

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΚΑΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ (ΥΠ.Α.Α.Ν.)  
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ & ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ  
ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΥΠ.Α.Α.Ν. ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ  
(ΕΥΣΕΔ Εμπ.)  
ΠΛΑΤΕΙΑ ΚΑΝΙΓΓΟΣ  
101 81 ΑΘΗΝΑ

**ΕΡΓΟ:**

**«ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΔΡΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ  
ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗ Ή/ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ  
ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ Ή ΑΛΛΙΩΣ ΣΥΣΤΑΔΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (CLUSTERS) ΜΕ ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ  
Ή/ΚΑΙ ΚΑΘΕΤΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ  
ΣΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟ»**

**ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Β'**  
**(Σύμβαση του Έργου (01-2012/ΕΥΣΕΔ Εμπ.))**

**28 ΜΑΪΟΥ 2012**



**ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΕ**

ΑΒΕΡΩΦ 30, 104 33 ΑΘΗΝΑ  
ΤΗΛ. 210 8214407, FAX: 210 8225755  
E-mail: speed@speed.gr

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

B.1	ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ.....	1
B.1.1	ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ CLUSTERS ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	1
B.1.2	ΓΕΝΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ – ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ.....	7
B.1.3	ΟΦΕΛΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ CLUSTERS ...	9
B.2	ΚΛΑΔΟΙ, ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	14
B.2.1	ΕΠΙΛΟΓΗ ΩΡΙΜΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ CLUSTERS .....	14
B.2.2	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ CLUSTERS.....	25
B.2.3	ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΙ ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ CLUSTERS ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	33
B.3	ΠΡΟΤΑΣΗ ΟΡΙΣΤΙΚΟΥ ΣΧΗΜΑΤΟΣ.....	38
B.3.1	ΕΠΙΛΕΞΙΜΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΚΑΙ ΔΑΠΑΝΩΝ .....	38
B.3.2	ΕΠΙΛΕΞΙΜΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΚΑΔ) .....	44
B.3.3	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ.....	51
B.4	ΣΧΕΔΙΟ ΟΔΗΓΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ .....	55
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	72

## B.1 Σκοπιμότητα υλοποίησης και στόχος της παρέμβασης

### B.1.1 Σκοπιμότητα υλοποίησης παρέμβασης για την ενίσχυση clusters εμπορικών επιχειρήσεων

Ο τομέας του **εμπορίου** (το λιανικό και χονδρικό εμπόριο, καθώς και το εμπόριο, η συντήρηση και η επισκευή αυτοκινήτων οχημάτων και μοτοσικλετών), παρά την εκτεταμένη ύφεση, τη διακοπή λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων και τις τάσεις συρρίκνωσης, εξακολουθεί να αποτελεί τον **κύριο πυλώνα της ελληνικής οικονομίας**, αυξάνοντας μάλιστα τη ποσοστιαία συμμετοχή του στη συνολική απασχόληση<sup>1</sup>. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία του μητρώου επιχειρήσεων της ΕΛΣΤΑΤ για το έτος 2006, στον τομέα του εμπορίου αντιστοιχούσε το 34% του συνολικού αριθμού των ελληνικών επιχειρήσεων και το 42% του τζίρου που αυτέςπραγματοποίησαν.

Από την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης που προηγήθηκε στο πλαίσιο του Α' παραδοτέου της παρούσας μελέτης μπορούν να εξαχθούν τα ακόλουθα βασικά συμπεράσματα ως προς τη διάρθρωση και τις τάσεις στον τομέα του εμπορίου:

- Ο κλάδος του **λιανικού εμπορίου** κυριαρχείται από τις επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ, οι οποίες διαχωρίζονται σε μεγάλες αλυσίδες με πανελλαδικά δίκτυα καταστημάτων, μικρότερες αλυσίδες που δραστηριοποιούνται σε περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο, καθώς και σε ένα μεγάλο πλήθος μεμονωμένων και μικρού μεγέθους (οικογενειακών) εμπορικών καταστημάτων που δέχεται τις μεγαλύτερες πιέσεις του εγχώριου και εισαγόμενου ανταγωνισμού.
- Στον κλάδο του **χονδρικού εμπορίου** δραστηριοποιείται ένας συγκριτικά διευρυμένος αριθμός μεγάλων επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα διαπιστώνεται και η σχετικά ισομερή διασπορά του τζίρου στις μικρότερες και μεσαίες τάξεις μεγέθους, ωστόσο με σημαντικά διαφοροποιημένες συνθήκες συγκέντρωσης και έντασης του ανταγωνισμού σε επιμέρους αγορές, όπου διαπιστώνεται σαφείς τάσεις διαμόρφωσης ολιγοπωλιακών δομών.
- Ο κλάδος του **εμπορίου, συντήρησης και επισκευής αυτοκινήτων οχημάτων και μοτοσικλετών** εμφανίζει ένα σχετικά υψηλό βαθμό συγκέντρωσης που αποδίδεται στη δραστηριότητα των μεγάλων ομίλων αντιπροσωπείας – εισαγωγής αυτοκινήτων, αλλά και ένα αξιόλογο δυναμικό επιχειρήσεων

---

<sup>1</sup> Σύμφωνα με τα στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ για τον αριθμό των απασχολούμενων άνω των 15 ετών κατά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, η συμμετοχή των κλάδων του χονδρικού και λιανικού εμπορίου, της επισκευής μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσικλετών στη συνολική απασχόληση, αυξήθηκε από 1,87% το δ' τετράμηνο του 2007 σε 18,4% το αντίστοιχο τετράμηνο του 2011.

«μεσαίου» μεγέθους που αποτελείται από τον μεγάλο αριθμό μικρών και οικογενειακών συνεργείων αυτοκινήτων και ανεξάρτητους εμπόρους – dealers, με εμφανείς τάσεις έντασης του ανταγωνισμού.

- Η δομή του κλάδου του εμπορίου και ο συσχετισμός δυνάμεων μεταβάλλονται συνεχώς, με κυρίαρχες μορφές την είσοδο μεγάλων πολυεθνικών αλυσίδων στην ελληνική αγορά, τις συγχωνεύσεις και εξαγορές, αλλά και τη συνεχή επέκταση των δικτύων καταστημάτων των αλυσίδων λιανικής σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια, που οδηγούν στην **ένταση των ανταγωνιστικών πιέσεων** σε βάρος των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων και στη συγκέντρωση μεριδίων αγοράς από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.
- Παράλληλα, παρατηρείται η **αύξηση της συγκέντρωσης μεριδίων αγοράς** και η ισχυροποίηση των μεγάλων εγχώριων και πολυεθνικών αλυσίδων που συνδέεται με την **επέκτασή τους σε νέες μορφές σημείων πώλησης** (υπεραγορές και πολυκαταστήματα), αλλά και σε δίκτυα μικρότερων σε επιφάνεια καταστημάτων, με έμφαση σε βασικά καταναλωτικά είδη, περιορίζοντας το προνομιακό πεδίο δραστηριότητας των μικρότερων επιχειρήσεων.
- Στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία, όπου καταγράφεται **συνεχής συρρίκνωση του κύκλου εργασιών των εμπορικών επιχειρήσεων**, εντείνονται περαιτέρω οι ανταγωνιστικές πιέσεις εις βάρος των μικρότερων επιχειρήσεων, των οποίων η βιωσιμότητα απειλείται άμεσα λόγω των μικρών μεγεθών τζίρου που επιτυγχάνουν.
- Αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων αποτελεί η **μείωση της αναλογίας των πολύ μικρών επιχειρήσεων**, καθώς και η σταδιακή μετάβαση από τις πολύ μικρές και οικογενειακές επιχειρήσεις σε **μεγαλύτερα σχήματα**, με **αύξηση του μέσου μεγέθους** των εμπορικών επιχειρήσεων.

Στο περιβάλλον αυτό, οι συνεργασίες των εμπορικών επιχειρήσεων, με τη μορφή της δικτύωσης ή των συνεργατικών σχηματισμών (clusters) αποτελούν μια διέξοδο προκειμένου οι μικρότερες επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τις ανταγωνιστικές πιέσεις και να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους στο πλαίσιο της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας.

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν ήδη εμφανιστεί ορισμένες **μορφές συλλογικής δράσης και διεπιχειρησιακών συνεργασιών**, με τη μορφή οριζόντιων και κάθετων διασυνδέσεων

μεταξύ των επιχειρήσεων, κάθε μια από τις οποίες χαρακτηρίζεται από διαφορετικό βαθμό ολοκλήρωσης και επίπεδο οργάνωσης. Οι διασυνδέσεις αυτές αναπτύσσονται μέσα από τη διαδικασία ανταπόκρισης των επιχειρήσεων σε εξελίξεις και τάσεις της αγοράς (π.χ. ως προς την προσαρμογή σε σύγχρονα μοντέλα λιανικής πώλησης), αλλά και την ανάγκη αντιμετώπισης προκλήσεων σε περιόδους κρίσης.

Βασικές μορφές αυτών των διεπιχειρησιακών συνεργασιών στον χώρο του λιανικού και χονδρικού εμπορίου αποτελούν οι **κοινοπραξίες** και οι **προμηθευτικοί συνεταιρισμοί επιχειρήσεων**, οι **αλυσίδες καταστημάτων**, τα **δίκτυα franchise**, τα **άτυπα δίκτυα**, τα **«εικονικά» δίκτυα επιχειρήσεων**, καθώς και οι **δικτυώσεις με τη μορφή των συνεργατικών σχηματισμών (clusters)**.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, προκύπτει ότι οι επιχειρηματικές δικτυώσεις που εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα στον **τομέα του εμπορίου** δημιουργήθηκαν κυρίως αυθόρμητα από δυνάμεις της αγοράς και αφορούν τόσο στη συνεργασία αμιγώς εμπορικών επιχειρήσεων (π.χ. ΕΛΟΜΑΣ και συνεταιρισμοί καταστημάτων ηλεκτρικών ειδών), όσο και μεταποιητικών επιχειρήσεων (π.χ. βιοτεχνιών ξύλου και επίπλου) ή επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (π.χ. φαρμακεία, ξενοδοχεία, υδραυλικοί / ηλεκτρολόγοι). Εντούτοις, σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, το βασικό κίνητρο της συνεργασίας εστιάζεται στην εμπορική προώθηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων μελών, όπως την οργάνωση κοινών προμηθειών, τη διανομή και την λιανική πώληση.

Η δημιουργία δομών επιχειρηματικής δικτύωσης και συνεργατικών σχημάτων με τη μορφή των clusters (με πλήθος και εύρος συμμετεχόντων, συγκεκριμένο γεωγραφικό προσδιορισμό και εξειδίκευση της δραστηριότητάς τους), δεν ευνοήθηκε ιδιαίτερα στο παρελθόν, τόσο λόγω των συνθηκών ανταγωνισμού και της διάρθρωσης του επιχειρηματικού δυναμικού, όσο και λόγω του τρόπου ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα περιορισμένη υπήρξε η εφαρμογή του θεσμού στον τομέα του εμπορίου, όπου βασικούς **ανασταλτικούς παράγοντες** εκτιμάται ότι αποτέλεσαν το πολύ μικρό μέγεθος των ελληνικών εμπορικών επιχειρήσεων, ο οικογενειακός και εσωστρεφής χαρακτήρας τους, καθώς και η νοοτροπία, η έλλειψη ικανών στελεχών και η αδυναμία αντίληψης της κοινής ωφέλειας εκ μέρους των μικρών επιχειρηματιών.

Στις περιπτώσεις των υφιστάμενων δικτυώσεων διακρίνεται επίσης ένα έλλειμμα ως προς την κάθετη ολοκλήρωσή τους και ένα μη ολοκληρωμένο φάσμα δυναμικών συνεργιών (ειδικά όσον αφορά στην αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών

πληροφορικής και επικοινωνιών για την προώθηση και προβολή των προϊόντων, αλλά και την οργάνωση και διοίκηση των συνεργατικών σχηματισμών).

Η μετάβαση των άτυπων δικτυώσεων, των συνεταιρισμών και λοιπών μορφών συνεργασίας στην κατεύθυνση δημιουργίας μόνιμων συνεργατικών σχηματισμών, αλλά και η δημιουργία νέων σχηματισμών με τη **μορφή των clusters αποτελεί συνεπώς ένα ζητούμενο**, ενώ ευνοείται σήμερα από τις ανάγκες αναβάθμισης των δραστηριοτήτων τους και αντιμετώπισης των ιδιαίτερων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ στον χώρο του λιανικού και χονδρικού εμπορίου: τις επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης και τον εντεινόμενο ανταγωνισμό που πλήττει ιδιαίτερα τις μικρότερες και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, τις ανάγκες τήρησης αυξημένων αποθεμάτων και κεφαλαίων κίνησης, τις ελλείψεις γνώσεων και την αδυναμία παρακολούθησης των εξελίξεων σε θέματα προγραμματισμού, οργάνωσης και εμπορίας (π.χ. ηλεκτρονικό εμπόριο).

Επισημαίνεται, ότι ως συνεργατικός σχηματισμός υπό την ευρεία έννοια νοείται «*μια ομάδα επιχειρήσεων, συναφών οικονομικών παραγόντων και ιδρυμάτων με γεωγραφική εγγύτητα, τα οποία έχουν επιτύχει μια τάξη μεγέθους που τους επιτρέπει να αναπτύσσουν εξειδικευμένη εμπειρογνωμοσύνη, υπηρεσίες, πόρους, προμηθευτές και δεξιότητες*»<sup>2</sup>. Στον χώρο του εμπορίου, οι συνεργατικοί σχηματισμοί μπορεί να αναπτυχθούν είτε με τη μορφή **μικτών clusters**, όπου συμμετέχουν εμπορικές και λοιπές επιχειρήσεις (μεταποιητικές, παροχής υπηρεσιών), είτε **αμιγώς εμπορικών**, όπως στην περίπτωση συσπειρώσεων εμπορικών καταστημάτων που λειτουργούν στην ίδια περιοχή.

Η σκοπιμότητα ανάπτυξης του θεσμού του clustering στον τομέα του εμπορίου συνίσταται κυρίως στη **δημιουργία της κρίσιμης μάζας μικρομεσαίων επιχειρήσεων** που απαιτείται π.χ. για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, την αύξηση της διαπραγματευτικής ικανότητας, τη διεκδίκηση μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς και την αύξηση της αναγνωρισιμότητας κάτω από ένα κοινό brand name ποιότητας, τον εφοδιασμό με μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων, την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων logistics, τον καλύτερο συντονισμό της προμηθευτικής αλυσίδας, τη βελτίωση των δεικτών εξυπηρέτησης των πελατών. Λαμβάνοντας ως κοινό παρανομαστή αυτών των επιμέρους στόχων τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και των οικονομικών μεγεθών

---

<sup>2</sup> Ορισμός που δίνεται στο συνοδευτικό έγγραφο των υπηρεσιών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με τίτλο «The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: Main statistical results and lessons learned», SEC(2008)2637.

των επιχειρήσεων που συμπράττουν σε έναν συνεργατικό σχηματισμό, η βελτίωση αυτή μπορεί να προέλθει μέσα από ένα **πλέγμα δραστηριοτήτων οριζόντιας και κάθετης συνεργασίας** που περιλαμβάνει ενδεικτικά τα ακόλουθα:

- **Κοινές ενέργειες προώθησης και προβολής** των προϊόντων των επιχειρήσεων μελών του δικτύου (συμμετοχή σε ελληνικές και διεθνείς εκθέσεις, ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας, κοινές διαφημιστικές καταχωρίσεις κλπ.).
- **Κοινή εμπορία** και προώθηση των προϊόντων των μελών (π.χ. δημιουργία προϊόντων private label του δικτύου).
- Υιοθέτηση **κοινών προωθητικών ενεργειών** και προγραμμάτων ενίσχυσης της πιστότητας των πελατών του δικτύου (προσφορά εκπτώτικών κουπονιών, έκδοση εκπτώτικης κάρτας, παροχή υπηρεσιών φύλαξης παιδιών ή parking κλπ.).
- Δημιουργία **κοινών εκθέσεων** προβολή ή / και πώλησης των προϊόντων των μελών.
- **Παροχή εγγυήσεων** ή άλλων οικονομικών διευκολύνσεων στις επιχειρήσεις - μέλη.
- **Εκπαίδευση προσωπικού** (διοργάνωση κοινών προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης).
- **Κοινή χρήση αποθηκών** ή κοινή συνεργασία με εταιρίες αποθήκευσης και διανομής (logistics), στις οποίες αποθηκεύονται και διανέμονται προϊόντα αποκλειστικά για λογαριασμό των μελών.
- Διαπραγμάτευση και οργάνωση **κοινών προμηθειών**, συμπεριλαμβανομένης της διενέργειας εισαγωγών.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή **κοινών συστημάτων λογισμικού** (π.χ. ECR, ηλεκτρονικής παραγγελιοληψίας, οργάνωσης αποθηκών κ.α.).
- **Έλεγχος ποιότητας προϊόντων** για τη διασφάλιση της ποιότητας των προμηθειών των επιχειρήσεων.
- Παροχή **ενημέρωσης και συμβουλευτικών υπηρεσιών** προς τα μέλη (π.χ. για συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα, την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, τη διαχείριση και εκπαίδευση προσωπικού κ.α.).

- Παροχή **τεχνικής και οργανωτικής βοήθειας** (π.χ. λογιστική και μηχανογραφική υποστήριξη, με στόχο την εύρυθμη λειτουργία και συνεργασία των επιχειρήσεων – μελών).
- Ανταλλαγή **εμπειριών και τεχνογνωσίας** μεταξύ των επιχειρήσεων – μελών.
- Διεξαγωγή **κοινών έργων έρευνας** αγοράς, ανάλυσης του ανταγωνισμού κλπ.

Η ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών προωθείται και από τις **πολιτικές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής** για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας, της καινοτομίας και της δημιουργίας θέσεων εργασίας, καθώς αναγνωρίζεται ότι αποτελούν μια σημαντική διάσταση της οικονομικής πραγματικότητας και προσφέρουν ένα γόνιμο συνδυασμό επιχειρηματικού δυναμισμού προκειμένου να αντεπεξέλθουν οι ευρωπαϊκές ΜΜΕ στον εντεινόμενο διεθνή ανταγωνισμό<sup>3</sup>.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε ειδικότερα το 2006 στρατηγική καινοτομίας ευρείας βάσης<sup>4</sup>, με την οποία όρισε την ενίσχυση των συνεργατικών σχηματισμών (clusters) στην Ευρώπη ως μία από τις εννέα στρατηγικές προτεραιότητες για την επιτυχή προώθηση της καινοτομίας. Η δημοσίευση ενός ευρωπαϊκού μνημονίου για τους συνεργατικούς σχηματισμούς (European Cluster Memorandum)<sup>5</sup> τον Ιανουάριο του 2008 αποτέλεσε σημαντικό βήμα προς την περαιτέρω ενθάρρυνση της ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών.

Οι στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές της Κοινότητας (ΣΚΓ) για τη συνοχή για την περίοδο 2007-2013, που ενέκρινε το Συμβούλιο στις 6 Οκτωβρίου 2006, ενθαρρύνουν ρητώς τα κράτη μέλη και τις περιφέρειες να προωθήσουν ισχυρούς συνεργατικούς σχηματισμούς στο πλαίσιο των στρατηγικών τους για οικονομική μεταρρύθμιση. Το αναθεωρημένο πλαίσιο της ΕΕ για τις κρατικές ενισχύσεις αναγνωρίζει επίσης τη δυνητική χρησιμότητα της δημόσιας στήριξης μέσω της δυνατότητας λήψης συγκεκριμένων στοχοθετημένων μέτρων για την προώθηση της ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Ανακοίνωση της Επιτροπής στο Συμβούλιο, στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στην Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή των Περιφερειών «Προς τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών (clusters) παγκοσμίως κύρους στην Ευρωπαϊκή Ένωση», COM/2008/0652 τελικό.

<sup>4</sup> Ανακοίνωση της Επιτροπής «Κάνοντας τη γνώση πράξη: Μία στρατηγική καινοτομίας ευρείας βάσης για την ΕΕ», COM(2006) 502 τελικό.

<sup>5</sup> “The European Cluster Memorandum – Promoting European Innovation through Clusters: An Agenda for Policy Action”, The High Level Advisory Group on Clusters, 2008.

<sup>6</sup> Βλ τμήμα 5.8 («Ενισχύσεις για συμπλέγματα φορέων καινοτομίας») του κοινοτικού πλαισίου για τις κρατικές ενισχύσεις για την έρευνα και την ανάπτυξη και την καινοτομία (ΕΕ C 323 της 30.12.2006, σ. 1)



Η υλοποίηση της παρούσας δράσης για την ενίσχυση των συνεργατικών σχηματισμών στον χώρο των εμπορικών επιχειρήσεων εντάσσεται συνεπώς πλήρως στο πλαίσιο της πολιτικής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας της ευρωπαϊκής οικονομίας, και με την οποία καλεί τα κράτη μέλη να παρέχουν εντείνουν τη στήριξή τους για την ανάπτυξη περισσότερων συνεργατικών σχηματισμών, την ενδυνάμωση της συμμετοχής των ΜΜΕ, καθώς και για την επίτευξη μεγαλύτερης συνέργιας και συμπληρωματικότητας των σχηματισμών.

Στο πλαίσιο της ανανέωσης της οικονομίας, νέοι συνεργατικοί σχηματισμοί εμφανίζονται με το χρόνο ενώ άλλοι χάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους. Αυτό αποτελεί υγιή διαδικασία που καθορίζεται από την αγορά και οι συνεργατικοί σχηματισμοί που δεν αποδίδουν δεν πρέπει να διατηρούνται στη ζωή με τεχνητά μέσα. Σχηματισμοί αυτού του είδους δεν πρέπει να αποτελούν δίαυλο για επιδοτήσεις που θα μπορούσαν να υπονομεύσουν τον ανταγωνισμό, ακόμα και την εμφάνιση νέων ανταγωνιστικών συνεργατικών σχηματισμών. Οι νέες πρωτοβουλίες για συνεργατικούς σχηματισμούς πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά και να υποστηρίζονται από σαφέστατο σκεπτικό που να βασίζεται σε επακριβώς καθορισμένα επιχειρηματικά συμφέροντα, σε περιφερειακά προτερήματα, σε ειδικές ικανότητες, σε κόμβους γνώσεις διεθνούς αριστείας και στη πρόβλεψη της αγοράς. Το ζητούμενο είναι ειδικότερα να αποτραπεί η αναπαραγωγή πρωτοβουλιών για συνεργατικούς σχηματισμούς που έχουν ελάχιστη πιθανότητα μακροπρόθεσμης επιτυχίας.

### **B.1.2 Γενικός και Ειδικός Στόχοι της Παρέμβασης – Δείκτες παρακολούθησης**

Αντικείμενο της Δράσης «Επιχειρηματικοί Συνεργατικοί Σχηματισμοί (clusters) με έμφαση στο εμπόριο» αποτελεί η ενίσχυση της δημιουργίας μορφών δικτυώσεων και συνεργατικών σχηματισμών στον τομέα του εμπορίου. Οι δικτυώσεις θα λαμβάνουν οριζόντια ή κάθετη μορφή και η δημιουργία τους έχει ως κύριο στόχο την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών πιέσεων στις οποίες υπόκεινται οι επιχειρήσεις στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία και η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξασφάλιση της βιωσιμότητάς τους.

Στο πλαίσιο αυτό, οι **Γενικοί Στόχοι** της Δράσης μπορούν να διακριθούν σε 3 κύριους Άξονες:

---

το οποίο καθορίζει ειδικούς κανόνες για τις επενδυτικές και τις λειτουργικές ενισχύσεις για το συντονισμό συμπλεγμάτων φορέων καινοτομίας.

- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας των ελληνικών εμπορικών επιχειρήσεων.
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και τόνωση της απασχόλησης των εμπορικών επιχειρήσεων.
- Ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας στο σύνολο της αλλά και των τοπικών οικονομιών στις οποίες οι εμπορικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται.

Για τον κάθε Γενικό στόχο της Δράσης τίθενται επιμέρους **Ειδικόί Στόχοι** που περιγράφονται συνοπτικά κατωτέρω:

#### **Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας των ελληνικών εμπορικών επιχειρήσεων**

- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας μέσω της συνένωσης δυνάμεων επιχειρήσεων και της από κοινού πρόσβασης και χρήσης υποδομών, υπηρεσιών κλπ.
- Βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων (αύξηση πωλήσεων, μείωση κόστους λειτουργίας κλπ.).
- Ανάπτυξη επιχειρήσεων μέσω της ανταλλαγής πληροφόρησης και γνώσης καθώς και της διευκόλυνσης της διείσδυσης τους σε νέες αγορές.
- Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και πρόσβαση στην καινοτομία των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στους συνεργατικούς σχηματισμούς.
- Προώθηση της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων.

#### **Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και τόνωση της απασχόλησης των εμπορικών επιχειρήσεων**

- Ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων μέσω της συνεχούς ανταλλαγής πληροφόρησης και γνώσης μεταξύ των εργαζομένων.
- Δημιουργία θέσεων εργασίας υψηλού βαθμού εξειδίκευσης που μπορούν να αξιοποιηθούν από κοινού από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας στο σύνολο της αλλά και των τοπικών οικονομιών στις οποίες οι εμπορικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται

- Δημιουργία εξωτερικών οικονομιών κλίμακας στον ευρύτερο γεωγραφικό χώρο όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε συνεργατικούς σχηματισμούς.
- Ενίσχυση της εξωστρέφειας και της καινοτομίας σε εθνικό/ τοπικό επίπεδο.
- Δημιουργία πόλου προσέλκυσης επενδύσεων και ίδρυσης επιχειρήσεων σε εθνικό/ τοπικό επίπεδο.

Παράλληλα, η Δράση έχει σαν στόχο την εδραίωση της πρακτικής της σύναψης μορφών συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων με τη μορφή οριζόντιων ή κάθετων διασυνδέσεων σαν ένα εργαλείο που θα συμβάλει αποφασιστικά στην αντιμετώπιση των δυσκολιών των ελληνικών επιχειρήσεων στην τρέχουσα συγκυρία της οικονομικής ύφεσης και θα συνδράμει στη σταδιακή ανόρθωση της ελληνικής οικονομίας.

Για την παρακολούθηση της Δράσης θα χρησιμοποιηθούν συγκεκριμένοι **Δείκτες Παρακολούθησης**, οι οποίοι θα είναι σε θέση να αναδείξουν το βαθμό αποτελεσματικότητας της Δράσης. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η αξιοποίηση των ακόλουθων Δεικτών:

Δείκτης	Τιμή στόχου
Αριθμός συνεργατικών σχηματισμών (clusters) που θα ενισχυθούν στο πλαίσιο της Δράσης	
Αριθμός επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν στους υπό διαμόρφωση συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters)	
Αριθμός νέων θέσεων απασχόλησης που θα δημιουργηθούν από τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της συμμετοχής τους στους συνεργατικούς σχηματισμούς	

### B.1.3 Οφέλη συμμετοχής εμπορικών επιχειρήσεων σε Clusters

Η διεθνής εμπειρία, όπως αποτυπώθηκε και στο Α' μέρος της παρούσας μελέτης, καταδεικνύει ότι η συμμετοχή επιχειρήσεων σε δίκτυα ή συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters) επιφέρει σημαντικά **πλεονεκτήματα**, τόσο στις ίδιες, όσο και στο επίπεδο των τοπικών οικονομιών και επιχειρηματικών οικοσυστημάτων.

Οι συσπειρώσεις επιχειρήσεων εμφανίζουν μια σειρά από πλεονεκτήματα συνεργιών που διευκολύνουν την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως οι οικονομίες κλίμακας και σκοπιμότητας, η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών κλπ., που επιτυγχάνονται μέσα από την υλοποίηση συλλογικών δράσεων προώθησης και προβολής, εξορθολογισμού της αλυσίδας εφοδιασμού και εισαγωγής νέων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης, και έχουν ως κοινό παρανομαστή τη **βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και των οικονομικών αποτελεσμάτων** των επιχειρήσεων.

Η συνένωση δυνάμεων των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της συμμετοχής τους σε συνεργατικούς σχηματισμούς, που πραγματοποιείται συνήθως από επιχειρήσεις μικρού ή μεσαίου μεγέθους, αλλά και σε συνεργασία με μεγάλες εταιρίες, την κεντρική διοίκηση, φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, ερευνητικά ιδρύματα και τοπικούς κοινωνικούς εταίρους, **αντισταθμίζει τα εσωτερικά ελλείμματα πόρων και ικανοτήτων** των επιχειρήσεων, **δημιουργεί οικονομίες κλίμακας και μειώνει το κόστος λειτουργίας** τους. Επισημαίνεται, ότι από τη συμμετοχή σε συνεργατικούς σχηματισμούς επωφελούνται ειδικότερα οι μικρότερες επιχειρήσεις, οι οποίες επιτυγχάνουν την πρόσβαση στους πόρους και τις ικανότητες εξωτερικά, σε αντίθεση με τις μεγάλες, οι οποίες τις επιτυγχάνουν εσωτερικά.

Η δικτύωση των μικρομεσαίων **εμπορικών επιχειρήσεων** ειδικότερα, με κάθετη ή και οριζόντια διασύνδεση, προσδίδει ιδιαίτερα πλεονεκτήματα στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις, προκειμένου να αντεπεξέλθουν μέσω της **συνένωσης και της συμπληρωματικότητας των δυνάμεων** τους να διευρύνουν τις δυνατότητες ανάπτυξής τους, ανταποκρινόμενες στις εξελίξεις και τάσεις της αγοράς (π.χ. ως προς την προσαρμογή σε σύγχρονα μοντέλα λιανικής πώλησης), και να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους σε ένα περιβάλλον εντεινόμενων πιέσεων του ανταγωνισμού, ειδικά στο πλαίσιο της τρέχουσας περιόδου οικονομικής ύφεσης.

Στο πλαίσιο αυτό, η συμμετοχή επιχειρήσεων σε δίκτυα και συνεργατικούς σχηματισμούς συντείνει:

- στην εκμετάλλευση εσωτερικών οικονομιών κλίμακας και φάσματος, με πολλαπλασιαστικά οφέλη σε επιχειρηματικό επίπεδο,
- στη δημιουργία εξωτερικών οικονομιών κλίμακας, στο ευρύτερο γεωγραφικό χώρο που αναπτύσσεται η επιχείρηση,

- στην προώθηση της καινοτομίας ως μέσο βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων,
- και στη δημιουργία νέων βιώσιμων επιχειρηματικών σχημάτων, ικανά να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών.

Στο βαθμό που οι συνεργατικοί σχηματισμοί καταστούν αποδέκτες κρατικών ενισχύσεων, όλες οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις δύναται επίσης να επωφεληθούν από την υλοποίηση των κοινών ενεργειών και επενδύσεων, καθώς και την παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών.

Συνολικά, και βάσει των στόχων που έχουν διατυπωθεί σε προηγούμενη ενότητα, τα **βασικά οφέλη** που απορρέουν από τη συσπείρωση και τη συνεργασία των επιχειρήσεων στο πλαίσιο δικτύων ή συνεργατικών σχηματισμών, μπορούν να εντοπιστούν στα ακόλουθα σημεία:

Οφέλη για τις επιχειρήσεις
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Αύξηση πωλήσεων και μεριδίων αγοράς:</b> Η ανάπτυξη κοινών ενεργειών προώθησης και προβολής των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στους συνεργατικούς σχηματισμούς, παράλληλα με την επίτευξη μεγαλύτερης αναγνωρισιμότητας από την ένταξη σε ένα κοινό σήμα – brand name ποιότητας ή private label, μπορούν να συντείνουν στην αύξηση των πωλήσεων και των μεριδίων αγοράς των επιχειρήσεων.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Προσέλκυση ζήτησης:</b> Η υψηλή συγκέντρωση επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου σε τοπικές συστάδες λειτουργεί ελκυστικά για τους πελάτες και τους προμηθευτές τους, ενώ και ο έλεγχος της ποιότητας μέσα από ένα κοινό σήμα και σύστημα πιστοποίησης μπορεί να προσελκύσει πρόσθετη ζήτηση για τα προϊόντα / υπηρεσίες των επιχειρήσεων.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ευκολότερη διείσδυση σε νέες αγορές:</b> Η συνάθροιση των πόρων και ικανοτήτων των επιχειρήσεων επιτρέπει τη διείσδυση σε αγορές – εγχώριες ή του εξωτερικού – που μεμονωμένα η κάθε επιχείρηση δεν θα μπορούσε να επιτύχει.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Διάχυση πληροφόρησης και ανάπτυξη γνώσης:</b> Η δικτύωση διευκολύνει τη συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών και γνώσεων μεταξύ των επιχειρήσεων – μελών, ενθαρρύνοντας κατά αυτόν τον τρόπο την υιοθέτηση νέων μεθόδων οργάνωσης και προώθησης των πωλήσεων, τη χρήση σύγχρονων εργαλείων προώθησης και προβολής, καθώς και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών για τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων και την ενίσχυση</li></ul>

Οφέλη για τις επιχειρήσεις
της ανταγωνιστικότητάς τους.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ευκολότερη πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες:</b> Η δυνατότητα εισαγωγής νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στο πλαίσιο διασύνδεσης των επιχειρήσεων, π.χ. εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) ή η-επιχειρείν (e-business) συντελεί στην αποτελεσματικότερη οργάνωση των επιχειρήσεων, στη μείωση του κόστους λειτουργίας τους, στην αύξηση της ευελιξίας και του επιπέδου εξυπηρέτησης.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό:</b> Οι δυνατότητες συμμετοχής σε σεμινάρια επιμόρφωσης και προγράμματα κατάρτισης του προσωπικού των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε συνεργατικούς σχηματισμούς συντείνει στην εξέλιξη θέσεων εργασίας υψηλού βαθμού εξειδίκευσης, προάγοντας την ανάπτυξη του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στη συσσώρευση συμπληρωματικών δεξιοτήτων που μπορούν να αξιοποιηθούν από κοινού οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίου:</b> Η συλλογική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων – μελών των συνεργατικών σχηματισμών διαμορφώνει καλύτερους όρους πρόσβασης σε χρηματοδοτήσεις ή επιχειρηματικά κεφάλαια, καθώς και παροχής εγγυήσεων και οικονομικών διευκολύνσεων (π.χ. διαπραγματεύση κοινών όρων τραπεζικής χρηματοδότησης κεφαλαίου κίνησης).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Πρόσβαση στην καινοτομία:</b> Μέσω της εξειδίκευσης και αλληλοσυμπλήρωσης των πόρων και δεξιοτήτων, αλλά και των συνεργασιών με ερευνητικά ιδρύματα και πανεπιστήμια, οι επιχειρήσεις αποκτούν καλύτερη πρόσβαση στην καινοτομία.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Βελτίωση διαπραγματευτικής ικανότητας:</b> Μέσω της συνένωσης δυνάμεων (ομαδικές αγορές), οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε συνεργατικούς σχηματισμούς μπορούν να αποκτήσουν υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους προμηθευτές τους.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Επίτευξη οργανωτικών / λειτουργικών βελτιώσεων:</b> Οφέλη οργανωτικών / λειτουργικών βελτιώσεων για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε συνεργατικούς σχηματισμούς μπορούν να προκύψουν από την κοινή οργάνωση των εργασιών αποθήκευσης και διακίνησης προϊόντων (logistics), τη δημιουργία αποθηκών ή εκθεσιακών χώρων κοινής χρήσης, την υποστήριξη των μηχανισμών διοίκησης, καθώς και την κοινή εφαρμογή συστημάτων ECR, παραγγελιοληψίας κλπ.</li></ul>

Οι εμπειρικές μελέτες καταδεικνύουν, ότι στις αναπτυγμένες οικονομίες παρουσιάζεται αύξηση του ρυθμού της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης στις περιοχές όπου οι

επιχειρήσεις διασυνδέονται μεταξύ τους με κάποια μορφή προδιαγεγραμμένης ή άτυπης συνεργασίας και δημιουργούν σχηματισμούς κρίσιμης μάζας. Έχει αναγνωρισθεί, ότι οι συνεργατικοί σχηματισμοί που αναπτύσσονται σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές συμβάλλουν στην ενδυνάμωση του τοπικού επιχειρηματικού δυναμικού και στη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

Για τις **τοπικές οικονομίες και κοινωνίες** εντοπίζονται ειδικότερα τα ακόλουθα **οφέλη** από την ανάπτυξη λειτουργία συνεργατικών σχηματισμών:

<b>Οφέλη για τις τοπικές οικονομίες</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων της τοπικής οικονομίας:</b> Η λειτουργία συνεργατικών σχηματισμών σε μια περιοχή μπορεί να προσδώσει δυναμική ανάπτυξης και εξωστρέφειας στην τοπική οικονομία (π.χ. μέσα από τον εμπλουτισμό της τοπικής εφοδιαστικής αλυσίδας και την αύξηση της προστιθέμενης αξίας), και να λειτουργήσει ως πόλος προσέλκυσης νέων επενδύσεων και εγκατάστασης επιχειρήσεων στην περιοχή.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Προβολή και προώθηση τοπικής παραγωγής:</b> Η συλλογική δραστηριότητα των επιχειρήσεων μιας περιοχής μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στην ενισχυμένη προβολή και προώθηση των τοπικών προϊόντων / υπηρεσιών, διασφαλίζοντας την αναγνωρισιμότητα της προέλευσης τους, καθώς και καλύτερες προϋποθέσεις προώθησης στις αγορές μέσα από υφιστάμενα και νέα κανάλια διανομής.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ενίσχυση του «κοινωνικού κεφαλαίου» και προώθηση της συλλογικής μάθησης / καινοτομίας:</b> Η λειτουργία συνεργατικών σχηματισμών σε μια περιοχή συντελεί στην ενίσχυση της συλλογικότητας («κοινωνικού κεφαλαίου») μέσω της ενεργοποίησης των τοπικών επαγγελματικών φορέων, επιμελητηρίων κλπ., ενώ η επίτευξη της συλλογικής μάθησης συμβάλει στην ανάπτυξη της γνώσης και της καινοτομίας στο τοπικό επιχειρηματικό περιβάλλον.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Αύξηση των ευκαιριών απασχόλησης και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων:</b> Η επίτευξη πολλαπλασιαστικών ωφελειών από την ανάπτυξη και λειτουργία συνεργατικών σχηματισμών στις τοπικές οικονομίες αυξάνει τις ευκαιρίες απασχόλησης του εργατικού δυναμικού των τοπικών κοινωνιών, είτε στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στους σχηματισμούς, είτε σε επιχειρήσεις που επωφελούνται έμμεσα από τη λειτουργία τους. Επιπρόσθετα οφέλη προκύπτουν από τη συσσώρευση ανθρώπινου δυναμικού υψηλής εξειδίκευσης και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων σε τοπικό επίπεδο.</li></ul>

## B.2 Κλάδοι, μορφές και τρόποι δικτύωσης των επιχειρήσεων

### B.2.1 Επιλογή ώριμων κλάδων για το σχηματισμό clusters

Στόχος του προγράμματος είναι η ανάπτυξη επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών (Clusters) μόνιμου χαρακτήρα στο χώρο του εμπορίου, με γενικό στόχο την τόνωση της ανταγωνιστικότητας, καθώς και την ενίσχυση της καινοτομίας και εξωστρέφειας των επιχειρήσεων.

Τα προτεινόμενα clusters πρέπει να έχουν σαφή στόχευση στην **ανάπτυξη εμπορικών δραστηριοτήτων** και ειδικότερα, είτε προς την παραγωγή νέων προϊόντων, είτε προς τη δημιουργία και αξιοποίηση για τους σκοπούς του cluster κοινών πάγιων υποδομών (κτιριακές εγκαταστάσεις, εργαστήρια ποιότητας, αποθηκευτικοί χώροι, μηχανολογικός και εργαστηριακός εξοπλισμός). Συμπληρωματικά, δύναται να ενισχυθούν και εμπορικές δραστηριότητες για την ενίσχυση της εξωστρέφειας των συμμετεχόντων στο cluster (προβολή και προώθηση προϊόντων στο εξωτερικό).

Στο πλαίσιο αυτό, η έμφαση της στήριξης δίνεται αφενός σε **ώριμους και αναδυόμενους συνεργατικούς σχηματισμούς**, όπως τις άτυπες δικτυώσεις, τα δίκτυα πωλήσεων και τις αλυσίδες επιχειρήσεων που έχουν ήδη δημιουργηθεί στον χώρο του λιανικού και χονδρικού εμπορίου και πληρούν βασικές προϋποθέσεις για την μετεξέλιξή τους σε δίκτυα μόνιμης και οργανωμένης συνεργασίας τύπου cluster.

Λειτουργούν κυρίως ως δίκτυα οριζόντια διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο επιχειρηματικό αντικείμενο και έχουν συστήσει κοινό φορέα διαχείρισης του δικτύου με τη μορφή του συνεταιρισμού, της ανώνυμης εταιρίας κ.α., στον οποίο συμμετέχουν οι επιχειρήσεις ως ισότιμα μέλη.

**Προοπτικές περαιτέρω μετεξέλιξής τους ως δικτύων μόνιμης και οργανωμένης συνεργασίας τύπου cluster**, π.χ. με την επέκταση της οριζόντιας ή / και κάθετης διασύνδεσης των συμμετεχόντων επιχειρήσεων σε ένα περισσότερο ολοκληρωμένο φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας, εμφανίζονται οι ακόλουθοι ώριμοι συνεργατικοί σχηματισμοί με εμπορικό αντικείμενο που ήδη λειτουργούν στην χώρα:

- **Προμηθευτικοί συνεταιρισμοί στον χώρο του λιανικού εμπορίου τροφίμων & ποτών** που έχουν ως βασικό αντικείμενο δραστηριότητας την κοινή οργάνωση της προμήθειας και διανομής των προϊόντων που εμπορεύονται. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν οι Προμηθευτικοί Συνεταιρισμοί των Παντοπωλών που λειτουργούν σε όλη τη χώρα, ο Ελληνικός Όμιλος Αλυσίδων Σούπερ



Μάρκετ (ΕΛΟΜΑΣ) που ιδρύθηκε με πρωτοβουλία αλυσίδων σούπερ μάρκετ μεσαίου μεγέθους, με 39 επιχειρήσεις μέλη σήμερα, σε όλη την Ελλάδα.

- **Αλυσίδες καταστημάτων λιανικού εμπορίου τροφίμων & ποτών.** Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν η Ελληνική Διατροφή COOP Α.Ε. (στην οποία συμμετέχουν και συνεργάζονται συνεταιρισμοί παντοπωλών, αγροτικοί και καταναλωτικοί συνεταιρισμοί, καθώς και μικρομεσαίες επιχειρήσεις), και παλαιότερα τα σούπερ μάρκετ της αλυσίδας ΑΘΗΝΑ Market που συστήθηκαν από προμηθευτικούς συνεταιρισμούς παντοπωλών της Αττικής.
- **Συνεταιρισμοί Εμπορικών Καταστημάτων Ηλεκτρικών Ειδών,** με αντικείμενο την κοινή προμήθεια ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών για τα μέλη – ανεξάρτητα καταστήματα λιανικής που λειτουργούν κάτω από ένα κοινό σήμα και με κοινές δραστηριότητες προβολής και προώθησης. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν οι αλυσίδες καταστημάτων Electronet, Expert, Εικόνα & Ήχος, ΣΕΗΟΣ – Europics κ.α.
- **Δίκτυα παραγωγών / κατασκευαστών,** με αντικείμενο την κοινή προβολή, προώθηση και εμπορία των προϊόντων τους (π.χ. με τη λειτουργία κοινών εκθέσεων πώλησης), αλλά και την κοινή χρήση αποθηκών και προμήθεια πρώτων υλών. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν τα Κέντρα Επίπλου που συστήθηκαν από εργοστάσια – βιοτεχνίες επίπλου («Κέντρο Επίπλου 40», «120 Ενωμένα Εργοστάσια», «Επιπλοκίνηση», «Αττικό Κέντρο Επίπλου», «Ένα και Ένα», «Κέντρο Επίπλου 45»), καθώς και το «Δίκτυο Επιχειρήσεων Προϊόντων Ελαιόλαδου Κρήτης (ΔΕΠΕΚ)» για τη διάδοση της χρήσης και διάθεσης του τοπικά παραγόμενου ελαιόλαδου σε εστιατόρια, καταστήματα εμπορίας παραδοσιακών προϊόντων και εργαστήρια / βιοτεχνίες παραδοσιακών προϊόντων.
- **Προμηθευτικοί Συνεταιρισμοί Φαρμακοποιών,** με αντικείμενο την οργάνωση των προμηθειών και της διανομής φαρμάκων στα φαρμακεία, καθώς και την παροχή λοιπών οριζόντιων υπηρεσιών, όπως την παροχή λογισμικού οργάνωσης της αποθήκης των φαρμακείων και ηλεκτρονικής παραγγελιοληψίας, τη διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων (π.χ. για νέα φάρμακα κτλ.) κλπ. Στην Ελλάδα λειτουργούν σήμερα συνολικά 29 συνεταιρισμοί με 25.000 περίπου μέλη φαρμακεία, μεταξύ των οποίων και ο Προμηθευτικός Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Αττικής με 1.300 μέλη .

- **Προμηθευτικοί – Καταναλωτικοί Συνεταιρισμοί Εγκαταστατών Υδραυλικών και Ηλεκτρολόγων**, με αντικείμενο την λειτουργία δικτύου καταστημάτων λιανικής για την προμήθεια των εγκαταστατών υδραυλικών / ηλεκτρολόγων, αλλά και για την εξυπηρέτηση του ευρύτερου καταναλωτικού κοινού. Στην Ελλάδα λειτουργούν σήμερα δίκτυο καταστημάτων λιανικής ειδών ύδρευσης, θέρμανσης, φυσικού αερίου και υγιεινής (υπό την κοινή επωνυμία «υδρώ») από τους τοπικούς συνεταιρισμούς υδραυλικών – μέλη της ΠΟΣΕΥΔ<sup>7</sup>, καθώς και δίκτυα καταστημάτων λιανικής ηλεκτρολογικού υλικού από τους τοπικούς συνεταιρισμούς ηλεκτρολόγων – μέλη της ΠΟΣΕΗ<sup>8</sup>, με διαφορετικές επωνυμίας (π.χ. καταστήματα ΣΕΗΛΕ στην Αττική, «Ηλεκτροσυνεταιρική» στην Κρήτη, «Φωτορροή» στα Ιωάννινα κλπ.).
- **Προμηθευτικά Δίκτυα Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων**, με αντικείμενο τη συνεργασία των επιχειρήσεων – μελών στον τομέα των προμηθειών και τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων. Στην Ελλάδα έχει συσταθεί μέχρι σήμερα μόνο η εταιρία Leading Tourism Cluster.

Κρίσιμες παράμετροι της μετεξέλιξης αυτών των σχηματισμών αποτελούν η διεύρυνση των δραστηριοτήτων προς όφελος των μελών τους (π.χ. κοινά προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης, παροχή συμβουλευτικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στα μέλη, τεχνική εκπαίδευση εργαζόμενων, εφαρμογή κοινών συστημάτων ποιότητας και πιστοποίησης, κοινές ενέργειες προώθησης και προβολής κ.α.), καθώς και η επέκταση της συνεργασίας σε ερευνητικούς, εκπαιδευτικούς κλπ. φορείς, η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών πληροφορικής & επικοινωνιών, π.χ. εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) και η-επιχειρείν (e-business) που συνεπάγονται τη συνεργασία με αντίστοιχες επιχειρήσεις / φορείς κ.α.

Στο πλαίσιο αυτό, η μετεξέλιξη των σχηματισμών μπορεί να αφορά την επέκταση των συνεργασιών μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων (**οριζόντια δικτύωση**), με σκοπό την αποτελεσματικότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, την επίτευξη οικονομιών κλίμακας για την προμήθεια προϊόντων και τη διαχείριση των αποθεμάτων, κλπ. Επίσης, σε συνεργασίες επιχειρήσεων με συμπληρωματικές υπηρεσίες (**κάθετη δικτύωση**), με σκοπό την παροχή ενός ολοκληρωμένου φάσματος υπηρεσιών και την μεγαλύτερη εξειδίκευση ανά κατηγορία αγαθών, την υπέρβαση των κατακερματισμένων προμηθευτικών αλυσίδων, αλλά και τη διάθεση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

---

<sup>7</sup> Πανελλήνια Ομοσπονδία Συνεταιρισμών Εγκαταστατών Υδραυλικών.

<sup>8</sup> Πανελλήνια Ομοσπονδία Σωματείων Εργοληπτών Ηλεκτρολόγων.

Παράλληλα, προκύπτουν προοπτικές δημιουργίας νέων συνεργατικών σχηματισμών μέσα από τις τάσεις επιλεκτικών γεωγραφικών συγκεντρώσεων των αστικών οικονομικών δραστηριοτήτων στις σύγχρονες πόλεις, και ειδικότερα τις αναδυόμενες τοπικές συμπράξεις εμπορικών επιχειρήσεων. Οι χωρικές συγκεντρώσεις επιχειρήσεων του λιανικού και χονδρικού εμπορίου διακρίνονται στις τοπικές εμπορικές αγορές μικρής και μεσαίας κλίμακας, που απευθύνονται κυρίως στην τοπική ζήτηση, και στους παραδοσιακούς θύλακες συγκέντρωσης εμπορικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο αντικείμενο, όπως τα καταστήματα κιγκαλερίας στην περιοχή της οδού Αθηνάς και τα καταστήματα μπαχαρικών στην οδό Ευριπίδου, αλλά και οι εταιρίες μεταφορών, αποθήκευσης και διακίνησης εμπορευμάτων στον Βοτανικό, ή πλέον πρόσφατα στο Θριάσιο πεδίο που εξελίσσεται σταδιακά ζώνη διαμετακομιστικού εμπορίου κ.α.

Σήμερα παρατηρούνται επίσης νέες αυτογενείς τάσεις εντοπισμένης χωρικής συγκέντρωσης επιχειρήσεων της αστικής οικονομίας στις μεγάλες ελληνικές πόλεις (Αθήνα, Θεσσαλονίκη), αλλά και σε μεσαίου μεγέθους πόλεις (Πάτρα, Βόλος, Ηράκλειο). Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται οι κυρίως άτυπες συνεργασίες και δικτυώσεις τοπικών συμπράξεων ή συστάδων εμπορικών επιχειρήσεων που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της ανάγκης αντιμετώπισης των ανταγωνιστικών πιέσεων που προκαλεί στις μικρότερες επιχειρήσεις η λειτουργία των εμπορικών πολυκέντρων (malls) στον αστικό χώρο και των μεγάλων αλυσίδων λιανικής.

Αναδυόμενοι συνεργατικοί σχηματισμοί αυτού του είδους προκύπτουν συχνά από πρωτοβουλίες των τοπικών εμπορικών συλλόγων, καθώς και στο πλαίσιο προγραμμάτων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για την αναβάθμιση του περιβάλλοντος αστικού ιστού. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η πρωτοβουλία του Εμπορικού Συλλόγου Πειραιά για την έκδοση της «κάρτας προνομίων», με την οποία παρέχονται εκπτώσεις στα συμβεβλημένα εμπορικά καταστήματα και σε χώρους στάθμευσης του Πειραιά, και με στόχο την προσέλκυση του καταναλωτικού κοινού στην τοπική αγορά και την προβολή των καταστημάτων.

Στην ίδια κατεύθυνση λειτουργεί και ο θεσμός των «ανοικτών εμπορικών κέντρων» (Open Mall / Street Mall) που προωθείται από την Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου. Τα ανοικτά εμπορικά κέντρα περιλαμβάνουν τα καταστήματα ενός ή περισσότερων εμπορικών δρόμων μιας περιοχής, όπου πραγματοποιούνται παρεμβάσεις για τη δημιουργία συνεργείων μεταξύ των επιχειρήσεων, π.χ. αναπλάσεις και σήμανση, ενέργειες προβολής και δημοσιότητας (δημιουργία ιστοσελίδας,

εγκατάσταση infokiosk, διοργάνωση καλλιτεχνικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων), προγράμματα επιβράβευσης αγορών και ενημέρωσης για εκπτώσεις και προσφορές, υποδομές εξυπηρέτησης και διευκόλυνσης των πελατών (σημεία WiFi, χώροι απασχόλησης παιδιών, χώροι στάθμευσης) κλπ.

Οι παραπάνω συμπράξεις – υφιστάμενες ή δυνητικές – προσφέρουν επίσης δυνατότητες μετεξέλιξης σε συνεργατικούς σχηματισμούς τύπου cluster, μέσα από τη δέσμευση των μελών στο κοινό εγχείρημα (δημιουργία κοινού φορέα διαχείρισης), τη διεύρυνση συνεργασιών με υποστηρικτικούς / συμπληρωματικούς φορείς (Πανεπιστήμια, εταιρίες logistics, χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, φορείς εκπαίδευσης κ.α.) και την επέκταση σε νέες δραστηριότητες (π.χ. την εκπαίδευση των μελών).

Στους ακόλουθους πίνακες αποτυπώνονται **δυνητικά σενάρια ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών** με εμπορικό αντικείμενο, οι οποίοι αναδύονται μέσα από υφιστάμενες ή δυνητικές μορφές άτυπης συνεργασίας ή περισσότερο οργανωμένης δικτύωσης επιχειρήσεων, είτε γεωγραφικά διεσπαρμένων, είτε με χαρακτηριστικά χωρικής συγκέντρωσης.

**Ενδεικτικά παραδείγματα (σενάρια) δημιουργίας νέων συνεργατικών σχηματισμών με εμπορικό αντικείμενο:**

#### **Παράδειγμα 1:**

**Δίκτυο καταστημάτων διάθεσης προϊόντων ενιαίας «ταυτότητας»** (π.χ. πιστοποιημένων βιολογικών προϊόντων, ΠΟΠ, ΠΠΕ, προϊόντων συνεταιριστικών επιχειρήσεων, προϊόντων «απευθείας από τον παραγωγό» κλπ.)

#### **Αντικείμενα δραστηριοποίησης:**

- Εφαρμογή κοινού συστήματος πιστοποίησης της προέλευσης / ποιότητας προϊόντων.
- Ένδειξη της «ταυτότητας» των προϊόντων με χρήση κοινού σήματος πιστοποίησης προέλευσης / ποιότητας.
- Δυνατότητα διανομής προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label).
- Κοινή αναζήτηση και προμήθεια προϊόντων από τους παραγωγούς / Σύναψη συμφωνιών διανομής προϊόντων «ταυτότητας» με παραγωγούς / χονδρέμπορους στο πλαίσιο συμμετοχής τους στο δίκτυο.
- Προβολή καταστημάτων με χρήση κοινής επωνυμίας / σήματος ποιότητας.

#### Μέλη:

- Καταστήματα λιανικού εμπορίου.
- Βιοτεχνίες / παραγωγοί αγροτικών προϊόντων.
- Προμηθευτικές επιχειρήσεις (χονδρικού εμπορίου).
- Φορείς πιστοποίησης προϊόντων.
- Λοιπές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (π.χ. αποθήκευσης, διανομής / logistics, προβολής & προώθησης).

#### Ενδεικτικά παραδείγματα αναδυόμενων συνεργατικών σχηματισμών αυτής της μορφής στην Ελλάδα:

- Ελληνική Διατροφή COOP Α.Ε.
- «Παντοπωλείο Μεσογειακής Διατροφής»
- Βιολογικός Κύκλος Α.Ε.

#### Σκοπός / οφέλη:

- Διεύρυνση της γκάμας των διατιθέμενων προϊόντων.
- Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (μεγαλύτερη αναγνωσιμότητα, διάθεση προϊόντων επωνυμίας / ποιότητας / χρήση κοινής επωνυμίας & σήματος).
- Μείωση του κόστους πιστοποίησης,
- Πρόσβαση σε προϊόντα χαμηλού κόστους / μείωση κόστους προμήθειας.

#### Δυνητικοί φορείς Facilitator:

- Εμπορικοί σύλλογοι.
- Επιμελητήρια.

#### Παρατηρήσεις:

Η ανάπτυξη δικτύων καταστημάτων διάθεσης προϊόντων ενιαίας «ταυτότητας» στην Ελλάδα αποτελούν είτε πρωτοβουλίες συνεταιριστικών σχημάτων ή και συμπράξεις ιδιωτικών επιχειρήσεων που λειτουργούν συνήθως με τη μορφή του franchising.

## Παράδειγμα 2:

Δίκτυο καταστημάτων λιανικής εμπορίας «τοπικών παραδοσιακών» προϊόντων (με πρωτοβουλία παραγωγών μίας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής για τη κοινή διάθεση των προϊόντων τους).

### Αντικείμενα δραστηριοποίησης:

- Ανάπτυξη και λειτουργία δικτύου καταστημάτων / πρατηρίων διάθεσης «τοπικών παραδοσιακών» προϊόντων.
- Λειτουργία κοινού «ηλεκτρονικού καταστήματος» (e-shop) πώλησης προϊόντων.
- Προβολή καταστημάτων με χρήση κοινής τοπικής επωνυμίας / σήματος ποιότητας.
- Διανομή και χονδρική εμπορία προϊόντων του δικτύου στην αγορά λιανικής.
- Σχεδιασμός και χρήση κοινής τιμολογιακής πολιτικής, συσκευασίας και προωθητικών ενεργειών προϊόντων.
- Παραγωγή και διανομή πληροφοριακού υλικού (έντυπα, ειδικό οδηγό με τα καταστήματα του δικτύου και τα τοπικά προϊόντα).

### Μέλη:

- Παραγωγοί / συνεταιρισμοί γεωργικών προϊόντων.
- Βιοτεχνίες παραγωγής τοπικών / παραδοσιακών προϊόντων.
- Επιχειρήσεις διανομής και χονδρικού εμπορίου.
- Φορείς πιστοποίησης προϊόντων.
- Λοιπές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (π.χ. αποθήκευσης, διανομής / logistics, προβολής & προώθησης).

### Ενδεικτικά παραδείγματα αναδυόμενων συνεργατικών σχηματισμών αυτής της μορφής στην Ελλάδα:

- Mastiha Shops (Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου).

### Σκοπός / οφέλη:

- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την ανάδειξη της «τοπικής» ταυτότητας και τη βελτίωση της εμπορευσιμότητας των προϊόντων.
- Δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησης νέων καναλιών διανομής (π.χ. ηλεκτρονικό εμπόριο).
- Απευθείας διάθεση παραγόμενων προϊόντων σε χαμηλότερη τιμή χωρίς την

παρέμβαση μεσαζόντων.

- Επίτευξη μεγαλύτερης προβολής και αναγνωσιμότητας προϊόντων.
- Μείωση του κόστους πιστοποίησης,

#### **Δυνητικοί φορείς Facilitator:**

- Συνεταιρισμοί.
- Τοπική Αυτοδιοίκηση.
- Επιμελητήρια.

**Παρατηρήσεις:** -

### **Παράδειγμα 3:**

**Δίκτυο επιχειρήσεων ναυτιλιακού εφοδιασμού, τροφοδοσίας και εξυπηρέτησης πλοίων**

#### **Αντικείμενα δραστηριοποίησης:**

- Συνδυαστική / συμπληρωματική εξυπηρέτηση εφοδιασμού & τροφοδοσίας πλοίων.
- Οργάνωση κοινών προμηθειών υλικών εφοδιασμού και ειδών τροφοδοσίας πλοίων.
- Εφαρμογή κοινού συστήματος προδιαγραφών ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Κοινή διαχείριση και καταμερισμός εργασιών.
- Κοινή προβολή / προώθηση των επιχειρήσεων εφοδιασμού & τροφοδοσίας στις εγχώριες και ξένες ναυτιλιακές εταιρίες.

#### **Μέλη:**

- Επιχειρήσεις εφοδιασμού & τροφοδοσίας πλοίων.
- Ναυλομεσιτικά γραφεία.
- Εμπορικές επιχειρήσεις ανταλλακτικών πλοίων.
- Συνεργεία επισκευής πλοίων.

**Ενδεικτικά παραδείγματα αναδυόμενων συνεργατικών σχηματισμών αυτής της μορφής στην Ελλάδα:**

- Δεν υφίστανται.

#### Σκοπός / οφέλη:

- Δυνατότητα ολοκληρωμένης / συνδυασμένης εξυπηρέτησης της ζήτησης εφοδιασμού & τροφοδοσίας πλοίων (π.χ. κρουαζιερόπλοιων στο λιμένα Πειραιώς ή σκαφών αναψυχής σε τουριστικούς λιμένες (μαρίνες) και συμπλήρωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Συμβολή στην προσέλκυση ελλιμενισμού πλοίων και αύξηση του συνολικού κύκλου εργασιών ναυτιλιακού εφοδιασμού και εξυπηρέτησης πλοίων.
- Αναζωογόνηση του παραναυτιλιακού εφοδιασμού & τροφοδοσίας σε υποβαθμισμένες περιοχές.
- Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οικονομιών κλίμακας με σκοπό τη μείωση του κόστους στην προμήθεια υλικών και παροχής των υπηρεσιών.
- Μείωση του κόστους πιστοποίησης,

#### Δυνητικοί φορείς Facilitator:

- Εμπορικοί Σύλλογοι.
- Σύλλογοι Εφοδιαστών Πλοίων (μέλη του Πανελληνίου Συλλόγου Εφοδιαστών Πλοίων).
- Επιμελητήρια.

#### Παρατηρήσεις: -

#### Παράδειγμα 4:

##### «Ανοικτά εμπορικά κέντρα» (Open Mall / Street Mall)

#### Αντικείμενα δραστηριοποίησης:

- Κοινές ενέργειες προβολής και δημοσιότητας (δημιουργία ιστοσελίδας, εγκατάσταση infokiosk, διοργάνωση καλλιτεχνικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων).
- Σχεδιασμός και υλοποίηση κοινών προωθητικών ενεργειών (προγράμματα επιβράβευσης αγορών και ενημέρωσης για εκπτώσεις και προσφορές, έκδοση bonus / loyalty card ή πιστωτικής κάρτας / cash card σε συνεργασία με τράπεζα).
- Κοινός συντονισμός του εφοδιασμού των καταστημάτων.
- Παροχή κοινών υπηρεσιών εξυπηρέτησης και διευκόλυνσης των πελατών (σημεία WiFi, χώροι απασχόλησης παιδιών, στάθμευση).



#### Μέλη:

- Εμπορικά καταστήματα μιας συγκεκριμένης ενότητας (κέντρο πόλης, σύμπλεγμα οδών, κεντρική οδός κλπ.).
- Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στα εμπορικά καταστήματα (π.χ. αποθήκευσης, διανομής / logistics, προβολής & προώθησης)
- Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στους πελάτες / επισκέπτες (διαχειριστές χώρων στάθμευσης αυτοκινήτων, επιχειρήσεις ΤΑΞΙ, δημοτική συγκοινωνία).
- Χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες).

#### Ενδεικτικά παραδείγματα αναδυόμενων συνεργατικών σχηματισμών αυτής της μορφής στην Ελλάδα:

- «Αναζωογόνηση της εμπορικής αγοράς του Πειραιά» (πρωτοβουλία του Εμπορικού Συλλόγου Πειραιά).

#### Σκοπός / οφέλη:

- Προσέλκυση και διατήρηση της εμπορικής κίνησης.
- Αύξηση του κύκλου εργασιών των εμπορικών καταστημάτων.
- Μείωση κόστους εφοδιασμού.
- Ανάδειξη / αναζωογόνηση της περιοχής (ιδίως εμπορικών κέντρων που έχουν πληγεί από την οικονομική ύφεση, την εγκατάλειψη από τους κατοίκους κλπ .

#### Δυνητικοί φορείς Facilitator:

- Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου.
- Τοπικοί Εμπορικοί Σύλλογοι.
- Τοπική Αυτοδιοίκηση.

#### Παρατηρήσεις: -

#### Παράδειγμα 5:

Συνεργατικός σχηματισμός / Δίκτυο στον χώρο των συνεργείων και επιχειρήσεων εμπορίας ανταλλακτικών αυτοκινήτων οχημάτων και μοτοσικλετών

#### Αντικείμενα δραστηριοποίησης:

- Κοινή οργάνωση προμήθειας και διανομής ανταλλακτικών.
- Πρόσβαση σε τεχνική πληροφορία και εκπαίδευση.
- Κοινή χρήση ηλεκτρονικού και διαγνωστικού εξοπλισμού.
- Υιοθέτηση κοινών προτύπων ποιότητας παροχής υπηρεσιών.
- Εφαρμογή συστήματος συλλογής και διαχείρισης αποβλήτων και ανακυκλούμενων υλικών.
- Κοινή μετεγκατάσταση σε χωροθετημένες περιοχές υποδοχής σχετικών δραστηριοτήτων (ιδίως στο πλαίσιο παρεμβάσεων ανάπλασης αστικών περιοχών που συνεπάγονται την απομάκρυνση οχλουσών δραστηριοτήτων)
- Λειτουργία ιδιωτικού ΚΤΕΟ.
- Προβολή επιχειρήσεων με χρήση κοινής επωνυμίας / σήματος ποιότητας.

#### **Μέλη:**

- Ανεξάρτητα συνεργεία συντήρησης και επισκευής αυτοκινήτων οχημάτων και μοτοσικλετών.
- Επιχειρήσεις εμπορίας ανταλλακτικών αυτοκινήτων οχημάτων και μοτοσικλετών.

#### **Ενδεικτικά παραδείγματα αναδυόμενων συνεργατικών σχηματισμών αυτής της μορφής στην Ελλάδα:**

- Δεν υφίστανται

#### **Σκοπός / οφέλη:**

- Αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών πιέσεων που ασκούν οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιπροσωπών με τη λειτουργία εξουσιοδοτημένων δικτύων κάθετων μονάδων εξυπηρέτησης (πώληση αυτοκινήτων και ανταλλακτικών, συντήρηση και επισκευή).
- Αντιμετώπιση των φαινομένων αθέμιτου ανταγωνισμού που εντείνονται στις τρέχουσες συνθήκες οικονομικής δυσπραγίας.
- Επέκταση σε νέες δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας.
- Βελτίωση της δυνατότητας εξυπηρέτησης των πελατών (παροχή ολοκληρωμένου πακέτου υπηρεσιών).

#### **Δυνητικοί φορείς Facilitator:**

- Τοπικοί Σύλλογοι Ιδιοκτητών Συνεργείων Επισκευής Αυτοκινήτων / Μοτοσικλετών.
- Επιμελητήρια.

### Παρατηρήσεις:

Η συνεργασία των ανεξάρτητων συνεργείων ευνοείται μετά την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Κανονισμού 1400/2002/ΕΚ για τη διανομή αυτοκινήτων & ανταλλακτικών και την παροχή υπηρεσιών στον χώρο αυτό.

### B.2.2 Οργανωτικές μορφές και πλαίσιο σύστασης και λειτουργίας clusters

Τα cluster είναι ετερογενή συστήματα, στα οποία συμμετέχουν πολλές επιχειρήσεις που θα πρέπει να συντονιστούν κατάλληλα σε ότι αφορά τη συνεργασία τους, την επικοινωνία και την πληροφόρηση. Για το λόγο αυτό, μεγάλη σημασία έχει η διασφάλιση της κατάλληλης οργανωτικής δομής των φορέων διαχείρισης των cluster (**cluster organisation**).

Η τυπική δομή ενός φορέα cluster και οι κανόνες που θα διέπουν την συνεργασία των επιχειρήσεων θα στηρίζουν τον συνδετικό ρόλο του cluster και θα διασφαλίσουν τη διαφάνεια και την αξιοπιστία του απέναντι στις επιχειρήσεις – μέλη. Θα δημιουργηθεί έτσι ένα στέρεο υπόβαθρο για την καλλιέργεια αμοιβαίας εμπιστοσύνης, η οποία αποτελεί θεμέλιο λίθο της επιτυχημένης συνεργασίας των επιχειρήσεων – μελών.

Η οργανωτική δομή καθορίζει σε ένα βαθμό και τις λειτουργίες που θα αναπτύξει το cluster και συνεπώς και τα προσδοκώμενα οφέλη για τις επιχειρήσεις – μέλη. Οι επιχειρήσεις – μέλη θα μπορέσουν να ενταχθούν ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά μέσα στο πλέγμα του cluster, με αποτέλεσμα να οικοδομηθεί έγκαιρα μια εταιρική ταυτότητα για το cluster. Επιπλέον η δομή του cluster επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα και ανάπτυξη.

Κεντρικά συστατικά στοιχεία δόμησης ενός φορέα cluster αποτελούν η νομική μορφή που θα τα περιβάλλει, η οργανωτική δομή (δεξιότητες και τρόποι επικοινωνίας, αρμοδιότητες), ο συντονισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων – μελών.

Η επιλογή της **νομικής μορφής** ενός cluster εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το στόχο και τη στρατηγική που θα επιλεγεί. Σε κάθε περίπτωση απαντήσεις θα πρέπει να δοθούν στα παρακάτω ερωτήματα:

- Πόσα στενά επιθυμούν να εμπλακούν / συνεργάζονται οι επιχειρήσεις μέλη του cluster;

- Ποιος είναι ο ρόλος των εμπορικών δραστηριοτήτων του cluster;
- Πόσο γρήγορα πρέπει να ενσωματώνονται τα νέα μέλη στη λειτουργία του cluster;

Οι πιθανές νομικές μορφές είναι της αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρίας, του αστικού συνεταιρισμού ή της κεφαλαιουχικής εταιρίας (Ανώνυμη Εταιρία, Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης). Η Αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία έχει το πλεονέκτημα ότι διασφαλίζει την αυτόνομη ύπαρξη του φορέα, ιδρύεται ταχύτατα και είναι εύκολη στη διαχείρισή της, δεν χρειάζεται υψηλή δέσμευση κεφαλαίων από πλευράς των συμμετεχόντων στο δίκτυο και περιορίζει την ευθύνη των εταίρων στο ύψος της συνεισφοράς τους στο εταιρικό κεφάλαιο. Κύριο χαρακτηριστικό είναι ακόμα ότι τα κέρδη της εταιρίας δεν διανέμονται στους εταίρους, αλλά παραμένουν και επανεπενδύονται σε αυτή (μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας).

Ο Αστικός συνεταιρισμός αποτελεί νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου του οποίου η νομική μορφή καθορίζεται από την έκταση της ευθύνης των συνεταίρων. Στους συνεταιρισμούς Περιορισμένης Ευθύνης (ΣΥΝ.Π.Ε.) που αποτελεί και τη πιο συνηθισμένη μορφή cluster επιχειρήσεων η ευθύνη κάθε συνέταιρου για τα χρέη του Συνεταιρισμού έναντι τρίτων προσδιορίζεται στο καταστατικό. Άλλα χαρακτηριστικά του αστικού συνεταιρισμού είναι η διαίρεση του κεφαλαίου σε μερίδες, η δυνατότητα ελεύθερης και εθελοντικής ένωσης και της απόσυρσης από την επιχείρηση και η διάθεση των κερδών σύμφωνα με τα οριζόμενα στο καταστατικό του συνεταιρισμού. Για τη σύσταση Αστικού Συνεταιρισμού απαιτείται κατ' ελάχιστο η συμμετοχή 15 τουλάχιστον επιχειρήσεων μελών.

Στις κεφαλαιουχικές εταιρείες (Α.Ε., Ε.Π.Ε.) το κεφάλαιο είναι διαιρεμένο σε μετοχές, ανώνυμες ή ονομαστικές, η ευθύνη περιορίζεται μέχρι το ποσό της εισφοράς των εταίρων στο εταιρικό κεφάλαιο, τίθενται κάποιοι όροι δημοσιότητας των οικονομικών στοιχείων κλπ. Με πρόσφατο Νόμο (4072/2012) εισήχθη επίσης μια νέα εταιρική μορφή, η «ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρία», η οποία μπορεί να συσταθεί με ελάχιστο κεφάλαιο ενός (1) Ευρώ και αποτελεί μια ευέλικτη και απλοποιημένη μορφή επιχείρησης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως νομική μορφή για τη σύσταση μικρών συνεργατικών σχηματισμών.

Στο πλαίσιο του προγράμματος δεν προτείνεται να υπάρξει κάποιος περιορισμός ως προς την δυνατότητα επιλογής της νομικής μορφής που θα περιβάλλει τους ενισχυόμενους φορείς διαχείρισης των cluster.

Η **δομή** ενός φορέα cluster θα πρέπει να ικανοποιεί πολλές προϋποθέσεις. Καθώς το πλήθος των επιχειρήσεων – μελών του cluster αναμένεται να αυξάνει, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει όσο το δυνατόν πιο οριζόντια δομή (με όσο το δυνατόν λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα), να διέπεται από διαφάνεια και να είναι λειτουργική. Θα πρέπει η λειτουργία της να υποστηρίζεται από όλα τα μέλη και να επιτυγχάνεται γρήγορα και αποτελεσματικά κινητοποίηση όλων των απαιτούμενων πόρων.

Μια άλλη βασική προϋπόθεση είναι το cluster να έχει την ικανότητα να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς και των επιχειρήσεων – μελών της. Στο σημερινό περιβάλλον, όπου ο ανταγωνισμός είναι υψηλός και οι αγορές παγκόσμιες, η δομή που θα δημιουργήσει το cluster θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να επιτρέπει ταχεία αλλά και ουσιαστική απάντηση στα εξωτερικά ερεθίσματα / απαιτήσεις του περιβάλλοντος (rapid response capability). Το cluster θα πρέπει να μπορεί να ενσωματώνει τις διαφορετικές ικανότητες των επιχειρήσεων μελών, ενώ ταυτόχρονα να παραμένει επιλεκτικό ώστε να διασφαλίζει σταθερές δομές συνεργασίας και υψηλή ποιότητα επιχειρήσεων – μελών.

Ένα ακόμα βασικό στοιχείο στον προσδιορισμό της δομής είναι να καθοριστούν οι αρμοδιότητες και ο τρόπος επικοινωνίας με τα μέλη, δηλαδή ποιος είναι υπεύθυνος για τι, ποια θα είναι η ροή των πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων αλλά και των μελών. Τυπικές **οργανωτικές μορφές** ενός φορέα διαχείρισης cluster είναι:

- Διοικούσα επιτροπή / Διοικητικό Συμβούλιο (advisory board)
- Γενικός διευθυντής / Συντονιστής cluster (cluster manager)
- Ομάδα έργου (working group)

Η Διοικούσα Επιτροπή αποτελείται συνήθως από 10 - 12 μέλη – εκπροσώπους των επιχειρήσεων, η οποία συμβουλεύει το cluster σε ότι αφορά τη στρατηγική τοποθέτηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων του. Η επιτροπή θα παρακολουθεί την ομάδα έργου και θα ενημερώνεται από τα μέλη της ομάδας σε τακτικές συναντήσεις. Στην επιτροπή μπορούν να συμμετέχουν ο facilitator, ο manager του cluster, εκπρόσωποι των επιχειρήσεων – μελών και άλλοι εμπειρογνώμονες.

Την γενική διεύθυνση του φορέα cluster αναλαμβάνει ο “cluster manager”. Ως cluster manager μπορεί αρχικά να οριστεί ο facilitator, ο εμπνευστής και καταλύτης της σύστασης του cluster, όμως συστήνεται η θέση αυτή να καλυφθεί σταδιακά από έναν επαγγελματία manager με εμπειρία στον χώρο δραστηριοποίησης του cluster και ικανότητα διοίκησης ενός οργανισμού.

Αναλυτικότερα ο cluster manager χρειάζεται να ενθαρρύνει συνέργιες, να εξισορροπεί βραχυπρόθεσμες έναντι μακροπρόθεσμων ωφελειών, να ιεραρχεί δράσεις κλπ. Ο cluster manager παίζει ακόμα το ρόλο του «μεσίτη» που διαμεσολαβεί στην επικοινωνία / συνεργασία επιχειρήσεων τόσο μεταξύ τους όσο και με ερευνητικούς φορείς, δημόσιους φορείς κλπ. για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Έχει επίσης καθήκον, μέσα από την ανάλυση της αγοράς, να ανιχνεύει και να αξιοποιεί ευκαιρίες που δίνουν προοπτικές επέκτασης του cluster, ανάπτυξης αλλά και μετασχηματισμού του. Μάλιστα επειδή τα cluster αποτελούν σε πολλές περιπτώσεις για τις επιχειρήσεις μέλη του cluster, την πύλη για την εύκολη πρόσβαση σε διεθνή δίκτυα και τη διασφάλιση της διεθνούς τους αναγνώρισης, ο cluster manager συχνά είναι υπεύθυνος για τη διευκόλυνση διακρατικών συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων – μελών σε διαφορετικά cluster.

Η ομάδα έργου ασχολείται με τις καθημερινές δραστηριότητες, το μέγεθος της οποίας ποικίλει από 3 - 5 μέλη. Ανάλογα με το πώς θα διαμορφωθεί η ζήτηση στις παρεχόμενες υπηρεσίες του cluster και τη στρατηγική ανάπτυξης και νέων υπηρεσιών δύναται να δημιουργηθούν περισσότερες από μία ομάδες έργου. Σημαντικό στοιχείο είναι τα μέλη της ομάδας να διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες, π.χ. ακεραιότητα, διάθεση για εξυπηρέτηση, διαπροσωπικές ικανότητες, γνώση και όραμα.

Προτείνεται σχετικά, η δομή του cluster να περιγράφεται αναλυτικά και με σαφήνεια στο καταστατικό ίδρυσης και λειτουργίας του, το οποίο θα συνυπογράφεται από όλα τα μέλη. Στα επιμέρους άρθρα του καταστατικού θα πρέπει να αναφέρεται η νομική μορφή, οι στόχοι, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των μελών, όργανα διοίκησης, συνδρομές κλπ.

Οι **υπηρεσίες** που θα προσφέρει το cluster στα μέλη του καθορίζουν σε ένα βαθμό την επιτυχία και τη βιωσιμότητα του cluster. Κι αυτό γιατί ένα cluster θα μπορεί να προσελκύει νέα μέλη μακροπρόθεσμα εφόσον η διοίκηση του cluster επιτύχει να προσφέρει υπηρεσίες προς τα μέλη του που αντιμετωπίζουν ουσιαστικά τις ανάγκες τους και να επιλύει τυχόν προβλήματα / αρρυθμίες που αντιμετωπίζουν. Για το λόγο αυτό απαιτείται το cluster να εστιάζει στην εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων – μελών του, καθώς και στις ανάγκες τις αγοράς. Οι επιχειρήσεις – μέλη πρέπει εξ αρχής να πιστέψουν ότι το cluster έχει ιδρυτικό σκοπό / μέλημα την εξυπηρέτηση των αναγκών τους, ότι μπορεί να συμβάλει στη αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους, και ότι θα έχουν πρόσθετα οφέλη / πλεονεκτήματα από τη συμμετοχή τους σε αυτό, π.χ. αυξημένες πωλήσεις, μεγαλύτερη παραγωγικότητα, ποιοτική αναβάθμιση, μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα / προβολή κλπ.

Οι υπηρεσίες που θα αναπτυχθούν στο πλαίσιο λειτουργίας ενός cluster δεν χρειάζεται να προβλέπονται εξ αρχής στο καταστατικό σύστασής τους. Κι αυτό γιατί σχετίζονται με την καθ' εαυτό λειτουργία του cluster. Για τον προσδιορισμό τους όμως απαιτείται να διαμορφωθεί ένα στρατηγικό πλαίσιο και να καθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι. Στο πλαίσιο αυτό οι ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν είναι:

- Ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών του cluster
- Διερεύνηση των αναγκών των δυνητικών μελών του cluster
- Ανάλυση της αγοράς
- Διεξαγωγή συγκριτικών μετρήσεων (benchmarking)
- Ιεράρχηση προτεραιοτήτων δραστηριοποίησης του cluster

Με βάση τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης και ειδικότερα της διερεύνησης της αγοράς είναι δυνατόν να προσδιοριστούν οι υπηρεσίες που διατίθενται ήδη στη αγορά, οι πραγματικές ανάγκες των επιχειρήσεων και τελικά να προσδιοριστούν οι υπηρεσίες που πρέπει να αναπτυχθούν. Υφιστάμενες υπηρεσίες δύναται να παρέχονται στις επιχειρήσεις μέλη με καλύτερους όρους από τους όρους της αγοράς δεδομένου ότι θα γίνεται συγκέντρωση της ζήτησης (demand bundling). Σε γενικές γραμμές σκόπιμο είναι η cluster επιχείρηση να λειτουργήσει ως one stop shop.

Οι υπηρεσίες που θα παρέχονται προς τα μέλη του cluster δύναται να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες: α) γενικές υπηρεσίες προς όλα τα μέλη β) εξειδικευμένες υπηρεσίες. Οι γενικές υπηρεσίες θα αποτελούν το κορμό των δραστηριοτήτων των cluster επιχειρήσεων και θα καλύπτονται από τις συνδρομές του μέλους. Τέτοιες βασικές δράσεις προς τα μέλη αφορούν παροχή πληροφοριών, εμπορικές συνεργασίες, υποστήριξη της καινοτομίας, αναβάθμιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού. Οι εξειδικευμένες δράσεις θα καλύπτουν κάποια συγκεκριμένη ανάγκη και θα αποζημιώνονται ad hoc.

Σε γενικές γραμμές όμως για να μπορέσουν να επικοινωνηθούν οι προσφερόμενες υπηρεσίες του cluster στα ενδιαφερόμενα μέλη θα πρέπει να έχει γίνει η οργάνωσή τους και να παρέχονται για κάθε υπηρεσία τουλάχιστον οι παρακάτω πληροφορίες:

- Συνοπτική περιγραφή
- Βασική φιλοσοφία

- Δυνητικοί αποδέκτες / ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις
- Πλεονεκτήματα / οφέλη για τις επιχειρήσεις
- Προμηθευτές
- Απαιτούμενοι πόροι
- Τιμολογιακή πολιτική
- Χρηματοδοτικά εργαλεία
- Ενέργειες μάρκετινγκ

Στο πλαίσιο του cluster δύναται ακόμα να υλοποιούνται δράσεις που έχουν στόχο τη βελτίωση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί το cluster. Τέτοιες δράσεις είναι π.χ. η ανάπτυξη νέων ή η βελτίωση υφιστάμενων υποδομών, η διευκόλυνση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση κ.α.

Όταν τα cluster δημιουργούνται μέσα από τις δυνάμεις της αγοράς, μια ομάδα επιχειρήσεων – **ιδρυτικών μελών** συνεννύσσεται και συναινεί στην ιδέα σύστασης του cluster. Αλλά και στις περιπτώσεις, όπου το κίνητρο για τη σύσταση είναι η ύπαρξη κάποιου χρηματοδοτικού εργαλείου, ο προσδιορισμός και η εξασφάλιση της συναίνεσης των ιδρυτικών μελών επιχειρήσεων του cluster αποτελεί καθοριστικής σημασίας βήμα για την επιτυχία του εγχειρήματος.

Όπως προκύπτει από τη διεθνή εμπειρία σχεδόν όλα τα ευρωπαϊκά προγράμματα απευθύνονται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Μια άλλη μεγάλη ομάδα δυνητικών δικαιούχων είναι τα ερευνητικά κέντρα / ινστιτούτα. Το προτεινόμενο πρόγραμμα σχεδιάζεται να απευθύνεται τόσο σε υπό σύσταση cluster, όσο και σε υφιστάμενες συστάδες / δικτύσεις επιχειρήσεων. Στην πρώτη περίπτωση, ο φορέας υποβολής της πρότασης μπορεί να είναι ομάδα μεμονωμένων επιχειρήσεων ή ένας συλλογικός φορέας με ρόλο “facilitator” που θα αναλάβει για λογαριασμό μιας ομάδας επιχειρήσεων την υλοποίηση της πρωτοβουλίας σύστασης ενός cluster. Στην περίπτωση υφιστάμενης συστάδας / δικτύωσης, ο ίδιος ο φορέας υποβάλλει πρόταση για την μετεξέλιξη τους οργανωμένο cluster.

Το όριο του **ελάχιστου απαιτούμενου αριθμού επιχειρήσεων – μελών** (π.χ. 10 επιχειρήσεις) μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως τυπικό κριτήριο επιλεξιμότητας (on/off) για τη συμμετοχή στο πρόγραμμα και τη ενίσχυσή του. Δεδομένου όμως, ότι όσο



μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των μελών, τόσο περισσότερες είναι οι δυνατότητες συνεργασίας και οι συνέργιες μεταξύ τους, προτείνεται να προβλεφθεί η μοριοδότηση των προτάσεων ανάλογα με τον αριθμό των επιχειρήσεων – μελών που συστήνουν το cluster. Ζητούμενο είναι τελικά, μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα να συγκεντρωθεί ένας κρίσιμος αριθμός επιχειρήσεων – μελών ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητές οικονομίες κλίμακας και σκοπιμότητας. Οι επιχειρήσεις μέλη μπορεί να ανήκουν σε παρόμοιους κλάδους ή τομείς δραστηριότητας (οριζόντιες δικτυώσεις), να αποτελούν διαφορετικά τμήματα της ίδιας εφοδιαστικής αλυσίδας (κάθετες δικτυώσεις) ή να προέρχονται από συμπληρωματικούς τομείς ή κλάδους (διαγώνιες δικτυώσεις). Ο βαθμός αλληλεπίδρασης των διαφόρων παραγόντων που συμμετέχουν στο δίκτυο, αλλά και ο βαθμός συμπληρωματικότητας δεξιοτήτων και γνώσεων είναι τελικά αυτός που παίζει μεγάλο ρόλο στην επιτυχημένη λειτουργία του.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή αντίστοιχων προϊόντων ανταγωνίζονται έντονα για να κερδίσουν και να διατηρήσουν τους πελάτες τους. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων συμβάλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία τους. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της αγοράς, οι επιχειρήσεις επιλέγουν διαφορετικές στρατηγικές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως μείωση τιμών, βελτίωση ποιότητας, προσέλκυση νέων πελατών ή διείσδυση σε νέες αγορές. Αντίστοιχα συνεργασίες αναπτύσσονται σε μεγάλο βαθμό μεταξύ των επιχειρήσεων που βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα της ίδιας αλυσίδας αξίας με τη συμμετοχή εταιρειών σε συναφείς κλάδους και τοπικά θεσμικά όργανα.

Σε ότι αφορά επιμέρους χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συμμετέχουν, από τη διεθνή εμπειρία φαίνεται ότι τα cluster αποτελούν βασικό εργαλείο των μικρομεσαίων κυρίως επιχειρήσεων για να ανταποκριθούν στο συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό. Κι αυτό γιατί μέσα από τη συνεργασία και την συμπληρωματικότητα αλλά και την εξειδίκευση που έχουν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις σε διαφορετικά πεδία μπορούν να είναι αποτελεσματικές ως ομάδα και να επιτύχουν στόχους που η κάθε μία μεμονωμένα δεν θα μπορούσε.

Επιπλέον σε ότι αφορά τη διάρκεια ζωής των clusters, πρέπει να αναφερθεί ότι οι συστάδες δεν είναι βραχύβιοι σχηματισμοί. Αντίθετα όπως και οι επιχειρήσεις αποτελούν ζωντανά κύτταρα, έχουν μακροχρόνια ανάπτυξη και διάρκεια ζωής. Από την άλλη μεριά, σκοπός των cluster είναι η εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων – μελών. Αν οι επιχειρήσεις μέλη κρίνουν ότι δεν απολαμβάνουν τα απαιτούμενα οφέλη θα πρέπει να είναι δυνατή η αποχώρησή τους από το σχηματισμό χωρίς την επιβολή ποινών,

προστίμων κλπ. Δεδομένου όμως ότι το cluster θα χρηματοδοτηθεί στο πλαίσιο του προγράμματος με δημόσιους πόρους θα πρέπει να διασφαλιστεί η αξιοποίηση των πόρων αυτών προς το συμφέρον των επιχειρήσεων – μελών, της οικονομίας και κοινωνίας. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η ελεύθερη συμμετοχή και αποχώρηση των επιχειρήσεων από το cluster αρκεί να τηρείται η δέσμευση για έναν ελάχιστο αριθμό επιχειρήσεων – μελών σε κάθε cluster. Ο περιορισμός αυτός δύναται να εφαρμοστεί για τουλάχιστον 3 έτη από την έναρξη της ενίσχυσης.

Όπως προτείνεται παραπάνω, δίνεται η ευχέρεια στο πρόγραμμα να υποβάλλουν πρόταση και μεμονωμένες επιχειρήσεις / φορείς οι οποίοι θα αναλάβουν το ρόλο του **facilitator**. Facilitator είναι αυτός που καταρχήν επεξεργάζεται ένα πλαίσιο ιδεών και στρατηγικής που θα στοιχειοθετεί την αναγκαιότητα και τα πλεονεκτήματα του cluster και το οποίο επικοινωνεί σε όλα τα δυνητικά μέλη. Στη συνέχεια έρχεται σε επικοινωνία με τις πρώτες επιχειρήσεις που θα αποτελέσουν τα clusters και προσπαθεί να τις παροτρύνει να συμμετέχουν σε αυτό. Για το σκοπό αυτό απαιτείται καταρχήν να παρουσιαστούν τα αμοιβαία οφέλη που θα έχουν οι επιχειρήσεις μέσα από αυτό και να τονιστεί ότι η συνεισφορά του cluster είναι μεγαλύτερη από αυτή του κάθε φορέα αν λειτουργούσε ανεξάρτητα. Παράλληλα, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες αναφορικά με την προσέλκυση λοιπών εταίρων της συστάδας (ερευνητικά ινστιτούτα, πανεπιστήμια κλπ.).

Προσδιοριστικοί παράγοντες επιτυχίας στο στάδιο αυτό είναι η καλή γνώση της αγοράς και το ευρύ δίκτυο επικοινωνίας. Πρέπει ακόμα ο facilitator να είναι άτομο γενικής αποδοχής και κύρους γνωστό στους επιχειρηματικούς κύκλους του τομέα. Επιπλέον σημαντικό είναι να εδραιωθεί εξαρχής αίσθημα εμπιστοσύνης. Η εδραίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του cluster συμβάλλει στη διάχυση πληροφορίας μεταξύ των μελών, στην ανταλλαγή ιδεών, στην καλή συνεργασία μεταξύ τους, στην από κοινού ανάληψη έργων κλπ. και αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη λειτουργία του cluster. Η εμπιστοσύνη είναι ιδιαίτερη σημαντική παράμετρος, ειδικά στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις παραδοσιακά λειτουργούν με γνώμονα το εταιρικό και μόνο συμφέρον, διαμορφώνουν αυτόνομα εταιρικές στρατηγικές ή έχουν χαρακτηριστικά όπως μυστικοπάθεια κτλ.

Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να τηρούνται διαφανείς διαδικασίες και οι συνομιλητές να είναι αξιόπιστοι. Ένα βασικό σημείο είναι να τίθενται εξαρχής σε ρεαλιστική βάση τόσο τα πλεονεκτήματα από τη συμμετοχή στο cluster όσο και οι υποχρεώσεις που ενδεχομένως απορρέουν. Στη συνέχεια απαιτείται να επιλυθούν θέματα, όπως σε ποιο βαθμό κάθε

πληροφορία είναι κοινοποιήσιμη στα μέλη του δικτύου, αφού τα μέλη είναι από τη μία συνεργάτες εντός του δικτύου και από την άλλη ανταγωνιστές εκτός αυτού κλπ.

Το cluster είναι επίσης σημαντικό να επενδύσει στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού καναλιού **επικοινωνίας** με τις επιχειρήσεις – μέλη, αλλά και τις ενδιαφερόμενες για συμμετοχή επιχειρήσεις. Χρειάζεται να καταστρωθεί ένα αποτελεσματικό πλαίσιο επικοινωνίας, ώστε το στρατηγικό σχέδιο να διαχυθεί σε όλους με σαφήνεια και διαφάνεια. Μέσα από την επικοινωνία θα πρέπει να προκύπτει με ευθύ τρόπο το όφελος για τις επιχειρήσεις. Όπως έχει αποδειχθεί στην πράξη, οι πλέον αποτελεσματικές δράσεις επικοινωνίας είναι:

- Η ανάρτηση του στρατηγικού σχεδίου και των παρεχόμενων υπηρεσιών στην ιστοσελίδα του cluster.
- Η αποστολή ενημερωτικού email στις επιχειρήσεις μέλη του cluster.
- Η παρουσίαση του στρατηγικού σχεδίου και των παρεχόμενων υπηρεσιών σε κοινές συναντήσεις και διοργανώσεις με έμφαση πάντα στις νέες υπηρεσίες.

Η ανάπτυξη ενός καναλιού επικοινωνίας στηρίζει ακόμα την εδραίωση εμπιστοσύνης και ανάπτυξη στενών σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων – μελών του cluster που αποτελεί θεμέλιο λίθο για την επιτυχία του εγχειρήματος.

### **B.2.3 Τρόποι και φάσεις ανάπτυξης clusters των επιχειρήσεων**

Η ανάπτυξη των συστάδων – clusters ουσιαστικά διακρίνεται σε **τέσσερις φάσεις**:

- 1) Σύσταση (αναδυόμενη συστάδα)
- 2) Ανάπτυξη (αναπτυσσόμενη συστάδα)
- 3) Λειτουργία (ώριμη συστάδα) και
- 4) Μετασχηματισμός.

Στη **πρώτη φάση της σύστασης** αναγνωρίζεται η ανάγκη και γίνονται οι προπαρασκευαστικές ενέργειες για τη σύσταση της. Οι εμπλεκόμενοι φορείς (ιδρυτικά μέλη) ή ο facilitator αρχίζουν να συνειδητοποιούν την ανάγκη συνεργασίας γύρω από μια κεντρική δραστηριότητα προκειμένου να αποκομίσουν πρόσθετα οφέλη. Αναγνωρίζονται δηλαδή οι δυνητικές επιχειρήσεις μέλη του cluster και τα

προσδοκώμενα οφέλη από τη συμμετοχή τους. Κίνητρο για το συνασπισμό των δυνάμεων των επιχειρήσεων συνήθως αποτελεί η αξιοποίηση κάποιας ευκαιρίας ή η αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος ή απειλής, ενώ την συσπείρωσή τους διευκολύνει η ύπαρξη χρηματοδοτικού εργαλείου.

Στη συνέχεια προσδιορίζεται η στρατηγική και ο στόχος της συστάδας – cluster. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης, όπου θα αναφέρονται οι ενέργειες που θα υλοποιηθούν, να προδιαγράφονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα, να εντοπίζονται οι απαιτούμενοι και διαθέσιμοι πόροι, καθώς και τα άτομα που απαιτείται να εμπλακούν.

Βασικά ερωτήματα που χρήζουν απάντησης είναι:

- Σε ποιες επιχειρήσεις απευθύνεται το cluster (πεδίο δραστηριότητας, μέγεθος, οργάνωσης κλπ.);
- Ποιες ανάγκες καλείται να καλύψει η σύσταση του cluster (πρόβλημα, ευκαιρία κλπ.);
- Ποια είναι τα οφέλη που δύναται προκύψουν για τις επιχειρήσεις από τη συμμετοχή τους στο cluster;
- Ποιοι είναι οι στρατηγικοί και επιχειρηματικοί στόχοι του cluster;
- Ποιες υπηρεσίες / δραστηριότητες πρέπει να αναπτύξει το cluster για να ανταποκριθεί στον σκοπό της σύστασής του;
- Ποιοι πόροι είναι διαθέσιμοι για τη χρηματοδότηση της δημιουργίας και λειτουργίας του cluster (κρατικές ενισχύσεις, εισφορές μελών, χορηγίες, έσοδα από παροχή υπηρεσιών κλπ.);

Στο πλαίσιο του προτεινόμενου προγράμματος ενίσχυσης, εξ' ορισμού βασικός στόχος θεωρείται ότι πρέπει να είναι η ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας των επιχειρήσεων – μελών, η οποία ανάλογα με την κεντρική δραστηριότητα του cluster θα επιτυγχάνεται μέσα από ένα διαφορετικό κάθε φορά πλέγμα δράσεων. Αρχικά στα πρώτα βήματα ανάπτυξης του cluster οι στόχοι μπορεί να είναι πολύ ευρείς, όπως «Σε πέντε χρόνια να έχει διπλασιαστεί ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων του cluster». Σταδιακά, καθώς θα μπορέσει να προσδιοριστεί καλύτερα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του cluster και οι ευκαιρίες ανάπτυξης, το όραμα θα πρέπει να γίνει πιο

εστιασμένο και πιο συγκεκριμένο. Όσο πιο στενά ορίζεται ο στόχος του cluster τόσο πιο εστιασμένες οι δράσεις και οι υπηρεσίες που θα προσφέρει.

Η αξιολόγηση της λειτουργίας του cluster σε κάποιο βαθμό συνδέεται με την επίτευξη συγκεκριμένων δεικτών που έχουν τεθεί εξ αρχής στη φάση του σχεδιασμού. Οι δείκτες αυτές οι οποίοι δύναται να αφορούν τόσο το ίδιο το cluster όσο και τις επιχειρήσεις μέλη πρέπει να είναι αντικειμενικά μετρήσιμοι αλλά και να συνδέονται εφόσον είναι εφικτό με την λειτουργία του cluster. Ενδεικτικοί δείκτες μπορεί να είναι η αύξηση του κύκλου εργασιών, της κερδοφορίας, των εξαγωγών κλπ., αλλά και ο αριθμός των επιχειρήσεων – μελών του cluster, το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών κλπ.

Παράγοντες που υποδηλώνουν ή συντελούν στην επιτυχημένη σύσταση του είναι:

- Γεωγραφική γειτνίαση επιχειρήσεων.
- Πληθυσμιακή πυκνότητα των επιχειρήσεων δυνητικών μελών του cluster στην περιοχή.
- Προηγούμενες συνεργασίες γενικά και ειδικότερα μεταξύ των επιχειρήσεων ιδρυτικών μελών του cluster.
- Ύπαρξη χρηματοδοτικού εργαλείου.
- Εκτεταμένο πλάνο επικοινωνίας.
- Ύπαρξη facilitator και χαρακτηριστικά του (δίκτυο επαφών, αξιοπιστία, κύρος, γνώση της αγοράς, διαθέσιμοι πόροι, ικανότητα επικοινωνίας κλπ.).

Η γεωγραφική γειτνίαση διευκολύνει τη δημιουργία οικονομικών κλίμακας (scale) και σκοπιμότητας (scope), ενώ η υψηλή πληθυσμιακή πυκνότητα σε κάποιο βαθμό εγγυάται την επίτευξη κρίσιμης μάζας επιχειρήσεων μελών που απαιτείται προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι, π.χ. μείωση τους κόστους συναλλαγών, δημιουργία συνδυασμένης προσφοράς υπηρεσιών, αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης του cluster, ανάπτυξη εξειδικευμένων υπηρεσιών, παραγωγή τεχνογνωσίας κλπ. Ταυτόχρονα η γεωγραφική γειτνίαση διευκολύνει την προσωπική επικοινωνία, η οποία είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ανταλλαγή της γνώσης. Στην πράξη, μάλιστα η αποτελεσματική ανθρώπινη επικοινωνία συνδέεται με την καθημερινή άτυπη ανταλλαγή πληροφοριών.

Όταν οι επιχειρήσεις – ιδρυτικά μέλη του cluster έχουν ήδη αναπτύξει μέσα από την αγορά συνεργασίες σε διάφορα πεδία δραστηριότητας, συνεπάγεται ότι έχουν αναπτύξει μια βασική κουλτούρα συνεργασίας. Έχουν διαπιστώσει δηλαδή, ότι μέσω της δικτύωσης με άλλες επιχειρήσεις και φορείς μπορούν να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα στην πράξη. Επίσης, έχουν αναπτύξει ένα πλέγμα αμοιβαίας κατανόησης και συνεπώς έχουν μεγαλύτερη ωριμότητα σύναψης συνεργασιών.

Η αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων αδιαμφισβήτητα αυξάνει την ελκυστικότητα του cluster για τις επιχειρήσεις – μέλη του. Στο πλαίσιο αυτό, η συμμετοχή του cluster στην προτεινόμενη δράση αναμένεται να δώσει δυναμική στη διαδικασία προσέλκυσης νέων μελών. Κι αυτό γιατί μέσω των χρηματοδοτήσεων δύναται να υλοποιηθούν έργα για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών του cluster με αποτέλεσμα τα προσδοκώμενα οφέλη για τις νέες επιχειρήσεις να είναι πολλαπλάσια. Η ύπαρξη χρηματοδότησης από την άλλη μεριά δύναται να μειώσει το ύψος της συνεισφοράς των επιχειρήσεων – μελών του cluster.

Η υλοποίηση εκτεταμένου πλάνου επικοινωνίας συμβάλει καταρχήν στην ενημέρωση της επιχειρηματικής κοινότητας για την ύπαρξη του cluster, τις δράσεις που υλοποιούνται και τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις από τη συμμετοχή τους. Παράλληλα η επικοινωνία συμβάλλει στην εγκαθίδρυση αισθήματος εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων, στη σύσφιξη των δεσμών συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων, αλλά και στη διαμόρφωση μιας ενιαίας ταυτότητας του cluster.

Ο facilitator με τις γνώσεις και τις διασυνδέσεις του συσπειρώνει την ιδρυτική ομάδα και θέτει τα θεμέλια για την περαιτέρω οργάνωση του cluster ως φορέα με συγκεκριμένη δομή, οργάνωση αλλά και διοίκηση.

Στη **δεύτερη φάση της ανάπτυξης** μπαίνει ουσιαστικά σε εφαρμογή το σχέδιο λειτουργίας του cluster. Συστήνεται το νομικό πρόσωπο που θα αποτελέσει τον φορέα διαχείρισης του cluster επιχείρηση και στελεχώνεται κατάλληλα. Παράλληλα αρχίζουν να υλοποιούνται τα πρώτα έργα, π.χ. πλατφόρμα επικοινωνίας, site και να παρέχονται οι πρώτες υπηρεσίες.

Στο στάδιο αυτό της υλοποίησης κρίσιμη ενέργεια είναι η ιεράρχηση των δράσεων και αναγκών, ώστε αυτές που θα προκριθούν να έχουν εμφανή αποτελέσματα στη λειτουργία των επιχειρήσεων μελών. Κι αυτό γιατί όσο ακόμα οι συνεργασίες δεν έχουν εδραιωθεί οι ισορροπίες είναι λεπτές. Έτσι αν οι πρώτες ενέργειες αποτύχουν, πολλές επιχειρήσεις θα αποτραβηχτούν από τον σχηματισμό θεωρώντας ότι δε βοηθάει στην

ανάπτυξή τους και το οικοδόμημα θα καταρρεύσει πρώιμα. Στο πλαίσιο αυτό για την ενεργή δέσμευση των επιχειρήσεων μελών στους σκοπούς του cluster απαιτείται συνεχής ανάληψη πρωτοβουλιών και συντονισμένη ενημέρωση όλων των μελών. Ταυτόχρονα για την εξασφάλιση κοινωνικής αποδοχής χρειάζεται εντατική προβολή της πρωτοβουλίας στα μέσα μαζικής επικοινωνίας.

Στο στάδιο αυτό η επιτυχημένη λειτουργία του cluster κρίνεται από την επίτευξη κρίσιμης μάζας επιχειρήσεων, καθώς και την ανάπτυξη των σχέσεων συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων – μελών. Κι αυτό, γιατί όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των μελών, τόσο περισσότερες οι δυνατότητες συνεργασίας και οι συνέργιες μεταξύ τους. Στο πλαίσιο αυτό απαιτείται ένα ελάχιστο πλήθος επιχειρήσεων για να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και σκοπιμότητας, όπου ο βαθμός αλληλεπίδρασης και συμπληρωματικότητας δεξιοτήτων και γνώσεων παίζει μεγάλο ρόλο στην επιτυχημένη λειτουργία του.

Στο **τρίτο στάδιο** (ώριμη συστάδα), η συστάδα διαθέτει το απαιτούμενο πλήθος συμμετεχόντων, ώστε να επιτυγχάνει την απαιτούμενη δυναμική. Έχει ακόμα αναπτύξει σχέσεις εκτός της συστάδας, με άλλες επιχειρήσεις, περιοχές και άλλες συστάδες. Οι επιχειρήσεις μέλη απολαμβάνουν τα προσδοκώμενα οφέλη από τη λειτουργία, ενώ η συστάδα υλοποιεί δράσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη της, η οποία συνίσταται στην παροχή νέων υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις μέλη της και την προσέλκυση νέων επιχειρήσεων. Στη φάση αυτή, νέες επιχειρήσεις ιδρύονται ή εγκαθίστανται στη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή όπου λειτουργεί η συστάδα και πρόσθετες συνεργασίες / κοινές δράσεις υλοποιούνται μεταξύ όλων των μερών. Ακόμα, όμως, και στην περίπτωση που το cluster αναπτυχθεί πλήρως, θα πρέπει να εξελίσσεται, καθώς οι απαιτήσεις της αγοράς αλλάζουν και οι ίδιες οι επιχειρήσεις που το αποτελούν μετασχηματίζονται. Διαφορετικά διαβρώνεται το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και απειλείται η βιωσιμότητά τους.

Στην **τέταρτη φάση** (μετασχηματισμός), η συστάδα επανεξετάζει τη στρατηγική και το στόχο της, ώστε να ευθυγραμμίζεται κάθε φορά με τις ανάγκες των επιχειρήσεων – μελών και τις εξελίξεις στην αγορά. Στο πλαίσιο της διαδικασίας μετασχηματισμού μπορεί να γεννηθεί μια ή περισσότερες νέες συστάδες που θα επικεντρώνονται σε άλλες δραστηριότητες ή να αλλάξουν επιμέρους δράσεις του υφιστάμενου σχηματισμού.

Τα παραπάνω στάδια είναι ενδεικτικά, ενώ ρευστά είναι τα όρια του κάθε σταδίου αλλά και ο χρόνος που απαιτείται για να μεταβεί ένα cluster από το ένα στάδιο στο επόμενο. Κάθε περίπτωση διαφέρει ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες, την ηγεσία της συστάδας,

την κουλτούρα συνεργασίας, το αίσθημα εμπιστοσύνης των επιχειρήσεων μελών κλπ. Στη σχεδιαζόμενη δράση προτείνεται να μην τίθεται περιορισμός συμμετοχής ανάλογα με την φάση στην οποία βρίσκεται ο φορέας υποβολής πρότασης.

Με βάση όμως την φάση ανάπτυξης της κάθε συστάδας δύναται να διαμορφωθεί το πλέγμα των επιλέξιμων δράσεων. Έτσι σε υπό σύσταση συστάδες προτείνεται η υλοποίηση του προγράμματος να γίνει σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο να χρηματοδοτούνται βασικά λειτουργικά έξοδα του facilitator και δράσεις επικοινωνίας (ημερίδες, συνέδρια κλπ) και στο δεύτερο λάβει χώρα η χρηματοδότηση του νομικού προσώπου, δηλαδή της cluster επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό σε υφιστάμενες συστάδες σε φάση ανάπτυξης δύναται να δοθεί μεγαλύτερο βάρος στην υλοποίηση δράσεων επικοινωνίας των επιχειρήσεων – μελών και γενικότερα έργων για την κάλυψη βασικών αναγκών των επιχειρήσεων μελών, ενώ σε ώριμες συστάδες έμφαση πρέπει να δοθεί στην χρηματοδότηση έργων για τη διεύρυνση των υπηρεσιών και δραστηριοτήτων (συμπεριλαμβανομένων των σχετικών υποδομών) της συστάδας.

### **B.3 Πρόταση οριστικού σχήματος**

#### **B.3.1 Επιλέξιμες κατηγορίες ενεργειών και δαπανών**

Η Δράση «Επιχειρηματικοί Συνεργατικοί Σχηματισμοί (clusters) με έμφαση στο εμπόριο» θα χρηματοδοτήσει υπό τη **μορφή επιδότησης δανείου** επιχειρηματικά σχέδια υφιστάμενων ή υπό σύσταση σχηματισμών που δραστηριοποιούνται ή πρόκειται να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα στον ευρύτερο τομέα του εμπορίου.

Όπως όλα τα προγράμματα και δράσεις που υλοποιούνται στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ, έτσι και η συγκεκριμένη παρέμβαση υπέρ της ενίσχυσης των Συνεργατικών Σχηματισμών (clusters), προβλέπει συγκεκριμένες κατηγορίες ενεργειών και δαπανών που θα χρηματοδοτηθούν. Ο προτεινόμενος συνολικός προϋπολογισμός θα συνδέεται με τις προβλεπόμενες αυτές δαπάνες και ενέργειες, οι οποίες θα πρέπει να περιγράφονται αναλυτικά στο επιχειρηματικό σχέδιο που θα υποβληθεί.

Στη φάση της κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις – μέλη των cluster θα συνεργαστούν για την επιλογή των δαπανών και των ενεργειών με βάση τους στόχους που θα θέσουν από κοινού αλλά και τα προσδοκώμενα οφέλη από τη συμμετοχή τους στη Δράση.



Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται συνοπτικά οι γενικές κατηγορίες των επιλέξιμων ενεργειών ενώ θα δοθούν και ενδεικτικά παραδείγματα επιλέξιμων δαπανών εντός της κάθε κατηγορίας:

- **Δαπάνες κτιριακών εγκαταστάσεων**

Οι δαπάνες της κατηγορίας αυτής αφορούν στην κατασκευή, επέκταση και εκσυγχρονισμό υφιστάμενων κτιριακών εγκαταστάσεων, ειδικών και βοηθητικών εγκαταστάσεων καθώς και τη διαμόρφωση χώρων εργασίας για τη χρησιμοποίησή τους στο πλαίσιο του επιχειρηματικού σχεδίου που θα υποβληθεί από τον υποψήφιο δικαιούχο – cluster.

Οι δαπάνες της εν λόγω κατηγορίας θα συμβάλλουν στα επιχειρηματικά σχέδια των υποψηφίων συνεργατικών σχηματισμών που είτε έχουν ήδη δημιουργήσει κοινές υποδομές / εγκαταστάσεις (π.χ. αποθηκευτικούς και εργασιακούς χώρους) και ενδιαφέρονται να προβούν σε περαιτέρω επέκτασή τους ή σχεδιάζουν να συνενώσουν τις δυνάμεις τους με τη δημιουργία κοινών υποδομών / εγκαταστάσεων σε φυσικό χώρο αποσκοπώντας στην επίτευξη οικονομικών κλίμακας.

Ενδεικτικές επιλέξιμες δαπάνες:

- Διαμόρφωση – διαρρύθμιση χώρων εργασίας όπως κατασκευή χωρισμάτων, βαψίματα κλπ. και γενικά βελτιώσεις υφιστάμενων κτιριακών εγκαταστάσεων.
- Διαμόρφωση χώρων για την εξασφάλιση της προσβασιμότητας των ατόμων με αναπηρία.
- Κατασκευή ηλεκτρικών και υδραυλικών εγκαταστάσεων, εγκαταστάσεων πυρασφάλειας, κλιματισμού και συστημάτων ασφάλειας.
- Μικρής έκτασης βοηθητικές εγκαταστάσεις όπως στέγαστρα και χώροι υγιεινής.
- Δαπάνες εξοικονόμησης ενέργειας ή / και περιορισμού της ρύπανσης.

- **Δαπάνες εξοπλισμού**

Οι δαπάνες εξοπλισμού αφορούν στην αγορά και εγκατάσταση καινούργιων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων. Στις δαπάνες της κατηγορίας αυτής περιλαμβάνονται και τα μισθώματα της χρηματοδοτικής μίσθωσης καινούργιων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού του οποίου αποκτάται η χρήση, εφόσον η χρηματοδοτική μίσθωση περιλαμβάνει την υποχρέωση αγοράς αυτών κατά τη λήξη της μίσθωσης.

Η επιλεξιμότητα των δαπανών για αγορά εξοπλισμού αποβλέπει στη στήριξη επιχειρηματικών σχεδίων συνεργαζόμενων επιχειρήσεων τόσο στη φάση δημιουργίας και σύστασης του δικτύου όσο και περαιτέρω ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού του.

Ενδεικτικές επιλέξιμες δαπάνες:

- Ηλεκτρονικός εξοπλισμός γραφείου και περιφερειακές συσκευές
- Έπιπλα και σκεύη
- Δαπάνες για εξοπλισμό αποθήκης
- Εξοπλισμός σχετικός με την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων, υπηρεσιών και εμπορευμάτων
- Δαπάνες μεταφοράς, εγκατάστασης και έναρξης λειτουργίας του εξοπλισμού

- **Δαπάνες προβολής / προώθησης /επικοινωνίας**

Οι δαπάνες προβολής και προώθησης περιλαμβάνουν μια σειρά ενεργειών υπέρ της προβολής των προϊόντων / υπηρεσιών των επιχειρήσεων-μελών του δικτύου είτε αυτά πρόκειται για νέα προϊόντα / υπηρεσίες ή για υπάρχοντα.

Ανάλογα με τους στόχους του επιχειρηματικού σχεδίου οι ενέργειες προβολής και προώθησης ενδέχεται να αφορούν στην προώθηση νέων προϊόντων του δικτύου, την επέκταση του δικτύου σε νέες αγορές, την ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας κλπ. Παράλληλα, οι δαπάνες της κατηγορίας μπορεί να στοχεύουν στην ενίσχυση της δικτύωσης των επιχειρήσεων διευκολύνοντας τη συνεχή

ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων μεταξύ των επιχειρήσεων-μελών του cluster.

Ενδεικτικές επιλέξιμες δαπάνες:

- Συμμετοχή σε εκθέσεις
- Διαφημιστικές καταχωρήσεις
- Δημιουργία λογοτύπου
- Σχεδιασμός και εκτύπωση διαφημιστικών εντύπων
- Δημιουργία εφαρμογών πολυμέσων

- **Υπηρεσίες Συμβούλων**

Στην κατηγορία προβλέπονται υπηρεσίες τεχνικής και συμβουλευτικής υποστήριξης που αφορούν είτε στη φάση ίδρυσης και αρχικής οργάνωσης του δικτύου και των συνεργαζόμενων μελών ή στην επεξεργασία και υποβολή του επιχειρηματικού σχεδίου ή στην παροχή υποστήριξης στο πλαίσιο αναδιοργάνωσης επιμέρους λειτουργιών του δικτύου και ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών.

Επιπλέον, στην κατηγορία προβλέπονται και δαπάνες υποστήριξης και συνεργασίας με ερευνητικά κέντρα και πανεπιστημιακά ιδρύματα.

Ενδεικτικές επιλέξιμες δαπάνες:

- Υποστήριξη και παρακολούθηση του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Δαπάνες ίδρυσης και αρχικής οργάνωσης (νομικού, οικονομικού, φοροτεχνικού και τεχνικού περιεχομένου).
- Εκπόνηση μελετών και ερευνών σχετικών με το αντικείμενο του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Σύνταξη στρατηγικού – επιχειρησιακού σχεδίου κάλυψης νέων αγορών.
- Εξειδικευμένες μελέτες και εν γένει στοχευμένες συνεργασίες / συνέργιες με πανεπιστημιακά ιδρύματα, ερευνητικά και τεχνολογικά κέντρα.

- Μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων και μείωσης της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης .
- Συστήματα διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας, περιβαλλοντικής και ενεργειακής διαχείρισης.
- Ενεργειακές επιθεωρήσεις
- **Συστήματα Διαχείρισης/ Πληροφορική/ τηλεπικοινωνίες**

Η κατηγορία αφορά στην υλοποίηση συστημάτων διαχείρισης, ιδίως αποθηκών, εμπορευμάτων, αποθεμάτων αυτοματισμού και ελέγχου. Επιπλέον, στην εν λόγω κατηγορία συγκαταλέγονται εξειδικευμένες και στοχευμένες ενέργειες πληροφορικής / τηλεπικοινωνιών για την υποστήριξη ανταγωνιστικών ηλεκτρονικών εφαρμογών. Σε αυτές ενδέχεται να συμπεριλαμβάνεται λογισμικό και σχετιζόμενες με αυτό υπηρεσίες.

Ενδεικτικές επιλέξιμες δαπάνες:

- Ηλεκτρονικός εξοπλισμός, GPS, webcams, PDA's, κλπ.
- Προμήθεια λογισμικού και εξοπλισμού φιλοξενίας βασικών εφαρμογών.
- Προμήθεια εξειδικευμένου λογισμικού για την εξυπηρέτηση των συγκεκριμένων σκοπών της επένδυσης (π.χ. CAD (Computer Aided Design), CAM (Computer Aided Manufactory) και CIM (Computer Integrated Manufactory) κτλ).
- Προμήθεια λογισμικού διαχείρισης αποθηκών / πρώτων υλών κτλ.
- Προμήθεια λογισμικού για εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business), περιλαμβανομένων των εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), ηλεκτρονικού καταστήματος – αγορών κτλ.
- Πληροφοριακά Συστήματα Υποστήριξης Πελατειακών Σχέσεων και παρακολούθησης λειτουργιών της επιχείρησης (παραγωγή, διοίκηση, λογιστήριο, πωλήσεις, αποθήκες data collection, CRM, ERP, κλπ.).

- Άλλες δαπάνες

Στην κατηγορία υπάγονται δαπάνες που αφορούν στο σύνολο των ενεργειών που θα πραγματοποιηθούν για την απόκτηση, προστασία, μεταφορά και χρήση και εκμετάλλευση της απαιτούμενης τεχνογνωσίας (π.χ. αγορά δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, αδειών εκμετάλλευσης, τεχνογνωσίας, μη κατοχυρωμένων τεχνικών γνώσεων, αγορά προτύπων ή αδειών εκμετάλλευσης προτύπων κ.λ.π.), για την υλοποίηση των προτεινόμενων έργων. Η αποκτούμενη τεχνογνωσία θα πρέπει να συνδέεται με τη μορφή και τους στόχους του σχεδίου και του προγράμματος.

Ενδεικτικές επιλέξιμες δαπάνες:

- Μεταφορά τεχνογνωσίας.
- Δαπάνες για την απόκτηση πατέντας ή / και πιστοποιητικών βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας.
- Πιστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών.

**Μη επιλέξιμες δαπάνες :**

Τέλος, αναφέρονται οι δαπάνες που δεν είναι επιλέξιμες σύμφωνα με την Κοινοτική νομοθεσία, και ως εκ τούτου δεν προβλέπεται η ενίσχυσή τους στο πλαίσιο της Δράσης:

- Δαπάνες που σχετίζονται άμεσα με εξαγωγές, ιδίως δε αυτές που συνδέονται άμεσα με τις εξαγόμενες ποσότητες, με τη δημιουργία και λειτουργία δικτύου διανομής ή με άλλες τρέχουσες δαπάνες που σχετίζονται με τη συνήθη εξαγωγική δραστηριότητα μιας επιχείρησης και άλλες δαπάνες που αποκλείονται από τον Κανονισμό ΕΚ 1998/2006 (de minimis).
- Δαπάνες για την απόκτηση οχημάτων οδικών εμπορευματικών μεταφορών οι οποίες χορηγούνται σε επιχειρήσεις που εκτελούν οδικές εμπορευματικές μεταφορές για λογαριασμό τρίτων και άλλες δαπάνες που αποκλείονται από τον Κανονισμό ΕΚ 1998/2006 (de minimis).
- Φόρος Προστιθέμενης Αξίας, στις περιπτώσεις που μπορεί να ανακτηθεί ακόμα και αν δεν ανακτάται.

### **B.3.2 Επιλέξιμες επιχειρήσεις (ΚΑΔ)**

Στο πλαίσιο της Δράσης «Επιχειρηματικοί Συνεργατικοί Σχηματισμοί (clusters) με έμφαση στο εμπόριο» προτείνονται ως επιλέξιμες προς ενίσχυση οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, σύμφωνα με τη Σύσταση της Επιτροπής 2003/361/ΕΚ, ή το Παράρτημα Ι του ΕΚ 800/2008 (L214/3/09.08.2008) που:

- λειτουργούν νομίμως στην Ελλάδα, πλην των περιπτώσεων που αναφέρονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι «Μη επιλέξιμες επιχειρήσεις»,
- δραστηριοποιούνται σε επιλέξιμους ΚΑΔ του εμπορίου και συμπληρωματικών δραστηριοτήτων, όπως αυτοί ορίζονται στον παρακάτω πίνακα,
- είναι φορολογικά και ασφαλιστικά ενήμερες (ελέγχεται κατά την εκταμίευση του δανείου),
- έχουν λάβει την εγγύηση της ΕΤΕΑΝ, σε προγράμματα που έληξαν ή βρίσκονται σε ισχύ και δεν εμφανίζουν ασυνέπεια (ληξιπροθεσμία) σε εγγυημένο δάνειο.

Για την επιλεξιμότητα ή μη επιχειρήσεων με μικτή δραστηριότητα (π.χ. επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην πρωτογενή παραγωγή γεωργικών προϊόντων καθώς και στον τριτογενή τομέα), θα λαμβάνεται υπόψη η δραστηριότητα με τα μεγαλύτερα ακαθάριστα έσοδα (της τελευταίας κλεισμένης διαχειριστικής χρήσεως).

#### **Πίνακας επιλέξιμων κλάδων ΚΑΔ - NACE 2008**

<b>ΤΟΜΕΙΣ ΚΛΑΔΟΙ NACE</b>	<b>ΤΑΞΕΙΣ NACE</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ</b>
<b>10</b>		<b>Βιομηχανία τροφίμων.</b>
	10.52	Παραγωγή παγωτών
	10.7	Παραγωγή ειδών αρτοποιίας και αλευρωδών προϊόντων
	10.82	Παραγωγή κακάου, σοκολάτας και ζαχαρωτών
	10.83.12	Επεξεργασία υποκατάστατων του καφέ· εκχυλισμάτων, αποσταγμάτων και συμπυκνωμάτων του καφέ ή των υποκατάστατων του καφέ· λοβού και φλοιού καφέ
	10.83.13	Επεξεργασία πράσινου τσαγιού (που δεν έχει υποστεί ζύμωση), μαύρου τσαγιού (που έχει υποστεί ζύμωση) και τσαγιού που έχει υποστεί εν μέρει ζύμωση
	10.83.14	Επεξεργασία εκχυλισμάτων, αποσταγμάτων, συμπυκνωμάτων και παρασκευασμάτων τσαγιού ή μάτε
	10.83.15	Επεξεργασία αφεψημάτων βοτάνων

ΤΟΜΕΙΣ ΚΛΑΔΟΙ NACE	ΤΑΞΕΙΣ NACE	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
	10.84	Παραγωγή αρτυμάτων και καρυκευμάτων
	10.85	Παραγωγή έτοιμων γευμάτων και φαγητών
	10.86	Παραγωγή ομογενοποιημένων παρασκευασμάτων διατροφής και διαιτητικών τροφών
	10.89.11	Παραγωγή σουπών και ζωμών και παρασκευασμάτων τους
<b>11</b>		<b>Βιομηχανία Ποτών</b>
	11.01.1	Παραγωγή αποσταγμένων αλκοολούχων ποτών
	11.05	Ζυθοποιία
	11.07	Παραγωγή αναψυκτικών· παραγωγή μεταλλικού νερού και άλλων εμφιαλωμένων νερών
<b>13</b>		<b>Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών.</b>
<b>14</b>		<b>Κατασκευή ειδών ένδυσης.</b>
<b>15</b>		<b>Κατεργασία και δέψη δέρματος, κατασκευή ειδών ταξιδιού (αποσκευών), τσαντών, ειδών σελοποιίας, ειδών σαγματοποιίας και υποδημάτων και υποδημάτων.</b>
<b>16</b>		<b>Βιομηχανία ξύλου και κατασκευή προϊόντων από ξύλο και φελλό, εκτός από τα έπιπλα, κατασκευή ειδών καλαθοποιίας και σπαρτοπλεκτικής.</b>
<b>17</b>		<b>Κατασκευή χαρτοπολτού, χαρπύ και προϊόντων από χαρτί.</b>
<b>18</b>		<b>Εκδόσεις, εκτυπώσεις και αναπαραγωγή προεγγεγραμμένων μέσω εγγραφής ήχου και εικόνας ή μέσω πληροφορικής.</b>
<b>19</b>		<b>Παραγωγή οπτάνθρακα και προϊόντων διύλισης πετρελαίου</b>
<b>20</b>		<b>Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων.</b>
<b>21</b>		<b>Παραγωγή βασικών φαρμακευτικών προϊόντων και φαρμακευτικών σκευασμάτων</b>
<b>22</b>		<b>Παραγωγή προϊόντων από ελαστικό (καουτσούκ) και πλαστικές ύλες.</b>
<b>23</b>		<b>Κατασκευή άλλων προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά.</b>
<b>24</b>		<b>Παραγωγή βασικών μετάλλων.</b>
<b>25</b>		<b>Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων, με εξαίρεση τα μηχανήματα και τα είδη εξοπλισμού.</b>
<b>26</b>		<b>Κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικών και οπτικών προϊόντων</b>
<b>27</b>		<b>Κατασκευή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού</b>
<b>28</b>		<b>Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού π.δ.κ.α.</b>
<b>29</b>		<b>Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων, ρυμουλκούμενων και ημρυμουλκούμενων οχημάτων</b>
<b>30</b>		<b>Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών</b>
<b>31</b>		<b>Κατασκευή επίπλων</b>
<b>32</b>		<b>Άλλες μεταποιητικές δραστηριότητες</b>
<b>33</b>		<b>Επισκευή και εγκατάσταση μηχανημάτων εξοπλισμού.</b>
<b>38</b>		<b>Συλλογή, επεξεργασία και διάθεση απορριμμάτων· ανάκτηση υλικών</b>
<b>39</b>		<b>Δραστηριότητες εξυγίανσης και άλλες υπηρεσίες για τη διαχείριση αποβλήτων</b>
<b>41</b>		<b>Κατασκευές κτιρίων</b>

Παραδοτέο Β': «Προετοιμασία δράσεων για την ενίσχυση των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων για σύσταση ή/και επέκταση Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών ή αλλιώς συστάδων επιχειρήσεων (clusters) με οριζόντιες ή/και κάθετες διασυνδέσεις με έμφαση στο εμπόριο»

ΤΟΜΕΙΣ ΚΛΑΔΟΙ NACE	ΤΑΞΕΙΣ NACE	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
42		Έργα πολιτικού μηχανικού
43		Εξειδικευμένες κατασκευαστικές δραστηριότητες
45		Χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσικλετών
46		Χονδρικό Εμπόριο (πλην εμπόριο μηχανοκινήτων οχημάτων / μοτοσικλετών)
47		Λιανικό εμπόριο, εκτός από το εμπόριο μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσικλετών
49		Χερσαίες μεταφορές και μεταφορές μέσω αγωγών
50		Πλωτές μεταφορές
51		Αεροπορικές μεταφορές
52		Αποθήκευση και υποστηρικτικές προς τη μεταφορά δραστηριότητες
53		Ταχυδρομικές και ταχυμεταφορικές δραστηριότητες
55		Καταλύματα
	55.10	Ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα
	55.20	Καταλύματα διακοπών και άλλα καταλύματα σύντομης διαμονής
	55.30	Χώροι κατασκήνωσης, εγκαταστάσεις για οχήματα αναψυχής και ρυμουλκούμενα οχήματα (όλες οι υποκατηγορίες εξαιρουμένης της 55.20.19)
56		Δραστηριότητες υπηρεσιών εστίασης
58		Εκδοτικές δραστηριότητες
59		Παραγωγή κινηματογραφικών ταινιών, βίντεο και τηλεοπτικών προγραμμάτων, ηχογραφήσεις και μουσικές εκδόσεις
61		Τηλεπικοινωνίες
62		Δραστηριότητες προγραμματισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών, παροχής συμβουλών και συναφείς δραστηριότητες
63		Δραστηριότητες υπηρεσιών πληροφορίας
64		Δραστηριότητες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, με εξαίρεση τις ασφαλιστικές δραστηριότητες και τα συνταξιοδοτικά ταμεία
65		Ασφαλιστικά, αντασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά ταμεία, εκτός από την υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση
	65.1	Ασφάλιση
	65.2	Αντασφάλιση
68		Διαχείριση ακίνητης περιουσίας
69		Νομικές και λογιστικές δραστηριότητες
	69.20	Δραστηριότητες λογιστικής, τήρησης βιβλίων και λογιστικού ελέγχου· παροχή φορολογικών συμβουλών
70		Δραστηριότητες κεντρικών γραφείων· δραστηριότητες παροχής συμβουλών διαχείρισης
71		Αρχιτεκτονικές δραστηριότητες και δραστηριότητες μηχανικών· τεχνικές δοκιμές και αναλύσεις
72		Επιστημονική έρευνα και ανάπτυξη
73		Διαφήμιση και έρευνα αγοράς



ΤΟΜΕΙΣ ΚΛΑΔΟΙ NACE	ΤΑΞΕΙΣ NACE	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
74		Άλλες επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες
77		Δραστηριότητες ενοικίασης και εκμίσθωσης
79		Δραστηριότητες ταξιδιωτικών πρακτορείων, γραφείων οργανωμένων ταξιδιών και υπηρεσιών κρατήσεων και συναφείς δραστηριότητες
81		Δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών σε κτίρια και εξωτερικούς χώρους
82		Διοικητικές δραστηριότητες γραφείου, γραμματειακή υποστήριξη και άλλες δραστηριότητες παροχής υποστήριξης προς τις επιχειρήσεις <sup>9</sup>
90		Δημιουργικές δραστηριότητες, τέχνες και διασκέδαση
91		Δραστηριότητες βιβλιοθηκών, αρχειοφυλακείων, μουσείων, και λοιπές πολιτιστικές δραστηριότητες
93		Αθλητικές δραστηριότητες και δραστηριότητες διασκέδασης και ψυχαγωγίας
94		Δραστηριότητες οργανώσεων
95		Επισκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδών ατομικής ή οικιακής χρήσης

Μη επιλέξιμες στο πλαίσιο της δράσης είναι οι επιχειρήσεις:

- που εμπίπτουν στις διατάξεις του άρθρου 2 παρ. 2 και επόμενες του Ν. 3908/25.01.2011 ΦΕΚ Α 8/01.02.2011,
- που ασκούν δραστηριότητες τις οποίες εξαιρεί ο Κανονισμός ΕΚ 1998/2006 De Minimis (παράρτημα ΙΙΙ),
- που ορίζονται ως προβληματικές, σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες Κοινοτικές Κατευθυντήριες Γραμμές για τις μεγάλες επιχειρήσεις (2004/С 244 της 1ης Οκτωβρίου 2004, σ. 2) και από το Γενικό Κανονισμό Απαλλαγής κατά κατηγορία (ΕΚ) αριθμ. 800/2008 της Επιτροπής της 6ης Αυγούστου 2008 (L 214 της 9.8.2008, σ. 3) για τις Μικρές και Μεσαίες επιχειρήσεις,
- για τις οποίες εκκρεμεί εντολή ανάκτησης ενισχύσεων κατόπιν προηγούμενης απόφασης της Επιτροπής με την οποία οι ενισχύσεις κηρύσσονται παράνομες και ασυμβίβαστες με την Κοινή Αγορά.

<sup>9</sup> Δραστηριότητες συσκευασίας μόνο προϊόντων που ανήκουν σε επιλέξιμες δραστηριότητες.

Επίσης, αποκλείονται:

- τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης 1ου και 2ου βαθμού, οι Δημοτικές και Δημόσιες Επιχειρήσεις, οι Δημόσιοι Οργανισμοί,
- οι Επιχειρήσεις του Χρηματοπιστωτικού και Χρηματοοικονομικού Τομέα (Τράπεζες, Εταιρείες Venture Capital, ΕΚΕΣ, Εταιρείες Leasing, Εταιρείες Factoring, Ασφαλιστικές Εταιρείες, ΑΕΔΑΚ, ΑΕΕΧ, ΕΛΔΕ κλπ.),
- τα Νομικά Πρόσωπα ή Ενώσεις Προσώπων ή Εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (σωματεία, σύλλογοι, όμιλοι κλπ.).

Σε κάθε περίπτωση, ισχύουν οι περιορισμοί του πεδίου εφαρμογής των ενισχύσεων όπως ορίζονται στο Άρθρο 1 του Κανονισμού της ΕΕ 1998/2006 De Minimis (παράρτημα ΙΙΙ).

Συνεπώς, ο παρόν κανονισμός εφαρμόζεται στις ενισχύσεις που χορηγούνται σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε όλους τους τομείς εκτός από:

- α) τις ενισχύσεις προς επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους τομείς της αλιείας και της υδατοκαλλιέργειας, που εμπίπτουν στον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 104/2000 του Συμβουλίου (1),
- β) τις ενισχύσεις προς επιχειρήσεις που ασχολούνται με την πρωτογενή παραγωγή γεωργικών προϊόντων, όπως απαριθμούνται στο παράρτημα Ι του άρθρου 32 (πρώην άρθρο 38) της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως ισχύει,
- γ) τις ενισχύσεις προς επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μεταποίηση και εμπορία γεωργικών προϊόντων, όπως απαριθμούνται στο παράρτημα Ι της συνθήκης, του άρθρου 32 (πρώην άρθρο 38) της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως ισχύει, στις ακόλουθες περιπτώσεις:
  - i) όταν το ποσό της ενίσχυσης καθορίζεται με βάση την τιμή ή την ποσότητα τέτοιων προϊόντων που πωλούνται από πρωτογενείς παραγωγούς ή διατίθενται στην αγορά από τις οικείες επιχειρήσεις,
  - ii) όταν η ενίσχυση συνοδεύεται από την υποχρέωση απόδοσής της εν μέρει ή εξ ολοκλήρου σε πρωτογενείς παραγωγούς,

- δ) τις ενισχύσεις για δραστηριότητες που σχετίζονται με εξαγωγές προς τρίτες χώρες ή προς κράτη μέλη, ιδίως δε ενισχύσεις που συνδέονται άμεσα με τις εξαγόμενες ποσότητες, με τη δημιουργία και λειτουργία δικτύου διανομής ή με άλλες τρέχουσες δαπάνες που σχετίζονται με εξαγωγική δραστηριότητα,
- ε) τις ενισχύσεις για τις οποίες τίθεται ως όρος η χρήση εγχώριων αγαθών αντί των εισαγόμενων,
- στ) τις ενισχύσεις προς επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του άνθρακα κατά την έννοια του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1407/2002,
- ζ) τις ενισχύσεις για την απόκτηση οχημάτων οδικών εμπορευματικών μεταφορών οι οποίες χορηγούνται σε επιχειρήσεις που εκτελούν οδικές εμπορευματικές μεταφορές για λογαριασμό τρίτων,
- η) τις ενισχύσεις που χορηγούνται σε προβληματικές επιχειρήσεις.

Για τους σκοπούς του παρόντος κανονισμού νοούνται ως:

- α) «γεωργικά προϊόντα» τα προϊόντα που απαριθμούνται στο Παράρτημα Ι της συνθήκης ΕΚ (που παρατίθεται παρακάτω), με εξαίρεση τα προϊόντα αλιείας·
- β) «μεταποίηση γεωργικών προϊόντων» κάθε πράξη επί γεωργικού προϊόντος από την οποία προκύπτει ένα επίσης γεωργικό προϊόν, με εξαίρεση τις εργασίες εντός της γεωργικής εκμετάλλευσης που είναι απαραίτητες για την προετοιμασία ενός προϊόντος ζωικής ή φυτικής προέλευσης για την πρώτη του πώληση·
- γ) «εμπορία γεωργικών προϊόντων» η κατοχή ή έκθεση με σκοπό την πώληση, την προσφορά προς πώληση, την παράδοση ή οποιονδήποτε άλλον τρόπο διάθεσης στην αγορά, με εξαίρεση την πρώτη πώληση από μέρους πρωτογενούς παραγωγού σε μεταπωλητές ή μεταποιητικές επιχειρήσεις και κάθε δραστηριότητα η οποία προετοιμάζει το προϊόν για μια τέτοια πρώτη πώληση· η πώληση από μέρους πρωτογενούς παραγωγού προς τελικούς καταναλωτές λογίζεται ως εμπορία αν πραγματοποιείται σε χωριστό και ειδικό για τον σκοπό αυτό χώρο.

Επίσης από τον κλάδο της μεταποίησης, εξαιρούνται και δεν δύνανται να υποβάλλουν αίτηση:

- οι δραστηριότητες του τομέα της χαλυβουργίας όπως αυτός προσδιορίζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' του νέου Πολυτομεακού Πλαισίου για τις Περιφερειακές Ενισχύσεις προς μεγάλα επενδυτικά σχέδια της Ευρωπαϊκής Ένωσης,
- οι δραστηριότητες ναυπηγικών εργασιών όπως αυτές προσδιορίζονται στο πλαίσιο για τις κρατικές ενισχύσεις στη ναυπηγική βιομηχανία (2003/C317/06), και,
- οι δραστηριότητες του τομέα των συνθετικών ινών όπως αυτός προσδιορίζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ' του νέου Πολυτομεακού Πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι επιλέξιμοι επιχειρηματικοί συνεργατικοί σχηματισμοί (CLUSTERS) προτείνεται επίσης να πρέπει να πληρούν συνδυαστικά και αθροιστικά τις ακόλουθες **γενικές προϋποθέσεις**:

- Σε κάθε σχηματισμό θα πρέπει να συμμετέχουν τουλάχιστον οκτώ (8) φορείς, με επιλέξιμους ΚΑΔ όπως προσδιορίζονται παραπάνω, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ενεργοί κατά την ημερομηνία προκήρυξης της Δράσης.
- Τα νομικά πρόσωπα που θα περιβάλλουν τους φορείς διαχείρισης των συνεργατικών σχηματισμών (clusters) θα πρέπει να αναπτύσσουν κυρίως εμπορική δραστηριότητα και οφείλουν να έχουν πρωτεύον ΚΑΔ εμπορικής δραστηριότητας: Χονδρικό εμπόριο (46), λιανικό εμπόριο (47) και χονδρικό / λιανικό εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσικλετών (45).
- Τα clusters πρέπει να αποτελούν συνεργασίες μόνιμου χαρακτήρα με συμπληρωματικότητες και συνέργιες μεταξύ των μελών και δύναται να έχουν τη μορφή, είτε σύμπραξης μέσω νομικά δεσμευτικού ιδιωτικού συμφωνητικού μεταξύ των μελών στο οποίο θα περιγράφονται με σαφήνεια ο σκοπός, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε αυτό, είτε κοινοπραξίας, είτε τέλος, εταιρείας, είτε κερδοσκοπικού συνεταιρισμού.
- Κάθε επιχείρηση θα έχει δικαίωμα συμμετοχής αποκλειστικά και μόνο σε μία πρόταση στο πλαίσιο της Δράσης.
- Ο Επιχειρηματικός Συνεργατικός Σχηματισμός (Cluster), προκειμένου να είναι επιλέξιμος για ενίσχυση, θα πρέπει να έχει μία από τις ακόλουθες Νομικές Μορφές:

- Σύμπραξη μεταξύ ανεξάρτητων και μη συνδεδεμένων εταιρειών - φορέων, με νομικά δεσμευτικό ιδιωτικό συμφωνητικό, όπως περιγράφεται σε σχετικό παράρτημα του παρόντος οδηγού.
- Κοινοπραξία εταιρειών - φορέων, η οποία θα συσταθεί για το σκοπό του έργου της εγκριθείσας επένδυσης το αργότερο εντός έξι (6) μηνών από την ημερομηνία δημοσίευσης της απόφασης ένταξης του cluster στο πρόγραμμα. Στο καταστατικό της κοινοπραξίας θα προβλέπεται ρητά η διατήρησή της, για τουλάχιστον πέντε (5) έτη μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης ή η μετατροπή της σε άλλου είδους εταιρεία με συναφείς σκοπούς και αντικείμενα δραστηριότητας με αυτά του ενταγμένου cluster. Η εταιρεία αυτή θα πρέπει να διαχειρισθεί τις κοινές υποδομές του Cluster.
- Εταιρεία μετοχικής σύνθεσης (Ανώνυμη Εταιρεία - Α.Ε., Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης – Ε.Π.Ε.) ή κερδοσκοπικού συνεταιρισμού που τηρεί υποχρεωτικά λογιστικά βιβλία Γ' Κατηγορίας, η οποία θα συσταθεί το αργότερο εντός έξι (6) μηνών από την ημερομηνία δημοσίευσης της απόφασης ένταξης της επένδυσης στο πρόγραμμα και η οποία θα είναι υποχρεωμένη να λειτουργεί με τους σκοπούς του cluster για τουλάχιστον πέντε (5) έτη μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης. Η εταιρεία αυτή θα πρέπει να διαχειρισθεί τις κοινές υποδομές του Cluster.

### **B.3.3 Σχεδιασμός και διαχείριση της παρέμβασης**

Η Δράση «Επιχειρηματικοί Συνεργατικοί Σχηματισμοί (clusters) με έμφαση στο εμπόριο» αφορά στη χορήγηση δανείων με ευνοϊκούς όρους σε υφιστάμενα ή υπό σύσταση δίκτυα συνεργαζόμενων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθούν στον ευρύτερο τομέα του εμπορίου.

Η δράση προβλέπεται να συγχρηματοδοτηθεί από το **Ταμείο Επιχειρηματικότητας του Εθνικού Ταμείου Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ETEAN ΑΕ)**, αλλά και επιλεγμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Το Ταμείο Επιχειρηματικότητας αποτελεί ένα ταμείο χαρτοφυλακίου (κεφαλαίου) που δημιουργήθηκε στο Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης ΑΕ - ETEAN ΑΕ (πρώην TEMΠΙΜΕ ΑΕ), με σκοπό να συνεργαστεί με τράπεζες και άλλους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς για την από κοινού χορήγηση ανακυκλούμενων

δανείων. Το Ταμείο Επιχειρηματικότητας και οι επιλεγμένες τράπεζες συνεπενδύουν και συγχρηματοδοτούν δράσεις ανάπτυξης κυρίως μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων, παρέχοντας δάνεια με ευνοϊκούς όρους, διευκολύνοντας με αυτόν τον τρόπο την πρόσβαση των επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση και μειώνοντας το συνολικό κόστος δανεισμού.

Το Ταμείο Επιχειρηματικότητας συστάθηκε ως χωριστή λογιστικά χρηματοδοτική μονάδα, εντός του ΕΤΕΑΝ ΑΕ, για την υλοποίηση των στόχων των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ως προς την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων με την 12017/1245 (ΦΕΚ 1697/Β/27.10.2010) Κοινή Υπουργική Απόφαση.

Σκοπός της σύστασης του Ταμείου Επιχειρηματικότητας είναι η συνεπένδυση και συγχρηματοδότηση μέσω εξειδικευμένων και κατάλληλων δράσεων, η διευκόλυνση της πρόσβασης των ελληνικών επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση με τη βοήθεια κατάλληλων εργαλείων χρηματοοικονομικής τεχνικής, όπως ανακυκλούμενα δάνεια, ή άλλες μορφές πιστοδοτήσεων και συμμετοχών (π.χ. εγγυήσεις και αντεγγυήσεις, μικροδάνεια, υβριδική χρηματοδότηση, σχήματα επιδότησης κόστους δανεισμού, επιχειρηματικά κεφάλαια (venture capital), κεφάλαια σποράς (seed capital) και αρχικά κεφάλαια (start-up capital).

Ειδικότερα, το Ταμείο Επιχειρηματικότητας έχει συσταθεί προκειμένου να συνεισφέρει στην ίδρυση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων, στοχεύοντας κυρίως στις Πολύ Μικρές, Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις και να συμβάλει ώστε να γίνεται καλύτερη και σωστότερη χρήση των πόρων του ΕΣΠΑ από την πλευρά των επιχειρήσεων, και τέλος, να βοηθήσει στην επίτευξη ικανοποιητικής μόχλευσης των πόρων του Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα και την παροχή χρηματοοικονομικών προϊόντων με τους ευνοϊκότερους όρους της αγοράς.

Οι **Ενδιάμεσοι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί** θα επιλεγούν μετά από Πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος της ΕΤΕΑΝ ΑΕ και θα ενεργήσουν ως μέσα χρηματοοικονομικής τεχνικής κατά την έννοια του Άρθρου 44 του Κανονισμού (ΕΚ)1083/2006, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει. Τουλάχιστον ένας εξ αυτών θα πρέπει να είναι Χρηματοπιστωτικός Οργανισμός του Δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα, με έδρα σε κράτος-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) και του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ).

Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί που θα επιλεγούν θα συνεπενδύουν ίδια κεφάλαια από κοινού με κεφάλαια του «Ταμείου

Επιχειρηματικότητας». Επιπρόσθετα, θα απαιτηθεί να συμμορφωθούν και με τις σχετικές υποχρεώσεις παρακολούθησης, υποβολής εκθέσεων, δημοσιότητας και ελέγχου που απαιτούνται από τους κανονισμούς της ΕΕ, τους κανόνες εφαρμογής του ΕΤΠΑ, το ελληνικό διαχειριστικό και ελεγκτικό σύστημα - εγκεκριμένο από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή – καθώς και με τη συμφωνία χρηματοδότησης του Ελληνικού Δημοσίου και της ΕΤΕΑΝ ΑΕ.

Όλες οι υποχρεώσεις του Ενδιάμεσου Χρηματοπιστωτικού Οργανισμού θα περιγράφονται στη Συμφωνία Χρηματοδότησης και Συνεπένδυσης η οποία θα αποτελεί τη συμφωνία μεταξύ του οργανισμού αυτού και της ΕΤΕΑΝ ΑΕ σχετικά με τη συνεπένδυση κεφαλαίων σε χωριστή χρηματοδοτική μονάδα (Ταμείο Δανειοδοτήσεων) για τη συγκεκριμένη Δράση, με σκοπό την παροχή δανείων με ευνοϊκούς όρους σε επιχειρηματικούς συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters).

Ο προϋπολογισμός της Δράσης: **«Επιχειρηματικοί Συνεργατικοί Σχηματισμοί (clusters) με έμφαση στο εμπόριο»** ανέρχεται σε 90 εκατ. Ευρώ. Η ΕΤΕΑΝ ΑΕ, ως διαχειρίστρια του Ταμείου Επιχειρηματικότητας θα καταβάλει συνολικά ποσό 30 εκατ. Ευρώ και οι συνεργαζόμενοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί θα καταβάλουν ποσό 60 εκατ. Ευρώ.

Σε ότι αφορά την κατανομή του προϋπολογισμού των 30 εκατ. Ευρώ της Δράσης που θα διατεθούν από την ΕΤΕΑΝ ΑΕ, ανά Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του ΕΣΠΑ και ανά άξονα προτεραιότητας, λαμβάνεται υπόψη η ποσοστιαία συνεισφορά των επιχειρησιακών προγραμμάτων στη σύσταση του Ταμείου Επιχειρηματικότητας σύμφωνα με την Κοινή υπουργική απόφαση.

Το ελάχιστο ύψος του δανείου που προβλέπεται να επιδοτηθεί ανέρχεται σε 100.000 Ευρώ, ενώ το μέγιστο ύψος του δανείου ανέρχεται σε 900.000 Ευρώ ανά πρόταση.

Το δάνειο θα είναι έντοκο από την ημερομηνία εκταμίευσης. Το επιτόκιο της δανειακής σύμβασης είναι σταθερό για όλη της διάρκειά της. Το επιτόκιο αυτό είναι το μεσοσταθμικό επιτόκιο που προκύπτει από το επιτόκιο δανεισμού για τα κεφάλαια με τα οποία συγχρηματοδοτεί τη Δράση η τράπεζα, και από το επιτόκιο για τα κεφάλαια με τα οποία συγχρηματοδοτεί το Ταμείο Επιχειρηματικότητας, που είναι μηδενικό (0%). Το ετήσιο επιτόκιο των δανειακών κεφαλαίων επιβαρύνεται με την εισφορά του Ν. 128/75, σήμερα 0,60%, στο μέρος του κεφαλαίου που προέρχεται από την τράπεζα.

Το μειωμένο αυτό επιτόκιο εκτοκισμού του δανείου λογίζεται ως επιδότηση επιτοκίου και συνιστά κρατική ενίσχυση de minimis (ήσσονος σημασίας), σύμφωνα με τον

Κανονισμό ΕΚ 1998/2006 (L379 της 28/12/2006, σελ.5) για την εφαρμογή των άρθρων 87 και 88 της συνθήκης στις ενισχύσεις ήσσονος σημασίας Η επιδότηση επιτοκίου αφορά το μέρος του δανειακού κεφαλαίου που χρηματοδοτείται από πόρους του Ταμείου Επιχειρηματικότητας (ΤΕΠΙΧ).

Η διάρκεια του δανείου ορίζεται κατ' ελάχιστο σε πέντε (5) έτη και με μέγιστη διάρκεια δέκα (10) έτη, αρχής γενομένης από την πρώτη εκταμίευση. Το δάνειο αποπληρώνεται με τοκοχρεολυτικές δόσεις. Υπάρχει δυνατότητα έντοκης περιόδου χάριτος έως 2 έτη, η οποία συμπεριλαμβάνεται στην διάρκεια του δανείου. Κατά την διάρκεια της περιόδου χάριτος, καταβάλλονται μόνο οι τόκοι.

Σε περίπτωση πρόωρης μερικής ή ολικής αποπληρωμής αυτή γίνεται χωρίς καμία επιβάρυνση (π.χ. ποινή πρόωρης εξόφλησης).



## B.4 Σχέδιο Οδηγού Εφαρμογής

### TAMEIO ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

#### Δράση:

«Επιχειρηματικοί Συνεργατικοί Σχηματισμοί (clusters) με έμφαση στο εμπόριο»

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης – Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ)

#### *Ταμείο Επιχειρηματικότητας*

Με την 12017/1245 (ΦΕΚ 1697/Β/27.10.2010) Κοινή Υπουργική Απόφαση συστάθηκε Ταμείο Χαρτοφυλακίου (Κεφαλαίου) με την επωνυμία «**Ταμείο Επιχειρηματικότητας**», ως χωριστή λογιστικά χρηματοδοτική μονάδα, εντός του Ταμείου Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων ΑΕ (εφεξής ΕΤΕΑΝ ΑΕ), για την υλοποίηση των στόχων των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ως προς την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.

Σκοπός της σύστασης του Ταμείου Επιχειρηματικότητας είναι η συνεπένδυση και συγχρηματοδότηση μέσω εξειδικευμένων και κατάλληλων δράσεων, στη διευκόλυνση της πρόσβασης των ελληνικών επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση με τη βοήθεια κατάλληλων εργαλείων χρηματοοικονομικής τεχνικής, όπως ανακυκλούμενα δάνεια, ή άλλες μορφές πιστοδοτήσεων και συμμετοχών (π.χ. εγγυήσεις και αντεγγυήσεις, μικροδάνεια, υβριδική χρηματοδότηση, σχήματα επιδότησης κόστους δανεισμού, επιχειρηματικά κεφάλαια (venture capital), κεφάλαια σποράς (seed capital) και αρχικά κεφάλαια (start-up capital)

Ειδικότερα, το Ταμείο Επιχειρηματικότητας συστήνεται προκειμένου να συνεισφέρει στην ίδρυση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων, στοχεύοντας κυρίως στις Πολύ Μικρές, Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις και να συμβάλει ώστε να γίνεται καλύτερη και σωστότερη χρήση των πόρων του ΕΣΠΑ από την πλευρά των επιχειρήσεων, και τέλος, να βοηθήσει στην επίτευξη ικανοποιητικής μόχλευσης των πόρων του Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα και την παροχή χρηματοοικονομικών προϊόντων με τους ευνοϊκότερους όρους της αγοράς.

### *Ενδιάμεσοι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί*

Μετά από Πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος της ΕΤΕΑΝ ΑΕ θα επιλεγούν οι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί και/ή ένωσης και/ή κοινοπραξίας, της οποίας τουλάχιστον ένα μέλος είναι Χρηματοπιστωτικός Οργανισμός, του Δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα, με έδρα σε κράτος-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) και του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ) που θα ενεργήσουν ως μέσα χρηματοοικονομικής τεχνικής κατά την έννοια του Άρθρου 44 του Κανονισμού (ΕΚ)1083/2006, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει.

Οι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί που θα επιλεγούν θα συνεπενδύουν ίδια κεφάλαια από κοινού με κεφάλαια του «Ταμείου Επιχειρηματικότητας», το οποίο διαχειρίζεται η ΕΤΕΑΝ ΑΕ, για την παροχή προϊόντων δανειοδότησης με ευνοϊκούς όρους σε ελληνικές επιχειρήσεις .

Οι επιλεγμένοι Ενδιάμεσοι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί θα απαιτηθεί να συμμορφωθούν και με τις σχετικές υποχρεώσεις παρακολούθησης, υποβολής εκθέσεων, δημοσιότητας και ελέγχου που απαιτούνται από τους κανονισμούς της ΕΕ, τους κανόνες εφαρμογής του ΕΤΠΑ, το ελληνικό διαχειριστικό και ελεγκτικό σύστημα - εγκεκριμένο από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή – καθώς και με τη συμφωνία χρηματοδότησης του Ελληνικού Δημοσίου και της ΕΤΕΑΝ ΑΕ και τη σχετική ΚΥΑ.

Όλες οι υποχρεώσεις του Ενδιάμεσου Χρηματοπιστωτικού Οργανισμού θα περιγράφονται στη Συμφωνία Χρηματοδότησης και Συνεπένδυσης η οποία θα αποτελεί τη συμφωνία μεταξύ του οργανισμού αυτού και της ΕΤΕΑΝ ΑΕ σχετικά με τη συνεπένδυση κεφαλαίων σε χωριστή χρηματοδοτική μονάδα (Ταμείο Δανειοδοτήσεων) για τη συγκεκριμένη Δράση, με σκοπό την παροχή δανείων με ευνοϊκούς όρους σε επιχειρήσεις.

### *Θεσμικό πλαίσιο*

Το θεσμικό πλαίσιο ανάθεσης και εκτέλεσης της δράσης διέπεται κυρίως από:

- τους κανονισμούς των Διαρθρωτικών Ταμείων της ΕΕ 1080/2006, 1083/2006 και 1828/2006, όπως έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν.
- το Γενικό Απαλλακτικό Κανονισμό ΕΚ 800/2008 για τις κρατικές ενισχύσεις και τον
- Κανονισμό ΕΚ 1998/2006 για τις κρατικές ενισχύσεις ήσσονος σημασίας (de minimis)

- το Ν. 3614/2007 «Διαχείριση/ Έλεγχος και Εφαρμογή Αναπτυξιακών Παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2007-2013» (ΦΕΚ Α'267/03-12-2007) όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει.
- το Ν.3840/2010 «Αποκέντρωση, απλοποίηση και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013 και άλλες διατάξεις.» (ΦΕΚ Α'53/31-03-2010).
- την από 02-11-2010 συμφωνία χρηματοδότησης μεταξύ της ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ και του Ελληνικού Δημοσίου.
- το Ν. 3912/2011 για τη Σύσταση Εθνικού Ταμείου Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ΦΕΚ Α'17/17-02-2011).
- την υπ' αριθ. 12017/1245 (ΦΕΚ 1697/Β/27.10.2010) Κοινή Απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας για τη σύσταση Ταμείου Χαρτοφυλακίου με την επωνυμία «ΤΑΜΕΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ».
- την υπ' αριθμόν 14053/ΕΥΣ/1749/27.3/2008 (ΦΕΚ 540/Β/2008) υπουργική απόφαση Συστήματος Διαχείρισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΣΔΕ) του ΕΣΠΑ, όπως εκάστοτε ισχύει.

### ***Περιγραφή του αντικειμένου και των στόχων της Δράσης***

Αντικείμενο της Δράσης «Επιχειρηματικοί Συνεργατικοί Σχηματισμοί (clusters) με έμφαση στο εμπόριο» αποτελεί η **ενίσχυση της δημιουργίας μορφών δικτυώσεων και συνεργατικών σχηματισμών** στον τομέα του εμπορίου. Οι δικτυώσεις θα λαμβάνουν οριζόντια ή κάθετη μορφή και η δημιουργία τους έχει ως κύριο στόχο την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών πιέσεων στις οποίες υπόκεινται οι επιχειρήσεις στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία και η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξασφάλιση της βιωσιμότητας τους.

Στο πλαίσιο αυτό, οι **Γενικοί Στόχοι** της Δράσης μπορούν να διακριθούν σε 3 κύριους Άξονες:

- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας των ελληνικών εμπορικών επιχειρήσεων.
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και τόνωση της απασχόλησης των εμπορικών επιχειρήσεων.

- Ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας στο σύνολο της αλλά και των τοπικών οικονομιών στις οποίες οι εμπορικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται.

Για τον κάθε Γενικό στόχο της Δράσης τίθενται επιμέρους **Ειδικόί Στόχοι** που περιγράφονται συνοπτικά κατωτέρω:

*Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας των ελληνικών εμπορικών επιχειρήσεων*

- Επίτευξη οικονομικών κλίμακας μέσω της συνένωσης δυνάμεων επιχειρήσεων και της από κοινού πρόσβασης και χρήσης υποδομών, υπηρεσιών κλπ.
- Βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων (αύξηση πωλήσεων, μείωση κόστους λειτουργίας κλπ.).
- Ανάπτυξη επιχειρήσεων μέσω της ανταλλαγής πληροφόρησης και γνώσης καθώς και της διευκόλυνσης της διείσδυσης τους σε νέες αγορές.
- Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και πρόσβαση στην καινοτομία των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στους συνεργατικούς σχηματισμούς.
- Προώθηση της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων.

*Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και τόνωση της απασχόλησης των εμπορικών επιχειρήσεων*

- Ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων μέσω της συνεχούς ανταλλαγής πληροφόρησης και γνώσης μεταξύ των εργαζομένων.
- Δημιουργία θέσεων εργασίας υψηλού βαθμού εξειδίκευσης που μπορούν να αξιοποιηθούν από κοινού από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

*Ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας στο σύνολο της αλλά και των τοπικών οικονομιών στις οποίες οι εμπορικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται*

- Δημιουργία εξωτερικών οικονομικών κλίμακας στον ευρύτερο γεωγραφικό χώρο όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε συνεργατικούς σχηματισμούς.
- Ενίσχυση της εξωστρέφειας και της καινοτομίας σε εθνικό/ τοπικό επίπεδο.

- Δημιουργία πόλου προσέλκυσης επενδύσεων και ίδρυσης επιχειρήσεων σε εθνικό/ τοπικό επίπεδο.

Παράλληλα, η Δράση έχει σαν στόχο την εδραίωση της πρακτικής της σύναψης μορφών συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων με τη μορφή οριζόντιων ή κάθετων διασυνδέσεων σαν ένα εργαλείο που θα συμβάλει αποφασιστικά στην αντιμετώπιση των δυσκολιών των ελληνικών επιχειρήσεων στην τρέχουσα συγκυρία της οικονομικής ύφεσης και θα συνδράμει στη σταδιακή ανόρθωση της ελληνικής οικονομίας.

### *Είδος ενίσχυσης*

Πρόκειται για επιχειρηματικά δάνεια που δίνονται με ευνοϊκούς όρους.

### *Συνολικός προϋπολογισμός δράσης*

Η Δράση συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και ειδικότερα από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και το Ελληνικό Δημόσιο.

Ο προϋπολογισμός της Δράσης: «Επιχειρηματικοί Συνεργατικοί Σχηματισμοί (clusters) με έμφαση στο εμπόριο» ανέρχεται σε 90.000.000 ευρώ. Η ΕΤΕΑΝ ΑΕ, ως διαχειρίστρια του Ταμείου Επιχειρηματικότητας θα καταβάλει συνολικά ποσό 30.000.000 ευρώ και οι συνεργαζόμενοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί θα καταβάλουν ποσό 60.000.000 ευρώ.

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνεται η κατανομή του προϋπολογισμού των 30 εκ. ευρώ της Δράσης «Επιχειρηματικοί Συνεργατικοί Σχηματισμοί (clusters) με έμφαση στο εμπόριο» που θα διατεθούν για την παροχή δανείων με ευνοϊκούς όρους, ανά Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του ΕΣΠΑ και άξονα προτεραιότητας. Για την κατανομή έχει ληφθεί υπόψη η συνεισφορά των επιχειρησιακών προγραμμάτων της κοινής υπουργικής απόφασης σύστασης του Ταμείου Επιχειρηματικότητας.

**Παραδοτέο Β': «Προετοιμασία δράσεων για την ενίσχυση των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων για σύσταση ή/και επέκταση Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών ή αλλιώς συστάδων επιχειρήσεων (clusters) με οριζόντιες ή/και κάθετες διασυνδέσεις με έμφαση στο εμπόριο»**

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα	Άξονας	Κωδ. άξονα	Ενισχυόμενη Περιφέρεια	Ποσό (€), %
ΠΕΠ Μακεδονίας Θράκης	Ψηφιακή Σύγκλιση και Επιχειρηματικότητα Κεντρικής Μακεδονίας	4	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	5.013.720 16,7124%
ΠΕΠ Μακεδονίας Θράκης	"Ψηφιακή Σύγκλιση και Επιχειρηματικότητα Δυτικής Μακεδονίας"	5	ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	760.440 2,5348%
ΠΕΠ Αττικής	"Ενίσχυση της Ανταγωνιστικότητας της Καινοτομίας και της Ψηφιακής Σύγκλισης"	3	ΑΤΤΙΚΗ	12.517.410 41,7247%
ΠΕΠ Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας – Ηπείρου	"Ψηφιακή Σύγκλιση και Επιχειρηματικότητα Στερεάς Ελλάδας "	8	ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	1.174.650 3,9155%
ΠΕΠ Κρήτης και Νήσων Αιγαίου	"Ψηφιακή Σύγκλιση και Επιχειρηματικότητα Νοτίου Αιγαίου"	6	ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	740.850 2,4695%
ΕΠ Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα	"Βελτίωση Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος"	3	ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ-ΘΡΑΚΗ, ΘΕΣΣΑΛΙΑ, ΗΠΕΙΡΟΣ, ΙΟΝΙΟ, ΔΥΤ.ΕΛΛΑΔΑ, ΠΕΛΟΠ/ΣΟΣ., ΒΟΡ. ΑΙΓΑΙΟ, ΚΡΗΤΗ	9.792.960 32,6432%

### *Επιλέξιμες περιοχές*

Όλη η Ελλάδα

### *Ύψος Δανείου*

Το ελάχιστο ύψος δανείου ανέρχεται σε **100.000 €** και μέγιστο ύψος δανείου ανέρχεται σε **900.000 €**. ανά πρόταση.

### *Επιτόκια δανεισμού και σχετικές πληροφορίες*

Το δάνειο είναι έντοκο από την ημερομηνία εκταμίευσης. Το επιτόκιο της δανειακής σύμβασης είναι σταθερό για όλη τη διάρκειά της. Το ετήσιο επιτόκιο των δανειακών κεφαλαίων διαμορφώνεται σε ....%, το οποίο επιβαρύνεται με την εισφορά του Ν. 128/75, σήμερα 0,60%, στο μέρος του κεφαλαίου που προέρχεται από την Τράπεζα.

Το επιτόκιο αυτό είναι το μεσοσταθμικό επιτόκιο που προκύπτει από το επιτόκιο δανεισμού για τα κεφάλαια με τα οποία συγχρηματοδοτεί τη Δράση η Τράπεζα και από το επιτόκιο για τα κεφάλαια με τα οποία συγχρηματοδοτεί το Ταμείο Επιχειρηματικότητας, που είναι μηδενικό (0%).

Το μειωμένο αυτό επιτόκιο εκτοκισμού του δανείου λογίζεται ως επιδότηση επιτοκίου και συνιστά κρατική ενίσχυση de minimis (ήσσονος σημασίας), σύμφωνα με τον Κανονισμό ΕΚ 1998/2006 (L379 της 28/12/2006, σελ.5) για την εφαρμογή των άρθρων 87 και 88 της συνθήκης στις ενισχύσεις ήσσονος σημασίας. Η επιδότηση επιτοκίου αφορά το μέρος του δανειακού κεφαλαίου που χρηματοδοτείται από πόρους του Ταμείου Επιχειρηματικότητας (ΤΕΠΙΧ).

### *Διάρκεια – Αποπληρωμή Δανειακής Σύμβασης*

Η διάρκεια του δανείου ορίζεται κατ' ελάχιστο σε πέντε (5) έτη και με μέγιστη διάρκεια δέκα (10) έτη, αρχής γενομένης από την πρώτη εκταμίευση. Το δάνειο αποπληρώνεται με τοκοχρεολυτικές δόσεις. Υπάρχει δυνατότητα έντοκης περιόδου χάριτος έως 2 έτη, η οποία συμπεριλαμβάνεται στην διάρκεια του δανείου. Κατά την διάρκεια της περιόδου χάριτος, καταβάλλονται μόνο οι τόκοι.

Σε περίπτωση πρόωρης μερικής ή ολικής αποπληρωμής αυτή γίνεται χωρίς καμία επιβάρυνση (π.χ. ποινή πρόωρης εξόφλησης).

### ***Διαχειριστικό Κόστος***

Κατά την υπογραφή της δανειακής σύμβασης, η επιχείρηση καταβάλλει διαχειριστικό κόστος ποσού 150 €.

### ***Επιλέξιμες δαπάνες που χρηματοδοτούνται***

1. Η αγορά και εγκατάσταση καινούργιων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων. Περιλαμβάνονται και τα μισθώματα της χρηματοδοτικής μίσθωσης καινούργιων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού του οποίου αποκτάται η χρήση, εφόσον η χρηματοδοτική μίσθωση περιλαμβάνει την υποχρέωση αγοράς αυτών κατά τη λήξη της μίσθωσης.
2. Συστήματα διαχείρισης, ιδίως αποθηκών, εμπορευμάτων, αποθεμάτων αυτοματισμού, ελέγχου, σύγχρονα τηλεπικοινωνιακά συστήματα, εφαρμογή CRM, εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν (ebusiness), ηλεκτρονικού καταστήματος – αγορών, ηλεκτρονικός εξοπλισμός, GPS, webcams, PDA's, κλπ.
3. Άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως δαπάνες προώθησης-προβολής, συστημάτων διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας, περιβαλλοντικής και ενεργειακής διαχείρισης, δοκιμές και πιστοποιήσεις προϊόντων, προμήθειας και εγκατάσταση λογισμικού, συστημάτων οργάνωσης, δαπάνες για μεταφορά τεχνολογίας μέσω της αγοράς δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, αδειών εκμετάλλευσης, ευρεσιτεχνιών, τεχνογνωσίας και μη κατοχυρωμένων τεχνικών γνώσεων κ.ά.
4. Υπηρεσίες τεχνικής και συμβουλευτικής υποστήριξης, συνεργασίας με ερευνητικά κέντρα και πανεπιστημιακά ιδρύματα, ανάπτυξης πρωτοτύπων, μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων, ενεργειακές επιθεωρήσεις, μελέτες μείωσης της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης.



5. Κατασκευή, η επέκταση, ο εκσυγχρονισμός κτιριακών, ειδικών και βοηθητικών εγκαταστάσεων, καθώς και οι δαπάνες διαμόρφωσης περιβάλλοντος χώρου

Οι συνολικές δαπάνες των άυλων περιουσιακών στοιχείων των ως άνω κατηγοριών επιλέξιμων δαπανών 3 και 4 δεν μπορεί να υπερβαίνει το πενήντα τοις εκατό (50%) του συνόλου των επιλέξιμων δαπανών του επενδυτικού σχεδίου.

Οι συνολικές δαπάνες της ως άνω κατηγορίας 5 δεν μπορεί να υπερβαίνει το σαράντα τοις εκατό (40%) του συνόλου των επιλέξιμων δαπανών του επενδυτικού σχεδίου.

### ***Μη επιλέξιμες δαπάνες***

- **Δεν είναι επιλέξιμες** για χρηματοδότηση δαπάνες που σχετίζονται άμεσα με εξαγωγές, ιδίως δε αυτές που συνδέονται άμεσα με τις εξαγόμενες ποσότητες, με τη δημιουργία και λειτουργία δικτύου διανομής ή με άλλες τρέχουσες δαπάνες που σχετίζονται με τη συνήθη εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης και άλλες δαπάνες που αποκλείονται από τον Κανονισμό ΕΚ 1998/2006 (de minimis).
- **Δεν είναι επιλέξιμες** για χρηματοδότηση μέσω των δανείων οι δαπάνες για την απόκτηση οχημάτων οδικών εμπορευματικών μεταφορών οι οποίες χορηγούνται σε επιχειρήσεις που εκτελούν οδικές εμπορευματικές μεταφορές για λογαριασμό τρίτων και άλλες δαπάνες που αποκλείονται από τον Κανονισμό ΕΚ 1998/2006 (de minimis).
- **Δεν είναι επιλέξιμος** ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας, στις περιπτώσεις που μπορεί να ανακτηθεί ακόμα και αν δεν ανακτάται

### ***Επιλέξιμοι Κ.Α.Δ.***

Επιλέξιμες προς ενίσχυση στο πλαίσιο της παρούσας δράσης είναι οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, σύμφωνα με τη Σύσταση της Επιτροπής 2003/361/ΕΚ, ή το Παράρτημα Ι του ΕΚ 800/2008 (L214/3/09.08.2008) που:

- λειτουργούν νομίμως στην Ελλάδα, πλην των περιπτώσεων που αναφέρονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι «Μη επιλέξιμες επιχειρήσεις»,

- δραστηριοποιούνται σε επιλέξιμους ΚΑΔ του εμπορίου και συμπληρωματικών δραστηριοτήτων, όπως αυτοί ορίζονται στον παρακάτω πίνακα,
- είναι φορολογικά και ασφαλιστικά ενήμερες (ελέγχεται κατά την εκταμίευση του δανείου),
- έχουν λάβει την εγγύηση της ΕΤΕΑΝ, σε προγράμματα που έληξαν ή βρίσκονται σε ισχύ και δεν εμφανίζουν ασυνέπεια (ληξιπροθεσμία) σε εγγυημένο δάνειο.

Για την επιλεξιμότητα ή μη επιχειρήσεων με μικτή δραστηριότητα (π.χ. επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην πρωτογενή παραγωγή γεωργικών προϊόντων καθώς και στον τριτογενή τομέα), θα λαμβάνεται υπόψη η δραστηριότητα με τα μεγαλύτερα ακαθάριστα έσοδα (της τελευταίας κλεισμένης διαχειριστικής χρήσεως).

#### Πίνακας επιλέξιμων κλάδων ΚΑΔ - NACE 2008

ΤΟΜΕΙΣ ΚΛΑΔΟΙ NACE	ΤΑΞΕΙΣ NACE	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
<b>10</b>		<b>Βιομηχανία τροφίμων.</b>
	10.52	Παραγωγή παγωτών
	10.7	Παραγωγή ειδών αρτοποιίας και αλευρωδών προϊόντων
	10.82	Παραγωγή κακάου, σοκολάτας και ζαχαρωτών
	10.83.12	Επεξεργασία υποκατάστατων του καφέ· εκχυλισμάτων, αποσταγμάτων και συμπυκνωμάτων του καφέ ή των υποκατάστατων του καφέ· λοβού και φλοιού καφέ
	10.83.13	Επεξεργασία πράσινου τσαγιού (που δεν έχει υποστεί ζύμωση), μαύρου τσαγιού (που έχει υποστεί ζύμωση) και τσαγιού που έχει υποστεί εν μέρει ζύμωση
	10.83.14	Επεξεργασία εκχυλισμάτων, αποσταγμάτων, συμπυκνωμάτων και παρασκευασμάτων τσαγιού ή μάτε
	10.83.15	Επεξεργασία αφεψημάτων βοτάνων
	10.84	Παραγωγή αρτυμάτων και καρυκευμάτων
	10.85	Παραγωγή έτοιμων γευμάτων και φαγητών
	10.86	Παραγωγή ομογενοποιημένων παρασκευασμάτων διατροφής και διαιτητικών τροφών
	10.89.11	Παραγωγή σουπών και ζωμών και παρασκευασμάτων τους
<b>11</b>		<b>Βιομηχανία Ποτών</b>
	11.01.1	Παραγωγή αποσταγμένων αλκοολούχων ποτών
	11.05	Ζυθοποιία
	11.07	Παραγωγή αναψυκτικών· παραγωγή μεταλλικού νερού και άλλων εμφιαλωμένων νερών
<b>13</b>		<b>Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών.</b>

ΤΟΜΕΙΣ ΚΛΑΔΟΙ NACE	ΤΑΞΕΙΣ NACE	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
14		Κατασκευή ειδών ένδυσης.
15		Κατεργασία και δέψη δέρματος, κατασκευή ειδών ταξιδιού (αποσκευών), τσαντών, ειδών σελοποιίας, ειδών σαγματοποιίας και υποδημάτων και υποδημάτων.
16		Βιομηχανία ξύλου και κατασκευή προϊόντων από ξύλο και φελλό, εκτός από τα έπιπλα, κατασκευή ειδών καλαθοποιίας και σπαρτοπλεκτικής.
17		Κατασκευή χαρτοπολτού, χαρπιού και προϊόντων από χαρτί.
18		Εκδόσεις, εκτυπώσεις και αναπαραγωγή προεγγεγραμμένων μέσων εγγραφής ήχου και εικόνας ή μέσω πληροφορικής.
19		Παραγωγή οπτάνθρακα και προϊόντων διύλισης πετρελαίου
20		Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων.
21		Παραγωγή βασικών φαρμακευτικών προϊόντων και φαρμακευτικών σκευασμάτων
22		Παραγωγή προϊόντων από ελαστικό (καουτσούκ) και πλαστικές ύλες.
23		Κατασκευή άλλων προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά.
24		Παραγωγή βασικών μετάλλων.
25		Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων, με εξαίρεση τα μηχανήματα και τα είδη εξοπλισμού.
26		Κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικών και οπτικών προϊόντων
27		Κατασκευή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού
28		Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού π.δ.κ.α.
29		Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων, ρυμουλκούμενων και ημρυμουλκούμενων οχημάτων
30		Κατασκευή λοιπού εξοπλισμού μεταφορών
31		Κατασκευή επίπλων
32		Άλλες μεταποιητικές δραστηριότητες
33		Επισκευή και εγκατάσταση μηχανημάτων εξοπλισμού.
38		Συλλογή, επεξεργασία και διάθεση απορριμμάτων· ανάκτηση υλικών
39		Δραστηριότητες εξυγίανσης και άλλες υπηρεσίες για τη διαχείριση αποβλήτων
41		Κατασκευές κτιρίων
42		Έργα πολιτικού μηχανικού
43		Εξειδικευμένες κατασκευαστικές δραστηριότητες
45		Χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσικλετών
46		Χονδρικό Εμπόριο (πλην εμπόριο μηχανοκίνητων οχημάτων / μοτοσικλετών)
47		Λιανικό εμπόριο, εκτός από το εμπόριο μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσικλετών
49		Χερσαίες μεταφορές και μεταφορές μέσω αγωγών
50		Πλωτές μεταφορές
51		Αεροπορικές μεταφορές
52		Αποθήκευση και υποστηρικτικές προς τη μεταφορά δραστηριότητες

ΤΟΜΕΙΣ ΚΛΑΔΟΙ NACE	ΤΑΞΕΙΣ NACE	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
53		Ταχυδρομικές και ταχυμεταφορικές δραστηριότητες
55		Καταλύματα
	55.10	Ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα
	55.20	Καταλύματα διακοπών και άλλα καταλύματα σύντομης διαμονής
	55.30	Χώροι κατασκήνωσης, εγκαταστάσεις για οχήματα αναψυχής και ρυμουλκούμενα οχήματα (όλες οι υποκατηγορίες εξαιρουμένης της 55.20.19)
56		Δραστηριότητες υπηρεσιών εστίασης
58		Εκδοτικές δραστηριότητες
59		Παραγωγή κινηματογραφικών ταινιών, βίντεο και τηλεοπτικών προγραμμάτων, ηχογραφήσεις και μουσικές εκδόσεις
61		Τηλεπικοινωνίες
62		Δραστηριότητες προγραμματισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών, παροχής συμβουλών και συναφείς δραστηριότητες
63		Δραστηριότητες υπηρεσιών πληροφορίας
64		Δραστηριότητες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, με εξαίρεση τις ασφαλιστικές δραστηριότητες και τα συνταξιοδοτικά ταμεία
65		Ασφαλιστικά, αντασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά ταμεία, εκτός από την υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση
	65.1	Ασφάλιση
	65.2	Αντασφάλιση
68		Διαχείριση ακίνητης περιουσίας
69		Νομικές και λογιστικές δραστηριότητες
	69.20	Δραστηριότητες λογιστικής, τήρησης βιβλίων και λογιστικού ελέγχου· παροχή φορολογικών συμβουλών
70		Δραστηριότητες κεντρικών γραφείων· δραστηριότητες παροχής συμβουλών διαχείρισης
71		Αρχιτεκτονικές δραστηριότητες και δραστηριότητες μηχανικών· τεχνικές δοκιμές και αναλύσεις
72		Επιστημονική έρευνα και ανάπτυξη
73		Διαφήμιση και έρευνα αγοράς
74		Άλλες επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες
77		Δραστηριότητες ενοικίασης και εκμίσθωσης
79		Δραστηριότητες ταξιδιωτικών πρακτορείων, γραφείων οργανωμένων ταξιδιών και υπηρεσιών κρατήσεων και συναφείς δραστηριότητες
81		Δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών σε κτίρια και εξωτερικούς χώρους
82		Διοικητικές δραστηριότητες γραφείου, γραμματειακή υποστήριξη και άλλες δραστηριότητες παροχής υποστήριξης προς τις επιχειρήσεις <sup>10</sup>
90		Δημιουργικές δραστηριότητες, τέχνες και διασκέδαση

<sup>10</sup> Δραστηριότητες συσκευασίας μόνο προϊόντων που ανήκουν σε επιλέξιμες δραστηριότητες.

ΤΟΜΕΙΣ ΚΛΑΔΟΙ NACE	ΤΑΞΕΙΣ NACE	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
91		Δραστηριότητες βιβλιοθηκών, αρχειοφυλακείων, μουσείων, και λοιπές πολιτιστικές δραστηριότητες
93		Αθλητικές δραστηριότητες και δραστηριότητες διασκέδασης και ψυχαγωγίας
94		Δραστηριότητες οργανώσεων
95		Επισκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδών ατομικής ή οικιακής χρήσης

### *Επιλέξιμες επιχειρήσεις*

Οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, σύμφωνα με τη Σύσταση της Επιτροπής 2003/361/ΕΚ, ή το Παράρτημα Ι του ΕΚ 800/2008 (L214/3/09.08.2008) οι οποίες:

- λειτουργούν νομίμως στην Ελλάδα, πλην των περιπτώσεων που αναφέρονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι «Μη επιλέξιμες επιχειρήσεις»
- δραστηριοποιούνται σε αντίστοιχους επιλέξιμους ΚΑΔ , όπως περιγράφεται σε σχετική ενότητα «Επιλέξιμοι ΚΑΔ»
- είναι φορολογικά και ασφαλιστικά ενήμερες (ελέγχεται κατά την εκταμίευση του δανείου)
- έχουν λάβει την εγγύηση της ΕΤΕΑΝ, σε προγράμματα που έληξαν ή βρίσκονται σε ισχύ και δεν εμφανίζουν ασυνέπεια (ληξιπροθεσμία) σε εγγυημένο δάνειο.

Για την επιλεξιμότητα ή μη επιχειρήσεων με μικτή δραστηριότητα (ήτοι επιχείρηση που δραστηριοποιείται π.χ. στην πρωτογενή παραγωγή γεωργικών προϊόντων καθώς και στον τριτογενή τομέα), θα λαμβάνεται υπόψη η δραστηριότητα με τα μεγαλύτερα ακαθάριστα έσοδα (της τελευταίας κλεισμένης διαχειριστικής χρήσεως).

### *Μη επιλέξιμες επιχειρήσεις*

Δεν είναι επιλέξιμες:

- οι επιχειρήσεις που ασκούν δραστηριότητες τις οποίες εξαιρεί ο Κανονισμός ΕΚ 1998/2006 De Minimis (παράρτημα ΙΙΙ),

- οι προβληματικές επιχειρήσεις, όπως ορίζονται στις εκάστοτε ισχύουσες Κοινοτικές Κατευθυντήριες Γραμμές για τις μεγάλες επιχειρήσεις (2004/C 244 της 1ης Οκτωβρίου 2004, σ. 2) και από το Γενικό Κανονισμό Απαλλαγής κατά κατηγορία (ΕΚ) αριθμ. 800/2008 της Επιτροπής της 6ης Αυγούστου 2008 (L 214 της 9.8.2008, σ. 3) για τις Μικρές και Μεσαίες επιχειρήσεις,
- επιχειρήσεις για τις οποίες εκκρεμεί εντολή ανάκτησης ενισχύσεων κατόπιν προηγούμενης απόφασης της Επιτροπής με την οποία οι ενισχύσεις κηρύσσονται παράνομες και ασυμβίβαστες με την Κοινή Αγορά.

Επίσης, αποκλείονται:

Τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης 1ου και 2ου βαθμού, οι Δημοτικές και Δημόσιες Επιχειρήσεις, οι Δημόσιοι Οργανισμοί.

Οι Επιχειρήσεις του Χρηματοπιστωτικού και Χρηματοοικονομικού Τομέα (Τράπεζες, Εταιρείες Venture Capital, ΕΚΕΣ, Εταιρείες Leasing, Εταιρείες Factoring, Ασφαλιστικές Εταιρείες, ΑΕΔΑΚ, ΑΕΕΧ, ΕΛΔΕ κλπ.).

Τα Νομικά Πρόσωπα ή Ενώσεις Προσώπων ή Εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (σωματεία, σύλλογοι, όμιλοι κλπ.).

### ***Μη επιλέξιμες δραστηριότητες***

Σε κάθε περίπτωση, ισχύουν οι περιορισμοί του πεδίου εφαρμογής των ενισχύσεων όπως ορίζονται στο Άρθρο 1 του Κανονισμού της ΕΕ 1998/2006 De Minimis (παράρτημα ΙΙΙ).

Συνεπώς, ο παρόν κανονισμός εφαρμόζεται στις ενισχύσεις που χορηγούνται σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε όλους τους τομείς εκτός από:

- α) τις ενισχύσεις προς επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους τομείς της αλιείας και της υδατοκαλλιέργειας, που εμπίπτουν στον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 104/2000 του Συμβουλίου (1),
- β) τις ενισχύσεις προς επιχειρήσεις που ασχολούνται με την πρωτογενή παραγωγή γεωργικών προϊόντων, όπως απαριθμούνται στο παράρτημα Ι του άρθρου 32 (πρώην άρθρο 38) της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως ισχύει,

- γ) ενισχύσεις προς επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μεταποίηση και εμπορία γεωργικών προϊόντων, όπως απαριθμούνται στο παράρτημα Ι της συνθήκης, του άρθρου 32 (πρώην άρθρο 38) της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως ισχύει, στις ακόλουθες περιπτώσεις:
- i) όταν το ποσό της ενίσχυσης καθορίζεται με βάση την τιμή ή την ποσότητα τέτοιων προϊόντων που πωλούνται από πρωτογενείς παραγωγούς ή διατίθενται στην αγορά από τις οικείες επιχειρήσεις·
  - ii) όταν η ενίσχυση συνοδεύεται από την υποχρέωση απόδοσής της εν μέρει ή εξ ολοκλήρου σε πρωτογενείς παραγωγούς·
- δ) ενισχύσεις για δραστηριότητες που σχετίζονται με εξαγωγές προς τρίτες χώρες ή προς κράτη μέλη, ιδίως δε ενισχύσεις που συνδέονται άμεσα με τις εξαγόμενες ποσότητες, με τη δημιουργία και λειτουργία δικτύου διανομής ή με άλλες τρέχουσες δαπάνες που σχετίζονται με εξαγωγική δραστηριότητα·
- ε) ενισχύσεις για τις οποίες τίθεται ως όρος η χρήση εγχώριων αγαθών αντί των εισαγόμενων·
- στ) τις ενισχύσεις προς επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του άνθρακα κατά την έννοια του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1407/2002·
- ζ) τις ενισχύσεις για την απόκτηση οχημάτων οδικών εμπορευματικών μεταφορών οι οποίες χορηγούνται σε επιχειρήσεις που εκτελούν οδικές εμπορευματικές μεταφορές για λογαριασμό τρίτων·
- η) τις ενισχύσεις που χορηγούνται σε προβληματικές επιχειρήσεις.

Για τους σκοπούς του Κανονισμού νοούνται ως:

- α) «γεωργικά προϊόντα» τα προϊόντα που απαριθμούνται στο Παράρτημα Ι της συνθήκης ΕΚ (που παρατίθεται παρακάτω), με εξαίρεση τα προϊόντα αλιείας·
- β) «μεταποίηση γεωργικών προϊόντων» κάθε πράξη επί γεωργικού προϊόντος από την οποία προκύπτει ένα επίσης γεωργικό προϊόν, με εξαίρεση τις εργασίες εντός της γεωργικής εκμετάλλευσης που είναι απαραίτητες για την προετοιμασία ενός προϊόντος ζωικής ή φυτικής προέλευσης για την πρώτη του πώληση·
- γ) «εμπορία γεωργικών προϊόντων» η κατοχή ή έκθεση με σκοπό την πώληση, την προσφορά προς πώληση, την παράδοση ή οποιονδήποτε άλλον τρόπο διάθεσης

στην αγορά, με εξαίρεση την πρώτη πώληση από μέρους πρωτογενούς παραγωγού σε μεταπωλητές ή μεταποιητικές επιχειρήσεις και κάθε δραστηριότητα η οποία προετοιμάζει το προϊόν για μια τέτοια πρώτη πώληση· η πώληση από μέρους πρωτογενούς παραγωγού προς τελικούς καταναλωτές λογίζεται ως εμπορία αν πραγματοποιείται σε χωριστό και ειδικό για τον σκοπό αυτό χώρο.

Επίσης, από τον κλάδο της μεταποίησης, εξαιρούνται και δεν δύναται να υποβάλλουν αίτηση:

- i) οι δραστηριότητες του τομέα της χαλυβουργίας όπως αυτός προσδιορίζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' του νέου Πολυτομεακού Πλαισίου για τις Περιφερειακές Ενισχύσεις προς μεγάλα επενδυτικά σχέδια της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- ii) οι δραστηριότητες ναυπηγικών εργασιών όπως αυτές προσδιορίζονται στο πλαίσιο για τις κρατικές ενισχύσεις στη ναυπηγική βιομηχανία (2003/C317/06), και,
- iii) οι δραστηριότητες του τομέα των συνθετικών ινών όπως αυτός προσδιορίζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ' του νέου Πολυτομεακού Πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

### ***Προϋποθέσεις επιλεξιμότητας συνεργατικών σχηματισμών***

Οι επιλέξιμοι επιχειρηματικοί συνεργατικοί σχηματισμοί (CLUSTERS) προτείνεται επίσης να πρέπει να πληρούν συνδυαστικά και αθροιστικά τις ακόλουθες **γενικές προϋποθέσεις**:

- Σε κάθε σχηματισμό θα πρέπει να συμμετέχουν τουλάχιστον οκτώ (8) φορείς, με επιλέξιμους ΚΑΔ όπως προσδιορίζονται παραπάνω, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ενεργοί κατά την ημερομηνία προκήρυξης της Δράσης.
- Τα νομικά πρόσωπα που θα περιβάλλουν τους φορείς διαχείρισης των συνεργατικών σχηματισμών (clusters) θα πρέπει να αναπτύσσουν κυρίως εμπορική δραστηριότητα και οφείλουν να έχουν πρωτεύον ΚΑΔ εμπορικής δραστηριότητας: Χονδρικό εμπόριο (46), λιανικό εμπόριο (47) και χονδρικό / λιανικό εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσικλετών (45).
- Τα clusters πρέπει να αποτελούν συνεργασίες μόνιμου χαρακτήρα με συμπληρωματικότητες και συνέργιες μεταξύ των μελών και δύναται να έχουν τη μορφή, είτε σύμπραξης μέσω νομικά δεσμευτικού ιδιωτικού συμφωνητικού μεταξύ



των μελών στο οποίο θα περιγράφονται με σαφήνεια ο σκοπός, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε αυτό, είτε κοινοπραξίας, είτε τέλος, εταιρείας, είτε κερδοσκοπικού συνεταιρισμού.

- Κάθε επιχείρηση θα έχει δικαίωμα συμμετοχής αποκλειστικά και μόνο σε μία πρόταση στο πλαίσιο της Δράσης.
- Ο Επιχειρηματικός Συνεργατικός Σχηματισμός (Cluster), προκειμένου να είναι επιλέξιμος για ενίσχυση, θα πρέπει να έχει μία από τις ακόλουθες Νομικές Μορφές:
  - Σύμπραξη μεταξύ ανεξάρτητων και μη συνδεδεμένων εταιρειών - φορέων, με νομικά δεσμευτικό ιδιωτικό συμφωνητικό, όπως περιγράφεται σε σχετικό παράρτημα του παρόντος οδηγού.
  - Κοινοπραξία εταιρειών - φορέων, η οποία θα συσταθεί για το σκοπό του έργου της εγκριθείσας επένδυσης το αργότερο εντός έξι (6) μηνών από την ημερομηνία δημοσίευσης της απόφασης ένταξης του cluster στο πρόγραμμα. Στο καταστατικό της κοινοπραξίας θα προβλέπεται ρητά η διατήρησή της, για τουλάχιστον πέντε (5) έτη μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης ή η μετατροπή της σε άλλου είδους εταιρεία με συναφείς σκοπούς και αντικείμενα δραστηριότητας με αυτά του ενταγμένου cluster. Η εταιρεία αυτή θα πρέπει να διαχειρισθεί τις κοινές υποδομές του Cluster.
  - Εταιρεία μετοχικής σύνθεσης (Ανώνυμη Εταιρεία - Α.Ε., Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης - Ε.Π.Ε.) ή κερδοσκοπικού συνεταιρισμού που τηρεί υποχρεωτικά λογιστικά βιβλία Γ' Κατηγορίας, η οποία θα συσταθεί το αργότερο εντός έξι (6) μηνών από την ημερομηνία δημοσίευσης της απόφασης ένταξης της επένδυσης στο πρόγραμμα και η οποία θα είναι υποχρεωμένη να λειτουργεί με τους σκοπούς του cluster για τουλάχιστον πέντε (5) έτη μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης. Η εταιρεία αυτή θα πρέπει να διαχειρισθεί τις κοινές υποδομές του Cluster.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Περιεχόμενα επιχειρηματικού σχεδίου υποψήφιου δανειολήπτη

### *Α' Φάση Αξιολόγησης*

#### ΜΕΡΟΣ Ι – Ταυτότητα επιχείρησης

Παρουσιάζεται η ταυτότητα της επιχείρησης και λοιπών στοιχείων για την εξέταση της επιλεξιμότητας της επιχείρησης (ΚΑΔ, αριθμός εργαζομένων, κύκλος εργασιών, ένταξη σε προγράμματα de minimis και άλλων κρατικών ενισχύσεων, εγγυήσεις από ΕΤΕΑΝ ΑΕ κλπ.).

#### ΜΕΡΟΣ ΙΙ – Παρουσίαση Επενδυτικού Σχεδίου

Γενικά στοιχεία επιχειρηματικού σχεδίου (για όλες τις κατηγορίες)

#### 1. ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

	<b>ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> (επιθυμητό μια σελίδα Α4) Σύντομο ιστορικό
1.1	Αντικείμενο δραστηριότητας Κύρια σημερινή ενασχόληση-πελάτες Υφιστάμενος εξοπλισμός και λοιπά πάγια (συνοπτικά) Παραγωγική δυναμικότητα

.....  
.....  
.....

## 1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

	Υφιστάμενη κατάσταση (έτος t)		
	t-3	t-2	t-1
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ			
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ			
ΕΞΑΓΩΓΕΣ			

## 2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

### 2.1 ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (επιθυμητό μια σελίδα A4)

Γενικός στόχος επένδυσης

Προτεινόμενες δαπάνες-εξήγηση αναγκαιότητάς τους

Οποιοδήποτε άλλο χρήσιμο στοιχείο για την καλύτερη κατανόηση της προτεινόμενης επένδυσης)

2.2	Αναλυτικός πίνακας δαπανών- προϋπολογισμός επένδυσης-αναμενόμενα αποτελέσματα										
Προτεινόμενες δαπάνες-αναλυτική καταγραφή: – προϋπολογισμός επένδυσης – δανειοδοτούμενο μέρος.											
Έτη μετά την επένδυση*											
		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°
	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ										
	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΩΝ										
	ΕΞΑΓΩΓΕΣ										
* <u>Σημείωση</u> : Αν το δάνειο είναι δεκαετές συμπληρώνεται ο παραπάνω πίνακας. Στην περίπτωση που είναι επταετές συμπληρώνονται τα 7 έτη του πίνακα κ.ο.κ.											

### 3. ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

3.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ		
A)	Κριτήριο	ΝΑΙ / ΟΧΙ
1.	Συμβολή του προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου στην αύξηση της διείσδυσης των επιχειρήσεων μελών του δικτύου σε νέες αγορές ή επέκταση σε υπάρχουσες	
B)	Κριτήρια επιδιωκόμενου αποτελέσματος-στόχος	ΒΑΘΜΟΣ 0 ή 1
1.	Συμβολή στην επέκταση πελατολογίου (νέοι πελάτες-νέες αγορές) για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις και επίτευξη εύρους πελατολογίου για τις νέες επιχειρήσεις	
2.	Εξασφάλιση του τρόπου διάθεσης του προϊόντος χωρίς προστιθέμενες επιβαρύνσεις από ενδιαμέσους	
3.	Επίτευξη ανταγωνιστικών τιμών και ικανών περιθωρίων κέρδους των επιχειρήσεων	
4.	Μείωση κόστους παρεχόμενων υπηρεσιών για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις και στόχος ανταγωνιστικών τιμών για τις νέες	
5.	Αξιοποίηση τυχόν ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	
6.	Αύξηση βαθμού /δυναμικότητας εξυπηρέτησης της επιχείρησης (αποθηκευτική, μεταφορική κτλ). για υφιστάμενες επιχειρήσεις και στόχο δυναμικότητας για τις νέες	
7.	Αύξηση του βαθμού ολοκλήρωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics για υφιστάμενες επιχειρήσεις και στόχος βάσει του επιχειρησιακού τους σχεδίου για τις νέες	
8.	Βελτίωση επιπέδου /ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών για υφιστάμενες επιχειρήσεις και στόχος βάσει του επιχειρησιακού τους σχεδίου για τις νέες	
9.	Εισαγωγή νέων μεθόδων στην διάθεση και προώθηση προϊόντων	

### 3.2 ΕΠΙΛΕΞΙΜΟΤΗΤΑ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η Τράπεζα θα αξιολογήσει το επενδυτικό σχέδιο λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω σημεία. Ο υποψήφιος δανειολήπτης που καταθέτει το επενδυτικό σχέδιο θα πρέπει να απαντήσει/ τεκμηριώσει τα ανωτέρω.

Προϋπόθεση για την βαθμολόγηση των στόχων αποτελεί η απάντηση ΝΑΙ στο κριτήριο 3.1 Α.

Στη συνέχεια βαθμολογούνται τα σημεία 3.1 Β (1 έως 9) με 0 ή 1. Τίθεται βαθμός 1 όταν εκτιμάται ότι έχει σημαντική συνάφεια με τον επιδιωκόμενο στόχο. 'Αν η συνολική βαθμολογία είναι μεγαλύτερη ή ίση του 4 θεωρείται ότι πληρούνται τα ειδικά κριτήρια επιλεξιμότητας της κατηγορίας

### *B' Φάση Αξιολόγησης*

Μετά την εξέταση της επιλεξιμότητας με βάση τα ανωτέρω κριτήρια ακολουθεί ως Β' Φάση η αξιολόγηση της επιχείρησης και του επιχειρηματικού σχεδίου με χρηματοπιστωτικά κριτήρια.