



**ΤΕΙ Κρήτης**  
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης



## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :** ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΚΑΛΥΨΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΞΥΠΝΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ



**ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ :**

**ΔΑΣΚΑΛΑΚΗ ΧΡΥΣΗ / Α.Μ. ΜΟ 062**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :**

**ΚΑΘΑΡΑΚΗΣ ΜΙΧΑΛΗΣ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2018**

Copyright © Χρυσή Δασκαλάκη του Γεωργίου, 2018.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το πρόγραμμα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων της συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα της Διπλωματικής μου Εργασίας, κ. Μιχάλη Καθαράκη, Καθηγητή στο Μ.Π.Σ. «Οργάνωση και Διοίκηση για Μηχανικούς» του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης, για την αμέριστη υποστήριξη, που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας, καθώς και τους καθηγητές μου κύριο Κουδουμά Εμμανουήλ και κύριο Ξανθό Γεώργιο που αποτελούν μαζί με τον κύριο Καθαράκη την επιτροπή εξέτασης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την συμπαράσταση της, όλο το χρονικό διάστημα που ασχολήθηκα με την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος ευχαριστώ πολύ τον Περιφερειάρχη Κρήτης κο Σταύρο Αρναουτάκη που μου εμπιστεύτηκε το συντονισμό υλοποίησης της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης στην Περιφέρεια Κρήτης και τα στελέχη της ομάδα έξυπνης εξειδίκευσης, που η συμβολή τους ήταν καθοριστική στην επιτυχία του εγχειρήματος.

*Στην ομάδα Έξυπνης Εξειδίκευσης Περιφέρειας Κρήτης*



## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να εμβαθύνει στην διαδικασία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης στο πλαίσιο υλοποίησης της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης στην περιφέρεια Κρήτης. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται η μεθοδολογία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης η οποία εφαρμόστηκε από την περιφέρεια, αναλύεται, και αξιολογείται.

Πιο συγκεκριμένα, περιγράφεται ένα μοντέλο αξιολόγησης με έξι κριτήρια αξιολόγησης που θεωρήθηκαν κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για τη μεθοδολογία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην περιφέρεια Κρήτης. Στόχος ήταν να αποδειχθεί ότι υπάρχει μια αξιόπιστη μέθοδος αξιολόγησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης με συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης και να τεκμηριωθεί με την εφαρμογή αυτής της μεθόδου ότι η μεθοδολογία που εφάρμοσε η περιφέρεια Κρήτης για να υλοποιήσει την Στρατηγική της στην Έξυπνη Εξειδίκευση, είναι μία καινοτόμα διαδικασία, που ταιριάζει στο οικοσύστημα καινοτομίας του νησιού και ένα καλό μοντέλο συμμετοχικής διαδικασίας, που θα μπορούσε να εφαρμοστεί και σε άλλες περιφέρειες.

## **ABSTRACT**

The present work aims to deepen the process of implementing the entrepreneurial discovery in the framework of the implementation of the Smart Specialization Strategy in the region of Crete. In particular, the methodology for implementing the entrepreneurial discovery, which has been applied by the region, is presented, analyzed and evaluated.

More specifically, an evaluation model is described with six evaluation criteria that were considered critical success factors for the methodology of implementing the entrepreneurial discovery in the region of Crete. The objective was to demonstrate that there is a reliable method of evaluating the entrepreneurial discovery process with specific evaluation criteria and to establish by applying this method that the methodology applied by the region of Crete to implement its Smart Specialization Strategy is an innovative process, which fits in with the island's ecosystem of innovation and a good model of participatory process that could be applied in other regions as well.



## Περιεχόμενα

1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.1	Καινοτομία και Έξυπνη Εξειδίκευση	5
1.2	Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα	6
2.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ 2.1 Η έννοια της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης	9
2.2.	Η διαδικασία της Επιχειρηματικής Ανακάλυψης	12
2.2.1.	Τι είναι Επιχειρηματική Ανακάλυψη	12
2.2.2	Εργαλεία – τρόποι υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης	14
2.2.3.	Η επιχειρηματική ανακάλυψη είναι μια συνεχή διαδικασία	15
2.2.4	Ο ρόλος της πολιτικής στην διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης	16
2.2.5.	Η Ηγεσία της Διαδικασίας Επιχειρηματικής Ανακάλυψης	17
2.2.6.	Η ανάγκη προσαρμογής της επιχειρηματικής ανακάλυψης ανάλογα με τις συνθήκες κάθε περιοχής	17
2.2.7.	Εμπειρίες από την μέχρι σήμερα εφαρμογή της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης	19
2.2.8	Συμπεράσματα από Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	27
3.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΥΠΝΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ	29
3.1	Γενικά	29
3.2	Όραμα της στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης της περιφέρειας Κρήτης	30
3.3.	Οι τομείς της στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης της περιφέρειας Κρήτης	31
3.4	Το σύστημα διακυβέρνησης της RIS3CRETE	33
4.	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΚΑΛΥΨΗΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ	35
4.1	Εισαγωγικά στοιχεία	35
4.1.1	Σκοποί Διαδικασίας Διαβούλευσης	35
4.2	Μεθοδολογία και στάδια υλοποίησης Ris3Crete	36
4.2.1	1 <sup>ο</sup> Στάδιο: Προετοιμασία σε Υπηρεσιακό Επίπεδο	36
4.2.2	2 <sup>ο</sup> Στάδιο: Ενημέρωση – Διαβουλεύσεις – Ηλεκτρονική Υποβολή Ιδεών	37
4.2.3.	3 <sup>ο</sup> Στάδιο: Αυτό-Αξιολόγηση Προτάσεων από τους Συμμετέχοντες	37
4.2.4	4 <sup>ο</sup> Στάδιο: Ομαδοποίηση – Προετοιμασία Τελικής Διαβούλευσης	38
4.2.5.	5 <sup>ο</sup> Στάδιο: Τελική Διαβούλευση – Συμπεράσματα	38
4.2.6.	6 <sup>ο</sup> Στάδιο: Εισηγήσεις Εμπειρογνομώνων	39
4.2.7.	7ο Στάδιο Προετοιμασία εισήγησης προς ΠΣΕΚ –Κρήτης	39
4.2.8.	8ο Στάδιο Προώθηση της εισήγησης προς την Διαχειριστική Αρχή του ΕΠ Κρήτης	40
4.3	Η πλατφόρμα - διαδικτυακή εφαρμογή της Ris3Crete	40



5. ΑΝΑΦΟΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΚΑΛΥΨΗΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ	41
5.1.Περιβαλλοντικός Τομέας	41
5.2 Πολιτιστικός – Τουριστικός Τομέας	44
5.3 Αγροδιατροφικός Τομέας	47
5.4 Συμπεράσματα από την εφαρμογή της μεθοδολογίας επιχειρηματικής ανακάλυψης	51
6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΚΑΛΥΨΗΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ	53
6.1 Παρουσίαση ερωτηματολογίου	53
6.2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας - κριτήρια αξιολόγησης	56
6.3. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας	60
6.3.1 Προφίλ συμμετεχόντων στην έρευνα	60
6.3.2. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων ανά κριτήριο	61
6.3.3 Αποτελέσματα ερωτήσεων που δεν ενσωματώνονται στα κριτήρια	67
6.4 Γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων	73
6.5 Ανάλυση swot	74
6.5.1 Δυνατά σημεία της μεθοδολογίας υλοποίησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης στην περιφέρεια Κρήτης	75
6.5.2. Αδύνατα σημεία της μεθοδολογίας υλοποίησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης στην περιφέρεια Κρήτης.	77
6.5.3 Ευκαιρίες από την εφαρμογή της μεθοδολογία υλοποίησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης στην περιφέρεια Κρήτης	82
6.5.4 Απειλές για την εφαρμογή της μεθοδολογία υλοποίησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης στην περιφέρεια Κρήτης	82
6.5.5 Συνοπτική απεικόνιση ανάλυσης swot	83
7. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	85
7.1 Σχολιασμός αποτελεσμάτων	85
7.2 Τελικά συμπεράσματα – προτάσεις	90
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	93
8.1 Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	93
8.2 Ελληνική βιβλιογραφία	94
8.3 Ηλεκτρονικές πηγές	94
9, ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I	96
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III	101

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI	107

# 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1 Καινοτομία και Έξυπνη Εξειδίκευση

Η έρευνα, η καινοτομία και η τεχνολογική αλλαγή θεωρούνται από τους πιο σημαντικούς παράγοντες της περιφερειακής οικονομικής ανάπτυξης. Η συμβολή της έρευνας και της τεχνολογίας στην ανάπτυξη μιας Περιφέρειας αλλά και στη γενικότερη ανάπτυξη μιας χώρας έχει εξεταστεί και επισημανθεί αρκετές φορές.

Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να δείξουν την σχέση μεταξύ της διάχυσης της διεθνούς έρευνας και ανάπτυξης και πως σχετίζεται αυτή με την οικονομική ανάπτυξη. Μια καινοτομία μπορεί να έχει ασήμαντες επιπτώσεις μέχρι να εφαρμοστεί στην πράξη και να δώσει ένα νέο προϊόν. Χωρίς τη διάχυση, οι τεχνολογικές καινοτομίες δεν έχουν απολύτως καμία οικονομική επίδραση. Η τεχνολογική πρόοδος επέρχεται κυρίως, λόγω του ότι οι επιχειρήσεις ψάχνουν για νέους τρόπους παραγωγής, με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους και για να το πετύχουν αυτό στρέφονται στην εισαγωγή νέων και καινοτόμων μεθόδων παραγωγής. Η έρευνα και ανάπτυξη δρα καταλυτικά στην οικονομική ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα. Η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας εξαρτάται από παράγοντες όπως είναι οι νέες τεχνολογίες και οι καινοτομικές δραστηριότητες, καθώς χώρες που είναι οικονομικά αναπτυγμένες έχουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και τεχνολογικής δραστηριότητας. (Χαχλάκη, 2017)

Σήμερα στην Ευρώπη πιστεύουν ακράδαντα ότι η απάντηση στην οικονομική κρίση είναι εφαρμογή μιας στρατηγικής βασισμένης στην καινοτομία που θα αξιοποιεί το ευρωπαϊκό, εθνικό και περιφερειακό δυναμικό έρευνας και τεχνολογίας.

Στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», υιοθετήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή η εμβληματική πρωτοβουλία «Ένωση Καινοτομίας» η οποία προτείνει πολιτικές βασισμένες στην καινοτομία, με σκοπό να ενισχυθεί η ικανότητα της Ευρώπης προκειμένου να επιτύχει έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη. Αναδείχθηκε λοιπόν η έννοια της έξυπνης εξειδίκευσης ως ένα μέσο για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Η έννοια της έξυπνης εξειδίκευσης, προτείνει μια στρατηγική για κάθε εθνική και περιφερειακή οικονομία, απευθύνεται και εφαρμόζεται τόσο στις πρωτοπόρες όσο και στις λιγότερο προηγμένες περιφέρειες και στοχεύει να προωθήσει και τη συνεργασία μεταξύ των περιφερειών. (Ε.Υ.Δ.Ε.Π.ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ.ΚΡΗΤΗΣ, 2015)

Η Περιφέρεια Κρήτης προχώρησε στον σχεδιασμό της δικής της στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης η οποία ολοκληρώθηκε το Μάρτιο του 2015 και εγκρίθηκε με την υπ' αριθμό 28 /2015 απόφαση του Περιφερειακού Συμβουλίου. Επίσης με την υπ' αριθμό 107/2016 απόφαση, ορίστηκε η Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού ως συντονιστικό όργανο του Συστήματος Διακυβέρνησης, της Εφαρμογής της Περιφερειακής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης.

Ακολούθησε ο σχεδιασμός της μεθοδολογίας υλοποίησης της Περιφερειακής Στρατηγικής ο οποίος θα παρουσιαστεί στην παρούσα εργασία, θα αναλυθεί και θα αξιολογηθεί.

## 1.2 Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα

Οι Περιφερειακές στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης είναι μια μορφή άσκησης περιφερειακής πολιτικής και την ευθύνη υλοποίησής τους έχουν οι Περιφερειακές Αρχές. Στο πλαίσιο υλοποίησης της περιφερειακής στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης η Περιφέρεια Κρήτης σχεδίασε μια μεθοδολογία την οποία εφάρμοσε στον πρώτο κύκλο υλοποίησης της εν λόγω στρατηγικής.

Στόχος της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να παρουσιάσει, να αναλύσει και να αξιολογήσει την μεθοδολογία υλοποίησης της Ris3Crete ή αλλιώς την διαδικασία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην Περιφέρεια Κρήτης.

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία στοχεύει να καλύψει την ελλιπή ερευνητική προσέγγιση τέτοιων μεθόδων υλοποίησης στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης, και να τεκμηριώσει ότι η μεθοδολογία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην Περιφέρεια Κρήτης είναι μία καλή πρακτική υλοποίησης της στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης της Περιφέρειας Κρήτης.

Τα ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η συγκεκριμένη έρευνα είναι:

1ο	Υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης, καταγεγραμμένα στην διεθνή βιβλιογραφία, που να χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης στο πλαίσιο υλοποίησης μιας στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης ;
2ο	Υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια με τα οποία μπορούμε να αξιολογήσουμε την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης που εφάρμοσε η Περιφέρεια Κρήτης και αν ναι ποια είναι αυτά;
3ο	Ποια είναι τα αποτελέσματα από την εφαρμογή αυτών των κριτηρίων αξιολόγησης στην Περιφέρεια Κρήτης;

Ειδικότερα στοχεύουμε να εξετάσουμε ποια είναι η επίδοση της Περιφέρειας Κρήτης από την εφαρμογή των κριτηρίων αξιολόγησης, στη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης που επέλεξε να εφαρμόσει.

- Στο πρώτο μέρος της εργασίας θα διενεργηθεί μια δευτερογενή έρευνα μέσω εκτενούς βιβλιογραφικής ανασκόπησης, προκειμένου να διαπιστώσουμε αν υπάρχουν κριτήρια στην διεθνή βιβλιογραφία που να εφαρμόζονται για την αξιολόγηση της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης.
- Ακολούθως θα διατυπωθούν τα κριτήρια αξιολόγησης της μεθοδολογίας υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην περιφέρεια Κρήτης.
- Στην συνέχεια θα πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση της μεθοδολογίας υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην Περιφέρεια Κρήτης, μέσω πρωτογενούς έρευνας στους επιχειρηματικούς και ερευνητικούς φορείς που συμμετείχαν στις διαβουλεύσεις, που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο

υλοποίησης του 1<sup>ου</sup> κύκλου της Περιφερειακής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης και θα ακολουθήσει μια ανάλυση swot.

- Τέλος θα διατυπωθούν προτάσεις βελτίωσης της μεθοδολογίας υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην Περιφέρεια Κρήτης.



## 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ 2.1 Η έννοια της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης

Η έξυπνη εξειδίκευση είναι μια πολιτική έννοια που υπάρχει για ένα σύντομο χρονικό διάστημα αλλά κατάφερε, πολύ γρήγορα να προκαλέσει ένα σημαντικό αντίκτυπο στο πολιτικό ακροατήριο στην Ευρώπη.

Η Steliana Sandu (2012) αναφέρει ότι η έξυπνη Εξειδίκευση ξεκίνησε από μια ομάδα εμπειρογνομόνων το 2007, η οποία προσκλήθηκε από την Επιτροπή Janez, προκειμένου να παράσχει συμβουλές υψηλού επιπέδου σχετικά με την αναζωογόνηση της στρατηγικής της Λισαβόνας. Οι εμπειρογνώμονες στην πρώτη τους έκθεση, στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2008, αναφέρουν ότι ένα κρίσιμο ζήτημα για τις περισσότερες περιφέρειες στην Ευρώπη είναι να επιτύχουν να εξειδικεύσουν τη βάση των γνώσεων τους, επιτυγχάνοντας αυτό που λέμε μια διαδικασία έξυπνης εξειδίκευσης. Τουλάχιστον τρεις από τις εννέα μελέτες που εκπονήθηκαν για το σκοπό αυτό επικεντρώνονται σε διάφορες πτυχές της έξυπνης εξειδίκευσης, όπως: η έννοια, τα διλήμματα, οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι για τον Ευρωπαϊκό Χώρο Έρευνας, η σχέση τεχνολογικής εξειδίκευσης, εξειδίκευσης Έρευνας & Ανάπτυξης και έξυπνης εξειδίκευσης ( St. Sandu, 2012).

Ο Dominique Foray ένας εκ των πατέρων της έξυπνης εξειδίκευσης, αναφέρει ότι «η έξυπνη εξειδίκευση ως έννοια είναι η δυναμική ανάπτυξη νέων ειδικοτήτων που μπορούν να εμφανιστούν αυθόρμητα στην οικονομία – και η στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης (ως πολιτική) είναι μια έννοια που θέτει σε εφαρμογή μια διαδικασία πολιτικής στοχεύοντας να διευκολύνει αυτή τη δυναμική όταν δεν μπορεί να αναπτυχθεί αυθόρμητα» (D.Foray,2014).

Η έξυπνη εξειδίκευση ως διαδικασία, αρχικά αναπτυγμένη από τους Foray et al. (2009) και στη συνέχεια ε από τον Paul David, τον Bronwyn Hall, τον Phil McCan και άλλους, είναι μια διαδικασία που καθορίζει τις προτεραιότητες στις εθνικές και περιφερειακές στρατηγικές έρευνας και καινοτομίας, με στόχο να εντοπιστούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τους και να βοηθηθούν οι χώρες και οι περιφέρειες να τα ενισχύσουν περαιτέρω με ένα πρόγραμμα μετασχηματισμού της οικονομικής τους πολιτικής, με γνώμονα την καινοτομία. Είναι μια ρεαλιστική, δύσκολη στην εφαρμογή πολιτική οδό που θέτει τη πραγματική οικονομία στο επίκεντρο της πολιτικής προσπάθειας, θέλοντας να μας προετοιμάσει για τον έντονο ανταγωνισμό σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία (M. Landabaso, 2014).

Μια στρατηγική για έξυπνη εξειδίκευση RIS3 ουσιαστικά αφορά στην αναγνώριση των μοναδικών χαρακτηριστικών κάθε χώρας/ περιφέρειας, δίνοντας έμφαση στα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, με τη συμμετοχή των όλων των ενδιαφερομένων, με στόχο τη συγκέντρωση των εθνικών /περιφερειακών πόρων για την υποστήριξη της καινοτομίας και της επιχειρηματικής αριστείας. Ένα άλλο θετικό στοιχείο των στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης είναι ότι ενοποιεί τα περιφερειακά συστήματα καινοτομίας, δίνοντας τη δυνατότητα διάχυσης της γνώσης, επεκτείνοντας τα οφέλη της καινοτομίας σε ολόκληρη την εθνική / περιφερειακή οικονομία. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η έξυπνη εξειδίκευση εξασφαλίζει μια πιο αποτελεσματική χρήση των ευρωπαϊκών κονδυλίων και συμβάλλει στη μόχλευση των ιδιωτικών επενδύσεων προς τις περιοχές που εφαρμόζουν πολιτικές Έξυπνης Εξειδίκευσης (St. Sandu, 2012).

Η έννοια της έξυπνης εξειδίκευσης είναι ουσιαστικά ένας τρόπος σκέψης σχετικά με τα τοπικά συστήματα διάδοσης της γνώσης και βελτίωση της μάθησης. Ως εκ τούτου, η έξυπνη εξειδίκευση ως μέρος της περιφερειακής πολιτικής, περιλαμβάνεται στην γενική αιτιολόγηση της, χρήση μιας προσέγγισης αναπτυξιακής πολιτικής σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο για την πολιτική συνοχής (P. McCann & R. Ortega-Argilés, 2015).

Η «Έξυπνη Εξειδίκευση» είναι το καινούργιο πρότυπο πολιτικής της Ευρώπης που σχεδιάστηκε για να συνδυάσει τις τρεις βασικές για την αναπτυξιακή στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης προτεραιότητες, της έξυπνης, βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης. (R.Gheorghiu, L. Andreescu, A. Curaj, 2016)

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή « η Έξυπνη Εξειδίκευση αποτελεί μια νέα πολιτική καινοτομίας που έχει ως στόχο να προωθήσει την αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των δημοσίων επενδύσεων στην έρευνα».

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει κάνει στροφή προς την οικονομία της γνώσης και αυτό είναι σαφές στο πεδίο της αναπτυξιακής στρατηγικής. Πρωταγωνιστικό ρόλο έχουν τρεις προτεραιότητες στη στρατηγική 'Ευρώπη 2020':

(1) η έξυπνη ανάπτυξη, με την γνώση και την καινοτομία, να έχουν κυρίαρχο ρόλο στην ανάπτυξη της οικονομίας

(2) η βιώσιμη ανάπτυξη, με στόχο τη πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων, και μια οικονομία πιο φιλική προς το περιβάλλον και πιο ανταγωνιστική

(3) η ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς, με έμφαση στο υψηλό ποσοστό απασχόλησης εξασφαλίζοντας, οικονομική, κοινωνική και εδαφική συνοχή.

Η καινοτομία έχει κεντρικό ρόλο, στις στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης, όμως κάθε περιφέρεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης οφείλει να επιλέξει έναν περιορισμένο αριθμό τομέων/κλάδων παραγωγής, στους οποίους η καινοτομία μπορεί να είναι γόνιμη και να αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους. Με φιλοσοφία της πολιτικής της 'Έξυπνης Εξειδίκευσης', πρέπει να προσδιορισθούν σε κάθε χώρα/περιφέρεια μια σειρά δραστηριοτήτων μεταποίησης και υπηρεσιών, παραγωγικών ομάδων, και τεχνολογιών που θα αποτελέσουν την κινητήρια δύναμη στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής και παγκόσμιας αγοράς(Κομνηνός & Σεφερτζή, 2014).

Οι στρατηγικές για την έξυπνη εξειδίκευση που έχουν γίνει αποδεκτές από διάφορες περιφέρειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) διαμορφώθηκαν σε μεγάλο βαθμό από το θεσμικό πλαίσιο και τη διακυβέρνηση, καθώς και από τις περιφερειακές οικονομικές ιδιαιτερότητες. Τα οικονομικά χαρακτηριστικά κάθε περιφέρειας και οι θεσμικές διακυμάνσεις δίνουν ένα ιδιαίτερο χαρακτήρα στην στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης κάθε περιοχής και αυτό συνεπάγεται ότι δεν υπάρχει κανένα έξυπνο πρότυπο ή σχέδιο εξειδίκευσης, που μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε περιοχή. Αντιθέτως, οι περιφέρειες πρέπει μέσα στα δικά τους πλαίσια διακυβέρνησης να βρουν εκείνες τις λύσεις που τους ταιριάζουν καλύτερα (P. McCann, R. Ortega-Argilés, 2014).

Οι εθνικές - περιφερειακές στρατηγικές έρευνας και καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση (RIS3) αποτελούν ολοκληρωμένες, τοπικά προσανατολισμένες,



στρατηγικές οικονομικού μετασχηματισμού που διαμορφώνονται βάσει των παρακάτω 5 αξόνων :

- Εστιάζουν την υποστηρικτική πολιτική και τις επενδύσεις σε κομβικές εθνικές/περιφερειακές προτεραιότητες, προκλήσεις και ανάγκες για ανάπτυξη βασισμένη στη γνώση, συμπεριλαμβανομένων των μέτρων που σχετίζονται με τις ΤΠΕ.
- Βασίζονται στα δυνατά σημεία κάθε χώρας/περιφέρειας, στα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και στις δυνατότητες για αριστεία.
- Υποστηρίζουν την τεχνολογική όσο και την πρακτικά εφαρμοσμένη καινοτομία και στοχεύουν στην τόνωση των επενδύσεων από τον ιδιωτικό τομέα.
- Εμπλέκουν πλήρως τους ενδιαφερόμενους φορείς μέσω μιας διαδικασίας bottom up, η οποία έχει ως χαρακτηριστικό την συνεχή επιχειρηματική ανακάλυψη και ενθαρρύνουν την καινοτομία και τον πειραματισμό.
- Είναι τεκμηριωμένες ποιοτικά και ποσοτικά και προβλέπουν συστήματα παρακολούθησης και αξιολόγησης μέσω κατάλληλης δέσμης δεικτών ( European Commission, 2012)

Η Έξυπνη Εξειδίκευση εστιάζει στον προσδιορισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε συγκεκριμένους τομείς ή τμήματα της αγοράς μιας χώρας ή μιας περιφέρειας, εμπλέκει τους συναφείς δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς μέσω μιας διαδικασίας bottom up και αναπτύσσει ένα όραμα για το μέλλον. Η διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών αυτών χαρακτηρίζονται από έναν **εξωστρεφή προσανατολισμό**, ωθώντας τις περιφέρειες να γίνουν φιλόδοξες και ρεαλιστικές ως προς το τι μπορούν να καταφέρουν, ενώ συνδέει το τοπικό παραγωγικό σύστημα με ερευνητικά συστήματα που παράγουν γνώση και αλυσίδες παραγωγής προστιθέμενης αξίας (Ε.Υ.Δ.Ε.Π. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ, 2015).

Ο καθορισμός των προτεραιοτήτων στο πλαίσιο της RIS3 εστιάζεται στους τομείς εκείνους στους οποίους διακρίνονται δυνατότητες ανάπτυξης ή/και εξειδίκευσης της τοπικής οικονομίας. Ουσιαστικά επιλέγονται εκείνες οι προτεραιότητες που αφορούν σε τομείς που μια περιοχή μπορεί ρεαλιστικά να ελπίζει ότι θα πρωταγωνιστήσει (Ε.Υ.Δ.Ε.Π. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ, 2015).

Οι στρατηγικές Έξυπνης Εξειδίκευσης 2014-2020 αποτελούν σήμερα ευκαιρία για ένα διαφορετικό μοντέλο ανάπτυξης και δίνουν την ευκαιρία στην Ελλάδα να αντιμετωπίσει τις διαρθρωτικές αδυναμίες της ανταγωνιστικότητας της, το brain - drain εξαιτίας της ανεργίας των νέων, και να ενδυναμώσει την οικονομίας της, βασιζόμενη στη γνώση, την ποιότητα και την καλύτερη οργάνωση (Κομνηνός& Σεφερτζή, 2014).

Σήμερα είναι σαφές ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι απολύτως προσηλωμένη στην πολιτική προσέγγιση των στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης. Πιστεύει ακράδαντα ότι μέσα από τέτοιες πολιτικές, θα ευνοήσει μια «αμερόληπτη και χωρίς αποκλεισμούς» οικονομική ανάπτυξη και θα ενισχύσει τους δεσμούς μεταξύ όλων των ευρωπαϊκών χωρών. Για να ενισχύσει λοιπόν την προσπάθεια προσαρμογής όλων των χωρών της ΕΕ στην υιοθέτηση και εφαρμογή τέτοιων στρατηγικών η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προσπαθεί να δημιουργεί υποστηρικτικά μέσα, όπως τον οδηγό για την RIS3, την πλατφόρμα S3, εκθέσεις, συναντήσεις και διασκέψεις με τα μέλη όλων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτές οι δράσεις αναγκάζουν τα κράτη μέλη να διεξάγουν λεπτομερείς αναλύσεις για να αποφασίσουν τους τομείς προτεραιότητας για

οικονομικές επενδύσεις, και το πιο σημαντικό είναι η δημιουργία χρηματοδοτικών εργαλείων που θα ενισχύσουν και θα εδραιώσουν αυτή την νέα πολιτική (B.Raquel & C.Esperança, 2015).

Διαφαίνεται λοιπόν ότι οι πολιτικές έξυπνης εξειδίκευσης ήρθαν στην Ευρωπαϊκή πραγματικότητα για να μείνουν, έχοντας κατανοήσει όλοι οι εμπλεκόμενοι, ότι τέτοιου είδους πολιτικές αποτελούν μονόδρομο για την βιώσιμη ανάπτυξη των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

## 2.2. Η διαδικασία της Επιχειρηματικής Ανακάλυψης

### 2.2.1. Τι είναι Επιχειρηματική Ανακάλυψη

Τα προηγούμενα χρόνια παρά τις καλές προθέσεις, τις εξαιρετικές και οραματικές ιδέες και προτάσεις για την βελτίωση της καινοτομικής ικανότητας της Ευρώπης, έγιναν πάρα πολλές συζητήσεις που δεν κατέληξαν σε συμπεράσματα, διασκέψεις που δεν συνεχίστηκαν, σχέδια που δεν υλοποιήθηκαν και υλοποίηση χωρίς επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου.

Σήμερα αναζητούνται πιο έξυπνες λύσεις και ανοιχτές διαδικασίες, που θα επιτρέπουν στους πολίτες να αναλάβουν πιο ενεργό ρόλο στην διαμόρφωση πολιτικών που θα είναι ικανές να αντιμετωπίσουν τις κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Δεν υπάρχουν εύκολες απαντήσεις, ούτε έτοιμες λύσεις και γι 'αυτό με την εξερεύνηση, τον πειραματισμό, τη δημιουργία πρωτοτύπων, την συνεχή μάθηση θα μπορέσουμε να κάνουμε τη διαφορά. Η Ευρώπη διαθέτει τεράστια εμπειρία στις περιφέρειές της, οι πολίτες της διαθέτουν γνώσεις και ταλέντο. Επίσης είναι διαθέσιμες πολλές νέες και υπάρχουσες τεχνολογίες, μεθοδολογίες και μέσα, που σε συνδυασμό με το άρτια καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό είμαστε σε θέση να πραγματοποιήσουμε την καινοτομία στην πράξη. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να συμμετάσχουν οι ενδιαφερόμενοι σε όλα τα επίπεδα και να συμβάλλουν ενεργά στις διαδικασίες αυτές. Απαιτούνται νέοι τρόποι για την οργάνωση των οικοσυστημάτων, έτσι ώστε να καλούνται να το κάνουν. **Αυτή είναι η πρακτική που αποκαλείται σήμερα επιχειρηματική ανακάλυψη και η οποία αποτελεί το κλειδί που καθορίζει τη νέα οικονομία της γνώσης.** Η επιχειρηματική ανακάλυψη σημαίνει πειραματισμό, ανάληψη κινδύνων και επίσης σημαίνει και αποτυχία. Άρα χρειαζόμαστε άτομα που είναι σε θέση να ρισκάρουν, να αξιολογούν εναλλακτικές λύσεις, να θέτουν στόχους και να δημιουργούν καινοτομίες με ανοιχτό πνεύμα και συχνά να εργάζονται μαζί με άλλους σε δίκτυα. Η εξέλιξη αυτή απαιτεί επίσης να δίνεται η ευκαιρία στους πολίτες, στις κοινότητες και στις επιχειρήσεις να έχουν τη γνώμη τους, να ακούγεται η φωνή τους (M. Markkula & H. Kune, 2015).

Τα τελευταία χρόνια πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για την επιχειρηματική ανακάλυψη που θεωρείται η κορυφαία διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης. Από τις πρώτες αναφορές στον όρο αυτό, είναι αυτή του Ισραηλινού Kirzner, που αναφέρθηκε το 1997 στην έκφραση «επιχειρηματική ανακάλυψη», για να περιγράψει τη «διαδικασία συστηματικής σάρωσης για τεχνολογικές, πολιτικές και κανονιστικές

κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές προκειμένου να ανακαλύψουν ευκαιρίες για την παραγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών»(Markku Markkula & Hank Kune,2015).

Ο Dominique Foray, ένας από τους εννοιολογικούς ιδρυτές της έξυπνης εξειδίκευσης, περιγράφει την επιχειρηματική ανακάλυψη ως την «ανακάλυψη και εξερεύνηση ενός νέου χώρου ευκαιριών, που είναι πιθανό να δημιουργήσει πολλές καινοτομίες και την ανάπτυξη μιας νέας δραστηριότητας». Η επιχειρηματική ανακάλυψη ανοίγει ένα νέο τομέα διαρθρωτικής αλλαγής, στον οποίο ένα ολόκληρο τμήμα μιας βιομηχανίας μπορεί να κινηθεί για να το εξερευνήσει και να δημιουργήσει πολυάριθμες καινοτομίες. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης δεν παράγει μόνο τεχνολογικές γνώσεις, αλλά επικεντρώνεται κυρίως στην οικονομική γνώση - τη γνώση του τι λειτουργεί (και δεν λειτουργεί) οικονομικά. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης είναι βασικά οικονομικός πειραματισμός με νέες ιδέες, οι οποίες, βέβαια, θα προέρχονται σε μεγάλο βαθμό από επιστημονικές και τεχνολογικές εφευρέσεις (D. Foray, 2014). Ο ίδιος, κατά την παρουσίαση του στη 3η Διεθνή Διάσκεψη Cluster στο Limerick της Ιρλανδίας τον Οκτώβριο του 2015 αναφέρθηκε στην διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης λέγοντας ότι είναι ευκολότερη στην πράξη από ότι θεωρητικά. Με την προϋπόθεση βέβαια ότι πρέπει να κινητοποιηθούν οι βασικοί παράγοντες και να υπάρξει αποκέντρωση της διαδικασίας. Με την διαδικασία αυτή τόνισε ότι αναδύονται οι βέλτιστες πρακτικές και οι ικανότητες της κυβέρνησης βελτιώνονται σημαντικά.

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο για την εφαρμογή της Έξυπνης Εξειδίκευσης η επιχειρηματική ανακάλυψη είναι η αλληλεπίδραση όλων των ενδιαφερομένων και χρησιμοποιείται για να ανοίξει νέες ευκαιρίες σε τομείς της τεχνολογίας και της αγοράς, καθώς και να ενημερώσει για τις κυβερνητικές πολιτικές και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η λογική της επιχειρηματικής ανακάλυψης έχει αποδειχθεί ισχυρή από την εμφάνισή της και εξελίχθηκε από τότε σε ένα ευρύ φάσμα δημόσιων και ιδιωτικών διαδικασιών χωρίς αποκλεισμούς, που θα τονώσουν επίσης την χρήση ή / και το συνδυασμό ευρωπαϊκών, εθνικών, περιφερειακών, δημόσιων και ιδιωτικών πηγών χρηματοδότησης (C., D. Kyriakou, C. Cohen and M. Przeor, 2016).

Επιχειρώντας λοιπόν να συνοψίσουμε όλα όσα έχουν γραφτεί για την διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης και να ορίσουμε τα χαρακτηριστικά της, η επιχειρηματική ανακάλυψη:

- **Είναι μια περιεκτική και διαδραστική διαδικασία μεταξύ των δυνάμεων της αγοράς και του ιδιωτικού τομέα με άλλους φορείς της τετραπλής έλικας. Μέσα από την διαδικασία αυτή θα προκύψουν πληροφορίες για νέες δραστηριότητες.**
- **Επιδιώκει την ενσωμάτωση των επιχειρηματικών γνώσεων που είναι κατακερματισμένες και διανέμονται σε πολλές τοποθεσίες και οργανισμούς, εταιρείες, πανεπιστήμια, πελάτες και χρήστες, εξειδικευμένους προμηθευτές (μερικές από τις οντότητες αυτές μπορεί να βρίσκονται εκτός της περιοχής) μέσω της δημιουργίας συνδέσεων και εταιρικών σχέσεων μεταξύ τους.**
- **Επιτρέπει στις κυβερνήσεις να γνωρίσουν καλύτερα την επικράτειά τους και ως εκ τούτου να σχεδιάσουν τους στρατηγικούς στόχους της περιοχής τους πιο αποτελεσματικά**

- **Αφορά στην εξερεύνηση και το άνοιγμα ενός νέου πεδίου ευκαιριών (τεχνολογικές και επιχειρηματικές), υποσχόμενη από την άποψη της καινοτομίας.**
- **Αναμένεται να συμβάλει στον περιφερειακό οικονομικό μετασχηματισμό, ως ο καθοριστικός δεσμός που επιτρέπει στο σύστημα να αναπροσανατολιστεί και να ανανεωθεί.**

## 2.2.2 Εργαλεία – τρόποι υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης

Οι περιφέρειες σε ολόκληρη την Ευρώπη υιοθέτησαν διαφορετικά είδη συμμετοχικών μοντέλων και πρακτικών που βασίζονται σε αποδεικτικά στοιχεία για τον εντοπισμό πιθανών τομέων εξειδίκευσης, προκειμένου να υλοποιήσουν την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης. Τα πιο συχνά συμμετοχικά μοντέλα καθώς και τα αναλυτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την διαδικασία περιλαμβάνουν:

- **Συμμετοχικά μοντέλα:** Ομάδες εργασίας ή εστίασης, εταιρικές συνεργασίες και δημόσιες και ιδιωτικές επιτροπές, πλατφόρμες προσαρμοσμένες για τη συμμετοχή των πολιτών σε διαδικασία διαβούλευσης, καθώς και μεθοδολογίες που βασίζονται σε ερευνητικές προσεγγίσεις.
- **Πρακτικές βασισμένες σε αποδεικτικά στοιχεία:** ανάλυση SWOT, μελέτες σε επιστημονικά, τεχνολογικά επίπεδα και τις οικονομικές τάσεις, τις ικανότητες και τους παράγοντες χαρτογράφησης(C., D. Kyriakou, C. Cohen and M. Przeor, 2016).

Σύμφωνα με τους R. Gheorghiu, L.Andreescu και A. Curaj οι φορείς που έχουν την ευθύνη υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης χρειάζονται αναλυτικά στοιχεία για τη διαδικασία ιεράρχησης, τόσο στην ουσιαστική της διάσταση (δηλαδή στην επιλογή ουσιαστικών προτεραιοτήτων), όσο και στη δική τους διαδικασία (για λόγους νομιμοποίησης, μεταξύ άλλων). Για το σκοπό αυτό, είναι απαραίτητο ένας εκτενής διάλογος με τα μέλη του οικοσυστήματος Έρευνας Ανάπτυξης και Καινοτομίας(EAK). Σε αυτή τη φάση, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν ενεργούν ως προγραμματιστές, αλλά ως «ταπεινοί» διαμεσολαβητές, ένα σημείο που υπογραμμίστηκε έντονα στην Έξυπνη Εξειδίκευση. Όμως ο υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων δεν έχει την παντογνωσία σε αυτό το είδος εξερευνητικού πλαισίου. Συχνά έχει περιορισμένες πληροφορίες σχετικά με το σχετικό περιβάλλον του. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τα πιο κατακερματισμένα συστήματα EAK, όπου το οπτικό πεδίο των οργανωτικών και των μεμονωμένων φορέων περιορίζεται συχνά στο συνήθη περιβάλλον τους. Ως εκ τούτου, η ανάγκη να δοθεί στους φορείς η δυνατότητα να «βλέπουν τον εαυτό τους» και σε σχέση με το ευρύτερο σύστημα – χρειάζονται αποδεικτικά στοιχεία. Τα εν λόγω αποδεικτικά στοιχεία θα πρέπει να επιτρέπουν στους φορείς EAK α) να εντοπίζουν κοινά ή παρεμφερή συμφέροντα, όπως αποκαλύπτονται για παράδειγμα σε έργα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή δημοσιεύσεις που χρηματοδοτούνται από το δημόσιο, την απεικόνιση δυναμικών και πραγματικών δικτύων συνεργατών β) να εκτιμήσουν τη δύναμη των δια-οργανωτικών σχέσεων συγκρίνοντας τους με παρόμοιους δεσμούς μεταξύ άλλων οργανισμών έρευνας και καινοτομίας (ίσως και σε άλλες πεδία) και γ) να υπολογίσουν σε ποιο βαθμό τα οργανωτικά συμφέροντα, οι ικανότητες και οι συνεργατικοί δεσμοί αλληλεπικαλύπτονται με εκείνους άλλων τοπικών ή περιφερειακών επιχειρήσεων. Με λίγα λόγια, τα «αποδεικτικά» στοιχεία επιτρέπουν στους συντελεστές

του παιχνιδιού να εκτιμούν «πού στέκονται» σε πολύπλοκα δίκτυα παραγόντων και σχέσεων (R. Gheorghiu, L. Andreescu & A. Curaj, 2016).

### 2.2.3. Η επιχειρηματική ανακάλυψη είναι μια συνεχή διαδικασία

Η Έξυπνη Εξειδίκευση (RIS3) και το εργαλείο υλοποίησης της η επιχειρηματική ανακάλυψη, δεν είναι μια εφάπαξ διαδικασία απαραίτητη απλώς για την ανταπόκριση στις εκ των προτέρων προϋποθέσεις, αλλά είναι μια διαρκή διαδικασία διακυβέρνησης και αναβάθμισης της πολιτικής (P. McCann & R. Ortega-Argilés, 2016).

Ανακαλύπτοντας που μια χώρα ή μια περιοχή μπορεί να υπερέχει αρχικά, εφαρμόζεται μια συγκεκριμένη διαδικασία εξερεύνησης, προκειμένου να σχεδιάσει κάθε χώρα ή περιφέρεια τη στρατηγική της. Ωστόσο, από την εμπειρία που έχει συσσωρευτεί τα τελευταία χρόνια στην ΕΕ, έχει αποδειχθεί ότι αυτό είναι μόνο το πρώτο βήμα της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης. Στην ουσία η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης δεν είναι απλά μια διαδικασία ορισμού των προτεραιοτήτων σε μια στρατηγική έξυπνης Εξειδίκευσης, αλλά πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία.

Η υλοποίηση της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης απαιτεί μια συνολική και αλληλεπιδραστική διαδικασία σε διαφορετικά στάδια της διαδικασίας χάραξης πολιτικής. Για την επιτυχή εφαρμογή των προτεραιοτήτων που θέτει η RIS3, δεν είναι αρκετό οι δημόσιες αρχές (εθνικές ή Περιφερειακές) και οι ενδιαφερόμενοι φορείς μαζί να προσδιορίσουν τις επενδυτικές προτεραιότητες. Αντίθετα, από τη στιγμή που ξεκινάει η διαδικασία της «ανακάλυψης», είναι ζωτικής σημασίας οι ενδιαφερόμενοι φορείς να συνεχίσουν να συνεργάζονται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας χάραξης πολιτικής. Για να γίνει αυτό πρέπει να εξασφαλιστεί η εμπιστοσύνη και η δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων, για την επιτυχή εφαρμογή της ίδιας της στρατηγικής.

Παρόλο που η αλληλεπίδραση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα δεν είναι άγνωστη πρακτική μεταξύ περιφερειών, το ζητούμενο είναι να διατηρηθεί η δυναμική που δημιουργείται κατά την εκπόνηση του εθνικού ή / και περιφερειακού RIS3 σε όλα τα στάδια υλοποίησης της στρατηγικής. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι σημαντικό να ξεκινήσει και να διατηρηθεί ο διάλογος μεταξύ όλων των θεσμικών φορέων που εμπλέκονται στη σχεδίαση και εφαρμογή του RIS3. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει το διάλογο με τις ομάδες / ιδρύματα που διενήργησαν την άσκηση της επιχειρηματικής ανακάλυψης, καθώς και των φορέων που συμμετέχουν στη διαχείριση / υλοποίηση των σχετικών επιχειρησιακών προγραμμάτων (ΕΠ) ή άλλων χρηματοδοτικών εργαλείων, στη σύνταξη και διαχείριση προσκλήσεων υποβολής προτάσεων. Όλοι αυτοί οι παράγοντες πρέπει να έχουν μια κοινή αντίληψη για τη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης και πρέπει να γνωρίζουν το ρόλο τους σε όλη τη διαδικασία.

Εν ολίγοις, η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης είναι μια μακροπρόθεσμη επένδυση για την οικοδόμηση μηχανισμών, που θα οχυρώνουν την διαδικασία αποτρέποντας την διακοπή της, είτε λόγω πολιτικής ή χρηματοπιστωτικής αστάθειας, καθώς και προβλημάτων λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Με την διαδικασία αυτή σημειώθηκε μια σημαντική μετατόπιση, μια αλλαγή στην αντίληψη και το μυαλό των βασικών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων και των ερευνητών.

Μετά από πολλές εκδηλώσεις δικτύωσης, δραστηριότητες προώθησης και διαβουλεύσεις, οι ενδιαφερόμενοι δεν παρακολουθούν πλέον τη διαδικασία από μακριά, αλλά τώρα αναλαμβάνουν την ευθύνη να σχεδιάζουν από κοινού τάσεις και πολιτικές (C., D. Kyriakou, C. Cohen & M. Przeor, 2016).

#### 2.2.4 Ο ρόλος της πολιτικής στην διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης

Η πολιτική για τη συνολική διακυβέρνηση της Διαδικασίας Επιχειρηματικής Ανακάλυψης απαιτεί ο δημόσιος τομέας να λειτουργεί ως πλατφόρμα, βοηθώντας στην συνεχή αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων φορέων και τον συντονισμό των πολιτικών. Ρόλος του είναι, να διατηρήσει και να καθοδηγήσει τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων σε ολόκληρο τον κύκλο υλοποίησης της στρατηγικής. Εδώ, η κυβέρνηση(εθνική ή περιφερειακή) καλείται ουσιαστικά να παρέχει υπηρεσίες τέτοιες που να επιτρέπουν την συνεργασία των ενδιαφερομένων. Φαίνεται λοιπόν ότι η Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψη προσφέρει νέες ευκαιρίες στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, καθώς και σημαντικές προκλήσεις. Σε όλη την διάρκεια υλοποίησης, δίνεται έμφαση στον ρόλο της επικοινωνίας και της διαφάνειας, τόσο εντός της δημόσιας διοίκησης, καθώς και προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, προκειμένου να διασφαλιστεί και να διατηρηθεί η βιωσιμότητα της διαδικασίας. Είναι επίσης αναγκαίο να εξασφαλιστούν ευέλικτες δομές, όπου οι κυβερνήσεις και οι ενδιαφερόμενοι να μπορούν εύκολα να προσαρμόζουν τις δραστηριότητες και τις πολιτικές, σε μια μεταβαλλόμενη πραγματικότητα. Συνοψίζοντας λοιπόν, οι κυβερνήσεις(εθνικές ή περιφερειακές) έχουν τις ακόλουθες βασικές ευθύνες:

- Να δώσουν κίνητρα προκειμένου να ενθαρρύνουν έναν συνεχή διάλογο μεταξύ των φορέων της τετραπλής έλικας, επιτρέποντας την εμφάνιση και τη συζήτηση νέων τομέων από τεχνικής και οικονομικής άποψης.
- Για να αποφευχθεί η αδράνεια και να ενισχυθεί η διαφάνεια της διαδικασίας.
- Να βασιστεί σε αυτόν τον διάλογο για να επιλέξει και να ορίσει τις επενδυτικές προτεραιότητες που προσδιορίζονται από τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Να υποστηριχθούν οι επιλεγμένες προτεραιότητες με την ανάπτυξη μέσω πολιτικής που επιτρέπουν τη διεξαγωγή συνεργατικών σχεδίων, καθώς και την ενσωμάτωση δραστηριοτήτων παρακολούθησης και αξιολόγησης.
- Οι παραπάνω αρμοδιότητες είναι συχνά νέες για τους φορείς χάραξης πολιτικής στις περισσότερες περιοχές της ΕΕ. Ο τρόπος με τον οποίο οι δημόσιες αρχές θα αναλάβουν και θα υλοποιήσουν αυτές τις αρμοδιότητες, έχει άμεσο αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να οργανωθεί η Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης, προβληματίζοντας μας σχετικά με τις ευθύνες, τις ικανότητες, τη διαχείριση των ενδιαφερομένων, τον αντίκτυπο των πολιτικών αλλαγών και την ικανότητα του δημόσιου τομέα σε δραστηριότητες που παρουσιάζουν νέες προκλήσεις (C., D. Kyriakou, C. Cohen and M. Przeor, 2016).

Ο Mikel Landabaso, (2014) επισήμανε «ότι οι νέες μορφές δημόσιας επιχειρηματικότητας είναι προϋπόθεση για την επιτυχία της RIS3, συμπεριλαμβανομένης μεγαλύτερης διαφάνειας, λογοδοσίας και συμμετοχής, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η κινητοποίηση και η εμπλοκή των τοπικών φορέων



RIS3». Πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη σε ορισμένες περιοχές, η χαμηλή εμπιστοσύνη των πολιτών στην κυβέρνηση και τον δημόσιο τομέα γιατί υπάρχει ο κίνδυνος να υπονομεύσουν τη διαδικασία έξυπνης εξειδίκευσης στη περιοχή. (M. Landabaso, 2014)

Η υλοποίηση των Στρατηγικών Έξυπνης Εξειδίκευσης έχει αποδειχθεί ότι είναι μια σημαντική πολιτική διεργασία, για να αρχίσουν να ξεπερνούν τα διάφορα θεσμικά προβλήματα και να επιφέρουν αλλαγές στη χάραξη πολιτικής, τόσο εντός όσο και εκτός της τεχνολογικής σφαίρας(P. McCann & R. Ortega-Argilés, 2016).

### 2.2.5. Η Ηγεσία της Διαδικασίας Επιχειρηματικής Ανακάλυψης

Η Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης απαιτεί την ύπαρξη μιας δυναμικής «συνεργατικής ηγεσίας», που θα βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους να κατανοήσουν την διαδικασία και να τους πείσει να συνεργαστούν. Είναι πολύ σημαντικό να καταφέρουμε την κινητοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων προκειμένου να δοθεί η ευκαιρία να αναδυθούν νέες ιδέες, οι οποίες θα μεταφραστούν σε στρατηγικά βήματα που θα έχουν αντίκτυπο σε ένα ολόκληρο σύμπλεγμα ή τομέα. Στη διαδικασία αυτή, κάθε φορέας έχει ένα ρόλο να διαδραματίσει και αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων, αλλά πρωτίστως του ηγέτη της διαδικασίας, για την οικοδόμηση και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης (C., D. Kyriakou, C. Cohen and M. Przeor, 2016).

Ένας βασικός κίνδυνος, που μπορεί να δράσει ανασταλτικά στην υλοποίηση της επιχειρηματικής ανακάλυψης, είναι ότι οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν ότι στην πραγματικότητα αποτελούν μέρος ενός οικοσυστήματος. Δεν καταλαβαίνουν ότι οι ενέργειες και οι παρεμβάσεις τους επηρεάζουν όλους τους άλλους στο σύστημα, καθώς και ότι οι ίδιοι επηρεάζονται από τις ενέργειες των άλλων. Αυτή η έλλειψη συνειδητοποίησης είναι ένα δύσκολο και επικίνδυνο σημείο για την υγιή λειτουργία των οικοσυστημάτων. Μια συνεργατική ηγεσία καλείται να ξεπεράσει τέτοιου είδους εμπόδια και να προχωρήσει. Απαιτείται αλλαγή της νοοτροπίας και υιοθέτηση του πνεύματος της επιχειρηματικής ανακάλυψης με τρόπο τέτοιο που να αγκαλιαστεί από μεγάλα τμήματα της κοινωνίας. Τίποτα δε θα συμβεί χωρίς επαρκή περιέργεια, δημιουργικότητα και θάρρος. (M. Markkula & H. Kune, 2015)

### 2.2.6. Η ανάγκη προσαρμογής της επιχειρηματικής ανακάλυψης ανάλογα με τις συνθήκες κάθε περιοχής

Αυτό που βλέπουμε από την βιβλιογραφική επισκόπηση είναι ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν πρότεινε ένα σχέδιο για την υλοποίηση του RIS3, αλλά επέλεξε να προτείνει ένα ευρύ φάσμα πιθανών μέσων.

Από τα μέχρι σήμερα διαθέσιμα στοιχεία στα διάφορα εργαλεία που δημιουργήθηκαν για να υποστηρίξουν τις χώρες της ΕΕ στην υλοποίηση των στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης(Ευρωπαϊκή πλατφόρμα RIS3, βάση δεδομένων Eye @ RIS3 κ.α),φαίνεται

ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός ανομοιογένειας μεταξύ των κρατών μελών όσον αφορά τις δραστηριότητες και τους στόχους της πολιτικής για την καινοτομία, τουλάχιστον όσον αφορά την έξυπνη εξειδίκευση. Η απαιτούμενη ποικιλομορφία των επιλεγμένων προτεραιοτήτων μεταξύ των περιφερειών, η οποία αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία της τοπικής προσαρμογής που απαιτείται για την έξυπνη εξειδίκευση, φαίνεται να είναι εμφανής σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η επιλογή των πολιτικών εργαλείων, των δράσεων και των παρεμβάσεων που αναπτύσσονται σε κάθε περίπτωση διαφέρουν τόσο έντονα μεταξύ των χωρών και των περιφερειών τους, υποδηλώνοντας ότι η εξομοίωση πολιτικής και η υιοθέτηση μιας πολιτικής που ταιριάζει με όλα και ένα πλαίσιο εργαλείων πολιτικής δεν είναι εφικτό (P.McCann & R.Ortega-Argilés, 2016).

Ο Mikel Landabaso (2014) τονίζει την ανάγκη να επικεντρωθούν οι περιφερειακές πολιτικές στην ενθάρρυνση της τοπικής επιχειρηματικότητας στην καινοτομία, βασισμένη σε στρατηγικές που είναι ρεαλιστικές και κατάλληλες για το περιφερειακό πλαίσιο. Έτσι, εξηγεί πώς η λογική του ένα μέγεθος ταιριάζει σε όλους και / ή από πάνω προς τα κάτω εθνική τομεακή προσέγγιση δεν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν για έξυπνη εξειδίκευση (M.Landabaso, 2014).

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της έξυπνης εξειδίκευσης οι αναπτυξιακές διαδρομές είναι τοποθετημένες σε θέσεις κι αυτό συνεπάγεται ότι μια διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης δεν ταιριάζει σε όλες τις περιοχές. Η επιχειρηματική ανακάλυψη, έχει ως στόχο την ανακάλυψη και την αξιοποίηση της τοπικής γνώσης με στόχο την αξιοποίηση της σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις τοπικές ιδιαιτερότητες. Μια διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης, επιδιώκει τη διευκόλυνση της αλληλεπίδρασης των ενδιαφερομένων μερών, τους ενθαρρύνει να αναλάβουν δράσεις με κοινούς στόχους και κοινές προτεραιότητες, και να δεσμευτούν για την συντονισμένη εφαρμογή τους, όμως ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται διαφέρει μεταξύ των περιφερειών.

Με τη μέχρι σήμερα εμπειρία σε διάφορες περιοχές της Ευρώπης, εντοπίστηκαν τρία κύρια στοιχεία που αναδεικνύουν την τοπική φύση της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης :

### **Βαθμός χρήσης συμμετοχικών πρακτικών και εμπιστοσύνης μεταξύ ενδιαφερομένων μερών**

Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης, εξαρτάται κυρίως από τον τρόπο που μια κοινωνία έχει ή μπορεί να εφαρμόσει συμμετοχικές διαδικασίες και πρακτικές καθώς και κατά πόσο είναι εγκατεστημένη η εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερομένων σε μια περιοχή.

Σε περιφέρειες με λιγότερη παράδοση σε συμμετοχικές διαδικασίες και μικρή ή καθόλου εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερομένων, η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης απαιτεί πιο πολύ χρόνο, προσπάθεια για να μάθουν να συνεργάζονται και να συνομιλούν τα ενδιαφερόμενα μέρη και να αρχίσουν να χτίζουν μια σχέση



εμπιστοσύνης μεταξύ τους, όμως ήταν χρήσιμη η ενθάρρυνση της αλληλεπίδρασης των ενδιαφερομένων μερών. Ως εκ τούτου, οι κυβερνήσεις (εθνικές / περιφερειακές)θα πρέπει να βρουν τρόπους για να διασφαλίσουν ότι οι φορείς που συμμετέχουν στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης γνωρίζουν πώς η συμμετοχή τους επηρεάζοντας τις αποφάσεις πολιτικής.

Από την άλλη πλευρά, σε χώρες και περιφέρειες που έχουν μακρόχρονη παράδοση σε συμμετοχικές διαδικασίες, η εφαρμογή της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης ήρθε να ενισχύσει και να επεκτείνει τις πρακτικές αυτές.

### **Θεσμικό πλαίσιο**

Μια επιτυχημένη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης απαιτεί ένα σύστημα διακυβέρνησης επαρκώς ευέλικτο ώστε να εμπλέκουν και να ενισχύουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η ευελιξία αυτή επιδιώκεται διαφορετικά ανάλογα με το θεσμικό πλαίσιο.

### **Επιχειρησιακή ετοιμότητα των ενδιαφερομένων**

Είναι κρίσιμο για την επιτυχία της διαδικασίας να έχεις επιχειρηματικούς φορείς έτοιμους να αναλάβουν ενεργό ρόλο στην επιχειρηματική ανακάλυψη. Όλοι οι παραγωγικοί φορείς μιας περιφέρειας πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίσουν και να επιδιώξουν νέες ευκαιρίες (C., D. Kyriakou, C. Cohen and M. Przeor, 2016).

#### **2.2.7. Εμπειρίες από την μέχρι σήμερα εφαρμογή της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης**

Όπως προαναφέρθηκε η Έξυπνη Εξειδίκευση είναι μια πολιτική έννοια που υπάρχει για ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Άρα ακόμα πιο πρόσφατες είναι και η μεθοδολογίες, που οι εκάστοτε εθνικές και περιφερειακές αρχές των χωρών της Ευρώπης, αποφασίζουν να υλοποιήσουν τις στρατηγικές τους.

Πολλές περιφέρειες της Δυτικής, της Βόρειας και κάποιες της κεντρικής Ευρώπης με μεγάλη εμπειρία και ισχυρές ικανότητες στην οικοδόμηση στρατηγικών για την έρευνα και την καινοτομία δεν απέκτησαν ουσιαστικά νέες γνώσεις μέσω των διαδικασιών υλοποίησης των στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης. Επί της ουσίας παρείχαν πληροφορίες για καλές πρακτικές αντί να προσκομίζουν διδάγματα από τη διαδικασία RIS3. Πολλοί όμως είναι εκείνοι που αναφέρουν ότι εμπνεύστηκαν από τη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης, τροποποιώντας και βελτιώνοντας τη διακυβέρνησή τους, με αποτέλεσμα να γίνουν ακόμα καλύτεροι ( H. Kroll, 2015).

Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα χωρών που ανέπτυξαν ισχυρές πολιτικές για την τεχνολογική ανάπτυξη την έρευνα και την καινοτομία και θα παρουσιάσουμε ενδεικτικά μερικά από αυτά.

Η χώρα των Βάσκων μπορεί νομίμως να ισχυριστεί ότι έχει οικοδομήσει μια στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης (STI )τα τελευταία τριάντα χρόνια. Το σύστημα καινοτομίας των Βάσκων και η πολιτική για την κοινωνία των πολιτών δείχνουν σαφή πρόθεση προς

την κατεύθυνση αυτή, της τεχνολογίας και της εφαρμοσμένης έρευνας, εις βάρος της επιστήμης και της βασικής έρευνας, αφενός, και της καινοτομίας που βασίζεται στην ανάπτυξη και όχι στην έρευνα για την έρευνα, αφετέρου.

Ο κύριος στόχος της πολιτικής τους ήταν να δημιουργηθεί ένα τεχνολογικό σύστημα το οποίο θα μπορούσε να υποστηρίξει την αναβάθμιση και τη διαφοροποίηση του βιομηχανικού ιστού που υπάρχει στην αγορά της Χώρας των Βάσκων. Το Τμήμα Βιομηχανίας, που ήταν υπεύθυνο για την πολιτική έρευνας και καινοτομίας, μέσω των δύο κύριων υπηρεσιών του το SPRI και EVE οργάνωσε τα προγράμματα σε διοικητικό επίπεδο. Αρχικά πραγματοποιήθηκαν ισχυρές επενδύσεις σε φυσικές υποδομές, όπως τεχνολογικά κέντρα και τεχνολογικά πάρκα, με μεγάλα πάγια έξοδα εγκατάστασης. Η πορεία που ακολουθήθηκε στη δεκαετία του 1980 σαφώς ενισχύθηκε αργότερα. Έτσι στις αρχές της δεκαετίας του 1990 χτίστηκε μια πολιτική που, στη συνέχεια, έγινε πολύ δύσκολο να καταργηθεί (J. Valdaliso et al, 2014).

Στην Αγγλία οι πολιτικές για την καινοτομία αναπτύσσονται σε εθνικό επίπεδο σε συνεργασία με επιχειρήσεις και ερευνητικά ιδρύματα σε όλη τη χώρα. Από την άλλη πλευρά σε τοπικό επίπεδο οι Τοπικές Επιχειρηματικές Συνεργασίες (**local enterprise partnerships (LEPs)**), που είναι εθελοντικές συνεργασίες ανάμεσα στην τοπική αυτοδιοίκηση και τις επιχειρήσεις φέρνουν κοντά επιχειρήσεις και πολιτικούς ηγέτες ώστε να χαράξουν οικονομική στρατηγική σε τοπικό επίπεδο και να φέρουν ευημερία στις περιοχές τους. Οι **LEPs** έχουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο να παίξουν στην καινοτομία αφού έχουν αναλάβει από την κεντρική κυβέρνηση να φτιάξουν Οικονομικά Σχέδια Δράσης για την κάθε περιοχή που να περιλαμβάνουν προτάσεις για την καινοτομία. Στην Αγγλία υπάρχουν 38 LEPs που ιδρύθηκαν το 2011 και καλύπτουν όλα τα γεωγραφικά διαμερίσματα της χώρας (<https://www.lepnetwork.net/the-network-of-leps/>).

Η στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης της Αγγλίας αναγνωρίζει τον κεντρικό ρόλο των LEPs σε τοπικό επίπεδο, οι οποίες έχουν τις δικές τους στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης ανά περιοχή της Αγγλίας. Οι LEPs σε συνεργασία με τις επιχειρήσεις και όλους τους stakeholders της περιοχής τους, αφού αναπτύξουν μια ξεκάθαρη εικόνα στους τομείς και τις τεχνολογίες όπου έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα, εντοπίζουν από αυτούς τους τομείς μικρό αριθμό προτεραιοτήτων στις οποίες εστιάζουν ώστε οι επενδύσεις να έχουν μέγιστα αποτελέσματα εντός της συγκεκριμένης περιοχής. Προκειμένου να βοηθήσει τους LEPs και τους τοπικούς εταίρους να συγκεντρώσουν, να αξιολογήσουν και να κατανοήσουν τα δεδομένα ώστε να αναπτύξουν μια πλήρη και ακριβή κατανόηση των δυνατών σημείων της γεωγραφικής τους περιοχής, η στρατηγική υλοποιεί ένα νέο κόμβο Έξυπνης Εξειδίκευσης. Ο κόμβος αυτός θα βοηθήσει επίσης τη συνεργασία και τη δημιουργία συμπράξεων με άλλες περιοχές.

Η στρατηγική αξιοποιεί επίσης τον οργανισμό **Innovate UK** ο οποίος ηγείται του ευρωπαϊκού **Enterprise Europe Network (EEN)** στη Αγγλία, Ουαλία και Βόρεια Ιρλανδία με ένα δίκτυο εξειδικευμένων συμβούλων που συνδέει τη τοπική, εθνική αλλά και διεθνή ατζέντα παρέχοντας βοήθεια στις επιχειρήσεις για να βρίσκουν εταίρους σε παγκόσμιο επίπεδο. Το **EEN** δουλεύει σε συνεργασία με τους Κόμβους Ανάπτυξης και τις **LEPs**, για να παρέχουν ενισχυμένη βοήθεια στην εφαρμογή καινοτομίας στις επιχειρήσεων (Department for business Innovation & skills, 2015).

**Η Φινλανδία** είναι επίσης μία χώρα που πρωτοπορεί σε ανοικτά οικοσυστήματα καινοτομίας στο πλαίσιο εφαρμογής της στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Η περιοχή **Otaniemi – Keilaniemi – Tapiola** - γνωστή ως **Espoo Κήπος Καινοτομίας(Espoo Innovation Garden)**, αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη συγκέντρωση πόρων και επιχειρήσεων της επιστήμης και της καινοτομίας στη Βόρεια Ευρώπη. Σε διεθνές επίπεδο, η Espoo -Κήπος Καινοτομίας αντιπροσωπεύει μια πραγματική μητροπολιτική περιοχή στη Φινλανδία. Στόχος της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» είναι να μετατραπεί ο Κήπος καινοτομίας Espoo, σε έναν από τους κορυφαίους και ελκυστικότερους κόμβους καινοτομίας για τα αστικά περιβάλλοντα στον κόσμο έως το 2020, με την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ της πόλης, τα ερευνητικά ιδρύματα και επιχειρήσεις. Έτσι θα δημιουργηθεί ανάπτυξη και νέες θέσεις εργασίας, ανανεώνοντας τις δομές της πόλης. Η **Espoo Innovation Garden** θεωρεί την καινοτομία ως το κλειδί για την περαιτέρω ανάπτυξή της και την ικανότητά της να δημιουργεί άριστη ποιότητα ζωής στο οικοσύστημα. Αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς καλές συνδέσεις με παρόμοιες ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες. Για το λόγο αυτό, στην πόλη Espoo τον Ιούνιο του 2015, διοργανώθηκε το 8ο camp του ACSI και κάλεσε την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να πραγματοποιήσει εκεί την διάσκεψη για την καινοτομία( Open Innovation 2.0) Αυτές οι δύο δραστηριότητες προσέλκυσαν μεγάλο αριθμό από πρωτοπόρους - ερευνητές, υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και επαγγελματίες - για να δουν πώς λειτουργεί το ανοικτό οικοσύστημα καινοτομίας, να μάθουν από τις ιδέες και τα παραδείγματα παγκόσμιων πρωτοπόρων, να αντιμετωπίσουν τις πραγματικές προκλήσεις, και να λάβουν μέρος σε μια επιχειρηματική διαδικασία ανεύρεσης πρωτοτύπων, πειραματισμών και τελικά την ταχεία υλοποίηση έργων ανοιχτής καινοτομίας σε ολόκληρη την περιοχή και τον κόσμο.

**Το ACSI** ( το camp Aalto για κοινωνική καινοτομία) αναπτύχθηκε από το **New Club του Παρισιού και το Πανεπιστήμιο Aalto της Φινλανδίας**. Το ACSI είναι ένα διεθνές μέσο για την αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων με ισχυρό και αποτελεσματικό τρόπο. Συνδυάζει έναν επιχειρηματικό τρόπο σκέψης και εργασίας με μια συγκεκριμένη διαδικασία για την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και ιδεών, με στόχο την μεταφορά τους στην πραγματική παραγωγή. Οι συμμετέχοντες οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικές χώρες και κλάδους συνεργάζονται για να ανακαλύψουν και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες για τη δημιουργία καινοτομιών σε μια διαδικασία αναζήτησης συνεργατικής λύσης.. Μετά το camp, δοκιμάζονται και βελτιώνονται τα πρωτότυπα των που αναπτύχθηκαν. Η περίοδος δημιουργίας πρωτοτύπων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας του ACSI. Η παρακολούθηση πραγματοποιείται σε άμεση εμπλοκή με τα ενδιαφερόμενα μέρη και υποστηρίζεται από διαμεσολαβητές, ειδικούς και εμπειρογνώμονες σε διάφορα στάδια της διαδικασίας καινοτομίας. Το **ACSI** και το **Open Innovation 2.0 Conference** είναι σαφώς συνδεδεμένα με διάφορους τρόπους. Και οι δύο προσπαθούν να υποστηρίξουν την κοινωνική καινοτομία, με την τόνωση των διαδικασιών επανεξέτασης των βασικών παραδοχών της τη συν-δημιουργία, τη συνεργατική δράση και τη συμμετοχή των ατόμων στην ανοιχτή καινοτομία. Και τα δύο στοχεύουν στις προκλήσεις της εφαρμογής στρατηγικών RIS3 σε πρακτικό επίπεδο και την ενίσχυση της διακυβέρνησης των ανοικτών οικοσυστημάτων καινοτομίας σε ευρύτερο, ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι συμμετέχοντες στην ACSI και οι συμμετέχοντες στο συνέδριο καλούνται να προβληματιστούν, να μάθουν και να χρησιμοποιήσουν στην πράξη τις βέλτιστες πρακτικές από όλο τον κόσμο. Και τα δύο είναι προγράμματα για την επιχειρηματική

ανακάλυψη, που αποσκοπούν στην ανάληψη καλών ιδεών στην πρακτική υλοποίηση στην κοινωνία: το ACSI ως σημείο εκκίνησης για μια πιο γρήγορη διαδικασία υλοποίησης και το Συνέδριο **Open Innovation 2.0** ως μια διαδικασία μάθησης και πράξης ταυτόχρονα. Μαζί, οι δύο συμπληρώνουν και ενισχύουν ο ένας τον άλλον: το ACSI δημιουργεί πρώιμα πρωτότυπα και τα φέρνει στην άμεση προσοχή ενός πολύ ευρύτερου κοινού ειδικών καινοτομίας που συμμετέχουν στο Συνέδριο, οι οποίοι μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση των ιδεών και στην περαιτέρω ανάδειξή τους. Επιπλέον εμπνέει τους συμμετέχοντες στο συνέδριο να καθορίσουν τις δικές τους ιδέες, να βρουν τους κατάλληλους συνεργάτες τους και να δημιουργήσουν και να δοκιμάσουν τα πρωτότυπα τους στις εβδομάδες που ακολουθούν. Μαζί φέρνουν το πνεύμα της επιχειρηματικής ανακάλυψης και της ανοιχτής καινοτομίας στη σφαίρα της πρακτικής άσκησης( M. Markkula & H.Kune, 2015).

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας είδαμε επίσης, ότι περιφέρειες της ίδιας χώρας, ανέπτυξαν διαφορετικούς μεθοδολογίες για την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης προκειμένου να προσδιορίσουν και να προκρίνουν τις περιφερειακές επενδυτικές τους προτεραιότητες, που ταιριάζουν στο δικό τους οικοσύστημα καινοτομίας.

Στην **Γαλλία** για παράδειγμα οι περιοχές **Centre - Val de Loire** και **Franche - Comté**, ανέπτυξαν διαφορετικές μεθοδολογίες για την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης προκειμένου να οδηγηθούν στην αναγνώρισή των περιφερειακών επενδυτικών τους προτεραιοτήτων.

Στην περιφέρεια **Centre-Val de Loire**, κεντρικά της Γαλλίας κύριος σκοπός ήταν η χρήση στρατηγικής διαχείρισης αλλαγών όχι μόνο για το σχεδιασμό της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης (S3) αλλά και για τη διευκόλυνση της, στη φάση υλοποίησης.

Για το σκοπό αυτό, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε περιελάμβανε πέντε βήματα:

- **Πρόβλεψη αντιστάσεων:** χαρτογραφήθηκαν όλοι οι παράγοντες του συστήματος καινοτομίας και έγινε πρόβλεψη της αντιδρασης τους λόγω των αλλαγών που συνεπάγεται η εφαρμογή της νέας στρατηγικής.
- **Καθορισμός του ποιος θα είναι ο «ηγέτης της αλλαγής»:** Στην φάση αυτή καθορίζεται αυτός που θα έχει τον ηγετικό ρόλο στη διαδικασία και θα είναι εκείνος που θα πρέπει να έρθει σε επαφή με τα ενδιαφερόμενα μέρη και να τα οδηγήσει στην επιχειρηματική ανακάλυψη.
- **Προετοιμασία της διαδικασίας:** Το στάδιο αυτό αφορά στην επικοινωνία κυρίως της στρατηγικής ξεκινώντας με την επισήμανση των πλεονεκτημάτων της για κάθε ενδιαφερόμενο που θέλει να συμμετέχει στο όλο εγχείρημα.
- **Υιοθέτηση και επεξήγηση της μεθοδολογίας επιλογής και εφαρμογής προτεραιοτήτων S3.** Στην φάση αυτή είναι πολύ σημαντικό να οριστούν συντονιστές για κάθε προτεραιότητα (εάν είναι εφικτό τόσο από τον οικονομικό όσο και από τον ακαδημαϊκό κόσμο). Η υποστήριξη της πλατφόρμας S3 ήταν κρίσιμη για αυτό το βήμα, αυξάνοντας με τη χρήση της, τη νομιμότητα της μεθοδολογίας.
- **Αξιολόγηση και επικοινωνία της προστιθέμενης αξίας** που παρέχουν οι αλλαγές και η δέσμευση των ενδιαφερομένων.

- Η περιφέρεια **Franche-Comté**, στην ανατολική Γαλλία, προσδιόρισε τους τομείς προτεραιότητας της στρατηγικής της, μέσω μιας διαδικασίας που συνδυάζει μια σειρά αλληλεπιδράσεων μεταξύ της περιφερειακής κυβέρνησης και του επιχειρηματικού κόσμου, με διαδικασίες στατιστικής ανάλυσης της περιφερειακής οικονομίας. Αυτές οι προτεραιότητες περιλαμβάνουν μικροσυστήματα και μικρο-τεχνικές για τις βιομηχανίες πολυτελείας. Στη συνέχεια, η περιφερειακή κυβέρνηση δεσμεύτηκε έντονα για την και την υποστήριξη και την ενίσχυση επενδυτικών συνεργατικών σχεδίων εντός αυτών των τομέων προτεραιότητας( C., D. Kyriakou, C. Cohen and M. Przeor, 2016).

Όσον αφορά τώρα την Κεντρική αλλά κυρίως την Ανατολική Ευρώπη οι έννοιες της έξυπνης εξειδίκευσης και της επιχειρηματικής ανακάλυψης, παραμένουν ασαφή και αναδυόμενες έννοιες, κυρίως για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Στις χώρες αυτές διαφαίνεται ότι απαιτείται περαιτέρω η στήριξη των εθνικών και ιδιαίτερα των περιφερειακών φορέων που έχουν την ευθύνη υλοποίησης των στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης.

Στις οικονομίες των χωρών αυτών, φαίνεται ότι η υλοποίηση των στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης πραγματοποιείται σε δύο φάσεις: μια γρήγορη εξειδίκευση κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής, βασισμένη σε συνειδητά ευρείες και αόριστες εξειδικεύσεις και στο δεύτερο στάδιο της υλοποίησης που αναμένεται να είναι εκείνο της πραγματικής επιχειρηματικής ανακάλυψης, όπου θα εξειδικευτούν περαιτέρω οι ευρείες και αόριστες εξειδικεύσεις που τέθηκαν στο πρώτη φάση( E. Karo, et, 2017)

Παρακάτω παρουσιάζονται δύο καλά παραδείγματα υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης από τις χώρες αυτές.

- Στη **Σλοβενία**, στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης που πραγματοποιήθηκε, δημιουργήθηκαν αρκετές εταιρικές σχέσεις μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων φορέων, για την υποστήριξη της εφαρμογής της έξυπνης εξειδίκευσης. Αυτές οι εταιρικές σχέσεις σχεδιάστηκαν να είναι ανοιχτά σύνολα, όπου εκπρόσωποι επιχειρήσεων, έρευνας, ακαδημαϊκών κύκλων, ΜΚΟ, δημόσιοι φορείς μπορούν να ενταχθούν ή να αποχωρήσουν από την ομάδα με δική τους πρωτοβουλία. Η εσωτερική δομή διαχείρισης των εταιρικών σχέσεων προσαρμόζεται ανάλογα με την τεχνολογία και τα ειδικά χαρακτηριστικά της αγοράς για κάθε τομέα S<sup>3</sup>, με ορισμένες εταιρικές σχέσεις να καλύπτουν και περισσότερους από έναν τομέα. Στόχος των συνεργασιών αυτών ήταν κυρίως να διατηρήσουν ένα ανοιχτό διάλογο καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης, αναγνωρίζοντας ότι η διαδικασία αυτή, είναι συνεχής. Αυτός ο τρόπος λειτουργίας εγκρίθηκε από όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς (C., D. Kyriakou, C. Cohen and M. Przeor, 2016).

**Στην Περιφέρεια της Πομερανίας στην Πολωνία** θα δούμε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα μεθοδολογίας υλοποίησης της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης, με bottom up διαδικασίες.

Οι αρχές της Πομερανίας θεώρησε ότι, η εφαρμογή της έρευνας συμβάλλει στην ανάπτυξη της υφιστάμενης οικονομικής εξειδίκευσης και έχει αντίκτυπο στην ανάπτυξη

της ανταγωνιστικότητας της Περιφέρειας Πομερανίας στην εθνική και διεθνή σκηνή. Η διαδικασία σχεδιασμού -υλοποίησης της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης υλοποιείται σε έξι φάσεις:

1. Αρχικά έγινε ο προσδιορισμός του οικονομικού προφίλ της περιοχής.
2. Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκαν μια σειρά από συζητήσεις, δημιουργώντας διάφορες μορφές συνεντεύξεων, εργαστηρίων και συναντήσεων με τους ενδιαφερόμενους, επιχειρήσεις, ερευνητικά και αναπτυξιακά ιδρύματα, ομάδες, περιφερειακούς φορείς, μη κυβερνητικές οργανώσεις, τοπικές κυβερνήσεις, ακαδημαϊκοί φορείς, συμβούλια εκπαίδευσης της Πομερανίας και άλλα.
3. Στο στάδιο αυτό διοργανώθηκε η τελική διαβούλευση για την Pomeranian Smart Specialization.
4. Ακολούθησε η διαπραγμάτευση για την υποστήριξη της ανάπτυξης έξυπνης εξειδίκευσης μεταξύ των περιφερειακών αρχών της Πομερανίας και των εταιριών.
5. Η υπογραφή συμφωνιών μεταξύ της περιφερειακής κυβέρνησης της Πομερανίας και των εταιριών και
6. Το τελικό στάδιο αφορά στην παρακολούθηση της εφαρμογής της επιλεγμένης έξυπνης εξειδίκευσης.

Η προαναφερθείσα διαδικασία (βήματα 1-6) θα τίθεται σε εφαρμογή από τις περιφερειακές αρχές κάθε δύο χρόνια.

Οι παρουσιαζόμενες έρευνες δείχνουν ότι το σημαντικό χαρακτηριστικό αυτής της διαδικασίας ήταν μια προσέγγιση από τη βάση προς την κορυφή. Η περιφερειακή κυβέρνηση κάλεσε όλους τους παράγοντες να δημιουργήσουν μια εταιρική συνεργασία την οποία δεσμεύτηκε πως θα στηρίξει με χρηματοδοτικά εργαλεία. (D.Kamrowska-Zaluska & J. Soltys, 2016)

Στην νότια Ευρώπη η εφαρμογή στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης ξεκίνησε σε μια περίοδο βαθιάς χρηματοπιστωτικής κρίσης. Όμως παραδείγματα όπως της Ελλάδας, και της Κύπρου δείχνουν πώς η νέα προσέγγιση RIS3 μπορεί να βοηθήσει μικρές χώρες με όχι ανεπτυγμένα και κατακερματισμένα συστήματα καινοτομίας να ανακτήσουν την ανταγωνιστικότητα και να οδηγηθούν στην ανάπτυξη. Εξάλλου, φαίνεται πώς η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα σε ένα πλαίσιο με αδύναμες θεσμικές ικανότητες και την αξιοπιστία του δημόσιου τομέα να είναι χαμηλή. Πολλοί υποστηρίζουν ότι στην Ελλάδα χρειάζεται μια νέα διακυβέρνηση του συστήματος καινοτομίας που θα εστιάσει σε δύο ιδιαίτερα χαρακτηριστικά για την "ριζική ανασχεδίαση": α)η υψηλή συγκέντρωση της έρευνας και της τεχνολογίας στα πανεπιστήμια και β) την υπο- απόδοση των επενδύσεων E & I από τον ιδιωτικό τομέα. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτή η πρόκληση, πρέπει να υπάρξει αύξηση κεφαλαίων για την καινοτομία στις επιχειρήσεις, προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων έντασης καινοτομίας, άνοιγμα της ακαδημαϊκής έρευνας για να συνδεθεί καλύτερα με τις οικονομικές ανάγκες και πάνω από όλα, τη μαζική συμμετοχή των επιχειρήσεων σε δραστηριότητες καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένης της καινοτομίας που δεν βασίζεται στην έρευνα αλλά στο μάρκετινγκ, την ποιότητα και την οργάνωση( M.Landabaso, 2014).

Η πλατφόρμα έξυπνης εξειδίκευσης(<http://s3platform.jrc.ec.europa.eu>), και το JRC(Κέντρο Ερευνών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής) προκειμένου να βοηθήσει την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψη υλοποίησε προπαρασκευαστικές δράσεις σε διάφορες ευρωπαϊκές περιφέρειες. Μία από αυτές τις δράσεις είναι η εφαρμογή της στρατηγικής RIS3 σε μία Ελληνική Περιφέρεια εκείνη της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, μιας περιοχής που πλήττεται από την οικονομική κρίση. Ο σχεδιασμός βασίζεται σε συμμετοχικές προσεγγίσεις για τον καθορισμό και την εφαρμογή των αποφάσεων πολιτικής και είναι ένα ενδιαφέρον παράδειγμα, που επιτρέπει την εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων για τη μείωση του χάσματος μεταξύ ερευνητών και επιχειρηματικών φορέων.

Προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του σχεδίου, το JRC οργάνωσε τέσσερις ομάδες εστίασης, μία για κάθε τομέα εξειδίκευσης, έτσι όπως καθορίζονται στην στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης. Οι τομείς αυτοί είναι αντίστοιχα οι τομείς του οίνου, του γαλακτοκομικού τομέα και του κρέατος, του τουρισμού και των μαρμάρων και των μη μεταλλικών ορυκτών. Αυτές οι εξαιρετικά διαδραστικές συναντήσεις απαιτούσαν εκτεταμένη προετοιμασία: οι περιφερειακές αρχές και οι τοπικοί εμπειρογνώμονες συνεργάστηκαν με τα ενδιαφερόμενα μέρη στην περιοχή, ενώ το JRC εντόπισε βασικούς διεθνείς εμπειρογνώμονες για να προσκαλέσουν στις συναντήσεις προκειμένου να συμμετέχουν σε αυτές και να συνεισφέρουν στη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης.

Οι συνεδριάσεις (οι οποίες κανονικά διήρκεσαν μεταξύ μιας και δύο ημερών) συνίσταντο σε συνδυασμό συνεδριάσεων ολομέλειας και αλληλεπιδραστικών παράλληλων συνεδριών. Οι προσκεκλημένοι περιφερειακοί, εθνικοί και διεθνείς εμπειρογνώμονες πραγματοποίησαν ομιλίες παρουσίασης και προκάλεσαν συζητήσεις γύρω από μια σειρά σχετικών θεμάτων. Κάθε ομάδα εστίασης ακολούθησε παρόμοιο πρότυπο. Οι συνεδριάσεις της Ολομέλειας που έλαβαν χώρα στην αρχή και στο τέλος της εκδήλωσης περιελάμβαναν εισαγωγή στο περιφερειακό RIS3 και στο πρόγραμμα, μία ή δύο παρουσιάσεις από αξιόλογους διεθνείς ομιλητές και χρόνο για ανοιχτή συζήτηση.

Οι παράλληλες συνεδριάσεις, οι οποίες αποτελούσαν ουσιαστικά τον πυρήνα της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης, κάλυψαν τα διαφορετικά τμήματα της αλυσίδας αξίας κάθε τομέα και συμπεριλάμβανε μια παρουσίαση από εθνικούς και διεθνείς εμπειρογνώμονες στον τομέα και μια σταδιακή συμμετοχική άσκηση. Σε καθεμιά από τις παράλληλες συναντήσεις, η ομαδοποίηση των συμμετεχόντων εξασφάλισε ένα μείγμα συμμετεχόντων με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Προέρχονται τόσο από εντός όσο και εκτός της περιοχής, και από διαφορετικές χώρες.
- Από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα έρευνας.
- Από οργανισμούς που λειτουργούν κυρίως σε διαφορετικά τμήματα της αλυσίδας αξίας.
- Έχοντας πολιτική ή / και στρατηγική προοπτική καθώς και επιστημονική / τεχνολογική προοπτική.
- Κάθε ομάδα είχε έναν συντονιστή και έναν εισηγητή ο οποίος ανέφερε στην Ολομέλεια τα αποτελέσματα της παράλληλης συνόδου.

Η συμμετοχική άσκηση περιλάμβανε πέντε βήματα:



Στην αρχή ο κάθε συμμετέχων συμπλήρωνε μια σύντομη κάρτα με τις ακόλουθες πληροφορίες:

- Προσωπικό προφίλ (δηλ. Επιχειρηματίας, ιδιωτικός τομέας, ερευνητής κ.λπ.)
- Προσδιορισμένη πρόκληση και πιθανή καινοτόμος ιδέα για την επίλυσή της.
- Εξωτερική εμπειρογνωμοσύνη / Εταίροι που απαιτούνται για την εφαρμογή της ιδέας.

Στην συνέχεια οι συμμετέχοντες παρουσίασαν τις ιδέες τους στην υπόλοιπη ομάδα, εστιάζοντας στο τι απαιτείται για την ανάπτυξή της. Στο στάδιο αυτό δεν περιλαμβανόταν η κριτική για τις ιδέες.

Στην φάση αυτή δημιουργήθηκε ένας ενοποιημένος κατάλογος ιδεών και συσπειρώθηκαν παρόμοιες ή συμπληρωματικές προτάσεις σε μία. Μετά από αυτό, οι συμμετέχοντες προσδιόρισαν τις ιδέες στις οποίες ήταν πιο πρόθυμοι να συνεισφέρουν. Βασιζόμενη στις απαντήσεις, η ομάδα -με τον συντονιστή ως οδηγό- προχώρησε στο να οργανωθεί σε διαφορετικές υποομάδες ή «συμπράξεις ιδεών». Αυτές οι υποομάδες αποτελούσαν συνήθως άτομα από διαφορετικούς τομείς (δηλαδή την έρευνα και τη βιομηχανία) με παρόμοια ενδιαφέροντα.

Κατόπιν οι «συμπράξεις ιδεών», σε κάθε ομάδα εργασίας, συζήτησαν περαιτέρω τις ιδέες, προσδιορίζοντάς τις σε βάθος, εντοπίζοντας που μπορούν να συνεισφέρουν οι εταίρους και ανέπτυξαν τις πρώτες σκέψεις σχετικά με τις συνθήκες πλαισίου (νομικά προβλήματα, κεφαλαίων, ικανοτήτων κλπ., για τον οικονομικό σχεδιασμό και για τα πρώτα "επόμενα" απαραίτητα βήματα).

Τέλος οι «ιδέες-εταιρικές σχέσεις» καθόρισαν τον συγκεκριμένο τίτλο, τους υποτομείς ενδιαφέροντος, μια σύντομη περιγραφή του έργου, μια χονδρική εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων, ένα χρονοδιάγραμμα για την εκδήλωση και τις εμπλεκόμενες ομάδες ενδιαφερομένων. Το έργο ακολούθησε μια σειρά κατευθυντήριων ερωτήσεων και έλαβε υπόψη τα κριτήρια χρηματοδότησης.

Τα αποτελέσματα από κάθε workshop είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών ιδεών, προερχόμενες από την συνεργασία των τομέων έρευνας και επιχειρήσεων συμβατές με την τοπική στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης. Τα αποτελέσματα δημοσιεύτηκαν στην ιστοσελίδα (<http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/remth>). Η Διαχειριστική Αρχή της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης στην RIS3, δεσμεύτηκε ότι θα κατευθύνει την διαθέσιμη χρηματοδότηση για την E & A στις σχετικές εξειδικεύσεις που προέκυψαν από την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης, υποστηρίζοντας έτσι την τοπική ικανότητα και ανταγωνιστικότητα. (C. Santini et., 2015)

Στην περίπτωση της Κύπρου που επίσης επλήγη από την οικονομική κρίση χάνοντας 15% του ΑΕΠ της, πολλοί πιστεύουν ότι η κατάσταση αυτή μπορεί να αντιστραφεί με τη βοήθεια της στρατηγικής RIS3". Είναι ενδιαφέρον ότι κατά το σχεδιασμό της RIS3 ενεργοποιήθηκε μια διαδικασία συμμετοχής για πρώτη φορά, η οποία περιελάμβανε έρευνες, συνεντεύξεις και εργαστήρια με περίπου 1.000 επιχειρηματίες. Παρά τις προσπάθειες αυτές, «η συμμετοχή των επιχειρηματιών του ιδιωτικού τομέα ήταν μάλλον φτωχή», καταδεικνύοντας πόσο δύσκολο είναι να αλλάξει η θεσμική αδράνεια και να κερδηθεί μια νέα αξιοπιστία μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών για τη συμμετοχή τους στην επιχειρηματική ανακάλυψη. Πολλά θέματα τέθηκαν στο επίκεντρο



των συζητήσεων όπως ο ευνοϊκότερος τραπεζικός τομέας για την έρευνα και την καινοτομία, η σύνδεση ακαδημαϊκών ιδρυμάτων E & I με επιχειρηματικές δραστηριότητες, η κακή διακυβέρνηση, συμπεριλαμβανομένης της διαφθοράς και της μαύρης οικονομίας και η ανάγκη βελτίωσης της τομεακής συνεργασίας. Σαν κυριότερη απειλή για την στρατηγική RIS3 στην Κύπρο, θεωρείται η εγκατάλειψη της προσέγγισης από τη βάση προς την κορυφή σε ένα στάδιο κρίσιμο για τη χώρα. Επομένως, το ερώτημα παραμένει αν οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, θα είναι σε θέση και πρόθυμοι τα επόμενα χρόνια να κινητοποιήσουν τους φορείς για την υλοποίηση της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης ( M. Landabaso, 2014).

- Στην Πορτογαλία θα αναφέρουμε ως παράδειγμα την περιοχή **Norte**, στην οποία δημιουργήθηκε ένα μικροσύστημα καινοτομίας, αναπτύσσοντας ένα ευέλικτο αυτοματισμό στη βιομηχανία υποδημάτων, με τη συνεργασία του Πανεπιστήμιο του Porto (INESC), συνδυάζοντας την τεχνολογική γνώση με τις δεξιότητες των εταιρειών που ειδικεύονται στα βιομηχανικά μηχανήματα, τα εργαλεία και το λογισμικό, καθώς επίσης και το επιχειρηματικό όραμα μερικών επιχειρήσεων κατασκευής υποδημάτων που κατανοούν πολύ καλά ότι θα επιβιώσουν και θα αναπτυχθούν μέσω της καινοτομίας. Στο πλαίσιο αυτό, οι δημόσιες δράσεις που ακολουθούν την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης θα είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές, καθώς βασίζονται ήδη σε ένα ενεργό και αφοσιωμένο μικροσύστημα καινοτομίας (C., D. Kyriakou, C. Cohen and M. Przeor, 2016).

Συμπερασματικά, η επιτυχία των RIS3 στην ευρωπαϊκή νότια περιφέρεια φαίνεται να εξαρτάται από ένα σύστημα ορθής διακυβέρνησης που επιτρέπει μια πραγματική διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης. Συνεπώς, οι ενδιαφερόμενοι φορείς υλοποίησης των στρατηγικών RIS3 πρέπει να κατανοήσουν την έννοια της εξειδίκευσης όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ εξειδίκευσης, καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας και να εξετάσουν μαζί με τους επιχειρηματίες τις δραστηριότητες όπου είναι πιθανότερο να εμφανιστεί η καινοτομία.

### 2.2.8 Συμπεράσματα από Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι ξεκάθαρο ότι κάθε χώρα / περιφέρεια εφαρμόζει εκείνη την μεθοδολογία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης, που ταιριάζει στο θεσμικό της πλαίσιο, στο τρόπο με τον οποίο έχει συνηθίσει να συνομιλεί με τους ενδιαφερόμενους φορείς, την μικρή ή μεγάλη παράδοση που έχει σε συμμετοχικές διαδικασίες και την ετοιμότητα των εμπλεκομένων να συμμετέχουν στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης.

Στις πιο προηγμένες χώρες της Ευρώπης η υλοποίηση τέτοιων πολιτικών φαίνεται να είναι μία εύκολη διαδικασία που ουσιαστικά τους βοήθησε να βελτιώσουν τα διαδικασίες διακυβέρνησής του συστήματος καινοτομίας, με αποτέλεσμα να γίνουν ακόμα καλύτεροι.

Στις λιγότερες ανεπτυγμένες χώρες της κεντρικής και της ανατολικής Ευρώπης φαίνεται ότι οι έννοιες της έξυπνης εξειδίκευσης και της επιχειρηματικής ανακάλυψης παραμένουν ασαφείς και δύσκολες στην εφαρμογή τους κυρίως για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Στις χώρες αυτές διαφαίνεται ότι απαιτείται περαιτέρω η στήριξη

των εθνικών και ιδιαίτερα των περιφερειακών φορέων που έχουν την ευθύνη υλοποίησης των στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης.

Στις χώρες της νότιας Ευρώπης που έχουν πληγεί από την οικονομική κρίση αυτό που φαίνεται να έχει μεγάλη σημασία για την υλοποίηση μια ουσιαστικής επιχειρηματικής ανακάλυψης, είναι η ύπαρξη ενός συστήματος ορθής διακυβέρνησης που θα φέρει κοντά τον επιχειρηματικό με τον ερευνητικό τομέα σε μια συνεχή και bottom up διαδικασία ανακάλυψης νέων ειδικοτήτων.

**Από τα ανωτέρω είναι φανερό ότι η εξομοίωση της πολιτικής και η υιοθέτηση μιας " πολιτικής που ταιριάζει με όλα "και ένα πλαίσιο εργαλείων πολιτικής, δεν είναι εφικτό για την υλοποίηση της επιχειρηματικής ανακάλυψης σε όλη την επικράτεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.**

### 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΥΠΝΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ

#### 3.1 Γενικά

Η Περιφέρεια Κρήτης, η οποία αναπτύχθηκε με ταχείς ρυθμούς και σταθεροποίησε τη θέση της στην ελληνική οικονομία την περίοδο 2005-2008, εμφανίζει τάσεις κάμψης κατά την περίοδο της κρίσης μεγαλύτερες από το μέσο όρο της χώρας. Η Κρήτη βρίσκεται σε ένα ενδιάμεσο επίπεδο ανάπτυξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και χαρακτηρίζεται **ως περιφέρεια σε μετάβαση** (κατά κεφαλήν ΑΕΠ μεταξύ 75% και 90% του μέσου όρου της Ε.Ε.). Η περιφερειακή οικονομία χαρακτηρίζεται από καλό επίπεδο εξωστρέφειας, καθώς τόσο ο τουρισμός όσο και σημαντικό τμήμα της αγροτικής παραγωγής απευθύνεται στις διεθνείς αγορές.

Η ένταση της κρίσης στην Κρήτη μετά το 2009 προκάλεσε μια σημαντική επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας και η ανεργία για πρώτη φορά εμφανίζει τάσεις σύγκλισης με τον εθνικό μέσο όρο την περίοδο της κρίσης. Η κρίση επηρέασε δυσανάλογα ορισμένους τομείς δραστηριότητας και κυρίως τις κατασκευές και τον πρωτογενή τομέα. Οι υπόλοιποι κλάδοι και ειδικά ο τουρισμός επέδειξαν μεγάλη ανθεκτικότητα και ενίσχυσαν το μερίδιό τους στην περιφερειακή οικονομία.

Η Περιφέρεια Κρήτης, ενώ διαθέτει ισχυρά συγκριτικά πλεονεκτήματα δεν έχει διαμορφώσει δυναμικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, καθώς η ανταγωνιστικότητα της κινείται σε χαμηλά επίπεδα όπως φαίνεται από το **χαμηλό δείκτη ανταγωνιστικότητας (Regional Competitiveness Index – RCI)**. Με βάση την τιμή του RCI (δείκτης περιφερειακής ανταγωνιστικότητας) το 2016 η Περιφέρεια Κρήτης καταλαμβάνει την 250η θέση στην γενική κατάταξη μεταξύ των Ευρωπαϊκών περιφερειών και τη 7η μεταξύ των Ελληνικών. Η χαμηλή ανταγωνιστικότητα οφείλεται κατά κύριο λόγο στη περιορισμένη ροπή προς καινοτομία, στην **αδύναμη επιχειρηματικότητα** καθώς και στο **ανεπαρκές θεσμικό περιβάλλον**. ([http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/work/rci2016scorecards.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/rci2016scorecards.pdf)).

Ειδικότερα, ο μετασχηματισμός των αποτελεσμάτων έρευνας σε εμπορεύσιμα προϊόντα και υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα χαμηλός, η σύνδεση του συστήματος Έρευνας και Τεχνολογίας (E&T) με τη τοπική οικονομία δεν είναι ικανοποιητική και λόγω πολύ μικρής ζήτησης από τις επιχειρήσεις, αλλά και λόγω του προσανατολισμού του ερευνητικού δυναμικού, ενώ απουσιάζουν τα πρόθυμα αξιόπιστα χρηματοπιστωτικά σχήματα παροχής κεφαλαίων υψηλού κινδύνου.

Η επιχειρηματικότητα παραμένει σε χαμηλά επίπεδα με εξαίρεση τον ξενοδοχειακό κλάδο, χαρακτηρίζεται από το μικρό μέγεθος και την περιορισμένη ροπή προς την καινοτομία. Το κύριο πρόβλημα εντοπίζεται στην απουσία μεγέθυνσης των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να μην δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας και να δυσχεραίνεται τόσο η οργάνωση της παραγωγής και η εισαγωγή καινοτομιών, όσο και η προώθηση των προϊόντων στις ευρωπαϊκές και διεθνείς αγορές.

Η Περιφέρεια Κρήτης μπορεί να μετατρέψει την κρίση σε ευκαιρία, με την υιοθέτηση μιας στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης, που στηρίζεται στην ανάπτυξη και στην ταχύτερη ενσωμάτωση καινοτομιών στην παραγωγική αλυσίδα και στις λειτουργικές διαδικασίες του οικονομικού συστήματος και της διοίκησης, στην ανάπτυξη των διασυνδέσεων μεταξύ των κλάδων, καθώς και στην οικοδόμηση ενδοπεριφερειακών/διαπεριφερειακών/διακρατικών παραγωγικών σχέσεων. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της νέας στρατηγικής είναι η επίτευξη της κινητοποίησης του παραγωγικού δυναμικού της Περιφέρειας και η ενίσχυση του δεσμού του με τον τομέα της έρευνας και καινοτομίας και αυτό ακριβώς επιχειρείται με την διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης. ( Ε.Υ.Δ.Ε.Π.ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ, 2015)

### 3.2 Όραμα της στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης της περιφέρειας Κρήτης

Το όραμα του αναπτυξιακού σχεδίου για την Κρήτη, κατά την Προγραμματική Περίοδο 2014-2020, είναι: **«Δυναμική και Βιώσιμη Κρήτη».**

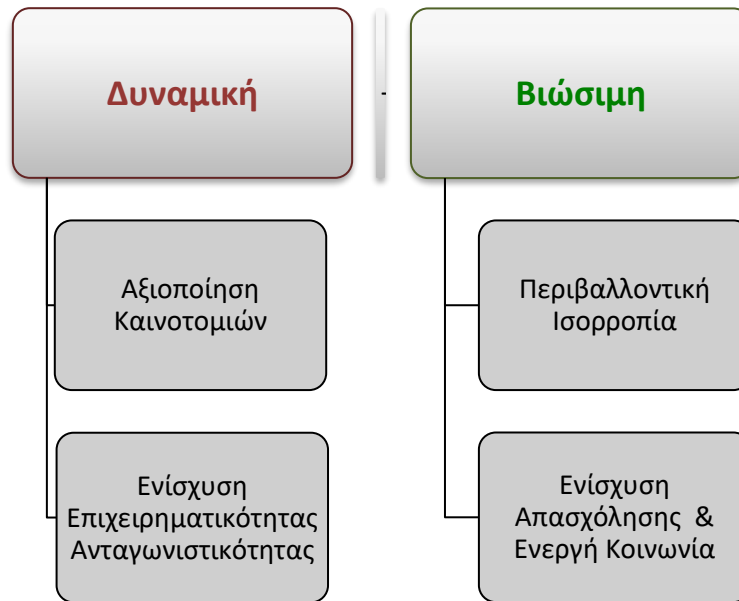
**«Δυναμική»** με την έννοια της αξιοποίησης των καινοτομιών και την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας και της ύπαρξης μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής εξόδου από την κρίση, με επενδύσεις και ενίσχυση των διασυνδέσεων και του εξαγωγικού χαρακτήρα των "δυναμικών τομέων" του νησιού

**«Βιώσιμη»** με όρους οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς.

**-Βιώσιμη σε όρους οικονομικούς:** Επιδιώκεται διατηρήσιμη ανάπτυξη που στηρίζεται σε χαρακτηριστικά της Περιφέρειας, σταθερής διαχρονικής αξίας, όπου υπάρχει ισχυρό υπόβαθρο για την ενίσχυση της εξωστρέφειας και της αυξημένης ανταγωνιστικότητας.

**-Βιώσιμη σε όρους περιβαλλοντικούς:** Προστασία και ανάδειξη των φυσικών και πολιτιστικών πόρων.

**-Βιώσιμη σε όρους κοινωνικούς:** Ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς, με παράλληλη αντιμετώπιση των φαινομένων φτώχειας και ενίσχυση των ασθενέστερων κοινωνικών ομάδων. ([http:// ris3.crete.gov.gr](http://ris3.crete.gov.gr))



### 3.3. Οι τομείς της στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης της περιφέρειας Κρήτης

Η Περιφέρεια Κρήτης, σε συνέχεια της έγκρισης της Περιφερειακής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης 2014-2020 (RIS3Crete) από το Περιφερειακό Συμβούλιο και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, προχωρεί στην εξειδίκευση δράσεων στους τέσσερις (4) Τομείς Προτεραιότητας, οι οποίοι προέκυψαν έπειτα από την ανάλυση του συστήματος καινοτομίας της Περιφέρειας Κρήτης και αποτελούν προτεραιότητες για την προγραμματική περίοδο 2014 -2020.

Οι τομείς προτεραιότητας που θέτει η RIS3Crete είναι:

- Ο Αγροδιατροφικός Τομέας
- Ο Πολιτιστικός – Τουριστικός Τομέας
- Ο Περιβαλλοντικός Τομέας
- Ο Τομέας της Γνώσης

Ειδικότερα :

**Ο Αγροδιατροφικός τομέας** αφορά σε δραστηριότητες του πρωτογενή τομέα της Κρήτης και συγκεκριμένα : την καλλιέργεια/εκτροφή, την μεταποίηση/τυποποίηση και τη διακίνηση/εμπορία των αγροτικών προϊόντων τα οποία :

- συνεισφέρουν διαχρονικά και με μεγάλη ένταση στη διαμόρφωση της ΑΑΠ (ακαθάριστης αξίας παραγωγής) της Κρήτης όπως το ελαιόλαδο, τα κηπευτικά, τα γαλακτοκομικά
- συνεισφέρουν στη διαμόρφωση του προτύπου της Κρητικής διατροφής. Στα προϊόντα αυτά συγκαταλέγονται εκτός των προαναφερθέντων, τα αρωματικά φυτά, το μέλι και το κρασί.
- συγκαταλέγονται στους αναδυόμενους τομείς της πρωτογενούς παραγωγής

**Επιδίωξη της Περιφερειακής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης είναι η διαμόρφωση σύγχρονων παραγωγικών κλάδων, που θα παράγουν ανταγωνιστικά προϊόντα, με υψηλή προστιθέμενη και διατροφική αξία, με την αξιοποίηση της επιστημονικής γνώσης και της καινοτομίας**

**Ο Πολιτιστικός -Τουριστικός τομέας** αφορά σε δραστηριότητες :

- στον τομέα του τουρισμού (προσέλκυση, υποδοχή, φιλοξενία, μετακίνηση, διατροφή, ψυχαγωγία και περιήγηση των επισκεπτών του νησιού) και
- στον τομέα του πολιτισμού (προστασία - ανάδειξη και προβολή των πολιτιστικών πόρων, ενίσχυση και διευκόλυνση της επισκεψιμότητας των μνημείων – μουσείων, διασύνδεση των πολιτιστικών πόρων με την κοινωνία και την τοπική οικονομία, ανάπτυξη πολιτιστικών δραστηριοτήτων διεθνούς εμβέλειας και υψηλής προστιθέμενης αξίας)

**Επιδίωξη της Περιφερειακής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης για το πολιτιστικό-τουριστικό σύμπλεγμα είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας:**

- **με την αναβάθμιση των υπηρεσιών**
- **τη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος**
- **την αναβάθμιση των πυλών εισόδου και την ανάδειξη του πλούσιου πολιτισμικού αποθέματος της Κρήτης και**
- **τη διασύνδεσή του με την κοινωνία και την τοπική οικονομία.**

**Ο Περιβαλλοντικός τομέας** αφορά σε δραστηριότητες που συνδέονται με :

- την μείωση των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα (εξοικονόμηση ενέργειας, εφαρμογές ΑΠΕ με όρους βιώσιμης ανάπτυξης),
- την ορθολογική αξιοποίηση των φυσικών πόρων της Κρήτης με έμφαση στους υδάτινους πόρους και
- την αντιμετώπιση των συνεπειών της κλιματικής αλλαγής.

**Επιδίωξη της Περιφερειακής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης για τον περιβαλλοντικό τομέα είναι η αντιμετώπιση σημαντικών περιβαλλοντικών προβλημάτων και προκλήσεων, με παράλληλη ενίσχυση της καινοτόμου επιχειρηματικής δραστηριότητας, αξιοποιώντας την επιστημονική γνώση την καινοτομία και τις τεχνολογίες ICTs.**

**Ο τομέας της Γνώσης** αφορά σε :

- δραστηριότητες έρευνας που παράγονται στους ερευνητικούς και ακαδημαϊκούς φορείς της Κρήτης σε τομείς τεχνολογιών αιχμής (νανοτεχνολογία, βιοϊατρική, βιολογία, μικροηλεκτρονική, υλικά, πληροφορική κλπ), οι οποίες μπορούν υπό κατάλληλες προϋποθέσεις να υποστηρίξουν την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε αναδυόμενους τομείς, οι οποίοι θα μπορούσαν να διευρύνουν την παραγωγική βάση της Κρήτης
- δραστηριότητες εκπαίδευσης και κατάρτισης που εδράζονται στα ερευνητικά και ακαδημαϊκά ιδρύματα της Κρήτης και αφορούν ένα ευρύ φάσμα τομέων και τεχνολογιών, οι οποίες αποτελούν πόλο έλξης σπουδαστών από όλο τον κόσμο.

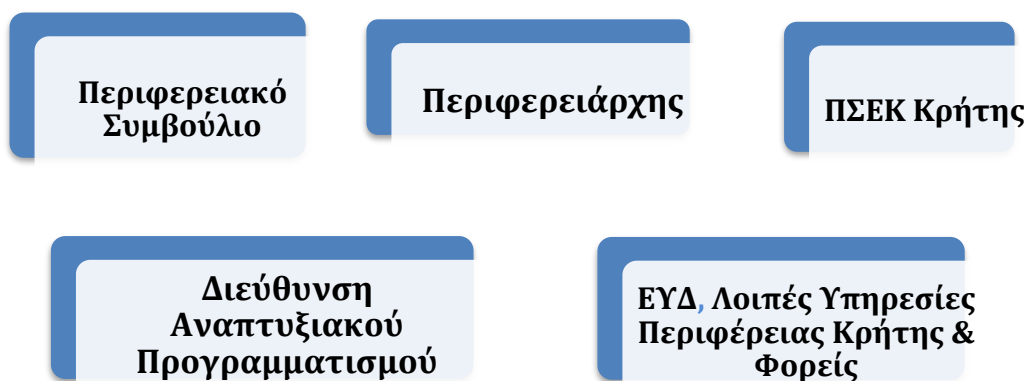
Επιδίωξη της Περιφερειακής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης για τον τομέα της γνώσης είναι :

- Η ανάπτυξη νεοφυών επιχειρήσεων που θα εδράζονται στο επιστημονικό έργο και στο επιστημονικό δυναμικό των ιδρυμάτων της Κρήτης
- Η προσέλκυση επενδύσεων οι οποίες θα επιδιώξουν συνεργασία με τις ισχυρές ερευνητικές ομάδες της Κρήτης και την αξιοποίηση ερευνητικών υποδομών
- Η ανάπτυξη στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης τα οποία θα απευθύνονται σε σπουδαστές και επιχειρηματίες κατά τα πρότυπα των summer schools, σε τομείς αιχμής, τα οποία δύνανται να συνδέονται παράλληλα και με τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του νησιού.

### 3.4 Το σύστημα διακυβέρνησης της RIS3CRETE

Η Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης αποτελεί ουσιαστικά σχεδιασμό και υλοποίηση Αναπτυξιακής Περιφερειακής Πολιτικής. Ο Περιφερειάρχης αλλά και το Περιφερειακό Συμβούλιο Κρήτης από την πρώτη στιγμή είχαν καθοριστικά ενεργό ρόλο στην στήριξη υλοποίησης της στρατηγικής, με στόχο την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας του νησιού με εφαρμογή καινοτομιών στις παραγωγικές αλυσίδες, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας, της εξωστρέφειας και της ανταγωνιστικότητας της περιφερειακής οικονομίας.

Ως αποτελεσματικότερη πολιτική προσέγγιση, η Περιφέρεια Κρήτης υιοθέτησε ένα διαφοροποιημένο σύστημα διακυβέρνησης για την υλοποίηση της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης:



Σε επιτελικό επίπεδο, η RIS3Crete διοικείται από το Περιφερειακό Συμβούλιο Κρήτης με κύριο συντονιστή τον Περιφερειάρχη Κρήτης, καθώς και το Περιφερειακό Συμβούλιο Έρευνας και Καινοτομίας Κρήτης (ΠΣΕΚ-Κ), ως γνωμοδοτικό και συμβουλευτικό

όργανο υποστήριξης των αναπτυξιακών δράσεων και υλοποίησης της Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας (ΕΣΕΤΑΚ) στην Περιφέρεια Κρήτης.

Σε εκτελεστικό επίπεδο, ως συντονιστικό όργανο του Συστήματος Διακυβέρνησης της Εφαρμογής της Περιφερειακής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης έχει οριστεί η Δ/ση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού (ΔΙΑΠ) της Περιφέρειας Κρήτης/Τμήμα Σχεδιασμού και Περιφερειακής Ανάπτυξης, η οποία προετοιμάζει, υλοποιεί και συντονίζει την εφαρμογή της στρατηγικής, αναπτύσσοντας ένα ευρύ δίκτυο συνεργασιών.

Η ΔΙΑΠ, με απόφαση Περιφερειάρχη, προχώρησε άμεσα στη συγκρότηση Ομάδας Εργασίας για την οργάνωση και λειτουργία του Συστήματος Διακυβέρνησης της Εφαρμογής της RIS3Crete, με σκοπό την προώθηση και διενέργεια της διαδικασίας της επιχειρηματικής ανακάλυψης (entrepreneurial discovery) στο πλαίσιο της εφαρμογής της στρατηγικής στους τέσσερις (4) τομείς προτεραιότητας, με την ανάπτυξη άμεσων συνεργασιών με στελέχη της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης ΕΠ Κρήτης (ΕΥΔ), καθώς και με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, δηλαδή ερευνητές, επιχειρηματίες, δημόσιους και κοινωνικούς φορείς (Απόφαση Περιφερειάρχη Α.Π.194094/07-10-2016).

Η Ομάδα Εργασίας απαρτίζεται από στελέχη της Περιφέρειας, τα οποία επιλέχθηκαν με βάση τα αυξημένα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα τους, την εμπειρία και τις γνώσεις στους τομείς ενασχόλησης τους.

Με την ίδια απόφαση, μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας, ορίστηκαν και οι συντονιστές των προβλεπόμενων αντίστοιχων τεσσάρων (4) πλατφορμών καινοτομίας ανά τομέα προτεραιότητας της RIS3Crete.

Για κάθε μια από τις τέσσερις (4) πλατφόρμες καινοτομίας συγκροτήθηκαν Ομάδες Εργασίας Τομέα, με νεώτερες αποφάσεις του Περιφερειάρχη, που λειτουργούν με την εποπτεία των αντίστοιχων συντονιστών και οι οποίες απαρτίζονται από εκπροσώπους των επιχειρηματικών φορέων, των ακαδημαϊκών/ερευνητικών ιδρυμάτων, της κοινωνίας των πολιτών και δημόσιων φορέων. Οι πλατφόρμες καινοτομίας, σε άμεση συνεργασία με το Συντονιστικό Όργανο (ΔΙΑΠ), διενεργούν την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης, προετοιμάζουν την τελική διαβούλευση και ο ρόλος τους είναι καθοριστικός για την επιτυχία του εγχειρήματος.



## 4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΚΑΛΥΨΗΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ

### 4.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Ξεκινώντας την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης άρχισε να λειτουργεί ο τετραπλός έλικας σε περιφερειακό επίπεδο. Από την διαδικασία αυτή έχει κινητοποιηθεί ένα σημαντικό τμήμα του επιχειρηματικού δυναμικού που δραστηριοποιείται στο νησί και έχει δημιουργηθεί ένα απόθεμα γνώσης που μπορεί να αποτελέσει τη βάση για ανάπτυξη βιώσιμων επιχειρηματικά καινοτομιών και την ανάδειξη επιχειρηματικών ευκαιριών.

**Η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης** υλοποιείται με συμμετοχικές συναντήσεις με εστιασμένες ομάδες κοινών ενδιαφερόντων και με παρουσία εμπειρογνομώνων για πληρέστερη ενημέρωση των ενδιαφερομένων, ανταλλαγή και καταγραφή απόψεων και ιδεών, σχηματισμό συμπράξεων ακαδημαϊκών/ερευνητικών ιδρυμάτων με επιχειρηματικούς φορείς για εμπλουτισμό των ιδεών και διαμόρφωση των προτεραιοτήτων και των ώριμων προτάσεων.

#### 4.1.1 Σκοποί Διαδικασίας Διαβούλευσης

Στο κυρίως μέρος της διαδικασίας, δημιουργούνται τραπέζια ανά θεματική ενότητα και οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν τις ιδέες τους βάσει συγκεκριμένης δομής παρουσίασης

Σκοποί της διαδικασίας:

- Καταγραφή επιχειρηματικής και Ερευνητικής κατάστασης /τάσης για επενδύσεις – προτάσεις σε μελλοντική πρόσκληση
- Αξιολόγηση επιπέδου Καινοτομίας/ Εξειδίκευσης/Συνάφειας προτάσεων
- Βοήθεια με κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωση και εμπλουτισμό προτάσεων έτσι ώστε να αποτελέσουν ολοκληρωμένα επιχειρηματικά σχέδια εν αναμονή της πρόσκλησης
- Καταγραφή Ερευνητικής, Πιλοτικής ή Παραγωγικής διαδικασίας
- Επίπεδο Επεκτασιμότητας και Εμπορικής Αξιοποίησης προϊόντων & υπηρεσιών
- Δημιουργία νέων συνεργασιών Φορέων και Επιχειρηματιών
- Διενέργεια διαλόγου και ανταλλαγής απόψεων στο τέλος της διαδικασίας των διαβουλεύσεων
- Δημιουργία καταλόγου ωρίμων ιδεών και προτάσεων

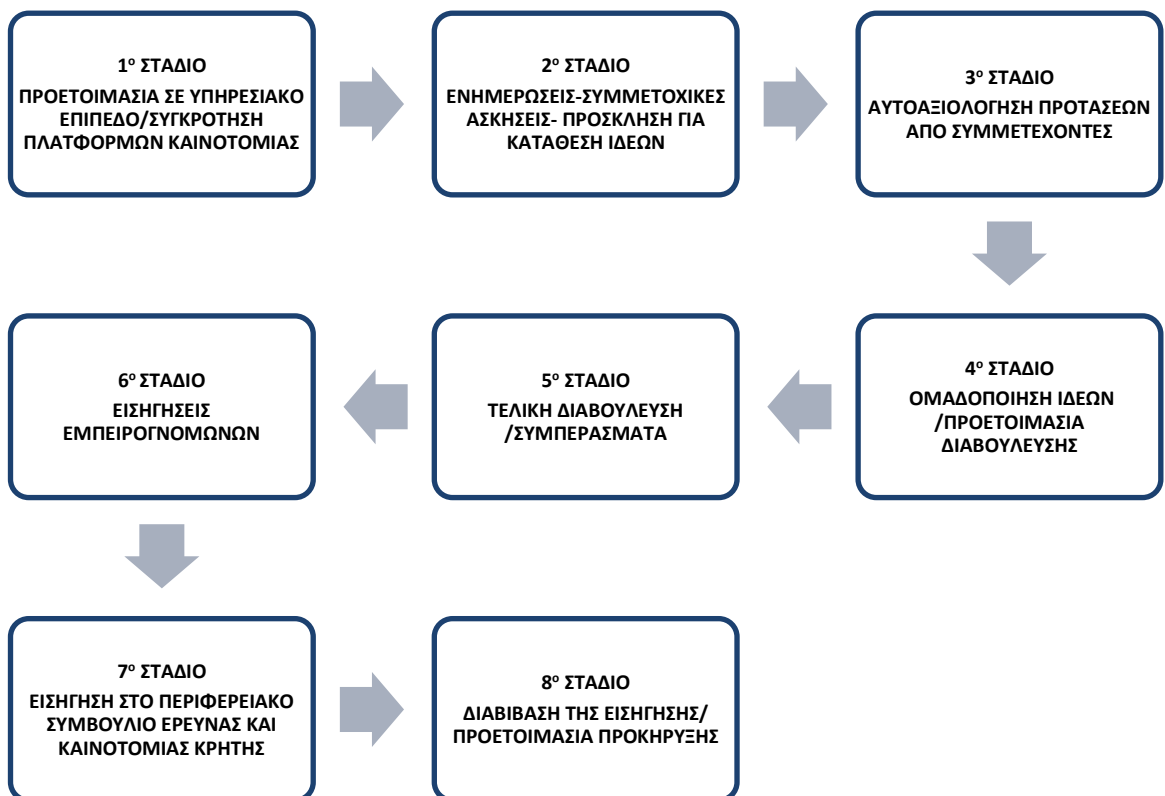
Προσανατολισμός πρόσκλησης - θα προκύψει το εύρος της θεματολογίας των προσκλήσεων των δράσεων, από την ΕΥΔ του ΕΠ της Περιφέρειας Κρήτης «ΚΡΗΤΗ 2014-2020».

Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης αναδεικνύει:

- τις προθέσεις και τις πραγματικές δυνατότητες των επιχειρηματιών και ακαδημαϊκών/ερευνητικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται στο τομέα,
- επιταχύνει τις διαδικασίες συνεργασίας μεταξύ τους ενώ
- ενισχύει τους δεσμούς μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

## 4.2 Μεθοδολογία και στάδια υλοποίησης Ris3Crete

Η Περιφέρεια Κρήτης σχεδίασε και εφάρμοσε μια μεθοδολογία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης που περιγράφεται σε 8 διακριτά στάδια:



### 4.2.1 1° Στάδιο: Προετοιμασία σε Υπηρεσιακό Επίπεδο

Το πρώτο στάδιο αφορά την προετοιμασία της διαδικασίας σε υπηρεσιακό επίπεδο ήτοι:

- Αποφάσεις συγκρότησης πλατφόρμας και ομάδων εργασίας
- Καθορισμός αρμοδιοτήτων, καταμερισμός εργασιών και προγραμματισμός επόμενων ενεργειών

- Ενημέρωση της πλατφόρμας(<http://ris3.crete.gov.gr>) με διαθέσιμο υλικό και προετοιμασία ηλεκτρονικής διαδικασίας υποβολής προτάσεων
  - Δημιουργία μητρώου επιχειρήσεων και ερευνητικών ιδρυμάτων/εργαστηρίων
- Πηγές: Γραφείο Επενδυτή/ΔΙΑΠ Π.Κ – Επιμελητήρια – Εκπρόσωποι Ακαδημαϊκών& Ερευνητικών Ιδρυμάτων – Δ/νη Περιβάλλοντος, Αναπτυξιακές ΟΤΑ

#### 4.2.2 2<sup>ο</sup> Στάδιο: Ενημέρωση – Διαβουλεύσεις – Ηλεκτρονική Υποβολή Ιδεών

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει όλες τις δράσεις ενημέρωσης των φορέων του νησιού για την παρακίνηση συμμετοχής τους, στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης, όπως:

- Ενημέρωση δράσεων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τηλεφωνικής επικοινωνίας
- Στοχευμένες συναντήσεις με επιχειρηματίες & φορείς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα
- Ανοικτές Συμμετοχικές Συναντήσεις σε συνεργασία με τους παραγωγικούς φορείς του νησιού ( Επιμελητήρια, Αναπτυξιακές εταιρίες ΟΤΑ, εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα κλπ)
- Ενημέρωση – Υποστήριξη Ενδιαφερομένων για την κατάθεση της ιδέας τους
- Συμμετοχικές Ασκήσεις (workshops)
- Πρόσκληση για συμπλήρωση ηλεκτρονικής φόρμας υποβολής ιδεών/προτάσεων σε συγκεκριμένη προθεσμία

#### 4.2.3. 3<sup>ο</sup> Στάδιο: Αυτό-Αξιολόγηση Προτάσεων από τους Συμμετέχοντες

Αποστέλλετε σε όσους συμπληρώσαν την ηλεκτρονική φόρμα υποβολής ιδέας ένα ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης με τα κάτωθι ερωτήματα:

1. **Τι προσθέτει η ιδέα σας** στις ήδη υφιστάμενες γνώσεις στο πεδίο, **τι αντικαθιστά ή βελτιώνει** ως τεχνολογία ή διαδικασία;
2. Ποιες είναι οι **προηγούμενες ενέργειες ανάπτυξης** που έχουν αναληφθεί (ερευνητικό έργο, δοκιμαστική λειτουργία σε συνθήκες εργαστηρίου ή παραγωγής);
3. Ποιος είναι ο **βαθμός ωριμότητας** και ποιες είναι οι κρίσιμες προϋποθέσεις ανάπτυξης της ιδέας (τι περαιτέρω έρευνα απαιτείται, δοκιμαστική λειτουργία, πιστοποιήσεις);
4. Πόσος **χρόνος** απαιτείται για την περαιτέρω ανάπτυξη της;
5. Ποιοι άλλοι πρόσθετοι **εμπλεκόμενοι φορείς** θα συμμετάσχουν στην ανάπτυξη ή ως χρήστες σε πιθανή δοκιμαστική λειτουργία ή ως επενδυτές εάν απαιτείται;
6. Τι **αναπτυξιακές επιπτώσεις** στην περιφερειακή οικονομία αναμένεται να προκαλέσει η εφαρμογή της (κλάδο, διεργασία, ενδιάμεσα προϊόντα κλπ);
7. Υπάρχουν **προϋποθέσεις για επένδυση** ή διάθεση της καινοτομίας; Τεκμηριώστε το βαθμό βεβαιότητας.

8. Τι **οικονομικοί πόροι** απαιτούνται για την ολοκλήρωση της προσπάθειας ανάπτυξης της καινοτομίας από το σημερινό επίπεδο στο τελικά προτεινόμενο;
9. Ποιες είναι οι **συνθήκες - πλαίσιο** (ανταγωνισμός, διαδικασίες διαγωνισμών, σύστημα προμηθειών κλπ) που επικρατούν στον συγκεκριμένο τομέα/πεδίο και ενδεχομένως επηρεάζουν αρνητικά/θετικά την **εμπορική εκμετάλλευση** της καινοτομίας;

Στόχος της συγκεκριμένης ενέργειας ήταν να βοηθηθούν οι ενδιαφερόμενοι στην αξιολόγηση την ιδέα τους όσον αφορά την καινοτομικότητα της, την εφικτότητα υλοποίησης, το κόστος και τις συνθήκες υλοποίησης καθώς και την ωριμότητά της. Επίσης η απάντηση του ερωτηματολογίου δίνει τη δυνατότητα στους εμπειρογνώμονες που θα συντονίσουν τα τραπέζια διαβούλευσης να κατανοήσουν καλύτερα τις ιδέες που θα παρουσιαστούν στη διαβούλευση και να προετοιμαστούν κατάλληλα για τη διαδικασία.

#### 4.2.4 4<sup>ο</sup> Στάδιο: Ομαδοποίηση – Προετοιμασία Τελικής Διαβούλευσης

Στο στάδιο αυτό ουσιαστικά προετοιμάζεται η τελική διαβούλευση στην οποία οι συμμετέχοντες θα καλεστούν να παρουσιάσουν τις ιδέες τους. Αναλυτικά γίνεται :

- Ομαδοποίηση ιδεών σε θεματικά τραπέζια διαβούλευσης, με κριτήριο την όσο το δυνατόν ισχυρότερη συνάφεια των ιδεών
- Καθορισμός θεματικών συντονιστών (εμπειρογνώμονες) ανά τραπέζι διαβούλευσης καθώς και των ατόμων από το Συντονιστικό όργανο που θα συνεργαστούν με τους ειδικούς εμπειρογνώμονες, κατά τη διαδικασία διαβούλευσης
- Αποστολή στους συντονιστές τις ιδέες και τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης που αφορούν στο τραπέζι που θα συντονίσει, καθώς και πλήρη κείμενο για την διαδικασία που θα ακολουθηθεί την ημέρα της διαβούλευσης και υπόδειγμα της τελικής έκθεσης που υποχρεούται να καταθέσει με την ολοκλήρωση της διαδικασίας
- Ενημέρωση συντονιστών για τη διαδικασία την παραμονή της διαβούλευσης με αναλυτική παρουσίαση
- Ενημέρωση συμμετεχόντων για την συμμετοχή τους στη τελική διαβούλευση όσον αφορά :
  - Μορφή παρουσίασης ιδέας/πρότασης
  - Ταξινόμηση σε θεματικά τραπέζια
  - Χρόνος και τόπος υλοποίησης της διαβούλευσης

#### 4.2.5. 5<sup>ο</sup> Στάδιο: Τελική Διαβούλευση – Συμπεράσματα

Στο στάδιο αυτό έχουμε την υλοποίηση της τελικής διαβούλευσης στην οποία γίνονται:

- Ολιγόλεπτη παρουσίαση στην ολομέλεια της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης της Περιφέρειας Κρήτης από την συντονίστρια της RIS3CRETE και η παρουσίαση του τομέα εξειδίκευσης από τον συντονιστή του τομέα
- Εισαγωγικές τοποθετήσεις εμπειρογνομόνων /συντονιστών ανά θεματικό τραπέζι
- Παρουσίαση ιδεών (~10 λεπτά ανά πρόταση)
- Συζήτηση – Διαβούλευση ανά θεματικό τραπέζι
- Εξαγωγή συνοπτικών συμπερασμάτων ανά θεματική ενότητα
- Ανοιχτή συζήτηση/διαβούλευση με όλους τους συμμετέχοντες, εμπειρογνώμονες και ιδιωτικούς – δημόσιους φορείς
- Δημοσιοποίηση Συμπερασμάτων

#### 4.2.6. 6ο Στάδιο: Εισηγήσεις Εμπειρογνομόνων

Έπειτα από τη τελική διαβούλευση, οι εμπειρογνώμονες υποχρεούνται να συντάξουν **εισήγηση/έκθεση αξιολόγησης** με τις εξής κύριες ενότητες:

- Μια κριτική θεώρηση των ιδεών και της διαδικασίας που ακολουθήθηκε
- Ανάδειξη των προτεραιοτήτων εξειδίκευσης και των πεδίων επιχειρηματικής προσπάθειας
- Γενική εκτίμηση των προϋποθέσεων εφαρμογής
- Διαχωρισμός ανά τύπο δράσης
- Άλλες παρατηρήσεις (θέματα που χρήζουν ιδιαίτερης μνείας όπως ιδιαίτερα καινοτόμες προτάσεις με ενσωμάτωση υψηλού επιπέδου τεχνολογίας ή κινήσεις συνεργασίας)

Οι εμπειρογνώμονες μεταξύ άλλων είχαν υποχρέωση να αξιολογήσουν τις ιδέες χρησιμοποιώντας ως Κριτήρια Αξιολόγησης των Ιδεών την:

- **Εφικτότητα**
- **Σκοπιμότητα**
- **Αξιοπιστία**
- **Συνάφεια**

Η κλίμακα βαθμολόγησης που χρησιμοποιήθηκε : 1 - Χαμηλή, 2- Μέτρια, 3-Υψηλή

#### 4.2.7. 7ο Στάδιο Προετοιμασία εισήγησης προς ΠΣΕΚ –Κρήτης

Στο στάδιο αυτό ετοιμάζεται από το συντονιστικό όργανο (ΔΙΑΠ) η Εισήγηση προς το ΠΣΕΚ Κρήτης προκειμένου να γνωμοδοτήσει ως προς τα τελικά συμπεράσματα της διαβούλευσης

#### 4.2.8. 8ο Στάδιο Προώθηση της εισήγησης προς την Διαχειριστική Αρχή του ΕΠ Κρήτης

Προώθηση της εισήγησης και της γνωμοδότησης του ΠΣΕΚ- Κρήτης από την ΔΙΑΠ προς την Διαχειριστική Αρχή του ΕΠ Κρήτης 2014-2020

### 4.3 Η πλατφόρμα - διαδικτυακή εφαρμογή της Ris3Crete

Για την υποστήριξη της όλης διαδικασίας ενημέρωσης των ενδιαφερομένων καθώς και των δράσεων στο πλαίσιο υλοποίησης της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης της Περιφέρειας Κρήτης δημιουργήθηκε στις αρχές του 2017, διαδικτυακή εφαρμογή η οποία λειτουργεί στη διεύθυνση: <http://ris3.crete.gov.gr>.

**Η διαδικτυακή εφαρμογή της RIS3CRETE είναι ένα ολοκληρωμένο εργαλείο που στηρίζει την διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης σε όλα τα στάδια υλοποίησης της.**

Μέσω της συγκεκριμένης ιστοσελίδας επίσης :

- δημοσιεύονται όλες οι πληροφορίες σχετικά με τις δράσεις των τεσσάρων πλατφορμών
- υποβάλλονται ηλεκτρονικά ερωτήματα από επιχειρηματίες και φορείς για την ολοκληρωμένη και άμεση υποστήριξή τους
- υποβάλλονται ηλεκτρονικά οι ιδέες και προτάσεις από τους ενδιαφερόμενους για συμμετοχή στις διαβουλεύσεις καθώς και αναλύονται όλα τα δεδομένα υποβολών και αυτό- αξιολογήσεων
- δημοσιεύονται νέα και ανακοινώσεις σχετικά με τις διαβουλεύσεις και τις εκδηλώσεις
- αναρτάται όλο το ενημερωτικό υλικό, χρήσιμα αρχεία & παρουσιάσεις
- αναρτώνται οι σχετικές προσκλήσεις από την ΕΥΔ Ε.Π. Περιφέρειας Κρήτης

Τέλος για την ολοκληρωμένη ενημέρωση και δημοσιοποίηση των δράσεων της RIS3Crete, δημιουργήθηκαν ανάλογα προφίλ στα κοινωνικά δίκτυα:

Facebook: <https://www.facebook.com/ris3crete/>

Twitter: <https://twitter.com/ris3crete>

## 5. ΑΝΑΦΟΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΚΑΛΥΨΗΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ

Η υλοποίηση της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης ξεκίνησε τον Νοέμβριο του 2016 με την σύσταση της πλατφόρμας του Περιβαλλοντικού τομέα από τον Περιφερειάρχη Κρήτης. Μέχρι σήμερα έχει ολοκληρωθεί ο 1<sup>ος</sup> κύκλος επιχειρηματικής ανακάλυψης στον τομέα του Περιβάλλοντος, στον τομέα του Τουρισμού – Πολιτισμού και στον τομέα της Αγροδιατροφής και προετοιμάζεται η έναρξη της διαδικασίας στον τομέα της γνώσης.

### 5.1. Περιβαλλοντικός Τομέας

Μετά την **υπ'αρ. 213763/01-11-2016** απόφαση του Περιφερειάρχη για την σύσταση της Ομάδας Εργασίας της πλατφόρμας του Περιβαλλοντικού τομέα, έγινε η ενεργοποίηση της πλατφόρμας στα τέλη του 2016. Πραγματοποιήθηκαν δύο συμμετοχικές ασκήσεις μία στις 19.12.2016, και μία στις 20.2.2017.

Στις συμμετοχικές ασκήσεις αυτές και σε όλο το ενδιάμεσο χρόνο καταβλήθηκε ιδιαίτερη προσπάθεια για περαιτέρω ενημέρωση όλων των παραγωγικών φορέων του νησιού, ώστε να καθοδηγηθούν στην υποβολή καινοτόμων ιδεών, που έγινε με τη χρήση τυποποιημένης ηλεκτρονικής φόρμας υποβολής ιδεών και αυτό-αξιολόγησης ιδεών μέσω της ιστοσελίδας της RIS3Crete (<http://ris3.crete.gov.gr>).

Η σχετική διαδικασία απέβλεπε στην τεκμηρίωση μιας θεματικής εξειδίκευσης της πρόσκλησης που θα προσέγγιζε καλύτερα τις περιφερειακές δυνατότητες.

Στην **τελική ημερίδα διαβούλευσης**, που πραγματοποιήθηκε στις **21.3.2017**, κατατέθηκαν 52 ιδέες/προτάσεις και αξιολογήθηκαν με βάση ένα διαμορφωμένο πλαίσιο αξιολόγησης από 4 θεματικούς εμπειρογνώμονες, τα συμπεράσματα των οποίων λήφθηκαν υπόψη στη διαμόρφωση της εισήγησης της ΔΙΑΠ προς το Περιφερειακό Συμβούλιο Έρευνας και Καινοτομίας Κρήτης (ΠΣΕΚ-Κ).

Η πρώτη φάση η διαβούλευση επικεντρώθηκε στους εξής τομείς:

#### **A. Ανάπτυξη δραστηριοτήτων για την εξοικονόμηση ενέργειας και μείωσης των εκπομπών CO<sub>2</sub>:**

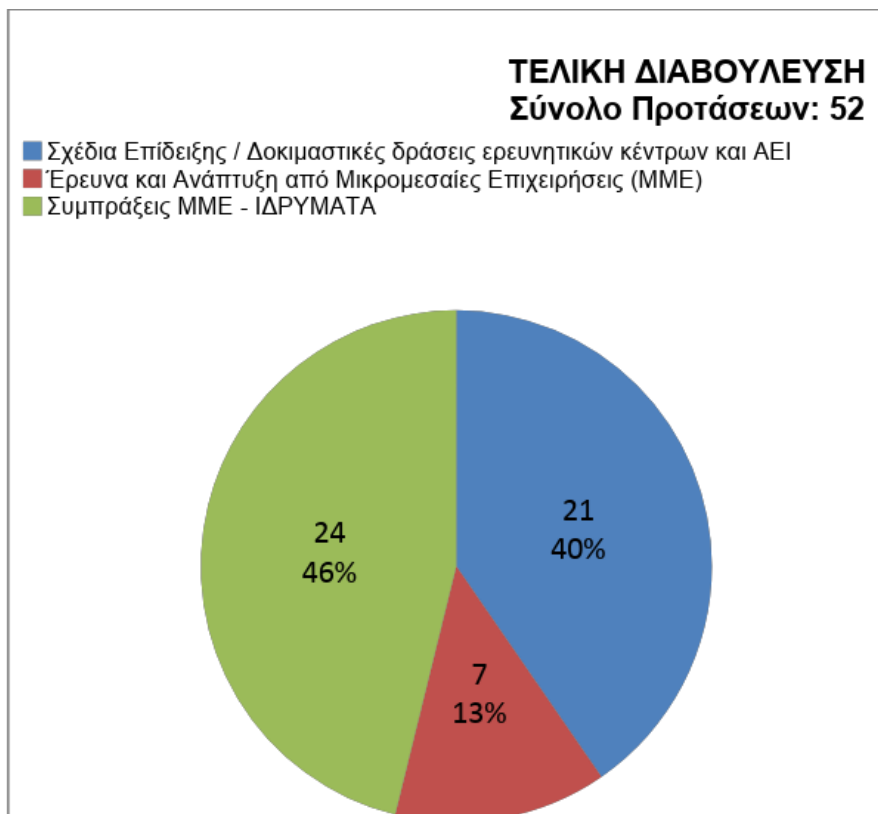
- Παραγωγή νέων ή βελτιωμένων δομικών υλικών και συστημάτων κατασκευής για τον κτιριακό τομέα, τις αστικές αναπλάσεις και τα έργα υποδομής.
- Ενσωμάτωση βιοκλιματικών στοιχείων, τεχνολογιών εξοικονόμησης ενέργειας και τεχνολογιών ΑΠΕ σε υπάρχοντα και νέα κτίρια.
- Βελτίωση της απόδοσης (μείωση κατανάλωσης ενέργειας των συστημάτων θέρμανσης, ψύξης, φωτισμού, ύδρευσης, άρδευσης, διαχείρισης λυμάτων, διαχείρισης στερεών αποβλήτων και εν γένει μεγάλων υποδομών).
- Νέα βελτιωμένα υλικά για συστήματα ΑΠΕ.

- Ανάπτυξη και εφαρμογή τεχνολογιών ΑΠΕ/εξοικονόμησης ενέργειας, προσαρμοσμένων στις ανάγκες των παραγωγικών τομέων της Κρήτης και γενικότερα προσαρμοσμένων στις συνθήκες της Κρήτης.

#### **Β. Ανάπτυξη δραστηριοτήτων στον κύκλο του νερού:**

- Επιχειρηματικές πρωτοβουλίες ανάπτυξης, εισαγωγής και αξιοποίησης νέων τεχνολογιών για τη μείωση απωλειών ύδατος, βέλτιστης διαχείρισης υπηρεσιών ύδατος και υποδομών για ορθολογική χρήση και επαναχρησιμοποίηση (non conventional water resources).
- Ανάπτυξη καινοτόμων συστημάτων διαχείρισης αστικών ή και βιομηχανικών λυμάτων και πιλοτικές εφαρμογές για διήθηση με χρήση φίλτρων ή μεμβρανών.
- Ανάκτηση και επαναχρησιμοποίηση συστατικών από λύματα (φώσφορος - άζωτο - λοιπά υποπροϊόντα).
- Από την διαδικασία αυτή έχει δημιουργηθεί ένα απόθεμα γνώσης, που μπορεί να αποτελέσει τη βάση για ανάπτυξη βιώσιμων επιχειρηματικά καινοτομιών και την ανάδειξη επιχειρηματικών ευκαιριών.

Από το σύνολο των προτάσεων: 24 αφορούσαν σε Συμπράξεις Επιχειρήσεων με Ερευνητικούς Φορείς, 21 προτείνονται από Ερευνητικούς Φορείς ως Σχέδια Επίδειξης και 7 ήταν προσανατολισμένες σε Έρευνα σε ΜΜΕ.



#### **Αποτελέσματα Διαβούλευσης Α' Κύκλου – Περιβαλλοντικός Τομέας**



Έπειτα από την ολοκλήρωση της διαβούλευσης προέκυψαν τα προτεινόμενα πεδία εξειδίκευσης και οι ενδεικτικές προτεραιότητες, τα οποία αποτέλεσαν συμπεράσματα της εισήγησης της ΔΙΑΠ προς το ΠΣΕΚ-Κ, το οποίο και γνωμοδότησε θετικά.

## ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΠΕΔΙΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ

### A. ΕΝΕΡΓΕΙΑ

ΠΕΔΙΟ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ
Εγκαταστάσεις για παραγωγή και εξοικονόμηση ενέργειας	Υβριδικά Φωτοβολταϊκά/Μικρές Α/Γ
Παραγωγή και χρήση νέων υλικών	Τεχνολογία υλικών
Ευφυείς τεχνολογίες στην ενέργεια	Συστήματα ανάλυσης συμπεριφοράς, διαχείρισης, προσομοίωσης και βελτιστοποίησης ηλεκτρικών δικτύων και καταναλωτών Τεχνολογίες ηλιακών οχημάτων Αύξηση της Ενεργειακής Απόδοσης σε βιομηχανίες εντάσεως ενέργειας – Αξιοποίηση απορριπτόμενης θερμότητας
Βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας σε κτίρια, εγκαταστάσεις και υποδομές	Τεχνολογία-Προϊόντα Μετρητικός Εξοπλισμός

### B. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΠΕΔΙΟ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ
Χώνευση Βιοτεχνικών και Βιομηχανικών Αποβλήτων	Χώνευση Βιοτεχνικών και Βιομηχανικών Αποβλήτων
Ανάπτυξη εξοπλισμού προστασίας του περιβάλλοντος	Ανάπτυξη εξοπλισμού προστασίας του περιβάλλοντος [μετρήσεις, παρακολούθηση/βελτίωση ποιότητας περιβάλλοντος, εφαρμογές αξιοποίησης ΑΠΕ]
Μηχανικές Μονάδες Βελτίωσης ΕΕΛ	Ολοκληρωμένα συστήματα ή υποσυστήματα ΕΕΛ.
Ευφυείς τεχνολογίες σε υδραυλικά δίκτυα	Ευφυής διαχείριση δικτύων ύδρευσης - άρδευσης Σχεδίαση-κατασκευή-εμπορία αισθητήρων για υδραυλικά δίκτυα Πιστοποίηση - συμμόρφωση διαδικασιών διαχείρισης δικτύων ύδρευσης με διεθνή πρότυπα

## 5.2 Πολιτιστικός – Τουριστικός Τομέας

Μετά την **αρ.πρωτ. 706/30-11-2016** απόφαση του Περιφερειάρχη για την σύσταση της Ομάδας Εργασίας της πλατφόρμας του Πολιτιστικού – Τουριστικού τομέα, ενεργοποιήθηκε η πλατφόρμα με την εναρκτήρια συνεδρίαση της στις 20/12/2016. Στη συνέχεια και με την αρ.πρωτ. 80/15-2-2017 απόφαση του Περιφερειάρχη συγκροτήθηκε η Υποομάδα Εργασίας στα πλαίσια της Πλατφόρμας του Πολιτιστικού - Τουριστικού Τομέα, με εξειδίκευση στον **«Τουρισμό Υπαίθρου»**, για την εμπάθунση και προώθηση της διαδικασίας της επιχειρηματικής ανακάλυψης κατά την υλοποίηση της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης Περιφέρειας Κρήτης (RIS3Crete).

Στη συνέχεια αναλύθηκε και συμφωνήθηκε η μεθοδολογία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης και δημιουργήθηκε μητρώο εμπλεκομένων επιχειρήσεων του κλάδου. Στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ανακάλυψης ενημερώθηκαν επιχειρήσεις και ερευνητικοί φορείς που δραστηριοποιούνται στο τουρισμό υπαίθρου με την οργάνωση οκτώ (8) συμμετοχικών συναντήσεων διαβούλευσης σε όλους τους Νομούς της Κρήτης, στο διάστημα από στις 21.2.2017 έως 31.3.2017. Στις διαβουλεύσεις αυτές και σε όλο το ενδιάμεσο χρόνο καταβλήθηκε ιδιαίτερη προσπάθεια για περαιτέρω ενημέρωση τους, ώστε να καθοδηγηθούν στην υποβολή καινοτόμων ιδεών που έγινε και με τη χρήση τυποποιημένης ηλεκτρονικής φόρμας υποβολής ιδεών και αυτό-αξιολόγησης ιδεών. Η σχετική διαδικασία απέβλεπε στην τεκμηρίωση μιας θεματικής εξειδίκευσης της πρόσκλησης που θα προσεγγίζει καλύτερα τις περιφερειακές δυνατότητες.

### **Στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ανακάλυψης :**

(α) ενημερώθηκαν επιχειρήσεις και ερευνητικοί φορείς που δραστηριοποιούνται στο τουρισμό.

(β) οργανώθηκαν παρουσιάσεις σε όλους τους νομούς της Κρήτης και σε συνεργασία με τις Αναπτυξιακές Εταιρίες – ΟΤΑ.

(γ) δύο προπαρασκευαστικά εργαστήρια διαβούλευσης και μια τελική ημερίδα.

(δ) τυποποιήθηκε η διαδικασία ηλεκτρονικής υποβολής ιδεών/προτάσεων.

(ε) τυποποιήθηκε η διαδικασία ηλεκτρονικής υποβολής αυτό-αξιολόγησης ιδεών / προτάσεων από τους ενδιαφερόμενους και

(στ) διαμορφώθηκε ένα πλαίσιο αξιολόγησης τους.

Κατά την πρώτη φάση η διαβούλευση επικεντρώθηκε στις εξής Ενδεικτικές Προτεραιότητες ανά Περιοχή Παρέμβασης της RIS3Crete :

- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών τουρισμού υπαίθρου
- Αξιοποίηση της ΤΠΕ για την ενίσχυση της εστιασμένης προσωπικής εξυπηρέτησης πελατών, της βελτίωσης της διαδραστικότητας, της μείωση του κόστους των υπηρεσιών.

- Στήριξη νεοφυών επιχειρήσεων στο τομέα του τουρισμού υπαίθρου και σε δραστηριότητες που συνδέονται με τον πολιτισμό και τη δημιουργία.
- Ανάπτυξη εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας και διαδικτύου σε θέματα πλοήγησης και διαδραστικής επικοινωνίας.
- Ενίσχυση καινοτομίας για την ανάπτυξη εφαρμογών που αξιοποιούν ανοικτά δεδομένα για την παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας σε σχέση με τους τουριστικούς προορισμούς
- Ανάδειξη του πολιτισμού ως ανταγωνιστικό στοιχείο του τουριστικού προϊόντος
- Ενίσχυση ψηφιακών υπηρεσιών και εφαρμογών προβολής της πολιτισμικής κληρονομιάς, συστημάτων πλοήγησης, διαχείρισης δρομολογίων σε τουριστικές περιοχές.
- Διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος, ισχυροποίηση του brand name
- Επιδεικτικά σχέδια προώθησης νέων, καινοτόμων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών που προωθούν εναλλακτικές μορφές τουρισμού.

Για την διευκόλυνση της διαβούλευσης, οι προτάσεις τελικά κατανεμήθηκαν σε 4 ομάδες με βασικά κριτήρια τη συνάφεια ως προς το αντικείμενο, τις κοινές μεθόδους εφαρμογής και τους κοινούς επιχειρηματικούς προσανατολισμούς, και ειδικότερα :

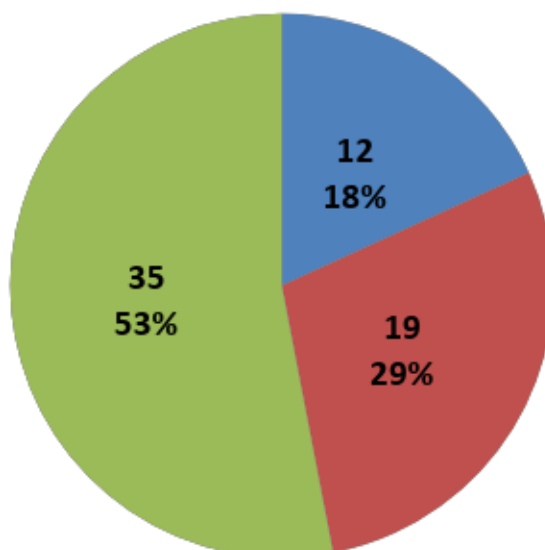
- 2 ομάδες για εφαρμογές ΤΠΕ
- 1 ομάδα για ανάδειξη, εμπλουτισμό τουρισμού και
- 1 ομάδα για marketing - προώθηση τουριστικού προϊόντος

Στην τελική ημερίδα διαβούλευσης, που πραγματοποιήθηκε στις 4.4.2017, κατατέθηκαν αρχικά 86 προτάσεις. Από αυτές 66 παρουσιάστηκαν στην τελική ημερίδα διαβούλευσης και αξιολογήθηκαν με βάση ένα διαμορφωμένο πλαίσιο αξιολόγησης από 4 θεματικούς εμπειρογνώμονες, τα συμπεράσματα των οποίων λήφθηκαν υπόψη στη διαμόρφωση της παρούσας εισήγησης. Από τις 66 προτάσεις 58 αξιολογήθηκαν. Από τις 58 προτάσεις 7 είναι εκτός αντικείμενου γιατί δεν αφορούν στον τουρισμό υπαίθρου.

Η πλειοψηφία των προτάσεων εστιάζοταν στις Συμπράξεις Επιχειρήσεων με Ερευνητικούς Φορείς (35) ενώ 19 αφορούσαν στην Έρευνα σε ΜΜΕ και 12 από αυτές στα Σχέδια Επίδειξης από Ερευνητικά/Ακαδημαϊκά Ιδρύματα.

**ΤΕΛΙΚΗ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ**  
**Σύνολο Προτάσεων: 66**

- Σχέδια Επίδειξης / Δοκιμαστικές δράσεις ερευνητικών κέντρων και ΑΕΙ
- Έρευνα και Ανάπτυξη από Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ)
- Συμπράξεις ΜΜΕ - ΙΔΡΥΜΑΤΑ



**Αποτελέσματα Διαβούλευσης Α' Κύκλου – Πολιτιστικός - Τουριστικός Τομέας (Τουρισμός Υπαίθρου)**

Έπειτα από την ολοκλήρωση της διαβούλευσης προέκυψαν τα προτεινόμενα πεδία εξειδίκευσης και οι ενδεικτικές προτεραιότητες, τα οποία αποτέλεσαν συμπεράσματα της εισήγησης της ΔΙΑΠ προς το ΠΣΕΚ-Κ, το οποίο και γνωμοδότησε θετικά

**ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΠΕΔΙΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ**

ΠΕΔΙΟ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ
Καινοτόμες δράσεις εξατομίκευσης των υπηρεσιών στο τομέα τουρισμού – πολιτισμού, με αξιοποίηση και ανάδειξη των ιδιαίτερων στοιχείων του ιστορικού, αλλά και φυσικού περιβάλλοντος της Κρήτης	Διαδραστικές web πλατφόρμες ενημέρωσης επικοινωνίας και παροχής κοινών υπηρεσιών Κινητές εφαρμογές πλοήγησης για την αξιοποίηση διαδρομών Open source big data analysis για την τεκμηρίωση τουριστικής εμπειρίας και προτιμήσεων
Ανάδειξη και προώθηση καινοτόμων τουριστικών προϊόντων που ενδυναμώνουν τον τουρισμό υπαίθρου	Πλατφόρμες web καταγραφής ανάδειξης και προβολής συστατικών στοιχείων τουριστικών προϊόντων Εργαλεία εικονικής πραγματικότητας για την ανάδειξη δραστηριοτήτων βιωματικού τουρισμού

Καινοτόμες εφαρμογές για ανάδειξη στοιχείων του πολιτιστικού περιβάλλοντος ενταγμένου στο ιδιαίτερο φυσικό περιβάλλον με πρόσβαση σε ανοιχτά δεδομένα ηλεκτρονικού πολιτισμού – τουρισμού	Ανάπτυξη ψηφιακής εικονικής αναπαραγωγής (augmented reality) διαδρομών και μεμονωμένων αξιολογών πολιτιστικών πόρων Ηλεκτρονική χαρτογράφηση μνημείων Δημιουργία touch screen/mobile interface info kiosks με αναβαθμισμένο περιεχόμενο και διαδραστική επικοινωνία
Ανάπτυξη περιεχομένου στο πλαίσιο υπηρεσιών μάρκετινγκ και σχεδιασμού που επιτρέπουν την ανάδειξη και προβολή της τουριστικής εμπειρίας μέσα από την τεκμηρίωση της ιστορίας και του φυσικού περιβάλλοντος των επιμέρους περιοχών	Ολοκληρωμένα συστήματα ΤΠΕ προβολής κρατήσεων και after sale αξιολόγησης Αξιοποίηση μέσων κοινωνικής δικτύωσης για προβολή Αξιοποίηση δημιουργικής βιομηχανίας για τον εμπλουτισμό, ανάδειξη και προβολή της τουριστικής εμπειρίας
Ενίσχυση – συγκρότηση δικτύων ανά ειδική μορφή τουρισμού υπαίθρου	Νέα εργαλεία ΤΠΕ για την ενίσχυση των δικτύωσεων με την παροχή κοινών υπηρεσιών
Ενίσχυση των διασυνδέσεων των επιχειρήσεων τουρισμού υπαίθρου με επιχειρήσεις του αγροδιατροφικού συμπλέγματος	Δημιουργία web πλατφόρμας ανάδειξης τοπικών προϊόντων και επικοινωνίας με τουριστικές μονάδες και καταναλωτές Web based συστήματα cross selling υπηρεσιών και προϊόντων Πιστοποίηση τουριστικών μονάδων για χρήση τοπικών προϊόντων

### 5.3 Αγροδιατροφικός Τομέας

Η οργάνωση της διαβούλευσης στον Αγροδιατροφικό Τομέα βασίστηκε στη **με αριθμό 21921/31-1-2017** απόφαση του Περιφερειάρχη «Συγκρότηση Ομάδας Εργασίας της πλατφόρμας του Αγροδιατροφικού Τομέα για την προώθηση της διαδικασίας της επιχειρηματικής ανακάλυψης στο πλαίσιο εφαρμογής της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης της Περιφέρειας Κρήτης (RIS3Crete). Στην Ομάδα αυτή συμμετείχαν υπηρεσιακοί παράγοντες, επιχειρηματίες, επαγγελματίες και ερευνητές.

Η Πλατφόρμα Καινοτομίας ανέλαβε σχετικές πρωτοβουλίες για την οργάνωση της διαδικασίας ανοικτής διαβούλευσης με στόχο την επιχειρηματική ανακάλυψη και τελικά την βέλτιστη επιχειρηματική αξιοποίηση αποτελεσμάτων έρευνας.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο της Πλατφόρμας Καινοτομίας η διαβούλευση του 1<sup>ου</sup> κύκλου επικεντρώθηκε στο ελαιόλαδο, τα γαλακτοκομικά, τα κηπευτικά και τα αμπελοοινικά προϊόντα και στους εξής τομείς εξειδίκευσης:

- Έξυπνη Γεωργία – Κτηνοτροφία
- Φιλοπεριβαλλοντική Γεωργία – Κτηνοτροφία και Προσαρμογή στην Κλιματική Αλλαγή
- Ιχθυοαλιεία και Ασφάλεια Τροφίμων στον Αγροδιατροφικό τομέα
- Κυκλική Οικονομία

Οι προαναφερόμενοι 4 τομείς εξειδίκευσης, εμπίπτουν στην πρώτη Περιοχή Παρέμβασης της RIS3Crete «Βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης, των αγροτικών

προϊόντων φυτικής – ζωικής παραγωγής και των τροφίμων στις διεθνείς αγορές» για τα επιλεγμένα προϊόντα.

Η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης στον Αγροδιατροφικό Τομέα, είχε διάρκεια 5 μηνών, η οποία ξεκίνησε τον Ιούνιο του 2017 με την ενεργοποίηση της πλατφόρμας καινοτομίας και αρχική συνάντηση – ημερίδα με τους ενδιαφερόμενους φορείς, επιχειρηματικούς και ερευνητικούς, και την έναρξη δράσεων ενημέρωσης των εμπλεκομένων. Στο πλαίσιο της σχετικής διαδικασίας:

(α) ενημερώθηκαν επιχειρήσεις και ερευνητικοί φορείς που δραστηριοποιούνται στον Αγροδιατροφικό Τομέα,

(β) οργανώθηκαν προπαρασκευαστικά εργαστήρια διαβούλευσης στις έδρες των Περιφερειακών Ενοτήτων της Κρήτης,

(γ) έγιναν περίπου 20 εστιασμένες συναντήσεις με επιχειρηματικούς και ερευνητικούς φορείς,

(δ) και μια τελική ημερίδα με παρουσίαση όλων των προτάσεων που υποβλήθηκαν στο πλαίσιο των τομέων εξειδίκευσης,

Παράλληλα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ανακάλυψης, καταγράφηκαν τομείς ενδιαφέροντος :

- για άλλα προϊόντα όπως το κρέας και το μέλι τα οποία παρουσιάζουν σημαντικό αναπτυξιακό ενδιαφέρον και προοπτικές
- για άλλες Προτεραιότητες Παρέμβασης που δεν εμπίπτουν στο πλαίσιο των 4 Τομέων Εξειδίκευσης του 1<sup>ου</sup> κύκλου διαβούλευσης

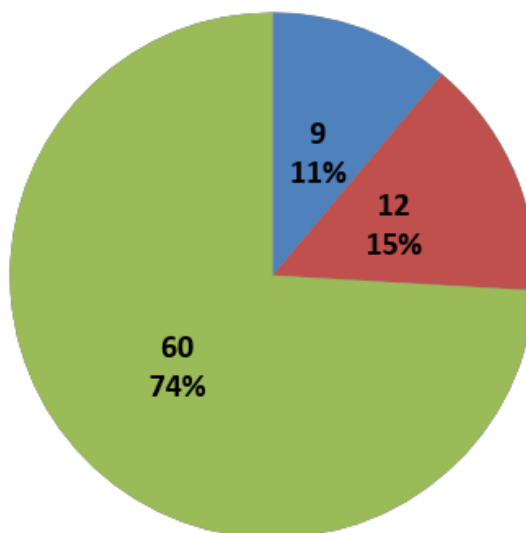
Στη λογική αυτή από την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης έχει κινητοποιηθεί ένα σημαντικό τμήμα του επιχειρηματικού δυναμικού που δραστηριοποιείται στον Αγροδιατροφικό Τομέα και έχει δημιουργηθεί ένα απόθεμα γνώσης που μπορεί να αποτελέσει τη βάση για ανάπτυξη βιώσιμων επιχειρηματικά καινοτομιών και ανάδειξη επιχειρηματικών ευκαιριών, συμπληρωματικά και στο πλαίσιο του ΠΑΑ (π.χ. μέτρο 16).

Η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης απέδωσε αρχικά 100 προτάσεις. Από τις αρχικές 100 προτάσεις 19 εξαιρέθηκαν από την διαδικασία διαβούλευσης γιατί αφορούσαν προϊόντα που δεν είχαν περιληφθεί στον 1<sup>ο</sup> κύκλο. Οι 81 παρουσιάστηκαν στην τελική ημερίδα διαβούλευσης και αξιολογήθηκαν.

Από τις 81 προτάσεις 80 αξιολογήθηκαν και 1 αποσύρθηκε. Από τις 80 προτάσεις 5 είναι εκτός αντικειμένου καθώς 4 εμπίπτουν σε μη επιλεγμένες Προτεραιότητες Παρέμβασης του 1<sup>ου</sup> κύκλου διαβούλευσης και 1 που δεν αφορούσε στην Έξυπνη Εξειδίκευση

**ΤΕΛΙΚΗ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ**  
**Σύνολο Προτάσεων: 81**

- Σχέδια Επίδειξης / Δοκιμαστικές δράσεις ερευνητικών κέντρων και ΑΕΙ
- Έρευνα και Ανάπτυξη από Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ)
- Συμπράξεις ΜΜΕ - ΙΔΡΥΜΑΤΑ



**Αποτελέσματα Διαβούλευσης Α' Κύκλου – Αγροδιατροφικός Τομέας**

Έπειτα από την ολοκλήρωση της διαβούλευσης προέκυψαν τα προτεινόμενα πεδία εξειδίκευσης και οι ενδεικτικές προτεραιότητες, τα οποία αποτέλεσαν συμπεράσματα της εισήγησης της ΔΙΑΠ προς το ΠΣΕΚ-Κ, το οποίο και γνωμοδότησε θετικά

**ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΠΕΔΙΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ**

ΠΕΔΙΟ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ
Έξυπνη Γεωργία	<p>Γεωργία ακριβείας στις συνθήκες της χώρας :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems – DSS),</li> <li>• παγκόσμια συστήματα γεωεντοπισμού (GPS),</li> <li>• γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών (GIS),</li> <li>• αισθητήρες και συστήματα ελέγχου εφαρμογής εισροών</li> <li>• Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης</li> <li>• Γεωργικοί αυτοματισμοί και ρομποτική</li> </ul>

	Ανάπτυξη έξυπνων θερμοκηπίων και υδροπονίας με την αξιοποίηση Βασικών Τεχνολογιών Εφαρμογής (ΒΤΕ), Τεχνολογιών Πληροφορικής
Φιλοπεριβαλλοντική Γεωργία - Κτηνοτροφία & Προσαρμογή στην Κλιματική Αλλαγή	Διάχυση νέων καλλιεργητικών πρακτικών (άρδευση, λίπανση, φυτοπροστασία) που μειώνουν το κόστος παραγωγής
	Ανάπτυξη συστημάτων ολοκληρωμένης διαχείρισης & βιολογικής, παραγωγής - εκτροφής στις συνθήκες του νησιού.
	Διαχείριση ασθενειών της ζωικής και φυτικής παραγωγής
	Ανάπτυξη πρωτοκόλλων, μείωσης κόστους παραγωγής και βελτίωσης της ποιότητας τυροκομικών προϊόντων της Κρήτης
	Παραγωγή προϊόντων από αειφόρα παραγωγικά συστήματα για ενίσχυση της ανθεκτικότητας και προσαρμοστικότητας στην κλιματική αλλαγή
Ιχνηλασιμότητα & Ασφάλεια Τροφίμων	Εφαρμογή προ και μετά συλλεκτικών τεχνικών βελτίωσης /διατήρησης ποιότητας των γεωργικών προϊόντων (κηπευτικών και φρούτων) και ανάπτυξη εργαλείων για το χαρακτηρισμό των ποιοτικών γνωρισμάτων τους.
	Βελτίωση της ποιότητας, της διατηρησιμότητας, της υγιεινής και της ασφάλειας των τροφίμων
	Ανάπτυξη και χρήση μεθόδων ελέγχου και ανίχνευσης βιολογικών, χημικών και φυσικών κινδύνων στα τρόφιμα
	Ανάπτυξη καινοτόμων τεχνολογιών συσκευασίας προϊόντων (ενεργή και νοήμων συσκευασία – νέα υλικά-ιχνηλασιμότητα)
	Ανάπτυξη και βελτίωση πολλαπλασιαστικού υλικού και ανάπτυξη μεθόδων & τεχνολογιών για τον έλεγχο της αυθεντικότητας προϊόντων και ταυτοποίηση της γεωγραφικής προέλευσης.
Κυκλική Οικονομία εν γένει σε όλη την αλυσίδα αξίας του αγροδιατροφικού τομέα.	«Αξιοποίηση παραπροϊόντων ή άλλων συστατικών των 4 προϊόντων (ελαιόλαδο, κηπευτικά, γάλα & αμπελοοινικά) για παραγωγή είτε βελτιωτικών εδάφους είτε νέων προϊόντων».



## 5.4 Συμπεράσματα από την εφαρμογή της μεθοδολογίας επιχειρηματικής ανακάλυψης

Τα παραπάνω αποτελέσματα που παρατέθηκαν στη προηγούμενη ενότητα προέκυψαν από την εφαρμογή της μεθοδολογίας υλοποίησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης, που σχεδίασε η Περιφέρεια Κρήτης. Αυτά που εξάγονται ως αρχικά συμπεράσματα είναι:

- Η αυξανόμενη συμμετοχή επιχειρηματικών και ερευνητικών φορέων του νησιού, στη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης από την πρώτη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης που υλοποιήθηκε για τον Περιβαλλοντικό τομέα μέχρι την τρίτη στον Αγροδιατροφικό τομέα.
- Ο αυξανόμενος αριθμός των προτάσεων που άπτονται σε συμπράξεις Επιχειρήσεων με Ερευνητικούς Φορείς. Όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω στον περιβαλλοντικό τομέα το 46% των προτάσεων αφορούσε σε σύμπραξη επιχείρησης με ερευνητικό φορέα, στον Τουριστικό - Πολιτιστικό τομέα το 53% και στον Αγροδιατροφικό φορέα το 74%.
- Από τα αποτελέσματα αυτά φαίνεται ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία άρχισαν να ενεργοποιούνται συνεργασίες μεταξύ ερευνητικών και επιχειρηματικών φορέων της περιφέρειας Κρήτης.

**Στα επόμενα κεφάλαια θα επιχειρήσουμε να αξιολογήσουμε τη μεθοδολογία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης που σχεδίασε η περιφέρεια Κρήτης.**

**Επιδίωξη μας είναι να διαπιστώσουμε αν είναι μια αξιόπιστη μεθοδολογία που ταιριάζει με το οικοσύστημα καινοτομίας της περιφέρειας Κρήτης και μπορεί να δώσει αξιόπιστα αποτελέσματα που θα χρησιμοποιηθούν με ασφάλεια για το σχεδιασμό πολιτικών καινοτομίας στην Περιφέρεια Κρήτης.**



## 6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΚΑΛΥΨΗΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ

Όπως έγινε ξεκάθαρο από την βιβλιογραφική επισκόπηση σε κάθε περιοχή, εφαρμόζεται η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης που ταιριάζει στα δικά της ιδιαίτερα τοπικά χαρακτηριστικά, άρα δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη μεθοδολογία επιχειρηματικής ανακάλυψης εκτός ίσως από μερικές γενικές κατευθύνσεις. Στην μελέτη αυτή θα επιχειρήσουμε να αξιολογήσουμε την μεθοδολογία που εφάρμοσε η Περιφέρεια Κρήτης και να δούμε αν τεκμηριώνεται ότι η μεθοδολογία αυτή είναι μία καινοτόμα ολοκληρωμένη μέθοδος υλοποίησης της στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης της Περιφέρειας Κρήτης.

Για να το πετύχουμε διενεργήσαμε μία πρωτογενή έρευνα με την χρήση ενός δομημένου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου το οποίο απευθύναμε σε όσους συμμετείχαν ενεργά στην διαδικασία, κατέθεσαν προτάσεις και παρουσίασαν την ιδέα τους στην τελική διαβούλευσης του α' κύκλου για τους τομείς : Περιβάλλον, Τουρισμό – Πολιτισμό και αγροδιατροφικό τομέα (148 συμμετέχοντες). Για την καταγραφή των αποτελεσμάτων των απαντήσεων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert.

Η κλίμακα αυτή επιτρέπει την έκφραση ιεραρχικής σχέσης μεταξύ των βαθμίδων της, και κατά συνέπεια μεταξύ των αντικειμένων που κατατάσσονται σε αυτές.

Αυτό σημαίνει πως κάθε αντικείμενο που τοποθετείται σε μία βαθμίδα είναι καλύτερο από αυτά που τοποθετήθηκαν σε χαμηλότερη βαθμίδα και χειρότερο από αυτά που τοποθετήθηκαν σε υψηλότερες. Θα πρέπει να σημειωθεί πως, πέρα από την πληροφορία της διαβάθμισης των αντικειμένων που κατατάσσονται στις τάξεις, δεν παρέχει καμία άλλη πληροφορία.

Στη διαβάθμιση της κλίμακας χρησιμοποιείται η ομάδα επιλογών: «1=Λίγο», «2=Μέτρια», «3=Πολύ». Ο ερωτώμενος έχει να επιλέξει μεταξύ αυτών των τριών επιλογών. Η επιλογή της κλίμακας 3 βαθμίδων έγινε προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας του ερωτώμενου δεδομένου ότι με τις συγκεκριμένες ερωτήσεις η περαιτέρω εμβάθυνση σε 5 βαθμίδες θα μπορούσε να προκαλέσει σύγχυση και να περιπλέξει τα δεδομένα χωρίς να προσφέρει επιπλέον πληροφορία σύμφωνα με τις ανάγκες της παρούσας μελέτης.

### 6.1 Παρουσίαση ερωτηματολογίου

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης Διπλωματική εργασία, με αντικείμενο μελέτης: " Εφαρμογή και αξιολόγηση της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης στα πλαίσια υλοποίησης της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης στην Περιφέρεια Κρήτης ". Παρακαλείσθε όπως συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο σχετικά με τα χαρακτηριστικά του συνεργατικού σχηματισμού που συμμετείχατε. Τα στοιχεία που συλλέγονται είναι άκρως εμπιστευτικά και δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανένα άλλο λόγο ούτε θα δοθούν σε τρίτους. Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο σας.

Υπεύθυνος συλλογής: Δασκαλάκη Χρυσή

## 1. Εισαγωγικά στοιχεία

1. Στοιχεία ή είδος Φορέα/Εταιρείας

Ακαδημαϊκό /ερευνητικό ίδρυμα  Επιχείρηση

2. Τομείς/Πυλώνες συμμετοχής

Περιβάλλον  Τουρισμός – Πολιτισμός  Αγροδιατροφικός τομέας

3. Δράση συμμετοχής

Πιλοτικά  Συμπράξεις  – ΜΜΕ

1.4 Έχετε συμμετάσχει στο παρελθόν σε ανάλογη διαδικασία διαβούλευσης;

Ναι  Όχι

1. Η ενημέρωση ήταν επαρκής και δόθηκαν όλες οι πληροφορίες σχετικά με την ταυτότητα της Έξυπνης Εξειδίκευσης στην Περιφέρεια Κρήτης.
2. Ο διαδικτυακός τόπος της RIS3Crete (<http://ris3.crete.gov.gr>) περιέχει όλη την πληροφορία που χρειάζεται για τη κατανόηση της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης
3. Μέσα από τις δράσεις ενημέρωσης έγινε κατανοητή η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης.
4. Ο κατάλληλος τρόπος ενημέρωσης είναι οι ανοικτές συναντήσεις.
5. Ο κατάλληλος τρόπος ενημέρωσης είναι τα εστιασμένα Groups,
6. Ο κατάλληλος τρόπος ενημέρωσης είναι ο συνδυασμός των δύο παραπάνω
7. Ενημερώθηκα επαρκώς για την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης
8. Ενημερώθηκα για την Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης από το website <http://ris3.crete.gov.gr>
9. Ενημερώθηκα για την Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης από το social media
10. Ενημερώθηκα για την Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης μέσω e-mail
11. Ενημερώθηκα για την Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης από τον τοπικό τύπο
12. Ενημερώθηκα από συναδέλφους ή εταίρους που με προσέγγισαν για να συνεργαστούμε.
13. Το έντυπο/φόρμα υποβολής της ιδέας που συμπλήρωσα προκειμένου να συμμετέχω στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης ήταν επαρκές για την ορθή παρουσίασης της ιδέας μου
14. Η διαδικασία συμμετοχής διευκολύνεται με την ηλεκτρονική υποβολή της ιδέας.
15. Η κατάθεση της ιδέας έτσι όπως προτάθηκε και τελικά πραγματοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης διασφαλίζει την εμπιστευτικότητα.
16. Η προθεσμία που δόθηκε στους συμμετέχοντες από την Περιφέρεια Κρήτης για να καταθέσουν την ιδέα τους ήταν επαρκής

17. Το ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης που κλήθηκα να συμπληρώσω με βοήθησε να διαμορφώσω καλύτερα την ιδέα μου
18. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αυτό-αξιολόγησης υποστηρίζει και βοηθάει στην κατανόηση των απαιτήσεων της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης
19. Ήταν χρήσιμη η εμπειρία της συμμετοχής μου στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης
20. Ο θεματικός συντονιστής του τραπεζιού διαβούλευσης είναι απαραίτητος για τον συντονισμό της συζήτησης
21. Ο θεματικός συντονιστής του τραπεζιού διαβούλευσης έχει σαν ρόλο την ενθάρρυνση της συζήτησης και της ανταλλαγής απόψεων
22. Ο θεματικός συντονιστής του τραπεζιού διαβούλευσης ως ειδικός πρέπει να είναι γνώστης του αντικειμένου των ιδεών που παρουσιάζονται.
23. Η συζήτηση που έγινε στο τραπέζι στην τελική ημερίδα διαβούλευσης βοήθησε στην ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών
24. Η ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών που πραγματοποιήθηκε στο τραπέζι Διαβούλευσης έχουν μελλοντική χρησιμότητα.
25. Η οργάνωση της τελικής ημερίδας ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες μου
26. Κατά την συμμετοχή μου στην τελική διαβούλευση εντόπισα κοινά σημεία της πρότασης μου με μια άλλη επιχειρηματική πρόταση
27. Κατά την συμμετοχή μου στην τελική διαβούλευση εντόπισα ότι η πρόταση μου ταυτιζότανε με μία άλλη επιχειρηματική πρόταση
28. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης βοήθησε στην ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας μεταξύ ερευνητών και επιχειρηματιών.
29. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης βοήθησε στην κατανόηση των προϋποθέσεων για την ανάπτυξη καινοτομίας στην Κρήτη
30. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης βοήθησε στην επαφή των ερευνητών και των επιχειρηματιών της Κρήτης
31. Κατά την συμμετοχή μου στην τελική διαβούλευση εντόπισα κοινά σημεία της πρότασης μου με μια άλλη επιχειρηματική πρόταση
32. Κατά την συμμετοχή μου στην τελική διαβούλευση εντόπισα ότι η πρόταση μου ταυτιζότανε με μία άλλη επιχειρηματική πρόταση
33. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης βοήθησε στην ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας μεταξύ ερευνητών και επιχειρηματιών.
34. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης βοήθησε στην κατανόηση των προϋποθέσεων για την ανάπτυξη καινοτομίας στην Κρήτη
35. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης βοήθησε στην επαφή των ερευνητών και των επιχειρηματιών της Κρήτης
36. Η εμπλοκή της Περιφέρειας Κρήτης ως συντονιστής της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης διασφαλίζει την αξιοπιστία της διαδικασίας,
37. Η εμπλοκή της Περιφέρειας Κρήτης ως συντονιστής της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης διασφαλίζει την πληρότητα της διαδικασίας

38. Η εμπλοκή της Περιφέρειας Κρήτης ως συντονιστής της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας
39. Η διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης πρέπει να είναι συνεχής
40. Οι περιφερειακές πολιτικές πρέπει να σχεδιάζονται από κάτω προς τα πάνω εμπλέκοντας όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
41. Θα ήταν ωφέλιμο για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας του νησιού, η δημιουργία μιας μόνιμης δομής στην Περιφέρεια Κρήτης όπου θα υπάρχει ένας συνεχής διάλογος με όλους τους παραγωγικούς φορείς.
42. Το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι δύσκολο για να υλοποιήσετε την ιδέα σας και να την μετατρέψετε σε επιχειρηματική πρωτοβουλία
43. Δεν διαθέτω επαρκή κεφάλαια κίνησης για να υλοποιήσω την ιδέα μου και να την μετατρέψω σε επιχειρηματική πρωτοβουλία
44. Δεν είμαι βέβαιος για την εμπορική βιωσιμότητα της ιδέας μου
45. Δεν έχω επαρκή συμβουλευτική στήριξη για να υλοποιήσω την ιδέα και να την μετατρέψω σε επιχειρηματική πρωτοβουλία
46. Χρειάζομαι χρηματοδοτική στήριξη για να υλοποιήσω την ιδέα μου
47. Χρειάζομαι μία θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων για να έχω μια αρχική στήριξη σε όλα τα επίπεδα για να υλοποιήσω την ιδέα μου
48. Χρειάζομαι συμβουλευτική στήριξη για να υλοποιήσω την ιδέα μου
49. Χρειάζομαι εμπορική υποστήριξη για είσοδο σε αγορές για να υλοποιήσω την ιδέα μου
50. Προτάσεις βελτίωσης της μεθοδολογίας (Προτείνεται μία ενότητα(προαιρετικά) με 2-3 προτάσεις για την βελτίωση της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης, )

## 6.2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας - κριτήρια αξιολόγησης

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας έτσι όπως δομήθηκε περιέχει:

- Ομάδες ερωτήσεων που η κάθε μια ανταποκρίνεται σε ένα κριτήριο αξιολόγησης – κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας, που είναι ουσιαστικός για μια άρτια διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης.
- Ερωτήσεις ανεξάρτητες οι οποίες θα μας βοηθήσουν στα τελικά μας συμπεράσματα, ενισχύοντας τα οριζόμενα κριτήρια αξιολόγησης.

Συγκεκριμένα τα κριτήρια που δημιουργήσαμε και θεωρούμε απαραίτητα και ουσιαστικά για την αξιολόγηση της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης της Περιφέρειας Κρήτης είναι :

### **1° Κριτήριο αξιολόγησης / Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας –Επάρκεια ενημέρωσης**

Αφορά στην επάρκεια της ενημέρωσης των παραγωγικών φορέων του νησιού. Όταν λέμε επάρκεια εννοούμε κατά πόσο μέσα από τις δράσεις ενημέρωσης που υλοποιήθηκαν, έγιναν κατανοητές οι νέες έννοιες και πρακτικές όπως είναι η έννοια της έξυπνης εξειδίκευσης και της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης.

Το κριτήριο θεωρήθηκε κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης, δεδομένου ότι μέσα από μια σωστή και πλήρη ενημέρωση θα δοθεί η ώθηση για μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης, που είναι ζητούμενο.

#### **Ερωτήματα 1<sup>ου</sup> κριτηρίου (Οι ερωτήσεις 1,2,3&7 του ερωτηματολογίου)**

1. Η ενημέρωση ήταν επαρκής και δόθηκαν όλες οι πληροφορίες σχετικά με την ταυτότητα της Έξυπνης Εξειδίκευσης στην Περιφέρεια Κρήτης.
2. Ο διαδικτυακός τόπος της RIS3Crete (<http://ris3.crete.gov.gr>) περιέχει όλη την πληροφορία που χρειάζεται για τη κατανόηση της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης
3. Μέσα από τις δράσεις ενημέρωσης έγινε κατανοητή η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης
7. Ενημερώθηκα επαρκώς για την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης

#### **2<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολόγησης / Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας– Αριότητα διαδικασίας υποβολής ιδέας**

Αφορά στη αξιολόγηση της αριότητας της διαδικασία κατάθεσης Ιδέας και του ερωτηματολογίου αυτό-αξιολόγησης.

Με την ενότητα αυτή ζητάμε από του ερωτώμενους να αξιολογήσουν την διαδικασία που τους υποδείχθηκε από την Περιφέρεια Κρήτης προκειμένου να καταθέσουν την ιδέα τους και να κάνουν την αυτό- αξιολόγησή της. Αφορά τόσο την αριότητα – καταλληλότητα των εντύπων που χρησιμοποιήθηκαν, την ευκολία ή δυσκολία της διαδικασίας.

Το κριτήριο θεωρήθηκε κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης, γιατί ένα μέρος της διαδικασίας είναι η κατάθεση της ιδέας και του ερωτηματολογίου αυτό- αξιολόγησης και κρίνεται απαραίτητο να διαπιστωθεί αν τα έντυπα τα οποία προτάθηκαν από την Περιφέρεια Κρήτης στους συμμετέχοντες στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης κρίνονται επαρκή, άρτια και είναι πλήρως αποδεκτά από τους συμμετέχοντες στην διαδικασία.

#### **Ερωτήματα 2<sup>ου</sup> κριτηρίου (Οι ερωτήσεις 13,14,16,17&18 του ερωτηματολογίου)**

13. Το έντυπο/φόρμα υποβολής της ιδέας που συμπλήρωσα προκειμένου να συμμετέχω στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης ήταν επαρκές για την ορθή παρουσίασης της ιδέας μου
14. Η διαδικασία συμμετοχής διευκολύνεται με την ηλεκτρονική υποβολή της ιδέας.

16. Η προθεσμία που δόθηκε στους συμμετέχοντες από την Περιφέρεια Κρήτης για να καταθέσουν την ιδέα τους ήταν επαρκής
17. Το ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης που κλήθηκα να συμπληρώσω με βοήθησε να διαμορφώσω καλύτερα την ιδέα μου
18. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αυτό-αξιολόγησης υποστηρίζει και βοηθάει στην κατανόηση των απαιτήσεων της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης

### **3<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολόγησης / Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας – Αξιολόγηση της τελικής διαβούλευσης**

Αφορά στην διαδικασία υλοποίησης της τελικής διαβούλευσης. Στόχος των ερωτήσεων αυτής της ενότητας, είναι να αξιολογηθεί η τελική διαβούλευση και από πλευράς οργάνωσης και από πλευράς εμπειρίας.

Με την τελική διαβούλευση κλείνει ουσιαστικά ο κύκλος μιας διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης και είναι επιτακτικό και απαραίτητο η διαδικασία αυτή να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των συμμετεχόντων.

#### **Ερωτήματα 3<sup>ου</sup> κριτηρίου ( Οι ερωτήσεις 19 -25 του ερωτηματολογίου)**

19. Ήταν χρήσιμη η εμπειρία της συμμετοχής μου στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης
20. Ο θεματικός συντονιστής του τραπέζιού διαβούλευσης είναι απαραίτητος για τον συντονισμό της συζήτησης
21. Ο θεματικός συντονιστής του τραπέζιού διαβούλευσης έχει σαν ρόλο την ενθάρρυνση της συζήτησης και της ανταλλαγής απόψεων
22. Ο θεματικός συντονιστής του τραπέζιού διαβούλευσης ως ειδικός πρέπει να είναι γνώστης του αντικειμένου των ιδεών που παρουσιάζονται.
23. Η συζήτηση που έγινε στο τραπέζι στην τελική ημερίδα διαβούλευσης βοήθησε στην ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών
24. Η ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών που πραγματοποιήθηκε στο τραπέζι Διαβούλευσης έχουν μελλοντική χρησιμότητα.
25. Η οργάνωση της τελικής ημερίδας ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες μου

### **4<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολόγησης / Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας – Αποτελέσματα επιχειρηματικής ανακάλυψης**

Το κριτήριο αυτό αφορά στα αποτελέσματα που προέκυψαν από την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης.

Με το κριτήριο αυτό θέλουμε να δούμε και να μετρήσουμε τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής ανακάλυψης, προκειμένου να αξιολογήσουμε το βαθμό που επετεύχθησαν οι στόχοι της διαδικασίας.

#### **Ερωτήματα 4<sup>ου</sup> κριτηρίου ( Οι ερωτήσεις 26 -30 του ερωτηματολογίου)**

26. Κατά την συμμετοχή μου στην τελική διαβούλευση εντόπισα κοινά σημεία της πρότασης μου με μια άλλη επιχειρηματική πρόταση



27. Κατά την συμμετοχή μου στην τελική διαβούλευση εντόπισα ότι η πρόταση μου ταυτιζόταν με μία άλλη επιχειρηματική πρόταση
28. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης βοήθησε στην ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας μεταξύ ερευνητών και επιχειρηματιών.
29. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης βοήθησε στην κατανόηση των προϋποθέσεων για την ανάπτυξη καινοτομίας στην Κρήτη
30. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης βοήθησε στην επαφή των ερευνητών και των επιχειρηματιών της Κρήτης

**5° Κριτήριο αξιολόγησης / Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας– Συμβολή της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην συνεργασία των παραγωγικών φορέων της Κρήτης**

Με το κριτήριο αυτό θα αξιολογήσουμε κατά πόσο συνέβαλε η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης έτσι όπως πραγματοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης, στην ενίσχυση της συνεργασίας των παραγωγικών φορέων του νησιού.

Ένας από τους κύριους στόχους της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης είναι να φέρει κοντά το ακαδημαϊκό –ερευνητικό δυναμικό με το επιχειρηματικό κόσμο μιας περιοχής και μέσα από αυτή τη διαδραστική διαδικασία να δημιουργηθούν συνεργασίες που θα οδηγήσουν στην μεταφορά της τεχνογνωσίας από την επιστημονική κοινότητα στην επιχειρηματική με στόχο την δημιουργία καινοτόμων προϊόντων. Γι' αυτό κρίθηκε σημαντικό το κριτήριο αυτό, προκειμένου να δούμε αν οι συμμετέχοντες στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης θεωρούν ότι η διαδικασία αυτή βοηθάει στην ενίσχυση της συνεργασίας.

**Ερωτήματα 5<sup>ου</sup> κριτηρίου (Οι ερωτήσεις 31 -33 του ερωτηματολογίου)**

31. Μέσα από τη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης αναδείχτηκαν κατάλληλοι τρόποι αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας
32. Μέσα από τη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης αναπτύχθηκαν συνεργασίες μεταξύ του ερευνητικού και επιχειρηματικού κόσμου
33. Με την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης μπορεί να εδραιωθεί μια σταθερή και συνεχή συνεργασία μεταξύ των ερευνητών και των επιχειρηματιών της Κρήτης

**6° Κριτήριο αξιολόγησης / Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας – Αξιολόγηση του συστήματος διακυβέρνησης της Ris3Crete**

Στην ενότητα αυτή θέλουμε να διαπιστώσουμε πως αξιολογείται το σύστημα διακυβέρνησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης, και την πρόθεση των ερωτώμενων απέναντι σε μια μελλοντική μόνιμη δομή στήριξης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης.

Θεωρήθηκε κρίσιμος παράγοντας η αξιολόγηση του συστήματος διακυβέρνησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης γιατί θέλουμε να δούμε αν οι παραγωγικοί φορείς του νησιού το αποδέχονται και άρα το εμπιστεύονται.

**Ερωτήματα 6<sup>ου</sup> κριτηρίου(Οι ερωτήσεις 34,35,36 &39 του ερωτηματολογίου)**

34. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης βοήθησε στην κατανόηση των προϋποθέσεων για την ανάπτυξη καινοτομίας στην Κρήτη
35. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης βοήθησε στην επαφή των ερευνητών και των επιχειρηματιών της Κρήτης
36. Η εμπλοκή της Περιφέρειας Κρήτης ως συντονιστής της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης διασφαλίζει την αξιοπιστία της διαδικασίας,
39. Η διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης πρέπει να είναι συνεχής

### 6.3. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

#### 6.3.1 Προφίλ συμμετεχόντων στην έρευνα

Συνολικά λάβαμε συμπληρωμένα 67 ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια επί συνόλου 148 συμμετεχόντων στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης στην Περιφέρεια Κρήτης (πληθυσμός της έρευνας), με το ποσοστό συμμετοχής να ανέρχεται στο 45,3%, αρκετά ικανοποιητικό για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Πριν όμως προχωρήσουμε στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα ήταν ενδιαφέρον μία ανάλυση στο προφίλ αυτών που συμμετείχαν στην έρευνα και απάντησαν το ερωτηματολόγιό μας, όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 1**

Είδος Φορέα	Αριθμός συμμετεχόντων	Δράση συμμετοχής	Συμμετοχή /τομέα
Ακαδημαϊκό/ Ερευνητικό ίδρυμα	33	10 Πιλοτικές Δράσεις 23 σύμπραξη με επιχείρηση	11 Περιβάλλον
			6 Τουρισμός
			16 Αγροδιατροφή
Επιχείρηση	34	9 Ανάπτυξη από ΜΜΕ 25 σύμπραξη με ερευνητικό ίδρυμα	7 Περιβάλλον
			18 Τουρισμός
			9 Αγροδιατροφή

Στα εισαγωγικά στοιχεία του ερωτηματολογίου ζητήσαμε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να συμπληρώσουν κάποια στοιχεία που είχαν να κάνουν κυρίως με τη συμμετοχή τους στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης. Αρχικά ζητήσαμε το είδος του φορέα που εκπροσωπεί αυτός που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο δηλαδή αν προέρχεται από τον ερευνητικό ή το επιχειρηματικό κόσμο. Η αναλογία όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα είναι περίπου 50%, δηλαδή 33 ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τον ακαδημαϊκό ερευνητικό χώρο και 34 από τον επιχειρηματικό, γεγονός που αδιαμφισβήτητα δηλώνει το ενδιαφέρον και των δύο πλευρών για τη διαδικασία.

Το δεύτερο που ρωτήσαμε είναι το είδος της δράσης συμμετοχής τους στην επιχειρηματική ανακάλυψης.

Τα ερευνητικά /ακαδημαϊκά ιδρύματα μπορούσαν να συμμετέχουν προτείνοντας είτε μια πιλοτική εφαρμογή ενός ερευνητικού προγράμματος με δυνατότητα επιχειρηματικής αξιοποίησης στην ολοκλήρωση του, είτε συμπράττοντας με μία επιχείρηση η οποία θα αξιοποιήσει το ερευνητικό προϊόν και θα παράξει ένα νέο και καινοτόμο προϊόν. Από τους 33 ερευνητικούς φορείς που συμμετείχαν στην έρευνα 10 συμμετείχαν με πιλοτική δράση και 23 με σύμπραξη με επιχειρηματικό φορέα.

Οι επιχειρήσεις μπορούσαν να συμμετέχουν είτε συμπράττοντας με ένα ερευνητικό φορέα αξιοποιώντας το ερευνητικό προϊόν του για να παράξει ένα νέο και καινοτόμο προϊόν είτε μεμονωμένα με την παραγωγή και εφαρμογή καινοτομίας από την ίδια την επιχείρηση. Από τους 34 επιχειρηματικούς φορείς που συμμετείχαν στην έρευνα 9 απάντησαν ότι μεμονωμένα θα αναπτύξουν και θα εφαρμόσουν κάποιου είδους καινοτομίας στην επιχείρησή τους, ενώ 25 πρότειναν σύμπραξη με ερευνητικό φορέα.

Φαίνεται λοιπόν και από την ανάλυση αυτή ότι οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ενδιαφέρονται να αναπτύξουν συνεργασία μεταξύ τους, αποτέλεσμα αρκετά ενθαρρυντικό, αν λάβει κανείς υπόψη ότι μία από τις κυριότερες επιδιώξεις της επιχειρηματικής ανακάλυψης είναι η ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ του επιχειρηματικού και του ερευνητικού κόσμου μιας περιοχής.

Τέλος βλέπουμε και την ανάλυση των συμμετεχόντων ανά πυλώνα συμμετοχής παρατηρώντας ότι:

- Από τους 33 ερευνητικούς – ακαδημαϊκούς φορείς που συμμετείχαν στην έρευνα, 11 συμμετείχαν στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης στον πυλώνα του περιβάλλοντος, 6 στον πυλώνα του τουρισμού – πολιτισμού, και 16 στον πυλώνα της αγροδιατροφής.
- Από τους 34 επιχειρηματικούς φορείς που συμμετείχαν στην έρευνα, 7 συμμετείχαν στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης στον πυλώνα του περιβάλλοντος, 18 στον πυλώνα του τουρισμού – πολιτισμού, και 9 στον πυλώνα της αγροδιατροφής.

Στην επόμενη ενότητα θα προχωρήσουμε στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνάς μας. Το σύνολο των απαντήσεων αποτυπώνεται στον Πίνακα 1 του Παραρτήματος.

### 6.3.2. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων ανά κριτήριο

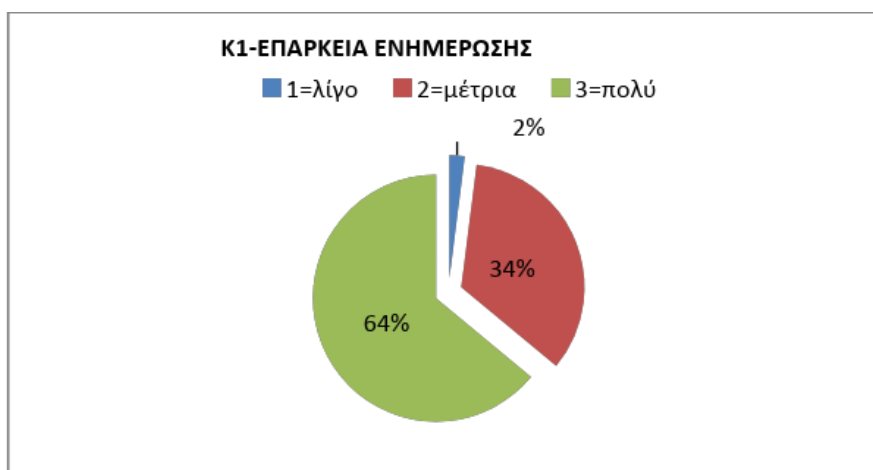
Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε το σύνολο των απαντήσεων και τα ανάλογα ποσοστά, που δόθηκαν στις ερωτήσεις των κριτηρίων καθώς και την απεικόνισή τους σε διαγράμματα, προκειμένου να προκύψουν και να αποτυπωθούν με τον καλύτερο τρόπο τα αποτελέσματα της έρευνας. Επίσης θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν για εκείνες τις ερωτήσεις που δεν εντάχθηκαν στα έξι οριζόμενα κριτήρια όμως θεωρήθηκε απαραίτητη η συμμετοχή τους στο ερωτηματολόγιο, γιατί κρίθηκε ότι συμπληρώνουν και ενισχύουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης στην Περιφέρεια Κρήτης.

#### **1<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολόγησης /Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας - Επάρκεια ενημέρωσης**

Στον παρακάτω πίνακα (ΠΙΝΑΚΑΣ 2), όπως και στη διαγραμματική απεικόνιση(ΓΡΑΦΗΜΑ 1), παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του κριτηρίου 1, στο σύνολο των ερωτήσεων που το απαρτίζουν και τα ποσοστά αυτών επί του συνόλου. Επίσης στο πίνακα 1 του παραρτήματος αποτυπώνονται όλες οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του κριτηρίου αυτού.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 2</b>		
<b>Κλίμακα</b>	<b>Σύνολο απαντήσεων</b>	<b>Ποσοστό επί του συνόλου</b>
1=λίγο	5	0,02
2=μέτρια	90	0,34
3=πολύ	171	0,64
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>266</b>	<b>1</b>

### **ΓΡΑΦΗΜΑ 1: ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 1**



Παρατηρούμε λοιπόν ότι σε σύνολο 266 απαντήσεων, λάβαμε 5 απαντήσεις με τιμή 1(λίγο) και ποσοστό 2%, 90 με τιμή 2(μέτρια) και ποσοστό 34%, και 171 με τιμή 3 (πολύ) και ποσοστό 64%.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι σε ποσοστό 98% οι απαντήσεις ήταν θετικές(2&3) για την επάρκεια της ενημέρωσης που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ανακάλυψης του 1<sup>ου</sup> κύκλου υλοποίησης της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης.

### **2<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολόγησης / Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας - Αριότητα διαδικασίας υποβολής ιδέας**

Στον παρακάτω πίνακα (ΠΙΝΑΚΑΣ 3), όπως και στη διαγραμματική απεικόνιση(ΓΡΑΦΗΜΑ 2), παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του κριτηρίου αξιολόγησης 2, στο σύνολο των ερωτήσεων που το απαρτίζουν και τα ποσοστά αυτών επί του συνόλου. Επίσης στο πίνακα 1 του παραρτήματος αποτυπώνονται όλες οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του κριτηρίου αυτού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3		
Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	10	0,03
2=μέτρια	131	0,40
3=πολύ	189	0,57
ΣΥΝΟΛΟ	320	1

## ΓΡΑΦΗΜΑ 2: ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 2



Παρατηρούμε λοιπόν ότι σε σύνολο 320 απαντήσεων, λάβαμε 10 απαντήσεις με τιμή 1(λίγο) και ποσοστό 3%,131 με τιμή 2(μέτρια) και ποσοστό 40%, και 189 με τιμή 3 (πολύ) και ποσοστό 57%.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι σε ποσοστό 97% οι απαντήσεις ήταν θετικές(2&3) για την αρτιότητα της διαδικασίας υποβολής ιδέας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ανακάλυψης του 1<sup>ου</sup> κύκλου υλοποίησης της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης.

### **3<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολόγησης / Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας – Αξιολόγηση της τελικής διαβούλευσης**

Για το κριτήριο αξιολόγησης 3 που αφορά στην αξιολόγηση της τελικής διαβούλευσης ακολουθεί πίνακας (ΠΙΝΑΚΑΣ 4) με τα αποτελέσματα στο σύνολο των ερωτήσεων που το απαρτίζουν και τα ποσοστά αυτών επί του συνόλου, καθώς και διαγραμματική απεικόνιση τους (ΓΡΑΦΗΜΑ 3). Επίσης στο πίνακα 1 του παραρτήματος αποτυπώνονται όλες οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του κριτηρίου αυτού

ΠΙΝΑΚΑΣ 4		
Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	9	0,02
2=μέτρια	129	0,28
3=πολύ	325	0,70
ΣΥΝΟΛΟ	463	1,00

### **ΓΡΑΦΗΜΑ 3: ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 3**



Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι σε σύνολο 463 απαντήσεων λάβαμε 9 απαντήσεις με τιμή 1(λίγο) και ποσοστό 2%, 129 με τιμή 2(μέτρια) και ποσοστό 28%, και 325 με τιμή 3 (πολύ) και ποσοστό 70%.

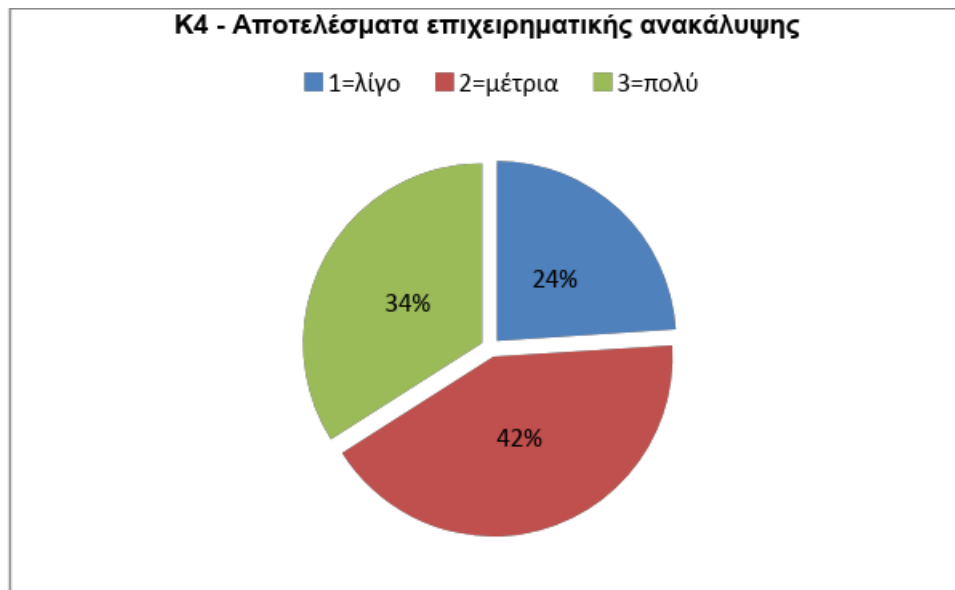
Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι σε ποσοστό 98% οι απαντήσεις ήταν θετικές(2&3) για την αξιολόγηση της τελικής διαβούλευσης, που επισφράγισε την διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης του 1<sup>ου</sup> κύκλου υλοποίησης της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης.

### **4<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολόγησης / Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας - Αποτελέσματα επιχειρηματικής ανακάλυψης**

Για το κριτήριο 4 που αφορά στα αποτελέσματα της επιχειρηματικής ανακάλυψης, ακολουθεί πίνακας (ΠΙΝΑΚΑΣ 5) με τα αποτελέσματα στο σύνολο των ερωτήσεων που το απαρτίζουν και τα ποσοστά αυτών επί του συνόλου, καθώς και διαγραμματική απεικόνιση τους (ΓΡΑΦΗΜΑ 4). Επίσης στο πίνακα 1 του παραρτήματος αποτυπώνονται όλες οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του κριτηρίου αυτού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5		
Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	81	0,24
2=μέτρια	141	0,42
3=πολύ	112	0,34
ΣΥΝΟΛΟ	334	1

#### **ΓΡΑΦΗΜΑ 4: ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 4**



Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι σε σύνολο 334 απαντήσεων λάβαμε 81 απαντήσεις με τιμή 1(λίγο) και ποσοστό 24%, 141 με τιμή 2(μέτρια) και ποσοστό 42%, και 112 με τιμή 3 (πολύ) και ποσοστό 34%.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι σε ποσοστό 76% οι απαντήσεις ήταν θετικές(2&3) όσον αφορά τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής ανακάλυψης, και είναι το κριτήριο που συγκέντρωσε το χαμηλότερο ποσοστό θετικών απαντήσεων.

#### **5° Κριτήριο αξιολόγησης / Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας - Συμβολή της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην συνεργασία των παραγωγικών φορέων της Κρήτης**

Για το κριτήριο 5 που αφορά στη συμβολή της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην συνεργασία των παραγωγικών φορέων της Κρήτης, ακολουθεί πίνακας (ΠΙΝΑΚΑΣ 6) με τα αποτελέσματα στο σύνολο των ερωτήσεων που το απαρτίζουν και τα ποσοστά αυτών επί του συνόλου, καθώς και διαγραμματική απεικόνιση τους (ΓΡΑΦΗΜΑ 5).

Επίσης στο πίνακα 1 του παραρτήματος αποτυπώνονται όλες οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του κριτηρίου αυτού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6		
Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	9	0,05
2=μέτρια	120	0,6
3=πολύ	70	0,35
ΣΥΝΟΛΟ	199	1

### **ΓΡΑΦΗΜΑ 5: ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 5**



Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι σε σύνολο 199 απαντήσεων λάβαμε 9 απαντήσεις με τιμή 1(λίγο) και ποσοστό 5%, 120 με τιμή 2(μέτρια) και ποσοστό 60%, και 70 με τιμή 3 (πολύ) και ποσοστό 35%.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι σε ποσοστό 95% οι απαντήσεις ήταν θετικές(2&3) όσον αφορά την συμβολή της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην συνεργασία των παραγωγικών φορέων της Κρήτης.

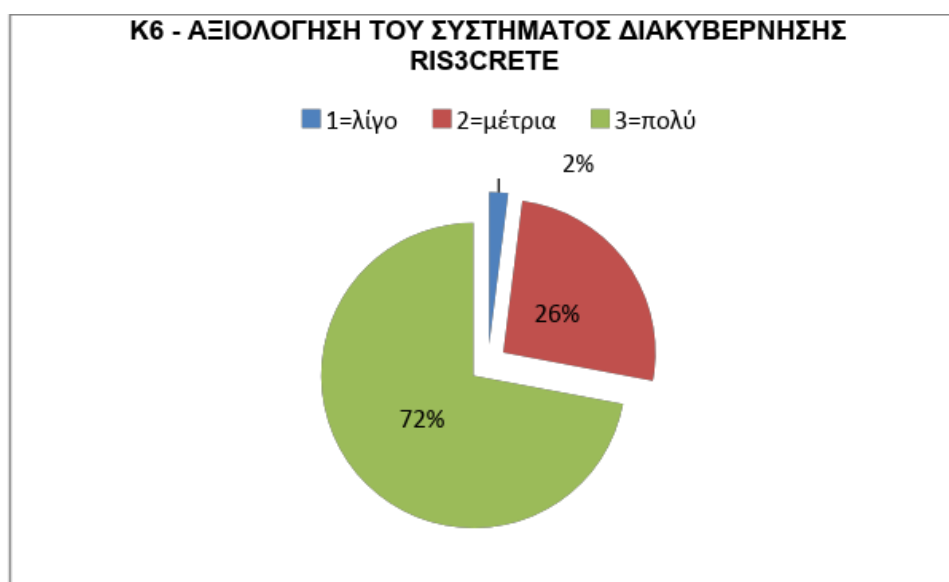
### **6° Κριτήριο αξιολόγησης / Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας – Αξιολόγηση του συστήματος διακυβέρνησης της Ris3Crete**

Για το κριτήριο 6 που αφορά στα αποτελέσματα της επιχειρηματικής ανακάλυψης, ακολουθεί πίνακας (ΠΙΝΑΚΑΣ 7) με τα αποτελέσματα στο σύνολο των ερωτήσεων που το απαρτίζουν και τα ποσοστά αυτών επί του συνόλου, καθώς και διαγραμματική απεικόνιση τους (ΓΡΑΦΗΜΑ 6). Επίσης στο πίνακα 1 του παραρτήματος αποτυπώνονται όλες οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του κριτηρίου αυτού



ΠΙΝΑΚΑΣ 7		
Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	6	0,02
2=μέτρια	69	0,26
3=πολύ	190	0,72
ΣΥΝΟΛΟ	265	1

### ΓΡΑΦΗΜΑ 6: ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 6



Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι σε σύνολο 265 απαντήσεων λάβαμε 6 απαντήσεις με τιμή 1(λίγο) και ποσοστό 2%, 69 με τιμή 2(μέτρια) και ποσοστό 26%, και 190 με τιμή 3 (πολύ) και ποσοστό 0,72%.

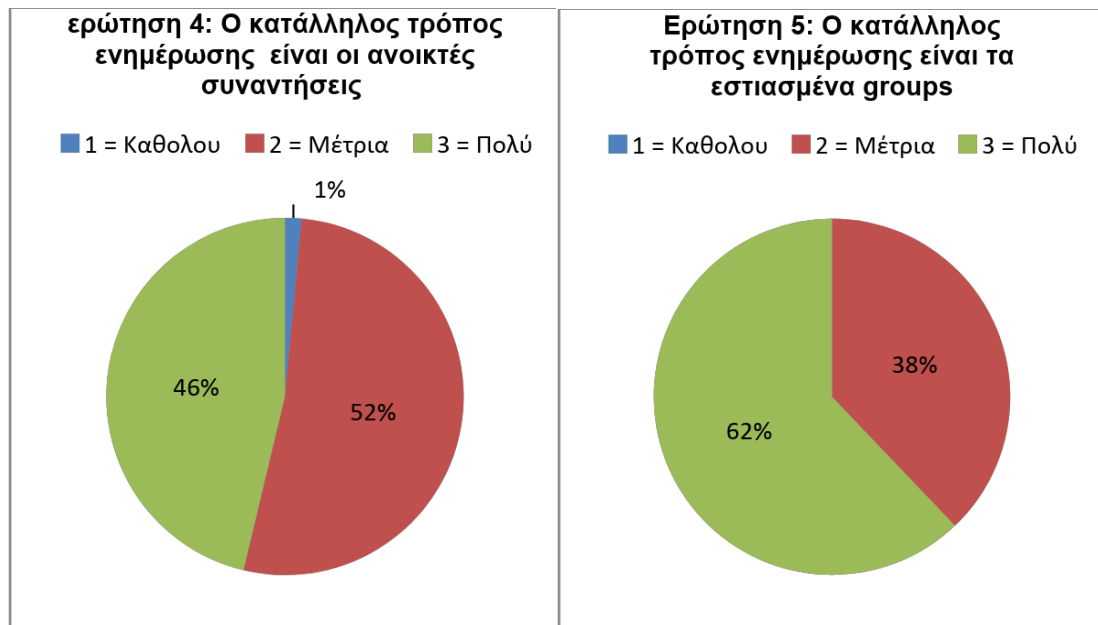
Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι σε ποσοστό 98% οι απαντήσεις ήταν θετικές(2&3) όσον αφορά την αξιολόγηση του συστήματος διακυβέρνησης της Ris3Crete.

#### 6.3.3 Αποτελέσματα ερωτήσεων που δεν ενσωματώνονται στα κριτήρια

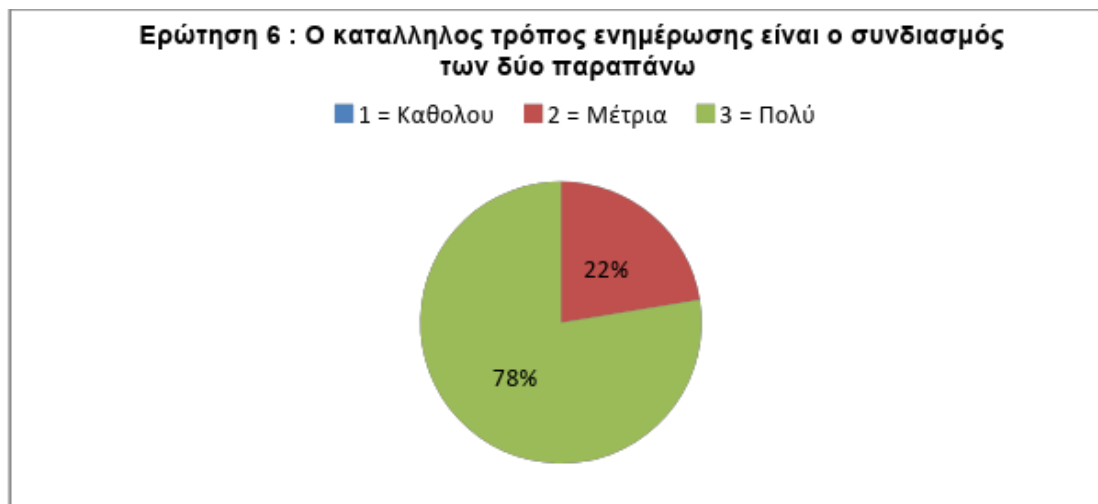
Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στην έρευνα μας έγιναν και κάποιες μεμονωμένες ερωτήσεις που δεν αφορούν απόλυτα στα κριτήρια τα οποία θέσαμε, όμως έρχονται να δώσουν κρίσιμες απαντήσεις σε καίρια ζητήματα των κριτηρίων. Ένα τέτοιο είναι η προτίμηση του τρόπου με τον οποίο γίνονται οι συναντήσεις ενημέρωσης. Έτσι θέσαμε τρία ερωτήματα(4, 5, 6 ερώτηση) όπου ζητούσαμε να δούμε αν ο κατάλληλος τρόπος ενημέρωσης είναι οι ανοικτές συζητήσεις (Γράφημα 7), τα εστιασμένα groups (Γράφημα

8) ή ο συνδυασμός και των δύο (Γράφημα 9) και από τις απαντήσεις που λάβαμε φαίνεται ότι τις περισσότερες θετικές απαντήσεις συγκέντρωσε η ερώτηση 6, που αφορούσε στον συνδυασμό και των δύο τρόπων ενημέρωσης.

#### **ΓΡΑΦΗΜΑ 7 ΓΡΑΦΗΜΑ 8**

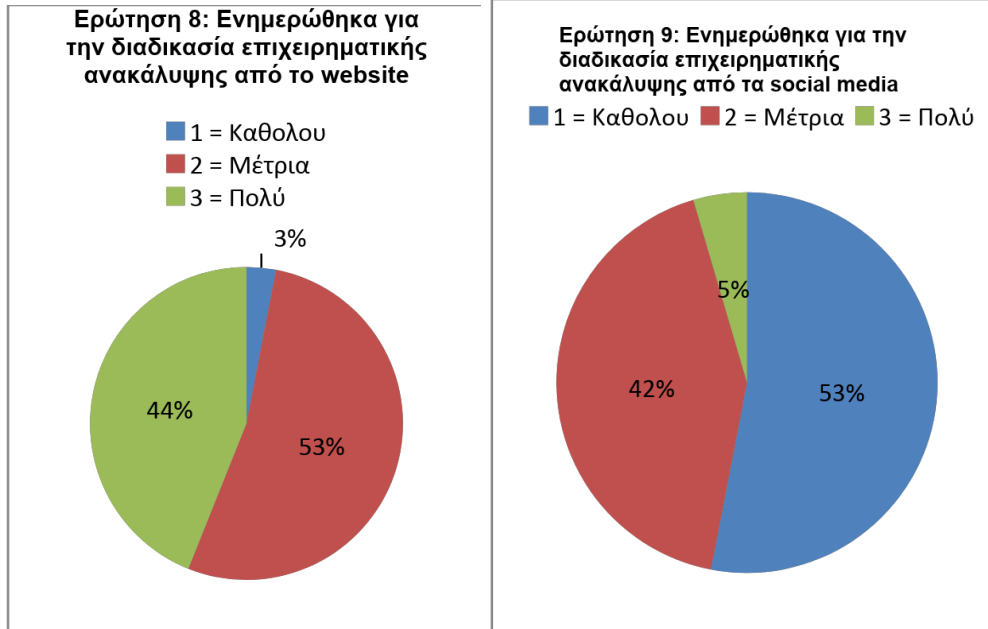


#### **ΓΡΑΦΗΜΑ 9**

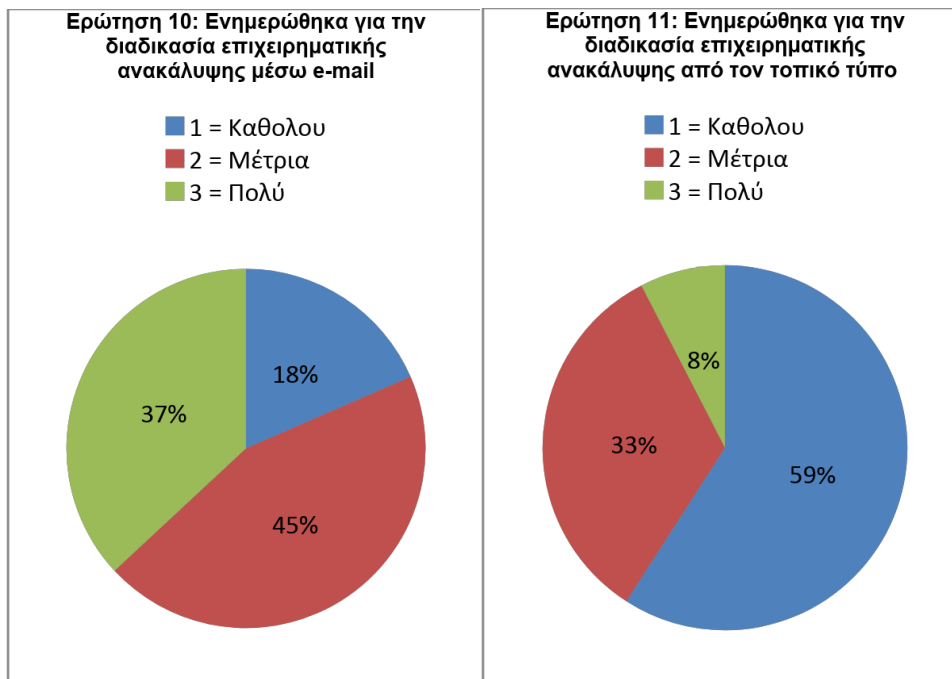


Επίσης στην έρευνά μας (8,9,10,11,12 ερώτηση) θέλαμε να διαπιστώσουμε από πιο μέσο ενημερώθηκαν για την διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης, γιατί αυτό θα βοηθήσει σε επόμενες διαδικασίες προκειμένου να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στο μέσο αυτό.

## ΓΡΑΦΗΜΑ 10 ΓΡΑΦΗΜΑ 11



## ΓΡΑΦΗΜΑ 12 ΓΡΑΦΗΜΑ 13



## ΓΡΑΦΗΜΑ 14



Από τα παραπάνω γραφήματα που αποτυπώνουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις τις οποίες θέσαμε και αφορούν στο μέσο ενημέρωσης, μεγαλύτερη προτίμηση φαίνεται ότι έχει το **website <http://ris3.crete.gov.gr>** συγκεντρώνοντας ένα ποσοστό θετικών απαντήσεων (μέτρια - πολύ) 97%, ενώ είναι άξιο προσοχής το ποσοστό που συγκέντρωσε η 12<sup>η</sup> ερώτηση όπου έχουμε ένα ποσοστό θετικών απαντήσεων ύψους 74% που δηλώνει ότι ενημερώθηκε από συναδέλφους ή εταίρους που τον προσέγγισαν προκειμένου να συνεργαστούν.

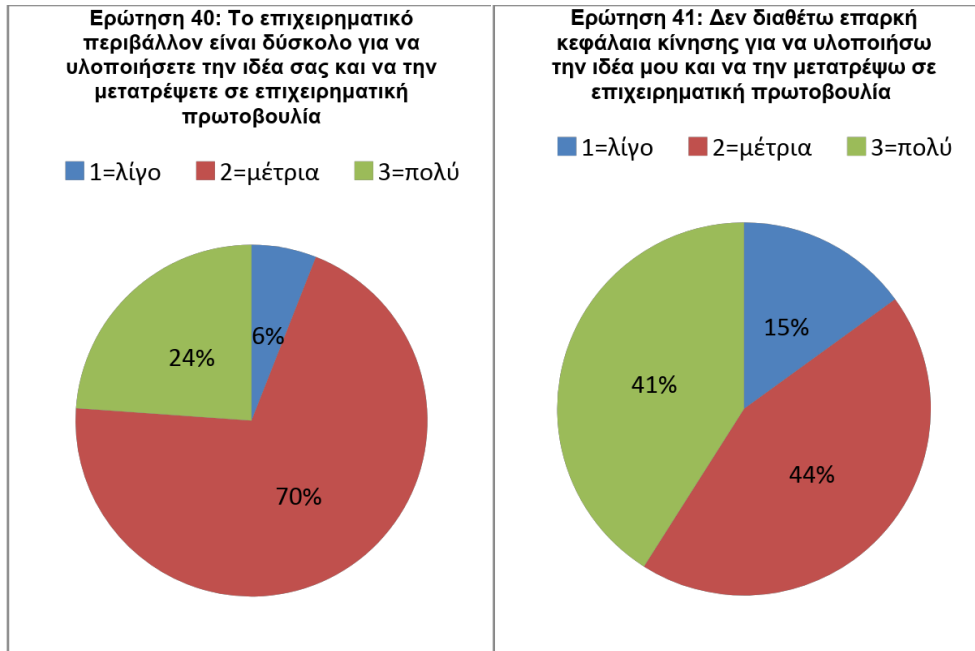
Επίσης στην έρευνα μας θέσαμε επιπλέον 8 ερωτήσεις, που ενώ δεν έχουν να προσθέσουν στην αξιολόγηση της μεθοδολογίας, δεν αφορούν ουσιαστικά σ' αυτήν, θεωρήσαμε ορθό να τις συμπεριλάβουμε, αναμένοντας ότι οι απαντήσεις που θα λαμβάναμε θα μας δώσουν την δυνατότητα να κατανοήσουμε καλύτερα το επιχειρηματικό περιβάλλον της Κρήτης. Έτσι συμπεριλάβαμε δύο ενότητες από τέσσερις ερωτήσεις η κάθε μια που έχουν ως εξής:

Η α' ενότητα αφορούσε στο σημαντικότερο εμπόδιο για την υλοποίηση της ιδέας και μετατροπή της σε επιχειρηματική πρωτοβουλία (40-43 ερώτηση του ερωτηματολογίου). Στους παρακάτω πίνακες φαίνονται τα αποτελέσματα των τεσσάρων ερωτήσεων της ενότητας αυτής και η διαγραμματική τους απεικόνιση

ΠΙΝΑΚΑΣ 8 Ερώτηση Νο 40		
Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	4	0,06
2=μέτρια	47	0,70
3=πολύ	16	0,24
ΣΥΝΟΛΟ	67	1

ΠΙΝΑΚΑΣ 9 Ερώτηση Νο 41		
Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	10	0,15
2=μέτρια	29	0,44
3=πολύ	27	0,41
ΣΥΝΟΛΟ	66	1

## ΓΡΑΦΗΜΑ15 ΓΡΑΦΗΜΑ 16



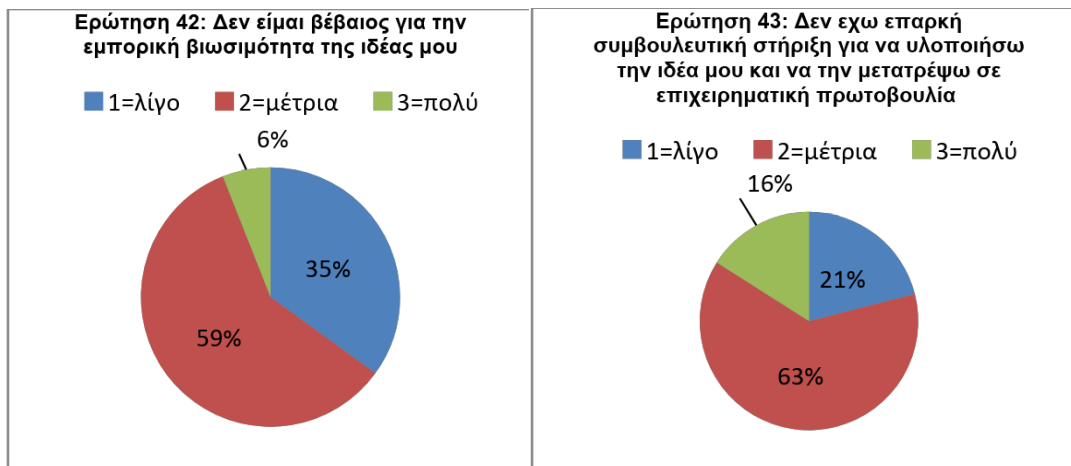
**ΠΙΝΑΚΑΣ 10**  
Ερώτηση Νο 42

Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	23	0,35
2=μέτρια	39	0,59
3=πολύ	4	0,06
ΣΥΝΟΛΟ	66	1

**ΠΙΝΑΚΑΣ 11**  
Ερώτηση Νο 43

Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	13	0,21
2=μέτρια	40	0,63
3=πολύ	10	0,16
ΣΥΝΟΛΟ	63	1

## ΓΡΑΦΗΜΑ17 ΓΡΑΦΗΜΑ 18



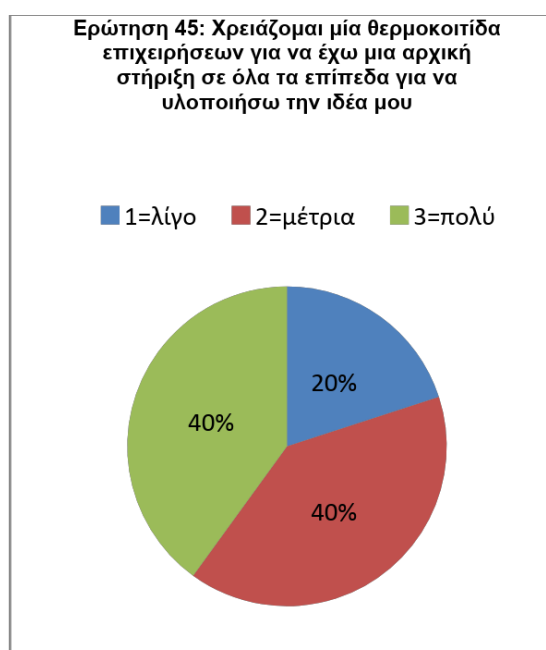
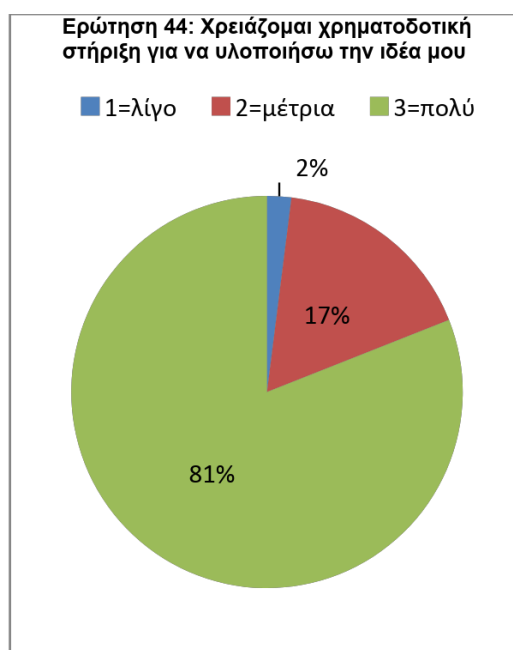
Από τα αποτελέσματα των απαντήσεων σ' αυτήν την ενότητα βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο για την υλοποίηση μιας νέας καινοτόμου ιδέας από ένα παραγωγικό φορέα είναι πρωτίστως το δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον στην χώρα μας, που συγκεντρώνει ποσοστό 94% θετικών απαντήσεων, ακολουθεί η έλλειψη επαρκών κεφαλαίων κίνησης με ποσοστό 85%, έπεται η έλλειψη επαρκούς συμβουλευτικής στήριξης με ποσοστό 79% και τέλος η αβεβαιότητα για την εμπορική βιωσιμότητα του νέου προϊόντος με 65%.

Η β' ενότητα αφορούσε στο πια είναι η σημαντικότερη στήριξη για την πραγματοποίηση μιας καινοτόμου ιδέας από ένα επιχειρηματικό φορέα (44-47 ερώτηση του ερωτηματολογίου). Στους παρακάτω πίνακες φαίνονται τα αποτελέσματα των τεσσάρων ερωτήσεων της ενότητας αυτής και η διαγραμματική τους απεικόνιση

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 12</b> <b>Ερώτηση Ν° 44</b>		
<b>Κλίμακα</b>	<b>Σύνολο απαντήσεων</b>	<b>Ποσοστό επί του συνόλου</b>
1=λίγο	1	0,02
2=μέτρια	11	0,17
3=πολύ	52	0,81
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>64</b>	<b>1</b>

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 13</b> <b>Ερώτηση Ν° 45</b>		
<b>Κλίμακα</b>	<b>Σύνολο απαντήσεων</b>	<b>Ποσοστό επί του συνόλου</b>
1=λίγο	13	0,20
2=μέτρια	26	0,40
3=πολύ	26	0,40
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>65</b>	<b>1</b>

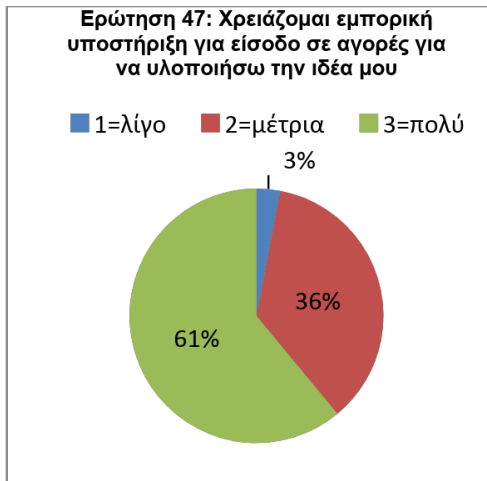
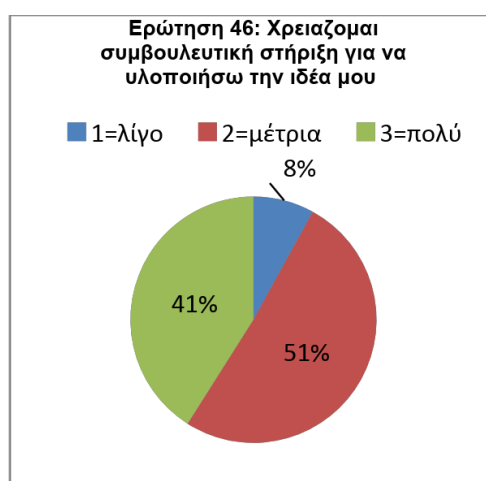
### **ΓΡΑΦΗΜΑ 19 ΓΡΑΦΗΜΑ 20**



ΠΙΝΑΚΑΣ 14 Ερώτηση Νο 46		
Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	5	0,08
2=μέτρια	34	0,51
3=πολύ	27	0,41
ΣΥΝΟΛΟ	66	1

ΠΙΝΑΚΑΣ 15 Ερώτηση Νο 47		
Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	2	0,03
2=μέτρια	24	0,36
3=πολύ	40	0,61
ΣΥΝΟΛΟ	66	1

### ΓΡΑΦΗΜΑ 21 ΓΡΑΦΗΜΑ 22



Από τα αποτελέσματα των απαντήσεων σ' αυτήν την ενότητα ερωτήσεων, βλέπουμε ότι η σημαντικότερη στήριξη που χρειάζεται ένας επιχειρηματικός φορέας για την υλοποίηση μιας νέας καινοτόμου ιδέας είναι πρωτίστως η χρηματοδοτική στήριξη συγκεντρώνοντας ποσοστό 98% θετικών απαντήσεων, ακολουθεί η εμπορική στήριξη για είσοδο στις αγορές με ποσοστό 97% έπεται η συμβουλευτική στήριξη με ποσοστό 92% και τέλος η ύπαρξη μιας θερμοκοιτίδας επιχειρήσεων με ποσοστό 80%.

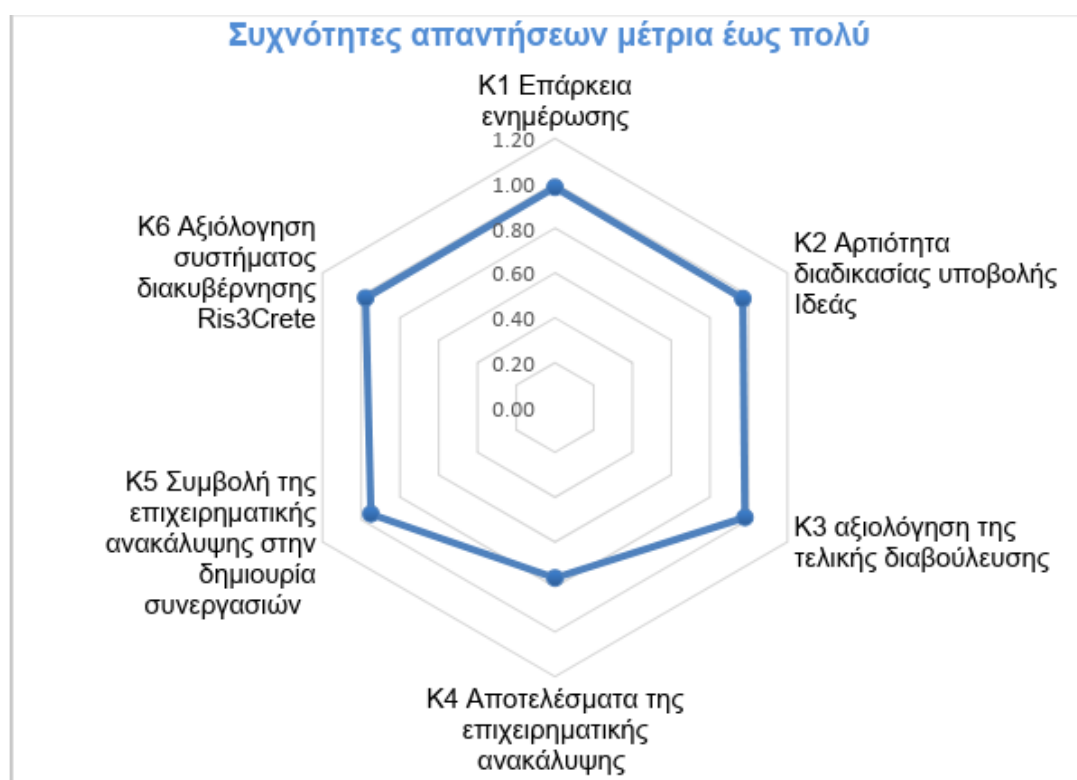
## 6.4 Γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων

Προκειμένου να απεικονιστούν τα αποτελέσματα σε διαγράμματα και να προκύψουν συσχετίσεις και συμπεράσματα έγινε απεικόνιση των συχνοτήτων των αποτελεσμάτων της τριτοβάθμιας κλίμακας Likert σε ένα διάγραμμα τύπου «radar» ή «spider-αράχνη».

Η απεικόνιση πραγματοποιήθηκε και για τους 6 κρίσιμους παράγοντες (ΚΠΕ1-6) που περιγράφηκαν αναλυτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Από το γράφημα είναι εμφανές ότι οι πέντε από τους έξι κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας αποτελούν τα δυνατά σημεία της μεθοδολογίας υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης που εφάρμοσε η περιφέρεια Κρήτης και ο Κ4 είναι αυτός που υστερεί σε σχέση με τους άλλους πέντε χωρίς να είναι ιδιαίτερα χαμηλός. Στην επόμενη ενότητα θα προχωρήσουμε στην περαιτέρω ανάλυση του κάθε παράγοντα χωριστά.

**ΓΡΑΦΗΜΑ 22**



Στον πίνακα 15 που ακολουθεί παρατίθενται τα ποσοστά που συγκέντρωσαν οι απαντήσεις μέτρια έως πολύ, στα 6 κριτήρια αξιολόγησης :

**ΠΙΝΑΚΑΣ 15**

Κριτήριο	Κ1	Κ2	Κ3	Κ4	Κ5	Κ6
Ποσοστό	0.98	0.97	0.98	0.76	0.95	0.98

## 6.5 Ανάλυση swot

Με βάση τις επιδόσεις των κριτηρίων αξιολόγησης / κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας που ορίσαμε στην έρευνα προκειμένου να αξιολογήσουμε την μεθοδολογία



υλοποίησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης που εφάρμοσε η Περιφέρεια Κρήτης, πραγματοποιείται στη συνέχεια μια επιμέρους ανάλυση και δημιουργείται μια προτεινόμενη δέσμη προτάσεων ικανών να οδηγήσουν στη βελτίωση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας που καθορίζουν την επιτυχία της μεθοδολογίας.

Για την ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται η τεχνική της ανάλυσης SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) με την οποία γίνεται εφικτή η ανάλυση τόσο των προβλημάτων όσο και των δυνατοτήτων της συγκεκριμένης μεθοδολογίας λαμβάνοντας υπόψη τις επιδόσεις στους κρίσιμους παράγοντες (ΚΠΕ1-6). Θα θεωρήσουμε θετικές τις απαντήσεις που βαθμολογήθηκαν με 2(μέτρια) και 3(πολύ). Με βάση τις συχνότητες των θετικών απαντήσεων στα ερωτηματολόγια παρουσιάζετε μια **εξαιρετική επίδοση σε όλα τα κριτήρια** επιτυχίας όπου καταγράφεται ποσοστό άνω του 95% θετικών απαντήσεων, με εξαίρεση το Κριτήριο 4 που συγκεντρώνει θετικές απαντήσεις σε ποσοστό 76%, όχι ιδιαίτερα χαμηλό όμως χαμηλότερο από τα ποσοστά των άλλων κριτηρίων.

### 6.5.1 Δυνατά σημεία της μεθοδολογίας υλοποίησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης στην περιφέρεια Κρήτης

Με τη χρήση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας ΚΠΕ1-6 διαπιστώνουμε ότι η μεθοδολογία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην περιφέρεια Κρήτης έχει άριστες επιδόσεις στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας :

**ΚΠΕ – 1 «Επάρκεια ενημέρωσης»:** Το κριτήριο αυτό συγκέντρωσε ποσοστό 98% θετικών απαντήσεων, ένα ποσοστό ιδιαίτερα υψηλό που δείχνει ότι η ομάδα που είχε επιφορτιστεί με την υλοποίησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης κατάφερε να παρουσιάσει την στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης της περιφέρειας Κρήτης και το εργαλείο υλοποίησης της, την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης και να ανταποκριθεί πλήρως στις απαιτήσεις αυτών που συμμετείχαν στην διαδικασία. Έτσι λοιπόν ο κρίσιμος παράγοντας «επάρκεια ενημέρωσης» κρίνεται ως ένα από τα δυνατά σημεία της μεθοδολογίας. Επίσης από τις ερωτήσεις που ήρθαν να συμπληρώσουν μεμονωμένα το κριτήριο αυτό, αναδείχτηκε ότι το **website <http://ris3.crete.gov.gr>** της περιφέρειας Κρήτης, είναι ένα πολύ καλό ηλεκτρονικό εργαλείο για την ενημέρωση όσων ενδιαφέρονται να μάθουν για την στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης στην Περιφέρεια Κρήτης και την υλοποίηση της. Επίσης φαίνεται ότι ο καλύτερος τρόπος ενημέρωσης είναι ο συνδυασμός των ανοικτών συζητήσεων και των εστιασμένων groups. Διαφαίνεται λοιπόν ότι η καμπάνια ενημέρωσης που έγινε και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ένα από τα δυνατά σημεία της διαδικασίας.

**ΚΠΕ – 2 «Αριότητα διαδικασίας υποβολής ιδέας»** Το κριτήριο αυτό αφορά στη διαδικασία υποβολής ιδέας και συγκέντρωσε ποσοστό 97% θετικών απαντήσεων. Φαίνεται λοιπόν ότι τόσο η φόρμα υποβολής της ιδέας όσο και το ερωτηματολόγιο αυτό- αξιολόγησης έτυχαν θετικής αποδοχής από τους συμμετέχοντες στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης. Επίσης οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν θετικά και τον τρόπο που προτάθηκε για την κατάθεση της ιδέας, δηλαδή την ηλεκτρονική υποβολή μέσω του website <http://ris3.crete.gov.gr>, αφού σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων ( 66 στο 67) εκφράστηκε θετικά.

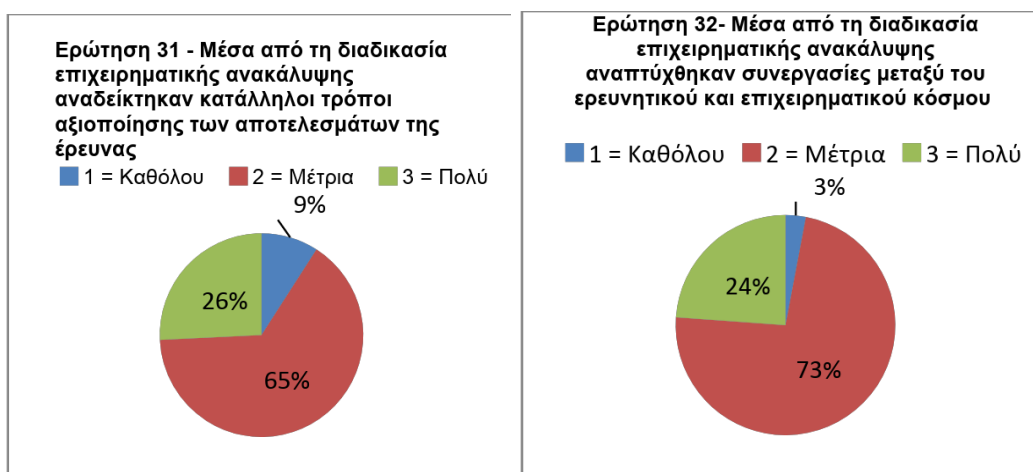
**ΚΠΕ – 3 «Αξιολόγηση της τελικής διαβούλευσης»** Με το κριτήριο αυτό αξιολογήσαμε την διαδικασία της τελικής διαβούλευσης, το οποίο συγκέντρωσε 98% θετικών απαντήσεων. Έτσι λοιπόν αξιολογείται ως ένα επιπλέον δυνατό σημείο της μεθοδολογίας ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η τελική διαβούλευση. Η τελική διαβούλευση είναι επί της ουσίας το τελευταίο στάδιο της επιχειρηματικής ανακάλυψης,

δεδομένου ότι σ' αυτήν παρουσιάζονται οι ιδέες από τους συμμετέχοντες, στάδιο κρίσιμο, γιατί από αυτό θα προκύψουν τα συμπεράσματα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την έκδοση της πρόσκλησης χρηματοδότησης. Έτσι είναι ιδιαίτερα θετικό ότι το κριτήριο αυτό συγκέντρωσε τόσο θετική ανταπόκριση.

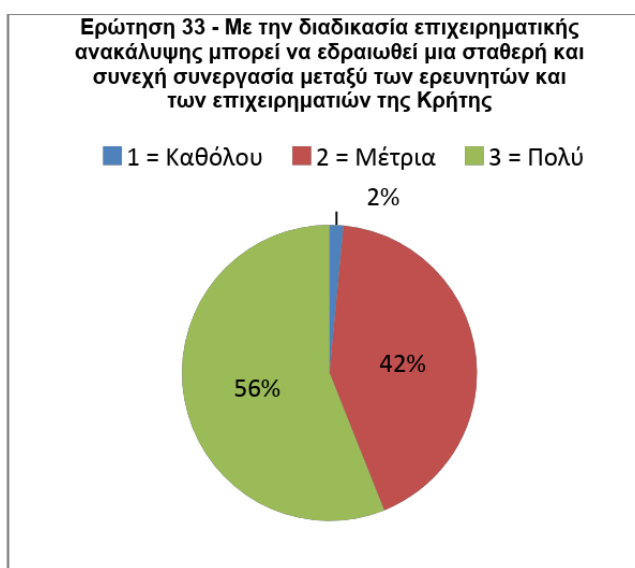
### **ΚΠΕ – 5 «Συμβολή της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην δημιουργία συνεργασιών μεταξύ των παραγωγικών φορέων της Κρήτης »**

Με τις ερωτήσεις του κριτηρίου αυτού ζητήσαμε να δούμε την συμβολή της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην δημιουργία συνεργασιών μεταξύ των παραγωγικών φορέων της Κρήτης. Το κριτήριο αυτό συγκέντρωσε ποσοστό 95% θετικών απαντήσεων. Αν δούμε τις απαντήσεις στις επιμέρους ερωτήσεις που απαρτίζουν το κριτήριο αυτό, όπως απεικονίζονται στα παρακάτω γραφήματα, διακρίνεται ξεκάθαρα πόσο δυναμικό είναι αυτό το κριτήριο στην μεθοδολογία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης.

#### **ΓΡΑΦΗΜΑ 23 ΓΡΑΦΗΜΑ 24**



#### **ΓΡΑΦΗΜΑ 25**



Όλες οι ερωτήσεις όπως βλέπουμε συγκέντρωσαν μεγάλα ποσοστά θετικών απαντήσεων, επιβεβαιώνοντας ότι η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης, μπορεί να φέρει κοντά τον επιχειρηματικό με τον ερευνητικό κόσμο του νησιού και να βοηθήσει στην ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ τους.

**ΚΠΕ-6** «Αξιολόγηση του συστήματος διακυβέρνησης της Ris3Crete. Από την αξιολόγηση του κριτηρίου αυτού που συγκέντρωσε θετικές απαντήσεις σε ποσοστό 98%, φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης επιδοκιάζουν το σύστημα διακυβέρνησης που έχει ορισθεί από την Περιφέρεια Κρήτης και μάλιστα το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησαν ότι θα επιθυμούσαν την δημιουργία μιας μόνιμης δομής στην Περιφέρεια Κρήτης, όπου θα υπάρχει ένας συνεχής διάλογος με όλους τους παραγωγικούς φορείς της Περιφέρειας Κρήτης. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, οι πολίτες να εμπιστεύονται σε τέτοιο βαθμό ένα δημόσιο φορέα, δεδομένου ότι στην Ελληνική πραγματικότητα οι πολίτες είναι επιφυλακτικοί έως αρνητικοί με τη δημόσια διοίκηση.

#### 6.5.2. Αδύνατα σημεία της μεθοδολογίας υλοποίησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης στην περιφέρεια Κρήτης.

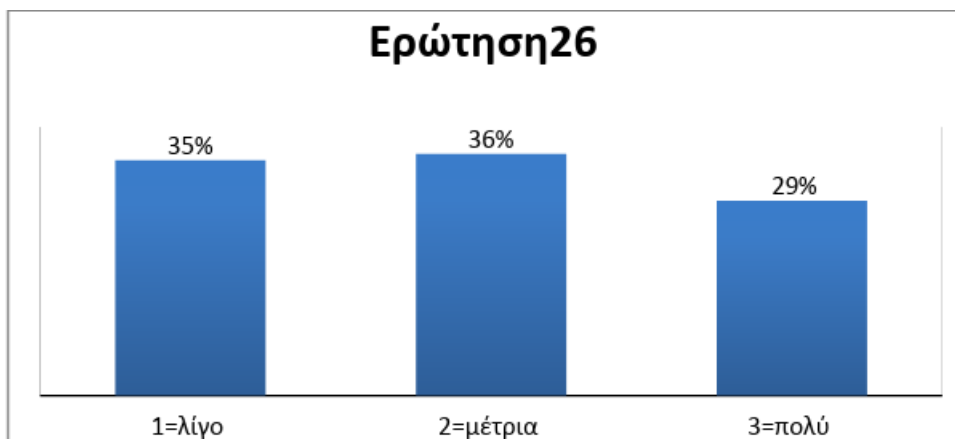
Όπως διαπιστώσαμε κατά την παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας και την διαγραμματική τους απεικόνιση, η μεθοδολογία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην Περιφέρεια Κρήτης έχει αξιολογηθεί πολύ θετικά στα 5 από τα 6 κριτήρια τα οποία τέθηκαν.

Το κριτήριο 4 που αφορά στα αποτελέσματα της επιχειρηματικής ανακάλυψης, το οποίο θα μπορούσε να θεωρηθεί ένα αδύνατο σημείο της μεθοδολογίας, δεδομένου ότι συγκέντρωσε ποσοστό 76% θετικών απαντήσεων και 24% αρνητικές, θα προχωρήσουμε να το αναλύσουμε περισσότερο εξετάζοντας μία-μία τις επιμέρους ερωτήσεις του κριτηρίου :

**Ερώτηση Νο 26:** *Κατά τη συμμετοχή μου στην τελική διαβούλευση εντόπισα κοινά σημεία της πρότασης μου με μια άλλη επιχειρηματική πρόταση*

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 8</b>		
<b>Κλίμακα</b>	<b>Σύνολο απαντήσεων</b>	<b>Ποσοστό επί του συνόλου</b>
1=λίγο	23	0,35
2=μέτρια	24	0,36
3=πολύ	19	0,29
ΣΥΝΟΛΟ	66	1

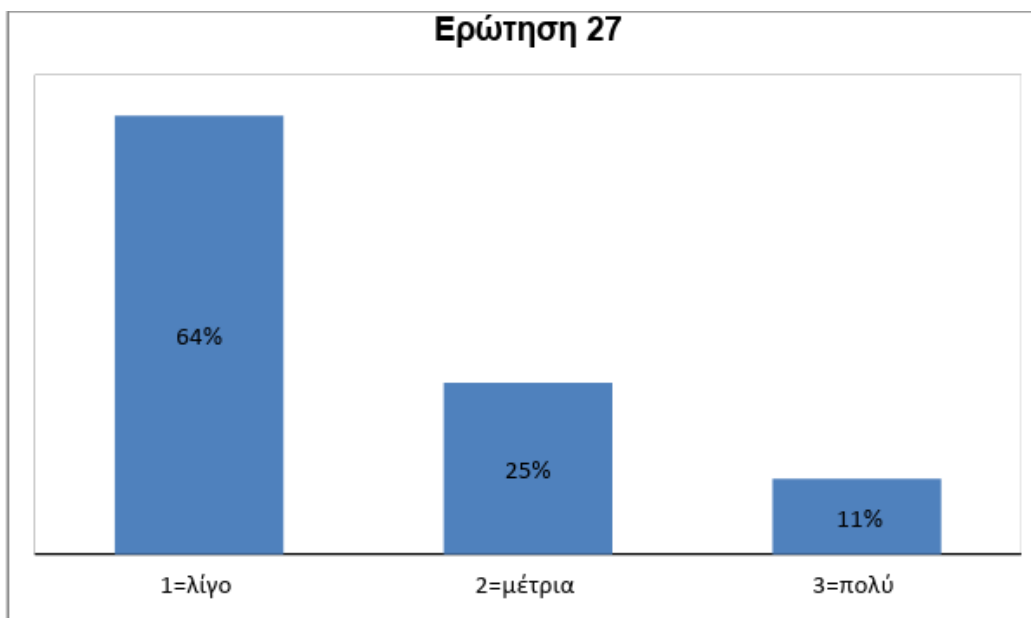
**ΓΡΑΦΗΜΑ 26**



**Ερώτηση Ν° 27** «Κατά τη συμμετοχή μου στην τελική διαβούλευση εντόπισα ότι η πρότασή μου ταυτιζότανε με μια άλλη επιχειρηματική πρόταση»

ΠΙΝΑΚΑΣ 9		
Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	43	0,64
2=μέτρια	17	0,25
3=πολύ	7	0,11
ΣΥΝΟΛΟ	67	1

**ΓΡΑΦΗΜΑ 27**



**Ερώτηση Ν° 28** « Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης βοήθησε στην ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας μεταξύ ερευνητών και επιχειρηματιών

ΠΙΝΑΚΑΣ 10		
Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	6	0,09
2=μέτρια	34	0,51
3=πολύ	27	0,40
ΣΥΝΟΛΟ	67	1

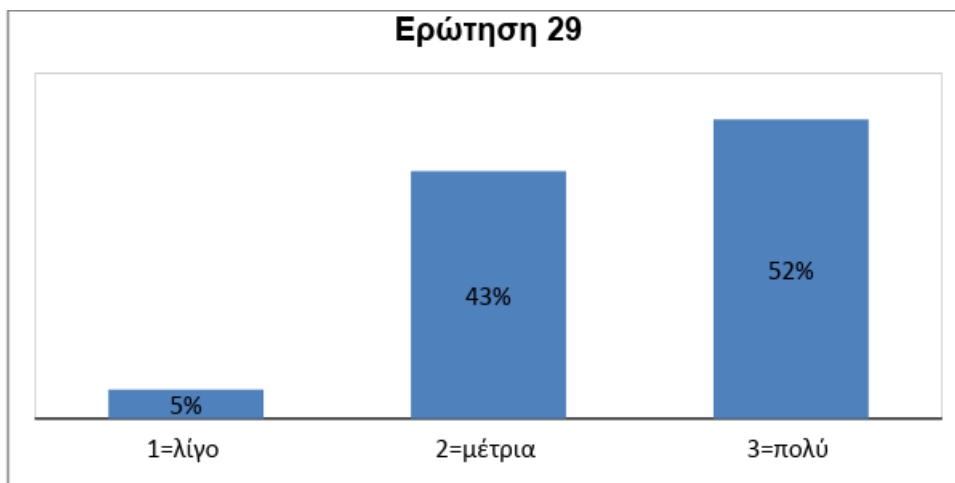
**ΓΡΑΦΗΜΑ 28**



**Ερώτηση Ν° 29 «Η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης βοήθησε στην κατανόηση των προϋποθέσεων για την ανάπτυξη καινοτομίας στην Κρήτη»**

ΠΙΝΑΚΑΣ 11		
Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	3	0,05
2=μέτρια	29	0,43
3=πολύ	35	0,52
ΣΥΝΟΛΟ	67	1

**ΓΡΑΦΗΜΑ 29**

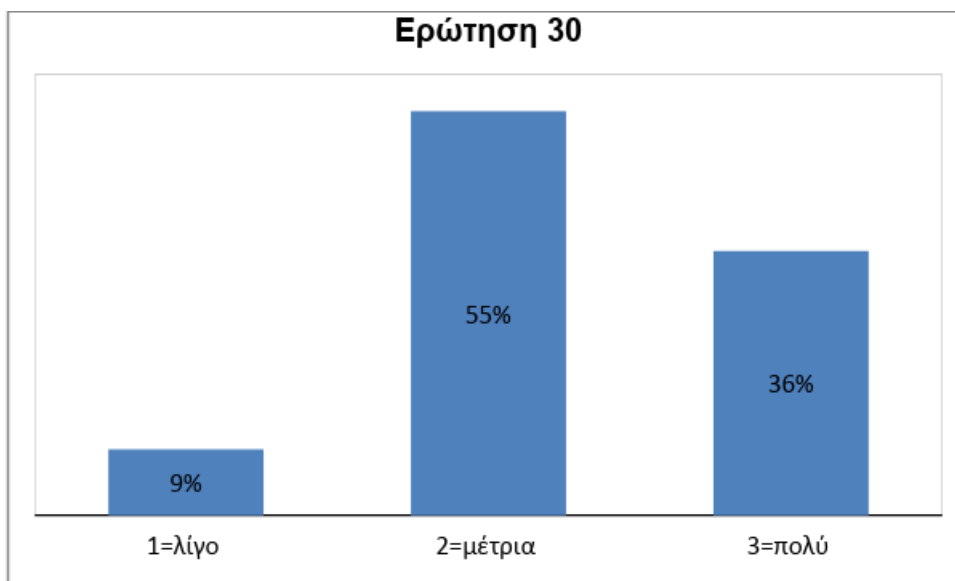


**Ερώτηση Ν° 30 «Η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης βοήθησε στην επαφή των ερευνητών κι των επιχειρηματιών της Κρήτης»**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 12**

Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	6	0,09
2=μέτρια	37	0,55
3=πολύ	24	0,36
ΣΥΝΟΛΟ	67	11

**ΓΡΑΦΗΜΑ 30**



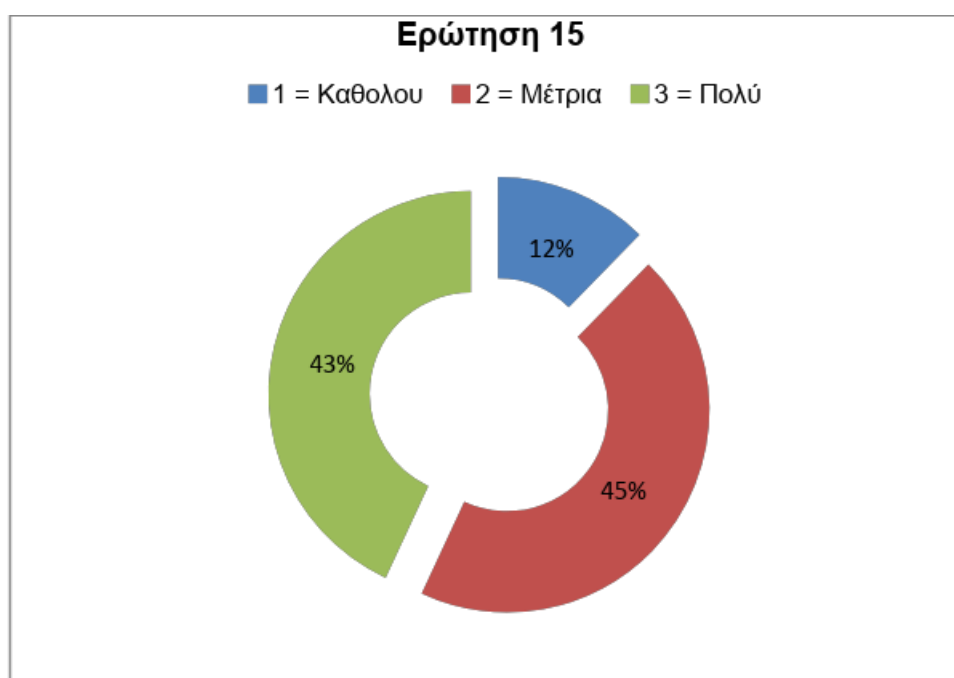
Εξετάζοντας λοιπόν τα αποτελέσματα της έρευνας βλέπουμε ότι τις πιο πολλές αρνητικές απαντήσεις είχαμε στις ερωτήσεις 26(αρνητικές απαντήσεις 35%) και

27(αρνητικές απαντήσεις 64%), ενώ όλες οι υπόλοιπες συγκέντρωσαν θετική αξιολόγηση άνω του 90%. Είναι όμως ξεκάθαρο ότι στις συγκεκριμένες ερωτήσεις δεν θα μπορούσαμε να αναμένουμε μεγάλο ποσοστό θετικών απαντήσεων, γιατί δεν ήταν εφικτό να μοιάζουν ή να ταυτίζονται όλες οι ιδέες των συμμετεχόντων στην επιχειρηματική ανακάλυψη. Συμπεριλήφθησαν στο ερωτηματολόγιο γιατί ένα από τα βασικά αποτελέσματα της διαβούλευσης είναι η συνεύρεση των παραγωγικών φορέων μιας περιοχής, να ανταλλάξουν απόψεις και αν υπάρχουν κοινά σημεία ή ταύτιση των ιδεών τους μέσα από αυτή τη διαδικασία να τους δοθεί η δυνατότητα να το αντιληφθούν αρχικά και κυρίως να τους δοθεί η ευκαιρία να συνεργαστούν και να υλοποιήσουν από κοινού την ιδέα τους. Άρα εξετάζοντας πιο λεπτομερώς τις ερωτήσεις αυτού του κριτηρίου φαίνεται ότι δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες αδυναμίες όπως αρχικά φαίνεται από τα ποσοστά του κριτηρίου αυτού.

Υπήρξε όμως μια μεμονωμένη ερώτησης που δεν μπορούσε να συμπεριληφθεί σε κανένα από τα εξεταζόμενα κριτήρια, όμως είναι αρκετά σημαντική για την αξιοπιστία της μεθοδολογίας. Αφορά στο ερώτημα 15 του ερωτηματολογίου « **Η κατάθεση της ιδέας σας έτσι όπως προτάθηκε και τελικά πραγματοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης διασφαλίζει την εμπιστευτικότητα**»

ΠΙΝΑΚΑΣ 13		
Κλίμακα	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό επί του συνόλου
1=λίγο	8	0,12
2=μέτρια	29	0,45
3=πολύ	28	0,43
ΣΥΝΟΛΟ	65	1

### ΓΡΑΦΗΜΑ 31



Παρατηρώντας τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης βλέπουμε ότι μόνο το 12% των ερωτηθέντων φοβούνται για την εμπιστευτικότητα της ιδέας, το 45% εκφράζει μέτρια αμφιβολία και 43% εκφράζει την άποψη ότι η κατάθεση της ιδέας του δεν κινδυνεύει από πλευράς εμπιστευτικότητας. Τα αρνητικά ποσοστά αυτά αν και δεν είναι ιδιαίτερα υψηλά, πρέπει να ληφθούν υπόψη από τους συντελεστές της υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης προκειμένου να κάμψουν την δυσπιστία των συμμετεχόντων, και να τους πείσουν όλους ότι η ιδέα τους δεν κινδυνεύει από πλευράς εμπιστευτικότητας. Υπάρχει λοιπόν η πιθανότητα ο μεμονωμένος αυτός παράγοντας να αποτελέσει απειλή για την συγκεκριμένη μεθοδολογία.

### 6.5.3 Ευκαιρίες από την εφαρμογή της μεθοδολογία υλοποίησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης στην περιφέρεια Κρήτης

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα διαπιστώνουμε, ότι σχεδόν το σύνολο των κριτηρίων που αξιολογήθηκαν από του συμμετέχοντες στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης είχαν θετική ανταπόκριση. Προκύπτει λοιπόν ότι η περιφέρεια Κρήτης έχει διαμορφώσει μία μεθοδολογία πλήρως αποδεκτή από τους συμμετέχοντες στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης, που αναμφισβήτητα της δίνει την βεβαιότητα ότι μπορεί να συνεχίσει την υλοποίηση της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης με τον τρόπο που επέλεξε. Συγκεκριμένα οι ευκαιρίες που δίνονται από την υλοποίηση της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης στην περιφέρεια Κρήτης είναι:

- Συνεργασία και δικτύωση μεταξύ των παραγωγικών φορέων του νησιού
- Ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας μεταξύ ερευνητών και επιχειρηματιών
- Δυνατότητα αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων στην επιχειρηματική δραστηριότητα
- Δυνατότητα εδραίωσης μιας σταθερής και συνεχούς συνεργασίας μεταξύ των ερευνητών και των επιχειρηματιών του νησιού
- Αξιοποίηση των χρηματοδοτικών εργαλείων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο

### 6.5.4 Απειλές για την εφαρμογή της μεθοδολογία υλοποίησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης στην περιφέρεια Κρήτης

Αυτό που εξάγεται από τα ευρήματα της έρευνας είναι ότι η μεθοδολογία υλοποίησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης στην περιφέρεια Κρήτης είναι μια μεθοδολογία που ταιριάζει στο οικοσύστημα καινοτομίας του νησιού. Όμως η περιφέρεια πρέπει να λάβει υπόψη της, κάποια προβλήματα που μπορεί εξελιχθούν σε απειλές για την υλοποίηση της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης :

- Την επιφυλακτικότητα μερικών εμπλεκομένων στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης σε θέματα εχεμύθειας & εμπιστευτικότητας στην αξιολόγηση της ιδέας. Θα μπορούσε να πει κάποιος ότι η εμπιστοσύνη χτίζεται με τον χρόνο και τη διαρκή συνεργασία, όμως ίσως πρέπει να αναληφθούν και κάποιες πρωτοβουλίες από του διοργανωτές της διαδικασίας που να κάμψουν την έλλειψη εμπιστοσύνης που δείχνει ένα μικρό ποσοστό, παρόλα αυτά δεν πρέπει να παραβλεφθεί.
- Η παρατεταμένη οικονομική κρίση τα τελευταία χρόνια δημιουργεί αρνητικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και δημιουργεί μεγάλη



διστακτικότητα και απροθυμία στις επιχειρήσεις να αναλάβουν ρίσκο που είναι αναπόφευκτό, όταν επιχειρείται η εφαρμογή μιας καινοτομίας που μπορεί να μην αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

- Η έλλειψη συμβουλευτικής στήριξης προκειμένου να υλοποιηθεί μια ιδέα και να μετατραπεί σε επιχειρηματική πρωτοβουλία μπορεί να είναι ανασταλτικός παράγοντας για την ανάληψη μιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.
- Επίσης η ανασφάλεια που νιώθουν οι επιχειρηματίες για την εμπορική βιωσιμότητα της ιδέας τους γεγονός που επίσης τους αποτρέπει να την πραγματοποιήσουν.
- Η απουσία δομών στήριξης επιχειρηματικότητας δρα ανασταλτικά στην δημιουργία νέων καινοτόμων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

#### 6.5.5 Συνοπτική απεικόνιση ανάλυσης swot

ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ (Strengths)	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Επάρκεια ενημέρωσης</li> <li>➤ Το website <a href="http://ris3.crete.gov.gr">http://ris3.crete.gov.gr</a> της περιφέρειας Κρήτης</li> <li>➤ Αριότητα διαδικασίας υποβολής ιδέας</li> <li>➤ Ο τρόπος οργάνωσης της τελικής διαβούλευσης</li> <li>➤ Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας</li> <li>➤ Ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ ερευνητικών και επιχειρηματικών φορέων</li> <li>➤ Σύστημα διακυβέρνησης της Ris3Crete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ανασφάλεια των συμμετεχόντων για την εμπιστευτικότητα της ιδέας τους</li> <li>➤ Μη εξοικείωση των συμμετεχόντων σε συμμετοχικές διαδικασίες όπως αυτή της επιχειρηματικής ανακάλυψης</li> </ul>
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)	ΑΠΕΙΛΕΣ (Threads)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Συνεργασία και δικτύωση μεταξύ των παραγωγικών φορέων του νησιού</li> <li>➤ Ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας μεταξύ ερευνητών και επιχειρηματιών</li> <li>➤ Δυνατότητα αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων στην επιχειρηματική δραστηριότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Η επιφυλακτικότητα μερικών εμπλεκόμενων στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης σε θέματα εχεμύθειας &amp; εμπιστευτικότητας στην αξιολόγηση της ιδέας.</li> <li>➤ Η παρατεταμένη οικονομική κρίση</li> <li>➤ Η έλλειψη συμβουλευτικής στήριξης προκειμένου να υλοποιηθεί μια ιδέα και να</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Δυνατότητα εδραίωσης μιας σταθερής και συνεχούς συνεργασίας μεταξύ των ερευνητών και των επιχειρηματιών του νησιού</li><li>➤ Αξιοποίηση των χρηματοδοτικών εργαλείων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο</li></ul>	<p>μετατραπεί σε επιχειρηματική πρωτοβουλία</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Η ανασφάλεια που νιώθουν οι επιχειρηματίες για την εμπορική βιωσιμότητα της ιδέας</li><li>➤ Η απουσία δομών στήριξης επιχειρηματικότητας</li></ul>
---	--

## 7. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 7.1 Σχολιασμός αποτελεσμάτων

Στην παρούσα εργασία είχαμε σαν στόχο να απαντήσουμε σε τρία ερευνητικά ερωτήματα που αφορούσαν στην μεθοδολογία υλοποίησης της Ris3Crete ή αλλιώς την διαδικασία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην Περιφέρεια Κρήτης.

**Σχετικά με το 1<sup>ο</sup> Ερευνητικό Ερώτημα**, που αφορούσε στην ύπαρξη ή μη συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης για την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης, στο πλαίσιο υλοποίησης μιας Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης, προχωρήσαμε σε μία βιβλιογραφική ανασκόπηση προκειμένου να αναζητήσουμε την απάντηση.

Στην Ευρώπη υπάρχει μεγάλος βαθμός ανομοιογένειας μεταξύ των κρατών μελών, όσον αφορά τις δραστηριότητες και τους στόχους της πολιτικής για την καινοτομία τουλάχιστον όσον αφορά την έξυπνη εξειδίκευση. Διαπιστώσαμε ότι οι στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης που έχουν γίνει αποδεκτές από διάφορες περιφέρειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, διαμορφώθηκαν σε μεγάλο βαθμό από το θεσμικό πλαίσιο, την διακυβέρνηση, τις οικονομικές ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής καθώς και την ετοιμότητα των ενδιαφερομένων μερών να συμμετάσχουν στην διαδικασία. Τα στοιχεία αυτά παίζουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο που θα εφαρμοστεί η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης. Οι μέθοδοι με τις οποίες αποφασίζουν οι φορείς χάραξης πολιτικής να οργανώσουν την διαδικασία αυτή, προβληματίζει όλους όσους εμπλέκονται σ' αυτή, σχετικά με τις ευθύνες, τις ικανότητες, τη διαχείριση των ενδιαφερομένων, τον αντίκτυπο των πολιτικών αλλαγών, καθώς και την ικανότητα του δημόσιου τομέα σε δραστηριότητες ξένες προς αυτόν, που παρουσιάζουν όμως πολλές προκλήσεις.

Φαίνεται ότι δεν υπάρχει κάποιο πρότυπο ή σχέδιο υλοποίησης που να μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε περιοχή. Γι' αυτό βλέπουμε σε όλη την Ευρώπη να υιοθετούνται διαφορετικά είδη συμμετοχικών μοντέλων και πρακτικών, προκειμένου να υλοποιηθούν την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης. Πρέπει λοιπόν κάθε περιφέρεια μέσα στα δικά της πλαίσια διακυβέρνησης να βρει εκείνη την μεθοδολογία που ταιριάζει καλύτερα στο οικοσύστημα καινοτομίας της και να προχωρήσει στην εφαρμογή της.

Συνοψίζοντας λοιπόν η απάντηση στο 1<sup>ο</sup> μας ερευνητικό ερώτημα είναι ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία εφαρμόζοντάς τα, να μπορείς να αξιολογήσεις μια μεθοδολογία επιχειρηματικής ανακάλυψης, δεδομένου ότι η κάθε περιφέρεια επιλέγει εκείνη την μεθοδολογία που ταιριάζει καλύτερα στα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητές της.

**Σχετικά με το 2<sup>ο</sup> Ερευνητικό Ερώτημα** στην οποία αναζητούσαμε τα κριτήρια εκείνα με τα οποία μπορούμε να αξιολογήσουμε, την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης που εφαρμόστηκε στη Περιφέρεια Κρήτης, μελετήσαμε και παρουσιάσαμε την διαδικασία υλοποίησης, βήμα - βήμα προκειμένου να διαγνώσουμε ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για την συγκεκριμένη μεθοδολογία και εφαρμόζοντάς τους να την αξιολογήσουμε.

Στην παρούσα εργασία ερευνήθηκαν τα επιμέρους χαρακτηριστικά της μεθοδολογίας υλοποίησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης που εφαρμόστηκε στην Περιφέρεια Κρήτης, αναζητώντας ποιοι είναι εκείνοι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας οι οποίοι έπαιξαν καταλυτικό ρόλο στην επιτυχία ή μη του όλου εγχειρήματος. Με βάση τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω προκύπτει ότι είναι εφικτό να προσδιοριστούν Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας και καταλήξαμε σε έξι κριτήρια αξιολόγησης – κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που κρίναμε ότι έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης.

**Το 1<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολόγησης / κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας** που ορίσαμε αφορούσε στην επάρκεια της ενημέρωσης και θεωρήθηκε κρίσιμος γιατί τόσο η έννοια της έξυπνης εξειδίκευσης όσο και εκείνη της επιχειρηματικής ανακάλυψης είναι έννοιες καινούργιες για τους περισσότερους. Έτσι έπρεπε οι όροι αυτοί να επικοινωνηθούν σωστά και να γίνουν κατανοητοί από όλους, προκειμένου να παρακινηθούν οι εμπλεκόμενοι και να πειστούν εν τέλει να συμμετέχουν στην διαδικασία επιχειρηματική ανακάλυψης.

**Το 2<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολόγησης / κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας** που επιλέχθηκε αφορά στη αξιολόγηση της αρτιότητας της διαδικασίας κατάθεσης Ιδέας και του ερωτηματολογίου αυτό-αξιολόγησης

Το κριτήριο αυτό θεωρήθηκε κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης, γιατί το στάδιο αυτό είναι ένα ουσιαστικό μέρος της, και κρίνεται απαραίτητο να διαπιστώσουμε αν τα έντυπα τα οποία προτάθηκαν από την Περιφέρεια Κρήτης στους συμμετέχοντες στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης κρίνονται επαρκή, άρτια και είναι πλήρως αποδεκτά από τους συμμετέχοντες στην διαδικασία.

**Το 3<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολόγησης / κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας** αφορά στην διαδικασία υλοποίησης της τελικής διαβούλευσης. Θεωρήθηκε κρίσιμος γιατί στη τελική διαβούλευση συγκεντρώνονται όλοι όσοι συμμετέχουν στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης, παρουσιάζουν τις ιδέες τους και συζητούν μεταξύ τους με την βοήθεια ειδικών εμπειρογνομόνων που έχουν καλεστεί προκειμένου να συντονίσουν την συζήτηση σε ειδικά διαμορφωμένα τραπέζια διαβούλευσης. Συνεπώς είναι επιτακτικό και απαραίτητο η διαδικασία αυτή να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των συμμετεχόντων.

**Το 4<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολόγησης / κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας** αφορούσε στα αποτελέσματα της επιχειρηματικής ανακάλυψης. Θεωρήθηκε κρίσιμος γιατί θέλουμε να δούμε κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι της διαδικασίας

**Το 5<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολόγησης / κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας** αφορά στο κατά πόσο συνέβαλε η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης έτσι όπως πραγματοποιήθηκε στην περιφέρεια Κρήτης, στην ενίσχυση της συνεργασίας των παραγωγικών φορέων του νησιού, που είναι και ένας από τους κυριότερους στόχους της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης.

**Το 6<sup>ο</sup> Κριτήριο αξιολόγησης / κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας** αφορά στο σύστημα διακυβέρνησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης, και την μελλοντική πρόθεση τους απέναντι σε μια μόνιμη δομή στήριξης της διαδικασίας αυτής. Ορίστηκε

ως κρίσιμος παράγοντας γιατί η επιτυχία του όλου εγχειρήματος θα εξαρτηθεί από το αν και σε τι βαθμό οι παραγωγικοί φορείς του νησιού το αποδέχονται και άρα το εμπιστεύονται.

Ήταν θετικό ότι το ποσοστό ανταπόκρισης της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου της έρευνας, ήταν σε ποσοστό 45,3% του πληθυσμού και ότι οι συμμετέχοντες προέρχονταν και από τον ερευνητικό και από τον επιχειρηματικό κόσμο του νησιού σε ποσοστό περίπου ίσο. Αυτό δείχνει ότι η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης, κατάφερε να κεντρίσει το ενδιαφέρον και των δύο εμπλεκομένων φορέων.

Βλέποντας τα αποτελέσματα σε ένα - ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης- κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που τέθηκαν εξ αρχής θα διαπιστώσουμε ότι η διαδικασία που εφαρμόστηκε είναι πλήρως αποδεκτή από εκείνους που την δοκίμασαν και συμμετείχαν ενεργά σ' αυτή.

Από την έρευνα μας αναδείχθηκε ότι:

- κατά την διάρκεια υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης είχαν σωστή και πλήρη ενημέρωση που τους βοήθησε να κατανοήσουν την έννοια της Έξυπνης εξειδίκευσης, τους όρους και τις προϋποθέσεις για την υλοποίησή της. Κατανόησαν πλήρως ότι με την συμμετοχή τους συμμετέχουν στις αποφάσεις της περιφερειακής πολιτικής και ότι η συμβολή τους είναι καθοριστική. Έγινε σαφές ότι η διαδικασία αυτή είχε σαν στόχο τη μεταφορά της γνώσης από τα ακαδημαϊκά – ερευνητικά ιδρύματα προς τις επιχειρήσεις του νησιού, μεταφράζοντας την σε επιχειρηματική γνώση, που θα παράξει καινοτομία προς όφελος της επιχειρηματικότητας του νησιού.
- Η διαδικτυακή εφαρμογή (<http://ris3.crete.gov.gr>) που σχεδίασε και εφάρμοσε, για τις ανάγκες επικοινωνίας και εφαρμογής της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης η περιφέρεια Κρήτης, έγινε σαφές από την έρευνα μας ότι είναι το σημαντικότερο μέσο για την ενημέρωση της διαδικασίας και πλήρως αποδεκτή από τους συμμετέχοντες ως εργαλείο για την κατάθεση των ιδεών στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης.
- Η περιφέρεια Κρήτης προκειμένου να ενημερώσει τους παραγωγικούς φορείς για την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης συνδύασε δύο τρόπους ενημέρωσης. Ο ένας ήταν ανοικτές ενημερωτικές συναντήσεις και ο άλλος ήταν συζητήσεις σε εστιασμένες ομάδες που έδειξαν περισσότερο ενδιαφέρον να εμπλακούν στην διαδικασία. Από την έρευνα φάνηκε ότι οι συμμετέχοντες επικροτούν τον τρόπο αυτό και πιστεύουν ότι ο συνδυασμός αυτός προσφέρει πληρέστερη και καλύτερη ενημέρωση.
- Άξιο προσοχής ήταν και το γεγονός ότι πολλοί δήλωσαν ότι ενημερώθηκαν από συναδέλφους ή εταίρους που τους προσέγγισαν προκειμένου να συνεργαστούν, δείχνοντας ότι η διαδικασία αυτή ώθησε πολλούς να αναζητήσουν συνεργασίες προκειμένου να συμμετάσχουν σε αυτή. Άρα λοιπόν η διαδικασία αυτή, από την αρχή κινητοποίησε τους παραγωγικούς φορείς να αναπτύξουν εταιρικές σχέσεις μεταξύ τους.
- Ουσιαστικό κομμάτι της μεθοδολογίας υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης που εφάρμοσε η περιφέρεια Κρήτης, είναι ο τρόπος και τα έντυπα που σχεδίασε και πρότεινε, σε όσους επιθυμούσαν να καταθέσουν τις ιδέες

τους συμμετέχοντας με τον τρόπο αυτό στην τελική διαβούλευση. Από την έρευνά μας προέκυψε ότι κατά 97% το μέρος αυτό της διαδικασίας είναι αποδεκτό για την πληρότητα και την αρτιότητά του.

- Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης κλείνει με τα συμπεράσματα τα οποία εξάγονται κατά την τελική διαβούλευση όπου όλοι οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν τις ιδέες τους στα πλαίσια μιας οργανωμένης διαδραστικής διαδικασίας. Η οργάνωση της διαβούλευσης αυτής, παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία της επιχειρηματικής ανακάλυψης, δεδομένου ότι μέσα από την διαβούλευση θα πρέπει να επιτύχουμε τους στόχους μας. Από την έρευνα μας φάνηκε ότι ο τρόπος και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν στην τελική διαβούλευση αξιολογήθηκαν θετικά με ποσοστό θετικών απαντήσεων που ανέρχεται στο 98%.
- Ένα επίσης πολύ ενθαρρυντικό αποτέλεσμα της έρευνας μας είναι ότι οι ερωτώμενοι σε ποσοστό 95% πιστεύουν ότι η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης βοηθά στην ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ τους που είναι και ο κυριότερος στόχος της έξυπνης εξειδίκευσης, γιατί μέσα από την συνεργασία θα πραγματοποιηθεί η μεταφορά της γνώσης από την έρευνα στην παραγωγή, και την δημιουργία νέων προϊόντων μεγάλης προστιθέμενης αξίας, που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα και την εξωστρέφεια των κρητικών επιχειρήσεων.
- Συνήθως οι πολίτες στην χώρα μας αντιμετωπίζουν με μεγάλη δυσπιστία και πολλές φορές εντελώς αρνητικά όποια διαδικασία προέρχεται από τον Δημόσιο τομέα. Είναι δύσκολο στη σημερινή ελληνική πραγματικότητα ένας δημόσιος οργανισμός να πείσει τους πολίτες να αποδεχτούν οτιδήποτε προέρχεται από αυτόν. Φαίνεται όμως στην περίπτωση αυτή, η περιφέρεια Κρήτης κατάφερε να πείσει και να εμπνεύσει τους παραγωγικούς φορείς της, να συμμετέχουν στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης και να αποδέχονται σε ποσοστό 98% τη διαδικασία αυτή. Αποδείχτηκε λοιπόν ότι ήταν ορθή η απόφαση να ανατεθεί η υλοποίηση της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης στην διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, η οποία με ένα ευρύ δίκτυο συνεργασιών τόσο με στελέχη από άλλες υπηρεσίες της Περιφέρειας, όσο και με στελέχη από τον ερευνητικό, τον επιχειρηματικό κόσμο και εκπροσώπους της κοινωνίας των πολιτών, κατάφερε να υλοποιήσει τον πρώτο κύκλο επιχειρηματικής ανακάλυψης με επιτυχία. Επίσης είναι πολύ ενθαρρυντικό για την περιφέρεια Κρήτης ότι σε ποσοστό 100% όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα επιθυμούν να δημιουργηθεί μια μόνιμη δομή στην περιφέρεια που θα στηρίζει την επιχειρηματικότητα και θα ενθαρρύνει τους παραγωγικούς φορείς του νησιού, να συμμετέχουν σε μια συνεχή διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης.
- Επιπρόσθετα η έρευνα μας ανέδειξε ότι η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης με τον τρόπο που υλοποιήθηκε από την Περιφέρεια Κρήτης πέτυχε στους στόχους της σε μεγάλο βαθμό. Σε ποσοστό 91% οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι η διαδικασία βοήθησε στη ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας μεταξύ των ερευνητών και των επιχειρηματιών του νησιού, με ποσοστό 95% απάντησαν ότι η διαδικασία βοήθησε στην κατανόηση των προϋποθέσεων για την ανάπτυξη καινοτομίας στην Κρήτη και με ποσοστό 91% απάντησαν ότι βοήθησε στην επαφή των ερευνητών και των επιχειρηματιών.

- Τέλος υπήρξε και μία ανεξάρτητη ερώτηση που κρίθηκε αρκετά σημαντική για την αξιοπιστία της μεθοδολογίας. Με το ερώτημα αυτό ζητήσαμε να μάθουμε αν η κατάθεση της ιδέας στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης, έτσι όπως προτάθηκε και τελικά πραγματοποιήθηκε από την περιφέρεια Κρήτης κινδυνεύει από άποψη εμπιστευτικότητας. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων σε αυτή την ερώτηση δείχνουν ότι υπάρχει δυσπιστία σε ένα ποσοστό 12% που δεν είναι πολύ μεγάλο όμως μελλοντικά ο παράγοντας αυτός μπορεί να αποτελέσει απειλή για την επιτυχία της διαδικασίας.

Όλα τα παραπάνω προέκυψαν από τις απαντήσεις που θέσαμε στην ερευνά μας, προκειμένου να αξιολογήσουμε την μεθοδολογία εφαρμόζοντας έξι κριτήρια αξιολόγησης που θεωρήσαμε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, Πλην αυτών όμως θέσαμε επιπλέον οκτώ (8) ερωτήματα τα οποία δεν αφορούν στην μεθοδολογία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης στην περιφέρεια Κρήτης, όμως μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας. Συγκεκριμένα ζητήσαμε από τους ερωτώμενους να μας απαντήσουν σε μία ομάδα ερωτήσεων που αφορούσε σε πιο είναι το σημαντικότερο εμπόδιο για την υλοποίηση της ιδέας τους, και τί χρειάζονται για να την υλοποιήσουν.

- Οι περισσότεροι απάντησαν ότι αρνητικά επιδρά το δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα. Όλοι γνωρίζουμε ότι η χώρα μας βρίσκεται σε μια παρατεταμένη οικονομική κρίση τα τελευταία χρόνια. Το γεγονός αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και δημιουργεί μεγάλη διστακτικότητα και απροθυμία στις επιχειρήσεις να αναλάβουν το ρίσκο, που είναι αναπόφευκτό όταν επιχειρείται η εφαρμογή μιας καινοτομίας που μπορεί να μην αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- Επίσης οι περισσότεροι δηλώνουν ότι δεν διαθέτουν επαρκή κεφάλαια κίνησης για να χρηματοδοτήσουν την ιδέα τους. Για το λόγο αυτό η περιφερειακές, οι εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές με μια σειρά χρηματοδοτικών εργαλείων ενισχύουν τις ιδέες αυτές που προκύπτουν μέσα από την διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης. Η περιφέρεια Κρήτης έχει δεσμευτεί ότι θα ενισχύσει με ποσό ύψους περίπου 60.000.000€ από το περιφερειακό της πρόγραμμα, τα καινοτόμα επιχειρηματικά σχέδια που θα προκύψουν από την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης. Φρόντισε αυτό να το επικοινωνήσει σωστά και να πείσει αρκετούς να συμμετέχουν στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης προκειμένου να διαπιστώσει σε ποιες επενδυτικές προτεραιότητες πρέπει να κατευθύνει την χρηματοδότηση την οποία έχει διαθέσιμη για την υλοποίηση της στρατηγικής της.
- Μία άλλη ανάγκη που φάνηκε έντονα στην έρευνά μας είναι η έλλειψη συμβουλευτικής στήριξης προκειμένου να υλοποιηθεί μια ιδέα και να μετατραπεί σε επιχειρηματική πρωτοβουλία.
- Έντονη επίσης είναι και η ανασφάλεια που νιώθουν για την εμπορική βιωσιμότητα της ιδέας τους γεγονός που επίσης τους αποτρέπει να την πραγματοποιήσουν.
- Τέλος 80% των ερωτώμενων απάντησαν θετικά στην δημιουργία μιας θερμοκοιτίδας προκειμένου στο ξεκίνημά τους να έχουν μία ουσιαστική στήριξη σε όλα τα επίπεδα προκειμένου να υλοποιήσουν την ιδέα τους.

Από τις απαντήσεις σε αυτή τη δέσμη των οκτώ ερωτημάτων που θέσαμε βλέπουμε ότι δεν είναι αρκετή μόνο μια καλή μεθοδολογία υλοποίησης επιχειρηματικής ανακάλυψης,

όπως αυτή που εφαρμόστηκε από την Περιφέρεια Κρήτης, για να αλλάξει το σκηνικό της χαμηλής καινοτομικότητας που χαρακτηρίζει τις κρητικές επιχειρήσεις. Εκτός από τα χρηματοδοτικά εργαλεία που τους δίνουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν μέσα από αυτή τη διαδικασία, χρειάζεται να αναληφθούν και μια σειρά δράσεων που θα κάμψουν τα εμπόδια τα οποία αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις του νησιού και να τους βοηθήσει να τα ξεπεράσουν.

## 7.2 Τελικά συμπεράσματα – προτάσεις

Από την εργασία αυτή φαίνεται ότι η περιφέρεια Κρήτης κατόρθωσε να δημιουργήσει μια μεθοδολογία υλοποίησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης, η οποία όπως αποδείχτηκε από την έρευνά μας, είναι αποδεκτή από τους μέχρι σήμερα συμμετέχοντες σε αυτήν. Πέτυχε να δημιουργήσει μία μεθοδολογία που ταιριάζει στο οικοσύστημα καινοτομίας της Κρήτης. Φαίνεται επίσης ότι έχει καταφέρει να κινητοποιήσει τόσο τους ερευνητές όσο και τους επιχειρηματίες του νησιού προκειμένου να μετέχουν στην διαδικασία, και βλέπουμε ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία έχουν αρχίσει να ενεργοποιούνται και να αναπτύσσονται συνεργασίες μεταξύ τους.

Η διαδικασία αυτή είναι πειραματική και η περιφέρεια πρέπει να επιμένει να κινητοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερους προκειμένου να συμμετάσχουν και να προσφέρουν στην διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης. Για να γίνει αυτό πρωτίστως πρέπει να φροντίσει να αποτυπώσει πλήρως το οικοσύστημα καινοτομίας του νησιού και να γνωρίσει όλους όσους το απαρτίζουν.

Μια άλλη πρόταση που την διατυπώνουν πολλοί και σε σχετικό ερώτημα της έρευνάς μας ήταν όλοι θετικοί, αφορά στην δημιουργία μιας μόνιμης δομής για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στην περιφέρεια Κρήτης όπου θα υπάρχει ένας συνεχής διάλογος με όλους τους παραγωγικούς φορείς, καθιστώντας έτσι τη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης συνεχή. Μέσα από την λειτουργία αυτής τη δομής θα εδραιωθεί η συνεργασία των παραγωγικών φορέων του νησιού και μέσα από το διάλογο θα προσπαθήσουν όλοι μαζί να διαμορφώσουν τις κατάλληλες προτάσεις για την πολιτική που πρέπει να ακολουθήσει η περιφέρεια Κρήτης προκειμένου να βοηθήσει στην ανάπτυξη μιας υγιούς επιχειρηματικότητας στην Κρήτη, που να βασίζεται στην γνώση και την καινοτομία. Έτσι θα καταφέρει με την συνεργασία όλων των ενδιαφερομένων να πετύχει την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των κρητικών επιχειρήσεων που οραματίζεται.

Τέλος η Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού της περιφέρειας Κρήτης, που έχει την ευθύνη υλοποίησης της Περιφερειακής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης, θα πρέπει να αναπτύξει μηχανισμούς για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής ανακάλυψης, καθώς και την επίπτωση που θα έχει η χρηματοδότηση σε επιχειρήσεις που τελικά θα ενισχυθούν προκειμένου να υλοποιήσουν την ιδέα τους. Μέσα από την διαδικασία αυτή, θα τους δοθεί η ευκαιρία να δουν πιθανές αδυναμίες, που βελτιώνοντας τες θα προσαρμόζουν ανάλογα την διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης.



Συνοψίζοντας λοιπόν καταλήξαμε ότι υπάρχει μια μέθοδος αξιολόγησης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης με συγκεκριμένα κριτήρια, που η εφαρμογή της οδηγεί στο γενικό συμπέρασμα αυτής της μελέτης, ότι η περιφέρεια Κρήτης κατάφερε να σχεδιάσει και να υλοποιήσει μία καινοτόμα διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης, πλήρως αποδεκτή από τους μέχρι σήμερα συμμετέχοντες σ' αυτή και είναι ένα καλό μοντέλο συμμετοχικής διαδικασίας που θα μπορούσε να εφαρμοστεί και σε άλλες περιφέρειες.



## 8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### 8.1 Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

1. **Bertila Raquel Coutinho Esperança**, 2015, Smart Specialization (SS): Understanding the approach to RIS3 and a bibliometric account of SS roots and scientific literature, FEP ECONOMICS AND MANAGEMENT
2. **Cristina Santini, Elisabetta Marinelli, Mark Boden, Alessio Cavicchi, Karel Haegeman**, 2015, Reducing the distance between thinkers and doers in the entrepreneurial discovery process: An exploratory study, Elsevier
3. **C., D. Kyriakou, C. Cohen and M. Przeor (eds)** (2016), Implementing Smart Specialisation: A Handbook, Brussels: European Commission, EUR 28053 EN, doi:10.2791/53569.
4. **Department for business Innovation & skills**, 2015, Smart specialization in England
5. **Dorota Kamrowska-Zaluska, Jacek Soltys**, 2016, Process of Emergence of Smart Specialization in Pomeranian Voivodeship in Poland, Elsevier
6. **Erkki Karo, Rainer Kattel, Aleksandrs Cepilovs**, 2017 Advances in the Theory and Practice of Smart Specialization Chapter 12, Pages 269–292 – Can Smart Specialization and Entrepreneurial Discovery be Organized by the Government Lessons from Central and Eastern Europe
7. **European Commission, 2012**, Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specializations (RIS 3), ISBN : 978-92-79-25094-1
8. **Foray Dominique**, 2014, "From smart specialization to smart specialization policy", European Journal of Innovation Management, Vol. 17 Issue: 4, pp.492-507
9. **Henning Kroll**, 2015, Efforts to Implement Smart Specialization in Practice— Leading Unlike Horses to the Water, European Planning Studies, 23:10, 2079-2098, DOI: 10.1080/09654313.2014.1003036
10. **Jesús M. Valdaliso, Edurne Magro, Mikel Navarro, Mari Jose Aranguren, James R. Wilson**, 2014, "Path dependence in policies supporting smart specialization strategies: Insights from the Basque case", European Journal of Innovation Management, European Journal of Innovation Management, Vol. 17 Issue: 4, pp.390-408.
11. **Markku Markkula & Hank Kune**, 2015 Orchestrating an Entrepreneurial Discovery Process, "EU"Open"Innovation"2.0"Yearbook"2015"
12. **Mikel Landabaso**, 2014, Time for the Real Economy: The Need for New Forms of Public Entrepreneurship, Scienze Regionali Vol. 13 – n. 1, 2014, pp. 127-140
13. **Mikel Landabaso**, (2014) "Guest editorial on research and innovation strategies for smart specialization in Europe: Theory and practice of new innovation policy approaches", European Journal of Innovation Management, Vol. 17 Issue: 4, pp.378-389
14. **Philip McCann, Raquel Ortega-Argilés**, (2014) "Smart specialization in European regions: issues of strategy, institutions and implementation", European Journal of Innovation Management, Vol. 17 Issue: 4, pp.409-427

15. **Philip McCann & Raquel Ortega-Argilés** (2015) Smart Specialization, Regional Growth and Applications to European Union Cohesion Policy, *Regional Studies*, 49:8, 1291-1302
16. **Philip McCann & Raquel Ortega-Argilés (2016)** The early experience of smart specialization implementation in EU cohesion policy, *European Planning Studies*, 24:8, 1407-1427
17. **Radu Gheorghiu, Liviu Andreescu, Adrian Curaj**, 2016, A foresight toolkit for smart specialization and entrepreneurial discovery, Elsevier
18. **Steliana Sandu**, 2012, Smart specialization concept and the status of its implementation in Romania, *Procedia Economics and Finance* 3 ( 2012 ) 236 – 242

## 8.2 Ελληνική βιβλιογραφία

1. **Κομνηνός, Ν., Σεφερτζή, Ε.**, 2014, Έξυπνη εξειδίκευση στην Ελλάδα 2014-2020 Στρατηγικές για έρευνα, καινοτομία και παραγωγική ανανέωση, στο "Ανταγωνιστικότητα για ανάπτυξη: Προτάσεις πολιτικής", επιστημονικό Συμβούλιο της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών
2. **ΕΥΔ. ΕΠ. Περιφέρειας Κρήτης**, 2015, Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης Περιφέρειας Κρήτης
3. **Μ. Χαχλάκη**, 2017 Η Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης για την προγραμματική περίοδο 2014-2020: Η περίπτωση της Περιφέρειας Κρήτης
4. **Υπ' αριθμό 28 /2015** απόφαση του Περιφερειακού Συμβουλίου
5. **Υπ' αριθμό 107/2016** απόφαση του Περιφερειακού Συμβουλίου
6. **Υπ' αριθμό 194094/07-10-2016** απόφαση του Περιφερειάρχη Κρήτης
7. **Υπ' αριθμό 213763/01-11-2016** απόφαση του Περιφερειάρχη Κρήτης
8. **Υπ' αριθμό. 706/30-11-2016** απόφαση του Περιφερειάρχη Κρήτης
9. **Υπ' αριθμό. 21921/31-1-2017** απόφαση του Περιφερειάρχη Κρήτης

## 8.3 Ηλεκτρονικές πηγές

1. <http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2014.1003036>
2. <https://www.lepnetwork.net/the-network-of-leps/>
3. <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/remth>
4. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/smart\\_specialisation/smart\\_ris3\\_2012.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf)
5. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/work/rci2016\\_scorecards.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/rci2016_scorecards.pdf)
6. <http://ris3.crete.gov.gr>
7. [http://conferences.innosquare.com/fileadmin/user\\_upload/Conferences/Limerick/12h15\\_Foray.pdf](http://conferences.innosquare.com/fileadmin/user_upload/Conferences/Limerick/12h15_Foray.pdf)

## 9, ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ /ΚΡΙΣΙΜΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

Α/Α	Κ1				Κ2					Κ3						Κ4					Κ5			Κ6				
	1	2	3	7	13	14	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	39
1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	2	2	2		3	3	3	2		2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3
3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	2		3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2
5	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
7	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
8	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3
9	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	3	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3		3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
12	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
13	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
15	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3
16	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
18	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
19	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
20	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
21	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	3
22	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3
24	3	3	3		2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3
26	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3
27	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
29	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3
30	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
31	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	1	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
34	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
35	3	2	3	2	2			2		3		3		2			2	2	3	2								
36	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3
37	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
38	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

39	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3		
40	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	
41	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	3	3	3	3	
44	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	
45	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
46	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	
47	3	2	2	3	2	2	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	
48	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
49	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	
51	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	
52	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	
53	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
54	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
55	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3		1	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	
56	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
57	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2		
58	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
60	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	3	2	2	2	3	
61	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	
62	1	1	1	1	2	3	1	3	3	2	3	1	3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	3	
63	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	1	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	3	2	2	3	
64	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	
65	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
66	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
67	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	1	1	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	





## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

### Φόρμα Υποβολής Ιδέας

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ
Περιγραφή φορέα υποβολής και στοιχεία επικοινωνίας <sup>(1)</sup>	
Περιγραφή ιδέας <sup>(2)</sup>	
Φάση ωριμότητας <sup>(3)</sup>	
Ανάγκες σε ερευνητική ή επιχειρηματική υποστήριξη <sup>(4)</sup>	

1. Είδος φορέα (Δημόσιος ή Ιδιωτικός φορέας, Εκπαιδευτικά ή Ερευνητικά Ιδρύματα, επιχείρηση, άλλο). Σε περίπτωση συμπράξεων αναφέρεται το σύνολο των φορέων.
2. Συνοπτική Περιγραφή (έως 100 λέξεις) αντικείμενο, εκτίμηση καινοτομικότητας, κενό αγοράς που καλύπτει, προηγούμενη εμπειρία φορέων. Αναφορά τομέα ενδιαφέροντος (Περιβάλλον ή Ενέργεια).
3. Περιγραφή επιπέδου ωριμότητας (Technology Readiness Level-HORIZON2020) 4 και άνω δηλαδή να έχει πραγματοποιηθεί κάποια εργαστηριακή επαλήθευση ή πιστοποίηση από ανεξάρτητο φορέα, περιγραφή της ωριμότητας της ιδέας, των περαιτέρω απαιτήσεων και εκτίμηση χρόνου ανάπτυξης της ιδέας και υλοποίησης της.
4. Αναφέρονται υπάρχουσες ή απαιτούμενες συνεργασίες για τη συγκεκριμένη ιδέα/καινοτομία.



### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

#### Φόρμα Αυτό Αξιολόγησης Ιδεών (Συμπληρώθηκε από τους Συμμετέχοντες)

ΕΝΤΥΠΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΙΔΕΩΝ <sup>(1)</sup>	
ΕΡΩΤΗΜΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
Τι προσθέτει η ιδέα σας στις ήδη υφιστάμενες γνώσεις στο πεδίο, τι αντικαθιστά ή βελτιώνει ως τεχνολογία ή διαδικασία;	
Ποιες είναι οι προηγούμενες ενέργειες ανάπτυξης που έχουν αναληφθεί (ερευνητικό έργο, δοκιμαστική λειτουργία σε συνθήκες εργαστηρίου ή παραγωγής);	
Ποιος είναι ο βαθμός ωριμότητας και ποιες είναι οι κρίσιμες προϋποθέσεις ανάπτυξης της ιδέας (τι περαιτέρω έρευνα απαιτείται, δοκιμαστική λειτουργία, πιστοποιήσεις);	
Πόσος χρόνος απαιτείται για την περαιτέρω ανάπτυξη της;	
Ποιοι άλλοι πρόσθετοι εμπλεκόμενοι φορείς θα συμμετάσχουν στην ανάπτυξη ή ως χρήστες σε πιθανή δοκιμαστική λειτουργία ή ως επενδυτές εάν απαιτείται;	
Τι αναπτυξιακές επιπτώσεις στην περιφερειακή οικονομία αναμένεται να προκαλέσει η εφαρμογή της (κλάδο, διεργασία, ενδιάμεσα προϊόντα κλπ);	
Υπάρχουν προϋποθέσεις για επένδυση ή διάθεση της καινοτομίας; Τεκμηριώστε το βαθμό βεβαιότητας.	
Τι οικονομικοί πόροι απαιτούνται για την ολοκλήρωση της προσπάθειας ανάπτυξης της καινοτομίας από το σημερινό επίπεδο στο τελικά προτεινόμενο;	
Ποιες είναι οι συνθήκες πλαίσιο (ανταγωνισμός, διαδικασίες διαγωνισμών, σύστημα προμηθειών κλπ) που επικρατούν στον συγκεκριμένο τομέα/πεδίο και ενδεχομένως επηρεάζουν αρνητικά/θετικά την εμπορική εκμετάλλευση της καινοτομίας;	

(1) Το έντυπο είναι συμπληρωματικό με το έντυπο ιδεών και με την παρουσίαση που θα κάνετε στην Ημερίδα. Άρα, κάθε απάντηση σε κάθε ερώτημα να μην υπερβαίνει τις 50 λέξεις. Συμπληρώνεται από τον υπεύθυνο έργου.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

### **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ (Για την παρουσίαση ιδεών από τους συμμετέχοντες)**

1. Εξώφυλλο: Τίτλος ιδέας, θεματικό πεδίο, εμπλεκόμενοι φορείς, υπεύθυνος έργου.
2. Περιγραφή ιδέας (τεχνικά χαρακτηριστικά, βασικές λειτουργίες) και πως προέκυψε (παρατήρηση από την παραγωγή, ερευνητικό πρόγραμμα, δημοσίευση).
3. Συνοπτική μεθοδολογία υλοποίησης του έργου και επιμερισμός των αναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων μεταξύ των εταίρων.
4. Διαγραμματική απεικόνιση των πακέτων εργασίας και της ροής των εργασιών με την αλληλουχία των αναλαμβανόμενων δράσεων.
5. Τεκμηρίωση της καινοτομίας του έργου (σε σχέση με υφιστάμενες λύσεις).
6. Τεκμηρίωση σκοπιμότητας (κενό αγοράς που καλύπτει, πιθανές επενδύσεις ανάπτυξης και αξιοποίησης).
7. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, Ενδεικτικός Προϋπολογισμός



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V

### Κριτήρια Αξιολόγησης (Βαθμολόγηση Ιδεών)

Οι συντονιστές - ειδικοί εμπειρογνώμονες και οι βοηθοί διαβάζουν την αυτό-αξιολόγηση των προτάσεων και καταγράφουν ερωτήσεις που θα κάνουν κατά την παρουσίαση. Διαμορφώνουν μια πρώτη εκτίμηση την οποία καλούνται να επιβεβαιώσουν με την παρακολούθηση της παρουσίασης και με εστιασμένες ερωτήσεις.

**ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑ:** Είναι δυνατόν να επιτευχθεί ο στόχος της πρότασης ξεκινώντας από το σημείο ωριμότητας που βρίσκεται σήμερα με τους διαθέσιμους πόρους και τον χρόνο που απαιτείται για την ανάπτυξη της καινοτομίας ή είναι εξαιρετικά φιλόδοξος ο σχεδιασμός και άρα εμπεριέχει κινδύνους; Από την παρουσίαση και σχετικές ερωτήσεις επιβεβαιώνουμε την εκτίμηση μας.

**ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ:** Συνεκτιμούμε το επίπεδο καινοτομικότητας με τις αναπτυξιακές επιπτώσεις (ανάγκες που καλύπτει, ενδεχόμενη αγορά) και με τις πιθανές μελλοντικές επενδύσεις που μπορεί να προκαλέσει. Βασικό κριτήριο η ρεαλιστικότητα των εκτιμήσεων. Από την παρουσίαση και τις ερωτήσεις που θα γίνουν καταλήγουμε στο επίπεδο σκοπιμότητας της πρότασης.

**ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ:** Συνεκτιμούμε την προηγούμενη διαδρομή της ιδέας (πως προέκυψε, δημοσιεύσεις, προγράμματα) τις συνεργασίες που αναπτύσσονται (δυναμική των σχημάτων, εάν υπάρχει προηγούμενη σχέση μεταξύ των συνεργαζομένων) και τις συνθήκες αγοράς που επικρατούν (επίπεδο ανταγωνισμού, θεσμικό περιβάλλον). Από την παρουσίαση και με σχετικές ερωτήσεις αξιολογούμε τη συνοχή της προτεινόμενης μεθοδολογίας και τα πακέτα εργασίας. Από την συνεκτίμηση των προαναφερόμενων παραγόντων καταλήγουμε στο επίπεδο αξιοπιστίας της πρότασης.

**ΣΥΝΑΦΕΙΑ:** Με πόσες και ποιες άλλες προτάσεις της ομάδας η συγκεκριμένη πρόταση έχει σημεία επαφής; Ουσιαστικά εκτιμούμε για κάθε πρόταση το βαθμό συμπληρωματικότητας ή ένταξης στην ίδια αλυσίδα αξίας ή της εγγύτητας ως προς το θεματικό πεδίο με τις άλλες που βρίσκονται στην ίδια ομάδα. Στο τέλος θα προκύψουν επιμέρους ομαδοποιήσεις ανάλογα με τη συνάφεια.

**Βαθμολόγηση με Κλίματα 1: Χαμηλό Επίπεδο - 2: Μέτριο Επίπεδο - 3: Υψηλό Επίπεδο**





## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI

### Περιεχόμενα – Δομή Τελικής Έκθεσης Εμπειρογνωμόνων

Σκοπός της τελικής έκθεσης τεκμηρίωσης είναι να αναδείξει τα πεδία επιχειρηματικής προσπάθειας που συγκεντρώνονται οι πιο καινοτόμες και αξιόπιστες προτάσεις καθώς και να εκτιμήσει τις δυνατότητες εφαρμογής τους (Σύνολο 600-900 λέξεις και πίνακες σε παράρτημα).

#### **A. Μια κριτική θεώρηση των ιδεών και της διαδικασίας που ακολουθήθηκε.**

Γράφουμε μια συνοπτική και συνθετική αξιολόγηση του γενικού επιπέδου των συμμετεχόντων και της διαδικασίας. Αυτό θα προκύψει από τον μέσο όρο βαθμολογίας των προτάσεων κατά κατηγορία και την γενική εντύπωση που αποκομίσαμε από τις παρουσιάσεις καθώς και τη συμμετοχή στη συζήτηση των επιχειρηματιών και ερευνητών. Σκόπιμο είναι να εκτιμήσουμε το ποσοστό των προτάσεων με βάση την βαθμολογία που ξεχώρισαν (όσες συγκέντρωσαν βαθμολογία άνω του 9) .

#### **B. Ανάδειξη των προτεραιοτήτων εξειδίκευσης και των πεδίων επιχειρηματικής προσπάθειας.**

Επιχειρούμε μια προσέγγιση περαιτέρω συγκεκριμενοποίησης της εξειδίκευσης καταγράφοντας τα σημεία σύγκλισης της ομάδας λαμβάνοντας υπόψη τις ιδέες που έχουν συγκεντρώσει βαθμολογία από 6 και πάνω. Οι ιδέες με υψηλή σκοπιμότητα και συνάφεια θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό την κατεύθυνση της εξειδίκευσης.

#### **Δ. Γενική εκτίμηση των προϋποθέσεων εφαρμογής.**

Εκτιμούμε το επίπεδο εφικτότητας και αξιοπιστίας των προτάσεων καταλήγοντας σε μια κατηγοριοποίηση σε τεταρτημόρια αθροίζοντας τη βαθμολογία των στηλών εφικτότητας και σκοπιμότητας. (25% Υψηλό, 25% Ικανοποιητικό, 25% Μέσο, 25% Χαμηλό).

#### **Γ. Διαχωρισμός ανά τύπο δράσης.**

Εκτιμούμε ποιες ιδέες εντάσσονται στα σχέδια επίδειξης και ποια στις συμπράξεις επιχειρήσεων με ερευνητικά κέντρα. Εντοπίζουμε και ονοματίζουμε τα Clusters που παρουσίασαν προτάσεις και συγκέντρωσαν βαθμολογία άνω του 6.

#### **Δ. Άλλες παρατηρήσεις**

Καταγράφουμε θέματα που χρήζουν ιδιαίτερης μνείας όπως ιδιαίτερα καινοτόμες προτάσεις με ενσωμάτωση υψηλού επιπέδου τεχνολογίας ή κινήσεις συνεργασίας που εντοπίσαμε κατά τη διαδικασία της συζήτησης ή θεωρούμε σκόπιμο να ξεκινήσουν μεταξύ των συμμετεχόντων για να μην υπάρχουν παράλληλες προσπάθειες για το ίδιο αντικείμενο.