



ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΤΑΧΥΝΤΗ / ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ

ΑΘΗΝΑ

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2014



Περιεχόμενα

Επιτελική σύνοψη	4
i. Αντικείμενο του έργου	7
ii. Στόχοι του Έργου	8
ΜΕΡΟΣ Ι	10
1. Προτεινόμενο μοντέλο λειτουργίας και παρεχόμενες υπηρεσίες	10
1.1. Μελέτη εφαρμογής λειτουργίας Επιχειρηματικού Επιταχυντή	10
1.1.1. Έννοια, ιστορικά δεδομένα και βασικά χαρακτηριστικά επιχειρηματικών επιταχυντών	11
<i>Το Ευρωπαϊκό περιβάλλον</i>	11
<i>Εισροές καινοτομίας</i>	12
<i>Δρώντες καινοτομίας</i>	12
<i>Διαχείριση καινοτομίας</i>	14
<i>Ανοικτή καινοτομία</i>	17
1.1.2. Δομές υποστήριξης καινοτομίας και συγκριτική επεξήγηση με άλλες δομές σχετικού ενδιαφέροντος	21
<i>Δομές υποστήριξης</i>	21
<i>Ιστορικά στοιχεία</i>	24
<i>Ελληνική περίπτωση</i>	30
1.1.3. Πληροφορίες σχετικά με οικονομικά στοιχεία και βιωσιμότητα νεοφυών επιχειρήσεων	48
1.1.4. Καλές πρακτικές αντίστοιχων δομών σε ευρωπαϊκό αλλά και σε διεθνές επίπεδο	55
Y Combinator	56
Startup Bootcamp	57
Startupbootcamp HighTechXL (Eindhoven)	58
Techstars	58
Idealabs	59
YES!Delft, Ολλανδία.....	60
Start-Me-Up	64
1.2. Επιχειρησιακό Σχέδιο Κύκλου Επιταχυντή - Προσφερόμενες Υπηρεσίες/ Είδη υπηρεσιών και αναμενόμενα οφέλη	65
1.2.1. Είδη Υπηρεσιών	66
1.2.2. Αναμενόμενα Οφέλη	78
1.2.3. Συχνότητα και Διάρκεια Προσφερόμενων Υπηρεσιών/Περιοδικότητα Επιχειρησιακού Σχεδίου	80
1.2.4. Ειδική βαρύτητα και εξατομίκευση υπηρεσιών	82
1.2.5. Συμμετέχοντες και Τρόποι Αξιολόγησης	86
1.2.5.1. Αριθμός συμμετεχόντων – ‘Κύκλοι Επιταχυντή’	86
1.2.5.2. Κριτήρια Αξιολόγησης	88
1.2.6. Θεματικοί Άξονες Επιχειρηματικού Επιταχυντή	112
ΜΕΡΟΣ ΙΙ	119

2.1. Το Portal του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στην υπηρεσία του Επιχειρηματικού Επιταχυντή	119
2.2. Μελέτη Επιμέλειας Προγράμματος Εκδηλώσεων	126
2.2.1. Στρατηγικός Σχεδιασμός του Προγράμματος Εκδηλώσεων	126
2.2.1.1. Στρατηγική	126
2.2.1.2. Στρατηγική των μέσων επικοινωνίας	127
2.2.1.3. Στόχοι Επικοινωνίας	129
2.2.1.4. Στοχοθετούμενο κοινό.....	131
2.2.1.5. Διασύνδεση στόχων επικοινωνίας και κοινού στόχος, ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν και τα εργαλεία επικοινωνίας που ενεργοποιούνται.....	131
2.2.2. Στάδια υλοποίησης του σχεδίου επικοινωνίας	135
2.2.3. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης επικοινωνιακών ενεργειών.....	137
2.2.4. Διοικητική και Οργανωτική Υποστήριξη Εκδηλώσεων του Κόμβου.....	139
2.2.5. Αξιολόγηση Προγράμματος Εκδηλώσεων του Κόμβου.....	141
2.3. Παρακολούθηση Υλοποίησης της Λειτουργίας του Επιχειρηματικού Επιταχυντή και του Προγράμματος Εκδηλώσεων του Κόμβου.....	150
2.3.1. Παρακολούθηση Υλοποίησης της Λειτουργίας του Επιχειρηματικού Επιταχυντή / Απολογιστικές Εκθέσεις Αξιολόγησης του Επιταχυντή.....	152
2.3.2. Αξιολόγηση απόδοσης Λειτουργίας του Επιχειρηματικού Επιταχυντή/Απολογιστικές Εκθέσεις Αξιολόγησης του Επιταχυντή	154
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	165
3.1. Βιβλιογραφία	165
3.2. Business model Canvas.....	168

Επιτελική σύνοψη

Ο **Επιχειρηματικός Επιταχυντής (business accelerator)**, ο οποίος πρόκειται να λειτουργήσει στον Κόμβο Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας INNOVATHENS, θα προσφέρει υπηρεσίες συστηματικής και στοχευμένης συμβουλευτικής στους συμμετέχοντες που θα επιλεγούν, με στόχο την ταχύρρυθμη εισαγωγή τους στην επιχειρηματική αγορά.

Σκοπός του Επιταχυντή είναι η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών στους συμμετέχοντες, ώστε να υλοποιήσουν με γρήγορους ρυθμούς το επιχειρηματικό τους σχέδιο, με την παράλληλη επίλυση οργανωτικών, διαχειριστικών και στρατηγικών δυσκολιών, τις οποίες αντιμετωπίζει, κατά τη λειτουργία της, μια επιχείρηση.

Η παρούσα μελέτη λειτουργίας του Επιταχυντή εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί η γρήγορη ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των επιχειρηματικών σχημάτων, μέσα από μια ολιστική συμβουλευτική υπηρεσία. Για τον σκοπό αυτό, παρακάτω αναλύονται οι μέθοδοι και οι πρακτικές που αξιοποιούνται με στόχο την αποτελεσματική και δυναμική ανάπτυξη των επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν στο πλαίσιο του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας του Δήμου Αθηναίων.

Ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής θα αποτελέσει ένα μηχανισμό ανάπτυξης με μακροχρόνιο στρατηγικό ρόλο στο Δήμο Αθηναίων. Ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής σκοπεύει καταρχάς να αναδειχθεί σε μια τοπικά, εθνικά και διεθνώς αναγνωρίσιμη εστία καινοτομίας στα επόμενα έτη. Σε βραχυπρόσθεσμο επίπεδο, ο Επιταχυντής στοχεύει να εξελιχθεί σε ένα χώρο έμπνευσης και συνεργασίας του επιχειρηματικού κόσμου αλλά και του ακαδημαϊκού-ερευνητικού χώρου. Κυρίως όμως, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις που θα φιλοξενούνται και θα συμμετάσχουν στα προγράμματα του Επιταχυντή να επιλέγουν το χώρο λόγω της ποιότητας των υπηρεσιών, του ανθρώπινου δυναμικού, των περαιτέρω προοπτικών ανάπτυξης που θα τους διανοίγονται καθώς και λόγω του ισχυρού brand name που θα έχει δημιουργήσει ως ένας αξιόπιστος θεσμός υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Συγκεκριμένα, οι στόχοι, του Επιχειρηματικού Επιταχυντή περιλαμβάνουν:

- Την ανάπτυξη του ως εστία επιτάχυνσης της καινοτομικής δραστηριότητας, μέσα από την υποστήριξη της ταχείας υλοποίησης καινοτομικών επιχειρηματικών σχεδίων και την παροχή μιας ολιστικής συμβουλευτικής υπηρεσίας στον Κόμβο Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας του Δήμου Αθηναίων,

- Την ανάπτυξη ολοκληρωμένων και συμπληρωματικών υπηρεσιών επίλυσης οργανωτικών, διαχειριστικών και στρατηγικών δυσκολιών, τις οποίες αντιμετωπίζει, κατά τη λειτουργία της, μια νεοφυής επιχείρηση,
- Την ενίσχυση του υφιστάμενου επιχειρηματικού δυναμικού στο Δήμο Αθηναίων,
- Την προσέλκυση καινοτομικών επιχειρήσεων από το εθνικό και το διεθνές περιβάλλον καινοτομίας,
- Την υποστήριξη της βιώσιμης τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης, με έμφαση στην καινοτομία και τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες έντασης γνώσης.

Η επίτευξη των στόχων του Επιχειρηματικού Επιταχυντή περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός συνεκτικού και δυναμικού εσωτερικού μηχανισμού και μοντέλου οργάνωσης και ενός σύγχρονου επιχειρηματικού μοντέλου, με βάση τα διεθνή πρότυπα αλλά και τις ιδιαίτερες ανάγκες των επιχειρήσεων που θα φιλοξενήσει. Η ανάπτυξη αυτού του μοντέλου προϋποθέτει την εκτέλεση μιας σειράς ενεργειών στους πρώτους μήνες λειτουργίας και οι οποίοι αφορούν:

- Ορθολογική και στρατηγική οργάνωση των λειτουργιών του Επιχειρηματικού Επιταχυντή (π.χ. κατάρτιση κανονισμού εργασίας, προσδιορισμός διαδικασιών επιλογής συμβούλων, διαμόρφωση χώρων για την παροχή υψηλού επιπέδου επιχειρηματικών δραστηριοτήτων κ.α.),
- Στοχευμένη και ολοκληρωμένη ανάπτυξη υπηρεσιών του Επιχειρηματικού Επιταχυντή (π.χ. κατάρτιση αναλυτικού χάρτη υπηρεσιών mentoring, συμβούλων επιχειρήσεων, χρηματοδοτικά εργαλεία, διασύνδεση),
- Καλλιέργεια και διαμόρφωση ‘δικτύων καινοτομίας’ στο ευρύτερο σύστημα καινοτομίας (π.χ. σχέδιο προώθησης των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων τους, πραγματοποίηση θεματικών εργαστηρίων και σεμιναρίων με τη συμμετοχή στελεχών επιχειρήσεων).
- Στρατηγική ανάπτυξη παράλληλων δράσεων του Επιχειρηματικού Επιταχυντή (π.χ. σύνταξη διαδικασιών αξιολόγησης υπηρεσιών, σύνταξη οδηγιών καινοτομίας, σχεδίαση δημιουργίας μηχανισμού κεφαλαίου σποράς, δημιουργία χώρου πειραματικής ανάπτυξης πρωτοτύπων, δομή διασύνδεσης με αντίστοιχες δομές και επιχειρήσεις του εξωτερικού ως ‘Open Innovation Centre’).

Οι ενέργειες αυτές θα αποτελέσουν τον πυρήνα της αρχικής και κεντρικής δραστηριότητας του Επιχειρηματικού Επιταχυντή ως Κέντρου Καινοτομίας, που θα ενισχύσει την καινοτομική επιχειρηματική δραστηριότητα με ορίζοντα την στοχευμένη και δυναμική ανάπτυξη των επιχειρήσεων που θα

συμμετάσχουν στο πλαίσιο του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας του Δήμου Αθηναίων.

Αξίζει να σημειωθεί επίσης ότι η παρούσα πρόταση για τον Επιχειρηματικό Επιταχυντή ενστερνίζεται και ενσωματώνει στον πυρήνα τις αρχές λειτουργίας του Lean Start Up Approach και του Lean Management. Αφενός, οι αρχές του Lean Start Up Approach –οι οποίες αναλύονται παρακάτω- διατρέχουν το περιεχόμενο, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα των συμβουλευτικών προγραμμάτων του Επιταχυντή, σε επίπεδο ωφελούμενων επιχειρήσεων και απτών εκροών/αποτελεσμάτων προς τις επιχειρήσεις. Η έμφαση των προτεινόμενων εργαλείων (π.χ. Business Model Canvas) δίδεται στις ταχείες πλην όμως αποτελεσματικές διαδικασίες ανάπτυξης ιδεών, προϊόντων και υπηρεσιών. Τα εργαλεία αυτά βασίζονται στις ιδιαιτερότητες των νεοφυών επιχειρήσεων και των καινοτομικών διαδικασιών, λαμβάνοντας υπόψιν πιθανές τεχνολογικές ή άλλου είδους αβεβαιότητες που διακρίνουν αυτού του είδους τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, το υπόδειγμα Lean Startup προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας και διαχείρισης νεοφυών επιχειρήσεων μέσα από συνεχή βελτίωση και αλληλεπίδραση με τον δυνητικό χρήστη, μετατοπίζοντας το κέντρο βάρους από την αρχική θεωρητική έρευνα και τον θεωρητικό επιχειρησιακό σχεδιασμό προς τον αποτελεσματικό και λειτουργικό σχεδιασμό καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Αφετέρου, η ίδια η λειτουργία του Επιταχυντή ενσωματώνει τις αρχές του Lean Management σε επιχειρησιακό επίπεδο, μέσα από την υιοθέτηση της φιλοσοφίας kaizen. Όπως είναι γνωστό, η έννοια kaizen¹ μεταφράζεται από τα ιαπωνικά ως ‘συνεχής αλλαγή προς το καλύτερο’, με τη σημασία όμως να αφορά σε ένα μοντέλο που αναφέρεται στην φιλοσοφία και τις πρακτικές οι οποίες εστιάζονται στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, των ισχυουσών συνθηκών ή των προτύπων εργασίας (π.χ. lean project), σε όλους τους τομείς λειτουργίας μιας επιχείρησης με έμφαση στην ταχεία αλλά σταθερή και σημαντική βελτίωση. Κατά συνέπεια, η προτεινόμενη αρχιτεκτονική λειτουργίας του Επιταχυντή βασίζεται στην έννοια της συνεχούς βελτίωσης, της ευέλικτης λειτουργίας και της έμφασης στην αλληλεπίδραση των χρηστών/ωφελούμενων, στην αλληλεπίδραση των δομών του Επιταχυντή με τους ωφελούμενους, καθώς και στα καινοτομικά αποτελέσματα και την αξιοποίησή τους.

¹ Τα συστήματα και η φιλοσοφία kaizen έλκουν την καταγωγή τους από τα συστήματα παραγωγής της Toyota (Masaaki, 1986).

Ι. Αντικείμενο του έργου

Στην Αθήνα δραστηριοποιείται πλούσιο ανθρώπινο δυναμικό σε τομείς που θεωρούνται αιχμή στην τεχνολογία και στην παγκόσμια αγορά. Τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται και ένα νέο κύμα επιχειρηματικότητας, το οποίο δίνει έμφαση στην αξία της καινοτομίας. Το κύμα αυτό προέρχεται από νέους ανθρώπους με ταλέντα και δεξιότητες που αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες, από επιχειρήσεις που μετασχηματίζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα τους, από νέους επιστήμονες που εξελίσσουν το διδακτορικό τους σε Business Plans και ξεκινούν τη δική τους επιχείρηση με διεθνή ορίζοντα.

Δεδομένου ότι η Αθήνα μπορεί να γίνει ένα πρότυπο κέντρο για την ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων επικοινωνίας, εφαρμογών και υπηρεσιών, σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσουν θετικοί κινητήριοι παράγοντες του ευρύτερου περιβάλλοντος και παρεμβάσεις που ευνοούν τη δημιουργία οικοσυστημάτων καινοτομίας στην καρδιά της πόλης. Ο 'Κόμβος Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας/INNOVATHENS' αποτελεί ένα οικοσύστημα καινοτομίας που στοχεύει μέσω της κατάλληλης αξιοποίησης γνώσεων, εμπειριών, τεχνογνωσίας και δημιουργικής διάθεσης να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο κέντρο δικτύωσης, ανταλλαγής γνώσης και υποστήριξης ανέργων και νεοσύστατων επιχειρήσεων.

Το INNOVATHENS είναι ένας κόμβος στήριξης της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας στο κέντρο της Αθήνας, σε έναν χώρο με 600.000 επισκέπτες το έτος και με ιδιαίτερους συμβολισμούς σε σχέση με την ανάπτυξη, την καινοτομία και την αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της χώρας μας (τουρισμός, πολιτισμός κ.ο.κ.). Ο χώρος της Τεχνόπολης είναι συνδεδεμένος με τη βιομηχανική ανάπτυξη και τον πολιτισμό, βρίσκεται σε κομβικό σημείο της Αθήνας και αποτελεί ιδανικό εφελθτήριο για την εξάπλωση της δράσης στην πόλη.

Μέσω του κόμβου στοχεύεται να υποστηριχθούν νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες με καινοτομικό και εξωστρεφή προσανατολισμό, προσφέροντας γνώσεις και υπηρεσίες στους νέους ανθρώπους που θέλουν να επιχειρήσουν. Παράλληλα, θα δημιουργηθούν νέες ευκαιρίες απασχόλησης των νέων στην πόλη και την ευρύτερη περιοχή. Σημαντικό ρόλο στη λειτουργία του θα έχει η ζωντανή, καθημερινή παρουσία των έμπειρων επιχειρηματιών, των επιστημόνων και των ερευνητών, της Ελλάδας και της διασποράς, μέσω δραστηριοτήτων επιμόρφωσης, workshops και συνεργατικών εγχειρημάτων.

ii. Στόχοι του Έργου

Οι στόχοι του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας/INNOVATHENS περιγράφονται ως εξής:

1. Δημιουργία προϋποθέσεων για προσέλκυση καινοτόμων ιδεών και νέων ομάδων ή επιχειρηματιών και παροχή υπηρεσιών για την υποβοήθηση υλοποίησης ιδεών και τελικών προϊόντων μέσω της παροχής ολοκληρωμένων φυσικών και άυλων υποδομών,
2. Δικτύωση των ενδιαφερόμενων και αλληλεπίδραση με δυναμικά μέλη του οικοσυστήματος επιχειρηματικότητας, όπως είναι Μονάδες Καινοτομίας των Ελληνικών Πανεπιστημίων, Σύνδεσμοι επιχειρήσεων κ.ο.κ.,
3. Καθοδήγηση των νέων ομάδων και εμβάθυνση σε όλα τα στάδια μετατροπής μιας ιδέας σε ένα προϊόν ή μια επιχείρηση,
4. Υποβοήθηση σε νομικά και λοιπά θέματα τυπικών διαδικασιών μέσω υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης,
5. Δικτύωση με οικοσυστήματα εκτός Ελλάδας.

Οι ωφελούμενοι του INNOVATHENS είναι:

- Ομάδες νέων, μαθητών και φοιτητών που έχουν δημιουργικές ιδέες,
- Μεμονωμένα φυσικά πρόσωπα, άνεργοι, μισθωτοί και άλλες ομάδες/φυσικά πρόσωπα που θέλουν να επιχειρήσουν,
- Υπο σύσταση επιχειρήσεις,
- Υποψήφιοι επιχειρηματίες.

Ο Κόμβος Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας INNOVATHENS θα παρέχει, μέσω του Επιταχυντή, υπηρεσίες σε δύο επίπεδα, τα οποία παρακάτω εξειδικεύονται σε τρεις Φάσεις (INNO A, INNO B και INNO C):

- Επίπεδο 1: Υπηρεσίες επιχειρηματικής δικτύωσης μέσω στοχευμένων δράσεων,
- Επίπεδο 2: Υπηρεσίες επιχειρηματικής επιτάχυνσης και υποστήριξης για τις ομάδες που έχουν ένα μεγαλύτερο βαθμό ωριμότητας σε σχέση με τη διαμόρφωση πιθανών προϊόντων και επιχειρηματικών μοντέλων και έχουν διακριθεί από το προηγούμενο στάδιο.

Μέσω του Κόμβου επίσης θα δοθεί προτεραιότητα σε θεματικούς τομείς που θα πληρούν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Δυναμικοί τομείς της ελληνικής οικονομίας.
- Τομείς με μεγάλο βαθμό εξωστρέφειας ή καινοτομικότητας.

Σύμφωνα με τους στόχους του έργου, η προτεινόμενη πράξη αποτελείται από πέντε (5) Υποέργα. Η παρούσα μελέτη εμπίπτει στο Υποέργο 1 της Πράξης, υπό τον τίτλο 'Ενέργειες Διαμόρφωσης και Λειτουργίας του Κόμβου'. Κατά τη διάρκεια του Υποέργου 1, η Τεχνόπολις του Δήμου Αθηναίων θα δημιουργήσει τη δομή ενός επιχειρηματικού επιταχυντή (business accelerator), ο οποίος θα προσφέρει υπηρεσίες συστηματικής και στοχευμένης συμβουλευτικής για την ταχύρρυθμη εισαγωγή των συμμετεχόντων στην επιχειρηματική αγορά. Η κεντρική στόχευση του επιταχυντή θα είναι η ώθηση που θα προσφερθεί στους συμμετέχοντες να υλοποιήσουν με γρήγορους ρυθμούς το επιχειρηματικό τους σχέδιο, επιλύοντας παράλληλα οργανωτικές, διαχειριστικές και στρατηγικές δυσκολίες τις οποίες αντιμετωπίζει μια επιχείρηση κατά τη λειτουργία της.

Η δομή που συστήνεται μέσω του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας θα αποτελέσει έναν κρίκο στην αλυσίδα των ήδη υπάρχουσών δομών και πρωτοβουλιών ανά την Αθήνα. Σκοπός του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, και ειδικότερα του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, θα είναι να λειτουργήσει συμπληρωματικά προς άλλες αντίστοιχες πρωτοβουλίες που έχουν έδρα στην πρωτεύουσα. Ο συνεργατικός, με συναφείς προς αυτόν δομές, χαρακτήρας του Κόμβου θα επιβεβαιώνεται καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του και θα αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο του καθώς και αυτοσκοπό. Η παρούσα μελέτη περιλαμβάνει:

- α) Σε πρώτο επίπεδο διερευνώνται και παρουσιάζονται λεπτομερώς οι τρόποι, οι μέθοδοι και τα εργαλεία λειτουργίας του Επιχειρηματικού Επιταχυντή,
- β) Σε δεύτερο επίπεδο αναλύεται η στρατηγική για το σχεδιασμό και τη διάρθρωση του προγράμματος των εκδηλώσεων,
- γ) Σε τρίτο επίπεδο παρακολουθείται και αξιολογείται η ορθή λειτουργία του επιχειρηματικού επιταχυντή και αντιστοίχως του προγράμματος των εκδηλώσεων, όπως θα έχουν προδιαγραφεί στα α) και β).

ΜΕΡΟΣ Ι

1. Προτεινόμενο μοντέλο λειτουργίας και παρεχόμενες υπηρεσίες

1.1. Μελέτη εφαρμογής λειτουργίας Επιχειρηματικού Επιταχυντή

Η παρούσα ενότητα αφορά στη λειτουργία του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, ο οποίος θα συσταθεί στον Κόμβο Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας INNOVATHENS. Η ενότητα επικεντρώνεται στον προσδιορισμό του βασικού στόχου του Επιταχυντή, την προσφορά, δηλαδή, υπηρεσιών συστηματικής και στοχευμένης συμβουλευτικής στους συμμετέχοντες και την υποστήριξη αυτών για την γρήγορη υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου τους.

Η μελέτη λειτουργίας του Επιταχυντή παρουσιάζει τις μεθόδους με τις οποίες θα επιτευχθεί η βραχυπρόθεσμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των επιχειρηματικών σχημάτων και τελικά η εισαγωγή τους στην επιχειρηματική αγορά. Υπ' αυτή την έννοια, η μελέτη ως ολιστική συμβουλευτική υπηρεσία, εξηγεί και αναλύει λεπτομερώς τους τρόπους και τις πρακτικές που θα χρησιμοποιήσουν οι σύμβουλοι/μέντορες για την πολύπλευρη και διατομεακή υποστήριξη των σχημάτων που θα συμμετάσχουν στη δομή του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας της Τεχνόπολις του Δήμου Αθηναίων.

1.1.1. Έννοια, ιστορικά δεδομένα και βασικά χαρακτηριστικά επιχειρηματικών επιταχυντών

Το Ευρωπαϊκό περιβάλλον

Σήμερα, ο αριθμός των επιταχυντών και των θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων αυξάνεται ραγδαία παγκοσμίως και στην Ευρώπη, ειδικά μετά την έλευση της οικονομικής κρίσης. Μόνο στην Ευρώπη, ο αριθμός των επιταχυντών αυξήθηκε κατά 400%, μεταξύ 2007 και 2013 (Telefonica Europe, 2013).

Εντούτοις, το περιβάλλον ανάπτυξης των επιταχυντών επιχειρήσεων είναι συχνά διαφοροποιημένο και προσαρμόζεται στις τεχνολογικές, οικονομικές και τοπικές ανάγκες που καλείται να εξυπηρετήσει. Σε ορισμένες χώρες, η γεωγραφική κατανομή των επιταχυντών συγκεντρώνεται στα αστικά κέντρα, όπως στην Αγγλία και τη Γαλλία, ενώ σε άλλες περιπτώσεις (π.χ. Σουηδία, Ισπανία) οι επιταχυντές αναπτύσσονται περισσότερο και σε περιφερειακές πόλεις και περιοχές καινοτομίας.

Αντίστοιχα, η μορφολογία των προσφερόμενων υπηρεσιών λαμβάνει διαφορετικά μείγματα που ενσωματώνουν συστήματα συμβουλευτικής υποστήριξης και καθοδήγησης καθώς και συστήματα μικρο-χρηματοδότησης, σε συνδυασμό με επιπλέον υπηρεσίες δικτύωσης και επιχειρηματικής ανάπτυξης (π.χ. ανάπτυξη νέων εγχειρημάτων, προωθητική καινοτομία).

Σε επίπεδο οργάνωσης του συστήματος υπηρεσιών, διαφορετικά υποδείγματα αναγνωρίζονται όσον αφορά στη μορφή παροχής των υπηρεσιών, με υποδομές να προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ή μηχανισμούς που ολοκληρώνουν την υποστήριξη τους μέσα από επιπλέον εξειδικευμένη υποστήριξη σε συνεργασία με 'δορυφορικά' και ακτινωτά συνδεδεμένες δομές υποστήριξης (π.χ. incubators).

Σε κάθε περίπτωση, αξίζει να σημειωθεί ότι οι επιχειρηματικές και τεχνολογικές πολιτικές πρέπει να προσαρμόζονται σε μια σειρά από παράγοντες που περιλαμβάνουν τα διαθέσιμα εργαλεία, τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και της τοπικής οικονομίας, τις ευρύτερες τεχνολογικές τάσεις και δυναμικές κ.α.

Το γεγονός αυτό επισημαίνει την ανάγκη απομάκρυνσης από προσεγγίσεις πιστής μεταφοράς μοντέλων ('one-size-fits-all') και τη σημασία ενσωμάτωσης των χαρακτηριστικών των εκάστοτε οικοσυστημάτων αναφορικά με τεχνολογικές, οργανωτικές και χρηματοδοτικές ανάγκες και ικανότητες.

Εισροές καινοτομίας

Μια σημαντική παράμετρος που λαμβάνεται υπόψιν στη διαδικασία σχεδιασμού των επιταχυντών αφορά στο επίπεδο εισροών επί της διαδικασίας ανάπτυξης της καινοτομικής δραστηριότητας. Σήμερα, βασικά συστατικά στοιχεία για την ανάπτυξη οποιασδήποτε καινοτομικής δραστηριότητας είναι:

- Η διάσταση της χρηματοδότησης, καθότι η πρόσβαση σε χρηματοδότηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία, επιβίωση και ανάπτυξη της καινοτομικής επιχειρηματικότητας,
- Εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, δεδομένου ότι η εισροή αυτή διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην καινοτομική δραστηριότητα μέσω της δημιουργίας νέας γνώσης, της υιοθέτησης καινοτομικών ιδεών για την ανάπτυξη προσαυξητικών καινοτομιών καθώς και την αναγνώριση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών,
- Η διάσταση της γνώσης, δεδομένου ότι η πρόσβαση σε γνώση (ρητή και άρρητη), τεχνολογία και τεχνογνωσία ενισχύει τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να αξιοποιήσουν με παραγωγικό τρόπο παραγόμενα τεχνολογικά αποτελέσματα στην καινοτομική επιχειρηματική δραστηριότητα.

Παράλληλα, φαίνεται ότι ορισμένα επιπλέον χαρακτηριστικά, που αποτυπώνονται αναλυτικότερα στις προτάσεις πολιτικής, περιλαμβάνουν:

- Την υιοθέτηση μιας δι-επιστημονικής προσέγγισης σε επίπεδο σχεδιασμού και υλοποίησης παρεμβάσεων πολιτικής (π.χ. μηχανικοί, κοινωνικοί επιστήμονες),
- Την ενσωμάτωση πολλαπλών διαστάσεων στην ανάπτυξη των μηχανισμών υποστήριξης (αστικών, κοινωνικών, πολιτικών, θεσμικών, περιβαλλοντικών),
- Τα συνθετικά στοιχεία των στρατηγικών παρεμβάσεων (εργαλεία, υπηρεσίες), οφείλουν να διακρίνονται από μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και κοινό στρατηγικό πλαίσιο,
- Την αντιμετώπιση όλων των φάσεων επιτάχυνσης, υποστήριξης και εκκόλαψης ως ένα ενοποιημένο, διασυνδεδεμένο σύστημα που στοχεύει στην αποτελεσματική και δομημένη ανάπτυξη καινοτομικής δραστηριότητας με απτό επιχειρηματικό αποτέλεσμα.

Δρώντες καινοτομίας

Η καινοτομική δραστηριότητα προϋποθέτει σήμερα την εμπλοκή ενός ευρύτερου συνόλου δρώντων, μηχανισμών και φορέων. Οι επιχειρήσεις, αντιμετώπιζοντας με μια σειρά από μεταβαλλόμενους παράγοντες που σχετίζονται

με την ραγδαία τεχνολογική αλλαγή, τους ταχύτερους κύκλους ζωής των προϊόντων, την ανάγκη παράλληλης συνεχούς υιοθέτησης οργανωτικών καινοτομιών και την αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων, αναπτύσσουν συνεργασίες με εξωτερικούς φορείς και δομές (π.χ. προμηθευτές, πελάτες, πανεπιστήμια), με σκοπό την ενίσχυση της καινοτομικής ικανότητας, τη διεύρυνση του αποθέματος ιδεών και τεχνολογίας, την αναζήτηση συμπληρωματικών δεξιοτήτων, την ανάπτυξη προηγμένων προϊόντων και υπηρεσιών, τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης.

Παρότι η τάση για συνεργασίες και η ανάπτυξη ‘ανοικτής καινοτομίας’, όπως αυτή αναλύεται παρακάτω, επικράτησε αρχικά σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, σήμερα εμπλέκει και αφορά και σε μικρές καινοτομικές επιχειρήσεις που συνεργάζονται σε συγκεκριμένες φάσεις της ανάπτυξης εξειδικευμένων προϊόντων, σε διαδικασίες σχημάτων συνεργασίας αλλά και ως προμηθευτές υψηλά εξειδικευμένης γνώσης και τεχνογνωσίας. Στο επίπεδο αυτό, οι ίδιες επιχειρήσεις συνεργάζονται με οργανισμούς και μηχανισμούς για να βελτιώσουν ταχύτερα την καινοτομική τους ικανότητα, αξιοποιώντας τα διαθέσιμα εργαλεία που εντοπίζονται σε σχετικές δομές εκκόλαψης και επιτάχυνσης της καινοτόμου επιχειρηματικότητας.

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις ολοκληρωμένης διαχείρισης της καινοτομικής δραστηριότητας διατηρούν ως κεντρικό σημείο αλλά και ως οριζόντια διεργασία ανάπτυξης τους, τη διαδικασία της τεχνολογικής και οργανωτικής αλλαγής. Η ανάγκη ταυτόχρονης αντιμετώπισης μεταβαλλόμενων τεχνολογικών τάσεων, επιχειρηματικών δυνατοτήτων και κοινωνικών αναγκών που επηρεάζουν την ικανότητα ανάπτυξης καινοτομιών, καθιστούν την υλοποίηση ολοκληρωμένων προσεγγίσεων στενά συνδεδεμένη με την ανάγκη συνεχούς τεχνολογικής και οργανωτικής προσαρμοστικότητας. Εντούτοις, η διαδικασία της τεχνολογικής και οργανωτικής αλλαγής προϋποθέτει με τη σειρά της την καλλιέργεια συγκεκριμένων προϋποθέσεων που βελτιώνουν την απορροφητική ικανότητα του εκάστοτε οργανισμού υποστήριξης ή των εκάστοτε εκκολλαπτόμενων επιχειρήσεων (Hidalgo and Albors, 2007) .

Επιπροσθέτως, η διαδικασία εισαγωγής καινοτομικών εφαρμογών συχνά δεν αποτελεί ούτε μια γραμμική και σταθερή διαδικασία σταδίων, ούτε μια διαδικασία στοχαστικής τυχαιότητας, αλλά χαρακτηρίζεται από μη γραμμικές δυναμικές (non-linear dynamics) που καθιστούν τις τεχνολογικές αλλαγές συναρτώμενες από ένα σύνολο σύνθετων παραγόντων, όπως οι αρχικές συνθήκες, το ευρύτερο πλαίσιο, το ανθρώπινο δυναμικό και την διαθέσιμη άρρητη γνώση, καθώς και οι διασυνδέσεις ανάμεσα σε στοιχεία του συστήματος (π.χ. αλληλεπίδραση με χρήστες) (Laurson and Salter, 2006; OECD, 2008).

Υπό αυτό πρίσμα, πολλές από τις σύγχρονες ολοκληρωμένες προσεγγίσεις (Malerba, 2005, OECD 2011a, OECD 2011b, OECD, 2011c, OECD/Eurostat, 2005, Pavitt, 1984, Utterback and Suárez 1993, Chesbrough, 2003a, Hidalgo and Albers, 2007, Tidd and Bessant, 2009, Tidd, 2001), αναγνωρίζουν συγκεκριμένες κρίσιμες προϋποτιθέμενες διαστάσεις, επί της διαδικασίας εισαγωγής και επιτυχούς εφαρμογής νέων πρακτικών και τεχνολογιών. Οι διαστάσεις αυτές περιλαμβάνουν ζητήματα ‘διαχείρισης γνώσης και καινοτομίας’.

Σε αυτό το επίπεδο, περιλαμβάνονται διαστάσεις που αφορούν στην βελτίωση της απορροφητικής ικανότητας μιας επιχείρησης, ή ενός ολόκληρου οικοσυστήματος καινοτομίας να εισάγει, ενσωματώνει και αξιοποιεί καινοτομικές πρακτικές και τεχνολογικά πρότυπα, με αναφορά πάντα στην διάσταση της επιχειρηματικής τους ανάπτυξης (Teese, 1986). Συνεπώς, η λειτουργία ενός επιχειρηματικού επιταχυντή πρέπει να λαμβάνει υπόψιν της το ευρύτερο οικοσύστημα καινοτομίας και να αξιοποιεί με συμπληρωματικό τρόπο τα υφιστάμενα εργαλεία και δίκτυα προς όφελος των επιχειρήσεων που εξυπηρετεί.

Διαχείριση καινοτομίας

Η διαχείριση καινοτομίας αποτελεί μια απαραίτητη διαδικασία για τις επιχειρήσεις προκειμένου να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε εσωτερικές και εξωτερικές ευκαιρίες καθώς και να αξιοποιήσουν τη δημιουργική τους ικανότητα για την εισαγωγή και ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών. Παλιότερες προσεγγίσεις για την καινοτομία αντιμετώπιζαν την δραστηριότητα αυτή ως μια γραμμική διαδικασία που εκκινούσε από την αναζήτηση της ιδέας και την ανάπτυξη δραστηριότητας Έρευνας και Ανάπτυξης (‘technology push’) ή και από ανάγκες της αγοράς.

Συγκεκριμένα, το υπόδειγμα της ‘τεχνολογικής ώθησης’ υποθέτει ότι η βασική έρευνα οδηγεί στην εφαρμοσμένη, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην καινοτομία και στη δημιουργία αξίας τόσο σε μικροοικονομικό όσο και σε μακροοικονομικό επίπεδο (Godin, 2005). Σύμφωνα με το υπόδειγμα της ‘έλξης από την αγορά’, η ζήτηση ενεργοποιεί τις δραστηριότητες καινοτομίας μέσα από συγκεκριμένες λύσεις σε προβλήματα και ανάγκες της αγοράς και το γεγονός αυτό προκαλεί τη δημιουργία νέων γνώσεων και καινοτομικής δραστηριότητας (Schmookler, 1966). Αργότερα, οι Mowery και Rosenberg (1979) διαμόρφωσαν ένα υπόδειγμα που συγκροτείται από διαδοχικές διεργασίες και ανατροφοδοτήσεις, και οι οποίες ενισχύουν τη σύνδεση επιστήμης και επιχειρηματικότητας, ενώ σήμερα όπως θα δούμε περνάμε στα μοντέλα δικτύωσης και στα υποδείγματα ανοικτής καινοτομίας.

Ιδιαίτερα σήμερα, για μια σύγχρονη επιχείρηση τόσο οι πόροι³, τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιήσει για την παραγωγική της διαδικασία όσο και τα προϊόντα τα οποία παράγει, είναι ολοένα και περισσότερο εμπορεύσιμα σε παγκόσμιο επίπεδο (Teese, 1998). Αυτό συνεπάγεται ότι η αύξηση των πόρων και των προϊόντων που είναι διεθνώς εμπορεύσιμα έχουν σαν αποτέλεσμα μια επιχείρηση που μπορεί να λειτουργεί ακόμα και σε τοπικό επίπεδο, να αντιμετωπίζει παγκόσμιο ανταγωνισμό (Λιβιεράτος, 2013).

Οι δομές εκκόλαψης της επιχειρηματικότητας και οι ενδιάμεσοι οργανισμοί αποτελούν μηχανισμούς που λειτουργούν ως εργαλεία για τη μεταφορά γνώσης, τεχνολογίας και τεχνογνωσίας με απώτερο στόχο τη βελτίωση της καινοτομικής δραστηριότητας και την ενίσχυση της επιχειρηματικής ικανότητας και της ανταγωνιστικής θέσης σε μια αγορά. Ένας βασικός ρόλος αυτών των οργανισμών είναι η παροχή υποστήριξης για την εφαρμογή των κατάλληλων διοικητικών εφαρμογών από τις επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει ή σκοπεύουν να αναπτύξουν καινοτομικές δραστηριότητες.

Παρολαυτά, σήμερα είναι ευρέως αποδεκτό ότι η καινοτομία είναι μια σύνθετη και πολυ-επίπεδη έννοια με συνεχείς αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στις διαφορετικές φάσεις ανάπτυξης της και συνεπώς με εξειδικευμένες απαιτήσεις εισροών προστιθέμενης αξίας σε επίπεδο τεχνολογίας και οργάνωσης. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει ολοένα και περισσότερο τη σημασία δομών επιχειρηματικής επιτάχυνσης και εκκόλαψης. Η διαδικασία της διαχείρισης καινοτομίας περιλαμβάνει διαφορετικές μεταξύ τους φάσεις (Tidd and Bessant, 2009):

- Πρώτον, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ικανές να διερευνούν το εξωτερικό τους περιβάλλον για να αναγνωρίζουν νέες ευκαιρίες για καινοτομία,
- Δεύτερον, οι επιχειρήσεις επίσης πρέπει να διαλέξουν έπειτα από τα σύνολα δεδομένων που επιλέγουν, τις καινοτομίες τις οποίες θα επιχειρήσουν να αναπτύξουν,
- Τρίτον, κατόπιν της επιλογής, οι επιχειρήσεις πρέπει να αφιερώσουν πόρους για την περαιτέρω ανάπτυξη των εγχειρημάτων που έχουν επιλεγεί, είτε μέσω εσωτερικής Έρευνας και Ανάπτυξης, είτε μέσω απόκτησης της απαραίτητης τεχνολογίας,
- Τέταρτον, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν εν συνεχεία όλα τα στάδια έως την τελική ολοκλήρωση του προϊόντος και να διασφαλίσουν ότι ο οργανισμός είναι σε θέση αξιοποιήσει την αξία που θα παραχθεί από την ανάπτυξη της καινοτομίας.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η γνώση και η διαχείρισή της μπορεί να ενισχύσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεδομένου ότι δεν μεταφέρεται πάντα με εύκολο τρόπο. Συνεπώς, αναδεικνύεται ολοένα και περισσότερο σήμερα η σημασία της γνώσης ως πόρου με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, η ανάγκη διαχείρισης καθώς και η σημασία ανάπτυξης μηχανισμών υποστήριξης της εμπορευματικής και επιχειρηματικής της αξιοποίησης. Ακόμα περισσότερο, η επέκταση των πόρων και των προϊόντων που είναι διεθνώς εμπορεύσιμα επισημαίνουν την ανάδειξη της γνώσης ως στρατηγικού πόρου για τις επιχειρήσεις (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Η διαχείριση της καινοτομίας δίνει γενικότερα έμφαση στη σημασία δημιουργίας συγκεκριμένων πρακτικών εντός των επιχειρήσεων (*firm specific routines*) (Tidd and Bessant, 2009), οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο συνηθίζεται να αντιμετωπίζεται μια νέα ιδέα και η καινοτομία ως διαδικασία. Αυτές οι πρακτικές εξαρτώνται από τη δομή της εκάστοτε επιχείρησης, τις συνδέσεις με άλλους οργανισμούς αλλά και τις ικανότητες της επιχείρησης σε σχέση με την ανάγκη αναζήτησης υποστήριξης ή γνώσης από το εξωτερικό περιβάλλον. Είναι γεγονός ότι η καταλληλότητα των πρακτικών συναρτάται από τον κλάδο, το μέγεθος τη δραστηριότητα, την κουλτούρα και τη θέση της κάθε επιχείρησης στην εκάστοτε παραγωγική αλυσίδα αξίας. Συνεπώς, η ανάπτυξη μηχανισμών υποστήριξης της καινοτομίας από οργανισμούς και φορείς εκκόλαψης και επιτάχυνσης οφείλει πρωτίστως να λάβει υπόψιν της τις ανάγκες των επιχειρήσεων που καλούνται να εξυπηρετήσουν.

Η ισχυρότερη από αυτές τις προκλήσεις αφορά στην μορφή της καινοτομίας που υποστηρίζεται και η οποία μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στην τεχνολογία, την οργάνωση ή το επιχειρηματικό μοντέλο. Η καινοτομία μπορεί επίσης να κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με το βαθμό νεωτερικότητας και γνώσης που επιφυλάσσει και αυτό με τη σειρά του επηρεάζει το φάσμα των πρακτικών διαχείρισης καινοτομίας (Tidd and Bessant, 2009).

Για παράδειγμα, η διαχείριση καινοτομίας για τις ‘διασπαστικές καινοτομίες’ [*disruptive innovation*] δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων για την δημιουργία μια νέας αξίας και ενός νέου πεδίου. Στην περίπτωση των ριζικών καινοτομιών αντίστοιχα, η έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη μιας ιδιαίτερης πρότασης για προϊόν ή υπηρεσία, ενώ στην περίπτωση των προσαυξητικών καινοτομιών, η διαχείριση καινοτομίας προσανατολίζεται προς τη βαθμιαία βελτίωση προϊόντων ή διαδικασιών. Σε κάθε περίπτωση, το είδος και ο βαθμός νεωτερικότητας καθορίζει και διαφορετικές πρακτικές διαχείρισης και υποστήριξης της καινοτομικής διαδικασίας, οπότε και διαφοροποιημένη αντίστοιχα προσφερόμενη υπηρεσία προς μια εκκολαπτόμενη επιχείρηση.

Τα τελευταία χρόνια πάντως, μια σημαντική αλλαγή που έχει πραγματοποιηθεί στις διαδικασίες ανάπτυξης της καινοτομίας αφορά στην μεγαλύτερη και αυξανόμενη έμφαση που δίνουν οι επιχειρήσεις σε διαδικασίες απόκτησης γνώσης από το εξωτερικό τους περιβάλλον, μέσω τεχνολογικών συμβολαίων, ενσωματωμένης τεχνολογίας ή συνεργασιών.

Η καινοτομία συνεπώς, τείνει να απομακρύνεται σε ένα βαθμό από αυτό που γνωρίσαμε ως εσωτερική ανάπτυξη γνώσης (internal R&D labs) και προσανατολίζεται προς τα 'δίκτυα καινοτομίας' και τις ανοικτές στρατηγικές καινοτομίας, τα οποία προσφέρουν αντίστοιχα πρόσβαση σε εξωτερικές πηγές γνώσης εμπιρεύοντας περισσότερες συνεργασίες με εξωτερικούς φορείς. Οι διαδικασίες αυτές, επιφυλάσσουν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι ικανότητες και οι πρακτικές των επιχειρήσεων υποστηρίζουν την ανάπτυξη της καινοτομίας (Chesbrough, 2003b, Chesbrough et al, 2006, Chesbrough, 2006, Chesbrough, 2010).

Ανοικτή καινοτομία

Η καινοτομία στον 21ο αιώνα έχει αναχθεί σε μια σύνθετη και πολυ-επίπεδη διαδικασία για τις επιχειρήσεις. Η καινοτομία περιλαμβάνει σήμερα μια προσπάθεια διαχείρισης γνώσεων σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον ραγδαία μεταβαλλόμενο, τεχνολογικά και θεσμικά. Ο Rothwell (1994) έχει ονομάσει το σημερινό περιβάλλον καινοτομίας ως ένα υπόδειγμα 'πέμπτης γενιάς', μετά από τα υποδείγματα της 'τεχνολογικής ώθησης', της 'έλξης από την αγορά' και τα ενοποιημένα μοντέλα, τα οποία ήταν κατά βάση περισσότερο γραμμικά.

Η συνεισφορά του Rothwell συνοψίζεται στην ενσωμάτωση στοιχείων αναφορικά με την δυσκολία ανάπτυξης καινοτομιών σήμερα από έναν και μόνο οργανισμό. Σε ένα τόσο σύνθετο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναζητήσουν και να διαμορφώσουν σχέσεις και συνδέσεις με εξωτερικούς φορείς ('network innovation') προκειμένου να καινοτομήσουν αποτελεσματικά. Σε ένα 'δίκτυο καινοτομίας', μια επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει ένα πλήθος εισροών στη διαδικασία της καινοτομίας, με άτυπη ή με τυπική μορφή.

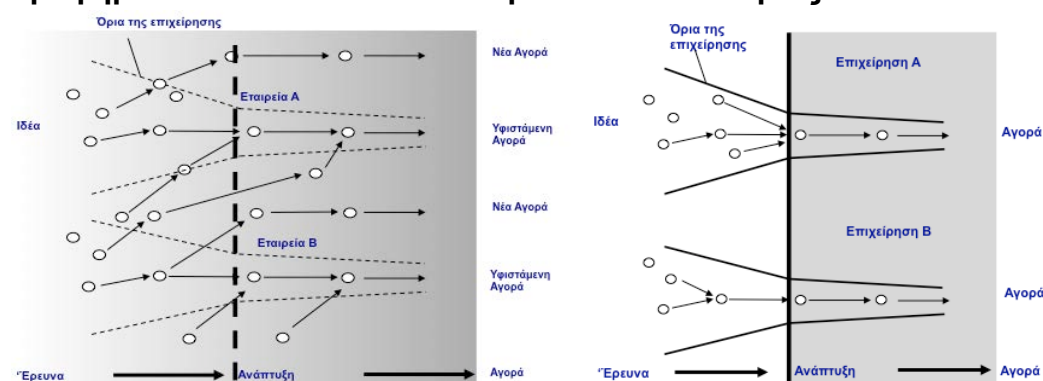
Σε πολλές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από ενοποίηση γνώσεων και τεχνολογιών που έχουν παραχθεί από άλλες επιχειρήσεις. Παράλληλα, το κόστος ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, συχνά ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν κοινές στρατηγικές για την αποτελεσματική διείσδυση σε νέες αγορές προϊόντων ή υπηρεσιών. Υπό το ίδιο πρίσμα, ο ρόλος των νεοφυών επιχειρήσεων στην ανάπτυξη καινοτομιών αυξήθηκε ραγδαία τα τελευταία χρόνια. Η σχεδόν μονοπωλιακή ικανότητα των μεγάλων επιχειρήσεων να αναπτύξουν καινοτομία περιορίστηκε, όπως αυτό αποτυπώθηκε χρόνια πριν από τον

Chesbrough (2006) για τις ΗΠΑ, όπου το ποσοστό της Έρευνας και Ανάπτυξης για επιχειρήσεις με λιγότερους από 1.000 εργαζομένους αυξήθηκε από 4.4.% το 1981 σε 22.5% (1999).

Ο Chesbrough (2003) διατύπωσε το νέο γνωστό πλέον όρο της ‘ανοικτής καινοτομίας’ (Γράφημα 1), με σκοπό να περιγράψει όλες αυτές τις νέες πρακτικές, όπου οι εσωτερικές και εξωτερικές δραστηριότητες καινοτομίας σε μια επιχείρηση συμπλέουν περισσότερο σε ένα πλαίσιο όπου τα όρια της επιχείρησης γίνονται περισσότερο ‘πορρώδη’ (Dodgson, Gann and Slater, 2008).

Συνεπώς, τα τελευταία χρόνια το επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις έχει μεταβληθεί ριζικά. Ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτύξουν καινοτομική δραστηριότητα, οι μεταβολές αυτές αναδεικνύονται ως καθοριστικές αναφορικά με τις προϋποθέσεις τις οποίες αυτές θα πρέπει να πληρούν σε επίπεδο ρητής και άρρητης γνώσης.

Γράφημα 1. Κλειστό και ανοικτό μοντέλο καινοτομίας



Chesbrough, 2003.

Ένα πολύ σημαντικό στάδιο στη διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομίας είναι η ίδια η αξιοποίηση και η αποκόμιση κερδών από τα αποτελέσματα της. Η δημιουργία αξίας αποτελεί ένα από τα δυο σημαντικά αυτά στάδια, που ακολουθείται όμως από την ιδιοποίηση/σύλληψη του μεριδίου της δημιουργούμενης αξίας που εισπράττει η επιχείρηση που τη δημιούργησε. Ο Teece (1986) είναι από τους πρώτους που έθεσαν για πρώτη φορά σε ακαδημαϊκό επίπεδο το ζήτημα της σύλληψης αξίας από την καινοτομία, δηλαδή πρακτικά τη μεγιστοποίηση το μεριδίου αυτού. Ο Teece, αναλύοντας τα παραδείγματα πιθανών αποτελεσμάτων της καινοτομικής διαδικασίας, πάντα ως προς τη σύλληψη αξίας, προσδιόρισε τρία βασικά στοιχεία:

1) Το καθεστώς ιδιοποιησιμότητας (appropriability regime) που αναφέρεται σε στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος–εξαιρούμενων της διάρθρωσης της αγοράς και του ανταγωνισμού–που επηρεάζουν την ικανότητα της καινοτόμου επιχείρησης να συλλάβει την αξία από τις καινοτομίες της και περιλαμβάνουν:

- τα νομικά εργαλεία (διπλώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά σήματα) που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση για να προστατεύσει τη διανοητική ιδιοκτησία της,
- το είδος της γνώσης που εμπεριέχεται στις εφευρέσεις και τις καινοτομίες της (ρητή ή άρρητη),
- τον τύπο της καινοτομίας από τον οποίο προσπαθεί η επιχείρηση να συλλάβει αξία (προϊόντος ή διαδικασίας).

Ο συνδυασμός των παραπάνω σημείων μπορεί να οδηγήσει σε διαφοροποιημένο καθεστώς ιδιοποιησιμότητας, περισσότερο ‘κλειστό’ ή «ανοικτό”.

2) Τα συμπληρωματικά πάγια (complementary assets), που αναφέρονται στο σύνολο των απαραίτητων πόρων που απαιτούνται για την επιτυχή εισαγωγή μίας καινοτομίας στην αγορά αλλά δεν αποτελούν τμήμα του βασικού τεχνολογικού πυρήνα της συγκεκριμένης καινοτομίας, και περιλαμβάνουν:

- Τα γενικής φύσης (generic) χρησιμοποιούνται χωρίς ιδιαίτερη προσαρμογή,
- Τα εξειδικευμένα (specialized),
- Τα συν-εξειδικευμένα (co-specialized).

3) Το επικρατούν σχέδιο (dominant design paradigm), όπως αυτό έχει οριστεί από το μοντέλο των Abernathy-Utterback (1975).

Το ανοικτό μοντέλο καινοτομίας σήμερα βασίζεται σε μια τελείως διαφορετική λογική, καθώς πολύτιμες ιδέες αλλά και γνώσεις για την υλοποίησή τους μπορεί να προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Υπό αυτό το πρίσμα, οι ιδέες και οι γνώσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον έχουν τον ίδιο βαθμό σημασίας με αυτές που προέρχονται από το εσωτερικό. Μια επιχείρηση προκειμένου να επικρατήσει ‘θα πρέπει να κάνει τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό της γνώσης που παράγεται εσωτερικά με τη γνώση που παράγεται εκτός επιχείρησης’ (Chesbrough et al, 2006; Chesbrough, 2010).

Η ‘ανοικτή καινοτομία’ αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις αξιοποιούν εξωτερικά παραγόμενη γνώση και εξωτερικά κανάλια, με σκοπό την ενίσχυση της στρατηγικής τους. Η ανοικτή καινοτομία έχει εφαρμοσθεί τα τελευταία χρόνια σε μια σειρά τομέων, όπως οι ΤΠΕ και το λογισμικό, η φαρμακευτική βιομηχανία και η βιοτεχνολογία κ.α. Παράλληλα, ένα μεγάλο

πλήθος μικρών και νεοφυών επιχειρήσεων αξιοποιούν τις διαδικασίες και τα πρότυπα της ανοικτής καινοτομίας, μέσα από στρατηγικές συμμαχίες και κοινοπραξίες, με στόχο την ανάπτυξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις εκάστοτε αγορές.

Ο Enkel και οι συνεργάτες του (2009) κατηγοριοποίησαν αυτές τις δραστηριότητες ως εξής:

1. Από έξω προς τα μέσα (outside-in process). Η διαδικασία αυτή αφορά στην ενδυνάμωση των γνώσεων της επιχείρησης μέσα από την ενσωμάτωση γνώσεων από το εξωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να αυξηθεί η καινοτομικότητα της επιχείρησης,
2. Από τα μέσα προς τα έξω (inside-out process). Η διαδικασία αυτή αφορά στην προσπάθεια απόσπασης κερδών από τη μεταφορά γνώσης προς το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. πώληση δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας),
3. Συνδυαστική διαδικασία ή αλλιώς ο συνδυασμός των παραπάνω (coupled process). Η διαδικασία αυτή αφορά σε συμμαχίες με συμπληρωματικότητες, στις οποίες υπάρχει ταυτόχρονα ροή γνώσης από μέσα προς τα έξω και από έξω προς τα μέσα. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει συν-δημιουργία προϊόντων, κοινοπραξίες, στρατηγικές συμμαχίες κ.α. (Enkel κ.α., 2009).

Όπως γίνεται κατανοητό, τα οφέλη από την ανοικτή καινοτομία θα μπορούσαν να συνοψισθούν σε καλύτερη ικανότητα μόχλευσης και αξιοποίησης E&A που έχει αναπτυχθεί εξωτερικά του οργανισμού, βελτιωμένη ικανότητα ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, οικονομίες κλίμακας, διάχυση και ανταλλαγή γνώσης, βελτιωμένο τεχνολογικό καταμερισμό εργασίας ανάμεσα σε συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, βελτιωμένη ικανότητα εμπορευματοποίησης καινοτομικών επιτευγμάτων μέσα από την ανάπτυξη νεωτερικών επιχειρηματικών μοντέλων κ.α.

1.1.2. Δομές υποστήριξης καινοτομίας και συγκριτική επεξήγηση με άλλες δομές σχετικού ενδιαφέροντος

Δομές υποστήριξης

Η ανάγκη για την υποστήριξη στη διαδικασία ανάπτυξης καινοτομίας αντικατοπτρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην ολοένα και αυξανόμενη δημιουργία δομών εκκόλαψης και υποστήριξης. Οι μηχανισμοί αυτοί έχουν ως στόχο την ενίσχυση και υποστήριξη νεοφυών επιχειρήσεων και την επιτάχυνση της διαδικασίας της καινοτομίας. Εντούτοις, σήμερα μπορεί να αναγνωρίσει κανείς πολλές διαφορετικές μορφές υποστήριξης της καινοτομικής δραστηριότητας και οι οποίες συνοψίζονται και ομαδοποιούνται στα παρακάτω (ως επί το πλείστον, με τη σειρά εμφάνισης τους):

Τα Γραφεία μεταφοράς τεχνολογίας αποτελούν δομές των πανεπιστημίων και των ερευνητικών κέντρων, ως επί το πλείστον. Ο κύριος ρόλος των γραφείων είναι να εντοπίζουν διαθέσιμες τεχνολογίες εντός του οργανισμού και να προωθούν τη μεταφορά τους προς την επιχειρηματική αξιοποίηση. Η διαδικασία της μεταφοράς περιλαμβάνει και θέματα κατοχύρωσης της διανοητικής ιδιοκτησίας και αναπτυξιακής στρατηγικής/τεχνολογικής πολιτικής του εκάστοτε φορέα.

Τα Τεχνολογικά Πάρκα αποτελούν περιοχές συγκέντρωσης και φιλοξενίας επιχειρήσεων, συνήθως έως και μεσαίας περιβαλλοντικής όχλησης, και έχουν κύριο στόχο την ενίσχυση της ικανότητας καινοτομίας και της κουλτούρας της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων τις οποίες φιλοξενεί, μέσα από υπηρεσίες όπως ανάπτυξη τεχνογνωσίας σε καινοτόμες τεχνολογίες, κατοχύρωση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας, μεταφορά τεχνολογίας μέσω της παραγωγής καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Συνήθως, τα τεχνολογικά πάρκα συνδέονται με τοπικά πανεπιστήμια ή ερευνητικά κέντρα (π.χ. Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Κρήτης/ΙΤΕ). Συγκεκριμένα, οι δραστηριότητες ενός Τεχνολογικού Πάρκου συνήθως περιλαμβάνουν:

- Μεταφορά Τεχνολογίας,
- Εκπαίδευση-κατάρτιση στελεχών επιχειρήσεων,
- Υποστήριξη διαχείρισης καινοτομίας μέσω κατάλληλων εργαλείων,
- Πληροφόρηση για προστασία και διαχείριση Διανοητικής Ιδιοκτησίας
- Υποστήριξη συμμετοχής σε κοινοτικά, εθνικά και περιφερειακά έργα Έρευνας & Τεχνολογίας, Καινοτομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης,
- Ένταξη, υποστήριξη και ανάπτυξη νέων εταιριών έντασης γνώσης.

Τα Hub καινοτομίας (Innovation hub) αποτελούν, τα τελευταία έτη, σημαντικό εργαλείο για την τόνωση της απασχόλησης και την ανασυγκρότηση παραγωγικών δραστηριοτήτων μέσω της εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων της καινοτόμου επιχειρηματικότητας. Μέσω αυτών, επιδιώκεται η δημιουργία και η

ανάπτυξη θεσμών παράλληλα με την εκμετάλλευση εγκαταστάσεων είτε σε ιστορικά κέντρα πόλεων ή σε παλιές βιομηχανικές περιοχές. Παράλληλα με τα innovation hubs, μια τάση που αναπτύσσεται ραγδαία αφορά στη δημιουργία κοινών χώρων στους οποίους δουλεύουν πολλές διακριτές ομάδες ή ακόμα και ελεύθεροι επαγγελματίες. Τα co-working spaces χρησιμοποιούνται συχνά από επαγγελματίες που εναλλακτικά θα δούλευαν κατ' οίκον. Συνήθως, οι χώροι αυτοί έχουν τον χαρακτήρα open space το οποίο παρέχει επιπλέον και κοινούς χώρους όπως αίθουσες συσκέψεων, γραμματεία κ.α. (Foertsch, 2011).

Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων (Business Incubators) είναι οργανισμοί ή μηχανισμοί που λειτουργούν με σκοπό τη στέγαση και υποστήριξη νέων καινοτόμων επιχειρήσεων. Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων αναλαμβάνουν ένα σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη των καινοτόμων επιχειρήσεων, που υπερβαίνει τη διάσταση της φιλοξενίας τους καθώς προσφέρουν υποδομές και υπηρεσίες μέχρι το στάδιο ωρίμανσής τους. Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων επιχειρούν προσπαθούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και σκοπού (economies of scale and scope) αλλά και να προσφέρουν συγκεκριμένες υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας σε νεοφυείς επιχειρήσεις έντασης γνώσης, αναφορικά με την αναζήτηση συνεργασιών, τη δημιουργία brand name, την ανάπτυξη αποδοτικού επιχειρηματικού μοντέλου κ.α. Σκοπός μιας θερμοκοιτίδας είναι η ενθάρρυνση και υποστήριξη δημιουργίας και ανάπτυξης νέων, καινοτόμων επιχειρήσεων υψηλού ρυθμού ανάπτυξης και έντασης γνώσης ή επιχειρήσεων ιδιαίτερης για την τοπική κοινωνία καινοτομικότητας. Οι επιχειρήσεις στην θερμοκοιτίδα επωφελούνται για τη συγκεκριμένη περίοδο 'επώασης' από τις υπηρεσίες και στόχος είναι η επιτυχής "αποφοίτηση" σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Συγκεκριμένα, οι διαδικασίες που ακολουθούνται στο πλαίσιο μιας θερμοκοιτίδας συνήθως περιλαμβάνουν:

- Αίτηση ενδιαφέροντος,
- Αξιολόγηση προϋποθέσεων και στρατηγικής,
- Παραχώρηση χώρου και ένταξη της εταιρίας,
- Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών,
- Υποστήριξη εταιρίας,
- Έξοδος από θερμοκοιτίδα.

Οι βασικές υπηρεσίες που συνήθως προσφέρει μια θερμοκοιτίδα περιλαμβάνουν:

- Υποδομές και χώρους γραφείων,
- Υπηρεσίες πρώτου επιπέδου, συμπεριλαμβανομένης γραμματειακής υποστήριξης, χρήσης εξοπλισμού γραφείου, πρόσβαση στο διαδίκτυο κ.α.,
- Παροχή συμβουλευτικών και άλλων εξειδικευμένων υπηρεσιών (π.χ. Διανοητική Ιδιοκτησία),
- Ανάπτυξη συνεργιών ανάμεσα στις συστεγαζόμενες επιχειρήσεις,

- Υπηρεσίες υποστήριξης σε θέματα χρηματοδότησης,
- Υπηρεσίες τεχνολογικής και επιχειρηματικής πληροφόρησης,
- Υπηρεσίες ενίσχυσης της εξωστρέφειας.

Οι Θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων επιχειρούν μέσα από την λειτουργία τους να επιτύχουν:

- μείωση του χρόνου έναρξης λειτουργίας,
- μείωση του κόστους,
- ενίσχυση της δικτύωσης των επιχειρήσεων,
- ανάπτυξη συνεργιών μεταξύ των εκκολαπτόμενων επιχειρήσεων,
- δικτύωση των επιχειρήσεων με πανεπιστήμια, ερευνητικούς φορείς, επιχειρήσεις, τοπικούς φορείς κ.α.

Επιταχυντές επιχειρήσεων: αποτελούν δομές οι οποίες περιλαμβάνουν τόσο την υποστήριξη της ωρίμανσης των επιχειρήσεων αλλά και κυρίως την ώθηση των νέων εγχειρημάτων, με σκοπό να υλοποιήσουν με ταχύ ρυθμό το επιχειρηματικό τους σχέδιο, μέσα από την υποβοήθηση σε θέματα στρατηγικής, επιχειρηματικού μοντέλου, οργάνωσης, χρηματοδότησης, επιμόρφωσης κ.α. Ένας επιχειρηματικός επιταχυντής συνιστά συνήθως μια εντατική αλλά πολυ-επίπεδη και ολοκληρωμένη συμβουλευτική υπηρεσία που περιλαμβάνει διαστάσεις του σύγχρονου συμβουλευτικού management, συχνά σε συνδυασμό με νέες προσεγγίσεις ανάπτυξης νεωτερικών επιχειρηματικών μοντέλων και υποστήριξης σε επίπεδο μικρο-χρηματοδότησης.

Σήμερα, η έννοια του επιχειρηματικού επιταχυντή, η οποία και τον διαφοροποιεί από άλλες παρόμοιες έννοιες όπως αυτή της θερμοκοιτίδας επιχειρήσεων, αφορά στην ανάπτυξη ενός μηχανισμού υποστήριξης συγκεκριμένης διάρκειας που περιλαμβάνει εντατική και ολοκληρωμένη υποστήριξη σε επίπεδο συμβουλευτικής και mentoring, κατά τη φάση που μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί. Η έμφαση σε έναν επιταχυντή επιχειρήσεων εντοπίζεται στην ταχεία και ραγδαία ανάπτυξη και επέκταση ενός νέου και καινοτόμου εγχειρήματος, μέσα από την επίλυση οργανωτικών, επιχειρησιακών και στρατηγικών προκλήσεων που μπορεί να αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Οι ‘υπηρεσίες επιτάχυνσης’ βοηθούν τις επιχειρήσεις να ενηλικιωθούν παρέχοντας τους σημαντικά και συγκεκριμένα εργαλεία, ανάλογα με τις εξειδικευμένες και ώριμες πλέον ανάγκες τους. Σε αντίθεση με μια θερμοκοιτίδα, η οποία μπορεί να υποστηρίξει επιχειρήσεις για παρατεταμένο χρονικό διάστημα και συχνά σε ένα πολύ πιο πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, ένας επιταχυντής υποστηρίζει την στρατηγική ανάπτυξη και επέκταση των επιχειρήσεων.

Πιο αναλυτικά, οι επιταχυντές επιχειρήσεων στοχεύουν στην ανάληψη ‘επιχειρηματικών υποθέσεων’ που είναι σχετικά πιο ώριμες από τις περιπτώσεις που απευθύνονται σε θερμοκοιτίδες. Οι θερμοκοιτίδες

επιχειρήσεων συχνά φιλοξενούν και υποστηρίζουν νεοφυείς επιχειρήσεις από πολύ αρχικό στάδιο, που πολλές φορές μπορεί να απαιτούν ακόμη την ανάπτυξη δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης, και για τον σκοπό αυτό παρέχουν κατάλληλες υποδομές για την εκκόλαψη των ιδεών αυτών.

Στην περίπτωση των επιχειρηματικών επιταχυντών, οι νεοφυείς επιχειρήσεις εισάγονται συχνά με ένα ημι-ώριμο ή και ώριμο προϊόν ή υπηρεσία και ο σκοπός είναι η προώθηση του σε επίπεδο επιτυχημένης και ταχείας επιχειρηματικής αξιοποίησης μέσα από την τεχνική και επιχειρηματική συμβουλευτική υποστήριξη σε πολύ συγκεκριμένες κατηγορίες, οι οποίες αναλύονται παρακάτω. Ουσιαστικά, ένας επιχειρηματικός επιταχυντής -τα προγράμματα των οποίων διαρκούν συνήθως από 3 έως 6 μήνες-, λειτουργεί ως μια μορφή επιχειρηματικής ώθησης τεχνολογικών προϊόντων και υπηρεσιών από τον οποίο 'αποφοιτούν' επιχειρήσεις με επάρκεια, πόρους και ικανότητα αυτοτελούς λειτουργίας και περαιτέρω ανάπτυξης.

Οι βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού μηχανισμού επιτάχυνσης θα μπορούσαν να συνοψισθούν στις εξής κάτωθι παραμέτρους:

- Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση για την ανάπτυξη ενός εσωτερικού επιχειρηματικού μοντέλου καθώς και την ανάπτυξη εξωτερικών δικτύων και διασυνδέσεων με έμφαση σε θέματα εξειδικευμένης συμβουλευτικής (π.χ. χρηματοδότηση, νομικές συμβουλές),
- Αποτελεσματική αρχιτεκτονική παροχής υπηρεσιών, σε σχέση με τη φέρουσα ικανότητα των υποδομών και υπηρεσιών και τον αριθμό των επιχειρήσεων που εξυπηρετούνται,
- Επίπεδο υπηρεσιών σε σχέση με τις διαφοροποιημένες υπηρεσίες mentoring, συμβουλευτικής (product and business support), νομικής υποστήριξης, χρηματοδοτήσεων (financial support), εξωστρέφειας και δικτύωσης,
- Κατάρτιση δομημένου στρατηγικού σχεδιασμού για τη βιώσιμη ανάπτυξη του επιταχυντή και την προσέλκυση καινοτομικών επιχειρήσεων,
- Κατάρτιση πλάνου και διαδικασιών ένταξης και 'αποφοίτησης' από τον επιταχυντή ('Entry/Exit Criteria') καθώς και διαδικασίες αξιολόγησης των κύκλων υποστήριξης.

Ιστορικά στοιχεία

Η εξάπλωση των δομών υποστήριξης και εκκόλαψης της καινοτομίας εντοπίζονται στις δεκαετίες του και '70 και '80 και συνδέθηκε σε αρκετές περιπτώσεις με την ανάγκη ανάπτυξη υποδομών και εργαλείων αναζωογόνησης οικονομικών τομέων και ενίσχυσης της επιχειρηματικής

ανάπτυξης (Commission, 2002). Εντούτοις, οι πρώτες δομές υποστήριξης και εκκόλαψης της επιχειρηματικότητας που οδήγησαν σε αυτό που σήμερα γνωρίζουμε ως ‘Θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων’ εντοπίζονται στα τέλη της δεκαετίας του ’50 στις ΗΠΑ (Batavia, New York).

Έκτοτε, η διάχυση της ιδέας της επιχειρηματικής εκκόλαψης αναπτύσσεται με ιδιαίτερη όμως υιοθέτηση της ως πρακτικής τη δεκαετία του ’80. Σημειώνεται ότι το 1980 αριθμούνται περίπου 12 θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων στις ΗΠΑ, ενώ το 1995 ο αριθμός αυτός ανέρχεται σε 600 (Wiggins & Gibson, 2003).

Ωστόσο, η έννοια των επιχειρηματικών επιταχυντών είναι αρκετά πιο πρόσφατη. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη των επιχειρηματικών επιταχυντών εντοπίζεται περισσότερο στην τελευταία δεκαετία (Christiansen, 2009; Miller & Bound, 2011). Μόνο στις ΗΠΑ, το 2011 καταγράφονται περίπου 50 προγράμματα επιχειρηματικής επιτάχυνσης με τουλάχιστον 500 νεοφυείς επιχειρήσεις να συμμετάσχουν σε όλες ή κάποιες από τις υπηρεσίες τους (Tozzi, 2011), ενώ το 2012 φαίνεται να έχουν φθάσει τα 200 (Maltby & Needleman, 2012).

Ο αριθμός των επιταχυντών έχει αυξηθεί ραγδαία στις ΗΠΑ αλλά και στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια, με τα προγράμματα επιτάχυνσης να συγκεντρώνουν σημαντικά χαρακτηριστικά που τα καθιστούν αποτελεσματικά ως προς τις ανάγκες ενός οικοσυστήματος καινοτομίας (π.χ. χρηματοδότηση, υπηρεσίες υποστήριξης, δικτύωση).

Ο βασικός σκοπός ενός επιχειρηματικού επιταχυντή, όπως και σε μια θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων, αφορά στη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για τις νεοφυείς επιχειρήσεις με έμφαση σε ελλείψεις που μπορεί να περιλαμβάνουν θέματα χρηματοδότησης, γνώσης και τεχνολογίας, δικτύωσης, εξωστρέφειας κ.α. Εντούτοις, οι επιχειρηματικοί επιταχυντές απομακρύνονται ακόμα περισσότερο από την κλασική έννοια της ‘φιλοξενίας’ επιχειρήσεων -στο βαθμό που οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων αντίστοιχα διαφοροποιήθηκαν από το υπόδειγμα και το επιχειρηματικό μοντέλο των τεχνολογικών πάρκων-, προσφέροντας μεν υπηρεσίες υποστήριξης πλην όμως σε ένα πλαίσιο που είναι περισσότερο εντατικό –για πολύ συγκεκριμένο χρονικό διάστημα- και συνήθως συνδυάζεται και με εργαλεία μικρο-χρηματοδότησης (π.χ. κεφάλαιο σποράς ή προ-σποράς).

Η φιλοσοφία, η λειτουργία και το περιεχόμενο των υπηρεσιών ενός επιταχυντή ανταποκρίνονται ιδιαίτερα στις ανάγκες των τεχνολογικών τομέων και των τομέων έντασης γνώσης, καθότι για αυτές τις μορφές επιχειρήσεων, η διάρκεια και η ένταση παροχής των υπηρεσιών συνάδει με τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες ανάπτυξης τους.

Η λειτουργία και ανάπτυξη των επιχειρηματικών επιταχυντών συνδέονται συνήθως τα τελευταία, δέκα κυρίως, έτη με συγκεκριμένες παραμέτρους, όπως (Maltby & Needleman, 2012; Miller & Bound, 2011):

- Δημιουργία μικρών ομάδων (συχνά 3 ατόμων, με τεχνολογικό υπόβαθρο) που συγκροτούνται από επικεφαλής ή στελέχη των νεοφυών επιχειρήσεων,
- Κάθε ομάδα παραμένει στο πρόγραμμα για συγκεκριμένη περίοδο, συνήθως μεταξύ 3 και 6 μηνών,
- Παροχή εντατικών υπηρεσιών συμβουλευτικής, mentoring και επιμόρφωσης σε συγκεκριμένα αντικείμενα επιχειρηματικής λειτουργίας, προιοντικής ανάπτυξης κ.α. (time-limited support comprising programmed events and intensive mentoring),
- Πρόγραμμα δικτύωσης, με σκοπό τη διασύνδεση με εμπειρογνώμονες, επενδυτές, φορείς και άλλες επιχειρήσεις,
- Ανοικτές και διαγωνιστικές διαδικασίες επιλογής για τις επιχειρήσεις που σκοπεύουν να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα,
- Διοργάνωση εκδηλώσεων και demo days, με σκοπό την παρουσίαση των επιχειρηματικών εγχειρημάτων,
- Παροχή χώρων συν-εργασίας ανάμεσα σε επιχειρήσεις και έμφαση σε ομάδες νεοφυών επιχειρήσεων αντί σε μεμονωμένες επιχειρήσεις,
- Παροχή χρηματοδότησης είτε με τη μορφή κεφαλαίου σποράς, είτε στο πλαίσιο συμμετοχικού κεφαλαίου (equity), είτε με τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε εργαλεία χρηματοδότησης.

Τα τελευταία χρόνια εντούτοις, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρηματικών επιταχυντών αναπτύσσονται σε διάφορες χώρες, ενσωματώνοντας διάφορες μορφές υποστήριξης. Ένας από τους βασικούς λόγους αφορά στη συνειδητοποίηση των ιδιαιτεροτήτων που συνοδεύουν την ανάπτυξη νεοφυών καινοτομικών επιχειρημάτων και προϋποθέτουν εξειδικευμένες υπηρεσίες σε επίπεδο χρηματοδότησης, συμβουλευτικής, mentoring κ.α.

Επιπλέον, μια βασική παράμετρος εξάπλωσης των επιχειρηματικών επιταχυντών και των προγραμμάτων συμβουλευτικής υποστήριξης που συνοδεύονται από μικρο-χρηματοδότηση σποράς, αφορά στα μεταβαλλόμενα οικονομικά των νεοφυών επιχειρήσεων τα τελευταία έτη. Συγκεκριμένα, τα χαμηλότερα τεχνολογικά κόστη, η καλύτερη πρόσβαση σε δίκτυα πελατών και οι ευρύτερες χρηματοδοτικές δυνατότητες ρευστοποίησης, ενθάρρυναν περισσότερες τεχνολογικές ομάδες να αναπτύξουν νέα καινοτομικά εγχειρήματα και προϊόντα.

Παράλληλα, τα μειωμένα κόστη σε επίπεδο λογισμικού και πληροφοριακών υποδομών αποτέλεσαν κίνητρο για περισσότερες νεοφυείς ομάδες και ιδέες. Με την έννοια αυτή, η ιδέα των επιταχυντών αποτέλεσε έναν κατάλληλο μηχανισμό ακόμα περαιτέρω του οικονομικού, επιχειρηματικού αλλά και τεχνολογικού ρίσκου που είναι ένα σημαντικό στοιχείο στο σχεδιασμό των νεοφυών εγχειρημάτων αλλά και στις αποφάσεις των υποψήφιων επενδυτών (Miller & Bound, 2011). Ο περιορισμός αυτών των κινδύνων και στις δυο πλευρές, καινοτομικές νεοφυείς ομάδες και δυνητικούς επενδυτές, συνιστά

έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες εξάπλωσης της ιδέας των επιταχυντών.

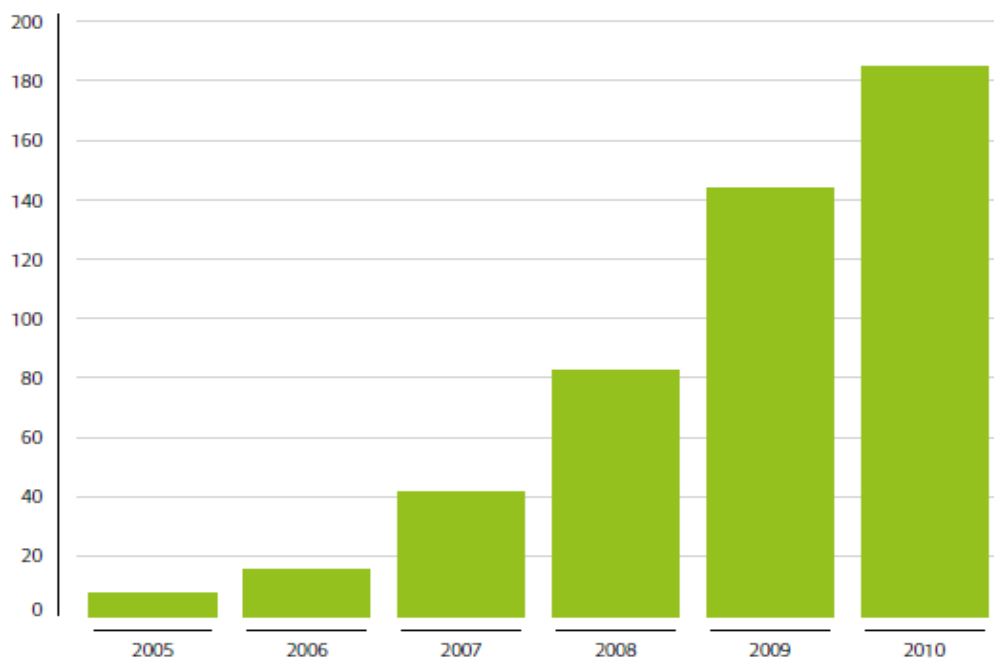
Στις ΗΠΑ, ένας από τους πρώτους και περισσότερο γνωστούς επιταχυντές είναι ο ‘Y Combinator’ (ιδρύεται το 2005 στο Mountain View California,), η λειτουργία του οποίου ωστόσο προσιδιάζει σε αυτό που θα ονομάζαμε ‘επιταχυντής σποράς’, ήτοι μηχανισμός υποστήριξης με πυρήνα την παροχή μικροχρηματοδότησης και κεφαλαίου σποράς (‘seed accelerator programs’). Η συνολική αξία των νεοφυών επιχειρήσεων στον συγκεκριμένο επιταχυντή εκτιμάται στα \$7.78 δις το 2010. Αντίστοιχα, το 2007 συστήνεται το ‘TechStars’ στο Boulder, Colorado, με τις επιχειρήσεις να συγκεντρώνουν ποσό των \$134 εκατομμυρίων σε κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital). Έκτοτε, ένας εξαιρετικά υψηλός αριθμός επιχειρηματικών επιταχυντών έχει αναπτυχθεί σε όλες τις ΗΠΑ (Γράφημα 2).

Ολοκληρωμένες μορφές επιτάχυνσης ωστόσο, όπως αναλύεται παρακάτω, εντοπίζονται σε αρκετές χώρες της Ευρώπης, όπως Ολλανδία, Αγγλία, Ισπανία, Σουηδία κ.α. Πολλές από τις δομές αυτές προσφέρουν μείγματα υποδομών, δραστηριοτήτων, υπηρεσιών (π.χ. mentoring, coaching, guidance) και χρηματοδότησης με σκοπό την ταχεία ανάπτυξη καινοτομικών νεοφυών επιχειρήσεων ή και την δικτύωση με υφιστάμενες επιχειρήσεις (innovation network and innovation support). Τέτοιες χαρακτηριστικές περιπτώσεις είναι για παράδειγμα το Foundation Kennispark Twente’s στην Ολλανδία, το οποίο παρότι δεν έχει την κλασική μορφή επιχειρηματικού επιταχυντή αναπτύσσει ολοκληρωμένο πλέγμα υπηρεσιών υποστήριξης για νεοφυείς επιχειρήσεις από προγράμματα εντατικής καθοδήγησης έως προγράμματα χρηματοδότησης². Στην ίδια φιλοσοφία κινείται και το κέντρο καινοτομίας YES!Delft, το οποίο αποτελεί μια πολυ-λειτουργική δομή (high tech entrepreneurs center) με πολλά παράλληλα επίπεδα υπηρεσιών θερμοκοίτισης, υποστήριξης, συμβουλευτικής αλλά και στοχευμένα προγράμματα επιτάχυνσης³ (π.χ. LaunchLab, Growth Accelerator κ.α.).

² <http://www.kennispark.nl>

³ <http://www.yesdelft.nl/Default.aspx>

Γράφημα 2. Αριθμός νεοφυών επιχειρήσεων που χρηματοδοτήθηκαν από προγράμματα επιτάχυνσης στις ΗΠΑ



Telefonika Europe, 2013

Στο παρακάτω γράφημα αποτυπώνεται η εξέλιξη του αριθμού των επιταχυντών τα τελευταία σε δέκα (10) χώρες της Ευρώπης (Γράφημα 3), παρότι ο ορισμός του 'επιταχυντή' διαφοροποιείται ελαφρώς ανάλογα με την ερευνητική καταγραφή, γεγονός που επηρεάζει και την ακριβή εικόνα που είναι αυτή τη στιγμή διαθέσιμη. Σύμφωνα με το Γράφημα 3, οι επιταχυντές ξεπερνάνε τις 200 περιπτώσεις σήμερα στις υπό εξέταση χώρες, ενώ άλλες έρευνες ανεβάζουν τον αριθμό των επιταχυντών -με τη διευρυμένη έννοια που εντάσσει περιπτώσεις όπως οι παραπάνω- σε περισσότερους από 600 μόνο στην Ευρώπη⁴.

Οι πιο γνωστές περιπτώσεις δομών επιτάχυνσης στην Ευρώπη, με έμφαση ωστόσο στη χρηματοδότηση, είναι οι Seedcamp, TechStars London (πρώην Springboard), Founder Institute and Startupbootcamp. Επιπλέον πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν τα Startup Weekend, Launch48, GameFounders, Garage48 and StartupBus Europe. Παρομοίως, προγράμματα επιχειρηματικής επιτάχυνσης αναπτύσσονται είτε από τον ιδιωτικό είτε τον δημόσιο τομέα, σε αρκετές χώρες, όπως τα: Startup Wise Guys and Buildit (Estonia), Ignite100, Bethnal Green Ventures, dotforge, Beta Foundry and Oxygen (UK), Rockstart (The Netherlands), OpenFund and The Accelerator (Greece), Le Camping and Nextstars (France), betaFACTORY (Norway), DCU Ryan Academy's Propeller Venture Accelerator and NDRC Launchpad

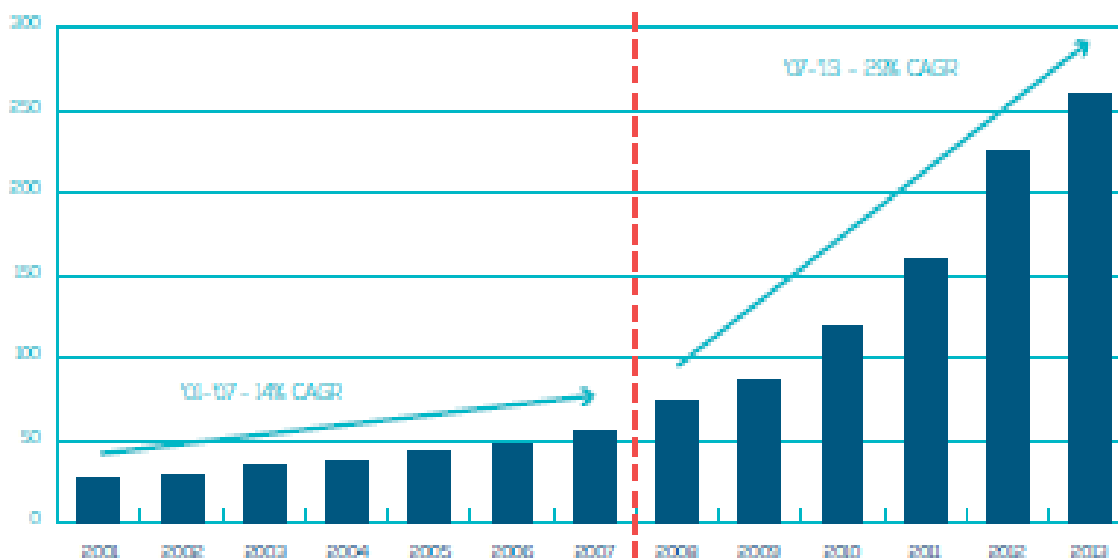
⁴ <http://www.f6s.com/programs>

(Ireland), Black Forest Accelerator, German Silicon Valley Accelerator (Germany), TechPeaks, SeedLab and H-Farm / H-Camp (Italy), Huge Thing and Gamma Rebels (Poland), Startup Sauna (Finland), SICS (Sweden), Startup Yard and StarCube (Czech Republic), StartupHighway (Lithuania), Beta-i (Portugal), Startup Reykjavik (Iceland), Tetuan Valley and SeedRocket (Spain), ZIP (Croatia), Eleven, LAUNCHhub and 3Challenge (Bulgaria), Idealabs and NEST'up (Belgium), Garage (Moldova), TexDrive and Farminers (Russia), ACME Labs and iCatapult (Hungary), Eastlabs (Ukraine), Elevator, 8200 EISP and UpWest Labs (Israel), Inovent, Etohum και Fit Startup Factory (Turkey).

Οι περισσότερες από αυτές τις δομές λειτουργούν στη βάση προσέλκυσης καινοτομικών επιχειρηματικών ομάδων μέσα από ανοικτές διαδικασίες, με σκοπό να παράσχουν σε έναν συγκεκριμένο αριθμό επιχειρήσεων μικρο-χρηματοδότηση σε συνδυασμό με mentoring, κατάρτιση και συμβουλευτική για ένα πολύ συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Τα προγράμματα αυτά διαρκούν, όπως αναφέρθηκε, από 3 έως 6 μήνες περίπου. Μετά την 'αποφοίτηση' τους, οι επιχειρήσεις προσδοκούν να έχουν αξιοποιήσει τις υπηρεσίες και το κεφάλαιο σποράς για να αναπτύξουν ένα βιώσιμο προϊόν/υπηρεσία ή τουλάχιστον να έχουν αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό σχέδιο για την προσέλκυση κάποιας στοχευμένης επένδυσης.

Παράλληλα, εντοπίζονται ήδη αρκετές περιπτώσεις επιταχυντών που υποστηρίζονται από μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, όπως Orange FAB (Orange), Wayra (Telefónica), hub:raum (Deutsche Telekom), the ProSiebenSat.1 Accelerator, the Axel Springer Plug & Play Accelerator, Bonnier's Accelerator, BBC Worldwide Labs, Mediafax's M.incubator, Pearson's Catalyst for Education.

Γράφημα 3. Αριθμός θερμοκοιτίδων και επιταχυντών στις 10 υπό εξέταση χώρες (2011-2013)



Telefonika Europe, 2013.

Τα οφέλη από την ‘επιχειρηματική επιτάχυνση’ αφορούν στην υποστήριξη καινοτομικών ιδεών και νέων εγχειρημάτων σε μια πολύ ιδιαίτερη, για την ανάπτυξη τους, αρχική περίοδο. Όπως αναφέρθηκε, η μαζική εξάπλωση των θερμοκοιτίδων μπορεί να αναζητηθεί τουλάχιστον στα τελευταία 30 έτη. Η ανάδυση των επιταχυντών διακρίνεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιεί από την κλασική λογική των θερμοκοιτίδων. Μια διαδεδομένη κατηγοριοποίηση των βασικών χαρακτηριστικών των επιταχυντών αφορά σε ανταγωνιστικές διαδικασίες, παροχή κεφαλαίου σποράς (pre-seed investment) σε ανταλλαγή συχνά με συμμετοχικό κεφάλαιο, έμφαση σε ομάδες, συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και μείγμα πολλαπλών υπηρεσιών (Miller and Kirsten, 2011).

Ελληνική περίπτωση

Ένα Εθνικό Σύστημα Καινοτομίας (National Innovation System - NIS) μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα επιχειρήσεων, κυβερνητικών φορέων, αλλά και ατόμων που αλληλεπιδρούν, ώστε να επηρεάζουν την καινοτομία σε ένα εθνικό πλαίσιο. Η έννοια του Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας στηρίζεται στην παραδοχή ότι η καινοτομία είναι μια διαδικασία που αναπτύσσεται μέσα σε ένα σύστημα από παράγοντες, δομές και σχέσεις συνεργασίας και ανταγωνισμού ανάμεσα στους συντελεστές του συστήματος.

Στο πλαίσιο του Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας, οι διάφοροι φορείς επιστήμης, τεχνολογίας, αλλά και παραγωγικοί φορείς συνεργάζονται για να παράγουν καινοτομία. Το τεχνοοικονομικό σύστημα αντλεί πόρους από την

αγορά εργασίας (ανθρώπινοι πόροι), χρηματοδοτείται από οικονομικούς πόρους αλλά και διαμορφώνει θεσμούς υποστήριξης και εκκόλαψης της καινοτομίας.

Α. Επιστημονικά και Τεχνολογικά Πάρκα

Στην Ελλάδα συστήνονται επτά επιστημονικά και τεχνολογικά πάρκα κατά την περίοδο 1989-2000 δίπλα σε μεγάλα ερευνητικά κέντρα. Το Επιστημονικό Πάρκο Πατρών συστήνεται το 1989, με σκοπό την αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων του Πανεπιστημίου Πατρών, με βασικές υπηρεσίες την υποστήριξη νέων εταιρειών τεχνολογικής βάσης, την εκκόλαψη (νέες εταιρείες σε ανεπτυγμένη φάση), τη μεταφορά τεχνολογίας και τη διοίκηση καινοτομίας.

Το 1990, συστήνεται το Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης από το ΙΤΕ με παρόμοιες δραστηριότητες, ενώ το 1991 ιδρύεται το Τεχνολογικό Πάρκο Αττικής στο Εθνικό Κέντρο Δημόκριτος στην Αθήνα. Το 1993 ιδρύεται το Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Κρήτης στο ΙΤΕ, όπου εγκαθίσταται αμέσως και ο πρώτος ισχυρός τεχνοβλαστός, η Forthnet. Το 1996 συστήνεται το Τεχνολογικό και Πολιτιστικό Πάρκο Λαυρίου και το 1999 , συστήνεται το Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Ηπείρου. Το 2001 ιδρύεται επίσης το Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλίας, με έμφαση στις δραστηριότητες μεταφοράς τεχνολογίας.

Βασικός στόχος των Πάρκων είναι η καταγραφή και η αξιοποίηση των τεχνολογικών απαιτήσεων της ελληνικής βιομηχανίας, η ενδυνάμωση των σχέσεων ανάμεσα στις ελληνικές και τις ξένες επιχειρήσεις και η σύνδεση της έρευνας με την παραγωγή και την αγορά. Ο ρόλος που αυτοί οι οργανισμοί καλούνται να διαδραματίσουν στην υποστήριξη των καινοτόμων επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά σημαντικός καθώς επιτρέπει σε αυτές να εκμεταλλευτούν τεχνολογίες που προσφέρουν ερευνητικά ιδρύματα από την Ελλάδα και το εξωτερικό και να δράσουν με τον τρόπο αυτό ως οχήματα για τη μεταφορά τεχνολογίας (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Τεχνολογικά Πάρκα στην Ελλάδα

Τεχνολογικά Πάρκα	Σύνδεσμος
Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης	http://www.thestep.gr/
Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Κρήτης	http://www.stepc.gr/index-gr.php

Τεχνολογικό Πάρκο Αττικής “Λεύκιππος”	http://www.demokritos.gr/Contents.aspx?CatId=60
Επιστημονικό Πάρκο Πάτρας	http://hirc.ekt.gr/opencms/opencms/hirc/el/partners/epp.html
Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλίας	http://www.tepathe.gr/
Τεχνολογικό και Πολιτιστικό Πάρκο Λαυρίου	http://www.ltp.ntua.gr/
Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Ηπείρου	http://www.step-epirus.gr/

Β. Θερμοκοιτίδες

Β1. Κρατικά χρηματοδοτούμενες

Στο πλαίσιο της ενθάρρυνσης της δικτύωσης και του clustering στον τομέα της έρευνας και καινοτομίας, το ΕΠΑΝ Ι, πέρα από τη δημιουργία του Corallia που αναλύεται παρακάτω, χρηματοδότησε τη δημιουργία 5 Περιφερειακών Πόλων Καινοτομίας (Κεντρική Μακεδονία, Δυτική Μακεδονία, Θεσσαλία, Κρήτη, Δυτική Ελλάδα) με στόχο την προώθηση της καινοτομίας καθώς και την ίδρυση και λειτουργία 7 θερμοκοιτίδων που παρείχαν υπηρεσίες σε 61 επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης (σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη).

Συγκεκριμένα, ο Στόχος των Δράσεων ήταν η δημιουργία οικονομιών κλίμακας, με σκοπό την εκμετάλλευση της νέας γνώσης, μέσω της ανάπτυξης θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων έντασης γνώσης και επιστημονικών και τεχνολογικών πάρκων. Οι βασικοί άξονες ήταν:

α) «Ενίσχυση Θερμοκοιτίδων και Ερευνητικών & Τεχνολογικών Πάρκων – ΕΛΕΥΘΩ» (Μ. 4.2) και β) «Δημιουργία χώρων εγκατάστασης–προσέλκυσης επιχειρήσεων καινοτομικών ή/& έντασης γνώσης – Επιστημονικά & Τεχνολογικά Πάρκα – Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων - ΤΕΧΝΟΚΥΨΕΛΕΣ» (Μ. 3.7).

Στο πλαίσιο της δράσης του ΕΛΕΥΘΩ χρηματοδοτήθηκαν 7 θερμοκοιτίδες με συνολικό προϋπολογισμό 49.457.335,50 € και αντιστοιχούσα δημόσια δαπάνη 24.728.667,75 €. Οι πληρωμές της δημόσιας δαπάνης ανήλθαν σε 18.740.645,04 €.

Σύμφωνα με τα προγράμματα στήριξης των θερμοκοιτίδων στην Ελλάδα, ως «Θερμοκοιτίδα» νοείται το νομικό πρόσωπο που παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες με σκοπό την εμπορευματοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας καθώς

και δικτυωμένες υπηρεσίες και πρόσβασή στην επιχειρηματική κοινότητα, διαθέτει κεφάλαιο σποράς για την δημιουργία καινοτόμων επιχειρήσεων τεχνολογίας καθώς και χώρους και υποδομή για την φιλοξενία των επιχειρήσεων και την υποστήριξη τους στην ανάπτυξη και εκμετάλλευση των τεχνολογικών καινοτομιών. Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων είναι δομές στήριξης των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην έμπρακτη υποστήριξη νεοϊδρυθέντων επιχειρήσεων κυρίως έντασης γνώσης ή τεχνολογίας. Μια θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων παρέχει συνήθως στέγαση, υποδομές, οργανωτική υποστήριξη και συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Οι κυριότερες υπηρεσίες που προσφέρουν αυτές οι θερμοκοιτίδες είναι:

- Διάθεση Χώρων Εγκατάστασης, χώρων κοινής χρήσης και παροχής κοινών υπηρεσιών (π.χ. νομικές, γραμματειακή υποστήριξη, τηλεφωνικό ψηφιακό κέντρο, κατοχυρώσεις ευρεσιτεχνιών, διαδίκτυο, λογιστικά, εκτυπώσεις),
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες και υπηρεσίες πληροφόρησης (υποστήριξη σε θέματα τεχνολογίας, επιχειρηματικά σχέδια, εκπαίδευση, προσλήψεις, πιστοποίηση ποιότητας, πληροφορική, δημόσιες σχέσεις, διαφήμιση κλπ.),
- Υπηρεσίες χρηματοοικονομικής υποστήριξης (κυρίως αυτές που χρηματοδοτήθηκαν μέσω του ΕΛΕΥΘΩ),
- Υπηρεσίες διασύνδεσης (π.χ. υπηρεσίες διασύνδεσης με επιχειρηματικές ενώσεις, ομοειδείς επιχειρήσεις, τεχνολογικά-ερευνητικά πάρκα, πανεπιστήμια).

Τα κριτήρια για την αξιολόγηση και την εγκατάστασή μιας επιχείρησης στις παραπάνω θερμοκοιτίδες συνήθως περιλαμβάνουν το νεοφυές χαρακτήρα της επιχείρησης, καθώς και τον καινοτομικό χαρακτήρα της επιχειρηματικής ιδέας. Επιπλέον, τα κριτήρια περιλαμβάνουν καθώς τεχνοοικονομικά κριτήρια όπως:

- Τεχνολογικό επίπεδο των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών,
- Ανταγωνιστικότητα των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών,
- Διοικητική επάρκεια,
- Αποτίμηση της συμμετοχής της εταιρίας,
- Δυνατότητα εξόδου από την επένδυση (exit plan),
- Προοπτικές απόδοσης της επένδυσης (ROI).

Στην Ελλάδα καταγράφονταν έως πρόσφατα επτά κρατικά χρηματοδοτημένες θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων. Ο μέσος αριθμός θερμοκοιτιζόμενων επιχειρήσεων ανά θερμοκοιτίδα στις χώρες της ΕΕ ανέρχεται σε 13,76 επιχειρήσεις. Ο δείκτης αυτός για την Ελλάδα ανέρχεται σε μόλις 0,29 θερμοκοιτιζόμενες επιχειρήσεις ανά θερμοκοιτίδα και αποτελεί την ελάχιστη τιμή του δείκτη αυτού μεταξύ των χωρών - μελών της ΕΕ. Σε ό,τι αφορά τον

μέσο αριθμό απασχολούμενων ανά θερμοκοιτίδα, ο δείκτης αυτός για την Ελλάδα ανέρχεται σε μόλις έναν απασχολούμενο και πάλι αποτελεί την ελάχιστη τιμή του δείκτη αυτού μεταξύ των χωρών - μελών της ΕΕ (Daskalopoulou et al, 2010).

Τέλος, σε ό,τι αφορά τον μέσο αριθμό απασχολούμενων ανά θερμοκοιτιζόμενη επιχείρηση, ο δείκτης για την Ελλάδα ανέρχεται σε μόλις 3,50 απασχολούμενους, τιμή με βάση την οποία η χώρα μας καταγράφεται σε ιδιαίτερα χαμηλή θέση μεταξύ των χωρών-μελών της ΕΕ. Ενδεικτικό στοιχείο της πυκνότητας ανάπτυξης των θερμοκοιτίδων στις χώρες-μέλη της ΕΕ είναι και ο λόγος του αριθμού των θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων προς τον αριθμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε κάθε χώρα. Στη Φινλανδία, χώρα η οποία παρουσιάζει τον υψηλότερο βαθμό πυκνότητας θερμοκοιτίδων, υπάρχει μία θερμοκοιτίδα για κάθε 3.000 εταιρείες ενώ στην Ελλάδα, η οποία παρουσιάζει τη μικρότερη πυκνότητα θερμοκοιτίδων, ο αντίστοιχος λόγος είναι 1:107.000 εταιρείες.

Η ιστορία των θερμοκοιτίδων, όπως αναφέρθηκε, ξεκινάει από την έμφαση στις υποδομές, το πέρασμα στο μοντέλο των υποδομών και υπηρεσιών και σήμερα το συνδυασμό υποδομών και υπηρεσιών με στοχευμένες διαδικασίες πρόσβασης σε χρηματοδότηση και δικτύωση. Η ανάπτυξη των θερμοκοιτίδων σήμερα σχετίζεται με τους συγκεκριμένους βασικούς παράγοντες όπως:

- Η παροχή υποδομών που περιλαμβάνουν τόσο κτηριακές εγκαταστάσεις, όσο και ένα ευρύτερο σύστημα υπηρεσιών και εκκόλαψης της καινοτομικής δραστηριότητας,
- Η ανάπτυξη δραστηριοτήτων δικτύωσης με σχετικούς αναπτυξιακούς και χρηματοδοτικούς φορείς, μέσα από ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο, στρατηγική και μεθόδους,
- Η γεινίαση και συνεργασία με κάποιο πανεπιστημιακό/ερευνητικό ίδρυμα, με σκοπό την μεταφορά τεχνολογίας/τεχνογνωσίας.

Ιδιαίτερα στην περίπτωση των κρατικά χρηματοδοτούμενων θερμοκοιτίδων, η έννοια λαμβάνει τη σημασία ενός ειδικού και σημαντικού για την τοπική ανάπτυξη αναπτυξιακού θεσμού. Τέτοιες περιπτώσεις έχουν υπάρξει στην Ελλάδα, πέραν των παραπάνω, οι οποίες έλαβαν κάποια μορφή χρηματοδότησης αλλά στη συνέχεια ακολούθησαν διαφορετικά σχήματα διοίκησης και ανάπτυξης.

Μια τέτοια περίπτωση είναι η θερμοκοιτίδα Χανίων (ίδρυση ως ΑΜΚΕ το 2000, μέσω Β' ΚΠΣ) είναι μια μη κερδοσκοπική εταιρεία που στοχεύει στην παροχή χώρων στέγασης καθώς και εξειδικευμένων υπηρεσιών σε νέες καινοτομικές επιχειρήσεις. Αποτελεί μια θυγατρική εταιρεία του ΕΟΜΜΕΧ (90%) με συμμετοχή της Ν.Α. Χανίων (5%) και του ΕΒΕ Χανίων (5%). Έχει δέκα

βιοτεχνικούς και γραφειακούς χώρους εμβαδού 250τμ. και φιλοξενεί νέες (ή μέχρι 3 ετών) καινοτομικές επιχειρήσεις, ήτοι επιχειρήσεις που παράγουν κάποια νέα ή διαφοροποιημένα από τα παραδοσιακά προϊόντα ή υπηρεσίες.

B2. Ιδιωτικές θερμοκοιτίδες

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ένα μεγάλος αριθμός θερμοκοιτίδων στην Ελλάδα. Μερικές χαρακτηριστικές περιπτώσεις είναι:

Πρόγραμμα Egg (Enter- Grow-Go)

Η Eurobank σε συνεργασία με το Corallia, δημιούργησε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την ενίσχυση της νέας/νεανικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Το πρόγραμμα παρέχει σε νεανικές επιχειρηματικές ομάδες ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο επιχειρηματικής επώασης (incubation), επιτάχυνσης (acceleration) και συνεργασίας (co-working), προσφέροντάς τους μια σειρά από υποστηρικτικές δράσεις και εργαλεία που θα τους βοηθήσουν να αναπτύξουν και να επιταχύνουν τη μετατροπή του επιχειρηματικού τους σχεδίου, μιας αρχικής ιδέας ή ενός πρωτόλειου πρωτοτύπου, σε ένα ολοκληρωμένο και επιχειρηματικά αξιοποιήσιμο προϊόν ή υπηρεσία. Σημειώνεται ότι το πρόγραμμα απευθύνεται σε νέους 18-35 ετών, πτυχιούχους ή φοιτητές πανεπιστημίου.

Πηγή: <http://www.theegg.gr/>

Πρόγραμμα Aephoria

Αποτελεί ένα νέο πρόγραμμα εκκίνησης και υποστήριξης νεοφυών επιχειρήσεων (startups) στον τομέα της πράσινης οικονομίας. Αποτελεί μια πρωτοβουλία της περιβαλλοντικής ΜΚΟ Οργάνωση Γη που εκπροσωπεί ο κ. Πέτρος Κόκκαλης. Σύμφωνα με τους δημιουργούς του, το Aephoria.net έχει ως στόχο τη στήριξη νέων επιχειρηματικών ιδεών, με στόχο την δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών στον τομέα της πράσινης οικονομίας και ανάπτυξης. Πηγή: <http://www.aephoria.net/>

Innovation Farm

Το Innovation Farm αποτελεί μια οιονεί θερμοκοιτίδα και επιταχυντή (accelerator) για startups, διαθέτοντας το ειδικό πρόγραμμα 'επιτάχυνσης' Stage One, η συμμετοχή στο οποίο δεν προβλέπει κάποια χρηματική επιβάρυνση για τις συμμετέχουσες ομάδες. Οι ομάδες λαμβάνουν ενεργή υποστήριξη και στην αναζήτηση χρηματοδότησης. Πηγή: <http://www.innovationfarm.gr>

Θερμοκοιτίδα IQbility

Αποτελεί πρωτοβουλία του Quest Group σε συνεργασία με το PJTechCatalyst fund και παρέχει υποδομές, υπηρεσίες, mentoring αλλά και χρηματοδότηση σε ICT start-ups. Το ποσό αρχικής χρηματοδότησης (seed funding) μετοχικής συμμετοχής που θα λαμβάνουν οι επιλεγθείσες ομάδες κυμαίνεται μεταξύ 30.000-60.000 ευρώ. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας στη θερμοκοιτίδα νέων επιχειρήσεων, θα γίνεται επαναξιολόγηση, τόσο από τον όμιλο Quest όσο και από το PJ Tech Catalyst Fund για επιπλέον χρηματοδότηση συγκεκριμένων ομάδων). Πηγή: <http://www.iqbility.com/>

Metavallon

Η Metavallon προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και υποστήριξης startups. Το πρόγραμμα αυτό ονομάζεται Startup Series και αποτελείται από τρία στάδια (Gymnasium: startup idea development, Academy: acceleration, Institute: incubation), με την ολοκλήρωση των οποίων επιδιώκεται οι επίλεκτοι συμμετέχοντες να έχουν αποκτήσει πολύτιμες δεξιότητες και να έχουν μετατρέψει τις ιδέες τους σε δυναμικές επιχειρήσεις. Το πρόγραμμα βασίζεται στην πρακτική μάθηση, σε επισκέψεις σε διεθνή κέντρα επιχειρηματικότητας (π.χ. Silicon Valley) και στην καθοδήγηση από ένα διεθνές δίκτυο μεντόρων και ειδικών. Πηγή: <http://www.metavallon.org/>

Τεχνόπολη Θεσσαλονίκης – Θερμοκοιτίδα

Η Θερμοκοιτίδα Τεχνόπολη είναι μια πρωτοβουλία του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Πληροφορικής Βορείου Ελλάδος (ΣΕΠΒΕ), με σκοπό την ανάπτυξη ενός Πάρκου Επιχειρήσεων Υψηλής Τεχνολογίας. Σε αυτήν συμμετέχουν οι σημαντικότερες εταιρίες πληροφορικής της Βορείου Ελλάδος και αρκετοί φορείς και οργανισμοί της πόλης. Η Θερμοκοιτίδα είναι εγκατεστημένη και λειτουργεί σε ένα σύγχρονο κτίριο εντός της Τεχνόπολης Θεσσαλονίκης με συνολικό εμβαδό 1300 τμ. στο οποίο περιλαμβάνονται γραφεία, κοινόχρηστοι χώροι και υποδομές για την φιλοξενία 14 επιχειρήσεων. Η Θερμοκοιτίδα Τεχνόπολη έχει στόχο να παρέχει τις απαραίτητες υποδομές, υποστηρικτικές υπηρεσίες και χρηματοδοτικά επενδυτικά σχέδια σε επιλεγμένες, καινοτόμες εταιρίες προκειμένου να διασφαλίσουν την επιτυχία και βιωσιμότητά τους στην αγορά. Η αποστολή της Θερμοκοιτίδας εντοπίζεται στην αναζήτηση καινοτόμων επιχειρηματικών ιδεών και τη στήριξη της εμπορευματοποίησής τους. Η Θερμοκοιτίδα επικεντρώνεται στο πεδίο των Τεχνολογιών Πληροφορικής κι Επικοινωνιών καθώς και σε σχετικά πεδία και συνδέεται άμεσα με το Πάρκο Τεχνόπολης (Πάρκου Επιχειρήσεων Υψηλής Τεχνολογίας), αξιοποιώντας τα υπάρχοντα δίκτυα και τις συνεργασίες.

Πηγή: <http://www.technopolis.gr/pages/incubator>

Σήμερα, οι διαφορές ανάμεσα στις δομές υποστήριξης περιλαμβάνουν τόσο τη διάρθρωση των προσφερόμενων υπηρεσιών, όσο και την νομική και οργανωτική τους δομή καθώς και την αλληλεπίδραση τους. Μια βασική διάκριση στο επίπεδο θεσμικής οργάνωσης και στρατηγικής περιλαμβάνει τη διάσταση δημόσιου ή ιδιωτικού χαρακτήρα των πρωτοβουλιών υποστήριξης, στοιχείο το οποίο επηρεάζει και τους στόχους και διάρθρωση των υπηρεσιών (services set-up). Οι βασικές διαφορές ανάμεσα σε θερμοκοιτίδες/επιταχυντές δημόσιου και ιδιωτικού χαρακτήρα περιλαμβάνουν συγκεκριμένες διαφοροποιήσεις (Πίνακας 2):

Πίνακας 2. Δημόσιες και ιδιωτικές δομές υποστήριξης

Ενδεικτικοί στόχοι	Υπηρεσίες	Σχέση με επιχειρήσεις	Προσδοκώμενα αποτελέσματα
Δημόσιες πρωτοβουλίες			
1. Τοπική τεχνολογική και οικονομική ανάπτυξη 2. Βελτίωση επιχειρηματικής κουλτούρας 3. Ενίσχυση δεξιοτήτων Βελτίωση τοπικού επιστημονικού και επιχειρηματικού κεφαλαίου 4. Ανάπτυξη τοπικών πυκνώσεων και συνεργασιών 5. Δημιουργία θέσεων απασχόλησης υψηλής εξειδίκευσης 6. Ενίσχυση καινοτομικής ικανότητας ωφελούμενων επιχειρήσεων	1. Έμφαση σε πολυ-επίπεδες υπηρεσίες	1. Παροχή υπηρεσιών χωρίς /ελάχιστη οικονομική επιβάρυνση	1. Κερδοφορία και ανταγωνιστικότητα ωφελούμενων επιχειρήσεων καθώς και ενίσχυση τοπικών αναπτυξιακών δυναμικών

Ιδιωτικές πρωτοβουλίες

1.Ενίσχυση καινοτομικής ικανότητας ωφελούμενων επιχειρήσεων	1.Έμφαση σε υπηρεσίες χρηματοδότησης	1.Συμμετοχή σε εταιρικό κεφάλαιο και κερδοφορία	1.Κερδοφορία
2.Βελτίωση κερδοφορίας	2.Έμφαση στην αξιοποίηση των επενδυμένων κεφαλαίων και στην		2.Ανταγωνιστικότητα
3.Εξωστρέφεια	αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης (ROI)		ωφελούμενων επιχειρήσεων
4.Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών			

Γ. Πόλοι Καινοτομίας

Οι Περιφερειακοί Πόλοι Καινοτομίας αποτέλεσαν πρωτοβουλίες του Υπουργείου Ανάπτυξης, με σκοπό τη διαμόρφωση συνεργατικών σχηματισμών και δομών εκκόλαψης της καινοτομίας σε επίπεδο περιφέρειας. Κάθε Περιφερειακός Πόλος Καινοτομίας επιχείρησε να συγκροτήσει ένα εστιασμένο σύστημα καινοτομίας που να υποστηρίζει και να καθοδηγήσει τις επιχειρήσεις και τα ερευνητικά ιδρύματα μιας περιοχής στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, τεχνολογιών, και άλλων καινοτομιών που μειώνουν το κόστος παραγωγής, αναδεικνύουν νέες πηγές ενέργειας, ανοίγουν νέες αγορές, επιχειρηματικά μοντέλα, προωθούν στρατηγικές συμμαχίες και δίκτυα συνεργασίας (Κομνηνός, 2011).

Κάθε ΠΠΚ είχε επίσης τη δυνατότητα να σχεδιάσει και υλοποιήσει ενέργειες σύμφωνα προσδιορισμένους μηχανισμούς παραγωγής καινοτομίας. Κάθε μέσο αντιστοιχούσε σε διαφορετικό είδος συνεργασίας, ανάλογα με τη διαδικασία καινοτομίας στην οποία αποβλέπει: Κοινοπραξίες E&A για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, Δικτύωση με παρόχους τεχνολογίας για μεταφορά τεχνολογίας, Spin-off για την αξιοποίηση αποτελεσμάτων έρευνας μέσω δημιουργίας νέων επιχειρήσεων, Τεχνολογικές Πλατφόρμες για τεχνολογική μάθηση και επεξεργασία προτεραιοτήτων εφαρμοσμένης E&A (Κομνηνός, 2011).

Το 2007 ξεκίνησε η υλοποίηση πέντε Περιφερειακών Πόλων Καινοτομίας: στην Κεντρική Μακεδονία με στόχευση στις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών, στη Δυτική Μακεδονία με στόχευση στην Ενέργεια, στη Θεσσαλία στα Βιοκαύσιμα, Αγροϋλικά και Τρόφιμα, στη Δυτική Ελλάδα στις Τεχνολογίες Επικοινωνιών, Τροφίμων, και Διαχείρισης Περιβάλλοντος, και

στην Κρήτη στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Βιοτεχνολογία, και Ιατρική Τεχνολογία. Τα έργα ολοκληρώθηκαν στο τέλος του 2008.

<p>I. Κοινοπραξίες Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης σε τομείς προτεραιότητας σε επίπεδο Περιφέρειας</p> <ul style="list-style-type: none"> · Βασική Έρευνα, μέχρι ποσοστού 100% · Βιομηχανική Έρευνα, μέχρι ποσοστού 50% · Αρχική Επίδειξη, μέχρι ποσοστού 35% · Σε περίπτωση συνδυασμού, η δημόσια δαπάνη ως 60% της δαπάνης 	<p>IV. Εντοπισμός και αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων με δημιουργία νέων επιχειρήσεων (spin-off)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Φυσικά πρόσωπα που διαθέτουν τεχνογνωσία · Φορείς παραγωγής γνώσης εγκατεστημένους στην Ελλάδα · Μικρομεσαίες επιχειρήσεις · Max προϋπολογισμός κάθε ενέργειας 60.000€.
<p>II. Ανάπτυξη και δικτύωση ΜΜΕ και φορέων παροχής υπηρεσιών σε θέματα μεταφοράς τεχνολογίας και καινοτομίας</p> <ul style="list-style-type: none"> · Το χρηματοδοτικό μέσο αφορά αποκλειστικά μικρομεσαίες (ΜΜΕ) επιχειρήσεις. · Το μέγιστο όριο της δημόσιας δαπάνης είναι το 40%. Max προϋπολογισμός 300.000€. 	<p>V Περιφερειακές Τεχνολογικές Πλατφόρμες (ΠΤΠ)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ποσοστό ενίσχυσης: μέχρι 100% · Συνολικός προϋπολογισμός κάθε περιφερειακής τεχνολογικής πλατφόρμας δεν πρέπει να ξεπερνά τα 150.000 Ευρώ. · Σε κάθε Περιφέρεια δεν μπορούν να δημιουργηθούν πάνω από τρεις (3) ΠΤΠ.
<p>III. Ενίσχυση υποδομών δημόσιων ερευνητικών και τεχνολογικών φορέων</p> <ul style="list-style-type: none"> · Αφορά μόνο δημόσιους οργανισμούς έρευνας · Ποσοστό ενίσχυσης (δημόσια δαπάνη): 100% 	<p>VI. Κατάρτιση-Εκπαίδευση</p> <ul style="list-style-type: none"> · Γενική κατάρτιση, ενισχύσεις ως 80% των επιλέξιμων δαπανών για τις ΜΜΕ και 60% για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. · Ειδική κατάρτιση ενισχύσεις ως 50% των επιλέξιμων δαπανών για τις ΜΜΕ και 40% για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Κομνηνός, 2011.

Συγκεκριμένα, σε κάθε Περιφερειακό Πόλο Καινοτομίας περιλαμβάνονται οι κατηγορίες: I. Κοινοπραξίες Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης σε τομείς προτεραιότητας σε επίπεδο Περιφέρειας, II. Ανάπτυξη και δικτύωση ΜΜΕ και φορέων παροχής υπηρεσιών σε θέματα μεταφοράς τεχνολογίας και καινοτομίας, III. Ενίσχυση υποδομών δημόσιων ερευνητικών και τεχνολογικών φορέων, IV. Εντοπισμός και αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων με δημιουργία νέων επιχειρήσεων (spin-off), V. Περιφερειακές Τεχνολογικές Πλατφόρμες (ΠΤΠ), VI. Κατάρτιση –Εκπαίδευση και ‘Οριζόντιες Δραστηριότητες’. Οι Οριζόντιες Δραστηριότητες αφορούσαν ουσιαστικά στην υποστήριξη της καινοτομίας μέσα από δράσεις προώθησης, στρατηγικής ανάπτυξης και δικτύωσης.

Με τους ΠΠΚ πραγματοποιήθηκε στις ελληνικές περιφέρειες μια μορφή συνεργασίας ‘τριπλής έλικας’ μεταξύ δημόσιων φορέων άσκησης πολιτικής, φορέων έρευνας και τεχνολογίας, και επιχειρήσεων. Στο μοντέλο της ‘τριπλής έλικας’, οι τρεις παράγοντες (δημόσια διοίκηση–εκπαιδευτικά ιδρύματα–επιχειρήσεις) αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, μεταβαίνοντας από δυαδικές σχέσεις επιχειρήσεων–κράτους, πανεπιστημίων–κράτους, πανεπιστημίων–επιχειρήσεων σε τριμερείς σχέσεις, κυρίως σε περιφερειακό επίπεδο (Κομνηνός, 2011).

Δ. Corallia

Στο πλαίσιο του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης συστήνεται η Ελληνική Πρωτοβουλία Τεχνολογικών Συνεργατικών Σχηματισμών Corallia. Η πρωτοβουλία ξεκίνησε για την ακρίβεια το 2006 ως 'Hellenic Technology Clusters Initiative-ΗΤCΙ' με χρηματοδότηση από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 'Ανταγωνιστικότητα' του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης. Το 2008 μετονομάστηκε σε Corallia. Αρχικά συμμετείχαν μόνο 15 εταιρείες -ελληνικές και ξένες- υψηλής τεχνολογίας πλέον το Cluster αριθμεί 70 εταιρείες με την παράλληλη συνεργασία 35 πανεπιστημιακών και ερευνητικών ιδρυμάτων.

Στόχος της ήταν η δημιουργία και ανάπτυξη ανταγωνιστικών τεχνολογικών συνεργατικών σχηματισμών σε εξαγωγικά προσανατολισμένους τομείς της βιομηχανίας με υψηλές γνωσιακές απαιτήσεις. Το Corallia, συστάθηκε ως Μονάδα του Ερευνητικού Κέντρου Αθηνά, με συνολικό προϋπολογισμό για 2 χρόνια που ανήλθε στα 9,5 εκ. €. Σήμερα, έχει οριστεί ως Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης για πράξεις του ΕΠΑΕ του ΕΣΠΑ 2007-2013. Επισημαίνεται, ότι το Corallia Clusters Initiative διακρίθηκε ως βέλτιστη πρακτική στο σύνολο 151 συμμετοχών από όλη την Ευρώπη, στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας της Γενικής Διεύθυνσης Βιομηχανιών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Το Corallia δεν λειτουργεί μόνο ως θερμοκοιτίδα με την τυπική μορφή, αλλά περισσότερο λειτουργεί ως cluster (και συντονιστής clusters). Παρολαυτά, παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης και εκκόλαψης σε clusters, γεγονός που προσφέρει σημαντικά διδάγματα σε δομές υποστήριξης της καινοτομίας.

Το Corallia έχει ως ειδικό στόχο τη δημιουργία και την ενίσχυση clusters που να μπορούν να ανταγωνιστούν σε διεθνές επίπεδο, να είναι υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης, ικανά να προσελκύσουν άμεσες ξένες επενδύσεις και να υποστηρίξουν τη μετεξέλιξη της Ελλάδας σε χώρα παροχής υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Το Corallia, ως μηχανισμός υποστήριξης μεταξύ όλων των στοιχείων καινοτομίας, παρέχει στις επιχειρήσεις ολοκληρωμένη υποστήριξη, ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητά τους. Συγκεκριμένα, το Corallia:

- Αναπτύσσει υποδομές 'θερμοκοιτίδας' όπου επιστήμονες μπορούν να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες και να κάνουν το επιχειρηματικό τους ξεκίνημα,
- Διευρύνει τον ορίζοντα της γνώσης με εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, μέσω των οποίων τα μέλη μπορούν να αποκτήσουν νέες δεξιότητες,
- Προσελκύει ξένες επενδύσεις, μέσω επιτυχημένων μοντέλων αναφοράς, αναβαθμίζει διαδικασίες και αλυσίδες παραγωγής και αναδεικνύει το ερευνητικό και επιχειρηματικό ανθρώπινο κεφάλαιο της χώρας,

- Προωθεί την ανάγκη και σημασία της ευρεσιτεχνίας με την παροχή βοήθειας στις επιχειρήσεις για την κατάθεση των σχετικών αιτήσεων καθ' όλη τη διάρκεια της καινοτομικής διαδικασίας.

Ε. Το Έργο 'Αθήνα' και η περίπτωση των θερμοκοιτίδων και των επιταχυντών στην πόλη

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να σημειωθεί ότι ο Δήμος της Αθήνας αναπτύσσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα το οποίο θα διαρκέσει μέχρι το τέλος του 2020 -στο πλαίσιο του οποίου υλοποιούνται και οι παρούσες δράσεις του INNOVATHENS-, το οποίο καθιερώνει σαφείς στόχους για το μέλλον της πόλης.

Το Πρόγραμμα "Έργο Αθήνα" είναι ένα 10ετές στρατηγικό πρόγραμμα (2011 - 2020) που υλοποιείται από τον Δήμο Αθηναίων, με στόχο η πόλη να γίνει ξανά ελκυστική για όλους όσους επιθυμούν να παραμείνουν ή να επιστρέψουν σε αυτήν. Η στρατηγική αυτή χωρίζεται σε δύο μέρη. Η πρώτη αφορά στην περίοδο 2012-2015 η οποία υλοποιείται στα πλαίσια του ΕΣΠΑ 2007 - 2013 και η δεύτερη αφορά στην επόμενη προγραμματική περίοδο 2014 - 2020 (Logotech, 2013).

Οι θεματικές και χωρικές προτεραιότητες που εξειδικεύουν τη στρατηγική του προγράμματος θα υλοποιηθούν μέσω πέντε (5) Αξόνων Προτεραιότητας συνολικού προϋπολογισμού 147.439.456 €. Σύμφωνα με την παραπάνω ιδέα, ο Δήμος θα παράσχει τα κίνητρα, τα μέτρα και τις απαραίτητες προϋποθέσεις για ένα αναζωογονημένο και φιλικό προς τις επιχειρήσεις περιβάλλον, μέσα από την υποστήριξη των νέων τεχνολογιών, των υποδομών καθώς και τη σχετική υποστήριξη και εφαρμογή μηχανισμών έξυπνης εξειδίκευσης (Logotech, 2013).

ΑΞΟΝΑΣ 1: Βελτίωση της Ανταγωνιστικότητας και Επιχειρηματικότητας
 ΑΞΟΝΑΣ 2: Βελτίωση Ποιότητας Ζωής
 ΑΞΟΝΑΣ 3: Αναζωογόνηση του Αστικού Ιστού
 ΑΞΟΝΑΣ 4: Διαχείριση της Κοινωνικής Κρίσης
 ΑΞΟΝΑΣ 5: Διασφάλιση της υλοποίησης και της βιωσιμότητας του προγράμματος (Τεχνική Βοήθεια)

Οι κύριες θεματικές περιοχές που κυριαρχούν στη στρατηγική του Δήμου για τον Άξονα 1: Βελτίωση της Ανταγωνιστικότητας και Επιχειρηματικότητας είναι:
 Α. Κοινωνική οικονομία - Κοινωνική Καινοτομία,
 Β. Τουρισμός, και,
 Γ. Στήριξη των επιχειρήσεων.

Οι τρεις βασικοί άξονες ανάπτυξης για τη επιχειρηματικότητα διαφαίνονται και προτάθηκαν βάσει του σχεδιασμού είναι (Logotech, 2013):

1. Εξωστρέφεια
2. Νέα Επιχειρηματικότητα
3. Δομημένο Περιβάλλον.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο Δήμος θα βοηθήσει με κίνητρα, μέτρα και τη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων για ένα αναζωογονημένο και φιλικό προς τις επιχειρήσεις περιβάλλον, μέσα από την υποστήριξη των νέων τεχνολογιών, των υποδομών και την εφαρμογή μηχανισμών έξυπνης εξειδίκευσης.

Αντίστοιχα, για την προγραμματική περίοδο 2014-2020, το γενικό πλαίσιο στήριξης των επιχειρήσεων για ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας, της επιχειρηματικότητας και νέων θέσεων εργασίας βασίζεται στις ακόλουθες προτεραιότητες:

- Η ελκυστικότητα της πόλης,
- Ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων – Εξωστρέφεια,
- Πόλη της Γνώσης και των Νέων Επιχειρηματιών,
- Αθήνα: Έξυπνη Πόλη,
- Πράσινη ενεργειακά πόλη.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι δομές υποστήριξης και εκκόλαψης της επιχειρηματικότητας βρίσκονται σε υψηλή προτεραιότητα για τη στρατηγική του Δήμου Αθηναίων. Η ανάπτυξη θερμοκοιτίδων είναι βασικό συστατικό στοιχείο της αναπτυξιακής προσπάθειας της Αθήνας και προϋποθέτει την ενεργοποίηση και την αξιοποίηση του τοπικού επιχειρηματικού δυναμικού και των ακαδημαϊκών και επιχειρηματικών φορέων.

Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων παρέχουν τις επιχειρηματικές αφετηρίες, τη φυσική υποδομή και τις υπηρεσίες που απαιτούνται για να λειτουργήσουν δοκιμαστικά και να εξελιχθούν οι νέες επιχειρήσεις. Σήμερα στην Αθήνα, αναπτύσσεται ένα πλήθος σχετικών δομών υποστήριξης και εκκόλαψης επιχειρήσεων, ορισμένες από τις οποίες αναφέρθηκαν και παραπάνω ως καλά παραδείγματα εκκόλαψης της επιχειρηματικότητας.

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται ορισμένες από τις πιο σημαντικές υποδομές και πρωτοβουλίες, επίπεδο θερμοκοιτίδων, συν-εργατικών χώρων (co-working spaces, innovation hubs) αλλά και διαγωνισμών υποστήριξης καινοτομίας, που την περίοδο αυτή αναπτύσσονται και λειτουργούν στην πόλη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η λειτουργία του Επιχειρηματικού Επιταχυντή θα πρέπει να

λάβει υπόψιν του τη δραστηριότητα των συγκεκριμένων πρωτοβουλιών και να αναπτύξει μια 'στοχευμένη στρατηγική συμπληρωματικότητας' με σκοπό την ενθάρρυνση 'αυξανόμενων οικονομιών δημιουργικότητας' και δομημένες συνεργασίες με στόχο την ανάδυση νέων δημιουργικών συνεργειών και τη δημιουργία πολλαπλασιαστικών αποτελεσμάτων για τις επιχειρήσεις και την πόλη.

Πίνακας 3. Υποδομές και πρωτοβουλίες υποστήριξης στην Αθήνα

Θερμοκοιτίδες/Co-working spaces/hubs	Διαγωνισμοί
Corralia	Η Ελλάδα Καινοτομεί
Πρόγραμμα Egg (Enter- Grow-Go)	COSMOTE StartUp
Iqbility	Διαγωνισμός επιχειρηματικότητας και καινοτομίας i-bank
	Athens Startup Weekend
Microsoft Innovation Center Greece	Creative Business Cup
Found.ation	Διαγωνισμός StudentsAct To TEDxAUEB
Metavallon	Διαγωνισμός για τα Βραβεία Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας
Orange Grove	Ημέρες Καριέρας Start-Up ΟΠΑ
Bios POMANTΣΟ	Διαγωνισμός Επιχειρηματικής Ιδέας του ΟΠΑ
Impact Hub Athens	Startup Live Athens
Tzaferi16	
Πρόγραμμα Aephoria	
Θερμοκοιτίδα BIC Αττικής	
CoLab Athens	
Appsterdam Greece	
Synergy Project	
fablabAthens	
Loft2Work	
123p	
The Cube	
Θ.Ε.Α./EBEA	

Παράλληλα, στην Αθήνα λειτουργούν Μονάδες Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας εντός των Πανεπιστημίων, με σκοπό την ανάδειξη της επιχειρηματικότητας ως μιας επιλογής επαγγελματικής σταδιοδρομίας των φοιτητών καθώς και την ανάπτυξη αναγκαίων δεξιοτήτων για την ίδρυση και λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι ΜΟΚΕ που λειτουργούν στην Αθήνα είναι:

- Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας ΕΜΠ,

- Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών,
- Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας του Πανεπιστημίου Πειραιώς,
- ThinkBiz,
- ALBA.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονισθεί ο ρόλος ενός άλλου πολύ σημαντικού μηχανισμού. Το Enterprise Europe Network-Hellas (<http://www.enterprise-hellas.gr/el>) παρέχει υποστήριξη για διεθνείς επιχειρηματικές συνεργασίες, ενημέρωση για ευρωπαϊκές πολιτικές, καινοτομίας και μεταφορά τεχνολογίας και ενισχύει τη συμμετοχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στα ευρωπαϊκά προγράμματα για Έρευνα, Τεχνολογία και Καινοτομία.

Ο ελληνικός κόμβος του ευρωπαϊκού δικτύου Enterprise Europe Network αποτελείται από βιομηχανικούς συνδέσμους, ερευνητικά και τεχνολογικά ιδρύματα, εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια και καταξιωμένους φορείς στον χώρο της καινοτομίας και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Το Enterprise Europe Network, παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλέγμα υπηρεσιών για την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας, λειτουργώντας ως one-stop-shop για:

Πληροφόρηση επιχειρήσεων για ευρωπαϊκά θέματα:

- Εξεύρεση επιχειρηματικών συνεργασιών στο εξωτερικό
- Ενημέρωση σχετικά με ευρωπαϊκά προγράμματα, πρωτοβουλίες και χρηματοδοτικά εργαλεία.

Υποστήριξη της εξωστρέφειας και της διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων:

- Διαβούλευση σχετικά με νέες πολιτικές για τις επιχειρήσεις,
- Υπηρεσίες μεταφοράς τεχνολογίας και καινοτομίας.

Πληροφόρηση σε θέματα νομοθεσίας, διανοητικής ιδιοκτησίας:

- Υποστήριξη σε προγράμματα σχετικά με την Καινοτομία και τη Μεταφορά Τεχνολογίας,
- Διαμεσολάβηση για διεθνείς τεχνολογικές συνεργασίες,
- Επιχειρησιακός σχεδιασμός και διαχείριση της καινοτομίας.

Πρόσβαση σε ευρωπαϊκή χρηματοδότηση:

- Καθοδήγηση σχετικά με τις ευκαιρίες χρηματοδότησης,
- Εξεύρεση εταίρων για συμμετοχή σε ερευνητικές προτάσεις,

- Υποστήριξη στην προετοιμασία/υποβολή προτάσεων και την υλοποίηση έργων.

Found.ation

Το Found.ation είναι ένας από τους πρώτους χώρους συν-εργασίας (co-working spaces) στην Αθήνα και προσφέρει υποδομές και υπηρεσίες σε θέματα τεχνολογίας, graphic design και επιχειρηματικότητας. Βασικός σκοπός του Found.ation είναι να δημιουργήσει ένα παραγωγικό και δημιουργικό οικο-σύστημα, μέσα από την αξιοποίηση των τεχνολογικών και επιχειρηματικών ταλέντων.

Στους χώρους του Found.ation, οι επιχειρηματικές ομάδες μπορούν να ανταλλάσουν ιδέες και εμπειρίες μεταξύ τους αλλά και με επενδυτές, πελάτες κ.α. Βασικό τμήμα του Found.ation είναι το "Educ.ation", που αποτελεί μια εκπαιδευτική πλατφόρμα υποστήριξης νέων για την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων σε θέματα επιχειρηματικότητας (με πυλώνες τα "Technical" και "Social" Entrepreneurship).

Το Found.ation συμμετέχει επίσης σε διάφορα προγράμματα, σε συνεργασία με άλλους φορείς, όπως το Startup Program της Cosmote (www.cosmotestartup.gr) σε συνεργασία με την ΕΕΔΕ (www.eede.gr) και το OTE Academy (www.oteacademy.gr) καθώς και το 'PJ Tech Catalyst Fund' (www.pjtechcatalyst.com) της Τράπεζας Πειραιώς (Piraeus Group) και σε συνεργασία με το Iqbility της (www.quest.gr).

Πηγή: <http://thefoundation.gr>

Κέντρο Επιχείρησης και Καινοτομίας Αττικής (BIC Αττικής)

Το Business & Innovation Center of Attika (BIC) ή Κέντρο Επιχείρησης και Καινοτομίας Αττικής, αποτελεί εταιρία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με στόχο την παροχή ολοκληρωμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Το Business & Innovation Center of Attika (BIC) δίνει έμφαση σε περιπτώσεις με περιεχόμενο καινοτομίας που επιδιώκουν ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Επιπλέον, το BIC Αττικής συμμετέχει, υλοποιεί και διαχειρίζεται εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα που στοχεύουν στη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, την προώθηση της έρευνας και της τεχνολογίας, και γενικότερα την ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης.

Το BIC Αττικής συνιστά τον φορέα δημιουργίας θερμοκοιτίδας νέων επιχειρήσεων στο Τεχνολογικό και Πολιτιστικό Πάρκο Λαυρίου.

Πηγή: <http://www.bicofattika.gr/default.aspx?>

ΕΒΕΑ και 'Θερμοκοιτίδα Υποστήριξης Νεοφυών Επιχειρήσεων στο Δήμο Αθηναίων' (Θ.Ε.Α.)

Το έργο 'Θερμοκοιτίδα Υποστήριξης Νεοφυών Επιχειρήσεων στο Δήμο Αθηναίων' (Θ.Ε.Α.) αποτελεί μία από τις σημαντικότερες πρωτοβουλίες του Ε.Β.Ε.Α. για την οικονομική και κοινωνική ανάκαμψη του μητροπολιτικού δήμου της Αθήνας, καθώς η στήριξη νέων επιχειρηματιών αποτελεί τη βάση για την αναγέννηση της επιχειρηματικότητας. Αναπτύχθηκε από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών και εντάσσεται στο χρηματοδοτούμενο από το ΕΣΠΑ πλαίσιο του αναπτυξιακού προγράμματος 'Έργο Αθήνα'», που υλοποιείται από τον Δήμο Αθηναίων.

Η πρωτοβουλία του ΕΒΕΑ αφορά στη δημιουργία και λειτουργία θερμοκοιτίδας επιχειρηματικότητας, όπου θα φιλοξενηθούν νεοφυείς επιχειρήσεις (startups), για χρονικό διάστημα ως 18 μηνών.

Στόχος είναι η ενδυνάμωση της επιχειρηματικότητας, σε τομείς που είτε παραδοσιακά σχετίζονται με τις τεχνολογίες και τις τεχνολογικές καινοτομίες είτε όχι, όπως παραδοσιακά επαγγέλματα διαφοροποιώντας τα όμως και στηρίζοντας τα μέσω της εισαγωγής τεχνολογικών καινοτομιών. Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω κλάδοι: Βιομηχανικός Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων, Ανάπτυξη Εμπορικής Δραστηριότητας σε συνδυασμό με καινοτόμες Διαδικασίες/Προϊόντα της Εμπορικής Επιχείρησης, Εφαρμογών και Μελετών σε θέματα Ενεργειακής Πολιτικής, Τεχνολογία Περιβάλλοντος κ.α. Σχεδιάζεται, συνολικά, η φιλοξενία 50 επιχειρηματικών σχημάτων.

Το έργο, με τον τίτλο 'Δημιουργία Θερμοκοιτίδας Υποστήριξης Νεοφυών Επιχειρήσεων στο Δήμο Αθηναίων', υλοποιείται μετά από την έγκριση της σχετικής πρότασης που υποβλήθηκε από το ΕΒΕΑ και χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του ΕΣΠΑ 'ΑΤΤΙΚΗ'.

Η Θερμοκοιτίδα Νεοφυών Επιχειρήσεων Αθήνας 'Θ.Ε.Α.' θα παρέχει στις επιχειρήσεις που θα φιλοξενηθούν, τις παρακάτω υπηρεσίες:

- Φιλοξενία – Στέγαση των επιχειρηματικών ομάδων
- Εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες (ανάλυση αγοράς, νομικά και λογιστικά θέματα, ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου, θέματα ανθρώπινου δυναμικού)
- Εξειδικευμένες υπηρεσίες εκπαίδευσης / κατάρτισης

- Ενέργειες δικτύωσης για τη στήριξη των επιχειρηματικών ομάδων
- Συντονισμό και αξιολόγηση της πορείας των επενδυτικών ομάδων

Πηγή: <http://www.theathensincube.gr>

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να υπογραμμισθεί ότι υπό το πρίσμα του σχεδιασμού των δράσεων του INNOVATHENS, πραγματοποιήθηκε Προμελέτη για την ενίσχυση της καινοτομίας στο Δήμο Αθηναίων (2013). Στο πλαίσιο της Προμελέτης, σημειώνεται η ανάγκη ενίσχυσης της Καινοτομίας και της Επιχειρηματικότητας, μέσω του φαινομένου του δικτύου (network effect) θα επιδράσει θετικά και σημαντικά και σε άλλους τομείς της τοπικής οικονομίας με προφανή τα πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα. Χαρακτηριστικά αναγνωρίζεται ότι η Αθήνα έχει ένα ισχυρό brand που περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, το όνομα, την ιστορία και τον πολιτισμό της. Αυτό πρόκειται να αποτελέσει βασικό πυλώνα των δράσεων για την ενίσχυση της Καινοτομίας και της Επιχειρηματικότητας. Το brand αυτό, έχει τη δυνατότητα να κινητοποιήσει το διεθνές ενδιαφέρον και να αναδείξει τη διεθνή διάσταση του εγχειρήματος, ενώ μεταξύ άλλων θεωρείται 'εργαλείο' που χρησιμοποιείται στα πλαίσια του city marketing.

Η Προμελέτη προτείνει στοχευμένες δράσεις για την προώθηση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας. Οι βασικοί στόχοι αυτών των δράσεων είναι:

- Προώθηση της καινοτόμου επιχειρηματικότητας, ως συνιστώσα για συνεισφορά στη συγκρότηση νέου μοντέλου οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης που απαντάει σε θέματα της κρίσης,
- Αστική αναγέννηση περιοχών που έχουν πληγεί ή πλήττονται από την κρίση και παρουσιάζουν έντονα σημεία οικονομικής, κοινωνικής, πληθυσμιακής και πολιτισμικής υποβάθμισης,
- Ενεργοποίηση των νέων, των ταλέντων και των δεξιοτήτων και η προώθηση νέου τρόπου ζωής (life style), της καινοτομίας, της επιχειρηματικότητας και της επανα-κοινωνικοποίησης μέσω της ένταξης τους σε δημιουργικές κοινότητες.

Σύμφωνα με την προμελέτη, μέσω του Κόμβου θα υποστηρίζονται νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες με καινοτομικό και εξωστρεφή προσανατολισμό, προσφέροντας γνώσεις και υπηρεσίες στους νέους ανθρώπους που θέλουν να επιχειρήσουν και θα δημιουργηθούν νέες ευκαιρίες απασχόλησης των νέων στην πόλη και την ευρύτερη περιοχή. Σημαντικό ρόλο στη λειτουργία του θα έχει η ζωντανή, καθημερινή παρουσία των έμπειρων επιχειρηματιών, των επιστημόνων και των ερευνητών, της Ελλάδας και της

διασποράς, μέσω δραστηριοτήτων επιμόρφωσης, workshops και συνεργατικών εγχειρημάτων.

Σε αυτό το πλαίσιο, αναγνωρίζεται ο πολύ σημαντικός ρόλος των συνεργαζόμενων φορέων. Η Τεχνόπολη έχει διαμορφώσει και υλοποιεί ήδη ένα ευρύτερο πλαίσιο συνεργασίας με τις ενώσεις καινοτομικών και εξωστρεφών επιχειρήσεων: ΣΕΚΕΕ (εφαρμογών σε κινητές συσκευές), ΕΝΕΒΗ (Μικροηλεκτρονικής), ΗΒιο (Βιο-Ιατρικής Τεχνολογίας) ΕΒΙΔΙΤΕ (Αεροδιαστημικής) και ΕΕΝΕ (Νεοφυών επιχειρήσεων -Startups), των καινοτομικών φορέων της ερευνητικής και Ακαδημαϊκής κοινότητας ΕΕΛ/ΛΑΚ κ.α.

Παράλληλα, η Προμελέτη αναγνωρίζει τη σημασία ενός ευρύτερου στρατηγικού πλαισίου για την προώθηση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας μέσα από στοχευμένες παρεμβάσεις και με την ενεργή συμμετοχή κάθε εμπλεκόμενου και ωφελούμενου έχοντας χαρακτήρα τόσο top down, όσο και bottom up (π.χ. δημιουργικές κοινότητες) και προδιαγράφει σχετικές δράσεις που αναλύονται στο παρόν κείμενο.

1.1.3. Πληροφορίες σχετικά με οικονομικά στοιχεία και βιωσιμότητα νεοφυών επιχειρήσεων

Τα τελευταία έτη παρατηρείται ραγδαία αύξηση στον αριθμό των startups σε σύγκριση με το 2010. Συγκεκριμένα, το 2010 ιδρύθηκαν τουλάχιστον 16 startups και ο αριθμός αυτός σχεδόν δεκαπλασιάστηκε το 2013. Αντίστοιχη είναι και η αύξηση στα κεφάλαια που επενδύθηκαν σε startups στο διάστημα αυτό. Όπως αναφέρεται παρακάτω ο 2013 το ύψος της επένδυσης ξεπέρασε τα €42 εκ., 80 φορές μεγαλύτερο σε σύγκριση με το 2010, που ήταν μόλις €500.000.

Στο σύνολο του 2013, 30 εταιρείες έλαβαν επενδύσεις. Φυσικά είναι σαφής η επίδραση που είχαν τα κεφάλαια της πρωτοβουλίας Jeremie που διοχετεύτηκαν στην αγορά μέσω τεσσάρων funds, Elikonos, Odyssey, Open Fund και PJ Tech Catalyst. Τα αποτελέσματα καταγράφονται τόσο στο ποσοστό των επενδύσεων του 2013, που προέρχεται από επενδυτές που έχουν τη βάση τους στην Ελλάδα (72%) και αφορά σε εταιρείες σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης (σε ποσοστό 69%), όσο και στην κατανομή ανά κλάδο⁵.

⁵ <http://www.endeavor.org.gr/el>



Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το Endeavor Greece, οι εταιρείες τεχνολογίας έχουν λάβει περίπου το 50% της συνολικής επένδυσης για το 2013. Στην κλαδική κατάταξη, στη δεύτερη θέση βρίσκονται οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες με μεγάλο ποσοστό που αντικατοπτρίζει την επένδυση που έλαβε η Hellas Direct. Ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά τα media, τα αγροτικά προϊόντα και τρόφιμα, ο τουρισμός, η εκπαίδευση και η ψυχαγωγία. Είναι, επίσης, χαρακτηριστική η έλλειψη επένδυσης σε κλάδους με μεγάλη δραστηριότητα, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, η υγεία και η ενέργεια. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 50% των startups που έχουν δημιουργηθεί από το 2010 μέχρι σήμερα είναι mobile apps αποτυπώνοντας μια σύγχρονη και διεθνή τάση που έχει επηρεάσει πολύ τη συγκεκριμένη αγορά.

Σύμφωνα επίσης με το Endeavor Greece, με βάση τα χαρακτηριστικά και τις προοπτικές στην Ελλάδα, το 25% των επιχειρήσεων φαίνεται να μπορεί να αναπτυχθεί σημαντικά, δημιουργώντας θέσεις εργασίας και προστιθέμενη αξία. Ο αυξημένος αριθμός επιχειρήσεων συνδέεται και με την αύξηση των οργανισμών στήριξης των νέων επιχειρηματιών, όπως συνεργατικοί χώροι και incubators καθώς και των διαγωνισμών, εκδηλώσεων κ.α. Συγκεκριμένα, υπολογίζεται ότι η αναλογία οργανισμών και επιχειρήσεων σήμερα είναι 1 προς 5⁶.

⁶ <http://www.endeavor.org.gr/el/articles/%CF%84%CE%B1-startups-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1-%CF%83%CE%B5-%CE%B1%CF%81%CE%B9%CE%B8%CE%BC%CE%BF%CF%8D%CF%82>

Πίνακας 4. Επενδύσεις σε ελληνικές startups το 2013

Εταιρεία	Ποσό*	Επενδυτής	Χρηματοδότηση
Persado	15.000	Bain Capital Ventures/ TL Capitol	Series A
inaccess	6.500	Piraeus Taneo Capital Fund, private investors	Series A
Taxibeat	4.000	Hummingbird Ventures	Series A
Taxibeat	2.000	Private investors	Post seed
ClickDelivery	4.093	YemekSepeti	Series A
Swapdom	1.997	Odyssey Venture Partners	Seed
Olive Media	1.557	Elikonos Jeremie SICAR	Seed
Pinnatta	1.500	Odyssey Venture Partners, PJ Tech Catalyst Fund	Series A
eConais	1.500	Odyssey Venture Partners	Series A
Intelen	~1.000	Private investors	mini-Series A
Intelen	360	Angel investors	Post seed
incrediblue	675	Jeremie Openfund II, private investors	Seed
incrediblue	130	Jeremie Openfund II	Seed
Workable	780	Jeremie Openfund II	Seed
Total Eclipse	580	Jeremie Openfund II, angel investors	Seed
Warply	500	Angel investors	Seed
Intale (πρώην i-Kiosk)	450	PJ Tech Catalyst Fund, angels	Seed
Radiojar	430	PJ Tech Catalyst Fund	Seed
Pollfish	273	PJ Tech Catalyst Fund	Seed
Cookisto	266	Private investors	Seed
ParkAround	252	PJ Tech Catalyst Fund, angel investors	Seed
Weendy	240	Archimedes Labs	Seed
Zoottle	205	Private investors	Seed
USEUM	165	Angel investors	Seed
dopios	157	Jeremie Openfund II	Seed
Discoveroom	150	Jeremie Openfund II, private investors	Seed
longaccess	144	Jeremie Openfund II, Driin Holdings, private investors	Seed
codebender	134	LAUNCHub	Seed
Singularity Lab	108	Jeremie Openfund II	Seed
captainwise.com	82	PJ Tech Catalyst Fund	Seed
Offerial	82	PJ Tech Catalyst Fund	Seed
Locish	78	Jeremie Openfund II	Seed

*Το ποσό είναι σε χιλιάδες δολάρια, όπως ανακοινώθηκε από τις ίδιες τις εταιρείες ή τους επενδυτές τους. Όπου δεν είναι διαθέσιμη η πληροφορία, το ποσό σε δολάρια έχει υπολογιστεί με βάση τη μέση συναλλαγματική ισοτιμία του μήνα κατά τον οποίο πραγματοποιήθηκε ή ανακοινώθηκε η επένδυση.

πηγή: www.EMEA.gr

Πιο αναλυτικά, είναι γεγονός ότι η πρόσφατη ενεργοποίηση των ‘Jeremie Funds’, δηλαδή των επενδυτικών ταμείων υψηλού ρίσκου που λειτουργούν σε συν-επένδυση ιδιωτικών κεφαλαίων με τα κοινοτικά κονδύλια του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων (EIF) έχουν ενισχύσει την ανάπτυξη των start ups στην Ελλάδα. Σε συνδυασμό με τα επενδυτικά κεφάλαια αρχικών σταδίων που προσέλκυσαν συγκεκριμένες εταιρείες από το εξωτερικό ή ακόμα και από ιδιώτες επενδυτές, το 2013 προκάλεσε τη δημιουργία και στην Ελλάδα μίας αγοράς επενδύσεων σε νέες τεχνολογικές εταιρείες⁷.

Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία, οι ελληνικές τεχνολογικές startup εταιρείες ελληνικών συμφερόντων δέχθηκαν 32 επενδύσεις τύπου venture capital, συνολικού ύψους 45,388 εκατ. δολ. Οι επενδύσεις που δέχθηκαν οι ελληνικές startups προήλθαν σε μεγάλο βαθμό συνεπώς από τα Jeremie Funds (19 εταιρείες έλαβαν περίπου 11 εκατ. δολ. στο ύψος των κεφαλαίων), ενώ τη σημαντικότερη επένδυση από το εξωτερικό κατάφερε να προσελκύσει η Persado, spin-out της εταιρείας Upstream, η οποία συγκέντρωσε 15 εκατ. δολ. από την Bain Capital Ventures, με τη συμμετοχή και της TL Capitol.

⁷ <http://www.emea.gr/greek-startups-funding-2013>

Σημειώνεται, ότι μέσα στο 2013 το Taxibeat, η δημοφιλής εφαρμογή ανεύρεσης ταξί, που έχει ήδη επεκταθεί σε Βουκουρέστι, Όσλο, Παρίσι, Σάο Πάουλο, Ρίο ντε Τζανέιρο, Πόλη του Μεξικό, συγκέντρωσε συνολικά 6 εκατ. Δολ. Το Taxibeat ανακοίνωσε έναν γύρο χρηματοδότησης ύψους 2 εκατ. δολ. από ιδιώτες επενδυτές τον Απρίλιο για την επέκτασή του στο Μεξικό και έναν γύρο χρηματοδότησης 4 εκατ. δολ. τον Δεκέμβριο από το βελγικό επενδυτικό ταμείο Hummingbird Ventures (διατηρεί γραφείο σε Αμβέρσα, Λονδίνο και Κωνσταντινούπολη) για την επέκταση του Taxibeat Brasil σε όλες τις πόλεις της Βραζιλίας που θα φιλοξενήσουν αγώνες του Παγκοσμίου Κυπέλλου Ποδοσφαίρου το καλοκαίρι του 2014, αλλά και την επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρείας σε νέες αγορές της Νοτίου Ευρώπης. Συνολικά το Taxibeat έχει δεχθεί πάνω από 7,3 εκατ. δολ. σε επενδύσεις από το 2011 οπότε και ιδρύθηκε.

Αντίστοιχα, η BugSense, μετά από μία εταιρική πορεία τριών χρόνων, ανακοίνωσε μέσα στον Σεπτέμβριο την εξαγορά της από την αμερικανική πολυεθνική εταιρεία στον τομέα της επιχειρησιακής ευφυΐας Splunk., η οποία είναι εισηγμένη στον δείκτη NASDAQ της Wall Street, έχοντας μάλιστα κεφαλαιοποίηση άνω των 6 δισ. ευρώ.

Συνολικά, μέσα στο 2013 οι ελληνικές τεχνολογικές startups προσεγγίζουν τα 55 εκατ. δολ. συνολικά. Άλλες επενδύσεις την ίδια περίοδο περιλαμβάνουν την επένδυση ύψους 3 εκατ. ευρώ (4,093 εκατ. δολ.) που ανακοίνωσε ότι θα πραγματοποιήσει σταδιακά η τουρκική εταιρεία YemekSepeti, στην ελληνική startup Click Delivery, η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα των ηλεκτρονικών παραγγελιών έτοιμου φαγητού.

Παρομοίως σημαντική επένδυση, που φαίνεται να ανέρχεται σε ύψος 1,1 εκατ. ευρώ (1,5 εκατ. δολ.) δέχθηκε η eConais από την Odyssey Venture Partners για την ολοκλήρωση της ανάπτυξης του προϊόντικού χαρτοφυλακίου της εταιρείας, αλλά και την επέκταση των παγκόσμιων πωλήσεών της⁸.

Επιπλέον, το PJ Tech Catalyst Fund (ενίστε και με τη συμμετοχή ιδιωτών επενδυτών) πραγματοποίησε Τέσσερις επενδύσεις (οι δύο στο πλαίσιο της στρατηγικής συνεργασίας με το IQbility) στη διάρκεια του τέταρτου τριμήνου:

- 200.000 ευρώ (273.000 δολ.) στην Pollfish, για την περαιτέρω ανάπτυξη του προϊόντος της εταιρείας και την προώθησή του,
- 185.000 ευρώ (252.000 δολ.) στην ParkAround, για το λανσάρισμα της εταιρείας στο Λονδίνο,

⁸ <http://www.emea.gr/>

- 60.000 ευρώ (82.000 δολ.) στην offerial και 60.000 ευρώ (82.000 δολ.) στην captainwise.com για την εισαγωγή τους στο IQbility και την εκκίνηση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.

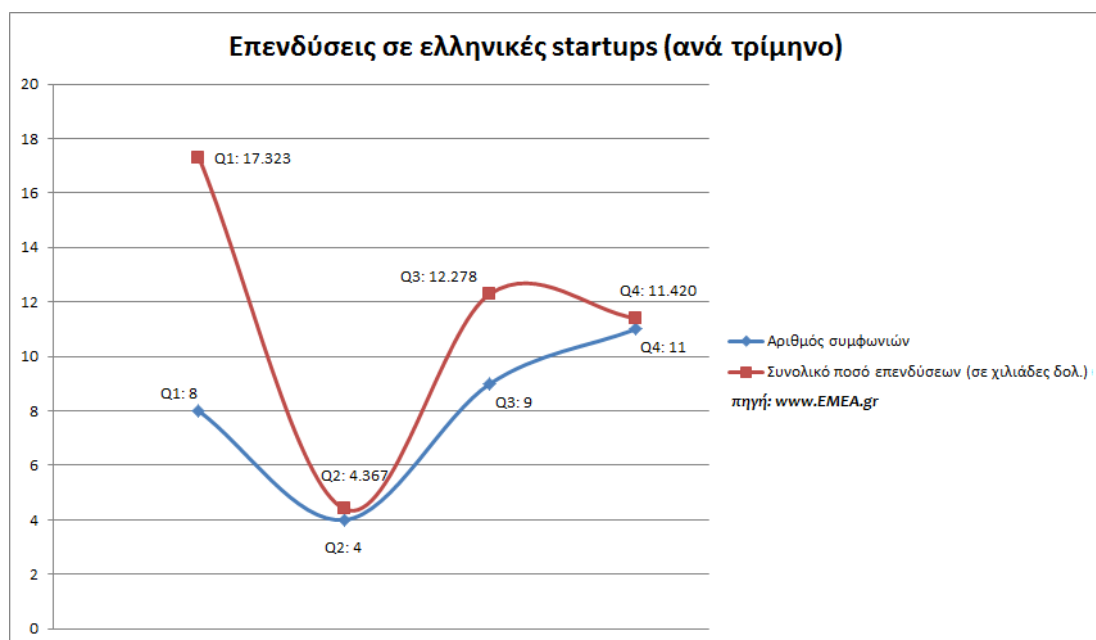
Το Jeremie Openfund II πραγματοποίησε, με τη συμμετοχή και ιδιωτών επενδυτών, τρεις επενδύσεις:

- 500.000 ευρώ (675.000 δολ.) στην incrediblue, για περαιτέρω ανάπτυξη σε όλη τη Μεσόγειο, ανεβάζοντας το ποσό της χρηματοδότησης που έχει δεχθεί η συγκεκριμένη startup σε 600.000 ευρώ (805.000 δολ.),
- 110.000 ευρώ (150.000 δολ.) στην Discoveroom, για την εκκίνηση της επιχειρηματικής της δραστηριότητας,
- 80.000 ευρώ (108.000 δολ.) στην Singularity Lab, για την υλοποίηση των επιχειρηματικών σχεδίων της εταιρείας.

Παρομοίως, το Zoottle αποτελεί μία πλατφόρμα που διευκολύνει την αναζήτηση κωδικού WiFi σε δημόσιους χώρους και καταστήματα, όπως καφετέριες, εστιατόρια, μπαρ κ.ο.κ. Στις αρχές Δεκεμβρίου το Zoottle ανακοίνωσε την εξεύρεση 150.000 ευρώ από ιδιώτες επενδυτές και ίδια κεφάλαια για λανσάρισμα στην ελληνική αγορά.

Κατά το πρώτο τρίμηνο, 10 ελληνικές startups είχαν λάβει χρηματοδοτήσεις, συνολικού ύψους 17,323 εκατ. δολ. Αντίστοιχα, κατά το δεύτερο τρίμηνο, 4 ελληνικές startups συγκέντρωσαν επενδύσεις, συνολικού ύψους 4,367 εκατ. δολ., καθώς όπως έγινε γνωστό, τον Μάιο ξεκίνησε την επενδυτική του δραστηριότητα το Elikonos Jeremie SICAR, το επενδυτικό ταμείο που με διαχειρίστρια εταιρεία την First Athens και έδρα το Λουξεμβούργο θα διαθέσει 17 εκατ. ευρώ για επενδύσεις σε ελληνικές startups. Πρώτη επένδυση του fund ήταν η χρηματοδότηση με 1,2 εκατ. ευρώ προς την Olive Media, και η οποία διαχειρίζεται τους ελληνικούς έντυπους και ψηφιακούς τίτλους των εκδόσεων Time, όπως είναι το Fortune και το People.

Γράφημα 4. Επενδύσεις σε ελληνικές start-ups



Πηγή: <http://www.emea.gr/>

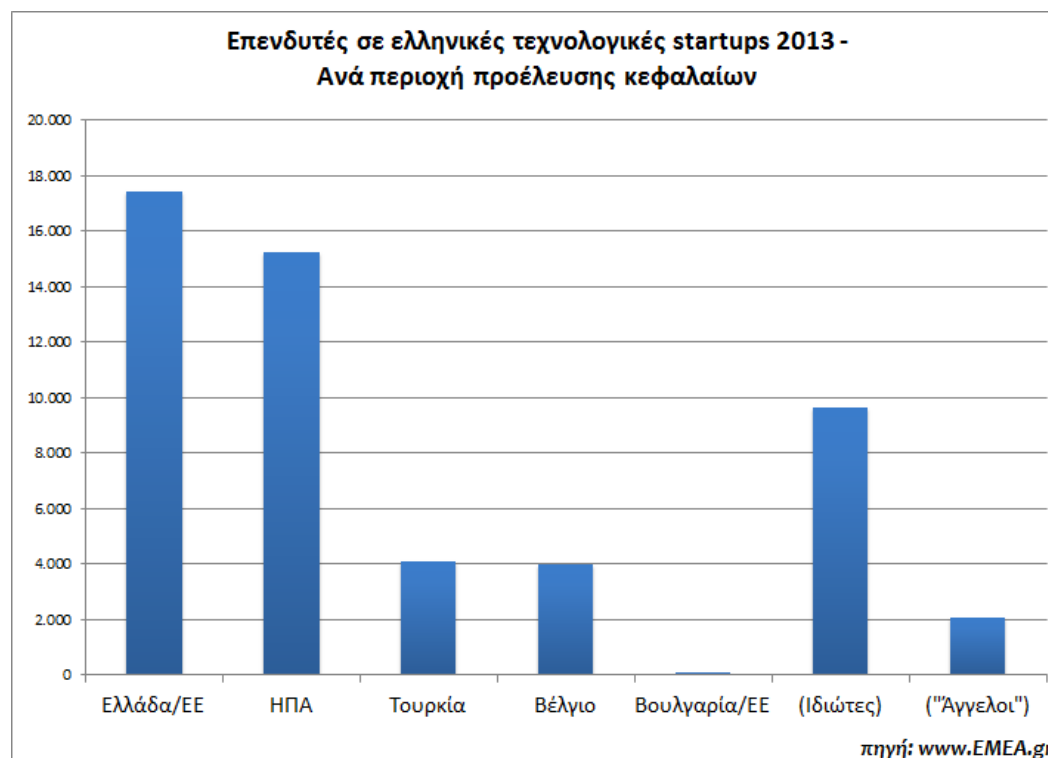
Κατά το τρίτο τρίμηνο, 9 ελληνικές startups έλαβαν συνολικά επενδύσεις ύψους 12,278 εκατ. δολ., συμπεριλαμβανομένης της επένδυσης ύψους 200.000 ευρώ (266.000 δολ.) προς το Cookisto. Παράλληλα, δημοσιοποιήθηκε και η επένδυση προς τη Swarodom από το ταμείο Odyssey Venture Partners, ύψους 1,5 εκατ. Ευρώ, η οποία ολοκληρώθηκε τον Αύγουστο, για το λανσάρισμα της πλατφόρμας ανταλλαγής ρούχων που δημιούργησε η εταιρεία και για την έναρξη προσλήψεων στην Νέα Υόρκη.

Όσον αφορά στον τεχνολογικό τομέα δραστηριοποίησης, φαίνεται ότι αυτή την στιγμή οι τομείς που επικρατούν στη χώρα αφορούν στο web και το mobile καθώς και γενικότερα τις ΤΠΕ (π.χ. Persado, inaccess, Taxibeat, Click Delivery, Olive Media, intelen, incrediblue, Workable, Warply, Intale, Radiojar, Pollfish, Cookisto, ParkAround, Zoottle, USEUM, dopios, longaccess, codebender, Singularity Lab, captainwise.com, Offerial, inaccess, Taxibeat, Olive Media, Pinnatta, intelen, ParkAround, Weendy, USEUM, Locish).

Όσον αφορά στους κλάδους της οικονομίας στους οποίους ανήκουν οι ελληνικές τεχνολογικές εταιρείες, υπάρχουν εταιρείες που έχουν χαρακτηριστικά τουρισμού/φιλοξενίας (incrediblue, dopios, captainwise, locish, discoveroom, offerial), δημιουργίας διαδικτυακών αγορών (Taxibeat, ClickDelivery, incrediblue, Cookisto, ParkAround), κοινωνικής δικτύωσης (USEUM, dopios, Cookisto, Weendy), διαχείρισης ενέργειας (intelen, inaccess), λογισμικού-ως-υπηρεσίας ή λογισμικού και πλατφορμών στο "cloud" (Workable, Radiojar, Intale, Discoveroom, inaccess, intelen, Warply, Pollfish,

Persado, Zoottle), ενώ από εκεί και πέρα υπάρχουν εταιρείες που απευθύνονται σε τομείς όπως το mobile marketing (Persado, Warply), το φαγητό (Click Delivery, Cookisto), τα ηλεκτρονικά παιχνίδια (Total Eclipse), η ψηφιακή αρχειοθέτηση (longaccess) κ.ά. Σημαντικός είναι και ο αριθμός των startups που βασίζουν τη λειτουργία τους σε έναν εξειδικευμένο αλγόριθμο που έχουν αναπτύξει οι ίδιες (Persado, Offerial, captainwise.com, Swarptom).

Γράφημα 5. Επενδυτές σε ελληνικές τεχνολογικές start-ups 2013 – ανά περιοχή προέλευσης κεφαλαίων



Πηγή: <http://www.emea.gr/>

Σε επίπεδο "καταγωγής" επενδυτικών κεφαλαίων, για το 2013 οι ελληνικές startup εταιρείες συγκέντρωσαν 17,425 εκατ. δολ. από τα συγχρηματοδοτούμενα από ελληνικά ιδιωτικά κεφάλαια και ευρωπαϊκά κοινοτικά κονδύλια Jeremie και TANEΟ funds. Με 15,240 εκατ. δολ. χρηματοδότησαν ελληνικές startups ταμεία από τις ΗΠΑ (τα 15 εκατ. αφορούν μόνο σε μία επένδυση, αυτή στην Persado). Ιδιώτες και "άγγελοι" επενδυτές συμμετείχαν σε επενδύσεις συνολικής αξίας 9,674 εκατ. δολ. και 2,073 εκατ. δολ. αντίστοιχα, κατά κύριο λόγο μαζί με τα ελληνικά/ευρωπαϊκά ταμεία, χωρίς ωστόσο να διευκρινίζεται το ύψος της συμμετοχής τους⁹.

⁹ <http://www.emea.gr/>

1.1.4. Καλές πρακτικές αντίστοιχων δομών σε ευρωπαϊκό αλλά και σε διεθνές επίπεδο

Το γεγονός ότι οι οικονομίες σήμερα τείνουν να αξιοποιούν περισσότερο την ‘ανοικτή καινοτομία’ ως εισροή στις παραγωγικές διαδικασίες, αποτελεί παράμετρο που επηρεάζει την χωροθέτηση, τη δραστηριότητα και τη στρατηγική τους. Κάτω από τις διαδικασίες της ανοικτής καινοτομίας, τα όρια των επιχειρήσεων, όπως αναφέρει και ο Chesbrough (2010), γίνονται πιο ρευστά και δυσδιάκριτα, τόσο επίπεδο ανταλλαγής γνώσης με το περιβάλλον όσο και σε επίπεδο αξιοποίησης διαθέσιμων εργαλείων και μηχανισμών. Η ‘ανταγωνιστικότητα γνώσης’ των επιχειρήσεων συναρτάται σε μεγάλο βαθμό με τους εξωτερικούς πόρους που καταφέρνουν να αξιοποιήσουν αλλά και τις διαδικασίες εσωτερίκευσης, τροποποίησης και εμπορευματοποίησης ρητής και άρρητης γνώσης. Παράλληλα, η ανάδυση νεοφυών επιχειρήσεων λειτουργεί προς την κατεύθυνση ενίσχυση των διαδικασιών ανοικτής καινοτομίας στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον της νέας οικονομίας διαμορφώνεται σε συνεξέλιξη με τις συγκεκριμένες τάσεις και ενσωματώνει περισσότερη ευελιξία, ανοικτότητα και αλλαγή σε νέους συν-εργατικούς χώρους, κτήρια (‘hackable buildings’ των Facebook και Google,) αλλά και ολόκληρες περιοχές μέσα στους αστικούς ιστούς που καλούνται σήμερα ‘innovation districts’ (Brookings, 2014). Σε αυτό το πλαίσιο, η διαδικασία της ανοικτής καινοτομίας διαμορφώνει όχι μόνο τη στρατηγική και την ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρήσεων αλλά και τους χώρους μέσα στους οποίους αυτές δραστηριοποιούνται και ακόμη περισσότερο, τις ίδιες τις υπηρεσίες που λαμβάνουν και τη μέθοδο με την οποία την λαμβάνουν. Η διαδικασία της καινοτομίας μπορεί να λαμβάνει χώρα σήμερα στην ενδιάμεση νοητή διάσταση ανάμεσα σε δημόσιο και ιδιωτικό χώρο, μεταξύ επιχειρήσεων, σε μηχανισμούς υποστήριξης, θερμοκοιτίδες και επιταχυντές, με την συνεργασία εσωτερικών και εξωτερικών συμβουλευτικών μηχανισμών (excubators) και την αξιοποίηση εργαλείων από το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον (π.χ. σύγχρονα εργαλεία χρηματοδότησης, επενδυτές).

Προς αυτή την τάση, φαίνεται να προσαρμόζονται (αλλά και να την συνδιαμορφώνουν) σήμερα αρκετές δομές υποστήριξης της νεοφυούς και καινοτόμου επιχειρηματικότητας. Οι σύγχρονοι επιταχυντές επιχειρήσεων στον αστικό χώρο, αντικείμενο ανάλυσης και στην παρούσα μελέτη, υιοθετούν σήμερα επιτυχημένα εργαλεία υποστήριξης (π.χ. συμβουλευτική, mentoring) και τα προσαρμόζουν τόσο στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον όσο και στις ιδιαίτερες ανάγκες των επιχειρήσεων της νέας οικονομίας. Στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζονται ενδεικτικές καλές πρακτικές, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός προσαρμοσμένου, λειτουργικού και

αποτελεσματικού πολυ-δύναμου μηχανισμού επιτάχυνσης για τον Κόμβο Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας του Δήμου Αθηναίων.

Y Combinator



Ο Y Combinator είναι ένας επιταχυντής κεφαλαίου σποράς ('seed accelerator') και συστήνεται το 2005 στο Mountain View, California στο Silicon Valley από τους Trevor Blackwell, Paul Graham, Jessica Livingstone και Robert Morris. Έως το 2012, έχουν ήδη αποφοιτήσει και ωφεληθεί από το Y Combinator πάνω από 300 εταιρείες, ανάμεσα στις οποίες είναι οι AirBnB, Reddit, Dropbox, Scribd και Heroku.

Συγκεκριμένα, ο Y Combinator παρέχει κεφάλαιο σποράς, συμβουλευτική υποστήριξη και υπηρεσίες δικτύωσης σε δυο 3μηνιαία προγράμματα επιτάχυνσης το έτος. Αντ' αυτού, κατοχυρώνουν ένα ποσοστό εταιρικής συμμετοχής στο εκάστοτε εταιρικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων που υποστηρίζουν (συνήθως 6%).

Ο Y Combinator, αναπτύσσει μια καινοτόμο προσέγγιση στην υποστήριξη των επιχειρήσεων που περιλαμβάνει ως βασικό πυρήνα την παροχή κεφαλαίου σποράς, μέσα από συγκεκριμένη διαγωνιστική διαδικασία και εκκόλαψη ομάδων επιχειρήσεων ('batches') που εισέρχονται στον επιταχυντή δυο φορές το χρόνο. Σε κάθε κύκλο υποστήριξης, λαμβάνουν μέρος πολλές διαφορετικές επιχειρήσεις.

Ο στόχος του Y Combinator είναι να υποστηρίξει την ανάπτυξη των καινοτομικών ιδεών σε νεοφυείς επιχειρήσεις, με έμφαση σε εφαρμογές web και mobile. Επιπλέον, ο Y Combinator υποστηρίζει τις νεοφυείς επιχειρήσεις στις διαπραγματεύσεις με δυνητικούς επενδυτές. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει αρκετή προετοιμασία σε επίπεδο παρουσίασης των ιδεών ('pitch'). Σε δεύτερο επίπεδο, προσφέρεται συμβουλευτική υποστήριξη σε επίπεδο προστασίας σε θέματα διαπραγματεύσεων, τελικών συμφωνιών, νομικά θέματα και ζητήματα διανοητικής ιδιοκτησίας, ενώ επίσης παρέχεται υποστήριξη και σε θέματα αναζήτησης κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού.

Σε περίοδο 10 εβδομάδων, λαμβάνει χώρα μια ημέρα παρουσίασης και επίδειξης ('Demo Day'), όπου όλες οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε ένα επιλεγμένο σχετικό και έμπειρο κοινό. Έχει μάλιστα φανεί ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις στον Y Combinator είναι σε θέση να παρουσιάσουν ένα αρκετά τεκμηριωμένο και λειτουργικό πρωτότυπο της ιδέας και δουλειάς τους.

Ο Y Combinator προσφέρει ειδικά διαμορφωμένους χώρους, όπου πραγματοποιούνται συναντήσεις μέσα από συγκεκριμένο προγραμματισμό ('office hours'), ενώ δεν προσφέρει χώρους γραφείου στους ωφελούμενες επιχειρήσεις και τις επιχειρηματικές ομάδες.

Μερικές από τις επιπλέον δραστηριότητες του Y Combinator περιλαμβάνουν διοργάνωση σεμιναρίων συν-εργασίας ('co-working sessions') και εκδηλώσεων. Για παράδειγμα, το Angel day λαμβάνει χώρα στο μέσον της διαδικασίας υποστήριξης, στο σημείο, δηλαδή όπου κάθε επιχείρηση έχει ξεκινήσει να δουλεύει με δυο έμπειρους επενδυτές, με σκοπό να την οδηγήσουν στο Demo day και όπου συγκεντρώνονται έως και 400 επενδυτές.

Πηγή: <http://www.ycombinator.com>

Startup Bootcamp



Το Startup Bootcamp συστήνεται το 2010 από τους Alex Farcet, Luis Riviera, Eoghan Jennings σε συνεργασία με τους οργανισμούς Rainmaking και Okuri Ventures. Παραρτήματα του προγράμματος ξεκινάνε σταδιακά στην Κοπεγχάγη, τη Μαδρίτη (2011), το Δουβλίνο (2012), ενώ λειτουργούν επίσης πλέον στο Λονδίνο, το Βερολίνο, το Ισραήλ, την Κωνσταντινούπολη και το Αιντχόβεν. Σε κάθε κύκλο συμμετέχει συγκεκριμένος αριθμός επιχειρήσεων.

Το Startupbootcamp είναι ένα 3μηνιαίο πρόγραμμα επιτάχυνσης που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση και δικτύωση των νεοφυών επιχειρήσεων με μια ευρεία κοινότητα μεντόρων και συμβούλων.

Συγκεκριμένα, το Startupbootcamp έχει ως βασικό πυρήνα την παροχή mentoring ('mentorship driven program'). Οι μέντορες που συνεργάζονται με τις επιχειρήσεις εργάζονται με τις επιχειρήσεις για τους τρεις αυτούς μήνες διάρκειας, αλλά συχνά συνεχίζουν να υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις και μετά το τέλος του προγράμματος. Παράλληλα, το δίκτυο του Startupbootcamp δίνει έμφαση στη δικτύωση των επιχειρήσεων με επενδυτές, πελάτες καθώς και άλλες δυνητικά συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Οι μέντορες επίσης, υποστηρίζουν συμβουλευτικά τις επιχειρήσεις στο επίπεδο της ανάπτυξης του προϊόντος, την διαμόρφωσης και ελέγχου του επιχειρηματικού μοντέλου ('business model'), στην ανάπτυξη πιλοτικών πρωτοτύπων αλλά και πελατών, με απώτερο στόχο να διεκδικήσουν χρηματοδότηση στο τέλος του προγράμματος. Επιπλέον, γύρω από το σύστημα του mentoring, το Startupbootcamp παρέχει 15.000€ βασικής

λειτουργίας ('living expenses for the team') κατά τη διάρκεια του προγράμματος, έξι (6) μήνες χώρο συν-εργασίας ('co-working space') και πρόσβαση στην πλατφόρμα για την τελική παρουσίαση σε 400 περίπου επενδυτές στο Investor Demo Day.

Συνεπώς, με το πέρας του προγράμματος, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να παρουσιάσουν τα αποτελέσματά τους στο Investors' Demo Day, σε επενδυτικούς αγγέλους ('angel investors') και επενδυτές κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου προς χρηματοδότηση. Σύμφωνα με το Startup Bootcamp, το 70% των νεοφυών επιχειρήσεων που λαμβάνουν υποστήριξη μέσω του προγράμματος αποκτούν μετέπειτα πρόσβαση σε κεφάλαια για τα εγχειρήματά τους. Η λειτουργία του Startup Bootcamp προσομοιάζει στο Techstars και αποτέλεσε τον πρώτο διεθνή εταίρο του τελευταίου.

Πηγή: <http://www.startupbootcamp.org>

Startupbootcamp HighTechXL (Eindhoven)



Στα παραπάνω πρότυπα λειτουργεί και το Startupbootcamp HighTechXL (Eindhoven), το οποίο ξεκινάει το 2013 στην Ολλανδία με ένα δίκτυο τουλάχιστον 130 μεντόρων. Παρέχει επίσης 15.000€ βασικής λειτουργίας κατά τη διάρκεια του προγράμματος, το οποίο εκτείνεται έως τους τρεις (3) μήνες. Το πρόγραμμα συνδυάζει την συσσωρευμένη τεχνογνωσία Startupbootcamp network καθώς και ένα ευρύτατο δίκτυο μεντόρων, επενδυτών και εμπειρογνομόνων. Οι θεματικές περιοχές στις οποίες εστιάζει το πρόγραμμα αφορούν σε: νέα υλικά, internet of things (machine2machine), ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, επιστήμες υγείας, 3D printing, νανοτεχνολογία κ.α.

Πηγή: <http://www.startupbootcamp.org/accelerator/hightechxl-eindhoven.html>

Techstars



Το Techstars ιδρύεται το 2007 στο Boulder (Colorado) και έπειτα σε Βοστώνη, Νέα Υόρκη, Seattle, San Antonio, Austin και Σικάγο από τους David Cohen, Brad Feld και αρχικά περιλαμβάνει 10 επιχειρήσεις ανά κύκλο και περιοχή. Έως το 2012 έχουν ωφεληθεί από το πρόγραμμα περίπου 80 επιχειρήσεις, από τις οποίες οι περισσότερες έχουν λάβει περαιτέρω χρηματοδότηση από επενδυτές. Ορισμένες από τις πιο σημαντικές επιχειρήσεις που έχουν συμμετάσχει στο πρόγραμμα είναι οι Graphicly, SendGrid και Vanilla Forums.

Το Techstars είναι ένα ένα πρόγραμμα βασισμένο γύρω από ένα σχήμα υποστήριξης μέσω mentoring ('mentoring-driven programme'), το οποίο διαρκεί 12 εβδομάδες παρέχοντας συγκεκριμένο χώρο στις επιχειρήσεις ώστε να αφοσιωθούν εξ 'ολοκλήρου στα καινοτομικά τους εγχειρήματα. Ο πρώτος μήνας του προγράμματος αφορά περισσότερο στην πραγματοποίηση συναντήσεων με έμπειρους επιχειρηματίες νεοφυών επιχειρήσεων και επενδυτές, με σκοπό την συγκέντρωση ανατροφοδότησης για τα εγχειρήματα. Κάθε ομάδα πρέπει να συγκεντρώσει τουλάχιστον πέντε μέντορες, οι οποίοι θα είναι πρόθυμοι να υποστηρίξουν την ιδέα και την επιχείρηση.

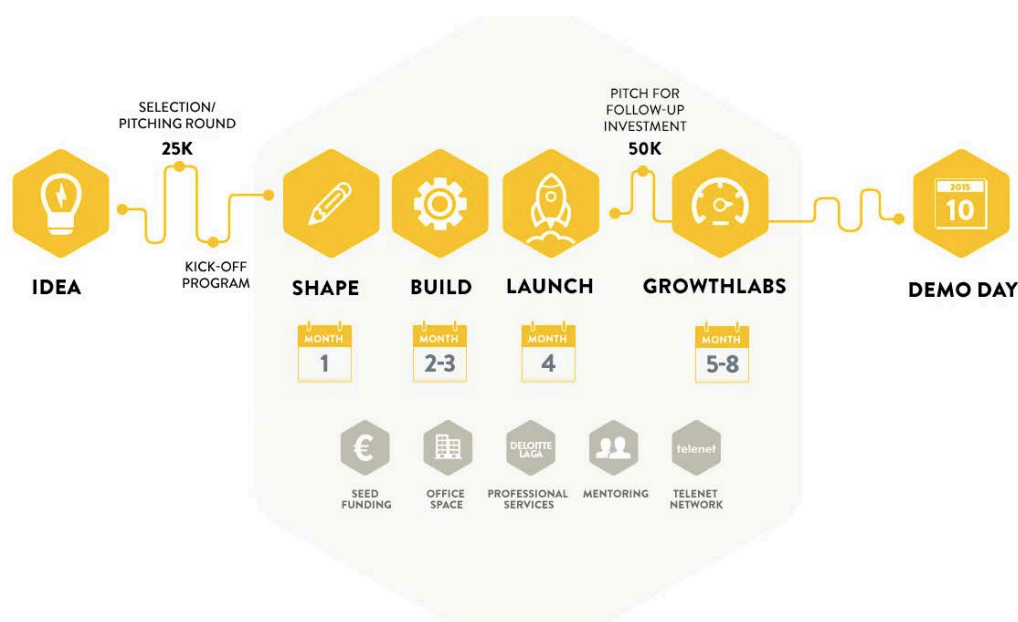
Πηγή: <http://www.techstars.com>



Idealabs

Το Telelet Idealabs ξεκινάει το 2012 στο Antwerp, Βέλγιο. Το Telenet Idealabs αποτελεί έναν επιταχυντή 4-8 μηνών που περιλαμβάνει εντατικό mentoring, πρόσβαση σε κεφάλαιο σποράς, επαγγελματικές συμβουλευτικές υπηρεσίες και χώρο εργασίας.

Τα επιτυχημένα εγχειρήματα λαμβάνουν περαιτέρω χρηματοδότηση και υποστήριξη ως προς τη δικτύωση και διεθνοποίηση τους. Στους πρώτους 4 μήνες, οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν, διαμορφώνουν και εργάζονται πάνω στο πρωτότυπο τους, με σκοπό να εξελίξουν ένα 'αρχικό βιώσιμο προϊόν' ('Minimal Viable Product').



Πιο συγκεκριμένα, οι παροχές που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις από τον επιταχυντή περιλαμβάνουν:

- Φιλοξενία σε έναν δημιουργικό χώρο εργασίας,
- Mentoring σε συνεργασία με έμπειρους επιχειρηματίες, μέντορες, συμβούλους κ.α.,
- Κεφάλαιο σποράς 25.000€,
- Περαιτέρω οικονομική υποστήριξη 50.000€, εάν καταδειχθεί καινοτόμο και βιώσιμο το εγχείρημα,
- Υποστήριξη σε επίπεδο σχεδιασμού επιχειρηματικού μοντέλου, μάρκετινγκ, νομικές υπηρεσίες, design, πωλήσεις, χρηματοδότηση.

Πηγή: <http://telenetidealabs.be/accelerator/>

YES!Delft, Ολλανδία



Το YES!Delft αποτελεί μια πολυ-λειτουργική και πολυ-επίπεδη δομή εκκόλαψης επιχειρήσεων που παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη σε νεοφυείς επιχειρήσεις με τεχνολογικό αντικείμενο, με στόχο την περαιτέρω επιχειρηματική ανάπτυξη μέσα από επιμόρφωση, παροχή υποδομών και αξιοποίηση ενός ευρύτατου δικτύου επαφών. Βασική στόχευση είναι η υποστήριξη φιλόδοξων επιχειρηματιών, φοιτητών και νέων επαγγελματιών να μετατρέψουν τις ιδέες τους σε συγκεκριμένα σχέδια καθώς και να τα αναπτύξουν επιχειρηματικά.

Οι βασικές υπηρεσίες που προσφέρονται από τη δομή YES!Delft:

- YES!Pro: Στόχος είναι ο μετασχηματισμός ομάδων μηχανικών σε επιτυχημένους επιχειρηματίες, μέσα από ένα εκτεταμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και επιχειρηματικής ανάπτυξης,
- Καθοδήγηση και συμβουλευτική: με τη συνδρομή έμπειρων business coaches προσφέρουν εξειδικευμένη και εξατομικευμένη υποστήριξη σε επίπεδο επιχείρησης,
- Δικτύωση: Αξιοποίηση ενός εκτεταμένου δικτύου έμπειρων επιχειρηματιών, συμβούλων επιχειρήσεων, επενδυτών και τεχνικών/μηχανικών,
- Θερμοκοιτίδα του YES!Delft: Παροχή ενός χώρου εργασίας και εκκόλαψης (YES!Delft incubator) και πρόσβαση σε τεχνικές παροχές του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου του Delft (TU Delft),
- Στοχευμένες εκδηλώσεις: συναντήσεις δικτύωσης και πραγματοποίηση σεμιναρίων σε μια ευρεία θεματολογία,
- Συμβουλευτική υπηρεσία: Παροχή εξειδικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα όπως διανοητική ιδιοκτησία, χρηματοδότηση,

- χρηματο-οικονομικά κ.α.,
- Κεφάλαιο προ-σποράς και δικτύωση με επενδυτές ('pre-seed loan and investor network'): Αξιοποίηση ευνοϊκών χρηματοδοτικών εργαλείων κατά την πρώτη φάση ανάπτυξης της επιχείρησης καθώς και αξιοποίηση ενός εκτεταμένου δικτύου επενδυτών,
- Πρόγραμμα 'Ανάπτυξη' ('Growth programme'): Το συγκεκριμένο πρόγραμμα στοχεύει στην επέκταση της υποστήριξης και μετά την βασική περίοδο εκκόλαψης των νεοφυών επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, τρεις από τους βασικούς μηχανισμούς που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του YES!Delft αφορούν:

A. Θερμοκοιτίδα

Σκοπός της Θερμοκοιτίδας του YES!Pro είναι να υποστηρίξει με όλους τους σχετικούς συμβουλευτικούς τρόπους, τους επιχειρηματίες να αναπτύξουν καινοτομικά εγχειρήματα. Προς την κατεύθυνση αυτή, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται, μεταξύ άλλων, στη στρατηγική ανάπτυξη και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Για τον σκοπό αυτό, αναπτύσσονται 12 master classes για ατομική ανάπτυξη και δεξιότητες καινοτομίας. Η επιμόρφωση παρέχεται από καταξιωμένους και έμπειρους επιχειρηματίες και επαγγελματίες σε συγκεκριμένα αντικείμενα. Τα αντικείμενα των master classes του YES!Pro αφορούν σε:

- Ατομική ανάπτυξη,
- Επιχειρηματικότητα,
- Ατομική αποτελεσματικότητα,
- Marketing,
- Χρηματο-οικονομικά,
- Διαπραγματεύσεις και Ηγεσία,
- Πωλήσεις,
- Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας,
- Ανθρώπινο δυναμικό,
- Προετοιμασία για επενδυτές,
- Branding,
- Αναζήτηση συνεργατών/στελεχών.

Παράλληλα, στο πλαίσιο της Θερμοκοιτίδας παρέχονται υπηρεσίες καθοδήγησης, δικτύωσης αλλά και χρηματοδότησης. Οι βασικοί μηχανισμοί χρηματοδότησης περιλαμβάνουν:

Κεφάλαιο προ-σποράς ('pre-seed loan')

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις του YES!Delft-entrepreneurs έχουν την δυνατότητα να αιτηθούν για δάνειο έως 15.000€ με ευνοϊκούς όρους για την εκκίνηση της επιχείρησης.

Δίκτυο επενδυτών

Επιπλέον, το YES!Delft παρέχει πρόσβαση σε ένα εκτεταμένο δίκτυο επενδυτών και επενδυτικών ταμείων, διατηρώντας στενούς δεσμούς με επιχειρηματικούς αγγέλους, κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου, εκπροσώπους τοπικών και Ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών εργαλείων και δίκτυα επενδυτών.

B. Πρόγραμμα 'Ανάπτυξη' ('GROWTH Programme')

Σε συνεργασία με τους οργανισμούς Port4Growth και Syntens, το YES!Delft προσφέρει ένα πρόγραμμα επιχειρηματικής ανάπτυξης, με σκοπό τη συνέχιση της υποστήριξης και μετά την περίοδο εκκόλαψης (που μπορεί να εκτείνεται χρονικά έως και τα 3 έτη).

Φάση 1. Στη Φάση αυτή, οι επιχειρηματικές ομάδες ακολουθούν μια σειρά από 5 συναντήσεις, με αντικείμενο σε συγκεκριμένα θέματα χρηματοδότησης, μάρκετινγκ, πωλήσεων και ανθρώπινου δυναμικού για κάθε επιχείρηση.

Φάση 2. Στη Φάση αυτή, πραγματοποιούνται στοχευμένες αλληλεπιδραστικές συναντήσεις μεταξύ των ίδιων των επιχειρηματιών και επιχειρήσεων, με σκοπό την ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών ('Your colleague-entrepreneur is your best advisor').

Φάση 3. Στη Φάση αυτή, οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης υποβοηθούνται για να αναπτύξουν ακόμα περισσότερο τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, μέσα και από συνεργασία με σημαντικούς εταίρους και συνεργαζόμενους φορείς (π.χ. Port4Growth, PWC, de Baak, Philips Applied Technologies και AKD).

Γ. LaunchLab

Το LaunchLab αποτελεί ένα πρόγραμμα επιχειρηματικής ανάπτυξης για νέους επιστήμονες και επαγγελματίες, με σκοπό την ενδυνάμωση και ανάπτυξη επιχειρηματικών ιδεών 'έντασης γνώσης'. Σε διάρκεια 3 μηνών, υποστηρίζεται η εμπορική εφικτότητα και βιωσιμότητα της εκάστοτε ιδέας μέσα από τη διαμόρφωση του κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου, με απώτερο στόχο την αναζήτηση του πρώτου πελάτη.

Πηγή: <http://www.yesdelft.nl/YES!Delftforyou.aspx>

The Foundation Kennispark Twente



Σκοπός του Foundation Kennispark Twente's είναι η ανάπτυξη μιας ευρύτερης επιχειρηματικής κουλτούρας καινοτομίας, στην περιφέρεια του Twente. Αυτό επιτελείται μέσα από την επένδυση σε τρεις βασικούς άξονες:

- Υποστήριξη σε καινοτόμες νεοφυείς επιχειρήσεις, σε επίπεδο συμβουλευτικής, εκδηλώσεων αλλά και χρηματοδότησης,
- Βιομηχανική καινοτομία, μέσα από την ανάπτυξη συνεργατικών έργων καινοτομίας ανάμεσα σε ΜΜΕπ, τοπικές βιομηχανίες και πανεπιστήμια,
- Ελκυστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, μέσα από την ανάπτυξη των κατάλληλων μηχανισμών για την προσέλκυση νέων επιχειρήσεων στην περιφέρεια του Twente.

Ο οργανισμός αυτός είναι μια κοινή πρωτοβουλία των University of Twente, City of Enschede, Region of Twente, Province of Overijssel and Saxion University of Applied Sciences. Μέσα από το Kennispark Twente, οι φορείς αυτοί προωθούν έναν κοινό αναπτυξιακό στόχο για τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης στην περιοχή. Συγκεκριμένα, το Foundation Kennispark Twente υποστηρίζει και ενθαρρύνει την έναρξη νέων καινοτόμων επιχειρήσεων έντασης γνώσης χρησιμοποιώντας στοχευμένα εργαλεία:

- Το πρόγραμμα TOP program προσφέρει συμβουλευτική, coaching και χρηματοδότηση για νεοφυείς επιχειρήσεις,
- Το Legal Advice Center παρέχει συμβουλές σχετικά με τις νομικές διαστάσεις έναρξης μιας επιχείρησης,
- Διευκόλυνση πρόσβασης σε χρηματοδοτικά εργαλεία, όπως το Innovation Fund Overijssel που αποτελεί ένα ευρύτερο δίκτυο άτυπων επενδυτών, καθώς και σε άλλα ταμεία όπως το High Tech Fund ή το Twente Technology Fund,
- Χώρους εργασίας σε εγγύτητα με καινοτομικές επιχειρήσεις,
- Διοργάνωση εκδηλώσεων, σεμιναρίων και συμποσίων με στόχο την ανταλλαγή γνώσης και δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας.

Παράλληλα, αναπτύσσονται δυο ευρύτερες κατηγορίες προγραμμάτων υποστήριξης που είναι τα κάτωθι:

1. Start your business (start and grow)
 - Νομική υποστήριξη,
 - Επιχειρηματική ανάπτυξη,
 - Χρηματοδότηση Financing (Twente Technology Fund, Angel

- Investment, Innovation Fund Enschede),
- Επιχειρηματική στήριξη (start-me-up).

2. Innovate and accelerate (develop your idea)

- Επιτάχυνση καινοτομίας (κέντρα ανοικτής καινοτομίας, πλατφόρμες καινοτομίας),
- Υποστήριξη καινοτομίας,
- Πρόσβαση στην κοινότητα καινοτομίας της περιφέρειας
- Περιφερειακή γνώση και τεχνογνωσία (pitch & match making sessions),
- Χρηματοδότηση καινοτομίας,
- Κατάρτιση σε θέματα επιχειρηματικότητας.

Start-Me-Up

Twente Technology Fund

Το πρόγραμμα Start-Me-Up του Kennispark Twente foundation περιλαμβάνει την παρουσίαση των επιχειρηματικών ιδεών σε μια ειδική επιτροπή (επιχειρηματιών, εκπροσώπων φορέων χρηματοδότησης κ.α) ακόμη και σε πρωτόλεια μορφή, δηλαδή χωρίς απαραίτητα να έχει σχηματοποιηθεί ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο. Το Start-Me-Up συμπληρώνει το υφιστάμενο TOP program και το ταμείο Proof of Concept και βοηθάει τους «επίδοξους» επιχειρηματίες σε ένα πολύ αρχικό στάδιο. Επιγραμματικά, το Start-Me-Up υποστηρίζει τις νεοφυείς επιχειρήσεις παρέχοντας :

- Πρόσβαση σε δάνεια έως 10.000€,
- Υποστήριξη μέσα από μια σειρά σεμιναρίων,
- Πραγματοποίηση συνεδριών ('peer sessions') μεταξύ επιχειρήσεων για την ανάλυση προκλήσεων και άλλων ζητημάτων,
- Καθοδήγηση και mentoring σχετικά με νομικά θέματα,
- Πρόσβαση σε ένα δίκτυο νεοφυών επιχειρήσεων (Technology Circle Twente).

Συνολικά, είναι διαθέσιμα 17 δάνεια ύψους των 10.000€ το έτος και η βασική διαφορά από το TOP και το Proof of Concept είναι ότι το Start-Me-Up δεν απαιτεί την ανάπτυξη ενός πλήρους επιχειρηματικού σχεδίου και επομένως απευθύνεται σε άτομα απλώς με καλές επιχειρηματικές ιδέες μέσα από τη χρήση του Lean Startup Model.

Τα πέντε κριτήρια που πρέπει να πληρούνται για τη συμμετοχή στο πρόγραμμα είναι:

- Λειτουργία της επιχείρησης για λιγότερο από δυο (2) έτη,
- Η επιχειρηματική ιδέα πρέπει να είναι καινοτομική, νέα και με

χαρακτήρα έντασης γνώσης σχετική με High Tech Systems και Νέα Υλικά Materials καθώς και ΤΠΕ,

- Η επιχείρηση δεν πρέπει να έχει συμμετάσχει ξανά στο πρόγραμμα,
- Η πρωτοβουλία να συμβάλλει στις οικονομικές δραστηριότητες της περιφέρειας του Twente,
- Ύπαρξη λειτουργικού ή θεσμικού δεσμού με κάποιο από τα Πανεπιστήμια (Saxion or University of Twente) ή κάποιο ανοικτό κέντρο καινοτομίας του ευρύτερου οργανισμού.

Πηγή: <http://www.kennispark.nl>

1.2. Επιχειρησιακό Σχέδιο Κύκλου Επιταχυντή - Προσφερόμενες Υπηρεσίες/ Είδη υπηρεσιών και αναμενόμενα οφέλη

Στην παρούσα ενότητα, και μετά την ανάλυση που προηγήθηκε, αναλύεται διεξοδικά η πρόταση για το μοντέλο του Επιταχυντή που επιλέγεται για τον Κόμβο Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας INNOVATHENS. Σημειώνεται ότι η διαμόρφωση της πρότασης που ακολουθεί έχει αξιοποιήσει το σύνολο των καλών πρακτικών και μοντέλων που παρουσιάστηκαν παραπάνω προσαρμόζοντας αυτές στις ειδικές χωρικές και αναπτυξιακές συνθήκες της πόλης των Αθηνών καθώς και τους στόχους του ‘Έργου Αθήνα’.

Πιο συγκεκριμένα, το παρόν κείμενο αποτελεί μέρος της μελέτης εφαρμογής και περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή του επιχειρησιακού σχεδίου του ‘Κύκλου του Επιταχυντή’, οριστικοποιώντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις. Συνεπώς, μέσω του επιχειρησιακού σχεδίου του ‘Κύκλου του Επιταχυντή’:

- Οριστικοποιούνται τα είδη των υπηρεσιών που θα προσφέρονται κατά τη λειτουργία του στις επιχειρηματικές ομάδες ή/και τις νέες επιχειρήσεις, καθώς και τα αναμενόμενα οφέλη από την παροχή των ως άνω υπηρεσιών,
- Ορίζεται η ακριβής συχνότητα και διάρκεια των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- Αναδεικνύεται η ειδική βαρύτητα της προσφοράς επιμέρους υπηρεσιών ανά επιχειρηματικό σχήμα/της ανάγκη εξατομικευμένης συμβουλευτικής ανά ωφελούμενο.

Όσον αφορά στους συμμετέχοντες του Κόμβου, το επιχειρησιακό πλάνο:

- Αναφέρεται ενδεικτικά, και κυρίως για λόγους βασικού προσανατολισμού, στις δυνητικές θεματικές των επιχειρηματικών σχεδίων,
- Προσδιορίζει τον αριθμό των συμμετεχόντων στους τρίμηνους 'Κύκλους του Επιταχυντή,
- Παρουσιάζει αναλυτικά τον τρόπο αξιολόγησής τους.

1.2.1. Είδη Υπηρεσιών

Στην παρούσα ενότητα, προδιαγράφονται τα είδη των υπηρεσιών που θα προσφερθούν στους ωφελούμενους-συμμετέχοντες κατά τη λειτουργία του Επιχειρηματικού Επιταχυντή. Επιπλέον, στις υπο-ενότητες που το συμπληρώνουν αναφέρονται αναλυτικά οι 'κατηγορίες γνώσεων' που θα μεταδοθούν από τους συμβούλους-μέντορες προς τις συμμετέχουσες (υπό σύστασή ή/και υφιστάμενες) επιχειρήσεις ή επιχειρηματικά σχήματα.

Υπενθυμίζουμε ότι οι συμμετέχοντες στον 'Κύκλο του Επιταχυντή' θα λάβουν υποστήριξη τουλάχιστον στους τομείς της επιχειρηματικής στρατηγικής, του μάρκετινγκ, των χρηματοοικονομικών, της μεθοδολογίας επίλυσης προβλημάτων, του μάνατζμεντ, της ομαδικής εργασίας και της επικοινωνίας. Η υποστήριξη αυτή ωστόσο εντάσσεται σε ένα ευρύτερο σύστημα υπηρεσιών υποστήριξης που περιγράφεται αμέσως παρακάτω.

Οι βασικές κατηγορίες υπηρεσιών που θα προσφέρονται από τον Επιχειρηματικό Επιταχυντή περιλαμβάνουν (Γράφημα 6):

- Φάση 1 (**INNO A**). Παροχή ενημέρωσης και συνεδριών επιχειρηματικής επιμόρφωσης σε γενικές αρχές επιχειρηματικότητας.
- Φάση 2 (**INNO B**). Παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης (business consulting),
- Φάση 3 (**INNO C**). Παροχή υπηρεσιών mentoring/coaching.

Οι υπηρεσίες αυτές θα παρέχονται τόσο σειριακά και σε αλληλουχία όσο και μεμονωμένα ανάλογα με τις ανάγκες και το στάδιο εξέλιξης των ωφελούμενων. Συγκεκριμένα, μια επιχείρηση ή ένα επιχειρηματικό σχήμα/ομάδα θα μπορεί να ενταχθεί στην Φάση 1 και έπειτα να συνεχίσει στην Φάση 2 και Φάση 3. Εξίσου όμως, ένα επιχειρηματικό σχήμα μπορεί περιοριστεί στη συμμετοχή του στην

Φάση 1, εάν και εφόσον η επιχειρηματική ιδέα δεν συνιστά επαρκώς ώριμο περιεχόμενο για συνέχιση σε επόμενα στάδια της υποστήριξης (Φάσεις 2 και 3). Από την άλλη πλευρά, ιδιαίτερα ώριμες επιχειρηματικές περιπτώσεις (π.χ. start-ups) που θα κριθεί ότι διαθέτουν ένα υψηλό βαθμό ωριμότητας και καινοτομικής ικανότητας, θα μπορούν να ξεκινήσουν απευθείας από τη Φάση 2 και έπειτα να μεταβούν στη Φάση 3 ή ακόμη και να επωφεληθούν μόνο από την υπηρεσία της Φάσης 3.

Πιο αναλυτικά, το περιεχόμενο των υπηρεσιών περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους, δράσεις και δυνητικούς ωφελούμενους.

Φάση 1. Παροχή ενημέρωσης και συνεδριών επιχειρηματικής επιμόρφωσης σε γενικές αρχές επιχειρηματικότητας (INNO A)

Οι στόχοι της Φάσης 1 περιλαμβάνουν τη βελτίωση του επιπέδου κατανόησης βασικών αρχών ανάπτυξης επιχειρήσεων και την ενδυνάμωση των οριζόντιων δεξιοτήτων καινοτομίας, μέσα από την παροχή στοχευμένης ενημέρωσης σε θέματα διαχείρισης καινοτομίας και επιχειρηματικότητας.

Συγκεκριμένα, οι δράσεις της Φάσης 1 περιλαμβάνουν την πραγματοποίηση εντατικών συνεδριών επιχειρηματικής επιμόρφωσης, προκαθορισμένης διάρκειας, σε συγκεκριμένα σχετικά αντικείμενα όπως επιχειρηματική στρατηγική, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, μεθοδολογία επίλυσης προβλημάτων, μάνατζμεντ, ομαδική εργασία και της επικοινωνίας καθώς και διαχείριση καινοτομίας.

Η επιχειρηματική επιμόρφωση αφορά σε ένα εντατικό πρόγραμμα συνεδριών σε θέματα επιχειρηματικότητας, με έμφαση σε θέματα επιχειρηματικών μοντέλων, ανάπτυξης νέων εγχειρημάτων/προϊόντων/υπηρεσιών (new ventures creation), στρατηγικής ανάπτυξης, ανάπτυξης διαδικασιών παραγωγικής, εμπορικής, λειτουργικής και οργανωσιακής καινοτομίας.

Πιο συγκεκριμένα οι υπο-ενότητες επιμόρφωσης εκτείνονται ενδεικτικά στα παρακάτω πεδία.

Ενδεικτικές Υπο-ενότητες:

- Καινοτομία προϊόντων/υπηρεσιών, καινοτομία διαδικασιών, εμπορική καινοτομία, καινοτομία οργάνωσης.
- Proof of concept και καθοδήγηση στην εξέλιξη νέων ιδεών, καινοτομία προϊόντων/υπηρεσιών, καινοτομία διαδικασιών, εμπορική καινοτομία, καινοτομία οργάνωσης.

- Διαχείριση καινοτομίας, μεθοδολογία επίλυσης προβλημάτων και δεξιότητες καινοτομίας.
- Επιχειρηματικά μοντέλα.
- New ventures creation και επιχειρηματική στρατηγική.
- Μεταφορά γνώσης/τεχνολογίας.
- Νέα μοντέλα συνεργασίας, ανοικτή καινοτομία, επιχειρηματική συνεργασία κ.α.
- Επιχειρηματική στρατηγική.
- Χρηματοοικονομικά.
- Μάρκετινγκ.
- Μάνατζμεντ.
- Ομαδική εργασία και επικοινωνία.
- Technology-market alignment.
- Εξωστρέφεια.
- Πολιτικές προώθησης της καινοτομίας σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Πηγές και προγράμματα ενίσχυσης της καινοτομίας σε επιχειρήσεις.

Σημειώνεται ότι δυνητικοί ωφελούμενοι αποτελούν: i) επιχειρηματικά σχήματα σε αρχικό στάδιο (υπό διαμόρφωση), ii) νεοφυείς επιχειρήσεις, iii) επιχειρήσεις σε φάση αναδιάρθρωσης ή ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων (π.χ. new business units).

Φάση 2. Παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης (business consulting) (INNO B)

Οι στόχοι της Φάσης 2 περιλαμβάνουν την βελτίωση της επιχειρηματικής και καινοτομικής ικανότητας των ωφελούμενων επιχειρήσεων μέσα από την παροχή επιχειρησιακής καθοδήγησης (business consulting), που θα βασίζεται στην εξειδικευμένη γνώση, τεχνογνωσία και ικανότητα συγκεκριμένων συμβούλων και οι οποίοι θα αναλαμβάνουν να υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις για ένα συγκεκριμένο και εξ αρχής αυστηρά προσδιορισμένο πεδίο (π.χ. οργανωτικό, λειτουργικό, επιχειρησιακό, τεχνολογικό, ανθρώπινου δυναμικού). Η επιχειρησιακή καθοδήγηση υλοποιείται σε συνεργασία με συμβούλους και καθοδηγητές για την παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης και συμβουλευτικής σύμφωνα με τον τομέα/περίπτωση επιχείρησης.

Το αντικείμενο και οι δράσεις της Φάσης 2 περιλαμβάνουν τη συμβουλευτική κάλυψη (ανά επιχείρηση) κάποιας οργανωτικής, λειτουργικής ή επιχειρησιακής υστέρησης σε συνεργασία με εξειδικευμένο σύμβουλο, σε συγκεκριμένο αντικείμενο και για προκαθορισμένη χρονική διάρκεια. Ο εκάστοτε εξειδικευμένος σύμβουλος αναλαμβάνει να υποστηρίξει την επιχείρηση σε συγκεκριμένο πεδίο και το έργο του ολοκληρώνεται με την υποστήριξη συγκεκριμένης συμβουλευτικής εργασίας (π.χ. κατάρτιση

business plan, marketing plan) για τα σχήματα που ενδιαφέρονται να λάβουν αντίστοιχη υποστήριξη.

Πιο συγκεκριμένα οι υπο-ενότητες υποστήριξης της Φάσης 2 εκτείνονται ενδεικτικά στα παρακάτω πεδία.

Ενδεικτικά θεματικά πεδία υποστήριξης:

- Επιχειρηματικά σχέδια (Business plans)
- Σχέδια επικοινωνίας (Marketing Plans)
- Πλάνα Καινοτομίας (Innovation Plans)
- Επιχειρηματικά μοντέλα (Business Models and Lean Start-Ups Plans)
- Πλάνα εξαγωγών (Export plans)
- Χρηματοδοτικά Πλάνα (Financial Plans)
- Σχέδια Διαχείρισης Διανοητικής Ιδιοκτησίας (Intellectual Property Rights' Plan)
- Σχέδια βελτίωσης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Plan)
- Σχέδια βελτίωσης παραγωγικότητας (Performance improvement plan)
- Σχέδια αναδιάρθρωσης (Bootstrap Plan).

Σημειώνεται ότι δυνητικοί ωφελούμενοι αποτελούν: i) νεοφυείς επιχειρήσεις, ii) επιχειρήσεις σε φάση αναδιάρθρωσης ή ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων (π.χ. new business units).

Φάση 3. Παροχή υπηρεσιών mentoring/coaching (INNO C)

Οι στόχοι της Φάσης 3 περιλαμβάνουν τη βελτίωση των εξειδικευμένων ικανοτήτων των ωφελούμενων επιχειρήσεων μέσα από την παροχή στοχευμένου business mentoring/coaching, συγκεκριμένης διάρκειας, ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας/κλάδο της επιχείρησης.

Το business mentoring/coaching στοχεύει στην προσωπική ανάπτυξη του επιχειρηματία ή της ηγετικής ομάδας μέσα από μετάδοση συγκεκριμένων τεχνικών γνώσεων που σχετίζονται με το αντικείμενο της επιχείρησης. Όπως αναλύεται περισσότερο σε παρακάτω υπο-ενότητα, απώτερη στόχευση είναι η ενίσχυση των αναγκαίων ικανοτήτων και δεξιοτήτων του επιχειρηματία ή της ηγετικής ομάδας διοίκησης, που απαιτούνται ώστε μια επιχείρηση να αναπτυχθεί, να μεγεθυνθεί και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Οι δράσεις της Φάσης 3 περιλαμβάνουν την παροχή υπηρεσιών business mentoring/coaching σε συγκεκριμένα τεχνικά αντικείμενα (π.χ. ΤΠΕ) που θα συνάδουν με τις ανάγκες και την επιχειρηματική δραστηριότητα των ωφελουμένων.

Η υπηρεσία coaching περιλαμβάνει υποστήριξη σε καθημερινή βάση (day-to-day support), ενώ η υπηρεσία mentoring αφορά σε εποπτική στρατηγική καθοδήγηση σε ευρύτερα θέματα του κλάδου και στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η υπηρεσία mentoring δύναται να υπερβαίνει τον χρονικό ορίζοντα ολοκλήρωσης της Φάσης και ο μέντορας θα μπορούσε να παρέχει συμβουλές για περισσότερο διάστημα και κατά τη συνέχιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Οι ωφελούμενοι περιλαμβάνουν: i) νεοφυείς επιχειρήσεις, ii) επιχειρήσεις σε φάση αναδιάρθρωσης ή ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων (π.χ. new ventures, new business units).

Οριζόντιες υπηρεσίες (excubator)

Επιπλέον, ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής θα περιλαμβάνει δυο οριζόντιες διαστάσεις υποστήριξης, πέραν του κορμού των βασικών υπηρεσιών που συγκροτούνται από τις παραπάνω τρεις (3) Φάσεις. Οι δυο επιπλέον οριζόντιες διαστάσεις αφορούν: **α) στην υπηρεσία χρηματοδότησης και β) στις εξειδικευμένες υπηρεσίες.** Οι δυο αυτές οριζόντιες διαστάσεις αποτελούν και τη συγκρότηση μιας εξωτερικής υποστήριξης προσαρμοσμένης απόλυτα τις ανάγκες των ωφελούμενων επιχειρήσεων (**excubator**).

Υπηρεσία χρηματοδότησης

Σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία, η μικρο-χρηματοδότηση αποτελεί σημαντικό κομμάτι των επιχειρηματικών επιταχυντών και σε κάποιες περιπτώσεις, όπως φάνηκε στις καλές πρακτικές, συνιστά το βασικότερο τμήμα των υπηρεσιών. Εντούτοις, ο χαρακτήρας και η φύση της παρούσας πρωτοβουλίας αλλά και οι γενικότερες συνθήκες δεν επιτρέπουν ενδεχομένως, σε αυτή τη φάση, τη δυνατότητα παροχής μικρο-χρηματοδότησης (π.χ. seed-capital) για τις ωφελούμενες επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά, η παροχή χρηματοδότησης αποτελεί ομολογουμένως βασική προϋπόθεση για την περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής ιδέας και μιας καινοτομίας. Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο του Επιχειρηματικού Επιταχυντή προτείνεται να συμπεριληφθεί μια οριζόντια διάσταση υπηρεσίας χρηματοδότησης, με στόχο τη διευκόλυνση πρόσβασης σε χρηματοδότηση, τη στοχευμένη ενημέρωση και τη δικτύωση με σχετικά διαθέσιμα χρηματοδοτικά εργαλεία.

Συγκεκριμένα, οι στόχοι της υπηρεσίας αυτής μπορούν να προωθηθούν μέσα από την ανάπτυξη συγκεκριμένων κατηγοριών υποστήριξης όπως:

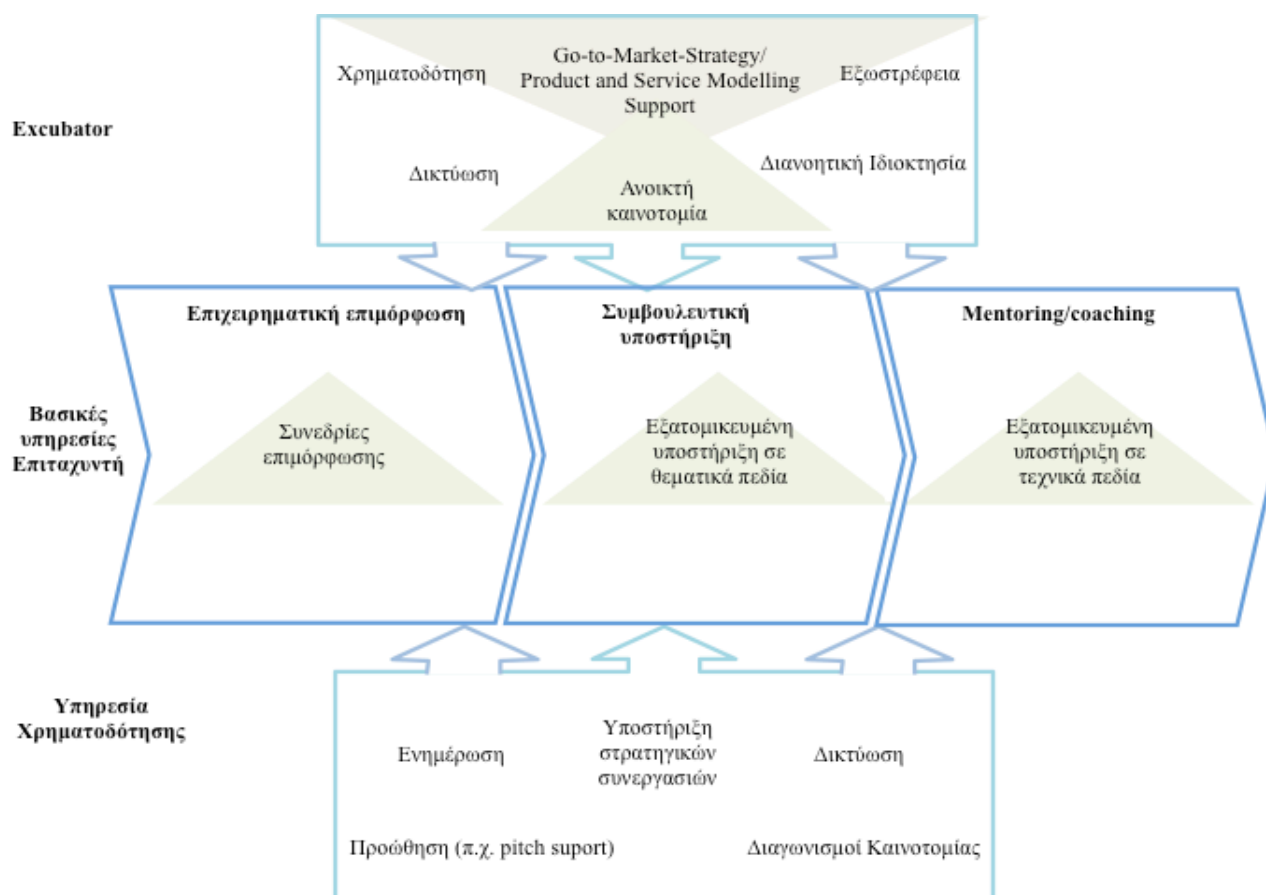
- Στοχευμένη ενημέρωση για σχετικά χρηματοδοτικά εργαλεία,
- Δικτύωση με οργανισμούς χρηματοδότησης,
- Διοργάνωση εργαστηρίων παρουσίασης ιδεών και προϊόντων με τη συμμετοχή επενδυτών (π.χ. angel investors, venture capitalists),
- Υποστήριξη στη δόμηση στρατηγικών συνεργασιών προς χρηματοδότηση εγχειρημάτων,
- Εκδηλώσεις και Διαγωνισμοί καινοτομίας (π.χ. Venture Capital Academy).

Εξειδικευμένες υπηρεσίες

Παράλληλα, ο επιταχυντής μπορεί να προβλέπει μια επιπλέον οριζόντια διάσταση από εξειδικευμένες υπηρεσίες που θα παρέχονται στις ωφελούμενες επιχειρήσεις. Οι υπηρεσίες αυτές δεν θα περιλαμβάνονται με την εξειδικευμένη αυτή μορφή στον βασικό κορμό αλλά θα παρέχονται μέσα από συνεργασίες με μέντορες/συμβούλους και ανάλογα με τη ζήτηση από τις επιχειρήσεις (on-demand):

- Δικτύωση: επαφή με δίκτυο έμπειρων επιχειρηματιών, εμπειρογνομόνων, τεχνικών, επενδυτών και φορέων (μέσω εκδηλώσεων, ανοικτών εργαστηρίων, pitch support),
- Διανοητική Ιδιοκτησία (Intellectual Property Portfolio Management),
- Νομική υποστήριξη,
- Χρηματοδότηση, πληροφόρηση και δικτύωση σε θέματα μικρο-χρηματοδότησης, μέσα και από δίκτυο σχετικών εμπειρογνομόνων, φορέων, επενδυτών/ Χρηματοοικονομική υποστήριξη,
- Εξωστρέφεια,
- Υπηρεσία στρατηγικής ανάπτυξης: διερεύνηση αγορών και ανταγωνισμού, επιτάχυνση διαδικασιών διείσδυσης, δικτύωση με στελέχη, συμπληρωματικές επιχειρήσεις (π.χ. πελάτες, συνεργάτες), μηχανισμούς και φορείς (Go-to-Market-Strategy),
- Μοντελοποίηση προϊόντων (Product and Service Modelling Support),
- Υποδομές, τεχνική υποστήριξη και χώροι συν-εργασίας/ανοικτή καινοτομία.

Γράφημα 6. Διάρθρωση υπηρεσιών Επιχειρηματικού Επιταχυντή



Σημειώνεται ωστόσο ότι οι παραπάνω υπηρεσίες δύνανται να οριστικοποιηθούν σε συνεργασία με τον Κόμβο Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας και μέσα από διαδικασίες διοργάνωσης δομημένης διαβούλευσης με τους εταίρους και τους stakeholders του έργου.

Μέθοδοι υποστήριξης mentoring και coaching για την πολύπλευρη υποστήριξη των ωφελούμενων.

Για την πολύπλευρη υποστήριξη των ωφελούμενων, οι επιλεγμένοι mentors και coaches εφαρμόζουν ένα πλούσιο σύνολο από παραδοσιακές αλλά πλέον σύγχρονες μεθόδους και πρακτικές καθοδήγησης με αποδεδειγμένα αποτελέσματα, τόσο σε περιπτώσεις νέων εν δυνάμει επιχειρηματιών που βρίσκονται ακόμη στο στάδιο μετατροπής μιας καινοτόμου ιδέας σε προϊόν όσο και σε ώριμους επιχειρηματίες που καταρτίζουν πρόγραμμα επέκτασης και μεγέθυνσης της επιχείρησής τους.

Σημειώνεται ότι οι υπηρεσίες mentoring και coaching, όπως το σύνολο των υπηρεσιών του Επιχειρηματικού Επιταχυντή υποστηρίζονται από ειδική εφαρμογή διαχείρισης που φιλοξενείται στο Portal του Επιχειρηματικού

Επιταχυντή. Ειδικότερα, μέσα από την ειδική πλατφόρμα διαχείρισης (web based λογισμικό) καθίσταται εύκολη, φιλική προς το χρήστη (μέντορα και καθοδηγούμενο) και διαδραστική η εκκίνηση, διαχείριση και αξιολόγηση του εξατομικευμένου προγράμματος mentoring ή coaching σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος υποστήριξης (π.χ. εκκίνηση, προσδιορισμός ‘συμφωνίας δέσμευσης’, πλάνο υποστήριξης, ημερολόγιο συναντήσεων, καταγραφή προόδου, αξιολόγηση αποτελεσμάτων, διοικητικές εργασίες, κ.α)

Πιο συγκεκριμένα:

Managed mentoring program

Σε αυτό το παραδοσιακό μοντέλο, ένας μέντορας συνδυάζεται με ένα mentoree, και σχεδιάζουν από κοινού ένα εξατομικευμένο πρόγραμμα ενίσχυσης (mentoring) για όλη τη διάρκεια συμμετοχής του ωφελούμενου στον Επιχειρηματικό Επιταχυντή. Ο μέντορας αναλαμβάνει να καθοδηγήσει των mentoree και να διευκολύνει την υλοποίηση του προσωπικού του προγράμματος βελτίωσης μέσα από το σύνολο των διαθέσιμων εργαλείων και πρακτικών mentoring και να διασφαλίσει εκείνος, εφόσον το κρίνουν σκόπιμο ή αναγκαίο, τότε και για ποιο σκοπό να έρθουν σε επαφή με άλλους εμπειρογνώμονες coaches ή συμβούλους.

Self-directed mentoring

Το Self-directed mentoring προσφέρει μερικές από τις δυνατότητες που παρέχονται και από το ‘one-on-one mentoring’ αλλά η κύρια διαφορά του εστιάζεται στο ότι ο mentoree είναι αυτός που προσδιορίζει ποιους από τους διαθέσιμους μέντορες και συμβούλους του Επιχειρηματικού Επιταχυντή θα συναντήσει, για ποιο σκοπό και για πόσο χρονικό διάστημα. Πρόκειται για μια μέθοδο που ενδείκνυται περισσότερο για ώριμους επιχειρηματίες, οι οποίοι θέλουν μέσα σε ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα να αποκτήσουν πρόσβαση σε εμπειρία και καθοδήγηση ειδικών από διαφορετικά πεδία διοίκησης της επιχείρησης ή και κλάδων, όπου συχνά έχουν ήδη διεξάγει με επιτυχία μια διαδικασία εσωτερικής ή εξωτερικής αξιολόγησης και διάγνωσης αναγκών.

Ομαδικό mentoring (group mentoring)

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ένας μέντορας ή coach συνεργάζεται ταυτόχρονα, μέσω group sessions, με μια ομάδα mentorees τεσσάρων έως έξι ατόμων κάθε φορά. Η ομάδα συνεδριάζει μία ή δύο φορές το μήνα για να συζητήσουν διάφορα θέματα και οι mentorees βοηθούν ο ένας τον άλλο συμμετέχοντας ενεργά σε μια συλλογική μεντορική διαδικασία. Πρόκειται για μια μέθοδο που ενδείκνυται περισσότερο για νεαρούς καθοδηγούμενους με παραπλήσιο πρόγραμμα βελτίωσης και κενά οι οποίοι λειτουργούν συλλογικά, ανακαλύπτοντας από κοινού τρόπους να επιλύσουν παρόμοια προβλήματα.

Υβριδικά / μεικτά προγράμματα mentoring

Τα υβριδικά προγράμματα mentoring αποτελούν συνδυασμό των παραπάνω μεθόδων και μπορούν να λάβουν διαφορετικές μορφές ανάλογα με τις ανάγκες και την εμπειρία του καθοδηγούμενου, π.χ. ομαδικό πρόγραμμα mentoring με περισσότερους από ένα μέντορες (many-to-many).

Όλα τα παραπάνω προγράμματα μπορούν να υποστηρίζονται από τις υπηρεσίες του Επιχειρηματικού Επιταχυντή. Με την αποδοχή του ωφελούμενου στα προγράμματα του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, και μετά από τη διαδικασία διάγνωσης αναγκών, αρμόδιο στέλεχος του Επιχειρηματικού Επιταχυντή προσδιορίζει τον τύπο προγράμματος που θα ακολουθηθεί και κάνει τη διασύνδεση mentor – mentoree ή mentors – mentorees.

Ανεξάρτητα από τον τύπο προγράμματος mentoring που θα ακολουθηθεί, οι μέντορες και coaches έχουν στη διάθεσή τους τα παρακάτω εργαλεία και πρακτικές προκειμένου να παρέχουν πολύπλευρη υποστήριξη στους καθοδηγούμενους. Σημειώνεται ότι τα παρακάτω εργαλεία και πρακτικές είναι ενδεικτικά καθώς οι μέντορες και coaches, έχουν τη δυνατότητα και ελευθερία να εφαρμόσουν τις πλέον σύγχρονες και νέες πρακτικές με τις οποίες είναι εξοικειωμένοι ώστε να επιτύχουν το μέγιστο εκπαιδευτικό αποτέλεσμα στους καθοδηγούμενους.

Σημείωση: Είναι σαφές ότι η επιτυχία του mentoring βασίζεται στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του mentor και του mentoree. Επομένως, είναι σημαντικό και τα δύο μέρη αυτού του ‘ζευγαριού’ να νιώθουν ότι η σχέση τους αναπτύσσεται ομαλά και χωρίς προβλήματα. Οι διαδικασίες επιλογής και διασύνδεσης μεντόρων και ωφελούμενων του Επιχειρηματικού Επιταχυντή εγγυάται τη διασφάλιση των βέλτιστων προϋποθέσεων για την επίτευξη αυτής της αποτελεσματικής σχέσης. Εντούτοις, σε οποιαδήποτε περίπτωση δυσλειτουργίας ή προβλήματος (συνήθως προβλήματα χρονοπρογραμματισμού συναντήσεων) αρμόδιο στέλεχος του Επιχειρηματικού Επιταχυντή αναλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες.

One-to-one mentoring sessions

Πρόκειται για την πλέον παραδοσιακή μέθοδο καθοδήγησης και αφορά στην ανάπτυξη ενός τακτικού και προκαθορισμένου προγράμματος από προσωπικές συνεδρίες κατά τις οποίες ο καθοδηγούμενος και ο μέντορας ή coach συζητούν, επεξεργάζονται και επιλύουν συγκεκριμένα ζητήματα. Για έναν μελλοντικό επιχειρηματία, ο μέντορας οφείλει να διαθέτει κύρος, επαγγελματική εμπειρία και γνώση ώστε να αποτελέσει για αυτόν ένα έμπιστο, αξιόπιστο, εχέμυθο και σταθερό συνομιλητή του για μια αρκετά σημαντική χρονική περίοδο. Η συχνότητα η διάρκεια και το αντικείμενο της συνεδρίας σχεδιάζεται από κοινού από το μέντορα/coach τον καθοδηγούμενο και

στέλεχος του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, ενώ μπορεί να συμπληρώνεται και να συνδυάζεται και με άλλες μεθόδους καθοδήγησης όπως αυτές που περιγράφονται παρακάτω.

Η συγκεκριμένη μορφή καθοδήγησης είναι εξίσου αποτελεσματική τόσο σε περιπτώσεις νέων εν δυνάμει επιχειρηματικών που βρίσκονται ακόμη στο στάδιο μετατροπής μιας καινοτόμου ιδέας σε προϊόν, όσο και σε ώριμους επιχειρηματίες που καταρτίζουν πρόγραμμα επέκτασης και μεγέθυνσης της επιχείρησής τους, ενώ η επιτυχία της εξαρτάται τόσο στην επιλογή του μέντορα ή coach (για την οποία εγγυάται το σύστημα αξιολόγηση και οι διαδικασίες επιλογής του Επιχειρηματικού Επιταχυντή όσο και στη δέσμευση και αφορίωση του καθοδηγούμενου.

Group mentoring sessions

Πρόκειται για μέθοδο κατά την οποία ένας ή περισσότεροι μέντορες ή coaches καθοδηγούν με συγκεκριμένη ομάδα καθοδηγούμενων, οι οποίοι έχουν παρόμοιους ή παραπλήσιους στόχους ανάπτυξης. Τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν ότι έχουν ανάγκη ενίσχυσης σε συγκεκριμένα πεδία και από κοινού απολαμβάνουν τις συμβουλές και την καθοδήγηση ενός ή και περισσότερων μεντόρων ή coaches. Οι ομαδικές συνεδρίες παρέχουν τη δυνατότητα σε ένα μέντορα ή coach να απευθυνθεί σε περισσότερους από έναν καθοδηγούμενους και να αξιοποιήσει τη μεταξύ τους διάδραση και διαφορετική εμπειρία καθώς συζητούν για ένα συγκεκριμένο θέμα.

Επειδή η ομάδα καθοδήγησης περιλαμβάνει περισσότερα από δύο άτομα, προωθεί την πολυμορφία της σκέψης, τη συνεργατικότητα, τη δικτύωση και τη συλλογική σκέψη, ενώ είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για καθοδηγούμενους οι οποίοι λειτουργούν καλύτερα μέσα σε ένα περιβάλλον ομάδας. Η μέθοδος του group mentoring συμβάλλει επίσης στη διάχυση μιας γενικότερης κουλτούρας mentoring, ειδικά όταν συνδυάζεται και με πρακτικές ένα-προς-έναν καθοδήγησης. Η μέθοδος αυτή, στο πλαίσιο ενός υβριδικού προγράμματος υποστήριξης, λειτουργεί συμπληρωματικά στις προσωπικές συνεδρίες και είναι εξίσου αποτελεσματική τόσο σε περιπτώσεις νέων εν δυνάμει επιχειρηματικών που βρίσκονται ακόμη στο στάδιο μετατροπής μιας καινοτόμου ιδέας σε προϊόν, όσο και σε ώριμους επιχειρηματίες που καταρτίζουν πρόγραμμα επέκτασης και μεγέθυνσης της επιχείρησής τους.

Εκπαιδευτικό υλικό (Tools & tips)

Η μέθοδος καθοδήγησης μέσω εκπαιδευτικού υλικού ή γραπτών εργαλείων και πρακτικών λειτουργεί υποστηρικτικά στις ομαδικές ή προσωπικές συνεδρίες και σκοπό έχει να βοηθήσει τον καθοδηγούμενο να εμβαθύνει τη γνώση του σε πεδία ή πρακτικές που έχουν συζητηθεί με το μέντορα ή coach στο πλαίσιο συνεδρίας με φυσική παρουσία.

Στην περίπτωση αυτή, ο μέντορας ή ο coach μπορεί να προωθήσει στον καθοδηγούμενο είτε ολοκληρωμένο υλικό (οδηγίες, άρθρα, βιβλία, web site, youtube videos κ.α.) για ένα συγκεκριμένο αντικείμενο που του έχει ζητηθεί, είτε κυρίως να του υποδείξει τρόπους εμπάθουσας της γνώσης στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Η μέθοδος αυτή λειτουργεί συμπληρωματικά στις προσωπικές συνεδρίες και είναι περισσότερο αποτελεσματική σε περιπτώσεις νέων εν δυνάμει επιχειρηματιών που βρίσκονται ακόμη στο στάδιο μετατροπής μιας καινοτόμου ιδέας σε προϊόν. Εντούτοις, η μέθοδος μπορεί να φέρει αποτέλεσμα εξίσου και σε ώριμους επιχειρηματίες που καταρτίζουν πρόγραμμα επέκτασης και μεγέθυνσης της επιχείρησής τους, εφόσον συνηθίζουν να αποκτούν γνώση μέσω τέτοιων μεθόδων.

‘Job shadowing’ or ‘leader shadowing’

Ο καθοδηγούμενος παρίσταται σε συνεδριάσεις, συναντήσεις εργασίας με στελέχη της επιχείρησης, πελάτες, συνεργάτες και προμηθευτές και παρακολουθεί τον μέντορα ή coach καθώς κάνει πράξη τις συμβουλές και τα υποδείγματα που μεταβιβάζει στους καθοδηγούμενους. Επίσης, εξοικειώνεται άμεσα και στην πράξη με το στυλ ηγεσίας του μέντορα, τις πρακτικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί, τις πρακτικές και τα συστήματα διαχείρισης χρόνου και αυτο-ανάπτυξης καθώς και κατανομή αρμοδιοτήτων προς τρίτους, αρχές διατήρησης work life balance και όλες τις δεξιότητες και ικανότητες που τον έχουν καταξιώσει ως επαγγελματία ή επιχειρηματία.

Η μέθοδος παρακολούθησης της εργασίας ή παρακολούθησης της ηγεσίας αναγνωρίζεται διεθνώς ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την ανάπτυξη ηγεσίας καθώς δίνεται η δυνατότητα στους επίδοξους ηγέτες, επιχειρηματίες ή επαγγελματίες να γίνουν η ‘σκιά’ σε καταξιωμένους επαγγελματίες και ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων μαθαίνοντας από αυτούς. Η μέθοδος αυτή λειτουργεί συμπληρωματικά στις προσωπικές συνεδρίες και είναι εξίσου αποτελεσματική τόσο σε περιπτώσεις νέων εν δυνάμει επιχειρηματιών που βρίσκονται ακόμη στο στάδιο μετατροπής μιας καινοτόμου ιδέας σε προϊόν, όσο και σε ώριμους επιχειρηματίες που καταρτίζουν πρόγραμμα επέκτασης και μεγέθυνσης της επιχείρησής τους.

Meetings with industry veterans (business lunch)

Πρόκειται για σύντομες συναντήσεις (επαγγελματικά δείπνα) με καταξιωμένους, επιτυχημένους και έμπειρους επιχειρηματίες και entrepreneurs. Οι μέντορες και οι coaches αξιοποιούν το δίκτυο γνωριμιών και επαφών τους και παρέχουν στους καθοδηγούμενους τη δυνατότητα να συνομιλήσουν με ηγετικές επιχειρηματικές προσωπικότητες που λειτουργούν ως παράδειγμα και έμπνευση για τους νέους επιχειρηματίες και οι οποίοι δεν θα μπορούσαν να αναλάβουν μια μόνιμη μεντορική σχέση. Ο μεντορας/coach παρευρίσκεται στη συνάντηση αλλά ενθαρρύνει τον καθοδηγούμενο να

συνομιλήσει ελεύθερα και να αντλήσει εκείνες τις πληροφορίες που θα τον βοηθήσουν να αναδείξει την επιχείρησή του μέσα από μια υποδειγματική ηγεσία.

Ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής και ο Κόμβος Καινοτομίας INNOVATHENS, μέσα από το δίκτυο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων που διαθέτει και την αναγνώριση που έχει ήδη κατακτήσει και απολαμβάνει από την επιχειρηματικότητα, είναι σε θέση να διαμεσολαβήσει σε ένα μεγάλο αριθμό λαμπρών νέων αλλά και μεγαλύτερων σε επιτυχία επιχειρηματιών και στελεχών επιχειρήσεων που -αν και δεν μπορούν να ενταχθούν σε ένα τυπικό πρόγραμμα υποστήριξης- είναι πάντα πρόθυμοι να υποστηρίξουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και με προσωπικό χρόνο άτυπης καθοδήγησης. Αυτή η μορφή καθοδήγησης είναι εξίσου αποτελεσματική τόσο σε περιπτώσεις νέων εν δυνάμει επιχειρηματιών που βρίσκονται ακόμη στο στάδιο μετατροπής μιας καινοτόμου ιδέας σε προϊόν, όσο και σε ώριμους επιχειρηματίες που καταρτίζουν πρόγραμμα επέκτασης, αναδιάρθρωσης ή μεγέθυνσης της επιχείρησής τους.

e-mentoring

Η ενότητα αυτή εξετάζει μια εντελώς νέα μορφή καθοδήγησης γνωστή ως e-mentoring που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και συνεχίζει να κερδίζει δημοτικότητα.

Αυτή η μορφή της καθοδήγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να ξεπεραστούν προβλήματα χρόνου, διαθεσιμότητας και απόστασης αλλά και να διευκολύνει την ανάπτυξη μιας διαρκούς διαδραστικής επικοινωνίας, η οποία δεν περιορίζεται στην προσωπική επαφή αλλά με τη χρήση της τεχνολογίας διασυνδέει διαρκώς τον καθοδηγούμενο με τον (τους) μέντορα(ες) ή coaches. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες e-mentoring μπορεί να λειτουργήσει ιδιαίτερα καλά ίσως και περισσότερο αποτελεσματικά, ειδικά όταν υπάρχουν ζητήματα που σχετίζονται με το χρόνο (δηλαδή τα άτομα που έχουν πολύ φορτωμένο πρόγραμμά) και την απόσταση (δηλαδή μεντορας και καθοδηγούμενος είναι σε μεγάλη απόσταση μεταξύ τους).

Εντούτοις, οι εφαρμογές e-mentoring, μπορούν να έχουν εξαιρετικά αποτελέσματα, εάν λειτουργήσουν αποτελεσματικά και σε συνδυασμό με one-to-one mentoring, καθώς πολλαπλασιάζουν το χρόνο της μεντορικής σχέσης.

Το διαδίκτυο και οι νέες mobile εφαρμογές έχουν δημιουργήσει ένα εντελώς νέο μοντέλο καθοδήγησης και επικοινωνίας μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων ανταλλαγής μηνυμάτων (chat rooms, newsgroups, mail lists, group knowledge sharepoints, forums, πίνακες dash boards, κ.α) και μπορούν να προσφέρουν ένα ευρύτατο φάσμα υπηρεσιών. Οι εφαρμογές e-mentoring είναι εξαιρετικά

αποτελεσματικές για τη συγχρονική ανταλλαγή πληροφοριών όπου απαιτείται η άμεση αντίδραση του μέντορα ή coach χωρίς να είναι αναγκαία η προσωπική συνάντηση, εφόσον τόσο ο μέντορας ή coach όσο και ο καθοδηγούμενος είναι πραγματικά εξοικειωμένοι με αυτές τις διαδραστικές τεχνολογικές εφαρμογές.

1.2.2. Αναμενόμενα Οφέλη

Στην υπο-ενότητα αυτή περιγράφονται τα οφέλη και η προστιθέμενη αξία που θα αποκομίσουν οι συμμετέχοντες στον 'Κύκλο του Επιταχυντή' διά της συμπυκνωμένης, εντατικής και βραχείας διάρκειας συμβουλευτικής καθώς και τα οφέλη, που θα αποκομίσουν οι επιχειρηματικές ομάδες από τη συμμετοχή τους. Τα βασικότερα από τα οφέλη αυτά περιλαμβάνουν:

1. Την εκμάθηση της αξίας της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο για μια νέα ή ήδη υφιστάμενη επιχείρηση και η κατάδειξη των σωστών βημάτων για την επίτευξη αυτής της επένδυσης (π.χ. σωστή εκπαίδευση σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της επιχειρηματικής ομάδας),
2. Τη σημασία της έννοιας της αξιοπιστίας για μια νέα επιχείρηση ή/και επιχειρηματικό σχήμα,
3. Τη βελτίωση της ικανότητας ανάλυσης των παραμέτρων της επιχειρηματικής δικτύωσης και των απαιτούμενων ενεργειών για τη δικτύωση και ανάπτυξη των δημοσίων σχέσεων μίας νέας επιχείρησης
4. Βελτίωση της ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης σχετικά με την αναζήτηση επενδυτικών κεφαλαίων,
5. Ενίσχυση της ετοιμότητας των επιχειρηματικών σχημάτων και ενημέρωση για τις ενέργειες στις οποίες οφείλει να προβεί ένα επιχειρηματικό σχήμα ώστε να αποκτήσει πρόσβαση σε χρηματοδότηση,
6. Παροχή πολύπλευρης υποστήριξη σε ζητήματα νομικής, οικονομικής ή λογιστικής φύσεως, όπως και σε ζητήματα διαμόρφωσης εταιρικής ταυτότητας και εξωστρέφειας.

Σε πιο εξειδικευμένο επίπεδο, τα άμεσα οφέλη από την συμμετοχή μιας επιχείρησης στον Επιχειρηματικό Επιταχυντή θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στις εξής κάτωθι κατηγορίες:

- Ενίσχυση τεχνολογικής και καινοτομικής ικανότητας,
- Βελτίωση ικανότητας απόκτησης γνώσης από το εξωτερικό περιβάλλον,

- Βελτίωσης ικανότητας προσέλκυσης υψηλά εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού,
- Βελτίωση οργανωτικών λειτουργιών,
- Βελτίωση ικανότητας διεύρυνσης, εμβάθυνσης και επέκτασης δικτύων διανομής,
- Βελτίωση εταιρικής εικόνας και αναγνωρισιμότητας,
- Βελτίωση δυνατοτήτων πρόσβασης σε επιχειρηματικά κεφάλαια,
- Βελτίωση δυνατοτήτων πρόσβασης σε στρατηγικά δίκτυα,
- Βελτίωση ικανοτήτων δημιουργίας αλλά και δέσμευσης αξίας (create and capture value capacity),
- Βελτίωση δυνατοτήτων σχεδιασμού και υλοποίησης αποτελεσματικών επιχειρηματικών μοντέλων που θα καθιστούν την ωφελούμενη επιχείρηση αποδοτική σε όλα τα δομικά στοιχεία λειτουργίας και ανάπτυξης (π.χ. ροές εσόδων)

Γράφημα 7. Δημιουργία και επιτάχυνση δημιουργίας αξίας μέσω του Επιταχυντή



1.2.3. Συχνότητα και Διάρκεια Προσφερόμενων Υπηρεσιών/Περιοδικότητα Επιχειρησιακού Σχεδίου

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, ορίζεται συγκεκριμένη τυπολογία του αντικειμένου και της διάρκειας των παρεχόμενων υπηρεσιών ανά κατηγορία επιχείρησης, ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες της κατηγορίας αυτής.

Σε κάθε περίπτωση επιχείρησης, η συνολική διάρκεια των παρεχόμενων υπηρεσιών θα είναι τρεις (3) μήνες. Η εξειδίκευση των ανωτέρω σε επίπεδο επιχείρησης θα γίνει από τον Επιχειρηματικό Επιταχυντή.

Οι βασικές κατηγορίες δυνητικά ωφελούμενων περιλαμβάνουν:

- i) επιχειρηματικά σχήματα σε αρχικό στάδιο (υπό διαμόρφωση), χωρίς απαραίτητα οργανωτική ή θεσμική υπόσταση,
- ii) νεοφυείς επιχειρήσεις, οι οποίες αναζητούν στοχευμένη και ολοκληρωμένη υποστήριξη για την ανάπτυξη των καινοτομικών τους δραστηριοτήτων,
- iii) υφιστάμενες επιχειρήσεις σε φάση αναδιάρθρωσης ή ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων, που αναζητούν υποστήριξη για να εισάγουν νέες διαδικασίες, νέες τεχνολογίες, να προωθήσουν σχέδια βελτίωσης ή να αναπτύξουν νέα τμήματα ή προϊόντα/υπηρεσίες (π.χ. new business units, new ventures).

Όπως προαναφέρθηκε, οι βασικές κατηγορίες υπηρεσιών που θα προσφέρονται από τον Επιχειρηματικό Επιταχυντή περιλαμβάνουν:

Φάση 1 (INNO A): Παροχή ενημέρωσης και συνεδριών επιχειρηματικής επιμόρφωσης σε γενικές αρχές επιχειρηματικότητας.

Φάση 2 (INNO B): Παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης (business consulting),

Φάση 3 (INNO C): Παροχή υπηρεσιών mentoring/coaching.

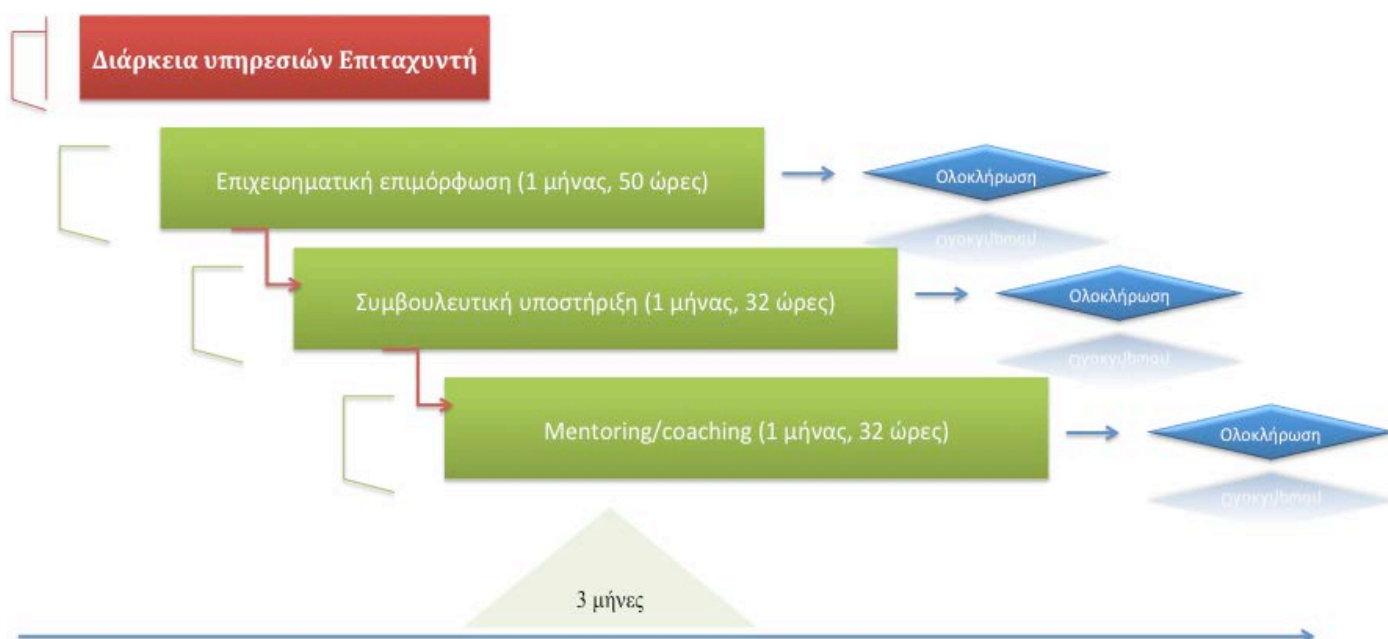
Οι υπηρεσίες αυτές δύνανται να παρέχονται τόσο σειριακά και σε γραμμική αλληλουχία όσο και μεμονωμένα. Για παράδειγμα, μια επιχειρηματική ομάδα ή μια επιχείρηση μπορεί να ενταχθεί στην Φάση 1 και έπειτα να συνεχίσει στην Φάση 2 και Φάση 3.

Αντίστοιχα όμως, ένα επιχειρηματικό σχήμα μπορεί να περιοριστεί στη συμμετοχή του στην Φάση 1, εάν και εφόσον η επιχειρηματική ιδέα δεν συνιστά επαρκώς ώριμο περιεχόμενο για συνέχιση σε επόμενα στάδια της υποστήριξης (Φάσεις 2 και 3).

Όπως προαναφέρθηκε, ιδιαίτερα ώριμες επιχειρηματικές περιπτώσεις (π.χ. start-ups) που θα κριθεί ότι διαθέτουν ένα υψηλό βαθμό ωριμότητας και καινοτομικής ικανότητας, δύναται να ξεκινήσουν απευθείας στη Φάση 2 και έπειτα να προχωρήσουν στη Φάση 3. Διαφορετικά, άλλες επιχειρήσεις, όποτε κρίνεται σκόπιμο, θα μπορούν να επωφεληθούν μόνο από την υπηρεσία της Φάσης 3.

Η διάρκεια των υπηρεσιών καταγράφεται στον παρακάτω Γράφημα 8:

Γράφημα 8. Συχνότητα και διάρκεια υπηρεσιών



Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι η πορεία της κάθε επιχείρησης στον Επιταχυντή είναι εξαιρετικά κρίσιμη για την εξέλιξη της και πρέπει να συνδυασθεί με τις ιδιαίτερες ικανότητες της. Για τον σκοπό αυτό, προτείνεται η δημιουργία μιας 'δεξαμενής εμπειρογνομόνων καθοδήγησης' ('innovation path experts'), που σε συνεργασία με την επιχείρηση θα αναγνωρίζουν και θα προτείνουν τη βέλτιστη 'μαθησιακή διαδρομή' εντός του Επιταχυντή με αναφορά στα επίπεδα που θα ακολουθήσει (INNO A, B και C) αλλά και τα εξειδικευμένα αντικείμενα. Κατά συνέπεια, προτείνεται ένας εμπειρογνώμονας να 'υποδέχεται' (reception inno-expert') την κάθε επιχείρηση και να την καθοδηγεί αρχικά στα επόμενα βήματα. Η 'δεξαμενή εμπειρογνομόνων καθοδήγησης' μπορεί να συσταθεί με την συνεργασία των φορέων υποστήριξης του INNOVATHENS καθώς και με την συνεργασία άλλων σχετικών επιχειρηματικών/ακαδημαϊκών φορέων.

1.2.4. Ειδική βαρύτητα και εξατομίκευση υπηρεσιών

Ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα σε όλες τις Φάσεις υποστήριξης. Εντούτοις, οι Φάσεις 2 και 3 αποτελούν την πιο εξειδικευμένη υπηρεσία και η οποία συνδέεται στενά με θέματα επιτάχυνσης της επιχειρηματικής ανάπτυξης, αφού σκοπός σε αυτές τις δυο Φάσεις είναι η επίλυση ζητημάτων και η παροχή πολύ εξειδικευμένης υποστήριξης προς τις επιχειρήσεις.

Όπως προαναφέρθηκε, οι βασικές κατηγορίες υπηρεσιών που θα προσφέρονται από τον Επιχειρηματικό Επιταχυντή περιλαμβάνουν:

Φάση 1 (INNO A): Παροχή ενημέρωσης και συνεδριών επιχειρηματικής επιμόρφωσης σε γενικές αρχές επιχειρηματικότητας.

Φάση 2 (INNO B): Παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης (business consulting),

Φάση 3 (INNO C): Παροχή υπηρεσιών mentoring/coaching.

Η Φάση 1 απευθύνεται σε έναν ευρύτερο αριθμό επιχειρήσεων, μέσα από συνεδρίες επιχειρηματικής επιμόρφωσης. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να δημιουργηθούν τμήματα των 20 επιχειρήσεων ή επιχειρηματικών σχημάτων, τα οποία θα ακολουθούν ένα κύκλο επιμόρφωσης 50 ωρών τον μήνα. Παράλληλα, μπορούν να υλοποιηθούν περισσότεροι του ενός κύκλου σε τρεις διαφορετικές περιόδους του έτους.

Φάσεις	Διάρκεια	Ωρες	Περίοδος υλοποίησης	Ενδεικτικά παραδοτέα
Φάση 1 (INNO A)	1 μήνας	50 ανά κύκλο επιμόρφωσης	3 κύκλοι κατά τη διάρκεια του έτους	Feedback reports, Business Model Canvas
Φάση 2 (INNO B)	1 μήνας	32 ανά επιχείρηση	3 ομάδες εξατομικευμένων συμβουλευτικών	Business Plan, Business Model Canvas, Marketing Plan. IP Plans κ.α.

Φάση 3 (INNO C)	1 μήνας	32 ανά επιχείρηση	3 ομάδες εξατομικευμένων συμβουλευτικών	Αναφορές, εργασιών, Σενάρια επιχειρηματικ ής ανάπτυξης
----------------------------	---------	----------------------	---	--

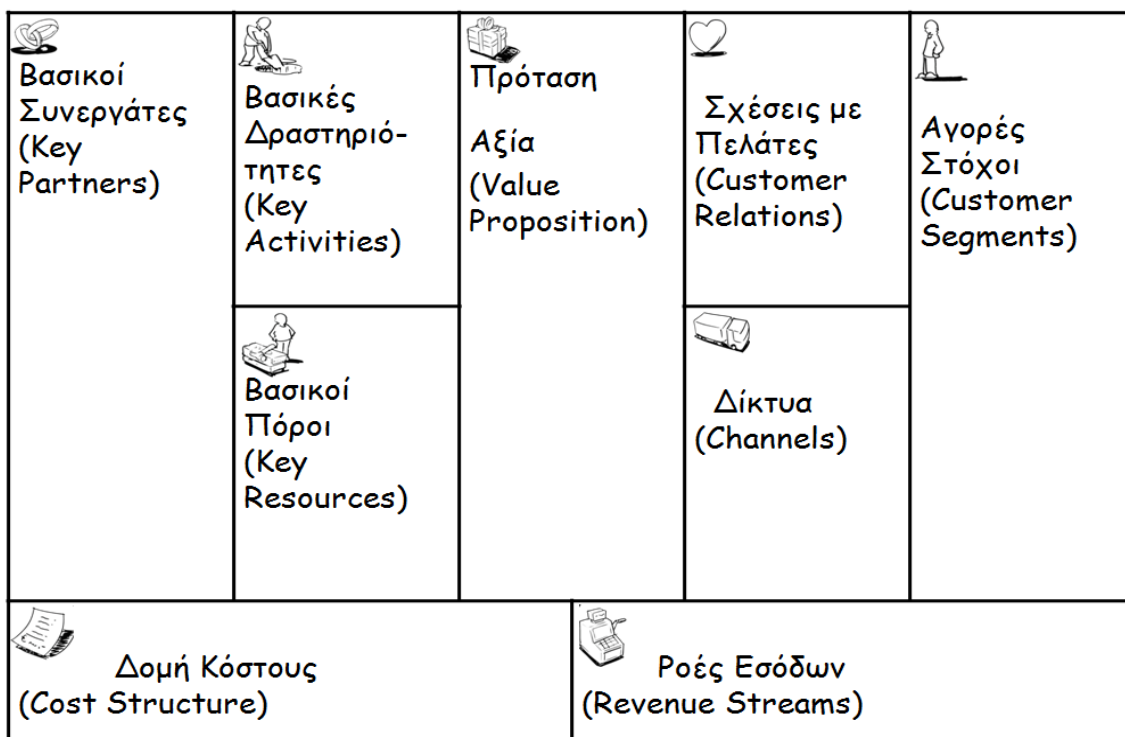
Σημειώνεται, ότι κάθε υπηρεσία από τις παραπάνω διατηρεί διαφορετική βαρύτητα για κάθε επιχειρηματικό σχήμα ή επιχείρηση. Η Φάση 1 απευθύνεται σε όλες τις επιχειρήσεις και σχήματα, ωστόσο κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική για τα νεοφυή επιχειρηματικά σχήματα. Οι νεοφυείς, νεοσυσταθείσες και υφιστάμενες επιχειρήσεις κρίνεται σκόπιμο να συνδεθούν περισσότερο και με τις τρεις φάσεις, αλλά περισσότερο ίσως όπου κριθεί απαραίτητο με τις Φάσεις 2 και 3, με στόχο την δέσμευση ανθρώπινων πόρων και προσπάθειας στις κατευθύνσεις περαιτέρω ανάπτυξης και εξωστρέφειας.

Σε αυτό το πλαίσιο, πρέπει να αναφερθεί ότι ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί, σε όλες τις δράσεις και τα παραδοτέα, στις σύγχρονες προσεγγίσεις επιχειρηματικής ανάπτυξης που βασίζονται στο Business Model Canvas, τα Lean Start-Ups και όλα τα σχετικά εργαλεία που αναλύονται στην παρούσα μελέτη. Επιπλέον, αναφορικά με τα παραδοτέα των εργασιών υποστήριξης, θα πρέπει να υπάρχει τεχνική πρόβλεψη και στο πλαίσιο του Portal (μέσω συνεργατικής λειτουργίας/πλατφόρμας και wiki δυνατότητες), ως προς τη δυνατότητα συνεργατικής τους επεξεργασίας από τις επιχειρήσεις και τους εκάστοτε συμβούλους/μέντορες.

Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι το παρόν υπόδειγμα υπηρεσιών δίδει μεγάλη έμφαση στη σημασία της κατ' ιδίαν συμβουλευτικής, δεδομένου ότι η τελευταία αποτελεί επιμέρους στόχευση των υπηρεσιών υποστήριξης που θα προσφέρει ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής του Κόμβου Καινοτομίας. Παράλληλα, η συγκεκριμένη ως άνω μεθοδολογία και τα εργαλεία που παρουσιάζονται παρακάτω, επιδιώκουν, προωθούν και διασφαλίζουν τη μέγιστη δυνατή εξατομίκευση των υπηρεσιών ανά επιχειρηματικό σχήμα και ομάδα ωφελούμενων. Η βελτιστοποίηση της εξατομικευμένης παροχής υπηρεσιών, σημειώνεται επίσης, ότι θα εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες και τα ειδικά χαρακτηριστικά κάθε ομάδας ωφελούμενων.

Σε αυτό το πλαίσιο, προτείνεται ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής να ακολουθήσει, μέσω των υπηρεσιών του, τις βασικές αρχές της ανοικτής καινοτομίας και των λιτών επιχειρηματικών μοντέλων ('lean start up') (Γράφημα 9). Τα συγκεκριμένα εργαλεία, αρχές των οποίων έχουν υιοθετηθεί και κατά την εκπόνηση της παρούσας μελέτης, μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα και να προσαρμοστούν στις ανάγκες των ωφελούμενων επιχειρήσεων.

Γράφημα 9. Ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου



Πηγή: Osterwalder και Pigneur (2010).

Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου συνιστά εργαλείο που βοηθάει στην αποτύπωση ενός νέου ή ενός υφιστάμενου επιχειρηματικού μοντέλου. Το πρότυπο αυτό διακρίνεται σε εννέα (9) δομικά στοιχεία (Γράφημα 9). Σε κάθε στοιχείο, η εκάστοτε επιχείρηση καλείται συνεχώς να λάβει επιχειρηματικές και στρατηγικές αποφάσεις που θα οδηγήσουν σε βελτίωση της καινοτομικής ικανότητας της επιχείρησης.

Ιδιαίτερη έμφαση συνεπώς δίνεται στην έννοια των λιτών επιχειρηματικών μοντέλων (‘lean start-ups). Σύμφωνα με τον Blank (2013), οι υφιστάμενες επιχειρήσεις εκτελούν, λειτουργούν (ή αναπροσαρμόζουν) ένα επιχειρηματικό μοντέλο, ενώ οι νεοφυείς επιχειρήσεις αναζητούν το κατάλληλο επιχειρηματικό μοντέλο. Η έννοια των λιτών επιχειρηματικών μοντέλων θέτει: α) τη σημασία του πειραματισμού έναντι του εξαντλητικού σχεδιασμού, β) της ανατροφοδότησης από πελάτες έναντι της κλασικής μεθόδου εμπειρικής έρευνας αναγκών και γ) το βαθμιαίο σχεδιασμό και προσαρμογή έναντι της γραμμικής ανάπτυξη άνωθεν βαριών επιχειρηματικών δομών (έμφαση στα New Ventures και στα projects).



Blank, 2013.

Σημειώνεται ότι προς αυτή την κατεύθυνση, ο Blank έχει αναπτύξει ολόκληρη μεθοδολογία, η οποία βασίζεται στην ιδέα ότι:

1^{ον} Μια επιχείρηση χρειάζεται αρχικά κάποιες βασικές υποθέσεις ('good guesses') ανεπτυγμένες στο πλαίσιο του καμβά,

2^{ον} Επιπλέον, μια νέα επιχείρηση χρειάζεται ανατροφοδότηση από πελάτες, συνεργάτες και προμηθευτές ('get out of the building approach') σε όλα τα δομικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου,

3^{ον} Παράλληλα, πρέπει να ακολουθήσει μια προσαυξητική προσέγγιση στην ανάπτυξη προϊόντων ('agile development' and 'pivot') και έναν πιλοτικό σχεδιασμό 'ελάχιστα βιώσιμων προϊόντων' ('minimum viable products').

1.2.5. Συμμετέχοντες και Τρόποι Αξιολόγησης

Η μελέτη για τη λειτουργία του Επιχειρηματικού Επιταχυντή του INNOVATHENS περιγράφει και προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο επιλέγονται οι συμμετέχοντες που θα συμμετάσχουν στις περιόδους του 'Κύκλου του Επιταχυντή'. Για τον σκοπό αυτό, προδιαγράφεται ακριβής αριθμός των επιχειρηματικών σχημάτων (9 ομάδες x 3 άτομα/3 περίοδοι των 3 μηνών) που θα συμμετάσχουν σε κάθε μία από τις τρίμηνες περιόδους του επιχειρηματικού επιταχυντή (όπως έχει αποφασιστεί στην Απόφαση Υλοποίησης με Ίδια Μέσα για το Έργο) καθώς και θα σημειώσει τον χαρακτήρα της συμμετοχικότητας των επιχειρηματικών ομάδων σε αυτές και αντιστοίχων των περιόδων του επιταχυντή.

1.2.5.1. Αριθμός συμμετεχόντων – 'Κύκλοι Επιταχυντή'

Παρακάτω ακολουθούν τα κριτήρια με τα οποία αξιολογούνται τα επιχειρηματικά σχήματα που θα αιτούνται να συμμετάσχουν στις τρίμηνες περιόδους εξειδικευμένης συμβουλευτικής υποστήριξης. Τα βασικά κριτήρια (σύμφωνα με τα προτεινόμενα Κριτήρια αξιολόγησης τύπου Α) για την επιλεξιμότητα ενός επιχειρηματικού σχήματος στον 'Κύκλο του Επιταχυντή' ορίζονται, σε πιο ειδικές κατηγορίες παρακάτω, ως ακολούθως:

- ο βαθμός (ή το στάδιο ανάπτυξης) ωριμότητας της επιχείρησης ή της επιχειρηματικής ομάδας,
- η δυναμική και ο βαθμός ωριμότητας του προτεινόμενου πλάνου από το υποψήφιο επιχειρηματικό σχήμα,
- η σαφήνεια της επιχειρηματικής πρότασης και η καινοτομία των προτεινόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Δευτερεύοντα ρόλο για την επιλεξιμότητα μιας επιχειρηματικής ομάδας έχουν χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις ακόλουθες κατηγορίες (σύμφωνα με τα προτεινόμενα Κριτήρια αξιολόγησης τύπου Β):

- Η σύνθεση και η εμπειρία της επιχειρηματικής ομάδας σε συνάρτηση με τον υψηλό βαθμό ωριμότητας των επιχειρηματικών σχημάτων,
- Οι στοχευμένες ανάγκες που το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία υπόσχεται να καλύψει,
- Η εκτίμηση για το μέγεθος αλλά και το τμήμα της αγοράς, στο οποίο απευθύνεται το εν λόγω προϊόν/υπηρεσία,
- Η επάρκεια της αποτύπωσης της επιχειρηματικής ιδέας σε επιχειρηματικό σχέδιο.

- Η πρωτοτυπία και η καινοτομία που θα προτείνουν σχετικά ώριμες ή/και παλαιές επιχειρήσεις, στοχεύοντας στη διεύρυνση των αγορών και τη μεγαλύτερη απήχηση των προϊόντων τους ή/και τη δημιουργία νέων,
- Η πιθανή συνάφεια των προτάσεων και ιδεών των συμμετεχόντων (επιχειρηματικών σχημάτων, υπό σύσταση ή/και υφιστάμενων επιχειρήσεων) με θέματα αναβάθμισης της ζωής στην Αθηναϊκή μητρόπολη.

Η επιλογή των υποψήφιων επιχειρηματικών σχημάτων γίνεται από Επιτροπή Αξιολόγησης που θα συσταθεί βάσει των ανωτέρω κριτηρίων με τα οποία θα αποτιμώνται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των υποψήφιων επιχειρηματικών σχημάτων.

Κατά τη διαδικασία της βαθμολόγησης, εκτιμώνται τα ως άνω χαρακτηριστικά, βαθμολογούνται τα Κριτήρια τύπου Α΄ και τύπου Β΄ και πολλαπλασιάζονται με τους συντελεστές βαρύτητας που αντιστοιχούν στον κάθε τύπο κριτηρίων.

Κάθε επιχειρηματική ομάδα κατατάσσεται σε λίστα βάσει της βαθμολογίας που της αντιστοιχεί. Από τη λίστα κατάταξης θα επιλέγονται τελικά για τον επιταχυντή οι ομάδες που θα έχουν συγκεντρώσει τη μεγαλύτερη βαθμολογία.

1.2.5.2. Κριτήρια Αξιολόγησης

Υπηρεσίες προσωποποιημένης συμβουλευτικής και ενδεικτικά κριτήρια επιλογής συνεργατών (μεντόρων, coaches, συμβούλων).

Όπως προαναφέρθηκε αφετηρία των υπηρεσιών προσωποποιημένης συμβουλευτικής του Επιχειρηματικού Επιταχυντή αποτελεί η βαθιά πεποίθηση ότι οι άμεσοι, προσωποποιημένοι και διαδραστικοί μηχανισμοί μεταβίβασης πρακτικής γνώσης και εμπειρίας για τη λειτουργία και ανάπτυξη νεοφυών επιχειρήσεων έχουν σημαντικά μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στα οικονομικά αποτελέσματα και την αξία της επιχείρησης, σε σχέση με άλλα περισσότερο συμβατικά και παραδοσιακά εργαλεία.

Οι ολοκληρωμένες υπηρεσίες συμβουλευτικής (business mentoring, business coaching, management consulting) προάγουν την ταχεία ανάπτυξη της επιχείρησης και δρουν πολλαπλασιαστικά ως προς την υφιστάμενη δυναμική και τα ήδη θεμελιωμένα πλεονεκτήματά της, είτε πρόκειται για νεοφυείς είτε για εδραιωμένες επιχειρήσεις. Παρόλο που οι υπηρεσίες αυτές αποτελούν διαφορετικά εργαλεία υποστήριξης και διαφοροποιούνται τόσο στη μέθοδο όσο και στο αντικείμενο και το σκοπό της χρήσης τους, εντούτοις συχνά συγχέονται, με αποτέλεσμα να μην αξιοποιούνται βέλτιστα και προς το συμφέρον της επιχείρησης.

Ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής παρέχει και τα τρία αυτά διαφορετικά εργαλεία υποστήριξης επιχειρήσεων διασφαλίζοντας εξατομικευμένα την ενεργοποίηση της κατάλληλης υπηρεσίας ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης μετά από μια διακριτή διαδικασία διασύνδεσης ‘χρήστη–προϊόντος’ (βάσει μεθοδολογίας) που παρέχεται από τα στελέχη του Επιχειρηματικού Επιταχυντή. Η διασύνδεση των κατάλληλων συμβουλευτικών εργαλείων, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης, αποτελεί τον πυρήνα των εξατομικευμένων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας του Επιταχυντή καθώς διασφαλίζει την ακριβή διασύνδεση μεταξύ ‘χρήστη–υπηρεσία συμβουλευτικής’ και ‘συμβουλευτικών προϊόντων–αναγκών’.

Ειδικότερα, η επιχειρησιακή καθοδήγησή (**management/business consulting**) βασίζεται στην εξειδικευμένη γνώση, τεχνογνωσία και ικανότητα του συμβούλου ο οποίος αναλαμβάνει να υποστηρίξει την επιχείρηση για ένα συγκεκριμένο και εξ’ αρχής αυστηρά προσδιορισμένο πεδίο (οργανωτικό, λειτουργικό, επιχειρησιακό, τεχνολογικό, ανθρώπινου δυναμικού, κ.λπ.) στο οποίο η επιχείρηση υστερεί, μειονεκτεί ή έχει έλλειψη, προκειμένου να το αναπτύξει. Το αντικείμενο της συμβουλευτικής αφορά στην κάλυψη της όποιας οργανωτικής, λειτουργικής ή επιχειρησιακής υστέρησης και η συνεργασία με τον εξειδικευμένο σύμβουλο είναι περιορισμένης και

προκαθορισμένης χρονικής διάρκειας. Ο εξειδικευμένος σύμβουλος αναλαμβάνει να υποστηρίξει την επιχείρηση στο συγκεκριμένο πεδίο και το έργο του ολοκληρώνεται (INNO B).

Η επιχειρηματική καθοδήγηση (**business coaching**) αναγνωρίζει ότι η επιχείρηση διαθέτει την αναγκαία οργανωτική, λειτουργική και επιχειρησιακή ικανότητα και τους βοηθά να ανακαλύψουν και να καλλιεργήσουν περαιτέρω τις πηγές αξίας, ανταγωνιστικότητας και εταιρικής φήμης της επιχείρησης. Συνεπώς, λειτουργεί ενισχυτικά στην υφιστάμενη δομή της επιχείρησης, υποδεικνύοντας τρόπους βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Το **business mentoring** προσανατολίζεται και στοχεύει στην προσωπική ανάπτυξη του επιχειρηματία ή της ηγετικής ομάδας στην καρδιά της επιχείρησης (και άρα μέσω αυτών στην βελτίωση της επιχείρησης), οι οποίοι διαθέτουν συνήθως συγκεκριμένες τεχνικές γνώσεις (ή γνώσεις που σχετίζονται με το αντικείμενο της επιχείρησης) αλλά χρειάζονται περαιτέρω βοήθεια και καθοδήγηση για την ανάπτυξη ευρύτερων και πολυ-παραγοντικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για τη διοίκηση και την ανάπτυξη συνολικά της επιχείρησης. Δηλαδή, την ενίσχυση των αναγκαίων ηγετικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων του επιχειρηματία ή της ηγετικής ομάδας διοίκησης, που απαιτούνται ώστε μια επιχείρηση να αναπτυχθεί, να μεγεθυνθεί και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της (INNO C).

Ο μέντορας χρησιμοποιεί την πρακτική γνώση και εμπειρία του, το δίκτυο που διαθέτει και την τεχνογνωσία του, και σε συνδυασμό με τη συνεχή προσωπική υποστήριξη και ενθάρρυνση συμβάλει στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων του καθοδηγούμενου ώστε να αναπτύξει περαιτέρω την επιχείρησή του, να αναδείξει μια νέα επιχειρηματική ιδέα, να αναλάβει νέα επιχειρηματικά ρίσκα κ.ο.κ.

Η δημιουργία ενός δικτύου **μεντόρων, coaches** και **συμβούλων επιχειρηματικότητας** αποτελεί δομικό στοιχείο του Επιχειρηματικού Επιταχυντή καθώς διαμορφώνει ένα ευέλικτο, προσωποποιημένο, εξειδικευμένο και δυναμικό σύστημα υπηρεσιών υποστήριξης των νέων επιχειρήσεων και των επιχειρηματιών. Η δημιουργία του θεμελιώνεται στην ανάγκη υποστήριξης των νέων επιχειρήσεων και των νέων επιχειρηματικών με ένα δομημένο αλλά ευέλικτο, διαδραστικό και βιωματικό τρόπο που αφενός δεν αποθαρρύνει και δεν απο-κινητροποιεί τους νέους επιχειρηματίες –καθώς διατηρεί και ενισχύει τον πρωτοβουλιακό τους ρόλο–, αφετέρου τους υποστηρίζει στοχευμένα και με εξακριβωμένη γνώση στην άμεση ανάπτυξη τόσο προσωπικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων όσο και στην ενίσχυση εργασιακών δομών και λειτουργιών αλλά και στη λήψη αποφάσεων.

Μέντορες και coaches

Η οικοδόμηση μιας διαχρονικής σχέσης με έναν μέντορα ή coach έχει αποδεδειγμένα θετική επίδραση στην επιχείρηση, είτε αυτή είναι νεοφυής είτε ακόμη και αν αυτή έχει σχετικά καθιερωθεί. Ο μέντορας ή ο coach με τη γνώση αλλά κυρίως την εμπειρία και την τριβή που έχει αποκτήσει μπορεί να υποστηρίξει την επιχείρηση στη λήψη σημαντικών αποφάσεων, να συμβάλει στην άρση ανασχέσεων που ενδεχομένως να περιορίζουν ή να καθυστερούν την ανάληψη νέων επιχειρηματικών ρίσκων και να φέρει σε επαφή την επιχείρηση με χρήσιμα επιχειρηματικά δίκτυα και συνεργατικά σχήματα. Αποτελεί συνήθη πρακτική άλλωστε, οι μέντορες, μεταξύ άλλων να αναλαμβάνουν να εξοικειώσουν και να εισάγουν τους νέους επιχειρηματίες σε επιχειρηματικά δίκτυα και συλλογικές κλαδικές ή περιφερειακές οργανώσεις δικτύωσης επιχειρήσεων.

Η επιλογή του κατάλληλου μέντορα ή coach είναι εξαιρετικά σημαντική καθώς προσδιορίζει το είδος και τη δυναμική της σχέσης που θα αναπτυχθεί και άρα την πραγματική ωφέλεια αυτών των εργαλείων συμβουλευτικής σε βάθος χρόνου. Οι φίλοι, η οικογένεια, οι κοινωνικές, οι επαγγελματικές επαφές και γνωριμίες μπορούν να αποτελέσουν πηγή άτυπης καθοδήγησης και συμβουλευτικής. Εντούτοις, αυτό διαφοροποιείται ουσιαστικά από την εξειδικευμένη συμβουλευτική με τη χρήση mentoring ή coaching από έμπειρους και εξειδικευμένους μέντορες. Επισημαίνεται, ότι ιδίως η σχέση mentoring που αναπτύσσεται, συχνά εξελίσσεται διαχρονικά και διαρκεί και πέρα από τα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης ή του επιχειρηματικού εγχειρήματος με την αφορμή του οποίου εκίνησε.

Είναι πιθανό ο μέντορας ή ο coach να διατηρήσει τακτική επαφή με την επιχείρηση, τον επιχειρηματία ή την ηγετική ομάδα, επιδιώκοντας τη συμμετοχή σε συναντήσεις, συχνή τηλεφωνική επικοινωνία, τουλάχιστον για την πρώτη περίοδο της συνεργασίας. Εντούτοις, η φύση της συνεργασίας μπορεί να ποικίλει και εκτείνεται από προκαθορισμένες μηνιαίες-τριμηνιαίες ή ετήσιες συναντήσεις βάση ημερήσιας διάταξης έως αδόμητη, διαρκή επικοινωνία με περισσότερο τυπικά ή άτυπα μέσα.

Η εξεύρεση του κατάλληλου μέντορα ή coach, δηλαδή η εξεύρεση του κατάλληλου ανθρώπου που θα υποστηρίξει τη συγκεκριμένη νέα επιχείρηση και αντίστοιχα το συγκεκριμένο νέο επιχειρηματία (ή ηγετική ομάδα διοίκησης), είναι ιδιαίτερος σημαντική. Για αυτό το λόγο, η διαδικασία αυτή αποτελεί μια από τις βασικότερες υπηρεσίες του Επιχειρηματικού Επιταχυντή αποτελεί η διασύνδεση μεταξύ μεντόρων/ή και coaches και επιχειρήσεων ή μεντόρων/ή και coaches και νέων επιχειρηματιών, βάσει κριτηρίων καταλληλότητας.

Ειδικότερα η συμβολή του μέντορα είναι ιδιαίτερως σημαντική καθώς μπορεί να καλύψει με γρήγορο και άμεσο τρόπο ένα κενό στη γνώση ή την εμπειρία, το οποίο και λειτουργεί ως ανάσχεση στην ανάπτυξη της νέας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η συμβολή του μέντορα εστιάζεται σε:

- Παροχή γενικών κατευθυντήριων γραμμών και στρατηγικής κατεύθυνσης για την ανάπτυξη, την επέκταση και τη βελτίωση της επιχείρησης,
- Προκαταρκτική αξιολόγηση για νέες ιδέες, προϊόντα ή υπηρεσίες, ή εγχειρήματα,
- Παροχή πρακτικών συμβουλών που απομυθοποιούν τις δυσκολίες και δημιουργούν συνθήκες ανάπτυξης και βελτίωσης,
- Καθοδήγηση ως προς τη χρονική στιγμή, τις δικλείδες ασφαλείας, τους κινδύνους αλλά και τις ευκαιρίες για την ανάληψη ρίσκου (π.χ. επέκταση σε νέες αγορές, νέο προϊόν, νέα συνεργασία, τρόπος χρηματοδότησης, κ.λπ.),
- Υποστήριξη σε δύσκολες αποφάσεις και διαπραγματεύσεις,
- Παροχή συμβουλών για τη δομή, τις επιχειρηματικές πρακτικές και τα χαρακτηριστικά κλάδων ή αγορών τα οποία έχουν αποκτηθεί από την πρακτική εμπειρία,
- Διευκόλυνση πρόσβασης σε δίκτυα, περιφερειακές ή συλλογικές οργανώσεις.

Η συμβολή του coach είναι εξίσου σημαντική καθώς μπορεί με γρήγορο και άμεσο τρόπο να επιταχύνει την ανάπτυξη της επιχείρησης βοηθώντας τον επιχειρηματία ή την ηγετική ομάδα διοίκησης να αναγνωρίσει και να ενισχύσει τα δυναμικά στοιχεία της επιχείρησης και να ενδυναμώσει τις υφιστάμενες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξωστρέφειας και καινοτομίας. Ειδικότερα, η συμβολή του coach εστιάζεται σε:

- Παροχή αντικειμενικής αξιολόγησης των υφιστάμενων πρακτικών και λειτουργιών ώστε να προωθούν την αυτογνωσία και την επίγνωση των πλεονεκτημάτων αλλά και των αδυναμιών της επιχείρησης,
- Προώθηση αλλαγών στον τρόπο σκέψης ή στις λειτουργίες και επιχειρησιακές πρακτικές που αποκαλύπτουν νέες προοπτικές, νέες δυνατότητες, και νέες ευκαιρίες,
- Προώθηση της ανάγκης για διαρκή βελτίωση της επιχείρησης, βελτιστοποίηση των διαδικασιών, αναζήτηση νέων ιδεών και ευκαιριών ακόμη και αν η επιχείρηση έχει μια ικανοποιητική σταθερή πορεία,
- Ανάδειξη νέων ευκαιριών προώθηση της επιχείρησης,
- Υποστήριξη στην ανάπτυξη μηχανισμών αξιολόγησης και ανατροφοδότησης για τη συνεχή βελτίωση.

Οι ικανότητες, ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά τόσο των μεντόρων όσο και των coaches αποτελούν το βασικότερο ίσως προσδιοριστικό παράγοντα της διαδικασίας υποστήριξης με τη χρήση τυπικών ή άτυπων εργαλείων mentoring και coaching γι' αυτό η επιλογή τους πρέπει να είναι ιδιαίτερος προσεκτική. Δεν είναι διόλου απίθανο έμπειρα, ικανά και πρόθυμα στελέχη να μεταδώσουν τη γνώση τους να μην επιτυγχάνουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Επισημαίνεται ότι η μεντορική σχέση (ή το coaching) είναι κατεξοχήν μια σχέση συνεργασίας μεταξύ δύο ατόμων, η οποία επιτρέπει την ανταλλαγή εμπειριών, απόψεων, πληροφοριών και πρακτικών συμβουλών για ένα συγκεκριμένο τομέα απασχόλησης ή δραστηριότητας, ενώ παράλληλα υποστηρίζει τη μάθηση και την εξέλιξη. Η μεντορική σχέση αλλά και το coaching συνεπώς έχει οφέλη τόσο για νέο επιχειρηματία όσο και για τον ίδιο το μέντορα γι' αυτό και η διαδικασία διασύνδεσης 'μεντόρων' και 'μαθητευόμενων' πρέπει να βασίζεται σε κριτήρια που να εγγυώνται κατ' ελάχιστο ευνοϊκές συνθήκες ανάπτυξης μιας λειτουργικής, συνεργατικής και καθοδηγητικής σχέσης.

Κριτήρια μεντόρων και coaches

Οι μέντορες αποτελούν πρόσωπα εγνωσμένου κύρους και αξίας, οι οποίοι λειτουργούν ως φάροι επιχειρηματικής αριστείας, ταγοί επιχειρηματικών καινοτομιών και καλών πρακτικών. Για αυτόν το λόγο, πέρα από τη γνώση και την εμπειρία που διαθέτουν, συγκεντρώνουν και ξεχωριστά χαρακτηριστικά και ικανότητες ως προσωπικότητες ή και ως πρόσωπα του δημόσιου χώρου. Ειδικότερα:

A. Επαγγελματική Εμπειρία

Οι μέντορες θα πρέπει να διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία μεγαλύτερη των 15 ετών στο χώρο των επιχειρήσεων και βαθιά γνώση και εξοικείωση τόσο με το σύνολο των λειτουργιών και δομών της επιχείρησης, όσο και με τη δομή και τα χαρακτηριστικά διαφορετικών κλάδων.

Εντούτοις, προβλέπεται ένα 10% ποσοστό του συνόλου των εγγεγραμμένων μεντόρων να αποτελείται από 'νεαρούς μέντορες' (κατ' ελάχιστο 5-7 χρόνια εμπειρία), με πρόσφατη την εμπειρία της έναρξης και ανάπτυξης επιχείρησης. Έχει αποδειχτεί ότι η ανάπτυξη μεντορικής σχέσης με νεαρούς μέντορες, οι οποίοι έχουν μόλις πρόσφατα βιώσει την εμπειρία έναρξης επιχείρησης, επέκτασης σε νέες αγορές ή ανάπτυξης νέου προϊόντος, έχει θετικό αντίκτυπο στον 'εκπαιδευόμενο' ο οποίος νιώθει μεγαλύτερη εγγύτητα με τον μέντορα.

B. Γνώση

Οι μέντορες και οι coaches διαθέτουν σφαιρική και πρακτική γνώση στα πεδία:

- στρατηγικού σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων,
- διαχείρισης κρίσεων και διαχείρισης ρίσκου,
- διοίκησης έργου και οργάνωσης παραγωγής
- σύνταξης και αξιολόγησης επιχειρηματικών σχεδίων,
- χρηματοδότησης επιχειρήσεων, αξιολόγησης χρηματοοικονομικών εναλλακτικών και φορολογικών,
- Marketing, Προώθηση προϊόντων & προώθησης εξαγωγών,
- Διαπραγματεύσεων,
- Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού & ανάπτυξης διοικητικών δεξιοτήτων,
- Νέων τεχνολογιών και οργανωσιακής καινοτομίας,
- Διανοητικής ιδιοκτησίας και ρυθμιστικών περιορισμών,
- Θεσμικού πλαισίου λειτουργίας επιχειρήσεων – Αδειοδοτήσεων.

Οι μέντορες και οι coaches μπορεί να είναι στελέχη ή ιδιοκτήτες επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, εν ενεργεία ή και συνταξιούχοι επιχειρηματίες ή στελέχη επιχειρήσεων, οι οποίοι έχουν σημαντική εμπειρία σε θέματα οργάνωσης, ανάπτυξης και διοίκησης επιχειρήσεων.

Γ. Κοινωνικές δεξιότητες

Η επιλογή των μεντόρων και coaches περιλαμβάνει και προσωπική συνέντευξη προκειμένου να διαπιστωθεί το επίπεδο κοινωνικών δεξιοτήτων τους που τους καθιστούν περισσότερο κατάλληλους να παράσχουν συμβουλευτική σε επιχειρήσεις της ομάδας στόχου. Ενδεικτικά:

- ικανότητα ενεργητικής ακρόασης,
- ικανότητα καλλιέργειας αμφίδρομης σχέσης εμπιστοσύνης,
- μεταδοτικότητα, υπομονετικότητα, πρακτικότητα,
- ικανότητα κινητροποίησης καθοδηγούμενων,
- αναγνώριση της αξίας της σχέσης μέντορα–καθοδηγούμενου.

Οι μέντορες και coaches, μετά την αξιολόγηση των προσόντων τους εντάσσονται στο Μητρώο συνεργατών του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, το οποίο συγκεντρώνει αναλυτικά τα προσωπικά στοιχεία, τις δεξιότητες, ικανότητες, την εμπειρίας τους καθώς και ιστορικό των κύκλων συμβουλευτικής που έχουν πραγματοποιήσει κατά το παρελθόν (αξιολόγηση, ωφέλεια, εμπειρία επιχείρησης κ.α.), προκειμένου να διευκολύνεται η διαδικασία διασύνδεσης ‘επιχείρησης–υποστηρικτικής υπηρεσίας’.

Σύμβουλοι επιχειρηματικότητας

Η πρόσβαση της νεοφυούς επιχείρησης σε εξειδικευμένη συμβουλευτική, συχνά αποτελεί το βασικό προσδιοριστικό παράγοντα για την ταχεία ανάπτυξη της επιχείρησης και την επιτάχυνση της εξωστρεφούς και ανταγωνιστικής δυναμικής της, από τα πρώτα κιάλας στάδια του κύκλου ζωής της. Και αυτό επειδή η εξειδικευμένη συμβουλευτική, σε συγκεκριμένες λειτουργίες ή δομές της επιχείρησης, ιδίως κατά τα πρώτα στάδια της λειτουργίας της, επιτρέπει την υιοθέτηση των βέλτιστων οργανωσιακών και λειτουργικών πρακτικών και την αποφυγή απώλειας χρόνου, δυναμικής ή ακόμη και πελατείας λόγω αστοχιών που συνήθως συνδέονται με την απειρία ή την έλλειψη πόρων των νέων επιχειρηματιών.

Η αξιοποίηση της εξειδικευμένης γνώσης των συμβούλων επιχειρηματικότητας εξασφαλίζει στη νεοφυή επιχείρηση την πρόσβαση στη γνώση και τεχνογνωσία που μόνο η διαρκής επαγγελματική τριβή και εξοικείωση με ένα συγκεκριμένο αντικείμενο μπορεί να παράσχει. Η πρόσβαση σε αυτού του είδους τη συμβουλευτική, τόσο στα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης όσο και αργότερα κατά την ανάπτυξη και επέκταση των δραστηριοτήτων της, δεν αποτελεί αδυναμία της επιχείρησης ή έλλειμμα του επιχειρηματία και της ηγετικής ομάδας διοίκησης. Αντιθέτως, αποτελεί ένδειξη επιχειρηματικής ωριμότητας καθώς υποδηλώνει την ικανότητα και τη θέληση της επιχείρησης να αποκτά εγκαίρως και πριν προχωρήσει στην ανάληψη νέου επιχειρηματικού ρίσκου καθώς και πρόσβαση στην εξειδικευμένη γνώση που μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία του εγχειρήματος

Καθώς οι νεοφυείς επιχειρήσεις συχνά δεν διαθέτουν τους αναγκαίους χρηματικούς πόρους για απόκτηση εξειδικευμένης συμβουλευτικής υποστήριξης, προχωρούν στην υλοποίηση του επιχειρηματικού τους πλάνου με ίδιους ή περιορισμένους πόρους αυξάνοντας το ρίσκο και τις ενδεχόμενες αστοχίες που ο ελλιπής σχεδιασμός και η περιορισμένη γνώση ενδεχομένως να ενέχουν.

Η παροχή εξειδικευμένων προσωποποιημένων υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης από έμπειρους συμβούλους αποτελεί μια από τις βασικές υπηρεσίες του Επιχειρηματικού Επιταχυντή που μπορούν να εκτινάξουν τη λειτουργία και τη δυναμική της επιχείρησης. Η διαδικασία επιλογής των υπηρεσιών συμβουλευτικής που αναγνωρίζονται ως αναγκαίες για κάθε επιχείρηση επιλέγονται σε συνεργασία με το μέντορα ή τον coach, αφού έχει προηγηθεί διαδικασία διερεύνησης αναγκών.

Κατά τη διάρκεια του προγράμματος υποστήριξης, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να ζητήσει να της παρασχεθεί μια συγκεκριμένη κατηγορία συμβουλευτικής υποστήριξης (π.χ. σύμβουλος αυτοματισμών,

χρηματοοικονομικός σύμβουλος κ.α.) ή να επιλέξει διαφορετικές διαδοχικές ή ανεξάρτητες κατηγορίες συμβουλευτικής υποστήριξης που είναι αναγκαίες, ανάλογα με τις ανάγκες που έχουν διαγνωστεί ή με επιχειρηματικά εγχειρήματα που επιθυμεί να αναλάβει (π.χ. Φάση 2: business consulting με έμφαση σε συμβουλές πωλήσεων και διαφήμισης και Φάση 3: αξιοποίηση συμβούλου διανοητικής ιδιοκτησίας).

Η παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης είναι προκαθορισμένης διάρκειας και δεν εκτείνεται χρονικά σε βάθος χρόνου, όπως προτρέπει να συμβαίνει με τη μεντορική σχέση ή το coaching. Το αντικείμενο της συμβουλευτικής υποστήριξης προσδιορίζεται με σαφήνεια κατά τη διαδικασία διάγνωσης αναγκών και συμφωνείται με συγκεκριμένους στόχους και παραδοτέα κατά την έναρξη της περιόδου συμβουλευτικής υποστήριξης. Με τη λήξη της περιόδου συμβουλευτικής υποστήριξης, τόσο ο σύμβουλος όσο και η επιχείρηση, αξιολογούν τις υπηρεσίες που τους παρασχέθηκαν και την αποτελεσματικότητα αυτής, αντίστοιχα (με τη χρήση δεικτών).

A. Επαγγελματική Εμπειρία

Προκειμένου να ενταχθούν στο Μητρώο συνεργατών του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, οι σύμβουλοι θα πρέπει να διαθέτουν ανώτατη πανεπιστημιακή εκπαίδευση και μεταπτυχιακό τίτλο καθώς επίσης και πιστοποιημένη 7ετή εμπειρία σε ένα τουλάχιστον από τα πεδία εξειδίκευσής τους.

Οι σύμβουλοι μπορεί να είναι στελέχη επιχειρήσεων με εξειδίκευση σε ένα συγκεκριμένο πεδίο ή επαγγελματίες του κλάδου της συμβουλευτικής, τόσο εν ενεργεία όσο και συνταξιούχοι, οι οποίοι όμως έχουν σημαντική εμπειρία τόσο γενικά σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων όσο κυρίως στα παραπάνω θεματικά πεδία. Οι σύμβουλοι, όπως και οι μέντορες, προέρχονται από όλο το φάσμα των κλάδων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της χώρας, ενώ δύναται να αποτελούν και επαγγελματίες σε κλάδους υποστηρικτικούς της επιχειρηματικότητας (δικηγόροι, λογιστές, διαφημιστές κλπ.)

B. Γνώση

Οι σύμβουλοι πρέπει να διαθέτουν αποδεδειγμένη εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία σε οποιοδήποτε από τα παρακάτω γνωστικά πεδία:

- Εταιρικό δίκαιο, δίκαιο διανοητικής ιδιοκτησίας, εμπορικό δίκαιο, δίκαιο ανταγωνισμού,
- Χρηματοοικονομικά, οικονομική διαχείριση, λογιστικά, ευέλικτα χρηματοδοτικά εργαλεία,

- Διαχείρισης ρίσκου και κινδύνων,
- Έναρξης επιχειρήσεων και αδειοδότησης,
- Εξαγωγών και Διεθνούς Εμπορίου,
- Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και διαχείρισης έργου,
- Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού,
- Marketing, digital marketing, διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων,
- Logistics, διαχείρισης αποθεμάτων προμηθειών, συσκευασιών και μεταφορών,
- Οργάνωσης παραγωγής και αυτοματισμών,
- Επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας,
- Συστημάτων ελέγχου ποιότητας και βελτιστοποίησης διαδικασιών,
- Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ),
- Πωλήσεις και διαχείριση πελατών,
- Καινοτομία και Νέα προϊόντα,
- Νομική/Εμπορική Επίλυση Προβλημάτων και Λήψη Αποφάσεων,
- Προσωπικές Δεξιότητες (αντιπροσωπεία, δικτύωση), εμπιστοσύνη, κλπ).

Οι σύμβουλοι δύναται να διαθέτουν περισσότερα από ένα πεδία εξειδίκευσης από τα παραπάνω (έως τρία) και έως 3 δευτερεύοντα πεδία εξειδίκευσης, για κάθε ένα από τα οποία πρέπει να πιστοποιείται η πιστοποιημένη γνώση (τίτλος εκπαίδευσης, πιστοποιητικό ή βεβαίωση κατάρτισης, κ.λ.π.) και η εργασιακή εμπειρία σε σχετική θέση (για δευτερεύοντα πεδία εξειδίκευσης κατ' ελάχιστο 5 χρόνια σε θέση με αρμοδιότητα κάποια από τα παραπάνω πεδία, για βασικό πεδίο εξειδίκευσης κατ ελάχιστο 7 χρόνια εμπειρίας).

Γ. Κοινωνικές δεξιότητες

Η επιλογή των συμβούλων περιλαμβάνει και προσωπική συνέντευξη προκειμένου να διαπιστωθεί το επίπεδο κοινωνικών δεξιοτήτων που τους καθιστούν κατάλληλους να παράσχουν συμβουλευτική σε επιχειρήσεις της ομάδας στόχου. Ενδεικτικά:

- ικανότητα ενεργητικής ακρόασης,
- ικανότητα καλλιέργειας αμφίδρομης σχέσης εμπιστοσύνης,
- μεταδοτικότητα, υπομονετικότητα, πρακτικότητα,
- ικανότητα κινητροποίησης καθοδηγούμενων.

Οι σύμβουλοι, μετά την αξιολόγησή των προσόντων τους εντάσσονται επίσης στο Μητρώο συνεργατών του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, το οποίο αποτελεί τη βάση διαχείρισης δεδομένων για την ολοκλήρωση της διαδικασίας διασύνδεσης 'επιχείρησης–υποστηρικτικής υπηρεσίας'.

Σημειώνεται ότι για την ένταξή τους στο Μητρώο οι υποψήφιοι μέντορες, coaches και σύμβουλοι, πρέπει να υποβάλλονται σε ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης εκπαιδευτών διάρκειας 8 ωρών και να αυτοδεσμεύονται σε Κώδικα Δεοντολογίας.

Διαδικασία διάγνωσης αναγκών, διασύνδεσης συμβούλου καθοδηγούμενου και επιλογής του μείγματος συμβουλευτικής υποστήριξης για κάθε επιχείρηση.

Η διάγνωση των αναγκών των ωφελούμενων πραγματοποιείται στο πλαίσιο εξατομικευμένης προσέγγισης κατά το στάδιο της επιλογής τους και εμπλουτίζεται με τον προσδιορισμό του μέντορα ή coach, ο οποίος αναλαμβάνει να υποστηρίξει την επιχείρηση στην κατάρτιση ενός συνολικού και ολοκληρωμένου πλάνου βελτίωσης.

Η διαδικασία διενεργείται από έμπειρο στέλεχος συμβουλευτικής του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων και προβλέπει συμπληρωματικά την πραγματοποίηση συνέντευξης με τον επιχειρηματία ή την ηγετική ομάδα διοίκησης καθώς και συνεντεύξεις με εργαζόμενους, προμηθευτές ή πελάτες της επιχείρησης σε περίπτωση που η επιχείρηση είναι ήδη εδραιωμένη. Η εξατομικευμένη προσέγγιση στα πλαίσια της διάγνωσης αναγκών των ωφελούμενων και της αξιολόγησης του βαθμού ωριμότητας για την επιλογή τους στο πρόγραμμα δεν εκκινεί από μηδενική βάση καθώς αξιοποιούνται το σχέδιο δράσης που έχει υποβληθεί, το προφίλ της επιχείρησης καθώς και κάθε άλλο στοιχείο που έχει υποβληθεί κατά το στάδιο της επιλογής της επιχείρησης στο πρόγραμμα.

Κατά τη διάρκεια του σταδίου διάγνωσης αναγκών καταρτίζεται, σε συνεργασία με την επιχείρηση και το αρμόδιο στέλεχος του Επιχειρησιακού Επιταχυντή, επιχειρησιακό σχέδιο ανάπτυξης το οποίο υλοποιείται κατά τη διάρκεια του προγράμματος και εφόσον κριθεί αναγκαίο μπορεί να επικαιροποιηθεί. Το επιχειρησιακό σχέδιο ανάπτυξης περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή του μείγματος υπηρεσιών συμβουλευτικής, ήτοι συμβούλους επιχειρηματικότητας για κάθε επιχείρηση καθώς και στοιχεία μέντορα ή coach που θα αναλάβει να καθοδηγήσει την επιχείρηση. Για τη διασύνδεση μέντορα ή coach και καθοδηγούμενου, πραγματοποιείται από το αρμόδιο στέλεχος του Επιχειρηματικού Επιταχυντή εξειδικευμένη διαδικασία επιλογής από το Μητρώο Συμβούλων, ώστε να διασφαλιστούν οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της βέλτιστης δυνατής συνεργατικής, συνεργατικής και καθοδηγητικής σχέσης.

Κριτήρια αξιολόγησης ομάδων / επιχειρηματικών ιδεών

Τα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής των επιχειρήσεων και επιχειρηματικών ιδεών αποτυπώνουν τη στρατηγική, το όραμα και την αποστολή του Επιχειρηματικού Επιταχυντή και υλοποιούν τη στοχοθεσία που έχει ήδη παρουσιαστεί στην πρώτη Ενότητα.

Τα κριτήρια αξιολόγησης διακρίνονται σε 2 βασικές κατηγορίες (Κριτήρια Α Φάσης Αξιολόγησης και Κριτήρια Β Φάσης Αξιολόγησης) και συνδέονται ευθέως με το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, αλλά και την ευρύτερη κουλτούρα επιχειρηματικότητας που προάγει με τη λειτουργία του.

Ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής επιλέγει καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες ή επιχειρήσεις οι οποίες διακρίνεται ότι διαθέτουν υψηλές προοπτικές ανάπτυξης, εξωστρέφειας, αποδοτικότητας και κερδοφορίας, ενώ διαθέτουν την εγγενή δυνατότητα και ικανότητα να δημιουργήσουν θετικές εξωτερικότητες στην πόλη των Αθηνών, στο τοπικό παραγωγικό οικοσύστημα, στις αλυσίδες αξίας και στην απασχόληση.

Στρατηγική κατεύθυνση της διαδικασίας επιλογής των ιδεών ή επιχειρήσεων που θα ενταχθούν στον Επιχειρηματικό Επιταχυντή αποτελεί η προσέλκυση μιας νέας γενιάς επιχειρήσεων και επιχειρηματιών, η οποία: α) θα συγκεντρώνει υψηλές ικανότητες και δεξιότητες, β) έχει ροπή στη διαρκή εξέλιξη και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, λειτουργιών και προϊόντων, γ) είναι ευέλικτη και δεκτική στην αλλαγή, δ) διαθέτει υψηλή προσαρμοστικότητα στις εξωτερικότητες, ε) διαθέτει εγγενή αισθητήρια και κίνητρα συνεργατικότητας, στ) είναι τεχνολογικά εξοικειωμένη, ζ) είναι εξωστρεφής και αντιλαμβάνεται και αξιοποιεί τις ευκαιρίες που προκύπτουν μέσα από υπερ-τοπικά και τοπικά δίκτυα και επιχειρηματιών.

Πυρήνα του συστήματος κριτηρίων αποτελεί η εξασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ ‘ομοιογενών’ επιχειρήσεων ή ιδεών από τη μια –η οποία βελτιστοποιεί τις συνέργειες δικτύωσης, ανταλλαγής ιδεών και γνώσεων μεταξύ των νεοφυών επιχειρήσεων– και “ετερογένειας” από την άλλη, –η οποία εγγυάται το δια-δανεισμό και την ανταλλαγή ιδεών. Το σύστημα επιλογής κριτηρίων διέπεται επίσης από εσωτερικούς μηχανισμούς εξισορρόπησης και ανταγωνισμού, ώστε να διασφαλίζεται ο εντοπισμός (φιλτράρισμα) εκείνων των αντικειμενικά περισσότερων δυναμικών και ικανών επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν και να πολλαπλασιάσουν την προστιθέμενη αξία που απολαμβάνουν από τις υπηρεσίες του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, αυξάνοντας τόσο την οικονομική τους αποτελεσματικότητά όσο και του τοπικού παραγωγικού οικοσυστήματος.

Κριτήρια Α Φάσης Αξιολόγησης.

Ειδικότερα, το Σύστημα αξιολόγησης των επιχειρηματικών ιδεών ή ομάδων κατά την πρώτη φάση επιλογής, συναρθρώνεται ως εξής:

Σύστημα κριτηρίων αξιολόγησης (Α Φάσης)

Ιδέα	<ul style="list-style-type: none"> • Πληρότητα και ωριμότητα της Επιχειρηματικής Ιδέας
Καινοτομία	<ul style="list-style-type: none"> • Καινοτομικότητα της επιχειρηματικής ιδέας • Κατοχύρωση Διανοητικής Ιδιοκτησίας • Προηγούμενη Διάκριση σε διαγωνισμό καινοτομίας ή ένταξη σε θερμοκοιτίδα
Αγορά	<ul style="list-style-type: none"> • Μέγεθος και η δυναμική της επιχειρηματικής ευκαιρίας (market opportunity) • Ένταση και η συνθετότητα του ανταγωνισμού (Competitive landscape) • Εξωστρέφεια
Παραγωγική διαδικασία	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογική αρτιότητα και αριστεία της παραγωγικής διαδικασίας • Πληρότητα του επιχειρηματικού μοντέλου (Business model)
Ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> • Πληρότητα και ικανότητα της ηγετικής ομάδας • Προσαρμοστικότητα, ευελιξία, όραμα
Κεφάλαιο	<ul style="list-style-type: none"> • Κεφαλαιακή επάρκεια και βαθμός εξοικείωσης με πηγές χρηματοδότησης επιχειρηματικότητας (seed capital, venture capital κ.α.) • Ελκυστικότητα επένδυσης • Ανάλυση ρίσκου και πλάνο εξόδου (Exit strategy)
Κοινωνία/ Αθήνα	<ul style="list-style-type: none"> • Απασχόληση • Βελτίωση και εμπλουτισμός του παραγωγικού οικοσυστήματος • Δυνατότητα ενίσχυσης ανταγωνιστικότητας οικονομίας • Θετικές εξωτερικότητες

Αναλυτικότερα τα επιμέρους κριτήρια εξειδικεύονται και αναλύονται ως εξής

Η πληρότητα της Επιχειρηματικής Ιδέας και η σαφήνεια της επιχειρηματικής πρότασης σε συνδυασμό με την καινοτομία των προτεινόμενων προϊόντων και υπηρεσιών

Η επιχείρηση ή η επιχειρηματική ιδέα αξιολογείται θετικά όταν απευθύνεται στην αγορά παρέχοντας μια ολοκληρωμένη, αναγκαία και καινοτόμο λύση για μια συγκεκριμένη και μεγάλη ανάγκη του πληθυσμού ή συγκεκριμένου μέρους του πληθυσμού.

Η φιλοσοφία (concept) της επιχειρηματικής ιδέας ή της επιχείρησης, ακόμα και σε ένα πρώιμο ή σχετικά ανεπεξέργαστο στάδιο -πολύ περισσότερο όταν αυτή είναι ολοκληρωμένη ή ήδη εμπορεύσιμη- εσωτερικεύει την προοπτική της επιχείρησης και τη δυνατότητα εμπορικής βιωσιμότητας της. Για τον λόγο αυτό, ο πυρήνας της επιχειρηματικής ιδέας αποτελεί βασικό κριτήριο αξιολόγησης καθώς αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ως μέσο εκπλήρωσης της ανάγκης των δυνητικών αγοραστών. Παράλληλα, πολύ σημαντική διάσταση είναι η σαφήνεια της επιχειρηματικής πρότασης, σε συνδυασμό με την καινοτομία των προτεινόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η καινοτομικότητα της επιχειρηματικής ιδέας καθώς και η δυναμική και ο βαθμός ωριμότητας του προτεινόμενου πλάνου από το υποψήφιο επιχειρηματικό σχήμα

Στο κριτήριο αυτό αξιολογείται ο βαθμός ή το επίπεδο πρωτοτυπίας/ διαφοροποίησης και κατηγορίας της καινοτόμου ιδέας (προϊόν, διεργασία, υπηρεσία συνδυασμός αυτών), συμπεριλαμβανομένης και της περίπτωσης καινοτόμων εφαρμογών ή και συνδυασμών αυτών ή και συνδυασμών ήδη υπάρχουσας γνώσης, τεχνολογίας και τεχνογνωσίας. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται και βαθμολογείται η αυτοτέλεια της καινοτομίας και οι τρόποι εφαρμογής της σε σχέση με τα διεθνή σημεία αναφοράς.

Ειδικότερα η επιχειρηματική ιδέα αξιολογείται ως προς την πρωτοτυπία της και άρα διερευνάται η τεκμηριωμένη ή και κατοχυρωμένη καινοτομία που διαθέτει καθώς και η διαφοροποίηση (μοναδικότητα) που φέρει, δηλαδή ο βαθμός ή το επίπεδο διαφοροποίησης των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή υπηρεσίας ως προς παραπλήσια προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά ή τον κλάδο που επιδιώκει να εισχωρήσει.

Τυπικά, τη βέλτιστη βαθμολόγηση συγκεντρώνει η επιχειρηματική ιδέα που διαθέτει τεκμηριωμένα επιστημονική και τεχνολογική διαφοροποίηση για την οποία έχουν εφαρμοστεί και τελεσφορήσει διαδικασίες κατοχύρωσης. Εντούτοις ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής επιθυμεί να προσελκύσει επιχειρήσεις και επιχειρηματικές ιδέες, οι οποίες τεκμηριώνουν επαρκώς και με πληρότητα την καινοτομικότητα ή τον καινοτομικό τους χαρακτήρα ακόμη και αν δε διαθέτουν τη σχετική πιστοποίηση. Στην κατεύθυνση αυτή σημασία έχει η δυναμική και ο βαθμός ωριμότητας του προτεινόμενου πλάνου από το υποψήφιο επιχειρηματικό σχήμα.

Το μέγεθος και η δυναμική της επιχειρηματικής ευκαιρίας (market opportunity)

Η επιχείρηση ή η επιχειρηματική ιδέα αξιολογείται θετικά όταν απευθύνεται σε μια μεγάλη ή αναδυόμενη ή δυναμική ή προσοδοφόρα αγορά, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, γεγονός που θα επιτρέψει στην επιχείρηση

να αυξήσει την κερδοφορία της, την πελατεία της και συνολικά τα οικονομικά της αποτελέσματα. Το κριτήριο αυτό συνεπώς εξετάζει τη γνώση και κατανόηση της αγοράς-στόχου.

Αποτελεί στρατηγικό στόχο του επιχειρηματικού Επιταχυντή η ενίσχυση επιχειρήσεων ή επιχειρηματικών ιδεών με προοπτική ανάπτυξης τόσο για την ίδια την επιχείριση όσο και για την εθνική οικονομία, αλλά πρωτίστως για το παραγωγικό οικοσύστημα της πόλης των Αθηνών.

Η ένταση και η συνθετότητα του ανταγωνισμού (Competitive landscape)

Οι επιχειρήσεις ή επιχειρηματικές ιδέες αξιολογούνται ανάλογα με τη δυνατότητα που δύναται ή ήδη διαθέτει η επιχείρηση να διασφαλίσει ανταγωνιστικό ή συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άμεσων ή έμμεσων ανταγωνιστών της.

Η καινοτόμος επιχείρηση -και η καινοτόμος επιχειρηματική ιδέα- μπορεί να διασφαλίσει προβάδισμα στον ανταγωνισμό και να θωρακίσει την πελατεία της για μια δεδομένη χρονική περίοδο. Αντίστοιχα, η μοναδικότητα και ο πραγματικά καινοτόμος χαρακτήρας της επιχειρηματικής ιδέας και του καινοτόμου προϊόντος μπορεί να αποτελέσει ένα ιδιαίτερος αποτελεσματικό εργαλείο εισόδου και κάμψης παγιωμένων εμποδίων εισόδου σε υφιστάμενες αγορές. Για τον σκοπό αυτό, αναζητούνται επιχειρήσεις και επιχειρηματικές ιδέες, οι οποίες διαθέτουν ή δυνητικά διαθέτουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και έντονα διακριτά στοιχεία μοναδικότητάς και διαφοροποίησης.

Τεχνολογική αρτιότητα και αριστεία της παραγωγικής διαδικασίας και βαθμός (ή το στάδιο ανάπτυξης) ωριμότητας της επιχείρησης ή της επιχειρηματικής ομάδας

Υψηλά αξιολογούνται οι επιχειρηματικές ιδέες ή επιχειρήσεις που διαθέτουν και παρουσιάζουν ένα ώριμο, εμπορεύσιμο και ολοκληρωμένο προϊόν, ικανό να παραχθεί μέσα από μια τεχνολογικά προηγμένη παραγωγική διαδικασία (πλάνο παραγωγής). Κατά συνέπεια, αξιολογείται η δυνατότητα πρακτικής εφαρμογής και εμπορικής αξιοποίησης της. Στις περιπτώσεις αυτές, πριμοδοτούνται οι επιχειρηματικές ιδέες ή οι επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν ένα τεχνολογικά εξελιγμένο και ανταγωνιστικό πλάνο παραγωγής, είτε αυτό είναι ήδη λειτουργικό είτε αποτελεί σχέδιο. Χαρακτηριστικά όπως η υψηλή εφικτότητα της παραγωγικής διαδικασίας, η πληρότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο υψηλός βαθμός διασύνδεσης της παραγωγικής διαδικασίας με το παραγωγικό οικοσύστημα και τις υποδομές της πόλης των Αθηνών, της ικανότητας αυτού να υποστηρίξει την αποτελεσματική προμήθεια των

αναγκαίων μέσων παραγωγής, αποτελούν ενισχυτικούς παράγοντες εφικτότητας της επιχειρηματικής ιδέας ή του εγχειρήματος και πριμοδοτούνται επίσης. Η διερεύνηση των ρυθμιστικών και άλλων εμποδίων, ανασχέσεων ή αβεβαιοτήτων που σχετίζονται με τη διαδικασία παραγωγής, ως διακριτό τμήμα της επιχειρηματικής ιδέας και η διατύπωση ενός έστω και πρωτόλειου πλάνου διαχείρισης, ενισχύουν την αρτιότητα του πλάνου παραγωγής και αξιολογούνται θετικά.

Τέλος, υψηλή βαθμολόγηση λαμβάνουν οι επιχειρηματικές ιδέες που συνοδεύονται από ‘πρωτότυπο’, Minimum Viable Product (MVP) ή demo. Το κριτήριο αυτό αξιολογεί τον τρόπο παραγωγής ή διάθεσης του προϊόντος ή της διεργασίας ή της υπηρεσίας από την επιχείρηση και, ως αλληλένδετο και αναπόσπαστο τμήμα της καινοτομικής ιδέας και της έμπρακτης εφαρμογής της.

Κατοχύρωση Διανοητικής Ιδιοκτησίας

Οι επιχειρηματικές ιδέες που ήδη διαθέτουν ευρεσιτεχνία, βιομηχανικά σχέδια καθώς και κάποιας άλλης αντίστοιχης μορφής κατοχύρωσης διανοητικής ιδιοκτησίας ή βρίσκονται σε κάποιο στάδιο απόκτησης αυτής λαμβάνουν υψηλή αξιολόγηση, καθώς αυτά αποτελούν κριτήριο διασφάλισης της βιωσιμότητας της επιχειρηματικής ιδέας. Οι επιχειρήσεις (ή επιχειρηματικές ιδέες) που έχουν ήδη εξασφαλίσει ή προβλέπεται στο προσεχές μέλλον να εξασφαλίσουν τα σχετικά πιστοποιητικά ή άλλες αδειοδοτήσεις, που να τεκμηριώνουν κυριότητα ή δικαίωμα εκμετάλλευσης και χρήσης (π.χ. ευρεσιτεχνίες, πνευματικά δικαιώματα, δικαιώματα αποκλειστικής χρήσης και διάθεσης προϊόντων ή υπηρεσιών, ή διαδικασιών από διαπιστευμένους φορείς ή αρχές της ημεδαπής και της αλλοδαπής) για την παραγωγή ή διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών, συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον του Επιχειρηματικού Επιταχυντή και αξιολογούνται θετικά. Εντούτοις, καθώς ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής παρέχει και υπηρεσίες υποστήριξης κατοχύρωσης, οι επιχειρηματικές ιδέες που δε διαθέτουν ή που δεν απαιτείται από την τεχνολογική φύση του προϊόντος, της διεργασίας ή της υπηρεσίας να διαθέτουν, δεν υστερούν στη βαθμολόγηση και αυτό δε λειτουργεί αρνητικά ως προς τη συνολική βαθμολόγησή τους.

Πληρότητα και ικανότητα της ηγετικής ομάδας

Το κριτήριο αυτό αξιολογεί εάν και σε ποιο βαθμό ο επιχειρηματίας ή η ηγετική επιχειρηματική ομάδα διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες για την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας ή την αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης, και την υλοποίηση του νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος. Με άλλα λόγια, εξετάζει τη σύνθεση και εμπειρία της ηγετικής επιχειρηματικής ομάδας ή του επιχειρηματία, ως συνάρτηση των προσόντων,

ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων, τόσο μεμονωμένα όσο και συμπληρωματικά στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και σε συνάρτηση με την προς ανάπτυξη επιχειρηματική ιδέα. Στοιχεία που τεκμηριώνουν πόσο συμπαγής και δυναμική είναι η ηγετική ομάδα, πόσο δεκτικοί είναι σε νέες προκλήσεις και πόσο αποφασισμένοι να πετύχουν αξιολογούνται ιδιαίτερος θετικά, καθώς αποτελούν χαρακτηριστικά της νέας γενιάς επιχειρήσεων και επιχειρηματιών που, όπως προαναφέρθηκε, ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής θέλει να ενισχύσει.

Πληρότητα του επιχειρηματικού μοντέλου (Business model)

Το κριτήριο αυτό αξιολογεί πόσο πλήρεις και ακριβείς είναι οι εκτιμήσεις για τις πωλήσεις, τις χρηματοροές, τη δομή κόστους, τις αγορές στόχο, τη διείσδυση στην αγορά από τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσφορά και από τα οποία εξαρτώνται τα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα που σχετίζονται με την επιχειρηματική ιδέα ή την επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζεται, πόσο σύντομα προκύπτει το break even point (3 διαφορετικά σενάρια), ο ρυθμός διείσδυσης στην αγορά, τα εκτιμώμενα περιθώρια κέρδους, ώστε να διαπιστωθεί η κατ' αρχάς βιωσιμότητα του επιχειρηματικού εγχειρήματος.

Ανάλυση ρίσκου και πλάνο εξόδου (Exit strategy)

Το κριτήριο αυτό εξετάζει εάν έχουν προβλεφθεί οι αβεβαιότητες και τα ρίσκα που ενέχει για την επιχείρηση, τους χρηματοδότες και επενδυτές η υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας ή του νέου εγχειρήματος καθώς και η πληρότητα του πλάνου εξόδου (χρόνος, κόστος).

Κεφαλαιακή επάρκεια και βαθμός εξοικείωσης με πηγές χρηματοδότησης επιχειρηματικότητας (seed capital, venture capital, κα.)

Το κριτήριο αυτό εξετάζει την κεφαλαιακή επάρκεια της επιχείρησης (εφόσον πρόκειται για υφιστάμενη επιχείρηση), το ύψος της συμπληρωματικής χρηματοδότηση που απαιτείται για την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας και ο βαθμός εξοικείωσης της επιχείρησης με πηγές χρηματοδότησης επιχειρηματικότητας. Στην περίπτωση αυτή, πριμοδοτούνται οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ήδη διαγάγει με επιτυχία τον πρώτο κύκλο χρηματοδότησής τους αλλά και επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να διασφαλίσουν υψηλές αποδόσεις στους εν δυνάμει επενδυτές, μετά την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας ή του επιχειρηματικού εγχειρήματος.

Απασχόληση

Το κριτήριο αυτό διερευνά, εάν και σε ποιο βαθμό, η υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας συμβάλει ή οδηγεί άμεσα ή έμμεσα στην αύξηση των θέσεων εργασίας (με προτεραιότητα στις θέσεις απασχόλησης υψηλής εξειδίκευσης), στη μείωση της ανεργίας των ευπαθών κοινωνικά ομάδων και συνολικά του ποσοστού ανεργίας της πόλης των Αθηνών. Οι επιχειρηματικές ιδέες που έχουν προοπτικές βιωσιμότητας, ανάπτυξης και δυναμικής, ακόμη και αν δεν δημιουργούν ευθέως θέσεις εργασίας, έχουν τη δυνατότητα να εμπλουτίσουν το παραγωγικό οικοσύστημα της πόλης των Αθηνών και να ενισχύουν την ποιότητα του τοπικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Διάκριση σε διαγωνισμό καινοτομίας ή προηγούμενη ένταξη σε θερμοκοιτίδα

Οι επιχειρηματικές ιδέες ή οι επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν κατά το παρελθόν διακριθεί σε διαγωνισμού καινοτομίας ή έχουν κατά το παρελθόν επωφεληθεί των υπηρεσιών θερμοκοιτίδας ή άλλου αντίστοιχου φορέα υποστήριξης νεοφυούς επιχειρηματικότητας (εφόσον αυτό έχει προκύψει μέσα από μια διαδικασία επιλογής) θα αξιολογηθούν θετικά, καθώς αυτό πιστοποιεί την αρτιότητα της επιχειρηματικής ιδέας, τη δυναμική που διαθέτει και τη δέσμευση του επιχειρηματία (υφιστάμενου ή εν δυνάμει) ή της επιχείρησης να διαμορφώσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την αξιοποίηση της. Οι προτάσεις που θα υποβληθούν εμπρόθεσμα, θα αξιολογηθούν από την Επιτροπή Αξιολόγησης του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, λαμβάνοντας υπόψιν τα παρακάτω κριτήρια και την βαθμολογική τους βαρύτητα, όπως παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:

Σύστημα κριτηρίων αξιολόγησης

Ιδέα	<ul style="list-style-type: none"> • Πληρότητα και ωριμότητα της Επιχειρηματικής Ιδέας 	10%
Καινοτομία	<ul style="list-style-type: none"> • Καινοτομικότητα της επιχειρηματικής ιδέας • Κατοχύρωση Διανοητικής Ιδιοκτησίας • Προηγούμενη Διάκριση σε διαγωνισμό καινοτομίας ή ένταξη σε θερμοκοιτίδα 	20%
Αγορά	<ul style="list-style-type: none"> • Μέγεθος και η δυναμική της επιχειρηματικής ευκαιρίας (market opportunity) • Ένταση και η συνθετότητα του ανταγωνισμού (Competitive landscape) • Εξωστρέφεια 	15%
Παραγωγική διαδικασία	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογική αρτιότητα και αριστεία της παραγωγικής διαδικασίας • Πληρότητα του επιχειρηματικού μοντέλου (Business model) 	20%
Ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> • Πληρότητα και ικανότητα της ηγετικής ομάδας • Προσαρμοστικότητα, ευελιξία, όραμα 	10%
Κεφάλαιο	<ul style="list-style-type: none"> • Κεφαλαιακή επάρκεια και βαθμός εξοικείωσης με πηγές χρηματοδότησης επιχειρηματικότητας (seed capital, venture capital κ.α.) • Ελκυστικότητα επένδυσης • Ανάλυση ρίσκου και πλάνο εξόδου (Exit strategy) 	10%
Κοινωνία/ Αθήνα	<ul style="list-style-type: none"> • Απασχόληση • Βελτίωση και εμπλουτισμός του παραγωγικού οικοσυστήματος • Δυνατότητα ενίσχυσης ανταγωνιστικότητας οικονομίας • Θετικές εξωτερικότητες 	15%

Τα παραπάνω κριτήρια ασφαλώς εξειδικεύονται και διαφοροποιούνται ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησης ή της επιχειρηματικής ομάδας. Εντούτοις, το σύστημα κριτηρίων που μόλις παρουσιάστηκε ορίζει το συνολικό πλαίσιο αξιολόγησης για κάθε υποβαλλόμενη πρόταση.

Κριτήρια Β Φάσης Αξιολόγησης

Κατά τη δεύτερη φάση της διαδικασίας αξιολόγησης τα κριτήρια διαφοροποιούνται και εξειδικεύονται σε 5 νέες κατηγορίες. Ειδικότερα, τα κριτήρια αξιολόγησης και η σχετική βαθμολόγηση παρουσιάζονται ως εξής:

Σύστημα κριτηρίων αξιολόγησης (B Φάσης)

Ιδέα	<ul style="list-style-type: none"> • Συνολική σαφήνεια και πληρότητα επιχειρηματικής ιδέας ή επιχειρηματικού σχήματος
Βαθμός ωριμότητας	<ul style="list-style-type: none"> • Βαθμός ωριμότητας και προοπτική ανάπτυξης της επιχειρηματικής ιδέας ή του επιχειρηματικού σχήματος (acceleration potential)
Βαθμός εμπορευσιμότητας	<ul style="list-style-type: none"> • Καινοτομία έτοιμη προς χρήση (consumable innovation)
Συμβατότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Συμβατότητα με τους στρατηγικούς στόχους του Επιχειρηματικού Επιταχυντή (compliance)
Εκτιμώμενη Απόδοση της Επένδυσης	<ul style="list-style-type: none"> • Εκτιμώμενη απόδοση της επένδυσης των υπηρεσιών του Επιχειρηματικού Επιταχυντή

Πιο συγκεκριμένα τα κριτήρια αξιολόγησης B φάσης εξειδικεύονται και αναλύονται ως εξής:

Ιδέα

Το κριτήριο αυτό συνοψίζει όλα εκείνα τα επιμέρους χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ιδέας που μπορούν να διασφαλίσουν την εμπορική της επιτυχία σε περίοδο 5ετίας και να αποφέρουν υψηλά οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση που θα την υλοποιήσει.

Βαθμός ωριμότητας

Το κριτήριο αυτό συνοψίζει όλα εκείνα τα επιμέρους χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ιδέας -ή της επιχείρησης ή της ηγετικής επιχειρηματικής ομάδας- που βεβαιώνουν ότι με το κατάλληλο μείγμα προσωποποιημένων υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχει ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής, θα εξασφαλιστούν πολλαπλασιαστικά οφέλη σε κερδοφορία, πελατεία ανάπτυξη, κ.ο.κ.

Εμπορική χρήση (εμπορευσιμότητα) - Consumable Innovation

Το κριτήριο αυτό εξετάζει και πριμοδοτεί τη δυνατότητα εμπορικής χρήσης της καινοτομίας, είτε αυτό αφορά την ύπαρξη έτοιμου προϊόντος ή υπηρεσίας είτε αφορά στην ευκολία μετατροπής της καινοτόμου ιδέας σε ένα άμεσα αξιοποιήσιμο προϊόν, υπηρεσίας ή διαδικασία.

Συμβατότητα με στόχους Κόμβου- Compliance

Το κριτήριο αυτό εξετάζει τη συμβατότητα της επιχειρηματικής ιδέας με τους στρατηγικούς στόχους του Επιχειρηματικού Επιταχυντή (π.χ. ενίσχυση του τοπικού οικοσυστήματος, μείωση της ενεργείας, βελτίωση της ποιότητας ζωής των Αθηναίων πολιτών αλλά και των τουριστών, κ.α), καθώς και το βαθμό σύγκλισης της ιδέας με τις πλέον σύγχρονες και προωθημένες τάσεις ανάπτυξης επιχειρηματικότητας, κατά κλάδο και τεχνολογία (διεθνή trends).

Εκτιμώμενη Απόδοση της Επένδυσης (ROI of business accelerator services)

Το κριτήριο αυτό εξετάζει την αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης σε υπηρεσίες του Επιχειρηματικού Επιταχυντή -ως συνάρτηση του αναμενόμενου κέρδους από τη θετική επίπτωση των υπηρεσιών του επιχειρηματικού επιταχυντή μείον το κόστος των υπηρεσιών αυτών, προς το κόστος των υπηρεσιών-, επιδιώκοντας να αναδείξει τις επιχειρηματικές ιδέες για τις οποίες η εκτιμώμενη ωφέλεια ανά υπηρεσία ή ανά ανθρωπο-απασχόληση του Επιχειρηματικού Επιταχυντή είναι δυνητικά πολύ μεγαλύτερη.

Σύστημα κριτηρίων αξιολόγησης (B Φάσης)

Ιδέα	• Συνολική σαφήνεια και πληρότητα επιχειρηματικής ιδέας ή επιχειρηματικού σχήματος	30%
Βαθμός ωριμότητας	• Βαθμός ωριμότητας και προοπτική ανάπτυξης της επιχειρηματικής ιδέας ή του επιχειρηματικού σχήματος (acceleration potential)	20%
Βαθμός εμπορευσιμότητας	• Καινοτομία έτοιμη προς χρήση	20%
Συμβατότητα	• Συμβατότητα με τους στρατηγικούς στόχους του Επιχειρηματικού Επιταχυντή	15%
Εκτιμώμενη Απόδοση της Επένδυσης	• Εκτιμώμενη απόδοση της επένδυσης των υπηρεσιών του Επιχειρηματικού Επιταχυντή	15%

Γενικά Χαρακτηριστικά Ομάδων στόχου

Το πρόγραμμα του Επιχειρηματικού Επιταχυντή απευθύνεται και εστιάζει εξίσου σε νεοφυείς ή μόλις ώριμες επιχειρήσεις, οι οποίες είτε έχουν αναπτύξει την ερευνητική τους εργασία/ιδέα σε προϊόν και αναζητούν να κλιμακώσουν τους επιχειρηματικούς και εμπορικούς τομείς της δραστηριοποίησής τους, είτε σε ομάδες που δεν έχουν μετασχηματίσει ακόμα την ιδέα τους σε εταιρεία αλλά έχουν κάποιο λειτουργικό πρωτότυπο ή εργαστηριακή απόδειξη λειτουργίας της τεχνολογίας τους ή του προϊόντος του ή του συστήματος παραγωγής της υπηρεσίας τους.

Ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής λειτουργεί προκειμένου να υποστηρίξει:

- επιχειρήσεις που έχουν κερδίσει ένα σχετικό μερίδιο αγοράς στην τοπική αγορά και επιδιώκουν να επεκταθούν είτε πανεθνικά είτε διεθνώς,
- επιχειρήσεις που έχουν ήδη ένα ικανοποιητικό αριθμό πελατών, καταναλωτών ή παραγγελιών τις οποίες επιδιώκουν να αυξήσουν ή να πολλαπλασιάσουν,
- επιχειρήσεις που έχουν ήδη διεξάγει επιτυχημένα ένα πρώτο γύρο

χρηματοδότησης και αναζητούν χρηματοδοτικά εργαλεία για να επεκτείνουν περαιτέρω την επιχείρηση, τις δραστηριότητές τους και συνολικά τη στρατηγική τους,

- επιχειρήσεις που έχουν κλείσει ήδη τον πρώτο και δεύτερο χρόνο λειτουργίας τους και έχουν περάσει με επιτυχία τα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης.

Εντούτοις, ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής λειτουργεί προκειμένου να υποστηρίξει εξίσου:

- καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες που δεν έχουν μετασχηματιστεί σε επιχειρηματική οντότητα,
- μεμονωμένους ερευνητές και ερευνητικές ομάδες (εκπροσωπούμενες από τον επικεφαλής ερευνητή τους),
- νέους επιχειρηματίες ή νέους πτυχιούχους (μελλοντικοί επιχειρηματίες) ή οποιοσδήποτε άλλος ενδιαφερόμενος, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε μια δομημένη διαδικασία καθοδήγησης και άλλης υποστήριξης της οποίας θα ηγηθεί το ανθρώπινο δυναμικό και οι συνεργάτες του Επιχειρηματικού Επιταχυντή,
- φυσικά ή νομικά πρόσωπα και ομάδες που επιδιώκουν να μετατρέψουν την ιδέα τους σε εμπορικό προϊόν ή υπηρεσία.

Ειδική κατηγορία στόχος

Τέλος, ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής μπορεί να υποστηρίξει επίσης και Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (ΚΟΙΝΣΕΠ) ή και clusters/συνεταιρισμούς με έδρα την πόλη της Αθήνας, νομικά πρόσωπα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα καθώς και καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες κοινωνικής ωφέλειας ή κοινωνικών υπηρεσιών οι οποίες προορίζονται να μετασχηματιστούν σε κοινωφελή ή μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα επιχειρηματικά μορφώματα. Οι επιχειρήσεις ή επιχειρηματικές ιδέες που θα ενταχθούν στις δράσεις του Επιχειρηματικού Επιταχυντή δεν μπορούν να υπερβαίνουν το μέγιστο ποσοστό 15% του συνόλου των ιδεών ή ομάδων επιχειρήσεων που θα ενταχθούν.

Μέσω του προγράμματος ολοκληρωμένων υπηρεσιών του Επιταχυντή προσφέρονται προσωποποιημένες υπηρεσίες υποστήριξης νεοφυών ή μόλις ‘ενηλικιωμένων’ επιχειρήσεων, κατά την αναβάθμιση ή επέκταση των υφιστάμενων ή νέων εργασιών και λειτουργιών, προκειμένου να αυξήσουν και

να επεκτείνουν γεωγραφικά τις πωλήσεις και το πελατολόγιο και να προχωρήσουν στις σωστές διαχειριστικές αποφάσεις, να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, κ.λπ.

Διαδικασία Συμμετοχής & Αξιολόγηση

Για τη συμμετοχή στα προγράμματα υποστήριξης του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, οι υποψήφιοι θα πρέπει να καταθέσουν την επιχειρηματική τους ιδέα μέσω της ιστοσελίδας που θα δημιουργηθεί για το σκοπό αυτό, υποβάλλοντας μια σειρά από κείμενα, σχέδια, παρουσιάσεις, ή video και ανάλογα με τις οδηγίες υποβολής. Για τη διευκόλυνση της διαδικασίας υποβολής, στην ιστοσελίδα του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, παρέχεται η δυνατότητα παρακολούθησης εξειδικευμένου webinar, ενώ ένα λειτουργικό τηλεφωνικό help desk θα μπορεί να βρίσκεται στη διάθεσή τους. Επισημαίνεται ότι σε περίπτωση υποψηφιότητας ομάδας, η διαδικασία υποβολής θα πραγματοποιηθεί από ένα μέλος αυτής που θα οριστεί ως εκπρόσωπος. Τα ονόματα των υπολοίπων μελών της ομάδας, πρέπει να αναφέρονται (συμπεριλαμβανομένου του μέλους που πραγματοποίησε την εγγραφή) στο ειδικό πεδίο (Ηγεσία) που περιγράφεται στο σύστημα διοίκησης της επιχείρησης, οι αρμοδιότητες ή και οι ρόλοι της ομάδας.

Η διαδικασία αξιολόγησης των προτάσεων θα πραγματοποιηθεί σε δυο διακριτές αλλά διαδοχικές φάσεις, ώστε να αναδειχτούν τα διαφορετικά ειδικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων και να επιλεγούν εκείνες οι επιχειρηματικές ιδέες, ομάδες, ή επιχειρήσεις οι οποίες συγκεντρώνουν τη μεγαλύτερη δυναμική, καινοτομία και προοπτική και εκπληρώνουν τους στόχους του Προγράμματος ‘Έργο Αθήνα’, τη στρατηγική του Επιχειρηματικού Επιταχυντή και το όραμα του Μητροπολιτικού Δήμου της Αθήνας.

Κατά την πρώτη φάση (**ΦΑΣΗ Α: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑΣ**) κάθε πρόταση θα ανατεθεί αυτόματα από την ηλεκτρονική πλατφόρμα καταχώρησης των προτάσεων και με κριτήριο μόνο τη θεματική περιοχή της πρότασης, σε δύο αξιολογητές από ειδικό μητρώο που έχει καταρτιστεί από τον Επιχειρηματικό Επιταχυντή για τον σκοπό αυτό. Στη συνέχεια, και αφού εξεταστεί λεπτομερώς, θα βαθμολογηθεί με βάση τα προκαθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης σε μία κλίμακα 1 έως 10, δίνοντας την ανάλογη βαρύτητα βαθμολόγησης σε κάθε πεδίο που πρέπει να συμπληρωθεί στην φόρμα υποβολής.

Οι προτάσεις που θα υπερβούν το μέσο όρο του συνόλου των βαθμολογιών των προτάσεων θα προκρίνονται στο δεύτερο στάδιο του Διαγωνισμού. Σε περίπτωση που οι βαθμολογίες των δύο αξιολογητών έχουν απόκλιση

μεγαλύτερη από 10% στη συνολική βαθμολογία, τότε η πρόταση θα αξιολογείται και από τρίτο αξιολογητή.

Στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας (**ΦΑΣΗ Β: ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ**), οι συμμετέχοντες, των οποίων οι προτάσεις θα έχουν προκριθεί, θα κληθούν να πραγματοποιήσουν παρουσίαση της επιχειρηματικής τους ιδέας σε 5μελή επιτροπή, η οποία περιλαμβάνει και στάδιο ερωτο-απαντήσεων. Οι αξιολογητές κατά την προηγούμενη φάση αξιολόγησης αποκλείονται αυτομάτως από τη διαδικασία επιλογής της 5μελούς Επιτροπής. Την παρουσίαση δύναται να παρακολουθήσει και η αντίστοιχη Επιτροπή Αξιολόγησης του Επιχειρηματικού Επιταχυντή καθώς και διακεκριμένοι προσκεκλημένοι από τον επιστημονικό και επιχειρηματικό χώρο. Την παρουσίαση ακολουθεί προσωπική συνέντευξη του υποψηφίου ή σε περίπτωση ομάδας συνέντευξη, τόσο του εκπροσώπου της ομάδας όσο και των μελών της ατομικά με μεμονωμένα.

Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες, θα βαθμολογηθούν με βάση τα προκαθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης Β Φάσης σε μία κλίμακα 1 έως 10, δίνοντας την ανάλογη βαρύτητα βαθμολόγησης σε κάθε πεδίο που πρέπει να συμπληρωθεί.

Οι 9 προτάσεις που θα καταφέρουν να συγκεντρώσουν την υψηλότερη βαθμολογία θα αναδειχτούν νικήτριες και θα ενταχθούν στα προγράμματα. Οι 3 επόμενες προτάσεις με την αμέσως χαμηλότερη βαθμολογία θα αποτελέσουν τις αναπληρωματικές αυτών, σε περίπτωση που κάποια από τις επικρατούσες επιχειρηματικές ιδέες ή ομάδες εγκαταλείψουν πριν την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης.

Οι συμμετέχοντες θα ενημερώνονται για τα αποτελέσματα όλων των σταδίων αξιολόγησης εγγράφως μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email) από τον διοργανωτή φορέα.

1.2.6. Θεματικοί Άξονες Επιχειρηματικού Επιταχυντή

Σύμφωνα με την πρόταση που παρουσιάζεται, η θεματολογία των επιχειρηματικών ιδεών/σχεδίων που μπορούν να υποβληθούν έχει απολύτως ανοικτό χαρακτήρα.

Επί παραδείγματι, οι άξονες στους οποίους μπορούν να κινηθούν οι προτάσεις όσων ενδιαφέρονται να υποστηριχθούν στα πλαίσια του ‘Κύκλου του Επιταχυντή’, δύνανται να εμπίπτουν στους τομείς του πολιτισμού, του τουρισμού, της μεταποίησης, της ενέργειας και των ανανεώσιμων πηγών, των προηγμένων Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνίας, των μεταφορών, των Creative Industries, των αγροτικών προϊόντων, της γαστρονομίας κ.ο.κ.

Λαμβάνοντας υπόψιν ότι το INNOVATHENS βρίσκεται και λειτουργεί στο κέντρο της Αθήνας, είναι επιθυμητό να κατατεθούν προτάσεις για εφαρμογές οιοδήποτε είδους που θα στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής της πόλης και την αναβάθμιση της καθημερινότητας του πολίτη. Σε κάθε περίπτωση ωστόσο, τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης είναι αυτά που έχουν οριστεί παραπάνω και περιλαμβάνουν τόσο θέματα βαθμού ωριμότητας της επιχείρησης ή της επιχειρηματικής ομάδας, δυναμικής και βαθμού ωριμότητας του προτεινόμενου πλάνου από το υποψήφιο επιχειρηματικό σχήμα, όσο και σύνθεσης και εμπειρίας της επιχειρηματικής ομάδας σε συνάρτηση με τον υψηλό βαθμό ωριμότητας των επιχειρηματικών σχημάτων ή συνάφειας (compliance) των προτάσεων και ιδεών των συμμετεχόντων (επιχειρηματικών σχημάτων, υπό σύσταση ή/και υφιστάμενων επιχειρήσεων) με θέματα αναβάθμισης της ζωής στην αθηναϊκή μητρόπολη.

Η παρούσα μελέτη προτάσει κατά συνέπεια ένα ‘ανοικτό μοντέλο’ θεματικής προσέλευσης που θα λαμβάνει υπόψιν του θεματικές περιοχές-πλατφόρμες αλλά δεν θα περιορίζεται στον προσδιορισμό κλάδων ή θεματικών περιοχών. Αυτό που εννοείται εδώ ως ‘περιοχές-πλατφόρμες’ αφορά στον προσδιορισμό γενικών περιοχών που αφενός λαμβάνουν υπόψιν τους κλάδους με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την Αθήνα, αφετέρου επιφυλάσσουν άμεσο αντίκτυπο και θετικές επιδράσεις στην ποιότητα ζωής.

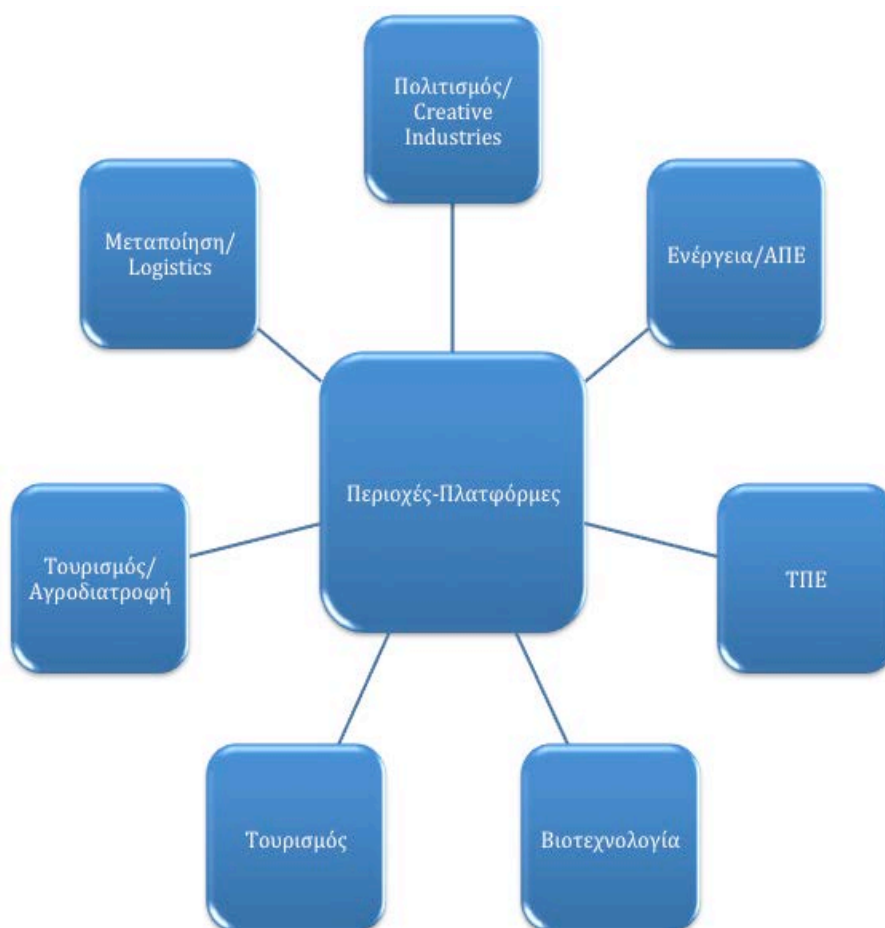
Βάσει των χαρακτηριστικών του INNOVATHENS, αποτελεί ζητούμενο να υποβάλλονται σχέδια επιχειρηματικών πλάνων ποικίλης θεματολογίας και προσανατολισμού. Επιπλέον, η προσέγγιση για τις ‘περιοχές-πλατφόρμες’ δίνει έμφαση στην σημασία της ανάπτυξης καινοτομικής δραστηριότητας, τόσο στο πλαίσιο ενός τομέα ή κλάδου όσο όμως και στο επίπεδο της διεπιφάνειας ανάμεσα σε διαφορετικές θεματικές περιοχές (π.χ. ΤΠΕ και πολιτισμός). Εκτίμηση της παρούσας μελέτης είναι ότι τα πεδία και οι προτάσεις που βρίσκονται ανάμεσα σε διαφορετικές θεματικές περιοχές

μπορούν συχνά να αναπτύξουν υψηλή καινοτομική βαρύτητα και δυνατότητες επιχειρηματικής αξιοποίησης.

Συνεπώς, οι βασικές θεματικές ‘περιοχές-πλατφόρμες’ που προτείνονται επέχουν χαρακτήρα γενικής κατεύθυνσης και όχι δεσμευτικό και περιοριστικό χαρακτήρα και σκοπό έχουν να ευαισθητοποιήσουν και να προσελκύσουν ενδιαφέρον προς την κατεύθυνση αυτή, ενεργοποιώντας όμως πιθανά προτάσεις σε συναφείς και συσχετιζόμενες θεματικές περιοχές.

Οι βασικές θεματικές ‘περιοχές-πλατφόρμες’ αφορούν στους τομείς: Πολιτισμού και Creative Industries, Τουρισμού και Αγροδιατροφής (π.χ. αγροτικά προϊόντα, γαστρονομίας κ.α.), Μεταποίησης και Logistics, Ενέργειας και Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, προηγμένων Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνίας και Βιοτεχνολογίας.

Γράφημα 10. Περιοχές-Πλατφόρμες



Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι ο Κόμβος Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας διατηρεί συνεχή συνεργασία με τους συμπράττοντες

Συνδέσμους και φορείς εταιριών υψηλής τεχνολογίας, οι οποίοι διατίθενται να συμβάλλουν στην υποστήριξη επιχειρηματικών ιδεών σε οιονδήποτε επιχειρηματικό κλάδο και πέραν των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνίας, προσφέροντας, αναπτυγμένες και ώριμες, προηγμένες τεχνολογικές λύσεις.

Η συνέργεια με όλους τους σχετικούς συνδέσμους και φορείς είναι ιδιαίτερα σημαντική και βασική προϋπόθεση επιτυχίας του εγχειρήματος, δεδομένου ότι ο Επιταχυντής μπορεί να λειτουργήσει συμπληρωματικά, ως κρίκος σε μια ευρύτερη αλυσίδα υποστήριξης, σε αντίστοιχες και σχετικές προσπάθειες εκκόλαψης της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας στην πόλη (Πίνακας 5).

Πίνακας 5. Σύνδεσμοι–Φορείς

Φορείς	Δικτυακός τόπος
Σύνδεσμος Εταιρειών Κινητών Εφαρμογών Ελλάδας (ΣΕΚΕΕ)	http://www.sekee.gr/default.aspx?lang=el-GR&page=1
Ένωση Ελληνικής Βιομηχανίας Ημιαγωγών (ΕΝΕΒΗ)	http://www.hsia.gr
Ελληνική Ένωση Βιοτεχνολογίας (ΗΒιο)	http://hbio.gr/index.shtml
Ένωση Ελληνικών Βιομηχανιών Διαστημικής Τεχνολογίας και Εφαρμογών (ΕΒΙΔΙΤΕ)	http://www.si-cluster.gr/el/about-si-cluster/indusrty-association.html
Εταιρεία Ελεύθερου Λογισμικού/Λογισμικού Ανοιχτού Κώδικα (ΕΛ/ΛΑΚ)	https://ellak.gr
Ελληνική Ένωση Νεοφυών Επιχειρήσεων (ΕΕΝΕ)	http://hellenicstartups.gr
ΕΒΕΑ/ΘΕΑ	http://www.theathensincube.gr/pages/activity
ΣΕΒ/ΕκkinisiLab	http://ekinisiLab-sev.gr
Corallia	http://www.corallia.org/el/
Άλλοι φορείς/θερμοκοιτίδες	

Επιπλέον των υποστηριζόμενων θεματικών αξόνων ο Επιταχυντής μπορεί να προσθέσει έναν νέο θεματικό άξονα μέσα από συγκεκριμένη μεθοδολογία. Η μεθοδολογία αυτή περιλαμβάνει εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση προτάσεων για την προσθήκη νέων θεματικών αξόνων. Η εσωτερική αξιολόγηση θα πραγματοποιείται μέσα από τη συνεργασία της Επιτροπής Αξιολόγησης και δομών επιστημονικής υποστήριξης και στρατηγικής του Επιταχυντή.

Η εξωτερική αξιολόγηση και τεκμηρίωση για την ανάπτυξη ενός νέου θεματικού άξονα περιλαμβάνει τη συγκέντρωση απόψεων και εισηγήσεων από το δίκτυο των συνεργαζόμενων φορέων και αξιολογεί πιθανά αιτήματα από επιχειρήσεις (on-demand).

Εντούτοις, η ανάπτυξη ενός νέου θεματικού άξονα μπορεί να προκύψει και από διαδικασίες στρατηγικής προοπτικής διερεύνησης (technology foresight) που θα διενεργηθεί από τον Επιταχυντή (σε συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους/ωφελομένους) για πιθανούς άξονες που συγκεντρώνουν επιχειρηματική δυναμική και καινοτομικό περιεχόμενο.

Σε αυτό το πλαίσιο, θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν πορίσματα και αναπτυξιακές προτεραιότητες από σχετικές στρατηγικές μελέτες. Για παράδειγμα, η μελέτη «Η Ελλάδα 10 Χρόνια Μπροστά» της McKinsey & Company (2011), επιχειρεί να προσδιορίσει το μοντέλο και τη στρατηγική ανάπτυξης που θα πρέπει να ακολουθηθεί σε ορίζοντα δεκαετίας, χρησιμοποιώντας ως βάση την ανταγωνιστικότητα, την παραγωγικότητα, την εξωστρέφεια και την τόνωση των επενδύσεων και της απασχόλησης. Η μελέτη αναλύει τη δομή και τις προοπτικές ανάπτυξης βασικών τομέων της οικονομίας, καθώς και δομικούς παράγοντες, προβλήματα και ευκαιρίες στην ελληνική οικονομία συνολικά. Στη συνέχεια, η μελέτη επικεντρώνεται στους πέντε μεγαλύτερους κλάδους παραγωγής (σε όρους Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας) και σε οκτώ δυναμικούς υπο-κλάδους (Αναδυόμενοι Αστέρες), που συλλογικά έχουν τη δυνατότητα να συνεισφέρουν καθοριστικά στην αναπτυξιακή προσπάθεια της χώρας τα επόμενα χρόνια, αναγνωρίζοντας βεβαίως ότι μπορεί να υπάρχουν πρόσθετες ευκαιρίες ανάπτυξης σε επιπλέον κλάδους ή υποκλάδους που δεν έχουν αναλυθεί στη μελέτη αυτή.

Συγκεκριμένα, η μελέτη της McKinsey & Company αναφέρεται στους τομείς αυτούς ως τομείς παραγωγής. Συλλογικά οι κλάδοι αυτοί δημιουργούν Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία της τάξης των €125 δισ. (περίπου το 60% του συνόλου της οικονομίας) και απασχολούν περισσότερα από 3 εκατ. εργαζόμενους (περίπου το 70% της απασχόλησης). Οι πέντε μεγαλύτεροι κλάδοι εξ' αυτών (τουρισμός, λιανεμπόριο, ενέργεια, βιομηχανία και αγροτική

παραγωγή) επελέγησαν καθώς καλύπτουν το 42% της συνολικής ΑΠΑ και έχουν τη μεγαλύτερη δυνατότητα να βελτιώσουν σημαντικά τη μελλοντική προοπτική ανάπτυξης της χώρας. Οι κλάδοι αυτοί συνεισφέρουν τα μέγιστα στα φορολογικά έσοδα, απασχολούν τους περισσότερους εργαζόμενους (πάνω από 50% της συνολικής απασχόλησης) και θα ωφεληθούν συγκριτικά περισσότερο από τις ευρύτερες θετικές επιπτώσεις των οριζόντιων δράσεων. Η μεταποιητική βιομηχανία, για παράδειγμα, καλύπτει το 8% της παραγωγής και το 11% της απασχόλησης και μπορεί να αναπτυχθεί με ταχείς ρυθμούς, βασιζόμενη στη ζήτηση άλλων κλάδων παραγωγής. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι από τα €18 δισ. που είναι η πρόσθετη ΑΠΑ που μπορεί να προκύψει από τον τουριστικό τομέα, σχεδόν τα €3 δισ. αφορούν ΑΠΑ που μπορεί να αποτυπωθεί στη βιομηχανία (ελαφρά και βαριά).

Η μελέτη αναδεικνύει επίσης οκτώ υπο-κλάδους ως Αναδυόμενους Αστέρες (έξι κύριους και δύο δευτερεύοντες), οι οποίοι –παρά το σημερινό περιορισμένο τους μέγεθος- έχουν τη δυνατότητα να καταγράψουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης στο μέλλον. Οι κλάδοι αυτοί περιλαμβάνουν τη φαρμακοβιομηχανία (για τα γενόσημα), την ιχθυοκαλλιέργεια, τον ιατρικό τουρισμό, τη φροντίδα των ηλικιωμένων και των χρόνια ασθενών, την δημιουργία περιφερειακού διαμετακομιστικού κέντρου εμπορευμάτων, τη διαχείριση αποβλήτων, τις εξειδικευμένες κατηγορίες τροφίμων και την ανάπτυξη προγραμμάτων κλασικών σπουδών. Η επιλογή έγινε ανάμεσα σε 20 υποψήφιους κλάδους που εξετάστηκαν και βασίστηκε στα ενδογενή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της χώρας (π.χ. πρώτες ύλες, τεχνογνωσία, υποδομές, απόσταση από σημαντικές αγορές, κλπ.), καθώς και στη δυναμική της διεθνούς προσφοράς και ζήτησης στο συγκεκριμένο κλάδο (σε ότι αφορά το μέγεθος, το ρυθμό ανάπτυξης, το βαθμό εντάσεως γνώσης, τη σχέση της τοπικής αγοράς με την περιφερειακή και την παγκόσμια κ.ο.κ.) (McKinsey & Company, 2011).

Αντίστοιχα, εγκρίθηκε στις 23/5/2014 το νέο ΕΣΠΑ 2014–2020 συνολικού π/υ €20,84 δισ (κοινωνική συνδρομή), €26 δισ (δημόσια δαπάνη), το οποίο συγχρηματοδοτείται από τα Ταμεία ΕΤΠΑ, ΕΚΤ, Ταμείο Συνοχής, ΕΓΤΑΑ και ΕΤΘΑ. Οι προτεραιότητες που θα υποστηριχτούν από το νέο ΕΣΠΑ είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων, η ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η προστασία του περιβάλλοντος και η μετάβαση σε μια οικονομία φιλική στο περιβάλλον, η ανάπτυξη, ο εκσυγχρονισμός και η συμπλήρωση των υποδομών πρόσβασης και η βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής Αυτοδιοίκησης¹⁰. Σε αυτό το πλαίσιο, προβλέπεται η υποστήριξη στρατηγικών προτεραιοτήτων, ενδεικτικά όπως η

¹⁰ <http://www.espa.gr/el/pages/staticNewProgrammingPeriod.aspx>

Ενίσχυση της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας (Θεματικός Στόχος 1), Βελτίωση της πρόσβασης σε Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), της χρήσης και της ποιότητάς τους (Θεματικός Στόχος 2), Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Θεματικός Στόχος 3), Ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των δημόσιων υπηρεσιών και των φορέων, καθώς και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης (Θεματικός Στόχος 11).

Το αναπτυξιακό όραμα για την περίοδο 2014-2020 περιλαμβάνει την αξιοποίηση των αναπτυξιακών πόρων των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων (ΕΔΕΤ) για την περίοδο 2014-2020 και θα συμβάλει, σημαντικά στις θεσμικές και οργανωτικές αλλαγές που έχουν ξεκινήσει στην Ελλάδα για τη μετάβαση σε ένα νέο αναπτυξιακό υπόδειγμα το οποίο αποβλέπει στη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στον παγκόσμιο χώρο με περαιτέρω αναβάθμιση και δημιουργία νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο.

Παράλληλα, βασική επιδίωξη αποτελεί το να εξασφαλιστούν οι προϋποθέσεις για μια ευημερία που θα στηρίζεται στην ανταγωνιστικότητα, την καινοτομία και την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων της χώρας, συμπεριλαμβανομένων αυτών του πρωτογενή τομέα. Όπως αναφέρεται στο ΣΕΣ 2014-2020¹¹, η πρώτη επιδίωξη γι' αυτό είναι να υπάρξει συμφιλίωση με την ιδέα του επιχειρηματικού κέρδους ως κινήτρου για την επενδυτική πρωτοβουλία και με μετάβαση στην ποιοτική επιχειρηματικότητα, με αιχμή την καινοτομία και αύξηση της εγχώριας προστιθέμενης αξίας.

Βασικό εργαλείο για την υλοποίηση του οράματος αυτού είναι το Εθνικό Στρατηγικό Πρόγραμμα-Πλαίσιο για την Έρευνα και την Καινοτομία (ΕΣΠΠΕΚ), το οποίο θα καλύψει την επόμενη προγραμματική περίοδο 2014 – 2020 και θα χρηματοδοτηθεί από πόρους του επόμενου ΕΣΠΑ αλλά και από εθνικούς πόρους. Παράλληλα, στο επίκεντρο της προσπάθειας για την αναπτυξιακή πολιτική της χώρας βρίσκεται η “Εξυπνη Ειδίκευση”, τόσο σε Εθνικό όσο και σε Περιφερειακό επίπεδο, μέσα από ευρείες διαβουλεύσεις με την επιχειρηματική και ερευνητική κοινότητα. Η Ελλάδα εστιάζει σε τομείς στους οποίους έχει ήδη σχετικό συγκριτικό πλεονέκτημα. Σε αυτό το πλαίσιο, η ΓΓΕΤ έχει ήδη επιλέξει μια αρχική δέσμη τομέων προτεραιότητας από τις οικονομικές μελέτες, από τις διαβουλεύσεις με τις τοπικές και περιφερειακές αρχές, τον ιδιωτικό τομέα, τα

¹¹ http://www.espa.gr/elibrary/PA_ESPA_2014_2020.pdf

ερευνητικά ιδρύματα, τα πανεπιστήμια και άλλους δημόσιους φορείς¹². Οι τομείς αυτοί είναι:

- Ο τομέας της Αγρο-βιο-διατροφής.
- Η Υγεία και τα Φαρμακευτικά προϊόντα.
- Η Πληροφορική και οι Επικοινωνίες.
- Η Ενέργεια.
- Το Περιβάλλον και η αειφόρος ανάπτυξη.
- Οι Μεταφορές και τα Logistics.

Επιπλέον, μέσω των αλληλεπιδράσεων των παραπάνω τομέων θα υποστηριχθεί η καινοτομία και σε άλλους τομείς, όπως ο τουρισμός και ο πολιτισμός. Το Ελληνικό πρόγραμμα Έρευνας, Τεχνολογίας και Καινοτομίας (‘Ελληνικός Ορίζοντας’) βασίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες:

1. στην Ανάπτυξη που βασίζεται στη Γνώση και την Έξυπνη Εξειδίκευση,
2. στις Κοινωνικές Προκλήσεις, όπου η Έρευνα και η Καινοτομία χρησιμοποιούνται ως μοχλοί για την επίλυση προβλημάτων και
3. στην Αριστεία στην Έρευνα και στην Εκπαίδευση.

Συνεπώς προβλέπεται αυτοί οι τρεις πυλώνες θα προσπαθήσουν να προσελκύσουν κονδύλια από διάφορες χρηματοδοτικές πηγές όπως: Τα Διαρθρωτικά Ταμεία. Ο “Ορίζοντας 2020”. Η Δημόσια χρηματοδότηση. Οι Ιδιωτικές επενδύσεις. Οι Διμερείς συνεργασίες. Οι Ξένες επενδύσεις. Όπως γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω, η εκκίνηση της νέας προγραμματικής περιόδου αποτελεί ένα πλαίσιο που πρέπει να ληφθεί υπόψιν τόσο στο επίπεδο των στρατηγικών προτεραιοτήτων όσο και σε επίπεδο αξιοποίησης υποστηρικτικών εργαλείων για τις ωφελούμενες επιχειρήσεις αλλά και τον ίδιο τον Επιταχυντή και το INNOVATHENS.

¹² <http://www.ictplus.gr/default.asp?pid=30&rID=34254&ct=0&la=1>

ΜΕΡΟΣ II

2.1. Το Portal του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στην υπηρεσία του Επιχειρηματικού Επιταχυντή

Στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζονται κάποιες βασικές αρχές για τη λειτουργία του Portal του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, όπως αυτό αναπτύσσεται στην υπηρεσία του Επιχειρηματικού Επιταχυντή και σε σχέση με τις βασικές αρχές λειτουργίας του INNOVATHENS. Συγκεκριμένα, το παρόν κεφάλαιο παραθέτει βασικές αρχές λειτουργίας του Portal του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας σε συνάφεια με το σχήμα οργάνωσης και λειτουργίας του Επιταχυντή, στοχεύοντας στην ολοκληρωμένη και αποτελεσματική οργάνωση των διαδικασιών του εν λόγω εγχειρήματος και την αποφυγή προβλημάτων κατά την υλοποίηση του έργου.

Ορισμένες από τις γενικές αρχές λειτουργίας του Επιταχυντή περιλαμβάνουν:

- την ισότιμη συμμετοχή και υποστήριξη των επιχειρηματικών σχημάτων τα οποία θα έχουν προκριθεί για να συμμετάσχουν στον 'Κύκλο του Επιταχυντή',
- τη διασφάλιση του αξιοκρατικού χαρακτήρα στη λήψη αποφάσεων κατά την βαθμολόγηση των επιχειρηματικών σχημάτων, μέσω διαφανούς και τεκμηριωμένης διαδικασίας,
- τη διασφάλιση υψηλού επιπέδου στις παρεχόμενες υπηρεσίες,
- τη δυνατότητα αξιολόγησης του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα συμμετέχοντα επιχειρηματικά σχήματα,
- τη δυνατότητα ανάπτυξης μηχανισμών αλληλεπίδρασης με αντίστοιχες συμπληρωματικές δομές,
- την ύπαρξη συστήματος διασφάλισης ποιότητας: α) θα ελέγχει την πορεία του επιχειρηματικού επιταχυντή, β) θα σημειώνει τα πιθανά προβλήματα που θα ανακύπτουν και γ) θα καταγράφει τις προβλεπόμενες διορθωτικές ενέργειες, φροντίζοντας για την εφαρμογή τους.

Η δράση για το Portal του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας έρχεται να ολοκληρώσει και να δώσει προστιθέμενη αξία στις προσπάθειες που καταβάλλονται για την υποστήριξη της επιχειρηματικής και καινοτομικής δραστηριότητας στον Δήμο της Αθήνας.

Τα διδάγματα από τη διεθνή εμπειρία, σε αντίστοιχου χαρακτήρα πρωτοβουλίες και μηχανισμούς, προσδιορίζουν μια σειρά από ειδικές αρχές, οι οποίες έχουν ληφθεί υπόψιν στο πλαίσιο του σχεδιασμού όλων των δράσεων.

Επιπρόσθετα, το κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον υλοποίησης του έργου (π.χ. οικονομική κρίση, αναδυόμενη νεοφυής επιχειρηματικότητα, τεχνολογικές εξελίξεις, νέα οργανωτικά πρότυπα), το πλήθος των εμπλεκόμενων φορέων στην υλοποίηση, διαχείριση, χρηματοδότηση και χρήση των αποτελεσμάτων του καθώς και το ετερογενές και ευρύ θεματικό πεδίο εφαρμογής του, καθιστά κρίσιμη την υιοθέτηση συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων και οι οποίοι περιλαμβάνουν συγκεκριμένα επίπεδα:

Τεχνολογικό επίπεδο.

- Διασφάλιση της τεχνικής αρτιότητας του Portal του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, βάσει των απαιτήσεων των αντίστοιχων προδιαγραφών,
- Ολοκληρωμένος έλεγχος και αξιολόγηση της λειτουργικότητας του Portal μέσω σαφών, προκαθορισμένων και κατάλληλα σχεδιασμένων κριτηρίων ελέγχου και αποδοχής ενδιάμεσων υλοποιήσεων,
- Διασφάλιση της διαλειτουργικότητας του Portal, με σκοπό την απρόσκοπτη παροχή υπηρεσιών στις ωφελούμενες επιχειρηματικές ομάδες,
- Ολοκληρωμένος προσδιορισμός των απαραίτητων τεχνικών και οργανωτικών μέσων για τη διασφάλιση τυχόν προσωπικών δεδομένων που αποτελούν αντικείμενο επεξεργασίας από το Portal.

Οργανωτικό επίπεδο.

- Αποτελεσματικός συντονισμός όλων των εμπλεκόμενων μερών, με σκοπό την επιτυχή υλοποίηση των δράσεων,
- Αποτελεσματική διαχείριση κάθε είδους κινδύνου (θεσμικού, οργανωτικού, λειτουργικού και τεχνολογικού) για την ελαχιστοποίηση των παρεκκλίσεων από τις χρονικές, οικονομικές και λειτουργικές απαιτήσεις των τελικών δικαιούχων, των φορέων χρήσης και των ωφελομένων,
- Αποτελεσματική διαχείριση της ενσωμάτωσης που θα επιφέρει η λειτουργία των νέων πληροφοριακών συστημάτων και λειτουργιών στις λειτουργίες του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας,
- Ενθάρρυνση και καλλιέργεια των απαραίτητων συνθηκών για την ανάπτυξη γνώσεων, τη μεταφορά τεχνογνωσίας και τεχνολογίας καθώς και τη διάχυση στοχευμένης ενημέρωσης προς δυνητικά ωφελούμενους.

Διαχειριστικό επίπεδο.

- Ορθή και έγκαιρη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των υφιστάμενων προδιαγραφών για τον έλεγχο και την πιστοποίηση του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου, που επιτρέπουν την ομαλή εξέλιξη της υλοποίησης του Portal.

- Έγκαιρη διάγνωση τυχόν περιπτώσεων ‘yellow/red flag’ στην υλοποίηση του έργου και έγκυρη ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων με προτάσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Απώτερος στόχος του Portal του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας είναι να αποτελέσει βασικό μηχανισμό και εργαλείο για την αναβάθμιση των υπηρεσιών υποστήριξης καινοτομίας και επιχειρηματικότητας στο Δήμο Αθηναίων, την ενίσχυση της παραγωγικότητας και την αποτελεσματικότητα των φορέων και των επιχειρηματικών ομάδων που θα αξιοποιήσουν τις σχετικές δράσεις.

Για την επιτυχημένη διαχείριση κάθε έργου, απαιτείται συνεχής έλεγχος του κόστους, του προγραμματισμού και των τεχνολογικών επιτευγμάτων σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του. Ο συγκεκριμένος έλεγχος προϋποθέτει την κατάρτιση κατάλληλων σχεδίων, τη χρήση προτύπων και την ύπαρξη ενός κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος που επιτρέπει την παρακολούθηση της προγραμματισμένης πορείας των εργασιών.

A. Αντικείμενο

Ο επιχειρηματικός επιταχυντής του Κόμβου Καινοτομίας θα περιλαμβάνει εργαλεία στα οποία θα μπορούν να βασίζονται τόσο οι σύμβουλοι και μέντορες όσο και οι υποψήφιοι προς συμμετοχή επιχειρηματικές ομάδες-μελλοντικοί ωφελούμενοι. Το Portal του Κόμβου θα διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο καθ’ όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, ενώ βασικός στόχος είναι η συμβολή του στη διάχυση των δράσεων του ‘Κύκλου του Επιταχυντή’ προς τους ενδιαφερόμενους. Σε αυτό το πλαίσιο, αναδεικνύονται ορισμένες βασικές λειτουργίες του Portal του Κόμβου, το οποίο μέσω της δομής και σχεδίασης του:

- Θα είναι το πρωταρχικό μέσο επικοινωνίας όλων των δραστηριοτήτων του επιχειρηματικού επιταχυντή προς τους υποψήφιους επιχειρηματίες,
- Θα λειτουργήσει ως ένα δυναμικά εξελισσόμενο εργαλείο αμφίδρομης επικοινωνίας του επιταχυντή με τους συμμετέχοντες/ωφελούμενους,
- Θα διαχέει και θα προωθεί την εικόνα του επιχειρηματικού επιταχυντή καθ’ όλη τη διάρκεια λειτουργίας του,
- Θα προβάλλει τα επιχειρηματικά σχήματα που φιλοξενούνται στον επιταχυντή, αναλαμβάνοντας τις ενέργειες δημοσιότητας και εξωστρέφειας,
- Θα αποτελέσει το κεντρικό αποθετήριο για τη συγκέντρωση πάσης φύσεως ενημερωτικού και εκπαιδευτικού υλικού (π.χ. κείμενα ομιλιών, περιλήψεις ομιλιών, παρουσιάσεις).

Το Portal του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας θα είναι στην υπηρεσία του Επιχειρηματικού Επιταχυντή και η διάρθρωση του θα λάβει υπόψιν της συνέργειες αλλά και εξελίξεις σε σχέση με την υλοποίηση του έργου, συνιστώντας την ψηφιακή υπόσταση του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας.

Το Portal του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στοχεύει στην υλοποίηση και λειτουργία όλων των αναγκαίων πληροφοριακών υποδομών για την υποστήριξη του INNOVATHENS και του Κόμβου. Το Portal του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας θα περιλαμβάνει εσωτερικές λειτουργίες (π.χ. ενημερωτικό και εκπαιδευτικό υλικό, διαδικασίες αρχειοθέτησης, καταχώρησης) καθώς και λειτουργίες επικοινωνίας/ενημέρωσης (front office) προς επιχειρήσεις και συμβούλους.

Το Portal του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας συλλειτουργεί με το πληροφοριακό σύστημα του Κόμβου και θα συνδέεται με το **Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Πόρων**, το οποίο αφορά στην υλοποίηση intranet συστήματος διαχείρισης επαφών, πόρων του Κόμβου και διαχείρισης έργων και εργασιών.

Το intranet σύστημα υποστηρίζει τον κύκλο ζωής και την επιχειρησιακή λειτουργία του κόμβου και εκεί καταχωρούνται όλα τα απαραίτητα στοιχεία όπως επαφές–συμμετέχοντες, προγραμματισμός εκδηλώσεων, διαχείριση έργων και εργασιών για τη βελτιστοποίηση του προγραμματισμού. Το σύστημα προβλέπεται να διαλειτουργεί επίσης με το πληροφοριακό σύστημα του κέντρου διαχείρισης επιχειρηματικότητας του Δήμου για αποστολή και λήψη στοιχείων σε πραγματικό χρόνο.

Παράλληλα, το Portal του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας προβλέπεται να περιλαμβάνει και να συνδέεται με ένα **Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης και Υλικού Εκπαίδευσης**. Το τελευταίο αφορά σε ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης και φιλοξενίας εκπαιδευτικού υλικού σε ηλεκτρονική μορφή. Στο εν λόγω σύστημα, θα υπάρχει η δυνατότητα διαχείρισης του συνόλου του περιεχομένου που παράγεται στο πλαίσιο της δράσης.

Το Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης θα περιλαμβάνει κατ'ελάχιστον:

- Εκπαιδευτικό υλικό από τα σεμινάρια και τα εργαστήρια που θα πραγματοποιούνται στον Επιταχυντή,
- Ενημερωτικό υλικό υπηρεσιών και εκδηλώσεων, όπως brochures, videos, podcast,

- Εσωτερικά έγγραφα και έντυπα,
- Οδηγούς συμμετοχής σε εκδηλώσεις και διαδικασίες,
- Συγκέντρωση, καταχώρηση και συγκριτική επεξεργασία και απεικόνιση στοιχείων από δραστηριότητες αλληλεπίδρασης, όπως crowdfunding, crowdsourcing και crowd-evaluation (αναλύεται παρακάτω),
- Έξυπνη παρουσίαση, απεικόνιση και διάχυση στοιχείων και αποτελεσμάτων (π.χ. infographics) λειτουργίας του Κόμβου.

Επιπλέον, το Portal του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας θα αναπτύξει ένα **Πληροφοριακό Σύστημα Εξωστρέφειας**, το οποίο θα διαθέτει δημόσια διεπαφή και πληροφορία προσβάσιμη από όλους αλλά και στοχευμένη πληροφορία προσβάσιμη από τις επιχειρηματικές ομάδες, τους συμβούλους/μέντορες και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους.

Στο πλαίσιο αυτό, θα αναπτυχθεί διαδικτυακή πλατφόρμα, η οποία θα λειτουργεί ως σημείο ενημέρωσης κάθε ενδιαφερόμενου, θα προβάλλει το εγχείρημα, τη συνολική δραστηριότητα και τον τρόπο συμμετοχής στο σχεδιασμό της δράσης. Η διαδικτυακή πλατφόρμα θα λειτουργεί επίσης ως χώρος για την ανάδειξη καινοτόμων δράσεων και εγχειρημάτων που γίνονται στην Αθήνα. Επιπλέον βασικό χαρακτηριστικό της θα είναι η δυνατότητα στον ενδιαφερόμενο να διαχειρίζεται το ηλεκτρονικό προφίλ του και να έχει πρόσβαση σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες (e-services), όπως:

- Εκδήλωση ενδιαφέροντος συμμετοχής σε δράσεις του Επιχειρηματικού Επιταχυντή και του INNOVATHENS,
- Πρόταση υλοποίησης δράσης στο πλαίσιο του Επιχειρηματικού Επιταχυντή και του INNOVATHENS μέσω online διαδικασίας,
- Πρόσβαση στις δημόσιες διεπαφές των υπόλοιπων συστημάτων (αναλύονται παραπάνω).

Στο πλαίσιο του Πληροφοριακού Συστήματος Εξωστρέφειας προβλέπεται επίσης η ανάπτυξη λειτουργιών συμμετοχής και αλληλεπίδρασης με τη ‘σοφία του πλήθους’, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Crowdfunding: μέσω αυτής της λειτουργίας και διαδικασίας, η οποία εντάσσεται και στην οριζόντια διάσταση των υπηρεσιών που αναλύθηκαν παραπάνω, προβλέπεται η ανάρτηση και διεκπεραίωση διαδικασιών ‘χρηματοδότησης από το πλήθος’, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, για τις ιδέες και τα προϊόντα/υπηρεσίες που θα προκύπτουν/επωφελούνται από τις υπηρεσίες του Επιταχυντή.
- Crowdsourcing: μέσω αυτής της λειτουργίας προβλέπεται η ανάπτυξη δράσεων με τη “συμμετοχή του πλήθους”, σε επίπεδο διοργάνωσης εκδηλώσεων, διάχυσης και ενεργειών ευαισθητοποίησης κ.α.

- **Crowd-evaluation:** μέσω της συγκεκριμένης λειτουργίας προβλέπεται η ανάπτυξη διαδικασιών αξιολόγησης επιχειρηματικών ιδεών αλλά και νέων προϊόντων/υπηρεσιών και πρωτοτύπων, σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, ως επιπλέον αξιολόγηση του καινοτομικού περιεχομένου των ωφελούμενων εγχειρημάτων και την προσαυξητική βελτίωση και αναβάθμιση τους.

Επιπροσθέτως, στο πλαίσιο του Πληροφοριακού Συστήματος Εξωστρέφειας προβλέπεται η ανάπτυξη λειτουργιών οργάνωσης/διεκπεραίωσης και διάχυσης δραστηριοτήτων, όπως οι Ημέρες Καριέρας και Επιχειρηματικότητας, οι διαγωνισμοί καινοτομίας και το Venture Capital Academy, Φεστιβάλ Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας. Οι λειτουργίες αυτές θα περιλαμβάνουν σύγχρονες ψηφιακές εφαρμογές διάχυσης, παρακολούθησης, παρουσίασης και αξιολόγησης εκδηλώσεων, οι οποίες θα είναι αξιοποιήσιμα και μετά το πέρας του έργου για κοινότητες χρηστών και νέες δυνατότητες.

B. Διασφάλιση Ποιότητας

Η διασφάλιση ποιότητας της παρούσης πλατφόρμας εκκινεί από την υιοθέτηση βασικών δομικών στοιχείων διοίκησης που περιλαμβάνουν:

Συνέπεια επικοινωνίας

Ο τρόπος και η μορφή της επικοινωνίας του έργου με τους αποδέκτες των παραδοτέων του θα προκαθοριστεί και προτυποποιηθεί έτσι ώστε να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη ενημέρωση όλων των εμπλεκομένων.

Λεπτομερής ανάλυση των εργασιών υλοποίησης

Οι ενέργειες υλοποίησης προγραμματίζονται από κάτω προς τα πάνω ('bottom-up') έτσι ώστε να είναι ευκολότερη η εκτίμηση της προσπάθειας και του κόστους με βάση εμπειρικά στοιχεία του έργου.

Διασφάλιση ποιότητας παραδοτέων

Οι ενέργειες υλοποίησης θα ακολουθήσουν συγκεκριμένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας και συγκεκριμένα κριτήρια για την ποιότητα των παραδοτέων, σύμφωνα και με τις γενικότερες προδιαγραφές του έργου.

Ενημέρωση όλων των εμπλεκομένων

Παράλληλος στόχος είναι η εμπλοκή όλων των σχετικών φορέων εμπλεκόμενους στη διαδικασία αναγνώρισης προβλημάτων και κινδύνων. Με τη συνεισφορά όλων περιορίζεται η πιθανότητα να μην αναγνωριστούν έγκαιρα οι κίνδυνοι.

Διαχείριση Κινδύνων (Risk Management)

Κάθε έργο χαρακτηρίζεται από κινδύνους στην υλοποίησή του αλλά το κόστος αντιμετώπισης των κινδύνων ελαχιστοποιείται όταν αναγνωριστούν έγκαιρα. Σε κάθε ενέργεια υλοποίησης του έργου θα αναγνωριστεί πιθανότητα εμφάνισης κινδύνων (σε κόστος, υλοποίηση, τεχνικών παραμέτρων) και θα γίνει προσπάθεια να εξλειφθούν ενέργειες υψηλού κινδύνου από την κρίσιμη διαδρομή του έργου και να εξασφαλιστούν πόροι για την αντιμετώπιση των κινδύνων.

Για την υλοποίηση του παραπάνω συστήματος ελέγχου του έργου θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν:

1. Μεθοδολογία Work Breakdown Structures (WBS) (ανάλυση σε πακέτα εργασίας κτλ),
2. Διαγράμματα Gantt,
3. Τεχνική PERT (Program Evaluation and Review Technique),
4. Microsoft Project και Microsoft Excel για την ουσιαστική παρακολούθηση του έργου και των κυρίως έργων,
5. Μηνιαίες αναφορές κατάστασης του έργου,
6. Τριμηνιαίες αναφορές κατάστασης του έργου,
7. Τελική Αναφορά Έργου.

Επιπλέον, σύμφωνα με τα παραπάνω θα πρέπει να προβλέπονται υπηρεσίες υποστήριξης εγκατάστασης των επιλεγόμενων συστημάτων πληροφορικής και εξοπλισμού, όπως για παράδειγμα την αξιολόγηση και προτάσεις διαφοροποιήσεων μικρής εμβέλειας ως προς το στρατηγικό σχεδιασμό των νέων συστημάτων, τη συμμετοχή και επιβεβαίωση της ορθής ανάλυσης και σχεδιασμού των προς εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων και τον σχεδιασμό των απαραίτητων παραμετροποιήσεων των εφαρμογών.

Παράλληλα, στο πλαίσιο του σχεδιασμού απαιτείται η σύνταξη ενός σχεδίου υλοποίησης ελέγχων και δοκιμών αποδοχής που να καλύπτει τις ανάγκες του συγκεκριμένου έργου. Το σχέδιο υλοποίησης ελέγχων και δοκιμών αποδοχής θα αντιμετωπίσει δύο βασικές ενότητες θεμάτων που αφορούν την διαδικασία δοκιμών αποδοχής συστήματος και οι οποίες είναι η στρατηγική που θα ακολουθηθεί και ο σχεδιασμός των δοκιμών.

Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να ακολουθήσουν συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας, συστηματική αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης και παρακολούθηση των επιμέρους αποτελεσμάτων.

2.2. Μελέτη Επιμέλειας Προγράμματος Εκδηλώσεων

2.2.1. Στρατηγικός Σχεδιασμός του Προγράμματος Εκδηλώσεων

2.2.1.1. Στρατηγική

Το πλαίσιο: Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι συχνά οι νέοι επιχειρηματίες, οι νέοι επαγγελματίες, οι νέοι επιστήμονες και απόφοιτοι με ιδέες και φιλοδοξία να εμπλακούν ενεργά στον επιχειρηματικό στίβο, οι φιλοπρόοδοι και ανήσυχοι άνθρωποι οι οποίοι θέλουν να αναλάβουν ρίσκο και να μετατρέψουν την ιδέα τους σε εμπορικό προϊόν, αλλά ακόμη και οι επιχειρηματίες που έχουν ήδη πραγματοποιήσει τα πρώτα τους επιτυχημένα βήματα στο πεδίο της επιχειρηματικότητας, αγνοούν βασικές πληροφορίες για την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Συχνά μάλιστα, δεν παρακολουθούν τις τρέχουσες εξελίξεις σε τοπικό περιφερειακό αλλά και διεθνές επίπεδο, δεν ενημερώνονται για συλλογικές δράσεις και ευκαιρίες ανάπτυξης της επιχείρησής τους στην περιφέρεια ή το δήμο που έχουν την έδρα τους, δεν έρχονται σε επαφή με καλές πρακτικές και επιτυχημένα παραδείγματα, δεν ενημερώνονται για επιχειρηματικά δίκτυα και συνεργάτες με ίδιους, συμπληρωματικούς ή παραπληρωματικούς στόχους, δεν ενημερώνονται έγκαιρα και απευθείας για κοινοτικά ή τοπικά προγράμματα με στόχο την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, και γενικότερα δεν καταφέρνουν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες της κοινωνίας της γνώσης για τη δημιουργία, την ενίσχυση ή και την επέκταση της επιχείρησής τους. Διαπιστώνεται δηλαδή ένα χάσμα ανάμεσα στους υφιστάμενους, μελλοντικούς ή εν δυνάμει επιχειρηματίες και στα μέσα που θα τους βοηθήσουν να συστήσουν ή να επεκτείνουν την επιχείρησή τους.

Για τον λόγο αυτό, στις σελίδες που ακολουθούν παρουσιάζεται ένα ολοκληρωμένο επικοινωνιακό σχέδιο (Πρόγραμμα εκδηλώσεων). Το επικοινωνιακό σχέδιο προδιαγράφει και καθορίζει λεπτομερώς τα μέτρα και μέσα πληροφόρησης και δημοσιότητας που είναι αναγκαία ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα που παρατηρείται στην επικοινωνία και την ενημέρωση των υφιστάμενων ή και δυνητικών νέων καινοτόμων επιχειρηματιών και στα μέσα ενίσχυσης που παρέχει ο Κόμβος Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας και ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής, ως ένας βασικός πυλώνας των δράσεών του.

Το Πρόγραμμα εκδηλώσεων του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας -μέσω μίας σειράς εκπαιδευτικών και ενημερωτικών εκδηλώσεων που αποσκοπούν στην ενημέρωση, ευαισθητοποίηση, κινητροποίηση και ενεργοποίηση πολλαπλών ομάδων κοινού/στόχος-, στοχεύει στην ενίσχυση των υποψήφιων επιχειρηματικών σχημάτων, νέων ή/και υφιστάμενων

επιχειρήσεων και στην καλλιέργειας μιας νέας τοπικής κουλτούρας επιχειρηματικότητας στο Δήμο της Αθήνας. Μέσω της χρήσης ενός επιλεγμένου φάσματος επικοινωνιακών ενεργειών και μέσων προβολής από περισσότερο παραδοσιακά (όπως π.χ. Ημέρα καριέρας και επιχειρηματικότητας, Φεστιβάλ καινοτομίας, Newsletter, εκδόσεις κ.α) αλλά και περισσότερο σύγχρονα και καινοτόμα, διαδραστικά και συνεργατικά επικοινωνιακά εργαλεία (όπως Διαγωνισμός καινοτομίας, Venture Capital Academy, κ.α.), ο Κόμβος Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας αναμένει να επιτύχει τη μέγιστη δυνατή ενημέρωση, ευαισθητοποίηση και ενεργοποίηση των ενδιαφερόμενων και δυνητικών ωφελούμενων, των πολλαπλασιαστών πληροφόρησης, καθώς και της κοινής γνώμης γενικότερα, σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο.

2.2.1.2. Στρατηγική των μέσων επικοινωνίας

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επικοινωνίας συγκροτείται από ένα ολοκληρωμένο σύνολο δραστηριοτήτων και εργαλείων που συνδέουν τους προς επίτευξη στόχους και το στοχοθετούμενο κοινό. Επιπλέον, λαμβάνει υπόψιν δευτερεύοντες και συμπληρωματικούς στόχους του Δήμου Αθηναίων ως προς το αναπτυξιακό και κοινωνικό πρότυπο που επιδιώκει να θεμελιώσει με το σύνολο των δράσεων που χρηματοδοτεί.

Το σύνολο των δράσεων που παρουσιάζονται παρακάτω εξειδικεύονται σε **δύο βασικές δέσμες δράσεων** (ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν) και **τρεις βασικές κατηγορίες ενεργειών** (ανάλογα με τη φύση και τα εργαλεία επικοινωνίας που ενεργοποιούνται).

Πιο συγκεκριμένα οι **Δέσμες δράσεων** περιλαμβάνουν

- **Δράσεις προσέλκυσης ωφελούμενων** (επιχειρηματικών σχημάτων και ιδεών),
- **Δράσεις διάχυσης αποτελεσμάτων.**

Ειδικότερα:

Η **πρώτη δέσμη** περιλαμβάνει δράσεις προσέλκυσης καινοτόμων επιχειρηματικών ιδεών, νέων επιχειρηματικών σχηματισμών, επιχειρήσεων, ανθρώπινου δυναμικού υψηλής εξειδίκευσης, εργαστηρίων εφαρμοσμένης έρευνας αλλά και δραστήριων υποστηρικτικών φορέων ενίσχυσης επιχειρηματικότητας (π.χ. μέντορες, coaches, επιχειρηματίες, επενδυτές, venture capitals, business angels, κ.α.)

Η **δεύτερη δέσμη** περιλαμβάνει δράσεις διάχυσης των αποτελεσμάτων του Κόμβου Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας, μέσω της προβολής του έργου, των προγραμμάτων και των πρωτοβουλιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας καθώς και των επιτυχημένων περιπτώσεων και καλών πρακτικών (επιχειρήσεις, επιχειρηματίες, ιδέες, προϊόντα, υπηρεσίες, κ.α), καθώς και των δεικτών επίδοσης του Κόμβου.

Σημειώνεται ότι στο πλαίσιο δράσεων διάχυσης αποτελεσμάτων, προβλέπονται ενέργειες προβολής ενδιάμεσων αποτελεσμάτων σε όλη τη διάρκεια υλοποίησης του προγράμματος οι οποίες λειτουργούν, όπως είναι αναμενόμενο, και ως δράσεις προσέλκυσης ωφελούμενων.

Αντίστοιχα οι **Κατηγορίες ενεργειών** περιλαμβάνουν:

- **Ενέργειες αμφίπλευρης επικοινωνίας διάδρασης και ενεργούς συμμετοχής,**
- **Ενέργειες μονόδρομης ενημέρωσης,**
- **Ενέργειες διαμεσολαβούμενης επικοινωνίας (μέσω τρίτων).**

Ειδικότερα:

Στην **πρώτη κατηγορία** ανήκουν όλες οι ενέργειες και τα εργαλεία άμεσης και **αμφίπλευρης επικοινωνίας, διάδρασης και ενεργούς συμμετοχής** των ωφελούμενων, όπως συνέδρια, info days, open labs, σεμινάρια κ.ο.κ. Σημειώνεται ότι στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται εξίσου δράσεις μαζικής συμμετοχής (μέγιστης εμβέλειας >850 άτομα), δράσεις στοχευμένης συμμετοχής (περιορισμένης έκτασης >80-100 άτομα) καθώς και δράσεις επιλεκτικής συμμετοχής (μικρής έκτασης 20-30 ατόμων).

Στη **δεύτερη κατηγορία** ανήκουν όλες οι **ενέργειες μονόδρομης ενημέρωσης** των ωφελούμενων και οι προωθητικές ενέργειες, όπως Newsletter, info walls (ηλεκτρονικοί και φυσικοί info walls), η παραγωγή video, εντύπων, αφισών, ενημερωτικών φυλλαδίων, δελτίων τύπου, RSS, Twitter, Facebook, LinkedIn adds, κ.α. Σημειώνεται ότι και στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται εξίσου δράσεις μαζικής συμμετοχής (μέγιστης εμβέλειας >850 άτομα), δράσεις στοχευμένης συμμετοχής (περιορισμένης έκτασης >80-100 άτομα) καθώς και δράσεις επιλεκτικής συμμετοχής (μικρής έκτασης 20-30 ατόμων)

Στην **τρίτη κατηγορία** ανήκουν όλες οι ενέργειες κινητοποίησης των πολλαπλασιαστών πληροφόρησης (**διαμεσολαβούμενη επικοινωνία**), οι οποίες συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση του επικοινωνιακού αποτελέσματος και σε πολλαπλές επικοινωνιακές θετικές εξωτερικότητες, όπως η ενεργοποίηση

ηλεκτρονικών και έντυπων μέσων ενημέρωσης, η δημιουργία δικτύου επιλεγμένων συνεργαζόμενων φορέων, η ενεργοποίηση των ίδιων των συμμετεχόντων και ωφελούμενων σε πολλαπλασιαστές πληροφόρησής κ.α.. Σημειώνεται ότι στην κατηγορία αυτοί περιλαμβάνονται κυρίως δράσεις στοχευμένης και περιορισμένης έκτασης, λόγω της φύσης της επικοινωνίας που επιδιώκεται να αναπτυχθεί και του σκοπού που εξυπηρετεί.

2.2.1.3. Στόχοι Επικοινωνίας

Οι στόχοι του επικοινωνιακού σχεδίου που παρουσιάζονται παρακάτω διακρίνονται σε **‘Βασικούς’** και **‘Δευτερεύοντες ή συμπληρωματικούς’**. Οι στόχοι απορρέουν ευθέως από τους ευρύτερους στόχους και επιδιώξεις του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας και σκοπό έχουν να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία του συνόλου των δράσεων και προγραμμάτων του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας και να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητά του ως του βασικού πόλου καινοτόμου και δυναμικής επιχειρηματικότητας της Αθήνας. Πιο συγκεκριμένα, αυτοί αποτελούν:

A. Βασικοί στόχοι

- Ανάδειξη της προστιθέμενης αξίας των δομών υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας (δομών παροχής ολοκληρωμένων φυσικών και άυλων υποδομών) και συγκεκριμένα του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στα τοπικά παραγωγικά οικοσυστήματα, στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη και συγκεκριμένα στο τοπικό παραγωγικό οικοσύστημα της Αθήνας και της Περιφέρειας Αττικής,
- Ανάδειξη της ωφέλειας της δικτύωσης και της ανάπτυξης συνεργατικών δικτύων και κυρίως της συμβολής του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας σε ένα αποτελεσματικότερο και ποιοτικά αναβαθμισμένο παραγωγικό οικοσύστημα (μακρο-επίπεδο) καθώς και της συμβολής αυτών στη δημιουργία ανταγωνιστικών και βιώσιμων επιχειρήσεων (μικρο-επίπεδο),
- Ανάδειξη της προστιθέμενης αξίας της εξατομικευμένης καθοδήγησης και συμβουλευτικής στην ενίσχυση της καινοτομίας και στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας,
- Ανάδειξη της συμβολής των υπηρεσιών δικτύωσης με οικοσυστήματα εκτός Ελλάδας, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της αναβάθμισης του παραγωγικού οικοσυστήματος και του ανθρώπινου δυναμικού της πόλης των Αθηνών,

- Ανάδειξη της οικονομικής, κοινωνικής και αναπτυξιακής ωφέλειας του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας,
- Ενημέρωση και πληροφόρηση των ωφελούμενων και της κοινής γνώμης για τις δυνατότητες και υπηρεσίες των προγραμμάτων και δομών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας αλλά και τους στόχους και τη φιλοσοφία των σχετικών δράσεων, ώστε να μπορέσουν να επωφεληθούν από αυτές,
- Καλλιέργεια ευνοϊκού κλίματος για την προσέλκυση περισσότερων και υψηλής ποιότητας επιχειρηματικών σχημάτων–ωφελούμενων.

Β. Δευτερεύοντες ή συμπληρωματικοί στόχοι: Οι παραπάνω βασικοί στόχοι πλαισιώνονται από εξίσου σημαντικούς δευτερεύοντες ή συμπληρωματικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται ως εξής:

- Ανάδειξη του ρόλου του Δήμου της Αθήνας ως βασικού φορέα ανάπτυξης ενός νέου παραγωγικού και κοινωνικοοικονομικού προτύπου αστικής δυναμικής ανάπτυξης, ενθάρρυνσης της νεανικής καινοτόμου επιχειρηματικότητας και ενεργοποίησης του δημιουργικού ανθρωπίνου κεφαλαίου της πόλης,
- Ανάδειξη του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, ως έναν εκ των ηγετικών πόλων/εστίας επιτάχυνσης της καινοτομικής δραστηριότητας στην περιφέρεια Αττικής αλλά και στην Ελλάδα,
- Ανάδειξη της συμβολής του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στην ενίσχυση του υφιστάμενου επιχειρηματικού δυναμικού του Δήμου Αθηναίων,
- Ανάδειξη της συμβολής του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στην προσέλκυση καινοτομικών επιχειρήσεων από το εθνικό και το διεθνές περιβάλλον καινοτομίας,
- Ανάδειξη της προστιθέμενης αξίας των δράσεων του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στην υποστήριξη της βιώσιμης τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης, και συγκεκριμένα στις θετικές επιπτώσεις στην καινοτομία και στην ανάπτυξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών έντασης γνώσης.

- Ανάπτυξη μιας νέας επιχειρηματικής κουλτούρας και μιας νέας γενιάς καινοτόμων επιχειρηματιών.

2.2.1.4. Στοχοθετούμενο κοινό

Βασικές κατηγορίες του κοινού/στόχου αποτελούν:

Ωφελούμενοι και δυνητικοί ωφελούμενοι

Επιχειρηματικά σχήματα, νεοφυείς επιχειρήσεις, επαγγελματίες, νέοι επιστήμονες, επιχειρήσεις, φορείς καινοτόμων ιδεών, κ.α.

Πολλαπλασιαστές πληροφόρησης

MME (έντυπα και ηλεκτρονικά), μέσα κοινωνικής δικτύωσης, πανεπιστήμια, ερευνητικά ιδρύματα, διαμορφωτές κοινής γνώμης, πόλοι καινοτομίας, δίκτυα επιχειρήσεων και επιχειρηματικών φορέων, σύνδεσμοι επιχειρήσεων και επιμελητήρια, υπηρεσίες δήμου Αθηναίων και Περιφέρειας Αττικής, κ.α.

Υποστηρικτικά δίκτυα

Επενδυτές, επιχειρηματίες, τράπεζες, επιμελητήρια, coaches, mentors, κ.α.

Επιχειρηματικός κόσμος και κοινή γνώμη

Επιχειρηματίες, στελέχη επιχειρήσεων, Δημότες της Αθήνας, καταναλωτές, κ.α

Σύμφωνα με τους **‘Βασικούς’** και τους **‘Δευτερεύοντες ή συμπληρωματικούς’** στόχους του προγράμματος επικοινωνίας του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, τα κοινά-στόχος προσεγγίζονται με τα κατάλληλα μέσα και εργαλεία, καταλήγοντας να συνθέτουν ένα πλούσιο και πλήρες πρόγραμμα δράσεων που εκτείνεται χρονικά στο σύνολο του έργου.

2.2.1.5. Διασύνδεση στόχων επικοινωνίας και κοινού στόχος, ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν και τα εργαλεία επικοινωνίας που ενεργοποιούνται

Κοινά στόχος – Σκοπός επικοινωνίας – Μέσο επικοινωνίας – στόχος/επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Οι δράσεις που περιλαμβάνονται στο σχέδιο επικοινωνίας ενσωματώνονται σε συγκεκριμένους άξονες. Ενδεικτικά οι άξονες του σχεδίου επικοινωνίας διασυνδέονται μεταξύ τους στον παραπάνω πίνακα και περιγράφουν επιλεγμένες δράσεις από το σύνολο των δράσεων που αυτό περιλαμβάνει.

Κοινό-στόχος	Σκοπός επικοινωνίας	Μέσο επικοινωνίας	Στόχος/ επιδιωκόμενο αποτέλεσμα
<p>Ωφελούμενοι & δυνητικοί ωφελούμενοι</p>	<p>Προσέλκυση ωφελομένων</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Αμφίπλευρης, διαδραστικής επικοινωνίας ○ Μονόπλευρης ενημέρωσης ○ Διαμεσολαβούμενης επικοινωνίας <ul style="list-style-type: none"> ☛ Συνέδρια ☛ Info days ☛ Open labs ☛ Σεμινάρια ☛ Επιχειρηματικές αποστολές ☛ Newsletter, ☛ Info walls (ηλεκτρονικοί και φυσικοί info walls) ☛ Παραγωγή video, εντύπων, αφισών, ενημερωτικών φυλλαδίων, ☛ Δελτία τύπου ☛ RSS ☛ Twitter, Facebook, LinkedIn adds, ☛ Σημεία πληροφόρησης και τεκμηρίωσης (γραφεία ενημέρωσης κοινού) ☛ Ιστοσελίδες ☛ Road show ☛ Ενεργοποίηση ηλεκτρονικών και έντυπων μέσων ενημέρωσης, 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Βασικούς ○ Δευτερεύοντες ή συμπληρωματικούς <p><i>Ενημέρωση και πληροφόρηση των ωφελομένων και δυνητικών ωφελομένων για τις δυνατότητες και υπηρεσίες των προγραμμάτων και δομών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας.</i></p> <p><i>Ενημέρωση για το πλέγμα παροχών στα επιχειρηματικά σχήματα από τον INNOVATHENS για την προσέλκυση περισσότερων και υψηλής ποιότητας επιχειρηματικών σχημάτων – ωφελομένων.</i></p> <p><i>Αναγνώριση της ωφέλειας της δικτύωσης και της ανάπτυξης συνεργατικών δικτύων και κυρίως της συμβολής του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας σε ένα αποτελεσματικότερο και ποιοτικά αναβαθμισμένο παραγωγικό οικοσύστημα (μακρο-επίπεδο) καθώς και της συμβολής αυτών στη δημιουργία ανταγωνιστικών και βιώσιμων επιχειρήσεων (μικρο-επίπεδο).</i></p> <p><i>Συνειδητοποίηση της προστιθέμενης αξίας της εξατομικευμένης καθοδήγησης και συμβουλευτικής στην ενίσχυση της καινοτομίας και στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας</i></p> <p><i>Κατανόηση της συμβολής των υπηρεσιών δικτύωσης με οικοσυστήματα εκτός Ελλάδας, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της αναβάθμισης του παραγωγικού οικοσυστήματος και του ανθρώπινου δυναμικού της πόλης των Αθηνών.</i></p> <p>.....</p>

<p>Πολλαπλασιαστές πληροφόρησης</p>	<p>Προσέλκυση ωφελούμενων</p> <p>Διάχυση αποτελεσμάτων</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Info pack ➤ Newsletter ➤ Info walls (ηλεκτρονικοί και φυσικοί info walls) ➤ Παραγωγή video, εντύπων, ηλεκτρονικού υλικού: dvds και CD-ROMS, αφισών, ενημερωτικών φυλλαδίων ➤ Δελτία τύπου ➤ RSS ➤ Twitter, Facebook, LinkedIn adds ➤ Ενεργοποίηση ηλεκτρονικών και έντυπων μέσων ενημέρωσης, ➤ Σημεία πληροφόρησης και τεκμηρίωσης (γραφεία ενημέρωσης κοινού) ➤ Ιστοσελίδες ➤ Road show ➤ Δημιουργία δικτύου επιλεγμένων συνεργαζόμενων φορέων ➤ Ενεργοποίηση των ίδιων των συμμετεχόντων και ωφελούμενων σε πολλαπλασιαστές πληροφόρησης 	<p><i>Ενημέρωση και πληροφόρηση των ωφελούμενων και δυνητικών ωφελούμενων για τις δυνατότητες και υπηρεσίες των προγραμμάτων και δομών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας.</i></p> <p><i>Ανάδειξη της προστιθέμενης αξίας των δομών υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας (δομών παροχής ολοκληρωμένων φυσικών και άυλων υποδομών) και συγκεκριμένα του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στα τοπικά παραγωγικά οικοσυστήματα, στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη και συγκεκριμένα στο τοπικό παραγωγικό οικοσύστημα της Αθήνας και της Περιφέρειας Αττικής.</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Υποστηρικτικά δίκτυα</p>	<p>Δράσεις διάχυσης αποτελεσμάτων</p>	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Συνέδρια, 🕒 Παρουσιάσεις 🕒 Elevator pits 🕒 Roadshow, 🕒 Info days, 	<p><i>Αναγνώριση του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας ως έναν εκ των ηγετικών πόλων/εστίας επιτάχυνσης της καινοτομικής δραστηριότητας στην περιφέρεια Αττικής αλλά και στην Ελλάδα.</i></p> <p><i>Αναγνώριση του ρόλου και της συμβολής του Κόμβου στην ανάπτυξη μιας νέας</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> 📍 Open labs, 📍 RSS, LinkedIn adds, 📍 Δημιουργία δικτύου επιλεγμένων συνεργαζόμενων φορέων. 	<p><i>επιχειρηματικής κουλτούρας και μιας νέας γενιάς καινοτόμων επιχειρηματιών στην Αθήνα.</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Επιχειρηματικός κόσμος και κοινή γνώμη	Διάχυση αποτελεσμάτων	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Newsletter ➡ Info walls (ηλεκτρονικοί και φυσικοί info walls) ➡ παραγωγή video, εντύπων, αφισών, ενημερωτικών φυλλαδίων ➡ Δελτία τύπου ➡ Facebook ➡ Ενεργοποίηση ηλεκτρονικών και έντυπων μέσων ενημέρωσης 	<p><i>Αναγνώριση της οικονομικής, κοινωνικής και αναπτυξιακής ωφέλειας του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας.</i></p> <p><i>Αναγνώριση της συμβολής του Κόμβου στην υποστήριξη της βιώσιμης τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης.</i></p> <p><i>Αναγνώριση του ρόλου του Δήμου της Αθήνας ως βασικού φορέα ανάπτυξης ενός νέου παραγωγικού και κοινωνικοοικονομικού προτύπου.</i></p> <p><i>Αναγνώριση της συμβολής του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στην ενίσχυση του υφιστάμενου επιχειρηματικού δυναμικού του Δήμου Αθηναίων και στην αντιμετώπιση της ανεργίας.</i></p> <p>.....</p>

*Σημειώνεται ότι οι παραπάνω δράσεις είναι ενδεικτικές, καθώς η διεθνής και ευρωπαϊκή εμπειρία παρέχει ένα τεράστιο αριθμό από περισσότερο ή λιγότερο διαφορετικές ή καινοτόμες δράσεις και επικοινωνιακά εργαλεία. Εντούτοις, όσες αναφέρθηκαν καλύπτουν τις βασικότερες κατηγορίες αυτών και εγγυώνται τα βέλτιστα αποτελέσματα λαμβάνοντας υπόψιν όρους οικονομικότητας, εφικτότητας και αποτελεσματικότητας.

2.2.2. Στάδια υλοποίησης του σχεδίου επικοινωνίας

Το Σχέδιο Επικοινωνίας καλύπτει χρονικά όλη την περίοδο υλοποίησης του προγράμματος και διαρθρώνεται σε τρεις (3) επαναλαμβανόμενους κύκλους (Κύκλος Επικοινωνίας) που περιλαμβάνουν το σύνολο των δράσεων και εργαλείων επικοινωνίας, μεταβάλλοντας το μείγμα των ενεργειών ανάλογα με τους στόχους και το χρονισμό του προγράμματος. Η στρατηγική αυτή επιλέγεται προκειμένου αφενός να αξιοποιούνται όλες οι δυνατότητες επικοινωνίας που παρέχουν τα επιλεγμένα εργαλεία, αφετέρου συγχρονίζοντας αυτές με τις εσωτερικές φάσεις υλοποίησης του προγράμματος να βελτιστοποιούνται τα αποτελέσματα.

Στόχος είναι κάθε φάση επικοινωνίας να αποτελεί συνέχεια, συμπλήρωση και εξειδίκευση της προηγούμενης φάσης αλλά να διατηρεί και μια εσωτερική επιμέρους σκοπιμότητα, ανάλογα με τη φάση υλοποίησης των δράσεων του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας. Η πληροφορία, τα μηνύματα, και τα επικοινωνιακά μέσα, εργαλεία και μέθοδοι που θα χρησιμοποιούνται εξελίσσονται από απλά, κατά την έναρξη της επικοινωνίας, έως πλέον σύνθετα στις επόμενες φάσεις, προσαρμοζόμενα ανάλογα με το εκτιμώμενο επίπεδο γνώσης και δυνατότητας αξιολόγησης/αξιοποίησης της πληροφορίας από τους αποδέκτες της.

Ειδικότερα διακρίνονται οι 3 παρακάτω αλληλοσυνδεόμενες φάσεις:

A Φάση: στόχευση στην προσέλκυση δυνητικών ωφελούμενων μέσω γενικής πληροφόρησης (φάση εκκίνησης του προγράμματος).

Κατά τη φάση αυτή η βασική στόχευση εστιάζεται στην γνωριμία των δυνητικών ωφελούμενων, των πολλαπλασιαστών πληροφόρησης, των φορέων χρηματοδότησης και της κοινωνίας για τις δράσεις και τα οφέλη του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, για τη διαδικασία ένταξης στα προγράμματα, τη χρονική τους διάρκεια, τους όρους και προϋποθέσεις ένταξης, κ.λπ.

B Φάση: στόχευση στη διάχυση των αποτελεσμάτων με ταυτόχρονη προσέλκυση δυνητικών ωφελούμενων μέσω διάχυσης εξειδικευμένης γνώσης (φάση πλήρους ανάπτυξης του προγράμματος).

Κατά τη φάση αυτή, η βασική στόχευση επιμερίζεται εξίσου τόσο στη διατήρηση της προσέλκυσης των δυνητικών ωφελούμενων (με έμφαση στις πλέον δυναμικά και ελπιδοφόρα επιχειρηματικά σχήματα και ιδέες), όσο και στη διάχυση των αποτελεσμάτων που έχουν ήδη προκύψει καθώς οι δράσεις του

Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας ολοκληρώνονται και επανεκκινούν. Η διάχυση των αποτελεσμάτων λειτουργεί ενισχυτικά ως προς την προσέλκυση των ωφελούμενων και φορέων χρηματοδότησης, βελτιστοποιώντας παράλληλα την αποτελεσματικότητα τόσο των υφιστάμενων όσο και των νέων προγραμμάτων του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας.

Γ Φάση: στόχευση στη διάχυση αποτελεσμάτων μέσω της προβολής της ωφέλειας (φάση ωριμότητας του προγράμματος).

Κατά τη φάση αυτή, η στόχευση των δράσεων επικοινωνίας εστιάζει στην επικοινωνία των πολλαπλών και πολλαπλασιαστικών ωφελειών που έχουν προκύψει από τις δράσεις και τις προσφερόμενες υπηρεσίες του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, διασφαλίζοντας ότι αυτές γίνονται εξίσου κατανοητές από την επιχειρηματική κοινότητα και την κοινή γνώμη. Οι ενέργειες και τα εργαλεία επικοινωνίας προβάλλουν τα επιχειρηματικά σχήματα που ενισχύθηκαν, τις καινοτόμες ιδέες που κατάφεραν να μετατραπούν σε εμπορικά προϊόντα και υπηρεσίες και τα μετρήσιμα αποτελέσματα ως προς του βασικούς δείκτες επίπτωσης που έχουν οριστεί.

2.2.3. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης επικοινωνιακών ενεργειών

Στον Πίνακα 6 που ακολουθεί αποτυπώνεται το ενδεικτικό χρονοδιάγραμμα των επιλεγμένων ενεργειών ανά φάση υλοποίησης του προγράμματος εκδηλώσεων και ενεργειών επικοινωνίας.

Πίνακας 6. Χρονοδιάγραμμα ενεργειών

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΦΑΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ		
	Α ΦΑΣΗ	Β ΦΑΣΗ	Γ ΦΑΣΗ
Εναρκτήρια εκδήλωση	✓		
Εκδήλωση επιτευχθέντων αποτελεσμάτων			✓
Συνέδρια	✓	✓	✓
Info days		✓	
Open labs		✓	✓
Σεμινάρια	✓	✓	✓
Επιχειρηματικές αποστολές		✓	✓
Newsletters	✓	✓	✓
Info walls (ηλεκτρονικοί και φυσικοί info Walls)	✓	✓	✓
Παραγωγή video, εντύπων, αφισών, ηλεκτρονικού υλικού: dvds και CD-ROMS	✓		✓
Δελτία τύπου	✓	✓	✓
RSS	✓	✓	✓
Twitter, Facebook, LinkedIn adds	✓	✓	✓
Γραφεία ενημέρωσης κοινού	✓	✓	
Road show		✓	✓
Info pack	✓		
Δημιουργία δικτύου επιλεγμένων συνεργαζόμενων φορέων	✓	✓	

Ενεργοποίηση των ίδιων των συμμετεχόντων και ωφελομένων σε πολλαπλασιαστές πληροφόρησής		✓	✓
Venture Capital Academy		✓	✓
Παρουσιάσεις		✓	✓
Elevator pitch/Demo days		✓	✓

2.2.4. Διοικητική και Οργανωτική Υποστήριξη Εκδηλώσεων του Κόμβου

Η σωστή οργανωτική υποστήριξη και επιμέλεια του προγράμματος εκδηλώσεων αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη σωστή εκτέλεση του προγράμματος και την επιτυχημένη έκβαση αυτού. Στο πλαίσιο αυτό, στον Πίνακα 7 που ακολουθεί, περιγράφονται οι προβλεπόμενοι ρόλοι και η σύντομη περιγραφή των καθηκόντων ανά ρόλο:

Πίνακας 7. Ρόλοι και καθήκοντα

Ρόλοι	Καθήκοντα
Υπεύθυνος σχεδιασμού και υλοποίησης προγράμματος εκδηλώσεων	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σχεδιασμός και εξειδίκευση δράσεων επικοινωνίας ▪ Κατάρτιση και εξειδίκευση προϋπολογισμού υλοποίησης προγράμματος εκδηλώσεων ▪ Κατάρτιση ημερολογίου εκδηλώσεων ▪ Επιλογή κοινών στόχος ανά δράση ▪ Επιλογή εργαλείων επικοινωνίας ▪ Έγκριση υλικού επικοινωνίας ▪ Ποιοτικός έλεγχος ▪ Έγκριση δαπανών ▪ Αποτίμηση αποτελεσματικότητας δράσεων
Στέλεχος παραγωγής επικοινωνιακού υλικού	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Παραγωγή υλικού επικοινωνίας ανά δράση βάσει στόχων προγράμματος επικοινωνίας ▪ Σύνταξη κειμένων, δελτίων τύπου, παρουσιάσεων κ.α ▪ Συντονισμός εξωτερικών συνεργατών εικαστικής υποστήριξης (γραφίστες, video artists κ.α) ▪ Αποδελτίωση δράσεων
Στέλεχος διαχείρισης ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας και παραγωγής ηλεκτρονικού και οπτικοακουστικού υλικού	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαχείριση ηλεκτρονικών ενημερώσεων portal ▪ Διαχείριση ηλεκτρονικών ενημερώσεων RSS, facebook, twitter, info walls κ.α. ▪ Καταγραφή επισκεπτών–χρηστών ιστοσελίδας, facebook κ.α.
Στέλεχος διαχείρισης κοινών-στόχου	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κατάρτιση και εμπλουτισμός λίστας διευθύνσεων κοινών-στόχου ▪ Διαχείριση δικτύου πολλαπλασιαστών πληροφόρησης

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σχεδιασμός και συντονισμός υλοποίησης έρευνας μέτρησης αναγνωρισιμότητας/κοινής γνώμης των δράσεων και των προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας καθώς και του βαθμού κατανόησης των μηνυμάτων της επικοινωνίας ▪ Κατάρτιση και επικαιροποίηση μητρώου ωφελούμενων ▪ Κατάρτιση και επικαιροποίηση μητρώου υποστηρικτικών φορέων ▪ Σύνταξη ετήσιας έκθεσης αποτελεσμάτων προγράμματος εκδηλώσεων
<p>Στέλεχος ενημέρωσης κοινών-στόχου</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αποστολή emails, έντυπης και τηλεφωνικής επικοινωνίας ▪ Ενημέρωση μέσω φυσικής παρουσίας στα γραφεία ενημέρωσης ▪ Παρουσιάσεις των δράσεων και αποτελεσμάτων του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας σε κοινά-στόχους
<p>Γραμματειακή υποστήριξη</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εισερχόμενες κλήσεις, ▪ Αρχαιοθήτηση εισερχομένων/ εξερχομένων εγγράφων, ▪ Εξωτερικές εργασίες (συναλλαγές με τράπεζες κ.α.), ▪ Σύνταξη επιστολών ▪ Σύνταξη βεβαιώσεων παρακολούθησης και ευχαριστήριων επιστολών για τη συμμετοχή τους στις δράσεις του Κόμβου ▪ Γραμματειακή υποστήριξη σε ημερίδες, σεμινάρια ▪ Εκτύπωση εκπαιδευτικού υλικού ▪ Διανομή φυλλαδίων ▪ Follow up εκδηλώσεων ▪ Τήρηση αρχείου αναφορών παραλαβής – ανάγνωσης στις ηλεκτρονικές αποστολές ▪ Καταγραφή συμμετεχόντων σε εκδηλώσεις – ημερίδες – σεμινάρια

Ειδικότερα για την αρτιότερη οργάνωση των υπηρεσιών γραμματειακής υποστήριξης απαιτείται η δημιουργία και προτυποποίηση πρότυπων/υποδειγμάτων (π.χ. έντυπα, φόρμες) που διατίθενται στη γραμματεία των εκδηλώσεων. Οι ψηφιακές φόρμες που θα παραδίδονται

έχουν στόχο τη διευκόλυνση των αρμοδιοτήτων της γραμματείας και παράλληλα την καλύτερη εξυπηρέτηση των συμμετεχόντων στις δράσεις.

2.2.5. Αξιολόγηση Προγράμματος Εκδηλώσεων του Κόμβου

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση του προγράμματος εκδηλώσεων του Κόμβου αποτελεί η ανάπτυξη συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης, βάσει δεικτών και κατωφλιών επικοινωνίας (thresholds) ώστε να αξιολογούνται με αντικειμενικό τρόπο οι δράσεις και οι ενέργειες του προγράμματος των εκδηλώσεων (KPIs). Πυρήνας του συστήματος αξιολόγησης των δράσεων επικοινωνίας αποτελεί η διασφάλιση της προβολής και αναγνωρισιμότητας: α) του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, β) του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, ως βασικού εργαλείου προώθησης της επιχειρηματικότητας, και γ) του Δήμου Αθηναίων ως κυρίαρχου πλέον φορέα ενθάρρυνσης και ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας.

Η αξιολόγηση των δράσεων επικοινωνίας ακολουθούν τη δομή υλοποίησης του προγράμματος εκδηλώσεων και αναφέρονται σε σαφή και ενδεδειγμένα κριτήρια αξιολόγησης και εργαλεία μέτρησης. Βασικούς πυλώνες της αξιολόγησης αποτελούν:

A: Οι επικοινωνιακοί στόχοι που έχουν τεθεί και επιδιώκονται, σε συνδυασμό με το 'προϊόν' που προβάλλεται, δηλαδή τις παρεχόμενες υπηρεσίες ενίσχυσης καινοτόμου επιχειρηματικότητας καθώς και,

B: Η διασφάλιση της προβολής και αναγνωρισιμότητας: α) του Κόμβου Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας, β) του Επιχειρηματικού Επιταχυντή ως και γ) του Δήμου Αθηναίων ως κυρίαρχου φορέα/διευκολυντή πλέον της επιχειρηματικότητας.

Επισημαίνεται ότι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του προγράμματος εκδηλώσεων (όπως και το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του συνόλου των δράσεων του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας και του Επιχειρηματικού Επιταχυντή) παρουσιάζονται τόσο στην Επιτροπή Αξιολόγησης όσο και σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των ωφελούμενων, των πολλαπλασιαστών πληροφόρησης, της επιχειρηματικότητας και της κοινωνίας των πολιτών, ώστε να εξασφαλιστεί η μεγαλύτερη δυνατή διάχυση της πληροφορίας και να αξιοποιηθούν τα αποτελέσματα.

Σημειώνεται ότι καθώς η διαδικασία αξιολόγησης αποτελεί ένα σύνθετο έργο, που αφορά πρωτίστως στην τεκμηρίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας των δράσεων επικοινωνίας που επιλέγονται, αλλά και

τους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση των ανωτέρω δράσεων, το σύστημα αξιολόγησης που περιγράφεται έχει λάβει μέριμνα ώστε να λαμβάνουν υπόψιν όλες οι αναγκαίες παράμετροι.

Συγκεκριμένα, τα εργαλεία μέτρησης κάθε κριτηρίου αξιολόγησης, που προσδιορίζονται κατά το σχεδιασμό των δράσεων του Προγράμματος Εκδηλώσεων, λαμβάνουν υπόψιν τις επιπτώσεις των διαχειριστικών διαδικασιών και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία μιας επικοινωνιακής δράσης με αναφορά στις επιπτώσεις της παρέμβασης στον ευρύ κοινό. Η μέτρηση της επιτυχίας μιας ενέργειας δημοσιότητας συνδέεται πρωτίστως με το περιεχόμενο που προβάλλεται και δευτερευόντως με το εκτιμώμενο κόστος της δημοσιότητας. Οι δράσεις που επιλέγονται οφείλουν να είναι ανάλογες με την πορεία της παρέμβασης και εστιασμένες σε ορατά αποτελέσματα.

Επισημαίνεται ότι η μέτρηση των αποτελεσμάτων των δράσεων επικοινωνίας καθίσταται αναγκαία, προκειμένου να διαπιστώνονται ελλείψεις και αδυναμίες στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης αυτών, καθώς και στον εντοπισμό άλλων παραγόντων που υπεισέρχονται στη μετάδοση των επικοινωνιακών μηνυμάτων. Στο πλαίσιο αυτό, σημειώνεται ότι καθώς τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν ως επιτυχημένη μια δράση πληροφόρησης δεν δύναται πάντα να μεταφράζονται μηχανιστικά και αυτόματα σε ποσοτικούς ή ποιοτικούς δείκτες που αφορούν στο πλήθος των συμμετοχών, αυτά ανα-προσδιορίζονται ώστε να αξιολογούν το βαθμό της αναγνωρισιμότητας συνολικά του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, του Δήμου Αθηναίων και του Έργου Αθήνα', καθώς και την αντιλαμβανόμενη συμβολή του στις επιχειρήσεις, στους φορείς επιχειρηματικότητας, αλλά και στην καθημερινή ζωή των πολιτών του Δήμου Αθηναίων.

Ειδικότερα τα **πεδία αξιολόγησης** προσδιορίζονται ως εξής:

- ➔ Εφαρμογή και υλοποίηση επικοινωνιακών προτάσεων (πεπραγμένα προγράμματος εκδηλώσεων),
- ➔ Εκπλήρωση των στόχων του προγράμματος εκδηλώσεων,
- ➔ Πληρότητα στρατηγικής των μέσων,
- ➔ Δημιουργικότητα, καινοτομικός χαρακτήρας και μείγμα δράσεων επικοινωνίας,
- ➔ Αποτελεσματικότητα /αποδοτικότητα δράσεων επικοινωνίας

Κατ' αντιστοιχία, οι στόχοι αξιολόγησης προσδιορίζονται:

- Η διαπίστωση τεχνικών προβλημάτων, αναγνώριση και αντιμετώπισή τους,
- Η οριοθέτηση προδιαγραφών κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της επικοινωνιακής πολιτικής,
- Αποφυγή επικοινωνιακών σφαλμάτων,
- Τροποποίηση/ βελτίωση προγράμματος εκδηλώσεων,

- Νέες ευκαιρίες-νέα πεδία, περιοχές ή κοινά στόχος για δράσεις επικοινωνίας.

Οι μέθοδοι της αξιολόγησης που έχουν επιλεγεί διακρίνονται σε:

A: Ποσοτική αξιολόγηση

Για την ποσοτική αξιολόγηση των δράσεων, παρακολουθούνται δείκτες μέτρησης αντικειμενικών στοιχείων, όπως ο αριθμός εκδηλώσεων, αριθμός συμμετεχόντων, αριθμός εντύπων κτλ.

Η ποσοτική αξιολόγηση εστιάζει στην ένταση και το εύρος της επικοινωνίας, αποτυπώνοντας το βαθμό κάλυψης κάθε ομάδας-στόχου, καθώς και τη συχνότητα με την οποία μεταδίδονται τα μηνύματα της επικοινωνίας.

B: Ποιοτική αξιολόγηση

Για την ποιοτική αξιολόγηση οι δείκτες περιλαμβάνουν περισσότερο υποκειμενικά στοιχεία παρακολούθησης και αξιολόγησης της δράσης, όπως για παράδειγμα την αρτιότητα των τεχνικών χαρακτηριστικών, την ποιότητα και πληρότητα της παρεχόμενης πληροφόρησης.

Η ποιοτική αξιολόγηση εστιάζει στις ποιοτικές παραμέτρους της επικοινωνίας, αναλύοντας σε βάθος και το βαθμό κατανόησης των μηνυμάτων, τις θετικές και αρνητικές εντυπώσεις του κοινού, τις προτάσεις/υποδείξεις του κοινού, τις προσδοκίες του κ.ο.κ.

Πιο συγκεκριμένα, οι δείκτες αξιολόγησης του προγράμματος επικοινωνίας αναλύονται σε δύο βασικές κατηγορίες (δείκτες εκρμών, δείκτες αποτελεσμάτων) και εξειδικεύονται στον παρακάτω Πίνακα 8.

Πίνακας 8. Δείκτες αξιολόγησης του Προγράμματος Επικοινωνίας του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας	
Δείκτες εκροών	Αριθμός εκδηλώσεων
	Αριθμός ημερίδων
	Αριθμός σεμιναρίων
	Αριθμός διαφημιστικών εκστρατειών
	Αριθμός συνεντεύξεων τύπου
	Αριθμός αποστολών έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού (αριθμός διευθύνσεων)
	Αριθμός ενημερωτικών συναντήσεων
	Αριθμός εντύπων που παράγονται
	Αριθμός εντύπων που διανέμονται
	Αριθμός προσκεκλημένων στις εκδηλώσεις, ημερίδες, συναντήσεις
	Αριθμός προσκεκλημένων εκπροσώπων των ΜΜΕ
	Αριθμός απεσταλμένων δελτίων τύπου
Δείκτες αποτελέσματος	Αριθμός επισκέψεων στην ιστοσελίδα του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας
	Αριθμός downloads από το υλικό της ιστοσελίδας
	Αριθμός συμμετεχόντων στις εκδηλώσεις – ημερίδες – εκπαιδευτικά σεμινάρια
	Αριθμός δελτίων τύπου που δημοσιεύθηκαν – άλλων δημοσιευμάτων, άρθρων κτλ
	Βαθμός αναγνωρισιμότητας των δράσεων και προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας
	Βαθμός κατανόησης των στόχων, της κοινωνικής και οικονομικής ωφέλειας των δράσεων και προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας από τα κοινά-στόχους

Τα εργαλεία αξιολόγησης που προβλέπεται να χρησιμοποιηθούν, για την αποτίμηση του προγράμματος εκδηλώσεων του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας εστιάζονται (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά) στα κάτωθι:

- καταγραφή επισκεπτών–χρηστών ιστοσελίδας,
- αναφορά παραλαβής–ανάγνωσης στις ηλεκτρονικές αποστολές,
- καταγραφή συμμετεχόντων σε εκδηλώσεις–ημερίδες–σεμινάρια,
- εργαλεία μέτρησης διαφημιστικής εκστρατείας,
- τηλεόραση–ραδιόφωνο–websites: κάλυψη, συχνότητα, hits/likes, followers,
- τύπος (έντυπος και ηλεκτρονικός): κυκλοφορία, αναγνωσιμότητα, γεωγραφική κάλυψη,
- έρευνα μέτρησης αναγνωρισιμότητας/κοινής γνώμης των δράσεων και των προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας καθώς και του βαθμού κατανόησης των μηνυμάτων της επικοινωνίας.

Τέλος, παρακάτω ακολουθεί συγκεντρωτικός πίνακας καταγραφής του συνόλου του προγράμματος επικοινωνίας σε σχέση με τους στόχους, τα κοινά στόχος και τη μέθοδο αξιολόγησης. Η συγκέντρωση αυτή κρίνεται χρήσιμη προκειμένου να αποτυπώσει στην ολότητά του το πρόγραμμα εκδηλώσεων του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας.

Κοινό στόχος	Σκοπός επικοινωνίας <ul style="list-style-type: none"> ○ Προσέλκυση ωφελούμενων ○ Διάχυση αποτελεσμάτων 	Μέσο επικοινωνίας <ul style="list-style-type: none"> ○ Αμφίπλευρης, διαδραστικής επικοινωνίας ○ Μονόπλευρης ενημέρωσης ○ Διαμεσολαβούμενης επικοινωνίας 	Στόχος/ επιδιωκόμενο αποτέλεσμα <ul style="list-style-type: none"> ○ Βασικούς ○ Δευτερεύοντες ή συμπληρωματικούς 	Μεθοδολογία αξιολόγησης	Χρήση δεικτών
Ωφελούμενοι & δυνητικοί ωφελούμενοι	Προσέλκυση ωφελούμενων	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Συνέδρια ☞ Info days ☞ Open labs ☞ Σεμινάρια ☞ Επιχειρηματικές αποστολές ☞ Newsletter ☞ Info walls (ηλεκτρονικοί και φυσικοί info walls) ☞ Παραγωγή video, εντύπων, αφισών, ενημερωτικών φυλλαδίων, ☞ Δελτία τύπου ☞ RSS ☞ Twitter, Facebook, LinkedIn adds, ☞ Σημεία πληροφόρησης και τεκμηρίωσης (γραφεία ενημέρωσης κοινού) ☞ Ιστοσελίδες ☞ Road show ☞ Ενεργοποίηση ηλεκτρονικών και εντύπων μέσω ενημέρωσης 	<p><i>Ενημέρωση και πληροφόρηση των ωφελούμενων και δυνητικών ωφελούμενων για τις δυνατότητες και υπηρεσίες των προγραμμάτων και δομών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας</i></p> <p><i>Ενημέρωση για το πλέγμα παροχών στα επιχειρηματικά σχήματα από τον INNOVATHENS για την προσέλκυση περισσότερων και υψηλής ποιότητας επιχειρηματικών σχημάτων-ωφελούμενων</i></p> <p><i>Αναγνώριση της ωφέλειας της δικτύωσης και της ανάπτυξης συνεργατικών δικτύων και κυρίως της συμβολής του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας σε ένα αποτελεσματικότερο και ποιοτικά αναβαθμισμένο παραγωγικό οικοσύστημα (μακρο-επίπεδο) καθώς και της συμβολής αυτών στη δημιουργία ανταγωνιστικών και βιώσιμων επιχειρήσεων (μικρο-επίπεδο)</i></p> <p><i>Συνειδητοποίηση της προστιθέμενης αξίας της εξατομικευμένης καθοδήγησης και συμβουλευτικής στην ενίσχυση της καινοτομίας και στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας</i></p> <p><i>Κατανόηση της συμβολής των υπηρεσιών δικτύωσης με οικοσυστήματα εκτός Ελλάδας, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της αναβάθμισης του παραγωγικού οικοσυστήματος και του ανθρώπινου δυναμικού της πόλης των Αθηνών.</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Καταγραφή επισκεπτών-χρηστών ιστοσελίδας • Αναφορά παραλαβής-ανάγνωσης στις ηλεκτρονικές αποστολές • Καταγραφή συμμετεχόντων σε εκδηλώσεις-ημερίδες-σεμινάρια • Εργαλεία μέτρησης διαφημιστικής εκστρατείας • Τηλεόραση-ραδιόφωνο-websites: κάλυψη, συχνότητα, hits/likes, followers • Τύπος (έντυπος και ηλεκτρονικός): κυκλοφορία, αναγνωσιμότητα, γεωγραφική κάλυψη • Έρευνα μέτρησης αναγνωρισιμότητας/ κοινής γνώμης των δράσεων και των προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας καθώς και του βαθμού κατανόησης των μηνυμάτων της επικοινωνίας 	<p>Δείκτες εκροών</p> <p>Αριθμός εκδηλώσεων Αριθμός ημερίδων Αριθμός σεμιναρίων Αριθμός διαφημιστικών εκστρατειών Αριθμός συνεντεύξεων τύπου Αριθμός αποστολών έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού (αριθμός διευθύνσεων) Αριθμός ενημερωτικών συναντήσεων Αριθμός εντύπων που παράγονται Αριθμός εντύπων που διανέμονται Αριθμός προσκεκλημένων στις εκδηλώσεις, ημερίδες, συναντήσεις Αριθμός προσκεκλημένων εκπροσώπων των ΜΜΕ Αριθμός απεσταλμένων δελτίων τύπου</p> <p>Δείκτες αποτελέσματος</p> <p>Αριθμός επισκέψεων στην ιστοσελίδα του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας Αριθμός downloads από το υλικό της ιστοσελίδας Αριθμός συμμετεχόντων στις εκδηλώσεις-ημερίδες-εκπαιδευτικά σεμινάρια Αριθμός δελτίων τύπου που δημοσιεύθηκαν-άλλων δημοσιευμάτων, άρθρων κτλ Βαθμός αναγνωρισιμότητας των δράσεων και προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας Βαθμός κατανόησης των στόχων, της κοινωνικής και οικονομικής ωφέλειας των δράσεων και προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας από τα κοινά-στόχους</p>
Πολλαπλασιαστές πληροφόρησης	Προσέλκυση ωφελούμενων Διάχυση αποτελεσμάτων	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Info pack ☞ Newsletter ☞ Info walls (ηλεκτρονικοί και φυσικοί info walls) ☞ Παραγωγή video, εντύπων, ηλεκτρονικού υλικού: dvds και CD-ROMS, αφισών, ενημερωτικών φυλλαδίων ☞ Δελτία τύπου ☞ RSS ☞ Twitter, Facebook, LinkedIn adds, ☞ Ενεργοποίηση ηλεκτρονικών και εντύπων μέσω ενημέρωσης ☞ Σημεία πληροφόρησης και τεκμηρίωσης (γραφεία ενημέρωσης κοινού) ☞ Ιστοσελίδες ☞ Road show ☞ Δημιουργία δικτύου 	<p><i>Ενημέρωση και πληροφόρηση των ωφελούμενων και δυνητικών ωφελούμενων για τις δυνατότητες και υπηρεσίες των προγραμμάτων και δομών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας</i></p> <p><i>Ανάδειξη της προστιθέμενης αξίας των δομών υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας (δομών παροχής ολοκληρωμένων φυσικών και άυλων υποδομών) και συγκεκριμένα του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στα τοπικά παραγωγικά οικοσυστήματα, στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη και συγκεκριμένα στο τοπικό παραγωγικό οικοσύστημα της Αθήνας και της Περιφέρειας Αττικής.</i></p> <p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Καταγραφή επισκεπτών-χρηστών ιστοσελίδας • Αναφορά παραλαβής-ανάγνωσης στις ηλεκτρονικές αποστολές • Καταγραφή συμμετεχόντων σε εκδηλώσεις-ημερίδες-σεμινάρια • εργαλεία μέτρησης διαφημιστικής εκστρατείας • Τηλεόραση-ραδιόφωνο-websites: κάλυψη, συχνότητα, hits/likes, followers • Τύπος (έντυπος και ηλεκτρονικός): κυκλοφορία, αναγνωσιμότητα, γεωγραφική κάλυψη • Έρευνα μέτρησης αναγνωρισιμότητας/ κοινής γνώμης των δράσεων και των προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας καθώς και του βαθμού 	<p>Δείκτες εκροών</p> <p>Αριθμός εκδηλώσεων Αριθμός ημερίδων Αριθμός σεμιναρίων Αριθμός διαφημιστικών εκστρατειών Αριθμός συνεντεύξεων τύπου Αριθμός αποστολών έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού (αριθμός διευθύνσεων) Αριθμός ενημερωτικών συναντήσεων Αριθμός εντύπων που παράγονται Αριθμός εντύπων που διανέμονται Αριθμός προσκεκλημένων στις εκδηλώσεις, ημερίδες, συναντήσεις Αριθμός προσκεκλημένων εκπροσώπων των ΜΜΕ Αριθμός απεσταλμένων δελτίων τύπου</p>

		<p>επιλεγμένων συνεργαζόμενων φορέων</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ενεργοποίηση των ίδιων των συμμετεχόντων και ωφελούμενων σε πολλαπλασιαστές πληροφόρησης 	κατανόησης των μηνυμάτων της επικοινωνίας	<p>Δείκτες αποτελέσματος</p> <p>Αριθμός επισκέψεων στην ιστοσελίδα του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας</p> <p>Αριθμός downloads από το υλικό της ιστοσελίδας</p> <p>Αριθμός συμμετεχόντων στις εκδηλώσεις-ημερίδες-εκπαιδευτικά σεμινάρια</p> <p>Αριθμός δελτίων τύπου που δημοσιεύθηκαν – άλλων δημοσιευμάτων, άρθρων κτλ</p> <p>Βαθμός αναγνωρισιμότητας των δράσεων και προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας</p> <p>Βαθμός κατανόησης των στόχων, της κοινωνικής και οικονομικής ωφέλειας των δράσεων και προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας από τα κοινά-στόχους</p>
Υποστηρικτικά δίκτυα	Δράσεις διάχυσης αποτελεσμάτων	<ul style="list-style-type: none"> 📍 Συνέδρια 📍 Παρουσιάσεις 📍 Elevator pits 📍 Roadshow 📍 Info days 📍 Open labs 📍 RSS 📍 LinkedIn adds 📍 Δημιουργία δικτύου επιλεγμένων συνεργαζόμενων φορέων 	<p><i>Αναγνώριση του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας ως έναν εκ των ηγετικών πόλων/ εστίας επιτάχυνσης της καινοτομικής δραστηριότητας στην περιφέρεια Αττικής αλλά και στην Ελλάδα.</i></p> <p><i>Αναγνώριση του ρόλου και της συμβολής του Κόμβου στην ανάπτυξη μιας νέας επιχειρηματικής κουλτούρας και μιας νέας γενιάς καινοτόμων επιχειρηματιών στην Αθήνα.</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Καταγραφή επισκεπτών-χρηστών ιστοσελίδας • Αναφορά παραλαβής-ανάγνωσης στις ηλεκτρονικές αποστολές • Καταγραφή συμμετεχόντων σε εκδηλώσεις-ημερίδες-σεμινάρια • εργασία μέτρησης διαφημιστικής εκστρατείας • Τηλεόραση-ραδιόφωνο-websites: κάλυψη, συχνότητα, hits/likes, followers • Τύπος (εντύπος και ηλεκτρονικός): κυκλοφορία, αναγνωσιμότητα, γεωγραφική κάλυψη • Έρευνα μέτρησης αναγνωρισιμότητας/ κοινής γνώμης των δράσεων και των προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας καθώς και του βαθμού κατανόησης των μηνυμάτων της επικοινωνίας 	<p>Δείκτες εκροών</p> <p>Αριθμός εκδηλώσεων</p> <p>Αριθμός ημερίδων</p> <p>Αριθμός σεμιναρίων</p> <p>Αριθμός διαφημιστικών εκστρατειών</p> <p>Αριθμός συνεντεύξεων τύπου</p> <p>Αριθμός αποστολών έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού (αριθμός διευθύνσεων)</p> <p>Αριθμός ενημερωτικών συναντήσεων</p> <p>Αριθμός εντύπων που παράγονται</p> <p>Αριθμός εντύπων που διανέμονται</p> <p>Αριθμός προσκεκλημένων στις εκδηλώσεις, ημερίδες, συναντήσεις</p> <p>Αριθμός προσκεκλημένων εκπροσώπων των ΜΜΕ</p> <p>Αριθμός απεσταλμένων δελτίων τύπου</p> <p>Δείκτες αποτελέσματος</p> <p>Αριθμός επισκέψεων στην ιστοσελίδα του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας</p> <p>Αριθμός downloads από το υλικό της ιστοσελίδας</p> <p>Αριθμός συμμετεχόντων στις εκδηλώσεις – ημερίδες – εκπαιδευτικά σεμινάρια</p> <p>Αριθμός δελτίων τύπου που δημοσιεύθηκαν – άλλων δημοσιευμάτων, άρθρων κτλ</p> <p>Βαθμός αναγνωρισιμότητας των δράσεων και προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας</p> <p>Βαθμός κατανόησης των στόχων, της κοινωνικής και οικονομικής ωφέλειας των δράσεων και προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας από τα κοινά-στόχους</p>
Επιχειρηματικός κόσμος και κοινή γνώμη	Διάχυση αποτελεσμάτων	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Newsletter ➤ Info walls (ηλεκτρονικοί και φυσικοί info walls) ➤ Παραγωγή video, εντύπων, αφισών, ενημερωτικών φυλλαδίων, 	<p><i>Αναγνώριση της οικονομικής, κοινωνικής και αναπτυξιακής ωφέλειας του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Καταγραφή επισκεπτών-χρηστών ιστοσελίδας • Αναφορά παραλαβής-ανάγνωσης στις ηλεκτρονικές αποστολές • Καταγραφή συμμετεχόντων σε εκδηλώσεις-ημερίδες – σεμινάρια • εργασία μέτρησης διαφημιστικής 	<p>Δείκτες εκροών</p> <p>Αριθμός εκδηλώσεων</p> <p>Αριθμός ημερίδων</p> <p>Αριθμός σεμιναρίων</p> <p>Αριθμός διαφημιστικών εκστρατειών</p> <p>Αριθμός συνεντεύξεων τύπου</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ☞ Δελτία τύπου ☞ Facebook ☞ Ενεργοποίηση ηλεκτρονικών και έντυπων μέσων ενημέρωσης 	<p><i>Αναγνώριση της συμβολής του Κόμβου στην υποστήριξη της βιώσιμης τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης,</i></p> <p><i>Αναγνώριση του ρόλου του Δήμου της Αθήνας ως βασικού φορέα ανάπτυξης ενός νέου παραγωγικού και κοινωνικοοικονομικού προτύπου</i></p> <p><i>Αναγνώριση της συμβολής του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στην ενίσχυση του υφιστάμενου επιχειρηματικού δυναμικού του Δήμου Αθηναίων και στην αντιμετώπιση της ανεργίας</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>εκστρατείας</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τηλεόραση–ραδιόφωνο–websites: κάλυψη, συχνότητα, hits/likes, followers • Τύπος (έντυπος και ηλεκτρονικός): κυκλοφορία, αναγνωσιμότητα, γεωγραφική κάλυψη • Έρευνα μέτρησης αναγνωρισιμότητας/ κοινής γνώμης των δράσεων και των προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας καθώς και του βαθμού κατανόησης των μηνυμάτων της επικοινωνίας 	<p>Αριθμός αποστολών έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού (αριθμός διευθύνσεων)</p> <p>Αριθμός ενημερωτικών συναντήσεων</p> <p>Αριθμός εντύπων που παράγονται</p> <p>Αριθμός εντύπων που διανέμονται</p> <p>Αριθμός προσκεκλημένων στις εκδηλώσεις, ημερίδες, συναντήσεις</p> <p>Αριθμός προσκεκλημένων εκπροσώπων των ΜΜΕ</p> <p>Αριθμός απεσταλμένων δελτίων τύπου</p> <p>Δείκτες αποτελέσματος</p> <p>Αριθμός επισκέψεων στην ιστοσελίδα του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας</p> <p>Αριθμός downloads από το υλικό της ιστοσελίδας</p> <p>Αριθμός συμμετεχόντων στις εκδηλώσεις – ημερίδες – εκπαιδευτικά σεμινάρια</p> <p>Αριθμός δελτίων τύπου που δημοσιεύθηκαν – άλλων δημοσιευμάτων, άρθρων κτλ</p> <p>Βαθμός αναγνωρισιμότητας των δράσεων και προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας</p> <p>Βαθμός κατανόησης των στόχων, της κοινωνικής και οικονομικής ωφέλειας των δράσεων και προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας από τα κοινά-στόχους</p>
<p>Κοινό-στόχος</p>	<p>Σκοπός επικοινωνίας</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Προσέλκυση ωφελούμενων ○ Διάχυση αποτελεσμάτων 	<p>Μέσο επικοινωνίας</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Αμφίπλευρης, διαδραστικής επικοινωνίας ○ Μονόπλευρης ενημέρωσης ○ Διαμεσολαβούμενης επικοινωνίας 	<p>Στόχος/ επιδιωκόμενο αποτέλεσμα</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Βασικούς ○ Δευτερεύοντες ή συμπληρωματικούς 	<ul style="list-style-type: none"> • Καταγραφή επισκεπτών–χρηστών ιστοσελίδας • Αναφορά παραλαβής–ανάγνωσης στις ηλεκτρονικές αποστολές • Καταγραφή συμμετεχόντων σε εκδηλώσεις–ημερίδες–σεμινάρια • Εργαλεία μέτρησης διαφημιστικής εκστρατείας • Τηλεόραση–ραδιόφωνο–websites: κάλυψη, συχνότητα, hits/likes, followers • Τύπος (έντυπος και ηλεκτρονικός): κυκλοφορία, αναγνωσιμότητα, γεωγραφική κάλυψη • Έρευνα μέτρησης αναγνωρισιμότητας/ κοινής γνώμης των δράσεων και των προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας καθώς και του βαθμού κατανόησης των μηνυμάτων της επικοινωνίας 	<p>Δείκτες εκροών</p> <p>Αριθμός εκδηλώσεων</p> <p>Αριθμός ημερίδων</p> <p>Αριθμός σεμιναρίων</p> <p>Αριθμός διαφημιστικών εκστρατειών</p> <p>Αριθμός συνεντεύξεων τύπου</p> <p>Αριθμός αποστολών έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού (αριθμός διευθύνσεων)</p> <p>Αριθμός ενημερωτικών συναντήσεων</p> <p>Αριθμός εντύπων που παράγονται</p> <p>Αριθμός εντύπων που διανέμονται</p> <p>Αριθμός προσκεκλημένων στις εκδηλώσεις, ημερίδες, συναντήσεις</p> <p>Αριθμός προσκεκλημένων εκπροσώπων των ΜΜΕ</p> <p>Αριθμός απεσταλμένων δελτίων τύπου</p> <p>Δείκτες αποτελέσματος</p> <p>Αριθμός επισκέψεων στην ιστοσελίδα του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας</p> <p>Αριθμός downloads από το υλικό της ιστοσελίδας</p> <p>Αριθμός συμμετεχόντων στις εκδηλώσεις – ημερίδες – εκπαιδευτικά σεμινάρια</p> <p>Αριθμός δελτίων τύπου που δημοσιεύθηκαν – άλλων δημοσιευμάτων, άρθρων κτλ</p> <p>Βαθμός αναγνωρισιμότητας των δράσεων και προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας</p>

					Βαθμός κατανόησης των στόχων, της κοινωνικής και οικονομικής ωφέλειας των δράσεων και προσφερόμενων υπηρεσιών του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας από τα κοινά-στόχους
--	--	--	--	--	---

2.3. Παρακολούθηση Υλοποίησης της Λειτουργίας του Επιχειρηματικού Επιταχυντή και του Προγράμματος Εκδηλώσεων του Κόμβου

Για την παρακολούθηση της λειτουργίας του Επιταχυντή και του προγράμματος εκδηλώσεων του INNOVATHENS, η μελέτη προβλέπει ενιαίο **ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης και παρακολούθησης λειτουργίας** (εφεξής σύστημα παρακολούθησης υλοποίησης), το οποίο υποστηρίζεται από κατάλληλο λογισμικό προσβάσιμο μέσω της διαδικτυακής πύλης του Κόμβου καθώς και ειδικές λειτουργικότητες που έχουν προστεθεί για τις ανάγκες αυτού.

Η περιγραφή του συστήματος παρακολούθησης υλοποίησης που παρουσιάζεται παρακάτω δομείται σε δυο διακριτά αλλά αλληλοσυνδεδεμένα μέρη (πεδία παρακολούθησης) προκειμένου να περιγράφονται με σαφήνεια και να εξειδικεύονται οι διαφορετικές και αυτοτελείς ανάγκες παρακολούθησης των δυο πακέτων δράσεων ή λειτουργιών. Και τα δυο μέρη, όπως είναι αυτονόητο, συναντώνται και συνδέονται δομικά και λειτουργικά συναρθρώνοντας το ενιαίο σύστημα παρακολούθησης υλοποίησης, το οποίο οργανώνεται και ελέγχεται κεντρικά από τη διοίκηση του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας.

Το σύστημα παρακολούθησης υλοποίησης απορρέει ευθέως από τον κεντρικό σχεδιασμό και τη στοχοθεσία του Επιχειρηματικού Επιταχυντή και του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, τόσο στο σκέλος που αφορά αποκλειστικά στο πρόγραμμα εκδηλώσεων όσο και ευρύτερα ως προς τον κεντρικό σχεδιασμό και τη στοχοθεσία του INNOVATHENS.

Βασική αρχή του συστήματος παρακολούθησης λειτουργίας του Επιχειρηματικού Επιταχυντή αποτελεί η ανάπτυξη ενός κεντρικού μηχανισμού (ηγετικής ομάδας παρακολούθησης και αξιολόγησης λειτουργίας) και ενός παράλληλου συστήματος διεργασιών (flows) και αναφορών (reports) για κάθε μια από τις προβλεπόμενες υπηρεσίες (front office) καθώς και για τις εσωτερικές διεργασίες για την παροχή αυτών (back office), προκειμένου να διευκολυνθεί η λειτουργία του κεντρικού μηχανισμού παρακολούθησης σε πραγματικό χρόνο με πραγματικά δεδομένα.

Ένας βασικός πυλώνας του αποτελεί εξίσου το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης της λειτουργίας του, στο πλαίσιο του οποίου αποτιμάται με ποσοτικούς δείκτες και ποιοτικά κριτήρια η αποτελεσματικότητα των δράσεων που υλοποιούνται.

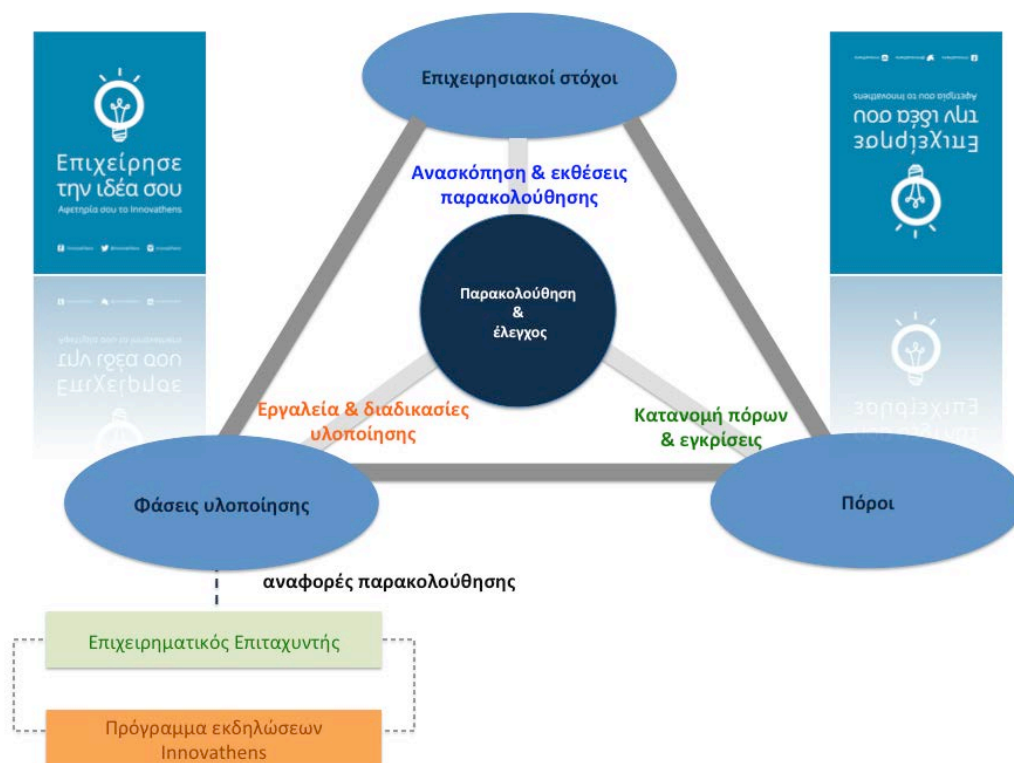
Σημειώνεται ότι μέσω του προσφερόμενου λογισμικού καθίσταται εφικτή η οργάνωση, ο προγραμματισμός, και για ορισμένες λειτουργίες και η εκτέλεση

υπηρεσιών και δράσεων του Επιχειρηματικού Επιταχυντή καθώς και ταυτόχρονα η παρακολούθηση και αξιολόγηση τους σε πραγματικό χρόνο.

Σημειώνεται ότι το σκέλος που αφορά τις διεργασίες παρακολούθησης του Προγράμματος Εκδηλώσεων του INNOVATHENS, αναπτύσσεται λεπτομερώς στην Ενότητα ‘Μελέτη Επιμέλειας Προγράμματος Εκδηλώσεων’ που μόλις προηγήθηκε. Η δομή αυτή, επιλέχθηκε καθώς εξυπηρετεί καλύτερα την διαχειριστική και οργανωτική αυτοτέλεια του Προγράμματος Εκδηλώσεων που παρουσιάστηκε.

Το σχήμα που ακολουθεί αποτυπώνει συνοπτικά την αρχιτεκτονική του **συστήματος παρακολούθησης υλοποίησης** στη βάση της οποίας, εν συνεχεία, εξειδικεύονται και αναπτύσσονται οι διεργασίες παρακολούθησης υλοποίησης και ελέγχου ανά πεδίο παρακολούθησης.

Αρχιτεκτονική συστήματος παρακολούθησης υλοποίησης



Ειδικότερα, οι διεργασίες παρακολούθησης υλοποίησης της λειτουργίας του Επιχειρηματικού Επιταχυντή (σχεδιασμός/προϋπολογισμός, προγραμματισμός, εφαρμογή/υλοποίηση, έλεγχος, αξιολόγηση, ανατροφοδότηση) περιγράφονται στις παρακάτω ενότητες.

2.3.1. Παρακολούθηση Υλοποίησης της Λειτουργίας του Επιχειρηματικού Επιταχυντή / Απολογιστικές Εκθέσεις Αξιολόγησης του Επιταχυντή

Ο σχεδιασμός του συστήματος παρακολούθησης λειτουργίας του Επιχειρηματικού Επιταχυντή βασίζεται (όπως προαναφέρθηκε) στην ανάπτυξη κατάλληλων διεργασιών (ή εργαλείων) και αναφορών που αντιστοιχούν ευθέως τις βασικές υπηρεσίες και δράσεις του.

Επισημαίνεται ότι η ύπαρξη πολλών διαφορετικών φορέων και ρόλων (και άρα διαφορετικών επιπέδων ευθύνης) που εμπλέκονται κατά την υλοποίηση του έργου, αυξάνει τις δυσκολίες παρακολούθησης. Η φύση και το αντικείμενο του Επιχειρηματικού Επιταχυντή επιβάλλουν σαφή και κατανοητή κατανομή ρόλων και υπευθυνοτήτων, οργάνωση και σχεδιασμό του έργου, προσανατολισμένο στα αποτελέσματα-παραδοτέα (product-based planning), ενσωμάτωση διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας (quality assurance), διαχείριση των κινδύνων (risk management) μέσα στις διαδικασίες διοίκησης και σαφείς γραμμές επικοινωνίας (communication lines) μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και ένα λειτουργικό σύστημα παρακολούθησης υλοποίησης, το οποίο δεν αποτελεί εμπόδιο στη εξέλιξη της καθεαυτής διαδικασίας υλοποίησης του έργου, αλλά αντιθέτως αποτελεί εργαλείο διασφάλισης ποιότητας, καθοδήγησης και υποστήριξης σε όλες τις φάσεις της φυσικής εξέλιξης του έργου.

Το παρακάτω σχήμα αποτυπώνει τις διεργασίες παρακολούθησης για επιλεγμένες ενδεικτικές δράσεις και υπηρεσίες του Επιχειρηματικού Επιταχυντή.

Λειτουργίες οργάνωσης & υλοποίησης

- **Σχεδιασμός (& budgeting)**
 - Προγραμματισμός δράσεων
 - Προϋπολογισμός & Οικονομική διαχείριση
- **Εκτέλεση**
 - Υπηρεσίες (front office)
 - Λειτουργίες (back office)
- **Έλεγχος**
 - Εσωτερικός
 - Εξωτερικός
- Αξιολόγηση απόδοσης
 - Ποσοτική
 - Ποιοτική
 - Εξωτερική αξιολόγηση

Ηλεκτρονικά Εργαλεία, εφαρμογές, παραμετροποίηση

- Ημερολόγιο συναντήσεων & εκδηλώσεων
- Εργαλεία παρακολούθησης Gantt (με ενεργοποίηση υπενθυμίσεων)
- Εφαρμογή διαχείρισης έργου και συνεργασίας (π.χ. ανταλλαγή αρχείων και wikis).
- Εφαρμογή παρακολούθησης προβλημάτων (issue tracking) και υποστήριξη διαφορετικών εκδόσεων κώδικα
- Εφαρμογή διαχείρισης πόρων (ανθρώπινων, χρηματικών, υποδομών)
- Εφαρμογή διαχείρισης υλικοτεχνικών υποδομών και αναλώσιμων
- Ηλεκτρονικό μητρώο συνεργατών (μέντορες και coaches)
- Λογισμικό οικονομικής διαχείρισης
- Εργαλεία στατιστικής επεξεργασίας

Αναφορές & Εκθέσεις υλοποίησης

- Ενδιάμεσες **αναφορές προσφερόμενων υπηρεσιών** συμβουλευτικής (υποβάλλονται από τους μέντορες και coaches)
- Ενδιάμεσες **αναφορές προόδου των επιχειρηματικών σχημάτων** (υποβάλλονται από τους συμμετέχοντες)
- Ενδιάμεσες **αναφορές υπηρεσιών δικτύωσης**
- Ενδιάμεσες **αναφορές υπηρεσιών εξευρέσεως χρηματοδότησης**
- **Τελική έκθεση αξιολόγησης** του επιταχυντή από τις συμμετέχουσες επιχειρηματικές ομάδες μετά το πέρας της φιλοξενίας τους.
- **Τελική έκθεση αξιολόγησης** του επιταχυντή από τους μέντορες/coaches, συνεργαζόμενα δίκτυα
- **Τελική απολογιστική έκθεση** με τη λήξη έκαστου κύκλου του επιταχυντή
- **Τελική απολογιστική έκθεση συνολικής αξιολόγησης** του επιχειρηματικού επιταχυντή, με τη λήξη του Έργου
- **Οικονομικές αναφορές**
- **Έκθεση οικονομικής διαχείρισης**

2.3.2.Αξιολόγηση απόδοσης Λειτουργίας του Επιχειρηματικού Επιταχυντή/Απολογιστικές Εκθέσεις Αξιολόγησης του Επιταχυντή

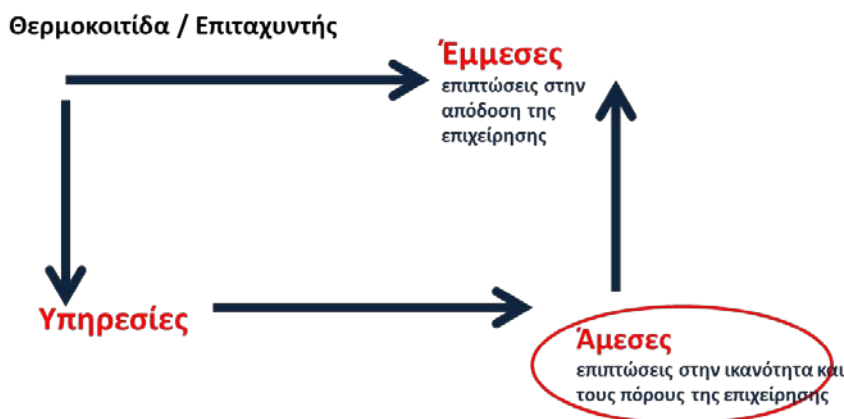
Το σύστημα αξιολόγησης της λειτουργίας του Επιχειρηματικού Επιταχυντή καταρτίζεται προκειμένου:

- να διευκολύνεται η διοίκηση και παρακολούθηση αποτελεσμάτων του Επιχειρηματικού Επιταχυντή (διοίκηση στόχων),
- να εντοπίζονται εγκαίρως αστοχίες, υστερήσεις ή αδυναμίες ώστε να προωθούνται βελτιώσεις (διαρκής ανατροφοδότηση),
- να προσδιορίζονται και να εντοπίζονται τα επιδιωκόμενα και αναμενόμενα οφέλη με αντικειμενικά μετρήσιμο τρόπο,
- να διευκολύνεται η προσέλκυση επιχειρηματικών σχημάτων–πελατών,
- να γίνεται περισσότερο κατανοητή από τις επιχειρήσεις της συμβολής των υπηρεσιών του Επιχειρηματικού Επιταχυντή στους ίδιους τους ωφελούμενους,
- να αυξάνεται η προσέλκυση σχημάτων χρηματοδότησης,
- να διασφαλίζεται η δημόσια λογοδοσία.

Στόχος είναι να αποτιμάται συνολικά η συμβολή της λειτουργίας του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, ως ενός εκ των βασικών πυλώνων του INNOVATHENS και να πιστοποιείται με ένα αντικειμενικό τρόπο η σκοπιμότητα των υπηρεσιών που παρέχει και άρα η απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων για τη λειτουργία του.

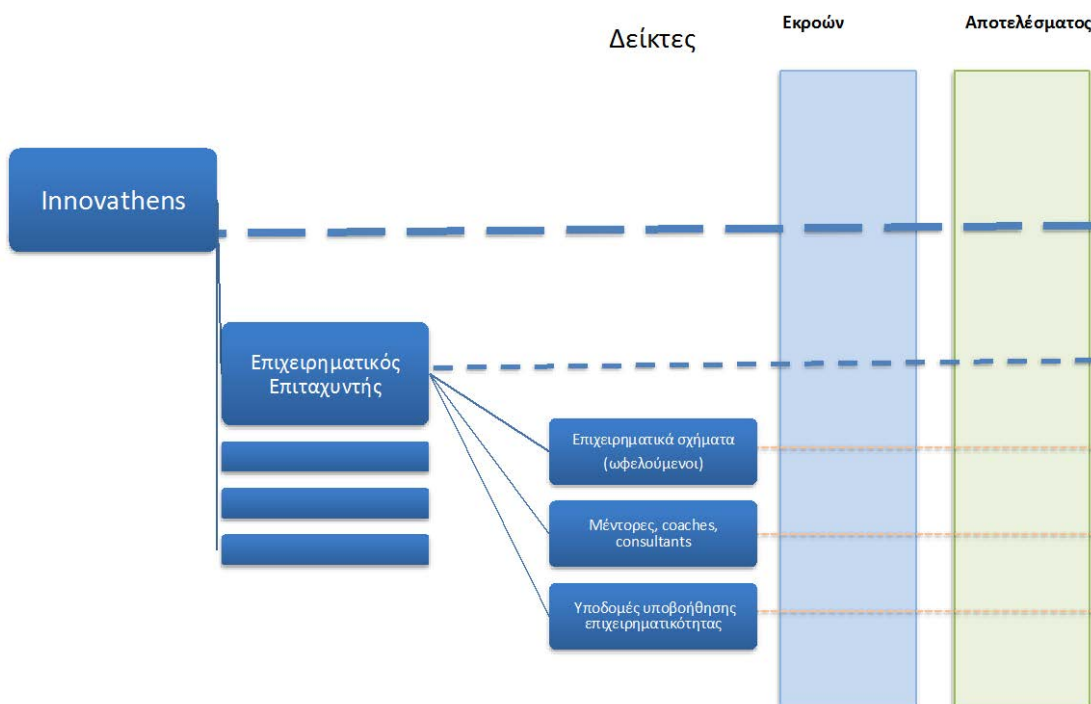
Ως εκ τούτου, όλες οι κατηγορίες δεικτών που εμπεριέχονται στο σύστημα αξιολόγησης απορρέουν από το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, εξειδικευμένες ανά κατηγορία εμπλεκόμενων (συμμετεχόντων και ωφελούμενων) καθώς και συνολικά για τον Επιταχυντή ως δομή παροχής υπηρεσιών του INNOVATHENS. Οι δείκτες έχουν σαν σημείο αναφοράς το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους του Επιχειρηματικού Επιταχυντή και 'μεταφράζονται' σε κάθε επίπεδο με συγκεκριμένη δομή, εξασφαλίζοντας έτσι την κάθετη συσχέτιση και συντονισμό τους. Επισημαίνεται ότι καθώς ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής αποτελεί ένα 'μηχανισμό παροχής υπηρεσιών υποστήριξης

Χαρτογραφώντας τις επιπτώσεις στην επιχείρηση



επιχειρηματικότητας’ και έχει στο επίκεντρο την ‘καινοτόμα επιχείρηση’ (επιχείρηση είτε ως καινοτόμα ιδέα, είτε ως υπό σύσταση επιχείρηση, είτε ως νεοφυή ή και ώριμη επιχείρηση), οι δείκτες εστιάζονται κυρίως στην μέτρηση ικανοποίησης και απόδοσης των ομάδων στόχων/ωφελοούμενων (πελατοκεντρική προσέγγιση) και εστιάζουν σε διαδικασίες και διεργασίες που είναι σημαντικές για τον χρήστη των υπηρεσιών. Δευτερευόντως, οι δείκτες εστιάζουν στην εσωτερική λειτουργία του Επιχειρηματικού Επιταχυντή, καθώς θεωρείται ότι στο μεγαλύτερο μέρος τους, αυτοί ενσωματώνονται στις παρεχόμενες υπηρεσίες, οι οποίες αξιολογούνται από την πλευρά από την πλευρά του χρήστη (επιχειρηματικού σχήματος)

Επισημαίνεται ότι οι δείκτες περιορίζονται αριθμητικά ώστε να είναι εύκολα επεξεργάσιμοι και μετρήσιμοι, ενώ η δομή που έχει επιλεγεί για την ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης και αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα, ακολουθεί μια εξίσου λιτή αρχιτεκτονική για τους ίδιους λόγους (δεν περιλαμβάνονται δείκτες εισροών, δείκτες διαδικασιών κ.α.) που προσαρμόζει και κατηγοριοποιεί τους δείκτες ανάλογα με το επίπεδο του φορέα στρατηγικής στοχοθεσίας (επίπεδο INNOVATHENS, επίπεδο Επιχειρηματικού Επιταχυντή, επίπεδο ωφελοούμενου).



Σημειώνεται ότι η διεθνής βιβλιογραφία και πρακτική προσφέρει ένα μεγάλο αριθμό εναλλακτικών δομών, συστημάτων και δεικτών αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των μηχανισμών και υπηρεσιών υποστήριξης της επιχειρηματικότητας (evidence based), εντούτοις αναγνωρίζεται ότι η μέτρηση της επίπτωσης καθίσταται μια σύνθετη διαδικασία για όλες τις μορφές συστημάτων.

Και αυτό γιατί οι επιχειρήσεις στα πρώιμα στάδια λειτουργίας τους λαμβάνουν υποστήριξη και επιρροή από πολλές και διαφορετικές πηγές, καθώς επίσης αυτές λειτουργούν συσσωρευτικά ή και συμπληρωματικά δίχως να είναι πάντα εύκολο ή αντικειμενικό να συσχετίσει κανείς ευθέως ανάλογα το αποτέλεσμα στην λειτουργία της επιχείρησης με μια συγκεκριμένη υπηρεσία. Επίσης, τα αποτελέσματα της υποστήριξης που λαμβάνουν συχνά εμφανίζονται σε επόμενο στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης, ο οποίος δε συμβαδίζει με τον κύκλο του προγράμματος ('Κύκλος του Επιταχυντή'). Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα οικονομικά αποτελέσματα γίνονται ορατά μετά από μια περίοδο 12-24 μηνών από την ολοκλήρωση του προγράμματος ενίσχυσης. Για το λόγο αυτό, τα επιχειρηματικά σχήματα–πελάτες παρακολουθούνται, ως προς τα αποτελέσματά τους, για περίοδο έως και 3 έτη από την ολοκλήρωση του προγράμματος ενίσχυσης μέσα από ένα σύστημα ηλεκτρονικής συλλογής πληροφορίας, προσωποποιημένες συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια αυτο-αξιολόγησης.

Ως εκ τούτου, δείκτες όπως για παράδειγμα αύξηση του κύκλου εργασιών (%), αύξηση κερδών (%), συμβολή στη δημιουργία μείωσης της ανεργίας, αν και είναι ιδιαίτερος χρήσιμοι δεν μπορούν να θεωρηθούν ως τα μόνα και αντικειμενικά εργαλεία αξιολόγησης των μηχανισμών υποστήριξης επιχειρηματικότητας. Συγκεκριμένα, για την περίπτωση του Επιχειρηματικού Επιταχυντή και των επιχειρηματικών σχημάτων που απολαμβάνουν τις υπηρεσίες του, είναι αυτονόητο ότι αυτές ωφελούνται εξίσου -άμεσα και κυρίως έμμεσα- από το ευρύτερο σύστημα υπηρεσιών ενίσχυσης επιχειρήσεων που παρέχει ο Κόμβος Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας του INNOVATHENS.

Στο πλαίσιο αυτό, το σύστημα αξιολόγησης που καταρτίστηκε αντλεί τη θεωρητική αλλά και πρακτική του θεμελίωση από τη μεθοδολογία του Canadian Association of Business Incubation¹³, με προσαρμογή στη δομή και τις υπηρεσίες του Επιχειρηματικού Επιταχυντή που λειτουργεί στο πλαίσιο του Κόμβου Καινοτομίας INNOVATHENS.

Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνονται οι πυλώνες της αξιολόγησης (άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις) στα 'επιχειρηματικά σχήματα–πελάτες', οι οποίοι και εξειδικεύονται στη λίστα δεικτών που αναπτύσσονται στις σελίδες που ακολουθούν και συνοψίζονται σε συγκεντρωτικό πίνακα που ακολουθεί στο τέλος της ενότητας.

¹³ <http://www.cabi.ca>

Σημειώνεται ότι η συλλογή, τήρηση και επεξεργασία των απαραίτητων δεδομένων για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης, μπορεί να υποστηρίζεται από την ηλεκτρονική πύλη του Επιχειρηματικού Επιταχυντή με εξειδικευμένες φόρμες ηλεκτρονικής υποβολής ανά κατηγορία εμπλεκομένων καθώς και εφαρμογές και ηλεκτρονικά εργαλεία εξωτερικής αξιολόγησης, αυτο-αξιολόγησης και crowd-αξιολόγησης (crowd-evaluation). Η διαδικασία αξιολόγησης προβλέπει επίσης και την πραγματοποίηση συνεντεύξεων και παρουσιάσεων του development path των ωφελούμενων για περίοδο κατ' ελάχιστο 3 ετών από την ολοκλήρωση της συμμετοχής στο πρόγραμμα υποστήριξης. Η διαδικασία αξιολόγησης πραγματοποιείται σε ετήσια βάση, ενώ κατά την διάρκεια συμμετοχής στο πρόγραμμα προβλέπονται, ανάλογα με την κατηγορία και το είδος των υπηρεσιών, ενδιάμεσες αξιολογήσεις μικρής εμβέλειας.

Παρακάτω ακολουθούν οι προτεινόμενοι ενδεικτικοί δείκτες ανά στόχο και ανά επίπεδο.

Επίπεδο Α: INNOVATHENS

Οι στρατηγικοί στόχοι του Κόμβου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας/INNOVATHENS περιγράφονται ως εξής:

Στόχος: Την ανάπτυξη του ως εστία επιτάχυνσης της καινοτομικής δραστηριότητας μέσα από την υποστήριξη της ταχείας υλοποίησης καινοτομικών επιχειρηματικών σχεδίων και την παροχή μιας ολιστικής συμβουλευτικής υπηρεσίας στον Κόμβο Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας του Δήμου Αθηναίων.

Δείκτες εκροών
Λειτουργία ολοκληρωμένου προγράμματος υπηρεσιών Επιχειρηματικού Επιταχυντή
Δείκτες αποτελέσματος
Αύξηση του αριθμού των επιχειρηματικών σχηματισμών–πελατών
Αύξηση θέσεων απασχόλησης
Αύξηση οικονομικών αποτελεσμάτων επιχειρήσεων-πελατών
Βελτίωση του τεχνολογικού αποθέματος της πόλης των Αθηνών
Προσέλκυση επιστημονικού τεχνολογικού δυναμικού
Αύξηση αριθμού καινοτόμων εφαρμογών–προϊόντων σε επίπεδο Δήμου/Περιφέρειας
Αύξηση αριθμού νέων καινοτόμων επιχειρημάτων και επιχειρήσεων
Μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας
Αριθμός joint ventures ανάπτυξης καινοτομίας
Αύξηση αριθμού τεχνοβλαστών από πανεπιστήμια με έδρα στον Δήμο Αθηναίων

Στόχος: Την ανάπτυξη ολοκληρωμένων και συμπληρωματικών υπηρεσιών επίλυσης οργανωτικών, διαχειριστικών και στρατηγικών δυσκολιών, τις οποίες αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία της μια νεοφυής επιχείρηση.

Δείκτες εκροών
Λειτουργία ολοκληρωμένου προγράμματος υπηρεσιών Επιχειρηματικού Επιταχυντή
Δείκτες αποτελέσματος
Μείωση επιχειρηματικών εμποδίων των νεοφυών επιχειρήσεων

Στόχος: Την ενίσχυση του υφιστάμενου επιχειρηματικού δυναμικού στο Δήμο Αθηναίων.

Δείκτες εκροών
Λειτουργία ολοκληρωμένου προγράμματος υπηρεσιών Επιχειρηματικού Επιταχυντή
Δείκτες αποτελέσματος
Ανάπτυξη ενίσχυση δεξιοτήτων καινοτομίας
Αύξηση του επιστημονικού προσωπικού (Science & Technology)
Αξιοποίηση ερευνητικού δυναμικού των πανεπιστημίων και ερευνητικών ιδρυμάτων με έδρα στον Δήμο Αθηναίων

Στόχος: Προσέλκυση καινοτομικών επιχειρήσεων από το εθνικό και το διεθνές περιβάλλον καινοτομίας.

Δείκτες εκροών
Λειτουργία ολοκληρωμένου προγράμματος υπηρεσιών Επιχειρηματικού Επιταχυντή
Δείκτες αποτελέσματος
Αύξηση του αριθμού μεταφοράς έδρας καινοτόμων επιχειρήσεων
Σύναψη συνεργασιών με επιχειρήσεις εκτός Δήμου Αθηναίων
Μεταφορά τεχνολογίας

Στόχος: Υποστήριξη της βιώσιμης τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης, με έμφαση στην καινοτομία και τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες έντασης γνώσης.

Δείκτες εκροών
Λειτουργία ολοκληρωμένου προγράμματος υπηρεσιών Επιχειρηματικού Επιταχυντή
Δείκτες αποτελέσματος
Αύξηση της συμβολής των επιχειρήσεων με έδρα το Δήμο Αθηναίων στο συνολικό R&D της χώρας
Αύξηση της συμβολής των επιχειρήσεων με έδρα το Δήμο Αθηναίων στην αύξηση της απασχόλησης στη χώρα
Αύξηση της συμβολής των επιχειρήσεων με έδρα το Δήμο Αθηναίων στη μείωση της ανεργίας
Αύξηση της συμβολής των επιχειρήσεων με έδρα το Δήμο Αθηναίων στη βελτίωση της ποιότητας ζωής

Αύξηση της συμβολής νέων προϊόντων και εφαρμογών που δημιουργούνται με την υποστήριξη του Επιχειρηματικού Επιταχυντή στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών

Επίπεδο Β: Επιχειρηματικός Επιταχυντής

Στρατηγικοί στόχοι του Επιχειρηματικού Επιταχυντή αποτελούν:

Στρατηγικός στόχος 1: Διαμόρφωση προϋποθέσεων υποβοήθησης επιχειρηματικότητας

Δημιουργία προϋποθέσεων για προσέλκυση καινοτόμων ιδεών και νέων ομάδων ή επιχειρηματιών και παροχή υπηρεσιών για την υποβοήθηση υλοποίησης ιδεών και τελικών προϊόντων μέσω της παροχής ολοκληρωμένων φυσικών και άυλων υποδομών.

Δείκτες εκροών
Σεμινάρια καινοτομίας και επιχειρηματικότητας
Εξατομικευμένη συμβουλευτική (εξαγωγές, χρηματοδότηση, product development κ.ο.κ.)
Εξατομικευμένη συμβουλευτική υλοποίησης εφαρμογών
Σχέδιο υποστήριξης
Δείκτες αποτελέσματος
Κατάρτιση ολοκληρωμένου Business Plan
Σχεδιασμός marketing plan
Υποστήριξη έρευνας εξαγωγών
Σχεδιασμός πλάνου εξαγωγών
Κύκλος εργασιών των υποστηριζόμενων επιχειρήσεων
Απασχόληση των υποστηριζόμενων επιχειρήσεων
Επενδύσεις από ιδιώτες επενδυτές των υποστηριζόμενων επιχειρήσεων
Σχεδιασμός πλάνου αναδιοργάνωσης
Σχεδιασμός ανάπτυξης ηλεκτρονικής εφαρμογής πωλήσεων
Σχεδιασμός προγράμματος ανάπτυξης δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού
Κατάρτιση πλάνου χρηματοδότησης
Κατάρτιση προγράμματος εξοικονόμησης κόστους
Σχεδιασμός πλάνου οργάνωσης παραγωγής
Σχεδιασμός πλάνου ανάπτυξης R&D
Σχεδιασμός προγράμματος ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών
Σχεδιασμός πλάνου οργάνωσης στρατηγικών συνεργασιών

Σχεδιασμός πλάνου εξεύρεσης χρηματοδότησης
--

Στρατηγικός στόχος 2: Δικτύωση

Δικτύωση των ενδιαφερόμενων και αλληλεπίδραση με δυναμικά μέλη του οικοσυστήματος επιχειρηματικότητας, όπως είναι Μονάδες Καινοτομίας των Ελληνικών Πανεπιστημίων, Σύνδεσμοι επιχειρήσεων κ.ο.κ.

Δείκτες εκροών
Διμερείς συναντήσεις πελατών-προμηθευτών
Διεπιχειρησιακές συναντήσεις συνεργατικών σχηματισμών
Road show
Promotional Video
Συναντήσεις με φορείς και συνδέσμους επιχειρήσεων
Demo days
Προβολή στο portal
Δείκτες αποτελέσματος
Αύξηση πωλήσεων των υποβοηθούμενων επιχειρήσεων
Διμερείς επιχειρηματικές συμφωνίες
Συγκρότηση κλαδικών ή τοπικών συνεργατικών σχηματισμών υποστηριζόμενων επιχειρήσεων

Στρατηγικός στόχος 3: Καθοδήγηση επιχειρηματικών σχημάτων

Καθοδήγηση των νέων ομάδων και εμπάθунση σε όλα τα στάδια μετατροπής μιας ιδέας σε ένα προϊόν ή μια επιχείρηση.

Δείκτες εκροών
Mentoring, coaching
Εξατομικευμένη συμβουλευτική (εξαγωγές, χρηματοδότηση, product development κ.ο.κ.)
Εξατομικευμένη συμβουλευτική υλοποίησης εφαρμογών
Σχέδιο υποστήριξης
Δείκτες αποτελέσματος
Ανάπτυξη νέου προϊόντος
Ανάπτυξη νέας υπηρεσίας
Υποστήριξη σχεδίου πρωτοτυποποίησης
Σχεδιασμός έρευνας αγοράς (user groups, test panels, ερωτηματολόγια)
Ανάπτυξη Minimum Viable Product

Στρατηγικός στόχος 4: Παροχή εξειδικευμένης τεχνικής βοήθειας επιχειρηματικών σχημάτων.

Υποβοήθηση σε νομικά και λοιπά θέματα τυπικών διαδικασιών μέσω υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης.

Δείκτες εκροών
Ώρες νομικής υποστήριξης
Δείκτες εκροών
Αιτήσεις διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας των υποστηριζόμενων επιχειρήσεων
Σύνταξη καταστατικού σύστασης εταιρείας
Προετοιμασία φακέλων απόκτησης άδειας εγκατάστασης και λειτουργίας
Προετοιμασία φακέλου απόκτησης πιστοποίησης ποιότητας προϊόντος
Προετοιμασία φακέλου συμμετοχής σε προγράμματα ενίσχυσης επιχειρηματικότητας μέσω ΕΣΠΑ

Στρατηγικός στόχος 5: Εξωστρέφεια

Δικτύωση με οικοσυστήματα εκτός Ελλάδας.

Δείκτες εκροών
Δικτύωση με παραγωγικά οικοσυστήματα 3 μητροπολιτικών δήμων
Διεπιχειρησιακές συναντήσεις πελατών-προμηθευτών
Ένταξη σε πλατφόρμα διευκόλυνσης εξαγωγών
Συμμετοχή σε επιχειρηματική αποστολή
Συμμετοχή σε έκθεση εξαγωγών
Οργάνωση επίσκεψης σε δομές υποστήριξης επιχειρήσεων του εξωτερικού (incubators, accelerators)
Δείκτες αποτελέσματος
Εξαγωγές των υποβοηθούμενων επιχειρήσεων
Διμερείς επιχειρηματικές συμφωνίες
Συνεργατικό συμβούλιο εξαγωγών
Συγκρότηση κλαδικών ή τοπικών συνεργατικών σχηματισμών υποστηριζόμενων επιχειρήσεων

Επίπεδο Γ: Επιχείρηση–πελάτης

Δείκτες εκροών
Υπηρεσίες Επιχειρηματικού Επιταχυντή
Δείκτες αποτελέσματος
Αγωγός πωλήσεων (pipeline coverage)
Αύξηση όγκου πωλήσεων
Αύξηση αριθμού νέων πελατών
Κόστος απόκτησης πελατών
Πωλήσεις ανά εργαζόμενο
Αύξηση αριθμού διεθνών αγορών
Αύξηση καναλιών διανομής και επέκταση δικτύου διανομής
Ενίσχυση εταιρικής φήμης
Ενίσχυση εταιρικής πιστότητας
Αύξηση μεριδίου αγοράς
Απόκτηση μεριδίου σε νέα αγορά
Δείκτης γενικής ρευστότητας
Εξαγωγές
Καθαρό Περιθωρίου Κέρδους
Οικονομική Μόχλευση
Αποδοτικότητα Απασχολούμενων Κεφαλαίων
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων
Παραγωγικότητα
Αύξηση αριθμού νέων προϊόντων ή υπηρεσιών
Μεικτό περιθώριο κέρδους
Καθαρό περιθώριο κέρδους
Αύξηση εργαζομένων
Αύξηση προσωπικού R&D
Ύψος δαπανών outsourcing
Εξωτερικές πηγές γνώσης (σε αριθμό)
Αύξηση δεξιοτήτων
Πιστοποιήσεις
Συστήματα διασφάλισης ποιότητας
Αύξηση κεφαλαίου
Αύξηση επενδύτων
Αύξηση αριθμού συναντήσεων με χρηματοδότες

Βελτίωση πιστοληπτικής ικανότητας
Αριθμός υποβολών αιτήσεων σε πλατφόρμες crowd funding
Αύξηση συμφωνιών peer to peer lending
Αύξηση αριθμού συμφωνιών Third Party Financing

Επίπεδο Δ: Δείκτες εσωτερικής λειτουργίας Επιχειρηματικού Επιταχυντή

Μέντορες, Coaches, Στελέχη

Δείκτες εκροών
Εκπαιδευτικό υλικό
Εργαλεία διαχείρισης καινοτομίας
Ώρες συνεδρίας καθοδήγησης
Γραπτή και προφορική επικοινωνία
Διαμεσολάβηση και δικτύωση
Δείκτες αποτελέσματος
Ποσοστά διατήρησης δέσμευσης των συμμετεχόντων
Μεταδοτικότητα και ικανότητα επικοινωνίας
Επάρκεια του εκπαιδευτή
Ανταποκρισιμότητα σε αιτήματα/ανάγκες των καθοδηγούμενων και πέρα από τις ώρες του προγράμματος
Πληρότητα εκπαιδευτικού υλικού και γνώσης
Ικανότητα αλληλεπίδρασης
Ικανοποίηση των συμμετεχόντων
Αύξηση του αποθέματος γνώσης των συμμετεχόντων
Αύξηση του αποθέματος γνώσης των συμμετεχόντων με βάση την αξιολόγηση της ικανότητας πριν/μετά
Αριθμός συνεδριών κατά μέσο όρο ανά καθοδηγούμενο
Επίτευξη των επιμέρους στόχων ανάπτυξης των συμμετεχόντων
Συμμετοχή
Γνώση σε θέματα διαχείρισης καινοτομίας
Βαθμός εφαρμοσιμότητας της παρεχόμενης γνώσης
Συνάφεια παρεχόμενης γνώσης με ανάγκες των καθοδηγούμενων
Δείκτες αποτελέσματος
Ποσοστά διατήρησης δέσμευσης των συμμετεχόντων
Μεταδοτικότητα και ικανότητα επικοινωνίας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

3.1. Βιβλιογραφία

Blank, S. (2013) Why the Lean Start-Up Changes Everything, Harvard Business Review.

Enkel, E. Gassmann, O. and Chesbrough, H. (2009) Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon, R&D Management, 39(4), pp. 311-316.

Chesbrough, H. (2003a) The era of open innovation, MIT Sloan Management Review, Spring, pp. 35-41.

Chesbrough, H. (2003b) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Cambridge.

Chesbrough, H. Vanhaverbeke W. and West, J. (Eds.) (2006), Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford University Press, Oxford.

Chesbrough, H. (2006), Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (eds.) (2006) Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford University Press, Oxford.

Chesbrough, H. (2010) Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, Long Range Planning, Apr, Vol. 43 Issue 2/3, pp. 354-363.

Christiansen, J. D. (2009) A Framework For Developing Seed Accelerator Programmes. Cambridge Master Thesis. Cambridge University.

Commission, E. (2002) Benchmarking of Business Incubators. Personnel (February).

Daskalopoulou, I, Liargovas, P. and Petrou, A. (2010) A comparative study of business incubators and technoparks in the EU Int. J. of Innovation and Regional Development, Vol.2, No.3, pp.198 – 220.

Dodgson, M., Gann, D. and Slater, A. (2008) The management of technological innovation: strategy and practice, Oxford University Press.

INNOVATHENS (2013) Προμελέτη για την ενίσχυση της καινοτομίας στο Δήμο Αθηναίων.

Foertsch, C. (2012) Coworking business models, Presentation at the 2nd Coworking Europe Conference, 4-6 November, Berlin.

Gassman, O., Enkel, E., and Chesbrough, H. (2010) The future of open innovation, R&D Management, Vol 40, Iss 3, pp. 213-221.

Godin, B. (2006) The Linear Model of Innovation: The Historical Construction of an Analytical Framework, Science, Technology, and Human Values, 31 (6), November, pp. 639-667.

Hidalgo, A., Albors, J. (2007) “Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice”, R&D Management 38: 113-127.

Katz, B. and Wagner, J. (2014) The Rise of Innovation Districts: A New Geography of Innovation in America, Brookings, available at: <http://www.brookings.edu/~media/Programs/metro/Images/Innovation/InnovationDistricts1.pdf>

Κομνηνός, Ν. (2011) Περιφερειακοί Πόλοι Καινοτομίας στην Ελλάδα 2001-2009: Σχεδιασμός εστιασμένων συστημάτων καινοτομίας, Αειχώρος, Αειχώρος 6(2) [11 - με νέα αρίθμηση].

Λιβιεράτος, Α. (2013) Οδηγός Καινοτομίας για μικρές επιχειρήσεις, ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, Αθήνα.

Laursen, K. and Salter, A.J. (2006), Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms, Strategic Management Journal, 27, pp. 131–150.

Logotech (2013) Μελέτη σχεδιασμού δράσεων για την Ενίσχυση της Επιχειρηματικότητας & της Τεχνολογικής Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων στην Αθήνα (Τελικό Παραδοτέο), Αθήνα.

Malerba, F. (2005), “Innovation and the evolution of industries”, Journal of Evolutionary Economics, Springer, Vol. 16(1), pp. 3-23.

Maltby, E., & Needleman, S. E. (2012). Start-Ups Crowd “Accelerators.” Wall Street Journal, Financing, p. 2. Retrieved from <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304065704577422131523831456.html>

Masaaki, I. (1984) Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success, McGraw-Hill/Irwin.

McKinsey & Company (2011) Η Ελλάδα 10 Χρόνια Μπροστά. Προσδιορίζοντας το νέο Μοντέλο Ανάπτυξης της Ελλάδας, Αθήνα.

Miller, P., & Bound, K. (2011) The Startup Factories (pp. 1-39). Retrieved from http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_startup_factories_report_feature

Miller, P. and Kirsten, B. (2011) The Startup Factories, The rise of accelerator programmes to support new technology ventures, Discussion Paper, NESTA.

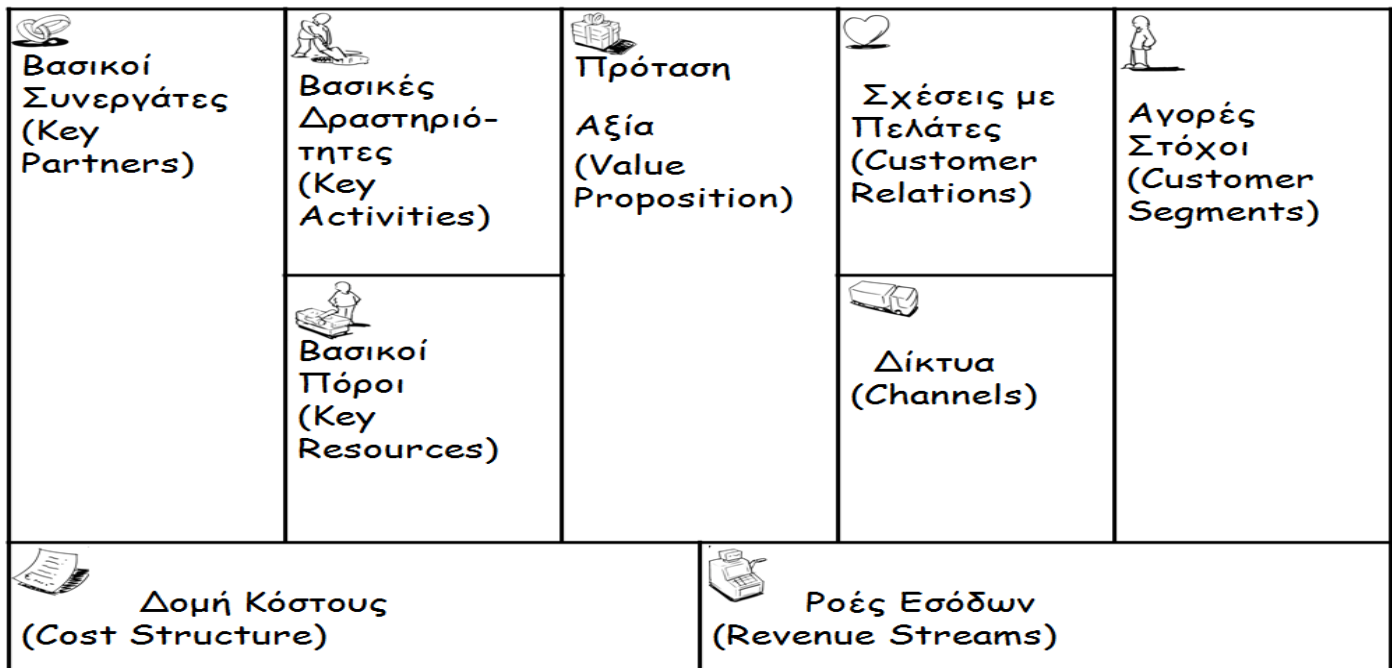
- Mowery, D. and Rosenberg, N. (1979) The influence of market demand upon innovation: A critical review of some recent empirical studies, *Research Policy*, vol. 8, pp.102-153.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- OECD (2008), *Open Innovation in Global Networks*, OECD, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264047693-en>
- OECD (2011a), "Collaboration in business value chains", in *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011*, OECD Publishing. doi: 10.1787/sti_scoreboard-2011-29-en
- OECD (2011b), "Mixed modes of innovation", in *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011*, OECD Publishing. doi: 10.1787/sti_scoreboard-2011-44-en
- OECD (2011c), *Demand-side Innovation Policies*, OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264098886-en
- OECD/Eurostat (2005), *The Measurement of Scientific and Technological Activities—Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd ed., OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264013100-en
- Pavitt, K. (1984). Sectoral Patterns of Technical Change: Towards Taxonomy and a Theory, *Research Policy* , 13, 343-373.
- Rothwell, R. (1994), Towards the Fifth-generation Innovation Process, in: *International Marketing Review*, Vol.11, No 1, 1994, pp.7-31.
- Schmookler, J. (1966) *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge.
- Tidd, J., Bessant, J. (2009) "Managing innovation: integrating technological, market and organizational change", 4th Edition, Wiley & Sons Ltd.
- Tidd, J. (2001) "Innovation management in context: environment, organization and performance", *International Journal of Management Reviews* 3: 169–183.
- Teece, D. J. (1986), Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public-policy, *Research Policy* 15(6), 285–305.
- Telefonika Europe (2013) *The Accelerator and Incubator System in Europe*, London.
- Tozzi, J. (2011). Startup Bootcamps Seek Army of Entrepreneurs. *Bloomberg Businessweek, Smallbiz*. Retrieved May 7, 2012, from http://www.businessweek.com/smallbiz/content/mar2011/sb20110329_239744.htm
- Utterback, J. and Abernathy, W. (1975) A dynamic model of process and product innovation, *Omega*, Volume 3, Issue 6, December 1975, pp. 639–656.

Utterback J.M. and F.F. Suárez (1993), “Innovation, Competition and Industry Structure”, Research Policy, Vol. 22, No. 1, February, pp. 1-21.

Wiggins, J., & Gibson, D. V. (2003). Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator. Innovation, 3(1/2), 56-66. Retrieved from <http://inderscience.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,4,13;journal,31,38;linkingpublicationresults,1:110850,1>

3.2. Business model Canvas

Αναλυτικά και σε μεγαλύτερη ανάλυση παρουσιάζεται στο σύνδεσμο http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf












The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

<p>Key Partners </p> <p>Who are our key partners? Which of our key resources are we acquiring from partners? Which key activities do partners perform?</p> <p>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΣΥΜΠΡΟΣΗΜΩΝ Distribution and economy Reduction of risk and uncertainty Acquisition of particular resources and activities</p>	<p>Key Activities </p> <p>What key activities do our value propositions require? Our channels/distribution Customer relationships/per revenue streams</p> <p>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Production Problem Solving Platform/Network</p>	<p>Value Propositions </p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Format Performance Customization "Getting the Job Done" Design Brand/Status Price Cost Reduction Risk Reduction Convenience/Usability</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Personal Assistance Dedicated Personal Assistance Self-Service Automated Services Communities Co-creation</p>	<p>Customer Segments </p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Mass Market Niche Market Segmented Diversified Multi-Sided Platform</p>
	<p>Key Resources </p> <p>What key resources do our value propositions require? Our channels/distribution Customer relationships/per revenue streams</p> <p>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Physical Intellectual (Patent, patents, copyrights, data) Human Financial</p>		<p>Channels </p> <p>Through which channels do our customer Segments want to be reached? How are we reaching them today? How are our channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ 1. Directness How do we reach customers about our company's products and services? 2. Distribution How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition? 3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services? 4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers? 5. After sales How do we provide post-purchase customer support?</p>	
<p>Cost Structure </p> <p>What are the most important costs incurred in our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?</p> <p>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Cost Driver: Variable and fixed costs, but prices will be proportional, constant, automatic, volume-related Value Driver: Fixed cost or value creation, premium value proposition</p> <p>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Fixed Costs (Salaries, rents, utilities) Variable costs Economies of scale Economies of scope</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How much are they willing to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ License Lease/rent Usage fee Subscription Fee Licensing/Referral/Feeback Commission Brokerage fee Advertising</p> <p>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Fee/Price Product/Service-dependent Customer-dependent Asset-based Volume-dependent</p> <p>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Registration/Targeting/Referral Management Real-time Market</p>		