίες στα προϊόντα και τις μεθόδους παραγωγής τους. Σε αντίθεση με άλλους κλάδους, οι περισσότερες καινοτομίες είναι σταδιακές, με ένα πραγματικά καινούριο μοντέλο να παρουσιάζεται μόνο μια φορά κάθε λίγα χρόνια, ως αποτέλεσμα διαρκών ρυθμίσεων και προσθηκών. Όλη αυτή όμως η προσπάθεια απορρέει συνήθως από τις συζητήσεις και τις άμεσες παρατηρήσεις μέσα σε αυτά ακριβώς τα Clusters.

#### Γιατί Clusters λοιπόν;

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις ξύλου κι επίπλου χαρακτηρίζονται από την γεωγραφική διασπορά, την πολυδιάσπαση των δραστηριοτήτων τους και το μικρό μέγεθος, γεγονός που καθιστά την σύναψη συνεργασιών ακόμα πιο αναγκαία και ελκυστική, ώστε να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Οι συνεργασίες αυτές μπορούν να γίνουν με βάση την



γεωγραφική συγκέντρωση των επιχειρήσεων και να αφορούν οικονομίες φάσματος ή με βάση την δημιουργία δικτύων και διασυνδέσεων ή οποια φαίνεται ότι διαθέτει συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Τα Clusters έχουν εξαγωγικό προσανατολισμό, συγκεκριμένα μεγέθη, συνήθως έχουν τοπική συγκέντρωση, αναπτύσσονται γρήγορα και έχουν επιχειρηματική αλληλοεξάρτηση με ανταγωνιστές, αγοραστές και προμηθευτές. Ευδοκίμουν 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.

#### Συνεργατικές δράσεις των Clusters

- Πληροφόρηση - κατάλογοι εταιρειών και εξειδικευμένες περιοδικές εκδόσεις
- Εκμάθηση-σεμινάρια, συνέδρια, εκπαίδευση

- Διάρθρωση στρατηγικής της αγοράς - σχέδια προώθησης κι εξαγωγών
- Δημιουργία δεσμών αγοραστών-προμηθευτών
- Υποβοήθηση παραγωγής - κοινά έργα, κοινοπραξίες και εργαστήρια
- Μεταφορά τεχνολογίας-τεχνολογίας
- Καινοτομία

• Διαδικτύωση ανεπίσημη κι επίσημη. Η ανάπτυξη των Clusters ευνοείται σήμερα από την ευρωπαϊκή πολιτική κι επιβάλλεται από την παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ανάλυση 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 επιχειρήσεις του κλάδου ξύλου - επίπλου θα πρέπει να αξιοποιήσουν το θεσμό, έχοντας όμως υπόψη τους ότι:

- Η ύπαρξη ενός ενδιάμεσου φορέα ο οποίος θα αναλάβει το ρόλο του "διαχειριστή-εμπνευστή" του Cluster αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην επιτυχία του. Η διεθνής πρακτική δείχνει ότι το ρόλο αυτό τον αναλαμβάνουν συνήθως τοπικοί και περιφερειακοί φορείς (τοπικές αναπτυξιακές εταιρείες, περιφερειακές αρχές, επαγγελματικοί σύνδεσμοι) και σύμβουλοι επιχειρήσεων.
- Η ανάπτυξη ενός Cluster είναι μία μακρόχρονη διαδικασία, η οποία περνά από διαφορετικά στάδια. Η συνέχεια αυτών των επιχειρηματικών σχημάτων μετά από τη χρηματοδότησή τους αποτελεί κοινό προβληματισμό σε όλα τα κράτη.
- Με εξαίρεση λίγες χώρες, οι περισσότερες βρίσκονται ακόμη σε πειραματικό στάδιο σε ότι αφορά την ανάπτυξη των Clusters, αλλά τα αποτελέσματα

φαίνονται ιδιαίτερα ενθαρρυντικά.

- Η πλειοψηφία των δράσεων που υλοποιούνται αφορούν περισσότερο τη δημιουργία επιχειρηματικών "δικτύων" παρά clusters έτσι όπως αυτά έχουν οριστεί σε προηγούμενη ενότητα. Ειδικά στην Ελλάδα, ευνοήθηκαν δράσεις δημιουργίας νέων φορέων παροχής υπηρεσιών προς τα μέλη και αυτόνομων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
- Η σύνδεση πανεπιστημίων, ερευνητικών και τεχνολογικών κέντρων με τις επιχειρήσεις αποτελεί κοινό ζητούμενο στη δημιουργία ομάδων για την ενίσχυση της μεταφοράς τεχνολογίας και

την προαγωγή της καινοτομίας μέσα από αυτές. Η συνηθισμένη μορφή του νομικού προσώπου που αποκτούν τα Clusters είναι αυτό της αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας.

- Θα πρέπει να υπερνικηθούν τυχόν διστακτικότητες και δυσπιστίες, ενώ θα πρέπει να κατανοηθεί καλά η έννοια των Clusters και των πλεονεκτημάτων αυτών.

### Πηγές:

Conejos J. et al. "Strategic change and clusters in Catalonia", 2004  
Maskell P. & Lorenzen M. "The Cluster

as Market Organization", DRUID Working Paper, 2005  
OECD, "Networks, Partnerships, Clusters and Intellectual Property Rights: Opportunities and Challenges for Innovative SMEs in a Global Economy", Turkey, 2004  
[www.business2005.gr/](http://www.business2005.gr/)

Η κυρία Γλυκερία Καραγκούνη είναι Μηχλός Μηχανικός, υποψήφια διδάκτωρ Εθνικού Μετσσοβείου Πολυτεχνείου και Καθηγήτρια Εφαρμογών του Τμήματος Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου - Επίπλου ΤΕΙ Λάρισας, Παράρτημα Καρδίτσας.

## WAGNER ELECTRONICS



**MMC 205 Τιμή: 255 €\***  
"Digital shopline"

- Μέτρηση υγρασίας από 5% μέχρι 20 %
  - Βάθος μέτρησης από 19 mm - 38 mm
  - Ρύθμιση για αυτόματη ένδειξη 5 ειδών ξυλείας χωρίς να ανατρέχεται στον πίνακα των ειδών
  - Δεν επηρεάζεται από θερμοκρασία και επιφανειακή υγρασία
- Συνιστάται για βιοτέχνες και ξυλουργούς



**MMI 1100 Pocket size Τιμή: 510 €\***  
"Data Collection"

- Χρησιμοποιεί προγραμματιζόμενη βάση δεδομένων για τα διάφορα ξύλα
- Αποθηκεύει μέχρι 50 μετρήσεις υγρασίας
- Η επιφάνεια ελέγχου έχει διάσταση 3,8 cm X 6,3 cm
- Βάθος ελέγχου υγρασίας από 19mm μέχρι 38 mm
- Αυτόματο κλείσιμο μετά από 1 λεπτό
- Έχει την δυνατότητα 'Hold' κατά την καταμέτρηση
- Μετά από την καταχώρηση μετρήσεως έχει την δυνατότητα να παρουσιάσει την υψηλότερη μέτρηση, την χαμηλότερη και τον μέσο όρο των μετρήσεων.



**L 722 Τιμή: 958 €\***  
Stack Probing Sensor

- Κάνει μετρήσεις εσωτερικά σε παλέτα με πηχάκια
- Λαμβάνει πολλαπλές ενδείξεις σε ελάχιστο χρόνο
- Μήκος μέτρησης - Εξάρτημα 1,02 μέτρα
- Εξάρτημα 0,68 μέτρα
- Συνδέεται με το υγρόμετρο L 612
- Βάθος μέτρησης από 19 - 76 mm

\*οι τιμές δεν περιλαμβάνουν ΦΠΑ 19% και μεταφορικά

ΖΗΤΗΣΤΕ ΜΑΣ ΠΡΟΣΠΕΚΤΟΥΣ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΜΟΝΤΕΛΑ



## ΥΓΡΟΜΕΤΡΑ



**L 612 Τιμή: 1.308 €\***  
"Digital Recording"

- Αποθηκεύει μέχρι 5000 μετρήσεις 200 διαφορετικών γκρούπι μετρήσεων
- Stat-Pak πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων
- Ρυθμίζεται για 50 διαφορετικά είδη ξύλων
- Δεν καταστρέφει την επιφάνεια του ξύλου
- Επιφάνεια ελέγχου 63X63 mm
- Βάθος μέτρησης 19-76 mm
- RS -323 έξοδο για υπολογιστή
- Λειτουργία με ένα άγγιγμα, σβήσιμο σε 1 λεπτό
- Περιλαμβάνει πλάκα καλιμπραρίσματος
- Οθόνη LCD δύο γραμμών χαρακτήρων
- Συνεργάζεται με το L 722 Stack Sensor



**L 607 Τιμή: 408 €\***  
"Dual depth"

- Μέτρηση υγρασίας από 5% - 30 %
- Βάθος μέτρησης από 12 mm- 25 mm
- Απαραίτητο σε μονάδες παραγωγής κουφωμάτων με υδατοδιαλυτά βερνίκια και πατωματζίδες.
- Α. Μετρά την υγρασία των ξύλων
- Β. Μετρά την επιφανειακή υγρασία των υδατοδιαλυτών βερνικιών ώστε να προσδιορίζεται ο χρόνος για το επόμενο κέρι

Για περισσότερα από 35 χρόνια η WAGNER ELECTRONICS παράγει αξιόπιστα και εύκολα στην χρήση υγρόμετρα. Παράγει επίσης συστήματα υγρομέτρησης ενσωματωμένα στην παραγωγική διαδικασία μονάδων παραγωγής ξυλείας. Όλα τα υγρόμετρα χρησιμοποιούν τεχνολογία ηλεκτρομαγνητικών κυμάτων πάνω σε διεθνή πατέντα. Τα υγρόμετρα χειρός και τα συστήματα υγρομέτρησης είναι ειδικά σχεδιασμένα για να προσφέρουν αξιόπιστες υπηρεσίες στους επιηλοποιούς, ξυλουργούς, ξυλουργούς και στις βιομηχανίες παραγωγής πρώτων υλών ξυλείας.

