

ΟΔΗΓΟΣ

καθορισμού και εφαρμογής πράξεων συνεργασίας μεταξύ μικρών τοπικών επιχειρήσεων

Ο Οδηγός αυτός δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου: «Μελέτη για την προετοιμασία εφαρμογής έργων συνεργασίας και καινοτομίας που θα υλοποιηθούν μέσω της παρέμβασης Π3-77-4.1 «Στήριξη για Τοπική Ανάπτυξη μέσω του LEADER» (Μέτρο 20) καθώς και μεθοδολογίας αξιολόγησης του Στρατηγικού Σχεδίου ΚΑΠ» και περιλαμβάνει μόνο τα βασικά σημεία της μελέτης στην οποία θα πρέπει να ανατρέξει κανείς για αναλυτικότερες πληροφορίες, στοιχεία και οδηγίες εφαρμογής.

Γιατί η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων είναι σημαντική

Η συνεργασία είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να μετριάσουν τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από το μέγεθός τους και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Μέσω της συνεργασίας, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν μαζί υποδομές τις οποίες δεν θα μπορούσαν να χρηματοδοτήσουν ατομικά, να καλύψουν μεγαλύτερες παραγγελίες και να δημιουργήσουν καλή φήμη με βάση την περιοχή τους και όχι την ατομική τους επωνυμία. Επιπρόσθετα, δρώντας συλλογικά, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν επίσης να αποκτήσουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τους αρμόδιους για την χάραξη πολιτικής και να αυξάνουν τη διαθεσιμότητα των εργαζομένων στην περιοχή τους. Συνεπώς, η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων είναι σημαντική για την ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς σε χώρες με πολλές μικρές επιχειρήσεις. Για την Ελλάδα συνολικά αλλά και για κάθε τόπο ειδικά, η συνεργασία σήμερα είναι πιο σημαντική από ποτέ. Άλλωστε, η κατάρρευση, μετά την μακρόχρονη οικονομική κρίση, του παραδοσιακού, εσωστρεφούς μοντέλου ανάπτυξης της χώρας που βασιζόταν σε υψηλές δημόσιες δαπάνες έχει καταστήσει τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων κρίσιμη για την μελλοντική ευημερία.

Οι δυσκολίες και οι ανασταλτικοί παράγοντες

Ωστόσο, συχνά η συνεργασία είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Ακόμα και αν όλες οι επιχειρήσεις μιας περιοχής θα μπορούσαν να ωφεληθούν από τη μελλοντική παροχή ενός κοινού αγαθού, στην αρχή μπορεί να μην εμπιστεύονται τις δεσμεύσεις άλλων επιχειρήσεων να συμβάλλουν σε αυτό, ενδεχομένως να διαφωνούν μεταξύ τους για ζητήματα στρατηγικής και διαμοιρασμού του κόστους, ή μπορεί ακόμα και να μην κατανοούν πλήρως τα δυνητικά οφέλη του κοινού αγαθού. Τέτοιου είδους εμπόδια είναι ιδιαίτερα δύσκολο να ξεπεραστούν στην Ελλάδα. Τεκμηριωμένες ανεπάρκειες των ελληνικών θεσμών δυσκολεύουν τη συνεργασία: οι νόμοι δεν εφαρμόζονται ομοιόμορφα, το δικαστικό σύστημα λειτουργεί αργά και αναποτελεσματικά, ενώ ο υπερσυγκεντρωτισμός του κράτους, σε συνδυασμό με τις διαδομένες πελατειακές πρακτικές, μειώνουν τις ευκαιρίες των μικρών επιχειρήσεων να συνδιαλλαγούν σε ένα παραγωγικό, μη κομματικοποιημένο περιβάλλον και να αναλάβουν κοινές πρωτοβουλίες. Επιπρόσθετα, οι έρευνες αντιλήψεων αναδεικνύουν ότι οι Έλληνες δεν εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον: σε μια πρόσφατη έρευνα, το ποσοστό των ερωτηθέντων που συμφώνησαν ότι μπορεί κανείς να εμπιστευθεί τους άλλους ήταν 24% στην Ελλάδα, σε σύγκριση με 47% στην Ευρωπαϊκή Ένωση κατά μέσο όρο, 58% στη Γερμανία και 85% στην Φινλανδία.

Συνεργασίες σε τοπικό επίπεδο: ο ιδιαίτερος ρόλος των ανθρώπων και των ΟΤΑ

Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου. Στα μέσα της δεκαετίας του 80, ένα «βαρύ κλίμα δυσπιστίας» χαρακτήριζε τις σχέσεις μεταξύ των παραγωγών και της διοίκησης της Ένωσης που είχε συσσωρευμένα χρέη, ενώ το γεγονός ότι οι παραγωγοί δεν εξοφλούνταν σταθερά κάθε χρόνο είχε προκαλέσει μείωση της εμπιστοσύνης τους στην εταιρεία και είχε οδηγήσει σε μείωση της παραγόμενης ποσότητας και σε αύξηση της λαθραίας διακίνησης της μαστίχας. Τριάντα χρόνια αργότερα, η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών έχει εξελιχθεί σε «παράδειγμα των τεράστιων δυνατοτήτων των ελληνικών συνεταιρισμών». Τα καινοτόμα

καταστήματα της θυγατρικής εταιρείας της Ένωσης, τα λεγόμενα MastihaShop, «συνεισέφεραν στο να ξαναδούν άνθρωποι με ανησυχίες σε όλη την Ελλάδα αυτό που λέμε ελληνικό παραδοσιακό προϊόν από την αρχή: να το ξαναφτιάξουν, να δουν τη συσκευασία του, να το περιποιηθούν.». Στο μεταξύ, η μαστίχα, από αμιγώς τοπικό είδος, έχει μετατραπεί σε ένα από τα πιο αναγνωρίσιμα ελληνικά αγροδιατροφικά προϊόντα.

Η τεράστια αυτή αλλαγή κατέστη δυνατή γιατί ένας μικρός αριθμός ατόμων μπόρεσαν να παίξουν καταλυτικό ρόλο για την ανάπτυξη καινοτόμων, συνεργατικών οικονομικών δραστηριοτήτων σε περιοχές όπου στο παρελθόν παρατηρούνταν χαμηλά επίπεδα συνεργασίας, όπως η Χίος. Χρησιμοποιώντας την ορολογία του Crouch, τέτοια άτομα, τα οποία καταφέρνουν να ξεπεράσουν τους περιορισμούς του παρελθόντος και να εισάγουν καινοτόμους τοπικούς θεσμούς, μπορούν να ονομαστούν «αναμορφωτές θεσμών». Τέτοια άτομα υπάρχουν σε κάθε τοπική κοινωνία και σίγουρα υπάρχουν -κρίνοντας εκ του αποτελέσματος- εντός των Ομάδων Τοπικής Δράσης. Άλλωστε, και οι ίδιες οι ΟΤΔ μπορούν και αυτές να λάβουν τον χαρακτηρισμό αυτό!

Ως ηγετικές προσωπικότητες - δομές (ΟΤΔ) οι δράσεις των οποίων είναι ιδιαίτερα ορατές, οι αναμορφωτές θεσμών δημιουργούν συνεργατικές συνήθειες, νέες αντιλήψεις κοινού συμφέροντος, καθώς και τοπικούς θεσμούς που προάγουν τη συνεργασία. Οι δράσεις τους, οι οποίες αρχικά μοιάζουν ασυνήθιστες, σταδιακά αλλάζουν τις προσδοκίες των άλλων, ώσπου να αρχίσουν να παρατηρούνται συνεργατικές συμπεριφορές συχνότερα. Επιπρόσθετα, οι αναμορφωτές θεσμών ανακαλύπτουν και διαδίδουν ιδέες για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες που προϋποθέτουν τοπική συνεργασία. Η αντίληψη μιας νέας επιχειρηματικής ευκαιρίας απαιτεί έναν ιδιόμορφο συνδυασμό γνώσεων και εμπειριών, τον οποίο είναι πιθανό να κατέχουν λίγα άτομα μόνο. Συνεπώς, λίγα άτομα με ποικίλες εμπειρίες μπορούν να κάνουν σημαντική διαφορά περιγράφοντας καινοτόμες ιδέες για συλλογικές επιχειρηματικές στρατηγικές, οι οποίες αλλιώς θα παρέμεναν άγνωστες στην τοπική κοινότητα. Τέλος, οι αναμορφωτές θεσμών, οι οποίοι συχνά έχουν μεγαλύτερο διακύβευμα ως προς το οικονομικό μέλλον της περιοχής τους, είναι πιθανότερο να αναλάβουν να καλύψουν ένα σημαντικό μέρος του αρχικού κόστους της συνεργασίας, το οποίο συνήθως είναι υψηλό. Αυτό μπορούν να το κάνουν επενδύοντας δική τους προσπάθεια και πόρους -στην περίπτωση των ΟΤΔ μέσα από το πρόγραμμα LEADER-, παίρνοντας το ρίσκο να υιοθετήσουν συνεργατικές στρατηγικές πριν τους ακολουθήσουν άλλοι, και αποκτώντας ή έχοντας πρόσβαση σε εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης από τον δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα. Αντίθετα, ελλείψει αναμορφωτών θεσμών, μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο για έναν μεγάλο αριθμό ανθρώπων, ο καθένας από τους οποίους έχει λίγο να κερδίσει από την υλοποίηση των θετικών αποτελεσμάτων μιας ενδεχόμενης συνεργασίας, να συγκεντρώσουν τους απαιτούμενους πόρους αλλά, κυρίως, τη θέληση, την πεποίθηση και τη φιλοδοξία για να ξεκινήσουν μια συνεργατική προσπάθεια.

Η σχετική βαρύτητα καθεμίας από αυτές τις συνεισφορές και οι ειδικότερες τακτικές που ακολουθούν οι αναμορφωτές θεσμών για να τις πετύχουν εξαρτώνται από την περιοχή και τον κλάδο. Οι στρατηγικές που έχουν χρησιμοποιηθεί για την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, τη διάδοση επιχειρηματικών ιδεών και την κάλυψη του αρχικού κόστους της συνεργασίας μπορούν να αναδείξουν χρήσιμα συμπεράσματα για άλλες περιοχές. Παρότι δεν υπάρχει απλή συνταγή επιτυχίας σε αυτά, η πολύχρονη δράση, πείρα και πρακτικές των ΟΤΔ ανά την Ευρώπη προσφέρουν απλόχερα αναλυτικά εργαλεία και τεχνικές δράσης που οι επίμονοι και επίδοξοι αναμορφωτές μπορούν να μελετήσουν, να επιλέξουν και να συνθέσουν κατά περίπτωση.

Η προστιθέμενη αξία της δραστηριοποίησης των ΟΤΔ και των διαχρονικών συνεργασιών τους

Μία από τις ενδιαφέρουσες τάσεις που παρατηρούνται σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ατόμων και δομών όπως οι ΟΤΔ που δρουν ως αναμορφωτές θεσμών είναι ότι συνήθως πρόκειται είτε για μη ντόπιους οι οποίοι έχουν ζήσει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους κάπου αλλού («εξωτερικοί» αναμορφωτές θεσμών), είτε για ντόπιους, οι οποίοι είτε σαν άτομα έχουν ζήσει ένα σημαντικό μέρος της ζωής τους εκτός του τόπου καταγωγής τους ή σαν φορείς όπως οι ΟΤΔ έχουν ένα πλούσιο ιστορικό σε συνεργασίες ή/και σε γνώση πρακτικών συνεργασίας («υβριδικοί» αναμορφωτές θεσμών). Για παράδειγμα ο Μπουτάρης, ο οποίος κατάγεται από τη

βόρεια Ελλάδα και ξεκίνησε να παράγει κρασιά εκεί, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα «εξωτερικού» αναμορφωτή θεσμών όσον αφορά τις δραστηριότητές του στη Σαντορίνη. Ως Αυστριακός που μετακόμισε στη μακρινή και συντηρητική Μάνη τη δεκαετία του ογδόντα, ο Bläuel δεν ήταν απλά μη ντόπιος, αλλά ήταν τόσο διαφορετικός από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στην τοπική οικονομία που η επιτυχία του να δημιουργήσει το πρώτο δίκτυο παραγωγών βιολογικών ελιών στην Ελλάδα εκ πρώτης όψεως εκπλήσσει. Ως Χιώτης που σπούδασε και εργάστηκε για αρκετά χρόνια στην Αθήνα πριν επιστρέψει στο νησί, ο Μανδάλας ανήκει στην κατηγορία των «υβριδικών» αναμορφωτών θεσμών. Εύλογα μπορεί να υποθέσει κάποιος ότι οι ντόπιοι έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα από τους μη ντόπιους να δημιουργήσουν συνεργατικούς δεσμούς στην περιοχή τους, αφού γνωρίζουν τις τοπικές αντιλήψεις, είναι γνωστοί και μπορεί να θεωρούνται φερέγγυοι εντός της τοπικής κοινωνίας, ενώ είναι πιθανότερο να έχουν καλή γνώση των τοπικών πόρων. Σε κάθε περίπτωση, όσοι έχουν ουσιαστικές εμπειρίες εκτός της περιοχής τους έχουν ένα πολύτιμο πλεονέκτημα όσον αφορά τον ρόλο του αναμορφωτή θεσμών: έχουν εκτεθεί σε μεγαλύτερο εύρος αντιλήψεων, θεσμών, αγορών και συνηθειών, είτε έχουν ή δεν έχουν περάσει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους στην ίδια περιοχή. Αντλώντας από αυτά τα ερεθίσματα, μπορούν να εισάγουν καινοτομίες σχετικά με το τι παράγεται σε μια περιοχή, πώς παράγεται, και ποιες αντιλήψεις και θεσμοί μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγική διαδικασία. Από αυτή την οπτική γωνία, όσοι «βρίσκονται στο διάκενο», στα όρια μεταξύ του τοπικού και του διατοπικού, είναι σε καλύτερη θέση να λειτουργήσουν καταλυτικά για τη δημιουργία συνεργατικών σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων σε περιοχές με χαμηλά επίπεδα συνεργασίας στο παρελθόν.

Πώς μπορούν τα θεσμικά πλαίσια να διευκολύνουν την τοπική συνεργασία;

«Η Σαντορίνη είναι το νησί των αντιθέσεων». Είναι ένα μικρό νησί 73 τετραγωνικών χιλιομέτρων και 15.000 μόνιμων κατοίκων το οποίο υποδέχεται 1,5 εκατομμύριο τουρίστες κάθε χρόνο, το οποίο διατηρεί και έναν σημαντικό αγροτικό κλάδο με τρία προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης. Το νησί διαθέτει κάποια από τα ποιοτικότερα κρασιά, εστιατόρια και μικρά πολυτελή ξενοδοχεία της χώρας, ωστόσο όταν οι επισκέπτες βρίσκονται στους δημόσιους χώρους του νησιού, αντιμετωπίζουν προβλήματα αστικού τύπου όπως κίνηση, ρύπανση, συνωστισμό και σκουπίδια. Τα κρασιά των οινοποιών και των αμπελουργών της Σαντορίνης συγκαταλέγονται στα ποιοτικότερα και ακριβότερα της χώρας, ωστόσο σε ένα υπολογίσιμο τμήμα του νησιού, η άναρχη ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου, χωρίς σχέδιο και χωρίς κανόνες, δημιουργεί την εικόνα ενός μη διαφοροποιημένου, υποβαθμισμένου, κακής ποιότητας προορισμού: «Όποιος θελήσει να είναι συνεπής βασανίζεται, όποιος έχει το θράσος να κλείνει και το δρόμο που λέει ο λόγος, αυτός βασιλεύει.» Πώς μπορούν να εξηγηθούν αυτές οι αντιθέσεις;

Τα θεσμικά πλαίσια που ρυθμίζουν την οικονομική δραστηριότητα σε κάθε κλάδο επηρεάζουν καθοριστικά τις πιθανότητες ανάπτυξης συνεργασίας σε τοπικό επίπεδο. Ένα θεσμικό πλαίσιο δεν μπορεί να επιβάλλει τη συνεργασία εκ των άνω: όπως είδαμε, η δημιουργία τοπικής συνεργασίας προϋποθέτει την ενεργοποίηση κάποιων αναμορφωτών θεσμών και της ευρύτερης τοπικής κοινωνίας. Εντούτοις, τα θεσμικά πλαίσια καθορίζουν τα κίνητρα και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, και συνεπώς μπορούν να επιδεινώσουν ή να μετριάσουν τα εμπόδια στην τοπική συνεργασία, με σημαντικές επιπτώσεις για τον βαθμό συνεργασίας που παρατηρείται τελικά.

Πώς ακριβώς μπορεί ένα θεσμικό πλαίσιο να διευκολύνει την τοπική συνεργασία; Καταρχήν, μπορεί να παρέχει κίνητρα (όχι οικονομικά) στις τοπικές επιχειρήσεις να υιοθετήσουν κανόνες συνεργασίας στον τοπικό κλάδο τους και να τους τηρούν. Το περιεχόμενο αυτών των κανόνων συνεργασίας είναι καλό να ορίζεται σε τοπικό επίπεδο και όχι από το κράτος. Οι κρατικοί αξιωματούχοι που είναι τοποθετημένοι μακριά από μια περιοχή είναι πιθανό να μη διαθέτουν επαρκείς πληροφορίες για τις τοπικές συνθήκες ώστε να ορίσουν κατάλληλους τοπικούς κανόνες. Επιπρόσθετα, όταν τέτοιες αποφάσεις λαμβάνονται εκ των άνω, οι τοπικοί φορείς μπορεί να μπουκν στον πειρασμό να αναλωθούν σε προσπάθειες να εξασφαλίσουν ειδική μεταχείριση από

την κεντρική κυβέρνηση αντί να συνεργαστούν με άλλα μέλη της κοινότητάς τους για να αυξήσουν το μέγεθος της τοπικής «πίτας» συνολικά. Αντίθετα, θεσμοί οι οποίοι υποχρεώνουν τους τοπικούς φορείς να συναντιούνται και να λαμβάνουν κοινές αποφάσεις για τη διακυβέρνηση και το μέλλον του κλάδου τους μπορεί να οδηγήσουν τους εν λόγω φορείς να αρχίσουν να αντιλαμβάνονται τα συμφέροντά τους υπό νέο πρίσμα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε οφέλη για τη συνεργασία και πέραν της υιοθέτησης τοπικών κανόνων.

Επιπλέον, το θεσμικό πλαίσιο μπορεί να διευκολύνει την εφαρμογή των συμφωνημένων τοπικών κανόνων. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι ανεφάρμοστοι κανόνες χάνουν γρήγορα την αξιοπιστία τους. Το θεσμικό πλαίσιο μπορεί επίσης να επιδοτεί την κάλυψη του αρχικού κόστους των τοπικών συνεργατικών προσπαθειών. Αυτό μπορεί να κάνει διαφορά, κυρίως επειδή τα κόστη που προκύπτουν νωρίς σε ένα συνεργατικό εγχείρημα είναι ιδιαίτερα δύσκολο να καλυφθούν σε τοπικό επίπεδο: οι εμπλεκόμενοι φορείς τείνουν να είναι διστακτικότεροι να συνεισφέρουν τους δικούς τους πόρους σε μια συλλογική προσπάθεια πριν δουν ότι τα οφέλη της συνεργασίας αρχίζουν να πραγματοποιούνται. Τέλος, το θεσμικό πλαίσιο μπορεί να αποτρέπει νέες επιχειρήσεις από το να εισέλθουν σε έναν τοπικό κλάδο ευκαιριακά και να υπονομεύσουν τις τοπικές συνεργατικές προσπάθειες. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις είναι πιθανότερο να επενδύσουν την προσπάθεια και τους πόρους που απαιτούνται για να ξεκινήσουν μια συνεργατική δραστηριότητα αν γνωρίζουν ότι μελλοντικά, οι νεοεισερχόμενοι θα υποχρεούνται να τηρούν τους συμφωνημένους κανόνες και να συμβάλλουν σε συλλογικά εγχειρήματα. Αυτές οι θεσμικές δυνατότητες συνοψίζονται στο παρακάτω πλαίσιο. Όλες μαζί ορίζουν τα χαρακτηριστικά των θεσμικών πλαισίων που διευκολύνουν την τοπική συνεργασία.

Σε αντίθεση με τον αγροδιατροφικό κλάδο, ο τουρισμός ρυθμίζεται κυρίως σε εγχώριο και όχι σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Όταν μία τοπική τουριστική βιομηχανία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση της ποιότητας, στη δημιουργία αξιοθεάτων που θα διαφοροποιήσουν το τουριστικό προϊόν και θα επιμηκύνουν την τουριστική περίοδο, στον περιορισμό του υπερτουρισμού και στην καλύτερη διαχείριση των δημοσίων αγαθών που καθιστούν την περιοχή ελκυστική για τους τουρίστες. Ωστόσο, παρά τον κυρίαρχο ρόλο που παίζουν οι μικρές επιχειρήσεις στον τουριστικό κλάδο της χώρας, το θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα είναι σε μεγάλο βαθμό ακατάλληλο για τη διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ φορέων και επιχειρήσεων.

Το κράτος δεν παρέχει ένα πλαίσιο που να ενθαρρύνει όσους συμμετέχουν στον τουριστικό κλάδο να υιοθετήσουν τους δικούς τους κανόνες για την ποιότητα ή να διερευνήσουν άλλους τομείς πιθανής συνεργασίας. Κάποιοι ιδιώτες έχουν προσπαθήσει κατά καιρούς να δημιουργήσουν σήματα ποιότητας μόνοι τους, αλλά η εδραίωση τέτοιων σημάτων σε μεγάλη κλίμακα είναι δύσκολη χωρίς τη διοικητική και χρηματοδοτική υποστήριξη του κράτους: «Για να επικοινωνήσεις ένα τοπικό σήμα ποιότητας θέλει πάρα πολλά χρήματα, για να εντυπωθεί στη συνείδηση του καταναλωτή». Η γνωστή ανεπάρκεια των δυνατοτήτων του ελληνικού κράτους να επιβάλλει την εφαρμογή των νόμων και των κανόνων επιβαρύνει την κατάσταση ακόμη περισσότερο. Η ελλιπής εφαρμογή των υφιστάμενων κανόνων δημιουργεί μια αντίληψη άνισου ανταγωνισμού και μια αίσθηση αναπόφευκτης αναρχίας. Μέρος του προβλήματος έχει να κάνει με τις αδύναμες διοικητικές δομές του κράτους, κάποιες από τις οποίες αποδυναμώθηκαν ακόμα περισσότερο κατά τη διάρκεια της κρίσης. Π.χ. η ικανότητα τόσο του Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού όσο και της τουριστικής αστυνομίας να ελέγξουν την εφαρμογή των σχετικών κανόνων στον τουριστικό κλάδο είχε μειωθεί αισθητά τα τελευταία χρόνια. Ο υπερσυγκεντρωτισμός του ελληνικού κράτους επιδεινώνει το πρόβλημα: η μη εμπλοκή των τοπικών φορέων στην εφαρμογή των κανόνων αποτελεί χαμένη ευκαιρία για τη βελτίωση της επιβολής του νόμου. Στη Σαντορίνη, η δημοτική επιχείρηση «Γεωθήρα» είχε αναπτύξει μια καινοτόμα μέθοδο για να παρακολουθεί αν οι επιχειρήσεις που παρείχαν ξαπλώστρες και ομπρέλες τηρούσαν τους χωρικούς περιορισμούς που προέβλεπε το συμβόλαιό τους με τον Δήμο, ή αν είχαν επεκταθεί παράνομα στο δημόσιο χώρο της παραλίας όπου δραστηριοποιούνταν. Η μέθοδος βασιζόταν στη χρήση δορυφορικών εικόνων, «οι οποίες

αποτελούν ένα αδιάβλητο, αδιαμφισβήτητο αποδεικτικό στοιχείο για το πώς είναι η κατάσταση της ακτής σε μία συγκεκριμένη ημερομηνία. Ωστόσο, το 2017, χωρίς καμία διαβούλευση σε τοπικό επίπεδο, η κυβέρνηση απαγόρευσε τη διαχείριση παραλιών από δημοτικές επιχειρήσεις, και αυτό το έργο παρακολούθησης σταμάτησε απότομα.

Τέλος, η συνεχής άφιξη νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων, οι οποίες δεν μπορούν καν να ταυτοποιηθούν, πόσο μάλλον να υποχρεωθούν να συμβάλλουν σε τοπικές συνεργατικές προσπάθειες, καθιστά ακόμη δυσκολότερη την επίτευξη συμφωνιών για την αναβάθμιση της ποιότητας και την παροχή δημοσίων αγαθών στον τουριστικό κλάδο. Η ρύθμιση των βραχυχρόνιων μισθώσεων είναι εξαιρετικά χαλαρή στην Ελλάδα σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες και μόνο τα τελευταία δύο χρόνια κάτι έχει αρχίσει να αλλάζει με ευθύνη της κεντρικής εξουσίας. Το 2017, σε έρευνα πεδίου στην Χαλκιδική, το κράτος δεν είχε καν εγκαταστήσει ένα λειτουργικό σύστημα που να επιτρέπει στους ιδιοκτήτες ακινήτων να δηλώσουν το εισόδημα που λάμβαναν από βραχυχρόνιες μισθώσεις στην Εφορία. Αυτό σήμαινε ότι ένα σημαντικό μέρος των βραχυχρόνιων μισθώσεων παρέμεναν αφορολόγητες, δίνοντάς τους ένα τεχνητό πλεονέκτημα έναντι των καθιερωμένων επιχειρήσεων διαμονής. Η απουσία χωροταξικών σχεδίων σε πολλές τουριστικές περιοχές πυροδοτεί και αυτή την αρρυθμιστη είσοδο στον τουριστικό κλάδο, αφού οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις απαιτείται να τηρούν συγκριτικά λίγους κανόνες σχετικά με το πού μπορούν να χτίσουν και πώς μπορούν να λειτουργήσουν σε έναν τουριστικό προορισμό.

Η λογική της συνεργασίας στο πλαίσιο του LEADER

Η συνεργασία είναι ένας τρόπος διεύρυνσης των τοπικών απόψεων και μεταφοράς νέων γνώσεων στην περιοχή με σκοπό τη βελτίωση των τοπικών στρατηγικών. Μπορεί να τονώσει τον καινοτόμο χαρακτήρα των δράσεων τοπικής ανάπτυξης και να συμβάλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της περιοχής μέσω: της δημιουργίας ικανοτήτων και προσέλκυσης νέων επιχειρηματικών εταίρων, καθώς και της διάχυσης καινοτομίας, τεχνογνωσίας και νέων δεξιοτήτων. Πέραν των δυνητικών οφελών της διατοπικής συνεργασίας (εντός ενός κράτους μέλους), η διακρατική συνεργασία προσδίδει επιπλέον ευρωπαϊκή προστιθέμενη αξία στην τοπική ανάπτυξη.

Η συνεργασία μιας περιοχής που καλύπτεται από μια ΟΤΔ με άλλες γεωγραφικές περιοχές μπορεί να αποτελέσει βασική συνιστώσα κάθε στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης του LEADER ή επιπλέον πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής. Μπορεί να εξελίσσεται σε στάδια, από την ανταλλαγή εμπειρίας έως τη μεταφορά ελπιδοφόρας πρακτικής σε μια κοινή δραστηριότητα. Η συνεργασία με άλλες περιοχές που εφαρμόζουν το LEADER μπορεί να αποτελέσει ένα στρατηγικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την ΟΤΔ για την επίτευξη της κρίσιμης μάζας που απαιτείται για κάποια έργα ή για τη συγκέντρωση συμπληρωματικών πόρων και εμπειρογνωμοσύνης.

Η επιχειρηματική πραγματικότητα στον αγροδιατροφικό τομέα υπό το πρίσμα της συνεργατικότητας

Η οικοδόμηση ενός νέου μοντέλου συνεργατικότητας για τον αγροδιατροφικό τομέα δεν αποτελεί ιδεολογική ή κοινωνική πολυτέλεια. Αποτελεί αδήριτη οικονομική ανάγκη. Ισχύει αυτό για ένα λόγο απλό και θεμελιώδη: το μέγεθος στον αγροδιατροφικό τομέα σε όλα τα επίπεδα είναι -σε σχέση με το διεθνή ανταγωνισμό- τόσο μικρό, ώστε να καθιστά μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα τη μεγάλη πλειοψηφία των ελληνικών μονάδων μη ανταγωνιστικές, σε ό,τι αφορά τις εξαγωγές και, γενικότερα, τα διεθνώς εμπορεύσιμα προϊόντα του αγροδιατροφικού τομέα.

Αυτό συμβαίνει σε μια περίοδο κατά την οποία «το παγκόσμιο διατροφικό σύστημα βρίσκεται σε μια διαδικασία ριζικής μεταμόρφωσης. Η διαδικασία αυτή, που συχνά επονομάζεται αγροβιομηχανοποίηση, έχει δύο θεμελιώδη χαρακτηριστικά: α) η αγροτική παραγωγή γίνεται πιο εξειδικευμένη και πιο εξαρτώμενη από εξωτερικές παραγωγικές εισροές και υπηρεσίες και β) οι συμμετέχοντες στο αγροδιατροφικό σύστημα χρησιμοποιούν όλο και πιο στενές σχέσεις κάθετου συντονισμού και δικτύωσης μεταξύ των συμμετεχόντων.

Η διαπίστωση του μικρού μεγέθους δεν αφορά μόνο τον πρωτογενή τομέα, δηλαδή το μέγεθος του κλήρου και των γεωργικών εκμεταλλεύσεων. Αφορά το σύνολο της σχετικής αλυσίδας αξίας, δηλαδή τόσο τις μεταποιητικές εταιρείες του αγροδιατροφικού τομέα, όσο και τις επιχειρήσεις του τριτογενούς τομέα που ασχολούνται με την προώθηση των εξαγωγών.

Παράλληλα με το μικρό μέγεθος, ο τομέας υποφέρει από την έλλειψη συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα και από τον ισχυρό ανταγωνισμό της «μαύρης» οικονομίας, ο οποίος ανταγωνίζεται αθέμιτα για τους διαθέσιμους πόρους -γη, ανθρώπινο δυναμικό, φυτικό και ζωικό κεφάλαιο, αγροτικά προϊόντα- την εξωστρεφή «άσπρη» οικονομία, δυσχεραίνοντας τη δυνατότητά της να είναι διεθνώς ανταγωνιστική, ενώ της στερεί -πάλι μέσω του αθέμιτου ανταγωνισμού- και ζωτικό χώρο στην εσωτερική αγορά, που θα μπορούσε να διευκολύνει τη διεθνή της ανάπτυξη. Έτσι, το αντικειμενικό πρόβλημα που έχει κάθε μικρή χώρα στην ανάπτυξη των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων, η μικρή εσωτερική αγορά, γίνεται ακόμα μεγαλύτερο, δεδομένου ότι η ελληνική αγορά, αφού αφαιρεθεί η «μαύρη» οικονομία του αγροδιατροφικού τομέα, γίνεται σημαντικά μικρότερη.

Το μικρό μέγεθος αποτελεί, συνεπώς, καθοριστικής σημασίας πρόβλημα για την αλλαγή παραγωγικού μοντέλου, από την εσωστρεφή καταναλωτική προσέγγιση στην εξωστρεφή εξαγωγική ανάπτυξη. Η αλλαγή αυτή του παραγωγικού μοντέλου, που θεωρητικά ασπάζεται η μεγάλη πλειοψηφία των πολιτικών και κοινωνικών δυνάμεων στη χώρα, αποτελεί διακηρυγμένο στόχο και του ευρωπαϊκού σχεδιασμού σε ό,τι αφορά την Ελλάδα. Για να επιτευχθεί, προϋπόθεση είναι η δυνατότητα των ελληνικών επιχειρήσεων να διεκδικήσουν αποτελεσματικά πολλαπλάσιο μερίδιο των διεθνών αγορών, στα προϊόντα και υπηρεσίες που παράγει η Ελλάδα, σε σχέση με σήμερα, με μία από τις κύριες αιχμές του δόρατος -με βάση τον εθνικό σχεδιασμό εδώ και αρκετά χρόνια- τον αγροδιατροφικό τομέα.

Η έννοια και το αξιακό υπόβαθρο των συνεταιρισμών

Πολλοί ορισμοί έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς από διάφορους επιστήμονες για την έννοια του συνεταιρισμού. Η ποικιλία ορισμών οφείλεται, κυρίως, στην έμφαση που δίνει ο καθένας σε διαφορετικά χαρακτηριστικά, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι υπάρχουν θεμελιώδεις διαφορές. Στις νομοθεσίες των διαφόρων χωρών υπάρχει, επίσης, πληθώρα ορισμών, οι οποίοι βέβαια διακρίνονται από τον νομικό και τεχνοκρατικό τους χαρακτήρα. Η ποικιλομορφία του συνεταιριστικού θεσμού, η παγκόσμια εξάπλωση κι εφαρμογή του σε διαφορετικά κοινωνικοοικονομικά καθεστώτα, καθώς και η εξελικτική του πορεία, δυσχέραναν μέχρι πρόσφατα τη δημιουργία ενός παγκοσμίως αποδεκτού συνοπτικού ορισμού.

Ωστόσο, οι συνεταιρισμοί όλων των τύπων, σε όλο τον κόσμο, ακολούθησαν ένα σύνολο αρχών που διαμόρφωσαν τη συνεταιριστική ταυτότητα από την εποχή της ίδρυσης (το 1895) του θεματοφύλακα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, δηλαδή της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας (International Cooperative Alliance – “ICA»).

Από τη Δήλωση αυτή δεν έλειπε, φυσικά, και ο ορισμός που απολαμβάνει τη μεγαλύτερη αποδοχή μέχρι σήμερα: «Συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεών τους, διαμέσου μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης». Έτσι, παρότι οι συνεταιριστικές αρχές δεν έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα, οι συνεταιρισμοί είναι σήμερα η μόνη μορφή επιχειρηματικής οργάνωσης που διαθέτει ένα διεθνώς συμφωνημένο και αναγνωρισμένο ορισμό, καθώς κι ένα συμφωνημένο ηθικό κώδικα αξιών

Η συνεταιριστική διαφορετικότητα - Η διεισδυτικότητα και ανθεκτικότητα των συνεταιρισμών

Στην πράξη, οι συνεταιρισμοί όλων των ειδών, σε όλο τον κόσμο, κάνουν ολοένα πιο αισθητή την παρουσία τους, καταγράφοντας σημαντικά οικονομικά και κοινωνικά αποτελέσματα. Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (ΗΠΑ), οι πιστωτικοί συνεταιρισμοί έχουν ξεπεράσει τα 100 εκατομμύρια μέλη και σταθερά λαμβάνουν υψηλότερα σκορ στον δείκτη ικανοποίησης πελατών (American Customer Satisfaction Index - “ACSI”) σε σύγκριση με τις παραδοσιακές τράπεζες. Παράλληλα, οι συνεταιρισμοί σε όλο τον κόσμο αριθμούν πάνω από ένα δισεκατομμύριο μέλη,

ενώ σύμφωνα με εκτιμήσεις της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (International Labour Organization - "ILO"), προσφέρουν απασχόληση σε περίπου 279 εκατομμύρια ανθρώπους. Στα χρόνια, μάλιστα, της χρηματοπιστωτικής κρίσης, οι συνεταιρισμοί επέδειξαν αξιοπρόσεκτη ανθεκτικότητα, κάτι που από πολλούς μελετητές και διάφορες έρευνες αποδίδεται και στη διαφορετικότητά τους, ειδικά στη στενή σχέση με τη βάση τους, δηλαδή τα μέλη τους.

Οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί ως «σημείο αναφοράς/μέτρο σύγκρισης»

Προσπαθώντας να εξηγήσουν τι είναι οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί («ΑΣ»), οι περισσότεροι θεωρητικοί τους έχουν εξετάσει ως:

1. Μια μορφή κάθετης ολοκλήρωσης (vertical integration) από κατά τ' άλλα ανεξάρτητες επιχειρήσεις που λειτουργεί σαν επέκταση των γεωργικών εκμεταλλεύσεων.
2. Μια ανεξάρτητη επιχείρηση που βελτιστοποιεί μια αντικειμενική συνάρτηση.
3. Ένα συνασπισμό (coalition) διαφορετικών συμμετεχόντων (π.χ. αγροτών, διοίκησης), στον οποίο ο καθένας επιδιώκει τους δικούς του σκοπούς και συμμετέχει για όσο διάστημα πιστεύει ότι αυτοί εκπληρώνονται. Παράλληλα, η οικονομική λειτουργία των συνεταιρισμών διέπεται από αντίστοιχη οικονομική θεωρία, η οποία αντανάκλα τον τρόπο δράσης των συνεταιρισμών.

Μία από τις κοινές θεωρητικές προσεγγίσεις είναι κι αυτή της διαπραγματευτικής δύναμης (countervailing power), η οποία αφορά σε εκείνη τη συνεταιριστική δράση που χαρακτηρίζεται από συναλλαγές με τρίτους, συγκρίνοντας τις δυνατότητες που διαθέτουν τα μέλη ως μεμονωμένα άτομα με τις δυνατότητες που αποκτούν επειδή συμμετέχουν σε ένα συνεταιρισμό. Οι γεωργικοί συνεταιρισμοί εν προκειμένω, παρέχουν στους μεμονωμένους αγρότες ένα θεσμικό μηχανισμό αύξησης της διαπραγματευτικής τους ισχύος έναντι τόσο των ανάντη (π.χ. προμηθευτές γεωργικών εφοδίων) όσο και των κατόντη (π.χ. λιανοπωλητές) εταίρων τους στην αλυσίδα εφοδιασμού. Με άλλα λόγια, παρέχουν στα μέλη τους αντισταθμιστική εξουσία, αφού λειτουργούν ως «σημείο αναφοράς/μέτρο σύγκρισης» για τον ανταγωνισμό (competitive «yardstick») (Nourse, 66 1922), αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά αδυναμίες της αγοράς (market failures). Έτσι, εισάγουν ανταγωνισμό (π.χ. «ρίχνουν» τις τιμές) σε αγορές με δεσπόζουσες τάσεις (π.χ. ολιγοψώνια, ολιγοπώλια), βελτιώνοντας τη συνολική λειτουργία της αγοράς, καθώς προσφέρουν οφέλη τόσο στα μέλη τους, όσο και στους καταναλωτές ή άλλους παραγωγούς εν γένει.

Δίκτυα καινοτομίας και συστάδες επιχειρήσεων

Πέρα από επιχειρηματικές πρακτικές, όπως ο προσανατολισμός στην αγορά που είδαμε πρωτύτερα, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις του αγροδιατροφικού τομέα να επενδύουν στην καινοτομία, ακόμη κι αν πρόκειται για μικρού μεγέθους σχήματα, καθώς το συνδυαστικό αποτέλεσμα της καινοτομίας με τις επιθετικές επιχειρηματικές πρακτικές ενισχύει την απόδοσή τους γενικότερα. Σύμφωνα με την τυπολογική ταξινόμηση των Bogers και West (2012), υπάρχουν τρεις τύποι διαδικασίας καινοτομίας: η «καθετοποιημένη» (vertically integrated innovation), η οποία διεκπεραιώνεται, κυρίως, από μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες και περιορίζεται μέσα στα όρια τους, η «ανοιχτή καινοτομία» (open innovation), κατά την οποία οι επιχειρήσεις μετουσιώνουν σε επιχειρηματικές ενέργειες καινοτόμες ιδέες που αναπτύσσονται από δίκτυα φορέων (π.χ. ένα δίκτυο αποτελούμενο από ερευνητικά ινστιτούτα, την τοπική αυτοδιοίκηση και επιχειρήσεις), και η «καινοτομία από τους χρήστες» (user innovation), η οποία βασίζεται στην υπόθεση ότι οι χρήστες έχουν συχνά τις απαραίτητες γνώσεις και τα κίνητρα να δημιουργήσουν καινοτομίες που προσφέρουν λύσεις σε προβλήματα που δεν μπορούν να λύσουν ούτε οι επιχειρήσεις αλλά ούτε οι φορείς καινοτομίας (π.χ. πανεπιστημιακά ιδρύματα).

Οι Borgen και Aarset (2016) πρόσθεσαν μια ακόμη κατηγορία, αυτή της συμμετοχικής καινοτομίας (participatory innovation), η οποία μπορεί να αναπτυχθεί ιδιαίτερα σε συλλογικές δομές, όπως οι συνεταιρισμοί. Με άλλα λόγια, η συμμετοχική καινοτομία προκαλεί πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα που επιτρέπουν σε κάθε μεμονωμένο μέλος-χρήστη να αποκομίσει οφέλη που θα ήταν ανέφικτα χωρίς μια μορφή συλλογικής οργάνωσης, όπως αυτή που συναντάται σε συνεταιρισμούς. Όπως διαπίστωσαν οι Borgen και Aarset (2016) σε

νορβηγικούς συνεταιρισμούς, η συμμετοχική καινοτομία συνδυάζει τα οφέλη της ανοιχτής καινοτομίας με αυτής που βασίζεται στους χρήστες.

Γενικά, υπάρχει μια τάση για ανάπτυξη συστάδων επιχειρήσεων με τη μορφή συνεργατικών κοινοτήτων (collaborative communities), όχι μόνο για την ανάπτυξη καινοτομιών, αλλά γενικότερα για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στον αγροδιατροφικό τομέα. Οι συνεργατικές κοινότητες επιτρέπουν και ενισχύουν τη δικτύωση μεταξύ πλήθους αυτόνομων και αλληλεξαρτώμενων εμπλεκόμενων μερών, βάζοντας ως προϋποθέσεις την απόκτηση της ιδιότητας του μέλους (membership), την αφοσίωση σε κοινούς σκοπούς, αλλά και τη δέσμευση σε κανόνες συμμετοχής.

Η σημασία των συνεργειών για τις μικρές επιχειρήσεις

Οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα νέο διεθνοποιημένο περιβάλλον λειτουργίας με έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις. Η αναζήτηση πολιτικών διαφοροποίησης σε εξειδικευμένες αγορές και οι συνέργειες με άλλες επιχειρήσεις αποτελούν μέσα αντιμετώπισης των ενδεχόμενων απειλών αυτών, καθώς και μετατροπής της κρίσης σε ευκαιρία.

Οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλαπλές και διαφοροποιημένες προκλήσεις, οι οποίες προέρχονται από την πίεση που παράγει η διεθνοποίηση των αγορών και η μεταβολή του οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν. Συνοπτικά, οι πιέσεις από το οικονομικό περιβάλλον λειτουργίας των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων συνοψίζονται στις παρακάτω αναγκαιότητες για:

- Μείωση του παραγωγικού κόστους με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου τους στην εσωτερική αγορά έναντι των μεγάλων πολυεθνικών ομίλων.
- Διείσδυση σε νέες διεθνείς αγορές μέσω εξαγωγικών δραστηριοτήτων.
- Διατήρηση και βελτίωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης μέσα σε ένα δυσμενές χρηματοδοτικό πλαίσιο για τις επιχειρήσεις.

Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις τις οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις, μέσα σε μια διεθνοποιημένη αγορά, έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: α) Χαμηλό κόστος ή/και υψηλή ποιότητα, β) Πρόσβαση σε μεγάλα κανάλια διανομών, γ) Επώνυμα προϊόντα και πολιτικές, δ) Χρηματοδότηση των επενδύσεων, ε) Δυνατότητα για την ανάπτυξη κοινών υποδομών και στ) Δυνατότητα οικονομίας κλίμακας.

Η μικρή ελληνική επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει μόνη της τις ανταγωνιστικές αυτές δυνάμεις σε ένα περιβάλλον που της δημιουργεί πολλαπλά και δύσβατα εμπόδια για την ανάπτυξή της. Η επιχείρηση καλείται να υπερβεί τα παρακάτω εμπόδια, όντας μέσα σε ένα καθολικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το μικρό μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων αποτρέπει συνθήκες οικονομίας κλίμακας για τη δημιουργία επιχειρηματικών πόρων, όπως την ανάπτυξη εξειδικευμένου προσωπικού, την αύξηση της παραγωγικής δυνατότητας, τη δυνατότητα χρηματοδότησης των επενδύσεων και τη διαφοροποίηση και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Η μη διαθεσιμότητα βασικών επιχειρηματικών πόρων για την ανάπτυξη των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων οδηγεί αναγκαστικά στη χάραξη διαφοροποιημένων στρατηγικών ανάπτυξης, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ορισμένες κατευθυντήριες τάσεις, όπως:

A. Προσανατολισμός σε πολύ εξειδικευμένες παγκόσμιες αγορές (Niche Markets), οι οποίες είναι μικρές σε κλίμακα, με εξειδικευμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Οι αγορές αυτές, λόγω της χαμηλής γεωγραφικής συγκέντρωσης των πελατών τους, συνήθως δεν αποτελούν στόχο των μεγάλων πολυεθνικών ομίλων, απελευθερώνοντας έτσι ένα τμήμα της ανταγωνιστικής πίεσης για τις μικρότερες επιχειρήσεις.

B. Ανάπτυξη τοπικών συνεργασιών μεταξύ μικρών επιχειρήσεων, με στόχο τη δημιουργία συνθηκών «ισχύος εν τη ενώσει», προκειμένου οι επιχειρήσεις να υπερβούν τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν όταν λειτουργούν ανεξάρτητες μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι ελληνικές επιχειρήσεις αναπτύσσουν τέτοιου είδους μορφές συνεργασίας σε τοπικό επίπεδο εφόσον έχουν αναγνωρίσει κοινούς στόχους στην τυποποίηση, την παραγωγή, τη διανομή και

την πώληση των προϊόντων. Ειδικότερα, στον κλάδο τροφίμων και ποτών, οι ενώσεις και οι σύνδεσμοι παράγουν σημαντικά οφέλη, όπως κοινή πολιτική επωνυμίας (branding) και δίκτυα διανομών.

Γ. Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών

Στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να υπερβούν τα εμπόδια που δημιουργούνται λόγω των ανταγωνιστικών πιέσεων, αναπτύσσονται κοινοπραξίες με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένου επιχειρηματικού σκοπού. Η κοινοπραξία (joint venture) είναι ένωση επιχειρήσεων μέσω της οποίας επιδιώκεται ένας κοινός σκοπός.

Δ. Συμμετοχή σε επιχειρηματικά δίκτυα, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίξουν τη μικρή ελληνική επιχείρηση στη μεταφορά γνώσης και στις ανταλλαγές εμπειριών μεταξύ των μελών του δικτύου.

Οι τοπικές αυτές δικτυώσεις έχουν καθοριστεί ως γεωγραφικές συγκεντρώσεις διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων και οργανισμών σε έναν εξειδικευμένο τομέα. Η διαδικασία ανάπτυξης των δικτυώσεων βασίζεται στη γεωγραφική συγκέντρωση ομοειδών ή συμπληρωματικών δραστηριοτήτων που οδηγούν συγκεντρωτικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας ενός συνόλου επιχειρήσεων.

2. Συνεργατικοί σχηματισμοί (Clusters)

Ένας επιχειρηματικός συνεργατικός σχηματισμός (cluster) προσδιορίζεται αυτοδύναμα μέσα από τις συνθήκες της αγοράς για συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών, και είναι σημαντικός όσο οι συνθήκες αυτές επιβάλλουν την ύπαρξή του. Στην Ιταλία, για παράδειγμα, περίπου 200 συνεργατικοί σχηματισμοί, οι οποίοι επικεντρώνονται στους κλάδους της μόδας (ένδυση, κοσμήματα), του οικιακού εξοπλισμού (έπιπλο, κουζίνα, πλακίδια) και των τροφίμων, έχουν δημιουργήσει 2,2 εκατ. θέσεις εργασίας και παράγουν το 1/3 των ιταλικών εξαγωγών.

Ο Porter εισήγαγε την έννοια των συνεργατικών σχηματισμών. Ο ορισμός που έχει επικρατήσει για τους **συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters)**, εναλλακτικά **συστάδες**, ή **δικτυώσεις** (διαφορετικοί όροι αναφοράς στη βιβλιογραφία), είναι: «*Η γεωγραφική συγκέντρωση ομοειδών, ή και συμπληρωματικών, επιχειρήσεων και οργανισμών με ανοιχτά κανάλια για επιχειρηματικές συνέργειες, συναλλαγές και επικοινωνία, οι οποίες επιμερίζουν προσωπικό και υποδομές, καθώς αντιμετωπίζουν κοινές επιχειρηματικές απειλές και ευκαιρίες.*».

Οι συνθήκες της αγοράς αποτελούν το έναυσμα για την αυθόρμητη δημιουργία των συστάδων, οι οποίες ενδέχεται να λάβουν ποικίλες μορφές, ανάλογα με τους στόχους, τη γεωγραφική συγκέντρωση, την εξειδίκευση, τις διασυνδέσεις τους και τη μορφή καινοτομίας που αναπτύσσουν. Η κατηγοριοποίηση των συνεργατικών σχηματισμών μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, ανάλογα με τη γεωγραφική συγκέντρωση, τους στόχους, τον καινοτόμο χαρακτήρα, το εύρος συμμετοχής κλάδων και τον τύπο των συναλλαγών μεταξύ των μελών του. Στον πίνακα που ακολουθεί συνοψίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά μέσω των οποίων μπορούν να προκύψουν διάφοροι τύποι συνεργατικών σχηματισμών:

Βασικά γνωρίσματα	Χαρακτηριστικά		
Φορείς	Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ενός κλάδου ή μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας	Επιχειρήσεις ενός κλάδου ή μιας τεχνολογίας που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές αγορές	Διακλαδικό ή διατεχνολογικό «μείγμα» επιχειρήσεων μιας αλυσίδας προστιθέμενης αξίας
	Συμπληρωματικές επιχειρήσεις και προμηθευτές		
	Μείγμα μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων		
	Ερευνητικοί οργανισμοί (συμπεριλαμβανομένων και πανεπιστημίων) και ενδιάμεσοι οργανισμοί, π.χ. Επιμελητήρια		
Δημόσιοι και ημιδημόσιοι οργανισμοί ενός κλάδου (μεταξύ άλλων, και εξειδικευμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα)			

	Πελάτες		
Χωρική διάσταση	Τοπικά	Περιφερειακά	Διαπεριφερειακά (εθνικά)
Αριθμός συμμετεχόντων φορέων	Ανάλογα με τον κλάδο: πάνω από 30 επιχειρήσεις, ή μεγάλο τμήμα της παγκόσμιας αγοράς		
Γεωγραφικός προσανατολισμός	Κλειστό εσωτερικό/τοπικό δίκτυο	Περιφερειακή αλληλεπίδραση/ ενδοδιαδικτυακή συνεργασία σε συνδυασμό με διεθνείς σχέσεις	Χαμηλή εσωτερική συνοχή σε συνδυασμό με διακρατικό επιμερισμό εργασιών
Βασικά γνωρίσματα	Χαρακτηριστικά		
Αγορά εργασίας	Υψηλού επιπέδου και εξειδικευμένο προσωπικό		
Σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων	Θεσμοθετημένες σχέσεις κυρίως στην κάθετη δικτύωση		
	Σχεδόν ανύπαρκτες θεσμοθετημένες σχέσεις – στην οριζόντια δικτύωση Εντατικές επικοινωνιακές σχέσεις και σημαντική ροή πληροφοριών		
Τύπος ανταγωνισμού	Ανύπαρκτος ανταγωνισμός	Συναγωνισμός	Σκληρός ανταγωνισμός
Ανταγωνιστικότητα	Χαμηλή ανταγωνιστικότητα	Εθνικά ανταγωνιστικά	Διεθνώς ανταγωνιστικά

Α. Οριζόντιοι συνεργατικοί σχηματισμοί

Β. Κάθετοι συνεργατικοί σχηματισμοί αλυσίδας υπεραξίας

Γ. Συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας

Τα βασικά χαρακτηριστικά τριών τύπων δικτυώσεων, το είδος των διασυνδέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και χαρακτηριστικά παραδείγματα παρατίθενται στον ανωτέρω Πίνακα.

Λόγω της χωρικής συγκέντρωσης, προκύπτουν οφέλη, τα οποία κυρίως αφορούν τη δυνατότητα πρόσβασης σε εξειδικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο. Ο παράγοντας «γνώση» και η μεταφορά της έχουν διαφορετική σημασία στην περίπτωση της οριζόντιας και της κάθετης δικτύωσης αλυσίδων υπεραξίας. Στην περίπτωση των κάθετων δικτυώσεων, η προώθηση της γνώσης επιτυγχάνεται μέσω του επιμερισμού των εργασιών και της εξειδίκευσης. Στην οριζόντια δικτύωση το βασικό χαρακτηριστικό είναι η ποικιλομορφία και διάχυση της γνώσης.

Οι τρεις αυτές κατηγορίες αφορούν άμεσα τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Οφέλη από τη συμμετοχή σε έναν οριζόντιο συνεργατικό σχηματισμό

Η απόφαση για την εισαγωγή μιας επιχείρησης σε έναν οριζόντιο συνεργατικό σχηματισμό χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

i. Διείσδυση σε νέες αγορές

Ελάχιστες ελληνικές επιχειρήσεις διαθέτουν τους πόρους για την οργάνωση συντονισμένων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και για τη διείσδυση σε νέες αγορές, ιδιαίτερα μέσα από εξαγωγικές δραστηριότητες. Οι μικρές επιχειρήσεις, ως ανεξάρτητες, παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα διαθέσιμων πόρων για να αναπτύξουν δραστηριότητες σε νέες αγορές.

Η συνένωση των πόρων τους για την ανάπτυξη κοινών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ με στόχο τη διείσδυση σε νέες αγορές αποτελεί βασικό πλεονέκτημα των οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών. Οι κοινές δραστηριότητες ενδέχεται να περιλαμβάνουν συνέργειες για κοινά δίκτυα διανομών ή επώνυμη (branding) στρατηγική για την προώθηση προϊόντων μιας περιοχής υπό μια ενοποιημένη ετικέτα.

ii. Εκμετάλλευση κοινών καναλιών διανομών

Καθώς οι αγορές έχουν την τάση συγκέντρωσης σε μεγάλα κανάλια διανομών, οι επιχειρήσεις, ως ανεξάρτητες, αδυνατούν να διαπραγματευθούν με ανταγωνιστικούς όρους για τη διάθεση των προϊόντων τους από τα κανάλια αυτά. Η συνένωση των πόρων τους μέσα από οριζόντιους συνεργατικούς σχηματισμούς προσδίδει την απαραίτητη κρίσιμη μάζα διαπραγμάτευσης έναντι των μεγάλων και των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

iii. Ανάπτυξη συστημάτων κοινών προμηθειών

Η μείωση κόστους παραγωγής εξαρτάται κατά μεγάλο ποσοστό από το κόστος προμηθειών. Η συνένωση δυνάμεων για τη διαπραγμάτευση κοινών προμηθειών βελτιώνει τους όρους κόστους και ποιότητας των προμηθειών, αξιοποιώντας οικονομίες κλίμακας και ποσοτικές εκπτώσεις.

iv. Ανάπτυξη κοινών υπηρεσιών

Οι μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν εύκολα πόρους για την ανάπτυξη συμπληρωματικών υπηρεσιών, όπως κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, κέντρα συντήρησης, κοινή εκπαίδευση στελεχών, ή και τμήματα διαφήμισης και μάρκετινγκ. Η από κοινού ανάπτυξη τέτοιων υπηρεσιών από τους οριζόντιους συνεργατικούς σχηματισμούς προσδίδει στις επιχειρήσεις-μέλη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετικά με τη λειτουργία τους.

Συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας

Η ανάπτυξη της καινοτομίας από τη γέννηση μιας ιδέας, τον σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ως την επιτυχημένη είσοδό του στην αγορά δεν αποτελεί πεδίο άσκησης μίας και μόνο επιχείρησης. Απαιτεί τη συνέργεια επιχειρήσεων, ερευνητικών φορέων, δημόσιων και χρηματοδοτικών οργανισμών και την ενσωμάτωση της τοπικής κοινωνίας.

Ανάλογα με τον τύπο του συνεργατικού σχηματισμού και τους συμμετέχοντες φορείς, το πεδίο δράσης του μπορεί να περιοριστεί στις παραγωγικές διαδικασίες ενός συγκεκριμένου κλάδου ή να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες τεχνολογίες και καινοτομικές δραστηριότητες.

Η αυξανόμενη τεχνολογική πολυπλοκότητα και οι γρηγορότεροι χρόνοι κύκλων ανάπτυξης προϊόντων κινούνται μεταξύ των παραγόντων που έχουν οδηγήσει στη μεγαλύτερη ειδίκευση αλυσίδων αξίας και γνώσης και σε δραστηριότητες συνέργειας με σκοπό την αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων στην αγορά (Pro Inno Europe, 2012).

Τα επίπεδα της συνέργειας στην αξιοποίηση της έρευνας έχουν αυξηθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, ενώ έχουν επισημανθεί τα αμοιβαία οφέλη από τις συνέργειες αυτές, οι οποίες πολλές φορές παράγουν τεχνοβλαστούς (spin-offs). Αυτές οι τεχνολογικές επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν ένα σχέδιο συνεργατικής αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων εκμεταλλευόμενες τις ικανότητες εμπορευματοποίησης του συνεργατικού σχηματισμού.

Οι μηχανισμοί δημιουργίας και αξιοποίησης της γνώσης στους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας

Ένας συνεργατικός σχηματισμός καινοτομίας περιλαμβάνει δύο υποσυστήματα. Το υποσύστημα δημιουργίας γνώσης περιλαμβάνει τα πανεπιστήμια και άλλους ερευνητικούς οργανισμούς. Οι οργανισμοί αυτοί χαρακτηρίζονται από ισχυρές εσωτερικές ικανότητες, διασυνδέσεις υψηλής έντασης με τους άλλους οργανισμούς καινοτομίας και ανοιχτές διασυνδέσεις με εξωτερικά κέντρα αριστείας. Το υποσύστημα εφαρμογής, εκμετάλλευσης και διάχυσης γνώσης αποτελείται κυρίως από τις επιχειρήσεις και τους φορείς τεχνολογίας. Εκτός από τα δύο αυτά υποσυστήματα, από τη βιβλιογραφική επισκόπηση τεκμαίρονται τα ακόλουθα δύο συμπεράσματα:

- ❖ Η κατοχύρωση με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας από τα πανεπιστήμια αποτελεί την περισσότερο κοινή δραστηριότητα για την τεκμηρίωση των ερευνητικών τους αποτελεσμάτων.
- ❖ Η δημιουργία τεχνοβλαστών ανάμεσα σε ερευνητικά εργαστήρια και επιχειρήσεις διευκολύνει τις ιδιωτικές επενδύσεις στην έρευνα.

Χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας

Βασικός σκοπός των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας είναι η επιτυχημένη παραγωγή και εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά. Ενδιάμεσα ερευνητικά αποτελέσματα, όπως πρωτότυπα προϊόντων, πατέντες και διανοητική ιδιοκτησία εν γένει (IPR) θεωρούνται σημαντικά ορόσημα (milestones) στην ανάπτυξη της καινοτομίας, αλλά δεν προσδιορίζουν την επιτυχία του συνεργατικού σχηματισμού. Επίσης προσδιορίζουν τους συμμετέχοντες οργανισμούς και τους ρόλους τους στο σύστημα καινοτομίας, καθώς και τις παρακάτω διεργασίες:

- ✓ Χάραξη πολιτικών και χρηματοδότηση της έρευνας και της καινοτομίας. Οι οργανισμοί που σχεδιάζουν και συντονίζουν πολιτικές ανάπτυξης της έρευνας είναι κυρίως περιφερειακοί ή εθνικοί οργανισμοί.

- ✓ Δημιουργία γνώσης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων. Οργανισμοί εκπαίδευσης: πανεπιστήμια, κέντρα κατάρτισης και διά βίου εκπαίδευσης.
- ✓ Ιδιωτική χρηματοδότηση της έρευνας μέσω διασύνδεσης με τις επιχειρήσεις. Ιδιωτικοί οργανισμοί που επενδύουν στην έρευνα, χρηματοδότηση της έρευνας μέσω τεχνοβλαστών ή κοινοπραξιών στην έρευνα.
- ✓ Ανάπτυξη ερευνητικών αποτελεσμάτων. Οργανισμοί που «παράγουν» έρευνα, πανεπιστημιακά ερευνητικά εργαστήρια, ερευνητικά ινστιτούτα, ερευνητικά εργαστήρια επιχειρήσεων.
- ✓ Αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων μέσω ανάπτυξης της καινοτομίας. Φορείς υποστήριξης των καινοτόμων δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων.
- ✓ Μεταφορά νέας τεχνολογικής γνώσης για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Οργανισμοί μεταφοράς τεχνολογίας, επιστημονικά και τεχνολογικά κέντρα.
- ✓ Συγκέντρωση γνώσης και πόρων καινοτομίας μέσω συστάδων. Συστάδες επιχειρήσεων με φορείς έρευνας, χρηματοδότησης και προώθησης της καινοτομίας.
- ✓ Ανάπτυξη εργαλείων χρηματοδότησης για την καινοτομία. Οργανισμοί που χρηματοδοτούν την καινοτομία, δημόσιοι οργανισμοί μέσω αναπτυξιακών προγραμμάτων, ή ιδιωτικές επενδύσεις μέσω κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital).
- ✓ Ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στις αγορές. Οργανισμοί που παράγουν καινοτομία, επιχειρήσεις ή συστάδες επιχειρήσεων.

Ένας συνεργατικός σχηματισμός καινοτομίας βασίζεται, στη συνοχή των μελών και στην ανάπτυξη τυποποιημένων δεσμών για τη μετατροπή ερευνητικών αποτελεσμάτων σε επιτυχημένα νέα προϊόντα στην αγορά. Οι αλληλεπιδράσεις βασίζονται στις διεργασίες που πρέπει να συμβαίνουν σε έναν συνεργατικό σχηματισμό καινοτομίας.

Εφαρμογή συνεργατικών μοντέλων στις μικρές επιχειρήσεις

Η δημιουργία των συνεργατικών σχηματισμών βασίζεται στη γεωγραφική συγκέντρωση και στα αμοιβαία επιχειρηματικά ενδιαφέροντα. Στη γέννησή τους, στο πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής τους, η επικοινωνία βασίζεται σε άτυπες διαδικασίες, οι οποίες εκφράζονται από κοινά ενδιαφέροντα. Στη διάρκεια του σταδίου της ωρίμασης των συνεργατικών σχηματισμών η επικοινωνία μεταβάλλεται, με κύριο χαρακτηριστικό τις τυπικές διαδικασίες και τα ρυθμιστικά πλαίσια της συνεργασίας. Στο στάδιο αυτό επίσης, παρουσιάζονται έντονα φαινόμενα συνέργειας αλλά και ανταγωνισμού, όταν απαιτείται, από τα μέλη του συνεργατικού σχηματισμού.

Πολιτικές ανάπτυξης αναδυόμενων συνεργατικών σχηματισμών

Μολονότι η ανάπτυξη ή μη των συνεργατικών σχηματισμών επαφίεται σε μεγάλο ποσοστό στις ανάγκες της τοπικής οικονομίας και της αγοράς, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει τονίσει την ανάγκη ύπαρξης ενισχυτικών προγραμμάτων για την ενδυνάμωση του περιβάλλοντος ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών. Στο βασικό κείμενο θέσεων του European Cluster Memorandum υπογραμμίζεται η αναγκαιότητα ύπαρξης πολιτικών για την ενίσχυση της δραστηριότητας των συνεργατικών σχηματισμών. Οι βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις των πολιτικών που απορρέουν από αυτό το κείμενο θέσεων είναι: α) Οι κυβερνητικοί οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν πολιτικές που θα λειτουργήσουν ως καταλύτες για την ενδυνάμωση του περιβάλλοντος ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών, β) Ένα μείγμα πολιτικών για την ανάπτυξή τους οφείλει να ενεργοποιεί ένα ευρύ πεδίο διασυνδεδεμένων οργανισμών και γ) Οι πολιτικές των συνεργατικών σχηματισμών πρέπει να ενθαρρύνουν τη συνεργασία διαπεριφερειακών ή διακρατικών συνεργατικών σχηματισμών.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στην κατευθυντήρια αυτή γραμμή, εισήγαγε ένα σύνολο μέτρων που οδηγούν στην ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών. Η ανάπτυξη των σχηματισμών βασίζεται στην εξέλιξη της επιχειρηματικής δυναμικής, η οποία δημιουργεί ανεξάρτητα το εύφορο έδαφος για τη γέννηση και την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών. Η πρακτική

όμως αυτή έχει αναδείξει την αναγκαιότητα ενίσχυσης του περιβάλλοντος για την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών.

Δυνατά και αδύνατα σημεία των αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών

Εξετάζοντας το μοντέλο των αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών μπορεί κανείς να εντοπίσει τα ακόλουθα δυνατά του σημεία:

1. **Υψηλή εξειδίκευση επιστημονικού και εργατικού δυναμικού.** Το προσωπικό των επιχειρήσεων που στεγάζονται στις εγκαταστάσεις των αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών διαθέτει υψηλή επιστημονική κατάρτιση, που συχνά κινείται σε τεχνολογίες αιχμής, οδηγώντας συχνά τις ίδιες τις εξελίξεις στο επιστημονικό πεδίο όπου εξειδικεύεται.
2. **Ισχυρή διασύνδεση με την επιστημονική και ερευνητική κοινότητα.** Ένας αναδυόμενος από τις πολιτικές συνεργατικός σχηματισμός οικοδομείται ακριβώς πάνω σε αυτή τη σχέση, αφού αντλεί γνώσεις και επιστημονικό δυναμικό μέσα ακριβώς από αυτή τη διασύνδεση. Μάλιστα, στις πιο επιτυχημένες εκδοχές του, λειτουργεί και αντιστρόφως, ενισχύοντας την εικόνα του ίδιου του εκπαιδευτικού ή ερευνητικού ιδρύματος, προσφέροντας τη διάσταση της άμεσης διασύνδεσης με την επιχειρηματικότητα και το επιχειρείν για νέους επιστήμονες.
3. **Πόλος έλξης επιχειρήσεων τεχνολογίας αιχμής.** Τα αρχικά συστατικά δημιουργίας ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού, δηλαδή η γνώση και η καινοτομία, αποτελούν σταδιακά και στην εξέλιξη του φαινομένου έναν ισχυρό πόλο έλξης για τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, που αναζητούν εκεί το εξειδικευμένο επιστημονικό δυναμικό και, γενικότερα, τη γνώση που κυριαρχεί και κυκλοφορεί εντός του αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού.
4. **Δυνατότητα επικέντρωσης σε μία θεματική.** Με βάση τον αρχικό σχεδιασμό, ένας αναδυόμενος από τις πολιτικές συνεργατικός σχηματισμός μπορεί εξαρχής να αποκτήσει μια επικέντρωση σε έναν θεματικό τομέα. Ο τομέας αυτός θα πρέπει να παρουσιάζει ένα τουλάχιστον συγκριτικό πλεονέκτημα, το οποίο μπορεί να αποτελέσει έναν αποφασιστικό παράγοντα επιτυχίας του αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού.

Τα αδύνατα σημεία ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού μπορούν να εντοπιστούν στα ακόλουθα:

1. **Υποδομές και επενδύσεις.** Η λειτουργία ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού βασίζεται σε μεγάλες επενδύσεις του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, τόσο σε εγκαταστάσεις και κτηριακές υποδομές, όσο και σε γη. Χωρίς αυτό να αποτελεί κατ' ανάγκη ανεξάρτητο πρόβλημα, δύναται να μετατραπεί σε σοβαρό μειονέκτημα εάν η δέσμευση των τοπικών, περιφερειακών και εθνικών Αρχών δεν είναι ισχυρή και μακροχρόνια, αφού, σε αυτή την περίπτωση, θα μείνει ανολοκλήρωτο, και άρα καταδικασμένο σε αποτυχία, ένα πείραμα που εξ ορισμού απαιτεί μακροχρόνια ωρίμαση.
2. **Ανάγκη πρόβλεψης επάρκειας χώρων.** Από τον σχεδιασμό του χώρου όπου θα στεγαστεί ο αναδυόμενος από τις πολιτικές συνεργατικός σχηματισμός θα πρέπει να προβλέπεται επαρκής χώρος για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, προκειμένου αυτές να παραμένουν σε άμεση γειτνίαση και να συνεχίζουν να αλληλεπιδρούν με τη συστάδα. Αυτό δεν είναι πάντοτε προφανές, ιδιαίτερα στα πλαίσια αστικών ή περιφερειακών περιοχών, όπου οι χώροι δεν είναι διαθέσιμοι, ή είναι διαθέσιμοι σε απαγορευτικά κόστη για το σύνολο των επενδύσεων.
3. **Ανάγκη διαρκούς επένδυσης σε νέα γνώση:** το γεγονός ότι ένας αναδυόμενος από τις πολιτικές συνεργατικός σχηματισμός βασίζεται στη διαδικασία δημιουργίας νέας γνώσης, που μετατρέπεται σε προϊόν εμπορεύσιμο στην αγορά, συνεπάγεται την ανάγκη για μια διαρκή παραγωγή γνώσης που θα οδηγεί στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, οι

οποίες θα αξιοποιήσουν αυτή τη γνώση, κάτι που τελικά σημαίνει τη διαρκή επένδυση στην έρευνα και την καινοτομία.

4. **Μεγάλη ανάγκη επένδυσης στη διαδικασία προώθησης και πωλήσεων:** στην πλειοψηφία των αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών, η κυριαρχία μιας ευρείας βάσης επιστημονικής σκέψης δεν ευνοεί την προσέγγιση των αγορών έτσι όπως αυτό απαιτείται να γίνεται από μια επιχείρηση. Σημαντικό ρόλο σε αυτό μπορεί να διαδραματίσει η υποστήριξη που είναι σε θέση να παρέχει οριζόντια διαχείριση του σχηματισμού.

Δομικές Ενότητες του Συστήματος Διασύνδεσης του αγροδιατροφικού τομέα

Το εγχώριο σύστημα διασύνδεσης αγροδιατροφικού τομέα, γαστρονομίας και τουρισμού περιλαμβάνει τρεις (3) δομικές ενότητες:

α. Αλυσίδα Εφοδιασμού Τροφίμων

Ως αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων ορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων που μεσολαβούν από την παραγωγή ως την κατανάλωση βρώσιμων αγροτικών προϊόντων. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από συγκεκριμένες ομάδες συμφερόντων σε συγκεκριμένα στάδια της αλυσίδας, επιδρούν στις ομάδες συμφερόντων που εμπλέκονται στα υπόλοιπα στάδια. Η συγκεκριμένη επισήμανση χρήζει προσοχής στην περίπτωση της Ελλάδας, όπου αναζητούνται «οριζόντιες και κάθετες αλυσίδες αξίας, που θα συνδέουν το τουριστικό προϊόν της χώρας με τις βαθμίδες της ελληνικής παραγωγής στον τομέα της αγροδιατροφής». Σημειώνεται ότι η αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων τυγχάνει διαφοροποίησης στις επιμέρους διεργασίες της εφόσον αναφέρεται σε: α) Νωπά προϊόντα, β) Τρόφιμα και προϊόντα που διατίθενται στην αγορά αφού πρώτα έχουν τύχει εξειδικευμένης επεξεργασίας και γ) Όσα βρώσιμα προϊόντα δεν προέρχονται από συστηματική και ελεγχόμενη από τον άνθρωπο παραγωγική διαδικασία ή εκτροφή.

β. Περιβάλλον της Γαστρονομίας

Το περιβάλλον της γαστρονομίας προσδιορίζει όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν το γεωφυσικό, οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνει χώρα η παρασκευή και η βιωματική εμπειρία καλού φαγητού με καλό κρασί ή άλλα ποτά μέσω μιας ευρείας γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών. Το περιβάλλον της γαστρονομίας σε κάθε χώρα, ενσωματώνει τα βρώσιμα αγροτικά προϊόντα που παράγονται σε διαφορετικές περιοχές της και αποτελούν ιδιαίτερα στοιχεία του πολιτισμού κάθε τόπου, συμπεριλαμβανομένων των προϊόντων που έχουν κατοχυρωμένη ταυτότητα (π.χ. Επισήμανση Προϊόντων Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης και Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης). Κατ' επέκταση, το περιβάλλον της γαστρονομίας σε κάθε χώρα, ενσωματώνει και όλα εκείνα τα στοιχεία που καθιστούν μοναδική και αυθεντική τη γαστρονομία κάθε τόπου (π.χ. ιστορία, ήθη και έθιμα, μέθοδοι παρασκευής, συνταγές) και κεντρίζουν το ενδιαφέρον των επισκεπτών. Παράλληλα, όμως, η διάσταση της εθνικής γαστρονομίας με τις τοπικές της εκφάνσεις, συνυπάρχει με την ισχυρή παρουσία της κοσμοπολίτικης γαστρονομίας, όπως αυτή εκφράζεται από ένα πλήθος γαστρονομικών παραδόσεων και διαθέτει ένα αφοσιωμένο κοινό σε κάθε χώρα (π.χ. Έλληνες λάτρεις της Γαλλικής κουζίνας).

γ. Συμπεριφορά των επισκεπτών

Εξ' ορισμού, κάθε επισκέπτης συμμετέχει σε εμπειρίες γαστρονομικού ενδιαφέροντος σε έναν προορισμό, αλλά κάθε επισκέπτης έχει και διαφορετικό βαθμό έντασης στο ενδιαφέρον του για συμμετοχή σε αντίστοιχες εμπειρίες. Κατ' επέκταση, ο τουριστικός τομέας έχει ξεκάθαρους λόγους για να επιθυμεί να γνωρίζει:

- Ποια κίνητρα ωθούν τους επισκέπτες να συμμετέχουν σε αντίστοιχες εμπειρίες και ποιες είναι οι προσδοκίες που έχουν όταν συμμετέχουν;
- Ποια είναι τα αποτελέσματα από τη συμμετοχή του συνόλου του επισκεπτών ή/και μεμονωμένων ομάδων σε εμπειρίες γαστρονομικού ενδιαφέροντος;

Φορείς και Δραστηριότητες του Συστήματος

Ένα πλήθος ομάδων συμφερόντων συμμετέχουν στις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων και στο περιβάλλον της γαστρονομίας, με γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών των επισκεπτών και τη δημιουργία υπεραξιών που θα επιστρέφουν διακριτά σε ένα έκαστο εξ αυτών. Παράλληλα με τους βασικούς συντελεστές του, το σύστημα διασύνδεσης αγροδιατροφικού τομέα, γαστρονομίας και τουρισμού εξελίσσεται υπό την επίδραση:

- των απόψεων που διατυπώνουν τα media και λοιποί διαμορφωτές της κοινής γνώμης σε σχέση με ζητήματα πάσης φύσεως,
- των αποφάσεων που λαμβάνουν και των πρωτοβουλιών που υλοποιούν οι φορείς της κεντρικής δημόσιας διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης και των κλαδικών φορέων που εκπροσωπούν τις διαφορετικές ομάδες συμφερόντων.

Γίνεται η παραδοχή ότι ο πολυσήμαντος χαρακτήρας της γαστρονομικής ταυτότητας της χώρας αποτελεί εχέγγυο τόσο για τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος όσο και για την αξιοποίηση και προβολή των τοπικών προϊόντων. Το ζητούμενο είναι να προσδιοριστούν οι προτεραιότητες που θα καθοδηγήσουν την κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου, με γνώμονα την αναβάθμιση και την ενίσχυση της εξωστρέφειας της υφιστάμενης ταυτότητας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε μεταγενέστερο στάδιο θα ενσωματώσει, επεκτείνει και συντονίσει τις αποφάσεις και τις πρωτοβουλίες των διάφορων φορέων.

Τάσεις Ανάπτυξης

α. Κλίμα & Φυσικό Περιβάλλον

Στον πυρήνα κάθε συζήτησης για την εξέλιξη των αγροδιατροφικών συστημάτων βρίσκονται οι επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον και η επιτάχυνση της κλιματικής αλλαγής, σε συνδυασμό με ακραία καιρικά φαινόμενα (π.χ. σφοδρές βροχοπτώσεις, πλημμύρες, ξηρασίες, έντονοι καύσωνες, τυφώνες). Καθώς παγκοσμίως το 20% των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου προκαλούνται από την αγροτική παραγωγή, ορισμένες χαρακτηριστικές τάσεις είναι οι ακόλουθες.

- Χρήση τοπικών προϊόντων ως πρακτική κοινωνικής εταιρικής ευθύνης: Εκτός από τη χαμηλότερη επιβάρυνση στο ανθρακικό αποτύπωμα (π.χ. λόγω μειωμένων μεταφορών), η χρήση τοπικών προϊόντων αποτελεί τεκμήριο για την αφοσίωση του τουριστικού τομέα στη βιώσιμη ανάπτυξη και την ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών. Ενδεικτικά, το 56% των χρήσεων φαγητού και ποτών που πραγματοποίησε το SANI RESORT το 2017, τροφοδοτήθηκε από τοπικά και εγχώρια προϊόντα.
- Συνδυασμός διαφορετικών πρακτικών στη διαχείριση των απορριμμάτων: Εξίσου σημαντικό ζήτημα σε όρους κοινωνικής εταιρικής ευθύνης, καθώς το 1/3 των τροφίμων παγκοσμίως καταλήγει σε χώρους υγειονομικής ταφής. Η δραστηριότητα των εστιατορίων και των ξενοδοχείων καλείται να εναρμονιστεί με πρακτικές που συνεισφέρουν: α) Στη μειωμένη παραγωγή απορριμμάτων μέσα στις μονάδες, β) Στη διάθεση μερίδων φαγητού για φιλανθρωπικούς σκοπούς και γ) Στη διακομιδή λουπών στοιχείων σε εναλλακτικές χρήσεις (π.χ. παραγωγή ζωοτροφών).
- Περικοπή της κατανάλωσης κρέατος: Το ανθρακικό αποτύπωμα επιβαρύνεται ιδιαίτερα και από την εκτροφή ζώων. Είναι χαρακτηριστικό ότι το ανθρακικό αποτύπωμα μιας μερίδας μοσχαριού είναι δύομιση φορές μεγαλύτερο σε σχέση με μια μερίδα τυρί και άνω των 6 φορές μεγαλύτερο σε σχέση με μερίδες σε ρύζι, καρότα και πατάτες. Επιπλέον, η εκτροφή ζώων αποψιλώνει σημαντικό όγκο εκτάσεων πρασίνου, που θα μπορούσαν να απορροφήσουν ατμοσφαιρικό διοξείδιο του άνθρακα ή να καλλιεργηθούν, ενώ επιδεινώνει και φαινόμενα λειψυδρίας.

β. Οικονομία και Θεσμοί

Οι εμπειρίες γαστρονομικού ενδιαφέροντος απορροφούν σημαντικό μερίδιο των δαπανών των επισκεπτών σε τουριστικούς προορισμούς. Το μερίδιο αυτό έχει εκτιμηθεί στα επίπεδα του 44%

για ένα πενταήμερο ταξίδι (4 διανυκτερεύσεις) στη Βαρκελώνη. Σε σχέση με τα αποτελέσματα της διασύνδεσης αγροδιατροφής, γαστρονομίας και τουρισμού το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών της Ιταλίας δημοσίευσε το 2017 μελέτη, με βάση την οποία:

- Για 1 στους 4 ταξιδιώτες του εισερχόμενου και του εσωτερικού τουρισμού, η συμμετοχή σε εμπειρίες γαστρονομικού ενδιαφέροντος με βάση τοπικά προϊόντα αποτέλεσε το βασικό κίνητρο για ταξίδια στους προορισμούς της χώρας.
- Η οικονομική επίδραση του τουρισμού στον αγροδιατροφικό τομέα της Ιταλίας ξεπέρασε τα €12 δισ. ενώ η οικονομική επίδραση στον κλάδο του επισιτισμού ξεπέρασε τα €17 δισ.
- Αθροιστικά, τα €29 δισ. που σχετίζονται με εμπειρίες γαστρονομικού ενδιαφέροντος, αντιστοιχούν περίπου στο 36% της συνολικής επίδρασης του τουρισμού – άμεσης και έμμεσης – στους παραγωγικούς τομείς της ιταλικής οικονομίας. Ακόμα και όταν δεν υπάρχουν τόσο αναλυτικές εκτιμήσεις, είναι έντονο το ενδιαφέρον για τα οικονομικά αποτελέσματα και λοιπές προεκτάσεις του γαστρονομικού τουρισμού σε πολλές χώρες.

Στην Ελλάδα το αντίστοιχο ενδιαφέρον επισημοποιήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2016, όταν συστάθηκε το «Συντονιστικό Συμβούλιο Αγροδιατροφής-Βιομηχανίας-Τουρισμού με την επωνυμία – Φόρουμ Αγροδιατροφής-Βιομηχανίας-Τουρισμού». Οι ομάδες εργασίας του Φόρουμ ολοκλήρωσαν τις συζητήσεις στα τέλη του 2017, λειτουργώντας υπό την εποπτεία της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης, της Γενικής Γραμματείας Τουριστικής Πολιτικής και Ανάπτυξης του Υπουργείου Τουρισμού, καθώς και της Γενικής Γραμματείας του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

«Το Φόρουμ κωδικοποίησε μια σειρά από ζητήματα σε εκκρεμότητα και η συζήτηση με τους φορείς του ιδιωτικού τομέα διασαφήνισε αρκετές προκλήσεις για την περαιτέρω διασύνδεση των τομέων, π.χ. γιατί οι παραγωγοί βλέπουν ενίοτε πιο ελκυστική την προοπτική να εξάγουν τα προϊόντα τους αντί να αναζητήσουν άλλες συνέργειες». Η συζήτηση αυτή έχει ξεκινήσει σε ένα ευρύτερα γόνιμο περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη τη σταθερά ανοδική πορεία του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα. Προκύπτει, όμως, ότι και η οικονομική κρίση έχει συμβάλει κατά μία έννοια στην εισαγωγή πρακτικών που ενισχύουν το σύστημα διασύνδεσης: «Η κρίση έβαλε κάποια πράγματα σε έναν δρόμο».

Στην ύπαιθρο δημιουργήθηκαν υβρίδια συμπράξεων και εταιρικά σχήματα ανάμεσα σε παραδοσιακούς παραγωγούς και αστούς με τεχνογνωσία που έφυγαν προσωρινά από τις πόλεις αναζητώντας επιχειρηματικές ευκαιρίες (π.χ. νέες καλλιέργειες, αγροτουρισμό). Η κρίση δημιούργησε την ανάγκη να αναβαθμιστούν οι υπηρεσίες. Για την αθηναϊκή γαστρονομία σε σχέση με τον τουρισμό, αυτό μεταφράστηκε σε φιλότιμες προσπάθειες που ξεφεύγουν από το τρίπτυχο μουςακάς-σουβλάκι-σαλάτα, ενσωματώνουν εγχώρια προϊόντα και προσφέρουν πράγματα που δεν περιμένουν να βρουν οι επισκέπτες (π.χ. παλαιωμένα ξύδια, προϊόντα τρούφας).

γ. Κοινωνία, Πολιτισμός και Παραδόσεις

Τάσεις που έχουν αναβαθμίσει την υπόσταση της γαστρονομίας και επιδρούν αναζωογονητικά στον αγροδιατροφικό και τον τουριστικό τομέα:

- Προσφορά εξατομικευμένων υπηρεσιών προς ικανοποίηση των προτιμήσεων κάθε λάτρη της γαστρονομίας (Foodie): Όταν ο πρόεδρος του Καναδά αυτό-προσδιορίζεται ως Foodie, το ίδιο συμβαίνει με αυξητικούς ρυθμούς οπουδήποτε οι κάτοικοι (και οι επισκέπτες) έχουν ποικίλες προσλαμβάνουσες και μια ευρεία γκάμα γαστρονομικών επιλογών. Ο ενθουσιασμός για ευφάνταστες προτάσεις και η επιθυμητή συντροφικότητα της γαστρονομικής εμπειρίας καθοδηγούν την αγορά προς βιωματικές και αυθεντικές εμπειρίες. Κάποιοι δίνουν προτεραιότητα στην υγιεινή διατροφή ή σε εξειδικευμένες ανάγκες (π.χ. προϊόντα άνευ λακτόζης/γλουτένης), άλλοι αμφιταλαντεύονται με διεθνείς κουζίνες και δημιουργικές παραλλαγές της τοπικής κουζίνας, όλοι όμως αναζητούν εξατομικευμένες υπηρεσίες με βάση προσωπικές προτιμήσεις και ιδιαιτερότητες.
- Συσχέτιση της αυθεντικότητας με παραδοσιακά και σύγχρονα, τοπικά προϊόντα και εδέσματα: Οι καταναλωτές διεθνώς αναζητούν εδώ καιρό πληροφορίες σε σχέση με προϊόντα από

εναλλακτικές καλλιέργειες, με ιδιαίτερες διατροφικές και θεραπευτικές ιδιότητες (π.χ. γάλα καρύδας, λάδι αβοκάντο, άλλες τροφές πλούσιες σε πρωτεΐνες). Αντίστοιχα προϊόντα έχουν ισχυρή φήμη και στην εγχώρια αγορά (π.χ. κρόκος Κοζάνης, τρούφες, αλόη, στέβια). Δεν έχουν όμως ακόμα αποκτήσει δεσπόζουσα θέση στη γαστρονομία της χώρας και τροφοδοτούνται κυρίως σε εξαγωγές¹⁸. Η χαμηλή έμφαση στην παραγωγή προϊόντων με ειδικά χαρακτηριστικά είναι εν τέλει μια δομική αδυναμία της εγχώριας παραγωγής. Ο παραγωγός προϊόντων με ειδικά χαρακτηριστικά διαφοροποιείται από τον παραγωγό βασικών ομοειδών προϊόντων (commodities). Έχει μεγαλύτερη ευελιξία να ασκήσει επιρροή στον προσδιορισμό της τιμής των προϊόντων του στις αγορές που απευθύνεται, και να διαθέσει τα προϊόντα του απ' ευθείας στον τελικό καταναλωτή.

- Ανάδειξη των Σεφ ως οι νέοι πρεσβευτές των τουριστικών προορισμών: Η κληρονομιά των εκπομπών του Anthony Bourdain καταδεικνύει πως οι ιστορίες που πλαισιώνουν τη γαστρονομία (π.χ. επιλογή υλικών, έθιμα σε σχέση με διαφορετικές συνταγές). απηχούν κάθε φορά ένα ιδιαίτερο αφήγημα για τον προορισμό και τον δημιουργό του. Οι Σεφ συμμετέχουν ενεργά σε δράσεις προβολής από επίσημους φορείς του τουριστικού τομέα και αποτελούν βασικό πόλο έλξης για εκδηλώσεις διεθνούς εμβέλειας.

- Κυριαρχία των πόλεων (και του street food) στις προτεραιότητες των Foodies: Η ισχυρή ανάπτυξη του αγροτουρισμού στην Ιταλία (3,2 εκατομμύρια επισκέπτες το 2017 και αύξηση +6,7% σε σχέση με το 2016) και του οινοτουρισμού στην Ισπανία (3,2 εκατομμύρια επισκέπτες το 2017 και αύξηση +6,7% σε σχέση με το 2016) έχει σωρευτικά θετική επίδραση για την οικονομία της υπαίθρου. Παράλληλα, όμως, οι πόλεις κυριαρχούν στις προτεραιότητες των Foodies, καθώς εκεί συγκεντρώνεται ένα πλήθος γαστρονομικών επιλογών (π.χ. coffee shops, fast casual, snacks & sweets, fine dining, haute cuisine). Ειδικά ο όρος Street Food γνωρίζει ευρεία απήχηση – έστω και με κατά τόπους προσαρμογές – στις διαδικτυακές αναζητήσεις των ταξιδιωτών, ενσωματώνοντας ποικίλες πρακτικές στην γαστρονομική προσφορά των πόλεων.

δ. Τεχνολογία, Καινοτομία και Υποδομές

Η τεχνολογία και οι προεκτάσεις της για την εισαγωγή καινοτομίας και την αναβάθμιση των υφιστάμενων υποδομών, υπεισέρχονται στον πυρήνα των αγροδιατροφικών συστημάτων. Η αγροτική παραγωγή προσανατολίζεται γοργά σε μεθόδους που θα αυξήσουν την παραγωγικότητα (π.χ. φάρμες με προηγμένα αυτοματοποιημένα συστήματα παραγωγής-βασισμένα ρομποτική τεχνολογία) και θα προσφέρουν εναλλακτικές επιλογές διατροφής με θετικό περιβαλλοντικό πρόσημο (π.χ. παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων μέσω μικροβιακής ζύμωσης). Ήδη, η τεχνολογία τροφοδοτεί τάσεις που αναδιαμορφώνουν τις ενότητες του συστήματος διασύνδεσης:

- Βελτίωση της πρόσβασης σε τοπικά προϊόντα μέσω των αστικών αγροκτημάτων: Στις αρχές του 2018 το NOMA- το κατά κοινή ομολογία διασημότερο εστιατόριο στον κόσμο– μετέφερε τις εγκαταστάσεις του σε μια φάρμα στα περίχωρα της Κοπεγχάγης. Ήταν το πιο χαρακτηριστικό δείγμα της ανάπτυξης εγκαταστάσεων καλλιέργειας φυτών και εκτροφής ζώων κοντά σε πόλεις. Οι τεχνολογίες που εξελίσσουν τα αστικά αγροκτήματα, διευκολύνουν τη ζήτηση για τοπικά προϊόντα από τον σταθερά αυξανόμενο μόνιμο πληθυσμό και τις ενισχυόμενες ροές επισκεπτών.

- Ενσωμάτωση πρακτικών παιχνιδιού (Gamification) στις υπηρεσίες των εστιατορίων: Πέρα από δεδομένες ανάγκες για την επικοινωνιακή προσέγγιση μέσα από διαφορετικά κανάλια (π.χ. εταιρική ιστοσελίδα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, πλατφόρμες καταχώρησης σχολίων) τα εστιατόρια επιδιώκουν να κρατήσουν αμείωτο το ενδιαφέρον των πελατών και κατά την επίσκεψή τους. Οι πρακτικές Gamification μέσω ειδικών εγκαταστάσεων και κινητών συσκευών εξυπηρετούν αυτόν τον στόχο, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης και ενισχύοντας την εταιρική ταυτότητα και τις πωλήσεις. Το επόμενο βήμα – που είναι ήδη σε εξέλιξη σε χώρους όπως εστιατόρια, μπαρ και οινοποιεία – αφορά στην σταδιακή ενσωμάτωση εφαρμογών εικονικής πραγματικότητας.

- Επέκταση της προσφοράς γαστρονομικών εμπειριών στα σπίτια των κατοίκων: Αν και σε αρκετά μικρότερη κλίμακα συγκριτικά με τις βραχυπρόθεσμες μισθώσεις (βλ. Airbnb), η «συνεργατική

οικονομία» περιλαμβάνει πλατφόρμες (π.χ. Eatwith, Travelling Spoon, Bon Appetour) που δίνουν τη δυνατότητα σε κατοίκους να προσφέρουν εμπειρίες γαστρονομικού ενδιαφέροντος σε επισκέπτες στο σπίτι τους. Μέχρι τώρα το φαινόμενο βρίσκεται σε ήπια κλίμακα στη Νότια Μεσόγειο. Απαιτείται, όμως, η επίσημη πολιτεία να διασφαλίσει ότι αυτοί οι πάροχοι υπηρεσιών τηρούν βασικούς κανόνες για την προστασία των καταναλωτών (π.χ. υγιεινής, ασφάλειας). Επίσης, ότι δε λειτουργούν σε συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού έναντι των καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος που λειτουργούν νόμιμα.

- Ανάδειξη αυθεντικών προϊόντων και εδεσμάτων στο Instagram: Αν και διαθέτει 1 δισ. χρήστες έναντι των 2,2 δισ. χρηστών του Facebook, το Instagram διευρύνει συνεχώς τη βάση του, με υψηλά ποσοστά χρηστών που χρησιμοποιούν τις ιστορίες και τη ροή σε καθημερινή βάση. Το 2017, οι οργανισμοί τουρισμού των 20 περιφερειών της Ιταλίας, πραγματοποίησαν αθροιστικά 730 αναρτήσεις στο Instagram, με θέματα και εμπειρίες γαστρονομικού ενδιαφέροντος. Ο αριθμός αντιπροσωπεύει μόλις το 2,5% της συνολικής δραστηριότητας των αντίστοιχων οργανισμών στο Instagram, αλλά οι συγκεκριμένες αναρτήσεις προσέλκυαν 765 χιλιάδες Likes και πάνω από 8 χιλιάδες σχόλια χρηστών.

- Ανάγκη, όχι επιλογή, η δια βίου μάθηση: Τα πορίσματα έρευνας σε δείγμα 71 εμπειρογνομόνων του γαστρονομικού τουρισμού, κατέδειξαν τη σημασία της διαρκούς αναβάθμιση γνώσεων και δεξιοτήτων στην προσφορά συναφών υπηρεσιών. Σχεδόν 9 στους 10 συμφώνησαν ότι το στελεχιακό δυναμικό στις επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας πρέπει να βελτιώσουν τις γνώσεις τους για τα τοπικά προϊόντα και τις γαστρονομικές παραδόσεις των προορισμών, καθώς και να είναι σε θέση να δώσουν στους επισκέπτες κατατοπιστικές πληροφορίες για τις πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης που εφαρμόζονται. Επίσης, 6 στους 10 εμπειρογνώμονες δήλωσαν ότι αποτελεί προτεραιότητα για τα εστιατόρια να διανθίζουν τις εμπειρίες με αναλυτικές πληροφορίες για τα εδέσματα και τα στοιχεία παρασκευής, ενώ συμφώνησαν ότι και στην περίπτωση των κατοίκων υφίσταται η ανάγκη βελτίωσης των γνώσεων για τα τοπικά προϊόντα και τη γαστρονομική παράδοση. Οι θέσεις αυτές εναρμονίζονται με τις πρακτικές διάθεσης επιχειρηματικών εγχειρίδιων που συναντώνται διεθνώς (π.χ. Καναδάς, ΕΊΠΕ, Βόρεια Ιρλανδία, Ουαλία) και ενθαρρύνουν την περαιτέρω κατάρτιση και εξειδίκευση κάθε ενδιαφερόμενου

ε. Συνεργασίες

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων από το εξωτερικό, οι στρατηγικές για τον γαστρονομικό τουρισμό συνοδεύονται από αναλυτικά επιχειρησιακά σχέδια. Εκεί προσδιορίζονται οι συναρμόδιοι φορείς για την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων – ορισμένες φορές δημοσιεύονται με αναλυτικά χρονοδιαγράμματα και δείκτες επιδόσεων (π.χ. Νέα Νότια Ουαλία, Ιρλανδία). Επίσης, μια εδραιωμένη γαστρονομική ταυτότητα έχει θετικές προεκτάσεις για τον στρατηγικό σχεδιασμό σε σχέση με τον γαστρονομικό τουρισμό. Πέρα από τα προσφιλή παραδείγματα χωρών όπως η Ιταλία και η Γαλλία, υπάρχει το πρότυπο παράδειγμα των χωρών της Σκανδιναβίας. Εκεί έχει χτιστεί σε βάθος 15ετίας μια ισχυρή ταυτότητα (New Nordic Food) με βάση διακρατικές συμφωνίες και μια ευρεία γκάμα συνεργαζόμενων φορέων. Η ιδέα τέθηκε σε υλοποίηση το 2004 μέσω μιας ομάδας ανερχόμενων σεφ και καινοτόμων επιχειρήσεων, ενώ η διακρατική χρηματοδότηση του προγράμματος έχει ανέλθει στα €5,4 εκατομμύρια από το 2007. Το πρόγραμμα και οι δράσεις του πραγματοποιούνται ποικίλες πτυχές (π.χ. υγιεινή διατροφή, διαχείριση απορριμμάτων, αναβάθμιση κράτους πρόνοιας), ενώ έχουν επιπλέον συμβάλει:

- Στην εκπόνηση και υλοποίηση στρατηγικών για τον γαστρονομικό τουρισμό και στις 4 χώρες του προγράμματος.
- Στην ανάδειξη συγκεκριμένων προορισμών (π.χ. Κοπεγχάγη, Ελσίνκι) σε ισχυρούς πόλους προσέλκυσης επισκεπτών γαστρονομικού ενδιαφέροντος.

Οι θεσμικές πρωτοβουλίες στοχεύουν μεσοπρόθεσμα στη βελτίωση της πληροφόρησης της αγοράς και των δικτύων διανομής. Μακροπρόθεσμα, επίσης, στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των εμπλεκόμενων κλάδων και την υιοθέτηση πρακτικών διασύνδεσης από τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, οι δράσεις επιμορφωτικού χαρακτήρα εμφανίζονται να έχουν

ιδιαίτερα θετική επίδραση σε πεδία όπου καλλιεργείται η ανάπτυξη καλών πρακτικών και η κατανόηση των θετικών επιδράσεων από την ανάπτυξη συνεργασιών σε βάθος χρόνου.

Επιπλέον, οι πρωτοβουλίες του από ομίλους και συνεργατικά σχήματα επιχειρήσεων, ενθαρρύνουν τις διασυνδέσεις με κίνητρα και κανονισμούς, αναζητώντας προμηθευτές με επαρκή δυναμικότητα και τεχνογνωσία. Προσβλέπουν παράλληλα στο να διασφαλισθεί η υποστήριξη της διοίκησης σε βάθος χρόνου. Παρόλα αυτά, υπάρχει η αίσθηση ότι η έλλειψη μιας κουλτούρας συνεργασιών εμποδίζει την ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών και δε δίνει ώθηση στην περαιτέρω αναβάθμιση και εξειδίκευση των καλών πρακτικών.

Παράλληλα, όμως, διαφαίνεται ότι η πρόοδος στο μέλλον έγκειται στην κινητοποίηση πρόθυμων και εμπνευσμένων παραγόντων που χαίρουν εκτίμησης από τις τοπικές κοινωνίες και είναι σε θέση να ενθαρρύνουν την ανάληψη και υλοποίηση καινοτόμων δράσεων σε βάθος χρόνου.

Ο θεσμός του τοπικού εκπροσώπου/πρεσβευτή είναι χαρακτηριστικό δείγμα της δυναμικής που δύναται να δημιουργηθεί σε τοπικό επίπεδο, εφόσον οι πρωτοβουλίες πηγάζουν και εξελίσσονται από τη συνεργασία τοπικών φορέων και επιχειρήσεων (βλ. Tinos Food Paths, We do Local, Γαστρονομι-Κως, κ.α.). Οι πρωτοβουλίες σε εθνικό επίπεδο είναι απαραίτητες για την ύπαρξη ενός στρατηγικού πλαισίου με διακριτούς στόχους και προτεραιότητες. Καθώς όμως οι ενότητες του συστήματος διασύνδεσης διαφοροποιούνται συστηματικά από περιοχή σε περιοχή, δεν υπάρχει μια κοινή συνταγή επιτυχίας για κάθε τόπο και προορισμό. Η κατανόηση των θετικών επιδράσεων που θα προκύψουν σε τοπικό επίπεδο από την ανάπτυξη συνεργασιών και την κινητοποίηση αντίστοιχων φορέων και επιχειρήσεων, είναι η ενδεδειγμένη προσέγγιση για την εισαγωγή καινοτομίας, την αναβάθμιση των υπηρεσιών και τον διαμοιρασμό των ωφελειών σε όλες τις ενότητες του συστήματος διασύνδεσης.

Τα Τοπικά Προγράμματα CLLD/LEADER έχουν, μέσω των Ομάδων Τοπικής Δράσης, τη δυνατότητα άντλησης πόρων από διαφορετικά χρηματοδοτικά προγράμματα κατά την 5^η και 6^η προγραμματική περίοδο. Κατά την τελευταία φάση της προηγούμενης προγραμματικής περιόδου, το Σχέδιο Διατοπικής Συνεργασίας "Γεύσεις Ελλήνων Εκλεκτές" ήταν μια από τις πιο σημαντικές δράσεις με θέμα την τοπική γαστρονομία. Το σχέδιο υλοποιήθηκε από 21 Ομάδες Τοπικής Δράσης των Τοπικών Προγραμμάτων LEADER της Ελλάδας, μαζί με τις τοπικές Αναπτυξιακές Εταιρείες, δημιουργώντας έναν νέο μη κερδοσκοπικό φορέα: ένα Δίκτυο 56 Δήμων, 21 Αναπτυξιακών εταιρειών και 4 πανεπιστημιακών και άλλων φορέων με την ονομασία "Δίκτυο Δήμων των Εκλεκτών Ελληνικών Γεύσεων". Η Δράση συνεχίζεται, ακόμη πιο ενδυναμωμένη την νέα Π.Π.

Βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματική διασύνδεση αγροδιατροφικού τομέα, γαστρονομίας και τουρισμού στην Ελλάδα

Α. Προϊοντική Ανάπτυξη

Ενίσχυση Εμπειριών Γαστρονομικού Ενδιαφέροντος & Συναφών Μορφών Θεματικού Τουρισμού: Η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών και η δημιουργία εμπειριών γύρω από ένα προϊόν (π.χ. κρασί, ελιά), ενισχύουν τη διασπορά της τουριστικής κίνησης σε λιγότερο αναπτυγμένους προορισμούς και διαφοροποιούν την προσφορά σε ήδη αναπτυγμένες περιοχές.

Ανάπτυξη Εξειδικευμένων Εκδηλώσεων: Οι εκδηλώσεις με εξειδικευμένη θεματολογία ενισχύουν τους δεσμούς στις τοπικές κοινωνίες, προάγουν πνεύμα συνεργασίας και προσφέρουν αξέχαστες εμπειρίες στους επισκέπτες.

Ενίσχυση Εμπειριών Γαστρονομικού Ενδιαφέροντος & Συναφών Μορφών Θεματικού Τουρισμού:

- Καταγραφή και αξιολόγηση δραστηριοτήτων και υποδομών που κυριαρχούν σε εμπειρίες με κεντρικό θέμα το φαγητό και το ποτό
- Ανάπτυξη πρόσθετων διαδρομών ή δικτύων θεματικού τουρισμού
- Αναβάθμιση υφιστάμενων διαδρομών και δικτύων θεματικού τουρισμού
- Προσδιορισμός θεσμικού πλαισίου για την παροχή εμπειριών γαστρονομικού ενδιαφέροντος σε σπίτια κατοίκων (π.χ. μέσα από τις πλατφόρμες της συνεργατικής οικονομίας)

- Δικτύωση των επιχειρήσεων που διαχειρίζονται εξειδικευμένες υποδομές με τοπικούς τουριστικούς φορείς
- Εναρμονισμός των προσφερόμενων υπηρεσιών με διεθνώς αναγνωρισμένες πρακτικές

Ανάπτυξη Εξειδικευμένων Εκδηλώσεων:

- Καταγραφή και ταξινόμηση των εκδηλώσεων γαστρονομικού ενδιαφέροντος τοπικής και υπερτοπικής εμβέλειας
- Καταγραφή των εκδηλώσεων που η δομή και το πρόγραμμα τους διευκολύνουν την ενσωμάτωση ενοτήτων για επιχειρηματικές συναντήσεις
- Σύνδεση των συναφών εκδηλώσεων με παραγωγούς τοπικών προϊόντων, επαγγελματίες με εξειδίκευση σε εμπειρίες γαστρονομικού ενδιαφέροντος,
- Ενίσχυση της εξωστρέφειας με σειρά εκδηλώσεων σε χώρες προέλευσης αγορών στόχων.

Ενίσχυση Εμπειριών Γαστρονομικού Ενδιαφέροντος & Συναφών Μορφών Θεματικού Τουρισμού:

- Μελέτες περιπτώσεων ανά περιφέρεια όπου απαιτείται η αναβάθμιση ευρύτερων υποδομών για την ανάπτυξη θεματικών μορφών τουρισμού (π.χ. οδικό δίκτυο, σήμανση, τακτικά ωράρια φιλοξενίας επισκεπτών, κ.λπ.) και τοπόσημων που κυριαρχούν σε περιηγήσεις με θέματα γαστρονομίας (π.χ. δρόμοι, δημόσιες αγορές)
- Ανάλυση κλαδικών προοπτικών για την ανάπτυξη πρόσθετων σημάτων πιστοποίησης (π.χ. επισκέψιμα ελαιοτριβεία / τυροκομεία, αγροκτήματα με καλλιέργειες νέου τύπου)

Ανάπτυξη Εξειδικευμένων Εκδηλώσεων:

- Ενίσχυση κινήτρων για τη διοργάνωση πρωτότυπων εκδηλώσεων γαστρονομικού ενδιαφέροντος
- Κύκλος εκδηλώσεων για επιχειρηματικές συναντήσεις του αγροδιατροφικού και του τουριστικού τομέα ανά περιφέρεια
- Διαδικτυακό ημερολόγιο εκδηλώσεων με ήδη καταγεγραμμένο ή υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις δυνητικό ενδιαφέρον για ξένους επισκέπτες
- Σύνδεση επιλεγμένων εκδηλώσεων με ευρύτερες ενέργειες (π.χ. φεστιβάλ και εκδηλώσεις πολιτιστικού ενδιαφέροντος, μεγάλα διεθνή συνέδρια, έναρξη του προγράμματος Greek Chef Ambassadors), οργανωτές δραστηριοτήτων, παραγωγούς τοπικών προϊόντων και λοιπές δράσεις προβολής.

B. Branding & Marketing

Ανάδειξη του Πολυσήμαντου Χαρακτήρα της Εγχώριας Γαστρονομίας ως Συστατικό Στοιχείο του Τουριστικού Προϊόντος: Η εγχώρια σκηνή της γαστρονομίας εξελίσσεται υπό την επίδραση ποικίλων επιρροών και δημιουργικών στοιχείων που χρήζουν ενδεδειγμένης επικοινωνίας προς το ταξιδιωτικό κοινό.

Ενδυνάμωση Ηγετικών Προορισμών: Η πρόοδος που έχει επιτευχθεί τα τελευταία χρόνια σε σχέση με τη γαστρονομική προσφορά των κορυφαίων προορισμών, είναι επιβεβλημένο να εδραιωθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χώρας.

Ανάδειξη του Πολυσήμαντου Χαρακτήρα της Εγχώριας Γαστρονομίας ως Συστατικό Στοιχείο του Τουριστικού Προϊόντος:

- Ανάπτυξη γαστρονομικής ταυτότητας με επίκαιρο/μοντέρνο χαρακτήρα και δραστηριοποίηση φορέων, επιχειρήσεων και προσωπικοτήτων με αναγνωρισμένη συμβολή στην εξέλιξη και προώθηση της γαστρονομικής μας σκηνής σε αυτό το πλαίσιο.
- Επικοινωνιακή υποστήριξη της γαστρονομικής ταυτότητας με ενέργειες εξωστρέφειας προς διαφορετικά κοινά ενδιαφέροντος
- Αναβάθμιση / επέκταση / επικαιροποίηση των υφιστάμενων προτύπων ποιότητας στο πλαίσιο των ενεργειών για τη νέα ταυτότητα (π.χ. Ελληνικό Πρωινό, Σήμα Ελληνικής Κουζίνας)

Ενδυνάμωση Ηγετικών Προορισμών:

- Ανάδειξη εμπειριών που αποτελούν κατ' εσχόνη τμήμα του τουριστικού προϊόντος των ηγετικών προορισμών (Signature Experiences) σε καμπάνιες με εξειδικευμένη στόχευση.

- Δημιουργία προωθητικού υλικού (π.χ. χάρτες διαδρομών και εμπειριών) που αναδεικνύει τις ποικίλες πτυχές της γαστρονομικής σκηνής στους εν λόγω προορισμούς
- Πρόβλεψη για την ενεργό εμπλοκή επιχειρήσεων και προσωπικοτήτων με αναγνωρισμένη συμβολή στην τοπική σκηνή της γαστρονομίας σε δράσεις προώθησης και προβολής των προορισμών

• Ανάδειξη δικτύων επιχειρήσεων που εφαρμόζουν πρακτικές κοινωνικής εταιρικής ευθύνης
Ανάδειξη του Πολυσήμαντου Χαρακτήρα της Εγχώριας Γαστρονομίας ως Συστατικό Στοιχείο του Τουριστικού Προϊόντος:

- Εκπόνηση στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου για την ανάπτυξη γαστρονομικής ταυτότητας της χώρας ως τουριστικού προορισμού, και προσδιορισμός των εργαλείων που θα πλαισιώσουν την εφαρμογή της:

ο Μελέτη των τάσεων και των πρακτικών που προσδιορίζουν εντός και εκτός της χώρας τις αντιλήψεις για την εγχώρια γαστρονομία

ο Πρότυπο εδεσματολόγιο με παραδοσιακές και σύγχρονες συνταγές και με παραλλαγές που βασίζονται στη χρήση τοπικών προϊόντων από διαφορετικές περιοχές

ο Ταυτότητα γαστρονομικού τουρισμού με παραλλαγές για προορισμούς με ισχυρή γαστρονομική προσφορά σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο ο Brand manual με κατευθύνσεις ορθής χρήσης της ταυτότητας και παραδείγματα δημιουργικών εφαρμογών

ο Προδιαγραφές για την υιοθέτηση/χρήση της ταυτότητας από διαφορετικές κατηγορίες τουριστικών επιχειρήσεων

ο Προδιαγραφές για τη σύνδεση με συναφείς ταυτότητες όπως του οίνου και του οινοτουρισμού
ο Καμπάνια προβολής της νέας ταυτότητας με παράλληλα δρώμενα (π.χ.):

- Πρόγραμμα εκδηλώσεων σε προορισμούς της χώρας με γνώμονα την εξοικείωση των τοπικών κοινωνιών και επιχειρήσεων με την νέα ταυτότητα (π.χ. γευσιγνωσίες για το πρότυπο εδεσματολόγιο σε συνεργασία με φημισμένους Σεφ, Sommeliers, κ.λπ.)

- Πρόγραμμα εκδηλώσεων σε κεντρικές πόλεις βασικών αγορών στόχων του εισερχόμενου τουρισμού με γνώμονα την προβολή της νέας ταυτότητας

Ενδυνάμωση Ηγετικών Προορισμών:

- Πρόγραμμα Greek Chef Ambassadors σε εθνικό επίπεδο και σε επιλεγμένες προορισμούς στη συνέχεια

- Περιεχόμενο για την προώθηση της νέας ταυτότητας σε συνδυασμό με τοπικά στοιχεία ανά προορισμό, σε υφιστάμενα κανάλια φορέων, από όλες τις ενότητες του συστήματος διασύνδεσης

Γ. Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού και Έρευνα

Αναβάθμιση της ποιότητας των εμπειριών γαστρονομικού ενδιαφέροντος: Η βελτίωση των υφιστάμενων πρακτικών και η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, είναι αναγκαία συνθήκη για το σύνολο των φορέων και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο σύστημα διασύνδεσης (π.χ. σύγχρονες πρακτικές μαγειρικής, ενσωμάτωση βιωματικών εμπειριών, αξιοποίηση νέων τεχνολογιών). Στο ίδιο πλαίσιο, ο βιωματικός χαρακτήρας των εμπειριών γαστρονομικού ενδιαφέροντος συνεπάγεται αυξημένες απαιτήσεις, τόσο ως προς την εξυπηρέτηση (π.χ. αυθεντική διάθεση εξυπηρέτησης) όσο και ως προς την αφήγηση (π.χ. γνώση εθνικών και τοπικών γαστρονομικών προϊόντων και παραδόσεων, ικανότητα αφήγησης ιστοριών που αποπνέουν τη μοναδικότητα εκάστου εδέσματος, προϊόντος, δημιουργού και του ίδιου του τόπου), προκειμένου η διαμόρφωση μιας αξιομνημόνευτης γαστρονομικής εμπειρίας να απορρέει από το τρίπτυχο «τοπικότητα, αυθεντικότητα, ποιότητα»

Αναβάθμιση των δράσεων προώθησης και προβολής: Ο βιωματικός χαρακτήρας των εμπειριών γαστρονομικού ενδιαφέροντος συνεπάγεται επίσης αυξημένες απαιτήσεις ως προς την παραγωγή επικοινωνιακού περιεχομένου και την προώθηση του στα κατάλληλα κανάλια.

Υποστήριξη Φορέων και Επιχειρήσεων: Η παροχή πληροφοριών και τεχνογνωσίας σε συστηματική βάση υποστηρίζει τη διαρκή επέκταση των καλών πρακτικών και τη δια βίου μάθηση.

Αναβάθμιση της ποιότητας των εμπειριών γαστρονομικού ενδιαφέροντος και των δράσεων προώθησης και προβολής:

- Εμπλουτισμός και επέκταση υφιστάμενων προγραμμάτων κατάρτισης με γνώμονα την ανάπτυξη νέων και την αναβάθμιση υφιστάμενων δεξιοτήτων (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών, σχεδιασμό εμπειριών, τεχνικές παραγωγής, νέες τεχνολογίες, μάρκετινγκ και διαφήμιση, branding, επιχειρησιακή λειτουργία, οικονομική διαχείριση, κ.α.)
- Εξειδίκευση των προγραμμάτων κατάρτισης για νέες και υφιστάμενες δεξιότητες σε σχέση με πρόσθετες ανάγκες των επιχειρήσεων σε ηγετικούς προορισμούς
- Ενθάρρυνση των επιχειρήσεων του τουριστικού τομέα, ώστε να αυξηθεί η συμμετοχή στα προγράμματα κατάρτισης
- Διάγνωση αναγκών για προσθήκες και βελτιώσεις σε συναφή προγράμματα σπουδών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Ανάδειξη καλών πρακτικών γαστρονομικού τουρισμού από μεμονωμένες επιχειρήσεις και δίκτυα συνεργαζόμενων επιχειρήσεων ανά περιφέρεια, καθώς και συγκριτική ανάλυση τους με πρακτικές που υλοποιούνται σε ανταγωνιστικούς προορισμούς άλλων χωρών

Υποστήριξη Φορέων και Επιχειρήσεων:

- Εκπόνηση ερευνητικών πονημάτων με συγκεκριμένη στόχευση και ενημέρωση κάθε ενδιαφερόμενου σε σχέση με τα αποτελέσματα των ερευνών
- Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών

Αναβάθμιση της ποιότητας των εμπειριών γαστρονομικού ενδιαφέροντος και των δράσεων προώθησης και προβολής:

- Πρόγραμμα κατάρτισης με βάση υφιστάμενα και νέα σεμινάρια με ποικίλες θεματολογίες (π.χ.):
 - ο Βασικές αρχές επεξεργασίας τροφίμων
 - ο Σύγχρονες πρακτικές μαγειρικής
 - ο Ενσωμάτωση βιωματικών εμπειριών
 - ο Κατάρτιση μενού και έλεγχος κόστους (π.χ. τοπικές συνταγές σε a-la-carte μενού, στόχευση εξειδικευμένων αγορών με εξειδικευμένες διατροφικές επιλογές
 - ο F&B Marketing ο Προβολή θεματικών εμπειριών σε B2B (π.χ. online travel agencies) και B2C κανάλια
 - ο Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και ενσωμάτωση πρακτικών gamification
 - ο Ανάπτυξη loyalty programs
 - ο Επιχειρησιακή λειτουργία και οικονομική διαχείριση
- Εγχειρίδια και On-line workshops με παραδείγματα και οδηγίες για την ανάπτυξη καλών πρακτικών (π.χ.)
 - ο Ορθή χρήση και ανάδειξη των τοπικών προϊόντων από τις τουριστικές επιχειρήσεις
 - ο Διαμόρφωση χώρων υποδοχής, ένταξη βιωματικών στοιχείων στις ξεναγήσεις και τυποποίηση και προώθηση πωλήσεων τοπικών προϊόντων για την πρότυπη λειτουργία υποδομών θεματικού τουρισμού)
- Καμπάνιες ενημέρωσης για το σύνολο των δράσεων επιμορφωτικού χαρακτήρα

Υποστήριξη Φορέων και Επιχειρήσεων:

- Προδιαγραφές για τη συλλογή στατιστικών δεδομένων από πιστοποιημένες υποδομές (π.χ. κατόχους σήματος επισκέψιμου οινοποιείου / ειδικού σήματος αγροτουρισμού) με γνώμονα την παρακολούθηση της προσφοράς και της ζήτησης
- Εξειδικευμένες έρευνες που θα ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες ανάγκες της αγοράς (π.χ. ανά λύση του προφίλ των επισκεπτών γαστρονομικού και οινοτουριστικού ενδιαφέροντος, αξιολόγηση οικονομικών επιπτώσεων γαστρονομικού τουρισμού)
- Πλάνο επικοινωνιακών ενεργειών για την ενημέρωση κάθε ενδιαφερόμενου για τα πορίσματα των ερευνών
- Ενημέρωση των επιχειρήσεων για ευκαιρίες χρηματοδότησης και πρακτικές κοινωνικής εταιρικής ευθύνης

Παρουσίαση Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης από τις ΟΤΔ

Ανάπτυξη πλέγματος υπηρεσιών του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης»

Οι υπηρεσίες που μπορούν να παρέχονται από τον «Μηχανισμό Ανάπτυξης Δικτύωσης» μιας ΟΤΔ διακρίνονται στις ακόλουθες **τέσσερις βασικές κατηγορίες**:

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

Όλες οι παραπάνω υπηρεσίες θα απευθύνονται σε αγρότες, επιχειρήσεις και φορείς και θα παρέχονται δωρεάν από τα στελέχη της ΟΤΔ και δει του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης». Οι υποστηριζόμενες ομάδες επιχειρήσεων που επιλέγουν να κάνουν χρήση των υπηρεσιών υποστήριξης διαδικασιών εκκόλαψης επιχειρηματικών δικτύσεων ή / και στρατηγικού σχεδιασμού, θα υπογράψουν συμφωνητικό με το «Μηχανισμό Ανάπτυξης 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 Ανάπτυξης Δικτύωσης» αναλύονται στη συνέχεια διεξοδικά:

Υπηρεσίες ενημέρωσης / πληροφόρησης της αγροτικής και επιχειρηματικής κοινότητας

Βασικό αντικείμενο αυτής της κατηγορίας υπηρεσιών του «Μηχανισμού Ανάπτυξης 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 αγροτικής και επιχειρηματικής κοινότητας, σχετικά με την έννοια, τη σκοπιμότητα, τις δυνατότητες και τα οφέλη της συνεργασίας και 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 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 Ανάπτυξης 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 δικτύσεων / clusters, τη λήψη πληροφοριών και τη δυνατότητα υποστήριξης τους από τον «Μηχανισμό» κλπ.
- **Διανομή οδηγών και λοιπού ενημερωτικού / πληροφοριακού υλικού** που θα εκδίδει ο «Μηχανισμός Ανάπτυξης Δικτύωσης» ή θα προμηθεύεται από τρίτους φορείς (π.χ. Εθνικό Αγροτικό Δίκτυο κ.ά.), στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του «Μηχανισμού», συμμετοχής σε εκδηλώσεις ενημέρωσης (ημερίδες, συνέδρια), εκθέσεις κλπ.
- **Υπηρεσίες ευαισθητοποίησης - κατάρτισης αγροτών και επιχειρήσεων**

Βασικά αντικείμενα αυτής της κατηγορίας υπηρεσιών του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης» θα αποτελούν αφενός ενέργειες που αποσκοπούν στην ευαισθητοποίηση της αγροτικής και επιχειρηματικής κοινότητας για την ανάληψη πρωτοβουλιών δικτύωσης, και παράλληλα στην κινητοποίηση συμπληρωματικών / υποστηρικτικών φορέων με σκοπό τη διεύρυνση των δικτύωσεων, και αφετέρου η παροχή προκαταρκτικής κατάρτισης για την στοχευμένη ενθάρρυνση και καθοδήγηση επιλεγμένων ομάδων επιχειρήσεων στην ανάληψη πρωτοβουλιών σύστασης επιχειρηματικών δικτύωσεων. Στο πλαίσιο αυτό, ο «Μηχανισμός Δικτύωσης» αναπτύσσει ειδικότερα τις ακόλουθες υπηρεσίες:

➤ Σχεδιασμός και υλοποίηση ενεργειών **εμπψύχωσης** και **ευαισθητοποίησης** των αγροτών και των επιχειρήσεων σχετικά με τις δυνατότητες και τα οφέλη της επιχειρηματικής δικτύωσης και του θεσμού των διευκολυντών δικτύωσης (cluster facilitators), σε συνεργασία με δημόσιους και λοιπούς επαγγελματικούς φορείς και με ενδεικτικά μέσα:

- τη διοργάνωση ημερίδων και συναντήσεων εμπψύχωσης, ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης της αγροτικής και επιχειρηματικής κοινότητας,
- τη διανομή ενημερωτικού υλικού / οδηγών του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης»,
- 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,
- την υλοποίηση λοιπών ενεργειών που προσφέρονται για την ανάδειξη των δυνατοτήτων και των πλεονεκτημάτων των δικτύωσεων / clusters (π.χ. δημοσιεύσεις στον τύπο / κλαδικά έντυπα, συνεντεύξεις, συμμετοχή σε εκθέσεις / ημερίδες / συνέδρια σχετικού θεματικού ενδιαφέροντος με παρουσιάσεις / εισηγήσεις).
- 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 αγροτών και 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 αγρότες και 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» / και αφετέρου εξωτερικοί συνεργάτες με εξειδικευμένη τεχνογνωσία και εμπειρία από την παροχή κατάρτισης σε αγρότες και επιχειρηματίες.

- Διαμεσολάβηση και παροχή πρόσβασης σε προγράμματα κατάρτισης και εφαρμογές τηλε-εκπαίδευσης (e-learning) σε θέματα επιχειρηματικών δικτύωσης 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 αγροτικής και 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), τα “training modules” της Δανέζικης Ακαδημίας Cluster (Danish Cluster Academy), τα “International Cluster Facilitation Courses” του Oxford Research της Δανίας, το “Cluster Management Workshop” του Cluster Academy της Αυστρίας κ.α. Η πρόσβαση στο υλικό μπορεί να δημιουργηθεί μέσω διεπαφών στη διαδικτυακή πύλη του «Μηχανισμού».

Υπηρεσίες υποστήριξης διαδικασιών εκκόλαψης επιχειρηματικών δικτύωσης

Αντικείμενο αυτής της κατηγορίας υπηρεσιών του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης» θα αποτελεί η εξειδίκευση και η παροχή συστηματικής υποστήριξης εκκολλαπτόμενων επιχειρηματικών δικτύωσης, κυρίως με τη μορφή ενός πλέγματος «εξατομικευμένων» συμβουλευτικών υπηρεσιών “cluster facilitation / mentoring” για την υποστήριξη ομάδων αγροτών και 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 αγροτών ή/και επιχειρήσεων – δυνητικών μελών της δικτύωσης, καθώς και εκκίνηση και συντονισμός / διαχείριση / διοίκηση του φορέα δικτύωσης (κατά περίπτωση). Επισημαίνεται, ότι οι υπηρεσίες αυτές θα ακολουθούν την τυπική μορφή οργάνωσης ενεργειών και παροχής των υπηρεσιών για τη δημιουργία δικτύων μικρομεσαίων επιχειρήσεων σύμφωνα με το μοντέλο του Δανέζικου Τεχνολογικού Ινστιτούτου.

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 αγρότες ή/και 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 αγροτών ή/και επιχειρήσεων για την εκτίμηση της βιωσιμότητας των εκκολλαπτόμενων 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 δικτύωσης / clusters (matchmaking events) και εκδηλώσεων προβολής / παρουσίασης εκκολλαπτόμενων δικτύωσης,
- της καθοδήγησης των αγροτών ή/και των επιχειρήσεων στην αξιοποίηση διαθέσιμων πηγών αναζήτησης τεχνολογιών / καινοτομίας, καθώς και διάχυσης / ανταλλαγής τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών λειτουργίας δικτύωσης από συνεργαζόμενους φορείς (π.χ. Πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα).

Δημιουργία Συνεργατικών Χώρων από τις ΟΤΔ

Οι συνεργατικοί χώροι εργασίας (collaborative workspaces) αναφέρονται στους νέους εναλλακτικούς εργασιακούς χώρους που έχουν αναπτυχθεί την τελευταία δεκαετία, όπως οι χώροι coworking, οι θερμοκοιτίδες και οι επιταχυντές νεοφυών επιχειρήσεων, τα fab labs, hackerspaces, makerspaces, οι κολεκτίβες εργασίας, οι δημιουργικοί κόμβοι κ.λπ. Με δεδομένο ότι οι συνεργατικοί χώροι συνιστούν έναν προνομιακό χώρο που άπτεται της στρατηγικής των προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης και δει του LEADER αλλά των ενδιαφερόντων και των δραστηριοτήτων των Ομάδων Τοπικής Δράσης, στην συνέχεια δίδονται ορισμένες βασικές πληροφορίες για το φαινόμενο των συνεργατικών χώρων, των χαρακτηριστικών και των λειτουργιών τους, αναδεικνύοντας, παράλληλα, τα οφέλη των χρηστών τους καθώς και τις συνέπειες στην τοπική επιχειρηματικότητα.

Οι συνεργατικοί χώροι θεωρούνται ένα σχετικά νέο μόρφωμα το οποίο έκανε την εμφάνισή του τα τελευταία 15 χρόνια. Σαν έννοια πρωτοχρησιμοποιήθηκε το 1999 από τον Brad Neuberg, ο οποίος δημιούργησε τον πρώτο συνεργατικό χώρο (coworking space) στο Spiral Muse του San Francisco το 2005. Σχεδόν την ίδια περίοδο, το 2005 έχουμε την δημιουργία ενός ακόμη συνεργατικού χώρου στο Λονδίνο το «The Hub» (γνωστό τώρα ως Impact Hub) αλλά και το Jelly στην Νέα Υόρκη το 2006 με δημιουργούς τους Amit Gupta και Luke Crawford.

Μπορούμε να ορίσουμε τους συνεργατικούς χώρους ως φυσικούς χώρους, οι οποίοι προσφέρουν ανοιχτή πρόσβαση σε πόρους, όπως γραφειακό εξοπλισμό, μηχανήματα και πρωτότυπα εργαλεία και χαρακτηρίζονται από την κουλτούρα της διαφάνειας, της ανοικτότητας και της συνεργατικότητας όσον αναφορά την ανταλλαγή γνώσεων, δεξιοτήτων και εργαλείων (Cardevilla, 2018). Οι συνεργατικοί χώροι είναι κοινόχρηστοι χώροι εργασίας που χρησιμοποιούνται από επαγγελματίες με διαφορετικό υπόβαθρο γνώσεων, κυρίως από ελεύθερους επαγγελματίες αλλά και πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίοι εργάζονται στη βάση ποικίλων βαθμών εξειδίκευσης εντός του πλαισίου που ορίζει η βιομηχανία της γνώσης και η δημιουργικότητα.

Με άλλα λόγια, οι συνεργατικοί χώροι καταλαμβάνουν συνήθως ένα κτίριο και μέσω μηνιαίου ή εβδομαδιαίου (ή και καθημερινού) μισθώματος προσφέρουν κοινόχρηστο (hot desk) ή ιδιωτικό χώρο εργασίας και διάφορες συμπληρωματικές προς αυτό εξυπηρετήσεις, όπως ταχύτατες συνδέσεις διαδικτύου, αίθουσες συνεδριάσεων, αλλά και χώρους εστίασης με καφέ και σνακ. Μερικοί χώροι προσφέρουν και άλλες υπηρεσίες όπως 3D εκτυπωτές, scanners, υπηρεσίες tele-conference κ.λπ. Ακόμη, οι περισσότεροι συνεργατικοί χώροι διοργανώνουν κοινωνικές και επαγγελματικές εκδηλώσεις αλλά και σεμινάρια ανάπτυξης δεξιοτήτων (π.χ. σε νέες τεχνολογίες). Πέρα από την απλή ενοίκιαση ενός γραφείου και υπηρεσιών γρήγορου ίντερνετ, πρόκειται κυρίως για χώρους όπου ανεξάρτητοι επαγγελματίες διαβιούν την καθημερινότητα μαζί με άλλους επαγγελματίες που ενδεχομένως εργάζονται στον ίδιο κλάδο, γεγονός που έχει τεράστιες επιπτώσεις στη φύση της εργασίας τους, στην ενδυνάμωση των επαγγελματικών τους δικτύων και στη συνάφεια των κοινωνικών σχέσεων εντός των επαγγελματικών τους δικτύων (Gandini 2015).

Ένα σημαντικό συστατικό των συνεργατικών χώρων είναι η ανάπτυξη της αίσθησης της κοινότητας μεταξύ των χρηστών των χώρων. Οι κοινότητες που δημιουργούνται βοηθούν στην ενεργοποίηση επαγγελματικών δικτύων αλλά και κοινωνικών δικτύων και είναι βασικό στοιχείο της ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των χρηστών.

Η αλματώδης ανάπτυξη και ο πολλαπλασιασμός των συνεργατικών χώρων στις μέρες μας οδηγεί στη αποκρυστάλλωση δύο συγκεκριμένων τάσεων. Από τη μία πλευρά δημόσιοι οργανισμοί, κυρίως πανεπιστήμια, αλλά και ιδιωτικοί φορείς αναπτύσσουν θερμοκοιτίδες νεοφυών επιχειρήσεων και επιταχυντές για νέους επιχειρηματίες ως μέρος ανοικτών στρατηγικών καινοτομίας (Dovey et al. 2016; Ferm 2014; NLA 2016). Από την άλλη πλευρά παρατηρείται μία διαρκώς αυξανόμενη τάση συγκεκριμένων πρωτοβουλιών που έχουν προσανατολισμό από κάτω προς τα πάνω (με bottom up διαδικασίες) και σχετίζονται κυρίως με μικρότερους χώρους coworking που απασχολούν ως επί το πλείστον αυτοαπασχολούμενους και ελεύθερους

επαγγελματίες. Οι χώροι αυτοί συνήθως καθοδηγούνται από την ιδέα της ύπαρξης κοινών πόρων που είναι σε θέση να παρέχουν αμοιβαία υποστήριξη, συναντήσεις, δικτυώσεις, ανταλλαγές καθώς και εναλλακτικές που βασίζονται στην αξιοποίηση των κοινών, οι οποίες ενσωματώνονται συνήθως σε έννοιες της οικονομίας της μεταβιομηχανικής ανάπτυξης (Avdikos and Kalogeris 2017; GLA 2015; Schmidt, et al.2014).

Διάκριση δομών συνεργατικών χώρων

Παρακάτω ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση των διαφόρων συνεργατικών χώρων.

Coworking spaces

Ένα γενικό ορισμό που μπορούμε να δώσουμε μέσω της co-working wiki, είναι πως συνεργατικοί χώροι (co-working spaces) θεωρούνται οι κοινόχρηστοι χώροι εργασίας οι οποίοι χρησιμοποιούνται από διαφορετικές κατηγορίες επαγγελματιών, ελεύθερους επαγγελματίες και μικρές επιχειρήσεις υπό το πρίσμα της έννοιας 'καλύτερα μαζί παρά μόνοι'. Πρακτικά, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αποτελούν πλήρεις γραφειακές εγκαταστάσεις με δυνατότητα ευέλικτης ενοικίασης σχεδιασμένες έτσι ώστε να ωθούν στην αλληλεπίδραση και τη συνεργασία μεταξύ των χρηστών. Οι περισσότεροι συνεργατικοί χώροι στον κόσμο είναι χώροι coworking. Στην Αθήνα χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα Cube, Tzaferi 16, Regus Athens και το Comeet στο Ηράκλειο. Πέρα όμως από τα coworking υπάρχουν και άλλοι χώροι με μικρές διαφοροποιήσεις των χαρακτηριστικών τους όπως τα living labs, fab labs, hackerspaces κ.α. που παρουσιάζονται παρακάτω.

Living Labs (Ζωντανά εργαστήρια)

Τα Living Labs ή όπως τα αποκαλούμε στα ελληνικά «Ζωντανά/Δυναμικά Εργαστήρια», αποτελούν περιβάλλοντα στα οποία κάθε εξέλιξη σε ένα ευρύ φάσμα ερευνητικών και επιχειρηματικών κλάδων μπορεί να δοκιμαστεί και να εφαρμοστεί από πραγματικούς χρήστες, σε ανοιχτές διαδικασίες καινοτομίας και πειραματισμού που διεξάγονται σε πραγματικό χώρο και χρόνο. Η πρώτη τους εμφάνιση έγινε στο MIT (Massachusetts Institute of Technology), όπου επέτρεψε στους ερευνητές να παρατηρήσουν κατευθείαν την αντίδραση αυτή των χρηστών με την τεχνολογία (Cardevila, 2018). Ως φυσικοί χώροι ή εικονικές πραγματικότητες, στις οποίες οι ενδιαφερόμενοι συνιστούν εταιρικές σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων, δημόσιων φορέων, πανεπιστημίων, ινστιτούτων και επιχειρήσεων με άλλους χρήστες, τους δίνεται η δυνατότητα να συνεργάζονται με σκοπό τη δημιουργία πρωτότυπων ιδεών και τεχνολογιών, αλλά και την αξιολόγηση και τη δοκιμή νέων τεχνολογιών, υπηρεσιών, προϊόντων σε πραγματικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, τα ζωντανά εργαστήρια έχουν τη δυνατότητα να βοηθήσουν τις εταιρείες να εμπορευθούν γρήγορα και να αναβαθμίσουν μια καινοτομία σε μια παγκόσμια αγορά (Westerlund and Leminen, 2011).

Fab Labs (Fabrication laboratories)/ Makerspaces

Τα Fab Labs είναι εργαστήρια, στα οποία έχει ανοιχτή πρόσβαση το κοινό και προσφέρουν ψηφιακά εργαλεία, τεχνολογίες κατασκευής αλλά και ηλεκτρονικά εργαλεία σε οποιονδήποτε (Troxler, 2015). Έχουν ως στόχο την βιομηχανική έρευνα και ανάπτυξη, την διάχυση και διάδοση τεχνολογιών ψηφιακής παραγωγής και κατασκευής, μέσα από την λειτουργική, εκπαιδευτική, τεχνική και μελετητική υποστήριξη. Η ιδέα των Fab Labs δημιουργήθηκε στο κέντρο Bits and Atoms στο MIT (Massachusetts Institute of Technology), όπου το πρώτο εργαστήριο συστάθηκε για τους μαθητές ώστε να αναπτύξουν τις ιδέες/projects τους με την χρήση νέων και πρωτότυπων τεχνολογικά εργαλείων, όπως 3D εκτυπωτές, κοπτικά μηχανήματα με λέιζερ και προγραμματιζόμενες ραπτομηχανές που επιτρέπουν μιας μικρής κλίμακας παραγωγή (Gershenfeld, 2005). Τα περισσότερα Fab Labs μοιράζονται τα ίδια εργαλεία και μηχανήματα, ώστε αυτά που σχεδιάζονται στο ένα Fab Lab να μπορούν να αναπαραχθούν και στο άλλο. Όλα τα αρχεία οι χρήστες τα αρχειοθετούν και τα μοιράζονται διαδικτυακά μεταξύ τους (Cardevilla, 2018). Σύμφωνα με το Fabacademy, ο αριθμός των Fab labs είναι 1186 (2018) με τα περισσότερα, 160 σε αριθμό, να βρίσκονται στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, ενώ πολύ κοντά ακολουθεί η Γαλλία με 154 και η Ιταλία με 134. Στην Ελλάδα λειτουργούν τα Decodefablo, Ludd και

Fablathens. Hackerspaces Τα hackerspaces είναι αυτο-οργανωμένοι, ανοιχτοί χώροι και συνήθως μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, με μια ισχυρή έμφαση στον πειραματισμό, την εξερεύνηση και την ελεύθερη ανταλλαγή γνώσεων (Cardevilla, 2018). Είναι ενεργές κοινότητες ανθρώπων με ιδέες που πηγάζουν από τη φιλοσοφία του Ελεύθερου Λογισμικού, ενώ έχουν παρόμοια φιλοσοφία στη λειτουργία τους με τα Fab labs, στηρίζονται στην επικοινωνία, την συνεργασία με τα άλλα μέλη των χώρων αυτών και επικεντρώνονται όχι μόνο στην ανάπτυξη της κοινότητας αλλά της κοινωνίας γενικότερα. Σύμφωνα με την wiki.hackerspaces.org (2019), ο αριθμός των hackerspaces παγκοσμίως είναι 2324 με τα 1392 να βρίσκονται στη λίστα ως ενεργά και 353 ως προγραμματισμένα να λειτουργήσουν σύντομα. Παράδειγμα στην Ελλάδα αποτελεί το hackerspace.gr.

Θερμοκοιτίδες-Εκκολαπτήρια (Incubators)

Μπορούμε να ορίσουμε την Θερμοκοιτίδα ως έναν οργανισμό, ο οποίος επιταχύνει και συστηματοποιεί τη διαδικασία δημιουργίας επιτυχημένων επιχειρήσεων (Scillitoe & Chakrabarti, 2010), παρέχοντάς τους ευρεία και ολοκληρωμένη υποστήριξη που περιλαμβάνει χώρο για την ανάπτυξή τους, υπηρεσίες και υποδομή επιχειρησιακής στήριξης, καθώς και ευκαιρίες για συνάθροιση (clustering) και δικτύωση. Κύριος σκοπός τους είναι να διευκολύνουν το ξεκίνημα και την ανάπτυξη νέων καινοτόμων επιχειρήσεων, οι οποίες στη συνέχεια μετακινούνται σε δικούς τους επαγγελματικούς χώρους και τη θέση τους καταλαμβάνουν άλλες νεότερες επιχειρήσεις. Τα εκκολαπτήρια απευθύνονται σε υπό ίδρυση επιχειρήσεις ενώ οι θερμοκοιτίδες σε νεο-ιδρυμένες. Προσφέρουν χρηματοδότηση, καθοδήγηση και δικτύωση, στέγαση, μισθώσεις και γραφειακή υποστήριξη. Οι θερμοκοιτίδες αποτελούν πετυχημένα οικονομικά εργαλεία για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη τόσο σε τοπικό όσο και εθνικό επίπεδο. Σκοπός τους είναι να δημιουργήσουν νέες πετυχημένες επιχειρήσεις, οι οποίες εγκαταλείποντας τον χώρο της θερμοκοιτίδας θα είναι πλήρως αυτοδύναμες οικονομικά και ποιοτικά. Η πρώτη θερμοκοιτίδα ήταν η μετατροπή ενός εγκαταλελειμμένου εργοστασίου της Masson Ferguson, σε κέντρο μικρών επιχειρήσεων, στην Βατανία της Νέας Υόρκης το 1959.

Επιταχυντές (Accelerators)

Οι επιταχυντές επιχειρήσεων λειτουργούν σχεδόν με παρόμοιο τρόπο με τα εκκολαπτήρια μιας και τα δύο προσφέρουν καθοδήγηση και επαγγελματικές συμβουλές, χωρίς βέβαια να έχουν την υποχρέωση να φιλοξενούν τις νέες επιχειρήσεις. Οι επιταχυντές αποτελούν προγράμματα μερικών μηνών, που βασικός τους στόχος είναι η υποστήριξη των νέων επαγγελματιών ώστε να προωθήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στην αγορά αλλά και η χρηματοδότηση τους στα πρώιμα στάδια της ανάπτυξης τους. Η επιλογή των επαγγελματιών είναι ιδιαίτερα αυστηρή μιας και θα πρέπει να πληρούν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά αλλά και η διάρκεια του προγράμματος είναι σχετικά μικρή με εύρος από 3 έως 12 μήνες. Προγράμματα επιτάχυνσης λειτουργεί στην Ελλάδα η Metavallon.

Δημιουργικοί Κόμβοι (Creative Hubs)

Τα Creative Hubs αποτελούν τόπους εκκόλαψης όπως οι θερμοκοιτίδες αλλά και τόπους δικτύωσης και προώθησης ενός συνόλου επιχειρήσεων με απώτερο σκοπό το οικονομικό και κοινωνικό όφελος. Κύρια οι επιχειρήσεις σε ένα κόμβο προέρχονται από τομείς της δημιουργικής οικονομίας, ενώ δεν αποκλείονται και οι κοινωνικές επιχειρήσεις. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει και παίζουν όλο και πιο σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της οικονομίας αλλά και στην αναζωογόνηση μικρών ή μεγάλων πόλεων. Σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι κοινωνικές επιχειρήσεις επιλέγουν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε περιοχές με κάποιο κενό στην αγορά και αποφασίζουν να πειραματίζονται και να καινοτομούν υποστηρίζοντας την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Βασικά χαρακτηριστικά τους είναι το αίσθημα της κοινότητας, της ισοτιμίας, της ποικιλομορφίας μια και επιλέγονται άτομα από διαφορετικά πεδία και με διαφορετικές γνώσεις προωθώντας την «δημιουργική διαμάχη». Ακόμη, όπως και σε όλους τους συνεργατικούς χώρους διευκολύνεται η συνεργασία μεταξύ των μελών και της δημιουργικότητας τους σε ένα ψηφιακό περιβάλλον, όπου τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τους έχουν δώσει την δυνατότητα να αλληλεπιδρούν. Τα Creative Hubs είναι ένας τόπος όπου συνυπάρχουν ο

πολιτισμός, η δημιουργικότητα, η έρευνα και η ανάπτυξη, η εκπαίδευση και η μάθηση και τέλος η διασκέδαση με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη της κοινότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα δημιουργικού κόμβου στην Αθήνα αποτελεί το Ρομάντζο.

Επιπτώσεις στην επιχειρηματικότητα και στην καινοτομία

Οι συνεργατικοί χώροι συμβάλλουν τόσο στην ανάπτυξη καινοτομιών, όσο και στην ενδυνάμωση της επιχειρηματικότητας. Μέσα από την γεωγραφική εγγύτητα και την συνεχή αλληλεπίδραση των χρηστών τους, δημιουργούνται συνθήκες για νέες παραγωγικές διαδικασίες και νέα καινοτόμα προϊόντα. Επιπλέον, μέσα στους συνεργατικούς χώρους αναπτύσσεται το επιχειρείν, μέσα από το δίπολο της ανταγωνιστικότητας και της συνεργατικότητας.

Προτάσεις πολιτικής για την υποστήριξη σχετικών πρωτοβουλιών από τις ΟΤΑ

Η ενίσχυση των συνεργατικών χώρων δεν απαιτεί πολλά κονδύλια, αφού το κόστος δημιουργίας ενός συνεργατικού χώρου κυμαίνεται από 5.000 - 150.000 ευρώ, αφετέρου οι επιπτώσεις από την λειτουργία του φαίνονται άμεσα στον τοπικό παραγωγικό ιστό, ιδιαίτερα σε μικρές και μεσαίου μεγέθους πόλεις. Οι συνεργατικοί χώροι σε μικρές πόλεις μπορούν να καλύψουν τις καθημερινές ανάγκες σε γραφειακό χώρο και εξοπλισμό πολλών αυτοαπασχολούμενων και πολύ μικρών επιχειρήσεων που λειτουργούν από το σπίτι, ενώ μπορούν να αναδειχθούν σε τόπους συνεργασίας της τοπικής οικονομίας, δημιουργώντας πολλαπλασιαστικά οφέλη. Μερικές προτάσεις για την υποστήριξη τέτοιων εγχειρημάτων είναι οι παρακάτω:

- Θα πρέπει καταρχάς να αναγνωρίσουμε την οικονομική και κοινωνική ποικιλομορφία των συνεργατικών χώρων, αφού αυτό που τους χαρακτηρίζει είναι η «συνύπαρξη, μέσα τους, διαφόρων, ετερογενών και δυνητικά αντικρουόμενων οικονομικών μορφών, σχέσεων και πρακτικών» (Vidaillet & Bousalham, 2018). Η χάραξη πολιτικής πρέπει να προσαρμοστεί στην ετερογένεια και την ποικιλομορφία των συνεργατικών χώρων και να αναπτύξει διαφορετικά φάσματα πολιτικής πάνω στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε τύπου.
- Ανάπτυξη προγραμμάτων ενίσχυσης συνεργατικών χώρων: Με τα αυξανόμενα ενόικια στις κεντρικές περιοχές των πόλεων υπάρχει σαφής ανάγκη να προστατευθούν οι συνεργατικοί χώροι, που απευθύνονται σε ελεύθερους επαγγελματίες και πολύ μικρές επιχειρήσεις, από τον εκτοπισμό (Ferm, 2016). Οι πολιτικές θα πρέπει να διευκολύνουν την παροχή εγκαταστάσεων για συνεργατικούς χώρους αγοράς (Avdikos and Merkel, 2019).
- Ανάπτυξη προγραμμάτων ενίσχυσης δεξιοτήτων και δικτύωσης: Οι πολιτικές θα πρέπει να στοχεύουν στις υπηρεσίες ανάπτυξης δεξιοτήτων που προσφέρουν οι συνεργατικοί χώροι και στις ευρύτερες ευκαιρίες δικτύωσης μεταξύ των χρηστών των συνεργατικών χώρων σε διαφορετικές πόλεις.
- Διεύρυνση της έννοιας της καινοτομίας στην οικονομική ανάπτυξη: Εκτός από την καινοτομία προϊόντων και επιχειρήσεων, η κοινωνική καινοτομία μπορεί επίσης να εμφανιστεί μέσα και έξω από τους συνεργατικούς χώρους. Συνεπώς, χρειάζεται μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, όπου οι συνεργατικοί χώροι μπορούν να καταστούν κοινωνικές υποδομές και κοινοτικές πλατφόρμες, διαδραματίζοντας ξεχωριστό κοινωνικό ρόλο στις πόλεις και τις αγροτικές περιοχές. Προσφέροντας ευρύτερες κοινωνικές υπηρεσίες μπορεί να συντελέσουν στην διατήρηση και ανάπτυξη του κοινωνικού ιστού στις αγροτικές περιοχές. Ο ρόλος τους ως κοινωνικοί και οικονομικοί κόμβοι των τοπικών κοινοτήτων μπορεί να αποτελέσει τη βάση για μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση των δυνατοτήτων ανάπτυξης της υπαίθρου που συνδυάζει την κοινωνική, πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη.
- **Σύνδεση των πολιτικών για τους συνεργατικούς χώρους με πολιτικές που στοχεύουν στην αστική κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη, καθώς και με πολιτικές που βασίζονται στην τοπικο-κεντρική προσέγγιση (place based approach, βλέπε ΤΑΠΤΟΚ και ΟΧΕ στο ΕΣΠΑ 2014-2020) και αποσκοπούν στην ενίσχυση της αναζωογόνησης των αγροτικών περιοχών και των περιοχών που συρρικνώνονται.**