



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΠΜΣ: ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: **ΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Θέμα:

**«ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΙ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ:  
ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΕΣ ΝΕΟΦΥΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΜΠΑΛΑΦΟΥΤΗΣ**

A.M.

**0814M053**

Επιβλέπων καθηγητής:

**ΑΥΔΙΚΟΣ ΒΑΣΙΛΗΣ**

ΑΘΗΝΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2016

Copyright © Αλέξανδρου Μπαλαφούτη, 2016.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ' ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Παντείου Πανεπιστημίου.

*Στην οικογένειά μου και  
στον άνθρωπο μου*

## **Ευχαριστίες**

*Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού προγράμματος «Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Περιφερειακής Ανάπτυξης», στο τμήμα της Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου, κατά το έτος 2016. Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην επιτυχή εκπόνηση αυτής της διπλωματικής. Η ολοκλήρωση της οποίας, θα ήταν αδύνατη χωρίς την πολύτιμη υποστήριξη τους. Θα ήθελα συγκεκριμένα να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Αυδίκο Βασίλειο για την επίβλεψη αυτής της διπλωματικής, χωρίς την στήριξη του οποίου δεν θα μπορούσε να εξαχθεί αυτό το αποτέλεσμα. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, γιατί χωρίς την υποστήριξή τους δεν θα μπορούσα να ολοκληρώσω επιτυχώς αυτήν την προσπάθεια.*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
<b>Κεφάλαιο Πρώτο Συνεργατικοί – Επιχειρηματικοί Σχηματισμοί.....</b>	<b>3</b>
1.1 Η αναγκαιότητα ύπαρξης συνεργατικών σχηματισμών (clusters) .....	3
1.2 Προσεγγίζοντας την έννοια των συνεργατικών σχηματισμών .....	5
1.3 Βασικά γνωρίσματα των επιχειρηματικών σχηματισμών .....	8
<b>Κεφάλαιο Δεύτερο .....</b>	<b>13</b>
<b>Θερμοκοιτίδες ή Εκκολαπτήρια Επιχειρήσεων (Business Incubators).....</b>	<b>13</b>
2.1 Προσεγγίζοντας τον θεσμό της Θερμοκοιτίδας.....	13
2.2. Ο ρόλος των θερμοκοιτίδων.....	17
2.3 Κατηγοριοποίηση των Θερμοκοιτίδων .....	18
<b>Κεφάλαιο Τρίτο .....</b>	<b>22</b>
<b>Ελληνικές θερμοκοιτίδες .....</b>	<b>22</b>
3.1 EGG .....	23
3.2 COSMOTE StartUp .....	24
3.3 Corallia.....	26
3.4 IQbility .....	28
3.5 Orange Grove.....	29
3.6 Metavallon.....	31
<b>Κεφάλαιο 4 .....</b>	<b>34</b>
<b>Ερευνητικά ερωτήματα και μεθοδολογία .....</b>	<b>34</b>
4.1 Ποσοτική ανάλυση .....	35
4.1.1 Είδη Ποσοτικών Μεθόδων .....	36
4.1.2 Χαρακτηριστικά ποσοτικών μεθόδων έρευνας .....	36
4.1.3 Μέτρηση-Παραδοχές.....	37
4.2 Ποιοτική έρευνα .....	37
4.3 Συνέντευξη με χρήση ποιοτικής έρευνας .....	38
4.3.1 Η συνέντευξη στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας .....	39
4.3.2 Βήματα λήψης συνέντευξης.....	40
<b>Κεφάλαιο 5 .....</b>	<b>42</b>
5.1 Λόγοι ενίσχυσης της τάσης δημιουργίας θερμοκοιτίδων .....	42
5.2 Δημιουργία θερμοκοιτίδων .....	43

5.3 Στάδια προετοιμασίας θερμοκοιτίδων.....	44
5.4 Υπηρεσίες Υποστήριξης - Υποδομές .....	45
5.5 Διαδικασία εισροών-εκροών θερμοκοιτίδας .....	49
<b>Κεφάλαιο 6 .....</b>	<b>53</b>
<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>53</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>56</b>

## Εισαγωγή

Σκοπός αυτής της έρευνας είναι η εις βάθος κατανόηση της σημαντικότητας των θερμοκοιτίδων, των σύγχρονων συνεργατικών σχηματισμών και των καινοτόμων επιχειρήσεων. Μέσα από τη μελέτη αυτή, ως στόχο έχουμε να αναδείξουμε το θεσμό και να τον κάνουμε κατανοητό στο ευρύ κοινό που μπορεί να μην γνωρίζει τι ουσιαστικά είναι οι θερμοκοιτίδες νεοφυών επιχειρήσεων. Επιπλέον, θα δοθεί η ευκαιρία στους αναγνώστες να αντιληφθούν τη σημασία των σύγχρονων επιχειρηματικών σχηματισμών και το ρόλο που παίζουν στην ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας μας.

Συγχρόνως, θα γίνει μια προσπάθεια να προσεγγιστεί το ζήτημα τόσο θεωρητικά από ακαδημαϊκή άποψη όσο και από μια πιο πρακτική μέσα από την μελέτη τεσσάρων περιπτώσεων (θερμοκοιτίδων), αναδεικνύοντας έτσι την σημαντικότητα του αντικειμένου μελέτης.

Κατά τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της εργασίας, υπήρξαν αρκετές δυσκολίες, καθώς η βιβλιογραφική αναφορά είναι περιορισμένη. Για το λόγο αυτό συνολικά το έργο περιλαμβάνει στοιχεία που στηρίζονται σε μελέτες και έρευνες καθώς και σε οδηγούς που εμφανίστηκαν με σκοπό να κάνουν κατανοητό το καινούργιο πεδίο δράσης που είχε αρχίσει να αχνο-φαίνεται από τα προηγούμενα χρόνια.

Το θέμα αυτό κρίνεται άκρως επίκαιρο και αυτός ήταν ένας από τους λόγους που διάλεξα να το μελετήσω. Μπορεί οι δυσκολίες να ήταν αρκετές, ωστόσο αυτό δεν φάνηκε να είναι αρκετό για να μην ολοκληρωθεί η έρευνα. Η αξία των καινοτόμων συνεργατικών σχηματισμών, θα μπορούσαν να αναδειχθούν σε πρωταγωνιστές της οικονομίας μας. Μιας οικονομίας δημιουργικής και ελπιδοφόρας, αποτελώντας έτσι πηγή έμπνευσης και για τις υπόλοιπες ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Μέσα από τις ενότητες που ακολουθούν θα γίνει αρχικώς η ανάλυση των εννοιών των σχηματικών σχηματισμών και των θερμοκοιτίδων νεοφυών επιχειρήσεων, προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι επόμενες ενότητες που θα ακολουθήσουν. Παρουσιάζονται οι ρόλοι και οι σκοποί της ύπαρξής τους και στη συνέχεια γίνεται λόγος για τις ελληνικές θερμοκοιτίδες που υπάρχουν. Συγκεκριμένα, αναφερόμαστε σε τέσσερα παραδείγματα επιχειρήσεων. Έπειτα ακολουθεί η έρευνα, παρουσιάζοντας συγχρόνως και τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Στο τέλος

παρατίθενται τα πορίσματα που εξήχθησαν από αυτή την έρευνα και ασκείται μια κριτική πάνω σε αυτά, σε συνδυασμό με την ανάλυση που ακολουθεί.



# Κεφάλαιο Πρώτο

## Συνεργατικοί – Επιχειρηματικοί Σχηματισμοί

### 1.1 Η αναγκαιότητα ύπαρξης συνεργατικών σχηματισμών (clusters)

Η κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει η οικονομία της χώρας μας, έχει οδηγήσει πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην συρρίκνωση τους και σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα έχει παρατηρηθεί να μπαίνουν λουκέτα σε αυτές. Αφήνοντας έτσι, μεγάλο αριθμό πολιτών χωρίς απασχόληση, το οποίο διαδοχικά δημιουργεί αλυσιδωτές αντιδράσεις στην κοινωνία μας, τόσο οικονομικές όσο κοινωνικές και πολιτικές. Πώς λοιπόν θα μπορούσαν να αντιδράσουν οι μικρές επιχειρήσεις σε μία τέτοια οικονομική συγκυρία, καθώς το γεγονός ότι βρίσκονται σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον δεν φαίνεται σε πρώιμο τουλάχιστον στάδιο να τις διευκολύνει.

Οι άκρως ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχονται από παντού τις οδηγεί να επιστήσουν την προσοχή τους, επιδιώκοντας με κάποιο τρόπο την προστασία τους. Όπως αποδεικνύεται ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αφορά την συνεργασία με άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, όλο και περισσότερο διαδίδεται στις επιχειρήσεις η ανάγκη για συνεργασία με άλλες με σκοπό την αντιμετώπιση των ενδεχόμενων απειλών που καλούνται να αντιμετωπίσουν μέσα από την αναζήτηση νέων πολιτικών που θα τις διαφοροποιήσει και θα τις κάνει να ξεχωρίσουν στις εξειδικευμένες αγορές.(Ζυγιάρης,2014)

Οι συνεργασίες αυτές θα μπορούσαν να αντιστρέψουν το κλίμα και να μετατρέψουν την κρίση σε ευκαιρία. Μια ευκαιρία που θα μπορούσε να είναι το εναρκτήριο λάκτισμα για την εγχώρια αγορά, αυτό που χρειάζεται για να φύγει από την κατάσταση της μακροχρόνιας ύφεσης στην οποία έχει περιέλθει τα τελευταία χρόνια με τις πολιτικές λιτότητας που επεβλήθησαν. Κάθε μέρα οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν πολλές προκλήσεις πάσης φύσεως, οι αυξανόμενοι φόροι, οι εγχώριοι και εξωτερικοί ανταγωνιστές, το διστακτικό καταναλωτικό κοινό, η αβεβαιότητα για το μέλλον είναι μόνο κάποια από τα προβλήματα που έρχονται σε επαφή καθημερινά.

Αυτά τα ζητήματα χρειάζονται δραστικές λύσεις και από την στιγμή που αδυνατεί η πολιτεία να εξασφαλίσει την ασφάλεια που απαιτείται για να συνεχίσουν οι επιχειρηματίες την δράση τους, οι συνεργατικοί σχηματισμοί φαίνεται να είναι μια

καλή προοπτική για την αντιμετώπιση της ρευστής καταστάσεως και της αλλαγής του προβληματικού οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Αυτές οι διαπιστώσεις οδηγούν στην αντίληψη ότι η αναγκαιότητα τέτοιων σχηματισμών κρίνεται επιτακτική προκειμένου να υπάρξουν τα εξής (Ζυγιάρης,2014):

- ❖ Διατήρηση και εξέλιξη των επιχειρήσεων μέσα σε ένα δυσμενές περιβάλλον για αυτές,
- ❖ Βελτίωση στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος,
- ❖ Είσοδος σε νέες αγορές μέσα από τις εξαγωγές,
- ❖ Διατήρηση ή/και αύξηση της δράσης τους στην εγχώρια αγορά σε σχέση με τις μεγάλες πολυεθνικές που δραστηριοποιούνται.

Θα πρέπει να γίνει κατανοητό όμως, πως η κατάσταση της ελληνικής οικονομίας περιορίζουν τους επιχειρηματικούς πόρους που απαιτούνται για την ανάτασή της και κατ' επέκταση δημιουργεί περισσότερα κωλύματα στις προσπάθειες που γίνονται. Αυτό το γεγονός έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων πολιτικών και στρατηγικών πλάνων ανάπτυξης από τις επιχειρήσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να χωριστούν με βάση κάποια χαρακτηριστικά τους(Ζυγιάρης,2014). Έτσι καταλήγουμε να έχουμε:

- Εκείνες που προσανατολίζονται σε *εξειδικευμένες παγκόσμιες αγορές*, συνήθως μικρής κλίμακας, οι οποίες δεν απασχολούν συνήθως πολυεθνικές και επομένως οι μικρότερες επιχειρήσεις βρίσκουν τα περιθώρια να δραστηριοποιηθούν.<sup>1</sup>
- Εκείνες που ενισχύονται μέσα από *τοπικές συνεργασίες* που προκύπτουν ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Οι συνεργασίες αυτές αποσκοπούν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που καλούνται να αντιμετωπίσουν μόνες τους, μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.<sup>2</sup>
- Εκείνες που *συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες*, οι επιχειρήσεις αυτές συμπράττουν κοινοπραξίες με άλλες με σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, ο οποίος προκύπτει από τις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχονται.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Παράδειγμα ανάπτυξης εξειδικευμένης παγκόσμιας αγοράς «ΑΡΚΑΔΙ» – [www.arkadisoap.gr](http://www.arkadisoap.gr)

<sup>2</sup> Παράδειγμα τοπικής συνεργασίας «ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΕΩΝ ΚΡΗΤΗΣ» – <http://crete-exporters.com>

<sup>3</sup> Παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών στην Ελλάδα. Στο <http://www.euro2day.gr/news/>

- Και σε εκείνες που συμμετέχουν σε επιχειρηματικά δίκτυα, μέσα από τα οποία αποσκοπούν να ανταλλάξουν εμπειρίες και γνώσεις μεταξύ των μελών τους.<sup>4</sup>

Είναι γεγονός πως δεδομένης της κατάστασης οι επιχειρηματίες καλούνται να αντιδράσουν, και πλέον παρατηρείται όλο και πιο συχνά παρατηρείται ενδιαφέρον από τις επιχειρήσεις η δραστηριοποίηση σε συνεργατικούς σχηματισμούς, οι οποίοι θα αποδώσουν τα προσδοκώμενα. Ωστόσο, οι δυσκολίες να επιτευχθούν αυτές οι συνεργασίες είναι έκδηλες. Καθώς η ελλιπής ενημέρωση προς τις επιχειρηματικές μονάδες είναι ένα σημαντικό πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπιστεί προκειμένου να γίνει κατανοητό τι χαρακτήρα συνεργεία θα δημιουργηθεί. Επίσης, θα πρέπει να γίνει κατανοητός και ξεκάθαρος ο σκοπός για τον οποίο θα πρέπει μια επιχείρηση να συμμετάσχει σε έναν τέτοιο συνεργατικό σχηματισμό. Επομένως, ναι μεν μπορεί να συζητάμε για τους επιχειρηματικούς σχηματισμούς και την αναγκαιότητα της ύπαρξής τους, ιδιαίτερα αυτήν την χρονική περίοδο, δεν θεωρείται δεδομένο όμως ότι έχει γίνει κατανοητό ο σκοπός της δημιουργίας τους. Για το λόγο αυτό η σωστή ενημέρωση για τις συνθήκες που επικρατούν και τους στόχους που τίθενται, κρίνεται από τα βασικά στοιχεία που απαιτούνται προκειμένου να υπάρξουν οι σωστές βάσεις για τη δημιουργία ενός συνεργατικού σχηματισμού.

## 1.2 Προσεγγίζοντας την έννοια των συνεργατικών σχηματισμών

Στην προηγούμενη ενότητα, αναφερθήκαμε στην αναγκαιότητα ύπαρξης των σχηματισμών χωρίς ωστόσο να δοθεί ένας σαφής ορισμός για το τι ακριβώς είναι αυτή οι συνεργατικοί σχηματισμοί. Αυτό το κενό λοιπόν, καλείται να καλυφθεί σε αυτό την ενότητα προκειμένου να προχωρήσουμε και στη συνέχεια στα επόμενα κεφάλαια να περάσουμε στις θερμοκοιτίδες που μας ενδιαφέρουν άμεσα.

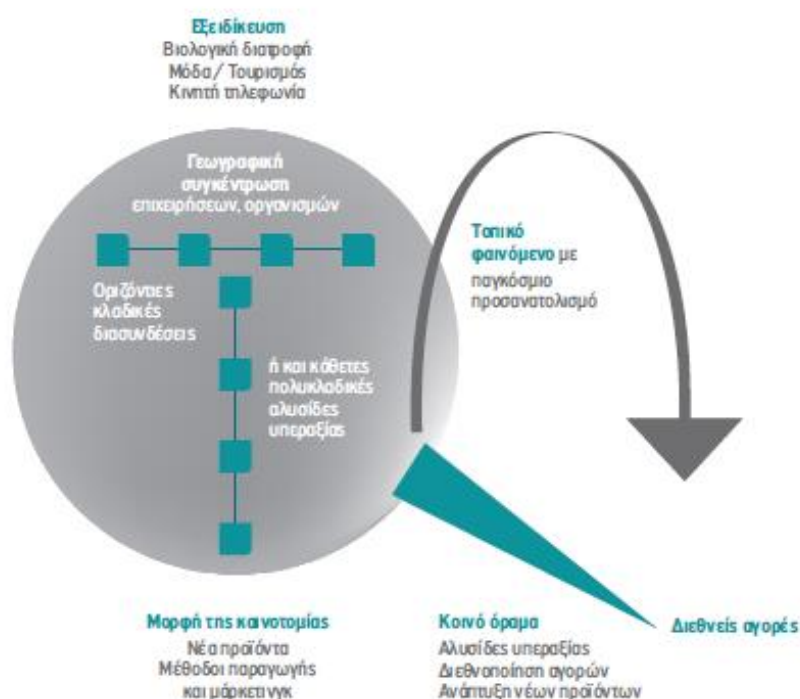
Σύμφωνα με τον ορισμό που έχει επικρατήσει οι συνεργατικοί σχηματισμοί (clusters), ή αλλιώς συστάδες ή δικτυώσεις ορίζονται ως η «η γεωγραφική συγκέντρωση ομοειδών, ή και συμπληρωματικών, επιχειρήσεων και οργανισμών με ανοιχτά κανάλια για επιχειρηματικές συνέργειες, συναλλαγές και επικοινωνία, οι οποίες επιμερίζουν προσωπικό και υποδομές, καθώς αντιμετωπίζουν κοινές επιχειρηματικές απειλές και ευκαιρίες» M. Porter (2000).

---

[enterprises/article/735255/plath-joint-venture-thygatrikhs-me-fracasso.html](http://enterprises/article/735255/plath-joint-venture-thygatrikhs-me-fracasso.html)

<sup>4</sup> Παράδειγμα συνεργατικού σχηματισμού «VIGEVANO EXPORT» - [www.vigevanotrendarea.it](http://www.vigevanotrendarea.it)

Το παρακάτω σχήμα δηλώνει ακριβώς τη δομή των σχηματισμών που επικρατούν. Συγχρόνως δε, φανερώνει τις μορφές που μπορεί να λάβει ένας σχηματισμός ανάλογα με τους εκάστοτε στόχους, τις διασυνδέσεις, την εξειδίκευση, τη γεωγραφική συγκέντρωση αλλά φυσικά και των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά. Όπως επίσης, σημαντικός παράγοντας είναι και το ποια μορφής καινοτομίας έχει αποφασιστεί να αναπτυχθεί στον συνεργατικό σχηματισμό που λαμβάνει χώρα.



Δομή συνεργατικών σχηματισμών (Ζυγιάρης, 2014)

Για να γίνει κατανοητός ο τρόπος λειτουργίας και να μπορέσει να επέλθει η επιτυχία στους σχηματισμούς απαιτούνται κάποιες βασικές προϋποθέσεις. Πρώτα από όλα απαιτείται ένα *κοινό όραμα*, το οποίο δεν νοείται να εκλείπει από έναν επιχειρηματικό σχηματισμό. Καθώς, αν αναλογιστούμε ότι η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων είναι το απαραίτητο συστατικό για την ύπαρξη ενός σχηματισμού, ο κοινός στόχος αποτελεί το συνδετικό κρίκο για την επίτευξή της. Το όραμα αυτό ωστόσο, δεν μπορεί παρά να χαρακτηρίζεται από τις συνθήκες που επικρατούν στην οικονομία και την κοινωνία την περίοδο εκείνη. Άλλωστε οι συνθήκες της αγοράς εργασίας είναι

αυτές που καθορίζουν τις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες αλλά και τα προβλήματα που καλούνται οι επιχειρήσεις να υπερκεράσουν.

Επιπλέον, αναφέροντας τον ορισμό έγινε λόγος για γεωγραφική συγκέντρωση των επιχειρήσεων. Το χαρακτηριστικό αυτό, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό καθώς η γειτνίαση των μονάδων φαίνεται να ενισχύει την θέση των σχηματισμών σε σχέση με την ευρύτερη ανταγωνιστικότητα με άλλες μονάδες, ιδιαίτερα σε διεθνές επίπεδο (Ζυγιάρης, 2014).

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας θεωρείται και η *εξειδίκευση* ανάλογα τον εκάστοτε τομέα που απαιτείται και η μεταφορά και *ανταλλαγή γνώσεων* που πραγματοποιείται ανάμεσα στα μέλη του σχηματισμού. Μπορεί οι συνεργασίες να καλύπτονται από διάφορους κλάδους των επιστημών, η κοινή δραστηριότητα ωστόσο και οι κοινοί στόχοι δημιουργούν το κατάλληλο καθεστώς για να ευδοκιμήσει μια συνεργασία. Οι κοινοί επιχειρηματικοί στόχοι είναι αυτοί που συνδέουν τις διάφορες επιστήμες και τους διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους να έρθουν σε επαφή και κατ' επέκταση σε συνεργασία (Ζυγιάρης, 2014).

Στο σημείο αυτό, γίνεται αντιληπτό πως βασική προϋπόθεση για να υπάρξουν και να υλοποιηθούν όλα τα παραπάνω είναι η *επικοινωνία*. Μέσω της επικοινωνίας πραγματοποιούνται οι τυπικές διαδικασίες που απαιτούνται για την συνεργασία και κατ' επέκταση δημιουργούνται οι κατάλληλες διασυνδέσεις. Οι διασυνδέσεις αυτές όπως, θα αναλυθεί παρακάτω μπορεί να είναι κάθετες ή και οριζόντιες. Όταν αναφερόμαστε σε αυτούς τους όρους εννοούμε ότι δημιουργούνται σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων, για παράδειγμα τύπου αγοράς – πώλησης (κάθετη διασύνδεση) ή παραγωγής – προσφοράς προϊόντα ή υπηρεσιών (οριζόντια διασύνδεση) με σκοπό την επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί. Οι διασυνδέσεις, όπως αποδεικνύονται, κρίνονται αναγκαίες, οι κοινωνικές επαφές, οι σχέσεις που δημιουργούνται, τα δίκτυα που αναπτύσσονται φανερώνουν τις ωφέλειες που μπορεί να έχουν οι εμπλεκόμενες πλευρές (Ζυγιάρης, 2014).

Φυσικά μέσα σε όλο το πλέγμα των σχηματισμών, των συνεργασιών, της επικοινωνίας και της δημιουργίας σχέσεων και επαφών μεταξύ επιχειρήσεων και εμπλεκόμενων μελών δύο έννοιες φαίνεται να καταλαμβάνουν ιδιαίτερη θέση καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Σε αρκετά σημεία έχουν υπονοηθεί, ακόμα και αναφερθεί δεν είναι άλλες από την ανταγωνιστικότητα και κυρίως την καινοτομία. Η πρώτη είναι λόγος που επέρχεται η εξέλιξη και αναγκάζει την δεύτερη να εμφανιστεί.

Καθώς, οι έννοιες αυτές στην ουσία τους είναι αλληλένδετες. Η καινοτομία από τη μία δίνει την ώθηση στις επιχειρήσεις να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές, να επιβιώσουν και να εξελιχθούν. Ενώ και από την άλλη ο ανταγωνισμός που επικρατεί στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανάγκη για εξεύρεση καινούργιων λύσεων προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της εποχής. Επομένως, η καινοτομία θα μπορούσε να είναι η λύση στο πρόβλημα της υφιστάμενης καταστάσεως. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι τα περιορισμένα πλέον επιδοτούμενα προγράμματα που δίνονται σε νεοφυής και όχι μόνο επιχειρήσεις ευνοούν τις καινοτόμες ιδέες. Η καινοτομία επομένως, κρίνεται ως το απαραίτητο στοιχείο προκειμένου μια επιχείρηση να γίνει ανταγωνιστική, εκσυγχρονίζοντάς την, και συγχρόνως επιτυχής ως προς τους στόχους της.

### **1.3 Βασικά γνωρίσματα των επιχειρηματικών σχηματισμών**

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε κατανοητό για ποιο λόγο οι συνεργατικοί σχηματισμοί θεωρούνται τόσο σημαντικοί στην ανάπτυξη της οικονομίας μας και γιατί θα μπορούσαν να αποτελέσουν την κινητήρια δύναμη επανεκκίνησης αυτής. Τα χαρακτηριστικά που θα αναδειχθούν θα οδηγήσουν στην κατηγοριοποίηση των σχηματισμών αναδεικνύοντας τις διάφορες μορφές που μπορούν να λάβουν οι επιχειρηματικοί σχηματισμοί.

Προτού παρουσιαστεί ο πίνακας που παραθέτει συλλογικά τα στοιχεία είναι δόκιμο να γίνει μια αναφορά στις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται προκειμένου να επέλθει η αύξηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Καθώς αυτός είναι ο απώτερος σκοπός μια επιχείρησης το κέρδος, το οποίο θα επέλθει μέσω της αύξησης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Έχουμε λοιπόν, την *στρατηγική συσπείρωση*, η οποία στηρίζεται στο γεγονός ότι αναπτύσσονται συνεργασίες με σκοπό την επίτευξη του κοινού στόχου και τα μέλη τα οποία μετέχουν σε αυτούς τους σχηματισμούς τους ανατίθενται ρόλοι και αρμοδιότητες μέσα από *τυποποιημένες διαδικασίες*. Και στο σημείο αυτό υπεισέρχεται ξανά ο χωρικός παράγοντας καθώς βάση αυτού αλλά και των συνθηκών που επικρατούν λαμβάνονται υπόψη διαφορετικές στρατηγικές ανάπτυξης.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Σε αυτές τις περιπτώσεις πολλές επιχειρήσεις επέλεξαν μια κάθετη διασύνδεση με σκοπό τον καλύτερο έλεγχο όλης της παραγωγικής διαδικασίας σε όλα τα στάδια.

Άλλη στρατηγική που χρησιμοποιήθηκε επικεντρώθηκε όχι στην συσπείρωση με τον τρόπο που προαναφέρθηκε αλλά στηρίχθηκε όλη η πολιτική της μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων και της αύξησης της αποτελεσματικότητας.<sup>6</sup> Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της μείωσης του κόστους του προσωπικού, σε συνδυασμό με εξωτερικές συμφωνίες που συνάπτονται προκειμένου να καλυφθούν οι περιφερειακές λειτουργίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν (Baptista, Swann, 1998).

Υπάρχει επίσης, και η στρατηγική που στηρίζεται στην *οριζόντια* όπως είναι γνωστή, *ολοκλήρωση*. Σύμφωνα με αυτήν, οι τοπικοί επιχειρηματικοί σχηματισμοί βρίσκονται στο επίκεντρο αποσκοπώντας στην καινοτομία μέσα από τη συνεργασία τους και την ανταλλαγή γνώσεων σε διάφορους κοινωνικό-οικονομικούς τομείς.

Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό που παρουσιάζεται σε θεωρητικό επίπεδο στη συνέχεια γίνεται χρήση πινάκων. Αρχικά, ακολουθεί ένας πίνακας που βασίζεται στα βασικά χαρακτηριστικά των συνεργατικών μηχανισμών, στον οποίο αναφέρονται τα γνωρίσματά τους. Παρουσιάζοντας κατά αυτόν τον τρόπο μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα όσον αφορά τους σχηματισμούς. Έπειτα από αυτόν ακολουθεί ένας ακόμα πίνακας, ο οποίος αναφέρεται στη κατηγοριοποίηση που επέρχεται με βάση τα χαρακτηριστικά που αναλύθηκαν.

---

<sup>6</sup> Όπως είναι γνωστή η στρατηγική αυτή ως *downsizing* ή *rightsizing* ή *κάθετη διάσπαση*.

Βασικά γνωρίσματα	Χαρακτηριστικά		
Φορείς	Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ενός κλάδου ή μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας	Επιχειρήσεις ενός κλάδου ή μιας τεχνολογίας που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές αγορές	Διακλαδικό ή διατεχνολογικό «μείγμα» επιχειρήσεων μιας αλυσίδας προστιθέμενης αξίας
	Συμπληρωματικές επιχειρήσεις και προμηθευτές		
	Μείγμα μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων		
	Ερευνητικοί οργανισμοί (συμπεριλαμβανομένων και πανεπιστημίων) και ενδιάμεσοι οργανισμοί, π.χ. Επιμελητήρια		
	Δημόσιοι και ημιδημόσιοι οργανισμοί ενός κλάδου (μεταξύ άλλων, και εξειδικευμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα)		
	Πελάτες		
Χωρική διάσταση	Τοπικά	Περιφερειακά	Διαπεριφερειακά (εθνικά)
Αριθμός συμμετεχόντων φορέων	Ανάλογα με τον κλάδο: πάνω από 30 επιχειρήσεις, ή μεγάλο τμήμα της παγκόσμιας αγοράς		
Γεωγραφικός προσανατολισμός	Κλειστό εσωτερικό/τοπικό δίκτυο	Περιφερειακή αλληλεπίδραση/ ενδοδιαδικτυακή συνεργασία σε συνδυασμό με διεθνείς σχέσεις	Χαμηλή εσωτερική συνοχή σε συνδυασμό με διακρατικό επιμερισμό εργασιών
Αγορά εργασίας	Υψηλού επιπέδου και εξειδικευμένο προσωπικό		
Σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων	Θεσμοθετημένες σχέσεις κυρίως στην κάθετη δικτύωση		
	Σχεδόν ανύπαρκτες θεσμοθετημένες σχέσεις – στην οριζόντια δικτύωση		
	Εντατικές επικοινωνιακές σχέσεις και σημαντική ροή πληροφοριών		
Τύπος ανταγωνισμού	Ανύπαρκτος ανταγωνισμός	Συναγωνισμός	Σκληρός ανταγωνισμός
Ανταγωνιστικότητα	Χαμηλή ανταγωνιστικότητα	Εθνικά ανταγωνιστικά	Διεθνώς ανταγωνιστικά

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των συνεργατικών σχηματισμών (Ζυγιάρης, 2014)



<b>Τύποι Δικτύου</b>	<b>Τύπος Α:</b> Οριζόντιοι συνεργατικοί σχηματισμοί	<b>Τύπος Β:</b> Κάθετοι συνεργατικοί σχηματισμοί αλυσίδας υπεραξίας	<b>Τύπος Γ:</b> Συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας
<b>Τύπος συνδέσμων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Σχετικά έντονη χωρική συγκέντρωση</li> <li>- Οργάνωση της παραγωγής σε τοπικό επίπεδο, εξειδίκευση σε συγκεκριμένο τομέα, εργασία</li> <li>- Μη εμπορικές εξωτερικές σχέσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Εμπορικές και μη εμπορικές σχέσεις</li> <li>- Εδραιωμένοι εμπορικοί δεσμοί (μεταφορές/πληροφορία) μεταξύ των επιχειρήσεων</li> <li>- Σταθεροί παραγωγικοί δεσμοί μεταξύ επιχειρήσεων</li> <li>- Έντονοι εσωτερικοί παραγωγικοί σύνδεσμοι</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Οι σχέσεις βασίζονται στην εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων</li> <li>- Σχέδια υψηλού ρίσκου για την επίτευξη κοινών στόχων</li> <li>- Υψηλού βαθμού εμπορικές και μη εμπορικές σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων</li> </ul>
<b>Χαρακτηριστικά δικτύου</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Κυρίως μικρές επιχειρήσεις</li> <li>- Άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές</li> <li>- Ευέλικτο</li> <li>- Εύκολη είσοδος-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μεγάλες επιχειρήσεις</li> <li>- Εκτός αστικών κέντρων</li> <li>- Εμπορικές σχέσεις σε παγκόσμιο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μικρές/μεγάλες</li> <li>- Έξω από αστικές περιοχές</li> <li>- Εμπορικές σχέσεις σε ευρεία παγκόσμια κλίμακα</li> </ul>

	έξοδος	επίπεδο - Προσπάθειες εισαγωγής αλλαγών μέσω σχεδιασμού από τους παραγωγούς/ προμηθευτές - Κλειστά clubs	- Έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου
--	--------	--	--------------------------------------

#### Τύποι συνεργατικών σχηματισμών

Όπως γίνεται κατανοητό διακρίνονται τρεις βασικοί τύποι δικτύων:

- Οριζόντιοι συνεργατικοί σχηματισμοί
- Κάθετοι συνεργατικοί σχηματισμοί αλυσίδας υπεραξίας
- Συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας

## **Κεφάλαιο Δεύτερο**

### **Θερμοκοιτίδες ή Εκκολαπτήρια Επιχειρήσεων (Business Incubators)**

#### **2.1 Προσεγγίζοντας τον θεσμό της Θερμοκοιτίδας**

Έχοντας ολοκληρώσει το πρώτο κεφάλαιο έχουν γίνει κατανοητές κάποιες έννοιες, οι οποίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με τα εκκολαπτήρια επιχειρήσεων. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί όπως αποδείχθηκε, μπορούν να αναδειχθούν σε ένα σημαντικό πυλώνα της οικονομίας, ενώ και με την αξιοποίηση του σύγχρονου θεσμού των θερμοκοιτίδων (Incubators) ένα σημαντικό εργαλείο προστίθεται προς την κατεύθυνση αυτή. Σε αυτήν την ενότητα λοιπόν, θα προσπαθήσουμε να ορίσουμε τον θεσμό των εκκολαπτηρίων προσεγγίζοντας την έννοια τους καθώς και το ρόλο ύπαρξής τους.

Αναφέροντας τον όρο θερμοκοιτίδα, ο νους των περισσότερων ανατρέχει στο τεχνητό χώρο που υπάρχουν στα νοσοκομεία και όπου ένα νεογέννητο βρίσκει την προστασία και την ασφάλεια που χρειάζεται μέχρι να μπορέσει το ίδιο να αντιμετωπίσει την ίδια τη ζωή. Κάτι ανάλογο μπορεί να θεωρηθεί και για τις νέες επιχειρήσεις η Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων( ή εκκολαπτήριο επιχειρήσεων).

Ως θερμοκοιτίδα μπορούμε να θεωρήσουμε εκείνο το σύστημα δομών, υπηρεσιών και βοηθημάτων που έχουν ως κύριο του στόχο την παροχή στη νέα επιχείρηση όλων των εφοδίων που χρειάζεται για να μπορέσει μετά από ένα χρονικό διάστημα να σταθεί η επιχείρηση μόνη της στην πραγματική αγορά ([http:// www.epidotisimag.gr /2013/05/ thermokoitides-neon-epixeiriseon/](http://www.epidotisimag.gr/2013/05/thermokoitides-neon-epixeiriseon/)).

Έτσι, αυτές ουσιαστικά είναι οργανισμοί που έχουν ως σκοπό την πολυεπίπεδη υποστήριξη καινοτόμων και νέων επιχειρήσεων, ώστε να αναπτυχθούν πιο γρήγορα και να μειωθούν σημαντικά οι κίνδυνοι αποτυχίας. Αυτό επιδιώκεται ειδικά στο αρχικό και πιο ευαίσθητο στάδιο της λειτουργίας τους. Στη συνέχεια, οι επιχειρήσεις μετακινούνται σε δικούς τους επαγγελματικούς χώρους και την θέση τους παίρνουν άλλες εταιρίες. Προτού όμως φτάσουν σε εκείνο το σημείο στηρίζονται από τις θερμοκοιτίδες. Δηλαδή, μέσα στους τυποποιημένους χώρους μιας θερμοκοιτίδας προσφέρονται οι κατάλληλες υποδομές και παρέχονται οι υπηρεσίες που χρειάζεται μια νεοσύστατη επιχείρηση για ένα εύλογο χρονικό διάστημα (συνήθως 3~5 έτη)

μέχρις ότου να είναι οικονομικά βιώσιμες και ανεξάρτητες (<http://www.epidotisimag.gr/2013/05/thermokoitides-neon-epixeiriseon/>).

Σύμφωνα με την Εθνική Ένωση Επιχειρηματικών Θερμοκοιτίδων, οι θερμοκοιτίδες είναι οι επιχειρήσεις πίσω από τις επιχειρήσεις. Δηλαδή, σκοπός τους είναι να ενισχύσουν τις αρχάριες επιχειρήσεις με πόρους και υπηρεσίες αποσκοπώντας στην ανάπτυξή τους και την επιτυχία του (National Business Incubation Association (NBIA), [www.nbi.org](http://www.nbi.org)). Ενώ σύμφωνα με την Ένωση του Ηνωμένου Βασιλείου, ορίζεται ως μία συσώρευση επιχειρηματικών μεθόδων που αποσκοπούν και πάλι στη στήριξη νεοφυών επιχειρήσεων στα πρώτα στάδια της ύπαρξής τους (UK National Business Association (UKBI), [www.ukbi.co.uk](http://www.ukbi.co.uk)). Παρόλο λοιπόν, που φαίνεται να μην υπάρχει ένας παγκόσμια κοινά αποδεκτός ορισμός, εντούτοις μέσα από την αρχική παρομοίωση και την σύντομη προσέγγιση γίνεται αντιληπτό τι ουσιαστικά πρεσβεύει ο θεσμός της θερμοκοιτίδας.

Υπάρχει λοιπόν, ένα κοινό σημείο σε όλα τα παραπάνω που παρουσιάστηκαν η άμεση και ασφαλή ανάπτυξη των νέων ή μικρών επιχειρήσεων μέσα από την παροχή πόρων και υπηρεσιών που προσφέρουν οι θερμοκοιτίδες. Ουσιαστικά όμως, εκεί γίνεται και η διάκριση τους, στη παροχή των πόρων και των υπηρεσιών. Παρακάτω ακολουθεί ένας πίνακας που αναφέρεται στις κυριότερες από αυτές, παρουσιάζοντας μια συνολική εικόνα για τα ζητήματα που ασχολείται μια θερμοκοιτίδα.

<b>Διοικητικές Υπηρεσίες</b>	<b>Οικονομικές Υπηρεσίες</b>	<b>Νομικές Υπηρεσίες</b>	<b>Τεχνολογικές Υπηρεσίες</b>
διοικητική υποστήριξη	δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου	Καθοδήγηση Νομική	πρόσβαση στο διαδίκτυο
καθοδήγηση για την πρόσληψη προσωπικού	καθοδήγηση για τη διαχείριση της περιουσίας της επιχείρησης	Καθοδήγηση σε θέματα πνευματικής Ιδιοκτησίας	τεχνολογική και τεχνική υποστήριξη
καθορισμός της δεοντολογίας της επιχείρησης	παροχή οικον. Υπηρεσιών	παροχή νομικών υπηρεσιών	παροχή τεχνολογικής γνώσης
			συμβουλές e-business <sup>7</sup>

<b>Βασικές Ανάγκες</b>	<b>Εκπαίδευση</b>	<b>Μάρκετινγκ</b>	<b>Εξωτερικοί Συνεργάτες</b>
Κτιριακές Εγκαταστάσεις	Προσωπικού	συμβουλές	δημιουργία δικτύου συνεργατών (προμηθευτές - πελάτες)
εξοπλισμός γραφείου	Διοίκησης-Στελεχών	έρευνα αγοράς	βοήθεια στις εξαγωγές
υπηρεσίες pre-incubation	Κατάρτιση εξειδίκευσης		επαφές με στρατηγικού συνέταιρους
γραμματειακή υποστήριξη	πρόσβαση σε πηγές εκπαιδευτικές		επαφές με χορηγούς κεφαλαίων
ειδικευμένος εξοπλισμός			διευκόλυνση στη χορήγηση δανείων
αίθουσες συνεδριάσεων			βοήθεια για τη συμμετοχή σε προγράμματα χρηματοδότησης

<sup>7</sup> Η αναφορά γίνεται και για άλλες πτυχές των ICT (information and communications technology)

Τα παραπάνω στα οποία έγινε η αναφορά δεν αποτελούν τις μόνιμες παροχές και υπηρεσίες που προσφέρονται από τις θερμοκοιτίδες εντούτοις όμως, αποτελούν τις κυριότερες που παρουσιάζονται σε αυτό το θεσμό. Δεν πρέπει να αγνοούμε ωστόσο πως στις παροχές κατατάσσεται και η διαρκή καθοδήγηση για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Άλλωστε δεν πρέπει να ξεχνάμε πως η καινοτομία είναι από τους επιδιωκόμενους στόχους των σύγχρονων μονάδων προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό.

Μια ακόμη δικλείδα ασφαλείας που δύναται να προσφέρει μια θερμοκοιτίδα είναι η ασφάλεια του χρόνου που προσφέρει στις επιχειρήσεις. Μέσω του χρόνου που προσφέρει δίνει τη δυνατότητα στις μονάδες να νιώσουν τη σταθερότητα που χρειάζονται προκειμένου να συνεχίσουν (Scillitoe L.J., Chakraberti K.A., 2010). Έτσι, του δίνεται η ευκαιρία να συνεχίσουν ανεπηρέαστες και χωρίς τη πίεση του χρόνου για την επίτευξη του επιχειρηματικού τους πλάνου, ακολουθώντας τις προσταγές που επιτάσσει η εποχή και η συνθήκες. Με αυτό τον τρόπο ακολουθούν τις εξελίξεις και συνεχίζουν να παραμένουν ανταγωνιστικές.

## **2.2. Ο ρόλος των θερμοκοιτίδων**

Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσουν οι θερμοκοιτίδες αν και φαίνεται ξεκάθαρός είναι πολύ πιο περίπλοκος από ότι φαντάζει. Καθώς από πίσω βρίσκεται ένας ολόκληρος μηχανισμός προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι για την ανάπτυξης της νεοφυής επιχείρησης και την προώθηση των καινοτομιών της.

Καταρχάς καλούνται να υπερκαλύψουν κάποια προβλήματα τα οποία είναι υπ' ευθύνης τους από τη στιγμή που έχουν κάποιες άλλες επιχειρήσεις κάτω από την προστασία τους. Τα ζητήματα που προκύπτουν ποικίλουν ανάλογα την περίπτωση και αντικείμενο της κάθε επιχείρησης. Συνήθως όμως, από τα πιο συχνά προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν είναι τα ακόλουθα (<http://www.epidotisimag.gr/2013/05/thermokoitides-neon-epixeiriseon/>, <http://www.europeanbusiness.gr/page.Asp?pid=1241>):

- Δυσκολία ανεύρεσης επενδυτικών κεφαλαίων και οικονομικών γενικά πόρων
- Υψηλό αρχικό κόστος για την υλοποίηση μιας καινοτόμου ιδέας
- Έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής και τεχνογνωσίας
- Αδυναμία οργάνωσης και διοίκησης
- Αδυναμία εκτίμησης του επιχειρηματικού κινδύνου
- Αδυναμία διατήρησης ή αποταμίευσης των κερδών ή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων
- Δυσκολία πρόσβασης στα νέα τεχνολογικά μέσα
- Ελλιπής προγραμματισμός

Τα παραπάνω, όπως ορθώς τονίστηκε, παραπάνω δεν είναι τα μοναδικά ούτε τα ίδια κάθε φορά. Όμως στα πλαίσια της μελέτης αυτής δεν γίνεται να αναλυθεί περαιτέρω οι κίνδυνοι και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει μια θερμοκοιτίδα για λογαριασμό των επιχειρήσεων που συνεργάζεται.

Επομένως, ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει είναι ακόμη πιο περίπλοκος αν αναλογιστούμε τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει. Όμως, εκτός από τον οικονομικό παράγοντα που επιδρά, και η ίδια η κοινωνία επηρεάζεται και σε τοπικό επίπεδο και σε εθνικό. Είναι γεγονός πως δίνονται επιχειρηματικές ευκαιρίες σε κοινωνικές ομάδες που μπορεί να μην έχουν πρόσβαση στα σύγχρονα μέσα ή σε χρηματοδοτήσεις. Όπως επίσης, έχει συμβεί να αφορά μια μονάδα που έχει απορροφήσει άτομα ΑμεΑ. Ή ακόμη, έχουν δοθεί ευκαιρίες σε μονάδες με καινοτόμες οργανωτικές δομές ή με εναλλακτικές στρατηγικές –διαφορετικές από τις παραδοσιακές εφαρμογές- (<http://www.epidotisimag.gr/2013/05/thermokoitides-neon-epixeiriseon/>, <http://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=1241>). Όλα τα παραπάνω παραδείγματα παρουσιάζουν και τη κοινωνική διάσταση με τη λειτουργία μιας θερμοκοιτίδας.

### **2.3 Κατηγοριοποίηση των Θερμοκοιτίδων**

Έχοντας πλέον αναλύσει και το ρόλο που διαδραματίζουν οι Θερμοκοιτίδες, κρίνεται να γίνει λόγος για την ομαδοποίηση που παρατηρείται σε αυτές ανάλογα του ευρύτερου πεδίου δράσης τους. Ο προσδιορισμός του αντικειμένου τους φαίνεται να είναι αρκετά σημαντικός τόσο για την ίδια όσο και για της επιχειρήσεις που και αυτές από τη μεριά τους την εμπιστεύονται. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει με όσο το δυνατόν πιο κατανοητό τρόπο αυτό ακριβώς, τη κατηγοριοποίηση που γίνεται με βάση το αντικείμενο και το ευρύτερο πεδίο δράσης τους.

Πίνακας 2.1. Είδη Θερμοκοιτίδων με βάση τη δραστηριότητά τους (Aernoudt, 2004)



	<b>Βασική Φιλοσοφία</b>	<b>Βασικός Σκοπός</b>	<b>Δευτερεύον Σκοπός</b>	<b>ΤΟΜΕΑΣ</b>
<b>Mixed Incubator</b>	Επιχειρηματικό Χάσμα	Δημιουργία Νέων Επιχειρήσεων	Δημιουργία Θέσεων Εργασίας	Όλοι
<b>Economic Development Incubator</b>	Χάσμα Ανισότητας της Περιφερειακής Ανάπτυξης	Περιφερειακή Ανάπτυξη	Δημιουργία επιχειρήσεων	Όλοι
<b>Technology Incubator</b>	Επιχειρηματικό Χάσμα Νεοσύστατων	Δημιουργία Επιχειρηματικών Σχέσεων	Ενθάρρυνση Καινοτομίας	Εστιασμένη Τεχνολογία
<b>Social Incubator</b>	Κοινωνικό Χάσμα Εργασίας	Ολοκλήρωση των Κοινωνικών Κατηγοριών	Δημιουργία Θέσεων Εργασίας	Μη Κερδοσκοπικούς Τομείς
<b>Basic Research Incubator</b>	Χάσμα Έρευνας	Blue – Sky έρευνα	Spin- off	Υψηλής Τεχνολογίας

Όπως παρατηρείται, από τον παραπάνω πίνακα διακρίνονται πέντε ομάδες θερμοκοιτίδων. Οι δύο πρώτες, η μικτή θερμοκοιτίδα και η θερμοκοιτίδα ανάπτυξης έχουν ως βασική φιλοσοφία το περιορισμό του χάσματος οι μεν πρώτες μεταξύ των νέων και των ήδη υπάρχων, ενώ οι δεύτερες σχετικά με τη περιφερειακή ανάπτυξη. Σκοπός, επίσης είναι η δημιουργία νέων επιχειρήσεων με κατ' επέκταση τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Σημαντικό δε είναι, σε αυτά τα δύο είδη, πως δεν υπάρχει περιορισμός στους τομείς που αφορούν. Δεν περιορίζονται οι πελάτες της ανάλογα με το κλάδο δραστηριοτήτων τους.

Σε αυτό το σημείο είναι που γίνεται ευδιάκριτη η διαφορά με τις υπόλοιπες τρεις θερμοκοιτίδες, οι οποίες είναι πιο ειδικευμένες όσον αφορά τους κλάδους που αφορούν και το σκοπό της λειτουργίας τους. Η πρώτη από αυτές, η τεχνολογική

θερμοκοιτίδα και πάλι επιδιώκει να υπερκαλύψει το επιχειρηματικό χάσμα των παλιών και νέων επιχειρήσεων αλλά δίνει βάση κυρίως στην τεχνολογική εξέλιξη. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της προώθησης της ιδέας της καινοτομίας, γι' αυτό και επιδιώκεται η συνεργασία με τεχνολογικές επιχειρήσεις. Έπειτα, έχουμε την κοινωνική θερμοκοιτίδα, η οποία έχει κοινωνικό χαρακτήρα και προωθεί τη δημιουργία θέσεων για άτομα με μειωμένες επαγγελματικές προοπτικές ή άτομα που ανήκουν στις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες. Οι τομείς που δραστηροποιούνται αφορούν τις μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Ολοκληρώνοντας αυτή τη διάκριση γίνεται λόγος και για τις θερμοκοιτίδες που αποσκοπούν στην έρευνα, οι οποίες έχουν ως στόχο να μειώσουν το χάσμα που δημιουργείται στοχεύοντας επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας.

Αυτή είναι η διάκριση που αφορά τις θερμοκοιτίδες με βάση τις δραστηριότητές του. Μπορεί εντούτοις να γίνει και περαιτέρω διάκριση με βάση τους χορηγούς που έχει. Έτσι, έχουμε:

Πίνακας 2.2 Διαχωρισμός Θερμοκοιτίδων ανάλογα τους χορηγούς  
(Grimaldi, Grandi, 2005)

	<b>Δημόσια Χορηγία</b>	<b>Ιδιωτική Χορηγία</b>	<b>Πανεπιστημιακή Χορηγία</b>	<b>Μικτή Χορηγία</b>
<b>Σκοπός</b>	Μείωση κόστους	Κέρδος, περιορίζουν το χρόνο διαμονής των επιχειρήσεων στις θερμοκοιτίδες	Προώθηση και διάδοση επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης από τα Πανεπιστήμια	Συνδυασμός στόχων
<b>Υπηρεσίες</b>	Συνδυασμός υπηρεσιών	ευρεία ποικιλία υπηρεσιών	Σχετικές με το Ίδρυμα (βιβλιοθήκη, εργαστήρια, καταρτισμένα άτομα κ.λπ.)	Συνδυασμός Υπηρεσιών

<b>Πηγή Εσόδων</b>	-Συνδρομή Πελατών, -Δημόσιων Φορέων	- Συνδρομή Πελατών, -Απόκτηση ποσοστού της ιδιοκτησίας της επιχείρησης των πελατών τους	Πανεπιστημιακοί Φορείς	Οι φορείς καθορίζουν όλα τα παραπάνω
------------------------	--	---	---------------------------	---

Η κατηγοριοποίηση αυτή που στηρίζεται στους χορηγούς θα μπορούσε ουσιαστικά να στηριχτεί σε δύο μεγαλύτερες κατηγορίες. Στις θερμοκοιτίδες αυτές του κερδοσκοπικού τύπου και σε εκείνες του μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

## **Κεφάλαιο Τρίτο**

### **Ελληνικές θερμοκοιτίδες**

Τα τελευταία χρόνια γίνεται από κάθε πλευρά πολύς λόγος για την ανάγκη στήριξης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και ειδικότερα της επιχειρηματικότητας.

Επίσης προβάλλει, περισσότερο από ποτέ, η ανάγκη της δημιουργίας νέων καινοτομικών επιχειρήσεων με στόχο τη συμβολή τους στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας και ειδικότερα των περιοχών που έχουν υποβαθμιστεί σταδιακά την τελευταία 20ετία και ιδιαίτερα από τις αρνητικές συγκυρίες της οικονομικής κρίσης, που συνέβαλαν στη συρρίκνωση και διατάραξη του τοπικού παραγωγικού και κοινωνικοοικονομικού ιστού.

Ο αριθμός των θερμοκοιτίδων στην Ελλάδα είναι πολύ μικρός λαμβανομένου υπόψη του μεγέθους της χώρας και του αριθμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα αναλογεί μία θερμοκοιτίδα σε περίπου 150.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όταν ο μέσος κοινοτικός όρος είναι μία θερμοκοιτίδα σε 14.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η χώρα μας, για να υποστηριχτεί η καινοτόμος επιχειρηματικότητα, χρειάζεται ακόμη 40-50 θερμοκοιτίδες. ([www.voria.gr](http://www.voria.gr))

### 3.1 EGG

Όπως αναφέρεται στο site το egg - enter•grow•go αποτελεί μια πρωτοβουλία Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Eurobank που σχεδίασε και υλοποιεί σε συνεργασία με το Corallia. Το Πρόγραμμα υλοποιείται από στελέχη των δύο φορέων και εποπτεύεται από 10μελή Συμβουλευτική Επιτροπή (Advisory Board) που αποτελείται από διακεκριμένους επιστήμονες, επιχειρηματίες και εμπειρογνώμονες. Αρωγός του Προγράμματος και εγγυητής του υψηλού επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών και υποδομών είναι ένα σύνολο κορυφαίων επιχειρήσεων και οργανισμών της ελληνικής και διεθνούς αγοράς.



Για ένα χρόνο, οι επιχειρηματικές ομάδες που συμμετέχουν, φιλοξενούνται σε ένα πλήρως εξοπλισμένο κτήριο και απολαμβάνουν υποστηρικτικές υπηρεσίες, ουσιαστική επιχειρηματική κατάρτιση και πρόσβαση σε ένα δίκτυο διακεκριμένων μεντόρων με σκοπό να επιταχύνουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Το Πρόγραμμα αναπτύσσεται σε τρία στάδια:

- enter

στο Πρόγραμμα μπορούν να συμμετέχουν νέες και νέοι από όλη την Ελλάδα με καινοτόμες ιδέες σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να υποβάλουν την πρότασή τους, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην Πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος, η οποία αξιολογείται ως προς την καινοτομία, την προοπτική και τη βιωσιμότητά της, από διακεκριμένους εμπειρογνώμονες.

- grow

οι νέες και οι νέοι των οποίων το επιχειρηματικό σχέδιο προκρίνεται για ένταξη στο Πρόγραμμα, υποστηρίζονται, καταρχήν, για να συστήσουν την επιχείρησή τους (αν δεν την έχουν ήδη συστήσει). Στη συνέχεια και σε όλη τη διάρκεια κάθε «κύκλου» του Προγράμματος (12 μήνες) έχουν την ευκαιρία να εστιάσουν εντατικά στην ανάπτυξη της ιδέας/επιχείρησής τους. Αξιοποιώντας τις υποδομές και τις υποστηρικτικές υπηρεσίες που τους προσφέρει το Πρόγραμμα, έχουν τη δυνατότητα να αναζητήσουν συνεργασίες και να επιδιώξουν συνέργιες με τους άλλους συμμετέχοντες ως μέλη ενός αναπτυσσόμενου «οικοσυστήματος», επιβεβαιώνοντας έμπρακτα τη δυναμική και την αξία του επιχειρηματικού τους σχεδίου.

- go

η συμμετοχή στο Πρόγραμμα ολοκληρώνεται με όλες τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις να έχουν καταφέρει την ωρίμανση του επιχειρηματικού τους σχεδίου, ώστε πλέον να είναι καθ' όλα έτοιμες να πραγματοποιήσουν το επιχειρηματικό τους «άλμα»: να προχωρήσουν στην κεφαλαιοποίηση της αξίας της ιδέας τους, με ιδίους πόρους ή μέσα από άντληση επενδυτικών ή άλλων κεφαλαίων. Οι διοργανωτές του Προγράμματος υποστηρίζουν τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις με οικονομικές συμβουλευτικές υπηρεσίες και δικτύωση με επενδυτικά σχήματα.<sup>8</sup>

### 3.2 COSMOTE StartUp

Με βάση την ιστοσελίδα της COSMOTE αναγράφεται η συνεργασία με την ΕΕΔΕ, το Foundation και την ΟΤΕAcademy, δημιούργησε το πρόγραμμα «COSMOTE StartUp», ένα πρόγραμμα που σκοπό είχε να στηρίξει τη νεανική Επιχειρηματικότητα.

Τρεις μήνες και εκατοντάδες συμμετοχές μετά, δέκα ομάδες μετέτρεψαν τις αρχικές τους ιδέες σε ολοκληρωμένες επιχειρηματικές προτάσεις και τις παρουσίασαν σε επενδυτές.

---

<sup>8</sup> <http://www.theegg.gr/>



Η COSMOTE StartUp παρέχει δομημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η εκπαίδευση των ομάδων περιλαμβάνει μια σειρά μαθημάτων που αφορούν στο στήσιμο μιας επιχείρησης, στη σωστή ανάπτυξη μιας ιδέας και σε βασικά, πρακτικά επιχειρηματικά θέματα. Αξιόλογοι επαγγελματίες από διαφορετικούς κλάδους, συντονίζουν τα μαθήματα.

Όσον αφορά το δίκτυο των ομιλητών οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να παρακολουθήσουν απογευματινά σεμινάρια με σημαντικούς ομιλητές από τον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο. Κατά τη διάρκεια των σεμιναρίων, οι ομιλητές μοιράζονται με τους συμμετέχοντες τις εμπειρίες και τις συμβουλές τους.

Το πρόγραμμα πραγματοποιείται στην OTEAcademy, σε έναν χώρο ειδικά διαμορφωμένο ώστε να εμπνέει, να ξεκουράζει, αλλά και να διευκολύνει τους συμμετέχοντες στο έργο τους. Οι παροχές περιλαμβάνουν ό,τι πιο σύγχρονο υπάρχει από πλευράς τεχνολογικού εξοπλισμού, ευελιξία με 2 αμφιθέατρα, 40 επιπλέον αίθουσες και ένα μοναδικό περιβάλλοντα χώρο.

Τέλος οι ομάδες έχουν τη δυνατότητα να παρουσιάσουν την εξελιγμένη πλέον επιχειρηματική τους ιδέα, η οποία παίρνει μορφή μέσα από την τρίμηνη εντατική εκπαίδευση, κατά τη διάρκεια ενός Investors Day. Στο Investors Day, προσκεκλημένοι είναι ελληνικές επενδυτικές εταιρίες, ιδιώτες επενδυτές και επενδυτικά σχήματα από το εξωτερικό ([www.cosmotestartup.gr](http://www.cosmotestartup.gr)).

### 3.3 Corallia

Όπως αναγράφει η ιστοσελίδα της Corallia όλα ξεκίνησαν με ένα "big bang ανθρώπων και ιδεών" με εστίαση σε συγκεκριμένους κλάδους της οικονομίας για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, ως πεδίο εξέχουσας σημασίας για την ανάπτυξη της χώρας συνολικά.

- Η *γένεση* της ιδέας βασίστηκε στο όραμα αλλαγής του υφιστάμενου περιβάλλοντος για τη βελτίωση των συνθηκών ώστε να αναπτυχθούν οι επιστήμες, η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα.
- Η *υλοποίηση* πραγματοποιήθηκε το 2006 με τη δημιουργία και ανάπτυξη του πρώτου επιχειρηματικού cluster καινοτομίας στην Ελλάδα (Συνεργατικός Σχηματισμός Συστημάτων και Εφαρμογών Νανο/Μικροηλεκτρονικής / mi-Cluster).
- Η *επέκταση* επιβεβαιώθηκε με την εδραίωση και τη δυναμική πορεία του mi-Cluster, την οποία ακολούθησαν η σύσταση και ανάπτυξη του Συνεργατικού Σχηματισμού Διαστημικών Τεχνολογιών και Εφαρμογών το 2009 (si-Cluster) και του Συνεργατικού Σχηματισμού Ψυχαγωγικών και Δημιουργικών



- Τεχνολογιών & Εφαρμογών το 2011 (gi-Cluster).  
Βασικό πυλώνα στήριξης της καινοτομίας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό αποτέλεσε η δημιουργία των InnoHubs, τα οποία βρίσκονται σε στρατηγικές θέσεις στην Αθήνα και στην Πάτρα.
- Το α1-innohub ιδρύθηκε το 2007, αποτελώντας «επίκεντρο» καινοτομίας και υψηλής τεχνολογίας στην πρωτεύουσα (Μαρούσι, Αθήνα).



- Το π1-innohub λειτουργεί από το 2011 ως «γέφυρα» στην υψηλή τεχνολογία, έρευνα και καινοτομία στη Δυτική Ελλάδα πλησίον του Πανεπιστημίου Πατρών (Καστρίτσι, Πάτρα).
- Το α2-innohub άνοιξε τις πόρτες τους εντός του 2014 ως «κόμβος» δικτύωσης, υψηλής τεχνολογίας και καινοτομίας επίσης στο επιχειρηματικό κέντρο της πρωτεύουσας (Μαρούσι, Αθήνα).

Παράλληλα, η Νεανική Επιχειρηματικότητα αποτελεί όλα αυτά τα χρόνια άξονα αναφοράς για το Corallia, το οποίο σχεδιάζει, υλοποιεί και συμμετέχει ενεργά σε προγράμματα όπως το egg - enter·grow·go (σε συνεργασία με τη Eurobank), το Educational Trip (σε συνεργασία με συλλόγους Ελλήνων φοιτητών κορυφαίων πανεπιστημίων του εξωτερικού) κ.ά.

Στο πλαίσιο εξωστρέφειας της ελληνικής επιχειρηματικότητας, της ανταλλαγής καλών πρακτικών και προώθησης συνεργασιών με αντίστοιχες ευρωπαϊκές και διεθνείς πρωτοβουλίες σε τομείς όπως συνεργατικοί σχηματισμοί, κέντρα καινοτομίας, ανταγωνιστικότητα & επιχειρηματικότητα, πολιτικές περιφερειακής ανάπτυξης και στρατηγικές ευφυούς εξειδίκευσης, το Corallia επενδύει στις Διεθνείς Συνεργασίες εδραιώνοντας ισχυρούς δεσμούς με σημαντικούς ευρωπαϊκούς φορείς χάραξης πολιτικής για την ανάπτυξη clusters και συμμετέχοντας ενεργά σε επιλεγμένα ευρωπαϊκά έργα.

Συμπληρωματικά στην κατεύθυνση της δομημένης υποστήριξης των μοντέλων ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών, το Corallia παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες end-to-end παρακολούθησης προγραμμάτων κρατικών ενισχύσεων, που υλοποιούνται με τη λειτουργία του Ενδιάμεσου Φορέα Διαχείρισης, συμβάλλοντας παράλληλα στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση και ορθολογική διαχείριση των οικονομικών πόρων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Μέσω των δράσεων του Corallia έως σήμερα, έχουν ήδη καταγραφεί απτά αποτελέσματα όπως:

- Επίτευξη σημαντικών οικονομιών κλίμακας [κοινοί προμηθευτές και κοινά κανάλια διανομής και προώθησης προϊόντων κλπ.]
- Ενεργοποίηση επιχειρηματικών σχέσεων και κοινών ερευνητικών δραστηριοτήτων και κατ' επέκταση επίτευξη οικονομίας σκοπού
- Ανάπτυξη αλυσίδας αξίας στα οικοσυστήματα καινοτομίας
- Αύξηση βιομηχανικών και εμπορικών συνεργασιών
- Δημιουργία υπεραξίας για τις υπηρεσίες και προϊόντα ([www.corallia.org](http://www.corallia.org))

### 3.4 IQbility

Συμφώνα με το site της IQbility ο όμιλος Quest, αποτελείται κατά βάση από εταιρείες στον χώρο της πληροφορικής αλλά όχι μόνο. Συγκεκριμένα, από την Infoquest, την iSquare, την Unisystems και την ACS που αποτελούν και τις τέσσερις μεγαλύτερες (με συνολικό τζίρο περί τα 300 εκ. ευρώ) αλλά και επενδύσεις σε μικρότερες όπως την Cardlink, την Impact, τη Nubis και άλλες.

Με βάση την τεχνολογική ταυτότητα του ομίλου, το IQbility εστιάζει συγκεκριμένα σε εταιρείες στο κομμάτι της πληροφορικής (ICT), με την έννοια ότι οι εταιρείες μπορούν να απευθύνονται μεν σε οποιαδήποτε αγορά (τουρισμός, μεταφορές, digital διαφήμιση κ.λ.π) , αλλά πρέπει στον πυρήνα τους να υπάρχει η τεχνολογική καινοτομία (software ή και hardware). Το IQbility στοχεύει κατά κύριο λόγο σε startup που βρίσκονται στη φάση δημιουργίας του προϊόντος τους (preseed ή/και seed stage).

Το IQbility, έχει επίσης συνάψει μία στρατηγικής σημασίας συνεργασία με το PJ Tech Catalyst fund της Πειραιώς, στο κομμάτι των επενδύσεων, ώστε να υπάρχουν περισσότερα διαθέσιμα προς επένδυση κεφάλαια. Το IQbility είναι επίσης ανοιχτό σε



συνεπενδύσεις και με άλλα funds και angel investors.

Το πακέτο που παρέχει το IQbility στα startups, αποτελείται από τον χώρο, υπηρεσίες, λογιστές, δικηγόρους, μέντορες (εντός και εκτός ομίλου και Ελλάδας), χρήματα υπό τη μορφή angel investment. Σκοπός κάθε χρόνο είναι από τις 100-150

προτάσεις, να επιλέγονται 3 ή 4, στις οποίες θα επενδύσουμε σε χρόνο και σε χρήματα. (<http://www.epixeiro.gr/>, <http://www.iqbility.com/>) .

Οι επιλογή ομάδων, στηρίζεται σε τέσσερις βασικές προϋποθέσεις - κριτήρια:

1. Το προϊόν να απευθύνεται σε μεγάλη και διεθνή αγορά.
2. Να έχει καινοτομικά στοιχεία.
3. Να υπάρχει μία πολύ καλή ομάδα (το πιο σημαντικό).
4. Να υπάρχει ήδη ένα πρωτότυπο.

### **3.5 Orange Grove**

Το Orange Grove όπως αναφέρεται και στην ιστοσελίδα του, είναι ένας νέος χώρος εργασίας, δικτύωσης και υποστήριξης Ελλήνων και Ολλανδών επιχειρηματιών έως 35 ετών, αλλά και Ελλήνων αποφοίτων πανεπιστημίων που θέλουν να ξεκινήσουν την δική τους επιχείρηση στην Ελλάδα. Στεγάζεται στο ισόγειο του κτιρίου της Ολλανδικής πρεσβείας στην Αθήνα (Λεωφόρος Βασιλέως Κωνσταντίνου 5-7), απέναντι από το Καλλιμάρμαρο.

Η πρωτοβουλία ανήκει στην Ολλανδική πρεσβεία αλλά υποστηρίζεται θερμά από ένα ευρύ δίκτυο ελληνικών, ολλανδικών εταιριών, πανεπιστημίων και φορέων. Κύριος χορηγός του OrangeGrove είναι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, ενώ μεταξύ των χορηγών βρίσκονται οι εταιρίες Philips, Coco-Mat, Interamerican και KLM (ενώ σύντομα θα ανακοινωθούν και άλλοι). Ανάμεσα στους υποστηρικτές συγκαταλέγονται η εταιρία FrieslandCampina, η τράπεζα ABN AMRO, η εταιρεία τηλεφωνίας Wind, η εταιρεία Ανθρώπινου Δυναμικού Randstad και η εταιρεία P.C. PodimatasAudiovisual.

Ο στόχος του φιλόδοξου αυτού εγχειρήματος είναι να προσφέρει τα κατάλληλα εφόδια (επαφές, τεχνογνωσία, γνώση) σε νέους Έλληνες και Ολλανδούς επιχειρηματίες που θέλουν να ξεκινήσουν την δική τους επιχείρηση ή να επεκτείνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στην Ελλάδα. Προσφέροντας τους παράλληλα έναν ειδικά διαμορφωμένο χώρο με γραφεία και δωρεάν ιντερνέτ, έχοντας πρόσβαση σε εξειδικευμένα εκπαιδευτικά σεμινάρια/μαθήματα, νομικές και λογιστικές υπηρεσίες και δυνατότητα δικτύωσης με το συνολικό δίκτυο του Orange Grove (εταιρίες, πανεπιστήμια, φορείς, άτομα, την ίδια την Ολλανδική πρεσβεία στην Αθήνα).



Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα παρέχεται στους συμμετέχοντες σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο του Άμστερνταμ, το Πολυτεχνείο του Ντέλφτ και το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών ενώ ένα ειδικό bootcamp σε θέματα business plan θα πραγματοποιηθεί την δεύτερη εβδομάδα του Οκτωβρίου.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Orange Grove θα περιλαμβάνει σεμινάρια σε θέματα branding, έρευνας αγοράς, πνευματικών δικαιωμάτων και πολλών ακόμη, ενώ θα δοθεί βάση στην ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων αλλά και στους τρόπους προσέλκυσης επενδυτικών κεφαλαίων.

Επίσης, το πρόγραμμα mentoring (καθοδήγησης και συμβουλών) που θα παρέχεται θα είναι εξατομικευμένο ανάλογα με τις ανάγκες κάθε συμμετέχοντα.

Οι προσφερόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνουν, ακόμη, τη διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων δικτύωσης και ειδικών workshops με εκπροσώπους εταιριών ή άλλων φορέων οι οποίοι θα συνδράμουν τους συμμετέχοντες με την εμπειρία και τις συμβουλές τους.

Κάποιες από τις εκδηλώσεις του OrangeGrove είναι (<http://orangegrove.biz/http://www.startup.gr/>):

- Σεμινάριο και workshop σε θέματα branding με εισηγητή τον Πίτερ Οικονομίδη
- Επιχειρηματικό workshop σε συνεργασία με το πανεπιστήμιο του Άμστερνταμ
- Εκδήλωση σε θέματα επιχειρηματικότητας σε συνεργασία με τους δήμους της Αθήνας και του Άμστερνταμ

- Σεμινάριο σε θέματα logistics σε συνεργασία με το Ολλανδικό Ινστιτούτο Αθηνών
- Φιλική ποδοσφαιρική συνάντηση της Ακαδημίας Άγιαξ με την Ακαδημία του Παναθηναϊκού

### 3.6 Metavallon

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στο site της Metavallon η θερμοκοιτίδα αυτή είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που, με ιδιωτικές χορηγίες, εκπαιδεύει και υποστηρίζει τους επίδοξους επιχειρηματίες.

Πώς μια κοινωνική εταιρία στηρίζει την καινοτομία. Το ζήτημα που προκύπτει στη συγκεκριμένα είναι το πώς μια κοινωνική εταιρία θα μπορούσε να στηρίζει την καινοτομία. Αυτό επιτυγχάνεται γιατί ακολουθούν ένα μοντέλο διαφορετικό από αυτό που έχουμε συνηθίσει, μιας και καταφέρνει να συνδυάζει την κοινωνική επιχειρηματικότητα στηρίζοντας την καινοτομία. Απέφυγαν την προσφυγή σε κρατική χρηματοδότηση και επικεντρώθηκαν στην αναζήτηση ιδιωτών υποστηρικτών εξασφαλίζοντας τη στήριξη του ιδρύματος «Σταύρος Νιάρχος».

Η Metavallon θέλει να είναι κάτι περισσότερο από «θερμοκοιτίδα» (incubator) και «επιταχυντής» (accelerator) ιδεών, σε μια περίοδο όπου η αγορά κατακλύζεται από κοινοτικά και κρατικά κονδύλια στήριξης της καινοτομίας, με αμφίβολη αποτελεσματικότητα.

Στη Metavallon, θέλουν να κάνουν τη διαφορά στις υπηρεσίες που προσφέρουν στους νέους (ή όχι και τόσο νέους) επιχειρηματίες, στις συνεργασίες με εγχώριους και ξένους ειδικούς, στα εργαλεία χρηματοδότησης νέων ιδεών (με τη συνδρομή επενδυτών), αλλά και στη διαφάνεια όσον αφορά τη διαχείριση των πόρων.

Υποστηρίζουν πως αποφάσισαν με βάση διεθνή παραδείγματα να δημιουργήσουν έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό με στόχο την προώθηση της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων μέσω της παροχής «υψηλού επιπέδου υπηρεσιών εκπαίδευσης, υποστήριξης και ενδυνάμωσης επίδοξων επιχειρηματιών». Επιδιώκουν «τη δημιουργία επιχειρήσεων με ποιοτικά, καινοτόμα, εξωστρεφή χαρακτηριστικά».

Από το τρίπτυχο πρόγραμμα της Metavallon (The Lab, The Accelerator και The Hub) αυτήν την περίοδο τρέχει το δεύτερο στάδιο, αν και η ομάδα εξετάζει διάφορες αλλαγές, κυρίως όσον αφορά τη σκοπιμότητα του «The Hub», δηλαδή της

δημιουργίας θερμοκοιτίδας για στέγαση νέων σχημάτων ή επιχειρήσεων. Από το 2011 μέχρι σήμερα, πάντως, η εταιρία έχει βοηθήσει περί τους 140 επιχειρηματίες να υλοποιήσουν τις επιχειρηματικές τους ιδέες.

Το ενδιαφέρον είναι πως στο πρώτο στάδιο (The Lab) δε συμμετείχαν μόνο νέοι σε ηλικία άνθρωποι που θέλουν να αναπτύξουν μια ιδέα, αλλά και υποψήφιοι επιχειρηματίες μεγαλύτερης ηλικίας. Ακόμα και άνθρωποι που ήδη εργάζονται και αναζητούν βοήθεια για να υλοποιήσουν μια άλλη ιδέα, άσχετη με το σημερινό επαγγελματικό τους αντικείμενο.

Όπως υποστηρίζει η ομάδα της Metavallon, από τις περίπου 140 ιδέες που συμμετείχαν στο πρόγραμμα του «The Lab», σχεδόν 20 «αποφοίτησαν» και ορισμένες είναι έτοιμες να ενταχθούν στο δεύτερο στάδιο, στο «The Accelerator».

Πρόκειται για επιχειρηματικές ιδέες από τομείς όπως οι εφαρμογές για φορητές συσκευές, άλλες εφαρμογές λογισμικού, ο τουρισμός κ.λπ. Στο συγκεκριμένο στάδιο εντάσσονται πιο προχωρημένες ιδέες (π.χ. κάποιες που έχουν φτάσει στη δημιουργία προϊόντος ή υπηρεσίας).



Επιπλέον, σε συνεργασία με την εταιρία επιχειρηματικών συμμετοχών Odyssey Venture Partners, οι συμμετέχοντες θα λάβουν χρηματοδότηση 25.000 ευρώ καθώς και επιπλέον στήριξη ύψους 15.000 ευρώ για υπηρεσίες όπως το hosting (η φιλοξενία δικτυακού τύπου κ.λπ.), νομικά, και χρηματοοικονομικά θέματα.

Η ομάδα της Metavallon ευελπιστεί πως θα συνεχίσει να εξασφαλίζει στήριξη από ιδιώτες χρηματοδότες, ενώ προωθεί και ορισμένες διεθνείς συνεργασίες προκειμένου να ενισχυθεί και να εξαπλώσει τις δράσεις της. Είναι δύσκολο να δεσμευτεί πως δεν θα πέσει στην ανάγκη των κοινοτικών κονδυλίων, αλλά η ομάδα δεσμεύεται για τη διαφάνεια στη διαχείριση των πόρων που τους εμπιστεύονται.

Οι υπηρεσίες της Metavallon για τους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα «The Accelerator» εμπλουτίστηκαν μέσω συνεργασίας με την Ολλανδική Πρεσβεία η οποία προωθεί το πρόγραμμα «Orange Grove» για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας. Έτσι οι ομάδες των startups έχουν τη δυνατότητα μέσω του «Orange Grove» για φιλοξενία επί έξι μήνες σε χώρους του τελευταίου, για ειδικά σημεία συναντήσεων και συνεργασιών κ.λπ.

Όπως επισημαίνουν στη Metavallon πρόκειται για την άρτια οργανωμένη πρωτοβουλία που έχει συστήσει η Ολλανδική Πρεσβεία για τη στήριξη της επιχειρηματικότητας Έτσι θεωρούν πως ενισχύουν, αντί να ανταγωνίζονται «τις αξιόλογες προσπάθειες (και ιδιωτικές αλλά και δημόσιες επενδύσεις) που έχουν γίνει σχετικά με στέγαση νέων εταιριών και startup» στην Ελλάδα.

Η συνεργασία με την Ολλανδική Πρεσβεία είναι η τελευταία από μια σειρά συνεργασίες της Metavallon, στις οποίες περιλαμβάνονται το Alba Graduate Business School, το Αμερικανικό Κολέγιο, η πρεσβεία των ΗΠΑ, ο όμιλος Ιντεάλ κ.λπ.( <http://metavallon.org/> & <http://www.euro2day.gr/>).

## Κεφάλαιο 4

### Ερευνητικά ερωτήματα και μεθοδολογία

Για να αναλύσουμε τις ελληνικές θερμοκοιτίδες και τα αποτελέσματα τους στην αγορά, δημιουργήθηκαν οι παρακάτω ερευνητικές ερωτήσεις:

1) Ποιοί είναι οι λόγοι που ενίσχυσαν την δημιουργία θερμοκοιτίδων τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα;

2) Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά τους δεδομένα, όσον αφορά:

-το έτος ίδρυσης

-το αν είναι δημόσια ή ιδιωτικά,

-ποιοι είναι οι κύριοι μέτοχοι τους

-αν έχουν σκοπό το κέρδος ή όχι και

-αν έχουν συνεργασία με πανεπιστήμια και με ποια;

3) Ποιά είναι τα χαρακτηριστικά δημιουργίας θερμοκοιτίδων στην Ελλάδα, όπως πόσο χρόνο χρειάζεται για να δημιουργηθεί μία θερμοκοιτίδα, ποιο το κόστος δημιουργίας και ποιοι το καλύπτουν.

4) Ποιές είναι οι υποδομές και οι υποστηρικτικές υπηρεσίες που παρέχονται στις εταιρίες που επωάζονται εκεί:

-Όπως ποσά γραφεία έχει και πόσους μπορεί να φιλοξενήσει,

-πόσο καιρό κάθεται μια εταιρία,

-τι προσφέρεται στην εκκολαπτόμενη εταιρία ποιοι κάνουν το mentoring και γιατί,

-αν πληρώνει η εταιρία αντίτιμο και γιατί,

-πόσους υπαλλήλους έχει η θερμοκοιτίδα όπως managers-secretariat,

-αν υπάρχει βοήθεια με venture capital και με ποιον τρόπο δίνεται αυτή η βοήθεια, με ποια κριτήρια και έπο που προέρχονται αυτά τα κεφάλαια και

-πως γίνεται με το interaction και ποιες οι διασυνδέσεις με τοπικές εταιρίες και πολυεθνικές

5) Ποιά είναι η διαδικασία εισροών και πιο συγκεκριμένα:

-Ποια κριτήρια υπάρχουν για να μπει/αποφοιτήσει μια εταιρία,

-πόσες εταιρίες έχουν αποφοιτήσει, αν είναι όλες ενεργές,

-πόσες υπάρχουν ακόμα,

-πόσο προσωπικό έχουν οι εταιρίες αυτές, ποιο το μέγεθος τους(μικρές- πολύ μικρές),

αν οι θερμοκοιτίδες κρατάνε ποσοστό ή θέση στην μετοχική σύνθεση της εταιρίας,



- ποιο το υπόβαθρο των εταιριών,
- ποια η φύση των εταιριών( αν είναι δηλαδή start ups, θυγατρικές άλλων εταιριών ή spin offs) και
- ποιες οι δραστηριότητες των εταιριών αυτών και αν υπάρχει στόχευση με δυναμική οικονομία της Αθήνας.

Με βάση τις ερευνητικές ερωτήσεις που αναλύθηκαν παραπάνω δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, σύμφωνα με το οποίο πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τέσσερις ελληνικές θερμοκοιτίδες με απώτερο σκοπό να καταλάβουμε τα αποτελέσματα των δράσεων των θερμοκοιτίδων στην ελληνική αγορά. Ακολουθήθηκε ποιοτική μεθοδολογία, κύρια η μέθοδος της ανώνυμης προσωπικής συνέντευξης (ανάλυση παρακάτω) με εκπροσώπους των θερμοκοιτίδων, στις εγκαταστάσεις τους. Με βάση την ανωνυμία των συνεντευξιαζόμενων, στην ανάλυση αντί για τα ονόματα των θερμοκοιτίδων θα χρησιμοποιηθούν τα αρχικά Α, Β, Γ και Δ για να αναγνωρίζονται. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε πολύ καλό κλίμα, οι απαντήσεις σε πολλές περιπτώσεις ήταν πολύ κατατοπιστικές και περιεκτικές με αποτέλεσμα την καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας των ελληνικών θερμοκοιτίδων. Τα αποτελέσματα αυτά θα αναλυθούν με βάση τους κεντρικούς άξονες των ερωτημάτων.

#### **4.1 Ποσοτική ανάλυση**

Σκοπός της ποσοτικής ανάλυσης είναι να ανακαλύψει τις αιτίες της αλλαγής των κοινωνικών φαινομένων μέσω αντικειμενικής μέτρησης και αριθμητικής ανάλυσης. Στο είδος της έρευνας αυτής χρησιμοποιεί συνήθως τη Deductive reasoning, δηλαδή ο ερευνητής αρχίζει με μία ήδη υπάρχουσα θεωρία – αναμένει μία απάντηση. Η Ποσοτική ανάλυση αποβλέπει στην επαλήθευση μιας υπόθεσης μέσω αριθμητικών στοιχείων. Η κοινωνική ζωή έχει μια κανονικότητα δεν είναι ένα χάος. Συνεπώς, στόχος είναι η γενίκευση (γενικές αρχές). Δηλαδή, καταλήγει σε γενικεύσεις και σε εμπειρικά θεμελιωμένες θεωρίες, μέσω ερευνητικών υποθέσεων. Η Θεωρία στην εμπειρική έρευνα σημαίνει εφαρμογή του κριτηρίου της επιστημονικής λογικής, δηλαδή τι βλέπουμε και όχι τι πρέπει να δούμε. Βασίζεται σε αριθμητικά δεδομένα ή χαρακτηριστικά περιπτώσεων ή υποκειμένων που δείχνουν την σύνδεση μεταξύ της κοινωνικής πραγματικότητας και θεωρίας.

Τα κοινωνικά φαινόμενα εξετάζονται μέσω μεταβλητών που τα εκλαμβάνει ως εξωτερικά χαρακτηριστικά. Τα στοιχεία/δεδομένα (data) – κατά τον de Vaus, 1993, πρέπει να είναι αντικειμενικά – χωρίς προκαταλήψεις. Βέβαια η επίτευξη της επιστημονικής αντικειμενικότητας αποτελεί ιδεατό μάλλον παρά πραγματικότητα. Ο ερευνητής δεν μπορεί να εξασφαλίσει τη δική του, προσωπική αντικειμενικότητα. Π.χ. η επιλογή του θέματος προς διερεύνηση και οι σχετικές ερευνητικές ερωτήσεις. Επίσης τα στοιχεία πρέπει να είναι αποδεικτέα- μπορούν να αποδειχθούν και από άλλους και τέλος ελεγχόμενα: όχι άσχετα στοιχεία. Η ποσοτική ανάλυση χρησιμοποιείται στον επιστημονικό και ιδιωτικό χώρο π.χ., επιχειρήσεις (τις εταιρείες σφυγμομέτρησης κοινής γνώμης) με σκοπό την περιγραφή ανάλυση, εξήγηση φαινομένων.

#### **4.1.1 Είδη Ποσοτικών Μεθόδων**

1. Πειραματική –ο/η ερευνητής/τρια ελέγχει τις συνθήκες (X, ομάδες, μέτρηση).
2. Δειγματοληπτική-συλλογή δεδομένων μέσω κλειστών (κυρίως) ερωτηματολογίων
3. Δευτερογενής έρευνα - Άντληση πληροφοριών μέσω των υπαρχόντων στοιχείων που έχουν συλλεχθεί, από στατιστικές υπηρεσίες/ κρατικές υπηρεσίες/ ερευνητικά κέντρα/ ιστορικές πηγές/ παν/στήμια κλπ.
4. Ανάλυση περιεχομένου -- ανάλυση κειμένων/ ντοκουμέντων - πολιτικοποιείται το περιεχόμενο και τοποθετείται σε συγκεκριμένες κατηγορίες με συστηματικό τρόπο – Εφαρμογή σε πολλές μορφές επικοινωνίας.

#### **4.1.2 Χαρακτηριστικά ποσοτικών μεθόδων έρευνας**

- Σταθερή και δύσκαμπτη μορφή
- Επιτρέπει τη σύνδεση δύο ή περισσότερων χαρακτηριστικών για μεγάλο αριθμό περιπτώσεων
- Αναδεικνύει γενικές τάσεις
- Επιτρέπει έρευνα σε μεγάλο δείγμα (αντιπροσωπευτικό) του πληθυσμού
- Οι θεωρητικές υποθέσεις υποβάλλονται σε αυστηρότερο και εγκυρότερο έλεγχο (με τη χρήση μεγάλου δείγματος)

- Δομείται σε πλέγμα μεταβλητών (δηλ. σε χαρακτηριστικά που διαφοροποιούνται στις περιπτώσεις που περιλαμβάνονται στο δείγμα).
- Τα χαρακτηριστικά συσχετίζονται με σκοπό την ανεύρεση γενικών τάσεων
- Συνεπώς, την επαλήθευση των θεωρητικών υποθέσεων/ ερωτημάτων.
- Επικεντρώνεται στη μέτρηση θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων όπως το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο
- Γενικές θεωρητικές έννοιες (πχ. κοινωνική απομόνωση, θρησκευτική πίστη, αποδοχή νέων τεχνολογιών) ορίζονται με βάση τα συνθετικά τους στοιχεία
- Στη συνέχεια προσδιορίζονται εμπειρικά με κατάλληλους δείκτες
- Ποσοτικές ερευνητικές πρακτικές με σκοπό τον έλεγχο θεωρητικών υποθέσεων επικεντρώνονται συνήθως σε πολύ συγκεκριμένα ερωτήματα που μεταφράζονται στη σύνδεση συγκεκριμένων μεταβλητών.

#### **4.1.3 Μέτρηση-Παραδοχές**

Αναφέρονται στο βαθμό ταύτισης της θεωρητικής έννοιας με την εμπειρική της μέτρηση. Το αριθμητικό σύστημα σχέσεων που αντιπροσωπεύεται στον τρόπο βαθμολόγησης των ερωτώμενων ταυτίζεται με την πραγματική τους σχέση στις εν λόγω πτυχές. Βασική παραδοχή: η γεφύρωση του κενού ανάμεσα στη θεωρία και την ποσοτική μέτρηση πρέπει να θεωρείται εφικτή (Ποσοτική έρευνα, Γιώτα Παπαγεωργίου).

#### **4.2 Ποιοτική έρευνα**

Αυτοτελώς ή συμπληρωματικά προς τις ποσοτικές τεχνικές, η ποιοτική προσέγγιση στην έρευνα στοχεύει στην διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων. Παρέχοντας τη δυνατότητα στον ερευνητή να αντλήσει πλούσιες πληροφορίες για το υπό εξέταση θέμα, η ποιοτική έρευνα αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το "Γιατί;" και το "Πώς;" των φαινομένων. Η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί μια κατά βάση διερευνητική (exploratory) μέθοδο. Στοχεύει περισσότερο στην ανάδυση νέων τυποποιήσεων και θεωρητικών μοντέλων παρά στην επαλήθευση υποθέσεων ή στη

γενίκευση σε ένα μεγαλύτερο πληθυσμό. Το βασικό πλεονέκτημα των ποιοτικών μεθόδων που εξυπηρετεί αυτή την στόχευση είναι η ευελιξία που χαρακτηρίζει την ερευνητική διαδικασία.

Η ποιοτική έρευνα αποτελεί την κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή για να διερευνηθούν σε βάθος οι αναπαραστάσεις, οι στάσεις, οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, καθώς και τα συναισθηματικά και συμβολικά/ φαντασιακά δεδομένα και δεδομένα της συμπεριφοράς των ατόμων. Στόχος της ποιοτικής διερεύνησης δεν αποτελεί απλά η περιγραφή μιας στάσης ή μιας συμπεριφοράς αλλά η ολιστική κατανόηση. Η ποιοτική έρευνα διερευνά την εμπειρία των ατόμων και τα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν, εστιάζοντας πάντα στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτισμικό (αξιακό και ιδεολογικό) πλαίσιο (context) στο οποίο εγγράφεται. Χαρακτηριστικά της ποιοτικής προσέγγισης είναι το μικρό δείγμα συμμετεχόντων, η ανάλυση λόγου ή/και κειμένων (Είδη ερευνών, Πανεπιστημιακό Κέντρο Ερευνών Πεδίου, Πανεπιστήμιο Κύπρου / [www.ucy.ac.cy](http://www.ucy.ac.cy)).

### **4.3 Συνέντευξη με χρήση ποιοτικής έρευνας**

Η συνέντευξη είναι μια διαδικασία που επιτρέπει στον ερευνητή να αντλήσει πληροφορίες και δεδομένα μέσα από την ανάλυση του λόγου επιλεγμένων αλλά χαρακτηριστικών περιπτώσεων. Είναι ένα ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται ως μέσο συλλογής πληροφοριών, ελέγχου και ερμηνείας των ερευνητικών ερωτημάτων μιας έρευνας. Οι συνεντεύξεις «φωτίζουν», δηλαδή επιτρέπουν την πρόσβαση στον τρόπο που βλέπουν οι άλλοι τα πράγματα, στις σκέψεις τους, στις στάσεις και τις απόψεις που κρύβονται πίσω από τη συμπεριφορά τους. Μια συνέντευξη μπορεί, ωστόσο, να είναι και το μέσο για τη βαθύτερη εξέταση των κινήτρων των ερωτώμενων για τους λόγους που απάντησαν με τον συγκεκριμένο τρόπο.

Γενικά, η συνέντευξη στηρίζεται στην ελεύθερη κι ανοιχτή επικοινωνία, προϋποθέτει κάποια σχέση ανάμεσα στον συνεντευκτή και τον ερωτώμενο και ως τεχνική άντλησης δεδομένων βοηθά τον ερευνητή όχι απλώς να πλησιάζει εις βάθος το θέμα του, αλλά και να αξιολογεί εμπειρίες και συναισθήματα, και γενικά,

συναισθηματικού τύπου δεδομένα. Με άλλα λόγια, η συνέντευξη είναι ένας τρόπος για να ανακαλύψει ο ερευνητής τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι ερωτώμενοι. Ως εργαλείο έρευνας παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα, διότι δίνει ευκαιρίες να διευκρινιστούν κάποιες απαντήσεις, να γίνουν επιπλέον ερωτήσεις, δίνοντας, έτσι, τη δυνατότητα για εμβάθυνση, όπου ήταν αδιευκρίνιστα όσα λέχθηκαν, και λόγω της αμεσότητάς της βρίσκει, συνήθως, μεγάλη αποδοχή από τους συμμετέχοντες σε μια έρευνα.

#### 4.3.1 Η συνέντευξη στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας

Σε κάθε έρευνα ο ερευνητής χρειάζεται να κάνει μια αρχική αλλά βασική μεθοδολογική επιλογή ανάμεσα στην ποσοτική και στην ποιοτική προσέγγιση (ή και στον συνδυασμό τους) για να ερευνήσει το θέμα του. Υπενθυμίζουμε ότι η ποσοτική προσέγγιση είναι εκείνη που επιτρέπει να μάθουμε «τι συμβαίνει;» ενώ η ποιοτική επιτρέπει να εξετάσουμε το «γιατί συμβαίνει;». Επιδίωξη της ποιοτικής έρευνας είναι «να ανακαλύψει τις απόψεις του ερευνώμενου πληθυσμού, εστιάζοντας στις οπτικές γωνίες υπό τις οποίες τα άτομα βιώνουν και αισθάνονται τα γεγονότα» (Bird, & συν., 1999: 320). Επομένως, η ποιοτική προσέγγιση είναι μια προσέγγιση σε βάθος, με στόχο την ανάλυση κι ερμηνεία ποιοτικών στοιχείων, αφού πρώτα συλλέξουμε, κατηγοριοποιήσουμε και αξιολογήσουμε τα δεδομένα μας. Την επιλέγουμε όταν μας ενδιαφέρει να κάνουμε βαθύτερη ανάλυση και ερμηνεία καταστάσεων, γεγονότων, συμπεριφορών ή εμπειριών. Οι ποσοτικές μέθοδοι συλλογής στοιχείων δε μπορούν να δώσουν τις πλούσιες περιγραφές και ερμηνείες που απαιτούνται, για να γίνουν κατανοητά όλα τα παραπάνω, και ειδικά η εμπειρία.

Η συνέντευξη είναι μια πολύ συνηθισμένη τεχνική συλλογής δεδομένων σε μια ποιοτική έρευνα. Εκτιμάται ότι το 90% των κοινωνικών ερευνών χρησιμοποιούν τις συνεντεύξεις, με κάποιον τρόπο, για να συλλέξουν τα δεδομένα τους ή ένα μέρος αυτών. (Κεδράκα, 1997)

### 4.3.2 Βήματα λήψης συνέντευξης

1. Επιλογή των ερωτώμενων, του δείγματος της έρευνας
  2. Προετοιμασία, σχεδιασμός της συνέντευξης
  3. Αρχική προσέγγιση του ερωτώμενου
  4. Διεξαγωγή της συζήτησης-συνέντευξης
  5. Αντιμετώπιση δυσκολιών κι απρόβλεπτων καταστάσεων
1. Ανάλυση του ερευνητικού υλικού και ερμηνεία του (Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης, Κατερίνα Κεδράκα)

Πίνακας 4.1 Κατά τη συνέντευξη

<b>Τι κάνουμε</b>	<b>Τι αποφεύγουμε</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Έχουμε φτάσει στη συμφωνημένη ώρα – ίσως και 5' νωρίτερα, για να ρυθμίσουμε τυχόν συνθήκες χώρου (π.χ. να βρούμε ένα ήσυχο και κατάλληλο τραπέζι, αν πρόκειται για καφετέρια κτλ)</li><li>■ Χαιρετούμε με μια θερμή χειραψία.</li><li>■ Τον βάζουμε να καθίσει στην καλύτερη θέση, φροντίζοντας να αποφύγουμε συνθήκες που ίσως τον κάνουν να αισθανθεί άσχημα ή και να δυσανασχετήσει (π.χ. φως που τον «τυφλώνει», ρεύματα κρύου αέρα, δυσάρεστες μυρωδιές κτλ)</li><li>■ Κρατούμε κλειστό το κινητό μας</li><li>■ Είμαστε φιλικοί, ανοικτοί και συνεργάσιμοι, μιλάμε απλά και με αμεσότητα</li><li>■ Τον κοιτούμε ευθέως στα μάτια – αλλά όχι αδιάκριτα!</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Δεν ασχολούμαστε με άσχετα θέματα (π.χ. να μιλάμε στο κινητό, να χαιρετούμε άλλα άτομα, να ψάχνουμε στην τσάντα μας κτλ)</li><li>■ Δεν κάνουμε κάτι που πιθανόν να τον ενοχλεί (π.χ. δεν καπνίζουμε, τουλάχιστον αν δεν πάρουμε την άδειά του)</li><li>■ Δεν δείχνουμε πόσο αγχωμένοι μπορεί να είμαστε</li><li>■ Δεν είμαστε υπερβολικά χαλαροί και φιλικοί, πέρα από όσο μας επιτρέπεται</li><li>■ Δεν φλυαρούμε άσκοπα για άσχετα ζητήματα</li><li>■ Δεν χρησιμοποιούμε «ξύλινη» γλώσσα, σπάνιες και λόγιες λέξεις, βαρύγδουπες εκφράσεις</li><li>■ Δεν είμαστε απορροφημένοι στο να κρατούμε σημειώσεις όση ώρα</li></ul>

- 
- Τον διαβεβαιώνουμε ότι ισχύει το ‘συμβόλαιο’ που κάναμε στην πρώτη μας προσέγγιση ή και υπενθυμίζουμε, αν χρειάζεται, τα σημεία του
  - Τονίζουμε το σκοπό της έρευνάς μας και τη σημασία που έχει η καταγραφή της δικής του άποψης
  - Θέτουμε τις ερωτήσεις που έχουμε σχεδιάσει με απλά λόγια
  - Καθόμαστε φυσικά, άνετα, χαλαρά
  - Τηρούμε τον συμφωνημένο χρόνο διάρκειας της συνέντευξης
  - Δείχνουμε ουδέτεροι για να μην τον επηρεάσουμε, αλλά πάντα με ενδιαφέρον για την άποψή του
  - Φεύγοντας, τον ευχαριστούμε θερμά για τη συνεργασία και την προθυμία του να μας βοηθήσει στην έρευνά μας
  - Πληρώνουμε εμείς τον λογαριασμό!
  - ΕΙΜΑΣΤΕ Ο ΕΑΥΤΟΣ ΜΑΣ
- κρατά η συνέντευξη
  - Δεν προσπαθούμε να τον «αναγκάσουμε» να μας δώσει τις απαντήσεις που ίσως αναμένουμε ή επιθυμούμε ή μας βολεύουν
  - Δεν είμαστε κριτικοί, ειρωνικοί ή επιθετικοί
  - Δεν γκρινιάζουμε και δεν κατηγορούμε πρόσωπα και καταστάσεις!
  - ΔΕΝ ΥΠΟΒΑΛΛΟΥΜΕ ΤΗ ΔΙΚΗ ΜΑΣ ΑΠΟΨΗ, ΜΑΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ Η ΔΙΚΗ ΤΟΥ!
-

## Κεφάλαιο 5

### 5.1 Λόγοι ενίσχυσης της τάσης δημιουργίας θερμοκοιτίδων

Η πρώτη ερευνητική ερώτηση που θέσαμε είναι η διερεύνηση των λόγων ύπαρξης θερμοκοιτίδων στην χώρα μας.

Στην θερμοκοιτίδα Α μας απάντησε ότι από τους κύριους λόγους που υπάρχουν τόσες θερμοκοιτίδες τα τελευταία χρόνια είναι ότι πλέον υπάρχει περισσότερη ωριμότητα καθώς επίσης υπάρχει και η δυνατότητα για δοκιμές και νέες προσπάθειες από την στιγμή που η τεχνολογία είναι πιο προσβάσιμη. Άλλο ένα κίνητρο είναι ότι πλέον υπάρχει συνειδητοποίηση επιχειρηματικής ευκαιρίας και όχι ανάγκη αυτής. Επίσης η τοπική ανεργία ίσως να είναι ένας παράγοντας ο οποίος συμβάλει στην δημιουργία νέων θερμοκοιτίδων. Στην θερμοκοιτίδα Β η απάντηση ήταν ότι κατά την γνώμη τους οι θερμοκοιτίδες στην Ελλάδα εξακολουθούν να μην είναι αρκετές, παρόλα αυτά σημαντικοί παράγοντες για την δημιουργία θερμοκοιτίδων αποτέλεσαν τόσο το ιντερνέτ όσο και η δύσκολη οικονομική κατάσταση που υπάρχει στην χώρα και η οποία συντέλεσε στην δημιουργία υψηλών ποσοστών ανεργίας. Για την Γ θερμοκοιτίδα η οικονομική κρίση και συγκεκριμένα η αδυναμία που υπήρχε στην χώρα για την δημιουργία νέων εταιριών και η οποία δόθηκε μέσω των θερμοκοιτίδων. Στον διάλογο που έγινε στην θερμοκοιτίδα Δ στην ερώτηση γιατί τόσες πολλές θερμοκοιτίδες η απάντηση ήταν εκτενής και περιέγραφε όλη την σημερινή κατάσταση. Η αύξηση των θερμοκοιτίδων στην Ελλάδα οφείλεται κυρίως στην νεανική επιχειρηματικότητα και στην ανεργία ειδικά στις νεαρές ηλικίες. Η παγκοσμιοποίηση και η εύκολη πρόσβαση στο ιντερνέτ προσφέροντας εικόνα από τις ΗΠΑ με την έκρηξη που υπάρχει πάνω στα νέα μοντέλα δικτύωσης και στην νέα οικονομία είναι άλλος ένας λόγος.

Στο γιατί δημιουργήθηκε η συγκεκριμένη θερμοκοιτίδα και ειδικά μέσα στην κρίση στην Α θερμοκοιτίδα οι απαντήσεις είχαν να κάνουν με την συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Δηλαδή, τα τελευταία χρόνια υπήρξε ένα ιδιαίτερα ευνοϊκό περιβάλλον, τόσο για την δημιουργία όσο και για την δυνατότητα εξέλιξης αυτής. Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας, ο οποίος συντέλεσε στη δημιουργία αυτής, ήταν το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων που συμμετείχαν.



Στην Β μας απάντησαν ότι οι λόγοι ήταν κυρίως η ανεργία στους νέους και το ευνοϊκό περιβάλλον για δημιουργία start ups εταιριών. Καθώς επίσης δόθηκε η δυνατότητα για κάτι διαφορετικό στην χώρα και κάτι καινοτόμο.

Κύριος λόγος για την θερμοκοιτίδα Γ ήταν για τη δημιουργία θέσεων εργασίας στην Αθήνα και για τη βοήθεια των δυσχερέστερων κοινωνικών ομάδων ενώ στην θερμοκοιτίδα Δ ανέφεραν ως κύριους λόγους την δυνατότητα για επένδυση, τις συνεργίες που μπορούν να πραγματοποιηθούν σε τεχνολογικό επίπεδο μέσω μιας θερμοκοιτίδας όπως επίσης και η δυνατότητα για περισσότερη καινοτομία (open innovation). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι επίσης άλλος ένας λόγος.

## **5.2 Δημιουργία θερμοκοιτίδων**

Οι θερμοκοιτίδες του δείγματος δημιουργήθηκαν μέσα στο 2013 εκτός από μια που δημιουργήθηκε στα τέλη του 2011. Είναι όλες ιδιωτικές εκτός από μια που είναι δημόσια. Όσον αφορά αν είναι κερδοσκοπική ή μη όλες είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα εκτός από μια που είναι κερδοσκοπική. Στους μετόχους που αποτελούν την κάθε μια θερμοκοιτίδα παρατηρούμε ότι σε αυτές συμμετέχουν ιδρύματα, τράπεζες, κάποιες μητρικές εταιρίες ακόμα και πρεσβείες. Στην συνεργασία με πανεπιστήμια παρατηρούμε ότι οι πιο πολλές θερμοκοιτίδες έχουν συνεργασία με ελληνικά πανεπιστήμια τόσο δημόσια όσο και ιδιωτικά όπως επίσης και με πανεπιστήμια του εξωτερικού.

Με βάση όλα αυτά που αναλύσαμε παραπάνω παρατηρούμε ότι οι θερμοκοιτίδες στην Ελλάδα δημιουργήθηκαν πρόσφατα, είναι κυρίως ιδιωτικές με μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Μέτοχοι σε αυτά είναι κυρίως τράπεζες και ιδρύματα ενώ υπάρχει άμεση συνεργασία με πανεπιστημιακά ιδρύματα.

Πίνακας 5.1 Δημιουργία Θερμοκοιτίδων

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Γ</b>	<b>Δ</b>
<b>Έτος ίδρυσης</b>	02/2013	09/2013	Τέλη 2011	2013
<b>Ιδιωτική ή δημόσια</b>	Ιδιωτικό	Δημόσιο	Ιδιωτικό	Ιδιωτικό
<b>Κερδοσκοπική ή μη</b>	Μη κερδοσκοπική	Μη κερδοσκοπική	Μη κερδοσκοπική	Κερδοσκοπική
<b>Κύριοι μέτοχοι</b>	1.Eurobank 2.Corallia	1.Ολλανδική πρεσβεία 2.Ίδρυμα Μποδοσάκης 3.Ίδρυμα Νιάρχος		Quest
<b>Συνεργασία με πανεπιστήμια</b>	1.ALBA 2.Πάντειο	1.Amsterdam 2.ΑΣΟΕΕ 3.Delft 4.Wageningen	1.ALBA	Όχι

### 5.3 Στάδια προετοιμασίας θερμοκοιτίδων

Στο στάδιο της προετοιμασίας για την δημιουργία των θερμοκοιτίδων όπως φαίνεται και από τον πίνακα 5.2 δύο από τις θερμοκοιτίδες χρειάστηκαν 6 μήνες, η τρίτη 9 μήνες ενώ για την τέταρτη δεν είχαμε κάποια απάντηση. Στο ποιο είναι το κόστος δεχτήκαμε 2 απαντήσεις. Για την μία χρειάστηκαν 200.000 ευρώ και για την δεύτερη 600.000 ευρώ. Τα κόστη καλύπτονται είτε από ίδια κεφάλαια, είτε από την μητρική εταιρία είτε από τράπεζες και ιδρύματα. Από ότι παρατηρούμε ο μέσος όρος για την δημιουργία μίας θερμοκοιτίδας είναι περίπου 6 με 7 μήνες ενώ το κόστος κινείται πάνω από 200.000 ευρώ για την δημιουργία τους.

Πίνακας 5.2 Δημιουργία θερμοκοιτίδων και στάδια προετοιμασίας

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Γ</b>	<b>Δ</b>
<b>Πόσο καιρό πήρε να δημιουργηθεί</b>	6 μήνες	6 μήνες	ΔΑ	9 μήνες
<b>Ποιο είναι το κόστος</b>	ΔΑ	600.000 ευρώ	ΔΑ	200.000 ευρώ
<b>Ποιος καλύπτει τα κόστη</b>	Eurobank	Ίδια κεφάλαια	Ίδρυμα Νιάρχος	Quest

#### 5.4 Υπηρεσίες Υποστήριξης – Υποδομές

Κομβικό για την λειτουργία μίας θερμοκοιτίδας είναι οι υποδομές και οι υποστηρικτικές υπηρεσίες που προσφέρει στις εταιρίες που συμμετέχουν στα προγράμματα. Ο αριθμός των γραφείων και των εταιριών που μπορούν στα στεγάσουν αλλάζει από θερμοκοιτίδα σε θερμοκοιτίδα. Έχουμε δύο που μπορούν να στεγάσουν από τρεις έως τέσσερις εταιρίες, ενώ οι άλλες δύο από 25 έως και 75 εταιρίες. Το χρονικό διάστημα που μένει μια εταιρία στην θερμοκοιτίδα είναι περίπου ίδιο σε όλες. Για τρεις εκ των τεσσάρων θερμοκοιτίδων το διάστημα δημιουργίας τους κυμαίνεται από έξι έως 12 μήνες εκτός από τη μια που το διάστημα αυτό είναι μόλις πέντε μήνες. Συνεπώς με βάση τις απαντήσεις καταλήγουμε ότι δεν υπάρχει ένα στάνταρ μέγεθος για μια θερμοκοιτίδα αλλά όλες φιλοξενούν περίπου το ίδιο διάστημα τις εταιρίες στις εγκαταστάσεις του.

Για τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται οι φιλοξενούμενες εταιρίες καταβάλλουν ένα αντίτιμο ανάλογα την θερμοκοιτίδα. Στην θερμοκοιτίδα A είναι 1 ευρώ την ημέρα που πηγαίνει για κοινωφελή σκοπό. Στην B είναι 100 ευρώ το μήνα ενώ στην Γ είναι 3.000 ευρώ για όλη την διάρκεια του προγράμματος. Στην τελευταία δεν καλείται η εταιρία να δώσει κάποιο αντίτιμο. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι στις πιο πολλές περιπτώσεις η εταιρία που θα εκκολαφτεί , είτε εκκολάπτεται δωρεάν , είτε δίνει ένα αντίτιμο τον μήνα για να συμμετέχει στα προγράμματα εκκόλαψης, με τον μέσο όρο να κυμαίνεται στα 210 ευρώ το μήνα.

Οι εταιρίες καταβάλλουν αντίτιμο για τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι θερμοκοιτίδες οι οποίες στο κυρίως κομμάτι τους αφορούν το mentoring, τα σεμινάρια και την πρόσβαση σε χώρους εργασίας και εξοπλισμό. Πιο συγκεκριμένα στην θερμοκοιτίδα Α υπάρχει ένας mentor ανά εταιρία, μία φορά τον μήνα για 3 ώρες, επίσης προσφέρει onestop-shop services, δηλαδή υπηρεσίες πάνω σε HR και Finance από στελέχη της Τράπεζας που δημιούργησε την θερμοκοιτίδα όπως και Bootcamp training σε 12 ενότητες. Όσο αφορά την θερμοκοιτίδα Β εναλλάσσεται παρέχοντας τρόπους προσέλκυσης επενδυτικών κεφαλαίων καθώς και workshops όπως και η θερμοκοιτίδα Γ. Η θερμοκοιτίδα Δ προσφέρει υπηρεσίες cloud hosting και ITC services.

Παρατηρώντας τον Πίνακα 5.3 φαίνεται οι ώρες που διατίθενται μηνιαίως για το mentoring κυμαίνονται κατά μέσο όρο από τρεις έως τέσσερις.

Για να λειτουργήσει σωστά μία θερμοκοιτίδα χρειάζεται υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης με εμπειρία πάνω στο αντικείμενο. Ο αριθμός των υπαλλήλων κυμαίνεται από δύο έως τέσσερις πλήρους απασχόλησης ενώ σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχουν και μερικής απασχόλησης.

Άλλη μια δυνατότητα που δίνεται μέσω των θερμοκοιτίδων είναι η διάδραση μεταξύ εταιριών και διασυνδέσεις με άλλες εταιρίες είτε τοπικές είτε πολυεθνικές, με σκοπό την άμεση συνεργασία τους για παραγωγή και καλύτερευση του προϊόντος, ανταλλαγή τεχνογνωσίας με άλλες εταιρείες και την εύρεση επενδυτών. Έτσι ανάλογα την θερμοκοιτίδα υπάρχουν είτε σχέσεις με εταιρίες σε άλλες χώρες όπως η Phillips είτε μεταξύ των ίδιων των εταιριών μέσα στην θερμοκοιτίδα. Σε άλλες περιπτώσεις υπάρχουν workshop μέσω των οποίων βρίσκονται επενδυτές είτε μέσω marketing campaigns.

Το Venture Capital είναι σημαντικό για μια νέα εταιρία. Στην ερώτηση αν δίνεται από τις θερμοκοιτίδες Venture Capital στην μια δεν μας δόθηκε απάντηση, ενώ στις υπόλοιπες τρεις δίνεται κανονικά μέσω διαφόρων μηχανισμών όπως είναι το Odyssey Venture Capital το οποίο χρηματοδοτείται από το Jeremie<sup>9</sup> και μέσω κεφαλαίων από την Πειραιώς.

---

<sup>9</sup> Το Πρόγραμμα απευθύνεται σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις όλων των οικονομικών κλάδων (πλην εξαιρέσεων πατήστε εδώ) και κάθε νομικής μορφής (ατομικές, Ο.Ε., Ε.Ε., Ε.Π.Ε., Α.Ε.) οι οποίες πληρούν αθροιστικά τις εξής προϋποθέσεις:

- Είναι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, οι οποίες σύμφωνα με το Ορισμό της Ευρωπαϊκής Ενώσεως, i) απασχολούν έως 250 εργαζομένους, σε Ετήσιες Μονάδες Εργασίας (Ε.Μ.Ε.), ii) εμφανίζουν ετήσιο κύκλο εργασιών έως Ευρώ 50 εκατ. ή ενεργητικό έως Ευρώ 43 εκατ.
- Έχουν έδρα και λειτουργούν εντός της ελληνικής επικράτειας.

Πίνακας 5.3 Support Services - Υποδομές

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Γ</b>	<b>Δ</b>
<b>Πόσα γραφεία διαθέτει/ πόσες εταιρίες μπορεί να φιλοξενήσει</b>	25 εταιρίες	75 γραφεία	3 γραφεία	3-4 εταιρίες
<b>Πόσο καιρό κάθεται μία εταιρία</b>	6 με 12 μήνες	6 μήνες (πιθανότητα για περισσότερο)	5 μήνες και ταξίδι	6-9 μήνες (μέγιστο 12 μήνες)
<b>Πληρώνει χρήματα για ποιό λόγο;</b>	1 ευρώ την ημέρα που γίνεται χορηγία σε κοινωφελή σκοπό	100 ευρώ ανά μήνα	3.000 ευρώ	Όχι
<b>Τι προσφέρεται; Ποιοί είναι οι μέντορες, γιατί συμμετέχουν</b>	1.Υποδομές (χώρους εργασίας, εξοπλισμό κτλ) 2.Mentoring( 1 mentor για κάθε μια εταιρία →1 φορά τον μήνα για 3 ώρες 3. onestop-shop services (υπηρεσίες από στελέχη τραπεζής πάνω σε HR και finance) το οποίο παρέχει η Τράπεζα που δημιούργησε την θερμοκοιτίδα 4. Bootcamp	1. Σεμινάρια- 2. Mentoring (4 ώρες τν μήνα) 3. τρόπους προσέλκυσης επενδυτικών κεφαλαίων 4. Bootcamp 5. Workshops	1. Workshops 2. Mentoring 3. Coaching sessions 4. Networking 5. Συνεχή παρακολούθηση των εταιριών από την αρχή μέχρι το τέλος	Cloudhosting, ITC services

• Δεν υπερβαίνουν το όριο των ενισχύσεων που θέτει ο Κανόνας De Minimis, "περί ενισχύσεων ήσσονος σημασίας".

	training (12 ενότητες / 3ώρα εκπαιδευτικά tools)			
<b>Πόσο προσωπικό έχει η θερμοκοιτίδα;</b>	3 υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης	3 υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης και κάποιους part-time ανάλογα με τις ανάγκες	4 υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης	2 υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης
<b>Πως γίνεται το interaction; Διασυνδέσεις με τοπικές εταιρίες ή πολυεθνικές</b>	Μεταξύ εταιριών μέσα στην θερμοκοιτίδα για να παράξουν προϊόν	Επαφές με κάποιες εταιρίες στην Ολλανδία π.χ. Phillips	Workshops μέσω των οποίων βρίσκονται οι επενδυτές	Μέσω marketing campaigns
<b>Τις βοηθάτε με venture capital; Πως; Από που έρχονται τα κεφάλαια; Με τι κριτήριο;</b>	Υπάρχει	ΔΑ	Odyssey venture capital	Πειραιώς

## 5.5 Διαδικασία εισροών-εκροών θερμοκοιτίδας

Τα κριτήρια για να εισαχθεί ή να αποφοιτήσει μια εταιρεία από μία θερμοκοιτίδα είναι πολλά και οι απαντήσεις που δεχτήκαμε πολλές ανάλογα με την θερμοκοιτίδα. Στην Α για να εισαχθεί μια εταιρεία υπάρχουν 4 κριτήρια, πρέπει οι συμμετέχοντες να είναι από 18 έως 40 ετών, να έχουν 2 χρόνια τουλάχιστον εμπειρία και μία ιδέα με κάποια καινοτομία. Σε άλλη θερμοκοιτίδα σημαντικά κριτήρια είναι η ομαδικότητα, το ισχυρό κίνητρο, η ωριμότητα για μια επιχείρηση και η καινοτομία. Στην Γ θεωρούν ότι η εταιρία πρέπει να αποτελείται από το πολύ 5 άτομα με ένα προϊόν το οποίο έχει δυνατότητα εκμετάλλευσης όπως και να υπάρχει δεμένη ομάδα. Με βάση τις απαντήσεις από την Δ η εταιρία που εισέρχεται πρέπει να έχει δείγματα εξωστρέφειας και διεθνοποίησης, να επιδεικνύει ανταγωνιστικότητα και καινοτόμες ιδέες και η ομάδα που αποτελεί την εταιρία να είναι πολύ συνεκτική. Με βάση όλα αυτά τα οποία αναφέραμε παρατηρούμε πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια καινοτόμα ιδέα, η εταιρία να αποτελείται από λίγα άτομα νεαρής ηλικίας με ισχυρά κίνητρα και ωριμότητα.

Από τις θερμοκοιτίδες έχουν ήδη αποφοιτήσει εταιρίες οι οποίες έχουν βγει στην αγορά. Ανάλογα με τις υποδομές και τον χρόνο που υπάρχει η κάθε θερμοκοιτίδα έχει και ανάλογο αριθμό στις εταιρίες που έχουν αποφοιτήσει. Η Γ που είναι και η αρχαιότερη έχει τις πιο πολλές με 150 εταιρίες. Από την Α έχουν αποφοιτήσει 21 και από τις υπόλοιπες 2 από 2 και 3 εταιρίες. Με βάση αυτά τα παραπάνω δεδομένα του δείγματος στην ελληνική αγορά υπάρχουν σχεδόν 180 εταιρίες που έχουν εκκολαφτεί σε θερμοκοιτίδες.

Στις θερμοκοιτίδες υπάρχουν και τώρα εταιρίες οι οποίες φοιτούν. Ο αριθμός τους κυμαίνεται από τρεις έως 35 εταιρίες ανάλογα με την θερμοκοιτίδα. Ο μέσος όρος των εταιρειών που φοιτούν τώρα ανά θερμοκοιτίδα είναι περίπου 18. Στην ερώτηση πόσες αιτήσεις έχουν γίνει μας απάντησαν μόνο οι δύο εκ των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα, στην Α μας απάντησαν 190 αιτήσεις και έγιναν δεκτές οι 25 οπότε το 13% των αιτούντων και στην Β στις 75 αιτήσεις έγιναν δεκτοί οι 35 οπότε το 46% των αιτούντων.

Παραπάνω βασικός λόγος για την δημιουργία θερμοκοιτίδων είναι η ανεργία στις νεαρές ηλικίες. Οπότε η επόμενη ερώτηση έχει ως σκοπό να δούμε αν έχουν ανοίξει νέες θέσεις εργασίας. Οι εταιρίες οι οποίες έχουν αποφοιτήσει απασχολούν συνήθως

από 2 έως 5 άτομα στο ξεκίνημά τους και κάποιες αργότερα φτάνουν ακόμα και τους 7 με 8.

Στο αν η θερμοκοιτίδα διατηρεί σχέση με την εταιρία η οποία αποφοιτάει μέσω ποσοστού ή κάποιας θέσης στην μετοχική σύνθεση οι απαντήσεις δίστανται. Κάποιες δεν συμμετέχουν καν ενώ άλλες διατηρούν από ένα ποσοστό της τάξης του 5% έως και 8%.

Το να δούμε το υπόβαθρο των ατόμων που αποτελούν μια εταιρία είναι σημαντικό για να καταλάβουμε γιατί εξ αρχής συμμετέχει σε ένα τέτοιο πρόγραμμα. Έτσι στην θερμοκοιτίδα Α βλέπουμε ότι είναι ηλικίας από 18 έως 40 και δεν έχουν κάποιο συγκεκριμένο υπόβαθρο. Στην Γ είναι ηλικίας από 30 έως 40 με μεταπτυχιακές κυρίως σπουδές ενώ στην Δ είναι ομάδες των δύο με τεσσάρων ατόμων και ηλικίας από 23 έως 35 χρονών με εμπειρία στην αγορά και ειδικότητα πάνω στα τεχνικά και σχεδιαστικά. Από αυτά τα στοιχεία συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο υπόβαθρο μεταξύ των συμμετεχόντων εκτός από τις νεαρές ηλικίες.

Στο αν η φύση των εταιριών που συμμετέχουν στα προγράμματα είναι start ups, θυγατρικές, τεχνοβλαστούς ή κάτι άλλο σε όλες η απάντηση ήταν start ups εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων που συμμετείχαν και ελάχιστοι τεχνοβλαστοί.

Στο τέλος σημαντικό για την όλη εργασία είναι να καταλάβουμε με τι ασχολούνται εν τέλει οι εταιρίες όταν αποφοιτούν. Οι δραστηριότητες των εταιριών είναι διάφορες ανάλογα πάντα με την θερμοκοιτίδα. Στην θερμοκοιτίδα Α υπάρχουν πολλές δραστηριότητες, ενώ στην Β ασχολούνται κυρίως με δραστηριότητες που αφορούν τα ΤΠΕ, τον αγροτικό τομέα, τον τουρισμό και τον δημιουργικό τομέα. Στην Γ ασχολούνται με δραστηριότητες που έχουν ως πυρήνα την τεχνολογία, ενώ στην Δ η πληροφορική είναι ο πυρήνας των δραστηριοτήτων με ειδίκευση πάνω στον τουρισμό, στο event management καθώς και στις ψηφιακές διαφημίσεις. Αναλύοντας αυτά τα δεδομένα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι δραστηριότητες των εταιριών βασίζονται κυρίως στις νέες τεχνολογίες και στο πως αυτές μπορούν να αξιοποιηθούν στον τουρισμό, στον πρωτογενή τομέα και άλλους τομείς.



Πίνακας 5.4 Διαδικασία εισροών-εκροών θερμοκοιτίδας

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Γ</b>	<b>Δ</b>
<b>Ποια τα κριτήρια για να μπει/αποφοιτήσει μια εταιρία</b>	1. 4 στάδια 2 18- 40 ετών 3. 2 χρόνια εμπειρία 4 ιδέα με κάποια καινοτομία	1.Team work 2.Motivation 3.Maturity 4.καινοτομία	1.Μέχρι 5 άτομα 2.προϊόν και δυνατότητα εκμετάλλευσης του 3. δεμένη ομάδα	1.εξωστρεφεια-διεθνοποίηση 2.μεγέθος αγοράς 3.ανταγωνιστικότητα /καινοτόμες ιδέες 4.Ομάδα(πιο συνεκτική) 5.Ιδέα
<b>Πόσες εταιρίες έχουν αποφοιτήσει; Όλες ενεργές;</b>	21 εταιρίες στον πρώτο κύκλο	2	150	3
<b>Πόσες εταιρίες υπάρχουν τώρα; Occupancy rate. Πόσες αιτήσεις;</b>	25 εταιρίες 190 αιτήσεις	35 εταιρίες 75 αιτήσεις	10 εταιρίες ανά κύκλο με 2 κύκλους το χρόνο	3
<b>Πόσο προσωπικό έχουν οι εταιρίες;</b>	3 με 5 άτομα	2 με 3 άτομα	Δα	2-4 άτομα στο ξεκίνημα και φτάνουν στους 7-8
<b>Η θερμοκοιτίδα παίρνει ποσοστό ή θέση στην μετοχική σύνθεση των εταιριών;</b>	Όχι	Δα	Ναι το 8% (vs.)	Ναι 5% για μελλοντική βοήθεια
<b>Τι background έχουν οι εταιρίες;</b>	Οτιδήποτε και ηλικία από 18-40	Δα	1.Ηλικία από 30-40 2. μεταπτυχιακές σπουδές	1.2-4 άτομα 2.Ηλικία από 23-35 3.Technical background 4.Designer

				5.Εμπειρία στην αγορά
<b>Ποιά η φύση των εταιριών;( start ups, θυγατρικές άλλων, spin offs)</b>	Start ups με λίγα spin offs	Start ups με λίγα spin offs	Start ups	Start ups
<b>Τι δραστηριότητες έχουν οι εταιρίες; Υπάρχει στόχευση με δυναμική οικονομία της Αθήνας;</b>	Πολλές δραστηριότητες	1.ΤΠΕ 2.αγροτικά 3.τουρισμός 4.δημιουργικά	Με πυρήνα την τεχνολογία	Με πυρήνα την πληροφορική και κινείται πάνω στον τουρισμό τα digital ads και πάνω στο event management

## Κεφάλαιο 6

### Συμπεράσματα

Οι Θερμοκοιτίδες είναι τυποποιημένοι χώροι οι οποίοι δημιουργούνται για να παρέχουν ένα περιβάλλον που προσφέρει κοινές υποδομές και ειδικές υπηρεσίες, για ένα χρονικό διάστημα διευκολύνοντας το ξεκίνημα και την ανάπτυξη νέων καινοτόμων επιχειρήσεων, οι οποίες στη συνέχεια μετακινούνται σε δικούς τους επαγγελματικούς χώρους και τη θέση τους στη Θερμοκοιτίδα καταλαμβάνουν άλλες νεώτερες επιχειρήσεις.

Οι περισσότερες περιπτώσεις Θερμοκοιτίδων αποτελούν τμήμα ενός Τεχνολογικού Πάρκου και είναι άμεσα συνδεδεμένες με Πανεπιστήμια και σε ορισμένες περιπτώσεις με Τεχνολογικά Ιδρύματα.

Βασική υπογράμμιση, αποτελεί το γεγονός ότι οι Θερμοκοιτίδες, σε αντίθεση με τα Τεχνολογικά Πάρκα - μέσα στα οποία συνήθως περιλαμβάνονται - δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα.

Συνεπώς οι θερμοκοιτίδες παρέχουν κατά κανόνα την τεχνογνωσία, το χώρο και τις υποδομές για νέες επιχειρήσεις (startups) που χρειάζονται στήριξη στα πρώτα τους βήματα.

Σήμερα οι θερμοκοιτίδες έχουν γίνει πολύ σημαντικά εργαλεία της τεχνολογίας δημιουργώντας ισχυρούς δεσμούς μεταξύ πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, επιχειρηματιών, βιομηχανίας και κεφαλαιακών πηγών.

Τέλος, στην Ελλάδα οι Θερμοκοιτίδες έκαναν την παρουσία τους μόλις τα τελευταία χρόνια κυρίως με πρωτοβουλία του EOMMEX στα Χανιά και στη Λάρισα. Σημειώνεται και η παρουσία Θερμοκοιτίδων στα Τεχνολογικά Πάρκα Πάτρας, Ηρακλείου Κρήτης, Θεσσαλονίκη και Βόλου.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι υπάρχει ανάγκη επέκτασης του θεσμού των Θερμοκοιτίδων στην Ελλάδα ως αναπτυξιακού εργαλείου πρώτης γραμμής και πιο συγκεκριμένα:

- Η δυνατότητα των επιχειρήσεων να καινοτομούν και να αναπτύσσονται είναι, κατά κοινή ομολογία, η πρωταρχική δύναμη που οδηγεί σε ανάπτυξη και βελτίωση του βιοτικού επιπέδου τοπικά και περιφερειακά.
- Οι Θερμοκοιτίδες αναζωογονούν φθίνουσες βιομηχανικές περιοχές παρέχοντας στους επιχειρηματίες νέο έδαφος για να αναπτύξουν νέες επιχειρήσεις και αποτελούν

τη βάση της ανάπτυξης και άνθισης της τοπικής οικονομίας και της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας για τους κατοίκους της περιοχής .

- Οι Θερμοκοιτίδες προκάλεσαν από το 1970 την έκρηξη του τοπικού και εθνικού ανταγωνισμού στις ΗΠΑ και την Ευρώπη και η εξέλιξη αυτή ενισχύθηκε σημαντικά από τις διασυνδέσεις και τις συνεργασίες που ανέπτυξαν με τα Πανεπιστήμια και τους Δημόσιους οργανισμούς έρευνας κυρίως από τη δεκαετία του '80.
- Είναι αξιοσημείωτο ότι από τη δεκαετία του '90 οι θερμοκοιτίδες φιλοξενούν κυρίως επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους χώρους της βιοτεχνολογίας, τεχνολογίας πληροφοριών, περιβαλλοντικής τεχνολογίας, πληροφορικής κ.ά με σκοπό την προώθηση Επιχειρήσεων Βασιζόμενων στη Νέα Τεχνολογία.
- Η σπουδαιότητα των Θερμοκοιτίδων για τα Α.Ε.Ι, με τα οποία είναι συνδεδεμένες, είναι μεγάλη.

Οι Θερμοκοιτίδες αντιπροσωπεύουν ένα ευρέως αποδεκτό εργαλείο για την οικονομική ανάπτυξη και τη βελτίωση του ρυθμού επιτυχίας των νέων επιχειρήσεων.

Αυτό επιτυγχάνει, εκτός από την οικονομική αναβάθμιση της χώρας, μέσα από τεχνολογική εξέλιξη και τη βελτίωση του εμπορικού ισοζυγίου που ειδικότερα σε υποανάπτυκτες τεχνολογικά χώρες είναι αρνητικό.

Η δημιουργία Θερμοκοιτίδων εξυπηρετεί και στόχους τοπικής ανάπτυξης, που συνήθως σχετίζονται με :

- τη δημιουργία νέων μορφών τοπικών παραγωγικών και λοιπών επιχειρήσεων,
- τη δημιουργία άμεσων και έμμεσων νέων θέσεων εργασίας,
- την αναζωογόνηση και ενίσχυση του κοινωνικοοικονομικού ιστού των περιοχών δραστηριοποίησής τους.

Η Θερμοκοιτίδα εξυπηρετεί πολλαπλούς αναπτυξιακούς και κοινωνικούς στόχους αν ληφθεί υπόψη ότι μέσω αυτής διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό η εγκατάσταση και δραστηριοποίηση νέων καινοτομικών επιχειρήσεων σε ένα χώρο όπου υπάρχει μια συνεχής φροντίδα για την ελαχιστοποίηση των όποιων προβλημάτων και την απερίσπαστη επικέντρωση των αντίστοιχων μονάδων στο παραγωγικό έργο τους.

Οι εκτιμήσεις για τα αποτελέσματα των Θερμοκοιτίδων είναι θετικές σε ότι αφορά τους ρυθμούς της επιβίωσης των επιχειρήσεων που “εκκολάπτονται “ σε αυτές.

Όμως, τα αποτελέσματα που αφορούν στην αύξηση των θέσεων και τη δημιουργία των νέων θέσεων εργασίας, δεν είναι επαρκώς τεκμηριωμένα και διαχωρισμένα, δεδομένου ότι οι θερμοκοιτίδες είναι μια νέα μορφή υποστήριξης νέων επιχειρήσεων

και τα ευρύτερα αποτελέσματα, περιλαμβανομένων και των οικονομικών αποτελεσμάτων, μπορούν να εκτιμηθούν επακριβώς μόνο σε μακροχρόνια βάση.

## Βιβλιογραφία

Ζυγιάρης Σωτήρης, «Οδηγός Συνεργατικών Σχηματισμών για μικρές επιχειρήσεις», Δράσεις για την ενίσχυση του ρόλου της καινοτομίας και των μορφών συνεργασίας στις μικρές επιχειρήσεις, Αθήνα, Ιανουάριος 2014

Κατσίλης, Γ. (2006) Επαγωγική Στατιστική. Αθήνα: εκδόσεις Gutenberg

Κυριαζή, Ν., (1998). Η κοινωνιολογική έρευνα – Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών. Αθήνα: Ελληνικές Επιστημονικές Εκδόσεις

Λαμπίρη-Δημάκη, Ι. & Θ. Κ Παπαχρήστου, (1995) Κοινωνικές Έρευνες με Στατιστικές Μεθόδους. Αθήνα: εκδόσεις Σάκκουλ

Παπαγεωργίου, Γ. (1998), Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα. Αθήνα: Gutenberg

Πηγιάκη, Π., (1988). Εθνογραφία Η μελέτη της ανθρώπινης διάστασης στην κοινωνική και παιδαγωγική έρευνα. Αθήνα: Γρηγόρης. Τεχνικών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Τσουρβάκας, Γ.Ε., (1997). Ποιοτική έρευνα – Οι εφαρμογές της στη μελέτη των μέσων μαζικής επικοινωνίας. Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Συγγραφέων Καθηγητών, Τυπωθήτω.

Φίλιας, Β (2004).Εισαγωγή στη μεθοδολογία και της τεχνικές των κοινωνικών ερευνών. (2<sup>η</sup> έκδ). Αθήνα:Gutenberg

Aernoudt, udy., “Incubators: Tool for Entrepreneurship?” Small business Economics 23:127-135, (2004). Kluwer Academic Publishers. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση : <http://www.springerlink.com/content/jg56q6r706q6nrj5/fulltext.pdf>

Alrichter, H. & Porsch, P., (2001). Οι Εκπαιδευτικοί ερευνούν το έργο τους. Αθήνα: Μεταίχμιο

Babbie E. (2011) Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Babbie, E. (1992) (sixth edition) The Practice of Social Research. California: Wadsworth.

Baptista Rui , Swann Peter, «Do firms in clusters innovate more?» Research Policy, 27( 1998), 525–540 .

Bayan, Arthur., 2006. "Business incubator progress: A policy tool for entrepreneurship and enterprise development in a knowledge based economy". November, 2006. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [http://www.competitiveness.org.pk/downloads/BusinessIncubatorConceptPaper\\_Modified\\_23Nov06.pdf](http://www.competitiveness.org.pk/downloads/BusinessIncubatorConceptPaper_Modified_23Nov06.pdf) (Accessed: 5 June, 2010)

Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., & Woods, P. (1999). Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη, Εγχειρίδιο Μελέτης, (μτφ. Ε. Φράγκου). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Blaikie N. (2004) Analyzing Quantitative Data: from description to explanation. London

Bryman, A. (2004) Social Research Methods (second edition). Oxford University Press.

Cohen, L., & Manion, L., (1977). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο

de Vaus, D.A. (1993) Surveys in Social Research, (3 ed.). London: UCL Press  
Faulkner, D., Swann, J., Baker, S., Bird, M., & Carty, J. (1999). Εξέλιξη του παιδιού στο κοινωνικό περιβάλλον, Εγχειρίδιο Μεθοδολογίας, (μτφ. Α. Ραυτοπούλου). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Grimaldi R., Grandi A., (2005), «Business Incubators and new venture creation: an assessment of incubating models», Technovation, Issue 2 (February), p.p.111-121

Holst, M.: Developing the Concept of a Virtual Incubator, Report of Project Entrepreneurial Knowledge Community (April 2007), <http://www.cdt.ltu.se/main.php/reportVirtualincubator.pdf?fileitem=1419321>

Keith H. & J. A. Sharp, (1994) Η Επιστημονική Μελέτη. Αθήνα: εκδόσεις Gutenberg.  
M. Porter (2000), «Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy», Economic Development Quarterly, τόμ. 14, αρ. 1.

Martin, O. (2008) Η Ανάλυση Ποσοτικών Δεδομένων. Αθήνα: εκδόσεις Τόπος.

Mertens, D. M. (2009) Έρευνα και Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση και την Ψυχολογία. Αθήνα

Ρούσσο, Π. Τσαούσης. Γ. (2002) Στατιστική Εφαρμοσμένη στις Κοινωνικές Επιστήμες.

Robson, C. (2007) Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου. Αθήνα: εκδόσεις Gutenberg.

Sapsford R. (2007) Survey Research (second edition). London: Sage.

Scillitoe L.J., Chakrabarti K.A., «The role of incubator interactions in assisting new ventures», Technovation, 2010, Vol.30, Issue 3 , March, p.p.155-167

Verma G. K. & K. Mallick (2004), Εκπαιδευτική Έρευνα. Αθήνα: εκδόσεις Τυπωθήτω.

Veslemøy Brandsnes Aurmo, Nordic Business Incubators' Contribution to Sustainable Businesses Start-ups A Multiple Case Study of Norwegian, Danish and Icelandic Business Incubators, Master thesis, Aalborg University, (2010). Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://projekter.aau.dk/projekter/files/32686574/Veslem%C3%B8y%20Finshed.pdf>

### **Ιστοσελίδες**

[http://in3.dem.ist.utl.pt/mscdesign/03ed/files/other\\_8\\_03.pdf](http://in3.dem.ist.utl.pt/mscdesign/03ed/files/other_8_03.pdf)

<http://link.springer.com/article/10.1023%2FB%3ASBEJ.0000027665.54173.23>

<http://www.epidotisimag.gr/2013/05/thermokoitides-neon-epixeiriseon/>

<http://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=1241>

<http://www.ikariamag.gr>

<http://www.smallbusinesscomputing.com/tipsforsmallbusiness/how-to-find-the-right-small-business-incubator.html>

<http://www.springerlink.com/content/ig56q6r706q6nrj/fulltext.pdf>[http://www.viopachania.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8&Itemid=13](http://www.viopachania.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=13)