


<b>Τίτλος</b>	<b>«Μελέτη για την προετοιμασία εφαρμογής έργων συνεργασίας και καινοτομίας που θα υλοποιηθούν μέσω της παρέμβασης Π3-77-4.1 «Στήριξη για Τοπική Ανάπτυξη μέσω του LEADER» καθώς και μεθοδολογίας αξιολόγησης του Στρατηγικού Σχεδίου ΚΑΠ» (Μέτρο 20)</b>		
<b>Ημερομηνία Έναρξης</b>	06/09/2022	<b>Διάρκεια</b>	10 μήνες
<b>Παραδοτέο Α'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καθορισμός καινοτόμων πράξεων στην αγροτική ύπαιθρο.</li> <li>• Διαδικασίες προσέλκυσης και υποβοήθησης ανάπτυξης και υλοποίησης καινοτόμων πράξεων.</li> <li>• Καθορισμός πράξεων συνεργασίας μεταξύ μικρών τοπικών επιχειρήσεων στην αγροτική ύπαιθρο.</li> <li>• Διαδικασίες προσέλκυσης και υποβοήθησης ανάπτυξης και υλοποίησης πράξεων συνεργασίας μεταξύ μικρών τοπικών επιχειρήσεων στην αγροτική ύπαιθρο.</li> </ul>		
<b>Συντονιστές Έργου</b>	<b>Κωνσταντίνος Κιλτίδης Δάφνη Καψάλα</b>		
	<b>ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΙΚΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ</b>		
	 <p>Αγροδιατροφική Σύμπραξη Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας</p>		



www.agromacedonia.gr  
 info@agromacedonia.gr  
 26<sup>η</sup> Οκτωβρίου 64 | Τ.Κ. 54627 | Θεσσαλονίκη  
 +30 2313 330 306  
 +30 2313 330 907

Εταιρεία της Σύμπραξης



## Πίνακας περιεχομένων

### Α' μέρος: Καθορισμός και εφαρμογή καινοτόμων πράξεων

Κεφάλαιο 1: Πολιτικές ανάπτυξης της υπαίθρου και LEADER .....	5
Κεφάλαιο 2: Βασικές έννοιες και πολιτικές καινοτομίας .....	28
Κεφάλαιο 3: Το περιβάλλον ανάπτυξης της καινοτομίας στην Ελλάδα.....	73
Κεφάλαιο 4: Η διάσταση της καινοτομίας στην ύπαιθρο .....	101
Κεφάλαιο 5: Το περιβάλλον της καινοτομίας στην Ευρωπαϊκή ύπαιθρο και πολιτική .....	152
Κεφάλαιο 6: Η καινοτομία και το LEADER .....	184
Κεφάλαιο 7: Αξιολόγηση έργων και αποτελεσμάτων καινοτομίας .....	200
Κεφάλαιο 8: Μεθοδολογικοί Οδηγοί για πολιτικές, δράσεις και διαχείριση καινοτομίας .....	236
Κεφάλαιο 9: Καλές πρακτικές έργων και δράσεων καινοτομίας από την Ελλάδα και την Ευρώπη και Προτάσεις από την Ομάδα Έργου .....	300
Κεφάλαιο 10: Θεματικές παρεμβάσεις καινοτομίας και προτεραιότητες Έρευνας και Καινοτομίας ανά τομέα στο πλαίσιο της Προγραμματικής Περιόδου 2021 – 2027 .....	353

### Β' Μέρος: Καθορισμός και εφαρμογή πράξεων συνεργασίας μεταξύ μικρών τοπικών επιχειρήσεων

Κεφάλαιο 11: Η συνεργασία μικρών επιχειρήσεων στην Ελλάδα του σήμερα .....	380
Κεφάλαιο 12: Η λογική (νομική βάση) της Συνεργασίας στο πλαίσιο του LEADER/CLLD .....	389
Κεφάλαιο 13: Μορφές και μοντέλα συνεργατικότητας στον αγροδιατροφικό τομέα .....	398
Κεφάλαιο 14: Συνεργασίες και Συνεργατικοί Σχηματισμοί .....	415
Κεφάλαιο 15: Δικτύωση & συνέργειες των κλάδων της αγροδιατροφής και της εστίασης ...	455
Κεφάλαιο 16: Σύστημα Διασύνδεσης Αγροδιατροφικού Τομέα, Γαστρονομίας και Τουρισμού .....	471
Κεφάλαιο 17: Μεθοδολογικός Οδηγός δημιουργίας Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης ....	489
Κεφάλαιο 18: Δημιουργία Συνεργατικών Χώρων από τις ΟΤΔ .....	501
Κεφάλαιο 19: Πολιτικές ανάπτυξης της υπαίθρου και LEADER .....	508
Παράρτημα 1: Η Ελληνική πραγματικότητα της Υπαιθρου - Η περίπτωση της Δημοτικής Ενότητας Γαλλικού - Μια καταγραφή της Αγροδιατροφικής Σύμπραξης της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.....	566

## Α' μέρος: Καθορισμός και εφαρμογή καινοτόμων πράξεων

Το Α' μέρος της μελέτης περιλαμβάνει δέκα (10) Κεφάλαια που αφορούν:

**1. Τις πολιτικές ανάπτυξης της υπαίθρου και το LEADER**, προσδιορίζοντας το στρατηγικό, πολιτικό και προγραμματικό πλαίσιο, περιλαμβάνοντας ενότητες που αφορούν: α) το μακροπρόθεσμο όραμα για τις αγροτικές περιοχές, β) την Πολιτική Συνοχής, γ) την Κοινή Γεωργική Πολιτική 2021-2027, δ) το Στρατηγικό Σχέδιο Κοινής Αγροτικής Πολιτικής 2021-2027, ε) το πρόγραμμα LEADER.

**2. Τις βασικές έννοιες και πολιτικές καινοτομίας**, περιλαμβάνοντας ενότητες που αφορούν: α) την καινοτομία ως έννοια, ορισμούς, είδη και κατηγορίες, β) τα πεδία εφαρμογής της καινοτομίας, γ) τις αλλαγές που είτε δεν αποτελούν καινοτομία είτε μπορούν να αποτελέσουν καινοτομία υπό ειδικές συνθήκες, δ) την έννοια της διάχυσης της καινοτομίας (innovation diffusion) συμπεριλαμβάνει τόσο τη διαδικασία με την οποία διαδίδονται οι ιδέες πάνω στις οποίες βασίζονται οι καινοτομίες προϊόντος και επιχειρησιακής διαδικασίας (διάχυση της γνώσης περί καινοτομίας), ε) την υιοθέτηση («μίμηση») καινοτομικών προϊόντων ή επιχειρησιακών διαδικασιών από άλλες επιχειρήσεις (διάχυση των εκρών της καινοτομίας), στ) τους τύπους - δραστηριότητες στις οποίες επιδίδονται οι επιχειρήσεις με σκοπό την καινοτομία και την αξιολόγησή τους, ζ) τους παράγοντες αποτυχίας για την επίτευξη καινοτομίας στις επιχειρήσεις.

**3. Το περιβάλλον ανάπτυξης της καινοτομίας στην Ελλάδα**, περιλαμβάνοντας ενότητες που αφορούν: α) τα βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος δημιουργίας και ανάπτυξης της καινοτομίας στην Ελλάδα, β) τους θεσμούς και μηχανισμούς υποστήριξης της καινοτομίας επιχειρηματικότητας, γ) το σύστημα καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, δ) τα Περιφερειακά Συστήματα Καινοτομίας, ε) επίκαιρα στατιστικά δεδομένα καινοτομίας στην Ελλάδα ανά τομέα, στ) τη θέση της Ελλάδας στην Ευρώπη, ζ) τις πολιτικές στήριξης της καινοτομίας από το κράτος και αφορούν τις Ομάδες Τοπικής Δράσης, η) τις προτεινόμενες κατευθύνσεις ανά άξονα οικονομίας της γνώσης, θ) τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες παρεμβάσεις για κάθε πυλώνα της οικονομίας της γνώσης.

**4. Τη διάσταση της καινοτομίας στην ύπαιθρο**, περιλαμβάνοντας ενότητες που αφορούν: α) την έννοια και τις μορφές καινοτομίας / επιχειρηματικότητας στην ύπαιθρο, β) τους κινητήριους μοχλούς της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές που να εστιάζει ειδικά στην απελευθέρωση της αγροτικής καινοτομίας, γ) τη μέτρηση της καινοτομίας μέσα από την αγροτική εστίαση, δ) την αγροτική επιχειρηματικότητα και τις νεοφυείς επιχειρήσεις, ε) την καινοτομία ως μοχλό ευκαιριών για τις αγροτικές περιοχές, στ) τις επιδράσεις της καινοτομίας σε διάφορες διαστάσεις της ευημερίας στις αγροτικές περιοχές, ζ) την καινοτομία στον τομέα της αγροδιατροφής, η) την τεχνολογική καινοτομία στον Πρωτογενή Τομέα, θ) την Ψηφιακή καινοτομία και την παραγωγική καινοτομία, ι) τα συστήματα γεωργικής γνώσης και καινοτομίας, κ) την ανάπτυξη πολυπαραγοντικών δικτύων γνώσης για τους αγρότες.

**5. Το περιβάλλον της καινοτομίας στην Ευρωπαϊκή ύπαιθρο και πολιτική**, περιλαμβάνοντας ενότητες που αφορούν: α) τις στρατηγικές για την προώθηση της καινοτομίας στη γεωργία και τη δασοκομία στην Ευρώπη, β) τις Πλατφόρμες καινοτομίας στην Ευρώπη, γ) μια επισκόπηση των εθνικών στρατηγικών και των διεθνών μηχανισμών υποστήριξης της καινοτομίας, δ) τις παρατηρούμενες τάσεις στο τοπίο υποστήριξης της καινοτομίας, ε) τα κίνητρα πολιτικής, χρηματοοικονομικά μέσα και μηχανισμούς ανταλλαγής γνώσεων με παραδείγματα (καλές πρακτικές) που σχετίζονται με κάθε κατηγορία, στ) την Ευρωπαϊκή σύμπραξη καινοτομίας για

τη γεωργία και την EIP-AGRI και Ανάπτυξη της Υπαίθρου, ζ) τις Επιχειρησιακές Ομάδες και τη διαδραστική καινοτομία, η) την Πολιτική Έρευνας και Καινοτομίας “Ορίζοντας 2020”, θ) το Θεματικό Δίκτυο Έξυπνης Γεωργίας «Smart AKIS».

**6. Τη σχέση και τις διαδράσεις της καινοτομίας με το πρόγραμμα LEADER**, περιλαμβάνοντας ενότητες που αφορούν: α) την καινοτομία στην αγροτική ανάπτυξη υπό το πρίσμα της φιλοσοφίας LEADER, β) τον καινοτομικό χαρακτήρα της στρατηγικής στο LEADER, γ) την μάθηση μέσω της καινοτομίας, δ) την καινοτομία στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER, ε) την καινοτομία και τις Ομάδες Τοπικής Δράσης.

**7. Την αξιολόγηση έργων και αποτελεσμάτων καινοτομίας**, περιλαμβάνοντας ενότητες που αφορούν: α) την αξιολόγηση ιδεών και έργων καινοτομίας, β) τα κριτήρια αξιολόγησης έργων Κοινωνικής Καινοτομίας, γ) την αξιολόγηση έργων καινοτομίας για τη λήψη εταιρικών επενδυτικών αποφάσεων, δ) την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων καινοτομίας, ε) τους δείκτες για την εμφάνιση καινοτομίας και τα χαρακτηριστικά της, στ) τα κριτήρια αξιολόγησης καινοτομίας σε διάφορα προγράμματα χρηματοδότησης, ζ) την επιλογή καινοτόμων έργων και τα κριτήρια καινοτομίας στο LEADER.

**8. Μια σειρά από χρήσιμους Μεθοδολογικούς Οδηγούς για πολιτικές, δράσεις και διαχείριση καινοτομίας** που αφορούν: α) την ανάλυση των τοπικών αναγκών καινοτομίας, β) την ανάπτυξη, οργάνωση και διαχείριση της καινοτομίας, γ) τη δημιουργία μηχανισμού υποστήριξης της καινοτομίας, δ) τη δημιουργία ενός Επιχειρηματικού Επιταχυντή (Business Accelerator), ε) την ανάπτυξη μιας δράσης καινοτομικού Κοινωνικού Πειραματισμού στο πλαίσιο της κοινωνική οικονομίας.

**9. Μια σειρά από καλές πρακτικές έργων και δράσεων καινοτομίας από την Ελλάδα και την Ευρώπη** καθώς και προτάσεις πολιτικής και δράσης από την Ομάδα Έργου.

**10: Ένα πλήρη και επικαιροποιημένο κατάλογος θεματικών παρεμβάσεων, δράσεων και έργων καινοτομίας ανά οικονομικό τομέα**, στη βάση των προτεραιοτήτων Έρευνας και Καινοτομίας της Προγραμματικής Περιόδου 2021 – 2027, μέσα από τον οποίο κάθε ΟΤΔ ή/και επιχείρηση μπορεί να αντλήσει δεδομένα αλλά και να εμπνευσθεί ώστε να δραστηριοποιηθεί καινοτομικά (ερευνητικά, παραγωγικά, συμβουλευτικά κ.λπ.).

## Κεφάλαιο 1: Πολιτικές ανάπτυξης της υπαίθρου και LEADER

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) το μακροπρόθεσμο όραμα για τις αγροτικές περιοχές,
- β) την Πολιτική Συνοχής,
- γ) την Κοινή Γεωργική Πολιτική 2021-2027,
- δ) το Στρατηγικό Σχέδιο Κοινής Αγροτικής Πολιτικής 2021-2027,
- ε) το πρόγραμμα LEADER.

### 1. Το μακροπρόθεσμο όραμα για τις αγροτικές περιοχές

Οι πολιτικές της ΕΕ υποστηρίζουν και διαδραματίζουν σημαντικούς ρόλους στις αγροτικές περιοχές και, ως εκ τούτου, είναι καίριας σημασίας για την ανάπτυξη του μακροπρόθεσμου οράματος για τις αγροτικές περιοχές. Περιλαμβάνουν την Κοινή Αγροτική Πολιτική, την Περιφερειακή, τη Συνοχή και την Κοινωνική Πολιτική και μια σειρά από άλλες πολιτικές της ΕΕ, όπως αυτές που αφορούν την ενέργεια, τις μεταφορές, τη συνδεσιμότητα, την απασχόληση, το περιβάλλον ή το κλίμα. Το όραμα ακολουθεί την Έκθεση για τον αντίκτυπο της δημογραφικής αλλαγής<sup>1</sup> και την Πράσινη Βίβλο για τη γήρανση<sup>2</sup>. Ωστόσο, το αγροτικό όραμα είναι πολύ ευρύτερο από τα δημογραφικά ζητήματα και περιλαμβάνει όλες τις πτυχές που σχετίζονται με το μέλλον των αγροτικών περιοχών. Διασφαλίζονται επίσης δεσμοί με άλλες βασικές πολιτικές και πρωτοβουλίες της Επιτροπής, συμπεριλαμβανομένης της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας/European Green

*Το Σχέδιο Αγροτικής Δράσης θα φέρει σε επαφή διαφορετικούς τομείς πολιτικής της ΕΕ για την επίτευξη του οράματος...*



#### ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΩΣΗ

Βιώσιμη πολυτροπική κινητικότητα βέλτιστες πρακτικές για τις αγροτικές περιοχές. Προώθηση του ψηφιακού μέλλοντος για τις αγροτικές περιοχές.

#### ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑ

Πλατφόρμα αγροτικής αναζωογόνησης. Έρευνα και καινοτομία για αγροτικές κοινότητες.



#### ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΓΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Επιχειρηματικότητα και κοινωνική οικονομία στις αγροτικές περιοχές.

#### ΑΥΞΗΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ, ΚΛΙΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΤΕΚΤΑΣΙΑΣ

Στήριξη των αγροτικών δήμων στην ενεργειακή μετάβαση και καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής. Δράση για το κλίμα στην τυρφόνα μέσω εκτροφή άνθρακα. Προτεινόμενη αποστολή της ΕΕ για την υγεία του εδάφους και τα τρόφιμα. Κοινωνική ανθεκτικότητα και γυναίκες στις αγροτικές περιοχές.



*Το μακροπρόθεσμο όραμα για τις αγροτικές περιοχές της ΕΕ είναι μια πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη δημιουργία νέας δυναμικής στις αγροτικές περιοχές, που αποτελούν το 30% του πληθυσμού της ΕΕ, στο πλαίσιο των νέων ευκαιριών που δημιουργούνται από την μετάβαση στην πράσινη και ψηφιακή τεχνολογία της ΕΕ και τα διδάγματα που αντλήθηκαν από το COVID 19.*

<sup>1</sup> COM (2020) 241 Communication on the impact of the demographic change. In April 2021 the *Atlas of Demography* was launched as a new interactive tool which helps visualise, monitor and anticipate demographic change in Europe.

<sup>2</sup> COM (2021) 50 Communication on the Green paper on Ageing.

Deal<sup>3</sup>, της στρατηγικής Από το αγρόκτημα στο πιάτο /Farm to Fork strategy<sup>4</sup>, της Ευρώπης που ταιριάζει στην ψηφιακή εποχή<sup>5</sup>, του Ευρωπαϊκού Πυλώνα Κοινωνικών Δικαιωμάτων<sup>6</sup> και της Διάσκεψης για το μέλλον της Ευρώπης<sup>7</sup>. Το όραμα θα πρέπει επίσης να βασίζεται στην ανάκαμψη της επόμενης γενιάς «Next Generation EU».

## 2. Πολιτική Συνοχής<sup>8</sup>

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στις 29 Μαΐου 2018 ανήγγειλε την πρότασή της για τους κανονισμούς των Ταμείων που θα χρηματοδοτήσουν την Πολιτική Συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης την περίοδο 2021-2027.

Η πολιτική συνοχής της ΕΕ συμβάλλει στην ενίσχυση της οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής συνοχής στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Στοχεύει στη διόρθωση των ανισορροπιών μεταξύ χωρών και περιφερειών. Εκπληρώνει τις πολιτικές προτεραιότητες της Ένωσης, ιδίως την πράσινη και την ψηφιακή μετάβαση. Όσον αφορά την περίοδο 2021-2027 επικεντρώνεται στα εξής:

- **Υποστήριξη των προτεραιοτήτων της ΕΕ: 5 στόχοι πολιτικής<sup>9</sup>** επικεντρωμένοι σε βασικούς στόχους και θεματική εστίαση σε αυτούς που είναι πιο σημαντικοί για μια ανταγωνιστική Ευρώπη:
  1. Μια πιο ανταγωνιστική και πιο «έξυπνη» Ευρώπη μέσω διαδικασιών προώθησης καινοτόμου οικονομικού μετασχηματισμού και περιφερειακών διασυνδέσεων:
    - Ενίσχυση των ικανοτήτων έρευνας και καινοτομίας και αξιοποίηση των προηγμένων τεχνολογιών.
    - Εκμετάλλευση των οφελών της ψηφιοποίησης για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις.
    - Ενίσχυση της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ.
    - Ανάπτυξη δεξιοτήτων για την έξυπνη εξειδίκευση, τη βιομηχανική μετάβαση και την επιχειρηματικότητα.
    - Ενίσχυση της ψηφιακής συνδεσιμότητας.
  2. Μια πιο «πράσινη» μετάβαση με χαμηλές εκπομπές άνθρακα προς μια καθαρή οικονομία μηδενικών εκπομπών άνθρακα και μια ανθεκτική Ευρώπη, προωθώντας την καθαρή και δίκαιη ενεργειακή μετάβαση, τις «πράσινες» και «γαλάζιες» επενδύσεις, την κυκλική οικονομία, τον μετριασμό και την προσαρμογή της κλιματικής αλλαγής, την πρόληψη και διαχείριση κινδύνων και τη βιώσιμη αστική κινητικότητα.
  3. Μια πιο συνδεδεμένη Ευρώπη με την ενίσχυση της κινητικότητας.
  4. Μια πιο κοινωνική και χωρίς αποκλεισμούς Ευρώπη που εφαρμόζει τον ευρωπαϊκό πυλώνα κοινωνικών δικαιωμάτων.

<sup>3</sup> COM (2019) 640 Communication The European Green Deal.

<sup>4</sup> COM (2020) 381 Communication A Farm to Fork Strategy.

<sup>5</sup> European Commission, A future fit for the digital age. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_en)

<sup>6</sup> COM (2021) 102 Communication The European Pillar of Social Rights Action Plan.

<sup>7</sup> European Commission, Conference of the Future of Europe. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/conference-future-europe\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/conference-future-europe_en)

<sup>8</sup> EU Cohesion Policy 2021-2027. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/el/2021\\_2027/](https://ec.europa.eu/regional_policy/el/2021_2027/)

<sup>9</sup> Priorities of 2021-2027. 5 Policy Objectives. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/priorities](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/priorities)

5. Η Ευρώπη πιο κοντά στους πολίτες με την προώθηση της βιώσιμης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης όλων των τύπων περιοχών και τοπικών πρωτοβουλιών.
- **Κλιματικοί στόχοι:** σταθμισμένη κλιματική και περιβαλλοντική συμβολή των επενδύσεων, ελάχιστοι στόχοι για τα ταμεία, μηχανισμός κλιματικής προσαρμογής
  - **Μεγαλύτερη ενδυνάμωση των τοπικών, αστικών και εδαφικών αρχών στη διαχείριση των κονδυλίων:** αποκλειστικός στόχος πολιτικής που εφαρμόζεται μόνο μέσω εδαφικών και τοπικών αναπτυξιακών στρατηγικών
  - **Απλούστευση:** Η νέα πολιτική συνοχής εισάγει ένα σύνολο κανόνων για τα οκτώ Ταμεία και σημαντική μείωση του όγκου του παράγωγου δικαίου. Αυτό συνεπάγεται συγκεκριμένα:
    - Ελαφρύτερη και συχνότερη αναφορά
    - Ελαφρύτεροι έλεγχοι για προγράμματα: απότομη μείωση των επαληθεύσεων διαχείρισης, «αρχή του ενιαίου ελέγχου», αναλογικές ρυθμίσεις για τους ελέγχους.
    - Ταχύτερη παράδοση: εκτεταμένη δυνατότητα χρήσης απλοποιημένων συστημάτων κόστους για τη μείωση του διοικητικού κόστους και του φόρτου. Είναι αποτελεσματικά στη μείωση του ποσοστού σφάλματος, όπως αναγνωρίστηκε από το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο στη συνεισφορά του στην ομάδα υψηλού επιπέδου για την απλούστευση και χρηματοδότησης που δεν συνδέονται με συστήματα κόστους.
    - Τέλος η έγκριση της Επιτροπής για μεγάλα έργα.
    - Όχι άλλος ορισμός φορέων διαχείρισης και ελέγχου.
  - **Δημιουργία συνθηκών επιτυχίας:** εξορθολογισμένοι και σαφείς όροι που επιτρέπουν την τήρηση των όρων καθ' όλη τη διάρκεια της προγραμματικής περιόδου για την επιστροφή δαπανών από τον προϋπολογισμό της Ένωσης.
  - **Ευέλικτος προγραμματισμός προσαρμοσμένος στις νέες προκλήσεις και τις αναδυόμενες ανάγκες:** κατανομή του ποσού ευελιξίας μόνο μετά από ενδιάμεση αναθεώρηση της κοινωνικοοικονομικής κατάστασης και πιθανών νέων προκλήσεων.
  - **Ενισχυμένες διατάξεις προβολής και επικοινωνίας:** απαιτήσεις για δικαιούχους και ενέργειες στρατηγικής σημασίας.

### 3. Κοινή Γεωργική Πολιτική 2021-2027

Την 1η Ιουνίου 2018, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε νομοθετικές προτάσεις για την κοινή γεωργική πολιτική (ΚΓΠ) για την περίοδο 2021-2027. Τον Ιούνιο του 2021, μετά από εκτεταμένες διαπραγματεύσεις μεταξύ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, του Συμβουλίου της ΕΕ και της Επιτροπής, επιτεύχθηκε συμφωνία για τη νέα ΚΓΠ. Με την επιφύλαξη επίσημης έγκρισης της απαραίτητης νομοθεσίας από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο το φθινόπωρο του 2021, η νέα ΚΓΠ θα ξεκινήσει την 1η Ιανουαρίου 2023.

Βασικός στόχος της ΚΓΠ της ΕΕ είναι να συμβάλει στην ισόρροπη εδαφική ανάπτυξη μέσω μιας σειράς μέτρων όπως το Leader, το οποίο στοχεύει στη συμμετοχή ανθρώπων και τοπικών οργανισμών στο σχεδιασμό στρατηγικών αγροτικής ανάπτυξης υπό την ηγεσία της κοινότητας.

Σε ό,τι αφορά την περίοδο 2023-27, η κοινή γεωργική πολιτική, θα διαρθρωθεί γύρω από δέκα βασικούς στόχους<sup>10</sup>. Οι στόχοι αυτοί, οι οποίοι θα εστιάζουν σε κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές επιδιώξεις, θα αποτελέσουν τη βάση επί της οποίας οι χώρες της ΕΕ θα καταρτίσουν τα στρατηγικά τους σχέδια για την ΚΑΠ.

Οι στόχοι αυτοί είναι:

1. **Η εξασφάλιση δίκαιου εισοδήματος για τους γεωργούς**: Στήριξη του βιώσιμου γεωργικού εισοδήματος και της ανθεκτικότητας του γεωργικού τομέα σε ολόκληρη την ΕΕ, για την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης επισιτιστικής ασφάλειας και της γεωργικής ποικιλότητας, καθώς και για τη διασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας της γεωργικής παραγωγής.
2. **Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας**: Ενίσχυση του προσανατολισμού στην αγορά και αύξηση της ανταγωνιστικότητας των γεωργικών εκμεταλλεύσεων τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα, συμπεριλαμβανομένης της μεγαλύτερης εστίασης στην έρευνα, την τεχνολογία και την ψηφιοποίηση.
3. **Η βελτίωση της θέσης των γεωργών στην τροφική αλυσίδα**: Βελτίωση της θέσης των γεωργών στην αξιακή αλυσίδα.
4. **Η δράση για την κλιματική αλλαγή**: Συμβολή στον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής και στην προσαρμογή σ' αυτήν, μεταξύ άλλων μέσω της μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και της ενίσχυσης της δέσμευσης του διοξειδίου του άνθρακα, καθώς και η προώθηση της βιώσιμης ενέργειας.
5. **Η προστασία του περιβάλλοντος**: Προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και της αποτελεσματικής διαχείρισης των φυσικών πόρων, όπως το νερό, το έδαφος και ο αέρας, μεταξύ άλλων με τη μείωση της χημικής εξάρτησης.
6. **Η διατήρηση των τοπίων και της βιοποικιλότητας**: Συμβολή στην ανάσχεση και αντιστροφή της απώλειας βιοποικιλότητας, η ενίσχυση των οικοσυστημικών υπηρεσιών και η διατήρηση των οικοτόπων και των τοπίων.
7. **Η ενθάρρυνση της ανανέωσης των γενεών**:  
Βασικός στόχος: η προσέλκυση και διατήρηση γεωργών νεαρής ηλικίας και νέων γεωργών και η διευκόλυνση της βιώσιμης επιχειρηματικής ανάπτυξης στις αγροτικές περιοχές.
8. **Η τόνωση των αγροτικών περιοχών**: Προώθηση της απασχόλησης, της ανάπτυξης, της ισότητας των φύλων, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής των γυναικών στη γεωργία, της κοινωνικής ένταξης και της τοπικής ανάπτυξης στις αγροτικές περιοχές, καθώς και η συμπερίληψη της κυκλικής βιοοικονομίας και της βιώσιμης δασοκομίας.
9. **Η προστασία της υγείας και της ποιότητας των τροφίμων**: Βελτίωση της ανταπόκρισης της γεωργίας της ΕΕ στις απαιτήσεις της κοινωνίας όσον αφορά τα τρόφιμα και την υγεία, μεταξύ άλλων για ασφαλή και θρεπτικά τρόφιμα υψηλής ποιότητας που παράγονται με βιώσιμο τρόπο, για τη μείωση της σπατάλης τροφίμων, καθώς και για τη βελτίωση της καλής διαβίωσης των ζώων και την καταπολέμηση της αντοχής στα αντιμικροβιακά.

**Η ενίσχυση των γνώσεων και της καινοτομίας**. Εκσυγχρονισμός της γεωργίας και των αγροτικών περιοχών μέσω της προώθησης και της ανταλλαγής γνώσεων, της

<sup>10</sup>The new common agricultural policy: 2023-27. [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/new-cap-2023-27\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/new-cap-2023-27_en)



καινοτομίας και ψηφιοποίησης και της ενθάρρυνσης της υιοθέτησής τους από τους γεωργούς μέσω της βελτιωμένης πρόσβασης στην έρευνα, στην καινοτομία, στην ανταλλαγή γνώσεων και στην κατάρτιση.

**Κατά την προγραμματική περίοδο 2023-2027** ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του LEADER διατηρεί την φιλοσοφία του αναλλοίωτη έχοντας βασικό στόχο την επίτευξη συμπληρωματικότητας των τοπικών στρατηγικών με τις δράσεις των λοιπών ευρωπαϊκών ταμείων και τις συναφείς εθνικές και περιφερειακές πολιτικές ανάπτυξης.

Λόγω των διαφοροποιημένων αναγκών των αγροτικών περιοχών και των απρόβλεπτων γεγονότων και φαινομένων, όπως η πανδημία COV-19, οι πυρκαγιές και οι επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, που έχουν επιφέρει αρνητικές περιπτώσεις στις εν λόγω περιοχές αυτές, ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στις εξής παραμέτρους:

- Ανάπτυξη συνεργατικών δράσεων και πρωτοβουλιών με **κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση**.
- Υλοποίηση δράσεων σύμφωνα με τους στόχους της **Πράσινης Συμφωνίας** (Green Deal) και της **Πράσινης Βίβλου** για την αγροτική ανάπτυξη,
- Καινοτόμες δράσεις για την αντιμετώπιση των **κοινωνικο-οικονομικών προβλημάτων**.
- Προώθηση της **κυκλικής οικονομίας** και της **βιοοικονομίας**,
- Αξιοποίηση της **Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας**
- Ανάπτυξη των πολιτικών των «**Έξυπνων Χωριών**» (Smart Villages) για την ολοκληρωμένη αντιμετώπιση χρόνιων προβλημάτων μικρών υπο-περιοχών των περιοχών LEADER.

**Διάγραμμα 4. ΕΝΝΙΑ ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΚΑΠ 2021-2027**



## 4. Προγραμματική Περίοδος 2023-2027<sup>11</sup>

### 4.1 Τοπική ανάπτυξη με την πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων

Οι πολιτικές ολοκληρωμένης χωρικής ανάπτυξης, αλλά και ειδικότερα της τοπικής ανάπτυξης με την πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων, αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την **άμβλυση των ανισοτήτων που έχουν το χαρακτηριστικό της γεωγραφικής διασποράς** γιατί συμβάλουν στοχευμένα στην επίλυση των τοπικών προβλημάτων μέσω της χρήσης των κατάλληλων αναπτυξιακών εργαλείων που είναι διαθέσιμα.

Οι στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης έχουν ως βασικό χαρακτηριστικό τον **‘εκ των κάτω προς τα επάνω’** σχεδιασμό, δημιουργώντας έτσι τις προϋποθέσεις για μία στενή, συνεχή και **πολυεπίπεδη συνεργασία** μεταξύ πολλών και ισχυρών συντελεστών σε τοπικό επίπεδο, όπως αιρετοί, τοπική διοίκηση, εκπρόσωποι επιχειρήσεων και της κοινωνίας των πολιτών. Οι πολιτικές αυτές θα πρέπει να στοχεύουν κατά βάση στους εξής τομείς:

- **κοινή διαχείριση φυσικών πόρων,**
- **ενίσχυση των οικονομικών διασυνδέσεων,**
- **δημιουργία δικτύων σε διάφορα επίπεδα,**
- **ανάπτυξη κοινών υποδομών και**
- **προαγωγή καινοτόμων, έξυπνων και πράσινων πολιτικών.**

Οι πολιτικές της ΕΕ στηρίζουν την ολοκληρωμένη χωρική ανάπτυξη και την τοπική ανάπτυξη με την πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων μέσω και του **κανονισμού (ΕΕ) 2021/1060** δυνάμει των άρθρων 30 έως 34, σύμφωνα με τα οποία τα κράτη μέλη μπορούν να εντάξουν και να υλοποιήσουν τέτοιου είδους πολιτικές για το σύνολο των ευρωπαϊκών ταμείων που διαχειρίζονται. Παράλληλα, σύμφωνα με τους **κανονισμούς (ΕΕ) 2020/2220 και 2021/2115** αλλά και ειδικότερα τα άρθρα 4 και 77 αντίστοιχα δίδεται η δυνατότητα εκπόνησης και υλοποίησης τοπικών στρατηγικών LEADER.

### 4.2 Στρατηγικό Σχέδιο Κοινής Αγροτικής Πολιτικής

Η πολιτική της τοπικής ανάπτυξης με την πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την επίτευξη των στόχων όπως αυτοί περιγράφονται στην ανάλυση αναγκών που αφορούν **στον ειδικό στόχο 8** στο στρατηγικό σχέδιο της ΚΑΠ: **Πρόωθηση της απασχόλησης, της κοινωνικής ένταξης και της τοπικής ανάπτυξης στις αγροτικές περιοχές συμπεριλαμβανομένης της βιο-οικονομίας και της βιώσιμης δασοκομίας.**

- Η υστέρηση της ανάπτυξης των αγροτικών περιοχών αποτελεί κοινό γνώρισμα στο σύνολο της Ε.Ε. Για αρκετές αγροτικές περιοχές της Ε.Ε.
- η υστέρηση στους ρυθμούς ανάπτυξης συνοδεύεται από δημογραφική γήρανση που επιτείνεται από την διαρροή των νέων προς τις αστικές περιοχές λόγω απουσίας ευκαιριών απασχόλησης, φτώχειας, δυσκολία πρόσβασης σε ποιοτικές υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευσης κ.λπ.

**Οι συστάσεις της Επιτροπής προς τα κράτη-μέλη, ως προς τις αγροτικές περιοχές, περιλαμβάνει την εξέταση των εξής παραμέτρων:** διάρθρωση της οικονομίας, απασχόληση, ανεργία, δημογραφική σύνθεση, επίπεδο εκπαίδευσης, φτώχεια και κοινωνικός αποκλεισμός,

<sup>11</sup> **ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ.** Τεύχος Β' 5361/17.10.2022

πρόσβασιμότητα, ανάπτυξη ευρυζωνικών δικτύων, χρήση διαδικτύου, θέματα διακυβέρνησης και στο **προσδιορισμό είκοσι δύο αναγκών** που έχουν ομαδοποιηθεί σε έξι ομάδες:

➤ **Ομάδα αναγκών 8.5: Προώθηση βιοοικονομίας και κυκλικής οικονομίας στις αγροτικές περιοχές**

Όπως αναδείχθηκε και εμπειριστατωμένα μέσω της ανάλυσης SWOT του ΕΣ8, υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες στην Ελλάδα για την ανάπτυξη μιας πλούσιας και επικερδούς οικονομικής δραστηριότητας, στη βάση της **αξιοποίησης εναλλακτικών ανανεώσιμων πόρων μέσω της κυκλικής βιο-οικονομίας**. Τα τοπικά προγράμματα LEADER αλλά και η νέα πρωτοβουλία των Smart Villages μπορεί να συμβάλει θετικά και να παράσχει λύσεις για την επίτευξη μέρους των στόχων της εν λόγω ομάδας αναγκών.

➤ **Ομάδα αναγκών 8.6: Αντιμέτωπιση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού:**

- Υψηλότερα ποσοστά φτώχειας των αγροτικών περιοχών (ειδικότερα των νέων και των γυναικών),
- Σχολική διαρροή,
- το σημαντικό ποσοστό νέων εκτός απασχόλησης εκπαίδευσης, κατάρτισης,
- η μη ενσωμάτωση των αλλοδαπών εργαζόμενων) που απασχολούνται συνήθως με «άτυπες εργασιακές σχέσεις».

Έως σήμερα στο πλαίσιο του ΠΑΑ 2014-2020 η έκτη προτεραιότητα για την Αγροτική Ανάπτυξη Π6: «Προώθηση της κοινωνικής ένταξης, της μείωσης της φτώχειας και της οικονομικής ανάπτυξης στις αγροτικές περιοχές» εξυπηρετήθηκε μέσω της προσέγγισης LEADER. Επιπροσθέτως, ορίσθηκε ως επιτακτική ανάγκη η μετάβαση μέσω των Τοπικών Στρατηγικών σε ένα μίγμα πολιτικής που θα περιλαμβάνει παρεμβάσεις που σχετίζονται με:

- **την παροχή κατάρτισης,**
- **δράσεις κοινωνικής ενσωμάτωσης,**
- **στοχευμένες δράσεις για ευάλωτες ομάδες και**
- **η ενσωμάτωση των νέων προτεραιοτήτων της ΚΓΠ στα τοπικά προγράμματα, συμπεριλαμβανομένης και της «διακυβέρνησης» που αποτελεί ιδιαίτερο γνώρισμα της προσέγγισης LEADER.**

➤ **Ομάδα αναγκών 8.1: Ενίσχυση και διαφοροποίηση της οικονομίας των αγροτικών περιοχών**

Τα βασικά διαρθρωτικά χαρακτηριστικά της οικονομίας των αγροτικών περιοχών είναι:

- το έλλειμα παραγωγικότητας, η πολύ μεγάλη συμμετοχή του πρωτογενή τομέα σε όρους απασχόλησης και ακαθάριστης αξίας παραγωγής,
- η απουσία κλάδων υψηλής προστιθέμενης αξίας,
- η μείωση των επενδύσεων,
- η σημαντική ανάπτυξη του τουρισμού σαν κυρίαρχη οικονομική δραστηριότητα σε κάποιες αγροτικές περιοχές,
- η απίσχναση της μεταποίησης,
- το χαμηλό δυναμικό για την ανάπτυξη καινοτομίας.

Οι τοπικές στρατηγικές ανάπτυξης αποτελούν το βασικό εργαλείο της ΚΑΠ για την επίτευξη: **της στοχευμένης διαφοροποίησης της οικονομίας μέσω της προώθησης της πολυλειτουργικότητας των αγροτικών νοικοκυριών.**

➤ **Ομάδα αναγκών 8.3: Βελτίωση του επιπέδου των υποδομών και υπηρεσιών στις αγροτικές περιοχές**

Η έλλειψη πρόσβασης σε βασικές υπηρεσίες αλλά και των βασικών υποδομών των αγροτικών περιοχών, αποτελεί μια από τις αιτίες για την πληθυσμιακή αποδυνάμωση των αγροτικών περιοχών, με το πρόβλημα να καθίσταται εντονότερο για τους κατοίκους των αραιοκατοικημένων, απομακρυσμένων και ορεινών περιοχών, αποτελώντας αντικίνητρο για την προσέλκυση επιχειρήσεων και της δημιουργίας θέσεων εργασίας.

- **Η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας αλλά και η βελτίωση του επιπέδου παροχής βασικών υπηρεσιών μπορεί να αντιστρέψει το κλίμα αυτό και να κάνει τις αγροτικές περιοχές πιο ελκυστικές.**

➤ **Ομάδα αναγκών 8.2: Συγκράτηση και προσέλκυση πληθυσμού στις αγροτικές περιοχές**

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό δείκτη DESI, η Ελλάδα από πλευράς συνδεσιμότητας συνεχίζει να εμφανίζει επιδόσεις χαμηλότερες του μέσου όρου της Ε.Ε. Η υστέρηση στην αξιοποίηση των ΤΠΕ οφείλεται τόσο στην απουσία ευρυζωνικών υποδομών αλλά και στον ψηφιακό αναλφαριθμητισμό.

- Η υψηλή προτεραιότητα που δίνεται σε εθνικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο Ε.Ε. για την **προώθηση της ψηφιακής μετάβασης** αλλά και η προώθηση των στρατηγικών των Smart Villages μέσω της νέας ΚΑΠ αποτελούν σημαντικές ευκαιρίες για τον τομέα.

➤ **Ομάδα αναγκών 8.4: Βελτίωση και αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού**

Στις αγροτικές περιοχές αναδεικνύονται προβλήματα και ανάγκες που προκύπτουν λόγω της μειωμένης προσβασιμότητας του τοπικού πληθυσμού σε βασικές υπηρεσίες.

- Η **στοχευμένη εκπαίδευση και κατάρτιση των κατοίκων των αγροτικών περιοχών θα συμβάλει με θετικό τρόπο στην επίλυση του προβλήματος αυτού μέσω της ευρύτερης χρήσης των διαδικτυακών εργαλείων που είναι διαθέσιμα.**

#### **4.3 Στρατηγικός σχεδιασμός προς ισχυρότερες, συνδεδεμένες, ανθεκτικές και ευημερούσες αγροτικές περιοχές<sup>12</sup>**

Οι αγροτικές περιοχές της ΕΕ κατοικούνται από 137 εκατομμύρια άτομα, σχεδόν το 30% του πληθυσμού της και πάνω από το 80% της επικράτειάς της. Η ποικιλομορφία που της χαρακτηρίζει (ως προς τις φυσικές και κλιματολογικές συνθήκες, τα δημογραφικά, γεωγραφικά, κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά, την ιστορία και τις παραδόσεις, τις εθνικές και περιφερειακές ιδιομορφίες και την οικονομική ευρωστία), απαιτεί τον τοπικό σχεδιασμό λύσεων επικεντρωμένες στις εξειδικευμένες ανάγκες της εκάστοτε περιοχής.

Οι στρατηγικές εδαφικής ανάπτυξης θα πρέπει να εστιάζουν κατά περίπτωση στα επιμέρους χαρακτηριστικά των αγροτικών περιοχών και ειδικότερα στις *απομακρυσμένες και λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές*, με γνώμονα τις κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές, (όπως την παγκοσμιοποίηση και την αστικοποίηση).

<sup>12</sup> ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ, ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ, ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ EMPTU. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0345&from=EN>

Το μακρόπνοο όραμα για τις αγροτικές περιοχές της ΕΕ αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των υφιστάμενων προκλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών αλλαγών που προκλήθηκαν από την πανδημία COVID-19, την μείωση του πληθυσμού και την γήρανση, την υποβάθμιση των υποδομών και της παροχής υπηρεσιών στις αγροτικές περιοχές (όπως η πρόσβαση σε υγειονομική περίθαλψη, κοινωνικές υπηρεσίες, εκπαίδευση, ταχυδρομικές και τραπεζικές υπηρεσίες, δημόσιες υπηρεσίες, μεταφορές), την ελάττωση των ευκαιριών απασχόλησης και της μείωσης των εισοδημάτων, καθώς και την περιορισμένη συγκοινωνιακή και ψηφιακή συνδεσιμότητα.



Το συνολικό οικονομικό πλαίσιο υποδεικνύει ως προτεραιότητα την οικονομική διαφοροποίηση στις αγροτικές περιοχές και την ανάγκη αξιοποίησης στο έπακρο το δυναμικό, όσον αφορά τις υπηρεσίες και την μεταποίηση.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεσμεύεται για δημοκρατία και ισότητα, λαμβάνοντας υπόψη:

- Την επίτευξη ισορροπημένης εδαφικής ανάπτυξης: οι ισχυρότεροι τομείς είναι η δημιουργία και η διατήρηση θέσεων εργασίας, η τοπική προστιθέμενη αξία των προϊόντων και ο εκσυγχρονισμός των επιχειρήσεων. Η ενίσχυση των δεξιοτήτων και της γνώσης της τοπικής διακυβέρνησης στο πλαίσιο των επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη περιβαλλοντικού κεφαλαίου και η προώθηση δράσεων και καινοτομιών που μπορούν να συμβάλλουν στην περιβαλλοντική και οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων.
- Την εφαρμογή των 20 αρχών του ευρωπαϊκού πυλώνα<sup>13</sup> δικαιωμάτων, για μια ισχυρή κοινωνική Ευρώπη.
- Την συμμετοχή όλων των επιπέδων διακυβέρνησης, για τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση του δυναμικού των αγροτικών περιοχών: Εξασφάλιση της συμμετοχής όλων των ενδιαφερομένων μελών και δικτύων στη χάραξη πολιτικής και στη λήψη αποφάσεων, καθώς και σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης, μέσω της συμμετοχής του κοινού, όπως διαβουλεύσεις αγροτικών κοινοτήτων ή διαδικτυακών ψηφοφοριών, για την ανάπτυξη εξατομικευμένων, τοποκεντρικών και ολοκληρωμένων λύσεων πολιτικής και επενδύσεων.
- Την βελτίωση της ποιότητας ζωής και της συμμετοχής των τοπικών κοινοτήτων στη λήψη αποφάσεων: Δυνατότητες ενεργούς συμμετοχής στη δημόσια και κοινωνική ζωή,

<sup>13</sup> Οι 20 αρχές του Ευρωπαϊκού πυλώνα κοινωνικών δικαιωμάτων.

[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_el](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_el)

συμπεριλαμβανομένων των καλλιτεχνικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων, σύμφωνα με τη στρατηγική της ΕΕ «Από το αγρόκτημα στο πιάτο».

- Τις επιπτώσεις της δημογραφικής αλλαγής και τις περιφερειακές διαφορές, εστιάζοντας «στις αγροτικές περιοχές, τις περιοχές που συντελείται βιομηχανική μετάβαση και τις περιοχές που πλήττονται από σοβαρά και μόνιμα φυσικά ή δημογραφικά, όπως υπερβόρειες περιοχές που είναι ιδιαίτερα αραιοκατοικημένες και οι νησιώτικες, διασυνοριακές και ορεινές περιοχές», όπως κατοχυρώνεται στο άρθρο 174 της ΣΛΕΕ και το ειδικό καθεστώς των εξόχως απόκεντρων περιφερειών και των αγροτικών περιοχών τους, όπως αναγνωρίζεται από το άρθρο 349 της ΣΛΕΕ.
- Την τόνωση της οικονομικής ανάπτυξης, για την επίτευξη των στόχων της ΕΕ που αφορούν:
  - την «Πράσινη Συμφωνία»: Ανάπτυξη συμπράξεων σε όλες τις οικονομικές δραστηριότητες μεταξύ των επιχειρήσεων, των τοπικών αρχών, ερευνητών, υπηρεσιών με βάση την καινοτομία, την ανταλλαγή γνώσεων και τη συνεργασία, στο πλαίσιο διαδικασιών έξυπνης εξειδίκευσης.
  - Το πρόγραμμα «Από το αγρόκτημα στο πιάτο» και τη βιοποικιλότητα: Ενίσχυση του ρόλου των γεωργών και αύξηση των εισοδημάτων τους.
- Τις νεοεμφανιζόμενες ευκαιρίες της πράσινης και ψηφιακής μετάβασης της ΕΕ, μέσω:
  - Της ανάδειξης νέων ευκαιριών στις γεωργικές δραστηριότητες και τη δασοκομία: Βελτίωση της ποιότητας της παραγόμενης παραγωγής και η στήριξη των γεωργών, των δασοκόμων και των αγροτικών επιχειρηματιών προς μια οικολογικότερη κοινωνία και οικονομία.
  - Της διατήρησης της βιοποικιλότητας: Βιώσιμη διαχείριση στη γεωργία και δασοκομία, η οποία περιλαμβάνει περιβαλλοντική, οικονομική και κοινωνική βιωσιμότητα για τη διασφάλιση οικολογικών συστημάτων και της βιοποικιλότητας, η οποία ενισχύει την ανθεκτικότητα στην κλιματική αλλαγή και την ανθεκτικότητα έναντι των κινδύνων.
  - Της καταπολέμησης της κλιματικής αλλαγής και της υποβάθμισης του περιβάλλοντος: Παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές. Ορθή διαχείριση της ροής υδάτων, δέσμευσης του άνθρακα και των ατμοσφαιρικών ρύπων από την ατμόσφαιρα, στην πρόληψη της διάβρωσης του εδάφους και στην παροχή υπηρεσιών οικοσυστήματος.
  - Της βιώσιμης παραγωγής υγιεινών τροφίμων, συμπεριλαμβανομένων των βιολογικών τροφίμων: Μετάβαση σε βιολογικές μεθόδους παραγωγής, ανάπτυξη μικρών αλυσίδων εφοδιασμού, τοπικών μεταποιητικών δραστηριοτήτων και καινοτόμων προϊόντων.
  - Την ανάπτυξη και τη γεωγραφική κατανομή της μεταποίησης και των υπηρεσιών.
  - Της εφαρμογής νέων τεχνολογιών και της ψηφιακής συνδεσιμότητας:
    - Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων.
    - Δυνατότητα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης μέσω της αξιοποίησης ηλεκτρονικών υπηρεσιών: Δημιουργία υποδομών και υπηρεσιών υποστηρικτικές προς την εκπαίδευση.
    - Διαθεσιμότητα και οικονομική προσιτότητα ψηφιακών υποδομών.
    - Αποτελεσματική εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών, όπως ψηφιακές πλατφόρμες παροχής υπηρεσιών.
    - Παροχή ευρυζωνικής συνδεσιμότητας υψηλής ταχύτητας.

- Της αύξησης των υπηρεσιών όπως π.χ. ο τουρισμός και η αναψυχή σηματοδότησε διαρθρωτικές αλλαγές σε πολλές αγροτικές οικονομίες: Διαχείριση τουριστικών δραστηριοτήτων εντός του αγροκτήματος και την ανάδειξη τοπικών προϊόντων και ορθή διαχείριση των τοπίων και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ θάλασσας και ξηράς στις παράκτιες αγροτικές περιοχές.  
Οι «Βιοπεριφέρειες» δηλαδή γεωγραφικές περιοχές όπου οι γεωργοί, το κοινό, οι τουριστικές επιχειρήσεις, οι ενώσεις και οι δημόσιες αρχές μπορούν να συμβάλλουν στη βιώσιμη διαχείριση των τοπικών πόρων, η οποία βασίζεται σε αρχές και πρακτικές βιολογικής γεωργίας και υποστηρίζονται μέσω της αξιοποίησης της τεχνολογίας και των ψηφιακών υπηρεσιών.
- Διευκόλυνση των επιχειρηματιών και των νεοφυών επιχειρήσεων για την δημιουργία νέων οικονομικών ευκαιριών. Ανάπτυξη οικοσυστημάτων καινοτομίας και την δημιουργία υψηλής ποιότητας.

#### 4.4 Συμπληρωματικές δράσεις για ισχυρότερες, συνδεδεμένες, ανθεκτικές και ευήμερους αγροτικές περιοχές με ορίζοντα το 2040<sup>14</sup>

Οι κυριότερες παγκόσμιες μεγατάσεις<sup>15</sup> που θα συνεχίσουν να επηρεάζουν την ΕΕ κατά τις επόμενες δεκαετίες αφορούν: την κλιματική αλλαγή, την επιτάχυνση της τεχνολογικής ανάπτυξης και την ψηφιοποίηση έως τις μεγάλες οικονομικές, γεωπολιτικές και δημογραφικές αλλαγές. Οι «παράγοντες αλλαγής» ή «κινητήριοι μοχλοί», οι οποίοι αναμένεται να επηρεάσουν το μέλλον των αγροτικών περιοχών εστιάζουν σε τέσσερις συμπληρωματικούς τομείς δράσεις:



<sup>14</sup> ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ, ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ, ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ EMPTU. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0345&from=EN>

<sup>15</sup> Έκθεση Στρατηγικών Προβλέψεων 2021. [https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight/2021-strategic-foresight-report\\_el#-](https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight/2021-strategic-foresight-report_el#-)

## 1. Ισχυρότερες αγροτικές περιοχές

Ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων για την παροχή δημόσιων και ιδιωτικών υπηρεσιών, αξιοποιώντας τα ψηφιακά εργαλεία και την κοινωνική καινοτομία για την ανάδειξη των οικονομικών και πολιτισμικών πλεονεκτημάτων των αγροτικών περιοχών, καθώς και τη διασφάλιση της ελκυστικότητας ως τόποι διαβίωσης και εργασίας, ειδικότερα όσον αφορά τις απομακρυσμένες περιοχές, που καταγράφουν μείωση του πληθυσμού τους.

Η πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες (ύδρευση, αποχεύτευση, υγιειονομική περίθαλψη, η ενέργεια, οι μεταφορές, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και οι ψηφιακές επικοινωνίες πρέπει να είναι εγγυημένη για όλους.

Οι προτεινόμενες πρωτοβουλίες της Επιτροπής είναι οι εξής:

- Πλατφόρμα αγροτικής Αναζωογόνησης: Δημιουργία πλατφόρμας, ως «υπηρεσία μίας στάσης» για την παροχή και ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με υφιστάμενα και δυνητικά έργα για την βέλτιστη συνεργασία αγροτικών κοινοτήτων, φορέων και τοπικών αρχών, για την δημιουργία νέων οικονομικών ευκαιριών και πρόσβασης σε υπηρεσίες, ειδικότερα τις περιοχές με απώλεια πληθυσμού και γήρανση.
- Έρευνα και καινοτομία για τις αγροτικές κοινότητες:
  - Ενίσχυση οικοσυστημάτων καινοτομίας για την αύξηση της ελκυστικότητας των αγροτικών περιοχών ως τόποι διαβίωσης και εργασίας για τους φορείς καινοτομίας και την συγκέντρωση ταλέντων και δημιουργικών μυαλών.
  - Προώθηση δραστηριοτήτων έρευνας και καινοτομίας (E&K) με επίκεντρο τις αγροτικές περιοχές και ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ των φορέων της αγροτικής καινοτομίας για την διάδοση και υιοθέτηση των καινοτομιών.
  - Περαιτέρω ενίσχυση της δικτύωσης στο πλαίσιο LEADER και των έξυπνων χωριών, για την προώθηση της βιώσιμης γεωργίας και λοιπών οικονομικών δραστηριοτήτων.

## 2. Συνδεδεμένες αγροτικές περιοχές

- Βιώσιμη πολυτροπική κινητικότητα: Προς αυτή την κατεύθυνση προτείνονται βιώσιμες λύσεις πολύτροπης κινητικότητας και συνδέσεις με χρήση της ψηφιοποίησης, ώστε οι τοπικές αρχές να προσαρμόζουν κάθε πρωτοβουλία αγροτικής κινητικότητας.

Η ύπαιθρος παρουσιάζει το πρόβλημα των συνδεδεμένων σημείων, των λεγόμενων «λευκών κηλίδων» σχετικά με τις υποδομές. Η σύνδεση των αγροτικών περιοχών μεταξύ τους και με τις περιαστικές και αστικές περιοχές, βελτιώνει την πρόσβαση σε εύρος υπηρεσιών και είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη οικονομικών πρωτοβουλιών.

Ειδικότερα για τις μεταφορές, επιτακτική είναι η ανάγκη για βελτίωση των δημόσιων συγκοινωνιών και υποδομών— όπως σιδηρόδρομοι, οδικό δίκτυο, σταθμοί ηλεκτροκίνησης, ποδηλατοδρόμοι, συνδέσεις μεταφορικών μέσων και θαλάσσιων μεταφορών, καθώς και αεροπορικές συνδέσεις, μέσω της εφαρμογής βιώσιμων και καινοτόμων λύσεων κινητικότητας.

Η Επιτροπή καλεί τα κράτη μέλη να αξιοποιήσουν τις κατευθυντήριες γραμμές για το σχέδιο βιώσιμης κινητικότητας (ΣΒΑΚ), λαμβάνοντας υπόψη τις διασυνοριακές και μακροπεριφερειακές συνδέσεις και την βέλτιστη αξιοποίηση των υφιστάμενων δικτύων.

- Αγροτικό ψηφιακό μέλλον: Οι ευρυζωνικές συνδέσεις και οι ψηφιακές υποδομές, μπορούν να καταστήσουν τις αγροτικές περιοχές πιο ελκυστικές, μέσω ευφυή συστημάτων



μεταφορών, ταχεία βοήθεια έκτακτης ανάγκης, καθώς και έξυπνες λύσεις για την ενέργεια, την διαχείριση αποβλήτων και την ολική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Το πρόγραμμα «αγροτικό ψηφιακό μέλλον» εστιάζει στις εξής δράσεις:

- Ψηφιακή συνδεσιμότητα: Κινητοποίηση επενδύσεων του ιδιωτικού τομέα με σκοπό γεφύρωση του χάσματος μεταξύ αγροτικών και αστικών περιοχών. Παροχή καθολικής και οικονομικά προσιτής πρόσβασης σε συνδεσιμότητα υψηλής ταχύτητας.
- Ψηφιακή τεχνολογία: Ψηφιακή καινοτομία και νέες τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η ρομποτική, οι λύσεις του διαδικτύου των πραγμάτων (Internet of Things) και οι κόμβοι ψηφιακής καινοτομίας.
- Άνθρωποι: Ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων και των ικανοτήτων, που απαιτούνται για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των αγροτικών περιοχών και της πρόσβασης σε ψηφιακό εκπαιδευτικό οικοσύστημα υψηλών επιδόσεων, σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους του σχεδίου δράσης για την ψηφιακή εκπαίδευση 2021-2027.
- Μέτρηση της προόδου που έχει επιτευχθεί για την κάλυψη του ψηφιακού χάσματος μεταξύ αστικών και αγροτικών περιοχών με αναδιάταξη των υφιστάμενων δεικτών, ειδικότερα τον δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας σε έναν αγροτικό ψηφιακό δείκτη.

### 3. Ανθεκτικότερες αγροτικές περιοχές που προάγουν την ευημερία

Ενδεικτικά αναφέρονται ορισμένες από πρωτοβουλίες για τη συμβολή στην ανθεκτικότητα των αγροτικών περιοχών, στις οποίες θα συμπληρωθούν κι άλλες δράσεις για τη δημογραφική και κοινωνική ανθεκτικότητα.

- Αύξηση της περιβαλλοντικής, κλιματικής και κοινωνικής ανθεκτικότητας των αγροτικών περιοχών, εστιάζοντας στις επιχειρήσεις και τις αρχές:
  - Δημιουργία άξονα εργασίας για τις αγροτικές περιοχές προκειμένου οι συμβαλλόμενοι από τις περιοχές αυτές να ανταλλάσσουν βέλτιστες πρακτικές.
  - Ανακαίνιση κτιρίων και δημόσιων χώρων σε αγροτικές περιοχές, υποστηρίζοντας την ανάκαμψη της ΕΕ από την πανδημία COVID-19 μέσω της προσφοράς θέσεων εργασίας και συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων της Πράσινης Συμφωνίας μέσω της αύξησης της ενεργειακής αποδοτικότητας, της επιτόπιας παραγωγής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές.
  - Προαγωγή ανθρακοδεσμευτικής γεωργίας και τοπική παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας, που βασίζεται στην ποιότητα.
- Προαγωγή της ισότητας των φύλων, την ισότητα και την ένταξη των ατόμων με καταγωγή από εθνοτικές ή φυλετικές μειονότητες τα οποία ζουν σε αγροτικές περιοχές ή εποχικών εργαζομένων. Παροχή στήριξης στην επιχειρηματικότητα των γυναικών, στη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και στις επενδύσεις σε υπηρεσίες που διασφαλίζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, όπως η προσχολική εκπαίδευση και φροντίδα, καθώς και οι υπηρεσίες για ηλικιωμένους. Μπορούν επίσης να δημιουργηθούν ευκαιρίες για την ενίσχυση της ένταξης των γυναικών στην αγορά εργασίας.

### 4. Ευημερούσες αγροτικές περιοχές

Οι περιφέρειες θα λάβουν στήριξη για την εκπόνηση στρατηγικών που αξιοποιούν στο έπακρο τα εγγενή τους πλεονεκτήματα, ιδίως σε τομείς που συνδέονται με την Πράσινη Συμφωνία,

καθώς και στον μεταποιητικό και στον δημιουργικό τομέα και στον τομέα των υπηρεσιών, ενώ διατηρούν την αυτάρκεια και τη βιωσιμότητα της παραγωγής τροφίμων. Επομένως, η ανάπτυξη και η μετάβαση των τομέων της βιομηχανίας και των υπηρεσιών στις αγροτικές περιοχές έχουν μεγάλη σημασία, σε συνδυασμό με αλυσίδες αξίας που συνδέονται με τους τομείς των πρώτων υλών και της ενέργειας, χωρίς να υπονομεύεται η γεωργική παραγωγή ή να θίγεται η βιώσιμη χρήση της γεωργικής γης. Ο μεταποιητικός, ο ενεργειακός, καθώς και ο πολιτιστικός και δημιουργικός τομέας συνδέονται στενά με την αύξηση της παραγωγικότητας και της απασχόλησης σε άλλους τομείς στις αγροτικές περιοχές και υποστηρίζουν την εν λόγω αύξηση.

Θα προωθηθούν οι εξής δράσεις:

- Επιχειρηματικότητα και κοινωνική οικονομία στις αγροτικές περιοχές.
  - Χρηματοδότηση έρευνας και καινοτομίας, με έμφαση μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έχουν ήδη εγκατασταθεί ή σχεδιάζουν να εγκατασταθούν σε αγροτικές περιοχές. Αυτό θα δώσει τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες και στις μικρές επιχειρήσεις να μετακομίσουν σε αγροτικές περιοχές και θα συμβάλλει στην προσαρμογή τους στο μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, προσφέροντας ευκαιρίες για καινοτόμες επιχειρηματικές προοπτικές, συνεργασία και δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών, καθώς και ανάπτυξη νέων τομέων της οικονομίας.
  - Οι οργανώσεις της κοινωνικής οικονομίας έχουν σημαντικές δυνατότητες για τη βελτίωση της ελκυστικότητας των περιοχών τους ως τόπων διαμονής και για την ενίσχυση πολιτών και κοινοτήτων. Το ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης για την κοινωνική οικονομία και η ευρωπαϊκή πλατφόρμα συνεργασίας συνεργατικών σχηματισμών θα καλύψουν τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες προάγοντας τις καινοτομίες της κοινωνικής οικονομίας και των κοινωνικών επιχειρήσεων και συμβάλλοντας στη συγκέντρωση επιχειρηματικών πόρων στις αγροτικές περιοχές, καθώς και στην υποστήριξη των φορέων κοινωνικής οικονομίας όσον αφορά την καινοτομία, τη δημιουργία ποιοτικών θέσεων εργασίας και την κοινωνική ένταξη.
  - Θα βελτιωθεί επίσης η δικτύωση μεταξύ αγροτικών επιχειρήσεων μέσω των ευρωπαϊκών επιχειρηματικών δικτύων, δηλαδή του μεγαλύτερου δικτύου μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ευρώπη, καθώς και μέσω προσκλήσεων διαπεριφερειακής συνεργασίας στο πλαίσιο των ευρωπαϊκών αποστολών κοινωνικής οικονομίας. Θα δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις μικρές αλυσίδες εφοδιασμού αγροδιατροφικών προϊόντων που συνδέουν άμεσα τους παραγωγούς με τους καταναλωτές.
- Διαφοροποίηση οικονομικών δραστηριοτήτων βασισμένες σε βιώσιμες τοπικές οικονομικές στρατηγικές, που καθιστούν το περιβάλλον ελκυστικότερο για τις εταιρείες.
- Διασφάλιση πρόσβασης σε ψηφιακή και υβριδική εκπαίδευση και κατάρτιση προκειμένου οι κοινότητες να αποκτούν νέες δεξιότητες και να υποστηρίζουν το επιχειρηματικό πνεύμα.
- Βελτιωμένη συνδεσιμότητα των μικρότερων επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσει εναλλακτική λύση έναντι της ενοποίησης, η οποία συχνά οδηγεί σε μεταφορά της εξουσίας και των κερδών εκτός αγροτικών περιοχών.
- Δράσεις στο πλαίσιο του πράσινου και ψηφιακού μετασχηματισμού της κοινωνίας, έχοντας στόχο την ενίσχυση των αλυσίδων αξίας στον τομέα της μεταποίησης, καθώς και στους πολιτιστικούς και τους δημιουργικούς κλάδους. Οι σχετικές δράσεις θα πρέπει να είναι άριστα διασυνδεδεμένες με περιφερειακές στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης, με την επιδίωξη να καταστήσουν ελκυστικές τις επενδύσεις της βιομηχανίας και άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων.

- Η χρηματοδότηση από το ΕΚΤ+ θα στηρίξει την κατάρτιση ατόμων που ζουν σε αγροτικές περιοχές ώστε να διασφαλιστεί ότι έχουν τα απαιτούμενα εργαλεία για να είναι ανταγωνιστικά σε μια μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας.

*Η εμβληματική πρωτοβουλία θα συμπληρωθεί με δράσεις που θα αναπτύξουν, μεταξύ άλλων, ευκαιρίες απασχόλησης και μάθησης για τους νέους και τη βιώσιμη ανάπτυξη της βιοοικονομίας. Οι τοπικές κοινότητες θεωρούνται ως οι πλέον κατάλληλες ως προς την αξιοποίηση των εδαφικών κοινοτήτων τους και αναπτύσσουν στρατηγικές με χρηματοδότηση της Κοινής Γεωργικής Πολιτικής στο πλαίσιο της προσέγγισης LEADER, καθώς επίσης συμβάλει ένα καθιερωμένο στοιχείο της πολιτικής συνοχής, μέσω της αποκαλούμενης τοπικής ανάπτυξης με πρωτοβουλία των τοπικών κοινοτήτων (ΤΑΠΤΚ), ιδίως στις περιαστικές και παράκτιες περιοχές, καθώς και στα νησιά.*

## **5. LEADER / Liaisons Entre Actions de Developpement de l'Economie Rurale**

Τα αρχικά LEADER σημαίνουν στα ελληνικά: «Διασύνδεση των δράσεων αγροτικής ανάπτυξης». Η στρατηγική της πολιτικής αγροτικής ανάπτυξης (ΠΑΑ) αποτελεί κεντρική συστατική της κοινής γεωργικής πολιτικής (ΚΓΠ). Η προσέγγιση Leader αποτελεί μια καινοτόμο μέθοδο σχεδιασμού και υλοποίησης, εκ των κάτω προς τα άνω, αντί της παραδοσιακής εκ των άνω προς τα κάτω προσέγγισης τοπικών ολοκληρωμένων αναπτυξιακών στρατηγικών στο πλαίσιο της πολιτικής αγροτικής ανάπτυξης της ΕΕ.

Η πρωτοβουλία LEADER είναι μια μέθοδος τοπικής ανάπτυξης που χρησιμοποιείται εδώ και 30 χρόνια για τη συμμετοχή τοπικών παραγόντων στο σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικών, τη λήψη αποφάσεων και την κατανομή πόρων για την ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών τους. Υλοποιείται από περίπου 2800 Ομάδες Τοπικής Δράσης (ΟΤΔ), που καλύπτουν το 61% του αγροτικού πληθυσμού στην ΕΕ και φέρνουν σε επαφή φορείς του δημόσιου, του ιδιωτικού τομέα και της κοινωνίας των πολιτών σε μια συγκεκριμένη περιοχή (κατάσταση από τα τέλη του 2018 - ΕΕ-28). Στο πλαίσιο της αγροτικής ανάπτυξης, το LEADER εφαρμόζεται στο πλαίσιο των εθνικών και περιφερειακών προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης (ΠΑΑ) κάθε κράτους μέλους της ΕΕ, που συγχρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ). Κατά την προγραμματική περίοδο 2014-2020, η μέθοδος LEADER επεκτάθηκε υπό τον ευρύτερο όρο Τοπική Ανάπτυξη υπό την ηγεσία της Κοινότητας (CLLD) σε τρία επιπλέον Ταμεία της ΕΕ:

- το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας (ΕΤΘΑ),
- το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και
- το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ).

Προκειμένου να ανοικοδομηθεί η Ευρώπη μετά την COVID-19, η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) έχει συγκεντρώσει το μεγαλύτερο πακέτο τόνωσης όλων των εποχών - 2,018 τρισεκατομμύρια ευρώ τρέχουσες τιμές - για την προγραμματική περίοδο 2021–2027. Η ανάκαμψη στις αγροτικές περιοχές μετά από εξωγενείς κρίσεις λαμβάνει χώρα με αργότερους ρυθμούς από ό,τι στις αστικές περιοχές και καθιστά αναγκαία την επαναξιολόγηση των εργαλείων πολιτικής που θα μπορούσαν να προωθήσουν την ταχύτερη ανάκαμψη αυτών των αγροτικών περιοχών και να αποκαταστήσουν την υποδομή τοπικού διαλόγου μέσα σε ένα περιβάλλον κοινωνικής αποστασιοποίησης.

## 5.1 Ιστορική αναδρομή της Προσέγγισης LEADER

- ▶ Α' Προγραμματική Περίοδος - Leader I (1991–1993). Το έτος 1991 σηματοδοτήθηκε η δημιουργία της κοινοτικής πρωτοβουλίας LEADER σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, η οποία διατελεί την βάση για μια νέα προσέγγιση στην πολιτική αγροτικής ανάπτυξης.
- ▶ Β' Προγραμματικής Περίοδος - Leader II (1994–1999). Ενίσχυση της πρωτοβουλίας για τον σχεδιασμό εκ των κάτω προς τα επάνω στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης.
- ▶ Γ' Προγραμματική Περίοδος - Leader+ (2000–2006). Ενδυνάμωση των δεσμών συνεργασίας μεταξύ των τοπικών φορέων και κοινωνικών ομάδων.
- ▶ Δ' προγραμματική Περίοδος (2007-2013). Η Πρωτοβουλία LEADER εφαρμόζεται υποχρεωτικά από τα Κράτη μέλη, στα εθνικά τους προγράμματα ως Άξονας 4: "Δημιουργία τοπικών ικανοτήτων για την απασχόληση και την διαφοροποίηση στις αγροτικές περιοχές μέσω της προσέγγισης Leader". Το 2007 η χρηματοδότηση του άξονα Leader προέρχεται από τα συνολικά κονδύλια της ΕΕ στο πλαίσιο του νέου Ευρωπαϊκού Γεωργικού Ταμείου Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ) για τη στήριξη της αγροτικής ανάπτυξης
  - Άξονας 1: μέτρα με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της γεωργίας και της δασοκομίας με την υποστήριξη της αναδιάρθρωσης, της ανάπτυξης και της καινοτομίας.
  - Άξονας 2: μέτρα με στόχο τη βελτίωση του περιβάλλοντος και της υπαίθρου με την υποστήριξη της διαχείρισης των γαιών.
  - Άξονας 3: μέτρα με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας διαβίωσης στις αγροτικές περιοχές και την ενθάρρυνση της διαφοροποίησης της οικονομικής δραστηριότητας.
  - Άξονας 4: εφαρμογή της προσέγγισης Leader για την επίτευξη των στόχων των αξόνων 1–3.
- ▶ Ε' Προγραμματική Περίοδος (2014-2020). Η προσέγγιση LEADER εστιάζει στην πολυτομεακή προσέγγιση (CLLD) και της διεύρυνσης των περιοχών εφαρμογής, με διατήρηση των καινοτόμων προσεγγίσεων.  
 Η Τοπική Ανάπτυξη με Πρωτοβουλία Τοπικών Κοινοτήτων (ΤΑΠΤοΚ /CLLD), στο πλαίσιο της προσέγγισης LEADER, επικεντρώνεται στον σχεδιασμό και την υλοποίηση τοπικών αναπτυξιακών στρατηγικών, με τη συμμετοχή εταίρων σε τοπικό επίπεδο, ώστε να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά και αποδοτικά οι οικονομικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές και δημογραφικές προκλήσεις που παρατηρούνται στην ύπαιθρο.  
 Βασικοί Στόχοι:
  - Ισχυροποίηση μιας οικονομικής, βιώσιμης και «χωρίς αποκλεισμούς» ανάπτυξης, στο πλαίσιο με της στρατηγικής «Ευρώπη 2020»,
  - Υιοθέτηση καινοτομικών εργαλείων για την εξάλειψη των κοινωνικοοικονομικών προβλημάτων των αγροτικών περιοχών της χώρας και
  - Ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής στις αγροτικές περιοχές.
- ▶ ΣΤ' Προγραμματική περίοδος (2021-2027). Το LEADER θα αποτελέσει για μια ακόμα φορά ένα βασικό εργαλείο ανάπτυξης των αγροτικών περιοχών ως ξεχωριστή παρέμβαση του Στρατηγικού Σχεδίου της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής τουλάχιστον στο 5% των πόρων του Ευρωπαϊκού Γεωργικού Ταμείου Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ).

## 5.2 Βασικές αρχές της Προσέγγισης LEADER

Η προσέγγιση LEADER είναι ένα εργαλείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την υποστήριξη αναπτυξιακών διαδικασιών που βασίζονται στην τοπική κοινότητα, με στόχο την αγροτική ανάπτυξη και έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τους αγροτικούς φορείς να συνειδητοποιήσουν τις δυνατότητες της περιοχής τους σε μακροπρόθεσμη βάση.

Εφαρμόζεται σε όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ καθώς και σε πολλές αγροτικές περιοχές εκτός ΕΕ, με αποτέλεσμα σημαντικά κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά οφέλη. Η κύρια ιδέα της προσέγγισης LEADER είναι η διασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης στα χωριά, η δημιουργία θέσεων εργασίας, η δημιουργία νέων οικονομικών δραστηριοτήτων στις αγροτικές περιοχές και η βελτίωση της ποιότητας ζωής. Οι απαραίτητες προϋποθέσεις για αυτό είναι:

- η καθιέρωση εδαφικής συνεργασίας μεταξύ των χωριών για τη συγκέντρωση των αναπτυξιακών τους δυνατοτήτων.
- δημιουργία εταιρικών σχέσεων μεταξύ των τοπικών δημόσιων αρχών, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας των πολιτών και
- χρήση αυτής της ενέργειας για την αλλαγή της οικονομικής, υποδομής και κοινωνικής κατάστασης στα χωριά-στόχους.

Οι αξίες στις οποίες βασίζεται η μεθοδολογία LEADER είναι οι τοπικοί πόροι και η ενεργή συμμετοχή της κοινότητας, ώστε μέσω τοπικών «μεταρρυθμιστών» να υλοποιηθούν καινοτόμα έργα και να αναβιώσουν οι τοπικές αξίες, καθώς και να εμπλουτιστούν οι παραδόσεις με νέες τεχνολογίες και γνώση.

Οι **επτά βασικές αρχές**<sup>16</sup> της προσέγγισης LEADER για την υποστήριξη της τοπικής ανάπτυξης είναι:

1. εδαφικές στρατηγικές για τοπική ανάπτυξη.
2. ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών από κάτω προς τα πάνω.
3. τοπικές συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που ονομάζονται ομάδες τοπικής δράσης (ΟΤΔ).
4. συνολική και πολυτομεακή δράση
5. δικτύωση
6. καινοτομία
7. συνεργασία.

## 5.3 Προσέγγιση από τη βάση προς την κορυφή

Η έννοια «από τη βάση προς την κορυφή» βασίζεται στην από κοινού λήψη αποφάσεων των τοπικών φορέων (ιδιωτικού και δημόσιου τομέα) σε θέματα στρατηγικής και δράσεων στην εκάστοτε περιοχή. Η προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω σημαίνει ότι η τοπική κοινότητα και οι τοπικοί παράγοντες μπορούν να συνεισφέρουν στον καθορισμό μιας αναπτυξιακής πορείας για την περιοχή τους, σύμφωνα με τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τα σχέδιά τους.

Χαρακτηριστικά προσέγγισης:

<sup>16</sup> The seven features of LEADER. [https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained_en)

- Η προσέγγιση από τη βάση προς την κορυφή αλληλοεπιδρά και δεν αντιτίθεται με τις προσεγγίσεις από την κορυφή προς τη βάση των εθνικών ή/και των περιφερειακών αρχών, προκειμένου να βελτιστοποιηθούν τα συνολικά αποτελέσματα.
- Η συμμετοχική διαδικασία στην από κοινού λήψη αποφάσεων εφαρμόζεται καθ' όλη τη διαδικασία υλοποίησης, συμβάλλοντας στον σχεδιασμό της στρατηγικής, την εφαρμογή των έργων, κατά τον απολογισμό των δράσεων, καθώς και στην ανατροφοδότηση και εκ νέου μάθηση για το μέλλον.
- Οι διαβουλεύσεις μεταξύ των συμμετεχόντων φορέων, χαρακτηρίζονται από διαφάνεια με γνώμονα τον συναινετικό διάλογο.
- η προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω κατοχυρώνεται στους κανονισμούς της ΕΕ με διατάξεις για σχέδια και λήψη αποφάσεων που διασφαλίζουν ότι καμία ομάδα συμφερόντων δεν μπορεί να έχει πλειοψηφία.

#### Σκοπός:

- Οι αγροτικές πολιτικές σχεδιάζονται και προσαρμόζονται στις εξειδικευμένες ανάγκες των κοινοτήτων τις οποίες εξυπηρετούν.
- Η ενεργός συμμετοχή ενθαρρύνεται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας κατά την ανάπτυξη, υλοποίηση, αξιολόγηση και αναθεώρηση της ΟΤΔ και στρατηγικής.
- Η συμμετοχή των τοπικών φορέων, θα πρέπει να είναι δίκαιη και διαφανής, συμπεριλαμβανομένου του πληθυσμού, τις οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές ομάδες συμφερόντων και τους αντιπροσωπευτικούς φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

#### 5.4 Στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης βασιζόμενες στην περιοχή

Η έννοια <<βασιζόμενη στην περιοχή>> σημαίνει τοπική, αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη της τοπικής εταιρικής σχέσης και στρατηγικής, δημιουργώντας ένα θετικό όραμα για το τι θα μπορούσε να υποστηριχθεί από μια ενεργή συμμαχία τοπικών ενδιαφερομένων. Η προσέγγιση LEADER και η τοπική ανάπτυξη που καθοδηγείται από την κοινότητα βασίζεται σε έναν διαφορετικό τρόπο δράσης, συνδέοντας τα τρία στοιχεία μιας τοπικής περιοχής, της εταιρικής σχέσης και της αναπτυξιακής στρατηγικής σε μια ενιαία προσέγγιση.

**Διάγραμμα 1. Τοπική ανάπτυξη βασιζόμενη στην περιοχή**



#### Χαρακτηριστικά Περιοχής:

- Μικρή, ομοιογενή και κοινωνικά συνεκτική ζώνη, η οποία συχνά χαρακτηρίζεται από κοινές παραδόσεις, τοπική ταυτότητα, αίσθηση του ανήκειν ή κοινές ανάγκες και προσδοκίες.
- Δεν είναι υποχρεωτικό να αντιστοιχεί σε προκαθορισμένα διοικητικά όρια, όμως πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένα γεωγραφικά σύνορα.
- Η εστίαση σε μια τέτοια περιοχή επιτρέπει στην τοπική εταιρική σχέση να συνεργαστεί για να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει τις τοπικές δυνάμεις, προκλήσεις και ευκαιρίες, κινητοποιώντας το ενδογενές δυναμικό και τους πόρους της περιοχής.
- Η επιλεγείσα περιοχή πρέπει να έχει επαρκείς ανθρώπινους, χρηματοδοτικούς και οικονομικούς πόρους, προκειμένου να υποστηριχθεί μια βιώσιμη στρατηγική τοπικής ανάπτυξης.
- Οι περιοχές πρέπει να πληρούν τα κριτήρια πληθυσμού LEADER (μεταξύ 10.000 και 150.000 στις περισσότερες περιπτώσεις, όπως ορίζεται στον κανονισμό για τις κοινές διατάξεις ΕΕ αριθ. 1303/2013) και ενδέχεται επίσης να υπόκεινται σε περαιτέρω κριτήρια ειδικά για τα κράτη μέλη. Τα σύνορα της περιοχής ενδέχεται να αναθεωρηθούν, καθώς αναπτύσσεται η στρατηγική και η εταιρική σχέση, ανάλογα με τις αναπτυξιακές προτεραιότητες και τους εμπλεκόμενους.

#### Σκοπός:

- Εντοπισμός των τοπικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών, των απειλών και των ευκαιριών, του ενδογενούς δυναμικού, καθώς και ο προσδιορισμός των σημαντικών φραγμών στην αειφόρο ανάπτυξη.
- Δράσεις, ανταποκρινόμενες στις πραγματικές ανάγκες και στο τοπικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Η χρηματοδότηση του προγράμματος στοχεύει τις προτεραιότητες της περιοχής στο σύνολό της, όχι συγκεκριμένα έργα ή ομάδες έργων.

## 5.5 Ομάδες τοπικής δράσης - Συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

Η «**Ομάδα Τοπικής Δράσης**» (ΟΤΔ) αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό της προσέγγισης LEADER, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει εταίρους από τον δημόσιο, τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών. Όπως, αντιπροσωπευτικοί αγροτικοί φορείς οι οποίοι συμμετέχουν στην ανάληψη τοπικών πρωτοβουλιών είναι κυρίως επαγγελματικές οργανώσεις και συνδικάτα, εμπορικές ενώσεις, πολίτες και οι τοπικές τους οργανώσεις, τοπικοί πολιτικοί εκπρόσωποι, περιβαλλοντικές οργανώσεις, πολιτιστικοί και κοινοτικοί φορείς.

Χαρακτηριστικά της «Ομάδας Τοπικής Δράσης»/ Local Action Groups (LAGs):

- Σχεδιασμός και υλοποίηση της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης, κατανομή των χρηματοδοτικών πόρων και διαχείρισή τους.
- Αντιπροσωπευτική των υφιστάμενων τοπικών ομάδων συμφερόντων και των κοινωνικο-οικονομικών τομέων της περιοχής. Σε επίπεδο λήψης αποφάσεων, κανένας τομέας δεν μπορεί να αντιπροσωπεύει περισσότερο από το 49% των μελών της τοπικής εταιρικής σχέσης (Κανονισμός κοινών διατάξεων ΕΕ αριθ. 1303/2013).
- Ανάληψη διαχειριστικών αρμοδιοτήτων (π.χ. επιλογή έργων, πληρωμής, παρακολούθησης, ελέγχου και αξιολόγησης) σε σχέση με τις επιμέρους λειτουργίες.
- Συστήνονται κατά περίπτωση (ad hoc) προκειμένου να έχουν πρόσβαση στη στήριξη LEADER ή βασίζονται σε ήδη υφιστάμενες συμπράξεις.
- Η νομική μορφή της ΟΤΔ μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα, αλλά συχνά είναι ένας μη κερδοσκοπικός, εγγεγραμμένος οργανισμός. Ανεξάρτητα από τη νομική τους μορφή, οι ΟΤΔ μπορούν να ορίσουν έναν κατάλληλο εταίρο για να ενεργεί ως επίσημο υπόλογο όργανό τους.

Σκοπός:

- Διαχείριση ανθρώπινων και χρηματοδοτικών πόρων του δημόσιου τομέα, του ιδιωτικού τομέα, της κοινωνίας των πολιτών και των εθελοντικών φορέων.
- Συνέργεια των τοπικών φορέων σε συλλογικά έργα και πολυτομεακές δράσεις, τη βελτίωση της οικονομικής ανταγωνιστικότητας της περιοχής.
- Δημιουργία δικτύου επικοινωνίας μεταξύ αγροτικών φορέων, για ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών και εξεύρεση λύσεων και καινοτόμων ιδεών.
- Αλληλεπίδραση και για την υιοθέτηση των τεχνολογικών καινοτομιών στον τομέα της γεωργίας για την βελτίωση της αγροτικής οικονομίας και κατ' επέκταση του βιοτικού επιπέδου.

## 5.6 Ολοκληρωμένες και πολυτομεακές δράσεις

Οι «**πολυτομεακές δράσεις**» συντονίζουν διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας και συνδέουν τα έργα, που περιλαμβάνονται στις τοπικές στρατηγικές, ως ένα συνεκτικό όλον, παρά ως μεμονωμένες δράσεις.

Ο Κανονισμός για τις κοινές διατάξεις (ΕΕ αριθ. 1303/2013) διευκρινίζει ότι η Τοπική Ανάπτυξη με Πρωτοβουλία Τοπικών Κοινοτήτων (ΤΑΠΤΟΚ/CLLD) διεξάγεται στις περιοχές, μέσω ολοκληρωμένων και πολυτομεακών στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης.

Όπως υποδηλώνει το ακρωνύμιο LEADER, στοχεύει στη δημιουργία των «δεσμών μεταξύ της αγροτικής οικονομίας και των αναπτυξιακών δράσεων». Ως εκ τούτου, οι εταιρικές σχέσεις και



οι στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης στοχεύουν στην αξιοποίηση των δεσμών μεταξύ τοπικών παραγόντων για την εκμετάλλευση των πιθανών πολλαπλασιαστικών αποτελεσμάτων.

## 5.7 Δικτύωση

Η «**δικτύωση**» συμπεριλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών και γνώσεων μεταξύ των ομάδων της πρωτοβουλίας LEADER των αγροτικών περιοχών, των διοικήσεων και των φορέων που συμμετέχουν στην αγροτική ανάπτυξη εντός της ΕΕ, δικαιούχων ή μη δικαιούχων του LEADER. Η δικτύωση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην τόνωση και την υποστήριξη της συνεργασίας.

- *Θεσμικά δίκτυα*

Τα θεσμικά δίκτυα λαμβάνουν χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η οποία κατευθύνει τον ρόλο τους. Η ΕΕ ενισχύει τις δομές δικτύωσης τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι οποίες συνασπίζουν τις ομάδες LEADER, τις διοικήσεις και όλους τους ενδιαφερόμενους εταίρους.

Τα Εθνικά Αγροτικά Δίκτυα δημιουργούνται σε όλα τα κράτη μέλη μέσω των Προγραμμάτων Αγροτικής Ανάπτυξης. Μολονότι στοχεύουν σε ένα ευρύτερο φάσμα ενδιαφερόμενων μερών της υπαίθρου, περιλαμβάνεται στις αρμοδιότητές τους, η υποστήριξη των ΟΤΔ. Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Αγροτική Ανάπτυξη (ENRD) δρα σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ενισχύοντας άμεσα τόσο τα Εθνικά Αγροτικά Δίκτυα όσο και τις ΟΤΔ.

- *Εθνικά, περιφερειακά και τοπικά δίκτυα*

Τα δίκτυα ή οι ενώσεις των ομάδων LEADER έχουν συγκροτηθεί σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο στα κράτη μέλη και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η ΟΤΔ είναι ένα δίκτυο τοπικών εταίρων, που μέσω της στρατηγικής και των δραστηριοτήτων της προωθεί τους δεσμούς μεταξύ τοπικών παραγόντων στην αναπτυξιακή αλυσίδα. Τα οφέλη της δικτύωσης στο LEADER εκτείνονται πολύ πέρα από αυτόν τον τοπικό ορίζοντα. Τα τοπικά, εθνικά και διεθνή δίκτυα έχουν γίνει ολοένα και πιο σημαντικά και συνδέουν τους ανθρώπους, τους τόπους και τις δράσεις.

## 5.8 Διευκόλυνση της καινοτομίας

Η «**καινοτομία**» προσδιορίζεται ως η εισαγωγή ενός καινοτόμου προϊόντος, μιας καινοτόμας παραγωγικής διαδικασίας, μιας νέας οργάνωσης ή μιας νέας αγοράς και συνεισφέρει στην αύξηση της αποδοτικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης. Η αναζήτηση και η προώθηση νέων και καινοτόμων λύσεων σε τοπικά προβλήματα ή η αξιοποίηση ευκαιριών ήταν βασικός στόχος του LEADER από την αρχή του.

Η πρωτοβουλία LEADER ενισχύει τις καινοτόμες προσεγγίσεις με σκοπό την ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών, δεδομένου ότι διαθέτουν περιορισμένους ανθρώπινους και φυσικούς πόρους και υστερούν στην παραγωγή και υιοθέτηση καινοτομιών. Συμβάλει στον εκσυγχρονισμό των παραδοσιακών μορφών τεχνογνωσίας και μέσω της πρωτότυπης μεθόδου υλοποίησης πολιτικής που υιοθετεί, συνδράμει στην επίλυση των αδυναμιών που παρατηρούνται στις αγροτικές περιοχές, μέσω της παραγωγής ριζικών καινοτομιών.

Κάθε ΟΤΔ θα πρέπει να επιδιώκει να φέρει νέα στοιχεία και λύσεις στην ανάπτυξη της επικράτειάς της. Αυτό ισχύει για τη στρατηγική, τις δομές και τις διαδικασίες των παραδοτέων, καθώς και για τη λήψη αποφάσεων και την επιλογή έργων. Δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες και καλλιεργώντας προσεκτικά νέες ιδέες, οι ΟΤΔ μπορούν να επιφέρουν οφέλη στην

επικράτειά τους, την πραγματική προστιθέμενη αξία, που έχει σχεδιαστεί να επιτύχει το LEADER.

## 5.9 Εδαφική Συνεργασία

Η «εδαφική συνεργασία» αναφέρεται σε μία ΟΤΔ, η οποία αναλαμβάνει ένα κοινό έργο με μία άλλη ομάδα LEADER ή με μία ομάδα που υιοθετεί παρόμοια προσέγγιση σε άλλη αγροτική περιοχή, κράτος μέλος ή τρίτη χώρα.

Η συνεργασία LEADER επιτρέπει στις αγροτικές περιοχές να αντιμετωπίσουν και να επωφεληθούν από την ποικιλομορφία τους, εισάγοντας νέες προοπτικές και γνώσεις από άλλους τομείς, εισάγοντας και εξαγοντας επιτυχημένες προσεγγίσεις και καλές πρακτικές.

Μέσω της συνεργασίας μεταξύ ομάδων LEADER διαφορετικών αγροτικών περιοχών είτε μεταξύ ομάδων κρατών μελών ή ομάδων τρίτων χωρών, για την διαχείριση μιας κοινής δομής και την ανταλλαγή εμπειριών, προωθούνται οι τοπικές δραστηριότητες και επιλύονται αγροτικά προβλήματα, προσδίδοντας προστιθέμενη αξία στους τοπικούς πόρους.

## 5.10 Η προστιθέμενη αξία του LEADER

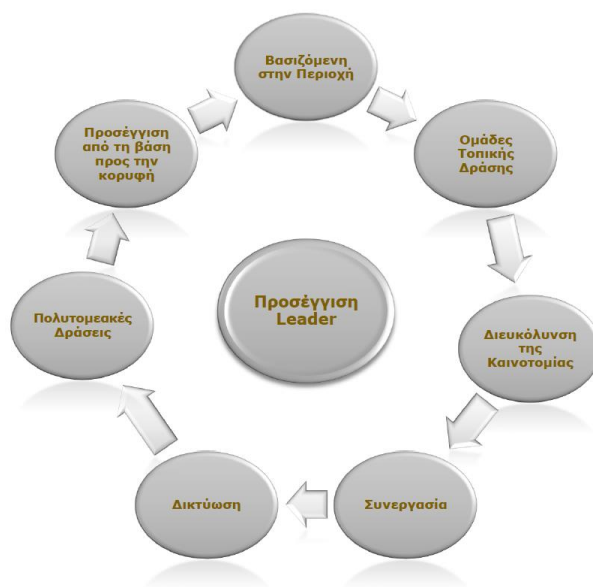
Η κύρια προστιθέμενη αξία των παρεμβάσεων LEADER είναι:

### 1. Η βελτίωση του κοινωνικού κεφαλαίου σε μια τοπική περιοχή:

- μέσω της δημιουργίας, της ενίσχυσης και της επέκτασης των τοπικών δικτύων εντός και εκτός της ΟΤΔ,
- της ουσιαστικής συμμετοχής των τοπικών δρώντων στην υλοποίηση του τοπικού προγράμματος,
- της δημιουργίας τυπικών και άτυπων σχέσεων μεταξύ των μελών (όπως αριθμός τυπικών και άτυπων συναντήσεων, συνεδριάσεων της ΕΔΠ),
- της ανάπτυξης κοινών δράσεων (όπως αριθμός ημερίδων, εκθέσεων με άλλους τοπικούς φορείς),
- της ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ της ΟΤΔ και του τοπικού πληθυσμού (όπως αριθμός επισκέψεων στην ιστοσελίδα της ΟΤΔ, αριθμός συμμετεχόντων σε ημερίδες και εξατομικευμένων ενημερώσεων) και
- της ενίσχυσης των κοινών αξιών και της τοπικής ταυτότητας (όπως αριθμός έργων με τοπική ταυτότητα ή/και κοινωνική διάσταση).

### 2. Η βελτίωση των στοιχείων της διακυβέρνησης μέσω:

- του συμμετοχικού και διαφανούς τρόπου λήψης αποφάσεων,
- της εκπαίδευσης των μελών της ΟΤΔ,
- των ενεργειών ενημέρωσης του τοπικού πληθυσμού και δυνητικών δικαιούχων (φυλλάδια, διαδικτυακή ενημέρωση, σεμινάρια, εξατομικευμένη ενημέρωση),



- του μηχανισμού παρακολούθησης υλοποίησης των πράξεων,
- της διαχείρισης, παρακολούθησης και επικοινωνίας με τους δικαιούχους,
- των ενεργειών προώθησης της καινοτομίας και της συνεργασίας και της διαχείρισης συγκρούσεως.

**3. Η βελτίωση των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων της πολιτικής σε σύγκριση με άλλα αναπτυξιακά προγράμματα τα οποία δεν υλοποιούνται μέσω της «εκ των κάτω προς τα επάνω» πολιτικής.** Τα έργα LEADER κατά βάσει λειτουργούν συμπληρωματικά μεταξύ τους στην τοπική ανάπτυξη, χαρακτηρίζονται ως συλλογικά έργα, έχουν καλύτερη βιωσιμότητα και συμβάλουν με θετικό τρόπο σε πολύπλοκες στρατηγικές, όπως:

- ενίσχυση της απασχόλησης στις αγροτικές περιοχές,
- κλιματική αλλαγή,
- βιοποικιλότητα,
- ψηφιακός μετασχηματισμός και
- Farm to Fork,
- εξέταση της συμβολής των τοπικών προγραμμάτων στην υλοποίηση των πράξεων, το κατά πόσο δηλαδή οι εν λόγω πράξεις θα είχαν υλοποιηθεί χωρίς την συμβολή του LEADER.

Η προστιθέμενη αξία των τοπικών προγραμμάτων LEADER θα αποτελέσει σημείο αξιολόγησης των τοπικών στρατηγικών. Η αξιολόγηση αυτή θα αποτελέσει ξεχωριστό τμήμα της ενδιάμεσης και της εκ των υστέρων αξιολόγησης του Στρατηγικού Σχεδίου της ΚΑΠ. Ως εκ τούτου απαιτείται η συγκέντρωση στοιχείων που αφορούν στις παραπάνω τρεις κατευθύνσεις.

## Κεφάλαιο 2: Βασικές έννοιες και πολιτικές καινοτομίας

Το Κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) την καινοτομία ως έννοια, ορισμούς, είδη και κατηγορίες,
- β) τα πεδία εφαρμογής της καινοτομίας,
- γ) τις αλλαγές που είτε δεν αποτελούν καινοτομία είτε μπορούν να αποτελέσουν καινοτομία υπό ειδικές συνθήκες,
- δ) την έννοια της διάχυσης της καινοτομίας (innovation diffusion) συμπεριλαμβάνει τόσο τη διαδικασία με την οποία διαδίδονται οι ιδέες πάνω στις οποίες βασίζονται οι καινοτομίες προϊόντος και επιχειρησιακής διαδικασίας (διάχυση της γνώσης περί καινοτομίας),
- ε) την υιοθέτηση (μίμηση) καινοτομικών προϊόντων ή επιχειρησιακών διαδικασιών από άλλες επιχειρήσεις (διάχυση των εκρών της καινοτομίας),
- στ) τους τύπους - δραστηριότητες στις οποίες επιδίδονται οι επιχειρήσεις με σκοπό την καινοτομία και την αξιολόγησή τους
- ζ) τους παράγοντες αποτυχίας για την επίτευξη καινοτομίας στις επιχειρήσεις.

*Για την καινοτομία στην ύπαιθρο και την καινοτομία στο LEADER θα γίνει εκτενής αναφορά στα επόμενα Κεφάλαια.*

### 1. Εισαγωγή

Υπάρχουν τρία υπόγεια ρεύματα που κλονίζουν συθέμελα το 'οικονομικό' έδαφος μιας επιχείρησης.

Πρώτον οι προτιμήσεις των σύγχρονων καταναλωτών αλλάζουν συχνά και με γοργό ρυθμό. Ποιος δεν θυμάται τις Ελβιέλες τα μοναδικά αθλητικά παπούτσια που υπήρχαν στην χώρα μας την δεκαετία του 1960. Δέκα χρόνια αργότερα οι Ελβιέλες είχαν αντικατασταθεί από τα Sportex που έγιναν τα παπούτσια σύμβολο των νέων της εποχής. Και πριν προλάβουν τα Sportex να απολαύσουν την επιτυχία τους (μέσα σε λιγότερο από δέκα χρόνια), τα ράφια των μαγαζιών των αθλητικών παπουτσιών γέμισαν με τα Adidas, τα Nike κ.λ.π.

Δεύτερον η τεχνολογία προχωράει σήμερα με λιγγιώδεις ρυθμούς σαρώνοντας πολλές επιχειρήσεις στο διάβα της αλλά και προσφέροντας μεγάλες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Ποιος θα φανταζόταν ότι η (πιθανώς μεγάλη) επένδυση ενός ξενοδόχου πριν από δέκα χρόνια, θα απειλείτο σήμερα ανταγωνιστικά από έναν απλό κάτοικο της Αθήνας που αποφασίζει να νοικιάσει το διαμέρισμά του (μέσω εφαρμογών όπως το Airbnb) σε τουρίστες όταν λείπει για τις καλοκαιρινές διακοπές του.

Τρίτον η οικονομία δεν είναι μια ευθεία γραμμή. Η οικονομία εξελίσσεται μέσα από ένα συνεχές 'σκαμπανεβάσμα', με το πάνω κύμα της ανάπτυξης και της ευμάρειας.

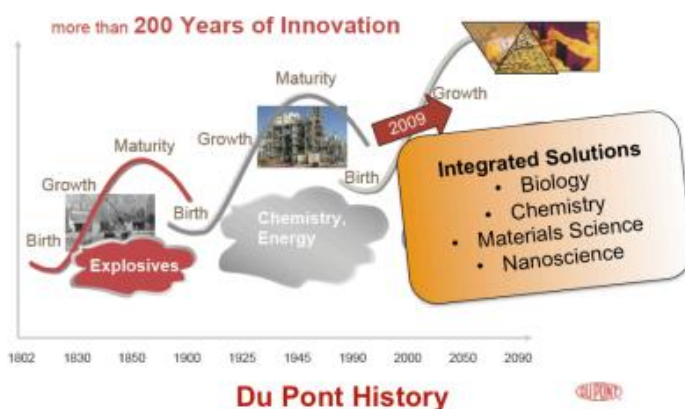
Το να αρνηθεί ένας επιχειρηματίας αυτά τα ισχυρά υπόγεια ρεύματα είναι σαν να αρνείται την αλλαγή του καιρού! Τα υπόγεια ρεύματα και οι 'οικονομικοί ανεμοστρόβιλοι' που παράγουν για τις επιχειρήσεις επιτείνονται και από κάποιες άλλες δυνάμεις που μετατρέπουν τους 'ανεμοστρόβιλους' σε σεισμικές δονήσεις.

Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν αποφασίσει να καταργήσουν τις πολιτικές οικονομικού προστατευτισμού, καταργώντας εργαλεία όπως ταρίφες και άλλους οικονομικούς φραγμούς για τα εισαγόμενα προϊόντα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα το νέο καθεστώς στη χώρα της

Νότιας Αφρικής που, όταν διαδέχτηκε το καθεστώς του φυλετικού διαχωρισμού («apartheid»), αρνήθηκε να εφαρμόσει πολιτικές προστατευτισμού, εκθέτοντας τις επιχειρήσεις της στον διεθνή ανταγωνισμό με την ελπίδα βέβαια της αναβάθμισής τους. Παράλληλα οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν μπει δυναμικά στο οικονομικό παιχνίδι, αυξάνοντας τις ανταγωνιστικές πιέσεις στις εγχώριες επιχειρήσεις. Επέτρεψε μου να δώσω μερικά παραδείγματα, χρησιμοποιώντας στοιχεία που έδωσε στη δημοσιότητα ο πρώην πρωθυπουργός της Μεγάλης Βρετανίας, Gordon Brown. Σήμερα η Κίνα παράγει το 90% των παιδικών παιχνιδιών και των ειδών ρουχισμού παγκοσμίως, το 30% των τηλεοράσεων, το 50% των φωτογραφικών μηχανών και το 70% των φωτοτυπικών μηχανημάτων. Παράλληλα σήμερα στην Κίνα και την Ινδία αποφοιτούν κάθε χρόνο από τα πανεπιστήμια σχεδόν 4.000.000 φοιτητές.

Τι σημαίνουν αυτά πρακτικά για μια επιχείρηση; Η επιχείρηση έρχεται συνεχώς αντιμέτωπη με αγορές που εμφανίζονται, 'φουσκώνουν' και μέσα σε κάποιο χρονικό διάστημα πεθαίνουν. Αυτή είναι για παράδειγμα η περίπτωση της εταιρείας Preussag που ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα στα ορυχεία της Γερμανίας (πρώην Πρωσία), κατασκευάζοντας βαγόνια μεταφοράς άνθρακα και σιδήρου για να καταλήξει σήμερα, μέσα από μια σειρά αλλαγές και προσαρμογές στο να είναι η μεγαλύτερη ευρωπαϊκή επιχείρηση τουρισμού και ταξιδιών (είναι η εταιρεία που κατέχει την εταιρεία Thomson). Το ίδιο είναι και το παράδειγμα της Du Pont που αναγκάστηκε να 'αλλάξει αντικείμενο' τρεις φορές για να μπορέσει να επιβιώσει (=από το κλάδο των εκρηκτικών υλών, στα χημικά και την ενέργεια και τελευταία στην κατασκευή σύνθετων υλικών. Οι επιχειρήσεις, μικρές ή μεγάλες, πρέπει να χτίσουν μέσα στο DNA τους τις διαδικασίες αλλαγής και ανανέωσης, να χτίσουν δηλαδή τις διαδικασίες καινοτομίας.

## Οι αγορές... εμφανίζονται, 'φουσκώνουν' και πεθαίνουν



Είναι βέβαια προφανές ότι αν αυτό είναι μια κρίσιμη απαίτηση για τις επιχειρήσεις διεθνώς, είναι μια αδήριτη ανάγκη για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η χώρα μας βρέθηκε στο μάτι του κυκλώνα στην τελευταία οικονομική κρίση με τις ελληνικές επιχειρήσεις να χάνουν ένα μεγάλο κομμάτι του κύκλου εργασιών τους.

Με άλλα λόγια τα υπόγεια ρεύματα της αγοράς, οι διεθνείς οικονομικές εξελίξεις συνωμότησαν με τις εγγενείς αδυναμίες της Ελληνικής οικονομίας (όπου το επίπεδο της κατανάλωσης ήταν εξαιρετικά μεγαλύτερο από το επίπεδο της παραγωγής) για να αναπτύξουν ένα ασφυκτικό οικονομικό περιβάλλον για τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Σήμερα υπάρχει ευρύτατη συμφωνία ότι το παραγωγικό μοντέλο των τελευταίων δεκαετιών έχει ξεπεραστεί και είναι επείγουσα η ανάγκη για την ανάπτυξη ενός νέου παραγωγικού μοντέλου για την Ελληνική οικονομία και βέβαια για τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Η ανάγκη ανασυγκρότησης του παραγωγικού μοντέλου είναι αδήριτη ανάγκη για έναν ακόμη –πολύ σημαντικό– λόγο. Η νέα διεθνή οικονομική πραγματικότητα φέρνει όχι μόνο πολλές απειλές αλλά και πολλές νέες ευκαιρίες για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, είναι γνωστό ότι τα τελευταία χρόνια (ξανα)στήνεται ο «Δρόμος του μεταξιού», ο εμπορικός δηλαδή δρόμος μεταξύ Ευρώπης και Κίνας. Ο «δρόμος του μεταξιού» αντιπροσωπεύει μια τεράστια εμπορική αξία για όλες τις χώρες που εμπλέκονται σε αυτόν. Σύμφωνα με μια τελευταία δήλωση του Πρόεδρου της Κίνας ο νέος «δρόμος του μεταξιού» θα έχει αξία 2,5 τρισεκατομμύρια δολάρια. Η χώρα μας βρίσκεται σε προνομιακή θέση να εκμεταλλευθεί τις νέες ευκαιρίες, αρκεί οι επιχειρήσεις της να είναι σε θέση να εκμεταλλευθούν αυτές τις ευκαιρίες. Τι θα καθορίσει όμως αν οι επιχειρήσεις μας θα είναι 'θύματα' των νέων απειλών ή θα είναι αυτές που θα γευτούν τις νέες ευκαιρίες;

Μια σειρά από διακεκριμένους πανεπιστημιακούς έχουν ξεκαθαρίσει ότι το 'κλειδί' που καθορίζει το αν η επιχείρησή μας θα πάρει τον κακοτράχαλο δρόμο των απειλών και των κινδύνων ή τη λεωφόρο της επιτυχίας και του οικονομικού οφέλους είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να καινοτομήσει.

Σε ανάλογο τόνο ο καθηγητής Michael Porter, οικονομικός σύμβουλος πολλών προέδρων των ΗΠΑ, γράφει στο βιβλίο του «Οι εταιρίες πετυχαίνουν συγκριτικό πλεονέκτημα μέσα από ενέργειες καινοτομίας» (M. Porter, 1990). Οι καθηγητές Joe Tidd, John Bessant και Keith Paviού γράφουν στο βιβλίο τους που ανακηρύχθηκε το βιβλίο της χρονιάς σε θέματα management ότι «Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι καινοτόμες εταιρίες είναι κατά μέσο όρο δύο φορές πιο κερδοφόρες από τις άλλες.» (Tidd, Bessant and Paviού 2005). Τέλος ο πανεπιστημιακός που έχει αποδειχθεί ο πατέρας της επιστήμης του management, ο Peter Drucker έγραψε με έμφαση σε ένα βιβλίο του «Ο καλύτερος και ίσως ο μοναδικός τρόπος για μία επιχείρηση να αναπτυχθεί, αν όχι να επιβιώσει είναι να καινοτομεί. Αυτή είναι η μοναδική οδός να μετατρέψει την αλλαγή σε ευκαιρίες.» ... Αρκεί αυτή η διαδικασία να είναι μια συστηματική διαδικασία, μια διαδικασία που ξετυλίγεται συχνά μέσα στην επιχείρηση παράγοντας χειροπιαστά οικονομικά οφέλη!

Ας προσπαθήσουμε όμως να καταλάβουμε τι είναι η καινοτομία. Η διεθνής βιβλιογραφία είναι γεμάτη με ανεπτυγμένους ορισμούς της έννοιας της καινοτομίας. Βιβλία ολόκληρα έχουν γραφεί για να ορίσουν την ακριβή έννοια και τις διαφορετικές πλευρές της καινοτομίας.

## 2. Η έννοια και οι ορισμοί για την καινοτομία

Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για την καινοτομία είναι ο εξής: “Μια καινοτομία στον τομέα των επιχειρήσεων (*business innovation*) είναι ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή μία επιχειρησιακή διαδικασία (ή συνδυασμός των δύο), που διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα προϊόντα ή τις προηγούμενες επιχειρησιακές διαδικασίες της επιχείρησης και που έχει εισαχθεί στην αγορά ή έχει τεθεί σε λειτουργία από την επιχείρηση”.

### Νέες απειλές ή Νέες ευκαιρίες? Το κλειδί είναι η καινοτομία

- Ο καλύτερος -και πιθανώς ο μόνος- τρόπος για μια επιχείρηση να επιβιώσει και να αναπτυχθεί είναι να **καινοτομήσει**
- Όχι απλά μια νέα ιδέα: η ανάπτυξη νέων ιδεών και η **πρακτική τους εφαρμογή** με στόχο την παραγωγή αξίας για την επιχείρηση
- Αυτό απαιτεί **συστηματική δραστηριότητα**
  - Professor Peter Drucker



Πέρα από ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, η καινοτομία μπορεί να αφορά σε τεχνολογίες παραγωγής ή νέες διοικητικές διαδικασίες, για παράδειγμα στο μάρκετινγκ ή στην εφοδιαστική αλυσίδα. Ανεξάρτητα από το εάν αφορά προϊόν, υπηρεσία ή διαδικασία, μια καινοτομία μπορεί να είναι ριζική, ή σταδιακή, ανάλογα με το πόσο αλλάζει και απαξιώνει υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης.

Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι ο όρος καινοτομία περιλαμβάνει την ανάπτυξη

και εφαρμογή νέων ιδεών ή συμπεριφορών, ορίζοντας την καινοτομία ως *“την υιοθέτηση ενός εσωτερικά αναπτυχθέντος ή εξωτερικά αγορασθέντος συστήματος, συσκευής, προγράμματος, πρακτικής, διαδικασίας, προϊόντος ή υπηρεσίας, το οποίο είναι καινούργιο για τον οργανισμό που το υιοθετεί”*. Ο ορισμός αυτός είναι αρκετά ευρύς ώστε να περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους καινοτομίας, σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες ενός οργανισμού.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πολλοί ορισμοί για την καινοτομία, καθιστώντας συχνά δύσκολη την αποσαφήνιση της έννοιας στην πράξη. Σύμφωνα με τον ορισμό που προτείνει ο ΟΟΣΑ στο “Frascati Manual” (OECD, 2002), η καινοτομία αναφέρεται στη μετατροπή μιας νέας ιδέας σε ένα νέο εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, για μια νέα ή βελτιωμένη λειτουργία, μέθοδο παραγωγής ή διανομής ή ακόμη και σε μια νέα μέθοδο παροχής μιας κοινωνικής υπηρεσίας.

Με τον τρόπο αυτό, ο όρος καινοτομία μπορεί να αναφέρεται τόσο σε μια διαδικασία (π.χ. παραγωγή), όσο και στο αποτέλεσμα της διαδικασίας, δηλαδή σε ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά. Η επιτυχής διάθεση του προϊόντος στην αγορά, αποτελεί κριτήριο προκειμένου να ονομάσουμε κάτι ως “καινοτομία”. Εάν έχουμε παράγει ένα νέο προϊόν, το οποίο όμως δεν έχει εισαχθεί στην αγορά, αυτό δεν μπορεί να ονομαστεί ως καινοτομία.

Σε κάθε περίπτωση οι λέξεις “νέο” ή “βελτιωμένο” αναφέρονται στον οργανισμό/ επιχείρηση που αναπτύσσει ή υιοθετεί την καινοτομία (ακόμα και εάν η επιχείρηση εισαγάγει μια τεχνική που εφαρμόζεται ήδη από άλλους, ακόμα και τότε μπορεί να θεωρηθεί καινοτομία για την επιχείρηση). Ωστόσο, το όριο ανάμεσα σε μια αλλαγή που συνιστά καινοτομία και σε μια αλλαγή που δεν συνιστά καινοτομία είναι αναπόφευκτα υποκειμενικό, διότι σχετίζεται με το πλαίσιο, τις ικανότητες και τις απαιτήσεις κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα, η βελτίωση μιας διαδικτυακής υπηρεσίας μπορεί να αποτελεί μια μικρή αλλαγή για μια μεγάλη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε κάποιον τομέα έντασης έρευνας και ανάπτυξης (E&A), αλλά να συνιστά σημαντική διαφορά για μια μικρή επιχείρηση σε έναν τομέα μικρότερης έντασης E&A.

Έτσι λοιπόν, η καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνει τόσο την δημιουργία εξ’ ολοκλήρου νέας γνώσης, όσο και τη διάχυση της υπάρχουσας γνώσης. Γενικά, η καινοτομία αναγνωρίζεται από την στιγμή που έχει συμβεί, εφαρμοστεί ή γίνει με κάποιον τρόπο εμπορικά εκμεταλλεύσιμη. Είναι σημαντικό να υπογραμμίσουμε ότι η δημιουργία νέας θεωρητικής γνώσης ή η ανακάλυψη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, δεν θεωρούνται καινοτομίες μέχρι τουλάχιστον να ενσωματωθούν παραγωγικά στις διαδικασίες της εταιρείας ή σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες

## Διαφορετικές Έννοιες



που θα διατεθούν στην αγορά. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η καινοτομία πρέπει να περιλαμβάνει τον συνδυασμό διάφορων μαθησιακών και τεχνικών ικανοτήτων. Η καινοτομική δραστηριότητα απαιτεί κατά κανόνα σημαντική και συστηματική προσπάθεια και την εμπλοκή όλων των στοιχείων μιας επιχείρησης. Φυσικά, η καινοτομία μπορεί να λαμβάνει ποικίλες μορφές. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικότερες κατηγοριοποιήσεις της καινοτομίας.

### 3. Καινοτομία: είδη και κατηγορίες

#### 3.1 Καινοτομία προϊόντος (ή υπηρεσίας) έναντι Καινοτομίας Διαδικασίας

Οι καινοτομίες προϊόντων (product innovation) αναφέρονται σε νέα προϊόντα (ή υπηρεσίες) που εισάγονται στην αγορά ώστε να ανταποκριθούν σε κάποια ανάγκη ενός χρήστη ή τμήματος της αγοράς. Χαρακτηριστικά παραδείγματα καινοτόμων προϊόντων αποτελούν το κινητό τηλέφωνο, τα ξυραφάκια μιας χρήσης, το στυλό διαρκείας κ.λ.π. (Schilling, 2005).

*Σε επίπεδο υπηρεσιών, ενδεικτικές περιπτώσεις καινοτομιών είναι αυτή της Virgin Atlantic, η οποία προσφέρει τη δυνατότητα για έλεγχο αποσκευών κατά τη διάρκεια της μεταφοράς με λεωφορείο προς το αεροδρόμιο καθώς και η περίπτωση των Γαλλικών Σιδηροδρόμων, που παραλαμβάνουν τις αποσκευές των επιβατών από το σπίτι τους και τις μεταφέρουν απευθείας στον τελικό προορισμό.*

Οι καινοτομίες διαδικασίας (process innovation), από την άλλη πλευρά, σχετίζονται με την εισαγωγή καινούργιων συστατικών στοιχείων στην παραγωγική, κυρίως, λειτουργία, όπως νέες πρώτες ύλες, νέους μηχανισμούς και εργαλεία ροής εργασιών και πληροφοριών, καθώς και καινούργιου εξοπλισμού. Η καινοτομία διαδικασιών μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα, με την ταυτόχρονη ανάπτυξη και εξέλιξη του ίδιου του προϊόντος και της διαδικασίας

*Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της αυτοκινητοβιομηχανίας SAAB. Ο κυριότερος λόγος που χρειάζονταν 40 ώρες για να συναρμολογηθεί ένα αυτοκίνητο SAAB, σε αντίθεση με ένα Toyota που χρειάζονταν μόλις 20 ώρες στα τέλη της δεκαετίας του 1980, οφειλόταν κυρίως στον πολύπλοκο σχεδιασμό του SAAB. Με την εφαρμογή συστημάτων βιομηχανικού σχεδιασμού, δηλαδή τον σχεδιασμό εξαρτημάτων με γνώμονα τους περιορισμούς της συναρμολόγησης, η SAAB πέτυχε αξιοσημείωτη μείωση του χρόνου συναρμολόγησης.*

Καθίσταται έτσι φανερό ότι ο συνδυασμός προϊόντος και διαδικασίας παραγωγής είναι απολύτως αναγκαίος. Παράλληλα, η υιοθέτηση ή/και η προσαρμογή μιας καινοτομικής τεχνολογίας παραγωγής αποτελεί καθοριστική προϋπόθεση επιτυχίας. Υπό αυτό το πρίσμα, η παραπάνω διάκριση (προϊόν έναντι διαδικασίας) δύναται να θεωρηθεί και ως τεχνητή, ιδιαίτερα εάν λάβει κανείς υπόψη του ότι η παραγωγή ενός καινοτόμου προϊόντος σχεδόν πάντα προϋποθέτει σημαντικές αλλαγές σε επίπεδο διαδικασιών ανάπτυξης και παραγωγής. Με άλλα λόγια, και σε συμφωνία με αρκετούς ερευνητές, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η καινοτομία τις περισσότερες φορές αποτελεί ένα σύστημα καινούργιων διαδικασιών, πολιτικών, τεχνολογιών, προϊόντων και υπηρεσιών (Schilling, 2005).

Στην συνέχεια καταγράφονται οι **λειτουργικές κατηγορίες** για τον ορισμό των τύπων καινοτομίας επιχειρησιακής διαδικασίας:

**1. Παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών:** Δραστηριότητες που μετασχηματίζουν τις εισροές σε αγαθά ή υπηρεσίες, μεταξύ των οποίων η μηχανική και οι σχετικές τεχνικές δοκιμές, οι δραστηριότητες ανάλυσης και πιστοποίησης για την υποστήριξη της παραγωγής.



**2. Διανομή και εφοδιασμός:** Σε αυτήν τη λειτουργία περιλαμβάνονται: α) Μεταφορές και διανομή υπηρεσιών β) Αποθήκευση γ) Επεξεργασία παραγγελιών.

**3. Μάρκετινγκ και πωλήσεις:** Σε αυτήν τη λειτουργία περιλαμβάνονται: α) Μέθοδοι εμπορικής προώθησης, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται η διαφήμιση (προώθηση και τοποθέτηση προϊόντος, συσκευασία των προϊόντων), η άμεση εμπορική προώθηση (τηλεπωλήσεις), οι εκθέσεις, η έρευνα αγοράς και λοιπές δραστηριότητες για την ανάπτυξη νέων αγορών, β) Στρατηγικές και μέθοδοι τιμολόγησης, γ) Δραστηριότητες πώλησης και εξυπηρέτησης μετά την πώληση, μεταξύ των οποίων η λειτουργία γραφείου υποστήριξης, άλλες λειτουργίες υποστήριξης πελατών και δραστηριότητες διαχείρισης των σχέσεων με τον πελάτη.

**4. Συστήματα πληροφορικής και επικοινωνιών:** Στη συντήρηση και την παροχή συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών περιλαμβάνονται: α) υλισμικό (hardware) και λογισμικό (software), β) επεξεργασία δεδομένων και βάσεις δεδομένων, γ) συντήρηση και επισκευή, δ) υπηρεσίες φιλοξενίας ιστοσελίδων και λοιπές δραστηριότητες πληροφορικής που σχετίζονται με υπολογιστές. Αυτές οι λειτουργίες μπορεί να υποστηρίζονται από ξεχωριστό τμήμα μιας επιχείρησης ή από τμήματα που είναι υπεύθυνα για άλλες λειτουργίες.

**5. Διοικητικές υπηρεσίες και μάνατζμεντ:** Στις λειτουργίες αυτές περιλαμβάνονται: α) η στρατηγική και το γενικό μάνατζμεντ της επιχείρησης (διαλειτουργική λήψη αποφάσεων), συμπεριλαμβανομένης της αρμοδιότητας οργάνωσης της εργασίας, β) η εταιρική διακυβέρνηση (νομικό τμήμα, τμήμα σχεδιασμού και τμήμα δημοσίων σχέσεων), γ) η λογιστική, η τήρηση λογιστικών βιβλίων, ο λογιστικός έλεγχος, οι πληρωμές και οι λοιπές χρηματοοικονομικές δραστηριότητες ή οι δραστηριότητες ασφάλισης, δ) η διαχείριση ανθρώπινων πόρων (κατάρτιση και εκπαίδευση, πρόσληψη προσωπικού, οργάνωση του εργασιακού χώρου, εξεύρεση έκτακτου προσωπικού, διαχείριση μισθοδοσίας, ιατροφαρμακευτικές υπηρεσίες), ε) οι προμήθειες, στ) η διαχείριση των εξωτερικών σχέσεων με προμηθευτές, ενώσεις κ.λπ.

**6. Ανάπτυξη προϊόντος και επιχειρησιακής διαδικασίας:** Δραστηριότητες για την οριοθέτηση, τον ορισμό, την ανάπτυξη ή την προσαρμογή των προϊόντων ή των επιχειρησιακών διαδικασιών μιας επιχείρησης. Η λειτουργία αυτή μπορεί να υποστηρίζεται με συστηματικό τρόπο ή σε ad hoc βάση, και μπορεί να λαμβάνει χώρα μέσα στην επιχείρηση ή να έχει ανατεθεί σε εξωτερικές πηγές. Την αρμοδιότητα για αυτές τις δραστηριότητες μπορεί να έχει ξεχωριστό τμήμα της επιχείρησης ή τμήματα υπεύθυνα για άλλες λειτουργίες, π.χ. για την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών.

*Ένα παράδειγμα μιας εταιρείας που ανέπτυξε καινοτομίες μέσω της προσπάθειας επίλυσης λειτουργικών προβλημάτων. Η εταιρεία Nokia διέπρεψε ως επιχείρηση κινητής τηλεφωνίας. Η Nokia όμως δεν ήταν παραδοσιακά εταιρεία τηλεπικοινωνιών. Η Nokia ήταν στο κλάδο παραγωγής χαρτιού – η παραγωγική της διαδικασία ενέπλεκε δηλαδή κόσμιο ξύλου από τα δάση της Φιλανδίας, μεταφορά στις αποθήκες ξυλείας, κατόπιν μεταφορά στα εργοστάσια επεξεργασίας και μετατροπής σε χαρτί, μετακίνηση στις αποθήκες χαρτιού και τελικά στα σημεία πώλησης.*

*Η εταιρεία αντιμετώπιζε αυξημένες ανάγκες συντονισμού καθότι είχε συνεργεία και ομάδες εργατών σε διάσπαρτα (γεωγραφικά) σημεία – τα δάση, τις αποθήκες πρώτης ύλης, τα εργοστάσια επεξεργασίας κλπ. Αν για παράδειγμα η ξυλεία καθυστερούσε να φθάσει στις αποθήκες πρώτων υλών (λόγω έλλειψης συντονισμού), αυτό θα μπορούσε να προκαλέσει*

σημαντικά προβλήματα στην παραγωγή και συνεπώς την διαθεσιμότητα του χαρτιού στην αγορά.

Για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα αυτά, η εταιρεία ανέπτυξε ένα προηγμένο σύστημα επικοινωνίας που να δίνει την δυνατότητα συντονισμού στα διάφορα συνεργεία της. Η Nokia συνέχισε να βελτιώνει και να αναπτύσσει περαιτέρω το σύστημα αυτό – όταν η τεχνολογία της κινητής τηλεφωνίας έκανε την εμφάνιση της (GSM), η Nokia εκμεταλλεύτηκε αυτή την ευκαιρία και έφερε στην αγορά τα κινητά τηλέφωνα με πρωτοφανή οικονομικά αποτελέσματα για την εταιρεία!

### 3.2 Τεχνολογική και μη-Τεχνολογική Καινοτομία

Ως τεχνολογική καινοτομία (technological innovation) ορίζεται η εισαγωγή στην αγορά ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου σε σχέση με τα βασικά του χαρακτηριστικά, τις τεχνικές προδιαγραφές, το ενσωματωμένο λογισμικό ή άλλα μη υλικά συστατικά, οι δυνατές χρήσεις ή τη φιλικότητα προς τον χρήστη, προϊόντος (υλικού αγαθού ή υπηρεσίας) ή η εισαγωγή στην επιχείρηση μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου παροχής και διανομής ή διαδικασίας υποστήριξης για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες (Phillips, 1997). Το αποτέλεσμα (της διαδικασίας) θα πρέπει να είναι σημαντικό σε σχέση με τον όγκο της παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων ή το κόστος παραγωγής και διανομής. Καθαρά οργανωτικές ή διοικητικές μεταβολές δεν περιλαμβάνονται στην τεχνολογική καινοτομία.

Μια μη-τεχνολογική καινοτομία αναφέρεται σε νέες στρατηγικές μάρκετινγκ, αλλαγές στις τεχνικές διοίκησης ή στην οργανωτική δομή. Οι τεχνολογικές καινοτομίες προέρχονται συνήθως από εφευρέσεις. Οι εφευρέσεις προκύπτουν ως αποτελέσματα των επιστημονικών ερευνών. Τα κριτήρια όμως για την επιτυχία μίας καινοτομίας είναι εμπορικά (η καινοτομία μπορεί/πρέπει να προσφέρει μία βάση για οικονομικό κέρδος;), ενώ γίνονται τεχνικά (είναι η εφεύρεση αληθινή/πραγματική, δουλεύει;) όταν αναφερόμαστε στις διαδικασίες ανάπτυξης και παραγωγής (Schilling, 2005).

Η καινοτομία είναι, λοιπόν, πολλές φορές εκ των πραγμάτων συνδεδεμένη με την τεχνολογία. Επειδή δε, η καινοτομία συνδέεται με την αλλαγή και σήμερα η αλλαγή γίνεται ιδιαίτερα εμφανής σε επίπεδο τεχνολογικών εξελίξεων, πολλοί είναι εκείνοι που ταυτίζουν τις δυο έννοιες: καινοτομία και τεχνολογία. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να καταστήσουμε σαφές πως η τεχνολογία είναι κάτι διαφορετικό και σίγουρα δεν αποτελεί προαπαιτούμενο (αλλά μόνο βοηθητικό παράγοντα) για την καινοτομία.

### 3.3 Οργανωτική - Διαχειριστική έναντι Τεχνικής Καινοτομίας

Η κατηγοριοποίηση σε οργανωτική-διαχειριστική καινοτομία (organizational/managerial innovation) και τεχνική καινοτομία (technical innovation) είναι σημαντική διότι αντανάκλα τη διάκριση μεταξύ της εσωτερικής (κοινωνικής) δομής της επιχείρησης και της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί, ενώ υπονοεί διαφορετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι τεχνικές καινοτομίες αναφέρονται σε προϊόντα, υπηρεσίες, και τεχνολογίες παραγωγής, ενώ σχετίζονται άμεσα με τις βασικές δραστηριότητες του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, οι διαχειριστικές ή οργανωτικές καινοτομίες αναφέρονται στην οργανωσιακή δομή, τις διοικητικές διεργασίες και στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού. Σχετίζονται έμμεσα με τις βασικές παραγωγικές δραστηριότητες του οργανισμού και συνδέονται άμεσα με τις πρακτικές και πολιτικές διοίκησής του (Schilling, 2005).

Η διάκριση αυτή, επίσης, φανερώνει την διαφορά μεταξύ τεχνολογίας και καινοτομίας, καθώς καταδεικνύει ότι η καινοτομία μπορεί να αναπτυχθεί ανεξάρτητα από την ύπαρξη προηγμένης

(ή μη) τεχνολογίας, χωρίς ασφαλώς να παραβλέπουμε τις δυνατότητες ολοκλήρωσης και εξέλιξης που προσφέρει η τελευταία.

### 3.4 Καινοτομίες επιχειρησιακού μοντέλου

Ένα επιχειρησιακό μοντέλο περιλαμβάνει όλες τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες, όπως οι διαδικασίες παραγωγής, υλικοτεχνικής υποστήριξης, μάρκετινγκ και συνεργασίας, καθώς και τα κύρια προϊόντα που πωλεί η επιχείρηση, επί του παρόντος ή στο μέλλον, προκειμένου να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους και τους σκοπούς της. Μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί ένα και μόνο ή περισσότερα επιχειρησιακά μοντέλα ταυτόχρονα, παραδείγματος χάρη για διάφορες σειρές προϊόντων ή αγορές. Η βιβλιογραφία περί διαχείρισης της καινοτομίας επισημαίνει ότι τα πετυχημένα επιχειρησιακά μοντέλα συνδυάζουν μια μέθοδο για την πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών (σε σχέση με ό,τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές) και μια μέθοδο υπολογισμού του κέρδους για τη δημιουργία εισοδήματος από την προσφορά ωφέλειας στους πελάτες (Johnson, Christensen and Kagermann, 2008).

Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός αναγνωρισμένος ορισμός της καινοτομίας επιχειρησιακού μοντέλου, ο οποίος να καλύπτει όλο το φάσμα από τις επιμέρους καινοτομίες επιχειρησιακού μοντέλου που επιδρούν είτε στα προϊόντα είτε στις λειτουργίες μιας επιχείρησης μέχρι τις συνολικές καινοτομίες επιχειρησιακού μοντέλου που αφορούν τόσο τα προϊόντα όσο και τις λειτουργίες των επιχειρήσεων. Σε πολλές περιπτώσεις είναι δύσκολο να διακριθούν οι επιμέρους καινοτομίες επιχειρησιακού μοντέλου από τις καινοτομίες προϊόντος και επιχειρησιακής διαδικασίας.

Οι συνολικές καινοτομίες επιχειρησιακού μοντέλου παρουσιάζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον επειδή μπορούν να έχουν ουσιαστικές συνέπειες στις αλυσίδες εφοδιασμού και στην οικονομική παραγωγή, μετασχηματίζοντας τις αγορές και πιθανώς δημιουργώντας νέες. Μπορεί να επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί χρησιμότητα για τους χρήστες (καινοτομία προϊόντος) και τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα παράγονται, διατίθενται στην αγορά ή τιμολογούνται (καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας).

Υπάρχουν τρεις τύποι συνολικών καινοτομιών επιχειρησιακού μοντέλου στις υπάρχουσες επιχειρήσεις: i) μια επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της ώστε να συμπεριλάβει εντελώς νέους τύπους προϊόντων καθώς και αγορές, που απαιτούν νέες επιχειρησιακές διαδικασίες για να ευοδωθούν, ii) μια επιχείρηση παύει τις προηγούμενες δραστηριότητές της και εισάγει νέους τύπους προϊόντων και αγορών, που απαιτούν νέες επιχειρησιακές διαδικασίες, και iii) μια επιχείρηση αλλάζει το επιχειρησιακό μοντέλο για τα υπάρχοντα προϊόντα της, για παράδειγμα μεταβαίνει σε ένα ψηφιακό μοντέλο, με νέες επιχειρησιακές διαδικασίες παραγωγής και διανομής, και το προϊόν μεταβάλλεται από ενσώματο αγαθό σε υπηρεσία που εμπεριέχει γνώση.

### 3.5 Ριζική έναντι Σταδιακής Καινοτομίας

Οι ριζικές καινοτομίες (radical innovations) προκαλούν θεμελιώδεις αλλαγές στη δομή και στις λειτουργίες ενός οργανισμού (ή ολόκληρων κλάδων), ενώ αποτελούν σαφή μεταστροφή από τις μέχρι τότε χρησιμοποιούμενες πρακτικές. Παραδείγματα τέτοιων καινοτομιών είναι το κινητό τηλέφωνο, το στυλό διαρκείας, η κυκλοφορία ενός νέου εμβολίου, το cd, το διαδίκτυο (internet) κ.α. Αντίθετα, οι σταδιακές καινοτομίες (incremental innovations) συνίστανται σε μικρές μόνο αλλαγές στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης, αντιπροσωπεύοντας απλές και προοδευτικές



βελτιώσεις στα προϊόντα που παράγονται, στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, ή στις υπηρεσίες που παρέχονται (Schilling, 2005).

Ας δούμε τώρα και ένα παράδειγμα ριζικής καινοτομίας σε συστημικό επίπεδο. Μια νεοφυής επιχείρηση της Μεγάλης Βρετανίας συνειδητοποίησε ότι ο κλάδος των χυμών φρούτου είναι πολύ παραδοσιακός με τα προϊόντα του να έχουν ένα ξεπερασμένο χαρακτήρα. Αποφασίζει λοιπόν να εισαγάγει μια σειρά από καινοτομίες που να αμφισβητήσει ριζικά πολλές από τις θεωρήσεις του κλάδου χυμού φρούτου.

Οι καινοτομίες εκτείνονται από την σύσταση του χυμού, την παρουσίαση του μπουκαλιού, την τιμή και το μέγεθος του προϊόντος κλπ. Σε όλα αυτά τα πεδία η επιχείρηση αποφασίζει να υιοθετήσει ριζικά διαφορετικές προσεγγίσεις από αυτές που χρησιμοποιούσε ο κλάδος του φρέσκου χυμού μέχρι εκείνη την εποχή.

Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι η νεοφυής αυτή επιχείρηση χρησιμοποιεί αυτές τις ριζικές καινοτομίες για να παρουσιάσει ένα διαφορετικό μοντέλο προϊόντος στην αγορά με συντριπτικά οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση, που σήμερα είναι από τις ηγέτιδες επιχειρήσεις στο κλάδο αυτό στη Μ. Βρετανία.

Συμπερασματικά, η καινοτομία μπορεί να αναπτυχθεί σε όλους τους τομείς και κλάδους δραστηριοτήτων, παραδοσιακούς ή υψηλής τεχνολογίας, δημοσίου ή ιδιωτικούς, βιομηχανικούς, γεωργικούς ή τριτογενείς. Η καινοτομία μπορεί επίσης να αφορά τις υπηρεσίες γενικού συμφέροντος ή κοινής ωφέλειας: δημόσια υγεία, διοικητικές διαδικασίες, οργάνωση των υπηρεσιών μεταφοράς ή της δημόσιας εκπαίδευσης. Πρωθείται, σε μεγάλο βαθμό, από την εξέλιξη των κοινωνικών συμπεριφορών και του τρόπου ζωής, με τη σειρά της, όμως, συμβάλλει στη μεταβολή τους.

### 3.6 Ανοικτή έναντι Κλειστής Καινοτομίας

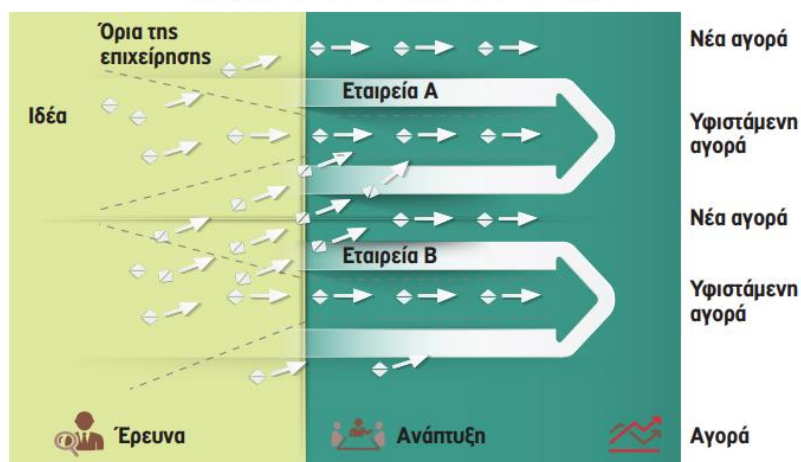
Ως ανοικτή καινοτομία (open innovation) χαρακτηρίζουμε εκείνη τη μορφή καινοτομίας που

αναπτύσσεται από τις επιχειρήσεις με τη χρήση τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών ιδεών αλλά και εισροών.

Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν

ανοικτές καινοτομίες όταν συνεργάζονται με άλλους εταίρους με κίνητρο τον καταμερισμό των κινδύνων αλλά και την από κοινού ανταμοιβή τους. Με τον τρόπο αυτό τα όρια μεταξύ μιας επιχείρησης και του περιβάλλοντός της γίνονται πλέον πιο ρευστά και οι καινοτομίες μπορούν εύκολα να μεταφέρονται προς τα μέσα και προς τα έξω (“διευρυμένη επιχείρηση”).

Η κεντρική ιδέα πίσω από την ανάπτυξη πρακτικών ανοικτής καινοτομίας είναι ότι, σε έναν κόσμο που βασίζεται στη γνώση, οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν θα μπορέσουν να αντέξουν οικονομικά εάν βασίζονται αποκλειστικά στις δικές τους δυνάμεις προκειμένου να καινοτομήσουν. Αντίθετα, θα πρέπει να αγοράσουν καινοτομίες ή άδειες εφευρέσεων



Πηγή: Chesbrough (2003a)

(δηλαδή, διπλώματα ευρεσιτεχνίας) από άλλες εταιρείες. Επιπλέον, οι εφευρέσεις και καινοτομίες που δεν χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση που τις ανέπτυξε θα πρέπει να προσφέρονται σε άλλες εταιρείες (π.χ. μέσω της χορήγησης αδειών, κοινοπραξίες) προκειμένου οι πρώτες να μπορούν να αποκομίζουν οικονομικά οφέλη από αυτές.

Είναι μια προσέγγιση που προσομοιάζει με την στάση των ενήλικων ανθρώπων που επιλέγουν με ποιους θα μοιραστούν σημαντικά θέματα τους και με ποιους όχι, και τι θα μοιραστούν με καθένα από αυτούς. Αυτό ακριβώς είναι και η πεμπτουσία της ανοικτής καινοτομίας, η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει με ποιους θα αλληλοεπιδράσει και με ποιους όχι καθώς και τι θα μοιραστεί με άλλες επιχειρήσεις και τι όχι.

Υπάρχουν διάφορες μορφές ανοικτής καινοτομίας που ακολουθούνται στην σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική:

- Οι ιδέες των ταλαντούχων υπαλλήλων της επιχείρησης.
- Η συνεργασία με τα Πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα για την πρόσβαση σε γνώσεις αιχμής π.χ. πρόσβαση στις τελευταίες εξελίξεις σε σχετική τεχνολογία.
- Οι στρατηγικές συμμαχίες με επιχειρήσεις που διαθέτουν συμπληρωματικές δεξιότητες ή συμπληρωματικούς πόρους με την επιχείρηση.
- Οι πελάτες αιχμής που μπορούμε να τους χρησιμοποιήσουμε σαν συμμάχους και 'δοκιμαστές' στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Το πλήθος των ανώνυμων καταναλωτών που μπορούν να έχουν ιδέες και φρέσκιες προσεγγίσεις που να ενδιαφέρουν την επιχείρηση.
- Οι ανταγωνιστές που εισήγαγαν μια νέα προσέγγιση ή ένα νέο προϊόν που μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή μάθησης για την επιχείρηση.
- Οι προμηθευτές μας που μπορούν σε συνδυασμό με την επιχείρηση μας να συν αναπτύξουν νέες (πιο παραγωγικές) διαδικασίες και βελτιωμένα προϊόντα.

## Μορφές Ανοικτής Καινοτομίας



Οι υπάλληλοι της Google έχουν 20% του χρόνου τους (μία ημέρα την εβδομάδα) ελεύθερο υποχρέωση με σκοπό να σχεδιάζουν και να εκτελούν ένα προσωπικό τους έργο που να μπορεί να βοηθήσει την ανάπτυξη της εταιρείας. Οι υπάλληλοι καλούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα να παρουσιάσουν τα αποτελέσματα της 'προσωπικής' τους δουλειάς στην διοίκηση η οποία αποφασίζει αν θα υποστηρίξει την περαιτέρω ανάπτυξη της δουλειάς αυτής ή όχι. Η εταιρεία από τη μεριά της αναλαμβάνει την υποχρέωση να παρέχει στους υπαλλήλους τα απαραίτητα μέσα για να υποστηρίξουν την δημιουργικότητα τους όπως για παράδειγμα χώρους συνάντησης, εργαλεία για brain storming κλπ.

### Στρατηγικές επιλογές στο ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας

Στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας, μια επιχείρηση έχει μια σειρά στρατηγικών επιλογών αναφορικά με: α) το ποιους θα συνεργαστεί προκειμένου να καινοτομήσει, και β) με το πώς θα εμπορευματοποιήσει την καινοτομία (Livieratos κ.ά., 2012). Σε σχέση με την πρώτη

στρατηγική επιλογή, μια καινοτόμος επιχείρηση μπορεί να συνεργαστεί με: α) πελάτες, β) προμηθευτές, γ) ανταγωνιστές, και δ) συμπληρωματικούς εταίρους.

**α) Καινοτομώντας σε συνεργασία με πελάτες (customers as innovators).** Σύμφωνα με την κλασική θεώρηση, οι επιχειρήσεις δημιουργούν νέα προϊόντα με βάση τις πληροφορίες που λαμβάνουν από τους πελάτες τους. Αντί οι πελάτες να είναι παθητικοί αγοραστές προϊόντων ή υπηρεσιών, ολοένα και περισσότερες καινοτόμες επιχειρήσεις καλούν τους πελάτες τους να συμμετέχουν στη διαδικασία της καινοτομίας (Prahalad και Ramaswamy, 2000). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην περίπτωση της καινοτομίας προϊόντος (Brockhoff, 2003).

Οι νέες θεωρήσεις του μάρκετινγκ υπογραμμίζουν πως, αγοράζοντας ένα προϊόν, στην ουσία αγοράζουμε την «εμπειρία χρήσης» αυτού του προϊόντος. Από τη στιγμή που αρχίζουμε να σκεφτόμαστε με όρους προσφοράς εμπειριών, δεν είναι εύκολο να αναπτύξουμε προδιαγραφές βάσει πληροφοριών που θα αντλήσουμε από τους πελάτες, αφού η εμπειρία ενέχει ένα κομμάτι άρρηκτης γνώσης. Η άρρητη διάσταση της γνώσης είτε δεν μπορεί είτε είναι πολύ δαπανηρό να καταγραφεί (Chesbrough, 2011). Η σημασία της άρρηκτης γνώσης εξηγεί γιατί οι καινοτόμες επιχειρήσεις επιλέγουν να συν-δημιουργούν τα προϊόντα τους σε συνεργασία με τους πελάτες, ήδη από το στάδιο της ιδέας. Καθώς το άρρητο κομμάτι της γνώσης μπορεί να μεταφερθεί μόνο μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και προμηθευτών, η συν-δημιουργία είναι σε κάποιες περιπτώσεις χρήσιμη, ενώ σε κάποιες άλλες κρίνεται αναγκαία. Η ένταξη των πελατών/χρηστών από ένα πρώιμο στάδιο της διαδικασίας προϋποθέτει σχέσεις εμπιστοσύνης, κίνητρα για να συμμετάσχουν στη συν-δημιουργία, αλλά και εσωτερικές διαδικασίες που να επιτρέπουν αυτού του τύπου την επικοινωνία.

Ιδιαίτερη αξία για μια καινοτόμο επιχείρηση έχει μια ειδική κατηγορία πελατών, οι λεγόμενοι και «καθοδηγητικοί χρήστες» (lead users). Καθοδηγητικοί χρήστες είναι οι χρήστες ενός προϊόντος των οποίων οι ανάγκες μπορούν να «προβλέψουν» τις απαιτήσεις μιας ολόκληρης αγοράς. Οι «καθοδηγητικοί χρήστες» αποτελούν μοναδικές περιπτώσεις, καθώς είναι ταυτόχρονα «παραγωγοί και χρήστες» καινοτομίας. Κύριος στόχος τους είναι η ικανοποίηση των δικών τους ειδικών απαιτήσεων, ενώ βρίσκονται ένα στάδιο πριν από τους «πρώιμους χρήστες» (Von Hippel, 1986· Von Hippel, 2005· Urban και Von Hippel 1988). Για να γίνει καλύτερα κατανοητή ή έννοια των «καθοδηγητικών χρηστών» θα δώσουμε ένα υποθετικό παράδειγμα. *Για μια επιχείρηση που κατασκευάζει ιστιοσανίδες (windsurfing) καθοδηγητικός χρήστης θα ήταν ένας ολυμπιονίκης του αθλήματος, όπως ο Νίκος Κακλαμανάκης.*

Έρευνες έχουν δείξει πως τα κυριότερα κίνητρα των «καθοδηγητικών χρηστών» είναι κατά σειρά προτεραιότητας: α) η ικανοποίηση (μιας προσωπικής ανάγκης η οποία θα αυξήσει την ποιότητα ζωής τους), β) το κύρος (αναγνώριση των ικανοτήτων τους), γ) η χρηματική ανταμοιβή, δ) η απασχόληση (ενδεχόμενη πρόσληψή τους από την επιχείρηση), και ε) η «χαρά της δημιουργίας» σε έναν τομέα για τον οποίο έχουν πάθος.

Οι «καθοδηγητικοί χρήστες» έχουν μεγάλες γνώσεις στο αντικείμενό τους, καθώς και άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν το συγκεκριμένο προϊόν. Η γνώση αυτή ενισχύεται συχνά από την πρόσβαση σε κοινότητες χρηστών (communities of practice), οι οποίες παρέχουν δωρεάν πληροφορίες, αντικαθιστώντας πολλές φορές τις «έρευνες αγοράς».

*Η 3M (η οποία χρησιμοποιεί κατά κόρον τους «καθοδηγητικούς χρήστες» στην ανάπτυξη νέων προϊόντων) υποστηρίζει πως ιδέες που προέρχονται από «καθοδηγητικούς χρήστες» έχουν οκτώ φορές μεγαλύτερη επιτυχία από ιδέες που προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συνεργασίας με «καθοδηγητικούς χρήστες»*

είναι η συνεργασία της 3M με χειρουργούς. Καθώς είχε παρατηρηθεί πως το 50% των χειρουργών κάνουν αλλαγές στα χειρουργικά τους εργαλεία, η 3M αποφάσισε να συνεργαστεί με μια σειρά από κορυφαίους χειρουργούς, οι οποίοι πλέον οδηγούν τη βελτίωση υφιστάμενων και την ανάπτυξη νέων χειρουργικών εργαλείων.

**β) Καινοτομώντας σε συνεργασία με προμηθευτές (suppliers as innovators).** Οι προμηθευτές μπορούν να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενός αγοραστή συμβάλλοντας με την ικανότητά τους να καινοτομούν και να αναπτύσσουν νέα προϊόντα. Αυτό ισχύει σε πολύ μεγάλο βαθμό στις αυτοκινητοβιομηχανίες, όπου οι προμηθευτές είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καινοτομικής διαδικασίας (Gassmann και Enkel, 2004). *Χαρακτηριστικό παράδειγμα η γερμανική Webasto, η οποία σχεδιάζει και παράγει (μεταξύ άλλων) οροφές για αυτοκίνητα κάμπριο, όπως το Smart fortwo cabrio.* Οι προμηθευτές είναι «μια καλή αρχή» για να ανοίξει μια επιχείρηση το μοντέλο καινοτομίας της, δεδομένου ότι οι σχέσεις μεταξύ πελάτη και προμηθευτή ενέχουν συχνά την ανταλλαγή γνώσεων. Ένας πελάτης, που είναι συνήθως και η βασική κινητήρια δύναμη για την οικοδόμηση και τη διατήρηση της σχέσης, μπορεί να κινηθεί σε δύο κατευθύνσεις προκειμένου να ανοίξει το μοντέλο της καινοτομίας του προς τους προμηθευτές. Η πρώτη αφορά τη μείωση (ή εξάλειψη) τριών ειδών προβλημάτων: α) αντικρουόμενοι στόχοι και συμφέροντα, β) αργή ανταπόκριση στην επικοινωνία, και γ) έντονη πίεση σε θέματα τιμής. Η δεύτερη, και ίσως σημαντικότερη, αφορά την οικοδόμηση εμπιστοσύνης (Henke και Zhang, 2010).

**γ) Καινοτομώντας σε συνεργασία με ανταγωνιστές - συνανταγωνισμός (coopetition).** Είναι ευρέως αποδεκτό, πλέον, πως οι επιχειρήσεις μπορούν να κερδίσουν πλεονεκτήματα συνδυάζοντας τη συνεργασία με τον ανταγωνισμό (Brandenburger και Nalebuff, 1996). *Ένα καλό παράδειγμα που αποτυπώνει την έννοια του συνανταγωνισμού προέρχεται από τον τουρισμό.* Έστω ένα νησί των Κυκλάδων το οποίο έχει 30 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Για τις ανταγωνιστικές αυτές επιχειρήσεις θα ήταν πιο αποτελεσματικό αρχικά να συνεργαστούν προκειμένου να προσελκύσουν τουρισμό στο νησί μέσω ενεργειών προώθησης και στη συνέχεια να ανταγωνιστούν. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι πως, όταν θα έφτανε η ώρα να ανταγωνιστούν, αυτό θα συνέβαινε για μεγαλύτερο μέγεθος αγοράς. Ο συνανταγωνισμός αποκτά μεγαλύτερη σημασία στους κλάδους έντασης γνώσης με έμφαση στην καινοτομία (Carayannis και Alexander, 1999), και ιδιαίτερα στις καινοτόμες μικρές επιχειρήσεις (Gnyawali και Park, 2009). Καθώς στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας η διαδικασία της καινοτομίας είναι μεγαλύτερης πολυπλοκότητας και μικρότερου χρόνου, οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προκλήσεις αναφορικά με το κόστος για έρευνα και ανάπτυξη, την αύξηση του κινδύνου και την έλλειψη πόρων και ικανοτήτων (BarNir και Smith, 2002). Καθώς οι ανταγωνιστές είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις, ενδέχεται να μπορούν αρχικά να συνεργαστούν και στη συνέχεια να ανταγωνιστούν. Από πρακτική σκοπιά, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να υπολογίζουν τα οφέλη και το κόστος πριν από την είσοδο σε μια συνανταγωνιστική σχέση. Μια επιχείρηση θα πρέπει να σταθμίσει τα βασικά πλεονεκτήματα του συνανταγωνισμού (μείωση κόστους και κινδύνου, επίτευξη της διαδικασίας της καινοτομίας) με το «παράδοξο» της ανταλλαγής γνώσεων με τον ανταγωνισμό. Ο συνανταγωνισμός, στην περίπτωση των καινοτόμων επιχειρήσεων, συνεπάγεται την κοινή χρήση της γνώσης, που μπορεί να είναι μια βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Gnyawali και Park, 2009). Η πρακτική αυτή συνίσταται όταν οι συνανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις προσδοκούν το κέρδος να προέλθει περισσότερο από την αύξηση του μεγέθους της αγοράς παρά από την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

**δ) Καινοτομώντας σε συνεργασία με συμπληρωματικούς εταίρους (complementary partners).** Μια επιχείρηση που ανοίγει το μοντέλο καινοτομίας της μπορεί να συνεργαστεί με έναν μεγάλο αριθμό από επιχειρήσεις ή επαγγελματίες που δεν ανήκουν σε μια από τις παραπάνω κατηγορίες (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές), και οι οποίοι έχουν συμπληρωματικές ως προς την επιχείρηση ικανότητες. Για παράδειγμα, συμπληρωματικός εταίρος για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που θέλει να ανακαινίσει το κτήριό της είναι ένα αρχιτεκτονικό γραφείο. Ένα ακόμη παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία Creta Farms – ΜΕΒΓΑΛ. Στην περίπτωση της Creta Farms, η ΜΕΒΓΑΛ είναι ένας συμπληρωματικός εταίρος (βλ. Μελέτη Περίπτωσης Creta Farms παρακάτω). Οι ικανότητες των συμπληρωματικών εταίρων μπορεί να βρίσκονται σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας καινοτομίας. Συμπληρωματικοί εταίροι μπορεί να είναι ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια, ελευθέριοι επαγγελματίες, σύμβουλοι ή άλλες μικρές επιχειρήσεις. Όπως και στην περίπτωση του συνανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να υπολογίζουν καλά τα οφέλη και το κόστος πριν από την είσοδο σε μια συνεργασία με συμπληρωματικό εταίρο. Συνήθως, αυτό μπορεί να γίνει με την εκτίμηση της θέσης της συνεργαζόμενης επιχείρησης στην αλυσίδα αξίας. Αξίζει να σημειωθεί πως ολοένα και περισσότερο, ως συμπληρωματικός εταίρος μπορεί να αναγνωριστεί και το «κοινό».

Μια τέτοια πρακτική συνεργασίας με το «κοινό» αποτελούν και οι συνεργασίες με τις «κοινότητες πρακτικής» (communities of practice). Ως «κοινότητες πρακτικής» ορίζονται οι ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται ένα ενδιαφέρον για έναν τομέα, και οι οποίες μαθαίνουν πώς να ενεργούν καλύτερα σε αυτό τον τομέα μέσα από την αλληλεπίδραση (Wenger, 2006). Με άλλα λόγια, είναι κοινότητες οι οποίες σχηματίζονται από άτομα που συμμετέχουν σε μια διαδικασία συλλογικής μάθησης, σε ένα κοινό πεδίο. Παράδειγμα κοινοτήτων πρακτικής είναι όσοι συμμετέχουν σε κοινότητες ανοιχτού λογισμικού (open source software communities). Για τις επιχειρήσεις, τα μέλη αυτών των κοινοτήτων μπορούν να συμβάλουν στην επίλυση προβλημάτων, στη μεταφορά βέλτιστων πρακτικών, στην ανάπτυξη ικανοτήτων του προσωπικού, αλλά και στην πρόσληψη ταλαντούχων στελεχών (Wenger και Sydner, 2000). Ο Wenger (1996) υποστηρίζει ότι τα όρια μεταξύ κοινοτήτων πρακτικής και επιχείρησης αποτελούν γόνιμο έδαφος για την καινοτομία. Να σημειωθεί πως, παρά το γεγονός ότι οι κοινότητες πρακτικής μπορεί να είναι τόσο παλιές όσο και η ανθρώπινη ύπαρξη, σε πολλές περιπτώσεις τα τελευταία χρόνια οι κοινότητες πρακτικής έχουν μεγαλώσει πολύ και έχουν αλλάξει χαρακτήρα χάρη στη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών.

Αφού μια επιχείρηση αποφασίσει αναφορικά με τη συνεργασία (ή τις συνεργασίες) της που θα οδηγήσουν σε καινοτομία, η επόμενη απόφαση αφορά στον τρόπο με το οποίο θα την εμπορευματοποιήσει. Στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας μια επιχείρηση έχει τρεις εναλλακτικές (Chesbrough, 2003b):

**1) Εσωτερική εμπορευματοποίηση.** Η εσωτερική εμπορευματοποίηση επιλέγεται είτε όταν το τελικό αποτέλεσμα ταιριάζει στο επιχειρηματικό μοντέλο με το οποίο λειτουργεί η επιχείρηση είτε όταν η απόκτηση συμπληρωματικών ικανοτήτων που απαιτούνται είναι εύκολο να αποκτηθεί. Στο παράδειγμα της καινοτομίας που προέκυψε από τη συνεργασία της Creta Farms με τη ΜΕΒΓΑΛ (βλ. Μελέτη Περίπτωσης Creta Farms), η Creta Farms επέλεξε να εμπορευματοποιήσει η ίδια το νέο προϊόν, καθώς αυτό ταίριαζε με το brand name της και τα κανάλια διανομής και πωλήσεων που διαθέτει.

**2) Εξωτερική εμπορευματοποίηση.** Η εξωτερική εμπορευματοποίηση της καινοτομίας αφορά στην ουσία την εμπορευματοποίηση του αποτελέσματος της καινοτομίας από τον συνεργάτη



(πελάτης, προμηθευτής, ανταγωνιστής, συμπληρωματικός εταίρος) με τον οποίο η επιχείρηση έχει συμπράξει προκειμένου να καινοτομήσει. Η εμπορευματοποίηση από τον συνεργάτη επιλέγεται είτε όταν το τελικό αποτέλεσμα ταιριάζει στο επιχειρηματικό μοντέλο με το οποίο λειτουργεί η συνεργαζόμενη επιχείρηση είτε όταν η απόκτηση συμπληρωματικών ικανοτήτων που χρειάζονται από τον συνεργάτη είναι εύκολο να αποκτηθεί.

**3) Ίδρυση νέας επιχείρησης.** Σε περίπτωση που κανένα από τα επιχειρηματικά μοντέλα των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων δεν φαίνεται ικανό να ενσωματώσει το αποτέλεσμα της καινοτομίας που έχει αναπτυχθεί, τότε μια «νέα επιχείρηση θα αναλάβει την πρόκληση να αναζητήσει ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο» (Chesbrough, 2003b, σ. 187). Στο παράδειγμα της καινοτομίας που προέκυψε από τη συνεργασία της Creta Farms με την ισπανική Argal επιλέχθηκε η λύση της εμπορευματοποίησης της καινοτομίας μέσα από μια νέα επιχείρηση με την επωνυμία Creta Granjas (βλ. Μελέτη Περίπτωσης Creta Farms).

*Η Creta Farms ιδρύθηκε το 1970 στο Ρέθυμνο, και μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1980 λειτουργούσε ως μια μικρή οικογενειακή βιοτεχνία αλλαντικών. Το 1990, όταν αναλαμβάνει η δεύτερη γενιά της οικογένειας, και σημερινή διοίκηση της επιχείρησης (Κωνσταντίνος και Εμμανουήλ Δομαζάκης), η Creta Farms αριθμεί οκτώ υπαλλήλους. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 η Creta Farms γνωρίζει μια ραγδαία ανάπτυξη σε όλα τα επίπεδα. Το 2000 η Creta Farms εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, και σήμερα πλέον η επιχείρηση αριθμεί 630 εργαζομένους, έχει ένα χαρτοφυλάκιο περίπου 200 προϊόντων και πουλάει τα προϊόντα της σε 16 χώρες. Αξίζει να αναφερθεί πως μεταξύ 1997 και 2010 η επιχείρηση κατάφερε να δεκαπλασιάσει τον κύκλο εργασιών της, φτάνοντας τα 110 εκατ. ευρώ.*

*Η Creta Farms οφείλει σημαντικό κομμάτι της επιτυχίας της στις καινοτομίες που έχει αναπτύξει. Ακολουθώντας την τάση της εποχής για πιο υγιεινά προϊόντα, ίδρυσε ήδη από τη δεκαετία του 1990 τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Το τμήμα αυτό είχε από την αρχή ως στόχο να αναπτύξει πιο «υγιεινά» αλλαντικά εμπνευσμένα από την κρητική διατροφή, η οποία εκείνη την εποχή γινόταν ευρέως γνωστή τόσο στην Ευρώπη, όσο και στην Αμερική. Το πιο σημαντικό από τα επιτεύγματα του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης είναι η μέθοδος παραγωγής «Εν Ελλάδι». Η μέθοδος αυτή επιτρέπει την αντικατάσταση σημαντικού μέρους των ζωικών λιπαρών με εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο. Το 2001 η μέθοδος «Εν Ελλάδι» κατοχυρώνεται σε παγκόσμια κλίμακα (δίπλωμα ευρεσιτεχνίας), και έκτοτε αποτελεί την «αιχμή του δόρατος» για την ανάπτυξη της Creta Farms τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό.*

*Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η προσπάθεια της Creta Farms να εκμεταλλευθεί την πατέντα της εισάγοντας προϊόντα που έχουν παραχθεί με τη μέθοδο «Εν Ελλάδι» στις διεθνείς αγορές. Στο πλαίσιο της ανάπτυξης των εργασιών της, η Creta Farms συμπράττει με άλλες επιχειρήσεις συνδυάζοντας τις ικανότητές της με αυτές των συνεργατών της. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε δύο χαρακτηριστικές συνεργασίες της Creta Farms· η πρώτη αφορά στη συνεργασία της με την ισπανική αλλαντοποιία Grupo Alimentario Argal και η δεύτερη με τη γαλακτοβιομηχανία ΜΕΒΓΑΛ.*

*Η Grupo Alimentario Argal είναι μια από τις μεγαλύτερες αλλαντοβιομηχανίες στην Ισπανία, με 18.000 σημεία πώλησης. Η Creta Farms και η Argal προχώρησαν το 2009 στη σύσταση ισπανικής εταιρείας με την επωνυμία «Creta Farms Spain SL», στην οποία οι δύο εταιρείες συμμετέχουν με ποσοστό 50% η καθεμιά. Η νέα αυτή επιχείρηση είναι μια προσπάθεια να συνδυαστούν οι θεμελιώδεις ικανότητες της Creta Farms με αυτές της Argal, με σκοπό την είσοδο προϊόντων «Εν Ελλάδι» στην ισπανική αγορά με την εμπορική ονομασία «Creta Granjas». Βάσει της συμφωνίας, η Creta Farms θα εισφέρει στη νέα εταιρεία τα δικαιώματα χρήσης και*

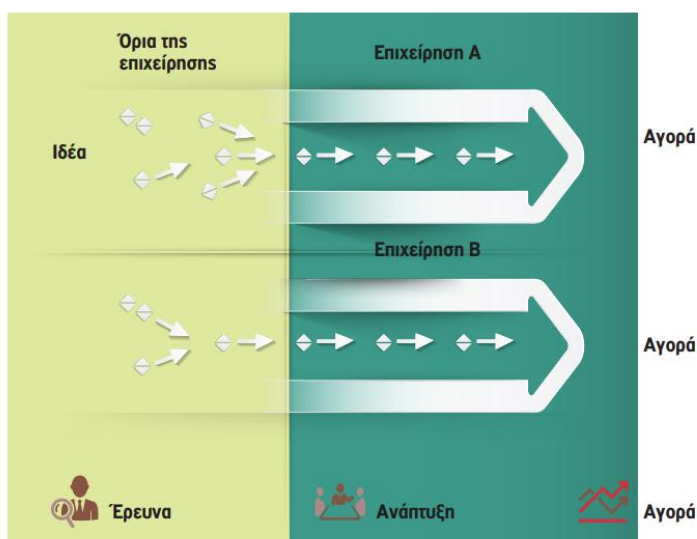
εκμετάλλευσης των πατεντών της, τα εμπορικά της σήματα, την τεχνογνωσία «Εν Ελλάδι», καθώς και τη σχετική γνώση μάρκετινγκ. Η Argal, από την πλευρά της, θα εισφέρει τις εγκαταστάσεις παραγωγής της, καθώς και το εκτεταμένο δίκτυο διανομής και πωλήσεων που διαθέτει. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι, στο πλαίσιο της νέας επιχείρησης, αναπτύχθηκε ένα νέο πατέ (πολύ δημοφιλές προϊόν της ισπανικής κουζίνας) με τη μέθοδο «Εν Ελλάδι».

Το 2010 η Creta Farms ξεκινάει τη συνεργασία της με τη ΜΕΒΓΑΛ προκειμένου να εισέλθει στην αγορά του τυριού. Το πλαίσιο της συνεργασίας των δύο επιχειρήσεων περιελάμβανε κοινό πρόγραμμα έρευνας και ανάπτυξης, το αποτέλεσμα του οποίου είναι ένα νέο τυρί. Το νέο αυτό προϊόν παρουσιάστηκε στην ελληνική αγορά στα μέσα του 2011 με την ονομασία «Εν Ελλάδι Μεσογειακή». Για την παραγωγή του «Εν Ελλάδι Μεσογειακή» έχει χρησιμοποιηθεί η βασική αρχή της μεθοδολογίας «Εν Ελλάδι» (αντικατάσταση ζωικού λίπους από αγνό παρθένο ελαιόλαδο). Στη συνεργασία αυτή η ΜΕΒΓΑΛ προσφέρει τη γνώση που έχει για την παρασκευή τυριού, και τις εγκαταστάσεις της για την παραγωγή.

Η Creta Farms, από την πλευρά της, προσφέρει τα δίκτυα διανομής και πωλήσεων που διαθέτει, και τις γνώσεις της αναφορικά με το μάρκετινγκ ενός τέτοιου προϊόντος, και το brand name της. Στις δύο παραπάνω συνεργασίες που περιγράψαμε η Creta Farms συνάπτει στρατηγικές συμμαχίες με έναν δυνάμει ανταγωνιστή (Argal) και με μια επιχείρηση με συμπληρωματικές με αυτή θεμελιώδεις ικανότητες (ΜΕΒΓΑΛ). Τόσο στην πρώτη, όσο και στη δεύτερη περίπτωση, η Creta Farms εισέρχεται σε στρατηγικές συμμαχίες για τις οποίες η ανταλλαγή γνώσεων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία τους. Σε αμφότερες τις προσπάθειες που παρουσιάζονται εδώ (εισαγωγή στην ισπανική αγορά, επέκταση δραστηριοτήτων στην αγορά του τυριού) το τελικό αποτέλεσμα θα ήταν πιο δύσκολο για την Creta Farms να επιτευχθεί με δικά της μέσα. Ακόμη και αν έφτανε στο ίδιο αποτέλεσμα με δικά της μέσα, η διαδικασία θα ήταν χρονοβόρα και δαπανηρή. Ειδικότερα, και σε σχέση με την πρώτη συνεργασία, η Creta Farms πέτυχε να ισχυροποιήσει τα υφιστάμενα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, ενώ σε σχέση με τη δεύτερη συνεργασία, η Creta Farms δημιούργησε ένα νέο, δύσκολο αντιγράψιμο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο είναι ενσωματωμένο στην αμοιβαία επωφελή σχέση της με τη ΜΕΒΓΑΛ.

### Το κλειστό μοντέλο καινοτομίας

επικεντρώνεται στην εσωτερική ανάπτυξη της καινοτομίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προκρίνεται ως βέλτιστη λύση η καθετοποίηση της διαδικασίας. Με άλλα λόγια, αν κάποια επιχείρηση θέλει να κάνει κάτι νέο, το κάνει στηριζόμενη εξ ολοκλήρου στις δικές της δυνάμεις (έρευνα και ανάπτυξη, πρωτότυπο, παραγωγή, πωλήσεις, εξυπηρέτηση μετά την πώληση). Καθώς τα όρια της επιχείρησης διαχωρίζουν με μεγάλη σαφήνεια το εσωτερικό από το εξωτερικό περιβάλλον, τα διάφορα στάδια της καινοτομίας (από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι την εξυπηρέτηση μετά την πώληση) εκτελούνται αποκλειστικά μέσα στο πλαίσιο της επιχείρησης. Στο κλειστό μοντέλο καινοτομίας, οι νέες ιδέες δημιουργούνται μέσα στην



Πηγή: Chesbrough (2003a)

επιχείρηση και οι επικρατέστερες από αυτές φτάνουν στο στάδιο της ανάπτυξης. Στη συνέχεια, μόνο ένα ποσοστό από αυτές φτάνει τελικά στην αγορά. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ο έλεγχος ολόκληρης της διαδικασίας της καινοτομίας είναι η βασική στρατηγική: «Αν θέλεις να κάνεις κάτι καλά, κάν' το μόνος σου».

Οι επιχειρήσεις, για να υποστηρίξουν τη δημιουργία καινοτομίας σύμφωνα με το κλειστό μοντέλο, επενδύουν σε έρευνα και ανάπτυξη αλλά και σε υποστηρικτικές λειτουργίες, αφού αυτό επιτρέπει τόσο τον πλήρη έλεγχο της διαδικασίας, όσο και τη «συγκομιδή» του μεγαλύτερου δυνατού ποσοστού από την προστιθέμενη αξία που δημιουργήθηκε. Ο Chesbrough (2003a, b) υποστηρίζει πως το μοντέλο αυτό γίνεται ολοένα και πιο ξεπερασμένο, καθώς η «χρήσιμη» για μια επιχείρηση γνώση μπορεί πλέον να προέρχεται από έναν μεγάλο αριθμό πηγών, όπως πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, μικρές επιχειρήσεις, ανεξάρτητους συμβούλους κ.λπ. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει μια τάση μετάβασης προς το ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας, ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων συνεχίζει να ακολουθεί το κλειστό μοντέλο καινοτομίας. Με άλλα λόγια, «αν κάτι μπορείς να το κάνεις μόνος σου καλά και ταυτόχρονα να αποκομίσεις και όλα τα κέρδη από αυτή την προσπάθεια, τότε το κλειστό μοντέλο καινοτομίας παραμένει η βέλτιστη λύση». Μια τέτοια περίπτωση, είναι η περίπτωση της Aventurine (βλ. Μελέτη Περίπτωσης Aventurine).

Στο τέλος του 2002 οι Τάσος Φλάμπουρας, Ζαντ Μεχντάουι και Σπύρος Ιορδάνης ταξιδεύουν στη Νορβηγία με σκοπό να συμπληρώσουν κάποια από την τεχνογνωσία που τους λείπει για να κατασκευάσουν μια τεχνολογική πλατφόρμα που θα τους επιτρέψει να δημιουργήσουν ένα Massive Multiplayer Game (παιχνίδι στο οποίο θα μπορεί να παίζει ταυτόχρονα ένας πολύ μεγάλος αριθμός παικτών). Η φιλοδοξία τους ήταν «να αναπτύξουμε ένα από τα δυσκολότερα και πιο φιλόδοξα video game, αλλά και να το κάνουμε με πολύ λιγότερους πόρους». Οι τρεις συνεταιίροι συναντούν τα πέντε μέλη της νορβηγικής RazorwaX, η οποία είχε ξεκινήσει να αναπτύσσει το video game «Darkfall» από το 2001. Το αποτέλεσμα της συνάντησης ήταν να ιδρυθεί στις αρχές του 2003 η Aventurine, η οποία απορροφά τη RazorwaX με σκοπό την ανάπτυξη του παιχνιδιού «Darkfall». Η ανάπτυξη του «Darkfall» διήρκεσε περίπου έξι χρόνια και, κατά τη διάρκειά της, η Aventurine έπρεπε εκτός από το video game να αναπτύξει και τεχνολογίες που δεν υπήρχαν. «[...] και οι δύο προσπάθειες έτρεχαν ταυτόχρονα, με μεγαλύτερη έμφαση τα πρώτα τρία χρόνια στην τεχνολογία και τα υπόλοιπα τρία στο παιχνίδι». Οι κυριότερες τεχνολογίες που ανέπτυξε η Aventurine αφορούσαν μια «μηχανή» δημιουργίας 3D σε πραγματικό χρόνο, καθώς και δικτυακά εργαλεία που επιτρέπουν την ταυτόχρονη εργασία χιλιάδων χρηστών σε τρισδιάστατα περιβάλλοντα υψηλής ανάλυσης (graphically intensive 3D environments). Η Aventurine είχε πολλές φορές προαναγγείλει, κυρίως μέσα από το Διαδίκτυο, την κυκλοφορία του «Darkfall», αποτυγχάνοντας να τηρήσει τις υποσχέσεις της. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα μέχρι την κυκλοφορία του παιχνιδιού, τον Φεβρουάριο του 2009 στην Ευρώπη και τον Ιούλιο του 2009 στη Β. Αμερική, το «Darkfall» να έχει γίνει ένα από τα πιο αναμενόμενα on line παιχνίδια. Το forum του «Darkfall» κατά την πρώτη μέρα κυκλοφορίας του είχε περισσότερες από πέντε εκατομμύρια αναρτήσεις και περίπου 700 χιλιάδες εγγεγραμμένα μέλη. Από την πρώτη μέρα της κυκλοφορίας του, το «Darkfall» γνώρισε τεράστια διεθνή επιτυχία, με αποτέλεσμα να καταρρεύσει «το μοναδικό μέρος του παιχνιδιού το οποίο δεν είχαμε κατασκευάσει εμείς, το online shop». Χαρακτηριστικό της Aventurine είναι πως εκμεταλλεύθηκε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το Web 2.0, ελαχιστοποιώντας έτσι τα έξοδα για διαφήμιση και προώθηση. Χαρακτηριστικό της επιτυχίας του «Darkfall» είναι πως κατά τα πρώτα δύο χρόνια της λειτουργίας του πέρασαν περίπου 150 χιλιάδες χρήστες από 190 χώρες, διατέθηκαν περισσότερες από 500 χιλιάδες συνδρομές, και περισσότεροι από 500 χιλιάδες χρήστες δοκίμασαν το παιχνίδι μέσω της δωρεάν δοκιμής δύο εβδομάδων.

Κλειστό μοντέλο	Ανοιχτό μοντέλο
Οι καλύτεροι στο αντικείμενό μας πρέπει να δουλεύουν εντός επιχείρησης.	Υπάρχουν «έξυπνοι» άνθρωποι που δεν δουλεύουν για μας, και, για τον λόγο αυτό, πρέπει να βρούμε τρόπους να φέρουμε τη γνώση τους (και όχι απαραίτητα τους ίδιους) μέσα στην επιχείρησή μας.
Πρέπει να εκμεταλλευόμαστε τα κέρδη του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης.	Έρευνα και ανάπτυξη εκτός επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει αξία. Χρειαζόμαστε έρευνα και ανάπτυξη εντός επιχείρησης προκειμένου να επωφεληθούμε από μέρος της αξίας που αναπτύχθηκε αλλού.
Αν ανακαλύψουμε κάτι πρώτοι, τότε θα το φέρουμε και πρώτοι στην αγορά.	Δεν χρειάζεται να έχουμε κάνει εμείς την έρευνα προκειμένου να επωφεληθούμε από αυτή.
Αν εμπορευματοποιήσουμε πρώτοι μια καινοτομία, τότε θα «επικρατήσουμε» στην αγορά.	Η δημιουργία ενός καλύτερου επιχειρηματικού μοντέλου είναι πιο αποδοτική στρατηγική από το να φτάνει κανείς πρώτος στην αγορά.
Αν δημιουργούμε τις περισσότερες και καλύτερες ιδέες του κλάδου, τότε θα επικρατήσουμε.	Πρέπει να κάνουμε την καλύτερη δυνατή χρήση τόσο των ιδεών που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον, όσο και αυτών που προέρχονται από το εξωτερικό προκειμένου να επικρατήσουμε.
Πρέπει να ελέγχουμε τη διανομική μας ιδιοκτησία ώστε οι ανταγωνιστές μας να μην μπορέσουν να επωφεληθούν από αυτήν.	Πρέπει να είμαστε σε θέση να βγάσουμε κέρδος από τη διανομική ιδιοκτησία άλλων. Επίσης, πρέπει να κάνουμε προσπάθεια να αποκτήσουμε πρόσβαση στη διανομική ιδιοκτησία άλλων, αν αυτή εξυπηρετεί το δικό μας επιχειρηματικό μοντέλο.

Πηγή: Chesbrough (2003a)

### 3.7 Πράσινη / Περιβαλλοντική (αιεφόρος) και Κοινωνική Καινοτομία

Η πράσινη καινοτομία (green innovation) αποτελεί μια ειδική μορφή καινοτομίας που αναπτύσσεται με απώτερο σκοπό την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον (πράσινων) προϊόντων ή υπηρεσιών. Αντίστοιχα, ως περιβαλλοντική καινοτομία (environmental innovation) ορίζεται η καινοτομία που αναπτύσσεται στον κλάδο της προστασίας του περιβάλλοντος, ενώ η κοινωνική καινοτομία (social innovation) αναφέρεται στις καινοτόμες προσεγγίσεις που αναπτύσσονται στον χώρο της κοινωνικής οικονομίας με σκοπό την παραγωγή κοινωνικής αξίας και κοινωνικών υπηρεσιών (Σημ. Μεγαλύτερη ανάλυση θα ακολουθήσει στα επόμενα μέρη της μελέτης).

### 4. Κατηγορίες Καινοτομίας και ορισμοί

Κατηγορία Καινοτομίας	Όρος στα αγγλικά	Ορισμός
Καινοτομία Προϊόντος/ Υπηρεσίας	Product innovation	Αναφέρεται σε νέα προϊόντα (ή υπηρεσίες) που εισάγονται στην αγορά ώστε να ανταποκριθούν σε κάποια ανάγκη ενός χρήστη ή τμήματος της αγοράς.
Καινοτομία Διαδικασίας	Process Innovation	Σχετίζονται με την εισαγωγή καινούργιων συστατικών στοιχείων στην παραγωγική, κυρίως, λειτουργία, όπως νέες πρώτες ύλες, νέους μηχανισμούς και εργαλεία ροής εργασιών και πληροφοριών, καθώς και καινούργιου εξοπλισμού.
Τεχνολογική Καινοτομία	Technological innovation	Ορίζεται η εισαγωγή στην αγορά ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου σε σχέση με τα βασικά του χαρακτηριστικά, τις τεχνικές προδιαγραφές, το ενσωματωμένο λογισμικό ή μη υλικά συστατικά, προστιθέμενες χρήσεις ή τη φιλικότητα προς τον χρήστη, προϊόντος (υλικού αγαθού ή υπηρεσίας) ή εισαγωγή στην επιχείρηση μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου παροχής και διανομής ή διαδικασίας υποστήριξης για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες.
Μη-Τεχνολογική Καινοτομία	Non-technological innovation	Αναφέρεται σε νέες στρατηγικές μάρκετινγκ, αλλαγές στις τεχνικές διοίκησης ή στην οργανωσιακή δομή
Οργανωτική/ Διαχειριστική Καινοτομία	Organizational / Administrative innovation	Αναφέρεται στην οργανωσιακή δομή, τις διοικητικές διεργασίες και στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού.
Τεχνική Καινοτομία	Technical innovation	Αναφέρεται σε προϊόντα, υπηρεσίες, και τεχνολογίες παραγωγής, που σχετίζονται άμεσα με τις τεχνικές πρακτικές
Ριζική Καινοτομία	Radical innovation	Προκαλεί θεμελιώδεις αλλαγές στη δομή και στις λειτουργίες ενός οργανισμού (ή ολόκληρου κλάδου ή κλάδων), ενώ αποτελούν σαφή μεταστροφή από τις μέχρι τότε χρησιμοποιούμενες πρακτικές.
Σταδιακή Καινοτομία	Incremental innovation	Σταδιακές καινοτομίες αντιπροσωπεύουν μικρές μόνο αλλαγές στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης,

		αντιπροσωπεύοντας απλές και προσδευτικές βελτιώσεις στα προϊόντα που παράγονται, στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, ή στις υπηρεσίες που παρέχονται.
<b>Πράσινη</b>	Green innovation	Αποτελεί μια ειδική μορφή καινοτομίας που αναπτύσσεται με απώτερο σκοπό την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον (πράσινων) προϊόντων ή υπηρεσιών.
<b>Περιβαλλοντική Καινοτομία</b>	Environmental innovation	Ορίζεται η καινοτομία που αναπτύσσεται στον κλάδο της προστασίας του περιβάλλοντος.
<b>Κοινωνική Καινοτομία</b>	Social innovation	Αναφέρεται σε καινοτόμες προσεγγίσεις που αναπτύσσονται με σκοπό την παραγωγή κοινωνικής αξίας.
<b>Ανοικτή Καινοτομία</b>	Open innovation	Αναπτύσσεται από τις επιχειρήσεις με τη χρήση τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών ιδεών αλλά και εισροών.
<b>Κλειστή καινοτομία</b>	Closed innovation	Καινοτομία με τη χρήση ιδεών αλλά και πόρων που προέρχονται αποκλειστικά από το εσωτερικό της επιχείρησης.

## 5. Πεδία Εφαρμογής της Καινοτομίας

Στην ενότητα αυτή, επιχειρούμε να σταχυολογήσουμε μια ποικιλία από ενδεικτικά παραδείγματα τεχνολογικών καινοτομιών σε διακριτές κατηγορίες οικονομικών κλάδων δραστηριότητας. Οι καινοτομίες κατά συνέπεια διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Βιομηχανικές – παραγωγικές καινοτομίες.
2. Καινοτομίες στον κλάδο του εμπορίου.
3. Καινοτομίες στην παροχή υπηρεσιών.

### 5.1 Βιομηχανικές – Παραγωγικές Καινοτομίες

Ο βιομηχανικός–παραγωγικός τομέας αποτελεί παραδοσιακά ένα κεντρικό πεδίο εφαρμογής καινοτομιών. Οι κατευθύνσεις αυτών των καινοτομιών μπορεί να αναφέρονται τόσο σε αλλαγές στη παραγωγική διαδικασία, όσο και σε αλλαγές στα παραγόμενα προϊόντα καθαυτά. Στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε σε νέες μεθόδους για τη βελτίωση της ποιότητας της παραγωγής, τη μείωση των χρόνων παραγωγής, παράδοσης, ή γενικά διακίνησης των προϊόντων, τη μείωση του κόστους ή ακόμη και τη μείωση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου της παραγωγικής διαδικασίας. Τέτοιες καινοτομίες μπορεί να είναι οι παρακάτω:

- νέες μέθοδοι στην παρασκευή τελικών και άλλων προϊόντων/υπηρεσιών με νέες πρώτες ύλες,
- νέες ενεργειακές τεχνολογίες στον πρωτογενή τομέα,
- τεχνολογίες αισθητήρων,
- συστήματα ολικής διαχείρισης απορριμμάτων ή αποβλήτων,
- αξιοποίηση απορριμμάτων/αποβλήτων,
- νέες διαγνωστικές μέθοδοι στην ιατρική ή στην παραγωγή,
- μείωση ενεργειακής κατανάλωσης ανά μονάδα προϊόντος / υπηρεσίας,
- ενσωμάτωση «πράσινων» τεχνολογιών στην παραγωγική / παροχή υπηρεσιών,
- μέθοδος μέτρησης και ελέγχου διαδικασιών ή/και ποιότητας των προϊόντων με αισθητήρες,
- συστήματα που μετρούν και ελέγχουν τα αποθέματα των προϊόντων,

- εισαγωγή μεθόδων που στηρίζονται σε ψηφιακές τεχνολογίες για την ανάπτυξη της παραγωγής (π.χ. αυτοματοποιημένη γραμμή παραγωγής),
- εισαγωγή προγραμμάτων προσομοίωσης για τον έλεγχο και τη βελτιστοποίηση των τελικών ή και των ενδιάμεσων μεθόδων της παραγωγής και των προϊόντων.

Όσον αφορά στη δεύτερη περίπτωση, οι καινοτομίες που εφαρμόζονται στα παραγόμενα προϊόντα καθαυτά μπορεί να αναφέρονται ή να περιλαμβάνουν νέα πιο φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα, προϊόντα με βελτιωμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά, προϊόντα με μειωμένο κόστος παραγωγής και άρα με αντίστοιχα μειωμένη τιμή πώλησης. Ενδεικτικά, αυτά μπορεί να είναι:

- προϊόντα βιοτεχνολογίας,
- προϊόντα νανοτεχνολογίας,
- φάρμακα βιολογικής βάσης,
- προϊόντα με τη χρήση νέων φιλικών προς το περιβάλλον υλικών,
- προϊόντα για την παροχή προστασίας του χρήστη ή περιβάλλοντος.

## 5.2 Καινοτομίες στον Κλάδο του Εμπορίου

Ο κλάδος του εμπορίου παρουσιάζει μια μεγάλη ποικιλία από ευκαιρίες για καινοτόμες προσεγγίσεις. Κατά παράδοση, ο κλάδος του εμπορίου είναι ένας από τους πλέον καινοτόμους χώρους δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων. Η φύση του κλάδου είναι τέτοια που παρέχει μια μεγάλη ποικιλία από δυνατότητες για καινοτομία, ανάλογα με την κατεύθυνση, τη θέση, το μέγεθος και τον στρατηγικό προσανατολισμό της κάθε επιχείρησης.

Ενδεικτικά, κάποιες από τις καινοτομίες που υιοθετούνται σε αυτό τον χώρο είναι οι παρακάτω:

- εισαγωγή οικολογικών προϊόντων στη σειρά των προϊόντων προς πώληση,
- καινοτομίες στη παρουσίαση των προϊόντων στο κατάστημα (in store innovation),
- εισαγωγή επιπρόσθετων υπηρεσιών: συνδυασμένες υπηρεσίες (π.χ. τεχνικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, εξέταση και πιστοποίηση υπηρεσιών),
- πώληση απευθείας στον πελάτη,
- ηλεκτρονική ανταλλαγή προϊόντων,
- μείωση του ενεργειακού “αποτυπώματος” των παραγωγικών διαδικασιών,
- ηλεκτρονικοί μέθοδοι εντοπισμού και ελέγχου των φορτίων,
- ψηφιακός χειρισμός προϊόντων,
- εισαγωγή καναλιών άμεσης επανατροφοδότησης μεταξύ πελάτη-παραγωγού,
- ηλεκτρονικοί κατάλογοι προϊόντων,
- νέα είδη υπηρεσιών πιστοποίησης,
- κέντρα εξυπηρέτησης πελατών για συντονισμό όλων των απαιτήσεων των πελατών.

## 5.3 Καινοτομίες στη Παροχή Υπηρεσιών

Ο τομέας της παροχής υπηρεσιών αν και αποτελεί έναν παραδοσιακό κλάδο είναι ταυτόχρονα ο τομέας εκείνος που έχει ωφεληθεί περισσότερο από τη χρήση της τεχνολογίας και ιδιαίτερα των τεχνολογιών πληροφορικής και την εισαγωγή καινοτομιών σε αυτόν. Πιο συγκεκριμένα, η εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορικής στην επιχείρηση και ειδικότερα η χρήση του διαδικτύου είχε ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα για τη διάδοση της ευκαιρίας των επιχειρήσεων για πρόσβαση σε μεγαλύτερες αγορές καθώς και για τη διάθεση των υπηρεσιών τους σε ευρύτερες ομάδες στόχου (target groups). Ενδεικτικά, αναφέρουμε τις παρακάτω καινοτομίες:

- ανάπτυξη εφαρμογών λογισμικού για καινοτόμες εφαρμογές,
- ανάπτυξη ευέλικτου και φιλικού προς το χρήστη λογισμικού,
- υπηρεσίες βιομηχανικού σχεδιασμού πρωτότυπου προϊόντος/διεργασίας/παροχής υπηρεσίας,
- ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών εξομοίωσης και μοντελοποίησης,

- εξ' αποστάσεως συντήρηση λογισμικού και παροχή συμβουλών,
- παροχή νέων εφαρμογών και προγραμμάτων πολυμέσων,
- εφαρμογές εκπαίδευσης εξ αποστάσεως (e-learning),
- εφαρμογές τηλεματικής και ψηφιακών συστημάτων μετάδοσης,
- εφαρμογές τηλεϊατρικής.

## 6. Αλλαγές που δεν συνιστούν καινοτομία

Η παρούσα ενότητα εξετάζει τις αλλαγές που είτε δεν αποτελούν καινοτομία είτε μπορούν να αποτελέσουν καινοτομία υπό ειδικές συνθήκες. Η εισαγωγή στις βασικές αρχές έγινε προηγουμένως, με την έννοια ότι μια καινοτομία πρέπει να έχει υλοποιηθεί και να διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα προϊόντα ή τις επιχειρησιακές διαδικασίες μιας επιχείρησης. Συνήθεις αλλαγές ή επικαιροποιήσεις δεν αποτελούν καθαυτές καινοτομίες προϊόντος. Περιλαμβάνονται εδώ οι επικαιροποιήσεις λογισμικού που αφορούν αποκλειστικά τον προσδιορισμό και τη διόρθωση σφαλμάτων στον κώδικα, καθώς και οι εποχιακές αλλαγές στη μόδα των ρούχων.

Η απλή επανατοποθέτηση ή επέκταση κεφαλαίου δεν είναι καινοτομία. Περιλαμβάνονται εδώ οι αγορές πανομοιότυπων με τον ήδη εγκατεστημένο εξοπλισμό μοντέλων είτε μικρής κλίμακας επεκτάσεις και επικαιροποιήσεις στον υπάρχοντα εξοπλισμό ή στο υπάρχον λογισμικό. Ο νέος εξοπλισμός ή οι επεκτάσεις πρέπει να είναι καινούριες για την επιχείρηση και να αφορούν μια σημαντική βελτίωση των προδιαγραφών.

Η διάθεση προϊόντων στην αγορά, στα οποία έχουν γίνει μικρές αισθητικές αλλαγές, όπως μια αλλαγή στο χρώμα ή μια ήσσονα αλλαγή στο σχήμα, δεν πληροί την προϋπόθεση για «σημαντική διαφορά» και επομένως δεν αποτελεί καινοτομία προϊόντος.

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την κατά παραγγελία παραγωγή παράγουν μοναδικά και συχνά σύνθετα αγαθά ή υπηρεσίες προς πώληση στην αγορά (π.χ. παιχνίδια ηλεκτρονικού υπολογιστή, ταινίες) ή σύμφωνα με τις παραγγελίες πελατών (π.χ. κτίρια, εργοστάσια παραγωγής, λογιστικά συστήματα, μηχανήματα, συμβουλευτικές εκθέσεις). Εκτός από την περίπτωση που τα κατά παραγγελία προϊόντα παρουσιάζουν ουσιαδώς διαφορετικά διακριτικά γνωρίσματα από τα προϊόντα που παρήγαγε προηγουμένως η επιχείρηση, δεν πρόκειται για καινοτομία προϊόντος. Δεν πρόκειται ούτε για καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας, εκτός εάν η ανάπτυξη του «εφάπαξ» προϊόντος υποχρέωσε την επιχείρηση να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει σημαντικά διαφορετικές ή βελτιωμένες ικανότητες. Ωστόσο, η πρώτη χρήση μιας κατά παραγγελίας παραγωγής μπορεί να είναι καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας.

Μια ιδέα, ένα πρωτότυπο ή ένα μοντέλο που διαφημίζεται και που δεν υπάρχει ακόμα δεν αποτελεί εν γένει καινοτομία προϊόντος, επειδή δεν πληροί την προϋπόθεση να έχει υλοποιηθεί, ακόμα και αν οι πελάτες προπαρήγγειλαν ή προπλήρωσαν για την ιδέα, όπως στην περίπτωση της ιδέας για ένα προϊόν που αντλεί πόρους μέσω πλατφόρμας συλλογικής χρηματοδότησης. Η ιδέα μπορεί να αποτύχει ή να αργήσει περισσότερο από όσο αναμενόταν πριν γίνει διαθέσιμη προς χρήση.

Μπορεί να είναι πιο δύσκολο να προσδιοριστεί εάν έχει λάβει χώρα η υλοποίηση στην περίπτωση νέων προϊόντων γνώσης που έχουν πωληθεί σε εξωτερικούς φορείς. Ενώ ο πωλητής έχει φέρει το νέο προϊόν στην αγορά, ο αγοραστής μπορεί να απέχει από τη χρήση του σε επιχειρησιακές διαδικασίες ή από την τοποθέτησή του στις δικές του αγορές. Τέτοιες



πληροφορίες ενδέχεται να μην είναι διαθέσιμες στον πάροχο γνώσης, που αποτελεί το υποκείμενο της μέτρησης, και επομένως θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα αναφέρει ή όχι την ύπαρξη καινοτομίας. Αν το προϊόν γνώσης πληροί τις προϋποθέσεις νεωτερισμού και σημαντικής διαφοράς για να θεωρηθεί καινοτομία προϊόντος, τότε μπορεί να θεωρηθεί ότι περνάει τη δοκιμασία της υλοποίησης εφόσον έχει πωληθεί στην αγορά από την επιχείρηση σε έναν τρίτο ή σε τρίτους.

Τα αποτελέσματα των δημιουργικών επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων επαγγελματικών υπηρεσιών, όπως οι μελέτες για πελάτες, τα βιβλία ή οι ταινίες, δεν αποτελούν εξ ορισμού καινοτομία για τις επιχειρήσεις που τα αναπτύσσουν. Για παράδειγμα, η μελέτη μιας συμβουλευτικής επιχείρησης, η οποία διεξάγεται βάσει συμβολαίου με έναν πελάτη και παρουσιάζει τα αποτελέσματα ενός έργου σχεδίασης χωρίς εμφανή νεωτεριστικά στοιχεία, δεν είναι καινοτομία προϊόντος για τη συμβουλευτική επιχείρηση. Ο ρόλος που παίζει η μελέτη για την καινοτομία της επιχείρησης-αγοραστή εξαρτάται από το αν τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν ή όχι σε καινοτομικές δραστηριότητες της επιχείρησης πελάτη. Ωστόσο, η συμβουλευτική επιχείρηση θα μπορούσε να πιστωθεί την καινοτομία, εφόσον έχει εφαρμόσει νέες επιχειρησιακές διαδικασίες ως μέρος της εκτέλεσης του έργου για τον πελάτη της ή εφόσον τα προσχέδια ή τα σχέδια που πωλούνται στην αγορά πληρούν τις προϋποθέσεις καινοτομίας: του νεωτερισμού και της σημαντικής διαφοράς.

Οι δράσεις των επιχειρήσεων λιανικής, χονδρικής, μεταφορών-αποθήκευσης και προσωπικών υπηρεσιών, που στόχο έχουν την επέκταση του φάσματος των προϊόντων που διαχειρίζονται ή προσφέρουν στους πελάτες, αποτελούν καινοτομία μόνο στον βαθμό που η επέκταση προϋποθέτει σημαντικές αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Ένας εισαγωγέας ή ένας χονδρέμπορος φρούτων που προσθέτει μια νέα ποικιλία φρούτων προς πώληση σε εμπόρους λιανικής δεν υλοποιεί καινοτομία, εκτός εάν η επέκταση αυτή προϋποθέτει μια μείζονα αλλαγή στις επιχειρησιακές διαδικασίες, όπως την ανάπτυξη μιας νέας αλυσίδας εφοδιασμού ή την αγορά νεωτεριστικού εξοπλισμού ψύξης (που να επιτρέπει π.χ. τη διανομή νωπών προϊόντων, ενώ δεν ήταν προηγουμένως δυνατή).

Οι δραστηριότητες των νεοσύστατων επιχειρήσεων (οι περισσότερες από τις οποίες είναι επιχειρήσεις υπηρεσιών) αποτελούν μια πιθανή πηγή σύγχυσης αναφορικά με τον βασικό ορισμό της καινοτομίας, διότι για μια χρονική περίοδο η νέα επιχείρηση δεν θα έχει κανένα προηγούμενο προϊόν ή καμία επιχειρησιακή διαδικασία προς σύγκριση. Σε αυτήν την περίπτωση, ομάδα σύγκρισης αποτελεί ό,τι είναι διαθέσιμο στη σχετική αγορά. Το προϊόν μιας νέας επιχείρησης αποτελεί καινοτομία εφόσον διαφέρει σημαντικά από τα διαθέσιμα προϊόντα στις αγορές που συμμετέχει η επιχείρηση. Παρομοίως, η επιχειρησιακή διαδικασία μιας νέας επιχείρησης αποτελεί καινοτομία διαδικασίας εφόσον διαφέρει σημαντικά από τις επιχειρησιακές διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές της. Εντούτοις, οι αποκρινόμενοι από τις νέες επιχειρήσεις μπορεί να βλέπουν όλα τα προϊόντα ή τις επιχειρησιακές διαδικασίες τους ως καινοτομίες. Συνεπώς, μπορεί να είναι απαραίτητο να παρουσιάζονται ξεχωριστά τα αποτελέσματα για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, όπως π.χ. για τις νεοφυείς επιχειρήσεις. Επίσης, θα άξιζε να πειραματιστούμε με τη μέτρηση του νεωτερισμού προϊόντος και επιχειρησιακής διαδικασίας στο πλαίσιο εξειδικευμένων ερευνών σε νεοφυείς επιχειρήσεις.

Ελλείψει άλλων ενδείξεων, οι συγχωνεύσεις ή η εξαγορά άλλων επιχειρήσεων δεν αποτελούν καθαυτές καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας. Ωστόσο, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μπορούν να αποτελέσουν προωθητικό παράγοντα για καινοτομίες επιχειρησιακής

διαδικασίας, εφόσον η επιχείρηση αναπτύσσει ή υιοθετεί μια νέα επιχειρησιακή διαδικασία ως αποτέλεσμα της συγχώνευσης ή με σκοπό τη μεγαλύτερη επιτυχία της συγχώνευσης ή της εξαγοράς.

Η παύση της χρήσης μια επιχειρησιακής διαδικασίας, η παύση των εξωτερικών αναθέσεων σε ανάδοχους μιας επιχειρησιακής διαδικασίας ή η απόσυρση ενός προϊόντος από την αγορά δεν αποτελούν καινοτομίες. Ωστόσο, η πρώτη υλοποίηση της επιχειρησιακής διαδικασίας η οποία καθορίζει πότε μια δραστηριότητα πρέπει να παύσει θα μπορούσε να πληροί τις προϋποθέσεις καινοτομίας.

Μια αλλαγή που οφείλεται στις εξωγενώς καθορισμένες τιμές συστατικών στοιχείων είναι απίθανο να αποτελεί καινοτομία. Για παράδειγμα, καινοτομία δεν υφίσταται όταν κατασκευάζεται το ίδιο μοντέλο ενός κινητού τηλεφώνου και πωλείται σε χαμηλότερη τιμή, απλώς επειδή έχει πέσει η τιμή ενός μικροκυκλώματος επεξεργαστή εικόνας.

Η διατύπωση μιας νέας εταιρικής ή διοικητικής στρατηγικής δεν είναι καινοτομία αν δεν εφαρμοστεί. Επιπλέον, η αλλαγή σε μια επιχειρησιακή διαδικασία δεν είναι καινοτομία αν βρίσκεται ήδη σε χρήση, στην ίδια μορφή, σε άλλα τμήματα της επιχείρησης.

## **7. Ροές γνώσης και καινοτομία: βασικές έννοιες και ορισμοί**

### **7.1 Η διάχυση της καινοτομίας**

Η έννοια της διάχυσης της καινοτομίας (innovation diffusion) συμπεριλαμβάνει τόσο τη διαδικασία με την οποία διαδίδονται οι ιδέες πάνω στις οποίες βασίζονται οι καινοτομίες προϊόντος και επιχειρησιακής διαδικασίας (διάχυση της γνώσης περί καινοτομίας), όσο και την υιοθέτηση (βλ. παρακάτω για την Μίμηση) τέτοιων προϊόντων ή επιχειρησιακών διαδικασιών από άλλες επιχειρήσεις (διάχυση των εκροών της καινοτομίας). Η υιοθέτηση ενός προϊόντος ή μιας επιχειρησιακής διαδικασίας μπορεί να οδηγήσει σε νέα καινοτομία από την επιχείρηση-ανάδοχο, εφόσον τα προϊόντα ή οι επιχειρησιακές διαδικασίες διαφέρουν σημαντικά από όσα προσέφερε προηγουμένως η επιχείρηση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η υιοθέτηση μπορεί να αντικαταστήσει εντελώς ή να καταστήσει παρωχημένα προϊόντα ή επιχειρησιακές διαδικασίες που χρησιμοποιούνταν προηγουμένως.

Τόσο η διαδικασία όσο και τα αποτελέσματα της διάχυσης της καινοτομίας παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τη δημόσια πολιτική αλλά και για την έρευνα, επειδή η διάχυση ενισχύει τις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις των ιδεών και της τεχνολογίας, ειδικά όταν υπάρχουν συνέργειες και συμπληρωματικότητες στη χρήση τους. Η διάχυση της καινοτομίας μπορεί ακόμα να δημιουργεί ροές γνώσης που οδηγούν σε νέες καινοτομίες, όπως για παράδειγμα όταν η μάθηση από τη χρήση μιας επιχειρησιακής διαδικασίας που έχει υιοθετηθεί οδηγεί σε σημαντικές βελτιώσεις (Rosenberg, 1982, Hall, 2005). Η αναμενόμενη ταχύτητα και η φύση της διάχυσης της καινοτομίας διαμορφώνουν επίσης τα κίνητρα για καινοτομία. Οι επιχειρήσεις θεωρούνται ενεργές στη διάχυση της καινοτομίας όταν:

- υιοθετούν προϊόντα ή επιχειρησιακές διαδικασίες με πολύ λίγες πρόσθετες τροποποιήσεις ή χωρίς καθόλου τροποποιήσεις, στον βαθμό που τα προϊόντα ή οι επιχειρησιακές διαδικασίες που υιοθετήθηκαν διαφέρουν σημαντικά από εκείνα που προσέφερε ή χρησιμοποιούσε η επιχείρηση προηγουμένως. Οι καινοτομίες αυτές είναι νέες μόνο για την επιχείρηση (new to the firm),

- στηρίζονται σε ιδέες, εμπειρίες, προϊόντα ή επιχειρησιακές διαδικασίες άλλων επιχειρήσεων ή φορέων προκειμένου να αναπτύξουν ένα προϊόν ή μια επιχειρησιακή διαδικασία που διαφέρει από ό,τι αρχικά προσέφερε ή χρησιμοποιούσε η επιχείρηση πηγή,
- επιτρέπουν σε άλλους να κάνουν χρήση των καινοτομιών ή της σχετικής με τις καινοτομίες γνώσης τους, παραδείγματος χάρη παραχωρώντας σε μια άλλη επιχείρηση δικαιώματα ΠΙ ή τη σιωπηρή γνώση που απαιτείται για να χρησιμοποιηθεί η καινοτομία είτε γνώση σε κάποια πρακτική εφαρμογή.

## 7.2 Ροές γνώσης

Όλες οι επιχειρήσεις ανταλλάσσουν γνώση με άλλους φορείς. Ένα δίκτυο γνώσης αποτελείται από αλληλεπιδράσεις ή διασυνδέσεις που βασίζονται στη γνώση και αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας επιχειρήσεων και πιθανώς και άλλων φορέων. Περιλαμβάνει στοιχεία γνώσης, αποθετήρια και ανθρώπινους ή τεχνολογικούς παράγοντες που αναζητούν, μεταδίδουν και δημιουργούν γνώση. Όλα αυτά συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις που καθιστούν δυνατή, διαμορφώνουν ή περιορίζουν την εξαγορά, μεταφορά και δημιουργία της γνώσης (Phelps, Heidi and Wadhwa, 2012). Τα δίκτυα γνώσης αποτελούνται από δύο βασικές επιμέρους συνιστώσες: τον τύπο (type) της γνώσης και τους φορείς (actors) που λαμβάνουν, παρέχουν ή ανταλλάσσουν γνώση.

Η γνώση μπορεί να «περιέχεται» ή να ενσωματώνεται σε «αντικείμενα» όπως βάσεις δεδομένων, επαναλαμβανόμενες εργασίες λογισμικού, ευρεσιτεχνίες, δημοσιεύσεις, δημόσιες παρουσιάσεις και τεχνογνωσία. Η γνώση μπορεί να ταξινομηθεί με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

- Τον βαθμό στον οποίο η γνώση είναι κωδικοποιημένη ή σιωπηρή, και επομένως η ευκολία με την οποία μπορεί να μεταφερθεί σε τρίτα μέρη και να γίνει άμεσα διαθέσιμη προς χρήση (Polanyi, 1958, von Hippel, 1988). Από εδώ πηγάζει ο ανταγωνισμός γύρω από τη χρήση της γνώσης. Όταν η γνώση είναι κωδικοποιημένη και η αντιγραφή της έχει χαμηλό κόστος, η ποσότητα γνώσης που είναι διαθέσιμη προς χρήση δεν μειώνεται όταν αυξάνεται η χρήση της από άλλες επιχειρήσεις ή ιδιώτες. Η κωδικοποιημένη γνώση μπορεί να μεταφερθεί με άρθρα, βιβλία, χημικούς ή μαθηματικούς τύπους, μοντέλα, υλικά, βάσεις δεδομένων και δικαιώματα ΠΙ όπως ευρεσιτεχνίες. Αντίθετα, η σιωπηρή γνώση μπορεί να υπάρχει μόνο στα μυαλά των ανθρώπων που τη χρησιμοποιούν (Breschi and Lissoni, 2001). Αυτό ισχύει όταν ο κάτοχος της γνώσης δεν την κωδικοποιεί, δεν την παρουσιάζει, ούτε τη συζητά.
- Την αποκλειστικότητα, δηλαδή τη δυνατότητα να αποκλείει κανείς τρίτα μέρη από τη χρήση της γνώσης. Η μερική αποκλειστικότητα αποτελεί χαρακτηριστικό της σιωπηρής γνώσης και της γνώσης που προϋποθέτει μεγάλη εξειδίκευση για να γίνει κατανοητή. Η αποκλειστικότητα στην εφαρμογή της γνώσης μπορεί να αποκτηθεί με την εκχώρηση και την άσκηση δικαιωμάτων ΠΙ, αλλά ακόμα και με άλλα μέσα, όπως η μυστικότητα, οι συμφωνίες ή οι κοινωνικοί κανόνες.
- Τον βαθμό στον οποίο η γνώση υπάρχει ήδη ή θα υπάρξει μελλοντικά, δηλαδή με βάση το εάν έχει ή δεν έχει αναπτυχθεί ακόμα. Οι συμφωνίες για την από κοινού παραγωγή νέας γνώσης, π.χ. μέσω συνεργασίας, συνεπάγονται κατά κανόνα τη δέσμευση για ενεργό συμμετοχή στην παραγωγή νέας γνώσης και για ανταλλαγή υφιστάμενης γνώσης που απαιτείται για την επίτευξη του στόχου αυτού.

Οι διάφοροι τύποι γνώσης μπορεί να είναι συμπληρωματικοί και να δίνουν κίνητρο για τη δημιουργία και διατήρηση ροών γνώσης, καθώς επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις, και για τη συνεκμετάλλευση δικαιωμάτων ΠΙ που αφορούν τη συμπληρωματική γνώση. Φορείς που συνδέονται με ροές γνώσης

Κάθε οργανισμός, παράγοντας ή άτομο, μπορεί να συμμετέχει σε ροές γνώσης. Οι διάφορες οντότητες και τα άτομα με τα οποία αλληλεπιδρά μια επιχείρηση μπορούν να ταξινομηθούν με τη χρήση διαφόρων κριτηρίων:

- ✓ Την οικονομική δραστηριότητα (π.χ. τον τομέα) των φορέων που συνδέονται με ροές γνώσης, εφόσον διαφέρουν από τομέα σε τομέα ο τύπος γνώσης που ανταλλάσσεται, οι ανταγωνιστικές πιέσεις για την απόκτηση ή τη δημιουργία νέας γνώσης, καθώς και η αποκλειστικότητα.
- ✓ Το πού υπάγεται θεσμικά ο φορέας. Για παράδειγμα, το εάν ο φορέας είναι δημόσιος ερευνητικός φορέας, αυτοδύναμη επιχείρηση ή επιχείρηση που αποτελεί μέρος εγχώριου ή πολυεθνικού ομίλου. Η υπαγωγή του φορέα σε κάποιον άλλο θεσμό επηρεάζει το καθεστώς ιδιοκτησίας και τον έλεγχο επί της γνώσης και των χρήσεών της, τις κύριες πηγές χρηματοδότησης για τη δημιουργία γνώσης και τις πηγές της γνώσης που είναι διαθέσιμες σε αυτόν.
- ✓ Το αν είναι προμηθευτής ή χρήστης γνώσης: οι φορείς μπορούν να χρησιμοποιούν, να παρέχουν ή να αναζητούν γνώση, είτε να δρουν τόσο ως προμηθευτές όσο και ως χρήστες γνώσης.
- ✓ Τις χαρακτηριστικές ικανότητες: αυτές καθορίζουν την ικανότητα ατόμων και οργανισμών να απορροφούν και να εφαρμόζουν τη γνώση που αποκτήθηκε από άλλες οντότητες, συμπεριλαμβανομένων και οντοτήτων που έχουν δεσμούς με την επιχείρηση βάσει ιδιοκτησίας αλλά και ανεξάρτητων οντοτήτων, όπως τα πανεπιστήμια ή οι άλλες επιχειρήσεις.
- ✓ Τις σχέσεις ή την απόσταση μεταξύ οντοτήτων, όπως οι δεσμοί ιδιοκτησίας, η γεωγραφική απόσταση, οι παρελθούσες ροές γνώσης και η συμμετοχή στο ίδιο δίκτυο. Η χρήση των κριτηρίων που βασίζονται στην ύπαρξη επίσημων δεσμών (π.χ. να είναι μέρος της ίδιας εφοδιαστικής αλυσίδας) ή σε ομοιότητες μεταξύ των φορέων είναι συχνά απαραίτητη προκειμένου να προσδιοριστεί το σχετικό μέγεθος μέτρησης της «απόστασης» έτσι ώστε να ελεγχθεί ή να προβλεφθεί η πιθανότητα να υπάρξουν ροές γνώσης.

### 7.3 Τύποι ροών γνώσης

Οι ροές γνώσης μπορεί να προκύπτουν χωρίς ρητή συμφωνία μεταξύ των μερών (του παραγωγού και του αποδέκτη της γνώσης), παραδείγματος χάρη όταν μια επιχείρηση αναλύει με ανάδρομη τεχνική έρευνα (reverse engineering) την καινοτομία ενός ανταγωνιστή ή όταν το προσωπικό της αποκτά γνώση μέσω της ανάγνωσης δημοσιεύσεων. Εναλλακτικά, οι ροές γνώσης μπορεί να δημιουργηθούν σκόπιμα, με επίσημες διασυνδέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών. Στα σχετικά παραδείγματα περιλαμβάνονται οι διασυνδέσεις λόγω ιδιοκτησίας ή συμμετοχής σε μια συνεργατική επιχείρηση. Οι εκούσιες ροές γνώσης μπορούν επίσης να προκύψουν άτυπα, μέσα από συζητήσεις σε εμπορικές εκθέσεις ή συνέδρια. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η δημοσιοποίηση πληροφοριών μπορεί να απαιτείται από τη νομοθεσία. Στα σχετικά παραδείγματα περιλαμβάνονται η απαίτηση για παροχή δεδομένων σχετικά με τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος σε ορισμένες αγορές ή η απαίτηση για πλήρη περιγραφή μιας εφεύρεσης στο πλαίσιο μιας αίτησης ευρεσιτεχνίας.

Οι ακούσιες ροές γνώσης μπορούν να οδηγήσουν σε ανεπιθύμητη μετάδοση πληροφοριών στους ανταγωνιστές. Μερικοί τύποι ροών μπορεί να είναι παράνομοι, όπως η γνώση που αποκτήθηκε από βιομηχανική κατασκοπεία. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αποκρύψουν από τους ανταγωνιστές τους τη γνώση που εμπεριέχεται στις ευρεσιτεχνίες, αλλά μπορούν να αποζημιωθούν για την κατάχρηση της γνώσης που προστατεύεται από δικαιώματα ΠΙ.

Είναι σημαντικό να γίνεται διάκριση μεταξύ των *ex post* εκούσιων ροών γνώσης που βασίζονται σε υπάρχουσα γνώση και των *ex ante* ροών γνώσης που υποστηρίζουν τη δημιουργία νέας γνώσης. Οι *ex ante* ροές γνώσης συνεπάγονται έναν μεγαλύτερο βαθμό αβεβαιότητας σε σχέση με τα αποτελέσματα και προϋποθέτουν ρητή ή σιωπηρή συμφωνία για την παραγωγή και τη διανομή της μελλοντικής γνώσης και της αξίας της.

#### 7.4 Ροές γνώσης στο πλαίσιο της Ανοικτής καινοτομίας

Η σημασία των εισερχόμενων και εξερχόμενων ροών γνώσης για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των καινοτομικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων έχει αναγνωριστεί εδώ και δεκαετίες (Kline and Rosenberg, 1986, Teece, 1986). Η έννοια της ανοικτής καινοτομίας (Chesbrough, 2003) αναδεικνύει τα πλεονεκτήματα που έχει για τις επιχειρήσεις «η χρήση σκόπιμων εισροών και εκροών γνώσης για την επιτάχυνση της εσωτερικής καινοτομίας και τη διεύρυνση των αγορών για εξωτερική χρήση της καινοτομίας αντίστοιχα». Το υπόδειγμα της «ανοικτής καινοτομίας» (*open innovation*) έχει εμπεδώσει τη συνείδηση ότι η παραγωγή και η χρήση της γνώσης είναι διάχυτη μεταξύ των φορέων και ότι η πρόσβαση στη γνώση μέσω εξειδικευμένων δικτύων και αγορών είναι πολύ σημαντική (Agora, Fosfuri and Gambardella, 2001).

Αν και ο όρος «ανοικτή» μπορεί να ερμηνευτεί ποικιλοτρόπως στο πλαίσιο της επιστήμης και της καινοτομίας, η ανοικτή καινοτομία αποτελεί μια χρήσιμη και περιεκτική έννοια που αναφέρεται γενικότερα στις υπάρχουσες και μελλοντικές μορφές ροών γνώσης, οι οποίες υπερβαίνουν τα όρια των καινοτομικά ενεργών επιχειρήσεων. Από την άποψη της ανοικτής καινοτομίας, η εισερχόμενη και η εξερχόμενη γνώση ορίζονται ως εξής:

- Εισερχόμενη (ή εσωστρεφής) ροή γνώσης προκύπτει όταν μια επιχείρηση αποκτά και απορροφά στις δικές της καινοτομικές δραστηριότητες γνώση την οποία έχει προμηθευτεί από εξωτερικούς φορείς. Εδώ περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες απόκτησης και προμήθειας γνώσης.
- Εξερχόμενη (ή εξωστρεφής) ανταλλαγή γνώσης προκύπτει όταν μια επιχείρηση εμπρόθετα διευκολύνει άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς να χρησιμοποιούν, να συνδυάζουν ή να αναπτύσσουν περαιτέρω τη γνώση ή τις ιδέες της, για τις δικές τους καινοτομικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση εκχωρεί άδεια εκμετάλλευσης για τις τεχνολογίες, τις ευρεσιτεχνίες ή τα πρωτότυπά της σε μια άλλη επιχείρηση.

#### 7.5 Μορφές συνεργασίας στο πλαίσιο της ανοικτής καινοτομίας

**1. Σύμπραξη (co-operation)** προκύπτει όταν δύο ή περισσότεροι συμβαλλόμενοι δέχονται να αναλάβουν την ευθύνη για μια εργασία ή σειρά εργασιών και μοιράζονται μεταξύ τους πληροφορίες για την υλοποίησή τους. Μια καινοτομικά ενεργή επιχείρηση συμπράττει με μια άλλη επιχείρηση όταν προμηθεύεται ιδέες ή εισροές από τη δεύτερη επιχείρηση δίνοντάς της λεπτομερείς προδιαγραφές σχετικά με τις ανάγκες της.

**2. Η συνεργασία (collaboration)** απαιτεί τη συντονισμένη δραστηριότητα με τη συμμετοχή διαφόρων μερών για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος που έχει προσδιοριστεί από κοινού, και στην οποία συνεισφέρουν όλοι οι εταίροι. Η συνεργασία προϋποθέτει να καθοριστούν ρητά κοινά στόχοι και μπορεί να περιλαμβάνει μια συμφωνία για τον επιμερισμό των εισροών, των κινδύνων και του πιθανού οφέλους. Η συνεργασία μπορεί να δημιουργεί νέα γνώση, αλλά δεν οδηγεί απαραίτητα σε καινοτομία. Κάθε εταίρος που συμμετέχει σε μια συμφωνία συνεργασίας μπορεί να χρησιμοποιήσει την παραγόμενη γνώση για διαφορετικούς σκοπούς.

**3. Η από κοινού καινοτομία ή «συνδυασμένη ανοικτή καινοτομία»** (co-innovation ή coupled open innovation) προκύπτει όταν η συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων εταίρων οδηγεί σε καινοτομία (Chesbrough and Bogers, 2014). Στο πλαίσιο της μέτρησης της καινοτομίας, αυτό συνεπάγεται εν πολλοίς ότι το άθροισμα των καινοτομιών που δηλώνουν οι επιχειρήσεις σε έναν δεδομένο πληθυσμό μπορεί να είναι υπερεκτιμημένο σε σχέση με το πραγματικό, και μάλιστα τόσο περισσότερο υπερεκτιμημένο όσο μεγαλύτερη είναι η συχνότητα εμφάνισης της από κοινού καινοτομίας.

**4. Οι συμμαχίες (alliances), οι κοινοπραξίες (consortia), οι κοινές επιχειρήσεις (joint ventures)** και λοιπές μορφές συνεργασιών αποτελούν μηχανισμούς για ροές γνώσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε καινοτομικές δραστηριότητες, αν και καθεμιά μπορεί να χρησιμοποιείται για διαφορετικό σκοπό. Στις συμμαχίες και τις κοινοπραξίες, οι επιχειρήσεις συμμετέχουν μαζί με άλλους οργανισμούς σε κάποια κοινή δραστηριότητα ή εκμεταλλεύονται από κοινού τους πόρους τους για την επίτευξη κοινών στόχων. Οι συμμετέχοντες σε αυτές διατηρούν τη διακριτή νομική μορφή τους και ο έλεγχος που ασκεί η κοινοπραξία σε κάθε εταίρο περιορίζεται εν γένει στις δραστηριότητες που αφορούν το κοινό εγχείρημα, και ειδικότερα στο μοίρασμα των κερδών. Μια κοινοπραξία σχηματίζεται βάσει συμφώνου, στο οποίο περιγράφονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις κάθε μέλους. Οι κοινές επιχειρήσεις δημιουργούνται όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις επενδύουν (μετοχικά) κεφάλαια για τη δημιουργία μιας τρίτης επιχείρησης στην οποία είναι συνιδιοκτήτες και στην οποία μπορεί να επιτρέπουν την πρόσβαση σε μερικούς από τους ίδιους πόρους τους, όπως η ΠΙ.

#### **8. Τύποι δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την καινοτομία και την αξιολόγηση αυτής**

Στην παρούσα ενότητα περιγράφονται αυτές οι οκτώ γενικοί τύποι - δραστηριότητες στις οποίες επιδίδονται οι επιχειρήσεις με σκοπό την καινοτομία και δίνονται κατευθύνσεις για το πώς να αξιολογείται το ενδεχόμενο να αποτελούν καινοτομικές δραστηριότητες.

Οι οκτώ γενικοί τύποι δραστηριοτήτων:

1. Δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης (E&A).
2. Δραστηριότητες μηχανικής (engineering), σχεδιασμού (design) και λοιπές δημιουργικές εργασίες.
3. Δραστηριότητες μάρκετινγκ και εδραίωσης επωνυμίας.
3. Δραστηριότητες που σχετίζονται με την πνευματική ιδιοκτησία (ΠΙ).
4. Δραστηριότητες κατάρτισης των εργαζομένων.
5. Δραστηριότητες ανάπτυξης λογισμικού και βάσεων δεδομένων.
6. Δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση ή τη μίσθωση ενσώματων περιουσιακών στοιχείων.
7. Δραστηριότητες διαχείρισης της καινοτομίας.

Ενώ αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να είναι μέρος της προσπάθειας για καινοτομία των επιχειρήσεων, μπορεί να μη διεξάγονται ρητά με αυτόν τον στόχο. Η μέτρηση αυτών των

γενικών δραστηριοτήτων συμπληρώνει τον τρόπο με τον οποίο χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις ως καινοτομικά ενεργές ή όχι.

### **1. Δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης**

Η έρευνα και ανάπτυξη (E&A) συνίσταται στη δημιουργική και συστηματική εργασία, που στόχο έχει την αύξηση του αποθέματος της γνώσης και την αξιοποίηση της διαθέσιμης γνώσης για νέες εφαρμογές. Σύμφωνα με τον ορισμό του *Εγχειριδίου του Frascati* του 2015 (OECD, 2015: ενότητες 2.5 έως 2.7), οι δραστηριότητες E&A πρέπει να πληρούν πέντε κριτήρια: i) του νεωτερισμού, ii) της δημιουργικότητας, iii) της αντιμετώπισης ενός αβέβαιου αποτελέσματος, iv) της συστηματικότητας, και v) της δυνατότητας μεταφοράς και αναπαραγωγής. Η E&A αποτελείται από τη βασική έρευνα, την εφαρμοσμένη έρευνα και την ανάπτυξη.

**Η E&A ως καινοτομική δραστηριότητα:** Εξ ορισμού, η εφαρμοσμένη έρευνα κατευθύνεται σε πρακτικούς σκοπούς ή στόχους, ενώ η ανάπτυξη επιδιώκει την παραγωγή νέων προϊόντων ή διαδικασιών ή τη βελτίωση των ήδη υφιστάμενων. Άρα υπάρχει μια πρόθεση για δημιουργία καινοτομίας. Αν και η βασική έρευνα που στοχεύει να διευρύνει το απόθεμα γνώσης μιας επιχείρησης μπορεί να μη χρησιμοποιείται με στόχο τη δημιουργία συγκεκριμένων καινοτομιών κατά τη διάρκεια μιας περιόδου παρατήρησης, για πρακτικούς λόγους, κάθε δραστηριότητα E&A που αναπτύσσουν ή αναθέτουν εξωτερικά οι επιχειρήσεις θεωρείται εξ ορισμού καινοτομική δραστηριότητα για τις ίδιες.

### **2. Δραστηριότητες μηχανικής, σχεδιασμού και λοιπές δημιουργικές εργασίες**

Οι δραστηριότητες μηχανικής (engineering), ο σχεδιασμός (design) και οι λοιπές δημιουργικές εργασίες περιλαμβάνουν πειραματικές και δημιουργικές δραστηριότητες που μπορεί να είναι στενά συνδεδεμένες με την E&A, αλλά δεν πληρούν και τα πέντε κριτήρια της E&A. Σε αυτές περιλαμβάνονται συμπληρωματικές ή επικουρικές δραστηριότητες για την E&A ή δραστηριότητες που αναπτύσσονται ανεξάρτητα από την E&A.

Οι δραστηριότητες μηχανικής αφορούν τις διαδικασίες, τις μεθόδους καθώς και τα πρότυπα παραγωγής και ποιοτικού ελέγχου. Στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνονται ο σχεδιασμός τεχνικών προδιαγραφών, ο έλεγχος, η αξιολόγηση, η προετοιμασία και η προπαρασκευή αγαθών, υπηρεσιών, διαδικασιών ή συστημάτων, η εγκατάσταση εξοπλισμού, η απόκτηση σύγχρονου εξοπλισμού, ο έλεγχος, οι δοκιμές και η επίδειξη στους χρήστες, καθώς και οι δραστηριότητες για την απόκτηση γνώσης ή πληροφοριών που αφορούν τη λειτουργία προϊόντων ή εξοπλισμού που υπάρχει ήδη και χρησιμοποιείται σε διαδικασίες («ανάδρομη τεχνική έρευνα» – reverse engineering).

Για πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ο σχεδιασμός και οι άλλες δημιουργικές εργασίες αποτελούν την κύρια δημιουργική δραστηριότητα που στοχεύει στην καινοτομία. Ενώ οι δραστηριότητες αυτές συνήθως οδηγούν στη γνώση, σπανίως πληρούν τις προϋποθέσεις της E&A για λειτουργικό νεωτερισμό και αντιμετώπιση ενός αβέβαιου αποτελέσματος ή διεξάγονται ad hoc.

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων για την ανάπτυξη νέων ή τροποποιημένων λειτουργιών, μορφών ή εμφάνισης των αγαθών, των υπηρεσιών ή των διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρησιακών διαδικασιών που χρησιμοποιούνται από την ίδια την επιχείρηση. Ο στόχος του σχεδιασμού προϊόντων είναι η βελτίωση της ελκυστικότητας (αισθητική) ή η ευκολία στη χρήση (λειτουργικότητα) των αγαθών ή των υπηρεσιών. Ο σχεδιασμός διαδικασιών, που μπορεί να είναι στενά συνδεδεμένος με τη

μηχανική, βελτιώνει την αποδοτικότητα των διαδικασιών. Στα κοινά διακριτικά γνωρίσματα των δραστηριοτήτων σχεδιασμού προϊόντων περιλαμβάνεται η εμπλοκή πιθανών χρηστών στη διαδικασία σχεδίασης (μέσω ερωτηματολογίων που απευθύνονται σε πιθανούς χρήστες, μέσω εθνογραφικής έρευνας, μέσω της από κοινού δημιουργίας ή της δημιουργίας ομάδων χρηστών που συμμετέχουν σε ένα έργο), η πιλοτική δοκιμή σε ένα δείγμα πιθανών χρηστών και οι μετά την υλοποίηση μελέτες με στόχο να προσδιοριστούν ή να επιλυθούν προβλήματα στη σχεδίαση.

Στις λοιπές δημιουργικές εργασίες περιλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες για την απόκτηση νέας γνώσης ή την υλοποίηση της γνώσης με νεωτεριστικό τρόπο, που δεν πληρούν όμως τις ειδικές απαιτήσεις της E&A για νεωτερισμό και αβεβαιότητα (που σχετίζεται επίσης με τον μη πρόδηλο χαρακτήρα της έρευνας). Στις λοιπές δημιουργικές εργασίες περιλαμβάνονται επίσης η δημιουργική διαδικασία της σύλληψης νέων ιδεών, η ανάπτυξη ιδεών και εννοιών που στοχεύουν σε καινοτομία, καθώς και οι δραστηριότητες που σχετίζονται με οργανωσιακές αλλαγές ως μέρος των καινοτομικών δραστηριοτήτων προϊόντος ή επιχειρησιακής διαδικασίας.

**Οι δραστηριότητες μηχανικής, ο σχεδιασμός και οι λοιπές δημιουργικές εργασίες ως καινοτομικές δραστηριότητες:** Το μεγαλύτερο μέρος του σχεδιασμού και των άλλων δημιουργικών εργασιών είναι καινοτομικές δραστηριότητες, εξαιρουμένων των ήσσονων αλλαγών στον σχεδιασμό που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις καινοτομίας, όπως η παραγωγή ενός προϊόντος που υπάρχει ήδη σε άλλο χρώμα. Πολλές δραστηριότητες μηχανικής δεν είναι καινοτομικές δραστηριότητες, όπως η καθημερινή παραγωγή και οι διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου για διεργασίες που υπάρχουν ήδη. Οι δραστηριότητες μηχανικής που αφορούν την ανάδρομη τεχνική έρευνα, την αλλαγή ή τη χρήση νέων παραγωγικών διαδικασιών, υπηρεσιών ή μεθόδων διανομής, μπορεί να είναι ή να μην είναι καινοτομικές δραστηριότητες· αυτό εξαρτάται από το αν οι δραστηριότητες αυτές διεξάγονται με σκοπό την καινοτομία ή για άλλους λόγους.

### **3. Δραστηριότητες μάρκετινγκ και εδραίωσης επωνυμίας**

Στις δραστηριότητες μάρκετινγκ και εδραίωσης επωνυμίας περιλαμβάνονται η έρευνα αγοράς και η δοκιμή στην αγορά, οι μέθοδοι τιμολόγησης, η τοποθέτηση και η προώθηση προϊόντος, η διαφήμιση προϊόντος, η προώθηση προϊόντος σε εμπορικές εκθέσεις και η ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ. Περιλαμβάνονται ακόμα η διαφήμιση για εμπορικά σήματα που δεν σχετίζονται άμεσα με ένα συγκεκριμένο προϊόν, όπως η διαφήμιση που συνδέεται με το όνομα της επιχείρησης, καθώς και οι δραστηριότητες δημόσιων σχέσεων που συμβάλλουν στη φήμη της επιχείρησης και στην εδραίωση επωνυμίας. Οι δραστηριότητες πωλήσεων και διανομής δεν είναι μέρος των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και εδραίωσης επωνυμίας.

**Οι δραστηριότητες μάρκετινγκ και εδραίωσης επωνυμίας ως καινοτομική δραστηριότητα:** οι δραστηριότητες μάρκετινγκ για υφιστάμενα προϊόντα αποτελούν καινοτομικές δραστηριότητες μόνο εάν η ίδια η πρακτική του μάρκετινγκ αποτελεί καινοτομία. Για πολλές εταιρείες, μόνο ένα μικρό κλάσμα των δαπανών για μάρκετινγκ συνδέεται πιθανώς με καινοτομίες προϊόντος που εφαρμόζονται κατά την περίοδο παρατήρησης. Στις συναφείς καινοτομικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται η προκαταρκτική έρευνα αγοράς, οι δοκιμές της αγοράς, η διαφήμιση της πρώτης κυκλοφορίας του προϊόντος, η ανάπτυξη συστημάτων τιμολόγησης και οι μέθοδοι τοποθέτησης προϊόντος. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα πλεονεκτήματα μιας καινοτομίας επιχειρησιακής διαδικασίας θα μπορούσαν επίσης να αποτελούν αντικείμενο του μάρκετινγκ, παραδείγματος χάρη όταν η καινοτομία



επιχειρησιακής διαδικασίας έχει περιβαλλοντικά οφέλη ή βελτιώνει την ποιότητα του προϊόντος.

#### **4. Δραστηριότητες που σχετίζονται με την πνευματική ιδιοκτησία**

Στις δραστηριότητες που σχετίζονται με την πνευματική ιδιοκτησία (ΠΙ) περιλαμβάνονται η προστασία ή εκμετάλλευση της γνώσης, που συχνά έχει δημιουργηθεί μέσω έρευνας και ανάπτυξης (E&A), η ανάπτυξη λογισμικού και τεχνολογίας, ο σχεδιασμός και άλλες δημιουργικές εργασίες. Στις δραστηριότητες ΠΙ περιλαμβάνονται όλες οι διοικητικές και νομικές εργασίες για την αίτηση, την κατοχύρωση, την τεκμηρίωση, τη διαχείριση, την εμπορία, την παραχώρηση άδειας χρήσης σε εξωτερικούς φορείς, τη διάθεση και την άσκηση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας (ΔΠΙ) της επιχείρησης. Περιλαμβάνονται επίσης όλες οι δραστηριότητες για την απόκτηση ΔΠΙ από άλλους οργανισμούς, όπως η απόκτηση άδειας εκμετάλλευσης ή η άμεση απόκτηση ΠΙ και οι δραστηριότητες πώλησης ΠΙ σε εξωτερικούς φορείς. Στα ΔΠΙ περιλαμβάνονται ευρεσιτεχνίες, βιομηχανικά σήματα, βιομηχανικά σχέδια, εμπορικά σήματα (trademarks), δικαιώματα δημιουργού (copyright), σχέδια ολοκληρωμένων κυκλωμάτων, δικαιώματα φυτοκαλλιέργειας (νέων ποικιλιών φυτών), γεωγραφικές ενδείξεις και πληροφορίες απορρήτου όπως το εμπορικό απόρρητο (WIPO, 2004).

#### **Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την ΠΙ ως καινοτομική δραστηριότητα:**

Οι δραστηριότητες ΠΙ που αφορούν ιδέες, εφευρέσεις και νέα ή βελτιωμένα προϊόντα ή επιχειρησιακές διαδικασίες που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της περιόδου παρατήρησης αποτελούν καινοτομικές δραστηριότητες. Ανάμεσα στα σχετικά παραδείγματα περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες αίτησης για δικαιώματα ΠΙ για μια καινοτομία ή μια εφεύρεση, η απόκτηση άδειας για τη χρήση μιας εφεύρεσης ή μιας καινοτομίας, ή η παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης ΠΙ για εφευρέσεις και καινοτομίες. Όλες οι δραστηριότητες ΠΙ που αφορούν εφευρέσεις οι οποίες έγιναν πριν την περίοδο παρατήρησης, καθώς και προϊόντα ή επιχειρησιακές διαδικασίες που υπήρχαν πριν την περίοδο παρατήρησης, θα πρέπει να αποκλείονται από την έννοια της καινοτομικής δραστηριότητας.

#### **5. Δραστηριότητες κατάρτισης των εργαζομένων**

Στις δραστηριότητες κατάρτισης των εργαζομένων περιλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες που χρηματοδοτούνται ή επιδοτούνται από την επιχείρηση προκειμένου να αναπτυχθούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα συγκεκριμένο επάγγελμα, απασχόληση ή για τα καθήκοντα των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Στην κατάρτιση των εργαζομένων περιλαμβάνονται η κατάρτιση στον χώρο εργασίας (on-the-job training) καθώς και η εκπαίδευση που σχετίζεται με την εργασία αλλά παρέχεται από κέντρα κατάρτισης και εκπαιδευτικά ιδρύματα.

**Η κατάρτιση των εργαζομένων ως καινοτομική δραστηριότητα:** οι δραστηριότητες κατάρτισης των εργαζομένων για τη χρήση υφιστάμενων προϊόντων ή επιχειρησιακών διαδικασιών, η αναβάθμιση των γενικών προσόντων ή η εκπαίδευση σε ξένες γλώσσες δεν αποτελούν καινοτομικές δραστηριότητες. Ανάμεσα στα σχετικά παραδείγματα κατάρτισης ως καινοτομική δραστηριότητα περιλαμβάνονται η κατάρτιση του προσωπικού στη χρήση καινοτομιών, όπως είναι τα νέα συστήματα λογισμικού της εφοδιαστικής ή ο νέος εξοπλισμός, καθώς και η κατάρτιση που σχετίζεται με την υλοποίηση μιας καινοτομίας, όπως οι οδηγίες που δίνονται στο προσωπικό ή σε πελάτες για την εξοικείωση με μια καινοτομία προϊόντος. Η κατάρτιση εργαζομένων που απαιτείται για την ανάπτυξη καινοτομίας, όπως η κατάρτιση για

Ε&Α ή σχεδίαση, είναι μέρος αντίστοιχα των δραστηριοτήτων Ε&Α και των δραστηριοτήτων μηχανικής, σχεδίασης και άλλων δημιουργικών εργασιών.

#### **6. Δραστηριότητες ανάπτυξης λογισμικού και βάσεων δεδομένων**

Στις δραστηριότητες ανάπτυξης λογισμικού και βάσεων δεδομένων περιλαμβάνονται:

- Η ανάπτυξη εντός της επιχείρησης και η αγορά λογισμικού υπολογιστών, οι περιγραφές των προγραμμάτων και το υποστηρικτικό υλικό που αφορά τόσο τα συστήματα όσο και τις εφαρμογές λογισμικού (εδώ περιλαμβάνονται και τα τυποποιημένα πακέτα λογισμικού, οι κατά παραγγελία λύσεις λογισμικού και το λογισμικό που είναι ενσωματωμένο σε προϊόντα ή εξοπλισμό).
- Η απόκτηση, η ανάπτυξη εντός της επιχείρησης και η ανάλυση βάσεων δεδομένων για υπολογιστές και λοιπές μηχανογραφημένες πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένης της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων σε ιδιόκτητες βάσεις δεδομένων για υπολογιστές και των δεδομένων που αποκτώνται από δημόσια διαθέσιμες εκθέσεις ή από το διαδίκτυο.
- Οι δραστηριότητες για αναβάθμιση ή επέκταση της λειτουργίας των συστημάτων τεχνολογιών πληροφορικής, συμπεριλαμβανομένων των υπολογιστικών προγραμμάτων και των βάσεων δεδομένων. Εδώ περιλαμβάνονται και η στατιστική ανάλυση δεδομένων και οι δραστηριότητες εξόρυξης δεδομένων.

Το κόστος που σχετίζεται με τη χρήση υπολογιστών και την πρόσβαση σε αυτούς και σε λοιπές υπηρεσίες τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ), όπως η αποθήκευση στο υπολογιστικό νέφος και οι υπηρεσίες επεξεργασίας, μπορεί να είναι μέρος των δραστηριοτήτων ανάπτυξης λογισμικού και βάσεων δεδομένων, εφόσον πραγματοποιούνται για τον σκοπό αυτόν. Ωστόσο, οι υπηρεσίες υπολογιστών και ΤΠΕ για τη συντήρηση συστημάτων υλισμικού (hardware) κατά κανόνα δεν αποτελούν δραστηριότητες ανάπτυξης λογισμικού και βάσεων δεδομένων.

Στις δραστηριότητες ανάπτυξης λογισμικού και βάσεων δεδομένων περιλαμβάνονται δραστηριότητες που ενδέχεται να μη σχετίζονται με την καινοτομία, όπως οι ήσσονες αναβαθμίσεις υφιστάμενου λογισμικού (που είτε αναπτύχθηκε με ίδιους πόρους είτε αγοράστηκε) και η αγορά και ανάλυση βάσεων δεδομένων για τη λογιστική και λοιπές συνήθεις λειτουργίες της επιχείρησης.

**Οι δραστηριότητες ανάπτυξης λογισμικού και βάσεων δεδομένων ως καινοτομική δραστηριότητα:** η ανάπτυξη λογισμικού είναι καινοτομική δραστηριότητα όταν χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων επιχειρησιακών διαδικασιών ή προϊόντων, όπως τα παιχνίδια ηλεκτρονικού υπολογιστή, τα συστήματα εφοδιαστικής ή το λογισμικό για την ολοκληρωμένη λειτουργία των επιμέρους επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι δραστηριότητες που αφορούν βάσεις δεδομένων αποτελούν καινοτομική δραστηριότητα όταν χρησιμοποιούνται για την καινοτομία, όπως η ανάλυση δεδομένων σχετικά με τις ιδιότητες των υλικών ή τις προτιμήσεις των πελατών.

#### **7. Δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση ή τη μίσθωση ενσώματων περιουσιακών στοιχείων**

Στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνονται η αγορά, η μίσθωση ή η απόκτηση κτιρίων, μηχανημάτων, εξοπλισμού, είτε η παραγωγή από την ίδια την επιχείρηση τέτοιων αγαθών προς ίδια χρήση. Ο εξοπλισμός περιλαμβάνει αντικείμενα όπως όργανα, εξοπλισμό μεταφορά και

υλισμικό υπολογιστών για συστήματα ΤΠΕ. Τα ενσώματα περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν στην επιχείρηση παραμένουν στους εταιρικούς ισολογισμούς για περισσότερο από έναν χρόνο. Στο Σύστημα Εθνικών Λογαριασμών η απόκτηση ενσώματων περιουσιακών στοιχείων εντάσσεται στην κατηγορία του ακαθάριστου σχηματισμού πάγιου κεφαλαίου και στις σχετικές κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων. Οι οικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις δαπάνες για ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Οι ισολογισμοί αποτυπώνουν τη συνολική αξία του αποθέματος περιουσιακών στοιχείων. Εκτός από την απόκτηση ή την ανάπτυξη για ίδιο λογαριασμό τέτοιων περιουσιακών στοιχείων, οι επιχειρήσεις μπορεί να εξασφαλίζουν τέτοιες υπηρεσίες μέσω της μίσθωσης ή της ενοικίασής τους από εξωτερικούς φορείς. Εδώ περιλαμβάνονται οι πληρωμές για υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους προκειμένου για τη χρήση περιουσιακών στοιχείων όπως οι εξυπηρετητές (servers). Τέτοια έξοδα αποτελούν έμμεσο μέγεθος μέτρησης για τη χρήση ενσώματων περιουσιακών στοιχείων.

**Η απόκτηση ή η μίσθωση ενσώματων περιουσιακών στοιχείων που στοχεύει στην καινοτομία:** η απόκτηση ή η μίσθωση ενσώματων περιουσιακών στοιχείων μπορεί να αποτελεί καθαυτή καινοτομική δραστηριότητα, όπως στην περίπτωση που μια επιχείρηση αγοράζει ή μισθώνει εξοπλισμό ο οποίος διαφέρει σημαντικά στα χαρακτηριστικά του από τον εξοπλισμό που ήδη έχει και χρησιμοποιεί στις επιχειρησιακές διαδικασίες της. Η απόκτηση ενσώματων κεφαλαιουχικών αγαθών δεν είναι κατά κανόνα καινοτομική δραστηριότητα εάν πραγματοποιείται για επενδύσεις αντικατάστασης ή κεφαλαιουχικής επέκτασης που αφήνουν αμετάβλητο ή επιφέρουν ήσσονες αλλαγές στο υπάρχον απόθεμα της επιχείρησης σε ενσώματο κεφάλαιο.

Η μίσθωση ή η ενοικίαση ενσώματων περιουσιακών στοιχείων συνιστά καινοτομική δραστηριότητα εάν αυτά τα περιουσιακά στοιχεία είναι απαραίτητα για καινοτομίες προϊόντος ή επιχειρησιακής διαδικασίας. Η μέτρηση της καινοτομικής δραστηριότητας θα πρέπει να είναι εμπειριστατωμένη και να συνοδεύεται από πληροφορίες όσον αφορά τις επιχειρηματικές αποφάσεις που λαμβάνονται σε σχέση με την πλήρη κτήση ή την ενοικίαση των περιουσιακών στοιχείων που θα χρησιμοποιηθούν για καινοτομία. Για παράδειγμα, η μίσθωση πρόσθετου κτιριακού χώρου για ένα εργαστήριο σχεδίασης μπορεί να αποτελεί καινοτομική δραστηριότητα.

Παρομοίως, η χρήση υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους, παρεχόμενων από εξωτερικούς φορείς, η οποία έχει σκοπό τον μετασχηματισμό και την αποδοτικότερη εκτέλεση των λειτουργιών, μπορεί να συνεισφέρει σε μια καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας ή να υποστηρίξει την προσφορά νέων προϊόντων στους πελάτες.

## 9. Καινοτομία μέσω Μίμησης

Η πετυχημένη πορεία μιας καινοτόμου επιχείρησης, παρακινεί συνειδητά ή ασυνείδητα αρκετές άλλες επιχειρήσεις να τη μιμηθούν. Σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιβίωση μικρών και συχνά νεοσύστατων επιχειρήσεων ενδυναμώνεται μέσα από τη μίμηση μοναδικών τεχνοτροπιών, πρωτότυπων διαδικασιών και πετυχημένων πρακτικών ή αποτελεσμάτων που κάποια άλλη επιχείρηση έχει καθιερώσει. Επακόλουθα οι επιχειρήσεις που μιμούνται υιοθετούν συνολικά ή επιλεκτικά πολιτικές και τακτικές μιας άλλης πρωτοπόρου ή νεωτεριστικής επιχείρησης.

Με τον τρόπο αυτό φαίνεται πως καταρχάς υποστηρίζουν την έναρξη της λειτουργίας τους σε αγορές που δε γνωρίζουν ή δεν έχουν δραστηριοποιηθεί ποτέ ή έχουν δραστηριοποιηθεί ανεπιτυχώς. Επιπλέον, ενισχύουν την προοπτική συνέχειας τους στον κλάδο τους. Ιδανικά, πολλές από αυτές που μιμούνται με προσεκτικούς χειρισμούς και σε βάθος χρόνου κατορθώνουν να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό, να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά και να πετύχουν καλά οικονομικά αποτελέσματα.

Η μίμηση συνιστά σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Ενδεικτικό είναι ότι συχνά προβάλλεται στη βιβλιογραφία ως μια επιχειρησιακή στρατηγική που αντιτίθεται στην καινοτομία δεδομένου ότι μια επιχείρηση που μιμείται υιοθετεί ένα μέρος ή το σύνολο των στοιχείων μιας άλλης επιχείρησης που έχει ήδη πρωτοτυπήσει. Ωστόσο αρκετοί μελετητές εξάρουν τη σπουδαιότητα της και για πολλούς άλλους λόγους.

Κατά τον Porter (1985) η μίμηση είναι προτιμότερη γιατί αφενός η ανάπτυξη καινοτομίας είναι χρονοβόρος και αφετέρου τείνει να φέρει υψηλότερα κόστη, καθιστώντας με αυτό τον τρόπο την επιχείρηση να βρίσκεται αντιμέτωπη με αβεβαιότητες στο περιβάλλον της και με κακοτοπιές. Ο ίδιος μάλιστα προσθέτει ότι στα δυναμικά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, η απόδοση μιας επιχείρησης δε βασίζεται αποκλειστικά στις δικές της στρατηγικές αλλά συχνά σε διαδικασίες που φέρουν ομοειδείς επιχειρήσεις κοντά τη μια στην άλλη. Η μίμηση είναι λοιπόν ταυτόχρονα φθηνότερη και λιγότερο ριψοκίνδυνη στρατηγική στην προσπάθεια δημιουργίας καινοτομίας.

Επιπλέον υποστηρίζεται ότι είναι μια συνεχής και αδιάλειπτη διαδικασία που αφορά τόσο σε τεχνολογικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο τον οικονομικό οργανισμό και πάντως μια ουδόλως παθητική διαδικασία που συμβαίνει στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον (Niosi, 2012). Αυτή ακριβώς η συνέχεια καθιστά την επιχείρηση παρατηρητή και ακόλουθο ενός περιβάλλοντος που γοργά μετασχηματίζεται και αλλάζει.

Η μίμηση εξοικονομεί στην επιχείρηση πόρους αναφορικά με το κόστος που θα κατέβαλε για να αποκτήσει πρόσβαση σε πληροφορίες για μια αγορά ή για έναν κλάδο που δε γνωρίζει, αλλά και ως προς το κόστος που συνεπάγεται η λήψη των αποφάσεων. Υποστηρίζεται δε ότι μπορεί να εξυπηρετήσει στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, όπως να παράγει παρόμοιο ανταγωνισμό με επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου με αυτή και να επωφεληθεί από τα θετικά στοιχεία του άμεσου εξωτερικού της περιβάλλοντος στο οποίο υπάρχουν υφιστάμενες επιχειρήσεις που αντιγράφει (Sinclair, 1990).

Άλλοι πάλι αναφέρονται σε δυνατότητες για επιλεκτική μίμηση από μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα μια επιχείρηση είναι δυνατόν να είναι καινοτόμος σε ένα μοναδικό τομέα και ταυτόχρονα αντιγραφεί – μιμητής σε έναν ή περισσότερους (Nelson, 1994). Τούτο μάλιστα προσφέρει το θεμελιώδες πλεονέκτημα της πρωτοτυπίας αλλά και του ελιγμού μέσα σε έναν οικονομικό οργανισμό που επιλέγει μια 'ποικιλιά' πολιτικών να υιοθετήσει μέσα στο μοναδικό

περιβάλλον δράσης του. Ο μιμητής σε κάθε λοιπόν περίπτωση μπορεί να προσανατολιστεί σε μια μερική ή επιλεκτική και όχι απαραίτητα καθολική μίμηση στοιχείων. Η μίμηση μπορεί να προσδιοριστεί ως μια δυναμική διαδικασία που ενισχύει την απόδοση μιας επιχείρησης καθώς αναγνωρίζει το που η επιχείρηση θέλει να φτάσει αλλά και πως μέσα από την υιοθέτηση κατάλληλων στρατηγικών θα καλύψει την απόσταση μέχρι να βρει τη βέλτιστη της θέση.

Ο αντιγραφέας – μιμητής αποκτά δυνητικά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που δραστηριοποιείται όταν πετύχει να υιοθετήσει την κατάλληλη στρατηγική μίμησης και να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τους πόρους που διαθέτει. Στην κατεύθυνση άλλωστε της αποτελεσματικής απασχόλησης των πόρων σε σχέση με τις στρατηγικές της μίμησης έχει υποστηριχθεί το τρίπτυχο: αποτελεσματικές σχέσεις, ικανότητα διοίκησης και διαχείριση της γνώσης (Tang & Liou, 2010). Αυτή ακριβώς η σύνδεση της μίμησης με την επιστήμη της διοίκησης καταδεικνύει το ρόλο του ικανού manager να αφουγκραστεί τις συνθήκες και το περιβάλλον και κατόπιν να ενσωματώσει τις όποιες επωφελείς αντιγραφές στην επιχείρηση του.

### 9.1 Μορφές – Τύποι Μίμησης

Ένας λεπτομερής εννοιολογικός προσδιορισμός της μίμησης, δομείται στην απαρίθμηση των διαφορετικών στρατηγικών και μορφών που μπορούμε να συναντήσουμε μέσα σε μια επιχείρηση. Τις περισσότερες φορές γίνεται διάκριση ανάμεσα σε δυο διαφορετικούς τύπους ή μορφές στη συμπεριφορά του ακολούθου που μιμείται. Αυτοί είναι, η μίμηση με ή χωρίς σχετική άδεια από τον νεωτεριστή (Katz & Shapiro, 1987).

Στη δημοσιευμένη μελέτη του περί καινοτομίας ή μίμησης ο Kim (1997) σημειώνει τρεις ξεχωριστές μορφές μίμησης: τη μίμηση αντιγραφής, τη δημιουργική μίμηση και την καινοτόμο μίμηση. Ο ίδιος μάλιστα χαρακτηριστικά αναφέρει σε μια μελέτη του για τη βιομηχανική ανάπτυξη της οικονομίας της Ν. Κορέας ότι πολλές επιχειρήσεις που πέτυχαν ακολούθησαν ένα μονοπάτι που περιλαμβάνει ένα συνδυασμό και των τριών παραπάνω μορφών μίμησης. Από τη μίμηση αντιγραφής πέρασαν σε δημιουργική μίμηση και κατόπιν σε καινοτόμο μίμηση. Μέσα από τη μελέτη του Kim (1997), αναγνωρίζεται πρώιμα η δυνατότητα μιας επιχείρησης να κατακτήσει την καινοτομία έχοντας ξεκινήσει με την υιοθέτηση κάποιας στρατηγικής μίμησης.

Κάποιοι επίσης μελετητές περιγράφουν διαφορετικούς τύπους μίμησης και υποστηρίζουν ότι η μίμηση, παρόμοια με την καινοτομία, εμφανίζεται σε ένα εύρος πολλών εναλλακτικών μορφών (Schnaars, 1994; Valdani & Arbore, 2007):

- Πλαστά αντίγραφα (λογοκλοπή αδειών, δόλια μίμηση).
- Παραγωγή κλώνων (απλά αντίγραφα συνήθως κάτω από διαφορετικό brand name ή δίχως επωνυμία).
- Νέα ή βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν εμπνευστεί από τον ανταγωνιστή.
- Δημιουργικές προσαρμογές (επανασχεδιασμένα προϊόντα ή υπηρεσίες).
- Υιοθέτηση τεχνογνωσίας σε επιχείρηση ή βιομηχανία.
- Απλοποίηση ενός ήδη υπάρχοντος προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Επανατοποθέτηση του ίδιου προϊόντος ή υπηρεσίας σε διαφορετικό τμήμα μιας αγοράς.

*Ας πάρουμε για παράδειγμα την μεγάλη επιτυχία των αυτοκινητοβιομηχανιών της Ιαπωνίας που είχαν μεγάλη ανάπτυξη την περίοδο μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Αυτό που έκαναν κατά*

κόρον οι επιχειρήσεις αυτές ήταν να παίρνουν πετυχημένα μοντέλα Αμερικάνικων αυτοκινητοβιομηχανιών, να τα αναλύουν σε βάθος, να προσπαθούν να μάθουν από αυτό (αποφεύγοντας την επιφανειακή αντιγραφή των προϊόντων αυτών) και να προσθέτουν δικά τους στοιχεία βελτίωσης και ανάπτυξης. Η τεχνική αυτή ονομάστηκε *reverse engineering* και καθιερώθηκε από τότε σαν μια σημαντική στρατηγική καινοτομίας που μπορεί να βοηθήσει σημαντικά την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Η θεμελίωση της μιμητικής διαδικασίας όπως αποτυπώνεται σε μια μορφή μίμησης, γενικότερα αναφέρεται στην υιοθέτηση ενός συνόλου ή μέρους αποφάσεων και πολιτικών μιας επιχείρησης υψηλής απόδοσης από μια επιχείρηση χαμηλής απόδοσης. Η επιχείρηση που μιμείται επιδιώκει να επαυξήσει τις επιδόσεις της και για αυτό τροποποιεί ή υποκαθιστά επιλογές, στρατηγικές και πολιτικές της αντιγράφοντας μια επιχείρηση υψηλών αποδόσεων στην οποία αναγνωρίζονται καινοτομίες. Σύμφωνα με τους ερευνητές η μίμηση των υψηλών επιδόσεων από το περιβάλλον του καινοτόμου οικονομικού οργανισμού, αναφέρεται στην υιοθέτηση μέρους των αποφάσεων του και μπορεί να εκδηλώνεται ποικιλοτρόπως. Ο μιμητής, είτε αντιγράφει αποκλειστικά και επιλεκτικά καλές επιχειρηματικές πρακτικές, είτε αντιγράφει ενέργειες και διαδικασίες που συνδέουν καλές πρακτικές, είτε καθολικά μιμείται τόσο πρακτικές όσο και διαδικασίες. Ο συνδυασμός των παραπάνω επιλογών συνθέτει μια ορισμένη μορφή μίμησης.

Πάντως η μεταφορά βέλτιστων επιχειρηματικών πρακτικών μεταξύ των επιχειρήσεων, συνιστά την πλέον χαρακτηριστική μορφή της μίμησης (Csaszar & Siggelkow, 2010). Συνάγεται πως προϋπόθεση για την επιλογή μίμησης βάση της απόδοσης, είναι η αυτογνωσία του οικονομικού οργανισμού αναφορικά με το που βρίσκεται και που θέλει και μπορεί να φτάσει.

Ένα επίσης σπουδαίο ζήτημα που αναφέρεται στις περισσότερες μορφές και τύπους μίμησης που καταγράφονται στη βιβλιογραφία, αφορά στην κατοχύρωση της 'πατέντας' καθώς και σε θέματα ποινικοποίησης της αντιγραφής (Replica) ή της απομίμησης (Mimicry). Κατά τους Kim (1997) αλλά και Shenkar (2010a), δεδομένου ότι η αντιγραφή ή μίμηση καινοτομιών έχει γίνει μια επαναλαμβανόμενη, περισσότερο οικονομική και ενδιαφέρουσα πρακτική για τις περισσότερες επιχειρήσεις, ωστόσο σε ορισμένες περιπτώσεις ζητήματα προστασίας της καινοτομίας ή κατοχύρωσης της 'πατέντας' ανακύπτουν από ένα χαλαρό προστατευτικό πλαίσιο των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και των νεωτερισμών. Παρότι η μίμηση δημιουργεί πολλαπλασιαστικά οφέλη στις αγορές και αναπτύσσει εκ νέου καινοτομίες μέσω δημιουργικών προσαρμογών και απομιμήσεων, απαραίτητο είναι να διασφαλίζεται η προστασία της αυθεντικής ή ριζοσπαστικής καινοτομίας μέσα από ένα νομικό πλαίσιο.

Για να διασφαλιστεί επομένως η ανταγωνιστικότητα στις αγορές και να ενδυναμωθεί το κίνητρο πολλών επιχειρήσεων να συνεχίσουν να καινοτομούν, τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις έχουν αφοσιωθεί στην τήρηση ενός νομικού πλαισίου για την προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων και της κατοχύρωσης προστατευόμενων καινοτομιών (Lieberman & Asaba, 2006; Kim et al., 2004). Στη βάση αυτού του νομικού πλαισίου η δημιουργία κάθε αντιγράφου θεωρείται μια νομικά 'ευπαθής' επιχειρησιακή πρακτική και αυτό θα πρέπει να υλοποιείται εφόσον για το σύνολο ή για ένα τμήμα της παραγωγικής του διαδικασίας ή των ιδιοτήτων του έχουν παραχωρηθεί από τον νεωτεριστή οι σχετικές άδειες και εγκρίσεις.

## 9.2 Στρατηγικές Μίμησης

Η επιλογή μιας στρατηγικής μίμησης, προσδιορίζεται τις περισσότερες φορές από τις ανάγκες και επιδιώξεις της επιχείρησης που μιμείται, αλλά και από το χρόνο που η ίδια διαθέτει να

ξεκινήσει τη μιμητική διαδικασία και τελικά να την ολοκληρώσει. Οι Levitt (1966) και Shenkar (2010a), σε μια γενική θεώρηση τους προσδιόρισαν ως στρατηγική μίμησης καθετί που επικεντρώνεται στην αντιγραφή ωφελειών που έχει προσποριστεί ένας καινοτόμος, ακόμη και αν η καινοτομία του συνιστά κάτι νέο μόνο για την επιχείρηση του και όχι απαραίτητα κάτι νέο για την αγορά συνολικά.

Μέσα επομένως από την περιγραφή και ανάλυση κάθε στρατηγικής μίμησης δίνεται αφενός έμφαση στο περιεχόμενο της μίμησης (προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες παραγωγής, οργανωτικά μοντέλα διοίκησης) που μια επιχείρηση αναζητά. Αφετέρου δίνεται έμφαση στη μίμηση μέσα από τη σκοπιά της απόκτησης νομιμότητας για την επιχείρηση που υιοθετεί πρότυπα, πρακτικές και αποτελέσματα από μια άλλη (Tolbert & Zucker, 1983; DiMaggio & Powell, 1983). Και αυτό γιατί συχνά η επιχείρηση που μιμείται έχει να αντιμετωπίσει σημαντικούς περιορισμούς (νομικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς) ανάλογα με το βάθος στο οποίο επεκτείνεται στην αγορά αλλά και στο τι επιλέγει να μιμηθεί.

Υποστηρικτικά με τις στρατηγικές που επιχειρεί ο κάθε μιμητής, αναπτύσσονται και φιλοσοφίες – προσεγγίσεις μίμησης που κατηγοριοποιούν ρόλους σε αυτόν. Οι ρόλοι αυτοί αναφέρονται στους εναλλακτικούς τρόπους που μια νέα επιχείρηση μπορεί να ενσωματώσει στοιχεία από μια άλλη στη δική της κουλτούρα και νοοτροπία (Παπαδάκης, 2009). Έτσι αναγνωρίστηκαν φιλοσοφίες – προσεγγίσεις όπως η μίμηση προσανατολισμένη στη μάθηση (learning by watching), η αντιγραφή αλλά και η μίμηση προσανατολισμένη στον ανταγωνισμό (strategic followership) (Παπαδάκης, 2009).

Κατά τους Sudharshan et al. (2013) περιγράφονται τέσσερις βασικές προσεγγίσεις – στρατηγικές μίμησης που παρέχουν συμβουλευτική προς το δυνητικό μιμητή μέσα σε ένα βιομηχανικό κλάδο. Οι προσεγγίσεις ή στρατηγικές αυτές, προσδιορίζονται αφενός από την κατάσταση του διεθνούς εξωτερικού περιβάλλοντος, η οποία μπορεί να είναι σταθερή ή μεταβαλλόμενη και αφετέρου από το βαθμό της γνώσης ή αντίληψης των συνθηκών που επικρατούν σε μια βιομηχανία ή ένα κλάδο. Έτσι αποτυπώνονται στη μήτρα αυτή οι τέσσερις στρατηγικές της μίμησης που παρέχουν κατευθύνσεις ενεργειών στην επιχείρηση που μιμείται. Οι στρατηγικές αυτές αφορούν:

1. Στη στρατηγική της μίμησης με σταθερό το διεθνές εξωτερικό περιβάλλον και άγνωστη την κατάσταση της βιομηχανίας στην οποία επιχειρεί ένας μιμητής.
2. Στη στρατηγική της μίμησης με σταθερό το διεθνές εξωτερικό περιβάλλον και γνωστή την κατάσταση της βιομηχανίας στην οποία επιχειρεί ένας μιμητής.
3. Στη στρατηγική της μίμησης με μεταβαλλόμενο το διεθνές εξωτερικό περιβάλλον και άγνωστη την κατάσταση της βιομηχανίας στην οποία επιχειρεί ένας μιμητής.
4. Στη στρατηγική της μίμησης με μεταβαλλόμενο το διεθνές εξωτερικό περιβάλλον και γνωστή την κατάσταση της βιομηχανίας στην οποία επιχειρεί ένας μιμητής.

### 9.3 Καινοτόμος Μίμηση & Σταδιακή Καινοτομία

Η προσδοκία μιας επιχείρησης που μιμείται να υιοθετήσει στοιχεία από μια άλλη καινοτομία, κατευθύνεται από την επιδίωξη της να αποκομίσει οφέλη παρόμοια με αυτά που έχει η καινοτομία τα οποία και αποδίδονται στην επιτυχή της θέση σε μια αγορά. Ακριβώς αυτή την επιδίωξη της επιχείρησης που μιμείται να καταστεί παρόμοια με άλλες επιτυχημένες επιχειρήσεις χαρακτήρισαν οι Haunschild και Miner (1997), ως σκόπιμη στρατηγική η οποία ολοένα διαχέεται σε περισσότερες επιχειρήσεις. Ο μιμητής μέσα από αυτή τη θεώρηση είναι ικανός σε κάποιο βαθμό να διακρίνει που υπερέχει ένας πρωτοπόρος ή καινοτόμος

οικονομικός οργανισμός και επιλεκτικά να υιοθετήσει από αυτόν πολιτικές, πρακτικές, διαδικασίες και τεχνικές, που κρίνει ότι θα προσφέρουν και στον ίδιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμα όμως και αν δεν είναι σε θέση άμεσα να διακρίνει πλεονεκτήματα ή πρωτοπορίες που μπορεί να αφομοιώσει, μέσα από τη διαδικασία της μίμησης, παρακολουθεί, καταγράφει, επεξεργάζεται πολιτικές και στρατηγικές του καινοτόμου και συνεπώς μαθαίνει. Αυτήν ακριβώς τη θεώρηση της μίμησης μέσα από μια διαδικασία μάθησης αναγνώρισαν αρκετοί μελετητές (March & Olsen, 1976; DiMaggio & Powell, 1983; Tsui-Auch, 2003; Aarstad et al., 2010) και μάλιστα σημείωσαν πως τελικά επαυξάνει τις επιδόσεις του οικονομικού οργανισμού.

Αναγνωρίζοντας μια πραγματικότητα μέσα στην οποία ο μιμητής προφανώς εισέρχεται σε μια αγορά εκ των υστέρων – μετά τον καινοτόμο – διαπιστώνουμε ότι τελικά η πρώτη μάθηση που αποκομίζει από αυτόν προέρχεται από μια στατική και όχι δυναμική κατάσταση που ο καινοτόμος έχει δημιουργήσει. Ο μιμητής αντιλαμβάνεται ένα γενικό πλαίσιο δράσεων που χάραξε ο καινοτόμος, το οποίο όμως εξαιτίας αλλαγών στο άμεσο και έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί σημαντικά να τροποποιηθεί. Σε επέκταση αυτού του συλλογισμού, ο Schnaars (1994), αναφέρθηκε σε ένα είδος μίμησης που βασίζεται σε μια τεχνολογική υπερπήδηση (Technological Leapfrogging). Συγκεκριμένα επιχειρήσεις που εισέρχονται σε μια ήδη αναπτυσσόμενη αγορά εξαιτίας μιας καινοτομίας, έχουν συχνά πρόσβαση σε νεότερες τεχνολογίες. Καθώς η μιμητρία επιχείρηση παρατηρεί και μαθαίνει, έχει ούτως ή άλλως περισσότερο χρόνο να αφουγκραστεί και να αφομοιώσει αλλαγές που η καινοτόμος επιχείρηση δεν έλαβε υπόψη της εφόσον προηγήθηκε στην αγορά. Αρκετές μάλιστα φορές, η καινοτόμος επιχείρηση ακόμα και αν διαβλέπει αλλαγές στο εξωτερικό της περιβάλλον δεν είναι σε θέση ή δεν επιθυμεί να τις υιοθετήσει καθώς για να εισάγει την αρχική της καινοτομία δαπάνησε σημαντικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη. Κατά τον Schnaars (1994) συχνά ο μεταγενέστερος συμμετέχων σε μια αγορά είναι σε θέση να τη διαβάσει με μεγαλύτερη ακρίβεια σε σύγκριση με τον καινοτόμο και σπανίως ο καινοτόμος διαβλέπει πλήρως την τελική μορφή που η αγορά θα πάρει. Όλα αυτά επιτρέπουν στο μιμητή να ξεπεράσει τον καινοτόμο με ένα ανώτερο τελικά προϊόν ή μια υπηρεσία. Δρόμοι σύνδεσης της μίμησης με την καινοτομία μάλιστα, αποτυπώνονται και σε ένα πλήθος μελετών και έργων (Schumpeter J., 1912; 1939; 1942; 1947) του σπουδαίου Αυστριακού οικονομολόγου Joseph Schumpeter (1883 – 1950) που φαίνεται έκδηλα να έχει επηρεαστεί από τις θεωρίες του Tarde που συνδέουν τη μίμηση με την καινοτομία αλλά και του Levitt (1966), που εισήγαγε τον όρο 'Innovative Imitation'. Ο τελευταίος υποστηρίζει πως παρά την εξαιρετική έκρηξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που εισάγονται στις σύγχρονες αγορές, **η μεγαλύτερη ροή των νεωτερισμών δεν είναι η καινοτομία αλλά μάλλον η μίμηση**. Υποστηρίζει ακολούθως πως τα περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες είναι προϊόν μίμησης και ότι η μίμηση δεν είναι απλά πιο διαδεδομένη και άφθονη από την καινοτομία, αλλά είναι και ένας πιο δημοφιλής δρόμος στην κατεύθυνση της έρευνας και ανάπτυξης αλλά και της δημιουργίας κερδών από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Επίσης νεότεροι μελετητές όπως ο Schnaars (1994), συνδέουν τη μίμηση με την καινοτομία σε έναν μέγιστο βαθμό υποστηρίζοντας ότι αφενός η μίμηση συνεπάγεται μεγάλο βαθμό καινοτομίας και αφετέρου ότι οι περισσότερες καινοτομίες που συμβαίνουν είναι βαθιά ριζωμένες σε υπάρχουσες ιδέες και τρέχουσες πρακτικές. Η ουσία του δεύτερου αυτού σκέλους του συλλογισμού του, προφανώς εννοιολογικά αναφέρεται σε νέες καινοτομίες που βασίζονται σε ήδη υπάρχουσες και επομένως τεκμαίρεται η σύνδεση της φιλοσοφίας της μίμησης με τη δημιουργία νέας – πιθανόν σταδιακής και ενίοτε ριζοσπαστικής καινοτομίας. Σε επέκταση της θεωρίας του ο Schnaars (1994) και με εμφανείς επιρροές από την 'Καινοτόμο Μίμηση' του



Levitt (1966), σημειώνει πως οι δημιουργικές προσαρμογές συνιστούν το πλέον καινοτόμο είδος ενός αντιγράφου. Λίγες καινοτομίες κατά τον ίδιο εξελίσσονται στο πνεύμα μιας πρωτοποριακής εφεύρεσης και αυτό που στις περισσότερες περιπτώσεις συμβαίνει είναι η ανάπτυξη καινοτομιών μέσα από υπάρχουσες ιδέες και τρέχουσες πρακτικές.

Στην πραγματικότητα η μίμηση που λαμβάνει στοιχεία δημιουργικότητας φαίνεται να 'εφάπτεται' στη φιλοσοφία μιας σταδιακής καινοτομίας (Incremental Innovation) με όρια μεταξύ τους προφανώς δυσδιάκριτα. Οι ιδέες, κατά τον Schnaars (1994), σπανίως εμφανίζονται από το πουθενά και πολλές καινοτομίες προϋποθέτουν μεγάλο βαθμό μίμησης και επέκτασης υπάρχοντων ιδεών όπως και αντίστροφα μμηήσεις συνεπάγονται μεγάλο βαθμό καινοτομίας.

Επιβεβαιώνεται επομένως μέσα από τις παραπάνω μελέτες (Levitt, 1966; Schnaars, 1994), ένας δρόμος σύνδεσης της μίμησης με την καινοτομία, πιθανά μια αμφίδρομη σχέση αλλά και μια πραγματικότητα κατά την οποία η δεύτερη κατάσταση μπορεί να προκύψει από την πρώτη. Σε άλλες πάλι μελέτες όπως σε αυτή του Alchian (1950), αναγνωρίζεται μια επιλογή σύνδεσης της μίμησης με την καινοτομία μέσα από μια ασυνείδητη ή τουλάχιστον μη προγραμματισμένη ενέργεια. Όπως ο ίδιος σημειώνει, [ενώ σίγουρα υπάρχουν εκείνοι που συνειδητά καινοτομούν, υπάρχουν και εκείνοι που στις ατελείωτες προσπάθειες τους να μιμηθούν άλλους καινοτομούν ασυνείδητα](#). Μέσα δηλαδή από τη διαδικασία της μίμησης αποκτούν απρόσμενα μοναδικές ιδιότητες ή χαρακτηριστικά που σε συνάρτηση με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, τους κατευθύνουν στην επιτυχία. Επακόλουθα άλλοι αντιγράφουν αυτούς ή ακόμη και τους συνειδητά καινοτόμους και διαμέσου αυτής της διαδικασίας, η μίμηση και η καινοτομία συμβαδίζουν.

Στη μελέτη του Alchian (1950), είναι εμφανής η επιρροή της θεωρίας του Tarde (1890), ως προς τον κύκλο επανάληψης μέσω της διαδικασίας της μίμησης που μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία. Ο McKendrick (1995) επίσης, συνδέει τη μίμηση με την καινοτομία μέσα από μια διαδικασία αναγνώρισης πετυχημένων πρότυπων ενεργειών που για δεδομένα προβλήματα ή προκλήσεις της αγοράς καινοτόμες επιχειρήσεις έχουν καθορίσει. Αυτά τα πρότυπα ή ρουτίνες ενεργειών ακόμα και αν χαρακτηρίζονται μερικώς από ατέλειες, παρέχουν στους μιμητές ευκαιρίες να προσαρμόσουν τις δικές τους ενέργειες και στρατηγικές με τέτοιο τρόπο ώστε να τοποθετηθούν εναλλακτικά στην αγορά. Αυτή ακριβώς η εναλλαγή, τους παρέχει τη δυνατότητα να κατακτήσουν ανώτερη θέση στον κλάδο τους, να εισάγουν νέα βελτιωμένα προϊόντα που θα ικανοποιήσουν καλύτερα τις καταναλωτικές ανάγκες και επακόλουθα να οδηγηθούν στην καινοτομία.

Σε ένα σημαντικό επομένως τμήμα της βιβλιογραφίας, αξιοποιείται ένα θεωρητικό πλαίσιο αναφοράς που δεν αποτυπώνει ξεχωριστά στρατηγικές και προσεγγίσεις μίμησης και καινοτομίας, αλλά καταδεικνύει σχέσεις σύνδεσης και αμφότερου προσδιορισμού μεταξύ τους. Νεότεροι ερευνητές όπως ο Song (2015), υποστηρίζουν τη σύνδεση της μίμησης με την καινοτομία, μέσω και μιας διαδικασίας απόκτησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων από ανταγωνιζόμενους οικονομικούς οργανισμούς. Η απομίμηση πετυχημένων πρακτικών και μεθόδων ανταγωνιστών, βελτιώνει τις δυνατότητες και αναβαθμίζει τις προοπτικές ανέλιξης ενός οικονομικού οργανισμού και επακόλουθα τον κατευθύνει σε τροχιά καινοτομίας.

Αναφερόμενοι σε αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης που πυροδοτούν στρατηγικές μίμησης με στόχο την καινοτομία, σημειώνουμε την επίδραση της συχνότητας εμφάνισης των αλλαγών σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της τεχνολογίας αλλά και την αβεβαιότητα της ζήτησης σε μια αγορά. Γενικά αλλαγές στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συμβαίνουν τακτικά και με ασταθή συχνότητα. Είναι προφανώς δύσκολο ο μιμητής να

προβλέψει με ακρίβεια το χρόνο και το εύρος πολλών αλλαγών που μπορούν να αναφέρονται σε τιμολογιακές πολιτικές, τεχνολογικές εξελίξεις ακόμα και συνθήκες της εθνικής ή διεθνούς οικονομίας. Η επιτυχής όμως εισαγωγή ενός προϊόντος σε μια αγορά υπόκειται σε ένα σύνολο συνιστωσών του εξωτερικού περιβάλλοντος που κυρίως αναφέρονται σε ευκαιρίες αλλά και απειλές της αγοράς (Bowman & Gatignon, 1996; Green et al., 1995; Kerin et al., 1992).

Η διαχείριση των αλλαγών σε ότι αφορά στο τεχνολογικό και στο οικονομικό (εγχώριο ή διεθνές) υπό – περιβάλλον του ευρύτερου έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, δίνει την ευκαιρία στο μιμητή να παρατηρήσει, αφομοιώσει και τελικά υλοποιήσει στρατηγικές παρόμοιες με ανταγωνιστές του που εισήλθαν πρώτοι σε μια αγορά. Σε ανάλυση της θεωρίας του μιμητικού ισομορφισμού, στρατηγικές μίμησης αναπτύσσονται σε συνθήκες έντονης αβεβαιότητας σε μια αγορά ή όταν οι στόχοι του οργανισμού ως προς μια κατεύθυνση είναι διφορούμενοι (DiMaggio & Powell, 1983). Τέτοιου είδους συνθήκες που σε σημαντικό βαθμό προσδιορίζονται από επιμέρους αλλαγές κυρίως σε τεχνολογικό επίπεδο, αναδεικνύουν τη σπουδαιότητα των στρατηγικών της μίμησης και τον εποικοδομητικό τους ρόλο στην προσπάθεια του οργανισμού να κατανοήσει νέες συνθήκες του περιβάλλοντός του (March & Olsen, 1976).

Όπως οι Voss και Voss (2000) σημειώνουν, η αβεβαιότητα της ζήτησης σε μια αγορά, αλλά και τρόποι με τους οποίους αλλαγές στη ζήτηση αναπτύσσουν εκ νέου μια αγορά, οι τεχνολογικές αναταράξεις που μπορεί να προκύψουν από πατέντες ή νέες τεχνολογίες αλλά και η ένταση του ανταγωνισμού που διαμορφώνεται από την κατάσταση της οικονομίας (Li & Calantone, 1998), συνθέτουν ένα τρίπτυχο δυνάμεων που προσδιορίζουν το εξωτερικό περιβάλλον του οικονομικού οργανισμού. Επάνω σε αυτό το τρίπτυχο δυνάμεων και αλλαγών που ειδικότερα μπορεί να πυροδοτείται από τεχνολογικές αναταράξεις και τεχνολογικές καινοτομίες, η αποτελεσματικότητα μιας στρατηγικής μίμησης συνεισφέρει χρόνο και πόρους στη μιμητρία επιχείρησης. Είναι επομένως πιθανό αυτή **η εφεδρεία σε πόρους και χρόνο να συνεισφέρει στην ανάπτυξη επιχειρηματικής καινοτομίας, καθώς επιτρέπει μια απρόσκοπτη προσήλωση σε αλλαγές που ήδη υιοθετήθηκαν από άλλους πρωτοπόρους και δυναμικά μπορούν να τροποποιηθούν ή μετεξελιχτούν.**

Άλλοι πάλι μελετητές σημειώνουν πως **σε περιβάλλοντα αλλαγών και έντονης μεταβλητότητας, η πιθανότητα αυτός που εισέρχεται πρώτος στην αγορά να αποτύχει αυξάνεται δραματικά** (Porter, 1985; Wernerfelt & Karnani, 1987). Σε τέτοια περιβάλλοντα κατά τον Schnaars (1994), ο μιμητής επωφελείται πάντα καθώς τηρεί στάση αναμονής, παρατηρεί την αγορά και σημειώνει τις αλλαγές, εξοικονομεί πόρους που διαφορετικά κάτω από μια στρατηγική καινοτομίας θα είχε κατευθύνει στην έρευνα και ανάπτυξη και πετυχαίνει καλύτερη απόδοση με την αργοπορημένη είσοδο του στην αγορά με συναφές προϊόν ή υπηρεσία.

Η σταδιακή καινοτομία αφορά σε μικρές βελτιώσεις ή τροποποιήσεις σε προϊόντα που υπάρχουν ήδη στην αγορά αλλά και στην τεχνολογία παραγωγής τους, με σκοπό να ικανοποιηθούν νέες ή υπάρχουσες ανάγκες των πελατών (Chiang & Hung, 2010). Η μίμηση συχνότερα αφορά στην εξολοκλήρου ή μερική αντιγραφή προϊόντος ή υπηρεσίας μιας επιχείρησης από άλλη, με σκοπό να παραχθεί ένα αντίστοιχο προϊόν (copy). Επιμέρους αναφορές σε στρατηγικές μίμησης και καινοτομίας αναδεικνύουν έμμεσα την ιδέα της παραγωγής επακόλουθης καινοτομίας μέσω της μίμησης από μια μικρή επιχείρηση. Ενδεικτικά, οι Shankar et al. (1998), χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις που μιμούνται ως ακόλουθους (late movers) σε μια αγορά, οι οποίοι ωστόσο μπορούν να αναπτύξουν μέσω της μίμησης, βαθμιαία καινοτομία και να ξεπεράσουν την πρωτοπόρο επιχείρηση.

Σε σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας (Schnaars, 1994; Shankar et al., 1998; Lee et al., 2000), αναδεικνύεται η ελκυστικότητα μιας στρατηγικής μίμησης τουλάχιστον εξίσου με μια στρατηγική καινοτομίας. Εφόσον ο οργανισμός που μιμείται μαθαίνει και σημειώνει αλλαγές του περιβάλλοντος, μπορεί σε σημαντικό βαθμό να τροποποιεί προϊόντα, παραγωγικές μεθόδους και πρακτικές και επομένως εναλλακτικά να τοποθετείται σε μια αγορά. Έτσι μπορεί να μιμείται όχι απόλυτα ή στείρα αλλά δημιουργικά και ποικιλοτρόπως και να παρεμβαίνει σε μια αγορά με βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο Schnaars (1994) καταλήγει πως βελτιωμένα ή τροποποιημένα αντίγραφα σε μια αγορά μπορούν να προσφέρουν πολλά και σημαντικότερα πλεονεκτήματα έναντι των καινοτομιών.

Σε άλλες επίσης εκτενείς αναφορές επιστημονικών μελετών (Carpenter & Nakamoto, 1996; Lee et al., 2000), όπου αναλύονται στρατηγικές και προσεγγίσεις μίμησης επισημαίνεται συχνά και η σημασία του παράγοντα χρόνου ως προς την είσοδο μιας επιχείρησης σε μια αγορά αλλά και τονίζεται πως ο χρόνος εισόδου στην αγορά ενδέχεται να αποτελεί και το βασικό συστατικό ανάπτυξης προσανατολισμού καινοτομίας από μια επιχείρηση (Manu, 1992). Εφόσον η μίμηση και η καινοτομία μπορούν να συνυπάρχουν μέσα από μια οπτική ανάλυσης του χρόνου εισόδου σε μια αγορά, κάθε επιχείρηση που μπορεί να διαθέτει απεριόριστο χρόνο να προετοιμάσει και προωθήσει ένα προϊόν της στην αγορά είναι προτιμότερο να ακολουθεί μια στρατηγική καινοτομίας και από την άλλη κάθε επιχείρηση που στερείται απεριόριστου χρόνου είναι προτιμότερο να ακολουθεί στρατηγικές μίμησης (Wanasika & Conner, 2011).

Σε αξιολόγηση παραγόντων που ενισχύουν την επιλογή στρατηγικών μίμησης μέσα από την ανάλυση του χρόνου αναφέρθηκαν και άλλοι μελετητές όπως οι Shankar et al. (1998). Ο μεταγενέστερος χρόνος εισόδου σε μια αγορά φαίνεται να εξασφαλίζει στην επιχείρηση που μιμείται πλεονεκτήματα προσαρμογής και τροποποίησης σε παράγοντες ή συνθήκες που μπορούν να την κατευθύνουν σε καινοτομία. Ενδεικτικά όπως οι Carpenter και Nakamoto (1989) σημείωσαν, παρότι η πρωτοπόρος επιχείρηση διαδραματίζει τον κεντρικό ρόλο στον καθορισμό των καταναλωτικών προτύπων και προτιμήσεων του αγοραστή, οι επιχειρήσεις που έπονται μπορούν να τροποποιούν και μετασχηματίζουν αυτά τα πρότυπα προς όφελος τους. Τεκμαίρεται δηλαδή πως μια επιχείρηση που μιμείται, αξιοποιώντας το χρόνο κατανοεί τα καταναλωτικά πρότυπα και προτιμήσεις που έχουν καθοριστεί από τον καινοτόμο και μπορεί να τον ξεπεράσει είτε με συναφή και επαρκώς εξελιγμένα προϊόντα, είτε με καλύτερη διαφήμιση και προώθηση, είτε με χαμηλότερη τιμολογιακή πολιτική.

Ερμηνεύοντας επομένως μια πραγματικότητα με αλληπάλληλες εξελίξεις στα καταναλωτικά πρότυπα, όπου οι ανάγκες, επιθυμίες και συνήθειες των πελατών αλλάζουν τάχιστα, αναγνωρίζουμε μικρά περιθώρια σε προοπτικές επέκτασης του χρόνου για ανάπτυξη μοναδικών καινοτομιών και επομένως η μίμηση φαίνεται να συνιστά ασφαλέστερη επιλέξιμη προοπτική.

Οι δυνατότητες μάλιστα της επιχείρησης να ενσωματώσει στη λειτουργία της μέσω της μιμητικής διαδικασίας μια καινοτομία και αυτό να καταδεικνύει το που μπορεί να φτάσει, εξαρτάται βασικά από δυο σημαντικούς παράγοντες. Αυτοί, μετά από επισταμένη σύνθεση διαφορετικών μελετών (Cohen & Levinthal, 1990; Kogut & Zander, 1992; Zander & Kogut, 1995; Rivkin, 2000; Knott, 2003; Szulanski et al., 2004), αναφέρονται αφενός στην απορροφητική ικανότητα του μιμητή και αφετέρου στην πολυπλοκότητα της καινοτομίας ή πρακτικής που επιλέγει αυτός να αντιγράψει. Επομένως ότι μπορεί να κατευθύνει μια επιχείρηση σε μια σταδιακή καινοτομία μέσω μιας διαδικασίας μίμησης, μπορεί να αποδίδεται και σε παράγοντες πέρα από τις επιδιώξεις και τη βούληση της.

Μια σύνδεση της μίμησης με την καινοτομία αποτυπώνεται στη θέση των Nelson και Winter (1982), οι οποίοι και υποστηρίζουν πως παρότι δε συμβαίνουν συχνά ριζικές καινοτομίες μέσα στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, εντούτοις τα επιχειρησιακά περιβάλλοντα δεν μένουν στάσιμα και μια διαρκής εξέλιξη ολοένα σε αυτά επιτελείται.

Μια άλλη επίσης σύνδεση αναφέρεται στη μελέτη των Leifer et al. (2000) όπου υποστηρίζεται ότι μια ριζοσπαστική καινοτομία (Radical Innovation) παρότι εξασφαλίζει μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα και επέκταση σε νέες αγορές, συνιστά μια αβέβαιη και υψηλού ρίσκου στρατηγική. Ακολούθως οι Garcia και Calantone (2002) υποστηρίζουν πως καινοτόμοι μιμητές (Innovative Imitators) μπορούν να αλλάξουν σημαντικά την κατεύθυνση μιας αγοράς και να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην αναδημιουργία της αν μάλιστα ο καινοτόμος δεν κινείται με γοργούς ρυθμούς. Ταυτόχρονα ο Dickson (1992) συνδέοντας τη μίμηση με την καινοτομία υποστηρίζει πως ένας μιμητής μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση σε περισσότερους πόρους, να αποκομίσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά και να επιβάλλει σε αυτήν αλλαγές μέσω της δυναμικής του.

Γενικότερα η επίτευξη ριζοσπαστικής καινοτομίας κρίνεται δυσκολότερη, ειδικά στον τομέα ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Cabrales et al., 2008). Απαιτεί μεταξύ άλλων, μεγάλη πολυμορφία και ποικιλία στις ομάδες εργασίας που είναι επιφορτισμένες με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, αποτελεσματική στο έπακρο επικοινωνία και αποδοτική ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών (O'Connor & Veryzer, 2001; Olson et al., 1995) στα στελέχη διαφορετικών λειτουργιών της επιχείρησης.

#### 9.4 Παραγωγή Καινοτομίας από το Μιμητή

Η επιλογή μιας αμιγούς στρατηγικής καινοτομίας ή καινοτόμου μίμησης από μια επιχείρηση αναφέρεται κυρίως είτε στην πρώτη είσοδο σε μια αγορά, είτε στην πρώτη εισαγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε νέα αγορά, ή ακόμα και στη μερική τροποποίηση καταναλωτικών προτύπων και υπαρχόντων προϊόντων. Για τις επιχειρήσεις που καταφέρνουν να οδηγηθούν σε καινοτομία με συντονισμένες ενέργειες και προγραμματισμό αναγνωρίζεται ένα πλεονέκτημα στον ανταγωνισμό, τουλάχιστον για εύλογο χρονικό διάστημα, λόγω της πρώτης ή μοναδικής εισαγωγής ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας συγκριτικά με τις επιχειρήσεις που ακολουθούν (Suarez & Lanzolla, 2007). Ωστόσο άλλες έρευνες και μελέτες (Boulding & Christen, 2008; Christensen, 1997; Lieberman & Montgomery, 1998) καταλήγουν σε συμπεράσματα με βάση τα οποία συχνά αναγνωρίζονται ανταγωνιστικά μειονεκτήματα και όχι πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που κινούνται πρώτες στην καινοτομία (*first – movers*). Ένα ευρύ πεδίο άνθησης των μειονεκτημάτων αυτών δομείται επάνω στο έδαφος μιας προφανούς αβεβαιότητας σε νέα περιβάλλοντα, σε νέες συνθήκες, σε πολύπλοκες διεργασίες ή και σε τεχνικές αλλά και σε μέσα που ζητά να αξιοποιήσει μια επιχείρηση που επιχειρεί να καινοτομήσει.

Η δεδομένη – τις περισσότερες φορές – αβεβαιότητα που περιέκειται της καινοτομίας, κατά τους Suarez και Lanzolla (2007), δημιουργεί ίσης πιθανότητας ενδεχόμενα στην επιτυχία ή αποτυχία ενός νέου εγχειρήματος σε μια αγορά. Στην περίπτωση μάλιστα της αποτυχίας το κόστος δεν επιβαρύνει μόνο την επιχείρηση που κινήθηκε πρώτη, αλλά και τον ακόλουθο (μιμητή), που διαπιστώνει ετεροχρονισμένα λόγω ειδικών συνθηκών ή περιορισμένης γνώσης και ελλιπούς πληροφορίας που διαθέτει ενδεχόμενες αποτυχίες σε στρατηγικές που υιοθέτησε. Επίσης, όπως σημειώνουν οι Semadeni και Anderson (2010), το προφανές δίλημμα που αντιμετωπίζουν πολλοί μιμητές των *first – movers* σε μια αγορά, έχει να κάνει με το αν τελικά θα μιμηθούν το σύνολο ή μέρος μόνο κάποιων πολιτικών, προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης που

κινήθηκε πρώτη στην καινοτομία. Ο φόβος ή κίνδυνος αντιγραφής μιας αποτυχίας κατευθύνει συχνά τον μιμητή να υιοθετήσει μέρος μόνο των στρατηγικών της επιχείρησης που κινήθηκε πρώτη και επιπλέον, όπως αναφέρεται από τους DiMaggio και Powell (1983), αλλά και τον Makadok (1998), η προστασία ενός μιμητή στην αποτυχία του καινοτόμου φαίνεται να επιτυγχάνεται και διαμέσου μιας περιορισμένης ή επιφυλακτικής χρήσης κάθε αρχικού πλεονεκτήματος που κατέκτησε στην αγορά ο first –mover.

Σε ένα περιβάλλον φόβου στην αποτυχία και σε συνθήκες μιας επιλεκτικής μίμησης, είναι πιθανό να παραχθεί καινοτομία εκ νέου από έναν μιμητή και συχνά όχι επάνω στα χνάρια που έθεσε η επιχείρηση που κινήθηκε πρώτη στην αγορά. Η προσέγγιση του μιμητή (ακόλουθου), εδώ μπορεί να αφορά στην υιοθέτηση της στρατηγικής *‘αντιλαμβάνομαι την κεντρική ιδέα του πρώτου στην αγορά, μαθαίνω από τα λάθη ή περιμένω να δω πως η ιδέα του θα σταθεί στην αγορά και σε χρόνο που επιλέγω πειραματίζομαι εκ νέου’*.

Βέβαια το εγχείρημα στη μίμηση και ίσως στην παραγωγή επακόλουθης καινοτομίας από το μιμητή δομείται υποστηρικτικά και από την πρόσβαση στην πληροφορία που έχουν οι μιμητές για μια αγορά ή για τις κινήσεις των πρωτοπόρων αλλά και για το πόσο καλή γνώση έχουν για την αγορά που δραστηριοποιούνται και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτή. Σε μια αγορά που επιλέγεται η στρατηγική της μίμησης από επιχειρήσεις που γνωρίζουν καλά τις συνθήκες της αγοράς, το εγχείρημα της μίμησης φαίνεται κατανοητό και λογικά αποδεκτό (Chen et al., 2007; Ferrier, 2001; Gimeno, 1999) αλλά λιγότερο κατανοητό και αποδεκτό ως ενδεικνυόμενη στρατηγική για αγορές μέσα σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας που χαρακτηρίζονται από μεγάλη ασυμμετρία στην πληροφορία και ανισοκατανομή στη γνώση.

### **9.5 Εμπόδια στη Μίμηση – Περιορισμοί στην Καινοτομία**

Κάθε επιδίωξη του οικονομικού οργανισμού να υιοθετήσει στρατηγικές μίμησης, πέρα από τους φόβους για πιθανή αποτυχία ή αστοχίες, συχνά υπόκειται και σε περιορισμούς που οι πρωτοπόροι έχουν θέσει σε μια αγορά. Σε ένα αβέβαιο και ασταθές εξωτερικό περιβάλλον, ο μιμητής κατευθύνεται με πυξίδα την προσδοκία να διατηρήσει θέση σε μια αγορά και σχεδόν πάντα η επίτευξη κερδοφορίας είναι η κυρίαρχη στρατηγική που τον κατευθύνει. Πολλοί μάλιστα μελετητές (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984), σημειώνουν πως αρκετοί οικονομικοί οργανισμοί σπεύδουν εύκολα να μιμηθούν οτιδήποτε φαίνεται επικερδές. Αυτό παρότι δηλώνει μια προφανώς θεμιτή προσδοκία, συχνά υπόκειται σε εμπόδια και φραγμούς που είτε ο οικονομικός οργανισμός αντιμετωπίζει στα πρώτα βήματα υιοθέτησης στρατηγικών μίμησης είτε αυτά ανακύπτουν στην πορεία ως μη προβλεπόμενα και επακόλουθα δύσκολα να παρακαμφθούν.

Με βάση τη βιβλιογραφία πολλά εμπόδια στη μίμηση αναγνωρίζονται σε λεπτομέρειες κατά τη μίμηση που μερικώς παράλειψε ή δεν έλαβε καθόλου υπόψη ο μιμητής (Zajac & Bazerman, 1991), σε ελλιπή προσόντα των διοικητικών στελεχών να κατευθύνουν τις στρατηγικές μίμησης αλλά και σε συμπεριφορικές αιτίες που αναφέρονται στην υπερβολική αυτοπεποίθηση και στον ομορτισμό των διοικητικών στελεχών (Conner & Prahalad, 1996). Σε άλλες εμπειρικές μελέτες (Rouwmaat, 2012) τα εμπόδια στη μίμηση επικεντρώνονται σε παράγοντες που αναφέρονται σε έλλειψη πόρων στον οικονομικό οργανισμό. Ταυτόχρονα εμπόδια στη μίμηση θέτει η ίδια η καινοτομία ιδέα, τόσο αναφορικά με τη διευθέτηση των πόρων που απαιτούνται για την ανάπτυξη νεωτερισμών, όσο και για καινοτομίες που ήδη εισάγονται και διαχέονται σε μια αγορά. Ο λόγος δημιουργίας αυτών των εμποδίων στη μίμηση από τις καινοτόμες επιχειρήσεις είναι η δημιουργία φραγμών και περιορισμών σε μελλοντικές επιχειρήσεις

δυναμικών ανταγωνιστών, ώστε το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα να μείνει αλώβητο και απροσπέλαστο.

Γενικά όμως αν επιχειρούσαμε να καθορίσουμε **ένα χάρτη ενεργειών – βημάτων στη διαδικασία υιοθέτησης στρατηγικών μίμησης από έναν οικονομικό οργανισμό** αυτές θα αφορούσαν:

- στην **Επιλογή** (τι είναι χρήσιμο να μιμηθεί η εκάστοτε επιχείρηση),
- στη **Βούληση** (σε ποιο βαθμό θέλει και χρειάζεται να υιοθετήσει στρατηγική μίμησης),
- στην **Ικανότητα** (αν έχει την επάρκεια και τα στελέχη με τις απαιτούμενες δεξιότητες να κατευθύνουν στρατηγικές μίμησης).

Στην μελέτη και ανάλυση των επιμέρους σταδίων – βημάτων στη διαδικασία υιοθέτησης μιας στρατηγικής μίμησης, μελετώνται και αναλύονται εξίσου και οι κυριότεροι τύποι εμποδίων που η βιβλιογραφία κατηγοριοποιεί ως εμπόδια μίμησης. Αυτά αναφέρονται ως εμπόδια γνωστικά, εκούσια και δεξιότητων.

Τα γνωστικά εμπόδια, συνιστούν τροχοπέδη στην υιοθέτηση στρατηγικών ή τύπων μίμησης καταρχάς γιατί τα μεσαία και ανώτερα στελέχη διοίκησης που είναι επιφορτισμένα με την υιοθέτηση και ενσωμάτωση στρατηγικών μίμησης ενδεχόμενα έχουν διαφορετικό βαθμό αντίληψης αλλά και πεποιθήσεις ως προς την εκτέλεση και ενσωμάτωση μιας στρατηγικής. Οι διαφορές στην αντίληψη και ενδεχόμενα στη χρησιμότητα, στην εφαρμογή ή και στο εύρος υιοθέτησης μιας στρατηγικής μίμησης, μπορούν να δημιουργήσουν παρερμηνείες, ασάφειες στην περιγραφή εργασιών και στην ανάθεση καθηκόντων στο ανθρώπινο δυναμικό και επακόλουθα να οδηγήσουν σε αποτυχία. Τέτοιες αντιληπτικές διαφορές και αντιθέσεις ως προς την εφαρμογή στρατηγικών μίμησης μπορούν, κατά τους Amit και Schoemaker (1993), να οδηγήσουν σε διακυμάνσεις και ασυμφωνίες ως προς τη διευθέτηση των πόρων και των δυνατοτήτων μέσα στον οικονομικό οργανισμό. Αυτό μάλιστα έχει ιδιαίτερη βαρύτητα καθώς όπως αναφέρθηκε παραπάνω η θεώρηση των πόρων προσδιορίζει σε σημαντικό βαθμό την κατεύθυνση ενός οικονομικού οργανισμού είτε προς τη μίμηση είτε προς την καινοτομία (Barney, 1991). Επιπρόσθετα τέτοιου είδους αντιθέσεις και διαφορετικές θεωρήσεις έχουν και επίδραση στο χρόνο υιοθέτησης μιας στρατηγικής μίμησης.

Στα γνωστικά επίσης εμπόδια, θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε και τον διαφορετικό βαθμό αβεβαιότητας και ρίσκου που χαρακτηρίζει τα ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη. Αλλαγές σε στοιχεία του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος του οικονομικού οργανισμού (*κοινωνικές αξίες, προτιμήσεις των καταναλωτών, τεχνολογία και πολιτικές συνθήκες*), παράγουν αμφισημίες ως προς τη στάση των διοικητικών στελεχών αναφορικά με την υιοθέτηση εξ ολοκλήρου ή μερικώς μιας στρατηγικής μίμησης. Ταυτόχρονα κατά τους Amit και Schoemaker (1993), παράγουν και διαφορετικές προσδοκίες ως προς τα αναμενόμενα αποτελέσματα τους στην τιμολογιακή πολιτική προϊόντων, στη ζήτηση αλλά και στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Καταληκτικά εμπόδια που εντάσσονται στο γνωστικό πεδίο, επηρεάζουν το βήμα της *Επιλογής* στη διαδικασία της μίμησης καθώς διαφορές στην εκτίμηση και αντιθέσεις παράγουν διαφωνίες αναφορικά με το τι είναι χρήσιμο να μιμηθεί η εκάστοτε επιχείρηση. Στα εκούσια εμπόδια αναφορικά με την υιοθέτηση μιας στρατηγικής μίμησης, μπορούν καταρχάς να σημειωθούν ζητήματα που αφορούν σε νομικές άδειες και παραχωρήσεις ή κανονιστικούς περιορισμούς της καινοτόμου επιχείρησης. Οι παραχωρήσεις αυτές μπορεί να επηρεάζουν το εύρος αλλά και την έκταση υιοθέτησης μέρους μιας καινοτομίας διαμέσου

της μίμησης από τρίτες επιχειρήσεις. Συνεπώς τα διοικητικά στελέχη αξιολογώντας νόρμες, νομοθεσίες και θεσμικούς κανόνες, εγκρίνουν στρατηγικές μίμησης που δε 'κοστίζουν' βάθος χρόνου στην επιχείρηση μέχρι να καταφέρει να πάρει μια άδεια ή παραχώρηση.

Ταυτόχρονα ο παράγοντας χρόνος μπορεί να συνδέεται και με προτεραιότητες που θέτουν τα διοικητικά στελέχη όχι μόνο ως προς τη *Βούληση* υιοθέτησης μιας στρατηγικής μίμησης, αλλά και ως προς τη παρατήρηση των κινήσεων των ανταγωνιστών στο ζήτημα αυτό. Συχνά η απόφαση για υιοθέτηση μιας στρατηγικής μίμησης βασίζεται στη διερεύνηση του βαθμού ευκολίας ή δυσκολίας και ταχύτητας των ανταγωνιστών να παρακάμψουν εμπόδια αδειών και παραχωρήσεων (Jonsson & Regner, 2006; Rouwmaat, 2012).

Τέλος, αναφορικά με τα εμπόδια των δεξιοτήτων που αναφέρονται στην *Ικανότητα* του οργανισμού να μιμηθεί, όταν αυτά ανακύπτουν, διαπιστώνονται ελλείψεις στο συντονισμό, στην κατεύθυνση και στη σταδιακή υλοποίηση μιας στρατηγικής μίμησης από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η ένδεια τέτοιων ικανοτήτων φαίνεται να υπάρχει ακόμα και όταν δε διαπιστώνονται γνωστικά εμπόδια αναφορικά με την υλοποίηση μια στρατηγικής μίμησης. Ταυτόχρονα στα εμπόδια δεξιοτήτων συγκαταλέγεται και η δυστοκία της ανώτερης διοίκησης να προάγει ένα πρότυπο Οργανισμού Μάθησης (*Learning Organization*). Ακόμη η έλλειψη οργανωτικών ικανοτήτων που χαρακτηρίζει τα συγκεντρωτικά συστήματα διοίκησης όταν υπάρχει περιορισμένη συμμετοχή των στελεχών στη λήψη αποφάσεων, προβληματική επικοινωνία και εμπόδια στην πληροφορία και τη διάχυση της, περιορίζει την υιοθέτηση στρατηγικών μίμησης. Όπως άλλωστε σημειώνουν οι Teece, Pisano και Shuen (1997), όταν από ένα επιχειρησιακό περιβάλλον εκλείψουν οι δυναμικές ευκαιρίες που προσφέρει ένας οργανισμός μάθησης να καταρτιστούν, εξελιχθούν, πειραματιστούν και διαφοροποιηθούν οι ομάδες εργασίας, αναστέλλεται κάθε προοπτική μίμησης καθώς ανακύπτουν εμπόδια.

## 9.6 Παράγοντες αποτυχίας για την επίτευξη καινοτομίας στις επιχειρήσεις

Γιατί άραγε οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς) αποτυγχάνουν να φθάσουν το επίπεδο της καινοτομίας που αξίζουν ή τέλος πάντων αποτυγχάνουν να φθάσουν το επίπεδο της καινοτομίας που αξίζει η υψηλή δημιουργικότητα των ηγετών τους ή οι απαιτήσεις και προσδοκίες των διοικήσεών τους;

Υπάρχουν τρία μεγάλα προβλήματα που εξηγούν την έλλειψη αυτή. Πρώτο πρόβλημα ότι ο ηγέτης (ή η ηγέτιδα) μιας μικρομεσαίας επιχείρησης που είναι λογικά η ψυχή και ο νους της καινοτομίας σε μια μικρή επιχείρηση 'πνίγεται' μέσα στην καθημερινότητα και τα πολλαπλά προβλήματα που αυτή αντιπροσωπεύει. Οι ηγέτες των μικρών επιχειρήσεων τρέχουν να αντιμετωπίσουν όλα τα μικροπροβλήματα και μικροζητήματα που έχουν προκύψει στην επιχείρησή τους, είτε αυτό είναι το τιμολόγιο Χ που δεν έφτασε στο προορισμό του ή η απουσία ενός εργαζομένου ή ενός μηχανήματος που δεν δουλεύει. αμελούμε καθοριστικά το μέλλον της επιχείρησής μας. Και βέβαια είναι απαραίτητο ο ηγέτης μιας μικρής επιχείρησης να ασχοληθεί με όλα τα καθημερινά μικροπροβλήματα και τα μικροζητήματα που προκύπτουν στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Είναι όμως εξίσου απαραίτητο να μην ξεχνάει το μακροπρόθεσμο μέλλον της επιχείρησής!

Το δεύτερο μεγάλο πρόβλημα μιας μικρής επιχείρησης στην καινοτομία είναι ότι η διαχείριση της διαδικασίας της καινοτομίας απαιτεί διαφορετικά προσόντα από αυτά που απαιτεί η διοίκηση μιας μικρής επιχείρησης. Για παράδειγμα ένας επιχειρηματίας που γνωρίζει πολύ καλά το τεχνικό κομμάτι της επιχείρησής του (π.χ. η διδασκαλία για ένα ιδιοκτήτη φροντιστηρίου, ή την περιποίηση προσώπου για μια ιδιοκτήτρια ενός κέντρου αισθητικής), δεν

σημαίνει ότι ξέρει και απαραίτητα να διοικεί προσωπικό και να το 'κατευθύνει' προς τις στρατηγικές προτεραιότητες της επιχείρησης – αυτό που θα αποκαλούσαμε management. Παράλληλα ένας επιχειρηματίας με καλά προσόντα τόσο στο τεχνικό κομμάτι της επιχείρησής του όσο και το θέμα του management δεν σημαίνει ότι έχει και τα προσόντα στο να αναγνωρίζει νέες ευκαιρίες στην αγορά και να σχεδιάζει νέα προϊόντα για την επιχείρησή του, αυτό δηλαδή που θα αποκαλούσαμε προσόντα καινοτομίας. Αν όμως μια μικρή επιχείρηση θέλει να αναπτύξει την καινοτομία ως μια συστηματική δραστηριότητα θα πρέπει να βρει τους τρόπους (και το χρόνο!) να αναπτύξει τα προσόντα διαχείρισης της διαδικασίας της καινοτομίας. Στην πραγματικότητα η διαχείριση της καινοτομίας είναι μια πρακτική που μαθαίνεται.

Ακόμη και όμως αν όλα αυτά τα προβλήματα ξεπερασθούν, υπάρχει ένα τρίτο σημαντικό εμπόδιο για την μικρή επιχείρηση να αναπτύξει τις διαδικασίες της καινοτομίας. Οι ηγέτες των μικρών επιχειρήσεων συχνά αγνοούν το τι ακριβώς είναι η καινοτομία, τι εμπλέκει η διαδικασία της καινοτομίας και πως μπορεί η καινοτομία να 'παντρευτεί' με την επιχειρηματικότητα. Ακόμη και στις πολύ ανεπτυγμένες οικονομίες υπάρχουν πολλοί ηγέτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων που θεωρούν ότι η καινοτομία είναι χρήσιμη μόνο για τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις ή τις μικρές επιχειρήσεις που απευθύνονται στις αγορές υψηλής τεχνολογίας π.χ. επιχειρήσεις βιοτεχνολογίας, προηγμένων προϊόντων πληροφορικής κλπ. Όταν όμως οι άνθρωποι αυτοί ασχοληθούν με το τι είναι καινοτομία και μπορέσουν και 'μεταφράσουν' το πλούτο των γνώσεων που έχουμε γύρω από αυτό το θέμα στην επιχειρηματική τους πραγματικότητα, τότε πολύ γρήγορα συνειδητοποιούν το πόσο μπορούν να ωφεληθούν από αυτό!



### Κεφάλαιο 3: Το περιβάλλον ανάπτυξης της καινοτομίας στην Ελλάδα

Το Κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) το περιβάλλον ανάπτυξης της καινοτομίας στην Ελλάδα,
- β) τους θεσμούς και μηχανισμούς υποστήριξης της καινοτόμου επιχειρηματικότητας
- γ) το σύστημα καινοτομίας στον δημόσιο τομέα,
- δ) τα Περιφερειακά Συστήματα Καινοτομίας,
- ε) τα βασικά στατιστικά δεδομένα καινοτομίας στην Ελλάδα ανά τομέα (στοιχεία 2021),
- στ) τη θέση της Ελλάδας στην Ευρώπη,
- ζ) τις πολιτικές στήριξης της καινοτομίας από το κράτος και αφορούν τις Ομάδες Τοπικής Δράσης,
- η) τις προτεινόμενες κατευθύνσεις ανά άξονα οικονομίας της γνώσης,
- θ) τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες παρεμβάσεις για κάθε πυλώνα της οικονομίας της γνώσης.

#### 1. Εισαγωγή

Το περιβάλλον ανάπτυξης της καινοτομίας συνήθως προσδιορίζεται από τον χαρακτήρα του εθνικού συστήματος καινοτομίας μιας χώρας, όπως αυτό λειτουργεί στο πλαίσιο του διεθνούς περιβάλλοντος. Στην πράξη, η συλλειτουργία και διασύνδεση περισσότερων συστημάτων καινοτομίας σε διάφορα επίπεδα (ηπειρωτικό, υπερεθνικό σε μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή, εθνικό, περιφερειακό, τοπικό, τεχνολογικό και κλαδικό) όπως για παράδειγμα η σύζευξη του εθνικού με το ευρωπαϊκό σύστημα καινοτομίας, ή του περιφερειακού με το εθνικό ή του κλαδικού με το εθνικό κ.ο.κ., ασκεί σημαντικές επιδράσεις και συνδιαμορφώνει το περιβάλλον ανάπτυξης και την καινοτομική συμπεριφορά και επίδοση των φορέων της καινοτομίας (innovation actors). Στο πλαίσιο του περιβάλλοντος σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η διαμόρφωση ενός κλίματος αισιοδοξίας για το μέλλον και η καλλιέργεια κουλτούρας της καινοτομίας και της ανάπτυξης (Mokyr, 2018).

#### 1.1. Τα κύρια συστατικά στοιχεία

Τα κύρια συστατικά στοιχεία του συστήματος καινοτομίας είναι οι οργανισμοί [τα δρώντα υποκείμενα/φορείς (actors)] που θεωρούνται οι «παίκτες» (players), και οι θεσμικές ρυθμίσεις που συγκροτούν τους κανόνες του παιχνιδιού (the rules of the game). Στους οργανισμούς (που είναι τυπικές/επίσημες οργανωτικές δομές που δημιουργούνται συνειδητά και δραστηριοποιούνται με βάση έναν ρητά διατυπωμένο σκοπό) περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις (που συχνά θεωρούνται οι σημαντικότεροι φορείς ανάπτυξης καινοτομιών), τα Πανεπιστήμια/Πολυτεχνεία, τα ερευνητικά κέντρα, τα ιδρύματα και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οι χρηματοδοτικοί, συμβουλευτικοί και υποστηρικτικοί οργανισμοί καθώς και οι δημόσιοι φορείς/οργανισμοί που είναι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση, τον σχεδιασμό και την άσκηση δημόσιων πολιτικών που συνδέονται με την έρευνα, την καινοτομία, την εκπαίδευση, τον ανταγωνισμό κ.ά. Στους οργανισμούς μπορούν να συμπεριληφθούν και οι συμμετοχοί, δηλαδή οι έχοντες ενδιαφέρον και συμφέρον (stakeholders) για την ανάπτυξη και τη διάχυση καινοτομιών. Στο πλαίσιο ενός συστήματος καινοτομίας ιδιαίτερη σημασία έχει η ανάδειξη των αλληλεπιδράσεων και των δικτυώσεων που προκύπτουν και μπορούν να καλλιεργηθούν, καθώς και των διεργασιών μάθησης, απορρόφησης γνώσεων και ανάπτυξης των αντίστοιχων ικανοτήτων και δεξιοτήτων σε οργανωσιακό και ατομικό επίπεδο, που συντελούνται και

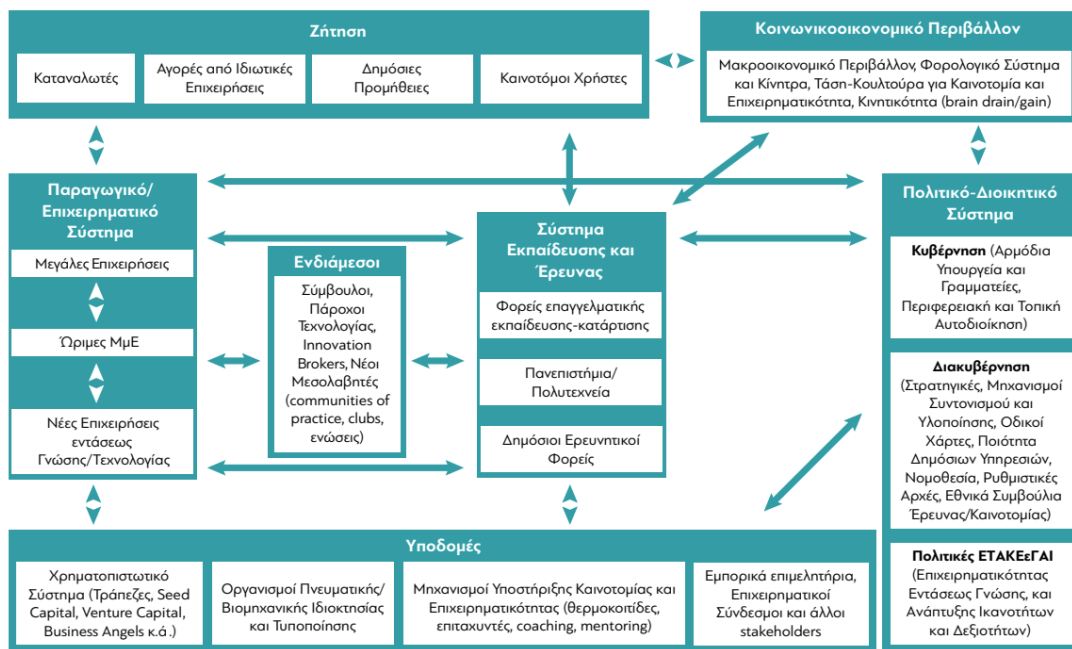
μπορούν να υποστηριχθούν. Στις θεσμικές ρυθμίσεις (που συγκροτούνται από ένα σύνολο κανονισμών και νόμων, καθιερωμένων πρακτικών, λειτουργικών ρουτινών /διαδικασιών, άγραφων κανόνων, κοινών συνηθειών κ.ά.) περιλαμβάνονται οι νόμοι/κανόνες που προστατεύουν τη διανοητική ιδιοκτησία, οι νόμοι και οι πρακτικές που επηρεάζουν τη λειτουργία των Πανεπιστημίων και των ερευνητικών κέντρων, τις σχέσεις πανεπιστημίων-επιχειρήσεων, ακαδημαϊκής κοινότητας-βιομηχανίας κ.ά. Αν και γενικότερα φαίνεται να υπάρχει μια συμφωνία σχετικά με τα κύρια συστατικά ενός συστήματος καινοτομίας, η ειδική διαμόρφωση/διάταξη/ διαρρύθμιση (configuration) των οργανισμών και των θεσμικών ρυθμίσεων ποικίλλει από σύστημα σε σύστημα και από χώρα σε χώρα, ακόμη και μεταξύ χωρών με κοινά κοινωνικο-οικονομικά χαρακτηριστικά. Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζεται ένα μοντέλο σχετικά με το σύστημα καινοτομίας της Ελλάδας, με βάση προγενέστερη δουλειά των Kuhlmann and Arnold (2001) και των Warnke et al. (2016).

Το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση σε δύο κύρια υποσυστήματα:

- α) Το Παραγωγικό/Επιχειρηματικό Σύστημα, που περιλαμβάνει τις μεγάλες επιχειρήσεις, τις ώριμες μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τις νέες επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης/τεχνολογίας, και
- β) το Σύστημα Εκπαίδευσης και Έρευνας, που περιλαμβάνει τα Πανεπιστήμια, τους δημόσιους ερευνητικούς οργανισμούς και τους φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης-κατάρτισης.

Τα δύο αυτά συστήματα συνδέονται (τόσο άμεσα όσο και έμμεσα) μέσω ενδιάμεσων φορέων [σύμβουλοι, πάροχοι τεχνολογίας, innovation brokers, νέοι μεσολαβητές (communities of practice, clubs, ενώσεις)]. Επιπροσθέτως, επηρεάζονται (αλλά και επηρεάζουν): α) από το σύστημα της ζήτησης που συνίσταται από τη ζήτηση του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα καθώς και από τους καινοτόμους χρήστες ή ομάδες χρηστών, β) από το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον (μακροοικονομικές συνθήκες, φορολογικό σύστημα, κουλτούρα για καινοτομία και επιχειρηματικότητα κ.ά.), καθώς επίσης και γ) από τις οντότητες που αποτελούν τις υποστηρικτικές υποδομές των δύο αυτών υποσυστημάτων, όπως τους οργανισμούς πνευματικής/βιομηχανικής ιδιοκτησίας και τυποποίησης, τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς (τράπεζες, venture capitals, business angels κ.ά.), τους μηχανισμούς υποστήριξης της καινοτόμου επιχειρηματικότητας (θερμοκοιτίδες, επιταχυντές, coaching, mentoring), τα εμπορικά επιμελητήρια και άλλους stakeholders. Επίσης, στη διαμόρφωση των προαναφερθέντων παραγόντων παίζει σημαντικό ρόλο το πολιτικό και διοικητικό σύστημα, το οποίο περιλαμβάνει την κυβέρνηση όλων των επιπέδων (αρμόδια υπουργεία και γραμματείες, περιφερειακή και τοπική αυτοδιοίκηση), τους διάφορους θεσμούς διακυβέρνησης (εθνικά συμβούλια έρευνας /καινοτομίας, νομοθεσία, ρυθμιστικές αρχές κ.ά.), καθώς και τις Πολιτικές Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης, Καινοτομίας, Επιχειρηματικότητας Εντάσεως Γνώσης, και Ανάπτυξης Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων.

Συνοψίζοντας ο κορμός του Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας συγκροτείται από τα τρία επιμέρους υποσυστήματα: α) Παραγωγικό/Επιχειρηματικό Σύστημα, β) Σύστημα Εκπαίδευσης και Έρευνας, και γ) Πολιτικό-Διοικητικό Σύστημα.



Τέσσερις είναι οι βασικές δραστηριότητες του συστήματος καινοτομίας:

**α) Η Έρευνα & Τεχνολογική Ανάπτυξη (Ε&ΤΑ)**, που πραγματοποιείται από τέσσερις ομάδες οργανισμών που αναπτύσσουν ερευνητικές δραστηριότητες (sectors of R&D performance):

i. Τον τομέα των επιχειρήσεων (Business Enterprise Sector), ii. Τα ιδρύματα της τριτοβάθμιας και μετα-δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Higher Education Sector), δηλαδή τα ΑΕΙ, τα Ερευνητικά Πανεπιστημιακά Ινστιτούτα, τα Κέντρα Τεχνολογικής Έρευνας, τα Πανεπιστημιακά Νοσοκομεία κ.ά., iii. Τους δημόσιους (και ημι-αυτόνομους δημόσιους) φορείς που υλοποιούν δραστηριότητες Ε&ΤΑ και εποπτεύονται από διάφορα υπουργεία (Government Sector), όπως είναι κυρίως τα ερευνητικά κέντρα της Γενικής Γραμματείας Έρευνας & Τεχνολογίας, άλλοι δημόσιοι ερευνητικοί φορείς, τα δημόσια νοσοκομεία, οι εφορίες αρχαιοτήτων κ.ά. iv. Τον τομέα των ιδιωτικών μη κερδοσκοπικών ιδρυμάτων (Private Non for-Profit Sector), που περιλαμβάνει μη εμπορικά, ιδιωτικά, μη κερδοσκοπικά ιδρύματα.

**β) Στην Ανάπτυξη, Διάχυση και Απορρόφηση Καινοτομιών** (τεχνολογικών, οργανωτικών και μάρκετινγκ) (ΑΔΑΚ) κυρίως από τις επιχειρήσεις (υφιστάμενες και νεοφυείς, μεγάλες και μικρομεσαίες), αλλά και από άλλους οργανισμούς του δημόσιου και του κοινωνικού τομέα (δημόσια διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί κ.ά.) με την αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων ή ακόμη και ιδεών που προκύπτουν από την επαγγελματική και επιχειρηματική πρακτική και την ίδια τη λειτουργία/δραστηριότητα των διαφόρων οργανισμών.

**γ) Στην Επιχειρηματικότητα εντάσεως Γνώσης (ΕΕΓ)**, είτε με τη μορφή της σύστασης νεοφυών επιχειρήσεων (start-ups) και της ανάπτυξης της «ακαδημαϊκής επιχειρηματικότητας» [δημιουργία εταιρειών τεχνοβλαστών (spin-offs) μέσα από τα Πανεπιστήμια], είτε με τη μορφή της εταιρικής επιχειρηματικότητας (corporate entrepreneurship) που ασκείται μέσω της ανάπτυξης νέων εγχειρημάτων (business development) στο πλαίσιο υφιστάμενων επιχειρήσεων (μεγάλων και μικρομεσαίων). Μια πηγή ανάπτυξης της εταιρικής επιχειρηματικότητας είναι και η συνεργατική παραγωγική αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων και η αλληλεπίδραση της ερευνητικής κοινότητας με τον κόσμο των

επιχειρήσεων μέσω σχημάτων μεταφοράς τεχνολογίας (technology transfer schemes) και μεταφοράς τεχνογνωσίας (transfer of know-how) από τα Πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα προς τις επιχειρήσεις. Μπορεί επίσης να λάβει και τη μορφή spin-outs, δηλαδή με την απόσπαση του νέου εγχειρήματος από τον κορμό της υφιστάμενης εταιρείας και τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης.

**δ) Στην Οικοδόμηση Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων (Competence Building)** με στόχο την αξιοποίηση της υφιστάμενης επιστημονικής και τεχνικής γνώσης, αλλά και την κωδικοποίηση της άρρητης και διάχυτης γνώσης με σκοπό τη μετατροπή της σε τεχνολογική και οργανωσιακή καινοτομία, και επίσης την παραγωγή νέας επιστημονικής και τεχνικής γνώσης. Αφορά τόσο το επίπεδο των ατόμων, όσο και το επίπεδο των επιχειρήσεων/οργανισμών και περιλαμβάνει: α) τις δραστηριότητες εκπαίδευσης και κατάρτισης, β) τις διαδικασίες-ρουτίνες οργανωσιακής μάθησης για την κωδικοποίηση της άρρητης γνώσης, την επίλυση προβλημάτων, τη μεταφορά καλών πρακτικών κ.ά., γ) τη δικτύωση και αλληλεπίδραση των παραγωγικών υποκειμένων, των δημόσιων οργανισμών και των φορέων γνώσης μιας χώρας, και δ) τη δικτύωση και αλληλεπίδρασή τους με επιχειρήσεις, φορείς εκπαίδευσης/ έρευνας και άλλους οργανισμούς του εξωτερικού.

## **2. Θεσμοί και Μηχανισμοί Υποστήριξης της Καινοτόμου Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα**

Η ουσιαστική υποστήριξη της καινοτόμου επιχειρηματικότητας και γενικά της καινοτομίας των επιχειρήσεων απαιτεί την εφαρμογή ενός πλέγματος εργαλείων πολιτικής με πολλές διαστάσεις, όπως τη χρηματοδοτική ενίσχυση, την παροχή τεχνολογικών υποδομών, την εκπαίδευση και την καλλιέργεια συγκεκριμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, την επιχειρηματική καθοδήγηση, την παροχή διοικητικών και νομικών υπηρεσιών, και την παροχή υπηρεσιών δικτύωσης για τη διευκόλυνση της εύρεσης πελατών, συνεργατών και επενδυτών. Το μείγμα εργαλείων που ενδείκνυται να εφαρμοστεί δεν είναι το ίδιο για όλες τις περιπτώσεις και σε μεγάλο βαθμό είναι συνάρτηση του βαθμού ωριμότητας του καινοτομικού εγχειρήματος και για το αν πρόκειται για καθιερωμένη, νέα ή υπό εκκώλαψη επιχείρηση. Αναλυτικότερα, όπως έχει δείξει η εμπειρία από τον ελληνικό και διεθνή χώρο, στην περίπτωση της δημιουργίας και έναρξης νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων, η υποστήριξη θα πρέπει να είναι πολύπλευρη και η παροχή χρηματοδότησης να συνδυάζεται με οργανωμένες διαδικασίες coaching και mentoring αλλά και υπηρεσίες δικτύωσης, συμβουλευτικές υπηρεσίες (π.χ. στο θέμα της διανοητικής ιδιοκτησίας) κ.ά. Επιπλέον, στο στάδιο κατά το οποίο η νέα επιχείρηση επιδιώκει τη μεγέθυνσή της (scale-up ή grow-up), ο παράγοντας της χρηματοδότησης έχει μεγαλύτερο βάρος και το ύψος της ενδείκνυται να είναι πολλαπλάσιο σε σχέση με το πρώιμο στάδιο του εγχειρήματος.

Στην Ελλάδα, παρόλη την ακόμα άτονη δανειοδοτική δραστηριότητα του τραπεζικού συστήματος, σε γενικές γραμμές φαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί οι ευκαιρίες χρηματοδότησης καινοτόμων εγχειρημάτων και μάλιστα σε όλα τα στάδια ωρίμανσής τους, δηλαδή για εγχειρήματα που δεν έχουν ακόμα πάρει το χαρακτήρα επιχειρηματικής προσπάθειας, για νεοφυείς επιχειρήσεις αλλά για πιο ώριμες επιχειρήσεις. Οι ευκαιρίες χρηματοδότησης αφορούν επιδοτήσεις (των υφιστάμενων επιχειρήσεων) μέσω του ΕΣΠΑ και του Αναπτυξιακού Νόμου αλλά και φοροαπαλλαγές μέσω του τελευταίου, δανειοδότηση με ευνοϊκούς όρους μέσω χαμηλότοκων ή άτοκων δανείων και της παροχής εγγυήσεων, και ενίσχυση του μετοχικού κεφαλαίου των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το ταμείο επιχειρηματικών συμμετοχών EquiFund (“Fund of Funds”) που έχει αξιοσημείωτο

μέγεθος, σε σύγκριση με παρόμοιες επενδυτικές δράσεις στην υπόλοιπη Ευρώπη, και συγκροτείται από εθνικούς, ευρωπαϊκούς και ιδιωτικούς πόρους. Αποτελεί τη βάση για επενδύσεις τόσο σε δυναμικά επιχειρηματικά σχήματα και νεοφυείς επιχειρήσεις (start-ups) μέσω venture capitals όσο και σε πιο ώριμες επιχειρήσεις. Πάντως, παρόλο που έχει ενισχυθεί η προσφορά της χρηματοδότησης, η αντίστοιχη ζήτηση χαρακτηρίζεται από χαμηλό μέσο όρο ωριμότητας των σχετικών προτάσεων, γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη ενίσχυσης των μηχανισμών «προσωποποιημένης» καθοδήγησης και εκγύμνασης (mentoring και coaching), οι οποίοι θα πρέπει να δρουν συμπληρωματικά με την παροχή χρηματοδότησης.

Δεν χωρά αμφιβολία ότι έχει υπάρξει πρόοδος, που ακολουθεί τη γενικότερη διεθνή τάση, ως προς την πραγματοποίηση δράσεων ευαισθητοποίησης και ενίσχυσης της επιχειρηματικής κουλτούρας όπως είναι οι διαγωνισμοί επιχειρηματικότητας και καινοτομίας, αλλά και ως προς την ανάπτυξη δομών υποστήριξης επιχειρηματικών εγχειρημάτων. Όμως, φαίνεται πως η υποστήριξη αυτή επικεντρώνεται προς το παρόν περισσότερο στην εξασφάλιση πρόσβασης σε υποδομές (π.χ. εξοπλισμένα γραφεία) και λιγότερο στην παροχή υπηρεσιών που είναι περισσότερο έντασης γνώσης και οι οποίες είναι κρίσιμες για την ανάπτυξη και εξέλιξη των καινοτόμων εγχειρημάτων (υπηρεσίες coaching, mentoring, υπηρεσίες εκπαίδευσης και δικτύωσης κ.λπ.). Για τον λόγο αυτό, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη η δημιουργία και συστηματική οργάνωση δικτύων coaches, μεντόρων και αξιολογητών προτάσεων, καθώς και επιχειρηματικών αγγέλων (business angels). Προς την κατεύθυνση αυτή, θα μπορούσε να συμβάλει και η ενεργοποίηση και καλύτερη αξιοποίηση των δικτύων αποφοίτων. Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια στη χώρα έχουν αναδειχθεί κάποιες αξιοσημείωτες επιχειρηματικές επιτυχίες, αρκετές από τις οποίες εντοπίζονται στον πεδίο της ανάπτυξης εφαρμογών (“appreneurship”). Το μεγάλο ζητούμενο όμως είναι ο πολλαπλασιασμός αυτών των επιτυχιών και μάλιστα αυτών που βασίζονται σε υψηλού επιπέδου τεχνολογική και επιστημονική γνώση, καθώς τέτοιου είδους εγχειρήματα μπορούν να έχουν σημαντικά υψηλότερη δυναμική και βιωσιμότητα σε σύγκριση με εγχειρήματα που βασίζονται στην ανάπτυξη προϊόντων, που είναι μεν καινοτόμα αλλά μπορούν να αντιγραφούν εύκολα από ανταγωνιστές (π.χ. απλές εφαρμογές για smartphones).

Μια σημαντική αιτία για την αρκετά ελλιπή ανάπτυξη τέτοιου είδους εγχειρημάτων στον ελληνικό χώρο είναι η αδυναμία που υπάρχει στην υποστήριξη της ακαδημαϊκής επιχειρηματικότητας, δηλαδή της διαδικασίας μετατροπής των ερευνητικών αποτελεσμάτων σε εμπορεύσιμα καινοτόμα προϊόντα μέσω της δημιουργίας τεχνοβλαστών (spin-off επιχειρήσεων). Αναλυτικότερα, τα περισσότερα Πανεπιστήμια της χώρας δεν διαθέτουν συγκροτημένη στρατηγική προς αυτή την κατεύθυνση, με αποτέλεσμα το καθεστώς τους όσον αφορά την προστασία της διανοητικής ιδιοκτησίας να μην είναι αποσαφηνισμένο, και να μην διαθέτουν έναν συγκροτημένο μηχανισμό υποστήριξης - μέσω συμβουλευτικών υπηρεσιών, παροχής ή εύρεσης χρηματοδότησης κ.ά. - των ερευνητών που θα ήθελαν να αξιοποιήσουν επιχειρηματικά τα ερευνητικά αποτελέσματα που έχουν παραχθεί εντός του ιδρύματος. Επίσης, σημαντικές δράσεις που έχουν εφαρμοστεί μέσω του ΕΣΠΑ, όπως οι Μονάδες Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (ΜοΚΕ), θα πρέπει να αποκτήσουν θεσμικό χαρακτήρα και να συνεχίσουν να λειτουργούν ως οργανικές μονάδες των ΑΕΙ και των ερευνητικών κέντρων για τη μεταφορά τεχνολογίας και την αξιοποίηση της έρευνας.

Ένας ακόμα τρόπος με τον οποίο θα μπορούσε να ενισχυθεί η επιχειρηματικότητα υψηλής έντασης γνώσης είναι η ενδυνάμωση των λεγόμενων «εταιρικών συστημάτων καινοτομίας», δηλαδή συστημάτων ή οικοσυστημάτων καινοτομίας που έχουν ως κέντρο κάποια μεγάλη επιχείρηση ή περισσότερες από μία επιχειρήσεις με σημαντική βαρύτητα, οι οποίες

συνεργάζονται με μικρότερες επιχειρήσεις έντασης γνώσης, start-ups καθώς και φορείς όπως Πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, εργαστήρια E&A, άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς κ.λπ. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης συζήτησης, η ενδυνάμωση των «εταιρικών συστημάτων καινοτομίας» βασίζεται στη λογική της δημιουργίας μιας κρίσιμης μάζας ζήτησης από την πλευρά των μεγάλων επιχειρήσεων για τα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες των μικρών και νεοφυών επιχειρήσεων (start-ups, spin-outs, spin-offs), η οποία να λειτουργεί και ως test-bed για αυτές. Προς την κατεύθυνση αυτή, μπορούν να παρασχεθούν διαφόρων ειδών κίνητρα στις μεγάλες επιχειρήσεις, και να διασφαλιστεί η λειτουργία των διαφόρων μηχανισμών (αμφίδρομης) μεταφοράς τεχνολογίας μεταξύ των μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων, καθώς και μεταξύ των επιχειρήσεων και άλλων φορέων παραγωγής έρευνας και τεχνολογίας, όπως τα Πανεπιστήμια και τα ερευνητικά ινστιτούτα. **Ταυτόχρονα, στην ανάπτυξη οικοσυστημάτων καινοτομίας σε περιφερειακό επίπεδο θα μπορούσαν να παίξουν σημαντικό ρόλο περιφερειακοί και τοπικοί θεσμοί, όπως οι Περιφέρειες, οι Δήμοι, τα τοπικά Πανεπιστήμια και φυσικά και οι Ομάδες Τοπικής Δράσης – Αναπτυξιακές Εταιρείες.**

Όσον αφορά το εθνικό σύστημα για την προστασία της διανοητικής ιδιοκτησίας, η πρόσφατη νομοθετική πρωτοβουλία για τη δημιουργία δεξαμενής εξειδικευμένων πιστοποιημένων συμβούλων ευρεσιτεχνίας (patent attorneys), και η ίδρυση της Ελληνικής Ακαδημίας Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας με σκοπό την υλοποίηση της συγκεκριμένης νομοθεσίας και γενικότερα την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε συνεργασία με σημαντικούς διεθνείς θεσμούς (WIPO, EPO, EPLO κ.ά.), αναμένεται να αναβαθμίσει το γνωσιακό υπόβαθρο της χώρας, και κατ' επέκταση την ικανότητα των θεσμικών της φορέων (ΟΒΙ κ.λπ.) να υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις (ιδιαίτερα τις μικρότερες που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ανάγκη) και τους ερευνητικούς οργανισμούς στο πεδίο αυτό. Επίσης, έχουν γίνει θετικά βήματα ως προς την παροχή φορολογικών κινήτρων τα οποία αφορούν τόσο τη διαδικασία που σχετίζεται με την υποβολή αιτήσεων για την κατοχύρωση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και άλλων δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας, όσο και την εκμετάλλευσή τους. Από την άλλη πλευρά, πέραν της ασάφειας του κανονιστικού πλαισίου των Πανεπιστημίων ως προς το ζήτημα αυτό (αν και ορισμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα έχουν σημειώσει πρόοδο), η οποία αναφέρθηκε και προηγουμένως, μια πρόσθετη αδυναμία της χώρας φαίνεται να είναι η έλλειψη εξειδικευμένης γνώσης στο δικαστικό σύστημα όσον αφορά το συγκεκριμένο πεδίο.

Αναφορικά με την ενίσχυση συγκεκριμένων ομάδων του πληθυσμού, οι οποίες αποτελούν σημαντικό δυναμικό για την ανάπτυξη καινοτόμου επιχειρηματικότητας αλλά συνήθως αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες στην ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας για διάφορους λόγους, όπως οι γυναίκες, οι μετανάστες και οι νέοι, φαίνεται είτε ότι δεν υφίστανται στοχευμένα εργαλεία υποστήριξης είτε ότι αυτά είναι αρκετά περιορισμένα.

Επιπροσθέτως, συγκεκριμένα για την ενίσχυση της ψηφιακής επιχειρηματικότητας, ένα ειδικό εργαλείο πολιτικής που θα μπορούσε να συνεισφέρει προς αυτή την κατεύθυνση είναι η εκτεταμένη υιοθέτηση της πολιτικής και πρακτικής των ανοιχτών δεδομένων από όλους τους δημόσιους φορείς. Ο λόγος είναι ότι, πέραν της ενίσχυσης της διαφάνειας, τα ανοιχτά δημόσια δεδομένα μπορούν να αποτελέσουν πρώτη ύλη για την ανάπτυξη καινοτόμων ηλεκτρονικών υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας από εταιρείες λογισμικού, και επομένως να αυξήσουν τις ευκαιρίες για καινοτόμο επιχειρηματικότητα σε αυτό το πεδίο. Η ψήφιση του Νόμου 4305/2014 αποτέλεσε σημαντική θεσμική παρέμβαση και επιπροσθέτως κάποιοι δημόσιοι φορείς όπως οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν πραγματοποιήσει βήματα προς αυτή

την κατεύθυνση. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν σημαντικά περιθώρια μεγαλύτερης εφαρμογής του συγκεκριμένου εργαλείου πολιτικής.

Τέλος, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση εργαλείων πολιτικής υποστήριξης της καινοτόμου επιχειρηματικότητας, όπως φυσικά και όλων των εργαλείων πολιτικής που μπορούν να συνεισφέρουν στην ενδυνάμωση του εθνικού συστήματος καινοτομίας, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ευρωπαϊκή και διεθνή εμπειρία, έχοντας ως προσέγγιση τη μεταφορά τεχνογνωσίας, τη μάθηση από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες, και την κατάλληλη προσαρμογή των καλών πρακτικών στο περιβάλλον της χώρας μας (διαδικασίες benchmarking), και όχι την επιδίωξη της απλής μεταφοράς και μίμησης τους.

### 3. Ο ρόλος της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας

Η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ) του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων υπό τον Υφυπουργό Ανάπτυξης και Επενδύσεων αρμόδιο για θέματα Έρευνας και Τεχνολογίας, έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό και το συντονισμό της υλοποίησης της Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας (ΕΣΕΤΑΚ). Στο πλαίσιο αυτό, βασικοί στόχοι της ΓΓΕΤ είναι:

- η χάραξη και προώθηση ολοκληρωμένης στρατηγικής για την Έρευνα, την Τεχνολογία και την Καινοτομία,
- η υποστήριξη υψηλής ποιότητας έργων έρευνας και καινοτομίας σε ερευνητικούς φορείς και επιχειρήσεις μέσα από ανταγωνιστικές διαδικασίες χρηματοδότησης,
- η αξιοποίηση των υψηλών προσόντων του ερευνητικού δυναμικού για την ανάπτυξη, την αντιμετώπιση της ανεργίας και την ανακοπή της μετανάστευσης ποιοτικού επιστημονικού δυναμικού,
- η μεταφορά και η διάχυση καινοτόμων τεχνολογιών προς τους παραγωγικούς φορείς της χώρας, με την αξιοποίηση των προϊόντων της έρευνας,
- η υποστήριξη δράσεων ευαισθητοποίησης της ελληνικής κοινωνίας σε θέματα Έρευνας και Τεχνολογίας,
- η εποπτεία και χρηματοδότηση των Ερευνητικών και Τεχνολογικών φορέων της χώρας,
- η ενίσχυση της διεθνούς συνεργασίας σε θέματα Έρευνας και Καινοτομίας με χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τρίτες χώρες, και η βέλτιστη αξιοποίηση των ευκαιριών συμμετοχής σε σχετικές προσπάθειες σε ευρωπαϊκό, διακρατικό και ευρύτερο διεθνές επίπεδο,
- η αποτίμηση των αποτελεσμάτων εφαρμογής των δράσεων Έρευνας και Καινοτομίας, για την συνεχή αναπροσαρμογή της ερευνητικής πολιτικής.

Το Εθνικό Συμβούλιο Έρευνας, Τεχνολογίας και Καινοτομίας (ΕΣΕΤΕΚ) είναι το ανώτατο γνωμοδοτικό όργανο της Πολιτείας σε ό,τι αφορά τη χάραξη εθνικής στρατηγικής για την Έρευνα, την Τεχνολογία και την Ανάπτυξη της Καινοτομίας (ΕΤΑΚ). Υποστηρίζει στο έργο του τον αρμόδιο Υπουργό ή Αναπληρωτή Υπουργό ή Υφυπουργό για θέματα Έρευνας και Τεχνολογίας και τον Γενικό Γραμματέα Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ) στα ζητήματα που άπτονται της αρμοδιότητάς τους.

Τα Περιφερειακά Επιστημονικά Συμβούλια Έρευνας και Καινοτομίας (ΠΣΕΚ) είναι όργανα υποστήριξης αναπτυξιακών δράσεων και υλοποίησης της ΕΣΕΤΑΚ σε περιφερειακό επίπεδο.

Η υποστήριξη παρέχεται με εισηγήσεις, μελέτες πεδίου, καταγραφές και αξιολογήσεις των υφιστάμενων υποδομών ή του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού και συγκριτικές εκτιμήσεις σε ό,τι αφορά στη δημιουργία περιφερειακών συσπειρώσεων ερευνητικών οργανισμών, τεχνολογικών φορέων, επιχειρήσεων, λοιπών φορέων και περιφερειακών αρχών, για την προώθηση της καινοτομίας, την ενθάρρυνση της ανάπτυξης σχημάτων σύμπραξης του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και τη διαμόρφωση συνθηκών και προοπτικών επιτυχούς συμμετοχής οργανισμών των περιφερειών σε εθνικά και ευρωπαϊκά ερευνητικά έργα.

Το Ελληνικό Ίδρυμα Έρευνας και Καινοτομίας (ΕΛΙΔΕΚ) είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με σκοπό τη χρηματοδότηση ερευνητικών προγραμμάτων και τη χορήγηση υποτροφιών στο πλαίσιο της εθνικής πολιτικής για την υποστήριξη της Έρευνας και Καινοτομίας που διεξάγονται στη χώρα. Δικαιούχοι των χρηματοδοτήσεων είναι οι δημόσιοι ακαδημαϊκοί, ερευνητικοί και τεχνολογικοί φορείς.

Το Ίδρυμα διαθέτει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και εποπτεύεται από τον Υφυπουργό Ανάπτυξης και Επενδύσεων αρμόδιο για θέματα Έρευνας και Τεχνολογίας. Η χρηματοδότηση των ερευνητικών προγραμμάτων του ΕΛΙΔΕΚ πραγματοποιείται με βάση τις αρχές της εξαιρετικής ακαδημαϊκής επίδοσης, της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της χρηστής οικονομικής διαχείρισης.

#### 4. Οι δομές υποστήριξης νεοφυών επιχειρήσεων

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έντονη δραστηριοποίηση στο χώρο της καινοτόμου επιχειρηματικότητας σε όλες τις περιοχές της χώρας, με την εμφάνιση νεοφυών επιχειρήσεων – startups. Τα νέα αυτά σχήματα αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, υψηλής προστιθέμενης αξίας, με ισχυρές προοπτικές εξαγωγικής δραστηριότητας. Παράλληλα, αναπτύχθηκαν πρωτοβουλίες στήριξης αυτής της μορφής επιχειρηματικότητας, που πήραν διάφορες μορφές, όπως για παράδειγμα:

- χώροι συνεργατικής ανάπτυξης (co-working facilities) όπως το CoLab και το Cube,
- δίκτυα μεντόρων / παροχής επιχειρηματικών συμβουλών,
- εταιρείες υποστήριξης και δικτύωσης όπως η Endeavor και η Metavallon,
- θερμοκοιτίδες / incubators όπως το EGG και το iQbility,
- διαγωνισμοί επιβράβευσης όπως το IdeaTree, της Cosmote, της Phillip Morris κ.α.,
- φορείς χρηματοδότησης των startups τόσο δημόσιοι, όσο και ιδιωτικοί, χρηματοδοτούμενοι από την EIF (EquiFund) και άλλους φορείς.

Σήμερα, η ενίσχυση της καινοτόμου επιχειρηματικότητας αποτελεί αντικείμενο δραστηριοποίησης του Ελληνικού Δημοσίου, Ελληνικών Τραπεζών και επιχειρήσεων, κοινωνικών εταίρων (ΣΕΒ, ΕΒΕΑ), ΟΤΑ (Περιφερειών, Δήμων), εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, τόσο δημοσίων όσο και ιδιωτικών, και μιας πλειάδας ιδιωτικών φορέων.

Από τους φορείς αυτούς έχουν ήδη διατεθεί σημαντικοί πόροι για την στήριξη της επιχειρηματικότητας, που δίνουν μια πρώτη ευκαιρία οικονομικής ενίσχυσης των εγχειρημάτων. Κρίσιμο, όμως, θέμα για τις νεοφυείς επιχειρήσεις παραμένει η βιωσιμότητα τους κατά την έξοδο τους και τη λειτουργία τους σε συνθήκες αγοράς.

Παρότι ένας αυξανόμενος αριθμός startups κατορθώνει να αναπτυχθεί εξασφαλίζοντας σημαντική χρηματοδότηση από εγχώρια αλλά και ξένα κεφάλαια, στις περισσότερες



περιπτώσεις η υποστήριξη των παραπάνω μηχανισμών ολοκληρώνεται με τη διαμόρφωση ενός περισσότερο ή λιγότερο ώριμου επιχειρηματικού σχεδίου, που παρά τις κατά βάση εθελοντικές ενέργειες υποστήριξης από έμπειρους συμβούλους και μέντορες δεν βρίσκει τις κατάλληλες διεξόδους περαιτέρω ανάπτυξης.

## 5. Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα

Αρχές του 2023 κατατέθηκε το νομοσχέδιο «**Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα**» με σκοπό το συντονισμό και την υποστήριξη των φορέων της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης του άρθρου 18 του ν. 4622/2019 (Α' 133), των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) που εποπτεύονται από αυτούς, καθώς και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού και των Ν.Π.Δ.Δ. τους, για τον σχεδιασμό πρωτοτύπων της περ. β' του άρθρου 4 του παρόντος και την ανάπτυξη καινοτομιών, ώστε να παρέχονται αποτελεσματικές δημόσιες υπηρεσίες στους πολίτες που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας.

Αντικείμενο του νόμου αυτού είναι: α) η θέσπιση του Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα, των Προγραμμάτων Επιτάχυνσης Καινοτομίας και των Εργαστηρίων Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα, των Βραβείων Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα, καθώς και του Εθνικού διαγωνισμού Πρωτοτύπων και Καινοτομίας, β) η ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος για την καινοτομία, γ) η λειτουργία του Αποθετηρίου Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα.

Για την εφαρμογή του νόμου ισχύουν οι ακόλουθοι ορισμοί:

α) «Καινοτομία»: η ανάπτυξη και υλοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένης διαδικασίας, ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας που διαφέρουν σημαντικά από προηγούμενη διαδικασία, προϊόν ή υπηρεσία και αα) γίνονται διαθέσιμα σε πιθανούς χρήστες, όπως τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, όπως ορίζεται στην περ. α' της παρ. 1 του άρθρου 14 του ν. 4270/2014 (Α' 143), όταν μια καινοτομία αφορά στη βελτίωση μιας εσωτερικής διαδικασίας, τις δημόσιες οργανώσεις υπό την έννοια του άρθρου 10 του π.δ. 133/2017 (Α' 161), όταν μια καινοτομία επιδρά στη λειτουργία μιας άλλης δημόσιας οργάνωσης και τους πολίτες ή τις επιχειρήσεις ή αβ) τίθενται σε λειτουργία, και τα οποία δημιουργούν προστιθέμενη αξία για τη δημόσια οργάνωση, τη δημόσια διοίκηση, τους χρήστες των καινοτομιών και την κοινωνία γενικότερα.

β) «Πρωτότυπο»: η ανάπτυξη ενός αυθεντικού μοντέλου που βασίζεται σε μια ιδέα, στο οποίο ενσωματώνονται όλα τα τεχνικά χαρακτηριστικά και τα αναμενόμενα αποτελέσματα της προτεινόμενης καινοτομίας.

## 6. Περιφερειακά Συστήματα Καινοτομίας

Με παράδειγμα την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, αποτυπώνεται στη συνέχεια το ισχύον Περιφερειακό Σύστημα Καινοτομίας. Οι φορείς που το απαρτίζουν, βάσει της ανάλυσης της «τριπλής έλικας», είναι:

Α) Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ): η περιφερειακή αρχή διαχρονικά επιδιώκει τη βελτίωση του τεχνολογικού επιπέδου και των δεικτών καινοτομίας, έχοντας υλοποιήσει μεγάλο αριθμό σχετικών έργων, τα οποία φρόντιζε πάντοτε να είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες και να συντάσσονται με τις ιδιαιτερότητες του περιφερειακού παραγωγικού συστήματος.

Β) Επιμελητήρια, Σύνδεσμοι Επιχειρήσεων και Επαγγελματικές Ενώσεις: οι επαγγελματικοί φορείς διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο για την αναβάθμιση του επιπέδου καινοτομίας του τοπικού παραγωγικού συστήματος, κυρίως δρώντας ως διευκολυντές στη διαδικασία μεταφοράς νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας, καθώς και την ανάπτυξη και υιοθέτηση καινοτομιών. Οι πιο δραστήριες επαγγελματικές ενώσεις στην ΠΚΜ είναι ο Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος (ΣΒΒΕ), ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής Βορείου Ελλάδας (ΣΕΠΒΕ), ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος (ΣΕΒΕ), το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης (ΕΒΕΘ) και το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος – Τμήμα Κεντρικής Μακεδονίας (μέσω κυρίως της Μόνιμης Επιτροπής Νέων Τεχνολογιών και ΕΤΑ).

Γ) Επιχειρηματικά πάρκα και θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων: σήμερα στην περιοχή της Θεσσαλονίκης λειτουργούν το Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης – θερμοκοιτίδα ΤΠΘ, το Επιχειρηματικό Πάρκο «Τεχνόπολη», η θερμοκοιτίδα «Τεχνόπολη», η θερμοκοιτίδα «i4G» και η θερμοκοιτίδα «Θέρμη». Μία ακόμη σημαντική πρωτοβουλία με σκοπό τη συγκέντρωση κρίσιμης μάζας εταιριών που βασίζονται στις νέες τεχνολογίες και την καινοτομία σε γεωγραφικά προσδιορισμένες περιοχές (θύλακες υποδοχής καινοτόμων δραστηριοτήτων) της Θεσσαλονίκης είναι και η Ζώνη Καινοτομίας Θεσσαλονίκης. Σκοπός της Ζώνης είναι να προωθήσει τις διαβουλεύσεις και τις συνεργασίες που 7 απαιτούνται για να διαμορφωθούν οι δράσεις που θα συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα, στη δημιουργία νέων καινοτόμων επιχειρήσεων και στην προσέλκυση νέων επενδύσεων στην περιοχή.

Δ) Πανεπιστήμια και Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα: συνεισφέρουν σημαντικά στη διαρκή αναβάθμιση της ικανότητας της Περιφέρειας να καινοτομεί, λόγω της ευρείας και ποιοτικής γνωσιακής βάσης που τα ίδια κατέχουν. Το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Σερρών και το Διεθνές Πανεπιστήμιο δραστηριοποιούνται στην ΠΚΜ και είναι τα κυριότερα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματά της. Επιπρόσθετα πρωτοβουλίες του ιδιωτικού τομέα όπως το American College of Thessaloniki και το CITY College, προσελκύουν σημαντικό αριθμό φοιτητών από τα Βαλκάνια συμβάλλοντας κι αυτά με τη σειρά τους ουσιαστικά στην εξωστρέφεια της ΠΚΜ.

Ε) Ερευνητικά Κέντρα: το Εθνικό Κέντρο Έρευνας και τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΚΕΤΑ), το Εθνικό Ίδρυμα Αγροτικής Έρευνας (ΕΘΙΑΓΕ), είναι τα κυριότερα ερευνητικά κέντρα της ΠΚΜ που προάγουν και υποστηρίζουν άμεσα την καινοτομία, σε πολλά σημαντικά επιστημονικά πεδία, διεξάγοντας βασική και εφαρμοσμένη έρευνα ώστε να καλύψουν συγκεκριμένες τεχνολογικές ανάγκες της βιομηχανίας που είναι εγκατεστημένη είτε στην Ελλάδα, είτε στην Ευρώπη.

ΣΤ) Αναπτυξιακές εταιρείες: λειτουργούν, κατά κύριο λόγο, ως φορείς κινητοποίησης του ενδογενούς δυναμικού ανάπτυξης των (πρώην) νομαρχιών της ΠΚΜ, της αιρετής πλέον περιφέρειας και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) της περιοχής, και σαν σύμβουλοι και διαχειριστές αναπτυξιακών προγραμμάτων και παρεμβάσεων τοπικού χαρακτήρα, όπως κατάρτιση προσωπικού, ενίσχυση τοπικής επιχειρηματικότητας, ίδρυση και ανάπτυξη μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ανάπτυξη τοπικών συνεργιών, εκπόνηση περιβαλλοντικών μελετών και άλλα αναπτυξιακά έργα τοπικού χαρακτήρα, αλλά με γενικό στόχο την προώθηση δράσεων βιώσιμης ανάπτυξης στην ευρύτερη περιοχή. Σήμερα στην ΠΚΜ λειτουργούν πάνω από δέκα (10) αναπτυξιακές εταιρείες, τουλάχιστον τέσσερις (4) στο νομό Θεσσαλονίκης και από μια (1) στους υπόλοιπους έξι (6) νομούς της περιφέρειας. Πέραν των καθαυτών Αναπτυξιακών Εταιρειών, σημαντική τεχνογνωσία στη διαχείριση ευρείας κλίμακας έργων έχει συσσωρεύσει η Εγνατία Οδός Α.Ε.. Η τεχνογνωσία αυτή πρέπει να κεφαλαιοποιηθεί

προκειμένου να ενισχύσει την ικανότητα της ΠΚΜ να προωθεί και να υλοποιεί αποτελεσματικά έργα ενίσχυσης της καινοτομίας.

Ζ) Οι επιχειρήσεις της μεταποίησης και του τριτογενή τομέα: ο τρόπος που αναπτύσσεται η Θεσσαλονίκη αλλά και οι λοιπές Περιφερειακές Ενότητες την τελευταία δεκαετία δείχνει μια σαφή στροφή προς τις υπηρεσίες. Ο τριτογενής τομέας ανταποκρίθηκε καλύτερα στις διεθνείς μεταβολές, αύξησε το μερίδιο του στην απασχόληση και στο ΑΕΠ και ενσωμάτωσε ταχύτερα οργανωτικού τύπου καινοτομίες.

## 7. Βασικά στατιστικά δεδομένα καινοτομίας στην Ελλάδα ανά τομέα (στοιχεία 2021)

### A. Χρηματοδότηση

- ✎ Το 2019 το ελληνικό κράτος δαπάνησε σχεδόν €1 δισ. για δράσεις έρευνας και καινοτομίας.
- ✎ Το πρόγραμμα “Ερευνώ-Δημιουργώ-Καινοτομώ” του ΕΣΠΑ το 2018 χρηματοδότησε με €388 εκατ. 606 ερευνητικά έργα και συνεργασίες μεταξύ Πανεπιστημίων, ερευνητικών κέντρων και επιχειρήσεων.
- ✎ Το ΕΛΙΔΕΚ χρηματοδοτεί ερευνητές με καθαρά ερευνητικά κριτήρια και διαχειρίζεται περίπου €240 εκατ. για μια τριετία.
- ✎ Το Equifund, ξεκίνησε στη χώρα μας με €260 εκατ. και μπορεί να “σηκώσει” σε συνεργασία με ιδιώτες και τράπεζες έως και €1 δισ.
- ✎ Το ΕΣΠΑ περιλαμβάνει προγράμματα δεκάδων εκατομμυρίων ευρώ για την ψηφιακή αναβάθμιση επιχειρήσεων και τη δημιουργία clusters, όπως και το πρόγραμμα “Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία” (ΕΠΑνεΚ) ύψους σχεδόν €5 δισ.
- ✎ Πληθώρα άλλων μικρών ή μεγάλων επενδυτικών εργαλείων από άλλες ιδιωτικές ή μη πηγές, από προγράμματα τραπεζών, βραβεία και διαγωνισμούς καινοτομίας, μεμονωμένους “angel investors” κλπ.

### B. Ευρωπαϊκά Ερευνητικά Προγράμματα

- ✎ Τα τελευταία 36 χρόνια η χώρα μας βρίσκεται σταθερά στην πρώτη δεκάδα της Ε.Ε. ως προς τη συμμετοχή της σε ευρωπαϊκά ερευνητικά προγράμματα.
- ✎ 7 ελληνικοί ερευνητικοί οργανισμοί βρίσκονται στο Top-100 των πιο δικτυωμένων και δραστήριων.
- ✎ Το ΕΜΠ είναι στην 7η θέση των πιο δικτυωμένων και δραστήριων ερευνητικών οργανισμών.
- ✎ Πάνω από το 10% των συνολικών δαπανών για R&D κάθε χρόνο στη χώρα μας προέρχονται από ευρωπαϊκά προγράμματα.

### Γ. Δαπάνες

- ✎ Οι δημόσιες δαπάνες για R&D, που διαχρονικά ήταν πολύ χαμηλές στη χώρα μας, πλέον πλησιάζουν τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (0,68% του ΑΕΠ το 2019 έναντι 0,7% στην Ε.Ε.).
- ✎ Οι δαπάνες για R&D από τον ιδιωτικό τομέα είναι πολύ χαμηλές (0,59% του ΑΕΠ, έναντι 1,42% που είναι ο μέσος όρος στην Ε.Ε.).
- ✎ Το 2011-2013, μόλις μία στις επτά επιχειρήσεις δήλωναν ότι έχουν κάποιες μορφής συνεργασία με Πανεπιστήμιο ή ερευνητικό κέντρο (Έρευνα ΣΕΒ/ΙΟΒΕ σε 2.000 επιχειρήσεις).

- ☞ Το 2019 οι συνολικές δαπάνες για R&D στη χώρα μας ήταν €2,34 δισ., δηλαδή 1,27% του ΑΕΠ, έναντι 2,14% στην Ε.Ε. Χώρες με παρόμοιο πληθυσμό όπως το Βέλγιο ή η Αυστρία δαπανούν πενταπλάσια ποσά (€13,8 και €12,7 δισ. αντίστοιχα).

#### Δ. Διανοητική ιδιοκτησία

- ☞ Οι Έλληνες ερευνητές μπορεί να παράγουν πολλές και πολύ υψηλού επιπέδου επιστημονικές δημοσιεύσεις, αλλά η έρευνά τους οδηγεί σε ελάχιστες πατέντες.
- ☞ Στην Ελλάδα κατατίθενται μόνο 8,38 αιτήσεις για διπλώματα ευρεσιτεχνίας ανά εκατ. κατοίκους (Μ.Ο. Ε.Ε.: 106,84).

#### Ε. Δικτύωση & Εξωστρέφεια

- ☞ Ελάχιστοι ξένοι ερευνητές έρχονται να εργαστούν στην Ελλάδα. Μόλις το 1,4% των υποψήφιων διδακτόρων είναι από χώρες του εξωτερικού, έναντι 21,4% στην Ε.Ε.
- ☞ Οι άνθρωποι που εργάζονται στο R&D στην Ελλάδα υπολογίζονται μόνο σε περίπου 55.000. Στο Βέλγιο και την Αυστρία απασχολούνται σχεδόν διπλάσιοι.

#### ΣΤ. Οικοδόμηση Ικανοτήτων & Δεξιοτήτων

- ☞ Η Ελλάδα παραδοσιακά δαπανά πολύ λίγα χρήματα για την εκπαίδευση (3,9% του ΑΕΠ, έναντι 4,6% που είναι ο ευρωπαϊκός μέσος όρος).
- ☞ Αν και το 2019 το 42,5% των Ελλήνων ηλικίας 25-34 είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας και η χώρα μας κατατάσσεται 5η σε απόλυτο αριθμό υποψηφίων διδακτόρων, οι περισσότεροι είναι εκπαιδευμένοι σε τομείς που δεν έχουν ζήτηση στην αγορά εργασίας.
- ☞ 43,3% είναι το ποσοστό των Ελλήνων αποφοίτων που εργάζονται σε θέσεις εργασίας που δεν χρειάζονται πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και είναι το υψηλότερο στην Ε.Ε. (Μ.Ο. ΕΕ: 26%).
- ☞ 36% είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που δυσκολεύονται να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας, ενώ το 46% δηλώνουν ότι το προσωπικό τους δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για τη θέση εργασίας τους (Έρευνα ΣΕΒ, 2019).
- ☞ Το 2015 το 21,7% των ελληνικών επιχειρήσεων προσέφεραν προγράμματα κατάρτισης στους εργαζομένους τους, και μόνο το 18,5% των εργαζόμενων τα αξιοποιούσαν (τα αντίστοιχα ποσοστά στην Ε.Ε. είναι 72,6% και 40,8%).

#### Ζ. Επιχειρήσεις και Καινοτομία

- ☞ Η ραχοκοκαλιά του επιχειρηματικού ιστού της χώρας είναι οι μικροεπιχειρήσεις (97,4% των επιχειρήσεων στη χώρα), οι οποίες απασχολούν μέχρι 9 εργαζόμενους.
- ☞ Οι μικροεπιχειρήσεις στην Ελλάδα απασχολούν το 62% του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στις άλλες χώρες της Ε.Ε. μόνο το 29,7%.
- ☞ Το 62% των δαπανών για “καινοτομικές δραστηριότητες” από τις ελληνικές επιχειρήσεις αφορά την αγορά μηχανημάτων και εξοπλισμού
- ☞ Μόνο μία στις τέσσερις επιχειρήσεις έχει τμήμα R&D (στις μεγάλες επιχειρήσεις, άνω των 250 υπαλλήλων, το ποσοστό φτάνει το 40%).
- ☞ Μόνο το 59% των ελληνικών επιχειρήσεων είχαν website το 2019 (έναντι 78% στην Ε.Ε.), ενώ το ίδιο έτος το ηλεκτρονικό εμπόριο αντιπροσώπευε μόλις το 4% του κύκλου εργασιών των ελληνικών επιχειρήσεων (έναντι 18% στην Ε.Ε.).

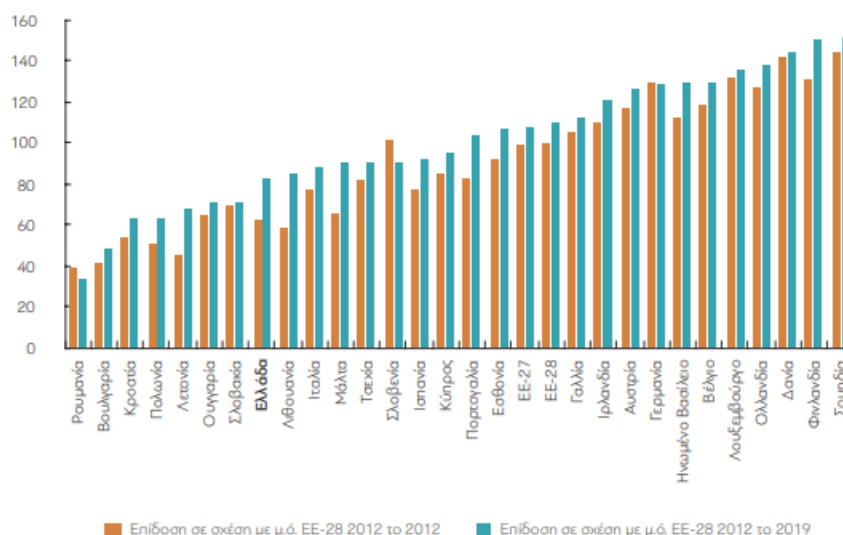
- ▣ Οι ελληνικές start-ups απασχολούν κατά μέσο όρο 9 άτομα, έναντι 12,6 που είναι ο ευρωπαϊκός μέσος όρος (EU Startup Monitor, 2018).
- ▣ Μόνο 273 επιχειρήσεις κάνουν το 50% όλων των ελληνικών εξαγωγών. Η χώρα μας καταλαμβάνει την 119η θέση ανάμεσα σε 131 χώρες στον δείκτη συνεργασίας ανάμεσα σε επιχειρήσεις και Πανεπιστήμια (Global Innovation Index). Οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν συμμετέχουν σχεδόν καθόλου σε διεθνείς αλυσίδες αξίας. Ελάχιστες επιχειρήσεις δημιουργούνται ως spin-offs από Πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα.

## 8. Η θέση της Ελλάδας στην Ευρώπη

### Επίδοση των Συστημάτων Καινοτομίας των Χωρών-Μελών της ΕΕ (2012 & 2019)

Ως προς το European Innovation Scoreboard (2020), η Ελλάδα με βάση τον σύνθετο δείκτη Summary Innovation Index, τοποθετείται στην ομάδα χωρών της ΕΕ που χαρακτηρίζονται από μέτρια επίπεδα καινοτομίας (“moderate innovators”) και βρίσκονται χαμηλότερα του μέσου όρου της ΕΕ.

Μάλιστα βρίσκεται στη μέση περίπου της κατάταξης αυτής της ομάδας χωρών και στην 21η θέση της συνολικής κατάταξης των 28 χωρών-μελών. Έχει παρουσιάσει βελτίωση σε σχέση με το 2012, αν και παραμένει στην ομάδα χωρών μέτριας καινοτομίας.



Πηγή: European Innovation Scoreboard

Όσον αφορά τον

σύνθετο δείκτη Global Innovation Index, η Ελλάδα για το 2020 είναι 43η (από 41η το 2019) σε ένα σύνολο 131 χωρών παγκοσμίως και 29η στο σύνολο των χωρών της Ευρώπης (χώρες-μέλη της ΕΕ και υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες). Κατατάσσεται στην ομάδα των ανεπτυγμένων χωρών (high-income countries) οι οποίες παρουσιάζουν καινοτομική επίδοση που ευθυγραμμίζεται με το επίπεδο ανάπτυξής τους, όμως η θέση της στη σχετική ομάδα χωρών είναι χαμηλή.

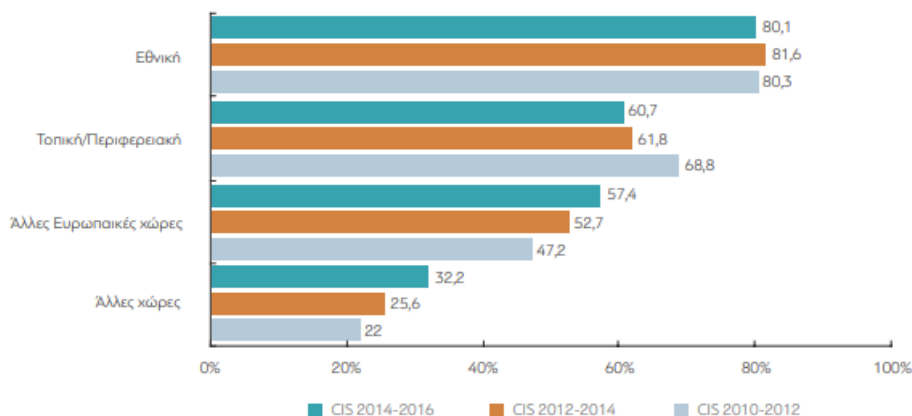
Ως προς τους δύο βασικούς επιμέρους δείκτες (Innovation Input και Innovation Output), παρουσιάζει καλύτερη επίδοση αναφορικά με τον δείκτη των παραγόντων που αποτελούν εισροές στις καινοτομικές δραστηριότητες (40ή θέση στο σύνολο των 131 χωρών και 26η θέση στην Ευρώπη), ενώ βρίσκεται αρκετά χαμηλότερα ως προς τον δείκτη των εκροών των καινοτομικών δραστηριοτήτων (52η θέση στο σύνολο των 131 χωρών και 33η θέση στην Ευρώπη).

Μάλιστα, σημειώνει ιδιαίτερα υψηλή επίδοση στον άξονα των εισροών που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και το ερευνητικό σύστημα (20ή θέση στο σύνολο των χωρών), η οποία

ανεβάζει σημαντικά τη μέση επίδοση της χώρας, και σχετικά ικανοποιητική επίδοση (λίγο υψηλότερη από τη μέση) στον άξονα των υποδομών (41η θέση).

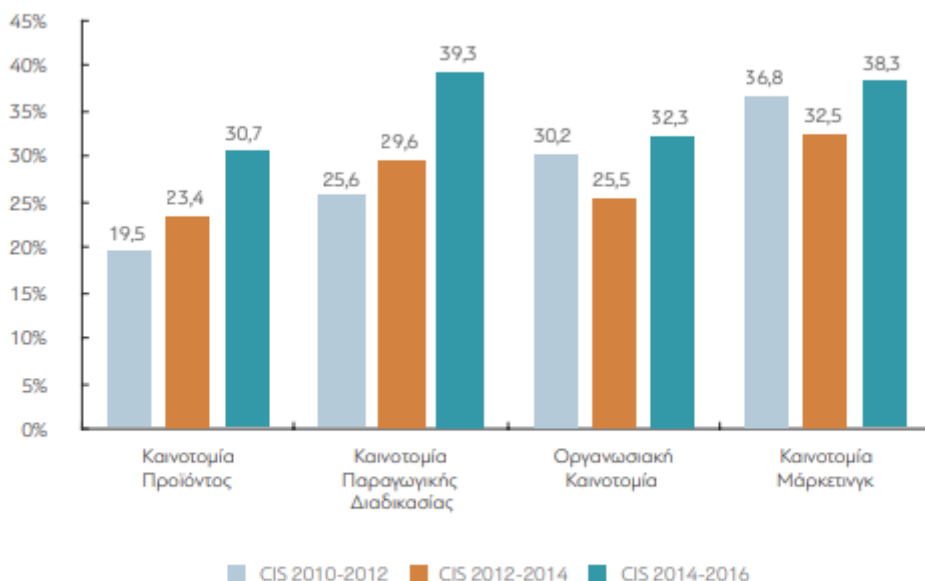
Στους υπόλοιπους άξονες [θεσμοί, ποιότητα αγοράς, ποιότητα επιχειρήσεων, τεχνολογικά αποτελέσματα/αποτελέσματα γνώσης, «δημιουργικά» (“creative”) αποτελέσματα] τοποθετείται χαμηλότερα, μεταξύ 47ης και 75ης θέσης στο σύνολο των χωρών της μελέτης.

### Ποσοστό (%) Καινοτόμων Επιχειρήσεων με Βάση τη Γεωγραφική Αγορά στην Οποία Δραστηριοποιούνται (2010-2012, 2012-2014, 2014-2016)



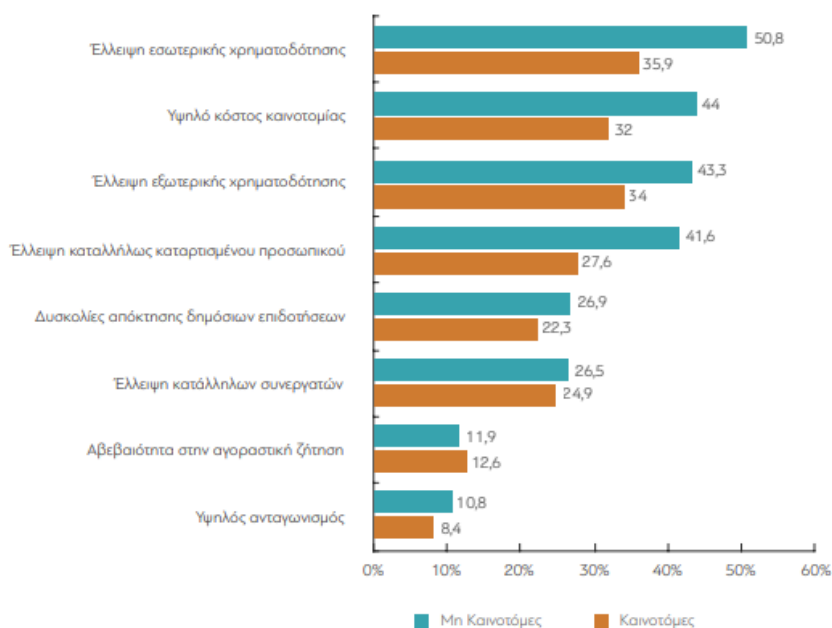
Πηγή: EKT (2019)

Εξετάζοντας το περιεχόμενο της καινοτομίας, η Ελλάδα χαρακτηρίζεται διαχρονικά από υψηλότερο βαθμό μη τεχνολογικής καινοτομίας. Ενδεικτικά, το παρακάτω διάγραμμα δείχνει ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που πραγματοποιεί καινοτομία προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας), η οποία σχετίζεται περισσότερο με τεχνολογική καινοτομία, ήταν χαμηλότερο σε σχέση με τα άλλα είδη καινοτομίας (παραγωγικής διαδικασίας, οργανωσιακής και μάρκετινγκ), για τις περιόδους 2010-2012, 2012-2014 και 2014-2016 (EKT, 2019), αν και φαίνεται να έχει αυξηθεί σημαντικά σε 42,5% για την περίοδο 2016-2018 από 19,5% την περίοδο 2010-2012 (EKT, 2020). Το είδος καινοτομίας στο οποίο οι ελληνικές επιχειρήσεις διαχρονικά διακρίνονται περισσότερο είναι η καινοτομία μάρκετινγκ. Μάλιστα, είναι ενδεικτικό ότι με βάση την έρευνα του 2016, η Ελλάδα σημείωνε από τα υψηλότερα ποσοστά στην ΕΕ ως προς τις επιχειρήσεις που πραγματοποιούν αποκλειστικά καινοτομία μάρκετινγκ (14,5% του συνόλου των καινοτόμων επιχειρήσεων, με μέσο όρο ΕΕ 8,1%), και από τα χαμηλότερα ως προς τις επιχειρήσεις που πραγματοποιούν αποκλειστικά καινοτομία προϊόντος (5,7% του συνόλου των καινοτόμων επιχειρήσεων, με μέσο όρο ΕΕ 10,5%) [Eurostat (inn\_cis10\_type)].



Πηγή: Eurostat (inn\_cis10\_type) & EKT (2019)

Αναφορικά με τα **εμπόδια για την παραγωγή καινοτομίας**, η έρευνα του CIS για το 2016 παρέχει ενδιαφέροντα στοιχεία που αφορούν εμπόδια -τα οποία σχετίζονται τόσο με το εξωτερικό όσο και με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (EKT, 2019). Έχει ενδιαφέρον το γεγονός ότι σχεδόν όλοι οι τύποι εμποδίων έχουν ιεραρχηθεί με την ίδια σειρά ως προς τη σημασία τους, τόσο από τις επιχειρήσεις που καινοτομούν όσο και από τις επιχειρήσεις που δεν καινοτομούν:



Πηγή: EKT (2019)

## 9. Πολιτικές στήριξης της καινοτομίας από το κράτος που αφορούν τις Ομάδες Τοπικής Δράσης

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι πολιτικές για την καινοτομία είναι πολύ ευρύτερες από όσες συνήθως αναφέρονται ως «πολιτικές καινοτομίας» με την στενή έννοια, όπως είναι οι πολιτικές για την υποστήριξη της E&A στις επιχειρήσεις ή τη χρηματοδότηση της E&A μέσω επιχειρηματικών κεφαλαίων. Ο ΟΟΣΑ προτείνει σαν **επί μέρους στόχους μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής καινοτομίας την ανάπτυξη των παρακάτω βασικών συστατικών** (OECD 2015):

- Εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί να δημιουργήσει νέες ιδέες και τεχνολογίες, να τις φέρει στην αγορά και να τις εφαρμόσει στο χώρο εργασίας του. Μια εξίσου σημαντική διάσταση είναι η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού να προσαρμόζεται σε επερχόμενες τεχνολογικές και διαρθρωτικές αλλαγές που επηρεάζουν ευρύτερα κοινωνικά σύνολα.
- Ένα υγιές επιχειρηματικό περιβάλλον που ενθαρρύνει τις επενδύσεις στην τεχνολογία και τη γνώση, επιτρέπει στις καινοτόμες επιχειρήσεις να πειραματιστούν με νέες ιδέες, τεχνολογίες και επιχειρηματικά μοντέλα, και τις ενισχύει στην προσπάθειά τους να αναπτυχθούν, να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και να λειτουργήσουν σε μεγαλύτερη κλίμακα.
- Ένα ισχυρό και αποτελεσματικό σύστημα δημιουργίας και διάδοσης της γνώσης που επενδύει στη συστηματική αναζήτηση βασικής γνώσης και τη διαχέει σε ολόκληρη την κοινωνία ,μέσω ενός συνόλου μηχανισμών, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων, της μεταφοράς τεχνολογίας και της δημιουργίας αγορών γνώσης (knowledge markets).
- Πολιτικές που ενθαρρύνουν την καινοτομία και την επιχειρηματική δραστηριότητα, στις οποίες ενημερωμένοι, αφοσιωμένοι και εξειδικευμένοι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να επέμβουν σε διάφορες φάσεις ανάπτυξης, ενισχύοντας τη ζήτηση για καινοτομία.
- Έμφαση στην ορθή διακυβέρνηση και την εφαρμογή των πολιτικών καινοτομίας από φορείς που δεσμεύονται για την παρακολούθηση, αξιολόγηση και ανασχεδιασμό των δράσεων με στόχο την μεγιστοποίηση του επιδιωκόμενου οφέλους.

Με βάση τα παραπάνω, προκύπτει η πρόταση του ΟΟΣΑ για το μίγμα πολιτικής στον ακόλουθο πίνακα:

Πολιτική προτεραιότητα	Ειδικοί στόχοι πολιτικής
<b>1. Ενίσχυση των επενδύσεων στην καινοτομία και του δυναμισμού των επιχειρήσεων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πολιτικές που ενισχύουν τις επενδύσεις σε κεφάλαια γνώσης, συμπεριλαμβανομένων μέτρων που μοιράζονται τον επιχειρηματικό κίνδυνο με τον ιδιωτικό τομέα, όπως τα προγράμματα συγχρηματοδότησης των νεοφυών επιχειρήσεων και αυτά για παροχή κεφαλαίων αρχικής ώθησης (seed ventures)</li> <li>• Διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις στις αγορές προϊόντων, εργασίας και χρηματοπιστωτικών αγορών, που στρέφουν τη ροή πόρων προς τις πλέον παραγωγικές επιχειρήσεις</li> <li>• Πολιτικές που επιτρέπουν σε μικρά καινοτόμα επιχειρηματικά σχήματα να αποκτήσουν ικανό μέγεθος και να εισέλθουν στις διεθνείς αγορές, όπως για παράδειγμα: ανταμοιβές και άλλοι μηχανισμοί υποστήριξης για τις</li> </ul>



	<p>μικρότερες επιχειρήσεις, ή ρυθμιστικά μέτρα / κανονισμοί που αφορούν μόνο τις επιχειρήσεις που υπερβαίνουν ένα συγκεκριμένο μέγεθος</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πρόσβαση σε χρηματοδότηση κεφαλαίων αρχικής ώθησης μέσω συμμετοχικής χρηματοδότησης (equity finance), συμπεριλαμβανομένων κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital) και επιχειρηματικών αγγέλων (angel investment)</li> <li>• Πρωτοβουλίες, όπως η βελτίωση της επενδυτικής ετοιμότητας και των χρηματοοικονομικών δεξιοτήτων σε νεοσύστατες και μικρές επιχειρήσεις</li> </ul>
<p><b>2. Επένδυση και δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος δημιουργίας και διάχυσης γνώσης</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημόσια χρηματοδότηση σε E&amp;A, εκπαίδευση και υποδομές γνώσης με στόχο: (α) την παροχή μακροπρόθεσμης και σταθερής προοπτικής για τη χρηματοδότηση της δημόσιας έρευνας και (β) την αντιμετώπιση ανεπαρκών επενδύσεων στη βασική έρευνα από ιδιωτικές επιχειρήσεις που μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές δευτερογενείς επιπτώσεις (spillover effects)</li> <li>• Μέτρα άμεσης στήριξης, με τη μορφή συμβάσεων, επιχορηγήσεων, βραβείων για στοχευμένη (mission oriented) E&amp;A, καθώς και στήριξη επιχειρηματικών δικτύων και πρωτοβουλιών δημόσιου-ιδιωτικού τομέα</li> <li>• Χρηματοδότηση συγκεκριμένων έργων, που μπορούν να καθοδηγήσουν τη δημόσια έρευνα προς την κατεύθυνση σημαντικών στόχων δημόσιας πολιτικής</li> <li>• Φορολογικά κίνητρα για την E&amp;A που προσαρμόζονται στις ανάγκες των νέων, καινοτόμων επιχειρήσεων</li> </ul>
<p><b>3. Αξιοποίηση των ωφελειών της ψηφιακής οικονομίας</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προώθηση επενδύσεων σε ευρυζωνικές υποδομές, έξυπνες υποδομές και Διαδίκτυο των Πραγμάτων καθώς και σε τεχνολογίες ανάλυσης δεδομένων με ιδιαίτερη έμφαση στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας</li> <li>• Προώθηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων στην ανάλυση μεγάλων δεδομένων (Big Data analytics)</li> <li>• Διατήρηση του ανοιχτού Διαδικτύου και προώθηση της ελεύθερης ροής δεδομένων στο παγκόσμιο οικοσύστημα</li> <li>• Αντιμετώπιση αρνητικών επιδράσεων που σχετίζονται με την παραβίαση της ιδιωτικής ζωής</li> <li>• Αξιολόγηση της συγκέντρωσης της αγοράς και των εμποδίων στον ανταγωνισμό</li> <li>• Προώθηση μιας κουλτούρας διαχείρισης ψηφιακών κινδύνων σε ολόκληρη την κοινωνία</li> </ul>
<p><b>4. Δημιουργία και ανάδειξη ταλέντων και δεξιοτήτων και βελτιστοποίηση της εμπλοκής τους στην παραγωγική διαδικασία</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πολιτικές που συμβάλλουν σε ένα περιβάλλον που επιτρέπει στο ανθρώπινο δυναμικό να επιλέγει και να αποκτά τις κατάλληλες δεξιότητες και να κάνει βέλτιστη χρήση αυτών στην εργασία του</li> <li>• Παιδαγωγικές πρακτικές που προωθούν την κριτική σκέψη και την ανάπτυξη εργαλείων για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων που σχετίζονται με την καινοτομία</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη μακροχρόνιων δεσμών και δικτύων μεταξύ ερευνητών και πρωταγωνιστών της καινοτομίας σε διάφορες χώρες</li> <li>• Προώθηση της κινητικότητας του εγχωρίου δυναμικού και προσέλκυση ερευνητών και επαγγελματιών υψηλής ειδίκευσης από τη διεθνή αγορά</li> </ul>
<p><b>5. Βελτίωση της διακυβέρνησης και της εφαρμογής των πολιτικών για την καινοτομία</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη εθνικών στρατηγικών με έγκαιρη και επαρκή συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, συμπεριλαμβανομένων επιχειρήσεων, ακαδημαϊκών φορέων, κοινωνικών εταίρων και βασικών περιφερειακών / τοπικών παραγόντων</li> <li>• Εναρμόνιση όλων των μέτρων πολιτικής που σχετίζονται με την καινοτομία</li> <li>• Προσαρμογή των πολιτικών καινοτομίας και του συστήματος διακυβέρνησης στις συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε χώρα</li> <li>• Ευθυγράμμιση των συγκεκριμένων πολιτικών που θα επιλεγούν, του μείγματος αυτών και της διακυβέρνησή τους με τις δυνατότητες κάθε χώρας όσον αφορά τη χάραξη και την εφαρμογή των πολιτικών αυτών</li> </ul>

## 10. Προτεινόμενες κατευθύνσεις ανά άξονα οικονομίας της γνώσης

Στη συνέχεια διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις / στρατηγικές κατευθύνσεις με στόχο την αντιμετώπιση-άμβλυση των αδυναμιών και την καλύτερη αξιοποίηση των δυνατών σημείων και δυνατοτήτων κάθε επιμέρους συστήματος (έρευνας, καινοτομίας, επιχειρηματικότητας, ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων) και τελικά την οικοδόμηση ενός ισχυρού ενοποιημένου και διασυνδεδεμένου οικοσυστήματος, λαμβάνοντας υπόψη και τις προκλήσεις και ευκαιρίες που αναδύονται από την κρίση της πανδημίας.

### A. Έρευνα & Τεχνολογική Ανάπτυξη

#### 1. Ενίσχυση της εγχώριας ερευνητικής δραστηριότητας.

α. Ενεργοποίηση των εγχώριων ερευνητικών δυνάμεων για την αντιμετώπιση της πανδημίας μέσω της χρηματοδότησης στοχευμένων προτάσεων

β. Ενίσχυση-Ανανέωση του ερευνητικού δυναμικού των Πανεπιστημίων και των ερευνητικών κέντρων.

γ. Σταδιακή, σταθερή και με προβλέψιμο τρόπο αύξηση της χρηματοδότησης της ερευνητικής δραστηριότητας των Πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων

δ. Απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών των Πανεπιστημίων στα θέματα διαχείρισης της έρευνας

ε. Ενίσχυση της δραστηριότητας E&A στις επιχειρήσεις και του ερευνητικού τους δυναμικού μέσω και της αξιοποίησης του ερευνητικού δυναμικού των Πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων.

στ. Προσέλκυση Κέντρων E&A και Καινοτομίας μεγάλων διεθνικών εταιρειών και διεθνών ιδρυμάτων

2. Διαμόρφωση εθνικής ερευνητικής ατζέντας που επικεντρώνεται σε μεγάλους και μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους με συγκεκριμένες αποστολές έρευνας και καινοτομίας (mission-oriented research and innovation policies που προωθεί και η ΕΕ).

3. Διαμόρφωση στρατηγικής σε εθνικό αλλά και περιφερειακό επίπεδο για τη διασύνδεση της ερευνητικής δραστηριότητας με τις λειτουργικές και αναπτυξιακές ανάγκες του δημόσιου τομέα (pre-commercial procurement).

4. Συγκρότηση κοινού Βήματος/Φόρουμ Βιομηχανικής Έρευνας για την ανάπτυξη συνεργασιών σε συγκεκριμένες θεματικές περιοχές, στο πλαίσιο του οποίου θα αναδειχθούν οι ανάγκες και τα προβλήματα της βιομηχανίας και θα παρουσιασθούν οι δυνατότητες του κόσμου της έρευνας (Πολυτεχνεία, Πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα κ.ά.) με σκοπό τη σημαντική ενίσχυση της αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων από τον παραγωγικό τομέα.

5. Βελτίωση των ευκαιριών συνεργασίας και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων από τις χρηματοδοτούμενες πρωτοβουλίες έρευνας με κατάλληλο συντονισμό των πολιτικών για την έρευνα, την επιστήμη και την καινοτομία.

6. Ενίσχυση των πολιτικών για την ανοιχτή επιστήμη προκειμένου να επιταχυνθεί ο ρυθμός της έρευνας που είναι κρίσιμη για την καταπολέμηση της νόσου COVID-19.

## **B. Ανάπτυξη, Διάχυση και Απορρόφηση Καινοτομιών**

1. Ενίσχυση των ψηφιακών υποδομών της χώρας και εξασφάλιση υψηλής ευρυζωνικής σύνδεσης στον ιδιωτικό τομέα και στο σύνολο των λειτουργιών του κράτους (εκπαίδευση, υγεία κ.ά.)

2. Επιτάχυνση της μετάβασης των επιχειρήσεων στην 4η Βιομηχανική Επανάσταση

3. Ενδυνάμωση εγχώριων αλυσίδων παραγωγής αξίας και αντίστοιχων «τομεακών παραγωγικών οικοσυστημάτων» (π.χ. η παραγωγή και διαχείριση ενέργειας, η αλυσίδα της «αγροβιοδιατροφής σε σύνδεση και με τον τουρισμό»), και ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αλλά και των μεγάλων επιχειρήσεων του τομέα.

4. Ενίσχυση της συμμετοχής και αναβάθμιση του ρόλου των ελληνικών επιχειρήσεων σε διεθνείς αλυσίδες αξίας και της διασύνδεσής τους με πηγές γνώσης άλλων συστημάτων καινοτομίας.

5. Ενδυνάμωση των περιφερειακών συστημάτων καινοτομίας στο πλαίσιο μιας στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης.

6. Ενδυνάμωση των «εταιρικών συστημάτων (ή οικοσυστημάτων) καινοτομίας», με κέντρα μεγάλες επιχειρήσεις που θα λειτουργούν ως testbed για μικρές και νεοφυείς επιχειρήσεις αλλά και ερευνητικές ομάδες Πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων.

7. Ενίσχυση των ικανοτήτων των δημόσιων οργανισμών για τη διεξαγωγή προμηθειών που στοχεύουν στην ανάπτυξη καινοτομίας (Public Procurement for Innovation). Ενίσχυση των ψηφιακών τους ικανοτήτων και της παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

8. Ενδυνάμωση του συστήματος διανοητικής ιδιοκτησίας.

## Γ. Επιχειρηματικότητα εντάσεως Γνώσης

1. Υποστήριξη των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση της «ψηφιακής πρόκλησης». Η απότομη επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού ως αποτέλεσμα της παρούσας συγκυρίας, μπορεί να διευρύνει το «ψηφιακό χάσμα» ανάμεσα σε ψηφιακά ώριμες και λιγότερο προετοιμασμένες ψηφιακά επιχειρήσεις. Οι σχετικές ψηφιακές πολιτικές θα πρέπει να περιλαμβάνουν τόσο στοιχεία άμεσης παρέμβασης όσο και μακροπρόθεσμης προοπτικής ως προς την ψηφιακή ανάπτυξη και μετασχηματισμό των μικρών και νεοφυών επιχειρήσεων στη μετά COVID-19 ψηφιακή εποχή.

2. Προώθηση της χρήσης ανοιχτών τεχνολογιών, ανοιχτών δεδομένων και ανοιχτής καινοτομίας από τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, με στόχο τη δημιουργία ευκαιριών για μικρές Εταιρείες εντάσεως Γνώσης και την υποστήριξη της ψηφιακής επιχειρηματικότητας.

3. Ενίσχυση της χρηματοδότησης καινοτόμων νεοφυών επιχειρήσεων σε εθνικό επίπεδο, αλλά και υποστήριξή τους για την αξιοποίηση δράσεων χρηματοδότησης που προκηρύσσονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και διεθνείς φορείς για την ενίσχυση των start-ups και την υποστήριξη της επιβίωσής τους τη δύσκολη περίοδο της πανδημίας.

4. Ενίσχυση της δικτύωσης και συνεργασίας μεταξύ του παραγωγικού ιστού και των Πανεπιστημίων και ερευνητικών ιδρυμάτων. Η διεθνής υγειονομική κρίση που αναδύθηκε αιφνιδιαστικά λόγω της νόσου COVID-19 και οι δυσοίωνες προβλέψεις για την ελληνική οικονομική πραγματικότητα φέρνουν εκ νέου στο προσκήνιο την ανάγκη συνεργασίας ανάμεσα στην ερευνητική κοινότητα και τις επιχειρήσεις, και αναζωπυρώνουν το ενδιαφέρον για την αξιοποίηση της έρευνας και της τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις (νεοφυείς και εδραιωμένες) και το κράτος.

5. Ενίσχυση της ακαδημαϊκής επιχειρηματικότητας & ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των ακαδημαϊκών και ερευνητικών ιδρυμάτων για την αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων, τεχνικών ιδεών και συναφούς γνώσης, και ενίσχυση της ανάληψης επιχειρηματικής δράσης, αυτοτελούς ή στο πλαίσιο υφιστάμενης επιχείρησης.

6. Ενθάρρυνση και υποστήριξη των νέων ανθρώπων, και ιδιαίτερα αυτών υψηλών προσόντων, που αντιμετωπίζουν θετικά το ενδεχόμενο δημιουργίας της δικής τους επιχείρησης.

7. Προώθηση της «σειριακής» επιχειρηματικότητας ώστε να ενισχύεται η κατ' εξακολούθηση ανάληψη επιχειρηματικής δράσης ακόμη και μετά από κάποια αποτυχία, η οποία θα πρέπει να προσεγγίζεται ως ευκαιρία και πηγή μάθησης.

8. Υποστήριξη νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων έντασης γνώσης και καινοτομίας σε όλα τα στάδια ανάπτυξής τους: Υποστήριξη της δημιουργίας και αρχικής ανάπτυξης νέων καινοτόμων εγχειρημάτων (χρηματοδότηση, mentoring-coaching κ.ά.) Υποστήριξη της διαδικασίας μεγέθυνσης καινοτόμων επιχειρήσεων που βρίσκονται σε πιο ώριμο στάδιο (scale-up).

## Δ. Οικοδόμηση Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων (Competence Building)

1. Μετασχηματισμός της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ώστε να συμβάλλει στην επιτυχή μετάβαση του παραγωγικού/επιχειρηματικού συστήματος της χώρας στην 4η βιομηχανική επανάσταση και την οικονομία της γνώσης.

2. Αναβάθμιση της δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της βιομηχανίας και του σύγχρονου τεχνολογικού περιβάλλοντος.
3. Αναβάθμιση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε θεσμό που παρέχει ουσιαστική μόρφωση, καλλιεργεί την κριτική σκέψη, δημιουργικότητα και συνεργασία, και παρέχει εφόδια στους νέους που είναι απαραίτητα με βάση έναν ορίζοντα ψηφιακού μετασχηματισμού της οικονομίας και κοινωνίας.
4. Ενδυνάμωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων.
5. Ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα.
6. Ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του συνόλου του πληθυσμού.

### 11. Βραχυπρόθεσμες και Μεσοπρόθεσμες Παρεμβάσεις Επανεκκίνησης

Στη συνέχεια παρουσιάζονται συγκεκριμένες παρεμβάσεις για την υλοποίηση των στρατηγικών κατευθύνσεων για κάθε πυλώνα της οικονομίας της γνώσης: Α. Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Β) Ανάπτυξη, Διάχυση και Απορρόφηση Καινοτομιών, Γ) Επιχειρηματικότητα Έντασης Γνώσης, Δ) Οικοδόμηση Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων] που διατυπώθηκαν στην προηγούμενη Ενότητα.

#### A. Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη

1. Ενεργοποίηση και συνεργασία των ερευνητικών δυνάμεων της χώρας για την αντιμετώπιση της πανδημίας μέσω της χρηματοδότησης στοχευμένων προτάσεων.
2. Ενίσχυση-Ανανέωση του ερευνητικού δυναμικού των Πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων.
3. Αύξηση της χρηματοδότησης των Πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων για την πραγματοποίηση ερευνητικής δραστηριότητας.
  - 4. Ενίσχυση της δραστηριότητας Ε&Α στις επιχειρήσεις και του ερευνητικού τους δυναμικού: Συνέχεια και ενίσχυση δράσεων όπως το Πρόγραμμα «Ερευνώ-Δημιουργώ-Καινοτομώ», καθώς και άλλων δράσεων άμεσης χρηματοδότησης της Ε&Α που απαιτούν συν-επενδύσεις από τις επιχειρήσεις. Περαιτέρω ενίσχυση των φορολογικών κινήτρων για δαπάνες Ε&Α και ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
  - Μείωση της γραφειοκρατίας που αφορά τον έλεγχο και πιστοποίηση των δαπανών αυτών από τη δημόσια διοίκηση.
  - Ανάπτυξη κρίσιμης μάζας εθνικών ερευνητικών υποδομών και δυνατότητα αξιοποίησής τους και από τον επιχειρηματικό τομέα.
  - Απαλλαγή επιχειρήσεων από εργοδοτικές εισφορές για το προσωπικό που τεκμηριωμένα έχει άμεση και κατ' αποκλειστικότητα απασχόληση στο ερευνητικό τμήμα ή στην ερευνητική δραστηριότητα της επιχείρησης.
  - Παροχή φορολογικών και άλλου είδους κινήτρων, καθώς και ανάπτυξη μηχανισμών και διαμόρφωση ενός ευνοϊκού πλαισίου για την προσέλκυση της εγκατάστασης Κέντρων Έ&Α από μεγάλες διεθνείς εταιρείες.

5. Αξιοποίηση ερευνητικού δυναμικού των Πανεπιστημίων και ερευνητικών ιδρυμάτων από τις επιχειρήσεις.
6. Διαμόρφωση εθνικής ερευνητικής ατζέντας με συγκεκριμένες αποστολές έρευνας και καινοτομίας (mission-oriented policies).
7. Διαμόρφωση στρατηγικής για Pre-Commercial Procurement
8. Ενίσχυση των πολιτικών για την ανοιχτή επιστήμη και την ανοιχτή πρόσβαση

## **B. Ανάπτυξη, Διάχυση και Απορρόφηση Καινοτομιών**

1. Ενίσχυση των ψηφιακών υποδομών της χώρας και εξασφάλιση υψηλής ευρυζωνικής σύνδεσης στον ιδιωτικό τομέα και στο σύνολο των λειτουργιών του κράτους: Μέτρα για τη διευκόλυνση της ομαλής υλοποίησης του έργου ΣΔΙΤ53 Ultrafast Broadband και παροχή πρόσθετων κινήτρων για την αύξηση της ζήτησης των υπηρεσιών του. Πραγματοποίηση ενημερωτικών δράσεων για τη σημασία και τα δυνητικά οφέλη του δικτύου 5G για την οικονομία και την κοινωνία, καθώς και επιτάχυνση των διαγωνιστικών διαδικασιών για τη μη καθυστερημένη εγκατάσταση και υιοθέτησή του.
2. Επιτάχυνση της μετάβασης των επιχειρήσεων στην 4η Βιομηχανική Επανάσταση:
  - Διαμόρφωση μιας δομημένης εθνικής στρατηγικής-πλατφόρμας για την μετάβαση στην 4η βιομηχανική επανάσταση κατά τα πρότυπα άλλων χωρών.
  - Παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις με σκοπό την ενημέρωσή τους γύρω από τεχνολογικές λύσεις και την εύρεση κατάλληλων συνεργατών στην Ελλάδα ή το εξωτερικό που παρέχουν τέτοιου είδους λύσεις.
  - Παροχή φορολογικών κινήτρων και εργαλείων άμεσης χρηματοδότησης στις επιχειρήσεις για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε τεχνολογίες Industry 4.0.
3. Ενδυνάμωση εγχώριων αλυσίδων παραγωγής αξίας και αντίστοιχων «τομεακών παραγωγικών οικοσυστημάτων», και ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ μικρομεσαίων επιχειρήσεων:
  - Προώθηση των συνεργασιών και συνεργειών μεταξύ επιχειρήσεων που προέρχονται από τυπικά διαφορετικούς κλάδους αλλά ανήκουν σε κοινή ευρύτερη αλυσίδα αξίας (π.χ. τουρισμός και αγροβιοδιατροφή).
  - Διαμόρφωση ενός ευνοϊκού ρυθμιστικού πλαισίου με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό (φορολογικά και άλλου είδους κίνητρα) για τη δημιουργία, ανάπτυξη και αξιοποίηση συνεργατικών τεχνολογικών σχηματισμών και συστάδων επιχειρήσεων (clusters), που δραστηριοποιούνται στην ίδια ευρύτερη αλυσίδα αξίας και έχουν συμπληρωματικές γνώσεις και ικανότητες.
4. Ενίσχυση της συμμετοχής και αναβάθμιση του ρόλου των ελληνικών επιχειρήσεων σε διεθνείς αλυσίδες αξίας και της διασύνδεσής τους με πηγές γνώσης άλλων συστημάτων καινοτομίας:
  - Στοχευμένα μέτρα για την ενίσχυση της εξωστρέφειας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (διευκόλυνση εξαγωγικής δραστηριότητας, συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις και συνέδρια κ.ά.).

- Στοχευμένα μέτρα για τη διευκόλυνση της συμμετοχής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις Ερευνητικές Κοινοπραξίες των ανταγωνιστικών ερευνητικών προγραμμάτων της ΕΕ.

5. Ενδυνάμωση των περιφερειακών συστημάτων καινοτομίας στο πλαίσιο μιας στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης:

- Υποστήριξη του ρόλου των περιφερειακών/τοπικών θεσμών στο ζήτημα αυτό (Περιφερειών, Δήμων, τοπικών Πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων).
- Δημιουργία Κόμβων Καινοτομίας (Innovation Hubs) ή/και Κέντρων Καινοτόμου Επιχειρηματικής Δραστηριότητας σε μεγάλες πόλεις της χώρας.
- Πρωτοβουλίες για την ενίσχυση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των Πανεπιστημίων και ερευνητικών ιδρυμάτων που έχουν κεντρικό ρόλο στα ευρωπαϊκά ερευνητικά δίκτυα, και των περιφερειακών οντοτήτων του εθνικού συστήματος καινοτομίας (Πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, επιχειρήσεις αλλά και λοιποί δημόσιοι οργανισμοί).

6. Ενδυνάμωση των «εταιρικών συστημάτων (ή οικοσυστημάτων) καινοτομίας», με κέντρα μεγάλες επιχειρήσεις που θα λειτουργούν ως testbed για μικρές και νεοφυείς επιχειρήσεις αλλά και ερευνητικές ομάδες Πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων:

Πρώθηση συνεργειών με δομές προώθησης της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στην έρευνα και τη γνώση [Μονάδες Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας των Πανεπιστημίων, Θερμοκοιτίδες (Incubators) και Επιταχυντές (Accelerators)].

7. Ενίσχυση των ικανοτήτων των δημόσιων οργανισμών για τη διεξαγωγή προμηθειών που στοχεύουν στην ανάπτυξη καινοτομίας (Public Procurement for Innovation). Ενίσχυση των ψηφιακών τους ικανοτήτων και της παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

8. Ενδυνάμωση του συστήματος διανοητικής ιδιοκτησίας.

## Γ. Επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης

1. Ευρεία διείσδυση και χρήση των ΤΠΕ στο επιχειρηματικό-παραγωγικό σύστημα και προώθηση των ανοιχτών τεχνολογιών και του ανοιχτού ψηφιακού περιεχόμενου για την ανάπτυξη της ψηφιακής επιχειρηματικότητας:

- Συγκρότηση Ταμείου Ψηφιακής Οικονομίας για τις μικρές και νεοφυείς επιχειρήσεις που θα υποστηρίξει την προσαρμογή τους και τον ψηφιακό μετασχηματισμό.
- Ανάπτυξη δράσεων και εργαλείων κατάρτισης σε νέες ψηφιακές δεξιότητες με έμφαση σε εξειδικευμένες ανάγκες (π.χ. ηλεκτρονικές παραγγελίες, τηλεργασία).
- Φορολογικά κίνητρα για επενδύσεις σε υιοθέτηση και ενσωμάτωση νέων ψηφιακών τεχνολογιών (π.χ. αφορολόγητο αποθεματικό, συμψηφισμός με προκαταβολή φόρου, υπεραποσβέσεις).
- Προώθηση της πρακτικής των ανοιχτών δεδομένων στον δημόσιο τομέα.

2. Ενίσχυση της δικτύωσης και συνεργασίας μεταξύ του παραγωγικού τομέα και των Πανεπιστημίων και ερευνητικών ιδρυμάτων:

- Ανάπτυξη Μονάδων Αξιοποίησης της Έρευνας και Γραφείων Μεταφοράς Τεχνολογίας (επαρκώς στελεχωμένων με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό) ανά πανεπιστήμιο και ερευνητικό κέντρο ή συγκρότηση τέτοιων γραφείων μέσω επιλεγμένων συνεργασιών ανάμεσα σε διαφορετικά Πανεπιστήμια/ερευνητικά κέντρα.
- Διάχυση Πλατφορμών Τεχνολογίας (Technology Platforms) στο πλαίσιο συγκεκριμένων κλαδικών οικοσυστημάτων, οι οποίες αποτελούν δεξαμενές ιδεών και φόρα διαβούλευσης των κύριων «παικτών» κάθε κλάδου (επιχειρήσεις, ερευνητικά κέντρα και πανεπιστήμια, κλαδικοί σύνδεσμοι, ελεγκτικοί φορείς, παράγοντες πολιτικού σχεδιασμού, ενώσεις καταναλωτών κ.ά.) με στόχο την ανάδειξη ερευνητικών προτεραιοτήτων, τον προσδιορισμό των κρίσιμων ικανοτήτων που είναι αναγκαίο να αναπτυχθούν στον κλάδο και την ωρίμανση συνεργασιών μεταξύ του ακαδημαϊκού/ερευνητικού χώρου και της βιομηχανίας.
- Δημιουργία Επιχειρηματικών Κόμβων (Business Hubs), μέσω των οποίων θα μπορούσαν να προωθηθούν συμφωνίες ανάμεσα σε επιχειρήσεις (νεοφυείς και υφιστάμενες), ερευνητικά κέντρα τα οποία επιθυμούν, σε εθελοντική βάση να συνδράμουν τις εταιρείες αυτές σε συγκεκριμένα projects, καθώς και πάσης φύσεως επενδυτές. Το κράτος θα έχει την ευθύνη κατάρτισης του νομικού πλαισίου και θα θεσπίσει τον μηχανισμό χρηματοδότησης, για παράδειγμα με τη μορφή πίστωσης φόρου, αφού ο κόμβος θα μπορεί να χρηματοδοτήσει στη συνέχεια τέτοια έργα χωρίς να απαιτείται δημόσιο χρήμα.
- Παρεμβάσεις για την ενδυνάμωση του θεσμού των βιομηχανικών διδακτορικών διατριβών (εκπόνηση διατριβών σε συνεργασία ή για λογαριασμό επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα το «Πρόγραμμα Βιομηχανικών Διδακτορικών UPatras IQ»<sup>54</sup> που θεσπίστηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών) αλλά και για την προώθηση της έμμεσης συμμετοχής των επιχειρήσεων στην εκπόνηση διδακτορικών διατριβών.
- Συνέχεια και ενίσχυση δράσεων όπως το Πρόγραμμα «Ερευνώ-Δημιουργώ-Καινοτομώ» που ευνοεί τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και φορέων έρευνας.

### 3. Ενίσχυση της ακαδημαϊκής επιχειρηματικότητας:

- Διαμόρφωση συγκεκριμένης στρατηγικής από κάθε Πανεπιστήμιο για την επιχειρηματική αξιοποίηση των ερευνητικών του αποτελεσμάτων μέσω της δημιουργίας εταιρειών τεχνολογίας (spin-off).
- Αποσαφήνιση του καθεστώτος διανοητικής ιδιοκτησίας και καθορισμός της συμμετοχής κάθε πλευράς (Πανεπιστημίου και ερευνητή/ών) σε έναν τεχνολογικό. Δημιουργία ολοκληρωμένου μηχανισμού υποστήριξης από κάθε Πανεπιστήμιο της διαδικασίας δημιουργίας τεχνολογίας (συμβουλευτικές υπηρεσίες, δικτύωση, παροχή ή/και εύρεση χρηματοδότησης κ.λπ.).
- Συνέχιση δράσεων που έχουν χρηματοδοτηθεί μέσω του ΕΣΠΑ, όπως οι Μονάδες Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (ΜοΚΕ), οι οποίες θα πρέπει να αποκτήσουν θεσμικό χαρακτήρα.

4. Ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των ακαδημαϊκών και ερευνητικών ιδρυμάτων μέσω της καλλιέργειας δεξιοτήτων, της ανάπτυξης γνώσεων και κυρίως της διαμόρφωσης μιας επιχειρησιακής οπτικής που επιτρέπει στα μέλη της ακαδημαϊκής/ερευνητικής κοινότητας να αξιοποιήσουν τα ερευνητικά τους αποτελέσματα, τις επιχειρηματικές τους ιδέες και κυρίως να εντάξουν στην επαγγελματική τους προοπτική την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης, είτε αυτοτελούς είτε στο πλαίσιο υφιστάμενης επιχείρησης.



5. Ενθάρρυνση των νέων ανθρώπων, και ιδιαίτερα αυτών των υψηλών προσόντων, που αντιμετωπίζουν θετικά το ενδεχόμενο δημιουργίας της δικής τους επιχείρησης προς αυτή την κατεύθυνση. Το σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα μπορούσε να συμβάλλει με την ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων, την τόνωση του επιχειρηματικού πνεύματος των νέων φοιτητών και την παροχή αρχικής υποστήριξης της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας (π.χ. επώαση δραστηριοτήτων, καθοδήγηση και δικτύωση των νέων επιστημόνων).

6. Διασφάλιση της δεύτερης ευκαιρίας στην επιχειρηματικότητα που δυνητικά θα μπορούσε να παράγει κάποια καινοτομία. Προώθηση της «σειριακής» επιχειρηματικότητας ώστε να ενισχύεται η κατ' εξακολούθηση ανάληψη επιχειρηματικής δράσης ακόμη και μετά από κάποια αποτυχία.

- Βελτίωση της πτωχευτικής νομοθεσίας ώστε να λαμβάνεται υπόψη το κοινωνικό κόστος μιας αποτυχημένης επιχειρηματικής προσπάθειας, χωρίς να ευνοούνται αποκλειστικά οι πιστωτές των μικρών επιχειρήσεων, καθώς και νομικές ρυθμίσεις που θα προστατεύουν τους επιχειρηματίες στην περίπτωση προσωπικής χρεοκοπίας.
- Συνδυασμός εργαλείων χρηματοδότησης με οργανωμένες διαδικασίες «προσωποποιημένου» coaching και mentoring αλλά και υπηρεσίες δικτύωσης, συμβουλευτικές υπηρεσίες (π.χ. στο θέμα της διανοητικής ιδιοκτησίας) για την υποστήριξη της δημιουργίας και αρχικής ανάπτυξης νέων επιχειρήσεων που βασίζονται στη γνώση και την καινοτομία:
- Συγκρότηση, ανάπτυξη και προσαρμογή σύγχρονων υποδομών υποδοχής και ανάδειξης της καινοτόμου επιχειρηματικής δραστηριότητας σε όλη τη χώρα, αξιοποιώντας και την παλαιότερη εμπειρία από τη λειτουργία ανάλογων μηχανισμών στο παρελθόν (π.χ. τα Κέντρα Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης σε κάθε περιφέρεια της χώρας).
- Δημιουργία και συστηματική οργάνωση δικτύων coaches, μεντόρων και αξιολογητών προτάσεων, καθώς και επιχειρηματικών αγγέλων (business angels).

8. Προώθηση και στήριξη, μέσω φορολογικών κινήτρων ή και άμεσης δημόσιας χρηματοδότησης, νέων, ευέλικτων, εναλλακτικών και σύγχρονων χρηματοδοτικών εργαλείων και σχημάτων για την υποστήριξη των νεοφυών επιχειρήσεων στα πρώτα κρίσιμα στάδια της ζωής τους, όπως Venture Capitals, Business Angels, Crowdfunding κ.ά:

- Συνέχεια και περαιτέρω ενίσχυση του θεσμού του Equifund.
- Ενίσχυση της πληροφόρησης των εν δυνάμει και νέων επιχειρηματιών για τις χρηματοδοτικές δυνατότητες που υπάρχουν.
- Διερεύνηση της δυνατότητας δημιουργίας ημι-κρατικών θεσμών χρηματοδότησης (όπως το SBIR55 στις ΗΠΑ) για την υποστήριξη εγχειρημάτων που χαρακτηρίζονται από υψηλή τεχνολογική γνώση αλλά βρίσκονται σε αρκετά πρώιμο στάδιο (π.χ. υποστήριξη της δημιουργίας spin-off επιχειρήσεων από τα Πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα). Δυνατότητα χρησιμοποίησης πόρων από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά Ταμεία για τη δημιουργία υποστηρικτικών χρηματοδοτικών εργαλείων μικρής κλίμακας (microfinance schemes) στο πλαίσιο των αντίστοιχων επενδυτικών προτεραιοτήτων της ΕΕ. Ο πρόσφατος Νόμος 4701/2020 είναι προς τη σωστή κατεύθυνση για τη διευκόλυνση της πρόσβασης των πολύ μικρών επιχειρήσεων και των εν δυνάμει επιχειρηματιών σε τραπεζικό δανεισμό.

9. Προώθηση εργαλείων για τη χρηματοδότηση επιχειρήσεων που βρίσκονται σε πιο ώριμο στάδιο και έχουν την ανάγκη να αυξήσουν τη βάση των πελατών τους και να μεγεθυνθούν (scale-up):

- Συνέχεια και περαιτέρω ενίσχυση του θεσμού του Equifund.
- Ενίσχυση της πληροφόρησης των νέων επιχειρηματιών για τις χρηματοδοτικές δυνατότητες που υπάρχουν.

#### **Δ. Οικοδόμηση Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων (Competence Building)**

1. Μετασχηματισμός της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ώστε να συμβάλλει στην επιτυχή μετάβαση του παραγωγικού/επιχειρηματικού συστήματος της χώρας στην 4η βιομηχανική επανάσταση και την οικονομία της γνώσης:

Ενίσχυση των μαθημάτων οικονομικών και διοίκησης στα προγράμματα σπουδών των Πανεπιστημίων, σε συνδυασμό με τη συστηματική καθιέρωση κύκλου μαθημάτων και δραστηριοτήτων για την εξοικείωση των φοιτητών (και ιδιαίτερα των Σχολών STEM56) με την έννοια της επιχειρηματικότητας και την ενδυνάμωση των οριζόντιων δεξιοτήτων (επικοινωνία και ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων/ συνεργασίας, οργάνωση και διοίκηση έργου, δημιουργικότητα και επίλυση προβλημάτων κ.ά.).

- Θεσμοθέτηση διαδικασιών συνεργασίας μεταξύ των Πανεπιστημίων και του επιχειρηματικού/παραγωγικού τομέα με σκοπό: α) την αναβάθμιση του θεσμού της πρακτικής άσκησης, β) τη συνδιοργάνωση επισκέψεων και εβδομάδων γνωριμίας των φοιτητών με τα τμήματα μιας επιχείρησης, γ) τη συμβολή των επιχειρήσεων σε πλευρές του Προγράμματος Σπουδών, δ) τη συνδιαμόρφωση του άρρητου προγράμματος σπουδών που συνδέεται με την οικοδόμηση ικανοτήτων πρακτικής εφαρμογής των αποκτώμενων γνώσεων, ε) την οργάνωση σεμιναρίων με τη συμμετοχή στελεχών των επιχειρήσεων ή/και παλιών αποφοίτων που έχουν διακριθεί στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία.
- Προσαρμογή του περιεχομένου του Προγράμματος Σπουδών των Πανεπιστημιακών-Πολυτεχνικών Σχολών μηχανικών/θετικών επιστημών στο τεχνολογικό κύμα της 4ης βιομηχανικής επανάστασης. Μετασχηματισμός των εργαστηρίων προς την κατεύθυνση αυτή – Μετατροπή συγκεκριμένων εργαστηρίων σε πρότυπες μονάδες προσομοίωσης εργοστασίου Industry 4.0.
- Ανάπτυξη υψηλού επιπέδου ψηφιακών δεξιοτήτων σε όλους τους φοιτητές μέσω και της ουσιαστικής χρήσης των νέων τεχνολογιών σε όλα τα μαθήματα (πέραν της ανάγκης για εξ αποστάσεως εκπαίδευση).
- Μηχανισμοί παρακολούθησης αλλά και πρόγνωσης των αναγκών του παραγωγικού συστήματος για γνωστικά πεδία και δεξιότητες (π.χ. μέσω σειριακών ερευνών πεδίου σε απόφοιτους) με σκοπό την κατάλληλη μεταβολή του αριθμού των εισακτέων στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

2. Αναβάθμιση της δευτεροβάθμιας και ανώτατης τεχνικο-επαγγελματικής εκπαίδευσης ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της βιομηχανίας και του σύγχρονου τεχνολογικού περιβάλλοντος:

- Διαμόρφωση προγραμμάτων σπουδών που σχετίζονται με ειδικότητες υψηλής ζήτησης από δυναμικούς και εξωστρεφείς κλάδους της οικονομίας, λαμβάνοντας υπόψη και τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις (Industry 4.0).
- Ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων που είναι σημαντικές σε κάθε ειδικότητα σε συνδυασμό με τη χρήση σύγχρονων τεχνικών μάθησης που βασίζονται στη χρήση των ΤΠΕ.

3. Αναβάθμιση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε θεσμό που παρέχει ουσιαστική μόρφωση, καλλιεργεί την κριτική σκέψη, δημιουργικότητα και συνεργασία, και παρέχει εφόδια στους νέους που είναι απαραίτητα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της οικονομίας και της κοινωνίας:

- Αλλαγή των μεθόδων διδασκαλίας αλλά και ενίσχυση δημιουργικών δραστηριοτήτων, ούτως ώστε να αναπτυχθεί στους μαθητές η κουλτούρα δημιουργικότητας, καινοτομίας, ανάληψης πρωτοβουλιών, επιχειρηματικότητας και συνεργασίας, καθώς και οι αντίστοιχες δεξιότητες.
- Ανάπτυξη μιας ευρείας γκάμας ψηφιακών δεξιοτήτων, χρήσιμων για την αγορά εργασίας και τη βελτίωση της καθημερινότητας, μέσω και της ουσιαστικής χρήσης των νέων τεχνολογιών σε όλα τα μαθήματα (πέραν της ανάγκης για εξ αποστάσεως εκπαίδευση).
- Ειδικότερα για την περίοδο της πανδημίας και τις αυξημένες ανάγκες για εξ αποστάσεως εκπαίδευση: α. Εξασφάλιση της πρόσβασης σε απαραίτητες ψηφιακές υποδομές και υπηρεσίες (η/υ, φορητές συσκευές, επαρκή ευρυζωνική σύνδεση) και δωρεάν εφαρμογές ψηφιακής εκπαίδευσης σε μαθητές και εκπαιδευτικούς. β. Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και μαθητών στη χρήση φορητών συσκευών, πλατφορμών σύγχρονης και ασύγχρονης τηλεεκπαίδευσης, υπαρχόντων αποθετηρίων και διαδραστικών βιβλίων, και άλλων εργαλείων/εφαρμογών. γ. Δημιουργία ψηφιακού υλικού για την υποστήριξη της διδασκαλίας όλων των μαθημάτων. Στο πλαίσιο των παραπάνω, ενδείκνυται η Δημιουργία Κέντρων Τηλεκπαίδευσης σε κάθε Περιφέρεια της χώρας.

4. Ενδυνάμωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Δημόσια στήριξη με μακροπρόθεσμο-μόνιμο χαρακτήρα (μέσω άμεσης χρηματοδότησης και παροχής κινήτρων ως προς τη φορολογία και τις ασφαλιστικές εισφορές, αλλά και της συνεργασίας με εκπαιδευτικούς οργανισμούς) των επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα των μικρομεσαίων, για τα ακόλουθα:

- Ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων, και ιδιαίτερα των ανώτερων διοικητικών στελεχών, του επιστημονικού προσωπικού και του προσωπικού παραγωγής.
- Απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού με γνώσεις σε συγκεκριμένες τεχνολογίες Industry 4.0 των οποίων η αξιοποίηση μπορεί να προσφέρει παραγωγικά οφέλη στις επιχειρήσεις.
- Κινητικότητα των εργαζομένων και ειδικότερα των επιστημόνων, μηχανικών και τεχνικών.
- Ενδυνάμωση του θεσμού της μαθητείας.

5. Ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα:

- Μηχανισμός παρακολούθησης και αξιολόγησης των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων με σκοπό τον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισής τους.
- Παροχή κινήτρων για την τακτική συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα ενίσχυσης και πιστοποίησης των ψηφιακών τους δεξιοτήτων.
- Προτεραιότητα σε πτυχιούχους Σχολών ΤΠΕ (πληροφορικής, ηλεκτρολόγων μηχανικών κ.λπ.) κατά την πρόσληψη νέων στελεχών.

#### 6. Ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του συνόλου του πληθυσμού:

- Μαζικά αλλά στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης όλου του πληθυσμού, το περιεχόμενο και η μέθοδος κατάρτισης (π.χ. δια ζώσης ή εξ αποστάσεως) των οποίων, να εξειδικεύεται με βάση το μορφωτικό επίπεδο, τις υφιστάμενες ψηφιακές δεξιότητες, τις ανάγκες για ηλεκτρονικές υπηρεσίες ή ακόμα και τη γεωγραφική περιοχή των συμμετεχόντων. Η Ψηφιακή Ακαδημία Πολιτών, πρωτοβουλία του υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, αποτελεί ένα θετικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση.

## Κεφάλαιο 4: Η διάσταση της καινοτομίας στην ύπαιθρο

Το Κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) την έννοια και τις μορφές καινοτομίας / επιχειρηματικότητας στην ύπαιθρο,
- β) τους κινητήριους μοχλούς της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές που να εστιάζει ειδικά στην απελευθέρωση της αγροτικής καινοτομίας,
- γ) τη μέτρηση της καινοτομίας μέσα από την αγροτική εστίαση,
- δ) την αγροτική επιχειρηματικότητα και τις νεοφυείς επιχειρήσεις,
- ε) την καινοτομία ως μοχλό ευκαιριών για τις αγροτικές περιοχές
- στ) τις επιδράσεις της καινοτομίας σε διάφορες διαστάσεις της ευημερίας στις αγροτικές περιοχές,
- ζ) την καινοτομία στον τομέα της αγροδιατροφής,
- η) την τεχνολογική καινοτομία στον Πρωτογενή Τομέα,
- θ) την Ψηφιακή καινοτομία και την παραγωγική καινοτομία,
- ι) τα συστήματα γεωργικής γνώσης και καινοτομίας,
- κ) την ανάπτυξη πολυπαραγοντικών δικτύων γνώσης για τους αγρότες.

### 1. Εισαγωγικά

#### Η σημασία της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές

Η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση, οι βελτιωμένες επικοινωνίες και οι μειωμένες γεωγραφικές αποστάσεις με καλύτερες μεταφορές αποτελούν πρόσθετους μοχλούς οικονομικής αλλαγής στις αγροτικές περιοχές. Επιπλέον, οι αγροτικές περιοχές είναι ιδιαίτερα ανοιχτές στο εμπόριο και πρέπει να επικεντρωθούν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους προκειμένου να προσφέρουν ευημερία στους κατοίκους της υπαίθρου. Λόγω του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού και των αλλαγών στα πρότυπα συναλλαγών, οι περισσότερες αγροτικές περιοχές αναγκάστηκαν να βρουν νέους οικονομικούς ρόλους.

Η καινοτομία είναι κεντρική στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι αγροτικές περιοχές. Ωστόσο, οι οδηγοί για τους εφευρέτες και τις δημόσιες πολιτικές για να οδηγήσουν την καινοτομία σε αγροτικό πλαίσιο δεν είναι καλά κατανοητοί. Η απελευθέρωση αυτής της γνώσης θα βοηθήσει τις αγροτικές περιοχές να βελτιώσουν τις προοπτικές τους για ανάπτυξη και θα βοηθήσει στη στήριξη των μεταρρυθμίσεων για τη μετατόπιση των αγροτικών πολιτικών σε καινοτομία που βασίζεται σε τοποθετήσεις πέρα από μια προσέγγιση που αφορά τις επιδοτήσεις και τον τομέα.

#### Πώς διαφέρει η καινοτομία στις αγροτικές περιοχές

Στις αγροτικές περιοχές, η καινοτομία προέρχεται από ποικίλες πηγές, οι οποίες είναι κάτι διαφορετικό από αυτό που συναντάμε στις αστικές περιοχές. Τα επίσημα συστήματα καινοτομίας που βασίζονται στην επιστήμη βρίσκονται συνήθως σε μεγαλύτερες πόλεις με πανεπιστήμια και αρκετά μεγάλες επιχειρήσεις ώστε να έχουν επίσημη λειτουργία Ε&Α. Αυτές οι δραστηριότητες που βασίζονται στην επιστήμη μπορούν να είναι εξαιρετικά επιτυχημένες και να έχουν εφαρμογή σε αγροτικές περιοχές – για παράδειγμα, έρευνα για τη βιοενέργεια με βάση τα δάση. Ωστόσο, η καινοτομία είναι σε μεγάλο βαθμό διαφορετική στις αγροτικές περιοχές από τις πόλεις και μπορεί να λάβει διάφορες μορφές.

Οι εισαγόμενες καινοτομίες είναι σημαντικές για τις αγροτικές περιοχές και επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές στις εξωτερικές αγορές. Η απορρόφηση αυτών των καινοτομιών απαιτεί συνδέσεις με τα μέρη όπου αναπτύσσεται η ιδέα και τους πόρους για την απόκτηση και εισαγωγή της νέας τεχνολογίας.

### Οι καινοτόμες πρακτικές μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση των ΜΜΕ

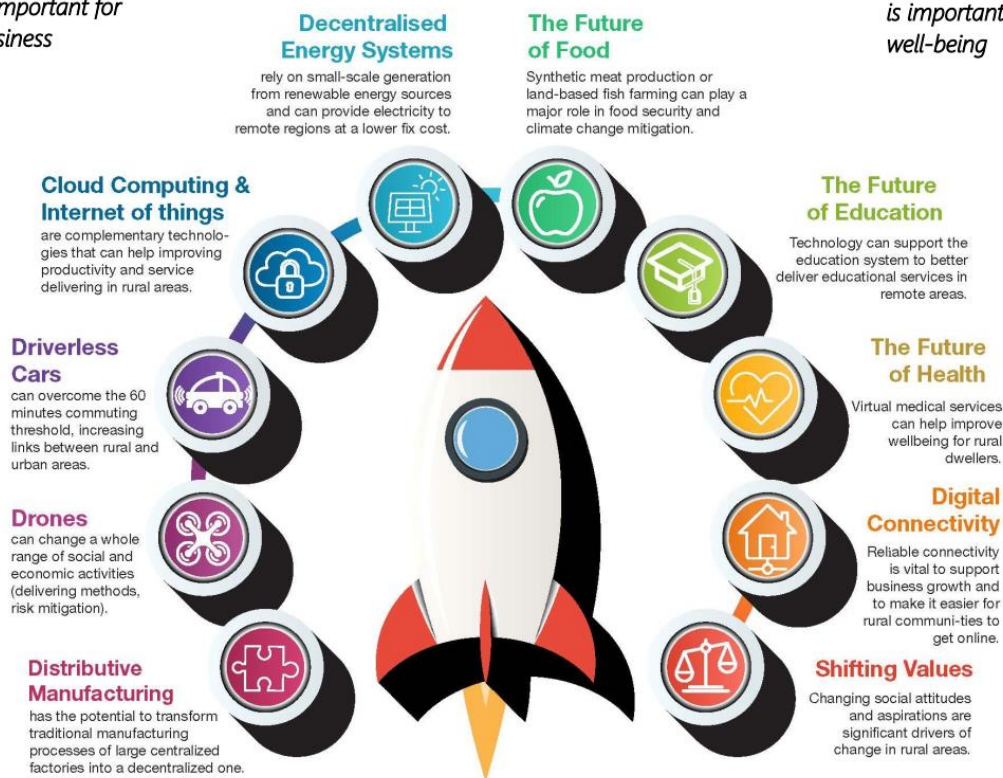
Οι τοπικές αγορές εργασίας στις αγροτικές περιοχές, ιδιαίτερα στις απομακρυσμένες περιοχές, είναι μικρές. Αυτό σημαίνει ότι για όλες εκτός από τις μεγαλύτερες αγροτικές περιοχές υπάρχει μικρή πιθανότητα να εγκατασταθεί σε αυτές τις περιφέρειες ένας μεγάλος εργοδότης. Στις περισσότερες αγροτικές περιοχές, υπάρχουν μόνο ΜΜΕ. Ωστόσο, εάν οι ΜΜΕ παρέχουν μεγάλο μερίδιο της αύξησης της απασχόλησης, τότε υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης των αγροτικών περιοχών. Εάν μπορούν να αναπτυχθούν, μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στον παγκόσμιο στίβο. Δεδομένων των μεγάλων αποστάσεων από τις αγορές, οι αγροτικές ΜΜΕ αντιμετωπίζουν έλλειψη κρίσιμης μάζας. Βασική πηγή ανταγωνιστικότητας θα είναι η ικανότητά τους να εντοπίζουν εξειδικευμένους τομείς απόλυτων και συγκριτικών πλεονεκτημάτων και να προσθέτουν αξία σε αυτούς τους τομείς. Το βασικό ερώτημα είναι να εντοπιστούν οι πολιτικές πρωτοβουλίες και το χρηματοδοτικό μέσο που μπορούν να υποστηρίξουν καινοτόμες πρακτικές στις αγροτικές περιοχές.

### 10 βασικοί μοχλοί της αγροτικής αλλαγής

Η επόμενη επανάσταση παραγωγής συνεπάγεται μια συρροή τεχνολογιών που κυμαίνονται από μια ποικιλία ψηφιακών τεχνολογιών σε νέες διαδικασίες. Οι αγροτικές περιοχές χαρακτηρίζονται από οικονομία χαμηλής πυκνότητας και από έλλειψη εργατικού δυναμικού ερήμωση και γήρανση του πληθυσμού και αυτές οι αναδυόμενες τεχνολογίες μπορούν να βοηθήσουν στην υπέρβαση αυτών των προκλήσεων στις αγροτικές περιοχές.

*Why innovation is important for business*

*Why innovation is important for well-being*



## 2. Οι πολιτικές για την καινοτομία μέσω μιας αγροτικής εστίασης

Οι σημερινές αγροτικές οικονομίες υφίστανται θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι, οι τόποι και οι επιχειρήσεις εργάζονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Εν μέρει, αυτό οφείλεται στον τρόπο με τον οποίο οι μεγάτασεις στην ψηφιοποίηση, την καινοτομία, τα δημογραφικά στοιχεία και το περιβάλλον αλλάζουν τις κοινωνίες. Πιο πρόσφατα, η πανδημία της υγείας αποκάλυψε υποβόσκουσες αδυναμίες στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και στις πολιτικές που βασίζονται στον τόπο, ειδικά στις αγροτικές περιοχές (OECD, 2021). Ορισμένες αγροτικές περιοχές, με χαμηλή πυκνότητα και μεγάλες αποστάσεις από τις αστικές περιοχές, συχνά υποφέρουν δυσανάλογα από οικονομικούς κλυδωνισμούς και διαρθρωτικές αλλαγές. Δεν χάνουν μόνο τα οφέλη της συσσωμάτωσης που απολαμβάνουν οι πυκνότερες περιοχές, αλλά υποφέρουν και από χαμηλότερα επίπεδα οικονομικών πόρων για δημόσια αγαθά και κυβερνητικά προγράμματα που στοχεύουν στη βελτίωση των δεξιοτήτων και των υποδομών και στην παροχή επαρκών δημόσιων υπηρεσιών. Ωστόσο, οι αγροτικές περιοχές μπορούν επίσης να αποτελέσουν σημαντικούς τόπους ευκαιριών και πηγή εφευρετικότητας.

Τα άτομα και οι επιχειρήσεις καινοτομούν με θεμελιωδώς παρόμοιους τρόπους, αλλά εκτίθενται σε διαφορετικές προκλήσεις και πλαίσια. Οι αγροτικές περιοχές αντιμετωπίζουν συχνά διαφορετικές οικονομικές δραστηριότητες και επιχειρηματικά μοντέλα από εκείνες των πυκνότερων περιοχών. Υποφέρουν επίσης δυσανάλογα από τη χαμηλότερη πρόσβαση σε κεφάλαιο, εργασία, υποδομές και κυβερνητικές υπηρεσίες.

Οι μεγαλύτερες αποστάσεις από τις αγορές είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των μη μητροπολιτικών και αγροτικών περιοχών. Αυτό μπορεί να είναι τόσο πλεονέκτημα όσο και μειονέκτημα. Στην περίπτωση των εξαγωγών και των εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών, οι μη μητροπολιτικές και αγροτικές οικονομίες δεν διαθέτουν πυκνές αγορές. Η καινοτομία, η ψηφιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες έχουν τη δυνατότητα να ξεπεράσουν τα εμπόδια στο κόστος μεταφοράς και στην πρόσβαση στις αγορές. Για το λόγο αυτό, και για πολλούς άλλους λόγους, η καινοτομία στις αγροτικές περιοχές είναι ζωτικής σημασίας.

Στις αγροτικές περιοχές, η σχετική έλλειψη πρόσβασης σε βασικούς πόρους έχει, σε ορισμένες περιπτώσεις, αντιμετωπιστεί μέσω της τοπικής εφευρετικότητας και, κυρίως, της καινοτομίας. Οι καινοτομίες μπορούν, για παράδειγμα, να ξεπεράσουν τις αποστάσεις της αγοράς (ηλεκτρονικές υπηρεσίες, αυτοματοποιημένες υπηρεσίες παράδοσης κ.λπ.), τις προκλήσεις της κατάρτισης του εργατικού δυναμικού (εξ αποστάσεως εκπαίδευση) και την πρόσβαση σε υπηρεσίες κρίσιμες για την καλή λειτουργία των συνθηκών πλαισίου (κοινωνική καινοτομία και καινοτομία του δημόσιου τομέα). Παρ' όλα αυτά, οι διαρθρωτικές ανισότητες, η ετοιμότητα για μεγάτασεις όπως η δημογραφική αλλαγή και η παγκοσμιοποίηση, καθώς και οι χαμένες ευκαιρίες που συνδέονται με την καινοτομία για την ανάπτυξη, εξακολουθούν να ταλαιπωρούν την αγροτική ευημερία. Για παράδειγμα, οι αλλαγές στη δημογραφική σύνθεση των περιοχών σημαίνουν ότι οι απαιτήσεις για δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες πρέπει να μεταβληθούν. Οι αλλαγές στις αλυσίδες εφοδιασμού λόγω της αυξημένης παγκοσμιοποίησης σημαίνουν νέες ευκαιρίες για τους επιχειρηματίες της υπαίθρου να καινοτομήσουν χρησιμοποιώντας νέα προϊόντα. Αντί να παρατηρούνται βελτιώσεις στην ευημερία, οι μελέτες καταδεικνύουν αυξανόμενες διαφορές στην παραγωγικότητα και τους μισθούς και την ερήμωση των αγροτικών περιοχών τις τελευταίες δεκαετίες (ΟΟΣΑ, 2020), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι αγροτικές περιοχές δεν έχουν καρπωθεί πλήρως τα οφέλη της παγκοσμιοποίησης και της ψηφιοποίησης.

Πολλές αγροτικές περιοχές, όπως άλλωστε για την Ελλάδα τεκμηριώνεται από την τελευταία εθνική στατιστική έρευνα (ΕΛΣΤΑΤ 2022), υφίστανται πληθυσμιακή μείωση. Όταν οι πληθυσμοί, ιδίως οι ειδικευμένοι και οι νέοι, μετακινούνται σε πιο πυκνοκατοικημένες περιοχές, οι αγροτικές περιοχές συχνά χάνουν πιθανά κέρδη στην παραγωγικότητα που είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση. Η έκταση της παραγωγικότητας και της διαρροής εγκεφάλων ποικίλλει ανάλογα με τους διάφορους τύπους αγροτικών περιοχών. Η μείωση του πληθυσμού στις αγροτικές περιοχές απαιτεί επίσης κέρδη παραγωγικότητας για τη διατήρηση των προτύπων ευημερίας. Αντί να καταπολεμούν την ερήμωση, οι κυβερνήσεις, οι τοπικές αρχές και οι φορείς όπως οι Αναπτυξιακές Εταιρείες και οι Ομάδες Τοπικής Δράσης στο πλαίσιο του LEADER, μπορούν να αυξήσουν τις ευκαιρίες ενθαρρύνοντας τις καινοτόμες προσπάθειες των νεοφυών επιχειρήσεων, υποστηρίζοντας τις επιχειρήσεις που υιοθετούν προϋπάρχουσες καινοτομίες και ενθαρρύνοντας την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του αγροτικού πληθυσμού, ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την υποστήριξη του δυναμικού των αγροτικών περιοχών και των αγροτικών καινοτόμων. Η διασφάλιση ότι οι αγροτικές περιοχές επωφελούνται εξίσου από τις καινοτομικές ανακαλύψεις μπορεί να ξεκλειδώσει τα κέρδη παραγωγικότητας που συμβάλλουν στην εξισορρόπηση της ροής ατόμων προς και από τις αγροτικές περιοχές.

Οι επιχειρηματίες και οι καινοτόμοι μοιράζονται όλοι ορισμένα χαρακτηριστικά επιχειρηματικότητας, ανάληψης κινδύνων ή επίλυσης προβλημάτων (Pekkala Kerr and Kerr, 2020). Οι διαφορές στους κλαδικούς, επαγγελματικούς και εδαφικούς πόρους επηρεάζουν τον τρόπο παραγωγής και καταγραφής των καινοτομιών και, κυρίως, τον κοινωνικό ή επιχειρηματικό σκοπό που εξυπηρετούν. Ως εκ τούτου, ο τρόπος με τον οποίο σκεφτόμαστε για την καινοτομία στο πλαίσιο των αγροτικών περιοχών χρήζει προβληματισμού. Ο Baumol (1990) υποστήριξε ότι η επιχειρηματική καινοτομία έχει δύο κύριες μορφές, οδηγούμενη από επίσημα πειράματα ή μέσω του συνδυασμού σιωπηρής και επίσημης γνώσης και δημιουργικότητας για την αντιμετώπιση των εμποδίων και την εμπορευματοποίησή της. Στις αγροτικές περιοχές, οι επίσημες καινοτομίες που οδηγούνται από μεγάλες επιχειρήσεις είναι λιγότερο συχνές και, όταν συμβαίνουν, μπορεί να μην αποδίδονται πάντοτε στην περιοχή λόγω των προκαταλήψεων αναφοράς. Αντίθετα, η καινοτομία στις αγροτικές περιοχές οφείλεται στη δράση επιχειρηματιών που προσπαθούν να ξεπεράσουν εμπόδια και συχνά εξυπηρετούν μια τοπική ή εξειδικευμένη αγορά. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό έχει επίσης οδηγήσει σε σημαντικές τεχνολογικές ανατροπές. Η καινοτομία επωφελείται από τη "συστημική" σκέψη και τους επίσημους και ανεπίσημους δεσμούς που εξασφαλίζουν την ευθυγράμμιση των φορέων. Όπως θα αναλυθεί περαιτέρω, **η εστίαση στην αύξηση των συνθηκών που ενθαρρύνουν το οικοσύστημα γύρω από την καινοτομία και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι πιο σημαντική για την αγροτική ευημερία από την εστίαση μόνο στην καινοτομία σε τομείς υψηλής τεχνολογίας.**

### **3. Η καινοτομία ως πρόδρομος της αγροτικής ευημερίας**

Η καινοτομία αποτελεί πρόδρομο της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης, της παραγωγικότητας και, σε ορισμένες περιπτώσεις, της ευημερίας (Aghion and Howitt, 1990, Romer, 1990). Η ενίσχυση της δημιουργίας, της υιοθέτησης και της διάχυσης καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών, αποτελεί συχνά στόχο τόσο των φορέων χάραξης πολιτικής όσο και των ηγετών των κοινοτήτων. Ωστόσο, η καινοτομία μπορεί να είναι καταστροφική σε κλάδους που βρίσκονται σε παρακμή (Autor, 2014- Aghion, Antonin and Bunel, 2021). Μπορούν να αντικαταστήσουν την ανθρώπινη εργασία και τις θέσεις εργασίας με μηχανές, αφαιρώντας μια σημαντική πηγή



εισοδήματος και ευημερίας για τις περιοχές στις οποίες βρίσκονται γεωγραφικά τέτοιες βιομηχανίες σε παρακμή (McCann, 2019).

Οι συνθήκες πλαισίου έχουν σημασία για την καινοτομία. Η καινοτομία και η υιοθέτησή της είναι συνάρτηση των εισροών παραγωγής, των δεξιοτήτων, του κεφαλαίου και των επενδύσεων. Ως εκ τούτου, οι κυβερνήσεις και φορείς όπως οι ΟΤΔ που επιθυμούν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη με γνώμονα την καινοτομία στοχεύουν επίσης σε προγράμματα που βελτιώνουν τις γενικές συνθήκες-πλαίσιο για τις επιχειρήσεις και τους επιχειρηματίες. Οι πολιτικές-πλαίσιο που ρυθμίζουν τις αγορές, τον ανταγωνισμό, τη χρηματοδότηση και την επάρκεια ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την ενθάρρυνση της καινοτομίας, ωστόσο η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία σχετικά με τις συνθήκες-πλαίσιο για την καινοτομία συχνά παραβλέπει τις περιφερειακές ετερογένειες και, ακόμη περισσότερο, όταν προσπαθεί να κατανοήσει ειδικά τις συνθήκες-πλαίσιο για την καινοτομία στις αγροτικές περιοχές.

Οι κυβερνήσεις διαθέτουν πληθώρα εργαλείων πολιτικής για να συμβάλουν στην αντιστάθμιση του αυξανόμενου χάσματος- ωστόσο, οι πολιτικές αυτές συχνά είναι ακούσια λανθασμένες εάν είναι εδαφικά τυφλές ή γεωγραφικά λανθασμένα προσανατολισμένες. Η κατανόηση του τρόπου βαθμονόμησης των μοχλών πολιτικής που ενεργοποιούν τα οφέλη της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές μπορεί να συμβάλει στη μείωση των σημερινών και των αναμενόμενων μελλοντικών ανισοτήτων, μειώνοντας παράλληλα την αυξανόμενη "γεωγραφία της δυσαρέσκειας" που οικοδομείται από τις εδαφικές ανισότητες μεταξύ μητροπολιτικών και μη μητροπολιτικών περιοχών. Αυτές οι ανισότητες έχουν επιδεινώσει την ευπάθεια των μη μητροπολιτικών περιφερειών σε σοκ όπως η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, η πανδημία υγείας COVID-19 και η μεγάλης κλίμακας ρωσική επίθεση στην Ουκρανία. Για παράδειγμα, με ανισότητες στην πρόσβαση σε υπηρεσίες υγείας, τα άτομα που επηρεάστηκαν από την COVID-19 ήταν πιο ευάλωτα. Παρομοίως, οι επιχειρήσεις με περιορισμένη πρόσβαση σε κυβερνητικές υπηρεσίες ενδέχεται να μην ήταν σε θέση να επωφεληθούν από τα κονδύλια ανακούφισης τόσο σημαντικά όσο εκείνες σε μητροπολιτικές περιοχές με ισχυρή παρουσία κυβερνητικών παρόχων υπηρεσιών. Ο πρόσφατος πόλεμος που διεξάγει η Ρωσία στην Ουκρανία επηρεάζει τώρα και τις τιμές της ενέργειας στις ευρωπαϊκές χώρες. Οι περιοχές με χαμηλής ποιότητας στεγαστικό απόθεμα και χαμηλότερα εισοδήματα είναι πιο ευάλωτες στις αυξήσεις των τιμών της ενέργειας και ενδέχεται να είναι περισσότερο εκτεθειμένες σε ακραίες καιρικές συνθήκες. Υπάρχει σημαντική και αυξανόμενη βιβλιογραφία πολιτικής που επικεντρώνεται στις εδαφικές πτυχές της χάραξης αγροτικής και περιφερειακής πολιτικής.

Η διάχυση και η υιοθέτηση της καινοτομίας συχνά λαμβάνουν χώρα σε δίκτυα και υπόκεινται σε δυνάμεις συσσωμάτωσης και θετικές διαχύσεις που ποικίλλουν ανάλογα με την επικράτεια (Ahrend et al., 2017, Maloney and Valencia Caicedo, 2022). Ως εκ τούτου, η διάχυση και η υιοθέτηση της καινοτομίας είναι εξίσου -αν όχι περισσότερο- σημαντικές στις αγροτικές περιοχές. Για τα άτομα και τους επιχειρηματίες στις λιγότερο πυκνοκατοικημένες περιοχές - όπου η πρόσβαση στην εργασία, το κεφάλαιο, τις αγορές και τις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να παρεμποδίζεται από κενά στις πολιτικές φυσικών και ψηφιακών υποδομών - τα δίκτυα διάχυσης της καινοτομίας και οι συμπράξεις αποκτούν ολοένα και πιο κεντρικό ρόλο.

Κατόπιν της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, οι τρέχουσες γνώσεις μας σχετικά με τους κινήτριους μοχλούς της καινοτομίας και της αγροτικής ανάπτυξης μας λένε ότι:

- ✓ Οι επιχειρηματίες και οι καινοτόμοι επιδιώκουν βασικά να ξεπεράσουν τις προκλήσεις και να αναζητήσουν ευκαιρίες, είτε βρίσκονται σε αγροτικές είτε σε αστικές περιοχές.

- ✓ Η καινοτομία είναι προάγγελος της ανάπτυξης, αλλά όχι απαραίτητα της ευημερίας για όλες τις περιοχές.
- ✓ Οι συνθήκες-πλαίσιο που ενθαρρύνουν την καινοτομία και την υιοθέτηση και διάχυση της καινοτομίας μπορούν να είναι καλύτερα στοχευμένες ώστε να ικανοποιούν την οικονομική δομή των αγροτικών περιοχών.
- ✓ Η διάχυση και η υιοθέτηση της καινοτομίας γίνονται σε δίκτυα και μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανάπτυξης για τις αγροτικές περιοχές, εάν μπορούν να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια στις φυσικές και ψηφιακές αποστάσεις.

**Ενώ υπάρχει πληθώρα ερευνών για την καινοτομία και τη γεωγραφία, δεν υπάρχει συστηματική μελέτη για τους κινητήριους μοχλούς της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές που να εστιάζει ειδικά στην απελευθέρωση της αγροτικής καινοτομίας. Το να δούμε την καινοτομία μέσα από μια αγροτική εστίαση σημαίνει να κατανοήσουμε πώς μοιάζουν η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα στις αγροτικές περιοχές, πριν μελετήσουμε πώς μπορούν να βελτιωθούν. Η ακόλουθη αναφορά – ανάλυση επιχειρεί να συμβάλει στην κάλυψη αυτού του κενού χρησιμοποιώντας διάφορες νέες πηγές δεδομένων και αποκαλύπτοντας μια σειρά από συμπεράσματα:**

- Οι επιχειρηματίες καινοτομούν σε όλες τις περιφέρειες. Η ανάλυση των δεικτών καινοτομίας μέσω ενός αγροτικού φακού μπορεί να δώσει μια πιο ακριβή εικόνα της καινοτομίας που είναι πιο σημαντική για τις αγροτικές περιοχές. Ενώ οι συνήθεις δείκτες καινοτομίας και έντασης πατεντών διαπιστώνουν ότι οι αγροτικές περιοχές υστερούν στην ένταση της καινοτομίας, οι πιο εκλεπτυσμένοι δείκτες που προσαρμόζονται στην επαγγελματική σύνθεση δίνουν μια διαφορετική εικόνα..
- Η αγροτική επιχειρηματικότητα και τα ποσοστά νέων επιχειρήσεων, σημαντικοί δείκτες καινοτομίας, υστερούν στις αγροτικές περιοχές. Οι νέοι επιχειρηματίες πρέπει να έχουν ίση πρόσβαση σε πόρους εκπαίδευσης και κατάρτισης στις αγροτικές περιοχές σε σύγκριση με τους συνομηλικούς τους στις πόλεις, τα χωριά και τα προάστια. Θα επωφεληθούν επίσης από πολιτικές που θα μπορούσαν να εξισορροπήσουν άλλες κοινωνικοοικονομικές ανισότητες, ιδίως εκείνες που πλήττουν δυσανάλογα τις γυναίκες.
- Η καινοτομία συνδέεται θετικά με την αύξηση του εισοδήματος και της απασχόλησης στις αγροτικές περιοχές- ωστόσο, μπορεί επίσης να συνδεθεί με την αύξηση των μισθολογικών ανισοτήτων. Η εργασία σε πολιτικές που μπορούν να εξισώσουν τους όρους ανταγωνισμού μεταξύ των περιοχών σημαίνει ότι πρέπει να υιοθετηθεί μια προσέγγιση με βάση τον τόπο. Ειδικότερα, για τις αγροτικές περιοχές, η κοινωνική καινοτομία και η επιχειρηματικότητα προσφέρουν λύσεις σε προκλήσεις που ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει με μεγαλύτερη δυσκολία.

#### **4. Μέτρηση της καινοτομίας μέσα από την αγροτική εστίαση**

Η κατανόηση της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές αρχίζει με τον ορισμό του τι θεωρείται αγροτική περιοχή και τι σημαίνει καινοτομία. Με βάση το πλαίσιο για την αγροτική ευημερία, η βασική παραδοχή είναι ότι, κατά μέσο όρο, η καινοτομία εμφανίζεται και επηρεάζει τις κοινωνίες με διαφορετικό τρόπο στις αγροτικές περιοχές από ό,τι στις αστικές περιοχές. Αυτό μπορεί να οφείλεται στα υποκείμενα τομεακά, επαγγελματικά και εδαφικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν τις περιοχές χαμηλής πυκνότητας με μεγαλύτερες αποστάσεις από τις

μητροπολιτικές λειτουργικές αστικές περιοχές (FUAs). Κρίσιμης σημασίας είναι ότι, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, ο ΟΟΣΑ εξετάζει ένα συνεχές των εδαφών και όχι την παραδοσιακή διχοτόμηση μεταξύ αστικών και αγροτικών περιοχών.

#### **4.1 Ορισμός της υπαίθρου με βάση τις φυσικές και οδηγικές αποστάσεις εντός των διοικητικών ορίων**

Η ύπαιθρος είναι παντού και υπάρχει ως συνέχεια. Αυτό που συνήθως αντιλαμβανόμαστε ως αγροτική περιοχή είναι σιωπηρά χωρικό και σχετικό. Στην πράξη, οι κυβερνήσεις οριοθετούν τυπολογίες εδαφών, αλλά δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ περιφερειών ή περιοχών. Τα αγροτικά χαρακτηριστικά μπορεί να υπάρχουν μέσα σε πιο αστικοποιημένες περιοχές και τα αγροτικά χαρακτηριστικά είναι εμφανή σε όλο το φάσμα των εδαφικών χαρακτηριστικών. Αυτό το συνεχές της αγροτικότητας περιγράφεται στην πρόσφατη δημοσίευση του ΟΟΣΑ για την αγροτική ευημερία (OECD, 2020).

Ο όρος αγροτική περιοχή χρησιμοποιείται συχνά για να περιγράψει εδάφη που έχουν σχετικά χαμηλής πυκνότητας ανθρώπινα οικιστικά πρότυπα, με σχετικά μεγάλες αποστάσεις από πιο πυκνοκατοικημένες περιοχές. Συχνά, οι αγροτικές περιοχές χαρακτηρίζονται ως περιοχές με δραστηριότητες που συνδέονται στενά με βιομηχανίες φυσικών πόρων, όπως η εξόρυξη και η γεωργία. Ωστόσο, αυτός ο τομεακός ορισμός παραβλέπει πολλές από τις διαφορετικές ποικιλίες των αγροτικών περιοχών και τι σημαίνει αυτό για τη διαμόρφωση της πολιτικής ατζέντας στις αγροτικές περιοχές. Πράγματι, μια περιοχή που χαρακτηρίζεται ως "αγροτική" έχει επιπτώσεις στη χρηματοδότηση της κυβέρνησης και στη χάραξη ευρύτερης περιφερειακής πολιτικής.

Σε διαβούλευση με τις εθνικές κυβερνήσεις του ΟΟΣΑ, ο ΟΟΣΑ εναρμόνισε μια σειρά κατευθυντήριων γραμμών για την ταξινόμηση των εδαφικών χαρακτηριστικών σε όλες τις χώρες, οι οποίες αποφεύγουν την παραδοσιακή, και μερικές φορές επιβλαβή, διχοτόμηση αγροτική-αστική περιοχή. Αυτός ο ενοποιημένος ορισμός της αγροτικής παρέχει τη βάση για την ανάλυση μεταξύ των χωρών στο πλαίσιο των αγροτικών οικονομιών. Οι πιο πρόσφατοι ορισμοί των αγροτικών περιοχών επωφελήθηκαν από τον προβληματισμό σχετικά με τον συνδυασμό φυσικών ("πρώτης φύσης") και ανθρώπινων ("δεύτερης φύσης") γεωγραφιών. Οι αγροτικές περιφέρειες ορίζονται από την οικονομική απόσταση, με τρία διακριτά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη φυσική απόσταση από τις μεγάλες αγορές, την οικονομική διασύνδεση και την εξειδίκευση των τομέων. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα χαρακτηριστικά, οι αγροτικές περιοχές είναι φυσικά απομακρυσμένες από τις μεγάλες αγορές, με εξειδίκευση σε εξειδικευμένες αγορές και σε αυτές που συνδέονται με φυσικούς πόρους, όπως η γεωργία και ο τουρισμός. Ο βαθμός οικονομικής σύνδεσης με τις γύρω περιοχές μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τη σχετική πυκνότητα, τη διαθεσιμότητα υποδομών και τη συμπληρωματικότητα μεταξύ και εντός των αγροτικών ή αστικών περιοχών.

Ο βαθμός οικονομικής και φυσικής διασύνδεσης και η πρόσβαση σε φυσικούς πόρους έχει αντίκτυπο στον τρόπο και το είδος της καινοτομίας των επιχειρήσεων και των ατόμων. Ως εκ τούτου, σε προσβάσιμες αγροτικές περιοχές, οι επιχειρήσεις και τα άτομα είναι πιθανότερο να καινοτομούν για να καλύψουν τις ανάγκες των τοπικών και προσβάσιμων αγορών, με ευκολότερη πρόσβαση τόσο σε αλυσίδες εφοδιασμού, όσο και σε περιφερειακές εμπορικές αγορές και σχετικά πλεονεκτήματα που σχετίζονται ενίοτε με το κόστος ζωής και τη σχετικά ευκολότερη πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες. Αυτό περιλαμβάνει, για παράδειγμα, επιχειρήσεις στον τομέα της μεταποίησης ή των υπηρεσιών. Σε πιο απομακρυσμένες περιοχές, οι επιχειρήσεις και τα άτομα μπορεί να έχουν ένα σχετικό συγκριτικό πλεονέκτημα στην

καινοτομία στους τομείς της γεωργίας ή των υπηρεσιών. Ωστόσο, επειδή πρόκειται για περιοχές που συχνά υποφέρουν από πιο περιορισμένη πρόσβαση στις αγορές και στις βασικές κρατικές υπηρεσίες, λαμβάνουν χώρα δραστηριότητες καινοτομίας και παραγωγικότητας για να ξεπεραστούν πρώτα αυτά τα εμπόδια και στη συνέχεια να εισαχθούν νέα προϊόντα και διαδικασίες στην αγορά ή στην επιχείρηση.

Σε γεωγραφική κλίμακα, χρησιμοποιούμε διάφορους ορισμούς για να συζητήσουμε την καινοτομία όσον αφορά τις αγροτικές περιοχές: Ο βαθμός αστικοποίησης, ο οποίος βασίζεται στην ταξινόμηση σε επίπεδο πλέγματος σε χαμηλότερες κλίμακες, και το εδαφικό επίπεδο 3 (TL3) σε ενδιάμεσο επίπεδο. Η σειρά προτεραιότητας για τους αγροτικούς ορισμούς στην παρούσα έκθεση είναι η ακόλουθη:

- Εδαφική τυπολογία με βάση την πρόσβαση στις πόλεις από τους Fadic κ.ά. (2019[2]). Αυτό είναι εφικτό εάν η ανάλυση είναι διαθέσιμη τουλάχιστον σε επίπεδο TL3 ή χαμηλότερο, το οποίο αντιστοιχεί περίπου στο τρίτο υψηλότερο επίπεδο εδαφικής ταξινόμησης στις περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ. Κατά τα προηγούμενα έτη, μέρος της ανάλυσης είναι διαθέσιμο μόνο σε παλαιότερα συστήματα ταξινόμησης που προσδιορίζουν τις περιοχές TL3 ως κυρίως αστικές, ενδιάμεσες και κυρίως αγροτικές περιοχές.
- Ο βαθμός αστικοποίησης προσδιορίζει τις αγροτικές περιοχές, τις κωμοπόλεις και τα προάστια και τις πόλεις ξεχωριστά. Τα δεδομένα αξιολογούνται σε επίπεδο πλέγματος.
- Ο βαθμός αγροτικότητας βασίζεται στο ποσοστό του πληθυσμού εντός της TL2 που ζει εκτός των περιοχών FUA (μη μητροπολιτικές). Αυτό επιτρέπει την ανάλυση των δεδομένων στις περιφέρειες TL2 με έναν δείκτη των σχετικών μεριδίων των αγροτικών πληθυσμών με βάση τις εσωτερικές εκτιμήσεις του ΟΟΣΑ για τις περιφέρειες TL3.

Στο μέτρο του δυνατού, οι εθνικές αγροτικές συγκρίσεις δεν θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση της υπαίθρου.

#### 4.2 Ταξινόμηση των αγροτικών περιφερειών

Το 2019, ο ΟΟΣΑ δημοσίευσε μια νέα ταξινόμηση που βασίζεται στις λειτουργικές αστικές περιοχές (FUAs), η οποία ενσωματώνει την πυκνότητα και τις εκτιμήσεις οδήγησης για τον χρόνο που απαιτείται για την πρόσβαση σε πυκνές μητροπολιτικές περιοχές. Στο μέτρο του δυνατού, η αγροτική περιοχή θα ορίζεται ως ένας από τους τρεις τύπους μικρών περιφερειών (TL3) με λιγότερο από το 50% του περιφερειακού πληθυσμού να ζει σε μητροπολιτικές περιοχές. Αυτό περιλαμβάνει αγροτικές περιοχές εντός των FUAs (όπου τουλάχιστον το 50% του πληθυσμού ζει σε απόσταση 1 ώρας οδήγησης από πυκνή αστική περιοχή με πληθυσμό μεγαλύτερο από 250 000 κατοίκους), αγροτικές περιοχές κοντά σε μικρές ή μεσαίες πόλεις με πληθυσμό μικρότερο ή ισοδύναμο των 250 000 κατοίκων και απομακρυσμένες αγροτικές περιοχές. Όταν αυτό δεν είναι δυνατό, ο δεύτερος καλύτερος ορισμός θα περιλαμβάνει την ταξινόμηση του βαθμού αστικοποίησης που αποτελείται από πόλεις, κωμοπόλεις και προάστια και αγροτικές περιοχές. Ο βαθμός αστικοποίησης εφαρμόζεται σε ένα παγκόσμιο εκτιμώμενο πληθυσμιακό πλέγμα για τα έτη 1975, 1990, 2000 και 2015 και προβλέψεις έως το 2050. Αυτό επιτρέπει στην έκθεση να παρουσιάσει τις τάσεις της αστικοποίησης επί 75 έτη με πρωτοφανή διεθνή συγκρισιμότητα. Ο βαθμός αστικοποίησης σχεδιάστηκε με σκοπό τη δημιουργία μιας απλής και ουδέτερης μεθόδου που θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε κάθε χώρα του κόσμου. Βασίζεται κυρίως σε κατώτατα όρια μεγέθους και πυκνότητας πληθυσμού που εφαρμόζονται σε ένα πλέγμα πληθυσμού με κελιά 1 επί 1 χλμ. Κατά προσέγγιση:

1. Οι πόλεις αποτελούνται από συνεχόμενα κελιά πλέγματος που έχουν πυκνότητα τουλάχιστον 1 500 κατοίκων ανά km<sup>2</sup> ή είναι τουλάχιστον κατά 50% δομημένες. Πρέπει να έχουν πληθυσμό τουλάχιστον 50 000 κατοίκων.

2. Οι πόλεις και οι ημιπυκνές περιοχές αποτελούνται από συνεχόμενα κελιά πλέγματος με πυκνότητα τουλάχιστον 300 κατοίκων ανά km<sup>2</sup> και είναι τουλάχιστον 3% δομημένα. Πρέπει να έχουν συνολικό πληθυσμό τουλάχιστον 5 000 κατοίκων.

3. Οι αγροτικές περιοχές είναι κελιά που δεν ανήκουν σε πόλη ή κωμόπολη και είναι ημιπυκνές περιοχές. Οι περισσότερες από αυτές έχουν πυκνότητα κάτω από 300 κατοίκους ανά km<sup>2</sup>.

Τέλος, όταν δεν υπάρχει άλλη μέθοδος μέτρησης, θα χρησιμοποιήσουμε τον βαθμό αγροτικότητας εντός των μεγάλων περιφερειών (TL2) ή της χώρας. Αυτό βασίζεται σε έναν απλό υπολογισμό του συνόλου του πληθυσμού σε κάθε μία από τις πέντε τυπολογίες πρόσβασης στην πόλη επί του συνολικού πληθυσμού της TL2 ή της χώρας. Στη συνέχεια, λαμβάνουμε τις τρεις μη μητροπολιτικές κατηγορίες εντός της τυπολογίας πρόσβασης στην πόλη στο σύνολο του πληθυσμού ως υποκατάστατο του βαθμού αγροτικότητας της περιφέρειας TL2 ή της χώρας.

Οι διάφοροι τύποι αγροτικών περιοχών έχουν όλα διαφορετικά χαρακτηριστικά και ανάγκες πολιτικής. Υπάρχουν τρεις τύποι μη μητροπολιτικών περιφερειών που θεωρούνται, σε διάφορους βαθμούς, ότι μοιράζονται περισσότερα αγροτικά χαρακτηριστικά από ό,τι οι αστικές. Οι μη μητροπολιτικές περιφέρειες (NMR) ορίζονται ως περιφέρειες με λιγότερο από το 50% του πληθυσμού να ζει σε ΦΥΑ με πληθυσμό μεγαλύτερο από 250 000 κατοίκους. Οι τρεις τύποι NMR περιλαμβάνουν περιοχές με πρόσβαση σε μητροπολιτική περιοχή, μη μητροπολιτικές περιοχές με πρόσβαση σε μικρή ή μεσαία πόλη και μη μητροπολιτικές περιοχές σε απομακρυσμένες περιοχές.

- Μη μητροπολιτικές περιοχές με πρόσβαση σε μητροπολιτική περιοχή: Οι περιφέρειες αυτές έχουν 50% ή περισσότερο του περιφερειακού πληθυσμού που ζει σε απόσταση 60 λεπτών οδήγησης από μητροπολιτική περιοχή. Αυτό είναι εν μέρει παρόμοιο με τις πόλεις και τα προάστια που περιβάλλουν τη μακρινή περιφέρεια των μεγάλων μητροπολιτικών κέντρων. Ένα παράδειγμα τέτοιων περιοχών περιλαμβάνει το Tyrolean Oberland στην Αυστρία (AT334), το Montmagny στο Κεμπέκ του Καναδά (CA2418), το Jura στη Γαλλία (FRC22) και το Nagasaki στην Ιαπωνία (JPJ42). Οι προκλήσεις αυτών των περιοχών συνδέονται συχνά με τις οικονομίες των μητροπολιτικών περιοχών, ενώ εστιάζουν σε κλάδους όπως ο τουρισμός, χωρίς κάποια από τα εμπόδια υποδομής των λιγότερο πυκνοκατοικημένων περιοχών.

- Μη μητροπολιτικές περιοχές με πρόσβαση σε πόλεις μικρού ή μεσαίου μεγέθους: Πρόκειται για περιφέρειες με 50% ή περισσότερο του περιφερειακού πληθυσμού να ζει σε απόσταση 60 λεπτών οδήγησης από μια πόλη μικρού ή μεσαίου μεγέθους. Παραδείγματα τέτοιων τύπων περιφερειών περιλαμβάνουν τη διοικητική περιφέρεια Neufchâteau στο Βέλγιο (BE344), το San Antonio στη Χιλή (CL056), τη Νότια Βοημία στην Τσεχική Δημοκρατία (CZ031), το East Lancashire στο Ηνωμένο Βασίλειο (UKD46) και το Springfield στο Ιλινόις των Ηνωμένων Πολιτειών (US158). Οι περιφέρειες αυτές έχουν ισχυρή μεταποιητική βάση και διασυνδέσεις με γειτονικές οικονομίες.

- Μη μητροπολιτικές περιοχές χωρίς πρόσβαση σε πόλεις (απομακρυσμένες): Πρόκειται για περιοχές με 50% ή περισσότερο του περιφερειακού πληθυσμού χωρίς πρόσβαση σε ΦΑΑ (μητροπολιτική) σε απόσταση 60 λεπτών οδήγησης. Παραδείγματα τέτοιων περιοχών είναι η

Δυτική Εσθονία στην Εσθονία (EE004), η Λαπωνία στη Φινλανδία (FI1D7), το Sonneberg στη Γερμανία (DEG0H) και η Λέσβος στην Ελλάδα (EL411). Οι απομακρυσμένες αγροτικές περιοχές έχουν οικονομίες με λιγότερες διασυνδέσεις με τις μεγάλες πόλεις και συχνά επικεντρώνονται στον τουρισμό, ενώ οι απομακρυσμένες αγροτικές περιοχές, όπως αυτές στον Καναδά, τη Χιλή, την Κολομβία, τη Φινλανδία, το Μεξικό και τις Ηνωμένες Πολιτείες (ΗΠΑ), συχνά έχουν επίσης σημαντικό ποσοστό του πληθυσμού με ιθαγενή κληρονομιά που αντιμετωπίζει ξεχωριστές προκλήσεις.

### 4.3 Μια νέα ματιά στη μέτρηση της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές

Η καινοτομία, σύμφωνα με την 4η αναθεώρηση του εγχειριδίου του Όσλο, ορίζεται ως "ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή διαδικασία (ή συνδυασμός αυτών) που διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα προϊόντα ή διαδικασίες της μονάδας και το οποίο έχει διατεθεί στους δυνητικούς χρήστες (προϊόν) ή έχει τεθεί σε χρήση από τη μονάδα (διαδικασία)" (OECD/Eurostat, 2018). Η πρόσφατη αναθεώρηση του εγχειριδίου περιλαμβάνει πλέον ορισμούς ειδικά για τον επιχειρηματικό τομέα που στοχεύει σε καινοτομίες προϊόντων και διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένων των πρακτικών διαχείρισης, οι οποίες δεν είχαν προηγουμένως εισαχθεί στην αγορά ή δεν είχαν τεθεί σε χρήση από την επιχείρηση, καθώς και σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την καινοτομία και περιλαμβάνουν αναπτυξιακές, οικονομικές και εμπορικές δραστηριότητες που σκοπεύουν να οδηγήσουν σε καινοτομία.

Ο αρχικός ορισμός είναι ευρύς και περιλαμβάνει, χωρίς ιδιαίτερη επιφύλαξη, όλες τις καινοτομίες προϊόντων και διαδικασιών, οι οποίες περιλαμβάνουν καινοτομίες που είναι δύσκολο να κατηγοριοποιηθούν, όπως η καινοτομία σε επιχειρηματικά μοντέλα και η κοινωνική καινοτομία. Ωστόσο, οι περισσότεροι δείκτες που δεν βασίζονται σε έρευνες επικεντρώνονται σε μετρήσιμα αποτελέσματα δραστηριοτήτων που συνδέονται τακτικά με την καινοτομία σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας (high-tech) και υψηλής αξίας. Δυστυχώς, πολλές κυβερνήσεις εστιάζουν επίσης ειδικά τις στρατηγικές καινοτομίας στις βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας, αφήνοντας την καινοτομία σε όλους τους άλλους κλάδους και δραστηριότητες χωρίς το ίδιο επίπεδο υποστήριξης. Οι δείκτες που βασίζονται σε έρευνες έχουν την ικανότητα να παρακολουθούν τις σταδιακές καινοτομίες και τις καινοτομίες που μπορεί να είναι πιο συνηθισμένες σε μη τεχνολογικούς κλάδους. Ωστόσο, για την αγροτική καινοτομία, η πρόκληση είναι συχνά ότι οι έρευνες σπάνια έχουν αρκετά μεγάλο δείγμα για να μετρήσουν πραγματικά τις τάσεις στις αγροτικές περιοχές.

Η ανάλυση που στη συνέχεια επιχειρείται, απομακρύνεται από τα παραδοσιακά εργαλεία μέτρησης της καινοτομίας στον τομέα της επιστήμης και της τεχνολογίας για να δώσει προτεραιότητα στις μεθόδους μέτρησης που είναι καταλληλότερες για την κατανόηση των περιοχών καινοτομίας με αγροτικά χαρακτηριστικά. **Ενώ η ενθάρρυνση της καινοτομίας αποτελεί προτεραιότητα για πολλές κυβερνήσεις, η συλλογή και ανάλυση δεδομένων σχετικά με την καινοτομία ειδικά στις αγροτικές περιοχές αποτελεί πρόκληση λόγω της μέτρησης, της αντιπροσωπευτικότητας (μέγεθος δείγματος έρευνας) και των προβλημάτων εμπιστευτικότητας.**

Η καινοτομία μπορεί να μετρηθεί με διάφορα εργαλεία, καθένα από τα οποία έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τις αγροτικές περιοχές. Οι ακόλουθοι τύποι μέτρων αναλύονται κατωτέρω και συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

- ❖ Οι αυτοαναφερόμενες μετρήσεις της καινοτομίας αποτελούν συχνά μια χρήσιμη μέθοδο για την κατανόηση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων. Αν και

οι έρευνες καινοτομίας συχνά ζητούν άμεσα τις εκροές που σχετίζονται με καινοτομίες στην παραγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών, στην πράξη, είναι συχνά ευκολότερο για τις κυβερνήσεις και τους ερευνητές να καταγράψουν την καινοτομία προϊόντων παρά την καινοτομία διαδικασιών και συχνά είναι δύσκολο να συμφωνήσουν σχετικά με το τι είναι "νέο" στην καινοτομία χρησιμοποιώντας έρευνες καινοτομίας (Hall, 2011). Εκτός από αυτή τη μεροληψία, οι έρευνες καινοτομίας συχνά υποφέρουν από περιορισμένη κάλυψη και έλλειψη εδαφικής αντιπροσωπευτικότητας στις αγροτικές περιοχές.

- ❖ Τα δεδομένα σε επίπεδο προϊόντος (για παράδειγμα, στατιστικές παραγωγής ή εξαγωγών) έχουν τη δυνατότητα να καταγράψουν την καινοτομία σε νέα προϊόντα και σε νέες επιχειρήσεις, μέσω ερευνών καινοτομίας, ή μέσω ισολογισμών ή δεδομένων σε επίπεδο εξαγωγικών προϊόντων. Αυτός ο τύπος δεδομένων μπορεί ακόμη να καταγράψει τις καινοτομίες προϊόντων "νέων για την επιχείρηση" (κάθετη διαφοροποίηση) και τα "νέα για την αγορά προϊόντα" ή τη διαφοροποίηση (οριζόντια διαφοροποίηση) (Braguinsky et al., 2020). Ωστόσο, η πρόσβαση σε αυτές τις πηγές δεδομένων είναι διαθέσιμη δύσκολη σε εδαφικά διαχωρισμένο επίπεδο που επιτρέπει την ανάλυση για τον ακριβέστερο εντοπισμό περιοχών με αγροτικά χαρακτηριστικά και είναι συχνά πιο σχετικές για τον τομέα της μεταποίησης.
- ❖ Ένα άλλο δημοφιλές μέτρο καινοτομίας είναι οι επενδύσεις ή οι θέσεις εργασίας στην έρευνα και ανάπτυξη (E&A). Αυτό το είδος μέτρου έχει τα πλεονεκτήματά του, καθώς μετρά την καινοτομία σε συγκριτικές μονάδες (νόμισμα ή αριθμός εργαζομένων), αλλά δεν μπορεί να μετρήσει την επιτυχία ή την ποιότητα των εισροών (επενδύσεις και εργαζόμενοι). Στην περίπτωση των νεοσύστατων επιχειρήσεων που λαμβάνουν επιχειρηματικά κεφάλαια, οι επενδύσεις E&A μπορούν επίσης να θεωρηθούν δείκτης χαμηλής καινοτομικής ικανότητας ανά εισροή (OECD, 2020). Υπάρχει επίσης προφανής τυχαιότητα στις εκροές που συνδέονται με τις επενδύσεις E&A και τις θέσεις εργασίας, καθώς οι αποδόσεις ορισμένων τύπων επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό και κεφάλαιο χρειάζονται μεγαλύτερο χρονικό διάστημα για να αποδώσουν καρπούς. Επιπλέον, λόγω της μεροληψίας της έδρας, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι επενδύσεις σε E&A και οι θέσεις εργασίας αναφέρονται συχνά στο επίπεδο της έδρας της επιχείρησης και όχι της τοποθεσίας του εργοστασίου, γεγονός που οδηγεί σε συστηματική και εδαφική υποεκτίμηση στις αγροτικές περιοχές. Μεταξύ των δύο μορφών δεικτών, οι θέσεις εργασίας E&A, και ιδίως το μερίδιο των θέσεων εργασίας E&A στις επιχειρήσεις, είναι το προτιμώμενο μέτρο της σχετικής σημασίας της καινοτομίας στις επιχειρήσεις.
- ❖ Στη δεκαετία του 1980, οι ερευνητές άρχισαν να διερευνούν τη χρήση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ως μέτρο της επιτυχίας της καινοτομίας (Pakes and Griliches, 1980). Μισό αιώνα αργότερα, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας παραμένουν ένα από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα μέτρα καινοτομίας, αλλά δέχονται έντονη κριτική για τομεακές, μεγέθους και εδαφικές μεροληψίες και μπορούν επίσης να συνδεθούν με αντι-ανταγωνιστική συμπεριφορά. Για τις αγροτικές περιοχές, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας είναι πολύτιμα μέτρα εάν προσαρμοστούν για τα σχετικά επαγγέλματα, ακόμη και αν καταγράφουν μόνο ένα τμήμα των τοπικών οικονομιών.
- ❖ Ένα από τα παλαιότερα υποκατάστατα της καινοτομίας είναι η εξέταση των αποτελεσμάτων σε επίπεδο επιχείρησης, όπως η υψηλή ανάπτυξη ή η παραγωγικότητα και η υπολειμματική αξία της. Το μέτρο αυτό είναι ικανό να μετρήσει τα αποτελέσματα με συγκρίσιμο τρόπο, αλλά δεν είναι σαφές αν η ανάπτυξη και η παραγωγικότητα είναι ειδικά το αποτέλεσμα της καινοτομίας ή των αλλαγών στις αγορές εκτός της διαδικασίας

λήψης αποφάσεων της επιχείρησης. Το μέτρο αυτό πάσχει επίσης συχνά από μεροληψία της έδρας.

- ❖ Η νεοσύστατη επιχειρηματικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως υποκατάστατο για τις επιχειρήσεις που είναι πιθανό να υιοθετήσουν νέους τρόπους παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών. Αν και δεν λαμβάνεται άμεσο μέτρο για το αν υιοθετούνται ή όχι νέες μέθοδοι και πρακτικές, οι νεοεισερχόμενοι έχουν περισσότερα κίνητρα να χρησιμοποιούν επικαιροποιημένες μεθόδους και εργαλεία με πιο λιτά επιχειρηματικά μοντέλα και λιγότερη θεσμική ακαταστασία. Ωστόσο, χωρίς στοιχεία παραγωγής ή έρευνες για τις επιχειρήσεις, είναι επίσης δύσκολο να κατανοήσουμε άμεσα κατά πόσον οι νεοφυείς επιχειρήσεις είναι παραγωγικές και επεκτάσιμες ή αν πρόκειται μάλλον για τοποτηρητές, φορολογικούς παραδείσους, "επιχειρήσεις ζόμπι" ή απλώς για αυτοαπασχολούμενους με επισφαλείς συμβάσεις. Στις αγροτικές περιοχές, ωστόσο, η επικέντρωση στις δραστηριότητες εκκίνησης αποφεύγει τουλάχιστον ορισμένα από τα τομεακά και συνθετικά ζητήματα με άλλα μέτρα καινοτομίας.

#### 4.4 Κοινά μέτρα καινοτομίας και συνάφεια με τις αγροτικές περιοχές

Μέθοδος μέτρησης	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα	Κατάλληλο για αγροτικές περιοχές	Παραδείγματα
Έρευνες καινοτομίας	Άμεση μέτρηση των δραστηριοτήτων εντός των επιχειρήσεων	Μεροληψία υποκειμενικότητας Μεροληψία της έδρας	Ναι, εάν μπορεί να αποφευχθεί η μεροληψία μικρού δείγματος σε υποεθνικά επίπεδα	Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) Κοινοτική έρευνα καινοτομίας
Δεδομένα επιχειρήσεων σε επίπεδο παραγωγής	Μετρά νέες καινοτομίες επιχειρήσεων και αγορών Δύσκολη πρόσβαση Πιο εύκολα διαθέσιμες για τους εξαγωγείς	- Μεροληψία στην καινοτομία στον τομέα των υπηρεσιών - Μεροληψία της έδρας - Περιορισμένη καταλληλότητα Καλύτερα για τον τομέα της μεταποίησης - Περιορισμένη διαθεσιμότητα εδαφικών δεικτών	- Τα στοιχεία είναι συχνά συγκεντρωμένα ανά λιμάνι εξαγωγής - Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το εμπόριο και την ανάπτυξη - Παγκόσμια Τράπεζα World Integrated Trade Solution (WITS)	- Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII) - Άτλας οικονομικής πολυπλοκότητας
Θέσεις εργασίας E&A ή επενδύσεις	Συγκρισιμότητα των μέτρων	- Οι αναμενόμενες απολαβές ποικίλλουν - Περισσότερο συναφείς για τους τομείς της	- Οι αγροτικές επιχειρήσεις συχνά δεν είναι τόσο μεγάλες όσο οι επιχειρήσεις σε	- Περιφερειακές στατιστικές E&A του ΟΟΣΑ



		<p>τεχνολογίας και της επιστήμης</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Περισσότερο σημαντικό για μεγάλες επιχειρήσεις</li> <li>- Μεροληψία της έδρας - Περιορισμένη καταλληλότητα</li> </ul>	<p>πιο πυκνές περιοχές</p>	
<b>Πατέντες</b>	Μέτρο των επιτυχημένων καινοτομιών	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μεροληπτικό για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τεχνολογικούς και επιστημονικούς τομείς</li> <li>- Μπορεί επίσης να μετρήσει την ανταγωνιστική συμπεριφορά</li> <li>- Μεροληψία της έδρας</li> </ul>	<p>Ναι, εάν είναι σε θέση να προσαρμοστεί ώστε να ληφθεί υπόψη η σύνθεση των επιχειρήσεων που είναι πιθανό να πατεντάρουν και τα εδαφικά προικισμένα στοιχεία</p>	<p>Περιφερειακοί δείκτες πατεντών του ΟΟΣΑ</p>
<b>Παραγωγικότητα ή επιχειρήσεις με υψηλή ανάπτυξη</b>	Μετρά τα αναμενόμενα αποτελέσματα	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Δεν μπορεί να διαχωρίσει αν η παραγωγικότητα ή η ανάπτυξη οφείλεται σε αλλαγές στο εσωτερικό μιας επιχείρησης ή σε περαιτέρω πλεονεκτήματα της συμπεριφοράς της αγοράς</li> <li>- Μεροληψία της έδρας</li> </ul>	<p>Ναι, αλλά μπορεί να μετρά καλύτερα την ικανότητα απορρόφησης καινοτομίας παρά την καινοτομία και πάσχει από μεροληψία της έδρας</p>	<p>Περιφερειακοί δείκτες παραγωγικότητας του ΟΟΣΑ</p>
<b>Δραστηριότητες εκκίνησης</b>	Η νέα είσοδος είναι πιο πιθανό να υιοθετήσει πιο καινοτόμες και νέες προσεγγίσεις	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αν δεν γνωρίζετε για την παραγωγή και την κλιμάκωση, είναι δύσκολο να διαχωρίσετε την καινοτομία από τη μη καινοτόμο επιχειρηματικότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ναι, αλλά πρέπει να γίνουν αποχρώσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Περιφερειακή βάση δεδομένων του ΟΟΣΑ</li> <li>- Εθνικοί πόροι</li> </ul>

Σημείωση: Οι μέθοδοι μέτρησης που αναφέρονται είναι οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μετρήσεις. Ενδέχεται να υπάρχουν και άλλες διαθέσιμες που δεν έχουν συζητηθεί.

Υπάρχουν προκαταλήψεις σε όλες τις μορφές εργαλείων μέτρησης: η καινοτομία δεν αποκλείεται από αυτή την προκατάληψη. Όλες οι μορφές μέτρησης της καινοτομίας έχουν θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά. Για λόγους σαφήνειας και χάραξης πολιτικής βάσει στοιχείων, είναι σημαντικό να παρουσιαστεί το σκεπτικό πίσω από το γιατί ορισμένες μετρήσεις της καινοτομίας είναι σχετικά λιγότερο κατάλληλες για τις αγροτικές περιοχές. Οι

επιφυλάξεις όσον αφορά την καταλληλότητα καθεμιάς από τις προτεινόμενες μεθόδους μέτρησης για χρήση στο αγροτικό πλαίσιο σε σύγκριση με τις πιο αστικοποιημένες περιοχές μπορούν να συνοψιστούν ως μεροληψίες που οφείλονται στα εξής:

- Μεροληψία σύνθεσης: Μεροληψία λόγω της δομής ή της σύνθεσης της οικονομίας, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους και του τομέα των αγροτικών επιχειρήσεων και της επαγγελματικής δομής της προσφοράς εργασίας στην ύπαιθρο. Για παράδειγμα, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και οι πιστώσεις E&A κατατίθενται συχνότερα σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις και σε επιχειρήσεις του μεταποιητικού τομέα από ό,τι σε μικρότερες επιχειρήσεις και στις περισσότερες επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών και του γεωργικού τομέα. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν στη σταδιακή καινοτομία.

- Εδαφική επάρκεια: Μεροληψία λόγω των προϋπαρχουσών συνθηκών και ευκαιριών στις αγροτικές περιοχές που είναι διαφορετικές από εκείνες των πυκνότερων περιοχών.

- Μεροληψία της έδρας: Μεροληψία λόγω της στατιστικής μεθόδου συλλογής πληροφοριών που συχνά συγκεντρώνει τις απαντήσεις από πολλά υποκαταστήματα στην έδρα της επιχείρησης. Στις περισσότερες επιχειρηματικές στατιστικές, τα στοιχεία συλλέγονται σε επίπεδο επιχείρησης, που συνδέεται με τον τόπο όπου δηλώνονται επίσημα οι επιχειρηματικές δραστηριότητες (έδρα). Συχνά αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια στρέβλωση προς τα κάτω για τις δηλωθείσες δραστηριότητες που στην πραγματικότητα συμβαίνουν συχνότερα σε λιγότερο πυκνοκατοικημένες περιοχές. Ομοίως, αυτό περιλαμβάνει την τοποθεσία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας που συχνά κατατίθενται στα κεντρικά γραφεία.

**Εξαιτίας αυτών των προκλήσεων, αρκετοί από τους συνήθεις δείκτες που βασίζονται στην επιστήμη και την τεχνολογία δεν είναι κατάλληλα εξοπλισμένοι για την επαρκή κατανόηση της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές.**

Η μεροληψία σύνθεσης αναφέρεται στη διάρθρωση των τοπικών οικονομιών με βάση τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που υπάρχουν στις αγροτικές περιοχές σε σύγκριση με τις πυκνότερες περιοχές. Για παράδειγμα, αυτά σχετίζονται με το μέγεθος των επιχειρήσεων, τους κλάδους και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά εντός των εδαφών. Οι αγροτικές περιοχές τείνουν να έχουν μικρότερες επιχειρήσεις σε λιγότερο διαφοροποιημένους τομείς σε σχέση με τις πυκνότερες περιοχές. Αντίθετα, οι πυκνότερες περιοχές τείνουν να έχουν μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Αυτές οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις στις πυκνές περιοχές είναι πιθανότερο να έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε επενδύσεις E&A, χρηματοοικονομικό και ανθρώπινο κεφάλαιο, συμπεριλαμβανομένων των νομικών υπηρεσιών, για την προάσπιση των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας. Επειδή η οικονομία των αγροτικών περιοχών αποτελείται από μικρότερες επιχειρήσεις, είναι συχνά λιγότερο εντάσεως κεφαλαίου και έχουν πιο περιορισμένη πρόσβαση σε νομικούς πόρους, και εξ ορισμού δεν επιδεικνύουν καινοτομία με τους ίδιους τρόπους. Στις αγροτικές περιοχές, η καινοτομία εμφανίζεται με άλλες μορφές και έχει μικρότερη εστίαση στις τυποποιημένες καινοτομίες προϊόντων και συγκριτικό πλεονέκτημα στην ανάπτυξη πρωτότυπων ή σταδιακών καινοτομιών που αποτυπώνονται επαρκέστερα στις έρευνες (Freshwater et al, 2019, Lee and Rodriguez-Pose, 2012) ή εκείνες που προσδιορίζονται ως καινοτομία με γνώμονα την τοπική και κοινοτική καινοτομία, η οποία αποτελεί μέρος αυτού που θεωρείται "κοινωνική καινοτομία" (Jungsberg et al., 2020, Markey, Ryser and Halseth, 2020, Wojan and Parker, 2017).

Με συναφή τρόπο, υπάρχουν προϋπάρχοντα εδαφικά προικισμένα στοιχεία που καθορίζουν την πρόσβαση στη γη, την προσβασιμότητα στο κεφαλαιακό απόθεμα, το κόστος μεταφοράς

και τους εργασιακούς πόρους στη χωρική οικονομία. Η διαφορά στα προικισμένα στοιχεία (για παράδειγμα, ψηφιακές και φυσικές υποδομές, φυσικοί πόροι, δημογραφικά στοιχεία και πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση) στις αγροτικές έναντι των αστικών περιοχών θα μπορούσε επίσης να υποδηλώσει μια σιωπηρή στρέβλωση προς τα κάτω όταν χρησιμοποιούνται η Ε&Α και οι πατέντες ως υποκατάστατο της καινοτομίας. Για παράδειγμα, εάν απαιτούνται συνδέσεις υψηλής ταχύτητας στο Διαδίκτυο για την ανάπτυξη καινοτομιών ψηφιακών υπηρεσιών, τότε η αξιολόγηση της ικανότητας καινοτομίας των αγροτικών περιοχών σε σύγκριση με τις πυκνότερες περιοχές με λιγότερη πρόσβαση σε συνδέσεις υψηλής ταχύτητας ενημερώνει τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για τις αγροτικές περιοχές μόνο ότι απαιτούνται περισσότερες ψηφιακές υποδομές και όχι ότι υπάρχει εγγενής έλλειψη καινοτομικού δυναμικού.

Τέλος, η μεροληψία της έδρας είναι μια μεροληψία που συνδέεται με τον τρόπο με τον οποίο οι στατιστικές υπηρεσίες συλλέγουν τα δεδομένα (Bils, Klepnow and Ruane, 2020). Για ορισμένες μεθόδους μέτρησης της καινοτομίας, η απόδοση των πληρεξουσίων καινοτομίας στην έδρα είναι λογική- ωστόσο, η ιεράρχηση της ανάλυσης σε επίπεδο έδρας αφήνει συστηματικά πίσω τις αγροτικές περιοχές. Για παράδειγμα, οι επενδύσεις σε Ε&Α συχνά απαιτούν επενδύσεις κεφαλαίου που μοιράζονται μεταξύ διαφορετικών κλάδων της ίδιας επιχείρησης. Το προϊόν των επενδύσεων σε Ε&Α θα πρέπει να ωφελεί τα αποτελέσματα όλων των κλάδων της επιχείρησης (ή αντίστροφα να χρησιμεύει ως μηχανισμός για την απομάκρυνση των μη παραγωγικών κλάδων από τη δομή της επιχείρησης). Χωρίς προκατάληψη από τα κεντρικά γραφεία, δεν θα έπρεπε να υπάρχει λόγος για τον οποίο η απασχόληση, όπως μετράται από τις έρευνες εργασίας, και η απασχόληση, όπως μετράται από τις επιχειρήσεις, θα ήταν διαφορετικές. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες βάσεις δεδομένων πάσχουν πράγματι από αυτή τη μεροληψία.

Υπάρχει μια μικρή αλλά αυξανόμενη βιβλιογραφία για την οικονομική γεωγραφία και την καινοτομία, η οποία δίνει προτεραιότητα στις διαφορές μεταξύ των περιφερειών ως σημαντικές για την κατανόηση και την υποστήριξη του πολλαπλασιασμού των προϋποθέσεων, των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων της καινοτομίας (Eder, 2018). Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι διαφορές στη σύνθεση και τα εδαφικά εφόδια της περιφέρειας είναι αρκετά εμφανείς. Για παράδειγμα, οι Karlsson και Olsson (1998) υποστηρίζουν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να χρειάζονται να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στους πόρους των πυκνών περιοχών για να αναπτυχθούν, ενώ οι ΜΜΕ μπορούν να επιβιώσουν ευκολότερα στις περιφερειακές περιοχές. Ομοίως, οι Caragliu, de Dominicis και de Groot (2015) συμβουλεύουν να επικεντρωθούν σε πολιτικές που ενθαρρύνουν την εξειδίκευση για τις περιοχές χαμηλής πυκνότητας και τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων στις πυκνότερες περιοχές. Σε άλλες περιπτώσεις, η διαφορά οφείλεται σε χαμηλότερες ευκαιρίες για διάχυση της τοπικής γνώσης και προσαρμογή σε ένα πιο συνεργατικό μοντέλο (Grillitsch και Nilsson, 2015).

Συνοψίζοντας, εάν η συνθετική δομή και τα εδαφικά χαρακτηριστικά των αγροτικών περιοχών μιμούνταν αναλογικά εκείνα των πυκνότερων οικονομιών, τότε θα υπήρχαν περιορισμένοι λόγοι για τους οποίους η χρήση των στατιστικών στοιχείων, ανεξάρτητα από το αν είναι ή όχι μεροληπτικές προς τη μεταποίηση και τους τομείς έντασης επιστήμης και τεχνολογίας, θα ήταν διαφορετική στις αγροτικές περιοχές. Στις ενότητες που ακολουθούν, η ανάλυση θα δώσει παραδείγματα για τους λόγους για τους οποίους αυτό δεν ισχύει σήμερα για τις αγροτικές περιοχές.

Ορισμένα συμπεράσματα από την ανάλυση αυτή επηρέασαν τη στρατηγική της έκθεσης και μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- ✓ Η επιλογή των εργαλείων μέτρησης της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές συνδέεται συχνότερα με μεροληψία, είτε λόγω της σύνθεσης είτε λόγω των διαφορών που σχετίζονται με τα προικισμένα εδάφη.
- ✓ Τα μέτρα αυτοαναφερόμενης καινοτομίας είναι χρήσιμα μέτρα για την αγροτική καινοτομία, αλλά, στην πράξη, συχνά υποφέρουν από ανεπαρκείς παρατηρήσεις σε εδαφικό επίπεδο.
- ✓ Η συνεκτίμηση της δομής των αγροτικών οικονομιών θα απαιτούσε την προσαρμογή των κοινώς χρησιμοποιούμενων μέτρων, όπως η E&A και οι πατέντες, ώστε να ληφθούν υπόψη οι τύποι καινοτομίας που είναι πιο συνηθισμένοι στις αγροτικές περιοχές.
- ✓ Η εστίαση σε δείκτες καινοτομίας, όπως η επιχειρηματικότητα και οι δραστηριότητες εκκίνησης, μπορεί να είναι καταλληλότερη για την κατανόηση των κινητήριων δυνάμεων της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές, καθώς αφενός αποφεύγεται η μεροληψία της έδρας και αφετέρου η μέτρησή της δεν είναι πιθανό να επηρεάζεται άμεσα από τα χαρακτηριστικά σύνθεσης των αγροτικών περιοχών.

### **Οι καλύτεροι δείκτες μπορούν να μας δώσουν μια πιο ακριβή εικόνα της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές**

Οι συνήθεις μετρήσεις της καινοτομίας, όπως οι πατέντες και οι στατιστικές E&A, είναι συχνά καλύτερες για τη μέτρηση της καινοτομίας σε ιδιαίτερα συγκεντρωμένες, αστικοποιημένες περιοχές. Η καινοτομία, όπως μετράται με τις πατέντες, μπορεί να διαφέρει σημαντικά μεταξύ χωρών και περιφερειών. Για παράδειγμα, οι αιτήσεις διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ανά εκατομμύριο κατοίκους είναι εξαιρετικά διασκορπισμένες στις περιφέρειες TL2. Οι περιφέρειες με το υψηλότερο επίπεδο διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ανά αίτηση είναι συχνά περιφέρειες με μεγάλες μητροπολιτικές πόλεις, με ισχυρούς δεσμούς με ερευνητικά πανεπιστήμια, ισχυρούς τομείς της τεχνολογίας των πληροφοριών (ΤΠ) ή έναν ισχυρό μεταποιητικό τομέα. Στη δεξιά πλευρά του δεύτερου πίνακα, οι περιφέρειες με το υψηλότερο επίπεδο διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ανά εκατομμύριο κατοίκους βρίσκονται στη Βαυαρία (DE2) που περιλαμβάνει την πρωτεύουσα της μεταποίησης Μόναχο στη Γερμανία, την πρωτεύουσα της Κορέας (KR01), την Καλιφόρνια των ΗΠΑ (US06) που αποτελείται από τη Silicon Valley και το Νότιο Κάντο της Ιαπωνίας (JPD) που περιλαμβάνει την πρωτεύουσα Τόκιο.

Ωστόσο, οι πατέντες, ως υποκατάστατο της καινοτομίας, δεν έχουν την ικανότητα να λαμβάνουν υπόψη την επαγγελματική και κλαδική δομή των αγροτικών περιοχών. Στο παραπάνω παράδειγμα, οι σημαντικότερες περιφέρειες με διπλώματα ευρεσιτεχνίας είναι είτε πρωτεύουσες περιφέρειες που έχουν ευκολότερη πρόσβαση στη χρηματοδότηση και τις βοηθητικές υπηρεσίες, είτε περιφέρειες με διασυνδέσεις πανεπιστημίων που εστιάζουν στην πληροφορική, την ιατρική και την επιστημονική εργασία και, στην περίπτωση της Γερμανίας, έναν ισχυρό μεταποιητικό τομέα. Αυτή η περιφερειακή διαπίστωση είναι επίσης σύμφωνη με τις εθνικές τάσεις στους τομείς που αυτοαναφέρονται ως καινοτόμοι.

Η προσαρμογή για την επαγγελματική διάρθρωση των οικονομιών βελτιώνει την αντίληψη της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές. Η γενική έλλειψη καινοτομικής δραστηριότητας, όπως μετράται μέσω της κατοχύρωσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, θα μπορούσε να οφείλεται εν μέρει στην έλλειψη σχετικής προσφοράς εργασίας. Ακολουθώντας την πρόσφατη εργασία των Dotzel (2017) και Wojan (2021), οι οποίοι δημιούργησαν ταξινομήσεις για επαγγέλματα που

εμφάνιζαν μεγαλύτερη πιθανότητα κατοχύρωσης πατεντών, προσαρμόζουμε τον αριθμό των πατεντών στα επαγγέλματα όπου οι επαγγελματίες είναι πιθανότερο να κατοχυρώσουν.

Σε περιφερειακό επίπεδο (TL2), η πραγματοποίηση αυτού του πρόσθετου βήματος καταδεικνύει την ευαισθησία των στατιστικών στοιχείων για την ένταση των πατεντών (λόγος πατεντών προς πληθυσμό) στη διάρθρωση της οικονομίας. Ωστόσο, το περιφερειακό (TL2) επίπεδο δείχνει μόνο ένα μέρος της εικόνας. Αν και περιγραφικό, το περιφερειακό επίπεδο (TL2) καταδεικνύει ότι ο βαθμός στον οποίο η ένταση των πατεντών σχετίζεται με το μερίδιο των αγροτικών σε κάθε TL2 είναι όλο και πιο αρνητικός όταν η ένταση των πατεντών προσαρμόζεται με βάση το επάγγελμα. Τόσο στις προσαρμοσμένες όσο και στις μη προσαρμοσμένες περιπτώσεις, η σχέση δεν διαφέρει στατιστικά από το μηδέν. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι το περιφερειακό επίπεδο (TL2) μπορεί να είναι πολύ συγκεντρωτικό για να προσδιοριστεί αν η προσαρμογή μπορεί να κάνει τη διαφορά. Περαιτέρω εμβάθυνση στο επίπεδο των μικρότερων περιφερειών (TL3), τα στοιχεία από τις ΗΠΑ καταδεικνύουν ότι η εικόνα για τις αγροτικές περιφέρειες αλλάζει.

Η ένταση της πατενταρίσματος συνδέεται στενά με τις επαγγελματικές επιλογές των ατόμων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ατόμων με επαγγέλματα που συμμετέχουν σε καταχωρισμένες εφευρέσεις σε μια μικρή περιοχή TL3, τόσο πιο πιθανό είναι η περιοχή να έχει καταχωρισμένες εφευρέσεις. Το εδαφικό μερίδιο των επαγγελματιών που συμμετέχουν σε εφευρετικές δραστηριότητες κάνει καλύτερη δουλειά στην στόχευση της γεωγραφικής ανισότητας της ικανότητας καινοτομίας από ό,τι μόνο οι αιτούντες διπλώματα ευρεσιτεχνίας.

#### 4.5 Πέρα από το εθνικό επιστημονικό και τεχνολογικό πλαίσιο για την καινοτομία στις αγροτικές περιοχές

**Όταν θέλουμε να κατανοήσουμε και να προωθήσουμε την αγροτική καινοτομία, ο τρόπος που μετράμε την καινοτομία έχει σημασία.** Οι συμβατικοί ορισμοί και τα μέτρα είναι συχνά καλύτερα προσαρμοσμένα για την καινοτομία προϊόντων (και όχι διαδικασιών) που λαμβάνει χώρα σε μεγάλες επιχειρήσεις. Οι ορισμοί και τα μέτρα των καινοτόμων δραστηριοτήτων συχνά ταιριάζουν καλύτερα για τις καινοτομίες σε μεγάλες επιχειρήσεις που ασχολούνται με την καινοτομία προϊόντων και όχι με την καινοτομία διαδικασιών, επικεντρώνονται στους τομείς της μεταποίησης ή της εντατικής E&A και εξαρτώνται από μεγαλύτερες δαπάνες κεφαλαίου και πόρων. Ωστόσο, ένα μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων στις αγροτικές περιοχές είναι συχνά μικρές και επικεντρώνονται στους τομείς των υπηρεσιών ή των φυσικών πόρων (Freshwater et al., 2019), όπου η καινοτομία είναι σταδιακή ή χαρακτηρίζεται από έντονη χρήση του κοινωνικού και του ανθρώπινου κεφαλαίου (Shearmur, Carrincazeaux and Doloreux, 2016, Simonen and McCann, 2008, 2010).

Η συνέχιση της παράβλεψης της γεωγραφίας της καινοτομίας αποτελεί χαμένη ευκαιρία, έχει επιδεινώσει τις προϋπάρχουσες εδαφικές διαιρέσεις και παραβλέπει ορισμένες από τις πρωταρχικές ευκαιρίες για ανάπτυξη. Η επικείμενη ανάλυση από μελέτες πεδίου βρίσκει επίσης σημαντικά στοιχεία που συνεχίζουν να ενισχύουν τη σημασία της ενσωμάτωσης της γεωγραφίας στις μελέτες καινοτομίας.

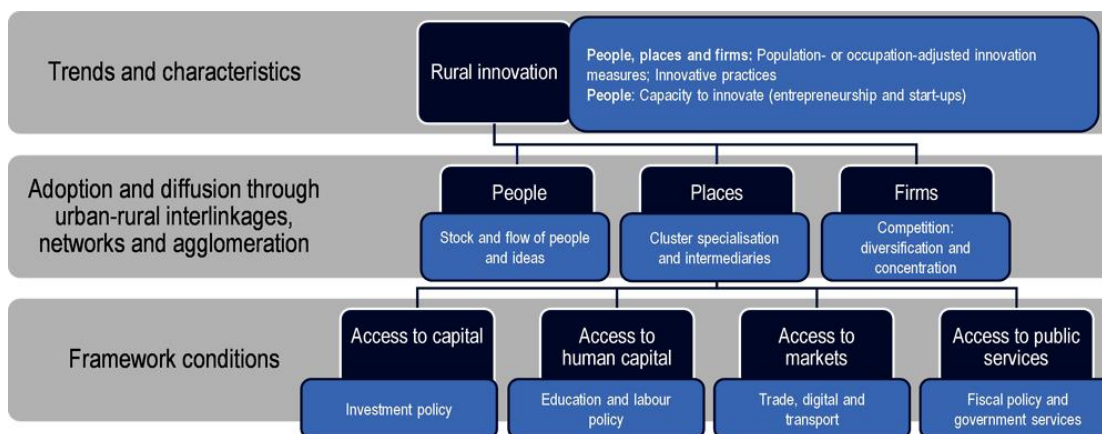
- Από την Ελβετία, η χρήση εδαφικών δεικτών καταδεικνύει ότι οι επενδύσεις σε παραδοσιακές δραστηριότητες καινοτομίας, όπως η E&A, συνδέονται με περισσότερες θέσεις εργασίας και εσωτερικές δαπάνες στις αγροτικές περιοχές, ενώ αυτό δεν συμβαίνει στις μητροπολιτικές

περιοχές. Για παράδειγμα, το 2019, σχεδόν 35 σεντς ανά ελβετικό φράγκο που δαπανήθηκε για Ε&Α μεταφέρθηκαν σε εξωτερικούς συνεργάτες- στις αγροτικές περιοχές, μόνο 4 σεντς ανά ελβετικό φράγκο έφυγαν από την επιχείρηση για δαπάνες Ε&Α.

- Η χρήση ερευνών καινοτομίας για τη μέτρηση της καινοτομίας στη Σκωτία δείχνει ότι, ενώ η γεωγραφία επηρεάζει τη δομή της οικονομίας, οι καινοτόμοι είναι εγγενώς οι ίδιοι σε όλες τις περιφέρειες. Η ηλικία (νέες) και το μέγεθος (μεγάλες) των επιχειρήσεων είναι σημαντικά για τον καθορισμό του αν καινοτομούν ή όχι. Επιπλέον, η εθνική καινοτομία και η παραγωγικότητα μπορούν να αυξηθούν με την εστίαση σε αγροτικές περιοχές που εξακολουθούν να έχουν ισχυρές ευκαιρίες ανάπτυξης και όπου η απόδοση της καινοτομίας εξακολουθεί να είναι σχετικά μεγάλη.

Τέλος, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και οι ακαδημαϊκοί επικεντρώνονται στα μισθώματα και τα δίκτυα για να κατανοήσουν τις συστάδες καινοτομίας και τις επιλογές χωροθέτησης των επιχειρήσεων, αλλά η ομαδοποίηση των ατόμων είναι επίσης κρίσιμη, δεδομένου ότι τα άτομα είναι οι πραγματικοί κινητήριοι μοχλοί της καινοτομίας, όπως αποδείχθηκε προηγουμένως με τις στατιστικές για τις πατέντες στον Καναδά και τις ΗΠΑ και αρκετές ακαδημαϊκές μελέτες (Florida, 2002, McCann and Arita, 2006, Van Oort, 2017). Η προϋπάρχουσα εστίαση σε εθνικά μέτρα για την επιστήμη, την τεχνολογία και την καινοτομία (ΕΤΕΚ) οφείλεται εν μέρει στους περιορισμούς των δεδομένων και στη δυσκολία που συνεπάγεται η μέτρηση της καινοτομίας, αλλά μερικές φορές μπορεί επίσης να εξηγηθεί από την έλλειψη προτεραιοτήτων σε σχέση με το πλαίσιο.

Υπό το πρίσμα αυτό, η δομή της ανάλυσης δίνει προτεραιότητα σε μια εδαφική προσέγγιση της καινοτομίας (δημιουργία και υιοθέτηση) με βάση την ατομική ικανότητα σε τρία διαφορετικά επίπεδα, όπως περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα. Προτείνεται στη συνέχεια, ένα νέο πλαίσιο που ξεπερνά ορισμένες από τις προκαταλήψεις που περιγράφονται παραπάνω. Επιπλέον, επικεντρώνεται στη μέτρηση και στις πολιτικές για τη βελτίωση της ικανότητας καινοτομίας, εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών που είναι πιο πιθανό να καινοτομήσουν.



Όπως περιγράφεται στο αναλυτικό πλαίσιο και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και τη σχετική σημασία της διάχυσης και της υιοθέτησης της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές, οι επόμενες δημοσιεύσεις θα ασχοληθούν επίσης με: την προσέγγιση για την κατανόηση των επιδράσεων δικτύου και συσσωμάτωσης και τον τρόπο με τον οποίο ενισχύουν την υιοθέτηση της καινοτομίας μέσω μηχανισμών διασύνδεσης μεταξύ αγροτικών και αστικών περιοχών και περιλαμβάνουν το ρόλο διαφορετικών φορέων, όπως ο ακαδημαϊκός χώρος, η βιομηχανία και ο δημόσιος τομέας- και τις συνθήκες-πλαίσιο που είναι ζωτικής σημασίας για τον

πολλαπλασιασμό της δημιουργίας νέων προϊόντων και διαδικασιών, καθώς και για τη διάχυση της καινοτομίας σε όλη την επικράτεια, μεταξύ άλλων μέσω προηγμένων επιχειρηματικών υπηρεσιών που απευθύνονται ειδικά στην καινοτομία και τις ΜΜΕ.

Συνοπτικά, υπάρχουν δύο βασικά συμπεράσματα από την ανάλυση αυτή. Πρώτον, οι κοινές αντιλήψεις για τις αγροτικές περιοχές με χαμηλή καινοτομία χρήζουν περαιτέρω προβληματισμού σε σχέση με το πλαίσιο. Δεύτερον, η ακριβής μέτρηση της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές αποτελεί πρόκληση. Οι μέθοδοι μέτρησης της δεύτερης καλύτερης δυνατότητας θα πρέπει να είναι διαφοροποιημένες ώστε να καταγράφουν τα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά και τα προικισμένα με πόρους στοιχεία στις αγροτικές περιοχές. Όταν είναι δυνατόν, θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στη χρήση μέτρων καινοτομίας που βασίζονται σε έρευνες με αρκετά μεγάλο δείγμα παρατήρησης από επιχειρήσεις και άτομα στις αγροτικές περιοχές. Όταν αυτό δεν είναι διαθέσιμο, θα πρέπει να ενισχυθεί η προσαρμογή των δεικτών ώστε να αντικατοπτρίζουν τη σχετική κλαδική δομή, το μέγεθος και το επάγγελμα. Τέλος, όπως θα εξεταστεί περαιτέρω παρακάτω, θα πρέπει να διερευνηθεί η ικανότητα των ατόμων να καινοτομούν εξετάζοντας τους παράγοντες της επιχειρηματικότητας και των νέων επιχειρήσεων. Για πολλές αγροτικές περιοχές, η στήριξη της νεανικής επιχειρηματικότητας μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελής.

#### **5. Αγροτική επιχειρηματικότητα και νεοφυείς επιχειρήσεις**

Η παραδοσιακή άποψη για την καινοτομία είναι ότι εμφανίζεται σε τομείς υψηλής τεχνολογίας (high-tech), αλλά έχει πολλές μορφές. Ορισμένες από τις πιο σχετικές μορφές καινοτομίας προέρχονται από επιχειρηματίες που θεωρούνται "μονόκεροι" (νεοεισερχόμενοι που γίνονται επιχειρήσεις υψηλής ανάπτυξης), διεξάγουν διασπαστικές δραστηριότητες (νεοεισερχόμενοι που αλλάζουν ριζικά τα επιχειρηματικά μοντέλα των κατεστημένων ανταγωνιστών) ή χτίζουν και καινοτομούν μέσω οριακών αλλαγών (νεοεισερχόμενοι ή κατεστημένοι που ασκούν αργή καινοτομία). Αυτού του είδους οι νέες ("εισερχόμενες") επιχειρήσεις τείνουν να υιοθετούν βέλτιστες πρακτικές στην καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών για να είναι ανταγωνιστικές στην αγορά.

Σύμφωνα με έρευνα της έρευνας για το μέλλον των επιχειρήσεων, οι νεοφυείς επιχειρήσεις στις χώρες του ΟΟΣΑ αντιπροσωπεύουν περίπου το 14% των επιχειρήσεων με ψηφιακή παρουσία. Οι επιχειρηματίες που ξεκινούν νέες προσπάθειες έχουν κίνητρα να αναπτύξουν επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε σχετικά νέα προϊόντα και διαδικασίες. Κατά τη χάραξη της θέσης τους στην αγορά, οι νεοφυείς επιχειρηματίες πρέπει συχνά να βρουν νέους και καινοτόμους τρόπους παραγωγής υπηρεσιών και προϊόντων για τους καταναλωτές. Η κατανόηση των συνθηκών κάτω από τις οποίες εμφανίζεται η επιχειρηματικότητα σε διάφορες περιοχές είναι σημαντική για τη διεύρυνση της κατανόησής μας σχετικά με τον τρόπο στήριξης της καινοτομίας μέσω της επιχειρηματικότητας στις αγροτικές περιοχές.

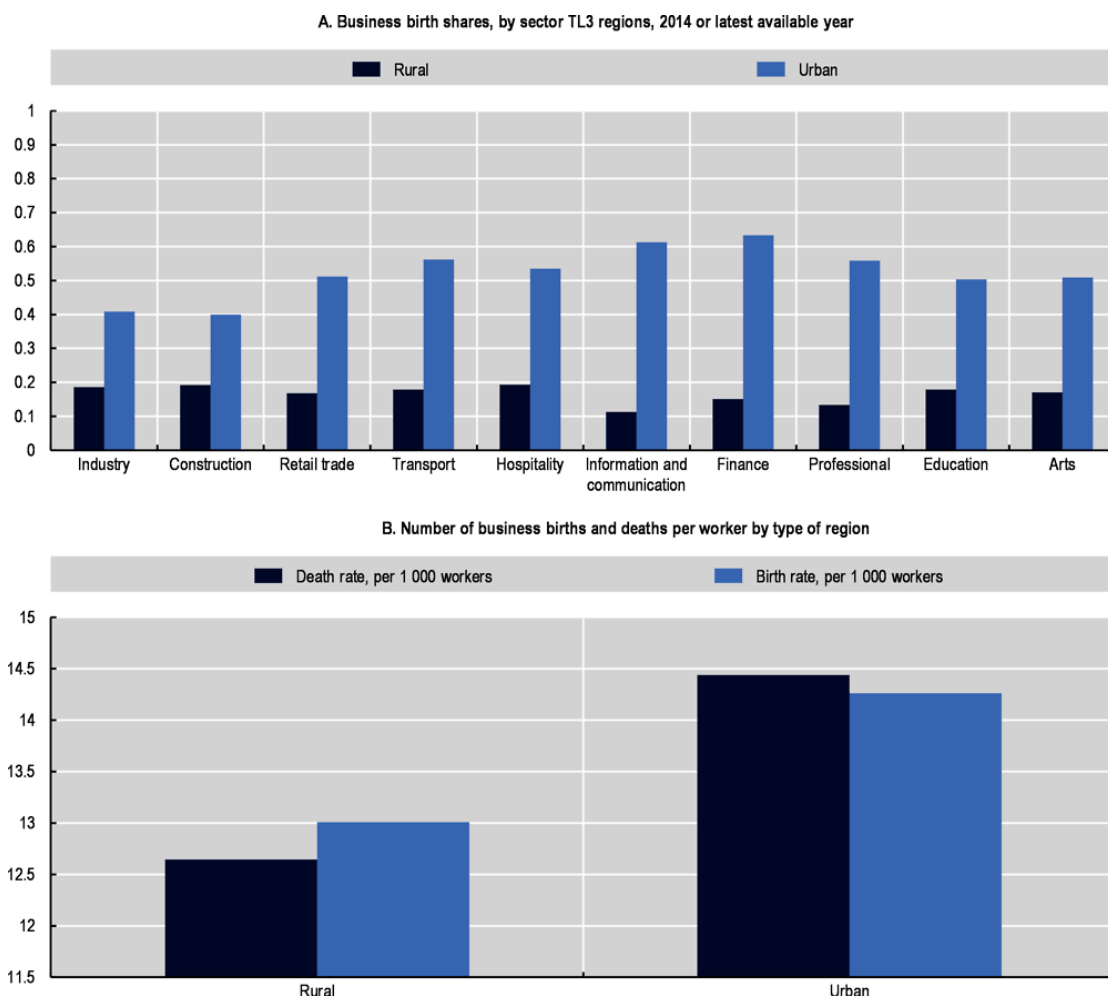
**Πώς μοιάζει η καινοτόμος επιχειρηματικότητα στις αγροτικές περιοχές;** Η ακόλουθη ενότητα διερευνά τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών και των επιχειρήσεων που καινοτομούν.

#### **5.1 Δυναμική των επιχειρήσεων και δυναμικό καινοτομίας για τις επιχειρήσεις στις αγροτικές περιοχές**

Υπάρχει ισχυρό δυναμικό για καινοτομία μέσω της ενθάρρυνσης της νέας επιχειρηματικότητας. Στις χώρες του ΟΟΣΑ, υπάρχουν πολλά στοιχεία που δείχνουν ότι οι νεοσύστατοι επιχειρηματίες και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) τείνουν να είναι καινοτόμες. Ένα μέρος

των νεοσύστατων επιχειρήσεων είναι επίσης ιδιαίτερα παραγωγικές (Freshwater et al., 2019). Επιπλέον, ορισμένα στοιχεία δείχνουν ότι οι νέοι ιδρυτές είναι σχετικά καινοτόμοι (Breschi, Lassébie and Menon, 2018), ακόμη και αν οι μεγαλύτεροι σε ηλικία επιχειρηματίες είναι επιρρεπείς στην ίδρυση επιχειρήσεων υψηλής ανάπτυξης (Azoulay et al., 202).

Τα υψηλότερα ποσοστά εκκίνησης και δημιουργικής καταστροφής (ανακύκλωση επιχειρήσεων ή ποσοστά γέννησης και θανάτου επιχειρήσεων) αποτελούν συχνά δείκτη υγιών, εξελισσόμενων και καινοτόμων οικονομιών. Σε μια έκθεση του ΟΟΣΑ (2017) που ταξινομεί τις περιφέρειες σε κυρίως αστικές, ενδιάμεσες ή κυρίως αγροτικές περιφέρειες, η δυναμική των επιχειρήσεων είναι λιγότερο ενεργή στις κυρίως αγροτικές περιφέρειες σε σύγκριση με τις κυρίως αστικές περιφέρειες. Από την άποψη των επιχειρήσεων, τα ποσοστά ίδρυσης νέων επιχειρήσεων είναι χαμηλότερα στις κυρίως αγροτικές περιφέρειες (βλ. διάγραμμα).



Στις κυρίως αστικές περιφέρειες δημιουργείται μία περισσότερη επιχείρηση ανά 1000 εργαζομένους, σε σύγκριση με τις κυρίως αγροτικές περιφέρειες. Τα χαμηλά ποσοστά εκκίνησης στις κυρίως αγροτικές περιφέρειες είναι συμπτώματα των εμποδίων που συνδέονται με τις συνθήκες πλαισίου, όπως η πρόσβαση στη χρηματοδότηση, η αλυσίδα εφοδιασμού και άλλοι πόροι και ο διοικητικός φόρτος, αλλά μπορεί επίσης να αντανακλούν τα τομεακά ή οικογενειακά επιχειρηματικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν τις αγροτικές οικονομίες.

Μεγαλύτερο ποσοστό νεοσύστατων επιχειρήσεων στις κατεχοχίν αγροτικές περιοχές δραστηριοποιείται στους τομείς της φιλοξενίας, της βιομηχανίας και των κατασκευών από ό,τι



στις κατεχοχήν αστικές περιοχές. Ένας σχετικά μεγάλος τομέας φιλοξενίας συνδέεται συχνά με τον τουρισμό και αποτελεί συχνά χαρακτηριστικό των κυρίως αγροτικών περιοχών. Για τις κατεχοχήν αγροτικές περιοχές με πρόσβαση σε φυσικούς πόρους και οικοτουρισμό, ο τομέας αυτός αποτελεί σημαντικό μέρος της οικονομίας.

Στις κατεχοχήν αγροτικές περιφέρειες, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις (γεννήσεις επιχειρήσεων) είναι περισσότερες από τις κλείσεις επιχειρήσεων (θάνατοι επιχειρήσεων). Το αντίθετο ισχύει στις κατεχοχήν αστικές περιοχές, όπου κλείνουν περισσότερες επιχειρήσεις από όσες ξεκινούν. Στις κατεχοχήν αγροτικές περιφέρειες, έκλεισαν λιγότερες επιχειρήσεις ανά 1 000 εργαζομένους, σε σύγκριση με τις κατεχοχήν αστικές περιφέρειες. Αν και δεν μπορούμε να προσδιορίσουμε τη μακροβιότητα των επιχειρήσεων με αυτά τα στατιστικά στοιχεία, τα χαμηλότερα ποσοστά θανάτων επιχειρήσεων σε σχέση με τις γεννήσεις υποδηλώνουν σχετικά υψηλότερες πιθανότητες επιβίωσης των επιχειρήσεων. Ωστόσο, τα χαμηλά ποσοστά θανάτου επιχειρήσεων αποτελούν ένδειξη του ελέγχου της αγοράς από τις γηράσκουσες επιχειρήσεις, ιδίως για τις μεγάλες επιχειρήσεις σε παραδοσιακούς τομείς ή τομείς που συνεπάγονται σημαντικές επενδύσεις. Για παράδειγμα, στη Σκωτία (Ηνωμένο Βασίλειο), υπάρχουν ενδείξεις για τη γήρανση των επιχειρήσεων σε αγροτικές περιοχές που απέχουν από τις αστικές περιοχές. Για τις αγροτικές περιοχές, το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν κλείνουν τόσο γρήγορα σηματοδοτεί μακροβιότητα, η οποία μπορεί να εξηγείται από τον μικρότερο ανταγωνισμό αλλά και από το μέγεθος και τον τομέα των επιχειρήσεων που κυριαρχούν στις αγροτικές οικονομίες.

Συνοψίζοντας, υπάρχουν ορισμένα συμπεράσματα. Πρώτον, τα ποσοστά για την έναρξη νέων επιχειρήσεων στις κυρίως αγροτικές περιοχές είναι χαμηλότερα. Στις κατεχοχήν αγροτικές περιφέρειες λείπουν περισσότερες από μία νέες επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις κατεχοχήν αστικές περιφέρειες. Δεύτερον, οι επιχειρήσεις και τα άτομα στις κατεχοχήν αγροτικές περιοχές δεν συμμετέχουν εξίσου στους ίδιους τομείς με εκείνους στις κατεχοχήν αστικές περιοχές. Οι κατεχοχήν αγροτικές περιοχές τείνουν να έχουν σχετικά υψηλότερο μερίδιο στους τομείς της φιλοξενίας, της μεταποιητικής βιομηχανίας και των κατασκευών. Τέλος, υπάρχει χαμηλότερος δυναμισμός στις κατεχοχήν αγροτικές περιοχές, σε σύγκριση με τις κατεχοχήν αστικές περιοχές, με χαμηλότερα ποσοστά γέννησης και θανάτου επιχειρήσεων.

## 5.2 Νέοι επιχειρηματίες και το δυναμικό καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές

Η κατανόηση των κινητήριων δυνάμεων της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές προϋποθέτει την κατανόηση των συνθηκών υπό τις οποίες τα άτομα αποφασίζουν να αναλάβουν μια νέα προσπάθεια. Για την κατανόηση των τάσεων της επιχειρηματικότητας, οι δύο παρακάτω ενότητες χρησιμοποιούν μικροδεδομένα που είναι διαθέσιμα στην έρευνα εργατικού δυναμικού της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EU-LFS). Η ανάλυση της δυναμικής των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί μια τυπολογία τριών επιπέδων σχετικά με τον βαθμό αστικοποίησης από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η οποία επιτρέπει κάποια διαχωρισμό, αλλά δεν λαμβάνει υπόψη πολλές από τις ετερογένειες μεταξύ των περιοχών. Για τον εντοπισμό της επιχειρηματικότητας, χρησιμοποιήσαμε την ερώτηση που ζητά από τους ερωτηθέντες της έρευνας αν είναι ιδιοκτήτες της δικής τους επιχείρησης. Για να προσδιορίσουμε τα ποσοστά ίδρυσης νέων επιχειρήσεων, χρησιμοποιήσαμε τόσο τις ερωτήσεις για το αν είναι ιδιοκτήτες της δικής τους επιχείρησης όσο και για το αν ήταν επίσης ιδιοκτήτες επιχείρησης το προηγούμενο έτος. Τα δεδομένα που περιλαμβάνονται είναι διατομεακά για το 2011 και το 2019, με μεταβλητές ανάκλησης για την κατανόηση των τάσεων από το προηγούμενο έτος. Όταν όλες οι μεταβλητές είναι διαθέσιμες, τα δεδομένα καλύπτουν τις ευρωπαϊκές χώρες του ΟΟΣΑ, συμπεριλαμβανομένων της Αυστρίας, του Βελγίου, της Κύπρου, της Τσεχικής Δημοκρατίας, της Δανίας, της Εσθονίας, της

Φινλανδίας, της Γερμανίας, της Ελλάδας, της Ουγγαρίας, της Ισλανδίας, της Ιρλανδίας, της Ιταλίας, της Λιθουανίας, της Λετονίας, του Λουξεμβούργου, των Κάτω Χωρών, της Νορβηγίας, της Πολωνίας, της Πορτογαλίας, της Ισπανίας, της Σουηδίας, της Ελβετίας, της Σλοβενίας, της Σλοβακικής Δημοκρατίας και του Ηνωμένου Βασιλείου. Διανέμονται πάνω από 5 εκατομμύρια παρατηρήσεις με πάνω από 2,7 εκατομμύρια το 2011 και 2,4 εκατομμύρια το 2019.

Η υποστήριξη των νεοφυών επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας είναι συχνά ένας από τους στόχους της πολιτικής για την καινοτομία. Ωστόσο, λείπουν επιχειρηματίες σε όλες τις χώρες του ΟΟΣΑ. Αυτό είναι ιδιαίτερα ένα πρόβλημα για τη νεολαία και τις γυναίκες όπου υπάρχει ακόμη σημαντικό περιθώριο για την ενθάρρυνση της επόμενης γενιάς επιχειρηματιών. Χρησιμοποιώντας δεδομένα της Ευρωπαϊκής Έρευνας Εργατικού Δυναμικού (EU-LFS) (Eurostat) από το 2019, η ακόλουθη ενότητα υπογραμμίζει τους καθοριστικούς παράγοντες της νεοφυούς επιχειρηματικότητας ως υποσύνολο εξαιρετικά καινοτόμων επιχειρήσεων. Το EU-LFS περιλαμβάνει απαντήσεις με διαθέσιμα δεδομένα από ευρωπαϊκές χώρες<sup>8</sup> και είναι αντιπροσωπευτικό των δραστηριοτήτων σε μεγάλους οικονομικούς τομείς. Το σύνολο δεδομένων περιέχει μια ταξινόμηση μεγάλων περιοχών (TL2) και τον βαθμό ταξινόμησης αστικοποίησης, συμπεριλαμβανομένων κατηγοριών για αγροτικές περιοχές, κωμοπόλεις και προάστια και πόλεις. Αν και δεν είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένο, επιτρέπει κάποιο επίπεδο ανάλυσης σε εδαφικό επίπεδο. Για τους σκοπούς αυτής της έκθεσης, θεωρούμε έναν νέο επιχειρηματία ως κάποιον που ανέφερε ότι είχε τη δική του εταιρεία κατά το τρέχον έτος, αλλά δεν ήταν ιδιοκτήτης εταιρείας το προηγούμενο έτος. Μετά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση (Breschi, Lassébie and Menon, 2018) και τα διαθέσιμα χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, θεωρούμε ότι η κατηγορία των εργαζομένων που προσδιορίζονται στις ηλικιακές ομάδες 25-29 και 30-34 ετών είναι νέοι.

Το 2019, υπάρχουν 3 έως 6 περισσότεροι επιχειρηματίες ανά 1.000 ενεργά άτομα σε αγροτικές περιοχές σε σύγκριση με πόλεις και κωμοπόλεις και προάστια αντίστοιχα. Αυτός ο αριθμός υποδηλώνει τη σχετική σημασία της επιχειρηματικότητας στις αγροτικές περιοχές. Ωστόσο, ο αριθμός των νέων επιχειρηματιών μειώθηκε σε όλους τους τύπους περιοχών από το 2011 έως το 2019. Η σχετική μείωση ήταν πολύ μεγαλύτερη για τις αγροτικές περιοχές. Οι αγροτικές περιοχές έχασαν 6 επιχειρηματίες ανά 1.000 ενεργούς εργαζόμενους, ενώ οι πόλεις μόνο 1 και οι πόλεις και τα προάστια 3. Στο πλαίσιο, αυτές οι αλλαγές συμβαίνουν σε ευρωπαϊκές χώρες του ΟΟΣΑ που εξακολουθούν να παρατηρούν περιφερειακές διακυμάνσεις στους ρυθμούς ανάπτυξης μετά την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση. Για τις αγροτικές και μητροπολιτικές περιοχές, ορισμένες από τις προκλήσεις από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση σήμαιναν ότι έμειναν συστηματικά πίσω.

Για την κατανόηση της καινοτόμου επιχειρηματικότητας, μια οπτική γωνία που μπορούν να ακολουθήσουν οι κυβερνήσεις είναι να επικεντρωθούν στην ηλικιακή κατηγορία των επιχειρηματιών που συνδέονται με σχετικά υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας και ανάπτυξης. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι νέοι επιχειρηματίες έχουν αυξημένη πιθανότητα καινοτόμων δραστηριοτήτων. Ωστόσο, οι νέοι συχνά αποτελούν χαμηλότερο μερίδιο των αγροτικών και μη μητροπολιτικών περιφερειακών οικονομιών. Αυτό οφείλεται κυρίως σε περιφερειακούς μεταναστευτικούς παράγοντες που μπορεί να ενθαρρύνουν τους μαθητές να αξιοποιήσουν ευκαιρίες εκπαίδευσης σε άλλες περιοχές. Η παροχή ευκαιριών στις αγροτικές περιοχές για νέους επιχειρηματίες νεοφυών επιχειρήσεων μπορεί να δημιουργήσει έναν μηχανισμό μέσω του οποίου οι περιφερειακές κυβερνήσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν ζητήματα ερήμωσης του πληθυσμού που σχετίζονται με τα πρότυπα μετανάστευσης των νέων.

**Οι νέοι νεοφυείς επιχειρηματίες αγωνίζονται σε αγροτικές περιοχές.** Υπάρχουν 2 νέοι επιχειρηματίες που λείπουν ανά 1.000 κατοίκους στις αγροτικές περιοχές παρά στις πόλεις. Υπήρχαν 8 νέοι επιχειρηματίες στις πόλεις και μόνο 6 σε αγροτικές περιοχές ανά 1.000 ενεργά απασχολούμενους το 2019, με αποτέλεσμα 25% λιγότεροι νέοι επιχειρηματίες νεοσύστατων επιχειρήσεων. Ένα στα 125 νεαρά άτομα σε ηλικία εργασίας ξεκίνησε επιχειρήσεις σε πόλεις, ενώ στις αγροτικές περιοχές 1 στους 133 νέους δημιουργεί επιχειρήσεις το 2019. Αυτό είναι συνεπές με την τάση των δημογραφικών αλλαγών με βάση την ηλικία μεταξύ των περιοχών. Σε συνδυασμό με τα υψηλά επίπεδα αναδόμησης επιχειρήσεων (εκκινήσεις και κλεισίματα) που παρατηρούνται, οι πυκνές περιοχές έχουν μεγαλύτερο μερίδιο νέων επιχειρηματιών, οι οποίοι είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν νεότερα προϊόντα και διαδικασίες (Breschi, Lassébie and Menon, 2018). ). Ως εκ τούτου, η κατανομή με βάση την ηλικία του ενεργού πληθυσμού εργατικού δυναμικού και πιο συγκεκριμένα, των επιχειρηματιών, ρίχνει φως στην πιθανότητα καινοτομίας και στην ικανότητα των επιχειρήσεων να καινοτομούν σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.

Υπάρχουν σχεδόν 2 λιγότεροι νέοι επιχειρηματίες ανά 1.000 ενεργούς εργαζομένους στις ευρωπαϊκές αγροτικές περιοχές το 2019, σε σύγκριση με το 2011. Αυτό το εύρημα είναι χρονικά και χωρικά δυσανάλογο δεδομένου ότι το ποσοστό των νέων επιχειρηματιών παρέμεινε το ίδιο ή αυξήθηκε οριακά σε πόλεις και κωμοπόλεις και προάστια. Οι αγροτικές περιοχές έχασαν σχεδόν 1 νέο επιχειρηματία ανά 500 ενεργούς νέους, το ισοδύναμο της διαφοράς μεταξύ αγροτικών περιοχών και πόλεων που παρατηρείται το 2019. Αυτό έρχεται σε εκπληκτική αντίθεση με τη σχετικά υψηλή αναλογία των επιχειρηματιών το 2011. Η αλλαγή ήταν παρόμοια για τους επιχειρηματίες μεταξύ 30-34 ετών. Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η αιτία της τάσης. **Εκτός από τη δημογραφική αλλαγή και τη μετανάστευση, τα νεαρά άτομα σε ηλικία εργασίας μετακινούνται από τις αγροτικές περιοχές και μπορεί να υπάρχουν πολλές άλλες αιτίες για αυτήν την αλλαγή, συμπεριλαμβανομένων των αντικυκλικών πολιτικών και της έλλειψης θέσεων εργασίας.**

### 5.3 Χαρακτηριστικά των νέων νεοφυών επιχειρηματιών σε αγροτικές περιοχές

Το κοινωνικο-οικονομικό υπόβαθρο έχει σημασία για την κατανόηση της επιχειρηματικότητας (Aghion et al., 2017). Η ανάλυση σε αυτήν την ενότητα καταρρίπτει τη συμβατική σοφία ότι η νεοφυής επιχειρηματικότητα είναι συνήθως χαμηλή στις αγροτικές περιοχές. **Υπάρχουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι τα χαμηλότερα ποσοστά νεοφυούς επιχειρηματικότητας στις αγροτικές περιοχές οφείλονται κυρίως σε κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά.** Η ανάλυση αντλεί αρχικά τα ευρήματά της μέσω ανάλυσης παλινδρόμησης, ακολουθούμενη από την εφαρμογή μιας διαδικασίας αποσύνθεσης που παρέχει στους αναγνώστες μια αντίθετη άσκηση συγκρίνοντας αγροτικές περιοχές και πόλεις και προάστια με πόλεις. Χρησιμοποιεί κυρίως στατιστικές ερευνών εργατικού δυναμικού από χώρες του ΟΟΣΑ στην Ευρώπη. Ενώ το επίπεδο ανάλυσης είναι σε ατομική βάση με πάνω από 5 εκατομμύρια παρατηρήσεις, η γεωγραφική τυπολογία της ανάλυσης παρακάτω βασίζεται στον βαθμό αστικοποίησης. Οι γεωγραφίες ομαδοποιούνται για να δημιουργηθούν δύο ομάδες για την άσκηση.

Η άσκηση αντιπαράθεσης αρχικά ομαδοποιεί τις αγροτικές περιοχές με τις πόλεις και τα προάστια ως κύρια ομάδα ενδιαφέροντος, έναντι εκείνων στις πόλεις. Με αυτές τις ομαδοποιήσεις, μας βοηθά να καταλάβουμε εάν όλες οι παρατηρήσιμες μεταβλητές θα ήταν ίδιες και αν η πιθανότητα ενός νέου ατόμου να ξεκινήσει μια επιχείρηση θα εξακολουθούσε να είναι η ίδια. Για να γίνει αυτό, η διαδικασία αποσύνθεσης:

- Παρέχει μια εκτίμηση των διαφορών στην πιθανότητα να γίνουν επιχειρηματίες μεταξύ των δύο ομάδων.

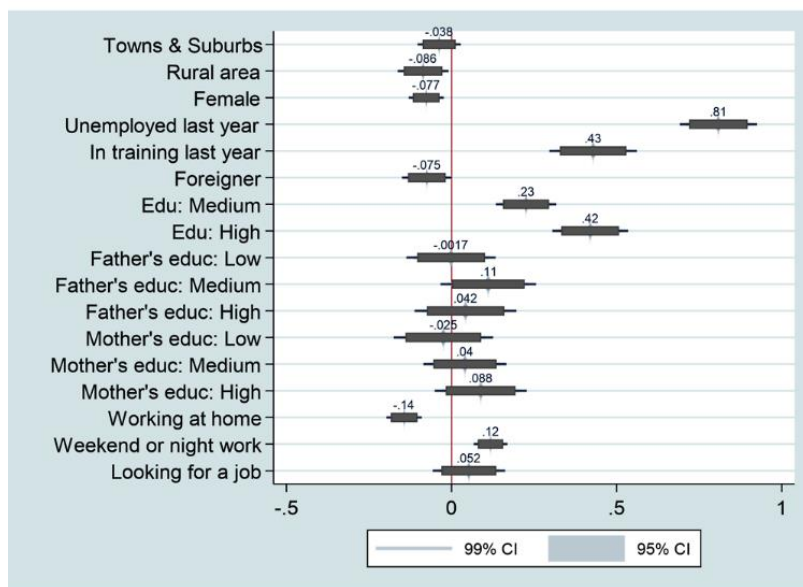
- Δείχνει ποιο μέρος των πιθανοτήτων εξηγείται από παρατηρήσιμες μεταβλητές (ηλικία, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, κ.λπ.).

- Επιδεικνύει εάν οι διαφορές που απομένουν μεταξύ των δύο ομάδων είναι στατιστικά σημαντικές ή απλώς ψευδείς. Για να ξεκινήσει αυτή η ανάλυση, το υπόλοιπο αυτής της ενότητας εκτελεί πρώτα απλές γραμμικές παλινδρομήσεις πιθανοτήτων και στη συνέχεια προχωρά στην αντιπαράθεση αποσύνθεσης.

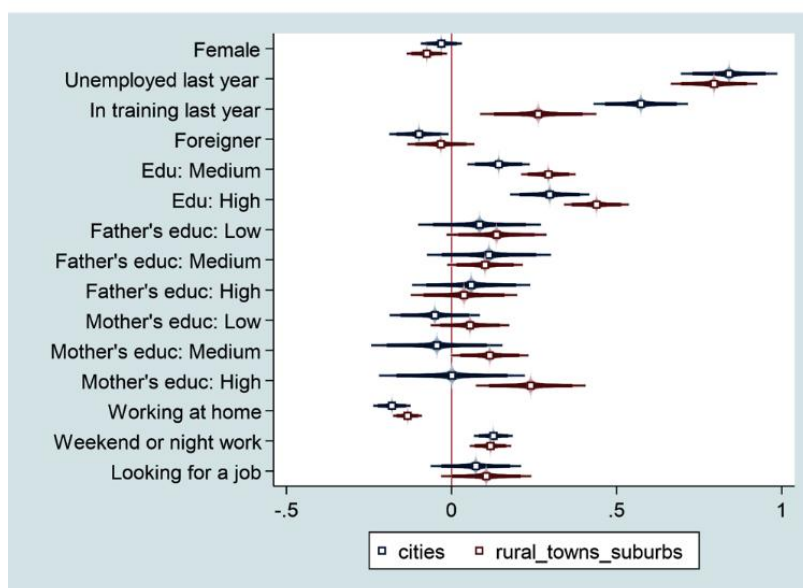
**Σε σύγκριση με τους νέους που ζούσαν στις πόλεις, ένα νέο άτομο είχε 8,6% λιγότερες πιθανότητες να ξεκινήσει μια επιχείρηση εάν ζούσε σε αγροτική περιοχή.** Αν και υπολογίζονται οι σταθερές κοινωνικοοικονομικές, τομεακές και εθνικές επιπτώσεις, τα νεαρά άτομα είναι πολύ λιγότερο πιθανό να ξεκινήσουν επιχειρήσεις εάν ζουν σε αγροτικές περιοχές. Συγκριτικά,

ενώ οι νέοι σε πόλεις και πόλεις μπορεί επίσης να έχουν δημιουργήσει λιγότερες νέες επιχειρήσεις, τα δεδομένα δεν υποδηλώνουν ότι η πιθανότητα οι νέοι επιχειρηματίες να ξεκινήσουν νέες επιχειρήσεις είναι σημαντικά διαφορετική από τους νέους επιχειρηματίες στις πόλεις. Ωστόσο, τα επίπεδα εκπαίδευσης και οι δείκτες κοινωνικοοικονομικής ευημερίας είναι σημαντικοί αθροιστικοί παράγοντες για το εάν τα νεαρά άτομα ξεκινούν επιχειρήσεις και αυτά τα χαρακτηριστικά συχνά ποικίλλουν ανά περιοχή (βλ. εικόνα).

**A. Probability of starting a firm as a young entrepreneur, all areas, 2019**



**B. Probability of starting a firm as a young entrepreneur by area, 2011 and 2019**



#### 5.4 Τα αποτελέσματα της έρευνας για την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία στις αγροτικές περιοχές

Τα κύρια αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης αποκάλυψαν μια σειρά από ευρήματα:

- **Η ανεργία είναι ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντας για την ίδρυση μιας επιχείρησης για νέους επιχειρηματίες.** Κατά το προηγούμενο έτος, είναι εξίσου σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για την νεοφυή επιχειρηματικότητα σε αγροτικές και αστικές περιοχές. Ωστόσο, αυτό οφείλεται σε διαφορετικούς παράγοντες στις αγροτικές περιοχές και στις πιο πυκνοκατοικημένες περιοχές. Πρόσφατη εργασία των Navaretti και Markovic (2021) υποδηλώνει ότι οι αντιστοιχίες επιχειρήσεων-εργαζομένων είναι λιγότερο σταθερές για νεότερους εργαζόμενους σε πυκνότερες περιοχές, υποδηλώνοντας ότι η ταξινόμηση εργαζομένων-εταιρειών μπορεί να έχει μεγαλύτερη διάρκεια ζωής στις αγροτικές περιοχές. Παρά τα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά των νέων επιχειρηματιών, η ανεργία το προηγούμενο έτος είναι ένας μεγάλος και σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για το εάν οι νέοι επιχειρηματίες ξεκινούν μια επιχείρηση ή όχι. Πριν από τον έλεγχο των κοινωνικοοικονομικών και εδαφικών χαρακτηριστικών, οι νέοι επιχειρηματίες είχαν σχεδόν 60% πιθανότητες να ξεκινήσουν μια επιχείρηση εάν δεν απασχολούνταν τα προηγούμενα χρόνια. Ωστόσο, αν λάβουμε υπόψη τις πιθανότητες που σχετίζονται με άλλους κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες, όπως το επίπεδο εκπαίδευσης και τις συνθήκες διαβίωσης, αυτή η πιθανότητα πλησίασε την ενιαία τιμή, πράγμα που σημαίνει ότι οι νέοι επιχειρηματίες σε όλους τους τύπους περιοχών δεν αφήνουν θέσεις εργασίας για να ξεκινήσουν μια εταιρεία, αλλά μάλλον ξεκινήστε τα μετά από ξόρκια ανεργίας. Περιγραφικά, οι νέοι επιχειρηματίες σε πόλεις και προάστια μπορεί να έχουν μικρότερη πιθανότητα να ξεκινήσουν μια επιχείρηση μετά την ανεργία από ό,τι σε άλλες περιοχές, αλλά, από τα τρέχοντα στοιχεία, δεν είναι σαφές ότι η κατάσταση για τους νέους επιχειρηματίες είναι διαφορετική από αυτές σε άλλες περιοχές.

- **Οι νέοι αγροτικοί επιχειρηματίες που ξεκινούν επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να εξακολουθούν να αναζητούν εναλλακτικές πηγές εισοδήματος και απασχόλησης.** Πράγματι, οι επιχειρηματίες της υπαίθρου είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν ταυτόχρονα εναλλακτικές θέσεις εργασίας (αν και η σημασία της συσχέτισης είναι ασθενής). Μια εξήγηση για αυτή τη διαφορά μπορεί να οφείλεται στις αναμενόμενες αποδόσεις από την επένδυση στην επιχειρηματικότητα. Εάν υποθέσουμε ότι η εργασία τις νύχτες και τα Σαββατοκύριακα είναι ένας δείκτης για κίνητρο, τότε μια θετική συσχέτιση μεταξύ της έναρξης μιας επιχείρησης και των περιττών ωρών εργασίας είναι ενδεικτική ισχυρών κινήτρων. Πράγματι, η εργασία τις νύχτες και τα Σαββατοκύριακα συνδέεται θετικά με την έναρξη μιας επιχείρησης ως νέος επιχειρηματίας, και περισσότερο στις αγροτικές περιοχές. Οι νέοι επιχειρηματίες έχουν περισσότερα κίνητρα στις αγροτικές περιοχές παρά στις πόλεις, τα προάστια και τις πόλεις.

- **Οι νέοι επιχειρηματίες της υπαίθρου έχουν λιγότερη πρόσβαση σε δραστηριότητες κατάρτισης το έτος πριν από την έναρξη μιας επιχείρησης.** Πράγματι, οι νέοι επιχειρηματίες που συμμετείχαν σε δραστηριότητες κατάρτισης το προηγούμενο έτος έχουν 43% περισσότερες πιθανότητες να ξεκινήσουν νέες επιχειρήσεις. Στις πόλεις, αυτή η πιθανότητα αυξάνεται σε πάνω από 57%, ενώ πέφτει κοντά στο 26% σε αγροτικές περιοχές, κωμοπόλεις και προάστια. Αν και δεν είναι δυνατό να γνωρίζουμε το είδος της εκπαίδευσης που λαμβάνει ένας νέος επιχειρηματίας με τα διαθέσιμα δεδομένα, η απόκτηση δεξιοτήτων σε διάφορους τομείς είναι ωστόσο πιο πιθανό να προετοιμάσει τους επιχειρηματίες για τις προκλήσεις του να είναι ιδιοκτήτης επιχείρησης.

• **Οι νέοι επιχειρηματίες αγροτικής ανάπτυξης τείνουν να είναι πιο μορφωμένοι από τους ομολόγους τους σε πόλεις, κωμοπόλεις και προάστια.** Οι νέοι αγροτικοί άνθρωποι έχουν 44% περισσότερες πιθανότητες να ξεκινήσουν μια επιχείρηση εάν έχουν μεταδευτεροβάθμιο επίπεδο εκπαίδευσης σε σύγκριση με εκείνους με πρωτοβάθμια εκπαίδευση και 30% περισσότερες πιθανότητες να ξεκινήσουν μια επιχείρηση εάν έχουν δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Συγκριτικά, στις πόλεις, οι νέοι επιχειρηματίες έχουν μόνο 30% περισσότερες πιθανότητες να ιδρύσουν μια επιχείρηση δεδομένου ότι έχουν τριτοβάθμιο επίπεδο εκπαίδευσης και 14% υψηλότερες πιθανότητες αν έχουν δευτεροβάθμιο επίπεδο εκπαίδευσης. Όπως αποδεικνύεται στο παρακάτω σχήμα, πίνακας Β, καθώς αυξάνεται η εκπαίδευση του επιχειρηματία, αυξάνεται και η πιθανότητα να ιδρύσουν μια επιχείρηση και το αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερο εάν οι επιχειρηματίες ζουν εκτός πόλεων. Αυτή η τάση μπορεί να οφείλεται είτε σε αναμενόμενες αποδόσεις από την επιχειρηματικότητα για άτομα με υψηλή εκπαίδευση, είτε σε περιορισμένες ευκαιρίες για άτομα με υψηλή εκπαίδευση σε αγροτικές περιοχές είτε σε συνδυασμό και των δύο. Για να το διευκρινίσουμε αυτό, μπορούμε να δούμε τις τάσεις της ανεργίας και της κατάρτισης που μπορεί να υποδηλώνουν ετοιμότητα.

• **Τα νεαρά άτομα της υπαίθρου παρακινούνται να ξεκινήσουν νέες επιχειρήσεις, από ανάγκη, εφευρετικότητα ή από συνδυασμό των δύο** (Baumol, 1990. Ένας μεγάλος παράγοντας στην απόφαση να γίνουν επιχειρηματίες μπορεί να βασίζεται στην αναγκαιότητα και όχι σε επιλογές ή ως απάντηση στην αναντιστοιχία της τοπικής αγοράς εργασίας. Η εύρεση των κινήτρων για τέτοιες αποφάσεις είναι δύσκολη. Σε ένα πείραμα σκέψης, εάν αυτό το είδος επιχειρηματικότητας οφειλόταν σε ανάγκη, θα περιμέναμε μια θετική και σημαντική συσχέτιση μεταξύ της εργασίας στο σπίτι και της ίδρυσης μιας εταιρείας. Αυτό, ωστόσο, δεν ισχύει ξεκάθαρα. Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασίας στο σπίτι και της ίδρυσης εταιρείας σε πόλεις, κωμοπόλεις και προάστια και αγροτικές περιοχές. Δεν υπάρχουν σαφή στοιχεία που να υποδηλώνουν ότι η πλειονότητα των νέων επιχειρηματιών ξεκινάει εταιρείες από ανάγκη (βλ. ακόλουθο σχήμα, πίνακας Β). Οι επιχειρηματίες σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές δεν διαφέρουν μετρήσιμα μεταξύ τους ως προς την πιθανότητα να ξεκινήσουν επιχειρήσεις μετά από ένα χρόνο ανεργίας. Η συζήτηση για αυτό το θέμα δεν έχει ακόμη κλείσει και μπορεί να υπάρχουν άλλες ερμηνείες για το εάν οι νέοι επιχειρηματίες δημιουργούν επιχειρήσεις από ανάγκη ή από ευρηματικότητα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι και οι δύο τύποι επιχειρηματικότητας μπορούν να οδηγήσουν σε καινοτόμα αποτελέσματα, εφόσον κάποιος δημιουργεί τις σωστές ευκαιρίες για επιχειρηματικότητα.

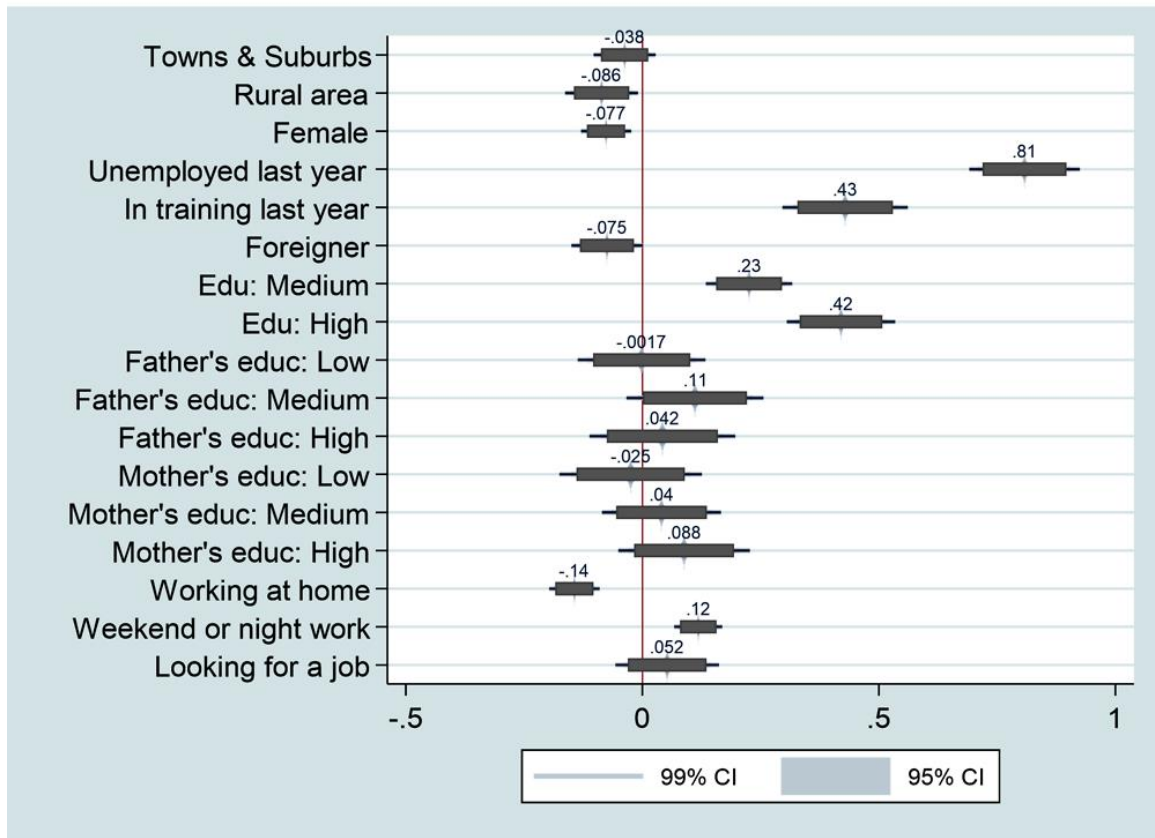
Τα στοιχεία σχετικά με την κατάρτιση, την εκπαίδευση και τα κίνητρα δείχνουν ότι η νεοφυής επιχειρηματικότητα στις αγροτικές περιοχές οφείλεται εν μέρει στην έλλειψη εναλλακτικών ευκαιριών, ιδίως για τις ομάδες με υψηλότερη εκπαίδευση. Αυτό ισχύει ακόμη και αν οι νεοφυείς επιχειρηματίες της υπαίθρου έχουν περισσότερα κίνητρα από τους ομολόγους τους σε άλλους τομείς. Για τις κυβερνήσεις, το μήνυμα από αυτή την ανάλυση είναι ότι εξακολουθεί να υπάρχει μεγάλη ζήτηση για ευκαιρίες επιχειρηματικότητας στις αγροτικές περιοχές, είτε λόγω έλλειψης εναλλακτικών είτε λόγω επιχειρηματικών κινήτρων. Για να καλύψουν το εδαφικό χάσμα, οι κυβερνήσεις θα πρέπει να υποστηρίξουν τους νέους επιχειρηματίες στις προσπάθειές τους να δημιουργήσουν ευκαιρίες σε αγροτικές περιοχές, αφαιρώντας τα εμπόδια στο άνοιγμα των επιχειρήσεων και υποστηρίζοντας τη συνεχή ανάπτυξη και ανάπτυξη. Οι πόροι μπορεί να κατανεμηθούν καλύτερα για τη μείωση των εμποδίων στην επιχειρηματική ανάπτυξη και ανάπτυξη στις τοπικές περιοχές, ενώ ταυτόχρονα επικεντρώνονται στην παροχή δεξιοτήτων και κατάρτισης για την υποστήριξη των επιχειρηματιών στις αγροτικές περιοχές.

• **Το κοινωνικο-οικονομικό υπόβαθρο έχει σημασία σε όλες τις περιοχές.** Η κατανόηση της εκπαίδευσης των γονέων ως παράγοντα πρόβλεψης του κοινωνικοοικονομικού υπόβαθρου μπορεί να βοηθήσει να ρίξει φως στο νοικοκυριό και στο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο των επιχειρηματιών. Η εκπαίδευση των γονέων μπορεί να ερμηνευθεί ως υποκατάστατο της κοινωνικοοικονομικής κατάστασης του νοικοκυριού, ιδίως όταν ο νέος επιχειρηματίας ζει στο ίδιο νοικοκυριό με τους γονείς. Στο ακόλουθο σχήμα, πίνακα Β, βρίσκουμε ότι οι νέοι επιχειρηματίες τείνουν να έχουν πατέρες με δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Εάν αξιολογήσουμε αυτή τη συσχέτιση ανά εδαφικό τύπο, διαπιστώνουμε ότι η σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης των πατέρων και της επιχειρηματικότητας είναι στατιστικά σημαντική μόνο για τους επιχειρηματίες στις πόλεις.

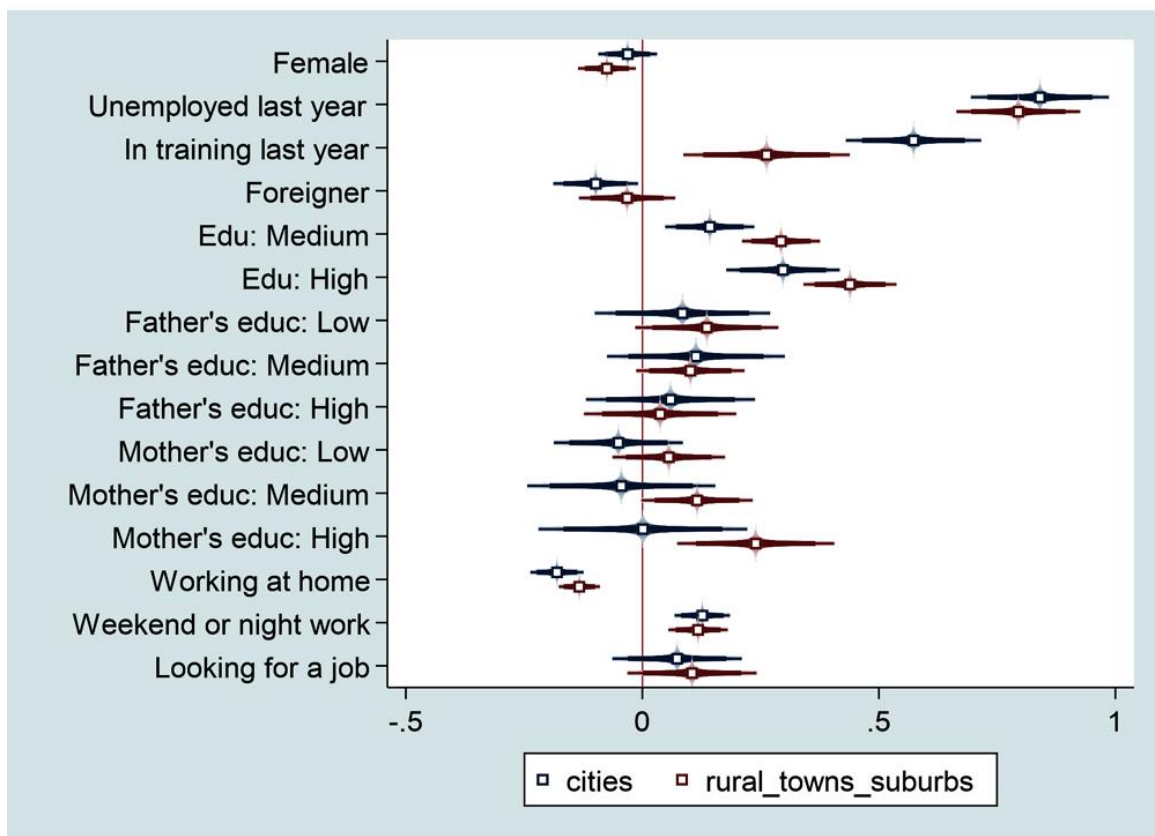
Το μορφωτικό επίπεδο μιας μητέρας, ως δείκτης για το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο του νοικοκυριού, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχειρηματικότητα σε αγροτικές περιοχές, πόλεις και προάστια. Σε αυτούς τους τομείς, ένα νεαρό άτομο έχει 25% περισσότερες πιθανότητες να ξεκινήσει μια επιχείρηση εάν προέρχεται από ένα νοικοκυριό με μητέρα υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Οι τάσεις στον ρόλο της εκπαίδευσης των γονέων ευθυγραμμίζονται με την εκτίμηση ότι η επιχειρηματικότητα στις αγροτικές περιοχές είναι σχετικά πιο σκόπιμη από ό,τι στις πόλεις και όχι από ανάγκη. Εάν τα επίπεδα εκπαίδευσης του πατέρα είναι στενά συνδεδεμένα με το εισόδημα και το κεφάλαιο, όπως υποδηλώνει η βιβλιογραφία, τότε οι νέοι επιχειρηματίες με οικογενειακό κεφάλαιο μπορεί να είναι πιο προσεκτικοί στις επιχειρηματικές τους προσπάθειες απλώς και μόνο επειδή έχουν σχετικά καλύτερη πρόσβαση σε πόρους, ιδίως αν ξεκινήσουν την εταιρεία ενώ ζούσε στο οικογενειακό νοικοκυριό. Η ύπαρξη μιας πιο μορφωμένης μητέρας (και, μέσω αντιπροσώπου, με υψηλότερη κοινωνικοοικονομική θέση) μπορεί να ενθαρρύνει τα παιδιά να επιδιώξουν την επιχειρηματικότητα σε πόλεις και προάστια. Η επαρκής παροχή ποιοτικής παιδικής μέριμνας, επαρκής απασχόληση και δραστηριότητες επιχειρηματικότητας, ασφαλείς γειτονιές, οικονομικά προσιτή στέγαση και καλύτερα σχολεία, αυξάνει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες σε αγροτικές περιοχές, πόλεις και προάστια. Για τις κυβερνήσεις, ο τυφλός ως προς το φύλο εδαφικός σχεδιασμός είναι μια χαμένη ευκαιρία για να καρπωθούν τα κέρδη από τις προόδους των δεκαετιών στην ισότητα των φύλων.

• **Οι νέοι αλλοδαποί είναι λιγότερο πιθανό να ξεκινήσουν επιχειρήσεις σε πόλεις, σε σύγκριση με αγροτικές περιοχές, κωμοπόλεις και προάστια.** Ενώ η πιθανότητα να γίνεις νέος επιχειρηματίας είναι 7,5% χαμηλότερη για τους αλλοδαπούς σε σύγκριση με τους ντόπιους, αυτό οφείλεται κυρίως στους αλλοδαπούς στις πόλεις. Σε αγροτικές περιοχές, πόλεις και προάστια, αυτή η διαφορά είναι αμελητέα. Τα στοιχεία από την οπτική γωνία των Ηνωμένων Πολιτειών δείχνουν ότι υπάρχουν ισχυροί κόμβοι μεταναστευτικής επιχειρηματικότητας (σε ορισμένες περιπτώσεις με πάνω από το 40% των νέων εταιρειών να ξεκινούν από μετανάστες) σε ορισμένες πυκνοκατοικημένες περιοχές, όπως η Καλιφόρνια, η Νέα Υόρκη και το Νιου Τζέρσεϊ. Αυτά συχνά συνδέονται επίσης με υψηλά επίπεδα καινοτομίας (Pekkala Kerr and Kerr, 2020). Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για την καινοτομία, την επιχειρηματικότητα και τη μετανάστευση συχνά διαπιστώνει ότι οι ξένοι συμβάλλουν θετικά στην καινοτομία και στη μεταφορά νέας γνώσης και τεχνογνωσίας (Azoulay et al., 2020). Η αύξηση της ροής μεταναστών

### A. Probability of starting a firm as a young entrepreneur, all areas, 2019



### B. Probability of starting a firm as a young entrepreneur by area, 2011 and 2019

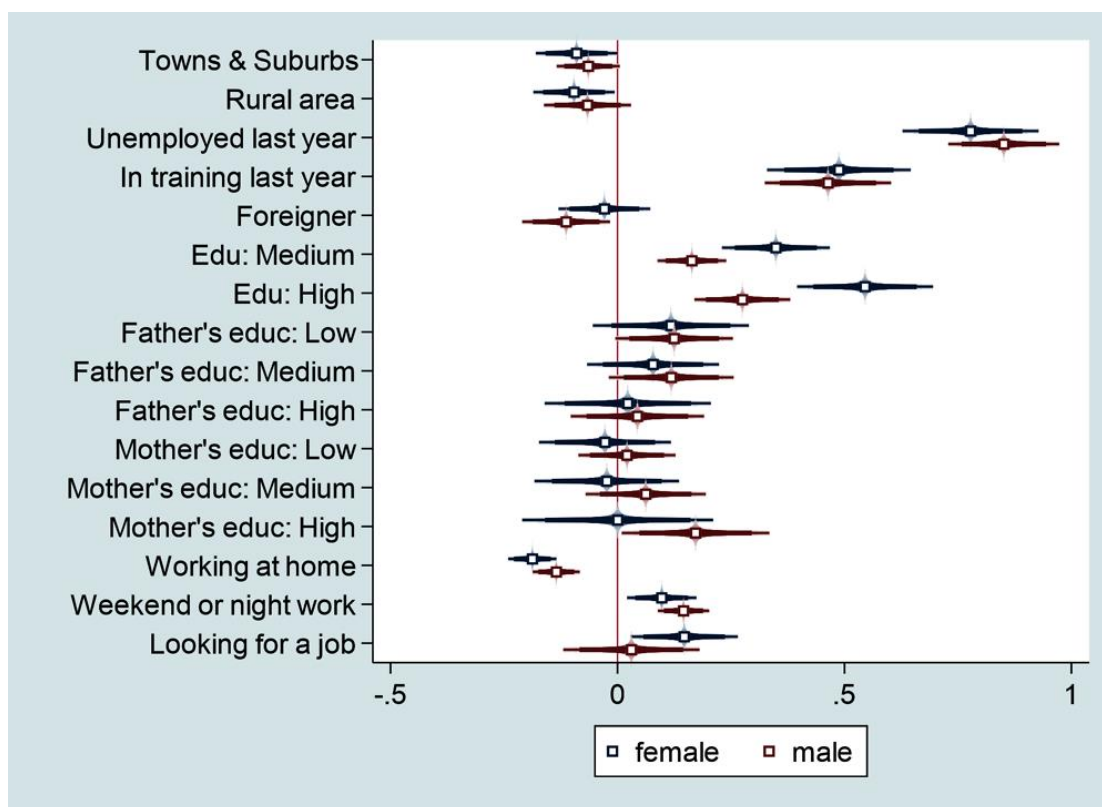




προσφέρουν μια λεωφόρο για τη βελτίωση του δυναμισμού και της διάδοσης της καινοτομίας στις τοπικές αγορές. Ενώ απαιτείται περαιτέρω ανάλυση για να κατανοηθεί το είδος των μεταναστών που είναι πιο επιρρεπείς στην καινοτόμο επιχειρηματικότητα στις αγροτικές περιοχές, οι πολιτικές ένταξης και αφομοίωσης μεταναστών που ενθαρρύνουν την εγκατάσταση αλλοδαπών σε λιγότερο πυκνοκατοικημένες περιοχές είναι πιθανό να φέρουν μια ποικιλία δεξιοτήτων και κεφαλαίων που ενθαρρύνουν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία οικοσύστημα.

• **Τέλος, η νεανική γυναικεία επιχειρηματικότητα υστερεί, ιδιαίτερα σε πόλεις, προάστια και αγροτικές περιοχές.** Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν τη νεανική γυναικεία επιχειρηματικότητα, συμπεριλαμβανομένης της πρόσβασης σε επίσημα και άτυπα δίκτυα, το οικονομικό κεφάλαιο, το ανθρώπινο κεφάλαιο και τους κυβερνητικούς πόρους (ΟΟΣΑ, 2021). Τα ποιοτικά ευρήματα ευθυγραμμίζονται με ποσοτικά ευρήματα που υποδηλώνουν ότι οι νέες γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό να ξεκινήσουν εταιρείες, ιδίως σε πόλεις και προάστια.

Οι νέες γυναίκες σε αγροτικές περιοχές, πόλεις και προάστια τείνουν να ξεκινούν περισσότερες επιχειρήσεις όταν έχουν υψηλότερη εκπαίδευση (βλ. ακόλουθο σχήμα).



Ενώ οι νέοι άνδρες τείνουν επίσης να ξεκινούν επιχειρήσεις όταν είναι πιο μορφωμένοι, η εκπαίδευση είναι λιγότερο προγνωστικός παράγοντας για την ίδρυση μιας επιχείρησης για άνδρες παρά για τις γυναίκες. Στις αγροτικές περιοχές, τις πόλεις και τα προάστια, οι γυναίκες τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης από τους άνδρες ομολόγους τους. Όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό της επίπεδο, τόσο πιο πιθανό είναι να γίνει επιχειρηματίας στις αγροτικές περιοχές. Εάν οι γυναίκες σε αγροτικές περιοχές, πόλεις και προάστια έχουν τριτοβάθμιο επίπεδο εκπαίδευσης, έχουν 55% περισσότερες πιθανότητες να ξεκινήσουν μια επιχείρηση από ό,τι αν είχαν χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Για τους άνδρες, ο αριθμός αυτός είναι χαμηλότερος στο 27,5%. Οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να ξεκινήσουν μια επιχείρηση ενώ

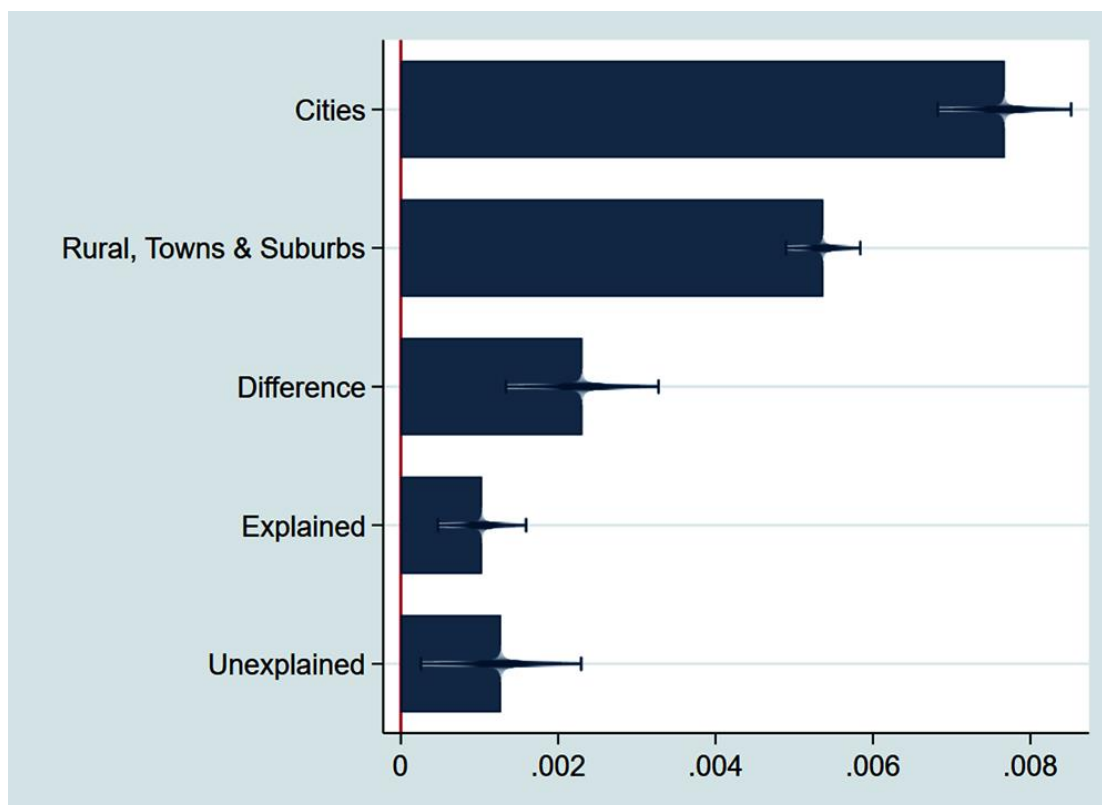
εργάζονται από το σπίτι και τείνουν να έχουν διαφορετική τομεακή εστίαση στις επιχειρηματικές τους προσπάθειες, για παράδειγμα στους τομείς των υπηρεσιών και της φιλοξενίας που έχουν υψηλότερο μερίδιο στις αγροτικές οικονομίες και χαμηλότερους μισθούς. Η γυναικεία επιχειρηματικότητα, όπως και η ανδρική επιχειρηματικότητα, εξαρτάται από την πρόσβαση σε κεφάλαιο και εργατικούς πόρους, εκτός από την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών και τις πολιτικές πρόνοιες. Η εστίαση στην εξισορρόπηση των όρων ανταγωνισμού στις ευκαιρίες για άνδρες και γυναίκες, παρέχοντας επαρκή υποστήριξη του δημόσιου τομέα για τη γυναικεία επιχειρηματικότητα και ενθαρρύνοντας την επιχειρηματικότητα σε όλους τους τομείς, αποτελεί σημαντικό βήμα για την ενθάρρυνση της γυναικείας επιχειρηματικότητας σε παραγωγικούς και μεταβατικούς τομείς.

Συνολικά, οι νέοι επιχειρηματίες έχουν 8,5% λιγότερες πιθανότητες να ξεκινήσουν μια επιχείρηση εάν ζουν σε αγροτικές περιοχές. Αυτή η ποινή καθορίζεται κυρίως από τις ευκαιρίες κατάρτισης και εκπαίδευσης, καθώς και από τα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά των νέων, συμπεριλαμβανομένων των μεταναστών, και των γονέων τους. Οι γυναίκες βρίσκονται σε ιδιαίτερα μειονεκτική θέση, καθώς το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης (μετά τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση) είναι ισχυρότερος καθοριστικός παράγοντας από ό,τι για τους άνδρες. Τέλος, η ανεργία μπορεί να είναι ένα υψηλό κίνητρο για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης και όσοι ιδρύουν μια επιχείρηση στις πόλεις, συχνά έχουν καλύτερη πρόσβαση στην εκπαίδευση και την κατάρτιση, παρέχοντάς τους πλεονέκτημα στο επιχειρηματικό τους ταξίδι.

### **5.5 Κατανόηση εναλλακτικών σεναρίων για νέους επιχειρηματίες σε αγροτικές περιοχές**

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τον βαθμό στον οποίο οι διαφορές στα ποσοστά επιχειρηματικότητας οφείλονται σε μεμονωμένα χαρακτηριστικά ή στο γενικό οικοσύστημα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αυτή η ενότητα εξετάζει αυτό το ερώτημα μέσω μιας αντίθετης άσκησης, διαχωρίζοντας το μέρος της ανάλυσης που συμβάλλει σε παρατηρήσιμες διαφορές έναντι εκείνων που αποδίδονται σε άγνωστους παράγοντες. Αυτοί οι άγνωστοι παράγοντες μπορεί να σχετίζονται με διαφορετικές συνθήκες πλαισίου εκτός του ελέγχου των νεαρών ατόμων. Για να το αντισταθμίσουμε αυτό, μπορούμε να δημιουργήσουμε μια ανάλυση αντιπραγματικών που προβάλλει σεναρία όπου τα παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά είναι ισοδύναμα. Για τους σκοπούς της μέτρησης και της στατιστικής ισχύος, και σύμφωνα με το αντίθετο μοντέλο, η ανάλυση πρέπει να χωριστεί σε δύο ομάδες. Ενώ οι αγροτικές περιοχές είναι συχνά πιο απομακρυσμένες από τις πόλεις και τα προάστια, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας πολιτικής αξιολογεί τμήματα πόλεων και πόλεων ως σχετικά περισσότερο παρόμοια με αγροτικές περιοχές παρά με πόλεις. Επομένως, για αυτό το μέρος της ανάλυσης, οι αγροτικές περιοχές ομαδοποιούνται με πόλεις και προάστια.

Η ανάλυση αποσύνθεσης στο ακόλουθο σχήμα δείχνει ότι, κατά τον έλεγχο για παρατηρήσιμους παράγοντες, η διαφορά μεταξύ της πιθανότητας επιχειρηματικότητας σε πόλεις έναντι αγροτικών περιοχών, κωμοπόλεων και προαστίων είναι μικρή και κοντά στο 0,2% (που σημαίνει ότι οι αγροτικές περιοχές έχουν 0,2% χαμηλότερες πιθανότητες). Η διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων είναι σημαντική. Περίπου το ήμισυ της διαφοράς εξηγείται από παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά όπως η εκπαίδευση, το φύλο, η κατάρτιση, η εκπαίδευση των γονέων (και από την κοινωνικοοικονομική κατάσταση του αντιπροσώπου), η κατάσταση μετανάστευσης και το αν εργάζονται από το σπίτι ή το γραφείο ή αν εργάζονται νύχτες και σαββατοκύριακα. Μόλις ελέγξουμε αυτά τα χαρακτηριστικά, παραμένει ένα μεγάλο μερίδιο ανεξήγητων παραγόντων που επηρεάζουν την απόφαση για ίδρυση νέων επιχειρήσεων.



Οι κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες εξηγούν το ήμισυ της εδαφικής ανισότητας. Εάν οι επιχειρηματίες σε αγροτικές περιοχές και πόλεις και προάστια είχαν τα ίδια κοινωνικοοικονομικά προφίλ και τομεακές και περιφερειακές ιδιότητες, το χάσμα μεταξύ της πιθανότητας να γίνουν νεοφυείς επιχειρηματίες θα μειωνόταν κατά σχεδόν 50%.

Το μήνυμα από αυτή την ανάλυση είναι διπλό. Πρώτον, τα άτομα σε περιοχές με μικρότερη πυκνότητα εμποδίζονται από την ύπαρξη διαφορετικών ευκαιριών από εκείνα των πόλεων. Δεύτερον, η διασφάλιση ίσης πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των ευκαιριών εκπαίδευσης ή άλλων συνθηκών περιφερειακού πλαισίου, είναι μια σημαντική πτυχή της ενθάρρυνσης του επιχειρηματικού δυναμισμού που συνδέεται με την καινοτομία, αλλά πρέπει να γίνουν ακόμη περισσότερα για να ισώσουν οι όροι ανταγωνισμού.

## 6. Η καινοτομία ως μοχλός ευκαιριών για τις αγροτικές περιοχές

Η συσχέτιση μεταξύ καινοτομίας, μακροπρόθεσμης ανάπτυξης και παραγωγικότητας είναι καλά εδραιωμένη, αλλά ο αντίκτυπός της στα οικονομικά και κοινωνικά αποτελέσματα είναι πιο διαφοροποιημένος και η ανάλυση εντός των χωρών και για τις αγροτικές περιοχές είναι πολύ πιο περιορισμένη. Για παράδειγμα, η καινοτομία στον δημόσιο τομέα αποδίδεται συχνά σε βελτιώσεις στην εμβέλεια των δημόσιων υπηρεσιών σε πιο απομακρυσμένες περιοχές, όπως η ηλεκτρονική υγεία και η ηλεκτρονική εκπαίδευση, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε αυξανόμενες ανισότητες, όπως συνέβη κατά την κρίση του COVID-19 (Markey, Ryser και Halseth, 2020). Βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα, η καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια θέσεων εργασίας και εισοδήματος, να αυξήσει την πόλωση των θέσεων εργασίας και την ανισότητα μεταξύ των παραμεθόριων και καθυστερημένων επιχειρήσεων και των περιφερειών (Acemoglu και Restrepo, 2020). Ωστόσο, εν μέσω των αυξανόμενων φόβων για το πώς η επιτάχυνση των καινοτομιών που αντικαθιστούν τους

ανθρώπους επηρεάζει τους εργαζόμενους, η καινοτομία εξακολουθεί να έχει τη δυνατότητα να μεταμορφώσει τις ευκαιρίες για τις οικονομίες μας (Autor, 2014).

Το επόμενο μέρος της ανάλυσης εστιάζει στα αποτελέσματα που σχετίζονται με την καινοτομία και διερευνά πώς η κοινωνική καινοτομία είναι κρίσιμη για τις αγροτικές περιοχές. Στη συνέχεια, εμβαθύνει στα σχετικά αποτελέσματα σε περιφερειακό επίπεδο και καταλήγει με πιο ακριβείς πληροφορίες από μελέτες περιπτώσεων. Η ανάλυση βασίζεται σε δεδομένα από την Έρευνα Εργατικού Δυναμικού της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EU-LFS), τις περιφερειακές στατιστικές του ΟΟΣΑ και τις εθνικές πηγές δεδομένων. Η αγροτικότητα ορίζεται ως το μερίδιο των αγροτικών πληθυσμών που βασίζονται σε μεγάλες (TL2) περιφέρειες.

### 6.1 Κοινωνική καινοτομία στις αγροτικές περιοχές

Μια σημαντική πτυχή της ζωής σε αγροτικές περιοχές είναι οι πρωτοβουλίες που συνδυάζουν νέες και βελτιωμένες μεθόδους παροχής αγαθών και υπηρεσιών που έχουν κοινωνικό σκοπό. Συχνά αυτά τα είδη καινοτομίας δεν είναι άμεσα μετρήσιμα, αλλά αποκτούν ολοένα μεγαλύτερη σημασία για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Το αποτέλεσμα των κοινωνικών καινοτόμων συχνά συμβάλλει άμεσα στην τοπική ευημερία και στην αυξημένη παροχή δημόσιων υπηρεσιών.

Είναι ολοένα και πιο σαφές ότι οι κοινωνικές προκλήσεις όπως η κλιματική αλλαγή δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν μόνο από έναν παράγοντα ή μέσω παραδοσιακών κυβερνητικών απαντήσεων από πάνω προς τα κάτω. Υπό αυτή την προοπτική, οι αγροτικές περιοχές εμφανίζονται ιδιαίτερα αντιμέτωπες συχνά λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων, των δημογραφικών αλλαγών, των υποδομών και της διαθεσιμότητας δημόσιων υπηρεσιών όπως η υγειονομική περίθαλψη, οι μεταφορές ή η πρόσβαση στην εκπαίδευση. Η κοινωνική καινοτομία θεωρείται ευκαιρία για την υποστήριξη της κοινωνικής ευημερίας, την αντιμετώπιση της περιθωριοποίησης και την ενεργοποίηση μετασχηματιστικών αλλαγών μέσω συλλογικής δράσης. μπορεί να μειώσει τις κοινωνικές ανισότητες και τη δυσανάλογη χρήση των πόρων και να προωθήσει τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Ο ορισμός εργασίας της κοινωνικής καινοτομίας που υιοθετήθηκε στο πλαίσιο του Φόρουμ του ΟΟΣΑ για τις Κοινωνικές Καινοτομίες ήταν ότι «μπορεί να αφορά εννοιολογικές αλλαγές, αλλαγές διαδικασίας ή προϊόντος, οργανωτικές αλλαγές και αλλαγές στη χρηματοδότηση και μπορεί να αντιμετωπίσει νέες σχέσεις με ενδιαφερόμενα μέρη και περιοχές». Ο ορισμός του ΟΟΣΑ συνδέει ξεκάθαρα την κοινωνική καινοτομία με την τοπική ανάπτυξη, καθώς η κοινωνική καινοτομία θεωρείται τρόπος βελτίωσης της ευημερίας των ατόμων και των κοινοτήτων και γίνεται ρητή αναφορά σε νέες σχέσεις με περιοχές (ΟΟΣΑ, 2000[12]). Η έρευνα υπογραμμίζει ότι επειδή η κοινωνική καινοτομία ανταποκρίνεται σε προκλήσεις που βασίζονται στον τόπο, μερικές φορές είναι δύσκολο για αυτές τις πρωτοβουλίες να αναπτυχθούν πέρα από την κοινότητα. Είναι τυπικά ενσωματωμένο τοπικά και οι συνθήκες του μπορεί να διαφέρουν από τη μια περιοχή στην άλλη.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα όπου ομάδες τοπικής δράσης αντιμετωπίζουν ζητήματα κοινωνικού αποκλεισμού και προωθούν τη συνεταιριστική επιχειρηματικότητα ή την εφαρμογή νέων εργαλείων ψηφιοποίησης σε αγροτικές περιοχές. Η κοινωνική καινοτομία ανταποκρίνεται στις προκλήσεις σε ένα αγροτικό πλαίσιο:

- ✓ Ενεργοποιώντας τη δύναμη της συλλογικής γνώσης με τη συμμετοχή διαφόρων ενδιαφερομένων, εντοπίζει καινοτόμους τρόπους αντιμετώπισης των κοινωνικών

προκλήσεων. Τοπικοί παράγοντες, όπως η κοινωνία των πολιτών, οι επιχειρήσεις ή η τοπική αυτοδιοίκηση θα μπορούσαν να συνεργαστούν με στόχο την εξεύρεση νέων πρακτικών για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων τοπικών προκλήσεων. Συχνά αυτές οι λύσεις περιλαμβάνουν νέες κοινωνικές σχέσεις και συνεργασίες, μηχανισμούς συμμετοχικής διακυβέρνησης μαζί με οικονομικές ευκαιρίες.

- ✓ Με την ανάπτυξη ανθεκτικών και βιώσιμων λύσεων ως αποτέλεσμα της ευθυγράμμισης πολλαπλών συμφερόντων διαφόρων ενδιαφερομένων προς έναν κοινό στόχο. Αυτό οδηγεί σε θετικές συστημικές αλλαγές, ειδικά στις περιθωριοποιημένες αγροτικές περιοχές, οι οποίες πρέπει να ανακαλύψουν εκ νέου τον ρόλο τους και την ικανότητά τους να καινοτομούν.
- ✓ Με την αύξηση της αίσθησης του ανήκειν σε μια τοπική περιοχή και κοινότητα καθώς και την επιθυμία να αποτραπεί η υπερβολική μετανάστευση μέσω της εξεύρεσης λύσεων στις τοπικές προκλήσεις και της δημιουργίας πιο ζωντανών και ενεργών αγροτικών κοινωνιών (Zivojinovic, Ludvig and Hogl, 2019).
- ✓ Βελτιώνοντας τον αντίκτυπο και την αξία για τα χρήματα μέσω της εύρεσης εναλλακτικών τρόπων παροχής της ίδιας υπηρεσίας και ιδιαίτερα με την εισαγωγή προληπτικών προσεγγίσεων, η κοινωνική καινοτομία αντιμετωπίζει το ζήτημα των περιορισμένων οικονομικών πόρων και μειώνει το μελλοντικό κόστος μειώνοντας ρητά τις αρνητικές εξωτερικές επιδράσεις των οικονομικών δραστηριοτήτων.

Υπάρχει δυναμική για αλλαγή στις αγροτικές περιοχές μέσω της κοινωνικής καινοτομίας. Μέχρι πρόσφατα, η επικρατούσα άποψη ήταν ότι δεν είναι όλα τα τοπικά πλαίσια ικανά να καλλιεργήσουν την κοινωνική καινοτομία (Moulaert et al., 2014), υποδηλώνοντας ότι η κοινωνική καινοτομία είναι πιο πιθανό να συμβεί σε αστικές περιοχές. Ωστόσο, ένας αυξανόμενος αριθμός ακαδημαϊκών υποστηρίζει το αντίθετο και βρίσκει δυναμική στις αγροτικές περιοχές (Aldea-Lörröhen, 2011· Bock, 2016· Lindberg and Jansson, 2016· Neumeier, 2017), ιδίως χάρη στην προοδευτική πρόοδο της ψηφιοποίησης και των καινοτόμων πρακτικών. Παραδείγματα περιλαμβάνουν κατ' οίκον φροντίδα ή διαδικτυακή εκπαίδευση, τα οποία έχουν αναπτυχθεί ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της κρίσης του COVID-19, καθώς και λύσεις αγροτικής κινητικότητας μέσω μιας πρωτοβουλίας κοινής χρήσης ηλεκτρονικών αυτοκινήτων σε ένα χωριό της Γερμανίας (Dorf mobil Barsikow, 2020). Το αποτέλεσμα των κοινωνικών καινοτόμων συχνά συμβάλλει άμεσα στη βελτίωση της τοπικής ευημερίας και στην αποτελεσματικότερη παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Το έγγραφο του ΟΟΣΑ «Δημιουργία τοπικών οικοσυστημάτων για κοινωνική καινοτομία: Ένα μεθοδολογικό πλαίσιο» (2021) διερευνά την προσέγγιση για την ενίσχυση της ικανότητας κοινωνικής καινοτομίας σε τοπικό επίπεδο, την ανάπτυξη, την κλίμακα καθώς και την ανάπτυξη πολιτικών που βασίζονται σε τεκμήρια γύρω από αυτό θέμα.

Η ποιότητα και η ποικιλομορφία της κοινότητας κοινωνικής καινοτομίας αποτελούν τη βάση για την επιτυχία του οικοσυστήματος κοινωνικής καινοτομίας σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Η κοινότητα χτίζεται από τους φορείς της κοινωνικής καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένου του ιδιωτικού τομέα, του δημόσιου τομέα και των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών, που μπορεί να περιλαμβάνει διάφορους παράγοντες της κοινωνικής οικονομίας και πολίτες που διαδραματίζουν διαφορετικούς και εναλλασσόμενους ρόλους στην έναρξη και την ανάπτυξη κοινωνικών καινοτομιών. Αυτή η προοπτική πολλών ενδιαφερομένων είναι ζωτικής σημασίας για την κοινωνική καινοτομία και βοηθά στην επανεφεύρεση των παραδοσιακών ρόλων των ηθοποιών. Για παράδειγμα, οι φορείς της κοινωνίας των πολιτών – όπως οι ενώσεις ή οι πολίτες – αναλαμβάνουν συχνά την ηγεσία στη διαδικασία έναρξης (καθώς και ανάπτυξης) της

κοινωνικής καινοτομίας επειδή οι αποστολές τους συνδέονται στενά με κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς σκοπούς (Bekker et al., 2013).

Η παρουσία ενεργού κοινωνίας των πολιτών σε μια περιοχή και μια σχετικά μεγαλύτερη πυκνότητα της κοινωνίας των πολιτών θα μπορούσε να υποδηλώνει μεγαλύτερη τάση για έναρξη κοινωνικών καινοτομιών. Συγκεκριμένα, στις αγροτικές περιοχές, η έρευνα (Jungsberg et al., 2020) για την κοινωνική καινοτομία αναφέρεται στην κοινωνία των πολιτών ως τους πιο σημαντικούς φορείς κατά τη φάση έναρξης της κοινωνικής καινοτομίας, ακόμη κι αν είναι συχνά λιγότερο παρόντες στις αγροτικές περιοχές. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες (Richter et al., 2019) ή οι ηλικιωμένοι (Noack and Federwisch, 2020) επισημαίνονται επίσης συγκεκριμένα από ορισμένους ερευνητές ως ιδιαίτερα ενεργές υποομάδες σε σχέση με την αγροτική κοινωνική καινοτομία. Παρόμοια με την κατανομή του εργατικού δυναμικού σε διάφορες περιοχές, στις ευρωπαϊκές χώρες, σχεδόν το 20% της απασχόλησης σε ενώσεις βρίσκεται σε αγροτικές περιοχές, με σχεδόν το 30% σε πόλεις και προάστια. Ωστόσο, το ποσοστό των ατόμων που εργάζονται σε συλλόγους ως πρωταρχικό επάγγελμα είναι μόνο οριακά χαμηλότερο στις αγροτικές περιοχές, σε σύγκριση με τις πόλεις, τα προάστια και τις πόλεις. Η κατανόηση της απασχόλησης σε εταιρικά μερίδια από μόνη της δεν αρκεί για την αποτύπωση της αυξανόμενης σημασίας της κοινωνικής καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές, αλλά μας επιτρέπει να παρέχουμε τουλάχιστον μια σχετική κατανόηση ορισμένων τύπων κοινωνικής καινοτομίας. Η αυξανόμενη σημασία της κοινωνικής καινοτομίας καθιστά απαραίτητη τη διερεύνηση τρόπων με τους οποίους μπορούν να εφαρμοστούν οι μετρήσεις για τη μέτρησή της και προκειμένου να αναλυθούν τρόποι για να ξεπεραστεί η στενή εστίαση των μετρήσεων σε οικονομικά ζητήματα μόνο.

Η κοινωνική καινοτομία αποτελεί πηγή νέων ρυθμίσεων και τρόπων συνεργασίας για συγκεκριμένες περιφέρειες και αγροτικές περιοχές. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η περιοχή της Ναβάρρα, στην Ισπανία, μια από τις πρωτοπόρους στην προώθηση της κοινωνικής καινοτομίας τα τελευταία χρόνια. Η περιοχή έχει αναλάβει μια σειρά από πρωτοβουλίες για την προώθηση της κοινωνικής καινοτομίας. Η Μονάδα Κοινωνικής Καινοτομίας δημιουργήθηκε το 2017 ως μια σημαντική δράση στο πλαίσιο του Ολοκληρωμένου Σχεδίου της Ναβάρρα για την Κοινωνική Οικονομία 2017-2020 της κυβέρνησης της Ναβάρρα. Το πρώτο προϊόν της μονάδας ήταν ένα αποκλειστικό οικοσύστημα για κοινωνική καινοτομία με προσαρμοσμένη μεθοδολογία σε τοπικό επίπεδο που προώθησε πάνω από 35 τοπικά έργα κοινωνικής καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένων πρωτοβουλιών για τη βελτίωση της ποιότητας των τροφίμων στα σχολεία και την πρόσβαση στην υγεία μέσω διαδικτυακών υπηρεσιών σε αγροτικές περιοχές. Ένα άλλο παράδειγμα είναι το Coompanion Blekinge, Σουηδία, το οποίο συνεργάζεται με την τοπική κυβέρνηση της κομητείας, ενεργώντας ως συνεταιριστικός διαμεσολαβητής με δημόσια χρηματοδότηση και 25 φυσικούς ιστότοπους που υποστηρίζουν κερδοσκοπικές ή μη κερδοσκοπικές πρωτοβουλίες που εξυπηρετούν κοινωνικό σκοπό.

Εν ολίγοις, η κοινωνική καινοτομία είναι μια ολοένα και πιο αναγνωρισμένη μορφή καινοτομίας που βασίζεται στα ειδικά χαρακτηριστικά των τοπικών οικονομιών, ιδίως όπου δεν υπάρχει πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες. Ωστόσο, η ποιότητα και η ποικιλομορφία της κοινότητας κοινωνικής καινοτομίας αποτελούν τη βάση για την επιτυχία του οικοσυστήματος κοινωνικής καινοτομίας σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Τέλος, η παρουσία μιας ενεργού κοινωνίας των πολιτών σε μια περιοχή θα μπορούσε να υποδηλώνει μεγαλύτερη τάση για την έναρξη κοινωνικών καινοτομιών.

## 6.2 Επιδράσεις της καινοτομίας σε διάφορες διαστάσεις της ευημερίας στις αγροτικές περιοχές

Αυτή η έκθεση εντόπισε αρκετούς λόγους για τους οποίους θα πρέπει να επανεξετάσουμε την κατανόησή μας για την καινοτομία και τους μοχλούς της στις αγροτικές περιοχές. Στην επόμενη ενότητα, η ανάλυση εκτιμά τις επιπτώσεις της καινοτομίας στην απασχόληση, την παραγωγικότητα, την αύξηση της παραγωγικότητας, το εισόδημα των νοικοκυριών και τους δείκτες περιφερειακής εισοδηματικής ανισότητας (δείκτης Gini). Σε αυτήν την περίπτωση, η καινοτομία προσδιορίζεται μέσω δεικτών έντασης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας με στάθμιση πληθυσμού και τα αποτελέσματα είναι μεταβλητές που λαμβάνονται από την Περιφερειακή Βάση Δεδομένων του ΟΟΣΑ. Δυστυχώς, τα δεδομένα σχετικά με τα σχετικά επαγγέλματα δεν ήταν διαθέσιμα σε όλες τις περιοχές TL2. Ως πρώτο βήμα, η εργασία στην ανάλυση σε επίπεδο TL2 απαιτεί να λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός της υπαίθρου χρησιμοποιώντας μερίδια μη μητροπολιτικών πληθυσμών σε μεγάλες περιφέρειες TL2. Αν και είναι λιγότερο προτιμότερο από την ανάλυση σε επίπεδο μικρών περιοχών (TL3), επιτρέπει την ευρύτερη χρήση των διαθέσιμων ελέγχων και στατιστικών. Ως εκ τούτου, η ανάλυση επικεντρώνεται σε μια ανάλυση δύο ουρών που κατατάσσει τις περιφέρειες TL2 με βάση τον βαθμό της υπαίθρου και κατηγοριοποιεί δύο ομάδες, εκείνων των οποίων τα μερίδια μη μητροπολιτικών πληθυσμών είναι μικρότερα από το 25ο εκατοστημόριο των περιφερειών και εκείνων που υπερβαίνουν το 75ο εκατοστημόριο των περιφερειών που προσδιορίζει τις περιοχές TL2 ως με σχετικά υψηλό μερίδιο μη μητροπολιτικών πληθυσμών.

Περιφέρειες με σχετικά υψηλότερα ποσοστά μη μητροπολιτικών πληθυσμών παρατηρούν θετική συσχέτιση μεταξύ της καινοτομίας και του πραγματικού εισοδήματος των νοικοκυριών, των αναλογιών εξάρτησης ηλικιωμένων, της πυκνότητας πληθυσμού και της αύξησης της πυκνότητας πληθυσμού. Κατά τη χρήση αναλογιών διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας (διπλώματα ευρεσιτεχνίας ανά πληθυσμό που απασχολείται στη βιομηχανία υψηλής τεχνολογίας [υψηλής τεχνολογίας]) προς την καινοτομία με αντιπροσώπους, οι τάσεις σε περιοχές με σχετικά υψηλότερη πυκνότητα και σε αυτές με σχετικά χαμηλότερη πυκνότητα είναι παρόμοιες για όλες τις ίδιες μεταβλητές, εκτός από την αύξηση της πυκνότητας του πληθυσμού. Αυτό το εύρημα δεν προκαλεί έκπληξη, καθώς η αύξηση του πληθυσμού αυξάνει τις ευκαιρίες για καινοτόμες αλληλεπιδράσεις σε εισημοποιημένα περιβάλλοντα. Για περιφέρειες με σχετικά πιο αγροτικά χαρακτηριστικά, η δημογραφική πρόκληση παραμένει βασικός παράγοντας για τη δημιουργία περιβάλλοντος για καινοτομία.

Λαμβάνοντας υπόψη το πρώτο βήμα, η καινοτομία συνδέεται με αυξήσεις στην απασχόληση, την παραγωγικότητα, το εισόδημα των νοικοκυριών και την αύξηση της παραγωγικότητας το επόμενο έτος. Οι τάσεις που σχετίζονται με βασικά αποτελέσματα που ενδιαφέρουν τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής υποδηλώνουν ότι η επιδίωξη πολιτικών που επικεντρώνονται στην αύξηση των καινοτόμων δραστηριοτήτων σε αγροτικές περιοχές έχει σχετικά ισχυρότερη ανταπόκριση για περιοχές με περισσότερα αγροτικά χαρακτηριστικά από ό,τι σε πιο πυκνές περιφέρειες, τουλάχιστον κατά το πρώτο έτος. Αυτό είναι σύμφωνο με τη βιβλιογραφία για την καινοτομία και τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Δεδομένων των επιχειρημάτων που διατυπώθηκαν στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου σχετικά με την επαγγελματική δομή, αναμένουμε ότι αυτό το αποτέλεσμα θα είναι παρατηρήσεις κατώτερου επιπέδου.

Τα οφέλη των καινοτόμων δραστηριοτήτων είναι ισχυρότερα για περιφέρειες με περισσότερα αγροτικά χαρακτηριστικά. Στο Σχήμα 5.2, τα οφέλη της καινοτομίας στην απασχόληση σε περιοχές με περισσότερα αγροτικά χαρακτηριστικά είναι υψηλότερα από ό,τι σε πυκνότερες

περιφέρειες κατά συντελεστή 5,5. Μια αύξηση κατά μία μονάδα του λόγου των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας προς τον πληθυσμό έχει ως αποτέλεσμα διπλάσια αύξηση της απασχόλησης για ένα υψηλό ποσοστό ατόμων που ζουν σε μη μητροπολιτικές περιοχές, ενώ οδηγεί σε αύξηση της απασχόλησης μόνο κατά 40% για άτομα που ζουν σε περιοχές με λιγότερο μερίδιο μη μητροπολιτικών πληθυσμών. Τα εισοδήματα των νοικοκυριών αυξάνονται κατά 86% σε περιφέρειες με σχετικά υψηλό μερίδιο μη μητροπολιτικών πληθυσμών, ενώ αυξάνονται κατά 30% σε περιοχές με σχετικά λιγότερους μη μητροπολιτικούς πληθυσμούς. Μια αύξηση κατά μία μονάδα στην ένταση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας συνδέεται με αύξηση της παραγωγικότητας κατά 91% σε περιοχές με σχετικά υψηλά μερίδια μη μητροπολιτικών πληθυσμών. Αυτός ο αντίκτυπος είναι χαμηλότερος, στο 54%, σε περιοχές με χαμηλότερο ποσοστό μη μητροπολιτικών πληθυσμών. Επιπλέον, η αύξηση της παραγωγικότητας (προστιθέμενης αξίας ανά εργαζόμενο) συνδέεται επίσης θετικά με την αυξημένη ένταση των δραστηριοτήτων καινοτομίας και κατοχύρωσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και σχετικά ισχυρότερη για περιοχές με μεγαλύτερα μερίδια μη μητροπολιτικών πληθυσμών. Το υψηλότερο επίπεδο επιπτώσεων για τις αγροτικές περιοχές υποδηλώνει ότι μπορεί να υπάρχουν μεγαλύτερα οφέλη από την καινοτομία, παραδοσιακή ή άλλη, σε περιοχές με υψηλότερα ποσοστά μη μητροπολιτικών πληθυσμών που μπορούν να συμβάλουν στη γεφύρωση της γεωγραφίας της δυσαρέσκειας.

Ωστόσο, η καινοτομία είναι πρόδρομος της ανισότητας βραχυπρόθεσμα για όλες τις περιφέρειες. Η καινοτομία υψηλής τεχνολογίας γεννά βραχυπρόθεσμα ανισότητες τόσο σε αγροτικές όσο και σε πυκνές περιοχές. Μια αύξηση κατά μία μονάδα στην ένταση του διπλώματος ευρεσιτεχνίας έχει ως αποτέλεσμα 11% αύξηση της μισθολογικής ανισότητας (δείκτης Gini) σε περιοχές με υψηλότερα ποσοστά μη μητροπολιτικών πληθυσμών, αλλά μόνο 3% αύξηση της μισθολογικής ανισότητας σε περιοχές με χαμηλότερα ποσοστά μη μητροπολιτικών πληθυσμούς. Οι εκτιμήσεις καταδεικνύουν ότι η καινοτομία που βασίζεται σε διπλώματα ευρεσιτεχνίας είναι πρόδρομος για υψηλότερα επίπεδα ανισότητας στις αγροτικές περιοχές από ό,τι σε πιο πυκνά περιβάλλοντα. Αλλά αυτό πρέπει να τηρείται με προσοχή. Η χρήση μέτρων καινοτομίας μέσω της κατοχύρωσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας (δημιουργία) δεν μπορεί να αποτυπώσει τις μισθολογικές επιπτώσεις της υιοθέτησης καινοτόμων αγαθών και υπηρεσιών σε βιομηχανίες που αποτυπώνουν με μεγαλύτερη ακρίβεια την αγροτική οικονομία. Υπάρχει μια περαιτέρω οδός για να κατανοήσουμε ποιοι τύποι καινοτομίας οδηγούν σε αύξηση της ανισότητας έναντι αυτών που είναι πιο διανεμητικοί.

Εν ολίγοις, η καινοτομία είναι σημαντική για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, τις θέσεις εργασίας και τα αποτελέσματα της ευημερίας. Ωστόσο, τα αποτελέσματα δεν είναι τα ίδια μεταξύ των περιφερειών. Γενικά, οι περιφέρειες με τα υψηλότερα ποσοστά μη μητροπολιτικών πληθυσμών τείνουν να έχουν πιο θετική σχέση μεταξύ αυξημένων εντάσεων καινοτομίας από άλλες. Αυτό το εύρημα υποδηλώνει ότι υπάρχει μια σχετικά μεγαλύτερη ευκαιρία για ανάπτυξη μέσω της καινοτομίας σε περιφέρειες με περισσότερους μη μητροπολιτικούς πληθυσμούς από τις περιφέρειες με μικρότερο μερίδιο λιγότερο μη μητροπολιτικών πληθυσμών. Δεύτερον, η καινοτομία που ενισχύει την ευημερία δεν είναι αυτόματη. Ενώ υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του πραγματικού εισοδήματος των νοικοκυριών και της καινοτομίας σε περιφέρειες με υψηλότερο μερίδιο μη μητροπολιτικών πληθυσμών βραχυπρόθεσμα, υπάρχει επίσης μεγαλύτερη αυξημένη σχέση με τις αυξανόμενες ανισότητες.



### 6.3 Συμπεράσματα

Η έκθεση θέτει το σκηνικό για τη δημιουργία ενός πλαισίου για την κατανόηση της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές μέσω μιας αγροτικής σκοπιάς, διερευνά τον τρόπο προώθησης ενός σχετικά πιο σημαντικού μέσου για την αγροτική καινοτομία και τη νεανική επιχειρηματικότητα και τέλος παρέχει κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για το πώς η καινοτομία επηρεάζει διαφορετικά τις περιοχές. Οι κυβερνήσεις που επιδιώκουν να μειώσουν τις εδαφικές ανισότητες μπορεί να εξετάσουν το ενδεχόμενο κατανόησης των προκλήσεων από τη σκοπιά των αγροτικών κοινοτήτων.

Η κατανόηση του τρόπου αντιμετώπισης ορισμένων από τις προκλήσεις στις αγροτικές περιοχές ξεκινά με τη δημιουργία του σκηνικού, αλλά χρειάζεται να αντιμετωπιστούν κρίσιμα ζητήματα που εμποδίζουν την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα λόγω των συνθηκών πλαισίου και των φραγμών στις διασυνδέσεις μεταξύ περιφερειών και εξωτερικού.

## 7. Η καινοτομία στον τομέα της αγροδιατροφής

Τη δεκαετία του 1940, ένας μέσος αγρότης μπορούσε να παραγάγει τρόφιμα για περίπου 10 άτομα. Σήμερα, περίπου 80 χρόνια μετά, οι πρωτοποριακές εξελίξεις στον εξοπλισμό, στη γενετική και στα διαθέσιμα ψηφιακά εργαλεία, έχουν επιτρέψει στους αγρότες να τρέφουν περισσότερα από 160 άτομα, τα οποία, σε αρκετές περιπτώσεις, διαμένουν εκτός των άμεσων κοινοτήτων τους. Επομένως, βρισκόμαστε σε μια εποχή όπου τα εμπόδια της γεωγραφίας και της εποχικότητας θεωρούνται, συχνά, αμελητέα για τον καθημερινό καταναλωτή.

Παρόλο που η πρόοδος είναι αναμφισβήτητη, ο αγροτικός τομέας εξακολουθεί να αντιμετωπίζει πρωτοφανείς προκλήσεις. Όπως αναφέρθηκε, σε λίγες μόλις δεκαετίες, ο πλανήτης θα μπορούσε να φιλοξενήσει περισσότερους από 11 δισ. ανθρώπους, με τις τρέχουσες πρακτικές στην αγροτική παραγωγή να απαιτείται να προσαρμοστούν, ώστε να συμβάλλουν στην παραγωγή περισσότερων τροφίμων με λιγότερους πόρους. Παράλληλα, οι αγρότες και οι επιχειρήσεις του Αγροδιατροφικού τομέα, δέχονται αυξανόμενη πίεση, προκειμένου να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής. Ταυτόχρονα, το επόμενο κύμα αλλαγής θα σημειωθεί από επιχειρήσεις που θα βρουν τον τρόπο να προωθήσουν τη παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα τροφίμων. Η ανάπτυξη αναδυόμενων τεχνολογιών, βιώσιμων πρακτικών και καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων θα αποτελούν το βασικό χαρακτηριστικό του επόμενου κύματος. Είναι σημαντικό να αξιοποιηθούν, σε όσο το δυνατόν υψηλότερο βαθμό, ψηφιακές καινοτομίες, κυρίως στις μεθόδους παραγωγής τροφίμων.

### 7.1 Τεχνολογική Καινοτομία στον Πρωτογενή Τομέα

Εκτός από την μεταποίηση, σημαντικά περιθώρια απορρόφησης τεχνολογικής καινοτομίας υπάρχουν στον πρωτογενή τομέα. Όπως έχει διαπιστωθεί η παραγωγικότητα του πρωτογενούς τομέα στην Περιφέρεια είναι αρκετά χαμηλή τουλάχιστον όσον αφορά το κατά κεφαλήν παραγόμενο προϊόν. Δεδομένου ότι δεν είναι διαθέσιμα επαρκή και αξιόπιστα στοιχεία αναφορικά στις συγκεκριμένες τεχνολογικές και καινοτομικές ανάγκες του πρωτογενούς τομέα στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, προκρίνεται η γενική αναφορά στις κατευθύνσεις που απορρέουν από τις σχετικές Ευρωπαϊκές Τεχνολογικές Πλατφόρμες οι οποίες και παρέχουν ένα συνεκτικό σχέδιο με προοπτική για τον πρωτογενή κλάδο. Η εξειδίκευση των κατευθύνσεων

και των δράσεων που θα προκριθούν θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν τις ανάγκες του πρωτογενούς κλάδου και της συνδεδεμένης με αυτόν αλυσίδας της αγροβιοδιατροφής.

Όσον αφορά την φυτική παραγωγή και τη δασοκομία, με βάση τις σχετικές Τεχνολογικές Πλατφόρμες (MANUFUTURE Agricultural Engineering and Technologies, PLANTS for the Future, TP organics Organic food and farming, FFL- Food for Life, Forest- Based Sector Technology Platform, κ.λπ.) σημαντικές και με προοπτική θεωρούνται οι τεχνολογίες και καινοτομίες που μεταξύ άλλων αφορούν:

- ✓ τις σύγχρονες μεθόδους καλλιέργειας με την αξιοποίηση μηχανολογικών και άλλων καινοτομιών,
- ✓ τη αξιοποίηση μεθόδων γεωργίας ακριβείας,
- ✓ την αξιοποίηση εφαρμογών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών στην διαχείριση της πρωτογενούς παραγωγής,
- ✓ την πρόληψη και αντιμετώπιση περιβαλλοντικών παραγόντων,
- ✓ την τυποποίηση, συντήρηση, πιστοποίηση ποιότητας και εμπορία των προϊόντων,
- ✓ τη βελτίωση του πολλαπλασιαστικού υλικού,
- ✓ τη μείωση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου της παραγωγής και τη βέλτιστη διαχείριση φυσικών πόρων,
- ✓ την αξιοποίηση των τεχνολογιών της γενετικής στην πρωτογενή παραγωγή,
- ✓ την ενίσχυση των οργανικών/ βιολογικών καλλιεργειών,
- ✓ τη διαχείριση των δασικών οικοσυστημάτων και των διαφόρων χρήσεων τους, τη διαχείριση της βιομάζας και των προϊόντων της, κ.λπ.

Όσον αφορά τη ζωική παραγωγή και την αλιεία οι σχετικές τεχνολογίες και καινοτομίες που προτείνονται από τις αντίστοιχες Ευρωπαϊκές Τεχνολογικές Πλατφόρμες (Sustainable Farm Animal Breeding and Reproduction initiative European Technology Platform- FABRE-TP, European Technology Platform for Global Animal Health- ETPGAN και European Aquaculture Technology and Innovation Platform EATIP,) αφορούν μεταξύ άλλων<sup>3</sup> :

- ✓ την εξασφάλιση της επάρκειας και βιωσιμότητας των συστημάτων ζωικής παραγωγής και της αλιείας,
- ✓ την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της ζωικής παραγωγής και της αλιείας,
- ✓ την αξιοποίηση της γενετικής και της γονιδιωματικής για την καλύτερη διαχείριση και βελτίωση του ζωικού κεφαλαίου και την αναπαραγωγή του,
- ✓ την πλήρη ταυτοποίηση των προϊόντων και την ιχνηλασιμότητα της αλυσίδας παραγωγής,
- ✓ την ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

## 7.2 Ψηφιακή καινοτομία

Η γεωργική εκμετάλλευση του μέλλοντος θα αξιοποιεί την ψηφιακή καινοτομία μέσα από μια μεγάλη γκάμα συνδεδεμένων συσκευών, οι οποίες θα τροφοδοτούν αλγόριθμους μηχανικής μάθησης (machine learning) και θα βοηθούν τους αγρότες στην παρακολούθηση του αγροκτήματος μέσω πινάκων ελέγχου<sup>41</sup>. Οι διασυνδεδεμένες πλατφόρμες ελέγχου και διαχείρισης των γεωργικών εκμεταλλεύσεων, έχοντας λάβει πληροφορίες από εξελιγμένες τεχνολογίες συλλογής δεδομένων (π.χ. drones, robotic field scanners), θα μπορούν να

βελτιώνουν συνεχώς τις αποφάσεις των αγροτών, δίνοντας προτεραιότητα στην κερδοφορία της παραγωγής και στην υγεία του εδάφους.

Καθώς η ανάπτυξη της τεχνολογίας 5G στις αγροτικές περιοχές επεκτείνεται, η συλλογή δεδομένων από συσκευές Internet of Things θα επιτρέψει στους διαχειριστές των γεωργικών εκμεταλλεύσεων να λαμβάνουν γρήγορα αποφάσεις που μπορούν να βελτιώνουν τα έσοδα, την ανάπτυξη κεφαλαίων και τη διαχείριση του κινδύνου. Αναλύοντας τις συνθήκες στον αγρό, οι συσκευές αυτές μπορούν να ειδοποιήσουν τους διαχειριστές των γεωργικών εκμεταλλεύσεων για το ποια είναι η κατάλληλη στιγμή για την εφαρμογή λίπανσης, άρδευσης ή ακόμα και για τη συγκομιδή των προϊόντων. Αυτές οι τεχνολογίες αναμένεται να αποτελέσουν το επόμενο κύμα που θα επιτρέψει στους αγρότες να επικεντρωθούν σε άλλες δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, όπως η επιλογή νέων καλλιεργειών και η προώθησή τους στην αγορά, η ανάλυση των προηγούμενων και των αναμενόμενων επιδόσεων και η ικανοποίηση των αναδυόμενων προτιμήσεων των καταναλωτών. Πιο συγκεκριμένα, ορισμένες ιδιαίτερα υποσχόμενες ψηφιακές καινοτομίες, που επηρεάζουν την παγκόσμια διατροφή, είναι – ενδεικτικά – οι τρισδιάστατες εκτυπώσεις για «χειροποίητα χημικά», τα «φυτά-δείκτες», ο εντοπισμός προσβολών με τη χρήση κινητού τηλεφώνου και οι ασύρματοι αισθητήρες.

Οι τρισδιάστατες εκτυπώσεις για την παραγωγή αγροχημικών αναφέρονται στην ύπαρξη 3D εκτυπωτών, οι οποίοι δίνουν τη δυνατότητα παραγωγής χημικών – όπως φυτοφάρμακα και κτηνιατρικά φάρμακα – στο αγρόκτημα, όποτε και όπως αυτό είναι αναγκαίο. Τα «φυτά-δείκτες» προειδοποιούν, μέσω της αλλαγής του χρώματός τους, για την πιθανή καταπόνηση που υφίσταται κάποιο καλλιεργητικό σύστημα. Στόχος είναι τα «φυτά-δείκτες» να προειδοποιούν για την ύπαρξη ασθενειών, ανεπαρκούς θρέψης του φυτού, συνθήκες εδάφους, ώστε με την έγκαιρη ανθρώπινη παρέμβαση να μειώνεται το κόστος και να αυξάνεται η παραγωγικότητα.

Η δυνατότητα χρήσης φθηνών αισθητήρων κινητών τηλεφώνων, οι οποίοι θα μπορούν να ανιχνεύουν την υπέρυθρη και την υπεριώδη ακτινοβολία, θα αποτελούν σημαντικό εργαλείο εντοπισμού ασθενειών. Η χρήση της τεχνολογίας ασύρματων αισθητήρων επιτρέπει στους αγρότες να λαμβάνουν αποφάσεις, συνυπολογίζοντας ποικίλους σημαντικούς παράγοντες, όπως εδαφολογικά και υδρολογικά δεδομένα, ασθένειες, καιρικές συνθήκες, κ.ά.

Οι γεωργικές εκμεταλλεύσεις θα βασίζονται στη διαφανή καινοτομία του Blockchain, που θα επαληθεύει ότι τα τρόφιμα και οι φυτικές ίνες παράγονται με τρόπο βιώσιμο, υγιεινό και ηθικό, όπως επιζητούν, άλλωστε, και οι καταναλωτές. Η υιοθέτηση αυτού του τύπου καινοτομίας θα συμβάλει στον μετριασμό του κινδύνου κατανάλωσης τροφίμων που περιέχουν παθογόνους μικροοργανισμούς (π.χ. E. coli), κάτι το οποίο ορισμένες επιχειρήσεις έχουν ήδη εφαρμόσει στην πράξη.

Ακόμη, καινοτόμα μοντέλα τιμολόγησης βάσει αποτελεσμάτων (outcome-based models), τροφοδοτούμενα από τη συλλογή των δεδομένων σε πραγματικό χρόνο και αυτοματοποιημένες διαδικασίες, υπόσχονται στους παραγωγούς υψηλότερη αποδοτικότητα, διαφοροποίηση του ρίσκου και περισσότερο προβλέψιμες αποδόσεις.

### **7.3 Η στάση των επιχειρήσεων απέναντι στην ψηφιακή οικονομία μετά την πανδημία**

Το σίγουρο είναι ότι, εν μέσω της αβεβαιότητας των δύο τελευταίων χρόνων, ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, για τις περισσότερες, τέθηκε στο περιθώριο. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων επενδύει στην επιβίωση και την βραχυχρόνια πρόοδο, παρά στην διαρκή επιδίωξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

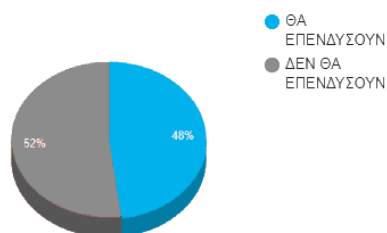
Ένα ακόμη δεδομένο που εγκαθίδρυσε η πανδημία είναι η επιτακτικότητα της ψηφιοποίησης σε όλους τους τομείς. Η επικράτηση του ηλεκτρονικού έναντι του φυσικού εμπορίου είναι γεγονός. Αλλά και οι περισσότερες εκφάνσεις της καθημερινότητας πλέον έχουν μεταφερθεί στις ψηφιακές πλατφόρμες. Η ζωή συμβαίνει στο διαδίκτυο και όποιος θέλει να επιβιώσει οικονομικά, γνωρίζει ότι πρέπει να αποκτήσει μία ισχυρή παρουσία online.

### Οι επιχειρήσεις στην μετά-covid εποχή

Σήμερα, με τη λήξη της πανδημίας, είναι η κατάλληλη εποχή για να αξιολογηθεί πόσο συντηρητικότερες ή πιο ευπροσάρμοστες βγήκαν οι επιχειρήσεις από αυτήν την κατάσταση. Σε ανεξάρτητη έρευνα που διεξήχθη πρόσφατα με πρωτοβουλία της βρετανικής εταιρείας Studio Graphene, 752 επιχειρηματίες του Ηνωμένου Βασιλείου ρωτήθηκαν για την εμπειρία τους με την ψηφιακή καινοτομία, αλλά και για τη στρατηγική που σχεδιάζουν να ακολουθήσουν τη νέα χρονιά.

Το 42% των ερωτηθέντων του συνολικού δείγματος δήλωσε ότι δεν σκοπεύει να αυξήσει τις δαπάνες της επιχείρησής του προκειμένου να επενδύσει στον τομέα του IT. Ωστόσο, αν απομονώσουμε τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του δείγματος (αυτές με 250+ υπαλλήλους), η συντριπτική πλειονότητα (77%) δήλωσε ότι θα το πράξει —θα επενδύσει στο IT.

Πόσες μικρές επιχειρήσεις (κάτω των 50 υπαλλήλων) είναι πρόθυμες να επενδύσουν στο IT;



Η εν λόγω αντίθεση στη στάση των μικρότερων επιχειρήσεων συγκριτικά με τις μεγάλες, είναι έκδηλη σε όλη την έρευνα. Μάλιστα παρατηρούμε ότι εντείνεται ιδιαίτερα σε ερωτήσεις για αναδυόμενους τομείς της τεχνολογίας, οι δυνατότητες των οποίων είναι σε μεγάλο βαθμό ακόμα ανεξερεύνητες.

Ενδεικτικά, το 76% των επιχειρήσεων με 250-500 εργαζόμενους και το 72% των επιχειρήσεων με 500+ εργαζόμενους, σχεδιάζουν να επενδύσουν σε ανερχόμενες τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI), το cloud ή το IoT (Internet of Things). Από την άλλη, μόλις το ένα τρίτο (32%) των επιχειρήσεων με 1-9

υπαλλήλους απάντησε ότι σκοπεύει να κάνει κάτι αντίστοιχο το 2022.

### Συντηρητικότητα και αποφυγή ρίσκου: Χαρακτηριστικά των μικρών επιχειρήσεων;

Η δοκιμή νέων ψηφιακών προϊόντων και εργαλείων θα αποτελέσει βασική προτεραιότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό για το 32% των μικρών επιχειρήσεων. Όσον αφορά τις μεγάλες, το αντίστοιχο ποσοστό ξεπερνά το 75%, ενώ μάλιστα χαρακτηρίζουν την κίνηση αυτή ιδιαίτερα κρίσιμη.

Από τα παραπάνω μπορούν να εξαχθούν ορισμένα ασφαλή συμπεράσματα. Οι μικρότερες επιχειρήσεις, οι οποίες κατά κανόνα διαθέτουν και μικρότερο κεφάλαιο για δαπάνες, επιλέγουν να συνεχίσουν να προστατεύουν την ομαλότητα των βασικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων τους, υπό τον φόβο μιας περαιτέρω διαταραχής της οικονομίας.

Ενδεικτικό είναι ότι οι μικρομεσαίες και οι start-ups, που ανέκαθεν φημιζόνταν για μια νοοτροπία που οδηγούσε σε «γρήγορη αποτυχία» με το που αποκτούσαν ερείσματα σε μια αγορά, πλέον εμφανίζονται πιο συγκρατημένες και επικεντρωμένες

σε μία τακτική «αργής επιτυχίας». Η αλλαγή πλεύσης, όπως λέει το 49%, οφείλεται σε κακές εμπειρίες με τις νέες τεχνολογίες. Η αναποτελεσματική χρήση τους οδήγησε στο να μην φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, γεγονός που με τη σειρά του, αποθάρρυνε τους επιχειρηματίες να επενδύσουν περαιτέρω σε πρωτοποριακά ψηφιακά εργαλεία.

Αντίθετα, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, έχοντας επιβιώσει από την πρωτοφανή αναταραχή των τελευταίων χρόνων, βγαίνουν από την πανδημία πιο «ευέλικτες», με «ανοιγμένους ορίζοντες». Επιδιώκουν να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες προκειμένου να είναι προετοιμασμένες για τις εξελίξεις που επιφυλάσσει το άμεσο μέλλον.

#### Το πλεονέκτημα των «μικρών»

Αυτό δε σημαίνει ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις που παίρνουν ρίσκο έχουν την επιτυχία εξασφαλισμένη, αλλά ούτε και ότι οι μικρότερες δεν επιδεικνύουν κάποια ευελιξία, παρά την συνολική επιφυλακτικότητα.

Παραδείγματος χάριν, επτά στους δέκα ιθύνοντες μεγάλων επιχειρήσεων θεωρούν ότι οι πόροι που δαπανήθηκαν για την αντιμετώπιση απλών τεχνολογικών ζητημάτων αποδυνάμωσαν μια ενδεχόμενη ψηφιακή καινοτομία μεγάλης κλίμακας. Αντίθετα, από τους ερωτηθέντες ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων, μόλις το 16% έχει την ίδια άποψη.

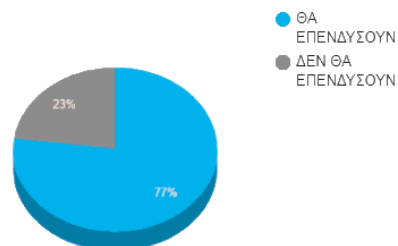
Ομοίως, μόλις μία στις πέντε μικρές επιχειρήσεις -σε αντίθεση με τα δύο τρίτα των μεγάλων- αισθάνθηκε ότι η τηλεργασία ή η υβριδική εργασία δυσχέραναν τα σχέδιά τους για το λανσάρισμα νέων ψηφιακών προϊόντων. Αυτό δείχνει ότι ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις απολαμβάνουν πλεονεκτήματα όπως το επενδυτικό κεφάλαιο, το αυξημένο εργατικό δυναμικό και η συνεργασία με εξειδικευμένους επαγγελματίες, σε μία κατάσταση απομακρυσμένου συντονισμού, δυσκολεύονται να τα εκμεταλλευτούν.

Σε ένα πρότζεκτ ψηφιακού μετασχηματισμού για παράδειγμα, ο ρόλος της σωστής επικοινωνίας, της συνεργασίας και πλήρους κατανόησης μεταξύ της ομάδας είναι κομβικός. Δεν είναι σπάνιο φαινόμενο να αποτυγχάνουν τέτοιου είδους εγχειρήματα εξαιτίας καθυστερήσεων και παρανοήσεων.

#### Η αξία του ρίσκου

Μπορεί πολλές φορές ο πειραματισμός με νέες τεχνολογίες να μην έχει άμεσο οικονομικό όφελος. Ωστόσο, αν εξετάσουμε παραδείγματα καινοτόμων εταιρειών που πέτυχαν, θα εντοπίσουμε ένα κοινό μοτίβο. Οι επιχειρήσεις αυτές εντόπιζαν ανερχόμενες ευκαιρίες και εφάρμοζαν κάτι πρωτοποριακό, το οποίο φαινομενικά η αγορά δεν ήταν ακόμα σε θέση να υποστηρίξει. Δεν αποθαρρύνονταν από το περιβάλλον του «υψηλού ρίσκου-υψηλής

Πόσες μεγάλες επιχειρήσεις (250+ υπαλλήλων) είναι πρόθυμες να επενδύσουν στο IT;



ανταμοιβής», ούτε όμως αγνοούσαν τις αποτυχίες. Αντίθετα, τις ανέλυαν και τις αποκωδικοποιούσαν.

Στην παγκόσμια αγορά, είναι πλέον αυταπόδεικτο ότι η καθυστερημένη υιοθέτηση και προσαρμογή δε λειτουργεί. Οι επιχειρήσεις που επιζητούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της καινοτομίας. Η εναρμόνιση με τις νέες τεχνολογίες και η αναζήτηση ευκαιριών στον ψηφιακό τομέα σήμερα είναι μονόδρομος.

Παρόλα αυτά, η τεχνολογία παραμένει ένα εργαλείο. Ο τρόπος χρήσης της είναι αυτός που της δίνει αξία. Η εμπειρία και οι γνώσεις των επαγγελματιών κάνουν μια ψηφιακή στρατηγική αποτελεσματική. Κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική και έχει ξεχωριστές ανάγκες. Το πέρασμα στην ψηφιακή εποχή, προκειμένου να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να γίνει μελετημένα και εξατομικευμένα.

#### 7.4 Παραγωγική καινοτομία

Το ζωικό κεφάλαιο είναι ένα αναποτελεσματικό μέσο παραγωγής πρωτεΐνης. Η παραγωγή βόειου κρέατος εκπέμπει 20 φορές περισσότερα αέρια του θερμοκηπίου ανά μονάδα βρώσιμης πρωτεΐνης, συγκριτικά με τις φυτικές πηγές. Επίσης, τα ζώα είναι ζώντες οργανισμοί και πολλοί άνθρωποι ανησυχούν για την καλή διαβίωσή τους κατά τη διάρκεια της παραγωγής των τροφίμων. Ένα άλλο θέμα που προκύπτει είναι πως τα βιομηχανικά συστήματα και οι εφοδιαστικές αλυσίδες που απαιτούνται για την παράδοση των ζωικών προϊόντων, θέτουν ζητήματα σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων, τους ανθεκτικούς στα αντιβιοτικά μικροοργανισμούς και την υγεία των εργαζόμενων. Υπολογίζεται πως το 60% των ασθενειών, σε παγκόσμια κλίμακα, είναι ζωικής προέλευσης, με μεγάλο ποσοστό αυτών να μεταδίδονται από ζώα σε ανθρώπους, είτε απευθείας, είτε έμμεσα, μέσω του συστήματος διατροφής.

Παρά τα ανωτέρω, οι καταναλωτές συνεχίζουν να επιθυμούν ζωικά προϊόντα. Καθώς ο παγκόσμιος πληθυσμός γνωρίζει άνοδο κατά περίπου 2 δισ. ως το 2050 και η αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος διογκώνει την παγκόσμια μεσαία τάξη, ο Οργανισμός Τροφίμων και Γεωργίας των Ηνωμένων Εθνών αναμένει ότι η παραγωγή κρέατος θα διπλασιαστεί.

Το παγκόσμιο ζωικό κεφάλαιο θα μπορούσε να φτάσει στα 40 δισ. ζώα έως τότε, γεγονός που αναμένεται να έχει σημαντικές επιπτώσεις στη βιωσιμότητα του πλανήτη. Εταιρείες καινοτομίας προσπαθούν να ανταποκριθούν στη συγκεκριμένη πραγματικότητα, με προσεγγίσεις περισσότερο ικανοποίησης των συγκεκριμένων προτιμήσεων των καταναλωτών για το κρέας, παρά προσπαθειών αλλαγής τους.

#### Φυτικό κρέας (plant-based meat)

Μια προσέγγιση αντικατάστασης των ζωικών πρωτεϊνών εστιάζεται στη δημιουργία φυτικών υποκατάστατων κρέατος, αλλά και γαλακτοκομικών προϊόντων, τα οποία διατηρούν τη γεύση και την εμπειρία του αρχικού ζωικού προϊόντος, χωρίς, όμως, τη θερμιδική ανεπάρκεια ή τις επιπτώσεις στη βιωσιμότητα.

Τα φυτά έχουν πολύ ποικιλόμορφο γονιδίωμα από τα ζώα, προσφέροντας αρκετές επιλογές για γενετική βελτιστοποίηση. Ταχείες και φτηνές γονιδιωματικές τεχνολογίες έχουν ανοίξει την πόρτα στην προσαρμογή των φυτών για την επίτευξη διάφορων στόχων που σχετίζονται με την παραγωγή των τροφίμων, όπως η μείωση της επεξεργασίας, η βελτίωση της γεύσης, η απομάκρυνση και η μείωση αλλεργιογόνων, η ενίσχυση της θρεπτικής περιεκτικότητας και η βελτιστοποίηση της δομής των πρωτεϊνών.

Η τεχνολογία επεξεργασίας γονιδίων CRISPRs (Clustered Regularly Interspaced Short Palindromic Repeats), η οποία τροποποιεί το γονιδίωμα ενός οργανισμού αντί να εισάγει ένα γονίδιο από άλλο είδος, έχει ήδη χρησιμοποιηθεί στην παραγωγή πιο υγιεινού σογιέλαιου.

### **Κρέας με βάση τα κύτταρα (cell-based meat)**

Όπου οι φυτικές πρωτεΐνες επιδιώκουν να αντικαταστήσουν τις ζωικές, παρουσιάζεται η νέα τάση της παραγωγής κρέατος μέσω κυττάρων (cell-based meat ή αλλιώς “clean meat”), η οποία στοχεύει στην παραγωγή ζωικών προϊόντων χωρίς την εκτροφή ζώων. Πρόκειται για προσέγγιση που βασίζεται στην αναγεννητική βιοτεχνολογία για την παραγωγή κρέατος, γαλακτοκομικών πρωτεϊνών και άλλων ζωικών προϊόντων, όπως το δέρμα. Αυτή η μορφή κυτταρικής κτηνοτροφίας αναπτύσσει και θρέφει ζωικά κύτταρα μέσω συνδυασμού αμινοξέων, μετάλλων, σακχάρων και νερού, πολύ πιο αποτελεσματικά από ένα ζώο, επιτυγχάνοντας μία θερμίδα παραγωγής για μόλις τρεις θερμίδες εισόδου.

Η παραγωγή ζωικών προϊόντων σε ελεγχόμενο εργαστηριακό περιβάλλον, θεωρείται ότι δε βλάπτει το περιβάλλον μέσω της εκπομπής αερίων του θερμοκηπίου, κατανάλωσης νερού και προβλημάτων υγιεινής της συμβατικής παραγωγής. Επιπρόσθετα, το κρέας παράγεται εγγύτερα στη ζήτηση, μικραίνοντας το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

### **Γεωργία Κάθετης Παραγωγής (vertical farming)**

Η Γεωργία Κάθετης Παραγωγής είναι μια καινοτόμος πρακτική παραγωγής τροφίμων σε κάθετα στοιβαγμένα στρώματα. Η καλλιέργεια γίνεται, συνήθως, σε εσωτερικούς χώρους, όπως αποθήκες ή θερμοκήπια με τη χρήση τεχνολογίας ελεγχόμενου περιβάλλοντος (Controlled Environment Agriculture – CEA). Οι εγκαταστάσεις είναι υπεύθυνες για τη ρύθμιση της υγρασίας, της θερμοκρασίας, την παροχή θρεπτικών ουσιών, τον τεχνητό φωτισμό, κ.ά. Η Γεωργία Κάθετης Παραγωγής παίρνει τη μορφή διαφορετικών συστημάτων, τα οποία, με τη σειρά τους, έχουν ξεχωριστά πλεονεκτήματα. Κάποια από αυτά τα συστήματα είναι η υδροπονία (hydroponics) και η ενυδρειοπονία (aquaponics).

Συγκεκριμένα, το υδροπονικό σύστημα (hydroponic system) αναφέρεται σε μέθοδο καλλιέργειας φυτών σε υδατικό διάλυμα, το οποίο είναι πλούσιο σε θρεπτικά συστατικά. Η υδροπονία δε χρησιμοποιεί χώμα, αντίθετα, το ριζικό σύστημα υποστηρίζεται χρησιμοποιώντας ένα αδρανές μέσο, όπως περλίτη, πετροβάμβακα, σφαιρίδια αργίλου, βρύα τύρφης ή βερμικουλίτη. Η βασική προϋπόθεση πίσω από την υδροπονία είναι να επιτρέπεται στις ρίζες του φυτού να έρχονται σε άμεση επαφή με το θρεπτικό διάλυμα, ενώ, παράλληλα, έχουν πρόσβαση σε οξυγόνο, το οποίο είναι απαραίτητο για τη σωστή ανάπτυξη. Επιπλέον, είναι ένα δυνητικά χρήσιμο εργαλείο για την αντιμετώπιση ορισμένων προκλήσεων της παραδοσιακής γεωργίας, ενόψει της έλλειψης γλυκού νερού, της κλιματικής αλλαγής και της υποβάθμισης του εδάφους.

Η υδροπονία είναι μια επιλογή για τους αγρότες με περιορισμένη πρόσβαση σε γη και νερό και λειτουργεί καλά σε μέρη όπου το έδαφος είναι φτωχό και το νερό σπάνιο, για παράδειγμα σε αστικές περιοχές, ξηρά κλίματα και νησιά με χαμηλό υψόμετρο. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η απουσία ζιζανίων και άλλων εδαφογενών παρασίτων, η απουσία τοξικών υπολειμμάτων φυτοφαρμάκων, η αποτελεσματικότερη χρήση του νερού, ο καλύτερος έλεγχος των θρεπτικών στοιχείων και του οξυγόνου και η αυξημένη ποιότητα και αποδόσεις των καλλιεργειών.

Η ενυδραιοπονία (aquaponics) ενσωματώνει την υδροπονία, τη γεωργία χωρίς χώμα και την υδατοκαλλιέργεια σε ένα κλειστό κύκλωμα και υπάρχουν τρία βιολογικά συστατικά: ψάρια, φυτά και βακτήρια. Με την ενυδραιοπονία, ο παραγωγός συνδυάζει την ανακυκλοφορούμενη υδατοκαλλιέργεια με τα υδροπονικά λαχανικά, καθώς το νερό των ψαριών χρησιμοποιείται ως λίπασμα για τα φυτά και τα φυτά καθαρίζουν το νερό για τα ψάρια. Σημαντικά οφέλη της παραγωγής τροφίμων με τη διαδικασία της ενυδραιοπονίας αποτελούν:

- ▶ Δύο γεωργικά προϊόντα (ψάρια και λαχανικά) παράγονται από μία πηγή αζώτου (ιχθυοτροφή)
- ▶ • Εξαιρετικά αποδοτική ως προς το νερό
- ▶ Δεν απαιτεί έδαφος
- ▶ Δεν χρησιμοποιεί λιπάσματα ή χημικά φυτοφάρμακα
- ▶ Εμποδίζει τα απόβλητα υδατοκαλλιέργειας να μολύνουν τις κοντινές λεκάνες απορροής
- ▶ Υψηλότερος έλεγχος της παραγωγής που οδηγεί σε χαμηλότερες απώλειες
- ▶ Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μη καλλιεργήσιμα εδάφη, όπως έρημοι, υποβαθμισμένα εδάφη ή αλμυρά, αμμώδη νησιά Συνοψίζοντας, οι προτιμήσεις των καταναλωτών, η αστικοποίηση και η δύναμη αποκέντρωσης της τεχνολογίας, προωθούν την εγκατάσταση της γεωργίας στις πόλεις. Οι ψηφιακά εξοπλισμένες «κάθετες» φάρμες ανεξαρτητοποιούν την παραγωγή από το κλίμα, επιτρέποντας την παραγωγή τροφίμων κοντά στην πηγή της ζήτησης.

### Συσκευασία

Η συσκευασία των προϊόντων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διευκόλυνση, προστασία και συγκράτηση των τροφίμων κατά τη μεταφορά τους, μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού, στον καταναλωτή. Η κύρια λειτουργία της συσκευασίας είναι η προστασία του προϊόντος και η επέκταση της διάρκειας ζωής του. Υπολογίζεται ότι το 37% των προϊόντων συσκευασίας κατασκευάζονται από άκαμπτα και εύκαμπτα πλαστικά, γεγονός που καθιστά το πλαστικό το πιο διαδεδομένο υλικό συσκευασίας. Παρά τα οφέλη της, η πλαστική συσκευασία τροφίμων συχνά παράγεται και καταναλώνεται με μη βιώσιμο τρόπο. Συχνά εκφράζεται ο προβληματισμός της πώλησης βιολογικών προϊόντων στα σούπερ μάρκετ τυλιγμένων σε μη φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες, συμπεριλαμβανομένων των πλαστικών και των μεταλλικών.

Καθώς η νομοθεσία απαιτεί τα βιολογικά προϊόντα να συσκευάζονται με σκοπό την αποφυγή ανάμειξης με μη βιολογικά, αναδεικνύεται σαφής τάση απαίτησης περισσότερο πράσινων συσκευασιών. Ευρύ φάσμα εταιρειών του τομέα ανταποκρίνεται στην πρόκληση, προτείνοντας φιλικές προς το περιβάλλον εναλλακτικές έναντι της πλαστικής συσκευασίας, με τη μορφή κομποστοποιησίων βιοϋλικών<sup>53</sup>. Ως εκ τούτου, υπάρχει επείγουσα ανάγκη για καλύτερη ευθυγράμμιση των λύσεων συσκευασίας τροφίμων με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ (Sustainable Development Goals - SDGs).

Οι λύσεις συσκευασίας τροφίμων με βάση τα βιολογικά υλικά, αναμένεται να έχουν τα ακόλουθα συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις συσκευασίες τροφίμων με βάση τα ορυκτά υλικά:

- ▶ Χρήση πόρων βιομάζας, με αποτέλεσμα μικρότερη εξάρτηση από τους ορυκτούς πόρους.
- ▶ Πιθανή δυνατότητα μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, σε σύγκριση με τις συσκευασίες ορυκτής προέλευσης, και δυνατότητα πιο βιώσιμης παραγωγής υλικών βιολογικής προέλευσης.
- ▶ Δυνατότητα να προσφέρουν περισσότερα σενάρια για το τέλος του κύκλου ζωής τους, σε σχέση με τα προϊόντα που βασίζονται σε ορυκτά υλικά, συχνά συμπεριλαμβανομένης της



δυνατότητας βιολογικής αποσύνθεσης και της κομποστοποίησης, πρακτικές που αναμένεται να οδηγήσουν σε λιγότερα επιβλαβή απορρίμματα.

## 7.5 Παραδείγματα τεχνολογικών εξελίξεων στο πλαίσιο της αγροτικής επιχειρηματικότητας

Το επόμενο κύμα της αγροτικής επιχειρηματικότητας απαιτεί επενδύσεις, κατά μήκος της αλυσίδας αξίας, επικεντρωμένες στη βιωσιμότητα, την καινοτομία και τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

### Εξελιγμένοι εξοπλισμός

- ❖ Δίκτυα επικοινωνιών 5G που, συνδυαζόμενα με τεχνολογίες Internet of Things (IoT), διευκολύνουν τον εξ αποστάσεως έλεγχο.
- ❖ Τεχνολογικά εξελιγμένοι αισθητήρες που συνεργάζονται ασύρματα με ισχυρά υπολογιστικά συστήματα και λογισμικό για ανάλυση μεγάλων δεδομένων (Big Data), με στόχο την ανάπτυξη της ευφυούς παραγωγής για νέα γνώση και συμβουλές (αξιοποίηση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης).
- ❖ Drones and Robotics (Μη επανδρωμένα αεροσκάφη και ρομποτική)- Autonomous and advanced robotics (Αυτόνομη και προηγμένη ρομποτική).
- ❖ Εξοπλισμός για φυτοπροστασία και θρέψη ακριβείας με στόχο την εξάλειψη της σχετικής σπατάλης φαρμάκων και λιπασμάτων / «έξυπνοι» συνδεδεμένοι λιπασματοδιανομείς και RNAi τεχνολογία για φυτοπροστασία.
- ❖ Ανάπτυξη της τεχνολογίας των 3D εκτυπωτών τροφίμων. Ανάπτυξη εφαρμογών επιστήμης της βιοτεχνολογίας και της γενετικής.
- ❖ Γενετική βελτίωση φυτών και ζώων με χαρακτηριστικά, όπως η αντοχή στις μεταβαλλόμενες κλιματικές συνθήκες, αλλά και προσαρμογή στις επιθυμίες των καταναλωτών.
- ❖ Γονιδιακή επεξεργασία (Gene editing) / Ομαδοποιημένες Κανονικά Διατεταγμένες Σύντομες Παλίνδρομες Επαναλήψεις (CRISPs - Clustered Regularly Interspaced Short Palindromic Repeats).
- ❖ Προσφορά προϊόντων φυτοπροστασίας και θρέψης, φιλικών προς το περιβάλλον και τη βιοποικιλότητα (π.χ. βιοδιεγέρτες, μέθοδος «κομφούζιο» για τη σεξουαλική σύγχυση λεπιδόπτερων, bio pesticide / bio insecticide, bio nutrients / bio Herbicide). Διευκόλυνση της πρόσβασης των χρηστών στην καινοτομία
- ❖ Προσφορά λογισμικού και εξοπλισμού ως υπηρεσία (as-a-service), γεγονός που αυξάνει την πρόσβαση των χρηστών στην τεχνολογία, χωρίς την ανάγκη πραγματοποίησης υψηλών επενδύσεων.
- ❖ Ελεύθερη πρόσβαση σε πληροφορίες δορυφορικών συστημάτων μέσω της πλατφόρμας Copernicus της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Νέες παραγωγικές τάσεις συνδεδεμένες με τη βιώσιμη ανάπτυξη.
- ❖ Γεωργία δέσμευσης άνθρακα (Carbon farming).
- ❖ Αναγεννητική γεωργία (Regenerative agriculture).
- ❖ Αστική γεωργία: Γεωργία Κάθετης Παραγωγής (Vertical Farming) και Παραγωγή Εσωτερικού Χώρου (Indoor Farming). Υποκατάστατα προϊόντα παραδοσιακών τροφίμων
- ❖ Προϊόντα φυτικής πρωτεΐνης (plant based).

- ❖ Τρόφιμα με βάση έντομα, τα οποία διαθέτουν υψηλή περιεκτικότητα σε πρωτεΐνη.
- ❖ Προϊόντα κρέατος σε εργαστήριο (lab grown meat). Νέα επιχειρηματικά μοντέλα λειτουργίας.
- ❖ Συνδεδεμένη και διαμοιραζόμενη οικονομία (connected and shared economy).
- ❖ Παραγωγή ως υπηρεσία (farming-as-a-service).
- ❖ Προσφορά συμβουλών με το μοντέλο των συνδρομών. Ηλεκτρονικό εμπόριο.
- ❖ Πλατφόρμες για αγοραστές και πωλητές γεωργικών εφοδίων, εξοπλισμού και υπηρεσιών (digital marketplace - input).
- ❖ Πλατφόρμες για τη σύνδεση αγοραστών αγροτικών προϊόντων με παραγωγούς, ομάδες παραγωγών και αγροτικούς συνεταιρισμούς (digital marketplace - offtake)

## 8. Συστήματα γεωργικής γνώσης και καινοτομίας - Ενθαρρύνοντας τη δημιουργικότητα και τη μάθηση

### 8.1 Πρωτότυπες ιδέες για την από κοινού δημιουργία και την ανταλλαγή γνώσεων

Οι προσεγγίσεις όσον αφορά στην ανταλλαγή γνώσεων, τη μάθηση και την καινοτομία στη γεωργία εξελίσσονται ταχύτατα. Αναπόφευκτα, όλοι οι συμμετέχοντες στον τομέα της γεωργίας, της συμβουλευτικής, της έρευνας, της κατάρτισης και της εκπαίδευσης αντιμετωπίζουν ορισμένες προκλήσεις προκειμένου να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο αυτό πλαίσιο.

Κατά το παρελθόν, η ανάπτυξη λύσεων από τους ερευνητές και, στη συνέχεια, η μετάδοσή τους στο γεωργό φαινόταν ενδεχομένως ικανοποιητική. Σήμερα, απαιτούνται νέοι και καλύτεροι τρόποι ανταλλαγής γνώσεων και εμπειρίας, προκειμένου να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα της γεωργίας και της παραγωγής τροφίμων και η ζωτικότητα των αγροτικών περιοχών τον 21ο αιώνα. Χάρη στο «μοντέλο διαδραστικής καινοτομίας» της Ευρωπαϊκής Σύμπραξης Καινοτομίας για την παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα της γεωργίας (EIP-AGRI), η γνώση πλέον συνδημιουργείται από γεωργούς, επιστήμονες, συμβούλους, επιχειρήσεις, ΜΚΟ, κ.λπ.

Ο όρος Συστήματα Γεωργικής Γνώσης και Καινοτομίας (**AKIS – Agricultural Knowledge & Innovation Systems**) χρησιμοποιείται για να περιγράψει συνολικά το σύστημα ανταλλαγής γνώσης: τους τρόπους με τους οποίους άτομα και οργανισμοί αλληλεπιδρούν στο πλαίσιο μιας χώρας ή μιας περιφέρειας. Ο όρος AKIS μπορεί να περιλαμβάνει γεωργικές πρακτικές, επιχειρήσεις, δημόσιες αρχές, έρευνα κ.λπ., ενώ μπορεί να ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με τη χώρα ή τον τομέα. Κατά την ανάπτυξη νέων συστημάτων AKIS, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τεχνικές, οργανωτικές και κοινωνικές διαστάσεις («προσέγγιση συστημάτων»), πρακτική που γεφυρώνει το χάσμα ανάμεσα στην επιστήμη και την πρακτική εφαρμογή. Στόχος της EIP-AGRI είναι η προώθηση διαδραστικών έργων καινοτομίας με πρωτοβουλία των γεωργών και η γεφύρωση του χάσματος ανάμεσα στην έρευνα και την πρακτική εφαρμογή. Η Γενική Διεύθυνση Γεωργίας και Αγροτικής Ανάπτυξης διοργάνωσε το σεμινάριο EIP-AGRI με τίτλο «Προώθηση της δημιουργικότητας και της μάθησης μέσω συστημάτων γεωργικής γνώσης και διαδραστικής καινοτομίας». Κατά τη διάρκεια του σεμιναρίου τονίστηκε η σημασία του προσανατολισμού στη βελτίωση των συστημάτων AKIS και παρουσιάστηκαν ορισμένα πρακτικά παραδείγματα των αλλαγών σε θέματα ανταλλαγής γνώσεων, στις διαδικασίες

μάθησης και στην καινοτομία στους τομείς της γεωργίας, της δασοκομίας και της αγροτικής ανάπτυξης.

Η έννοια των Συστημάτων Γεωργικής Γνώσης και Καινοτομίας (AKIS) χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο άτομα και οργανισμοί ενώνουν τις δυνάμεις τους με σκοπό την προώθηση της αμοιβαίας μάθησης, την παραγωγή, την ανταλλαγή και τη χρήση γνώσεων και πληροφοριών που σχετίζονται με τη γεωργία. Στη δημιουργία γεωργικής γνώσης εμπλέκονται ποικίλοι συμμετέχοντες. Γεωργοί, σύμβουλοι, ερευνητές, φορείς παροχής εκπαίδευσης και κατάρτισης, πάροχοι εισροών, έμποροι λιανικής πώλησης, υπηρεσίες μέσων ενημέρωσης, Υπουργεία αποτελούν μέρος ενός εθνικού ή περιφερειακού συστήματος AKIS, καθώς χρειάζονται, παράγουν ή ανταλλάσσουν γνώση. Αυτή είναι η κατάσταση στο τρέχον πλαίσιο (ή «AKIS 1.0»). Η συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών ομάδων θα μπορούσε να ενισχυθεί ακόμη περισσότερο: η μεγαλύτερη και γόνιμη αλληλεπίδραση θα ενθαρρύνει την καινοτομία και θα έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο.

Η σχέση μεταξύ γεωργών, κοινωνίας και φυσικού κόσμου μεταβάλλεται ως αποτέλεσμα των μειούμενων πόρων, των αυξανόμενων πληθυσμών και της πίεσης που ασκείται στο περιβάλλον, των μεταβαλλόμενων προσδοκιών της κοινωνίας, των νέων τεχνολογιών και των αυξανόμενων επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής. Το μέλλον της γεωργίας και η οργάνωση της διατροφικής αλυσίδας από τον παραγωγό στον καταναλωτή αναμένεται να αλλάξουν άρδην. Επιπλέον, τα μη διατροφικά γεωργικά ζητήματα αποκτούν ολοένα μεγαλύτερη σημασία. Για τους λόγους αυτούς, γεωργοί και δασοκόμοι χρειάζονται νέες γνώσεις, νέες δεξιότητες και καινοτόμες ιδέες, ώστε να αναπτύξουν και να διαχειρίζονται εξυπνότερα και περισσότερο αειφόρα συστήματα παραγωγής.

## 8.2 Ανάπτυξη πολυπαραγοντικών δικτύων γνώσης για γεωργούς

Ένας αυξανόμενος αριθμός «δικτύων γνώσης» παρέχουν πληροφόρηση σε γεωργούς. Για παράδειγμα, τα θεματικά δίκτυα που χρηματοδοτούνται από το πρόγραμμα «Ορίζοντας 2020», τα οποία εστιάζουν στη συγκέντρωση και διάδοση βέλτιστων πρακτικών εφαρμογών και χρήσιμων ερευνητικών ευρημάτων στους γεωργούς σε κατανοητή γλώσσα. Σε «πλατφόρμες» που δημιουργούνται με πρωτοβουλία γεωργών ανταλλάσσονται νέες γνώσεις και καινοτομίες για πρακτική εφαρμογή και περαιτέρω προσαρμογή.

Χρειάζονται περισσότερα δίκτυα γνώσης —επίσημα και άτυπα— τα οποία θα παράγουν συναφείς πληροφορίες για γεωργούς. Η ενσωμάτωση των εν λόγω δικτύων γνώσης στα περιφερειακά ή εθνικά συστήματα AKIS είναι ουσιαστικής σημασίας.

## 8.3 Ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των γεωργών

Οι γεωργοί, όπως και οι υπόλοιποι επιχειρηματίες, είναι συνηθισμένοι να επιλύουν τα προβλήματά τους μόνοι τους. Οι γεωργοί έχουν μια φυσική τάση να πειραματίζονται. Κατανοούν πλήρως τις ιδιαίτερες συνθήκες της γεωργικής εκμετάλλευσής τους και προσαρμόζουν συνεχώς τα γεωργικά τους συστήματα προκειμένου να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους. Όμως, οι γεωργοί συνήθως πειραματίζονται μόνοι τους, διότι η γεωργική έρευνα δεν εστιάζει επαρκώς σε συγκεκριμένες γεωργικές ανάγκες. Ωστόσο, η ανταλλαγή με άλλους γεωργούς μπορεί να οδηγήσει σε επιτυχή αντιμετώπιση των προκλήσεων.

### Γαιοσκώληκες έναντι μηχανών – Γαλλία

Ο Jean Hamot, ένας Γάλλος γεωργός, αντιμετώπιζε προβλήματα διάβρωσης και απώλειας του εδάφους λόγω της χρήσης μηχανημάτων. Το 1996 γνώρισε τον Frédéric Thomas, συνάδελφο γεωργό, ο οποίος χρησιμοποιούσε γεωργικές τεχνικές διατήρησης της ποιότητας των εδαφών: ένα σύνολο πρακτικών διαχείρισης των εδαφών που ελαχιστοποιούν τη διαταραχή της δομής, της σύνθεσης και της φυσικής βιοποικιλότητας του εδάφους.

Εμπνευσμένος από τον Thomas, ο Hamot ανέτρεξε σε γεωργικά περιοδικά και διαδικτυακούς πόρους για να ενημερωθεί καλύτερα σχετικά με τη γεωργία διατήρησης της ποιότητας των εδαφών. Hamot: «Δοκιμάζοντας διάφορες μεθόδους διαχείρισης του εδάφους, εξοικειώθηκα με τον συγκεκριμένο τρόπο εργασίας. Έτσι, σταμάτησα να οργώνω τα χωράφια μου σε ετήσια βάση και στράφηκα στη γεωργία διατήρησης της ποιότητας των εδαφών. Πλέον προτιμώ να χρησιμοποιώ σοδειές και υπολείμματα καλλιέργειας για να προστατεύω το έδαφος, καθώς και γαιοσκώληκες οι οποίοι αναλαμβάνουν το φυσικό όργωμα του εδάφους αντί των μηχανημάτων.» Η διάρθρωση του εδάφους της εκμετάλλευσής του, που καλύπτει έκταση 200 εκταρίων, έχει πια βελτιωθεί χάρη στις ρίζες φυτών, στους γαιοσκώληκες και στην εδαφοκάλυψη. Με τον τρόπο αυτό δεν δαπανά πόρους στο μηχανικό όργωμα και παρατήρησε ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει επίσης ευεργετική επίδραση στην άγρια πανίδα και χλωρίδα στην εκμετάλλευσή του.

Πολλές χώρες διαθέτουν συγκεκριμένα εθνικά/περιφερειακά προγράμματα για την προώθηση της αμοιβαίας μάθησης μεταξύ γεωργών. Το 2017, δύο πολυπαραγοντικά έργα του «Ορίζοντα 2020» ξεκίνησαν την κατάρτιση ενός πανευρωπαϊκού καταλόγου αμοιβαίας μάθησης σε πρότυπες γεωργικές εκμεταλλεύσεις. Η πρωτοβουλία αυτή είναι μείζονος σημασίας για την ενθάρρυνση διά ζώσης συναντήσεων και επιτόπιων δραστηριοτήτων: οι γεωργοί δεν πείθονται εύκολα να αλλάξουν πρακτικές, αν η δικτύωση βασίζεται αποκλειστικά στο διαδίκτυο.

Ο κατάλογος πρότυπων γεωργικών εκμεταλλεύσεων θα είναι χρήσιμος για όλες τις επιχειρησιακές ομάδες και τα πολυπαραγοντικά έργα του προγράμματος «Ορίζοντας 2020». Για περισσότερες πληροφορίες:

AgriDemo-F2F - Ανάπτυξη μιας διαδραστικής κοινότητας AgriDemo-Hub: ενίσχυση της αμοιβαίας μάθησης μεταξύ γεωργών: CORDIS (2016).

PLAID - Αμοιβαία μάθηση: πρόσβαση στην καινοτομία μέσω της επίδειξης: CORDIS (2016).

### 8.4 Διαδραστική καινοτομία με πρωτοβουλία γεωργών

#### Εργαστήρια σε επιδεικτικούς αγρούς για καινοτόμους γεωργούς - Ηνωμένο Βασίλειο

Το 2012 συστάθηκε το πρόγραμμα «Duchy Future Farming» στο ΗΒ με σκοπό την παροχή ερευνητικής στήριξης και επιδοτήσεων σε ομάδες γεωργών, οι οποίοι θα διενεργούσαν πρακτικά εργαστήρια σε επιδεικτικούς αγρούς. Σε διάστημα τριών ετών περισσότεροι από 750 γεωργοί έλαβαν μέρος σε πρακτικά εργαστήρια με 35 θεματικές ενότητες. Το 2015, ο φορέας Soil Association βασίστηκε στην εμπειρία του προγράμματος για τη δημιουργία του δικτύου «Innovative Farmers» (Καινοτόμοι γεωργοί) τα μέλη του οποίου είναι γεωργοί που συνεργάζονται για την εύρεση μακροχρόνιων λύσεων σε πρακτικά προβλήματα. Το δίκτυο Innovative Farmers παρέχει επαγγελματική στήριξη και πρόσβαση σε ένα Ειδικό Ταμείο Έρευνας. Στόχος των χρηματοδοτών είναι να παρέχουν περισσότερες από 800.000 στερλίνες σε

ομάδες γεωργών έως το 2020, επιτρέποντάς τους να διερευνήσουν τεχνικές ώστε να υπάρξει αποτέλεσμα στην πράξη.

Ο φορέας Soil Association λειτουργεί επίσης ως υπηρεσία στήριξης της καινοτομίας συνδράμοντας ομάδες να αιτηθούν χρηματοδότησης, λόγω χάρη επιχειρησιακές ομάδες της EIP-AGRI. Ο φορέας Soil Association ενεργεί ως διαμεσολαβητής, για τη δημιουργία νέων ομάδων και διασυνδέσεων ανάλογα με τους τομείς ενδιαφέροντος. Επί του παρόντος, ο φορέας συνεργάζεται βάσει σύμβασης με το Εθνικό Αγροτικό Δίκτυο στη Σκωτία ως υπηρεσία στήριξης της καινοτομίας.

Γεωργοί και ερευνητές συνεργάζονται για την εξεύρεση βιώσιμων λύσεων στον τομέα της γεωργίας. Οι γεωργοί μαθαίνουν από τους ερευνητές για τον ορθό πειραματικό σχεδιασμό και όσα είναι ήδη γνωστά στο επιστημονικό πεδίο, ενώ ταυτόχρονα βοηθούν τους ερευνητές να κατανοήσουν τις πραγματικές προτεραιότητες που έχουν να αντιμετωπίσουν. Οι σύμβουλοι βοηθούν στον συντονισμό ομάδων, ενώ οι γεωργικές οργανώσεις μπορούν να εξασφαλίσουν τη συμμετοχή του δικού τους δικτύου γεωργών. Παρατηρείται μεγάλο ενδιαφέρον για αυτόν το ρεαλιστικό και συνεργατικό τρόπο αντιμετώπισης των προκλήσεων που προκύπτουν στη γεωργία». Για περισσότερες πληροφορίες: [www.innovativefarmers.org](http://www.innovativefarmers.org).

## 8.5 Πρακτικές υποδείξεις για υπηρεσίες στήριξης της καινοτομίας

- ☞ Η απευθείας αλληλεπίδραση με άλλους γεωργούς σε συνδυασμό με την εμπειρία πρακτικών παραδειγμάτων ορθής πρακτικής/επιτυχών εναλλακτικών καθώς και η επίκαιρη πληροφόρηση σχετικά με την αποδοτικότητα μπορεί να ενθαρρύνουν τους γεωργούς να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να δοκιμάσουν νέες μεθόδους καλλιέργειας.
- ☞ Οι ολοκληρωμένες προσεγγίσεις τείνουν να έχουν καλύτερα αποτελέσματα: συνδυάστε τη διά ζώσης επαφή στο αγρόκτημα με τη διαδικτυακή ανταλλαγή πληροφοριών. Ωστόσο, αποφεύγετε να βασίζεστε αποκλειστικά στην ηλεκτρονική δικτύωση, καθώς συνήθως είναι λιγότερο αποτελεσματική από την απευθείας επαφή και τις ανταλλαγές μεταξύ ομότιμων. Οι ομαδικές συναντήσεις πρέπει να προετοιμάζονται σωστά: στις ανεπαρκώς οργανωμένες συναντήσεις χάνεται γρήγορα τόσο το ενδιαφέρον όσο και η εμπιστοσύνη των συμμετεχόντων.
- ☞ Οι ορθές λύσεις «που δημιουργούνται από τους γεωργούς για τους γεωργούς» διαδίδονται γρήγορα.
- ☞ Οι ομάδες γεωργών μπορούν να προσελκύουν διάφορες πηγές χρηματοδότησης, ιδίως όταν πρόκειται για καινοτόμα θέματα —επιστρατεύστε τη δημιουργικότητά σας!

## 9. Καινοτόμα μέσα ενημέρωσης για τους αγρότες

Η αγροτική δημοσιογραφία μεταβάλλεται και χρησιμοποιούνται νέα, εναλλακτικά μέσα για την ανταλλαγή πληροφοριών που αφορούν τους αγρότες. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται μεγάλη αύξηση στη χρήση διαδικτυακών βίντεο, τα οποία αποδεικνύονται ιδιαίτερα χρήσιμα στην κάλυψη των κενών πληροφόρησης που υπάρχουν τόσο μεταξύ έρευνας και πρακτικής εφαρμογής όσο και μεταξύ γεωργών και καταναλωτών. Επίσης, οι γεωργοί μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλία και να ξεκινήσουν μια καινοτόμο προσέγγιση για να απευθυνθούν στον κόσμο.

### **MyKuhTube διαδικτυακά video συνδέουν καταναλωτές και γεωργούς – Γερμανία**

20 παραγωγοί γαλακτοκομικών προϊόντων στη Γερμανία χρησιμοποιούν διαδικτυακά βίντεο από το 2013 για να μοιραστούν και να γνωστοποιήσουν την καθημερινότητά τους στο αγρόκτημα. Κάθε εβδομάδα δημοσιεύονται δύο βίντεο στον ιστότοπο [www.mykuhtube.de](http://www.mykuhtube.de) — «kuh» σημαίνει «αγελάδα» στα γερμανικά. Την πρωτοβουλία διαχειρίζεται η ένωση γαλακτοπαραγωγών της Κάτω Σαξονίας. Το KuhTube είναι μια πραγματική κοινότητα με σχεδόν 3.000 εγγραφές στο κανάλι YouTube. Μέσα από τα βίντεο μπορεί κανείς να παρακολουθεί τους παραγωγούς στις καθημερινές εργασίες τους. Μπορεί να μάθει για τις νέες τεχνολογίες, για δοκιμασμένες τεχνικές και λύσεις σε κοινά προβλήματα. Μπορεί όμως επίσης να συναντήσει τις οικογένειές τους, να δει τις αγελάδες τους και να διαπιστώσει πώς είναι η ζωή των γαλακτοπαραγωγών στη συγκεκριμένη περιφέρεια. Ο Amos Venema, ένας εκ των γαλακτοπαραγωγών/παραγωγών, λέει «Νομίζω ότι εμείς οι γαλακτοπαραγωγοί ως σύγχρονοι επιχειρηματίες πρέπει να δείχνουμε πώς ζούμε με τις αγελάδες μας, για τις αγελάδες μας και από τις αγελάδες μας, ώστε να επιτύχουμε την καλύτερη κατανόηση του καταναλωτή. Είναι σημαντικό ο κόσμος στις πόλεις να γνωρίσει την αγροτική ζωή και την αειφόρο γαλακτοκομία.» Όπως αναφέρει ο Amos, οι δημοσιεύσεις των βίντεο στο My KuhTube τού έχουν αποφέρει οφέλη, λόγω χάρη αύξηση των επισκεπτών στο αγρόκτημά του, ενώ η εκμετάλλευσή του έχει εμφανιστεί τουλάχιστον 500 φορές σε έντυπα μέσα ενημέρωσης, σε 20 τηλεοπτικά ρεπορτάζ και 30 ραδιοφωνικές εκπομπές, ενώ ένα βίντεό του στο YouTube έχει λάβει 150.000 κλικ.

### **Μέσα κοινωνικής δικτύωσης από τους γεωργούς για τους γεωργούς**

Οι γεωργοί χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως Twitter, Facebook, Pinterest και Snapchat. Ανταλλάσσουν ιδέες, αναλύουν επείγοντα ζητήματα, συζητούν για επίκαιρα θέματα ή απλά συνδέονται και ανταλλάσσουν γνώσεις με άτομα στα οποία διαφορετικά δεν θα είχαν πρόσβαση, λ.χ. σε οργανισμούς ευρωπαϊκού επιπέδου. Η συμμετοχή σε ένα on-line δίκτυο γνώσης, ή η δημιουργία ενός τέτοιου δικτύου, θα βοηθήσει την ταχεία και ευρεία σύνδεση γεωργών με συναδέλφους τους.

### **#Twitter #Meeting #AgriChatUK - Ηνωμένο Βασίλειο**

Κάθε Πέμπτη απόγευμα, η διαδικτυακή κοινότητα του #AgriChatUK στο Twitter καλεί επαγγελματίες στον τομέα της γεωργίας να συζητήσουν σημαντικά θέματα τα οποία απαιτούν πρακτική λύση. Οι επαγγελματίες στον τομέα της γεωργίας, όπως γεωργοί, σύμβουλοι, ακαδημαϊκοί, μπορούν να υποβάλλουν ερωτήματα αλλά και να δίνουν απαντήσεις. Ο Simon από το AgriChatUK λέει: «Είναι απλό και γρήγορο. Προσθέτοντας το hashtag #AgriChatUK στο μήνυμά σας στο twitter, άλλοι επαγγελματίες μπορούν να λάβουν άμεσα το ερώτημά σας και να διατυπώσουν (εφόσον μπορούν) την άποψή τους για κάποια λύση ή να παράσχουν επιπρόσθετες πληροφορίες ή συνδέσμους». Για περισσότερες πληροφορίες: <http://www.agrichatuk.org>.

### **Πρακτικές υποδείξεις για αρχάριους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης**

- ✓ Μη χρησιμοποιείτε περίπλοκη γλώσσα: εκφραστείτε με σαφήνεια και απλότητα.
- ✓ Φροντίστε να αποφεύγετε τα λάθη και να δημοσιεύετε εσφαλμένες πληροφορίες —θα χάσετε γρήγορα την αξιοπιστία σας.

- ✓ Προσπαθήστε να επιλέγετε τους διαύλους των μέσων κοινωνικής δικτύωσης που είναι καταλληλότεροι για τις συγκεκριμένες ανάγκες ή τα ενδιαφέροντά σας. Η ιδιωτική χρήση διαφέρει από την επαγγελματική.
- ✓ Χρησιμοποιήστε ένα ελκυστικό hashtag ή βγάλτε φωτογραφίες, πρακτικές που πράγματι προσελκύουν την προσοχή και εστιάζουν στην επικοινωνία.
- ✓ Μην περιμένετε ότι όλοι θα συμμετέχουν στις συζητήσεις. Κάποιοι απλώς θα συμμετάσχουν για να συγκεντρώσουν πληροφορίες ή για να αντλήσουν νέες ιδέες, απόψεις και προοπτικές.

## Κεφάλαιο 5: Το περιβάλλον της καινοτομίας στην Ευρωπαϊκή ύπαιθρο και πολιτική

Το Κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) τις στρατηγικές για την προώθηση της καινοτομίας στη γεωργία και τη δασοκομία στην Ευρώπη,
- β) τις Πλατφόρμες καινοτομίας στην Ευρώπη,
- γ) μια επισκόπηση των εθνικών στρατηγικών και των διεθνών μηχανισμών υποστήριξης της καινοτομίας,
- δ) τις παρατηρούμενες τάσεις στο τοπίο υποστήριξης της καινοτομίας
- ε) τα κίνητρα πολιτικής, χρηματοοικονομικά μέσα και μηχανισμούς ανταλλαγής γνώσεων με παραδείγματα (καλές πρακτικές) που σχετίζονται με κάθε κατηγορία,
- στ) την Ευρωπαϊκή σύμπραξη καινοτομίας για τη γεωργία και την EIP-AGRI και Ανάπτυξη της Υπαίθρου,
- ζ) τις Επιχειρησιακές Ομάδες και τη διαδραστική καινοτομία,
- η) την Πολιτική Έρευνας και Καινοτομίας “Ορίζοντας 2020”,
- θ) το Θεματικό Δίκτυο Έξυπνης Γεωργίας «Smart AKIS».

### 1. Στρατηγικές για την προώθηση της καινοτομίας στη γεωργία και τη δασοκομία στην Ευρώπη

#### 1.1 Αυστρία

Η αγροτική ανάπτυξη αποτελεί κεντρικό στοιχείο της αυστριακής αγροτικής πολιτικής και η σημασία της υπερβαίνει τη γεωργία. Το κύριο μέλημα της αυστριακής αγροτικής ανάπτυξης είναι η διατήρηση ζωτικών και βιώσιμων αγροτικών περιοχών. Η καινοτομία είναι θεωρείται ως κλειδί για τη θετική αγροτική ανάπτυξη, τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στις αγροτικές περιοχές και τη διατήρηση και ενίσχυση των αγροτικών δομών και υποδομών. Σημαντικοί στόχοι είναι η διατήρηση ή η επαναδραστηριοποίηση των γεωργικών εκμεταλλεύσεων, η αντιμετώπιση της αγροτικής ερήμωση, η διατήρηση των περιφερειακών υποδομών και η διασφάλιση της καλλιέργειας του τοπίου. Το τελευταίο είναι ιδιαίτερα κεντρικό για την Αυστρία ως τουριστική χώρα. Οι συνέργειες μεταξύ γεωργίας και τουρισμού ενισχύονται επί του παρόντος, όχι μόνο με τη συγκέντρωση της γεωργίας και του τουρισμού σε ένα κοινό υπουργείο (Ομοσπονδιακό Υπουργείο Αειφορίας και Τουρισμού, πρώην Ομοσπονδιακό Υπουργείο Γεωργίας, Δασών, Περιβάλλοντος και Διαχείρισης των Υδάτων).

Το αυστριακό πρόγραμμα αγροτικής ανάπτυξης επικεντρώνεται και στις έξι προτεραιότητες της αγροτικής ανάπτυξης με κύριους άξονες έμφαση δίνεται στην αποκατάσταση, διατήρηση και ενίσχυση των οικοσυστημάτων που σχετίζονται με τη γεωργία και τη δασοκομία, εστιάζοντας:

- στην οικολογική γεωργία και την αειφορία,
- στη σύνδεση των στόχων για το περιβάλλον και το κλίμα που έχουν υψηλή προτεραιότητα με την ανταγωνιστικότητα του αγροδιατροφικού τομέα, των επιχειρήσεων στις αγροτικές περιοχές και της ισόρροπης εδαφικής ανάπτυξης (CLLD/Leader),
- στην εξασφάλιση βιώσιμης διαχείρισης της γεωργίας, συμπεριλαμβανομένης της βιολογικής γεωργίας και των δράσεων για το κλίμα.

Έμφαση στη χρηματοδότηση (με ισχυρή σύνδεση με την καινοτομία):



- Γεωργικές επενδύσεις (βελτίωση των επιδόσεων και της βιωσιμότητας των γεωργικών εκμεταλλεύσεων)
- Διαφοροποίηση (δημιουργία πρόσθετου γεωργικού εισοδήματος)
- Βελτίωση της μεταποίησης, της εμπορίας και της ποιότητας των τροφίμων (ενίσχυση της προστιθέμενης αξίας κατά μήκος της αλυσίδας αξίας)
- (Περαιτέρω) εκπαίδευση και συμβουλευτικές υπηρεσίες για τη στήριξη της καινοτομίας
- Έργα και συνεργασίες EIP-Agri
- Ενίσχυση των περιφερειών μέσω του Leader (επί του παρόντος 77 περιφέρειες Leader που καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της Αυστρίας)
- Στήριξη των αγροτικών οικονομιών και επιχειρήσεων (MME)

## 1.2 Βέλγιο

Η Φλάνδρα δεν είχε πολιτική καινοτομίας με την αυστηρή της έννοια για τη γεωργία και την αγροτική ανάπτυξη, ιδίως τα μέσα που βελτιώνουν τις σχέσεις στο πλαίσιο του συστήματος καινοτομίας και τη λειτουργία του συστήματος είναι λείπουν. Ήδη από το 2010, παρατηρούμε δηλώσεις σε επίσημα έγγραφα πολιτικής της φλαμανδικής κυβέρνησης που υπαινίσσονται σε πιο συστημικές απόψεις για το πλαίσιο της καινοτομίας και την ερμηνεία της καινοτομίας με την ευρύτερη έννοιά της. Για παράδειγμα: "... η έμφαση δίνεται όλο και περισσότερο στη συνεργασία και οι καινοτομίες προέρχονται συχνότερα από δίκτυα φορέων αντί να αναπτύσσονται από μεμονωμένους ερευνητές ή πρωτοπόρες εταιρείες". (Vuylsteke & Van Gijsegem, 2010, σ. 6). Παρ' όλα αυτά, υπάρχει ένα "Witboek Landbouwonderzoek" το οποίο δημοσιεύθηκε το 2007. Το έγγραφο αυτό προσδιορίζει πέντε τομείς έρευνας προτεραιότητας:

- τη βέλτιστη χρήση του γενετικού δυναμικού των φυτών, των ζώων και των μικροοργανισμών και τη βιοποικιλότητα,
- η βελτιστοποίηση των παραγόντων ανάπτυξης (φυτικές, ζωικές και εδαφικές διεργασίες) και των παραγόντων παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, γνώση και γη,
- την αύξηση της απόδοσης και της ευρωστίας των αγροδιατροφικών αλυσίδων,
- την αύξηση της ποιότητας των γεωργικών προϊόντων και την αξιοποίηση του κοινωνικού ρόλου των τροφίμων και των γεωργικών προϊόντων διατροφής και
- τη διεύρυνση του μοντέλου δημιουργίας αξίας της γεωργίας μέσω της ανάπτυξης πολυλειτουργικής γεωργίας.

Το 2014, το Witboek επικαιροποιήθηκε μέσω ενός μνημονίου που καταρτίστηκε από την πλατφόρμα για τη γεωργική έρευνα. Τα γενικότερα θέματα καθορίστηκαν σε μια γενική στρατηγική για την επιστήμη και την καινοτομία, αλλά εξειδικεύονται περαιτέρω για τον γεωργικό τομέα. Η προσέγγιση της περιοχής για την έρευνα και την καινοτομία χαρακτηρίζεται από την εστίαση στην τον προσανατολισμό της έρευνας στη ζήτηση, τη συμμετοχή του τομέα και τη δυνατότητα εφαρμογής των αποτελεσμάτων σε επιχειρηματικό επίπεδο. Μια βασική έλλειψη που εντοπίζεται στο παρόν έγγραφο είναι η έλλειψη πρόσβασης του γεωργικού τομέα σε συστημικά και οριζόντια χρηματοδοτικά μέσα σε όλους τους τομείς πολιτικής με στόχο τη δημιουργία ικανότητες καινοτομίας. Ωστόσο, οι αγροτικοί φορείς μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες ευκαιρίες χρηματοδότησης έργων όπως το LEADER. Επιλέξιμα έργα είναι: φτώχεια στη γεωργική και αγροτική κοινότητα, διαχείριση του εδάφους και των υδάτων, γεωργική και φυσική εκπαίδευση, βιώσιμα χωριά, περιφερειακή ταυτότητα, μεταφορά γνώσεων και καινοτομία, νέοι επιχειρηματίες της υπαίθρου. Η συνεργασία είναι ζωτικής σημασίας.

### 1.3 Βουλγαρία

Δεν υπάρχει στρατηγική για την προώθηση της αγροτικής καινοτομίας ειδικότερα. Ωστόσο, υπάρχουν δύο στρατηγικές που συνδέονται στενά με τις καινοτομίες στη γεωργία και τον αγροδιατροφικό τομέα:

1. Στρατηγική καινοτομίας για έξυπνη εξειδίκευση 2014-2020 (ISSS) - η ISSS βασίζεται στις αναλύσεις και τα συμπεράσματα από την εφαρμογή της Στρατηγικής Καινοτομίας της Δημοκρατίας της Βουλγαρίας (2004), στα διδάγματα που αντλήθηκαν από την εφαρμογή του επιχειρησιακού προγράμματος "Ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της βουλγαρικής οικονομίας" 2007-2013 (ΕΠΠ) και αναπτύσσεται για να συμπληρώσει τους στόχους και τις προτεραιότητες του Εθνικού Προγράμματος Μεταρρυθμίσεων, του Εθνικού Αναπτυξιακού Προγράμματος Βουλγαρία 2020.

Το ISSS είναι το μοναδικό εθνικό στρατηγικό έγγραφο που παρέχει έναν ορισμό της "διαδραστικής καινοτομίας", όπως ορίζεται στο EIP-AGRI. Ταυτόχρονα, η στρατηγική βασίζεται στην έννοια της ευρύτερης κατανόησης της καινοτομίας που υπερβαίνει τις επενδύσεις μόνο στην έρευνα ή μόνο στον τομέα της μεταποίησης. Βασίζεται επίσης στην οικοδόμηση ανταγωνιστικότητας μέσω του σχεδιασμού και των δημιουργικών βιομηχανιών, της καινοτομίας στον κοινωνικό τομέα και τις υπηρεσίες, των νέων επιχειρηματικά μοντέλα και την καινοτομία που βασίζεται στην πράξη.

Η ISSS ορίζει διάφορες έξυπνες θεματικές θέσεις που καθορίζουν τις προτεραιότητες των δραστηριοτήτων υποστήριξης της καινοτομίας: Τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών, Μηχατρονική και καθαρές τεχνολογίες, Βιομηχανίες για υγιή ζωή και βιοτεχνολογία (συμπεριλαμβανομένων των τροφίμων), Νέες τεχνολογίες στις βιομηχανίες δημιουργίας και αναψυχής.

Με βάση την ποιοτική και ποσοτική ανάλυση 21 οικονομικών δραστηριοτήτων και υπηρεσιών που παρέχονται στο προαναφερόμενες έξυπνες θέσεις, η στρατηγική προσδιορίζει διάφορους τεχνολογικούς τομείς με δυνατότητες για εξειδίκευση στην καινοτομία. Μεταξύ αυτών υπάρχει ένα πεδίο με άμεση σχέση με τη γεωργία και τον αγροδιατροφικό τομέα με τίτλο "Βιομηχανία για μια υγιή ζωή και βιοτεχνολογία". Στο πλαίσιο αυτού του τομέα η ISSS προωθεί καινοτόμες μεθόδους για καθαρή παραγωγή, συντήρηση και μεταποίηση, συμπεριλαμβανομένης της συσκευασίας και της προσβασιμότητας των προϊόντων αυτών με έμφαση στις εφαρμογές παραγωγής.

Στρατηγική για την ψηφιοποίηση της γεωργίας και των αγροτικών περιοχών στη Βουλγαρία - η στρατηγική παρουσιάστηκε στο τέλος Ιανουαρίου 2019. Παρόλο που πρόκειται ακόμη για σχέδιο εγγράφου και αντικείμενο δημόσιας συζήτησης (οπότε είναι μακράν από το να εγκριθεί και να εφαρμοστεί επίσημα) κάποιες πληροφορίες σχετικά με τους αναμενόμενους μηχανισμούς στήριξης θα μπορούσαν να εξαχθούν. Η στρατηγική αποσκοπεί στη στήριξη των λεγόμενων ψηφιακών καινοτομιών στη γεωργία και την αγροτική τομείς. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην ανάπτυξη κόμβων αγροτικής καινοτομίας, τεχνολογιών blockchain, των έξυπνων χωριών στις αγροτικές περιοχές και των συμπράξεων για την ανταλλαγή και τη μεταφορά καινοτομιών, όπως ορίζεται με την EIP-Agri. Από το σχέδιο εγγράφου θα μπορούσε να υποτεθεί ότι η στρατηγική αποσκοπεί στην υποστήριξη διαδραστικών ψηφιακές καινοτομίες, καθώς ένας από τους κύριους τομείς των επιπτώσεων της αφορά την ενθάρρυνση της δημιουργίας EIP-Agri Επιχειρησιακές ομάδες.

#### 1.4 Γαλλία

Στη Γαλλία, υπάρχουν πολλά συστήματα στήριξης της καινοτομίας και της μεταφοράς για τη γεωργία, τη γεωργία-διατροφή και τη δασοκομία, ιπποειδών και μη διατροφικών τομέων. Εφαρμόζονται είτε σε καινοτομίες στον ανταγωνιστικό είτε στον μη ανταγωνιστικό τομέα.

Η πρώτη περίπτωση αφορά την άμεση στήριξη των επιχειρήσεων για τη διευκόλυνση της εμπορίας καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών, μεθόδων ή στρατηγικών μάρκετινγκ. Αυτό δεν αφορά τους γεωργούς. Επιπλέον, οι περισσότερες καινοτομίες στον ανταγωνιστικό τομέα πραγματοποιείται χωρίς πλαίσιο πολιτικής.

Στη δεύτερη περίπτωση, αφορά μηχανισμούς στήριξης και καθοδήγησης για συλλογικές δομές ΑΚΙΣ που υποστηρίζουν εδάφη, τομείς και κοινότητες χρηστών. Το ΑΚΙΣ δομήθηκε μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, από πάνω προς τα κάτω με (δημόσια) έρευνα, εφαρμοσμένη έρευνα και επέκταση (και τα δύο χρηματοδοτούνται από τους αγρότες). Κατά τη διάρκεια των τελευταίων είκοσι ετών, οι συστάδες έχουν δημιουργηθεί για να αντιμετωπιστεί ο κατακερματισμός και να τονωθεί η καινοτομία στο πλαίσιο του ΑΚΙΣ. Από τη μία πλευρά, η ΑΚΚΙΣ είναι μια από τις σημαντικότερες ομάδες που έχουν δημιουργηθεί, αυτές είναι οι RMTs, οι οποίες προωθούν τη δικτύωση μεταξύ Ε&Α και συμβουλευτικής από τα γεωργικά επιμελητήρια.

Από την άλλη πλευρά, έχουν δημιουργηθεί οι UMTs για την προώθηση έργων μεταξύ Έρευνας και Ε&Α. Ταυτόχρονα, οι OMT έχουν αναλάβει την ανάπτυξη και την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των TMT και των MTK, το κράτος έχει δρομολογήσει μια σημαντική πολιτική οικολογικής μετάβασης στην οποία προωθείται η καινοτομία από κάτω προς τα πάνω. Στο συγκεκριμένο, πρόκειται για μια περιφερειακά διαχειριζόμενη πολιτική που υποστηρίζει τη δημιουργία GIEE (ομάδες αγροτών και περίπου ένα συγκεκριμένο θέμα, με ή χωρίς εξωτερική υποστήριξη από την έρευνα, τις γεωργικές συμβουλές κ.λπ.).

Για τον ανταγωνιστικό τομέα, τα κύρια κονδύλια είναι αυτά που παρέχονται σε ομάδες ανταγωνιστικότητας, κονδύλια για διεθνείς συμπράξεις, διαγωνισμοί καινοτομίας... αλλά και προσκλήσεις για έργα για οικολογικά αποδοτική γεωργία και αγροδιατροφή, χημεία από βιολογικές πηγές, προηγμένα βιοκαύσιμα, βιομάζα, ανάκτηση αποβλήτων, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας... καθώς και φορολογικά μέτρα (φορολογική πίστωση για την έρευνα, καθεστώς Νέων Καινοτόμων Εταιρειών).

Οι περιφέρειες συμμετέχουν επίσης σε διάφορα επίπεδα (από το 2106 διαχειρίζονται τους φακέλους FEADER και συνεισφέρουν με δικά τους κεφάλαια). Αυτό μπορεί να αφορά τη στήριξη για τη δημιουργία "καινοτόμων εργαστηρίων" αλλά και για προγράμματα ανάπτυξης της ερευνητικής καινοτομίας (PEPs στο R-ALpes και τώρα το σύστημα Perip στην Aura) ή την υποστήριξη ευρωπαϊκών προγραμμάτων όπως το PEI / Interreg.

#### 1.5 Γερμανία

Οι πρωταρχικοί στόχοι του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Τροφίμων και Γεωργίας αφορούν μια ισορροπημένη και υγιεινή διατροφή με την παροχή ασφαλών τροφίμων και σαφής επισήμανση των τροφίμων για την προστασία των καταναλωτών, καθώς και μια ισχυρή και βιώσιμη γεωργία, τη δασοκομία και την αλιεία, την ενίσχυση των αγροτικών περιοχών, την καλή διαβίωση των ζώων, καθώς και τη συμβολή στην παγκόσμια επισιτιστική ασφάλεια. Στη Γερμανία, το ομοσπονδιακό υπουργείο δεν διαθέτει ειδική στρατηγική για την προώθηση της αγροτικής καινοτομίας, αλλά ένα ειδικό "πρόγραμμα για την υποστήριξη της καινοτομίας" (βλ. παρακάτω). Επιπλέον, διάφορες στρατηγικές αφορούν την αγροτική καινοτομία:

- Βιολογική γεωργία: Στρατηγική: Η βιολογική γεωργία θεωρείται ότι παρέχει καινοτόμες υπηρεσίες στον γεωργικό τομέα στο σύνολό του. Η ομοσπονδιακή κυβέρνηση στοχεύει

στην επίτευξη του οράματος της αγροτικής πολιτικής της. Το στόχος είναι να επιτευχθεί ένα μερίδιο χρήσης γης της βιολογικής γεωργίας της τάξης του 20% (δεν έχει οριστεί μέχρι στιγμής συγκεκριμένη περίοδος, η οποία είναι ένα κρίσιμο σημείο για την πολιτική αντιπολίτευση/το Κόμμα των Πρασίνων ειδικότερα).

- Στρατηγική για τις πρωτεϊνούχες καλλιέργειες: Η στρατηγική αποσκοπεί στη μείωση των ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων των εγχώριων πρωτεϊνούχων καλλιεργειών, την κάλυψη των ερευνητικών κενών και τη δοκιμή και εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων στην πράξη.
- Εθνική στρατηγική για την κτηνοτροφία: Η στρατηγική αποσκοπεί στην ενίσχυση της κτηνοτροφίας στη Γερμανία μέσω της βελτίωσης την καλή διαβίωση των ζώων, τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της κτηνοτροφίας και τη δημιουργία μιας υγιούς οικονομικής βάσης για τους κτηνοτρόφους. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, τα προγράμματα (που εφαρμόζουν τη στρατηγική) παρέχουν έρευνα και την καινοτομία.
- Στρατηγική για την αροτραία γεωργία (υπό ανάπτυξη/εσωτερική συζήτηση)
- Ομοσπονδιακή πρωτοβουλία για την αγροτική ανάπτυξη: Η πρωτοβουλία αυτή σχετίζεται με τον στόχο της ομοσπονδιακής κυβέρνησης να δημιουργήσει και τη διατήρηση ελκυστικών, βιώσιμων και ζωντανών αγροτικών περιοχών. Το ομοσπονδιακό πρόγραμμα αγροτικής ανάπτυξης δοκιμάζει και υποστηρίζει καινοτόμες στρατηγικές αγροτικής ανάπτυξης (αυτό το εθνικό πρόγραμμα-πλαίσιο συνδέεται με ένα πολύ περιορισμένο βαθμό με το 1305/2013, επειδή τα προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης υπάγονται στην αρμοδιότητα των ομοσπονδιακών κρατιδίων).

Εκτός από αυτές τις τομεακές στρατηγικές, η Γερμανία έχει θεσπίσει το εθνικό πρόγραμμα για την αειφόρο ανάπτυξη στρατηγική, η οποία θεωρεί το άνοιγμα στην καινοτομία ως κλειδί για τη χάραξη βιώσιμης πολιτικής. Επιπλέον, υπάρχει μια νέα στρατηγική υψηλής τεχνολογίας, η οποία στοχεύει να αποτελέσει μια ολοκληρωμένη, διυπουργική στρατηγική καινοτομίας. Είναι βασίζεται σε μια διευρυμένη κατανόηση της καινοτομίας (όχι μόνο της τεχνολογικής καινοτομίας αλλά και της κοινωνικής καινοτομίας).

## 1.6 Ελλάδα

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη (ρητή) εθνική στρατηγική που να προωθεί την Αγροτική Καινοτομία αυτή καθαυτή και πρέπει να σημειώσουμε ότι οι σημερινές συνθήκες για την καινοτομία (σε όλους τους τομείς της οικονομίας και σε διαφορετικές γεωγραφικές περιβάλλοντα) δεν είναι πολύ ευνοϊκές, λόγω της έλλειψης ιδιωτικών επενδύσεων Ε&Κ που συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τις τραπεζικές δανεισμό, την προσφορά ιδίων κεφαλαίων και τη ρευστότητα των επιχειρήσεων. Επί του παρόντος, η κυβέρνηση είναι ο μεγαλύτερος χρηματοδότης της Ε&Α και στην πολιτική από πλευράς πολιτικής το σημείο εκκίνησης της χώρας είναι το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο για την Έρευνα και την Καινοτομία 2014-2020 (ΕΣΠΕΚ) του οποίου βασικός στόχος είναι να παρέχει καθοδήγηση για δράσεις που αποσκοπούν στη βελτίωση της κοινωνίας και της οικονομίας μέσω της Ε&Α και της ανάπτυξης - εφαρμογή της κοινωνίας της γνώσης. Το ΕΣΠΕΚ βρίσκεται σε απόλυτη συνοχή με το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2013-2016 και επί του παρόντος μείζον μέρος του ΕΣΠΕΚ είναι η Έρευνα και Καινοτομία και η στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης (RIS3). Η τελευταία μπορεί να θεωρηθεί ως η (εξέχουσα) στρατηγική για την προώθηση της αγροτικής καινοτομίας τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο. Ο κύριος στόχος της Εθνικής RIS3 είναι ο μετασχηματισμός των παραγωγικών τομέων μέσω της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας με παράλληλη άμβλυση των περιφερειακών ανισοτήτων και δημιουργία βιώσιμης απασχόλησης.

Η πολιτική καινοτομίας υπερβαίνει την απλή ενίσχυση της έρευνας και της τεχνολογικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων και των ερευνητικών υποδομών. Στοχεύει στην υποστήριξη της βελτίωσης του συστήματος καινοτομίας ως στο σύνολό του.

### 1.7 Ουγγαρία

Στα ανατολικά κράτη μέλη της ΕΕ, επικρατεί η άποψη ότι η καινοτομία στη γεωργία είναι ανεπαρκής. Για το παράδειγμα, στην Ουγγαρία, οι περισσότεροι αγρότες επικεντρώνονται στη λειτουργία των εκμεταλλεύσεών τους και στην επίλυση καθημερινών προκλήσεων. Παίζουν με ασφάλεια χρησιμοποιώντας ήδη δοκιμασμένες μεθόδους (Biró et al., 2014). Στη Ρουμανία, οι μικροκαλλιεργητές είναι μάλλον "αιχμάλωτοι" των παραδοσιακής άποψης για το "making agriculture" (Florian (συν.), 2013). Βάζοντας τους ανθρώπους χρήστες της καινοτομίας, όπως αγρότες οι οποίοι δεν θεωρούνται πλέον παθητικοί αποδέκτες των καινοτομιών μια αντίληψη που τους βλέπει ως τους κινητήριους μοχλούς της καινοτομίας συνεπάγεται μια αλλαγή παραδείγματος που πρέπει να υιοθετηθεί από όλους τους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των φορέων χάραξης πολιτικής.

Η έμφαση στο "γραμμικό" μοντέλο παραγωγής και κοινοποίησης της καινοτομίας, καθώς και ο δημόσιος τομέας κυριαρχία του συστήματος γεωργικής καινοτομίας (ιδίως της γεωργικής έρευνας και των συμβουλευτικών υπηρεσιών) έχει παρέμεινε περισσότερο σε πολλές χώρες της Κεντρικής Ευρώπης απ' ό,τι στη Δυτική Ευρώπη, συμπεριλαμβανομένης της Πολωνίας και της Ουγγαρίας (Florianczyk et al., 2014).

Παρόλο που οι χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, όπως η Ουγγαρία, ασχολούνται επί του παρόντος με τη βελτίωση των γεωργικών συμβουλών τους υπηρεσίες, η ανάλυση πίσω από αυτή τη διαδικασία εξακολουθεί να τείνει να επικεντρώνεται στις αλλαγές ή στις δραστηριότητες δημιουργίας ικανοτήτων εντός του δημόσιου οργανισμού συμβουλευτικής (βλ. π.χ. Kozáři, 2014), ενώ στην πραγματικότητα μια πραγματική προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων θα περιελάμβανε μια ολιστική αξιολόγηση και μεταρρυθμίσεις στις πολιτικές γεωργικής έρευνας και εκπαίδευσης, στη νομοθεσία καθεστώς για τους συνεταιρισμούς, τους μηχανισμούς που επιτρέπουν τις συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, τα χρηματοδοτικά συστήματα κ.λπ.

### 1.8 Ιρλανδία

Το Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης της Ιρλανδίας 2014 - 2020 είναι η βασική στρατηγική για την προώθηση της αγροτικής καινοτομίας. Οι κύριες πτυχές του είναι:

1. Το Εθνικό Αγροτικό Δίκτυο της Ιρλανδίας (NRN), το οποίο έχει ως στόχο: α) να αυξήσει τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων φορέων στην υλοποίηση της αγροτικής ανάπτυξης, β) να βελτιώσει την ποιότητα της εφαρμογής των προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης, γ) να προωθήσει την καινοτομία στη γεωργία, την παραγωγή τροφίμων, τη δασοκομία και τις αγροτικές περιοχές.

2. Μέτρο 16 – Συνεργασία

### 1.9 Ιταλία

Να μειωθεί η απόσταση μεταξύ των ερευνητικών αποτελεσμάτων και της υιοθέτησης νέων πρακτικών, τεχνολογιών, οργανωτικών μορφών από τους γεωργούς, τις επιχειρήσεις και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες, η Ιταλία βασίζεται στο στρατηγικό σχέδιο για Καινοτομίας και Έρευνας στον τομέα της γεωργίας, των τροφίμων και της δασοκομίας που μοιράζεται το Υπουργείο Γεωργικών, Τροφίμων, Δασικών και Τουριστικών Πολιτικών (MIPAAFT) και των Περιφερειών. Η στρατηγική αυτή επιτρέπει την ανάληψη δράσεις για την καινοτομία και την έρευνα, σύμφωνα με τις 6 προτεραιότητες του ευρωπαϊκού κανονισμού για τον αγροτικό

ανάπτυξης του προγράμματος 2014-2020. Το εν λόγω σχέδιο είναι το αποτέλεσμα μιας σε βάθος ανάλυσης των αναγκών καινοτομίας με τη συμβολή του Miraaf, των Περιφερειών, των επιχειρήσεων, των παραγωγικών τομέων και των ερευνητών. Ο στόχος είναι να αυξηθεί η βάση γνώσεων και να βελτιωθεί η μεταφορά της για την προώθηση της καινοτομίας στον γεωργικό τομέα, τη δασοκομία και τη αγροτικών περιοχών, αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα του ιταλικού γεωργικού τοπίου.

Υπάρχουν 6 θεματικοί τομείς προτεραιότητας που συνδέονται με την παραγωγή καλλιεργειών, ζώων, βιολογικών προϊόντων και δασοκομίας, αλυσίδες εφοδιασμού, τα τοπικά συστήματα και τις περιφέρειες και τους σχετικούς δικαιούχους (επιχειρήσεις, έδαφος, διακυβέρνηση), πολίτες).

- Βιώσιμη αύξηση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποδοτικότητας των πόρων στα αγροοικοσυστήματα.
- Κλιματική αλλαγή, βιοποικιλότητα, λειτουργικότητα του εδάφους και άλλες οικολογικές και κοινωνικές υπηρεσίες της γεωργίας.
- Συντονισμός και ολοκλήρωση των διαδικασιών της αλυσίδας εφοδιασμού και ενίσχυση του ρόλου της γεωργίας
- Ποιότητα, τυπικότητα και ασφάλεια τροφίμων και υγιεινός τρόπος ζωής
- Βιώσιμη χρήση των βιολογικών πόρων για ενεργειακούς και βιομηχανικούς σκοπούς
- Ανάπτυξη και αναδιοργάνωση του συστήματος γνώσεων για τη γεωργία, τα τρόφιμα και τη δασοκομία.

Σε περιφερειακό επίπεδο, για παράδειγμα, η Περιφέρεια της Τοσκάνης υποστηρίζει την ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών και την περιφερειακή γεωργικό σύστημα, προκειμένου να τονωθεί η ανταγωνιστικότητα του γεωργικού τομέα, να εξασφαλιστεί η βιώσιμη διαχείριση των φυσικών πόρων και της δράσης για το κλίμα, και να επιτύχει μια ισορροπημένη εδαφική ανάπτυξη της αγροτικής οικονομίας και κοινοτήτων.

### 1.10 Ολλανδία

Οι Κάτω Χώρες διαθέτουν διαφορετικά πλαίσια πολιτικής για τη στήριξη της καινοτομίας στη γεωργία, τη δασοκομία και την αγροτική οικονομία. Σε καθένα από αυτά τα πλαίσια η έμφαση δίνεται ελαφρώς αλλού:

- Πολιτική καινοτομίας με προσανατολισμό στην αποστολή (2018), η οποία αποτελεί τη συνέχεια της πολιτικής για τους "κορυφαίους τομείς", στην οποία η γεωργία εκπροσωπήθηκε μέσω δύο κορυφαίων τομέων, δηλαδή της Αγροδιατροφής και της Κηπευτικής. Η πολιτική αυτή είναι εξαγωγική προσανατολισμένη στις εξαγωγές και θέλει να αυξήσει την ανταγωνιστική θέση της ολλανδικής αγροδιατροφικής βιομηχανίας στις διεθνείς εμπόριο, ενώ παράλληλα οικοδομεί συνεργασίες για την αύξηση της διεθνούς βιωσιμότητας στη γεωργία.
- Πρόγραμμα αγροτικής ανάπτυξης που συμπληρώνει την πολιτική για τους κορυφαίους τομείς, αλλά δίνει έμφαση σε μικρότερες και μεσαίες επιχειρήσεις. Αναπτύσσεται ένα εθνικό πλαίσιο, ωστόσο η εφαρμογή και η συγχρηματοδότηση γίνεται σε επαρχιακό επίπεδο. Αυτό προκαλεί διαφορές στην εστίαση, την προτεραιότητα, τη χρηματοδότηση και στρατηγική σε όλη τη χώρα.
- Πράσινες συμφωνίες.

Δίπλα σε αυτές τις εθνικές προσεγγίσεις, οι επαρχίες και η συνεργασία των επαρχιών διαθέτουν επίσης διαφορετικές μέσες για τη στήριξη της καινοτομίας

### 1.11 Πολωνία

Δεν υπάρχει ειδική εθνική στρατηγική για την προώθηση της αγροτικής καινοτομίας. Ωστόσο, υπάρχουν μέσα δημόσιων πολιτικών που εστιάζουν σε αυτόν τον τομέα πολιτικής. Θα μπορούσαν να γίνουν αντιληπτά από τριπλή οπτική γωνία:

α) Άμεσο μέσο που στοχεύει στην προώθηση της αγροτικής καινοτομίας - Το ΠΑΑ 2014-2020 Μέτρο Συνεργασία. Κύριος στόχος είναι η δημιουργία επιχειρησιακών ομάδων για την ομάδα φορέων που υλοποιούν καινοτόμα έργα.

Οι επιχειρησιακές ομάδες θα λειτουργούν με βάση τη συμμετοχή πολλών παραγόντων. Από την άποψη της ανάπτυξης της ΟΓ, ο κρίσιμος ρόλος του δικτύου διαμεσολαβητών που λειτουργεί στο πλαίσιο των δημόσιων γεωργικών συμβουλευτικών υπηρεσιών θα πρέπει να τονιστεί έντονα. Αυτό που αξίζει εξίσου να τονιστεί είναι η πραγματική συμμετοχή των αγροτών από κάτω προς τα πάνω στην ανάπτυξη και λειτουργία των ΟΓ.

β) Έμμεση - στήριξη της καινοτομίας ως γενικός στόχος των δημόσιων παρεμβάσεων, συμπεριλαμβανομένων των καινοτόμων δραστηριοτήτων στη γεωργία. Εδώ υπάρχουν δύο κύριοι τύποι μέσων πολιτικής. Το ένα αφορά όλους τους τύπους των προγραμμάτων της ΕΕ (H2020, Interreg κ.λπ.). Το δεύτερο είναι τα εγχώρια προγράμματα για την έρευνα και την καινοτομία που διαχειρίζονται οι Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Ανάπτυξης (NCBiR). Κύριος στόχος του NCBiR είναι η παροχή οικονομικής στήριξης για ερευνητικές δραστηριότητες. Τα κονδύλια παρέχονται τόσο από διεθνείς πηγές (ΕΕ, διμερείς δωρητές) όσο και από εθνικές.

Μέρος των προγραμμάτων είναι αφιερωμένο στις φυσικές επιστήμες που σχετίζονται με τον γεωργικό τομέα. Και οι δύο τύποι (διεθνείς και τα εγχώρια), ωστόσο, είναι σε μεγάλο βαθμό προσανατολισμένα προς τους καθαρά ερευνητικούς φορείς ως ομάδα-στόχο. Συνεπώς, ο ρόλος των δράσεων από τη βάση προς την κορυφή με τη συμμετοχή των αγροτικών κοινοτήτων είναι και στις δύο περιπτώσεις πολύ περιορισμένος.

### 1.12 Πορτογαλία

Μια στρατηγική του Υπουργείου Γεωργίας και Θάλασσας (νυν Υπουργείο Γεωργίας, Δασών και Αγροτικής Ανάπτυξης) για την αγροδιατροφική και δασοκομική έρευνα και καινοτομία υλοποιείται επί του παρόντος κατά την περίοδο 2014-2020. Η στρατηγική αυτή είναι ευθυγραμμισμένη με την Εθνική Στρατηγική για την Έξυπνη Εξειδίκευση, ακολουθώντας τις αρχές και τη μεθοδολογία που ορίζει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τις Στρατηγικές Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση (RIS3).

Οι προτεραιότητες που έχουν καθοριστεί είναι, ως εξής:

- Παραγωγή τροφίμων,
- Γενετικοί πόροι και βιοτεχνολογία,
- Βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα των δασικών συστάδων και των δασικών συστημάτων,
- Έδαφος (διατήρηση, νερό, λίπανση και ανόργανη θρέψη),
- Φυτοτεχνολογία,
- Προστασία των ζώων,
- Προσαρμογή των γεωργικών και δασικών συστημάτων στην κλιματική αλλαγή.

Ενόψει των στόχων του ΕΓΤΑΑ, η υποστήριξη για τη σύσταση και τη δράση των επιχειρησιακών ομάδων EIP-AGRI ήταν προτεραιότητα στην καινοτομία. Από μια ευρύτερη προοπτική, προβλέπεται επίσης η δημιουργία κέντρων αρμοδιοτήτων ως δομών που φέρνουν σε επαφή παραγωγούς, βιομηχανία, επιστημονικά και τεχνολογικά συστήματα και τοπικές αρχές, με στόχο την ανάπτυξη ολόκληρης της αγροδιατροφικής και δασοκομικής αλυσίδας, από την παραγωγή έως τον τελικό καταναλωτή.

### 1.13 Ρουμανία

Η προώθηση της αγροτικής καινοτομίας αποτελεί προτεραιότητα της ΚΓΠ (Κοινή Αγροτική Πολιτική) και του NRDP (Εθνικό Αγροτικό Ανάπτυξης) 2014-2020 στη Ρουμανία. Το NRDP (χρηματοδοτούμενο από το ΕΓΤΑΑ) που υποστηρίζει τη στρατηγική ανάπτυξη των ρουμανικών αγροτικών περιοχών ακολουθεί έναν κατάλογο προτεραιοτήτων, εστιάζοντας σε:

- Προώθηση της μεταφοράς γνώσεων και της καινοτομίας στη γεωργία, τη δασοκομία και τις αγροτικές περιοχές,
- Ενίσχυση της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας όλων των τύπων γεωργίας σε όλες τις περιφέρειες και προώθηση της καινοτόμες γεωργικές τεχνολογίες και βιώσιμη διαχείριση των δασών,
- Προώθηση της οργάνωσης της τροφικής αλυσίδας, συμπεριλαμβανομένης της μεταποίησης και εμπορίας των γεωργικών προϊόντων, την καλή διαβίωση των ζώων και τη διαχείριση των κινδύνων στη γεωργία,
- αποκατάσταση, διατήρηση και βελτίωση των οικοσυστημάτων που σχετίζονται με τη γεωργία και τη δασοκομία,
- Προώθηση της αποδοτικότητας των πόρων και υποστήριξη της στροφής προς μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα και ανθεκτική στο κλίμα οικονομίας στους τομείς της γεωργίας, των τροφίμων και της δασοκομίας,
- Προώθηση της κοινωνικής ένταξης, της μείωσης της φτώχειας και των τομέων οικονομικής ανάπτυξης.

Σε περιφερειακό επίπεδο, για παράδειγμα, ο Οργανισμός Αγροτικής Ανάπτυξης της Βορειοδυτικής Ευρώπης υποστηρίζει την ανάπτυξη μιας ανταγωνιστικής και βιώσιμης βιολογικής γεωργίας στις αγροτικές περιοχές.

### 1.14 Ισπανία

Υπάρχουν βραβεία που προωθούνται από διάφορους φορείς, θεσμικά όργανα, με στόχο την προώθηση των διαδικασιών καινοτομίας. Η στρατηγική αυτή θεωρείται ως μηχανισμός για διάδοση της καινοτομίας σε ορισμένες ομάδες, όπως οι νέοι και οι γυναίκες.

### 1.15 Σουηδία

Τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ) παρέχουν ευκαιρίες για σημαντικές εφευρέσεις για τις αναπτυσσόμενες της περιοχής, των ατόμων και των επιχειρήσεων σε ολόκληρη τη Σουηδία. Στόχος του ESIF είναι:

- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της γνώσης και της καινοτομίας
- Βιώσιμη και αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων για βιώσιμη ανάπτυξη
- Αύξηση της απασχόλησης, ενίσχυση της απασχολησιμότητας και βελτίωση της πρόσβασης στην αγορά εργασίας.



## 2. Πλατφόρμες καινοτομίας στην Ευρώπη

Οι πλατφόρμες καινοτομίας αναδείχθηκαν ως μια εξέχουσα προσέγγιση για την υποστήριξη της καινοτομίας (Dror et al., 2016, Davies et al., 2018). Τις τελευταίες δεκαετίες, προωθούνται όλο και περισσότερο από τους σημαντικότερους παγκόσμιους φορείς που εμπλέκονται σε γεωργικά έργα και ατζέντες, όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, ο FAO, το IFAD, το UNDP, το UNEP, το UNCCD και οι κέντρα CGIAR, μεταξύ άλλων.

Ειδικότερα, έχουν διαδοθεί στο περιεχόμενο της γεωργικής έρευνας για ανάπτυξη (AR4D) και ως μηχανισμός διευκόλυνσης της απορρόφησης πολυμερών κονδυλίων που επικεντρώνονται σε στόχους που σχετίζονται με τη γεωργία, το περιβάλλον και την κλιματική αλλαγή (π.χ. IFAD, Παγκόσμιο Ταμείο Περιβάλλοντος, Ταμείο Προσαρμογής, Πράσινο Ταμείο για το Κλίμα). Επιπλέον, δημιουργήθηκαν πλατφόρμες προσανατολισμένες στην πολιτική σε παγκόσμιο επίπεδο για να αντιμετωπίσουν την αντιμετώπιση των σημαντικότερων αγροπεριβαλλοντικών προβλημάτων (π.χ. Παγκόσμια Συμμαχία για την Έξυπνη Γεωργία για το Κλίμα).

Οι πλατφόρμες αυτές συνήθως συγκεντρώνουν φορείς σε διαφορετικά εδαφικά επίπεδα (δήμος, περιφέρεια, χώρα, διεθνές επίπεδο) και αποσκοπούν στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων μιας συγκεκριμένης αλυσίδας αξίας. Μπορεί να είναι είτε επίσημες είτε ανεπίσημες και να υφίστανται μετασχηματισμούς κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους. Χρησιμοποιούν ιδιαίτερα συμμετοχικές μεθόδους και όλο και συχνότερα καινοτόμες ΤΠΕ (π.χ. πλατφόρμες ανταλλαγής δεδομένων).

Στην πράξη, η λειτουργικότητα και τα επιτεύγματα αυτών των πλατφορμών μπορεί να ποικίλλουν, ανάλογα με τη σύνθεσή τους. Οι Schut κ.ά. (2019) περιγράφουν τις πιθανές συνθήκες, οι οποίες καθορίζουν την αποτελεσματικότητα των πλατφόρμες σε αυτό το πλαίσιο:

- ικανότητα και εντολή για την τοποθέτηση της πλατφόρμας στο σωστό επίπεδο,
- ευνοϊκό θεσμικό περιβάλλον για την προσέγγιση μιας πλατφόρμας καινοτομίας,
- διαθεσιμότητα επαρκών ικανοτήτων και δεξιοτήτων,
- οργάνωση της παρακολούθησης, της αξιολόγησης και της μάθησης (ME&L), και,
- επαρκής χρηματοδότηση για την υλοποίηση της πλατφόρμας καινοτομίας.

Ένα εξέχον παράδειγμα των παγκόσμιων πλατφορμών γεωργικής καινοτομίας αποτελεί το δίκτυο ερευνητικών κέντρων που υπάγονται στην ομπρέλα του CGIAR59. Αποτελείται από 15 ανεξάρτητες μονάδες που βρίσκονται σε όλο τον κόσμο και απασχολούν πάνω από 8 000 ερευνητές, τεχνικούς και λοιπό προσωπικό, με τη φιλοδοξία να αποτελέσει το κορυφαίο δίκτυο Ε&Κ στον κόσμο. Το CGIAR συμμετέχει άμεσα στην υλοποίηση των αναπτυξιακών προγραμμάτων μέσω έργων Ε&Κ που υποστηρίζονται με πολλαπλές πηγές χρηματοδότησης. Χρησιμεύει ως κόμβος προσανατολισμένος στην Ε&Κ και στην ενίσχυση των ικανοτήτων καινοτομίας των Εθνικών Γεωργικών και Ερευνητικών Συστημάτων (NARS).

Μια άλλη σημαντική λογική είναι η δημιουργία παγκόσμιων υποδομών έρευνας και καινοτομίας που εξυπηρετούν πολλαπλές Ε&Κ σκοπούς, ιδίως όσον αφορά τα δεδομένα (συλλογή, διαχείριση και κοινή χρήση δεδομένων μεγάλης κλίμακας). Το CGIAR δημιουργεί και προωθεί τις επιστημονικές ανακαλύψεις και την καινοτομία στην τελευταία λέξη της τεχνολογίας για τη γεωργία, καθώς και συμμετέχει σε προώθηση της κοινωνικής καινοτομίας, ενώ συνεργάζεται με πολλαπλούς φορείς, συμπεριλαμβανομένων των μικροκαλλιεργητών και των περιθωριοποιημένων ομάδων.

## 2.1 Εξέχοντα εθνικά παραδείγματα

Σε εθνικό επίπεδο οι πλατφόρμες λειτουργούν επίσης όλο και περισσότερο. Μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση από την άποψη αυτή είναι ορατή για παράδειγμα στο Ισραήλ (βλ. σχήμα). Η χώρα είναι από τους παγκόσμιους ηγέτες στις κατά κεφαλήν δαπάνες του ΑΕΠ για έρευνα και καινοτομία και στην προώθηση της γεωργικής καινοτομίας βρίσκεται στο επίκεντρο της ατζέντας της. Ο κύριος μηχανισμός στήριξης της καινοτομίας που δημιουργήθηκε για τον σκοπό αυτό είναι το οικοσύστημα AgriFood-Tech Ecosystem. Προσφέρει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη σύνδεση των ενδιαφερόμενων ενδιαφερομένων και διευκολύνει την καινοτομία σε όλα τα στάδια (από την επώαση των καινοτόμων ιδεών έως την εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων E&A). Το οικοσύστημα λειτουργεί ως πλατφόρμα που φέρνει σε επαφή τους σημαντικότερους φορείς καινοτομίας, δηλαδή τον ακαδημαϊκό χώρο, γραφεία μεταφοράς τεχνολογίας, επιταχυντές και θερμοκοιτίδες, ταμεία επιχειρηματικών κεφαλαίων, εταιρικές και πολυεθνικές εταιρείες.

### Israel's AgriFood-Tech Ecosystem

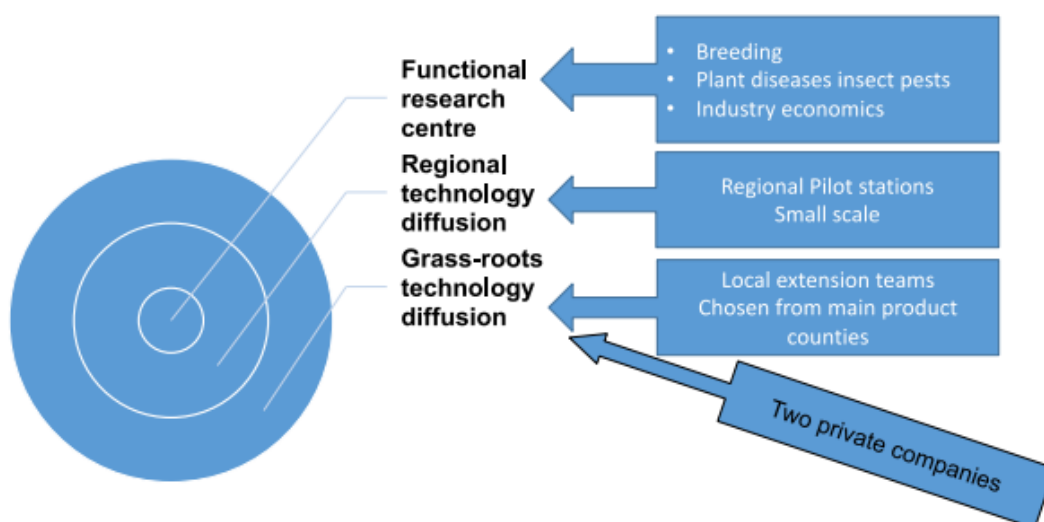


Source: Taken from Start-Up Nation Central (unpublished presentation 2018)

Το οικοσύστημα AgriFood-Tech διοχετεύει σημαντική χρηματοδότηση μεταξύ των επενδυτών σε καινοτόμες επιχειρήσεις. Το 2017 συγκεντρώθηκαν 189 εκατ. δολάρια ΗΠΑ για τη στήριξη νεοφυών επιχειρήσεων (σε σύγκριση με 102 εκατ. δολάρια ΗΠΑ) το 2016, γεγονός που δίνει μια αύξηση κατά 85% μέσα σε ένα έτος. Η κύρια έμφαση δίνεται στην παροχή στήριξης στις επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο της επώασης, όπου επιτεύχθηκε υγιής χρηματοδοτικός όγκος για την έξυπνη γεωργία (115 εκατ. USD τα τελευταία τέσσερα χρόνια) και οι τεχνολογικές καινοτομίες έχουν μεγάλη ζήτηση στην αγορά. Το οικοσύστημα γεωργικής καινοτομίας είναι επίσης υποστηρίζεται με μια στρατηγική πλατφόρμα σε εθνικό επίπεδο που είναι προσανατολισμένη στη στήριξη της καινοτομίας και σε μη γεωργικά τομείς, δηλαδή το Start-Up Nation Central. Ασχολείται με την ανάπτυξη ικανοτήτων των επιχειρήσεων και είναι ο κορυφαίος κόμβος που συγκεντρώνει τα σχετικά δεδομένα και υποστηρίζει τις συνδέσεις μεταξύ των πολλαπλών φορέων και καταβάλλει προσπάθειες για την προσέλκυση ξένων επενδύσεων.

Στην Κίνα, η χρήση πλατφορμών υπήρξε επίσης κρίσιμο στοιχείο για την προώθηση της γεωργικής καινοτομίας. Από το 2000, οι δημόσιες επενδύσεις σε γεωργική E&A στην Κίνα έχουν σχεδόν διπλασιαστεί και η χώρα έχει σήμερα ηγετική θέση στον τομέα αυτό. Υπό την άμεση υποστήριξη της κινεζικής κεντρικής κυβέρνησης, το Agricultural Science and Technology Innovation Programme (ASTIP61) αποσκοπεί στη δημιουργία ενός νέου τύπου χρηματοδότησης για: α) την υποστήριξη της μακροπρόθεσμης και διεπιστημονικής έρευνας, β) την ανάπτυξη ικανοτήτων, γ) την επέκταση των εγκαταστάσεων και υποδομών υποστήριξης της έρευνας και δ) την προώθηση της διεθνούς συνεργασίας. Στο εθνικό επίπεδο, δημιουργήθηκε το Σύγχρονο Βιομηχανικό Σύστημα Γεωργικής Τεχνολογίας, το οποίο είναι προσανατολισμένο στη δημιουργία πλατφόρμας γεωργικής καινοτομίας με πολλαπλούς φορείς και επικεντρώθηκε σε συγκεκριμένες αλυσίδες αξίας. Για παράδειγμα, στην κατεχοχήν αγροτική περιοχή της Κίνας, Yunnan, δημιουργήθηκαν συνολικά οκτώ γεωργικά δίκτυα στο πλαίσιο αυτού του πλαισίου (βλ. σχήμα). Η τομεακή τους εστίαση αφορά το ρύζι, το καλαμπόκι, την πατάτα, τους ελαιούχους σπόρους, το ζαχαροκάλαμο, τη σηροτροφία, τους χοίρους και αγελάδες.

### : Yunnan Sericulture innovation platform



### 2.3 Επισκόπηση των εθνικών στρατηγικών και των διεθνών μηχανισμών υποστήριξης της καινοτομίας

Ένα μείγμα πολιτικών που υποστηρίζουν την καινοτομία στη γεωργία είναι συγκεκριμένο για όλες τις χώρες. Εθνικές και περιφερειακές γεωργικές πολιτικές συμπληρώνονται από ειδικά τομεακά μέτρα στο πλαίσιο της E&A και της επιστήμης, από επιχειρηματικότητα και από στρατηγικές υψηλής τεχνολογίας και καινοτομίας.

Ορισμένες χώρες διαθέτουν ειδικά προγράμματα/στρατηγικές για την καινοτομία στη γεωργία, ενώ άλλες χρηματοδοτούν την καινοτομία στη γεωργία μέσω ευρύτερων στρατηγικών για την καινοτομία, την E&A και την επιστήμη, στρατηγικών υψηλής τεχνολογίας και Επιχειρηματικότητας. Παρόλο που δεν πρόκειται για ανάλυση πλαισίου, η συλλογή δεδομένων επιτρέπει να έχουμε έναν γενικό προβληματισμό σχετικά με την κυβερνητική ατζέντα για τη γεωργική καινοτομία των χωρών αυτών. Ορισμένες κυβερνήσεις προσανατολίζουν την προσπάθεια καινοτομίας περισσότερο προς τη δημιουργία/βελτίωση ικανοτήτων και

υπηρεσιών για την καινοτομία και αυτό θα υποστηριζόταν μάλλον μέσω της Ε&Α και της επιστήμης, της επιχειρηματικότητας, της υψηλής τεχνολογίας και της στρατηγικές καινοτομίας, ενώ άλλοι θα ενίσχυαν τα κίνητρα της γεωργικής πολιτικής που εστιάζουν περισσότερο στον τομέα απόδοση του τομέα.

Αλληλένδετες με τις εθνικές στρατηγικές καινοτομίας είναι τα μέτρα που εφαρμόζονται στο πλαίσιο της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής και τα οποία μπορούν να αντιμετωπίσουν συμπληρωματικές δράσεις καινοτομίας σε σχέση με εκείνες που τίθενται σε εφαρμογή μέσω των εθνικές στρατηγικές.

Μια ειδική προσπάθεια καινοτομίας και ιδίως σε χώρες, οι οποίες δεν διαθέτουν μια ολοκληρωμένη εθνική καινοτομία σύστημα καινοτομίας, μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω διασυνοριακής και διεθνούς συνεργασίας.

Όλες οι χώρες έχουν πολύ διαφορετικές τομεακές και καινοτομικές ανάγκες και όλες έχουν ένα ευρεία πολιτική προσέγγιση για την ενίσχυση της καινοτομίας στον τομέα. Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει μια σύντομη περίληψη των προκλήσεων που σχετίζονται με τη γεωργική/αγροτική καινοτομία και αντιμετωπίζονται μέσω των διαφόρων εθνικών στρατηγικών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

	<b>Κύριες προκλήσεις πολιτικής</b>	<b>Τομέας</b>
1.	Αύξηση της συμβολής της επιστήμης (δημιουργία δεσμών και κλείσιμο του χάσματος) στην καινοτομία στη γεωργία	Αγροδιατροφή, Πολυλειτουργική γεωργία
2.	Ψηφιοποίηση των αγροτικών περιοχών (Ψηφιακή υποδομή / Επιτάχυνση της διάδοσης και της χρήσης των έξυπνων τεχνολογιών)	Αγροτική ανάπτυξη, Γεωργία
3.	Χρήση τεχνολογιών GIS στη γεωργία	Γεωργία
4.	Έξυπνη εξειδίκευση	Βιοτεχνολογία, Ασφάλεια τροφίμων, επισήμανση τροφίμων, Αναπαραγωγή φυτών, κτηνοτροφία, Αγροτουρισμός
5.	Βιώσιμη γεωργία	Αγροδιατροφή, αγροπεριβάλλον
6.	Βελτιωμένη παραγωγικότητα των γεωργικών εκμεταλλεύσεων	Γεωργία
7.	Κοινωνική αγροτική καινοτομία	Αγροτική ανάπτυξη
8.	Εκσυγχρονισμός του γεωργικού τομέα	Γεωργία

Η κατηγοριοποίηση στον πίνακα δεν εκφράζει όλες τις τομεακές ανάγκες των χωρών αυτών. Είναι μόνο μια ευρεία απεικόνιση των κύριων στρατηγικών αναγκών που βρίσκονται στην ατζέντα των κυβερνήσεων. Οι προκλήσεις 1-3 είναι εξ ολοκλήρου χρηματοδοτούνται σε εθνικό επίπεδο, ενώ οι προκλήσεις 4-8 χρηματοδοτούνται με εθνικούς πόρους που συμπληρώνονται από το ΕΓΤΑΑ. Προκλήσεις 1-3 αφορούν κυρίως επενδύσεις σε γενικές υπηρεσίες που υποστηρίζουν την καινοτομία και που ενισχύουν τις ανθρώπινες και υποδομές, ενώ οι υπόλοιπες αφορούν περισσότερο τη στήριξη της παραγωγικότητας του τομέα.

### 3. Παρατηρούμενες τάσεις στο τοπίο υποστήριξης της καινοτομίας

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν (204 παραδείγματα) αποκάλυψαν μια μεγάλη ποικιλία (23 διαφορετικοί μηχανισμοί) ρυθμιστικών, χρηματοδοτικών και προσεγγίσεις μεταφοράς γνώσεων που εφαρμόζονται για την ενθάρρυνση της υιοθέτησης της καινοτομίας στη γεωργία (περιγράφονται κατωτέρω).

Το μερίδιο των παραδειγμάτων που συλλέχθηκαν κατανέμεται μεταξύ των τριών κατηγοριών: ρυθμιστικά, χρηματοδοτικά και γνώσης μηχανισμοί μεταφοράς γνώσης. Μια προσέγγιση (Πράσινες συμφωνίες) κατηγοριοποιείται ξεχωριστά, καθώς περιγράφεται ως διαφορετική από τις άλλες τρεις. Τα στοιχεία αποκάλυψαν ότι η κύρια πηγή χρηματοδότησης για τη γεωργία είναι ο δημόσιος τομέας, ενώ η λιγότερο παρούσα είναι η ιδιωτική χρηματοδότηση (Σχήμα 8).

Ένα μεγάλο ποσοστό (30%) των μέσων είναι αφιερωμένο ειδικά στον αγροδιατροφικό τομέα, περίπου 13% στη γεωργία και δασοκομία, το 4% είναι ειδικά αφιερωμένο στον πρωτογενή τομέα, το 10% στην αγροτική ανάπτυξη και το υπόλοιπο δεν ήταν διευκρινίζεται.

Αναφέρθηκαν τρεις διαφορετικοί τύποι καινοτομίας. Τα περισσότερα μέσα είναι αφιερωμένα στην τεχνική καινοτομία, ενώ πολύ λίγα επικεντρώνονται στις κοινωνικές (οκτώ παραδείγματα) και οργανωτικές καινοτομίες (4 παραδείγματα). Η υποδομή γνώσης υποστηρίζεται μέσω μέσων που διευκολύνουν τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών φορέων (29 μέσα) και τη στήριξη της έρευνας (επτά μέσα). Οι γεωργοί είναι οι κύριοι δικαιούχοι στο μεγαλύτερο αριθμό συλλεχθέντων παραδειγμάτων (40) και οι επιχειρήσεις είναι οι κύριοι δικαιούχοι σε έναν αριθμό 21 παραδείγματα. Το μερίδιο των προσπαθειών καινοτομίας ανά στάδιο ανάπτυξης κατά μήκος του κύκλου ζωής της καινοτομίας δείχνει ότι αυξάνεται σταθερά από την αρχική παραγωγή ιδεών έως το σχεδιασμό και την ανάπτυξη, για να μειωθεί στα στάδια της υλοποίησης και της διάδοσης.

Στη συνέχεια θα προχωρήσουμε σε μια απεικόνιση του πολύ διαφορετικού τοπίου των μηχανισμών στήριξης της καινοτομίας σε ολόκληρη την Ευρώπη. Ωστόσο, δεν θα υπεισέλθουμε στην πολυπλοκότητά του, αλλά θα επικεντρωθούμε στην ανάδειξη της ποικιλομορφίας του από την οποία θα αναδείξουμε ορισμένα ενδιαφέροντα παραδείγματα.

#### 3.1 Κίνητρα πολιτικής [Παραδείγματα: 111, 7 τύποι μέσων]

Τα κίνητρα πολιτικής για την υιοθέτηση της καινοτομίας είναι η πιο κοινή μορφή στήριξης μηχανισμού. Αυτό περιλαμβάνει μια σειρά από επτά τύπους μηχανισμών που περιγράφονται παρακάτω:

i) Δημόσια χρηματοδότηση σε συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα [Εννέα παραδείγματα, AT, BE, IE, HU, EL, RO, UK].

Όλα τα παραδείγματα που συλλέχθηκαν χρηματοδοτούνται από εθνικά κονδύλια και ένα μέρος τους στοχεύει σε συγκεκριμένους γεωργικούς υποτομείς, ενώ τα υπόλοιπα στοχεύουν στην καινοτομία στη γεωργία. Υποστηρίζουν συμπράξεις μεταξύ: 1) έρευνας και επιχειρήσεων, 2) έρευνας, επιχειρήσεων και δημόσιου τομέα. **Η πλειονότητα των παραδειγμάτων αφορά μηχανισμούς εταιρικής σχέσης που χρηματοδοτούνται από το ΕΓΤΑΑ: EIP-AGRI και LEADER.**

ii) Δημόσια χρηματοδότηση των δικτύων [παραδείγματα: 53, χώρες: όλες]

Η χρηματοδότηση της δημιουργίας και λειτουργίας των δικτύων είναι ένα από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα μέσα που εντοπίστηκαν. Μεταξύ των συλλεχθέντα παραδείγματα, οι δραστηριότητες για τα δίκτυα χρηματοδοτούνται σε εθνικό επίπεδο, αλλά απευθύνονται σε διαφορετικούς δικαιούχους. Πέρα από τις περιγραφόμενες δραστηριότητες δικτύου, ορισμένα διεθνή προγράμματα όπως το Interreg EUROPE ή διακυβερνητικά προγράμματα όπως τα ΕΕΑ και Norway Grants 2014-2021 for BG χρηματοδοτούν συγκεκριμένες δραστηριότητες δικτύου. Στο πλαίσιο και των δύο προγραμμάτων παρέχεται στήριξη για διακρατικά και διαπεριφερειακά δίκτυα μεταξύ επιχειρηματικών τομέων, δημόσιου τομέα, του τομέα των πολιτών και του ακαδημαϊκού τομέα.

iii) Δημόσια και ιδιωτική χρηματοδότηση της έρευνας [παραδείγματα: 19, χώρες: όλες]

Η κατηγορία αυτή αφορά τη δημόσια και ιδιωτική χρηματοδότηση, στο πλαίσιο εθνικών και διεθνών προγραμμάτων. Περιλαμβάνει: α) Προγράμματα χρηματοδότησης της Ε&Α [παραδείγματα: 14, BG, CH, DE, ES, EL, NL, MK, Interreg RO-BG, Interreg GR-BG], β) Χρηματοδότηση της έρευνας ως συμβουλευτικής (π.χ. μελέτες σκοπιμότητας, πιλοτικές δοκιμές): [παραδείγματα: 3, CH]

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στη συνεργασία και τις συμπράξεις μεταξύ της έρευνας και των επιχειρήσεων προκειμένου να καταδειχθεί η δυνητική αξία μιας καινοτομίας ή να αναπτυχθεί περαιτέρω. Αυτό συνήθως επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες διαδρομές του κύκλου ζωής της καινοτομίας. Ο μεγαλύτερος αριθμός τέτοιων παραδειγμάτων συλλέχθηκε από την CH και χρηματοδοτούνται μέσω διαφόρων κρατικών ταμείων.

C) Ιδιωτική χρηματοδότηση της Ε&Α [παραδείγματα: 1, EL]

iv) Δημόσια χρηματοδότηση της διαμεσολάβησης για την καινοτομία, συμβουλευτικές υπηρεσίες [παραδείγματα: 16, χώρες: AT, BE: Φλάνδρα, BG, CH, IE, MK]

Τρία (3) από τα παραδείγματα χρηματοδοτούνται μέσω του ΕΓΤΑΑ στο πλαίσιο του μέτρου 2: "Συμβουλευτικές υπηρεσίες, διαχείριση γεωργικών εκμεταλλεύσεων" και υπηρεσίες ανακούφισης των γεωργικών εκμεταλλεύσεων" και έχει προγραμματιστεί σε 89 ΠΑΑ σε 24 ΚΜ62. Όπως και το μέτρο 1, το μέτρο αυτό είναι σχεδιασμένο για να συμμετέχει στην προτεραιότητα 1 της αγροτικής ανάπτυξης και στον τομέα εστίασης 1Α. Η στήριξη στο πλαίσιο αυτού του μέτρου μπορεί να είναι να προσαρμοστεί σε υπηρεσίες που σχετίζονται με την καινοτομία και παρέχονται στο πλαίσιο του συστήματος συμβουλευτικών υπηρεσιών για γεωργικές εκμεταλλεύσεις, αλλά και να βοηθήσει τους γεωργούς να κατανοήσουν καλύτερα και να πληρούν ορισμένους κανόνες της ΕΕ. Όσον αφορά το Μ1, ορισμένα ΠΑΑ έχουν συνδέσει την παροχή συμβουλών τους για το περιβάλλον και την κλιματική αλλαγή με την υποστήριξή τους για την καινοτομία και την έρευνα στο πλαίσιο του Μ16.

Στο πλαίσιο των εθνικών χρηματοδοτικών κονδυλίων, τα προγράμματα που υποστηρίζουν τις συμβουλευτικές υπηρεσίες είναι προσαρμοσμένα στις διάφορες μονοπάτια καινοτομίας, και επομένως προς συγκεκριμένους τύπους λύσεων καινοτομίας (π.χ. δημιουργία νέων προϊόντων, καινοτομία στην αλυσίδα αξίας κ.λπ.)

v) Δημόσια χρηματοδότηση της κατάρτισης, των έργων επίδειξης και της εκπαίδευσης [παραδείγματα: 8, χώρες: Φλάνδρα, BG, DE, EL, IE, IT: Τοσκάνη, NL, RO]

Επτά (7) από τα 8 συγκεντρωμένα παραδείγματα δημόσιας χρηματοδότησης της κατάρτισης χρηματοδοτούνται από το ΕΓΤΑΑ στο πλαίσιο του Μέτρου 1: "Δράσεις μεταφοράς γνώσης και

καινοτομίας". Από τα 118 ΠΕΠ το μέτρο αυτό προγραμματίστηκε στο πλαίσιο ΠΕΠ για την περίοδο 2014-2020 σε όλα τα 27 κράτη μέλη. Αναφέρει το περιβάλλον και το κλίμα ως υποχρεωτικό θέμα για και αυτό το συνδέει με την καινοτομία σε ορισμένα ΠΑΑ. Η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση σε περιβαλλοντικά θέματα μπορεί να ενθαρρύνει τους αγρότες να βρουν πιο προσαρμοσμένες στο περιβάλλον και συνεπώς καινοτόμες λύσεις.

Το μέτρο αυτό ενισχύει την καινοτομία συμμετέχοντας στην αγροτική ανάπτυξη Προτεραιότητα 1- Προώθηση της μεταφοράς γνώσεων και την καινοτομία στη γεωργία, τη δασοκομία και τις αγροτικές περιοχές και συμβάλλοντας στον τομέα εστίασης 1Α - προώθηση της καινοτομίας, συνεργασίας και της ανάπτυξης της βάσης γνώσεων στις αγροτικές περιοχές. Ορισμένα ΠΑΑ έχουν συνδέσει την εκπαίδευσή τους για το περιβάλλον και την κλιματική αλλαγή με τη στήριξή τους στην καινοτομία και την έρευνα (π.χ. στο πλαίσιο του M16). Για το για παράδειγμα, στο DE-Sachsen και στο ES-Aragon, η στήριξη στο πλαίσιο του M01 συνδυάζεται με τη στήριξη στο πλαίσιο του M16 (συνεργασία, γεωργική παραγωγικότητα και βιωσιμότητα της ΕΣΚ). Οι δικαιούχοι του M1 μπορεί να είναι EIP OG που μπορούν να έχουν Προτεραιότητα για δραστηριότητες επίδειξης και σχέδια κατάρτισης σε άλλου είδους δικαιούχους63 ( DE-Sachsen, ES-Aragon, και IT-Lombardia). Χρηματοδοτούνται επίσης έργα κατάρτισης και επίδειξης στο πλαίσιο εθνικά χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.

vi) Δημόσια συγχρηματοδότηση των επενδύσεων [παραδείγματα: 3, BG, EL, NL ]

Τα στοιχεία αποκάλυψαν μόνο ένα είδος χρηματοδότησης των επενδύσεων στην εκμετάλλευση και αυτό είναι το μέτρο 4: "Επενδύσεις σε φυσικές περιουσιακά στοιχεία" στο πλαίσιο των ΠΑΑ και συγχρηματοδοτούνται μέσω του ΕΓΤΑΑ. Η εφαρμογή αυτού του μέτρου συνδέεται με την καινοτομία μέσω του υπομέτρου Μέτρο 4.2 "Υποστήριξη έργων για καινοτομίες στη γεωργία". Ωστόσο, η εφαρμογή προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε χώρας.

vii) Φορολογικά μέτρα [παραδείγματα: 3, χώρες: NO, NL]

Τα φορολογικά κίνητρα που υποστηρίζουν τις καινοτομίες είναι οι λιγότερο αναφερόμενοι μηχανισμοί. Ωστόσο, αυτό δεν αποτελεί έκφραση της πραγματικότητας. Για παράδειγμα οι Κάτω Χώρες, που προωθούν ενεργά τη δραστηριοποίηση στην έρευνα και την ανάπτυξη δραστηριότητες μέσω ενός ευνοϊκού συστήματος φορολογίας εταιρειών και ειδικών κινήτρων E&A που υποστηρίζουν την καινοτομία σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής της E&A: (WBSO), το πλαίσιο καινοτομίας (Innovation Box), η επιδότηση για τις δημόσιες και ιδιωτικές E&A (επίδομα PPS), πίστωση καινοτομίας.

### 3.2 Χρηματοοικονομικά μέσα

Επισκόπηση των συλλεχθέντων χρηματοδοτικών μέσων που υποστηρίζουν την υιοθέτηση της καινοτομίας.

Τα 37 παραδείγματα που απεικονίζουν χρηματοδοτικά μέσα που υποστηρίζουν την καινοτομία κατατάχθηκαν σε 5 κατηγορίες. Το στοιχεία που συλλέχθηκαν αποκαλύπτουν ότι το μεγαλύτερο μέρος των χρηματοδοτικών μέσων που υποστηρίζουν την καινοτομία είναι εθνικά και του ΕΓΤΑΑ τα οποία έχουν συνήθως τη μορφή εγγυήσεων δανείων και επιχορηγήσεων. Τα επιχειρηματικά κεφάλαια και η ιδιωτική χρηματοδότηση μέσω ιδρύματα είναι πολύ λιγότερο παρούσα μεταξύ των παραδειγμάτων που συλλέχθηκαν.

Τα διεθνή μέσα, όπως τα προγράμματα διακρατικής συνεργασίας, το Interreg Europe και τα χρηματοδοτούμενα από την USAID έργα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση της καινοτομίας στη γεωργία, καθώς αποστέλλουν στοχευμένες καινοτομίες, μέσα/έργα.

*Παράδειγμα ιδιωτικών επιχορηγήσεων (EL): Η νέα γεωργία για μια νέα γενιά είναι ένα πολυετές έργο -πρόγραμμα καταλύτης για την καινοτομία στο οικοσύστημα της Αγροδιατροφής στην Ελλάδα, και μια πρωτοβουλία που στοχεύει στη δημιουργία σταδιοδρομίας ευκαιρίες σταδιοδρομίας και επιχειρηματικότητας για τους νέους στον τομέα της Αγροδιατροφής στην Ελλάδα. Το Πανεπιστήμιο Rutgers ηγείται αυτού του καινοτόμο πολυετές πρόγραμμα, σε συνεργασία με το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το American Farm School. Το πρόγραμμα υλοποιείται μέσω αποκλειστικής επιχορήγησης από το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος.*

Παράδειγμα επιχειρηματικών κεφαλαίων: SEED Capital Scheme (NL): Χρησιμοποιώντας το καθεστώς κεφαλαίου σποράς, το Υπουργείο Οικονομικών Υποθέσεων και Πολιτικής για το Κλίμα στοχεύει στην υποστήριξη τεχνικών και δημιουργικών νεοφυών επιχειρήσεων. Το υπουργείο χορηγεί κεφάλαια σε επενδυτικά ταμεία που επενδύουν κεφάλαια κινδύνου σε καινοτόμους επιχειρηματίες στον τεχνολογικό και δημιουργικό τομέα μέσω αυτού του καθεστώτος. Ο Ολλανδικός Οργανισμός Επιχειρήσεων είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή του.

Παράδειγμα εγγυητικής πίστωσης: Borgstellingskrediet voor de landbouw (BL) - BL plus (BE): Προορίζεται για καλλιεργητές θερμοκηπίων και αγρότες που θέλουν να επενδύσουν σε μια βιώσιμη και φιλική προς το περιβάλλον τρόπο, σε γεωργικούς επιχειρηματίες που θέλουν να επενδύσουν σε καινοτομίες εντός της εκμετάλλευσής τους. Η κυβέρνηση εγγυάται μέρος της εταιρικής χρηματοδότησης, έτσι ώστε οι τράπεζες να είναι πιο πρόθυμες να χορηγήσουν δάνειο.

### 3.3 Μηχανισμοί ανταλλαγής γνώσεων

[παραδείγματα: 62, 10 τύποι μέσων]

Ένας μεγάλος αριθμός παραδειγμάτων αποκάλυψε τη σημασία των μηχανισμών που ενισχύουν τη διαδικασία συνδημιουργίας και που καθιστούν το σύστημα καινοτομίας πιο συνεργατικό. Όλοι αυτοί χρηματοδοτούνται και τίθενται σε εφαρμογή μέσω των εθνικών οργανισμούς.

Ο πιο δημοφιλής μηχανισμός καινοτομίας για την ανταλλαγή νέων γνώσεων, πληροφοριών και τεχνολογιών είναι τα δίκτυα, που υλοποιούνται μέσω μιας μεγάλης γκάμας μηχανισμών, οι οποίοι όλοι έχουν ως στόχο την αξιοποίηση της γνώσης, της εμπειρογνομοσύνης, νέων ιδεών κ.λπ:

i) Εθνικά δίκτυα πολλαπλών φορέων: στοχεύουν στη συνεργασία μεταξύ διαφόρων φορέων: έρευνα, κυβέρνηση, τομέα, δίκτυα γνώσης. Όλα τα παραδείγματα που συλλέχθηκαν αποκάλυψαν μεταξύ των στόχων τους την απελευθέρωση των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

ii) Εθνικά Αγροτικά Δίκτυα (ΕΑΔ): αποτελούν συστατικό στοιχείο των προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης και δημιουργούν ένα δίκτυο μελών για αγρότες, γεωργικούς συμβούλους, αγροτικές κοινότητες και άλλους ενδιαφερόμενους για αγροτική ανάπτυξη. Τα παραδείγματα που συλλέχθηκαν ήταν από τις χώρες AU, BG, DE, IE και GR

iii) Καινοτόμα επιχειρηματικά δίκτυα (clusters, κόμβοι, διαδικτυακοί κόμβοι, θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων, χώροι εργασίας, απογείωση των ground innovation networks): αυτά αποσκοπούν στη δημιουργία μιας δυναμικής εντός μιας ομάδας επιχειρήσεων με



συγκεκριμένες δράσεις σχέδια. Όλα διαφέρουν ως προς την κλίμακα, την ωριμότητα, τον χρονικό ορίζοντα, το θέμα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Στο πλαίσιο των δικτύων, μπορούν να λάβουν χώρα θεματικές ομάδες/συστάδες, με μικρότερη διάρκεια και με έμφαση σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Πέρα από την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και υπηρεσιών δικτύωσης, ορισμένα δίκτυα παρέχουν χρηματοδότηση για έργα καινοτομίας.

Οι εκδηλώσεις και οι διαγωνισμοί για την προώθηση της καινοτομίας μπορεί να είναι εργαλεία που χρησιμοποιούνται συχνότερα από τον ιδιωτικό τομέα, καθώς αυτά έχουν και ρόλο μάρκετινγκ.

iv) Θεματικά εθνικά δίκτυα: αυτά οργανώνονται γύρω από πολύ συγκεκριμένα τομεακά θέματα ή έχουν ως κύριο την κατάρτιση και τη μετάδοση δεξιοτήτων.

### **3.4 Ομαδοποίηση και κατηγοριοποίηση των μηχανισμών στήριξης**

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, μπορούν να προσδιοριστούν συνολικά οκτώ "ομάδες" μηχανισμών στήριξης σε σχέση με τους τέσσερις "δρόμους στήριξης της καινοτομίας" που προσδιορίστηκαν στο τμήμα 2:

Συστάδα 1: Μηχανισμοί στήριξης που στοχεύουν ΜΟΝΟ στη σύλληψη, διατύπωση και καλλιέργεια νέων ιδεών

Συστάδα 2: Μηχανισμοί στήριξης που στοχεύουν ΜΟΝΟ στην ανάπτυξη της ικανότητας των φορέων καινοτομίας

Συστάδα 3: Μηχανισμοί στήριξης που στοχεύουν ΜΟΝΟ στη διάδοση και ενσωμάτωση αποτελεσματικών καινοτομιών.

Συστάδα 4: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΙ μηχανισμοί στήριξης που επικεντρώνονται στα πρώιμα στάδια της διαδικασίας καινοτομίας (από την αρχική ιδέα έως την ανάπτυξη)

Συστάδα 5: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΙ μηχανισμοί στήριξης που επικεντρώνονται στα ΑΡΧΙΚΑ στάδια της διαδικασίας καινοτομίας (από την αρχική ιδέα έως την υλοποίηση)

Συστάδα 6: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΙ μηχανισμοί στήριξης που επικεντρώνονται στα ΜΕΤΑγενέστερα στάδια της διαδικασίας καινοτομίας (ανάπτυξη / υλοποίηση έως ενσωμάτωση)

Συστάδα 7: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΙ μηχανισμοί στήριξης που επικεντρώνονται σε ΟΛΑ τα στάδια της διαδικασίας καινοτομίας (αρχική ιδέα έως διάδοση/ενσωμάτωση)

Συστάδα 8: ΑΛΛΟΙ μηχανισμοί στήριξης Βελτίωση του "περιβάλλοντος που επιτρέπει την καινοτομία".

### **3.5 Οι ακόλουθες υποενότητες παρέχουν συγκεκριμένα παραδείγματα μηχανισμών στήριξης που σχετίζονται με κάθε κατηγορία.**

Συστάδα 1: Στοχευμένοι μηχανισμοί στήριξης

## ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 1: Μηχανισμοί στήριξης που στοχεύουν ΜΟΝΟ στη σύλληψη, διατύπωση και καλλιέργεια νέων ιδεών

### Παράδειγμα:

Εργαστήριο αγροτικής καινοτομίας-AlmaNaturaR και Impact Hub Madrid (ES)

Σχέδιο αγροτικής καινοτομίας μέσω εργαστηρίων συμμετοχής των πολιτών για την επαναδραστηριοποίηση και αναβάθμιση της αγροτικής ζωής στην Ισπανία. Η στρατηγική αυτού του εργαστηρίου επικεντρώνεται στα εξής:

- Καθιέρωση συνομιλιών μεταξύ αγροτικών και αστικών περιοχών μέσω της τέλεσης εκδηλώσεων τμηματοποιημένων κατά θέματα ενδιαφέροντος για τον αγροτικό-αστικό κόσμο που αναφέρονται στην ψηφιοποίηση, την επιχειρηματικότητα, τη νεο-αγροτικότητα, την εκπαίδευση και την υγεία.
- Δημιουργία μιας διαδικτυακής πλατφόρμας που συνδέει τους ανθρώπους που ενδιαφέρονται να επιστρέψουν στο χωριό με τα χωριά που προσφέρουν ευκαιρίες σε νέους ανθρώπους (νεοαγροτικά).
- Μεθοδολογικός σχεδιασμός Εργαστηρίων Αγροτικής Καινοτομίας σε αγροτικές περιοχές που ενδιαφέρονται για τη δημιουργία νέων εμπειριών αγροτικής κοινωνικοποίησης από αχρησιμοποίητους δημοτικούς χώρους.

Συστάδα 2: Μηχανισμοί στήριξης που στοχεύουν ΜΟΝΟ στην ανάπτυξη της ικανότητας των φορέων καινοτομίας

### Παραδείγματα:

Μνημόνιο Συνεργασίας για την Έξυπνη Γεωργία (EL)

Είναι ένας συνασπισμός μεταξύ του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και των 3 γεωργικών Πανεπιστημίων της χώρας με στόχο κοινές δράσεις προς την κατεύθυνση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για ψηφιακές δεξιότητες/έξυπνη γεωργία. Η συμφωνία προβλέπει επίσης τη μακροπρόθεσμη αξιοποίηση της νέας μεγάλης δημόσιας Γης Υποδομών Παρατήρησης της Γης του Παρατηρητηρίου, που δημιούργησε το υπουργείο.

Το δασικό επενδυτικό ταμείο (NO)

Πρόκειται για ένα σύστημα φορολογικών εσόδων. Όλοι οι ιδιοκτήτες δασών που υλοτομούν ξυλεία καταβάλλουν ένα συγκεκριμένο ποσοστό από την ξυλεία σε ένα δασικό ταμείο. Οι πληρωμές τους είναι συνδεδεμένες με το ακίνητο, έτσι ώστε ο ιδιοκτήτης του ακινήτου να έχει πλήρη πρόσβαση σε κεφάλαια. Όταν χρησιμοποιούνται για επενδύσεις στην ιδιοκτησία, τα φορολογικά έσοδα δίνονται προκειμένου να τονωθεί η δραστηριότητα στο ακίνητο και τις αγροτικές περιοχές.

Συστάδα 3: Μηχανισμοί στήριξης που στοχεύουν ΜΟΝΟ στη διάδοση και την ενσωμάτωση αποτελεσματικών καινοτομιών

### Παραδείγματα:

AgriPrix (CH)

Το AgriPrix είναι ένα μοναδικό βραβείο καινοτομίας στην ελβετική γεωργία. Από το 1993, υπό την αιγίδα της ελβετικής Ένωσης Αγροτών, η Emmental Assurance ενθαρρύνει και επιβραβεύει την ανάπτυξη νέων ιδεών και τη δημιουργικότητα των ελβετών αγροτών, διοργανώνοντας αυτόν τον διαγωνισμό καινοτομίας, ο οποίος είναι προικισμένος με βραβεία συνολικού ύψους ποσό περίπου 50.000 φράγκων. Είναι ανοικτός σε αγρότες και ομάδες που, μέσω καινοτόμων σχεδίων, βελτιώνουν την οικονομική κατάσταση των ελβετικών γεωργικών εκμεταλλεύσεων με βιώσιμο τρόπο.

Προγράμματα επίδειξης/αγροκτήματα, Ομοσπονδιακό Γραφείο Γεωργίας και Τροφίμων (BLE) (DE)

Οι γεωργικές εκμεταλλεύσεις μπορούν να λάβουν (μερική) χρηματοδότηση για την εφαρμογή μιας καινοτομίας και - κατά περίπτωση - υποστηρίζονται επιστημονικά. Τα έργα θα πρέπει να χρησιμεύουν ως πολύτιμο παράδειγμα για άλλους γεωργούς. Σε περίπτωση επιτυχούς εφαρμογής του καινοτομίας, οι γεωργικές εκμεταλλεύσεις αναμένεται να καθιερώσουν μόνιμα την καινοτομία με δικά τους έξοδα.

## Κατηγορία 2: Ολοκληρωμένοι μηχανισμοί στήριξης με εστιασμένη παρέμβαση

Συστάδα 4: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΙ μηχανισμοί στήριξης με εστίαση στα πρώιμα στάδια της διαδικασίας καινοτομίας (από την αρχική ιδέα έως την ανάπτυξη)

### Παράδειγμα:

GIS Alimentary - Η ομάδα βιώσιμης καινοτομίας για τον τομέα των τροφίμων (ES)

Πρόκειται για ένα φόρουμ εργασίας που στοχεύει να γίνει σημείο αναφοράς στον τομέα αυτό στην Ισπανία με βασικό στόχο να στηρίζει τις εταιρείες ή τα ιδρύματα που ποντάρουν στην καινοτομία που εφαρμόζεται στον αγροδιατροφικό τομέα και κυρίως να τη μεταφέρει στην κοινωνία, η οποία σε πολλές περιπτώσεις αγνοεί τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι εταιρείες κάθε χρόνο για να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους και μάλιστα με βιώσιμο τρόπο. Αυτό το κάνουν μέσω δημοσιεύσεων και εκδηλώσεων.

ΚΛΙΜΑΚΑ 5: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΙ μηχανισμοί στήριξης που εστιάζουν στα ΠΡΩΤΑ στάδια της διαδικασίας καινοτομίας (αρχικό ιδέα έως την υλοποίηση)

### Παραδείγματα:

Biainnovator campus Athenry (IE)

Περιφερειακή υποδομή εργασιακών χώρων τροφίμων για ένα δυναμικό κέντρο καινοτομίας και επώασης τροφίμων και ποτών κλίμακας, 2301 τετραγωνικά μέτρα (23.767 τ.μ.), με τη δημιουργία 360 θέσεων εργασίας εντός 3 ετών σε 40+ επιχειρήσεις και το οποίο 2.400 άτομα θα λάβουν κατάρτιση, ανάπτυξη και υποστήριξη από τους ιδρυτικούς εταίρους και ευρύτερα εμπλεκόμενους φορείς.

Εθνικοί κόμβοι καινοτομίας τροφίμων Teagasc (IE)

Ένα ευρύ φάσμα σύγχρονων εγκαταστάσεων και εξοπλισμού επεξεργασίας τροφίμων είναι διαθέσιμο στις επιχειρήσεις τροφίμων και στις δύο Teagasc Ashtown και Teagasc Moorepark. Μια υπερσύγχρονη πιλοτική μονάδα, η Moorepark Technology Ltd., που περιέχει τον πιο σύγχρονο και ευέλικτο εξοπλισμό επεξεργασίας σε πιλοτική κλίμακα υπάρχει στην

πανεπιστημιούπολη Moorepark MIT (SME Innovation Stimulation for Regions and Top Sectors) που συνδέεται με την πολιτική για τους κορυφαίους τομείς (NL) Το πρόγραμμα MIT (SME Innovation Stimulation for Regions and Top Sectors) αποσκοπεί στην τόνωση της καινοτομίας μεταξύ ΜΜΕ και να συνδεθούν οι ΜΜΕ με δραστηριότητες καινοτομίας στους τομείς αιχμής Αγροδιατροφή, Οπωροκηπευτικά και Πολλαπλασιαστικά Υλικά (T&Y), Συστήματα και Υλικά Υψηλής Τεχνολογίας (HTSM), Δημιουργική βιομηχανία, Επιστήμες της Ζωής & Υγεία (LSH), Νερό και Χημεία, Βιολογικές βάσεις και Ενέργεια. Κάθε κορυφαίος τομέας θέτει διαφορετικά μέσα για αυτό και διαθέτει επιδοτήσεις για, για παράδειγμα, κουπόνια γνώσης, μελέτες σκοπιμότητας και συνεργασία E&A έργα. Η επιδότηση μπορεί να ανέλθει σε 350.000 ευρώ ανά έργο.

Συστάδα 6: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΙ μηχανισμοί στήριξης που εστιάζουν στα ΤΕΛΙΚΑ στάδια της διαδικασίας καινοτομίας (ανάπτυξη/πραγματοποίηση έως ενσωμάτωση)

#### Παράδειγμα:

Πρόγραμμα για την ψηφιακή πολιτική - γεωργία: (επί του παρόντος θεσμοθετημένο) (DE)

Το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Τροφίμων και Γεωργίας (BMEL) θέσπισε αυτό το πρόγραμμα για να διαμορφώσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την ψηφιοποίηση της γεωργίας και των αγροτικών περιοχών (γενικά). Στόχος του είναι η προώθηση της χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών στη γεωργία, ιδίως για τις μικρές και μεσαίες γεωργικές εκμεταλλεύσεις, και να μειώσει τους σχετικούς κινδύνους. Για το σκοπό αυτό, δημιουργούνται χώροι δοκιμών σε όλη τη Γερμανία και συνδέονται μεταξύ τους. Τα κύρια καθήκοντά τους είναι η ενίσχυση της γνώσεων και της μεταφοράς τεχνολογίας στις γεωργικές εκμεταλλεύσεις, στις προγενέστερες και μεταγενέστερες επιχειρήσεις και στο κοινό. Ένα δίκτυο αρμοδιοτήτων που αποτελείται από διάφορους φορείς (επιστήμη, αγροδιατροφικός τομέας, επαγγελματίες και εκπρόσωποι των πεδίων δοκιμών) θα αναλύσει και θα συγκεντρώσει τα αποτελέσματα των πεδίων δοκιμών και θα αναπτύξει συστάσεις και λύσεις.

#### Κατηγορία 3: Ολοκληρωμένοι μηχανισμοί στήριξης με ολοκληρωμένη παρέμβαση

Συστάδα 7: ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΙ μηχανισμοί στήριξης που εστιάζουν σε ΟΛΑ τα στάδια της διαδικασίας καινοτομίας (αρχική ιδέα έως τη διάδοση/ενσωμάτωση)

#### Παράδειγμα:

Φλαμανδικός Οργανισμός Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας Agricultural Trajectories (VLAIO LA-trajecten) (BE)

Ο στόχος των διαδικασιών LA είναι να προσφέρουν καινοτόμες λύσεις με βάση ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή με γνώμονα τη ζήτηση ευκαιρία μιας συλλογικότητας επιχειρήσεων, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν σχετικά βραχυπρόθεσμα και να οδηγήσουν σε ορατές αλλαγές με σαφή (οικονομική) προστιθέμενη αξία για μια ευρεία ομάδα-στόχο. Χαρακτηριστικό των διαδρομών της LA είναι η ολοκλήρωση ολόκληρης της πορείας από την απόκτηση γνώσεων έως τη μεταφορά γνώσεων και την πρακτική εφαρμογή αυτής της γνώσης στην ομάδα-στόχο των επιχειρήσεων στο πλαίσιο ενός έργου. Το πρόγραμμα εργασίας καταρτίζεται σε ένα σπονδυλωτό τρόπο σε συνάρτηση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις.

#### Innovative Farmers (Ηνωμένο Βασίλειο)

Το Innovative Farmers (IF) είναι ένα μη κερδοσκοπικό δίκτυο μελών, για αγρότες και καλλιεργητές που δραστηριοποιούνται στο αγρόκτημα δοκιμές με τους δικούς τους όρους. Μέσω του δικτύου, ομάδες αγροτών συνεργάζονται απευθείας με έναν ερευνητή για το σχεδιασμό "αγρών" εργαστήρια" - δοκιμές στο αγρόκτημα που μπορούν να δημιουργηθούν γρήγορα και είναι ιδιαίτερα πρακτικές. Η ομάδα αποφασίζει για το θέμα και το ερευνητής βοηθά στο σχεδιασμό μιας δοκιμής. Τα εργαστήρια πεδίου μπορούν να αφορούν οποιοδήποτε θέμα που καθιστά τις γεωργικές επιχειρήσεις πιο βιώσιμες και ανθεκτικές. Αυτή τη στιγμή υπάρχουν πάνω από 50 εργαστήρια πεδίου που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων.

#### Smart Digital Farming (BE) (καινοτόμο επιχειρηματικό δίκτυο)

Στοχεύει στην αξιοποίηση του οικονομικού δυναμικού του φλαμανδικού αγροδιατροφικού τομέα με την έναρξη μιας ψηφιακής επανάστασης στο πλαίσιο μιας διεπιστημονικό οικοσύστημα έξυπνης γεωργίας ακριβείας και κτηνοτροφίας. Ως εγγεγραμμένη ψηφιακή καινοτομία Hub στην RIS3 και ως ενεργός εταίρος στην πρωτοβουλία H2020 DT-RUR-12 με την ονομασία SmartAgriHubs, οραματίζονται την τους ακόλουθους στόχους μέχρι το 2020:

- Ενίσχυση της γνώσης και της εμπειρογνώμοσύνης στην εφαρμοσμένη γεωργική ευφυΐα
- τόνωση της ανάπτυξης ικανοτήτων στη γεωργία ακριβείας
- Δημιουργία και επικύρωση συγκεκριμένων και καινοτόμων επιχειρηματικών περιπτώσεων για ΜΜΕ
- Εφαρμογή νέων επιχειρηματικών μοντέλων σε ένα περιβάλλον AgriFood 4.0.
- τόνωση της διαφοροποίησης της αγοράς και των προϊόντων στον τομέα αυτό
- Εξορθολογισμός των ευκαιριών δημόσιας/ιδιωτικής χρηματοδότησης για νέες ιδέες
- Ανάπτυξη της τοπικής και διεθνούς προβολής της πρωτοβουλίας SDF με τη διοργάνωση θεματικών ημερών και εκδηλώσεων για τους σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς

#### Κατηγορία 4: Βελτιώσεις στο ευνοϊκό περιβάλλον

Συστάδα 8: ΑΛΛΟΙ μηχανισμοί στήριξης Βελτίωση του "περιβάλλοντος που επιτρέπει την καινοτομία

##### Παράδειγμα:

#### Πράσινες συμφωνίες (NL)

Η Πράσινη Συμφωνία είναι μια συμφωνία μεταξύ (συνασπισμού) επιχειρήσεων, οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών ή δημόσιων διοικήσεων. Καθορίζει την καινοτόμο πρωτοβουλία και τις σχετικές δράσεις όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένα (αν είναι δυνατόν σε ποσοτικούς στόχους ή αποτελέσματα) και ορίζει όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένα τη συμβολή των δημόσιων διοικήσεων. Το στόχος της προσέγγισης της Πράσινης Συμφωνίας είναι να αρθούν αυτά τα εμπόδια στην υλοποίηση βιώσιμων πρωτοβουλιών. Ο ρόλος της της κυβέρνησης μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με την πρωτοβουλία: από την άρση των εμποδίων στη νομοθεσία και τους κανονισμούς και την παροχή πρόσβασης σε δίκτυα, μέχρι την υποστήριξη της πρόσβασης στην κεφαλαιαγορά.

Ταμείο Περιφερειακής Συνεργασίας (στο πλαίσιο των επιχειρηγήσεων EOX και Νορβηγίας) (BG)

*Το Ταμείο υποστηρίζει έργα που έχουν περιφερειακό διασυνοριακό ή διακρατικό χαρακτήρα και περιλαμβάνουν πολλούς εταίρους και δραστηριότητες σε διαφορετικές χώρες. Η κατανομή της στήριξης αποσκοπεί στην τόνωση του διαλόγου χωρίς αποκλεισμούς και την ενίσχυση των διακρατικών/περιφερειακών δικτύων, την ανταλλαγή γνώσεων και την ανταλλαγή πολιτικών για την επιτάχυνση την καινοτομία- τη δημιουργία θέσεων εργασίας- την ανάπτυξη βιώσιμων δομών συνεργασίας μεταξύ του επιχειρηματικού τομέα, του δημόσιου τομέα, του τομέα των πολιτών και της ακαδημαϊκής κοινότητας. Η στήριξη παρέχεται σε έργα που εστιάζουν σε ήπια μέτρα όπως ανταλλαγή γνώσεων, ανταλλαγή ορθών πρακτικών και ανάπτυξη ικανοτήτων.*

#### 4. Ευρωπαϊκή σύμπραξη καινοτομίας για τη γεωργία

Η Ευρωπαϊκή Σύμπραξη Καινοτομίας για τη Γεωργία (EIP-AGRI) έχει συσταθεί ως ένα νέο μέσο στήριξης της γεωργίας και της δασοκομίας, ώστε να γίνουν πιο παραγωγικές, βιώσιμες και ικανές να αντιμετωπίσουν τις σημερινές προκλήσεις, όπως τον έντονο ανταγωνισμό, τις ευμετάβλητες τιμές της αγοράς, την κλιματική αλλαγή και τους αυστηρότερους περιβαλλοντικούς κανόνες.

Η Ευρωπαϊκή Σύμπραξης Καινοτομίας για την παραγωγικότητα και βιωσιμότητα της Γεωργίας (ΕΣΚ-ΓΕΩΡΓΙΑΣ) δρομολογήθηκε με σχετική Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 2012 παρέχοντας μία κοινή πλατφόρμα συνεργασίας με στόχο την οικοδόμηση γεφυρών ανάμεσα στην επιστήμη και την εφαρμογή των καινοτόμων προσεγγίσεων στην πράξη ως ένα νέο μέσο στήριξης κυρίως της γεωργίας.

Αποστολή των ΕΣΚ είναι η γεφύρωση του χάσματος ανάμεσα στην επιστήμη και την εφαρμογή των καινοτόμων προσεγγίσεων στην πράξη. Σκοπός τους είναι να ξεπεραστούν οι αδυναμίες και τα εμπόδια στο ευρωπαϊκό σύστημα έρευνας και καινοτομίας, τα οποία αποτρέπουν ή επιβραδύνουν την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των καλών ιδεών.

Η EIP-AGRI επικεντρώνεται στην δημιουργία συνεργασιών και στη σύνδεση των διαφόρων παραγόντων του δικτύου EIPAGRI, μέσω διαφόρων τύπων δράσεων καινοτομίας, όπως οι Επιχειρησιακές Ομάδες και οι Ομάδες Εστίασης. Διάφοροι φορείς που ανήκουν στους τομείς της καινοτομίας και της γεωργίας - αγρότες, σύμβουλοι, ερευνητές, αγροτικές επιχειρήσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις και άλλοι φορείς - θα συνεργαστούν, θα μοιραστούν τις ιδέες τους και θα μετατρέψουν την ήδη υπάρχουσα γνώση σε καινοτόμες λύσεις και ερευνητικά αποτελέσματα, που μπορούν πιο εύκολα να εφαρμοστούν στην πράξη.

Συνδυάζοντας τις δυνάμεις τους, όλοι οι εμπλεκόμενοι θα επιτύχουν πιο γρήγορα αποτελέσματα. Η EIP-AGRI θα βοηθήσει στην εξάπλωση όλων των σημαντικών νέων και υπάρχουσών γνώσεων στην καινοτομία και τη γεωργία, σε όλη την ΕΕ. Έτσι, όταν ένας Ρουμάνος ειδικός βρίσκει μια λύση που θα μπορούσε να βοηθήσει έναν Ισπανό αγρότη, ο στόχος θα είναι να διατεθούν στον αγρότη αυτές τις πληροφορίες το συντομότερο δυνατό.

Κύριοι στόχοι της ΕΣΚ για τη γεωργική παραγωγικότητα και βιωσιμότητα, είναι η αντιμετώπιση προκλήσεων όπως η αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης τροφίμων η οποία αναμένεται να αυξηθεί κατά 70% έως το 2050 και η απότομη αύξηση για ζωοτροφές, ίνες, βιομάζα και βιοϋλικά. Μία επίσης σημαντική πρόκληση είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και η αυξημένη πίεση στο περιβάλλον και τους φυσικούς πόρους. Το 45% της ευρωπαϊκής επικράτειας αντιμετωπίζει προβλήματα ποιότητας εδάφους, πολύτιμα οικοσυστήματα (και μαζί με αυτά πολύτιμες

υπηρεσίες που παρέχουν τα οικοσυστήματα) έχουν καταστραφεί ή εξαφανιστεί και περίπου το 40% των γεωργικών γαιών είναι ευάλωτες στη νιτρορρύπανση.

## 5. EIP-AGRI και Ανάπτυξη της Υπαίθρου

Τα κράτη μέλη της ΕΕ ή οι περιφέρειες αποφασίζουν πώς θα στηρίξουν τα έργα καινοτομίας μέσω των Προγραμμάτων Αγροτικής Ανάπτυξης που διαθέτουν. Μπορούν να παρέχουν χρηματοδότηση για τη σύσταση Επιχειρησιακών Ομάδων που εργάζονται σε πιλοτικά έργα, για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, για τη συνεργασία μεταξύ μικρών φορέων, για την προώθηση δραστηριοτήτων κλπ. Τα Προγράμματα Αγροτικής Ανάπτυξης μπορούν επίσης να προσφέρουν υποστήριξη σε έργα μέσω της μεταφοράς γνώσης, συμβουλευτικών υπηρεσιών, επενδύσεων και μέσω της θέσπισης δικτύων και της χρηματοδότησης Υπηρεσιών Υποστήριξης Καινοτομίας.

Κάθε Κράτος Μέλος (ή σε ορισμένες χώρες, οι περιφέρειες) αποφασίζει σε σχέση με τις προτεραιότητες στήριξης που θα πρέπει να τεθούν σε ότι αφορά τη θεματολογία, τους τομείς δράσης και τους επιλέξιμους φορείς. Ωστόσο, όλες οι Επιχειρησιακές Ομάδες στην ΕΕ πρέπει να συμβάλουν στη δημιουργία ενός παραγωγικού και βιώσιμου αγροτικού τομέα.

Η ΕΣΚ – ΓΕΩΡΓΙΑΣ υποστηρίζει ένα δια-δραστικό μοντέλο καινοτομίας το οποίο εφαρμόζεται μέσω συγκεκριμένων συνεργασιών μεταξύ γεωργών, ερευνητών και άλλων εταίρων που μπορούν να συνεισφέρουν στην προώθηση της καινοτομίας.

Τέτοιες μορφές συνεργασίας είναι :

- Οι Επιχειρησιακές Ομάδες (E.O.)
- Οι ομάδες εστίασης εμπειρογνομώνων (Focus Groups) που μοιράζονται γνώσεις και εμπειρίες σε συγκεκριμένα πρακτικά ζητήματα
- Τα έργα των πολλαπλών εταίρων τα οποία εστιάζουν στη δημιουργία αποτελεσμάτων για την αξιοποίησή τους από αγρότες (Horizon 2020)

- Τα Θεματικά δίκτυα (Horizon 2020) τα οποία συλλέγουν υφιστάμενη επιστημονική γνώση για αξιοποίηση από τους αγρότες.





## 6. Δημιουργώντας Επιχειρησιακές Ομάδες

Οι Επιχειρησιακές Ομάδες είναι ομάδες σε τοπικό και όχι μόνο επίπεδο, με διάφορους εταίρους -όπως γεωργούς, ερευνητές, συμβούλους, επιχειρήσεις, ΜΚΟ - που έχουν συσταθεί για να εργαστούν στην εξεύρεση καινοτόμων λύσεων για ένα κοινό πρόβλημα ή θέμα. Το μέγεθος και η σύνθεση μιας Επιχειρησιακής Ομάδας εξαρτάται από το έργο. Ως εκ τούτου, μια Επιχειρησιακή Ομάδα μπορεί να είναι τελείως διαφορετική από μια άλλη. Τα αποτελέσματα και η γνώση που επιτεύχθηκαν από μια Επιχειρησιακή Ομάδα πρέπει να μοιράζονται μέσω του δικτύου της EIP- AGRI, έτσι ώστε να ωφεληθεί το σύνολο του τομέα. Αν έχετε μια καινοτόμο ιδέα, αξίζει να ερευνησετε το πώς η περιοχή σας ή το Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης της χώρας σας μπορεί να σας προσφέρει υποστήριξη. Θα βρείτε μια λίστα όλων των Διαχειριστικών Αρχών της ΕΕ στην ιστοσελίδα της ΕΔΑΑ: <http://enrd.ec.europa.eu/>

### Παράδειγμα

*Ένας αγρότης ανακαλύπτει ότι περισσότερη από τη μισή συγκομιδή ροδάκινων του δεν είναι κατάλληλη για διάθεση στην αγορά, λόγω ζημιάς στους καρπούς. Επικοινωνεί λοιπόν με τους άλλους αγρότες και όλους τους άλλους φορείς που εμπλέκονται στην διακίνηση των ροδάκινων στην αγορά. Μαζί με έναν ερευνητή και την υποστήριξη ενός συμβούλου αποφασίζουν να δημιουργήσουν μια Επιχειρησιακή Ομάδα, ώστε να ανακαλύψουν δράσεις στη διαδικασία μεταφοράς από το αγρόκτημα στην αγορά, ώστε να αποτρέψουν ένα τέτοιο ενδεχόμενο*

## 7. Υπηρεσίες Υποστήριξης Καινοτομίας

Μερικές φορές η αυτόνομη χρηματοδότηση για τις ομάδες που συνεργάζονται σε έργα καινοτομίας δεν είναι αρκετή. Οι Υπηρεσίες Υποστήριξης Καινοτομίας και η διαμεσολάβηση καταλαμβάνουν ένα σημαντικό ρόλο στην εκκίνηση πολλών αξιόλογων έργων. Οι Υπηρεσίες Υποστήριξης Καινοτομίας μπορούν να πρωτοστατήσουν στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών που συνδέουν φορείς με ενδιαφέροντα και ιδέες στην δημιουργία μιας καινοτόμου λύσης σε ένα κοινό πρόβλημα. Οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να υποστηριχθούν από τα Προγράμματα Αγροτικής Ανάπτυξης.

Η Διαμεσολάβηση Καινοτομίας μπορεί να είναι το κλειδί για την έναρξη καινοτόμων έργων. Εκτός από την σχεδίαση των έργων, κάποιες Υπηρεσίες Υποστήριξης Καινοτομίας μπορούν επίσης να προετοιμάσουν το έδαφος για έργα αυτού του τύπου, με θεματικές ομάδες ή δίκτυα που θα φέρουν ανθρώπους σε επαφή, εστιάζοντας σε συγκεκριμένες προκλήσεις για έναν συγκεκριμένο τομέα. Άλλες προσκαλούν ενδιαφερόμενους φορείς ή εμπειρογνώμονες για να αναπτύξουν εργασίες πάνω σε θέματα που μπορεί να έχουν προοπτικές ανάπτυξης καινοτομιών.

### Παράδειγμα

*Μια ιδιωτική εταιρεία συμβούλων προσφέρει Υπηρεσίες Υποστήριξης Καινοτομίας. Επισκέπτεται τις τοπικές επιχειρήσεις, τους αγρότες, τα ερευνητικά κέντρα, τα πανεπιστήμια σε τακτική βάση. Κατά τη διάρκεια μιας από τις επισκέψεις της σε ένα αγρόκτημα κρασιού ανακαλύπτει μια καινοτόμο ιδέα που αξίζει περαιτέρω διερεύνησης. Συγκεντρώνει όλους τους πιθανά ενδιαφερόμενους εταίρους για να δει αν είναι διατεθειμένοι να συμμετάσχουν σε ένα κοινό σχέδιο. Το αγρόκτημα κρασιού, ένα πανεπιστήμιο και μια εταιρεία εμφιάλωσης αποφασίζουν να εργαστούν σε αυτή την καινοτόμο ιδέα. Ο σύμβουλος εξετάζει τις δυνατότητες χρηματοδότησης και αναλαμβάνει την ανάπτυξη της πρότασης του έργου.*

## 8. EIP-AGRI και η Πολιτική Έρευνας και Καινοτομίας “Ορίζοντας 2020”

Ο Ορίζοντας 2020 αποτελεί ένα Πρόγραμμα Πλαίσιο της ΕΕ για την Έρευνα και την Καινοτομία. Ένα από τα θέματα υποστήριξης του Ορίζοντα 2020, που είναι σχετικό με τον γεωργικό τομέα, είναι το Societal Challenge: “Food Security, Sustainable Agriculture and Forestry, Marine, Maritime and Inland Water Research and the Bioeconomy”. Εκτός από τα κλασσικά έργα έρευνας και καινοτομίας, η πρώτη πρόσκληση υποβολής προτάσεων 2014-2015 για τον Ορίζοντα 2020, περιλαμβάνει αρκετές ευκαιρίες για τη στήριξη πολυεθνικών έργων καινοτομίας στον τομέα της γεωργίας τόσο μέσω θεματικών δικτύων όσο και μέσω έργων με τη συμμετοχή διαφόρων φορέων, όπως αγροτών, συμβούλων, ερευνητών, βιομηχανιών μεταποίησης αγροτικών προϊόντων, κλπ. Τα έργα αυτά θα παράγουν εύκολα προσβάσιμο υλικό στον χρήστη, το οποίο θα μπορεί να μοιραστεί μέσω του δικτύου EIP-AGRI.

### Παράδειγμα

Ομάδες με αγρότες, εταιρείες διαχείρισης κτηνοτροφικών περιπτώσεων και ερευνητικά κέντρα στο Βέλγιο, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Σουηδία και τη Λετονία συγκεντρώνονται σε ένα θεματικό δίκτυο για τη «Βιώσιμη διαχείριση κτηνοτροφικών περιπτώσεων». Μοιράζονται και σχεδιάζουν τις βέλτιστες πρακτικές, τα αποτελέσματα της έρευνας και τις χρήσεις των καινοτόμων λύσεων. Βασιζόμενοι στην ανταλλαγή γνώσης, μια ενιαία προσέγγιση για την αειφόρο διαχείριση κτηνοτροφικών περιπτώσεων έχει οριστεί από το δίκτυο αυτό. Ένα βίντεο εξηγεί την προσέγγιση και ζητά από τους γεωργούς και τις εταιρείες διαχείρισης κτηνοτροφικών περιπτώσεων σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιούν αυτή τη νέα προσέγγιση. Τα αποτελέσματα παρέχονται στους εμπλεκόμενους φορείς.

## 9. Άλλες ευκαιρίες χρηματοδότησης

Η χρηματοδότηση από τα Προγράμματα Αγροτικής Ανάπτυξης κυρίως υποστηρίζει Επιχειρησιακές Ομάδες και Υπηρεσίες Υποστήριξης Καινοτομίας στο εσωτερικό μιας χώρας ή περιφέρειας, ενώ το Πρόγραμμα Ορίζοντας 2020 χρηματοδοτεί έργα και θεματικά δίκτυα στα οποία συμμετέχουν εταιρείες από διάφορες χώρες της ΕΕ. Άλλες πολιτικές, όπως η Περιφερειακή Πολιτική της ΕΕ μέσω του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και του Ταμείου Συνοχής, καθώς και η Εκπαιδευτική Πολιτική μπορούν να προσφέρουν πρόσθετες ευκαιρίες. Ένα μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού του ΕΤΠΑ επικεντρώνεται σε μέτρα για καινοτόμα έργα που σχετίζονται με τη γεωργία και τη δασοκομία, την ανταγωνιστικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τη στροφή προς μια οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, ενώ ένας από τους στρατηγικούς στόχους των πολιτικών εκπαίδευσης και κατάρτισης της ΕΕ είναι η ενίσχυση της καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένης της επιχειρηματικότητας, σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης.

- ΕΤΠΑ: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/thefunds/regional/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/regional/index_en.cfm)
- Ταμείο Συνοχής: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/thefunds/cohesion/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/cohesion/index_en.cfm)
- Εκπαιδευτική Πολιτική: [http://ec.europa.eu/education/funding-search\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/funding-search_en.htm)

Επίσης, οι εθνικές και περιφερειακές πολιτικές προσφέρουν πρόσθετες ευκαιρίες χρηματοδότησης, που είναι συμπληρωματικές με τις πολιτικές της ΕΕ. Οι ιδιωτικές εταιρείες μπορούν να συμμετάσχουν στο EIP-AGRI ως συνεργάτες των Επιχειρησιακών Ομάδων.

Μπορούν να παρέχουν συγχρηματοδότηση και τεχνογνωσία, ενώ επωφελούνται από τα αποτελέσματα της συνεργασίας.

#### **10. Smart AKIS: το Θεματικό Δίκτυο Έξυπνης Γεωργίας που προωθείται από το EIP-AGRI και χρηματοδοτείται από το πρόγραμμα Ορίζοντας 2020 της ΕΕ.**

Η Ευρωπαϊκή Σύμπραξη Καινοτομίας «Γεωργική παραγωγικότητα και βιωσιμότητα» (EIP-AGRI) ξεκίνησε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σε μια προσπάθεια να **προωθηθεί η καινοτομία στους τομείς της γεωργίας και της δασοκομίας και να φέρει την έρευνα και την πρακτική πιο κοντά**. Η Ευρωπαϊκή Σύμπραξη Καινοτομίας «Γεωργική παραγωγικότητα και βιωσιμότητα» (EIP-AGRI) συστάθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ως ένας νέος τρόπος να βοηθηθούν οι κλάδοι της γεωργίας και της δασοκομίας για να γίνουν πιο παραγωγικοί, βιώσιμοι και ικανοί να αντιμετωπίσουν τις τρέχουσες προκλήσεις, όπως ο έντονος ανταγωνισμός, οι περισσότερο ευμετάβλητες τιμές της αγοράς, η αλλαγή του κλίματος και οι αυστηρότεροι περιβαλλοντικοί κανόνες. Το EIP-AGRI επικεντρώνεται στην δημιουργία συνεργασιών και τη σύνδεση ανθρώπων από διαφορετικά επαγγελματικά υπόβαθρα στο δίκτυο EIP-AGRI μέσα από διαφορετικούς τύπους δραστηριοτήτων, όπως οι Επιχειρησιακές Ομάδες (Operational Groups) και οι Ομάδες Εστίασης (Focus Groups) του EIP-AGRI.

Διαφορετικοί παράγοντες εντός του πλαισίου της καινοτομίας και της γεωργίας – γεωργοί, σύμβουλοι, ερευνητές, αγροτικές επιχειρήσεις, ΜΚΟ και άλλοι ενδιαφερόμενοι – θα συνεργαστούν, θα μοιραστούν τις ιδέες τους και θα μετατρέψουν την ήδη υπάρχουσα γνώση σε καινοτόμες λύσεις και τα αποτελέσματα της έρευνας σε πιο εύκολα εφαρμόσιμες πρακτικές στην καθημερινότητα. Η Υπηρεσία Επαφής του EIP-AGRI ενεργεί ως μεσολαβητής στο πλαίσιο του δικτύου EIP-AGRI, ενισχύοντας την επικοινωνία και της συνεργασίας μεταξύ όσων έχουν έντονο ενδιαφέρον για την καινοτόμο γεωργία: αγρότες, ερευνητές, σύμβουλοι, επιχειρήσεις, περιβαλλοντικές ομάδες, ομάδες συμφερόντων καταναλωτών και άλλες ΜΚΟ.

Μια διοικούσα επιτροπή υψηλού επιπέδου ξεκίνησε το EIP-AGRI παρέχοντας στρατηγικές κατευθύνσεις για την εφαρμογή του. Η **Μόνιμη Επιτροπή Γεωργικής Έρευνας** (Standing Committee for Agricultural Research – SCAR), η οποία αποτελείται από εκπροσώπους των κρατών μελών και των υποψήφιων και των συνδεδεμένων χωρών, συντονίζει της γεωργικής έρευνας στον Ευρωπαϊκό Χώρο Έρευνας και έχει εμπλακεί στην υποστήριξη του EIP μέσω της ανάπτυξης καινοτόμων μέσων εντός του Ορίζοντα 2020. Παρέχει συμβουλές μέσω μιας ειδικής ομάδας εργασίας σχετικά με **Γεωργική Γνώση και Συστήματα Καινοτομίας** (Agricultural Knowledge and Innovation Systems – AKIS).

#### **11. Ομάδες Εστίασης στη Γεωργία Ακριβείας του EIP- AGRI**

Οι ομάδες εστίασης συνιστώνται από 20 εμπειρογνώμονες με διαφορετικό υπόβαθρο, συμπεριλαμβανομένων γεωργών, ερευνητών, συμβούλων και εκπροσώπων αγροτικών επιχειρήσεων. Οι ομάδες συλλέγουν και συνοψίζουν τη γνώση σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές σε έναν συγκεκριμένο τομέα, απαριθμώντας τα προβλήματα καθώς και τις ευκαιρίες και τις λύσεις. The Final Report of the Focus Group drawn recommendations for the mainstreaming of precision farming to optimise inputs and yields, such as the creation of ‘Precision Farming living labs’, the development of tools fit to small and medium-sized farms or

the delivery of customised advisory services to such target, topics that might be addressed by future Operational Groups on precision farming. Η τελική έκθεση της Ομάδας Εστίασης περιλαμβάνει συστάσεις για την ενσωμάτωση της γεωργίας ακριβείας για τη βελτιστοποίηση των εισροών και των αποδόσεων, όπως η δημιουργία του «Ζώντων Εργαστηρίων Γεωργίας Ακριβείας», την ανάπτυξη εργαλείων που ταιριάζουν σε μικρές και μεσαίες εκμεταλλεύσεις ή την παράδοση εξατομικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών, θέματα που θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν από τις μελλοντικές Επιχειρησιακές Ομάδες για τη γεωργία ακριβείας.

## 12. Τελική Έκθεση της ομάδας εστίασης για γεωργία ακριβείας

### Θεματικά Δίκτυα

Τα Θεματικά Δίκτυα είναι μια ιδιαίτερη μορφή ερευνητικών έργων πολλαπλών ενδιαφερόμενων μερών που προωθούνται από το EIP-AGRI και χρηματοδοτούνται από το πρόγραμμα Ορίζοντας 2020 της ΕΕ, που ασχολούνται με ένα συγκεκριμένο θέμα. Φέρνουν τους ανθρώπους τόσο από την επιστήμη όσο και την πρακτική κοντά, ώστε να δημιουργήσουμε χρήσιμα, πρακτικά αποτελέσματα. Τα θεματικά δίκτυα που χρηματοδοτούνται μέσω του προγράμματος Ορίζοντας 2020, που είναι το κύριο πρόγραμμα χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την έρευνα και την καινοτομία για την περίοδο 2014-2020. Θεματικά Δίκτυα έχουν δύο βασικούς στόχους:

- Συλλογή της υπάρχουσας επιστημονικής γνώσης και των βέλτιστων πρακτικών που είναι κοντά στο να τεθούν σε εφαρμογή, αλλά δεν είναι ακόμη επαρκώς γνωστές για τους αγρότες και τους δασοκόμους για να εφαρμόσουν.
- Μετάφραση αυτής της γνώσης σε εύκολα κατανοητό υλικό για τον τελικό χρήστη, όπως σύντομες, κατατοπιστικές προτάσεις και λύσεις (περιλήψεις πρακτικών), φυλλάδια, οδηγίες και οπτικοακουστικό υλικό (φωτογραφίες, βίντεο κλιπς, κλπ). Το υλικό αυτό θα διατίθεται πέρα από τη διάρκεια ζωής του έργου μέσω των κύριων υφιστάμενων διαύλων διάδοσης που οι γεωργοί χρησιμοποιούν συχνά, καθώς και μέσω της ιστοσελίδας του EIP-AGRI.

Εκτός του Smart-AKIS που εστιάζει στην Έξυπνη Γεωργία, υπάρχουν 10 ακόμα τρέχοντα Θεματικά Δίκτυα χρηματοδοτούμενα από τον Ορίζοντα 2020:

4D4F Έξυπνη Γαλακτοπαραγωγή, AGRIFORVALOR Βιομάζα από τη γεωργία και τη δασοκομία, AGRISPIN Διαμεσολάβηση καινοτομίας στη γεωργία, EUFRUIT Φρούτα, EURODAIRY Γαλακτοπαραγωγή, FERTINNOWA Διαχείριση νερού σε υδρολιπαινόμενες καλλιέργειες, HENNOVATION Πτηνοτροφία, HNV-LINK Γεωργία υψηλής φυσικής αξίας, OK-NET ARABLE Βιολογική γεωργία, WINETWORK Αμπελοργία – οινοποίηση.

## 13. Διαδραστική καινοτομία μέσω Επιχειρησιακών Ομάδων

Το μοντέλο καινοτομίας στο πλαίσιο του EIP-AGRI πηγαίνει πέρα από την επιτάχυνση της μεταφοράς από το εργαστήριο στην πράξη. Το EIP-AGRI εμμένει στο «διαδραστικό μοντέλο καινοτομίας» που συγκεντρώνει συγκεκριμένους φορείς (π.χ. αγρότες, συμβούλους, ερευνητές, επιχειρήσεις, κλπ) να συνεργαστούν σε έργα πολλών ενδιαφερόμενων μερών για να βρεθεί μια λύση για ένα συγκεκριμένο θέμα ή να αναπτυχθεί μια συγκεκριμένη ευκαιρία. Σε αυτές τις λεγόμενες Επιχειρησιακές Ομάδες, νέες ιδέες θα δημιουργηθούν και η υπάρχουσα σιωπηρή γνώση θα κατευθυνθεί έτσι ώστε να δώσει επικεντρωμένες λύσεις που θα την κάνουν πιο γρήγορα εφαρμόσιμη στην πράξη. Μια τέτοια προσέγγιση θα τονώσει την καινοτομία από

όλες τις πλευρές και θα βοηθήσει επίσης να επικεντρωθεί η έρευνα σε συγκεκριμένα αντικείμενα. Οι Επιχειρησιακές Ομάδες είναι ομάδες σε τοπικό επίπεδο με ανθρώπους από διαφορετικά υπόβαθρα – όπως γεωργοί, ερευνητές, σύμβουλοι, επιχειρήσεις, ΜΚΟ – που έχουν συσταθεί για να βρουν καινοτόμες λύσεις σε ένα κοινό πρόβλημα ή να δοκιμάσουν μια καινοτόμο ιδέα στην πράξη. Τα αποτελέσματα και η γνώση που αναπτύσσονται από μια Επιχειρησιακή Ομάδα θα πρέπει να μοιράζονται μέσω του δικτύου EIP-AGRI ώστε να μπορεί να ωφελήσει το σύνολο του τομέα. Η πολιτική αγροτικής ανάπτυξης της ΕΕ παρέχει ιδιαίτερες ευκαιρίες για τη δημιουργία και τη χρηματοδότηση Επιχειρησιακών Ομάδων κατά τη διάρκεια της περιόδου 2014-2020. Αυτό γίνεται μέσω των προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης που αναπτύσσει το κάθε κράτος μέλος ή περιφέρεια. Τα προγράμματα αυτά μπορούν να προσφέρουν οικονομική στήριξη σε επιχειρησιακές ομάδες που θέλουν να αναπτύξουν, δοκιμάσουν και εφαρμόσουν καινοτόμες προσεγγίσεις.

#### 14. Πρακτικές συμβουλές για υπηρεσίες υποστήριξης καινοτομίας

- Άμεση αλληλεπίδραση με άλλους αγρότες σε συνδυασμό με την προβολή πρακτικών παραδειγμάτων καλής πρακτικής/επιτυχημένης εναλλακτικής λύσεις και ενημερωμένες πληροφορίες σχετικά με την κερδοφορία μπορούν να ενθαρρύνουν τους αγρότες να επεκτείνουν τις γνώσεις τους και δοκιμάστε νέες μεθόδους καλλιέργειας
- Οι ολοκληρωμένες προσεγγίσεις τείνουν να λειτουργούν καλύτερα: συνδυάστε πρόσωπο με πρόσωπο, επαφή στο αγρόκτημα με ανταλλαγή μέσω διαδικτύου πληροφορίες. Ωστόσο, αποφύγετε να βασίζεστε μόνο σε δικτύωση που βασίζεται στο web, είναι συνήθως λιγότερο αποτελεσματική από τη ζωντανή επαφή και ανταλλαγές peer-to-peer. Οι ομαδικές συναντήσεις πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένες: οι ανεπαρκώς οργανωμένες συναντήσεις χάνουν γρήγορα ενδιαφέρον και αξιοπιστία από τους συμμετέχοντες
- Οι καλές λύσεις που «δημιουργήθηκαν από τους αγρότες για τους αγρότες» εξαπλώθηκαν γρήγορα
- Οι ομάδες αγροτών μπορούν να προσελκύσουν διάφορες πηγές χρηματοδότησης, ειδικά σε καινοτόμα θέματα – να είστε δημιουργικοί!

#### 15. AKIS 1.0: Κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ροές γνώσης υποστηρίζουν τον αγροτικό τομέα

Ο όρος Αγροτική Γνώση και Συστήματα Καινοτομίας (AKIS) χρησιμοποιείται για την περιγραφή της όλης γνώσης σύστημα ανταλλαγής: οι τρόποι αλληλεπίδρασης ανθρώπων και οργανισμών σε μια χώρα ή μια περιοχή. Το AKIS μπορεί να περιλαμβάνει γεωργική πρακτική, επιχειρήσεις, αρχές, έρευνα, κ.λπ. και μπορεί να διαφέρει πολύ, ανάλογα με τη χώρα ή τον τομέα. Κατά την ανάπτυξη νέων ΑΚΗΣ, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι τεχνικές, οργανωτικές και κοινωνικές διαστάσεις (μια «προσέγγιση συστημάτων»), αυτό συμβάλλει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ επιστήμης και πρακτικής.

Η έννοια της Γεωργικής Γνώσης και Καινοτομίας Συστήματα (AKIS) χρησιμοποιείται για να περιγράψει πώς οι άνθρωποι και οργανώσεις ενώνονται για να προωθήσουν την αμοιβαία τη μάθηση, τη δημιουργία, την ανταλλαγή και τη χρήση γνώσεων και πληροφοριών που σχετίζονται με τη γεωργία. Μια μεγάλη ποικιλία από οι άνθρωποι εμπλέκονται στη δημιουργία γεωργικής γνώσης.

Αγρότες, σύμβουλοι, ερευνητές, εκπαίδευση και κατάρτιση πάροχοι, προμηθευτές εισροών, λιανοπωλητές, υπηρεσίες πολυμέσων, όλα τα υπουργεία αποτελούν μέρος ενός εθνικού ή περιφερειακού ΑΚΗΣ αφού όλοι είτε χρειάζονται είτε παράγουν είτε ανταλλάσσουν η γνώση. Αυτή είναι η τρέχουσα κατάσταση (ή «AKIS 1.0»).

Η συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών ομάδων θα μπορούσε να βελτιωθεί ακόμη πολύ περισσότερο: περισσότερη αλληλεπίδραση και η διασταυρούμενη γονιμοποίηση θα τροφοδοτήσει την καινοτομία και τον αντίκτυπο. Η σχέση μεταξύ αγροτών, κοινωνίας και του φυσικού κόσμου αλλάζει λόγω της μείωσης των πόρων, αυξανόμενοι πληθυσμοί και πίεση στο περιβάλλον, αλλαγή των προσδοκιών της κοινωνίας, οι νέες τεχνολογίες και τις αυξανόμενες επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής. Το μέλλον της γεωργίας και της οργάνωσης της τροφικής αλυσίδας

από παραγωγό σε καταναλωτή θα είναι πολύ διαφορετικό. Τι είναι περισσότερο, τα μη εδωδιμα γεωργικά ζητήματα γίνονται όλο και πιο σημαντικό. Γι' αυτούς τους λόγους Οι αγρότες και οι δασολόγοι χρειάζονται νέες γνώσεις, νέες δεξιότητες και καινοτόμες ιδέες για να αναπτύξετε και να διαχειριστείτε πιο έξυπνα και πιο βιώσιμα συστήματα παραγωγής.

## 16. AKIS 2.0: Χτίζοντας ένα μελλοντικό σύστημα ανταλλαγής γνώσης προσαρμοσμένες στις ανάγκες των αγροτών

Στον 21ο αιώνα, η «γραμμική μεταφορά γνώσης» μοντέλο - όπου ερευνητές, εκπαιδευτές και ειδικοί αναπτύσσουν λύσεις σε αγροτικά προβλήματα και στη συνέχεια να τα περάσει στους αγρότες - γίνεται όλο και πιο ξεπερασμένο. Εκμάθηση από ομοτίμους μεταξύ οι αγρότες είναι όλο και πιο σημαντικό και οι σύμβουλοι είναι αρχίζουν να εργάζονται με διαδραστικές μεθοδολογίες για να υποστηρίξει της καινοτομίας και της αλλαγής. Νέες μορφές του τα μέσα ενημέρωσης και η τεχνολογία πληροφοριών παρέχουν επίσης συναρπαστικές νέες δυνατότητες για συνδημιουργία γνώσης και να μοιραστούμε την τεχνογνωσία που απαιτείται για την αντιμετώπιση των περίπλοκων προκλήσεων που αντιμετωπίζουμε τώρα.



Τα συστήματα γνώσης χρειάζονται μια ενημέρωση: ένα "AKIS 2.0". Παίρνουν νέες προσεγγίσεις για την ανταλλαγή γνώσεων καιρός να καθιερωθεί πλήρως. Απαιτούνται νέες δεξιότητες να κάνουν σοφή και αποτελεσματική χρήση της νέας επικοινωνίας κανάλια. Γλωσσικοί φραγμοί υπάρχουν και σε πολλές περιπτώσεις εξακολουθούν να υπάρχουν κενά μεταξύ της έρευνας, των συμβουλών και της πρακτικής που εμποδίζουν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών που απαιτείται για την προώθηση καινοτόμων λύσεων στη γεωργία ανάγκες και ευκαιρίες.

Όλοι όσοι εμπλέκονται στα συστήματα γεωργικής γνώσης πρέπει να επικεντρωθεί στα πραγματικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι αγρότες. Με αυτόν τον τρόπο θα προσφέρουν εφικτές λύσεις οι οποίες οι αγρότες παρακινούνται να εφαρμόσουν και από ποια θα ωφεληθούν.

#### 📖 Συμβουλές για ερευνητές και διευθυντές έρευνας

- ✓ Προώθηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ έρευνας και πρακτικής
- ✓ Κάντε την έρευνα να ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες των αγροτών και το πλαίσιο
- ✓ Επιβραβεύστε τους ερευνητές που ασχολούνται περισσότερο με τους αγρότες

#### 📖 Συμβουλές για συμβούλους

- ✓ Προσαρμόστε τις συμβουλές σας στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των αγροτών
- ✓ Βελτιώστε τους δεσμούς με την έρευνα
- ✓ Ενεργήστε ανεξάρτητα και να είστε αξιόπιστοι

#### 📖 Συμβουλές για εκπαιδευτές

- ✓ Εξασφαλίστε τις ευκαιρίες για δια βίου μάθηση είναι πιο γνωστά και πιο προσιτά σε όλους τους αγρότες
- ✓ Προωθήστε περισσότερη μάθηση μεταξύ ομοτίμων και άτυπη ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των αγροτών
- ✓ Προώθηση περισσότερης καινοτομίας στη γεωργική εκπαίδευση και εκπαίδευση

#### 📖 Συμβουλές για εταιρείες

- 📖 Αναπτύξτε καλύτερη κατανόηση και δημιουργήστε win-win συνεργασίες μεταξύ αγροτών και επιχειρήσεων/βιομηχανίας

#### 📖 Συμβουλές για δίκτυα και μέσα

- ✓ Αξιοποιήστε καλύτερα τα δίκτυα για άτυπη γνώση ανταλλαγή
- ✓ Βελτίωση της μαζικής κάλυψης αγροτικών θεμάτων των μέσων ενημέρωσης και να θέσει την αγρο-καινοτομία στο επίκεντρο
- ✓ Εξασφάλιση καλύτερης ποιότητας πληροφοριών σχετικά με τη γεωργία ζητήματα στα αγροτικά μέσα

#### 📖 Συμβουλές για τις δημόσιες αρχές

- ✓ Δημιουργήστε μαλακές και σκληρές υποδομές για προώθηση ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ ερευνητών, συμβούλων και πρακτική
- ✓ Επενδύστε σε ανεξάρτητες συμβουλευτικές υπηρεσίες που ενθαρρύνουν την εμπιστοσύνη

## Κεφάλαιο 6: Η καινοτομία και το LEADER

Το Κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) την καινοτομία στην αγροτική ανάπτυξη υπό το πρίσμα της φιλοσοφίας LEADER,
- β) τον καινοτομικό χαρακτήρα της στρατηγικής στο LEADER,
- γ) την μάθηση μέσω της καινοτομίας,
- δ) την καινοτομία στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER,
- ε) την καινοτομία και τις Ομάδες Τοπικής Δράσης.

### 1. Η καινοτομία υπό το πρίσμα της φιλοσοφίας LEADER

Η «καινοτομία» είναι όπως διεξοδικά είδαμε ένας σύνθετος όρος. Στην περίπτωση του προγράμματος LEADER αφορά ταυτόχρονα:

- ✓ την έννοια της ίδιας της προσέγγισης LEADER,
- ✓ τον τρόπο με τον οποίο την αντιλαμβάνονται οι Ομάδες Τοπικής Δράσης,
- ✓ και, πρωτίστως, τον καινοτόμο χαρακτήρα των δράσεων που υλοποιούνται στο πλαίσιο του προγράμματος.

Στις περισσότερες από τις αγροτικές περιοχές που συμμετέχουν στην εμπειρία LEADER, ανεξάρτητα από την κατάστασή τους, διαπιστώνεται ένας βαθμός καινοτομίας, με κάποια μορφή, σε διάφορα επίπεδα. Αδιακρίτως, μπορούμε να αναφέρουμε:

- τις νέες πηγές απασχόλησης,
- τη στήριξη των μικρών επιχειρήσεων,
- τους δεσμούς που δημιουργούνται μεταξύ των φορέων και των τομέων,
- την αξιοποίηση του περιβάλλοντος ως αναπτυξιακού μοχλού,
- την καλύτερη προσαρμογή των υπηρεσιών,
- τους νέους τρόπους αντιμετώπισης και άσκησης στην πράξη της δημοκρατίας σε τοπικό επίπεδο (νέες μορφές συλλογικής οργάνωσης, οργάνωση των γνώσεων κ.λπ.),
- την επαναξιοποίηση των πόρων της περιοχής,
- την ανασύσταση μιας τοπικής ταυτότητας,
- τη δημιουργία νέων μορφών χρηματοδοτικής οργάνωσης και διαχείρισης των δημόσιων πολιτικών.

Η κατανόηση του καινοτόμου χαρακτήρα μιας δράσης αγροτικής ανάπτυξης δεν είναι εύκολη. Εξαρτάται από την γεωγραφική, οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική κ.λπ. κατάσταση της περιοχής. Οι παγκόσμιες συνθήκες θέτουν κατά κανόνα τις αγροτικές περιοχές μπροστά σε νέες προκλήσεις: την αξιοποίηση νέων ευκαιριών, που δεν είναι πάντοτε εύκολο να εντοπισθούν και απαιτούν επιμονή, τη δημιουργικότητα, τη διαβούλευση σε τοπικό επίπεδο, τη νέα θεώρηση του ζητήματος των τοπικών πόρων και την ικανότητα εντοπισμού ιδεών και εν δυνάμει φορέων καινοτομίας.

Η καινοτομία -υπό την φιλοσοφία LEADER- στην αγροτική ανάπτυξη συνίσταται:

A) Στη δυνατότητα αξιοποίησης των ειδικών αναξιοποίητων, εγκαταλελειμμένων ή υποτιμημένων πόρων – καινοτομώ δεν σημαίνει ότι εφευρίσκω τα πάντα εξ αρχής. Σημαίνει



κυρίως ότι ξεκινώ με αφετηρία το υφιστάμενο δυναμικό και επαναξιοποιώ τεχνογνωσίες, γνώσεις, πόρους, δομές και επανεξετάζω τον ρόλο των διαφόρων φορέων.

Β) Σε συλλογική διαδικασία που συνίσταται στην αναγνώριση και τη στήριξη σε μια ομάδα φορέων ιδεών και σχεδίων, στην κίνηση διαδικασιών συλλογικής μάθησης, στη δημιουργία και διάθεση στην αγορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών κ.λπ.

Γ) Στην ικανότητα ανάληψης του κινδύνου του πειραματισμού και της αλλαγής που εκφράζεται:

- στην παροχή στήριξης για την ανάληψη κινδύνου (χρηματοδότηση, ανάθεση ευθυνών στους τοπικούς φορείς σε όλα τα στάδια της διαδικασίας, προσφυγή στα ερευνητικά κέντρα και εργαστήρια κ.λπ.),
- τη στήριξη πρωτοβουλιών που επιφέρουν αλλαγές (δημιουργία συνεργιών) και σε μια τοπική «νέα αντίληψη».

Δ) Στην ικανότητα παροχής των απαντήσεων που προσαρμόζονται:

- στις ανάγκες των αγροτικών περιοχών (διερεύνηση νέων ιδεών, δημιουργία πρωτότυπων συνδυασμών νέων μέσων),
- στην εξέλιξη των παγκόσμιων συνθηκών.

Ενδεικτικά, η Ε.Ε. πρότεινε ένα σύνολο θεμάτων καινοτομίας:

- ✓ προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της μεταρρύθμισης της Κοινής Γεωργικής και μετέπειτα, Αγροτικής Πολιτικής,
- ✓ την εφαρμογή νέων τεχνολογικών πληροφόρησης και επικοινωνίας στον αγροτικό χώρο,
- ✓ την παροχή υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες των περιοχών,
- ✓ την επινόηση και εμπορική αξιοποίηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών,
- ✓ τη δημιουργία θέσεων εργασίας απασχόλησης στον αγροτικό χώρο, περιλαμβανομένης της ένταξης των ατόμων που βρίσκονται σε δυσχερή θέση,
- ✓ τη δημιουργία και διάδοση πολιτιστικών προϊόντων στον αγροτικό χώρο ως στοιχείο τοπικής ταυτότητας και τουριστικής ελκυστικότητας,
- ✓ την ευαισθητοποίηση του αγροτικού πληθυσμού ως προς τις προκλήσεις της ανάπτυξης και τις επιχειρηματικές του ικανότητες.

Στην πράξη αυτό εκφράζεται με:

- ▶ Δράσεις που αποσκοπούν στην ανανέωση και τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων αξιοποίησης των τοπικών πόρων. Αυτό μπορεί να αφορά, παραδείγματος χάρη, τον εντοπισμό ειδικών αγορών και τη δημιουργία σταθερής ζήτησης για τοπικά προϊόντα και υπηρεσίες ή ακόμα την επιδίωξη διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων, όταν ένας τομέας αντιμετωπίζει ειδικούς κινδύνους,
- ▶ Μέτρα που δεν εμπεριέχονται σε άλλες πολιτικές ή είναι συμπληρωματικά προς άλλα προγράμματα. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι, σε αρκετές περιπτώσεις, η εμπύχωση και η κινητοποίηση των πόρων προέρχονται από δράσεις στο πλαίσιο του LEADER, ενώ η υλοποίησή τους χρηματοδοτείται από άλλα προγράμματα. Αποδεχόμενο και ενθαρρύνοντας τις «άυλες» δράσεις, το LEADER ενισχύει ταυτόχρονα τον κοινωνικό, πολιτιστικό και περιβαλλοντικό τομέα που δεν καλύπτονται κατά κανόνα από άλλα προγράμματα.

- ▶ Δράσεις που δίνουν ενδογενείς λύσεις στις αδυναμίες και στα προβλήματα των αγροτικών περιοχών: αναζήτηση επιτόπου λύσεων για προβλήματα τα οποία, επειδή δεν έτυχαν της κατάλληλης θεσμικής λύσης, είχαν δημιουργήσει επιφυλακτικότητα, στάση μοιρολατρίας (υπηρεσίες, μεταφορές κ.λπ.).
- ▶ Τεχνολογικές καινοτομίες (νέα προϊόντα, νέες μέθοδοι, νέες μορφές οργάνωσης, νέες αγορές).

Οι δράσεις αυτές επιτρέπουν νέο συνδυασμό των παραδοσιακών τοπικών γνώσεων με τις τεχνολογίες που είναι διαθέσιμες στην περιοχή.

## 2. Ο καινοτομικός χαρακτήρας της στρατηγικής στο LEADER

Ο «καινοτομικός χαρακτήρας» του LEADER εκτιμάται βάσει της αναπτυξιακής στρατηγικής που εμπεριέχεται σε κάθε τοπικό στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης. Η εν λόγω στρατηγική πρέπει να αναδεικνύει μέσα που θα επιτρέψουν τη συμμετοχή σε νέες διαδικασίες βιώσιμης ανάπτυξης, νέες σε σχέση με τις πρακτικές του παρελθόντος για την εξεταζόμενη περιοχή.

Η έννοια «καινοτομικός» μπορεί να εκτιμηθεί:

- από την άποψη της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ενσωματώνουν τις τοπικές ιδιομορφίες,
- από την άποψη νέων μεθόδων που επιτρέπουν τον συνδυασμό του ανθρώπινου δυναμικού και των φυσικών ή/και των χρηματοδοτικών πόρων της περιοχή, με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση του ενδογενούς δυναμικού της,
- από την άποψη του συνδυασμού και των διασυνδέσεων ανάμεσα στους τομείς της οικονομίας που κατά παράδοση είναι διαχωρισμένοι (ολοκληρωμένη προσέγγιση),
- από την άποψη πρωτότυπων μορφών οργάνωσης και συμμετοχής του τοπικού πληθυσμού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και υλοποίησης του σχεδίου.

## 3. Μάθηση μέσω της καινοτομίας

Η δημιουργικότητα δεν εκφράζεται πάντοτε στην καθαυτό δράση, αλλά και με τον τρόπο υλοποίησης της δράσης: η παραγωγή τροφίμων με παραδοσιακές μεθόδους, παραδείγματος χάρη, μπορεί να πραγματοποιείται σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Όταν, όμως, οι συνταγές προέρχονται από την οικογενειακή γαστρονομική παράδοση μιας περιοχής, την οποία οι ενδιαφερόμενοι φορείς αποφασίζουν να οργανώσουν σε «συλλογική κουζίνα» και στη συνέχεια επιτυγχάνουν οι ίδιοι την ποιοτική αναβάθμισή τους για να αποκτήσουν πρόσβαση στις αγορές, η δράση ξεφεύγει από τα παραδοσιακά πλαίσια και γίνεται πηγή μαθητείας και συνοχής.

Η εξ' αρχής έκφραση της βούλησης των ενδιαφερόμενων φορέων να εργασθούν βάσει της καινοτομίας σημαίνει ότι έχουν ήδη ξεφύγει από τα καθιερωμένα πλαίσια και θέτουν σε κίνηση μια διαδικασία που συνίσταται:

- Στην αμφισβήτηση των καθιερωμένων αντιλήψεων, των κεκτημένων και των βεβαιωτήτων και στην οικοδόμηση μιας σφαιρικής αντίληψης για τους πόρους, τις δυνατότητες και τις προσδοκίες, βασιζόμενοι στην προσέγγιση της χωρικής ανάπτυξης, τη συνεργασία και τη συμμετοχή διαδικασία.
- Στην αλλαγή της νοοτροπίας και των πρακτικών (π.χ. «αξιοποίηση» των ενδογενών πόρων, αντί για «εκμετάλλευσή» τους χωρίς να αναλύονται οι επιπτώσεις της εκμετάλλευσης αυτής στην ικανότητα ανανέωσης αυτού του πόρου ή στο τοπίο /

αναγνώριση του τοπικού πολιτισμού για την ενίσχυση συλλογικής στοιχείων ταυτότητας κ.ά.

- Στην προώθηση των διαδικασιών μάθησης (π.χ. ενθάρρυνση των ανταλλαγών κυρίως μέσω ενεργειών κατάρτισης – ανάπτυξης, της συμμετοχής στον καθορισμό των κριτηρίων επιλογής των σχεδίων κ.λπ.).
- Στον συνδυασμό των στοιχείων που κατά τα φαινόμενα είναι ελάχιστα συμβατά μεταξύ τους (π.χ. συμφιλίωση του περιβάλλοντος με την οικονομική ανάπτυξη, εφαρμογή των ευρωπαϊκών κανόνων με ταυτόχρονη διατήρηση των τοπικών ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κ.λπ.). Η προσπάθεια αυτή μπορεί να συμβάλει στην υπέρβαση των εμποδίων, στο «σπάσιμο των φραγμών», στην ελευθέρωση των τοπικών οικονομιών που δυσχεραίνονται από τη διασπορά των πόρων και την κατακερματισμένη θεσμική υποστήριξη.
- Στην διευκόλυνση της πειραματικής εφαρμογής λύσεων σε μικρή κλίμακα και με μικρότερο κόστος, πριν τη μετάβαση σε μεγαλύτερη κλίμακα. Ο όρος «πιλοτικός», περισσότερο και από τον όρο «καινοτόμος», εμπεριέχει την έννοια της δυνατότητας μεταφοράς. Αυτό είναι ακριβώς το στοιχείο που μπορεί να δείξει τα όρια του καινοτόμου εγχειρήματος: η δυσκολία εφαρμογής σε ευρύτερο πλαίσιο των εμπειριών που έχουν αποδειχθεί επιτυχείς σε ιδιαίτερες συνθήκες.

#### 4. Η καινοτομία, μια εξελικτική διαδικασία

Η καινοτομία στο LEADER ορίζεται κυρίως ως εξελικτική διαδικασία. Μπορούμε να αναλύσουμε την καινοτομία σε συνάρτηση με τρεις διαστάσεις:

- ✓ Τη χρονική διάσταση, που μπορεί να ταυτιστεί με τον κύκλο του σχεδίου.
- ✓ Την κοινωνική διάσταση.
- ✓ Την διάσταση της συλλογικής δράσης.

##### 4.1 Χρονική διάσταση: ο κύκλος του σχεδίου

Κάθε σχέδιο δημιουργίας μιας δραστηριότητας, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, εξελίσσεται βάσει του κύκλου ζωής του, τον οποίο μπορούμε να διαχωρίσουμε σε πέντε στάδια:

**Στάδιο 1: «Ένας νέος τρόπος θεώρησης της περιοχής»** – η ιδέα δεν έρχεται από το πουθενά: προέρχεται, συνήθως, από την ικανότητα ενός «οραματιστή», ενός «πρωτοπόρου» να βλέπει την κατάσταση με νέο βλέμμα και να διακρίνει νέες αναπτυξιακές προοπτικές και λύσεις. Στο πλαίσιο του εγχειρήματος LEADER, ο πρωτοπόρος αυτός μπορεί να είναι είτε συλλογικός φορέας του τύπου ΟΤΔ, είτε οργανισμός, επιχείρηση ή ένα άτομο.

**Στάδιο 2: «Σχηματοποίηση της ιδέας»** – η ιδέα αποκτά πραγματική υπόσταση μόνον όταν αποκτήσει κοινωνική διάσταση. Ο πρωτοπόρος μπορεί να αισθανθεί την ανάγκη να μοιραστεί και να αντιπαραθέσει αυτή την ιδέα για την επαληθεύσει, να την εμπλουτίσει και να της δώσει συγκεκριμένο περιεχόμενο. Θα επιδιώξει, λοιπόν, να προκαλέσει μια συλλογική συνειδητοποίηση και με τον τρόπο αυτό μπορεί να δημιουργηθεί μια ομάδα «πρωτοπόρων».

**Στάδιο 3: «Από την ιδέα στο σχέδιο»** – αφού συγκεκριμενοποιηθεί η ιδέα και δημιουργηθεί η ομάδα δράσης, θα διαμορφωθεί ενδεχομένως ένα σχέδιο. Οι πρωτεργάτες θα αναζητήσουν και άλλους συμμάχους ή θα δημιουργήσουν ευρεία εταιρική σχέση, προσαρμοσμένη στην προβλεπόμενη δράση. Η μετεξέλιξη των «πρωτεργατών» σε «φορείς υλοποίησης» σχεδίων εκφράζεται συχνά με την αύξηση του αριθμού των ατόμων και οργανισμών που συμμετέχουν στην προσπάθεια. Κατά τη μετάβαση από την ιδέα στο σχέδιο, καθορίζονται οι αρμοδιότητες.

**Στάδιο 4: «Η υλοποίηση»** – στο στάδιο αυτό, οι συνεργαζόμενοι φορείς πρέπει να πληρούν τους αναγκαίους όρους για την υλοποίηση του σχεδίου. Απαιτείται στενή συνεργασία ανάμεσα σε όλους τους φορείς που είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της υλοποίησης (ανάλυση των εν δυνάμει αγορών, τεχνογνωσία, εργατικό δυναμικό, εξοπλισμοί, κεφάλαια, δυνατότητα λήψης αποφάσεων κ.λπ). Επιβάλλεται αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων, των μειονεκτημάτων και των κινδύνων πριν αρχίσει το καθαυτό στάδιο υλοποίησης.

**Στάδιο 5: «Η παγιοποίηση και η εξασφάλιση της βιωσιμότητας»** – για την υλοποίηση των σχεδίων απαιτούνται μέσα και για τον λόγο αυτό θα πρέπει τα σχέδια να ανταποκρίνονται σε μια σταθερή ανάγκη. Στις περιπτώσεις αυτές, η βιωσιμότητάς τους τίθεται σε οικονομικούς και εμπορικούς όρους και θα εξαρτηθεί από την ικανότητα διαρκούς προσαρμογής στη ζήτηση ή/και στη δημιουργία ζήτησης. Η απαίτηση αυτή συνεπάγεται τη διαρκή επαφή με την αγορά, τη στήριξη σε δίκτυα καταναλωτών ή/και διανομέων. Σε άλλες περιπτώσεις, η ανάγκη εκφράζεται σε όρους προϊόντων ή υπηρεσιών μη εμπορικού ή χρηματικού χαρακτήρα, όπως π.χ. οι ενέργειες εμπύχωσης. Η σταθερότητα της ζήτησης εξαρτάται, λοιπόν, από την ικανότητα και τη βούληση των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων να εξασφαλίσουν τη συνέχεια της χρηματοδότησης ή και ακόμη στη διαμόρφωση συναίνεσης ως προς τη συλλογική χρησιμότητα αυτής της δράσης.

Η χρονική ακολουθία αυτών των πέντε σταδίων αποτελεί την ιδανική διαδρομή για την επιτυχία μιας καινοτόμου δράσης. Στην πραγματικότητα, οι κίνδυνοι αποτυχίας είναι πάρα πολλοί σε κάθε στάδιο και μόνο λίγες ενέργειες επιτυγχάνουν.

Εξυπακούεται ότι η διάρκεια κάθε σταδίου είναι διαφορετική, εφόσον ο κύκλος του σχεδίου μπορεί να γνωρίσει στιγμές «ύφεσης», για να υπάρξει στη συνέχεια ένα καλύτερο ξεκίνημα.

Πρέπει, τέλος, να επισημάνουμε ότι απαιτείται αξιολόγηση και παρακολούθηση καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

Από κοινωνική άποψη, η προσπάθεια καινοτομίας απαιτεί τις ακόλουθες δυναμικές:

**1. Αντιπαράθεση του «τοπικού» με το «παγκόσμιο» πλαίσιο** – η καινοτομία επιφέρει συχνά ένα νέο τρόπο θεώρησης της περιοχής. Αναδεικνύει, αφενός, την αξία των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της περιοχής και, αφετέρου, την ενδεχόμενη αδυναμία προσαρμογής στην εξέλιξη του εξωτερικού κόσμου (αγορές, νομοθετικά πλαίσια, τεχνολογίες, ανθρωπίνι πόροι κ.λπ.).

**2. Η δημιουργία μηχανισμών μάθησης** – η καινοτομία επιτρέπει τον καθορισμό και τη συστηματικοποίηση νέων γνώσεων, είτε με άτυπο τρόπο ανάμεσα στους συμμετέχοντες φορείς, είτε με επίσημο τρόπο, κυρίως μέσω ενεργειών κατάρτισης.

**3. Η διαπραγμάτευση ανάμεσα στους τοπικούς φορείς ή/και τους οργανισμούς** – η βούληση δημιουργίας διασυνδέσεων ανάμεσα στους φορείς ή/και οργανισμούς που εργάζονται συνήθως χωριστά δεν εκδηλώνεται χωρίς εντάσεις. Οι βασικές δυσκολίες υπέρβασής τους σχετίζονται με επιφυλάξεις (φόβος απώλειας κεκτημένων, αβεβαιότητα απέναντι στην αλλαγή κ.λπ.) ή με αντικρουόμενα συμφέροντα (ανάμεσα στα ατομικά ή συντεχνιακά συμφέροντα και το γενικό συμφέρον). Συχνά, οι ιδιωτικοί ή δημόσιοι φορείς είναι περισσότερο ευαίσθητοι βραχυπρόθεσμα παρά μακροπρόθεσμα. Για τον λόγο αυτό απαιτούνται περίοδοι ρυθμίσεων μέσω της διαπραγμάτευσης ή της διαμεσολάβησης. Για να έχει η διαπραγμάτευση επιτυχία απαιτείται κλίμα εμπιστοσύνης και συνεκτίμησης των συσχετισμών δυνάμεων και των ιδιαίτερων ευαισθησιών.

**4. Η δημιουργία νέων κοινών στοιχείων αναφοράς** – πρόκειται για στοιχεία αποδεκτά από όλα τα μέρη της κοινωνικής ομάδας (οικογένεια, επιχείρηση, οργανισμός, τοπική κοινότητα, περιοχή κ.λπ.). Καθορίζουν την κοινωνική συμπεριφορά του καθενός στο πλαίσιο της ομάδας. Η επίγνωση της αποδοχής αυτών των κοινών σημείων αναφοράς αποτελεί καθοριστικό στοιχείο της συνοχής.

**5. Αλλαγή των κανόνων του παιχνιδιού** – καινοτομία είναι επίσης η αποκέντρωση ενός τμήματος των χρηματοδοτήσεων και των μεθόδων διαχείρισης καθώς και η ανάθεση σε τοπικό επίπεδο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων από κοινού με νέους εταίρους.

#### 4.2 Διάσταση συλλογικής δράσης

Η διάσταση αυτή είναι απόρροια των δύο προηγούμενων: κατά την εξέλιξή της, η διαδικασία καινοτομίας ασκεί μια ελκτική δύναμη.

Η καινοτομία είναι αρχικά εικονική ή ανύπαρκτη ή, ακόμη, πηγή αντιπαραθέσεων. Όμως, σε αυτό ακριβώς το στάδιο πρέπει να λαμβάνονται συχνά οι σημαντικές αποφάσεις σε θέματα έρευνας, πολιτικής στρατηγικής, διάθεσης ανθρώπινων και υλικών πόρων. Η ικανότητα και η αποφασιστικότητα των φορέων είναι τα στοιχεία που θα δώσουν μορφή στο καινοτόμο σχέδιο. Μόνο με αυτόν τον τρόπο, η καινοτομία θα εδραιωθεί στην περιοχή, θα δημιουργήσει συμμαχίες που δεν θα είναι εύκολο να αμφισβητηθούν πλήρως στη συνέχεια. Με τον τρόπο αυτό, η καινοτομία σταθεροποιείται σταδιακά.

#### Παράδειγμα:

Το σχέδιο «Ο πράσινος χρυσός του Μαγνοας» που αφορά την αξιοποίηση και διάθεση στην αγορά των γεωργικών προϊόντων διατροφής του Μαγνοας, μιας μικρής περιοχής των γαλλικών Πυρηναίων, δείχνει καθαρά αυτό το αποτέλεσμα. Το φουά-γκρα είναι παραδοσιακό προϊόν της περιοχής. Οι φορείς της περιοχής επιθυμούσαν την εμπορική αξιοποίησή του σε ευρύτερη κλίμακα. Η μετάβαση από το στάδιο της μεταποίησης στο εσωτερικό των οικογενειακών επιχειρήσεων σε μεγαλύτερη κλίμακα απαιτούσε την ύπαρξη σφαγείου και κονσερβοποιίας που να ανταποκρίνεται στους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το 1985 για να δημιουργήσουν την κατάλληλη υποδομή που θα ικανοποιούσε τα απαιτούμενα ποιοτικά πρότυπα, οκτώ γεωργοί δημιούργησαν συνεταιρισμό για την κοινή χρησιμοποίηση του γεωργικού υλικού (CUMA). Οι τοπικές αρχές ανέθεσαν την υλοποίηση της οικονομοτεχνικής μελέτης η οποία συνέβαλε στο να εξασφαλισθεί η έγκριση της Ε.Ε. για το σφαγείο και την κονσερβοποιία το 1987. Οι γεωργοί δημιούργησαν ένα συλλογικό μηχανισμό μεταποίησης και εμπορίας, την ένωση «Ο πράσινος χρυσός του Μαγνοας» που κατέθεσε το εμπορικό σήμα «Αγροκτήματα του Μαγνοας». Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκε ένα νέο «κοινό στοιχείο αναφοράς». Τα μέλη αυξήθηκαν σε 40 παραγωγούς σε ακτίνα 100 χλμ. και έγιναν έργα επέκτασης της κονσερβοποιίας και του σφαγείου. Η συλλογική διαχείριση της μονάδας μεταποίησης και της διάθεσης στην αγορά εξασφαλίζει νέα δυνατότητα δράσης των γεωργών που ενεργούν ως επιχειρηματίες. Η πρακτική αυτή επιτρέπει την εκπαίδευση των μελών και την ευαισθητοποίησή τους σε ζητήματα υγείας και ποιότητας και τους εξασφαλίζει καλύτερο έλεγχο των αγορών. Εναρμονίστηκαν οι μέθοδοι παραγωγής των μελών της ένωσης η οποία κατέθεσε το συλλογικό εμπορικό σήμα «Αγροκτήματα του Μαγνοας». Στο εξής, το φουά-γκρα και άλλα μεταποιημένα προϊόντα έχουν πρόσβαση στις εξωτερικές αγορές.

### 4.3 Σπειροειδής απεικόνιση της ανάπτυξης

Όπως διαπιστώσαμε, οι διαδικασίες καινοτομίας και αγροτικής ανάπτυξης είναι από τη φύση τους σύνθετες, επειδή είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης πολλών συμπληρωματικών δράσεων, που υλοποιούνται από διαφορετικούς φορείς.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, η περιοχή εξελίσσεται και διαρθρώνεται. Μπορούμε να αναπαραστήσουμε αυτήν την εξέλιξη των αγροτικών περιοχών με ένα σπειροειδές διάγραμμα. Η σπειροειδής απεικόνιση της ανάπτυξης των αγροτικών περιοχών καταδεικνύει μια εξελικτική πορεία κατά στάδια. Κάθε στάδιο -που αντιστοιχεί σε μια σπείρα- καθίσταται δυνατό χάρη στον συνδυασμό ενεργειών εμψύχωσης, συνάρθρωσης και σταθεροποίησης:

A) Οι ενέργειες εμψύχωσης αποσκοπούν στη δημιουργία δεσμών ανάμεσα στις ομάδες του πληθυσμού, τους οικονομικούς ή θεσμικούς φορείς, στον εντοπισμό των ικανοτήτων, την απόκτηση ή ανάκτηση της εμπιστοσύνης των τοπικών φορέων, αξιοποιώντας τόσο τα πλεονεκτήματά τους όσο και τα πλεονεκτήματα της περιοχής. Η συμμετοχή του πληθυσμού στην υλοποίηση διαγνωστικών μελετών της περιοχής εντάσσεται σ' αυτή την προσπάθεια.

B) Οι ενέργειες συνάρθρωσης αποσκοπούν στην τροποποίησης, βάσει ειδικής δράσης, περιορισμένης χρονικής διάρκειας, του υλικού ή άυλου περιβάλλοντος της περιοχής, ώστε να καταστεί καταλληλότερο για τη μόνιμη δημιουργία δραστηριοτήτων (π.χ. δημιουργία χάρτας ποιότητας ή διάνοιξη διαδρομών πεζοπορίας).

Γ) Οι ενέργειες σταθεροποίησης εντάσσονται, γενικά, σε επιχειρηματικό ή θεσμικό πλαίσιο. Αποσκοπούν στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας μιας οικονομικής δραστηριότητας σε διάφορους τομείς.

Η επιτυχής διεξαγωγή μιας καινοτόμου αναπτυξιακής διαδικασίας απαιτεί την εξισορρόπηση αυτών των τριών τύπων δράσεων. Από την άποψη αυτή, η εμπειρία LEADER επιτρέπει τον εντοπισμό ορισμένων δυσκολιών:

- ❖ Ορισμένες περιοχές που εφάρμοσαν ενέργειες εμψύχωσης αντιμετώπισαν στη συνέχεια δυσκολίες να μεταβούν στο στάδιο καινοτόμων δράσεων οικονομικής σταθεροποίησης. Την περίπτωση αυτή επικρατεί κοινωνικο-πολιτιστική λογική.
- ❖ Για άλλες περιοχές, που υλοποιούν διαρθρωτικές δράσεις, είναι σε ορισμένες περιπτώσεις αδύνατο να δημιουργήσουν μια δυναμική εμψύχωσης και σταθεροποίησης των υλοποιούμενων δράσεων. Στην περίπτωση αυτή υπερισχύει μια λογική εξοπλισμού και υποδομών παρά ανάπτυξης.
- ❖ Άλλες περιοχές προσανατολίζονται κυρίως προς δράσεις σταθεροποίησης οικονομικού χαρακτήρα, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη και άλλες δράσεις που είναι απόλυτα αναγκαίες σε μια διαδικασία τοπικής ανάπτυξης. Αυτό ισχύει, για παράδειγμα, στην περίπτωση προσπάθειας δημιουργίας δραστηριοτήτων χωρίς την εκ των προτέρων κινητοποίηση του πληθυσμού.

### 4.4 Ορισμένες προτάσεις δράσης

Λόγω της πολυμορφίας των καταστάσεων που επικρατούν στις ευρωπαϊκές αγροτικές περιοχές, υπάρχει πληθώρα πιθανών μορφών καινοτομίας και αυτό που θεωρείται καινοτομία σε μια περιοχή δεν είναι αναγκαστικά σε μια άλλη περιοχή. Από την παρατήρηση των εμπειριών που καταγράφηκαν στο πλαίσιο του LEADER, προκύπτει ότι η καινοτομία αναπτύσσεται προς διαφορετικές κατευθύνσεις οι οποίες δεν αποκλείουν η μια την άλλη:

- Διαφοροποίηση των τοπικών οικονομιών (δημιουργία νέων δραστηριοτήτων).
- Ανάπτυξη διαδράσεων ανάμεσα στο τοπικό και παγκόσμιο πλαίσιο (πρόσβαση στις αγορές, αξιοποίηση της εικόνας της περιοχής).

- Ενδυνάμωση των εσωτερικών συνεργιών (συντονισμένη δράση των φορέων και των διαφόρων τομέων).
- Ενθάρρυνση της μεταφοράς τεχνολογίας.
- Προσαρμογή των διοικητικών και χρηματοδοτικών πλαισίων.
- Άνοιγμα στον εξωτερικό κόσμο μέσω της ανάπτυξης των δικτύων και της συνεργασίας.

Η επιδίωξη μιας τοπικής, ενδογενούς ανάπτυξης δεν σημαίνει, ωστόσο, το κλείσιμο της περιοχής στον εαυτό της. Η αναζήτηση ιδεών αλλού (σε άλλες περιοχές, ή απλά σε άλλους τομείς δραστηριοτήτων που ασκούνται στην ίδια περιοχή), η ανταλλαγή απόψεων για τις δυσκολίες της περιοχής και άλλων περιοχών, η αντιμετώπιση ανάλογων καταστάσεων κ.λπ., αποτελούν συχνά την αφετηρία νέων ιδεών.

#### 4.5 Καινοτομία και αβεβαιότητα

Το LEADER από την επινοήσή του και τον καινοτόμο χαρακτήρα των δράσεων τις οποίες επιδιώκει να αναδείξει, επιτρέπει την «ανάληψη του κινδύνου» για τη στήριξη των δράσεων που δεν μπορούν να ενισχυθούν με άλλους τρόπους, επιβεβαιώνοντας με τον τρόπο αυτό τον πρότυπο χαρακτήρα της. Ανάλογα με τη συγκεκριμένη κατάσταση της εξεταζόμενης περιοχής, η υλοποίηση ενός παρόμοιου εγχειρήματος αποτελεί ήδη από μόνη της πρόκληση. Επιπλέον, το βάρος των παραδόσεων («ότι αυτό δεν γίνεται»), η στάση επιφυλακτικότητας, ακόμη και οι καλά εδραιωμένες πελατειακές σχέσεις, αποτελούν πιθανά εμπόδια. Η αβεβαιότητα και το απρόβλεπτο είναι στοιχεία εγγενή σε κάθε καινοτομία.

#### Στηρίζω μια καινοτομία σημαίνει:

**Αναλαμβάνω τον κίνδυνο** – είναι η στιγμή κατά την οποία η καινοτομία είναι σε εμβρυακή μορφή και πρέπει να υποστηριχθεί. Η στήριξη των «πρωτεργατών» αποτελεί εγγενές στοιχείο της καινοτομίας.

**Επενδύω στο μέλλον** και δεσμεύομαι σε μια διαδικασία το αποτέλεσμα της οποίας είναι άγνωστο, διότι όσο καλά επεξεργασμένη κι αν είναι η στρατηγική, είναι αδύνατο να μαντέψουμε τις επιπτώσεις του εγχειρήματος.

**Έχω εμπιστοσύνη** στους τοπικούς φορείς και τις διαδικασίες, αποδεχόμενος της διαφορετικές απόψεις, τα διαφορετικά συμφέροντα και τις ευαισθησίες.

**Μαθαίνω να αποδέχομαι την αποτυχία**, που αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας καινοτομίας. Περισσότερο και από την ύπαρξή της, αυτό που έχει σημασία είναι η διαχείρισή της, εφόσον και η αποτυχία μπορεί να θεωρηθεί ως πηγή μάθησης.

### 5. Η Καινοτομία στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER

Το LEADER «γεννήθηκε» για να προσφέρει αναπτυξιακές λύσεις στις υποπεριφερειακές περιοχές μέσω της συμμετοχής των τοπικών φορέων στο σχεδιασμό και την εφαρμογή τοπικών αναπτυξιακών στρατηγικών. Οι στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης διαχρονικά θα πρέπει να περιλαμβάνουν "καινοτόμα στοιχεία στο τοπικό πλαίσιο".

Κατά τη διάρκεια των διαδοχικών σταδίων του - της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας LEADER, του LEADER II, του LEADER+ και από το 2007 και μετά, το LEADER "ενσωματώθηκε" στο πλαίσιο του πυλώνα 2 της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής και ως CLLD από το 2014 - η τοπική καινοτομία παρέμεινε αναπόσπαστο μέρος του LEADER. Μετά την ενσωμάτωση αυτή, οι διοικητικές απαιτήσεις και οι απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων σχετικά με την εφαρμογή των έργων LEADER

και η λειτουργία των Ομάδων Τοπικής Δράσης LEADER (ΟΤΔ) θεωρείται ότι έχουν αυξηθεί - από προσέγγιση τοπικής ανάπτυξης, το LEADER έχει γίνει μέτρο του ΕΓΤΑΑ. Αυτό έχει επηρεάσει τη δυναμική καινοτομίας του LEADER μέσω της μείωσης του χρόνου και των τοπικών πόρων για την τοπική εμπύχωση και την ανάπτυξη σχεδίων και την αύξηση του χρόνου και των πόρων των ΟΤΔ που διατίθενται για τη λειτουργία τους, την υποβολή εκθέσεων και τη διαχείριση. Αυτό το αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης του LEADER απαιτεί από τις ΟΤΔ να εργάζονται πιο καινοτόμα στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER αλλά και εντός αυτών, ως οργανισμών, να διατηρήσουν την καινοτόμα δυναμική της προσέγγισης.

### Ορισμοί

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία προσεγγίσεων για την καινοτομία, ορισμένοι από αυτούς αφορούν τη γεωγραφική ή θεματική της εμβέλεια (π.χ. περιφερειακή καινοτομία, ενδοεδαφική καινοτομία, τεχνολογική καινοτομία κ.λπ.). Για το LEADER, το πλησιέστερο που μπορούμε να φτάσουμε σε έναν κατάλληλο ορισμό είναι να εστιάσουμε στον "νεωτερισμό" (νέες προσεγγίσεις) στο τοπικό πλαίσιο (αυτό της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης και των περιοχών των ΟΤΔ).

Η καινοτομία του LEADER στα συγκεκριμένα τοπικά-αγροτικά πλαίσια "παίζει" μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης. Σε όλους τους σχετικούς με το LEADER Κανονισμούς 2021/1060, 2020/2220, 2121/2115, 1305/2013 κ.λπ. δεν περιγράφονται περαιτέρω λεπτομέρειες σχετικά με τον ορισμό της καινοτομίας, την εφαρμογή της, τα κριτήρια επιλεξιμότητας ή επιλογής για τοπικά έργα LEADER.

### 5.1 Οι μεταβλητές πλαισίου

Ο βαθμός στον οποίο τα "καινοτόμα χαρακτηριστικά του τοπικού πλαισίου" μεταφράζονται σε LEADER εφαρμογή επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση διαφόρων παραγόντων που συμβάλλουν στο πλαίσιο κάθε συγκεκριμένης στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης. Αυτά τα είδη παραγόντων συνοψίζονται στο παρακάτω σχήμα.



**Εξετάζοντας την τοπική διάσταση** - εντός της επικράτειας μιας Ομάδας Τοπικής Δράσης, επαρκείς ικανότητες και πόροι είναι ουσιώδεις για την υλοποίηση της τοπικής καινοτομίας. Το πρωταρχικό στοιχείο της ικανότητας είναι το προσωπικό των ΟΤΔ για την ενθάρρυνση και τη "διαχείριση" της τοπικής καινοτομίας. Αυτό είναι ουσιώδες για την επιτυχία της καινοτομίας LEADER μαζί με επαρκείς πόρους εμπύχωσης και ανάπτυξης ικανοτήτων σε τοπικό επίπεδο και στην ΟΤΔ. Η ποιότητα της εταιρικής σχέσης είναι επίσης σημαντική. Αυτό ισχύει για τον τρόπο λειτουργίας της ΟΤΔ, την ποιότητα των έργων που επιλέγονται και των μεθοδολογιών επιλογής. Η ικανότητα της ΟΤΔ να επικοινωνεί, να συντονίζει, και να συνεργάζεται με άλλες αρχές του ΠΑΑ στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER είναι επίσης σημαντική. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία της τοπικής καινοτομίας, στη μείωση των ποσοστών σφάλματος και στη μεγαλύτερη εμπιστοσύνη.



Οι ΟΤΔ κινδυνεύουν να ξοδέψουν πολύ χρόνο στη διοίκηση και την υποβολή εκθέσεων σε αντίθεση με την εμπύχωση και την ανάπτυξη ικανοτήτων για την καινοτομία. Εάν οι οικονομικοί πόροι των ΟΤΔ -ιδίως οι διαθέσιμοι για την κάλυψη των λειτουργικών δαπανών και της εμπύχωσης - είναι περιορισμένοι, οι ΟΤΔ πρέπει να βασίζονται περισσότερο σε εναλλακτικά μέσα διευκόλυνσης της καινοτομίας (π.χ. εθελοντική εργασία, εκτενέστερη χρήση τοπικών δικτύων, κοινή χρήση πόρων με άλλους τοπικές οργανώσεις, π.χ. με τοπικούς δήμους, ΜΚΟ, επιχειρήσεις).

**Αύξηση των πόρων των ΟΤΔ και βελτίωση των ικανοτήτων** για καλύτερη εμπύχωση και υποστήριξη της καινοτομίας από τις ΟΤΔ προς τους δυνητικούς δικαιούχους θα βελτιώσει την ποιότητα των έργων, θα οδηγήσει σε χαμηλότερα ποσοστά σφαλμάτων, θα μειώσει αβεβαιότητα και να μειωθεί η αντίληψη του κινδύνου. Η τοπική "κουλτούρα καινοτομίας" αποτελεί βασική επιρροή -αυτή καλύπτει τη στάση (attitude)- και τις προηγούμενες εμπειρίες - των τοπικών φορέων σε καινοτόμες προσεγγίσεις, καθώς και εκείνη του οργάνου λήψης αποφάσεων της ΟΤΔ. Η πρώτη επηρεάζει το βαθμό στον οποίο η τοπική καινοτομία είναι "οδηγείται" από τους δυνητικούς δικαιούχους, ενώ η δεύτερη μπορεί να έχει αντίκτυπο στο πόσο "δεκτική" είναι η ΟΤΔ απέναντι στην τοπική καινοτομία.

Μια άλλη ισχυρή επιρροή στην τοπική κουλτούρα καινοτομίας είναι η υγιής κατάσταση της ΟΤΔ - ιδανικά, η σχέση μεταξύ του προσωπικού της, του διοικητικού συμβουλίου της και των δυνητικών δικαιούχων, καθώς και με το ευρύτερο κοινό στην περιοχή της βασίζεται στη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη, την αμοιβαία κατανόηση και την αποδοχή των τις τοπικές αναπτυξιακές προτεραιότητες που έχουν καθορισθεί. Όταν κάποιο από αυτά πάσχει από ελλείψεις, μπορεί να γίνει εξαιρετικά δύσκολο να εισαχθεί και να διατηρηθεί η καινοτομία στο τοπικό πλαίσιο LEADER.

**Οι μεγάλης σημασίας εξωτερικοί παράγοντες** αφορούν την ικανότητα της ΟΤΔ να επικοινωνεί και να συντονίζεται με άλλους φορείς στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER. Η ικανότητα αυτή επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τους σχετικούς κανόνες και διαδικασίες που εισάγονται σε επίπεδο ΠΑΑ και το επίπεδο κατανόησης των αρχών του LEADER τόσο από τη Διαχειριστική Αρχή όσο και τον Οργανισμό Πληρωμής. Συντονισμός και συνεργασία στην αλυσίδα υλοποίησης - όπως και η κατανόηση της καινοτομίας του LEADER από τον Οργανισμό Πληρωμών και τη Διαχειριστική Αρχή - μπορούν να βελτιωθούν με τη συνεργασία των ΟΤΔ και το συντονισμό των προσεγγίσεών τους για τη βελτίωση της επικοινωνίας στην της αλυσίδας υλοποίησης. Οι συνδέσεις / συνεργασίες με ΟΤΔ άλλων κρατών μελών της ΕΕ, καθώς και η συνεργασία με το ENRD μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση της γνωσιακής βάσης των συμμετεχόντων ΟΤΔ, καθώς και των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους για την προώθηση της τοπικής καινοτομίας.

## 5.2 Ο ρόλος των στάσεων

**Η εμπιστοσύνη, ο φόβος, οι γνώσεις και η ικανότητα κατανόησης του ρόλου της καινοτομίας αποτελούν βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες** όταν εξετάζουμε τις διαφορετικές στάσεις απέναντι στην τοπική αγροτική καινοτομία. Η καινοτομία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μέσο για έναν σκοπό και όχι ως αυτοσκοπός. Δεν χρειάζεται όλα τα τοπικά έργα να είναι καινοτόμα - αυτό είναι ένας μη ρεαλιστικός στόχος. Ομοίως, η πλήρης έλλειψη καινοτόμων έργων - και μια συντηρητική προσέγγιση των τοπικών έργων - μπορεί να καταπνίξει την τοπική ανάπτυξη εμποδίζοντας την εμφάνιση και την υλοποίηση νέων ιδεών (και μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση ορισμένων δυνητικών δικαιούχων από την ΟΤΔ). Η ίδια η ΟΤΔ θα πρέπει να έχει ενδιαφέρον για την προώθηση της τοπικής καινοτομίας.

Η γνώση μπορεί να αποτελέσει "κινητήριο μοχλό" αλλά και εμπόδιο για την καινοτομία. Καινοτομία - μέσω πειραματισμού με νέες προσεγγίσεις - μπορεί να αποτελέσει μέσο για την εξεύρεση μιας απάντησης σε συγκεκριμένες τοπικές προκλήσεις. Ωστόσο, εάν η ΟΤΔ δεν έχει εμπειρία - και γνώση - της καινοτομίας (ή του τρόπου καινοτομίας), ένα μείγμα αποτυχιών και

επιτυχιών μπορεί να αναμένεται αρχικά. Από την άλλη πλευρά, εάν η κοινή αντίληψη ενός προβλήματος ή της πρόκλησης είναι ότι "έχουμε ήδη τη γνώση" για την αντιμετώπισή του, ο πειραματισμός και η καινοτομία θα είναι περιορισμένη και θα διατηρηθεί το status quo.

**Η εμπιστοσύνη και ο φόβος είναι οι σημαντικότεροι μη ρυθμιστικοί παράγοντες** που καθορίζουν τη στάση μιας ΟΤΔ έναντι της καινοτομίας. Η εμπιστοσύνη σε όλη την αλυσίδα παράδοσης είναι ένα βασικό στοιχείο για να επιτευχθεί η καινοτομία(-ες) LEADER ενώ η απώλεια της εμπιστοσύνης οδηγεί σε μια πιο "ριψοκίνδυνη στάση, αυστηρότερους ελέγχους και πρόσθετα σύνολα κανόνων και κανονισμών. Η εμπιστοσύνη είναι το στοιχείο που όλοι "φορείς" της αλυσίδας παράδοσης πρέπει να οικοδομήσουν συνειδητά σε όλα τα επίπεδα. Ο φόβος είναι μία από τις βασικές αιτίες του "κινδύνου" αποστροφής" στην αλυσίδα παράδοσης και μπορεί να οδηγήσει σε "υπερρύθμιση" σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Για τους ΜΑ και τους ΠΑ αυτό μπορεί να αφορά πιθανή απόρριψη κονδυλίων του ΠΑΑ και απώλεια διαπίστευσης (για τις ΠΑ). ΟΤΔ και δικαιούχοι φοβούνται κυρίως την απώλεια κονδυλίων και την αποτυχία του έργου.

Όταν επικρατεί ο "φόβος" και η "αποφυγή του κινδύνου", τα μη τυποποιημένα έργα δυσκολεύονται να εγκριθούν ή να πληρωθούν, εν μέρει λόγω της εκούσιας αποφυγής των ΟΤΔ από μη συμβατικές, καινοτόμες λύσεις για να μεγιστοποιηθεί η συμμόρφωση με τους διοικητικούς κανόνες και να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος. Τυπικές απαντήσεις στα ευρήματα του ελέγχου σφαλμάτων θα είναι η προσθήκη περαιτέρω επιπέδων κανόνων. Αυτό με τη σειρά του περιορίζει τις ευφάνταστες προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των στόχων της στρατηγικής. Η προσθήκη επιπέδων κανόνων - δηλαδή η "χρυσή επένδυση" - απαιτεί από τις ΟΤΔ και τους δικαιούχους να δαπανήσουν σχετικά περισσότερους πόρους για τη συμμόρφωση με αυτούς τους πρόσθετους κανόνες - αυξάνουν το κόστος των συμμόρφωσης με τις διοικητικές απαιτήσεις στο πλαίσιο των πεπερασμένων πόρων των ΟΤΔ (ώρες εργασίας, αμοιβές, ανάπτυξη ικανοτήτων).

### 5.3 Ο ρόλος των κριτηρίων επιλεξιμότητας

Τα καινοτόμα έργα ενδέχεται να απαιτούν συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής και επιλεξιμότητας. Αυτά θα πρέπει να είναι σαφή, απολύτως καθορισμένα και "κομμένα και ραμμένα στα μέτρα" των καινοτόμων έργων και πρωτοβουλιών. Αυτά θα πρέπει να επινοηθούν από την ΟΤΔ και να εγκριθούν από τη διαχειριστική αρχή στο πλαίσιο της έγκρισης της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης. [Καθορισμός ειδικών κριτηρίων επιλεξιμότητας για την καινοτομία LEADER \(ή καινοτόμα σχέδια LEADER\) σε επίπεδο ΠΑΑ θα είναι αντιπαραγωγικό για την υποστήριξη της τοπικής καινοτομίας, καθώς δεν είναι δυνατόν να εξεταστεί κάθε τοπικό πλαίσιο καινοτομίας σε ένα συγκεντρωτικό σύνολο κριτηρίων επιλεξιμότητας.](#)

Μια άλλη πτυχή της υλοποίησης του LEADER/CLLD για την οποία η σύνδεση με την ενθάρρυνση της καινοτομίας είναι δύσκολο να "κατανοηθεί" είναι η περίπτωση των επιλέξιμων δαπανών. Ο τρόπος με τον οποίο αυτές ορίζονται και πώς θα πρέπει να παρουσιάζονται σε μια αίτηση έργου (π.χ. σε σύνδεση με συγκεκριμένες δραστηριότητες) επηρεάζουν τα καινοτόμα χαρακτηριστικά των έργων. Σε ένα καινοτόμο ή "πilotικό" έργο το να είναι συγκεκριμένα όλα τα στοιχεία κόστους σε έναν προϋπολογισμό αίτησης έργου είναι δύσκολο, ωστόσο η αίτηση στήριξης θα έχει λιγότερες πιθανότητες να εγκριθεί εάν δεν είναι πλήρως συγκεκριμένη από κάθε άποψη. Φαίνεται ότι υπάρχει μια "εγγενής αντίφαση" μεταξύ της καινοτομίας και της πλήρους εξειδίκευσης στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού λόγω του ότι μια καινοτόμος δράση έχει μη προβλέψιμα στοιχεία για τα οποία ο προϋπολογισμός δεν είναι πλήρως επαρκής εξ αρχής. Μια λύση σε αυτό το θέμα θα μπορούσε να είναι η εξαίρεση των στοιχείων κόστους που είναι λιγότερο "σίγουρα" (από άποψη ποσότητας ή ακόμη και αναγκαιότητας) λόγω του "πειραματικού" χαρακτήρα του έργου. Ωστόσο, αυτή δεν είναι πάντοτε εφικτή προσέγγιση.

#### 5.4 Ο ρόλος των ελέγχων

Δεν υπάρχουν ειδικές απαιτήσεις ελέγχου για την καινοτομία LEADER στον σχετικό Κανονισμό της Ε.Ε.), οι σχετικές απαιτήσεις ελέγχου και οι διοικητικές απαιτήσεις ισχύουν για τις ΟΤΔ και τα έργα, ανεξάρτητα από το "καινοτόμο" περιεχόμενό τους.

Δεδομένου ότι οι διοικητικοί έλεγχοι αφορούν το 100% των έργων που χρηματοδοτούνται από το ΕΓΤΑΑ, οι έλεγχοι και οι πληρωμές μπορεί να απαιτήσουν σημαντικό χρόνο για να ολοκληρωθούν. Υπερβολικές κανονιστικές προϋποθέσεις επιλεξιμότητας, πρόσθετα κανονιστικά επίπεδα ή υπερερμηνεία των διατάξεων ελέγχου αυξάνουν την πολυπλοκότητα των συνολικών απαιτήσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη γραφειοκρατία για τους δικαιούχους και για τον έλεγχο των ίδιων των φορέων.

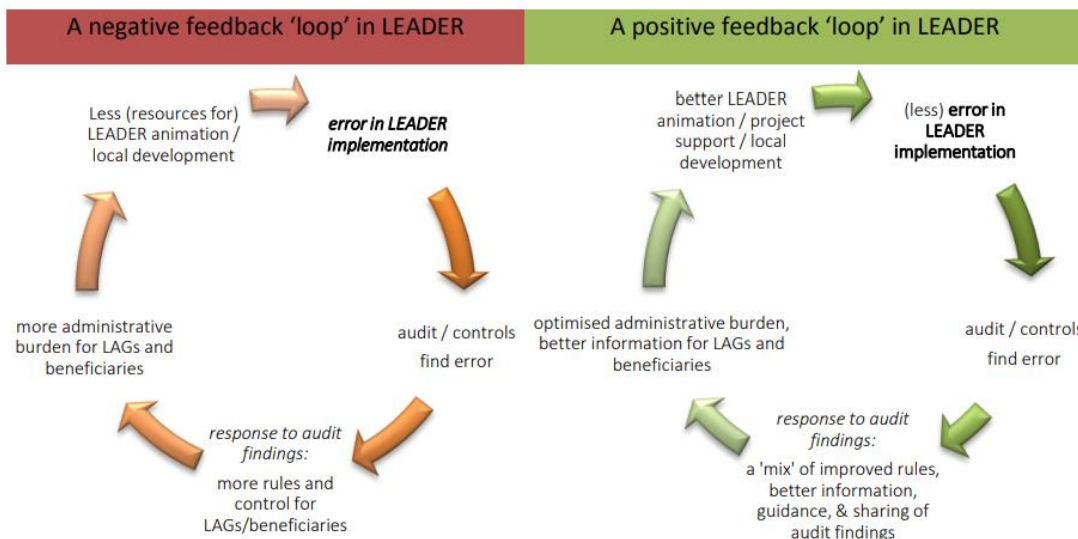
Μια τέτοια προσέγγιση προκαλεί υψηλότερο κίνδυνο σφαλμάτων, κυρώσεων και μπορεί με τη σειρά της να οδηγήσει σε ακόμη μεγαλύτερη βαθμό αποστροφής του κινδύνου στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER, ακόμη και σε επίπεδο ΟΤΔ.

Σημαντική διάκριση καταγράφεται μεταξύ του Κανονισμών της ΕΕ και της εφαρμογής σε επίπεδο κράτους μέλους της ΕΕ (ΚΜ) όσον αφορά τους σχετικούς ελέγχους, τις ελεγκτικές διαδικασίες και τους κανονισμούς. Οι ελεγκτές της ΕΕ ελέγχουν τη συμμόρφωση των συστημάτων που έχουν τεθεί σε εφαρμογή σε επίπεδο κράτους μέλους με τις απαιτήσεις της ΕΕ. Οι διοικητικοί έλεγχοι αφορούν το 100 % των έργων και των δαπανών τους.

Η αξιολόγηση του εύλογου κόστους (RoC) μπορεί να μειώσει τον οικονομικό κίνδυνο για τους δικαιούχους. Γενικά, η χρήση απλουστευμένων επιλογών κόστους (SCO) ενθαρρύνεται καθώς ανακουφίζει σημαντικά τους δικαιούχους από τις διοικητικές το βάρος των δικαιούχων. Οι έλεγχοι σε μικρά ποσά δαπανών επιφέρουν συχνά δυσανάλογο διοικητικό φόρτο και μπορεί να οδηγήσει σε κόστος που υπερβαίνει την αξία της πραγματικής δαπάνης. Ορισμένες πιθανές λύσεις που προτείνονται - με βάση την πραγματική πρακτική των κρατών μελών της ΕΕ - περιγράφονται κατωτέρω:

- ✓ Για να αντιμετωπιστεί η επιβάρυνση, ο δικαιούχος μπορεί να ζητήσει στήριξη για σχετικά "μεγάλης αξίας" στοιχεία δαπανών, καλύπτοντας μόνο "μικρότερα ποσά" από τον δικό του προϋπολογισμό.
- ✓ Η σημασία της τοπικής γνώσης και της λήψης αποφάσεων από τις ΟΤΔ στην επιλογή τοπικών έργων πρέπει να δεν πρέπει να υποτιμάται. Οι τοπικές αποφάσεις πρέπει να χρησιμοποιούν σαφή και διαφανή κριτήρια επιλογής που να ισχύουν εξίσου για όλους τους δυνητικούς δικαιούχους.
- ✓ Ορισμένες συγκεκριμένες ποσοτικοποιημένες εκροές (π.χ. αριθμός δημιουργούμενων θέσεων εργασίας) δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως κριτήριο επιλεξιμότητας ή επιλογής για καινοτόμα ή πιλοτικά έργα. Η χρήση τους μπορεί να μειώσει την πιθανότητα ανάπτυξης των έργων αυτών ή να οδηγήσει στην απόρριψη αιτήσεων πληρωμής, εάν οι εν λόγω ποσοτικοποιημένες εκροές δεν μπορούν να αποδειχθούν.

Οι έλεγχοι και οι λογιστικοί έλεγχοι - και η συμμόρφωση με τις προσδοκίες των (αντιληπτών) λογιστικών ελέγχων - μερικές φορές έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην καινοτομία του LEADER. Στο σχήμα που ακολουθεί, δύο πιθανοί βρόχοι ανατροφοδότησης περιγράφονται. Αυτοί μπορεί να έχουν αντίθετη επίδραση στη στάση απέναντι στην καινοτομία στο LEADER, και κατά συνέπεια στην πρακτική της καινοτομίας στο LEADER.



## 5.5 Κάνοντας την καινοτομία LEADER να λειτουργήσει

Με βάση πρακτικά παραδείγματα, οι ακόλουθες ενότητες περιγράφουν ορισμένες από τις πιθανές απαντήσεις στην LEADER που περιγράφονται λεπτομερώς ανωτέρω. Τα παραδείγματα που παρατίθενται αφορούν διάφορα επίπεδα της LEADER: το επίπεδο της ΟΤΔ, τις συνδέσεις καινοτομίας της ΟΤΔ και δουλεύοντας καλύτερα στην αλυσίδα υλοποίησης.

## 5.6 Καινοτομία εντός και από την Ομάδα Τοπικής Δράσης

**Οι ΟΤΔ μπορούν να διευκολύνουν την ανάπτυξη τοπικής καινοτομίας υποστηρίζοντας και ενθαρρύνοντας τις διασυνδέσεις μεταξύ των τοπικών φορέων και δημιουργώντας μια "τοπική κουλτούρα καινοτομίας" που ευνοεί την παραγωγή και υλοποίηση νέων ιδεών, και διασφαλίζοντας ότι οι τοπικές δράσεις δεν είναι "ασύνδετες" και απομονωμένες.**

Από την άποψη αυτή, οι ΟΤΔ μπορούν να διαδραματίσουν έναν ενθαρρυντικό ρόλο σε σχέση με ένα ευρύ φάσμα μέτρων του ΠΑΑ και φυσικά το LEADER. Για να περιγραφεί αυτός ο ρόλος, η έννοια της "καινοτομίας εμπνευσμένης" - περιγράφει επίσης τη στενή σύνδεση μεταξύ της τοπικής εμπνευσμένης και της καινοτομίας. Η ικανότητα των ΟΤΔ να επιτελέσουν αυτό το ρόλο είναι το κλειδί για την τοπική καινοτομία. Ο "εμπνευσμένης καινοτομίας" θα πρέπει να είναι καλός στη διευκόλυνση της παραγωγής ιδεών και δεν είναι απαραίτητο να είναι ειδικός σε ένα συγκεκριμένο τομέα ή κλάδο.

Επιπλέον, στα αρχικά στάδια της διαδικασίας καινοτομίας, ο ρόλος της ΟΤΔ μπορεί να είναι επικεντρωμένος περισσότερο στην υποστήριξη και όχι απαραίτητα στη χρηματοδότηση της διαδικασίας.

Τέλος, προκειμένου να είναι σε θέση να επιτελέσει αυτόν τον ρόλο, η ίδια η ΟΤΔ πρέπει να καινοτομήσει σε σχέση με τον τρόπο λειτουργίας της τόσο από την άποψη των εσωτερικών του δομών (π.χ. η σχέση μεταξύ της λήψης αποφάσεων και της διοίκησης) όσο και τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσει και διαχειρίζεται τη σχέση του με τους δυνητικούς τους δυνητικούς δικαιούχους στήριξης στην περιοχή της.

Κατά συνέπεια, η γραμμή μεταξύ της καινοτομίας στο πλαίσιο της ΟΤΔ και της καινοτομίας που προωθείται από την ΟΤΔ μπορεί να μην είναι τόσο ξεκάθαρη, καθώς και οι δύο είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους. Τα παρακάτω παραδείγματα περιγράφουν ορισμένες από τις "τοπικές καινοτομίες" που δρομολογήθηκαν από τις ΟΤΔ στα κράτη μέλη της ΕΕ.

### **Κουπόνι καινοτομίας (LAG Keskipiste, Φινλανδία)**

Εισήχθη για πρώτη φορά το 2010 για την υποστήριξη της νεολαίας, των κοινοτήτων και των ΜΜΕ για την ανάπτυξη καινοτόμων σχεδίων/προσεγγίσεων με μια μικρή επιχορήγηση - 500-1000 ευρώ. Μια πολύ απλή διαδικασία υποβολής αιτήσεων και ο σύντομος χρόνος διεκπεραίωσης - τα κεφάλαια καταβάλλονται ένα μήνα μετά την αίτηση - επέτρεψαν 320 πρωτοβουλίες νέων, 60 ΜΜΕ και 90 κοινοτικά σχέδια να έχουν πρόσβαση σε αυτή τη μορφή στήριξης.

### **"SMART" LEADER (TAGUS LAG, Ισπανία)**

Το "SMART" LEADER έχει έξι στοιχεία: Επιλογή συγκριτικών πλεονεκτημάτων, Εξειδίκευση προφίλ, μοντέλο διακυβέρνησης Smart+, σχέδιο δράσης, οικοσύστημα καινοτομίας, αξιολόγηση και παρακολούθηση. Το μοντέλο διακυβέρνησης "SMART+" που εφαρμόζει η LAG Tagus περιλαμβάνει τοπικές και περιφερειακούς εκπροσώπους του τομέα της γνώσης στις στρατηγικές αποφάσεις της LAG. Με βάση την αναγνώριση ότι η αγροτική καινοτομία δεν αναδύεται αυθόρμητα και απαιτεί ένα ενεργό ρόλο διευκόλυνσης της καινοτομίας από το LAG, το LDS γίνεται μια "έξυπνη εξειδίκευση" στρατηγική".

### **Κοινωνική καινοτομία (LAG Pohjoisin Lappi, Φινλανδία)**

Σε μια περιοχή LAG διπλάσια από το μέγεθος του Βελγίου και με πυκνότητα πληθυσμού 0,6 κατοίκους/km<sup>2</sup>, ένα καινοτόμο "μοντέλο" παροχής κοινωνικών υπηρεσιών επιτρέπει στους ανθρώπους να βρουν απασχόληση σε κοινωνικές υπηρεσίες για ηλικιωμένους και οικογένειες με μικρά παιδιά μέσω ενός τοπικό συνεταιρισμό που συγκεντρώνει "πελάτες", δήμους και επαγγελματίες. Το συνεταιρισμός απασχολεί 26 υπαλλήλους μερικής απασχόλησης και έναν υπάλληλο πλήρους απασχόλησης - παρέχοντας υπηρεσίες σε 11 χωριά.

## **5.7 Καινοτομία LEADER στην αλυσίδα παράδοσης**

Καμία ΟΤΔ δεν λειτουργεί ως απομονωμένη, "ελεύθερος" φορέας τοπικής καινοτομίας. Η λειτουργία των ΟΤΔ επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα συγκεκριμένα συστήματα υλοποίησης της ΕΕ, των κρατών μελών ή των Περιφερειών και από τον τρόπο με τον οποίο οι αρχές του ΠΑΑ, τα εθνικά αγροτικά δίκτυα και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη συνεργάζονται και συντονίζονται με τις ΟΤΔ στο πλαίσιο αυτού του συστήματος. Ορισμένες βασικές σκέψεις για την καθιέρωση καλής συνεργασίας στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER για την καινοτομία LEADER περιλαμβάνουν:

- ✓ πόροι: οικονομικά, χρόνος, ανθρώπινες ικανότητες και δυνατότητες,
- ✓ εντοπισμός και συνεργασία με τους κατάλληλους εταίρους: το βασικό ζήτημα είναι ο εντοπισμός των "κατάλληλων" εταίρων ατόμου σε ιδρύματα και οργανισμούς εκτός της ΟΤΔ (π.χ. ερευνητικά ινστιτούτα, πανεπιστήμια) / στα ΕΔΕΤ, ΠΣ, ΜΑ / το πρόσωπο επαφής μπορεί να είναι δεδομένο και όχι θέμα επιλογής,
- ✓ αντιληπτό όφελος/κοινό συμφέρον/σκοπός: η ανάπτυξη δικτύων για περισσότερη καινοτομία θα πρέπει να έχει αποδεδειγμένο όφελος για την ΟΤΔ, τους εμπλεκόμενους εταίρους, τους δικαιούχους και Διοικητικό Συμβούλιο της ΟΤΔ (ενισχυμένη βάση γνώσεων, βελτιωμένη εφαρμογή της Στρατηγικής Τοπικής Ανάπτυξης, νέες διασυνδέσεις που οδηγούν σε νέες ιδέες για έργα, λύσεις, κ.λπ.)
- ✓ επιδιώκοντας την κοινή κατανόηση των σχετικών κανόνων από όλα τα επίπεδα της αλυσίδας παράδοσης και κοινή αναγνώριση/εκτίμηση του ρόλου του LEADER και της καινοτομίας στην τοπική ανάπτυξη από όλα τα επίπεδα της αλυσίδας υλοποίησης,
- ✓ οικοδόμηση και διατήρηση της εμπιστοσύνης - συνειδητός στόχος για όλα τα επίπεδα της αλυσίδας υλοποίησης.

Τα παραδείγματα που ακολουθούν περιγράφουν ορισμένες από τις προσεγγίσεις που

υιοθετήθηκαν σε διάφορα κράτη μέλη της ΕΕ για τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων φορέων στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER.

#### **Διαδικασία διαχείρισης ποιότητας (Φινλανδία, Υπουργείο Γεωργίας και Αλιείας)**

Το πρώτο εγχειρίδιο διαδικασιών και ποιότητας γράφτηκε από μια ΟΤΔ με στόχο την "καταγραφή όλων των συσσωρευμένων γνώσεων στην ΟΤΔ. Τώρα αυτό έχει γίνει κοινή πρακτική μεταξύ των ΟΤΔ στη Φινλανδία. Ως επόμενο στάδιο, με την υποστήριξη του ΕΔΕΤ, οι ΟΤΔ άρχισαν τον έλεγχο "ομότιμων" διαδικασιών. Η ΜΑ συμμετείχε επίσης υποστηρίζοντας την προετοιμασία ενός εγχειριδίου για το διαδικασίας ελέγχου.

#### **Συνεργασία μεταξύ MA-PA-LAG (Κάτω Χώρες)**

Το "Making the best of it" και η κατανόηση των πλεονεκτημάτων του LEADER είναι οι βασικές αρχές των βελτιώσεων στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER στην επαρχία Overijssel. Προσωπικές συναντήσεις, επιτόπιες επισκέψεις σε έργα, κοινές συναντήσεις "εκκίνησης", ένα γραφείο βοήθειας που λειτουργεί από την ΜΑ είναι όλα συστατικά της "επένδυσης" σε καλές σχέσεις και καλύτερη εφαρμογή του LEADER.

#### **Από το "εμείς εναντίον τους" στο "εμείς" (Δανία)**

Οι βελτιώσεις στο σύστημα υλοποίησης του LEADER από το 2014 έχουν βασιστεί στην αρχή να θεωρούνται οι ΟΤΔ, η διαχειριστική αρχή και το εθνικό αγροτικό δίκτυο ως "εμείς". Καλύτερος συντονισμός περιλαμβάνει τη συμμετοχή των ΟΤΔ στην ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών για τις αιτήσεις ή υποδειγμάτων για την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις δαπάνες λειτουργίας των ΟΤΔ, καθώς και των εκπροσώπων της ΔΑ να παρευρίσκονται στις συνεδριάσεις της άτυπης ομάδας των ΟΤΔ.

## **5.8 Συμπεράσματα**

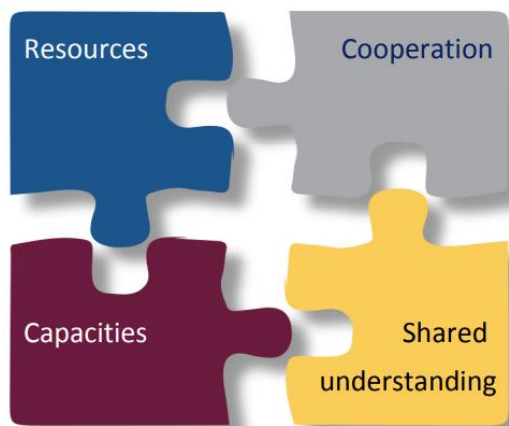
Οι Ομάδες Τοπικής Δράσης μπορούν και πρέπει να ανταποκριθούν σε υψηλές προσδοκίες που σχετίζονται με την κοινωνική και γενικότερα τοπική καινοτομία. Τα βασικά στοιχεία που ευνοούν αυτόν τον ειδικό τύπο καινοτομίας στο LEADER μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις κύριες κατηγορίες.

✓ **Η κοινή κατανόηση** αφορά τον τρόπο με τον οποίο ορίζεται η έννοια της καινοτομίας στο LEADER και γιατί αυτό είναι σημαντικό για την τοπική αγροτική ανάπτυξη. Σημαντικό στοιχείο αυτού είναι η κατανόηση του τοπικού ορισμού της καινοτομίας που περιλαμβάνει την κοινωνική καινοτομία και την ενδυνάμωση, τις τοπικές διαδικασίες μάθησης και την καινοτόμο τοπική διακυβέρνηση. Ορισμένα κρίσιμα ζητήματα στο πλαίσιο του LEADER και της καινοτομίας αφορούν το κατά πόσον οι "τοπικές" ερμηνείες της καινοτομίας (όπως καταδεικνύονται στις σχετικές στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης) "αγκαλιάζονται" από τα διάφορα επίπεδα λήψης αποφάσεων της αλυσίδας υλοποίησης (αν ναι "πώς" - αν όχι "γιατί"). Αυτό περιλαμβάνει την επιλογή από τις Επιτροπές Λήψης Αποφάσεων των ΟΤΔ, την έγκριση από τις διαχειριστικές αρχές ή τους οργανισμούς πληρωμών, την έγκριση των δαπανών που σχετίζονται με την καινοτομία στα έργα από τους Οργανισμούς Πληρωμής. Κοινή αποδοχή της καινοτομίας LEADER ως στενά συνδεδεμένης με την ποικιλομορφία των τοπικών πλαισίων και την κατανόηση της συνάφειας αυτού για τα τοπικά κριτήρια επιλεξιμότητας και επιλογής από όλους τους εμπλεκόμενους στην υλοποίηση του LEADER αλυσίδα είναι απαραίτητη. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι δεν είναι απαραίτητο όλα τα σχέδια LEADER να είναι "καινοτόμα". Σύμφωνα με τον κανονισμό κοινών διατάξεων, τα τοπικά προγράμματα LEADER σχεδιάζονται "λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές ανάγκες και δυνατότητες και πρέπει να περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά καινοτομίας στο τοπικό πλαίσιο" - αυτό αφορά την καινοτομία στην τοπική αναπτυξιακή στρατηγική και όχι σε κάθε μεμονωμένο έργο.

✓ **Οι ικανότητες** σχετίζονται με αυτή την κοινή αντίληψη κατά τρόπο που να απαιτούν το επίπεδο της ΟΤΔ - καθώς και τις Διαχειριστικές Αρχές - να είναι σε θέση να εργαστούν με τις ιδιαιτερότητες της καινοτομίας LEADER (που έχει τις ρίζες της στο τοπικό πλαίσιο και απαιτεί ενεργό, εμπυχωτικό ρόλο από την ΟΤΔ). **Πόροι**, ιδίως στο επίπεδο της ΟΤΔ για την εμπύχωση και την καινοτομία, είναι απαραίτητοι για την εμφάνιση της καινοτομίας LEADER. Χωρίς επαρκείς πόρους που προορίζονται για τις δραστηριότητες εμπύχωσης της ΟΤΔ η τοπική καινοτομία δεν θα επιτευχθεί (ή θα είναι μόνο σποραδική, χωρίς να πλαισιώνεται από την τοπική αναπτυξιακή στρατηγική).

✓ **Η συνεργασία** μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της αλυσίδας υλοποίησης του LEADER είναι καθοριστικής σημασίας. Οι δεσμοί μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων της αλυσίδας υλοποίησης του LEADER θα πρέπει να βελτιωθούν για την καλύτερη συντονισμό και την επικοινωνία των στόχων του LEADER, των διαδικασιών υλοποίησης και των ελέγχων. Αλλαγή στάσεων και επιχειρησιακής

κουλτούρας - από "από πάνω προς τα κάτω και ελέγχους" σε "από κάτω προς τα πάνω και εταιρική σχέση". Αυτό μπορεί να φέρει τον Οργανισμό Πληρωμών πιο κοντά στο έργο για να κατανοήσει καλύτερα τους στόχους του και να φέρει την ΟΤΔ ή τον δικαιούχο να κατανοήσει καλύτερα το λογική των ελέγχων. Αυτό απαιτεί μια "μπορώ να το κάνω" στάση που επικεντρώνεται στην επίτευξη, βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της τοπικής αναπτυξιακής στρατηγικής- διατηρώντας ταυτόχρονα την εστίαση στη συμμόρφωση. Οι φορείς παράδοσης μπορούν να συνεργαστούν για να αποτρέψουν την αποτυχία, π.χ. με τη δημιουργία συστημάτων καλής ποιότητας, που επιτρέπουν και κριτηρίων. Ανταλλαγή των ευρημάτων ελέγχου και λογιστικού ελέγχου και αξιοποίησή τους για την ανάπτυξη ικανοτήτων για τις ΟΤΔ και τις Αρχές του ΠΑΑ θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν τις βελτιώσεις και τη μάθηση. Έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τους σχετικούς κανονισμούς και την ποικίλη ερμηνεία τους στις διάφορες αλυσίδες υλοποίησης του LEADER μπορεί επίσης να αποτελέσουν σημαντικές πηγές κινδύνου για την καινοτομία LEADER. Περιορισμένος συντονισμός μεταξύ διαφορετικών επιπέδων της αλυσίδας υλοποίησης μπορεί επίσης να οδηγήσει σε κενά γνώσεων και έλλειψη κατανόησης των στόχων (των ελέγχων, των τοπικών αναπτυξιακών στρατηγικών κ.λπ.).



## Κεφάλαιο 7: Αξιολόγηση έργων και αποτελεσμάτων καινοτομίας

Το Κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) την αξιολόγηση ιδεών και έργων καινοτομίας,
- β) τα κριτήρια αξιολόγησης έργων Κοινωνικής Καινοτομίας,
- γ) την αξιολόγηση έργων καινοτομίας για τη λήψη εταιρικών επενδυτικών αποφάσεων,
- δ) την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων καινοτομίας,
- ε) τους δείκτες για την εμφάνιση καινοτομίας και τα χαρακτηριστικά της,
- στ) τα κριτήρια αξιολόγησης καινοτομίας σε διάφορα προγράμματα χρηματοδότησης,
- ζ) την επιλογή καινοτόμων έργων και τα κριτήρια καινοτομίας στο LEADER.

### 1. Αξιολόγηση ιδεών και έργων καινοτομίας

Συχνά δεν λείπουν οι ιδέες. Η πρόκληση είναι να φιλτράρουμε τις «σωστές ιδέες» με τις υψηλότερες δυνατότητες. Αυτό απαιτεί μια εξελιγμένη μεθοδολογία για την αξιολόγηση μεμονωμένων ιδεών καθώς και έργων καινοτομίας και τη σύγκριση τους στο χαρτοφυλάκιο καινοτομίας.

#### 1.1 Αξιολόγηση ιδεών - "Κάνοντας τα σωστά έργα"

Με απλά λόγια, υπάρχουν δύο πράγματα στη διαχείριση καινοτομίας που συντελούν στην επιτυχία: «Κάνοντας σωστά έργα» και «Κάνοντας τα σωστά έργα».

Ο στόχος του "Doing the right projects" είναι να εντοπίσει εκείνες τις ιδέες και τα έργα που έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο. Οι πιο υποσχόμενες ιδέες πρέπει να φιλτράρονται από το πλήθος των επιλογών, προκειμένου να αξιοποιηθούν στο μέγιστο οι περιορισμένοι πόροι για καινοτομίες. Μια λειτουργική αξιολόγηση ιδεών θα πρέπει επίσης να διασφαλίζει ότι πιθανά *florps* εντοπίζονται και διακόπτονται σε πρώιμο στάδιο.

#### 1.2 Αξιολόγηση ιδεών στη διαδικασία της καινοτομίας

Η αξιολόγηση ιδεών είναι μια κυλιόμενη διαδικασία και έχει τρεις σημαντικές εφαρμογές:

Πρώτον, οι ιδέες αξιολογούνται κατά τη γέννηση για να αποφασιστεί η απελευθέρωση.

Δεύτερον, οι ιδέες και στη συνέχεια τα έργα καινοτομίας αξιολογούνται τακτικά κατά τη διάρκεια μιας επανεξέτασης για την αξιολόγηση της αξίας και των οφελών τους. Κατά τη διάρκεια ενός έργου, νέα ευρήματα και αλλαγές στο περιβάλλον αλλάζουν τις συνθήκες πλαισίου για μια καινοτομία. Αυτό σημαίνει ότι η σημασία τους μπορεί να κινηθεί τόσο προς θετικές όσο και προς αρνητικές κατευθύνσεις.

Τρίτον, η αξιολόγηση είναι σημαντική για τον υπολογισμό της προτεραιότητας και τη σύγκριση των επιμέρους έργων καινοτομίας μεταξύ τους, προκειμένου να επικεντρωθεί στα πιο σημαντικά θέματα.

#### 1.3 Κριτήρια αξιολόγησης

Υπάρχουν πολλά διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης. Κατ' αρχήν, είναι θέμα στάθμισης ευκαιριών και κινδύνων. Οι ιδέες και οι καινοτομίες:

- ✓ θα πρέπει να έχουν το υψηλότερο δυνατό όφελος (δυνατότητα επιτυχίας) και



- ✓ η υλοποίηση πρέπει να είναι εφικτή (σκοπιμότητα), που σημαίνει υψηλές πιθανότητες υλοποίησης με όσο το δυνατόν μικρότερο κίνδυνο και κόστος.

#### 1.4 Η δυνατότητα επιτυχίας μπορεί να αξιολογηθεί με τα ακόλουθα κριτήρια:

- ✓ Η προσαρμογή στρατηγικής είναι η συμβολή στην εταιρική στρατηγική.
- ✓ Συνέργειες, π.χ. με τα υπάρχοντα προϊόντα, κατά προτίμηση χωρίς κανιβαλισμό επί του παρόντος επικερδών προϊόντων.
- ✓ Προστιθέμενη αξία για τους πελάτες, όφελος πελατών και ελκυστικότητα του μελλοντικού προϊόντος για τον πελάτη.
- ✓ Ελκυστικότητα της αγοράς-στόχου, π.χ. μέγεθος αγοράς, ανάπτυξη της αγοράς, ένταση ανταγωνισμού, Neuer Markt...
- ✓ Δυνατότητα διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό - μια μοναδική θέση έναντι του ανταγωνισμού και μια δύσκολη μίμηση είναι σημαντική.
- ✓ Δυνατότητα πωλήσεων Οι δυνατότητες κερδών είναι οι ποσοτικές πτυχές, που μας φέρνουν την καινοτομία στο πορτοφόλι.

#### 1.5 Η σκοπιμότητα αντιπροσωπεύεται από τα ακόλουθα κριτήρια:

- ✓ Τεχνική σκοπιμότητα - Είναι εφικτή η τεχνική λύση; Για παράδειγμα, έχετε τις απαραίτητες δεξιότητες και τεχνολογίες;
- ✓ Είσοδος στην αγορά - Πόσο δύσκολο είναι να φέρεις το προϊόν στην ομάδα-στόχο; Πίσω από αυτό βρίσκονται π.χ. εμπόδια της αγοράς, διαθέσιμες ευκαιρίες πωλήσεων, ικανότητες πωλήσεων κ.λπ.
- ✓ Οικονομική σκοπιμότητα, καταρχήν το be-all and end-all, ιδίως ο υπολογισμός κόστους-οφέλους.
- ✓ Νομικά σημαντικό είναι ότι συμμορφώνεται, για παράδειγμα, με νόμους, διαθέσιμα δικαιώματα ιδιοκτησίας και πρότυπα.
- ✓ Πρέπει να εξαιρεθούν τα εσωτερικά εμπόδια, π.χ. Πρέπει να διασφαλιστεί η αποδοχή από τους εργαζομένους και η ενσωμάτωση στις υπάρχουσες διαδικασίες και στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων.

#### 1.6 Ποιοτική ή ποσοτική αξιολόγηση;

Κάποιος μπορεί να αποφασίσει με βάση αριθμούς, αναλύσεις ή αίσθηση του εντέρου. Τι είναι σωστό για τις καινοτομίες; Δυστυχώς, εδώ δεν υπάρχει σωστό ή λάθος.

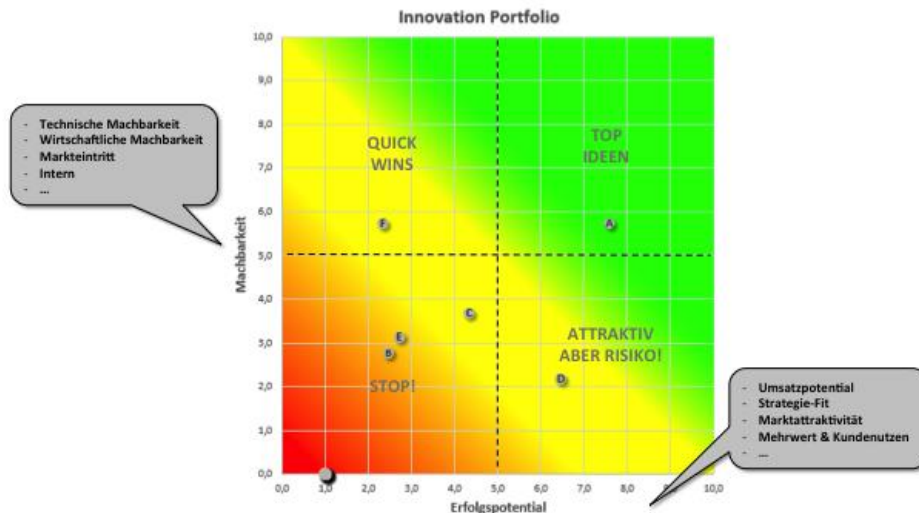
Ακόμα κι αν η διοίκηση τείνει να ποσοτικοποιεί τα πάντα, η καινοτομία πρέπει να είναι ρεαλιστική. Συχνά θέλετε επιχειρηματικές υποθέσεις με στοιχεία πωλήσεων, κέρδη και κόστος από την αρχή, προκειμένου να λάβετε μια λογική απόφαση υπέρ ή κατά μιας ιδέας. Αλλά αυτό είναι αδύνατο, έχουμε να κάνουμε με το μέλλον και επομένως μπορούμε μόνο να κάνουμε εκτιμήσεις. Επομένως, ο χειρισμός ποσοτικών, σκληρών μορφών πρέπει να αντιμετωπίζεται με προσοχή. Γιατί δεν μπορούμε να μετρήσουμε το μέλλον.

Επίσης, δεν πρέπει να βασίζεστε στο συναίσθημα του εντέρου σας, το οποίο είναι μια διαισθητική απόφαση που βασίζεται στην εμπειρία.

Ειδικά για τις καινοτομίες, συνιστάται αξιολόγηση βασισμένη σε αναλύσεις πολλών κριτηρίων αξιολόγησης. Από τα κριτήρια που παρουσιάζονται παραπάνω, θα πρέπει να επιλεγούν και να σταθμιστούν για ένα σχετικό. Αυτό παρέχει μια ημι-αντικειμενική αξιολόγηση, η οποία αποτελεί πολύ καλή βάση για τη λήψη αποφάσεων.

## 1.7 Αξιολόγηση στο χαρτοφυλάκιο καινοτομίας

Με βάση την αξιολόγηση των διάφορων κριτηρίων αξιολόγησης, μπορεί να επιτευχθεί μια τιμή για κάθε μία από τις δυνατότητες επιτυχίας και σκοπιμότητας των διαστάσεων. Αυτό σας επιτρέπει να δημιουργήσετε ένα χαρτοφυλάκιο καινοτομίας σε ένα διάγραμμα ΧΥ με όλες τις τρέχουσες ιδέες και έργα καινοτομίας.



Αυτά τα διαγράμματα ΧΥ είναι πολύ σαφή και αποφέρουν εξαιρετικά υψηλό όφελος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

- Γίνεται αμέσως αντιληπτό ποια είναι τα κορυφαία θέματα, δηλαδή αυτά με υψηλές δυνατότητες επιτυχίας και υψηλή σκοπιμότητα. Οι γρήγορες νίκες είναι ιδέες με υψηλή σκοπιμότητα αλλά χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας. Ιδέες με υψηλές δυνατότητες επιτυχίας αλλά χαμηλής σκοπιμότητας είναι ελκυστικές αλλά επικίνδυνες και, ως εκ τούτου, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Τα υπόλοιπα πρέπει να ρυθμιστούν.
- Ήδη η διαδικασία προσδιορισμού των τιμών παρέχει βαθιές γνώσεις, ειδικά εάν χρησιμοποιείτε ομαδικές διαδικασίες και, για παράδειγμα, συζητάτε διαφορετικές αξιολογήσεις και φτάσετε στο κάτω μέρος τους. Συνιστάται λοιπόν η συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων εργαζομένων στην αξιολόγηση.
- Το χαρτοφυλάκιο καινοτομίας παρέχει μια τέλεια επισκόπηση όλων των θεμάτων και αποτελεί εξαιρετική βάση για συζήτηση και λήψη αποφάσεων.

Τα διαγράμματα ΧΥ μπορούν εύκολα να επεκταθούν με μια περαιτέρω διάσταση. Με το μέγεθος των φυσαλίδων, για παράδειγμα, το ποσοτικό δυναμικό πωλήσεων, το στάδιο ή η προσπάθεια θα μπορούσαν να αντιπροσωπευτούν.

## 1.8 Συμπέρασμα - Αξιολόγηση ιδεών

Η αξιολόγηση ιδεών και έργων καινοτομίας είναι μια σημαντική πτυχή στη διαδικασία καινοτομίας προκειμένου να εντοπιστούν τα πιο σημαντικά θέματα με την ισχυρότερη μόχλευση. Τα κύρια κριτήρια είναι η δυνατότητα επιτυχίας και η σκοπιμότητα. Είναι σημαντικό όχι μόνο να βασιζόμαστε σε ποσοτικές αξιολογήσεις, αλλά και να εξετάζουμε τις ποιοτικές αξιολογήσεις. Εκτός από μια αντικειμενική και ολοκληρωμένη αξιολόγηση, η παρουσίαση των

αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ως βάση για τη λήψη αποφάσεων είναι επίσης απαραίτητη και τα διαγράμματα ΧΥ ή τα διαγράμματα φυσαλίδων είναι εξαιρετικά χρήσιμα εδώ.

## 2. Κριτήρια αξιολόγησης έργων Κοινωνικής Καινοτομίας

Στη συνέχεια ακολουθεί μια πρόταση αξιολόγησης έργων που αφορούν την Κοινωνική Καινοτομία. Τα κριτήρια διακρίνονται σε 4 ομάδες:

### A. Καινοτομία στην ιδέα του έργου – Καινοτομία: στο θέμα ή στον τόπο

- ✓ Αντιμετωπίζει το έργο νέες κοινωνικές προκλήσεις;
- ✓ Χρησιμοποιεί το έργο νέες κοινωνικές λύσεις;
- ✓ Ασχολείται το έργο με ομάδες-στόχους ή θέματα που μέχρι στιγμής έχουν λάβει ελάχιστη προσοχή;
- ✓ Ο ιδιοκτήτης του έργου (ο οργανισμός, η εταιρεία, η δημόσια αρχή, ο ιδιώτης) συμμετέχει πρόσφατα στον τομέα της κοινωνικής καινοτομίας;

### B. Καινοτομία στην πρόσβαση σε ομάδες-στόχους – Συμμετοχή: παθητική, ενεργητική ή ανεξάρτητη

- ✓ Συμμετέχει η ομάδα-στόχος στο έργο ή οι θιγόμενοι έχουν αναπτύξει οι ίδιοι το έργο;
- ✓ Ποια είναι τα συγκεκριμένα και βιώσιμα οφέλη του έργου για την ομάδα-στόχο;
- ✓ Προωθεί το έργο τις δυνατότητες της ομάδας-στόχου;
- ✓ Συμβάλλει το έργο στην κοινωνική εκτίμηση της ομάδας-στόχου;

### Γ. Καινοτομία στην εφαρμογή – Αντίκτυπος: ποσοτική, ποιοτική

- ✓ Είναι η υλοποίηση της ιδέας του έργου ευφάνταστη, δημιουργική, εφευρετική και θάρραλα;
- ✓ Πόσο αποτελεσματική είναι η κοινωνική καινοτομία, ποια αποτελέσματα και επιπτώσεις μπορούν να παρατηρηθούν για ποιον;
- ✓ Αντιδρά το έργο στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, για παράδειγμα στην ομάδα στόχο, το πρόβλημα, τις συνθήκες πλαισίου;
- ✓ Υπάρχει συνεργασία μεταξύ διαφορετικών (επαγγελματικών) ομάδων με διαφορετικές ικανότητες ή επιστημονική εμπειρία;

### Δ. Καινοτομία στην αντίληψη του κοινού – Παράδειγμα επίδρασης: άμεσο ή έμμεσο

- ✓ Είναι το έργο δικτυωμένο με άλλους οργανισμούς, εταιρείες, ιδρύματα;
- ✓ Πώς ενσωματώνεται το έργο σε τοπικό και περιφερειακό περιβάλλον;
- ✓ Είναι άλλοι οργανισμοί, εταιρείες, χορηγοί, υποστηρικτές, μέσα ενημέρωσης και πολιτικοί περιεργοί για το έργο;
- ✓ Μπορεί η δοκιμασμένη λύση να μεταφερθεί σε άλλα πλαίσια;

### 3. Αξιολόγηση έργων καινοτομίας για τη λήψη εταιρικών επενδυτικών αποφάσεων

Οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στην εποχή μας, έχουν αυξήσει ή θέλουν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους για καινοτομικές δράσεις με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Ταυτόχρονα, τα χαρακτηριστικά που είναι συνυφασμένα με την καινοτομία, όπως ότι είναι εγγενώς επικίνδυνα και πιο ασταθή από άλλες πρωτοβουλίες, απαιτούν εξαιρετική ανοχή σε σφάλματα, δεδομένου ότι μπορεί να επιφέρουν εξαιρετικά αποτελέσματα και μεγάλα κέρδη, αλλά και μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντικές αποτυχίες ή σε απόδοση πολύ κατώτερη των προσδοκιών.

Επιπλέον, υπάρχει μια σχέση μεταξύ καινοτομίας και βιωσιμότητας (αιιφορίας) υπό την έννοια ότι η καινοτομία μπορεί να δημιουργήσει αξία στη χρηματοοικονομική σφαίρα αλλά και στον κοινωνικό και περιβαλλοντικό τομέα. Ωστόσο, για να επιλέξουν και να επενδύσουν σε έργα καινοτομίας λαμβάνουν τις σχετικές αποφάσεις συνήθως βάσει οικονομικών κριτηρίων, ενώ δεν είναι συνηθισμένο να εξετάζουν επίσης κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές σε αυτές τις αποφάσεις.

Σε αυτό το πλαίσιο, η ακόλουθη μεθοδολογία που βασίζεται σε έρευνα των R. Komatsu and G. R. C. Rossetti, παρουσιάζει ένα νέο πρακτικό πλαίσιο για την αξιολόγηση έργων καινοτομίας με κριτήρια βιωσιμότητας, προκειμένου να υποστηριχθούν οι επιχειρήσεις στην αξιολόγηση και την καθοδήγηση των εταιρικών πόρων για έργα καινοτομίας. Για το σκοπό αυτό, οι οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικοί δείκτες προσδιορίστηκαν και συνδυάστηκαν με καινοτόμους, με αποτέλεσμα να προκύψουν συνολικά 12 διαφορετικοί δείκτες.

Οι δείκτες αυτοί οργανώθηκαν σε φύλλα εργασίας που αναπτύχθηκαν με το Microsoft Excel®. Στη συνέχεια, όταν τα δεδομένα ενός καινοτόμου έργου εισάγονται σε αυτά τα φύλλα εργασίας, τα αποτελέσματα κανονικοποιούνται και συνοψίζονται σε μια βαθμολογία βιωσιμότητας ως εξής καθώς και χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία μιας έκθεσης. Το πρακτικό πλαίσιο είναι φιλικό προς τον χρήστη και μπορεί να συμβάλει στην αύξηση καινοτομίας για πρακτικές βιωσιμότητας σε οργανισμούς.

Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν συγκεκριμένες μέθοδοι για την αξιολόγηση των έργων καινοτομίας, καθώς ορισμένες από αυτές σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, ωστόσο, οι εν λόγω μέθοδοι αντιμετωπίζουν τις πτυχές αυτές μεμονωμένα και με συγκεκριμένη εστίαση, χωρίς να υπάρχει ένα μοντέλο που να συγκεντρώνει και να συνθέτει τις διάφορες μεθόδους σε ένα ενιαίο και πρακτικό πλαίσιο, σχεδιασμένο και δομημένο με ευκολότερο και πιο διαισθητικό τρόπο για εφαρμογή σε οργανωτικό επίπεδο, με στόχο την παροχή έναν πλήρη χαρακτηρισμό ενός έργου καινοτομίας για την ανώτατη διοίκηση.

Σύμφωνα με τους Brasil, Salerno και Gomes (2018), η χρήση των χρηματοοικονομικών εργαλείων συνεχίζει να είναι πιο ελκυστική και οι επιχειρήσεις εξακολουθούν να τα αναζητούν για την υποστήριξη αυτού του είδους των αποφάσεων. Λόγω αυτού, η παρούσα μεθοδολογία παρουσιάζει ένα πρακτικό πλαίσιο για την αξιολόγηση έργων καινοτομίας σε επιχειρήσεις με βάση κριτήρια βιωσιμότητας και τεχνικές χρηματοοικονομικής ανάλυσης των νέων έργων, οι οποίες περιλαμβάνουν δείκτες όπως η απόδοση της επένδυσης, η καθαρή παρούσα αξία, εσωτερικός συντελεστής απόδοσης και αποπληρωμή. Η μεθοδολογία αυτή αξιολογεί, επίσης, τη σχέση μεταξύ καινοτομίας και της βιωσιμότητας και των κύριων περιβαλλοντικών και κοινωνικών δεικτών που μπορούν να ληφθούν υπόψη στην ανάλυση των σχεδίων καινοτομίας, μαζί με την οικονομική ανάλυση.

Οι τεχνικές χρηματοοικονομικής ανάλυσης που περιγράφονται παραπάνω είναι αδύνατο να αντιμετωπίσουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας, γεγονός που δημιουργεί

προκλήσεις για την αποτίμηση αυτού του τύπου έργου. Εξαιτίας του γεγονότος αυτού, μια άλλη συμβολή που επιφέρει η παρούσα μεθοδολογία είναι η αξιολόγηση του τρόπου προσαρμογής, συνδυασμού ή προσθήκης εργαλείων στα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια που εξετάζουν αυτά τα χαρακτηριστικά, υποστηρίζοντας έτσι την αξιολόγηση από την κορυφή της διοίκησης και την απόφασή της σχετικά με την κατεύθυνση εταιρικών πόρων σε έργα μέσω τεχνικού υλικού που είναι εύχρηστο και εφαρμόζεται σε οργανωτικό επίπεδο.

Η μεθοδολογία αυτή λαμβάνει υπόψη της όλους τους δείκτες και τις τεχνικές που έχουν δυνατότητα εφαρμογής για την αξιολόγηση έργων καινοτομίας, αλλά και που μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν γενικά σε έργα. Μετά από ανάλυση της βιβλιογραφίας, επιλέχθηκαν 12 πτυχές, λαμβάνοντας ως κριτήριο επιλογής τους δείκτες που κατά κάποιο τρόπο υποστηρίζουν την αξιολόγηση των προϊόντων καινοτομίας. Ο ακόλουθος πίνακας δείχνει ποια είναι τα κριτήρια (ομάδες) που μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία ενός πλαισίου για την αξιολόγηση έργων καινοτομίας

Κριτήριο	Περιγραφή - Οδηγίες
<b>Ποιοτικά οφέλη</b>	Κύρια ποιοτικά οφέλη που θα επιτευχθούν μέσω της καινοτομίας
<b>Εξέταση των κινδύνων και των αβεβαιοτήτων της καινοτομίας στις προβλέψεις ταμειακών ροών</b>	Οι κίνδυνοι και οι αβεβαιότητες της καινοτομίας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στις προβλέψεις ταμειακών ροών και στους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Για αυτό, το αναμενόμενο προεξοφλητικό επιτόκιο για αυτό το έργο πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους κινδύνους που συνδέονται με την καινοτομία
<b>Χρηματοοικονομικοί δείκτες</b>	Λαμβάνοντας υπόψη το προεξοφλητικό επιτόκιο που ορίζεται παραπάνω, υπολογίστε τους κύριους οικονομικούς δείκτες του έργου: (i) ROI, (ii) NPV, (iii) IRR και (iv) Απόσβεση
<b>Ανάλυση Monte Carlo</b>	Λόγω της αβεβαιότητας που επιφέρει η καινοτομία στις προβλέψεις ταμειακών ροών, πραγματοποιείται ανάλυση ευαισθησίας μέσω του εργαλείου Monte Carlo, η οποία παρουσιάζει διαφορετικά αποτελέσματα και προβλέψεις
<b>Περιβαλλοντικοί δείκτες</b>	Προσδιορισμός των υλικών επιπτώσεων στους κύριους περιβαλλοντικούς δείκτες, με βάση το πρότυπο GRI
<b>Κοινωνικοί δείκτες</b>	Προσδιορίστε τον ουσιαστικό αντίκτυπο στους κύριους κοινωνικούς δείκτες, με βάση το πρότυπο GRI
<b>Επόμενη καλύτερη υπάρχουσα εναλλακτική</b>	Προσδιορίστε ποια θα ήταν η υπάρχουσα εναλλακτική εάν δεν εφαρμοστεί η καινοτομία που φέρνει η καινοτομία, υποστηρίζοντας την ανάλυση αναφοράς για να προσδιορίσετε σωστά τα αυξητικά οφέλη που θα αποφέρει η καινοτομία
<b>Κόστος μη καινοτομίας</b>	Μια εταιρεία που δεν επενδύει στην καινοτομία συνεπάγεται πιθανό κόστος και κυρώσεις. Αυτό το βήμα

	προσδιορίζει ποιες είναι οι απτές και άυλες επιπτώσεις της μη καινοτομίας (π.χ. απώλεια μεριδίου πορτοφολιού, απώλεια περιθωρίου κέρδους, υπολογισμός τρεχόντων προϊόντων κ.λπ.)
<b>Βάση δεδομένων παρόμοιων έργων</b>	Διατηρήστε εξελιγμένες βάσεις δεδομένων με ιστορικά έργα, τα οποία μπορούν να χρησιμεύσουν ως σύγκριση για νέες ευκαιρίες
<b>Δέντρο αποφάσεων</b>	Προκειμένου να προστεθεί εμπιστοσύνη στους υπολογισμούς και τις αναλύσεις, παρουσιάζεται ένα δέντρο αποφάσεων με τα αποτελέσματα των διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων για το έργο καινοτομίας, την επόμενη καλύτερη υπάρχουσα εναλλακτική λύση και το σενάριο στο οποίο το έργο δεν εγκρίνεται
<b>Επίδειξη απόδοσης σε διαστάσεις βιωσιμότητας</b>	Επίδειξη απόδοσης σε διαστάσεις βιωσιμότητας με ολοκληρωμένο και κατανοητό τρόπο
<b>Επίπεδο τεχνολογικής ωριμότητας</b>	Επίδειξη του επιπέδου τεχνολογικής ωριμότητας (TRL) της καινοτομίας που προτείνεται από το έργο

### 3.1 Α. Ανάλυση κριτηρίων

#### 3.1.1 Ποιοτικά οφέλη

Η συλλογή των ποιοτικών ωφελειών πραγματοποιείται σε συνδυασμό με τις άλλες βασικές πληροφορίες του έργου. Σύμφωνα με το PMBoK (PMI, 2017), αυτές οι πληροφορίες συλλέγονται στην αρχική φάση του έργου συνιστώντας τον Χάρτη Έργου, ο οποίος τεκμηριώνει τα ακόλουθα: 1. Σκοπός του έργου, 2. Μετρήσιμοι στόχοι του έργου και σχετικά κριτήρια επιτυχίας, 3. Απαιτήσεις υψηλού επιπέδου, 4. Περιγραφή υψηλού επιπέδου με βασικά όρια και παραδόσεις, 5. Συνολικός κίνδυνος έργου, 6. Περίληψη του χρονοδιαγράμματος ορόσημο, 7. Προεγκριμένοι οικονομικοί πόροι, 8. Κατάλογος βασικών ενδιαφερομένων, 9. Απαιτήσεις για έγκριση έργου, 10. Κριτήρια τερματισμού έργου, 11. Ορισμένος Υπεύθυνος Έργου, 12. Χρηματοδότηση.

Με βάση τα όσα τεκμηριώνονται στον Χάρτη του Έργου, παρατέθηκαν οι ακόλουθες βασικές πληροφορίες που πρέπει να συλλεχθούν σε συνδυασμό με τα ποιοτικά οφέλη: 1. Όνομα έργου: Ο τίτλος που θα λάβει το έργο εντός του οργανισμού και πώς θα προσδιορίζεται στις εσωτερικές επικοινωνίες, 2. Project Manager: Ο υπεύθυνος και η αρχή για το έργο εντός του οργανισμού, 3. Χρηματοδότης: Κύριος χρηματοδότης του έργου εντός του οργανισμού και συνυπεύθυνος για το έργο, μαζί με τον Project Manager, 4. Επιχειρηματική Μονάδα: Περιοχή που απαιτεί αυτό το έργο εντός του οργανισμού. Αυτός ο τομέας μπορεί να είναι μια ολόκληρη μονάδα ή εσωτερικές ομάδες, ανάλογα με το πώς χωρίζει ο οργανισμός (ανά σειρά προϊόντων, ανά κλάδο γνώσεων κ.λπ.), 5. Στρατηγικός σχεδιασμός: Ενημερώστε εάν αυτό το έργο συνδέεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού, 6. Ημερομηνία έναρξης: Αναμενόμενη ημερομηνία έναρξης του έργου, 7. Ημερομηνία λήξης: Αναμενόμενη ημερομηνία ολοκλήρωσης του έργου, 8. Περιγραφή: Περιγραφή των κύριων σημείων του έργου έτσι ώστε

όλες οι εμπλεκόμενες ομάδες να ενημερωθούν σχετικά με αυτό. Αυτά τα κύρια σημεία μπορεί να περιλαμβάνουν την περιγραφή του πεδίου εφαρμογής (τι εξετάζεται και τι είναι έξω), την αιτιολόγηση, τις υποθέσεις που εξετάζονται, τους περιορισμούς που έχουν ήδη εντοπιστεί, τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς κ.λπ., 9. Ποιοτικά οφέλη: Περιγραφή των κύριων ποιοτικών οφελών που θα επιτευχθούν μέσω του έργου καινοτομίας, 10. Χρονοδιάγραμμα ορόσημο: Επίδειξη των παραδόσεων των κύριων έργων στο χρονοδιάγραμμα.

### **3.1.2 Εξέταση των κινδύνων και των αβεβαιοτήτων της καινοτομίας στις προβλέψεις ταμειακών ροών**

Οι κίνδυνοι και οι αβεβαιότητες της καινοτομίας στις προβλέψεις ταμειακών ροών θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στον ορισμό του προεξοφλητικού επιτοκίου για το έργο καινοτομίας, το οποίο είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο που εφαρμόζεται στις μελλοντικές ταμειακές ροές για να τα φέρει σε παρούσα αξία. Αυτό το επιτόκιο ορίζεται από τον οργανισμό και, για να υποστηρίξει αυτόν τον ορισμό, το προεξοφλητικό επιτόκιο θα αποτελείται από το άθροισμα του επιτοκίου άνευ κινδύνου, του ασφάλιστρου κινδύνου και του παράγοντα κινδύνου που σχετίζεται με το έργο καινοτομίας όπως περιγράφεται παρακάτω:

1. Επιτόκιο χωρίς κίνδυνο: Οι πληροφορίες μπορούν να ενημερώνονται τακτικά και να τις συμβουλευόμαστε μέσω του ιστότοπου <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/taxase lic> ή μέσω άλλης πηγής που διαθέτει ο οργανισμός.

2. Ασφάλιστρο κινδύνου: Μέτρο αναμενόμενης απόδοσης μιας χρηματιστηριακής αγοράς σε σχέση με ένα ποσοστό απόδοσης χωρίς κίνδυνο, όπως τα κρατικά ομόλογα (RIZÉRIO, 2021). Δεν υπάρχει σταθερή και συγκεκριμένη πηγή για αυτόν τον δείκτη και συνήθως βρίσκεται σε άρθρα και έρευνες χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

3. Παράγοντας κινδύνου του έργου καινοτομίας: Μέτρο που σχετίζεται με τον παράγοντα κινδύνου που σχετίζεται με το εν λόγω έργο καινοτομίας. Το άτομο που είναι υπεύθυνο για το έργο θα πρέπει να προσδιορίσει μόνο τον παράγοντα κινδύνου του έργου καινοτομίας για να φτάσει στην τελική τιμή του προεξοφλητικού επιτοκίου και να ενημερώσει ποιο σκεπτικό για την επιλογή της καθορισμένης αξίας. Με αυτόν τον τρόπο, θα υπάρχει διαφάνεια όσον αφορά τους λόγους για τον καθορισμό αυτού του παράγοντα κινδύνου, αποφεύγοντας ερωτήματα σχετικά με το γιατί το προεξοφλητικό επιτόκιο είναι τόσο υψηλό ή τόσο χαμηλό, κατά την άποψη του αξιολογητή. Επιπλέον, ενημερώνοντας εκ των προτέρων το ποσοστό χωρίς κίνδυνο και το ασφάλιστρο κινδύνου, επιτρέποντας στον διαχειριστή του έργου να χρησιμοποιήσει και τα δύο ως αναφορά για τον καθορισμό αυτού του παράγοντα κινδύνου. Με την εισαγωγή ενός συγκεκριμένου βήματος για τον καθορισμό του προεξοφλητικού επιτοκίου και τη συμπερίληψή του ως μέρος του υπολογισμού του προεξοφλητικού επιτοκίου, τον παράγοντα που σχετίζεται άμεσα με τον κίνδυνο που σχετίζεται με το έργο της καινοτομίας, αυτό το πλαίσιο βοηθά στη διασφάλιση ότι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με το έργο καινοτομίας δεν παραμελούνται στον υπολογισμό των ταμειακών ροών και λαμβάνονται υπόψη για τον υπολογισμό των οικονομικών προβλέψεων. Αυτό είναι σύμφωνο με αυτό που ο Mansfield (1996) δηλώνει ότι οι προβλεπόμενες ταμειακές ροές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές πιθανότητες που προκύπτουν από αβεβαιότητες που σχετίζονται με έργα καινοτομίας εφαρμόζοντας ένα προεξοφλητικό επιτόκιο. Αυτό είναι επίσης σύμφωνο με αυτό που είπαν οι Kolk και Eager (2014), ότι πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν έναν παράγοντα έκπτωσης που σχετίζεται με την πιθανότητα επιτυχίας ενός έργου καινοτομίας σε διαφορετικά στάδια του έργου.

### 3.1.3 Χρηματοοικονομικοί δείκτες

Με το προεξοφλητικό επιτόκιο που ορίζεται για το έργο καινοτομίας, είναι δυνατός ο υπολογισμός των συνιστώμενων χρηματοοικονομικών δεικτών (ROI, NPV, IRR και Payback) και για αυτό, το πρώτο βήμα είναι ο υπολογισμός των ταμειακών ροών λαμβάνοντας υπόψη το νέο προεξοφλητικό επιτόκιο. Για τον υπολογισμό των ταμειακών ροών, ο υπεύθυνος για το έργο θα πρέπει να κατέχει και να ενημερώνει ποιες είναι οι προγραμματισμένες επενδύσεις για το έργο καινοτομίας και ποια θα είναι τα έσοδα από αυτό, και τα ποσά αυτά πρέπει να αναφέρονται ετησίως, ξεκινώντας από το έτος κατά το οποίο η επένδυση πραγματοποιείται έως και πέντε χρόνια πριν. Οι προγραμματισμένες επενδύσεις συσσωρεύονται γενικά στο έτος μηδέν και τα έσοδα από το έργο συσσωρεύονται συνήθως μεταξύ του πρώτου και του πέμπτου έτους. Με πληροφορίες επενδύσεων και εσόδων, μπορείτε να υπολογίσετε τη δωρεάν ταμειακή ροή (FCF), η οποία είναι το αποτέλεσμα της αξίας εσόδων μείον την αξία επένδυσης για κάθε έτος. Με το FCF, το προεξοφλητικό επιτόκιο χρησιμοποιείται στη συνέχεια για τον υπολογισμό της παρούσας αξίας (PV) του FCF για κάθε έτος μεταξύ του έτους μηδέν και του έτους πέντε. Μετά από αυτό, το επόμενο βήμα είναι ο υπολογισμός αυτής της τιμής με συσσωρευμένο τρόπο, δηλαδή η συσσώρευση της ΦΒ FCF ενός εν λόγω έτους προστιθέμενη στα ΦΒ FCF των προηγούμενων ετών. Για παράδειγμα, η συσσωρευμένη τιμή ΦΒ FCF για το έτος τρία είναι το άθροισμα των παρόντων τιμών του FCF από το έτος μηδέν έως το έτος τρίτο. Μετά από αυτό, όλες οι απαραίτητες πληροφορίες ταμειακών ροών είναι διαθέσιμες για να προχωρήσετε στον υπολογισμό των τεσσάρων χρηματοοικονομικών δεικτών που υποδεικνύονται από τον Grajewski (2013): ROI, NPV, IRR και Payback. Η συμπερίληψη ενός συγκεκριμένου βήματος για τον υπολογισμό των χρηματοοικονομικών δεικτών διασφαλίζει ότι λαμβάνονται υπόψη στην αξιολόγηση του εν λόγω έργου καινοτομίας και, όταν χρησιμοποιείται η έκπτωση που ορίζεται παραπάνω, διασφαλίζεται ότι τα αποτελέσματα των οικονομικών δεικτών λαμβάνουν υπόψη τον κίνδυνο που σχετίζεται με έργο καινοτομίας. Αυτό είναι σύμφωνο με αυτό που προτάθηκε από τη Βραζιλία, το Σαλέρνο και τον Γκόμες (2018) που επιβεβαιώνουν την ελκυστικότητα αυτών των δεικτών για να υποστηρίξουν την απόφαση των επενδύσεων και με τους Rasoto et al. (2012) ο οποίος συνιστά επίσης την επενδυτική ανάλυση για αυτού του είδους τις αποφάσεις.

### 3.1.4 Κοινωνικοί δείκτες

Όπως και οι περιβαλλοντικοί δείκτες, είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός του κοινωνικού αντίκτυπου του έργου καινοτομίας και, για αυτό, είναι απαραίτητο ο διαχειριστής του έργου να προσδιορίσει, μεταξύ αυτών των δεικτών, ποιος έχει σημασία με το έργο καινοτομίας και ποιος είναι ο αντίκτυπος που το έργο θα φέρει, είτε θετικό είτε αρνητικό. Για καθέναν από τους κοινωνικούς δείκτες προστέθηκαν οι ίδιες δύο πληροφορίες. Με αυτές τις δύο πρόσθετες πληροφορίες, ο διαχειριστής του έργου θα είναι σε θέση να ενημερώσει με σαφήνεια τον αντίκτυπο που θα έχει το έργο καινοτομίας στους δείκτες στους οποίους βαθμολογείται ως υλικό, με βάση την περιγραφή KPI, και εάν αυτός ο αντίκτυπος ήταν θετικός ή αρνητικός, με βάση κριτήριο επιτυχίας του δείκτη. Με αυτό, η αξιολόγηση μπορεί να εξετάσει αυτόν τον αντίκτυπο για να αποφασίσει για τη συνέχισή ή όχι του έργου.

### 3.1.5 Επόμενη καλύτερη υπάρχουσα εναλλακτική

Ο διαχειριστής έργου θα πρέπει να περιγράψει την επόμενη καλύτερη υπάρχουσα εναλλακτική λύση στο έργο καινοτομίας. Επιπλέον, για αυτήν την επόμενη καλύτερη υπάρχουσα εναλλακτική, πρέπει να ακολουθήσει τα ίδια προηγούμενα βήματα με το αρχικό έργο καινοτομίας και να φτάσει σε οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς δείκτες για



πλήρη συγκρισιμότητα. Καθώς αυτή είναι η εναλλακτική λύση στο έργο καινοτομίας, η απόφαση για χρήση της ανάλυσης Monte Carlo για οικονομικούς δείκτες εναπόκειται στον οργανισμό. Συμπεριλαμβάνοντας τον προσδιορισμό της επόμενης καλύτερης υπάρχουσας εναλλακτικής λύσης στο έργο καινοτομίας με το ίδιο επίπεδο πληροφοριών με το ίδιο το έργο καινοτομίας, είναι δυνατό να γίνει μια αναφορική ανάλυση των δύο έργων, επιτρέποντας τον ευκολότερο προσδιορισμό των διαφορών μεταξύ τους, είτε θετικό είτε αρνητικό. Αυτό υποστηρίζει την αξιολόγηση για το ποιο έργο είναι το καλύτερο ή ποιος αντίκτυπος έχει η επιλογή του έργου καινοτομίας αντί της επόμενης καλύτερης υπάρχουσας εναλλακτικής λύσης. Αυτό συγκλίνει με αυτό που δηλώνει ο Mansfield (1996) σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η παρουσίαση αυτής της εναλλακτικής λύσης υποστηρίζει την αναφορική ανάλυση του έργου καινοτομίας, για να προσδιορίσει σωστά τα αυξητικά οφέλη που θα του αποφέρει.

### 3.1.6 Κόστος μη καινοτομίας

Εκτός από την επόμενη καλύτερη υπάρχουσα εναλλακτική, συνιστάται επίσης να εντοπιστούν οι απτές και άυλες επιπτώσεις της μη καινοτομίας, δηλαδή εάν το προτεινόμενο έργο καινοτομίας δεν εγκριθεί. Για αυτό, προτείνονται τρεις τύποι επιπτώσεων:

1. Αντίκτυπος προϊόντος: Μερικά παραδείγματα είναι η εμπορευματοποίηση προϊόντων, το τρέχον προϊόν δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών κ.λπ.
2. Οικονομικός αντίκτυπος: Μερικά παραδείγματα είναι απώλεια περιθωρίου, απώλεια μεριδίου αγοράς, μερίδιο απώλειας πορτοφολιού, υψηλό κόστος παραγωγής, χαμηλή απόδοση στις τρέχουσες διαδικασίες.
3. Αγορά και ανταγωνιστές: Μερικά παραδείγματα είναι ανταγωνιστές που καινοτομούν τα προϊόντα τους και αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αδυναμία κατάκτησης νέων αγορών, γνωστοί ως οπαδοί και όχι καινοτόμοι, χαμηλή ικανότητα διατήρησης και πρόσληψης νέων ταλέντων κ.λπ. περιγράφεται από τον διαχειριστή του έργου και οι τύποι επιπτώσεων μπορούν να αλλάξουν ανάλογα με το έργο ή τον οργανισμό, αλλά το πλαίσιο θα ξεκινήσει με αυτές τις τρεις πτυχές ως αρχική πρόταση. Περιλαμβάνοντας τον προσδιορισμό των κυρώσεων εάν ο οργανισμός επιλέξει να μην καινοτομήσει, επιτρέπει στον αξιολογητή να γνωρίζει ποιος είναι ο αντίκτυπος εάν επιλέξει να μην εγκρίνει τη συνέχιση αυτού του έργου, που ονομάζεται από τους Kolk και Eagar (2014) ως «κόστος κάνοντας τίποτα». Βάση δεδομένων παρόμοιων έργων Δεδομένου ότι αυτή είναι μια βέλτιστη πρακτική για τον οργανισμό, δεν έχει προστεθεί ως βήμα του πλαισίου και των τεχνουργημάτων. Η σύσταση προς τον οργανισμό είναι ότι η βάση δεδομένων των έργων καινοτομίας μπορεί να ξεκινήσει με έργα καινοτομίας που χρησιμοποιούν αυτό το πλαίσιο, καθώς θα παρέχουν μια καλή βάση πληροφοριών για την υποστήριξη της αξιολόγησης μελλοντικών έργων, όπως επιβεβαιώθηκε από τους Kolk και Eagar (2014).

### 3.1.7 Χρήση δέντρου αποφάσεων

Για να παρουσιαστούν όλες οι διαφορετικές εναλλακτικές που έχουν οριστεί και συζητηθεί μέχρι τώρα, χρησιμοποιείται ένα δέντρο αποφάσεων. Θα πρέπει να περιέχει τα αποτελέσματα των διαφορετικών σεναρίων που εξετάστηκαν μέχρι τώρα:

1. Έργο καινοτομίας: Ο κόμβος του έργου καινοτομίας πρέπει να χωριστεί σε δύο πιθανότητες: (i) το επιτυχημένο έργο και (ii) το αποτυχημένο έργο, και τα δύο με την αντίστοιχη πιθανότητα που δημιουργείται στο την ανάλυση του Μόντε Κάρλο. Στο τέλος καθεμιάς από αυτές τις δύο

πιθανότητες, θα πρέπει να περιλαμβάνονται οικονομικοί δείκτες (NPV, ROI, IRR και Payback) και η περιγραφή των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

2. Επόμενη καλύτερη υπάρχουσα εναλλακτική: Ο κόμβος της επόμενης καλύτερης υπάρχουσας εναλλακτικής λύσης θα πρέπει να περιλαμβάνει οικονομικούς δείκτες (NPV, ROI, IRR και Payback) και την περιγραφή των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

3. Κόστος μη καινοτομίας: Ο κόμβος της μη καινοτομίας πρέπει να περιέχει την περιγραφή του αντίκτυπου του προϊόντος, των χρηματοοικονομικών, της αγοράς και των ανταγωνιστών.

### 3.1.8 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων καινοτομίας

Όπως φαίνεται μέσα από τους ποικίλους εννοιολογικούς της προσδιορισμούς και τις πολυδιάστατες μορφές και προσεγγίσεις της, η καινοτομία αποτέλεσε ευκαιρία και πρόκληση για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται μέσα στο σύγχρονο διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Το ζήτημα του πόσο καινοτόμα μπορεί ή πρέπει να είναι μια επιχείρηση συνδέθηκε καταρχάς με τον τρόπο που τα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονται την καινοτομία ώστε να μπορούν να την υλοποιήσουν επαρκώς και αποδοτικά μέσα στην επιχείρησή τους. Η κάθε διαδικασία και τύπος καινοτομίας θα πρέπει με αναλυτική σκέψη και επάρκεια να κατανοηθεί από το ανθρώπινο δυναμικό ενός οικονομικού οργανισμού σε όλες τις τεχνικές λεπτομέρειες ώστε να εφαρμοστεί με επιτυχία στις διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες.

Στο πλαίσιο λοιπόν αυτό σημαντική είναι η εφαρμογή διαδικασιών για την ποσοτικοποίηση των διαφόρων διαδικασιών της καινοτομίας που θα κατευθύνουν σε αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της. Για την εν λόγω ποσοτικοποίηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της καινοτομίας καθοριστικός παράγοντας είναι το ερώτημα αναφορικά με το που βρίσκεται και που θέλει να φτάσει μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα προκύπτουν τα ακόλουθα ερωτήματα:

- ✓ Τι αποτελέσματα προσδοκούμε να αποκομίσουμε από την εισαγωγή μιας καινοτομίας, για παράδειγμα τι θα σήμαινε η εφαρμογή καινοτομιών για τους πελάτες της επιχείρησής μας;
- ✓ Που πρέπει να επικεντρώσουμε τη διαδικασία εισαγωγής των καινοτομιών που υλοποιούμε και τι αλλαγές χρειάζονται να γίνουν ώστε να προσαρμοστούν σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση;
- ✓ Πώς θα εκτιμήσουμε ότι δημιουργούμε προστιθέμενη αξία στην επιχείρησή μας διαμέσου της καινοτομίας;
- ✓ Πόσο ώριμη είναι η διοίκηση μιας επιχείρησης να εφαρμόσει καινοτομίες και πως μπορούμε να διαμορφώσουμε την κατάλληλη διοίκηση για το σκοπό αυτό; (Burnett, 2011);

Για να ενισχυθεί με επιπλέον παράγοντες η διαδικασία της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της καινοτομίας θα ήταν χρήσιμα ερωτήματα όπως τα παραπάνω να συνδεθούν με πρωτοβουλίες που χρειάζεται να λαμβάνει μια επιχείρηση ώστε να επικεντρωθεί στην εφαρμογή καινοτομιών και στην δημιουργία αξίας μέσω αυτών.

Σύμφωνα με τη μελέτη του Burnett (2011) στην κατεύθυνση αυτή βοηθά η διαπίστωση του βαθμού που μια επιχείρηση που θέλει να καινοτομήσει είναι έτοιμη να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

- ✓ Είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά που δραστηριοποιείται;
- ✓ Είναι έτοιμη να επενδύσει στην ανάπτυξη και δημιουργία νεωτεριστικών προϊόντων και υπηρεσιών;
- ✓ Είναι ικανή να ενσωματώσει ουσιώδεις αλλαγές στο επιχειρησιακό της περιβάλλον με δεδομένο πάντα ότι η καινοτομία μπορεί να της φέρει αποδιοργάνωση και σε τέτοιο ενδεχόμενο να επωφεληθούν οι ανταγωνιστές της;
- ✓ Είναι αρκετά οξυδερκής και έτοιμη να επιβιώσει μέσα στις παραπάνω αλλαγές και να είναι μάλιστα και η πρώτη που θα τις εισάγει και στην ευρύτερη αγορά;

Στην ίδια μελέτη και λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω ζητήματα εντοπίστηκαν τρεις περιοχές στις οποίες θα μπορούσαν να αναζητηθούν τα αποτελέσματα της εισαγωγής καινοτομιών. Αυτές οι περιοχές αφορούν:

α) Στην αντίληψη των στελεχών να διαγνώσουν και να κατανοήσουν τις ευκαιρίες και τους κινδύνους της αγοράς και τις σχετιζόμενες με αυτήν προκλήσεις.

β) Στην υποκίνηση των στελεχών να αναπτύξουν και να μορφοποιήσουν ιδέες που θα αναπτύξουν καινοτομίες.

γ) Στην ταχεία εφαρμογή αλλαγών που βασίζονται σε ιδέες που αν εφαρμοστούν θα παράγουν καινοτομία.

Παρά το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια συστηματοποιήθηκε και εμπλουτίστηκε με πολλούς παράγοντες η διαδικασία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της καινοτομίας στις επιχειρήσεις, από παλιά το ζήτημα της αξιολόγησης έχει απασχολήσει την επιστήμη της διοίκησης εξαιτίας της σπουδαιότητάς του αλλά και λόγω των αρκετών διαφορετικών προσεγγίσεων στη μεθοδολογία εκτίμησής της.

Ήδη από τις αρχές του 2000 υποστηρίχθηκε πως η προσπάθεια ποσοτικοποίησης, εκτίμησης και συγκριτικής αξιολόγησης της επάρκειας της καινοτομίας αποτελεί ένα ζήτημα σημαντικό μα και ιδιαίτερα πολύπλοκο για έναν οικονομικό οργανισμό (Frenkel et al., 2000).

Άλλοι πάλι ερευνητές υποστήριξαν πως πέρα από τη στενή του όρου έννοια, μέτρηση της καινοτομίας, θα αποτελούσε σημαντική πρόκληση να μπορέσουμε να εκτιμήσουμε και την ικανότητα ενός οργανισμού να μπορέσει να καινοτομήσει και τελικά βέλτιστα να διαχειριστεί τις αλλαγές που του επιφέρει η καινοτομία (Cordero, 1990).

Σημαντικό επίσης τμήμα της βιβλιογραφίας έχει επικεντρωθεί στο ζήτημα της καινοτομίας και στην αναγνώριση της ως βάσης για τη δημιουργία ανταγωνιστικών επιχειρηματικών ευκαιριών (Porter & Ketels, 2003). Η βιβλιογραφία αυτή μάλιστα παρέχει επιχειρήματα που δείχνουν ότι η επιτυχής ανταπόκριση μιας επιχείρησης στον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει, βασίζεται κατεξοχήν στον τρόπο που αυτή διαχειρίζεται τη διαδικασία της καινοτομίας και προτείνει παράγοντες που σχετίζονται με την επιτυχή διαχείριση της διαδικασίας της καινοτομίας (Balachandra & Friar, 1997; Cooper, 1979 a,b; de Brentani, 1991; Di Benedetto, 1996; Ernst, 2002; Globe et al., 1973; Griffin, 1997; Rothwell, 1992).

Συμπέρασμα όλων των παραπάνω αποτελεί η αναγνώριση της σπουδαιότητας της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που επιφέρει η εισαγωγή καινοτομίας σε έναν οικονομικό οργανισμό και της παραδοχής ότι για να γίνει αυτό εφικτό θα πρέπει να ποσοτικοποιηθούν οι διαδικασίες και να προβλεφθεί αξιόπιστη μεθοδολογία. Συνάμα στην κατεύθυνση αυτή η

αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της καινοτομίας είναι επιπρόσθετα σημαντική και από τη σκοπιά της προοπτικής για ακαδημαϊκή μελέτη και έρευνα.

Η συγκέντρωση, μελέτη και περιγραφή κάποιων σημαντικών, ευρύτατα αποδεκτών και επαρκώς τεκμηριωμένων μοντέλων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της καινοτομίας, φαίνεται να συνεισφέρει στους στόχους κάθε επιχείρησης που επιδιώκει να πρωτοτυπήσει και καθιερωθεί σε νέες αγορές.

Επιπλέον μέσα από τη συστηματική προσέγγιση των μοντέλων αυτών παρέχεται ένα αποδεκτό και σαφές πλαίσιο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων για όλες τις επιχειρήσεις και εξαλείφεται ο κίνδυνος θεώρησης της καινοτομίας από αμφίβολες μελέτες που κατά καιρούς προτάθηκαν και απορρίφθηκαν ως ανεπαρκείς ή ελάχιστα τεκμηριωμένες στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους. Ταυτόχρονα παρέχεται ένα θεωρητικό και πρακτικό εργαλείο αξιολόγησης αποτελεσμάτων που είναι δυνατόν να εμπλουτιστεί και τροποποιηθεί ανάλογα με το είδος της επιχείρησης στην οποία θέλουμε να το εφαρμόσουμε.

#### **4. Μοντέλα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της καινοτομίας**

Ένας σημαντικός αριθμός προσεγγίσεων στη βιβλιογραφία και εμπειρικών μελετών προτείνει μεθόδους αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της καινοτομίας αλλά αρκετές από αυτές παρότι είναι επαρκώς τεκμηριωμένες, περιορίζονται στην ανάλυση παραγόντων και τελικά παράγουν αντιφατικά αποτελέσματα.

Μια πιθανή ερμηνεία για αυτό είναι ότι τέτοιες μελέτες βασίζονται σε δεδομένα επιχειρήσεων που επικεντρώνονται μόνο στην καταγραφή των εισροών και εκροών της καινοτομίας σε όρους χρηματικού κόστους, στην ταχύτητα εισόδου της επιχείρησης σε μια αγορά και στον αριθμό των νέων προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται, αγνοώντας όμως όλες τις ενδιάμεσες διαδικασίες που συμβαίνουν στον οργανισμό που παράγουν καινοτομία (Cordero, 1990).

#### **4.1 Ποιοτικά και ποσοτικά μεγέθη μέτρησης καινοτομίας**

##### **4.1.1 Οι τύποι των καινοτομικών στόχων και αποτελεσμάτων**

Οι καινοτομικοί στόχοι είναι εκείνοι οι στόχοι της επιχείρησης που μπορούν να προσδιοριστούν και που αντανακλούν τις επιδιώξεις και τις στρατηγικές σε σχέση με την προσπάθεια καινοτομίας. Η συλλογή δεδομένων σχετικά με τους καινοτομικούς στόχους είναι χρήσιμη για την έρευνα πάνω στους παράγοντες που συμβάλλουν στην απόφαση μιας επιχείρησης να ασχοληθεί με καινοτομικές δραστηριότητες, όπως η ένταση του ανταγωνισμού ή οι ευκαιρίες εισόδου σε νέες αγορές, και στον τρόπο με τον οποίο η ίδια ανταποκρίνεται σε τέτοιους προωθητικούς παράγοντες, όπως με τη βελτίωση της αποδοτικότητας των λειτουργιών της ή με την ενίσχυση των ικανοτήτων της για καινοτομία. Τα δεδομένα σχετικά με τους στόχους μπορούν να δώσουν μια εικόνα για τα χαρακτηριστικά που είχαν οι καινοτομίες βάσει του αρχικού σχεδιασμού, όπως για παράδειγμα το εάν ο στόχος της επιχείρησης ήταν να αλλάξει συλλήβδην τις επιχειρησιακές διαδικασίες της ή να προχωρήσει σε επιμέρους μόνο τροποποιήσεις. Επίσης, τα δεδομένα σχετικά με τους καινοτομικούς στόχους μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κατασκευαστούν προφίλ καινοτομίας ή άλλα συστήματα ταξινόμησης των καινοτόμων επιχειρήσεων.

Τα αποτελέσματα της καινοτομίας είναι η παρατηρούμενη επίδραση των καινοτομιών. Στο πλαίσιο της στατιστικής έρευνας, τα δεδομένα σχετικά με τα αποτελέσματα βασίζονται στην αντίληψη των αποκρινόμενων στις καινοτόμες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις μπορεί να επιτυγχάνουν ή να μην επιτυγχάνουν τους καινοτομικούς στόχους τους, και οι καινοτομίες μπορεί να επιφέρουν κάποια επιπλέον επίδραση που δεν ήταν μέρος των αρχικών στόχων της επιχείρησης.

Πολλοί καινοτομικοί στόχοι και αποτελέσματα μπορούν να αποτυπωθούν στην ίδια λίστα στοιχείων. Στη συνέχεια δίνεται μια λίστα κοινών στόχων που μπορεί να μετατραπούν σε αποτελέσματα εφόσον πραγματοποιηθούν, και είναι ομαδοποιημένοι με κριτήριο τον τομέα που επηρεάζουν: αγορές, παραγωγή και διανομή, οργάνωση της επιχείρησης, περιβάλλον και κοινωνία. Οι στόχοι είναι πάντα εκούσιοι, αλλά τα αποτελέσματα μπορεί να είναι ακούσια.

Οι στόχοι και τα αποτελέσματα που επηρεάζουν τις αγορές αφορούν ιδίως καινοτομίες προϊόντος, αν και ορισμένες καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας μπορεί να παίζουν επίσης έναν έμμεσο ρόλο, όπως εκείνες που βελτιώνουν την ποιότητα ή το μάρκετινγκ των υπηρεσιών και επομένως ενισχύουν την ορατότητα ή τη φήμη αυτών των υπηρεσιών. Οι στόχοι που υπάγονται στην κατηγορία «αγορές για τα προϊόντα της επιχείρησης» αποτυπώνουν το εάν μια επιχείρηση σχεδίαζε να αλλάξει τη γκάμα των προϊόντων της ή όχι (να αυξήσει τη γκάμα των αγαθών ή υπηρεσιών), να μπει σε νέες αγορές, να στοχεύσει σε υπάρχουσες αγορές (να αυξήσει ή να διατηρήσει το μερίδιο της αγοράς) ή να αλλάξει την εικόνα που έχουν οι πελάτες για τα προϊόντα της (να βελτιώσει τη φήμη ή την ορατότητά της). Οι επιχειρήσεις μπορεί επίσης να χρειαστεί να συμμορφωθούν με το ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τις αγορές, όπως για παράδειγμα να τηρούν τα όρια εκπομπής αερίων του θερμοκηπίου ή να ακολουθούν τα πρότυπα ανακύκλωσης.

Οι στόχοι και τα αποτελέσματα για την παραγωγή και τη διανομή αφορούν το κόστος και την ποιότητα των λειτουργιών της επιχείρησης. Σχετίζονται κυρίως με την καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας, αν και μπορεί να αφορούν επίσης ορισμένες καινοτομίες προϊόντος. Παράδειγμα αποτελεί η αλλαγή των υλικών που χρησιμοποιούνται για ένα προϊόν, μειώνοντας το κόστος των υλικών ανά παραγόμενη μονάδα.

Οι στόχοι και τα αποτελέσματα που επηρεάζουν την οργάνωση μιας επιχείρησης αποτυπώνουν την επίδραση των καινοτομιών επιχειρησιακής διαδικασίας στις ικανότητες της επιχείρησης. Μέρος της επίδρασης αυτής μπορεί να βελτιώνει την ικανότητα της επιχείρησης να εμπεδώνει, να επεξεργάζεται και να αναλύει τη γνώση. Ένα άλλο μέρος μπορεί να επηρεάζει την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται σε αλλαγές ή να βελτιώνει τις εργασιακές συνθήκες, καθώς και να διασφαλίζει την επιβίωσή της στο διηνεκές.

Τα αποτελέσματα που αφορούν την οικονομία, την κοινωνία ή το περιβάλλον επηρεάζονται από τους καινοτομικούς στόχους που εστιάζονται στις εξωτερικότητες, όπως η μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων ή η βελτίωση των συνθηκών υγείας και ασφάλειας. Τα λοιπά στοιχεία αναφέρονται στη συμβολή των καινοτομιών σε ευρύτερους κοινωνικούς στόχους, όπως η κοινωνική ένταξη, η δημόσια ασφάλεια ή η ισότητα των φύλων. Τόσο οι καινοτομίες προϊόντος όσο και οι καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας που γίνονται με σκοπό τη συμμόρφωση με πρότυπα ή νομοθετικές ρυθμίσεις μπορεί να συμβάλλουν σε περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους.

Συστήνεται κατ' ελάχιστον να συλλέγονται δεδομένα είτε για τους στόχους είτε για τα αποτελέσματα των καινοτομιών. Επειδή ορισμένοι στόχοι και αποτελέσματα είναι κοινά, στο

πλαίσιο της συλλογής δεδομένων θα πρέπει να χρησιμοποιείται μια διατακτική (ordinal) κλίμακα όσον αφορά τη σημασία τους για την επιχείρηση. Τα δεδομένα σχετικά με τα αποτελέσματα μπορεί να συλλέγονται μόνο σε ό,τι αφορά τις καινοτομίες, ενώ σχετικά με τους στόχους η συλλογή δεδομένων θα πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις καινοτομικές δραστηριότητες που έχουν ολοκληρωθεί, συνεχίζονται, αναβλήθηκαν ή εγκαταλείφθηκαν.

Αν συλλέγονται δεδομένα τόσο για τους καινοτομικούς στόχους όσο και για τα αποτελέσματα της καινοτομίας, τότε συστήνεται να περιορίζονται και τα δύο σύνολα ερωτημάτων στις καινοτομίες, ώστε να διασφαλίζεται η συγκρισιμότητα στόχων και αποτελεσμάτων, και να μη συμπεριλαμβάνονται οι καινοτομικές δραστηριότητες που συνεχίζονται, αναβλήθηκαν ή διακόπηκαν.

Στο πλαίσιο της συλλογής δεδομένων τόσο σχετικά με τους στόχους όσο και σχετικά με τα αποτελέσματα μπορεί να χρησιμοποιείται ένα ενιαίο ερώτημα. Σε αυτήν την περίπτωση, συστήνεται η χρήση μιας κλίμακας όσον αφορά τη σημασία των στόχων. Στις επιλογές απόκρισης σχετικά με τα αποτελέσματα θα πρέπει να περιλαμβάνεται το εάν έχει επιτευχθεί ο στόχος ή όχι, το εάν το αποτέλεσμα προέκυψε χωρίς την ύπαρξη αντίστοιχου στόχου (εάν δηλαδή ήταν ακούσιο), καθώς επίσης το εάν είναι «πολύ νωρίς για να γνωρίζουμε».

#### **4.1.2 Καινοτομικοί στόχοι και αποτελέσματα προς μέτρηση, ανά τομέα που επηρεάζουν**

##### **Αγορές για τα προϊόντα της επιχείρησης**

- Αναβάθμιση αγαθών ή υπηρεσιών
- Επέκταση της γκάμας των αγαθών ή υπηρεσιών
- Δημιουργία νέων αγορών
- Είσοδος σε νέες αγορές ή τροποποίηση των υφιστάμενων προϊόντων για διάθεση σε νέες αγορές
- Αύξηση ή διατήρηση του μεριδίου της αγοράς
- Βελτίωση της φήμης, της προβολής της επωνυμίας ή της ορατότητας των αγαθών και υπηρεσιών
- Συμμόρφωση με το ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει την αγορά
- Υιοθέτηση προτύπων και πιστοποίηση

##### **Παραγωγή και διανομή**

- Αναβάθμιση ξεπερασμένων τεχνολογιών ή μεθόδων επεξεργασίας
- Βελτίωση της ποιότητας αγαθών ή υπηρεσιών
- Βελτίωση της ευελιξίας στην παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών
- Αύξηση της ταχύτητας παραγωγής αγαθών ή παροχής υπηρεσιών
- Μείωση του εργατικού κόστους ανά παραγόμενη μονάδα
- Μείωση των υλικών, του ενεργειακού κόστους ή του λειτουργικού κόστους ανά παραγόμενη μονάδα
- Μείωση του χρόνου διάθεσης των αγαθών ή υπηρεσιών στην αγορά

##### **Οργάνωση της επιχείρησης**

- Βελτίωση των ικανοτήτων εμπέδωσης, επεξεργασίας και ανάλυσης της γνώσης
- Βελτίωση της ανταλλαγής ή μεταφοράς γνώσης σε άλλους οργανισμούς
- Βελτίωση της απόδοσης ή της λειτουργίας της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης

- Βελτίωση της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση
- Βελτίωση ή ανάπτυξη νέων σχέσεων με εξωτερικές οντότητες (άλλες επιχειρήσεις, πανεπιστήμια κ.λπ.)
- Αύξηση της ανθεκτικότητας και της προσαρμοστικότητας της επιχείρησης στις αλλαγές
- Βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, της υγείας ή ασφάλειας του προσωπικού της επιχείρησης
- Υλοποίηση νέου επιχειρηματικού μοντέλου
- Συμβολή στην ανάπτυξη προτύπων

#### **Οικονομία, κοινωνία ή περιβάλλον**

- Μείωση των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων / δημιουργία περιβαλλοντικού οφέλους
- Ενίσχυση της δημόσιας υγείας ή ασφάλειας
- Ενίσχυση της κοινωνικής ένταξης
- Ενίσχυση της ισότητας των φύλων
- Βελτίωση της ποιότητας ζωής ή της ευημερίας
- Συμμόρφωση με υποχρεωτικές νομοθετικές ρυθμίσεις
- Συμμόρφωση με προαιρετικά πρότυπα

Τα αποτελέσματα είναι παρατηρήσιμα μόνο εάν εμφανιστούν εντός της περιόδου παρατήρησης της συλλογής δεδομένων. Ένα μέρος της επίδρασης μπορεί να εμφανιστεί μόνο μετά από αυτήν, και συνεπώς δεν θα είναι παρατηρήσιμο. Δεν συστήνεται η επιμήκυνση της διάρκειας της περιόδου παρατήρησης πέραν των τριών ετών, ούτε η συλλογή δεδομένων αποτελεσμάτων για τις καινοτομίες που πραγματοποιήθηκαν πριν από την περίοδο παρατήρησης. Παρότι και οι δύο αυτές προσεγγίσεις θα μπορούσαν να δώσουν μια πιο συνολική εικόνα των αποτελεσμάτων της καινοτομίας, υπάρχει επίσης ο κίνδυνος να μειώσουν την αξιοπιστία των δεδομένων, καθόσον εντείνεται η αδυναμία των αποκρινόμενων να ανακαλέσουν παλαιότερους στόχους. Επίσης, η συλλογή δεδομένων σχετικά με τα αποτελέσματα που οφείλονται σε καινοτομίες πριν την περίοδο παρατήρησης θα μπορούσε να υπονομεύσει τη λογική της συλλογής δεδομένων και να επηρεάσει αρνητικά τις απαντήσεις στα υπόλοιπα ερωτήματα.

#### **4.2 Ποσοτικά μεγέθη μέτρησης των αποτελεσμάτων της καινοτομίας**

Τα ποσοτικά μεγέθη των αποτελεσμάτων που προέρχονται τόσο από καινοτομίες προϊόντος όσο και από καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τρεις λόγους. Πρώτον, τα ποσοτικά δεδομένα είναι απαραίτητα στην έρευνα που ασχολείται με την οικονομική σημασία των καινοτομιών για την καινοτόμο επιχείρηση και για τις αγορές στις οποίες πωλούνται οι καινοτομίες. Δεύτερον, αυτά τα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αναλυθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των δαπανών για καινοτομία και η επίδραση των αποτελεσμάτων της καινοτομίας, του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις οργανώνουν τις καινοτομικές δραστηριότητές τους (για παράδειγμα, η χρήση συνεργασιών, πηγών πληροφόρησης, μεθόδων για την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, και η λήψη δημόσιας χρηματοδότησης). Τρίτον, τα ποσοτικά δεδομένα σχετικά με τα αποτελέσματα μπορούν να αξιοποιηθούν στην έρευνα πάνω στις επιπτώσεις της καινοτομίας σε άλλους οργανισμούς, στην οικονομία, στην κοινωνία και στο περιβάλλον.

#### 4.2.1 Ποσοτικά μεγέθη μέτρησης για την καινοτομία προϊόντος

*Το μερίδιο των πωλήσεων που οφείλεται σε καινοτομίες προϊόντος*

Ο δείκτης «μερίδιο των πωλήσεων καινοτομίας» μπορεί να οριστεί ως το μερίδιο των συνολικών πωλήσεων μιας επιχείρησης στο έτος αναφοράς, το οποίο οι αποκρινόμενοι στη στατιστική έρευνα εκτιμούν ότι οφείλεται σε καινοτομίες προϊόντος. Πρόκειται για δείκτη της οικονομικής σημασίας των καινοτομιών προϊόντος στο επίπεδο της καινοτόμου επιχείρησης (Brouwer and Kleinknecht, 1996). Επίσης, τα δεδομένα σχετικά με το μερίδιο των πωλήσεων καινοτομίας στο επίπεδο της επιχείρησης μπορούν να συγκεντρώνονται προκειμένου να μετρηθεί το μερίδιο των πωλήσεων από καινοτομίες προϊόντος επί των συνολικών πωλήσεων ενός ορισμένου τομέα ή αγοράς. Τα δεδομένα σχετικά με το μερίδιο των πωλήσεων μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμηθεί το μερίδιο της συνολικής ζήτησης σε έναν τομέα, το οποίο καλύπτεται από εγχώριες καινοτομίες προϊόντος, εφόσον είναι διαθέσιμα τα δεδομένα των συνολικών πωλήσεων από τις εισαγωγές και την εγχώρια παραγωγή.

Οι καινοτομίες ενδέχεται να αποδίδουν πολύ χαμηλές ή μηδενικές πωλήσεις εάν ο χρόνος που μεσολαβεί ανάμεσα στην καινοτομία και στη μέτρηση των πωλήσεων είναι σχετικά σύντομος. Πολλοί είναι οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από την καινοτομία προϊόντος μέχρι τις πωλήσεις, συμπεριλαμβανομένου του χρόνου εμφάνισης της καινοτομίας κατά τη διάρκεια της περιόδου παρατήρησης και του χρόνου που απαιτείται για να φτάσει στην αγορά και να πωληθεί η καινοτομία. Τα κατά παραγγελία και ακριβά μηχανήματα είναι πιθανό να πωληθούν πριν την παραγωγή τους (για παράδειγμα, τα αεροσκάφη), ενώ οι πωλήσεις ορισμένων καταναλωτικών προϊόντων ενδέχεται να παρουσιάζουν αργή αλλά σταδιακή αύξηση στις πωλήσεις. Κατά μέσο όρο, τα ερωτήματα σχετικά με τις πωλήσεις καινοτομίας πιθανώς να αποφέρουν καλύτερα αποτελέσματα εάν χρησιμοποιείται τριετής περίοδος παρατήρησης αντί για ετήσια.

Συστήνεται η συλλογή δεδομένων σχετικά με το μερίδιο των πωλήσεων καινοτομίας ως μέγεθος μέτρησης της παραγόμενης καινοτομίας προϊόντος. Επίσης, συστήνεται η συλλογή δεδομένων επί του μεριδίου των πωλήσεων των καινοτομιών προϊόντος (συνδυαστικά τόσο για νέα όσο και για βελτιωμένα προϊόντα) για τους παρακάτω τρεις τύπους αγορών (οι απαντήσεις θα πρέπει να αθροίζονται στο 100%):

- καινοτομίες προϊόντος που διατέθηκαν στην αγορά κατά τη διάρκεια της περιόδου παρατήρησης και ήταν νέες στις αγορές που συμμετέχει η επιχείρηση (new to the firm's market),
- καινοτομίες προϊόντος που διατέθηκαν στην αγορά κατά τη διάρκεια της περιόδου παρατήρησης και ήταν νέες μόνο για την επιχείρηση (new to the firm),
- προϊόντα που παρέμειναν अपαράλλαχτα ή τροποποιήθηκαν ελάχιστα κατά τη διάρκεια της περιόδου παρατήρησης.

Κάτω από ορισμένες συνθήκες, μπορεί να είναι δυνατό να αναλυθεί περαιτέρω το μερίδιο των πωλήσεων καινοτομίας ανά τύπο καινοτομίας προϊόντος (αγαθά ή υπηρεσίες) ή ανά τοποθεσία των πωλήσεων (εγχώριες ή ξένες αγορές). Ωστόσο, η ανάλυση ανά τύπο καινοτομίας θα είναι δύσκολη για τις επιχειρήσεις που συνδυάζουν αγαθά και υπηρεσίες σε ένα προϊόν, όπως στην περίπτωση που κατασκευαστές κεφαλαιουχικού εξοπλισμού συνδυάζουν την πώληση εξοπλισμού με ένα συμβόλαιο υπηρεσιών συντήρησης.



Μια ειδικότερη ανάλυση, χρήσιμη για τους σκοπούς της δημόσιας πολιτικής και της έρευνας, είναι το επίπεδο νεωτερισμού, όπως στο παράδειγμα που δίνεται παραπάνω. Στις λοιπές μεθόδους ανάλυσης με βάση τον νεωτερισμό περιλαμβάνονται:

- οι πωλήσεις από νέα ή βελτιωμένα προϊόντα,
- οι πωλήσεις από τις παγκόσμια πρώτες (world-first), πρώτες στην αγορά (market-first) και πρώτες μόνο στην επιχείρηση (first to the firm) καινοτομίες,
- οι πωλήσεις από καινοτομίες που δεν είναι διαθέσιμες από κάποιον ανταγωνιστή της επιχείρησης ή οι πωλήσεις από καινοτομίες που είναι ίδιες ή πολύ παρόμοιες με προϊόντα που ήδη προσφέρονται από ανταγωνιστές.

Οι πληροφορίες σχετικά με το μερίδιο των πωλήσεων καινοτομίας ανά τύπο αγοράς είναι χρήσιμες για τη διάκριση ανάμεσα στη διάχυση καινοτομιών προϊόντος που ήταν διαθέσιμες προηγουμένως στην αγορά της επιχείρησης και στις καινοτομίες προϊόντων που αποτελούν νεωτερισμό στην αγορά. Επίσης, για την ακριβή ερμηνεία του μεριδίου των πωλήσεων που οφείλεται σε νεωτερισμούς στην αγορά απαιτούνται δεδομένα σχετικά με τη γεωγραφική αγορά στην οποία πωλήθηκαν τα προϊόντα. Ο βαθμός νεωτερισμού είναι πιθανό να διαφέρει σε περίπτωση που οι καινοτομίες προϊόντος είναι νέες μόνο για μια τοπική αγορά σε σύγκριση με μια εθνική ή διεθνή αγορά. Μπορεί να ζητηθεί από τους αποκρινόμενους στη στατιστική έρευνα να απαντήσουν στο ερώτημα εάν κάποιες από τις καινοτομίες προϊόντος που ήταν «νέες στην αγορά» ήταν νέες σε τοπικές, περιφερειακές ή εθνικές αγορές, ή αν ήταν μια «παγκόσμια πρώτη» καινοτομία προϊόντος.

Το μερίδιο των πωλήσεων καινοτομίας επηρεάζεται από την ταχύτητα της αλλαγής στην τεχνολογία και τη ζήτηση στην αγορά της επιχείρησης, ενώ ο μεγαλύτερος ρυθμός αλλαγών συνεπάγεται και πιο σύντομο κύκλο ζωής των προϊόντων.

Ένας ποσοτικός δείκτης της παραγόμενης καινοτομίας προϊόντος είναι ο αριθμός των καινοτομιών προϊόντος κατά τη διάρκεια της περιόδου παρατήρησης. Ο δείκτης αυτός χρειάζεται να μετρηθεί προσεκτικά, διότι οι αποκρινόμενοι στη στατιστική έρευνα μπορεί να δυσκολεύονται να εκτιμήσουν τον αριθμό των καινοτομιών, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές καινοτομίες, πολυσύνθετα προϊόντα που περιέχουν αρκετά υποσυστήματα ή πολλά προϊόντα που έχουν υποστεί εκτενείς ή ήσσονες τροποποιήσεις. Για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων, στο πλαίσιο της συλλογής δεδομένων σχετικά με τον αριθμό καινοτομιών θα πρέπει να χρησιμοποιούνται προκαθορισμένες κατηγορίες (πχ. 0, 1, 2, 3-5, 6-10, 11-20, περισσότερες από 20) και να δίνεται στους αποκρινόμενους η οδηγία να μη θεωρούν τυχόν ήσσονες διαφοροποιήσεις του ίδιου προϊόντος ως διαφορετικές καινοτομίες προϊόντος.

Τα δεδομένα σχετικά με τον αριθμό των καινοτομιών προϊόντος είναι χρήσιμα για την ερμηνεία των δεδομένων που αφορούν τους στόχους και τα αποτελέσματα της καινοτομίας. Για παράδειγμα, οι διάφοροι καινοτομικοί στόχοι είναι πιθανό να εμφανίζουν κάποια θετική συσχέτιση με τον αριθμό και την ποικιλία των καινοτομιών προϊόντος. Οι δείκτες για το μερίδιο των έργων καινοτομίας που έχουν ολοκληρωθεί κατά τη διάρκεια της περιόδου παρατήρησης μπορούν να υπολογίζονται και με βάση τα δεδομένα σχετικά με τον αριθμό των έργων καινοτομίας.

Τα δεδομένα σχετικά με την οικονομική σημασία ή την επιτυχία των καινοτομιών προϊόντος στην αγορά μπορούν να συλλέγονται ρωτώντας τους αποκρινόμενους στη στατιστική έρευνα ποιες ήταν οι προσδοκίες για τις γενικές επιδόσεις της επιχείρησής τους (με όρους αύξησης των

πωλήσεων ή των κερδών) και ποιο το μερίδιο των καινοτομιών προϊόντος που ανταποκρίθηκε τελικά στις προσδοκίες αυτές. Στα ερωτήματα σχετικά με τις προσδοκώμενες επιδόσεις και τα αποτελέσματα για μεταβολή των πωλήσεων ή των κερδών μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκαθορισμένες κατηγορίες απαντήσεων (π.χ. «0%», «περισσότερο από 0% και λιγότερο από 25%», «25% και λιγότερο από 50%», «50% και λιγότερο από 75%», «75% και λιγότερο από 100%», «100%»).

Οι λοιποί ποσοτικοί δείκτες των αποτελεσμάτων για τις καινοτομίες προϊόντος περιλαμβάνουν το περιθώριο κέρδους των καινοτομιών προϊόντος και το μερίδιο της αγοράς για τις καινοτομίες προϊόντος μιας επιχείρησης επί των συνολικών πωλήσεων παρόμοιων προϊόντων στην ίδια αγορά (συμπεριλαμβάνονται εδώ και οι πωλήσεις προϊόντων που πωλήθηκαν από τους ανταγωνιστές). Και οι δύο αυτοί δείκτες δίνουν μια καλύτερη εικόνα για την οικονομική επιτυχία και την επιτυχία που είχαν στην αγορά οι καινοτομίες προϊόντος απ' ό,τι το μερίδιο πωλήσεων καινοτομίας. Το περιθώριο κέρδους (βαθμός προσαύξησης) αποτελεί μέγεθος μέτρησης της οικονομικής επιτυχίας και συσχετίζεται θετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των καινοτομιών προϊόντος της επιχείρησης έναντι άλλων προϊόντων που προσφέρονται στην ίδια αγορά. Παρομοίως, ένα υψηλό μερίδιο πωλήσεων στην αγορά δείχνει ότι μια καινοτομία προϊόντος είναι δυνατό να εκτοπίσει την προσφορά άλλων επιχειρήσεων στην αγορά. Αντίθετα, ένα υψηλό μερίδιο πωλήσεων καινοτομίας που αφορά καινοτομίες προϊόντος μπορεί να συνεπάγεται μικρότερο οικονομικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση που η επιχείρηση παύει να πωλεί παλαιότερα προϊόντα ή πωλεί μεγάλες ποσότητες μιας καινοτομίας προϊόντος με χαμηλό περιθώριο κέρδους.

Οι αποκρινόμενοι στη στατιστική έρευνα μπορεί να συναντήσουν μεγαλύτερη δυσκολία να παράσχουν δεδομένα σχετικά με το περιθώριο κέρδους ή το μερίδιο αγοράς των καινοτομιών προϊόντος απ' ό,τι σχετικά με το μερίδιο πωλήσεων καινοτομίας, ιδίως εάν η επιχείρηση διαθέτει μεγάλο αριθμό καινοτομιών προϊόντος με ποικίλα περιθώρια κέρδους και μερίδια αγορών, που θα πρέπει να υπολογίζονται κατά μέσο όρο. Επίσης, οι αποκρινόμενοι στη στατιστική έρευνα μπορεί να θεωρούν τα δεδομένα σχετικά με το περιθώριο κέρδους και το μερίδιο της αγοράς εξαιρετικά ευαίσθητα. Στο πλαίσιο της συλλογής δεδομένων μπορεί να μειωθεί ο φόρτος απόκρισης ζητώντας σχετικά μεγέθη, όπως τη διαφορά του μέσου περιθωρίου κέρδους των καινοτομιών προϊόντος από το μέσο περιθώριο κέρδους άλλων προϊόντων. Μια άλλη επιλογή είναι να συλλέγονται δεδομένα μόνο σχετικά με το περιθώριο κέρδους και το μερίδιο της αγοράς για τις πιο σημαντικές καινοτομίες προϊόντος.

#### **4.3 Ποσοτικά δεδομένα των αποτελεσμάτων από καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας**

Σε σύγκριση με τις καινοτομίες προϊόντος, οι αποκρινόμενοι στη στατιστική έρευνα μπορεί να δυσκολευτούν περισσότερο να δώσουν εκτιμήσεις σχετικά με τα ποσοτικά αποτελέσματα των καινοτομιών επιχειρησιακής διαδικασίας. Κατά κανόνα, οι επιχειρήσεις δεν συλλέγουν δεδομένα αναφορικά με τη μείωση κόστους χάρη στις καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας. Επίσης, η καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας μπορεί να σχετίζεται με πολύ διαφορετικές μεταξύ τους λειτουργίες, απαιτώντας διαφορετικούς δείκτες για κάθε τύπο επιχειρησιακής διαδικασίας (Davenport, 1993). Μια εναλλακτική λύση είναι να συλλέγονται ποσοτικά δεδομένα σχετικά με την πιο σημαντική καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας της επιχείρησης.

Ένας κατάλληλος δείκτης για ορισμένους τύπους καινοτομιών επιχειρησιακής διαδικασίας είναι το ποσοστό του προσωπικού της επιχείρησης που επηρεάστηκε άμεσα από αυτές τις καινοτομίες κατά τη διάρκεια της περιόδου παρατήρησης. Ο δείκτης αυτός μπορεί να

αξιοποιηθεί στη μέτρηση της επίδρασης των καινοτομιών επιχειρησιακής διαδικασίας σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, δεν δίνει πληροφορίες για το εάν οι καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας είχαν επιτυχία ή εάν είχαν κάποια θετική ή αρνητική επίδραση στις λειτουργίες.

Ένας δεύτερος δείκτης είναι η μεταβολή στις πωλήσεις η οποία θα μπορούσε να αποδοθεί στην καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας. Αυτό το μέγεθος μέτρησης μπορεί να βασίζεται σε καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας που ενισχύουν την αποδοτικότητα και μειώνουν το κόστος ή βελτιώνουν την ποιότητα του προϊόντος. Οι αποκρινόμενοι μπορούν να ερωτηθούν εάν οι καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας οδήγησαν, άμεσα ή έμμεσα, σε αύξηση των πωλήσεων, και αν ναι, να τους ζητηθεί να προσδιορίσουν το μέγεθος της αύξησης σε μια προκαθορισμένη κλίμακα. Οι χρήσιμες κατηγορίες είναι οι εξής: «0%», «περισσότερο από 0% και λιγότερο από 1%», «1% και λιγότερο από 2%», «2% και λιγότερο από 5%», «5% και λιγότερο από 10%» και «10% ή περισσότερο». Ο δείκτης αυτός είναι εννοιολογικά συγγενής με τον δείκτη του μεριδίου των πωλήσεων καινοτομίας για καινοτομίες προϊόντος.

Και οι δύο αυτοί δείκτες ποσοτικών αποτελεσμάτων για την καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας πιθανώς θα είναι δύσκολο να εκτιμηθούν, τόσο για τους αποκρινόμενους που προέρχονται από μεγάλες επιχειρήσεις όσο και στην περίπτωση ειδικών τύπων καινοτομιών επιχειρησιακής διαδικασίας που δεν χρησιμοποιούνται άμεσα σε παραγωγικές δραστηριότητες, όπως στις διοικητικές υπηρεσίες και το μάρκετινγκ. Οι δείκτες είναι καταλληλότεροι για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ή για ερωτήματα που επικεντρώνονται σε καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας οι οποίες συνδέονται άμεσα με τα προϊόντα. Ένα σχετικό παράδειγμα αποτελεί το μερίδιο των πωλήσεων που επηρεάζεται από καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας στην παραγωγή, τη διανομή και την εφοδιαστική.

Πολλές καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας στοχεύουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των λειτουργιών μιας επιχείρησης, αν και είναι συνήθως δύσκολο να αντιστοιχηθεί κάθε επιμέρους καινοτομία με συγκεκριμένα αποτελέσματα. Οι καινοτομίες που ενισχύουν την αποδοτικότητα θα πρέπει, άμεσα ή έμμεσα, να οδηγούν σε χαμηλότερα κόστη σε σύγκριση με το τι συνέβαινε πριν χρησιμοποιηθούν ή σε σύγκριση με καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας που δεν βελτίωσαν την αποδοτικότητα. Προκειμένου να ποσοτικοποιηθεί η μείωση του κόστους που προκύπτει από καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας, οι αποκρινόμενοι μπορούν να ερωτηθούν εάν οι καινοτομίες αυτές οδήγησαν, άμεσα ή έμμεσα, σε μείωση του λειτουργικού κόστους, και αν ναι, ποιο ήταν το μέγεθος της μείωσης αυτής (Piening and Salge, 2015). Τα ερωτήματα σχετικά με τη μείωση του κόστους θα πρέπει να αναφέρονται στο μοναδιαίο κόστος των εκρών ή στο κόστος ανά λειτουργία, έτσι ώστε να αποκλείονται οι μεταβολές στο κόστος που οφείλονται σε αλλαγή κλίμακας και προέρχονται από την αύξηση ή μείωση της παραγωγής ή των λειτουργιών. Προκειμένου να μειωθεί ο φόρτος απόκρισης, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται προκαθορισμένες κατηγορίες απαντήσεων. Η εμπειρία από την εφαρμογή αυτής της προσέγγισης στις στατιστικές έρευνες δείχνει ότι από τη μία κατηγορία απάντησης στην άλλη θα πρέπει να υπάρχει μικρή μεταβολή, όπως «0%», «περισσότερο από 0% και λιγότερο από 2%», «2% και λιγότερο από 5%», «5% και λιγότερο από 10%», «10% και λιγότερο από 20%» και «20% ή περισσότερο».

Άλλες καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας στοχεύουν στη βελτίωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των διαδικασιών, όπως η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα, η ταχύτητα, η ορθότητα, η ακρίβεια ή η φιλικότητα προς τον πελάτη (που σχετίζεται με πολλές επιχειρησιακές διαδικασίες στην παροχή υπηρεσιών). Σε ορισμένες περιπτώσεις, καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας που βελτιώνουν την ποιότητα ενδέχεται να αυξάνουν το μοναδιαίο κόστος,

ωστόσο αυτό το πρόσθετο κόστος μπορεί να καλύπτεται ή και να υπερκαλύπτεται από την αύξηση της αξίας των εκροών.

Οι ποσοτικοί δείκτες για τις καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας που βελτιώνουν την ποιότητα έχουν αναπτυχθεί ως μέρος της διαχείρισης ποιότητας (Powell, 1995). Αφορούν βελτιώσεις στην ταχύτητα των επιχειρησιακών διαδικασιών που οφείλονται σε καινοτομίες (διάρκεια ολοκλήρωσης, χρόνος επεξεργασίας, έγκαιρη παράδοση) και βελτιώσεις στην ποιότητα των εκροών από τις καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας (βαθμός ικανοποίησης του πελάτη, ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, ποσοστό αποδεκτών προϊόντων, ποσοστό επανεπεξεργασίας, ποσοστό υπολειμμάτων). Οι ποσοτικοί δείκτες για πολλά από αυτά τα αποτελέσματα προϋποθέτουν ξεχωριστές κλίμακες για κάθε ερώτημα, όπως για παράδειγμα το μερίδιο των προϊόντων που παραδίδονται εγκαίρως, το μερίδιο των πελατών που έμειναν ικανοποιημένοι από τη διαδικασία, το μερίδιο των υπολειμμάτων (scrap) επί του συνολικού όγκου της παραγωγής ή το μερίδιο των προϊόντων που θα πρέπει να υποστούν επανεπεξεργασία. Στους λοιπούς δείκτες περιλαμβάνονται βελτιώσεις στη διαδικαστική πολυπλοκότητα (αριθμός βημάτων) και στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Ορισμένοι από αυτούς τους ποιοτικούς δείκτες έχουν σχεδιαστεί για διαδικασίες μεταποίησης που παράγουν διακριτά μοναδιαία τελικά προϊόντα και δεν σχετίζονται τόσο με καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας σε βιομηχανίες συνεχούς παραγωγής, όπως η χημική βιομηχανία ή ο τομέας των υπηρεσιών. Άλλοι δείκτες μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε τομέα, όπως ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών (το μερίδιο των πελατών που είναι συνήθως ικανοποιημένοι με το αγαθό ή την υπηρεσία), το ποσοστό των προϊόντων που είναι αποδεκτά (το μερίδιο των λειτουργιών που παράγουν το αναμενόμενο διαδικαστικό αποτέλεσμα) ή ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων. Πολλοί από αυτούς τους δείκτες είναι δύσκολο να εφαρμοστούν ή δεν είναι τόσο κατάλληλοι (π.χ. το ποσοστό των υπολειμμάτων) για επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών

#### 4.4 Δείκτες για την εμφάνιση καινοτομίας και τα χαρακτηριστικά της

Γενικό θέμα	Δείκτης	Σημειώσεις για τον υπολογισμό
<b>Καινοτομίες προϊόντος</b>	Το μερίδιο των επιχειρήσεων με έναν ή περισσότερους τύπους καινοτομίας προϊόντος	Βασίζεται σε λίστα με τους τύπους καινοτομίας προϊόντος. Μπορεί να αναλυθεί ανά τύπο προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας)
<b>Νέες στην αγορά καινοτομίες προϊόντος</b>	Το μερίδιο των επιχειρήσεων με μία ή περισσότερες νέες στην αγορά καινοτομίες προϊόντος (μπορεί επίσης να αφορά νέες στον κόσμο καινοτομίες προϊόντος)	Μπορεί να υπολογιστεί ως κλάσμα με παρονομαστή όλες τις επιχειρήσεις ή μόνο τις καινοτόμες επιχειρήσεις, αναλόγως του πλαισίου χρήσης
<b>Μέθοδος ανάπτυξης καινοτομιών προϊόντος</b>	Το μερίδιο των επιχειρήσεων με έναν ή περισσότερους τύπους καινοτομίας προϊόντος που ανέπτυξαν αυτές τις	Οι κατηγορίες σχετικά με τη μέθοδο ανάπτυξης των καινοτομιών πρέπει να είναι αμοιβαία αποκλειόμενες

	καινοτομίες με απομίμηση, προσαρμογή, συνεργασία ή εξ ολοκλήρου με ίδιους πόρους	* Αφορά μόνο τις καινοτόμες επιχειρήσεις
<b>Άλλα γνωρίσματα της καινοτομίας προϊόντος</b>	Ανάλογα με τα δεδομένα που αντλούνται από κάθε ερώτημα, οι δείκτες μπορεί να αποτυπώνουν τα γνωρίσματα των καινοτομιών προϊόντος (αλλαγές στη λειτουργία, σχεδίαση, εμπειρίες κ.λπ.)	* Δεν αφορά όλες τις επιχειρήσεις
<b>Καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας</b>	Το μερίδιο των επιχειρήσεων με έναν ή περισσότερους τύπους καινοτομίας επιχειρησιακής διαδικασίας	Βασίζεται σε λίστα με τους τύπους καινοτομίας επιχειρησιακής διαδικασίας. Μπορεί να αναλυθεί με βάση τον τύπο επιχειρησιακής διαδικασίας
<b>Νέες στην αγορά καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας</b>	Το μερίδιο των επιχειρήσεων με μία ή περισσότερες νέες στην αγορά καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας	Ανάλογα με τον γενικό σκοπό, μπορεί να υπολογιστεί ως κλάσμα με παρονομαστή όλες τις επιχειρήσεις ή μόνο τις καινοτόμες επιχειρήσεις
<b>Μέθοδος ανάπτυξης καινοτομιών επιχειρησιακής διαδικασίας</b>	Το μερίδιο των επιχειρήσεων με έναν ή περισσότερους τύπους καινοτομίας επιχειρησιακής διαδικασίας που ανέπτυξαν αυτές τις καινοτομίες με απομίμηση, προσαρμογή, συνεργασία ή εξ ολοκλήρου με ίδιους πόρους	Οι κατηγορίες σχετικά με τη μέθοδο ανάπτυξης των καινοτομιών πρέπει να είναι αμοιβαία αποκλειόμενες * Αφορά μόνο τις επιχειρήσεις με καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας
<b>Καινοτομίες προϊόντος και επιχειρησιακής διαδικασίας</b>	Το μερίδιο των επιχειρήσεων που διαθέτει και καινοτομίες προϊόντος και καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας	Συν-εμφάνιση ειδικών τύπων καινοτομίας σε μια επιχείρηση
<b>Καινοτόμες επιχειρήσεις</b>	Το μερίδιο των επιχειρήσεων που διαθέτει τουλάχιστον μία	Το σύνολο των επιχειρήσεων που διαθέτει είτε καινοτομία προϊόντος είτε καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας

	καινοτομία οποιουδήποτε τύπου	
<b>Καινοτομικές δραστηριότητες που βρίσκονται σε εξέλιξη ή που εγκαταλείφθηκαν</b>	Το μερίδιο των επιχειρήσεων με καινοτομικές δραστηριότητες που βρίσκονται σε εξέλιξη, που εγκαταλείφθηκαν ή που διακόπηκαν προσωρινά	Περιλαμβάνονται μόνο οι επιχειρήσεις με δραστηριότητες που βρίσκονταν σε εξέλιξη ή εγκαταλείφθηκαν χωρίς να οδηγήσουν σε καινοτομία
<b>Καινοτομικά ενεργές επιχειρήσεις</b>	Το μερίδιο των επιχειρήσεων που διαθέτει έναν ή περισσότερους τύπους καινοτομικής δραστηριότητας	Όλες οι επιχειρήσεις με καινοτομικές δραστηριότητες που ολοκληρώθηκαν, βρίσκονται σε εξέλιξη ή εγκαταλείφθηκαν * Μπορεί να υπολογιστεί μόνο για όλες τις επιχειρήσεις

## 5. Κριτήρια προσδιορισμού και αξιολόγησης καινοτομίας σε διάφορα προγράμματα χρηματοδότησης

### 5.1 Καθορισμός καινοτομίας στο πλαίσιο του Μέτρου 19 «Στήριξη για Τοπική Ανάπτυξη μέσω του LEADER» του ΠΑΑ 2014-2020

Στο ΦΕΚ: 1839/Β/14.06.2016 που αφορά την Πρόσκληση υποβολής προτάσεων για την επιλογή Στρατηγικών Τοπικής Ανάπτυξης με Πρωτοβουλία Τοπικών Κοινοτήτων στο πλαίσιο του Μέτρου 19 «Στήριξη για Τοπική Ανάπτυξη μέσω του LEADER» προβλέπονται τα εξής όσον αφορά τον καθορισμό των καινοτόμων έργων:

Περιγραφή καινοτόμων έργων, έργων συνεργασίας και έργων συλλογικών δράσεων

Στο πλαίσιο σχεδιασμού και υλοποίησης των τοπικών προγραμμάτων ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί από τις ΟΤΔ στην ενίσχυση και προώθηση των καινοτόμων έργων, των έργων συνεργασίας και των συλλογικών έργων / δράσεων.

#### *Καινοτόμα έργα*

Η Καινοτομία ορίζεται ως «η εφαρμοσμένη χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή ή/και παροχή νέων ή ουσιαστικά βελτιωμένων προϊόντων, διαδικασιών ή/και υπηρεσιών που βρίσκουν άμεσης παραγωγικής, χρηστικής ή/και εμπορικής εφαρμογής». Εναλλακτικά μπορεί να ορισθεί ότι η καινοτομία συνίσταται στην παραγωγή, την αφομοίωση και την εκμετάλλευση με επιτυχία των νέων επιτευγμάτων ή ιδεών στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα.

Μια Καινοτόμα Δράση μπορεί να είναι ριζοσπαστική, ή σταδιακή (ανάλογα με τις αλλαγές σε υφιστάμενες λειτουργίες μιας επιχείρησης) και μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, στους τρόπους παραγωγής τους ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως και στην διοικητική δομή ενός οργανισμού (εσωτερικά ή εξωτερικά σε σχέση με τους πελάτες ή καταναλωτές).

## ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Ως τεχνολογική καινοτομία ορίζεται:

α. Η εισαγωγή στην αγορά ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου σε σχέση με τα βασικά του χαρακτηριστικά, τις τεχνικές προδιαγραφές, το ενσωματωμένο λογισμικό ή άλλα μη υλικά συστατικά, προστιθέμενες χρήσεις ή τη φιλικότητα προς τον χρήστη, προϊόντος (υλικού αγαθού ή υπηρεσίας), ή,

β. Η εισαγωγή στην επιχείρηση μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου παροχής και διανομής ή διαδικασίας υποστήριξης για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες. Το αποτέλεσμα (της διαδικασίας) θα πρέπει να είναι σημαντικό σε σχέση με τον όγκο της παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων ή το κόστος παραγωγής και διανομής. Καθαρά οργανωτικές ή διοικητικές μεταβολές δεν περιλαμβάνονται στην τεχνολογική καινοτομία.

Επιπρόσθετα, η τεχνολογική καινοτομία πρέπει να βασίζεται στα αποτελέσματα νέων τεχνολογικών εξελίξεων, νέων συνδυασμών υπάρχουσών τεχνολογιών ή στη χρησιμοποίηση άλλου είδους γνώσεων που αποκτήθηκαν από την επιχείρηση. Οι μεταβολές καθαρά αισθητικής φύσεως δεν περιλαμβάνονται.

## ΜΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Οργανωτική μη τεχνολογική καινοτομία είναι η εφαρμογή νέων μεθόδων ή μεταβολών των μεθόδων, όσον αφορά τη δομή ή τη διοίκηση της επιχείρησης, που αποσκοπούν στη βελτίωση της χρήσης των γνώσεων στην επιχείρηση, της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή της αποτελεσματικότητας των ροών εργασίας.

Μη τεχνολογική καινοτομία εμπορίας είναι η εφαρμογή νέων ή βελτιωμένων σχεδίων ή μεθόδων πώλησης που αποσκοπούν στην αύξηση της ελκυστικότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή στην είσοδο σε νέες αγορές.

Α) Παραδείγματα του τι μπορεί να αφορά η τεχνολογική καινοτομία

Ο κατάλογος είναι ενδεικτικός και δεν εξαντλεί όλες τις περιπτώσεις.

### 1. Βιομηχανία / Παραγωγή

Καινοτομία προϊόντος / διαδικασίας

- Νέες μέθοδοι στην παρασκευή τελικών και άλλων προϊόντων / υπηρεσιών με νέες πρώτες ύλες
- Χρήση νέων φιλικών προς το περιβάλλον υλικών
- Προϊόντα βιοτεχνολογίας
- Νέες ενεργειακές τεχνολογίες στον πρωτογενή τομέα
- Φάρμακα βιολογικής βάσης
- Νέες διαγνωστικές μέθοδοι στην ιατρική ή στην παραγωγή
- Τεχνολογίες αισθητήρων
- Προϊόντα για την παροχή προστασίας του χρήστη ή περιβάλλοντος
- Συστήματα ολικής διαχείρισης απορριμμάτων ή αποβλήτων
- Αξιοποίηση απορριμμάτων / αποβλήτων.
- Μείωση ενεργειακής κατανάλωσης ανά μονάδα προϊόντος / υπηρεσίας

- Ενσωμάτωση «πράσινων» τεχνολογιών στην παραγωγική / παροχή υπηρεσιών
- Μέθοδος μέτρησης και ελέγχου διαδικασιών ή/και ποιότητας των προϊόντων με αισθητήρες
- Συστήματα που μετρούν και ελέγχουν τα αποθέματα των προϊόντων
- Εισαγωγή μεθόδων που στηρίζονται σε ψηφιακές τεχνολογίες για την ανάπτυξη της παραγωγής (π.χ. αυτοματοποιημένη γραμμή παραγωγής)
- Εισαγωγή προγραμμάτων προσομοίωσης για τον έλεγχο και τη βελτιστοποίηση των τελικών ή και των ενδιάμεσων μεθόδων της παραγωγής και των προϊόντων

## 2. Εμπόριο - Χονδρικό Εμπόριο

### Καινοτομία «προϊόντος» ή διαδικασίας

- Εισαγωγή οικολογικών προϊόντων στη σειρά των αγαθών
- Νέα είδη υπηρεσιών πιστοποίησης
- Εισαγωγή επιπρόσθετων υπηρεσιών: συνδυασμένες υπηρεσίες (π.χ. τεχνικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, εξέταση και πιστοποίηση υπηρεσιών)
- Πώληση απευθείας στον πελάτη - Ηλεκτρονική ανταλλαγή προϊόντων
- Μείωση ενεργειακού «αποτυπώματος» παραγωγικών διαδικασιών
- Μέθοδοι εντοπισμού και ελέγχου των φορτίων
- Ψηφιακός χειρισμός προϊόντων
- Εισαγωγή καναλιών άμεσης επανατροφοδότησης μεταξύ πελάτη-παραγωγού
- Ηλεκτρονικοί κατάλογοι (π.χ. σε οπτικούς δίσκους)
- Κέντρα εξυπηρέτησης πελατών για συντονισμό όλων των απαιτήσεων των πελατών

## 3. Άλλες περιπτώσεις καινοτομίας

- Ανάπτυξη εφαρμογών λογισμικού για καινοτόμες εφαρμογές (π.χ. αγροτικό τομέα)
- Ανάπτυξη ευέλικτου και φιλικού προς το χρήστη λογισμικού
- Υπηρεσίες βιομηχανικού σχεδιασμού πρωτότυπου προϊόντος / διεργασίας / παροχής υπηρεσίας.
- Ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών εξομοίωσης και μοντελοποίησης.
- Εξ' αποστάσεως συντήρηση λογισμικού και παροχή συμβουλών
- Παροχή νέων εφαρμογών και προγραμμάτων πολυμέσων
- Εφαρμογές εκπαίδευσης εξ αποστάσεως
- Εφαρμογή θερμογραφικών και μεθόδων / τεχνικών μη – καταστροφικών ελέγχων στην αποτίμηση τεχνικών συστημάτων.
- Εφαρμογές τηλεματικής και ψηφιακών συστημάτων μετάδοσης.
- Εφαρμογές τηλε-ιατρικής

## Β) Παραδείγματα του τι μπορεί να είναι μη τεχνολογική καινοτομία

Είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ της τεχνολογικής καινοτομίας προϊόντων και διαδικασιών και της μη τεχνολογικής καινοτομίας (οργάνωσης και εμπορίας). Για παράδειγμα:



- Τα πιστοποιητικά ISO ή η εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου ποιότητας είναι τεχνολογική καινοτομία μόνο όταν συνδέονται άμεσα με την εισαγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων διαδικασιών.
- Η δημιουργία μίας απλής ιστοσελίδας με πληροφορίες, χωρίς on-line νέες και πρωτότυπες υπηρεσίες δεν αποτελεί καινοτομία. Αν υπάρχουν οι πρωτότυπες υπηρεσίες τότε αποτελεί παράδειγμα μη τεχνολογικής καινοτομίας.
- Οι οργανωτικές καινοτομίες θεωρούνται τεχνολογικές μόνο στην περίπτωση που βασίζονται σε νέες τεχνολογικές εφαρμογές και επιφέρουν μετρήσιμες αλλαγές στην απόδοση, για παράδειγμα αύξηση στην παραγωγικότητα ή στις πωλήσεις.

#### **Τι δεν είναι καινοτομία οποιασδήποτε μορφής.**

Ένα σημαντικό κριτήριο για όλα τα είδη καινοτομίας είναι ότι πρέπει να περιέχουν μία σημαντική αλλαγή / διαφοροποίηση στα υπάρχοντα προϊόντα (αγαθά ή υπηρεσίες), τις διαδικασίες, τις μεθόδους εμπορίας ή τις οργανωτικές δομές και πρακτικές της επιχείρησης. Δεν είναι λοιπόν καινοτομία αλλαγές οι οποίες:

(1) έχουν μικρή σημασία ή εμβέλεια ή δεν επιφέρουν ικανό βαθμό νεωτερισμού στην επιχείρηση όπως:

- διακοπή χρήσης μίας διαδικασίας, μεθόδου εμπορίας ή εμπορικής εκμετάλλευσης ενός προϊόντος,
- αλλαγές προερχόμενες αποκλειστικά από μεταβολές των τιμών των παραγωγικών συντελεστών,
- απλή αντικατάσταση ή αναβάθμιση ενός προϊόντος ή διαδικασίας ή συσκευασίας
- παραγωγή επί παραγγελία
- εποχιακές και άλλες κυκλικές μεταβολές.

(2) επιφέρουν “άλλες δημιουργικές βελτιώσεις”, όπου ο νεωτερισμός δεν αφορά τη χρήση ή τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά απόδοσης των προϊόντων, ούτε τον τρόπο παραγωγής ή και διανομής τους, αλλά την αισθητική ή άλλες υποκειμενικές ιδιότητες, όπως αλλαγές που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό στη μόδα ή γενικά αλλαγές αισθητικής φύσεως.

#### **5.2 Καθορισμός διαδικασιών για τον χαρακτηρισμό των προϊόντων, των παραγωγικών διαδικασιών και των υπηρεσιών ως καινοτομικών στο πλαίσιο του καθεστώτος Ενισχύσεων Καινοτομικού Χαρακτήρα του Αναπτυξιακού ν. 4399/2016 (ΦΕΚ 4653/18-10-2018)**

##### **Άρθρο 1 Πεδίο εφαρμογής**

Με την παρούσα ορίζονται οι διαδικασίες και τα κριτήρια για τον χαρακτηρισμό των προϊόντων, των παραγωγικών διαδικασιών και των υπηρεσιών ως καινοτομικών, προκειμένου να δύνανται τα αντίστοιχα επενδυτικά σχέδια Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων να εντάσσονται, με την πλήρωση και των λοιπών προϋποθέσεων, στο καθεστώς Ενισχύσεων Καινοτομικού Χαρακτήρα του ν. 4399/2016.

##### **Άρθρο 2 Ορισμοί**

**Καινοτομία:** Η αξιοποίηση υφιστάμενης ή/και νέας γνώσης ή/και η μετατροπή μιας υφιστάμενης ή/και νέας ιδέας σε νέο ή ουσιαστικά βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική

μέθοδο παραγωγής ή διανομής, βιομηχανικά πρωτότυπα ή επιχειρηματικά και οργανωτικά μοντέλα που οδηγούν σε κοινωνικό ή οικονομικό όφελος και εισάγονται με επιτυχία σε μια υφιστάμενη αγορά ή μπορούν να δημιουργήσουν νέες αγορές, καθώς και τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής.

*Καινοτομικό προϊόν, υπηρεσία ή διεργασία:* Κάθε νέο ή ουσιωδώς βελτιωμένο σε σχέση με τη σύγχρονη τεχνολογία στο σχετικό κλάδο προϊόν, υπηρεσία ή διεργασία, η ανάπτυξη των οποίων ενέχει κίνδυνο τεχνολογικής ή βιομηχανικής αποτυχίας.

*Οργανωτική καινοτομία:* Η εφαρμογή νέων οργανωτικών μεθόδων στις επιχειρηματικές πρακτικές, στην οργάνωση του χώρου εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις μιας επιχείρησης' εξαιρούνται οι αλλαγές που βασίζονται σε οργανωτικές μεθόδους που ήδη χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση, οι αλλαγές στη στρατηγική διαχείρισης, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, η παύση χρήσης μιας διαδικασίας, η απλή αντικατάσταση ή επέκταση κεφαλαίου, οι αλλαγές που απορρέουν αμιγώς από αλλαγές στις τιμές των συντελεστών, η προσαρμογή στις ανάγκες του χρήστη, η κατά τόπους προσαρμογή, οι τακτικές, εποχικές και άλλες κυκλικές αλλαγές και η εμπορία νέων ή ουσιωδώς βελτιωμένων προϊόντων.

*Διαδικαστική καινοτομία:* Η εφαρμογή νέων ή ουσιωδώς βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής ή διανομής (περιλαμβανομένων σημαντικών αλλαγών σε τεχνικές, εξοπλισμό ή λογισμικό)' εξαιρούνται οι ελάχιστες αλλαγές ή βελτιώσεις, η αύξηση της παραγωγικής ικανότητας ή της ικανότητας παροχής υπηρεσιών μέσω της προσθήκης μεταποιητικών ή εφοδιαστικών συστημάτων που είναι παρόμοια με αυτά που χρησιμοποιούνται ήδη, η παύση χρήσης μιας διεργασίας, η απλή αντικατάσταση ή επέκταση κεφαλαίου, οι αλλαγές που απορρέουν αμιγώς από αλλαγές στις τιμές των συντελεστών, η προσαρμογή στις ανάγκες του χρήστη, η κατά τόπους προσαρμογή, οι τακτικές, εποχικές και άλλες κυκλικές αλλαγές, καθώς και η εμπορία νέων ή ουσιωδώς βελτιωμένων προϊόντων.

*Νέα και καινοτόμος τεχνολογία:* Νέα και μη δοκιμασμένη τεχνολογία σε σύγκριση με τη σύγχρονη τεχνολογία του κλάδου, η οποία ενέχει κίνδυνο τεχνολογικής ή βιομηχανικής αποτυχίας και δεν αποτελεί βελτιστοποίηση ή κλιμάκωση υφιστάμενης τεχνολογίας.

*Μεταφορά γνώσης:* Κάθε διαδικασία με στόχο την απόκτηση, συγκέντρωση και ανταλλαγή ρητής και σιωπηρής γνώσης, καθώς και δεξιοτήτων και προσόντων, σε οικονομικές και μη οικονομικές δραστηριότητες, όπως είναι η ερευνητική συνεργασία, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, η αδειοδότηση, η δημιουργία τεχνοβλαστών, οι δημοσιεύσεις και η κινητικότητα των ερευνητών και λοιπού προσωπικού που συμμετέχει στις εν λόγω δραστηριότητες. Πέραν της επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης, περιλαμβάνει και άλλα είδη γνώσης, όπως γνώση χρήσης προτύπων και κανονισμών που τα περιλαμβάνουν και γνώση περιβαλλόντων πραγματικών συνθηκών λειτουργίας και μεθόδων οργανωτικής καινοτομίας, καθώς και διαχείριση γνώσεων σχετικά με τον καθορισμό, την απόκτηση, την προστασία, την προάσπιση και την εκμετάλλευση άυλων περιουσιακών στοιχείων.

*Έρευνα και Ανάπτυξη (E και A):* Η δημιουργική εργασία η οποία καλύπτει τις δραστηριότητες της βασικής και της εφαρμοσμένης έρευνας και πραγματοποιείται σε συστηματική βάση με σκοπό την αύξηση του αποθέματος της γνώσης, συμπεριλαμβανομένης της γνώσης του ανθρώπου, του πολιτισμού και της κοινωνίας, καθώς και η χρήση του αποθέματος της γνώσης για την ανάπτυξη νέων εφαρμογών.

Εξειδικευμένο επιστημονικό και ερευνητικό δυναμικό: Προσωπικό που διαθέτει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και τουλάχιστον πενταετή σχετική επαγγελματική ή ερευνητική πείρα, στην οποία μπορεί να περιλαμβάνονται οι διδακτορικές σπουδές.

### Άρθρο 3 Διαδικασίες και κριτήρια χαρακτηρισμού καινοτομίας

1. Για τον χαρακτηρισμό των προϊόντων, των παραγωγικών διαδικασιών και των υπηρεσιών ως καινοτομικών απαιτείται σχετική βεβαίωση από την Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ) του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, στην οποία βεβαιώνεται ότι τα επενδυτικά σχέδια αφορούν στην ανάπτυξη τεχνολογίας ή/και στην δια της τεχνολογικής ανάπτυξης παροχή υπηρεσιών, παραγωγή καινοτόμων προϊόντων ή στην εισαγωγή διαδικαστικών ή οργανωτικών καινοτομιών σύμφωνα με την παράγραφο 2 του άρθρου 47 του ν. 4399/2016. Συγκεκριμένα, η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ) επιβεβαιώνει ότι τα υπό εξέταση επενδυτικά σχέδια πληρούν μία από τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

i) αξιοποιούν αποτελέσματα έρευνας και ανάπτυξης, εφόσον αποδεικνύεται η συνάφεια των ερευνητικών αποτελεσμάτων και του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας και η επένδυση συνίσταται στην εμπορική εκμετάλλευση του παραχθέντος ερευνητικού αποτελέσματος,

ii) επιδιώκουν τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό τους με τη χρήση διαδικαστικών και οργανωτικών καινοτομιών, με έργα και προγράμματα ανάπτυξης και αξιοποίησης εξειδικευμένου επιστημονικού και ερευνητικού δυναμικού,

iii) αποσκοπούν στην εφαρμοσμένη χρήση της γνώσης για τη δημιουργία νέων ή βελτιωμένων προϊόντων, διαδικασιών και υπηρεσιών, που θα τυγχάνουν άμεσης παραγωγικής και εμπορικής αποδοχής.

2. Για την έκδοση της ανωτέρω βεβαίωσης εξετάζεται η πλήρωση, στο προτεινόμενο επενδυτικό σχέδιο, μιας έκτων παρακάτω τριών περιπτώσεων:

A. Η επιχείρηση έχει επιτυχώς υλοποιήσει χρηματοδοτούμενο ερευνητικό έργο στο πλαίσιο δράσεων ΕΣΠΑ ή ανταγωνιστικών προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κοινοτικών πρωτοβουλιών και συγκεκριμένα στα HORIZON 2020... κ.ά. Στην περίπτωση αυτή, το κατατεθέν επενδυτικό σχέδιο θα πρέπει να αφορά στην εμπορική εκμετάλλευση του ερευνητικού αποτελέσματος που προέκυψε από το εν λόγω ερευνητικό έργο. Για την αξιολόγηση της συνδρομής των όρων της περίπτωσης αυτής, η ενδιαφερόμενη επιχείρηση καταθέτει στην ΓΓΕΤ:

α) Απόφαση ένταξης/χρηματοδότησης ή υπογεγραμμένη σύμβαση για υλοποίηση ερευνητικού έργου στο πλαίσιο σχετικής προκήρυξης Δράσης, η οποία έχει εκδοθεί είτε από την Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, είτε από Περιφέρεια της χώρας, ή στο πλαίσιο προκήρυξης από την Ευρωπαϊκή Ένωση σχετικού ερευνητικού Προγράμματος (Ανταγωνιστικού ή Πρωτοβουλίας), συνοδευόμενη από το Τεχνικό Παράρτημα Έργου, την τελική έκθεση πιστοποίησης του έργου από αρμόδιο όργανο του φορέα χρηματοδότησης και την Απόφαση Ολοκλήρωσης και Αποδοχής Αποτελεσμάτων του ερευνητικού έργου.

β) Τεκμηρίωση της συνάφειας και δυνατότητας αξιοποίησης και εμπορικής εκμετάλλευσης του παραχθέντος ερευνητικού αποτελέσματος σε σχέση με το υπό κατάθεση επενδυτικό σχέδιο.

Β. Η επιχείρηση διαθέτει τίτλο προστασίας με ισχύ στην Ελλάδα που έχει εκδοθεί στο όνομα της ή εκ μεταβίβασης ή τίτλο του οποίου κατέχει τα αποκλειστικά δικαιώματα εκμετάλλευσης στην Ελλάδα, όπως: δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, εξαιρουμένου του πιστοποιητικού υποδείγματος χρησιμότητας, δίπλωμα τροποποίησης για εφευρέσεις που αποτελούν τροποποίηση προηγούμενης εφεύρεσης, που προστατεύεται ήδη με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, συμπληρωματικό πιστοποιητικό προστασίας για φάρμακα (για μεγαλύτερη χρονική προστασία ενός φαρμάκου υπό τις προϋποθέσεις της ισχύουσας νομοθεσίας), συμπληρωματικό πιστοποιητικό προστασίας για φυτοπροστατευτικά προϊόντα (για μεγαλύτερη χρονική προστασία ενός φυτοπροστατευτικού προϊόντος υπό τις προϋποθέσεις της ισχύουσας νομοθεσίας), πιστοποιητικό καταχώρισης για τις τοπογραφίες προϊόντων ημιαγωγών, πιστοποιητικό καταχώρισης βιομηχανικού σχεδίου ή υποδείγματος, πνευματικά δικαιώματα επί λογισμικού.

Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει:

1. Το αντικείμενο του τίτλου προστασίας να σχετίζεται σαφώς με το αντικείμενο του επενδυτικού σχεδίου.
2. Ο τίτλος προστασίας να είναι σε ισχύ και το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ των ημερομηνιών απόκτησής του και κατάθεσης του επενδυτικού σχεδίου να μην υπερβαίνει τα τρία έτη. Για την αξιολόγηση της συνδρομής των όρων της περίπτωσης αυτής, η ενδιαφερόμενη επιχείρηση καταθέτει στην ΓΓΕΤ:

α) Αντίγραφο του τίτλου, αποδεικτικά ισχύος αυτού ή αντίγραφο της σύμβασης μεταβίβασης ή της σύμβασης για την εκχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης. Τα προερχόμενα από το εξωτερικό έγγραφα πρέπει να είναι μεταφρασμένα και να φέρουν την επισημείωση (Apostille) της σύμβασης της Χάγης της 5ης Οκτωβρίου 1961 κατά τις διατάξεις του ν. 1947 (ΦΕΚ Α'188/27.11.1984) ή επικύρωση από ελληνική προξενική ή διπλωματική αρχή.

β) Τεκμηρίωση της συνάφειας και της δυνατότητας αξιοποίησης του αντικειμένου του τίτλου προστασίας σε σχέση με το υπό κατάθεση επενδυτικό σχέδιο.

Γ. Στις περιπτώσεις που τα κατατεθειμένα επενδυτικά σχέδια δεν πληρούν τα διαλαμβανόμενα στις προηγούμενες περιπτώσεις Α και Β, ο καινοτομικός χαρακτήρας του επενδυτικού σχεδίου αξιολογείται με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

*Κριτήριο 1ο.* Αξιολογείται ο βαθμός καινοτομικότητας/βαθμός τεχνολογικής διαφοροποίησής του προς ανάπτυξη προϊόντος, παραγωγικής διαδικασίας ή υπηρεσίας. Προς τούτο διερευνάται αν τα υπό αξιολόγηση προϊόντα, διαδικασίες ή υπηρεσίες παράγονται ή αναπτύσσονται εγχωρίως από άλλες επιχειρήσεις αυτούσια ή παραλλαγμένα, αξιολογείται η εξέλιξη των σχετικών τεχνολογιών την τελευταία 5ετία και συσχετίζεται με αυτές η περιγραφόμενη στο επενδυτικό σχέδιο τεχνολογία. Βαθμολογία: Μικρή 0-3, Μεσαία 4-7, Μεγάλη 8-10, συντελεστής 40%. Για τους σκοπούς της αξιολόγησης του ανωτέρω κριτηρίου υποβάλλεται στην ΓΓΕΤ αναλυτική τεχνική έκθεση που περιλαμβάνει:

α) Τεχνική περιγραφή και σχέδια του νέου ή ουσιαδώς βελτιωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας ή ανάλυση της φερόμενης διαδικαστικής ή οργανωτικής καινοτομίας.

β) Τεκμηρίωση της παροχής από το νέο προϊόν ή την νέα υπηρεσία ή την νέα διαδικασία νέων υπηρεσιών προς τον άνθρωπο ή της αισθητής βελτίωσης αυτών έναντι των παρεχομένων υπηρεσιών από τα ήδη παραγόμενα ή τις ήδη προσφερόμενες υπηρεσίες.

γ) Τεκμηρίωση της μη επιβάρυνσης του περιβάλλοντος και της υγείας του ανθρώπου από το νέο (καινοτόμο) προϊόν ή υπηρεσία ή διαδικασία.

*Κριτήριο 2ο.* Αξιολογείται η τυχόν αξιοποίηση αποτελεσμάτων έρευνας και ανάπτυξης. Προς τούτο εξετάζεται εάν η επιχείρηση έχει επιτυχώς υλοποιήσει έργο έρευνας και ανάπτυξης με ίδια μέσα (αυτοχρηματοδότηση) ή μέσω χρηματοδοτούμενου ερευνητικού έργου το οποίο δεν περιλαμβάνεται στις κατηγορίες της περίπτωσης Α σαφώς σχετιζόμενο με το αντικείμενο του επενδυτικού σχεδίου. Βαθμολογία: Ναι 10, Όχι 0, συντελεστής 10%. Για την αξιολόγηση του ανωτέρω κριτηρίου υποβάλλονται:

α) Βεβαίωση της ΓΓΕΤ για την εκτέλεση ερευνητικού έργου με ίδια μέσα σύμφωνα με το άρθρο 22<sup>Α</sup> του ν. 4172/2013 (Α' 167), όπως ισχύει και την αρ. 109343/12/29-7-2017 απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, του Υπουργού και της Υφυπουργού Οικονομικών «Κριτήρια χαρακτηρισμού δαπανών επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας των επιχειρήσεων» (Β' 2351) ή, σε περίπτωση χρηματοδοτούμενου ερευνητικού έργου κατά τα άνω, οποιοδήποτε έγγραφο ή στοιχείο το περιγράφει και τεκμηριώνει την επιτυχή υλοποίησή του.

β) Τεκμηρίωση της συνάφειας και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων έρευνας και ανάπτυξης σε σχέση με το υπό κατάθεση επενδυτικό σχέδιο.

*Κριτήριο 3ο.* Αξιολογείται εάν η επιχείρηση έχει χρηματοδοτηθεί κατά τα 2 τελευταία έτη μέσω του θεσμού του venture capital (κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών) ή από κάποιο επιχειρηματικό άγγελο (business angel), που είναι μέλος ενός δικτύου επιχειρηματικών αγγέλων. Βαθμολογία: Ναι 10, Όχι 0, συντελεστής 15%. Για την πλήρωση του ανωτέρω κριτηρίου υποβάλλεται το ισχύον καταστατικό της εταιρείας, στο οποίο θα πρέπει να απεικονίζεται η μετοχική σύνθεση της εταιρείας και θα εμφανίζεται η συμμετοχή εταιρείας επιχειρηματικών συμμετοχών.

*Κριτήριο 4ο.* Αξιολογείται εάν η επιχείρηση έχει λάβει κατά τους τελευταίους 24 μήνες βραβείο έρευνας και ανάπτυξης ή βραβείο καινοτομίας. Βαθμολογία: Ναι 10, Όχι 0, συντελεστής 10% Για να τύχει βαθμολόγησης το ανωτέρω κριτήριο θα πρέπει να υποβληθεί ακριβές αντίγραφο του πιστοποιητικού απονομής βραβείου.

*Κριτήριο 5ο.* Αξιολογείται ο βαθμός αξιοποίησης από την επιχείρηση εξειδικευμένου επιστημονικού και ερευνητικού δυναμικού στον τομέα του υπό εξέταση επενδυτικού σχεδίου. Βαθμολογία: Σημαντική αξιοποίηση 10, μέτρια αξιοποίηση 5, καθόλου 0, συντελεστής 15% Για την πλήρωση του ανωτέρω κριτηρίου υποβάλλονται στην ΓΓΕΤ:

α) Βιογραφικά σημειώματα των εξειδικευμένων στελεχών με αναφορά των συναφών προς το επενδυτικό σχέδιο προσόντων και περιγραφή (job description) των αντίστοιχων θέσεων εργασίας, β) Περιγραφή του τρόπου αξιοποίησης και συμβολής του εξειδικευμένου δυναμικού στο υπό κατάθεση επενδυτικό σχέδιο.

*Κριτήριο 6ο.* Αξιολογείται εάν η επιχείρηση έχει δημοσιεύσει κατά τους τελευταίους 24 μήνες σε επιστημονικό περιοδικό με κριτές ή σε πρακτικά επιστημονικού συνεδρίου με κριτές άρθρο ή εργασία το αντικείμενο των οποίων σαφώς σχετίζεται με αυτό του επενδυτικού σχεδίου.

Βαθμολογία: Ναι 10, Όχι 0, συντελεστής 10%. Για τους σκοπούς της αξιολόγησης του ανωτέρω κριτηρίου υποβάλλονται:

α) Αντίγραφα των επιστημονικών άρθρων ή εργασιών, τα οποία έχουν δημοσιευθεί σε επιστημονικά περιοδικά ή περιλαμβάνονται σε πρακτικά συνεδρίων και έχουν αξιολογηθεί από κριτές.

β) Τεκμηρίωση της συνάφειας του αντικειμένου του δημοσιευμένου άρθρου ή εργασίας με το αντικείμενο του υπό κατάθεση επενδυτικού σχεδίου. Η συνολική βαθμολογία που συγκεντρώνει η επενδυτική πρόταση θα πρέπει να είναι ίση ή μεγαλύτερη του 6, προκειμένου να εκδώσει η ΓΓΕΤ την βεβαίωση που προβλέπεται στην παράγραφο 1 του άρθρου 3, στην οποία επιπρόσθετα θα ορίζεται εάν η καινοτομία αφορά προϊόν, παραγωγική διαδικασία ή υπηρεσία.

3. Για την εξέταση συνδρομής οποιασδήποτε εκ των περιπτώσεων της προηγούμενης παραγράφου, πέραν των αναφερομένων σε αυτές δικαιολογητικών, ο ενδιαφερόμενος φορέας προσκομίζει επιπρόσθετα στην ΓΓΕΤ:

i. Περιγραφή του αντικειμένου του επενδυτικού σχεδίου. Η περιγραφή αυτή θα πρέπει να ταυτίζεται με την αντίστοιχη ενότητα της οικονομικοτεχνικής μελέτης η οποία θα υποβληθεί, από τον Φορέα του επενδυτικού σχεδίου, μέσω του Πληροφοριακού Συστήματος Κρατικών Ενισχύσεων (ΠΣΚΕ), στην αρμόδια Υπηρεσία, συνημμένη της αίτησης υπαγωγής του στο καθεστώς Ενισχύσεων Καινοτομικού Χαρακτήρα του ν. 4399/2016.

ii. Στην περίπτωση συνεργατικών έργων, συμφωνητικό συνεργασίας σε ισχύ, στο οποίο θα αποτυπώνεται με σαφήνεια ο καταμερισμός των δικαιωμάτων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

4. Στη βεβαίωση καινοτομίας που εκδίδεται από τη ΓΓΕΤ επισυνάπτεται η υποβαλλόμενη από τον Φορέα του επενδυτικού σχεδίου περιγραφή του αντικειμένου του επενδυτικού σχεδίου.

### **5.3 Πρόσκληση υποβολής προτάσεων με τίτλο: «Επενδυτικά Σχέδια Καινοτομίας» στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κεντρική Μακεδονία 2014-2020»**

Στάδιο Γ

Η αξιολόγηση του σταδίου Γ γίνεται ανά ομάδα κριτηρίων οι οποίες περιλαμβάνουν διακριτά κριτήρια. Η βαθμολογία κάθε ομάδας κριτηρίων προκύπτει από το άθροισμα της βαθμολογίας και πρέπει να τηρεί ελάχιστο μερικό αποτέλεσμα. Η βαθμολογία κάθε κριτηρίου προκύπτει από το βαθμό αξιολόγησης επί του συντελεστή στάθμισης του. Η συνολική βαθμολογία του επενδυτικού σχεδίου προκύπτει από το άθροισμα της βαθμολογίας κάθε ομάδας κριτηρίων επί τον συντελεστή στάθμισης της και πρέπει να τηρεί ελάχιστο συνολικό αποτέλεσμα.

Ομάδα Κριτηρίων Β' (με συντελεστή στάθμισης: 30%)

– Κατάσταση Επιχείρησης:

- ✓ Αγορές - στόχοι της επιχείρησης, όπου αξιολογείται η εξωστρέφεια της επιχείρησης.

- ✓ Μεταβολές στην απασχόληση, όπου αξιολογείται η μεταβολή της απασχόλησης στην επιχείρηση.
- ✓ Μεταβολή κύκλου εργασιών (ΚΕ), όπου αξιολογείται η μεταβολή του κύκλου εργασιών (ΚΕ) της επιχείρησης.
- ✓ **Διπλώματα ευρεσιτεχνίας**, όπου εξετάζεται η ύπαρξη ή μη κατοχυρωμένου διπλώματος ευρεσιτεχνίας(πατέντα).
- ✓ **Διακρίσεις - βραβεύσεις σε διαγωνισμούς**, όπου εξετάζεται αν η επιχείρηση έχει συμμετάσχει σε διαγωνισμούς και έχει βραβευτεί ή διακριθεί σε κάποια κατηγορία.
- ✓ Οργάνωση της επιχείρησης, όπου αξιολογείται υφιστάμενη οργάνωση της επιχείρησης, όπως τεκμηριώνεται από τα δικαιολογητικά της επιχείρησης (π.χ. Συστήματα Διασφάλισης ποιότητας παραγωγικής διαδικασίας, Εμπορικά σήματα, Συστήματα αυτοματοποίησης στην παραγωγή, Συστήματα αυτομ/σης για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της "παραγωγικής" διαδικασίας, Εξειδικευμένα Λογισμικά, κλπ).

Ομάδα Κριτηρίων Γ' (με συντελεστή στάθμισης: 70%)

**– Σαφήνεια Επενδυτικού Σχεδίου, όπου εξετάζονται:**

- ♣ Η σύνδεση με τη Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.
- ♣ Το στάδιο ανάπτυξης και προστιθέμενης αξίας του επενδυτικού σχεδίου, καθώς και η κατανόηση ανταγωνιστικών λύσεων. Δύναται να περιληφθεί και σύγκριση με «ιδεατές», γνωστές εμπορικές λύσεις.
- ♣ Η στόχευση νέων ευκαιριών της αγοράς.
- ♣ Η δυνατότητα ενίσχυσης της ανάπτυξης της εταιρίας.
- ♣ Η πειστικότητα επιδόσεων και αποδοτικότητας («value for money») της πρότασης.
- ♣ Η κατανόηση κινδύνων κι ευκαιριών για την επιτυχή εισαγωγή της καινοτομίας στην αγορά, από τεχνικής κι εμπορικής απόψεως.
- ♣ Η ύπαρξη ζήτησης/αγοράς για την καινοτομία.

**5.4 Πρόγραμμα «Καινοτομία και πράσινη μετάβαση στη μεταποίηση αγροτικών προϊόντων»**

Στο πλαίσιο του προγράμματος «Καινοτομία και πράσινη μετάβαση στη μεταποίηση αγροτικών προϊόντων», δικαιούχοι δύνανται να κριθούν όλα τα νομικά πρόσωπα είτε ανήκουν στις μικρομεσαίες, είτε στις μεγάλες επιχειρήσεις, υπό την προϋπόθεση να δραστηριοποιούνται σε έναν από τους τομείς «Βιομηχανία τροφίμων», «Ποτοποιία», «Παραγωγή προϊόντων καπνού», «Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών», «Αποθήκευση και υποστηρικτικές προς μεταφορά δραστηριότητες», σύμφωνα με τον πίνακα των επιλέξιμων ΚΑΔ και υπό την προϋπόθεση να πληρούν μια από τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

**α.** Είναι Ομάδες Παραγωγών (Ομ.Π.), Οργανώσεις Παραγωγών (Ο.Π.), Ενώσεις Οργανώσεων Παραγωγών, Αγροτικοί Συνεταιρισμοί (ΑΣ), Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις (ΑΕΣ) και Ανώνυμες Εταιρίες των οποίων η πλειοψηφία των μετοχών ανήκει σε Αγροτικούς Συνεταιρισμούς του ν. 4673/2020 «Αγροτικοί Συνεταιρισμοί και άλλες διατάξεις».

**β.** Είναι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις του ν. 4430/2016 και εταιρίες του εμπορικού δικαίου υπό τους ακόλουθους όρους, προϋποθέσεις και περιορισμούς:

**βα.** εφόσον μεταποιούν ή/και εμπορεύονται γεωργικό προϊόν με παραγόμενο, τελικό γεωργικό προϊόν, κατ' ελάχιστον το 40% κατ' έτος, της αξίας των Α' υλών που χρησιμοποιούνται στην ενισχυόμενη επένδυση είναι γεωργικό προϊόν συμβολαιακής γεωργίας,

**ββ.** εφόσον μεταποιούν ή/και εμπορεύονται γεωργικό προϊόν, με τελικό προϊόν μη γεωργικό προϊόν και κατ' ελάχιστον το 40% κατ' έτος, της αξίας του γεωργικού προϊόντος που χρησιμοποιείται, ως Α' ύλη, στην ενισχυόμενη επένδυση, είναι γεωργικό προϊόν συμβολαιακής γεωργίας

**βγ.** η υποχρέωση εφαρμογής της συμβολαιακής γεωργίας ξεκινάει από την ημερομηνία ολοκλήρωσης της υλοποίησης της επένδυσης και τα συμβόλαια είναι τουλάχιστον 3-ετούς διάρκειας

**βδ.** με την πάροδο 3-ετίας από την ολοκλήρωση της υλοποίησης της επένδυσης και εντός προθεσμίας 2 μηνών, ο δικαιούχος υποχρεούται να προσκομίσει ενυπόγραφη βεβαίωση ορκωτού λογιστή όπου θα τεκμηριώνεται η ανωτέρω προϋπόθεση των περιπτώσεων βα) και ββ)

**γ.** Είναι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις του ν. 4430/2016 και εταιρίες του εμπορικού δικαίου, εκτός αυτών της περίπτωσης α) πιο πάνω, οι οποίες εμφανίζουν βαθμό καθετοποίησης σε ποσοστό τουλάχιστον 40%, αξιοποιώντας ιδιοπαραγόμενα αγροτικά προϊόντα. Η υποχρέωση διατήρησης του ποσοστού καθετοποίησης ξεκινάει μετά την ολοκλήρωση της υλοποίησης της επένδυσης και είναι 3-ετής. Με την πάροδο της 3-τίας από την έναρξη της υποχρέωσης καθετοποίησης της παραγωγής και εντός προθεσμίας 2 μηνών, ο δικαιούχος υποχρεούται να προσκομίσει ενυπόγραφη βεβαίωση ορκωτού λογιστή, όπου θα τεκμηριώνεται η ανωτέρω προϋπόθεση.

**δ.** Υπό σύσταση νομικά πρόσωπα, με την προϋπόθεση να ολοκληρώσουν τις διαδικασίες σύστασης πριν την έκδοση της ατομικής τους εγκριτικής απόφασης ενίσχυσης.

#### **ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4: Επένδυση στην καινοτομία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό**

Απαιτείται τουλάχιστον μία δράση σε επενδύσεις με σκοπό την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων ή/και σύγχρονων παραγωγικών μεθόδων και διαδικασιών και περιγράφονται στην υποβαλλόμενη οικονομοτεχνική μελέτη. Ενδεικτικά αναφέρονται επενδύσεις σε σύγχρονα συστήματα τηλε- ελέγχου και καταγραφής/παρακολούθησης της παραγωγικής διαδικασίας.

#### **5.5 Λεπτομέρειες εφαρμογής των Υπομέτρων 16.1 - 16.2 «Ίδρυση και λειτουργία Επιχειρησιακών Ομάδων της Ευρωπαϊκής Σύμπραξης Καινοτομίας για την παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα της γεωργίας» και 16.1 - 16.5 «Συνεργασία για περιβαλλοντικά έργα περιβαλλοντικές πρακτικές και δράσεις για την κλιματική αλλαγή» του Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης (ΠΑΑ) 2014- 2020.**

Άρθρο 9 Σχέδιο δράσης και Επιχειρησιακό σχέδιο

Το σχέδιο δράσης και το επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να περιγράφουν τις ενέργειες για την προώθηση, την ανάπτυξη και τη διάδοση νέων ιδεών, τεχνολογιών, καινοτόμων προϊόντων, με βασικό στόχο την ένταξη τους στην παραγωγική διαδικασία, ή την υιοθέτηση και την προσαρμογή υφιστάμενων τεχνικών / πρακτικών σε νέο γεωγραφικό / περιβαλλοντικό πλαίσιο με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση του κόστους παραγωγής ή/και την αύξηση της προστιθέμενης αξίας των προϊόντων. Ειδικότερα: .....

- **Περιγραφή του προβλήματος ή της ευκαιρίας**, ιδέες που πρόκειται να υλοποιηθεί μέσω του πιλοτικού έργου της Δράσης 2, την αναγκαιότητα εύρεσης λύσης, τη συμβολή



του στη βελτίωση της παραγωγής και στη βιωσιμότητα της γεωργίας / κτηνοτροφίας ή στην προστασία του περιβάλλοντος καθώς και της προσέγγισης που θα ακολουθηθεί για την αντιμετώπιση του προβλήματος ή την εκμετάλλευση της ευκαιρίας.

- **Αναφορά στα ερευνητικά δεδομένα** στα οποία θα αφορά η πιλοτική εφαρμογή του έργου.
- **Περιγραφή των καινοτόμων προϊόντων, τεχνολογιών, διαδικασιών** που θα προκύψουν από την εφαρμογή του πιλοτικού έργου της Δράσης 2 και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.
- Περιγραφή της συμβολής της πρότασης στις περιοχές εστίασης του ΠΑΑ 2014 - 2020, στις Περιφερειακές Στρατηγικές Έξυπνης Εξειδίκευσης ή στη Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης της Χώρας.

### Κριτήρια επιλεξιμότητας δικαιούχου

**Δεν είναι επιλέξιμοι** ως υποψήφιοι για ένταξη στα Υπομέτρα 16.1 – 16.2 και 16.1 – 16.5 και δεν δύναται να κριθούν δικαιούχοι στήριξης οι κάτωθι:

- Ε.Ο. με αντικείμενο που δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως καινοτόμο / πιλοτικό / επιδεικτικό έργο, δεν αφορά σε αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου προβλήματος με πρακτική εφαρμογή ή στην εξερεύνηση μιας ευκαιρίας που θα οδηγήσει σε καινοτομία και δεν συμβάλλει στην παραγωγικότητα και βιωσιμότητα της γεωργίας ή στην προστασία του περιβάλλοντος ή την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή.
- Ε.Ο. με αντικείμενο που δεν στηρίζεται σε ερευνητικά δεδομένα ή σε πιλοτική εφαρμογή εξοπλισμού που έχει προκύψει ως αποτέλεσμα έρευνας και αφορά σε προϊόντα, εξοπλισμό ή διαδικασία που κυκλοφορεί ήδη στην αγορά

### 5.6 ΥΠΟΜΕΤΡΟ 16.1 – 16.2 “ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΣΥΜΠΡΑΞΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΑΣ” ΔΡΑΣΗ 2: «Υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου (project) των Επιχειρησιακών Ομάδων της ΕΣΚ για την παραγωγικότητα και βιωσιμότητα της γεωργίας»

Μ 16.1-16.5: Συνεργασία για περιβαλλοντικά έργα, περιβαλλοντικές πρακτικές και δράσεις για την κλιματική αλλαγή Δράση 2: Υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου (project) των Συνεργασιών με σκοπό την προώθηση δράσεων οι οποίες επιδεικνύουν σεβασμό στην προστασία του περιβάλλοντος και την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή

#### Στοιχεία καινοτομίας της πρότασης

#### Αξιολογείται η πρωτοτυπία της καινοτομίας

Η προτεινόμενη καινοτομία:

- α) Είναι πρωτότυπη στην Ελλάδα μόνο
- β) Είναι πρωτότυπη στην Ελλάδα και διεθνώς

**Αξιολογείται κατά πόσο η προτεινόμενη καινοτομία διαφοροποιείται σε σχέση με τα υφιστάμενα προϊόντα ή τις διαδικασίες που αντικαθιστά, ή βελτιώνει**

Βαθμός διαφοροποίησης τεχνικών - ποιοτικών χαρακτηριστικών της προτεινόμενης καινοτομίας σε σχέση με τα υφιστάμενα:

α) Μικρός ή Αξιόλογος, αλλά όχι ιδιαίτερα σημαντικός Προσαρμογή ή τροποποίηση ενός προϊόντος, μιας διαδικασίας, μιας μεθόδου marketing ή μιας μεθόδου οργάνωσης σε έναν τομέα, μια χρήση ή μια κατάσταση για την οποία δεν έχει χρησιμοποιηθεί προηγουμένως

β) Ιδιαίτερα σημαντικός Βαθιά αλλαγή στην τεχνική, τις συνθήκες χρήσης, τις οργανωσιακές μεθόδους ή τις μεθόδους marketing, η οποία είτε δημιουργεί νέες αγορές, είτε μεταβάλλει την καταναλωτική συμπεριφορά

## 5.7 Η επιλογή καινοτόμων έργων και τα κριτήρια καινοτομίας στο LEADER

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται σταχυολογημένα ορισμένα συμπεράσματα – προτάσεις για το ζήτημα της επιλογής καινοτόμων έργων και τα κριτήρια αξιολόγησης της καινοτομίας στα έργα LEADER με βάση την έρευνα σε διάφορα συστήματα ανά την Ευρώπη αλλά και την εμπειρία υλοποίησης προγραμμάτων LEADER, κυρίως ως τροφή προς προβληματισμό και (ανα)θεώρηση.

- ✓ Τα κριτήρια επιλογής για την καινοτομία δεν πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένα και ακριβή. Προηγούμενες αξιολογήσεις του LEADER έχουν ήδη επισημάνει τον κίνδυνο ότι τα οφέλη του προγράμματος από την άποψη της καινοτομίας μπορεί να χαθούν λόγω περιοριστικών ή λεπτομερών κανόνων επιλογής (επιλεξιμότητας). Τα πολύ αυστηρά κριτήρια μπορεί παρεμποδίσουν την καινοτομία και να περιορίσουν την ανάπτυξη (νέων) ιδεών, ειδικά σε έναν τομέα με τεράστιο εύρος και διαφορετικές προσεγγίσεις / επίπεδα / στόχους σε επίπεδο περιοχής, αγοράς, επιχείρησης.
- ✓ Τα κριτήρια επιλογής θα πρέπει να αποφασίζονται στο σχετικό επίπεδο. Λόγω της ιδιαιτερότητας της προσέγγισης LEADER, είναι απίθανο να προβλεφθεί οποιοδήποτε δυναμικό καινοτομίας μόνο από τις δημόσιες αρχές.
- ✓ Θα ήταν πιο σκόπιμο να θέσουν οι ΟΤΔ τα κριτήρια στο πλαίσιο της τοπικής τους στρατηγικής και των συνθηκών ανάπτυξης της περιοχής τους. Οι ΟΤΔ θα πρέπει να συμβάλουν ενεργά στον καθορισμό των κριτηρίων επιλογής καινοτομίας στο πλαίσιο της τοπικής τους στρατηγικής και στο πλαίσιο της περιοχής τους.
- ✓ Λεπτομερείς περιγραφές του τι σημαίνει καινοτομία (λίστες πιθανών δράσεων / δαπανών) πιθανόν να συνιστούν ανασταλτικό παράγοντα, ειδικά αν αυτές δίνουν την εντύπωση ότι είναι ένα "κλειστό" σύνολο επιλέξιμων τύπων λειτουργιών. Τα καινοτόμα έργα LEADER συχνά επιδιώκουν πολυδιάστατους στόχους, οι οποίοι μπορεί επίσης να εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής άλλων δυνατοτήτων χρηματοδότησης.
- ✓ Δεδομένης της ιδιαιτερότητας της από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση οι ΟΤΔ θα πρέπει να συμμετέχουν, τουλάχιστον, στον καθορισμό κριτηρίων αξιολόγησης της καινοτομίας στην πλαίσιο της τοπικής στρατηγικής.
- ✓ Εκτός από τη θέσπιση σαφών στόχων μέσω της ανάλυσης SWOT, μια τοπική στρατηγική θα πρέπει καταδεικνύει επίσης ότι έχει γίνει μια συζήτηση για την καινοτομία σε τοπικό επίπεδο. Αυτός είναι ένας εφικτός τρόπος για να διασφαλιστεί αυτή η καινοτομία αναγνωρίζεται ως πολύτιμο κριτήριο επιλεξιμότητας κατά την αξιολόγηση μιας πρότασης έργου.

- ✓ Ανά ΟΤΔ και περιοχή μπορεί να υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί της καινοτομίας. Για μια συγκεκριμένη ΟΤΔ στην Ολλανδία, για παράδειγμα (LAG De weidse Veenweiden) η καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνει διαδικασίες προϊόντων, νέες κοινοπραξίες συνεργασίας, νέες αγορές για νέα προϊόντα και νέα προϊόντα. Ωστόσο, για μια άλλη ΟΤΔ (ΟΤΔ Beerze Reusel) σημαίνει καινοτομία νέες κοινοπραξίες συνεργασίας, προϊόντα, καινοτόμες διαδικασίες, ομάδες-στόχοι ή κάτι νέο για την περιοχή.
- ✓ Τα κριτήρια επιλογής όσον αφορά τον καινοτόμο χαρακτήρα των προγραμματισμένων δράσεων θα πρέπει επίσης να περιγράφονται στην Τοπική Στρατηγική, αλλά όχι με τέτοιο τρόπο που θα μπορούσαν να καταστούν κριτήρια εξαίρεσης.
- ✓ Τα κριτήρια επιλογής θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μια σειρά από ποιοτικούς δείκτες που θα ήταν πιο χρήσιμοι να μετρήσουν την καινοτομία από οποιονδήποτε από τους ποσοτικούς δείκτες που είναι διαθέσιμοι επί του παρόντος (βλ. σχετικό κεφάλαιο για τη μέτρηση της καινοτομίας).
- ✓ Το να αποφασίσει η ΟΤΔ για τα κριτήρια επιλογής φαίνεται να είναι η καλύτερη λύση δεδομένων των ιδιαιτεροτήτων της προσέγγισης LEADER. Αυτό σημαίνει ότι η καινοτομία μπορεί να υποδηλώνει διαφορετικές ιδιότητες ανάλογα με το επίπεδο της «ωριμότητας» της περιοχής και της ΟΤΔ.
- ✓ Έκαστη ΟΤΔ έχει στη διάθεσή της (βλ. σχετικό κεφάλαιο) προς αξιολόγηση, επιλογή και συνδυασμό, μια σειρά από κριτήρια (με μεγάλο εύρος δεδομένων που άπτεται της υποκειμενικότητας, της αντικειμενικότητας και της δέουσας τεκμηρίωσης αυτών για την ορθή αξιολόγηση) που προβλέπονται σε άλλα προγράμματα του ΕΣΠΑ που ενισχύουν την καινοτομία.

## Κεφάλαιο 8: Μεθοδολογικοί Οδηγοί για πολιτικές, δράσεις και διαχείριση καινοτομίας

Το Κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) έναν μεθοδολογικό Οδηγό για την ανάλυση των τοπικών αναγκών καινοτομίας
- β) έναν μεθοδολογικό Οδηγό ανάπτυξης, οργάνωσης και διαχείρισης της καινοτομίας,
- γ) έναν μεθοδολογικό Οδηγό δημιουργίας μηχανισμού υποστήριξης της καινοτομίας,
- δ) έναν μεθοδολογικό Οδηγό για την δημιουργία ενός Επιχειρηματικού Επιταχυντή (Business Accelerator),
- ε) έναν μεθοδολογικό Οδηγό για την ανάπτυξη μιας δράσης καινοτομικού Κοινωνικού Πειραματισμού στο πλαίσιο της κοινωνική οικονομίας.

### 1. Μεθοδολογικός οδηγός για την ανάλυση των τοπικών αναγκών καινοτομίας

#### 1.1 Οκτώ βασικά σημεία για την ανάλυση των τοπικών αναγκών καινοτομίας

Ο βασικός στρατηγικός στόχος που επιδιώκει το LEADER είναι η ανάπτυξη κάθε αγροτικής περιοχής μέσω τεσσάρων διαστάσεων:

- οικονομικής, για την προσαρμογή, τη διατήρηση και τη δημιουργία θέσεων εργασίας και επιχειρήσεων,
- κοινωνικής, για την ενίσχυση της συνοχής και της ενσωμάτωσης,
- πολιτιστικής, για την οικειοποίηση και την ενίσχυση της πολιτιστικής κληρονομιάς, την ανοικοδόμηση και την ενίσχυση της τοπικής ταυτότητας,
- περιβαλλοντικής, για τη διατήρηση και ανανέωση των διαθέσιμων πόρων.

Το διακύβευμα είναι η βιώσιμη ανάπτυξη της περιοχής, λαμβάνοντας υπόψη:

- τις εσωτερικές ευκαιρίες και τους περιορισμούς που συνδέονται με παράγοντες που προκύπτουν από την ιστορία κάθε περιοχής,
- τις εξωτερικές ευκαιρίες και περιορισμούς που απορρέουν από το άνοιγμα των τοπικών οικονομιών.

Η ανάλυση αυτών των ευκαιριών και περιορισμών μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω 8 βασικών σημείων, τα οποία, από ορισμένες απόψεις, μπορούν να αλληλεπικαλύπτονται:

1. Κινητοποίηση του τοπικού πληθυσμού και κοινωνική συνοχή.
2. Πολιτισμός και ταυτότητα της περιοχής.
3. Δραστηριότητες και θέσεις εργασίας.
4. Εικόνα της περιοχής.
5. Μετανάστευση και κοινωνική και επαγγελματική ένταξη.
6. Περιβάλλον, η διαχείριση του χώρου και των φυσικών πόρων.
7. Ανάπτυξη των τεχνολογιών.
8. Ανταγωνιστικότητα και πρόσβαση στις αγορές.

Γύρω από αυτά τα οκτώ βασικά σημεία, κάθε περιοχή είναι σε θέση να προσδιορίσει και να αναλύσει τις συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετωπίζει, όπως για παράδειγμα:

- ✓ ενίσχυση των πρακτικών συμμετοχής του πληθυσμού,

- ✓ ενίσχυση της ταυτότητας της περιοχής,
- ✓ διαφοροποίηση και προσαρμογή των δραστηριοτήτων και των υπηρεσιών,
- ✓ ανανέωση της εικόνας της περιοχής,
- ✓ ενσωμάτωση νέων εργαζομένων ή διαχείριση της αγροτικής εξόδου,
- ✓ ανάδειξη της φυσικής κληρονομιάς,
- ✓ διαχείριση των νέων τεχνολογιών,
- ✓ διαχείριση της ανταγωνιστικότητας και της πρόσβασης στις αγορές.

Η καινοτομία, είτε πρόκειται για τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, είτε για την εφαρμογή νέων διαδικασιών, μεθόδων ή μορφών οργανωτικών μορφών, βρίσκεται στο επίκεντρο της σύγκρισης μεταξύ αυτών των περιορισμών και αυτών των ευκαιριών. Είναι το μέσο για την αντιμετώπιση των κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η περιοχή και αποτελεί μέρος της δυναμικής που επιτρέπει, ειδικότερα:

- να προβλέπει τις αλλαγές και να προσαρμόζεται γρήγορα σε αυτές,
- να αναπτύξει την ιδιαίτερη ποιότητα της περιοχής και αυτό που δεν μπορεί να μεταφερθεί ή να αναπαραχθεί αλλού,
- να διαφοροποιήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα,
- να ενισχύσει τα δίκτυα και τα κέντρα ανταλλαγών και αποφάσεων,
- να ανανεωθούν οι δομές διαχείρισης και κοινωνικοοικονομικής οργάνωσης,
- να ενισχύσει κανείς αυτό που είναι και αυτό που κάνει.

Από αυτή την άποψη, η καινοτομία εμφανίζεται ως μοχλός αλλαγής και προσαρμογής που είναι αναγκαίες για τη βιώσιμη ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι οποίες, ανεξάρτητα από την ποικιλομορφία τους, επηρεάζονται όλες από σημαντικές αλλαγές. Οι μετασχηματισμοί όμως αυτοί που επηρεάζουν την αγροτική κοινωνία συνεπάγονται επίσης την αναζήτηση νέων λύσεων προσαρμοσμένων σε κάθε περιοχή, δίνοντας έμφαση σε στην καινοτομία, την επίδειξη και τη δυνατότητα μεταφοράς της. Αυτός είναι σήμερα, σε συνέχεια όλων των προηγούμενων προγραμμάτων (I, II, LEADER+, Άξονας 4, CLLD), ο κύριος στόχος του LEADER.

Κάθε δικαιούχος του LEADER έπρεπε να προετοιμάσει ένα "πρόγραμμα αγροτικής καινοτομίας" αλλά πρώτα να πραγματοποιήσει μια αρχική διάγνωση, να αναλύσει τις αναμενόμενες αλλαγές και να αναδείξει τις διαστάσεις της καινοτομίας και της επίδειξης των σχεδιαζόμενων δράσεων. Τρία στοιχεία χαρακτηρίζουν συχνά αυτές τις αρχικές αναλύσεις:

- ❖ επικεντρώνονται υπερβολικά στα εσωτερικά προβλήματα κάθε περιοχής,
- ❖ υποτιμούν την επίδραση των εξωτερικών περιορισμών που περιορίζουν την τοπική δράση,
- ❖ δεν ενσωματώνουν επαρκώς τη διάσταση της πρόβλεψης που επιτρέπει την πρόβλεψη την ανάπτυξη της περιοχής.

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου και της προτεινόμενης μεθοδολογίας είναι να βοηθήσει τις Ομάδες Τοπικής Δράσης, ως φορείς τοπικής ανάπτυξης, να βελτιώσουν τις γνώσεις τους και να δώσουν μια πρόσθετη διάσταση στη δράση τους, τοποθετώντας την ενσωμάτωση στην προοπτική της βιώσιμης ανάπτυξης, κάτι που θα επιτρέψει:

- ✓ την ολοκλήρωση των αρχικών διαγνώσεων λαμβάνοντας υπόψη τα εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία που εξαρτούν την ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών και να υποχρεώνουν τους τοπικούς φορείς ανάπτυξης να τροποποιήσουν τις πρακτικές τους,
- ✓ τον καλύτερο προσδιορισμό των κύριων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η περιοχή και των μέσων αντιμετώπισής τους,

- ✓ τον προσδιορισμό των αναγκών καινοτομίας που είναι θεμελιώδεις για την εγχώρια ανάπτυξη της περιοχής και για τη διαχείριση των επιπτώσεων της επαφής της τοπικής οικονομίας με τον έξω κόσμο,
- ✓ την ανάλυση των καινοτομιών που εφαρμόζονται στην περιοχή,
- ✓ τον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών καινοτομίας.

## 1.2 Μεθοδολογία

Για κάθε ένα από τα ανωτέρω οκτώ βασικά σημεία, ο οδηγός προτείνει στις ΟΤΔ και στους άλλους φορείς της υπαίθρου να αναπτύξουν τις γνώσεις τους της περιοχής προκειμένου να προβούν σε μια πιο ολοκληρωμένη ανάλυση των τοπικών αναγκών καινοτομίας.

Για καθένα από αυτά τα οκτώ βασικά σημεία, ένα συνοπτικό φύλλο παρουσιάζει διάφορες βασικές ερωτήσεις που οι αγροτικοί φορείς θα μπορούσαν να θέσουν ώστε να αποκτήσουν καλύτερη γνώση της περιοχής όσο και να εντοπίσουν συγκεκριμένες προκλήσεις και να αναλύσουν τις τοπικές ανάγκες καινοτομίας. Μόνο μερικές ερωτήσεις μπορεί να είναι σημαντικές για μια δεδομένη περιοχή. Ομοίως, τα προτεινόμενα παραδείγματα υπάρχουν μόνο για να απεικονίσουν ορισμένες πιθανές απαντήσεις.

Ο παρών οδηγός δεν προορίζεται να είναι περιεκτικός, μπορεί να τεθούν πρόσθετες ερωτήσεις ανάλογα με κάθε συγκεκριμένη κατάσταση. Δεν προσφέρει ένα κλειστό πλαίσιο, αλλά ενθαρρύνει μάλλον τη συζήτηση σε τοπικό επίπεδο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ομαδική άσκηση και να αποτελέσει αντικείμενο, αν χρειαστεί, ειδικών ομάδων εργασίας για κάθε θέμα.

Για κάθε βασικό σημείο, ο οδηγός μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους:

- για τον εντοπισμό προβλημάτων σχετικών με την τοπική κατάσταση,
- για να καταγράψει κάθε ένα από αυτά τα σχετικά προβλήματα στις συγκεκριμένες τοπικές ευκαιρίες και περιορισμούς,
- για να εντοπίσει τις τρέχουσες καινοτόμες δράσεις, να εξετάσει πώς αυτές ανταποκρίνονται στην ανάλυση της κατάστασης,
- για τον εντοπισμό των αναγκών καινοτομίας που μένει να ικανοποιηθούν,
- για να δουν πώς μπορούν να ληφθούν καλύτερα υπόψη αυτές οι καινοτόμες ανάγκες στο πλαίσιο του προγράμματος αγροτικής καινοτομίας.

Τα οκτώ βασικά σημεία μπορούν στην πραγματικότητα να χρησιμεύσουν ως εργαλεία:

- ✓ να αναδείξουν τα κύρια στοιχεία καινοτομίας μιας δράσης σε σχέση με την περιοχή,
- ✓ να εξετάσουν σε τοπικό επίπεδο πώς μπορεί να ενισχυθεί η δράση αυτή, λαμβάνοντας υπόψη άλλες διαστάσεις,
- ✓ να αντλήσουν χρήσιμα διδάγματα και, αν χρειαστεί, να διευκολύνουν τη δυνατότητα μεταφοράς.

Ο οδηγός αυτός μπορεί να χρησιμοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια του LEADER. Είναι συνεπώς δυνατόν να επικαιροποιείται τακτικά της ανάλυσης της κατάστασης και των τοπικών αναγκών καινοτομίας.

1 - Κινητοποίηση του τοπικού πληθυσμού και κοινωνική συνοχή		
Ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν	Θέματα συζήτησης	Παραδείγματα καινοτόμων δράσεων
<p>1.1 Είναι η τρέχουσα λαϊκή πρακτική της συμμετοχής αποτελεί προέκταση της ιστορικής παραδόσεων;</p> <p>1.2 Είναι η συμμετοχή του τοπικού πληθυσμού εδραιώνεται ή αποδυναμώνεται;</p> <p>1.3 Ποια είναι η σχέση μεταξύ της δημόσιας αρχών και της κοινωνίας των πολιτών; Πώς καλούνται οι πολίτες να συμμετάσχουν στην τοπική δραστηριότητες;</p> <p>1.4 Ποιες είναι οι συλλογικές δομές και η εστίαση που επιτρέπουν τη συμμετοχή των τοπικών πληθυσμών στη λήψη αποφάσεων;</p>	<p>1. Ποιο είναι το επίπεδο συμμετοχής του τοπικού πληθυσμού;</p>	<p>&gt; Βελτίωση της πληροφόρησης των πολιτών σχετικά με τις τοπικές δραστηριότητες.</p> <p>&gt; Διαβούλευση με τους πολίτες σχετικά με τα διακυβεύματα της τοπικής ανάπτυξης.</p> <p>&gt; Συμμετοχή των πολιτών στον καθορισμό των τοπικών προτεραιοτήτων/κατευθύνσεων της τοπικής ανάπτυξης.</p> <p>&gt; Εκπαίδευση των πολιτών στην πρακτική της ενεργού συμμετοχής στην ανάπτυξη της περιοχής τους.</p>
<p>2.1 Ποιοι είναι οι τοπικοί μηχανισμοί συντονισμού της ανάπτυξης και οι δομές σχεδιασμού; Πώς είναι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο;</p> <p>2.2 Ποιοι συμμετέχουν στις δομές αυτές; Τι είναι η θέση των δημόσιων αρχών; Πώς εκπροσωπούνται οι τοπικές επιχειρήσεις; Ποια είναι η θέση άλλων ενώσεων των πολιτών κοινωνίας; -</p> <p>2.3 Πώς μπορεί το τοπικό επίπεδο να επηρεάσει την αποφάσεις που λαμβάνονται σε περιφερειακό/εθνικό επίπεδο;</p> <p>2.4 Υπάρχουν εμπόδια στη δημιουργία και/ή εδραίωσης της εταιρικής σχέσης μεταξύ φορέων σε τοπικό επίπεδο;</p>	<p>2. Πώς λειτουργεί η τοπική εταιρική σχέση;</p>	<p>&gt; Δημιουργία χώρων ανταλλαγής απόψεων μεταξύ των πολιτών αρχών και τοπικών ενώσεων.</p> <p>&gt; Ενίσχυση των διαδικασιών για τους πολίτες για την παρακολούθηση των αποφάσεων που λαμβάνονται για την (συνεδριάσεις, συζητήσεις). φόρουμ, κ.λπ.)</p>
<p>3.1 Ποιο είναι το μέγεθος του κοινωνικού αποκλεισμού;</p> <p>3.2 Υπάρχουν άλλες κοινωνικές διαιρέσεις;</p> <p>3.3 Ποιες είναι οι συγκρούσεις; Πώς είναι διαχειρίζονται σε τοπικό επίπεδο;</p> <p>3.4 Ποια είναι η θέση των γυναικών;</p> <p>3.5 Ποια είναι η θέση των νέων;</p> <p>3.6 Ποιες είναι οι δομές που ευνοούν τις εκπροσώπηση των πολιτών που αντιμετωπίζουν δυσκολίες σε στην επίλυση των προβλημάτων τους;</p> <p>3.7 Ποια είναι η θέση των νέων κατοίκων πληθυσμών στην περιοχή;</p>	<p>3. Ποιο είναι το επίπεδο κοινωνικής συνοχής στην περιοχή;</p>	<p>&gt; Δημιουργία νέων μέτρων ή νέων μορφών συνεργασίας για τη διευκόλυνση της εκπροσώπησης των αποκλεισμένων πολιτών ή των πολιτών που αντιμετωπίζουν δυσκολίες.</p> <p>&gt; Ενίσχυση σε τοπικό επίπεδο της έννοιας των ίσων ευκαιριών: επιδίωξη καλύτερης κατανομής των ευθύνες μεταξύ ανδρών και γυναικών.</p> <p>&gt; Επιδιώξτε καλύτερες δυνατότητες συμμετοχής των νέων στον καθορισμό του μέλλοντός τους.</p>

		> Δημιουργία χώρων συνάντησης για συγκρουόμενες ομάδες.
4.1 Με ποιον τρόπο τα σχολεία αποτελούν χώρους κατανόησης της τοπικής ανάπτυξης προβλημάτων της τοπικής κοινωνίας; 4.2 Ποιος είναι ο ρόλος των ενώσεων, των συνεταιρισμών, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι δήμοι, οι κύκλοι μελέτης, κ.λπ. διαδραματίζουν στον τομέα αυτό; 4.3 Ποιο ρόλο διαδραματίζουν ο Τύπος και τα τοπικά ραδιόφωνα στην αναπτυξιακή εκπαίδευση;	4. Ποιοι μηχανισμοί υπάρχουν για την κατάρτιση με σκοπό τη συμμετοχή στην ανάπτυξη της περιοχής;	> Συμμετοχή των σχολείων και άλλων εκπαιδευτικών δομών στην ευαισθητοποίηση σχετικά με τα διακυβεύματα της τοπικής ανάπτυξης. > Εισαγωγή συζητήσεων για τα προβλήματα της τοπικής ανάπτυξης στα τοπικά μέσα ενημέρωσης.

<b>2 - Η ταυτότητα της περιοχής</b>		
<b>Ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν</b>	<b>Θέματα συζήτησης</b>	<b>Παραδείγματα καινοτόμων δράσεων</b>
1.1 Τι αντικατοπτρίζει σε τοπικό επίπεδο την ταυτότητα της περιοχής > σε ό,τι είναι ορατό: το τοπίο, αρχιτεκτονική, λαογραφία, ιστορική κληρονομιά, τεχνογνωσία, τοπικά προϊόντα, γλώσσες, μουσική, ζωγραφική, κ.λπ. > στον τρόπο ύπαρξης: στον τρόπο ζωής, συμπεριφορές, κοινωνική ηθική; 1.2 Υπάρχουν επιπτώσεις της ταυτότητας σε στην οικονομία της περιοχής;	1. Ποια είναι η ταυτότητα της περιοχής;	> Ενίσχυση των ιδιαίτερων πτυχών της περιοχής σε μια προοπτική της τοπικής ανάπτυξης. > Δείτε πώς τα στοιχεία της ταυτότητας μπορούν να ενσωματωθούν στα προϊόντα της περιοχής.
2.1 Είναι τα χαρακτηριστικά της ταυτότητας ειδικά για την περιοχή ή είναι συναντώνται επίσης σε γειτονικές περιοχές; Ποιες είναι τα κοινά στοιχεία; 2.2 Έχουν οι τοπικοί φορείς μια ομόφωνη αντίληψη για την ταυτότητα της περιοχής;	2. Σε ποια εδαφική περιοχή αυτή η ταυτότητα αντιστοιχεί;	> Ανάπτυξη της συνεργασίας με τις γειτονικές περιοχές για την αντιμετώπιση, στο κατάλληλο επίπεδο, των κοινών θέματα ή τομείς. > Να εργαστεί πάνω στην έννοια της "μεταβλητής γεωμετρίας" για να για την καλύτερη ανάδειξη ορισμένων πλεονεκτημάτων της περιοχής τα οποία είναι ειδικά για ορισμένες περιοχές ή χωριά.
3.1 Ποια είναι τα ιστορικά στοιχεία που εξηγούν τα χαρακτηριστικά της ταυτότητας της περιοχής;	3. Ποιες είναι οι ιστορικές της ρίζες;	> Ενθάρρυνση πρωτοβουλιών για την ανακάλυψη των ιστορικών ριζών στα τοπικά σχολεία και τους συλλόγους.
4.1 Ποια είναι τα σύμβολα που απεικονίζουν την ταυτότητα (όνομα της περιοχής, λογότυπο, εικόνα, σλόγκαν, παροιμίες, θρύλοι, κ.λπ.)	4. Ποια είναι τα σύμβολα της ταυτότητας;	> Επαναπροσδιορισμός των συμβόλων που είναι πιθανό να ανοίξουν νέες προοπτικές για την περιοχή.



<p>5.1 Ποια είναι τα αναγνωρίσιμα στοιχεία της ταυτότητας του τόπου; 5.2 Είναι οι κάτοικοι υπερήφανοι/αδιάφοροι όσον αφορά την ταυτότητα της περιοχής τους; 5.3 Ποια είναι η ικανότητα διεκδίκησης του τοπικού πολιτισμού απέναντι στην επιρροή των αστικών πολιτισμών και των πολιτισμών που μεταδίδονται από τα μέσα ενημέρωσης; Πού βρίσκονται οι νέοι σε σχέση με αυτό; 5.4 Ποιοι είναι οι φορείς πολιτισμού της περιοχής (άτομα, οργανισμοί);</p>	<p>5. Ποιο είναι το επίπεδο αντίληψης της ταυτότητας;</p>	<p>&gt; Ενίσχυση των τοπικών εθελοντικών δραστηριοτήτων και ενθάρρυνση των πολιτιστικών συλλόγων. &gt; Διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων με τη συμμετοχή του τοπικού πληθυσμού. &gt; Να λαμβάνεται υπόψη η τοπική ταυτότητα στα αναπτυξιακά προγράμματα και έργα. &gt; Ενίσχυση των πρωτοβουλιών για την αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς για την ανάπτυξη οικονομικών δραστηριοτήτων.</p>
<p>6.1 Ποιοι είναι οι τόποι μετάδοσης και διεκδίκησης της ταυτότητας της περιοχής; 6.2 Με ποιον τρόπο αποτελούν πηγές ανανέωσης της ταυτότητας της περιοχής;</p>	<p>6. Ποιοι είναι οι τόποι της μετάδοσης της ταυτότητας;</p>	<p>&gt; Ενθαρρύνετε τη μετάδοση της τεχνογνωσίας από τις παλαιότερες γενιές στις νέες γενιές.</p>

<b>3 - Δραστηριότητες και θέσεις εργασίας</b>		
<b>Ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν</b>	<b>Θέματα συζήτησης</b>	<b>Παραδείγματα καινοτόμων δράσεων</b>
<p>1.1 Ποιοι είναι οι κύριοι τομείς οικονομικής δραστηριότητας της περιοχής; Υπάρχει κάποιος κυρίαρχος τομέας; Ποια είναι η σημασία του τριτογενούς τομέας; 1.2 Πόσες επιχειρήσεις και θέσεις εργασίας έχει καθένας από τους αυτούς τους τομείς; 1.3 Για καθέναν από αυτούς τους τομείς, ποιες είναι οι βασικά προβλήματα; 1.4 Ποια είναι η κατάσταση των υπηρεσιών για επιχειρήσεις; - Ειδικότερα όσον αφορά τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, συμβουλές, κατάρτιση; 1.5 Ποια είναι η κατάσταση της ανεργίας; Τι πληθυσμοί ανησυχούν περισσότερο; 1.6 Ποια είναι η θέση της εθελοντικής εργασίας; 1.7 Πόσο σημαντική είναι η τηλεργασία- η εξ αποστάσεως εργασία;</p>	<p>1. Ποιες είναι οι υπάρχουσες δραστηριότητες και θέσεις εργασίας στην περιοχή;</p>	<p>&gt; Εισαγωγή πρακτικών που διευκολύνουν τη διαφοροποίηση των προϊόντων της περιοχής (δεσμοί με κέντρα τεχνολογικής έρευνας· οργάνωση παραγωγών για την επίτευξη κρίσιμης μάζας: μη υλικές επενδύσεις). &gt; Υποστηρίξτε τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων αναζητώντας νέες συμπληρωματικές δραστηριότητες. &gt; Δουλέψτε τοπικά την έννοια των πολλαπλών υπηρεσιών για να εξασφαλίσετε τη συνέχιση των υπηρεσιών σε αραιοκατοικημένες περιοχές &gt; Εισαγωγή της πρακτικής της εθελοντικής εργασίας ως μέσο για την απόκτηση προσόντων για ανέργους ή νέους. &gt; Βρείτε τρόπους για τη δημιουργία «κατά παραγγελία» προγραμμάτων κατάρτισης («κατάρτιση-ανάπτυξη») που είναι περισσότερο προσαρμοσμένα στην τοπική τεχνογνωσία.</p>

<p>2.1 Έχουν αξιοποιηθεί όλες οι ευκαιρίες για τη διατήρηση της προστιθέμενης αξίας σε τοπικό επίπεδο (ενσωμάτωση τομέων- ενίσχυση της τοπικής τεχνογνωσίας και των στοιχείων της ταυτότητας της περιοχής, οργάνωση ορισμένων παραγωγών για την επίτευξη κρίσιμης μάζας κ.λπ.)</p> <p>2.2 Ποια είναι η κατάσταση των υπηρεσιών για τον πληθυσμό; Ειδικότερα οι κοινωνικές, πολιτιστικές, εμπορικές, μεταφορικές υπηρεσίες;</p> <p>2.3 Υπάρχει διαθέσιμο κεφάλαιο; Πώς χρησιμοποιούνται οι τοπικές αποταμιεύσεις;</p> <p>2.4 Υπάρχουν τοπικές ανάγκες για προϊόντα και υπηρεσίες που δεν είναι ικανοποιημένοι;</p>	<p>2. Αξιοποιούνται όλες οι υπάρχουσες ευκαιρίες;</p>	<p>&gt; Καταγράψτε τις ιδέες ή τα επιχειρηματικά έργα που έχουν παρουσιάσει οι τοπικοί φορείς: διευκολύνετε μια ευρεία συζήτηση για το θέμα.</p> <p>&gt; Εργαστείτε τοπικά για την έννοια της ολοκλήρωσης των τομέων.</p> <p>&gt; Εισαγωγή της ιδέας της διατήρησης της κληρονομιάς και των φυσικών πόρων ως πηγή απασχόλησης.</p> <p>&gt; Βελτίωση της ικανότητας των τοπικών επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται στη ζήτηση για τοπικές υπηρεσίες.</p> <p>&gt; Κινητοποίηση τοπικών αποταμιεύσεων.</p> <p>&gt; Αναλύστε τα είδη και τις διαστάσεις των υπηρεσιών που θα δημιουργηθούν ανάλογα με το μέγεθος και τις ειδικές ανάγκες του πληθυσμού.</p>
<p>3.1 Ευνοούν τις οικονομικές δραστηριότητες βιώσιμη διαχείριση της περιοχής και φυσικοί πόροι?</p> <p>3.2 Υπάρχουν κίνδυνοι μετεγκατάστασης δραστηριοτήτων σε άλλες περιοχές;</p> <p>3.3 Ποιοι είναι οι λόγοι για την ίδρυση των νέων επιχειρήσεων; Υπάρχουν σύνδεσμοι με τοπικά πόροι? Ή μάλλον πρόκειται για μετεγκατάσταση του δραστηριότητες που προηγουμένως ήταν αστικές περιοχές;</p>	<p>3. Οι δραστηριότητες της περιοχής ευνοούν τη βιώσιμη τοπική ανάπτυξη;</p>	<p>&gt; Ενίσχυση των δεσμών μεταξύ των προϊόντων και της ταυτότητας της περιοχής για να αποφευχθεί η μετεγκατάσταση επιχειρήσεων.</p> <p>&gt; Ενθαρρύνετε νέες χρήσεις για παλιές δεξιότητες και τεχνογνωσία.</p> <p>&gt; Αξιολογήστε πώς τα μειονεκτήματα της περιοχής μπορούν να μετατραπούν σε περιουσιακά στοιχεία.</p> <p>&gt; Εξετάστε ποιες προϋποθέσεις είναι απαραίτητες για την προσέλκυση επιχειρήσεων που παρέχουν μη παραδοσιακές υπηρεσίες.</p>
<p>4.1 Ποια είναι η κατανομή των ρόλων μεταξύ των ομάδα τοπικής δράσης και δημόσια ή ιδιωτική οργανώσεις που υποστηρίζουν την δημιουργία/ενοποίηση δραστηριοτήτων και θέσεων εργασίας;</p>	<p>4. Ποια είναι η τοπική δυναμική για την ενοποίηση δραστηριοτήτων και θέσεων εργασίας;</p>	<p>&gt; Αναπτύξτε - με ομάδες τοπικών επιχειρήσεων - γνώση/κατανόηση των τεχνικών και οικονομικών δυσκολιών τους.</p> <p>&gt; Εισάγετε την ιδέα της οργάνωσης ευέλικτων «πισινών» τεχνικών στην υπηρεσία επιχειρηματικών ομίλων.</p>

<b>4 - Η εικόνα της περιοχής</b>		
<b>Ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν</b>	<b>Θέματα συζήτησης</b>	<b>Παραδείγματα καινοτόμων δράσεων</b>
<p>1.1 Ποια είναι η εικόνα της περιοχής και των προϊόντων της;</p> <p>1.2 Ποια είναι η εικόνα της περιοχής που προβάλλεται;</p>		<p>&gt; Ενίσχυση των δεσμών μεταξύ της εικόνας της περιοχής και των πόρων. μεταξύ εικόνας και τοπικής ταυτότητας.</p>

<p>1.3 Σε τι βασίζεται αυτή η εικόνα: ιστορία, πολιτισμός, φυσικό περιβάλλον ή συγκεκριμένα προϊόντα;</p> <p>1.4 Ποιες είναι οι δράσεις ευαισθητοποίησης/ενημέρωσης που πραγματοποιούνται σε σχέση με την περιοχή και τα προϊόντα της;</p> <p>1.5 Αυτές οι ενέργειες στοχεύουν μόνο στη διάδοση μιας εικόνας στον έξω κόσμο ή στοχεύουν επίσης στην ενίσχυση ενός θετικού εσωτερικού εικόνα?</p>		
<p>2.1 Ποια είναι τα εμπόδια για την προβολή της εικόνας της περιοχής;</p> <p>2.2 Πρέπει να ενισχυθεί ή να αναπροσανατολιστεί η εικόνα της περιοχής; Γιατί;</p> <p>2.3 Ποια είναι η συνοχή μεταξύ της εικόνας της περιοχής και της τοπικής πραγματικότητας (προϊόντα, κοινωνική συνοχή, πολιτιστική έκφραση);</p> <p>2.4 Ποιοι άλλοι τομείς ή εταίροι είναι απαραίτητοι για την οργάνωση/εφαρμογή ενεργειών προώθησης;</p>	<p>2. Ποια μέσα, εργαλεία και παίκτες χρειάζονται για να γίνει γνωστή η περιοχή;</p>	<p>&gt; Ανάπτυξη συνεργασίας με άλλους τομείς για να αυξηθεί ο αντίκτυπος της προώθησης ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών.</p> <p>&gt; Αναπτύξτε τα μέσα και τα κανάλια για να ενισχύσετε καλύτερα τη διαφορετικότητα και τη διαφορετικότητα.</p> <p>&gt; Εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε τοπικό επίπεδο για την κατασκευή και την προβολή της εικόνας της περιοχής.</p>
<p>3.1 Μέσα από ποια κανάλια γίνεται η εικόνα της περιοχής και των προϊόντων της διάδοση/προώθηση;</p> <p>3.2 Ποιες είναι οι ομάδες-στόχοι των δραστηριοτήτων προώθησης;</p> <p>3.3 Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα της περιοχής φτάνουν διαφοροποιημένα στους διανομείς και στους καταναλωτές;</p> <p>3.4 Χρησιμοποιούνται τα σύμβολα της περιοχής για αυτή τη διαφοροποίηση; Αν όχι, γιατί;</p> <p>3.5 Ποια σημασία δίνεται στην προέλευση των προϊόντων;</p> <p>3.6 Ποιες δραστηριότητες ήταν χρήσιμες για την προβολή της περιοχής;</p>	<p>3. Πώς προωθείται η περιοχή;</p>	<p>&gt; Αναπτύξτε ετικέτες ποιότητας που επιτρέπουν την καλύτερη διαφοροποίηση των προϊόντων της περιοχής.</p> <p>&gt; Ανάπτυξη μορφών συνεργασίας μεταξύ προϊόντων για την επίτευξη κρίσιμων μαζών για την προώθηση.</p> <p>&gt; Εκμεταλλευτείτε καλύτερα τις εκστρατείες για την προώθηση προϊόντων για τη διάδοση μιας θετικής εικόνας της περιοχής και των πόρων της.</p>
<p>4.1 Σε ποιους τομείς είναι πιο ορατός ο αντίκτυπος της προώθησης (αύξηση επισκεπτών, ενδιαφέρον των μέσων ενημέρωσης κ.λπ.);</p>	<p>4. Πώς γίνεται αντιληπτή η επικράτεια;</p> <p>4. Τι αντίκτυπο έχει η ανάδειξη της περιοχής;</p>	<p>&gt; Αναζητήστε τρόπους για την καλύτερη στόχευση των μηνυμάτων προώθησης και των εκστρατειών σύμφωνα με συγκεκριμένους στόχους τοπικής ανάπτυξης.</p>

5 - Ανταγωνιστικότητα και πρόσβαση στις αγορές		
Ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν	Θέματα συζήτησης	Παραδείγματα καινοτόμων δράσεων
<p>1.1 Ποια είναι η θέση στην αγορά των κύριων προϊόντων και υπηρεσιών της περιοχής; Αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό; Αν ναι, ποιοι είναι οι ανταγωνιστές στην τοπική και περιφερειακή αγορά; Και στις άλλες αγορές;</p> <p>1.2 Πώς εκφράζεται αυτός ο ανταγωνισμός (χαμηλότερες τιμές, απώλεια πελατών, παράτυπες πωλήσεις κ.λπ.);</p> <p>1.3 Πόσο σημαντικές είναι οι δημόσιες αγορές;</p> <p>1.4 Σε ποιο βαθμό οι υπηρεσίες ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά της περιοχής;</p>	<p>1. Τι ζήτηση και τι ανταγωνισμός υπάρχει για την περιοχή προϊόντα?</p>	<p>&gt; Ανάπτυξη μορφών συνεργασίας μεταξύ των παραγωγών για την πρόσβαση σε αγορές άλλες από τις τοπικές αγορές υπηρεσιών.</p> <p>&gt; Αναζητήστε λύσεις για την αύξηση της ικανότητας διατήρησης σε τοπικό επίπεδο του «καταναλωτικού εισοδήματος» των οικογενειών και των δαπανών του δημόσιου τομέα.</p>
<p>2.1 Η τοπική παραγωγή εξαμίζεται έντονα;</p> <p>2.2 Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, υπήρξε τάση συγκέντρωσης δραστηριοτήτων;</p> <p>Σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ποια είναι η κατάσταση της περιοχής όσον αφορά:</p> <p>2.3 Τα προσόντα των εργαζομένων και των διευθυντών επιχειρήσεων;</p> <p>2.4 Η κατάσταση (ηλικία) των διαθέσιμων τεχνολογιών;</p> <p>2.5 Η αποτελεσματικότητα και η κερδοφορία των διαφόρων τομέων;</p> <p>2.6 Οι μέθοδοι προμήθειας;</p> <p>2.7 Υπηρεσίες συντήρησης και επισκευής;</p> <p>2.8 Υπηρεσίες οικονομικής, τεχνικής υποστήριξης και επαγγελματικής κατάρτισης;</p> <p>2.9 Κόστος παραγωγής και μεταφοράς;</p>	<p>2. Πώς παράγει η περιοχή;</p>	<p>&gt; Επωφεληθείτε από αγορές όπου διασφαλίζεται καλύτερα η ανταγωνιστικότητα της περιοχής (σε πολλές περιπτώσεις πρόκειται για τοπικές αγορές).</p> <p>&gt; Δημιουργία δεσμών με ερευνητικά κέντρα για να καταστεί δυνατή η ευαισθητοποίηση σχετικά με την ανάπτυξη της έρευνας ως παράγοντα ανταγωνισμού.</p> <p>&gt; Βελτίωση της τοπικής ικανότητας διαπραγμάτευσης και πρόσβασης στη χρηματοδότηση (συγκέντρωση αιτήσεων πίστωσης για από κοινού διαπραγματεύσεις με χρηματοοικονομικά οντότητες κ.λπ.).</p>
<p>3.1 Είναι τα προϊόντα τυποποιημένα; Ή καλύπτουν μια συγκεκριμένη ζήτηση;</p> <p>3.2 Είναι η «διαφοροποίηση» πλεονέκτημα των τοπικών προϊόντων; Διαφοροποιούνται τα τοπικά προϊόντα.</p> <p>3.3 Πώς διενεργούνται οι ποιοτικοί έλεγχοι; Έλεγχοι για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τα πρότυπα;</p>	<p>3. Ποια είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της περιοχής;</p>	<p>&gt; Εισαγωγή διαδικασιών «ποιότητας» και «διαφοροποίησης» σε προϊόντα και υπηρεσίες.</p> <p>&gt; Ενίσχυση της μη μετεγκαταστάσιμης πτυχής των προϊόντων και των υπηρεσιών (εικόνα, συγκεκριμένη πολιτιστική φύση, σχεδιασμός κ.λπ.).</p>

<p>4.1 Η ανταγωνιστικότητα απασχολεί τους παίκτες της περιοχής;</p> <p>4.2 Με ποιους τρόπους ακολουθούν οι επιχειρήσεις τις τάσεις της αγοράς;</p> <p>4.3 Ποιο είναι το επίπεδο ανάπτυξης των εμπορικών λειτουργιών; ποια είναι η ποιότητα των υπηρεσιών μετά την πώληση;</p>	<p>4. Ποια εργαλεία χρειάζονται για να ανταποκριθούμε στη λογική της αγοράς;</p>	<p>&gt; Διεξαγωγή ερευνών πελατών</p> <p>&gt; Διασφάλιση της διεύθυνσης της έννοιας της «ανάγκης προσαρμογής στον πελάτη».</p> <p>&gt; Βελτίωση μέσω της κατάρτισης, της ικανότητας πρόβλεψης των αλλαγών των τοπικών διευθυντών.</p>
<p>5.1 Υπάρχουν άτυπες ή επίσημες μορφές συνεργασίας μεταξύ των παραγωγών; Ποια είναι η οικονομική σημασία των συνεταιρισμών;</p> <p>5.2 Υπάρχει κουλτούρα τοπικής αλληλεγγύης;</p> <p>5.3 Ποιες είναι οι υπάρχουσες μορφές συνεργασίας με άλλους τομείς; Ποιοι παίκτες και ποιοι θεσμοί εμπλέκονται;</p>	<p>5. Τι συνεργασία υπάρχει μεταξύ των παικτών και των περιοχών;</p>	<p>&gt; Ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ παραγωγών για:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- κοινή εμπορική προώθηση·</li> <li>- μερίδιο αγοράς;</li> <li>- ικανοποίηση πελατών και ενίσχυση της εικόνας της περιοχής.</li> </ul> <p>&gt; Ενίσχυση των μέσων συνεργασίας με άλλους τομείς.</p>

<b>6 - Μετανάστευση και κοινωνική και επαγγελματική ένταξη</b>		
<b>Ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν</b>	<b>Θέματα συζήτησης</b>	<b>Παραδείγματα καινοτόμων δράσεων</b>
<p>1.1 Η αγροτική έξοδος εξελίχθηκε σε ποσοτικούς ή ποιοτικούς όρους; Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν αυτή την εξέλιξη;</p> <p>1.2 Πού πηγαίνουν οι περισσότεροι από τους ανθρώπους που εγκαταλείπουν την περιοχή;</p> <p>1.3 Ποιο είναι το κοινωνικο-επαγγελματικό προφίλ μεταξύ ανδρών και γυναικών των ανθρώπων που εγκαταλείπουν την περιοχή;</p> <p>1.4 Υπάρχουν καθημερινά ταξιδιωτικά πρότυπα του πληθυσμού; Προς ποιους προορισμούς;</p>	<p>1. Ποιο είναι το μέγεθος της αγροτικής εξόδου;</p>	<p>&gt; Προσδιορίστε τον αντίκτυπο της αγροτικής φυγής με τους ακόλουθους όρους:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- κοινωνικοοικονομικές (πληθυσμιακές τάσεις και ανάπτυξη τοπικών υπηρεσιών, εγκατάλειψη γης κ.λπ.)</li> <li>- πολιτιστική: εξαφάνιση της τεχνολογίας.</li> <li>- κοινωνικοπολιτικό: αποδυνάμωση της παρουσίας της περιοχής.</li> </ul> <p>&gt; Ενθάρρυνση των νέων να γίνουν επιχειρηματίες.</p> <p>&gt; Βελτιώστε τις τοπικές υπηρεσίες (καταστήματα, εγκαταστάσεις αναψυχής, κ.λπ.) για να ενθαρρύνετε τους καθημερινούς μετανάστες να αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες στην περιοχή.</p> <p>&gt; Δημιουργήστε συνδέσμους μεταξύ αυτών που έφυγαν και της περιοχής καταγωγής.</p>
<p>2.1 Υπάρχουν περιπτώσεις μετανάστευσης στην περιοχή; Από πότε?</p> <p>2.2 Τι είδους μετανάστευση αφορά (νεοπαθείς, συνταξιούχοι, διευθυντές τριτογενούς τομέα, δευτεροβάθμιοι κάτοικοι, άνεργοι κ.λπ.);</p>	<p>2. Ποιο είναι το μέγεθος της μετανάστευσης;</p>	<p>&gt; Δημιουργία οργανωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών για τους νέους πληθυσμούς.</p> <p>&gt; Κάντε θετικό τον αντίκτυπο των νεοφερμένων για την περιοχή: ανακτώντας εγκαταλελειμμένα</p>

<p>2.3 Οι νεοεισερχόμενοι φέρνουν νέα περιουσιακά στοιχεία στην περιοχή (οικονομικά μέσα, τεχνικές γνώσεις, ικανότητα διαχείρισης, κ.λπ.); Ή είναι μόνο α «παθητική» επιστροφή (εξοχική κατοικία, δευτερεύουσα κατοικία κ.λπ.);</p> <p>2.4 Ποια μέτρα έχουν ληφθεί για την προώθηση της ένταξης των νεοεισερχόμενων; Ποιοι παίκτες συμμετέχουν σε αυτά τα μέτρα; Κάνει ο τοπικός πληθυσμός αισθάνεται ανησυχία;</p> <p>2.5 Υπάρχουν μορφές συνεργασίας μεταξύ του τόπου καταγωγής και της περιοχής υποδοχής για την προετοιμασία των νεοφερμένων ή την ευνοϊκή τους εγκατάσταση?</p>		<p>σπίτια, αγρανάπαυση, κοινωνική και πολιτιστική ένταξη κ.λπ.</p> <p>&gt; Αναζητήστε ρυθμίσεις συνεργασίας με αστικά κέντρα για την ένταξη των ανέργων ή του κοινού της περιοχής.</p> <p>&gt; Αναλύστε τις δυνατότητες δημιουργίας υπηρεσιών σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις των νεοφερμένων ως πηγών απασχόλησης (υπηρεσίες για συνταξιούχους, για παράδειγμα).</p>
<p>3.1 Ποιες δραστηριότητες προσφέρουν δυνατότητες επαγγελματικής ένταξης στον ιδιωτικό τομέα;</p> <p>3.2 Προσφέρει η δημόσια διοίκηση δυνατότητες ένταξης; Και οι τομείς της κοινωνικής οικονομίας;</p> <p>3.3 Υπάρχουν μηχανισμοί οικονομικής, συμβουλευτικής και τεχνικής υποστήριξης για την έναρξη δραστηριοτήτων των νέων;</p>	<p>3. Ποιες είναι οι δυνατότητες και τα μέτρα για κοινωνική και επαγγελματική ένταξη στην περιοχή;</p>	<p>&gt; Δημιουργία οργανωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών για τους νέους πληθυσμούς.</p> <p>&gt; Κάντε θετικό τον αντίκτυπο των νεοφερμένων για την περιοχή: ανακτώντας εγκαταλελειμμένα σπίτια, αγρανάπαυση, κοινωνική και πολιτιστική ένταξη κ.λπ.</p> <p>&gt; Αναζητήστε ρυθμίσεις συνεργασίας με αστικά κέντρα για την ένταξη των ανέργων ή του κοινού της περιοχής.</p> <p>&gt; Αναλύστε τις δυνατότητες δημιουργίας υπηρεσιών σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις των νεοφερμένων ως πηγών απασχόλησης (υπηρεσίες για συνταξιούχους, για παράδειγμα).</p> <p>&gt; Προώθηση της εθελοντικής εργασίας ως πηγής κατάρτισης και κοινωνικής ένταξης.</p> <p>&gt; Χρησιμοποιήστε τους τομείς της κοινωνικής οικονομίας για να βοηθήσετε τους νέους να ξεκινήσουν τον εργασιακό κόσμο.</p> <p>&gt; Προσαρμογή των εκπαιδευτικών συστημάτων στις απαιτήσεις των νέων τεχνολογιών.</p> <p>&gt; Εισαγωγή μορφών διαμεσολάβησης (συμβουλευτικά σημεία και σημεία βοήθειας, επαρκής κατάρτιση κ.λπ.) για την</p>

		<p>υποστήριξη της αυτοαπασχόλησης των νέων Άνθρωποι. &gt; Οργάνωση «κατάρτισης-ανάπτυξης» για νέους. &gt; Ενθάρρυνση της μετάδοσης τεχνογνωσίας με την απασχόληση νέων ως μαθητευόμενων.</p>
--	--	--

7 - Το περιβάλλον, η διαχείριση του χώρου και των φυσικών πόρων		
Ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν	Θέματα συζήτησης	Παραδείγματα καινοτόμων δράσεων
<p>1.1 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των φυσικών πόρων και της αρχιτεκτονικής κληρονομιάς της περιοχής; Πώς εξελίχθηκαν πρόσφατα;</p> <p>1.2 Υπάρχουν πόροι που απειλούνται και πρέπει να διατηρηθούν κατά προτεραιότητα; Υπήρξαν μη αναστρέψιμες εξελίξεις;</p>	<p>1. Ποιοι είναι οι φυσικοί και πολιτιστικοί πόροι της περιοχής;</p>	<p>&gt; Δημιουργία τοπικών ομάδων εργασίας για τον προσδιορισμό των περιοχών που αφορούν οι διάφορες δραστηριότητες (αλιεία, κυνήγι, δασοκομία, τουρισμός κ.λπ.) και τους κινδύνους και τις προοπτικές αλλαγής των πόρων και του χώρου.</p>
<p>2.1 Η δομή της γης και τα συστήματα χρήσης επιτρέπουν την ενίσχυση των πόρων; Υπάρχει κενή γη;</p> <p>2.2 Πώς χρησιμοποιείται και πώς διατηρείται η αρχιτεκτονική κληρονομιά; Υπάρχει εγκαταλελειμμένη κληρονομιά; Ποιες πρακτικές χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση της κατασκευής Κληρονομιά? Ποιους παίκτες και ποιους θεσμούς απασχολεί αυτό;</p> <p>2.3 Έχουν γίνει αλλαγές στα συστήματα και τις τεχνικές χρήσης της περιοχής και των πόρων; Με ποιες συνέπειες;</p> <p>2.4 Υπάρχουν προστατευόμενες περιοχές και χώροι αναψυχής;</p> <p>2.5 Διατηρείται η αισθητική της περιοχής (τοπίο και αρχιτεκτονική); Και βιοποικιλότητα;</p> <p>2.6 Ενθαρρύνεται η ενίσχυση των φυσικών πόρων; Υπάρχουν προγράμματα εμπορευματοποίησης δασικών προϊόντων κ.λπ.;</p>	<p>2. Ποιες είναι οι μέθοδοι χρήσης του χώρου και των πόρων;</p>	<p>&gt; Ανάπτυξη συστημάτων και τεχνικών για τη χρήση χώρου και πόρων:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- τη διατήρηση των φυσικών πόρων και τον καλύτερο έλεγχο των κινδύνων καταστροφής αυτών των πόρων (κίνδυνοι δασικών πυρκαγιών, διάβρωση του εδάφους, ρύπανση κ.λπ.)</li> <li>- διατήρηση της χωρικής αρμονίας και της δομημένης κληρονομιάς.</li> </ul> <p>&gt; Αναζητήστε πηγές και μεθόδους για να χρησιμοποιήσετε εναλλακτικές ενέργειες.</p>
<p>3.1 Ποια είναι τα νομοθετικά πλαίσια και τα εργαλεία για τη διαχείριση και τον τοπικό σχεδιασμό του χώρου και των πόρων;</p>	<p>3. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης του χώρου και πόρους;</p>	<p>&gt; Βελτίωση της γνώσης των τοπικών πληθυσμών σχετικά με το χώρο και τους πόρους με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων (προγράμματα πληροφόρησης κ.λπ.)</p>

<p>3.2 Ποιους παίκτες και θεσμούς απασχολεί η διοίκησή του;</p> <p>3.3 Ποια είναι τα τοπικά εργαλεία ελέγχου της ρύπανσης; Ποιος είναι υπεύθυνος τοπικά για την επεξεργασία νερού, απορριμμάτων, ανακύκλωσης υλικών κ.λπ.;</p>		<p>για να εξασφαλιστεί η συμμετοχή τους στην καλύτερη διαχείριση της περιοχής.</p>
<p>4.1 Υπάρχουν συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που αφορά η χρήση του χώρου και των πόρων; Υπάρχουν ιδρύματα να δημιουργήσει σύγκλιση συμφερόντων;</p> <p>4.2 Ποια μέσα εκτίμησης επιπτώσεων έχουν εισαχθεί στην περιοχή;</p> <p>4.3 Ποιες είναι οι πρακτικές περιβαλλοντικής εκπαίδευσης; Πώς εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία τα σχολεία, οι σύλλογοι κ.λπ.</p>	<p>4. Ποιο είναι το επίπεδο της συλλογικής συνείδησης απέναντι στη διαχείριση του χώρου και των πόρων;</p>	<p>&gt; Ενίσχυση του ενδιαφέροντος των θεσμών και των τοπικών παραγόντων, ιδίως σε επίπεδο κοινωνίας των πολιτών, για τη διαχείριση της χρήσης του χώρου και των πόρων.</p> <p>&gt; Κινητοποίηση και εκπαίδευση του πληθυσμού γύρω από την ιδέα της προστασίας του περιβάλλοντος ως αναπόσπαστο στοιχείο των καθημερινών πρακτικών του ντόπιου πληθυσμού.</p> <p>&gt; Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων ενημέρωσης για το τοπικό περιβάλλον για τον τοπικό πληθυσμό και τους τουρίστες.</p> <p>&gt; Ενθάρρυνση της αποκατάστασης της δομημένης κληρονομιάς, αναζητώντας νέες μορφές κοινωνικοοικονομικής χρήσης.</p>

<b>8 - Η ανάπτυξη των τεχνολογιών</b>		
<b>Ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν</b>	<b>Θέματα συζήτησης</b>	<b>Παραδείγματα καινοτόμων δράσεων</b>
<p>1.1 Είναι μερικές από τις μεθόδους παραγωγής που χρησιμοποιούνται στην περιοχή ακατάλληλες; Εξαφανίζονται; Ποιοι είναι οι τομείς δραστηριοτήτων που αφορούν; Ποιοι είναι οι λόγοι αυτής της ακαταλληλότητας;</p> <p>1.2 Υπάρχει τεχνολογική ανανέωση στους παραδοσιακούς τομείς;</p> <p>1.3 Ποια είναι η πρόσφατη ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών σε τοπικό επίπεδο; Πώς έγινε η τεχνολογική μεταφορά;</p> <p>1.4 Ποιοι τομείς έχουν τη δυνατότητα να εισαγάγουν νέες τεχνολογίες;</p> <p>1.5 Ποια είναι τα εμπόδια για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών;</p>	<p>1. Ποιες νέες τεχνολογίες πρέπει να εισαχθούν στην περιοχή;</p>	<p>&gt; Υποστήριξη πειραματισμών με στόχο την προσαρμογή των νέων τεχνολογιών σε παραδοσιακούς κλάδους παραγωγής.</p> <p>&gt; Προσδιορίστε σε ποιους τομείς η απουσία νέων τεχνολογιών αποτελεί περιορισμό για τη σύσταση επιχειρήσεων.</p>



<p>2.1 Ποια μέσα διαθέτουν οι τοπικοί φορείς για να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τις νέες τεχνολογίες;</p> <p>2.2 Υπάρχει συζήτηση για τον αντίκτυπο των νέων τεχνολογιών (επικοινωνίες, βιοτεχνολογίες και άλλες) στον τομέα του περιφερειακού σχεδιασμού, ανάπτυξη επιχειρήσεων, εξ αποστάσεως εργασία;</p>	<p>2. Ποια πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τις νέες τεχνολογίες είναι διαθέσιμη;</p>	<p>&gt; Ενσωμάτωση της περιοχής στα δίκτυα πληροφοριών για τις νέες τεχνολογίες.</p> <p>&gt; Δημιουργήστε συνδέσμους με «δεξαμενές» ειδικών και ερευνητικών υπηρεσιών για να εξασφαλίσετε πληροφορίες σχετικά με ευκαιρίες μεταφοράς τεχνολογίας.</p>
<p>3.1 Ποια είναι τα κυρίαρχα κριτήρια στην επιλογή των νέων τεχνολογιών;</p> <p>3.2 Είναι αυτά τα κριτήρια συμβατά με τη βιώσιμη διαχείριση του χώρου και των πόρων, τη διατήρηση και τη δημιουργία θέσεων εργασίας, τη διατήρηση της κληρονομιάς και του πολιτισμού;</p> <p>3.3 Η αντικατάσταση των παραδοσιακών τεχνολογιών από νέες τεχνολογίες έχει προκαλέσει ανισοροπίες σε ορισμένους τομείς;</p>	<p>3. Πώς επιλέγονται οι νέες τεχνολογίες;</p>	<p>&gt; Προσδιορίστε πώς οι νέες τεχνολογίες μπορούν να βοηθήσουν στην ενίσχυση της ταυτότητας και του πολιτισμού της περιοχής, στη βελτίωση της ποιότητας των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ ομάδων, ενημέρωση και συζήτηση μεταξύ πολιτών.</p> <p>&gt; Προσδιορισμός των δυνατοτήτων αποκατάστασης των παραδοσιακών τεχνολογιών.</p> <p>&gt; Προσδιορίστε τις ανάγκες για εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες ή παραδοσιακή τεχνολογία που εξαφανίζεται.</p>
<p>4.1 Υπάρχουν στην περιοχή αρμόδια για το θέμα άτομα-πόροι (παραγωγή, υπηρεσία-συμβουλές κ.λπ.);</p> <p>4.2 Υπάρχουν μέσα τεχνικής και οικονομικής βοήθειας για τη μεταφορά τεχνολογίας;</p> <p>4.3 Υπάρχουν πειραματικά προγράμματα;</p> <p>4.4 Ποιες είναι οι δυνατότητες συνεργασίας με άλλους τομείς για μεταφορά τεχνολογίας και τεχνολογίας;</p>	<p>4. Πώς εφαρμόζονται οι νέες τεχνολογίες;</p>	<p>&gt; Δημιουργήστε συνδέσμους με ομάδες εμπειρογνομόνων για να διασφαλίσετε την παρακολούθηση των τεχνολογικών μεταφορών.</p> <p>&gt; Δημιουργία συνδέσμων με άλλους τομείς για τη βελτίωση των δυνατοτήτων μεταφοράς σε συγκεκριμένους τομείς.</p> <p>&gt; Δημιουργία εργαλείων για την αξιολόγηση του αντίκτυπου των νέων τεχνολογιών και πόρων που αφιερώνονται σε αυτό.</p>

## 2. Μεθοδολογικός Οδηγός ανάπτυξης, οργάνωσης και διαχείρισης της καινοτομίας

*Ο ακόλουθος Μεθοδολογικός Οδηγός ανάπτυξης, οργάνωσης και διαχείρισης της καινοτομίας μπορεί να εφαρμοστεί από κάθε επιχείρηση και οργανισμό όπως και οι Ομάδες Τοπικής Δράσης ως επιχειρησιακές οντότητες.*

Η διαχείριση της καινοτομίας καλύπτει όλες τις δραστηριότητες της θέσης σε εφαρμογή, της ανάπτυξης και επίτευξης αποτελεσμάτων που πηγάζουν από την καινοτομία. Στις σχετικές ικανότητες, που είναι αλληλένδετες με τις γενικές οργανωτικές και διοικητικές ικανότητες, περιλαμβάνονται:

- ✓ ο προσδιορισμός, η παραγωγή, η αποτίμηση και η επιδίωξη ιδεών για την καινοτομία,
- ✓ η οργάνωση καινοτομικών δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση (δηλαδή η ευθυγράμμιση των διαφόρων καινοτομικών δραστηριοτήτων),
- ✓ η κατανομή πόρων σε καινοτομικές δραστηριότητες,
- ✓ η διαχείριση των καινοτομικών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες,
- ✓ η ένταξη της εξωτερικής γνώσης και λοιπών εξωτερικών εισροών στις καινοτομικές δραστηριότητες της επιχείρησης,
- ✓ η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των καινοτομικών δραστηριοτήτων και η μάθηση από την εμπειρία,
- ✓ η εκμετάλλευση και διαχείριση των καινοτομιών και λοιπών γνώσεων που έχουν προκύψει στο πλαίσιο των καινοτομικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της προστασίας των περιουσιακών στοιχείων γνώσης και καινοτομίας.

Μια πολύ σημαντική ικανότητα διαχείρισης της καινοτομίας είναι να ενθαρρύνονται, να συλλέγονται και να αποτιμώνται νεωτεριστικές ιδέες που παράγονται μέσα στην ΟΤΔ/επιχείρηση. Με τη συλλογή δεδομένων μπορεί να προσδιοριστεί η χρήση ή η σπουδαιότητα των παρακάτω μεθόδων:

- συστήματα διαχείρισης της γνώσης,
- πλατφόρμες διαχείρισης ιδεών,
- συστήματα συλλογής προτάσεων από τους εργαζόμενους,
- οικονομικά και μη οικονομικά κίνητρα (βραβεία, προαγωγές) για τους εργαζόμενους που συνεισφέρουν καινοτομικές ιδέες,
- εκχώρηση της λήψης αποφάσεων στα διοικητικά στελέχη διαχείρισης έργων καινοτομίας και στο προσωπικό που ασχολείται με την καινοτομία,
- συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων στις αποφάσεις που αφορούν την καινοτομία,
- δράσεις για τον προσδιορισμό, την προαγωγή και την ενθάρρυνση ατόμων και ομάδων που παίζουν κομβικό ρόλο στην ανάπτυξη της καινοτομίας.

Η οργάνωση καινοτομικών δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση περιλαμβάνει την ανάπτυξη ή τροποποίηση της στρατηγικής για καινοτομία, τη δημιουργία ή αναδιοργάνωση μονάδων που έχουν αρμοδιότητες σχετικές με την καινοτομία μέσα στην επιχείρηση (π.χ. το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης [E&A] ή το εργαστήριο σχεδίασης), καθώς και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για την ενθάρρυνση της καινοτομίας σε όλη την ΟΤΔ/επιχείρηση.

Η διαχείριση της καινοτομίας προϋποθέτει την ανάθεση των αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με την καινοτομία μέσα στην επιχείρηση. Οι καινοτομικές δραστηριότητες μπορεί να είναι οργανωμένες σε σαφώς οριοθετημένα έργα καινοτομίας με ευδιάκριτους στόχους, είτε να μην είναι οργανωμένες ως μια ενιαία και δομημένη διαδικασία. Οι επιχειρήσεις ενδέχεται να χρησιμοποιούν περισσότερες από μία μεθόδους για την ανάθεση αρμοδιοτήτων ή την οργάνωση των καινοτομικών δραστηριοτήτων τους.

Η διαχείριση της γνώσης έχει να κάνει με τις εσωτερικές και εξωτερικές πηγές και ροές γνώσης. Η συλλογή δεδομένων σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης μέσα στην επιχείρηση μπορεί να αφορά πρακτικές ή μηχανισμούς για την υποστήριξη τριών δραστηριοτήτων γνώσης: τη σύλληψη της γνώσης, την κωδικοποίηση της γνώσης (που θα συνδράμει τις εσωτερικές ροές γνώσης) και τις δραστηριότητες που προάγουν την ανταλλαγή και τον διαμοιρασμό γνώσης μέσα στην επιχείρηση. Ορισμένες πρακτικές και μηχανισμοί του μάνατζμεντ μπορεί να σχετίζονται με περισσότερες από μία από αυτές τις δραστηριότητες.

Η υποστήριξη της συνεργασίας και της αμοιβαίας μάθησης μέσα στην επιχείρηση είναι κρίσιμη για τη διαχείριση της γνώσης, διότι κατά κανόνα η καινοτομία αφορά διάφορες λειτουργίες μέσα στην επιχείρηση και προϋποθέτει την επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων, ομάδων και τμημάτων. Μέθοδοι που υποστηρίζουν την εσωτερική ανταλλαγή γνώσης και εμπειρίας που σχετίζονται με την καινοτομία αφορούν:

- κύκλοι καινοτομίας και ομαδική εργασία σε έργα καινοτομίας,
- ενθάρρυνση των άτυπων επαφών μεταξύ εργαζομένων,
- από κοινού ανάπτυξη στρατηγικών καινοτομίας σε ένα φάσμα διαφορετικών λειτουργιών της επιχείρησης,
- ανοικτή ανταλλαγή καινοτομικών ιδεών σε όλη την επιχείρηση,
- αμοιβαία υποστήριξη σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης για την αντιμετώπιση προβλημάτων σε έργα καινοτομίας,
- τακτικές συναντήσεις των επικεφαλής των λειτουργικών τομέων προκειμένου να συζητώνται ζητήματα καινοτομίας,
- μηχανισμοί για την επαναλαμβανόμενη και διαδραστική ανάπτυξη και παράδοση έργων,
- προσωρινή εμπλοκή σε έργα καινοτομίας προσωπικού που ανήκει σε διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς.

Οι ροές γνώσης που προέρχονται από εξωτερικές πηγές μπορεί να προϋποθέτουν την ύπαρξη υποστηρικτικών συστημάτων, θεσμών και διαδικασιών ώστε να καθίσταται δυνατή η ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και δικτύων για να εντοπιστεί και να συλλεγεί γνώση από εξωτερικές πηγές. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αναζητούν και να αξιολογούν πιθανούς εταίρους και προσφερόμενες πηγές γνώσης, να συμφωνούν όπου κρίνεται απαραίτητο για τους όρους απόκτησης γνώσης, και να επιλύουν πιθανές διαφορές (OECD, 2013). Στο πλαίσιο της συλλογής δεδομένων μπορεί να συγκεντρώνονται πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες διευκόλυνσης (enablers) των ροών γνώσης, προσδιορίζοντας τις εσωτερικές πρακτικές και τους διαύλους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να αποκτήσουν εξωτερική γνώση είτε τη χρήση εξωτερικών παρόχων υπηρεσιών, όπως μεσάζοντες για την απόκτηση γνώσης.

Η χρηστή διαχείριση της καινοτομίας πρέπει να κατανέμει τους λιγοστούς πόρους όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Στις μεθόδους διαχείρισης για την επίτευξη αυτού του στόχου περιλαμβάνονται:

- η οργάνωση καινοτομικών δραστηριοτήτων σε συγκεκριμένα έργα με καθορισμένους στόχους, προϋπολογισμό, χρονοδιάγραμμα και υπεύθυνο έργου,
- η συστηματική αξιολόγηση και προτεραιοποίηση των καινοτομικών ιδεών,
- η χρήση ποσοτικών μεθόδων για την αποτίμηση των πιθανών εσόδων από καινοτομικές ιδέες,
- η επιλογή μεθόδων για την κατανομή πόρων σε καινοτομικές δραστηριότητες, π.χ. βήμα-βήμα ανάλογα με την πρόοδο που έχει συντελεστεί (όπως η διαδικασία σταδίουπύλης / stage-gate) ή όλων ταυτόχρονα,
- η προσφορά κινήτρων για τη διακοπή ή την αναθεώρηση ατελέσφορων καινοτομικών δραστηριοτήτων,
- η διακοπή καινοτομικών δραστηριοτήτων πριν την ολοκλήρωσή τους εφόσον δεν ικανοποιούν ορισμένους στόχους.

Οι πρακτικές διαχείρισης της καινοτομίας που δείχνουν προσήλωση στην καινοτομία μπορεί να συμβάλλουν στην καθιέρωση και διατήρηση μιας κουλτούρας καινοτομίας, εάν την ορίσουμε ως τις συμπεριφορές, αξίες και πεποιθήσεις γύρω από την καινοτομία τις οποίες συμμερίζεται το προσωπικό της επιχείρησης. Στα χαρακτηριστικά μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει την καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνονται το ανοιχτό πνεύμα, η προθυμία για αλλαγές, η ποικιλομορφία, η συνεργασία και η μάθηση μέσα από την αποτυχία. Πρακτικές που αφορούν τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει την καινοτομία αφορούν:

- ✓ η επικοινωνία της σημασίας της καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένου και του οράματος και της στρατηγικής για την καινοτομία,
- ✓ η διάθεση χρόνου και πόρων σε καινοτομικές δραστηριότητες και η παροχή υποστηρικτικών εργαλείων και μεθόδων,
- ✓ η αναγνώριση όσων καινοτομούν καθώς και των αποτελεσμάτων της καινοτομίας,
- ✓ η κατάρτιση των εργαζομένων στο πώς να εμπλέκονται με την καινοτομία,
- ✓ η αποτίμηση των καινοτομικών επιδόσεων με τη χρήση καθιερωμένων δεικτών καινοτομίας.

Ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση της εξωτερικής γνώσης αποτελεί στοιχείο-κλειδί της διαχείρισης της καινοτομίας για την ανάπτυξη φέρουσας ικανότητας εμπέδωσης (Cohen and Levinthal, 1990). Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων μπορούν να υποστηρίξουν την άντληση εξωτερικής γνώσης μέσω:

- ▶ της τακτικής, συστηματικής επικοινωνίας με πελάτες, προμηθευτές και άλλους οργανισμούς που ανήκουν στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης (π.χ. άλλες Αναπτυξιακές Εταιρείες, τη Διαχειριστική Αρχή για τις ΟΤΔ), προκειμένου για τον προσδιορισμό ευκαιριών και αναγκών που αφορούν την καινοτομία,
- ▶ του τακτικού, συστηματικού ελέγχου του περιβάλλοντος γνώσης της επιχείρησης, π.χ. μέσω αναζήτησης καλών πρακτικών (για τις ΟΤΔ), ευρεσιτεχνιών, συμμετοχής σε εμπορικές εκθέσεις, ανάγνωσης εμπορικών ή επιστημονικών περιοδικών ή αναζήτησης στο διαδίκτυο (για τις επιχειρήσεις),
- ▶ της συμμετοχής σε συμμαχίες, σε κοινές επιχειρήσεις ή σε στρατηγική συνεργασία με άλλους οργανισμούς, με στόχο την πρόσβαση σε εξωτερική γνώση,
- ▶ της παροχής υποστήριξης σε διαγωνισμούς καινοτομίας ή σε εγχειρήματα πληθοπορισμού (crowdsourcing) απ' όπου μπορεί να αντλούνται ιδέες για την επίλυση προβλημάτων καινοτομίας.

Οι δύο πρώτες μέθοδοι στην παραπάνω λίστα είναι κατάλληλες για όλες τις ΟΤΔ/επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως της κατάστασης καινοτομίας τους.

Οι επιχειρήσεις μπορεί να επωφελούνται από τα αποτελέσματα των καινοτομικών δραστηριοτήτων τους μέσω καινοτομιών και λοιπών μεθόδων εκμετάλλευσης των περιουσιακών στοιχείων γνώσης που παράγονται από αυτές τις δραστηριότητες. Στις λοιπές μεθόδους συγκαταλέγονται:

- η προστασία των πνευματικών περιουσιακών στοιχείων που προκύπτουν από καινοτομικές δραστηριότητες, μέσω επίσημων και άτυπων μηχανισμών,
- η χορήγηση αδειών εκμετάλλευσης γνώσης σε εξωτερικούς οργανισμούς,
- η μεταφορά γνώσης σε εξωτερικούς εταίρους,
- η διερεύνηση εναλλακτικών εφαρμογών για τη διαθέσιμη γνώση τους.

Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων καινοτομίας και η μάθηση από προηγούμενες καινοτομίες μπορεί να συνδράμουν στη μεγιστοποίηση των εσόδων από καινοτομικές δραστηριότητες. Η μάθηση και η αποτίμηση υποστηρίζεται από την ανάπτυξη και τη χρήση δεικτών, από πλευράς επιχειρήσεων, για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των εισροών, εκροών, και επιδόσεων καινοτομίας. Οι δραστηριότητες για την τεκμηρίωση των καινοτομικών δραστηριοτήτων ή έργων, όπως για παράδειγμα οι βάσεις δεδομένων, μπορεί να λειτουργούν καταλυτικά για τη μάθηση από την εμπειρία και να υποστηρίζουν μελλοντικές καινοτομικές δραστηριότητες ή έργα.

## 2.1 Πρακτικά βήματα της διαδικασίας υλοποίησης καινοτόμων ιδεών

Μετά το δυνητικό σχηματισμό Ομάδας Καινοτομίας, κάθε αρχική ιδέα που κατατίθεται θα παίρνει είτε αρνητική είτε θετική απάντηση (απάντηση του τύπου Go/No Go). Κάθε ιδέα που παίρνει αρνητική εισήγηση αποθηκεύεται στην «τράπεζα ιδεών». Για κάθε ιδέα που παίρνει θετική εισήγηση, η Ομάδα Καινοτομίας (σε συνεργασία με τον εισηγητή της ιδέας) θα πρέπει να προσδιορίσει το χρονοδιάγραμμα, το κόστος, το ρίσκο και τα αναμενόμενα οφέλη. Όπως ακριβώς και σε μια νέα επιχειρηματική προσπάθεια το επιχειρηματικό μοντέλο παίζει μεγάλο ρόλο, το ίδιο ισχύει και σε αυτή την περίπτωση. Για κάθε νέα ιδέα που λαμβάνει έγκριση για υλοποίηση θα πρέπει να αναγνωρίζεται η σημασία του σχεδιασμού τόσο της διαδικασίας της καινοτομίας, όσο και της αναζήτησης ενός συμβατού επιχειρηματικού μοντέλου, από τις πρώτες κιόλας φάσεις υλοποίησής της. Στην πράξη, αυτό σημαίνει πως στην περίπτωση που η Ομάδα Καινοτομίας εισηγείται θετικά, η υλοποίηση της ιδέας παίρνει τον χαρακτήρα της διαχείρισης αυτόνομου έργου (project management) και ακολουθούν επτά αποφάσεις:

1. Ορίζεται διαχειριστής έργου (project manager). Project manager ορίζεται κατά προτίμηση αυτός ο οποίος «φέρει» την ιδέα. Έτσι, δίνεται το κίνητρο σε μεσαία ή χαμηλά στελέχη να δουλέψουν δημιουργικά μέσα στην επιχείρηση και να ηγηθούν ενός έργου (project) δικής τους σύλληψης, αναδεικνύοντας τις ικανότητές τους εντός της επιχείρησης. Για διάφορους λόγους, δεν είναι αναγκαίο αυτός που έφερε την ιδέα να γίνει και ο project manager (λόγω φόρτου εργασίας σε ένα κρίσιμο για την εταιρεία πόστο, ή αδυναμίας ατόμου να ηγηθεί του εγχειρήματος). Ακόμη και αν δεν οριστεί ως project manager αυτός ο οποίος έφερε την ιδέα, θα πρέπει απαραίτητως να είναι μέλος της «ομάδας έργου». Ανάλογα με την πολυπλοκότητα του έργου, ο διαχειριστής έργου μπορεί να αλλάζει στην πορεία. Ακόμη, όμως, και σε αυτή την περίπτωση, ο εισηγητής της ιδέας θα πρέπει να παραμείνει μέλος της ομάδας μέχρι τέλους.

2. Ορίζεται ομάδα έργου. Στις περισσότερες περιπτώσεις, σε πρώτη φάση είναι φυσιολογικό η ομάδα έργου να περιλαμβάνει μόνο τον project manager. Σε επόμενα στάδια, η ομάδα έργου μπορεί σταδιακά να συμπεριλάβει και άτομα από διαφορετικά τμήματα, ή, ακόμη, και εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης (για παράδειγμα, άτομα από το δίκτυο εξωτερικών συνεργατών της Ομάδας Καινοτομίας).

3. Καθορίζεται ο επόμενος στόχος (milestone). Η ομάδα έργου αναλαμβάνει μέσα σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα να «φτάσει το project» σε ένα επόμενο στάδιο (για παράδειγμα, σε πρώτη φάση μπορεί να είναι μια διερεύνηση των αντίστοιχων λύσεων/προϊόντων που υπάρχουν στην αγορά) και να παρουσιάσει τα αποτελέσματά της στην Ομάδα Καινοτομίας.

4. Καθορίζονται οι όροι με τους οποίους θα εργαστεί η ομάδα έργου. Για παράδειγμα, ο project manager για τις επόμενες τέσσερις Παρασκευές από τις 12:00 και μετά θα ασχολείται με το project. Καλό θα είναι, καθώς θα προχωράει το έργο, η ομάδα εργασίας να έχει, εκτός από διαθέσιμο χρόνο και πόρους (για παράδειγμα, ο project manager θα επισκεφθεί μια διεθνή έκθεση), και κίνητρα, τα οποία δεν είναι απαραίτητο να είναι πάντα χρηματικά (για παράδειγμα, με την επιτυχή παρουσίαση του Milestone 3 όλη η ομάδα θα έχει μία επιπλέον μέρα άδεια).

5. Επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας. Σε περίπτωση που η διαδικασία της καινοτομίας περιλαμβάνει συνεργασίες με εξωτερικούς συνεργάτες, γίνεται προσπάθεια συμπλήρωσης του σχετικού πίνακα. Είναι λογικό, σε πολλές περιπτώσεις, είτε η συμπλήρωση του πίνακα να μην είναι δυνατή από την αρχή είτε ο αρχικός σχεδιασμός να μεταβληθεί στην πορεία. Ακόμη και σε αυτές τις περιπτώσεις θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια συμπλήρωσης του πίνακα.

6. Συμπλήρωση του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου. Όπως και παραπάνω, είναι λογικό σε πολλές περιπτώσεις να μην είναι δυνατό, ειδικά από τις πρώτες φάσεις, να συμπληρωθεί πλήρως ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου. Ακόμη και σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια να συμπληρωθούν όσα μέρη του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου είναι δυνατό.

Μετά την ολοκλήρωση κάθε στόχου (milestone), ο διαχειριστής του έργου (project manager) παρουσιάζει τα αποτελέσματα στην Ομάδα Καινοτομίας, η οποία αποφασίζει για τη συνέχιση ή όχι του project (Go/No Go). Κάθε φορά που αποφασίζεται η συνέχιση ενός έργου, η Ομάδα Καινοτομίας θέτει νέους στόχους στην ομάδα έργου. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται μέχρι να ολοκληρωθεί η φάση έρευνας και ανάπτυξης.

## 2.2 Οδικός χάρτης

1. Εντοπίστε και αναπτύξτε μια εξειδίκευση έντασης γνώσης η οποία θα πρέπει (τουλάχιστον εν μέρει) να αναπτύσσεται εντός επιχείρησης.
2. Δώστε προτεραιότητα σε καινοτόμα σχέδια (π.χ. ανάπτυξη νέου προϊόντος) τα οποία αναμένεται να αναπτύξουν γνώσεις που έχουν μια συμπληρωματικότητα με την υφιστάμενη γνώση (σημείο 1).
3. Αναπτύξτε τυπικές και άτυπες διαδικασίες που θα επιτρέπουν στην επιχείρηση να αναγνωρίζει εξωτερικές συμπληρωματικότητες. Σκοπός είναι: α) η επιχείρηση να ενσωματώνει ιδέες και γνώσεις από το εξωτερικό περιβάλλον και β) να εντοπίζει άλλα



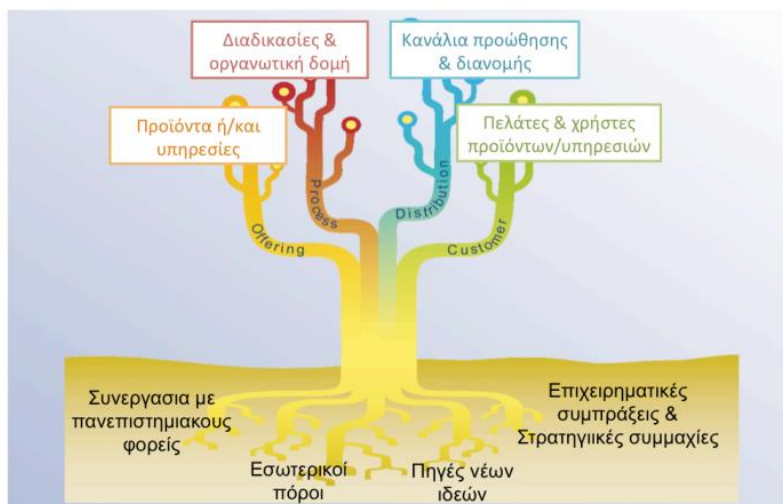
Τρίτον ένα επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας πρέπει να είναι ολοκληρωμένο να προβλέπει δηλαδή όλα τα αναγκαία προσόντα και ειδικότητες, να έχει πλάνα για την χρηματοδότηση του σχεδίου και να είναι συμβατό με την υποδομή της επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας πρέπει να λαμβάνει υπόψιν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης – αν για παράδειγμα ένα φροντιστήριο έχει παραδοσιακά αναπτύξει μια τεχνογνωσία σε ενήλικες μαθητές και έχει πολύ μικρή εμπειρία ανήλικων μαθητών, δεν έχει νόημα το επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας να επικεντρώνει σε ανήλικους μαθητές εκτός και αν οι τελευταίοι έχουν αναχθεί σε στρατηγική προτεραιότητα για το φροντιστήριο.

Το επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας πρέπει να βρίσκεται σε αντιστοιχία με το επίπεδο ανάπτυξης της εταιρείας – άλλα είναι τα σχέδια καινοτομίας για μια νεοφυή επιχείρηση και άλλα τα σχέδια καινοτομίας μιας μικρής επιχείρησης που θέλει να προχωρήσει σε σοβαρή επέκταση του κύκλου εργασιών της.

Επιπρόσθετα, όπως αναλύθηκε και στην προηγούμενη σελίδα, το επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας πρέπει να είναι συμβατό με την στρατηγική της επιχείρησης, να είναι ολοκληρωμένου (και όχι αποσπασματικού) χαρακτήρα και με σαφέστατα ιεραρχημένες προτεραιότητες.

## Το επιχειρηματικό σύστημα καινοτομίας



Ένα παράδειγμα του πώς μπορεί ένα αποσπασματικό επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας να μην αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Την δεκαετία του 1990, η Sony ανέπτυξε το standard Betamax για τα συστήματα video για TV. Το νέο αυτό standard, σύμφωνα με τις γνώμες όλων των ειδικών, ήταν πολύ υψηλών προδιαγραφών, αποδίδοντας εικόνα και ήχο πολύ υψηλής ποιότητας. Θα μπορούσε λοιπόν να ισχυρισθεί κανείς ότι η Sony ανέπτυξε πολύ καλά την καινοτομία της στους πυλώνες του προϊόντος και των (παραγωγικών) διαδικασιών (το προϊόν ήταν ένα νέο προϊόν που απαιτούσε νέες προδιαγραφές και νέες μεθόδους παραγωγής. Η Sony όμως αγνόησε τον άλλο πυλώνα καινοτομίας που είναι πολύ σημαντικός για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά: τον πυλώνα των καναλιών διανομής. Ως αποτέλεσμα το ανταγωνιστικό προϊόν της Matsushita και της JVS, που κατά γενική ομολογία ήταν χαμηλότερων προδιαγραφών, μπόρεσε και επικράτησε στην αγορά, καθότι επένδυσε στο πυλώνα των καναλιών αγοράς, κάνοντας μια σειρά από στρατηγικές συμφωνίες με πολλά καταστήματα λιανικής πώλησης.

Οι προτεραιότητες της καινοτομίας πρέπει να είναι σε άμεση συνάφεια με την εξυπηρέτηση των επιχειρηματικών στόχων και στο κατάλληλο επίπεδο. Αν συμπεριληφθούν τα πάντα τότε οι πόροι της εταιρείας, ο χρόνος των στελεχών (και του ηγέτη) θα φθάσουν τα όρια τους, ρισκάροντας την ανεπαρκή υποστήριξη του εγχειρήματος. Από την άλλη αν δεν συμπεριληφθούν όλοι οι αναγκαίοι πυλώνες τότε τα σχέδια καινοτομίας θέτονται σε κίνδυνο, ρισκάροντας την τελική αποτυχία παρά τις επενδύσεις που θα γίνουν σε χρόνο και κεφάλαια.



Το επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας πρέπει να συμπεριλαμβάνει όχι μόνο προτεραιότητες και στόχους αλλά και ένα σύστημα πόρων και δεξιοτήτων που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της δραστηριότητας καινοτομίας. Είναι ευθύνη του ηγέτη της επιχείρησης να αποκτήσει (ή να αποκτήσει πρόσβαση) τους πόρους και τις δεξιότητες που χρειάζεται η ανάπτυξη της καινοτομικής δραστηριότητας.

Το Airbnb βασίζεται στην διαφήμιση ιδιωτικών κατοικιών που ενοικιάζονται για βραχυπρόθεσμες ενοικιάσεις από επισκέπτες και τουρίστες της αντίστοιχης πόλης αντί για ξενοδοχείου. Όταν η επιχείρηση ξεκίνησε τις εργασίες της ακολούθησε τις συμβουλές των ειδικών στην Καλιφόρνια όπου συμβούλευαν όλους τους νέους επιχειρηματίες να προσπαθήσουν γρήγορα να κλιμακώσουν τις πωλήσεις τους (scaling-up). Ως αποτέλεσμα οι ιδρυτές της νέας εταιρείας πήραν την απόφαση να ζητούν από τους ιδιοκτήτες των διαμερισμάτων και σπιτιών να παίρνουν φωτογραφίες των ακινήτων τους και να τις ανεβάζουν στο website της Airbnb προς διαφήμιση και διάθεση.

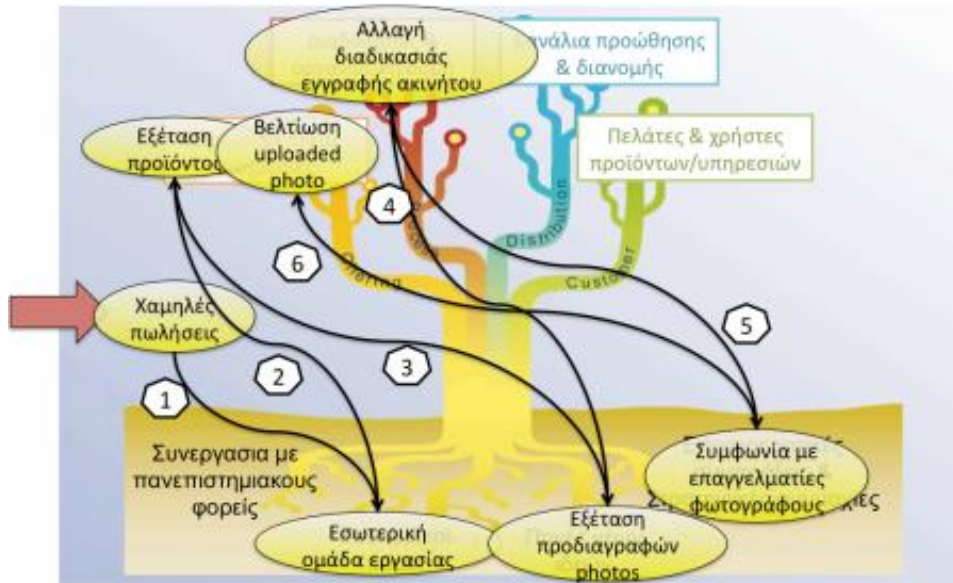
Οι πωλήσεις όμως (την πρώτη περίοδο) ήταν πολύ χαμηλές, κάτι που προβλημάτισε αρκετά έναν από τους συνιδρυτές της. Τότε θυμήθηκε τα λεγόμενα ενός καθηγητή του στο Πανεπιστήμιο που συμβούλευε τους φοιτητές του να «μπαίνουν πάντα στα παπούτσια των πελατών τους», να προσπαθούν δηλαδή να βιώσουν από πρώτο χέρι την εμπειρία των πελατών τους. Αυτό ακριβώς λοιπόν αποφάσισε να κάνει και ο Joe Gebbia για να ανακαλύψει ακριβώς το αίτιο των πολύ χαμηλών επιπέδων πώλησης.

Ο Joe Gebbia συνέστησε λοιπόν μια ομάδα από υπαλλήλους της επιχείρησης (εσωτερικοί πόροι) για να βιώσουν από πρώτο χέρι την εμπειρία των πελατών τους, υποψηφιών ή πραγματικών. Οι υπάλληλοι ακολούθησαν τα βήματα των πελατών για να κλείσουν ένα διαμέρισμα σε διάφορες πόλεις του κόσμου μέσω του Airbnb και βίωσαν μια μεγάλη απογοήτευση από την ποιότητα των διαμερισμάτων που έβλεπαν στο site. Η ποιότητα όμως των διαμερισμάτων που έβλεπαν στο site δεν ήταν αντίστοιχη με τα σχόλια πελατών που είχαν υπάρξει σε αυτά τα διαμερίσματα ως πελάτες. Πολύ γρήγορα ανακάλυψαν ότι αυτό που ήταν λάθος στο προϊόν δεν ήταν η ποιότητα των διαμερισμάτων και σπιτιών που διέθεταν προς ενοικίαση αλλά η ποιότητα των φωτογραφιών των ακινήτων αυτών (καινοτομία προϊόντος).

Μετά από μια περίοδο brainstorming, αποφάσισαν ότι έπρεπε να αλλάξουν την διαδικασία εγγραφής ενός ακινήτου στο site τους (καινοτομία διαδικασιών), απαιτώντας από τους ιδιοκτήτες να συνεργάζονται με επαγγελματίες φωτογράφους για την λήψη των φωτογραφιών των ακινήτων προς ενοικίαση. Αυτό βέβαια απαιτούσε από την επιχείρηση να συνάψει πρωτόκολλα συνεργασίας και να αναπτύξει συνεργασίες με συνεργαζόμενους φωτογράφους σε κάθε πόλη που η Airbnb είχε ακίνητα προς ενοικίαση (επιχειρηματικές συμπράξεις).

Τα αποτελέσματα ήταν πολύ ενθαρρυντικά για την επιχείρηση που βίωσε ανεπανάληπτους ρυθμούς ανάπτυξης – η Airbnb είναι σήμερα από τις ηγέτιδες εταιρείες του κόσμου στο κλάδο αυτό.

## Airbnb: Επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας



### 3. Μεθοδολογικός Οδηγός για την δημιουργία ενός **Επιχειρηματικού Επιταχυντή (Business Accelerator)**

#### 3.1 Τι είναι οι Επιχειρηματικοί Επιταχυντές;

Οι επιχειρηματικοί επιταχυντές (business accelerators) αποτελούν δομές/προγράμματα με στόχο την ενίσχυση και στήριξη υπό ίδρυση, νεοφυών και υφισταμένων επιχειρήσεων, ώστε να περάσουν από το στάδιο της προετοιμασίας στο στάδιο της ίδρυσης και της ωρίμανσης. Οι επιταχυντές παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά με τα εκκολαπτήρια, με την έννοια της προσφοράς επαγγελματικών συμβουλών και καθοδήγησης στις νεοσύστατες επιχειρήσεις, χωρίς να είναι υποχρεωμένες ωστόσο να προσφέρουν φιλοξενία. Ο βασικός ρόλος που επιτελούν οι επιταχυντές είναι να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στην πορεία από την ιδέα στο προϊόν, παρέχοντάς τους καθοδήγηση ή/και χρηματοδότηση σε πρώιμα στάδια. Η περίοδος επώασης είναι σύντομη, καθώς στοχεύουν να μετατρέψουν τις επιχειρηματικές ιδέες σε υπηρεσίες και προϊόντα πρωτότυπα ή έτοιμα προς διάθεση στην αγορά.

Οι επιταχυντές είναι εστιασμένες προσεγγίσεις επιχειρηματικής υποστήριξης που:

- ✓ τρέχουν για σύντομο χρονικό διάστημα (π.χ. από 3 έως 6 μήνες ή ακόμη συντομότερα), συχνά με κάποιες δράσεις παρακολούθησης,
- ✓ επικεντρώνονται σε μια μικρή ομάδα επιχειρηματιών με ισχυρά κίνητρα και/ή δυναμικό καινοτομίας,
- ✓ χρησιμοποιούν ευρέως τη δικτύωση και τις ανταλλαγές μεταξύ ομοτίμων (φέρνοντας σε επαφή επιχειρήσεις, συμβουλευτικές υπηρεσίες, έρευνα κ.λπ.),
- ✓ περιλαμβάνουν εμπνευσμένους και καινοτόμους τρόπους υποστήριξης των επιχειρήσεων,
- ✓ παρέχουν ολοκληρωμένη επιχειρηματική υποστήριξη (από την ανάδυση επιχειρηματικών ιδεών έως την έναρξη της επιχείρησης).

#### 3.2 Πώς μπορούν οι επιταχυντές να βοηθήσουν στη βελτίωση των αγροτικών περιοχών και επιχειρήσεων;

Η επιχειρηματική καινοτομία είναι το κλειδί που επιτρέπει στις αγροτικές επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τις αναδυόμενες ευκαιρίες και να ξεπεράσουν τις νέες προκλήσεις και απειλές (όπως η ανταπόκριση στην κλιματική αλλαγή, η ψηφιοποίηση, οι νέες απαιτήσεις των πελατών, η διατήρηση της βιοποικιλότητας) . Ωστόσο, το δυναμικό καινοτομίας των αγροτικών επιχειρήσεων είναι συχνά λιγότερο ανεπτυγμένο σε σύγκριση με εκείνες που βρίσκονται σε αστικό περιβάλλον, κυρίως λόγω:

- αδυναμιών στις επιχειρηματικές ικανότητες, τις τεχνικές γνώσεις και τις κατάλληλες πρωτοβουλίες ανάπτυξης ικανοτήτων,
- διαρθρωτικών παραγόντων, όπως η έλλειψη οικονομιών κλίμακας και οικονομιών συσσωμάτωσης, η φυσική απόσταση και η έλλειψη πλεονεκτημάτων ομαδοποίησης (π.χ. περιορισμένες προσωπικές αλληλεπιδράσεις),
- των σημείων συμφόρησης στα αγροτικά επιχειρηματικά οικοσυστήματα (π.χ. πρόσβαση σε χρηματοδότηση ή ευρυζωνικότητα).

Η προσέγγιση του επιταχυντή αποσκοπεί στην αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Ειδικότερα, επικεντρώνεται στην κατάλληλη και ευέλικτη βοήθεια για την υποστήριξη των επιχειρηματιών ώστε να μετατρέψουν καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες σε βιώσιμες επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας ευκαιριών για προσωπική αλληλεπίδραση). Μια από τις κύριες προκλήσεις είναι η προσαρμογή των προσεγγίσεων επιταχυντών (που συχνά σχεδιάζονται για αστικές περιοχές/επιχειρήσεις) στις αγροτικές συνθήκες.

### 3.3 Τρεις καλές πρακτικές

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφονται τρία συγκεκριμένα παραδείγματα αγροτικών προγραμμάτων επιτάχυνσης τα οποία, με διαφοροποιήσεις και προσαρμογή, μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιαδήποτε Ομάδα Τοπικής Δράσης στο πλαίσιο υλοποίησης της τοπικής τους στρατηγικής. Τα παραδείγματα έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά καθώς και διαφορές:

- ❖ Και τα τρία παραδείγματα απευθύνονται σε επιχειρήσεις με ισχυρά κίνητρα ή/και δυναμικό καινοτομίας και στοχεύουν στην έμπνευση και υλοποίηση νέων καινοτόμων επιχειρηματικών ιδεών.
- ❖ Και τα τρία παραδείγματα απευθύνονται κυρίως σε επιχειρήσεις του γεωργικού τομέα, ωστόσο, έχουν επίσης μεγάλη έμφαση στη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων αυτών, καθώς και σημασία για μη γεωργικές επιχειρήσεις.
- ❖ Ενώ οι επιταχυντές AgriEnt και Academy on Tour στοχεύουν να καλύψουν το κενό όσον αφορά την κατάλληλη ολιστική επιχειρηματική υποστήριξη που ενθαρρύνει τις αναδυόμενες καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες με αποτελεσματικό τρόπο, ο πρωταρχικός στόχος του Masterclass ήταν να συμβάλει στη διαμόρφωση του διατροφικού τοπίου της περιοχής του Ρότερνταμ.
- ❖ Οι χρονικές απαιτήσεις των συμμετεχόντων ποικίλλουν: ενώ το Academy on Tour είναι εξαιρετικές ως προς την παροχή εντατικής επιχειρηματικής υποστήριξης στο πλαίσιο μιας μονοήμερης περιοδείας (βάσει σχολαστικού σχεδιασμού), τα προγράμματα AgriEnt και Masterclass απαιτούν περισσότερο χρόνο από τους συμμετέχοντες (μεταξύ 10 και 30 ημερών).
- ❖ Οι διαθέσιμες ευκαιρίες χρηματοδότησης (και, ως εκ τούτου, το πεδίο εφαρμογής και οι δυνατότητες των προγραμμάτων) διαφέρουν σημαντικά: το πρόγραμμα AgriEnt αναπτύχθηκε πλήρως με βάση την εθελοντική (pro bono) υποστήριξη και τη συνεισφορά σε είδος (με στόχο την επιδίωξη χρηματοδότησης για τον επόμενο κύκλο του αφού αποδειχθεί η σημασία και ο αντίκτυπος ενός τέτοιου προγράμματος), η Ακαδημία on Tour χρησιμοποίησε διάφορες δημόσιες πηγές χρηματοδότησης (συμπεριλαμβανομένου του ΕΓΤΑΑ-LEADER), και το Masterclass χρηματοδοτήθηκε από τον Δήμο του Ρότερνταμ, την επαρχιακή κυβέρνηση και τους τοπικούς δήμους, καθώς και από συνεισφορές της ένωσης αγροτών και των ίδιων των συμμετεχόντων.

#### The Agricultural Business Accelerator (Ελλάδα)

Η Αγροτική Επιχειρηματικότητα (AgriEnt) στοχεύει στην παροχή βοήθειας σε ομάδες νέων ανθρώπων ή επιχειρήσεων για την υλοποίηση υποσχόμενων καινοτόμων επιχειρηματικών

ιδεών στην αγροτική Ελλάδα μετά την κρίση, με τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων ή τη διαφοροποίηση υφιστάμενων επιχειρήσεων στους τομείς της αγροδιατροφής, της αγροτικής/βιοτεχνολογίας, του αγροτουρισμού και της αγροτικής ανάπτυξης.

Η διαδικασία επιτάχυνσης διεξήχθη από μια ΜΚΟ, η οποία συστάθηκε για την οργάνωση της διαδικασίας επιτάχυνσης. Διοργανώθηκε μια σειρά από 15 συναντήσεις Σαββατοκύριακου, όπου μέντορες, προπονητές και εμπειρογνώμονες βοήθησαν τις ομάδες, μέσω της απόκτησης επιχειρηματικών δεξιοτήτων και της μάθησης μεταξύ ομοτίμων. Οι κύριοι στόχοι των συναντήσεων ήταν η αξιολόγηση και η βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών ιδεών, η αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων που εντοπίστηκαν, η προώθηση της ίδρυσης μιας επιχείρησης, εάν δεν έχει ήδη συσταθεί, η αξιοποίηση ευκαιριών δικτύωσης στην αγορά και η πρόσβαση σε κατάλληλη χρηματοδότηση.

### **Masterclass Σύντομες αλυσίδες εφοδιασμού τροφίμων (Κάτω Χώρες)**

Ο δήμος του Ρότερνταμ, μέσω του ήδη καθιερωμένου Food Cluster, αναζήτησε μια πιθανή συμβολή στην Παγκόσμια Έκθεση 2015 στο Μιλάνο για να προβάλλει τη δύναμη του τοπίου τροφίμων της περιοχής, και παρουσιάζοντας μαρτυρίες αγροτικών και επισιτιστικών επιχειρηματιών. Αναμενόταν ότι οι επενδύσεις στην επιχειρηματικότητα στο διατροφικό σύμπλεγμα του Ρότερνταμ δεν θα αποδώσουν μόνο σε επίπεδο άμεσων οικονομικών και κοινωνικών οφελών (περισσότερες θέσεις εργασίας, περισσότερα υγιεινά τρόφιμα, ωραία τοπία γύρω από την πόλη), αλλά έχουν τη δυνατότητα "να διαμορφώσουν το διατροφικό τοπίο του Ρότερνταμ για τα επόμενα χρόνια".

Το Masterclass διεξήχθη από την Wageningen Economic Research (WEcR). Έφερε σε επαφή αγρότες και καλλιεργητές, εταιρείες χονδρικής πώλησης που ειδικεύονται σε βραχείες αλυσίδες εφοδιασμού τροφίμων και αγροτικές επιχειρήσεις που ασχολούνται με συνδέσεις μεταξύ πόλης και υπαίθρου για την τόνωση, διευκόλυνση και υποστήριξη της επιχειρηματικής καινοτομίας. Οι συμμετέχοντες στο Masterclass είχαν την ευκαιρία να αναπτύξουν συστηματικά μια νέα ιδέα ή να διαφοροποιήσουν/προσαρμόσουν το υφιστάμενο επιχειρηματικό τους μοντέλο, μέσω μιας σειράς έξι εργαστηρίων.

### **Academy on Tour (Βέλγιο, Φλάνδρα)**

Το Academy on Tour διεξάγεται από την Innovatiesteunpunt, μια ΜΚΟ που διαχειρίζεται τη συμβουλευτική υπηρεσία καινοτομίας για γεωργικές επιχειρήσεις, αγροτικές πρωτοβουλίες και τοπικές αρχές για την επαγγελματική ένωση των Φλαμανδών αγροτών. Ο κύριος στόχος είναι να βοηθήσει τους αγρότες που αναζητούν έμπνευση και επαγγελματική βοήθεια για την ανάπτυξη και υλοποίηση μιας καινοτόμου επιχειρηματικής ιδέας. Παρέχει μια ευκαιρία "fast track" μέσω της συμμετοχής σε ένα εμπνευσμένο ταξίδι με λεωφορείο σε μια γειτονική χώρα που οργανώνεται γύρω από ένα καυτό θέμα της γεωργικής καινοτομίας (όπως η καινοτομία σε χωριά, η καινοτομία στα τρόφιμα, η πολυλειτουργική γεωργία, η εμπορική καλλιέργεια φυκιών ή η σύντομη αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων). Αναπτύσσονται και άλλα θέματα.

### **3.4 Ποια είναι η κύρια προστιθέμενη αξία και τα αποτελέσματα;**

Τα προγράμματα επιτάχυνσης αποφέρουν πολλά οφέλη στις αγροτικές επιχειρήσεις και στις αγροτικές περιοχές (βλ. παρακάτω).

- ✓ Οι μισές από τις καινοτόμες ιδέες που παρουσιάστηκαν στην Academy on Tour (κατά μέσο όρο 6 ιδέες / ταξίδι) έφτασαν σε φάση δοκιμής και περίπου οι μισές από αυτές έφτασαν στην αγορά. Μεταξύ των άλλων η Ακαδημία συνέβαλε σε νέα προϊόντα διατροφής (π.χ. αυτοφυής κρόκος) και πρόσβαση σε νέες αγορές και πελάτες.
- ✓ Οι νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δημιουργήθηκαν από το Masterclass περιλαμβάνουν νέα προϊόντα (π.χ. υφιστάμενη παραγωγή κινόα), βελτιωμένες διαδικασίες (π.χ. νέα ιδέα συσκευασίας για αγλάδια) και νέες μάρκες (π.χ. πώληση γάλακτος από κάθε αγελάδα ξεχωριστά).
- ✓ Το AgriEnt οδήγησε τις συμμετέχουσες ομάδες να προχωρήσουν σε ένα επόμενο επίπεδο ανάπτυξης των επιχειρηματικών τους επιχειρήσεων και να αλλάξουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Από τις 12 ομάδες, οι 8 δημιούργησαν νέα νομική οντότητα ή αναβάθμισαν την υφιστάμενη επιχείρηση.
- ✓ Στο Masterclass συμμετείχαν 43 επιχειρηματίες με δυνατότητες καινοτομίας.
- ✓ Η Academy on Tour απασχόλησε 24 αγροτικές επιχειρήσεις σε καθεμία από τις 9 ικανότητες και δεξιότητες και ταξίδια που διοργανώθηκαν.
- ✓ Ο επιταχυντής AgriEnt απασχόλησε 12 ομάδες και συνεργάστηκε εντατικά μέχρι το τελικό στάδιο με 5 ομάδες επιχειρηματιών.
- ✓ Τα προγράμματα επιτάχυνσης βελτίωσαν τον προσανατολισμό των επιχειρήσεων στον πελάτη και τις δεξιότητες μάρκετινγκ και αύξησαν την αυτοπεποίθησή τους, οδηγώντας σε καινοτόμο επιχειρηματικότητα.
- ✓ Το Masterclass ενθάρρυνε την αλληλοδιδασκτική μάθηση και παρείχε εμπνευσμένα παραδείγματα καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων.
- ✓ Η Academy on Tour έδειξε ότι το να περνούν οι άνθρωποι μια έντονη ημέρα μαζί σε ένα λεωφορείο είναι πολύ πιο αποτελεσματικός τρόπος γνωριμίας, αμοιβαίας γνωριμίας από ό,τι οι παραδοσιακές εκδηλώσεις δικτύωσης επιχειρήσεων.
- ✓ Η AgriEnt παρείχε σε όλους τους συμμετέχοντες αγρότες και άλλες ομάδες δικτύωσης που εμπλέκονται στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων μια ανταλλαγή και ευκαιρίες μάθησης και νέα πλατφόρμα για να συζητήσουν ανοιχτά και να επιδιώξουν καινοτόμες ιδέες. έμπνευση.

### 3.5 Έναρξη ενός προγράμματος επιτάχυνσης

#### Ποιες είναι οι κύριες αφορμές για ένα πρόγραμμα επιτάχυνσης;

Τα προγράμματα επιτάχυνσης ενεργοποιούνται κυρίως από:

- ✓ Έλλειψη κατάλληλης επιχειρηματικής υποστήριξης για νέες καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες που μπορούν να ανταποκριθούν στις αναδυόμενες νέες τάσεις και ευκαιρίες (για να μην "χάσουμε το τρένο").
- ✓ Όραμα μετασχηματισμού μιας περιοχής και αγροτικών περιοχών μέσω της ανάπτυξης επιχειρήσεων που ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις νέες ευκαιρίες και προκλήσεις
- ✓ Ανάγκη υποστήριξης δυναμικών επιχειρηματιών με ισχυρό δυναμικό καινοτομίας.

#### α) Ανταπόκριση στις αναδυόμενες ανάγκες των αγροτικών επιχειρήσεων και των αγροτικών περιοχών

Οι προσεγγίσεις επιταχυντών συχνά ανταποκρίνονται στις νέες αναδυόμενες ανάγκες καινοτόμων και δυναμικών επιχειρήσεων και στην ανάγκη για σχετική επιχειρηματική υποστήριξη (βλ. AgriEnt και Academy on Tour).

Σε άλλες περιπτώσεις (όπως το Masterclass) αποτελούν απαντήσεις και εργαλεία για την επίτευξη ενός πιο φιλόδοξου οράματος για την περιοχή (π.χ. για τη διαμόρφωση του διατροφικού τοπίου του Ρότερνταμ μέσω της υποστήριξης καινοτόμων επιχειρήσεων).

## β) Καινοτομία

Η δημιουργία καινοτόμων επιχειρήσεων αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό των προγραμμάτων επιτάχυνσης. Και τα τρία προγράμματα επιτάχυνσης αναγνώρισαν ότι η υποστήριξη της καινοτομίας και των αναδυόμενων νέων ιδεών αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη βελτίωση των τοπικών επιχειρήσεων και των αγροτικών περιοχών γενικότερα. Ως εκ τούτου, τα προγράμματα απευθύνονται σε επιχειρηματίες με ισχυρά κίνητρα ή/και δυνατότητες καινοτομίας- ενώ η μεθοδολογία βασίζεται στην έμπνευση των επιχειρηματιών μέσω παραδειγμάτων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως το Masterclass, έγιναν επίσης δεκτοί επιχειρηματίες με χαμηλότερες φιλοδοξίες καινοτομίας, προκειμένου να αποφευχθεί το "cherry picking" (δηλαδή να επιλέγονται πάντα οι ίδιοι καινοτόμοι επιχειρηματίες για τα προγράμματα).

### Πώς προκύπτουν οι ανάγκες;

✓ Το πρόγραμμα επιτάχυνσης AgriEnt ανταποκρίνεται στο αυξανόμενο ενδιαφέρον των νέων και άλλων επαγγελματιών (που αναζητούν νέες ευκαιρίες) στον αγροτικό τομέα να ιδρύσουν τις δικές τους εταιρείες και στοχεύει να καλύψει ένα κενό στην υποστήριξη των νέων γεωργικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, προσφέροντας μια ολιστική προσέγγιση.

✓ Ο επιταχυντής Academy on Tour είναι το αποτέλεσμα της έντονης ζήτησης των αγροτών και άλλων αγροτικών επιχειρήσεων για μια υψηλής ποιότητας, χαμηλού κόστους, χρονικά αποδοτική και βασισμένη στις ανάγκες βοήθεια στα πρώτα βήματα της διαδικασίας επιχειρηματικής καινοτομίας.

✓ Το Masterclass παρακινήθηκε από την προσδοκία ότι οι επενδύσεις στην επιχειρηματικότητα στο διατροφικό σύμπλεγμα του Ρότερνταμ θα αποδώσουν οικονομικά και κοινωνικά οφέλη (περισσότερες θέσεις εργασίας, περισσότερα υγιεινά τρόφιμα, ωραία τοπία γύρω από την πόλη) και θα φέρουν βιωσιμότητα και προβολή στο Ρότερνταμ και στο διατροφικό σύμπλεγμα του.

### 3.6 Ποιος ξεκινά έναν επιταχυντή και ποιος εμπλέκεται;

Οι βασικοί ενδιαφερόμενοι πίσω από τα προγράμματα επιτάχυνσης είναι:

- Δήμοι (δημοτικοί άρχοντες) που έχουν ένα νέο αναπτυξιακό όραμα ή απλά επιθυμούν να ενισχύσουν την οικονομία μέσω της ανάπτυξης των επιχειρήσεων στις περιοχές τους.
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες που βλέπουν κενό στη διαθέσιμη επιχειρηματική υποστήριξη.
- Ερευνητικά ιδρύματα και/ή πανεπιστήμια που προσφέρουν εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία στο πρόγραμμα.
- Ενώσεις αγροτών

- (ή άλλες ενώσεις) που μπορούν να βοηθήσουν στην κινητοποίηση των συμμετεχόντων (στην περίπτωση που οι γεωργικές επιχειρήσεις είναι οι κύριοι στόχοι του προγράμματος).

#### β) Ο ρόλος των υφιστάμενων δικτύων

Οι εμπνευστές των προγραμμάτων επιτάχυνσης θα μπορούσαν σε μεγάλο βαθμό να αξιοποιήσουν τα εκτεταμένα δίκτυά τους. Τα δίκτυα αυτά διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο σε:

- στον εντοπισμό των κατάλληλων θεμάτων και θεμάτων,
- στη διάδοση των πληροφοριών σχετικά με τα προγράμματα,
- στον εντοπισμό των κατάλληλων συμμετεχόντων,
- στην πρόσληψη των κατάλληλων εμπειρογνομόνων για την υποστήριξη και τη διεξαγωγή του προγράμματος.

Η συμμετοχή σε αυτά τα δίκτυα (ή ο συντονισμός τους) έδωσε επίσης προβολή και αξιοπιστία στους οργανισμούς αυτούς.

Επιπλέον, ένα σημαντικό στοιχείο των προσεγγίσεων επιτάχυνσης είναι η ανάπτυξη συνεργασίας και δικτύωσης μεταξύ καινοτόμων επιχειρήσεων, εμπειρογνομόνων, δήμων και πόλεων, χρηματοδοτικών οργανισμών και απευθείας επιχειρήσεων. Οι εμπνευστές χρησιμοποίησαν ενεργά τα υφιστάμενα δίκτυά τους για να κινητοποιήσουν αυτούς τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς σε διάφορα στάδια της υλοποίησης του προγράμματος.

### 3.7 Ποια είναι τα κύρια βήματα για τη δημιουργία ενός προγράμματος επιτάχυνσης;

Τα βασικά προπαρασκευαστικά βήματα για τη δημιουργία της προσέγγισης του επιταχυντή προσδιορίστηκαν ως εξής:

- ✓ Αποφασίστε το(α) συγκεκριμένο(α) θέμα(τα) που θα αντιμετωπιστεί(ουν) με βάση τις ανάγκες
- ✓ Διαμόρφωση και θεσμοθέτηση της εταιρικής σχέσης
- ✓ Ανάπτυξη καινοτόμου και ελκυστικής μεθοδολογίας
- ✓ Εύρεση των κατάλληλων εμπειρογνομόνων και συγκρότηση των ομάδων εμπειρογνομόνων
- ✓ Οργάνωση της υλικοτεχνικής υποδομής, συμπεριλαμβανομένης της εύρεσης του κατάλληλου χώρου
- ✓ Ενημέρωση για το πρόγραμμα (μεταξύ άλλων μέσω των δικτύων)
- ✓ Προσδιορισμός και επιλογή των συμμετεχόντων και καθορισμός στόχων από κοινού
- ✓ Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος
- ✓ Εξασφάλιση χρηματοδότησης

### 3.8 Πώς εντοπίζονται και επιλέγονται οι επιχειρήσεις-στόχοι;

Η στόχευση, συμπεριλαμβανομένου του εντοπισμού και της επιλογής των κατάλληλων επιχειρήσεων και επιχειρηματικών ιδεών για το πρόγραμμα, είναι ίσως η πιο σημαντική πτυχή της προσέγγισης του επιταχυντή. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα βασικά χαρακτηριστικά,



δηλαδή την ομάδα-στόχο, τους αριθμούς-στόχους και τα κριτήρια επιλογής των τριών παραδειγμάτων που μελετήθηκαν.

	AgriEnt	Academy on Tour	Masterclass
Ομάδα-στόχος	Ομάδες εκκίνησης αγροτών, νέοι επιχειρηματίες (ή εταιρείες) στον τομέα της αγροδιατροφής, της αγροτικής/βιοτεχνολογίας, του αγροτουρισμού και των προϊόντων ή υπηρεσιών για αγροτικές περιοχές.	Αγρότες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις που εργάζονται στο πλαίσιο της γεωργίας ή σχετίζονται με τη γεωργία	Γεωργοί, καλλιεργητές, εταιρείες χονδρικής
Αριθμός-στόχος	10 ομάδες επιχειρηματιών (τουλάχιστον 2 μέλη σε κάθε ομάδα, δηλαδή τουλάχιστον 20 συμμετέχοντες)	Μέγιστο 24 συμμετέχοντες από 12 επιχειρήσεις / ξενάγηση	20 γεωργοί
Κριτήρια	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Σκοπιμότητα της ιδέας</li> <li>✓ Επίπεδο καινοτομίας</li> <li>✓ Γνώση της αγοράς</li> <li>✓ Ρεαλιστικές ροές εσόδων</li> <li>✓ Κοινά θέματα που επιτρέπουν την αλληλοδιδακτική μάθηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Επιχειρηματίες με "καινοτόμο μυαλό"</li> <li>✓ Κίνητρα και προσδοκίες</li> <li>✓ Επιχειρήσεις, αποστολή και μελλοντικές ιδέες</li> <li>✓ Κίνητρα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Φιλοδοξία</li> <li>✓ Εμπειρία</li> <li>✓ Προθυμία και ετοιμότητα να επενδύσουν χρόνο</li> <li>✓ Καινοτόμοι αγρότες ή αγρότες με ισχυρή ενδιαφέρον για καινοτομία</li> </ul>

Στα τρία παραδείγματα, η έμφαση δόθηκε στις γεωργικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, η προσέγγιση του επιταχυντή έχει ευρύτερη σημασία και είναι κατάλληλη για άλλους τύπους αγροτικών επιχειρήσεων.

Τα προγράμματα απευθύνονταν σε μια σχετικά μικρή ομάδα 20 έως 24 συμμετεχόντων που επιτρέπει την εφαρμογή πιο διαδραστικών, ομότιμων μεθοδολογιών.

Τα προγράμματα επιτάχυνσης θέσπισαν μια προσεκτικά σχεδιασμένη διαδικασία υποβολής αιτήσεων και επιλογής. Κοινό χαρακτηριστικό αυτών των προγραμμάτων είναι ότι απευθύνονται κυρίως σε δεσμευμένες επιχειρήσεις/ατομικά πρόσωπα "με καινοτόμο νοσοτροπία" ή σε εκείνους που είναι ανοιχτοί να γίνουν πιο καινοτόμοι. Τα κοινά βασικά κριτήρια περιλαμβάνουν:

- Κίνητρα και προθυμία να επενδύσουν χρόνο
- Γνώσεις, εμπειρία και δεξιότητες
- Δυναμικό καινοτομίας

Κατά τον εντοπισμό των δυνητικών συμμετεχόντων, όλα τα προγράμματα κινητοποίησαν ενεργά τα δίκτυα των συμμετεχόντων οργανισμών (δήμοι, ενώσεις αγροτών, πελατεία συμβουλευτικών υπηρεσιών κ.λπ.)- καθώς και χρησιμοποίησαν διάφορα κανάλια επικοινωνίας (συμπεριλαμβανομένων του δικτυακού τόπου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης).

### **3.9 Ποιοι οικονομικοί πόροι απαιτούνται για τη δημιουργία του προγράμματος επιτάχυνσης;**

#### **α) Οικονομικοί πόροι**

Οι οικονομικοί πόροι ενός προγράμματος εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το εύρος του προγράμματος (π.χ. αριθμός των αγροτών που εκπαιδεύονται), τη μέθοδο (π.χ. μονοήμερη περιοδεία με λεωφορείο και εκπαίδευση ή σειρά εργαστηρίων) και το χρονοδιάγραμμα των προγραμμάτων. Ως εκ τούτου, τα προπαρασκευαστικά έξοδα που παρέχονται στον παρακάτω πίνακα είναι μόνο ενδεικτικά.

Ειδικά για τον πρώτο γύρο του προγράμματος επιτάχυνσης απαιτούνται κατάλληλοι οικονομικοί πόροι. Η δημιουργία και λειτουργία ενός νέου τύπου υπηρεσίας υποστήριξης της καινοτομίας με αβέβαια αποτελέσματα απαιτεί ιδιαίτερες προσπάθειες για την εξασφάλιση χρηματοδότησης.

#### ***Κοινή πρόκληση της έναρξης προγραμμάτων επιτάχυνσης***

- Προσδιορισμός και παρακίνηση των συμμετεχόντων: εύρεση της κατάλληλης αντιστοιχίας από άποψη κινήτρων, εμπειρογνωμοσύνης και ενδιαφέροντος μεταξύ των πιο παραδοσιακών γεωργών και εκείνων που είναι πρόθυμοι να καινοτομήσουν. Η παρακίνηση των γεωργών να συμμετάσχουν παρά τη δέσμευση χρόνου ήταν ιδιαίτερα δύσκολη.

- Ανάπτυξη εμπνευσμένων και καινοτόμων μεθοδολογιών: η πρόκληση είναι να σχεδιαστούν μεθοδολογίες που εμπνέουν και ενθαρρύνουν την καινοτομία, προσαρμοσμένες στις ανάγκες του αγροτικού επιχειρηματικού τομέα. Εντοπισμός εμπνευσμένων παραδειγμάτων και τόπων που θα μπορούσαν να επισκεφθούν στο εξωτερικό (στην περίπτωση της Ακαδημίας σε περιοδεία και του Masterclass).

- Εντοπισμός και συμμετοχή των κατάλληλων εμπειρογνομώνων: εντοπισμός εμπειρογνομώνων που διαθέτουν τις κατάλληλες τεχνικές δεξιότητες καθώς και την ικανότητα να εμπλέκουν τους συμμετέχοντες, να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη μεταξύ των αγροτικών επιχειρηματιών και της ομάδας εμπειρογνομώνων.

- Πρόσβαση στη χρηματοδότηση (συμπεριλαμβανομένης της εναρμόνισης όσον αφορά το χρονοδιάγραμμα): για τον επιταχυντή AgriEnt, η χρηματοδότηση αποτέλεσε ιδιαίτερη πρόκληση λόγω της έλλειψης δημόσιας χρηματοδότησης για νεοσύστατους οργανισμούς όπως η AgriEnt, της έλλειψης πόρων των επιχειρηματιών και των διοικητικών δυσκολιών που σχετίζονται με την αξιοποίηση του εθνικού προγράμματος αγροτικής ανάπτυξης. Στην περίπτωση του Masterclass, η ειδική πρόκληση ήταν να εναρμονιστεί η δυναμική του προγράμματος με το χρονοδιάγραμμα των πολλαπλών αποφάσεων χρηματοδότησης.

### **3.10 Πώς να τρέξετε ένα πρόγραμμα επιτάχυνσης;**

#### **α) Μεθοδολογία**

Τα κύρια μεθοδολογικά χαρακτηριστικά των επιμέρους προγραμμάτων συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα. Τα κοινά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν:

- ✓ Μέθοδοι εργασίας που είναι διαδραστικές (peer-to-peer & δικτύωση), εμπνευσμένες (επισκέψεις σε χώρους, ταινίες, παρουσιάσεις) και συμπληρώνονται με εξειδικευμένες και εξατομικευμένες συμβουλές εμπειρογνομόνων με βάση τις ανάγκες,
- ✓ Μικρός αριθμός συμμετεχόντων που επιτρέπει διαδραστικές συνεδρίες (και εύρεση κοινών σημείων ενδιαφέροντος),
- ✓ Σχετικά σύντομη χρονική απαίτηση: από 1 ημέρα έως 15 Σαββατοκύριακα.

## **β) Εστίαση των προγραμμάτων**

Κοινό χαρακτηριστικό των τριών προσεγγίσεων των επιταχυντών είναι ότι, ανεξάρτητα από τον θεματικό τομέα που καλύπτουν, καθοδηγούν τις επιχειρήσεις σε όλη τη διαδικασία εκκίνησης: από τον εντοπισμό των αναγκών και των καινοτόμων ιδεών μέχρι την παρουσίαση της τελικής παρουσίασης ή του νέου επιχειρηματικού σχεδίου/μοντέλου. Υπό αυτή την έννοια, η "επιτάχυνση" σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υποστήριξη "fast track" σε όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Η κύρια έμφαση των προγραμμάτων επιτάχυνσης δίνεται στη βελτίωση των βασικών επιχειρηματικών δεξιοτήτων ή/και στην παροχή εργαλείων επιχειρηματικού σχεδιασμού, όπως:

- ✓ επιχειρηματική ιδέα και σχεδιασμός (καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου)
- ✓ SWOT και δήλωση αποστολής
- ✓ διαφοροποίηση ή ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών,
- ✓ σχέσεις με τους πελάτες ή πρότυπα συνεργασίας,
- ✓ καινοτόμες ιδέες.

Επιπλέον, τα προγράμματα μπορούν να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένα (τομεακά) θέματα, όπως η καινοτομία σε χωριά, η καλλιέργεια φυκιών, οι σύντομες αλυσίδες εφοδιασμού τροφίμων κ.λπ.

## **γ) Συμβουλευτικές υπηρεσίες παρακολούθησης**

Δεδομένου ότι οι προσεγγίσεις επιτάχυνσης συχνά εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια μιας (σχετικά) σύντομης περιόδου, η διασφάλιση της παρακολούθησης μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντική. Οι ενέργειες παρακολούθησης μπορεί να περιλαμβάνουν τη συνέχιση της παροχής καθοδήγησης και καθοδήγησης ή τη σύνδεση με ένα κατάλληλο αναπτυξιακό έργο που χρηματοδοτείται από ευρωπαϊκές, εθνικές ή περιφερειακές πηγές.

Συνεχής βελτίωση της μεθόδου και της προσέγγισης αποτελεί επίσης βασική πτυχή των επιταχυντών. Για παράδειγμα, το πρόγραμμα AgriEnt χρησιμοποίησε τον πρώτο κύκλο του προγράμματος ως πιλοτικό και βασίζει τον δεύτερο κύκλο στα διδάγματα που αποκομίστηκαν. Ο επιταχυντής Academy on Tour βελτιώνει επίσης συνεχώς τη μεθοδολογία και την προσέγγισή του με βάση τα σχόλια των συμμετεχόντων.

### **3.11 Ποιοι οικονομικοί πόροι απαιτούνται για τη λειτουργία του προγράμματος επιτάχυνσης;**

#### **α) Οικονομικοί πόροι**

Το κόστος της διεξαγωγής ενός προγράμματος επιτάχυνσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πεδίο εφαρμογής του προγράμματος (π.χ. αν περιλαμβάνονται επισκέψεις στο πεδίο ή πόσο διαρκεί το πρόγραμμα) και τον αριθμό των συμμετεχόντων.

Συνήθως, τα προγράμματα επιτάχυνσης δεν χρηματοδοτούνται από ενιαία κονδύλια, αλλά από διάφορους χρηματοδοτικούς πόρους (συμπεριλαμβανομένης της δημόσιας και της ιδιωτικής χρηματοδότησης). Κατά τη διάρκεια των αρχικών φάσεων, είναι κοινό για όλες τις προσεγγίσεις να χρησιμοποιούνται εθελοντικές (pro-bono) ή σε είδος συνεισφορές για την υλοποίηση του προγράμματος.

Κατά το σχεδιασμό του προγράμματος πρέπει να εξεταστεί αν θα πρέπει να χρεώνεται τέλος για τη συμμετοχή, να παρέχονται οι υπηρεσίες δωρεάν ή να προβλέπεται συνεισφορά για τους συμμετέχοντες ώστε να μπορούν να συμμετέχουν (ιδίως για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις) :

- Συνεισφορά των συμμετεχόντων: οι συμμετέχοντες τις περισσότερες φορές δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να πληρώσουν το πλήρες κόστος του προγράμματος. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, π.χ. στην περίπτωση του Masterclass, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συνεισφέρουν οικονομικά.

- Συνεισφορά στο κόστος των συμμετεχόντων: οι περισσότεροι οργανισμοί που διαχειρίζονται τα προγράμματα επιτάχυνσης της παρούσας μελέτης περίπτωσης δεν παρείχαν άμεση χρηματοδότηση για τη συμμετοχή αγροτικών νεοφυών επιχειρήσεων ή επιχειρήσεων (αν και η ένωση αγροτών συγχρηματοδότησε τη συμμετοχή των αγροτών στις περιοχές τους).

#### **β) Ανθρώπινοι πόροι**

Κάθε ένα από τα παραδείγματα αναγνωρίζει τη σημασία της συμμετοχής ενός συνδυασμού εμπειρογνωμοσύνης για την παροχή ολοκληρωμένης και ολιστικής υποστήριξης στις επιχειρήσεις. Αυτό επιτεύχθηκε μέσω της συνεργασίας μεμονωμένων εμπειρογνομών ή/και οργανώσεων με ειδικές δεξιότητες και γνώσεις.

### **3.12 Κύρια διδάγματα και συστάσεις**

Με βάση τα διδάγματα που αντλήθηκαν από τις περιπτώσεις και τις συμβουλές των εμπνευστών των προγραμμάτων, μπορούν να εξαχθούν ορισμένες βασικές συστάσεις:

#### ***Η προσέγγιση με γνώμονα τη ζήτηση βρίσκεται στον πυρήνα των επιτυχημένων προγραμμάτων επιτάχυνσης***

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι και τα τρία προγράμματα ήταν σε μεγάλο βαθμό προσανατολισμένα στη ζήτηση (δηλαδή προκλήθηκαν από τις αναπτυξιακές ανάγκες των τοπικών επιχειρήσεων και περιοχών). Η εξειδικευμένη εμπειρογνωμοσύνη και εμπειρία του εμπνευστή ή του φορέα υλοποίησης στην υποστήριξη επιχειρήσεων συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στην κατανόηση των πραγματικών αναγκών των γεωργικών και άλλων επιχειρήσεων.

#### ***Η ανάγκη για καινοτομία είναι το κύριο κίνητρο των προγραμμάτων επιτάχυνσης***

Τα προγράμματα πυροδοτήθηκαν κυρίως από την ανάγκη να φέρουν καινοτομία και δημιουργικότητα στις επιχειρήσεις που μπορούν να τις βοηθήσουν να ανταποκριθούν στις νέες

αγροτικές ευκαιρίες και προκλήσεις (όπως η κλιματική αλλαγή, η βελτίωση της βιοποικιλότητας, η ανταπόκριση στη νέα ζήτηση των πελατών, οι σύντομες αλυσίδες εφοδιασμού τροφίμων κ.λπ.) Και στις τρεις περιπτώσεις, η κύρια πρόθεση των εμπνευστών ήταν να υποστηρίξουν επιχειρήσεις με ισχυρό δυναμικό καινοτομίας (ιδίως στον αγροδιατροφικό τομέα) μέσω νέων προϊόντων, διαδικασιών, εμπορικών σημάτων και πρόσβασης σε νέες αγορές και πελάτες.

### ***Τα προγράμματα επιτάχυνσης μπορούν να εφαρμοστούν μόνο από αφοσιωμένους και έμπειρους εμπνευστές***

Λόγω της φύσης του προγράμματος (καλή γνώση των επιχειρηματικών αναγκών, ευελιξία, ανάγκη για εθελοντικές συνεισφορές σε ορισμένες περιπτώσεις, ανάγκη για ισχυρές εταιρικές σχέσεις κ.λπ. Οι εμπνευστές και οι επικεφαλής της υλοποίησης θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν τα υπάρχοντα δίκτυα και μέσω αυτών να αναπτύξουν αξιοπιστία και να διευκολύνουν την υλοποίηση του προγράμματος σε όλα τα στάδια (ξεκινώντας από τον εντοπισμό των συμμετεχόντων, τον εντοπισμό των κατάλληλων εκπαιδευτών, τη διάδοση των πληροφοριών κ.λπ.)

### ***Οι συμπράξεις βρίσκονται στο επίκεντρο των επιταχυντών***

Η εταιρική σχέση μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων ήταν στο επίκεντρο και των τριών προγραμμάτων. Ειδικότερα, οι οργανισμοί υποστήριξης επιχειρήσεων / συμβουλευτικές υπηρεσίες συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των ειδικών επιχειρηματικών αναγκών- οι δήμοι μπορούν να βοηθήσουν στη διασφάλιση της τοπικής δέσμευσης και στον εντοπισμό και τη συμμετοχή τοπικών γεωργών και άλλων επιχειρήσεων- οι ερευνητικοί οργανισμοί μπορούν να προσφέρουν εξειδικευμένη τεχνογνωσία, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα μπορούν να συμβάλουν στο κόστος και να βοηθήσουν στον εντοπισμό σχετικών πηγών χρηματοδότησης για τους επιχειρηματίες.

### ***Πιλοτική δοκιμή για την τελειοποίηση του προγράμματος, την αύξηση της αξιοπιστίας και την εξασφάλιση συνεχούς ενδιαφέροντος.***

Τα παραδείγματα δείχνουν ότι για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού προγράμματος επιτάχυνσης, η πιλοτική εφαρμογή και η δοκιμή έπαιξαν καθοριστικό ρόλο. Μέσω του πρώτου πειραματικού γύρου των προγραμμάτων οι εμπνευστές κατάφεραν να αντλήσουν διδάγματα και να βελτιώσουν τα επόμενα προγράμματα (όσον αφορά το περιεχόμενο, τη μορφή, τα χρηματοδοτικά μοντέλα κ.λπ.). Τα πιλοτικά προγράμματα θα μπορούσαν να συμβάλουν στην οικοδόμηση της αξιοπιστίας των οργανισμών (ιδίως στην περίπτωση της AgriEnt που διεξήγαγε το πρόγραμμα αφιλοκερδώς, αλλά στοχεύει να αναπτύξει μελλοντικά προγράμματα μέσω ενός εμπορικού μοντέλου). Τα πιλοτικά προγράμματα, όταν είναι επιτυχή, μπορούν επίσης να βοηθήσουν στην προσέλκυση νέων συμμετεχόντων σε επόμενα προγράμματα (μέσω της διάδοσης του λόγου από τους υπάρχοντες συμμετέχοντες).

### ***Να είναι τα προγράμματα συναφή, εμπνευσμένα και παρακινητικά***

Για τη συνεχή δέσμευση των συμμετεχόντων (ιδίως των αγροτών με σφιχτό χρονοδιάγραμμα), είναι ζωτικής σημασίας τα προγράμματα να είναι συναφή, εμπνευσμένα και παρακινητικά για τους συμμετέχοντες. Οι βασικοί παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν σε αυτό περιλαμβάνουν:

- ✓ Η συμφωνία των προσωπικών στόχων στην αρχή και των δράσεων παρακολούθησης μπορεί να συμβάλει στην αποφυγή του κινδύνου οι συμμετέχοντες, μετά από μια συνάντηση, να εγκλωβιστούν ξανά στην καθημερινή τους εργασία και τα προβλήματά τους.
- ✓ Ευελιξία: Η μεθοδολογία του προγράμματος, τα θέματα κ.λπ. χρειάζονται συχνά προσαρμογή και, ως εκ τούτου, δεν μπορούν να καθοριστούν εκ των προτέρων όλες οι λεπτομέρειες. Ως εκ τούτου, τα προγράμματα πρέπει να σχεδιάζονται με ενσωματωμένη ευελιξία.
- ✓ Ατμόσφαιρα που δημιουργεί διαφάνεια και δημιουργεί εμπιστοσύνη και πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των συμμετεχόντων- για το σκοπό αυτό, ο αριθμός των συμμετεχόντων θα πρέπει να είναι περιορισμένος.
- ✓ Προσδιορισμός εκπαιδευτών με τις κατάλληλες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες: Οι εκπαιδευτές, οι συντονιστές και οι προπονητές δεν χρειάζεται να διαθέτουν μόνο τις τεχνικές δεξιότητες αλλά και ισχυρές δεξιότητες διευκόλυνσης για να ενθαρρύνουν την ανοιχτή συζήτηση και την εμπιστοσύνη μεταξύ των συμμετεχόντων.

### ***Ενδέχεται να χρειαστούν πολλαπλές πηγές χρηματοδότησης***

Τα προγράμματα επιτάχυνσης συχνά δεν μπορούν να υλοποιηθούν μέσω μιας μόνο πηγής χρηματοδότησης, αλλά απαιτείται μια δημιουργική και ευέλικτη προσέγγιση για τον εντοπισμό των κατάλληλων πηγών χρηματοδότησης. Λόγω της ποικιλόμορφης φύσης τους (π.χ. όσον αφορά τα είδη της παρεχόμενης υποστήριξης), ενδέχεται να υπάρχουν διάφορες επιλογές χρηματοδότησης, π.χ. μέσω προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται από την ΕΕ (όπως το ΕΓΤΑΑ, το ΕΤΠΑ Interreg κ.λπ.).

### ***Οι επιταχυντές μπορεί να μην αποφέρουν άμεσα αποτελέσματα***

Ήταν δύσκολο να καταδειχθούν τα αποτελέσματα των προγραμμάτων επιτάχυνσης:

- Πρώτον, αν και τα προγράμματα επιτάχυνσης είναι "γρήγορα", τα αποτελέσματα μπορεί να φανούν πολύ αργότερα από το τέλος του προγράμματος. Ορισμένες καινοτόμες ιδέες μπορούν να υλοποιηθούν γρήγορα (π.χ. νέα τρόφιμα), ενώ άλλες μπορεί να χρειαστούν αρκετά χρόνια (π.χ. διαφοροποίηση σε νέες υπηρεσίες) λόγω της ανάγκης για κεφάλαια και συμμόρφωσης με τη νομοθεσία.
- Δεύτερον, ορισμένα από τα αποτελέσματα των προγραμμάτων επιτάχυνσης είναι "ήπια αποτελέσματα" που είναι δύσκολο να μετρηθούν, όπως για παράδειγμα η αυξημένη αυτοπεποίθηση των συμμετεχόντων (που αναφέρθηκε και από τα τρία παραδείγματα ως αποτέλεσμα) ή οι νέες διασυνδέσεις μέσω της δικτύωσης.

## 4. Μεθοδολογικός Οδηγός δημιουργίας μηχανισμού υποστήριξης της καινοτομίας

### 4.1 Η έννοια των «μονοπατιών υποστήριξης της καινοτομίας»

#### 4.1.1 Θεωρητικές εκτιμήσεις

Η καινοτομία δεν είναι μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα στο κενό, αλλά αντίθετα εντάσσεται σε ένα σύνθετο πολυδιάστατο σύστημα που καθορίζει την ταχύτητά της, τις εκροές της και, σε διαφορετικό βαθμό, την κατεύθυνσή της. Τα συστήματα καινοτομίας συνδυάζουν τους πόρους και τις δεξιότητες των ανθρώπων μαζί με τους θεσμούς και τους οργανισμούς, καθώς και τους μηχανισμούς ή τις λειτουργίες που διέπουν τις αλληλεπιδράσεις τους (Edquist and Johnson, 1997- Lundvall, 2016).

Έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες για την ανάπτυξη εννοιολογικών πλαισίων για την εξήγηση του τρόπου με τον οποίο το σύστημα καινοτομίας λειτουργεί στην πραγματικότητα και ποιες συνθήκες πρέπει να υπάρχουν για τη βελτιστοποίησή του. Στο πλαίσιο της γεωργίας και της δασοκομίας, αυξανόμενη προσοχή έχει δοθεί στις έννοιες εκείνες που τονίζουν τον δυναμικό χαρακτήρα της καινοτομίας, τονίζοντας ειδικότερα ότι η καινοτομία είναι επίσης μια κοινωνική διαδικασία μεταξύ διαφορετικών φορέων (γεωργοί, δασεργάτες, επιχειρήσεις, ακαδημαϊκοί, ΜΚΟ κ.λπ.). Ωστόσο, αυτές οι κοινωνικές διαδικασίες δεν είναι οι μοναδικοί παράγοντες της αλλαγής. Αρκετοί πρόσθετοι παράγοντες παίζουν επίσης ρόλο, όπως η πολιτική, η νομοθεσία, οι υποδομές, η χρηματοδότηση και οι εξελίξεις της αγοράς (Klerkx et al., 2012).

Ο Hartwich (2013) πρότεινε ότι **υπάρχουν τρεις βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την πρόοδο της καινοτομίας σε μια αγροτική περιοχή - πλαίσιο**, και συγκεκριμένα:

1. Η φύση της καινοτομίας (π.χ. της διαδικασίας) - οι καινοτομίες μπορεί να είναι ουσιαστικές (φέρνουν ριζικούς μετασχηματισμούς) ή σταδιακές (π.χ. νέο προϊόν) και αυτές απαιτούν την εφαρμογή διαφορετικών ειδών κατανόησης, μάθησης και πόρων.
2. Το πλαίσιο της καινοτομίας (π.χ. πολιτική) - πρόκειται για το "ευνοϊκό περιβάλλον" (το οποίο περιλαμβάνει παράγοντες όπως πολιτική, νομικά και οικονομικά πλαίσια, κονδύλια του προϋπολογισμού και δομές διακυβέρνησης και εξουσίας, κίνητρα και κοινωνικά πρότυπα) που επιτρέπει την καινοτομία να εμφανιστεί και να γίνει μέρος της παραγωγικής διαδικασίας.
3. Το σώμα της καινοτομίας (δηλ. οι άνθρωποι) - αυτό αναφέρεται στο είδος των προοριζόμενων χρηστών της καινοτομίας και εκείνους που θα επηρεαστούν από αυτήν.

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι ένας τέταρτος παράγοντας μπορεί επίσης να προστεθεί στους γενικούς τίτλους της διαδικασίας, της πολιτικής και της ανθρώπων - δηλαδή η έννοια της διαδρομής της καινοτομίας (innovation pathway).

Οι διαδρομές καινοτομίας έχουν αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια ως ένα αναλυτικό πλαίσιο για την εξήγηση του τρόπου με τον οποίο η έρευνα και η καινοτομία επιφέρει αντίκτυπο στο πλαίσιο έργων γεωργίας και αγροτικής ανάπτυξης. Η προσέγγιση αυτή έγινε δημοφιλής μέσω της εφαρμογής της στον αναπτυσσόμενο κόσμο, ιδίως μέσω των διεθνών οργανισμών που συνδέονται με την CGIAR. Η εμφάνιση ενός αναλυτικού πλαισίου για την αποτύπωση αυτών των διαδρομών διευκολύνθηκε σημαντικά από μέθοδοι παρακολούθησης και αξιολόγησης όπως η χαρτογράφηση αποτελεσμάτων (Harvesting) και οι συμμετοχικές διαδρομές επιπτώσεων Analysis (Douthwaite et al., 2003- Douthwaite et al., 2007). Οι μέθοδοι αυτές

έθεσαν τα θεμέλια μιας σειράς νέων αναλυτικών πλαισίων που χρησιμοποιούνται για τον προβληματισμό σχετικά με την έρευνα και την καινοτομία με ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων και μέσω συμμετοχικών μηχανισμών παρακολούθησης, αξιολόγησης και μάθησης.

Ως αρχή, η προσέγγιση της διαδρομής της καινοτομίας αναγνωρίζει ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός και γραμμικός τρόπος για να εξηγηθεί πώς μπορεί να επιτευχθεί η καινοτομία. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα αλληλένδετα ζητήματα της γεωργίας, όπου η διαχείριση των φυσικών πόρων, η παραγωγικότητα των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και η κοινωνικοοικονομική ευημερία των τοπικών κοινοτήτων συχνά βρίσκονται σε ένταση. Σε αυτό το πλαίσιο, η στροφή προς τη γεωργική βιωσιμότητα αποτελεί πρόκληση, δεδομένων των εγγενών συμβιβασμών στο σύστημα. Παρ' όλα αυτά, η έννοια των μονοπατιών καινοτομίας παρέχει μια οργανωμένη προσπάθεια να εξηγηθούν κάποιες πιθανές κατευθύνσεις με τις οποίες έργα (και άλλες δράσεις) υλοποιούνται και δημιουργείται καινοτομία. Για παράδειγμα, ο προσδιορισμός των μονοπατιών καινοτομίας καθιστά πιο εφικτό τον προσδιορισμό των αναγκαίων αλλαγών που απαιτούνται σε μια διαδικασία καινοτομίας για την ενίσχυση του αντίκτυπού της και μπορεί επομένως να διευκολύνει σημαντικά τη βελτιστοποίησή της. Αυτό με τη σειρά του θα πρέπει να επιτρέψει την καλύτερη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση της απόδοσης των έργων και άλλων δραστηριοτήτων που έχουν σχεδιαστεί για να προωθήσουν την καινοτομία. Κατά συνέπεια, η σαφής κατανόηση των "διαδρομών έρευνας και καινοτομίας" υποστηρίζεται πλέον έντονα ως κλειδί για τον επιτυχή προγραμματισμό της χρηματοδοτικής στήριξης της έρευνας και της καινοτομίας (EU SCAR AKIS, 2019).

#### 4.1.2 Σχέδιο matrix "μονοπατιών" για τη στήριξη της καινοτομίας

Με βάση την αναγνωρισμένη συνάφεια/σημασία της έννοιας των μονοπατιών καινοτομίας επιλέξαμε να υιοθετήσουμε αυτή την προσέγγιση για την ευρεία κατηγοριοποίηση και την προκαταρκτική ανάλυση της πρακτικής υποστήριξης μηχανισμών.

Πρώτον, εμπνευστήκαμε από τις κατευθυντήριες γραμμές για την αξιολόγηση της καινοτομίας στα προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης 2014-2020 που εκπονήθηκαν από το Ευρωπαϊκό Γραφείο Υποστήριξης Αξιολόγησης για την Αγροτική Ανάπτυξη (EC, 2017). Αυτές προσδιορίζουν τρία αλληλεπικαλυπτόμενα και αλληλένδετα μεταξύ τους «μονοπάτια» προς την καινοτομία:

- Μονοπάτι 1: Περιλαμβάνει την καταγραφή και ανάπτυξη νέων ιδεών (δηλαδή νέων απόψεων, προσεγγίσεων, προϊόντα, πρακτικές, υπηρεσίες, παραγωγικές διαδικασίες/τεχνολογίες, νέους τρόπους οργάνωσης ή νέες μορφές συνεργασίας και μάθησης).
- Μονοπάτι 2: Αφορά την ικανότητα των ατόμων και του ίδιου του συστήματος γνώσης και καινοτομίας να πειραματίζεται, να αυτοοργανώνεται και να χρησιμοποιεί νέες ιδέες και προσεγγίσεις.
- Μονοπάτι 3: Απαιτεί τη διευκόλυνση του θεσμικού και πολιτικού περιβάλλοντος για τις αναδυόμενες καινοτομικές διαδικασίες.

Δεύτερον, λαμβάνοντας υπόψη την παρατήρηση πολλών σχολιαστών (π.χ. Fieldsend, 2016) ότι οι καινοτομίες που δημιουργούνται από άμεσες και επείγουσες ανάγκες των αγροτικών φορέων έχουν συνήθως πολύ περιορισμένες δυνατότητες αναβάθμισης και να δημιουργήσουν μια αναπτυξιακή αλλαγή ή να οδηγήσουν στον μετασχηματισμό του γεωργικού τομέα, αποφασίστηκε να εισαχθεί μια τέταρτη διαδρομή που εστιάζει στη διάδοση και ενσωμάτωση

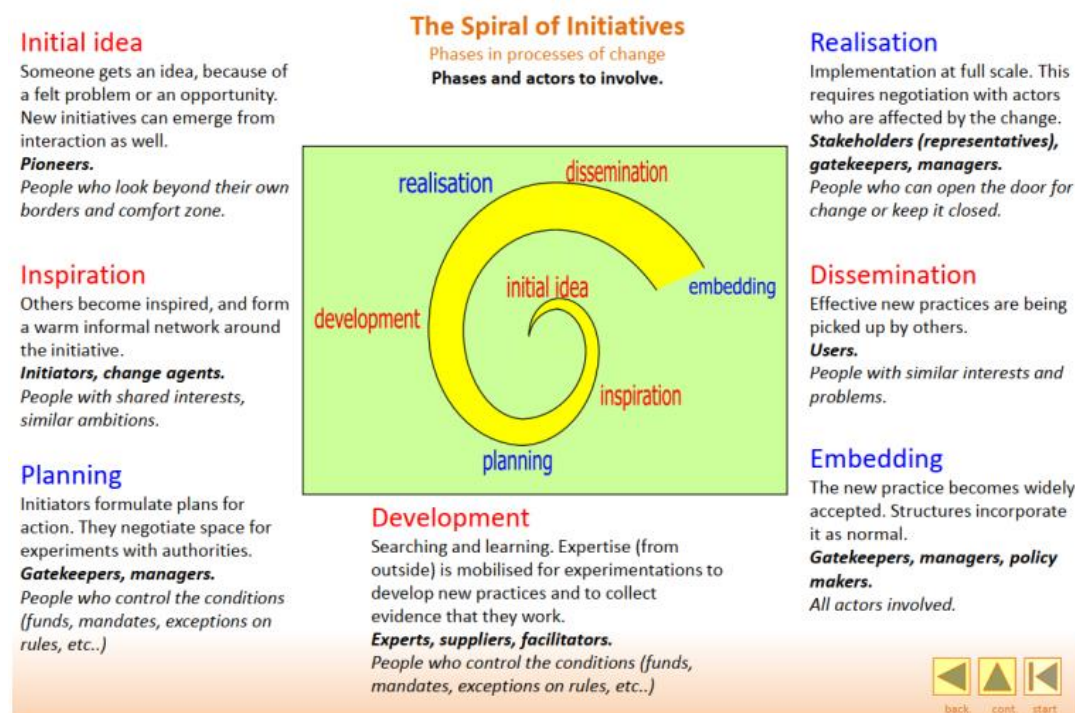


αποτελεσματικών καινοτομιών πέρα από τις μικρές θέσεις σε όπου συνήθως δημιουργούνται. Το προκαταρκτικό matrix αποτελείται από τέσσερα αλληλένδετα "μονοπάτια υποστήριξης της καινοτομίας" ως εξής:

#### 4.1.3 Προκαταρκτικό matrix για τον εντοπισμό και την πρώτη ανάλυση συγκεκριμένων μηχανισμών για τη στήριξη της καινοτομίας

Μονοπάτι 1: Εξασφάλιση της ικανότητας εντοπισμού αναγκών και σύλληψης / καλλιέργειας "νέων ιδεών" που μπορεί να οδηγήσουν σε στην καινοτομία.
Μονοπάτι 2: Ανάπτυξη της ικανότητας των φορέων καινοτομίας (άτομα, ομάδες, επιχειρήσεις, ιδρύματα) να αυτοοργανώνονται, να δημιουργούν, να πειραματίζονται, να δοκιμάζουν και να χρησιμοποιούν νέες ιδέες και προσεγγίσεις.
Μονοπάτι 3: Ενεργός διάδοση και ενσωμάτωση νέων καινοτομιών για την προώθηση της υιοθέτησης και υιοθέτησής τους από άλλους φορείς που δεν έχουν εμπλακεί άμεσα στη διαδικασία καινοτομίας.
Μονοπάτι 4: Βελτίωση του θεσμικού και πολιτικού "ευνοϊκού" περιβάλλοντος για τα μονοπάτια 1, 2 και 3.

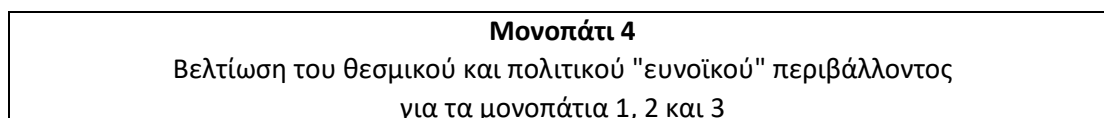
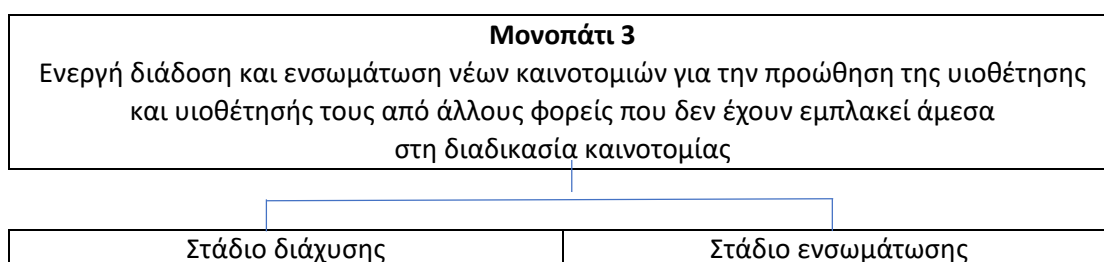
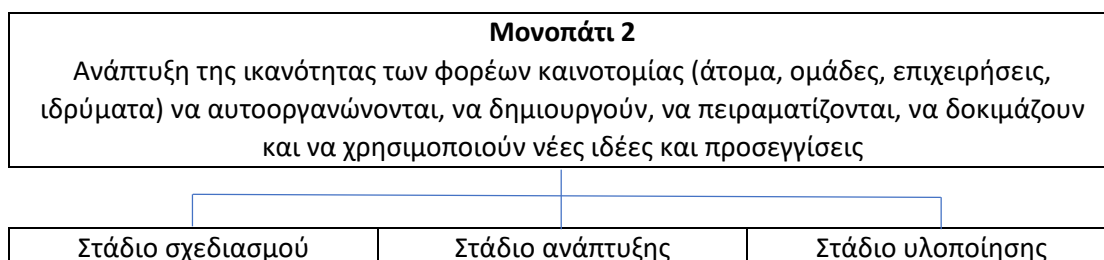
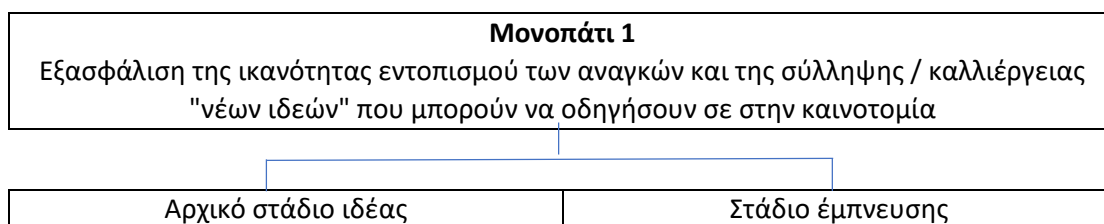
#### 4.2 Το "σπирάλ της καινοτομίας" με διαφορετικές φάσεις



Τα «μονοπάτια καινοτομίας» μπορούν επίσης να εξεταστούν με μια χρονική διάσταση. Για παράδειγμα, η σπείρα της καινοτομίας είναι μια πολύ διαδομένη έννοια (που δεν περιορίζεται στη γεωργία και τη δασοκομία) που χρησιμοποιείται τόσο για την εξέταση πώς μια ιδέα εξελίσσεται σε καινοτομία (Wielinga et al., 2008) όσο και για την ανάπτυξη/εφαρμογή πρακτικών προσεγγίσεων για προώθηση αυτών των διαδικασιών (Wielinga and Paree, 2016- Faure et al., 2019).

Η σπείρα της καινοτομίας διακρίνει επτά φάσεις μιας διαδικασίας καινοτομίας από την αρχική ιδέα έως την ενσωμάτωση των αλλαγμένων πρακτικών στο θεσμικό περιβάλλον. Κάθε φάση δίνει προτεραιότητα σε άλλες δραστηριότητες και συνήθως εμπλέκει και άλλους φορείς. Το σχήμα της αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι η ιδέα συνήθως ξεκινάει μικρή και εξαπλώνεται για να εμπλέξει περισσότερες δρώντες καθώς εξελίσσεται η διαδικασία της καινοτομίας. Επιπλέον, οι διαδικασίες της γνώσης και της καινοτομίας σπάνια γραμμικές, γεγονός που εξηγεί γιατί το μοντέλο έχει σχήμα σπείρας. Οι φάσεις μπορούν ακόμη και να επαναλαμβάνονται περισσότερες από μία φορές.

Ο επόμενος πίνακας ενσωματώνει τις επτά φάσεις της σπείρας της καινοτομίας με τα τέσσερα "μονοπάτια για την υποστήριξη της καινοτομίας" για να δημιουργηθεί ένα ενισχυμένο matrix για τον εντοπισμό και την πρώτη ανάλυση συγκεκριμένων μηχανισμών για τη στήριξη της καινοτομίας.



## Μονοπάτι 1: Καταγραφή, διατύπωση και καλλιέργεια "νέων ιδεών"

Αυτή η πορεία μπορεί να περιγραφεί ως η υποστήριξη ή η διευκόλυνση του εντοπισμού, της διατύπωσης και της καλλιέργειας υποσχόμενων "νέων ιδεών" που μπορούν να οδηγήσουν σε καινοτομία οποιουδήποτε τύπου. Οι τρεις προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται συνήθως για την έναρξη των προκαταρκτικών φάσεων μιας διαδικασίας καινοτομίας είναι οι εξής:

1. Ατομική προσέγγιση "από κάτω προς τα πάνω" που βοηθά τα άτομα με μια "νέα ιδέα" να την διατυπώσουν και να την καλλιεργήσουν.
2. Ομαδική προσέγγιση "από κάτω προς τα πάνω", η οποία συγκεντρώνει διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη για να εργαστούν σε ομάδες για να προσδιορίσουν, να αρθρώσουν και να καλλιεργήσουν "νέες ιδέες" (αυτό μπορεί να περιλαμβάνει κάποια παρέμβαση / διευκόλυνση για να συνδυάσουν συμπληρωματικές δεξιότητες και ικανότητες στην ομάδα).
3. Προσέγγιση "από πάνω προς τα κάτω" που περιλαμβάνει κάποια μορφή στρατηγικού σχεδιασμού σε υψηλότερο επίπεδο και τον προσδιορισμό προκαθορισμένων προτεραιοτήτων για δράσεις καινοτομίας και/ή υποστήριξη της καινοτομίας.

Το Μονοπάτι 1 περιλαμβάνει δύο από τις φάσεις της σπείρας καινοτομίας: την αρχική ιδέα και την έμπνευση.

**ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΡΧΙΚΗΣ ΙΔΕΑΣ:** Αυτή είναι η αρχή της διαδικασίας καινοτομίας, όταν οι εμπνευστές / πρωτοπόροι αποκτούν μια "νέα ιδέα" λόγω ενός προβλήματος ή μιας ευκαιρίας. Αυτή η "νέα ιδέα" μπορεί να είναι μια νέα προσέγγιση, ένα νέο προϊόν, πρακτική ή υπηρεσία, μια νέα τεχνολογική διαδικασία, νέοι τρόποι οργάνωσης μιας επιχείρησης ή νέες μορφές συνεργασίας, μάθησης κ.λπ. Υπάρχουν ατελείωτες δυνατότητες, αλλά για να είναι κανείς καινοτόμος, η "νέα ιδέα", ή τουλάχιστον κάποιες πτυχές της, πρέπει να είναι καινούργιες για το περιβάλλον ή τον τόπο που εξετάζεται και να προσφέρει κάποια εύλογη υπόσχεση να είναι χρήσιμη (π.χ. να βοηθήσει έναν ή περισσότερους από τους ενδιαφερόμενους να κάνουν κάτι διαφορετικό, καλύτερο ή φθηνότερα).

**Φάση ΕΜΠΝΕΥΣΗΣ:** Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, άλλοι φορείς συνήθως ενδιαφέρονται / εμπνέονται και δημιουργούν ομάδες ή δικτυώνονται γύρω από τη "νέα ιδέα" δίνοντάς της μεγαλύτερη σημασία και την ώθηση να προχωρήσει από το απλό να γίνει κάτι πιο χειροπιαστό.

## Μονοπάτι 2: Ανάπτυξη της ικανότητας των φορέων καινοτομίας

Το Μονοπάτι 2 αφορά την οικοδόμηση της ικανότητας για καινοτομία και είναι, σε πολλές περιπτώσεις (αλλά όχι σε όλες), αποτέλεσμα του Μονοπατιού 1. Καθώς η διαδικασία καινοτομίας προχωρά, τότε οι φιλοδοξίες και οι ανάγκες των εμπλεκόμενων φορέων καινοτομίας θα εξελίσσονται και αυξάνονται. Το Μονοπάτι 2 διασφαλίζει ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι μηχανισμοί που συμβάλλουν στην οικοδόμηση της ικανότητας όλων των συμμετεχόντων φορέων (είτε πρόκειται για άτομα, ομάδες, επιχειρήσεις, ιδρύματα κ.λπ.) να συνδεθούν, να εργαστούν να συνεργάζονται και να αυτοοργανώνονται, να συνδημιουργούν, να σχεδιάζουν και να διαχειρίζονται πειράματα, να εκτελούν δοκιμές και γενικά να εφαρμόζουν νέες ιδέες και προσεγγίσεις. Οι ειδικές υπηρεσίες υποστήριξης της καινοτομίας (ISS) παίζουν συνήθως σημαντικό ρόλο σε αυτή την πορεία παρέχοντας πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα τεχνικών και άλλων ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων, καθώς και σε μια σειρά υπηρεσιών από βασική εκπαίδευση έως την πιο εξελιγμένη υποστήριξη της καινοτομίας, όπως

η διευκόλυνση επαναληπτικών οραματισμών ή αναστοχαστικών κύκλων μάθησης κ.λπ. Δεδομένου ότι η συν-δημιουργία αποτελεί τόσο σημαντικό μέρος της διαδικασίας καινοτομίας, η βασική ανάπτυξη ικανοτήτων μπορεί να περιλαμβάνει την εξεύρεση προξενητών και τη μεσολάβηση για τη σύναψη συμπράξεων, καθώς και την ανάπτυξη και υλοποίηση έργων. Εδώ μπορούν να παρατηρηθούν τρεις φάσεις της σπείρας καινοτομίας: Σχεδιασμός, ανάπτυξη και υλοποίηση.

**ΣΤΑΔΙΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ:** Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, οι εμπνευστές/πρωτοπόροι και οι σχετικοί φορείς αρχίζουν να διαμορφώνουν σχέδια για την πραγματική προώθηση της "νέας ιδέας". Αναζητούν συμβουλές και πόρους, συμπεριλαμβανομένης κάποιας μορφής σαφώς ή/και προστατευμένου "χώρου" όπου μπορούν να πειραματιστούν, να δοκιμάσουν και να μάθουν περισσότερο για τη "νέα ιδέα" τους. Τέτοια χώρος μπορεί να δημιουργηθεί από μια εγκατάσταση ή αίθουσα όπου μπορούν να οργανώνονται τακτικές συναντήσεις- κάποια μορφή εταιρικής σχέσης (επίσημης ή ανεπίσημης) μεταξύ ατόμων ή οντοτήτων, ή- ένα σαφώς καθορισμένο έργο με πόρους και σχέδιο δράσης. Ή και κανένα από αυτά - ή και όλα αυτά!

**ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ:** Αυτή είναι η φάση πειραματισμού όπου αναπτύσσονται και δοκιμάζονται οι "νέες ιδέες". Η ανάπτυξη μπορεί να περιλαμβάνει κάποια μορφή μάθησης μέσω πρακτικών δοκιμών στο πεδίο, ή μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερο δομημένο πειραματισμό και τη συστηματική συλλογή στοιχείων και δεδομένων. Είναι πιθανό να περιλαμβάνει ένα βαθμό της συνδημιουργίας και, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να κατασκευάζεται και να διαχειρίζεται ειδικά για να διευκολύνει αυτή τη συνδημιουργία. Η φάση της ανάπτυξης μπορεί, φυσικά, να περιλαμβάνει αποτυχίες αλλά και επιτυχίες!

**ΣΤΑΔΙΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:** Εάν η φάση ανάπτυξης είναι επιτυχής και η καινοτομία αποδειχθεί αποτελεσματική, τότε τυπικά περνά σε φάση πλήρους εφαρμογής και κλιμάκωσης, με σκοπό την προετοιμασία για την ευρύτερη υιοθέτηση. Η διαδικασία αυτή μπορεί να συνεχιστεί σε άτυπη βάση, αλλά σε πολλές περιπτώσεις, γίνεται όλο και περισσότερο επίσημη, ιδίως όταν παρέχεται δημόσια στήριξη ή/και υπάρχουν δυνατότητες εμπορικής αξιοποίησης.

### **Μονοπάτι 3: Διάδοση και ενσωμάτωση αποτελεσματικών καινοτομιών**

Πολλές δράσεις/δραστηριότητες στο Μονοπάτι 3 δεν αφορούν ειδικά τη διαδικασία καινοτομίας, αλλά μπορεί να περιλαμβάνουν μια σειρά από "τυποποιημένες" τεχνικές που συνήθως συνδέονται με την προώθηση καλών πρακτικών ή τη μεταφορά / υιοθέτηση νέων τεχνολογιών (π.χ. κλασικές συμβουλευτικές υπηρεσίες γεωργικών εκμεταλλεύσεων). Αυτές είναι απολύτως αποδεκτές, αλλά η λήψη αποφάσεων από τους αγρότες και η υιοθέτηση επηρεάζεται στην πραγματικότητα από ένα πολύ μεγαλύτερο φάσμα παραγόντων. Ανάλογα με το εθνικό/περιφερειακό πλαίσιο, είναι επίσης πιθανό να υπάρχει μια σειρά από νομικούς, οικονομικούς και θεσμικούς παράγοντες που θα επηρεάσουν, ή ακόμη και θα εμποδίσουν, την ενσωμάτωση ή την ενσωμάτωση των καινοτομιών, ορισμένοι από τους οποίους μπορεί να είναι αντιμετωπιστούν άμεσα από το Μονοπάτι 4. Οι δύο τελευταίες φάσεις της σπείρας καινοτομίας βρίσκονται εδώ:

**ΣΤΑΔΙΟ ΔΙΑΔΟΣΗΣ:** Αυτή είναι η φάση κατά την οποία οι αποτελεσματικές καινοτομίες αρχίζουν να υιοθετούνται και να υιοθετούνται από άλλους φορείς που δεν έχουν εμπλακεί άμεσα μέχρι στιγμής στη διαδικασία καινοτομίας. Ωστόσο, η διάδοση είναι δεν είναι μια απλή γραμμική διαδικασία, περιλαμβάνει την αποτελεσματική ροή της γνώσης ανάλογα με τις ανάγκες και

αυτό προϋποθέτει α) τον εντοπισμό και την κατανόηση της ζήτησης για καινοτομία, και β) την ενεργό οργάνωση της ανταλλαγής γνώσεων μέσω διευκολυνόμενων αλληλεπιδράσεων, όπως τα δίκτυα κ.λπ.

ΣΤΑΔΙΟ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ: Πρόκειται για την τελευταία φάση της διαδικασίας καινοτομίας, κατά την οποία η καινοτομία γίνεται ευρέως αποδεκτή και υιοθετείται ευρέως.

#### **Μονοπάτι 4: Βελτίωση του "περιβάλλοντος που επιτρέπει την καινοτομία**

Αφορά τη βελτίωση του ευνοϊκού περιβάλλοντος που πλαισιώνει και καθορίζει τις επτά φάσεις της καινοτομίας διαδικασίας καινοτομίας. Αυτό περιλαμβάνει τη βελτίωση διαφόρων ευνοϊκών συνθηκών, όπως:

- θεσμικό π.χ. το πολιτικό/νομοθετικό περιβάλλον που υποστηρίζει τις καινοτομίες (σχετικό με τα Μονοπάτια 1 και 2),
- διαδικαστικά, π.χ. πηγές ευέλικτης χρηματοδότησης / απλουστευμένες επιλογές κόστους για τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε χρηματοδότηση για δράσεις καινοτομίας (σχετικό με το Μονοπάτι 2),
- επαγγελματικά π.χ. πρόσβαση σε εκπαιδεύσεις για την παροχή των απαραίτητων δεξιοτήτων και γνώσεων και μέσων για τη διευκόλυνση / προώθηση της καινοτομίας (σχετικό με το Μονοπάτι 2),
- οργανωτικά, π.χ. δυνατότητα αλληλεπίδρασης με άλλους εταίρους που επιθυμούν να αναζητήσουν καινοτόμες λύσεις (σχετικό με τη διαδρομή 1),
- επιχειρησιακά, π.χ. δυνατότητα διακρατικής ή διατομεακής καινοτομίας (ιδιαίτερα σχετικό με τα Μονοπάτια 1, 2 και 3),
- τεχνική, π.χ. προσαρμογή της νομοθεσίας για την υποστήριξη νέων τεχνικών και τεχνολογιών που εφαρμόζονται στην ύπαιθρο (σχετικό με το Μονοπάτι 3),
- διαδραστικότητα και συμπληρωματικότητα π.χ. προώθηση της αλληλεπίδρασης / συμπληρωματικότητας μεταξύ διαφορετικών ροών χρηματοδότησης.

Ωστόσο είναι πολύ σημαντικό να μην να παραβλέψουμε τους λιγότερο απτούς, "μαλακούς παράγοντες" (soft factors) της στάσης, της νοοτροπίας και της εμπιστοσύνης που αποτελούν βασικό στοιχείο του ευνοϊκού περιβάλλοντος αλλά που μπορεί να είναι πιο περίπλοκο να επηρεαστούν μέσω της παρεμβατικής πολιτικής.

## 5. Μεθοδολογικός Οδηγός για την ανάπτυξη μιας δράσης καινοτομικού Κοινωνικού Πειραματισμού στο πλαίσιο της κοινωνική οικονομίας

### 5.1 Ένα βελτιωμένο οικοσύστημα κοινωνικής καινοτομίας σε επίπεδο ΕΕ

Πολλές σύνθετες αλλαγές, όπως η παγκοσμιοποίηση, η μετάβαση σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, η δημογραφική εξέλιξη, η στροφή προς μια ψηφιακή κοινωνία, οι μεταναστευτικές τάσεις διαμορφώνουν ήδη το μέλλον της Ευρώπης και μεταφράζονται σε νέες προκλήσεις και ευκαιρίες για τον κόσμο της εργασίας, της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και των κοινωνικών υπηρεσιών. Κοινωνική καινοτομία, που αναπτύσσει νέες λύσεις για την αντιμετώπιση ανεκπλήρωτων κοινωνικών αναγκών, κινητοποιείται συχνά σε περιόδους κρίσης, όπως δείχνει η έκθεση ΒΕΡΑ3.

Η κοινωνική καινοτομία και ο κοινωνικός πειραματισμός είναι επίσης μετασχηματιστικοί, με την ικανότητα να ξεκλειδώνουν τις υπάρχουσες δυνατότητες και να παράγουν βιώσιμες και συστημικές θετικές αλλαγές, με βάση τον βασικό στόχο τους να δημιουργήσουν κοινωνικής αξίας για όλους. Έχουν επιτευχθεί σημαντικά αποτελέσματα, αλλά η κοινωνική καινοτομία και ο κοινωνικός πειραματισμός δεν έχουν ακόμη αξιοποιηθεί πλήρως.

Συνεπώς, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο+ (ΕΚΤ+) ως το κύριο μέσο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, δημιουργεί ένα ευνοϊκότερο ευρωπαϊκό οικοσύστημα για την περίοδο 2021-2027 και, με προϋπολογισμό περίπου 99,3 δισ. Ευρώ, παρέχει αυξημένη στήριξη τόσο στην κοινωνική καινοτομία όσο και στον κοινωνικό πειραματισμό. Το νέο νομικό πλαίσιο καλύπτει τόσο το "σκέλος του ΕΚΤ+" (επιμερισμένη διαχείριση με τα κράτη μέλη και τις περιφέρειες) όσο και το σκέλος "ΕaSI - Απασχόληση και κοινωνική καινοτομία" (άμεση διαχείριση από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή).

Αυτό θα επιτρέψει μεγαλύτερη συμπληρωματικότητα μεταξύ των δύο χρηματοδοτικών μέσων και νέοι μηχανισμοί θα υποστηρίξουν καλύτερα τη χρήση και την αναβάθμιση των κοινωνικών πειραματισμών. Συνεπώς, όλες οι φάσεις της κοινωνικής καινοτομίας υποστηρίζεται με μεγαλύτερη συνέπεια.

Η κοινωνική καινοτομία και τα έργα κοινωνικού πειραματισμού του ΕaSI θα συμβάλουν έτσι στους γενικούς στόχους του ΕΚΤ+ "υψηλά επίπεδα απασχόλησης, δίκαιη κοινωνική προστασία και ένα εξειδικευμένο και ανθεκτικό εργατικό δυναμικό έτοιμο για το μέλλον κόσμο της εργασίας, καθώς και κοινωνίες χωρίς αποκλεισμούς και με συνοχή, με στόχο την εξάλειψη της φτώχειας και την επίτευξη των αρχές που ορίζονται στον ευρωπαϊκό πυλώνα κοινωνικών δικαιωμάτων", μαζί με τους 13 ειδικούς στόχους του.

Το σκέλος ΕaSI του ΕΚΤ+ στηρίζει ειδικά την Πειραματική Κοινωνική Πολιτική μέσω προσκλήσεων που απευθύνονται στενά ευθυγραμμισμένες με τις προτεραιότητες πολιτικής της ΕΕ, όπως και οι προσκλήσεις του ΕaSI κατά την περίοδο 2014-2020. Το πρόγραμμα προωθεί μια προσέγγιση που είναι προσανατολισμένη στη χάραξη πολιτικής και στη διακυβέρνηση. Δοκιμή των καινοτομιών πολιτικής σε μικρές κλίμακες πριν από την ευρεία εφαρμογή τους σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο θα πρέπει να βοηθήσει τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις πριν από τη μεταρρύθμιση ή την υιοθέτηση νέων πολιτικών, κανονισμών και προγραμμάτων, και να αποφευχθεί η κατάχρηση της δημόσιας χρηματοδότησης.

## 5.2 Η Κοινωνική Καινοτομία

Η κοινωνική καινοτομία γίνεται μερικές φορές αντιληπτή ως μια θολή έννοια τόσο από τους φορείς προώθησης έργων όσο και από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Ωστόσο, βασιζόμενος στο σχετικό ακαδημαϊκό έργο, ο κανονισμός του ΕΚΤ+ ορίζει την κοινωνική καινοτομία και τον κοινωνικό πειραματισμό ως εξής:

*Ως κοινωνική καινοτομία νοείται μια δραστηριότητα, η οποία είναι κοινωνική τόσο ως προς τους σκοπούς όσο και ως προς τα μέσα της και ειδικότερα μια δραστηριότητα η οποία αφορά την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών σχετικά με προϊόντα, υπηρεσίες, πρακτικές και μοντέλα, που ανταποκρίνεται ταυτόχρονα σε κοινωνικές ανάγκες και δημιουργεί νέες κοινωνικές σχέσεις ή συνεργασίες μεταξύ του δημοσίου, της κοινωνίας των πολιτών ή ιδιωτικών οργανισμών, ωφελώντας έτσι την κοινωνία και ενισχύοντας την ικανότητά της να δράσει. Ως κοινωνικός πειραματισμός νοείται μια πολιτική παρέμβαση που αποσκοπεί στην παροχή καινοτόμου απάντησης σε κοινωνικές ανάγκες, που εφαρμόζεται σε μικρή κλίμακα και σε συνθήκες που επιτρέπουν τη μέτρηση του αντικτύπου της, πριν εφαρμοστεί σε άλλες πλαίσια, συμπεριλαμβανομένων γεωγραφικών και τομεακών, ή να εφαρμοστεί σε μεγαλύτερη κλίμακα, εάν τα αποτελέσματα αποδειχθούν θετικά (άρθρο 2, ορισμοί).*

Η μετατροπή των ορισμών σε πράξη μπορεί να αποτελέσει πρόκληση τόσο για τους φορείς προώθησης έργων κοινωνικής καινοτομίας όσο και για τους δημόσιες αρχές που σχεδιάζουν και εφαρμόζουν μηχανισμούς στήριξης, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοδοτικών. Για το λόγο αυτό, πρέπει είναι χρήσιμο να επικεντρωθούμε σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να καθοδηγήσουν το σχεδιασμό του έργου. Ορισμένα είναι κοινά τόσο για την κοινωνική καινοτομία όσο και για τον κοινωνικό πειραματισμό, όπως η κοινωνική φιλοδοξία, η ύπαρξη ανεκπλήρωτων κοινωνικών αναγκών και η καινοτομία της απάντησης τόσο ως προς το περιεχόμενό της όσο και ως προς τον τρόπο σύλληψής της και να παραδίδεται. Ωστόσο, η αξιολόγηση και η αναβάθμιση είναι αυστηρές απαιτήσεις για τον κοινωνικό πειραματισμό λόγω "δοκιμαστική διάστασή" του, παρά το γεγονός ότι αποτελούν συμφωνημένα βήματα για την κοινωνική καινοτομία γενικά.

## 5.3 Κοινά χαρακτηριστικά της Κοινωνικής Καινοτομίας και του Κοινωνικού Πειραματισμού και διαφορές

1) Ένας σαφής επιδιωκόμενος πρωταρχικός στόχος: η δημιουργία θετικής κοινωνικής αλλαγής (κοινωνική αξία), η οποία διαφέρει από άλλες μορφές καινοτομίας με διαφορετικούς πρωταρχικούς στόχους (παραγωγικότητα, οικονομική ανάπτυξη, κέρδος), ακόμη και αν παρεμπιπτόντως προσφέρουν επίσης θετική κοινωνικά αποτελέσματα.

2) Εντοπισμένες κοινωνικές ανάγκες που δεν ικανοποιούνται ή ικανοποιούνται ανεπαρκώς από τις υπάρχουσες λύσεις τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα.

3) Καινοτόμες απαντήσεις σε αυτές τις ανικανοποίητες κοινωνικές ανάγκες- καινοτόμες και στα δύο:

- την παραγόμενη λύση, όποια μορφή κι αν έχει (προϊόντα, υπηρεσίες, πρακτικές, μοντέλα).
- τον τρόπο με τον οποίο παράγεται αυτή η λύση, διότι η κοινωνική καινοτομία είναι συλλογική και συνεργατική, βασισμένη στη συμμετοχή ενός ευρέος φάσματος ενδιαφερομένων και στη δημιουργία νέων συμπράξεων και νέων μορφών συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων φορέων.

## 5.4 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Κοινωνικού Πειραματισμού:

1) Μικρής κλίμακας εφαρμογή του πιλοτικού δεδομένου της αβεβαιότητας των

αποτελεσμάτων του (κίνδυνοι), μη αντιμετώπιση του συνόλου του κοινωνικού αναγκών στο πιλοτικό στάδιο αλλά ένα σημαντικό μέρος αυτών.

2) Προϋποθέσεις για αυστηρή μέτρηση/αξιολόγηση των κοινωνικών επιπτώσεων/εκκρών, προκειμένου να αποδειχθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της λύσης που δοκιμάζεται.

3) Έγκαιρα σχέδια για εφαρμογή σε ευρύτερη κλίμακα (μεταφορά ή αναβάθμιση), προβλέποντας θετικά αποτελέσματα αξιολόγησης.

Τα χαρακτηριστικά αυτά στηρίζουν τον καμβά "Οραματίζετε τον κοινωνικό σας πειραματισμό" που ακολουθεί, ο οποίος δημιουργήθηκε από κοινού με έργα EaSI 2014-2020 για να δώσει μια επισκόπηση των διαφόρων στοιχείων που πρέπει να καλύπτονται από μια πρόταση έργου κοινωνικού πειραματισμού:

- κοινωνικές ανάγκες,
- καινοτόμος απάντηση,
- αποτελέσματα και αντίκτυπος,
- κλιμάκωση και όραμα μεταφοράς.

Ωστόσο, η κοινωνική καινοτομία και ο κοινωνικός πειραματισμός είναι επαναληπτικοί μάλλον παρά γραμμικές διαδικασίες, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να είναι απαραίτητο να επιστρέψουμε στον ορισμό των κοινωνικών αναγκών κατά τη διάρκεια της φάσης εφαρμογής, για παράδειγμα, σε περίπτωση που η πραγματικότητα επιβάλλει την προσαρμογή τους.

## 5.5 Οραματίζετε τον Κοινωνικό σας Πειραματισμό

### 5.5.1 Πρακτική καθοδήγηση για την ανάπτυξη μιας δράσης Κοινωνικού Πειραματισμού

Οι ακόλουθες τέσσερις ενότητες, με βάση τη δομή του καμβά, εξηγούν τι σημαίνουν αυτά τα χαρακτηριστικά στην πράξη. Κάθε ενότητα παρέχει:

- Μια σύντομη περιγραφή της συνιστώσας του κοινωνικού πειραματισμού, του σκεπτικού και των επιπτώσεών του.
- Παραπομπές σε σχετικά παραδείγματα έργων EaSI (2014-2020) με υπερσυνδέσμους για το πλήρες έργο περιγραφές των έργων.
- Εστίαση σε ορισμένα έργα για να δείξει την πραγματικότητα και την ποικιλομορφία των πρακτικών περιπτώσεων και να βελτιώσει τη συγκεκριμενοποίηση κατανόηση.
- Do's and Don'ts TIPS από ομάδες έργων EaSI που μοιράζονται τις πρακτικές και ρεαλιστικές εμπειρίες τους.
- Κατάλογος πρόσθετων πόρων και εργαλείων

Ενότητα 1: : Μη ικανοποιημένοι ή ανεπαρκώς ικανοποιημένοι

#### Κοινωνικές ανάγκες

Οι κοινωνικές ανάγκες είναι οι ρίζες κάθε κοινωνικής καινοτομίας και πειραματισμού και είναι συγκεκριμένες για κάθε πλαίσιο. Στην περίπτωση των έργων EaSI, αν και ο κοινωνικός πειραματισμός μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε πεδίο, τομέα ή πολιτική, οι κοινωνικές ανάγκες που πρέπει να αντιμετωπιστούν πλαισιώνονται από τις κοινωνικές προκλήσεις της ΕΕ στις οποίες θα συμβάλουν αντιμετώπιση και οι οποίες εδώ ορίζονται από τους στόχους του EKT+: απασχόληση και κινητικότητα του εργατικού δυναμικού, εκπαίδευση, κοινωνικές ένταξη και εξάλειψη της φτώχειας.

Το πεδίο αυτό εξειδικεύεται στη συνέχεια σε κάθε EaSI, στοχεύοντας σε μια επείγουσα πρόκληση που απαιτεί νέες λύσεις, που περιγράφονται σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι προσκλήσεις καθορίζουν τις ομάδες-στόχους και τις ειδικές προσεγγίσεις να δοκιμαστούν αρκετά ευρέως



ώστε να καλυφθεί η ποικιλία των πραγματικότητας σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Αυτές οι κοινωνικές ανάγκες σε επίπεδο ΕΕ μεταφράζονται σε διαφορετικές πραγματικότητες στις συμμετέχουσες χώρες. Σε επίπεδο έργου, οι κοινωνικές ανάγκες ποικίλλουν πολύ ανάλογα με το τοπικό πλαίσιο (νομικές, πολιτικό, πολιτιστικό, κ.λπ.) από το οποίο προκύπτουν, παρά το σύνολο των συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της κοινωνικής πρόκλησης της ΕΕ της πρόσκλησης. Οι κοινωνικές ανάγκες των έργων πρέπει να περιγράφονται με ακρίβεια στο πλαίσιο επίπεδο του έργου, ώστε να οριοθετηθεί σαφώς το πεδίο εφαρμογής του κοινωνικού πειραματισμού και να δημιουργηθεί σαφής σύνδεση μεταξύ του πειραματισμού μικρής κλίμακας και του παγκόσμιου προβλήματος που αντιμετωπίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση.

## 1. Προσδιορίστε, αξιολογήστε και τεκμηριώστε τις κοινωνικές σας ανάγκες

Η καινοτόμος ανταπόκριση είναι μια υπόθεση που πρέπει να δοκιμαστεί, αλλά η ύπαρξη κοινωνικών αναγκών πρέπει να αποδειχθεί και να αξιολογηθεί τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Στην αρχή του κοινωνικού σας πειραματισμού, θα πρέπει να περιγράψετε με ακρίβεια και να προσδιορίσετε το πλαίσιο των κοινωνικών αναγκών που επιδιώκει να αντιμετωπίσει το σχέδιό σας, να καταδείξει την πραγματικότητά τους και να καθορίσει την ακριβή φύση και το πεδίο εφαρμογής τους (αριθμός και προφίλ του πληθυσμού, των οργανώσεων ή των εδαφών που έχουν ανάγκη), ώστε να διασφαλιστεί ότι η καινοτόμος λύση που θα αναπτύξετε είναι ακριβής.

### 1.1 Μια ενδεδειγμένη έρευνα γραφείου

Οι υπάρχουσες εκθέσεις, μελέτες, έρευνες, στατιστικές και εδαφικές διαγνώσεις θα σας βοηθήσουν να προσδιορίσετε την "κατάσταση της κατάστασης" και να την αποτιμήσετε. Η χρήση υφιστάμενων πληροφοριών, δεδομένων και αποτελεσμάτων αποφεύγει τη σπατάλη πόρων.

Επικεντρωθείτε σε πληροφορίες που είναι σχετικές με τους συγκεκριμένους στόχους και το πλαίσιο του έργου σας.

Επιλέξτε και συνδυάστε τις διάφορες πηγές (διεθνείς, ευρωπαϊκές, εθνικές, περιφερειακές ή/και τοπικές πηγές πληροφοριών ή τομεακά) όπως (μη εξαντλητικός κατάλογος):

- Στατιστικές (EUROSTAT, εθνικές και περιφερειακές στατιστικές)
- Επιστημονικές βάσεις δεδομένων και ακαδημαϊκή και ερευνητική παραγωγή, συμπεριλαμβανομένων των έργων της ΕΕ Η2020
- Εκθέσεις εθνικών και περιφερειακών αρχών

### 1.2 Πραγματοποιήστε τη δική σας ανάλυση κοινωνικών αναγκών

Ο προσδιορισμός των κοινωνικών αναγκών βασίζεται συχνά κυρίως σε έρευνες γραφείου, λόγω της έλλειψης πόρων για τη συμμετοχή ενδιαφερομένων μερών. Μη διστάσετε να συμπληρώσετε τις υπάρχουσες πληροφορίες με τις δικές σας έρευνες για να λάβετε τις πιο σχετικές και επικαιροποιημένες πληροφορίες για το έργο σας.

Εξετάστε με επαρκή χρόνο και πόρους για να λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας, γεγονός που θα καθυστερήσει την έναρξη του πιλοτικού σας προγράμματος υλοποίησης. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για κοινωνικούς πειραματισμούς που καλύπτουν διαφορετικές χώρες, με πιλοτικές εφαρμογές σε πολλές χώρες και με τη φιλοδοξία να μεταφερθούν σε άλλα πλαίσια ή να αναπτυχθεί ένα ευρωπαϊκό μοντέλο. Οι κοινωνικές ανάγκες αξιολόγηση είναι ευρεία και καλύπτει διαφορετικά εθνικά πλαίσια, γεγονός που αποτελεί συχνά πρόκληση. Στην περίπτωση αυτή, λίγες ή καθόλου υπάρχουσες εκθέσεις και στατιστικές σπάνια παρέχουν συγκρίσιμες πληροφορίες και δεδομένα στις διάφορες χώρες σε επίπεδο που να ανταποκρίνεται στους στόχους του έργου σας, και μπορεί να χρειαστεί να συμπληρώσετε την έρευνα γραφείου με

δικές σας έρευνες για να λάβετε τις ακριβείς πληροφορίες που χρειάζεστε. Σε ορισμένες περιπτώσεις, έχει γίνει ελάχιστη έρευνα ή όχι στο κατάλληλο επίπεδο για ένα συγκεκριμένο έργο. Οι πληροφορίες είτε λείπουν ή είναι πολύ γενικές.

### 1.3 Χρήση της εκτίμησης κοινωνικών αναγκών

Η αξιολόγηση είναι χρήσιμη για την ποσοτικοποίηση και τον προσδιορισμό της κλίμακας του ζητήματος και για τον σχεδιασμό ενός κατάλληλου πιλοτικού προγράμματος. Το μικρής κλίμακας πιλότος θα πρέπει να έχει παρόμοιες ή συγκρίσιμες συνθήκες με το ευρύτερο επίπεδο στο οποίο θα γίνει το πείραμα θα εφαρμοστεί εάν ο πιλότος είναι επιτυχής (ίδιος πληθυσμός, ίδιες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και/ή ίδιος τύπος εδάφους κ.λπ.).

Η αξιολόγηση σας δίνει ακριβείς ενδείξεις για τον καλύτερο σχεδιασμό της καινοτόμου λύσης σας και για την αποφυγή ορισμένων προσαρμογές κατά τη διάρκεια της υλοποίησης λόγω μη επαρκών προσδιορισμένων αναγκών.

## 2. Μοιραστείτε την αξιολόγησή σας με τους ενδιαφερόμενους φορείς

Ο κοινωνικός πειραματισμός είναι μια συνεργατική διαδικασία και η διάγνωση των κοινωνικών αναγκών θα πρέπει να μοιράζεται από ένα ευρύ φάσμα των ενδιαφερομένων μερών. Όσο περισσότερο μοιράζεται η αξιολόγηση, τόσο περισσότερο νομιμοποιείται- αποτελεί ένα στέρεο θεμέλιο για να αποδείξετε ότι υπάρχει πραγματική ζήτηση για την καινοτόμο λύση σας. Εύρεση και συμμετοχή των κατάλληλων εταίρων, ενδιαφερομένων μερών και των τελικών χρηστών ξεκινά από εδώ.

### 2.1 Με την ομάδα-στόχο

Η ομάδα-στόχος πρέπει πάντα να συμμετέχει σε ένα έργο κοινωνικού πειραματισμού, από τον σχεδιασμό έως την αξιολόγηση και αναμφίβολα στην αξιολόγηση της πραγματικότητας των κοινωνικών αναγκών ΤΟΥΣ, συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων "κινήτρων", ευκαιρίες ή περιορισμούς" με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπη η ομάδα-στόχος "ώστε να διασφαλιστεί ότι ο πληθυσμός-στόχος θα είναι πράγματι πρόθυμος και ικανός να συμμετάσχει".

Ωστόσο, η συμμετοχή τους μπορεί να αποτελέσει πρόκληση λόγω της κατάστασής τους (υψηλή ευπάθεια, γλωσσικά εμπόδια) ή για οποιονδήποτε άλλο λόγο που καθιστά την άμεση πρόσβαση σε αυτούς δύσκολη και απαιτητική σε πόρους (πολυάριθμοι πληθυσμοί, γεωγραφική απόσταση). Η πανδημία COVID-19 ανάγκασε αρκετά έργα να αλλάξουν τα σχέδιά τους, καθώς η άμεση συμμετοχή κατέστη αδύνατη, τουλάχιστον αυτοπροσώπως.

Μπορούν να συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα.

- Άμεση συμμετοχή

Ορισμένα σχέδια κατάφεραν να εμπλέξουν άμεσα την ομάδα-στόχο στη διάγνωση των κοινωνικών αναγκών, τα περισσότερα από αυτά βασισμένα σε μια προσέγγιση με επίκεντρο τον χρήστη, μερικές φορές εμπλέκοντας και άλλες κατηγορίες ενδιαφερομένων.

- Έμμεση συμμετοχή

Η ομάδα-στόχος μπορεί επίσης να συνδεθεί έμμεσα με την εκτίμηση των αναγκών, μέσω ενδιάμεσων φορέων που ζουν ή εργάζονται μαζί τους, όπως οικογένειες, μικρές οργανώσεις και φορείς παροχής υπηρεσιών, που εκπροσωπούν την ομάδα-στόχο. Επαγγελματίες και επαγγελματίες εμπλέκονται επίσης συχνά, προσθέτοντας τις πολύτιμες επαγγελματικές τους γνώσεις τους στις πληροφορίες που συλλέγονται μέσω της έρευνας.

Το έργο που ακολουθεί δείχνει καλά πώς να χρησιμοποιούνται οι εκπρόσωποι της ομάδας-στόχου για την καλύτερη αξιολόγηση των ανεκπλήρωτων κοινωνικών ανάγκες και να υποστηρίξουν το σχεδιασμό του πιλοτικού προγράμματος.

## 2.2 Με τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής

Όταν οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής εμπλέκονται στον καθορισμό των κοινωνικών αναγκών και τις αναγνωρίζουν, οι πιθανότητες να ενσωματωθούν οι κοινωνικές σας πειραματισμού και να δημιουργήσουν αντίκτυπο σε επίπεδο πολιτικής είναι υψηλότερες.

Εάν το σχέδιό σας προκύπτει από ένα αίτημα πολιτικής, ενόψει μιας μεταρρύθμισης ή την υιοθέτηση ενός νέου κανονισμού ή προγράμματος, οι κοινωνικές ανάγκες είναι ήδη αναγνωρισμένες, και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής ενδιαφέρονται άμεσα για τη λύση που θα αναπτυχθεί. Τις περισσότερες φορές, ηγούνται του κοινωνικού πειραματισμού.

Εάν όχι, θα πρέπει να προσπαθήσετε να τους εμπλέξετε στο σχεδιασμό του έργου, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης των κοινωνικών αναγκών.

Εάν οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής δεν αναγνωρίζουν την πραγματικότητα και την αξία των κοινωνικών αναγκών που επιθυμείτε να καλύψετε, η υποστήριξή τους στο στάδιο της αναβάθμισης θα είναι ελλιπής. Μοιραστείτε τα αποτελέσματα της εκτίμησης των αναγκών σας με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς χάραξης πολιτικής μέσω τα μελλοντικά αποτελέσματα του κοινωνικού σας πειραματισμού και με τη δύναμη να υποστηρίξουν την κλιμάκωσή του, είτε πρόκειται για εταίρους ή όχι.

Ευαισθητοποιήστε τους από την αρχή για το θέμα, ώστε να τους δώσετε αρκετό χρόνο για να σχεδιάσουν και να προετοιμάσουν ένα μελλοντικό κλιμάκωση του πιλοτικού σας προγράμματος, εάν το θέμα δεν ήταν ακόμη στην ατζέντα τους.

Δώστε προσοχή στην πολιτική ατζέντα της χώρας ή της περιοχής για να εντοπίσετε ποιος ενδιαφέρεται για τον πειραματισμό σας και χρησιμοποιήστε τη δυναμική, όταν το θέμα παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον πριν από τις μεταρρυθμίσεις.

## Ενότητα 2: Ο κοινωνικός πειραματισμός

### Καινοτόμος διάσταση

Η καινοτόμος διάσταση αντικατοπτρίζεται τόσο στις νέες λύσεις που αναπτύσσονται, όμοια μορφή και αν έχουν, όσο και ταυτόχρονα στον τρόπο με τον οποίο παράγονται αυτές οι λύσεις. Η καινοτόμος διάστασή της είναι σχετική και πολύ συγκεκριμένη για το συγκεκριμένο πλαίσιο. Η καινοτομία δεν είναι ένας στόχος καθ'αυτούς. Η κοινωνική καινοτομία αντιμετωπίζει την κοινωνική πρόκληση με έναν νέο τρόπο, ο οποίος αναμένεται να επιτύχει καλύτερο θετικό κοινωνικό αντίκτυπο από τους υπάρχοντες.

### 1. Τύποι και χαρακτηριστικά των καινοτόμων λύσεων

Τις περισσότερες φορές, ο κοινωνικός πειραματισμός συνδυάζει καινοτόμους τύπους λύσεων, όπως μια νέα υπηρεσία που παρέχεται με νέο τρόπο που οδηγεί σε μια τροποποιημένη δομή του οργανισμού.

#### Νέο προϊόν

Τα καινοτόμα προϊόντα συχνά δεν αποτελούν τον κύριο στόχο ούτε την κύρια καινοτόμο διάσταση των έργων. Ορισμένα παραδείγματα καλύπτουν το λογισμικό (PACT), τα συστήματα πληροφοριών, την ηλεκτρονική πλατφόρμα (ETS), προγράμματα και υλικό κατάρτισης (FIER).

#### Νέα υπηρεσία

Οι καινοτόμες υπηρεσίες είναι το είδος των νέων λύσεων που αναπτύσσονται περισσότερο από τα έργα EaSI: ενσωμάτωση υφιστάμενων υπηρεσιών (κοινωνικών, υγειονομικών, απασχόλησης, περίθαλψης κ.λπ.), δημιουργία νέων πρακτικών και υπηρεσιών (διαχείριση

περιπτώσεων με εξωστρεφή χαρακτήρα, καθοδήγηση, διδασκαλία, κ.λπ.) ή/και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (χειριστές υποθέσεων, υπεύθυνος οικονομικών δυνατοτήτων).

#### Νέα διαδικασία

Νέοι τρόποι παροχής υπηρεσιών (με την ενσωμάτωση των υπηρεσιών που παρέχονται σε μια νέα ολοκληρωμένη πακέτο, νέες πρακτικές, κ.λπ.)

#### Νέο μοντέλο

Τα νέα μοντέλα είναι έννοιες, μέθοδοι, προσεγγίσεις κωδικοποιημένες και μοντελοποιημένες με απλουστευμένο τρόπο ώστε να μπορούν να αναπαραχθούν από άλλους και να γενικευθούν: (INSPIRE, FIER, RIAC, FAB).

#### Οργανωτική καινοτομία

Αλλαγές στη λειτουργία, τη δομή και τις διαδικασίες εντός του οργανισμού που συνεργάζεται με τις ομάδες-στόχους, που αναπτύσσονται επίσης από την πλειονότητα των έργων EaSI (one-stop-shop).

Η ένταση της καινοτομίας είναι επίσης μεταβλητή, από σταδιακή (βελτίωση των υφιστάμενων λύσεων, που επικρατεί στον κοινωνικό πειραματισμό) έως τη ριζική (ανάπτυξη εντελώς νέων λύσεων, που απαιτούν πολύπλοκες πειραματισμό).

Η καινοτόμος διάσταση της λύσης είναι σχετική και συγκεκριμένο πλαίσιο. Ο κοινωνικός πειραματισμός συχνά "προέρχεται τοπικά και θεωρείται ότι είναι ένα "εξαιρετικά συγκυριακό φαινόμενο " ανάλογα με το εθνικό/περιφερειακό πλαίσιο (πολιτικό, νομικό, οικονομικό, διοικητικές και πολιτιστικές συνθήκες).

- Νέα σε μια χώρα (FORWORK) ή περιοχή (Bridging Young Roma and Business, RIAC, InCare) ή πόλη (INSPIRE, ESTI), ακόμη και αν έχει καθιερωθεί σε άλλες περιοχές,
- Καινοτομία για συγκεκριμένες ομάδες-στόχους, ακόμη και αν χρησιμοποιείται ήδη ευρέως από άλλους (Family Star, MOSPI, InCare),
- Καινοτομία για έναν τομέα ή κοινωνικό τομέα (ETS, HomeLab, UNIC).

## 2. Συμπράξεις και συμμετοχικές προσεγγίσεις

Ο κοινωνικός πειραματισμός και η κοινωνική καινοτομία είναι εγγενώς συνεργατικές και περιλαμβάνουν τη συμμετοχή ενός ευρέος φάσματος ενδιαφερομένων, όπως αναφέρεται στον ορισμό της ΕΕ για την κοινωνική καινοτομία. "Δημιουργούν νέες κοινωνικές σχέσεις ή συνεργασίες μεταξύ δημόσιων, της κοινωνίας των πολιτών ή ιδιωτικών οργανισμών, με αποτέλεσμα να ωφελούν την κοινωνία και ενισχύουν την ικανότητά της να δράσει". Αυτή η διατομεακή και πολυεπίπεδη συνεργατική προσέγγιση υπερβαίνει τα παραδοσιακά σιλό και αποτελεί από μόνη της μοχλό καινοτομίας. Αυτό είναι το σκεπτικό πίσω από την αναγκαιότητα για μια προσέγγιση εταιρικής σχέσης στον κοινωνικό πειραματισμό και την κοινωνική καινοτομία.

Η EaSI απαιτεί πάντα την ανάπτυξη "βιώσιμων πολυεπίπεδων μοντέλων εταιρικής σχέσης" και όλα τα έργα με σπάνιες εξαιρέσεις, υλοποιούνται από πολύ ευρείες και ποικίλες συμπράξεις που ταιριάζουν στον πειραματισμό τους. Υπάρχουν διάφοροι "κύκλοι" ενδιαφερομένων σε ένα έργο. Η φύση και οι ρόλοι τους είναι συγκεκριμένοι για κάθε έργο:

- Οι εταίροι της κοινοπραξίας, που συμμετέχουν πλήρως, υλοποιώντας τον πειραματισμό που τους απονεμήθηκε η επιχορήγηση
- Οι συνεργαζόμενοι οργανισμοί που δεσμεύονται αλλά χωρίς κόστος
- Όλοι οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι φορείς, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που εφαρμόζουν πρακτικά τον πειραματισμό (κοινωνικές υπηρεσίες, επαγγελματίες, μέντορες, εκπαιδευτές, διοικητικό προσωπικό κ.λπ.)
- Η ομάδα-στόχος που θα επωφεληθεί από τα αποτελέσματα του κοινωνικού πειραματισμού

Η φύση και η μορφή της συμμετοχής ποικίλλουν από απλή διαβούλευση έως πλήρη διαδικασία συνδημιουργίας και συμμετοχή στη διακυβέρνηση του έργου. Η διακρατική συνεργασία είναι μια ισχυρή μορφή συνεργασίας όσον αφορά τον κοινωνικό πειραματισμό και ισχυρή συνιστώσα του προγράμματος EaSI. Η διαφορά μεταξύ των οικοσυστημάτων διαφορετικών χωρών είναι πρόκληση για τη συνεργασία, αλλά σαφώς διευρύνει το πεδίο της καινοτομίας και φέρνει μια ποικιλία κοινωνικών καινοτομιών που αναπτύσσονται σε διαφορετικές συνθήκες πλαισίου. Βοηθά τους εταίρους να "σκέφτονται έξω από το κουτί" και να εμπλουτίζουν τις ανταλλαγές γνώσεων και τις δυνατότητες αμοιβαίας μάθησης. Αυτός ο τύπος συνεργασίας είναι επίσης ο πιο αποτελεσματικότερο μέσο για τη μεταφορά καλών πρακτικών και μοντέλων εργασίας μεταξύ ευρωπαϊκών χωρών και περιφερειών.

#### 1. Αξιολογείτε την καινοτόμο διάσταση της λύσης σας

Δεν μπορείτε να ισχυριστείτε ότι η λύση σας είναι καινοτόμος χωρίς να αναφερθείτε σε κάποια σημεία αναφοράς. Η καινοτόμος διάσταση της λύσης σας διάσταση θα πρέπει να αξιολογηθεί σε σύγκριση με τις υπάρχουσες λύσεις και την έκταση των βελτιώσεων και αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν.

Ο κοινωνικός πειραματισμός σπάνια ξεκινά από το μηδέν, όπως αποδεικνύεται από την πλειονότητα των έργων EaSI της περιόδου 2014-2020. Η αποτίμηση των υφιστάμενων πολιτικών, πρακτικών και μοντέλων συμβάλλει στην οικοδόμηση και επέκταση μιας κοινής γνώσης και στη βελτίωση και επιτάχυνση των κοινωνικών πειραματισμών. Η σύγκριση με άλλα πλαίσια, συμπεριλαμβανομένων σε άλλες χώρες, θα σας επιτρέψει να μετρήσετε τη σχετικότητα της καινοτόμου λύσης σας και να καταδείξετε τη καινοτομία της στο δικό σας συγκεκριμένο πλαίσιο. Οι υπάρχουσες λύσεις σε μια χώρα, περιοχή, τομέα ή ακόμη και για μια ομάδα-στόχο μπορούν να νέες για εσάς. Θα είναι επίσης χρήσιμη για την αξιολόγηση, ιδίως όσον αφορά την αποδοτικότητα κόστους.

##### 1.1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση και χαρτογράφηση πρακτικών

Ξεκινώντας με μια καλή χαρτογράφηση και βιβλιογραφική επισκόπηση των υφιστάμενων πρακτικών βοηθάτε στον καλύτερο καθορισμό των δικών σας πιλοτική πρακτική, όπως επιβεβαιώνεται από διάφορα έργα.

##### 1.2 Χρήση υφιστάμενων λύσεων ή ορισμένων από τα στοιχεία τους

Η δική σας καινοτόμος λύση μπορεί να καινοτομήσει περαιτέρω με βάση προηγούμενα έργα. Η καινοτομία σας θα είναι περισσότερο σταδιακή, επεκτείνοντας συχνά την προηγούμενη συνεργασία.

Η χαρτογράφηση άλλων θετικών πρωτοβουλιών είναι μια πολύ καλή ευκαιρία να

χρησιμοποιήσετε, να προσαρμόσετε και να ενσωματώσετε τις διαθέσιμες μεθόδων, εργαλείων, μοντέλων και αποτελεσμάτων που έχουν παραχθεί από έρευνα ή προηγούμενα έργα, τα οποία έχουν εφαρμοστεί στο εσωτερικό της χώρας ή στο εξωτερικό. Μπορείτε να μάθετε από προηγούμενες λύσεις, αλλά και από αποτυχίες και ακόμη να βρείτε ενδιαφερόμενους ή πρόσθετους εταίρους που μπορούν να συμβάλουν χρήσιμα στο έργο σας. Όπως ειπώθηκε, η εισαγωγή υφιστάμενων καλών πρακτικών σε ένα νέο πλαίσιο όπου ανταποκρίνονται σε ανικανοποίητες κοινωνικές ανάγκες αποτελεί καινοτομία και ήταν το λογικό πίσω από πολλά έργα EaSI.

### 1.3 Συνεχής δοκιμή και προσαρμογή

Ο πειραματισμός είναι μια επαναληπτική διαδικασία που αποτελείται από δοκιμές και προσαρμογές, αναπόσπαστο μέρος κάθε πειραματισμού. Χρειάζεται χρόνο και αυτό πρέπει να προβλεφθεί. Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, κατά τη διάρκεια της δοκιμής, θα χρειαστεί συχνά να προσαρμοστείτε σε μια εξελισσόμενη πραγματικότητα, σε απρόβλεπτες ή απροσδόκητες αλλαγές. Μπορεί να προκύψουν νέες ανάγκες ή να μην έχουν εντοπιστεί καλά κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης όπως ο όγκος της ομάδας στόχου, το επίπεδο δεξιοτήτων, η κοινωνική κατάσταση, τα όρια του νομικού πλαισίου, οι διοικητικές δυσκολίες στη συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους φορείς ή την ομάδα-στόχο. Περισσότερο από ό,τι σε οποιοδήποτε γενικό έργο, οι κίνδυνοι αυτοί πρέπει να προβλεφθούν και να ληφθούν υπόψη για την καλύτερη διαχείρισή τους.

## 2. Ανάπτυξη νέων μορφών συνεργασίας με πολλούς ενδιαφερόμενους φορείς

### 2.1 Δημιουργία ζωντανών, χρήσιμων και δημιουργικών συμπράξεων

Η σημασία των ισχυρών και συναφών εταιρικών σχέσεων είναι απολύτως σημαντική. Και δεν υπάρχει καμία "τυποποιημένη καλή εταιρική σχέση". Η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια του όλης τη διαδικασία και μπορεί να αυξομειώνεται ανάλογα με τη φάση της ανάπτυξης.

- Πραγματοποιήστε χαρτογράφηση των ενδιαφερόμενων φορέων σε σχέση με τους στόχους και τις δραστηριότητές σας. Μην περιορίζετε τον εαυτό σας στην επίσημη σύμπραξη (κοινοπραξία), χαρτογραφήστε όλους τους φορείς που εμπλέκονται έστω και άτυπα ή πρακτικά σε στην πιλοτική εφαρμογή.
- Προσδιορίστε την εμπειρογνωμοσύνη και τις δεξιότητες που απαιτούνται για τον πειραματισμό σας και κατανείμετε συγκεκριμένους ρόλους σε κάθε εταίρο, καθώς και στους άλλους ενδιαφερόμενους που απαιτούνται για την εφαρμογή, την αξιολόγηση και την κλιμάκωση του καινοτόμου έργου σας λύση. Συμπληρώστε τα κενά εάν διαπιστώσετε ότι λείπει μια τεχνογνωσία ή μια λειτουργία- και βρείτε τον εταίρο που λείπει.
- Οργανώστε χώρο, χρόνο και διαδικασίες που θα επιτρέψουν εις βάθος ανταλλαγές, αμοιβαία μάθηση και συμπαραγωγή της λύσης, καθώς και μηχανισμούς για τη διαχείριση πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων. Προσπαθήστε να ενδυναμώσετε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι συμπράξεις είναι ζωντανές οντότητες, όχι ένα τυπικό κενό κέλυφος. Επίσημες συναντήσεις και ένα διαδικτυακό κοινό αποθετήριο δεν αρκούν για τη δημιουργία μακροχρόνιων συνεργασιών. Η παρακολούθηση της εργασίας, η κοινή επισκέψεις μελέτης, καθοδήγηση από ομοτίμους είναι πιθανές επιλογές προς διερεύνηση. Πολλές μορφές συμμετοχής των διαφόρων ενδιαφερομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί, από τη συμμετοχική προσέγγιση έως τη λήψη αποφάσεων.
- Δοκιμάστε ένα καινοτόμο μοντέλο διακυβέρνησης με τη συμμετοχή εταίρων από διαφορετικούς τομείς (δημόσιος, ιδιωτικός, πολιτικός κοινωνία). Ορισμένες από αυτές τις νέες συνεργασίες διατηρούνται μετά τον πειραματισμό, όπως είναι η περίπτωση

του ευρωπαϊκού RareResourceNet ή νέα μοντέλα συνεργασίας μεταξύ περιφερειακών εταιρών, όπως στο Baden Württemberg. Ορισμένες πέτυχαν επίσημη συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων, όπως το RuralCare, με μια επίσημη συμφωνία μεταξύ των φορέων του υγειονομικού και του κοινωνικού τομέα, και το PACT με μια πολυεπίπεδη επίσημη συμφωνία μεταξύ διαφόρων επιπέδων δημόσιας διοίκησης (περιφερειακών και τοπικών) και του τρίτου τομέα.

## 2.2 Συμπράξεις βασικών φορέων

Η συμμετοχή της ομάδας στόχου αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό και δεν πρέπει απλώς να "λαμβάνει" παθητικά τη λύση αλλά να συμβάλλει στο σχεδιασμό του πιλοτικού προγράμματος και οι αποφάσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται στις ανάγκες τους. Είναι οι πλέον κατάλληλοι για να παρέχουν χρήσιμα σχόλια σχετικά με την καινοτόμο λύση από την οποία επωφελούνται και που μπορεί να προσαρμοστεί πριν από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, αν χρειαστεί. Όσον αφορά την αξιολόγηση των κοινωνικών αναγκών (τμήμα 1) επιλέξτε την έμμεση συμμετοχή τους όταν η άμεση συμμετοχή τους είναι δύσκολη (όγκος, εμπέλεια και εμπόδια επικοινωνίας, έλλειψη εμπιστοσύνης που συχνά υποτιμάται) και βασίζονται στους επαγγελματίες που παρέχουν ατομική υποστήριξη στην ομάδα-στόχο (μέντορες, προσωπικοί χειριστές υποθέσεων, προπονητές εργασίας κ.λπ.).

- Ενσωματώστε μια προσέγγιση με επίκεντρο τον χρήστη και δραστηριότητες ενδυνάμωσης για να επωφεληθείτε από την ενεργό τους συμμετοχή τους στον πιλοτικό σχεδιασμό και την υλοποίηση.
- Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής είναι καθοριστικής σημασίας λόγω της ικανότητάς τους να στηρίζουν, να ενσωματώνουν και να ενσωματώνουν την λύση που έχει δοκιμαστεί θετικά. Για να εξασφαλιστεί η πιθανή αναβάθμιση σε εθνικό επίπεδο των πιλοτικών δοκιμών που δοκιμάστηκαν σε τοπικό επίπεδο, πρέπει να εμπλέξετε τις εθνικές αρχές. MISSION (2015) ο τοπικός πιλότος επεκτάθηκε σε εθνικό επίπεδο χάρη στο πολυεπίπεδο μοντέλο διακυβέρνησης που καθιερώθηκε: μια ομάδα ενδιαφερομένων με τοπικούς φορείς χάραξης πολιτικής, μια διευθύνουσα επιτροπή με τοπικούς, περιφερειακούς και εθνικούς φορείς χάραξης πολιτικής και μια συμβουλευτική επιτροπή της ΕΕ με διεθνείς εμπειρογνώμονες.
- Όπως έχει ήδη διαπιστωθεί, σε όλα τα έργα που απορρέουν από μια ζήτηση πολιτικής, η υποστήριξη των φορέων χάραξης πολιτικής είναι ισχυρή. Αλλά αν το έργο σας προκύπτει από ιδέες άλλων ενδιαφερομένων (έρευνα, ΜΚΟ, κοινωνία των πολιτών), η υποστήριξη των φορέων χάραξης πολιτικής πρέπει να επιδιώκεται η ευαισθητοποίηση και η προθυμία συμμετοχής τους. Δώστε τους συγκεκριμένες γνώσεις, ενεργούς ρόλους, δείξτε τους πώς η λύση σας παρουσιάζει ενδιαφέρον για την πολιτική τους ατζέντα και αξιοποιήστε τη δέσμευσή τους. Τα κοινοτικά κέντρα κοινωνικών υπηρεσιών (2019) επέλεξαν τις πιλοτικές τοποθεσίες τους με βάση την προθυμία των δημάρχων να συμμετάσχουν, γεγονός που αποδείχθηκε αποτελεσματικό.
- Για να αποφύγετε την αστάθεια του έργου σας που συνδέεται με τις πολιτικές αλλαγές που επηρεάζουν τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, μην αυτομάτως τους αναθέσετε το ρόλο του συντονισμού.
- Οι εργοδότες θα χρειαστούν εάν αναπτύσετε μια λύση σε σχέση με την απασχόληση και την εργασία ένταξη στην αγορά εργασίας- αυτό κάνει θετική διαφορά. Όμως συχνά δεν έχουν χρόνο και είναι δύσκολο να συνεργαστούν μαζί τους. Η συμμετοχή τους προσφέρει πραγματικές προοπτικές εργασίας για τους συμμετέχοντες- είναι πιο παρακινητική. Κατάρτιση στο χώρο εργασίας παρέχει χρήσιμες δεξιότητες και προσόντα στους συμμετέχοντες, καθώς και αντιστοίχιση με την τοπική αγορά εργασίας ανάγκες και ελλείψεις της αγοράς. Αποδείχθηκε αποτελεσματικό σε όλα τα έργα του 2016. Αλλά έχετε επίσης καλύτερες πιθανότητες να τα ξεκινήσετε αν τα υποστηρίξετε κατά τη διάρκεια της πιλοτικής εφαρμογής.

- Οι ερευνητικοί εταίροι είναι επίσης πολύ σημαντικοί, όπως υπενθυμίζεται από πολλά έργα, ιδίως για την εκτίμηση των κοινωνικών αναγκών, τη χαρτογράφηση και τη συγκριτική αξιολόγηση των υφιστάμενων λύσεων. Στην περίπτωση των έργων που διευθύνονται κυρίως από επαγγελματίες επαγγελματίες ή υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, αυτή η συμπληρωματική τεχνογνωσία θα είναι απαραίτητη.

### 3. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και του κοινωνικού αντίκτυπου

Η αξιολόγηση του κοινωνικού πειραματισμού αποτελεί απόλυτη απαίτηση λόγω της "δοκιμαστικής του διάστασης". Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία ισχυρών συστημάτων παρακολούθησης και αξιολόγησης από την αρχή, προκειμένου να αποδειχθεί ότι τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις είναι επιτυχημένα, παρέχοντας καλύτερες λύσεις από τις υπάρχουσες. Αξιολόγηση του κοινωνικού πειραματισμού απαιτεί τη σύγκριση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται με τους στόχους που τέθηκαν στην αρχή, αλλά επίσης, ιδιαίτερα για την αποδοτικότητα του κόστους, με άλλες υπάρχουσες λύσεις για να αποδειχθεί ότι τα αποτελέσματά σας είναι σαφώς ανώτερα.

Αυτή η αξιοπιστία που βασίζεται σε στοιχεία θα αυξήσει τις δυνατότητες επέκτασης της λύσης σας σε μεγαλύτερο κλίμακα. Θα διευκολύνει την πρόσβαση σε χρηματοδότηση και περαιτέρω υποστήριξη και θεωρήθηκε ως καλή πρακτική από το 2014-2020 τα ίδια τα έργα, που ενθαρρύνονται να παρακολουθούν την εσωτερική τους αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις θα πρέπει να αξιολογούνται ποσοτικά και ποιοτικά σε τρία επίπεδα: i) στόχος ομάδα - βελτίωση της κατάστασης και ενδυνάμωση- ii) οργανώσεις - αύξηση των καινοτόμων ικανοτήτων- iii) πολιτική επίπεδο - ενσωμάτωση στοιχείων κοινωνικού πειραματισμού στις κύριες πολιτικές, επέκταση των κοινωνικών οφελών ευρύτερα. Η αξιολόγηση θα είναι συγκεκριμένη για το έργο σας, ανάλογα με το θέμα της πρόσκλησης, τον πειραματισμό σας πλαίσιο, τις κοινωνικές ανάγκες που πρέπει να αντιμετωπιστούν και τη λύση που θα επιλεγεί, πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχει μια και μοναδική λύση για όλους μέθοδος ή τυποποιημένος κατάλογος δεικτών. Ωστόσο, τα κύρια γενικά βήματα είναι τα εξής:

#### 1. Ορίστε και επιλέξτε τι θέλετε να μετρηθεί

Πλαισιώστε προσεκτικά την αξιολόγησή σας, να είστε εστιασμένοι και να προσδιορίσετε και να επιλέξετε τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις που θα μετρηθούν σε σχέση με τους κύριους στόχους του πειραματισμού σας. Ποια είναι τα κύρια επιδιωκόμενα αποτελέσματα του πειραματισμού σας; Παραμείνετε αναλογικά και επιλέξτε μόνο τα πιο σημαντικά και αυτά για τα οποία μπορείτε να συγκεντρώσετε αξιόπιστα δεδομένα.

Η ομάδα-στόχος σας πρέπει να είναι επακριβώς καθορισμένη- τα κριτήρια επιλογής πρέπει να είναι ρεαλιστικά σε σχέση με το μέγεθός της και την πιθανή πρόσβαση/διαθεσιμότητα, ώστε να αποφεύγονται υπερβολικά φιλόδοξοι στόχοι.

Εξετάστε τη διάρκεια του πειραματισμού σας, ώστε να ολοκληρώσετε τις δραστηριότητες εγκαίρως για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι συχνά αναισθητες ως προς τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της κοινωνικής ένταξης και της ένταξης στην αγορά εργασίας για τους πιο (αργή διαδικασία). Για παράδειγμα, η αξιολόγηση των δεξιοτήτων, τα προσόντα που αποκτώνται και η συντόμευση της ένταξης μπορεί συνήθως να συμπληρώσει τους καθαρούς στόχους ένταξης στην απασχόληση για άτομα που βρίσκονται πολύ μακριά από την απασχόληση.

Αναρωτηθείτε σχετικά με τη χρήση αυτών των αποτελεσμάτων: προορίζονται για εξωτερική χρήση (επικοινωνία, συγκέντρωση κεφαλαίων, ευαισθητοποίηση) ή/και για εσωτερική χρήση (μάθηση του οργανισμού και ανάπτυξη ικανοτήτων); Ποιο θα είναι το κοινό που θα λάβει τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας, ευρωπαϊκό ή εθνικό; Τι είδους ενδιαφερόμενοι (μόνο υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, άλλοι ομότιμοι ή το ευρύ κοινό);



Αξιολογήστε την ικανότητά σας για αξιολόγηση σε σχέση με τους πόρους σας (προϋπολογισμός, χρόνος, δεξιότητες). Αυστηρή επιστημονική αξιολογήσεις είναι χρονοβόρες και απαιτούν μεγάλο προϋπολογισμό.

## 2. Επιλέξτε τη στρατηγική και τη μεθοδολογία της αξιολόγησής σας

### 2.1. Επιλέξτε έναν ανεξάρτητο αξιολογητή, εκτιμήστε τους απαιτούμενους πόρους

α) Η αξιολόγηση είναι ένας ιδιαίτερα τεχνικός τομέας που απαιτεί ειδικές δεξιότητες και μέσα κοινωνικού πειραματισμού πολύπλοκα συστήματα. Όπως υπενθυμίζεται από πολλά έργα, οι ενδιαφερόμενοι δεν είναι ειδικοί στην αξιολόγηση. Το σημασία της αξιολόγησης πρέπει να εξηγηθεί και να ευαισθητοποιηθεί το σύνολο της εταιρικής σχέσης. Η στήριξη στην έγκαιρη συμμετοχή ενός έμπειρου αξιολογητή μπορεί να βοηθήσει να ξεπεραστεί η έλλειψη δεξιοτήτων για τον ορθό σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της κοινωνικής αξιολόγησης, η οποία αναγνωρίστηκε ως αδυναμία από ορισμένα έργα.

β) Τα έργα επισήμαναν σημαντικά κριτήρια για την επιλογή του αξιολογητή: επιστημονική παραγωγή και προηγούμενη συμμετοχή σε έργα αξιολόγησης- καλή γνώση των τεχνικών αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης αντικρουόμενων επιπτώσεων- μια εμπειρία στην ανάλυση εμπειρικών δεδομένων και μια καλή τεχνική γνώση του θέματος.

γ) Η ανεξαρτησία από την εφαρμογή είναι ζωτικής σημασίας για την επιστημονική αξιοπιστία και την ακεραιότητα της αξιολόγησης των πορισμάτων της αξιολόγησης. Ωστόσο, αυτό δεν εμποδίζει τον αξιολογητή να είναι εταίρος, μια επιλογή που γίνεται από FORWORK, για παράδειγμα.

δ) Αρκετά έργα συμβουλεύουν να συνδιαμορφώνουν τα συστήματα παρακολούθησης και τις στρατηγικές αξιολόγησης κατά την υποβολή της πρότασης με τον αξιολογητή. Οι αξιολογητές χρειάζονται επίσης την εμπειρογνωμοσύνη από την εταιρική σχέση.

### 2.2 Επιλέξτε τη μέθοδο αξιολόγησής σας

Για να αξιολογήσετε την αποτελεσματικότητα του πειραματισμού σας δεν υπάρχει μια μέθοδος αξιολόγησης που να ταιριάζει σε όλους, ο σχεδιασμός και η επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης πρέπει να είναι κατάλληλες για το σκοπό και το πλαίσιο κάθε εφαρμογής. Ωστόσο, η αξιολόγηση του αντικρουόμενου αντικτύπου (CIE) χρησιμοποιήθηκε από τα μισά έργα EaSI της περιόδου 2014-2020, έντονα συνιστάται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η CIE είναι κατάλληλη για μεγάλες, ομοιογενείς και πολύ καλά καθορισμένες ομάδες-στόχους. Παρέχει ιδιαίτερα ισχυρά αξιόπιστα ποσοτικά αποτελέσματα, χρήσιμα για να στηρίξετε την υπόθεσή σας. Πρακτική καθοδήγηση και παραδείγματα παρέχονται στον "Οδηγό κοινωνικού πειραματισμού του Wroclaw", για παράδειγμα. Ένα περιορισμός της CIE που τίθεται από ορισμένα έργα, όπως το INNOVCare, αφορά ένα ηθικό δίλημμα, στερώντας εν γνώσει τους τακτικούς δικαιούχους από την πρόσβαση σε μια νέα υπηρεσία που θα ήταν επωφελής γι' αυτούς. Αναγνωρισμένο για τα ισχυρά ποσοτικά αποτελέσματά του, το CIE καλύπτει μερικές φορές ανεπαρκώς πιο ποιοτικά αποτελέσματα, τα οποία είναι επίσης πολύ σημαντικά. Συνεπώς, η CIE αναλαμβάνεται συχνά παράλληλα με άλλες μεθόδους αξιολόγησης.

Άλλες μεθοδολογίες αξιολόγησης χρησιμοποιούνται όταν η απαραίτητη ομοιογένεια του πλαισίου και της ομάδας στόχου δεν πληρούνται οι προϋποθέσεις για τη διενέργεια αξιολόγησης αντικρουόμενων επιπτώσεων, ιδίως όταν τα πιλοτικά προγράμματα υλοποιούνται σε διαφορετικά πλαίσια, διαφορετικές χώρες. Για παράδειγμα, οι μέθοδοι αξιολόγησης με προσανατολισμό στη διαδικασία, οι οποίες εστιάζουν στη συνεχιζόμενη διαδικασία και όχι μόνο στο τελικό αποτέλεσμα ή την παραγωγή, μπορούν να χρησιμοποιηθούν.

Η αποδοτικότητα του κόστους του πιλοτικού σας προγράμματος είναι επίσης ένα πολύ ισχυρό επιχειρήμα για να πείσει τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να αναβαθμίσουν λύση σας, ιδίως σε περιόδους που ο δημόσιος προϋπολογισμός περιορισμών του δημόσιου προϋπολογισμού. Αυτό συνεπάγεται τη σύγκριση του μέσου όρου κόστους της πιλοτικής σας

εφαρμογής με υφιστάμενες παρόμοιες λύσεις, το οποίο είναι συχνά δύσκολο, επειδή δεν υπάρχει ακριβώς παρόμοια προσέγγιση με τη δική σας, η οποία εξ ορισμού δεν έχει γίνει ποτέ εφαρμοσθεί στο δικό σας πλαίσιο. Η πλειονότητα των EaSI έργων δυσκολεύτηκε με αυτή την αξιολόγηση, αλλά ορισμένα κατάφεραν να παραδώσουν λεπτομερή αποτελέσματα αποδοτικότητας κόστους εντοπίζοντας και συνδυάζοντας το κόστος σχετικά ή εν μέρει παρόμοιων έργων. Συχνά οι αρνητικές βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις (π.χ. υψηλότερο προσωπικό, κατάρτιση, διοικητικές κόστος) σταθμίζονται έναντι των θετικών μακροπρόθεσμων επιπτώσεων (π.χ. χαμηλότερη εξάρτηση των τελικών δικαιούχων από τις κοινωνικές υπηρεσίες). Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας του κόστους είναι ευκολότερη όταν η καινοτόμος λύση συνδυάζει υφιστάμενες υπηρεσίες από ό,τι όταν τη δημιουργία εντελώς νέων.

### 2.3 Δημιουργία δεικτών και στόχων και τρόπος συλλογής δεδομένων

Οι σχετικοί δείκτες είναι συγκεκριμένοι για κάθε έργο- δεν είναι δυνατόν να υπάρξει τυποποιημένος κατάλογος δεικτών- ωστόσο, ορισμένοι ενδιαφέρουσες βάσεις δεδομένων μπορούν να σας βοηθήσουν να ξεκινήσετε.

- Για κάθε επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και αντίκτυπο ορίστε δείκτες:

- Ποσοτικοί δείκτες (ποσοστό απασχόλησης, διάρκεια πορείας ένταξης, πρόσβαση σε στέγαση) οι οποίοι συχνά κατασκευάζονται ειδικά για το έργο (για παράδειγμα, ποιότητα ζωής των εξαρτημένων ηλικιωμένων ατόμων από κοινωνικές υπηρεσίες με βάση τον αριθμό του προσωπικού που είναι διαθέσιμο σε ένα κέντρο φροντίδας και τον αριθμό των ημερών από την αίτηση υποστήριξης μέχρι την παροχή της).
- Ποιοτικοί δείκτες (ποιότητα ζωής, ενδυνάμωση, προσωπική αυτονομία, εργασιακές σχέσεις ποιότητα, κοινωνική ευημερία).
  - Παραμείνετε αναλογικοί, μην ορίζετε υπερβολικά πολλούς δείκτες και επιλέξτε τους πιο ισχυρούς και προσανατολισμένους στα αποτελέσματα.
  - Καθορίστε δείκτες στην αρχή για να μπορέσετε να ξεκινήσετε με δεδομένα βάσης που παρέχουν την αναφορά σημείο με βάση το οποίο μπορεί να αξιολογηθεί η μετέπειτα πρόοδος, ιδίως όταν δεν χρησιμοποιείται CIE.
  - Για κάθε δείκτη καθορίστε τους ποσοτικοποιημένους στόχους σας (ΚΔΤ ή άλλους) και επιστρέψτε στην αξιολόγηση των αναγκών σας και την οριοθέτηση για να διασφαλίσετε ότι είναι ρεαλιστικοί.
  - Η στρατηγική συλλογής δεδομένων είναι θεμελιώδης τόσο για τις δραστηριότητες παρακολούθησης όσο και για τους σκοπούς της αξιολόγησης:
- Προσδιορίστε τα ενδιαφερόμενα μέρη που θα συμμετάσχουν στη συλλογή δεδομένων και εξασφαλίστε τη διαθεσιμότητα και προσβασιμότητα των δεδομένων για τους εν λόγω δείκτες- η συλλογή δεδομένων με ορισμένες ομάδες-στόχους μπορεί να είναι πρόκληση (εντοπισμός, γλώσσα, κοινωνική κατάσταση).
- Επιλογή των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν, όπως συνεντεύξεις, έρευνες, ζωντανή παρατήρηση, αναζήτηση υφιστάμενων δεδομένων και πότε (στην αρχή και στο τέλος ή σε τακτική βάση, ιδίως για να είναι δυνατή η προσαρμογή κατά τη διάρκεια του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης).

Και πάλι, αυτό αποτελεί ιδιαίτερη πρόκληση όταν τα πιλοτικά προγράμματα εφαρμόζονται σε διαφορετικά πλαίσια, εμποδίζοντας την αξιόπιστη συγκρισιμότητα των δεδομένων και συχνά οδηγεί σε μεροληψίες.

### 2.4 Εξαγωγή συμπερασμάτων

α) Η ανάλυση των δεδομένων και των συμπερασμάτων από τον ανεξάρτητο αξιολογητή πρέπει να συζητηθεί με το σύνολο των εταιρική σχέση και, εάν είναι δυνατόν, με την ομάδα-στόχο. Η

ερμηνεία της ανάλυσης των δεδομένων σε σχέση με το αρχικούς στόχους για να εκτιμήσετε τι λειτουργεί ή όχι, γιατί και πώς θα χρησιμοποιήσετε αυτά τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι ένα συλλογική απόφαση.

β) Τα συμπεράσματα μπορεί να έχουν εξωτερικές και εσωτερικές συνέπειες. Μερικές φορές έχουν ως αποτέλεσμα τα έργα τροποποιήσεις και βελτιώσεις, ακόμη και κατά τη διάρκεια της ζωής του έργου, όταν η αξιολόγηση είναι συνεχής και παρέχει πληροφορίες κατά το μέσον της χρονικής διάρκειας. Αντιμετώπιση χαμηλότερης συμμετοχής των συμμετεχόντων από την αναμενόμενη, για παράδειγμα, ορισμένα σχέδια χρειάστηκε να προσαρμόσουν τα κριτήρια επιλογής της ομάδας-στόχου. Η αιτιότητα μπορεί να είναι δύσκολο να επειδή η κατάσταση των τελικών δικαιούχων επηρεάζεται από πολλαπλούς παράγοντες (συνθήκες διαβίωσης, προβλήματα υγείας, κ.λπ.)

#### Τμήμα 4: Κλιμάκωση και μεταφορά

Ο απώτερος στόχος των κοινωνικών πειραματισμών, εφόσον δοκιμαστούν με επιτυχία σε μικρή κλίμακα, είναι να "εφαρμοστούν σε άλλα πλαίσια, συμπεριλαμβανομένων των γεωγραφικών και τομεακών, ή να εφαρμοστούν σε μεγαλύτερη κλίμακα".

- Η "εφαρμογή σε άλλα πλαίσια" αναφέρεται στη μεταφορά των κοινωνικών πειραματισμών, είτε εδαφικά (σε άλλη πόλη, περιφέρεια ή χώρα) είτε σε διαφορετικό τομέα (από τον τομέα της υγείας στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών ή από τις επιχειρήσεις στην εκπαίδευση, για παράδειγμα). Η μεταφορά κοινωνικών πειραματισμών μεταξύ χωρών είναι υποστηρίζεται έντονα από τη διακρατική συνεργασία.

- Η "εφαρμογή σε μεγαλύτερη κλίμακα" αναφέρεται στην αναβάθμιση της κλίμακας (upscaling), η οποία σημαίνει την επέκταση του πεδίου εφαρμογής των νέων λύσεων μικρής κλίμακας, συχνά σε ανώτερο επίπεδο, από τοπικό σε περιφερειακό, εθνικό ή/και ευρωπαϊκό επίπεδο, ώστε να φθάσουν σε μεγαλύτερο αριθμό δικαιούχων (κάθετη διαδικασία). Στην πράξη, η διάκριση είναι συχνά ασαφής. Σε όλες τις περιπτώσεις, ο στόχος είναι να παραχθεί μια ευρύτερη θετική κοινωνική αντίκτυπο, ωφελώντας περισσότερους ανθρώπους, οργανώσεις και/ή εδάφη, στην κλίμακα των κοινωνικών αναγκών που εντοπίζονται. Οι πειραματισμοί κοινωνικής πολιτικής, όταν δοκιμάζονται θετικά, προορίζονται να ενσωματωθούν τελικά και να ενσωματωθούν σε δημόσιες πολιτικές ή συστήματα.

Ωστόσο, η αναβάθμιση και η μεταφορά των επιτυχώς δοκιμασμένων πιλοτικών δοκιμών είναι τα πιο αδύναμα βήματα ολόκληρης της κοινωνικής διαδικασίας κοινωνικού πειραματισμού. Προγραμματίζοντας εκ των προτέρων αυτά τα τελικά βήματα, τα οποία αποτελούν και τον τελικό στόχο του κοινωνικού σας πειραματισμού από την αρχή είναι καθοριστικό, ακόμη και αν η συγκεκριμένη εφαρμογή της αναβάθμισης και της μεταφοράς είναι συχνά ξεφεύγουν από το πεδίο εφαρμογής του έργου κοινωνικού πειραματισμού και υλοποιούνται μετά το κλείσιμο του έργου. Συνεπάγεται να οραματίζεται την αναβάθμιση/μεταφορά από την αρχή και να την έχει κατά νου καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.

#### 1. Συμβολή των συμπράξεων

Οι βιώσιμες και συναφείς συμπράξεις είναι ζωτικής σημασίας για τη φάση της μεταφοράς και της αναβάθμισης, μια ισχυρή στοιχείο του προγράμματος EaSI (βλ. ενότητες 1 και 2). Προσδιορίστε όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς, οι οποίοι είναι πιθανό να συμβάλουν στη μεταφορά/αναβάθμιση της πιλοτικής σας εφαρμογής, είτε για να είτε εφαρμόζοντας οι ίδιοι τη

λύση σε κλίμακα είτε ενεργώντας ως μεσίτες με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς που μπορούν να επεκτείνουν το λύση σας. Καλύψτε τα κενά στη σύμπραξη του έργου σας ή συνδέστε τα, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα.

Η σύμπραξη του έργου σας και η συμπληρωματική συνεργασία πέραν της κοινοπραξίας με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τα συγκεκριμένα σχέδια αναβάθμισης ή μεταφοράς του έργου σας. Προσπαθήστε να συμπεριλάβετε στη σύμπραξη έργου σας τους σημαντικότερους ενδιαφερόμενους φορείς που έχουν τη δύναμη, την προθυμία και τις ικανότητες να αναβαθμίσουν ή/και να μεταφέρουν και να διαμορφώσουν τις σχετικές πολιτικές με βάση την επιτυχή πιλοτική σας εφαρμογή.

Αναπτύξτε από την αρχή ένα υποστηρικτικό πλαίσιο για να αυξήσετε τις δυνατότητες αναβάθμισης ή/και μεταφοράς του πιλοτικού σας έργου με προκαλώντας το ενδιαφέρον των ενδιαφερομένων από την αρχή και πέρα από την τακτική ενημέρωση- εμπλέκοντάς τους ενεργά με τη διεξαγωγή διαβουλεύσεις, ομάδες εργασίας, εργαστήρια, επιτόπιες επισκέψεις, μεταξύ άλλων.

### **Συνεργάτες για την αναβάθμιση της καινοτόμου λύσης σας σε διαφορετικό επίπεδο πολιτικής**

Η εμπλοκή των φορέων χάραξης πολιτικής είναι απαραίτητη και αυξάνει σημαντικά την πιθανότητα αποτελεσματικής αναβάθμισης όταν σχεδιάζετε να αναβαθμίσετε την καινοτόμου λύσης σε διαφορετικό και υψηλότερο επίπεδο πολιτικής.

Η αναβάθμιση σε ανώτερο επίπεδο μπορεί να είναι μια μακρά διαδικασία και μερικές φορές είναι ταχύτερη και ευκολότερη η μεταφορά σε άλλα παρόμοια τοπικά επίπεδα εντός της ίδιας χώρας (οι προσεγγίσεις δεν αποκλείουν η μία την άλλη).

- Βεβαιωθείτε ότι εμπλέκετε φορείς χάραξης πολιτικής με το κατάλληλο επίπεδο και αναγκαίες αρμοδιότητες σε σχέση με τα σχέδια αναβάθμισής σας. Αυτό διαφέρει από χώρα σε χώρα, δώστε ιδιαίτερη προσοχή σε αυτό σε περίπτωση που διακρατικής συνεργασίας. Μην ξεχνάτε ότι η αλλαγή της πολιτικής εξουσίας μετά από εκλογές, για παράδειγμα, μπορεί να εμποδίσει τη διαδικασία αναβάθμισης, ιδίως για ευαίσθητους τομείς όπως η μετανάστευση, τροποποιώντας πολιτικές και χρηματοδοτικές προτεραιότητες, όπως συνέβη στην περίπτωση του FORWORK. Σκεφτείτε ένα σχέδιο Β (μεταφορά σε άλλες χώρες) και εμπλέξτε τις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης, οι οποίες μπορεί να είναι πιο σταθερές.
- Όταν οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής δεν είναι μέλη της σύμπραξης, να τους εμπλέκετε όσο το δυνατόν νωρίτερα, όχι κατά την στο τέλος κατά τη διάρκεια της τελικής διάσκεψης και της διάδοσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Οι εμπειρίες των έργων αποδεικνύουν ότι η έλλειψη πολιτικής βούλησης και διαθέσιμης χρηματοδότησης σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο αποτελούν μεγάλα εμπόδια και δημιουργούν αντίσταση στην αλλαγή.
- Όταν ο πειραματισμός προκύπτει από μια πολιτική απαίτηση, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής συχνά ηγούνται του έργου προκειμένου να δοκιμάσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των επιλογών πριν αποφασίσουν για μια περιφερειακή ή εθνική μεταρρύθμιση πολιτικής.

Το πολιτικό πλαίσιο είναι τότε ευνοϊκό. Έργα αυτού του τύπου προκύπτουν συχνά από προσκλήσεις που είναι αφιερωμένες σε εθνικές μεταρρυθμίσεις. Μερικές φορές, εισάγεται ακόμη και ένα νομικό πλαίσιο που είναι απαραίτητο για την εφαρμογή των πιλοτικών προγραμμάτων.

Μια παρενέργεια των κοινωνικών πειραματισμών που επιδιώκουν να αντιμετωπίσουν μόνο συγκεκριμένες περιφερειακές ή εθνικές προκλήσεις είναι ότι τις περισσότερες φορές δεν

σχεδιάζουν καμία μεταφορά. Κατά συνέπεια, οι συνθήκες και οι μηχανισμοί αυτών των προτεινόμενων μοντέλων/προσεγγίσεων συχνά δεν περιγράφονται με αρκετά ακριβείς και πρακτικούς τρόπους ώστε να είναι εύκολα να προσαρμοστούν σε νέα πλαίσια.

### **Εταίροι για τη μεταφορά της καινοτόμου λύσης σας σε άλλα πλαίσια**

Η μεταφορά καινοτόμων λύσεων σε διαφορετικά εδάφη ή τομείς αποτελεί πρόκληση λόγω των ειδικών για το πλαίσιο χαρακτήρα του κοινωνικού πειραματισμού. Η οικοδόμηση μιας διακρατικής εταιρικής σχέσης, αποτελούμενης από εταίρους από διαφορετικές χώρες, είναι η πιο συνηθισμένη επιλογή που χρησιμοποιείται όταν σχεδιάζεται η μεταφορά μεταξύ των χωρών που συμμετέχουν στο EaSI.

Εάν σχεδιάζετε να δοκιμάσετε μια λύση, ένα μοντέλο ή μια προσέγγιση που προορίζεται να εφαρμοστεί σε επίπεδο ΕΕ, σε όλα ή περισσότερες χώρες, η υλοποίηση πιλοτικών εφαρμογών σε διάφορες χώρες θα βοηθήσει στη δοκιμή διαφορετικών πλαισίων και θα διευκολύνει την τυποποίηση του μοντέλου σας. Τα πλαίσια εφαρμογής πρέπει να είναι συγκρίσιμα και οι εταίροι πρέπει να έχουν την ίδιες λειτουργίες και αρμοδιότητες για να είναι δυνατή η σύγκριση (ETS). Η συμμετοχή ενός δικτύου της ΕΕ (Ερυθρός Σταυρός, Metropolisnet, EARLALL είναι παραδείγματα από έργα EaSI) ή η δημιουργία ενός νέου προσφέρει την απαραίτητη δομή για ένα τέτοιο ευρύ κάλυψη και μπορεί να υποστηριχθεί από συμβουλευτικές ομάδες με εκπροσώπους από διάφορες χώρες για να εξασφαλιστεί η ανάπτυξη και τη διάδοση μιας μεταβιβάσιμης λύσης (INNOVCare).

Εάν η διακρατική σας σύμπραξη αναπτύσσει πιλοτικά προγράμματα σε διαφορετικές χώρες, αλλά πολύ διαφορετικές, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα μια σειρά καινοτόμων λύσεων και όχι ένα μοντέλο ή μια προσέγγιση της ΕΕ, που είναι πιο δύσκολο να μεταφερθεί. Το να έχετε τον ίδιο τύπο εταίρων δεν αρκεί για να διασφαλίσετε τη συγκρισιμότητα. Εάν η λύση έχει την ίδια ειδική χαρακτηριστικά (ομάδα-στόχος, υπηρεσία, διαδικασία) και δοκιμάζεται με πιλοτικές εφαρμογές σε διαφορετικές χώρες στο ίδιο επίπεδο, με εταίρους που έχουν τις ίδιες ακριβείς λειτουργίες και ρόλους, όπως το RIAC και το ETS, επιτρέπει τη σύγκριση και ενισχύει τη δυνατότητα αναβάθμισης σε πιο διαφορετικά πλαίσια.

Ωστόσο, μια ευρωπαϊκή μεθοδολογία μπορεί να δοκιμαστεί σε διαφορετικά πιλοτικά προγράμματα, εάν είναι επαρκώς λεπτομερής, όπως έδειξε η FAB.

Όταν η μεταφορά είναι ένας από τους κύριους στόχους του ίδιου του κοινωνικού πειραματισμού, που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια (UNIC, Move & Smile, ALMIT) μεταξύ των εταίρων του έργου, προσπαθήστε να συνδεθείτε με παρόμοια πλαίσια και εταίρους σε άλλες χώρες, ώστε να αυξηθεί το ενδιαφέρον τους και να επεκταθεί ενδεχομένως η αναβάθμιση στο τέλος του πειραματισμού.

Χρησιμοποιήστε τη διακρατική σας εταιρική σχέση για να επιτρέψετε τις ανταλλαγές και την αμοιβαία μάθηση μεταξύ των εταίρων, η οποία μπορεί ακόμη και να οδηγήσει στην ανάπτυξη πρόσθετων νέων λύσεων, μοντέλων, υπηρεσιών και αυτή η συνεχής και σε βάθος συνεργασία κατά τη διάρκεια του έργου είναι χρήσιμη για τη δημιουργία βιώσιμων εταιρικών σχέσεων.

### **2. Σχέδια κλιμάκωσης και μεταφοράς**

Η αναβάθμιση και η μεταφορά των καινοτόμων λύσεων σας είναι ο στόχος σας από την αρχή, γι' αυτό πρέπει να το σκεφτείτε από την αρχή. Η υπόθεσή σας είναι ότι η λύση σας, ή μέρος αυτής, είναι σχετική πέρα από το αρχικό πιλοτικό της πλαίσιο. Το μεγαλύτερη πρόκληση για τα περισσότερα έργα είναι να βρουν πώς να μεταφέρουν την καινοτόμο λύση τους ή κάποια από τα βασικά της χαρακτηριστικά της σε άλλα πλαίσια, σε άλλες χώρες, ιδίως για τις πολύ συγκεκριμένες καινοτομίες.

Ο ρόλος σας είναι να προετοιμάσετε την αναβάθμιση και τη μεταφορά, να την υποστηρίξετε αναπτύσσοντας σχέδια για την αναβάθμιση/μεταφορά στο νωρίτερο στάδιο της πιλοτικής εφαρμογής. Ακόμη και αν η πρακτική αναβάθμιση ή μεταφορά είναι υλοποιηθεί μετά το

κλείσιμο του έργου σας και δεν είναι η ομάδα σας υπεύθυνη για τα βήματα αυτά- εσείς πρέπει να αναπτύξετε μια στρατηγική για την κλιμάκωση ή τη μεταφορά με τους εταίρους σας και να καθορίσετε τι σκοπεύετε να κλιμακώσετε/ μεταφέρετε και πώς θα το κάνετε.

Όταν η ζήτηση για τη νέα λύση είναι σαφής και προσδιορισμένη, για παράδειγμα στην περίπτωση των κοινωνικών πειραματισμού που αναπτύχθηκε για την ενημέρωση περιφερειακών ή εθνικών μεταρρυθμίσεων, η αναβάθμιση της συνολικής λύσης πρέπει να σχεδιαστεί προσεκτικά. Η μεταφορά μιας καινοτόμου λύσης, έστω και εν μέρει, απαιτεί την προσαρμογή του μοντέλου, της προσέγγισης, της υπηρεσίας ή προϊόν στο νέο του πλαίσιο. Η καθαρή αντιγραφή είναι αδύνατη, και αυτή η προσαρμογή χρειάζεται τόσο την κοινωνική ομάδα πειραματισμού όσο και το πλαίσιο υποδοχής να ανταλλάσσουν και να μαθαίνουν αμοιβαία και να κατανοούν ο ένας τον άλλον πλαίσιο και τις συνθήκες πλαισίου.

Σε πολλές περιπτώσεις, η "ζήτηση" για τη λύση σας δεν είναι τόσο ξεκάθαρη στην αρχή και η "προσφορά" σας μιας νέας λύσης δεν έχει ακόμη προκαλέσει δυνητικό ενδιαφέρον. Η ανάγκη ανάπτυξης μιας στρατηγικής αναβάθμισης και μεταφοράς είναι ακόμη πιο έντονη σε αυτή την περίπτωση, διαφορετικά, ο κοινωνικός σας πειραματισμός θα παραμείνει απομονωμένος και αχρησιμοποίητος, ακόμη και αν έχει αποδειχθεί επιτυχής.

- Ποιος μπορεί να επωφεληθεί από τη λύση σας στη χώρα σας ή σε άλλα πλαίσια; Ποιος αντιμετωπίζει το ίδιες κοινωνικές ανάγκες και πού; Προσπαθήστε να δημιουργήσετε επαφές με αυτούς τους δυνητικά ενδιαφερόμενους φορείς (δημόσιες αρχές, επαγγελματικές οργανώσεις και δίκτυα, κοινωνικοί εταίροι, ιδιωτικός τομέας ή πολίτες). οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών) να αυξήσουν το ενδιαφέρον τους και να ανταλλάξουν απόψεις για να εντοπίσουν τι τους ενδιαφέρει και υπό ποιες προϋποθέσεις.
- Ποια είναι τα στοιχεία της λύσης σας που μπορούν να μεταφερθούν/να επεκταθούν; Μην ξεχνάτε ότι μια μεταφορά μπορεί να είναι μερική ή ολική (προσέγγιση, εργαλείο, μοντέλο, πρακτική). Μπορεί να έχετε στοιχεία που είναι ευκολότερο να μεταφορά από άλλα.
- Πώς θα υποστηρίξετε τη μεταφορά; Όπως ειπώθηκε, η αναβάθμιση και κυρίως η μεταφορά απαιτούν μια περισσότερο ή λιγότερο εκτεταμένη προσαρμογή στο νέο πλαίσιο. Όσο πιο εξειδικευμένη είναι η λύση σας στο πλαίσιο σας, τόσο πιο δύσκολη θα είναι η μεταφορά. Ως εκ τούτου, πρέπει να προβλέψετε αυτή την αναγκαία προσαρμογή και να κωδικοποιήσετε, να παρέχετε σαφείς οδηγίες για τη χρήση της νέας σας λύσης σε διαφορετικά πλαίσια, να τεκμηριώνετε την υπηρεσία/μοντέλο προϊόντος με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και να εξηγήσετε τις απαραίτητες συνθήκες υπό τις οποίες μπορεί να λειτουργήσει.
- Δώστε μεγάλη προσοχή στη δυνατότητα μεταφοράς της λύσης σας, συμπεριλαμβανομένου του κόστους της (παρέχετε μια βάση κόστους ανάλυση κόστους).

Αυτά τα σχέδια αναβάθμισης και μεταφοράς θα επικαιροποιούνται και ενίοτε θα αναθεωρούνται καθ' όλη τη διάρκεια της πιλοτικής εφαρμογής διαδικασία εφαρμογής, με βάση τον δικό σας πειραματισμό σχετικά με το τι λειτουργεί ή όχι, γιατί και υπό ποιες συνθήκες. Η αξιολόγηση θα συμπληρώσει αυτή τη γνώση και θα πρέπει να ενσωματώσει αυτή την αναβάθμιση/μεταφορά διάσταση.

Ωστόσο, μην ξεχνάτε ότι οι μεταφορές μπορεί να είναι μερικές, και μπορείτε να μεταφέρετε την προσέγγιση, ένα μοντέλο, ένα μεθοδολογία, εργαλεία ή ακόμη και ένα μοντέλο διακυβέρνησης (TSUNAMI).

### 3. Στρατηγική διάδοσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης

Η πλειονότητα των έργων EaSI που κατάφεραν να αναβαθμίσουν ή να μεταφέρουν τις λύσεις τους αναδεικνύουν τη δύναμη των ισχυρών αποτελεσμάτων αξιολόγησης για να πείσουν τους

υπεύθυνους χάραξης πολιτικής ή άλλους ενδιαφερόμενους φορείς να αναπτύξουν τον πειραματισμό σε ευρύτερη κλίμακα. Τα θετικά αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι το πιο ισχυρό επιχείρημα για τη μεταφορά και την αναβάθμιση της κλίμακας απαραίτητη προϋπόθεση, αλλά όχι επαρκής, εάν δεν υποστηρίζεται από μια καλά σχεδιασμένη και στοχευμένη στρατηγική διάδοσης στην αρχή, με βάση τα στοιχεία των σχεδίων σας για την αναβάθμιση και τη μεταφορά.

Αν περιμένετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για να καθορίσετε τη στρατηγική διάδοσής σας, θα είναι πολύ αργά.

- Το αρχικό σας ακροατήριο καθορίζεται συνήθως στα σχέδια αναβάθμισης και μεταφοράς σας, αναθεωρήστε και διευρύνετε αν χρειαστεί.
- Χρησιμοποιήστε εργαλεία επικοινωνίας και γλώσσα προσαρμοσμένη στο κοινό που θέλετε να προσεγγίσετε. Για επίπεδο ΕΕ ακροατήριο ορισμένα σημαντικά μηνύματα και έγγραφα θα πρέπει να είναι διαθέσιμα στα αγγλικά. Δημιουργία δικτυακού τόπου και η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι χρήσιμα εάν είναι τακτικά ενημερωμένα, ζωντανά και εύκολα προσβάσιμα. Εξωστρέφεια και εκστρατείες ευαισθητοποίησης είναι χρήσιμες στην αρχή του κοινωνικού πειραματισμού.
- Σχεδιάστε διαφορετικούς τύπους εκδηλώσεων για την ενημέρωση και κινητοποίηση πιθανών φορέων χάραξης πολιτικής, οργανισμών, επενδυτών, που ήδη ενδιαφέρονται ή θα μπορούσαν να ενδιαφερθούν (εργαστήρια, επισκέψεις μελέτης, μικρές θεματικές ή εδαφικές εκδηλώσεις με διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς). Μη βασίζεστε μόνο σε ένα τελικό συνέδριο για τη διάδοση των αποτελεσμάτων σας, ακόμη και σε επίπεδο ΕΕ σε ένα ευρύ κοινό που δεν γνωρίζετε, ιδίως με τα διαδικτυακά συνέδρια που είναι πλέον πιο συνηθισμένα, όπου δεν είναι δυνατή η προσωπική αλληλεπίδραση. Μπορούν να προσφέρουν νέες επαφές αλλά συχνά παρακολούθηση και ανατροφοδότηση είναι επικίνδυνες.
- Συμμετέχετε σε εκδηλώσεις που διοργανώνονται από άλλους ενδιαφερόμενους φορείς που εργάζονται πάνω στο ίδιο θέμα.
- Εξασφαλίστε τη μακροπρόθεσμη προσβασιμότητα των αποτελεσμάτων σας, πράγμα που δεν συμβαίνει όταν τα έργα οι δικτυακοί τόποι των έργων δεν είναι πλέον λειτουργικοί. Μπορούν να διαδοθούν μέσω εταιρών και ενδιαφερομένων ενδιαφερομένων φορέων, το οποίο είναι πιο βιώσιμο, και μπορούν επίσης να δημοσιευθούν σε επιγραμμικά αποθετήρια.

#### 4. Πόροι για την αλλαγή της κλίμακας και των μεταφορών

Η εφαρμογή σε ευρύτερη κλίμακα ή η μεταφορά σε άλλα πλαίσια γίνεται στο τέλος του κοινωνικού πειραματισμού, μόλις τα αποτελέσματα αποδειχθούν θετικά. Πολύ συχνά, αυτό το βήμα μεταφοράς και αναβάθμισης της κλίμακας θα αναληφθεί από άλλες ομάδες έργου, οργανισμοί και δημόσιες αρχές, σε συνεργασία με την ομάδα κοινωνικού πειραματισμού ή κάποιους από τους εταίρους της. Για τη φάση αυτή θα χρειαστούν νέοι πόροι και η αναζήτηση νέας χρηματοδότησης δεν είναι μόνο και αυτομάτως εξαρτάται από την ομάδα έργου. Μπορεί όμως να είναι ενδιαφέρον για την ομάδα έργου να αναζητήσει πρόσθετη χρηματοδότηση για να εξασφαλίσει περαιτέρω εξελίξεις της νέας λύσης της, ώστε να αποφευχθούν κενά μεταξύ του τέλους του πειραματισμού και της αναβάθμισης ή της μεταφοράς του.

Η αναβάθμιση καινοτόμων λύσεων χρηματοδοτείται συνήθως από εθνικούς, περιφερειακούς ή τοπικούς προϋπολογισμούς ως μέρος των κύριων πολιτικών και προγραμμάτων τους. Αρχικά, η στήριξη του ΕΚΤ από τα εθνικά και περιφερειακά επιχειρησιακών προγραμμάτων, που συμπληρώνει την εθνική/περιφερειακή/τοπική χρηματοδότηση, προοριζόταν για τη στήριξη της κοινωνικής πειραματισμούς στην εγχώρια αναβάθμιση. Αυτό αποδείχθηκε δύσκολο και σπάνια έργα κατάφεραν να λάβουν στήριξη από το ΕΚΤ

Κατά την περίοδο προγραμματισμού 2020-2027, η στήριξη του ΕΚΤ για την κοινωνική καινοτομία ενισχύεται και θα δώσει ώθηση στη χρήση και την κλιμάκωση των κοινωνικών πειραματισμών. Κάθε κράτος μέλος υποχρεούται να αφιερώσει τουλάχιστον μία προτεραιότητα στο δικό του εθνικά ή περιφερειακά προγράμματα για τη στήριξη της κοινωνικής καινοτομίας και των κοινωνικών πειραματισμών ή/και την ενίσχυση των προσεγγίσεων από τη βάση προς την κορυφή που βασίζονται σε συμπράξεις μεταξύ δημόσιων αρχών, ιδιωτικού τομέα και κοινωνίας των πολιτών (άρθρο 14 του κανονισμού ΕΚΤ+).

Η μεταφορά κοινωνικών πειραματισμών μεταξύ χωρών σπάνια υποστηρίζεται από την εθνική χρηματοδότηση, όχι συχνά υποστηρίζουν τον κοινωνικό πειραματισμό και ακόμη λιγότερο με διάσταση ΕΕ. Ορισμένα σχέδια υπέβαλαν αίτηση για άλλες χρηματοδοτούμενα από την ΕΕ προγράμματα για τη χρηματοδότηση της μεταφοράς ορισμένων βασικών στοιχείων τους, όπως το ERASMUS+ για μεθόδους ή εργαλεία που σχετίζονται με την εκπαίδευση και την κατάρτιση (SIPA) ή το AMIF για έργα που ασχολούνται με θέματα μετανάστευσης.

Όμως, πολλά περισσότερα χρηματοδοτούμενα από την ΕΕ προγράμματα θα μπορούσαν τελικά να υποστηρίξουν την περαιτέρω ανάπτυξη ή περισσότερη έρευνα, όπως το Horizon Europe. Τέλος, το ΕΚΤ+ δημιούργησε νέους μηχανισμούς για τη στήριξη της διακρατικής συνεργασίας με σκοπό την επιτάχυνση και να διευκολυνθεί η μεταφορά και η κλιμάκωση καινοτόμων λύσεων και θα διατεθούν νέοι τύποι επιχορηγήσεων.

Επιπλέον, το 2022 θα πρέπει να λειτουργήσουν εθνικά σημεία επαφής EaSI, με γραφείο υποστήριξης, ιστότοπο, εκδηλώσεις και διαδικτυακά σεμινάρια.

Δημιουργούνται εθνικά κέντρα ικανοτήτων κοινωνικής καινοτομίας, τα οποία τα επόμενα χρόνια θα παρέχουν επαγγελματική υποστήριξη στους κοινωνικούς καινοτόμους, συμπεριλαμβανομένων εργαλείων και μεθόδων για την επίτευξη και την κλιμάκωση του κοινωνικού αντίκτυπου, υποστηρίζοντας τις διακρατικές ανταλλαγές και τη δικτύωση.

## 5.5 Καθοδηγητικές ερωτήσεις για τον οδηγό κοινωνικής καινοτομίας

Οραματίζετε τον κοινωνικό σας πειραματιστικό Καμβά

### 1. Κοινωνικές ανάγκες

- Πώς εντοπίζετε συγκεκριμένες ανεκπλήρωτες ή ανεπαρκώς καλυπτόμενες κοινωνικές ανάγκες τις οποίες στοχεύει να αντιμετωπίσει το πείραμά σας;

#### ΣΥΝΘΕΤΟΠΟΙΗΣΗ:

- Τι είναι συγκεκριμένο σχετικά με τις ανεκπλήρωτες κοινωνικές ανάγκες που το σχέδιό σας στοχεύει να αντιμετωπίσει στο δικό σας πλαίσιο, σε σύγκριση με τη συνολική πρόκληση της ΕΕ από την πρόσκληση;
- Ρητή περιγραφή των κοινωνικών αναγκών (πεδίο εφαρμογής) που στοχεύετε να αντιμετωπίσετε από την άποψη
  - Ομάδα-στόχος/τελικοί χρήστες/τελικοί δικαιούχοι
  - σχετικός τομέας και/ή περιοχή
  - φύση/είδος των ανεκπλήρωτων αναγκών
- Πρόκειται για νέα/πρόσφατα αναδυθείσα ανάγκη ή για υφιστάμενη ανάγκη που δεν έχει ποτέ απαντηθεί ικανοποιητικά;

#### ΥΠΟΔΕΙΞΤΕ:

- Πώς γνωρίζετε ότι η ανάγκη αυτή δεν καλύπτεται ή καλύπτεται ανεπαρκώς;
- Αποδείξτε το μέσω ενδεδειγμένης αναζήτησης παραδειγμάτων παρόμοιων έργων, προγραμμάτων, παρεμβάσεων πολιτικής που πραγματοποιήθηκαν στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό μέσω:
  - Έρευνες
  - Στατιστικές



- Εδαφική διάγνωση
- Άλλα
- Σχεδιάζετε κάποια έρευνα, μελέτες, συνεντεύξεις κατά την έναρξη του πειραματισμού σας για τον καλύτερο εντοπισμό των αναγκών;
- Σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε κάποια αποτελέσματα από προηγούμενες παρεμβάσεις ως πηγή έμπνευσης ή να τα ενσωματώσετε στο νέο πιλοτικό πρόγραμμα (προσέγγιση, λύση, εταιρική σχέση, άλλο);

#### ΜΟΙΡΑΣΤΕΙΤΕ ΤΗ ΔΙΪΓΝΩΣΗ ΣΑΣ:

- Συμμερίζονται την εκτίμησή σας για τις κοινωνικές ανάγκες και άλλοι βασικοί ενδιαφερόμενοι;
- Οι κοινωνικές ανάγκες προκύπτουν από τη ζήτηση των φορέων χάραξης πολιτικής; Σε ποιο επίπεδο; Από ποιον; Εν όψει μιας μεταρρύθμιση, ένα νέο πρόγραμμα; Μέχρι τότε; Οι κοινωνικές ανάγκες απορρέουν από ζήτηση που εκφράζεται από τους τελικούς χρήστες; Πώς; Υπάρχουν άλλες ενδιαφερόμενοι φορείς (επαγγελματίες, πάροχοι υπηρεσιών);

#### 2. Καινοτόμος απάντηση

- Πώς θα αντιμετωπίσετε αυτές τις κοινωνικές ανάγκες με καινοτόμο τρόπο;

#### ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΛΥΣΗΣ ΣΑΣ

- Τι θα αναπτύξει και θα εφαρμόσει η λύση σας; Είναι:
  - μια νέα υπηρεσία
  - μια νέα διαδικασία (τρόπος παροχής μιας υπηρεσίας)
  - ένας νέος οργανισμός
  - ένα νέο προϊόν
- Συνδυάζονται;
- Ποιο είναι το ακριβές πεδίο εφαρμογής του πειράματός σας μικρής κλίμακας;
  - Όλη ή μέρος της ομάδας-στόχου που αντιμετωπίζει τις κοινωνικές ανάγκες που έχουν εντοπιστεί;
- Ειδικά χαρακτηριστικά;
  - Όλη ή μέρος της περιοχής/του τομέα που αφορά τις κοινωνικές ανάγκες
- Πόσο καινοτόμος είναι η λύση σας σε σχέση με τις ήδη υπάρχουσες;
  - Νέα για την ομάδα-στόχο
  - Νέα για την περιοχή
  - Νέος στον τομέα
  - Ριζική ή σταδιακή καινοτομία

Χρησιμοποιούνται κάποια αποτελέσματα από προηγούμενες παρεμβάσεις ως πηγή έμπνευσης ή ενσωματώνονται στο νέο πείραμα (προσέγγιση, λύση, εταίροι, άλλα);

#### Καινοτομικότητα της διαδικασίας σας

- Πώς εμπλέκετε την ομάδα-στόχο στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της καινοτόμου λύσης (άμεσα ή έμμεσα);
- Ποιος είναι ο ρόλος τους;
- Πώς εμπλέκετε τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της καινοτόμου λύσης; Ποιος είναι ο ρόλος τους;
- Έχουν τη δύναμη να υποστηρίξουν βιώσιμες αλλαγές;
- Πώς δημιουργείτε νέες σχέσεις ή συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων (δημόσιο, ιδιωτικό, κοινωνία των πολιτών);

#### 3. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και του κοινωνικού αντικτύπου

### Στοχευμένη μέτρηση των αποτελεσμάτων και των κοινωνικών επιπτώσεων

- Ποια αποτελέσματα θέλετε να επιτύχετε με το έργο σας, τι θα βελτιωθεί, σε επίπεδο
  - της ομάδας-στόχου
  - των οργανώσεων
  - της επικράτειας/του τομέα/της πολιτικής;
- Ποιες κοινωνικές επιπτώσεις θέλετε να επιτύχετε με το έργο σας σε επίπεδο:
  - της ομάδας-στόχου
  - των οργανώσεων
  - της επικράτειας/τομέα/πολιτικής;
- Για να αποδείξετε ότι ο πειραματισμός σας είναι επιτυχής:
  - Ποια είναι τα σημαντικότερα αποτελέσματα που θέλετε να μετρήσετε; Δώστε προτεραιότητα.
  - Ποιες είναι οι σημαντικότερες κοινωνικές επιπτώσεις που θέλετε να μετρήσετε; Ιεραρχήστε τις προτεραιότητες

### Επιλογή μεθόδων αξιολόγησης

- Ποια μεθοδολογία αξιολόγησης θα επιλέξετε;
  - Αξιολόγηση αντικρουόμενων επιπτώσεων; Άλλες; Συνδυασμός;
- Γιατί είναι η πιο κατάλληλη για το έργο σας;
- Ποια κριτήρια θα χρησιμοποιήσετε για την επιλογή ανεξάρτητου αξιολογητή;

### Επιλογή δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης

- Πώς θα μετρήσετε τα αποτελέσματά σας και τις κοινωνικές επιπτώσεις;
- Πώς θα επιλέξετε τους δείκτες (ποσοτικούς και ποιοτικούς);
- Πώς θα συλλέξετε δεδομένα για τη δημιουργία των δεικτών; Πότε;
  - Διοικητικά δεδομένα
  - Έρευνες
  - Συνεντεύξεις
  - Λοιπά
- Έχετε κάποια βασικά δεδομένα για σκοπούς σύγκρισης;

### Συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών

- Ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι φορείς που απαιτούνται για την αξιολόγηση;
  - Μεταξύ των εταίρων / εκτός της σύμπραξης;
  - Σε ποιο στάδιο;
- Πώς η ομάδα-στόχος συμμετέχει ενεργά στην αξιολόγηση;
  - Σε ποιο στάδιο;
  - Ποιος είναι ο ρόλος τους;
- Θα μοιραστείτε και θα ερμηνεύσετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη και την ομάδα-στόχο;

### Εφαρμογή της αξιολόγησης

- Ποιος θα συλλέγει, θα αναλύει και θα ερμηνεύει τα δεδομένα και θα παράγει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;
- Ποιες είναι οι διαθέσιμες πόροι (χρόνος, δεξιότητες, χρήματα κ.λπ.)

### 4. Δυνατότητα επεκτασιμότητας / μεταφερσιμότητας στρατηγικής διάδοσης

- Με ποιον θα μοιραστείτε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προκειμένου να επεκτείνετε ή/και να μεταφέρετε την καινοτομία σας;
- Τι θέλετε να επιτύχετε;

#### ΤΗΝ ΚΛΙΜΑΚΩΣΗ ΚΑΙ/Η ΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ;

- Πώς οραματίζεστε την ανάπτυξη του αντίκτυπου του κοινωνικού σας πειραματισμού;
- Εγχώρια κλιμάκωση/μεταφορά (ίδια χώρα): άλλα εδάφη, άλλες οργανώσεις, άλλοι τομείς, άλλα ομάδες-στόχους; άλλες ομάδες-στόχους; άλλες ομάδες-στόχους;
- Μεταφορά σε άλλα πλαίσια, σε άλλες χώρες που συμμετέχουν στο EaSI;
- Αναβάθμιση (σε άλλα επίπεδα): από τοπικό σε περιφερειακό, σε εθνικό, σε επίπεδο ΕΕ;
- Ποιο(α) στοιχείο(α) της κοινωνικής σας καινοτομίας σκοπεύετε να μεταφερθεί/αναβαθμιστεί (προσφορά);
- Προϊόν/υπηρεσία/πρόγραμμα;
- Οργανωτικά μοντέλα;
- Μεθοδολογία, διαδικασία;
- Πλαίσιο και συνθήκες μεταφοράς/αναβάθμισης
- Σε ποιο πλαίσιο θα μπορούσε να είναι χρήσιμος/χρησιμοποιηθεί/εφαρμοστεί ο κοινωνικός σας πειραματισμός;
- Ποιες προϋποθέσεις πρέπει να πληροί το νέο πλαίσιο, ώστε η καινοτομία σας να μεταφερθεί επαρκώς/αναβαθμιστεί;
- Ποιοι μπορούν να ενδιαφερθούν; (ζήτηση)
- Έχετε εντοπίσει άλλα δυνητικά ενδιαφερόμενα εδάφη, οργανισμούς, τομείς, ομάδες-στόχους σε στη χώρα σας ή σε άλλες χώρες που συμμετέχουν στο EaSI;
- Πώς σκοπεύετε να συνεργαστείτε μαζί τους;
- Μεταφορά/αναβάθμιση σε επίπεδο πολιτικής;
- Πώς σκοπεύετε να εμπλέξετε συγκεκριμένα τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής που είναι σχετικοί με τη μεταφορά/αναβάθμιση της καινοτομίας σας;
- Πόροι και υποστήριξη που απαιτούνται για τη μεταφορά και την αναβάθμιση
- Από πού θα λάβετε τους πόρους και την υποστήριξη που απαιτούνται για τη μεταφορά /αναβάθμιση της καινοτομίας σας;
- Σκοπεύετε να οργανώσετε υποστήριξη για να βοηθήσετε άλλους να προσαρμόσουν τη λύση σας στα δικά τους πλαίσια;

## Κεφάλαιο 9: Καλές πρακτικές έργων και δράσεων καινοτομίας από την Ελλάδα και την Ευρώπη και Προτάσεις από την Ομάδα Έργου

### 9.1 Ανάπτυξη Αγροδιατροφικού Προορισμού, ενσωμάτωση και ενδογενής ανάπτυξη μη αστικών περιοχών: Τέσσερις καλές πρακτικές από την Ευρώπη

Τα παρακάτω αποτελούν μια ανάλυση περίπτωσης για τις επιπτώσεις της Υποστήριξης της Παραδοσιακής Αγροδιατροφικής Κληρονομιάς στην Τοπική Οικονομία δια μέσου της Ανάπτυξης Αγροδιατροφικού Προορισμού σε επίπεδο περιφερειακής κλίμακας, σε θέματα ανάπτυξης βιώσιμων δικτύων διανομής τροφίμων και τουρισμού στην Ευρώπη.

**Η Ανάπτυξη Αγροδιατροφικού Προορισμού** συνδέεται με τις έννοια της ενδογενούς ανάπτυξης μη αστικών περιοχών, της ενσωμάτωσης των πλεονεκτημάτων των περιοχών αυτών αναλύοντας τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η αξιοποίηση συγκεκριμένων στοιχείων πολιτιστικής κληρονομιάς. Ο γενικός στόχος είναι να δοθεί μεγαλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα Παραδοσιακά μας Τρόφιμα μπορούν να είναι μοχλός ανάπτυξης των μη αστικών περιοχών.

Διερευνώνται τέσσερις ευρωπαϊκές περιφερειακές ενότητες και η ανάπτυξη της στρατηγικής τους σε σχέση με την Αγροδιατροφή.

Περιγράφονται οι προϋποθέσεις για το branding, τη διαχείριση εμπορικών σημάτων, τις φόρμες συνεργασίας και τα αποτελέσματα του μοντέλου αυτού. Η ανάλυση που ακολουθεί βασίζεται σε πρωτογενή, δευτερογενή στοιχεία, αλλά και πανεπιστημιακή έρευνα.

Όλες οι υποθέσεις που αναλύονται, αναφέρονται πως ενεπλάκησαν όλοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς και πως ενσωματώθηκαν τόσο τα δυνατά σημεία τις κοινωνίας, όσο και οι ανάγκες των ντόπιων. Τα ευρήματα δείχνουν διαφορετικά επίπεδα κοινωνικής, διαρθρωτικής και εδαφικής ενσωμάτωσης και ότι οι υψηλότεροι βαθμοί συμβάλλουν σε μια επιτυχημένη διαδικασία branding. Όλα τα μοντέλα όμως συγκλίνουν στη Δημιουργία Κέντρων Διαχείρισης Τοπικών Προϊόντων με κάποια μορφή. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η υποστήριξη μέσω αντίστοιχων δομών μπορεί να υποστηρίξει την ενδογενή τοπική ανάπτυξη.

### Παρουσίαση τεσσάρων Ευρωπαϊκών Περιπτώσεων Ανάπτυξης Κέντρων Υποστήριξης Μη-Αστικών Περιοχών

Στην ενότητα αυτή, οι δύο διαφορετικές ευρωπαϊκές περιπτώσεις περιφερειακού ανάπτυξης υπαίθρου παρουσιάζονται με χρονολογική σειρά, ώστε να καταδειχθεί το πώς υπήρξε άνηση σε πολλαπλά της τοπικής οικονομίας καθώς τόσο το εμπόριο τοπικών προϊόντων (κι όχι μόνο της αγροτοδιατροφής), όσο και ο τουρισμός εξελίχθηκαν και έγιναν «προϊόντα» μέσω της υποστήριξης των αντίστοιχων κέντρων.

#### **Produit en Bretagne**

Το Produit en Bretagne (PeB) είναι ένα από τα παλαιότερα περιφερειακά εμπορικά σήματα για τρόφιμα στην Ευρώπη.

Το 1993-1994, η Βρετάνη – που βρίσκεται στα βορειοδυτικά της Γαλλίας – υπέφερε από μια βαριά κρίση σχετικά με έναν από τους σημαντικότερους τομείς της, την αλιεία. Αυτό συμβάδιζε με τις γενικές τάσεις της αποβιομηχάνισης και της μετεγκατάστασης, δίνοντας στους κατοίκους την αίσθηση της περιθωριοποίησης. Ως συνέπεια αυτού του κοινωνικοοικονομικού πλαισίου, τέσσερις επιχειρηματίες από την περιοχή του Finistere ανέλαβαν την πρωτοβουλία να

αναπτύξουν ένα περιφερειακό brand προκειμένου να διατηρήσουν και να δημιουργήσουν περιφερειακή απασχόληση, να δώσουν μια ευκαιρία στους ανθρώπους που ζουν σε αυτή την περιοχή και να συμβάλουν στην περιφερειακή οικονομική ανάπτυξη (εξ'ού και η εδαφική ενσωμάτωση, όπως συζητήθηκε αργότερα).

Η συλλογική στρατηγική βασίστηκε σε ηθικές αρχές όπως η αλληλεγγύη και η βιωσιμότητα, καλώντας τους καταναλωτές να αγοράσουν υπεύθυνα, να αγοράσουν «Breton». Ένα τέτοιο κίνητρο αγοράς ήταν δυνατό, δεδομένου ότι η περιφερειακή ταυτότητα και αλληλεγγύη έχουν έντονες ρίζες στον πολιτισμό της Βρετάνης, λόγω της ιδιαίτερης ιστορίας της περιοχής, (εδώ αναφερόμαστε πάλι σε κοινωνική και εδαφική ενσωμάτωση).

Στην έκθεση L'Etat social de la France του 2010, που δημοσιεύτηκε από την Observatoire du dialogue et de l'intelligence sociale (ODIS, 2010), η Βρετάνη κατατάσσεται ως η δεύτερη γαλλική περιφέρεια όσον αφορά την ανάπτυξη της κοινωνικής συνοχής σε σχέση με τις οικονομικές επιδόσεις. Το brand PeB σύντομα θεσμοθετήθηκε μέσω ενός ομώνυμου Οργανισμού, που ξεκίνησε με δεκατρείς επιχειρήσεις τροφίμων, αλλά τώρα έχει 370 μέλη από πολλούς διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς. Το 44% του Οργανισμού αυτού εξακολουθεί να είναι από τον αγροδιατροφικό τομέα, αλλά πλέον συμμετέχουν ξενοδοχεία, εστιατόρια, χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, logistics, επιχειρήσεις της πολιτιστικής και δημιουργικής βιομηχανίας.

Η Ένωση αυτή αποτελεί το μεγαλύτερο οικονομικό δίκτυο στην περιοχή και εξακολουθεί να αναπτύσσεται. Μαζί με το Περιφερειακό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο και την Ανώτερη Σχολή Εμπορίου Bretagne Brest, δημιούργησε επίσης με επιτυχία, το 2006, μία θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων, το Incubateur Produit en Bretagne, το οποίο ενθαρρύνει και υποστηρίζει καινοτόμα έργα και τη δημιουργία νέων τοπικών επιχειρήσεων.

Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον το γεγονός ότι το δίκτυο PEB ήταν το πρώτο που δημιουργήθηκε στη Γαλλία από επιχειρήσεις και όχι από το δημόσιο ή οποιαδήποτε κρατική πρωτοβουλία. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα Επιμελητήρια στη Γαλλία δεν είναι δημόσιοι οργανισμοί, ούτε έχουν εξασφαλισμένο πόρο. Ωστόσο, η γεωγραφική επέκταση από το Finistere σε άλλες περιοχές της Βρετάνης δημιούργησε εντάσεις, τις οποίες διαχειρίστηκε η Διοίκηση.

Στις αλλαγές οι εντάσεις πολλές φορές είναι αναπόφευκτες. Αρχικώς μεγάλο μέρος των επιχειρηματιών «χλεύασαν» το εγχείρημα αυτό. Οι πρώτοι που το στήριξαν και το είδαν να

εξελίσσεται σε μοχλό ανάπτυξης της περιοχής θέλανε να κρατήσουν τα κεκτημένα τους. Εκεί αντιμετώπισε η Διοίκηση του Οργανισμού μια δεύτερη πρόκληση την οποία όμως και διαχειρίστηκε.

Το 2013, περίπου 3900 διαφορετικά προϊόντα έφεραν το

λογότυπο PeB. Ενώ αυτά ήταν στην αρχή κυρίως προϊόντα διατροφής, το brand έχει επεκταθεί με την πάροδο του χρόνου σε άλλες κατηγορίες προϊόντων (όπως τυπικά περιφερειακά



κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα, χειροτεχνήματα, βιβλία ή δίσκους κ.λπ.), αλλά και διάφορες υπηρεσίες όπως προαναφέραμε. Εάν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να πωλούν προϊόντα με αυτό το brand, πρέπει να είναι μέλη της Ένωσης, να σέβονται τις αξίες και την ηθική της και να καταβάλλουν ετήσιο τέλος εισφοράς. Αξιολογούνται μέσω ελέγχων από έναν ανεξάρτητο οργανισμό, το Bureau Veritas για την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τους. Επιπλέον, κάθε προϊόν ελέγχεται ξεχωριστά όσον αφορά την προέλευση και την ποιότητά του, προτού μπορέσει να σημειωθεί. Όσον αφορά τη διανομή, υπάρχει έντονη αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών του Οργανισμού.

Με κοινή στρατηγική με ψηλά τη «σημαία» του branding τους, οι παραγωγοί της περιοχής της Βρετανίας διαπραγματεύτηκαν και διείσδυσαν με άλλη δυναμική στα δίκτυα λιανικής σε Περιφερειακό και Εθνικό επίπεδο. Χρησιμοποίησαν ως εναλλακτικά κανάλια διανομής και πώλησης των προϊόντων τους τα μπαρ, εστιατόρια, ειδικές μπουτίκ, το ηλεκτρονικό εμπόριο και τα σημεία πώλησης τουριστικών προϊόντων. Τα αποτελέσματα του επιτυχημένου brand προορισμού έχουν μετρηθεί σε όλους τους κλάδους της τοπικής οικονομίας, καθώς δεν έμεινε κανένας ανεπηρέαστος.

Επιστημονικές μελέτες απέδειξαν ότι η έννοια του brand προορισμού, είχε για όλα τα μέρη που συμμετείχαν πολύ μεγαλύτερο απόηχο και πολύ πιο βαθιά επιρροή από τον αν προσέθεταν ένα απλό «made-in» στα προϊόντα τους.

Σε αντίθεση με το “made-in-Bretagne”, η ανάπτυξη του “PeB” είχε ως αποτέλεσμα να επηρεαστούν πολύ πιο καταλυτικά στην περιοχή η απασχόληση, η κοινωνική συνοχή και η επιχειρηματική συνεργασία μέσω του brand. Το 2010, το ινστιτούτο έρευνας αγοράς TMO διεξήγαγε μια μελέτη καταναλωτών, τα αποτελέσματα της οποίας έδειξαν ότι το 97% των καταναλωτών στην περιοχή και το 49% στο Ile-de-France (η Περιφέρεια στην οποία ανήκει το Παρίσι) γνωρίζουν το brand και ότι το ταυτίζουν με τις αξίες και τη δέσμευσή του για ποιότητα, την περιφερειακή απασχόληση, την οικονομική ανάπτυξη καθώς και το σεβασμό στο περιβάλλον.

Η περιφερειακή συνεργασία και η αποτελεσματικότητα του δικτύου θεωρούνται βασική επιτυχία του brand. Η επιτυχία του θεωρείται γενικά ως ο κύριος λόγος για τη μεγαλύτερη οικονομική ανάπτυξη και ανεξαρτησία της Βρετανίας, σε σύγκριση με άλλες γαλλικές περιφέρειες: "Η Βρετανία εξαρτάται πολύ λιγότερο από τις ξένες χώρες από άλλες γαλλικές περιφέρειες, και αυτή η ισχυρή αυτονομία προκύπτει από μια την οικονομική δύναμη και την κοινωνική συνοχή που έχει προκύψει".

## Sud de France (SdF)

Η περιοχή Languedoc-Roussillon βρίσκεται στη Νότια Γαλλία και συνορεύει με τα Πυρηναία Όρη και τη Μεσόγειο Θάλασσα· πρωτεύουσά της είναι το Μονπελιέ. Η γεωγραφία και ο πολιτισμός έρχονται σε βαθιά αντίθεση λόγω της διαφορετικής ιστορικής προέλευσης των κατοίκων της περιοχής. Η οικονομία βρισκόταν στα χαμηλότερα επίπεδα ανάμεσα στη γαλλική περιφέρεια, σημειώνοντας το κατώτατο σημείο ανάπτυξης όλων των γαλλικών μητροπολιτικών περιοχών, με υψηλό ποσοστό ανεργίας (13,9% το 2013).

Ο τουρισμός και η γεωργία αποτελούν οικονομικούς βασικούς τομείς – το Languedoc-Roussillon είναι η μεγαλύτερη οινοπαραγωγική περιοχή στον



κόσμο (παράμετρος εδαφικής ενσωμάτωσης). Σε σύγκριση με την Προβηγκία ή την Cote d'Azur, η περιοχή έχει παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα σχετικά άγνωστη, παρά τα όμορφα τοπία της, την πολιτιστική κληρονομιά (όπως το Pont du Gard ή την πόλη της Καρκασόν) και τα εκατοντάδες χιλιόμετρα ακτής με αμμόδεις παραλίες.

Το brand Sud de France κυκλοφόρησε το 2006 λόγω της επιρροής του πρώην Προέδρου της Περιφέρειας, Georges Freche (2004-2010), ο οποίος ήθελε να βγάλει την περιοχή από την απομόνωσή της, ενεργοποιώντας πόρους για διεθνοποίηση και δημιουργώντας μια κοινή ταυτότητα. Ξεκίνησε το brand μαζί με ένα νέο ινστιτούτο για τους επαγγελματίες του κρασιού, την Inter Sud de France, που ανασυντάσσει για πρώτη φορά όλους τους διαφορετικούς οινοποιούς της περιοχής (διαρθρωτική ενσωμάτωση): «το brand έχει ομαδοποιήσει διαφορετικούς οργανισμούς στον οινικό τομέα που δεν επικοινωνούσαν προηγουμένως».

Μολονότι η SdF προοριζόταν αρχικά να αποτελέσει κοινό σήμα εξαγωγών για τους οινοπαραγωγούς, οι οποίοι βρισκόνταν σε κρίση λόγω του παγκόσμιου αυξανόμενου ανταγωνισμού, επεκτάθηκε σε άλλες εταιρείες τροφίμων και παρόχους τουριστικών υπηρεσιών το 2008. Ουσιαστικά αξιοποίησαν το ισχυρό αγροτικό τους προϊόν μέσω της δημιουργίας ενός ισχυρού brandname ως οδηγό ανάπτυξης της τοπικής οικονομίας.

Η στρατηγική μάρκετινγκ που υιοθετήθηκε δίνει από την αρχή της, ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση, με τεράστιες διαφημιστικές εκστρατείες που χρηματοδοτούνται από την περιφερειακή κυβέρνηση ως ιδιοκτήτης brand– γεγονός που αρχικά είχε αντιμετωπιστεί επικριτικά. Η προωθηθείσα εικόνα βασίζεται στις αξίες της Μεσογειακής τέχνης της ζωής, ως έκφραση ενός ευχάριστου τρόπου ζωής, με αυθεντικό, διαφοροποιημένο, υγιεινό φαγητό και κρασί. Τις αξίες αυτές συμερίζονται οι επιχειρήσεις-μέλη:

«Το brand αντιστοιχεί ακριβώς στη δική μας σταθερή πολιτική». Η χρήση του brand είναι δωρεάν και τα κριτήρια εισόδου ορίζονται σε κατάλογο προδιαγραφών, ο οποίος μέχρι το 2014 δεν είχε υποβληθεί σε αυστηρούς ελέγχους. Ο λόγος ήταν η προσπάθεια να πείσουν την τοπική κοινωνία να αγκαλιάσει το εγχείρημα και να συμμετέχει σε αυτό. Ωστόσο, τα προβλήματα όσον αφορά την προέλευση και την ποιότητα των τροφίμων οδήγησαν σε δυσαρέσκεια μεταξύ των μελών του εμπορικού σήματος: «Ένα πρόβλημα είναι η τεράστια αύξηση των μελών, τα οποία δεν έχουν πάντα τυπικά προϊόντα του Νότου ή καλή ποιότητα».

Ως εκ τούτου, οι προδιαγραφές του σήματος επαναπροσδιορίστηκαν το 2014 και εισήχθησαν εξωτερικοί έλεγχοι ποιότητας.

Το 2015, η Sud de France καταμέτρησε 4163 εγγεγραμμένα γεωργικά προϊόντα και τρόφιμα από 1332 επιχειρήσεις μέλη και 1100 φορείς παροχής ποιοτικού τουρισμού. Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με το brand συντονίζονται από τη Sud de France Development, η οποία καθορίζει τις συνακόλουθες στρατηγικές διανομής, εξαγωγής και ανάπτυξης των επιχειρήσεων: «Η Sud de France Development παρέχει τεράστια στήριξη στις εξαγωγές». Ο οργανισμός αυτός χρηματοδοτείται από την περιφερειακή κυβέρνηση και υποστηρίζεται από άλλους δημόσιους οργανισμούς. Διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο ως διαεπαφή μεταξύ παραγωγών και αγοραστών, κυρίως των μεγάλων ομάδων λιανικής πώλησης.





Επιπλέον, συνεργάζεται με τη διεθνή Maisons de la Region Languedoc-Roussillon (αντίστοιχος φορέας με την Αγροδιατροφική Σύμπραξη Περιφέρειας Κ.Μακεδονίας), η οποία παρέχει εμπορική και υλικοτεχνική υποστήριξη στις εξαγωγικές επιχειρήσεις σε αγορές στόχους. Όσον αφορά τα αποτελέσματα του SdF για την αγροτική

περιφερειακή ανάπτυξη, οι συνεντεύξεις αποκάλυψαν δύο σημαντικές αξίες του brand: **«Μια οικονομική αξία για τις επιχειρήσεις, ως εργαλείο επικοινωνίας και εμπορευματοποίησης και ένα θεσμικό εργαλείο που δίνει αξία στην περιοχή στο σύνολό της, αυξάνοντας την ευαισθητοποίηση και δημιουργώντας μια κοινή ισχυρή ταυτότητα. Αυτό περιλαμβάνει την επέκταση του σήματος σε άλλους τομείς».**

Για τον τουρισμό, το brand συμβάλλει στην προσέλκυση επισκεπτών: «Η αξία του brand είναι τεράστια, βλέποντας τον αριθμό των επισκεπτών ετησίως λόγω της προώθησης να αυξάνεται και να βελτιώνονται ποιοτικά». Ένας δείκτης για την ελκυστικότητα του brand ήταν επίσης ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός μελών που υιοθετούν το brand. Παρόλα τα ήδη θετικά αποτελέσματα τα μέλη του Δικτύου επιθυμούν ισχυρότερη συνεργασία μεταξύ του κρασιού, των τροφίμων και του τουρισμού, καθώς η περιοχή έχει τεράστιες δυνατότητες οινοτουριστισμού, π.χ. διαδρομές κρασιού ή κελάρια κρασιού με γευσιγνωσία κρασιού και τροφίμων για τους καταναλωτές.

Το brand προορισμού των αγροτικών περιφερειών είναι μια συλλογική διαδικασία που προωθεί τη συνεργασία, στην οποία η εκμετάλλευση και ο έλεγχος των τοπικών πόρων θεωρείται σημαντικότερη από τον ανταγωνισμό μεταξύ των περιοχών. Αυτά τα εμπορικά σήματα εξαρτώνται από συγκεκριμένο κοινωνικό, θεσμικό και οικονομικό πλαίσιο. Αυτό περιλαμβάνει τον τρόπο χρηματοδότησής τους, τους κανόνες συμμετοχής τους, την ταυτότητα και τις αξίες τους, καθώς και τις δομές συνεργασίας. Η σχέση μεταξύ των περιφερειακών brands της υπαίθρου και της ενσωμάτωσης έχει αναδειχθεί σε αμοιβαία και δυναμική.

Έτσι, οι στρατηγικές branding μπορούν να προσφέρουν μια βάση για σχέδια ανάπτυξης υπαίθρου για τη στρατηγική τους θέση μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, αυτό είναι ακόμη πιο σχετικό με το πλαίσιο της αυξανόμενης προσοχής για την περιφερειακή ανάπτυξη βάσει του τόπου, στις ευρωπαϊκές πολιτικές, επιδιώκοντας μεγαλύτερη ανθεκτικότητα και ανταγωνιστικότητα των περιφερειακών περιοχών, αξιοποιώντας το εδαφικό κεφάλαιο και προωθώντας τις διατομεακές συνέργειες.

#### WEST CORK (Ireland)

Ανάπτυξη μιας  
περιφερειακής  
ταυτότητας για την  
προώθηση της αριστείας



West Cork  
DEVELOPMENT PARTNERSHIP



## Η δράση

Το 1994, η ομάδα τοπικής δράσης LEADER του West Cork ξεκίνησε μια πρωτοβουλία για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής περιφερειακής επωνυμίας με σκοπό την επίτευξη ενός πιο συντονισμένου μάρκετινγκ των επιχειρήσεων τουρισμού και παραγωγής τροφίμων που προκύπτουν από το χαρακτηριστικό πλεονέκτημα του West Cork - ένα φυσικό, παρθένο περιβάλλον. Σε συνεργασία με διάφορους βασικούς τοπικούς φορείς, η ανεξάρτητη οντότητα "Fuchsia Brands Ltd" συστάθηκε για να επιβλέπει τη στρατηγική κατεύθυνση αυτής της πρωτοβουλίας branding. Αυτό περιελάμβανε την εφαρμογή ενός συνόλου κριτηρίων επιλεξιμότητας, συστημάτων ποιότητας και ολοκληρωμένων προγραμμάτων κατάρτισης, ώστε να μπορέσουν οι δυναμικά επιλέξιμες εταιρείες να τύχουν της χρήσης του εμπορικού σήματος. Πάνω από 40 τοπικές επιχειρήσεις έχουν πλέον εγκριθεί για να φέρουν το λογότυπο της μάρκας, τη Φούξια, σε προϊόντα τους, όπως τρόφιμα, τουριστικά έντυπα και οδικές πινακίδες.

## Πλαίσιο

Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας της αίτησης χρηματοδότησης LEADER II για την περιοχή West Cork το 1994, ο Συνεταιρισμός LEADER West Cork (LAG LEADER) ανέλαβε μια ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων της περιοχής. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής αποκάλυψαν ορισμένα ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά της περιοχής West Cork. Μεταξύ των μειονεκτημάτων ήταν η απουσία συνεταιριστικού μάρκετινγκ και ένας κατακερματισμένος τομέας υπηρεσιών. Τα δυνατά σημεία της περιοχής αφορούσαν το καθαρό και παρθένο περιβάλλον, το υπέροχο τοπίο, τους φιλικούς και φιλόξενους ανθρώπους και την επέκταση της γκάμας των παραγωγών ειδικών τροφίμων. Για να αξιοποιηθούν αυτά τα πλεονεκτήματα και να ξεπεραστούν οι αδυναμίες, αποφασίστηκε η χάραξη μιας στρατηγικής που θα λειτουργούσε ως εστίαση κατά τη διάρκεια του προγράμματος LEADER II.

## Σημείο εκκίνησης

Ως εμβληματικό σχέδιο στο πλαίσιο του LEADER II επιλέχθηκε μια περιφερειακή επώνυμη ταυτότητα για επιλεγμένα τοπικά παραγόμενα αγαθά και υπηρεσίες. Η επιλογή αυτή έγινε για να αξιοποιηθεί το δυναμικό της αγοράς που προσφέρει η θετική σύνδεση με το όνομα West Cork, δηλαδή ένα καθαρό και φυσικό περιβάλλον, αλλά και για να δοθεί έμφαση στην αριστεία και την ποιότητα. Οι τομείς των τροφίμων και του τουρισμού επιλέχθηκαν για αυτή την επώνυμη ταυτότητα λόγω της σημαντικής εμπειρίας του LAG στην προώθηση αυτών των αγαθών και υπηρεσιών στο πλαίσιο του LEADER I. Δόθηκε προσεκτική σκέψη και προσοχή στην ανάπτυξη της εικόνας της επωνυμίας, όχι μόνο για να συμπυκνωθεί η καθαρή, παρθένα εικόνα που επρόκειτο να προβληθεί, αλλά και για να εξασφαλιστεί η συμπληρωματικότητά της τόσο με τον τομέα του τουρισμού όσο και με τον τομέα των τροφίμων. Μετά από πολλές συζητήσεις, αποφασίστηκε η εικόνα του φούξια ως κεντρικό στοιχείο του περιφερειακού σήματος, λόγω της τολμηρής και εντυπωσιακής εικόνας του και της πανταχού παρουσίας του σε όλη την περιοχή. Το λογότυπο της φούξιας εμφανίζεται με την ένδειξη "West Cork - A Place Apart" στην πλευρά του τουρισμού και "A Taste of West Cork" στην πλευρά των τροφίμων.

## Βασικά στοιχεία

- Συγκέντρωση βασικών οργανισμών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα σε μια ενιαία δομή για την εκπόνηση και εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης περιφερειακής στρατηγικής branding.

- Το λανσάρισμα ενός περιφερειακού σήματος που ενθαρρύνει τα υψηλά πρότυπα στις εγχώριες επιχειρήσεις.
- Η δημιουργία μιας ένωσης για την εκπροσώπηση των παραγωγών τροφίμων στο West Cork.
- Η χρήση ενός από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της περιοχής - το καθαρό, παρθένο περιβάλλον της - ως εργαλείο για την προώθηση των τοπικών φορέων παροχής τουρισμού και των παραγωγών τροφίμων.

### Υλοποίηση

Για να εξακριβώσει τη βιωσιμότητα μιας πρωτοβουλίας επωνυμίας, η ΟΤΔ ανέθεσε σε μια εταιρεία έρευνας αγοράς να δοκιμάσει την ιδέα σε ομάδες καταναλωτών και να ζητήσει τη γνώμη τους για διάφορες παραλλαγές του λογότυπου Fuchsia. Η γενική αντίδραση στην ιδέα ήταν εξαιρετικά θετική και οι απόψεις των ερωτηθέντων για διάφορες επιλογές λογότυπου ελήφθησαν υπόψη στο οριστικό λογότυπο. Εν τω μεταξύ, μια ξεχωριστή νομική ταυτότητα, η «Fuchsia Brands Ltd», είχε δημιουργηθεί για την επίβλεψη της υλοποίησης της πρωτοβουλίας. Αυτός ο φορέας, που στεγάζεται στις εγκαταστάσεις της ΟΤΔ, ιδρύθηκε από την ΟΤΔ, West Cork Tourism, Cork/Kerry Tourism και εντάχθηκε σε μεταγενέστερο στάδιο από την ένωση παραγωγών τροφίμων West Cork (WCFPA). Ο τελευταίος οργανισμός δεν υπήρχε στην αρχή της πρωτοβουλίας για το branding, αλλά δημιουργήθηκε μετά από μια σειρά συναντήσεων που διοργάνωσε η ΟΤΔ τον Οκτώβριο του 1996.

Ένα από τα πρώτα καθήκοντα της Fuchsia Brands Ltd ήταν ο καθορισμός των κριτηρίων καταλληλότητας για τη χρήση της επωνυμίας. Από την πλευρά των τροφίμων, ένας κατάλογος επτά κριτηρίων ήταν το αποτέλεσμα μιας συμβουλευτικής διαδικασίας στην οποία συμμετείχαν η ΟΤΔ, η WCFPA και δύο τεχνικοί φορείς. Αυτά είναι: έγκριση ρυθμιστικού φορέα, συμμετοχή σε σχετικό επαγγελματικό φορέα, εφαρμογή πιστοποιημένου Προγράμματος Ποιοτικού Ελέγχου και Κώδικα Βέλτιστης Πρακτικής, δέσμευση για βέλτιστη πρακτική στη συσκευασία και την επισήμανση και την προμήθεια πρώτων υλών σε τοπικό επίπεδο και παρακολούθηση από την Fuchsia Brands Ltd. 6 κριτήρια που διέπουν τον τουρισμό καταρτίστηκαν σε ομάδες συζήτησης που αποτελούνταν από την ΟΤΔ, τον Τουρισμό Κορκ/Κέρι, τον Τουρισμό του Δυτικού Κορκ και την CERT (εθνική αρχή κατάρτισης στον τουρισμό). Αυτά είναι: Η ιδιότητα μέλους West Cork Tourism, η δέσμευση για εκπαίδευση, η εφαρμογή Κώδικα Βέλτιστων Πρακτικών και η διαθεσιμότητα κάρτας απάντησης καταναλωτή και η συνεχής παρακολούθηση από την Fuchsia Brands Ltd.



Δεδομένου ότι η ίδια η ουσία της περιφερειακής επωνυμίας West Cork βασίζεται στην ποιότητα η Fuchsia Brands Ltd έχει ξεκινήσει την εφαρμογή πολλών ποιοτικών προγραμμάτων κατάρτισης. Έχει αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα τουριστικής κατάρτισης σε συνεργασία με την ΟΤΔ και την CERT (Ιρλανδική Αρχή Εκπαίδευσης Τουρισμού). Το πρόγραμμα περιλαμβάνει 7 διαφορετικά μαθήματα, συμπεριλαμβανομένων Εξυπηρέτησης Πελατών, Μάρκετινγκ και Υγιεινής Τροφίμων. Οι τουριστικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν το λογότυπο Fuchsia Brand πρέπει να παρακολουθήσουν τα σχετικά μαθήματα. Για το σκοπό αυτό έχει καταρτιστεί μια μήτρα τουριστικής κατάρτισης η οποία καθορίζει τα υποχρεωτικά μαθήματα για κάθε κατηγορία τουριστικών επιχειρήσεων, δηλαδή πάροχο καταλυμάτων,

εστιατόριο ή ανέσεις κ.λπ. Μέχρι το καλοκαίρι του 1998 περίπου 200 συμμετέχοντες είχαν ολοκληρώσει τα διάφορα προγράμματα που προσφέρονται.

Σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Τροφίμων και την IAG, η Fuchsia Brands Ltd έχει αναπτύξει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την ασφάλεια των τροφίμων που βασίζεται στη διεθνώς αναγνωρισμένη έννοια HACCP (Analysis Hazard Analysis Critical Control Points) - μια συστηματική προσέγγιση στον ποιοτικό έλεγχο από την ανάπτυξη μέχρι τη συγκομιδή, την επεξεργασία, αποθήκευση και διανομή. Αυτό το εκπαιδευτικό σεμινάριο βασισμένο σε σπονδυλωτή, το οποίο διαρκεί περίπου 8 μήνες για να ολοκληρωθεί, περιλαμβάνει μαθήματα, εργαστήρια και επιτόπιες πρακτικές επισκέψεις και συντονίζεται από το Εθνικό Κέντρο Τροφίμων. Δύο μαθήματα έχουν ολοκληρωθεί μέχρι σήμερα στα οποία συμμετέχουν 29 εταιρείες τροφίμων και άλλες 26 εταιρείες συμμετέχουν επί του παρόντος στο πρόγραμμα. Σε συνδυασμό με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, η Fuchsia Brands Ltd έχει επίσης εγκρίνει έναν «κώδικα πρακτικής» για έκθεση στις εγκαταστάσεις των παραγωγών τροφίμων που πληρούν τις προϋποθέσεις. Περιλαμβάνει έναν κατάλογο επτά δεσμεύσεων που καλύπτουν πτυχές όπως η πηγή πρώτων υλών, οι περιβαλλοντικές πρακτικές, η συνεργασία με άλλους παραγωγούς και η αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Το 1997 πραγματοποιήθηκαν διάφορες δραστηριότητες σχετικές με το μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής σε πολλές εμπορικές εκθέσεις διακοπών, της δημοσίευσης ενός οδηγού για τα καλύτερα προϊόντα του West Cork και της οργάνωσης βραδιών επίδειξης μαγειρικής με έναν διάσημο σεφ. Τους πρώτους 6 μήνες του 1998 καταγράφηκαν σχεδόν 10 εμπορικές εκθέσεις/εκθέσεις σε όλη την Ευρώπη, ένα φυλλάδιο και μπροσούρα για τον τουρισμό και ορισμένα μέσα ενημέρωσης και εμπορική κάλυψη. Η απόκτηση περιπτέρων και υλικού στις αρχές του 1998 σημαίνει ότι οι γευσιγνωσίες /προωθήσεις στα καταστήματα γίνονται τακτικό χαρακτηριστικό στο ημερολόγιο δραστηριοτήτων μάρκετινγκ.

Μέχρι το καλοκαίρι του 1998, 26 παραγωγοί τροφίμων και 17 πάροχοι τουρισμού, καθώς και η ΟΤΔ και ο Τουρισμός Δυτικού Κορκ, είχαν επιβληθεί κυρώσεις για τη χρήση του λογότυπου Φούξια. Οι στόχοι για το 1999 είναι 40 επιχειρήσεις τροφίμων και 100 τουριστικές επιχειρήσεις - αυτή η κρίσιμη μάζα θα επιτρέψει στην Fuchsia Brands Ltd να συμμετάσχει σε δραστηριότητες μάρκετινγκ και προώθησης σημαντικής κλίμακας. Από προοπτική, η Πρωτοβουλία Περιφερειακής Επωνυμίας θα μπορούσε να επεκταθεί και σε άλλους περιβαλλοντικά ευαίσθητους τομείς, όπως οι τέχνες και οι χειροτεχνίες και ορισμένες καθαρές τεχνολογίες, οδηγώντας έτσι σε ισχυρή ολοκληρωμένη ανάπτυξη σε μια περιοχή με εντυπωσιακό τοπίο και χωρίς σημαντική βαριά βιομηχανία. Τα πνευματικά δικαιώματα έχουν ήδη κατοχυρωθεί και η διαδικασία σήμανσης της επωνυμίας βρίσκεται σε εξέλιξη.

### **Προϋπολογισμός**

Ο συνολικός προϋπολογισμός που επενδύθηκε στην πρωτοβουλία West Cork Regional Branding είναι περίπου 1,5 εκατ. ECU για 4 χρόνια. Το LEADER II χρηματοδοτεί αυτήν την πρωτοβουλία σε ποσοστό 50%. Η αντίστοιχη χρηματοδότηση επενδύεται από τον ιδιωτικό τομέα, τα κλαδικά συμφέροντα και την αιγίδα. Οι δαπάνες κατά τη φάση ίδρυσης, 1996/97, ήταν περίπου 250 000 Ecu και επιπλέον 625 000 Ecu επενδύθηκαν ετησίως κατά το 1998 και το 1999.

### **Καινοτόμα στοιχεία**

Κινητοποίηση πληθυσμού και κοινωνική συνοχή

Η ΟΤΔ διαδραμάτισε βασικό ρόλο στη σύσταση της WCFPA και στην κινητοποίηση των φορέων που απαιτούνται για την κατάρτιση και την προώθηση της περιφερειακής πρωτοβουλίας για την επωνυμία. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία ενός πλαισίου στρατηγικής συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων τουρισμού και τροφίμων του West Cork, ενώ προηγουμένως αυτοί οι τομείς λειτουργούσαν με κατακερματισμό.

### Η ταυτότητα της περιοχής

Μόνο οι επιχειρήσεις που πληρούν υψηλά πρότυπα πληρούν τις προϋποθέσεις για χρήση της επωνυμίας, γεγονός που καθιστά το λογότυπο Fuchsia σύμβολο ποιότητας. Αυτό βοηθά στη διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών που φέρουν το εμπορικό σήμα Fuchsia από άλλα και εκπέμπει μια ισχυρή θετική εικόνα για το West Cork. Για να εξασφαλιστεί η συνέπεια στην αναπαραγωγή του λογότυπου, έχει εκδοθεί ένα εγχειρίδιο χρήσης επωνυμίας.

### Ανταγωνιστικότητα και πρόσβαση στις αγορές

Η Fuchsia Brands Ltd έχει θέσει σε εφαρμογή τις απαραίτητες δομές και πρότυπα ποιότητας που πρέπει να επιτύχουν και να τηρούν οι εταιρείες εάν επιθυμούν να φέρουν την τοπική επωνυμία στα προϊόντα τους. Αυτά τα μέτρα ενισχύουν την ικανότητα των παραγωγών/παρόχων να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Το προληπτικό μάρκετινγκ της μάρκας Fuchsia στο εσωτερικό και στο εξωτερικό έχει χρησιμεύσει ως μη αμειβόμενη δύναμη πωλήσεων στις επιχειρήσεις στις οποίες έχει επιβληθεί κυρώσεις να χρησιμοποιούν το λογότυπο και βοήθησε ορισμένους να εντοπίσουν νέες αγορές. Η προώθηση υπό τη φούξια σημαία επέτρεψε την επίτευξη σημαντικών οικονομικών κλίμακας.

### Βελτιώσεις στη χρήση των φυσικών πόρων

Η συντονισμένη προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών που βασίζονται σε ένα φυσικό και καθαρό περιβάλλον αξιοποιεί την κύρια δύναμη της περιοχής και δίνει έμφαση στη φροντίδα αυτού του ανεκτίμητου αγαθού.

## Echt Schwarzwald (ES)



Spezialitäten aus den Naturparken  
des Schwarzwaldes



Το εμπορικό σήμα Echt Schwarzwald δημιουργήθηκε το 2006 από το Naturpark Schwarzwald Mitte/Nord, το οποίο βρίσκεται στη Νοτιοδυτική Γερμανία και ανήκει στην Bundesland Baden-Württemberg. Καλύπτοντας μια έκταση 3750 km<sup>2</sup>, αυτό το φυσικό πάρκο είναι το μεγαλύτερο στη Γερμανία.

Το τυπικό τοπίο του Μέλανα Δρυμού (Schwarzwald) είναι διαφοροποιημένο, με βαθιές κοιλάδες, ποτάμια, λιβάδια και βοσκοτόπια με ζώα και σκούρο μικτό δάσος με το τυπικό λευκό έλατο. Βασικό χαρακτηριστικό, επιπλέον, είναι η εναλλαγή μεταξύ φυσικού και καλλιεργούμενου τοπίου. Ωστόσο, η χρήση γεωργικών βοσκοτόπων έχει μειωθεί με την έννοια

ότι «απειλείται η εικόνα του παραδοσιακού πολιτιστικού τοπίου, που είναι πολύ σημαντικό για την τουριστική ατραξιόν» (11, συντονιστής έργου της Ecozerpt, η υποστηρικτική εταιρεία συμβούλων, 7 Αυγούστου 2013). Αυτό οφείλεται στις δύσκολες συνθήκες καλλιέργειας (π.χ. γεωργία σε απότομους λόφους) σε συνδυασμό με χαμηλά εισοδήματα για τους αγρότες, που αναζητούν άλλες ευκαιρίες εργασίας (εδαφική ενσωμάτωση).

Υπό το πρίσμα της αυξανόμενης ζήτησης των αγροτών για δάσωση μη κερδοφόρων λιβαδιών, το Φυσικό Πάρκο, μαζί με την κεντρική Κοινότητα του Ορτενάου, άρχισαν να σκέφτονται την ανάπτυξη μιας συλλογικής στρατηγικής για τη διατήρηση του παραδοσιακού τοπίου. Η ιδέα ήταν να αναπτυχθεί μια ιδέα μάρκετινγκ για προϊόντα βοείου κρέατος υψηλής ποιότητας. Αυτή η εξειδικευμένη στρατηγική θα πρέπει να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία (μέσω της πρωμοδότησης της τιμής) για τους ντόπιους αγρότες για να διατηρήσουν ελκυστική και κερδοφόρα την καλλιέργεια λιβαδιών (Koch, 2008).

Το 2007, ο σύλλογος Echt Schwarzwald.V. ιδρύθηκε ως οργανισμός καθοδήγησης, συντονίζοντας τόσο την παραγωγή όσο και την εμπορευματοποίηση. Αυτή η ένωση έχει τώρα περίπου 100 μέλη, κυρίως αγρότες, αλλά και κρεοπωλεία, εστιατόρια, τοπικές κοινότητες και τα δύο φυσικά πάρκα Schwarzwald Mitte/Nord και Su'dschwarzwald. Με την υποστήριξη της εταιρείας συμβούλων Ecozerpt, η μάρκα κυκλοφόρησε το 2008 και επεκτάθηκε γρήγορα σε άλλα τυπικά τοπικά προϊόντα διατροφής. Μόνο η εκτεταμένη συνεργασία και μια σύμπραξη δημόσιου-ιδιωτικού τομέα κατέστησαν δυνατή τη δημιουργία και την επέκταση του έργου περιφερειακού μάρκετινγκ (Koch, 2008). Από την άλλη πλευρά, «το κίνητρο μεταξύ των αγροτών ήταν αρχικά χαμηλό, καθώς ήταν πεπεισμένοι ότι είχαν ήδη τα δικά τους πολύτιμα προϊόντα» (12, διευθύνων σύμβουλος της Echt Schwarzwald e.V., 5 Αυγούστου 2013). Επιπλέον, «η επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών εταιρών ήταν δύσκολη, λόγω έντονων διαφορών μεταξύ συμβουλευτικής, διοικητικής και επιχειρηματικής κουλτούρας και τρόπου σκέψης» (13, συντονιστής έργου της Ecozerpt, 7 Αυγούστου 2013). Σύμφωνα με τον συντονιστή του έργου, ένα άλλο πρόβλημα ήταν ότι η διαχείριση της επωνυμίας και η χρηματοδότηση έπρεπε να ανατεθούν από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα μετά από τέσσερα χρόνια (κοινωνική ενσωμάτωση). Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο επί του παρόντος, όλες οι δραστηριότητες της επωνυμίας αναλαμβάνονται από έναν μόνο διευθύνοντα σύμβουλο της Echt Schwarzwald e.V., κάτι που δεν είναι χωρίς οικονομικούς και διαχειριστικούς κινδύνους.

Το καλάθι εμπορευμάτων περιλαμβάνει επί του παρόντος κυρίως βοδινό και βοδινό κρέας, αλλά και αρνί, τυπικά σνάπς φρούτων και ποτό, μέλι, γάλα και τέλος και χοιρινά προϊόντα, όπως το περίφημο Schwarzwald Schinken (Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη από το 2010). Το brand σχετίζεται με τον τοπικό τουρισμό στα φυσικά πάρκα, αλλά η προβολή γίνεται με διαφορετικό λογότυπο. Το ES σημαίνει υγιεινό, ποιοτικό και αυθεντικό φαγητό, εγγυημένο μέσω υψηλών απαιτήσεων ποιότητας και ελέγχων για τους παραγωγούς.

Η εμπορευματοποίηση επηρεάζεται από σύντομα κανάλια διανομής, προτιμώντας τις τοπικές πωλήσεις σε αγροκτήματα, αγροτικές αγορές, κρεοπωλεία ή εστιατόρια, αλλά και από ένα ηλεκτρονικό κατάστημα. Ο οικονομικός αντίκτυπος της επωνυμίας για τα εισοδήματα των αγροτών είναι "σημάδι αν έχω κατά μέσο όρο 10-12 τοις εκατό premium τιμής" (14, διευθύνων σύμβουλος της ES e.V., 5 Αυγούστου 2013) και αύξηση πωλήσεων 50 τοις εκατό από 2009 έως 2010.22. Ωστόσο, ένας ερωτώμενος που συμμετείχε στην πρωτοβουλία καθώς αντιστοιχούσε στις δικές του πεποιθήσεις, επέκρινε το γεγονός ότι η επωνυμία δεν δείχνει ακόμη ξεκάθαρα τις αξίες της: «η μάρκα δεν αναδεικνύει την οικολογική αξία και την ευημερία των ζώων, αλλά εστιάζει πάρα πολύ για οικονομικούς στόχους» (15, ιδιοκτήτης εστιατορίου, 5 Αυγούστου 2013). Επιπλέον, «η συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων στην επωνυμία είναι σημαντική και υπάρχει» (16, διευθύνων σύμβουλος της ES e.V., 5 Αυγούστου 2013), αλλά μπορεί να αποδοθεί σε κανονικές επιχειρηματικές ανταλλαγές και όχι απευθείας στην επωνυμία (δομική ενσωμάτωση). Σύμφωνα με τον συντονιστή του έργου της Ecozerp, «προς το παρόν, η επωνυμία δεν έχει ακόμη οδηγήσει σε αυξημένη αλληλεγγύη ή κοινή ταυτότητα μεταξύ των μελών, αλλά έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ένα ισχυρό τοπικό δίκτυο» (17, συντονιστής έργου της Ecozerp, 7 Αυγούστου 2013) Συγκεκριμένα, επιδιώκεται μια ισχυρότερη συνεργασία με τον τουριστικό τομέα: "Μια τέτοια συνεργασία θα ήταν ιδανική καθώς ο τουρισμός είναι εξαιρετικά ανεπτυγμένος εδώ" (18, διευθύνων σύμβουλος της ES e.V., 5 Αυγούστου 2013).



Στον ακόλουθο πίνακα, παραθέτουμε στοιχεία από τις 4 περιοχές σε μια συγκριτική αξιολόγηση τεσσάρων ισχυρών Brand names Τοπικής Ανάπτυξης.

### Περιφερειακό branding και ενδογενής αγροτική ανάπτυξη

	<b>Produit en Bretagne</b>	<b>A taste of West Cork</b>	<b>Sud de France</b>	<b>Echt Schwarzwald</b>
Έτος δημιουργίας	1993	1998	2006	2008
Δομή διακυβέρνησης· κύρια ενδιαφερόμενα μέρη	Το Produit en Bretagne είναι μια ιδιωτική Ένωση περίπου 370 τοπικών επιχειρήσεων από διάφορους τομείς (44% από τη γεωργία).	Η “Fuchsia Brands Ltd.” Εγκαινιάζει το συνεταιρισμό West Cork LEADER, την ένωση παραγωγών του Δυτικού the West Cork, West Cork Tourism, Cork/Kerry Tourism.	Η περιφέρεια Languedoc-Roussillon είναι ο ιδιοκτήτης του brand. Η διοίκηση παρέχεται από τη Sud de France Development. Άλλοι ενδιαφερόμενοι φορείς είναι: παραγωγοί και μεταποιητές τροφίμων, πάροχοι τουριστικών υπηρεσιών.	Echt Scharzwald e.V. είναι μια ένωση τοπικών αγροτών και κρεοπωλών. Άλλοι ενδιαφερόμενοι είναι: οι τοπικές κοινότητες και το Naturpark Schwazwald Mitte/Nord.
Γεωγραφική κλίμακα	Η περιφέρεια της Βρετάνης στα βορειοδυτικά της Γαλλίας.	Η περιφέρεια του Δυτικού Κορκ που βρίσκεται στη χώρα Κορκ, νοτιοδυτικά της Γαλλίας.	Η περιφέρεια Languedoc-Roussillon στη Νότια Γαλλία.	Η περιοχή του Μέλανα Δρυμού, μια μεγάλη δασική οροσειρά στην πολιτεία της Βάδης-Βυτεμβέργης στη νοτιοδυτική Γερμανία.
Αντικείμενα	Διατήρηση και δημιουργία τοπικής απασχόλησης, στήριξη της βιώσιμης ανάπτυξης της Βρετάνης.	Προσομοίωση τοπικής ανάπτυξης. προώθηση του Δυτικού Κορκ με την ανάπτυξη μιας επώνυμης ταυτότητας μέσω συλλογικής δράσης.	Αύξηση της ευαισθητοποίησης της περιοχής και των περιουσιακών της στοιχείων, καθώς και διευκόλυνση των εξαγωγών οίνου.	Διατήρηση του παραδοσιακού, πολιτιστικού τοπίου προσθέτοντας αξία σε υψηλής ποιότητας τοπικά προϊόντα διατροφής, προκειμένου να διατηρηθεί η γεωργία ελκυστική και πολύτιμη.
Κύριοι στόχοι	Κάτοικοι και διεθνείς καταναλωτές.	Τουρίστες.	Διεθνείς καταναλωτές και κάτοικοι.	Τοπικοί καταναλωτές και τουρίστες.

Προέλευση (εδαφική, κοινωνική ενσωμάτωση)	Κρίση του τομέα της αλιείας, αποβιομηχάνιση. Ιδιωτική πρωτοβουλία.	Προσφορά για χρηματοδότηση από το LEADER II. Δημόσια πρωτοβουλία.	Κρίση του αμπελο-οινικού τομέα, λόγω του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Δημόσια πρωτοβουλία.	Ανάγκη προστασίας του πολιτιστικού τοπίου. Δημόσια πρωτοβουλία.
Χρηματοδότηση (κοινωνική υπαγωγή)	85% ιδιωτική χρηματοδότηση από συνεισφορές μελών. 15% από δημόσιες επιχορηγήσεις.	Χρηματοδότηση από το LEADER II της ΕΕ. Δημόσια πρωτοβουλία.	100% δημόσια χρηματοδότηση από την κυβέρνηση της Languedoc-Roussillon.	Στην αρχή υποστηρίχθηκε από τις τοπικές κοινότητες, τώρα χρηματοδοτείται από τους συμμετέχοντες.
Ταυτότητα και αξίες που κοινοποιούνται από τα εμπορικά σήματα (εδαφική ενσωμάτωση)	Παραδοσιακή γαστρονομία, τοπική τεχνογνωσία. Οι αξίες βασίζονται στη δεοντολογία, την αλληλεγγύη και τους ισχυρούς ιστορικούς δεσμούς.	Καθαρό παρθένο περιβάλλον, φιλικό άνθρωποι και ποικιλομορφία του πολιτισμού και του τοπίου.	Μεσογειακός και ευχάριστος τρόπος ζωής, αυθεντικό, νόστιμο και διαφοροποιημένο φαγητό και κρασί.	Ειλικρίνεια (echt = αυθεντικότητα). Ό,τι υπάρχει εξωτερικά (συσκευασία, λογότυπο) πρέπει να είναι και εσωτερικά. 100% περιφερειακό, ποιότητα και γεύση.
Συνεργασία (διαρθρωτική ενσωμάτωση)	Το μεγαλύτερο οικονομικό δίκτυο της περιοχής.	Στρατηγική συνεργασία μεταξύ τουρισμού και τροφίμων.	Πολιτική που στοχεύει στην ανάπτυξη ενός βιώσιμου δικτύου.	Δεν υπάρχει επίσημο δίκτυο μέχρι τώρα.
Τύπος Αποτελεσμάτων	Υψηλή αναγνωρισιμότητα του προϊόντος και αναγνώριση των αξιών του brand από τους καταναλωτές. Θετική επίδραση στην τοπική απασχόληση.	Καλύτερη πρόσβαση στις αγορές. Αύξηση τοπικής απασχόλησης Βελτίωση της εκμετάλλευσης των φυσικών πόρων.	Αύξηση της ευαισθητοποίησης της περιφέρειας και των τοπικών προϊόντων της. Καλύτερη πρόσβαση στις εξαγωγικές αγορές και αύξηση των πωλήσεων. Δημιουργία κοινής περιφερειακής ταυτότητας.	Προνομακική τιμή και αύξηση των πωλήσεων για τους αγρότες.



	Το μεγαλύτερο οικονομικό δίκτυο της περιφέρειας, θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων.			
Εκμετάλλευση (διαφορετικών) τοπικών πόρων και ιδιοτήτων	Χρήση πολλαπλών τοπικών πόρων : Ιστορία, Πολιτισμός, Γλώσσα, Ανθρώπινες αξίες, Γεωργία.	Πολλαπλοί πόροι : Τοπίο, προϊόντα τροφίμων, φιλικοί άνθρωποι.	Κρασί, καθώς και άλλα προϊόντα τροφίμων Πόλος έλξης των τουριστών η εκμετάλλευση του μεσογειακού κλίματος και της Μεσογείου.	Κυρίως βοδινό Χρησιμοποιείται το φυσικό τοπίο για να τονιστεί η ποιότητα του προϊόντος.
Έλεγχος τοπικών πόρων (οργάνωση, πρότυπα για το συνδυασμό πόρων)	Υψηλό επίπεδο ελέγχου και οργάνωσης από την “Association Produit en Bretagne”.	Ισχυρή διατομεακή συνεργασία μεταξύ τροφίμων και τουρισμού.	Η δια τομεακή συνεργασία δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί πλήρως.	Μόνο η επωνυμία καλύπτει το τρόφιμο, ενώ η σωστά οργανωμένη πολυ-λειτουργικότητα (αγροτουρισμός) καλύπτει το εύρος της περιφέρειας.
Οικονομική Κατανομή	Διατήρηση των οφελών (καινοτομίες, απασχόληση) στην περιφέρεια.	Διατήρηση των οφελών (εισοδήματα, απασχόληση) στην περιφέρεια.	Αγρότες, επεξεργαστές τροφίμων, πάροχοι τουρισμού επωφελούνται από τη συλλογική επωνυμία, αλλά και από τους μεγάλους εθνικούς διανομείς.	Προνομιακή τιμή πηγαίνει κατευθείαν στους αγρότες.

## 10. Παραδείγματα καλών πρακτικών από την Ευρωπαϊκή Ένωση

### Δημιουργία θερμοκοιτίδας επιχειρήσεων σε περιοχή που υποφέρει από υψηλή ανεργία

Σε μια περιοχή που πάσχει από υψηλή ανεργία, μια εταιρεία αποφάσισε να δημιουργήσει μια θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων που θα συνέβαλε στην οικονομική ανάπτυξη. Το έργο κάλυψε μέρος του κόστους πρόσληψης εργολάβου για την κατασκευή και τη δημιουργία της υποδομής της επιχείρησης θερμοκοιτίδας. Η θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων σχεδιάστηκε για να παρέχει μια σειρά υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων τεχνολογιών πληροφοριών, αίθουσες για εκπαιδευτικές εκδηλώσεις και επαγγελματικές συναντήσεις, συμβουλευτικές υπηρεσίες, υποστήριξη διοίκησης επιχειρήσεων και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε ευρεία νομοθεσία (φορολογική, οικονομική, νομική).

#### Μαθήματα & Συστάσεις

- Ένα καλό συμβόλαιο με έναν εργολάβο οικοδομής είναι το κλειδί για την ομαλή υλοποίηση της κατασκευής.
- Οι αιτούντες υποστήριξη πρέπει να είναι έτοιμοι για πολύ μεγαλύτερες περιόδους έγκρισης και αποζημίωσης από αυτές που ορίζονται στον σχετικό οδηγό για τους αιτούντες και τους δικαιούχους.

#### Πλαίσιο

Το ποσοστό ανεργίας στην περιοχή Komarno είναι το υψηλότερο στην περιοχή Nitra εδώ και χρόνια. Είναι αποτέλεσμα της κατάρρευσης της ναυπηγικής βιομηχανίας και της ραγδαίας μείωσης της παραγωγής λαχανικών στην περιοχή. Η περιοχή υποφέρει επίσης από έλλειψη επενδύσεων, καθώς δεν υπάρχει πρόσβαση στον ουγγρικό αυτοκινητόδρομο για εμπορευματικές μεταφορές που εμποδίζει την πρόσβαση στις αγορές. Η περιοχή υπέφερε επίσης από έλλειψη υπηρεσιών και υποστήριξης για νέους επιχειρηματίες. Σε αυτό το πλαίσιο, η εταιρεία καλλιεργειών αγρού Premier Travel αποφάσισε να διαφοροποιήσει τις δραστηριότητές της με στόχο να συμβάλει στην οικονομική ανάπλαση της περιοχής Komarno.

#### Στόχοι

Στόχος του έργου ήταν η δημιουργία μιας θερμοκοιτίδας επιχειρήσεων που θα προσφέρει στους πελάτες κατάλληλους επαγγελματικούς χώρους και επαρκείς υπηρεσίες υποστήριξης.

#### Δραστηριότητες του έργου

Η στήριξη από το πρόγραμμα αγροτικής ανάπτυξης χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία μιας θερμοκοιτίδας επιχειρήσεων, η οποία θα παρέχει υπηρεσίες κοινού διοικητικού και τεχνικού υπόβαθρου για τους περιφερειακούς επιχειρηματίες. Ένα διώροφο κτίριο σχεδιάστηκε και κατασκευάστηκε από εργολάβο για να φιλοξενήσει τη θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων σύμφωνα με τελευταία τεχνικά και αρχιτεκτονικά κριτήρια, με τη φιλοδοξία να γίνει ένα περιφερειακό επιχειρηματικό κέντρο για τοπικούς επιχειρηματίες και εταιρείες. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνουν: • Κοινές τεχνολογίες πληροφοριών, καθώς και το κόστος εγκατάστασης της υποδομής πληροφορικής. • Αίθουσες για εκπαιδευτικές εκδηλώσεις, επαγγελματικές συναντήσεις κ.λπ. • Συμβουλευτικές υπηρεσίες για την ανάπτυξη επιχειρήσεων και την παροχή

δυνατότητας πρόσβασης σε νέες αγορές. • Ένα περιβάλλον για την οικοδόμηση κοινότητας, τη δικτύωση, την ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των επιχειρηματιών εντός της θερμοκοιτίδας. • Υποστήριξη διοίκησης επιχειρήσεων. και • Υπηρεσίες ενημέρωσης και συμβουλευτικής για την ευρεία νομοθεσία (φορολογική, οικονομική, νομική) που συναντούν καθημερινά οι επιχειρηματίες.

### **Κύρια αποτελέσματα**

Η θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων έχει δημιουργηθεί στο νέο οικονομικό κέντρο του Komarno και προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες της και συμβάλλει στην αναβάθμιση της επιχειρηματικής υποδομής της περιοχής Komarno. Σήμερα, το 73% του κτιρίου είναι ενοικιασμένο. Πρόσθετες σύνθετες υπηρεσίες για ανάπτυξη επιχειρήσεων, συμβουλευτικές υπηρεσίες και δικτύωση είναι διαθέσιμες δωρεάν. Η θερμοκοιτίδα εξυπηρετεί 16 μικρές επιχειρήσεις, με τη δυνατότητα να φιλοξενήσει άλλες πέντε εταιρείες. Οι εγκαταστάσεις έχουν γίνει τόπος συνάντησης επιχειρηματιών από την περιοχή και όχι μόνο όσων έχουν θέση εκεί. Στους κοινόχρηστους χώρους της θερμοκοιτίδας διοργανώνονται διάφορες εκδηλώσεις, όπως μια έκθεση φωτογραφιών από έναν τοπικό συγγραφέα κατά τη διάρκεια της ημέρας ανοιχτής πόρτας. Δημιουργήθηκε μια νέα θέση εργασίας. Βασικά μαθήματα Ένα καλό συμβόλαιο με έναν εργολάβο κτιρίων είναι το κλειδί για την ομαλή υλοποίηση της κατασκευής. Οι αιτούντες για υποστήριξη πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για πολύ μεγαλύτερες περιόδους έγκρισης και αποζημίωσης από αυτές που ορίζονται στον σχετικό οδηγό για τους αιτούντες και τους δικαιούχους.

### **EI Hueco Oxma – Αγροτική Καινοτομία**

Η EI Hueco Oxma είναι μια Κοινωνική Επιχείρηση (SE) που ιδρύθηκε σε ένα μικρό χωριό στη Soria της Ισπανίας, η οποία είναι μια από τις πιο ερημωμένες περιοχές στην Ευρώπη. Στόχος του είναι να ενθαρρύνει την κοινωνική καινοτομία και την επιχειρηματικότητα στις αγροτικές περιοχές και να λειτουργεί ως καινοτόμος θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων.

Η EI Hueco Oxma εστιάζει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι αγροτικές επιχειρηματικές και καινοτόμες πρωτοβουλίες μπορούν να ανθίσουν. Προσφέρει πολυάριθμες υπηρεσίες, όπως χώρο εργασίας (χώρος εργασίας και έπιπλα), αίθουσα συσκέψεων, συμβουλευτικές υπηρεσίες (επιχειρηματικές, νομικές, οικονομικές και τεχνολογικές) και υπηρεσίες κατ' απαίτηση (μάρκετινγκ, λογισμικό κατά παραγγελία, προγραμματισμός εκδηλώσεων κ.λπ.). Η υποστήριξη από το Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης της Castilla y Leon (96.058 €), βοήθησε την SE να οργανώσει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων για την τόνωση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ συναδέλφων και εξωτερικών προσκεκλημένων, καθώς και θεματικά εργαστήρια για την αγροτική ανάπτυξη.

### **Μαθήματα & Συστάσεις**

Συνιστώνται ορισμένες προϋποθέσεις για την επιτυχή αναπαραγωγή αυτού του είδους πρωτοβουλίας:

- Μια ομάδα ανθρώπων που συνδυάζει επιχειρηματική γνώση, κοινωνική δέσμευση και το σωστό σύνολο δεξιοτήτων διαχείρισης και επικοινωνίας.

- Εάν είναι δυνατόν, ένας οργανισμός που ηγείται της προσπάθειας με αποδεδειγμένο ιστορικό κοινωνικών, πολιτιστικών ή περιβαλλοντικών επιπτώσεων.
- Ενδιαφερόμενοι και δεσμευμένοι δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς. Σε περίπτωση απουσίας τους (όπως στη Soria), ένα σχέδιο για τη δημιουργία ευαισθητοποίησης, π.χ. μέσω επιτυχημένων πιλότων και παραδειγμάτων σε άλλες χώρες, και ενθάρρυνση της δέσμευσης μεταξύ αυτών των παραγόντων.
- Χρηματοδότηση εκκίνησης για την υποστήριξη μιας κρίσιμης μάζας πρωτοβουλιών που μπορούν να δώσουν το παράδειγμα.

### **Πλαίσιο**

Πολλές αγροτικές περιοχές στην Ευρώπη υποφέρουν από ερήμωση και ο υπόλοιπος πληθυσμός γερνάει. Η αντιμετώπιση αυτής της δημογραφικής τάσης απαιτεί την προώθηση της κοινωνικής καινοτομίας ως αντίμετρο. Η δημιουργία καινοτόμων προσεγγίσεων για την επίλυση των κοινωνικών προκλήσεων, η κινητοποίηση της κοινωνίας των πολιτών για την προώθηση της χωρίς αποκλεισμούς κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη και η προώθηση της απασχόλησης και της ανταγωνιστικότητας μπορεί να κάνει πραγματική διαφορά. Η ικανότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων να τονώνουν την τοπική ανάπτυξη και να μειώνουν τις κοινωνικοοικονομικές ανισορροπίες προς όφελος των τοπικών κοινωνιών έχει αποδειχθεί και παραμένουν ένα κρίσιμο πλεονέκτημα για τη διατήρηση των κατοίκων σε αραιοκατοικημένες περιοχές. Αυτό ήταν το πλαίσιο στο οποίο η El Hueco Ocho συστάθηκε ως SE.

### **Στόχοι**

Ο γενικός στόχος αυτής της πρωτοβουλίας είναι η βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης του τοπικού αγροτικού πληθυσμού και ο περιορισμός της διαδικασίας ερήμωσης της περιοχής. Στόχος είναι να επιτευχθεί αυτό με την αποτίμηση των τοπικών πόρων μέσω της ενδογενούς ανάπτυξης και των ευκαιριών για ανάληψη, μέσω της προώθησης της καινοτομίας και της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, χωρίς αποκλεισμούς και βιώσιμη ανάπτυξη.

### **Δραστηριότητες του έργου**

Οι δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν στο El Hueco Ocho από τα εγκαίνιά του τον Ιανουάριο του 2018 παρουσιάζονται παρακάτω με χρονολογική σειρά. Να σημειωθεί επίσης ότι η El Hueco Ocho είναι ανοιχτή σε προτάσεις από τα μέλη της:

#### **El Hueco Ocho Open Space**

Δημιουργήθηκε ένας ανοιχτός χώρος για ανταλλαγές και επικοινωνία μεταξύ επιχειρηματιών, τοπικών αρχών, εκπροσώπων της δημόσιας διοίκησης και συμβούλων. Τα θέματα που συζητήθηκαν σε διάφορες ομάδες περιελάμβαναν τη σημασία της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα· χρηματοδότηση έργου· γραφειοκρατία που σχετίζεται με την έναρξη μικρών επιχειρήσεων· τη σημασία ορισμένων στρατηγικών τομέων στην περιοχή· και έλλειψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

#### **Ανταλλαγή Impact Hub Μαδρίτης**

Οργανώθηκε ανταλλαγή εμπειριών/πρακτικών μεταξύ επιχειρηματιών της El Hueco Ocho και επιχειρηματιών και διευθυντών από τον κοινοτικό χώρο του Impact Hub Madrid. Το Impact Hub

Madrid ανήκει σε ένα διεθνές δίκτυο επιχειρηματικών κοινοτήτων και κόμβων επιρροής καινοτομίας. Το δίκτυο είναι παρόν σε περισσότερες από 100 πόλεις σε όλο τον κόσμο και αποτελείται από 17.000 επιχειρηματίες και επαγγελματίες που συνδέονται με διάφορους κόμβους αντίκτυπου.

#### Envez ANDO Arquitectura y Tercera Edad

Η El Hueco Ocho ανέπτυξε μια πρόταση για να απεικονίσει την καθημερινή πραγματικότητα των ηλικιωμένων και με αυτόν τον τρόπο, οι επισκέπτες θα μπορούσαν να βιώσουν και να κατανοήσουν πώς η αρχιτεκτονική μπορεί να προσφέρει λύσεις στις ανάγκες τους. Η δραστηριότητα αυτή ήταν ανοιχτή σε κάθε ενδιαφερόμενο από την τοπική κοινωνία και όχι μόνο.

#### Caravana de oportunidades

Το Καραβάνι των Ευκαιριών αποτελούνταν από τρία δρομολόγια που κάλυπταν την επαρχία Σόρια. Σχεδιάστηκαν ειδικά για επιχειρηματίες που ήθελαν να ταξιδέψουν και να δουν επί τόπου τι είχε να προσφέρει αυτή η περιοχή σε κάποιον που διερευνά τη δυνατότητα να ξεκινήσει μια νέα επιχειρηματική ιδέα.

#### Εργαστήρια/εκπαιδεύσεις και συνέδρια

Τα εργαστήρια και οι ημέρες συναντήσεων ήταν ανοιχτά για άτομα από την κοινότητα El Hueco Ocho, καθώς και για όλους τους άλλους που ενδιαφέρθηκαν. Αυτά περιλάμβαναν ένα εργαστήριο για την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία στις αγροτικές περιοχές, ένα εργαστήριο για την «κατασκευή της νέας αγροτικής περιοχής», ένα εργαστήριο για την πράσινη επιχειρηματικότητα σε αραιοκατοικημένες περιοχές, μια συνάντηση μεταξύ οινοποιών και αμπελουργών της περιοχής για την ενίσχυση της αξίας της παραγωγής της περιοχής, και τα λοιπά.

#### Κύρια αποτελέσματα:

1. Εντοπισμός και προώθηση της επιχειρηματικότητας νευρωνικά ταλέντα από την περιοχή, καθώς και άλλα γεωγραφικά και κοινωνικοοικονομικά πλαίσια, που επιθυμούν να αναπτύξουν το επιχειρηματικό τους έργο στην περιοχή·
2. Ανάπτυξη υφιστάμενων κοινωνικών επιχειρήσεων στην περιοχή με βάση την τοπική ζήτηση και τους ενδογενείς πόρους.
3. Ανάπτυξη καινοτόμων κοινωνικών επιχειρήσεων στην περιοχή που συμβάλλουν στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, π.χ. που σχετίζονται με την υγεία, την εκπαίδευση, τις μεταφορές, την αγροοικολογία, την πολιτιστική κληρονομιά κ.λπ.
4. Προώθηση της ανάπτυξης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, κυρίως στους τομείς της γεωργίας, της κτηνοτροφίας, της δασοκομίας, της κληρονομιάς, της ενέργειας, του τουρισμού, της γαστρονομίας, της εκπαίδευσης, των νέων τεχνολογιών, των μεταφορών και των επικοινωνιών.

#### Αγροτικοί κόμβοι εργασίας

Αυτό το έργο LEADER (Π/Υ 56.600 €) βοήθησε στην έναρξη ενός δικτύου αγροτικών κόμβων τηλεργασίας στη νότια περιοχή Ostrobothnia της Φινλανδίας και αφορούσε τη συνεργασία με την

ΟΤΔ της κομητείας Longford της Ιρλανδίας. Η χρηματοδότηση της ΚΓΠ χρησιμοποιήθηκε ως υποστήριξη εκκίνησης για κόμβους καθώς και ως συναφής επωνυμία και ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών μέσω διαδικτυακών εκδηλώσεων και δημοσιεύσεων για την ανάπτυξη ικανοτήτων.

### **Μαθήματα & Συστάσεις**

- Ακριβής κατανόηση της ζήτησης για υπηρεσίες κόμβου που βοηθά στη διασφάλιση της επιτυχίας των start-up επιχειρήσεων κόμβου και της επακόλουθης ανάπτυξής τους.
- Προωθητικές προσφορές και δραστηριότητες, όπως μια δωρεάν πρώτη μέρα και η οργάνωση επεξηγηματικών εκδηλώσεων, μπορούν να βοηθήσουν στην προσέλκυση νέων πελατών του κέντρου.
- Τα τουριστικά ακίνητα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πολυλειτουργικοί κόμβοι εργασίας για πελάτες που συνδυάζουν επιχειρήσεις και αναψυχή.

### **Πλαίσιο**

Οι μετακινούμενοι αποτελούν το 30% του εργατικού δυναμικού που ζει στην επικράτεια της ΟΤΔ του Aisaparí στη νότια Ostrobothnia της Φινλανδίας. Οι μετακινήσεις έως και 80 km θα μπορούσαν να μειωθούν με την εισαγωγή τοπικών κόμβων τηλεργασίας. Αυτά θα βοηθήσουν στη μείωση της εξάρτησης από τα αυτοκίνητα, στην αντιμετώπιση των εκπομπών των οχημάτων, στη βελτίωση της οδικής ασφάλειας, στη μείωση του κόστους συντήρησης του δρόμου, στην παροχή τουριστικών υπηρεσιών και στην προσφορά ευκαιριών προσέλκυσης νέων κατοίκων ή δημιουργίας νέων επιχειρήσεων στην περιοχή. Επομένως, τέτοιοι κόμβοι αποτελούν μέρος της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης της ΟΤΔ και μπορούν να συμβάλουν στην αναζωογόνηση της υπαίθρου.

### **Σκοπός**

Στόχος αυτού του έργου συνεργασίας ήταν η ανταλλαγή γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών σχετικά με τον τρόπο δημιουργίας κόμβων τηλεργασίας στην υπαίθρου.

### **Δραστηριότητες του έργου**

Η ΟΤΔ Aisaparí συνεργάστηκε με την ΟΤΔ της κομητείας Longford της Ιρλανδίας στο έργο το οποίο χρησιμοποίησε συντονιστές για τη δημιουργία και τη λειτουργία πιλοτικών κόμβων. Η διαδικασία περιλάμβανε την πρώτη έρευνα της ζήτησης για νέους κόμβους που επιβεβαίωσε το ενδιαφέρον του 60% των ερωτηθέντων. Στη συνέχεια εντοπίστηκαν οι τοποθεσίες των κόμβων και η ανάπτυξη ικανοτήτων βοήθησε στην ευαισθητοποίηση σχετικά με τις προσεγγίσεις βέλτιστων πρακτικών για τη διαχείριση κόμβων μέσω κατευθυντήριων γραμμών, ανοιχτών ημερών, επισκέψεων μελέτης και άλλων εκδηλώσεων. Τα θέματα που καλύπτονται από την ανταλλαγή γνώσεων αφορούσαν τον εσωτερικό σχεδιασμό κόμβων, τα στατιστικά στοιχεία απομακρυσμένης εργασίας, τη μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> μέσω της εξ αποστάσεως εργασίας, τα επιχειρηματικά μοντέλα και τη δικτύωση. Πραγματοποιήθηκε συνεργασία με την εταιρεία «Crazy Town» που διαχειρίζεται απομακρυσμένους χώρους εργασίας και επιχειρηματικές κοινότητες σε αστικά κέντρα στη Φινλανδία. Δημιουργήθηκαν διαφορετικά μοντέλα λειτουργίας κόμβων, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης ενός σπιτιού στο χωριό, μιας δημόσιας βιβλιοθήκης, ενός

κέντρου τεχνών και ενός ξενοδοχείου. Δημιουργήθηκε επίσης ένα λογότυπο για τη συλλογική επωνυμία των φινλανδικών και ιρλανδικών κόμβων.

### Κύρια αποτελέσματα

- 11 επώνυμοι κόμβοι τηλεργασίας λειτουργούν τώρα στην περιοχή Aisaraqi. Οκτώ από αυτούς έλαβαν υποστήριξη από το έργο.
- Οι δήμοι επικαιροποίησαν τα σχέδιά τους για την παροχή υποστήριξης για ευκαιρίες εργασίας πολλαπλών τοποθεσιών και επένδυσαν σε δεσμεύσεις εξ αποστάσεως εργασίας.
- Αναπτύχθηκαν προτάσεις για ένα εθνικό δίκτυο κόμβων εργασίας που θα υποστηριχθούν από το Φινλανδικό Υπουργείο Οικονομίας και Εργασίας.

### Βασικά διδάγματα

- Οι κόμβοι στις αγροτικές περιοχές θα πρέπει να ξεκινούν με λίγους μόνο χώρους εργασίας και στη συνέχεια να αυξάνουν τη χωρητικότητά τους ανάλογα με τη ζήτηση.
- Οι προωθητικές προσφορές, όπως η δωρεάν πρώτη μέρα και η διοργάνωση εκδηλώσεων θα ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να συμμετάσχουν σε έναν κόμβο εργασίας.
- Τουριστικές τοποθεσίες, ξενοδοχεία και χωριά εξοχικών σπιτιών μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κόμβοι εργασίας, καθώς οι άνθρωποι συχνά θέλουν να συνδυάζουν εργασία και διακοπές.
- Οι αγροτικοί κόμβοι εργασίας δεν χρειάζεται πάντα να διαθέτουν ακριβό εξοπλισμό. Οι βραχυπρόθεσμοι τηλεργαζόμενοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν έναν χώρο συσκέψεων σε ένα χωριό ως κόμβο εργασίας, με περιορισμένες τροποποιήσεις.

## Η διαδρομή καινοτομίας του δικτύου αγροτικής ανάπτυξης της Βαλλονίας

Η Διαδρομή Καινοτομίας (Π/Υ 125.000€) που προτείνει το δίκτυο αγροτικής ανάπτυξης της Βαλλονίας είναι ένα πρόγραμμα 6 ημερών σε διάστημα 18 μηνών, το οποίο συναντάται με αγρότες που ασχολούνται με καινοτόμες πρακτικές με στόχο την αυτάρκεια σε τοπικό επίπεδο. Αυτή η εκπαιδευτική διαδρομή διευκολύνεται μέσω συμμετοχικών τεχνικών και επιστημονικής εμπειρογνωμοσύνης και καταλήγει σε ένα καταληκτικό ευρωπαϊκό σεμινάριο για την καινοτομία στη γεωργία. Η εκτεταμένη κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης για κάθε ένα από τα έξι ημερήσια ταξίδια προσφέρει ισχυρά στοιχεία για τους παράγοντες που πυροδοτούν την αλλαγή και την καινοτομία σε επίπεδο γεωργικής εκμετάλλευσης.

### Διδάγματα και συστάσεις

- ☑ Η πρωτοτυπία της προσέγγισης έγκειται στο να θεωρηθούν οι συμμετέχοντες που παρακολουθούν την ημερήσια εκδρομή ως η "βασική ομάδα" των βασικών ενδιαφερομένων μερών, οι οποίοι καθορίζουν τις δικές τους ανάγκες και προσδοκίες από την εκδρομή.
- ☑ Η κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, είναι ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό αυτού του προγράμματος: η συγκέντρωση στοιχείων αποτελεί σημαντικό μέρος της εργασίας πριν και κατά τη διάρκεια της επίσκεψης.

☒ Κάθε εκμετάλλευση εξετάζεται μέσω μιας συστημικής προσέγγισης, εξετάζοντας τα διάφορα στάδια ανάπτυξης - παρελθόν, παρόν και μέλλον.

### **Πλαίσιο**

Μία από τις αποστολές του δικτύου αγροτικής ανάπτυξης της Βαλλονίας είναι να εντοπίζει και να μοιράζεται καινοτόμες πρακτικές με το ευρύτερο κοινό. Οι λειτουργικές πτυχές της διαμεσολάβησης καινοτομίας στην αγροτική ανάπτυξη συμπεριλήφθηκαν στην πρόταση που υπέβαλε στη Διαχειριστική Αρχή (ΔΑ) η Tr@me, η εταιρεία συμβούλων που κέρδισε τη σύμβαση παροχής υπηρεσιών για την παροχή υπηρεσιών διευκόλυνσης στη Συνέλευση του Δικτύου Αγροτικής Ανάπτυξης της περιφέρειας της Βαλλονίας. Στο σχέδιο εργασίας που πρότεινε η Tr@me στη Διαχειριστική Αρχή, το δίκτυο συμπεριέλαβε στη διαδικασία διακυβέρνησής του ένα επιστημονικό συμβούλιο, αποτελούμενο από ακαδημαϊκούς εταίρους με ιδιαίτερο αντικείμενο την αγροτική καινοτομία και συνεργασία. Σε μία από τις πρώτες συνεδριάσεις της, η Συνέλευση του δικτύου απαίτησε ρητά να τεθεί το θέμα της καινοτομίας στη γεωργία ως προτεραιότητα στα καθημερινά καθήκοντα του παρόχου υπηρεσιών και καθόρισε κατευθυντήριες γραμμές για τη δημιουργία της Διαδρομής Καινοτομίας. Υπό το πρίσμα αυτής της προσωρινής διαταγής, η μονάδα του δικτύου συγκέντρωσε το επιστημονικό της συμβούλιο και έκανε ένα πρώτο προσχέδιο ενός προγράμματος Διαδρομής Καινοτομίας, με βάση μια προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω και ακολουθώντας μια επαναληπτική διαδικασία.

### **Στόχοι**

Ο γενικός στόχος είναι εκπαιδευτικός, επιτρέποντας στους διάφορους ενδιαφερόμενους που προέρχονται από διαφορετικούς τομείς (από τον αγρότη έως τον καταναλωτή) να συμμετάσχουν στη διαδικασία μάθησης, προσβλέποντας στον συν-σχεδιασμό των αυριανών γεωργικών συστημάτων. Η Διαδρομή Καινοτομίας έχει ως στόχο: 1. Να προσδώσει στην καινοτομία νομιμότητα: ποιες είναι οι συνέπειες και τα οφέλη που παρατηρούνται; Μπορούμε να επιτύχουμε αυτονομία μέσω της καινοτομίας; 2. Να επισημοποιήσει τη διαδικασία και την πρακτική της καινοτομίας: τι μπορούμε να μάθουμε γι' αυτήν; 3. Προσδιορισμός των βασικών ζητημάτων που μπορούν να αλλάξουν τα υφιστάμενα συστήματα: τι; με ποιον; πώς;

### **Δραστηριότητες του έργου**

Η διαδρομή καινοτομίας είναι μια συμμετοχική μέθοδος που προτείνει μια βήμα προς βήμα διαδρομή που επιτρέπει (i) τον εντοπισμό καινοτόμων συστημάτων, (ii) την αξιολόγηση των επιδόσεων αυτών των συστημάτων, (iii) την ανάλυση της λογικής της παρέμβασης και (iv) την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Για το σκοπό αυτό, συγκροτείται μια συλλογική ομάδα πολλών ενδιαφερομένων μερών, η οποία λειτουργεί ως βασική ομάδα με σκοπό: - Καλύτερη κατανόηση της πρακτικής πλαισίωσης και των συστημικών επιπτώσεών της, - Τυποποίηση της γνώσης και της κατανόησής της, εστιάζοντας στις καινοτόμες πτυχές, - Εντοπισμός των σημείων συμφόρησης για την καινοτομία, - Καλύτερη κατανόηση της πραγματικότητας επί τόπου, - Ανάληψη από τη μάθηση με σκοπό την καλύτερη ανταλλαγή με τα ενδιαφερόμενα μέρη του συστήματος καινοτομίας. Η εγγραφή σε κάθε εκδήλωση είναι ανοικτή σε όλους και δωρεάν. Η βασική ομάδα εμπλουτίζεται έτσι με νεοεισερχόμενους που εκπροσωπούν τα διάφορα σκέλη της αγροτικής κοινωνίας - είτε πρόκειται για αγρότες, είτε για άλλους επαγγελματίες, είτε για απλούς κατοίκους - οι οποίοι είναι σε θέση να εκφράσουν τις δικές τους ανάγκες και τους στόχους της εκδήλωσης.



Για παράδειγμα, η εκδήλωση της 4ης ημέρας της Διαδρομής Καινοτομίας αφορά την "αυτονομία των ζωοτροφών".

### AgroInov - Καινοτομία στις αγροτικές περιοχές

Το έργο (Π/Υ 89.524€) αποσκοπεί στην προώθηση της μεταφοράς γνώσεων και ορθών πρακτικών μεταξύ των τομέων της έρευνας και της κηπευτικής. Εστιάζει ιδιαίτερα στις καινοτομίες στην παραγωγή οπωροκηπευτικών. Αυτή η νέα προσέγγιση αναμένεται να οδηγήσει τόσο σε αύξηση της παραγωγικότητας όσο και της βιωσιμότητας. Η κύρια εστίαση των δραστηριοτήτων είναι η αντιμετώπιση φυτοϋγειονομικών προβλημάτων που θίγουν τις καλλιέργειες οπωροκηπευτικών χωρίς τη χρήση προϊόντων επιβλαβών για την ανθρώπινη υγεία και τη βιοποικιλότητα.

#### Μαθήματα και συστάσεις

- Είναι σημαντικό να συμπεριληφθεί στη σύμπραξη του έργου τουλάχιστον ένας εταίρος που μπορεί να λειτουργήσει ως ενδιάμεσος μεταξύ του ερευνητικού και του γεωργικού τομέα.
- Διατηρήστε μια προληπτική στάση σε όλες τις φάσεις του έργου, προκειμένου να ενθαρρύνετε και να διατηρήσετε τη συμμετοχή όλων των εταίρων.
- Χρησιμοποιήστε ένα συνδυασμό διαφορετικών μεθόδων για τη διάδοση και τη μεταφορά νέων γνώσεων (π.χ. ηλεκτρονικές δημοσιεύσεις, συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο, ομάδες εστίασης, ανοικτές ημέρες κ.λπ.)
- Χρησιμοποιήστε έναν διαμεσολαβητή για τη διαχείριση των προσδοκιών και των ευαισθησιών, καθώς και για τη δημιουργία σχέσεων

#### Πλαίσιο

Το έργο προέκυψε από την ανάγκη του τομέα των οπωροκηπευτικών να βρει νέες γεωργικές πρακτικές που μπορούν να αντιμετωπίσουν μια βασική πρόκληση: - τον έλεγχο των παρασίτων και των ασθενειών και - την αύξηση της παραγωγικότητας, με παράλληλη προστασία του εδάφους, των υδάτινων πόρων και της βιοποικιλότητας. Τα εμπόδια στην αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων περιλαμβάνουν το γεγονός ότι η γνώση που παράγεται από έργα έρευνας και καινοτομίας είναι δύσκολα προσβάσιμη. Επιπλέον, τα ερευνητικά έργα συχνά αποτυγχάνουν να αντιμετωπίσουν συστηματικά τις ανάγκες του τομέα των οπωροκηπευτικών. Είναι ζωτικής σημασίας η δημιουργία δικτύων που συνδέουν την παραγωγή και την έρευνα. Αυτό θα έφερνε τις ανάγκες των παραγωγών πιο κοντά στους τομείς ενδιαφέροντος που διερευνούν οι ερευνητές. Με τον τρόπο αυτό, θα βοηθούσε στην αντιμετώπιση των ακόλουθων ζητημάτων:: - αυξανόμενη συχνότητα εμφάνισης αναδυόμενων επιβλαβών οργανισμών και ασθενειών, και η ανάγκη αναζήτησης εναλλακτικών λύσεων στη χημική καταπολέμηση - μείωση των δραστικών ουσιών, - αυξανόμενη επίδραση της κλιματικής αλλαγής στις συνθήκες παραγωγής και η ανάγκη μετριασμού των επιπτώσεών της, και - αυξανόμενη απώλεια της βιοποικιλότητας και η ανάγκη γνώσης και ενσωμάτωσης πρακτικών παραγωγής που συμβάλλουν στη διατήρησή της. Τα θέματα που θα διερευνηθούν στο πλαίσιο του παρόντος έργου επιλέχθηκαν με βάση τη διάγνωση που πραγματοποίησε ο επικεφαλής εταίρος σχετικά με τις ανάγκες του τομέα των οπωροκηπευτικών. Παρόλο που η διαδικασία διερεύνησης διεξήχθη το 2013, θεωρήθηκε ότι τα ευρήματα

εξακολουθούν να είναι ακριβή, συναφή και επίκαιρα. Στο πλαίσιο αυτό, τα ακόλουθα σημεία υποδεικνύουν το σύνολο των αναγκών/προτεραιοτήτων που θα διερευνηθούν: 1. Μηχανισμοί επικοινωνίας των αποτελεσμάτων των έργων έρευνας και ανάπτυξης (E&A). 2. Μηχανισμοί μεταφοράς τεχνολογίας μεταξύ των φορέων του επιστημονικού και τεχνολογικού συστήματος στις επιχειρήσεις του τομέα των οπωροκηπευτικών. 3. Αποδοτικότητα της χρήσης του νερού στα αρδευτικά συστήματα. 4. Νέες τεχνολογίες για την εξεύρεση των καλύτερων ημερομηνιών συγκομιδής. 5. Μέσα βιολογικής προστασίας από εχθρούς και ασθένειες. 6. Βιώσιμα συστήματα παραγωγής με στόχο την αύξηση της παραγωγής/ποιότητας. 7. Πολιτιστική οριοθέτηση στην εθνική επικράτεια (προσαρμογή των καλλιεργειών στις ειδικές συνθήκες κάθε περιοχής). 8. Ταχείες μέθοδοι αξιολόγησης της ποιότητας των οπωροκηπευτικών. 9. Τεχνικές διατήρησης του εδάφους. 10. Γενετική βελτίωση για την αύξηση της ανθεκτικότητας των καλλιεργειών σε εχθρούς και ασθένειες.

### **Στόχοι**

Οι στόχοι του έργου περιλαμβάνουν: - Μεταφορά επιστημονικών και τεχνικών γνώσεων που μπορούν να εφαρμοστούν στον τομέα των Φ&Β. Έμφαση δίνεται σε θέματα φυτοϋγείας, καλλιεργητικές πρακτικές προσανατολισμένες στην αποδοτική χρήση των φυσικών πόρων και στην παραγωγή νέων προϊόντων. - Κινητοποίηση εθνικών και διεθνών εταίρων για να εργαστούν σε ένα δίκτυο για την ανταλλαγή πρακτικών εμπειριών που μπορούν να εφαρμοστούν στο πορτογαλικό πλαίσιο. - Ενσωμάτωση της καινοτομίας στον τομέα των οπωροκηπευτικών, επίδειξη πρακτικών που προωθούν τη βιοποικιλότητα και την προστασία του περιβάλλοντος. - Προώθηση των αγροτικών περιοχών, ιδίως μέσω καινοτόμων ποιοτικών προϊόντων.

### **Δραστηριότητες του έργου**

Οι εταίροι του έργου συμμετείχαν στις ακόλουθες δραστηριότητες:

1. Ενημέρωση σχετικά με τις ανάγκες καινοτομίας Πραγματοποιήθηκε έρευνα σχετικά με τις οριζόντιες και ειδικές προκλήσεις που σχετίζονται με την παραγωγή οπωροκηπευτικών και τις αγροτικές περιοχές. Αυτό καθόρισε τις ερευνητικές ανάγκες, καθώς και τους περιορισμούς στην υιοθέτηση/ενσωμάτωση της καινοτομίας στον τομέα. Αυτή η αξιολόγηση των αναγκών δομήθηκε και αναπτύχθηκε από το Συμβούλιο Στρατηγικής και Καινοτομίας, το οποίο συστάθηκε στο πλαίσιο του επικεφαλής εταίρου ειδικά για το σκοπό αυτό. Για την υλοποίηση αυτής της δραστηριότητας: - δημιουργήθηκε ένα Συμβούλιο Στρατηγικής για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων έρευνας και καινοτομίας και την ανάπτυξη ενός ενιαίου στρατηγικού προγράμματος E&A- και -πραγματοποιήθηκε μια σειρά εργαστηρίων για την παρουσίαση στους ενδιαφερόμενους φορείς και την επικύρωση του στρατηγικού προγράμματος E&A. AgriInov - Καινοτομία στις αγροτικές περιοχές 2 Εξεταζόμενα θέματα: Αγροτική καινοτομία - Καινοτομία στις αγροτικές περιοχές: - εφαρμογή φυτοπροστατευτικών προϊόντων- - προστασία των καλλιεργειών οπωροκηπευτικών από εχθρούς και ασθένειες- - βιοοικολογία, βλαβερότητα ουσιών και μοντέλα πρόβλεψης εχθρών και ασθενειών- - εναλλακτικά μέσα διαχείρισης εχθρών και ασθενειών, συμπεριλαμβανομένων των πλεονεκτημάτων και των περιορισμών των βιολογικών, ημιχημικών, βιοτεχνολογικών και πολιτιστικών μέσων προστασίας- - υιοθέτηση πρακτικών για την προστασία της βιοποικιλότητας- - διαχείριση και αποτελεσματικότητα στη χρήση των υδάτινων πόρων στα αρδευτικά συστήματα- και - κόστος παραγωγής και λογαριασμοί καλλιεργειών για τις κύριες κηπευτικές καλλιέργειες.

2. Αξιοποίηση των πληροφοριών και των αποτελεσμάτων των ερευνητικών έργων Η δραστηριότητα αυτή χωρίστηκε σε τρεις επιμέρους δραστηριότητες: - συγκέντρωση πληροφοριών και αποτελεσμάτων έργων σχετικών με τον τομέα των οπωροκηπευτικών και δημιουργία καταλόγων που καλύπτουν μια σειρά θεμάτων (σε φυλλάδιο και σε ψηφιακή μορφή)- - δημιουργία μιας ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης στον ιστότοπο του επικεφαλής εταίρου, όπου είναι δυνατή η ανεύρεση του καταλόγου των έργων, που περιγράφονται μέσω μιας σύντομης περίληψης και των αντίστοιχων ομάδων και επαφών- και - διάδοση των έργων των οποίων τα αποτελέσματα είναι εφαρμόσιμα στην παραγωγή.

3. Μεταφορά τεχνικών γνώσεων στον τομέα και δημιουργία δικτύων μεταφοράς γνώσεων Η δραστηριότητα αυτή αποσκοπεί: - να διαθέσει τεχνική τεκμηρίωση, σε προσιτή γλώσσα, για διάφορα θέματα που θεωρούνται θεμελιώδη για τον πορτογαλικό τομέα των οπωροκηπευτικών. Η δραστηριότητα αυτή θα αξιοποιήσει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε έργα με μεγάλες δυνατότητες εφαρμογής, καθώς και τεχνικά εγχειρίδια, άρθρα και τεχνικές εκδόσεις, κ.λπ. Θα οργανωθούν ομάδες εστίασης για τη διάδοση συγκεκριμένων τεχνικών πτυχών, καθώς και εκτεταμένες δράσεις διάδοσης με τη μορφή σεμιναρίων ή ημερίδων (5 ανά έτος), - δημιουργία εθνικών δικτύων και συμμετοχή σε διεθνή φόρουμ για την ανταλλαγή πρακτικών εμπειριών στην εφαρμογή των νέων γνώσεων (π.χ. EIP-AGRI), και - διοργάνωση θεματικών εργαστηρίων για την παρουσίαση έργων από άλλες περιοχές της Ευρώπης, τα αποτελέσματα των οποίων εφαρμόζονται ήδη και τα οποία μπορεί να είναι ενδιαφέροντα στο πλαίσιο των πορτογαλικών συστημάτων παραγωγής οπωροκηπευτικών.

4. Καινοτομία αξίας / ενσωμάτωση στα συστήματα γεωργικής παραγωγής Η δραστηριότητα αυτή χωρίζεται σε δύο επιμέρους δραστηριότητες: - επίδειξη ορθών πρακτικών που προωθούν τη βιοποικιλότητα. Οι επιδείξεις θα οργανωθούν σε γεωργικές εκμεταλλεύσεις που εφαρμόζουν τέτοιες πρακτικές και βρίσκονται στο Αποθεματικό Βιόσφαιρας (δύο ανοικτές ημέρες, μία το 2018 και μία άλλη το 2019)- και - διοργάνωση Χαρτών Πορείας Καινοτομίας, κατά τη διάρκεια της Έκθεσης Φρούτων (<http://www.feiradosfrutos.pt>), το 2018 και το 2019. Αυτό περιλαμβάνει την παρουσίαση ενός δείγματος έργων και μαρτυριών παραγωγών κηπευτικών που υιοθέτησαν καινοτομίες και είχαν θετικά αποτελέσματα. Κύρια αποτελέσματα

Το έργο δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί, αλλά είναι δυνατόν να προσδιοριστούν τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί μέχρι στιγμής: - προσδιορίστηκαν οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι παραγωγοί οπωροκηπευτικών, συμπεριλαμβανομένων των προκλήσεων για την ενσωμάτωση της καινοτομίας- - ενισχύθηκε η ικανότητα των εταίρων του έργου να μεταφέρουν γνώσεις στον τομέα- - αποκτήθηκε μια προοπτική σχετικά με τις μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ευκαιρίες όσον αφορά τις διαδικασίες παραγωγής και μετασχηματισμού στον τομέα των οπωροκηπευτικών- και - συνέβαλε στη σύνταξη μιας στρατηγικής έρευνας και καινοτομίας στον τομέα των οπωροκηπευτικών. Ο τομέας αυτός έχει αυξανόμενη σημασία για την πορτογαλική γεωργία. Η σύμπραξη θεωρεί ότι το έργο θα επιτύχει όλα τα αναμενόμενα αποτελέσματά του με συγκεκριμένο και απτό τρόπο, με έμφαση στα εξής: - στην υιοθέτηση της καινοτομίας στα συστήματα παραγωγής οπωροκηπευτικών και - στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση των παραγωγών όσον αφορά τη σημασία της βιώσιμης χρήσης των φυσικών πόρων.

## HLS-Robo Robotics και νέοι ειδικοί για τις ανάγκες των αγροτικών επιχειρήσεων

Στο έργο HLS-Robo, MME, ερευνητές και φοιτητές συνεργάστηκαν για να καινοτομήσουν πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ρομποτική σε αγροτικές εταιρείες. Το έργο συγκέντρωσε φοιτητές και ειδικούς από το τοπικό Πανεπιστήμιο Εφαρμοσμένων Επιστημών και εταιρείες τριών επαρχιών. Μέσω επισκέψεων εμπειρογνομώνων στις εγκαταστάσεις τους, οι τοπικές MME έλαβαν υποστήριξη εμπειρογνομώνων για τον εντοπισμό τομέων βελτίωσης και βοηθήθηκαν στην επιλογή τεχνολογικών λύσεων για την αύξηση της αυτοματοποίησης της παραγωγής, της ενεργειακής απόδοσης και των αποδοτικών λειτουργιών. Συγκεκριμένες λύσεις αναζητήθηκαν μέσω τεχνολογικών μελετών και πιλοτικών που πραγματοποιήθηκαν ως φοιτητικά έργα που διευθύνονταν από εργαζόμενους στο έργο, καθηγητές και εκπροσώπους εταιρειών.

### Μαθήματα & Συστάσεις

- Η εύρεση και ιδιαίτερα η πεποίθηση πιθανών πολυάσχολων εταιρειών εταίρων να δεσμευτούν στο έργο δεν ήταν μια απλή διαδικασία. Η βάση και οι εξαιρετικές συνεργασίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές για αυτό.
- Συγκεκριμένες και προσανατολισμένες στο μέλλον περιπτώσεις παρακινούν τους μαθητές και ολόκληρη την ομάδα. Είναι σημαντικό να γνωρίσετε εκ των προτέρων τις εταιρείες, τους εκπροσώπους και τις διαδικασίες τους.
- Οι μαθητές συχνά ευδοκιμούν όταν τους δίνονται ευθύνες και προβλήματα «πραγματικού κόσμου» για επίλυση, με καθοδήγηση διαθέσιμη όταν χρειάζεται. Αυτή η προσέγγιση και η συμμετοχή μακροπρόθεσμων εταιρειών πολύ μικρών και MME είναι τα συστατικά της επιτυχίας.

### Στόχοι

Το έργο προσπάθησε να δώσει τη δυνατότητα στις πολύ μικρές, τις επιχειρήσεις και τις MME σε αγροτικές περιοχές να γίνουν πιο ανταγωνιστικές, υιοθετώντας οικονομικά αποδοτικές λύσεις και πρακτικές. Το έργο προώθησε τη στοχευμένη αυτοματοποίηση της παραγωγής με χρήση ρομποτικής και μηχανικής όρασης, βελτιστοποιώντας την παραγωγή και χρήση ενέργειας και διερευνώντας πιθανούς τρόπους χρήσης απορριμμάτων ενέργειας. Αναζήτησε λύσεις για να διατηρήσει το κόστος παραγωγής σε αρκετά χαμηλά επίπεδα ώστε να εξασφαλίσει τη δυνατότητα ανάπτυξης των λειτουργιών. Το έργο είχε στόχο να μειώσει το όριο για τις εταιρείες να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες και να δημιουργήσει ένα νέο μοντέλο συνεργασίας μεταξύ MME, ερευνητών και σπουδαστών και ένα κανάλι απασχόλησης και πρόσληψης μεταξύ των συμμετεχόντων.

### Δραστηριότητες του έργου

Μετά από μια επιτροπή του 2018 από τρεις αγροτικές πόλεις (Huittinen, Sastamala και Loimaa), το Πανεπιστήμιο Εφαρμοσμένων Επιστημών Satakunta (SAMK) εκπόνησε μια προκαταρκτική μελέτη και πήρε συνεντεύξεις με βιομηχανικούς φορείς και εκπροσώπους της αστικής οικονομικής ανάπτυξης. Η μελέτη διαπίστωσε ότι οι βιομηχανικές εταιρείες της περιοχής αγωνίζονται να βρουν τον χρόνο και τους πόρους για δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης (R&D), παρόλο που μπορούν να προσδιορίσουν τις ανάγκες ανάπτυξης και θέλουν να ενημερώνονται για τις τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους

και ανταγωνιστικότητας. Με βάση τη μελέτη, οι φορείς βιομηχανικής και οικονομικής ανάπτυξης των τριών πόλεων (προγραμματιστές επιχειρήσεων πόλεων, εμπορικό επιμελητήριο Loimaα και μια οργάνωση επιχειρηματιών) ανέλαβαν την πρωτοβουλία να αναπτύξουν το έργο HSL-Robo.

Το έργο χωρίστηκε σε τέσσερα πακέτα εργασίας, που υλοποιήθηκαν σύμφωνα με τις ανάγκες που προσδιορίζονται από κάθε εταιρεία. Τεχνολογικές περιηγήσεις και επιδείξεις: ειδικοί στην τεχνολογία αυτοματισμού πραγματοποίησαν τεχνολογικές περιηγήσεις στις συμμετέχουσες εταιρείες. Εξέτασαν τους αναπτυξιακούς στόχους κάθε εταιρείας, επιλέγοντας αυτούς που θα αναπτυχθούν περαιτέρω. Οι ειδικοί του έργου, οι εμπειρογνώμονες της εταιρείας και οι μαθητές της Ακαδημίας Ρομποτικής της SAMK πραγματοποίησαν επιτόπιες επιδείξεις που κατέδειξαν τα πιθανά οφέλη από την υιοθέτηση των τεχνολογιών/συστημάτων που αναπτύσσονται σε εργαστηριακό περιβάλλον. Αυτό βοήθησε τις εταιρείες να κάνουν περαιτέρω σχέδια, όπως επενδυτικές αποφάσεις. Τα αποτελέσματα των επιδείξεων (π.χ. ένα ρομπότ καφέ και μια προσομοίωση της ρομποτοποίησης δραστηριοτήτων παλετοποίησης) ανακοινώθηκαν και δημοσιοποιήθηκαν στα βίντεο του YouTube και στον ιστότοπο του έργου, [hls-robo.samk.fi](http://hls-robo.samk.fi). Ενεργειακές περιηγήσεις με τα πόδια: με βάση τους στόχους ενεργειακής απόδοσης που ορίστηκαν κατά τη διάρκεια των τεχνολογικών περιηγήσεων, οι ειδικοί του έργου πραγματοποίησαν «ενεργειακούς περιπάτους» για να ερευνήσουν τη χρήση της ενέργειας στις εταιρείες και να εντοπίσουν δυνατότητες βελτίωσης της ενεργειακής απόδοσης μέσω της επαναχρησιμοποίησης της απορριμματικής ενέργειας και της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Οι εταιρείες έλαβαν μια αναφορά για τη βελτίωση της ενεργειακής τους απόδοσης, η οποία περιελάμβανε εξοικονόμηση κόστους και ενημερωμένες πληροφορίες. Σεμινάρια τεχνολογίας: διοργανώθηκαν κοινά σεμινάρια τεχνολογίας για την παρουσίαση των νέων τεχνολογιών (π.χ. μηχανική όραση, ρομποτική και τεχνολογίες αναγνώρισης) και τις πιθανές εφαρμογές τους. Αυτό έγινε με συγκεκριμένο και πρακτικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τις επιδείξεις που πραγματοποιήθηκαν στις τεχνολογικές περιηγήσεις. Σκοπός ήταν η αύξηση της πληροφόρησης και η ενεργοποίηση των εταιρειών να αναπτύξουν τη δική τους παραγωγή μέσω της αυτοματοποίησης. Στο εργαστήριο RoboAI της SAMK διοργανώθηκαν εργαστήρια επισκέψεων για επιχειρηματίες της περιοχής. Εδώ, οι συμμετέχοντες μπόρεσαν να εξερευνήσουν τη χρήση και τον προγραμματισμό διαφορετικών ρομπότ σε μικρές ομάδες. Οι επισκέψεις υποστήριξαν επίσης αποτελεσματικά τη δικτύωση των εταιρειών και έλαβαν ιδιαίτερα θετικά σχόλια. Επικοινωνίες και αναφορές: δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στις επικοινωνίες κατά τη διάρκεια του έργου, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας ενός αποκλειστικού ιστότοπου για το έργο. Στις επικοινωνίες, το επίκεντρο ήταν οι άμεσες επιχειρηματικές επαφές και η συνεργασία των φοιτητών.

### Εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας για την καινοτόμο επεξεργασία της σόγιας

Η στήριξη από το πρόγραμμα αγροτικής ανάπτυξης χρησιμοποιήθηκε για την καθιέρωση μιας καινοτόμου διαδικασίας παραγωγής σογιέλαιου και εκτοξευτήρα σόγιας (ζωοτροφές) που είναι απαλλαγμένη από ΓΤΟ και χημικές ουσίες. Και τα δύο προϊόντα είναι ανώτερης ποιότητας με μοναδικές θρεπτικές αξίες, όπως υψηλότερη πεπτικότητα και απαλλαγμένα από οποιαδήποτε χημική υπολειμματική ουσία, μέσω της επένδυσης σε νέα τεχνολογία.

## Μαθήματα και συστάσεις

□ Η καινοτομία είναι το κλειδί. Σε αυτό το έργο προέκυψε από τις τελευταίες εξελίξεις στον ποιοτικό έλεγχο, την τεχνολογία καλλιέργειας σόγιας, τα logistics και την παραγωγή τροφίμων.

### Πλαίσιο

Η σόγια είναι σήμερα η τέταρτη πιο διαδεδομένη καλλιέργεια στον κόσμο. Η σημασία της παραγωγής σόγιας αυξάνεται συνεχώς, κυρίως επειδή η σόγια είναι μια εξαιρετική και ακόμη φθηνή πηγή βασικών θρεπτικών συστατικών, κυρίως πρωτεϊνών. Προκειμένου να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της παραγωγής σόγιας, οι εταιρείες έχουν τροποποιήσει γενετικά τους σπόρους ώστε να αντιστέκονται στις ασθένειες και σε ορισμένα φυτοφάρμακα. Ωστόσο, είναι δύσκολο να προβλεφθεί πώς αυτά τα γενετικά τροποποιημένα φυτά επηρεάζουν την ανθρώπινη υγεία και, ως εκ τούτου, η βιομηχανία τροφίμων ανησυχεί για τη μη χρήση γενετικά τροποποιημένων φυτών. Επιπλέον, η ζήτηση για υγιεινά τρόφιμα αυξάνεται και οι βιομηχανίες τροφίμων και ζωοτροφών προσαρμόζονται. Οι παραγωγοί τροφίμων προσπαθούν να αντικαταστήσουν τις χημικές ουσίες με φυσικές εναλλακτικές λύσεις. Η Σλοβακία χρειαζόταν να εισάγει 90-100 χιλιάδες τόνους σόγιας ετησίως. Η τιμή εισαγωγής επηρεαζόταν από την παγκόσμια αγορά, ανεξάρτητα από το κόστος των εγχώρια παραγόμενων φασολιών στη Σλοβακία, και ως εκ τούτου η τιμή αυτή ήταν σημαντικά υψηλότερη. Αλλά οι σχετικά χαμηλές τιμές εξαγωγής της σόγιας που καλλιεργείται στη Σλοβακία μείωσαν τα κέρδη των Σλοβάκων αγροτών. Η τεχνολογία που αγοράστηκε στο πλαίσιο αυτού του έργου μπορεί να επεξεργάζεται τη σόγια χωρίς την προσθήκη χημικών ουσιών, έτσι ώστε τα προϊόντα που προκύπτουν να είναι απαλλαγμένα από χημικά κατάλοιπα. Η χρήση αυτής της τεχνολογίας, σε συνδυασμό με την επεξεργασία σόγιας χωρίς ΓΤΟ, οδηγεί σε υψηλής ποιότητας υγιεινά προϊόντα σόγιας.

### Στόχοι

Ο κύριος στόχος του έργου ήταν να συμβάλει στη διασφάλιση της διατροφικής αυτάρκειας της Σλοβακίας με την ενίσχυση της σλοβακικής βιομηχανίας τροφίμων. Μέσω της αποτελεσματικής ανάπτυξης της σόγιας, οι εξαγωγικές επιδόσεις και η ανταγωνιστικότητα θα αυξάνονταν, ενώ παράλληλα θα συνέβαλε στην απασχόληση και την οικονομική ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών της Σλοβακίας. Δραστηριότητες Η στήριξη από το πρόγραμμα αγροτικής ανάπτυξης χρησιμοποιήθηκε για την καθιέρωση, μέσω επενδύσεων σε νέα τεχνολογία, μιας καινοτόμου διαδικασίας παραγωγής σογιέλαιου χωρίς ΓΤΟ, "GamoSoy", και εκτοξευτήρα σόγιας, "SoyProFat" (ζωοτροφές), αμφότερα ανώτερης ποιότητας με μοναδικές θρεπτικές αξίες, υψηλότερη πεπτικότητα και χωρίς χημικά κατάλοιπα. Εκτός από τις διοικητικές εργασίες και τις διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων, το έργο υλοποίησε δύο βασικές δραστηριότητες: Ιούνιος 2016 - Μάιος 2017 - Προμήθεια τεχνολογίας επεξεργασίας σόγιας και εγκατάστασή της στην αίθουσα παραγωγής στο Male Straciny (νότια Σλοβακία). Η παραγωγική ικανότητα της καινοτόμου γραμμής επεξεργασίας σόγιας είναι 8 τόνοι ανά ώρα. Σε κανονική λειτουργία μπορεί να επεξεργάζεται 60 000 τόνους σόγιας ετησίως επιτρέποντας στους δικαιούχους να παράγουν 7 200 τόνους σογιέλαιο και 52 800 τόνους αλεύρι σόγιας. Ξεκίνησαν τις δοκιμές της πρώτης γραμμής τον Ιούνιο του 2017, φτάνοντας σε πλήρη δυναμικότητα λειτουργίας τον Δεκέμβριο του 2017, ενώ πέτυχαν τα αναμενόμενα ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα για τα τελικά προϊόντα. Ιούνιος 2017 - Νοέμβριος 2017 - Ξεκίνησε η παραγωγή προϊόντων σόγιας, σογιέλαιου GamoSoy χωρίς ΓΤΟ και εκτοξευτήρα σόγιας SoyProFat (ζωοτροφές). Διοργανώθηκαν επίσης εκπαιδευτικές

δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων συναντήσεων και εργαστηρίων μεταξύ αγροτών σε ολόκληρη τη Σλοβακία. Οι κάτοχοι του έργου ανέπτυσαν συνεχώς στενή και μακροπρόθεσμη συνεργασία τόσο με τους αγρότες όσο και με τους εμπόρους λιανικής πώλησης. Η συνεργασία βοηθά τους αγρότες να πωλούν τις καλλιέργειές τους και τους λιανοπωλητές να έχουν σταθερή και επαρκή πρωτογενή πρώτη ύλη (χωρίς ΓΤΟ).

### Κύρια αποτελέσματα

Το εκχυλισμένο αλεύρι σόγιας και ο εκτοξευτήρας σόγιας που περιέχουν 7-9% δεν είχαν προηγουμένως παραχθεί στη Σλοβακία, οπότε πρόκειται για μια μοναδική παραγωγή στη Σλοβακία. Με τη νέα τεχνολογία, η GAMOTA JR είναι σε θέση να φέρει στη σλοβακική αγορά μια εντελώς νέα, καινοτόμο επεξεργασία σόγιας που θα ανεβάσει το επίπεδο των βιομηχανικών τροφίμων και ζωοτροφών και θα αυξήσει σημαντικά το εξαγωγικό δυναμικό της σλοβακικής αγροδιατροφικής βιομηχανίας. Νέες θέσεις εργασίας στην περιοχή με ποσοστό ανεργίας περίπου 22%. Αυτή η καινοτόμος τεχνολογία και παραγωγή τιμήθηκε με το πιστοποιητικό καινοτομίας από το Εθνικό Κέντρο Αγροτικής Οικονομίας και Τροφίμων - Ινστιτούτο Τεχνικών και Δοκιμών για τη Γεωργία.

### Matic Vizjak - Δημιουργία καινοτόμων προϊόντων από πιπεριές τσίλι και μελισσοκομία

Ο Matic Vizjak είναι ένας νέος αγρότης που ανέλαβε την οικογενειακή φάρμα το 2016. Πριν από αυτό ταξίδεψε και εργάστηκε σε άλλες χώρες. Η στήριξη από το Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης της Σλοβενίας (RDP) χρησιμοποιήθηκε για την απόκτηση ενός διανομέα κηρήθρων, την αύξηση του αριθμού των κυψελών, την αγορά ενός μηχανήματος για την επεξεργασία του κρεμώδους μελιού, τη δημιουργία της ιστοσελίδας του αγροκτήματος, την εγκατάσταση ενός mulcher, την κατασκευή ενός θερμοκηπίου και τη δημιουργία ενός συστήματος άρδευσης. Ο συνολικός Π/Υ του έργου ήταν 161.000€). Η υποστήριξη του προγράμματος χρησιμοποιήθηκε επίσης για τη δημιουργία ενός νέου μελισσοκομείου με δυνατότητα εκτέλεσης μελισσοθεραπείας.

### Μαθήματα και συστάσεις

Ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, όλες οι γεωργικές εκμεταλλεύσεις μπορούν να είναι καινοτόμες, αν τους δοθεί η κατάλληλη υποστήριξη.

### Πλαίσιο

Ο Matic Vizjak είναι ένας νέος αγρότης που ανέλαβε το αγρόκτημά του το 2016. Πριν από αυτό ταξίδεψε και εργάστηκε σε άλλες χώρες. Πάντα του άρεσε να βρίσκεται στην ύπαιθρο, και καθώς ο πατέρας του Silvo διατηρούσε μέλισσες και παρήγαγε αλεύρι ολικής άλεσης, προσχώρησε σε αυτόν για να βοηθήσει στην οικογενειακή επιχείρηση. Εκείνη τη χρονιά η παραγωγή τσίλι ήταν πολύ καλή και η οικογένεια δεν μπορούσε να τα φάει όλα. Αποφάσισαν να χρησιμοποιήσουν την πλεονάζουσα σοδειά για να δημιουργήσουν τις πρώτες τους σάλτσες και αυτό αποδείχθηκε μεγάλη επιτυχία. Δοκίμασαν επίσης νέες ιδέες για να προσθέσουν αξία στο μέλι. Δημιούργησαν μέλι κρέμας και πρόσθεσαν μούρα γκότζι, τζίντζερ, κανέλα και σοκολάτα. Η ανταπόκριση των καταναλωτών ήταν εκπληκτική. Για το λόγο αυτό, ο Matic πήρε την τολμηρή απόφαση να σταματήσει να ψάχνει για δουλειά στο εξωτερικό, όπως είχε σχεδιάσει, και να αναλάβει τη φάρμα. Δεδομένου ότι το αγρόκτημα είναι πολύ μικρό, ήλπιζαν να προσθέσουν αξία στα βασικά

γεωργικά προϊόντα τους. Στόχος του Matic όταν αναπτύσσει ένα νέο προϊόν είναι να κάνει κάτι που δεν έχει κάνει ποτέ κανείς πριν και να δημιουργήσει το υψηλότερο δυνατό περιθώριο κέρδους.

### Στόχοι

Να αναπτύξει καινοτόμα προϊόντα και να αναπτύξει το εμπορικό σήμα της φάρμας. Να βγάλει τα προς το ζην από ένα αγρόκτημα μόλις δύο εκταρίων.

### Δραστηριότητες του έργου

Η στήριξη από το σλοβενικό πρόγραμμα αγροτικής ανάπτυξης χρησιμοποιήθηκε για την απόκτηση ενός διανομέα κηρήθρων, την αύξηση του αριθμού των κυψελών, την αγορά ενός μηχανήματος για την επεξεργασία του κρεμώδους μελιού, τη δημιουργία της ιστοσελίδας του αγροκτήματος, την εγκατάσταση ενός εδαφοβελτιωτικού μηχανήματος, την κατασκευή ενός θερμοκηπίου και τη δημιουργία ενός συστήματος άρδευσης. Η υποστήριξη του RDP χρησιμοποιήθηκε επίσης για τη δημιουργία ενός νέου μελισσοκομείου με δυνατότητα εκτέλεσης μελισσοθεραπείας. Οι δραστηριότητες του αγροκτήματος περιλαμβάνουν τώρα τη μελισσοκομία (καινοτόμα προϊόντα μελιού, μελισσοτουρισμός), την καλλιέργεια και την επεξεργασία τσίλι (σάλτσα τσίλι, σάλτσες, κονιάκ και μαρμελάδες), προϊόντα άλεσης (αλεύρι ολικής άλεσης χωρίς γλουτένη), κρασί (το πρώτο επίσημο πικάντικο κρασί στον κόσμο), τη διοργάνωση του μεγαλύτερου φεστιβάλ πικάντικων φαγητών στη Σλοβενία. Το 2017 ο Matic αναγνωρίστηκε ως ο πιο καινοτόμος νέος αγρότης στη Σλοβενία από τη Σλοβενική Ένωση Αγροτικής Νεολαίας. Κύρια αποτελέσματα Το αγρόκτημα αύξησε τον αριθμό των κυψελών του από 16 σε 65. Το παραγόμενο μέλι χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία μιας σειράς καινοτόμων προϊόντων με βάση το κρεμώδες μέλι με μοντέρνο σχεδιασμό και την προσθήκη αξίας σε αυτά χάρη σε πρόσθετα που είναι ευεργετικά για το ανοσοποιητικό σύστημα (τα οποία ονόμασαν "Melissé"). Τα προϊόντα περιλαμβάνουν μέλι κρέμας με κανέλα και γύρη- πραγματικό κακάο- βανίλια bourbon- πιπεριές τσίλι- τζίντζερ- μούρα goji- μέντα και βάλσαμο λεμονιού- μύτες ερυθρελάτης. Το μέλι κρέμας είναι ένα φυσικό μέλι που παρασκευάζεται με μια ειδική διαδικασία ανάδευσης. Το αποτέλεσμα είναι ένα λεπτοκρυσταλλωμένο μέλι που μπορεί εύκολα να απλωθεί. Δέκα προϊόντα πιπεριάς τσίλι (σάλτσες) έχουν δημιουργηθεί υπό την ολοένα και πιο αναγνωρίσιμη μάρκα "Čili Frik". Τα περισσότερα από τα συστατικά είναι εγχώριας παραγωγής. Οι πιπεριές τσίλι συνδυάζονται με φρούτα, καπνιστό πιπέρι (το οποίο παρασκευάζεται στο αγρόκτημα) και διάφορα μπαχαρικά. Οι πιπεριές τσίλι καλλιεργούνται σε θερμοκήπιο με 800-1.000 φυτά και πάνω από 20 ποικιλίες από όλο τον κόσμο. Η αναγνωρισιμότητα και η οι πωλήσεις της μάρκας αυξάνονται από χρόνο σε χρόνο. Τώρα πωλούνται και σερβίρονται σε περισσότερες από 60 αλυσίδες λιανικής πώλησης, εστιατόρια και ανεξάρτητους λιανοπωλητές σε όλη τη Σλοβενία. Στόχος τους είναι να πωλούν σε 100 σημεία και να γίνουν ο μεγαλύτερος κατασκευαστής σάλτσας τσίλι στη Σλοβενία. Πρόσφατα ανακαίνισαν και εκσυγχρόνισαν τη γραμμή παραγωγής τους, γεγονός που σημαίνει ότι μπορούν να παρασκευάζουν πολύ περισσότερα προϊόντα σε μικρότερο χρονικό διάστημα. Το αγρόκτημα ανέπτυξε το πρώτο πικάντικο κρασί στον κόσμο σε δύο τύπους - ροζέ και λευκό. Το τσίλι κρασί είναι ένας μοναδικός συνδυασμός κορυφαίων ποικιλιών αμπέλου και παλαιώσης με παλιές μεθόδους με μια πιπελιά φρέσκου πικάντικου τσίλι. Η γεύση του κρασιού είναι πολύπλοκη, ελαφρώς πικάντικη και ώριμη. Η συνταγή προστατεύεται από δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Το κρασί τσίλι παρουσιάστηκε για πρώτη φορά τον Μάιο του 2016 στο Φεστιβάλ κρασιού και σοκολάτας στο Podčetrtek, όπου τράβηξε αμέσως την προσοχή των μέσων



ενημέρωσης. Περίπου 450 φιάλες πωλήθηκαν κατά την πρώτη (2016). Οι προσδοκίες για το 2017 ήταν υψηλότερες- παρασκευάστηκαν 4.000 φιάλες λευκού και 1.000 ροζέ - συνολικά 3.000 λίτρα- το 2018, το αγρόκτημα παρήγαγε 4.500 λίτρα. Το κρασί προωθείται ενεργά στο εξωτερικό και ο στόχος για το 2019 είναι να διπλασιαστούν οι πωλήσεις του. Matic Vizjak - Δημιουργία καινοτόμων προϊόντων από πιπεριές τσίλι και μελισσοκομία 2 © Matic Vizjak Το αγρόκτημα καλλιεργεί επίσης δημητριακά, δηλαδή σπέλτα, φαγόπυρο, λευκό καλαμπόκι, σιτάρι και σόγια. Για την παραγωγή τους έχει ληφθεί βιολογική πιστοποίηση. Παράγονται βιολογικά άλευρα τόσο με γλουτένη όσο και χωρίς γλουτένη. Ο Matic και ο πατέρας του αύξησαν με επιτυχία την αγοραστική αξία των βασικών προϊόντων από τρεις έως δέκα φορές μέσα σε τρία χρόνια. Ο Matic Vizjak είναι επίσης ο ιδρυτής και πρόεδρος του Društvo ljubiteljev čilija Slovenije και ο διοργανωτής του μεγαλύτερου φεστιβάλ πικάντικων φαγητών στη Σλοβενία, το οποίο επισκέφθηκαν περίπου 17.000 άτομα μέσα σε τέσσερα χρόνια. Το φεστιβάλ φιλοξενεί 36 πάγκους με πικάντικα φαγητά. Σκοπός του φεστιβάλ είναι να ευαισθητοποιήσει και να κάνει τα πικάντικα φαγητά δημοφιλή στη χώρα. Τέλος, το έργο δημιούργησε δύο νέες θέσεις εργασίας στο αγρόκτημα (για τον Matic και τον πατέρα του). Τα βραβεία της φάρμας περιλαμβάνουν: - Χρυσό και ασημένιο μετάλλιο για το πικάντικο κρασί στις ΗΠΑ (Great American International Wine competition 2017) - Ασημένιο μετάλλιο για το πικάντικο κρασί στις ΗΠΑ (Fingerlakes International Wine competition 2017) Από τότε που κέρδισε το βραβείο Innovative Young Farmer 2017, ο Matic Vizjak έχει γίνει ένας από τους πιο ηχηρούς υποστηρικτές της γεωργίας στη Σλοβενία. Δίνει τακτικά διαλέξεις σε σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενθαρρύνοντας τους νέους να γίνουν αγρότες. Δίνει επίσης διαλέξεις σε ενώσεις, εκδηλώσεις και επιχειρηματικά συνέδρια ως παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής και παρακινήτης, δηλώνοντας ότι πολλές καινοτομίες μπορούν να δημιουργηθούν από το μηδέν με τη σωστή προσέγγιση και θετική νοοτροπία, οδηγώντας στην επιτυχία.

### **Βασικά μαθήματα**

Σύμφωνα με τον Matic: "Αν συνεχίσουμε να μιλάμε μόνο για τα αγροκτήματά μας, δεν θα αλλάξουμε τη νοοτροπία των ανθρώπων. Πρέπει να σκάψουμε βαθύτερα και να δώσουμε κίνητρα στους νέους, ώστε να μπορούν να επιτύχουν ακόμη και σε μικρές φάρμες που έχουν έκταση μόλις δύο εκτάρια. Ξέρω ότι αυτός είναι ένας παράξενος αριθμός στο ευρωπαϊκό πλαίσιο, αλλά αυτή είναι η πραγματικότητα στη Σλοβενία. Σε αυτούς τους αγρότες πρέπει να δοθεί ελπίδα και να τους δείξουμε ότι μπορούν να πετύχουν αν οι στόχοι τους είναι αρκετά φιλόδοξοι και αν πιστεύουν σε αυτούς".

### **IVO - Βελτίωση της ποιότητας του ελαιολάδου**

Η επιχείρηση O.L.C.A.S. mil, κορυφαία εταιρεία στον τομέα της παραγωγής ελαιολάδου, ξεκίνησε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο της Φλωρεντίας και άλλα ερευνητικά ινστιτούτα και επιχειρήσεις παραγωγής μηχανημάτων, προκειμένου να δοκιμάσει και να εισαγάγει ένα καινοτόμο πρωτότυπο φίλτρου για την παραγωγή ελαιολάδου, με βάση τα αποτελέσματα προηγούμενου ερευνητικού προγράμματος.

### **Πλαίσιο**

Μια επιχείρηση παραγωγής ελαιολάδου σε συνεργασία με ένα πανεπιστήμιο, το περιφερειακό εμπορικό επιμελητήριο, επιχειρήσεις μηχανημάτων και άλλους, με την υποστήριξη της χρηματοδότησης του RDP, δημιούργησε μια συνεργασία για τη δοκιμή ενός καινοτόμου πρωτοτύπου φιλτραρίσματος για την παραγωγή ελαιολάδου.

Το πρωτότυπο σύστημα φιλτραρίσματος εγκαταστάθηκε στο ελαιοτριβείο της O.L.C.A.S. και δοκιμάστηκε για μια περίοδο δύο ετών. Με τη συνεργασία όλων των μελών της σύμπραξης, τέσσερις διαφορετικοί τύποι ελαιολάδου χρησιμοποιήθηκαν για δοκιμές τόσο με το πρωτότυπο όσο και με συμβατικά συστήματα φιλτραρίσματος. Οι δοκιμές και η ανάλυση ήταν χρήσιμες για την εισαγωγή πιθανών τροποποιήσεων στο σύστημα φιλτραρίσματος

### **Διδάγματα και συστάσεις**

Κατά την υλοποίηση έργων καινοτομίας που συνεπάγονται τη δοκιμή νέων μοντέλων παραγωγής ή νέων προϊόντων ή πρωτοτύπων, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η πιθανότητα να μην είναι απολύτως επιτυχείς ορισμένες δοκιμές ή τμήματα των έργων. Η εμπειρία της προηγούμενης συνεργασίας μεταξύ των εταίρων επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την απόφασή τους να συνεργαστούν ξανά και πιθανότατα θα συνεχίσουν να το κάνουν και στο μέλλον. Υπό αυτή την έννοια, η οικοδόμηση πάνω σε κοινά συμφέροντα και καλά εδραιωμένους δεσμούς αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχή συνεργασία.

### **Στόχοι**

Το αντικείμενο του έργου (Π/Υ 167.083€) ήταν να αναλυθεί πώς η χρήση του πρωτότυπου φίλτρου, που ολοκληρώθηκε στο προηγούμενο έργο 124 στο οποίο συμμετείχε η O.L.C.A.S. (2010-2012), επηρέασε την ποιότητα του παραγόμενου πετρελαίου. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το φιλτράρισμα του λαδιού χρησιμοποιείται ελάχιστα στην Τοσκάνη, κυρίως επειδή το παραδοσιακό σύστημα φιλτραρίσματος που διατίθεται στην αγορά έχει φίλτρα από χαρτόνι που συνήθως απορροφούν όχι μόνο νερό αλλά και μια ορισμένη ποσότητα λαδιού που δεν μπορεί να ανακτηθεί. Επιπλέον, τα φίλτρα πρέπει να αντικαθίστανται συχνά και η απόρριψή τους είναι δαπανηρή. Ωστόσο, τα αποτελέσματα προηγούμενων έργων και μελετών έδειξαν ότι οι πρακτικές φιλτραρίσματος μπορούν πράγματι να βελτιώσουν την ποιότητα και να επιτρέψουν τη διατήρησή της για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα. Έτσι, το ενδιαφέρον των δικαιούχων ήταν να δοκιμάσουν το πρωτότυπο φιλτραρίσματος και ταυτόχρονα να αναλύσουν την ποιότητα των λαδιών που δεν φιλτράρονται και που φιλτράρονται με διαφορετικές μεθόδους, για να κατανοήσουν ποια είναι τα οφέλη που μπορεί να εξασφαλίσει αυτή η διαδικασία στην ποιότητα του τελικού προϊόντος. Το δεύτερο στάδιο του έργου είχε ως στόχο την εισαγωγή της καινοτόμου αυτής διαδικασίας στην τοπική αλυσίδα εφοδιασμού ελαιολάδου, εφόσον τα αποτελέσματα της πρώτης φάσης ανάλυσης ήταν θετικά. Μόλις το πρωτότυπο θα εγκαθίστατο, ο εταίρος Fattoria Altomena παρείχε ελιές για να ξεκινήσει η φάση των δοκιμών που διεξήχθη από το Πανεπιστήμιο της Φλωρεντίας.

### **Δραστηριότητες του έργου**

Το πρωτότυπο σύστημα φιλτραρίσματος IVO εγκαταστάθηκε στο ελαιοτριβείο O.L.C.A.S. και οι δοκιμές πραγματοποιήθηκαν για δύο χρόνια, το 2012 και το 2013. Ιδιαίτερα οι δοκιμές που πραγματοποιήθηκαν το 2012 ήταν χρήσιμες για την εισαγωγή πιθανών τροποποιήσεων στο σύστημα φιλτραρίσματος. Το πρωτότυπο IVO περιλαμβάνει δύο σειρές χαλύβδινων φίλτρων με

διαφορετικό επίπεδο απορροφητικής ικανότητας (σύστημα Α). Θα μπορούσε επίσης να περιλαμβάνει ένα σύστημα απογύμνωσης αζώτου για την εξάλειψη του διαλυμένου οξυγόνου από το πετρέλαιο (σύστημα Β). Οι δοκιμές πραγματοποιήθηκαν το 2012 και το 2013 και λήφθηκαν και αναλύθηκαν τέσσερις τύποι λαδιών: λάδι μη φιλτραρισμένο, λάδι φιλτραρισμένο με κοινά φίλτρα λάδι φιλτραρισμένο με τα δύο φίλτρα IVO (με και χωρίς το σύστημα απομάκρυνσης αζώτου).

### **Ancient Grain - Καινοτομία στην καλλιέργεια, επεξεργασία και εμπορία πρωτογενών μορφών σιταριού**

Η καλλιέργεια αρχαίων ποικιλιών σιταριού δίνει την ευκαιρία να ληφθούν σιτηρά για κατανάλωση με υψηλότερη περιεκτικότητα σε βιολογικά ενεργά συστατικά σε σύγκριση με το μαλακό σιτάρι. Για το σκοπό αυτό, συστάθηκε μια επιχειρησιακή ομάδα ΕΙΡ (Ευρωπαϊκή Σύμπραξη Καινοτομίας) για την αποκατάσταση της καλλιέργειας και της οικονομικής χρήσης των αρχικών μορφών στρογγυλού κόκκου και περσικού σιταριού με αυξημένη θρεπτική αξία.

Η επιχειρησιακή ομάδα ανέπτυξε και δοκίμασε νέες τεχνολογίες καλλιέργειας (χαμηλών εισροών συμβατικές και βιολογικές) και νέες διαδικασίες παραγωγής (ψωμί, δημητριακά, ζυμαρικά). Ανέπτυξε επίσης μια στρατηγική μάρκετινγκ που είναι κοινή για τα μέλη της κοινοπραξίας (επιστήμονες, αγρότες και επιχειρηματίες, τοπική κυβέρνηση και συμβουλευτικά ιδρύματα) για τη δημιουργία προσφοράς και ζήτησης για τα σιτηρά και τα πρωτογενή προϊόντα σίτου του έργου

#### **Μαθήματα & Συστάσεις**

□ Η συνεργασία μεταξύ πολλών φορέων συμβάλλει στη δημιουργία στενών δεσμών μεταξύ έρευνας και γεωργίας, καθώς και επιχειρηματιών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Αυτό διευκολύνει την εφαρμογή καινοτόμων λύσεων στην πράξη. Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς μοιράζονται τη γνώση και την εμπειρία τους και χάρη στην κοινή προώθηση των αποτελεσμάτων, οι λύσεις που αναπτύχθηκαν είναι διαθέσιμες τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

#### **Δραστηριότητες του έργου**

Το έργο Ancient Grain υλοποιείται από μια κοινοπραξία που αποτελείται από:

- τον επιστημονικό εταίρο / επικεφαλής του έργου (Πανεπιστήμιο Επιστήμης και Τεχνολογίας στο Bydgoszcz),
- πέντε αγρότες να επαληθεύσουν στην πράξη τις τεχνολογίες που αναπτύχθηκαν για τη βιολογική παραγωγή,
- το Περιφερειακό Αγροτικό Συμβουλευτικό Κέντρο – σε διπλό ρόλο ως εργοδότη ενός μεσίτη καινοτομίας και για δραστηριότητες διάδοσης,
- δύο εταιρείες επεξεργασίας τροφίμων και
- την τοπική αυτοδιοίκηση.

Η επιτυχής επανεισαγωγή των αρχικών μορφών στρογγυλού κόκκου και περσικού σιταριού απαιτεί να αναγνωριστούν οι δυνατότητές του και να προσδιοριστεί η τεχνολογία καλλιέργειάς τους. Σε μια περίοδο τριών ετών (2018-2020) πραγματοποιήθηκαν πειράματα πεδίου σε συμβατικά συστήματα χαμηλών εισροών (στον Πανεπιστημιακό Ερευνητικό Σταθμό) και το 2019 πραγματοποιήθηκαν δοκιμές ταυτόχρονα σε πέντε πιστοποιημένες βιολογικές φάρμες. Στα

πειράματα αγρού (βιολογικά και συμβατικά) δοκιμάστηκαν οι ακόλουθες αγροτεχνικές παράμετροι: διαφορετικές πυκνότητες σποράς, εξοικονόμηση ενέργειας και νερού, και εξοικονόμηση μεθόδων άροσης (καλλιέργεια ρηχής επιφάνειας αντί για όργωμα ή τεχνολογία καλλιέργειας και σποράς strip-till). Επιπλέον, για τη βελτιστοποίηση της συμβατικής τεχνολογίας χαμηλού κόστους, προσδιορίστηκε η απόκριση στην απουσία ή χαμηλές δόσεις αζωτούχου λίπανσης και διάφορες παραλλαγές λίπανσης άχυρου. Αξιολογήθηκε ο αντίκτυπος των στοιχείων της τεχνολογίας καλλιέργειας στην απόδοση, στην προσβολή των ζιζανίων, στην εμφάνιση παρασίτων, ασθενειών (υγεία των φυτών και μόλυνση των σιτηρών με μυκοτοξίνες) καθώς και στη θρεπτική και τεχνολογική αξία των σιτηρών και από τα δύο συστήματα παραγωγής.

### **Κύρια αποτελέσματα**

Αρχαίοι τύποι σιταριού (στρογγυλός κόκκος και περσικός) αποκαταστάθηκαν τόσο σε βιολογική όσο και σε συμβατική καλλιέργεια σε αρκετές φάρμες, χρησιμοποιώντας τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον. Καθώς αυξάνεται η διαθεσιμότητα υλικού σπόρων, αυτή η παραγωγή θα επεκταθεί και σε άλλες φάρμες. Περισσότεροι από 3 000 καταναλωτές συμμετείχαν σε μια δοκιμή των προϊόντων σίτου του έργου. Η Πολωνική Ένωση Βιολογικών Τροφίμων άρχισε να διανέμει τα σιτηρά και το αλεύρι και περισσότερα από δώδεκα βιοτεχνικά αρτοποιεία έχουν πραγματοποιήσει δοκιμές ψησίματος και ετοιμάζονται να εισαγάγουν νέα προϊόντα αρτοποιίας που χρησιμοποιούν αλεύρι πρωτογενούς σίτου και στρογγυλών κόκκων.

### **Προστιθέμενη αξία με τη δημιουργία ενός εξειδικευμένου προϊόντος**

Το καλοκαίρι στη Μάλτα είναι συνώνυμο της παραγωγής ντομάτας. Ειδικότερα αυτά για μεταποίηση και το μεγαλύτερο μέρος αυτών των προϊόντων εξάγεται σε όλη την Ευρώπη. Γίνονται διεξοδικοί έλεγχοι και αυτό οδηγεί σε σημαντικές ποσότητες απορριμμάτων λόγω κατεστραμμένων ντοματών ή εκείνων που δεν πληρούν ορισμένα πρότυπα. Καθώς οι περισσότεροι αγρότες δεν βλέπουν εναλλακτική λύση, οι αχρησιμοποίητες ντομάτες απορρίφθηκαν ως απόβλητα.

Αυτό το έργο βασίζεται σε μια καινοτόμο ιδέα για τη χρήση των απορριπτόμενων προϊόντων μετατρέποντάς τα σε ξύδι ντομάτας. Οι ντόπιοι αγρότες και οι αγρομεταποιητές συγκεντρώθηκαν για να πραγματοποιήσουν ένα ερευνητικό έργο για να δοκιμάσουν και να αναπτύξουν αυτό το εξειδικευμένο προϊόν, ώστε να μπορεί να διατεθεί αποτελεσματικά στην αγορά, μόλις εδραιωθεί η εμπορική του βιωσιμότητα.

### **Μαθήματα & Συστάσεις**

▣ Προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, είναι σημαντικό οι αγρότες να καινοτομούν και να βρίσκουν εναλλακτικούς τρόπους ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.

▣ Ένα από τα βασικά μαθήματα που αντλήθηκαν από αυτό το έργο ήταν ότι αναπτύσσοντας αμοιβαία εμπιστοσύνη και εμπιστοσύνη μεταξύ των παραγόντων στην αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων, άρχισαν να αναγνωρίζουν τις πιθανές επιχειρηματικές ευκαιρίες που προκύπτουν από μια τέτοια συνεργασία.

### **Δραστηριότητες**

Οι δραστηριότητες του έργου ξεκίνησαν λίγο πριν από την εποχή της τομάτας τον Μάιο του 2015 και συνεχίστηκαν μέχρι τα τέλη Νοεμβρίου 2015. Πραγματοποιήθηκαν διάφορες δραστηριότητες ταυτόχρονα, όπως έρευνα αγοράς και μελέτες σκοπιμότητας, οι οποίες εξέτασαν επίσης πτυχές περαιτέρω εμπορευματοποίησης. Οι κύριες δραστηριότητες του έργου ήταν οι ακόλουθες: Περιβαλλοντική έρευνα και δοκιμές πεδίου σε ποικιλίες τομάτας: Αυτή η δραστηριότητα περιελάμβανε μονοπάτια στον αγρό που οργανώθηκαν από κοινού από τους μεταποιητές και τους παραγωγούς για τον εντοπισμό συγκεκριμένων ποικιλιών τομάτας που θα ήταν οι πλέον κατάλληλες για αυτόν τον τύπο παραγωγής. Οι δοκιμές επικεντρώθηκαν στην αντοχή των φυτών στις ασθένειες, την ξηρασία, την παραγωγικότητα και τα χαρακτηριστικά του ίδιου του καρπού. Εργαστηριακές δοκιμές και ανάλυση της διαδικασίας ζύμωσης: Αυτή η δραστηριότητα είχε ως στόχο να καθορίσει την τεχνική διαδικασία ζύμωσης με βάση τη ζύμωση θρυμματισμένης φρέσκιας ντομάτας. Εξετάστηκε ο τρόπος διατήρησης της ζύμωσης για να αποφευχθεί ο κίνδυνος αλλοίωσης. Μηχανήματα και εξοπλισμός: Εξειδικευμένος εξοπλισμός αγοράστηκε επιπλέον των άλλων μηχανημάτων επεξεργασίας που ήταν ήδη διαθέσιμα για τη διεξαγωγή δοκιμαστικών εργασιών και δοκιμών διαφόρων προσεγγίσεων επεξεργασίας και ποιότητας προϊόντων. Έρευνα αγοράς και μελέτη σκοπιμότητας: Πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση των πιθανών αγορών, του μετέπειτα μεριδίου και της αναμενόμενης διείσδυσης του νέου προϊόντος στην αγορά, προκειμένου να αποδειχθεί η οικονομική βιωσιμότητά του και να συμβάλει στον καθορισμό δεικτών για τη στρατηγική μάρκετινγκ. Ανάπτυξη συσκευασίας: Δεδομένου ότι το γκουρμέ ξύδι από ντομάτες Μάλτας είναι ένα νέο προϊόν, έπρεπε να αναπτυχθεί ο σωστός τύπος συσκευασίας για να διαφοροποιηθεί από τα παραδοσιακά ξύδια. Επίσης, ερευνήθηκαν η σωστή τοποθέτηση στην αγορά και τα προτεινόμενα κανάλια διανομής.

### **Κύρια αποτελέσματα**

Τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν μέσω αυτού του έργου μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Μετατροπή ενός υποπροϊόντος απορριμμάτων σε ένα εξειδικευμένο προϊόν γκουρμέ ποιότητας.
- Συνεργασία μεταξύ των αγροτών και των αγροτομεταποιητών για τη συνέχιση αυτής της κοινής πρωτοβουλίας έρευνας και ανάπτυξης.
- Ισχυρότερη θέση της ομάδας παραγωγών με την εδραίωση της εκπροσώπησής της στους τοματοπαραγωγούς αγρότες.
- Ανάπτυξη καινοτόμου αγροδιατροφικού προϊόντος και τρόπος επεξεργασίας.
- Ανάπτυξη δυνατοτήτων πρόσβασης σε νέες εξειδικευμένες αγορές, αυξημένο εισόδημα για τους αγρότες
- Μεταποιητές, διατήρηση θέσεων εργασίας στον τομέα της γεωργίας και των αγροδιατροφικών προϊόντων. και για τη διατήρηση της γεωργικής γης σε καλές γεωργικές και περιβαλλοντικές συνθήκες.

### **Συμβαίνει στο βουνό Loco – Alto Minho**

Το Alto Minho είναι μια ορεινή περιοχή που, παρά το ιδιαίτερα αξιόλογο τοπίο και τα οικοσυστήματα της, αντιμετωπίζει σημαντικές κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις, εγκατάλειψη και ερήμωση. Το έργο είχε ως στόχο να αναζωογονήσει την περιοχή παρέμβασης

ενδυναμώνοντας τους τοπικούς και περιφερειακούς φορείς αγροτικής ανάπτυξης να εργαστούν πιο αποτελεσματικά με τις αγροτικές κοινότητες.

Οι δραστηριότητες του έργου (Π/Υ 130.524€) περιλαμβάνουν τη δημιουργία μηχανισμών και ρουτίνες για την ανταλλαγή γνώσεων και πόρων. Αυτό θα φέρει την Ε&Α και τους τοπικούς επιχειρηματίες πιο κοντά. Θα προωθήσει επίσης τη δικτύωση για τη διευκόλυνση της ανταλλαγής πληροφοριών και τη δημιουργία δεσμών μεταξύ ανθρώπων και ιδρυμάτων εταιρών, καθώς και μεταξύ περιφερειακού και τοπικού επιπέδου. Το έργο θα συνεργαστεί στενά με τις τοπικές κοινότητες και θα μοιραστεί τα αποτελέσματά του, έτσι ώστε άλλοι να μπορούν να μάθουν από αυτό.

### **Μαθήματα & Συστάσεις**

- Σε έργα αυτού του τύπου, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην καθιέρωση ρουτίνας δικτύωσης και μηχανισμών ανταλλαγής πληροφοριών.
- Είναι σημαντικό να δημιουργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης εντός της τεχνικής ομάδας και επίσης μεταξύ της τεχνικής ομάδας και της τοπικής κοινότητας.
- Προσπαθήστε να δημιουργήσετε διεπιστημονικές ομάδες για την εκτέλεση τέτοιων έργων και επενδύστε σε συνεδρίες μεταφοράς γνώσης, με συχνότερη αλληλεπίδραση που επικεντρώνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες των περιοχών.

### **Στόχοι**

Το έργο στοχεύει στην ενημέρωση της βάσης γνώσεων για τις ορεινές περιοχές με βάση τις διερευνητικές εργασίες και την εγγύτητα σε αυτές τις κοινότητες (παρατήρηση in loco). Στοχεύει επίσης στην τόνωση της συνεργασίας μεταξύ των εταιρών του έργου και στη δημιουργία των συνθηκών μεταφοράς γνώσης, συνδέοντάς τη με το σύστημα Ε&Α και με τους φορείς αγροτικής ανάπτυξης.

### **Δραστηριότητες του έργου**

Έχουν καθοριστεί συγκεκριμένοι επιχειρησιακοί στόχοι και εξυπηρετούνται από διαφορετικές δραστηριότητες, όπως περιγράφονται παρακάτω.

Στόχος 1. Συνεργασία για την καλύτερη παρέμβαση στην ορεινή περιοχή και δημιουργία μιας διαδικασίας που θα εμπλέκει όχι μόνο τεχνικούς και θεσμικούς παράγοντες, αλλά και τοπικούς παράγοντες.

Στόχος 2. Μεθοδολογίες δοκιμών για μεταφορά γνώσης και παρακολούθηση των αλλαγών στο βουνό Alto Minho

Στόχος 3. Αξία και διάδοση της γνώσης και προώθηση της καινοτομίας στο βουνό Alto Minho

### **Ανάπτυξη ενός μοντέλου επίδειξης μιας μηχανής συγκομιδής για υγροτόπους**

Τα λιβάδια και οι κοιλάδες των ποταμών χρειάζονται βόσκηση από ζώα ή συγκομιδή του χόρτου που φυτρώνει εκεί, καθώς τα ευαίσθητα λουλούδια, όπως οι ορχιδέες, έχουν πιθανότητες

επιβίωσης μόνο αν απομακρυνθεί το υψηλό χορτάρι γύρω τους. Το έργο (Π/Υ 79.419€) υποστήριξε την ανάπτυξη και την κατασκευή ενός μοντέλου επίδειξης μιας εντελώς νέας μηχανής συγκομιδής προσαρμοσμένης στο περιβάλλον των δανέζικων υγροτόπων.

### **Μαθήματα και συστάσεις**

Το έργο απέδειξε ότι η συνεργασία μεταξύ δημόσιων γεωπόνων και φυτικών ερευνητών, της Δανικής Υπηρεσίας για τη Φύση και μιας ιδιωτικής εταιρείας μπορεί να οδηγήσει σε μια εμπορικά εφικτή τεχνική λύση για την πρόκληση της συγκομιδής στους υγροτόπους.

Η περίπτωση δείχνει επίσης ότι είναι δυνατή η ανάπτυξη εμπορικών δραστηριοτήτων που συνδέονται με τη συζήτηση για τη φύση και ότι δεν υπάρχουν αντιφάσεις μεταξύ των δύο τομέων εστίασης των προτεραιοτήτων του πυλώνα 2 της ΚΓΠ.

### **Δραστηριότητες του έργου**

Το έργο αποτελείται από δύο κύριες δραστηριότητες, μια φάση σχεδιασμού και μια φάση κατασκευής. 1. Σχεδιασμός και διαστασιολόγηση: Στη διαδικασία της ιδέας και της ανάπτυξης συμμετέχουν διάφορες τοπικές και περιφερειακές εταιρείες. Για τον δικαιούχο, ήταν μια εντελώς νέα εμπειρία να συνεργαστεί με εξωτερικούς εργολάβους, να διασφαλίσει την ψηφιακή αποθήκευση των σχεδίων εργασίας και να εργαστεί με αυτοματοποιημένους υπολογισμούς αντοχής, όπως θα αποτελέσει τη βάση για τη νέα μηχανή συγκομιδής. 2. Φάση κατασκευής 3. Δοκιμή του μοντέλου επίδειξης στους υγροτόπους κατά μήκος του Randers Fjord (Randers inlet). Η ομάδα-στόχος για το πρωτότυπο που αναπτύχθηκε ήταν αρχικά οι ερευνητικές ομάδες που εργάζονται για την ανάπτυξη νέων καλλιεργειών (Paludi) για υγροτόπους, ώστε να γνωρίζουν ότι μια νέα μηχανή συγκομιδής είναι διαθέσιμη για τις μελλοντικές μελέτες. Η δεύτερη ομάδα στόχος ήταν οι δημόσιοι φορείς που ενδιαφέρονται για τη διατήρηση της φύσης των υγροτόπων. Σε 3-5 χρόνια, καθώς θα αναπτύσσονται οι επόμενες γενιές της μηχανής συγκομιδής, μια πρόσθετη ομάδα-στόχος θα είναι οι σταθμοί μηχανημάτων που προσφέρουν συγκομιδή σε υγροτόπους. Το έργο υλοποιήθηκε σύμφωνα με τον προγραμματισμό, με την εξαίρεση ότι το έργο αμφισβητήθηκε από την κακή ποιότητα των εξαρτημάτων που παρέιχε ο προμηθευτής υδραυλικών. Ως αποτέλεσμα, η τελική έκδοση της μηχανής αναμένει μια νέα υδραυλική μονάδα. Ωστόσο, ήταν δυνατή η δοκιμή του μηχανήματος με την ανεπαρκή υδραυλική μονάδα και διαπιστώθηκε ότι κάθε άλλη πτυχή του μηχανήματος λειτουργεί άψογα. Ο δικαιούχος ανέπτυξε έτσι ένα νέο μηχάνημα, το οποίο σε όλες τις υποσχεθείσες παραμέτρους είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό σε σύγκριση με τις λύσεις που χρησιμοποιούνταν προηγουμένως. Χαρακτηρίζεται από χαμηλή πίεση στο έδαφος, καθώς κινείται με ειδικά κατασκευασμένους ελαστικούς ιμάντες, συγκομίζει και συλλέγει με μία μόνο ροή εργασίας/κίνηση, έχει υψηλή χωρητικότητα, παράγει ποιότητα που κόβεται / διαχωρίζεται σε αρκετά μικρές οντότητες για τις περισσότερες από τις μονάδες βιοαερίου που γνωρίζουμε σήμερα, το μηχάνημα κάνει πολύ ήπιους ελιγμούς και έτσι μειώνει σημαντικά τις ζημιές στο ριζικό σύστημα του χόρτου. Ήδη στις 26 Αυγούστου, η νέα θεριζοαλωνιστική μηχανή ανατέθηκε από τη Δανική Υπηρεσία Φύσης για τη συγκομιδή χόρτου σε 117 εκτάρια γύρω από τις περιοχές Lindenborg Å και Nørreåben κοντά στο Brønderslev. Το γεγονός μαγνητοσκοπήθηκε από την εθνική τηλεόραση της Δανίας και καταγράφηκε από την Υπηρεσία Φύσης της Δανίας. Το φυσικό χόρτο που συλλέχθηκε στάλθηκε στη συνέχεια σε δύο μονάδες βιοαερίου, οι οποίες είχαν αγοράσει το χόρτο για την παραγωγή θερμότητας. Σύμφωνα

με την Υπηρεσία Φύσης, το φυσικό χόρτο των λιβαδιών μπορεί να καλύψει την κατανάλωση θερμότητας 100.000 δανικών νοικοκυριών.

### **Βασικά διδάγματα**

Το έργο αποδεικνύει ότι η συνεργασία μεταξύ δημόσιων γεωπόνων και φυτικών ερευνητών, της Υπηρεσίας Φύσης της Δανίας και μιας ιδιωτικής εταιρείας μπορεί να οδηγήσει σε μια εμπορικά εφικτή τεχνική λύση για την πρόκληση της συγκομιδής σε υγροτόπους. Η περίπτωση δείχνει επίσης ότι είναι δυνατή η ανάπτυξη εμπορικών δραστηριοτήτων που συνδέονται με τη συζήτηση για τη φύση και ότι δεν υπάρχουν αντιφάσεις μεταξύ των δύο τομέων εστίασης των προτεραιοτήτων του πυλώνα 2 της ΚΓΠ.

### **Ευρυζωνικότητα 4 Η κοινότητά μας**

Όταν έμαθε ότι τα χωριά της βρίσκονταν εκτός της περιοχής χρηματοδότησης του Εθνικού Ευρυζωνικού Σχεδίου, η κοινότητα Piltown/Fiddown δημιούργησε το δικό της κοινοτικό και μελλοντικά ασφαλές δίκτυο "οπτικών ινών μέχρι τις εγκαταστάσεις" (FTTP). Με την υποστήριξη κατάρτισης από το πρόγραμμα LEADER, αναπτύχθηκε ένα σχέδιο έργου εγκατάστασης δικτύου FTTP. Η κοινότητα δημιούργησε μια ξεχωριστή κοινωνική επιχείρηση, την Broadband for Our Community (B4OC), για να τρέξει το έργο Π/Υ 156.010€. Η B4OC έλαβε υποστήριξη από τους κατοίκους, νέους και ηλικιωμένους, και από επιχειρήσεις, γεγονός που διευκόλυνε τους εθελοντές της κοινότητας να εγκαταστήσουν την υποδομή που ήταν απαραίτητη για τη δημιουργία του δικτύου. Φυσικά, αυτό περιελάμβανε την εγκατάσταση συνολικά 480 μέτρων θαμμένων αγωγών και εναέριων οπτικών ινών που εξυπηρετούσαν την κοινότητα, καθώς και την κατασκευή υποστηρικτικών υποδομών.

### **Κύρια αποτελέσματα**

Χάρη στο έργο, τα 750 σπίτια και οι επιχειρήσεις στο Piltown/Fiddown μπορούν τώρα να απολαμβάνουν ευρυζωνικές συνδέσεις με ασφάλεια για το μέλλον. Η περιοχή αυτή είναι μία από τις κοινότητες που ήταν απίθανο να προσελκύσουν το ενδιαφέρον ενός εμπορικού φορέα για την ανάπτυξη ενός τέτοιου δικτύου. Το έργο πέτυχε ένα μοντέλο κοινωνικής και οικονομικής καινοτομίας και μπόρεσε να προσελκύσει συγχρηματοδότηση από τοπικές επιχειρήσεις. Το εξαιρετικό επίτευγμα του B4OC αναγνωρίστηκε από τα βραβεία "Digital Town" της Ιρλανδίας 2022 τόσο στην κατηγορία των επιχειρήσεων όσο και στη συνολική κατηγορία. Το έργο αναμένεται να επαναληφθεί σε έως και πέντε από τις πιθανές 25 πόλεις και χωριά που βρίσκονται σε παρόμοια κατάσταση με το Piltown/Fiddown στην περιοχή Kilkenny LEADER Partnership (KLP).

### **Δραστηριότητες του έργου**

Σε μια σειρά "οδικών παρουσιάσεων" του 2019 για την ευρυζωνικότητα σε αγροτικές πόλεις εκτός της περιοχής του ΕΒΠ, η κοινότητα του Piltown/Fiddown, αρχικά μέσω της Piltown Community Enterprise, συνεργάστηκε με έναν μέντορα-εκπαιδευτή που χρηματοδοτήθηκε από το LEADER, τον John Graves, πρώην διευθυντή της NTL Telecoms United Kingdom, για να σχεδιάσει το σχεδιασμό του δικτύου FTTP.



Το 2020, η κοινότητα δημιούργησε μια ξεχωριστή κοινωνική επιχείρηση, την Broadband for Our Community (B4OC) και σχεδίασε ένα σχέδιο χρηματοδότησης και υλοποίησης των μηνιαίων τελών εγκατάστασης του δικτύου για τη χρηματοδότηση περαιτέρω σταδίων κόμβων οπτικών ινών (δηλαδή απομακρυσμένων σημείων στο καλωδιακό σύστημα που συνδέουν καλώδιο οπτικών ινών με το σύστημα κορμού και διανομής). Το Broadband 4 Our Community (B4OC) αναγνώρισε ότι ένα δίκτυο FTTP θα μπορούσε αφενός να αντιμετωπίσει την έλλειψη ποιοτικής ευρυζωνικότητας και αφετέρου να χρησιμοποιηθεί ενδεχομένως για τη χρηματοδότηση άλλων κοινοτικών έργων. Το έργο βασίστηκε στην ολοκλήρωση του FTTP μέσω μιας σειράς σταδίων: αρχική ανάπτυξη και εγκατάσταση επτά-οκτώ κόμβων οπτικών ινών, επακόλουθη χρήση των εσόδων από το κόστος σύνδεσης για τη χρηματοδότηση των δαπανών λειτουργίας/συντήρησης, επακόλουθη επέκταση του συστήματος και επανεπένδυση σε άλλα κοινοτικά έργα.

Το 2020, η B4OC προσέλαβε έναν διαχειριστή έργου για να καθοδηγήσει τις απαιτούμενες εργασίες έρευνας και εγκατάστασης. Παρά τους περιορισμούς της κρίσης του Covid-19 κατά τη διάρκεια του 2020 και στις αρχές του 2021, η B4OC συμβουλευτήκε τους κατοίκους και τις επιχειρήσεις της κοινότητας σχετικά με το σχέδιο FTTP και εξασφάλισε εκδηλώσεις ενδιαφέροντος από το μεγαλύτερο μέρος της κοινότητας για την υιοθέτησή του. Το σχέδιο αξιοποίησε ιδιωτικά κεφάλαια ως αποτέλεσμα της χρηματοδότησης LEADER.

Στα τέλη του 2021, η B4OC εξασφάλισε την υποστήριξη της Iverk Produce, μιας μεγάλης τοπικής επιχείρησης, για τη χρηματοδότηση μέρους του αρχικού κόστους της εγκατάστασης. Αυτό επέτρεψε στην KLP να συγχρηματοδοτήσει την εγκατάσταση του δικτύου με ένα ισοδύναμο επίπεδο χρηματοδότησης από έναν επιλέξιμο χρηματοδοτικό εταίρο στη συνολική ευρυζωνική της πρωτοβουλία: Tomar Trust. Την άνοιξη του 2021 ξεκίνησαν οι εργασίες για την εγκατάσταση του κόμβου 1, υπό την καθοδήγηση του διαχειριστή του έργου, με την υποστήριξη εθελοντών κατοίκων και επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, η B4OC ξεκίνησε διαπραγματεύσεις με την Irish Rail και τον όμιλο BT Group plc για την αγορά ευρυζωνικής χωρητικότητας backhaul στο καλώδιο οπτικών ινών.

### Μαθήματα και συστάσεις

- Η τεχνική υποστήριξη είναι απαραίτητη - η B4OC είναι πλέον σε θέση να μοιραστεί τις γνώσεις της με άλλες κοινότητες.
- Η προώθηση του οφέλους εξοικονόμησης κόστους για τους χρήστες της υπηρεσίας είναι ουσιαστική - το σχετικό κόστος της υπηρεσίας είναι σημαντικά φθηνότερο από τις αντίστοιχες εμπορικές τιμές σε κοινότητες παρόμοιου μεγέθους. Η πραγματική εξοικονόμηση στις τσέπες των χρηστών των υπηρεσιών τροφοδοτεί την επιθυμία να διερευνήσουν και να προωθήσουν πρόσθετα έργα κοινοτικής ανάπτυξης στον τόπο τους.
- Η κεφαλαιακή επένδυση είναι καίριας σημασίας και θα πρέπει να εξασφαλίζεται στο συντομότερο δυνατό στάδιο του έργου

### Βασικά διδάγματα

Ο εθελοντισμός υπό την ηγεσία της κοινότητας συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία του έργου B4OC και θα αποτελέσει αναπόσπαστο μέρος της εξέλιξης παρόμοιων πρωτοβουλιών σε άλλες αγροτικές κοινότητες. Η συνεχής εμπλοκή της κοινότητας είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση των πλεονεκτημάτων μιας ευρυζωνικής λύσης οπτικών ινών που είναι εξασφαλισμένη για το μέλλον και των μακροπρόθεσμων πλεονεκτημάτων της ύπαρξης του δικού τους δικτύου

οπτικών ινών. Η οικονομική υποστήριξη είναι απαραίτητη και η εξασφάλιση επενδύσεων κεφαλαίου όχι μόνο από την κοινότητα αλλά και από έναν επώνυμο ενδιαφερόμενο είναι το κλειδί. Ενώ η Β40C διαθέτει πλέον πλούσιες γνώσεις, η ομάδα ήταν αρχάριοι στην αρχή της διαδικασίας. Χωρίς τη βασική τεχνική υποστήριξη που έλαβε από το πρόγραμμα LEADER, η κοινότητα θα δυσκολευόταν να σημειώσει σημαντική πρόοδο σε ένα πολύπλοκο έργο σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα.

### Δημοτική υπηρεσία κοινής χρήσης ηλεκτρικών αυτοκινήτων - Γαλλία

Το έργο αυτό (Π/Υ 46 355€) είναι μια καινοτόμος λύση που συνέβαλε στη βελτίωση των δημόσιων, κοινωνικών και αλληλέγγυων υπηρεσιών. Παρέχει μια οικονομικά αποδοτική και πράσινη εναλλακτική λύση μεταφοράς σε σχέση με τα προσωπικά αυτοκίνητα. Όλο το χωριό και η τοπική αρχή συμμετείχαν στην ανάπτυξη του έργου και στη δημιουργία πραγματικής προστιθέμενης αξίας.

#### Μαθήματα και συστάσεις

- Η τοπική αρχή ανέλαβε μια πρωτοβουλία πολιτών για τη δημιουργία κοινών οχημάτων για να παρέχει πρόσβαση σε υπηρεσίες για τους λιγότερο κινητικούς κατοίκους του χωριού, δείχνοντας τα οφέλη του ανοίγματος και της συνεργασίας μεταξύ των μερών.
- Μια ευρεία ομάδα αποτελούμενη από εμπλεκόμενους φορείς συνεργάστηκε για την παραγωγή διαφόρων επιλογών που έγιναν αποδεκτές από τους χρήστες και την τοπική αρχή. Αυτό περιλαμβάνει πληρωμές που στήριξαν την τοπική απασχόληση.
- Η υποστήριξη από το RDP κατέστησε το έργο οικονομικά βιώσιμο.
- Το έργο είναι μια καινοτόμος λύση που έχει κερδίσει βραβεία και έχει ήδη αναπαραχθεί σε άλλη περιοχή της Γαλλίας.

#### Δραστηριότητες του έργου

Αρκετά βήματα προηγήθηκαν της υλοποίησης του έργου: Το 2017, το χωριό εγκαινίασε έναν σταθμό ηλεκτρικής φόρτισης στην πλατεία που βρίσκεται δίπλα στο κάστρο, στην οποία υπάρχει χώρος στάθμευσης για την υποδοχή τουριστών. Οι ηλιακοί συλλέκτες από αυτή την πλατεία χρησιμοποιούνται κυρίως για τη φόρτιση ηλεκτρικών αυτοκινήτων με δύο σταθμούς που ανήκουν στη Syaden, μια τοπική ένωση ενέργειας η οποία υπήρξε εταίρος στο έργο αυτό. Αυτό το σημείο φόρτισης μπορεί να υποδεχθεί δύο αυτοκίνητα ταυτόχρονα. Αφού ο δήμαρχος μίλησε με τις οικογένειες που ενδιαφέρονται να επενδύσουν σε ένα νέο κοινό αυτοκίνητο, οι ανάγκες του πληθυσμού αξιολογήθηκαν λεπτομερώς από τον Δήμο (π.χ. ο τύπος του οχήματος που απαιτείται, ηλεκτρικό ή όχι, οι ανάγκες άλλων κατηγοριών του πληθυσμού, η έρευνα των σχετικών εταίρων).

Δεδομένης της γεωγραφικής απόστασης μικρών καταστημάτων τροφίμων και σούπερ μάρκετ και της συνύπαρξης ενός νέου πληθυσμού με μέτρια εισοδήματα και ενός γηράσκοντος πληθυσμού με δυσκολίες στην οδήγηση, ο Δήμος αποφάσισε να ξεκινήσει μια πρωτοβουλία πολιτών για την αγορά ενός ηλεκτρικού οχήματος για τους κατοίκους του. Το 2017, επειδή η επένδυση και το

κόστος αυτού του έργου ήταν πολύ υψηλό για τον προϋπολογισμό του Δήμου, αναζήτησε οικονομική στήριξη. Η στήριξη που χρειαζόταν θα κάλυπτε την επένδυση του αυτοκινήτου, καθώς και τα λειτουργικά έξοδα 3 ετών. Επίσης, το 2017, το δημοτικό συμβούλιο κάλεσε περίπου 15 εκπροσώπους του χωριού, τοπικούς φορείς να συγκεντρωθούν δύο φορές μέσα στο έτος για να καθορίσουν σε συνεννόηση τους καλύτερους τρόπους χρήσης και διαμοιρασμού. Οι συνεδριάσεις αυτού του εξωδημοτικού συμβουλίου επέτρεψαν να προταθούν διαφορετικές επιλογές χρήσης του αυτοκινήτου, ανάλογα με το αν ο χρήστης είναι από το Villerouge-Termenes, ή όχι, λαμβάνοντας υπόψη τις επιλογές τιμής, την περίοδο κράτησης, κ.λπ. Αυτή η ομάδα ενδιαφερομένων επεξεργάστηκε επίσης λύσεις για τη βελτίωση του carpooling και οι προτάσεις τους έγιναν δεκτές από το δημοτικό συμβούλιο. Όταν καθορίστηκαν αυτοί οι τρόποι, ο δήμος ανέθεσε τη διαχείριση των διαδικασιών κράτησης και πληρωμής σε μια διαδικτυακή πλατφόρμα με την ονομασία "Clem". Τέλος, το ηλεκτρικό αυτοκίνητο έγινε διαθέσιμο προς ενοικίαση για πρώτη φορά το καλοκαίρι του 2018.

### **Βασικά διδάγματα**

Ο δήμος είδε την πρωτοβουλία των πολιτών για την αγορά ενός ηλεκτρικού οχήματος για τη δημιουργία κοινοπραξιών ως έναν τρόπο για την παροχή πρόσθετης κινητικότητας και πρόσβασης σε υπηρεσίες για τους κατοίκους του χωριού που είχαν περιορισμένη κινητικότητα. Η πρωτοβουλία αναπτύχθηκε από κοινού με τους κατοίκους της περιοχής, γεγονός που αποτέλεσε το κλειδί για την επιτυχία αυτού του καλά κλιμακούμενου έργου. Οι εκπρόσωποι του χωριού αναζήτησαν οικονομική υποστήριξη, επειδή το κόστος του έργου αυτού ήταν πολύ υψηλό για την κοινότητα και τους πολίτες μόνοι τους. Το ΕΓΤΑΑ υποστήριξε το 63% της επένδυσης στο αυτοκίνητο και τα 3 χρόνια λειτουργικών εξόδων, ενώ η χρηματοδότηση της τοπικής και περιφερειακής κυβέρνησης κάλυψε άλλο ένα 15%. Το υπόλοιπο κόστος χρηματοδοτήθηκε από το χωριό. Η επιτυχία της συμμετοχής των χρηστών και της κοινότητας στην εξωδημοτική ομάδα φαίνεται στις συμφωνημένες επιλογές για την κοινή χρήση του αυτοκινήτου και τις πληρωμές για τον καθαρισμό του αυτοκινήτου. Ένα δίκτυο αγροτικών καταλυμάτων καθώς και τοπικών υπηρεσιών και τεχνιτών περιλαμβάνεται στις προτεινόμενες διαδρομές στο GPS του οχήματος και είναι επίσης διαθέσιμο σε συνδεδεμένο εξοπλισμό όπως τα smartphones. Αυτό υπογραμμίζει τα πλεονεκτήματα της τοπικής συνεργασίας. Μια παρόμοια πρωτοβουλία στο Ploeuc-L'Hermitage, μια μικρή πόλη στην περιφέρεια της Βρετάνης στη Γαλλία, διαθέτει τρία ηλεκτρικά αυτοκίνητα για κοινή χρήση και ο δήμαρχος ήρθε να επισκεφθεί το Villerouge-Termènes το 2019.

### **Θερμοκοιτίδα τοπικής μεταποίησης Pliczko**

Η δημιουργία της Θερμοκοιτίδας Τοπικής Μεταποίησης επιτρέπει στις αγροδιατροφικές επιχειρήσεις να επεξεργάζονται τις πρώτες ύλες χρησιμοποιώντας την υποδομή, τα μηχανήματα, τον εξοπλισμό και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες του έργου που χρηματοδοτούνται από την ΚΑΠ. Η θερμοκοιτίδα προσφέρει οικονομικά προσιτές ευκαιρίες εκκίνησης στη μεταποίηση προϊόντων και την ανάπτυξη σχετικών δεξιοτήτων, καθώς και τη συμμόρφωση με τα θεσμοθετημένα πρότυπα.

### **Μαθήματα και συστάσεις**

□ Ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας για τα δημόσια χρηματοδοτούμενα έργα που υποστηρίζουν τέτοιες θερμοκοιτίδες και την επιχειρηματικότητα είναι να διασφαλιστεί ότι ο δικαιούχος και ο φορέας εκμετάλλευσης τέτοιων υπηρεσιών είναι έμπειρος, συνδεδεμένος και γνώστης του κλάδου στον οποίο θα λειτουργήσει η θερμοκοιτίδα.

### **Δραστηριότητες του έργου**

Τα κονδύλια της ΚΑΠ (Π/Υ 217 415,71€) χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία μιας θερμοκοιτίδας τοπικής μεταποίησης στο αγρόκτημα Pliczko στο Wozniki. Η επένδυση κάλυψε την αγορά μηχανημάτων και εξοπλισμού για τη μεταποίηση τροφίμων, καθώς και την παροχή τεχνικών συμβουλευτικών υπηρεσιών.

### **Κύρια αποτελέσματα**

- Το έργο αυτό δημιούργησε μια υπηρεσία που επιτρέπει στους γεωργούς να παράγουν περιφερειακά προϊόντα προστιθέμενης αξίας με βάση τις τοπικές πρώτες ύλες και παραδόσεις.
- Η θερμοκοιτίδα παρέχει ευκαιρίες χρήσης εξοπλισμού που διαφορετικά δεν θα ήταν προσιτός για τους μικρότερους αγρότες.
- Δημιουργεί μακροπρόθεσμες ευκαιρίες όχι μόνο για την ανάπτυξη της γεωργικής εκμετάλλευσης του δικαιούχου, αλλά και για τη διατήρηση των τοπικών παραδόσεων και την καινοτομία στην τοπική γεωργική κοινότητα.
- Η θερμοκοιτίδα υποστηρίζει επίσης τις γεωργικές εκμεταλλεύσεις να αναπτύξουν και να διαθέσουν στην αγορά μοναδικά προϊόντα από τις δικές τους πρώτες ύλες.
- Περισσότεροι από 30 διαφορετικοί επιχειρηματίες της υπαίθρου χρησιμοποιούν τη θερμοκοιτίδα ετησίως και επωφελούνται από τις υπηρεσίες της. Ο εκτιμώμενος ετήσιος στόχος απόδοσης του έργου ήταν 15 χρήστες. Βασικά διδάγματα Ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας στην περίπτωση αυτή, είναι ότι η θερμοκοιτίδα και η συμβουλευτική της υπηρεσία λειτουργούν από προσωπικό που γνωρίζει καλά τον κλάδο και που διαδραματίζει ενεργό ρόλο στην τοπική κοινότητα.

### **Χρήση αποβλήτων τροφίμων για την παραγωγή ζωικής πρωτεΐνης από έντομα**

Μια πολύ μικρή επιχείρηση έλαβε στήριξη από το πρόγραμμα LEADER για τη δημιουργία μονάδας εκτροφής και παραγωγής για την επεξεργασία εντόμων σε πρωτεϊνικό αλεύρι. Το όραμα του έργου ήταν να γίνει η πρώτη εταιρεία στη Δανία που θα παράγει έντομα και εντομοκτόνα για ζωοτροφές σε μεγάλη κλίμακα. Σε συνεργασία με το Τεχνολογικό Ινστιτούτο της Δανίας, τον Οργανισμό Φύσης και τον Δήμο Hjørring, η εταιρεία έκανε το πρώτο βήμα προς αυτόν τον νέο τρόπο παραγωγής ζωοτροφών που μειώνει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και μετατρέπει τα απόβλητα, όπως τα απόβλητα τροφίμων και η αποξηραμένη κοπριά, σε εισροή για την παραγωγή πρωτεϊνών.

### **Μαθήματα και συστάσεις**

□ Η δημιουργία του πλαισίου για τα έργα, και η ανάπτυξη της επιχείρησης γενικότερα, περιπλέχθηκε από την έλλειψη προϋπάρχουσας νομοθεσίας σχετικά με τη βιομηχανία εντόμων.

Μια συγκεκριμένη κατηγορία εντόμων λείπει από το νομοθετικό πλαίσιο που ισχύει για την παραγωγή ζωοτροφών και τροφίμων τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η υποστήριξη από το LEADER ήταν κρίσιμης σημασίας για την υποστήριξη αυτής της καινοτόμου αλλά ριψοκίνδυνης ιδέας που χρειαζόταν μόνο μια μικρή επιχορήγηση για να ξεκινήσει.

### **Δραστηριότητες του έργου**

Η εταιρεία συμμετέχει σε ένα συνεχιζόμενο ερευνητικό έργο (Π/Υ 94 949€) με το Δανικό Τεχνολογικό Ινστιτούτο, την Υπηρεσία Φύσης, τον Δήμο Hjørring και τρεις άλλες εταιρείες. Το πολλά υποσχόμενο ερευνητικό έργο αποσκοπεί στην παραγωγή αλεύρου από πρωτεΐνες εντόμων για ζωοτροφές βιζόν. Ο δικαιούχος στοχεύει έτσι στη βελτίωση της υποδομής της παραγωγικής μονάδας, πρώτα για την επέκταση της παραγωγικής ικανότητας εντόμων και στη συνέχεια για τη δοκιμαστική χρήση ρομποτικής στη διαδικασία παραγωγής ζωοτροφών για μινκ. Η αναβαθμισμένη υποδομή θα χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια για την παραγωγή αλεύρου πρωτεϊνών εντόμων σε μεγάλες ποσότητες σε ανταγωνιστικές τιμές λιανικής πώλησης. Μέσω των δύο έργων, εγκαταλελειμμένα κτίρια αχυρώνων ανακαινίστηκαν και εξοπλίστηκαν με εγκαταστάσεις παραγωγής και αποθήκευσης εξοπλισμένες με ρομποτική τεχνολογία για να βοηθήσουν την όλη διαδικασία: από την αναπαραγωγή και εκτροφή των εντόμων μέχρι την επεξεργασία τους σε πρωτεϊνούχο αλεύρι. Επιπλέον, καθώς τα έντομα απαιτούν θερμό περιβάλλον, οι εργασίες ανακαίνισης περιελάμβαναν πλήρη μόνωση των κτιρίων και εγκατάσταση νέου και πιο φιλικού προς το περιβάλλον συστήματος θέρμανσης σε αντικατάσταση παλαιού λέβητα. Εγκαταστάθηκαν ειδικά κατασκευασμένα κουτιά αναπαραγωγής για να μειωθεί ο όγκος εργασίας που σχετίζεται με τη σίτιση και τον καθαρισμό.

### **AGROBERRY - Πρωτότυπο από τη Zamora (ΟΤΔ Adri Palomares. Zamora)**

Ένας νέος αγρότης που επέστρεψε στην ύπαιθρο αποφάσισε να καινοτομήσει εισάγοντας μια νέα αρδευόμενη καλλιέργεια σε μια ξηρή περιοχή. Ως αποτέλεσμα, δημιούργησε προστιθέμενη αξία αναπτύσσοντας μια εντελώς νέα σειρά προϊόντων. Η στήριξη από το πρόγραμμα αγροτικής ανάπτυξης της Καστίλης και Λεόν βοήθησε τον νεαρό αγρότη να δημιουργήσει μια βιολογική φυτεία βατόμουρων. Η φυτεία αρδεύεται με σταγόνες από ένα πηγάδι που ανοίχτηκε για το σκοπό αυτό και δημιουργήθηκε ένα εργαστήριο για την επεξεργασία των φρούτων και τη δημιουργία μιας μεγάλης γκάμας προϊόντων. Προβλέπεται επίσης η δημιουργία ενός καταστήματος στο χωριό του νεαρού αγρότη, προκειμένου να ενισχυθούν οι πωλήσεις. Φορέας του έργου είναι η AGROBERRY, μια ΜΜΕ από τη Zamora (Ισπανία) με επικεφαλής τη Nuria Alvarez, μια νέα αγρότισσα.

### **Μαθήματα και συστάσεις**

Η επιχειρηματικότητα στις αγροτικές περιοχές είναι δύσκολη, αλλά και εξαιρετικά ικανοποιητική.

"Αν θέλουμε να προωθήσουμε τη βιολογική γεωργία πρέπει να επιβραβεύσουμε αυτούς που την κάνουν καλά και να αποθαρρύνουμε αυτούς που ρυπαίνουν. Σέβομαι το περιβάλλον. Αν η γη μου περιβάλλεται από άλλους που δεν σέβονται το περιβάλλον, τότε η γη μολύνεται ούτως ή

άλλως και η αποκατάσταση ενός καθαρού περιβάλλοντος είναι πολύ περίπλοκη. Για το λόγο αυτό, συνιστώ ανεπιφύλακτα να προωθηθεί η βιολογική γεωργία χωρίς κόστος και να είναι ακριβότερη η καλλιέργεια για όσους δεν σέβονται το περιβάλλον".

Είναι πολύ σημαντικό να ενθαρρυνθούν οι μορφωμένοι νέοι να αρχίσουν να εγκαθίστανται σε μικρές περιοχές, ώστε να μπορέσουν να κλείσουν τον αγροδιατροφικό κύκλο και έτσι να προσφέρουν στους παραγωγούς μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους και βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα.

Για να καταπολεμηθεί η ερήμωση της υπαίθρου είναι απαραίτητο να ζητηθεί η γνώμη των ανθρώπων που ζουν αυτή την κατάσταση και όχι να λαμβάνονται αποφάσεις μόνο από πολιτικές προοπτικές.

### **Δραστηριότητες του έργου**

Οι δραστηριότητες του έργου (Π/Υ 55.985€) επικεντρώθηκαν στη μετατροπή του αγροκτήματος σε μονάδα καλλιέργειας και παραγωγής βατόμουρων. Η επιλογή της παραγωγής βατόμουρων έγινε μετά από ανάλυση των πόρων του αγροκτήματος (έδαφος, νερό κ.λπ.), η οποία έδειξε ότι η περιοχή θα ήταν ιδανική για την καλλιέργεια αυτή. Ο στόχος είναι να φυτευτούν τελικά δύο εκτάρια γης με 4500 δενδρύλλια. Η εκτιμώμενη παραγωγή σε πλήρη δυναμικότητα θα είναι τέσσερα κιλά ανά φυτό. Τα φυτά καλλιεργούνται βιολογικά στο ύπαιθρο. Το 2015, ανοίχτηκε ένα πηγάδι και δημιουργήθηκε ένα σύστημα στάγδην άρδευσης. Τα πρώτα 400 φυτά βατόμουρου φυτεύτηκαν από δύο διαφορετικές ποικιλίες. Το 2016 φυτεύτηκαν άλλα 400 φυτά και το αγρόκτημα άρχισε να πουλάει φρέσκα φρούτα και μαρμελάδες. Επιπλέον, ο αγρότης άρχισε να ετοιμάζει δώρα για γάμους, βαπτίσεις και κοινωνίες. Το 2017, φυτεύτηκαν άλλα 400 φυτά βατόμουρου και τοποθετήθηκαν πρόσθετες σχάρες στη φυτεία. Όσον αφορά τις εμπορικές δραστηριότητες, το αγρόκτημα άρχισε να πωλεί κατεψυγμένα φρούτα και να συμμετέχει σε αγορές γκουρμέ τροφίμων. Το 2018, η φυτεία επεκτάθηκε σε 1 800 φυτά. Κατά τη διάρκεια εκείνης της χρονιάς, κατασκευάστηκε ένα εργαστήριο για την επεξεργασία των φρούτων σε μαρμελάδες, σοκολάτες, μέλι κ.λπ. Υπογράφηκε σύμβαση έρευνας και ανάπτυξης για τη διερεύνηση των δυνατοτήτων παραγωγής κρασιού από τα φρούτα. Το αγρόκτημα καλωσορίζει τους επισκέπτες και μοιράζεται ανοιχτά τις γνώσεις του με τους ενδιαφερόμενους αγρότες της περιοχής. Το αγρόκτημα στοχεύει επίσης να γίνει προορισμός για αγροτουρισμό. Βρίσκεται μόλις δύο χιλιόμετρα μακριά από τη βησιγοθτική εκκλησία του San Pedro de la Nave, ένα πολύ σημαντικό τουριστικό αξιοθέατο. Τα προϊόντα πωλούνται απευθείας στους καταναλωτές και σε καταστήματα.

### **Κύρια αποτελέσματα - Οικονομικά οφέλη:**

- Δημιουργήθηκε μία θέση εργασίας πλήρους απασχόλησης και πέντε προσωρινές θέσεις εργασίας.
- Τα έσοδα αυξάνονται κάθε χρόνο και περισσότεροι από δύο τόνοι βατόμουρων συγκομίστηκαν την τελευταία περίοδο.
- Το αγρόκτημα γίνεται πόλος έλξης για τον αγροτουρισμό, γεγονός που καθιστά ολόκληρη την περιοχή πιο ορατή ως προορισμό. Περισσότερα από 30 άτομα επισκέφθηκαν το αγρόκτημα το 2018.
- Οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά περισσότερο από 15% το 2018.

- Ο οικονομικός αντίκτυπος θα είναι πολύ μεγαλύτερος όταν το κατάστημα του αγροκτήματος εγκατασταθεί στο χωριό και όταν φυτευτούν και τα 4500 φυτά και φτάσουν στην πλήρη παραγωγική τους ικανότητα.
- Εάν η εταιρεία συνεχίσει να αναπτύσσεται, θα χρειαστεί άλλον έναν μόνιμο υπάλληλο. Η εργασία δεν είναι μόνο γεωργική εργασία αλλά και εργασία στο εργοστάσιο. Οφέλη από την περιβαλλοντική/κλιματική δράση:
- Οι μέθοδοι καλλιέργειας σέβονται το περιβάλλον, καθώς είναι απαλλαγμένες από φυτοφάρμακα και ζιζανιοκτόνα.
- Χρησιμοποιείται μόνο οργανικό λίπασμα, μια φορά το χρόνο, από τα βοοειδή του πατέρα της.

### **Pueblos Vivos - Ζωντανά χωριά**

Τα "Ζωντανά Χωριά" είναι ένα σχέδιο διαπεριφερειακής συνεργασίας με στόχο την αντιστροφή του προβλήματος της ερήμωσης των αγροτικών περιοχών της Αραγονίας (Ισπανία). Ως πιλοτικό έργο, καθιέρωσε και δοκίμασε μια μεθοδολογία εργασίας για τη στήριξη του πληθυσμού στις αγροτικές περιοχές και την προσέλκυση νέων εποίκων.

Το έργο (Π/Υ 100 063€) βασίζεται στην ενεργό συμμετοχή των κατοίκων της περιοχής και των τοπικών διοικήσεων. Θα επωφεληθούν από μια σειρά δράσεων, όπως η ευαισθητοποίηση και η κατάρτιση, η συλλογή και η δημοσίευση πληροφοριών που ενδιαφέρουν τους νέους εποίκους, δράσεις για την υποστήριξη του τοπικού πληθυσμού ώστε να παραμείνει στην περιοχή του, καθώς και δράσεις για τη βελτίωση της ελκυστικότητας των τριών εμπλεκόμενων περιοχών. Φορέας υλοποίησης του σχεδίου είναι το LAG Centro de Desarrollo de Somontano.

### **Μαθήματα και συστάσεις**

- Η διασφάλιση της συμμετοχής του πληθυσμού και των τοπικών φορέων -στην προκειμένη περίπτωση μέσω ενός δικτύου εθελοντών- ήταν το κλειδί για την επιτυχία της πρωτοβουλίας.
- Η ευελιξία είναι απαραίτητη: το έργο προσαρμόσε τις δράσεις στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά κάθε συγκεκριμένης περίπτωσης.
- Μια ολοκληρωμένη στρατηγική δράσης: εργαζόμαστε σε διάφορες πτυχές που επηρεάζουν την αποψίλωση της υπαίθρου, όπως η απασχόληση, η στέγαση, η σύνδεση με το διαδίκτυο, το δίκτυο επικοινωνίας, οι υπηρεσίες προς τον πληθυσμό κ.λπ.
- Η εργασία σε δίκτυο με άλλες περιοχές διευκολύνει την επικοινωνία και τη δυνατότητα μεταφοράς των αποτελεσμάτων.

### **Δραστηριότητες του έργου**

1. Ευαισθητοποίηση και συμμετοχή των τοπικών φορέων. - Διοργάνωση εργαστηρίων και συναντήσεων για την ενημέρωση των δημοτικών συμβουλίων και του τοπικού πληθυσμού σχετικά με το έργο. - Δημιουργία ενός "δικτύου εθελοντών συνεργατών". Καθορισμός του ρόλου και των καθηκόντων των εθελοντών και προετοιμασία ενός σχεδίου δράσης για αυτούς. - Οργάνωση δράσεων που διεγείρουν τη συζήτηση σχετικά με τα αίτια της ερήμωσης και τους

τρόπους αντιστροφής της. Διοργάνωση εργαστηρίων που θα επικεντρώνονται στην εξεύρεση τρόπων για τη βελτίωση της υποδοχής των νέων εποίκων. Διοργάνωση ενός συνεδρίου για τη στέγαση και τη συνδεσιμότητα με το διαδίκτυο και προετοιμασία μιας ξενάγησης γύρω από μια έκθεση φωτογραφίας για την ερήμωση κ.λπ. – Οργάνωση επισκέψεων σε υποσχόμενες πρωτοβουλίες (όπως θερμοκοιτίδες αγροδιατροφικών προϊόντων για νέους επιχειρηματίες, χωριά που εργάζονται ενεργά κατά της ερήμωσης, κ.λπ.) όπου οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ανταλλάξουν εμπειρίες, πληροφορίες και απόψεις.

2. Συλλογή και διάδοση χρήσιμων πληροφοριών - Προετοιμασία καταλόγου χρήσιμων πόρων και υπηρεσιών για δυνητικούς νέους οικιστές. - Προετοιμασία καταλόγου των αναγκών κάθε δήμου και ενός σχεδίου δράσης για τη βελτίωση της ικανότητάς τους να υποδεχθούν νέους εποίκους και να ενθαρρύνουν τους ντόπιους να παραμείνουν. - Σχεδίαση ενός ιστότοπου μέσω του οποίου θα διατίθενται οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν. - Προετοιμασία καταλόγου σχετικών καλών πρακτικών.

3. Καθορισμός του προφίλ των δυνητικών νέων εποίκων και εφαρμογή ενός σχεδίου πληροφόρησης. - Προσδιορισμός των προφίλ/τύπων δυνητικών νέων εποίκων που θα μπορούσαν να ενδιαφέρονται να ζήσουν στις περιοχές που εμπλέκονται στο σχέδιο. - Ανάπτυξη σχεδίου διάδοσης και μάρκετινγκ για την ενημέρωση και την παρακίνηση των δυνητικών νέων εποίκων. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό των διαύλων επικοινωνίας και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν, την προετοιμασία των μηνυμάτων, το σχεδιασμό των μορφών επικοινωνίας κ.λπ. - Εφαρμογή της εκστρατείας πληροφόρησης και επικοινωνίας με την ονομασία "Οι γιοι του χωριού", η οποία περιλαμβάνει δράσεις και εκδηλώσεις για την επαφή με δυνητικούς νέους εποίκους, την ενημέρωσή τους και την παρακίνησή τους να μετακινηθούν στις αγροτικές περιοχές.

4. Ενθάρρυνση των ντόπιων να παραμείνουν στις αγροτικές περιοχές. - Διοργάνωση εργαστηρίων για τη βελτίωση της λειτουργίας των τοπικών συλλόγων μέσω της κατάρτισης στην ομαδική εργασία, του σχεδιασμού νέων δραστηριοτήτων, του εντοπισμού πιθανών πηγών χρηματοδότησης κ.λπ. - Ανάπτυξη δράσεων για την προώθηση της κοινωνικής ένταξης και της πρακτικής άσκησης στην περιοχή, που απευθύνονται κυρίως σε νέους και γυναίκες της περιοχής: π.χ. ψηφιακό δελτίο προσφορών εργασίας, κατάρτιση και καθοδήγηση στην αναζήτηση εργασίας κ.λπ.

### Αποστακτήριο του Lammefjorden

Μέσω του έργου «Lammefjorden's Distillery», ιδρύθηκε μια μικρο-εταιρία με αποδοτική χρήση πόρων με σκοπό την εκμετάλλευση των απορριμμάτων/υποπροϊόντων της τοπικής βιομηχανίας παραγωγής πατάτας. Η εταιρεία χρησιμοποιεί μόνο πατάτες που δεν είναι εμπορεύσιμης ποιότητας, που διαφορετικά θα κατέληγαν ως ζωοτροφή ή κομπόστ. Εξευγενίζουν αυτές τις πατάτες, μέσω της ζύμωσης, σε μοναδική, υψηλής ποιότητας βότκα και κονιάκ.

Η εταιρεία προσφέρει επίσης, ως πόλο έλξης επισκεπτών, την εμπειρία παρατήρησης της διαδικασίας: σε όλη τη διαδρομή από την καλλιέργεια της πατάτας μέχρι το τελικό προϊόν στη φιάλη. Οι ιδρυτές της εταιρείας είναι ένας αγρότης, ένας υδραυλικός και ένας μηχανολόγος



μηχανικός με εξειδίκευση στη βιοοιθανόλη. Αυτή είναι η πρώτη εταιρεία στη Δανία που παράγει δανέζικη βότκα και σνάπ από πατάτες.

### **Μαθήματα & Συστάσεις**

□ Η καινοτόμος χρήση των πόρων του έργου, η ευθυγράμμισή τους με την τοπική αφήγηση και η απλή ιδέα τους έχουν προσελκύσει το ενδιαφέρον άλλων παραγωγών και γαστρονομών της περιοχής. Αυτό άνοιξε το δρόμο για νέες επιχειρηματικές συνεργασίες και συνέργειες.

### **Πλαίσιο**

Η συμβατική παραγωγή πατάτας αφήνει ένα υπολειμματικό προϊόν με τη μορφή πατάτας που δεν έχει το σωστό μέγεθος ή σχήμα κ.λπ. και δεν μπορεί να πουληθεί για κατανάλωση. Αυτά τα απόβλητα/υποπροϊόντα χρησιμοποιούνται ως ζωοτροφές, κομπόστ ή απλώς πετιούνται, και στην περιοχή γύρω από το Lammefjorden αυτό ανέρχεται σε περίπου 7000 κιλά πατάτας ανά εκτάριο. Εάν χρησιμοποιηθούν σωστά και αποτελεσματικά, αυτά τα απόβλητα μπορούν να γίνουν πόρος υψηλής αξίας.

### **Στόχοι**

Σκοπός του έργου (Π/Υ 135.400€) ήταν η ίδρυση μιας πολύ μικρής εταιρείας για την εκμετάλλευση των μη εμπορικών πατατών που παράγονται στην περιοχή. αύξηση της αποδοτικότητας των πόρων της καλλιέργειας χρησιμοποιώντας εκείνες τις πατάτες που διαφορετικά θα κατέληγαν μόνο ως ζωοτροφή ή λίπασμα. Μέσω της ζύμωσης, η εταιρεία επεξεργάζεται αυτές τις πατάτες σε μια μοναδική, υψηλής ποιότητας βότκα ή κονιάκ. Προσφέρουν επίσης, ως πόλο έλξης επισκεπτών, την εμπειρία παρατήρησης κάθε σταδίου της διαδικασίας: από την καλλιέργεια των πρώτων υλών έως την άφιξη στο τελικό προϊόν σε ένα μπουκάλι.

### **Δραστηριότητες του έργου**

Συγκεκριμένα, η επιδότηση χρησιμοποιήθηκε για την κατασκευή της μονάδας παραγωγής: ένα σύγχρονο αποστακτήριο. Ωστόσο, ο δικαιούχος πραγματοποίησε ορισμένες αρχικές δραστηριότητες κατά την προετοιμασία για τη φάση κατασκευής και πριν από την αίτηση για επιδότηση: • Ενδιαφερόμενα μέρη: Ο δικαιούχος ξεκίνησε διάλογο με τον Δήμο Odsherred και έναν επιχειρηματικό σύμβουλο σχετικά με την ανάπτυξη και την ίδρυση του αποστακτηρίου και την προσδιορισμός των σχετικών ενδιαφερομένων (δηλαδή παραγωγών πατάτας Lammefjord, παραγόντων που εμπλέκονται στην τοπική αγορά τροφίμων). • Λήψη προσφορών από τεχνίτες για την εσωτερική υποδομή. • Λήψη τιμών για εξοπλισμό αποστακτηρίου, αφού καθοριστεί η εκτιμώμενη παραγωγική ικανότητα και ο όγκος της μελλοντικής εγκατάστασης (4000 λίτρα). • Δημιουργία επαφής με υπάρχοντα μικρο αποστακτήρια για συλλογή έμπνευσης και ανταλλαγή γνώσεων. • Ο δικαιούχος προσέγγισε την Agrotech (Δανικό Τεχνολογικό Ινστιτούτο) για βοήθεια με την ανάπτυξη προϊόντων, την επωνυμία και το μάρκετινγκ. Σημαντικό στοιχείο αυτής της συνεργασίας ήταν ότι η πολύ μικρή εταιρεία είχε την ευκαιρία να αξιοποιήσει την ακαδημαϊκή έρευνα. Η Lammefjordens Distillery ιδρύθηκε τελικά σε ένα πρώην αγροτικό κτίριο 100 m<sup>2</sup>. Το αποστακτήριο αποτελείται από χώρο ζύμωσης, αποστακτήριο, καταψύκτη, αίθουσα σήμανσης και αποθήκη. Οι εσωτερικοί χώροι σχεδιάστηκαν σε συνεργασία με τις τοπικές αρχές,

συμπεριλαμβανομένης της Δανικής Υπηρεσίας Κτηνιατρικών και Τροφίμων, και για την ίδια τη διαδικασία απόσταξης, αγοράστηκε μια γνωστή γερμανική εγκατάσταση

### **Αποτελέσματα**

Η εταιρεία άλλαξε το όνομά της από Lammefjorden's Distillery σε Nordic Soil στο πλαίσιο της προετοιμασίας για την επερχόμενη εκστρατεία μάρκετινγκ. Η πρώτη παρτίδα βότκας για εμπορική χρήση και κατανάλωση κυκλοφόρησε στα ράφια το φθινόπωρο του 2018. Η φάση εκκίνησης διήρκεσε 2,5 χρόνια, αντί για τον αναμενόμενο 1,5 χρόνο. Ωστόσο, ο ιστότοπος έχει πλέον ξεκινήσει και έχει γίνει σημαντικός στρατηγικός σχεδιασμός για το σχεδιασμό και την επωνυμία του προϊόντος. Το έργο έχει δημιουργήσει μία θέση εργασίας μέχρι στιγμής και η εταιρεία αναμένει να δημιουργηθούν άλλες δύο θέσεις στο εγγύς μέλλον. Το έργο παρουσιάζει μεγάλες δυνατότητες και έχει λάβει καλή κάλυψη στον τοπικό και εθνικό τύπο. Εκτός από τα οικονομικά του οφέλη, το έργο υποστηρίζει την έννοια της αύξησης της αποδοτικότητας των πόρων μέσω της βελτίωσης των απορριμμάτων. Επιπλέον, η εταιρεία αναμένει να έχει 1000 επισκέπτες ετησίως στις εγκαταστάσεις παραγωγής.

### **Βασικά μαθήματα**

Το έργο Lammefjord Distillery μετατρέπει ένα υποεκμετάλλευτο, υπολειμματικό προϊόν σε έναν δυνητικά υψηλής αξίας και περιβαλλοντικά βιώσιμο εμπορικό πόρο. Ταυτόχρονα, η εταιρεία φρόντισε να ευθυγραμμίσει την επωνυμία της με την αφήγηση και την ταυτότητα του Lammefjord και να ενσωματώσει πραγματικά το έργο στο τοπικό πλαίσιο. Η καινοτόμος χρήση των πόρων του έργου, η ευθυγράμμίση τους με την τοπική αφήγηση, και η απλή ιδέα τους έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον άλλων παραγωγών και γαστρονομών της περιοχής, που θέλουν να ακούσουν περισσότερα για τις μελλοντικές εξελίξεις του προϊόντος και την παρουσίασή του σε διαφορετικά πλαίσια. Εξαιτίας αυτού, ήταν εύκολο για την ΟΤΔ να δημιουργήσει συνέργειες γύρω από το έργο, γεγονός που ενισχύει περαιτέρω τον αντίκτυπό του. Για παράδειγμα, άλλοι τοπικοί παραγωγοί τροφίμων έχουν συνδυαστεί με τη Nordic Soil για να συνεργαστούν για την ανάπτυξη νέων προϊόντων (όπως σιρόπια φρούτων, τα οποία μπορούν να πωληθούν μαζί με τη βότκα). Αυτό το είδος δράσης επιτρέπει και στους δύο εταίρους να προσεγγίσουν μια ευρύτερη ομάδα καταναλωτών. Ομοίως, η ΟΤΔ έχει επεκτείνει την ιδέα της αυξημένης εκμετάλλευσης των υπολειμματικών προϊόντων και διερευνά επί του παρόντος τις δυνατότητες συνεργασίας με τοπικές μηχανές συγκομιδής φυκιών.

### **Mobiiliaurinkovarasto - Ηλιακή ενέργεια σε τροχούς**

Ο επιχειρηματίας είχε την ιδέα να δημιουργήσει έναν κινητό σταθμό ηλιακής ενέργειας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί οπουδήποτε, χωρίς καμία σταθερή υποδομή. Η υποστήριξη RDP βοήθησε στην κατασκευή του πρώτου πρωτοτύπου και στη δοκιμή διαφορετικών ειδών λύσεων για το προϊόν. Λόγω αυτής της διαδικασίας έχουν γίνει μεγάλα άλματα προς τα εμπρός στην ανάπτυξη προϊόντων. Το έργο οδήγησε στη δημιουργία μιας νέας εταιρείας που θα παράγει μαζικά τον κινητό σταθμό ηλιακής ενέργειας το 2020.

### **Πλαίσιο**

Ο επιχειρηματίας εξειδικεύεται στις ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις. Ένα από τα μέλη της οικογένειάς του έχει καταγωγή από το Πουέρτο Ρίκο, το οποίο επλήγη σε μεγάλο βαθμό από τον τυφώνα Μαρία το 2017. Κατά τη διάρκεια αυτής της εκδήλωσης, σπίτια με ηλιακούς συλλέκτες μπόρεσαν να παράγουν ηλεκτρική ενέργεια, παρόλο που η υποδομή είχε υποστεί ζημιές. Αυτό το γεγονός οδήγησε τον επιχειρηματία να σκεφτεί πώς να παράγει ενέργεια σε ασυνήθιστες ή έκτακτες καταστάσεις. Συνειδητοποίησε ότι η ηλιακή ενέργεια μπορεί να χρησιμοποιηθεί οπουδήποτε χωρίς καμία σταθερή υποδομή. Πιθανοί χρήστες μπορεί να είναι άτομα που χρησιμοποιούν ενέργεια περιστασιακά σε απομακρυσμένες εξοχικές κατοικίες χωρίς σύνδεση ηλεκτρικού ρεύματος ή εταιρείες των οποίων οι δραστηριότητες απαιτούν να έχουν διαθέσιμη ενέργεια για εργασία σε χώρους χωρίς ηλεκτρικό ρεύμα ή ακόμη και απλοί ιδιοκτήτες σπιτιού που θέλουν απλώς να εξοικονομήσουν ενέργεια. Στόχοι

Στόχος αυτού του έργου ήταν η ανάπτυξη και εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά, με βάση την διαπιστωμένη ανάγκη για μια συσκευή που μπορεί να παράγει καθαρή ενέργεια από τον ήλιο, να μπορεί να μεταφερθεί οπουδήποτε και να αποθηκεύει την ενέργεια που παράγει.

### **Δραστηριότητες του έργου**

Ο επιχειρηματίας σχεδίασε ένα πρωτότυπο κινητό ηλιακό σταθμό παραγωγής ενέργειας που βασίζεται σε ρυμουλκούμενο αυτοκινήτου, το οποίο χρησιμεύει επίσης ως μονάδα αποθήκευσης / μεταφοράς. Η ιδέα βελτιώθηκε με την υποστήριξη ειδικών από διάφορους τομείς (κτίριο, χονδρικό εμπόριο, χρηματοοικονομικά και ηλεκτρολόγος μηχανικός) προτού δημιουργηθούν τελικά εικόνες μοντέλων του πρωτοτύπου. Με τη βοήθεια της χρηματοδότησης του ΠΑΑ, συναρμολογήθηκε το πρώτο πρωτότυπο. Το πρωτότυπο αποκάλυψε μικρά προβλήματα, τα οποία έπρεπε να προσαρμοστούν για το τελικό προϊόν. Το έργο επέτρεψε τη δοκιμή διαφορετικών ειδών λύσεων για το προϊόν και ως εκ τούτου η ανάπτυξη του προϊόντος έκανε μεγάλα άλματα προς τα εμπρός. Η διαδικασία κατασκευής του πρωτοτύπου ξεκίνησε με τον εντοπισμό πιθανών δομικών υλικών. Το πρωτότυπο κατασκευάστηκε χρησιμοποιώντας μόνο ανακυκλωμένο πλαστικό. Η κορυφή και ένας από τους τοίχους καλύπτονται με ηλιακούς συλλέκτες. Στο εσωτερικό της μονάδας υπάρχει ένας μετατροπέας ισχύος και μπαταρίες. Η μονάδα περιλαμβάνει μια γεννήτρια κινητήρα εσωτερικής καύσης (συσσωμάτωση) που λειτουργεί με αιθανόλη. Με αυτόν τον τρόπο, η μονάδα μπορεί να λειτουργήσει ακόμα και αν δεν υπάρχει ηλιακό φως για λίγο. Η υποστήριξη από το RDP ήταν ζωτικής σημασίας κατά τον εντοπισμό των διαφορετικών υλικών και την τροποποίηση της δομής του ρυμουλκούμενου αυτοκινήτου σε συνεργασία με μια τοπική εταιρεία ρυμουλκούμενων. Χρειάστηκαν περίπου τέσσερις μήνες για να κατασκευαστεί το πρωτότυπο και να πραγματοποιηθούν οι δοκιμές. Η μονάδα παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στην Έκθεση ProForest στο Haaravesi της Φινλανδίας την άνοιξη του 2019.

### **Κύρια αποτελέσματα**

Το έργο οδήγησε στη δημιουργία μιας νέας εταιρείας που θα ξεκινήσει την παραγωγή του κινητού ηλιακού σταθμού για την αγορά το 2020. Οι προοπτικές ανάπτυξης της εταιρείας είναι σημαντικές καθώς υπάρχει ζήτηση για το προϊόν τόσο στην εγχώρια όσο και στην ξένη αγορά. Η εταιρεία έχει ήδη λάβει ερωτήματα από τη Ρωσία, τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Κεντρική Αμερική. Αρχικά, η εταιρεία θα απασχολεί από δύο έως τέσσερα άτομα, αλλά μόλις ξεκινήσει η πλήρης παραγωγή και οι πωλήσεις, η εταιρεία ελπίζει να αναπτυχθεί γρήγορα. Οι εκτιμήσεις

δείχνουν ότι τα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας θα οδηγήσουν σε κύκλο εργασιών περίπου 150.000-300.000 ευρώ. Μέσα σε πέντε χρόνια, αναμένεται να επιτευχθεί το όριο του 1 εκατομμυρίου ευρώ. Από περιβαλλοντική άποψη, κάθε κινητός ηλιακός σταθμός που πωλείται θα συμβάλει στον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής παράγοντας ενέργεια χωρίς τη χρήση ορυκτών καυσίμων. Βασικά μαθήματα Το έργο κατέστη δυνατό με τη βοήθεια ενός δικτύου διαφορετικών εμπειρογνομόνων από διαφορετικούς τομείς. Για παράδειγμα, η αδιάβροχη σανίδα από ανακυκλωμένο πλαστικό και τα συστήματα ηλιακών πάνελ είναι προϊόντα που απαιτούν εντελώς διαφορετική τεχνογνωσία. Χωρίς ένα τόσο εκτεταμένο δίκτυο και ποικίλη τεχνογνωσία, η ανάπτυξη του προϊόντος δεν θα ήταν επιτυχής.

### Η τοπικά καινοτομία δημιουργεί πολύτιμες αγροτική απασχόληση στην Εσθονία

Η καινοτομία συνδέεται συχνά με τη μεταφορά αποδεδειγμένων προσεγγίσεις σε νέες συνθήκες και τοποθεσίες. Αυτή είναι η περίπτωση στην Εσθονία, όπου η τεχνολογία ανανεώσιμων πηγών ενέργειας από την Ισπανία έχει προσαρμοστεί με επιτυχία από έναν επιχειρηματία αγρότη στην κομητεία Harju. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας τοπικά σημαντικής καινοτόμου δράσης, είναι μια νέα υψηλής τεχνολογίας μονάδα βιοαιθανόλης που δημιούργησε πολύτιμη νέα απασχόληση, εισήγαγε νέες αγροτικές δεξιότητες, αύξησε την ανταγωνιστικότητα της γεωργικής εκμετάλλευσης, καθώς και δημιούργησε μια ποικιλία νέων οικονομικά βιώσιμων περιβαλλοντικών οφελειών.

Ο αγρότης, κ. Ants Pak, εξασφάλισε κεφάλαια από το ΠΑΑ για να βοηθήσει στην προώθηση του καινοτόμου εγχειρήματός του. Με βάση την προϋπόθεση της παροχής νέων ευκαιριών για την προσθήκη αξίας στα γεωργικά προϊόντα, ιδίως των ζαχαρότευτλων που καλλιεργούνται στο αγρόκτημα 250 εκταρίων του, η νέα μονάδα είναι επί του παρόντος ικανή να παράγει να παράγει 5000 λίτρα βιοαιθανόλης την ημέρα από την επεξεργασία απόβλητα φυτικών υλικών και ζαχαρότευτλων.

Τα απτά αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν από την επένδυση σε αυτή την εναλλακτική προσέγγιση για τη διαφοροποίηση των γεωργικών εκμεταλλεύσεων στην Εσθονία, και η επιτυχής μεταφορά νέων τεχνολογιών δημιούργησε περισσότερες περισσότερες από 20 πρόσθετες θέσεις εργασίας στην περιοχή Ääsmäe. Υψηλότερη ποιότητα θέσεων εργασίας είναι πλέον διαθέσιμες από το εργοστάσιο, που αντιπροσωπεύει άλλη μια σημαντική καινοτομία όσον αφορά τον εκσυγχρονισμό των δεξιοτήτων του τοπικού εργατικού δυναμικού.

Τελικά, η φυτεία λαχανικών Kadarbiku σχεδιάζει να παράγει έως και 3000 τόνους βιοαιθανόλης κάθε χρόνο μέσω της λήψης ζαχαρότευτλων από γειτονικές περιοχές, καθώς και την αύξηση της δική του παραγωγή. Το νέο εργοστάσιο του κ. Πακ δεν συμβάλλει μόνο στη διαφύλαξη της ανταγωνιστικότητας της δικής του και των άλλων γεωργικών εκμεταλλεύσεων, αλλά και την τοπική σημασία της κοινωνικοοικονομικής καινοτομίας που συμβάλλει επίσης στους ευρύτερη παγκόσμιους περιβαλλοντικούς στόχους. Βασικά παρεπόμενα οφέλη που παρέχονται από το παραγωγή βιοαιθανόλης περιλαμβάνουν κέρδη αποδοτικότητας από τη χρήση φυτικών αποβλήτων για την παραγωγή καυσίμων ενώ και τα απόβλητα από το ίδιο το εργοστάσιο βιοαιθανόλης ανακυκλώνονται για ζωοτροφές.

## Καινοτόμες κινητές προσεγγίσεις βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα των γερμανικών γαλακτοκομικών εκμεταλλεύσεων

Η καινοτομία στο πλαίσιο του LEADER αποσκοπεί στη βελτίωση της αγροτικής ανταγωνιστικότητας και αυτό παραμένει μια ιδιαίτερη πολιτική προτεραιότητα και για τις γαλακτοκομικές επιχειρήσεις της Ευρώπης. Ένα μέσο ενίσχυσης της βιωσιμότητας των γαλακτοκομικών επιχειρήσεων είναι η προσθήκη αξίας στα βασικά τους προϊόντα. Το κόστος όμως των επενδύσεων που συνεπάγεται σε μια τέτοια αναπτυξιακή δραστηριότητα μπορεί να είναι δύσκολο για να χρηματοδοτηθούν για μικρής κλίμακας αγρότες. Η διαφοροποίηση αυτή αντιπροσωπεύει επίσης κινδύνους τους οποίους οι γεωργοί μπορεί να θεωρούν υπερβολικούς. Ωστόσο, αυτές οι ανησυχίες έχουν ξεπεραστεί από ένα καινοτόμο σχέδιο από το νότιο Γερμανία, το οποίο παρέχει κινητές εγκαταστάσεις τυροκομίας για γαλακτοκομικά κτηνοτρόφους στην περιοχή Chiemgau (Βαυαρία). Το έργο αποτελεί ένα καλό παράδειγμα του πώς η καινοτομία μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αξίας των προϊόντων.

Καθώς πρόκειται για έναν νέο και καινοτόμο τρόπο παραγωγής τυριού, σημαντικές λειτουργικές παράμετροι ήταν άγνωστες στην αρχή και η κυβερνητική υποστήριξη βοήθησε να διασφαλιστεί ότι η κινητή τεχνολογία ταιριάζει καλά στις τοπικές συνθήκες. Οι ευρηματικές λύσεις θα απαντούσαν σε ερωτήματα όπως: Πώς θα ξεπεραστούν οι αβεβαιότητες σχετικά με το αν θα παραχθούν μαλακά, σκληρά ή ξηρά τυριά; Πώς θα τροφοδοτηθεί η διαδικασία; Πρέπει να κατασκευαστεί σε ρυμουλκούμενο ή να αποτελεί μέρος ενός φορτηγού; Βρέθηκαν απαντήσεις σε αυτά τα βασικά ερωτήματα σχετικά με νέες χρήσεις των συμβατικών και το αποτέλεσμα είναι ένα ειδικά κατασκευασμένο συμπαγές ρυμουλκούμενο που περιέχει δύο υγραεριοκίνητα τυροκομικά μηχανήματα, δεξαμενές τυριού. Αυτά είναι ικανά να επεξεργαστούν 1200 λίτρα γάλακτος και ειδικεύεται στην παραγωγή παραδοσιακών σκληρών τυριών όσο και μαλακότερων ποικιλιών κατάλληλων για premium συσκευασία σε φέτες (Schnittkäse).

Οι αγρότες από την περιοχή Chiemgau καλωσόρισαν τις ευκαιρίες αξιοποίησης που προσφέρει αυτή η νέα χαμηλού κόστους και ελάχιστου κινδύνου κινητή μονάδα τυροκομίας. Η ζήτηση από την τοπικό γαλακτοκομικό τομέα συνεχίζει να αυξάνεται και η νέα τεχνολογία έχει αποδείξει την ικανότητά της να λειτουργεί σε διαφορετικές τοποθεσίες, σχεδόν όλο το εικοσιτετράωρο, για τουλάχιστον 250 ημέρες το χρόνο. Το πελατολόγιο κυμαίνεται από μικρούς αγρότες που παράγουν εξειδικευμένα προϊόντα σε περιορισμένες παρτίδες έως πελάτες μεγαλύτερης κλίμακας που επιθυμούν να επεξεργαστούν σημαντικά ποσότητες γάλακτος σε τακτική βάση για χονδρική διανομή.

Η υγιεινή και η ποιότητα παρακολουθούνται στενά και η συμμόρφωση διευκολύνεται επειδή μεγάλο μέρος των ελέγχων του νωπού γάλακτος ήδη γίνεται στα τυροκομεία των εκμεταλλεύσεων, γεγονός που συμβάλλει στη μείωση της ανάγκης για δαπανηρές επενδύσεις που πραγματοποιούνται σε τυποποιημένα τυροκομεία.

Η απλότητα αυτής της καινοτομίας είναι η δύναμή της και μια τέτοια δημιουργική προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των γαλακτοκομικών εκμεταλλεύσεων παραμένει σημαντική για πολλούς άλλους παραγωγούς σε ολόκληρη την Ευρώπη.

## 11. Προτάσεις της Ομάδας Έργου σχετικά με την προετοιμασία και υλοποίηση καινοτόμων σχεδίων / Πράξεων.

- Η εδαφοκλιματική συνθήκη που εκφράζεται απολύτως στην Ύπαιθρο πρέπει να τεθεί στο επίκεντρο για δράσεις. Ανάδειξη της αρχιτεκτονικής τοπιού, διατήρηση της βιοποικιλότητας, αξιοποίηση των συγκριτικών ποιοτικών πλεονεκτημάτων διατροφικών προϊόντων και σύνδεση με τον τουρισμό, ιδίως τον αγροτουρισμό. Ολοκληρωμένος σχεδιασμός παρεμβάσεων είναι απαραίτητος και εφικτός. Στην σύνθεση του αρχιτεκτονικού τοπίου μπορούν να συμβάλουν ολοκληρωμένες δράσεις φραχτών με δέντρα στους αγρούς, που θα συμβάλουν και στην διατήρηση της βιοποικιλότητας (μεγέθους ασύγκριτου διεθνώς για την χώρα μας).
- Φωτοβολταϊκά στις στέγες με αρχιτεκτονικό σχεδιασμό ελληνικής γραμμής και ελληνικού χρώματος. Σε πολλές περιοχές εναρμονισμένα με άλλες αρχιτεκτονικές ιδιαιτερότητες περιοχής η τοπιού, μπορούν να χαρακτηρισθούν ιδιαίτερα καλλιτεχνικά μνημεία με σύγχρονη τεχνοτροπία, αλλά και ταυτότητα παράδοσης. Προφανώς και θα υπηρετούν την ενεργειακή αναγκαιότητα οικισμών και δράσεων πρωτογενούς και δευτερογενούς επιπέδου στην Ύπαιθρο.
- Επέκταση ρυμοτομικών σχεδίων για κατοικίες στους υπάρχοντες μεγάλους οικισμούς (χωριά – κεφαλοχώρια) προς δορυφόρους οικισμούς, για να επιτευχθεί η οικιστική μεγέθυνση, που είναι ικανή και αναγκαία συνθήκη ύπαρξης υποδομών και υπηρεσιών. Παράγοντες που συγκρατούν πληθυσμούς στην Ύπαιθρο και εξομοιώνουν τα ποιοτικά γνωρίσματα με αυτά των αστικών κέντρων.
- Στις νέες επεκτάσεις σχεδίων πολεοδόμησης – ρυμοτόμησης να υπάρχει πρόβλεψη για δημιουργία οδών αστικού χαρακτήρα, με παράλληλους αγροτικούς για γεωργικά μηχανήματα. Τα οικόπεδα δε με προοπτική υπηρετήσης όλων των γεωργικών δραστηριοτήτων σε χώρους και μηχανήματα.
- Ισότιμα με τα αστικά κέντρα η δημιουργία ψηφιακών υποδομών με καθολικά γνωρίσματα στα κεφαλοχώρια και κωμοπόλεις (αν όντως υπάρξει επιτέλους ίση αντιμετώπιση κάπου). Στα μικρά χωριά να αξιοποιηθούν υπάρχουσες εγκαταστάσεις κτηριολογικές ως εστίες ψηφιακής σύνδεσης και ταυτόχρονα δημιουργία βιβλιοθηκών, με μικρούς προσωπικούς χώρους. Να καταστούν με φροντίδα των Δήμων κέντρα ψηφιακής – ταχυδρομικής εξυπηρέτησης πολιτών και εκπαίδευσης με την χρήση των αναξιοποίητων σχολικών αιθουσών. Όλα αυτά βεβαίως μπορούν να γίνουν με προγράμματα ανακαίνισης και ανακατασκευής. Ακόμη και υπηρεσίες εκμάθησης ξένων γλωσσών και άλλων φροντιστηρίων μπορούν να υπηρετηθούν.
- Είναι τραγελαφικό και ταυτόχρονα προκλητικό, να είναι εξασφαλισμένη η ύδρευση των αστικών κέντρων με υγιεινό πόσιμο νερό και αυτό να απουσιάζει από τους οικισμούς της υπαίθρου. Διαχρονική και διεπιστημονική γνώση, έχει διακηρυχθεί προ αιώνας από τον φάρο

της δασολογικής επιστήμης του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, ότι το υγιεινό πόσιμο νερό προέρχεται από τα δάση που καλλιεργούνται. Δυστυχώς συνιστά καινοτομία να επαναδιακηρυχθεί, ότι επιβάλλεται ως καινοτόμος πράξη η ύδρευση στην ύπαιθρο από τα δάση.

- Είναι πλέον ζητούμενο η μείωση του κόστους παραγωγής στις καλλιέργειες. Οι αξιολογημένες ως δυναμικές καλλιέργειες είναι υδροβόρες και με μεγάλο ενεργειακό κόστος. Επομένως η ανάγκη συλλογής και χρήσης νερού για άρδευση επιβάλλεται να γίνει με σύγχρονη αντίληψη όσο γίνεται υψηλότερα των καλλιεργούμενων εκτάσεων και η αξιοποίηση του με «βαρυτικό» τρόπο, είτε στην συλλογή, είτε στην διάθεση για άρδευση. Η εδαφική μορφολογία στην ελληνική ύπαιθρο επιτρέπει αυτή την προσέγγιση με πολλαπλές καινοτόμες παρεμβάσεις.
- Καινοτόμος συνδυαστική αξιοποίηση του δασικού χώρου:
  - Διαχειριστικά σχέδια καλλιέργειας δασών και αξιοποίηση της βιομάζας για ενέργεια ωφέλιμη σε οικιστικούς και μεταποιητικές διατροφικές επιχειρήσεις (ακόμη και για παρασκευή παραδοσιακών προϊόντων).
  - Αντικατάσταση με ζώνες πυράντοχων και καρποφόρων δέντρων και θάμνων σε όλα τα δάση, που επαναλαμβάνονται κατακαίγονται από πυρκαγιές.
  - Αξιοποίηση του δασικού χώρου (πλην της ρητίνης) για καλλιέργεια αυτοφυών φαρμακευτικών και αρωματικών φυτών από κατοίκους δασόβιων και παραδασόβιων οικισμών.
- Δημιουργία μόνιμων εκθέσεων και δημοπρατηρίων, τουλάχιστον σε ένα σημείο κάθε περιφέρειας ή και σε κάθε περιφερειακή ενότητα, όπου αυτό είναι εφικτό. Είναι ανάγκη επιτακτική, η ύπαρξη τους για την εγχώρια αγορά, αλλά ιδίως για την εξωστρέφεια των γεωργοδιατροφικών προϊόντων. Ζητήματα, που άλλες χώρες τα έλυσαν προ 30ετίας.
- Δημιουργία εστιών προβολής και προώθησης των παραδοσιακών προϊόντων του γεωργοδιατροφικού τομέα σε χώρους μαζικής διάθεσης, αλλά και σε ξενοδοχεία, αεροδρόμια και εν γένει σταθμούς επικοινωνίας και συγκοινωνίας.
- Σχολές ανά μεγάλη γεωγραφική ενότητα της χώρας, εφαρμοστικού χαρακτήρα. Φαντάζει καινοτομία η αναβίωση των παλαιών Κέντρων Γεωργικής Εκπαίδευσης (ΚΕ.Γ.Ε.) για την εκπαίδευση των αγροκτηνοτρόφων σε βασικά πεδία της ενασχόλησης. Δημιουργία σχολών διεσπαρμένων στην επικράτεια πάντα της Υπαιθρου με διαφορετικά αντικείμενα (π.χ. γαστρονομίας, ασφάλειας στη χρήση γεωργικών μηχανημάτων, βιωματικής εκπαίδευσης στην τυποποίηση, μεταποίηση, αγροτουρισμού κ.α.).
- Δημιουργία εστιών αναψυχής και συνεύρεσης χαμηλού κόστους, με ενίσχυση κοινωνικού χαρακτήρα σε οικισμούς με μικρή απόσταση μεταξύ τους.

## 12. Προτάσεις της Ομάδας Έργου σχετικά με τις διαδικασίες προσέλκυσης και υποβοήθησης ανάπτυξης και υλοποίησης καινοτόμων Πράξεων

- Η επανακατοίκηση της Υπαίθρου Χώρας δεν γίνεται με διακηρύξεις ή επικλήσεις του παρελθόντος ή του μέλλοντος. Είναι ανάγκη στα προγράμματα νέων γεωργών να υπάρξει πρόβλεψη για διανομή της όποιας διαθέσιμης γης, αλλά και κατοικίας. Η ανάπτυξη και η προσέλκυση για επανακατοίκηση περνά από την χειροπιαστή πραγματικότητα των υποδομών, της κατοικίας και των μέσων για παραγωγή (γης και ζωικού κεφαλαίου). Χρειάζεται μεγάλο και γενναίο πρόγραμμα, με το μικρότερο κόστος, ανακαίνισης υπαρχόντων κατοικιών και διάθεσής τους με διαδικασίες απόσβεσης.
- Η προσέλκυση δράσεων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (φωτοβολταϊκών, βιοαερίου, βιομάζας κ.α.) επιβάλλει χρηματοπιστωτική κάλυψη και απόσβεση σε μακρύ χρονικό διάστημα.
- Οι επεκτάσεις των ρυμοτομικών σχεδίων και η πρόβλεψη για το περιεχόμενό τους, πρέπει να διακηρυχθούν σε κεντρικό επίπεδο και αν είναι δυνατόν με την πλειοψηφία των πολιτικών δυνάμεων της χώρας. Επειδή όμως υπάρχουν οι διακηρύξεις της Ε.Ε. για πρώτη φορά προς αυτή την κατεύθυνση, εκτιμούμε ότι θα υπάρξει και το από τα κράτη μέλη προς την κεντρική διοίκηση της Ε.Ε., αλλά και το αντίστροφο. Πιλοτικός σχεδιασμός θεωρείται επιβεβλημένος, αλλά βραχυπρόθεσμα.
- Η πολιτεία οφείλει να προηγηθεί στην προσέλκυση δράσεων γεωργοδιατροφικού τομέα με περιεχόμενο αειφορίας και οικονομικού αποτελέσματος. Είναι ικανή και αναγκαία συνθήκη η δημιουργία Διϋπουργικού Οργανισμού Γεωργοδιατροφικής Πολιτικής και αναγέννησης των Δασικών Υπηρεσιών. Για την έμπνευση προς κατοίκηση της Υπαίθρου και ιδίως με καινοτόμες δράσεις, χρειάζονται οι νέοι πολίτες την χειροπιαστή δράση της πολιτείας.
- Στις όποιες νεοφυείς ή καινοτόμες δράσεις, είναι ανάγκη να ενδυναμωθεί ο ρόλος της γυναικείας επιχειρηματικότητας. Προγράμματα εκπαίδευσης – σύστασης επιχειρήσεων, υποδομών αναψυχής και πολιτισμού να λαμβάνουν υπόψη την γυναικεία συμμετοχή και να βασίζονται σε τοπικά προσδιορισμένες ανάγκες, κάτι που συνεπάγεται δημιουργικό συνδυασμό γυναικείων πρωτοβουλιών στην επιχειρηματικότητα και δημόσια προώθηση δικτύων κοινής δράσης.

Για το λόγο αυτό, συνιστά θεμελιώδη ποιοτική παράμετρο η οργάνωση ενός ευρέος φάσματος δραστηριοτήτων ανάπτυξης ικανοτήτων και η ενίσχυση των προσωπικών τους δικτύων, για να εμπλακούν στην αγορά εργασίας.

- Συμμετέχοντας η εταιρεία μας στο πρόγραμμα Horizon2020 με ακρωνύμιο Nextfood, μεταξύ 19 εταιρών από τρεις ηπείρους, το κυρίαρχο συμπέρασμα που καταγράφηκε, έχει ως περιεχόμενο την βιωματική μάθηση των εκπαιδευόμενων φοιτητών/σπουδαστών. Συγκεκριμένα την μετάβαση από μια γραμμική σε μια κυκλική προσέγγιση της μάθησης, με βάση τη δράση και τις πρακτικές μεθόδους μάθησης. Στην σύγχρονη ελληνική



πραγματικότητα δύναται, εντός του πλαισίου του προγράμματος LEADER, να αναπτυχθεί δίκτυο εις την επικράτεια βιωματικής εκπαίδευσης όλων των εμπλεκομένων επιστημονικών πεδίων. Αυτό για να συμβεί χρειάζεται η συνεργασία όλων των εκπαιδευτικών οργανισμών με όλα τα γνωστικά επιστημονικά αντικείμενα που αφορούν την ύπαιθρο. Σε συνεργασία πολιτείας, περιφερειακής και τοπικής αυτοδιοίκησης να δημιουργηθούν οι υποδομές και να αξιοποιηθούν τα καταλύματα διαμονής σε περιόδους μη τουριστικής αιχμής. Το εν λόγω πρόγραμμα, θα μπορούσε να τιτλοφορείται: «ΦΟΙΤΗΤΕΣ/ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ ΣΤΗΝ ΥΠΑΙΘΡΟ», με κίνητρα που νόμος δύναται να τα προβλέψει.

## Κεφάλαιο 10: Θεματικές παρεμβάσεις καινοτομίας και προτεραιότητες Έρευνας και Καινοτομίας ανά τομέα στο πλαίσιο της Προγραμματικής Περιόδου 2021 – 2027

Παρουσιάζεται στη συνέχεια ένας πλήρης και επικαιροποιημένος κατάλογος θεματικών παρεμβάσεων, δράσεων και έργων καινοτομίας ανά οικονομικό τομέα, στη βάση των προτεραιοτήτων Έρευνας και Καινοτομίας της Προγραμματικής Περιόδου 2021 – 2027, μέσα από τον οποίο κάθε ΟΤΔ ή/και επιχείρηση μπορεί να αντλήσει δεδομένα αλλά και να εμπνευσθεί ώστε να δραστηριοποιηθεί καινοτομικά (ερευνητικά, παραγωγικά, συμβουλευτικά κ.λπ.).

### A. «Αγροδιατροφική Αλυσίδα»

#### 1. Βελτίωση προϊόντων πρωτογενούς παραγωγής

- Ανάδειξη και βελτίωση των χαρακτηριστικών των ελληνικών προϊόντων πρωτογενούς παραγωγής για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους.
- Αξιολόγηση, ανάδειξη και βελτίωση γενετικού υλικού (φυτικής και ζωικής προέλευσης με έμφαση στην αξιοποίηση του γηγενούς υλικού).
- Καινοτόμες και αναδυόμενες καλλιέργειες για την παραγωγή προϊόντων προστιθέμενης και μη αξίας (κτηνοτροφικές, βιομηχανικές, φαρμακευτικά, αρωματικά φυτά, φυτά πλούσια σε διατροφική αξία).
- Καινοτόμες τεχνολογίες (διασφάλιση υγιεινής/ποιότητας, βελτίωση των κατεργασιών και επεξεργασιών, συστήματα ακριβείας, τεχνολογίες τηλεπισκόπησης, τεχνολογίες προηγμένων υλικών, συστήματα ήπιας διαχείρισης φυτικών προϊόντων, διάγνωση και καταπολέμηση εχθρών και ασθενειών, συστήματα ολοκληρωμένης διαχείρισης παραγωγής και εκτροφής, συστήματα υποστήριξης λήψης απόφασης).
- Ολιστική διαχείριση (αντιμετώπιση των προκλήσεων της κλιματικής αλλαγής, βιολογική παραγωγή, βιο-δυναμικά και βιο-κυκλικά συστήματα, αξιοποίηση υποχρησιμοποιούμενων και παραπροϊόντων ελληνικών πρώτων υλών, πιστοποιούμενα συστήματα παραγωγής).

#### 2. Ορθολογική διαχείριση φυσικών πόρων

- Μείωση εισροών και κόστους παραγωγής.
- Εξοικονόμηση, ποιότητα και διαχείριση υδάτινων πόρων (καινοτόμες τεχνικές άρδευσης, υδάτινο αποτύπωμα καλλιεργειών και εκτροφών, προστασία από αγροχημικά).
- Μείωση περιβαλλοντικού αποτυπώματος (σε όλη την αγροδιατροφική αλυσίδα) συμπεριλαμβανομένων των εναλλακτικών πηγών ενέργειας.
- Προστασία του φυσικού πόρου έδαφος (μέτρα αντιμετώπισης διάβρωσης και χημικής ρύπανσης, μέτρα βελτίωσης βιολογικών και φυσικών χαρακτηριστικών των γεωργικών εδαφών).
- Ορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση αποβλήτων & παραπροϊόντων (Μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, για παραγωγή ενέργειας και λοιπές χρήσεις).
- Γεωργική και λειτουργική βιοποικιλότητα (π.χ. μίγματα φυτικών ειδών, εδαφική βιοποικιλότητα, μέθοδοι ενίσχυσης φυσικών εχθρών και επικονιαστών).

### 3. Διατροφή, Υγεία, Καταναλωτές

- Διατροφική πολιτική (Ελληνική διατροφή, Μεσογειακή διατροφή, διατροφικοί παράγοντες για την προστασία της υγείας, διατροφικές συνήθειες πληθυσμού, ειδικές διατροφικές ανάγκες & προτιμήσεις πληθυσμιακών ομάδων, σύγχρονες τάσεις στη διατροφή) (περιλαμβάνει και Καταναλωτές).
- Διατροφικές προσεγγίσεις μη μεταδιδόμενα νοσήματα (ενδεικτικά ενίσχυση του ανοσοποιητικού συστήματος, πρόληψη της (παιδικής) παχυσαρκίας και συν νοσηρότητες με άλλες ασθένειες, εντερικό μικροβίωμα και διατροφή)
- Αξιοποίηση τεχνολογιών υψηλής απόδοσης και ανάλυσης (multiomics, ενδεικτικά γενωμική, μεταγραφωμική, μεταβολομική, μεταγονιδιωμική κτλ.) στην διατροφή
- Ανασύνθεση τροφίμων & Παραγωγή τροφίμων με βελτιωμένα βιοδραστικά χαρακτηριστικά (μείωση χρήσης πρόσθετων / βοηθητικών μέσων επεξεργασίας, αντιμετώπιση κοινών αιτιών των μη μεταδιδόμενων ασθενειών)
- Μελέτες τυποποίησης, πιστοποίησης και σήμανσης αγροδιατροφικών προϊόντων
- Εξατομικευμένη διατροφή για συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες:- Κάλυψη των αυξημένων διατροφικών και ειδικών αναγκών πληθυσμιακών ομάδων (ενδεικτικά παιδιά, γυναίκες σε εμμηνόπαυση, τρίτη ηλικία, αθλητές, vegan)
- Βιολογική δράση συστατικών τροφίμων και υγεία (Αξιοποίηση της ελληνικής βιοποικιλότητας, προώθηση των παραδοσιακών ελληνικών προϊόντων για την πρόσληψη επαρκών θρεπτικών συστατικών και ανάδειξη εναλλακτικών πηγών πρωτεϊνών)
- Βελτίωση των γνώσεων για τους καταναλωτές - Αλλαγή συμπεριφοράς των καταναλωτών για μια υπεύθυνη και βιώσιμη κατανάλωση και παραγωγή: ο Αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών ανάλυσης & επικοινωνίας και πλατφορμών συλλογής δεδομένων. ο Ανάπτυξη εργαλείων για την ανάλυση επιστημονικών πληροφοριών καταναλωτικής γνώσης ο Ενημέρωση/ Εκπαίδευση ο Καταναλωτές και μείωση σπατάλης τροφίμων

### 4. Ασφάλεια τροφίμων

- Τεχνολογίες 'αποτύπωσης' (παρακολούθησης/αποτίμησης) και βελτιστοποίησης της ασφάλειας τροφίμων, στρατηγικές για την αξιολόγηση της επικινδυνότητας:
  - ο Χρήση εργαλείων για την εναρμόνιση της σήμανσης των τροφίμων (συμπεριλαμβανομένου και του χρόνου ζωής – date marking) με την κείμενη νομοθεσία.
  - ο Εφαρμογή σε βιομηχανική κλίμακα 'νέων' ήπιων τεχνολογιών για την ποιότητα και ασφάλεια τροφίμων (νανοτεχνολογία, εναλλακτικές ήπιες (μη θερμικές) επεξεργασίες) και διασύνδεση με κανονιστικό πλαίσιο.
  - ο Νέα (φυσικά) συντηρητικά - αναζήτηση βιοδραστικών μορίων από αειφόρα (π.χ. υδάτινα) περιβάλλοντα – βιομετατροπή αποβλήτων - συνέχιση του green revolution/blue growth.
- Βιο-οικονομία, επισιτιστική & δια θρεπτική ασφάλεια τροφίμων: ο Ανάπτυξη συστημάτων πράσινης παραγωγής για την παραγωγή ασφαλών, μεγάλης διάρκειας ζωής και υψηλής διαθρεπτικής αξίας τροφίμων, με μειωμένο περιβαλλοντικό αποτύπωμα.
  - ο Αξιοποίηση αγροτικών υπο- ή/και παραπροϊόντων, καθώς και υποπροϊόντων της βιομηχανίας τροφίμων για την παραγωγή ασφαλών και υγιεινών τροφίμων και ζωοτροφών.

- ο Μείωση της σπατάλης τροφίμων και βιώσιμες διαδικασίες ανακύκλωσης υπολειμμάτων τροφίμων για την παραγωγή ασφαλών τροφίμων και ζωοτροφών
- ο Σχεδιασμός & ανάπτυξη της ασφάλειας και της διαθρεπτικής αξίας των γευμάτων στις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης με σύγχρονα εργαλεία.
- Εργαλεία επικοινωνίας και εμπλοκής των καταναλωτών στην ασφάλεια τροφίμων:
  - ο Ανάπτυξη στρατηγικών, διαδραστικών εργαλείων και εφαρμογών για την προώθηση της ενημέρωσης των καταναλωτών και της ενεργούς συμμετοχή τους για την ασφάλεια των τροφίμων.
  - ο Εκπαίδευση καταναλωτών για την αναγνώριση των κινδύνων α) σε θέματα που αφορούν την ασφάλεια, β) την ποιότητα και γ) την κατανόηση των ενδείξεων στις επισημάνσεις αναφορικά με τη συντήρηση και τον χειρισμό των τροφίμων.
  - ο Διερεύνηση της τάσης του αγοραστικού κοινού αναφορικά με θέματα ασφάλειας αλλά και εναλλακτικών μορφών τροφίμων (π.χ. vegan).
- Εφαρμογή σύγχρονων εργαλείων στην ασφάλεια και ποιότητα τροφίμων ο Δράσεις για την εξάλειψη της απάτης & νοθείας στα τρόφιμα, μέσω της δυναμικής ιχνηλάτησης των πηγών διακινδύνευσης στην εφοδιαστική αλυσίδα τροφίμων.
  - ο Εύρεση γενετικών και ψηφιακών δεικτών/αποτυπωμάτων για την πιστοποίηση παραγωγής τροφίμων με πρακτικές που αποδεδειγμένα μεγιστοποιούν την ασφάλεια και αναδεικνύουν τα ιδιαίτερα εμπορικά (εθνικά και παραδοσιακά) συγκριτικά πλεονεκτήματά τους. - Ψηφιακός μετασχηματισμός της παρακολούθησης της ασφάλειας των τροφίμων. Ηλεκτρονικές πλατφόρμες εναρμόνιση και διαχείρισης μαζικών δεδομένων.
  - ο Εφαρμογή τεχνολογιών αιχμής [βιοπληροφορική, ανάλυση μεγάλης βάσης δεδομένων (Big Data), τηλεπισκόπηση, Block chain technology, RFID tags, Internet of Things]. - Εφαρμογές ομικών τεχνολογιών στην Ασφάλεια των Τροφίμων: Γονιδιωματική (Whole Genome Sequencing/Next Generation Sequencing), Μεταγραφομική (FullmRNA-seq) & Πρωτεομική και μεταβολομική (MALDI-TOF).
- Προσδιορισμός και διαχείριση υπαρχόντων και αναδυόμενων θεμάτων ασφάλειας των τροφίμων & Σύγχρονες στρατηγικές για την αξιολόγηση της επικινδυνότητας.
- Προσδιορισμός των υφιστάμενων & αναδυόμενων κινδύνων (hazard analysis) και θεμάτων ασφάλειας των τροφίμων που στηρίζονται σε νέες τεχνολογίες αναζήτησης (software tools and database).
  - ο Επίδραση της κλιματικής αλλαγής στην επισιτιστική ασφάλεια τροφίμων μέσω των αναδυόμενων κινδύνων.
  - ο Εκτίμηση της επικινδυνότητας χρησιμοποιώντας όλα τα διαθέσιμα δεδομένα σε παγκόσμια κλίμακα, τη νομοθεσία, τη βιβλιογραφία, την εμπειρία καθώς και τις ιδιαίτερες συνθήκες και στάδια επεξεργασίας, των μέτρων πρόληψης και παρακολούθησης των κινδύνων λαμβάνοντας υπόψη την ιστορικότητα των δεδομένων.
  - ο Δομημένες στρατηγικές ασφάλειας στα τρόφιμα και σύγχρονα μοντέλα εφαρμογής και διαχείρισης του ρίσκου και της κρίσης βάσει δεικτών παρακολούθησης, αναθεώρησης και αξιολόγησης των κινδύνων

## 5. Βιομηχανία Τροφίμων 4.0 - Τεχνολογίες Μεταποίησης

- Σύγχρονες τεχνολογίες συσκευασίας, μεταποίησης, μετασυλλεκτικής συντήρησης αγροτικών προϊόντων και τροφίμων, ενεργή/ έξυπνη συσκευασία:
  - ο Βιοδιασπώμενες και ανακυκλώσιμες πλαστικές συσκευασίες/ Μείωση πλαστικών συσκευασίας
  - ο Internet of Things (IoT) και άλλες «έξυπνες» εφαρμογές στις συσκευασίες
  - ο Συσκευασία που ενημερώνει τον καταναλωτή για την ασφάλεια του τρόφιμου ο Ενεργή συσκευασία - βιοσυντήρηση
- Αξιοποίηση αναδυόμενων/ σύγχρονων τεχνολογιών (π.χ. IoT, Blockchain, A.I., Big data) σε όλη την αγροδιατροφική αλυσίδα (Συστήματα: πρωτογενούς παραγωγής, μεταποίησης, τυποποίησης, σήμανσης, συσκευασίας, πιστοποίησης, αποθήκευσης, διανομής, ιχνηλασιμότητας, ενημέρωσης καταναλωτών):
  - ο Αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών (Blockchain, Internet of Things, Augmented Reality, Big data analytics, Machine learning etc.) για την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων ιχνηλασιμότητας, πιστοποίησης, αποθήκευσης και διανομής τροφίμων αλλά και συστημάτων ενημέρωσης των καταναλωτών.
  - ο Χρήση αισθητήρων και υπηρεσιών Internet of Things και Data Analytics για την παρακολούθηση αποθηκών και διανομής (logistics) τροφίμων.
  - ο Υλοποίηση υπηρεσιών ιχνηλασιμότητας και ψηφιακής πιστοποίησης από το «χωράφι στο ράφι» με ενσωμάτωση blockchain
- Ρομποτικά μηχανήματα και αυτοματισμοί
- Βιοαισθητήρες, βιοτεχνολογικές μέθοδοι και συστήματα μικροβιακής ζύμωσης (Βιοαισθητήρες για τη διασφάλιση της ποιότητας της ασφάλειας και της αυθεντικότητας των τροφίμων στο χώρο της παραγωγής και της επεξεργασίας τους, βιοτεχνολογικές μέθοδοι και συστήματα μικροβιακής ζύμωσης.)
- Αξιολόγηση και βελτίωση οργανοληπτικών χαρακτηριστικών (Ανάδειξη και αξιοποίηση συστατικών με άμεση επίδραση στα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά και μεθοδολογίες ενίσχυσης ή μείωσης αυτών σε όλα τα στάδια τη αλυσίδας, με στόχο την βελτίωση της ποιότητας ή/ και την δημιουργία νέων προϊόντων).
- Σύγχρονες τεχνολογίες μείωσης κόστους και αύξησης της παραγωγικότητας στην μεταποίηση τροφίμων.

## 6. Βιώσιμη Παραγωγή Προϊόντων

- Αντιμετώπιση κρίσεων και προκλήσεων της κοινωνίας (αυτάρκεια, ανθεκτικότητα εφοδιαστικής αλυσίδας):
  - ο Αντιμετώπιση των άμεσων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων κρίσεων και προκλήσεων της κοινωνίας. (Περιλαμβάνεται η αυτάρκεια των κοινοτήτων, η αντιμετώπιση κρίσεων όπως ο Covid-19)
  - ο Αύξηση του πληθυσμού με ταυτόχρονη μείωση των πόρων (σε θρεπτικά συστατικά ή/και ενέργεια) και της βιοποικιλότητας
  - ο Καλλιεργητικές τεχνικές “more with less”

- Βιώσιμη Παραγωγή & Ορθή Περιβαλλοντική Διαχείριση:
  - ο Μείωση κατανάλωσης ενέργειας ο Αξιοποίηση συστημάτων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας ο Ορθολογική διαχείριση αποβλήτων
  - ο Εφαρμογή συστημάτων κυκλικής οικονομίας
  - ο Ανάπτυξη νέων προϊόντων με βάση το χαμηλό περιβαλλοντικό αποτύπωμα
  - ο Μετριασμός επιβάρυνσης περιβάλλοντος
  - ο Μείωση έκτακτων κινδύνων
  - ο Προώθηση της βιώσιμης κατανάλωσης τροφίμων στους καταναλωτές ο Χρήση σύγχρονων τεχνολογιών παραγωγής βασισμένων στις ΤΠΕ, ώστε να καταστεί η παραγωγή πιο βιώσιμη από πλευράς καταναλισκόμενων πόρων, υλικών και ενέργειας.
  - ο Ψηφιακή παρακολούθηση και πιστοποίηση αειφόρων πρακτικών (χρήση ενέργειας, εκπομπές GHG).
- Προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας & βιωσιμότητα του φυσικού περιβάλλοντος:
  - ο Ενίσχυση της φυσικής παραγωγής τροφίμων υψηλής διατροφικής αξίας που ανταποκρίνονται στο σύγχρονο τρόπο ζωής
  - ο Νέες προσεγγίσεις, μέθοδοι, τεχνολογίες για την παραγωγή ασφαλών τροφίμων υψηλής διατροφικής αξίας οι οποίες σέβονται τη βιωσιμότητα του φυσικού περιβάλλοντος (Μείωση περιβαλλοντικού αποτυπώματος, μείωση της χρήσης επιβλαβών χημικών και πρακτικών για τον άνθρωπο, τα ζώα και το υπόλοιπο φυσικό περιβάλλον, τοπικές αλυσίδες παραγωγής, αξιοποίηση παρα/υποπροϊόντων)
  - ο Παραγωγή τροφίμων υψηλής διατροφικής αξίας και ενίσχυση διατροφικών μοντέλων που ανταποκρίνονται στο σύγχρονο τρόπο ζωής, προάγουν την υγεία και την ευζωία, βασίζονται στην καλύτερη αξιοποίηση των τοπικών/εθνικών πρώτων υλών ή/και των τοπικών/εθνικών παραγωγικών δυνατοτήτων και λαμβάνουν υπ' όψιν το φυσικό περιβάλλον και την κοινωνία αλλά και το τοπικό, εθνικό, διεθνές οικονομικό περιβάλλον.
- Κυκλικά επιχειρηματικά μοντέλα και αλυσίδες αξίας
- Εφοδιαστική Αλυσίδα (Συμπεριλαμβάνονται παρεμβάσεις για εφοδιαστικές αλυσίδες για προϊόντα ιδιαίτερης σημασίας για τη χώρα, καθώς και εφοδιαστικών αλυσίδων που δεν αποκλείουν ευαίσθητες ομάδες).
- Μείωση της Σπατάλης τροφίμων σε όλα τα στάδια της παραγωγικής και εφοδιαστικής αλυσίδας
- Βιώσιμη συσκευασία τροφίμων (Μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των συσκευασιών τροφίμων, Δημιουργία μοντέλων κόστους vs περιβαλλοντικής επίπτωσης συσκευασιών, Βελτίωση της τεχνολογίας συσκευασιών, Ανακυκλώσιμη συσκευασία, συσκευασία από φυσικούς πόρους, βιώσιμα υλικά συσκευασίας, βιοαποικοδομήσιμη συσκευασία)

## 7. Αλιεία Υδατοκαλλιέργειες

- Μοντέλα Διακυβέρνησης Αλιείας & Υδατοκαλλιέργειας (Περιβαλλοντική Διαχείριση, Προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή, Πολλαπλή χρήση του θαλάσσιου χώρου).
- Υγεία & Ευημερία Ζώων (Προληπτικές και μη επεμβατικές θεραπείες, Αύξηση ανθεκτικότητας σε παθογόνα, Καταπόνηση εκτρεφόμενων οργανισμών, Φυσικές αντιμικροβιακές ουσίες).
- Βελτίωση Αποτελεσματικότητας Παραγωγής (Καλλιέργεια ακριβείας, Προσαρμογές τεχνολογιών παραγωγής, Μείωση απορρίψεων και αξιοποίηση υποπροϊόντων)
- Εναλλακτικές Α ύλες ιχθυοτροφών (Διαθεσιμότητα και Ασφάλεια, Προετοιμασία εκτρεφόμενων οργανισμών, Προϊόντα ειδικής διατροφής, Δείκτες διατροφικής κατάστασης οργανισμών).
- Βιοτεχνολογία υδατοκαλλιέργειας (Προϊόντα ειδικής διατροφής, Πολυκαλλιέργειες, Παραγωγή νέων ειδών).
- Κοινωνική διάσταση υδατοκαλλιέργειας (Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντων, Βελτίωση αποδοχής προϊόντων, Περιβαλλοντικό αποτύπωμα υδατοκαλλιέργειας & αλιείας).

## B. Τομέας Περιβάλλον και Κυκλική Οικονομία

### 1. Διαχείριση αποβλήτων

- Διαχείριση και ανάπτυξη συστημάτων χωριστής συλλογής διαφορετικών ειδών και διακριτών ρευμάτων αποβλήτων/υπολειμμάτων στερεών, υγρών, αερίων (όπως αγροκτηνοτροφικά, θαλάσσια, δασικά, τοξικά, από πολυμερή, βιομηχανικά, ηλεκτρονικά, κλωστοϋφαντουργίας, υλικών συσκευασίας, κατασκευών και κατεδαφίσεων, κ.α.).
- Ανάπτυξη μεθόδων και εφαρμογή συστημάτων επεξεργασίας αποβλήτων/υπολειμμάτων και αναβάθμιση τους σε προϊόντα προστιθέμενης αξίας.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών, υποδομών και συστημάτων για τη διαχείριση αποβλήτων με χρήση ψηφιακών εργαλείων προς βελτιστοποίηση των διεργασιών συλλογής και επεξεργασίας.
- Προώθηση πρακτικών πρόληψης δημιουργίας αποβλήτων και επαναχρησιμοποίησης υλικών.

### 2. Υγεία Εδαφών και Υδάτων

- Συστήματα πρόληψης και ελέγχου υποβάθμισης εδαφών και υδάτων (θαλάσσιων, παράκτιων, εσωτερικών).
- Συστήματα αποκατάστασης εδαφών και υδάτων (θαλάσσιων, παράκτιων, εσωτερικών).
- Συστήματα ολοκληρωμένης διαχείρισης (αναγνώριση, παρακολούθηση, αντιμετώπιση) κυρίαρχων φαινομένων ποιοτικής υποβάθμισης φυσικών πόρων (αλατότητα, θρεπτικά, βαρέα μέταλλα, κ.α.).
- Συστήματα ολοκληρωμένης διαχείρισης (αναγνώριση, παρακολούθηση, αντιμετώπιση) αναδυόμενων ρύπων (συμπεριλαμβανομένων των PFAS) και μικροπλαστικών σε φυσικούς πόρους.

- Εφαρμογή καινοτόμων λύσεων βελτίωσης της ποιότητας εδαφικών πόρων και της προστασίας των υδατικών πόρων, με τη χρήση φυσικών / επεξεργασμένων υλικών

### 3. Ατμοσφαιρική ρύπανση

- Βελτίωση της παρακολούθησης της ποιότητας του αέρα (δημιουργία νέων, ή επέκταση και εξειδίκευση υφιστάμενων δικτύων).
- Ανάπτυξη υφιστάμενων και νέων αισθητήρων και ολοκληρωμένων συστημάτων καταγραφής παραμέτρων που αφορούν την ποιότητα του αέρα.
- Ανάπτυξη μεθόδων και υποδομών για την πρόγνωση της ποιότητας του αέρα και τον προσδιορισμό των πηγών ρύπων με τη χρήση επίγειων και δορυφορικών μετρήσεων.
- Ποσοτική αποτύπωση εκπομπών αερίων ρύπων και αερολυμάτων από επίγειες και θαλάσσιες μεταφορές / βιομηχανία / οικιακό τομέα, της συνεισφοράς των πηγών, και ανάπτυξη / εφαρμογή τεχνολογιών μείωσης τους.
- Διερεύνηση τεχνολογικών και μη τεχνολογικών λύσεων για την αντιμετώπιση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης σε συνδυασμό με δράσεις για το μετριασμό και την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή.
- Καινοτόμες διεργασίες επεξεργασίας απαερίων.

### 4. Προστασία, ανάδειξη και αειφόρος διαχείριση της βιοποικιλότητας

- Ανάπτυξη πρακτικών και μεθόδων μέσω λύσεων που βασίζονται στη φύση (Nature Based Solutions, NBS), που διατηρούν/ενισχύουν τη βιοποικιλότητα και προάγουν την οικονομία και την προστασία της δημόσιας υγείας.
- Μελέτη των επιπτώσεων τους στις περιοχές εφαρμογής τους. Δημιουργία και ανάπτυξη γενετικών τραπεζών και συλλογών (συμπεριλαμβανομένων και των μικροοργανισμών), αξιοποίηση των συλλογών καλλιεργειών με αποκωδικοποίηση ολικού DNA σε επιλεγμένα είδη. Θέσπιση σχετικού θεσμικού πλαισίου.
- Βιοαναζήτηση (bioprospecting) και παραγωγή προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας.

### 5. Μετριασμός και προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή και αντιμετώπιση φυσικών καταστροφών

- Δράσεις αξιολόγησης και αντιμετώπισης των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής βάσει υφιστάμενων και αναδυόμενων τεχνολογιών χαμηλού περιβαλλοντικού αποτυπώματος.
- Ανάπτυξη/βελτίωση της παρακολούθησης των εκπομπών και συγκεντρώσεων αερίων του θερμοκηπίου στην ατμόσφαιρα.
- Δράσεις αξιολόγησης και ενίσχυσης της ανθεκτικότητας κρίσιμων κυβερνοφυσικών υποδομών και συστημάτων σε φυσικές / ανθρωπογενείς καταστροφές και σε πιέσεις λόγω της κλιματικής αλλαγής.
- Δράσεις για την αντιμετώπιση επιπτώσεων από φυσικές / ανθρωπογενείς καταστροφές στο περιβάλλον και τα κοινωνικοτεχνικά συστήματα με έμφαση για κοινωνική ανθεκτικότητα.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή προηγμένων τεχνολογιών δέσμευσης και μακροπρόθεσμα σταθερής αποθήκευσης ή χρήσης CO<sub>2</sub> από υφιστάμενες βιομηχανικές και άλλες



εγκαταστάσεις, λαμβάνοντας υπόψη και το ρόλο των δασικών συστημάτων στην μείωση CO<sub>2</sub>.

## 6. Περιβαλλοντικά Παρατηρητήρια - Οικοσυστημική προσέγγιση βιώσιμης Ανάπτυξης

- Ανάπτυξη μονίμων παρατηρητηρίων μεγάλων περιβαλλοντικών / κοινωνικο-οικονομικών δεδομένων (κλιματικές παράμετροι, βιοποικιλότητα, ιστορικά, πολιτιστικά κ.α.) με στόχο την επίτευξη μακροχρόνιων και υψηλής συχνότητας μετρήσεων, σε διάφορα περιβάλλοντα. Επιθυμητή η δυνατότητα διασύνδεσης με ομόλογα παρατηρητήρια.
- Ανάπτυξη υπολογιστικών μοντέλων για την αξιοποίηση των μεγάλων δεδομένων που θα συλλέγονται από τα παρατηρητήρια, συμπεριλαμβανομένων προσεγγίσεων foresight, ανάλυσης κύκλου ζωής και ψηφιακών διδύμων.
- Ανάλυση / διαχείριση δορυφορικών δεδομένων σχετικών με το περιβάλλον και τις φυσικές καταστροφές (φυσικό και ανθρωπογενές περιβάλλον, περιοχές ιδιαίτερου ενδιαφέροντος).
- Πιστοποίηση μετρήσεων - αποτελεσμάτων βασιζόμενων στην επεξεργασία και ανάλυση μεγάλων δεδομένων παρακολούθησης περιβαλλοντικών παραμέτρων (συμπεριλαμβανομένων δορυφορικών, δεδομένων βιοποικιλότητας, κ.α.).

## 7. Κυκλική Οικονομία / Στρατηγικές, Επιχειρησιακά Μοντέλα

- Ανάλυση (χαρακτηριστικά, σύγκριση) και εφαρμογή κυκλικών οικονομικών εννοιών, όπως Κυκλική Οικονομία, Αντίστροφη Εφοδιαστική, C2C, Αναγεννητικός Σχεδιασμός κ.α.
- Κυκλικές Έξυπνες και Υγιείς Πόλεις χαμηλού περιβαλλοντικού αποτυπώματος βάσει των αρχών της κυκλικής οικονομίας ανάπτυξη υποδομών ενεργοποίησης της κυκλικότητας με χρήση καινοτόμων τεχνολογιών ψηφιοποίησης και εφαρμογής προωθημένων συστημάτων συλλογής για επαναχρησιμοποίησης ροών υλικών/αποβλήτων.
- Ανάπτυξη μεθόδων ευφυούς χρήσης προϊόντων (εντατικοποίηση χρήσης προϊόντων - σχεδιασμός διαμοιρασμού / πολυλειτουργικότητας).
- Ανάπτυξη μεθόδων επέκτασης διάρκειας ζωής προϊόντων (επαναχρησιμοποίηση, επιδιόρθωση, ανακατασκευή, νέα λειτουργικότητα κ.α.).
- Ανάπτυξη μεθόδων χρηστικών εφαρμογών υλικών μέσω ανακύκλωσης και ανάκτησης πρώτων υλών.
- Ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων κυκλικής οικονομίας και βιοοικονομίας.
- Ανάπτυξη και βελτιστοποίηση αλυσίδων αξίας σε όλο τον κύκλο τους (τρόφιμα, πλαστικά, κατασκευές, υλικά κ.α.) με συμμετοχή πολιτών, περιβαλλοντικών και άλλων φορέων της κοινωνίας των πολιτών.
- Δημιουργία Πλατφορμών για κοινή χρήση προϊόντων και παροχής υπηρεσιών, καθώς και για συμβουλευτική υποστήριξη της Κυκλικής Οικονομίας.
- Ανάπτυξη πλατφορμών και συστημάτων για την απρόσκοπτη συμμετοχή πολιτών και επιχειρήσεων στην κυκλικότητα ροών υλικών, παραγωγής/κατανάλωσης προϊόντων. Μελέτη νέων μορφών κοινωνικής αλληλέγγυας οικονομίας και κοινής χρήσης υποδομών (συνεργατική οικονομία), επιχειρηματικότητας και κοινωνικής ζωής/οργάνωσης.

- Βελτίωση της διαχείρισης των φυσικών πόρων στις αστικές περιοχές (νερό, έδαφος, χώρος, μεταφορές, αστική γεωργία, αστικό πράσινο) και κυκλικότητα στον πολεοδομικό σχεδιασμό.
- Σχεδιασμός και ανακαίνιση νέων ή και υφιστάμενων κτιρίων στο πλαίσιο του «Κύματος Ανακαίνισης» (με χρήση ΑΠΕ, ανακυκλωμένων και βιο-υλικών) με ταυτόχρονη εφαρμογή εργαλείων για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών αυτών.
- Προώθηση βιώσιμων τεχνολογιών χαμηλού περιβαλλοντικού αποτυπώματος με επαναχρησιμοποίηση πόρων σε νησιωτικές και παράκτιες περιοχές

## 8. Βιομηχανική Συμβίωση / Δευτερογενείς Πρώτες Ύλες

- Δράσεις βιομηχανικής συμβίωσης με στόχο την εξοικονόμηση πόρων, την προστασία του περιβάλλοντος και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής βιομηχανίας.
- Αξιοποίηση υπολειμμάτων από την παραγωγή δευτερογενών πρώτων υλών προς παραγωγή προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας.
- Προώθηση και ανάπτυξη τεχνολογιών χαμηλού περιβαλλοντικού αποτυπώματος για παραγωγή χημικών προϊόντων, υλικών και καυσίμων από CO<sub>2</sub> προερχόμενο από ενεργοβόρα βιομηχανία.
- Ανάπτυξη τεχνολογιών παραγωγής προϊόντων από δευτερογενή υλικά εφαρμόζοντας τις αρχές της κυκλικής οικονομίας
- Ανάλυση προδιαγραφών δευτερογενών πρώτων υλών και ανάπτυξη τεχνολογιών παραγωγής προϊόντων από δευτερογενή υλικά εφαρμόζοντας τις αρχές της κυκλικής οικονομίας με γνώμονα την ταυτόχρονη προστασία του περιβάλλοντος και της δημόσιας υγείας.
- Ανάπτυξη προδιαγραφών δευτερογενών πρώτων υλών με σκοπό τον αποχαρακτηρισμό αποβλήτων
- Επαναχρησιμοποίηση Νερού στη βιομηχανία ή προώθηση υδροκεντρικής συμβίωσης μεταξύ της βιομηχανίας, των αστικών κέντρων και της αγροτική παραγωγής

## 9. Οικολογικός Σχεδιασμός Προϊόντων για ασφάλεια και αειφορία

- Εφαρμογή προτυποποίησης απορρύπανσης ΟΤΚΖ
- Αλληλεπίδραση και χρηστή διαχείριση της σχέσης της περιβαλλοντικής πίεσης με τη δημόσια υγεία λαμβάνοντας υπόψη τους κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες που την επηρεάζουν και θέματα περιβαλλοντικής και κοινωνικής δικαιοσύνης και ισότητας.
- Σήμανση προϊόντων και υλικών (ανάπτυξη κατάλληλης και ευανάγνωστης σήμανσης, τόσο των παραπροϊόντων που προορίζονται για ανακύκλωση (π.χ. απόβλητη, γεωργική, δασική, κτηνοτροφική, θαλάσσια βιομάζα) όσο και των νέων προϊόντων ανάλογα με το αν είναι αποικοδομήσιμα ή αν κατασκευάστηκαν από ανακυκλωμένα υλικά) και ανάπτυξη αντίστοιχων προτύπων πιστοποίησης.
- Αντιμετώπιση τοξικών επικίνδυνων ουσιών για την δημόσια υγεία και το περιβάλλον στο πλαίσιο της κυκλικής οικονομίας με μετάβαση σε χημικά προϊόντα ασφαλή και βιώσιμα εκ σχεδιασμού, συμπεριλαμβανομένων των βιώσιμων χημικών προϊόντων βιολογικής προέλευσης και άλλων εναλλακτικών λύσεων αντί των ουσιών που προκαλούν ανησυχία.

## 10. Διατομεακές Παρεμβάσεις

- Κλιματικές υπηρεσίες για την υποστήριξη του παρεχόμενου τουριστικού προϊόντος και της προσαρμογής του στις κλιματικές μεταβολές.
- Δράσεις για αντιμετώπιση επιπτώσεων από πυρκαγιές, καταρρακτώδεις βροχές και ποταμοχειμάρους.
- Δράσεις αξιολόγησης και ενίσχυσης της ανθεκτικότητας υποδομών σε ακραία καιρικά φαινόμενα, με επίκεντρο την ανάπτυξη και εφαρμογή λύσεων βασισμένων στη Φύση (NatureBased Solutions).
- Ανάπτυξη βιώσιμων παρεμβάσεων στη διαχείριση αποβλήτων στο πλαίσιο της κυκλικής οικονομίας λαμβάνοντας υπόψη και την επιβάρυνση της δημοσίας υγείας.
- Προώθηση της χρήσης δευτερογενών (απορριμματογενούς προέλευσης) καυσίμων σε ενεργοβόρες βιομηχανίες.
- Μετάβαση στην Κλιματικά Ουδέτερη, Βιώσιμη και Ψηφιοποιημένη Βιομηχανία βάσει των αρχών της κυκλικής οικονομίας.
- Ανάπτυξη λύσεων βασισμένων στη Φύση (Nature Based Solutions)
- Χρήση Διαδικτύου των Πραγμάτων (IoT) και εφαρμογή μεθόδων τεχνητής νοημοσύνης για την ολοκληρωμένη διαχείριση φυσικών πόρων και αποβλήτων 4.10.9. Ανάπτυξη και εφαρμογή κριτηρίων για τις πράσινες δημόσιες συμβάσεις σύμφωνα με τις αρχές της κυκλικής οικονομίας και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης)
- Ανάπτυξη βιώσιμων παρεμβάσεων στη δραστική μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου στον τομέα των εναέριων και θαλάσσιων μεταφορών
- Προώθηση παραγωγής ανανεώσιμων αερίων καυσίμων
- Εφαρμογή μεθόδων τεχνητής νοημοσύνης στην ολοκληρωμένη διαχείριση φυσικών πόρων

## B. Τομέας Ψηφιακών Τεχνολογιών

### 1. Τεχνολογίες διαχείρισης δεδομένων και πληροφοριών

- Ανοιχτά ή/και μεγάλου όγκου δεδομένα (open data, big data), ανάλυση δεδομένων υψηλής απόδοσης, διαχείριση δεδομένων γράφων
- Προηγμένες τεχνολογίες τρισδιάστατης μοντελοποίησης, διατήρησης, αποκατάστασης υλικών και άυλων στοιχείων ιδιαίτερου ενδιαφέροντος
- Προηγμένο ψυχαγωγικό λογισμικό και καινοτόμες τεχνολογίες παιχνιδιών και τεχνικών gamification
- Τεχνολογίες επαυξημένης, εικονικής και μεικτής πραγματικότητας
- Τεχνολογίες επιτήρησης (Τεχνολογίες ανάλυσης και σύντηξης ετερογενών, πολυμεσικών, δεδομένων)
- Κοινοί χώροι/τόποι δεδομένων (common data spaces) και διαδικτυακές πλατφόρμες συνεργασίας

### 2. Έξυπνα δίκτυα & Υπηρεσίες

- Έξυπνα δίκτυα και νέες αρχιτεκτονικές διαδικτύου
- Έξυπνες τεχνολογίες για οπτικά & ασύρματα δίκτυα
- Προηγμένες υποδομές & υπηρεσίες νέφους & αποκεντρωμένη υπολογιστική (edge computing)

- Εργαλεία, μέθοδοι και ολοκληρωμένα περιβάλλοντα για ανάπτυξη λογισμικού
- Πλατφόρμες συλλογικής ευαισθητοποίησης για αειφορία και κοινωνική καινοτομία
- Απτό διαδίκτυο (Tactile Internet)
- Προηγμένες υποδομές και υπηρεσίες δικτύων 5G και πέραν (6G)
- Ανάπτυξη αποτελεσματικότερων υπολογιστικών μοντέλων, καθώς και μοντέλων διαχείρισης δεδομένων και λειτουργιών

### 3. Τεχνητή Νοημοσύνη (TN)

- Τεχνολογίες και συστήματα αναπαράστασης γνώσης και αυτοματοποιημένου λογισμού με μηχανική μάθηση και τεχνητή νοημοσύνη, με δυνατότητα προσαρμογής και εφαρμογής σε διάφορους τομείς και δραστηριότητες (δημόσιο και ιδιωτικό τομέα) ή για την αντιμετώπιση μεγάλων κοινωνικών προκλήσεων
- Υποδομές TN με έμφαση στην παραγωγή και ανάλυση δεδομένων υψηλής ποιότητας και μεγάλης κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων θεματικών βάσεων 3.3 Δημιουργία πλατφορμών TN για δοκιμές και πειραματισμό σε εφαρμογές
- Συστήματα TN από επιχειρήσεις για ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων & υπηρεσιών
- Συστήματα TN που συντείνουν στη υπεύθυνη, συμμετοχική (inclusive), ηθική και δημοκρατική καινοτομία προς όφελος της κοινωνίας,
- Συστήματα για την ανάλυση, ανίχνευση και αντιμετώπιση μεροληψίας και διακρίσεων σε συστήματα και υπηρεσίες TN (AI bias/fairness/discrimination)
- Τεχνολογίες και νέες αρχιτεκτονικές για εξηγήσιμη και επαληθεύσιμη TN
- Προηγμένοι Ρομποτικοί Πράκτορες Συνομιλίας (chatbots) με TN για την αυτοματοποιημένη εξυπηρέτηση πολιτών και καταναλωτών

### 4. Αλληλεπίδραση ανθρώπων & μηχανών

- Διαδίκτυο των πραγμάτων (Internet of things-IoT, συμπεριλαμβανομένου του δορυφορικού IoT) και ευέλικτες πλατφόρμες - εφαρμογές διασύνδεσης «έξυπνων» αντικειμένων
- Πολυτροπική και φυσική αλληλεπίδραση με υπολογιστή, φωνητική και μη φωνητική, συμπεριλαμβανομένης της αυτόματης μετάφρασης

### 5. Έξυπνη, ψηφιοποιημένη βιομηχανία και μεταποίηση

- Βελτιστοποίηση διαδικασιών παραγωγής
- Τεχνολογίες μοντελοποίησης, προσομοίωσης, ανάλυσης, βελτιστοποίησης και πρόβλεψης υποστηριζόμενες από ΤΠΕ
- 3D/4D Printing, Scanning
- Έξυπνες τεχνολογίες και στρατηγικές για την επιμήκυνση του λειτουργικού χρόνου ζωής των συστημάτων παραγωγής
- Τεχνολογίες και στρατηγικές μηδενικών σφαλμάτων σε έξυπνα εργοστάσια (Zero Defect Manufacturing)
- Ολοκληρωμένες τεχνολογίες γρήγορης επανα-παραμετροποίησης υποδομών για την στήριξη ευέλικτων συστημάτων παραγωγής (Reconfigurable Manufacturing Systems / Industry 4.0)

- Αξιοποίηση τεχνητής νοημοσύνης και άλλων σύγχρονων τεχνολογιών (π.χ ψηφιακών διδύμων-digital twins, ρομπότ, συνεργατικά βιομηχανικά ρομπότ-cobots, βιομηχανικό IoT, AR/VR) προς όφελος του αγροδιατροφικού τομέα, της βιομηχανίας/μεταποίησης και των κατασκευών

## 6. Ρομποτική

- Νέα γενιά ρομπότ και υποστηρικτικών τεχνολογιών (τεχνητή νοημοσύνη, 4G/5G, augmented reality, κ.α.) με εφαρμογή σε όλους τους τομείς της οικονομίας εκτός της βιομηχανίας & μεταποίησης
- Λειτουργία σε δυναμικά περιβάλλοντα πραγματικού κόσμου, με αυξημένες δυνατότητες αυτονομίας, προσαρμοστικότητας και ασφαλούς αλληλεπίδρασης με τους ανθρώπους

## 7. Εξαρτήματα και συστήματα

- Νάνο-Μικροηλεκτρονική και ενσωματωμένα συστήματα χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης
- Αισθητήρες (MEMS - Microelectromechanical systems)
- Ηλεκτρονικά και ενσωματωμένα συστήματα διαχείρισης ήχου, βίντεο και εικόνας
- Συστήματα και εργαλεία ηλεκτρονικής ασφάλειας
- Συστήματα και εξαρτήματα για έξυπνες φορητές συσκευές «smart wearables» σε καινοτόμες εφαρμογές
- Μικροκυματικές διατάξεις
- Οπτικές διατάξεις
- Εργαλεία σχεδίασης και προσομοίωσης μικροηλεκτρονικών διατάξεων
- Διαδικασίες παραγωγής μικροηλεκτρονικών και ηλεκτρονικών διατάξεων
- Ηλεκτρονικά χαμηλής κατανάλωσης

## 8. Ασφάλεια σε Ψηφιακό περιβάλλον και Κατανομημένα έμπιστα συστήματα δεδομένων, εγγραφών και συναλλαγών

- Ιδιωτικότητα και ασφάλεια προσωπικών δεδομένων
- Αξιοπιστία, αυθεντικότητα και ποιότητα διαδικτυακού περιεχομένου
- Ασφάλεια διαδικτύου και τεχνολογίες εντοπισμού παράνομου περιεχομένου
- Ηλεκτρονική ταυτοποίηση προσώπων (eID), αντικειμένων και ηλεκτρονικής πληροφορίας
- Προστασία συστημάτων κυβερνοασφάλειας 8.6 Νέες αρχιτεκτονικές για την ασφάλεια κρίσιμων ετερογενών και κατανομημένων υποδομών (συμπεριλαμβανομένων δικτύων IoT)
- Έξυπνα συμβόλαια / smart contracts (ιδιαίτερα εφαρμογή σε νομικές πράξεις)
- Έμπιστα συστήματα καταλογράφησης / smart registries (ακίνητα, μέσα μεταφοράς κ.ά.)
- Έμπιστα συστήματα συναλλαγών (μεταβιβάσεις άυλων, υλικών περιουσιακών στοιχείων) και ασφαλούς διαμοιρασμού δεδομένων
- Πλατφόρμες ψηφιακής διανομής έργων δημιουργών και άμεσης απονομής δικαιωμάτων (λογισμικό, μουσική, άλλο οπτικοακουστικό υλικό)
- Αυτοδύναμες ψηφιακές ταυτότητες για συμμόρφωση με τις πολιτικές απορρήτου του GDPR

- Διαμοιρασμός αυτοδύναμων και επαληθεύσιμων δεδομένων με έμφαση στην προστασία της ιδιωτικότητας αξιοποιώντας τεχνολογίες blockchain

## Γ. Τομέας Τουρισμός - Πολιτισμός - Δημιουργικές Βιομηχανίες

**1. Πολιτισμός: Έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών, εργαλείων, εφαρμογών, αλυσίδων αξίας για την ανάδειξη, προστασία και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς ή/και για την ενίσχυση και προβολή του ελληνικού πολιτισμού με ενδεχόμενες συνέργειες με τους υποτομείς του Τουρισμού ή/και των Δημιουργικών Βιομηχανιών.**

- Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών-τεχνικών-μεθόδων καταγραφής ή/και ψηφιοποίησης ή/και επιστημονικής τεκμηρίωσης πολιτιστικής κληρονομιάς (κινητής, ακίνητης και άυλης).
- Ανάπτυξη καινοτόμων εφαρμογών, τεχνικών, μεθόδων για την αναβίωση, αναπαράσταση και γενικά για την ανάδειξη και προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, καθώς και για την ενίσχυση και προβολή του ελληνικού πολιτισμού, μέσω τεχνολογιών λόγου, ήχου, εικόνας, εικονικής, επαυξημένης και μικτής πραγματικότητας, ψηφιακών παιχνιδιών και παιχνιοποίησης ή/και σε συνδυασμό με τεχνολογίες αιχμής (δικτύωση 5G, τεχνητή νοημοσύνη, μηχανική μάθηση, αυτόματη μετάφραση, κ.ά.). Ενδεικτικά περιλαμβάνονται: (α) η άυλη πολιτιστική κληρονομιά και σχετικά τεκμήρια (π.χ. μύθοι, έθιμα, προφορικές παραδόσεις, χοροί, δρώμενα, μουσική, τραγούδια, δεξιότητες ή τεχνικές που αποτελούν μαρτυρίες του παραδοσιακού, λαϊκού και λόγιου πολιτισμού, η ελληνική μυθολογία, η ιστορία), (β) τεχνικές συλλογής, καταγραφής, αναπαράστασης και ανάδειξης της άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς, όπως πληθοπορισμός, συμμετοχικός σχεδιασμός, κ.ά., (γ) ο σύγχρονος ελληνικός πολιτισμός (παραστατικές / εικαστικές τέχνες κλπ.) κ.ά.
- Ανάπτυξη και αξιοποίηση εφαρμογών, τεχνικών, μεθόδων για:
  - (α) την ανάλυση, τεκμηρίωση, μοντελοποίηση, διαχείριση, προστασία, βελτίωση εμπειρίας χρήστη και αύξηση της επισκεψιμότητας των μνημείων, αρχαιολογικών χώρων, ιστορικών τόπων, μουσείων και χώρων πολιτιστικής κληρονομιάς εν γένει ή/και
  - (β) την ενίσχυση της πρόσβασης του ξενόγλωσσου κοινού στο ελληνικό πολιτιστικό περιεχόμενο ανεξάρτητα ή και μέσα από τουριστικό περιεχόμενο ή/και
  - (γ) την επαύξηση και βελτίωση των δυνατοτήτων παραδοσιακών μέσων παρουσίασης πολιτιστικού ή/τουριστικού περιεχομένου (π.χ. e-books επαυξημένης πραγματικότητας) με την χρήση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης ή/και άλλων τεχνολογιών για την εξατομίκευση του περιεχομένου τους.
- Ανάπτυξη ή/και κατοχύρωση πρωτότυπου πολιτιστικού περιεχομένου, που αφορά ενδεικτικά σε: εκδόσεις (έντυπες και ψηφιακές), οπτικοακουστικά, δισκογραφικό τομέα, ψηφιακές εφαρμογές, εκπαιδευτικά προγράμματα και παιχνίδια (ψηφιακά και μη), ηχητικές εκδόσεις, διαδικτυακές πλατφόρμες, περιβάλλοντα υπολογιστικού νέφους, δίκτυα γνώσης κλπ.
- Σχεδίαση και ανάπτυξη τεχνικών και συστημάτων «αφήγησης» (story telling) για την καινοτόμο/ διαδραστική παρουσίαση του κοινωνικού και ιστορικού πλαισίου εκθεμάτων / γεγονότων / συλλογών σε χώρους πολιτιστικού ή/και τουριστικού ενδιαφέροντος, με έμφαση στην χρήση τεχνικών δημιουργίας πολυτροπικών αφηγημάτων. Ενδεικτικά

περιλαμβάνονται μέθοδοι πληθοπορισμού, συμμετοχικού σχεδιασμού και ενσωμάτωσης κοινωνικών δικτύων κ.ά.

- Έρευνα και ανάπτυξη ψηφιακών εφαρμογών, οπτικοακουστικού περιεχομένου ή/και προϊόντων θεάματος, εφαρμογών edutainment για την ανάδειξη του ελληνικού πολιτισμού και της πολιτιστικής κληρονομιάς (ελληνική ιστορία, μνημεία, υδραγωγεία, μάχες, κλπ.).
- Ανάπτυξη καινοτόμων διαδραστικών συστημάτων συλλογής δεδομένων πολιτιστικού περιεχομένου (π.χ. έντυπο, ψηφιακό, οπτικοακουστικό υλικό) με κατηγοριοποίηση, για τη δημιουργία γενικής βάσης, ανοιχτής πρόσβασης, και χρήση τεχνητής νοημοσύνης για ανεύρεση, διανομή και πολλαπλή αξιοποίηση του περιεχομένου.
- Έρευνα και ανάπτυξη μεθόδων, εργαλείων, εφαρμογών, ψηφιακών πλατφορμών, με στόχο την ανάκαμψη από τις δυσμενείς επιπτώσεις πανδημιών στην οικονομία του Πολιτισμού και την προστασία της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας τού κλάδου από αυτές, π.χ. ανάπτυξη εφαρμογών εικονικής/επαυξημένης πραγματικότητας (VR/AR) για εξ αποστάσεως συνεργασίες, εκδηλώσεις, εμπειρίες χρήστη, κ.ά. στο χώρο του πολιτισμού.
- Ανάπτυξη/εφαρμογή υποστηρικτικών τεχνολογιών (assistive technologies), προϊόντων και υπηρεσιών για την ενίσχυση της προσβασιμότητας ειδικών πληθυσμιακών ομάδων (παιδιών, μονογονεϊκών οικογενειών, ηλικιωμένων, Ατόμων με Αναπηρίες, χρονίως πασχόντων, κλπ) σε πολιτιστικό ή/και τουριστικό περιεχόμενο (π.χ. video, κείμενο, ήχος κλπ) ή/και για την υποστήριξη επιχειρήσεων και φορέων που απευθύνονται στις προαναφερθείσες πληθυσμιακές ομάδες.
- Έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών για τη διασύνδεση του πολιτισμού και της πολιτιστικής κληρονομιάς με τον τομέα της υγείας, της ευεξίας και της θεραπείας (π.χ. θεραπεία νόσου Alzheimer, αυτισμού, κ.λπ.).
- Ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων, προϊόντων, υπηρεσιών και πρωτότυπων διατάξεων για την εκτίμηση, αντιμετώπιση φυσικών, τεχνολογικών κινδύνων και κινδύνων από ανθρώπινες δραστηριότητες που απειλούν την πολιτιστική κληρονομιά και για την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς εν γένει (από φθορά, καταστροφή, αλλοίωση, κλοπή, παράνομη εξαγωγή, ταυτοποίηση κ.ά.).

## **2. Τουρισμός: Έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών, εργαλείων, εφαρμογών, αλυσίδων αξίας για την ενίσχυση και προβολή του Ελληνικού Τουρισμού με ενδεχόμενες συνέργειες με τους υποτομείς του Πολιτισμού ή/και των Δημιουργικών Βιομηχανιών.**

- Ανάπτυξη εφαρμογών παροχής τουριστικών υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και δικτύωσης που αξιοποιούν τεχνικές ανάλυσης δεδομένων (data analytics) με σκοπό την εξατομικευμένη παροχή πληροφοριών, συστάσεων και περιεχομένου προς τους ταξιδιώτες (π.χ. συστήματα διαχείρισης τουριστικών προορισμών/προϊόντων, δικτύωσης 5G κ.ά.) ή/και την διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος ή/και την διεύρυνση της τουριστικής περιόδου.
- Ανάπτυξη τεχνολογιών, εφαρμογών και υπηρεσιών για την υποστήριξη της δημιουργίας έξυπνων και βιώσιμων υποδομών (π.χ. μαρίνες/τουριστικοί λιμένες, αεροδρόμια, εμπορικά κέντρα, χώροι αναψυχής και γενικά σημεία ενδιαφέροντος ή χρηστικά σημεία

- των πόλεων) με στόχο την προηγμένη και αποδοτική παροχή πολιτιστικών και τουριστικών υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη και αξιοποίηση καινοτόμων εργαλείων, προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών, για την προώθηση και υποστήριξη ειδικών μορφών τουρισμού (π.χ. κρουαζιέρα, yachting, πολιτιστικός, θρησκευτικός, καταδυτικός και θαλάσσιος τουρισμός, τουρισμός υπαίθρου, επιστημονικός/εκπαιδευτικός τουρισμός, αστικός τουρισμός, οικοτουρισμός, γαστρονομικός τουρισμός, οινοτουρισμός, ιατρικός, αθλητικός, βιωματικός, εναλλακτικός τουρισμός).
  - Ανάπτυξη εργαλείων, εφαρμογών για την διαφήμιση, το marketing ή/και την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων για την τόνωση της ανταγωνιστικότητας στους υποτομείς του Τουρισμού ή/και του Πολιτισμού (π.χ. διαδραστικές εφαρμογές, περιβάλλοντα για εμπειρίες εμπύθισης/immersive experiences, εφαρμογές που θα αξιοποιούν τεχνικές διαχείρισης πληροφοριών και μεγάλων δεδομένων (big data), καθώς και εξειδικευμένες ψηφιακές πλατφόρμες συλλογής και ανάλυσης δεδομένων κλπ.)
  - Ανάπτυξη καινοτόμων εργαλείων, εφαρμογών για την προώθηση και αναβάθμιση των πόρων και προϊόντων περιοχών πολιτιστικού, τουριστικού και περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος. Συμπεριλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, παραδοσιακά προϊόντα, προϊόντα που αναδεικνύουν την ιδιαίτερη πολιτιστική και παραγωγική ταυτότητα, την βιοποικιλότητα περιοχών και συμβάλλουν στην διασύνδεση τοπικών οικονομικών λειτουργιών με το φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον, νέα προϊόντα κυκλικής οικονομίας, αειφόρα παραγωγικά πρότυπα, προϊόντα που λαμβάνουν έμπνευση από την παράδοση (υλικά, τεχνικές, μοτίβα, σύμβολα, κοινωνικές αξίες).
  - Ανάπτυξη καινοτόμων εφαρμογών για ψηφιακούς οδηγούς, ειδικότερα για την ξενάγηση σε φυσικό ή/και εικονικό πολιτιστικό περιβάλλον (π.χ. μουσεία, εικονικά μουσεία, αρχαιολογικούς χώρους, φεστιβάλ, εκθέσεις, συλλογές, πολιτιστικά γεγονότα και διαδρομές, καθώς και σε άλλους πόλους και εκδηλώσεις πολιτιστικής δραστηριότητας, χώρους υψηλής επισκεψιμότητας και συγκέντρωσης /μετακίνησης πληθυσμού, κλπ.) ή/και
    - (β) Ανάπτυξη καινοτόμων εφαρμογών για την ανάδειξη περιοχών τουριστικού & περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος και την περιήγηση σε αυτές (π.χ. περιοχές φυσικού κάλλους, παραδοσιακοί οικισμοί, γεωμνημεία, γεωπάρκα, ναυάγια, υποθαλάσσια αξιοθέατα, ενυδρεία κλπ.) ή/και
    - (γ) Ανάπτυξη προηγμένων ψηφιακών εφαρμογών διαδραστικής / απομακρυσμένης ξενάγησης, μέσω εικονικής πραγματικότητας ή άλλων τεχνολογιών για ιδιαίτερες κατηγορίες σημείων ενδιαφέροντος (υποβρύχια μουσεία, σπήλαια, ορυχεία, βιομηχανικές εγκαταστάσεις και γενικότερα δυσπρόσιτων αξιοθεάτων) ή/και
    - (δ) Ανάπτυξη εργαλείων, τεχνολογιών, εφαρμογών, και καινοτόμων προϊόντων για την υλοποίηση και προώθηση του ψηφιακού τουρισμού, την ανάπτυξη της αξιακής αλυσίδας και την οικονομοτεχνική ανάλυση του οικοσυστήματος του ψηφιακού τουρισμού, την υποστήριξη του ψηφιακού τουρίστα, και την ταυτόχρονη αξιοποίηση του παραδοσιακού πολιτισμικού αποθέματος στο πλαίσιο του ψηφιακού τουρισμού.
  - Ανάπτυξη ψηφιακών εφαρμογών διαδραστικής μάθησης και συνοδευτικού εκπαιδευτικού υλικού κατάλληλων:
    - (α) για υποστήριξη δραστηριοτήτων εκπαιδευτικού τουρισμού (π.χ. προβολή συγκεκριμένων περιόδων, λογοτεχνικού / ιστορικού περιεχομένου, συμβάντων και



χώρων της ελληνικής ιστορίας, του πολιτισμού και των επιστημών, με διεθνές ενδιαφέρον) ή/και

(β) για εκπαίδευση (re-skilling και up-skilling) σε νέες πρακτικές και τεχνολογίες στον υποτομέα του Τουρισμού ή/και στον υποτομέα του Πολιτισμού με έμφαση στην επαγγελματική εκπαίδευση και στην δημιουργία νέων δεξιοτήτων (π.χ. εφαρμογές εκπαίδευσης τουριστικού προσωπικού αξιοποιώντας μεθόδους infotainment και edutainment, εφαρμογές εκπαίδευσης τεχνικών, webinars για εκπαίδευση προσωπικού προώθησης όπως tour operators και travel agents, εφαρμογές για digital special effects και post production, εργαλεία αναζήτησης κατάλληλων τοποθεσιών για γυρίσματα σκηνών κ.ά.).

- Ανάπτυξη ψηφιακών πλατφορμών και εφαρμογών για παροχή προηγμένων υπηρεσιών ασφαλείας και προστασίας σε τουρίστες ή/και για τη πρόβλεψη, ανίχνευση και διαχείριση κινδύνων σε χώρους και εγκαταστάσεις τουριστικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος (π.χ. αντιμετώπιση τρομοκρατίας, φυσικές καταστροφές, εξ αποστάσεως παρακολούθηση της υγείας των επισκεπτών, μεταδοτικές ασθένειες, ακραία καιρικά φαινόμενα, επιπτώσεις κλιματικής αλλαγής κλπ.).
- Έρευνα και ανάπτυξη μεθόδων, εργαλείων, εφαρμογών, ψηφιακών πλατφορμών με στόχο την ανάκαμψη από τις δυσμενείς επιπτώσεις πανδημιών στην οικονομία του Τουρισμού και την προστασία της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας του κλάδου από αυτές, π.χ. ολοκληρωμένα προϊόντα για τηλε-εμπειρία, συνδυαστικές τεχνολογίες για ανάπτυξη ψηφιακών εμπειριών in-situ και εξ αποστάσεως κλπ.
- Ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών και εφαρμογών για τον παράκτιο και θαλάσσιο/καταδυτικό τουρισμό ή/και την καταγραφή παράκτιων και θαλάσσιων περιοχών καταδυτικού ενδιαφέροντος και γενικά για την ανάπτυξη της γαλάζιας οικονομίας.
- Ανάπτυξη τεχνολογιών και εφαρμογών για την υπό κλίμακα παραγωγή ψηφιακού αποθετηρίου που θα δράσει καταλυτικά στην προώθηση του Ψηφιακού Τουρισμού, συμπεριλαμβανομένων του πληθοπορισμού (crowdsourcing), των τεχνολογιών ηλεκτρονικής προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας και των ευφυών συμβολαίων (smart contracts).
- Ανάπτυξη εφαρμογών για τη βελτίωση, πρόβλεψη και διαχείριση του ενεργειακού και περιβαλλοντικού αποτυπώματος και θεμάτων βιοασφάλειας των τουριστικών υποδομών. Συμπεριλαμβάνονται εφαρμογές που αξιοποιούν τεχνολογίες για Ευφυείς Χώρους (Smart Spaces ή Buildings), Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things) κ.ά.

### **3. Δημιουργικές Βιομηχανίες: Έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών, εργαλείων, εφαρμογών, αλυσίδων αξίας για την ενίσχυση και προώθηση των εγχώριων Δημιουργικών Βιομηχανιών με ενδεχόμενες συνέργειες με τους υποτομείς του Πολιτισμού ή /και του Τουρισμού.**

- Ανάπτυξη μεθόδων και εφαρμογών για την παροχή νέων προηγμένων υπηρεσιών ή για την βελτιστοποίηση υπαρχουσών υπηρεσιών (σε επίπεδο αποδοτικότητας, μείωσης κόστους, αναβάθμισης ανθρώπινου δυναμικού, εμπειρίας χρήστη, εξατομίκευσης, πρόβλεψης εσόδων από οπτικοακουστικές παραγωγές, διαχείρισης κόστους

- παραγωγών, εκτίμησης ρίσκου, καινοτόμου παραγωγής περιεχομένου διαφόρων μορφών και προερχόμενο από διάφορες πηγές, επεξεργασίας περιεχομένου με *energy efficient* τρόπο κλπ.) με αξιοποίηση τεχνικών διαχείρισης, ανάλυσης ή/και οπτικοποίησης δεδομένων ή/και δικτύωσης 5G, τεχνητής νοημοσύνης κλπ.
- Ανάπτυξη εφαρμογών προώθησης μάρκετινγκ και γενικότερα υποστήριξης της λήψης αποφάσεων για την τόνωση της ανταγωνιστικότητας του υποτομέα Δημιουργικών Βιομηχανιών, με αξιοποίηση τεχνικών διαχείρισης πληροφοριών και μεγάλων δεδομένων (*big data*).
  - Ανάπτυξη καινοτόμων εργαλείων ή ψηφιακών πλατφορμών --όπως (α) *Media Asset Management* πλατφόρμες που προσφέρονται ως προϊόν ή ως υπηρεσία υπολογιστικού νέφους (*cloud, SaaS*), (β) εργαλεία που ενσωματώνονται σε υφιστάμενες *Media Asset Management* πλατφόρμες - για την ενοποιημένη διαχείριση, επεξεργασία και διανομή οπτικοακουστικού περιεχομένου, π.χ. πλατφόρμα για ψηφιακή διατήρηση, επιμέλεια και προβολή ελληνικών κινηματογραφικών και άλλων οπτικοακουστικών έργων, δημιουργία *AR/VR/MR Media Lab* που θα διευκολύνουν τη δημιουργία, έλεγχο και διανομή εφαρμογών, συστημάτων και περιεχομένου εκτεταμένης πραγματικότητας (*XR*).
  - Ανάπτυξη καινοτόμων εφαρμογών προστασίας ψηφιακού περιεχομένου (υπάρχον οπτικοακουστικό περιεχόμενο, νέοι παραγωγοί, δημιουργοί, ερασιτεχνικές ταινίες, προωθητικό υλικό, κλπ), π.χ. εφαρμογές για εκμετάλλευση, εκκαθάριση, διαχείριση πνευματικών δικαιωμάτων-*Digital Rights Management*, υδατογράφηση-*watermarking*.
  - Ανάπτυξη καινοτόμων ψηφιακών πλατφορμών και μεθόδων διανομής και εκμετάλλευσης οπτικοακουστικού περιεχομένου ή/και ψηφιακών εφαρμογών. Μπορεί να περιλαμβάνει και συλλογή περιεχομένου με χρήση και αξιοποίηση ανοικτών δεδομένων, κοινωνικών δικτύων και μεθόδων πληθοπορισμού (*crowdsourcing*).
  - Ανάπτυξη ψηφιακών πλατφορμών και σειράς εργαλείων ΤΠΕ για την υποστήριξη του σχεδιασμού: - χωρικών περιβαλλόντων και χωρικών διαδραστικών εφαρμογών (π.χ. για τους τομείς της αρχιτεκτονικής, διακόσμησης, σκηνογραφίας, σκηνοθεσίας, σχεδιασμού φωτισμού, γλυπτικής, κλπ.), - διαδραστικών εφαρμογών "αφήγησης" και "εμπειριών", - εφαρμογών στους τομείς της έξυπνης εξομοίωσης χώρου με προσομοίωση συμπεριφορών ατόμων και έξυπνων διαλογικών συστημάτων για την εκπαίδευση προσωπικού, - συστημάτων εκτέλεσης ασκήσεων ετοιμότητας για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών και περιστάσεων, κλπ., με ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών (π.χ. σχεδιασμός σε περιβάλλον εμπύθισης μικτής πραγματικότητας, διεπαφές χρήστη σε υβριδικά περιβάλλοντα, γενεσιουργός σχεδιασμός, προσομοίωση, οπτικός προγραμματισμός, τεχνητή νοημοσύνη, διαλογικά συστήματα φυσικής γλώσσας, συστήματα συστάσεων, συστήματα συνεργατικής εμπειρίας επαυξημένης και μικτής πραγματικότητας, κλπ.).
  - Ανάπτυξη προϊόντων, τεχνολογιών και μεθοδολογιών για την υποστήριξη του απομακρυσμένου συνεργατικού και κατανεμημένου σχεδιασμού και δικτύωσης ανεξάρτητων δημιουργών, ανάλογα με τον τομέα εφαρμογής (αρχιτεκτονική, αστικός σχεδιασμός, βιομηχανικός σχεδιασμός, παραστατικές τέχνες, κόσμημα, μόδα, γραφιστική, τοπικές κοινωνίες και ομάδες πολιτών, κλπ.).
  - Ανάπτυξη ψηφιακών παιχνιδιών και τεχνικών παιχνιοποίησης (*gamification*) για ΗΥ, κινητές συσκευές και παιχνιδομηχανές, αξιοποιώντας πολιτιστικό, τουριστικό ή άλλο περιεχόμενο (π.χ. τέχνες, ιστορία, επιστήμες, γαστρονομία ή άλλα), για σκοπούς

ψυχαγωγίας, εκπαίδευσης, ανάπτυξης της σχεδιαστικής σκέψης (design thinking), υγείας, ευεξίας, φυσικής κατάστασης κλπ.

- Αξιοποίηση και ανάπτυξη τεχνολογιών συλλογής, ανάλυσης και οπτικοποίησης μεγάλων δεδομένων (big data) με αξιοποίηση τεχνικών οπτικής επικοινωνίας για τη βελτίωση της μετάδοσης και κατανόησης της πληροφορίας ή/και την ανάλυση της αγοράς, στους τομείς του σχεδιασμού, της επικοινωνίας, της δημοσιογραφίας, των εκδόσεων, κλπ.
- Αξιοποίηση και ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων και τεχνολογιών σχεδιασμού (π.χ. παραμετροποίηση, βελτιστοποίηση, μαζική εξατομίκευση, διαχείριση πληροφορίας κλπ), ψηφιακών μέσων παραγωγής και εργαλείων, (π.χ. CAM, 3D printing, CNC, ρομποτικά συστήματα, καινοτόμα εργαλεία κλπ.) για τη βελτίωση των διαδικασιών σχεδιασμού, πρωτοτυποποίησης και παραγωγής στους τομείς ένδυσης / μόδας, κοσμήματος, οπτικής επικοινωνίας, βιομηχανικού σχεδιασμού, σχεδιασμού προϊόντων (product design) κλπ.
- Ανάπτυξη καινοτόμων εφαρμογών, τεχνολογιών και προσεγγίσεων στις παραστατικές τέχνες και τα λοιπά προϊόντα θεάματος και ακροάματος.
- Ανάπτυξη και αξιοποίηση του καινοτόμου σχεδιασμού (Design) και των εργαλείων και διαδικασιών της «Σχεδιαστικής Σκέψης» (Design Thinking), μέσω και της δημιουργίας αλυσίδων αξίας, για την ανάπτυξη προϊόντων, εφαρμογών, συστημάτων και υπηρεσιών που αποβλέπουν στην υποστήριξη και ενίσχυση του πρωτογενούς και του δευτερογενούς τομέα παραγωγής, συμπεριλαμβανομένης της βιομηχανικής και βιοτεχνικής παραγωγής και της χειροτεχνίας (Arts and Crafts) (π.χ. ενσωμάτωση τεχνολογιών αιχμής, καινοτομίας σχεδιασμού, καινοτομίας παραγωγικής διαδικασίας, διασφάλιση και πιστοποίηση ταυτότητας, τεχνολογίες αξιοποίησης ανακυκλώσιμων υλικών, γενικότερα κυκλικής οικονομίας κλπ.).
- Έρευνα και ανάπτυξη μεθόδων, εργαλείων, εφαρμογών, ψηφιακών πλατφορμών, με στόχο την ανάκαμψη από τις δυσμενείς επιπτώσεις πανδημιών στην οικονομία των Δημιουργικών Βιομηχανιών και την προστασία της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας του κλάδου από αυτές.

#### **Δ. Τομέας Αειφόρος Ενέργεια**

##### **1. Ενεργειακή αποδοτικότητα και εξοικονόμηση ενέργειας**

- Τεχνολογίες, συστήματα, διεργασίες για την ενεργειακή αποδοτικότητα και εξοικονόμηση ενέργειας στη βιομηχανία
- Τεχνολογίες, συστήματα, διεργασίες για την ενεργειακή αποδοτικότητα και εξοικονόμηση ενέργειας στα κτίρια(π.χ. ανάκτηση/ αξιοποίηση απορριπτόμενης θερμότητας, Συμπαραγωγή Ηλεκτρισμού και Θερμότητας, αντλίες θερμότητας, εφαρμογές ΑΠΕ και αποθήκευσης ενέργειας, υπολογιστικές τεχνικές για αύξηση της ενεργειακής απόδοσης, υβριδικά συστήματα – αφορά και τις 2 προτεραιότητες)

##### **2. Ενέργεια από ΑΠΕ**

- Τεχνολογίες και συστήματα ΑΠΕ για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, περιλαμβανομένων των υβριδικών συστημάτων
- Τεχνολογίες και συστήματα ΑΠΕ για παραγωγή θερμικής/ ψυκτικής ενέργειας

- Τεχνολογίες και Συστήματα υπεράκτιων / πλωτών εγκαταστάσεων ΑΠΕ για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας
- Τεχνολογίες αξιοποίησης υφιστάμενων θερμικών μηχανών μέσω της αντικατάστασης των συμβατικών καυσίμων με ανανεώσιμα καύσιμα για παραγωγή ενέργειας

### 3 Αποθήκευση Ενέργειας

- Τεχνολογίες και συστήματα μηχανικής αποθήκευσης ενέργειας
- Τεχνολογίες και συστήματα ηλεκτρικής αποθήκευσης ενέργειας (υπερπυκνωτές, υπεραγωγίμη μαγνητική αποθήκευση)
- Τεχνολογίες και συστήματα θερμικής αποθήκευσης ενέργειας
- Τεχνολογίες και συστήματα ηλεκτροχημικής αποθήκευσης ενέργειας (π.χ. κλασικοί συσσωρευτές, συσσωρευτές ροής )
- Τεχνολογίες και συστήματα χημικής αποθήκευσης ενέργειας

### 4. Τεχνολογίες και συστήματα Υδρογόνου και κλιματικά ουδέτερων καυσίμων

- Παραγωγή, αποθήκευση, καθαρισμός, συμπίεση υδρογόνου
- Συστήματα διανομής υδρογόνου (αγωγοί Φ.Α, αγωγοί υδρογόνου, σταθμοί ανεφοδιασμού)
- Τεχνολογίες για τη χρήση υδρογόνου για την παραγωγή ενέργειας σε βιομηχανία, μεταφορές, σταθερές εφαρμογές ( π.χ. κυψέλες καυσίμου)
- Οριζόντιες δράσεις (ασφάλεια, κανονισμοί, εκπαίδευση, ενημέρωση κοινού, κλπ)
- Πιλοτικά έργα πράσινου υδρογόνου
- Άλλα κλιματικά ουδέτερα καύσιμα και χρήσεις τους (αέριες/ θαλάσσιες/ οδικές / σιδηροδρομικές μεταφορές)

### 5. Έξυπνα δίκτυα – απόκριση ζήτησης – αποκεντρωμένη παραγωγή

- Εφαρμογές υπηρεσιών και τεχνολογιών έξυπνων δικτύων, μετρητών, αποθήκευσης, απόκρισης της ζήτησης μεμονωμένα ή από κοινού, και αύξησης της διείσδυσης των ΑΠΕ προς αποδοτικά, αξιόπιστα και ασφαλή συστήματα μεταφοράς και διανομής
- Εφαρμογές μονάδων διεσπαρμένης παραγωγής και αποθήκευσης ενέργειας σε αυτόνομα δίκτυα και μικρο-δίκτυα
- Blockchain στην ενέργεια και ιδιαίτερα στη διεσπαρμένη παραγωγή, αποθήκευση και κατανάλωση. Πλατφόρμες εκκαθάρισης συναλλαγών και διεπαφής με αγορές

### 6. Ορυκτά καύσιμα – Μείωση Επιπτώσεων

- Τεχνολογίες και συστήματα δέσμευσης, χρήσης, αποθήκευσης και μεταφοράς διοξειδίου του άνθρακα-CO<sub>2</sub> (capture , utilization, storage)
- Τεχνολογίες και συστήματα αξιοποίησης υφιστάμενων μονάδων καύσης ορυκτών καυσίμων με χρήση καυσίμου με σημαντικά μικρότερο αποτύπωμα εκπομπής άνθρακα
- Καινοτόμες διεργασίες, μειωμένων επιπτώσεων, για την παραγωγή καυσίμων

## 7. Έξυπνες κοινότητες/ πόλεις χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης και σχεδόν μηδενικών εκπομπών

- Τεχνολογίες, συστήματα και μέθοδοι διασύνδεσης και διάδρασης τελικών πελατών για την από κοινού παραγωγή ενέργειας από ΑΠΕ (κοινότητες ΑΠΕ) ή για την από κοινού παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας (ενεργειακές κοινότητες πολιτών), την έξυπνη διαχείριση, αποθήκευση, ιδιοκατανάλωση και πώληση αυτής ή/και στις υπηρεσίες φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων
- Τεχνολογίες και συστήματα εξοικονόμησης ενέργειας και πόρων καθώς και μείωσης εκπομπών σε επίπεδο κοινότητας ή/και πόλης

## 8. Ενέργεια και Αγροτικός Τομέας/Περιβάλλον

- Τεχνολογίες και συστήματα ενεργειακής αξιοποίησης τοπικά διαθέσιμης βιομάζας, αγροτικών και κτηνοτροφικών υπολειμμάτων υποπροϊόντων, ανακτημένων υλικών βιομηχανιών, βιορευστών, βιολογικών πόρων, αποβλήτων/απορριμμάτων
- Τεχνολογίες και συστήματα ΑΠΕ και διαχείρισης ενέργειας σε μονάδες επεξεργασίας νερού (π.χ. αφαλάτωση)
- Πιλοτικές δράσεις (π.χ. εφαρμογή αγροφωτοβολταϊκών συστημάτων για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας και αυξημένη απόδοση καλλιέργειας)

## 9. Τεχνολογίες ΑΠΕ και εξοικονόμησης ενέργειας στις αγροτικές και κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις

### 9. Λοιπές διατομεακές παρεμβάσεις

- Πιλοτικές δράσεις ΑΠΕ και εξοικονόμησης / ενεργειακής αποδοτικότητας σε τουριστικές περιοχές (π.χ. υβριδικές λύσεις κάλυψης θερμικών / ψυκτικών και ηλεκτρικών αναγκών).
- Νέα υλικά για κτίρια: Καινοτόμα υλικά και τεχνολογίες δόμησης που θα υποστηρίζουν μια διαδικασία ανακύκλωσης, καινοτόμα θερμομονωτικά δομικά συστήματα με βελτιωμένες θερμικές επιδόσεις, καινοτόμο θερμομονωτικό σύστημα χωρίς υλικά προερχόμενα από ορυκτές πηγές.
- Νέα υλικά και μέθοδοι παραγωγής, τμήματα ΘΗΣ για μείωση του κόστους και ενσωμάτωση σε ολοκληρωμένα συστήματα.
- Καινοτόμες εφαρμογές ΤΠΕ στη διαχείριση ενέργειας (π.χ. χρήση διαδικτύου των Πραγμάτων (IoT), έξυπνων δικτύων, blockchain, τεχνητής νοημοσύνης, μηχανικής μάθησης)

## Ε. Τομέας “Υλικά, Κατασκευές & Βιομηχανία”

1. Διεργασίες, εξοπλισμός & συστήματα για τη μετάβαση στην κλιματικά ουδέτερη βιομηχανική παραγωγή
  - Σχεδιασμός, μοντελοποίηση ή/και ανάπτυξη διεργασιών βιομηχανικής παραγωγής ή μεταποίησης με στόχο το βελτιωμένο αποτύπωμα άνθρακα ή/και τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας ή/και κλιματικά ουδέτερων καυσίμων ή/και τη μείωση αποβλήτων

- Καινοτόμες μέθοδοι και συστήματα βιώσιμης εκμετάλλευσης ή/και διαχείρισης φυσικών πόρων για βιομηχανική αξιοποίηση
- Καινοτόμες τεχνολογίες εξόρυξης και εμπλουτισμού πρώτων υλών, με έμφαση στην βελτίωση του ευρύτερου περιβαλλοντικού αποτυπώματος
- Συλλογή, αποθήκευση και αξιοποίηση διοξειδίου του άνθρακα από απαέρια βιομηχανικών εγκαταστάσεων, συμπεριλαμβανομένης της μετατροπής σε χρήσιμα προϊόντα
- Προηγμένα ή/και καινοτόμα σύνθετα υλικά για βιομηχανικές εφαρμογές υψηλής επιτελεστικότητας, με χαμηλό περιβαλλοντικό αντίκτυπο
- Πιλοτικές εφαρμογές σε πραγματικής κλίμακας μονάδες βιομηχανικής παραγωγής ή μεταποίησης που αφορούν συνέργειες μεταξύ των παραπάνω προτεραιοτήτων

## **2. Διεργασίες, εξοπλισμός & συστήματα για τη μετάβαση στη ψηφιοποιημένη βιομηχανική παραγωγή**

- Ανάπτυξη καινοτόμων ψηφιακών μεθόδων για την βελτιστοποίηση διεργασιών βιομηχανικής παραγωγής ή και μεταποίησης, με έμφαση στην βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης, της παραγωγικότητας ή και της ποιότητας των προϊόντων
- Ενίσχυση της συνδεσιμότητας μεταξύ παραγωγικών μονάδων και συστημάτων, μέσω αναβάθμισης βιομηχανικού εξοπλισμού ή και διασύνδεσης πόρων (μηχανές, ψηφιακά συστήματα, άνθρωποι) με χρήση καινοτόμων ψηφιακών τεχνολογιών και μεθόδων
- Βελτιστοποίηση διαδικασιών συντήρησης βιομηχανικού εξοπλισμού με εφαρμογή προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών και συστημάτων
- Ανάπτυξη «έξυπνων», αυτόνομων συστημάτων βιομηχανικής παραγωγής με εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών και συστημάτων
- Ενσωμάτωση τεχνολογιών προσθετικής παραγωγής ή τρισδιάστατης εκτύπωση στην παραγωγή, με σκοπό την αύξηση παραγωγικής δυνατότητας, την αποφυγή αστοχιών, την ελάττωση απορριμμάτων κατά την παραγωγή και τη βελτίωση ποιοτικών χαρακτηριστικών τελικών προϊόντων
- Πιλοτικές εφαρμογές σε πραγματικής κλίμακας μονάδες βιομηχανικής παραγωγής ή μεταποίησης που αφορούν συνέργειες μεταξύ των παραπάνω προτεραιοτήτων

## **3. Αναδιαμορφώσιμα συστήματα παραγωγής & αλυσίδες προστιθέμενης αξίας**

- Εφαρμογές Ψηφιακών Διδύμων σε θέματα διεργασιών βιομηχανικής παραγωγής ή/και μεταποίησης
- Ευέλικτα και συνεργατικά συστήματα βιομηχανικής παραγωγής ή/και μεταποίησης
- Νέες τεχνολογίες υψηλής παραγωγικότητας και αξιοπιστίας για εφαρμογές κατασκευής ή/και μεταποίησης

## **4. Υλικά, διεργασίες, διατάξεις & συστήματα παραγωγής για την κυκλική οικονομία & τη βιομηχανική συμβίωση**

- Ολιστικός σχεδιασμός προϊόντων με στόχο την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιδράσεων στο περιβάλλον σε όλη την διάρκεια του κύκλου ζωής τους, συστήματα και

- διεργασίες ιχνηλάτησης/παρακολούθησης/μέτρησης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος
- Ανάπτυξη ασφαλών και βιώσιμων υλικών, προϊόντων και διεργασιών εκ σχεδιασμού και εκτίμηση κινδύνου
  - Ανάπτυξη τεχνολογιών ολοκληρωμένης διαχείρισης προϊόντων και υλικών ευρείας κατανάλωσης σύμφωνα με τις αρχές του 5R/Reduce-Reprocess-ReuseRecycle-Recover. Νέες μέθοδοι συλλογής, διαχωρισμού και παρακολούθησης του κύκλου ζωής των υλικών.
  - Αξιοποίηση δευτερογενών υλικών, απορρίψεων, απορριμμάτων βιομηχανικής, εξορυκτικής, γεωργικής ή αστικής προέλευσης ως εναλλακτικές πηγές υλικών ή καύσιμων
  - Οικο-καινοτόμες προσεγγίσεις στις διεργασίες ανάκτησης μετάλλων και κρίσιμων πρώτων υλών και επαναχρησιμοποίηση τους. Τεχνολογίες βιώσιμης αποσυναρμολόγησης και ανακύκλωσης μεταλλικών και άλλων δομών στο τέλος του κύκλου ζωής τους
  - Τεχνολογίες και ανακύκλωση συνθέτων ή πολυστρωματικών οργανικών υλικών
  - Συστήματα, τεχνικές, υλικά και διατάξεις για την καλύτερη διαχείριση, συλλογή, ανακύκλωση και επανάχρησιμοποίηση του νερού
  - Υλικά και αισθητήρες χημικών και άλλων διεργασιών για την κυκλική οικονομία & βιομηχανική συμβίωση.
  - Ανάπτυξη πιλοτικών λύσεων σε πραγματική κλίμακα για βιομηχανική συμβίωση με αξιοποίηση π.χ. ροών ενέργειας, υλικών, αποβλήτων, νερού.
  - Διαμόρφωση/ Ενίσχυση συστάδων της αλυσίδας αξίας του κύκλου ζωής των υλικών, τεχνολογιών και εφαρμογών

## 5. Υλικά, διατάξεις και τεχνολογίες για εφαρμογές στην υγεία

- Μικρορρευστονικές διατάξεις και μικροεργαστήρια (lab on chip), με εφαρμογές στην διάγνωση, την προσομοίωση οργάνων (organ on chip), την θεραπεία, την διαγνωσιοθεραπεία κλπ.
- Βιο-υλικά, με εφαρμογές στην διάγνωση ή/και στην θεραπεία
- Ικρίσματα και άλλες τεχνικές μηχανικής και αναγέννησης Ιστών, βιοαντιδραστήρες, υλικά και μέθοδοι βιο-εκτύπωσης και κατασκευής αυτών
- Βιοαισθητήρες για ανίχνευση, διάγνωση ή/και θεραπεία
- Εμφυτεύσιμα Υλικά, Μικρο/Νανο διατάξεις και συστήματα για μέτρηση, διάγνωση και θεραπεία
- Βιομιμητικά, βιοδραστικά βιο-υλικά, επιθέματα, κλπ και διεργασίες παραγωγής αυτών
- Νέες περιβαλλοντικά φιλικές τεχνολογίες και υλικά αποστείρωσης, ή/και αδρανοποίησης ή/και μείωσης του αριθμού των μικροοργανισμών, σε επιφάνειες, αντικείμενα, ύδατα, αέρα, τρόφιμα, κλπ.
- Νέα υλικά, διατάξεις και τεχνολογίες βιο-ιατρικής απεικόνισης και ιχνηθέτησης
- Υλικά, διατάξεις, αισθητήρες, μικροσυστήματα, τεχνολογίες για ασφάλεια και υγιεινή στους χώρους εργασίας, νοσοκομεία, κλπ.
- Ασφάλεια νέων βιο-νανο-υλικών, διατάξεων και τεχνολογικών, τεχνικές χαρακτηρισμού και πιστοποίησης αυτών, νομικές ρυθμίσεις για έγκριση αυτών, αποτίμηση κοινωνικών προεκτάσεων αυτών

## 6. Υλικά, διεργασίες και διατάξεις για παραγωγή, μεταφορά και αποθήκευση ενέργειας

- Υλικά και διατάξεις για την χρήση και μετατροπή της ηλιακής ενέργειας
- Υλικά για συγκομιδή ενέργειας από το περιβάλλον για ενεργειακά αυτόνομες διασυνδεδεμένες διατάξεις/συστήματα
- Ευφυή συστήματα μετατροπής ενέργειας
- Υλικά για τεχνολογίες παραγωγής, μεταφοράς, αποθήκευσης συμπεριλαμβανομένης της συμπίεσης και χρήσης υδρογόνου
- Υλικά και διατάξεις/συστήματα για την αποθήκευση ενέργειας, ανακυκλώμενα και χαμηλού περιβαλλοντολογικού αποτυπώματος
- Υλικά για διατάξεις με χαμηλή κατανάλωση ενέργειας
- Υλικά και διατάξεις για την μείωση ενεργειακών απαιτήσεων κατασκευών

## 7. Υλικά και διεργασίες για αειφορία στις βιομηχανικές και κτηριακές κατασκευές, υποδομές και πολιτιστική κληρονομιά

- Δομικά υλικά, μέθοδοι ή και συστήματα για κτήρια και υποδομές με βελτιωμένη ενεργειακή επίδοση
- Δομικά υλικά, μέθοδοι ή και συστήματα για κτήρια και υποδομές με βελτιωμένη λειτουργική επίδοση ή και διάρκεια ζωής
- Δομικά υλικά, μέθοδοι ή και συστήματα για κτήρια και υποδομές με βελτιωμένη περιβαλλοντική επίδοση καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής
- Καινοτόμοι τρόποι κατασκευής κτηρίων και υποδομών, υλικά, διεργασίες, ή/και συστήματα αξιολόγησης αυτών, με έμφαση στην αποδοτικότητα, στην επιτελεστικότητα και στην αειφορία
- Προστασία, επισκευή ή και αποκατάσταση κτηρίων, συμπεριλαμβανομένων της ανάλυσης και διάγνωσης, υποδομών ή/και μνημείων αρχιτεκτονικής και πολιτιστικής κληρονομιάς
- Προηγμένα υλικά, μέθοδοι ή και συστήματα για δομικά έργα ειδικών προδιαγραφών, συμπεριλαμβανομένων υποδομών μεταφορών, ενέργειας, πολιτικής προστασίας
- Ενσωμάτωση προηγμένων ψηφιακών μεθόδων και συστημάτων για την κατασκευή, ή/και την αξιολόγηση εν λειτουργία, κτηρίων και υποδομών
- Πιλοτικές εφαρμογές σε πραγματικής κλίμακας κτήρια ή και υποδομές που αφορούν συνέργειες για ενσωμάτωση υλικών, μεθόδων ή/και συστημάτων των παραπάνω προτεραιοτήτων

## 8. Υλικά, επιστρώσεις, τεχνολογίες κατεργασίας επιφανειών

- «Έξυπνες» επιστρώσεις ή/και μικρο-νανοδομημένες επιφάνειες με μία ή περισσότερες λειτουργικές ιδιότητες για τον έλεγχο της διαβροχής ή/και της βιοεναπόθεσης ή/και της τριβής ή/και των οπτικών ιδιοτήτων κλπ
- «Έξυπνες», λειτουργικές επιστρώσεις ή/και μικρο-νανοδομημένες επιφάνειες με απόκριση σε μεταβολές εξωτερικών παραγόντων



- Σχεδιασμός και ανάπτυξη ασφαλών, οικολογικών και βιώσιμων επιστρώσεων και επιφανειών
- Τεχνολογίες επιφανειακής χημικής τροποποίησης ή/και μικρο-νανοδόμησης επιφανειών (υγρές, laser, πλάσμα κλπ) και εφαρμογές
- Διεργασίες εναπόθεσης με υγρές και ξηρές μεθόδους ενός ή περισσότερων στρωμάτων, ή/και διεργασίες επιλεκτικής εναπόθεσης και εφαρμογές
- Χαρακτηρισμός και μετρολογία επιφανειών και επιστρώσεων

### **9. Πρώτες ύλες, βιομηχανικά υλικά, υλικά συσκευασίας, προϊόντα ευρείας κατανάλωσης - Διεργασίες παραγωγής**

- Βελτίωση και Ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής, επεξεργασίας, διαμόρφωσης μεταλλικών, μη μεταλλικών ή/και άλλων προϊόντων
- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και διεργασίες παραγωγής νέων κραμάτων για χρήσεις στις μεταφορές, κατασκευές, τον ενεργειακό τομέα, την συσκευασία ή για εξειδικευμένες εφαρμογές
- Ανάπτυξη υλικών και διεργασιών για ιδιαίτερα απαιτητικά περιβάλλοντα
- Ανάπτυξη υλικών, συστημάτων και διεργασιών για λειτουργικές συσκευασίες
- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και διεργασίες παραγωγής για πολυμερή, βιοπολυμερή, βιοπλαστικά, βιοαποικοδομήσιμα, ειδικά πολυμερή για βιομηχανικά και καταναλωτικά προϊόντα αλλά και εξειδικευμένες εφαρμογές
- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και διεργασίες παραγωγής σύνθετων, νανοσύνθετων υλικών και συστημάτων με αναβαθμισμένες ιδιότητες
- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και διεργασίες παραγωγής βιομιμητικών υλικών και επιφανειών με προηγμένες ιδιότητες
- Ανάπτυξη υλικών και διεργασιών για ινώδη, υφασμένα ή μη υφασμένα προϊόντα με αναβαθμισμένες ιδιότητες και μειωμένο περιβαλλοντικό αποτύπωμα με εφαρμογές σε κατασκευές, ναυτιλία, έξυπνα ενδύματα, γεωργία, ασφάλεια κ.ά.
- Εκμετάλλευση και Βιώσιμη διαχείριση των εγχώριων φυσικών πόρων για εφαρμογές στις κατασκευές, την βιομηχανία και άλλες εξειδικευμένες εφαρμογές και προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας - Καινοτόμες τεχνολογίες χαρτογράφησης, έρευνας και εξόρυξης ορυκτών πόρων για την βιώσιμη αξιοποίησή τους
- Τεχνολογίες μετρήσεων και μοντελοποίηση ιδιοτήτων υλικών εκτός εργαστηριακού περιβάλλοντος. Υπολογιστικά μοντέλα προσομοιώσεων, εργαλεία πληροφορικής που επιτρέπουν το βέλτιστο και ασφαλή σχεδιασμό των υλικών και διεργασιών

### **10. Υλικά και διατάξεις για εφαρμογές μεταφορών, διαστήματος, ασφάλειας & τηλεπικοινωνιών**

- Ανάπτυξη προηγμένων υλικών και τεχνολογιών για επίγειες, εναέριας και θαλάσσιες μεταφορές για εξοικονόμηση ενέργειας
- Έξυπνα υλικά και υλικά για διαστημικές εφαρμογές
- Προηγμένα υλικά για μέσα προστασίας και θωράκισης από Η/Μ ακτινοβολίες
- Ανάπτυξη υλικών υψηλής ειδικής αντοχής σε μηχανική, ηλεκτρική και θερμική καταπόνηση
- Υλικά για μη επανδρωμένα αερομεταφερόμενα οχήματα

- Υλικά, ηλεκτρονικές διατάξεις και τεχνολογίες για επίγειες και δορυφορικές τηλεπικοινωνίες 5G-6G και άλλα δίκτυα επικοινωνίας
- Αξιοπιστία υλικών και διατάξεων
- Προηγμένοι αισθητήρες και τεχνολογίες για εφαρμογές μεταφορών και παρακολούθηση αυτών

### 11. Νανοτεχνολογία, νανοηλεκτρονική, φωτονική

- Υλικά και τεχνολογίες για φωτονικές και οπτοηλεκτρονικές διατάξεις, ολοκληρωμένα φωτονικά κυκλώματα και εφαρμογές
- Υλικά και τεχνολογίες για διατάξεις λογικής και μνήμης, νευρομορφικές τεχνολογίες
- Υλικά και τεχνολογίες για ηλεκτρονικά ισχύος και εφαρμογές
- Τυπωμένα, εύκαμπτα ηλεκτρονικά και ηλεκτρονικά «ένδυσης» (wearable electronics) και εφαρμογές
- Υλικά και διατάξεις για κβαντικές τεχνολογίες, μαγνητικά και «σπιντρονικά» υλικά, φωνονικά και φωτονικά μεταύλικά
- Μονοστρώματα, λεπτά υμένια, μεταεπιφάνειες, νανοδομημένες επιφάνειες, για εφαρμογές στην φωτονική, ηλεκτρονική και τους αισθητήρες
- Υλικά και τεχνολογίες για φυσικούς, χημικούς, βιολογικούς αισθητήρες, και μικρο-νανο συστήματα και εφαρμογές αυτών όπως στο περιβάλλον και το διαδίκτυο πραγμάτων
- Υλικά και μικρορευστονικές διατάξεις ή μικροεργαστήρια (lab on chip) με εφαρμογές στο περιβάλλον, την ασφάλεια τροφίμων, τη γεωργία, την ενέργεια, την ηλεκτρονική για ψύξη των κυκλωμάτων κλπ

## **Β' Μέρος: Καθορισμός και εφαρμογή πράξεων συνεργασίας μεταξύ μικρών τοπικών επιχειρήσεων**

Το Β' μέρος της μελέτης περιλαμβάνει εννιά (9) Κεφάλαια που αφορούν:

**1. Τη συνεργασία μικρών επιχειρήσεων στην Ελλάδα** του σήμερα, περιλαμβάνοντας ενότητες που αφορούν: α) τη συνεργασία και την τοπική ανάπτυξη σε οικονομίες με πολλές ΜΜΕ, β) για τη σημαντικότητα της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων, γ) τις δυσκολίες και τους ανασταλτικούς παράγοντες, δ) για τις συνεργασίες σε τοπικό επίπεδο και τον ιδιαίτερο ρόλο των ανθρώπων και των ΟΤΔ, ε) για την προστιθέμενη αξία της δραστηριοποίησης των ΟΤΔ και των διαχρονικών συνεργασιών τους, στ) για το πώς μπορούν τα θεσμικά πλαίσια να διευκολύνουν την τοπική συνεργασία, ζ) για τη χάραξη πολιτικών συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων.

**2. Τη λογική (νομική βάση) της Συνεργασίας στο πλαίσιο του LEADER/CLLD**, περιλαμβάνοντας ενότητες που αφορούν: α) τη νομική βάση των δράσεων Συνεργασίας LEADER κατά την Προγραμματική Περίοδο 2014-2020, β) τη νομική βάση των δράσεων Συνεργασίας LEADER κατά την Προγραμματική Περίοδο 2021-2027.

**3. Τις μορφές και μοντέλα συνεργατικότητας στον αγροδιατροφικό τομέα**, περιλαμβάνοντας ενότητες που αφορούν: α) την επιχειρηματική πραγματικότητα στον αγροδιατροφικό τομέα υπό το πρίσμα της συνεργατικότητας, β) την έννοια και το αξιακό υπόβαθρο των συνεταιρισμών, γ) τους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς, δ) τα Δίκτυα καινοτομίας και τις συστάδες επιχειρήσεων, ε) τη συμβολαϊκή γεωργία, στ) τις Οργανώσεις και Ομάδες Παραγωγών, ζ) τις Διεπαγγελματικές Οργανώσεις.

**4. Τα βασικά χαρακτηριστικά των Συνεργασιών και τους Συνεργατικούς Σχηματισμούς**, περιλαμβάνοντας ενότητες που αφορούν: α) την σημασία των συνεργειών για τις μικρές επιχειρήσεις, β) τους Συνεργατικούς Σχηματισμούς (Clusters), γ) τους οριζόντιους Συνεργατικούς Σχηματισμούς, δ) τον Συνεργατικό σχηματισμό αλυσίδας υπεραξίας, ε) τους Συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας, στ) τους μηχανισμούς δημιουργίας και αξιοποίησης της γνώσης στους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας, ζ) τις διαδικασίες εφαρμογής συνεργατικών μοντέλων στις μικρές επιχειρήσεις και στις ΟΤΔ.

**5. Τα δεδομένα του περιβάλλοντος της Δικτύωσης & των Συνεργειών στους κλάδους της αγροδιατροφής και της εστίασης**, περιλαμβάνοντας ενότητες που αφορούν: α) τις προτεραιότητες και στρατηγικές του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών και αρμόδιων Ευρωπαϊκών Οργανισμών για τη διατροφή, β) τις καταναλωτικές τάσεις και καινοτομίες απέναντι στην τροφή στον Ευρωπαϊκό χώρο, γ) τη σύνδεση της αγροτικής παραγωγής και των επιχειρήσεων εστίασης και τουρισμού, δ) την οικονομική βαρύτητα της τοπικής κουζίνας, ε) τις Ελληνικές και Ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες στα τρόφιμα και τον χώρο της εστίασης, στ) τις πρωτοβουλίες στο χώρο των τροφίμων και της εστίασης σε άλλες χώρες, ζ) την αγροδιατροφική αλυσίδα στον ελληνικό χώρο.

**6. Το Σύστημα Διασύνδεσης Αγροδιατροφικού Τομέα, Γαστρονομίας και Τουρισμού**, περιλαμβάνοντας ενότητες που αφορούν: α) τις δομικές ενότητες του Συστήματος Διασύνδεσης Αγροδιατροφικού Τομέα, Γαστρονομίας και Τουρισμού, β) τους φορείς και τις δραστηριότητες του Συστήματος, γ) τις τάσεις ανάπτυξης, δ) την τεχνολογία, την καινοτομία και τις υποδομές, ε) τις συνεργασίες του Συστήματος, στ) τις δομικές ενότητες του Συστήματος, ζ) το θεσμικό πλαίσιο

θεματικών μορφών τουρισμού όπως ο οινοτουρισμός και ο αγροτουρισμός, η) τους παράγοντες για την διασύνδεση: αγροδιατροφικού τομέα, γαστρονομίας και τουρισμού (Προϊοντική ανάπτυξη, Branding & Marketing, Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού και Έρευνα).

**7. Ένα Μεθοδολογικό Οδηγό δημιουργίας ενός Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης** στην περιοχή εφαρμογής του τοπικού προγράμματος LEADER.

**8. Τους Συνεργατικούς Χώρους** ως χώρους ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας στην ύπαιθρο αλλά και της δικτύωσης.

**9. Τις πολιτικές, τις συνεργασίες, τα εργαλεία και διάφορα έργα της ψηφιακής εποχής στον τομέα της αγροδιατροφής και του τουρισμού**, περιλαμβάνοντας ενότητες που αφορούν: α) τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 αναφορικά με στρατηγικές κατευθύνσεις και έργα του τομέα «Αγροτική ανάπτυξη και Τρόφιμα», β) τις ηλεκτρονικές αγορές στην υπηρεσία της αγροτικής επιχειρηματικότητας (ηλεκτρονικό εμπόριο, marketplaces κ.ά.), γ) τις καλές πρακτικές έργων δικτύωσης και συνεργασίας στην Ελλάδα και την Ευρώπη.

Στο Παράρτημα 1 παρουσιάζεται βάσει μιας πολύ ενδιαφέρουσας καταγραφής της Αγροδιατροφικής Σύμπραξης της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, **η Ελληνική πραγματικότητα της Υπαιθρου - Η περίπτωση της Δημοτικής Ενότητας Γαλλικού.**

## Κεφάλαιο 11: Η συνεργασία μικρών επιχειρήσεων στην Ελλάδα του σήμερα - Μια εισαγωγική προσέγγιση

Το Κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) τη συνεργασία και την τοπική ανάπτυξη σε οικονομίες με πολλές ΜΜΕ,
- β) για τη σημαντικότητα της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων,
- γ) τις δυσκολίες και τους ανασταλτικούς παράγοντες,
- δ) για τις συνεργασίες σε τοπικό επίπεδο και τον ιδιαίτερο ρόλο των ανθρώπων και των ΟΤΔ,
- ε) για την προστιθέμενη αξία της δραστηριοποίησης των ΟΤΔ και των διαχρονικών συνεργασιών τους,
- στ) για το πώς μπορούν τα θεσμικά πλαίσια να διευκολύνουν την τοπική συνεργασία,
- ζ) για τη χάραξη πολιτικών συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων.

### 1. Συνεργασία και τοπική ανάπτυξη σε οικονομίες με πολλές ΜΜΕ

Δύο από τα βασικά χαρακτηριστικά της ελληνικής οικονομίας είναι ότι η ραχοκοκαλιά της οικονομίας της είναι οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) ενώ, παράλληλα, χαρακτηρίζεται από τις πολλές μικρές αγροτικές εκμεταλλεύσεις. Ο κατακερματισμός, λοιπόν, της ιδιοκτησιακής δομής είναι βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της οικονομίας της. Ακόμα και αν ο αριθμός των μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα αυξηθεί μελλοντικά, είναι πιθανό ότι τις επόμενες δεκαετίες, η χώρα θα συνεχίσει να έχει ένα συγκριτικά μεγάλο ποσοστό μικρών επιχειρήσεων. Το χαρακτηριστικό αυτό, ήτοι η πληθώρα μικρών επιχειρήσεων, όπως και σε άλλες οικονομίες με παρόμοια δομή, δημιουργεί ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις. Είναι δεδομένο ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις επωφελούνται από οικονομίες κλίμακας και αντιμετωπίζουν χαμηλότερο μοναδιαίο κόστος για ένα εύρος δραστηριοτήτων, από τον σχεδιασμό στην παραγωγή, τη διανομή και την προώθηση των προϊόντων τους αλλά και έχουν περισσότερη επιρροή. Έτσι βρίσκονται σε καλύτερη ανταγωνιστική θέση ώστε να διαμορφώνουν προς το συμφέρον τους τις αγορές εισροών και εκροών τους. Αυτοί οι παράγοντες τείνουν να δημιουργούν αποκλίσεις στην παραγωγικότητα των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων. Συνεπώς, η υποστήριξη των μικρών επιχειρήσεων για να γίνουν παραγωγικότερες αποτελεί σημαντικό στόχο για την οικονομική πολιτική των χωρών με κατακερματισμένες ιδιοκτησιακές δομές.

#### 1.1 Γιατί η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων είναι σημαντική

Η συνεργασία είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να μετριάσουν τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από το μέγεθός τους και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Μέσω της συνεργασίας, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν μαζί υποδομές τις οποίες δεν θα μπορούσαν να χρηματοδοτήσουν ατομικά, να καλύψουν μεγαλύτερες παραγγελίες και να δημιουργήσουν καλή φήμη με βάση την περιοχή τους και όχι την ατομική τους επωνυμία. Επιπρόσθετα, δρώντας συλλογικά, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν επίσης να αποκτήσουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τους αρμόδιους για την χάραξη πολιτικής και να αυξάνουν τη διαθεσιμότητα των εργαζομένων στην περιοχή τους. Συνεπώς, η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων είναι σημαντική για την ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς σε χώρες με πολλές μικρές

επιχειρήσεις. Για την Ελλάδα συνολικά αλλά και για κάθε τόπο ειδικά, η συνεργασία σήμερα είναι πιο σημαντική από ποτέ. Άλλωστε, η κατάρρευση, μετά την μακρόχρονη οικονομική κρίση, του παραδοσιακού, εσωστρεφούς μοντέλου ανάπτυξης της χώρας που βασιζόταν σε υψηλές δημόσιες δαπάνες έχει καταστήσει τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων κρίσιμη για την μελλοντική ευημερία.

## **1.2 Οι δυσκολίες και οι ανασταλτικοί παράγοντες**

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

## **2. Συνεργασίες σε τοπικό επίπεδο: ο ιδιαίτερος ρόλος των ανθρώπων και των ΟΤΑ**

Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου. Στα μέσα της δεκαετίας του 80, ένα «βαρύ κλίμα δυσπιστίας» χαρακτήριζε τις σχέσεις μεταξύ των παραγωγών και της διοίκησης της Ένωσης που είχε συσσωρευμένα χρέη, ενώ το γεγονός ότι οι παραγωγοί δεν εξοφλούνταν σταθερά κάθε χρόνο είχε προκαλέσει μείωση της εμπιστοσύνης τους στην εταιρεία και είχε οδηγήσει σε μείωση της παραγόμενης ποσότητας και σε αύξηση της λαθραίας διακίνησης της μαστίχας. Τριάντα χρόνια αργότερα, η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών έχει εξελιχθεί σε «παράδειγμα των τεράστιων δυνατοτήτων των ελληνικών συνεταιρισμών». Τα καινοτόμα καταστήματα της θυγατρικής εταιρείας της Ένωσης, τα λεγόμενα MastihaShop, «συνεισέφεραν στο να ξαναδούν άνθρωποι με ανησυχίες σε όλη την Ελλάδα αυτό που λέμε ελληνικό παραδοσιακό προϊόν από την αρχή: να το ξαναφτιάξουν, να δουν τη συσκευασία του, να το περιποιηθούν.». Στο μεταξύ, η μαστίχα, από αμιγώς τοπικό είδος, έχει μετατραπεί σε ένα από τα πιο αναγνωρίσιμα ελληνικά αγροδιατροφικά προϊόντα.

Η τεράστια αυτή αλλαγή κατέστη δυνατή γιατί ένας μικρός αριθμός ατόμων μπόρεσαν να παίξουν καταλυτικό ρόλο για την ανάπτυξη καινοτόμων, συνεργατικών οικονομικών δραστηριοτήτων σε περιοχές όπου στο παρελθόν παρατηρούνταν χαμηλά επίπεδα συνεργασίας, όπως η Χίος. Χρησιμοποιώντας την ορολογία του Crouch, τέτοια άτομα, τα οποία καταφέρνουν να ξεπεράσουν τους περιορισμούς του παρελθόντος και να εισάγουν καινοτόμους τοπικούς θεσμούς, μπορούν να ονομαστούν «αναμορφωτές θεσμών». Τέτοια άτομα υπάρχουν σε κάθε τοπική κοινωνία και

σίγουρα υπάρχουν -κρίνοντας εκ του αποτελέσματος- εντός των Ομάδων Τοπικής Δράσης. Άλλωστε, και οι ίδιες οι ΟΤΔ μπορούν και αυτές να λάβουν τον χαρακτηρισμό αυτό!

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

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

Η αναβάθμιση της ποιότητας στον αγροδιατροφικό κλάδο, για παράδειγμα, συχνά απαιτεί την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρηματιών που μεταποιούν τις πρώτες ύλες και των παραγωγών που τις καλλιεργούν. Σύμφωνα με τον Fritz Bläuel, ο οποίος πρωτοστάτησε στην παραγωγή βιολογικού ελαιολάδου στην Ελλάδα, «η εμπιστοσύνη είναι το κύριο εργαλείο που χρειάζεται κανείς για να επηρεάσει τον τρόπο που σκέφτονται οι παραγωγοί». Οικοδομώντας σχέσεις εμπιστοσύνης σταδιακά, στις αρχές της δεκαετίας του ενενήντα ο Bläuel έπεισε μια ομάδα ελαιοπαραγωγών σε ένα απομακρυσμένο χωριό της Μάνης να ξεπεράσουν τους δισταγμούς τους και να στραφούν στη βιολογική καλλιέργεια, παρά το βραχυπρόθεσμο κόστος. Ο Bläuel ορίζει την εμπιστοσύνη ως «το να κάνεις αυτό που υποσχέθηκες». Όπως αναφέρει: «Πριν ξεκινήσω τη βιολογική παραγωγή, πέρασα χρόνια δημιουργώντας σχέσεις

εμπιστοσύνης. (...) Ξεκίνησα αγοράζοντας συμβατικό ελαιόλαδο και απέκτησα τη φήμη ότι πληρώνω τους παραγωγούς έγκαιρα. Για δέκα χρόνια εδραίωνα φιλίες και σχέσεις εμπιστοσύνης.». Κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των παραγωγών ένα βήμα τη φορά και προχωρώντας σε απαιτητικότερες μορφές συνεργασίας σταδιακά, ο Bläuel κατάφερε να δημιουργήσει ένα δίκτυο παραγωγών βιολογικών ελιών χρόνια πριν αναπτυχθεί η αγορά για βιολογικές ελιές στην Ελλάδα.

Στα τέλη της δεκαετίας του 80, όταν αποφάσισε να παράγει κρασί στη Σαντορίνη, ο βορειοελλαδίτης οινοποιός Γιάννης Μπουτάρης θέλησε να εισάγει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο καλλιεργούνταν τα σταφύλια στο νησί, με στόχο το κρασί του να ταιριάζει περισσότερο με τις προτιμήσεις των σύγχρονων καταναλωτών. Το εγχείρημα απαιτούσε συνεργασία με τους τοπικούς αμπελουργούς, αλλά στην αρχή ο Μπουτάρης αντιμετώπιστηκε με καχυποψία στη Σαντορίνη. Ένας αντιπρόσωπος των παραγωγών έγραψε σε επιστολή του στη Γενική Συνέλευση της Ένωσης Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων το 1989: «ας καταλάβουν όλοι οι παραγωγοί, ο κ. Μπουτάρης ήρθε στη Σαντορίνη για να δουλεύουν αυτοί και να κάμει αυτός χρήματα. Εάν πάλι [η προτεινόμενη τιμή των σταφυλιών] δεν τον συμφέρει, να κλείσει το εργοστάσιό του και να φύγει.». Όπως έκανε και ο Bläuel, ο Μπουτάρης καθιέρωσε την αξιοπιστία του σταδιακά, τηρώντας τις υποσχέσεις του για καλύτερες τιμές και παρέχοντας εκτενείς πληροφορίες για τα σχέδιά του, ενώ η μεγάλη επένδυσή του σε ένα νέο οινοποιείο στη Σαντορίνη κατέδειξε ότι η δραστηριοποίησή του στο νησί θα ήταν μακροπρόθεσμη. Επιπλέον, δεδομένου του μεγαλύτερου αριθμού των αμπελουργών στη Σαντορίνη συγκριτικά με τον αριθμό των ελαιοπαραγωγών στο δίκτυο του Bläuel, ο Μπουτάρης εισήγαγε κανόνες που επιβράβευαν τις επιθυμητές βελτιώσεις στις καλλιεργητικές μεθόδους και επέβαλλαν κυρώσεις όταν η παραγωγή δεν πληρούσε τα πρότυπα: «Ήμασταν οι πρώτοι που εφαρμόσαμε μια μέθοδο πληρωμής των παραγωγών η οποία δε βασιζόταν αποκλειστικά στον βαθμό, αλλά και στη στρεμματική απόδοση» (η χαμηλότερη στρεμματική απόδοση σχετίζεται με καλύτερη ποιότητα). Οι δράσεις του Μπουτάρη για την αναβάθμιση των κρασιών της Σαντορίνης είχαν πολλαπλασιαστικές επιπτώσεις στον οινικό κλάδο του νησιού. Η διοίκηση της Ένωσης Συνεταιρισμών είχε τις δικές της εκσυγχρονιστικές τάσεις, αλλά η επένδυση του Μπουτάρη της έδωσε το έναυσμα που χρειαζόταν για να κατασκευάσει ένα νέο, υπερσύγχρονο οινοποιείο. Μια σειρά οινολόγων από το οινοποιείο του Μπουτάρη, ιδίως ο Χατζηδάκης και ο Παρασκευόπουλος, θα δημιουργούσαν αργότερα τα δικά τους πρωτοπόρα οινοποιεία στη Σαντορίνη, προσθέτοντας τη δική τους συνεισφορά στον κλάδο.

Η βελτίωση της ποιότητας της μαστίχας ως πρώτης ύλης ήταν σημαντική και στη Χίο, αλλά η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών αντιμετώπιζε μια ακόμα μεγαλύτερη πρόκληση: να δημιουργήσει νέες, αξιόπιστες αγορές για τη μαστίχα, καθώς οι παραδοσιακοί πελάτες του συνεταιρισμού στη Μέση Ανατολή στρέφονταν σε φθηνότερα υποκατάστατα. Το 2001, η Ένωση ξεκίνησε να υλοποιεί μια νέα στρατηγική για να πετύχει αυτόν τον στόχο. Η κεντρική ιδέα ήταν να δημιουργηθεί ένας αριθμός από καινοτόμα, διαφοροποιημένα προϊόντα τα οποία θα χρησιμοποιούσαν τη μαστίχα ως πρώτη ύλη. Τα προϊόντα αυτά θα προωθούνταν σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο μέσω ενός δικτύου καταστημάτων *MastihaShop*, τα οποία θα διαχειριζόταν μια νέα θυγατρική εταιρεία της Ένωσης. Σε αυτή την προσπάθεια ηγήθηκαν ο Γιάννης Μανδάλας, ο οποίος είχε προσληφθεί για να υλοποιήσει μια αναδιοργάνωση της Ένωσης και αργότερα ανέλαβε ως Διευθύνων Σύμβουλος της θυγατρικής εταιρείας της Ένωσης, και ο Κώστας Γανιάρης, που ήταν τότε Πρόεδρος της



Ένωσης. Η δουλειά της Ένωσης ενισχύθηκε από τις προσπάθειες κάποιων ιδιωτικών εταιρειών, όπως η Concepts SA, η οποία πρωτοστάτησε στην παραγωγή του πλέον ιδιαίτερα δημοφιλούς λικέρ μαστίχας Χίου.

Η υλοποίηση της νέας στρατηγικής της Ένωσης προϋπέθετε, καταρχήν, ότι οι παραγωγοί που αποτελούσαν τα μέλη της θα πείθονταν ότι τα οφέλη της ίδρυσης μιας θυγατρικής εταιρείας και της επένδυσης σε μια καινοτόμα επιχειρηματική στρατηγική ήταν μεγαλύτερα από τους κινδύνους. Για να επιτευχθεί αυτό, ο Μανδάλας εξηγεί ότι ανέδειξε τα οφέλη του σχεδίου του σταδιακά:

«Πάρα πολύ γρήγορα συνειδητοποίησα ότι αν δεν είχα καμιά νίκη το πρώτο διάστημα – στο πρώτο εξάμηνο, στον πρώτο χρόνο – ό,τι πρότεινα θα παρέμενε μια καλή ιδέα, καλογραμμένη, σ' ένα συρτάρι ενός γραφείου. Όταν συνειδητοποίησα αυτό το πράγμα, πρότεινα την ίδρυση των *MastihaShop*. (...) Κι ένα χρόνο μετά ιδρύθηκε η εταιρεία, ιδρύθηκε το πρώτο κατάστημα και ξεκινήσαμε. Και πράγματι ήταν τέτοια η επιτυχία, η οποία αν το θέλεις ήταν αυτό που παρέσυρε μετά όλα τα υπόλοιπα. Δηλαδή παρέσυρε την αναδιοργάνωση, και την πεποίθηση ότι ξέρεις, τα πράγματα μπορούν να αλλάξουν, ένας άνεμος αισιοδοξίας. Αυτή η νίκη περιόρισε και τις αντιδράσεις για την ουσία του θέματος που ήταν η αναδιοργάνωση του συνεταιρισμού.»

### **2.1 Μικρές νίκες για να κερδηθεί ο πόλεμος**

Το να εξασφαλίσει κανείς ότι ένα καινοτόμο, συλλογικό επιχειρηματικό εγχείρημα θα έχει μερικές μικρές επιτυχίες χαμηλού κόστους στην αρχή, μπορεί να συμβάλλει στο να κερδηθεί η υποστήριξη μιας ευρύτερης ομάδας για πιο απαιτητικές μορφές συνεργασίας αργότερα. Η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών δεν αρκέστηκε στο να εξασφαλίσει την υποστήριξη των παραγωγών για τη νέα της στρατηγική. Από νωρίς, η διοίκηση της Ένωσης έκρινε ότι και κάποιες ιδιωτικές εταιρείες θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη δημιουργία νέων αγορών για τη μαστίχα. Για να δημιουργήσει μια αντίληψη κοινού συμφέροντος οριζόντια στον κλάδο της μαστίχας, η Ένωση χρησιμοποίησε τα *MastihaShop* όχι μόνο για να πουλά τα δικά της προϊόντα μαστίχας, αλλά και ως ένα «marketing tool (εργαλείο προώθησης) για να επικοινωνήσει τις διαφορετικές χρήσεις μαστίχας», όποια εταιρεία και αν τα παρήγαγε. Όπως εξηγεί ο Μανδάλας, «εμάς ο στρατηγικός στόχος ποιος είναι; Να πουλήσουμε τη μαστίχα στις δυνατών καλύτερες τιμές, για να βελτιώσουμε το εισόδημα του παραγωγού. (...) Πρακτικά τι κάναμε; Βάζαμε ιδέες. (...) Θέλω να πω ότι ουσιαστικά προστατεύουμε και τον ανταγωνισμό. Δεν πάμε να μονοπωλήσουμε εμείς την κατάσταση.». Εξασφαλίζοντας την ποιότητα και την αυθεντικότητα της μαστίχας, η Ένωση απέδειξε πρακτικά ότι ήταν χρήσιμος σύμμαχος για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονταν να παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας με μαστίχα.

### **2.2 Η προστιθέμενη αξία της δραστηριοποίησης των ΟΤΔ και των διαχρονικών συνεργασιών τους**

Μία από τις ενδιαφέρουσες τάσεις που παρατηρούνται σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ατόμων και δομών όπως οι ΟΤΔ που δρουν ως αναμορφωτές θεσμών είναι ότι συνήθως πρόκειται είτε για μη ντόπιους οι οποίοι έχουν ζήσει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους κάπου αλλού («εξωτερικοί» αναμορφωτές θεσμών), είτε για ντόπιους, οι οποίοι είτε σαν άτομα έχουν ζήσει

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

### **2.3 Πώς μπορούν τα θεσμικά πλαίσια να διευκολύνουν την τοπική συνεργασία;**

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

Τα θεσμικά πλαίσια που ρυθμίζουν την οικονομική δραστηριότητα σε κάθε κλάδο επηρεάζουν καθοριστικά τις πιθανότητες ανάπτυξης συνεργασίας σε τοπικό επίπεδο. Ένα θεσμικό πλαίσιο δεν μπορεί να επιβάλλει τη συνεργασία εκ των άνω: όπως είδαμε, η δημιουργία τοπικής συνεργασίας προϋποθέτει την ενεργοποίηση κάποιων αναμορφωτών θεσμών και της ευρύτερης

τοπικής κοινωνίας. Εντούτοις, τα θεσμικά πλαίσια καθορίζουν τα κίνητρα και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, και συνεπώς μπορούν να επιδεινώσουν ή να μετριάσουν τα εμπόδια στην τοπική συνεργασία, με σημαντικές επιπτώσεις για τον βαθμό συνεργασίας που παρατηρείται τελικά. Στη Σαντορίνη, το θεσμικό πλαίσιο που ρυθμίζει τον αγροδιατροφικό κλάδο διευκολύνει τη συνεργασία, ενώ το θεσμικό πλαίσιο στον τουριστικό κλάδο την υπονομεύει. Αυτή η διαφορά εξηγεί μέρος των αντιθέσεων που παρατηρούνται στο νησί, παρότι σίγουρα παίζουν ρόλο και άλλοι παράγοντες, και ιδιαίτερα ο μεγαλύτερος αριθμός των επιχειρήσεων στον τουριστικό κλάδο.

Πώς ακριβώς μπορεί ένα θεσμικό πλαίσιο να διευκολύνει την τοπική συνεργασία; Καταρχήν, μπορεί να παρέχει κίνητρα (όχι οικονομικά) στις τοπικές επιχειρήσεις να υιοθετήσουν κανόνες συνεργασίας στον τοπικό κλάδο τους και να τους τηρούν. Το περιεχόμενο αυτών των κανόνων συνεργασίας είναι καλό να ορίζεται σε τοπικό επίπεδο και όχι από το κράτος. Οι κρατικοί αξιωματούχοι που είναι τοποθετημένοι μακριά από μια περιοχή είναι πιθανό να μη διαθέτουν επαρκείς πληροφορίες για τις τοπικές συνθήκες ώστε να ορίσουν κατάλληλους τοπικούς κανόνες. Επιπρόσθετα, όταν τέτοιες αποφάσεις λαμβάνονται εκ των άνω, οι τοπικοί φορείς μπορεί να μπουκν στον πειρασμό να αναλωθούν σε προσπάθειες να εξασφαλίσουν ειδική μεταχείριση από την κεντρική κυβέρνηση αντί να συνεργαστούν με άλλα μέλη της κοινότητάς τους για να αυξήσουν το μέγεθος της τοπικής «πίτας» συνολικά. Αντίθετα, θεσμοί οι οποίοι υποχρεώνουν τους τοπικούς φορείς να συναντιούνται και να λαμβάνουν κοινές αποφάσεις για τη διακυβέρνηση και το μέλλον του κλάδου τους μπορεί να οδηγήσουν τους εν λόγω φορείς να αρχίσουν να αντιλαμβάνονται τα συμφέροντά τους υπό νέο πρίσμα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε οφέλη για τη συνεργασία και πέραν της υιοθέτησης τοπικών κανόνων.

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

Σε αντίθεση με τον αγροδιατροφικό κλάδο, ο τουρισμός ρυθμίζεται κυρίως σε εγχώριο και όχι σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Όταν μία τοπική τουριστική βιομηχανία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση της ποιότητας, στη δημιουργία αξιοθεάτων που θα διαφοροποιήσουν το τουριστικό προϊόν και θα επιμηκύνουν την τουριστική περίοδο, στον περιορισμό του υπερτουρισμού και

στην καλύτερη διαχείριση των δημοσίων αγαθών που καθιστούν την περιοχή ελκυστική για τους τουρίστες. Ωστόσο, παρά τον κυρίαρχο ρόλο που παίζουν οι μικρές επιχειρήσεις στον τουριστικό κλάδο της χώρας, το θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα είναι σε μεγάλο βαθμό ακατάλληλο για τη διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ φορέων και επιχειρήσεων.

Το κράτος δεν παρέχει ένα πλαίσιο που να ενθαρρύνει όσους συμμετέχουν στον τουριστικό κλάδο να υιοθετήσουν τους δικούς τους κανόνες για την ποιότητα ή να διερευνήσουν άλλους τομείς πιθανής συνεργασίας. Κάποιοι ιδιώτες έχουν προσπαθήσει κατά καιρούς να δημιουργήσουν σήματα ποιότητας μόνοι τους, αλλά η εδραίωση τέτοιων σημάτων σε μεγάλη κλίμακα είναι δύσκολη χωρίς τη διοικητική και χρηματοδοτική υποστήριξη του κράτους: «Για να επικοινωνήσεις ένα τοπικό σήμα ποιότητας θέλει πάρα πολλά χρήματα, για να εντυπωθεί στη συνείδηση του καταναλωτή». Η γνωστή ανεπάρκεια των δυνατοτήτων του ελληνικού κράτους να επιβάλλει την εφαρμογή των νόμων και των κανόνων επιβαρύνει την κατάσταση ακόμη περισσότερο. Η ελλιπής εφαρμογή των υφιστάμενων κανόνων δημιουργεί μια αντίληψη άνισου ανταγωνισμού και μια αίσθηση αναπόφευκτης αναρχίας. Μέρος του προβλήματος έχει να κάνει με τις αδύναμες διοικητικές δομές του κράτους, κάποιες από τις οποίες αποδυναμώθηκαν ακόμα περισσότερο κατά τη διάρκεια της κρίσης. Π.χ. η ικανότητα τόσο του Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού όσο και της τουριστικής αστυνομίας να ελέγξουν την εφαρμογή των σχετικών κανόνων στον τουριστικό κλάδο είχε μειωθεί αισθητά τα τελευταία χρόνια. Ο υπερσυγκεντρωτισμός του ελληνικού κράτους επιδεινώνει το πρόβλημα: η μη εμπλοκή των τοπικών φορέων στην εφαρμογή των κανόνων αποτελεί χαμένη ευκαιρία για τη βελτίωση της επιβολής του νόμου. Στη Σαντορίνη, η δημοτική επιχείρηση «Γεωθήρα» είχε αναπτύξει μια καινοτόμα μέθοδο για να παρακολουθεί αν οι επιχειρήσεις που παρείχαν ξαπλώστρες και ομπρέλες τηρούσαν τους χωρικούς περιορισμούς που προέβλεπε το συμβόλαιό τους με τον Δήμο, ή αν είχαν επεκταθεί παράνομα στο δημόσιο χώρο της παραλίας όπου δραστηριοποιούνταν. Η μέθοδος βασιζόταν στη χρήση δορυφορικών εικόνων, «οι οποίες αποτελούν ένα αδιάβλητο, αδιαμφισβήτητο αποδεικτικό στοιχείο για το πώς είναι η κατάσταση της ακτής σε μία συγκεκριμένη ημερομηνία. Ωστόσο, το 2017, χωρίς καμία διαβούλευση σε τοπικό επίπεδο, η κυβέρνηση απαγόρευσε τη διαχείριση παραλιών από δημοτικές επιχειρήσεις, και αυτό το έργο παρακολούθησης σταμάτησε απότομα.

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

συγκριτικά λίγους κανόνες σχετικά με το πού μπορούν να χτίσουν και πώς μπορούν να λειτουργήσουν σε έναν τουριστικό προορισμό.

#### **2.4 Συμπεράσματα για τη χάραξη πολιτικών συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων**

Η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων αποτελεί σημαντικό στόχο για την οικονομική πολιτική των χωρών με κατακερματισμένες ιδιοκτησιακές δομές, καθώς μπορεί να βοηθήσει τις μικρές επιχειρήσεις να μετριάσουν τα μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν ως προς την παραγωγικότητά τους λόγω του μεγέθους τους. Η τοπική συνεργασία μπορεί να δημιουργηθεί παρά τις αντιξοότητες όταν τοπικοί αναμορφωτές θεσμών ακολουθήσουν συγκεκριμένες στρατηγικές εντός ενός ευρύτερου θεσμικού πλαισίου που διευκολύνει τη συνεργασία.

Οι αρμόδιοι για την χάραξη πολιτικής μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τον βαθμό στον οποίο τα θεσμικά πλαίσια διευκολύνουν ή εμποδίζουν τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και φορέων σε συγκεκριμένους κλάδους. Η έννοια των θεσμικών πλαισίων που διευκολύνουν την τοπική συνεργασία μπορεί να συμβάλει στον σχεδιασμό πολιτικών με θετικές αναπτυξιακές επιπτώσεις για οικονομίες με πολλές μικρές επιχειρήσεις.

Το ελληνικό κράτος έχει σημειώσει πρόοδο σε κάποιους από τους θεσμικούς τομείς που αναφέρθηκε ότι δυσχεραίνουν τα εμπόδια στην τοπική συνεργασία. Παρ' όλα αυτά, συνεχίζει να υπάρχει σημαντικό περιθώριο βελτίωσης του εγχώριου θεσμικού πλαισίου, ώστε να διευκολύνει την τοπική συνεργασία αποτελεσματικότερα. Είναι σημαντικό να δημιουργηθούν περισσότερες θεσμικές ευκαιρίες για τοπικούς φορείς και επιχειρήσεις να λαμβάνουν συλλογικές αποφάσεις για ζητήματα που τους επηρεάζουν. Η πρόκληση είναι να επιτευχθεί ευρεία συμμετοχή σε τέτοιους θεσμούς, οι οποίοι θα πρέπει να προφυλαχθούν από την κομματικοποίηση και την υπονόμειυσή τους από πελατειακές σχέσεις. Η μελέτη των θεσμικών μοντέλων που έχουν υιοθετηθεί σε συντονισμένες οικονομίες αγοράς (coordinated market economies), όπως η Γερμανία και η Αυστρία, μπορεί να φανεί χρήσιμη από αυτή την άποψη. Η διευκόλυνση της συνεργασίας προϋποθέτει επίσης τη βελτίωση της ικανότητας του κράτους να επιβάλλει την εφαρμογή των κανόνων, όχι μόνο μέσω της μεταρρύθμισης του δικαστικού συστήματος, αλλά και μέσω της δημιουργίας κατάλληλων διοικητικών δομών.

Η έννοια των θεσμικών πλαισίων που διευκολύνουν την τοπική συνεργασία αφορά και τους αρμόδιους για τη χάραξη πολιτικής στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αφού η αύξηση της παραγωγικότητας και η προώθηση της τοπικής ανάπτυξης αποτελούν βασικούς στόχους των πολιτικών της. Το σύστημα των γεωγραφικών ενδείξεων και αρκετά προγράμματα επιδοτήσεων της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής όπως το LEADER έχουν προωθήσει και προωθούν τη συνεργασία στον αγροδιατροφικό κλάδο με ιδιαίτερα αποτελεσματικό τρόπο.

## Κεφάλαιο 12: Η λογική (νομική βάση) της Συνεργασίας στο πλαίσιο του LEADER/CLLD

Το Κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) τη νομική βάση των δράσεων Συνεργασίας LEADER κατά την Προγραμματική Περίοδο 2014-2020,
- β) τη νομική βάση των δράσεων Συνεργασίας LEADER κατά την Προγραμματική Περίοδο 2021-2027.

### 1. Η λογική της Συνεργασίας στο πλαίσιο του LEADER/CLLD

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

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

#### 1.1 Νομική βάση των δράσεων συνεργασίας LEADER

Η συνεργασία στο πλαίσιο του LEADER βασίζεται σε διάφορα νομικά κείμενα όσον αφορά την εν εξελίξει αλλά και την επόμενη Προγραμματική Περίοδο:

##### A. Προγραμματική Περίοδος 2014-2020

**Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 17ης Δεκεμβρίου 2013 , περί καθορισμού κοινών διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, το Ταμείο Συνοχής, το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας και περί καθορισμού γενικών διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, το Ταμείο Συνοχής και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας και για την κατάργηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1083/2006 Άρθρο 32 Τοπική ανάπτυξη με πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων**

(2) Η τοπική ανάπτυξη με πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων θα: (δ) σχεδιάζεται λαμβάνοντας υπ' όψιν τις τοπικές ανάγκες και δυνατότητες και περιλαμβάνει καινοτόμα στοιχεία στο τοπικό πλαίσιο, την δικτύωση και, κατά περίπτωση, τη συνεργασία.

### **Άρθρο 34 Ομάδες τοπικής δράσης**

(3) Τα καθήκοντα των ομάδων τοπικής δράσης περιλαμβάνουν τα ακόλουθα: (στ) την επιλογή πράξεων και τον καθορισμό του ποσού της υποστήριξης και, κατά περίπτωση, την υποβολή προτάσεων στην αρμόδια αρχή για την τελική επαλήθευση της επιλεξιμότητας πριν από την έγκριση· (5) Σε περίπτωση δραστηριοτήτων συνεργασίας των ομάδων τοπικής δράσης όπως αναφέρονται στο άρθρο 35 παράγραφος 1 στοιχείο γ), τα καθήκοντα που ορίζονται στην παράγραφο 3 στοιχείο στ') του παρόντος άρθρου μπορούν να διενεργούνται από την αρμόδια διαχειριστική αρχή.

### **Άρθρο 35 Υποστήριξη της τοπικής ανάπτυξης με πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων από τα ΕΔΕΤ**

(1) Η υποστήριξη από τα ΕΔΕΤ που αφορούν την τοπική ανάπτυξη με πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων θα καλύπτει: (γ) την προετοιμασία και υλοποίηση των δραστηριοτήτων συνεργασίας της ομάδας τοπικής δράσης·

***ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) αριθ. 1305/2013 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 17ης Δεκεμβρίου 2013 για τη στήριξη της αγροτικής ανάπτυξης από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ) και την κατάργηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1698/2005 του Συμβουλίου (Κανονισμός ΕΓΤΑΑ):***

### **Άρθρο 44 Δράσεις συνεργασίας LEADER**

(1) Η στήριξη που αναφέρεται στο άρθρο 35 παράγραφος 1 στοιχείο γ) του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 χορηγείται σε:

(α) έργα συνεργασίας σε ένα κράτος μέλος (διατοπική συνεργασία) ή έργα συνεργασίας μεταξύ περιοχών σε διάφορα κράτη μέλη ή με περιοχές τρίτων χωρών (διακρατική συνεργασία),

(β) προπαρασκευαστική τεχνική στήριξη σε έργα διατοπικής και διακρατικής συνεργασίας, υπό τον όρο ότι οι ομάδες τοπικής δράσης μπορούν να αποδείξουν ότι προβλέπουν την υλοποίηση συγκεκριμένου έργου.

(2) Εκτός των άλλων ομάδων τοπικής δράσης, οι εταίροι σε ομάδα τοπικής δράσης στο πλαίσιο του ΕΓΤΑΑ μπορούν να είναι:

(α) ομάδα τοπικών δημόσιων και ιδιωτικών φορέων σε μια αγροτική περιοχή που υλοποιεί στρατηγική τοπικής ανάπτυξης, εντός ή εκτός της Ένωσης·

(β) ομάδα τοπικών δημοσίων και ιδιωτικών εταίρων σε μη αγροτική περιοχή που υλοποιεί στρατηγική τοπικής ανάπτυξης.

(3) Στις περιπτώσεις που δεν επιλέγονται έργα συνεργασίας από τις ομάδες τοπικής δράσης, τα κράτη μέλη θεσπίζουν ένα σύστημα συνεχούς εφαρμογής. Τα κράτη μέλη δημοσιοποιούν τις εθνικές ή περιφερειακές διοικητικές διαδικασίες σχετικά με την επιλογή των διακρατικών έργων συνεργασίας, καθώς και κατάλογο των επιλέξιμων δαπανών το αργότερο δύο έτη μετά την ημερομηνία έγκρισης των οικείων προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης.

Η έγκριση έργων συνεργασίας από την αρμόδια αρχή θα πραγματοποιείται το αργότερο εντός τεσσάρων μηνών από την ημερομηνία υποβολής του έργου.

(4) Τα κράτη μέλη θα κοινοποιούν στην Επιτροπή τα εγκεκριμένα έργα διακρατικής συνεργασίας.

#### **Άρθρο 52 Ευρωπαϊκό Δίκτυο Αγροτικής Ανάπτυξης**

(3) Τα καθήκοντα του δικτύου είναι τα εξής (...)

(ζ) η στήριξη των εθνικών δικτύων και των πρωτοβουλιών διακρατικής συνεργασίας, καθώς και της ανταλλαγής εμπειριών όσον αφορά τις δράσεις στον τομέα της αγροτικής ανάπτυξης με δίκτυα σε τρίτες χώρες·

(η) ειδικά για τις ομάδες τοπικής δράσης: (...)

(ii) η συνεργασία με τους φορείς δικτύωσης και τεχνικής βοήθειας για την τοπική ανάπτυξη οι οποίοι συστάθηκαν από το ΕΤΠΑ, το ΕΚΤ και το ΕΤΘΑ όσον αφορά τις οικείες δραστηριότητες τοπικής ανάπτυξης και τη διακρατική συνεργασία.

#### **Άρθρο 54 Εθνικό αγροτικό δίκτυο**

(3) Η στήριξη του ΕΓΤΑΑ βάσει του άρθρου 51 παράγραφος 3 χρησιμοποιείται: (...)

(β) για την προετοιμασία και υλοποίηση σχεδίου δράσης που καλύπτει τουλάχιστον τα ακόλουθα: (...)

(iii) δραστηριότητες κατάρτισης και δικτύωσης για τις ομάδες τοπικής δράσης, και ιδίως τεχνική βοήθεια για τη διατοπική και διακρατική συνεργασία, τη διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των ομάδων τοπικής δράσης και την αναζήτηση εταιρών για το μέτρο που αναφέρεται στο άρθρο 35 (...).

## **B. Προγραμματική Περίοδος 2021-2027**

***ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) 2021/1060 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 24ης Ιουνίου 2021 για τον καθορισμό κοινών διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο+, το Ταμείο Συνοχής, το Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας, Αλιείας και Υδατοκαλλιέργειας, και δημοσιονομικών κανόνων για τα εν λόγω Ταμεία και για το Ταμείο Ασύλου, Μετανάστευσης και Ένταξης, το Ταμείο Εσωτερικής Ασφάλειας και το Μέσο για τη Χρηματοδοτική Στήριξη της Διαχείρισης των Συνόρων και την Πολιτική των Θεωρήσεων***

Εκτιμώντας τα ακόλουθα:

(32) Για την καλύτερη κινητοποίηση του δυναμικού σε τοπικό επίπεδο, είναι ανάγκη να ενισχυθεί και να διευκολυνθεί η τοπική ανάπτυξη με πρωτοβουλία των τοπικών κοινοτήτων. Θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη οι τοπικές ανάγκες και δυνατότητες, καθώς και τα σχετικά κοινωνικοπολιτιστικά χαρακτηριστικά και θα πρέπει να προβλέπονται διαρθρωτικές αλλαγές, να αναπτυχθούν οι τοπικές ικανότητες και να ενθαρρυνθεί η καινοτομία. Θα πρέπει να ενισχυθεί η στενή συνεργασία και η ολοκληρωμένη χρήση των Ταμείων και του ΕΓΤΑΑ για την υλοποίηση των στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης. Είναι ζωτικής σημασίας οι τοπικές



ομάδες δράσης, που εκπροσωπούν τα συμφέροντα της κοινότητας, να είναι υπεύθυνες για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης με πρωτοβουλία των τοπικών κοινοτήτων. Για να διευκολυνθεί η συντονισμένη στήριξη από διάφορα Ταμεία και το ΕΓΤΑΑ στις στρατηγικές για την τοπική ανάπτυξη με πρωτοβουλία των τοπικών κοινοτήτων και για να διευκολυνθεί η υλοποίησή τους, θα πρέπει να καταστεί δυνατή η χρήση της προσέγγισης ενός «επικεφαλής ταμείου». Όταν το ΕΓΤΑΑ επιλέγεται ως επικεφαλής Ταμείο, θα πρέπει να ακολουθούνται οι κανόνες που έχουν θεσπιστεί για την προσέγγιση του «επικεφαλής Ταμείου».

### **Άρθρο 33 Ομάδες τοπικής δράσης**

1. Οι ομάδες τοπικής δράσης χαράσσουν και υλοποιούν τις στρατηγικές που αναφέρονται στο άρθρο 31 παράγραφος 2 στοιχείο γ).
2. Οι διαχειριστικές αρχές εξασφαλίζουν ότι οι ομάδες τοπικής δράσης είναι συμπεριληπτικές και ότι είτε επιλέγουν έναν εταίρο στο εσωτερικό της ομάδας ως επικεφαλής εταίρο για τα διοικητικά και δημοσιονομικά θέματα είτε συγκροτούνται νόμιμα σε μια κοινή δομή.
3. Τα ακόλουθα καθήκοντα εκτελούνται αποκλειστικά από τις ομάδες τοπικής δράσης:
  - α) ανάπτυξη της ικανότητας των τοπικών φορέων να αναπτύσσουν και να υλοποιούν πράξεις·
  - β) καθορισμός διαδικασίας και κριτηρίων επιλογής που είναι διαφανή, δεν εισάγουν διακρίσεις, αποτρέπουν τις συγκρούσεις συμφερόντων και διασφαλίζουν ότι καμία μεμονωμένη ομάδα συμφερόντων δεν ελέγχει τις αποφάσεις επιλογής·
  - γ) κατάρτιση και δημοσίευση προσκλήσεων υποβολής προτάσεων·
  - δ) επιλογή πράξεων και καθορισμός του ποσού της στήριξης και υποβολή προτάσεων στον φορέα που είναι αρμόδιος για την τελική επαλήθευση της επιλεξιμότητας πριν από την έγκρισή·
  - ε) παρακολούθηση της προόδου προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων της στρατηγικής·
  - στ) αξιολόγηση της εφαρμογής της στρατηγικής.
4. Όταν οι ομάδες τοπικής δράσης εκτελούν καθήκοντα που δεν καλύπτονται από την παράγραφο 3 και τα οποία εμπίπτουν στην αρμοδιότητα της διαχειριστικής αρχής ή του οργανισμού πληρωμών όταν έχει επιλεγεί ως επικεφαλής Ταμείο το ΕΓΤΑΑ, αυτές οι ομάδες τοπικής δράσης ορίζονται από τη διαχειριστική αρχή ως ενδιάμεσοι φορείς σύμφωνα με τους ειδικούς κανόνες του κάθε Ταμείου.
5. Η ομάδα τοπικής δράσης μπορεί να είναι δικαιούχος και να υλοποιεί πράξεις σύμφωνα με τη στρατηγική, υπό την προϋπόθεση ότι η ομάδα τοπικής δράσης διασφαλίζει την τήρηση της αρχής του διαχωρισμού των καθηκόντων.

### **Άρθρο 34 Στήριξη της τοπικής ανάπτυξης με πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων από τα Ταμεία**

1. Τα κράτη μέλη εξασφαλίζουν ότι η στήριξη που παρέχεται από τα Ταμεία για την τοπική ανάπτυξη με πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων καλύπτει τα εξής:

α) δημιουργία ικανοτήτων και προπαρασκευαστικές δράσεις για τη στήριξη του σχεδιασμού και της μελλοντικής εφαρμογής της στρατηγικής·

β) υλοποίηση πράξεων, συμπεριλαμβανομένων δραστηριοτήτων συνεργασίας και της προετοιμασίας τους, που έχουν επιλεγεί στο πλαίσιο της στρατηγικής·

γ) διαχείριση, παρακολούθηση και αξιολόγηση της στρατηγικής και του συντονισμού της, συμπεριλαμβανομένης της διευκόλυνσης ανταλλαγών μεταξύ ενδιαφερόμενων μερών.

2. Η στήριξη που αναφέρεται στην παράγραφο 1 στοιχείο α) είναι επιλέξιμη ανεξάρτητα από το αν η στρατηγική θα επιλεγεί στη συνέχεια για χρηματοδότηση. Η στήριξη που αναφέρεται στην παράγραφο 1 στοιχείο γ) δεν υπερβαίνει το 25 % της συνολικής δημόσιας συνεισφοράς στη στρατηγική.

***ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) 2020/2220 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 23ης Δεκεμβρίου 2020 σχετικά με τη θέσπιση ορισμένων μεταβατικών διατάξεων για τη στήριξη από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ) και από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Εγγυήσεων (ΕΓΤΕ) τα έτη 2021 και 2022 και για την τροποποίηση των κανονισμών (ΕΕ) αριθ. 1305/2013, (ΕΕ) αριθ. 1306/2013 και (ΕΕ) αριθ. 1307/2013 όσον αφορά τους πόρους και την εφαρμογή τους τα έτη 2021 και 2022 και του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1308/2013 όσον αφορά τους πόρους και την κατανομή αυτής της στήριξης τα έτη 2021 και 2022***

(22) Κατά συνέπεια, τα κράτη μέλη δεν θα πρέπει να μειώσουν την περιβαλλοντική φιλοδοξία των οικείων προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης που εφαρμόζουν. Θα πρέπει να διασφαλίσουν το ίδιο συνολικό μερίδιο για τους πρόσθετους πόρους με αυτούς που προόρισαν στα οικεία προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης για μέτρα ιδιαίτερα επωφελή για το περιβάλλον και το κλίμα στο πλαίσιο της συνεισφοράς του ΕΓΤΑΑ («αρχή της μη υποβάθμισης»). Επιπλέον, τουλάχιστον το 37 % των πρόσθετων πόρων που παρέχονται από το ΜΑΕΕ θα πρέπει να διατεθεί για μέτρα που είναι ιδιαίτερα επωφελή για το περιβάλλον και το κλίμα, καθώς και για την καλή μεταχείριση των ζώων και το LEADER. Επιπροσθέτως, τουλάχιστον το 55 % των εν λόγω πρόσθετων πόρων θα πρέπει να διατεθεί για μέτρα που προωθούν την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη στις αγροτικές περιοχές, ιδίως για επενδύσεις σε υλικά στοιχεία του ενεργητικού, ανάπτυξη γεωργικών εκμεταλλεύσεων και επιχειρήσεων, στήριξη για βασικές υπηρεσίες και ανάπλαση χωριών σε αγροτικές περιοχές και συνεργασία.

#### **Άρθρο 58α Πόροι για την ανάκαμψη του γεωργικού τομέα και των αγροτικών περιοχών της Ένωσης**

4. Τουλάχιστον το 37 % των πρόσθετων πόρων που αναφέρονται στην παράγραφο 2 του παρόντος άρθρου προορίζεται, σε κάθε πρόγραμμα αγροτικής ανάπτυξης, για τα μέτρα που αναφέρονται στο άρθρο 33 και το άρθρο 59 παράγραφοι 5 και 6, ιδίως δε για: α) τη βιολογική γεωργία, β) τον μετριασμό της αλλαγής του κλίματος και την προσαρμογή σε αυτήν, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου από τη γεωργία, γ) τη διατήρηση του εδάφους, συμπεριλαμβανομένης της βελτίωσης της γονιμότητας του εδάφους μέσω της δέσμευσης διοξειδίου του άνθρακα, δ) τη βελτίωση της χρήσης και διαχείρισης των υδάτων, συμπεριλαμβανομένης της εξοικονόμησης ύδατος, ε) τη δημιουργία, διατήρηση και

αποκατάσταση ευνοϊκών για τη βιοποικιλότητα ενδιαιτημάτων, στ) τη μείωση των κινδύνων και των επιπτώσεων της χρήσης φυτοφαρμάκων και αντιμικροβιακών ουσιών, ζ) την καλή μεταχείριση των ζώων, η) τις δράσεις συνεργασίας LEADER.

5. Τουλάχιστον το 55 % των πρόσθετων πόρων που αναφέρονται στην παράγραφο 2 του παρόντος άρθρου προορίζεται, σε κάθε πρόγραμμα αγροτικής ανάπτυξης, για τα μέτρα που αναφέρονται στα άρθρα 17, 19, 20 και 35, υπό τον όρο ότι η προβλεπόμενη χρήση των μέτρων αυτών στα προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης προάγει την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη στις αγροτικές περιοχές και συμβάλλει σε μια ανθεκτική, βιώσιμη και ψηφιακή οικονομική ανάκαμψη σύμφωνα, μεταξύ άλλων, με τους στόχους για τη γεωργία, το περιβάλλον και το κλίμα που επιδιώκονται στο πλαίσιο του παρόντος κανονισμού, ιδίως δε όσον αφορά: α) τις βραχείες αλυσίδες εφοδιασμού και τις τοπικές αγορές, β) την απόδοση των πόρων, συμπεριλαμβανομένης της γεωργίας ακριβείας και της έξυπνης γεωργίας, της καινοτομίας, της ψηφιοποίησης και του εκσυγχρονισμού των μηχανημάτων και του εξοπλισμού παραγωγής,

**ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) 2021/2115 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 2ας Δεκεμβρίου 2021 σχετικά με τη θέσπιση κανόνων για τη στήριξη των στρατηγικών σχεδίων που πρέπει να καταρτίζονται από τα κράτη μέλη στο πλαίσιο της κοινής γεωργικής πολιτικής (στρατηγικά σχέδια για την ΚΓΠ) και να χρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Εγγυήσεων (ΕΓΤΕ) και το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ) και την κατάργηση των κανονισμών (ΕΕ) αριθ. 1305/2013 και (ΕΕ) αριθ. 1307/2013**

(25) Προκειμένου να υποστηριχτεί το βιώσιμο γεωργικό εισόδημα και η ανθεκτικότητα του γεωργικού τομέα σε ολόκληρη την Ένωση για την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης επισιτιστικής ασφάλειας, είναι αναγκαίο να βελτιωθεί η θέση των γεωργών στην αλυσίδα αξίας, ιδίως με την ενθάρρυνση μορφών συνεργασίας που εμπλέκουν και ωφελούν τους γεωργούς, καθώς και με την προώθηση σύντομων αλυσίδων εφοδιασμού και τη βελτίωση της διαφάνειας της αγοράς.

(83) Η στήριξη θα πρέπει να επιτρέπει την καθιέρωση και την εφαρμογή της συνεργασίας μεταξύ τουλάχιστον δύο οντοτήτων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της ΚΓΠ. Θα πρέπει να είναι δυνατόν η εν λόγω στήριξη να περιλαμβάνει όλες τις πτυχές αυτής της συνεργασίας, όπως η θέσπιση συστημάτων ποιότητας και οι δραστηριότητες ενημέρωσης και προώθησης συστημάτων ποιότητας· η συλλογική δράση στον τομέα του περιβάλλοντος και του κλίματος· η προώθηση βραχείων αλυσίδων εφοδιασμού και τοπικών αγορών· τα πιλοτικά έργα· τα έργα επιχειρησιακών ομάδων στο πλαίσιο, τοπικών αναπτυξιακών προγραμμάτων της ΕΣΚ, τα έξυπνα χωριά, οι ενώσεις αγοραστών και τα δίκτυα ανταλλαγής μηχανών· οι γεωργικές συνεργασίες· τα σχέδια διαχείρισης δασών· τα δίκτυα και οι συμπράξεις· η κοινωνική γεωργία· η κοινοτικά στηριζόμενη γεωργία· οι δράσεις στο πλαίσιο της LEADER· και η σύσταση ομάδων και οργανώσεων παραγωγών, καθώς και άλλες μορφές συνεργασίας οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για την επίτευξη των ειδικών στόχων της ΚΓΠ.

- (84) Είναι σημαντικό να υποστηριχτεί η προετοιμασία ορισμένης μορφής συνεργασίας, ιδίως για τις επιχειρησιακές ομάδες της ΕΣΚ, τις ομάδες LEADER και τις στρατηγικές για τα έξυπνα χωριά.
- (85) Η ανακοίνωση σχετικά με «Το μέλλον των τροφίμων και της γεωργίας» αναφέρεται στην ανταλλαγή γνώσεων και επικεντρώνεται στην καινοτομία ως εγκάρσιο στόχο για τη νέα ΚΓΠ. Η ΚΓΠ θα πρέπει να συνεχίσει να υποστηρίζει το μοντέλο διαδραστικής καινοτομίας, το οποίο ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των φορέων προκειμένου να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο τρόπο τις συμπληρωματικές γνώσεις με σκοπό τη διάδοση πρακτικών λύσεων. Οι υπηρεσίες παροχής συμβουλών σε γεωργικές εκμεταλλεύσεις θα πρέπει να ενισχυθούν στο πλαίσιο του AKIS. Το στρατηγικό σχέδιο για την ΚΓΠ θα πρέπει να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο συνεργασίας μεταξύ των συμβούλων, των ερευνητών και του εθνικού δικτύου ΚΓΠ. Κάθε κράτος μέλος ή περιφέρεια, ανάλογα με την περίπτωση, προκειμένου να ενισχυθεί το οικείο AKIS και σύμφωνα με την οικεία στρατηγική προσέγγιση του AKIS, θα πρέπει να μπορεί να χρηματοδοτήσει ορισμένες δράσεις που αποσκοπούν στην ανταλλαγή γνώσεων και την καινοτομία, καθώς και να διευκολύνει την ανάπτυξη από τους γεωργούς στρατηγικών σε επίπεδο γεωργικής εκμετάλλευσης για την αύξηση της ανθεκτικότητας των εκμεταλλεύσεών τους, χρησιμοποιώντας τα είδη παρέμβασης που αναπτύσσονται στον παρόντα κανονισμό. Επιπλέον, κάθε κράτος μέλος θα πρέπει να θεσπίσει στρατηγική για την ανάπτυξη ψηφιακών τεχνολογιών και για τη χρήση των εν λόγω τεχνολογιών, ώστε να καταδειχθεί ο τρόπος με τον οποίο θα ενισχυθεί η ψηφιοποίηση στη γεωργία και στις αγροτικές περιοχές.

#### **Άρθρο 67 Είδη παρέμβασης σε άλλους τομείς**

1. Για κάθε τομέα που επιλέγεται σύμφωνα με το άρθρο 66, τα κράτη μέλη επιλέγουν ένα ή περισσότερα από τα είδη παρέμβασης που αναφέρονται στο άρθρο 47 ώστε να υλοποιηθούν μέσω εγκεκριμένων επιχειρησιακών προγραμμάτων που καταρτίζονται από: α) οργανώσεις παραγωγών και τις ενώσεις τους, αναγνωρισμένες δυνάμεις του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1308/2013 ή της παραγράφου 7 του παρόντος άρθρου, ή β) συνεταιρισμούς, καθώς και άλλες μορφές συνεργασίας μεταξύ παραγωγών που έχουν συσταθεί με πρωτοβουλία των παραγωγών και ελέγχονται από αυτούς, αναγνωρίζονται δε από την αρμόδια αρχή κράτους μέλους ως ομάδες παραγωγών, για μεταβατική περίοδο έως τεσσάρων ετών από την έναρξη εγκεκριμένου επιχειρησιακού προγράμματος που λήγει το αργότερο στις 31 Δεκεμβρίου 2027.

#### **Άρθρο 69 Είδη παρέμβασης για την αγροτική ανάπτυξη**

Τα είδη παρέμβασης στο πλαίσιο του παρόντος κεφαλαίου συνίστανται σε ενισχύσεις ή στήριξη αναφορικά με: α) περιβαλλοντικές, κλιματικές και άλλες δεσμεύσεις διαχείρισης, β) φυσικούς ή άλλους περιορισμούς ανά περιοχή, γ) ειδικά ανά περιοχή μειονεκτήματα που προκύπτουν από ορισμένες υποχρεωτικές απαιτήσεις, δ) επενδύσεις, συμπεριλαμβανομένων των επενδύσεων στην άρδευση, ε) την εγκατάσταση γεωργών νεαρής ηλικίας και νέων γεωργών και την εκκίνηση αγροτικών επιχειρήσεων, στ) εργαλεία διαχείρισης κινδύνων, ζ) τη συνεργασία, η) την ανταλλαγή γνώσεων και τη διάδοση πληροφοριών

## Άρθρο 77 Συνεργασία

1. Τα κράτη μέλη μπορούν να χορηγούν στήριξη για συνεργασία υπό τους όρους που ορίζονται στο παρόν άρθρο και περαιτέρω στα στρατηγικά τους σχέδια για την ΚΓΠ, προκειμένου:

α) να εκπονηθούν και να υλοποιηθούν τα έργα των επιχειρησιακών ομάδων της ΕΣΚ που αναφέρονται στο άρθρο 127 παράγραφος 3,

β) να εκπονηθεί και να υλοποιηθεί η LEADER,

γ) να προωθηθούν και να στηριχθούν συστήματα ποιότητας αναγνωρισμένα από την Ένωση ή από τα κράτη μέλη και η χρήση τους από τους γεωργούς,

δ) να στηριχθούν ομάδες παραγωγών, οργανώσεις παραγωγών ή διεπαγγελματικές οργανώσεις,

ε) να εκπονηθούν και να υλοποιηθούν στρατηγικές για τα έξυπνα χωριά, όπως καθορίζονται από τα κράτη μέλη,

στ) να στηριχθούν άλλες μορφές συνεργασίας.

2. Τα κράτη μέλη μπορούν μόνο να χορηγούν στήριξη στο πλαίσιο του παρόντος άρθρου για την προώθηση νέων μορφών συνεργασίας, συμπεριλαμβανομένων των υφιστάμενων εφόσον ξεκινούν νέα δραστηριότητα. Η εν λόγω συνεργασία περιλαμβάνει τουλάχιστον δύο φορείς και συμβάλλει στην επίτευξη ενός ή περισσότερων εκ των ειδικών στόχων που ορίζονται στο άρθρο 6 παράγραφοι 1 και 2.

3. Τα κράτη μέλη μπορούν να καλύπτουν, στο πλαίσιο του παρόντος άρθρου, τα έξοδα που συνδέονται με όλες τις πτυχές της συνεργασίας.

4. Τα κράτη μέλη μπορούν να χορηγούν τη στήριξη ως συνολικό ποσό στο πλαίσιο του παρόντος άρθρου που καλύπτει το κόστος συνεργασίας και το κόστος των υλοποιούμενων πράξεων ή μπορούν να καλύπτουν μόνο το κόστος της συνεργασίας και να χρησιμοποιούν κεφάλαια από άλλα είδη παρέμβασης για την αγροτική ανάπτυξη ή από άλλα εθνικά ή ενωσιακά μέσα στήριξης, για την κάλυψη του κόστους των υλοποιούμενων πράξεων. Όταν η στήριξη καταβάλλεται ως συνολικό ποσό, τα κράτη μέλη μεριμνούν ώστε οι υλοποιούμενες πράξεις να συμμορφώνονται με τους σχετικούς κανόνες και απαιτήσεις που ορίζονται στα άρθρα 70 έως 76 και στο άρθρο 78. Στην περίπτωση της LEADER, κατά παρέκκλιση από το πρώτο εδάφιο της παρούσας παραγράφου:

α) στήριξη για όλες τις δαπάνες που είναι επιλέξιμες για την προπαρασκευαστική στήριξη βάσει του άρθρου 34 παράγραφος 1 στοιχείο α) του κανονισμού (ΕΕ) 2021/1060 και για την εφαρμογή επιλεγμένων στρατηγικών σύμφωνα με τα στοιχεία β) και γ) της εν λόγω παραγράφου χορηγείται μόνο ως συνολικό ποσό δυνάμει του παρόντος άρθρου και β) τα κράτη μέλη μεριμνούν ώστε οι υλοποιούμενες πράξεις που συνίστανται σε επενδύσεις να συμμορφώνονται με τους σχετικούς κανόνες και απαιτήσεις της Ένωσης στο πλαίσιο του είδους παρέμβασης για επενδύσεις που ορίζεται στο άρθρο 73 του παρόντος κανονισμού.

5. Τα κράτη μέλη δεν στηρίζουν στο πλαίσιο του παρόντος άρθρου τη συνεργασία αποκλειστικά φορέων έρευνας.

6. Σε περίπτωση συνεργασίας στο πλαίσιο της κληρονομικής διαδοχής γεωργικών εκμεταλλεύσεων, ιδίως για την ανανέωση μεταξύ των γενεών σε επίπεδο γεωργικής

εκμετάλλευσης, τα κράτη μέλη μπορούν να χορηγούν στήριξη μόνο στους γεωργούς που έχουν συμπληρώσει την ηλικία συνταξιοδότησης ή τους γεωργούς που θα έχουν φθάσει έως το τέλος της πράξης την ηλικία αυτή όπως καθορίζεται από το ενδιαφερόμενο κράτος μέλος σύμφωνα με την εθνική του νομοθεσία.

7. Τα κράτη μέλη περιορίζουν τη στήριξη σε επτά έτη κατ' ανώτατο όριο. Η εν λόγω προϋπόθεση δεν εφαρμόζεται για τη LEADER και, σε δεόντως αιτιολογημένες περιπτώσεις, για τις συλλογικές δράσεις για το περιβάλλον και το κλίμα που είναι αναγκαίες για την επίτευξη των ειδικών στόχων που ορίζονται στο άρθρο 6 παράγραφος 1 στοιχεία δ), ε) και στ).

8. Τα κράτη μέλη περιορίζουν τη στήριξη για: α) δράσεις ενημέρωσης και προώθησης για συστήματα ποιότητας σε ένα ή περισσότερα ποσοστά που δεν υπερβαίνουν το 70 % των επιλέξιμων δαπανών, β) σύσταση ομάδων παραγωγών, οργανώσεων παραγωγών ή διεπαγγελματικών οργανώσεων στο 10 % της ετήσιας διατεθείσας στο εμπόριο παραγωγής της ομάδας ή της οργάνωσης με ανώτατο όριο τα 100 000 EUR ετησίως· η εν λόγω στήριξη μειώνεται προοδευτικά και περιορίζεται στα πέντε πρώτα έτη μετά την αναγνώριση.

## Κεφάλαιο 13: Μορφές και μοντέλα συνεργατικότητας στον αγροδιατροφικό τομέα

Το Κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) την επιχειρηματική πραγματικότητα στον αγροδιατροφικό τομέα υπό το πρίσμα της συνεργατικότητας,
- β) την έννοια και το αξιακό υπόβαθρο των συνεταιρισμών,
- γ) τους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς,
- δ) τα Δίκτυα καινοτομίας και τις συστάδες επιχειρήσεων,
- ε) τη συμβολαιακή γεωργία,
- στ) τις Οργανώσεις και Ομάδες Παραγωγών,
- ζ) τις Διεπαγγελματικές Οργανώσεις.

### 1. Η επιχειρηματική πραγματικότητα στον αγροδιατροφικό τομέα υπό το πρίσμα της συνεργατικότητας

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

Αυτό συμβαίνει σε μια περίοδο κατά την οποία «το παγκόσμιο διατροφικό σύστημα βρίσκεται σε μια διαδικασία ριζικής μεταμόρφωσης. Η διαδικασία αυτή, που συχνά επονομάζεται αγροβιομηχανοποίηση, έχει δύο θεμελιώδη χαρακτηριστικά:

(1) η αγροτική παραγωγή γίνεται πιο εξειδικευμένη και πιο εξαρτώμενη από εξωτερικές παραγωγικές εισροές και υπηρεσίες και

(2) οι συμμετέχοντες στο αγροδιατροφικό σύστημα χρησιμοποιούν όλο και πιο στενές σχέσεις κάθετου συντονισμού και δικτύωσης μεταξύ των συμμετεχόντων».

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

Σε ό,τι αφορά το μέγεθος των εκμεταλλεύσεων, αρκεί να αναφερθεί κανείς στον μέσο κλήρο που είναι 68 στρέμματα, όταν ο μέσος όρος στην ΕΕ είναι 161.2 Την ίδια στιγμή, το 51,4% των εκμεταλλεύσεων έχει μέγεθος κάτω από 20 στρέμματα, δηλαδή κάτω από αυτό που θεωρείται ως πολύ μικρό σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά δεδομένα.<sup>3</sup> Επιπρόσθετα, το 49,7% των εκμεταλλεύσεων στην Ελλάδα παρουσιάζει οικονομικό μέγεθος<sup>4</sup> κάτω από 4.000 ευρώ, δηλαδή κάτω από αυτό που θεωρείται ως μικρό για οικονομικό μέγεθος στις γεωργικές εκμεταλλεύσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Σε ό,τι αφορά τη μεταποίηση, κι εδώ το μέγεθος (για την ακρίβεια η έλλειψή του), αποτελεί κρίσιμο παράγοντα. Μεταξύ των 500 μεγαλύτερων βιομηχανιών της χώρας το 20156, οι 235 αφορούσαν επιχειρήσεις που μεταποιούν προϊόντα του πρωτογενούς τομέα, κατά κύριο λόγο γεωργίας,

κτηνοτροφίας και αλιείας. Εξ αυτών, οι 169 είχαν πωλήσεις κάτω των 43 εκατ. ευρώ, εντάσσονταν, δηλαδή, με βεβαιότητα στις μεσαίες, με βάση τα ευρωπαϊκά κριτήρια, επιχειρήσεις, με μέσες πωλήσεις ύψους 23 εκατ. ευρώ.

Εκ των υπολοίπων, μόνον 27 είχαν πωλήσεις άνω των 100 εκατ. ευρώ και καμία - περιλαμβανόμενων και των θυγατρικών πολυεθνικών στην Ελλάδα- πωλήσεις άνω των 500 εκατ. ευρώ. Στις επιχειρήσεις αυτές δεν περιλαμβάνεται, βεβαίως, ο πολύ μεγάλος αριθμός των πολύ μικρών επιχειρήσεων, αφού «το σύνολο των επιχειρήσεων του τομέα των τροφίμων ανέρχεται στις 16.695, αντιπροσωπεύοντας το 20% του συνόλου των μεταποιητικών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις άνω των 10 ατόμων φθάνουν τις 893, όταν αντίστοιχα οι επιχειρήσεις κάτω των 10 ατόμων συγκεντρώνουν τη συντριπτική πλειονότητα, ήτοι το 95% του συνόλου».

Συνολικά, όπως αναφέρεται σε πρόσφατη έκθεση του ΣΕΒ (2017), από την οποία έχουν αντληθεί και τα στοιχεία του Πίνακα: «η χώρα μας, στην οποία η αγροτική παραγωγή και η κτηνοτροφία δημιουργούν, σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat (2016), ακαθάριστη προστιθέμενη αξία 5,3 δισ. ευρώ και η μεταποίηση τροφίμων 5,6 δισ. ευρώ δεν έχει καταφέρει μέχρι σήμερα να αξιοποιήσει σε μεγάλο βαθμό τις οργανωτικές και τεχνολογικές εξελίξεις και τις σημαντικές δυνατότητες που πλέον δίνει η σύγχρονη αγροτική παραγωγή. Έτσι, η ελληνική παραγωγή προσπαθεί εδώ και χρόνια να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας. Όμως, ο μέσος ελληνικός κλήρος παραμένει μικρός και συνδεδεμένος με συνεχείς επιδοτήσεις [...] και αποδίδει σε ακαθάριστη προστιθέμενη αξία ανά στρέμμα, σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat (2016), περίπου 60% λιγότερο σε σύγκριση με την Ιταλία των επώνυμων, υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντων αγροδιατροφικής αλυσίδας.

Επιπλέον, η Ελλάδα αναπτύσσει μικρό βαθμό συμπράξεων με τη μεταποιητική βάση η οποία μπορεί και προσθέτει συνεχώς αξία [...] άρα επιπλέον εισόδημα στους παραγωγούς [...] Ο κατακερματισμένος κλήρος και η έλλειψη τυποποίησης αποτελούν βασικούς λόγους πίσω από τη χαμηλή προστιθέμενη αξία των ελληνικών αγροτικών προϊόντων. Παρά την κατά 70% μεγαλύτερη

	Ελλάδα	ΕΕ
Ποσοστό (%) Απασχόλησης στον Πρωτογενή Τομέα	11,3%	4,5%
Απασχόληση στον πρωτογενή τομέα (% Πληθυσμού)	4,3%	2,0%
Επιδοτήσεις / Παραγωγή	27,4%	16,4%
Εκτάρια / Φάρμα	6,8	16,1
Ενεργητικό / Φάρμα (€)	130.020	327.198
Εκτάρια ανά μονάδα εργασίας	8	18
Ποσοστό (%) απασχόλησης σε φάρμες άνω των 30 εκταρίων	6,1%	22,3%
Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία τομέα / ΑΕΠ	3,3%	1,4%
Προσθήκη αξίας από μεταποίηση	40%	70%

Πηγή: Αναδημοσίευση στοιχείων από τη μελέτη του ΣΕΒ (2017), διαθέσιμη εδώ: [http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50705/SPECIAL\\_REPORT\\_agro%202017\\_final.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50705/SPECIAL_REPORT_agro%202017_final.pdf)



επιδότηση ανά παραγωγή, ο κατακερματισμένος κλήρος παραμένει τριπλάσιος από την ΕΕ ενώ η προσθήκη μεταποιητικής αξίας στα ελληνικά αγροδιατροφικά προϊόντα κατά 57% μικρότερη».

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

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

Η αλλαγή μοντέλου, με δεδομένα τα τεράστια ποσοστά ανεργίας, τη συνεχιζόμενη αιμορραγία του brain drain και την επιδεινούμενη αποεπένδυση, αφού εδώ και 7 χρόνια το ύψος των επενδύσεων στη χώρα δεν είναι μόνο πολύ κάτω του ευρωπαϊκού μέσου όρου, αλλά είναι και κάτω

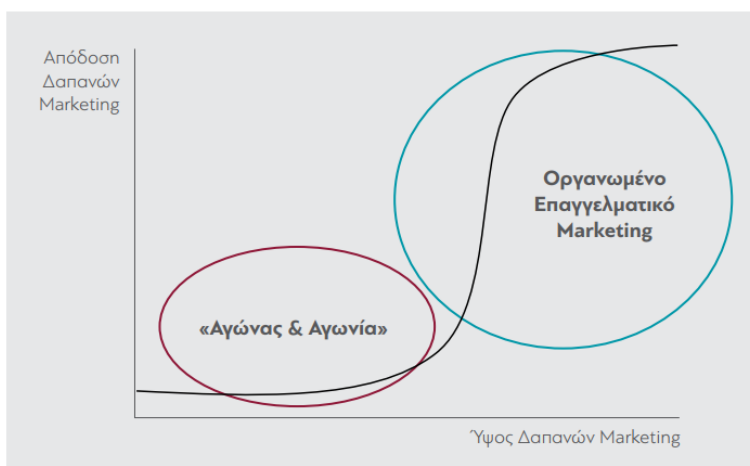
από το ύψος που είναι αναγκαίο για να αντικαθίσταται το επενδεδυμένο κεφάλαιο που αποσβένεται, επείγει. Είναι θέμα ζωτικής σημασίας για τη δυναμική οικονομική ανάκαμψη της χώρας και τη διατήρηση και ανύψωση του επιπέδου ζωής των κατοίκων της.

Το μικρό μέγεθος μπορεί υπό προϋποθέσεις να αποτελεί αποτελεσματικό επιχειρηματικό μοντέλο, όταν κανείς απευθύνεται στην εσωτερική αγορά. Είτε αν η ίδια η εσωτερική αγορά για οποιοδήποτε λόγο -θεσμικό ή κοινωνικό- ευνοεί το μικρό μέγεθος, είτε αν το μικρό μέγεθος και η εσωστρεφής διάθεση επιτρέπουν σε κάποιες επιχειρήσεις ή πρόσωπα να χρησιμοποιούν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τη φοροδιαφυγή και τη συμμετοχή στη «μαύρη» οικονομία.

Από την ώρα, όμως, που μια επιχείρηση επιδιώκει να διεκδικήσει μερίδιο στις διεθνείς αγορές, χρειάζεται υψηλές δαπάνες marketing, οικοδόμηση εκτεταμένων δικτύων διανομής, έρευνα και ανάπτυξη, πιστοποίηση και διασφάλιση της ποιότητας και μεγάλη παραγωγική δυναμικότητα. Είναι χαρακτηριστικό ότι, όπως αναφέρεται σε πρόσφατη μελέτη, «μόλις 1,6% των πολύ μικρών επιχειρήσεων ανέπτυξε εξαγωγική δραστηριότητα, έναντι 42,7% των μεσαίων και 21,5% των μικρών. Για το σύνολο των ΜμΕ, το ποσοστό διαμορφώνεται στο 2,3%». Γιατί ισχύει αυτό και πώς το μικρό μέγεθος, σε συνδυασμό με την έλλειψη συνεργασίας, αποτελούν καθοριστικά εμπόδια για τη στροφή της χώρας προς τον διακηρυγμένο στόχο της εξωστρέφειας;

Σύμφωνα με τον Karantininis (2017), το μικρό μέγεθος είναι συνδεδεμένο με: «(α) υψηλά κόστη παραγωγής στο πρωτογενές επίπεδο, λόγω έλλειψης οικονομιών κλίμακας, (β) υψηλά κόστη συναλλαγών (transaction costs), σε ό,τι αφορά τον συντονισμό και τη διασφάλιση της υλοποίησης (enforcement) των συμβολαίων, (γ) ελλείμματα συνέχειας και συνέπειας σε ό,τι αφορά την παραγωγική διαδικασία, (δ) χαμηλή δυνατότητα καινοτομίας». Επιπροσθέτως, το μικρό μέγεθος αυξάνει το κόστος χρηματοδότησης και της προσέλκυσης κεφαλαίων για τη διενέργεια αποτελεσματικών επενδύσεων. Ταυτόχρονα, οι δαπάνες marketing και οι δαπάνες καινοτομίας έχουν τις δικές τους καμπύλες απόδοσης, που υπόκεινται σε αδυσώπητους κανόνες που αφορούν το μέγεθος της εκάστοτε επένδυσης.

Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων του αγροδιατροφικού τομέα, σε ό,τι αφορά τη διείσδυσή τους με δικές τους δαπάνες marketing στις αγορές του εξωτερικού, κινείται στο σχήμα που περικλείεται από την κόκκινη γραμμή. Σε μια περιοχή, δηλαδή, όπου το ύψος των δαπανών marketing δεν είναι επαρκές σε σχέση με τις αγορές στις οποίες



επιχειρούν να διεισδύσουν, με τρόπο που να τους επιτρέπει να επιτύχουν τις υψηλές αποδόσεις των επενδύσεων αυτών, που θα απαιτούσε η ορθολογική χρήση των πόρων που διαθέτουν.

Για να επιτύχουν, συνεπώς, στην εξαγωγική τους προσπάθεια, καταφεύγουν σε διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές. Είτε επιδιώκουν να διεισδύσουν στις αγορές ενδιαφέροντος πουλώντας με χαμηλότερο κόστος προϊόντα commodities, είτε αναζητούν στο εξωτερικό μικρά (συνήθως) δίκτυα τοπικής ή ειδικής διανομής που επενδύουν τα ίδια σε δαπάνες marketing σε υποσύνολα των αγορών ενδιαφέροντος, είτε επενδύουν στην ποιότητα και τη μοναδικότητα του προϊόντος τους.

Σε κάθε περίπτωση, οι δαπάνες τους στο marketing εξωτερικού δεν φτάνουν σχεδόν ποτέ στο βέλτιστο σημείο της καμπύλης απόδοσης και η επιτυχία -όταν έρχεται- είναι αποτέλεσμα δυσανάλογου «αγώνα και αγωνίας», με κατεξοχήν αβέβαιο αποτέλεσμα.

Τα ίδια ισχύουν και σε ό,τι αφορά τις επενδύσεις στην καινοτομία, καθώς η σχετική καμπύλη απόδοσης των δαπανών καινοτομίας έχει παρόμοια χαρακτηριστικά. Υπάρχει όμως μια θεμελιώδης διαφορά μεταξύ των δαπανών marketing και των δαπανών καινοτομίας. Η ανάγκη των πρώτων είναι άμεση και πειστική, αφού οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν είναι αναγκασμένες

να αναζητήσουν νέες αγορές, ιδίως τα τελευταία χρόνια, όπου η ελληνική αγορά βρισκόταν σε διαρκή συρρίκνωση, η αύξηση των φόρων και των εισφορών συρρίκνωσε τα περιθώρια κέρδους, και η τεράστια διαφορά στα επιτόκια δανεισμού υπονόμει (και υπονομεί) την ανταγωνιστικότητά τους.

Η ανάγκη των δαπανών καινοτομίας, αντιθέτως, δεν έχει τον ίδιο πειστικό χαρακτήρα, έτσι μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων και παραγωγικών μονάδων δεν επενδύουν σ' αυτές με την ίδια συνέπεια, συνέχεια και «αγωνία». Προτιμούν να απέχουν στο μεγαλύτερο μέρος του χρόνου και να επωφελούνται -όσες επωφελούνται- από προγράμματα ΕΣΠΑ, όποτε το κράτος ευδοκήσει να τα προκηρύξει. Η καινοτομία, έτσι, δεν αντιμετωπίζεται, από σημαντικό αριθμό παραγωγικών μονάδων του πρωτογενούς τομέα και επιχειρήσεων τροφίμων, ως αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητας και της επιχειρηματικής διαδικασίας, αλλά ως εποχική ευκαιρία, που έρχεται προς το τέλος κάθε προγραμματικής περιόδου. Μια ευκαιρία που αξιολογείται ad hoc, περισσότερο ως δυνατότητα απορρόφησης επιδοτήσεων, και λιγότερο ως ευκαιρία που προσφέρει η διαρκής και συστηματική επένδυση της μονάδας ή της επιχείρησης σε υποδομές, ανθρώπους και κουλτούρα που επωάζουν καινοτομία. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην εισαγωγή του Μέτρου 16 του ΠΑΑ της Ελλάδας 2014-2020:

*«Η ανταγωνιστική θέση της Ελλάδας βαίνει επιδεινούμενη λόγω του χαμηλού βαθμού ενσωμάτωσης της καινοτομίας σε εθνικό επίπεδο, και της περιορισμένης δαπάνης σε αυτή. Παράλληλα απουσιάζουν οι μηχανισμοί διασύνδεσης της Έρευνας-Τεχνολογίας-Καινοτομίας (Ε-Τ-Κ) με την παραγωγή, ενώ [...] η έρευνα στην Ελλάδα προσδιορίζεται από τα ενδιαφέροντα των ερευνητών και όχι από τις ανάγκες της οικονομίας και του παραγωγικού ιστού της Χώρας. Το αγροδιατροφικό σύστημα της Χώρας μας χαρακτηρίζεται από επιχειρήσεις μικρού μεγέθους τόσο φυσικού όσο και οικονομικού, που συχνά εμφανίζουν αδυναμία να επενδύσουν στην καινοτομία, στην έρευνα και στην τεχνολογία για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, με αποτέλεσμα να περιορίζονται στη μεταφορά ώριμης τεχνολογίας από το εξωτερικό [...] Στον αγροτικό τομέα, ιδιαίτερα στον κτηνοτροφικό κλάδο, παρατηρείται αδυναμία επίτευξης οικονομίας κλίμακας και επένδυσης στην καινοτομία και τη γνώση, τόσο στις καλλιεργητικές διαδικασίες όσο και στις επενδύσεις [...]».*

Το ενθαρρυντικό στοιχείο που επισημαίνεται στο Μέτρο 16 είναι «μια ικανοποιητική επιχειρηματική κινητικότητα στον τομέα της ενσωμάτωσης καινοτόμων υπηρεσιών, προϊόντων και διαδικασιών από μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις στον χώρο της μεταποίησης των τροφίμων. Είναι προφανές, όμως, ότι η απλή ενσωμάτωση καινοτομίας, όσο κι αν είναι αναγκαία, δεν υποκαθιστά την παραγωγή καινοτομίας που θα αποτελούσε ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη διείσδυση σε νέες αγορές ή τη διατήρηση μεριδίων σε αγορές όπου οι ανταγωνίστριες χώρες εισάγουν οι ίδιες καινοτόμα προϊόντα.

Για όλους αυτούς τους λόγους, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για την ανάπτυξη του αγροδιατροφικού τομέα. Θεωρητικά η επίτευξη οικονομιών κλίμακας μέσω της αύξησης του μεγέθους των παραγωγικών μονάδων θα μπορούσε να προκύψει οργανικά, ως φυσικό αποτέλεσμα της δράσης των δυνάμεων της αγοράς. Στην πράξη όμως, στην Ελλάδα του σήμερα αυτό δεν είναι ούτε εφικτό, ούτε επιθυμητό. Καταρχήν γιατί το μικρό μέγεθος και η εσωστρέφεια δεν προέκυψαν κατά κύριο λόγο από τη δράση των δυνάμεων της αγοράς. Προέκυψαν από το οικογενειακό δίκαιο, την ιδιοκτησιακή κουλτούρα και τη συγκεκριμένη οικονομική ιστορία της χώρας (τα διαδοχικά κύματα οικονομικής μετανάστευσης). Προέκυψαν, επίσης, στη συνέχεια, εξαιτίας μιας θηριώδους κρατικής παρέμβασης -με τη μορφή δημόσιου δανεισμού τεράστιου ύψους- που συνεχίστηκε για μία τουλάχιστον δεκαετία και προκάλεσε την κρίση χρέους της Ελλάδας, αλλά και την πλήρη παραμόρφωση του οικονομικού μοντέλου της χώρας. Γιατί, μέχρι το ξέσπασμα της ελληνικής κρίσης, υπό τις συνθήκες πλασματικής αφθονίας

που προκάλεσαν τα δανεικά, η εξωστρέφεια για πολύ μεγάλο μέρος της επιχειρηματικότητας δεν αποτελούσε ούτε ανάγκη, ούτε άμεσα ανταποδοτική επιχειρηματική στρατηγική. Όσο η εσωτερική κατανάλωση ανέβαινε -χάρη στα δανεικά- χωρίς κανείς, ούτε το τραπεζικό σύστημα, ούτε οι ευρωπαϊκοί θεσμοί, ούτε οι ίδιοι οι δανειστές που αγόραζαν ελληνικά ομόλογα να ανησυχούν, ήταν φυσικό επακόλουθο οι περισσότερες επιχειρήσεις να έχουν επικεντρωθεί και προσαρμοστεί στην εξυπηρέτησή της.

Ο δεύτερος λόγος που η χώρα δεν μπορεί να περιμένει την οργανική αύξηση του μεγέθους των παραγωγικών μονάδων της για να υπηρετήσει το νέο μοντέλο της εξωστρέφειας -τόσο γενικότερα όσο και ειδικότερα στον αγροδιατροφικό τομέα- είναι ότι μετά από σχεδόν 10 χρόνια κρίσης, οι επιχειρήσεις που επέζησαν είναι αντικειμενικά αδύνατο να αναπτυχθούν με τους αναγκαίους ρυθμούς που θα τους επέτρεπαν να αποκτήσουν οικονομίες κλίμακος. Υπό την πίεση της δικής τους υπερχρέωσης, της ασφυκτικής φορολογίας και των εξουθενωτικών -σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους- επιτοκίων (η μέση διαφορά του επιτοκίου για επιχειρήσεις ήταν στην Ελλάδα με βάση τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας τον Ιανουάριο του 2019 2,5, ενώ είναι μεγαλύτερη για τις μικρότερες επιχειρήσεις μεταξύ των οποίων και του αγροτοδιατροφικού τομέα, καθώς στα μικρότερα δάνεια προς επιχειρήσεις φθάνει το 2,913), και μιας εσωτερικής αγοράς στην οποία αντιμετωπίζουν τον ισχυρό ανταγωνισμό της «μαύρης» οικονομίας, δεν διαθέτουν περιθώρια ταχείας οργανικής ανάπτυξης.

Ο τρίτος λόγος για τον οποίο η χώρα δεν έχει την πολυτέλεια να περιμένει την οργανική αύξηση του μεγέθους των παραγωγικών μονάδων της, είναι ότι οι κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες της παραμονής της χώρας σε μια οικονομική «no man's land», στην οποία δεν υπάρχουν δανεικά για να τροφοδοτήσουν την εσωτερική αγορά, ούτε αρκετές εξαγωγές ώστε να πυροδοτήσουν εκ νέου την αναπτυξιακή διαδικασία, υπονομεύουν τον ίδιο τον παραγωγικό της ιστό. Οι μακροχρόνια άνεργοι χάνουν τις δεξιότητές τους, ο παραγωγικός εξοπλισμός δεν αντικαθίσταται αλλά απαξιώνεται, το brain drain συνεχίζεται, οι αγρότες -στον πρωτογενή τομέα- γηράσκουν και δεν αντικαθίστανται από νεότερους, την ίδια ώρα που οι διεθνείς ανταγωνιστές αναπτύσσουν νέα προϊόντα και παραγωγικές μεθόδους καθιστώντας τα ελληνικά προϊόντα και τις παραγωγικές μεθόδους μη ανταγωνιστικά.

Συνεπώς ο μόνος ρεαλιστικός δρόμος για την επίτευξη οικονομικών κλίμακος είναι η μαζική αύξηση του βαθμού συνεργασίας στο πλαίσιο του αγροδιατροφικού τομέα, σε όλα τα επίπεδα και με όλους τους τρόπους. Οριζόντια, μεταξύ των αγροτών (παραδοσιακοί συνεταιρισμοί, συνεταιρισμοί νέου τύπου, Ομπ και ΟΠ, αγροτικές επιχειρήσεις κλπ.), ή/και μεταξύ των μεταποιητικών επιχειρήσεων (δίκτυα και clusters), κάθετα μεταξύ των αγροτών και των μεταποιητικών επιχειρήσεων (συμβολαϊκή γεωργία, υβριδικά σχήματα συνεργασίας μεταξύ συνεταιρισμών και ιδιωτικών επιχειρήσεων), ή μεταξύ των μεταποιητικών και των εμπορικών επιχειρήσεων ή μεταξύ ολόκληρης της αλυσίδας αξίας και των ερευνητικών κέντρων. Χωρίς ιδεολογικές και πολιτικές προκαταλήψεις και με ένα μόνο στόχο: την επίτευξη οικονομικών κλίμακος, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των συνεργαζόμενων και τη διεκδίκηση αυξημένου μεριδίου στις ξένες αγορές. «Μαύρη γάτα, άσπρη γάτα», όλων των ειδών οι συνεργασίες είναι αποδεκτές στην προσπάθεια αυτή, υπό μια προϋπόθεση, «να πιάνουν... ποντίκια». Να είναι με άλλα λόγια επιχειρηματικά αποτελεσματικές και οικονομικά προσοδοφόρες.

## 2. Η έννοια και το αξιακό υπόβαθρο των συνεταιρισμών

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

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

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

### 2.1 Η συνεταιριστική διαφορετικότητα - Η διεισδυτικότητα και ανθεκτικότητα των συνεταιρισμών

Στην πράξη, οι συνεταιρισμοί όλων των ειδών, σε όλο τον κόσμο, κάνουν ολοένα πιο αισθητή την παρουσία τους, καταγράφοντας σημαντικά οικονομικά και κοινωνικά αποτελέσματα. Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (ΗΠΑ), οι πιστωτικοί συνεταιρισμοί έχουν ξεπεράσει τα 100 εκατομμύρια μέλη και σταθερά λαμβάνουν υψηλότερα σκορ στον δείκτη ικανοποίησης πελατών (American Customer Satisfaction Index - “ACSI”) σε σύγκριση με τις παραδοσιακές τράπεζες. Την ίδια στιγμή, σύμφωνα με την πρόσφατη έκδοση (2018) του Παγκόσμιου Συνεταιριστικού Παρατηρητηρίου (World Cooperative Monitor), μόνο οι 300 μεγαλύτεροι συνεταιρισμοί στον κόσμο, παρουσιάζουν ετήσιο τζίρο της τάξης των 2,02 τρισεκατομμυρίων δολαρίων (στοιχεία του 2016), με το 33% αυτών να αφορά σε αγροτικούς. Παράλληλα, οι συνεταιρισμοί σε όλο τον κόσμο αριθμούν πάνω από ένα δισεκατομμύριο μέλη, ενώ σύμφωνα με εκτιμήσεις της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (International Labour Organization - “ILO”), προσφέρουν απασχόληση σε περίπου 279 εκατομμύρια ανθρώπους. Στα χρόνια, μάλιστα, της χρηματοπιστωτικής κρίσης, οι συνεταιρισμοί επέδειξαν αξιοπρόσεκτη ανθεκτικότητα, κάτι που από πολλούς μελετητές και διάφορες έρευνες αποδίδεται και στη διαφορετικότητά τους, ειδικά στη στενή σχέση με τη βάση τους, δηλαδή τα μέλη τους.

### 2.2 Η «διττή φύση» των συνεταιρισμών

Η «διττή φύση» των συνεταιριστικών οργανώσεων έχει αναγνωριστεί από πολλούς ακαδημαϊκούς στο πεδίο της μελέτης των συνεταιρισμών. Η έννοια αυτή εισήχθη για πρώτη φορά από τον Georg Draheim (1952), σύμφωνα με τον οποίο οι συνεταιρισμοί είναι δύο πράγματα σε ένα: (α) επιχείρηση, και (β) κοινωνική ομάδα (μελών). Η κεντρική ιδέα πίσω από αυτή την έννοια

είναι ότι οι συνεταιρισμοί δεν στοχεύουν μόνο στην εξασφάλιση της οικονομικής ευημερίας των μελών τους και σε επαρκές κέρδος για τους ίδιους, αλλά δίνουν έμφαση σε πιο ανθρωπιστικές πτυχές, κάτι που αποτελεί κλειδί για την επιτυχημένη λειτουργία τους, ειδικά σε περιόδους ενδογενούς ή εξωγενούς κρίσης. Συνεπώς, οι συνεταιρισμοί αποσκοπούν στην ικανοποίηση οικονομικών αναγκών, αλλά και κοινωνικών επιδιώξεων των μελών τους.

Όπως είναι φυσικό, κεντρικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει η «ιδιότητα τους μέλους» (membership) και η συμμετοχική δημοκρατική λειτουργία που χαρακτηρίζει τη διοικητική τους οργάνωση. Έτσι, όπως αναφέρεται και στην αιτιολογική έκθεση του νόμου 4384/2016 για τους εγχώριους συνεταιρισμούς, ο συνεταιριστικός θεσμός υπόκειται σε συγκεκριμένους κανόνες, οι οποίοι συνδυάζουν την οικονομική αποτελεσματικότητα με την κοινωνική ευαισθησία και καθιστούν τις συνεταιριστικές οργανώσεις εξ ορισμού διαφορετικές από τις άλλες μορφές οικονομικής δράσης (π.χ. άλλες εταιρείες του εμπορικού δικαίου).

### 2.3 Η τριπλή ιδιότητα των μελών και οι τρεις αρχές διοίκησης και λειτουργίας

Πέρα από το πλαίσιο αρχών και αξιών που χαρακτηρίζει τις συνεταιριστικές οργανώσεις, αλλά και πέρα από τη διττή φύση τους, υπάρχει ακόμη ένα στοιχείο που τις ξεχωρίζει από οποιαδήποτε άλλη μορφή επιχειρηματικής οργάνωσης και δράσης. Οι συνεταιρισμοί είναι οι μόνοι οργανισμοί που ανήκουν εξ ορισμού στους βασικούς χρήστες τους (στα μέλη), ελέγχονται από αυτούς, προωθούν τα συμφέροντά τους και διανέμουν τα κέρδη τους με βάση τη χρήση που κάνουν αυτοί (τα μέλη).

Στην περίπτωση των αγροτικών συνεταιρισμών, για παράδειγμα, οι χρήστες είναι ιδιοκτήτες (κάτοχοι του συλλογικού κεφαλαίου που ασκούν τον έλεγχο στη διοίκηση), αλλά και προμηθευτές/πελάτες (αυτοί που κατεξοχήν παρέχουν την πρώτη ύλη/απολαμβάνουν τις υπηρεσίες). Αντίθετα, σε οποιαδήποτε άλλη εταιρική μορφή, οι ιδιοκτήτες (οι κάτοχοι των μετοχών) είναι κατά κανόνα διαφορετικά πρόσωπα από αυτούς που συνεργάζονται με την εταιρεία (π.χ. προμηθευτές), εκτός βέβαια αν πρόκειται για οικογενειακή (ή μονοπρόσωπη) επιχείρηση, στην οποία τα μέλη (ο επιχειρηματίας) είναι και παραγωγοί (παραγωγός). Ουσιαστικά, οι βασικοί χρήστες (τα μέλη) των συνεταιρισμών φέρουν τριπλή ιδιότητα, η οποία συνοψίζεται σε τρεις αρχές διοίκησης και λειτουργίας που αναπτύχθηκαν από το υπουργείο Γεωργίας των ΗΠΑ (United States Department of Agriculture - "USDA") και έγιναν γνωστές από τον Dunn (1988):

1. Στην αρχή του χρήστη-ιδιοκτήτη (user-owner): Τα μέλη-χρήστες ενός συνεταιρισμού είναι ιδιοκτήτες του (έχουν τα δικαιώματα κυριότητας) και αυτοί που παρέχουν τη βασική χρηματοδότηση της επιχείρησης.
2. Στην αρχή του χρήστη-επιβλέποντα (user-control): Τα μέλη-χρήστες ενός συνεταιρισμού είναι αυτοί που κατεξοχήν τον ελέγχουν (π.χ. εκλέγουν το ΔΣ, λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις στη ΓΣ, εγκρίνουν ή όχι αλλαγές στη δομή και τη λειτουργία του).
3. Στην αρχή του χρήστη-ωφελούμενου (user-benefit): Τα μέλη-χρήστες είναι αυτοί που επωφελούνται (ή ζημιώνονται) οικονομικά (και όχι μόνο) από τις δραστηριότητες της συλλογικής δράσης. Οι τρεις αυτές αρχές είναι ευρέως αποδεκτές από θεσμικούς φορείς, όπως το USDA (που ευθύνεται για την ανάπτυξή τους) ή την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αλλά και από πλήθος

ερευνητών, ειδικά στο πεδίο μελέτης των αγροτικών συνεταιρισμών. Επίσης, οι τρεις αυτές αρχές είναι αλληλένδετες. Όπως εξηγεί ο Dunh (1988), για να είναι μια συνεταιριστική οργάνωση υγιής, χρειάζεται αυτές οι τρεις αρχές να είναι σε ισορροπία μεταξύ τους, καθώς καθεμιά από αυτές αποτελεί αναπόσπαστο μέρος ενός ολοκληρωμένου συνόλου. Ένας οργανισμός που μετασχηματίζει τις τρεις αυτές αρχές σε επιχειρησιακή πραγματικότητα, η οποία γίνεται σεβαστή από το σύνολο των μελών, μπορεί να ειπωθεί ότι λειτουργεί σε αληθινή συνεταιριστική βάση.

Παράλληλα, η τριπλή ιδιότητα των μελών που οδηγεί στη διαμόρφωση των τριών αρχών διοίκησης και λειτουργίας προσδιορίζει εν πολλοίς και το σκοπούμενο αποτέλεσμα. Έτσι, υπέρτατη επιδίωξη των δραστηριοτήτων ενός συνεταιρισμού είναι η βελτίωση της οικονομικής και κοινωνικής θέσης των μελών του. Αντίθετα, οι άλλες μορφές επιχειρηματικής οργάνωσης και δράσης λειτουργούν προς όφελος των μετόχων-επενδυτών τους, επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση των κερδών και των αποδόσεων των επενδυτών.

Βέβαια, σε αντίθεση με άλλες εταιρικές μορφές, η υπέρτατη επιδίωξη των συνεταιρισμών καθιστά τη λειτουργία τους πιο περίπλοκη, καθώς είναι αναγκασμένοι αφενός να μεγιστοποιούν τα οφέλη για τα μέλη τους, αφετέρου να λειτουργούν με βιώσιμο τρόπο ως επιχείρηση60 και, όπως έχει αποδείξει δυστυχώς προπαντός η ελληνική εμπειρία, προϋπόθεση για το πρώτο είναι εξ ανάγκης το δεύτερο (βιωσιμότητα).

#### **2.4 Οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί ως «σημείο αναφοράς/μέτρο σύγκρισης»**

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

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

Μία από τις κοινές θεωρητικές προσεγγίσεις είναι κι αυτή της διαπραγματευτικής δύναμης (countervailing power), η οποία αφορά σε εκείνη τη συνεταιριστική δράση που χαρακτηρίζεται από συναλλαγές με τρίτους, συγκρίνοντας τις δυνατότητες που διαθέτουν τα μέλη ως μεμονωμένα άτομα με τις δυνατότητες που αποκτούν επειδή συμμετέχουν σε ένα συνεταιρισμό. Οι γεωργικοί συνεταιρισμοί εν προκειμένω, παρέχουν στους μεμονωμένους αγρότες ένα θεσμικό μηχανισμό αύξησης της διαπραγματευτικής τους ισχύος έναντι τόσο των ανάντη (π.χ. προμηθευτές γεωργικών εφοδίων) όσο και των κατόντη (π.χ. λιανοπωλητές) εταίρων τους στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Με άλλα λόγια, παρέχουν στα μέλη τους αντισταθμιστική εξουσία, αφού λειτουργούν ως «σημείο αναφοράς/μέτρο σύγκρισης» για τον ανταγωνισμό (competitive «yardstick») (Nourse,66 1922), αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά αδυναμίες της αγοράς (market failures). Έτσι, εισάγουν

ανταγωνισμό (π.χ. «ρίχνουν» τις τιμές) σε αγορές με δεσπόζουσες τάσεις (π.χ. ολιγοψώνια, ολιγοπώλια), βελτιώνοντας τη συνολική λειτουργία της αγοράς, καθώς προσφέρουν οφέλη τόσο στα μέλη τους, όσο και στους καταναλωτές ή άλλους παραγωγούς εν γένει.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1950 και ιδιαίτερα μετά τη δημοσίευση της κλασικής εργασίας των Helmberger and Hoos (1962), οι περισσότερες θεωρητικές αναλύσεις συγκλίνουν στο ότι οι ΑΣ όντως λειτουργούν ως «σημείο αναφοράς» στις αγορές που επιχειρούν. Αυτό είναι και ένα από τα κύρια συμπεράσματα των εμπειρογνομόνων Bijman et al. (2012) στη μελέτη τους για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Στην εν λόγω έρευνα, έγινε ξεκάθαρο ότι οι ΑΣ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον αγροδιατροφικό τομέα σε όλα τα κράτη-μέλη, βοηθώντας τους γεωργούς να απολαμβάνουν μεγαλύτερο μερίδιο της προστιθέμενης αξίας στην αλυσίδα εφοδιασμού. Παράλληλα, βελτιώνουν τη διαπραγματευτική ισχύ των μελών τους, ενώ τα βοηθούν να επωφελούνται από οικονομίες κλίμακας. Επίσης, οι γεωργοί που δεν είναι μέλη συνεταιρισμών επωφελούνται κι αυτοί από το μεγάλο μερίδιο αγοράς των συνεταιρισμών. Σε κάποιες, μάλιστα, περιπτώσεις, το όφελός τους είναι ακόμη μεγαλύτερο, καθώς οι άλλες εταιρικές μορφές πληρώνουν υψηλότερες τιμές.

## 2.5 Οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί ως επάξιοι ανταγωνιστές

Συχνά τίθεται το ερώτημα αν οι ΑΣ μπορούν να ανταγωνιστούν επάξια τις άλλες εταιρικές μορφές. Υπάρχει πλήθος εμπειρικών μελετών που συγκρίνουν την απόδοση των αγροτικών συνεταιρισμών με τις άλλες εταιρικές μορφές (για τις οποίες ο πλέον αποδεκτός όρος είναι Investor Owned Firms – “IOFs”) σε διάφορες χώρες. Οι περισσότερες μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει είτε χρηματοοικονομικούς αριθμοδείκτες (financial ratios) είτε πρότυπα τεχνικής και οικονομικής αποδοτικότητας (technical and economic efficiency measures).

Οι εμπειρικές μελέτες που έχουν χρησιμοποιήσει χρηματοοικονομικούς αριθμοδείκτες δεν έχουν καταλήξει σε ξεκάθαρο συμπέρασμα. Οι περισσότερες δείχνουν ότι οι ΑΣ είναι εξίσου αποτελεσματικοί με τις συγκρίσιμες IOFs ή σε κάποιες περιπτώσεις και καλύτεροι. Ούτε οι μελέτες που χρησιμοποιούν πρότυπα τεχνικής και οικονομικής αποδοτικότητας καταλήγουν σε ξεκάθαρο συμπέρασμα. Κάποιες συμπεραίνουν ότι οι συνεταιρισμοί είναι λιγότερο αποτελεσματικοί από τις IOFs, άλλες, όμως, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι συνεταιρισμοί είναι εξίσου ή ακόμα πιο αποτελεσματικοί από τις IOFs. Σε κάθε περίπτωση, το γενικότερο συμπέρασμα είναι ότι οι ΑΣ δεν φαίνεται να υστερούν έναντι των άλλων εταιρικών μορφών, όταν ο οικονομικός τους αντίκτυπος λαμβάνεται υπόψη.

## 2.6 Εγγενή δυνατά σημεία

Πέρα από την ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγροτών έναντι τόσο των ανάντη όσο και κατάντη εταίρων τους στην αλυσίδα εφοδιασμού, αλλά και πέρα από την επίτευξη των οικονομικών κλίμακας που εξηγήσαμε προωτέρα, οι συνεταιρισμοί δικαιολογούν την οικονομική παρουσία τους και με άλλους τρόπους

Πρώτον, συμβάλλουν στη δημιουργία πρόσθετων περιθωρίων εμπορίου (achievement of additional marketing margins) για τα μέλη τους, αφού με τις συμφωνίες που επιτυγχάνουν, συμπιέζουν τις τιμές για τους προμηθευτές τους, ενώ πετυχαίνουν καλύτερες τιμές για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που οι ίδιοι παρέχουν. Παράλληλα, είναι σε καλύτερη θέση να



καθετοποιήσουν την παραγωγή και να προσφέρουν πιο ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες από μεμονωμένους παραγωγούς, δικαιολογώντας, έτσι, υψηλότερες τιμές και περιθώρια κέρδους.

Δεύτερον, μειώνουν τους κινδύνους (risk reduction) που αναλαμβάνουν τα μέλη τους. Για παράδειγμα, μειώνουν τον κίνδυνο που συνδέεται με την ελαττωματική ή τη μη ποιοτική παραγωγή, καθώς πέρα από την κεντρική συγκέντρωση και ομογενοποίηση της παραγωγής των μελών, έχουν τη δυνατότητα να διενεργούν αξιόπιστους τεχνικούς ελέγχους. Επίσης, έχουν τη δυνατότητα να απορροφήσουν τον κίνδυνο της πιθανής καιροσκοπικής συμπεριφοράς των ανάντη ή κατάντη εταιρών τους.

Τρίτον, βοηθούν τα μέλη τους να μειώσουν πιθανά συναλλακτικά κόστη (transaction costs), αποτελώντας συχνά μια από τις πιο αποτελεσματικές οργανωτικές δομές (most efficient organizational structure). Για παράδειγμα, μειώνουν τα κόστη σύναψης συμβολαίων (market contracting costs), ενώ ελαχιστοποιούν τα έξοδα αναζήτησης και πληροφόρησης (search and information costs) για προμήθειες ή αγορές.

Τέλος, οι συνεταιρισμοί καλύπτουν την αποτυχία της αγοράς (market failure) να παρέχει υπηρεσίες σε τομείς ή περιοχές που δεν είναι ελκυστικές οικονομικά (provision of missing service). Πολλοί συνεταιρισμοί καλύπτουν αυτά τα κενά, καθώς συχνά δραστηριοποιούνται σε μειονεκτικές περιοχές. Άλλωστε, αν σε μια τοπική κοινωνία υπάρχει ισχυρό κοινωνικό κεφάλαιο (social capital) τότε ο συνεταιρισμός μπορεί να το μετατρέψει και σε οικονομική αξία, αφού η δικαιολογημένη εμπιστοσύνη αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του κοινωνικού κεφαλαίου και της επιτυχίας ενός συνεταιρισμού. Και το αντίθετο βέβαια. Επίσης, μπορεί να υπάρχει μια διαδικασία ανατροφοδότησης. Ο συνεταιρισμός να δημιουργεί κοινωνικό κεφάλαιο και αυτό να επανέρχεται σε αυτόν με τη μορφή αποτελεσματικής λειτουργίας και ανάπτυξης.

## 2.7 Εγγενείς αδυναμίες και προκλήσεις

Παρά τη διεισδυτικότητα και ανθεκτικότητα του συνεταιριστικού κινήματος που περιγράφηκε παραπάνω, αλλά και τα εμπειρικά ευρήματα που εμφανίζουν τους αγροτικούς συνεταιρισμούς να ανταγωνίζονται επάξια τις άλλες εταιρικές μορφές, είναι κοινή παραδοχή ότι, εδώ και τρεις δεκαετίες, οι ΑΣ σε όλο τον κόσμο είναι εκτεθειμένοι σε αυξανόμενο ανταγωνισμό, καθώς και σε χρηματοδοτικά κενά που βάρυναν εξαιτίας της επιδείνωσης της κατάστασης στις κεφαλαιαγορές. Έτσι, καλούνται ολοένα και συχνότερα να ανταποκριθούν σε οξείες προκλήσεις του επιχειρηματικού και θεσμικού τους περιβάλλοντος, συχνά μέσω της αναδιοργάνωσης των οργανωτικών τους χαρακτηριστικών. Βασικά, το σημαντικότερο ζήτημα είναι ότι αυτές οι εξωτερικές προκλήσεις έφεραν στην επιφάνεια εσωτερικούς περιορισμούς/ εγγενείς αδυναμίες τους που είναι πλέον γνωστοί/ες ως «προβλήματα ιδιοκτησιακού χαρακτήρα» (property rights problems).

### 3. Δίκτυα καινοτομίας και συστάδες επιχειρήσεων

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

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

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

#### 3.1 Ενδεικτικά Παραδείγματα

##### 3.1.1 Αγροτικός Συνεταιρισμός Ανατολή

Στην Ιεράπετρα, το νοτιότερο σημείο της Ελλάδας, σε μία περιοχή με μεγάλη παράδοση στην καλλιέργεια κηπευτικών, ιδρύθηκε το 2001 ο Αγροτικός Συνεταιρισμός Ιεράπετρας «Ανατολή». Ο συνεταιρισμός έχει 200 μέλη και είναι σήμερα, με βάση τον ισολογισμό του, απολύτως υγιής οικονομικά. Έχει τζίρο (1/7/2016 με 30/6/2017), 8,8 εκατομμύρια ευρώ, καθαρή θέση 2,9 εκατομμύρια ευρώ, είναι κερδοφόρος (όπως και το προηγούμενο έτος), έχει ελάχιστο τραπεζικό δανεισμό (μόλις 142.000 ευρώ) και λειτουργεί πραγματικά ως πρότυπο στην περιοχή. Την καλύτερη περιγραφή του κάνουν συνάδελφοί τους άλλοι αγρότες (από τον Αγροτικό Ανθοπαραγωγικό Συνεταιρισμό Αθηνών «Κεντρική Ανθαγορά Αθηνών»), οι οποίοι τον επισκέφθηκαν.

Τα μέλη του συνεταιρισμού καλλιεργούν περισσότερα από 1.200 στρέμματα θερμοκηπιακών καλλιεργειών, με παραγωγή 19.000 τόνους (κυρίως ντομάτα, πιπεριά, αγγούρι, και μελιτζάνα) και ο συνεταιρισμός καλύπτει την οργάνωση και την παρακολούθηση των καλλιεργειών, καθώς και την τυποποίηση και εμπορία. Η δραστηριότητά του είναι κατά κύριο λόγο από το Νοέμβριο ως τον Μάιο, δηλαδή αντίστροφη από τη συνήθη αγροτική παραγωγή στην Ευρώπη, και η καλλιέργεια ελέγχεται με τη βοήθεια και συνεργασία γεωπόνου του συνεταιρισμού ως προς τη χρήση φυτοπροστατευτικών προϊόντων και λιπάνσεων, ενώ στην φυτοπροστασία χρησιμοποιούνται και βιολογικές μέθοδοι (χρήση ωφέλιμων εντόμων, βομβίνων). Ο συνεταιρισμός στεγάζεται σε σύγχρονες, ιδιόκτητες κτηριακές εγκαταστάσεις, έκτασης 1.500 τετραγωνικών, και στο πλαίσιο του εφαρμόζονται προγράμματα ολοκληρωμένης διαχείρισης και συστήματα ποιότητας. Ο συνεταιρισμός εφαρμόζει συστήματα διασφάλισης ποιότητας GLOBAL GAP, AGRO 2.1 & 2.2, ISSO 22000 (HACCP), ISO 9001, IFS, BRC Global Standards και BRC Food Certified, ενώ στην ηλεκτρονική παρακολούθηση χρησιμοποιεί το ifarma, που είναι μια ολοκληρωμένη λύση για τη διαχείριση ομάδων παραγωγών και καλλιεργειών (προγραμματισμός, παρακολούθηση και καταγραφή εργασιών κατά την καλλιεργητική περίοδο, λεπτομερής παρακολούθηση ποσοτήτων και κόστους εφοδίων και συντελεστών, όπως εργατών, μηχανημάτων, σπόρων, λιπασμάτων και γεωργικών φαρμάκων, χρήση καθορισμένων πρότυπων εργασιών και προγραμμάτων, προβολή καλλιεργητικών εργασιών σε ημερολόγιο και καταγραφή στο χάρτη κλπ.).

Από πλευράς marketing, ο συνεταιρισμός πραγματοποιεί εξαγωγές, συμμετέχει σε διεθνείς εκθέσεις, όπως π.χ. η φημισμένη Διεθνής Έκθεση Fruit Logistica που γίνεται στο Βερολίνο (2015), έχει δραστηριότητες κοινωνικής αλληλεγγύης (όπως η δωρεάν διάθεση προϊόντων το 2012 στο πεδίο του Άρεως, στη Θεσσαλονίκη και στο Ηράκλειο) και διαθέτει επαγγελματικό management (Γενικό Διευθυντή, υπό το Διοικητικό του Συμβούλιο) και ειδικό τμήμα ποιότητας και γεωπονίας. Πρόκειται πράγματι για έναν αγροτικό συνεταιρισμό πρότυπο παραγωγικότητας και τοποθέτησης στην αγορά.

### 3.1.2 Ομάδα Παραγωγών Ζευς

Η επόμενη περίπτωση που εξετάζουμε δεν αποτελεί κλασικό συνεταιρισμό, αν και από πλευράς συνεργατικής νοοτροπίας ακολουθεί πολύ πιστότερα τα σχετικά πρότυπα, σε σχέση με τη συντριπτική πλειοψηφία των συνεταιριστικών οργανώσεων του πρόσφατου παρελθόντος. Πρόκειται για την Ομάδα Παραγωγών Ζευς που βρίσκεται στην Πιερία. Την ιστορία της διηγείται ο Πρόεδρος της Δημήτρης Μανώσης. Η Ζευς Ακτινίδια ξεκίνησε το 1991 στην Καρίτσα Πιερίας, στη διάρκεια μιας πολύ μεγάλης κρίσης στην αγορά του ακτινιδίου. Τότε μια ομάδα αγροτών ίδρυσε μια πολυμετοχική Ανώνυμη Εταιρεία, η οποία αργότερα πλαισιώθηκε και από μια ομάδα παραγωγών που αριθμεί σήμερα 350 μέλη. Η φιλοσοφία της είναι ο συνδυασμός της αποτελεσματικότητας και της αυτοπειθαρχίας της κεφαλαιουχικής εταιρείας (Ανώνυμη Εταιρεία), με τη μαζικότητα και το κλίμα κοινής προσπάθειας που δημιουργεί ο συνεργατισμός (Ομάδα Παραγωγών).

Μετά την αρχική της επιτυχία στην καλλιέργεια και προώθηση ακτινιδίων, μπήκε, επίσης, στην αγορά των απύρηνων σταφυλιών (οι παραγωγοί της καλλιεργούν 2.500 στρέμματα το προϊόν των οποίων εξάγεται στο 100%) και των επιτραπέζιων δαμάσκηνων. Βασική της αρχή είναι η πλήρης καθετοποίηση. Παραγωγή, συγκέντρωση, συντήρηση, τυποποίηση, διακίνηση, με στόχο να υπάρχει ο πλήρης έλεγχος όλων των παραγωγικών διαδικασιών, από το χωράφι μέχρι το ράφι

των σούπερ μάρκετ. Έχει δικές της εγκαταστάσεις, σύγχρονα ψυγεία με δυναμικότητα 7.000 τόνων και ηλεκτρονικό σύστημα ιχνηλασιμότητας.

Με βάση τον ισολογισμό της (1/7/2016 με 30/6/2017), έχει τζίρο 7,5 εκατομμύρια ευρώ, καθαρή θέση 3,3 εκατομμύρια ευρώ, είναι κερδοφόρα (όπως και το προηγούμενο έτος) και έχει ελάχιστο τραπεζικό δανεισμό (μόλις 47.000 ευρώ). Έχει έντονη παρουσία σε διεθνείς εκθέσεις (π.χ. Fruit Logistica) και το 98% της παραγωγής της εξάγεται, προπαντός σε αγορές με υψηλά ποιοτικά στάνταρντ. Μεγάλο μέρος της παραγωγής της πηγαίνει στα μεγάλα σούπερ μάρκετ της Ευρώπης, αλλά και στις ΗΠΑ, την Κίνα, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα κ.α.

Το κυριότερο στοιχείο διαφοροποίησης σε σχέση με άλλες παρεμφερείς επιχειρήσεις ή συνεργατικές ομάδες είναι ότι η Ζευσ χρηματοδοτεί έρευνα. Συγκεκριμένα, ίδρυσε μεικτή εταιρεία, στην Ιταλία, μαζί με ιδιώτη Ιταλό παραγωγό ακτινιδίων, με σκοπό την ανάπτυξη νέων ποικιλιών, που κατά τον Δημήτρη Μανώση θα είναι έτοιμες σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Στόχος της είναι να επεκτείνει, με τις νέες πρώιμες δικές της ποικιλίες, κατά 30-40 ημέρες τον χρόνο που θα έχει διαθέσιμα προϊόντα στην αγορά.

#### **4. Συμβολαιακή γεωργία: Η άλλη όψη της συνεργατικότητας**

Η δυναμική του νέου συνεργατισμού δεν αφορά, όμως, μόνο τους συνεταιρισμούς, ούτε καν τις ομάδες παραγωγών που συνδυάζουν συνεργατικά με ιδιωτικά εργαλεία, όπως η Ζευσ. Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερο δυναμισμό έχει επιδείξει μια άλλη μορφή συνεργασίας, η οποία αν και δεν εντάσσεται με κανένα τρόπο στις λεγόμενες συνεταιριστικές αρχές, εξασφαλίζει εντούτοις στην πράξη σε όσους την αξιοποιούν πολλά από τα πλεονεκτήματα του συνεργατισμού. Πρόκειται για τη συμβολαιακή γεωργία (γραπτές συμβάσεις μελλοντικής πώλησης αγροτικών προϊόντων), η οποία αναπτύσσεται με πολύ μεγάλη ταχύτητα και σε πολλά επίπεδα τα τελευταία χρόνια.

Η συμβολαιακή γεωργία στηρίζεται καταρχήν στην ελευθερία των συμβάσεων, με βάση την οποία μπορούν να δημιουργηθούν πάσης φύσεως σχέσεις στην αλυσίδα προστιθέμενης αξίας του πρωτογενούς τομέα. Με τον νόμο 4015/2011 απέκτησε και το δικό της ειδικό νομικό πλαίσιο.

#### **5. Οργανώσεις και ομάδες παραγωγών**

Οι Οργανώσεις Παραγωγών (ΟΠ) ξεκίνησαν το 1972 στο πλαίσιο της Κοινής Οργάνωσης Αγοράς (ΚΟΑ) των οπωροκηπευτικών, όπως αυτή θεσμοθετήθηκε με τον Κανονισμό (ΕΟΚ) 1035/723. Αρχικά, ο βασικός σκοπός της δημιουργίας ΟΠ ήταν η διαχείριση αποσύρσεων παραγωγής στον τομέα των οπωροκηπευτικών. Με την αναθεώρηση της ΚΟΑ το 1996 μέσω του Κανονισμού (ΕΚ) 2200/1996, ωστόσο, έγινε στροφή στον εμπορικό προσανατολισμό και στην ενίσχυση της θέσης των παραγωγών στην αγορά, αλλά και στην ενσωμάτωση περιβαλλοντικών ζητημάτων. Παράλληλα, με τη μεταρρύθμιση του 1996, προστέθηκε η έννοια της Ομάδας Παραγωγών (Ομπ). Η αλλαγή αυτή αποσκοπούσε στο να δοθεί η δυνατότητα σε συνεταιρισμούς ή σε άλλα συλλογικά σχήματα που δεν πληρούσαν τα κριτήρια αναγνώρισης ως ΟΠ, να έχουν στη διάθεσή τους μία μεταβατική περίοδο για να προετοιμαστούν κατάλληλα. Στη συνέχεια, με τη μεταρρύθμιση του 2007, δυνάμει του Κανονισμού (ΕΚ) 1182/2007, τέθηκε στη διάθεση των ΟΠ ένα ευρύτερο φάσμα μέσων και εργαλείων, ώστε να προλαμβάνουν και να διαχειρίζονται τις κρίσεις της αγοράς πιο

αποτελεσματικά. Επιπρόσθετα, δημιουργήθηκαν κίνητρα για να ενθαρρυνθούν συγχωνεύσεις μεταξύ ΟΠ, Ενώσεων Οργανώσεων Παραγωγών (ΕΟΠ) και διακρατικές συνεργασίες. Παράλληλα, δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος.<sup>189</sup> Επίσης, η μεταρρύθμιση του 2007 αποσυνέδεσε τις ενισχύσεις για τα οπωροκηπευτικά προς μεταποίηση (π.χ. βιομηχανική τομάτα, συμπύρηνο ροδάκινο, σταφίδες), μετατρέποντάς τις σε στρεμματικές ενισχύσεις.

### **Το νέο Ενωσιακό πλαίσιο**

Ο Κανονισμός (ΕΕ) 1308/2013 για την (ενιαία πια) Κοινή Οργάνωση Αγοράς (ΚΟΑ) δεν αναφέρεται στις Ομπ. Αναφορά υπάρχει, όμως, στο άρθρο 27 του Κανονισμού (ΕΕ) 1305/2013 που αφορά στην αγροτική ανάπτυξη. Βάσει του εν λόγω Κανονισμού και δυνάμει του άρθρου 27, παρέχεται οικονομική στήριξη σε επίσημα αναγνωρισμένες ΟΠ, αλλά και σε Ομπ, με βάση το επιχειρηματικό σχέδιο που καταθέτουν. Στο εγκεκριμένο Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης (ΠΑΑ) 2014-2020<sup>192</sup> της χώρας μας, το άρθρο αυτό έχει μετουσιωθεί στο μέτρο 9 περί «σύστασης Ομάδων και Οργανώσεων Παραγωγών».

Τα κράτη-μέλη μπορούν να αναγνωρίζουν τις ΟΠ, οι οποίες αποτελούν νομική οντότητα ή σαφώς οριζόμενο μέρος νομικής οντότητας, διαθέτουν έναν ελάχιστο αριθμό μελών και/ή καλύπτουν μία ελάχιστη ποσότητα ή αξία εμπορεύσιμης παραγωγής, παρέχουν επαρκή εχέγγυα για την ορθή εκτέλεση των δραστηριοτήτων τους και διαθέτουν ανάλογα καταστατικά. Ωστόσο, σύμφωνα με το άρθρο 159 και το άρθρο 161 του Κανονισμού αυτού, η αναγνώριση των ΟΠ για όλους τους τομείς προϊόντων παραμένει στη διακριτική ευχέρεια των κρατών-μελών, εκτός από τους ορισμένους τομείς για τους οποίους η αναγνώριση είναι υποχρεωτική εφόσον πληρούνται τα κριτήρια αναγνώρισης.

Στο πλαίσιο του Κανονισμού (ΕΕ) 1308/2013<sup>194</sup> υπάρχουν ειδικά προγράμματα και μέτρα στήριξης που συνδέονται άρρηκτα με τις ΟΠ. Είναι τα «Προγράμματα εργασιών στον τομέα του ελαιολάδου», τα «Επιχειρησιακά προγράμματα εργασιών στον τομέα των οπωροκηπευτικών», αλλά και τα «Μέτρα που παρεκκλίνουν από τους κανόνες του ανταγωνισμού» ή η «Επέκταση κανόνων» που εφαρμόζονται σε όλους τους τομείς.

### **Εθνικά μέτρα εφαρμογής για την αναγνώριση**

Σε ό,τι αφορά στην εθνική έννομη τάξη, με τον νόμο 4384/2016 για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, και συγκεκριμένα με το άρθρο 37, έγινε ουσιαστική αναφορά στις Ομπ, στις ΟΠ και στις ΕΟΠ, με την ενσωμάτωση του ορισμού του άρθρου 154 του Κανονισμού (ΕΕ) 1308/2013. Ωστόσο, υπήρξε μια σχετικά πρόσφατη τροποποίηση, σύμφωνα με την οποία, ως Ομπ αναγνωρίζονται «αυτοτελείς νομικές οντότητες του συνεταιριστικού ή εμπορικού δικαίου ή σαφώς οριζόμενα μέρη αυτών ή νομικά πρόσωπα του αστικού δικαίου, με πλήρη δικαιοπρακτική ικανότητα». Οι ΟΠ και οι ΕΟΠ αποτελούν «αυτοτελείς νομικές οντότητες του συνεταιριστικού ή εμπορικού δικαίου ή σαφώς οριζόμενα μέρη αυτών». Όσες Ομπ και ΟΠ είναι «σαφώς οριζόμενα μέρη νομικών οντοτήτων λειτουργούν με ξεχωριστή λογιστική ή/και διοικητική διαχείριση». Ακολούθησαν δύο υπουργικές αποφάσεις για την αναγνώριση των ΟΠ, των Ομπ, και των ΕΟΠ.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα άρθρα που αναφέρονται στα μέλη των Ομπ και ΟΠ. Σύμφωνα με το άρθρο 6 («Κριτήρια Αναγνώρισης»), για την αναγνώριση των Ομπ απαιτούνται, ανά τομέα αγροτικής παραγωγής, τουλάχιστον πέντε (5) φυσικά ή νομικά πρόσωπα μέλη-παραγωγοί. Για την αναγνώριση των ΟΠ απαιτούνται τουλάχιστον είκοσι (20) μέλη. Για

την αναγνώριση αλιευτικών και βιολογικών ΟΠ, καθώς και των ΟΠ που βρίσκονται σε νησιά εκτός Κρήτης και Εύβοιας ή σε ορεινές (μειονεκτικές) περιοχές, απαιτούνται κατ' ελάχιστο δέκα (10) μέλη. Για την αναγνώριση των ΕΟΠ απαιτούνται τουλάχιστον δύο (2) αναγνωρισμένες ΟΠ. Σε όλες τις περιπτώσεις, η ελάχιστη διάρκεια συμμετοχής με την ιδιότητα του μέλους δεν δύναται να είναι κατώτερη από ένα έτος.

Σύμφωνα με το άρθρο 4 («Διαδικασία αναγνώρισης») τα μέλη έχουν την υποχρέωση να διακινούν μέσω της Ομπ ή ΟΠ τουλάχιστον το 80% της παραγωγής τους. Στο ίδιο άρθρο, επίσης, τονίζεται ότι το μέγιστο ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου και των μεριδίων που κατέχει φυσικό ή νομικό πρόσωπο μέλος της Ομπ ή ΟΠ δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερο από το 20%, ανεξάρτητα αν τα μέλη αυτά συμμετέχουν με μεγαλύτερο μερίδιο. Υπάρχουν, επίσης, σχετικές μεταβατικές διατάξεις. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι, σύμφωνα και με τα διαλαμβανόμενα του άρθρου 153 του Κανονισμού (ΕΕ) 1308/2013 που ενσωματώθηκαν στο άρθρο 4 («Διαδικασία αναγνώρισης»), για την αναγνώριση των Ομπ και των ΟΠ απαιτείται καταστατικό λειτουργίας υπογεγραμμένο από όλα τα μέλη που να ρυθμίζει τις υποχρεώσεις τους, τους διοικητικούς, λογιστικούς και οικονομικούς κανόνες, καθώς και τις πιθανές κυρώσεις. Επίσης, για την αναγνώριση, η απόφαση απαιτεί και επιχειρηματικό σχέδιο πενταετούς διάρκειας, παρότι αυτό δεν ορίζεται ρητά στο άρθρο 154 του Κανονισμού (ΕΕ) 1308/2013, όπου γίνεται λόγος για «επαρκή εχέγγυα για την ορθή εκτέλεση των δραστηριοτήτων της ΟΠ», προκειμένου αυτή να αναγνωριστεί. Επιπρόσθετα, η απαιτούμενη ελάχιστη αξία εμπορευθείσας παραγωγής για την αναγνώριση, σε όλους τους τομείς προϊόντων, καθορίζεται σε 250.000 ευρώ για τις ΟΠ, σε 100.000 ευρώ για αλιευτικές και βιολογικές ΟΠ, καθώς και για ΟΠ που βρίσκονται σε νησιά εκτός Κρήτης και Εύβοιας ή σε ορεινές (μειονεκτικές) περιοχές, ενώ για τις Ομπ δεν απαιτείται ελάχιστη αξία. Η ελάχιστη εμπορευθείσα αξία παραγωγής, όπου απαιτείται, αποδεικνύεται με τιμολόγια πώλησης των μελών.

## 7. Διεπαγγελματικές οργανώσεις

Στους τομείς της γεωργίας ΔΟ υπάρχουν για περισσότερα από 50 χρόνια σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Γαλλία, στην οποία ο πρώτος νόμος σχετικά με την αναγνώριση των ΔΟ θεσπίστηκε το 1975. Καθώς δεν υπήρχε νομικό πλαίσιο στην ΕΕ, ακολούθησαν πολλές αγωγές στο Ευρωπαϊκό Δικαστήριο, που ανάγκασαν τις γαλλικές αρχές να υποβάλλουν υπόμνημα προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 1985. Λίγα χρόνια μετά, το 1990, η Επιτροπή εξέδωσε Ανακοίνωση, 216 που ουσιαστικά «αναγνώρισε» τις ΔΟ στο πλαίσιο του κανονιστικού καθεστώτος της ΚΑΠ. Σύμφωνα με την εν λόγω ανακοίνωση, οι ΔΟ μπορούσαν να οριστούν στην πράξη ως «οι σχέσεις διασυνδέσεων μεταξύ των διαφόρων επαγγελματικών κατηγοριών που συμμετέχουν στην παραγωγή, εμπορία και -ενδεχομένως- στην επεξεργασία για το κάθε δεδομένο γεωργικό προϊόν ή ομάδα προϊόντων». Η Ανακοίνωση αναγνώρισε, δηλαδή, τις σχέσεις διασύνδεσης περισσότερο ως κάθετες, παρά ως οριζόντιες, διακρίνοντάς τις από την οριζόντια μορφή που χαρακτηρίζει τις ΟΠ και τις ΕΟΠ. Οι διαδοχικές μεταρρυθμίσεις των ΚΟΑ για τον καπνό (το 1992), των οπωροκηπευτικών (το 1996), του οίνου (το 1999), και του ελαιόλαδου (το 2004), υπήρξαν ευκαιρίες για να εισαχθούν οι πρώτες διατάξεις που αφορούσαν σε αναγνωρίσεις και συνθήκες εργασίας των ΔΟ. Ήταν, όμως, ο Κανονισμός (ΕΚ) 1234/2007 που περιείχε διατάξεις σχετικά με τα γενικά κριτήρια αναγνώρισης, και ουσιαστικά επισημοποίησε το ρόλο των ΔΟ.

### Το νέο Ενωσιακό πλαίσιο

Όπως και στην περίπτωση των ΟΠ, ο Κανονισμός (ΕΕ) 1308/2013 δίνει κεντρικό ρόλο στις ΔΟ και τις επεκτείνει σε κάθε γεωργικό τομέα που καλύπτεται από ΚΟΑ. Σύμφωνα με το άρθρο 157 του Κανονισμού αυτού, τα κράτη-μέλη μπορούν, μετά από αίτηση, να αναγνωρίζουν τις ΔΟ συγκεκριμένου τομέα, αρκεί αυτές να αποτελούνται από εκπροσώπους οικονομικών δραστηριοτήτων που συνδέονται με την παραγωγή, και να περιλαμβάνουν τουλάχιστον ένα ακόμη εκπρόσωπο από τα στάδια της αλυσίδας εφοδιασμού, όπως η μεταποίηση, το εμπόριο και η διανομή προϊόντων. Πρέπει, επίσης, να επιδιώκουν συγκεκριμένο σκοπό, που να οδηγεί είτε σε βελτίωση των γνώσεων και της διαφάνειας όσον αφορά την παραγωγή και την αγορά, είτε σε διερεύνηση δυνητικών αγορών στο εξωτερικό, είτε σε ανάπτυξη μεθόδων και μέσων για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, είτε σε διενέργεια ερευνών για ολοκληρωμένη και βιώσιμη παραγωγή, μεταξύ άλλων.

## Κεφάλαιο 14: Συνεργασίες και Συνεργατικοί Σχηματισμοί

Το Κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) την σημασία των συνεργειών για τις μικρές επιχειρήσεις,
- β) τους Συνεργατικούς Σχηματισμούς (Clusters),
- γ) τους οριζόντιους Συνεργατικούς Σχηματισμούς,
- δ) τον Συνεργατικό σχηματισμό αλυσίδας υπεραξίας,
- ε) τους Συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας,
- στ) τους μηχανισμούς δημιουργίας και αξιοποίησης της γνώσης στους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας,
- ζ) τις διαδικασίες εφαρμογής συνεργατικών μοντέλων στις μικρές επιχειρήσεις και στις ΟΤΔ.

### 1. Η σημασία των συνεργειών για τις μικρές επιχειρήσεις

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

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

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

Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις τις οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις, μέσα σε μια διεθνοποιημένη αγορά, έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Χαμηλό κόστος ή/και υψηλή ποιότητα
- Πρόσβαση σε μεγάλα κανάλια διανομών
- Επώνυμα προϊόντα και πολιτικές
- Χρηματοδότηση των επενδύσεων
- Δυνατότητα για την ανάπτυξη κοινών υποδομών
- Δυνατότητα οικονομίας κλίμακας

Η μικρή ελληνική επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει (Σχήμα 1) μόνη της τις ανταγωνιστικές αυτές δυνάμεις σε ένα περιβάλλον που της δημιουργεί πολλαπλά και δύσβατα εμπόδια για την ανάπτυξη της. Η επιχείρηση καλείται να υπερβεί τα παρακάτω εμπόδια, όντας μέσα σε ένα καθολικό ανταγωνιστικό περιβάλλον.



Το μικρό μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων αποτρέπει συνθήκες οικονομίας κλίμακας για τη δημιουργία επιχειρηματικών πόρων, όπως την ανάπτυξη εξειδικευμένου προσωπικού, την αύξηση της παραγωγικής δυνατότητας, τη δυνατότητα χρηματοδότησης των επενδύσεων και τη διαφοροποίηση και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η μη διαθεσιμότητα βασικών επιχειρηματικών πόρων για την ανάπτυξη των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων οδηγεί αναγκαστικά στη χάραξη διαφοροποιημένων στρατηγικών ανάπτυξης, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ορισμένες κατευθυντήριες τάσεις, όπως:

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

#### **Παράδειγμα ανάπτυξης εξειδικευμένης παγκόσμιας αγοράς ΑΡΚΑΔΙ – [www.arkadisoap.gr](http://www.arkadisoap.gr)**

Από το 1946 η οικογένεια Μαλικούτη παράγει με τον αυθεντικό τρόπο σαπωνοποίησης τα φυσικά σαπούνια ελαιολάδου «Αρκάδι». Το 1970 την εταιρεία αναλαμβάνουν τα δυο παιδιά της οικογένειας, ο Νικόλαος και ο Ζαχαρίας Μαλικούτης. Πιστοί στο όραμα και τη φιλοσοφία που κληρονόμησαν, έκαναν τα σαπούνια «Αρκάδι» γνωστά στην ευρύτερη ελληνική αγορά. Η εταιρεία διαφοροποίησε το αρχικό προϊόν, «πράσινο σαπούνι», σε μια σειρά από νέα προϊόντα, όπως μαλακτικό και σκόνη πλυντηρίου, με στόχο την ανάπτυξη της εξειδικευμένης αγοράς βιολογικών προϊόντων καθαριότητας με βάση το ελαιόλαδο. Τα απορρυπαντικά και τα καθαριστικά υλικά είναι προϊόντα καθημερινής κατανάλωσης που, μετά τη χρήση τους, καταλήγουν στο υδάτινο περιβάλλον. Το φυσικό σαπούνι είναι βιοαποικοδομήσιμο, δηλαδή αποσυντίθεται φυσικά με την πάροδο του χρόνου. Η διαδικασία της αποσύνθεσης διευκολύνεται από την ίδια του τη σύνθεση: τα συστατικά του είναι 100% φυσικά, κομμάτι της φύσης δηλαδή, και μπορούν να διασπαστούν πλήρως, χωρίς αρνητικές συνέπειες για το περιβάλλον και την υγεία.

Ο προσανατολισμός στην ανάπτυξη εξειδικευμένων αγορών έχει κατά την έναρξή του χαμηλό ανταγωνισμό έως ότου τα αυξανόμενα μεγέθη της αγοράς προσελκύσουν το ενδιαφέρον μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Όταν η μικρή επιχείρηση καταφέρει να αναπτύξει ηγετικά μεγέθη στην εξειδικευμένη αγορά, τότε αποτελεί στόχο εξαγοράς από μεγαλύτερους επιχειρηματικούς ομίλους, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα και τους πόρους μάρκετινγκ να μεταφέρουν το προϊόν εξειδικευμένης αγοράς σε ευρείας χρήσης καταναλωτικό προϊόν. Η ανάπτυξη εξειδικευμένων αγορών από τις μικρές επιχειρήσεις απαιτεί την υπέρβαση σε προσωπική προσπάθεια του προσωπικού της και την απαραίτητη αναγνώρισή της από την εξειδικευμένη παγκόσμια αγορά.

#### **Παράδειγμα τοπικής συνεργασίας**

##### **ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΕΩΝ ΚΡΗΤΗΣ – <http://crete-exporters.com>**

Ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης, Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, ιδρύθηκε τον Δεκέμβριο του 1994, με πρωτοβουλία των επιχειρηματιών και εξαγωγέων της Κρήτης. Στο διάστημα που πέρασε, καταβλήθηκε σημαντική προσπάθεια για την αναβάθμιση του συνόλου των υπηρεσιών του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης και για τη

διεύρυνση του φάσματος των δραστηριοτήτων του. Όπως αναφέρει ο ΣΕΚ στον ιστότοπό του, «[...] Απαρχή της προσπάθειάς μας αποτέλεσε η επιτυχής έκβαση των εργασιών του Παγκρητίου Προσυνεδρίου Εξαγωγών. Επιχειρηματίες και ειδικοί στο χώρο του εξαγωγικού εμπορίου πρόβαλαν τις επιτυχίες καθώς και τα προβλήματα των επιχειρήσεών τους και επισήμαναν την επιτακτική ανάγκη ύπαρξης αυτής της συντονισμένης προσπάθειας από μέρους όλων των εξαγωγέων, και κατ' επέκταση και όλων των φορέων του εξαγωγικού εμπορίου, προκειμένου να προωθηθεί ο κλάδος ώστε τα κρητικά προϊόντα να αποκτήσουν την αξία, τη φήμη και την αναγνωρισιμότητα που τους αναλογούν ανάμεσα στα υπόλοιπα προϊόντα του διεθνούς ανταγωνισμού.

»Ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης προσπαθεί να δώσει το δικό του στίγμα μέσα από ενημερωτικές ενέργειες προς τα μέλη του, αναφορικά με εκθέσεις, ημερίδες, συνέδρια, δελτία ζήτησης προϊόντων από χώρες της αλλοδαπής, καθώς επίσης και από υποστήριξη των μελών του που επιθυμούν να λάβουν μέρος σε κάποια διεθνή έκθεση υπό την αιγίδα του Συνδέσμου. Σε ένα περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων αλλά και έντονου ανταγωνισμού εδραιώνουμε την παρουσία και προβολή των προϊόντων μας στις διεθνείς αγορές και συνεχίζουμε δυναμικά την προσπάθειά μας για την ενίσχυση της εξωστρέφειας των κρητικών επιχειρήσεων και την υποστήριξη της εξαγωγικής τους ικανότητας».

**Β. Ανάπτυξη τοπικών συνεργασιών μεταξύ μικρών επιχειρήσεων**, με στόχο τη δημιουργία συνθηκών «ισχύος εν τη ενώσει», προκειμένου οι επιχειρήσεις να υπερβούν τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν όταν λειτουργούν ανεξάρτητες μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι ελληνικές επιχειρήσεις αναπτύσσουν τέτοιου είδους μορφές συνεργασίας σε τοπικό επίπεδο εφόσον έχουν αναγνωρίσει κοινούς στόχους στην τυποποίηση, την παραγωγή, τη διανομή και την πώληση των προϊόντων. Ειδικότερα, στον κλάδο τροφίμων και ποτών, οι ενώσεις και οι σύνδεσμοι παράγουν σημαντικά οφέλη, όπως κοινή πολιτική επωνυμίας (branding) και δίκτυα διανομών.

### Γ. Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών

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

Για παράδειγμα, η εταιρεία Marzena Ltd, θυγατρική της Πλαστικά Θράκης, έχει ιδρύσει κοινοπραξία με την ιταλική εταιρεία Fracasso SpA, με σκοπό την ανάπτυξη των προϊόντων «αυτοενισχυόμενων πολυπροπυλενίων (self reinforced PP)» με την εμπορική ονομασία «Armordon», που παράγονται στο εργοστάσιο του Ομίλου Πλαστικά Θράκης στη Σκοτία.

Η κοινοπραξία μπορεί να είναι μια πρακτική συνέργειας για έργα με ορισμένο χρονικό ορίζοντα, π.χ. κατασκευές δρόμων και ενεργειακά έργα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι κοινοπραξίες οριοθετούνται από στόχους υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture), όπως, φέρ' ειπείν, η από κοινού ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ερευνητικά ιδρύματα συνάπτουν κοινοπραξίες με επιχειρήσεις στοχεύοντας στην αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων ως νέων προϊόντων στην αγορά.

Η ανάπτυξη της ελληνικής βιοτεχνίας, κυρίως στον κλάδο της ένδυσης και υπόδησης, βασίστηκε στην υπεργολαβία (φασόν). Η υπεργολαβία (subcontracting) αποτελεί μια μορφή συνεργασίας

μεταξύ επιχειρήσεων όπου ο εντολέας αναθέτει στον υπεργολάβο την παραγωγή ενός τμήματος του τελικού προϊόντος. Η συμφωνία υπεργολαβίας έχει ως κοινό γνώμονα την καλύτερη σχέση τιμής/ποιότητας, την οποία προσφέρει ο υπεργολάβος. Σε κάθε περίπτωση, η πλεονεκτικότερη θέση στη συγκεκριμένη συνεργασία είναι αυτή του εντολέα.

Ο εντολέας πλεονεκτεί διότι ελέγχει την αλυσίδα παραγωγής του προϊόντος και έχει τη δυνατότητα να επιλέγει υπεργολάβους σύμφωνα με τους δικούς του όρους συνεργασίας. Όταν η σχέση τιμής/ποιότητας για την ελληνική βιοτεχνία είχε απολέσει την ανταγωνιστικότητά της, είχαν μειωθεί αισθητά οι εντολές υπεργολαβίας από το εξωτερικό. Οι ελληνικές υπεργολαβικές βιοτεχνίες, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων, δεν έχουν καταφέρει να μετουσιώσουν τις υπεργολαβικές σχέσεις σε συμφωνίες παραγωγής (production agreements). Δηλαδή, δεν έχουν καταφέρει, ως επί το πλείστον, να αναπτύξουν μια περισσότερο στρατηγική σχέση με την οποία τα μέρη να συμφωνούν στην κοινή παραγωγή ορισμένων προϊόντων.

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

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

Μολονότι οι τοπικές δικτυώσεις στοχεύουν στη συνέργεια για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων των μελών τους, η λειτουργία τους εμπεριέχει βασικά στοιχεία καινοτομίας, τα οποία προέρχονται από την οριοθέτηση νέων τρόπων παραγωγής ή πώλησης των προϊόντων τους. Ορισμένες δικτυώσεις παρουσιάζουν ιδιαίτερο προσανατολισμό συνέργειας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, με κυρίαρχο στοιχείο τη μεταφορά γνώσης και τη μετατροπή ερευνητικών αποτελεσμάτων σε επιτυχημένα προϊόντα στην αγορά. Αυτής της μορφής οι δικτυώσεις χαρακτηρίζονται ως καινοτόμες.

Προτού μια επιχείρηση ενταχθεί σε μια διαπραγματεύση ενσωμάτωσης σε μια δικτύωση με άλλες επιχειρήσεις υποχρεούται να καταγράψει πλήρως τη στρατηγική της τοποθέτηση σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξής της. Κατά βάση, υπάρχουν τρεις στρατηγικές κατευθύνσεις σε μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της:

- Να υλοποιήσει το επιχειρησιακό της σχέδιο ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.
- Να εξασφαλίσει τους απαραίτητους πόρους μέσω στρατηγικών συνεργασιών με προμηθευτές ή υπεργολάβους.
- Να συνεργαστεί με, ομοειδείς και μη, επιχειρήσεις για την επίτευξη των στόχων της μέσα από μια δικτύωση.

Στη χώρα μας, αντίθετα, οι δικτυώσεις έχουν συνδυαστεί κατά το παρελθόν με την τεχνητή δημιουργία τους, η οποία αποσκοπούσε στο να εντάσσονταν σε χρηματοδοτικά προγράμματα δημιουργίας επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών (clusters). Η τεχνητή αυτή αντίδραση στις συνθήκες της αγοράς για τη δημιουργία των συνεργατικών σχηματισμών είχε, όπως ήταν φυσικό, αρνητικά επιχειρηματικά αποτελέσματα, όπως συγκρούσεις και δυσaréσκεια μεταξύ των επιχειρηματιών-μελών των σχηματισμών αυτών. Η τεχνητή αυτή δημιουργία είχε λειτουργήσει

αποτρεπτικά αναφορικά με τη συμμετοχή των επιχειρηματιών στην αυθόρμητη ανάπτυξη ενός νέου σχηματισμού ή στην ένταξη σε έναν ήδη υπάρχοντα.

Πρόσφατα, η μείωση της εσωτερικής αγοράς, η αναγκαιότητα για τη διεθνοποίηση των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων αλλά και η ανάπτυξη ορισμένων ελληνικών συνεργατικών σχηματισμών, κυρίως στον χώρο της τεχνολογίας, του τουρισμού, αλλά και των τροφίμων, έχει αναζωπυρώσει το ενδιαφέρον των επιχειρηματιών να αναγνωρίσουν τις συνθήκες της αγοράς προκειμένου να αναπτυχθούν συνέργειες. Ένα σημαντικό στοιχείο για την κάλυψη του εδάφους, το οποίο οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν απολέσει εξαιτίας της ελλιπούς ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών, αποτελεί η κατάλληλη ενημέρωση των επιχειρηματιών σχετικά με τη δομή, τα χαρακτηριστικά, αλλά και τον χαρακτήρα της επιχειρηματικής συνέργειας. Η ανάγκη για την ενημέρωση των επιχειρηματιών σχετικά με τους συνεργατικούς σχηματισμούς τεκμηριώνει τη σκοπιμότητα του οδηγού αυτού στο πλαίσιο της συμμετοχής μιας επιχείρησης σε έναν συνεργατικό σχηματισμό.

## 2. Συνεργατικοί σχηματισμοί (Clusters)

Ένας επιχειρηματικός συνεργατικός σχηματισμός (cluster) προσδιορίζεται αυτοδύναμα μέσα από τις συνθήκες της αγοράς για συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών, και είναι σημαντικός όσο οι συνθήκες αυτές επιβάλλουν την ύπαρξή του.

### 2.1 Εισαγωγή στους συνεργατικούς σχηματισμούς

Η εισαγωγή στην ενότητα αυτή υπογραμμίζει την αναγκαιότητα κατάλληλων συνθηκών αγοράς για τη γέννηση ενός επιχειρηματικού συνεργατικού σχηματισμού. Στην Ιταλία, περίπου 200 συνεργατικοί σχηματισμοί, οι οποίοι επικεντρώνονται στους κλάδους της μόδας (ένδυση, κοσμήματα), του οικιακού εξοπλισμού (έπιπλο, κουζίνα, πλακίδια) και των τροφίμων, έχουν δημιουργήσει 2,2 εκατ. θέσεις εργασίας και παράγουν το 1/3 των ιταλικών εξαγωγών.<sup>17</sup>

Ο Porter<sup>18</sup> εισήγαγε την έννοια των συνεργατικών σχηματισμών. Ο ορισμός που έχει επικρατήσει για τους **συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters)**, εναλλακτικά **συστάδες**, ή **δικτυώσεις** (διαφορετικοί όροι αναφοράς στη βιβλιογραφία), είναι:

*Η γεωγραφική συγκέντρωση ομοειδών, ή και συμπληρωματικών, επιχειρήσεων και οργανισμών με ανοιχτά κανάλια για επιχειρηματικές συνέργειες, συναλλαγές και επικοινωνία, οι οποίες επιμερίζουν προσωπικό και υποδομές, καθώς αντιμετωπίζουν κοινές επιχειρηματικές απειλές και ευκαιρίες*

Οι συνθήκες της αγοράς αποτελούν το έναυσμα για την αυθόρμητη δημιουργία των συστάδων, οι οποίες ενδέχεται να λάβουν ποικίλες μορφές, ανάλογα με τους στόχους, τη γεωγραφική συγκέντρωση, την εξειδίκευση, τις διασυνδέσεις τους και τη μορφή καινοτομίας που αναπτύσσουν.

Η επιτυχία ενός συνεργατικού σχηματισμού βασίζεται στα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- **Κοινό όραμα, το οποίο το καθορίζουν οι συνθήκες της αγοράς:** Όταν δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες αγοράς, ένας συνεργατικός σχηματισμός αποκτά όραμα και στρατηγικούς στόχους, ως κοινή αντίληψη μεταξύ των μελών του, για την αντιμετώπιση των

<sup>17</sup>. European Cluster Observatory, [www.clusterobservatory.eu](http://www.clusterobservatory.eu)

<sup>18</sup>. M. Porter (2000), «Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy», *Economic Development Quarterly*, τόμ. 14, αρ. 1.

κοινών κινδύνων και την αξιοποίηση των κοινών ευκαιριών. Η συστάδα με επίκεντρο την παραγωγή κοσμημάτων στη Βαλέντσα της Ιταλίας<sup>19</sup> έχει ως στόχο την ανάπτυξη ενός τοπικού εμπορικού σήματος για όλους τους παραγωγούς κοσμημάτων, δημιουργώντας τις συνθήκες προκειμένου να αποτραπεί η διαφυγή υπεργολαβιών (φασόν) από τοπικούς παραγωγούς προς την Κίνα.

- **Γεωγραφική συγκέντρωση.** Σύμφωνα με τον Porter,<sup>4</sup> η χωρική γειτνίαση επιχειρήσεων και οργανισμών δύναται να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα των διαφόρων κλάδων σε διεθνές επίπεδο. Με τον όρο «δικτύωση», ή «cluster», αναφερόμαστε στη χωρική συγκέντρωση επιχειρήσεων, ερευνητικών φορέων και ενδιαμέσων ενός κλάδου, ή σχετικών κλάδων, που μπορεί να συνδέονται σε αλυσίδες υπεραξίας.
- Οι επιχειρήσεις-μέλη των συνεργατικών σχηματισμών συγκεντρώνονται γύρω από αστικά κέντρα ή σε ΒΙΠΕ, για λόγους οικονομίας κλίμακας, καθώς και για επιμερισμό των πόρων. Ο συνεργατικός σχηματισμός Cleantech<sup>20</sup> στον κλάδο της ενέργειας χωροθετείται στη Λομβαρδία και περιλαμβάνει 71 μέλη, ως γεωγραφική τοπική συγκέντρωση επιχειρήσεων και οργανισμών που σχετίζονται με την ενέργεια. Ένα από τα πολύ σημαντικά οφέλη των χωρικών συγκεντρώσεων των επιχειρήσεων, και προσδιοριστικός παράγοντας της δυναμικής τους, αποτελεί η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων με διαδικασίες που συμβάλλουν στη μεταφορά και ανταλλαγή γνώσης, αλλά και στην εμβάθυνση και παραγωγική αξιοποίησή της.
- **Εξειδίκευση.** Τα συμμετέχοντα μέλη συνδέονται μεταξύ τους με κοινή δραστηριότητα ακόμη και αν ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους. Έτσι, ο συνεργατικός σχηματισμός διασχίζει τους κλάδους δημιουργώντας κοινό έδαφος για τη μεταφορά γνώσης. Για παράδειγμα, ο συνεργατικός σχηματισμός HBio ([www.hbio.gr](http://www.hbio.gr)) έχει ως κοινή δραστηριότητα την επιστήμη ζωής, επικεντρώνεται σε κοινούς επιχειρηματικούς στόχους, αλλά συγκεντρώνει διαφορετικές κλαδικές γνώσεις.
  - **Μέλη του συνεργατικού σχηματισμού.** Τα μέλη πρέπει να έχουν μια ποικιλότητα από επιχειρήσεις, περιφερειακούς και χρηματοδοτικούς οργανισμούς, ερευνητικά ιδρύματα και εξειδικευμένους παρόχους συμβουλευτικών υπηρεσιών.
  - **Διαδικασίες και διασυνδέσεις.** Στο στάδιο της ωρίμασης των δικτυώσεων, η επικοινωνία μεταβάλλεται με κύριο χαρακτηριστικό τις τυπικές διαδικασίες και τα ρυθμιστικά πλαίσια της συνεργασίας. Σε αυτήν επίσης τη φάση, παρουσιάζονται έντονα φαινόμενα συνέργειας αλλά και ανταγωνισμού όταν απαιτείται από τα μέλη του συνεργατικού σχηματισμού. Οι διασυνδέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μπορεί να είναι και κάθετες, όπως, για παράδειγμα, μέσω της αλυσίδας αγοράς-πώλησης, αλλά και οριζόντιες, όπως, φέρ' ειπείν, μέσω της παραγωγής-προσφοράς συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών, της χρήσης παρόμοιων εξειδικευμένων τεχνολογιών και της συνεργασίας με εξειδικευμένα ινστιτούτα. Οι διασυνδέσεις αυτές, στην πλειοψηφία τους, «εμπεριέχουν» και κοινωνικές σχέσεις ή δίκτυα επαφών τα οποία έχουν ως στόχο να ωφελήσουν καθένα από τα εμπλεκόμενα μέλη. Η γεωγραφική εγγύτητα ενθαρρύνει τη δημιουργία επαφών μεταξύ των εταιρειών και συνδράμει στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας που προκύπτει από τα δίκτυα. Το γεωγραφικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να αναπτυχθούν οι συνεργατικοί σχηματισμοί ποικίλλει, και δύναται να υφίσταται σε τοπικό, εθνικό, ακόμη και διεθνές επίπεδο.

<sup>19</sup>. Παραδοσιακή συστάδα στον κλάδο των κοσμημάτων, <http://www.economist.com/node/18560669> 4. Ό.π.

<sup>20</sup>. <http://internationalcleantechnetwork.com>

- **Φύση και σημασία της καινοτομίας.** Οι έννοιες «καινοτομία» και «ανταγωνιστικότητα» κυριαρχούν στον σύγχρονο διάλογο και προβληματισμό για την περιφερειακή ανάπτυξη στην Ελλάδα, επειδή το περιεχόμενό τους αποτυπώνει μια από τις βασικότερες προκλήσεις της εποχής μας, την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης του οικονομικού περιβάλλοντος. Η ανταγωνιστικότητα μιας οικονομίας συνδέεται άρρηκτα με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων που την αποτελούν.

Ωστόσο, η τελευταία εξαρτάται άμεσα τόσο από τις επιδόσεις των επιχειρήσεων, όσο και από το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν, δραστηριοποιούνται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την ανάληψη καινοτόμων δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Pro Inno Europe, 2012), η καινοτομία είναι «η επιτυχής εμπορική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, ιδεών ή μεθόδων, μέσα από την εισαγωγή νέων προϊόντων ή διαδικασιών, ή μέσω της βελτίωσης ήδη υπαρχουσών». Η καινοτομία είναι το αποτέλεσμα μιας διαδραστικής διαδικασίας μάθησης που εμπλέκει διάφορους παράγοντες, ενδοεπιχειρησιακούς και εξωεπιχειρησιακούς. Με τον όρο «καινοτομία» αναφερόμαστε στη μετουσίωση των γνώσεων και ιδεών που αναπτύσσονται σε πανεπιστημιακά ιδρύματα, ερευνητικά ινστιτούτα και εργαστήρια τεχνολογίας σε πρακτικές εφαρμογές που είναι χρήσιμες για την αποτελεσματική παραγωγή και εμπορευματοποίηση αγαθών.

Η καινοτομία αποτελεί σήμερα απαραίτητο στοιχείο της επιχειρηματικότητας και δύναται να οδηγήσει σε ανταγωνιστικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες όχι μόνο από νέες, αλλά και από υφιστάμενες επιχειρήσεις που αποφασίζουν να εκσυγχρονιστούν αξιοποιώντας τη νέα τεχνολογία, καθώς και κάθε είδους διαθέσιμη γνώση και εμπειρία. Αφορά την ανάπτυξη νέων δομών οργάνωσης και λειτουργίας των μικρών επιχειρήσεων (στην προκειμένη περίπτωση), στην παραγωγή νέων ιδεών στο σύνολο των τομέων της οικονομικής δραστηριότητας, προσδίδοντας προστιθέμενη αξία σε υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες ή εμπνέοντας την παραγωγή νέων.

Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει όλο και περισσότερο αποδεκτό ότι η καινοτομία αποτελεί μια ιδιαίτερα πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία που προαπαιτεί τη συνεργατική παρά τη μεμονωμένη επιχειρηματική δράση, και η οποία εκτείνεται και σε πολυτομεακό επίπεδο, εμπλέκοντας ποικίλους κλάδους της οικονομίας. Παράλληλα, θα ήταν λάθος να συνδέσουμε την καινοτομία με μεγάλες επενδύσεις και μεγάλες επιχειρήσεις. Αντίθετα, έχει αποδειχθεί ότι η μικρή επιχείρηση, λόγω της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητάς της, αποκτά τη δυνατότητα να αξιοποιήσει καλύτερα τη νέα γνώση και την καινοτομία.

Ως αποτέλεσμα αυτού του συνεργατικού μοντέλου δράσης, γίνεται αντιληπτό πως οι διάφορες όψεις και τα στάδια της καινοτομίας εκτείνονται από τον τρόπο οργάνωσης της παραγωγής των επιχειρήσεων μέχρι τις παγκόσμιες εμπορικές δραστηριότητες των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών.

Σήμερα, ένα από τα βασικότερα πεδία αξιολόγησης της καινοτομικής δραστηριότητας είναι οι συνεργατικοί σχηματισμοί και τα δίκτυα επιχειρήσεων τα οποία συνήθως λειτουργούν μέσα σε έναν συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο και σε μια σχετικά μικρή χωρική εμβέλεια, όπου οι επιχειρήσεις συνδέονται και συνεργάζονται τόσο μεταξύ τους, όσο και με ερευνητικούς οργανισμούς, σε επίπεδο παραγωγής, αλλά και σε επίπεδο προώθησης της πληροφορίας και της επικοινωνίας.

Από την άλλη πλευρά, όλες οι καινοτόμες επιχειρήσεις δεν λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο. Υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές στην εσωτερική δομή και την οργάνωση των δικτύων.

Μερικές αποτελούν ολοκληρωμένο σύνολο σε επίπεδο παραγωγής καινοτομίας, άλλες όμως έχουν μόνο κοινή στρατηγική μάρκετινγκ. Η συγκεκριμένη ανομοιογένεια στην οργάνωση και τους σκοπούς λειτουργίας των διαφόρων δικτύων οδήγησε στην πρόταση ύπαρξης διαφόρων τύπων δικτύων.

## 2.2 Η υφή της συνέργειας στους συνεργατικούς σχηματισμούς

Παράλληλα με τους επιχειρηματικούς συνεργατικούς σχηματισμούς λειτουργούν ταυτόχρονα οι συναγωνιστικές και οι ανταγωνιστικές δυνάμεις μεταξύ των μελών. Παρότι η συμμετοχή σε έναν συνεργατικό σχηματισμό δύναται να αποτελεί μια άτυπη διαδικασία, όταν οι συνθήκες της αγοράς το επιτρέπουν μπορεί να δημιουργηθούν αλυσίδες υπεραξίας μεταξύ ορισμένων μελών τους με κοινούς επιχειρηματικούς στόχους και με βάση τη συνέργεια για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί διαφοροποιούνται από τις κλαδικές ενώσεις. Η εγγύτητα των επιχειρήσεων, η γεωγραφική συγκέντρωση, καθώς και η ενσωμάτωση της αλυσίδας υπεραξίας από την παραγωγή των προϊόντων ως τη διάθεση στην αγορά αποδίδουν μια τοπική διάσταση στην ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών. Άλλη μια σημαντική διαφορά είναι ότι οι συνεργατικοί σχηματισμοί αποτελούνται από επιχειρήσεις με διαφορετικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα, στην ανάπτυξη της αλυσίδας υπεραξίας ενός επιχειρηματικού συνεργατικού σχηματισμού τροφίμων έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων, διανομείς και εμπορικές επιχειρήσεις.

Εάν ο συνεργατικός σχηματισμός έχει συσταθεί με στόχο την ανάπτυξη νέων προϊόντων σε νέες αγορές, για παράδειγμα προϊόντα σφολιάτας για την αγορά και διατροφικά χαρακτηριστικά των κατοίκων της Μέσης Ανατολής, τότε στον σχηματισμό μπορεί να συμμετέχουν ερευνητικά εργαστήρια για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπως επίσης εταιρείες μάρκετινγκ και εξαγωγικές επιχειρήσεις.

Εδώ είναι σημαντικό να κατανοήσουμε την έννοια «**συνέργεια**», η οποία λαμβάνει χώρα μέσα σε έναν συνεργατικό σχηματισμό. Οι επιχειρήσεις-μέλη μοιράζονται έναν κοινό επιχειρηματικό στόχο. Η κάθε επιχείρηση έχει συγκεκριμένο ρόλο στην ανάπτυξη της αλυσίδας υπεραξίας και λειτουργεί με βάση προσυμφωνημένες εμπορικές συμφωνίες και συναλλαγές μεταξύ των μελών. Η υψηλή συγκέντρωση μικρών επιχειρήσεων στα αστικά κέντρα οδηγεί συχνά στη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων με ομοειδές, ή συμπληρωματικό, αντικείμενο. Η συνεργασία έχει συνήθως λιγότερο δεσμευτικό χαρακτήρα, όπως συμφωνία για ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων, κοινές διανομές ή προμήθειες. Οι συνεργασίες συνήθως έχουν επιμερισμένο χαρακτήρα και δεν αναπτύσσονται σε ολοκληρωμένες αλυσίδες υπεραξίας.

Η γέννηση των συνεργατικών σχηματισμών βασίζεται στη γεωγραφική συγκέντρωση και στα αμοιβαία επιχειρηματικά ενδιαφέροντα. Η επικοινωνία βασίζεται σε άτυπες διαδικασίες που εκφράζονται από τα κοινά ενδιαφέροντα σε κάθε περίπτωση.

Πολλές μικρού μεγέθους επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν καινούργιες προκλήσεις στις διεθνείς, αλλά και στις εγχώριες, αγορές. Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν με τη διείσδυση σε εξειδικευμένες παγκόσμιες αγορές (niche markets), στοιχείο όμως που απαιτεί διαθέσιμους ελεύθερους πόρους για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Η δικτύωση των επιχειρήσεων και οι σχέσεις συνεργασίας με άλλες εξειδικευμένες εταιρείες συνιστούν αποτελεσματικούς τρόπους για τις επιχειρήσεις αυτές, που επιθυμούν να βελτιστοποιήσουν τις

συμπληρωματικές τους ικανότητες και ταυτόχρονα να διατηρήσουν την ευελιξία που απαιτείται στη σταδιακά περισσότερο ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά.

Για παράδειγμα, τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχουν συσταθεί δίκτυα καινοτόμων επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες με τη συμμετοχή επιχειρήσεων σε ένα ευρύ φάσμα οικονομικής δραστηριότητας, τα οποία εκτείνονται από επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, όπως φαρμακευτικές, πληροφορικής, επιστημονικών οργάνων και κινητής τηλεφωνίας, μέχρι πιο παραδοσιακούς κλάδους του μεταποιητικού τομέα, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία και η βιομηχανία ένδυσης και υπόδησης.

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε έναν συνεργατικό σχηματισμό αναπτύσσουν μεταξύ τους μια σχέση συνέργειας που βασίζεται σε κοινά συμφέροντα, συνδυάζοντας ικανότητες, πηγές και πόρους για την επίτευξη αποτελεσμάτων που δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν διαφορετικά. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αν όχι σε όλες, οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν μεταξύ τους ως προς την προσφορά εργασίας, τη μεταφορά τεχνογνωσίας, τους συνδέσμους πελατών/προμηθευτών, την παροχή κεφαλαίων, κ.λπ. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί μπορούν να επιφέρουν μεγάλα οφέλη τόσο στις δικτυωμένες επιχειρήσεις, όσο και στην οικονομία γενικότερα. Μεταξύ άλλων, αυτά μπορεί να είναι:

- Αυξημένα επίπεδα εξειδίκευσης. Η δικτύωση βοηθάει τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν σε βάθος την εφοδιαστική τους αλυσίδα, κάτι που μπορεί να συνεισφέρει, με τη σειρά του, στη διαιτηρική εκπαίδευση και συνεργασία.
- Η ικανότητα των εταιρειών να σχεδιάζουν μαζί προϊόντα και υπηρεσίες σε τέτοιο επίπεδο προσφοράς, που θα ήταν αδύνατο να το επιτύχουν ως μεμονωμένες επιχειρήσεις.
- Η δυνατότητα για οικονομίες κλίμακας μέσω της ενοποίησης των προμηθειών τους ώστε να επιτυγχάνουν μεγαλύτερες εκπτώσεις, ή μέσω ενοποίησης των στόχων αγορών στις οποίες απευθύνονται.
- Ενδυνάμωση κοινωνικών και άλλων δεσμών οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν στη γέννηση νέων ιδεών και στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Βελτιωμένη ροή πληροφοριών για τα μέλη της δικτύωσης με ό,τι αυτό συνεπάγεται (ποιος προμηθευτής είναι αξιόπιστος, ποιοι πελάτες είναι σταθεροί, ποιες αγορές έχουν δυναμικό για ανάπτυξη).
- Δυνατότητα δημιουργίας υποδομών για επαγγελματικές, νομικές, οικονομικές και άλλες εξειδικευμένες υπηρεσίες.

## 2. 3 Τύποι συνεργειών στους συνεργατικούς σχηματισμούς

### 2.3.1 Χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών

Όπως έχει προαναφερθεί, για την επιτυχία των σχηματισμών απαιτείται η δημιουργία τους να πηγάζει από ορισμένες συνθήκες αγοράς, οι οποίες αξιοποιούν ευκαιρίες που οι μικρές επιχειρήσεις δεν μπορούν να τις αξιοποιήσουν από μόνες τους. Έτσι, όταν αναπτύσσονται συνέργειες για την επίτευξη ενός επιχειρηματικού στόχου, τα μέλη ενός συνεργατικού σχηματισμού συντάσσονται μέσω τυποποιημένων διαδικασιών με ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων και μέσω του επιμερισμού των επιχειρηματικών πόρων.



Εξελικτικά έχει αναπτυχθεί ένας μεγάλος αριθμός από τυπολογίες δικτυώσεων, οι οποίες στηρίζονται στον μεγάλο αριθμό διαφορετικών στρατηγικών διαχείρισης της καινοτομίας, οι περισσότερες εκ των οποίων λαμβάνουν υπόψη τον χωρικό/γεωγραφικό παράγοντα.

Μεταξύ αυτών συγκαταλέγεται η στρατηγική πολύ μεγάλων εταιρειών (π.χ. σε Αμερική και Ιαπωνία) που εξαπλώνουν τις δραστηριότητές τους ανά τον κόσμο (globalisation). Σε πολλές περιπτώσεις, κάποιες εταιρείες εφάρμοσαν κάθετη ολοκλήρωση εντός του οικονομικού τους κλάδου, ώστε να τους επιτραπεί ο καλύτερος έλεγχος των πρώτων υλών, και κυρίως των πελατών τους, μέσω της εξαγοράς των προμηθευτών και των διανομέων τους. Έτσι, απέκτησαν έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας από το πρώτο ως το τελευταίο στάδιο.

Εκτός από την προαναφερθείσα στρατηγική συσπείρωση, τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχουν αναπτυχθεί παγκοσμίως και άλλες προσεγγίσεις που σχετίζονται με τον παράγοντα χώρο. Μεγάλες εταιρείες έχουν επικεντρωθεί στη στρατηγική του «downsizing», ή, όπως λέγεται κατ' ευφημισμόν, «rightsizing», μέσω της μείωσης της εργατικής τους δύναμης, της επικέντρωσης στον πυρήνα των δραστηριοτήτων τους και της σύναψης συμβολαίων εξωτερικών συνεργασιών για την υλοποίηση των περιφερειακών λειτουργιών τους. Η στρατηγική αυτή ονομάστηκε «κάθετη διάσπαση» και εφαρμόστηκε στις δεκαετίες του 1980 και 1990 ως μια μέθοδος μείωσης του κόστους και αύξησης της αποτελεσματικότητας (Bartista και Swann, 1998).

Μια άλλη στρατηγική αύξησης της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας είναι η λεγόμενη «οριζόντια ολοκλήρωση». Η οριζόντια ολοκλήρωση αφορά τα τοπικά δίκτυα επιχειρήσεων που συνεργάζονται σε ένα σύνολο οικονομικών, κοινωνικών και, βασιζόμενων στη γνώση, τομέων της καινοτομίας.

Η κατηγοριοποίηση των συνεργατικών σχηματισμών μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, ανάλογα με τη γεωγραφική συγκέντρωση, τους στόχους, τον καινοτόμο χαρακτήρα, το εύρος συμμετοχής κλάδων και τον τύπο των συναλλαγών μεταξύ των μελών του. Στον πίνακα που ακολουθεί συνοψίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά μέσω των οποίων μπορούν να προκύψουν διάφοροι τύποι συνεργατικών σχηματισμών:

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

	Δημόσιοι και ημιδημόσιοι οργανισμοί ενός κλάδου (μεταξύ άλλων, και εξειδικευμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα)		
	Πελάτες		
Χωρική διάσταση	Τοπικά	Περιφερειακά	Διαπεριφερειακά (εθνικά)
Αριθμός συμμετεχόντων φορέων	Ανάλογα με τον κλάδο: πάνω από 30 επιχειρήσεις, ή μεγάλο τμήμα της παγκόσμιας αγοράς		
Γεωγραφικός προσανατολισμός	Κλειστό εσωτερικό/ τοπικό δίκτυο	Περιφερειακή αλληλεπίδραση/ ενδοδιαδικτυακή συνεργασία σε συνδυασμό με διεθνείς σχέσεις	Χαμηλή εσωτερική συνοχή σε συνδυασμό με διακρατικό επιμερισμό εργασιών
<b>Βασικά γνωρίσματα</b>	<b>Χαρακτηριστικά</b>		
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*

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί στοχεύουν στη μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ των επιχειρήσεων, στην εισαγωγή νέων προϊόντων/υπηρεσιών, καινοτομιών στην παραγωγική διαδικασία, στη μείωση του κόστους λειτουργίας παραγωγής, προώθησης και διάθεσης των προϊόντων, και στην επίτευξη οικονομικών κλίμακας.

Ένας τύπος δικτύωσης βασίζεται στη φυσική γειτνίαση ορισμένων επιχειρήσεων (εγκαταστημένων σε μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή), οι οποίες σχηματίζουν μια επιχειρηματική συνάθροιση. Το βασικό χαρακτηριστικό του τύπου αυτού συγκέντρωσης είναι οι οικονομίες συσσώρευσης (agglomeration economies), που αναπτύσσονται υπό την κοινή χωροθέτηση ενός συνόλου επιχειρήσεων και οι οποίες αποσκοπούν στη μείωση του κόστους συναλλαγών, στην αύξηση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας, και στην επίτευξη μέγιστης ροής πληροφοριών (Zygiaris, 2010).

Οι δικτυώσεις αυτές, στην ιδανική τους μορφή, αποτελούν ευέλικτα τοπικά παραγωγικά συστήματα, τα οποία χρησιμοποιούν το κοινωνικό κεφάλαιο, συμπεριλαμβανομένων των ροών πληροφορίας και επικοινωνίας, οι οποίες συνθέτουν το πρότυπο του τοπικού παραγωγικού δικτύου. Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται διάφορες τυπολογίες για την ανάλυση των δικτυώσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν τις παραπάνω διακρίσεις, εισάγοντας παράλληλα και τη διάσταση της καινοτομίας.

### 2.3.2 Κατηγοριοποίηση των συνεργατικών σχηματισμών

Ο οδηγός αυτός χρησιμοποιεί δύο βασικά κριτήρια κατηγοριοποίησης (τύπος συνδέσμων και χαρακτηριστικά δικτύου) ως βασικές παραμέτρους που καθορίζουν τον τύπο ενός συνεργατικού σχηματισμού, προσεγγίζοντας τα χαρακτηριστικά των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων. Αυτά τα βασικά κριτήρια χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση μιας τυπολογίας και την κατηγοριοποίηση των διαφόρων μορφών δικτυώσεων στην Ελλάδα. Η παραδοχή αυτή αφαιρεί πολύπλοκες έννοιες και περιπλοκότητες και βοηθά **τους Έλληνες επιχειρηματίες** στην ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών, οι οποίοι, στην ελληνική αγορά, βρίσκονται σε αρχική μεν, δυναμική δε, φάση ανάπτυξης. Η τυπολογία αυτή διακρίνει τρεις βασικούς τύπους δικτύων:

Τύπος δικτύου	Τύπος συνδέσμων	Χαρακτηριστικά δικτύου	Παραδείγματα
Τύπος Α: Οριζόντιοι συνεργατικοί σχηματισμοί	Σχετικά έντονη χωρική συγκέντρωση Οργάνωση της παραγωγής σε τοπικό επίπεδο, εξειδίκευση σε συγκεκριμένο τομέα, εργασία Μη εμπορικές εξωτερικές σχέσεις	Κυρίως μικρές επιχειρήσεις Άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές Ευέλικτο Εύκολη είσοδος έξοδος	Jewelry Quarter (Μπέρμιγχαμ) Παραγωγή επίπλων, Hackney, Λονδίνο
Τύπος Β: Κάθετοι συνεργατικοί αλυσίδας υπεραξίας	Εμπορικές και μη εμπορικές σχέσεις Εδραιωμένοι εμπορικοί δεσμοί (μεταφορές/ πληροφορία) μεταξύ των επιχειρήσεων Σταθεροί παραγωγικοί δεσμοί μεταξύ επιχειρήσεων Έντονοι εσωτερικοί παραγωγικοί σύνδεσμοι	Μεγάλες επιχειρήσεις Εκτός αστικών κέντρων Εμπορικές σχέσεις σε παγκόσμιο επίπεδο Προσπάθειες εισαγωγής αλλαγών μέσω σχεδιασμού από τους παραγωγούς/ προμηθευτές Κλειστά clubs	Emilia Romagna Βορειοανατολικό Μιλάνο

Τύπος Γ: Συνεργατικοί σηματισμοί καινοτομίας	Οι σχέσεις βασίζονται στην εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων Σχέδια υψηλού ρίσκου για την επίτευξη κοινών στόχων Υψηλού βαθμού εμπορικές και μη εμπορικές σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων	Μικρές/μεγάλες Έξω από αστικές περιοχές Εμπορικές σχέσεις σε ευρεία παγκόσμια κλίμακα Έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου	Silicon Valley, Καλιφόρνια Sophia Antipolis, Γαλλία
---	---	---	---

#### Τύποι συνεργατικών σηματισμών

- A. Οριζόντιοι συνεργατικοί σηματισμοί
- B. Κάθετοι συνεργατικοί σηματισμοί αλυσίδας υπεραξίας
- Γ. Συνεργατικοί σηματισμοί καινοτομίας

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

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

Οι τρεις αυτές κατηγορίες αφορούν άμεσα τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Τα χαρακτηριστικά καθενός από τους παραπάνω τύπους δικτύωσης, καθώς και παραδείγματα από την ελληνική και διεθνή αγορά, παρουσιάζονται στην ανάλυση που ακολουθεί.

#### 2.3.3 Οριζόντιοι Συνεργατικοί Σηματισμοί

Όταν δημιουργούνται οι κατάλληλες ευκαιρίες αγοράς, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν συνέργειες κρίσιμης παραγωγικής μάζας ή συνεργατικές διεισδύσεις σε νέες και υπάρχουσες αγορές.

##### Εισαγωγή

Όταν οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις αδυνατούν, λόγω μεγέθους και έλλειψης πόρων, να ανταγωνιστούν με ίσους όρους μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή πολυεθνικούς ομίλους, δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες προκειμένου να ενώσουν τις δυνάμεις τους, ώστε να επιτευχθεί οικονομία κλίμακας.

Μια οριζόντια δικτύωση αποτελείται από ομοειδείς ή ομοκλαδικές επιχειρήσεις που ενώνονται σε μια συστάδα για να υλοποιήσουν σημαντικές επιχειρηματικές διαδικασίες, όπως ενοποιημένες προμήθειες, κοινές πρακτικές και προσφορές πωλήσεων.

##### Σκοπός των οριζόντιων συνεργατικών σηματισμών

Ο σκοπός των οριζόντιων συστάδων είναι η ανάπτυξη κοινών δραστηριοτήτων από τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στην εκμετάλλευση συνθηκών οικονομίας κλίμακας από τις ενέργειες του συνεργατικού σηματισμού.

### **Στόχος των οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών**

Ο στόχος των οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών είναι η βελτίωση της δυναμικής πωλήσεων, η μείωση του κόστους και η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών των επιχειρήσεων- μελών του συνεργατικού σχηματισμού.

### **Γεωγραφική συγκέντρωση και κρίσιμη μάζα**

Στους οριζόντιους συνεργατικούς σχηματισμούς ομοειδείς επιχειρήσεις και άλλοι φορείς αναπτύσσουν κοινές συνεργασίες εντός μιας στενής γεωγραφικής ζώνης, για τη βελτίωση της συλλογικής τους ανταγωνιστικότητας. Σε αυτές τις συστάδες η γεωγραφική συγκέντρωση αποτελεί ενδεχομένως τον πλέον σημαντικό παράγοντα για τη συνοχή τους. Ο μεγάλος αριθμός μελών οδηγεί σε συνθήκες οικονομίας κλίμακας. Η συγκέντρωση των επιχειρήσεων σε μικρή γεωγραφική περιοχή προσδίδει την απαραίτητη αμεσότητα στην επικοινωνία μεταξύ των μελών του οριζόντιου συνεργατικού σχηματισμού. Η γεωγραφική εγγύτητα παρέχει ευκαιρίες για μείωση του κόστους συναλλαγών κατά την πρόσβαση και τη μεταφορά γνώσης.

αναγκαία η συμμετοχή πολλών επιχειρήσεων, προκειμένου αυτές να επιτύχουν ένα είδος κρίσιμης μάζας επιχειρηματικών πόρων. Η κρίσιμη μάζα μπορεί να χρησιμεύσει ως μια ουδέτερη δύναμη, προσδίδοντας σε μια συστάδα χαρακτηριστικά ανθεκτικότητας σε εξωγενείς παράγοντες ή σε πιέσεις άλλης μορφής.

### **Οφέλη από τη συμμετοχή σε έναν οριζόντιο συνεργατικό σχηματισμό**

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

#### **i. Διείσδυση σε νέες αγορές**

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

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

#### **ii. Εκμετάλλευση κοινών καναλιών διανομών**

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

#### **iii. Ανάπτυξη συστημάτων κοινών προμηθειών**

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

#### **iv. Ανάπτυξη κοινών υπηρεσιών**

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

### **Η διαδικασία ανάπτυξης των οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών**

Πολλοί οριζόντιοι συνεργατικοί σχηματισμοί εξελίχθηκαν αυθόρμητα και διαμορφώθηκαν εξελικτικά μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα, μέσα από περισσότερο συνειδητές ενέργειες ή πρωτοβουλίες των μελών τους. Τα πρώτα δύο στάδια είναι πιθανό να εξελιχθούν αυθόρμητα από τις συνθήκες της αγοράς, χωρίς τη συνειδητή πρωτοβουλία από κάποιες επιχειρήσεις για την ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού.

Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης αποτελεί προϊόν γεωγραφικής εγγύτητας, συνεργασιών και αυθόρμητων δικτυώσεων μεταξύ των τοπικών ομοειδών επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη συνδέσεων αφορά τον δεύτερο τύπο συνέργειας μεταξύ των μελών του συνεργατικού σχηματισμού. Οι συνδέσεις προδιαγράφουν τρόπους συναλλαγών που παρουσιάζουν μια αρκετά σημαντική επανάληψη μεταξύ των επιχειρήσεων-μελών του οριζόντιου συνεργατικού σχηματισμού (Wolfe και Gertler, 2004).

Η συχνότητα κοινών δραστηριοτήτων προδιαγράφει το πιο σημαντικό στοιχείο του οριζόντιου συνεργατικού σχηματισμού. Το στοιχείο αυτό είναι η δημιουργία κοινής αντίληψης και η οριοθέτηση κοινής στρατηγικής από τα μέλη του συνεργατικού σχηματισμού.

Στο στάδιο ωρίμασης, οι οριζόντιοι συνεργατικοί σχηματισμοί αναπτύσσουν σχέδια δράσης για την υλοποίηση της στρατηγικής με στόχο την ανάπτυξη κοινών προωθητικών ενεργειών, την ανάπτυξη κοινών αγορών, τη διεύθυνση σε νέες αγορές, ή τη δημιουργία κοινών συστημάτων προμηθειών.

### **Παραδείγματα οριζόντιων συνεργατικών σχηματισμών**

Στην Ελλάδα υπάρχει πληθώρα κλαδικών ενώσεων. Η μετατροπή της κουλτούρας συνεργασίας των επιχειρήσεων στις κλαδικές ενώσεις σε κουλτούρα συνέργειας στους οριζόντιους συνεργατικούς σχηματισμούς είναι μια κρίσιμη παράμετρος για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Ένα επιτυχημένο παράδειγμα συνέργειας οριζόντιου συνεργατικού σχηματισμού είναι οι «Δρόμοι του Κρασιού της Βορείου Ελλάδος». Επίσης, ο συνεργατικός σχηματισμός «Leading Tourism Cluster» (LTC) έχει καταφέρει να δημιουργήσει κλαδικές συνέργειες στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η Ένωση Λιμένων Ελλάδος ανέλαβε τη φιλόδοξη πρωτοβουλία να «ενώσει» τις δυνάμεις της ελληνικής κρουαζιέρας, με τη δημιουργία του συνεργατικού σχηματισμού των λιμένων κρουαζιέρας με την επωνυμία «Greek Cruise».

#### **Δρόμοι του Κρασιού της Βορείου Ελλάδος, <http://www.wineroads.gr>**

Ο συνεργατικός σχηματισμός «Δρόμοι του Κρασιού της Βορείου Ελλάδος» είναι πρωτοποριακός από την ίδρυσή του, το 1993, όταν, όπως πληροφορούμαστε από τον ιστότοπό του, «13 οραματιστές οινοπαραγωγοί της Βορείου Ελλάδος ίδρυσαν την “Ένωση Οινοπαραγωγών του Αμπελώνα της Μακεδονίας”. Το 2002 μετονομάστηκε σε “Ένωση Οινοπαραγωγών του Αμπελώνα

της Βορείου Ελλάδος”, με την είσοδο νέων μελών από τη Θράκη και την Ήπειρο. Το 2010 οι οινοπαραγωγοί αποφασίζουν την ανανέωση της εικόνας της εταιρείας, η οποία πλέον φέρει τον διακριτικό τίτλο Οίνοι Βορείου Ελλάδος. «Τα μέλη», 43 οινοποιοί, «που συνεργάζονται, διήνυσαν πολύ δρόμο μαζί. Πήραν σημαντικές αποφάσεις και δημιούργησαν ένα πρωτοποριακό για τα ελληνικά δεδομένα συλλογικό έργο, διαμορφώνοντας και προλαβαίνοντας τις εξελίξεις των ελληνικών οινικών πραγμάτων.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ακόμη και όταν υπάρχει η αναγκαιότητα από τις συνθήκες της αγοράς να δημιουργηθεί ένας οριζόντιος συνεργατικός σχηματισμός, οι επιχειρήσεις αδυνατούν να αναπτύξουν ανεξάρτητους συνεργατικούς μηχανισμούς. Ειδικότερα σε περιπτώσεις για τις οποίες απαιτείται η αλλαγή θεσμικού πλαισίου λειτουργίας και κανονισμών, αλλαγή πολιτικών, ή και η χρήση δημόσιων υποδομών, η ανάπτυξη του συνεργατικού σχηματισμού πρέπει αρχικά να υποστηρίζεται από δημόσιους και μη οργανισμούς, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τις συνθήκες και το περιβάλλον ανάπτυξης του συνεργατικού σχηματισμού. Το παρακάτω παράδειγμα αναφέρεται στην πρωτοβουλία της ΕΛΙΜΕ να στηρίξει τις προοπτικές της ελληνικής κρουαζιέρας, οι οποίες αποδεικνύονται ιδιαίτερα ελπιδοφόρες.

#### 2.4 Συνεργατικός σχηματισμός αλυσίδας υπεραξίας

Η έννοια της συνέργειας είναι ζωτικής σημασίας όταν σχηματίζονται αλυσίδες υπεραξίας μέσα στους συνεργατικούς σχηματισμούς. Οι επιχειρήσεις μοιράζονται ένα κοινό όραμα, με διακριτούς παραγωγικούς ρόλους στη διαμόρφωση της υπεραξίας, από τον σχεδιασμό προϊόντων ως την πώλησή τους.

##### Εισαγωγή

Η ιδέα της αλυσίδας υπεραξίας είναι απλή και επικεντρώνεται στις δραστηριότητες που μετατρέπουν υλικά και πρώτες ύλες σε τελικά προϊόντα στον χώρο κατανάλωσης. Η ανάπτυξη της αλυσίδας αυτής προϋποθέτει την ύπαρξη διαφορετικών παραγωγικών αντικειμένων και γνωστικών ικανοτήτων, όπως ο σχεδιασμός προϊόντων, η εξειδίκευση από τις επιχειρήσεις στην παραγωγή ενός τμήματος του προϊόντος, η τυποποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, η ύπαρξη δικτύων διανομών και μάρκετινγκ, και η καθιέρωση εξαγωγικών και εμπορικών συμφωνιών.

Οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις, λόγω έλλειψης πόρων, προσπαθούν να αναπτύξουν, στο μέγεθος του δυνατού, ανεξάρτητες, τα στοιχεία αυτά της αλυσίδας υπεραξίας. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν σπάνια συνέργειες, και μόνον όταν είναι εφικτό αναζητούν συνεργασίες με εξειδικευμένους συμβούλους σε επιμέρους θέματα της αλυσίδας υπεραξίας.

Όταν δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες εμπιστοσύνης, οι συνεργατικοί σχηματισμοί υπεραξίας προσδίδουν σημαντικά παραγωγικά οφέλη και ανταγωνιστική συνεκτική δύναμη. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που συμμετέχουν εξειδικεύονται σε έναν συγκεκριμένο παραγωγικό κλάδο και αναπτύσσουν μια αλληλεξάρτηση σε επίπεδο παραγωγής. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί αλυσίδας υπεραξίας είναι καθετοποιημένοι και χαρακτηρίζονται από την οργάνωση της παραγωγής σε τοπικό επίπεδο με βάση δύο τύπους σχηματισμών:

**1ος σχηματισμός.** Μια μεγάλη επιχείρηση δημιουργεί τη ζήτηση για παραγωγή από πολλές μικρές επιχειρήσεις συγκεκριμένων υποπροϊόντων, τα οποία, ως επίκεντρο του συνεργατικού σχηματισμού, τροφοδοτούν την αλυσίδα υπεραξίας (value chain), που ανήκει και ελέγχεται από τη μεγάλη επιχείρηση. Πολλές φορές στους συνεργατικούς σχηματισμούς αυτού του τύπου

αναπτύσσονται συναλλαγές και μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων. Ένα κλασικό παράδειγμα συνεργατικού σχηματισμού με επίκεντρο μια μεγάλη επιχείρηση αποτελεί η δικτύωση που αναπτύσσεται γύρω από τις μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες της Ευρώπης. Για παράδειγμα, ο συνεργατικός σχηματισμός αυτοκινητοβιομηχανίας της Στουτγάρδης αριθμεί 222 επιχειρήσεις-μέλη και επικεντρώνεται κυρίως στην αυτοκινητοβιομηχανία Porsche.<sup>21</sup> Η αλυσίδα υπεραξίας συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη προϊόντων, την παραγωγή εξαρτημάτων και τα κέντρα μεταφορών. Άλλα παραδείγματα τέτοιου τύπου δικτύωσης είναι η Silicon Valley,<sup>22</sup> στην Καλιφόρνια.

Οι τύποι δικτύωσης με βάση μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν χαμηλό ενδιαφέρον για τις ελληνικές επιχειρήσεις, λόγω του μικρού αριθμού μεγάλων βιομηχανικών μονάδων στρατηγικού χαρακτήρα στη χώρα μας. Στην ελληνική οικονομία αυτού του είδους οι συνεργατικοί σχηματισμοί λαμβάνουν μορφή αστερία, με επίκεντρο μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως από τον κλάδο της επεξεργασίας τροφίμων και άκρως μικρές παραγωγικές επιχειρήσεις. Η αλυσίδα υπεραξίας σχηματίζεται από τον πρωτογενή αγροτικό τομέα και από επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων.

**Συμπράξεις παραγωγών με επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων** Πρόσφατα έχει αναπτυχθεί ένας τρόπος συνέργειας μεταξύ παραγωγών, επιχειρήσεων διανομών και επεξεργασίας τροφίμων με βάση συμβολιακές καλλιέργειες. Οι επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων προσδοκούν να προστατέψουν την ποιότητα του τελικού προϊόντος έχοντας άμεσο έλεγχο στην παραγωγική διαδικασία των αγροτικών ή κτηνοτροφικών προϊόντων. Τέτοιου είδους συνέργειες έχουν αναπτυχθεί στους κλάδους της γαλακτοβιομηχανίας (ΔΕΛΤΑ), της οινοποιίας (Λαζαρίδης), του ζύθου (Αθηναϊκή Ζυθοποιία) και του καπνού (Philip Morris). Η συμβολιακή καλλιέργεια διασφαλίζει τη σταθερή ποιότητα και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά σε όλη την αλυσίδα υπεραξίας, από την παραγωγή ως την κατανάλωση. Επίσης οι συμπράξεις αυτές δημιουργούν συνθήκες αμοιβαίου οφέλους ανάμεσα στους παραγωγούς και τις επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων. Οι παραγωγοί εξασφαλίζουν σταθερή διάθεση των προϊόντων τους και οι επιχειρήσεις διασφαλίζουν τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων τους. Επίσης οι επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των καταναλωτών για νέα, κυρίως βιολογικά, τρόφιμα, όπως ρόδι και υποφαές.

**Μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο παρακάτω σχηματισμός, ο οποίος προσεγγίζει την ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα.**

**2ος σχηματισμός.** Πολλές μικρές επιχειρήσεις αναπτύσσουν αλυσίδες υπεραξίας χωρίς όμως να υπάρχει μια κυρίαρχη επιχείρηση. Στους συνεργατικούς σχηματισμούς αυτού του τύπου η μέθοδος αντιμετώπισης των σχετικών με την καινοτομία προκλήσεων είναι η εξαιρετική ευελιξία και η άμεση ανταπόκριση σε αλλαγές και στην παραγωγή νέων προϊόντων, η οποία στηρίζεται στο υψηλής ποιότητας και εξειδίκευσης εργατικό δυναμικό.

<sup>21</sup> . <http://cars.region-stuttgart.de>

<sup>22</sup> . Η μεγαλύτερη παγκοσμίως γεωγραφική συγκέντρωση επιχειρήσεων τεχνολογίας, ερευνητικών κέντρων και τεχνολογικών, η οποία χωροθετείται στην ευρύτερη περιοχή του Σαν Φρανσίσκο, με πληθυσμό 3,4 εκατ. κατοίκους (<http://www.siliconvalley.com>).



Συχνά, αυτού του είδους οι συνεργατικοί σχηματισμοί αναπτύσσονται σε παραδοσιακές βιομηχανικές συνοικίες (Becattini, 2004). Μια από τις κινητήριες δυνάμεις που οδήγησαν στην εκ νέου χρήση και αξιοποίηση της έννοιας «βιομηχανική συνοικία» υπήρξε μια έντονη και δυναμική βιομηχανική ανάπτυξη στη βόρεια και βορειοανατολική Ιταλία, που συχνά αναφέρεται και ως «Τρίτη Ιταλία»,<sup>23</sup> όπου διάφοροι συνεργατικοί σχηματισμοί μικρών επιχειρήσεων γνωρίζουν έναν έντονο ρυθμό ανάπτυξης. Οι δικτυώσεις αυτές της Ιταλίας έχουν μια πολύ συνεκτική χωρική συγκέντρωση και μια ιδιαίτερα επικεντρωμένη κλαδική εξειδίκευση.

Η επιτυχία των ιταλικών βιομηχανικών συνοικιών που είχαν ως βάση τις μικρές επιχειρήσεις αποτέλεσε έναν από τους παράγοντες που ώθησαν τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικών οικονομικής ανάπτυξης να δώσουν αυξημένη βαρύτητα στην προώθηση των δικτυώσεων, ως μια προσέγγιση η οποία εμπεριέχει τη δυνατότητα τόνωσης της ανάπτυξης και τη δημιουργία θέσεων εργασίας (Becattini, 2004).

Μέσα σε έναν συνεργατικό σχηματισμό αλυσίδας υπεραξίας ένα σημαντικό μέρος των εμπορικών συναλλαγών διενεργείται μεταξύ των αγοραστών και των προμηθευτών, κάτι που συχνά είναι επακόλουθο της δημιουργίας μακροχρόνιων συμφωνιών, δεσμεύσεων, ή/και συμβολαίων. Επίσης, σε έναν αρκετά μεγάλο βαθμό, στην περίπτωση των ιταλικών βιομηχανικών συνοικιών, η τοπική κοινωνία τείνει να συνενωθεί και να ταυτιστεί με τους σχηματιζόμενους συνεργατικούς σχηματισμούς.

### **Χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας**

#### **i) Γεωγραφική συγκέντρωση:**

Ένας συνεργατικός σχηματισμός αλυσίδας υπεραξίας αποτελεί εξ ορισμού μια γεωγραφική συγκέντρωση επιχειρήσεων μεγαλύτερη του κανονικού, ή, καλύτερα, του μέσου όρου. Παρουσιάζει λοιπόν μια ασυνήθιστα μεγάλη συγκέντρωση σε έναν σχετικά περιορισμένο χώρο. Πολλές φορές οι συνεργατικοί σχηματισμοί αλυσίδων υπεραξίας εκφράζονται χωρικά μέσα στις βιομηχανικές συνοικίες παραδοσιακού τύπου (ΒΙΠΕ, ΒΙΠΑ) όταν αναπτυχθεί μια συγκέντρωση παραγωγικής εξειδίκευσης.

#### **ii) Θεματική εξειδίκευση:**

Κατά τεκμήριο, η θεματική εξειδίκευση ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας εντοπίζεται στην κύρια δραστηριότητα, γύρω από την οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να περιλαμβάνει, αλλά όχι κατ' ανάγκη να ταυτίζεται, έναν ή και περισσότερους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας. Η υπερσυγκέντρωση των επιχειρήσεων, οι οποίες περικλείουν μια περιοχή, δεν είναι τυχαία. Η καθεμία επιχείρηση τείνει να εξειδικεύεται σε μια μόνο διαδικασία, ή σε λίγα στάδια αυτής, τα οποία συνολικά συνθέτουν την αλυσίδα υπεραξίας.

#### **iii) Επιχειρήσεις**

Υπάρχουν δύο κύριες μορφές συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας: α) μια μεγάλη επιχείρηση, γύρω από την οποία αναπτύσσονται πολλές μικρότερες, σε μια σχέση υπεργολάβων, και β) ένας μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων που δεν απέχουν σημαντικά σε μέγεθος μεταξύ τους.

#### **iv) Συνεργασία και ανταγωνισμός**

<sup>23</sup> . Το φαινόμενο της ανάπτυξης περιοχών της βόρειας Ιταλίας (π.χ. Βένετο, Φρίουλι), και της κεντρικής Ιταλίας (π.χ. Τοσκάνη) με βάση τις βιομηχανικές συνοικίες που αναπτύχθηκαν στις περιοχές αυτές.

Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρήσεις στο εσωτερικό ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας είναι σύνηθες να συνεργάζονται μεταξύ τους σε κάθετη διασύνδεση, κυρίως σε υπεργολαβική σχέση, αλλά και σε οριζόντια, στη λογική των δικτύων εισόδου σε νέες αγορές ή προώθησης της συνολικής «εικόνας» της περιοχής (brand name). Από την άλλη πλευρά, πολύ συχνά οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ιδιαίτερα στα ίδια στάδια παραγωγής προϊόντων ή και υπηρεσιών.

#### **v) Εμπορικές σχέσεις**

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί αλυσίδας υπεραξίας είναι διαδραστικοί όσον αφορά τις εσωτερικές εμπορικές σχέσεις και παράλληλα πολύ ανοιχτοί όσον αφορά την εισχώρηση νέων μελών. Τόσο η είσοδος όσο και η έξοδος είναι εύκολη σε τέτοιου είδους δικτυώσεις. Το κύριο οικονομικό όφελος αυτών των δικτύων είναι το μειωμένο κόστος συναλλαγών.

#### **vi) Ένα τοπικό χρηματοδοτικό σύστημα**

Ένα από τα πιο γνωστά μειονεκτήματα των μικρών επιχειρήσεων είναι η μεγάλη δυσκολία που αντιμετωπίζουν στην εξεύρεση χρηματοδότησης, λόγω της ελάχιστη ευνοϊκής αντιμετώπισης τους από το τραπεζικό σύστημα. Ο θεσμός της τοπικής ή συνεταιριστικής τράπεζας συνήθως είναι ευεργετικός στην ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών.

Η τοπική τράπεζα είναι ένας οργανισμός που γεννήθηκε και αναπτύχθηκε μέσα από τις τοπικές κοινότητες. Επομένως, η τράπεζα ως οργανισμός και τα στελέχη της ως φυσικά πρόσωπα γνωρίζονται αρκετά καλά με τους τοπικούς επιχειρηματίες και συνδέονται στενά με την τοπική κοινωνική ζωή, την οποία επηρεάζει, και από την οποία επηρεάζεται, σε μεγάλο βαθμό. Επίσης, μια άλλη σημαντική παράμετρος εικάζεται ότι είναι η γνώση της τοπικής αγοράς, κάτι που συχνά οδηγεί σε μείωση των επισφαλών τοποθετήσεων των δανείων της τράπεζας, με θετικές συνέπειες για τις αποδόσεις τους.

#### **vii) Κύκλος ζωής**

Ο κύκλος ζωής ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας εισάγει ουσιαστικά τον παράγοντα «χρόνο», μετατρέποντάς τον σε μια δυναμική διαδικασία παρά σε ένα στατικό μοντέλο. Μέσα από το πρίσμα αυτής της παραμέτρου, θα ανέμενε κανείς ότι οι πλέον ώριμες συστάδες αλυσίδας υπεραξίας θα έπρεπε πλέον να φθίνουν και να εξαφανίζονται. Αν και αυτό σε κάποιες περιπτώσεις συμβαίνει, ένα από τα πλέον σημαντικά γνωρίσματα και πλεονεκτήματα ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας είναι η ικανότητά του να μετασχηματίζεται, με βάση τις νέες απαιτήσεις, και να μετατρέπεται σε κάτι λιγότερο, ή περισσότερο, διαφορετικό, το οποίο όμως παραμένει στο επίκεντρο μιας αέναης οικονομικής δραστηριότητας.

#### **viii) Συνείδηση και τοπικότητα**

Στους συνεργατικούς σχηματισμούς υπεραξίας το κέντρο βάρους είναι η αίσθηση της ένταξης στην τοπική βιομηχανική κοινότητα, που γίνεται αντιληπτή ως η κοινή βάση για το μέλλον του κάθε ατόμου χωριστά, η οποία βάση αποτελεί θεμελιώδη λίθο μιας βιομηχανικής συγκέντρωσης επιχειρήσεων.

Επιπλέον, είναι σημαντικό ότι στην «Τρίτη Ιταλία» οι επιχειρήσεις, με ή χωρίς τη βοήθεια περιφερειακών Αρχών και εμπορικών συνδέσμων, συνεργάζονται μεταξύ τους συνειδητά προκειμένου να αντιμετωπίσουν προβλήματα παραγωγής, διάθεσης προϊόντων και, κυρίως, κάλυψης παραγγελιών. Επίσης, υπάρχουν συχνά ανταλλαγές προσωπικού μεταξύ πελατών και προμηθευτών. Ενίοτε δε αναπτύσσεται συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστικών μελών, με σκοπό να αντιμετωπίσουν τους κοινούς κινδύνους και να σταθεροποιηθούν στις αγορές.

## Δυνατά και αδύνατα σημεία των συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας

Εξετάζοντας το μοντέλο ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών αλυσίδας υπεραξίας μπορεί κανείς να εντοπίσει τα ακόλουθα δυνατά σημεία:

- Υψηλή εξειδίκευση εργατικού δυναμικού. Το προσωπικό των επιχειρήσεων διαθέτει υψηλή εξειδίκευση ως προς το αντικείμενο του σχηματισμού.
- Ευελιξία οργάνωσης παραγωγής. Η οργάνωση της παραγωγής είναι ιδιαίτερα ευέλικτη και μετατρέπεται σχετικά εύκολα σε νέες μορφές, παρακολουθώντας από κοντά τις τάσεις και τις εξελίξεις που διαμορφώνει η αγορά.
- Αναπτύσσονται νέες σχέσεις υπεργολαβίας. Νέα δίκτυα δημιουργούνται μεταξύ των ίδιων, ή και νέων, μελών, με αποτέλεσμα η αλυσίδα παραγωγής να είναι πολύ πιο ευέλικτη από αυτήν μιας μεγάλης επιχείρησης.
- Ελαφρές υποδομές και έμφαση στην ποιότητα. Η ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας δεν βασίζεται και δεν προϋποθέτει την ύπαρξη βαριάς υποδομής. Επομένως, δεν απαιτεί αντίστοιχες επενδύσεις από δημόσιους και ιδιωτικούς πόρους. Αντίθετα, η επιτυχία του προέρχεται από την έμφαση που δίνει στην ποιότητα και την ευελιξία.
- Ισχυρή επωνυμία (branding) περιοχής· για το εξωτερικό της περιβάλλον, αλλά και για τους φορείς στο εσωτερικό της.
- Οργανωμένα και εκτεταμένα δίκτυα πωλήσεων. Λόγω της ανάγκης για προώθηση των προϊόντων των μεμονωμένων επιχειρήσεων, και, τελικά, ολόκληρου του συνεργατικού σχηματισμού, αναπτύσσονται ή τείνουν να αναπτυχθούν εκτεταμένα δίκτυα πωλήσεων των προϊόντων της συστάδας.
- Ισχυρή αλληλεπίδραση με την τοπική κοινωνία και συμμετοχή στην ανάπτυξη ανοιχτής καινοτομίας. Όπως εκτέθηκε προηγουμένως, ένας συνεργατικός σχηματισμός αλυσίδας υπεραξίας δεν λειτουργεί αποστασιοποιημένα από την τοπική κοινωνία· αντίθετα, δημιουργείται μέσα σε αυτή και αλληλεπιδρά έντονα μαζί της, συμμετέχοντας στους θεσμούς και την κοινωνική διάρθρωση. Θα μπορούσε μάλιστα κανείς να ισχυριστεί ότι οι συνεργατικοί σχηματισμοί «χρησιμοποιούν» την τοπική κοινωνία ως φορέα διάδοσης της γνώσης και της βιομηχανικής κουλτούρας.

Από την άλλη πλευρά, τα αδύνατα σημεία ενός συνεργατικού σχηματισμού αλυσίδας υπεραξίας συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Ασθενής άμυνα έναντι διεθνούς ανταγωνισμού σε κόστος εργασίας. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί, όπως και οποιοδήποτε αντίστοιχο οικονομικό σύστημα, είναι σήμερα περισσότερο από ποτέ εκτεθειμένοι σε έναν διαρκώς αυξανόμενο παγκοσμιοποιημένο ανταγωνισμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υφίστανται πιέσεις, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τις κοινωνικές κατακτήσεις των εργαζομένων για ασφάλεια, ωράριο κ.λπ., από χώρες που εισέρχονται στο διεθνές εμπόριο με πολύ χαμηλότερα αντίστοιχα δεδομένα και οι οποίες ασκούν έντονες πιέσεις, ειδικά σε προϊόντα που είναι χαμηλών απαιτήσεων εξειδίκευσης και εντάσεως κόστους εργασίας.
- Μικρή διάδοση έρευνας και καινοτομίας. Οι παραδοσιακές βιομηχανικές συνοικίες δεν έχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένη και ενεργό διασύνδεση με την έρευνα και την καινοτομία στην παραγωγή των προϊόντων. Αντίθετα, στους συνεργατικούς σχηματισμούς αλυσίδας

υπεραξίας όπως η Silicon Valley στις ΗΠΑ η καινοτομία φαίνεται ότι τους παρέχει έναν πολύ μεγαλύτερο βαθμό διεθνούς ανταγωνιστικότητας.

## 2.5 Συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας

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

### Εισαγωγή

Όσον αφορά τον ορισμό της καινοτομίας, υπάρχουν πέντε διαστάσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη (Camagni, 2002):

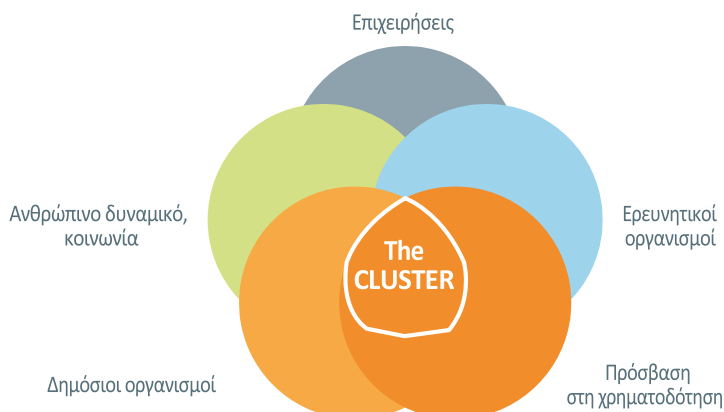
- ❖ Η πρώτη αφορά τον χαρακτήρα της καινοτομίας. Η καινοτομία έχει εμπορική διάσταση και όχι μόνο τεχνολογική. Η έννοια της καινοτομίας δεν έχει νόημα αν δεν μπορεί να εφαρμοστεί από τις επιχειρήσεις για εμπορικούς σκοπούς.
- ❖ Δεύτερον, υπάρχουν διαβαθμίσεις στην καινοτομία. Η καινοτομία διαδικασία μπορεί να αφορά τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, ή, συχνότερα, μόνο τη βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- ❖ Η καινοτομία προκύπτει από τη συλλογική εργασία, από τη μεταφορά τεχνογνωσίας, και την αναγνώριση από ένα σύνολο παραγωγικών δυνάμεων της ανάγκης ανάπτυξης εντελώς νέων ή βελτιωμένων υφιστάμενων προϊόντων.
- ❖ Το διαφοροποιό στοιχείο στη διαδικασία παραγωγής καινοτομίας είναι ότι δεν αφορά ένα άτομο ή έναν οργανισμό, αλλά ένα δίκτυο στο οποίο πολλά διαφορετικά μέλη εργάζονται μαζί για την ανάπτυξή της.
- ❖ Τέλος, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η χωρική διάσταση της καινοτομίας. Κάποιες περιοχές είναι περισσότερο καινοτόμες από άλλες. Για τον λόγο αυτό μπορεί κανείς να δεχτεί ότι όπως υπάρχουν διαβαθμίσεις στην ένταση της καινοτομίας, υπάρχουν αντίστοιχες και στη χωρική της διάσταση.

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

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

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

Ένα εννοιολογικό πλαίσιο για τη μεταβαλλόμενη θέση των πανεπιστημίων, των επιχειρήσεων και του Δημοσίου, μέσα στα συστήματα καινοτομίας, είναι το μοντέλο της «τριπλής έλικας» («triple helix»),<sup>24</sup> το οποίο υπογραμμίζει την αυξανόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ των θεσμικών αυτών οργανισμών στα συστήματα καινοτομίας (Etzkowitz, 2002).



Εκτός από τους συνδέσμους μεταξύ των θεσμικών οργανισμών, κάθε οργανισμός πρέπει να αναλαμβάνει τους ρόλους του άλλου. Κατά συνέπεια, τα πανεπιστήμια υιοθετούν επιχειρηματικούς ρόλους, όπως το μάρκετινγκ και η δημιουργία τεχνοβλαστών, και οι επιχειρήσεις υιοθετούν μια ερευνητική διάσταση.

Στο μοντέλο της τριπλής έλικας οι παράγοντες εκπαιδευτικά ιδρύματα, επιχειρήσεις, κράτος αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, μεταβαίνοντας από τις δυαδικές σχέσεις επιχειρήσεων/κράτους, πανεπιστημίων/κράτους, πανεπιστημίων/επιχειρήσεων σε τριμερείς σχέσεις, κυρίως σε περιφερειακό επίπεδο. Αυτές οι τριμερείς σχέσεις έχουν προκύψει από διάφορα θεσμικά εφαλτήρια ανά τον κόσμο, με κοινό στόχο την προώθηση μιας οικονομικής ανάπτυξης που βασίζεται στη γνώση.

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τα ερευνητικά ινστιτούτα διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη και την εισαγωγή της καινοτομίας στην παραγωγή. Συγκεκριμένα, αποτελούν φορέα επιχειρηματικότητας, μέσω της σύστασης ή συμμετοχής σε νέες επιχειρήσεις (start-ups) μέσα σε θερμοκοιτίδες<sup>25</sup> επιχειρήσεων. Το Δημόσιο συχνά αναλαμβάνει τη χρηματοδότηση νέων επιχειρήσεων και καινοτόμων επενδυτικών σχεδίων, που, σε αρκετές περιπτώσεις, συνοδεύονται από υψηλό κίνδυνο (venture capital).

Στο μοντέλο της τριπλής έλικας οι σφαίρες επικαλύπτονται, υποδηλώνοντας τη στενή συνεργασία και αλληλεπίδραση των τριών φορέων. Οι τρεις αυτές επικαλυπτόμενες σφαίρες στα σημεία τομής τους μπορούν να ερμηνευθούν ως ένα τρίπτυχο γνώσης-συναίνεσης-καινοτομίας. Καμία έννοια δεν υπερκαλύπτει την άλλη ή προηγείται αυτής.

Καθεμία από αυτές μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη της άλλης, αλλά μια πλήρως ανεπτυγμένη τριπλή έλικα προαπαιτεί τον συνδυασμό και των τριών στοιχείων, συμβάλλοντας έτσι στη μετάβαση στην οικονομία της γνώσης. Ένας δείκτης αποτελεσματικότητας της μετάβασης αυτής είναι η αυξανόμενη συμμετοχή των πανεπιστημίων και των ερευνητικών ινστιτούτων στην περιφερειακή ανάπτυξη.

Το πρώτο βήμα σε αυτή την τριαδική διαδικασία μετάβασης στην οικονομία της γνώσης είναι η ανάπτυξη κοιτίδων γνώσης (knowledge space) ή η συγκέντρωση σχετικών με την έρευνα και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Κατά συνέπεια, λοιπόν, προωθείται η

<sup>24</sup> . Στο μοντέλο της τριπλής έλικας οι παράγοντες εκπαιδευτικά ιδρύματα, επιχειρήσεις, κράτος αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

<sup>25</sup> . Μια θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων είναι μια κτηριακή εγκατάσταση όπου φιλοξενούνται νέες επιχειρήσεις.

ανάπτυξη ερευνητικών προγραμμάτων και η εγκατάσταση επιχειρήσεων σχετικών με τις νέες τεχνολογίες, γεννώντας έτσι μια νέα αναπτυξιακή προοπτική.

Στο δεύτερο στάδιο δημιουργείται η διασφάλιση κοινής συναίνεσης (consensus space), μέσω μιας διαδικασίας συσπείρωσης ατόμων με διαφορετικό υπόβαθρο, ως μέσο διαμόρφωσης νέων ιδεών και στρατηγικών.

Στο τρίτο στάδιο αναπτύσσεται η δημιουργία πεδίων καινοτομίας (innovation space), δηλαδή νέων οργανωτικών μηχανισμών για την υλοποίηση και παραγωγική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των προηγούμενων σταδίων. Μέσω των νέων αυτών μηχανισμών επιτυγχάνεται η σύνθεση στοιχείων θεωρίας και πρακτικής των τριών διαστάσεων της τριπλής έλικας (Etzkowitz, 2002).

Οι περιφερειακοί πόλοι καινοτομίας αποτελούσαν στο παρελθόν παράδειγμα βραχυχρόνιας άσκησης τριπλής έλικας στον ελληνικό χώρο. Η φιλοσοφία δημιουργίας τους ήταν η ανάπτυξη ενός χωροταξικώς ομοιογενούς κατανομημένου ιστού ερευνητικών, επιχειρηματικών και καινοτομικών δομών με τη συγχρηματοδότηση του κράτους. Για παράδειγμα, ο Περιφερειακός Πόλος Καινοτομίας Κεντρικής Μακεδονίας<sup>26</sup> είχε επικεντρωθεί στον τομέα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών με συμμετοχή 36 φορέων.

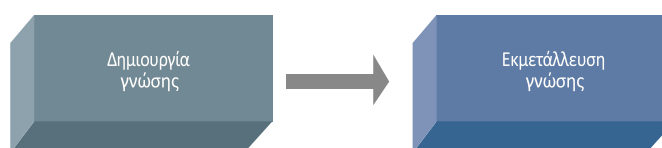
Παρότι οι πόλοι καινοτομίας είχαν επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα τεχνολογικής καινοτομίας, **δεν κατάφεραν** να δημιουργήσουν μόνιμες συνέργειες και θεσμούς εντός του περιφερειακού συστήματος καινοτομίας. Οι δύο βασικές αιτίες αυτής της αδυναμίας είναι, πρώτον, ο περιορισμός της συνεργατικής σχέσης εντός των τριών συνιστωσών. Δεν υπήρχε διάχυση της γνώσης και της καινοτόμου δραστηριότητας στην κοινωνία. Επίσης, η δραστηριότητά τους αποδυναμώθηκε μόλις τερματίστηκε η δημόσια χρηματοδότηση. Δεν αναπτύχθηκαν δομές για συνεχή χρηματοδότηση των έργων καινοτομίας.

Έχει πλέον αποδειχθεί ότι **οι τρεις διαστάσεις της έλικας, επιχειρήσεις, ερευνητικοί οργανισμοί και δημόσιοι οργανισμοί, δεν αρκούν** για να περιγράψουν τις συνεργατικές δυνάμεις που αναπτύσσονται στη γένεση και ανάπτυξη ενός cluster σε μια γεωγραφική περιοχή (Σχήμα 7). Δύο σημαντικές συνεκτικές δυνάμεις για τη δημιουργία συνεργειών στην ανάπτυξη της καινοτομίας είναι ο **κοινωνικός ιστός** και η απαραίτητη **πρόσβαση στη χρηματοδότηση**.

Εκτός λοιπόν από το μοντέλο της τριπλής έλικας, η αποδοχή και η συμμετοχικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και της κοινωνίας στην ανάπτυξη της καινοτομίας αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας ενός συνεργατικού σχηματισμού. Επίσης, η απαραίτητη πρόσβαση στη χρηματοδότηση των καινοτόμων δραστηριοτήτων που ενεργοποιούνται σε μια περιοχή έχει ζωτική σημασία για την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών έντασης καινοτομίας.

Η ανάπτυξη και συγκέντρωση πόρων καινοτομίας σε μια περιοχή δημιουργεί τις συνθήκες για την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας. Η ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού καινοτομίας έχει ως αφετηρία τη δημιουργία γνώσης από έναν ερευνητικό φορέα και εκκείλιση της γνώσης στην περιφέρεια, η οποία δημιουργεί την κοινωνική δυναμική για την ανάπτυξη διασυνδέσεων και τη μεταφορά της γνώσης σε άλλους οργανισμούς.

Στο επόμενο στάδιο, γεννιούνται οι ιδέες για νέα προϊόντα, οι οποίες εισάγουν την επιχειρηματική διάσταση στον συνεργατικό σχηματισμό. Αυτή η διάσταση οδηγεί



<sup>26</sup> . <http://www.innopole.gr>

στην ενδυνάμωση του δικτύου και θέτει τους επιχειρηματικούς στόχους του συνεργατικού σχηματισμού καινοτομίας, καθώς και τις αντίστοιχες διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων αυτών.

## 2.6 Οι μηχανισμοί δημιουργίας και αξιοποίησης της γνώσης στους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας

Ένας συνεργατικός σχηματισμός καινοτομίας περιλαμβάνει δύο υποσυστήματα, όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα. Το υποσύστημα δημιουργίας γνώσης περιλαμβάνει τα πανεπιστήμια και άλλους ερευνητικούς οργανισμούς. Οι οργανισμοί αυτοί χαρακτηρίζονται από ισχυρές εσωτερικές ικανότητες, διασυνδέσεις υψηλής έντασης με τους άλλους οργανισμούς καινοτομίας και ανοιχτές διασυνδέσεις με εξωτερικά κέντρα αριστείας (Zygiaris, 2010). Το υποσύστημα εφαρμογής, εκμετάλλευσης και διάχυσης γνώσης αποτελείται κυρίως από τις επιχειρήσεις και τους φορείς τεχνολογίας. Εκτός από τα δύο αυτά υποσυστήματα, από τη βιβλιογραφική επισκόπηση τεκμαίρονται τα ακόλουθα δύο συμπεράσματα:

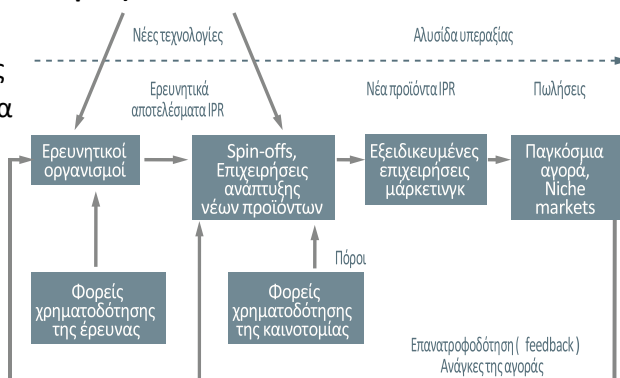
- ❖ Η κατοχύρωση με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας από τα πανεπιστήμια αποτελεί την περισσότερο κοινή δραστηριότητα για την τεκμηρίωση των ερευνητικών τους αποτελεσμάτων.
- ❖ Η δημιουργία τεχνολογικών ανάμεσα σε ερευνητικά εργαστήρια και επιχειρήσεις διευκολύνει τις ιδιωτικές επενδύσεις στην έρευνα.

### Η δομή των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας συνδυάζουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία που συνιστούν ένα ισορροπημένο σύστημα καινοτομίας:

- ▶ Ερευνητικούς οργανισμούς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα για την παραγωγή της βασικής έρευνας.
- ▶ Επιχειρήσεις αξιοποίησης ερευνητικών αποτελεσμάτων για τη χρηματοδότηση της έρευνας και για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συνήθως λαμβάνουν μορφή τεχνολογικών που εκφύονται μέσα από μεγαλύτερους οργανισμούς με σύνθετη εταιρική βάση (joint ventures).
- ▶ Οργανισμούς μεταφοράς τεχνολογίας για τη μετάδοση επικυρωμένης και κωδικοποιημένης γνώσης στον συνεργατικό σχηματισμό.
- ▶ Εξειδικευμένες επιχειρήσεις στην εμπορευματοποίηση και το μάρκετινγκ των νέων προϊόντων στην παγκόσμια αγορά.
- ▶ Φορείς χρηματοδότησης της καινοτομίας (venture capital) για την υψηλού κόστους δραστηριότητα της εμπορευματοποίησης των νέων προϊόντων.
- ▶ Υποστηρικτικούς φορείς διαχείρισης διανοητικής ιδιοκτησίας για τη νομική προστασία των αποτελεσμάτων του συνεργατικού σχηματισμού.

Οι διεθνείς συγκρίσεις των οικονομικών επιδόσεων στο επίπεδο των χωρών δείχνουν ότι η υψηλή συγκέντρωση καινοτόμων δραστηριοτήτων συνδέεται με υψηλές επιδόσεις στους δείκτες



ανάπτυξης και ποιότητας ζωής. Η συσώρευση πόρων (agglomeration economies) και «σύγχρονων», βασισμένων στη γνώση, θεωριών αποτελούν σημαντικές παραμέτρους της περιφερειακής ανάπτυξης της καινοτομίας, είτε με τη μορφή συνεργατικών σχηματισμών είτε με τη μορφή εκχυλίσεων γνώσης (knowledge spillovers) (Zygiaris, 2010).

Οι παράμετροι αυτές υπογραμμίζουν την έννοια της τοπικής συγκέντρωσης ως θετική για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας των επιχειρήσεων. Εκτός των συστάδων και των υπερχειλίσεων γνώσης, θετική θεωρείται η συγκέντρωση καινοτόμων επιχειρήσεων αλλά και η συγκέντρωση φορέων και υποδομών υψηλής τεχνολογίας.

Η παγκόσμια οικονομία σχηματίζεται από ένα σύμπλεγμα συσσωρεύσεων, πολλών διαφορετικών περιοχών, οι οποίες συμβάλλουν στην παγκόσμια ανάπτυξη της οικονομίας (Camagni, 2002). Με βάση αυτή την εξελεγκτική θεωρία, τα πλεονεκτήματα της γεωγραφικής συσώρευσης μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

- διαθεσιμότητα τοπικών προμηθευτών τεχνολογίας,
- διαθεσιμότητα τοπικών υπηρεσιών μεταφοράς νέων τεχνολογιών,
- παραγωγικότερη διάθεση υπηρεσιών χρηματοδότησης για την ανάπτυξη της έρευνας και της καινοτομίας,
- συγκέντρωση εξειδικευμένων ανθρώπινων πόρων,
- ανάπτυξη εξειδικευμένων ικανοτήτων στα πανεπιστημιακά ιδρύματα,
- ανάπτυξη υποδομών μεταφοράς γνώσης και ευρυζωνικών δικτύων,
- ανάπτυξη υποδομών μεταφοράς τεχνολογίας για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Οι γεωγραφικές συσσωρεύσεις πόρων καινοτομίας λαμβάνουν χώρα συνήθως σε περιφερειακό επίπεδο και εκφράζονται μέσω ενός συστήματος καινοτομίας. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας λειτουργούν εντός των περιφερειακών συστημάτων καινοτομίας.

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί γίνονται συχνά «αποθήκες» για τις εξειδικευμένες δεξιότητες και τις ικανότητες, οι οποίες εντάσσουν έτσι τη διαδικασία καινοτομίας. Στο πέρασμα του χρόνου, η γνώση συσσωρεύεται, οι δεξιότητες διοχετεύονται από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, και η εξειδικευμένη γνώση γίνεται κοινή γνώση μέσα στη συστάδα. Οι περιφερειακές συστάδες παρέχουν τα σημεία εστίασης για τις επενδύσεις και τις νέες επιχειρησιακές δραστηριότητες. Οι τοπικές ενώσεις βιομηχανίας διαδραματίζουν έναν ρόλο στην ενθάρρυνση της καινοτομίας, με την παροχή των εμπορικών πληροφοριών για τις διεθνείς αγορές.

Η γεωγραφική εγγύτητα διευκολύνει τη μετάδοση της γνώσης και ενδυναμώνει την ανάπτυξη των διεργασιών, ενισχύοντας στη συνέχεια την αποτελεσματικότητα των συστάδων. Μια συστάδα μπορεί να περιέχει έναν μικρό ή μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους. Ο Porter περιλαμβάνει τους υποστηρικτικούς οργανισμούς, όπως τα πανεπιστήμια, ως αναπόσπαστα τμήματα μιας συστάδας.

Η συσώρευση των εταιρειών και των προμηθευτών τους επιτρέπει την ανάπτυξη της τοπικά συγκεντρωμένης, και, ενίοτε, ειδικευμένης, αγοράς εργασίας. Ο ίδιος έθεσε προτεραιότητα στη βιομηχανική εξειδίκευση και στην υψηλή συγκέντρωση βιομηχανικών και τεχνολογικών προσόντων, και έχει οριοθετήσει τέσσερις παράγοντες με τους οποίους μια γεωγραφική περιοχή μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

- το επίπεδο των υποδομών μιας περιφέρειας
- το επίπεδο της ζήτησης από την αγορά
- το επίπεδο των υποστηρικτικών επιχειρήσεων και δομών
- το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις



Ο τοπικός ανταγωνισμός οδηγεί σε συνθήκες ανταγωνισμού και παραγωγής καινοτομίας με προσανατολισμό τις επιλεγμένες συνέργειες. Η έννοια των συστάδων επιχειρήσεων είναι συνδεδεμένη με την ανταγωνιστικότητα μιας περιφέρειας η ενός βιομηχανικού κλάδου. Η δυναμική των συνεργατικών σχηματισμών εμπεριέχει στοιχεία συναγωνισμού αλλά και ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την ανάπτυξη της καινοτομίας, ενώ ο συναγωνισμός αναπτύσσει συνθήκες δημιουργίας γνώσης και οργανισμών μάθησης.

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας εμφανίζονται αυθόρμητα με την ανάπτυξη συνθηκών και διάφορων παραγόντων, όπως:

- η εγγύτητα στις αγορές
- η ύπαρξη ομάδων ειδικευμένης γνώσης
- η παρουσία προμηθευτών τεχνολογίας
- χαμηλές δαπάνες συναλλαγών λόγω της γεωγραφικής εγγύτητας
- πρόσβαση στις πληροφορίες
- εγγύτητα ερευνητικών εργαστηρίων και πανεπιστημίων

Οι σχεδιαστές πολιτικών γνωρίζουν ότι οι πολιτικές υποστήριξης των συστάδων έχουν τη δυνατότητα να ενισχύσουν την παραγωγικότητα, το ποσοστό καινοτομίας και την ανταγωνιστική απόδοση των συστάδων. Οι πολιτικές αυτές απαιτούν μετατόπιση της εστίασης από τις μεμονωμένες εταιρείες στα τοπικά/περιφερειακά συστήματα που προσθέτουν υπεραξία στο περιβάλλον καινοτομίας. Οι πολιτικές υποστήριξης πρέπει να περιλαμβάνουν όχι μόνο ενέργειες για την ανάπτυξη των συστάδων αλλά και ενέργειες για την υποκίνηση της κοινωνικής συνοχής, η οποία ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση και τη ροή της γνώσης. Οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να διαδραματίσουν τον ρόλο ενός καταλύτη, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που συμβάλλει στην ενδογενή αύξηση των συνεργατικών σχηματισμών.

### **Χαρακτηριστικά των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας**

#### **Σκοπός των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας**

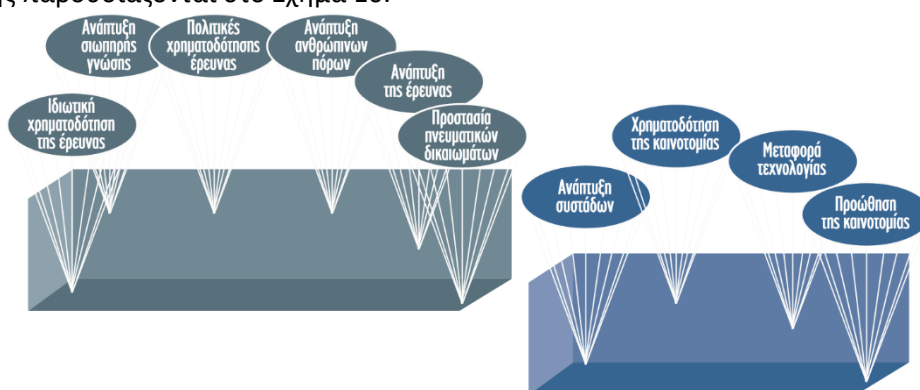
Βασικός σκοπός των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας είναι η επιτυχημένη παραγωγή και εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά. Ενδιάμεσα ερευνητικά αποτελέσματα, όπως πρωτότυπα προϊόντων, πατέντες και διανοητική ιδιοκτησία εν γένει (IPR) θεωρούνται σημαντικά ορόσημα (milestones) στην ανάπτυξη της καινοτομίας, αλλά δεν προσδιορίζουν την επιτυχία του συνεργατικού σχηματισμού. Επίσης προσδιορίζουν τους συμμετέχοντες οργανισμούς και τους ρόλους τους στο σύστημα καινοτομίας, καθώς και τις παρακάτω διεργασίες (Zygiaris, 2010):

- ✓ Χάραξη πολιτικών και χρηματοδότηση της έρευνας και της καινοτομίας. Οι οργανισμοί που σχεδιάζουν και συντονίζουν πολιτικές ανάπτυξης της έρευνας είναι κυρίως περιφερειακοί ή εθνικοί οργανισμοί.
- ✓ Δημιουργία γνώσης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων. Οργανισμοί εκπαίδευσης: πανεπιστήμια, κέντρα κατάρτισης και διά βίου εκπαίδευσης.
- ✓ Ιδιωτική χρηματοδότηση της έρευνας μέσω διασύνδεσης με τις επιχειρήσεις. Ιδιωτικοί οργανισμοί που επενδύουν στην έρευνα, χρηματοδότηση της έρευνας μέσω τεχνοβλαστών ή κοινοπραξιών στην έρευνα.

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

Ένας συνεργατικός σχηματισμός καινοτομίας βασίζεται, στη συνοχή των μελών και στην ανάπτυξη τυποποιημένων δεσμών για τη μετατροπή ερευνητικών αποτελεσμάτων σε επιτυχημένα νέα προϊόντα στην αγορά (Camagni, 2002). Οι αλληλεπιδράσεις βασίζονται στις διεργασίες που πρέπει να συμβαίνουν σε έναν συνεργατικό σχηματισμό καινοτομίας.

Οι βασικές αυτές διεργασίες των συστημάτων καινοτομίας από την παραγωγή στην αξιοποίηση της γνώσης παρουσιάζονται στο Σχήμα 10.



Οι βασικές διεργασίες των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας από την παραγωγή στην αξιοποίηση της γνώσης

### Στόχοι των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας διαφοροποιούνται από τους υπόλοιπους σχηματισμούς λόγω της φύσης, του χαρακτήρα αλλά, κυρίως, του σκοπού με τον οποίο στοχεύουν να προσεγγίσουν νέες ή υπάρχουσες αγορές. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι:

- ♣ η δημιουργία νέας γνώσης με βάση τα υπάρχοντα ερευνητικά αποτελέσματα, η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί εμπορικά μέσα από την αλυσίδα αξιών·
- ♣ η καθοδήγηση του προσανατολισμού της έρευνας με βάση τις ανάγκες της αγοράς·
- ♣ η ανάπτυξη των πόρων καινοτομίας (οικονομικοί, ανθρωπίνι, κοινωνικοί)·

- ❖ η μεταφορά τεχνολογικής γνώσης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων
- ❖ η ανάπτυξη συνθηκών για την πρόσβαση στις αγορές.

### **Γεωγραφική συγκέντρωση των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας**

Οι οργανισμοί που συμμετέχουν στους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας οφείλουν συνήθως να έχουν γεωγραφική εγγύτητα για την ανάπτυξη διαδικασιών μάθησης και μεταφοράς τεχνολογίας. Σε περιπτώσεις όπου ορισμένα μέλη των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας είναι απομακρυσμένα, θα πρέπει να έχουν αναπτυχθεί τυποποιημένοι μηχανισμοί μεταφοράς της τεχνολογίας και της μάθησης μέσω πλατφορμών εξ αποστάσεως μάθησης.

Η θεωρία «περιοχής» (territorialisation) σημαίνει μια κατάλληλη προσέγγιση της ερευνητικής πολιτικής σε συγκεκριμένους εδαφικούς όρους. Η ικανότητα μιας περιφέρειας να παράγει προηγμένη τεχνολογία, πληροφορίες και, τελικά, γνώση αποτελεί τη σημαντικότερη δύναμη, που οδηγεί στη διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης (Wolfe και Gertler, 2004).

Η περιφερειακή επένδυση στην Ε&Α, στην τεχνολογική ανάπτυξη και στην καινοτομία συνδέεται με την παραγωγικότητα, την οικονομική ανάπτυξη και τη διεθνή ανταγωνιστικότητα. Η τεχνοοικονομική διαδικασία για την οικονομική ανάπτυξη έχει περιφερειακή διάσταση. Η δυνατότητα περιφερειακής τεχνολογικής ανάπτυξης έχει υποκινηθεί επίσης από το παράδειγμα των περιφερειών αριστείας, και την αναζήτηση από τις περιφερειακές διοικήσεις αποτελεσματικότερων εναλλακτικών λύσεων περιφερειακών πολιτικών καινοτομίας.

Ο Porter υπογραμμίζει την έννοια της «τοπικής βάσης» για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, των οποίων, αν και στην πραγματικότητα ανταγωνίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο, η επιτυχία σχετίζεται έντονα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της «τοπικής βάσης». Επίσης, αναγνωρίζει τους παράγοντες που οδηγούν στις δι-επιχειρησιακές και τις δια-τομεακές συσσωρεύσεις, καθώς επίσης και στη δημιουργία συνθηκών ανάπτυξης συστάδων με την ευρύτερη συμμετοχή των οργανισμών παραγωγής καινοτομίας.

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας αποτελούν τοπικές συσσωρεύσεις γνώσης όπου ένας θετικός κύκλος επιτυγχάνεται από τις ισχυρές επενδύσεις στους εξειδικευμένους παράγοντες έρευνας και παραγωγής. Εκτός από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που παράγουν καινοτομία, ένας σημαντικός παράγοντας της οικονομικής συσσώρευσης είναι η συμμετοχή του κοινωνικού ιστού και των κοινωνικών δικτύων, τα οποία λειτουργούν ως συνεκτικός αρμός, που μειώνει το κόστος ανάπτυξής της, συμβάλλει στη μείωση του ρίσκου από τις αποτυχίες της αγοράς και στην αυξανόμενη παραγωγικότητα.

Η ανάπτυξη κοινών κοινωνικών αξιών και ανοιχτής καινοτομίας στο σύνολο της τοπικής κοινωνίας αποτελεί ουσιώδη παράγοντα της οικονομικής συγκέντρωσης. Με βάση αυτό το εξελεγκτικό μείγμα, τα πλεονεκτήματα της γεωγραφικής συσσώρευσης μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής (Zygiaris, 2010):

- διαθεσιμότητα τοπικών προμηθευτών τεχνολογίας
- διαθεσιμότητα τοπικών υπηρεσιών μεταφοράς νέων τεχνολογιών
- παραγωγικότερη διάθεση υπηρεσιών χρηματοδότησης για την ανάπτυξη της έρευνας και της καινοτομίας
- συγκέντρωση εξειδικευμένων ανθρώπινων πόρων
- ανάπτυξη εξειδικευμένων ικανοτήτων στα πανεπιστημιακά ιδρύματα
- ανάπτυξη υποδομών μεταφοράς γνώσης και ευρυζωνικών δικτύων
- ανάπτυξη υποδομών μεταφορών για βελτίωση της ποιότητας ζωής

### **Βαθμός εξειδίκευσης**

Στους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας πρέπει να υπάρχει υψηλή εξειδίκευση στο πεδίο γνώσης όπου αναπτύσσεται η καινοτομία. Αυτό ισχύει τόσο για τα ερευνητικά μέλη του συνεργατικού σχηματισμού, όσο και για τα μέλη αξιοποίησης της έρευνας και της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η υψηλή αυτή εξειδίκευση οδηγεί σε στόχευση (niche market) σε παγκόσμια κλίμακα. Τα μέλη του συνεργατικού σχηματισμού που είναι υπεύθυνα για την εμπορευματοποίηση των νέων προϊόντων πρέπει να έχουν υψηλή γνώση των αγορών αυτών και των καναλιών διανομών σε παγκόσμια κλίμακα.

### **Κρίσιμη μάζα μελών**

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας, σε αντίθεση με τους υπόλοιπους συνεργατικούς σχηματισμούς, δεν απαιτούν κρίσιμη μάζα μελών για την επίτευξη των στόχων τους, αν και ο μεγάλος αριθμός μελών συνήθως αποτελεί συνιστώσα μείωσης κόστους των λειτουργιών του σχηματισμού. Εντούτοις, ο μεγάλος αριθμός μελών επιφέρει δυσκολίες στη διαχείριση της διανοητικής ιδιοκτησίας (π.χ. πατέντες, πνευματικά δικαιώματα) και στη συμφωνία διαχείρισης των εμπορικών δικαιωμάτων.

### **Το μείγμα των τομέων στους συνεργατικούς σχηματισμούς καινοτομίας**

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας μπορούν να επικεντρωθούν σε κλάδους που παρουσιάζουν έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον, και βρίσκονται στο επίκεντρο των πολιτικών για τη χρηματοδότηση της έρευνας. Οι τομείς αυτοί είναι η ενέργεια, η πληροφορική, η βιοτεχνολογία, η υγεία, το περιβάλλον και οι νανοτεχνολογίες. Η επικέντρωση των χρηματοδοτήσεων σε αυτούς τους τομείς καθιστά λογικό τον προσανατολισμό των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας στις περιοχές αυτές.

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας μπορούν να επικεντρωθούν σε έναν ερευνητικό τομέα ή σε πολλούς. Η επικέντρωση σε έναν ερευνητικό τομέα φέρει αποτελέσματα, δηλαδή προϊόντα, εξειδικευμένα στον τομέα αυτό. Η επικέντρωση σε δύο ή περισσότερους τομείς εντείνει τη δυναμική ανάπτυξης της καινοτομίας λόγω της σύνθεσης διαφορετικών ερευνητικών αποτελεσμάτων σε νέες κατευθύνσεις προϊόντων. Γενικότερα, η καινοτομία ανθεί επί της τομής των διαφορετικών ερευνητικών πεδίων. Οι σύνθετοι συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας παρουσιάζουν αυξημένη δυνατότητα εφαρμογής των ερευνητικών αποτελεσμάτων στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ένας από τους τομείς μπορεί να έχει βασικό ερευνητικό προσανατολισμό, ενώ ο άλλος μπορεί να διαδραματίζει τον δευτερεύοντα ρόλο. Η πολυδιάστατη αντιπροσώπευση των συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας σε μια δραστηριότητα αποτελεί την πλέον συνήθη μορφή ανάπτυξης των σχηματισμών αυτών.

### **Παραδείγματα συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας**

Η ικανότητα μιας περιοχής να παράγει προηγμένη τεχνολογία, πληροφορίες και, τελικά, γνώση αποτελεί τη σημαντικότερη δύναμη η οποία καθοδηγεί τη διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης. Μέσα από τις οικονομικές μελέτες έχουν αναδειχθεί στοιχεία που τεκμηριώνουν τη

σχέση ανάμεσα στις συστάδες, την υπερχείλιση γνώσης και τα καινοτόμα αποτελέσματα των επιχειρήσεων.

Η διαδικασία υλοποίησης μιας καινοτομίας ενσωματώνει μια ακολουθία επιστημονικών, διοικητικών, οικονομικών και εμπορικών δραστηριοτήτων. Η καινοτομία αναπτύσσεται στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και διευρύνεται σε περιφερειακό επίπεδο, αξιοποιώντας αποτελέσματα από ερευνητικά κέντρα της περιοχής, χρησιμοποιώντας χρηματοδότηση από κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου, σχεδιάζοντας υπηρεσίες ανάπτυξης νέων προϊόντων ή υπηρεσίες από συμβούλους τεχνολογίας, και ικανότητες από εξειδικευμένα κέντρα μεταφοράς τεχνολογίας.

Στα παραδείγματα που ακολουθούν παρουσιάζονται δύο περιπτώσεις συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας (Vitaroga, OFN) στον κλάδο της διατροφής, που συνδυάζουν παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη νέων διατροφικών προϊόντων. Επίσης παρουσιάζονται δύο ελληνικές περιπτώσεις συνεργατικών σχηματισμών (Hellenic Mobile Cluster, Si-cluster) καινοτομίας υψηλής τεχνολογίας.

#### **Συνεργατικός σχηματισμός Vitaroga, [www.vitaroga.com](http://www.vitaroga.com)**

Η Vitaroga είναι ένας συνεργατικός σχηματισμός καινοτομίας που συγκεντρώνει μέλη με διαφορετικό αντικείμενο στον κλάδο της υγιεινής διατροφής. Ο συνεργατικός σχηματισμός αποτελείται από ένα σύνολο πολυεθνικών και μικρών επιχειρήσεων (124), ερευνητικών κέντρων (21) και υποστηρικτικών οργανισμών (11). Οι δραστηριότητες του συνεργατικού σχηματισμού επικεντρώνονται στην πόλη Νιτζόν της Γαλλίας και επεκτείνονται στις περιφέρειες της Βουργουνδίας και της Φρανς-Κοντέ.

Τα μέλη ανταλλάσσουν πληροφορίες, πόρους και γνώση για την εκμετάλλευση ευκαιριών, με στόχο την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων. Σκοπός του συνεργατικού σχηματισμού είναι η αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων, ώστε ο τελευταίος να εισαγάγει στην αγορά νέα διατροφικά προϊόντα.

Ο συνεργατικός σχηματισμός παρακολουθεί και συντονίζει τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων, από τη γέννηση της ιδέας μέχρι την εμπορική τους διάθεση. Αυτή η διαδικασία απαιτεί από τον συνεργατικό σχηματισμό και τα μέλη του προσπάθεια πολλών μηνών και διαθεσιμότητα εργαλείων και υποστηρικτικών μηχανισμών. Για την υποστήριξη των καινοτόμων δραστηριοτήτων των μελών του, ο συνεργατικός σχηματισμός Vitaroga έχει αναπτύξει μια στρατηγική με βάση τη μήνυμα «Αειφόρος τροφή για την υγεία των καταναλωτών».

Οι συνεργατικοί σχηματισμοί, στο στάδιο ωρίμασης, αποκτούν τη δική τους επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία αποσκοπεί στο κοινό όφελος των μελών τους. Η ανάληψη της διοικητικής υπευθυνότητας του συνεργατικού σχηματισμού από έναν ουδέτερο διαχειριστή είναι ένα κρίσιμο σημείο επιτυχίας των σχηματισμών αυτών.

## **2.7 Εφαρμογή συνεργατικών μοντέλων στις μικρές επιχειρήσεις**

Η δημιουργία των συνεργατικών σχηματισμών βασίζεται στη γεωγραφική συγκέντρωση και στα αμοιβαία επιχειρηματικά ενδιαφέροντα. Στη γέννησή τους, στο πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής τους, η επικοινωνία βασίζεται σε άτυπες διαδικασίες, οι οποίες εκφράζονται από κοινά ενδιαφέροντα. Στη διάρκεια του σταδίου της ωρίμασης των συνεργατικών σχηματισμών η

επικοινωνία μεταβάλλεται, με κύριο χαρακτηριστικό τις τυπικές διαδικασίες και τα ρυθμιστικά πλαίσια της συνεργασίας. Στο στάδιο αυτό επίσης, παρουσιάζονται έντονα φαινόμενα συνέργειας αλλά και ανταγωνισμού, όταν απαιτείται, από τα μέλη του συνεργατικού σχηματισμού.

### **Ο κρίσιμος ρόλος του διαχειριστή του συνεργατικού σχηματισμού**

Η διαφύλαξη της ακεραιότητας της δομής της συστάδας αλλά και η υλοποίηση της στρατηγικής ανάπτυξης ενός συνεργατικού σχηματισμού απαιτεί την ύπαρξη ενός ουδέτερου, μη ανταγωνιστικού για τα μέλη, συντονιστικού μηχανισμού για τη διαχείριση των ενεργειών του σχηματισμού.

Ο μηχανισμός αυτός, η μονάδα διαχείρισης του συνεργατικού σχηματισμού, πρέπει να λάβει τη μορφή μη κερδοσκοπικού οργανισμού, έχοντας ως χαρακτηριστικό αποκλειστικά τη βέλτιστη διαχείριση των διαδικασιών και όχι τη δημιουργία μιας κερδοφόρου δραστηριότητας. Διότι αυτή η δραστηριότητα θα μπορούσε δυνητικά να μεταβληθεί σε ανταγωνιστική δύναμη για τα μέλη του σχηματισμού.

Ο φορέας διαχείρισης του συνεργατικού σχηματισμού είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση της στρατηγικής, η οποία ακολουθεί ως επί το πλείστον τις τεχνικές της διοικητικής επιστήμης που ισχύουν και για τις επιχειρήσεις ως μονάδες. Το επίπεδο των διαβουλεύσεων ανάμεσα στα μέλη του σχηματισμού για την τυποποίηση των λειτουργιών του και την εκπόνηση του διαχειριστικού πλαισίου ενός συνεργατικού σχηματισμού προσδιορίζει και τον βαθμό ωρίμασής του. Οι άτυπες επικοινωνίες, οι οποίες συμβάλλουν σημαντικά στην γέννηση ενός συνεργατικού σχηματισμού, θα πρέπει κατά τη φάση ωρίμασής τους να διαμορφώσουν ένα διαχειριστικό πλαίσιο ως προϊόν κοινής αντίληψης της συνέργειας ανάμεσα στα μέλη του.

Το διαχειριστικό πλαίσιο αποτελεί ένα κριτήριο αναγνώρισης της ύπαρξης ενός συνεργατικού σχηματισμού. Αυτό το πλαίσιο, σύμφωνα με την ανάλυση των προηγούμενων ενοτήτων, θα πρέπει να τεκμηριώνεται με την ακόλουθη μορφή προδιαγραφών:

#### **Διοίκηση του συνεργατικού σχηματισμού**

Σε κάθε συνεργατικό σχηματισμό θα πρέπει να υπάρχει ένα πλαίσιο λειτουργίας με βάση το οργανόγραμμα του φορέα διαχείρισής του. Το οργανόγραμμα θα πρέπει να προβλέπει τις διοικητικές αρμοδιότητες του στελεχικού δυναμικού, καθώς και τον ρόλο τον οποίο αυτό το δυναμικό διαδραματίζει στον κανονισμό λειτουργίας. Οι συνεργατικοί σχηματισμοί οφείλουν να απασχολούν αυτόνομο το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο δεν απασχολείται σε καμία από τις επιχειρήσεις-μέλη του. Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια ο ρόλος όλων των διοικητικών οργάνων των συστάδων.

#### **Διοικητικό συμβούλιο**

Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να περιλαμβάνει ηγετικά μέλη του συνεργατικού σχηματισμού, αλλά και προσωπικότητες από τον ακαδημαϊκό χώρο και το επιχειρηματικό εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική η συμμετοχή προσωπικοτήτων από τον δημόσιο τομέα που θα είναι υπεύθυνες για τη χάραξη πολιτικών.

### **2.7.1 Το διαχειριστικό πλαίσιο του συνεργατικού σχηματισμού**

Σκοπός του διαχειριστικού πλαισίου είναι η ανάπτυξη και η βελτίωση των λειτουργιών του σχηματισμού με τη συνδρομή ενός ενδιάμεσου φορέα διαχείρισης. Ο φορέας αυτός πρέπει να λάβει μια μη κερδοσκοπική και μη ανταγωνιστική για τα μέλη του μορφή. Το πλαίσιο της

διαχείρισης οριοθετείται από οριζόντιες προς όλα τα μέλη υπηρεσίες, οι οποίες εξυπηρετούν τον σκοπό και τους στόχους του συνεργατικού σχηματισμού.

**Δομή του πλαισίου διαχείρισης**

Η Πράσινη Βίβλος των clusters (Solvell κ.ά., 2003) προτείνει ένα μοντέλο διαχείρισης των συνεργατικών σχηματισμών (Cluster Initiative Performance Model – CIPM) με βάση τον σχεδιασμό και την υλοποίηση βασικών πρωτοβουλιών για την ανάληψη του συνεργατικού σχηματισμού.

Οι συστάδες, προκειμένου να λάβουν μια τυπική μορφή εκτός των άτυπων επικοινωνιών, πρέπει στην τυπική τους σύσταση να εμπεριέχουν ορισμένα συστατικά στοιχεία τα οποία προσδίδουν τα χαρακτηριστικά αναγνώρισής τους ως συνεργατικών σχηματισμών.

**Ο σκοπός ίδρυσης του συνεργατικού σχηματισμού**

Οι άτυπες αρχικές επικοινωνίες γέννησης του συνεργατικού σχηματισμού πρέπει να δημιουργήσουν τις συνθήκες οριοθέτησης του σκοπού, ή των σκοπών, του συνεργατικού σχηματισμού. Ο σκοπός πρέπει να είναι σαφής και οριοθετημένος ως παράγωγο κοινής αντίληψης μεταξύ των μελών του.

**Κανονισμός λειτουργίας**

Ο κανονισμός λειτουργίας καταγράφει τις οριζόντιες λειτουργίες του φορέα διαχείρισης και των μελών της δικτύωσης.

**Κώδικας δεοντολογίας**

Η λειτουργία των συστάδων βασίζεται στη συνέργεια μεταξύ των μελών του. Πρέπει να υπάρχουν σαφή όρια και κανονισμοί που οριοθετούν τις συνθήκες συναγωνισμού εντός του συνεργατικού σχηματισμού και τις ανταγωνιστικές πιέσεις ανάμεσα στα μέλη του. Οι κανονισμοί εισαγωγής νέων μελών και διαγραφής υπαρχόντων μελών θα πρέπει να βασίζονται σε οριοθετημένες διαδικασίες και κριτήρια. Επίσης, αυτή η οριοθέτηση θα πρέπει να ισχύει και για τη διαγραφή μελών τα οποία έχουν παραβεί κανονισμούς του κώδικα δεοντολογίας του συνεργατικού σχηματισμού.

**Στοχοθέτηση**

Ο φορέας διαχείρισης του συνεργατικού σχηματισμού, ως οριζόντια μορφή, θα πρέπει να περιγράφεται από μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι προσανατολίζουν το επιχειρησιακό σκέλος της λειτουργίας τους. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και σαφείς.

**Χρηματοδότηση του συνεργατικού σχηματισμού**

Οι δικτυώσεις οφείλουν να αναθέτουν στον φορέα διαχείρισης προϋπολογισμένους οικονομικούς πόρους, οι οποίοι θα διασφαλίζουν την υλοποίηση του σκοπού και την επίτευξη των στόχων του.

### **2.7.2 Φάσεις ωρίμασης και βήματα υλοποίησης ενός συνεργατικού σχηματισμού**

Κατά τη δημιουργία του, ένας συνεργατικός σχηματισμός οριοθετεί και καλλιεργεί τις σχέσεις του με το εξωτερικό περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές) σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Έπειτα τίθενται κοινοί στόχοι σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, οι άτυπες επικοινωνίες μετατρέπονται σε τυπικές διαδικασίες, τίθενται οι δείκτες αξιολόγησης των διαδικασιών και αξιολογείται η επιχειρηματική απόδοση του συνεργατικού σχηματισμού.

Η ανάπτυξη της μονάδας διαχείρισης του συνεργατικού σχηματισμού, όπως περιγράφεται, ακολουθεί τις διαδικασίες του Cluster Initiative Performance Model (CIPM),<sup>27</sup> το οποίο αποτελεί

<sup>27</sup> . Solvell, O., Lindqvist, G. και C. Ketels (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*.

εργαλείο χάραξης πολιτικής για την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών. Το πλαίσιο διαχείρισης των συνεργατικών σχηματισμών βασίζεται σε τέσσερις διαφορετικούς άξονες διαχείρισης, οι οποίοι οριοθετούν και τα ποικίλα στάδια ωρίμασης ενός συνεργατικού σχηματισμού (Solvell κ.ά., 2003).

### **2.7.3 Οι διαδικασίες του πλαισίου διαχείρισης των συνεργατικών σχηματισμών**

Οι τέσσερις αυτοί άξονες αποτελούν βασικά διαχειριστικά βήματα στον κύκλο ζωής ενός συνεργατικού σχηματισμού. Οι άξονες αυτοί λειτουργούν οριζόντια στους πέντε κύριους πυλώνες πολιτικών για την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών, σύμφωνα με τη Λευκή Βίβλο πολιτικών (Andersson κ.ά., 2004) των συνεργατικών σχηματισμών.

Το πλαίσιο αυτό έχει ενσωματώσει όλες τις πτυχές της διοικητικής επιστήμης, τον σχεδιασμό, τη στοχοθέτηση, τη διαχείριση και την αξιολόγηση. Μια λεπτομερέστερη ανάλυση περιγράφει τους τέσσερις άξονες της διαχείρισης των συνεργατικών σχηματισμών. Η δομή του διαχειριστικού πλαισίου προδιαγράφει τις τυπικές λειτουργίες του συνεργατικού σχηματισμού, οι οποίες, με τη σειρά τους, υποστηρίζουν τις ουσιαστικές λειτουργίες του και τους άξονες του διαχειριστικού πλαισίου.

### **2.7.4 Καλλιέργεια και βελτίωση του εξωτερικού περιβάλλοντος**

Ο φορέας διαχείρισης του συνεργατικού σχηματισμού θα πρέπει να προδιαγράφει τις ενέργειες για τη βελτίωση των σχέσεων με το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Επίσης, θα πρέπει να έχουν προσδιοριστεί οι ενέργειες για τον σχεδιασμό και την υποστήριξη πολιτικών από τους δημοσίους φορείς και οι ενέργειες ενδυνάμωσης του συνεργατικού σχηματισμού.

### **2.7.5 Στοχοθέτηση**

Ένα πλαίσιο διαχείρισης θα πρέπει να λειτουργεί με μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι συμβάλλουν στην αξιολόγησή του. Η στοχοθέτηση θα πρέπει να προδιαγράφει, με μορφή μετρήσιμων στόχων, τα αποτελέσματα από την έρευνα και τη δικτύωση, την ανάληψη νέων πολιτικών, την εμπορική συνεργασία, την εκπαίδευση, την καινοτομία και την τεχνολογία, και την επέκταση του συνεργατικού σχηματισμού.

Ο καθορισμός στόχων με συγκεκριμένους δείκτες είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην ανάπτυξη των δικτυώσεων. Απαιτείται να γνωρίζουμε όχι μόνο την κατεύθυνση προς την οποία πρόκειται να κινηθούμε αλλά και το ύψος των στόχων, καθώς και την προβλεπόμενη διάρκεια υλοποίησής τους. Οι στόχοι πρέπει να είναι (Andersson κ.ά., 2004):

- ✓ Συγκεκριμένοι, καθορισμένοι εξαρχής και απτοί
- ✓ Μετρήσιμοι, χρησιμοποιώντας καθορισμένα στοιχεία και δεδομένα
- ✓ Πραγματοποιήσιμοι, σε σχέση με τις διαθέσιμες πηγές
- ✓ Ρεαλιστικοί, δεδομένης της παρούσας κατάστασης
- ✓ Χρονικά δεσμευμένοι, υπό την έννοια της ύπαρξης συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι θα πρέπει να επιτευχθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.



### 2.7.6 Αξιολόγηση

Ο διαχειριστικός φορέας στοχοθετεί τη λειτουργία του και την υλοποιεί με τις προδιαγραφές που περιγράφονται στη δομή του αλλά και αξιολογούνται με συγκεκριμένη διαδικασία. Ένας πρότυπος τρόπος αξιολόγησης αναπτύχθηκε από το άλλοτε Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας<sup>28</sup> της Μεγάλης Βρετανίας με βάση τόσο την ύπαρξη του κατάλληλου ποσοτικού συστήματος αξιολόγησης των εφαρμοζόμενων στρατηγικών, όσο και των αναπτυξιακών προοπτικών ενός συνεργατικού σχηματισμού. Ωστόσο, από την έως τώρα εμπειρία έχει αποδειχθεί ότι η ύπαρξη συγκεκριμένων και σταθερών δεικτών για μια τέτοιου είδους αξιολόγηση και αποτίμηση είναι αρκετά δύσκολη υπόθεση.

Η μέτρηση απόδοσης ενός συνεργατικού σχηματισμού είναι σημαντική για:

- ✓ την αξιολόγηση των στρατηγικών και των παρεμβάσεων
- ✓ τη συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης.

Αρχικά, πρέπει η αξιολόγηση μιας παρέμβασης να γίνεται με γνώμονα το τι θέλουμε να πετύχουμε, τι αντίκτυπο έχει στην απόδοση των μελών που συνιστούν τη δικτύωση, αλλά και τη συνολική της απόδοση. Όσον αφορά τους δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν, πρέπει να λάβει κανείς υπόψη του όχι μόνο την αμεσότητα που πρέπει να έχουν με τα αποτελέσματα των ενεργειών-παρεμβάσεων, αλλά και την ευρύτερη συσχέτισή τους με τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του συνεργατικού σχηματισμού.

Σε γενικές γραμμές, η επιστήμη μέτρησης των δικτύσεων είναι σε πολύ πρώιμο στάδιο· έτσι, το να μετρήσει κανείς απόλυτα την απόδοση ενός συνεργατικού σχηματισμού είναι απλά αδύνατο. Μπορεί όμως σίγουρα να αποκτήσει μια πολύ καλή εικόνα. Η επιλογή των κατάλληλων δεικτών βασίζεται:

- ✓ στη φύση του συνεργατικού σχηματισμού
- ✓ στη φύση των ενεργειών-παρεμβάσεων που υιοθετήθηκαν
- ✓ στη γενικότερη πολιτική

Αναφέρθηκε ήδη ότι για τη μέτρηση πρέπει κανείς να λάβει υπόψη του τον προσανατολισμό και τη διάσταση της συστάδας. Γενικά, υπάρχουν τρεις πιθανές πηγές πληροφόρησης στην προσπάθεια αξιολόγησης του συνεργατικού σχηματισμού:

- ✓ Επίσημα στατιστικά δεδομένα
- ✓ Στοιχεία από μελέτες αποτίμησης
- ✓ Ποιοτικά στοιχεία βασισμένα σε συζητήσεις και επικοινωνία μεταξύ των μελών του συνεργατικού σχηματισμού

Καθεμία από τις πηγές αυτές έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την επιλογή των κατάλληλων δεικτών. Κατανοώντας τα διαφορετικά στοιχεία που απαρτίζουν μια δικτύωση και τον βαθμό στον οποίο αυτά επηρεάζουν την απόδοσή της είναι δυνατόν να αναγνωριστούν και τα ισχυρά αλλά και τα αδύνατα σημεία της, και, κατά συνέπεια, να σχεδιαστούν οι επόμενες κατάλληλες παρεμβάσεις και πολιτικές. Αυτή η διαδικασία αξιολόγησης απαιτεί ποιοτική και ποσοτική ανάλυση (Solvell κ.ά., 2003).

Όσοι εμπλέκονται στη διαδικασία της χάραξης των πολιτικών και των στρατηγικών προσδοκούν να γνωρίζουν αν οι παρεμβάσεις συνετέλεσαν στη βελτίωση του συνεργατικού σχηματισμού και οδήγησαν στα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Θέλουν επίσης να γνωρίζουν ποιες πολιτικές απέτυχαν, και για ποιο λόγο.

<sup>28</sup> . Department of Trade and Industry, Μεγάλη Βρετανία,  
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dti.gov.uk/clusters/map>

Η διαδικασία αυτή βοηθάει στη διευκρίνιση και την αναγνώριση μιας συγκεκριμένης πολιτικής ως προς την αποτελεσματικότητα, την επάρκεια και την καταλληλότητα της εφαρμογής της. Η μέτρηση της επιτυχίας μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με την απόλυτη σημασία της, δηλαδή αν επιτεύχθηκε ο στόχος ή όχι, είτε μπορεί να εκτιμηθεί σε συνάρτηση με άλλες παρεμβάσεις και πολιτικές.

Η σταθερή και συνεχής καταγραφή συνδράμει επίσης στο να ελεγχθεί αν μια παρέμβαση εφαρμόστηκε όπως ακριβώς είχε σχεδιαστεί και αν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα, λειτουργώντας έτσι και ως πρώιμη προειδοποίηση σε περίπτωση επερχόμενων μελλοντικών κινδύνων.

Σε ιδεατό επίπεδο, το σύστημα μέτρησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τόσο τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων, όσο και τη συνολική ανάπτυξη του συνεργατικού σχηματισμού. Ειδικά για την τελευταία θα πρέπει κανείς να λάβει υπόψη του τους διαφορετικούς παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη του συνεργατικού σχηματισμού για να προσεγγίσει έναν διαφορετικό τρόπο με τον οποίο εξελίσσεται χρονικά καθένας από αυτούς τους παράγοντες. Μετρώντας μια δικτύωση πρέπει κανείς να λάβει υπόψη τον προσανατολισμό της και τα χαρακτηριστικά της γνωρίσματα, όπως οι δεξιότητες και το οικονομικό περιβάλλον (Andersson κ.ά., 2004).

- ✓ Δεξιότητες: η διαθεσιμότητα και η ποιότητα του εργατικού δυναμικού στους κόλπους του συνεργατικού σχηματισμού.
- ✓ Οικονομία και επιχείρηση: το επίπεδο απασχόλησης, ο αριθμός των εταιρειών, η απόδοσή τους και τα αποτελέσματά τους.

Οι δικτύωσεις είναι πολύπλευρες και πολυπρόσωπες, κάτι το οποίο πρέπει να το λάβει κανείς υπόψη του στη διαδικασία μέτρησης. Πρακτικά, έως σήμερα, παράγοντες όπως τα εσωτερικά δίκτυα και η δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου, οι οποίοι θεωρούνται ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός συνεργατικού σχηματισμού, δεν μετριοούνται με μεθοδικό και συνεπή τρόπο. Οι περισσότερες μετρήσεις εστιάζονται στην οικονομική απόδοση ενός συνεργατικού σχηματισμού, η οποία ναι μεν εξασφαλίζει μια εικόνα για τα αποτελέσματα, αλλά δεν παρέχει πληροφορίες σχετικά με το τι πραγματικά συμβαίνει στο εσωτερικό ενός συνεργατικού σχηματισμού.

### 2.7.7 Παράδειγμα φορέα διαχείρισης συνεργατικού σχηματισμού

Η ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών στην Ελλάδα σχετίζεται άμεσα με τη δημιουργία κατάλληλων φορέων διαχείρισης αυτών των συστάδων, οι οποίοι μπορούν να διαδραματίσουν καταλυτικό ρόλο στη γέννηση και διαχείριση του συνεργατικού μηχανισμού. Ένα παράδειγμα επιτυχημένου φορέα διαχείρισης συνεργατικών σχηματισμών (Corallia) στην Ελλάδα παρουσιάζεται παρακάτω:

#### **Φορέας διαχείρισης συνεργατικών σχηματισμών Corallia, [www.corallia.org](http://www.corallia.org)**

το Corallia Clusters Initiative –εν συντομία Corallia– είναι ο πρώτος φορέας που συστάθηκε στην Ελλάδα για την οργανωμένη και συστηματική διαχείριση και ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας (innovation clusters), με στρατηγικό στόχο τη δημιουργία ολοκληρωμένων παραγωγικών και καινοτομικών οικοσυστημάτων, στα οποία δραστηριοποιούνται συντονισμένα παράγοντες από συγκεκριμένους κλάδους και περιφέρειες της χώρας, όπου προϋπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξαγωγικός προσανατολισμός.

»Στα clusters που αναπτύσσει, το Corallia έχει ρόλο συντονιστή, και στο πλαίσιο αυτό σχεδιάζει και υλοποιεί παρεμβάσεις στήριξης και προώθησης για το σύνολο των φορέων καινοτομίας του οικοσυστήματος, συμπεριλαμβανομένης της βιομηχανίας, των πανεπιστημίων, των ερευνητικών εργαστηρίων, των περιφερειακών και κεντρικών κυβερνητικών φορέων, των επιχειρηματικών αγγέλων και των διαχειριστών επενδυτικών κεφαλαίων, των τραπεζών, των ΜμΕ, των παρόχων υποδομών και υπηρεσιών και των αγοραστών, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την προώθηση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.

### 2.7.8 Πολιτικές ανάπτυξης αναδυόμενων συνεργατικών σχηματισμών

Μολονότι η ανάπτυξη ή μη των συνεργατικών σχηματισμών επαφίεται σε μεγάλο ποσοστό στις ανάγκες της τοπικής οικονομίας και της αγοράς, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει τονίσει την ανάγκη ύπαρξης ενισχυτικών προγραμμάτων για την ενδυνάμωση του περιβάλλοντος ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών. Στο βασικό κείμενο θέσεων του European Cluster Memorandum<sup>29</sup> υπογραμμίζεται η αναγκαιότητα ύπαρξης πολιτικών για την ενίσχυση της δραστηριότητας των συνεργατικών σχηματισμών. Οι βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις των πολιτικών που απορρέουν από αυτό το κείμενο θέσεων είναι:

- Οι κυβερνητικοί οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν πολιτικές που θα λειτουργήσουν ως καταλύτες για την ενδυνάμωση του περιβάλλοντος ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών.
- Ένα μείγμα πολιτικών για την ανάπτυξή τους οφείλει να ενεργοποιεί ένα ευρύ πεδίο διασυνδεδεμένων οργανισμών.
- Οι πολιτικές των συνεργατικών σχηματισμών πρέπει να ενθαρρύνουν τη συνεργασία διαπεριφερειακών ή διακρατικών συνεργατικών σχηματισμών.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στην κατευθυντήρια αυτή γραμμή, εισήγαγε ένα σύνολο μέτρων που οδηγούν στην ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών. Η ανάπτυξη των σχηματισμών βασίζεται στην εξέλιξη της επιχειρηματικής δυναμικής, η οποία δημιουργεί ανεξάρτητα το εύφορο έδαφος για τη γέννηση και την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών. Η πρακτική όμως αυτή έχει αναδείξει την αναγκαιότητα ενίσχυσης του περιβάλλοντος για την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών. Σύμφωνα με τη Λευκή Βίβλο πολιτικών των συνεργατικών σχηματισμών (Andersson κ.ά., 2004), η αναγκαιότητα πολιτικών ενίσχυσης προέρχεται από την αδυναμία ή αποτυχία των συνεργατικών σχηματισμών σε δύο βασικά σημεία.

- ❖ Αδυναμίες του συστήματος λειτουργίας των συνεργατικών σχηματισμών:  
Οι αποτυχίες αυτές συνδέονται με την αδυναμία των συνεργατικών σχηματισμών να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον συνέργειας και δικτύωσης, με βασικό χαρακτηριστικό την έλλειψη των επικοινωνιακών στοιχείων που απαιτούνται για τη δημιουργία συνεργειών. Οι αποτυχίες συστήματος αποδυναμώνουν τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα του συνεργατικού σχηματισμού.
- ❖ Αδυναμίες των συνεργατικών σχηματισμών να διεισδύσουν σε νέες αγορές:  
Οι αποτυχίες αυτές βασίζονται στην αδυναμία των συνεργατικών σχηματισμών να εντοπίσουν αγορές οι οποίες θα προσελκύσουν τα αμοιβαία οφέλη μεταξύ των μελών του. Οι αποτυχίες αγοράς δημιουργούν συνθήκες τερματισμού της συστάδας. Η πολυπλοκότητα στο περιβάλλον ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών δίνει πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη πολιτικών και παρεμβάσεων, οι οποίες ενισχύουν

<sup>29</sup> . <http://www.clusterobservatory.eu>

την ανάπτυξη των υπάρχοντων συνεργατικών σχηματισμών και δημιουργούν τις συνθήκες για την ανάπτυξη νέων συστάδων. Οι πολιτικές για την ενίσχυση και την ανάπτυξη των συνεργατικών σχηματισμών εντάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες (Zygiaris, 2010):

- ❖ Πολιτικές συνοχής (broker policies), οι οποίες στοχεύουν στην ενδυνάμωση του πλαισίου συνέργειας των μελών των συνεργατικών σχηματισμών.
- ❖ Πολιτικές αγοράς (demand side policies), οι οποίες διεκδικούν τον ορίζοντα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και αγορών από τον συνεργατικό σχηματισμό.
- ❖ Πολιτικές ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού (empowerment policies), οι οποίες στοχεύουν στην ενδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων για την ανάπτυξη του συνεργατικού σχηματισμού.
- ❖ Πολιτικές διεθνοποίησης (promotion of international linkages), οι οποίες αποβλέπουν στην ενίσχυση των διασυνδέσεων μεταξύ των μελών του συνεργατικού σχηματισμού και με διεθνείς οργανισμούς, με σκοπό την ανάπτυξη νέων αγορών.
- ❖ Πολιτικές-πλαίσιο (framework policies), οι οποίες αποβλέπουν στην ανάπτυξη ενός πλαισίου για την ενίσχυση της λειτουργίας και της συνέργειας των συνεργατικών σχηματισμών.

Η ανάπτυξη ενός μείγματος πολιτικών ενίσχυσης του περιβάλλοντος ανάπτυξης των συνεργατικών σχηματισμών θα προσδίδει δυναμική για την ανάληψη πρωτοβουλιών ενδυνάμωσης υπάρχουσών συστάδων και δημιουργίας νέων (αναδυόμενων συνεργατικών σχηματισμών).

Ο βασικός στόχος των πολιτικών ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών είναι η αναπαραγωγή των συνθηκών που οδηγούν στη γέννησή τους, αφού σχεδόν σε κάθε τους εκδοχή προσπαθούν να φέρουν σε άμεση γειτνίαση και αλληλεπίδραση την ερευνητική με την επιχειρηματική κοινότητα μιας περιοχής, υπό τις ευλογίες και την υποστήριξη του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Βασικά χαρακτηριστικά των αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών Ένας αναδυόμενος από τις πολιτικές συνεργατικός σχηματισμός χαρακτηρίζεται από τέσσερα στοιχεία:

- Είναι μια πρωτοβουλία που βασίζεται στη λογική της ιδιοκτησίας γης.
- Διαθέτει επίσημη λειτουργική διασύνδεση με ένα τουλάχιστον πανεπιστήμιο, ανώτερο εκπαιδευτικό ίδρυμα ή σημαντικό ερευνητικό κέντρο.
- Είναι σχεδιασμένος προκειμένου να ευνοεί τη δημιουργία και ανάπτυξη επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών, που έχουν την έδρα τους στη συγκεκριμένη περιοχή.
- Έχει μια λογική διαχείρισης που προωθεί τη μεταφορά τεχνολογικών και επιχειρηματικών δεξιοτήτων στους εγκατεστημένους οργανισμούς.

Εξετάζοντας το καθένα από αυτά τα στοιχεία, ένας αναδυόμενος από τις πολιτικές συνεργατικός σχηματισμός παρουσιάζει την ακόλουθη εικόνα:

#### **i) Γεωγραφική συγκέντρωση**

Ο πυρήνας ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού δημιουργείται εξ ορισμού σε κοινές κτηριακές εγκαταστάσεις, κάτι που συνεπάγεται τη γεωγραφική συγκέντρωση των φορέων και επιχειρήσεών του, συχνά μάλιστα σε έναν ιδιαίτερα περιορισμένο χώρο. Αυτό μάλιστα αποτελεί ένα εν δυνάμει πρόβλημα, επειδή η έλλειψη πρόβλεψης ικανού χώρου στέγασης επιχειρήσεων δύναται να οδηγή τις επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν και επεκτείνονται σε αναγκαστική έξοδο από την περιοχή λόγω έλλειψης χώρων.

## ii) Θεματική εξειδίκευση

Δεν είναι απαραίτητο ότι υπάρχει μια κατεύθυνση προς τη δημιουργία ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού, στη βάση μιας θεματικής εξειδίκευσης, αλλά φαίνεται ότι σε κάθε περίπτωση που έχει επιτευχθεί επιτυγχάνονται συχνά ευρύτερα πολλαπλασιαστικά οφέλη από τη δημιουργία τους. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των περισσότερων θερμοκοιτίδων παρατηρείται σχεδόν πάντοτε μια ροή και ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των επιχειρήσεων, επικεντρωμένη βέβαια περισσότερο σε οριζόντια θέματα, όπως διαχείριση, χρηματοδότηση και προώθηση πωλήσεων.

## iii) Επιχειρήσεις

Στους αναδυόμενους από τις πολιτικές συνεργατικούς σχηματισμούς συνήθως προσελκύνονται ή είναι αποδεκτές επιχειρήσεις νέων τεχνολογιών, τεχνοβλαστοί ακαδημαϊκών και ερευνητικών ιδρυμάτων.

## iv) Συνεργασία και ανταγωνισμός

Όπως και σε άλλες μορφές συστάδων, στους αναδυόμενους από τις πολιτικές συνεργατικούς σχηματισμούς οι επιχειρήσεις τείνουν περισσότερο να συνεργάζονται μεταξύ τους σε μια κάθετη διαδικασία, στα πλαίσια μιας παραγωγικής δραστηριότητας για την ανάπτυξη της έρευνας για νέα προϊόντα, τη διερεύνηση νέων ερευνητικών τομέων και την προώθηση των πωλήσεών τους. Από την άλλη πλευρά, δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο το φαινόμενο του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που στεγάζονται στις υποδομές ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού.

## v) Κρίσιμη μάζα

Το θέμα της επίτευξης μιας κρίσιμης μάζας για την έναρξη των πραγματικών διαδικασιών μιας συστάδας παραμένει το τελικό ζητούμενο σε έναν αναδυόμενο από τις πολιτικές συνεργατικό σχηματισμό. Βέβαια, στα πλαίσια μιας μικρής ή περιορισμένης κτηριακής υποδομής, αυτό είναι εξ ορισμού ανέφικτο, κάτι που σημαίνει ότι θα πρέπει από την αρχή να διαθέτει σχεδιαστικά μια πρόβλεψη επέκτασης στην ευρύτερη περιοχή. Επιπλέον, η χρηματοδότηση της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων σε όλες τους τις μορφές (start-ups, spin-offs, κ.λπ.) αποτελεί μια ακόμη συνθήκη που δύναται να συμβάλει στη δημιουργία της κρίσιμης μάζας των επιχειρήσεων σε έναν αναδυόμενο από τις πολιτικές συνεργατικό σχηματισμό.

## vi) Κύκλος ζωής

Για τον κύκλο ζωής ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού είναι σίγουρα γνωστή και δεδομένη η χρονική στιγμή έναρξης της διαδικασίας δημιουργίας του, και, επομένως, μπορεί κανείς ευκολότερα να παρακολουθήσει τις διάφορες εξελίξεις του φαινομένου ωρίμασής του. Εντούτοις, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι πρόκειται για μια ιδιαίτερα μακροχρόνια διαδικασία, η οποία θα πρέπει να επιβλέπεται και να υποστηρίζεται, αλλά και να ωριμάζει στον χρόνο, προκειμένου να εκδηλώσει όλα τα χαρακτηριστικά της γνωρίσματα.

## vii) Καινοτομία

Η καινοτομία αποτελεί σε αρκετές περιπτώσεις συστατικό στοιχείο της δημιουργίας των αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών. Η εμπορική αξιοποίηση της εφαρμοσμένης έρευνας, η δημιουργία τεχνοβλαστών για την αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων, η οργανωμένη υποστήριξη της προώθησης των πωλήσεων αποτελούν ορισμένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού που συμβάλλουν στην προώθηση και ανάδειξη της επιχειρηματικής καινοτομίας.

### 2.7.9 Δυνατά και αδύνατα σημεία των αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών

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

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

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

1. **Υποδομές και επενδύσεις.** Η λειτουργία ενός αναδυόμενου από τις πολιτικές συνεργατικού σχηματισμού βασίζεται σε μεγάλες επενδύσεις του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, τόσο σε εγκαταστάσεις και κτηριακές υποδομές, όσο και σε γη. Χωρίς αυτό να αποτελεί κατ' ανάγκην ανεξάρτητο πρόβλημα, δύναται να μετατραπεί σε σοβαρό μειονέκτημα εάν η δέσμευση των τοπικών, περιφερειακών και εθνικών Αρχών δεν είναι ισχυρή και μακροχρόνια, αφού, σε αυτή την περίπτωση, θα μείνει ανολοκλήρωτο, και άρα καταδικασμένο σε αποτυχία, ένα πείραμα που εξ ορισμού απαιτεί μακροχρόνια ωρίμαση.
2. **Ανάγκη πρόβλεψης επάρκειας χώρων.** Από τον σχεδιασμό του χώρου όπου θα στεγαστεί ο αναδυόμενος από τις πολιτικές συνεργατικός σχηματισμός θα πρέπει να προβλέπεται επαρκής χώρος για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, προκειμένου αυτές να παραμένουν σε άμεση γειτνίαση και να συνεχίζουν να αλληλεπιδρούν με τη συστάδα.

Αυτό δεν είναι πάντοτε προφανές, ιδιαίτερα στα πλαίσια αστικών ή περιαστικών περιοχών, όπου οι χώροι δεν είναι διαθέσιμοι, ή είναι διαθέσιμοι σε απαγορευτικά κόστη για το σύνολο των επενδύσεων.

3. **Ανάγκη διαρκούς επένδυσης σε νέα γνώση:** το γεγονός ότι ένας αναδυόμενος από τις πολιτικές συνεργατικός σχηματισμός βασίζεται στη διαδικασία δημιουργίας νέας γνώσης, που μετατρέπεται σε προϊόν εμπορεύσιμο στην αγορά, συνεπάγεται την ανάγκη για μια διαρκή παραγωγή γνώσης που θα οδηγεί στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, οι οποίες θα αξιοποιήσουν αυτή τη γνώση, κάτι που τελικά σημαίνει τη διαρκή επένδυση στην έρευνα και την καινοτομία.
4. **Μεγάλη ανάγκη επένδυσης στη διαδικασία προώθησης και πωλήσεων:** στην πλειοψηφία των αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών, η κυριαρχία μιας ευρείας βάσης επιστημονικής σκέψης δεν ευνοεί την προσέγγιση των αγορών έτσι όπως αυτό απαιτείται να γίνεται από μια επιχείρηση. Σημαντικό ρόλο σε αυτό μπορεί να διαδραματίσει η υποστήριξη που είναι σε θέση να παρέχει οριζόντια διαχείριση του σχηματισμού.

#### 2.7.10 Παραδείγματα αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών

Στα παραδείγματα αναδυόμενων από τις πολιτικές συνεργατικών σχηματισμών που παρατίθενται, ο Sophia Antipolis είναι ένας τέτοιος σχηματισμός, ο οποίος τώρα βρίσκεται σε στάδιο πλήρους ωρίμασης. Παραδείγματα τα οποία αναδύονται στην Ελλάδα και έχουν προοπτικές ανάπτυξης ώριμων συνεργατικών σχηματισμών στο μέλλον είναι η Τεχνόπολη και ο αντίστοιχος σχηματισμός της Κρήτης.

## Κεφάλαιο 15: Δικτύωση & συνέργειες των κλάδων της αγροδιατροφής και της εστίασης

Το Κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) τις προτεραιότητες και στρατηγικές του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών και αρμόδιων Ευρωπαϊκών Οργανισμών για τη διατροφή,
- β) τις καταναλωτικές τάσεις και καινοτομίες απέναντι στην τροφή στον Ευρωπαϊκό χώρο,
- γ) τη σύνδεση της αγροτικής παραγωγής και των επιχειρήσεων εστίασης και τουρισμού,
- δ) την οικονομική βαρύτητα της τοπικής κουζίνας,
- ε) τις Ελληνικές και Ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες στα τρόφιμα και τον χώρο της εστίασης,
- στ) τις πρωτοβουλίες στο χώρο των τροφίμων και της εστίασης σε άλλες χώρες,
- ζ) την αγροδιατροφική αλυσίδα στον ελληνικό χώρο.

### 1. Εισαγωγή

Οι εξελίξεις στη γεωργία από το 1960 και μετέπειτα οδήγησαν σε μια σειρά ανατροπών οι οποίες εκλαμβάνονται σήμερα ως αυτονόητες. Οι ανατροπές αυτές εξασφάλισαν ευκαιρίες για απασχόληση εκτός αγρού, επαρκή τροφή για τον αυξανόμενο παγκόσμιο πληθυσμό, καθώς και μεγάλη ανάπτυξη της βιομηχανίας τροφίμων. Όμως, σήμερα οι επιπτώσεις των αλλαγών αυτών συνιστούν σοβαρή απειλή για τις σύγχρονες κοινωνίες. Βιώσιμη διατροφή και η σημασία της για τις σύγχρονες κοινωνίες και την οικονομία Το κλίμα του πλανήτη αλλάζει με πρωτόγνωρο τρόπο περιορίζοντας και τις παραγωγικές δυνατότητες των οικοσυστημάτων. Έτσι, παρότι η αύξηση της παγκόσμιας παραγωγής τροφής υπήρξε το κύριο μέλημα στη διάρκεια του εικοστού αιώνα, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τροφίμων και Γεωργίας (FAO) έχει πλέον επικεντρωθεί στον τρόπο που οι εφοδιαστικές αλυσίδες θα συνεχίσουν να είναι αποτελεσματικές κάνοντας όμως ταυτόχρονα και μια καλή διαχείριση των φυσικών πόρων (Nguyen, 2018). Ο τρόπος διαχείρισης των επισιτιστικών συστημάτων έτσι ώστε να παρέχεται διατροφική ασφάλεια σε ένα πλαίσιο βιώσιμης περιβαλλοντικής, οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης είναι το ζητούμενο. Ένα αγροτικό σύστημα είναι βιώσιμο όταν εξασφαλίζει διατροφική επάρκεια στην τρέχουσα γενεά με τρόπο ο οποίος δεν υπονομεύει το περιβάλλον και τη διατροφική ασφάλεια των επόμενων γενεών.

#### 1.1 Προτεραιότητες και στρατηγικές του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών και αρμόδιων Ευρωπαϊκών Οργανισμών για τη διατροφή

Η βιώσιμη διατροφή συνιστά προϋπόθεση για τους περισσότερους από τους δεκαεπτά Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης τους οποίους έχει θέσει ο ΟΗΕ με ορίζοντα το 2030 (UN, 2015). Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι οι νέες τάσεις για την ανάπτυξη των τροφίμων εδράζονται στη βιωσιμότητα των διαδικασιών, τόσο της πρωτογενούς παραγωγής αγροτικών προϊόντων, της βιομηχανικής παραγωγής όσο και της διακίνησης και της κατανάλωσης (Science Advice for Policy by European Academies, 2020). Η βιωσιμότητα απαιτεί μείωση των εισροών στη γεωργία, βελτίωση του ενεργειακού και υδατικού αποτυπώματος σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, μείωση ή επαναχρησιμοποίηση των απορριμμάτων κάθε μορφής καθώς και των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Η βιωσιμότητα της επισιτιστικής αλυσίδας εμπεριέχει και ζητήματα ασφάλειας κατά την εργασία, δηλαδή τη διασφάλιση πρόσφορων συνθηκών εργασίας του προσωπικού καθώς και την προστασία του γενικού πληθυσμού των περιοχών που γειτνιάζουν με τους χώρους



παραγωγής. Η εκπλήρωση των όρων μιας «ηθικά ορθής» εργασίας απασχολεί πλέον τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, ενώ στο μέλλον αναμένεται πως θα επηρεάσει και τις μικρότερες, ειδικά αυτές που δραστηριοποιούνται ως προμηθεύτριες εμπορικών οίκων του εξωτερικού. Τα παραπάνω ζητήματα ενέχουν και οικονομικές προεκτάσεις επηρεάζοντας την εικόνα των επιχειρήσεων, τις τιμές πώλησης καθώς και τη ζήτηση των προϊόντων τους από τους καταναλωτές. Τον Μάιο του 2020 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε έκθεση για την πορεία της ΕΕ έως το 2050 με τίτλο «Από το αγρόκτημα στο πιάτο» στην οποία περιγράφεται η νέα στρατηγική για ένα δίκαιο, υγιές και φιλικό προς το περιβάλλον σύστημα τροφίμων (ΕΕ, 2020).

Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο οι ευρωπαίοι θα πρέπει να αξιολογούν τη βιωσιμότητα της διατροφής. Επισημαίνεται πως η δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για τα τρόφιμα που διευκολύνει την επιλογή ενός υγιεινού και βιώσιμου τρόπου διατροφής θα είναι προς όφελος της υγείας και της ποιότητας ζωής των καταναλωτών και θα μειώσει το κοινωνικό κόστος για την υγεία των πολιτών. Επιπλέον, υπογραμμίζεται το γεγονός ότι η επιδημία της νόσου Covid-19 ανέδειξε τη στενή διασύνδεση η οποία υπάρχει ανάμεσα στη δημόσια υγεία, τα οικοσυστήματα, τις αλυσίδες εφοδιασμού και τα καταναλωτικά πρότυπα αναδεικνύοντας τη σημασία ενός ανθεκτικού συστήματος τροφίμων. Στην τρέχουσα κρίση συγκυρία της επιδημίας, η ανάγκη για στροφή σε αγροτικά συστήματα τα οποία είναι σε θέση να λειτουργούν και σε αντίξοες περιστάσεις και τα οποία δεν δημιουργούν προϋποθέσεις εξάπλωσης ζωνόσων στους πληθυσμούς, είναι προτεραιότητα τόσο των αρχών δημοσίας υγείας όσο και των αρχών αγροτικής πολιτικής.

## 1.2 Διατροφή και προτιμήσεις καταναλωτών

Η καταναλωτική συμπεριφορά αναφέρεται σε ένα σύνολο συνειδητών και ασυνείδητων αποφάσεων που πραγματοποιούνται από το άτομο στο σημείο αγοράς, στο σημείο κατανάλωσης ή σε οποιοδήποτε άλλο ενδιαμέσο σημείο (Herne, 1995). Ειδικότερα για την προμήθεια διατροφικών αγαθών, οι τρέχουσες τάσεις αναδεικνύουν την ανάγκη για μια διευκόλυνση της καθημερινότητας των καταναλωτών, να υπάρχουν δηλαδή, περισσότερη ευελιξία, λιγότερο χρονοβόρες διαδικασίες και διέξοδοι στην κατεύθυνση των “έξυπνων” αγορών.

## 1.3 Καταναλωτικές τάσεις απέναντι στην τροφή στον Ευρωπαϊκό χώρο

Πέραν του αιτήματος για άμεση προμήθεια και αποτελεσματική εξυπηρέτηση (“Here&Now”), μια σειρά άλλες τάσεις εκδηλώνονται από το αγοραστικό κοινό. Μία πανευρωπαϊκή έρευνα εντόπισε παράλληλες τάσεις, που επίσης βρίσκονται υψηλά στην ατζέντα των ευρωπαϊκών καταναλωτών (EU, 2021). Αυτές περιλαμβάνουν την ανάγκη να συνοδεύεται η τροφή με πληροφορία σχετικά με την προέλευση του τροφίμου και τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά (“Food Telling”) καθώς και την ενίσχυση της ατομικής ευθύνης αναφορικά με τις επιπτώσεις των διατροφικών επιλογών στην οικονομία και το περιβάλλον (“Slowcal”). Η βιωσιμότητα των διαδικασιών είναι βασικό ζητούμενο των καταναλωτών το οποίο και έχει αποτυπωθεί στις δημοσκοπήσεις, όπως σε αυτή η οποία διενεργήθηκε πρόσφατα με τη συμμετοχή ενώσεων καταναλωτών σε επτά χώρες -μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα- όπου τα δύο τρίτα (66,7%) των Ευρωπαίων πολιτών δήλωσαν διατεθειμένοι να τροποποιήσουν τις διατροφικές τους επιλογές τους προκειμένου να συμβάλουν έτσι στον περιορισμό της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης (The European Consumer Association, 2020).

Πέραν αυτού, οι καταναλωτές ελκύονται από εστιατόρια τα οποία προβάλλουν ένα ευδιάκριτο και κατανοητού περιεχομένου brand, το οποίο τα διαφοροποιεί από αντίστοιχες επιχειρήσεις. Η επιθυμία να εισπράττονται αυθεντικές, έντονες και ανταποδοτικές -αναφορικά με τις συναισθηματικές ανάγκες του ατόμου- εμπειρίες (“SuperSense” και “Eater\_tainment”) είναι, επίσης, ανάμεσα στις προτεραιότητες των καταναλωτών, σύμφωνα με την προαναφερθείσα έρευνα. Στην προστιθέμενη αξία των ειδών που επιλέγουν, οι καταναλωτές βλέπουν και τις επιδράσεις στη σωματική και ψυχική ευεξία, καθώς και στην προστασία της ατομικής υγείας. (“MyHealth”).

Τέλος, οι καταναλωτές απολαμβάνουν κάθε ευκαιρία προσωποποίησης των επιθυμιών τους που υπογραμμίζει είτε τη συλλογική, είτε την ατομική ταυτότητά τους (“EgoFood”) (The European Consumer Association, 2020). Το εύρημα αυτό συνάδει με την πάγια διαπίστωση πως η επιλογή τροφίμων συνιστά τρόπο έκφρασης των πολιτισμικών ταυτοτήτων διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στις συμβολικές και κοινωνικές πτυχές της ζωής (Sobal et al., 2006). Επιπλέον, μελέτες έχουν δείξει ότι άτομα υψηλότερης μόρφωσης καθώς και οι πιο ηλικιωμένοι είναι πιθανό να διαθέσουν χρήματα προκειμένου να έχουν πρόσβαση σε φαγητό υψηλής διατροφικής ποιότητας. Παράλληλα, μολονότι έως τα τέλη του προηγούμενου αιώνα τα πολυμελή νοικοκυριά ήταν εκείνα που, συγκρινόμενα με τα ολιγομελή, ξόδευαν συνολικά περισσότερα για τη διατροφή τους, η τάση αυτή, στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα, εμφανίζεται να μην ισχύει πλέον με τον ίδιο τρόπο. Σύμφωνα με δεδομένα από την κυπριακή κοινωνία, οι δαπάνες των νοικοκυριών για τροφή είναι περισσότερο «ευαίσθητες» στο συνολικό εισόδημα παρά στο πλήθος των μελών τους (Jacobson et al., 2010). Έτσι, τα πολυμελή νοικοκυριά -τα οποία συχνά είναι και αυτά που μειονεκτούν οικονομικά- δαπανούν λιγότερα για την τροφή που καταναλώνουν συνολικά στο σπίτι συγκρινόμενα με τα ολιγομελή, εύρημα που υποδηλώνει ότι μοιράζονται τις προμήθειές τους σε μεγαλύτερη έκταση απ’ ότι τα μέλη των πλούσιων νοικοκυριών. Υπηρεσίες διατροφής εκτός σπιτιού.

#### 1.4 Τάσεις και καινοτομίες

Η ανάγκη για μια υγιεινότερη διατροφή, όλο και περισσότερο οδηγεί τα εστιατόρια στη χρήση πρώτων υλών με προδιαγραφές ποιότητας. Παράλληλα, η επικράτηση ολιγομελών νοικοκυριών σε συνδυασμό με τις αυξημένες απαιτήσεις της απασχόλησης, έχουν δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για μεγάλη αύξηση της ζήτησης εναλλακτικών λύσεων φαγητού, τέτοιων που δεν περιλαμβάνουν μαγειρική προετοιμασία στο σπίτι. Σε μια πρόσφατη έκθεσή της, η εταιρεία αναλύσεων IRI Gira Foodservice (2018) παρουσίασε σχετικά στοιχεία από δέκα χώρες της δυτικής Ευρώπης. Η έκθεση καταγράφει πως, στη διάρκεια της διετίας 2015-2017, ένα στα πέντε γεύματα καταναλώθηκε εκτός σπιτιού, είτε σε καταστήματα εστίασης, όπως εστιατόρια, ξενοδοχεία καθώς και σε χώρους αναψυχής (80% των γευμάτων) είτε στο πλαίσιο κοινωνικών προγραμμάτων σίτισης (σε σχολεία, ιδρύματα περίθαλψης κ.ο.κ.). Οι επιχειρήσεις εστίασης έχουν επενδύσει σε αυτή την τάση, παρέχοντας, μεταξύ άλλων, επιλογές για ήσσονα γεύματα, όπως το πρωινό και γεύματα τύπου brunch, καθώς επίσης, ενώ επεκτείνουν και την προσφορά του “εστιατορικού” φαγητού στο σπίτι μέσω απομακρυσμένων παραγγελιών. Είναι δε αξιοσημείωτο ότι οι πελάτες των εστιατορίων ξοδεύουν περισσότερα χρήματα για ένα γεύμα όταν η παραγγελία τους γίνεται μέσω του διαδικτύου.

Με βάση τα παραπάνω, θεωρείται ότι οι εστιατορές μπορούν να κερδίσουν πελάτες επενδύοντας σε τεχνολογίες συσκευασίας των γευμάτων, προκειμένου να είναι σε θέση να τα αποστέλλουν σε

καλή κατάσταση, χωρίς να υποβαθμίζονται τα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά. Η ζήτηση για “food to go”<sup>4</sup> σε σταθμούς, αγορές τύπου mall αναμένεται να αυξηθεί (IRI Gira Foodservice, 2018). Τις στάσεις των Ελλήνων καταναλωτών σχετικά με τη σίτιση μετά την οικονομική κρίση αποτυπώνει μελέτη του Ινστιτούτου Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ) στη βάση δεδομένων από ένα δείγμα 2.000 ατόμων από όλη την Ελλάδα (ΙΕΛΚΑ, 2016). Η μελέτη κατέγραψε ότι μόλις το 1% έτρωγε καθημερινά ως κύριο γεύμα φαγητό που δεν είχε προετοιμαστεί στο σπίτι, ενώ η πλειονότητα των γευμάτων (σε ποσοστό 75%) ετοιμάζεται καθημερινά στο σπίτι. Αναφορικά με την επίσκεψη σε χώρους εστίασης, το 60% του δείγματος δήλωσε ότι εφάρμοζε αυτή την πρακτική μία φορά την εβδομάδα, ενώ το 37% δήλωσε ότι δεν συνήθιζε να τρώει σχεδόν ποτέ εκτός σπιτιού. Τα ευρήματα αυτά φαίνεται να έρχονται σε αντίθεση με τις Ευρωπαϊκές τάσεις που προαναφέρθηκαν σε 10 άλλες χώρες της Ευρώπης και πιθανόν να εξηγούνται από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης.

### 1.5 Σύνδεση της αγροτικής παραγωγής και των επιχειρήσεων εστίασης και τουρισμού

Ευρήματα του Ευρωβαρομέτρου για τις προτιμήσεις των ευρωπαίων πολιτών σχετικά με τον τουρισμό, αναφέρουν ότι παρατηρείται μια αλλαγή από το κλασικό τουριστικό προϊόν του αξιοθέατου στο νέο προϊόν που αφορά την απόκτηση εμπειριών (European Commission-Eurobarometer Report, 2016). Το φαγητό, όταν συνδυαστεί με την ιστορία, τους ανθρώπους και τις δραστηριότητες ενός τόπου, από καθημερινότητα αναβαθμίζεται σε πηγή συναισθηματικών ερεθισμάτων και μια αξιομνημόνευτη εμπειρία για τον επισκέπτη του συγκεκριμένου προορισμού (Björk et al., 2016). Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι επισκέπτες πλέον αναζητούν ταξίδια στα οποία έχουν την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις αισθήσεις τους, να βιώσουν την ξεχωριστή ατμόσφαιρα κάθε τοποθεσίας, ακόμα, και να γίνουν μέρος μιας τοπικής γιορτής (Fields, 2002). Μεγάλοι τουριστικοί προορισμοί στην Ευρώπη και την Αμερική έχουν εφαρμόσει πολιτικές για τη διευκόλυνση αγροτουριστικών δραστηριοτήτων, όπως την καθιέρωση βραβείων για καλές πρακτικές προώθησης της τοπικής γαστρονομίας, την επιδότηση για τη δημιουργία επιχειρήσεων τύπου start-up από νέους σε τοπικό καθώς και την επιχορήγηση σχετικών ερευνητικών προγραμμάτων.

### 1.6 Επιδιωκόμενα οφέλη και προϋποθέσεις

Τα εστιατόρια έχουν υπάρξει κοιτίδες ανανέωσης και ανάδειξης του γαστρονομικού πλούτου των Ευρωπαϊκών πόλεων, ήδη από τον 18ο αιώνα. Ωστόσο, στη σύγχρονη εποχή, οι επιχειρήσεις αυτές, παρότι συχνά διαθέτουν αξιόλογη δραστηριότητα και ιστορία στις περιοχές όπου λειτουργούν, βρίσκονται αντιμέτωπες με τις αντίξοες συνθήκες που δημιουργεί το διεθνοποιημένο περιβάλλον της αγοράς και τις δυσκολίες προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών τους.

Η ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων ενός τόπου προσφέρει τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων εστίασης δημιουργώντας νέες ευκαιρίες αλλά και νέες προκλήσεις, στις οποίες καλούνται να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις εστίασης (Lopez-Guzman and Margarida, 2012). Στη διεθνή βιβλιογραφία η “αναζήτηση αυθεντικότητας” αναφέρεται σε μια σειρά από προϊόντα, υπηρεσίες και εμπειρίες σε διάφορους τομείς. Η αυθεντικότητα είναι μια έννοια με πολυδιάστατο περιεχόμενο, μια έννοια που, ιδιαίτερα όταν γίνεται λόγος για αυθεντικότητα προϊόντων διατροφής, συνδέει την παραγωγή με την κατανάλωση. Η παραγωγή αυθεντικών προϊόντων οδηγεί σε μια κατανάλωση, που βασίζεται σε βιώσιμα καταναλωτικά πρότυπα με τη λιγότερη

επιβάρυνση στο περιβάλλον και τη διατήρηση της οικονομικής και κοινωνικής ισορροπίας. Οι καταναλωτές βλέπουν την αυθεντικότητα με ποικίλους τρόπους με βάση τις προσωπικές εμπειρίες και προσδοκίες τους. Ιδιαίτερα, στον τομέα του τουρισμού, στην επιθυμία τους για κάτι το διαφορετικό, οι επισκέπτες επιζητούν αυθεντικά προϊόντα, αναζητώντας τη μοναδικότητα και την πρωτοτυπία, την ιστορική και πολιτιστική ταυτότητα, την αισθητική και τη χρησιμότητα, την αρτιότητα και τη δεξιοτεχνία στον τρόπο κατασκευής τους (Pratt, 2007). Η έννοια της αυθεντικότητας εμπεριέχει την έννοια της εντοπιότητας (locality), έννοια η οποία συνδέεται άμεσα με την ποιότητα (Pratt, 2007). Ένα αυθεντικό προϊόν είναι εξ ορισμού γνήσιο και μοναδικό και όχι εμπορευματοποιημένο. Από τη άλλη, ο μαζικός (εμπορευματοποιημένος) τουρισμός θεωρείται ότι αλλοιώνει το τοπικό πολιτιστικό στοιχείο και δημιουργεί μια ανακατασκευασμένη αυθεντικότητα, γνωστή στη διεθνή βιβλιογραφία ως “staged authenticity” (Taylor, 2001). Πρόσφατα, ο οργανισμός ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ έθεσε το ζήτημα αυτό και στη χώρα μας εξαγγέλλοντας την επικείμενη κατάρτιση ενός Προτύπου που θα αφορά τις συγκεκριμένες προδιαγραφές για την παραγωγή “τοπικών αυθεντικών προϊόντων” στην Ελλάδα .

Πρόσφατη μελέτη από την Ελλάδα που εξέτασε τις στάσεις αλλοδαπών επισκεπτών απέναντι στα τοπικά προϊόντα διατροφής μέσω μιας ποιοτικής έρευνας, επιβεβαίωσε την σημασία η οποία αποδίδεται στην αυθεντικότητα (Ματάλα αδημοσίευτα στοιχεία). Η μελέτη έδειξε ότι κατά την επιλογή χώρων εστίασης, οι τουρίστες, πρώτα απ’ όλα, εστιάζουν στην αισθητηριακή απόλαυση και την απόκτηση αυθεντικών εμπειριών. Οι ξένοι τουρίστες, στην πλειονότητά τους δήλωσαν ικανοποιημένοι από την ποιότητα του φαγητού στους προορισμούς που επισκέφθηκαν. Όμως, επισήμαναν πως η πληροφορία που έλαβαν σχετικά με την αυθεντικότητα των πιάτων που γεύτηκαν και τον τρόπο που αυτά συνδέονται με την ιστορία και τον πολιτισμό των προορισμών ήταν πολύ ανεπαρκής. Τα ευρήματα μιας προγενέστερης μελέτης η οποία διεξήχθη σε εννέα εστιατορικές μονάδες με υψηλή βαθμολογία στην πλατφόρμα TripAdvisor μάς πληροφορούν για τις απόψεις των εστιατόρων. Έτσι, βρέθηκε ότι οι Έλληνες εστιατορείς έχουν την άποψη πως οποιοδήποτε ελληνικής παραγωγής υλικό πληροί τη συνθήκη ενός “αυθεντικού” τοπικού προϊόντος και μάλιστα, ανεξαρτήτως της απόστασης του τόπου παραγωγής από την επιχείρηση (Angelopoulos et al., 2019). Παράλληλα όμως, οι επιχειρηματίες αναγνώρισαν τη σημασία της προώθησης των τοπικών ελληνικών πιάτων στους επισκέπτες τους, επισημαίνοντας μάλιστα, ότι το οποιοδήποτε τύπου ενημερωτικό περιεχόμενο του κατάλογου του εστιατορίου δεν μπορεί να είναι επαρκές στο ζήτημα αυτό.

Τα ευρήματα αυτών των μελετών υποδεικνύουν την ανάγκη να ενημερωθούν οι άνθρωποι της εστίασης πάνω στις σύγχρονες προσεγγίσεις των υπηρεσιών εστίασης. Η νέα τάση στην εστίαση είναι να απομακρύνεται από τη λογική της παροχής υπηρεσιών και να στρέφεται στην παροχή εμπειριών. Σύμφωνα με αυτή, επιδίωξη είναι η δημιουργία ενός αυθεντικού περιβάλλοντος ως αντίποδας του σύγχρονου-λειτουργικού περιβάλλοντος, στο οποίο ενσαρκώνονται χαρακτηριστικά στοιχεία ενός τόπου, μιας παράδοσης ή μιας κουλτούρας (Rezende and Silva, 2014).

### 1.7 Οικονομική βαρύτητα της τοπικής κουζίνας

Η γαστρονομία και γενικότερα το φαγητό, ενέχουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη τουριστικών υπηρεσιών, καθώς αποτελούν μεγάλο μέρος της τουριστικής δαπάνης. Σύμφωνα με του μελέτη του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), η εστίαση αντιπροσωπεύει το 18% των συνολικών δαπανών τις οποίες πραγματοποιούν οι τουρίστες κατά την παραμονή τους στους

προορισμούς της χώρας μας (Ίκκος και Κουτσός, 2018). Η συμβολή του Τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2017 ανήρθε σε πάνω από το ένα τέταρτο του συνολικού ελληνικού Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος (ΣΕΤΕ, 2017). Ο ισχυρός αντίκτυπος της γαστρονομίας τόσο στην τουριστική βιομηχανία εν γένει, όσο και στις τοπικές οικονομίες έχει επαρκώς τεκμηριωθεί από τους ερευνητές (Kivela and Crotts, 2000). Ο γαστρονομικός τουρισμός διαμορφώνεται ως ένα νέο τουριστικό προϊόν σε παγκόσμια κλίμακα και, επομένως, η τοπική κουζίνα αποτελεί μια σημαντική πτυχή της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος στους διάφορους προορισμούς.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει έρευνα που διεξήχθη μέσω μηχανών αναζήτησης σε όλη τη διάρκεια του 2013) προκειμένου να διερευνηθούν οι μορφές προμήθειας προϊόντων, η στρατηγική εμπορευματοποίησης, καθώς και οι μέθοδοι προώθησης του γαστρονομικού τουρισμού στην Ελλάδα (Moira et al., 2015). Συγκεκριμένα, αναζητήθηκαν επιχειρήσεις μέσω του διαδικτύου που αφορούσαν τον τομέα της γαστρονομίας και του τουρισμού, χρησιμοποιώντας λέξεις κλειδιά όπως γαστρονομία, ελληνική κουζίνα, ελληνικό πρωινό, διαδρομές κρασιού, ελιές κ.λπ. Τα ευρήματα ταξινομήθηκαν σε κατηγορίες για να αξιολογηθεί η δυναμική τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αναζήτηση της φράσης γαστρονομικός τουρισμός στο Διαδίκτυο μέσω Google έδωσε 127.000 ενώ ο όρος ελληνική γαστρονομία έδωσε 587.000. Η μελέτη αποκάλυψε ότι οι εταιρείες που εμπλέκονται στον τομέα της γαστρονομίας είναι πολυάριθμες και ποικίλης φύσης. Περιλαμβάνουν εστιατόρια, ξενοδοχεία, ξενώνες και αγροικίες, τουριστικά πρακτορεία, βιομηχανία τροφίμων, αγορές τροφίμων, μουσεία, εκθεσιακούς χώρους κλπ. Οι δραστηριότητές τους είναι εξίσου ποικίλες και δημιουργικές (αφορούν το κρασί, το μέλι, τα βότανα και άλλα θέματα γύρω από ένα προϊόν, θεματικά μουσεία κοκ.). Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η προσφορά που βασίζεται σε γαστρονομικούς πόρους μπορεί να ταξινομηθεί στις εξής κύριες κατηγορίες:

1. Εθνική ή τοπική κουζίνα στα εστιατόρια: Δυστυχώς, λίγα από αυτά τα εστιατόρια προσφέρουν αυθεντική παραδοσιακή εθνική ή τοπική κουζίνα. Το πρόβλημα φαίνεται να είναι πιο έντονο στις τουριστικές περιοχές με ορισμένες εξαιρέσεις, όπως η Κρήτη, η Θεσσαλονίκη και η Σαντορίνη
2. Εθνική ή τοπική κουζίνα στα εστιατόρια του ξενοδοχείων, κυρίως σε σχέση με το πρόγραμμα Ελληνικό Πρωινό.
3. Διεθνείς επωνυμίες γκουρμέ εστιατορίων
4. Εθνική και τοπική κουζίνα στις αεροπορικές εταιρείες: και στις γραμμές κρουαζιέρων
5. Χώροι επίσκεψης που σχετίζονται με την καλλιέργεια και την παραγωγή
6. Πολιτιστικές διαδρομές και περιηγήσεις: Ένας από τα πιο γνωστά και δημοφιλή στην Ελλάδα είναι τα Μονοπάτια Οίνου της Βόρειας Ελλάδας.
7. Προγράμματα ειδικευμένων αερομεταφορέων και συνταγές από την ελληνική μυθολογία, την ιστορία, τους θρύλους και τις παραδόσεις, δεν υπάρχει συντονισμένη πολιτική σε αυτήν την περίπτωση, πράγμα που θα επέτρεπε επίσης τη δημιουργία ξεχωριστής γαστρονομικής ταυτότητας για διαφορετικές περιοχές.
8. Εκδηλώσεις γαστρονομικού ενδιαφέροντος, Θεματικά μουσεία (αφιερωμένα σε ένα προϊόν), μαγειρικής και σεμινάρια Μαθήματα και Spa Εξειδικευμένης Θεραπείας. Η ανάπτυξη του

γαστρονομικού τουρισμού υποστηρίζεται από την Ευρωπαϊκή στρατηγική για τον τουρισμό αναγνωρίζοντας τη γνώση και την καινοτομία ως κινητήριες δυνάμεις ανάπτυξης.

Η συμβολή της γαστρονομικής εμπειρίας στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος αναγνωρίζεται και από το Υπουργείο Τουρισμού της Ελλάδος, το οποίο, τον περασμένο Δεκέμβριο εξήγγειλε δημόσια διαβούλευση για τη διαμόρφωση προτεραιοτήτων και στρατηγικών στον τομέα του γαστρονομικού τουρισμού.

Η ενσωμάτωση καινοτομίας προκειμένου να διαμορφωθούν νέα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες δημιουργεί νέες ευκαιρίες στην αγορά καθώς και νέες θέσεις εργασίας (Sirše, 2014). Ενισχύοντας δε τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των διαφόρων επιχειρήσεων εστίασης σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, ενός τομέα που μετρά 1.800.000 επιχειρήσεις με το 91% εξ αυτών να αποτελούν Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις (οι οποίες απασχολούν λιγότερο από 10 άτομα) 8, υποστηρίζεται η βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη. Σε αυτό, σημαντική συμβολή έχει η συνεργασία ανάμεσα στον τουριστικό και τον επισιτιστικό κλάδο. Σύμφωνα με οικονομικές εκτιμήσεις, η υιοθέτηση της «Ελληνικής γαστρονομίας» ως brand και η προώθηση της χώρας ως ελκυστικού γαστρονομικού προορισμού θα έδινε την δυνατότητα αύξησης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος κατά ένα δις ευρώ, της προσέλευσης 500.000 επισκεπτών και της δημιουργίας 50.000 θέσεων εργασίας.

## **1.8 Ελληνικές και Ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες στα τρόφιμα και τον χώρο της εστίασης.**

### **1.8.1 Δυνατά σημεία, προβληματισμοί και προοπτικές**

Η ανάδειξη της τοπικότητας των προϊόντων διατροφής και η διατήρηση των ιδιαιτεροτήτων της κουλτούρας κάθε τόπου εντάσσεται στη γενικότερη στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) για βιώσιμη ανάπτυξη. Στο πλαίσιο αυτό εφαρμόζεται ένα ειδικό σύστημα για την πιστοποίηση της γεωγραφικής ταυτότητας των προϊόντων διατροφής. 10 Είναι αξιοσημείωτο ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το τελευταίο διάστημα, εξετάζει κατά πόσο τα διάφορα απλοποιημένα front-of-pack πλάνα διατροφικής πληροφόρησης, τα οποία έχει καθιερωθεί να μπαίνουν στις συσκευασίες τροφίμων, επιτελούν το σκοπό τους (προαγωγή υγείας), χωρίς όμως να υποτιμούν παραδοσιακά προϊόντα, όπως το ελαιόλαδο, τις ελιές, τα τυριά, τα αλλαντικά κ.ο.κ. Τα παραδοσιακά αυτά προϊόντα, πολλά από τα οποία φέρουν τις ειδικές ετικέτες προέλευσης, ενδεχομένως να μην πληρούν τις καθορισμένες προδιαγραφές προαγωγής της υγείας.

Στην Ελλάδα έχουν παράλληλα καθιερωθεί και μια σειρά εθνικών σημάτων πιστοποίησης των προϊόντων διατροφής. Οι πιστοποιήσεις αυτές έχουν δημιουργηθεί μέσω πρωτόκολλων Αγροδιατροφικής Σύμπραξης σε αντίστοιχες περιφέρειες, διεπαγγελματικές οργανώσεις και επιμελητήρια και αποσκοπούν στην καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας ανάμεσα στους παραγωγούς της χώρας και την εστίαση. Τα κυριότερα είναι το “Ελληνικό Σήμα” του ΕΛΓΟ-Δήμητρα, το “Ελληνικό Πρωινό” του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου, το σήμα “Ελληνικής Κουζίνας” του Υπουργείου Τουρισμού και μια σειρά ιδιωτικές πρωτοβουλίες όπως το “ΕΛΛΑ-ΔΙΚΑ ΜΑΣ”, το “We do local” και τα σήματα “Μακεδονική Κουζίνα”, “Κρητική Κουζίνα” και “Αιγαιοπελαγίτικη Κουζίνα”. Με δεδομένο ότι η κουζίνα αποτελεί μέρος της οικονομικής ζωής και του πολιτισμού ενός τόπου και των κατοίκων του, τα παραπάνω σήματα αναγνωρίζουν το γεγονός ότι η προσφορά και διάθεση τοπικών εδεσμάτων μπορεί να προσδώσει προστιθέμενη αξία στα τουριστικά προϊόντα και να συνεισφέρει στην ανταγωνιστικότητά τους (Παλησιδής και Μπόσκου, 2014).

Αναφορικά με τις επιχειρήσεις εστίασης, τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή αντίστοιχων πρωτοβουλιών περιλαμβάνουν την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος, την ανάπτυξη συνεργασιών με τοπικούς παραγωγούς και ειδικά αυτούς που εμπορεύονται προϊόντα με γεωγραφική ένδειξη, βιώσιμη κερδοφορία μέσω της αύξησης των πωλήσεων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, ευκαιρίες για την ενσωμάτωση καινοτομιών στις παρεχόμενες υπηρεσίες καθώς και διεύρυνση της τουριστικής περιόδου και του πελατολογίου κάθε προορισμού (Hall and Sharples, 2008). Περισσότερα στοιχεία σχετικά με τα σήματα Ελληνικής Κουζίνας, Ελληνικού Πρωινού, και Αιγαιοπελαγίτικης Κουζίνας και τα αποτελέσματα της εφαρμογής τους παρατίθενται στη συνέχεια.

Το Ειδικό Σήμα Ποιότητας Ελληνικής Κουζίνας είναι μια πρωτοβουλία του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού από το 2002, ενώ, στη διαδικασία ελέγχου ειδικότερα, εμπλέκεται και η Πανελλήνια Ομοσπονδία Εστιατορικών και Συναφών Επαγγελματιών (ΠΟΕΣΕ). Σύμφωνα με το σχετικό πρωτόκολλο, προβλέπονται και τριάντα υποχρεωτικά κριτήρια ελέγχου τα οποία αναφέρονται σε ομάδες τροφίμων καθώς και σε επιμέρους είδη διατροφής. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται η έμφαση στα τοπικά προϊόντα και προϊόντα Π.Ο.Π., η προσφορά στο μενού τουλάχιστον επτά ελληνικών ή τοπικών εδεσμάτων, η χρήση ελληνικής φέτας ή άλλου τοπικού τυριού, η χρήση παρθένου ελαιολάδου και ελληνικής τηγανιτής πατάτας. Στο πλαίσιο του νέου οδικού χάρτη για τον γαστρονομικό τουρισμό στη χώρα, το Υπουργείο Τουρισμού ανακοίνωσε πρόσφατα την επικαιροποίηση του σήματος ποιότητας Ελληνική Κουζίνα.

Το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος εφάρμοσε το 2010 το πρόγραμμα Ελληνικό Πρωινό έχοντας ως γνώμονα το γεγονός πως η γαστρονομική κουλτούρα κάθε τόπου διαφοροποιείται σύμφωνα με γεωγραφικές και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες (HCoH, 2017). Σκοπός του σήματος Ελληνικό Πρωινό είναι να αναδείξει τα ελληνικά αγαθά διατροφής και να συνδέσει την εμπειρία του επισκέπτη με τα ξεχωριστά προϊόντα και τις σπεσιαλιτέ των ελληνικών προορισμών. Η βάση του Ελληνικού Πρωινού είναι τα κύρια συστατικά της Μεσογειακής διατροφής (άρτος, παξιμάδια, ελαιόλαδο, ελιές, γιαούρτι, μέλι, τυροκομικά, αλλαντικά, φρέσκα λαχανικά, όσπρια, οι πίτες, γλυκά και φρέσκα φρούτα (Παλησίδης και Μπόσκου, 2014). Το πρόγραμμα πιστοποίησης απαιτεί από τα ξενοδοχεία - μέλη συμμόρφωση με συγκεκριμένες προδιαγραφές ώστε να εξασφαλιστεί η ποιότητα και η αυθεντικότητα των προσφερόμενων προϊόντων και συνταγών. Περίπου 30 διαφορετικά Πρότυπα Πρωινά έχουν εγκριθεί για αντίστοιχους νομούς και νησιωτικές περιοχές της χώρας. Έως το 2019, 1.074 από τα 10.000 περίπου ξενοδοχεία της χώρας είχαν ενταχθεί (Skordili and Tsakoroulou, 2019). Προϋπόθεση για την ένταξη ενός ξενοδοχείου στο πρόγραμμα είναι να υπάρχει το αντίστοιχο Τοπικό Σύμφωνο για τη συγκεκριμένη περιοχή. Η πλειονότητα των ενταγμένων ξενοδοχείων βρίσκονται στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, την Κρήτη και τις Κυκλάδες. Η πρωτοβουλία περιλαμβάνει μια ειδική διαδικασία για τη χορήγηση του σήματος και οι επιχειρήσεις που εντάσσονται προβλέπεται ότι αξιολογούνται κάθε δύο έτη. Τα προϊόντα που προσφέρονται στο πλαίσιο των Πρωινού καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα πρώτων υλών, προϊόντων και εδεσμάτων, όπως φρούτα, μέλι, μαρμελάδες, ελιές και σύκα, τοπικά τυριά και αλλαντικά, αρτοσκευάσματα, γλυκές και αλμυρές πίττες όλων των ειδών, ποικίλες σούπες, ομελέτες και σφουγγάτα. Τα προϊόντα που διατίθενται στο πλαίσιο Ελληνικό Πρωινό προωθούνται και ως συστατικά της Μεσογειακής Δίαιτας κάνοντας εμφανή τη διασύνδεση των τουριστικών προϊόντων με τα οφέλη υγείας. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, η πλειονότητα των προμηθευτών έχει έδρα στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη. Δεδομένου ότι ο ρόλος των προμηθευτών στο

πρόγραμμα του Ελληνικού Πρωινού είναι καθοριστικός, οι βελτιώσεις που θα πρέπει να γίνουν στον τομέα αυτό είναι κρίσιμης σημασίας.

Όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες που ήταν ενταγμένες στο Ελληνικό Πρωινό στις αρχές του 2015 κλήθηκαν να συμμετάσχουν σε μια μελέτη το ΤΕΙ Πειραιά απαντώντας σε ένα ερωτηματολόγιο ειδικά σχεδιασμένο για την αποτίμηση του προγράμματος (Αναγνώστου, 2016). Στην πρόσκληση αυτή ανταποκρίθηκαν συνολικά 145 μονάδες, δηλαδή μια στις τρεις από τις επιχειρήσεις οι οποίες προσκλήθηκαν αρχικά. Σχεδόν τρεις στους τέσσερις (72%) των συμμετεχόντων απάντησαν ότι αξιολογούν θετικά τη φιλοσοφία του προγράμματος και ότι η εφαρμογή του Ελληνικού Πρωινού στο ξενοδοχείο τους έχει συμβάλει στην καλή του εικόνα. Σχετικά με το αν η θεσμοθέτηση του Ελληνικού Πρωινού εκτιμάται ως “αποτελεσματική” ή “επικερδής”, θετικά απάντησαν το 51% και 27% των συμμετεχόντων αντίστοιχα, ενώ το 12% και το 22%, αντίστοιχα διαφώνησαν ως προς τα σκέλη αυτά. Οι απαντήσεις που αφορούσαν τις εντυπώσεις των επισκεπτών ήταν θετικές στο σύνολό τους, υπογραμμίζοντας και τα διθυραμβικά σχόλια που οι πελάτες είχαν διατυπώσει. Στο ερώτημα σχετικά με το αν υπάρχει ζήτηση από τους επισκέπτες που δοκιμάζουν το Ελληνικό Πρωινό να προβούν σε αγορές αντίστοιχων τοπικών προϊόντων, οι θετικές απαντήσεις αντιπροσώπευαν το 78% του συνόλου.

Ενδιαφέρον έχει η απάντηση στην ερώτηση σχετικά με το ποιες δράσεις ή επιχειρήσεις προέκυψαν στην περιοχή τους ως απόρροια του προγράμματος; οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ποσοστό 57% θετικά, διευκρινίζοντας ότι δημιουργήθηκαν καταστήματα πώλησης παραδοσιακών ειδών (87% των απαντήσεων) καθώς και νέα εστιατόρια και ταβέρνες (59% απαντήσεων). Οι αδυναμίες οι οποίες αναδείχθηκαν από τους συμμετέχοντες αφορούν αφενός την επικοινωνία και την ανάγκη μεγαλύτερης προβολής του προγράμματος μέσω του διαδικτύου και, αφετέρου, την ανάγκη προβολής των τοπικών παραγωγών και εμπορών. Οι ξενοδόχοι εκτίμησαν ότι η διοργάνωση σεμιναρίων γαστρονομίας και δράσεων παρασκευής τοπικών συνταγών είναι απαραίτητα εργαλεία για την περαιτέρω προώθηση του Ελληνικού Πρωινού. Επιπρόσθετα, πολλοί ξενοδόχοι εμφανίστηκαν διστακτικοί προκειμένου να αφαιρέσουν από τις παροχές τους συμβατικούς τύπους πρωινών (π.χ. continental breakfast), θεωρώντας ότι έτσι θα δυσαρεστήσουν μια μερίδα της πελατείας τους. Τέλος, η συγκεκριμένη μελέτη ανέδειξε ως ένα επιπλέον εμπόδιο της αποδοχής του προγράμματος το γεγονός ότι η έναρξή του συνέπεσε με την οικονομική κρίση της χώρας.

Μια άλλη, πιο πρόσφατη μελέτη εξέτασε τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες από την εφαρμογή του Ελληνικού Πρωινού σε έναν κορυφαίο νησιωτικό προορισμό, τη Σαντορίνη. Στη μελέτη αποτιμήθηκε μέσω έρευνας πεδίου η υφιστάμενη διεπαφή ανάμεσα στον τουρισμό και τον αγροδιατροφικό τομέα του νησιού. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν τα εμπόδια που δυσχεραίνουν την υιοθέτηση του προγράμματος από τα ξενοδοχεία. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται η απουσία ενός συνεκτικού δικτύου συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών εμπλεκόμενων και η μειωμένη αναγνώριση των ωφελειών του γαστρονομικού τουρισμού από αρκετούς τοπικούς εταίρους. Επιπλέον, διαπιστώθηκε έλλειμμα ενημέρωσης, κυρίως για την χαμηλή κατηγορία ξενοδοχείων, ενώ σοβαρό εμπόδιο συνιστά και η περιορισμένη αγροτική παραγωγή νησιού. Παράλληλα, η μελέτη ανέδειξε το γεγονός ότι τα υψηλής κατηγορίας ξενοδοχεία δεν έχουν δείξει ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη πιστοποίηση προτιμώντας να προωθούν την κουζίνα τους ως δημιουργική - μεσογειακή, παρά ως τοπική – αυθεντική. Έτσι, το 2017, μόνο ένα στα 12 ξενοδοχεία του νησιού (23 από 281) είχε προσχωρήσει στο πρόγραμμα. Η πιστοποίηση



Αιγαιοπελαγίτικη Κουζίνα έχει ως στόχο να ενισχύσει την τήρηση των αρχών της παραδοσιακής αιγαιοπελαγίτικης κουζίνας στην τοπική εστίαση. Σύμφωνα με τα ευρήματα μιας ποιοτικής μελέτης στη Νάξο, για τους εστιάτορες οι οποίοι έχουν προσχωρήσει, το συγκεκριμένο σήμα έχει λειτουργήσει ως ένα κίνητρο για να χρησιμοποιούν τα προϊόντα του νησιού σε μεγαλύτερο βαθμό και με μεγαλύτερη συνέπεια σε σύγκριση με πριν (Raftoroulos, 2017). Αντίθετα, η μελέτη έδειξε ότι μια άλλη μερίδα των εστιατόρων διατυπώνει αντιρρήσεις λόγω της επιβεβλημένης συμμόρφωσης σε ποιοτικές προδιαγραφές για τις οποίες διατηρούνται επιφυλάξεις. Προκειμένου για τη σύνδεση των τοπικών προϊόντων διατροφής με τον πολιτισμό, έχουν υλοποιηθεί και ορισμένες άλλες πρωτοβουλίες οι οποίες όμως δεν απευθύνονται ευθέως στις επιχειρήσεις εστίασης.

Ανάμεσα τους, «Οι δρόμοι της Ελιάς» συνίστανται σε είκοσι δύο ειδικά σχεδιασμένες διαδρομές σε μεσογειακές και Ευρωπαϊκές ελαιοπαραγωγικές χώρες. Πρόκειται για ένα μη κερδοσκοπικό πολιτιστικό ίδρυμα το οποίο συστάθηκε το 1999 από το Επιμελητήριο Μεσσηνίας σε συνεργασία και με άλλους ελληνικούς φορείς. Η διαδρομή έχει τύχει διεθνούς αναγνώρισης έχοντας ανακηρυχτεί από την UNESCO (2003) ως μια από τις πολιτιστικές διαδρομές παγκοσμίως. Μια σειρά προγραμμάτων με καινοτόμες προσεγγίσεις υλοποιούνται σε μικρότερη κλίμακα, όπως η “ΚΩΣ αλλιώς ΓαστρονομικόΚΩΣ”, τα “Tinos Food Paths” και οι διάφορες οινοτουριστικές διαδρομές (Κρήτης, Πελοποννήσου και Βορείου Ελλάδας). Ωστόσο, δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία προκειμένου να αποτιμηθεί η επίδρασή τους στην τοπική ανάπτυξη. Οι προτάσεις τις οποίες προσφάτως ανακοίνωσε η αρμόδια επιτροπή για την προώθηση του γαστρονομικού τουρισμού του Υπουργείου Τουρισμού, εκτός από την επικαιροποίηση του Ειδικού Σήματος Ποιότητας της Ελληνικής Κουζίνας που προαναφέρθηκε, περιλαμβάνουν και τη δημιουργία του Γαστρονομικού Χάρτη της Ελλάδας, τη γαστρονομική εκπαίδευση για τα επαγγελματικά στελέχη του τουρισμού καθώς και τη δημιουργία ειδικού φορέα με σκοπό την ανάδειξη της Ελληνικής γαστρονομίας. Το κενό επιχειρηματικής ηγεσίας στον αγροτικό ελληνικό χώρο έχει καταγραφεί από έλληνες ερευνητές οι οποίοι επισημαίνουν και τις επιπτώσεις που επιφέρει στην επιχειρηματικότητα των αγροτών και άλλων τοπικών επενδυτών (Labrianidis, 2004). Η ανακήρυξη της περιφέρειας του Νοτίου Αιγαίου ως Ευρωπαϊκής Περιφέρειας Γαστρονομίας για το έτος 2019 προσέφερε μια ευκαιρία να καλυφθεί το κενό αυτό καθώς επίσης, να γεφυρωθεί η απόσταση ανάμεσα στον αγροδιατροφικό τομέα και τις τουριστικές επιχειρήσεις στη συγκεκριμένη περιοχή (Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου 2016). Κατ’ αυτή την έννοια, η ανακοίνωση περί ίδρυσης ενός νέου περιφερειακού οργάνου που θα είναι υπεύθυνο για τον συντονισμό ανάμεσα σε όλες τις πρωτοβουλίες γαστρονομικού τουρισμού και τους τοπικούς παραγωγούς φαίνεται να είναι πολλά υποσχόμενη.

## **1.9 Πρωτοβουλίες στο χώρο των τροφίμων και της εστίασης σε άλλες χώρες**

### **1.9.1 Δυνατά σημεία, προβληματισμοί και προοπτικές**

Παραδείγματα όπου τα τοπικά προϊόντα και η κουζίνα χρησιμοποιούνται για να υπογραμμίσουν την ιδιαίτερη ταυτότητα συγκεκριμένων προορισμών υπάρχουν διαθέσιμα σε όλο τον κόσμο. Η περιοχή της Emilia Romagna στην Ιταλία αποτελεί ένα τέτοιο επιτυχημένο παράδειγμα. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η επιτυχία του αποδίδεται στην ολοκληρωμένη προσέγγιση η οποία υιοθετήθηκε από ολόκληρη την περιφέρεια για τη στήριξη ενός οικοσυστήματος περί την αλυσίδα παραγωγής εμβληματικών τοπικών ειδών (Massimo and Padovani, 2015). Στο παράδειγμα αυτό, τα τοπικά προϊόντα (τυριά, αλλαντικά, κρασί, ξύδι) προβάλλονται σε

συσχέτιση και με το ιστορικό και φυσικό τοπίο της περιοχής. Άλλες αγροτικές περιοχές στην Ιταλία, προκειμένου για ένα σήμα ταυτότητας (brand), αντί της προώθησης εμβληματικών ειδών διατροφής, έχουν εστιάσει στην αξιοποίηση της διατροφικής κουλτούρας των κατοίκων. Μία τέτοια μελέτη περίπτωσης υλοποιήθηκε την περίοδο 2013 – 2015 στην περιοχή Marche στο πλαίσιο του προγράμματος Urbact II (Aleffi and Cavicchi, 2018). Σκοπός του προγράμματος ήταν η προώθηση του οικείου πολιτισμού της τροφής και της τοπικής κουζίνας συμπεριλαμβανομένης και της αναβίωσης ξεχασμένων μαγειρικών συνταγών. Το πρόγραμμα εστίασε στη δημιουργία ενός τοπικού φορέα ο οποίος είχε ως ρόλο τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής εφοδιαστικής αλυσίδας για τα τοπικά είδη που βρίσκονται στην καρδιά της Μεσογειακής δίαιτας, δηλαδή φρούτα, ελιές, λαχανικά και λοιπές καλλιέργειες ποωδών (The Piceno Lab on the Mediterranean Diet). Στο πλαίσιο του προγράμματος σχεδιάστηκε και ειδικό επιμορφωτικό πρόγραμμα για τους εργαζόμενους στις υπηρεσίες εστίασης προκειμένου να αναπτύξουν δεξιότητες και καλές πρακτικές μαγειρικής, αλλά και γνώσεις πάνω στην καλλιέργεια και την επεξεργασία των τοπικών προϊόντων. Για την υλοποίηση των παραπάνω αξιοποιήθηκαν οι καλές πρακτικές οι οποίες είχαν αναπτυχθεί στο πλαίσιο του πρότζεκτ Gastronomic Cities στην πόλη του Fermo στο Μοντετζιόρτζιο.

Οι ερευνητές τονίζουν πως δεν αρκεί μια περιοχή να αντιγράψει κάποια ιδέα η οποία τελεσφόρησε σε άλλες περιοχές, αλλά πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι μεταβαλλόμενες οικονομικές και κοινωνικές συγκυρίες στο πέρασμα του χρόνου (Coles and Hall, 2008). Η δυσκολία είναι ακόμη μεγαλύτερη όταν πρόκειται για το branding ενός τόπου στη βάση της διατροφικής ταυτότητας. Η παροχή υπηρεσιών εστίασης είναι μια σύνθετη δραστηριότητα στην οποία πολλοί παίκτες καλούνται να συμμετάσχουν και οι ερευνητές επισημαίνουν ότι η όποια προσέγγιση θα πρέπει να εξασφαλίζει την ενεργή συμμετοχή όλων των παικτών στην περιοχή. Στην πραγματικότητα του αγροτικού χώρου όμως, ο τρόπος λήψης αποφάσεων μέσα από τα διαφορετικά αλλά αλληλοσυνδεόμενα κέντρα αποφάσεων, καθιστά το σχεδιασμό ενός οδικού χάρτη για τις καινοτομίες ένα δύσκολο έργο (Cavicchi and Stancova, 2016).

Η κάθε αγροτική περιοχή και διακριτή κοινότητα πρέπει να αποκαλύψει τις ιδιαιτερότητές της και να υποστηριχθεί από στην κάθε περίπτωση με κατάλληλες συμπράξεις του δημόσιων φορέων και ιδιωτών (Vigano and Desirée, 2018). Μια σειρά πετυχημένων παραδειγμάτων σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές στην Ευρώπη δείχνουν ότι το αποτελεσματικότερο από τα διάφορα εργαλεία για την προώθηση της συνέργειας με τον τοπικό αγροδιατροφικό τομέα είναι η οικοδόμηση και στήριξη ενός συνεκτικού δικτύου των εμπλεκόμενων παικτών σε τοπικό επίπεδο (Everett and Slocum, 2013). Τα δίκτυα αυτά διευκολύνουν την επικοινωνία, το συντονισμό και τη διάχυση της γνώσης ανάμεσα στους διάφορους τομείς: τους αγρότες, τις μονάδες επεξεργασίας τροφίμων, τις επιχειρήσεις εστίασης, τους μάγειρες, τους τοπικούς και περιφερειακούς φορείς, τα σωματεία, τους ερευνητικούς φορείς και τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Ας σημειωθεί ότι στη βιβλιογραφία επισημαίνεται ότι το μάρκετινγκ θα πρέπει να λειτουργεί ως μοχλός τοπικής ανάπτυξης και όχι μόνο ως εργαλείο προσέλκυσης των εισερχόμενων τουριστών (Buhalis, 2000).

Σε γενικές γραμμές, όταν η διαχείριση και υποστήριξη των δικτύων αυτών γίνεται από δημόσιες αρχές, οι ευκαιρίες πρόσβασης σε χρηματοδότηση είναι περισσότερες. Ταυτόχρονα, είναι κοινή η παραδοχή πως η πρόκληση να συγκεραστούν οι ανάγκες και τα ενδιαφέροντα όλων των εμπλεκόμενων είναι μεγάλη: από την επιμονή των μικρών παραγωγών να συνεχίσουν εργάζονται

ως αυτόνομες μονάδες έως την αποδοχή των επικεφαλής παικτών οι οποίοι επωμίζονται και τις περισσότερες ευθύνες.

### 1.10 Αγροδιατροφική αλυσίδα στον ελληνικό χώρο

Χαρακτηριστικά της αγροτικής παραγωγής και του αγροδιατροφικού τοπίου της Ελλάδας Οι οικονομικές προσεγγίσεις της διάρθρωσης της αγροτικής παραγωγής της χώρας αναδεικνύουν ως βασική αδυναμία το γεγονός ότι μεγάλο μέρος των εκμεταλλεύσεων είναι χαμηλής οικονομικής σημασίας (IOBE, 2020). Επισημαίνεται ότι, στην πλειονότητά τους, οι αγροτικές εκμεταλλεύσεις είναι μικρής ή μέσης έκτασης. Ενδεικτικά, το 90% των εκμεταλλεύσεων έχουν μέγεθος κάτω των 20 εκταρίων. Επιπλέον, η ηλικιακή σύνθεση των αγροτών, συγκρινόμενη με τις περισσότερες χώρες της ΕΕ, διαφέρει σημαντικά προς τα πάνω, καθώς τα δύο τρίτα των κατόχων γεωργικών εκμεταλλεύσεων τη χώρας είναι άνω των 55 ετών. Όμως, αν και το φαινόμενο του έντονου κατακερματισμού των αγροτικών εκμεταλλεύσεων επιδρά αρνητικά στα οικονομικά μεγέθη της ελληνικής γεωργίας, είναι ταυτόχρονα υπεύθυνο και για το ιδιαίτερο μωσαϊκό των αγροτικών τοπίων της ελληνικής υπαίθρου (Terkenli, 2004). Είναι κοινώς παραδεκτό ότι τα ελληνικά αγροτικά τοπία χαρακτηρίζονται ως υψηλής πολιτισμικής και οικολογικής αξίας, γεγονός που τα καθιστά ιδανικούς προορισμούς για επιστροφή στη φύση και στις αξίες της υπαίθρου. Κατ' αυτή την έννοια, προσφέρονται και για την ανάπτυξη ήπιων μορφών τουρισμού, όπως ο φυσιολατρικός και ο γαστρονομικός τουρισμός.

Πέραν των παραπάνω, λόγω της μακραίωνης ιστορίας της γεωργίας στον ελληνικό χώρο, τα προϊόντα διατροφής τα οποία παράγονται παραδοσιακά διακρίνονται για την υψηλή τους ποιότητα. Το ελαιόλαδο, οι ελιές, οι σταφίδες, τα σύκα, τα διατηρημένα λαχανικά, ο τοματοπολτός και το γιαούρτι είναι τα προϊόντα με ισχυρό πλεονέκτημα στις αγορές λόγω της υψηλής ανταγωνιστικότητάς τους σε υψηλές τιμές (Galanopoulos, 2006). Η αγροτική παραγωγή της χώρας κυρίως πλεονεκτεί στην παραγωγή ελαιόλαδου, φρούτων, και λαχανικών. Στην ελαιοπαραγωγή ειδικότερα δραστηριοποιούνται μισό περίπου εκατομμύριο αγρότες της χώρας με διασπορά σε 50 νομούς. Τα φρούτα (ροδάκινο, πορτοκάλι, μήλο και άλλα), το πρόβειο τυρί και τα κρασιά ελληνικής παραγωγής επίσης εμφανίζουν υψηλή ανταγωνιστικότητα. Τα προϊόντα αυτά, σε αντίθεση με το ελαιόλαδο, τις ελιές, τις σταφίδες και τα άλλα είδη που προαναφέρθηκαν, έχουν ως βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα στις διεθνείς αγορές όχι την υψηλότερη ποιότητα, αλλά τις χαμηλότερες τιμές συγκριτικά με αντίστοιχα προϊόντα άλλων παραγωγών χωρών.

Κάθε ευκαιρία κατανάλωσης τοπικών προϊόντων στον τόπο παραγωγής τους έχει σημαντικά οφέλη για τους έλληνες καλλιεργητές. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται μία σχετικά προσπελάσιμη αγορά για τα αγροτικά προϊόντα τους, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό ειδικά για τις αγροτικές εκμεταλλεύσεις μικρής κλίμακας. Επιπροσθέτως, μειώνεται το κόστος μεταφοράς καθώς και οι ανάγκες σε καύσιμα και άλλες μορφές ενέργειας, με απώτερο αποτέλεσμα την προστασία του αγροτικού τοπίου και γενικότερα της γης. Αξιοσημείωτο είναι πως πολλά ελληνικά προϊόντα πωλούνται χωρίς τυποποίηση (χύμα). Το ελαιόλαδο είναι ένα τέτοιο παράδειγμα, όπου μόνο το 27% της ελληνικής παραγωγής φτάνει σε επίπεδα τυποποίησης ενώ το 40% - 45% εκτιμάται ότι αφορά ιδιοκατανάλωση. Συνολικά, το μερίδιο του τυποποιημένου ελαιόλαδου στην εγχώρια κατανάλωση δεν υπερβαίνει το 25% -27%. (ICAP, 2003, παραπέμπεται στο Galanopoulos, 2006). Ευκαιρίες για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του τομέα αγροτικής παραγωγής αποτελούν η καλύτερη αξιοποίηση των προϊόντων ΠΟΠ καθώς και η ενίσχυση των διασυνδέσεων

με τον τουρισμό και τις επιχειρήσεις εστίασης. Στο πλαίσιο της συνέργειας με τον αγροδιατροφικό τομέα, η εστίαση στην Ελλάδα θα πρέπει να προσφέρει είδη που έχουν παραχθεί και να προβάλλει προϊόντα που είναι συνυφασμένα με την ελληνική γεωργία. Πλεονεκτήματα και αδύνατα σημεία της αγροδιατροφικής αλυσίδας στην Ελλάδα Σημαντική συγκυρία για τα τοπικά παραδοσιακά προϊόντα αποτελεί και η δυνατότητα σύνδεσής τους με τις αρχές του προτύπου της Μεσογειακής Δίαιτας. Εδώ και μία δεκαετία, η Mediterranean Diet -ή “Μεσογειακή Διατροφή”, σύμφωνα με την απόδοση του όρου από επιτροπή της UNESCO στην Ελλάδα- εντάσσεται στη λίστα των Μνημείων της Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς της Ανθρωπότητας (UNESCO, 2017).

Με τον τρόπο αυτό, υπογραμμίζεται το γεγονός ότι ο τρόπος διατροφής συνιστά ένα αγαθό το οποίο χαρακτηρίζει την πολιτισμική ταυτότητα των κατοίκων της λεκάνης της Μεσογείου. Βέβαια, η διεθνής αναγνώριση της Μεσογειακής Δίαιτας απορρέει κυρίως από τη σύνδεσή της με υψηλά επίπεδα υγείας στον πληθυσμό (Sacks, 1995). Οι βιοϊατρικές επιστήμες έχουν επιβεβαιώσει ότι η τήρηση των αρχών της Μεσογειακής δίαιτας δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μειωμένο κίνδυνο για επικίνδυνες νοσογόνες καταστάσεις, όπως οι καρδιαγγειακές νόσοι, ο καρκίνος, η μη αλκοολική λιπώδης διήθηση του ήπατος καθώς και για τις πιο κοινές γνωσσιακές δυσλειτουργίες, την άνοια και την κατάθλιψη (Delgado et al., 2016; Dinu et al., 2018). Παράλληλα όμως, έχει δειχθεί ότι τα πρότυπα κατανάλωσης που συνάδουν με τις αρχές της Μεσογειακής δίαιτας είναι ημιφυτοφαγικά πρότυπα, τα οποία, μεταξύ άλλων, συμβάλλουν στη μείωση του αποτυπώματος των αερίων του θερμοκηπίου και της δαπάνης νερού (Tilman and Clark 2014, Filimonau, 2011). Έτσι, η Μεσογειακή Δίαιτα προτείνεται διεθνώς από έγκυρους φορείς δημόσιας υγείας ως μια *par excellence* μέθοδος τόσο στο πλαίσιο μιας προληπτικής διατροφής όσο και στο πλαίσιο της αειφορίας του πλανήτη. Σύμφωνα με τα ευρήματα μιας πρόσφατης μελέτης η οποία διερεύνησε τις εμπειρίες και τη στάση ιδιοκτητών χώρων εστίασης απέναντι στην παραδοσιακή διατροφή, οι έλληνες εστιατορείς, έχοντας και τη θετική ανταπόκριση της πελατείας τους, είναι ευαισθητοποιημένοι πάνω στην ένταξη τοπικών προϊόντα στα εδέσματα που προσφέρουν, ανεξαρτήτως αν αυτά ανήκουν στα παραδοσιακά ή όχι (Angelopoulos et al., 2019). Ενδεικτικά, οι συμμετέχοντες επιχειρηματίες ανέφεραν ότι θεωρούν την παρουσία τοπικών πρώτων υλών στο μενού του εστιατορίου τους ένα σημαντικό πλεονέκτημα για την επιχείρησή τους. Ωστόσο, ανέφεραν αντικειμενικές δυσκολίες, κυρίως την περιορισμένη διαθεσιμότητα των ειδών αυτών στις τοπικές αγορές καθώς και το υψηλό κόστος σε σύγκριση με τα αντίστοιχα μαζικής παραγωγής. Η εξασφάλιση των πρώτων υλών όλες τις εποχές του χρόνου, η μεταφορά των υλών κοκ. συνιστούν επιπρόσθετα εμπόδια. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στη μελέτη δήλωσαν πως, **στην προσπάθειά να παρακαμφθούν τέτοιου είδους εμπόδια και να μικρύνει η εφοδιαστική αλυσίδα, οι ίδιοι προτιμούν να απευθύνονται για τις προμήθειές τους στα αγροκτήματα της στενής περιοχής στην οποία βρίσκονται** (Angelopoulos et al., 2019). Όμως, με τον τρόπο αυτό, η απόκτηση όλων των αναγκαίων υλικών δεν είναι πάντα εφικτή και συμπληρωματικές προμήθειες είναι αναγκαίες.

### 1.11 Συμπεράσματα και προτάσεις για τη σύνδεση της αγροτικής παραγωγής με την εστίαση στην Ελλάδα

Το επιχειρηματικό ενδιαφέρον στην Ελλάδα έχει ήδη προσανατολιστεί προς την επέκταση σε μια νέα μερίδα της αγοράς αναβαθμίζοντας τις υπηρεσίες εστίασης μέσα από τη σύνδεσή με τα

τοπικά προϊόντα διατροφής. Πράγματι, η διεύρυνση της αλληλεπίδρασης του χώρου της εστίασης με συγγενείς τομείς, όπως ο αγροτικός τομέας, ο τουρισμός και η εκπαίδευση, δημιουργεί προϋποθέσεις για περισσότερη εξωστρέφεια και για και ανάπτυξη νέων προϊόντων καθώς και για τη συμμόρφωση με το ζητούμενο περί βιωσιμότητας στην αλυσίδα διατροφής.

Η ανάπτυξη της γαστρονομίας σε τοπική κλίμακα συνδυάζεται με σημαντικά οφέλη για όλους τους εμπλεκόμενους. Κατά γενική παραδοχή, εξασφαλίζει μια νέα αγορά και μια συμπληρωματική πηγή εισοδήματος για τους μικρούς παραγωγούς, ενώ οι επιχειρήσεις εστίασης καλλιεργούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους οι οποίοι αποκτούν τη δυνατότητα να απολαμβάνουν νέες εξατομικευμένες υπηρεσίες “ταξιδεύοντας” στο χώρο και το χρόνο μέσα από τις γευστικές εμπειρίες. Ωστόσο, τα οφέλη αυτά δεν είναι εύκολο να προκύψουν. Μια προσεκτική ματιά στις πρωτοβουλίες γαστρονομικού τουρισμού σε διαφορετικές αγροτικές περιοχές δείχνει ότι η σχέση ανάμεσα στον αγροδιατροφικό τομέα και την εστίαση είναι σύνθετη και γεωγραφικά διαφοροποιημένη.

Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει εγγενείς δυσκολίες οι οποίες ποικίλουν, από την έλλειψη κατάλληλων υποστηρικτικών υποδομών έως τη γεωγραφική απομόνωση. Σε πολλές περιπτώσεις, τα τοπικά προϊόντα διατίθενται σε περιορισμένες ποσότητες, έχουν υψηλή τιμή και είναι διαθέσιμα ορισμένες μόνο εποχές του χρόνου. Οι μικροί παραγωγοί από την άλλη, δυσκολεύονται να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους για αξιοπιστία στη διανομή και τα κριτήρια ποιότητας των προϊόντων. Προκειμένου για το σχεδιασμό των στρατηγικών της επόμενης δεκαετίας, τα στοιχεία σχετικά με το πώς οι ίδιοι οι επιχειρηματίες αποτιμούν τις πρωτοβουλίες αυτές είναι χρήσιμα και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Έτσι, μελέτες περίπτωσης που παρουσιάστηκαν σχετικά με την εφαρμογή των σημάτων Ελληνικό Πρωινό και Ελληνική Κουζίνα από τις επιχειρήσεις εστίασης της χώρας επιβεβαιώνουν τις δυσλειτουργίες που αναφέρονται πιο πάνω. Πιο συγκεκριμένα, οι μελέτες από τη Σαντορίνη και τη Νάξο (Raftouroulos, 2017; Skordili and Tsakoroulou, 2019) μας πληροφορούν σχετικά με τους περιορισμούς τους οποίους αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες της εστίασης κατά την εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων τα οποία βασίζονται στα τοπικά ή/και ελληνικά προϊόντα. Στη Νάξο, ένα νησί με αξιόλογη αγροτική παραγωγή, οι εστιατορές βλέπουν με σκεπτικισμό την αποτελεσματικότητα του εγχειρήματος Αιγαιοπελαγίτικη Κουζίνα, αποθαρρυνόμενοι και από τις ανελαστικές ρυθμίσεις που προβλέπει. Οι επιχειρηματίες της Σαντορίνης από την άλλη, πολλοί από τους οποίους διακρίνονται για τις καινοτόμες προσεγγίσεις τους, εμφανίζουν ιδιαίτερα χαμηλή απόκριση στο πρόγραμμα Ελληνικού Πρωινού. Όπως προαναφέρθηκε, μόλις μια στις δώδεκα ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είχαν υιοθετήσει το σήμα αυτό το 2017. Το πρόγραμμα αποτιμάται από πολλούς επιχειρηματίες ως προβληματικό στην εφαρμογή του και ο σκεπτικισμός απέναντι στο ρυθμιστικό πλαίσιο του σήματος είναι έκδηλος. Αυτό, σε συνδυασμό με τις μικρές δυνατότητες της αγροτικής παραγωγής του νησιού στο να εφοδιάζει με πρώτες ύλες τα ξενοδοχεία, επιβεβαιώνουν τη διαπίστωση ότι οι λύσεις επιλογής θα πρέπει δίνουν τη δυνατότητα προσαρμογής στις τοπικές ιδιαιτερότητες.

Από την ανασκόπηση που προηγήθηκε φαίνεται ότι η τρέχουσα κατάσταση γαστρονομικού τουρισμού στην Ελλάδα αφορά πιο πολύ ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και εστιατόρια τα οποία παρέχουν πλήρη εξυπηρέτηση. **Προκύπτει το ερώτημα κατά πόσο οι μικροί ανεξάρτητοι παραγωγοί και επιχειρήσεις κινδυνεύουν να αποκλειστούν από τις ευκαιρίες για αναβάθμιση των υπηρεσιών τους στον τομέα του γαστρονομικού τουρισμού.** Αν και μεμονωμένα

παραδείγματα υφίστανται στην ελληνική επικράτεια, η παρουσία τέτοιων περιπτώσεων εκτός των αστικών κέντρων είναι μικρή.

Η προοπτική της συστηματικής προώθησης τοπικών προϊόντων και μέσα από επιχειρήσεις γρήγορου φαγητού επίσης είναι ελκυστική. Σε αυτή την κατεύθυνση γίνονται προσπάθειες από ορισμένες εταιρείες fast food να προσαρμόζουν τα προϊόντα τους στις ανάγκες της κατά τόπο ζήτησης (localization). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση της αλυσίδας Jollibee στις Φιλιππίνες η οποία αντέγραψε το επιχειρηματικό μοντέλο της MacDonald's δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας αλλά προσαρμόζοντας τα προϊόντα της στις τοπικές γεύσεις. Στη συνέχεια κατάφερε να ανταγωνιστεί με επιτυχία τα MacDonald's εκτός της χώρας, προωθώντας τα νέα αυτά προϊόντα σε περιοχές ανά τον κόσμο όπου κατοικούν Φιλιππινέζοι μετανάστες. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η αλυσίδα γρήγορου φαγητού Burgerville που δραστηριοποιείται στις πολιτείες Όρεγκον και Ουάσινγκτον, έχει επιλέξει να προμηθεύεται πολλές από τις πρώτες ύλες από τοπικούς παραγωγούς (αγροκτήματα, τυροκομικές και αλιευτικές μονάδες) στην περιοχή αυτή, στο Βορειοδυτική ακτή του Ειρηνικού ωκεανού. Οι προμηθευτές αυτοί βρίσκονται καταχωρημένοι στην ιστοσελίδα της αλυσίδας, ενώ στο μενού έχει αναπτυχθεί μια ειδική ενότητα για να προβάλλονται τα αντίστοιχα τρέχοντα εδέσματα ανάλογα και με τα διαθέσιμα αγροτικά προϊόντα τις διαφορετικές εποχές του χρόνου. 15 Αξίζει να αναφερθεί και το παράδειγμα των Goodys στην Ελλάδα τα οποία επέλεξαν να προωθήσουν τη χρήση ελαιολάδου καθώς και μία σειρά από προϊόντα προσαρμοσμένα στις ελληνικές συνήθειες. Η επιλογή αυτή έδωσε συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων αλυσίδων οι οποίες δεν προχώρησαν σε ανάλογες προσαρμογές. Κατ' αντιστοιχία με τα Jollibee στις Φιλιππίνες, τα Goody's κατάφεραν να εκτοπίσουν μεγάλες διεθνείς αλυσίδες από την ελληνική αγορά. Για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας η οποία εξειδικεύεται στις ιδιαιτερότητες και στο ανθρώπινο δυναμικό σε τοπικό επίπεδο, απαιτούνται μηχανισμοί στήριξης και δημιουργίας συνεργιών μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων, τοπικών φορέων (επαγγελματικοί, πολιτισμικοί, αναπτυξιακοί) και παραγωγών γνώσης όπως ερευνητικά κέντρα και πανεπιστήμια.

Εν κατακλείδι, για την εξέλιξη της εστίασης μέσω αξιοποίησης τοπικών προϊόντων διατροφής, πρωτοβουλίες όπως οι ακόλουθες θα αποτελούσαν επιλογές άξιες προσοχής:

- ✓ Οικοδόμηση δίαυλων συνεργασίας των επιχειρήσεων εστίασης με επιχειρήσεις παραγωγής / διάθεσης τροφίμων, αλλά και με μονάδες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της ψυχαγωγίας, του τουρισμού, του αθλητισμού κ.ο.κ. σε τοπικό επίπεδο
- ✓ Ανάπτυξη εργαλείων για τη διερεύνηση τρόπων ανάδειξης της τοπικής ταυτότητας από τους ίδιους τους εστιάτορες. Στο πλαίσιο αυτό, η συγκρότηση ενός συστηματοποιημένου θησαυρού των ελληνικών γεύσεων με περιγραφή των δεσμάτων όχι μόνο στην ελληνική γλώσσα, αλλά και σε δύο ή τρεις ξένες γλώσσες, θα ήταν ένα χρήσιμο εργαλείο
- ✓ Δημιουργία δομών στήριξης και παραγωγής γνώσης για την εισαγωγή καινοτομίας στις μικρές επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό θα συνέβαλε και η κατάρτιση ενός εύχρηστου οδηγού με αντικείμενο τη σύνδεση της τοπικής κουζίνας με το φυσικό και ιστορικό τοπίο των προορισμών
- ✓ Δράσεις κατάρτισης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις πάνω στην ανάπτυξη πρωτόκολλων και διαδικασιών παραγωγής, χρήσης υλικών και τεχνικών παραγωγής φιλικών προς το περιβάλλον αλλά και σύμφωνων με τις αρχές της προληπτικής διατροφής

- ✓ Ενέργειες προβολής των επιχειρήσεων για καλύτερη διείσδυση σε νέα τμήματα του κοινού και ειδικότερα αυτού που αποζητά μέσα από τις εμπειρίες της γεύσης να έρθει σε επαφή με τους προορισμούς. Εν κατακλείδι, η διαπίστωση ότι κατά το σχεδιασμό πρωτοβουλιών θα πρέπει να ενσωματώνονται οι ιδιαιτερότητες του κάθε τόπου, είναι γενικευμένη στη βιβλιογραφία.

Χαρακτηριστικά, έχοντας αναλύσει αγροτουριστικών προγραμμάτων στην Ιταλία κυρίως, αλλά και σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, οι Caviglioli και Stancova (2016) κατέληξαν στη διαπίστωση πως ο χώρος αυτός δεν θα πρέπει να προσεγγίζεται πάντα με τα ίδια εργαλεία (“No one size fits all”) και επισημαίνουν ότι κατά τον σχεδιασμό προγραμμάτων σήματος, η εντοπιότητα έχει μεγάλη σημασία. Οι ερευνητές μάλιστα συνιστούν την προβολή της τοπικής ταυτότητας (place-branding) κατά προτεραιότητα. Η διαπίστωση αυτή συνάδει και με την επιδίωξη σχετικά με την προμήθεια των πρώτων υλών σε τοπικό επίπεδο. Εξ άλλου, οι μελέτες αναδεικνύουν και ένα σύνηθες κενό στις προσπάθειες, δηλαδή την απουσία μιας προπαρασκευαστικής εκπαιδευτικής καμπάνιας, επισημαίνοντας ότι οι τοπικοί παίκτες, και κυρίως όσοι εμπλέκονται στην εφοδιαστική αλυσίδα, θα πρέπει να βοηθηθούν ώστε όχι μόνο να ευαισθητοποιηθούν και να κατανοήσουν τις νέες ανάγκες, αλλά και να εξοπλιστούν με γνώσεις και δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την επάρκεια ενός οικοσυστήματος καινοτομίας σε τοπικό επίπεδο.

## Κεφάλαιο 16: Σύστημα Διασύνδεσης Αγροδιατροφικού Τομέα, Γαστρονομίας και Τουρισμού

Το Κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) τις δομικές ενότητες του Συστήματος Διασύνδεσης Αγροδιατροφικού Τομέα, Γαστρονομίας και Τουρισμού,
- β) τους φορείς και τις δραστηριότητες του Συστήματος,
- γ) τις τάσεις ανάπτυξης,
- δ) την τεχνολογία, την καινοτομία και τις υποδομές,
- ε) τις συνεργασίες του Συστήματος,
- στ) τις δομικές ενότητες του Συστήματος,
- ζ) το θεσμικό πλαίσιο θεματικών μορφών τουρισμού όπως ο οινoturισμός και ο αγροτουρισμός,
- η) τους παράγοντες για την διασύνδεση: αγροδιατροφικού τομέα, γαστρονομίας και τουρισμού (Προϊοντική ανάπτυξη, Branding & Marketing, Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού και Έρευνα).

### 1. Εισαγωγή

Γύρω από και με βάση τον αγροδιατροφικό τομέα ορίζεται ένα πλήθος συστημάτων. Αυτά τα συστήματα κινητοποιούν διαφορετικές ομάδες συμφερόντων και τροφοδοτούν διακριτές δραστηριότητες, προκειμένου να παραχθεί ένα βρώσιμο αγροτικό προϊόν (π.χ. γεωργικό, κτηνοτροφικό, δασοκομικό, αλιευτικό) και να καταστεί εφικτή η παροχή του σε διαφορετικές ομάδες καταναλωτών

Ένα βασικό πλεονέκτημα της προσέγγισης των αγροδιατροφικών συστημάτων, είναι ότι προσφέρεται ένα συνεκτικό πλαίσιο για την ανάλυση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των εκάστοτε υποσυστημάτων με οφέλη όπως:

- Η καταγραφή των δεδομένων ευκαιριών για μία περισσότερο αποδοτική και βιώσιμη αξιοποίηση των φυσικών πόρων.
- Η κατανόηση της επιρροής που ασκούν περιβαλλοντικοί, κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες κατά την εξέλιξη ενός αγροδιατροφικού συστήματος.
- Η κατανόηση των αποτελεσμάτων που επιφέρει κατά την εξέλιξη ενός αγροδιατροφικού συστήματος η παράλληλη υλοποίηση στρατηγικών παρεμβάσεων από διαφορετικούς φορείς.



## Σύστημα διασύνδεσης Αγροδιατροφικού τομέα, Γαστρονομίας και Τουρισμού

1<sup>ο</sup> Επίπεδο: Τάσεις Ανάπτυξης (■)

2<sup>ο</sup> Επίπεδο: Διακυβέρνηση (■)

3<sup>ο</sup> Επίπεδο: Δομικές Ενότητες Συστήματος (■ ■ ■)



### 2. Δομικές Ενότητες του Συστήματος Διασύνδεσης

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

#### α. Αλυσίδα Εφοδιασμού Τροφίμων

Ως αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων ορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων που μεσολαβούν από την παραγωγή ως την κατανάλωση βρώσιμων αγροτικών προϊόντων. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από συγκεκριμένες ομάδες συμφερόντων σε συγκεκριμένα στάδια της αλυσίδας, επιδρούν στις ομάδες συμφερόντων που εμπλέκονται στα υπόλοιπα στάδια. Η συγκεκριμένη επισήμανση χρήζει προσοχής στην περίπτωση της Ελλάδας, όπου αναζητούνται «οριζόντιες και κάθετες αλυσίδες αξίας, που θα συνδέουν το τουριστικό προϊόν της χώρας με τις βαθμίδες της ελληνικής παραγωγής στον τομέα της αγροδιατροφής».

Σημειώνεται ότι η αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων τυγχάνει διαφοροποίησης στις επιμέρους διεργασίες της εφόσον αναφέρεται σε: α) Νωπά προϊόντα, β) Τρόφιμα και προϊόντα που διατίθενται στην αγορά αφού πρώτα έχουν τύχει εξειδικευμένης επεξεργασίας και γ) Όσα

βρώσιμα προϊόντα δεν προέρχονται από συστηματική και ελεγχόμενη από τον άνθρωπο παραγωγική διαδικασία ή εκτροφή.

## **β. Περιβάλλον της Γαστρονομίας**

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

## **γ. Συμπεριφορά των επισκεπτών**

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

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

## **3. Φορείς και Δραστηριότητες του Συστήματος**

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

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

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



#### 4. Τάσεις Ανάπτυξης

##### α. Κλίμα & Φυσικό Περιβάλλον

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

- Χρήση τοπικών προϊόντων ως πρακτική κοινωνικής εταιρικής ευθύνης: Εκτός από τη χαμηλότερη επιβάρυνση στο ανθρακικό αποτύπωμα (π.χ. λόγω μειωμένων μεταφορών), η χρήση τοπικών προϊόντων αποτελεί τεκμήριο για την αφοσίωση του τουριστικού τομέα στη βιώσιμη ανάπτυξη και την ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών. Ενδεικτικά, το 56% των χρήσεων φαγητού και ποτών που πραγματοποίησε το SANI RESORT το 2017, τροφοδοτήθηκε από τοπικά και εγχώρια προϊόντα.
- Συνδυασμός διαφορετικών πρακτικών στη διαχείριση των απορριμμάτων: Εξίσου σημαντικό ζήτημα σε όρους κοινωνικής εταιρικής ευθύνης, καθώς το 1/3 των τροφίμων παγκοσμίως

καταλήγει σε χώρους υγειονομικής ταφής . Η δραστηριότητα των εστιατορίων και των ξενοδοχείων καλείται να εναρμονιστεί με πρακτικές που συνεισφέρουν:

- ο Στη μειωμένη παραγωγή απορριμμάτων μέσα στις μονάδες
- ο Στη διάθεση μερίδων φαγητού για φιλανθρωπικούς σκοπούς
- ο Στη διακομιδή λουπών στοιχείων σε εναλλακτικές χρήσεις (π.χ. παραγωγή ζωοτροφών).

• Περικοπή της κατανάλωσης κρέατος: Το ανθρακικό αποτύπωμα επιβαρύνεται ιδιαίτερα και από την εκτροφή ζώων. Είναι χαρακτηριστικό ότι το ανθρακικό αποτύπωμα μιας μερίδας μοσχαριού είναι δύομιση φορές μεγαλύτερο σε σχέση με μια μερίδα τυρί και άνω των 6 φορές μεγαλύτερο σε σχέση με μερίδες σε ρύζι, καρότα και πατάτες. Επιπλέον, η εκτροφή ζώων αποψιλώνει σημαντικό όγκο εκτάσεων πρασίνου, που θα μπορούσαν να απορροφήσουν ατμοσφαιρικό διοξείδιο του άνθρακα ή να καλλιεργηθούν, ενώ επιδεινώνει και φαινόμενα λειψυδρίας.

## **β. Οικονομία και Θεσμοί**

Οι εμπειρίες γαστρονομικού ενδιαφέροντος απορροφούν σημαντικό μερίδιο των δαπανών των επισκεπτών σε τουριστικούς προορισμούς. Το μερίδιο αυτό έχει εκτιμηθεί στα επίπεδα του 44% για ένα πενταήμερο ταξίδι (4 διανυκτερεύσεις) στη Βαρκελώνη. Σε σχέση με τα αποτελέσματα της διασύνδεσης αγροδιατροφής, γαστρονομίας και τουρισμού το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών της Ιταλίας δημοσίευσε το 2017 μελέτη, με βάση την οποία:

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

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

«Το Φόρουμ κωδικοποίησε μια σειρά από ζητήματα σε εκκρεμότητα και η συζήτηση με τους φορείς του ιδιωτικού τομέα διασαφήνισε αρκετές προκλήσεις για την περαιτέρω διασύνδεση των τομέων, π.χ. γιατί οι παραγωγοί βλέπουν ενίοτε πιο ελκυστική την προοπτική να εξάγουν τα προϊόντα τους αντί να αναζητήσουν άλλες συνέργειες». Η συζήτηση αυτή έχει ξεκινήσει σε ένα ευρύτερα γόνιμο περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη τη σταθερά ανοδική πορεία του

εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα. Προκύπτει, όμως, ότι και η οικονομική κρίση έχει συμβάλει κατά μία έννοια στην εισαγωγή πρακτικών που ενισχύουν το σύστημα διασύνδεσης: «Η κρίση έβαλε κάποια πράγματα σε έναν δρόμο.

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

### γ. Κοινωνία, Πολιτισμός και Παραδόσεις

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

- Προσφορά εξατομικευμένων υπηρεσιών προς ικανοποίηση των προτιμήσεων κάθε λάτρη της γαστρονομίας (Foodie): Όταν ο πρόεδρος του Καναδά αυτό-προσδιορίζεται ως Foodie, το ίδιο συμβαίνει με αυξητικούς ρυθμούς οπουδήποτε οι κάτοικοι (και οι επισκέπτες) έχουν ποικίλες προσλαμβάνουσες και μια ευρεία γκάμα γαστρονομικών επιλογών. Ο ενθουσιασμός για ευφάνταστες προτάσεις και η επιθυμητή συντροφικότητα της γαστρονομικής εμπειρίας καθοδηγούν την αγορά προς βιωματικές και αυθεντικές εμπειρίες. Κάποιοι δίνουν προτεραιότητα στην υγιεινή διατροφή ή σε εξειδικευμένες ανάγκες (π.χ. προϊόντα άνευ λακτόζης/γλουτένης), άλλοι αμφιταλαντεύονται με διεθνείς κουζίνες και δημιουργικές παραλλαγές της τοπικής κουζίνας, όλοι όμως αναζητούν εξατομικευμένες υπηρεσίες με βάση προσωπικές προτιμήσεις και ιδιαιτερότητες.
- Συσχέτιση της αυθεντικότητας με παραδοσιακά και σύγχρονα, τοπικά προϊόντα και εδέσματα: Οι καταναλωτές διεθνώς αναζητούν εδώ καιρό πληροφορίες σε σχέση με προϊόντα από εναλλακτικές καλλιέργειες, με ιδιαίτερες διατροφικές και θεραπευτικές ιδιότητες (π.χ. γάλα καρύδας, λάδι αβοκάντο, άλλες τροφές πλούσιες σε πρωτεΐνες). Αντίστοιχα προϊόντα έχουν ισχυρή φήμη και στην εγχώρια αγορά (π.χ. κρόκος Κοζάνης, τρούφες, αλόη, στέβια). Δεν έχουν όμως ακόμα αποκτήσει δεσπόζουσα θέση στη γαστρονομία της χώρας και τροφοδοτούνται κυρίως σε εξαγωγές<sup>18</sup>. Η χαμηλή έμφαση στην παραγωγή προϊόντων με ειδικά χαρακτηριστικά είναι εν τέλει μια δομική αδυναμία της εγχώριας παραγωγής. Ο παραγωγός προϊόντων με ειδικά χαρακτηριστικά διαφοροποιείται από τον παραγωγό βασικών ομοειδών προϊόντων (commodities). Έχει μεγαλύτερη ευελιξία να ασκήσει επιρροή στον προσδιορισμό της τιμής των προϊόντων του στις αγορές που απευθύνεται, και να διαθέσει τα προϊόντα του απ' ευθείας στον τελικό καταναλωτή.
- Ανάδειξη των Σεφ ως οι νέοι πρεσβευτές των τουριστικών προορισμών: Η κληρονομιά των εκπομπών του Anthony Bourdain καταδεικνύει πως οι ιστορίες που πλαισιώνουν τη γαστρονομία (π.χ. επιλογή υλικών, έθιμα σε σχέση με διαφορετικές συνταγές) απηχούν κάθε φορά ένα ιδιαίτερο αφήγημα για τον προορισμό και τον δημιουργό του. Οι Σεφ συμμετέχουν ενεργά σε

δράσεις προβολής από επίσημους φορείς του τουριστικού τομέα και αποτελούν βασικό πόλο έλξης για εκδηλώσεις διεθνούς εμβέλειας.

- Κυριαρχία των πόλεων (και του street food) στις προτεραιότητες των Foodies: Η ισχυρή ανάπτυξη του αγροτουρισμού στην Ιταλία (3,2 εκατομμύρια επισκέπτες το 2017 και αύξηση +6,7% σε σχέση με το 2016) και του οινοτουρισμού στην Ισπανία (3,2 εκατομμύρια επισκέπτες το 2017 και αύξηση +6,7% σε σχέση με το 2016) έχει σωρευτικά θετική επίδραση για την οικονομία της υπαίθρου. Παράλληλα, όμως, οι πόλεις κυριαρχούν στις προτεραιότητες των Foodies, καθώς εκεί συγκεντρώνεται ένα πλήθος γαστρονομικών επιλογών (π.χ. coffee shops, fast casual, snacks & sweets, fine dining, haute cuisine)<sup>23</sup>. Ειδικά ο όρος Street Food γνωρίζει ευρεία απήχηση – έστω και με κατά τόπους προσαρμογές – στις διαδικτυακές αναζητήσεις των ταξιδιωτών, ενσωματώνοντας ποικίλες πρακτικές στην γαστρονομική προσφορά των πόλεων.

#### **δ. Τεχνολογία, Καινοτομία και Υποδομές**

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

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

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

- Επέκταση της προσφοράς γαστρονομικών εμπειριών στα σπίτια των κατοίκων: Αν και σε αρκετά μικρότερη κλίμακα συγκριτικά με τις βραχυπρόθεσμες μισθώσεις (βλ. Airbnb), η «συνεργατική οικονομία» περιλαμβάνει πλατφόρμες (π.χ. Eatwith, Travelling Spoon, Bon Appetour) που δίνουν τη δυνατότητα σε κατοίκους να προσφέρουν εμπειρίες γαστρονομικού ενδιαφέροντος σε επισκέπτες στο σπίτι τους. Μέχρι τώρα το φαινόμενο βρίσκεται σε ήπια κλίμακα στη Νότια Μεσόγειο. Απαιτείται, όμως, η επίσημη πολιτεία να διασφαλίσει ότι αυτοί οι πάροχοι υπηρεσιών τηρούν βασικούς κανόνες για την προστασία των καταναλωτών (π.χ. υγιεινής, ασφάλειας).

Επίσης, ότι δε λειτουργούν σε συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού έναντι των καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος που λειτουργούν νόμιμα.

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

- Ανάγκη, όχι επιλογή, η δια βίου μάθηση: Τα πορίσματα έρευνας σε δείγμα 71 εμπειρογνομόνων του γαστρονομικού τουρισμού, κατέδειξαν τη σημασία της διαρκούς αναβάθμιση γνώσεων και δεξιοτήτων στην προσφορά συναφών υπηρεσιών. Σχεδόν 9 στους 10 συμφώνησαν ότι το στελεχιακό δυναμικό στις επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας πρέπει να βελτιώσουν τις γνώσεις τους για τα τοπικά προϊόντα και τις γαστρονομικές παραδόσεις των προορισμών, καθώς και να είναι σε θέση να δώσουν στους επισκέπτες κατατοπιστικές πληροφορίες για τις πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης που εφαρμόζονται. Επίσης, 6 στους 10 εμπειρογνώμονες δήλωσαν ότι αποτελεί προτεραιότητα για τα εστιατόρια να διανθίζουν τις εμπειρίες με αναλυτικές πληροφορίες για τα εδέσματα και τα στοιχεία παρασκευής, ενώ συμφώνησαν ότι και στην περίπτωση των κατοίκων υφίσταται η ανάγκη βελτίωσης των γνώσεων για τα τοπικά προϊόντα και τη γαστρονομική παράδοση. Οι θέσεις αυτές εναρμονίζονται με τις πρακτικές διάθεσης επιχειρηματικών εγχειρίδιων που συναντώνται διεθνώς (π.χ. Καναδάς 32, ΕΙΡΕ33, Βόρεια Ιρλανδία34, Ουαλία35) και ενθαρρύνουν την περαιτέρω κατάρτιση και εξειδίκευση κάθε ενδιαφερόμενου

## β. Συνεργασίες

### Πόσο σχετίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός με την ανάπτυξη συνεργασιών;

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

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

Οι θεσμικές πρωτοβουλίες στοχεύουν μεσοπρόθεσμα στη βελτίωση της πληροφόρησης της αγοράς και των δικτύων διανομής. Μακροπρόθεσμα, επίσης, στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των εμπλεκόμενων κλάδων και την υιοθέτηση πρακτικών διασύνδεσης από τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, οι δράσεις επιμορφωτικού χαρακτήρα εμφανίζονται να έχουν ιδιαίτερα θετική επίδραση σε πεδία όπου καλλιεργείται η ανάπτυξη καλών πρακτικών και η κατανόηση των θετικών επιδράσεων από την ανάπτυξη συνεργασιών σε βάθος χρόνου.

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

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

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

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



## 5. Δομικές Ενότητες Συστήματος Διασύνδεσης

### Α. α. Αλυσίδα Εφοδιασμού Τροφίμων

Η τεχνολογία θα συνεχίσει να εξελίσσει τις δραστηριότητες της αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων. Νέες τεχνικές παραγωγής και προηγμένα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων θα αυξήσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα όλων των φορέων έως την τελική διάθεση των προϊόντων. Οι προκλήσεις σε σχέση με τη λειτουργία της αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων στην περίπτωση του γαστρονομικού τουρισμού, υφίστανται σε πολλές χώρες. Μελέτη που δημοσιεύτηκε τον Ιούλιο του 2018 για τα Νησιά Φίτζι στον Ειρηνικό Ωκεανό, κατέδειξε 5 βασικά ζητήματα σε σχέση με τη ζήτηση για τοπικά προϊόντα στα ξενοδοχεία και τα θέρετρα της χώρας:

- Έλλειψη δικτύωσης μεταξύ βασικών φορέων λήψης αποφάσεων σε ξενοδοχεία και τοπικούς παραγωγούς και προμηθευτές
- Η προσφορά δεν έχει σταθερά χαρακτηριστικά (ιδίως για τα φρούτα, τα λαχανικά, τα θαλασσινά και τα γαλακτοκομικά προϊόντα)
- Εποχικότητα της τοπικής παραγωγής (ιδίως για φρούτα και λαχανικά)
- Η κακή ποιότητα των προϊόντων (κυρίως κρέατος, θαλασσινών και γαλακτοκομικών προϊόντων)
- Έλλειψη προδιαγραφών ασφάλειας τροφίμων για το κρέας και τα θαλασσινά. Η αντίστοιχη αλυσίδα εφοδιασμού τροφίμων στην Ελλάδα, επηρεάζεται από διαρθρωτικά ζητήματα του αγροδιατροφικού τομέα και διαγνωσμένες προκλήσεις όσον αφορά στη διασύνδεση με τον τουρισμό.

**Εκτός της βιβλιογραφικής επισκόπησης, οι επαγγελματίες και οι εμπειρογνώμονες ανέδειξαν επιπλέον τα εξής ζητήματα:**

- Η πολυτεμαχισμένη παραγωγή εμποδίζει την ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας, που είναι απαραίτητες για να επιτευχθεί η εξυπηρέτηση των ξενοδοχείων. Το αναθεωρημένο θεσμικό πλαίσιο για την αναγνώριση και τη χρηματοδότηση των Ομάδων Παραγωγών, είναι η πιο πρόσφατη απόπειρα για την ίδρυση βιώσιμων σχημάτων, με αναβαθμισμένες δυνατότητες εμπορικής διαπραγμάτευσης, δικτύωσης καταναλωτές-επιχειρήσεις και τιμολογιακής πολιτικής
- Το ζήτημα του υψηλού κόστους εξειδικεύεται και εντείνεται με διαφορετικό τρόπο ανά περιοχή, αλλά η έμφαση που δίνεται στις εξαγωγές μεγάλων ποσοτήτων νωπών προϊόντων έχει ευρύτερες προεκτάσεις (π.χ. ελλιπής τυποποίηση, μειωμένο ενδιαφέρον για πρακτικές συμβολαιακής γεωργίας).
- Η εμπορία και η διανομή προϊόντων με όρους που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ξενοδοχείων (π.χ. εξυπηρέτηση σε διαφορετικές ποσότητες, τιμολογιακή πολιτική) είναι βασικό ζήτημα προς επίλυση, ώστε να μπουν τα τοπικά προϊόντα στην καθημερινότητα των ξενοδοχείων.

**Εκκρεμή ζητήματα σε συγκεκριμένους κλάδους, έχουν προεκτάσεις σε θέματα που άπτονται της ανάπτυξης του γαστρονομικού τουρισμού**

Υπάρχει μια ευρεία γκάμα θεμάτων όπου εντοπίζονται ελλείμματα εκπαίδευσης και συστηματικής βελτίωσης σημαντικών δεξιοτήτων. Ενδεικτικά, για τον αγροδιατροφικό τομέα οι ανάγκες εκτείνονται από την ενημέρωση για νέα είδη καλλιεργειών και αναβαθμισμένες δυνατότητες τυποποίησης των υφιστάμενων προϊόντων έως το ουσιαστικά εμπορικό σκέλος της δραστηριότητας τους (π.χ. διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής για προσέγγιση διαφορετικών αγορών). Στον τουριστικό τομέα, οι συνεντεύξεις υπογράμμισαν ένα έλλειμμα σε σχέση με τη διαμόρφωση βιωματικών εμπειριών στα ξενοδοχεία (π.χ. παρουσίαση και σερβίρισμα οίνου, παροχή πληροφοριών για τοπικά προϊόντα), καθώς και σε σχέση με την εισαγωγή καινοτομίας (π.χ. αναδιαμόρφωση a-la-carte μενού εστιατορίων και εστιατορίων ξενοδοχείων τόσο σε επίπεδο ενσωμάτωσης τοπικών συνταγών όσο και σε επίπεδο πληροφόρησης των πελατών για υλικά, τρόπους παρασκευής, τοπικές παραδόσεις, κ.λπ.).

## **6. Θεσμικό πλαίσιο θεματικών μορφών τουρισμού όπως ο οινοτουρισμός και ο αγροτουρισμός**

Στην περίπτωση του οινοτουρισμού, το Σήμα Επισκέψιμου Οινοποιείου συνδέεται πλέον με περισσότερες ελάχιστες απαιτούμενες προδιαγραφές (π.χ. τουαλέτες για άτομα με αναπηρία). Επίσης, η διαδικασία έκδοσης του σήματος, δε συνδέεται πλέον με τον έλεγχο της τήρησης των προϋποθέσεων από την εκάστοτε Περιφερειακή Υπηρεσία Τουρισμού. Αντίθετα, έλεγχοι μπορούν να λάβουν χώρα στη διάρκεια της πενταετούς ισχύς του σήματος, και ενόσω τα συμβεβλημένα θα είναι καταχωρημένο στο Ηλεκτρονικό Μητρώο Οινοτουριστικών Επιχειρήσεων.

Επίσης, υφίσταται πλέον ένα ολοκληρωμένο θεσμικό πλαίσιο για τη λειτουργία πολυλειτουργικών αγροκτημάτων και επιχειρήσεων αγροτουρισμού. Το πολυλειτουργικό αγρόκτημα αναφέρεται σε αγροτική εκμετάλλευση, η οποία διαθέτει, τουλάχιστον: α) καλλιεργήσιμη έκταση β) φυτικό ή ζωικό κεφάλαιο και γ) χώρο εστίασης ή δυνατότητα εκπαίδευσης ή δυνατότητα επίδειξης και παρακολούθησης της παραγωγικής διαδικασίας ή οικοτεχνική μεταποίηση. Αντίστοιχα, η επιχείρηση αγροτουρισμού αφορά εξειδικευμένα στην παροχή υπηρεσιών υποδοχής και φιλοξενίας ή και εστίασης σε χώρους λειτουργικά ενοποιημένους με αγροτικές εκμεταλλεύσεις, οι οποίες προσφέρονται συνδυαστικά με δραστηριότητες που σχετίζονται με την αγροτική παραγωγή. Κατ' αυτήν την έννοια, οι επιχειρήσεις αγροτουρισμού υπερκαλύπτουν τις προδιαγραφές των πολυλειτουργικών καταλυμάτων.

Τα σήματα πιστοποίησης τυγχάνουν αναγνώρισης σε σχέση με τη συνεισφορά τους στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όσες παρατηρήσεις διατυπώνονται αφορούν είτε επιμέρους προδιαγραφές είτε τον στρατηγικό προσανατολισμό των προγραμμάτων (π.χ. προώθηση και ανάδειξη των οφελών που απορρέουν για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στο πρόγραμμα αλλά και για τους καταναλωτές που επιλέγουν αυτές τις επιχειρήσεις). Τίθεται επίσης το ζήτημα κατά πόσο τα υφιστάμενα σήματα πιστοποίησης ανταποκρίνονται στις ολοένα αυξανόμενες προσδοκίες των καταναλωτών και διασφαλίζουν την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών από την πολυσήμαντη σκηνή της εγχώριας γαστρονομίας. Η ενίσχυση της χρήσης τοπικών προϊόντων παραμένει βασικό ζητούμενο. Πρέπει επίσης να αποτελεί τον κοινό παρανομαστή σε κάθε προσπάθεια περαιτέρω αναβάθμισης και ανάδειξης του γαστρονομικού τουρισμού, είτε αυτός σχετίζεται με εθνικά στοιχεία και τοπικές παραδόσεις είτε συνδέεται με κοσμοπολιτικά χαρακτηριστικά.

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

### **A. Προϊοντική Ανάπτυξη**

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

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

**Ενίσχυση Εμπειριών Γαστρονομικού Ενδιαφέροντος & Συναφών Μορφών Θεματικού Τουρισμού:**

- Καταγραφή και αξιολόγηση δραστηριοτήτων και υποδομών που κυριαρχούν σε εμπειρίες με κεντρικό θέμα το φαγητό και το ποτό
- Ανάπτυξη πρόσθετων διαδρομών ή δικτύων θεματικού τουρισμού
- Αναβάθμιση υφιστάμενων διαδρομών και δικτύων θεματικού τουρισμού
- Προσδιορισμός θεσμικού πλαισίου για την παροχή εμπειριών γαστρονομικού ενδιαφέροντος σε σπίτια κατοίκων (π.χ. μέσα από τις πλατφόρμες της συνεργατικής οικονομίας)
- Δικτύωση των επιχειρήσεων που διαχειρίζονται εξειδικευμένες υποδομές με τοπικούς τουριστικούς φορείς
- Εναρμονισμός των προσφερόμενων υπηρεσιών με διεθνώς αναγνωρισμένες πρακτικές

**Ανάπτυξη Εξειδικευμένων Εκδηλώσεων:**

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

**Ενίσχυση Εμπειριών Γαστρονομικού Ενδιαφέροντος & Συναφών Μορφών Θεματικού Τουρισμού:**

- Μελέτες περιπτώσεων ανά περιφέρεια όπου απαιτείται η αναβάθμιση ευρύτερων υποδομών για την ανάπτυξη θεματικών μορφών τουρισμού (π.χ. οδικό δίκτυο, σήμανση, τακτικά ωράρια

φιλοξενίας επισκεπτών, κ.λπ.) και τοπόσημων που κυριαρχούν σε περιηγήσεις με θέματα γαστρονομίας (π.χ. δρόμοι, δημόσιες αγορές)

- Ανάλυση κλαδικών προοπτικών για την ανάπτυξη πρόσθετων σημάτων πιστοποίησης (π.χ. επισκέψιμα ελαιοτριβεία / τυροκομεία, αγροκτήματα με καλλιέργειες νέου τύπου)

#### **Ανάπτυξη Εξειδικευμένων Εκδηλώσεων:**

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

## **B. Branding & Marketing**

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

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

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

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

**Ενδυνάμωση Ηγετικών Προορισμών:**

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

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

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

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

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

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

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

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

ο Προδιαγραφές για τη σύνδεση με συναφείς ταυτότητες όπως του οίνου και του οινοτουρισμού

ο Καμπάνια προβολής της νέας ταυτότητας με παράλληλα δρώμενα (π.χ.):

- Πρόγραμμα εκδηλώσεων σε προορισμούς της χώρας με γνώμονα την εξοικείωση των τοπικών κοινωνιών και επιχειρήσεων με την νέα ταυτότητα (π.χ. γευσιγνωσίες για το πρότυπο εδεσματολόγιο σε συνεργασία με φημισμένους Σεφ, Sommeliers, κ.λπ.)
- Πρόγραμμα εκδηλώσεων σε κεντρικές πόλεις βασικών αγορών στόχων του εισερχόμενου τουρισμού με γνώμονα την προβολή της νέας ταυτότητας

#### **Ενδυνάμωση Ηγετικών Προορισμών:**

- Πρόγραμμα Greek Chef Ambassadors σε εθνικό επίπεδο και σε επιλεγμένες προορισμούς στη συνέχεια
- Περιεχόμενο για την προώθηση της νέας ταυτότητας σε συνδυασμό με τοπικά στοιχεία ανά προορισμό, σε υφιστάμενα κανάλια φορέων, από όλες τις ενότητες του συστήματος διασύνδεσης

#### **Γ. Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού και Έρευνα**

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

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

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

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

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

**Υποστήριξη Φορέων και Επιχειρήσεων:**

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

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

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

#### **Υποστήριξη Φορέων και Επιχειρήσεων:**

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

#### **8. Μεθοδολογική προσέγγιση για την ανάπτυξη στρατηγικών σταδίων σε σχέση με την ανάπτυξη του γαστρονομικού τουρισμού**

### 1<sup>η</sup> Φάση: Ανάλυση και Διάγνωση της Υφιστάμενης Κατάστασης

- Γεωγραφικό και τουριστικό πλαίσιο για τη γαστρονομία ως τουριστικό προϊόν
- Καταγραφή και αξιολόγηση των σχετιζόμενων πόρων
- Ανάλυση της τουριστικής προσφοράς και των γαστρονομικών της στοιχείων
- Ανάλυση της προώθησης και προβολής του γαστρονομικού τουρισμού
- Καταγραφή των ενδιαφερόμενων/εμπλεκόμενων φορέων
- Καταγραφή για προϊόντα, τοποθεσίες και χώρους ιδιαίτερης αξίας που σχετίζονται με τον γαστρονομικό τουρισμό
- Ανάλυση ευρύτερων τάσεων σε σχέση με τη γαστρονομία και τον τουρισμό
- Ανάλυση της πραγματικής και της δυνητικής ζήτησης για τον γαστρονομικό τουρισμό
- Ανάλυση της τοποθέτησης του προορισμού στην αγορά του γαστρονομικού τουρισμού
- Ανάλυση ανταγωνιστών και συγκριτική αξιολόγηση καλών πρακτικών

### 2<sup>η</sup> Φάση: Εκπόνηση στρατηγικού σχεδίου

- Αποστολή
- Όραμα
- Μοντέλο ανάπτυξης
- Αξίες
- Προκλήσεις
- Στρατηγικοί στόχοι
- Ανταγωνιστικές στρατηγικές

### 3<sup>η</sup> Φάση: Εκπόνηση σχεδίου δράσεων

- Επιχειρησιακό σχέδιο για ανάπτυξη
- Επιχειρησιακό σχέδιο για προώθηση
- Σχέδιο για το διαχειριστικό μοντέλο
- Μηχανισμοί ελέγχου και παρακολούθησης

### Πόροι και ενδιαφερόμενοι φορείς

- Γαστρονομική κληρονομιά
- Προϊόντα γαστρονομίας και παραγωγοί/βιομηχανίες τροφίμων
- Τομέας φιλοξενίας (εστιατόρια, μπαρ, καταλύματα κ.λπ.)
- Επιχειρήσεις που παρέχουν γαστρονομικές δραστηριότητες, σχολές μαγειρικής, κλπ.
- Εμπόριο: αγορές, καταστήματα
- Χώροι γαστρονομικής εκπαίδευσης: μουσεία, κλπ.
- Εκθέσεις, φεστιβάλ και γαστρονομικές εκδηλώσεις
- Κέντρα έρευνας και κατάρτισης: γαστρονομικά πανεπιστήμια, σχολές μαζικής εστίασης, κέντρα κατάρτισης



## Κεφάλαιο 17: Μεθοδολογικός Οδηγός δημιουργίας Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης

Στο Κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται μια πρόταση προς τις ΟΤΔ ως Μεθοδολογικός Οδηγός δημιουργίας ενός Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης στην περιοχή εφαρμογής του τοπικού προγράμματος LEADER.

### 1. Παρουσίαση του Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης

#### 1.1 Ανάπτυξη πλέγματος υπηρεσιών του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης»

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

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

Όλες οι παραπάνω υπηρεσίες θα απευθύνονται σε αγρότες, επιχειρήσεις και φορείς και θα παρέχονται δωρεάν από τα στελέχη της ΟΤΔ και δει του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης». Οι υποστηριζόμενες ομάδες επιχειρήσεων που επιλέγουν να κάνουν χρήση των υπηρεσιών υποστήριξης διαδικασιών εκκόλαψης επιχειρηματικών δικτύσεων ή / και στρατηγικού σχεδιασμού, θα υπογράψουν συμφωνητικό με το «Μηχανισμό Ανάπτυξης Δικτύωσης» (κάθε επιχείρηση ατομικά), όπου θα ορίζονται το αντικείμενο των παρεχόμενων υπηρεσιών, η διάρκεια της παροχής τους και οι υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων.

Οι τέσσερις κατηγορίες υπηρεσιών και δραστηριοτήτων του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης» αναλύονται στη συνέχεια διεξοδικά:

#### 1.2 Υπηρεσίες ενημέρωσης / πληροφόρησης της αγροτικής και επιχειρηματικής κοινότητας

Βασικό αντικείμενο αυτής της κατηγορίας υπηρεσιών του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης» αποτελεί η διάχυση πληροφόρησης και η παροχή πρόσβασης σε πηγές ενημέρωσης για τα θέματα της επιχειρηματικής δικτύωσης. Οι υπηρεσίες θα αποσκοπούν ειδικότερα στην ευρύτερα δυνατή διάχυση ενημέρωσης και πληροφοριών μεταξύ της αγροτικής και επιχειρηματικής κοινότητας, σχετικά με την έννοια, τη σκοπιμότητα, τις δυνατότητες και τα οφέλη της συνεργασίας και της επιχειρηματικής δικτύωσης, καθώς και στη διευκόλυνση της απόκτησης ουσιαστικής αντίληψης για τη συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική, με σκοπό την ενθάρρυνση ανάληψης σχετικών πρωτοβουλιών από ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις που θα αποτελέσουν στη συνέχεια τους αρχικούς πυρήνες εστίασης των λοιπών υπηρεσιών του «Μηχανισμού». Στο πλαίσιο αυτό, ο «Μηχανισμός Δικτύωσης» θα αναπτύξει ειδικότερα τις ακόλουθες λειτουργίες:

- **Λειτουργίες ενημέρωσης / πληροφόρησης διαδικτυακής πύλης** (πεδία «Επικαιρότητα & Ενημέρωση» και «Ηλεκτρονική Βιβλιοθήκη»), όπου θα παρεμβάλλεται ενημερωτικό / πληροφοριακό υλικό, μελέτες, οδηγοί, συλλογές καλών πρακτικών κλπ. σχετικά με τη θεματολογία της επιχειρηματικής δικτύωσης / clustering (με δυνατότητα λήψης download των αρχείων), καθώς και σύνδεσμοι (links) με άλλους διαδικτυακούς τόπους σχετικού θεματικού ενδιαφέροντος, με σκοπό να συγκροτήσουν τον βασικό κόμβο του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης» για την ενημέρωση και πληροφόρηση της επιχειρηματικής κοινότητας.
- **Λειτουργία της γραμμής πληροφόρησης (Infodesk)** μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού», με δυνατότητα επικοινωνίας είτε μέσω e-mail, είτε εναλλακτικά μέσω τηλεφωνικής σύνδεσης, προκειμένου να υποβάλλονται ερωτήματα προς τον «Μηχανισμό» σχετικά με τις διαδικασίες σύστασης και ανάπτυξης επιχειρηματικών δικτύσεων / clusters, τη λήψη πληροφοριών και τη δυνατότητα υποστήριξης τους από τον «Μηχανισμό» κλπ.
- **Διανομή οδηγιών και λοιπού ενημερωτικού / πληροφοριακού υλικού** που θα εκδίδει ο «Μηχανισμός Ανάπτυξης Δικτύωσης» ή θα προμηθεύεται από τρίτους φορείς (π.χ. Εθνικό Αγροτικό Δίκτυο κ.ά.), στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του «Μηχανισμού», συμμετοχής σε εκδηλώσεις ενημέρωσης (ημερίδες, συνέδρια), εκθέσεις κλπ.

### 1.3 Υπηρεσίες ευαισθητοποίησης - κατάρτιση αγροτών και επιχειρήσεων

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

- Σχεδιασμός και υλοποίηση ενεργειών **εμφύχωσης** και **ευαισθητοποίησης** των αγροτών και των επιχειρήσεων σχετικά με τις δυνατότητες και τα οφέλη της επιχειρηματικής δικτύωσης και του θεσμού των διευκολυντών δικτύωσης (cluster facilitators), σε συνεργασία με δημόσιους και λοιπούς επαγγελματικούς φορείς και με ενδεικτικά μέσα:
  - τη διοργάνωση ημερίδων και συναντήσεων εμφύχωσης, ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης της αγροτικής και επιχειρηματικής κοινότητας,
  - τη διανομή ενημερωτικού υλικού / οδηγιών του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης»,
  - την παροχή πρόσβασης σε πηγές διάχυσης πληροφόρησης μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού» (π.χ. διάχυση καλών πρακτικών από την Ελλάδα και το εξωτερικό),

- τη διοργάνωση επισκέψεων σε λειτουργούντα δίκτυα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό,
- την υλοποίηση λοιπών ενεργειών που προσφέρονται για την ανάδειξη των δυνατοτήτων και των πλεονεκτημάτων των δικτύσεων / clusters (π.χ. δημοσιεύσεις στον τύπο / κλαδικά έντυπα, συνεντεύξεις, συμμετοχή σε εκθέσεις / ημερίδες / συνέδρια σχετικού θεματικού ενδιαφέροντος με παρουσιάσεις / εισηγήσεις).

#### **Ενδεικτική θεματολογία ημερίδων και συναντήσεων ευαισθητοποίησης της επιχειρηματικής κοινότητας:**

- Ανάδειξη των χαρακτηριστικών και των πλεονεκτημάτων της επιχειρηματικής δικτύωσης, π.χ.:
    - αύξηση πωλήσεων και μεριδίων αγοράς, ο ευκολότερη διείσδυση σε νέες αγορές,
    - διάχυση πληροφόρησης και ανάπτυξη γνώσης,
    - ευκολότερη πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και την καινοτομία,
    - ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό,
    - πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίου και σε προγράμματα κρατικών ενισχύσεων για μικρομεσαίες επιχειρήσεις,
    - βελτίωση διαπραγματευτικής ικανότητας,
    - επίτευξη οργανωτικών / λειτουργικών βελτιώσεων, ο επίτευξη οικονομικών κλίμακας και μείωσης του κόστους.
  - Παρουσίαση καλών πρακτικών δικτύωσης από την Ελλάδα και το εξωτερικό.
  - Ενημέρωση για τη λειτουργία του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης» του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
  - Ενημέρωση / καθοδήγηση για πρόσβαση των επιχειρήσεων σε πηγές διάχυσης / ανταλλαγής τεχνογνωσίας μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού».
  - Ενημέρωση για τρέχοντα προγράμματα χρηματοδότησης.
  - Διερεύνηση ενδιαφέροντος / προετοιμασία διοργάνωσης επίσκεψης ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων σε λειτουργούντα δίκτυα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.
- **Ενέργειες κινητοποίησης συμπληρωματικών / υποστηρικτικών φορέων**, όπως Επιμελητήρια, συνδέσμους και λοιπούς επαγγελματικούς φορείς, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, επενδυτικούς φορείς (π.χ. Venture Capitals), Κέντρα Μεταφοράς Τεχνολογίας, Τεχνολογικά & Επιστημονικά Πάρκα, αλλά και επιχειρήσεις με συμπληρωματικές δραστηριότητες (π.χ. εταιρίες πιστοποίησης), με στόχο αφενός την παρότρυνση και παροχή υποστήριξης σε πρωτοβουλίες επιχειρηματικής δικτύωσης, και αφετέρου την ενίσχυση του βαθμού αλληλεπίδρασης των διαφόρων παραγόντων που συμμετέχουν σε μια επιχειρηματική δικτύωση παραγωγής και καινοτομίας, αλλά και της συμπληρωματικότητας δεξιοτήτων και γνώσεων που απαιτούνται για την επιτυχημένη λειτουργία του. Στο πλαίσιο αυτό, τα στελέχη του «Μηχανισμού» επιδιώκουν τη σύναψη επαφών ενημέρωσης, καθώς και τη συστηματική καλλιέργεια δημοσίων σχέσεων με όλους τους δυνητικά εμπλεκόμενους φορείς.
- Ενέργειες **προκαταρκτικής κατάρτισης** για την στοχευμένη ενθάρρυνση και καθοδήγηση επιλεγμένων ομάδων αγροτών και επιχειρήσεων στην ανάληψη πρωτοβουλιών σύστασης

επιχειρηματικών δικτύσεων / clusters. Η κατάρτιση θα παρέχεται με τη μορφή διεξαγωγής «εργαστηρίων κατάρτισης» ή “workshops”, ενδεικτικής διάρκειας 4-6 ωρών, όπου οι συμμετέχοντες αγρότες και επιχειρηματίες θα εισάγονται στις βασικές έννοιες και μορφές δικτύωσης, θα ενημερώνονται για τις δυνητικές μορφές δικτύωσης στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον, και θα καθοδηγούνται στις βασικές διαδικασίες σύστασης μιας επιχειρηματικής δικτύωσης. Οι συμμετέχοντες θα ενημερώνονται επίσης για τις λειτουργίες και υπηρεσίες του «Μηχανισμού» και τις δυνατότητες πρόσβασής τους σε πηγές διάχυσης / ανταλλαγής τεχνογνωσίας μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού». Εισηγητές των «εργαστηρίων κατάρτισης» προτείνεται να είναι αφενός στελέχη του «Μηχανισμού» / και αφετέρου εξωτερικοί συνεργάτες με εξειδικευμένη τεχνογνωσία και εμπειρία από την παροχή κατάρτισης σε αγρότες και επιχειρηματίες.

#### **Ενδεικτική θεματολογία «εργαστηρίων κατάρτισης»:**

- Εισαγωγή στην έννοια της επιχειρηματικής δικτύωσης και ανάδειξη των βασικών της χαρακτηριστικών, των πλεονεκτημάτων και εμποδίων.
- Εισαγωγή σε βασικές αρχές διαχείρισης επιχειρηματικών δικτύσεων (μέθοδοι οργάνωσης και λειτουργίας).
- Παρουσίαση καλών πρακτικών δικτύωσης από την Ελλάδα και το εξωτερικό (π.χ. με χρήση του «Οδηγού Καλών Πρακτικών Δικτύωσης»).
- Παρουσίαση θεσμικού πλαισίου (νομικές μορφές σύστασης φορέων διαχείρισης των δικτύσεων, φορολογικό καθεστώς κλπ.).
- Ανάλυση του τοπικού / κλαδικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και αποτύπωση υφιστάμενων και δυνητικών σχέσεων συνεργασίας / δικτύωσης που διαμορφώνονται μεταξύ των επιχειρήσεων.
- Δυνητικές μορφές ανάπτυξης κοινών δράσεων στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δικτύωσης (π.χ. κοινές ενέργειες προβολής, marketing και προμηθειών, κοινή χρήση φυσικών και άυλων υποδομών, συνεργασία / δικτύωση σε εθνικό / διακρατικό επίπεδο κ.α.).
- Ταυτοποίηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης (π.χ. προγράμματα κρατικών ενισχύσεων).
- Ταυτοποίηση δευτερογενών πηγών πληροφόρησης / διάχυσης τεχνογνωσίας & εφαρμογών τεχνολογίας σε θέματα επιχειρηματικών δικτύσεων.
- Ενημέρωση για τη λειτουργία του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης» της ΟΤΔ και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Ενημέρωση / καθοδήγηση για πρόσβαση των επιχειρήσεων σε πηγές διάχυσης / ανταλλαγής τεχνογνωσίας μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού».

- Διαμεσολάβηση και παροχή πρόσβασης σε προγράμματα κατάρτισης και εφαρμογές τηλε-εκπαίδευσης (e-learning) σε θέματα επιχειρηματικών δικτύσεων και συνεργατικών σχηματισμών. Προϋποθέτει την ανάπτυξη επαφών και συνεργασιών με φορείς στην Ελλάδα και το εξωτερικό που διαθέτουν εκπαιδευτικό υλικό (training modules και εφαρμογές e-learning) σχετικά με τα θέματα της αγροτικής και επιχειρηματικής δικτύωσης. Ενδεικτικά αναφέρονται: το εκπαιδευτικό υλικό διαχείρισης clusters (Cluster Management Training) που παράχθηκε στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής πρωτοβουλίας αριστείας clusters (European Cluster Excellence Initiative), τα “training

modules” της Δανέζικης Ακαδημίας Cluster (Danish Cluster Academy), τα “International Cluster Facilitation Courses” του Oxford Research της Δανίας, το “Cluster Management Workshop” του Cluster Academy της Αυστρίας κ.α. Η πρόσβαση στο υλικό μπορεί να δημιουργηθεί μέσω διεπαφών στη διαδικτυακή πύλη του «Μηχανισμού».

#### 1.4 Υπηρεσίες υποστήριξης διαδικασιών εκκόλαψης επιχειρηματικών δικτύσεων

Αντικείμενο αυτής της κατηγορίας υπηρεσιών του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης» θα αποτελεί η εξειδίκευση και η παροχή συστηματικής υποστήριξης εκκολλαπτόμενων επιχειρηματικών δικτύσεων, κυρίως με τη μορφή ενός πλέγματος «εξατομικευμένων» συμβουλευτικών υπηρεσιών “cluster facilitation / mentoring” για την υποστήριξη ομάδων αγροτών και επιχειρήσεων που εκδηλώνουν ενδιαφέρον για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών δικτύωσής τους, σε όλα τα στάδια της σχετικής διαδικασίας: προκαταρκτική ταυτοποίηση, εκτίμηση της βιωσιμότητας και ανάπτυξη προκαταρκτικών επιχειρηματικών σχεδίων, εξασφάλιση της συναίνεσης των αγροτών ή/και επιχειρήσεων – δυνητικών μελών της δικτύωσης, καθώς και εκκίνηση και συντονισμός / διαχείριση / διοίκηση του φορέα δικτύωσης (κατά περίπτωση). Επισημαίνεται, ότι οι υπηρεσίες αυτές θα ακολουθούν την τυπική μορφή οργάνωσης ενεργειών και παροχής των υπηρεσιών για τη δημιουργία δικτύων μικρομεσαίων επιχειρήσεων σύμφωνα με το μοντέλο του Δανέζικου Τεχνολογικού Ινστιτούτου<sup>30</sup>.

Στο πλαίσιο αυτό, ο «Μηχανισμός» θα αναλάβει τη συγκέντρωση των υποστηριζόμενων επιχειρήσεων σε ομαδικές συναντήσεις και την επικοινωνία με αυτές σε τακτά χρονικά διαστήματα για την αμοιβαία παροχή στοιχείων και πληροφοριών και την από κοινού διαμόρφωση μιας πρωτοβουλίας δικτύωσης. Η «εξατομικευμένη» συμβουλευτική υποστήριξη προς τις επιλεγμένες ομάδες επιχειρήσεων προβλέπεται να παρέχεται ειδικότερα με τη μορφή:

- της διεξαγωγής προσωπικών συνεντεύξεων και διερευνητικών ομαδικών συναντήσεων διαβούλευσης με αγρότες ή/και τα αρμόδια στελέχη των επιλεγμένων επιχειρήσεων για την προκαταρκτική ταυτοποίηση δυνητικών πρωτοβουλιών δικτύωσης,
- της διεξαγωγής συναντήσεων εργασίας (working groups) με τα αρμόδια στελέχη των υποστηριζόμενων ομάδων αγροτών ή/και επιχειρήσεων για την εκτίμηση της βιωσιμότητας των εκκολλαπτόμενων πρωτοβουλιών δικτύωσης και ανάπτυξη προκαταρκτικών επιχειρηματικών σχεδίων,
- της διεξαγωγής «εργαστηρίων πληροφόρησης και καθοδήγησης» για ομάδες επιχειρήσεων που έχουν αναλάβει πρωτοβουλία δικτύωσης ως προς τα βήματα υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου Δικτύωσης,
- της παροχής καθοδηγούμενης πρόσβασης στα εργαλεία της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού» (partner search tool – ηλεκτρονικός κατάλογος καταχώρησης ζητήσεων / προσφορών συνεργασίας, εφαρμογή καταχώρησης προσφορών και αναζητήσεων τεχνολογιών),

<sup>30</sup> I. Chaston, “Danish Technological Institute SME sector networking model: Implementing broker competencies”, Journal of European Industrial training, Vol. 19, No. 1, 1995, σελ. 11.

- της διοργάνωσης επιχειρηματικών συναντήσεων διαμεσολάβησης για τη σύσταση δικτυώσεων / clusters (matchmaking events) και εκδηλώσεων προβολής / παρουσίασης εκκολαπτόμενων δικτυώσεων,
- της καθοδήγησης των αγροτών ή/και των επιχειρήσεων στην αξιοποίηση διαθέσιμων πηγών αναζήτησης τεχνολογιών / καινοτομίας, καθώς και διάχυσης / ανταλλαγής τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών λειτουργίας δικτυώσεων από συνεργαζόμενους φορείς (π.χ. Πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα).

Για την παροχή αυτών των υπηρεσιών, ο «Μηχανισμός» θα συνεπικουρείται δυναμικά από τους εξωτερικούς συνεργάτες και συμβούλους σε εξειδικευμένα θέματα τεχνικής, νομικής ή φοροτεχνικής φύσης, και θα αξιοποιεί τα διαθέσιμα εργαλεία και τις εφαρμογές υποστήριξης της λειτουργίας δικτυώσεων / clusters που παρέχονται π.χ. μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού».

Ο «Μηχανισμός» θα έχει τον ρόλο να εδραιώσει μια σχέση εμπιστοσύνης και «εγγύτητας» με τις υποστηριζόμενες επιχειρήσεις, να ενεργεί ως πηγή πληροφοριών και να παρέχει υποστήριξη, καθοδήγηση και ανεξάρτητη γνώμη, σε σχέση με τις ευκαιρίες που οι επιχειρήσεις θα χρειαστούν να εξετάσουν κατά την υλοποίηση πρωτοβουλιών δικτύωσης, αφήνοντας σε αυτές την τελική απόφαση.

Ο «Μηχανισμός Ανάπτυξης Δικτύωσης» προβλέπεται να αναπτύξει ειδικότερα τις ακόλουθες υπηρεσίες:

- **Προκαταρκτική ταυτοποίηση δυνητικών πρωτοβουλιών δικτύωσης και συστηματική διαβούλευση** με επιλεγμένες ομάδες αγροτών ή/και επιχειρήσεων που συγκεντρώνουν τον απαιτούμενο βαθμό εκδήλωσης ενδιαφέροντος για δικτύωση. Για τη διαδικασία διαβούλευσης προβλέπεται η διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων και διερευνητικών ομαδικών συναντήσεων με τα αρμόδια στελέχη των επιλεγμένων αγροτών ή/και επιχειρήσεων και σε συνεργασία και με τους εμπλεκόμενους τοπικούς / κλαδικούς φορείς, όπου θα συζητούνται οι δυνατότητες και προοπτικές δικτύωσης των επιχειρήσεων.

#### **Ενδεικτική θεματολογία προσωπικών συνεντεύξεων και διερευνητικών ομαδικών συναντήσεων:**

- Συστηματική διαβούλευση και λεπτομερή συζήτηση με τους ενδιαφερόμενους αγρότες ή/και τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις για τις προοπτικές, τα αναμενόμενα οφέλη και την προσδοκώμενη μορφή δικτύωσης.
- Ανάλυση των δυνητικών μορφών δικτύωσης και των τρόπων συμμετοχής των αγροτών ή/και των επιχειρήσεων στη διαχείριση / διοίκηση του κοινού φορέα δικτύωσης – Επιλογή της ενδεδειγμένης μορφής δικτύωσης ανά ομάδα υποστηριζόμενων αγροτών ή/και επιχειρήσεων.
- Καταγραφή και ανάλυση των δράσεων κοινού ενδιαφέροντος που θα αποτελέσουν τη βάση εκκολαπτόμενης δικτύωσης.

- Διασφάλιση της αποδοχής και επίσημης συναίνεσης των ενδιαφερόμενων αγροτών ή/και επιχειρήσεων για τη δομή, τη διαδικασία και τη στρατηγική της πρωτοβουλίας δικτύωσής τους.
- Διερεύνηση της δυνατότητας συμμετοχής λοιπών φορέων (π.χ. ερευνητικά κέντρα, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί) και επιχειρήσεων, με στόχο την ενίσχυση του βαθμού αλληλεπίδρασης και της συμπληρωματικότητας της δικτύωσης.
- Ενημέρωση σχετικά με την απαιτούμενη εξειδίκευση των ενεργειών προώθησης της πρωτοβουλίας δικτύωσης και τη δυνατότητα συστηματικής υποστήριξης από τον «Μηχανισμό» (συζήτηση επί του πλαισίου συνεργασίας μεταξύ του «Μηχανισμού» και της ομάδας αγροτών ή/και επιχειρήσεων).

Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας θα αποτελεί η διατύπωση από τον «Μηχανισμό» προτάσεων για τη σύσταση δικτύωσης από τις ομάδες αγροτών ή/και επιχειρήσεων που πληρούν τις σχετικές προϋποθέσεις και η δρομολόγηση στη συνέχεια των απαιτούμενων προπαρασκευαστικών ενεργειών προώθησης και υποστήριξης των διαδικασιών δικτύωσης. Στο στάδιο αυτό προβλέπεται η σύναψη συμφωνητικού συνεργασίας μεταξύ του «Μηχανισμού» και της ομάδας των αγροτών ή/και των επιχειρήσεων για την παροχή των υπηρεσιών υποστήριξης της πρωτοβουλίας δικτύωσης.

- **Εκτίμηση βιωσιμότητας των πρωτοβουλιών δικτύωσης και ανάπτυξη προκαταρκτικού επιχειρηματικού σχεδίου.** Η εκτίμηση της βιωσιμότητας των εξεταζόμενων προτάσεων δικτύωσης διεκπεραιώνεται με τη συγκέντρωση και ανάλυση στοιχείων και δεδομένων στο πλαίσιο της διεξαγωγής συναντήσεων εργασίας (working groups) με τα στελέχη των επιλεγμένων ομάδων αγροτών ή/και επιχειρήσεων που εκδηλώνουν το κοινό τους ενδιαφέρον για την ανάπτυξη μιας πρωτοβουλίας δικτύωσης (μια συνάντηση εργασίας ανά ομάδα αγροτών ή/και επιχειρήσεων).

Τα στελέχη του «Μηχανισμού» καταγράφουν και αξιοποιούν τα στοιχεία, τις απόψεις και τα συμπεράσματα που κατατίθενται στο πλαίσιο των συναντήσεων εργασίας, και συντάσσουν ένα προκαταρκτικό επιχειρηματικό σχέδιο δικτύωσης για κάθε ομάδα επιχειρήσεων, όπου θα αναλύονται τα προσδοκώμενα οφέλη και αποτελέσματα της δικτύωσης, οι μορφές κοινής δράσης των αγροτών ή/και των επιχειρήσεων, το επιχειρηματικό περιβάλλον και οι συνθήκες της αγοράς που είτε διευκολύνουν είτε δυσχεραίνουν την επίτευξη και λειτουργία της δικτύωσης κλπ. Τα επιχειρηματικά σχέδια προβλέπεται να περιλαμβάνουν ειδικότερα τα ακόλουθα:

- τον σαφή καθορισμό των συλλογικών δράσεων των αγροτών ή/και των επιχειρήσεων – μελών της δικτύωσης,
- την επιλογή της προτεινόμενης μορφής δικτύωσης (π.χ. άτυπα δίκτυα ή οργανωμένες μορφές συνεργατικών σχηματισμών / clusters με σύσταση νομικών προσώπων – φορέων διαχείρισης), σύμφωνα με το σκοπό της επιδιωκόμενης δικτύωσης και το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, καθώς και τον τρόπο συμμετοχής των αγροτών ή/και των επιχειρήσεων και διοίκησης του δικτύου,
- τον γεωγραφικό και χωροθετικό προσδιορισμό της δικτύωσης,
- τον προσδιορισμό των απαιτούμενων υπηρεσιών τεχνικής, νομικής και διαχειριστικής υποστήριξης,

- τις ανάγκες μεταφοράς τεχνογνωσίας και υιοθέτησης καινοτομιών,
- τις απαιτούμενες δράσεις προβολής και προώθησης της δικτύωσης (π.χ. ιστότοπος, εκδόσεις, έντυπα, newsletter, κοινές εκθέσεις κλπ.),
- τις πιθανές συνεργασίες και τη διασύνδεση με άλλα δίκτυα εσωτερικού και εξωτερικού,
- τη στελέχωση με βάση την εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης και ιδιαίτερα σε θέματα cluster management,
- τον ενδεικτικό προϋπολογισμό λειτουργίας της δικτύωσης και τις δυνατότητες χρηματοδότησης (π.χ. από το LEADER, τα προγράμματα ΕΣΠΑ).

Τα επιχειρηματικά σχέδια τίθενται στη συνέχεια προς συζήτηση για οριστικοποίηση στα ενδιαφερόμενα μέλη των πρωτοβουλιών δικτύωσης και επιδιώκεται η επίσημη συναίνεση της ομάδας επιχειρήσεων για τη δομή, τη διαδικασία και τη στρατηγική της πρωτοβουλίας δικτύωσής τους.

- Παροχή υπηρεσιών διευκόλυνσης της διαδικασίας σχηματισμού επιχειρηματικών δικτύσεων, π.χ. μέσω της λειτουργίας διαδικτυακής εφαρμογής αναζήτησης εταιρών για τη σύσταση συνεργατικών σχηματισμών / δικτύσεων (partner search tool – ηλεκτρονικός κατάλογος καταχώρησης ζήτησεων / προσφορών συνεργασίας στην ιστοσελίδα του «Μηχανισμού»), καθώς και της διοργάνωσης επιχειρηματικών συναντήσεων διαμεσολάβησης για τη σύσταση δικτύσεων / clusters (matchmaking events).
- Υποστήριξη της διαδικασίας εκκίνησης και της λειτουργίας του φορέα δικτύωσης (cluster management organisation), με τη μορφή αφενός την παροχής συμβουλευτικής υποστήριξης, και αφετέρου της αξιοποίησης των εργαλείων και των λειτουργιών του «Μηχανισμού» (π.χ. μέσω της διαδικτυακής του πύλης). Η δέσμη των σχετικών υπηρεσιών περιλαμβάνει ενδεικτικά:
  - Παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης με τη μορφή διεξαγωγής «εργαστηρίων πληροφόρησης και καθοδήγησης» για ομάδες αγροτών ή/και επιχειρήσεων που έχουν αναλάβει πρωτοβουλία δικτύωσής τους (π.χ. ως προς τα βήματα υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου Δικτύωσης, τη δυνατότητα αξιοποίησης των εργαλείων και εφαρμογών που προσφέρονται μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού», τους διαθέσιμους χρηματοδοτικούς μηχανισμούς και τα εργαλεία μεταφοράς τεχνολογίας, τις προκηρύξεις προγραμμάτων ενίσχυσης κ.α.).
  - Υπηρεσία διαμεσολάβησης για την αναζήτηση τεχνογνωσίας και τεχνολογίας για λογαριασμό ομάδων αγροτών ή/και επιχειρήσεων με αξιοποίηση της εφαρμογής καταχώρησης προσφορών και αναζητήσεων τεχνολογιών στη διαδικτυακή πύλη του «Μηχανισμού» και τη διασύνδεση με πηγές αναζήτησης τεχνολογιών / καινοτομίας, καθώς και διάχυσης / ανταλλαγής τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών λειτουργίας δικτύσεων (π.χ. υπηρεσίες αναζήτησης τεχνολογιών /



«Τεχνολογικό Παρατηρητήριο» του Δικτύου ΠΡΑΞΗ και “Link Technology transfer” του Enterprise Europe Network).

- Υπηρεσίες διεύρυνσης επιχειρηματικών δικτύσεων για την προσέλκυση νέων αγροτών ή/και επιχειρήσεων – μελών της δικτύωσης, καθώς και συμπληρωματικών / υποστηρικτικών φορέων, π.χ. μέσω της διαδικτυακής εφαρμογής αναζήτησης εταιρών για τη σύσταση δικτύσεων / συνεργατικών σχηματισμών (partner search tool – ηλεκτρονικός κατάλογος καταχώρησης ζητήσεων / προσφορών συνεργασίας στην ιστοσελίδα του «Μηχανισμού»), καθώς και της διοργάνωσης εκδηλώσεων προβολής / παρουσίασης των εκκολαπτόμενων δικτύσεων (π.χ. στο πλαίσιο επιχειρηματικών ημερίδων, εκθέσεων κλπ.).

#### **Ενδεικτική θεματολογία «εργαστηρίων πληροφόρησης και καθοδήγησης»:**

- Ενημέρωση των επιχειρήσεων για τις υποχρεώσεις τους απέναντι στην κοινή τους σύμπραξη.
- Ενημέρωση για τις δυνατότητες μεταφοράς τεχνογνωσίας και ενθάρρυνση υιοθέτησης καινοτομιών.
- Ενημέρωση για τις δυνατότητες αξιοποίησης των εργαλείων και εφαρμογών που προσφέρονται μέσω της διαδικτυακής πύλης του «Μηχανισμού».
- Διερεύνηση των δυνατοτήτων πιθανών συμπληρωματικών συνεργασιών, διεύρυνση της σύνθεσης του δικτύου και διασύνδεσης με άλλα δίκτυα εσωτερικού και εξωτερικού.
- Προσδιορισμός των αναγκών της δικτύωσης (π.χ. ανάγκες εκπαίδευσης, νέες συνεργασίες, υπηρεσίες εξωτερικών συνεργατών, εξεύρεση νέων τεχνολογιών κ.α.).
- Προσδιορισμός δράσεων προβολής και προώθησης της δικτύωσης (π.χ. ιστότοπος, έντυπα, κοινή συμμετοχή σε εκθέσεις κλπ.).
- Καθοδήγηση για την ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων.
- Πληροφόρηση των επιχειρήσεων για τα διαθέσιμα χρηματοδοτικά εργαλεία που τους αφορούν μεμονωμένα ή συλλογικά.
- Καθοδήγηση των επιχειρήσεων για τη διαχείριση των αλλαγών που δημιουργούνται από τη συμμετοχή τους στη δικτύωση.
- Επισήμανση πιθανών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από τη δικτύωση.
- Διατήρηση των ισορροπιών μέσα στη δικτύωση, διευκόλυνση διαλόγου μεταξύ των μελών, δημιουργώντας αίσθημα δικαιοσύνης και ασφάλειας, καλλιεργώντας ομαδικό πνεύμα και εμψύχωση με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων.

Στο σημείο αυτό επισημαίνεται, ότι προκειμένου να διασφαλιστούν οι κατάλληλες λειτουργίες συντονισμού / διαχείρισης / διοίκησης των δικτύσεων (cluster management), απαιτείται η τοποθέτηση ενός διαχειριστή του φορέα δικτύωσης (cluster manager). Ο ρόλος του διαχειριστή είναι σημαντικός στο να ενθαρρύνει συνέργειες, να εξισορροπεί τα οφέλη και τις υποχρεώσεις των μελών, να ιεραρχεί δράσεις, να προωθεί τις διεθνείς συνεργασίες και γενικότερα να ενισχύει την ενδυνάμωση / ανάπτυξη της δικτύωσης για την επίτευξη των στόχων της. Ο διαχειριστής μπορεί να συνεπικουρηθεί από ομάδα 2-5 στελεχών των επιχειρήσεων – μελών της δικτύωσης, οι οποίοι θα διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και θα επιβλέπουν / διαχειρίζονται συγκεκριμένες λειτουργίες του cluster.

### 1.5 Υπηρεσίες Στρατηγικού Σχεδιασμού

Αντικείμενο αυτής της κατηγορίας υπηρεσιών του «Μηχανισμού Ανάπτυξης Δικτύωσης» αποτελεί ένας νέος τομέας, με ιδιαίτερη προστιθέμενη αξία, για τις ΟΤΔ και αφορά την παροχή υποστήριξης σε λειτουργούσες αγροτικές ή/και επιχειρηματικές δικτύωσεις σε θέματα στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού, ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών, επιχειρησιακής οργάνωσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης νέων τεχνολογιών και συστημάτων, οργάνωσης πωλήσεων και marketing, εφαρμογής αναλυτικών εργαλείων για το σχεδιασμό επιχειρησιακών στρατηγικών με την ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων, καθώς και την ορθολογική και βέλτιστη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων χρηματοοικονομικών πόρων.

Αν και οι υπηρεσίες απευθύνονται πρωτίστως στο επίπεδο των ομάδων αγροτών ή/και επιχειρήσεων που συγκροτούν τη δικτύωση / τον συνεργατικό σχηματισμό, αυτές μπορεί επίσης να αφορούν και στο επίπεδο των μεμονωμένων αγροτών / επιχειρήσεων – μελών της δικτύωσης, π.χ. ως προς τις ανάγκες αναδιοργάνωσης / ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών τους διεργασιών προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκρίνονται στη λειτουργία τους υπό το πλαίσιο της κοινής επιχειρηματικής δικτύωσης.

Οι υπηρεσίες στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του «Μηχανισμού» θα προσανατολιστούν ειδικότερα στην αξιοποίηση συστημάτων οργανωτικής και διοικητικής καινοτομίας, που αφορούν στην εφαρμογή νέων μεθόδων διοίκησης, συνεργασίας ή οργάνωσης σε κάθε επίπεδο των επιχειρηματικών λειτουργιών της επιχειρηματικής δικτύωσης (π.χ. στην οργάνωση κοινής εφοδιαστικής αλυσίδας ή τη διοίκηση του κοινού φορέα διαχείρισης), με σκοπό τη βελτίωση της χρήσης των διαθέσιμων πόρων (χρηματοοικονομικών, ανθρώπινου δυναμικού) και της αποτελεσματικότητας των ροών εργασίας εντός της δικτύωσης. Επισημαίνεται, ότι οι οργανωτικές καινοτομίες μπορεί να βασίζονται επίσης σε νέες τεχνολογικές εφαρμογές.

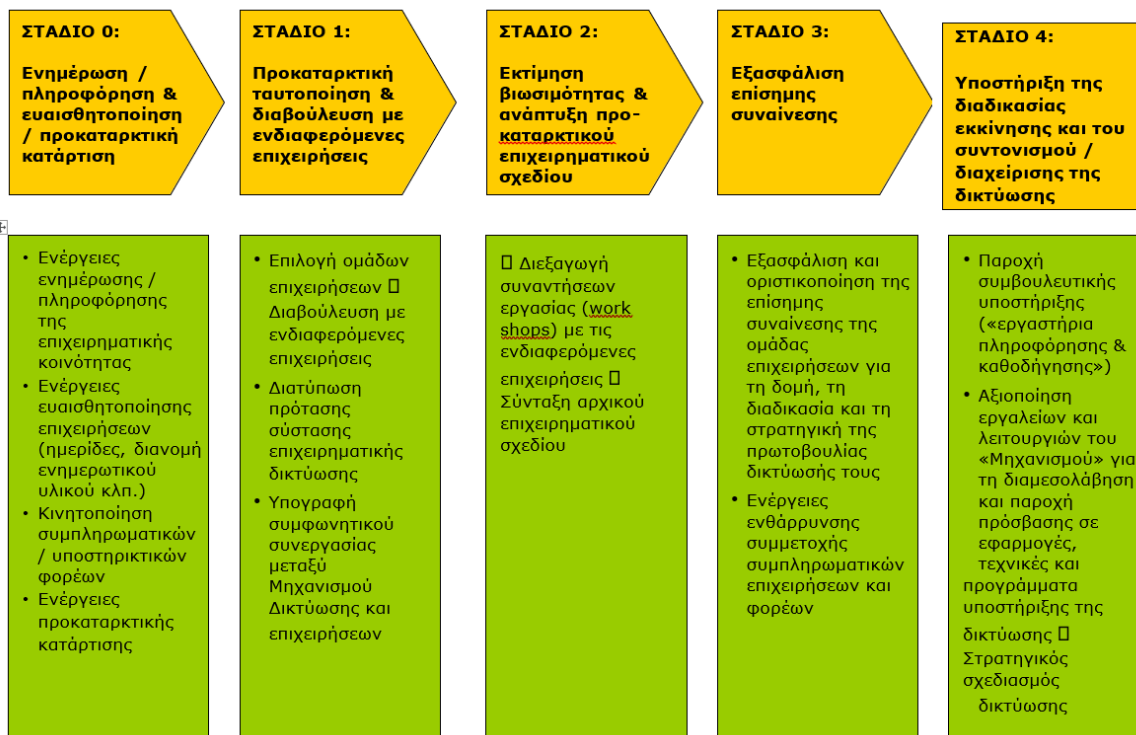
Οι υπηρεσίες συμβουλευτικής υποστήριξης θα παρέχονται με τη μορφή εμπειρογνωμοσύνης ή ολοκληρωμένων επιχειρησιακών σχεδίων που θα εκπονούνται από τα στελέχη και τους εξωτερικούς συνεργάτες / συμβούλους του «Μηχανισμού», καθώς και με τη δυναμική συμβολή συνεργαζόμενων φορέων στην Ελλάδα (π.χ. Πανεπιστήμια και ερευνητικές μονάδες των ΑΕΙ, το Δίκτυο ΠΡΑΞΗ, Κέντρα Μεταφοράς Τεχνολογίας κ.α.) και το εξωτερικό (π.χ. τα Κέντρα Παραγωγικότητας μέλη του EANPC και λοιπές δομές επιχειρηματικής υποστήριξης), με τους οποίους ο «Μηχανισμός» θα επιδιώξει τη σύναψη μόνιμων δίαυλων συνεργασίας.

Στο πλαίσιο αυτό, ο «Μηχανισμός Δικτύωσης» προβλέπεται να αναπτύξει ειδικότερα τις ακόλουθες υπηρεσίες:

- Παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης με τη μορφή εμπειρογνωμοσύνης από τα στελέχη και τους εξωτερικούς συνεργάτες του «Μηχανισμού» σε θέματα εφαρμογής:
  - συστημάτων διοίκησης και βελτίωσης των επιχειρηματικών λειτουργιών, π.χ. συστήματα βελτιστοποίησης των λειτουργιών των επιχειρήσεων και ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διεργασιών (business process reengineering), διαχείρισης γνώσεων (knowledge management), διοίκησης καινοτομίας (change management), διασφάλισης ποιότητας (total quality management), διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain management), διοίκησης / διαχείρισης

- ανθρώπινων πόρων (σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης προσωπικού), καθώς και προγραμμάτων διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων (Enterprise Resources Planning),
- συστημάτων ανάλυσης της αγοράς και του ανταγωνισμού, διαπίστωσης προβληματικών περιοχών και ευκαιριών βελτίωσης της οργάνωσής τους, καθώς και συστημάτων μέτρησης επιχειρησιακής απόδοσης (business performance management) και σταθμισμένων δεικτών απόδοσης (balanced scoreboard) για την ολιστική και λεπτομερή απεικόνιση και παρακολούθηση των επιδόσεων και θέσπιση στόχων για τη δικτύωση συνολικά ή ανά επιχείρηση,
  - συστημάτων συγκριτικής αξιολόγησης / σύγκρισης,
  - (benchmarking) των επιδόσεων μιας επιχειρηματικής δικτύωσης στη βάση μιας σειράς μετρήσιμων παραμέτρων στρατηγικής σημασίας (δείκτες απόδοσης), ως προς μια άλλη (ή άλλες) δικτυώσεις που επιτυγχάνουν βέλτιστες αποδόσεις στην ίδια σειρά παραμέτρων, με σκοπό την ανάπτυξη σχεδίων για την υιοθέτηση καλών πρακτικών (π.χ. με αξιοποίηση του ECEI benchmarking tool).
- Διοργάνωση συναντήσεων δικτύωσης C2C (Cluster to Cluster) υφιστάμενων ή και εκκολαπτόμενων συνεργατικών σχηματισμών / δικτυώσεων για την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και την προώθηση συνεργασιών.
- Ενημέρωση και παροχή πρόσβασης σε εφαρμογές / τεχνικές / συστήματα υποστήριξης της λειτουργίας δικτυώσεων / clusters (π.χ. ECEI benchmarking tool, ESCA Cluster Management Excellence Label – Quality Label).

## Διάγραμμα ροής παροχής υπηρεσιών προς τους αγρότες και τις επιχειρήσεις για την υποστήριξη πρωτοβουλιών δικτύωσης



## Κεφάλαιο 18: Δημιουργία Συνεργατικών Χώρων από τις ΟΤΔ

Στο Κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι Συνεργατικοί Χώροι ως χώροι ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας στην ύπαιθρο αλλά και της δικτύωσης. Οι συνεργατικοί χώροι εργασίας (collaborative workspaces) αναφέρονται στους νέους εναλλακτικούς εργασιακούς χώρους που έχουν αναπτυχθεί την τελευταία δεκαετία, όπως οι χώροι coworking, οι θερμοκοιτίδες και οι επιταχυντές νεοφυών επιχειρήσεων, τα fab labs, hackerspaces, makerspaces, οι κολεκτίβες εργασίας, οι δημιουργικοί κόμβοι κ.λπ.

Με δεδομένο ότι οι συνεργατικοί χώροι συνιστούν έναν προνομιακό χώρο που άπτεται της στρατηγικής των προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης και δει του LEADER αλλά των ενδιαφερόντων και των δραστηριοτήτων των Ομάδων Τοπικής Δράσης, στην ενότητα αυτή δίδονται ορισμένες βασικές πληροφορίες για το φαινόμενο των συνεργατικών χώρων, των χαρακτηριστικών και των λειτουργιών τους, αναδεικνύοντας, παράλληλα, τα οφέλη των χρηστών τους καθώς και τις συνέπειες στην τοπική επιχειρηματικότητα.

Τέλος, παρουσιάζονται μερικές νέες τάσεις στις διαδικασίες ανάπτυξης των συνεργατικών χώρων και προτείνονται ορισμένες πολιτικές για την ανάπτυξη των συνεργατικών χώρων οι οποίοι φαίνεται ότι μπορούν να τονώσουν την επιχειρηματικότητα.

### 1. Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

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

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

Με άλλα λόγια, οι συνεργατικοί χώροι καταλαμβάνουν συνήθως ένα κτίριο και μέσω μηνιαίου ή εβδομαδιαίου (ή και καθημερινού) μισθώματος προσφέρουν κοινόχρηστο (hot desk) ή ιδιωτικό χώρο εργασίας και διάφορες συμπληρωματικές προς αυτό εξυπηρετήσεις, όπως ταχύτατες συνδέσεις διαδικτύου, αίθουσες συνεδριάσεων, αλλά και χώρους εστίασης με καφέ και σνακ. Μερικοί χώροι προσφέρουν και άλλες υπηρεσίες όπως 3D εκτυπωτές, scanners, υπηρεσίες tele-conference κ.λπ. Ακόμη, οι περισσότεροι συνεργατικοί χώροι διοργανώνουν κοινωνικές και επαγγελματικές εκδηλώσεις αλλά και σεμινάρια ανάπτυξης δεξιοτήτων (π.χ. σε νέες τεχνολογίες). Πέρα από την απλή ενοικίαση ενός γραφείου και υπηρεσιών γρήγορου ίντερνετ, πρόκειται κυρίως για χώρους όπου ανεξάρτητοι επαγγελματίες διαβιούν την καθημερινότητα μαζί με

άλλους επαγγελματίες που ενδεχομένως εργάζονται στον ίδιο κλάδο, γεγονός που έχει τεράστιες επιπτώσεις στη φύση της εργασίας τους, στην ενδυνάμωση των επαγγελματικών τους δικτύων και στη συνάφεια των κοινωνικών σχέσεων εντός των επαγγελματικών τους δικτύων (Gandini 2015).

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

Η αλματώδης ανάπτυξη και ο πολλαπλασιασμός των συνεργατικών χώρων στις μέρες μας οδηγεί στη αποκρυστάλλωση δύο συγκεκριμένων τάσεων. Από τη μία πλευρά δημόσιοι οργανισμοί, κυρίως πανεπιστήμια, αλλά και ιδιωτικοί φορείς αναπτύσσουν θερμοκοιτίδες νεοφυών επιχειρήσεων και επιταχυντές για νέους επιχειρηματίες ως μέρος ανοικτών στρατηγικών καινοτομίας (Dovey et al. 2016; Fern 2014; NLA 2016). Από την άλλη πλευρά παρατηρείται μία διαρκώς αυξανόμενη τάση συγκεκριμένων πρωτοβουλιών που έχουν προσανατολισμό από κάτω προς τα πάνω (με bottom up διαδικασίες) και σχετίζονται κυρίως με μικρότερους χώρους coworking που απασχολούν ως επί το πλείστον αυτοαπασχολούμενους και ελεύθερους επαγγελματίες. Οι χώροι αυτοί συνήθως καθοδηγούνται από την ιδέα της ύπαρξης κοινών πόρων που είναι σε θέση να παρέχουν αμοιβαία υποστήριξη, συναντήσεις, δικτύωσεις, ανταλλαγές καθώς και εναλλακτικές που βασίζονται στην αξιοποίηση των κοινών, οι οποίες ενσωματώνονται συνήθως σε έννοιες της οικονομίας της μεταβιομηχανικής ανάπτυξης (Avdikos and Kalogeris 2017; GLA 2015; Schmidt, et al.2014).

## 2. Διάκριση δομών συνεργατικών χώρων

Παρακάτω ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση των διαφόρων συνεργατικών χώρων.

### Coworking spaces

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



### 3. Living Labs (Ζωντανά εργαστήρια)

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

### 4. Fab Labs (Fabrication laboratories)/ Makerspaces

Τα Fab Labs είναι εργαστήρια, στα οποία έχει ανοιχτή πρόσβαση το κοινό και προσφέρουν ψηφιακά εργαλεία, τεχνολογίες κατασκευής αλλά και ηλεκτρονικά εργαλεία σε οποιονδήποτε (Troxler, 2015). Έχουν ως στόχο την βιομηχανική έρευνα και ανάπτυξη, την διάχυση και διάδοση τεχνολογιών ψηφιακής παραγωγής και κατασκευής, μέσα από την λειτουργική, εκπαιδευτική, τεχνική και μελετητική υποστήριξη. Η ιδέα των Fab Labs δημιουργήθηκε στο κέντρο Bits and Atoms στο MIT (Massachusetts Institute of Technology), όπου το πρώτο εργαστήριο συστάθηκε για τους μαθητές ώστε να αναπτύξουν τις ιδέες/projects τους με την χρήση νέων και πρωτότυπων τεχνολογικά εργαλείων, όπως 3D εκτυπωτές, κοπτικά μηχανήματα με λέιζερ και προγραμματιζόμενες ραπτομηχανές που επιτρέπουν μιας μικρής κλίμακας παραγωγή (Gershenfeld, 2005). Τα περισσότερα Fab Labs μοιράζονται τα ίδια εργαλεία και μηχανήματα, ώστε αυτά που σχεδιάζονται στο ένα Fab Lab να μπορούν να αναπαραχθούν και στο άλλο. Όλα τα αρχεία οι χρήστες τα αρχειοθετούν και τα μοιράζονται διαδικτυακά μεταξύ τους (Cardevilla, 2018). Σύμφωνα με το Fabacademy, ο αριθμός των Fab labs είναι 1186 (2018) με τα περισσότερα, 160 σε αριθμό, να βρίσκονται στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, ενώ πολύ κοντά ακολουθεί η Γαλλία με 154 και η Ιταλία με 134. Στην Ελλάδα λειτουργούν τα Decodefablab, Ludd και Fablabathens. Hackerspaces Τα hackerspaces είναι αυτο-οργανωμένοι, ανοιχτοί χώροι και συνήθως μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, με μια ισχυρή έμφαση στον πειραματισμό, την εξερεύνηση και την ελεύθερη ανταλλαγή γνώσεων (Cardevilla, 2018). Είναι ενεργές κοινότητες ανθρώπων με ιδέες που πηγάζουν από τη φιλοσοφία του Ελεύθερου Λογισμικού, ενώ έχουν παρόμοια φιλοσοφία στη λειτουργία τους με τα Fab labs, στηρίζονται στην επικοινωνία, την συνεργασία με τα άλλα μέλη των χώρων αυτών και επικεντρώνονται όχι μόνο στην ανάπτυξη της κοινότητας αλλά της κοινωνίας γενικότερα. Σύμφωνα με την [wiki.hackerspaces.org](http://wiki.hackerspaces.org) (2019), ο αριθμός των hackerspaces παγκοσμίως είναι 2324 με τα 1392 να βρίσκονται στη λίστα ως ενεργά και 353 ως προγραμματισμένα να λειτουργήσουν σύντομα. Παράδειγμα στην Ελλάδα αποτελεί το [hackerspace.gr](http://hackerspace.gr)

## 5. Θερμοκοιτίδες-Εκκολαπτήρια (Incubators)

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



## 6. Επιταχυντές (Accelerators)



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

## 7. Δημιουργικοί Κόμβοι (Creative Hubs)

Τα Creative Hubs αποτελούν τόπους εκκόλαψης όπως οι θερμοκοιτίδες αλλά και τόπους δικτύωσης και προώθησης ενός συνόλου επιχειρήσεων με



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

## **8. Επιπτώσεις στην επιχειρηματικότητα και στην καινοτομία**

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

Μια έρευνα που διενήργησε το Ινστιτούτο Έρευνας σε ζητήματα Δημόσιας Πολιτικής (IPPR, 2016) της Αγγλίας και η οποία επικεντρώθηκε στην προσπάθεια αποτίμησης του αντίκτυπου και της προστιθέμενης αξίας από τη λειτουργία συνεργατικών χώρων για τις μικρές επιχειρήσεις και την καλλιτεχνική κοινότητα στη μητροπολιτική περιοχή του Λονδίνου εντόπισε τέσσερις βασικές κατηγορίες επιπτώσεων μέσω της λειτουργίας των συνεργατικών χώρων, που συνοψίζονται στα εξής:

- Στις διαδικασίες οικονομικής ανάπτυξης μέσω της στήριξης των επιχειρήσεων στα πρώτα στάδια δραστηριοποίησής τους και της στήριξης των ελεύθερων επαγγελματιών και αυτό-απασχολούμενων. Έτσι, βλέπουμε ότι οι συνεργατικοί χώροι αυξάνουν την παραγωγικότητα των χρηστών τους, δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας και αυξάνουν την κατανάλωση στις περιοχές των πόλεων που δραστηριοποιούνται.
- Στην αναπαραγωγή χώρων μέσω της επαναδραστηριοποίησής τους, προσδίδοντας νέες ταυτότητες σε κάθε περιοχή παρέμβασης, αφού χώροι που βρίσκονται σε αδράνεια και εγκατάλειψη για πολλά χρόνια, ανακαινίζονται και επαναχρησιμοποιούνται ως συνεργατικοί χώροι, είτε μέσα από δημόσιες παρεμβάσεις, είτε από ιδιωτικές πρωτοβουλίες. Έτσι ενισχύουν διαδικασίες αστικής αναγέννησης και συμβάλουν στην αλλαγή της εικόνας μιας περιοχής.
- Στη συμβολή στη διατήρηση του πολιτιστικού κεφαλαίου κάθε περιοχής στην οποία δραστηριοποιούνται μέσω της προσέλκυσης καλλιτεχνών και δημιουργικών εργαζομένων και

▪ Στην αντιμετώπιση προβλημάτων και δυσκολιών μέσω της στήριξης σε κοινωνικές οργανώσεις και την παροχή εργασίας και ευκαιριών εκπαίδευσης στον τοπικό πληθυσμό. Επιπροσθέτως, οι συνεργατικοί χώροι φαίνεται ότι ενισχύουν τις διαδικασίες κοινωνικής καινοτομίας<sup>5</sup>, αφού πολλές φορές δράσεις που διοργανώνουν οι συνεργατικοί χώροι έχουν στόχο την κάλυψη κοινωνικών αναγκών (π.χ. βοήθεια σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες όπως οι μετανάστες) της ευρύτερης γειτονιάς τους.

## 9. Προτάσεις πολιτικής για την υποστήριξη σχετικών πρωτοβουλιών

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

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

- Σύνδεση των πολιτικών για τους συνεργατικούς χώρους με πολιτικές που στοχεύουν στην αστική κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη, καθώς και με πολιτικές που βασίζονται στην τοπικο-κεντρική προσέγγιση (place based approach, βλέπε ΤΑΠΤΟΚ και ΟΧΕ στο ΕΣΠΑ 2014-2020) και αποσκοπούν στην ενίσχυση της αναζωογόνησης των αγροτικών περιοχών και των περιοχών που συρρικνώνονται.

## Κεφάλαιο 19: Πολιτικές, συνεργασίες, εργαλεία και έργα της ψηφιακής εποχής στον τομέα της αγροδιατροφής και του τουρισμού

Το Κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ενότητες που αφορούν:

- α) τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 αναφορικά με *στρατηγικές κατευθύνσεις και έργα* του τομέα «Αγροτική ανάπτυξη και Τρόφιμα»,
- β) τις ηλεκτρονικές αγορές στην υπηρεσία της αγροτικής επιχειρηματικότητας (ηλεκτρονικό εμπόριο, marketplaces κ.ά.),
- γ) τις καλές πρακτικές έργων δικτύωσης και συνεργασίας στην Ελλάδα και την Ευρώπη.

### 1. Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025

Σύμφωνα με τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης η αξιοποίηση των ευκαιριών της ψηφιακής επανάστασης θα κρίνει σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας και την ευημερία της κοινωνίας. Δεν αρκεί πλέον να ακολουθούμε τις εξελίξεις, αλλά ήρθε η στιγμή να διαμορφώσουμε το δικό μας αναπτυξιακό πρότυπο στην 4η Βιομηχανική Επανάσταση, δίνοντας έμφαση στις ανθρώπινες δεξιότητες και στην επιχειρηματικότητα με την υποστήριξη των ψηφιακών υποδομών και ενός ψηφιακού κράτους.

Η Ελλάδα έχει αντιληφθεί την αναγκαιότητα της μετάβασής της προς την ψηφιακή οικονομία και κοινωνία. Η χώρα μας πρέπει να «κλείσει» τις πολλές εκκρεμότητες που ακόμα έχει με την 3η Βιομηχανική Επανάσταση και να βελτιώσει τη θέση της σε όλους τους δείκτες ψηφιακής ωριμότητας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της χώρας δεν αποτελεί μελλοντική συνθήκη – είναι η άμεση ανάγκη και προτεραιότητά μας. Για να πετύχουμε αυτό το στόχο, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης λειτουργεί συντονισμένα και συνεργάζεται με το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, τους ερευνητικούς και τεχνολογικούς φορείς της χώρας, την ακαδημαϊκή και επιστημονική κοινότητα και την κοινωνία των πολιτών για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας, τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και της επιχείρησης, αλλά και τη δημιουργία νέων, επιπρόσθετων πηγών οικονομικής ανάπτυξης. Σε αυτό το πλαίσιο, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης έχει εκπονήσει και υλοποιεί μια εθνική στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του συνόλου της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας με συγκεκριμένους στόχους και δομημένο πλάνο δράσης, στο οποίο αποτυπώνονται οι κατευθυντήριες αρχές αλλά και οι απαραίτητες βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες παρεμβάσεις που θα υλοποιήσουν με επιτυχία το ελληνικό όραμα για την Ψηφιακή Ελλάδα. Η νέα εθνική στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό συνοψίζεται σε επτά στόχους:

1. Η ασφαλής, γρήγορη και αξιόπιστη πρόσβαση στο διαδίκτυο για όλους
2. Ένα ψηφιακό κράτος, που προσφέρει καλύτερες, ψηφιακές υπηρεσίες στους πολίτες, σε όλα τα γεγονότα της ζωής τους
3. Η ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων όλων των πολιτών
4. Η διευκόλυνση μετατροπής κάθε ελληνικής επιχείρησης σε ψηφιακή επιχείρηση
5. Η στήριξη και ενίσχυση της ψηφιακής καινοτομίας
6. Η παραγωγική αξιοποίηση των δεδομένων του Δημοσίου
7. Η ένταξη των σύγχρονων τεχνολογιών σε όλους τους τομείς της οικονομίας

## 1.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός του τομέα «Αγροτική ανάπτυξη και Τρόφιμα»

### 1.1.1 Στρατηγικές Κατευθύνσεις και Έργα

Ο παγκόσμιος αγροδιατροφικός τομέας καλείται να αυξήσει την παραγωγή του κατά 60-100% έως το 2050, προκειμένου να εξασφαλιστεί η διατροφική ασφάλεια του παγκόσμιου πληθυσμού, ο οποίος εκτιμάται ότι θα ανέλθει στα 10 δισεκατομμύρια. Η αύξηση της παραγωγικότητας, όμως, πρέπει να επιτευχθεί με αειφορικές μεθόδους, αντιμετωπίζοντας τις σύγχρονες περιβαλλοντικές προκλήσεις. Επιπλέον, οι ευρωπαϊκές απαιτήσεις ασφάλειας και ποιότητας για την τροφή επιβάλλουν τυποποίηση και συμμορφώσεις προς συγκεκριμένα συστήματα πιστοποίησης και ιχνηλασιμότητας των γεωργικών προϊόντων και των τροφίμων καθώς και του πολλαπλασιαστικού υλικού. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, η απλούστευση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας αποτελεί στρατηγικό στόχο των κρατών-μελών της ΕΕ.

**Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (ΥΠΑΑΤ) από τη σημερινή κατάσταση αποτελεί πλέον τη μοναδική διαθέσιμη διέξοδο για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του τόσο απέναντι στην ελληνική πολιτεία όσο και στην Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ) 2021-2027.**

Κατά συνέπεια, η ψηφιακή στρατηγική του ΥΠΑΑΤ για τον αγροδιατροφικό τομέα προσβλέπει στην αξιοποίηση του δυναμικού των ψηφιακών τεχνολογιών στους τρεις βασικούς άξονες: γεωργία, κτηνοτροφία, αλιεία. Κάθε προϊόν ακολουθεί πορεία παραγωγής, μεταποίησης, τυποποίησης, συσκευασίας, διακίνησης και τελικής διάθεσης. Σε όλη την πορεία θα πρέπει να υπάρχει ιχνηλασιμότητα, να διασφαλίζεται η ασφάλεια και η ποιότητα του προϊόντος και να γίνεται ορθή διαχείριση πόρων με εξοικονόμηση ενέργειας και νερού. Επίσης, μέσω της διαχείρισης μετεωρολογικών δεδομένων και δορυφορικών εικόνων θα πρέπει να υποστηρίζεται ο τομέας για την αύξηση της παραγωγικότητάς του. Τα έργα του αγροδιατροφικού τομέα, που περιγράφονται αναλυτικά στην επόμενη ενότητα, εξυπηρετούν τους ακόλουθους στόχους:

1. Την αύξηση της αποτελεσματικότητας του διοικητικού μηχανισμού, τη μείωση του διοικητικού φορτίου και την προσφορά ποιοτικότερων υπηρεσιών στους συναλλασσόμενους, μέσω καινοτόμων εργαλείων.
2. Την υποβοήθηση στη λήψη αποφάσεων και την αποτελεσματική πραγματοποίηση ελέγχων αξιοποιώντας σύγχρονες εφαρμογές τηλεπισκόπησης καθώς και τεχνολογίες μεγάλων δεδομένων και Τεχνητής Νοημοσύνης.
3. Τη δημιουργία υποδομών δεδομένων και υπηρεσιών συμβουλευτικής που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη ενός μακροπρόθεσμα ανθεκτικού, αποδοτικού, διαφανούς και αειφόρου αγροδιατροφικού συστήματος.
4. Την ιχνηλασιμότητα του ελληνικού τροφίμου.

Στον τομέα της αλιείας, βασικός στόχος είναι η εφαρμογή, η παρακολούθηση και ο έλεγχος της τήρησης των κανόνων της Κοινής Αλιευτικής Πολιτικής (ΚΑΠ) και της Κοινής Οργάνωσης Αγοράς, οι οποίοι αφορούν όλα τα στάδια διακίνησης αλιευμάτων «από το δίχτυ στο πιάτο» (υποβολή ημερολογίων αλιείας, δηλώσεων εκφόρτωσης, δηλώσεων μεταφόρτωσης κ.λπ.).

Διαδικτυακό εργαλείο παροχής συμβουλών έξυπνης γεωργίας στους παραγωγούς

Στην νέα Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ) 2021-2027 προβλέπεται, το αργότερο μέχρι το 2024, η παροχή στους αγρότες, δικαιούχους κοινοτικών ενισχύσεων, διαδικτυακού εργαλείου συμβουλών για την αειφορική χρήση των θρεπτικών στοιχείων στις καλλιέργειες, με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να τεθεί στη διάθεση των παραγωγών ένα διαδικτυακό εργαλείο προσαρμοσμένο στο προφίλ του κάθε κλάδου παραγωγής. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει ήδη σχεδιάσει και διαθέτει ένα πρωτότυπο εφαρμογής, που θα ήταν δυνατό να εφαρμοστεί για το σκοπό αυτό, συγκεντρώνοντας τα απαραίτητα δεδομένα και βαθμονομώντας σχετικά χαρακτηριστικά του, όπως τα μοντέλα ανάπτυξης των καλλιεργειών και τα ισοζύγια θρεπτικών στοιχείων. Σκοπός του έργου είναι να τεθεί σε πιλοτική λειτουργία το εργαλείο που έχει αναπτυχθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή είτε άλλο αντίστοιχο που θα αναπτυχθεί στο πλαίσιο του παρόντος έργου και να βαθμονομηθεί κατάλληλα για τις ελληνικές συνθήκες εφαρμογής του. Το έργο θα εστιάσει, αρχικά, στην προσαρμογή και αξιολόγηση των μοντέλων για τη διαχείριση του αζώτου και του φωσφόρου σε δύο αρόσιμες καλλιέργειες (σιτηρά και καλαμπόκι) και σε δύο πολυετείς (δενδρώδη και αμπέλι). Η επιλογή των καλλιεργειών έγινε με κριτήριο την κατανάλωση λιπασμάτων που χρησιμοποιείται σε αυτές, τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο που αυτή επιφέρει, καθώς και την επίδραση που έχει στο κόστος παραγωγής.

### **Υπηρεσίες ευφυούς γεωργίας**

Για την αντιμετώπιση των ζητημάτων της υφιστάμενης κατάστασης, καθίσταται απαραίτητη η ανάγκη για υπηρεσίες που τροφοδοτούνται από την επιστημονική γνώση, οδηγούνται από τα γεγονότα και προσφέρουν πολύτιμες συμβουλές στους εμπλεκόμενους στην παραγωγική διαδικασία. Σε αυτό το πλαίσιο, ως αντικείμενο του έργου ορίζεται η πραγματοποίηση των απαραίτητων εργασιών για την ανάπτυξη ενός συνόλου ψηφιακών υπηρεσιών με εστίαση στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ευφυούς γεωργίας, προσαρμοσμένες στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Κυκλάδων, με την αξιοποίηση των οποίων θα επιτευχθεί η υποστήριξη του παραγωγικού μοντέλου της περιοχής. Οι υπηρεσίες, που θα αναπτυχθούν, θα αξιοποιούν τις δυνατότητες της τεχνολογίας αιχμής (Big Data, IoT, Machine Learning κ.λπ.), θα επιτρέπουν τη συνεχή και απομακρυσμένη παρακολούθηση των εδαφοκλιματικών συνθηκών και τη δυνατότητα μεγιστοποίησης της αξιοποίησης σημαντικών πρωτογενών δεδομένων και θα αφορούν στην ορθολογική διαχείριση των καλλιεργειών και των βοσκοτόπων καθώς και στη διάθεση των τοπικών παραγόμενων προϊόντων.

Αναλυτικότερα, στο πλαίσιο της υλοποίησης του έργου, αναμένεται να αναπτυχθούν και να παρασχεθούν οι ακόλουθες υπηρεσίες στους ωφελούμενους, υπηρεσίες απομακρυσμένης παρακολούθησης, συμβουλευτικές υπηρεσίες, υπηρεσίες παρακολούθησης και διαχείρισης βοσκοτόπων, καθώς και ηλεκτρονική διάθεση αγροτικών προϊόντων.

Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο της υλοποίησης του έργου αναμένεται να παρασχεθούν και μια σειρά από υποστηρικτικές υπηρεσίες, οι οποίες θα αφορούν κατ' ελάχιστον τον προσδιορισμό θέσης εγκατάστασης σταθμών και πειραματικών αγροτεμαχίων, την καταγραφή εφαρμογών, εισροών και εκροών, τη συλλογή και επεξεργασία περιβαλλοντικών δεδομένων από τρίτες πηγές, την παρακολούθηση υποδομών, την εκπαίδευση χρηστών, την ενημέρωση εμπλεκόμενων, καθώς και την ευαισθητοποίηση ομάδων ωφελούμενων.

## Πιλοτική πλατφόρμα για την ιχνηλασιμότητα ελληνικού τροφίμου

Αντικείμενο του παρόντος έργου αποτελεί η ανάπτυξη πιλοτικής πλατφόρμας για την ιχνηλασιμότητα, τη δυνατότητα δηλαδή ανίχνευσης αμφίδρομα (εμπρός και πίσω) όλων των μετακινήσεων στην αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης της τροφής, περιλαμβάνοντας ζώα και ζωικά προϊόντα, σπέρμα και έμβρυα, ζωοτροφές και φυτά, συσκευασμένα και νωπά προϊόντα. Η πλατφόρμα θα λειτουργεί σε εθνικό επίπεδο, συμβάλλοντας στη μείωση των επιπτώσεων οποιασδήποτε νόσου μπορεί να σχετίζεται με την τροφή. Μέσω της ιχνηλασιμότητας είναι εφικτό να έχουμε μια γρήγορη απάντηση σε οποιαδήποτε υγειονομική προειδοποίηση, για την καλύτερη προστασία των καταναλωτών, των ζώων και των φυτών.

Στην πλατφόρμα θα καταχωρίζεται και θα τηρείται κάθε βήμα της αλυσίδας, από την παραγωγή έως την τελική διάθεση των προϊόντων, περιλαμβάνοντας μεθόδους παραγωγής, εκτροφής, γεωγραφικής προέλευσης, ταυτότητας παραγωγού ή εκτροφέα, πιστοποιημένων διαδικασιών που ακολουθήθηκαν, πρωτοκόλλων που εφαρμόστηκαν κ.ά. Η πληροφορία θα είναι διαθέσιμη στις αρχές και τους εμπλεκόμενους, διαφυλάττοντας τυχόν εμπορικό απόρρητο και προσωπικά δεδομένα. Παράλληλα, η πληροφορία προέλευσης θα γνωστοποιείται σε ετικέτες που συνοδεύουν το προϊόν καθώς και σε δικτυακό τόπο προς ενημέρωση του καταναλωτή. Η πλατφόρμα θα διαλετουργεί με συστήματα ιχνηλάτησης που τυχόν ήδη εφαρμόζονται από επιχειρήσεις τροφίμων καθώς και με πλατφόρμες έγκαιρης προειδοποίησης (RASFF)127 για τροφές και ζωοτροφές καθώς και πλατφόρμες διασυνοριακής ιχνηλασιμότητας (TRACES).

Μέσω της πλατφόρμας, θα διευκολύνεται η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων εμπόρων και των αρχών ελέγχου, θα επιταχύνονται οι διοικητικές διαδικασίες και θα εποπτεύονται διαδικασίες χαρακτηρισμού και απόρριψης ακατάλληλων τροφίμων. Το σύστημα μέσω εργαλείων στατιστικής και αναλυτικής δεδομένων θα επιτρέπει τη γρήγορη αναγνώριση προβλημάτων καθώς και την ανίχνευση πλαστών πιστοποιητικών και με τον τρόπο αυτό θα συμβάλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων στην εφοδιαστική αλυσίδα. Παράλληλα, θα ενισχύεται η εμπιστοσύνη του καταναλωτή και των αγορών στα ελληνικά τρόφιμα και την ελληνική ετικέτα. Δεδομένων των απαιτήσεων που τίθενται από τον πρόσφατο Κανονισμό σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων και των ζωοτροφών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ),129 στο πιλοτικό έργο θα επιχειρείται εφαρμογή της ιχνηλάτησης για επιλεγμένες κατηγορίες προϊόντων και αλυσίδες τροφής, με σκοπό την επίλυση των θεσμικών, τεχνικών και οργανωτικών ζητημάτων που απαιτούνται για την πλήρη εφαρμογή.

## Ψηφιακή Χάρτα του διατροφικού πλούτου της Ελληνικής Επικράτειας

Προβλέπεται η δημιουργία μιας ψηφιακής χάρτας - αποθετηρίου και εκθετηρίου του Αγροτικού πλούτου της Ελληνικής Επικράτειας με έμφαση στα προϊόντα αιχμής (ΠΟΠ) και θα έχει σαν βασικό στόχο την ανάδειξη των τοπικών ιδιαιτεροτήτων αλλά και της αξίας των τοπικών και παραδοσιακών προϊόντων αγροτικής παραγωγής τα οποία αναδεικνύουν τη γαστρονομική φυσιογνωμία της εκάστοτε Περιφέρειας. Το ψηφιακό αποθετήριο θα είναι πολύγλωσσο και θα δομηθεί με βάση την πλατφόρμα «Διαθέσιμη Παραγωγή» (Greek Farms) η οποία έχει αναπτυχθεί από το ΥΠΑΑΤ και παρέχεται μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr.

Στόχος του έργου είναι η διασύνδεση της πρωτογενούς παραγωγής με τον τουρισμό και προώθηση των τοπικών, παραδοσιακών και υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντων μέσω αυτού.

Η ψηφιακή λύση θα παρέχει πληθώρα ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους χρήστες. Οι ψηφιακές υπηρεσίες που θα παρέχονται περιλαμβάνουν:

- Εφαρμογής εικονικής έκθεση (virtual exhibition) η οποία θα παρουσιάζει το διατροφικό πλούτο της Ελλάδας και το εξωτερικό.
- Ψηφιακές εφαρμογές gaming για τη διαδραστική εξερεύνηση και γνωριμία με τον αγροτικό πλούτο της Ελλάδας χρησιμοποιώντας σύγχρονες τεχνικές παιχνιδιοποίησης (gamification techniques) που προσελκύουν το ενδιαφέρον των ψηφιακών επισκεπτών.
- Ανάπτυξη ηλεκτρονικού μητρώου του αγροδιατροφικού πλούτου. Θα παρέχονται πληροφορίες (τόποι παραγωγής, τα βασικά οργανοληπτικά/γευστικά χαρακτηριστικά του, συνδυασμοί γεύσεων, παραδοσιακές συνταγές κ.λπ.), οι οποίες θα διατίθενται ελεύθερα στο κοινό.
- Ψηφιακές τουριστικές διαδρομές γαστρονομίας και γνωριμίας της αγροδιατροφικής κληρονομιάς.

## 1.2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Ελληνικής Κτηνοτροφίας

Το έργο αφορά στη δημιουργία πλατφόρμας, εφαρμογής και υποδομών για τη συλλογή δεδομένων που αφορούν την καταγραφή σωματικών, βιολογικών και συμπεριφορικών χαρακτηριστικών των ζώων. Τα δεδομένα θα συλλέγονται με τη χρήση κολάρων IoT (Internet of Things) με την τεχνολογία Digitanimal για την εκτροφή των ζώων που επιτρέπουν την εξ αποστάσεως παρακολούθηση και τη διαχείριση των ζώων σε πραγματικό χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η ιχνηλασιμότητα, το στίγμα και η ταυτότητα των ζώων από τη βοσκή έως την τελική κατανάλωση, με πληροφορίες που αποτυπώνονται σε Google Earth και είναι διαθέσιμες στον κτηνοτρόφο, αλλά και στους τελικούς καταναλωτές. Για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των ζώων θα γίνεται χρήση drones ώστε να διευκολύνεται η διαχείριση των βοσκοτόπων και επιπλέον να θέτουν σε λειτουργία τον ψεκασμό ενεργοποιητή εδάφους (συμβάλλουν στη βελτίωση και την ενίσχυση των βοσκοτόπων κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτονται οι θρεπτικές ανάγκες των ζώων μέσα από τη βόσκησή τους, και να επιτυγχάνεται η καλύτερη απόδοση καθώς και η εξοικονόμηση στο κόστος της διατροφής.)

Ανάλυση φωτογραφιών φυτών με computer vision για τη διαπίστωση ασθενειών

Το συγκεκριμένο έργο αφορά στη δημιουργία υποδομής big data bio-bank για την αποθήκευση φωτογραφιών υψηλής ανάλυσης με metadata περιγραφής τύπου, ασθενειών, περιοχής κ.λπ. Επίσης προβλέπει τη δημιουργία υποδομής εκπαίδευσης convolutional neural network (CNN) για την αυτόματη αναγνώριση χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τις αντίστοιχες ασθένειες. Δημιουργία web application/portal όπου οι χρήστες-αγρότες θα μπορούν να βγάλουν φωτογραφίες από το κινητό τους τηλέφωνο, από φυτά που πιθανώς να έχουν κάποια ασθένεια και να αναγνωρίζεται αυτόματα από το εκπαιδευμένο νευρωνικό δίκτυο. Σε συνδυασμό με τη διαπίστωση ασθενειών, θα δίνονται οδηγίες θεραπείας και πιθανά φυτοφάρμακα προς χρήση.

Ψηφιακή πλατφόρμα του ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ συλλογής, ανάλυσης και διαχείρισης εδαφολογικών δεδομένων των κρατικών/ ιδιωτικών εδαφολογικών εργαστηρίων για την υποστήριξη σχεδίων αναδιάρθρωσης καλλιεργειών και βελτιστοποίησης γεωργικών πρακτικών.



Στόχος του προτεινόμενου έργου είναι η ανάπτυξη ψηφιακής πλατφόρμας συλλογής, ανάλυσης και διαχείρισης εδαφολογικών δεδομένων των κρατικών και ιδιωτικών εδαφολογικών εργαστηρίων της χώρας. Πιο συγκεκριμένα το έργο στοχεύει στη δημιουργία μητρώου εργαστηρίων τα οποία θα συνδεθούν με την πλατφόρμα. Τα συμβεβλημένα εδαφολογικά εργαστήρια θα είναι υποχρεωμένα να εισάγουν το στίγμα (θέση δειγματοληψίας) και τα αποτελέσματα των αναλύσεων ενώ θα μπορούν να χρησιμοποιούν το ενσωματωμένο λογισμικό λίπανσης της πλατφόρμας προκειμένου να δίνουν ενδεδειγμένες συστάσεις λίπανσης στους παραγωγούς. Θα αναπτυχθούν κοινά πρωτόκολλα ανάλυσης φυσικο-χημικών χαρακτηριστικών του εδάφους και φυτικών ιστών προκειμένου τα δεδομένα να θεωρούνται ενδεδειγμένα και συμβατά με το λογισμικό λίπανσης που έχει φτιάξει το Ινστιτούτο Εδαφοϋδατικών Πόρων του ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ, το οποίο καλύπτει πάνω από 60 καλλιέργειες. Η παραπάνω δράση θα έχει ως αποτέλεσμα: α) την τελική συνένωση των δεδομένων που παράγουν κρατικά και ιδιωτικά εδαφολογικά εργαστήρια, η οποία θα οδηγήσει σε ελαχιστοποίηση των κρατικών επιχορηγήσεων για τη σύνταξη εδαφολογικών χαρτών λόγω της αυτοματοποιημένης συνένωσης δεδομένων τα οποία θα ανανεώνονται αυτόματα, β) τον έλεγχο της εγκυρότητας των μετρήσεων και των δράσεων των εδαφολογικών εργαστηρίων κάτω από μία κοινή ομπρέλα πρωτοκόλλων ελέγχου, γ) την ελεύθερη χρήση των δεδομένων για τη σύνταξη σχεδίων αναδιάρθρωσης καλλιεργειών (είτε σε συλλογικό είτε σε επίπεδο αγροτικής εκμετάλλευσης, δ) την ελεύθερη χρήση των δεδομένων αυτών από παρόχους τεχνολογιών γεωργίας ακριβείας, το οποίο θα οδηγήσει στη μείωση του κόστους των υπηρεσιών τους προς τους παραγωγούς προκειμένου να βελτιώσουν τις καλλιεργητικές πρακτικές τους, ε) την ελεύθερη χρήση των δεδομένων από ερευνητικούς φορείς για την προώθηση επιστημονικών δράσεων συναφούς αντικειμένου.

### **Ψηφιοποίηση Δραστηριοτήτων του ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ για παροχή υπηρεσιών στην ανάπτυξη της πρωτογενούς παραγωγής και τροφίμων**

Ο ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ εκμεταλλεύομενος τις δυνατότητες της ψηφιακής τεχνολογίας και με γνώμονα την εξυπηρέτηση των εθνικών και κοινοτικών κανονισμών και νόμων και την απλοποίηση των διαδικασιών συναλλαγής των πολιτών, προχωράει στον ψηφιακό μετασχηματισμό του σχεδιάζοντας μια σειρά ψηφιακών υπηρεσιών. Οι νέες υπηρεσίες στοχεύουν στην ικανοποίηση των ψηφιακών αναγκών του πρωτογενούς τομέα συμβάλλοντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και στη μείωση του κόστους τους.

## **2. Ψηφιακός Μετασχηματισμός του τομέα «Τουρισμός»**

### **2.1 Στρατηγικές Κατευθύνσεις και Έργα**

Ο τουριστικός τομέας συνεισφέρει με πάνω από το 20% του ΑΕΠ στην οικονομική δραστηριότητα και παράλληλα απασχολεί το 25% του εργατικού δυναμικού της Ελλάδας, αποτελώντας το βασικό μοχλό ανάπτυξης της χώρας. Αναπτυσσόμενος με τριπλάσιο ρυθμό από τους υπόλοιπους τομείς, συμπαρασύρει στην ανάπτυξη τους κλάδους των κατασκευών, των μεταφορών, των υπηρεσιών και του λιανεμπορίου, ενώ παράλληλα παρουσιάζει ιδιαίτερο επενδυτικό ενδιαφέρον. Παρά την πρόοδο που σημειώνεται τα τελευταία έτη σε σχέση με την αξιοποίηση ΤΠΕ στο χώρο του ελληνικού τουρισμού και τη βελτίωση της διαδικτυακής παρουσίας των τουριστικών προορισμών και των τουριστικών επιχειρήσεων, ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελληνικού τουριστικού

κλάδου παραμένει σε χαμηλά επίπεδα συγκρινόμενος με τις τουριστικά προηγμένες χώρες της ΕΕ. Το «ψηφιακό έλλειμμα» του ελληνικού τουρισμού καταδεικνύεται στη μελέτη της Oxford Economics, το 2017, σημειώνοντας πως μόλις το 17% των τουριστικών εσόδων στην Ελλάδα (έναντι του 56% άλλων χωρών της ΕΕ) προέρχεται από κρατήσεις που έχουν ξεκινήσει ή και ολοκληρωθεί μέσω του Διαδικτύου.

Παράλληλα, η επίδραση καταλυτικών τεχνολογιών και επιχειρηματικών μοντέλων, όπως η επικράτηση διεθνών πλατφορμών βραχυχρόνιας μίσθωσης καταλυμάτων, ηλεκτρονικής διαχείρισης κρατήσεων και οργάνωσης ταξιδιών, αλλάζει δραστικά το χάρτη των υπηρεσιών τουρισμού. Επιπροσθέτως, το όλο οικονομικό σύστημα του τουρισμού δείχνει να είναι εξαιρετικά ευαίσθητο σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι πολιτικο-οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε γειτονικές χώρες ή σε περιοχές με ανταγωνιστικά τουριστικά προϊόντα ή σε καταστάσεις, όπως η πανδημία του Covid-19.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο του τουρισμού, σε συνδυασμό με τις αυξανόμενες απαιτήσεις των τουριστών για προσωποποιημένες, ελκυστικές και ποιοτικές εμπειρίες και υπηρεσίες, επιβάλλουν την εντατικοποίηση των προσπαθειών για την αφομοίωση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών. Αυτό αναμένεται να έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της προσβασιμότητας και διασυνδεσιμότητας της Ελλάδας, τη βελτίωση της εμπειρίας του επισκέπτη και τον επανασχεδιασμό του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Η στρατηγική για την εκπλήρωση των στόχων αυτών αναπτύσσεται σε τρεις πυλώνες που αφορούν σε:

- ανάπτυξη προηγμένων ψηφιακών υπηρεσιών για τη βελτίωση της εμπειρίας του επισκέπτη πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το ταξίδι του στη χώρα μας,
- προώθηση του τουριστικού προϊόντος εμπλουτίζοντας το ψηφιακό υλικό για τη χώρα, αξιοποιώντας πολλαπλές πηγές και συνεργασίες με παρόχους από τον ιδιωτικό τομέα, με παράλληλη ενίσχυση του τομέα για την αξιοποίησή του,
- αναβάθμιση των ψηφιακών υπηρεσιών για τη διοικητική υποστήριξη του τουριστικού τομέα, εστιάζοντας σε θέματα διαλειτουργικότητας και ανάλυσης δεδομένων για τη διαμόρφωση πολιτικής.

#### Πλατφόρμα γαστρονομικού χάρτη

Το προτεινόμενο έργο καλείται να δώσει λύση στην απουσία ποιοτικού περιεχομένου αναφορικά με το γαστρονομικό τουρισμό στην Ελλάδα, η οποία πρέπει να προέρχεται από αξιόπιστη πηγή με καθολική αναγνώριση τόσο στους επαγγελματίες όσο και στο κοινό και να είναι δημόσια διαθέσιμο και επαναχρησιμοποιήσιμο με εύκολο τρόπο σε οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο. Το πλήθος και η εξειδίκευση των τουριστικών προϊόντων καθώς και η ποικιλία ειδών τουρισμού (καλοκαιρινός, γαστρονομικός, γενεαλογικός, θρησκευτικός, πολιτισμικός, ευεξίας, ιατρικός, αθλητικός κ.ά.) απαιτούν τη συγκρότηση εξειδικευμένου θεματικού περιεχομένου. Στο παρόν έργο πραγματοποιείται η λήψη υπηρεσιών για τη συγκρότηση και επιμέλεια ψηφιακού περιεχομένου από ιδιώτη πάροχο με αντικείμενο το γαστρονομικό τουρισμό. Το περιεχόμενο θα παρέχεται ανοιχτό σε επιχειρήσεις και ιδιώτες για την ανάπτυξη δικτυακών τόπων προβολής τουριστικών προορισμών και διαδρομών, widgets, apps, δημοσιογραφικών οδοιπορικών κ.λπ.

### **Ανάπτυξη διαδικτυακού τόπου και εφαρμογής για φορητές συσκευές για την ανάδειξη του προσβάσιμου χαρακτήρα του τουρισμού στην Ελλάδα**

Το έργο αφορά την ανάπτυξη ιστοτόπου και εφαρμογής για κινητά τηλέφωνα, για την παροχή ολοκληρωμένης πληροφόρησης και πλοήγησης ατόμων με αμαξίδιο/αναπηρία. Το περιεχόμενο του ιστοτόπου θα περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την προσβασιμότητα και τις διευκολύνσεις σε άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ) που παρέχονται σε δημόσιους χώρους και τουριστικά αξιοθέατα, πανελλαδικά. Η εφαρμογή θα απαντά ερωτήματα με βάση την τοποθεσία και θα παρέχει πληροφορία και καθοδήγηση στα άτομα με αναπηρία καθώς και στους συνοδούς τους σχετικά με τους τρόπους που μπορούν να κινηθούν και να περιηγηθούν σε πόλεις και παραδοσιακούς οικισμούς της χώρας μας. Θα δίνονται επίσης πληροφορίες για τις διευκολύνσεις που παρέχονται σε άτομα με αναπηρία από καταλύματα και τουριστικές επιχειρήσεις πανελλαδικά. Για την πρόσβαση και περιήγηση σε δημόσιους χώρους και τουριστικά αξιοθέατα θα περιγράφονται οι παρεχόμενες υποδομές για την εξυπηρέτηση ατόμων με αναπηρία. Τα δεδομένα σχετικά με την προσβασιμότητα ατόμων με αναπηρία που θα παραχθούν και θα αξιοποιηθούν στο πλαίσιο του έργου, θα είναι διαθέσιμα ανοιχτά σε σχετικό αποθετήριο (βλ. έργο «Ψηφιοποιήσεις για τον Ελληνικό Τουρισμό, δημιουργία αποθετηρίου και σημασιολογική επισημείωση του περιεχομένου»). Η πρόσβαση στην εφαρμογή και στο δικτυακό τόπο και οι παρεχόμενες λειτουργίες θα πραγματοποιούνται τηρώντας την ανωνυμία του χρήστη, ενώ τα δεδομένα της αλληλεπίδρασης των χρηστών με την εφαρμογή (π.χ. ερωταποκρίσεις) θα είναι διαθέσιμα στην «Πλατφόρμα ευφυούς τουρισμού» που περιγράφεται σε επόμενη παράγραφο.

### **Ανάπτυξη δικτυακού τόπου και εφαρμογής για την παροχή συστάσεων προορισμών και δραστηριοτήτων για παιδιά**

Το έργο αφορά στην ανάπτυξη ιστοτόπου και εφαρμογής για φορητές συσκευές, για την παροχή συστάσεων και ολοκληρωμένης πληροφόρησης σε οικογένειες, παιδιά και συνοδούς, αναφορικά με προορισμούς, δραστηριότητες και αξιοθέατα φιλικά για τα παιδιά και τις οικογένειες. Η εφαρμογή θα απαντά ερωτήματα χρηστών κυρίως με βάση την τοποθεσία, παρέχοντας συστάσεις και πληροφορίες για επισκέψιμους χώρους και δραστηριότητες (π.χ. μουσεία, θεματικά πάρκα, θεάματα, ψυχαγωγικές και δημιουργικές δραστηριότητες) που είναι φιλικές και ειδικά σχεδιασμένες για παιδιά. Η εφαρμογή μέσω των συστάσεων θα φέρνει σε επαφή και γνωριμία τους μικρούς επισκέπτες με τον κάθε τόπο, τις ιδιαιτερότητες και την ιστορία του.

Τα δεδομένα γύρω από τη θεματική «Παιδί-Οικογένεια», που θα παραχθούν και θα αξιοποιηθούν στο πλαίσιο του έργου, θα είναι διαθέσιμα ανοιχτά σε σχετικό αποθετήριο (βλ. έργο «Ψηφιοποιήσεις για τον Ελληνικό Τουρισμό, δημιουργία αποθετηρίου και σημασιολογική επισημείωση του περιεχομένου»). Η πρόσβαση στην εφαρμογή και το δικτυακό τόπο και οι παρεχόμενες λειτουργίες θα πραγματοποιούνται τηρώντας την ανωνυμία του χρήστη, ενώ τα δεδομένα της αλληλεπίδρασης των χρηστών με την εφαρμογή (π.χ. ερωταποκρίσεις) θα είναι διαθέσιμα στην «Πλατφόρμα ευφυούς τουρισμού» που περιγράφεται σε επόμενη παράγραφο.

## Συγκέντρωση και παρουσίαση δεδομένων τουριστικού ενδιαφέροντος

Το έργο αφορά στη συγκέντρωση δεδομένων για την ολοκληρωμένη παροχή πληροφοριών που έχουν τουριστικό ενδιαφέρον, όπως δρομολόγια μεταφορών (ακτοπλοϊκά, ΚΤΕΛ, αεροπορικά), ωράριο αρχαιολογικών χώρων, εκδηλώσεις τουριστικού ενδιαφέροντος κ.ά., ενώ το έργο θα περιλαμβάνει επίσης λειτουργικότητα έρευνας ικανοποίησης. Στο πλαίσιο του συνεχούς εμπλουτισμού του visitgreece.gr περιλαμβάνεται επίσης η ανάπτυξη συμπληρωματικών εφαρμογών, όπως η δημιουργία πλατφόρμας για την οργάνωση προσωποποιημένων ταξιδιών και διαδρομών και η ανάπτυξη ψηφιακής λύσης για την ανάδειξη της χώρας ως ελκυστικού προορισμού για Ιαματικό Τουρισμό.

## Δημιουργία πλατφόρμας ευφυούς τουρισμού

Ο τουρισμός αποτελεί ένα πολύπλοκο οικοσύστημα το οποίο παρέχει προς τον επισκέπτη υπηρεσίες διαμονής, εστίασης, ψυχαγωγίας και μεταφορών μεριμνώντας παράλληλα για την ασφάλεια και την υγεία του. Για το λόγο αυτό, στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι αναγκαία η συγκρότηση πλατφόρμας ευφυούς τουρισμού με σκοπό την τεκμηριωμένη διαμόρφωση πολιτικής και κατευθύνσεων για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο, την παροχή υπηρεσιών επεξεργασμένης πληροφόρησης προς τις επιχειρήσεις και τους επαγγελματίες του τουρισμού, καθώς και την παροχή ανοικτών δεδομένων προς τις επιχειρήσεις και την ερευνητική κοινότητα. Η πλατφόρμα ευφυούς τουρισμού θα υποστηρίζεται από αποθετήριο γεωχωρικών δεδομένων με πληθώρα δεδομένων από διαφορετικές πηγές και θα παράγει δείκτες και οπτικοποιημένη πληροφορία με τη χρήση τεχνολογιών μεγάλων δεδομένων και εργαλείων επιχειρηματικής ευφυΐας. Θα αποτελεί μια δράση εθνικής εμβέλειας και δύναται να έχει εταίρους το Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) καθώς και άλλους συλλογικούς φορείς. Στο πλαίσιο της πλατφόρμας ευφυούς τουρισμού, θα μπορούσε να εξεταστεί η δημιουργία ενός κοινού πλαισίου κατευθυντήριων γραμμών, καθώς και σχετικών μηχανισμών ελέγχου/αξιολόγησης της ποιότητας δεδομένων σε συνεργασία με τις επιστημονικές ομάδες του ΙΝΣΕΤΕ και της ΕΛΣΤΑΤ για τη συλλογή και ανάλυση της πληροφορίας σχετικά με την τουριστική ζήτηση και προσφορά ώστε να διασφαλίζεται η ομοιομορφία και η αξιοπιστία των σχετικών δεδομένων και αναλύσεων. Η συλλογή και η βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων θα έχει ως άμεσο στόχο την ανάπτυξη εφαρμογών και μοντέλων πρόβλεψης για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Συγκεκριμένα, θα παρέχει τη δυνατότητα για προγνωστικά μοντέλα της διεθνούς τουριστικής ζήτησης για την Ελλάδα και τη διαμόρφωση εταιρικής ή εθνικής στρατηγικής.

Παράλληλα, είναι αναγκαία η παρακολούθηση και η συνδιαμόρφωση πολιτικής με τους λοιπούς φορείς της κεντρικής κυβέρνησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης και για το λόγο αυτό θα συλλέγει δεδομένα σχετικά με τις αναγκαίες υποδομές που λειτουργούν ως καταλύτες για την τουριστική ανάπτυξη και αφορούν στην ενέργεια, στο νερό, στη συνδεσιμότητα, στις υποδομές μεταφορών, στην εφοδιαστική αλυσίδα, στη διαχείριση απορριμμάτων, στον πολεοδομικό σχεδιασμό, στην ασφάλεια, στην υγεία καθώς και στο πολιτισμικό και φυσικό κεφάλαιο.

Ανάπτυξη καινοτόμου συστήματος για την πληροφόρηση των επισκεπτών

Το έργο αφορά την ανάπτυξη ενός καινοτόμου συστήματος που θα παρέχει πληροφορίες στο κοινό (τουρίστες, πολίτες κ.λπ.) βασισμένο σε τεχνολογία Τεχνητής Νοημοσύνης. Συγκεκριμένα, το έργο αναφέρεται σε έναν μηχανισμό επικοινωνίας (Chatbot) που λειτουργεί μέσω

προσωπικών εφαρμογών επικοινωνίας (Messenger, Viber, κ.λπ.) Η εφαρμογή θα αποτελέσει ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό κανάλι επικοινωνίας, η οποία θα καλύπτει όλους τους χρήστες που χρησιμοποιούν τις δημοφιλείς εφαρμογές επικοινωνίας. Η βασική διεπαφή μεταξύ συστήματος και κοινού θα είναι το chatbot, το οποίο θα αναγνωρίζει τη γλώσσα ομιλίας (Ελληνικά, Αγγλικά, Γερμανικά, Γαλλικά κ.λπ.) και θα παρέχει δομημένες απαντήσεις στην ίδια γλώσσα. Το σύστημα θα διασυνδεθεί με πολλές πηγές, έτσι ώστε να μπορεί να προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρήσιμων πληροφοριών. Μέσω αυτού του μηχανισμού, σημαντικές (τουριστικές) πληροφορίες θα παρέχονται με γρήγορο και απλό τρόπο και επίσης θα παρέχονται πολλές χρήσιμες υπηρεσίες, όπως: Αποτελεσματική αναζήτηση για τουριστικά αξιοθέατα, Πληροφορίες σχετικά με αποστάσεις ταξιδιών, ναύλους, εισιτήρια, Πληροφορίες, όπως ωράρια λειτουργίας, Χάρτες, προσβασιμότητα κ.λπ., Πληροφορίες σχετικά με μέσα μεταφοράς, Υποβολή ερωτήσεων/καταγγελιών, Χρήση οποιασδήποτε υπηρεσίας παρεχόμενης από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού, Συχνές ερωτήσεις σχετικά με εστίαση, ιατρικά κέντρα, φαρμακεία κ.λπ.

Επίσης, θα μπορούν να αναζητηθούν πληροφορίες σε εθνικό και τοπικό επίπεδο σχετικά με: Νέες δραστηριότητες και πρωτοβουλίες, Θέματα που σχετίζονται με τον πολιτισμό, θεματικές εκδηλώσεις κ.λπ., Απεργίες, στάσεις εργασίας και τυχόν ζητήματα που επηρεάζουν συγκεκριμένες περιοχές πολιτιστικού ενδιαφέροντος ή τουριστικούς προορισμούς, Πληροφορίες για δρομολόγια αεροπλάνων, πλοίων, λεωφορείων, τρένων, Συνεργασία με ενώσεις ταξί κ.λπ., Πρόγνωση καιρού, Ωρες λειτουργίας που σχετίζονται με χώρους πολιτιστικού ενδιαφέροντος κ.λπ., Διάφορες ανακοινώσεις.

### **3. Οι ηλεκτρονικές αγορές στην υπηρεσία της αγροτικής επιχειρηματικότητας**

Οι ηλεκτρονικές αγορές στον αγροτικό τομέα έχουν κάνει την εμφάνισή τους πριν από τέσσερις σχεδόν δεκαετίες, αναπτύχθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του '70 καθώς ορισμένες γεωργικές αγορές είχαν προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση ή συντονισμό. Εκείνη την περίοδο το κύριο μέλημα των αγορών αυτών ήταν πως ένα απενεργοποιημένο σύστημα κλειστού εμπορίου θα μπορέσει να προσφέρει επαρκή πληροφόρηση για την αγορά και τις τιμές στους παραγωγούς, τους μεταποιητές και τους διανομείς. Επίσης εκείνη την περίοδο, οι παραγωγοί και όσοι διαμόρφωναν τις πολιτικές των επιχειρήσεων ανησυχούσαν για το γεγονός ότι η 'ιδιωτικοποίηση' των καναλιών μάρκετινγκ θα ήταν αντικείμενο χειραγώγησης και άσκησης δύναμης στην αγορά. Έτσι άρχισαν να αναπτύσσονται πολλοί ηλεκτρονικοί μηχανισμοί υποστήριξης των συναλλαγών, ιδιωτικοί όσο και δημόσιοι. Δημιουργήθηκε ένα μηχανογραφημένο ηλεκτρονικό egg συναλλαγών καθώς οι παραγωγοί ανησυχούσαν ότι χωρίς έναν ανοιχτό μηχανισμό αγοράς δε θα υπήρχαν βάσεις για σχηματισμό δίκαιων συμβάσεων συναλλαγών (Forker, 1975).

Για παράδειγμα η TELCOT, εξαιτίας των αυξανόμενων ανησυχιών για τις επιπτώσεις που μπορεί να προκαλούσαν οι συμβάσεις μεταξύ παραγωγών και αγοραστών στην ελεύθερη αγορά, εγκαθίδρυσε το 1975 συστήματα για την διαφάνεια στις τιμές του βαμβακιού. Άλλα παραδείγματα είναι η Hog Accelerated Marketing Systems (HAMS), η National Electronic Marketing Association, και η CATTLEX (Henderson, 1984). Εκτός από την TELCOT και την Egg Clearinghouse πολλές τέτοιες προσπάθειες δεν κατάφεραν να φτάσουν τον απαραίτητο όγκο ώστε να παραμείνουν ως ανεξάρτητες οντότητες. Από την άλλη ούτε η TELCOT και η Egg

Clearinghouse είχαν ποτέ μεγάλο μερίδιο αγοράς κατάφεραν όμως να διατηρηθούν και να αναπτυχθούν με την εξέλιξη του διαδικτύου.

Τέτοιου είδους συστήματα αποτέλεσαν εξελίξεις στην ηλεκτρονική αγορά που προώθησαν την ανοιχτή πληροφόρηση και την ελεύθερη πρόσβαση στην αγορά. Αυτά τα συστήματα, που μπορεί να απέτυχαν μακροπρόθεσμα, αποτέλεσαν την αρχή για τα συστήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου όπως τα γνωρίζουμε σήμερα. Στην Ευρώπη από την άλλη, υπήρξαν ορισμένες ηλεκτρονικές επιχειρήσεις που ήταν επιτυχείς. Στο Βέλγιο ένα ηλεκτρονικό σύστημα μάρκετινγκ κατάφερε να αποκτήσει το 6% του μεριδίου της αγοράς βοειών, ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο η εταιρία Electronic Auction Systems, Ltd (EASE), ήταν η πρώτη που επέτρεψε το ηλεκτρονικό εμπόριο βοειών και προβάτων μέσω δημοπρασιών και κατάφερε να διεισδύσει ως ένα συγκεκριμένο βαθμό στην αγορά δημητριακών και κρέατος. Αργότερα βέβαια και άλλες επιχειρήσεις ακολούθησαν το παράδειγμα της EASE με αποτέλεσμα να μειωθεί ο βαθμός ρευστότητας των αγορών της EASE καθώς και τα αυξημένα κόστη των συστημάτων ηλεκτρονικών δημοπρασιών δεν βοήθησαν ώστε να προχωρήσει αυτή η πρώιμη μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου (Parker, Buhr, & DiPietre, 2001).

### 3.1 Αγροτικά προϊόντα και Συστήματα Πληροφόρησης

Πριν την αξιολόγηση της αγοράς ηλεκτρονικού εμπορίου θα πρέπει πρώτα να αναγνωρίσουμε το βαθμό ποιότητας και διαθεσιμότητας πρόσβασης στο διαδίκτυο καθώς και τις δυνατότητες μάρκετινγκ των προϊόντων από τοπικούς παραγωγούς. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίον το ηλεκτρονικό εμπόριο θα επηρεάσει την παράδοση αγροτικών πρώτων υλών θα ωφελήσει σε μεγάλο βαθμό τόσο τους συμμετέχοντες στην αγορά όσο και αυτούς που σχεδιάζουν τις στρατηγικές των επιχειρήσεων. Η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή από τον γενικό πληθυσμό ολοένα και αυξάνεται, όπως αυξάνεται και η χρήση του διαδικτύου. Η ελεύθερη πρόσβαση στο ίντερνέτ, τα μειωμένα κόστη πληροφόρησης και οι μεγάλες ποσότητες έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία προοδευτικών βημάτων για ολόκληρο το σύστημα μάρκετινγκ. Παράλληλες αλλαγές στη δομή της γεωργίας έχουν επίσης συμβάλλει στην αύξηση της δημοτικότητας των τεχνολογιών πληροφόρησης. Η σημαντικότερη αλλαγή είναι η ανάγκη για καλύτερο και στενότερο συντονισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας και η επέκτασή της από τα λιπάσματα, τους σπόρους και τα μηχανήματα μέχρι τους επεξεργαστές τροφίμων και του λιανοπωλητές. Σε ένα παραδοσιακό σύστημα εφοδιασμού αγροτικών προϊόντων, τα προϊόντα για να φτάσουν από τον κατασκευαστή στον παραγωγό, θα έπρεπε πρώτα να περάσουν από μια σειρά χονδρεμπόρων στον λιανοπωλητή και τελικά στον παραγωγό. Κάθε κρίκος αυτής της αλυσίδας συνεργαζόταν μόνο με τους γείτονές της και είχαν ελάχιστη επαφή με τους υπόλοιπους.

Οι εξελίξεις στις τεχνολογίες πληροφοριών και ο ανταγωνισμός ανάγκασε τα διάφορα στρώματα της γεωργικής βιομηχανίας να αναπτύξουν νέες σχέσεις και να διαμορφώσουν ένα πολύπλοκο σύστημα αλληλεπίδρασης. Την τελευταία δεκαετία η ενοποίηση και η ανάπτυξη των εταιριών έφερε μεγάλες αγροτικές επιχειρήσεις στις τοπικές αγορές. Αυτό σε συνδυασμό με το μάζεμα της εφοδιαστικής αλυσίδας, δίνει ευκαιρία για επέκταση και αυξανόμενες πιθανότητες για επιβίωση των επιχειρήσεων, ενδεχομένως με την ένωσή τους με μεγαλύτερες αγροτικές επιχειρήσεις. Επιπλέον οι δημογραφικές αλλαγές και η μείωση του αγροτικού πληθυσμού κάνει πιο δύσκολο για μια επιχείρηση να ικανοποιήσει τις ανάγκες του παραγωγού που βρίσκεται σε απομακρυσμένη περιοχή. Μία ακόμη δυσκολία είναι η πρόσληψη και η παραμονή εξειδικευμένου προσωπικού ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εν λόγω παραγωγών σε έναν

τομέα που μπορεί να μετατραπεί από έναν τομέα όγκου πωλήσεων με ελάχιστες υπηρεσίες σε έναν τομέα όγκου πωλήσεων με έμφαση στις υπηρεσίες. Γενικά οι αγρότες είναι ανοιχτοί στο να υιοθετήσουν τεχνολογίες πληροφόρηση αλλά με πιο αργό ρυθμό απ' ότι ο περισσότερος πληθυσμός ή οι περισσότερες βιομηχανίες. Παρά το γεγονός ότι ακόμη τα δεδομένα για την έκταση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ακόμη περιορισμένα, η εμπειρία αγροτικών επιχειρήσεων με το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν είναι κάτι νέο. Στο τέλος του 1970 εμπορικές συναλλαγές βαμβακιού, καθώς και βοειών γίνονταν με μια πρώιμη μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Ωστόσο οι σημερινές ηλεκτρονικές αγορές έχουν χαρακτηριστικά που διαφέρουν κατά πολύ από εκείνες τις πρώιμες αγορές όπως είναι η ελεύθερη πρόσβαση στο διαδίκτυο, λογικά κόστη υλικών και συνήθως μειωμένα κόστη πρόσβασης. Χαρακτηριστικά που είναι χρήσιμα για ένα επιτυχημένο ηλεκτρονικό μάρκετινγκ είναι: οργανωμένο και συγκεντρωτικό εμπόριο, διασκορπισμένους αγοραστές και πωλητές με πρόσβαση σε απομακρυσμένες περιοχές και εμπορία που βασίζεται σε περιγραφές των προϊόντων. Η επιτυχία των αγορών εξαρτάται από τον υψηλό όγκο συναλλαγών, αξιόπιστη ποιότητα, πρότυπα και λογικές χρεώσεις (Ehmke, Ernst, Hopking, & Tweeten, 2001).

### 3.2 Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Αγροτικός Τομέας

Ο ρόλος που παίζει σήμερα η τεχνολογία πληροφοριών στις ενέργειες των επιχειρήσεων οδήγησε στην εμφάνιση του business to business (B2B), business to consumer (B2C) και consumer to consumer (C2C) ηλεκτρονικού εμπορίου. Σύμφωνα με την έκθεση της Διάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη το 2005, το ηλεκτρονικό εμπόριο συνεχίζει να αναπτύσσεται σε όλους τους τομείς της βιομηχανίας με μμεγαλύτερες κλίμακες. Σχετικές μελέτες στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρωπαϊκή Ένωση δείχνουν πως οι γεωργικές επιχειρήσεις αλλάζουν τον τρόπο που σκέφτονται σχετικά με την δομή τους και την λειτουργία τους υιοθετώντας συστήματα ηλεκτρονικού εμπορίου. (Manouselis, Konstantas, Palavitsinis, Costopoulou, & Sideridis, 2009). Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου αναμφίβολα επηρεάζει και τον τομέα των αγροτικών προϊόντων, ο οποίος συγκαταλέγεται στους κυριότερους τομείς της βιομηχανίας παγκοσμίως, καθώς λειτουργεί ως ένα επιπλέον μέσω εμπορίου και επικοινωνιακό κανάλι για τις αγροτικές εταιρίες και τους δίνει την δυνατότητα να επεκτείνουν την αλυσίδα των προμηθευτών (Henderson, Akridge, & Dooley, 2006). Γενικά το ηλεκτρονικό εμπόριο στον αγροτικό τομέα μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο για τις αγροτικές επιχειρήσεις καθώς προσφέρει ένα εναλλακτικό μέσω επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων και βοηθάει στη περαιτέρω ανάπτυξη των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων στο διαδίκτυο. Τρεις μεγάλες κατηγορίες μπορούν να ξεχωρίσουν (Wilson, 2000):

α. Ηλεκτρονικές αγορές για τα προϊόντα που παράγονται στις φάρμες, τις οποίες διαχειρίζονται οι παραγωγοί ή οι πωλητές λιανικής και πωλούν τα προϊόντα στους καταναλωτές.

β. Ηλεκτρονικές αγορές για τα προϊόντα παραγωγής και τις πρώτες ύλες που χρειάζονται οι φάρμες, τις οποίες χειρίζονται αγροτικές επιχειρήσεις και πωλούν προϊόντα (μμηχανήματα, σπόρους, λιπάσματα) στους παραγωγούς.

γ. Ηλεκτρονικές αγορές για υπηρεσίες από τρίτους, όπου προσφέρουν υπηρεσίες υποστήριξης στους παραγωγούς όπως μεταφορές, logistics, ασφάλειες, νομικές υπηρεσίες. (Manouselis, Konstantas, Palavitsinis, Costopoulou, & Sideridis, 2009).

Ανάλογα με το είδος των συναλλαγών καθώς και αυτούς που συμμετέχουν στην συναλλαγή, το ηλεκτρονικό εμπόριο στον αγροτικό τομέα μπορεί να χωριστεί στις εξής κατηγορίες:

- business-to-business, βοηθάει τις επιχειρήσεις να παραγγείλουν προϊόντα, να εντοπίσουν αποστολές προϊόντων και να μεταφέρουν κεφάλαια ηλεκτρονικά. Συμπεριλαμβάνει εφαρμογές όπως αυτόματο σύστημα συναλλαγών, ηλεκτρονικές αγορές, υπηρεσίες πληροφόρησης κτλ.
- business-to-consumer, βοηθάει στη προμήθεια και την παράδοση αγαθών και υπηρεσιών από τις εταιρίες στους καταναλωτές. Περιλαμβάνει εφαρμογές όπως υπηρεσίες πληροφοριών, ηλεκτρονικές πληρωμές, εικονικά εμπορικά κτλ.
- business-to-administration, η κατηγορία αυτή καλύπτει τις συναλλαγές μεταξύ της κυβερνητικών οργανισμών και ιδιωτικού τομέα. Περιλαμβάνει ηλεκτρονικές προσφορές, φορολογία κοινωνική ασφάλιση, δημόσιες υπηρεσίες πληροφόρησης κτλ.
- consumer-to-administration, η κατηγορία αυτή δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί ωστόσο στον απόηχο της ανάπτυξης των παραπάνω κατηγοριών οι κυβερνητικοί οργανισμοί μπορούν να επεκτείνουν την ηλεκτρονική διάδραση με τέτοιες εφαρμογές όπως πληρωμές κοινωνικής πρόνοιας, αυτό-αξιολόγηση των φορολογικών δηλώσεων κτλ (Manouselis, Konstantas, Palavitsinis, Costopoulou, & Sideridis, 2009).

Η συμμετοχή των καταναλωτών αλλά και των πωλητών στο ηλεκτρονικό εμπόριο απαιτεί και τα δυο μέλη να έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο και να διαθέτουν γνώση της τεχνολογίας ώστε να την χρησιμοποιούν αποτελεσματικά. Στην κατηγορία του B2B, οι κοινές B2B αγροτικές συναλλαγές όπως η αγορά, η πώληση, η παράδοση είναι οι πρώτοι στόχοι για μετατροπή τους σε ηλεκτρονικό εμπόριο. Στον αγροτικό τομέα οι συναλλαγές των κατηγοριών B2B και B2C συχνά αναφέρονται ως agribusiness to agribusiness (A2A) και agribusiness to grower (A2G) (Ferentinos, Arvanitis, & Sigrinis, 2006).

### 3.3 Οφέλη του Ηλεκτρονικού Εμπορίου στον αγροτικό τομέα

Για την εμπορία αγροτικών προϊόντων η δημιουργία ευνοϊκών επιχειρηματικών σχέσεων είναι σημαντικός παράγοντας στην αντιμετώπιση της παγκοσμιοποίησης της αγοράς (Manouselis, Konstantas, Palavitsinis, Costopoulou, & Sideridis, 2009). Για τα αναλώσιμα αγροτικά προϊόντα η εφαρμογή της συμφωνίας του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (World Trade Organization) και η αναθεώρησης της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (ΚΠΑ) για φρούτα και λαχανικά ενέτειναν τον ανταγωνισμό με τα προϊόντα από τις τρίτες χώρες. Με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για ανταγωνιστικότητα των φρούτων και λαχανικών και για εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων μάρκετινγκ με υιοθέτηση στρατηγικών προώθησης των εξαγωγών. Η εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου στον αγροτικό τομέα έχει βοηθήσει στο να εμπορεύονται τα προϊόντα με χαμηλότερο κόστος από περιοχή σε περιοχή αλλά και διεθνώς, να υπάρχει πρόσβαση σε παγκόσμιες αγορές και να δημιουργηθούν αποδοτικά κανάλια διάνους για την παράδοση των προϊόντων των οποίων η παραγγελία τους έγινε ηλεκτρονικά.

Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό ρόλο στο να ξεπεραστούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν αγροτικές, απομακρυσμένες περιοχές όπως η απόσταση και η απομόνωση (Manouselis, Konstantas, Palavitsinis, Costopoulou, & Sideridis, 2009). Τα οφέλη που μπάρουν να υπάρξουν στις αγροτικές επιχειρήσεις από τις ηλεκτρονικές συναλλαγές είναι η ενίσχυση της εφοδιαστικής αλυσίδας, η μείωση των περιθωρίων εμπορίας και του κόστους



συναλλαγής με τρόπο ώστε να ωφελούνται οι μικρές επιχειρήσεις, οι τοπικοί παραγωγοί και οι τοπικές επιχειρήσεις. Επιτρέπει επίσης αγοραπωλησίες σε ένα ευρύ φάσμα προϊόντων, σε ανταγωνιστικές τιμές από τοπικούς επιχειρηματίες. Ενώ αυτά τα οφέλη φαίνονται πραγματικά και μη αμφιλεγόμενα υπάρχουν και άλλα οφέλη που βρίσκονται ακόμη υπό αμφισβήτηση και είναι αποτέλεσμα εικασιών. Ένα από αυτά είναι οι πιθανές δαπάνες που γίνονται για ώστε μια επιχείρηση να εφαρμόσει όλη την καινούρια τεχνολογία (Ehmke , Ernst, Hopking, & Tweeten, 2001). Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η υιοθέτηση ηλεκτρονικού εμπορίου στον τομέα των αγροτικών προϊόντων είναι τα εξής:

- Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να προσφέρει λύσεις για μεγάλες και κατακερματισμένες αγορές. Η γεωργική αγορά είναι μεγάλη και διασκορπισμένη , το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να προσφέρει λύσεις όπως την ενσωμάτωση μεμονωμένων φορέων σε βελτιωμένες οργανωτικές δομές. Με τη βοήθεια του διαδικτύου είναι εύκολο να διαχειριστούμε πολλές πτυχές μιας επιχείρησης ακόμη και όταν πρόκειται για φάρμα.
- Το ιντερνέτ βοηθήσει την επίτευξη των στόχων στην αγορά με περιορισμένες επενδύσεις. Η τεχνολογία του διαδικτύου μ να φέρει σε επαφή μεμονωμένους φορείς της εφοδιαστικής αλυσίδας ανεξαρτήτως γεωγραφικής τοποθεσίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να βελτιώνεται η πρόσβαση στην αγορά μέσω ηλεκτρονικών συναλλαγών μειώνοντας τα γεωγραφικά εμπόδια.
- Τα φυσικά εμπόδια παραμένουν για τα φυσικά αγαθά. Η μεταφορά προϊόντων στον προορισμό τους σε αποδεκτό επίπεδο είναι κάτι που δεν αλλάζει. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό λαμβάνοντας υπόψη τη φύση των αγροτικών προϊόντων, πολλά από τα οποία είναι ευπαθή και εύκολα να αλλοιωθούν. Επιπλέον οι παραγωγοί και οι έμποροι λιανικής πώλησης έχουν να αντιμετωπίσουν και νέες προκλήσεις όπως : την ασφάλεια των τροφίμων και την ποιότητα των προτύπων, κανονισμούς τιμολόγησης και σταθερότητας, προγράμματα πιστοποίησης και θέματα που αφορούν το περιβάλλον. Το ηλεκτρονικό εμπόριο διευκολύνει την ανάπτυξη νέων αλυσίδων εφοδιασμού για διαφοροποιημένα προϊόντα που περιλαμβάνουν και δεδομένα για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Το ηλεκτρονικό εμπόριο ενθαρρύνει την εξέλιξη των μεταφορών και των logistics. Βελτιώσεις στις μεταφορές και στα logistics αναπόφευκτα θα συμβούν στον γεωργικό τομέα παράλληλα με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Οι βελτιώσεις αυτές δεν θα είναι απαγορευτικές από άποψη κόστους και θα βοηθήσουν στον εξορθολογισμό των πολλαπλών βαθμίδων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ιστοσελίδες με ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των παραγωγών και των εμπόρων λιανικής θα γίνουν πιο συχνές όπως αυτή της British Sugar.
- Περαιτέρω ολοκλήρωση μ να οδηγήσει σε μείωση των αγορών δημοπρασίας. Η περαιτέρω ολοκλήρωση δυνητικά θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια μείωση στις αγορές δημοπρασίας τόσο online όσο και offline. Ένα σύστημα ολοκλήρωσης με μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων θα μπορούσε να επιτρέψει στους αγρότες να κατεβάζουν δεδομένα σχετικά με τις καλλιέργειές τους πχ. εφαρμογές φυτοφαρμάκων. Κάτι τέτοιο θα ωφελούσε όλους τους παράγοντες της αγοράς αφού , οι παραγωγοί θα είχαν μια ασφαλή αγορά, οι αγοραστές θα είχαν μια εγγυημένη προσφορά και οι καταναλωτές θα κέρδιζαν από την βελτιωμένη παροχή πληροφόρησης αλλά και από τον βελτιωμένο ποιοτικό έλεγχο.

- Οι αγρότες θα επωφελούνταν από το εμπόριο στο διαδίκτυο. Μια πιο ολοκληρωμένη διαδικτυακή αγορά θα ωφελούσε τους αγρότες. Για παράδειγμα αντί να επισκέπτονταν μια αγορά ή κάποιο κατάστημα αγροτικών προϊόντων σε εβδομαδιαία βάση, το κόστος μεταφοράς θα μπορούσε να περιοριστεί όταν θα γινόταν κάποια πώληση ή αγορά και το κόστος εργασίας από τις επισκέψεις στις αγορές θα περιοριζόταν στο χρόνο που ο παραγωγός θα ήταν στο διαδίκτυο online. Ωστόσο η πιθανή μείωση των αγροτικών πλειστηριασμών, η συγκέντρωση των αγοραστών και των εγκαταστάσεων επεξεργασίας μπορεί να φέρει τους παραγωγούς σε μειονεκτική θέση στις απομακρυσμένες περιοχές λόγω του σχετικά μεγαλύτερου κόστους μεταφοράς. Ορισμένες ιστοσελίδες παρέχουν μετρητή της απόστασης μεταφοράς επιτρέποντας έτσι στους εμπόρους να βρουν τη σωστή ισορροπία μεταξύ τιμής, ποιότητας και κόστους μεταφοράς.
- Καλύτερη διαφάνεια στις τιμές μέσω του διαδικτύου. Η διαδικτυακή πρόσβαση τόσο στις τιμές όσο και στα προϊόντα κάνει πιο εύκολη την σύγκριση μεταξύ τους και προωθεί έτσι την διαφάνεια στις τιμές των αγαθών. Επίσης η αλλαγές στις τιμές από περιοχή σε περιοχή είναι πιθανότερο να εξαλειφθούν αφού ο ανταγωνισμός θα είναι αυξημένος. Αυτό μπορεί να ωφελήσει τους παραγωγούς ώστε να πετύχουν χαμηλότερες τιμές στις πρώτες ύλες που αγοράζουν όμως από την άλλη θα επηρεαστούν και οι τιμές των αγαθών που πωλούν οι παραγωγοί.
- Βελτίωση της κατανομής των πόρων με παρακολούθηση των πωλήσεων. Μέσω του online μάρκετινγκ δίνεται η δυνατότητα για πιο αποτελεσματική διάθεση των πόρων. Για παράδειγμα οι προμηθευτές πρώτων υλών θα μπορούν να εντοπίζουν σε πραγματικό χρόνο τις πωλήσεις σε αγροτικές επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να περιορίζουν το απόθεμα τους στο 50% του αποθέματος που είχαν μέχρι στιγμής. Το επιπλέον απόθεμα μπορούν να το δημοπρατήσουν ώστε να έχουν γρήγορη ρευστοποίηση απελευθερώνοντας αποθεματικά κεφάλαια.
- Η προσβασιμότητα είναι το κλειδί της αποδοχής. Για να μπορέσει ένας αγρότης να υιοθετήσει την τεχνολογία του διαδικτύου εκτός από τα οφέλη που θα έχει θα πρέπει επίσης να έχει και προσβασιμότητα στο διαδίκτυο. Τα συστήματα παραγωγής αγροτικών προϊόντων όντως προσφέρουν τα πλεονεκτήματα που απαιτούνται για τις προμήθειες. Αυτό εξασφαλίζει την εξοικείωση με τις online διαδικασίες και προσφέρει την ευκαιρία για διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την υιοθέτηση κάποιου συγκεκριμένου συστήματος ή διαδικασίας.
- Τα κεντρικά συστήματα βελτιώνουν την προσβασιμότητα. Είναι σημαντικό για τους ρυθμιστικούς φορείς που προσφέρουν ρυθμιστικά θέματα και υπηρεσίες online σε ηλεκτρονική μορφή, να διασφαλίσουν την αποτελεσματική τους χρήση. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δίνει την δυνατότητα στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών για εξορθολογισμό των πληροφοριών των συναλλαγών, το οποίο γίνεται με τη βοήθεια ενός λογισμικού διαχείρισης των προμηθευτών. Ανάλογες εξελίξεις στον τομέα της λιανικής μπορούν να οδηγήσουν σε γρήγορη ενοποίηση και δημιουργία συμμαχιών μεταξύ των λιανοπωλητών (Ehmke, Ernst, Hopking, & Tweeten, 2001).
- Αύξηση των διαδικτυακών συνεταιρισμών. Οι διαδικασίες συναλλαγής μέσω ιντερνέτ δίνουν νέες ευκαιρίες για την προώθηση της έννοιας του συνεταιρισμού. Από την πλευρά των αγροτών, οι συνεταιρισμοί αποτελούν μια λύση για τις μικρές επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να αναπτυχθούν περισσότερο (Ferentinis, Arvanitis, & Sigrinis, 2006).

• Το διαδίκτυο στο τομέα της γεωργίας αποτελεί μια νέα αγορά αλλά παράλληλα είναι και μια πηγή πληροφοριών. Πολλές εφαρμογές έχουν αναπτυχθεί από ομάδες διαφορετικών ενδιαφερόντων. Οι εφαρμογές αυτές στην αγορά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν από την μεριά του και να περιλαμβάνουν υπηρεσίες, εισροές, συντελεστές παραγωγής και εισροές. Οι υπηρεσίες, οι εισροές και οι συντελεστές παραγωγής συνήθως αγοράζονται ηλεκτρονικά σε σταθερές τιμές,, ενώ οι εκροές γενικά εμπορεύονται μέσω δημοπρασιών. Αυτό συμβαίνει ίσως γιατί πολλές από τις εκροές είναι αναλώσιμες και συνεπώς η τιμή στην αγορά τους είναι πιο ευαίσθητη στις διακυμάνσεις της προσφοράς και της ζήτησης (Ferentinos, Arvanitis, & Sigrinis, 2006).

### 3.4 Εφαρμογές του Διαδικτύου στον Αγροτικό Τομέα

Πολλές είναι οι εφαρμογές του διαδικτύου που έχουν αναπτυχθεί τελευταία όσων αφορά τον τομέα της γεωργίας. Οι εφαρμογές μπορούν να διακριθούν σε αυτές που εστιάζουν στην αγορά και σε αυτές που εστιάζουν στην πληροφορία. Οι εφαρμογές που εστιάζουν στην αγορά μπορούν να χωριστούν, σύμφωνα με την άποψη του γεωργού, σε τρεις μεγάλες κατηγορίες :

1. Παράγοντες της παραγωγής και εισροές: αναφέρεται στις ιστοσελίδες όπου γίνεται εμπόριο όλων των πιθανών στοιχείων που χρησιμεύουν στη γεωργία, όπως γη, χημικά, μηχανήματα, εξοπλισμός και λιπάσματα. Για παράδειγμα <http://www.LandAndFarm.com/> παρέχει φυλλάδια από φάρμες και εκτάσεις που βρίσκονται σε όλο τον κόσμο, από ένα ράντσο στο Τέξας μέχρι εκτάσεις στη Βραζιλία ή ελαιώνες στη Τοσκάνη. Για αγροτικά χημικά και κτηνιατρικές προμήθειες υπάρχουν χιλιάδες ιστοσελίδες που μπορούν να εξυπηρετήσουν τους αγοραστές. Επίσης διαθέσιμοι είναι και πολλοί online κατάλογοι από καταστήματα που προμηθεύουν μηχανήματα και αγροτικό εξοπλισμό, πληροφορίες και τρόπους επικοινωνίας για την διευκόλυνση αγοράς τους. Υπάρχουν ακόμη και πολλές ιστοσελίδες όπως η για δημοπρασίες (<http://www.farmequipmentauctions.com/> online) μεταχειρισμένων μηχανημάτων. Οι ηλεκτρονικές αγορές για ζωοτροφές και λιπάσματα φαίνεται να αναπτύσσονται με πιο αργούς ρυθμούς. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι αγρότες έχουν αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές τους πράγμα που περιορίζει τον ανταγωνισμό.

2. Υπηρεσίες: αναφέρεται στις ιστοσελίδες διαδικτυακών υπηρεσιών όπως logistics, μεταφορά και αποθήκευση. Μερικά παραδείγματα είναι οι τραπεζικές διευκολύνσεις όπως δάνεια, οι ασφάλειες, οι νομικές υπηρεσίες αλλά και κάποιες καινοτόμες υπηρεσίες.

Εκροές: οι εφαρμογές από την πλευρά των εκροών αναφέρονται κυρίως στις online δημοπρασίες. Μερικά αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι οι δημοπρασίες για βοοειδή και σιτηρά, για ιδιαίτερες αγορές όπως αυτές των ξηρών καρπών και του κρασιού κ.α. Οι εφαρμογές εστιάζουν στην πληροφόρηση και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής: σε πληροφόρηση, σε εργαλεία μανάτζμεντ και σε συνδέσεις με ρυθμιστικούς φορείς.

Πληροφόρηση : αναφέρεται σε περιοδικά που ασχολούνται με την γεωργία και που βρίσκονται στο διαδίκτυο και σε ιστοσελίδες που προσφέρουν πληροφορίες για την αγορά, αναλύσεις , δελτίο καιρού για τους αγρότες και ειδικές συμβουλές.

Εργαλεία μανάτζμεντ : αναφέρεται σε online εργαλεία όπως αριθμομηχανές, βάσεις δεδομένων, εργαλεία εντοπισμού πληροφοριών, εργαλεία ανάλυσης και ηλεκτρονικά έντυπα.

Συνδέσεις σε ρυθμιστικούς φορείς : πολλές ιστοσελίδες παρέχουν συνδέσεις με ρυθμιστικούς φορείς για την παροχή επίσημων εκδόσεων , εκθέσεων , δελτία τύπων και άλλα εργαλεία (Ferentinos, Arvanitis, & Sigrinis, 2006).

### 3.5 Διάδοση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου στην αγορά ελληνικών αγροδιατροφικών προϊόντων

Η ραγδαία και συνεχώς αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου έχει στρέψει το ενδιαφέρον πολλών καταναλωτών στην αγορά προϊόντων μέσα από ηλεκτρονικά καταστήματα. Όπως παρουσιάστηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια, τα e-shops πλέον έχουν υιοθετηθεί από πολλές επιχειρήσεις και θεωρούνται ως ο καλύτερος τρόπος προώθησης προϊόντων, ενώ η αγορά προϊόντων μέσω διαδικτύου προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα και στους αγοραστές. Αδιαμφισβήτητα το διαδίκτυο μπορεί να βοηθήσει την προώθηση και των αγροδιατροφικών προϊόντων της Ελλάδας. Συνοπτικά, η προώθηση αγροδιατροφικών προϊόντων μέσω του διαδικτύου παρουσιάζει πολλά οφέλη, όπως:

- 1) Άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση.
- 2) Ευκολότερη πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και αγορές.
- 3) Συσσώρευση συμπληρωματικών δεξιοτήτων.
- 4) Πρόσβαση σε ειδικευμένο προσωπικό.
- 5) Ανάπτυξη καινοτομίας.
- 6) Βελτίωση διαπραγματευτικής ικανότητας.
- 7) Επίτευξη οργανωτικών βελτιώσεων (εισαγωγή νέων τεχνολογιών).
- 8) Πρόσβαση σε αγορές κεφαλαίου, κ.ά.

Για παράδειγμα στον πρωτογενή τομέα, η διαδικτυακή προώθηση των τοπικών και παραδοσιακών προϊόντων μπορεί να αναδείξει καλύτερα την γαστρονομική φυσιογνωμία της κάθε περιφέρειας. Το διαδικτυακό καλάθι αγροδιατροφικών προϊόντων μπορεί να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων: ελαιόλαδο, επιτραπέζιες ελιές, σταφύλια, τσικουδιά, σταμναγκάθι, γαλακτοκομικά, κρέας, κηπευτικά, μέλι, αφεψήματα, αρωματικά φυτά, κ.ά. Η ανάπτυξη τέτοιων ηλεκτρονικών στρατηγικών στα προϊόντα του πρωτογενή τομέα, θα βοηθούσε μακροπρόθεσμα:

- Στη διασύνδεση της πρωτογενούς παραγωγής με τον τουρισμό και προώθηση των τοπικών, παραδοσιακών και υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντων μέσω αυτού.
- Στην επέκταση των δυναμικών κλάδων της πρωτογενούς παραγωγής με στόχο την προώθηση των προϊόντων στην εθνική και διεθνή αγορά.
- Στη βελτίωση και σταθεροποίηση της ποιότητας των τοπικών προϊόντων με σκοπό την προώθηση τους στην εγχώρια αλλά και στην διεθνή αγορά.

#### 4. Marketplace: Το μέλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι εδώ

##### Το e-commerce σε αριθμούς

Αρχικά, το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν αποτελεί νέα ανακάλυψη η οποία έλαβε σάρκα και οστά μέσα στο αβέβαιο περιβάλλον της πανδημίας. Ήδη, από το 2019, οπότε και η καραντίνα ήταν ακόμα σενάριο ταινίας επιστημονικής φαντασίας, περίπου δύο δισεκατομμύρια καταναλωτές πραγματοποίησαν online αγορές.



Το ίδιο έτος, ο συνολικός τζίρος online πωλήσεων λιανικής ανήλθε στα 3,5 τρισ. δολ. Αυτό σημαίνει ότι το 21,5% του παγκόσμιου πληθυσμού έκανε αγορές online, μέγεθος που όπως ήταν αναμενόμενο ξεπέρασε τα 2,1 δισ. το 2021, με την αντίστοιχη πρόβλεψη του τζίρου να είναι στα 4,9 τρισ. δολ. – αύξηση 265% από 1,3 τρισ. δολ. το 2014!

Η διεύδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου συνεχίζεται με αμείωτη ένταση, με το μερίδιο των online πωλήσεων λιανικής έναντι του συνόλου των πωλήσεων λιανικής παγκοσμίως να καταγράφει αύξηση από 10,5% το 2016 (2 τρισ. δολάρια) σε 16% το 2019 (3,5 τρισ. δολάρια).

Η τάση αυτή συνεχίζεται σήμερα με ανάλογους ρυθμούς, δεδομένης της εξάπλωσης των δικτύων 5G, της εμφάνισης νέων καταναλωτικών τάσεων και της εφαρμογής σύγχρονων τεχνολογιών όπως Augmented Reality, Virtual Reality και Artificial Intelligence.

##### Οι επιπτώσεις του κορονοϊού

Αναμφίβολα, η υγειονομική κρίση δημιούργησε ένα εξαιρετικά δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον. Όσον αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο ήταν προφανές ότι θα άνθιζε την εποχή εκείνη, εφόσον οι καταναλωτές ήταν απομονωμένοι στα σπίτια τους, στο λιανεμπόριο είχε μπει «λουκέτο» και το μόνο «όπλο» των αγοραστών ήταν το Ίντερνετ και η δυνατότητα online παραγγελιών από οποιοδήποτε κατάσταση της επιλογής τους.

Αυτή, λοιπόν, η άμεση και αναγκαστική χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας έφερε ένα μεγάλο ποσοστό των παραδοσιακών πελατών στα ηλεκτρονικά καταστήματα. Δεδομένου ότι το χρονικό διάστημα της καραντίνας ήταν αρκετά εκτεταμένο, σιγά σιγά οι καταναλωτές συνήθισαν στις εύκολες και μη χρονοβόρες ηλεκτρονικές αγορές, αφού τις πραγματοποιούν ακόμα και σήμερα που η υγειονομική κρίση και τα περιοριστικά μέτρα έχουν υποχωρήσει. Επομένως, έχει δημιουργηθεί μια κουλτούρα online αγορών, την οποία υιοθετούν ολοένα και περισσότεροι καταναλωτές.

##### Το μέλλον είναι εδώ

Το ηλεκτρονικό εμπόριο έφερε την επανάσταση στον κλάδο της λιανικής και έχει εξελιχθεί ιδιαίτερα ώστε να ανταποκριθεί στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών και να κάνει πιο εύκολη και πιο ευχάριστη την αγοραστική εμπειρία. Από το 2020 και μετά, ο σύγχρονος επαγγελματίας-επιχειρηματίας έχει πλέον στη διάθεσή του καινοτόμες υπηρεσίες και τεχνολογίες σε σχετικά χαμηλό κόστος με άμεσο όφελος.

Στόχος είναι η συνεχής ανάπτυξη της εμπορικής δράσης, μειώνοντας ή κρατώντας σταθερό το κόστος, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η ενίσχυση του εταιρικού brand, ικανοποιώντας τις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρηματίες λιανικής σκέφτηκαν μακροπρόθεσμα και δημιούργησαν τα περίφημα marketplaces, τα οποία

διευκολύνουν την πλειονότητα των καταναλωτών στις αγορές τους και αποκτούν σταδιακά όλο και περισσότερους φανατικούς με το online shopping.

Ένα Marketplace είναι ουσιαστικά ένα e-Shop που φιλοξενεί πολλούς εμπόρους, δηλαδή ένα μεγάλο ηλεκτρονικό κατάστημα που περιέχει προϊόντα από πολλές εταιρείες, οι οποίες τοποθετούν οι ίδιες τα προϊόντα τους. Τις περισσότερες φορές συναντάται με τον όρο Multi-Vendor Marketplace, καθώς αποτελεί ακριβώς αυτό: ένα μέρος από όπου μπορεί κάποιος να αγοράσει προϊόντα από πολλαπλούς προμηθευτές και έτσι το τελικό του καλάθι να αποτελείται από προϊόντα που θα παραλάβει από διαφορετικούς εμπόρους/εταιρείες.

Κατά τη λειτουργία ενός διαδικτυακού καταστήματος υπάρχουν πολλά που πρέπει να σκεφτεί ένας επιχειρηματίας: διαχείριση αποθεμάτων και ιστότοπου, εξυπηρέτηση πελατών, μάρκετινγκ, πωλήσεις, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, περιεχόμενο και πολλά άλλα.

Αντίθετα, σε μια πλατφόρμα Marketplace ο κύριος στόχος είναι απλώς να προσφέρει την καλύτερη περιήγηση για τους χρήστες, δηλαδή τους προμηθευτές και τους πελάτες στους οποίους πωλούν. Συγκεκριμένα, για επιχειρηματίες οι οποίοι αξιοποιούν μια υπερσύγχρονη λύση SaaS για να φροντίσουν την τεχνολογική πλευρά της πλατφόρμας, υπάρχουν πολύ λιγότερα που πρέπει να φέρουν εις πέρας. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν πραγματικά να επικεντρωθούν στη βελτιστοποίηση της αγοράς και στη μεγιστοποίηση της ευελιξίας των χρηστών, για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών τους.

Marketplaces έχουν σίγουρα συναντήσει όλοι οι καταναλωτές και το πιθανότερο είναι να έχουν ήδη πραγματοποιήσει αγορές από ορισμένα από αυτά, καθώς πρόκειται για εταιρείες-κολοσσούς, όπως η Amazon, το Etsy, το Skroutz και το Public. Πλέον, εδώ και αρκετό καιρό, υπάρχει η τεχνολογία αλλά και η εμπειρία για να δημιουργηθούν Marketplaces από επιχειρηματίες που θέλουν να δημιουργήσουν μικρά online Malls, συγκεντρώνοντας μαζί εμπόρους είτε από τον ίδιο κλάδο (π.χ. έπιπλα), είτε από την ίδια περιοχή, είτε με ευρύτερο κατάλογο χωρίς περιορισμούς.

### **Χαρακτηριστικά των marketplaces**

Πολλές επιχειρήσεις, ένα κατάστημα. Κάπως έτσι θα μπορούσε να περιγράψει κανείς με λίγα λόγια ένα Marketplace, καθώς στη σελίδα ενός online Marketplace εμφανίζονται προϊόντα από πολλούς ανεξάρτητους εμπόρους και ο τελικός πελάτης μπορεί να προσθέσει στο καλάθι του διαφορετικά είδη από πολλαπλούς εμπόρους και να ολοκληρώσει την αγορά του.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει ένα Marketplace στον επιχειρηματία είναι πάμπολλα, καθώς δίνεται η δυνατότητα online συγκέντρωσης απεριόριστου αριθμού επιχειρήσεων, κάτι που διευκολύνει ταυτόχρονα και τον πελάτη, ο οποίος, έχοντας προσθέσει προϊόντα διαφορετικών εμπόρων στην παραγγελία του, ενημερώνεται για τον αριθμό των παραγγελιών που πρόκειται να παραλάβει. Η πλατφόρμα είναι ιδιαίτερα εύχρηστη, καθώς ο κάθε χρήστης ενεργοποιεί το δικό του διαχειριστικό, στο οποίο μπορεί να προσθέτει διαρκώς προϊόντα στο καλάθι του, να ενημερώνεται για τις προσφορές σε είδη που τον ενδιαφέρουν και να πραγματοποιεί τις αγορές του όποτε το επιθυμεί, 24/7.

Γιατί, όμως, συμφέρει μια επιχείρηση να ενταχθεί σε ένα Marketplace; Αρχικά τόσο οι επιχειρήσεις λιανικής όσο και χονδρικής μπορούν να συμμετάσχουν σε ένα Marketplace και να απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα που αυτό τους προσφέρει.

Είναι σημαντικό ότι οι ενταγμένες σε ένα Marketplace επιχειρήσεις συνεχίζουν κανονικά τη δραστηριότητά τους, ανεξαρτήτως συνθηκών, με πρόσφατο παράδειγμα τις αλλαγές που έφερε στην αγορά η πανδημία του κορωνοϊού και με δεδομένο ότι οι μεταβολές στην καθημερινότητα

των εταιρειών, λόγω COVID-19, προκάλεσαν πτώση πωλήσεων ή και πλήρη παύση λειτουργίας τους για όσες δεν ήταν αρκετά προετοιμασμένες ψηφιακά. Η παρουσία μιας επιχείρησης σε online Marketplace εξασφαλίζει τη συνέχεια και, ενδεχομένως, την επιβίωσή της.

Όσον αφορά τους καταναλωτές, πολλοί από αυτούς χρησιμοποιούν τα online Marketplaces ως την κύρια πηγή αναζήτησης προϊόντων που τους ενδιαφέρουν. Συνεπώς, η παρουσία μιας επιχείρησης σε ένα ηλεκτρονικό Marketplace σημαίνει ένα επιπλέον κανάλι πελατών, χωρίς επιπλέον κόστος διαφήμισης. Ακόμη, οι καταναλωτές αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και εμπιστοσύνη όποτε αγοράζουν από online Marketplaces, παρά από μεμονωμένα e-Shops.

Παράλληλα, όσοι μένουν πιστοί σε μια επιχείρηση και ψωνίζουν με μεγάλη συχνότητα από αυτή, τη συστήνουν και σε άλλους καταναλωτές και έτσι τα Marketplaces αποκτούν ακόμα μεγαλύτερη πελατεία. Υπάρχουν ωστόσο και άλλοι τύποι πελατών με τους οποίους η εταιρεία δεν έχει έρθει σε επαφή, είτε επειδή πρόκειται για καταναλωτές σε άλλη περιοχή είτε λόγω περιορισμένης διαφήμισης. Με τη συμμετοχή σε ένα online Marketplace, μια επιχείρηση προσεγγίζει νέες κατηγορίες καταναλωτών και αποκτά επιπλέον δυνατότητες στον τομέα των πωλήσεων.

#### **Τί είναι το marketplace-multi vendor**

Τα online Marketplaces προσφέρουν στους ιδιοκτήτες τους εκπληκτικά επεκτάσιμα επιχειρηματικά μοντέλα, με μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου να αποτελούν εξαιρετικά παραδείγματα.

Η Uber, για παράδειγμα, δεν έχει ιδιότητα αυτοκίνητα, η Airbnb δεν κατέχει τα διαμερίσματά της και η Amazon δεν παράγει τα περισσότερα από τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Ενώ, λοιπόν, οι Marketplaces πλατφόρμες πρέπει να πουλήσουν σε υψηλότερη τιμή τα αγαθά ή τις υπηρεσίες τους για να έχουν το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος, το γεγονός ότι το Marketplace αποτελεί μια στοχευμένη πλατφόρμα που προσεγγίζει τους καταναλωτές, σημαίνει ότι είναι πιο εύκολο να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας.

Αυτό σηματοδοτεί, σε αντίθεση με άλλες ψηφιακές επιχειρήσεις, ότι οι νέοι ιδιοκτήτες ενός Marketplace ενδέχεται να εκπλαγούν από το τι μπορούν να επιτύχουν με μια σχετικά μικρή ομάδα. Με την άνοδο των τεχνολογιών SaaS που βοηθούν να ξεκινήσει μια Marketplace πλατφόρμα με το πιο πρόσφατο προϊόν εκτός καταστημάτων, η συντήρηση της υποδομής είναι σχετικά χαμηλή, καθώς τη διαχειρίζεται ο πάροχος όπως και τις ενημερώσεις. Λύσεις όπως αυτές σημαίνουν ότι οι αγορές μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά με μια πολύ μικρή ομάδα χρηστών. Αυτό επιτρέπει στις Marketplaces πλατφόρμες να είναι διαρκώς προετοιμασμένες για όλες τις προκλήσεις που δημιουργεί σήμερα το τόσο ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου.

#### **Το marketplace στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται εκατοντάδες χιλιάδες πολύ μικρές εμπορικές επιχειρήσεις, η μόνη διέξοδος των οποίων είναι ουσιαστικά η συνεργασία με τα Marketplaces, κάτι που κάνουν ήδη συνεργαζόμενες κυρίως με το Skrutz και εδώ και μερικούς μήνες με το Shopflick, το οποίο χαρακτηρίζεται πλέον το Marketplace όλης της Ελλάδας. Εν ολίγοις, υπάρχει ικανή μάζα συνεργαζόμενων επιχειρήσεων με τα δύο μεγαλύτερα Marketplaces στην Ελλάδα.

Ωστόσο, στη χώρα μας η κατάσταση είναι κάπως διαφορετική καθώς η πλειονότητα των καταναλωτών, λόγω της δεκαετούς οικονομικής κρίσης που περιόρισε σημαντικά το διαθέσιμο εισόδημα, απέκτησε μία από τις πιο ισχυρές κουλτούρες αναζήτησης και σύγκρισης τιμών, δυνατότητα που προσφέρει το Marketplace και γενικότερα το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Επιπλέον, τα δύο χρόνια της πανδημίας κατέστησαν τις αγορές μέσω Διαδικτύου τη μοναδική επιλογή αγορών στη διάρκεια των αυστηρών lockdowns, ενώ και η τρέχουσα πληθωριστική κρίση που «ροκανίζει» το διαθέσιμο προς κατανάλωση εισόδημα όχι μόνο συντηρεί την κουλτούρα σύγκρισης τιμών, αλλά μάλλον την αναπτύσσει περαιτέρω.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα Marketplace στην Ελλάδα είναι το shorflix.gr. Ξεκίνησε να αναπτύσσεται μέσα στο 2021, με σκοπό να δώσει λύσεις στους Έλληνες καταναλωτές και συνεργάτες ακόμα και στο πιο απομακρυσμένο σημείο της χώρας. Αυτή η δυναμικά εξελισσόμενη πλατφόρμα ηλεκτρονικών αγορών διαθέτει τεράστια ποικιλία επιλογών, που στόχο έχει να προσφέρει μια εξαιρετικά απλή και άμεση αγοραστική εμπειρία. Με μια περιήγηση στις σελίδες του shorflix.gr ο επισκέπτης μπορεί να βρει ότι προϊόν αναζητεί με λίγα μόνο «κλικ»: από smartphone, laptop, κονσόλες και αξεσουάρ, μέχρι χιλιάδες βιβλία, παιχνίδια, είδη προσωπικής φροντίδας, υγείας και ομορφιάς, βρεφικά προϊόντα, είδη για το σπίτι ακόμα και για κατοικίδια. Και η λίστα δεν τελειώνει εδώ: προϊόντα για hobbies όλων των ειδών, κάβα και είδη καπνιστού καθώς και επαγγελματικός εξοπλισμός συναποτελούν τις προϊόντικές κατηγορίες του.

Ένα επίσης χαρακτηριστικό παράδειγμα Marketplace στην Ελλάδα, το οποίο τα τελευταία χρόνια εξυπηρετεί ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών, είναι το Skroutz, από όπου όλοι μπορούν να αγοράσουν εύκολα και γρήγορα προϊόντα τεχνολογίας, είδη σπιτιού, παιδικά και βρεφικά είδη, είδη ανδρικής και γυναικείας μόδας, όλα σε μία πληθώρα από μεγάλα brands σε συμφέρουσες τιμές. Το Skroutz, το οποίο περιλαμβάνει πάνω από 12.000 συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, ξεκίνησε ως μηχανή αναζήτησης και σύγκρισης τιμών.

Αν και το 2019 ορίζει επισήμως η Skroutz τη χρονιά που δημιούργησε το Skroutz Marketplace, το καίριο βήμα για τη μετεξέλιξή της σε ψηφιακή πλατφόρμα αγορών έγινε στην πραγματικότητα το 2016, όταν ξεκίνησε να παρέχει την υπηρεσία του ενιαίου καλαθιού αγορών. Το 2020, με την εκδήλωση της πανδημίας και έχοντας πλέον σημαντική κεφαλαιακή ενίσχυση από την είσοδο του fund CVC στο μετοχικό της κεφάλαιο, πρόσθεσε μεγάλο αριθμό συνεργαζόμενων επιχειρήσεων που δεν διέθεταν δικό τους ηλεκτρονικό κατάστημα, συνολικά 2.500 επιχειρήσεις μέχρι τον Νοέμβριο του 2020. Το 2021 ο παραγόμενος τζίρος για τα συνεργαζόμενα με τη Skroutz καταστήματα υπολογίζεται ότι ξεπέρασε το 1 δισ. ευρώ, από 940 εκατ. ευρώ το 2020.

Τη στρατηγική του ολοκληρωμένου πακέτου υπηρεσιών έχει αποφασίσει να ακολουθήσει η διοίκηση του ομίλου Public, τόσο για το δικό της ηλεκτρονικό κατάστημα όσο και για το Marketplace.

Το τελευταίο ξεκίνησε το 2018 με 47 συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, οι οποίες αυξήθηκαν γεωμετρικά τον καιρό της πανδημίας, ενώ τώρα είναι περίπου 1.000. Το ότι ο όμιλος Olympia κατέχει πλέον το 98% της Public-Media Markt, η απόφαση για επένδυση 50 εκατ. ευρώ καθώς και η δημιουργία ενός νέου εταιρικού σχήματος, του ομίλου Public, κάτω από το οποίο θα δημιουργηθεί ένα οικοσύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου, προϊδεάζουν για ανάπτυξη και του Marketplace.

Ένα εξίσου σημαντικό Marketplace, το οποίο επιλέγουν καθημερινά χιλιάδες καταναλωτές τόσο γυναίκες όσο και άνδρες, είναι το eraroutsia.gr, στο οποίο μπορεί κανείς να βρει μια τεράστια ποικιλία από επώνυμα παπούτσια, τσάντες και αξεσουάρ, με έκπτωση έως και 60%.

Μερικά επίσης κορυφαία ελληνικά παραδείγματα Marketplace είναι η Vendora, το vrisko.gr, ο spitogatos.gr, το e-food.gr, ο kotsonolos.gr, το plaisio.gr και πολλά άλλα.

Οι Marketplaces πλατφόρμες θα κυριαρχήσουν με γοργό ρυθμό στον κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Πράγματι, τα έσοδά τους έχουν διπλασιαστεί εν έτει 2022 και αποτελούν ήδη μια



ελκυστική επιλογή για όσους θέλουν να μεταβούν στο ηλεκτρονικό εμπόριο και με λύσεις SaaS όπως το Shoperly, που βοηθούν τις επιχειρήσεις και τα brands να επισπεύσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους.

Όταν η μεγάλη μέρα για τους λάτρεις του shopping πλησιάζει, πολλά καταστήματα, όπως το Public, έχουν ξεκινήσει σχεδόν έναν μήνα πριν την αντίστροφη μέτρηση. Ωστόσο, η απορία παραμένει: την ημέρα αυτή του χρόνου, που σχηματίζονται ουρές έξω από τα καταστήματα, να ψωνίσει κανείς ηλεκτρονικά ή να απολαύσει μια βόλτα στα μαγαζιά;

Στο σημείο αυτό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο το Marketplace, καθώς πολλά καταστήματα διαθέτουν προϊόντα σε προσφορά, τα οποία ο αγοραστής μπορεί να τα προμηθευτεί έως και μία εβδομάδα πριν την Black Friday, κερδίζοντας έτσι χρόνο και αποφεύγοντας τον συνωστισμό στα καταστήματα.

Επιπλέον, τα e-shops, τα online stores και οι πλατφόρμες αγορών έχουν πλέον πολύ πιο ανταγωνιστικές τιμές από τα φυσικά καταστήματα, όπως επίσης και μεγάλα ποσοστά εκπτώσεων. Ειδικά σε προωθητικές ενέργειες όπως είναι η Black Friday, οι εκπτώσεις φτάνουν και το 80%, ποσοστό που είναι δύσκολο να βρει κανείς σε φυσικό κατάστημα, ενώ αν το πετύχει, δεν θα υπάρχει σε απόθεμα.

Το κυριότερο, φυσικά, πλεονέκτημα της απόκτησης ενός προϊόντος online είναι η γρήγορη έρευνα αγοράς και η σύγκριση τιμών. Το 82% των Ελλήνων πραγματοποιεί έρευνα αγοράς πριν αγοράσει κάποιο προϊόν. Ο χρόνος που ξοδεύει ανά κατάστημα είναι περίπου μισή ώρα και διαμορφώνεται ανάλογα με τον χρόνο μετακίνησης, ενώ η έρευνα αγοράς online κυμαίνεται στα τριάντα λεπτά συνολικά για όλες τις πιθανές επιλογές. Καθίσταται, λοιπόν, σαφές πόσο χρόνο θα γλιτώσει κάποιος χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο.

Αν προτιμήσει, επομένως, κανείς να κάνει τις αγορές του online το μόνο σίγουρο είναι ότι θα δράσει πιο γρήγορα από όλους τους άλλους. Αυτό θα συμβεί γιατί θα αρχίσει από νωρίς την αναζήτηση προϊόντων. Οι περισσότερες προσφορές και εκπτώσεις θα είναι online από την Πέμπτη, ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις που θα τις βρει και από την Τετάρτη.

Έτσι, θα καταφέρει να ολοκληρώσει τις βασικές αγορές της λίστας του από νωρίς και θα περιμένει κάποια μεγάλη ευκαιρία τις υπόλοιπες μέρες. Συνεπώς, μια online αγορά γλιτώνει τον καταναλωτή από κόπο, χρόνο και χρήμα!

## Τα marketplaces ελέγχουν το ηλεκτρονικό εμπόριο

Οι **χαμηλότερες τιμές** των προϊόντων σε σύγκριση με αυτές που ισχύουν στα φυσικά καταστήματα αποτελούν, σύμφωνα με το 46% των καταναλωτών, ένα από τα πλεονεκτήματα των αγορών από **ηλεκτρονικά καταστήματα**. Σε μία κλίμακα μάλιστα από το 1 έως το 5 η εν λόγω παράμετρος βαθμολογείται με 3,72 (βαθμός σπουδαιότητας) από τους καταναλωτές σε έρευνα που πραγματοποίησε η **Επιτροπή Ανταγωνισμού** στο πλαίσιο της κλαδικής μελέτης της για το ηλεκτρονικό εμπόριο. Πόσο αληθές, ωστόσο, είναι αυτό; Υπάρχει πράγματι ανταγωνισμός στις τιμές μεταξύ των ηλεκτρονικών καταστημάτων, αλλά και ανάμεσα στα ηλεκτρονικά και στα φυσικά καταστήματα;

Κατ' αρχάς, μεγάλο μέρος των προμηθευτών επιβάλλει στους **λιανεμπόρους** εμμέσως ή ακόμη και άμεσα, αν και το δεύτερο απαγορεύεται από το δίκαιο του ανταγωνισμού, τιμές πώλησης των προϊόντων. Το 30% των λιανοπωλητών που απάντησαν στο πλαίσιο της μελέτης της Ε.Α. υποστηρίζει ότι υφίστανται επιβαλλόμενοι περιορισμοί τιμολογιακής φύσεως από τους

προμηθευτές. Αν και οι περισσότεροι (33% επί των συνολικών αναφορών) υποστηρίζουν ότι οι προμηθευτές προχωρούν σε συνιστώμενες/ενδεικτικές τιμές λιανικής ή στη χορήγηση εύρους τιμών, υπάρχουν και αρκετές αναφορές (12% των αναφορών ή σχεδόν ένας στους δέκα λιανοπωλητές) για επιβολή τιμών λιανικής. Ακόμη και όταν δεν επιβάλλονται τιμές λιανικής, οι προμηθευτές προχωρούν σε πρακτικές με παρόμοιο αποτέλεσμα: καθορισμένη και αδιαπραγμάτευτη κλίμακα εκπτώσεων για τις τιμές λιανικής, καθορισμένο περιθώριο κέρδους που οδηγεί σε συγκεκριμένη τιμή λιανικής, από την οποία δεν μπορούν να διαφοροποιηθούν, ενώ δεν λείπουν και οι περιπτώσεις που οι προμηθευτές απαιτούν το προϊόν τους να πωλείται στην ίδια τιμή τόσο από το ηλεκτρονικό κατάστημα όσο και από το φυσικό σημείο πώλησης. Το φαινόμενο των τιμολογιακών περιορισμών από τους προμηθευτές προς τους λιανεμπόρους είναι πιο συχνό στους κλάδους της αθλητικής ένδυσης – υπόδησης, των ηλεκτρικών συσκευών και των προϊόντων φαρμακείου (συμπληρώματα διατροφής και παραφαρμακευτικά είδη). Ποια είναι η «τιμωρία» για τους απείθαρχους; Σύμφωνα με όσα κατήγγειλαν στην Ε.Α. κάποιοι λιανέμποροι, προμηθευτές τους απειλούν με διακοπή συνεργασίας εάν, για παράδειγμα, πωλούν τα προϊόντα στο Διαδίκτυο με έκπτωση π.χ. μεγαλύτερη του 10%.

Αν και σε μικρότερο βαθμό, οι προμηθευτές επιβάλλουν και άλλου είδους περιορισμούς στους λιανοπωλητές, κάτι που επίσης μπορεί να επηρεάσει τον ανταγωνισμό σε τιμές και προϊόντα εις βάρος, σε τελική ανάλυση, των καταναλωτών. Λόγου χάριν, τους απαγορεύουν να πωλούν τα προϊόντα μέσω marketplaces ή απαιτούν αποκλειστική συνεργασία.

Τα ηλεκτρονικά καταστήματα, συχνά πολύ μικρές εμπορικές επιχειρήσεις, υφίστανται πλέον αρκετές πιέσεις και από τις ηλεκτρονικές πλατφόρμες αγορών και σύγκρισης τιμών, τα marketplaces που λόγω και της πανδημίας απέκτησαν πολύ μεγάλη ισχύ. Σύμφωνα με στοιχεία της SimilarWeb, τα marketplaces καταλαμβάνουν κατά το διάστημα Μαΐου 2018 – Απριλίου 2021 αθροιστικά το 56% της συνολικής επισκεψιμότητας ιστοσελίδων (δηλαδή ηλεκτρονικών πλατφορμών και ηλεκτρονικών καταστημάτων). Οι πλατφόρμες, οι οποίες χρεώνουν τους συνεργαζόμενους λιανεμπόρους κυρίως βάσει του μοντέλου χρέωση ανά κλικ (cost per click ή CPC), μηνιαία ή ετήσια συνδρομή και χρέωση ανά παραγγελία (cost per sale ή CPS), έχουν προχωρήσει σε πολύ μεγάλες αυξήσεις των τιμολογίων τους. Έτσι, ενώ τον Δεκέμβριο του 2016 πλατφόρμα χρέωνε το κάθε κλικ προς 0,05 ευρώ, τον Δεκέμβριο του 2020 η χρέωση ήταν από 0,23 έως 0,34 ευρώ, δηλαδή αυξημένη έως 580%! Ακόμη και αν αυτές οι χρεώσεις επιβαρύνουν πλέον πολύ τη λειτουργία των ηλεκτρονικών καταστημάτων και περιορίζουν τη δυνατότητα να πωλούν προϊόντα σε συμφέρουσες τιμές, η πλειονότητα αποκλείει τη διακοπή της συνεργασίας με τα marketplaces, καθώς αυτά, λόγω της μεγάλης αναγνωρισιμότητάς τους, τους εξασφαλίζουν την πελατεία. Το παραπάνω αποτελεί μονόδρομο και για έναν ακόμη λόγο: υπάρχουν πλατφόρμες που θέτουν περιορισμούς σε ηλεκτρονικό κατάστημα να κάνει πωλήσεις εκτός της πλατφόρμας ή ακόμη και περιορισμοί στη διαφήμιση.

## **5. “Τοπικά & Επώνυμα”, σήμα γαστροτουρισμού για πάντρεμα επώνυμων τοπικών προϊόντων και ξενοδοχείων**

Βασικό εργαλείο του έργου, είναι η άμεση επικοινωνία με το ευρύ κοινό, μετά από κοινές ενέργειες προώθησης και προβολής τροφίμων και τουρισμού, στα καταστήματα λιανικής πώλησης τροφίμων. Με το βλέμμα στην επόμενη ημέρα της πανδημίας, το καινοτόμο έργο "Τοπικά & Επώνυμα" υλοποιείται από την Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων (ΠΟΞ), το Δίκτυο Παραγωγών "Authentic Greece" και τους λοιπούς συντελεστές του. Την ίδια στιγμή, η Λέσχη

Αρχιμαγείρων Ελλάδος (ΛΑΕ) ανταποκρίνεται στις προκλήσεις των καιρών και του ελληνικού Τουρισμού και έρχεται να υποστηρίξει τις δράσεις του έργου.

Το έργο "Τοπικά & Επώνυμα", βασίζεται σε ενέργειες ανάδειξης και κοινής προβολής Ξενοδοχείων, Προορισμών και Παραγωγών, τόσο μέσα στα Ξενοδοχεία όσο και σε σημεία πώλησης τροφίμων - χρησιμοποιώντας ως "όχημα" τα Επώνυμα Τοπικά Προϊόντα. Βασικό εργαλείο του, είναι η άμεση επικοινωνία με το ευρύ κοινό, μετά από κοινές ενέργειες προώθησης και προβολής τροφίμων και τουρισμού, στα καταστήματα λιανικής πώλησης τροφίμων, σε Ελλάδα και εξωτερικό, προς καταναλωτές και δυνητικούς τουρίστες. Επιπλέον το έργο ακολουθεί τις διεθνείς τάσεις "Αυθεντικότητας" για σήμανση και "επώνυμη" χρήση, επιλεγμένων τοπικών προϊόντων μέσα στα ξενοδοχεία, παρουσιάζοντας παραγωγούς και τόπους προέλευσης αυτών.

Η Λέσχη Αρχιμαγείρων Ελλάδος (ΛΑΕ), έρχεται να υποστηρίξει το καινοτόμο αυτό έργο, με διττό στόχο: α) την ενίσχυση των τρόπων παρουσίασης των ελληνικών τοπικών προϊόντων μέσα στα ελληνικά ξενοδοχεία και εστιατόρια, μέσα από δράσεις βιωματικές και δημιουργικές βασισμένες στην μεγάλη εμπειρία των 800 Μελών της σε όλη την Ελλάδα, και β) την πληρέστερη "διασύνδεση" των τουριστών με τα προϊόντα και τους ίδιους τους παραγωγούς, μέσα από πιστοποιημένες δράσεις Γαστροτουρισμού σε επιλεγμένες γαστροτουριστικές διαδρομές, με επίκεντρο τους παραγωγούς Επώνυμων Προϊόντων που συμμετέχουν έμμεσα με προϊόντα τους στην ίδια την γαστρονομική εμπειρία του τουρίστα .

Ο σχεδιασμός για κάθετες και πιστοποιημένες γαστροτουριστικές υπηρεσίες στο πλαίσιο του έργου "Τοπικά & Επώνυμα", ακολουθεί τις κατευθύνσεις της χώρας για Βιώσιμη Γαστρονομία στον Τουρισμό αλλά και τις διεθνείς τάσεις, ενώ στόχος είναι να αξιοποιηθούν οι εθνικές δράσεις που αναμένονται στο εγγύς μέλλον για ανάπτυξη μηχανισμών πιστοποίησης της ελληνικής κουζίνας, της τοπικής γαστρονομίας και των σχετικών χώρων εστίασης.

Στο πλαίσιο των γαστροτουριστικών υπηρεσιών, στόχος του έργου είναι να προσφέρει κάθετες, ολοκληρωμένες αλλά και "επώνυμες" λύσεις, αντιμετωπίζοντας για πρώτη φορά ένα βασικό πρόβλημα στη διασύνδεση γαστρονομίας και τουρισμού, που είναι ότι βασίζεται σε λύσεις μη-τυποποιημένες και "μη-επώνυμες", με συνέπεια το ατελές marketing. Βέβαια, πολύ πριν την έκρηξη της πανδημίας, η ΠΟΞ είχε υιοθετήσει την οργανωμένη διασύνδεση του τουρισμού με τη γαστρονομία, μέσα από την πρόταση που διαμορφώθηκε από τους συνεργαζόμενους φορείς "Authentic Greece" (το δίκτυο παραγωγών και Γαστροτουρισμού) και "We Do Local" (το δίκτυο Φιλοξενίας με έδρα στην Κρήτη).

Η Ομοσπονδία γίνεται υποστηρικτής τέτοιων συνεργειών, που ενισχύουν το τουριστικό προφίλ της χώρας μας και επανατοποθετούν την Ελλάδα στον παγκόσμιο χάρτη των προορισμών πιο δυναμικά, σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας και σκληρού ανταγωνισμού, με επίκεντρο την ελληνική διατροφή, την υγεία και την ποιότητα ζωής. Εξάλλου, σύμφωνα και με τις κατευθύνσεις του υπουργείου Τουρισμού και της κυβέρνησης, η βιώσιμη ελληνική γαστρονομία αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο, ώστε η χώρα να μπορέσει να προωθήσει τον ποιοτικό τουρισμό σε μια δύσκολη εποχή για όλο τον κλάδο. Έτσι είναι σημαντικό να αξιοποιηθούν εργαλεία όπως η τοπική γαστρονομία αλλά και οι γαστροτουριστικές διαδρομές, όπως αναδεικνύονται στο πρόσφατο πόρισμα της Ομάδας Εργασίας Γαστρονομικού Τουρισμού του υπουργείου Τουρισμού.

Η ΠΟΞ, με 62 μέλη της τις τοπικές Ενώσεις Ξενοδόχων της χώρας, δηλαδή τους Ελληνικούς Προορισμούς, γίνεται υποστηρικτής δράσεων που προωθούν τα ελληνικά προϊόντα. Συγχρόνως

όμως εξετάζει και τρόπους που το τουριστικό προϊόν μας μπορεί να γίνει υψηλότερης προστιθέμενης αξίας και να προωθηθεί αποδοτικότερα στο ευρύ κοινό.

Από τη μεριά του, το Δίκτυο "Authentic Greece", ένα Δίκτυο 22 παραγωγών από όλη την Ελλάδα, εισήγαγε ως βασική καινοτομία τη διαμόρφωση μιας μεγάλης αλλά και ενοποιημένης γκάμας προϊόντων επιλεγμένων παραγωγών τοπικού χαρακτήρα, στηριγμένη στη μεσογειακή διατροφή.

Το έργο "Τοπικά & Επώνυμα", τελεί επίσης υπό την αιγίδα των υπουργείων Τουρισμού και Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων και έχει επίσης την υποστήριξη του Τουριστικού Οργανισμού Πελοποννήσου (ΤΟΠ), του Συνδέσμου Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος (ΣΕΒΕ) και του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών Τυποποίησης Ελαιολάδου (ΣΕΒΙΤΕΛ) και της ΛΑΕ.

## 6. WE DO LOCAL

Η «Ανώνυμη Εταιρεία Προώθησης Επιχειρήσεων που Στηρίζουν την Τοπική Παραγωγή & Φιλοξενία» είναι δημιουργός του σήματος «We do local», ενός σύγχρονου εργαλείου πολιτισμού και επιστροφής στις χαμένες αξίες που τιμά τον ποιοτικό τουρισμό και τους ανθρώπους που είτε τον προσφέρουν είτε τον απολαμβάνουν.

### Η ανάγκη..

Η Ελλάδα είναι μια «κιβωτός» σπάνιας φυσικής ομορφιάς, πολιτισμού, ιστορίας και γαστρονομίας. Είναι παγκοσμίως γνωστή για τη φιλοξενία της και δεν είναι τυχαία, ένας από τους πιο διάσημους τουριστικούς προορισμούς. Την τελευταία δεκαετία, ενώ ο αριθμός των τουριστών αυξήθηκε, με το πέρασμα των χρόνων, οι τουριστικές επιχειρήσεις έχασαν τον προσανατολισμό τους, έχασαν το χαρακτήρα τους και μυήθηκαν σ' ένα ξένο τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς. Είναι επιτακτική λοιπόν η ανάγκη για:

- την επανατοποθέτηση του εθνικού τουριστικού προϊόντος, ως αυθεντικό, ποιοτικό και σύγχρονο.
- την ενίσχυση της τοπικής παραγωγής και οικονομίας, ενός νευραλγικού τομέα τόσο για την ανάπτυξη της χώρας όσο και του ελληνικού τουρισμού.
- την ανάδειξη της ιδιαίτερης ελληνικής φιλοξενίας, που είναι ο καλύτερος πρέσβης της χώρας μας σε όλο τον κόσμο.

Ο τόπος, μας χρειάζεται όλους και μόνο πολλοί μαζί μπορούμε να αλλάξουμε την τουριστική αγορά αναβαθμίζοντας τις υπηρεσίες μας και εξελίσσοντας τον τρόπο λειτουργία τους.

### Η ιδέα γίνεται πράξη... από την Κρήτη

Γεννήθηκε λοιπόν η ιδέα για την ανάπτυξη και διάδοση μίας φιλοσοφίας κάτω από την οποία θα λειτουργούν οι τουριστικές επιχειρήσεις, ένα νέο προϊόν φιλοξενίας το οποίο θα στηρίζει τον τόπο που βρίσκεται αλλά και θα προσφέρει στον επισκέπτη του μία ολοκληρωμένη γεύση απο αυτόν, το **WE DO LOCAL**.

Η ιδέα ξεκίνησε από 14 επιχειρηματίες της τουριστικής βιομηχανίας της Κρήτης και 2 της Χαλκιδικής, οι οποίοι πιστεύοντας σε αυτή την φιλοσοφία, θέλοντας να αλλάξουν τα δεδομένα στην τουριστική αγορά, να στηρίξουν τους τοπικούς παραγωγούς και την κοινωνία, ενώνουν τις δυνάμεις τους και βάζουν στόχο την σωστή πρακτική όλων αυτών και την διάδοση τους σε όλες

τις επιχειρήσεις τις Κρήτης και στη συνέχεια και στην υπόλοιπη Ελλάδα. Δημιουργήθηκε λοιπόν η εταιρεία **Τοπική Παραγωγή και Φιλοξενία Α.Ε** για την προώθηση όλων των επιχειρήσεων που θα ακολουθούν την παραπάνω φιλοσοφία.

### **Η εντοπιότητα "τυποποιείται".**

Για την άρτια λειτουργία και τη σωστή ένταξη των επιχειρήσεων που επιθυμούν να ακολουθήσουν την παραπάνω φιλοσοφία και την επίτευξη τυποποίησης της εντοπιότητας και αυθεντικότητας, η Τοπική Παραγωγή και Φιλοξενία ΑΕ συνεργάζεται με τις εταιρείες πιστοποιήσεων Cosmocert A.E., Tun Austria Hellas, Tun Nord Hellas, Letrina και την εταιρεία Local Food Experts sce.

### **Ο σκοπός της εταιρείας..**

είναι η προώθηση του σήματος **We do local** στην Ελλάδα και το Εξωτερικό μέσα από πληθώρα προωθητικών ενεργειών, την ανάπτυξη και επέκταση του δικτύου των μελών του καθώς και την προώθηση όλων των πιστοποιημένων μελών του στις εκάστοτε ενδιαφερόμενες αγορές.

### **Το Όραμα..**

της Τοπικής Παραγωγής και Φιλοξενίας Α.Ε. είναι μέσω της προώθησης του σήματος **We do local** και των μελών του σε Ελλάδα και εξωτερικό καθώς και των μελών της, να δημιουργήσει μία ισχυρή ομάδα που διαρκώς θα αυξάνεται με περισσότερα μέλη, η οποία πρωταρχικό της μέλημα έχει να στηρίξει την τοπική παραγωγή και οικονομία αλλά και να προβάλει την τοπική κουζίνα, τα ήθη και έθιμα στους επισκέπτες της. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις αυτές στηρίζουν και συμβάλλουν στην ανάπτυξη και προβολή του τουριστικού προϊόντος κάθε τόπου.



Από επιλεγμένες καλλιέργειες παραγωγών της Πελοποννήσου και του Αιγαίου, η μοναδική συλλογή παραδοσιακών γεύσεων «**Αυθεντική Ελλάδα**», έρχεται να σας προσφέρει απολαυστικές γευστικές εμπειρίες: εξαιρετικής ποιότητας ελαιόλαδο, εκλεκτές ελιές, ζυμαρικά, μέλι, σάλτσες και παραδοσιακά γλυκά θα σας ταξιδέψουν στον κόσμο των πλούσιων αρωμάτων της Ελληνικής γης.

Η συλλογή των προϊόντων μας αποτελείται από γνήσιους γευστικούς θησαυρούς, βασισμένους σε παλιές τοπικές συνταγές και παραδόσεις γενεών. Επιπλέον, οι αυστηρά επιλεγμένοι παραγωγοί της συλλογής "**Αυθεντική Ελλάδα**" διακρίνονται για τη φροντίδα τους και τον παραδοσιακό τρόπο καλλιέργειας, ώστε να απολαμβάνετε την αξεπέραστη **ποιότητα και αυθεντικότητα** των προϊόντων μας, που μπορείτε να βρείτε στα συνεργαζόμενα **καταστήματα**.

Για εσάς όμως που αναζητάτε μια ολοκληρωμένη "αυθεντική" γευστική εμπειρία, υπάρχει κάτι περισσότερο: στα συνεργαζόμενα **ξενοδοχεία και εστιατόρια** του Δικτύου «Αυθεντική Ελλάδα», θα μπορείτε να δοκιμάσετε τα προϊόντα μας, κάποια κοντά στον τόπο παραγωγής τους, και να τα απολαύσετε αυτούσια ή ως μέρος ενός τοπικού παραδοσιακού γεύματος.

Η **ιστοσελίδα** του Δικτύου «Αυθεντική Ελλάδα» ενημερώνει τους ενδιαφερόμενους με τα προϊόντα που διαθέτει, τους παραγωγούς της και τα σημεία διάθεσης

– Καταστήματα, Ξενοδοχεία και Εστιατόρια.. Καθώς επίσης και για *Εκδηλώσεις*, Προτάσεις τουριστικών **Διαδρομών** και τοπικών **Συνταγών** με βάση τα αυθεντικά προϊόντα μας, διαγωνισμούς και προσφορές για τα Μέλη της.

**Τι χαρακτηρίζει το Δίκτυο:**

#### **A. Αυθεντικότητα**

Σύμφωνα με την Wikipedia, η “**αυθεντικότητα**” (μια λέξη γνήσια Ελληνική!) αναφέρεται στη γνησιότητα της προέλευσης, των χαρακτηριστικών, της απόδοσης, της δέσμησης, της ελικρίνειας, της αφοσίωσης και των προθέσεων, ενώ το λεξικό wiktioary, συμπληρώνει: “η ιδιότητα να είσαι γνήσιος ή να μην έχει προκληθεί παραποίηση/αλλοίωση του πρωτοτύπου”. Εκεί δίνεται και ο ορισμός του “αυθεντικός”:

– Κάποιος με την προέλευση την οποία ισχυρίζεται – γνήσιος

Στο νέο τους βιβλίο “*Authenticity – What consumers really want*”, οι James H .Gilmore και B. Joseph Pine II, συγγραφείς των best-sellers “*The Experience Economy:...*” και “*Mass Customization: ...*” (εκδόσεις Harvard Business Review), γράφουν:

« ... οι άνθρωποι όλο και περισσότερο βλέπουν τον κόσμο με όρους αληθινού και ψεύτικου και θέλουν να αγοράσουν κάτι αληθινό από κάποιον γνήσιο, όχι κάτι πλαστό από κάποιον κάλπικο».

#### **B. Αυθεντικές Γεύσεις**

Πολλοί chef έχουν προσπαθήσει να ορίσουν το “αυθεντικό φαγητό” βάσει αυτών των ορισμών, καλύτερη όμως φαίνεται να είναι η προσέγγιση ενός φίλου σε ιστοσελίδα Κοινωνικής Δικτύωσης όπου αναφέρει:

«*αυθεντικό φαγητό* σημαίνει ότι είναι πολύ παρόμοιο με αυτό που πραγματικά παίρνεις από κάποιον που είναι πολύ ικανός να δημιουργεί αυτό το είδος του φαγητού», ενώ κάποιος άλλος πηγαίνει ακόμη μακρύτερα: «*αν δεν είναι αυθεντικό δεν αξίζει τον χρόνο μου*».

Μια παρέα από ανθρώπους με άποψη για την κουζίνα που ξέρουν καλά τις συνταγές της περιοχής τους, είναι αυτοί που θα σας μιλήσουν για την αυθεντικότητα των προϊόντων και των γεύσεων της “Αυθεντικής Ελλάδας”. Θα σας λέμε ωστόσο συχνά ότι η πιο διάφανη δήλωση “αυθεντικότητας” είναι η **επίσκεψη** σε ένα από τα εργαστήρια που παρασκευάζονται τα προϊόντα μας, ώστε να διαπιστώνετε αν έχουν την προέλευση που ισχυριζόμαστε.

#### **Γ. Αειφορία**

Σημαντικό μέρος της προσπάθειάς του Δικτύου είναι η **ενίσχυση της τοπικής οικονομίας**, βοηθώντας να μείνουν οι άνθρωποι στα χωριά τους και να βρουν νέους αγοραστές για τα προϊόντα τους, τα οποία φτιάχνουν στα τοπικά εργαστήρια – για να ξέρουμε από ποια αυγά γίνονται οι σούπες και τα ζυμαρικά μας και ποια ελαιόδεντρα δίνουν το λάδι της σαλάτας μας. Το Δίκτυο συνεργάζεται και ενισχύει τους τοπικούς συλλόγους και Γυναικείους Συνεταιρισμούς που προάγουν τις τοπικές παραδόσεις και προστατεύουν (συχνά χωρίς καν να το συνειδητοποιούν) το Περιβάλλον που μας θρέφει και μας χαλαρώνει. Είναι πλέον αποδεδειγμένα, ότι δεν είναι δυνατόν να έχουμε μακροπρόθεσμη ανάπτυξη χωρίς την σωστή χρήση των φυσικών πόρων της περιοχής δράσης μας, είτε αυτοί είναι οι πρώτες ύλες για τα προϊόντα μας είτε είναι το περιβάλλον που υποδέχεται τους επισκέπτες που φιλοξενούμε. Και αυτή την ανάπτυξη θέλουμε να υποστηρίξουμε.

#### **Δ. Υγεία και (Μεσογειακή) Διατροφή**

Η Μεσόγειος είναι το μέρος που ξανα-ορίζει τη διατροφή μετά από αιώνες διατροφικού Μεσαίωνα για όλο το Δυτικό κόσμο. Είναι απολύτως σημαντικό να δημιουργηθεί άμεσα ένας κόσμος που τα συντηρητικά και τα μεταλλαγμένα δεν είναι το κυρίαρχο μέρος του πιάτου μας. Γιατί είμαστε ό,τι τρώμε. Σε αυτή την προσπάθεια, θεωρείται κρίσιμη η δυνατότητά μας να υποστηρίξουμε τις πρωτοβουλίες πολλών φορέων σε όλο τον κόσμο για τη διάδοση της **Μεσογειακής Διατροφής** – όχι βέβαια σαν μόδα, αλλά σαν το μοντέλο Διατροφής που θέλουμε να ακολουθήσουν τα παιδιά μας, απλά για να ζήσουν περισσότερο και υγιέστερα.

#### **Ε. Ένα καινοτομικό concept στη διασύνδεση Τόπου, Παραγωγού, Τουρισμού**

Η «Αυθεντική Ελλάδα» εισήγαγε στην αγορά ένα νέο concept – ή μάλλον δύο συγχρόνως. Το πρώτο είναι η **διασύνδεση των Τόπων** με τους **Παραγωγούς**, σχηματίζοντας την μεγαλύτερη ενιαία γκάμα Επώνυμων Τοπικών Προϊόντων στην Ελλάδα – ίσως και στον κόσμο. Αυτό όμως δεν σημαίνει μια “δική μας” ετικέτα, καθώς σε κάθε προϊόν “Αυθεντική Ελλάδα” ο κάθε παραγωγός-προμηθευτής μας έχει επίσης πλήρη και ισότιμη παρουσίαση στην ετικέτα όπως και σε κάθε σήμανση.

Το δεύτερο είναι ότι εισήχθη μια νέα ιδέα στη **συνεργασία των Τοπικών Προϊόντων** με τον **Τουρισμό**. Βασικό μέρος της στρατηγικής μας είναι ο καταναλωτής να “συνδέει” τα προϊόντα με τον τόπο και τον παραγωγό, την ώρα που τα καταναλώνει σε ένα ξενοδοχείο (ή εστιατόριο). Έτσι το Δίκτυο συνεργάζεται με ξενοδοχεία για να χρησιμοποιούν τα προϊόντα μας με προβεβλημένο τρόπο (σήμανση σε μπουφέ) και, αντίστροφα, στα σημεία διάθεσης τροφίμων προβάλλουμε με κατάλληλες ενέργειες τα συνεργαζόμενα ξενοδοχεία ως μέσο προωθητικών ενεργειών.

#### **7. Το concept των προϊόντων “Boutique”**

Ένα καίριο αναπτυξιακό ζήτημα για τον τομέα των τροφίμων είναι **κατά πόσο η έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην παραγωγή προϊόντων μαζικής παραγωγής και χαμηλού κόστους, όπου ο ανταγωνισμός μεταφέρεται στην τιμή του προϊόντος, ή στην μικρότερης κλίμακας παραγωγή προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας και ποιότητας, όπου εκεί ο ανταγωνισμός μετατοπίζεται πλέον κυρίως στο προϊόν και στη διαφοροποίησή του**. Παρόλο που η μια επιλογή δεν αναιρεί απαραίτητα την άλλη, η μορφολογία της χώρας και τα εδαφικά της χαρακτηριστικά, οι μικρές εκτάσεις, ο κατακερματισμός των καλλιεργήσιμων εκτάσεων, τα κλιματολογικά χαρακτηριστικά, το υψηλό υψόμετρο αλλά και η υπάρχουσα διάταξη του εργατικού δυναμικού γύρω από τον πρωτογενή τομέα δεν προτρέπουν ιδιαίτερα τη στήριξη της λύσης για μεγάλες καλλιέργειες με οικονομίες κλίμακας.

Η Ελλάδα είναι εν γένει δύσκολο να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης του κλάδου που θα στηρίζεται στη μαζική παραγωγή, τις μεγάλες οικονομίες κλίμακας και την μαζική εξαγωγή τροφίμων χαμηλού κόστους. Μία τέτοια κατεύθυνση δύσκολα θα μπορούσε να στηρίξει τον ανταγωνισμό επί των τιμών με αντίστοιχα προϊόντα από το εξωτερικό. Ως εκ τούτου, και αξιοποιώντας τα μοναδικά εδαφο-κλιματικά στοιχεία της Ελλάδας που έχουν τη δυνατότητα να παράγουν προϊόντα εξαιρετικής ποιότητας, μια **καθοριστική διάσταση της αναπτυξιακής στρατηγικής του τομέα αποτελεί ακριβώς η έμφαση – χωρίς αυτό να αποκλείει τις μεγαλύτερες παραγωγές – στην παραγωγή μικρότερης κλίμακας προϊόντων, με εκλεκτά όμως**

**χαρακτηριστικά και υψηλή ποιότητα, τα οποία δεν εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας μιας μαζικής παραγωγής αλλά την προβολή της ποιότητας και της ξεχωριστής γεύσης.**

Μέσα από την ανάδειξη της τοπικής γεύσης και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των εγχωρίως παραγόμενων προϊόντων, αξιοποιούνται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της χώρας, με τρόπο ώστε η διαχείριση των περιορισμένων πόρων που διαθέτουμε να είναι ορθολογική και να αποφεύγονται οι επενδύσεις εκεί όπου οι αγορές έχουν (υπερ)κορεστεί.

Τα προϊόντα αυτά με εκλεκτά χαρακτηριστικά («μπουτίκ», delicatessen, προϊόντα quality plus ή premium quality) αφορούν άλλωστε ένα μεγάλο ποσοστό της ελληνικής παραγωγής σε φρούτα, λαχανικά, κρέατα, τυριά, κρασί, λάδι κ.α., τα οποία, βιολογικά ή μη, αλλά σε συνδυασμό με προϋποθέσεις σε υποδομές για έρευνα, τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό, υγιεινή και διασφάλιση ποιότητας, πιστοποίηση και σύνδεση με τα τοπικά χαρακτηριστικά, **μπορούν να δημιουργήσουν ένα «καλό όνομα» ποιότητας για το προϊόν και να συνδέσουν την τοπική παραγωγή και γεύση με τον τουρισμό και τις εξαγωγές τους.** Είναι σημαντικό να δώσουμε στα εγχώρια προϊόντα προέλευση και ταυτότητα, δημιουργώντας το κατάλληλο branding, το οποίο και θα εξάγουμε, εξασφαλίζοντας ότι η ταυτότητα αυτή είναι εγγυημένη και η ποιότητα ελεγμένη, πιστοποιημένη και τυποποιημένη με τρόπο άμεσα αναγνωρίσιμο από τον καταναλωτή.

#### **Μεθοδολογία – Άξονες ανάλυσης**

Ένα σημαντικό ποσοστό της ελληνικής παραγωγής, όπως φρούτα-λαχανικά, κρέας-αλλαντικά, τυριά και γαλακτοκομικά, κρασί και αποστάγματα, ιχθυηρά, αλλά και σύνθετα φαγητά και συνταγές, μπορεί να παίξει πολύ δυνατό ρόλο προς την κατεύθυνση των προϊόντων μπουτίκ με την κατάλληλη προετοιμασία.

Απαιτούνται 4 πυλώνες-άξονες, καθώς και ορισμένες οριζόντιες ενέργειες, οι οποίοι θα αποτελέσουν το αντικείμενο τού σεμιναρίου:

1. Έρευνα & Τεχνολογία, Νέες τεχνολογίες και Ανθρώπινο δυναμικό
2. Προδιαγραφές Ποιότητας, Υγιεινή και Διασφάλιση Ποιότητας
3. Πιστοποίηση
4. Σύνδεση με τοπικά χαρακτηριστικά: Ταυτότητα – Διαχρονικότητα -“Μύθος” Προϊόντος

**Στις Οριζόντιες ενέργειες περιλαμβάνονται προσεγγίσεις και ιδέες για σύνδεση τού πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα με τον τουρισμό και τον πολιτισμό τού κάθε τόπου.**

Ενδεικτικές ενέργειες:

1. Παλέτα τοπικών τυριών
2. Μεζές για ούζο, τσίπουρο,...
3. Ελληνικό πρωινό
4. Σύνθετα φαγητά και συνταγές τοπικής γαστρονομίας
5. Μοναστηριακή διατροφή – Θρησκευτικός τουρισμός
6. Οινοτουρισμός
7. Γαστρονομικός τουρισμός – Τοπογνωσία – Πατριδογνωσία τροφίμων

#### **Ανάλυση θεματολογίας**

Σήμερα, όλο και περισσότερο συνειδητοποιούμε την αξία των παραδοσιακών αγροτικών προϊόντων και τροφίμων και την ιδιαίτερη σημασία της Μεσογειακής Διατροφής.

Η σειρά διαλέξεων τού Σεμιναρίου, με φόντο το νέο αυτό περιβάλλον, επιχειρεί να προβληματίσει σε θέματα διασύνδεσης της τεχνολογίας με την παράδοση για τη παραγωγή προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας με ερωτήματα όπως:



- Πως συνάδουν οι νέες τεχνολογίες της νέας οικονομίας (νέα υλικά, βιοτεχνολογίες, τεχνολογίες πληροφορικής) με την παραγωγή παραδοσιακών τροφίμων υψηλών προδιαγραφών υγιεινής και ποιότητας;
- Μπορεί η έρευνα για τα νέα υλικά (functional materials) που αναπτύσσονται στην αεροναυπηγική να επηρεάζει την τεχνολογία τροφίμων και τα παραδοσιακά προϊόντα;
- Η τεχνολογία οπτικών ινών, η μικροηλεκτρονική, η οπτοματρωνική, ή η τεχνητή νοημοσύνη συνδέονται με την ποιότητα και ασφάλεια των παραδοσιακών τροφίμων;

### **Οι Νέες Τεχνολογίες και η τεχνολογία τροφίμων**

Οι νέες τεχνολογίες στον κλασικά παραδοσιακό ως πρόσφατα κλάδο των τροφίμων βασίζονται στις γνωστές ως **τεχνολογίες υποδομής** που είναι οι τεχνολογίες της πληροφορικής (μικροηλεκτρονική, οπτοηλεκτρονική κ.ά.), τεχνητή νοημοσύνη, οι βιοτεχνολογίες και τα νέα προωθημένα υλικά (functional materials). Ειδικότερα τα τελευταία έχουν συντελέσει σε σημαντικό βαθμό στην ανάπτυξη νέων τάσεων στον κλάδο. Σε αντίθεση με τα βιομηχανοποιημένα τρόφιμα των προηγούμενων δεκαετιών, που χαρακτηρίζονταν από υψηλές θερμικές διεργασίες οι οποίες κατέστρεφαν τα θρεπτικά συστατικά και την προσθήκη χημικών συντηρητικών, οι νέες τεχνολογίες υποδομής έχουν επιτρέψει την **ανάπτυξη της επιστήμης και τεχνολογίας τροφίμων** με παράλληλη βέβαια διασφάλιση της υγείας του καταναλωτή από τροφικές δηλητηριάσεις και μικροβιολογικές αλλοιώσεις.

Οι γνωστές σε όλους μας πλαστικές συσκευασίες σε κενό αέρος ή ελεγχόμενες-τροποποιημένες ατμόσφαιρες με τις οποίες κυκλοφορούν στα ράφια των σουπερμάρκετ διάφορα τυριά ή αλλαντικά ή οι διάφορες χάρτινες συσκευασίες χυμών και γαλακτοκομικών προϊόντων (τύπου tetrapack) βασίζονται στα **νέα υλικά**, τα οποία επιτρέπουν την αναχαίτιση της ανάπτυξης των επικίνδυνων μικροοργανισμών και τη διατήρηση της ποιότητας και της φρεσκάδας των τροφίμων. Στα νέα υλικά βασίζονται και οι συσκευασίες “from freezer to cooker” ή “from freezer to microwave” με τις οποίες παράγονται υπέροχες παραδοσιακές πίτες και μια σειρά από έτοιμα γεύματα.

Μια σειρά από νέες τεχνολογίες είναι αποτέλεσμα ερευνών στη **βιοτεχνολογία**, όπως: η χρήση επιλεγμένων καλλιεργειών για παραγωγή παραδοσιακών ζυμωμένων προϊόντων (τυριά, γιαούρτι, αλλαντικά, τουρσιά κ.ά.) ή για την παραγωγή νέων προϊόντων, όπως διάφορα προβιοτικά προϊόντα με ιδιαίτερα ευεργετικές ιδιότητες στο ανοσοποιητικό σύστημα.

### **Παραδοσιακά Προϊόντα: Ο Μύθος, η Διαχρονικότητα και ορισμένα ερωτήματα**

Ο κλάδος των τροφίμων, κατά διαστήματα υφίσταται αναταράξεις σε θέματα που αφορούν την υγεία και την ασφάλεια των καταναλωτών (BSE, διοξίνες, σαλμονέλα, κ.α.). Ο σύγχρονος καταναλωτής συχνά νιώθει ανασφαλής, όλο και περισσότερο ενδιαφέρεται για τη διατροφή του και επιθυμεί να γνωρίζει περισσότερα στοιχεία σχετικά με τα προϊόντα διατροφής.

Έτσι υπάρχει μία αυξανόμενη στροφή προς παραδοσιακά προϊόντα διατροφής, βιολογικά προϊόντα και προϊόντα μεσογειακής διατροφής, τα οποία θεωρούνται ως πιο υγιεινά, ασφαλή και καλύτερης ποιότητας. *Μία στρεβλή άποψη θεωρεί ότι τα παραδοσιακά προϊόντα δεν συνδέονται με τις νέες τεχνολογίες, αλλά αντίθετα είναι αγνά και παραδοσιακά.*

Ωστόσο είναι λάθος το απόφθεγμα ότι η τεχνολογία καταστρέφει την παράδοση. **Μια σειρά από στοιχεία της παράδοσης, σε συνδυασμό με το state-of-the-art της επιστήμης και τεχνολογίας τροφίμων, συνυπάρχουν αρμονικά στα προϊόντα με την ισχυρή φήμη και υψηλή εμπορική αξία.** Τα παραδοσιακά προϊόντα δεν είναι κάτι μεταξύ φολκλόρ και έτσι γουστάρω.

Αλήθεια, ποιο είναι το χωριάτικο λουκάνικο χωρίς συντηρητικά που αγοράζουμε όλοι με ενθουσιασμό; Πόσο χωριάτικο είναι; Περιγράφεται στον Κώδικα Τροφίμων και Ποτών ή στον

Εθνικό Κατάλογο Παραδοσιακών Προϊόντων και γιατί είναι χωριάτικο; Υπάρχει κάποια προδιαγραφή; Και πόσο επικίνδυνο είναι εάν πράγματι είναι χωρίς συντηρητικά; Ανάλογες είναι οι απορίες για μία σειρά παραδοσιακών, σπιτικών, ή πατροπαράδοτων προϊόντων, όπως συχνά αναφέρουν οι ετικέτες ή οι παρασκευαστές τους. Τα περισσότερα από τα 40 τυριά στις Κυκλάδες, και άλλα τόσα στις υπόλοιπες νησιωτικές περιοχές και στα ορεινά, τα οποία συνιστούν εθνική κληρονομιά, αναζητούν μία θέση στην εθνική νομοθεσία. Διάφορα χειροποίητα ή σπιτικά ζυμαρικά –από χωριάτικες χυλοπίτες και τραχανά μέχρι το φύλλο πίτας- που ψήνονται στο τζάκι ή σε ξύλα, αναζητούν τις προδιαγραφές τους. Να συνεχίσουμε με τα σπιτικά γλυκά και μαρμελάδες ή το περίφημο λιαστό τοματάκι το οποίο και πανάκριβο είναι και μόνο λιαστό δεν είναι, αλλά είναι κατά κύριο λόγο φουρνιστό!

- Πως συνδυάζονται όμως τα παραδοσιακά τρόφιμα με τις νέες τεχνολογίες της νέας οικονομίας και με την αεροναυπηγική;
- Πώς μπορούμε να φτιάξουμε κάποια από τα πεντανόστιμα τυράκια που θερμαίνονται στους 30-35 οC (πολύ κάτω της θερμοκρασίας παστερίωσης) για να διατηρήσουν τα ιδιαίτερα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά τους χωρίς να φοβόμαστε για την υγεία μας;
- Τι ρόλο παίζουν τα αισθητήρια ή βιοαισθητήρια για την παραγωγή ασφαλών τροφίμων υψηλής ποιότητας;
- Πώς τα υλικά συσκευασίας που βασίζονται στα νέα υλικά (functional) και η “έξυπνη συσκευασία” βοηθούν τα παραδοσιακά τρόφιμα να διατηρηθούν και να διακινηθούν προς τα αστικά κέντρα;
- Τι είναι τα προϊόντα “premium quality” και γιατί δεν έχουμε πιστοποιήσει κανένα σε εθνικό επίπεδο?
- Τι είναι τα εξάισια ιδιότυπα παραδοσιακά προϊόντα (ΕΠΙΠ) και γιατί δεν έχουν αναδειχθεί όπως πρέπει?

Στο πεδίο των αλιευμάτων – νωπά ψάρια, μαλάκια και μαλακόστρακα και προϊόντα αυτών – δεν υπάρχει κανένα πιστοποιημένο προϊόν ως ΠΟΠ, ΠΓΕ, ΕΠΙΠ ή premium quality. Η Ελλάδα, 2η χώρα σε ακτογραμμές στην Ευρώπη μετά τη Νορβηγία και 10η παγκοσμίως με 1ο τον Καναδά -και ένα πλούσιο προφίλ θαλασσιών προϊόντων αλειάς, ιχθυοκαλλιέργειας και προϊόντων μεταποίησης- δεν έχει να προβάλλει ως “εξαιρετικής ποιότητας” ούτε ένα πιστοποιημένο προϊόν!

Ένα επιπλέον πεδίο στο οποίο δεν έχει δοθεί η δέουσα φροντίδα είναι τα σύνθετα γεύματα και παραδοσιακές συνταγές, τα οποία θα μπορούσαν να πιστοποιηθούν είτε ως συνταγές, είτε ως προμαγειρευμένα φαγητά, σύμφωνα με τον ΚΑΝ. (ΕΕ) ΑΡ. 1151/2012.

Εδώ μπορούν να αναπτυχθεί μια σειρά με τα ‘ελληνικά λαδερά’ ειδικά για vegan και χορτοφάγους και να προωθηθεί ως “Vegetarian diet” με εξαγωγικό προφίλ ή και “Gourmet line” με διάφορες συνταγές της ελληνικής γαστρονομίας. Πιστοποιημένα και με σήμα ποιότητας.

Οι **διαλέξεις του Σεμιναρίου** θα επικεντρωθούν στα στοιχεία αυτά που αναδεικνύουν την ποιότητα και ταυτότητα των παραδοσιακών προϊόντων, όπως ήδη αναφέρθηκε, ώστε να μπορούν να χαρακτηρισθούν ως προϊόντα ‘boutique’, υψηλής προστιθέμενης αξίας.

#### **Προδιαγραφές προϊόντων Boutique**

- Έρευνα & Τεχνολογία, Νέες τεχνολογίες
- Προδιαγραφές Ποιότητας
- Υγιεινή και Διασφάλιση Ποιότητας
- Πιστοποίηση
- Σύνδεση με τοπικά χαρακτηριστικά: Ταυτότητα, Διαχρονικότητα, “Μύθος” Προϊόντος
- Παραδείγματα ‘best practice’ σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο

- Παρουσίαση παραδειγμάτων 'best practice' στην Ελλάδα
- Διερεύνηση δυνατοτήτων προϊόντων 'premium quality' στην Ελλάδα
- Logistics and Marketing των προϊόντων boutique
- Management and monitoring επιχειρήσεων προϊόντων boutique

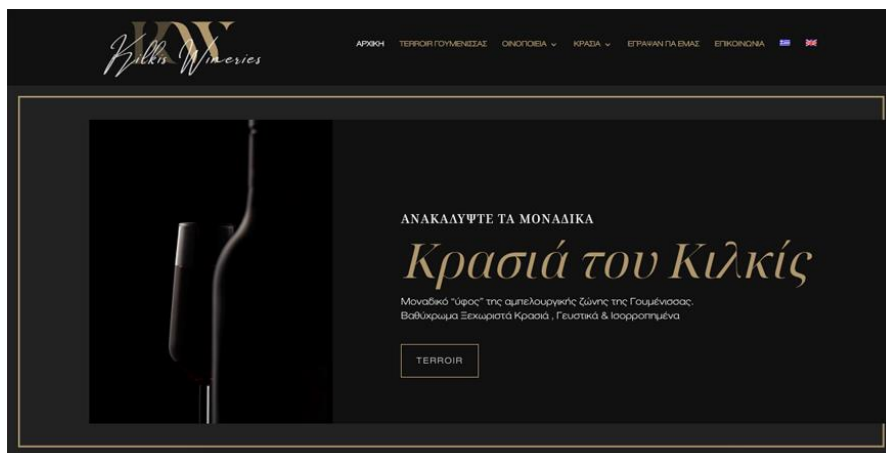
**Οριζόντιες ενέργειες σύνδεσης με τουρισμό**

- Παλέτα τοπικών τυριών
- Μεζές για ούζο, τσίπουρο, ...
- Ελληνικό πρωινό
- Σύνθετα φαγητά και συνταγές τοπικής γαστρονομίας
- Μοναστηριακή διατροφή – Θρησκευτικός τουρισμός
- Οινοτουρισμός
- Γαστρονομία ποιότητας – Γαστρονομικός τουρισμός – Τοπογνωσία – Πατριδογνωσία τροφίμων

## 8. Έργο διαδραστικής τεχνολογίας με Qr Code και δημιουργία της ιστοσελίδας

Την εποχή της διαδραστικής τεχνολογίας με τη σάρωση γραμμωτού κώδικα δύο διαστάσεων (QR code) από το κινητό τηλέφωνο των χρηστών, φέρνει η Περιφερειακή Ενότητα Κιλκίς τα οίνοποιεία του νομού, με τη δημιουργία μιας δυναμικής ιστοσελίδας, ([www.kilkiswineries.gr](http://www.kilkiswineries.gr)) στην οποία, υπάρχουν οι ιστορίες των οίνοποιείων, των κρασιών που παράγουν, καθώς και το “προφίλ” των αμπελώνων, προτάσεις γευσιγνωσίας, πιστοποιητικά που συνοδεύουν τα κρασιά κ.ά.

Στο συγκεκριμένο έργο, το οποίο υλοποίησε η Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας & Κτηνιατρικής της Περιφερειακής Ενότητας Κιλκίς, σε συνεργασία με την Αμερικανική Γεωργική Σχολή (ΑΓΣ), συμμετέχουν, αντιλαμβανόμενοι τη σπουδαιότητά του για την ενίσχυση της εξωστρέφειάς τους, οι οίνοποιοί που δραστηριοποιούνται στο νομό.



Ήδη, στην ιστοσελίδα έχουν ενταχθεί είκοσι ετικέτες κρασιών από 11 οίνοποιεία της Π.Ε. Κιλκίς, οι οποίες αφορούν σε οίνους Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) Γουμένισσας και Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ) Πάικου. Πρόκειται για οίνους από τις ποικιλίες Ξινόμαυρο και Νεγκόσκα που πραγματοποιούν εξαγωγές σε Ευρώπη, ΗΠΑ, αλλά και την Κίνα.

Το συγκεκριμένο έργο στοχεύει πρώτα και πάνω από όλα στην ενίσχυση του εισοδήματος των παραγωγών του αμπελουργικού κλάδου. Για την επίτευξη του στόχου αξιοποιεί μια σειρά από τεχνολογία αιχμής. Το συγκεκριμένο έργο διαδραστικής τεχνολογίας που ακολουθεί την ψηφιακή αποτύπωση του terroir και την προστασία της ζώνης παραγωγής οίνων ΠΟΠ και ΠΓΕ του νομού Κιλκίς, θα είναι δυναμικό, δίνοντας στους οίνοποιούς ένα επιπλέον εργαλείο για την ενίσχυση της εξωστρέφειάς τους.

Ουσιαστικά, με μία απλή κίνηση της κάμερας ή της εφαρμογής σάρωσης του κινητού των χρηστών πάνω στο QR Code που υπάρχει τυπωμένο στη φιάλη, οι χρήστες μπορούν να πλοηγηθούν στο συγκεκριμένο προϊόν, να δουν το αμπελοτόπι, να βρουν πληροφορίες για τον τρόπο οίνοποίησης, το terroir και τα αναλυτικά χαρακτηριστικά του, να αξιολογήσουν το προϊόν και να περιηγηθούν και στην υπόλοιπη αμπελουργική ζώνη του νομού μέσα από την συγκεκριμένη ιστοσελίδα.

Σε συνέχεια των δράσεων της περιφερειακής ενότητας Κιλκίς για την ενδυνάμωση της ζώνης παραγωγής οίνων Π.Ο.Π & Π.Γ.Ε του Κιλκίς και μετά από την ψηφιακή αποτύπωση του terroir και την προστασία των ποικιλιών της ζώνης προσφέρει στα οίνοποιεία που δραστηριοποιούνται στο νομό την δυνατότητα χρήσης κωδικού απόκρισης (QR code). Με την εφαρμογή αυτή συγκεντρώνονται στην φιάλη και προσφέρονται στο καταναλωτή ανά την υφήλιο, όλες οι πληροφορίες του προϊόντος, από το χωράφι στο ράφι, που αφορούν την παραγωγή και την πιστοποίηση των οίνων Π.Ο.Π & Π.Γ.Ε που παράγονται στην Π.Ε Κιλκίς.

Οι βασικοί στόχοι του εγχειρήματος ήταν:

- Να αποτυπωθεί το terroir του αμπελώνα και οι καλλιεργητικές πληροφορίες που διαμορφώνουν τη γευστική ιδιαιτερότητα και την ποιότητα των κρασιών της συγκεκριμένης περιοχής.
- Οι πληροφορίες αυτές να περάσουν άμεσα, εύκολα στον καταναλωτή μέσω της ετικέτας στη φιάλη και ενός ιστότοπο που θα δημιουργηθεί για το σκοπό αυτό.

Για να αποτυπωθεί το terroir του αμπελώνα και οι καλλιεργητικές πληροφορίες που επηρεάζουν την ποιότητα του κρασιού, χρησιμοποιήθηκαν ψηφιακές εφαρμογές ευφυούς γεωργίας (Internet of Things). Τοποθετήθηκαν στην περιοχή του αμπελώνα:

- 12 ψηφιακοί αισθητήρες τύπου LoRa,
- 2 κεραιές (gateways) για τη σύνδεση των αισθητήρων με το cloud CorIoT

που σε συνδυασμό με τον μετεωρολογικό σταθμό της περιοχής δίνουν σε πραγματικό χρόνο πληροφορίες στον παραγωγό για:

- Υγρασία & Θερμοκρασία
- Αέρα & Εδάφους

Το τελικό αποτέλεσμα του δικτύου IoT στην περιοχή είναι ο παραγωγός να έχει σε πραγματικό χρόνο όλες τις πληροφορίες για:

1. να οργανώσει τις βέλτιστες καλλιεργητικές πρακτικές
2. να έχει το βέλτιστο αποτέλεσμα στο τελικό προϊόν
3. με το ελάχιστο περιβαλλοντικό αποτύπωμα

Ο δεύτερος στόχος του εγχειρήματος είναι όλη αυτή η πληροφορία που υπάρχει πίσω από κάθε κρασί και κάθε φιάλη και σχετίζεται με:

1. Το terroir της περιοχής
2. Τις καλλιεργητικές πρακτικές του παραγωγού,

να περάσει άμεσα, γρήγορα και τεκμηριωμένα στον καταναλωτή, μέσω της ετικέτας, την στιγμή της αγοράς ή της κατανάλωσης του κρασιού.

Δημιουργήθηκε το site [www.kilkiswineries.gr](http://www.kilkiswineries.gr) με την ιδιαίτερη δομή και αρχιτεκτονική, όπου η είσοδος σε αυτό δεν γίνεται μετά από έρευνα και εύρεση στο διαδίκτυο, αλλά γίνεται μέσα από την ετικέτα της φιάλης στα χέρια του καταναλωτή.

Κάθε φιάλη του αμπελώνα, συνολικά (μέχρι στιγμής) 20 ετικέτες, έχει ένα ξεχωριστό QRCode, όπου με την χρήση του κινητού, ο καταναλωτής βλέπει λεπτομέρειες για:

- α. το αμπελοτόπι που παράγει αυτόν τον οίνο
- β. το κρασί της συγκεκριμένης φιάλης
- γ. όποια άλλη πληροφορία κρίνει ο παραγωγός ότι είναι χρήσιμη και απαραίτητη.

Στην ιστοσελίδα, υπάρχει η πρόβλεψη και η πρόθεση να υποστηριχθούν και άλλα αμπελοοικικά προϊόντα της περιοχής.

Πολυάριθμες εφαρμογές στα smartphones μπορούν να σαρώσουν τον κώδικα, χρησιμοποιώντας την κάμερα ενός τηλεφώνου, και να μεταφράσουν στη συνέχεια το σχέδιο σε μια διεύθυνση Web.

Μία από τις εφαρμογές της QR τεχνολογίας είναι ότι μπορεί να συνδέσει λάτρεις του κρασιού με ένα οινοποιείο από οποιαδήποτε τοποθεσία, εφ' όσον έχουν ένα "έξυπνο" κινητό τηλέφωνο. Δεν έχει σημασία πού είναι. Η ιστορία κάθε οινοποιείου μπορεί να "ειπωθεί" σε δύο λεπτά, οπουδήποτε κι αν είναι, σε ένα εστιατόριο ή σε ένα κατάστημα κρασιού.

## 9. Το διαδίκτυο των πραγμάτων ως μέσο ιχνηλασιμότητας και παράγοντας για την ανάπτυξη μοντέλων κυκλικής οικονομίας

### *Η σημασία της ιχνηλασιμότητας στη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας*

Όλοι και περισσότερες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των προϊόντων αγροδιατροφής συνειδητοποιούν τη σημασία της ιχνηλασιμότητας αφενός στην ενίσχυση της ασφάλειας των τροφίμων και της ανάδειξης της ιδιαίτερης αξίας τους, και αφετέρου στη βελτίωση της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μελέτες σε διεθνές επίπεδο τεκμηριώνουν τα αναμενόμενα οφέλη για όλους τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας των τροφίμων, τα οποία περιλαμβάνουν:

- βελτιωμένη ασφάλεια τροφίμων μέσω αποτελεσματικών ανακλήσεων,
- νέα, αυξημένη επιχειρησιακή αποδοτικότητα για όλα τα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω πρακτικών συνεχούς αξιολόγησης των επιδόσεων,
- μείωση αποβλήτων με εφαρμογή κατάλληλου χειρισμού στη βάση της ιχνηλασιμότητας σε επίπεδο προϊόντος,
- αύξηση των πωλήσεων υψηλής αξίας προϊόντων μέσω της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο επίπεδο του καταναλωτή.

## 10. Καλαθος - ένα ολοκληρωμένο εργαλείο πλήρους ιχνηλάτησης και B2B συνεργασίας

Η πλατφόρμα Καλαθος είναι ένα ολοκληρωμένο εργαλείο πλήρους ιχνηλάτησης και B2B συνεργασίας στο χώρο των νωπών και ελαφρώς επεξεργασμένων προϊόντων αγροδιατροφής και στοχεύει στην τοποθέτηση προϊόντων υψηλής ποιότητας στην ευρωπαϊκή και παγκόσμια αγορά με ένα μοναδικό τρόπο. Μέσα από τη χρήση παγκόσμιων προτύπων (GS1, UNECE) και αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες, όπως το διαδίκτυο των πραγμάτων, παρέχει μέσω του διαδικτύου και μέσω εφαρμογών κινητών συσκευών (smartphones, tablets), σε πραγματικό χρόνο, πληροφορίες κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού. Η αξιοποίηση της Καλαθος στο πλαίσιο του InoFA θα ωφελήσει τα μέλη του cluster σε 3 επίπεδα:

### **i) Για τους παραγωγούς/πωλητές:**

αποτελεσματική προώθηση προϊόντων, ανατροφοδότηση πληροφορίας από όλη την αλυσίδα εφοδιασμού -ακόμη και από τους καταναλωτές-, αύξηση της ποιότητας των προϊόντων τους μέσω της τεκμηριωμένης παρακολούθησης των συνθηκών παραγωγής και διακίνησης

### **ii) Για τους λιανεμπόρους:**

πλήρες set διαθέσιμης πληροφορίας που αφορά στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων, καλύτερη τοποθέτηση προϊόντων μέσω της αναβαθμισμένης αξίας τους

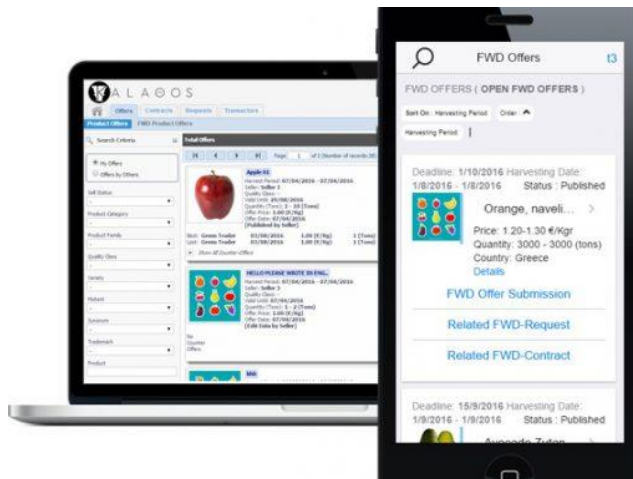
### **iii) Για τους αγοραστές:**

πληροφορία σε πραγματικό χρόνο για διαθεσιμότητα, πλήρης διαμοιρασμός πληροφορίας με έντονη χρήση διεθνών standard, εμπιστοσύνη σε ό,τι αφορά την ποιότητα και τα logistics.

Στους καταναλωτές τα συστήματα ιχνηλάτησης μπορούν να δώσουν μια ολική, νέα εμπειρία κατά την αγορά προϊόντων αγροδιατροφής, αφού πλέον μέσω εφαρμογών που θα έχουν στο κινητό τους, θα μπορούν να ακολουθούν όλη την ιστορία του προϊόντος από το χωράφι ή τη φάρμα μέχρι το ράφι καθώς και να αξιολογούν το προϊόν που καταναλώνουν, παρέχοντας με αυτό τον

τρόπο πολύτιμη ανατροφοδότηση πληροφορίας προς τα πίσω στην αλυσίδα εφοδιασμού. Η πληροφορία αυτή θα αξιοποιείται για την παραγωγή προϊόντων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Οι τεχνικές πλήρους ιχνηλάτησης των τροφίμων μπορούν να υποστηρίξουν με ουσιαστικό τρόπο πρακτικές κυκλικής οικονομίας. Η καινοτομία της Καλαθος έγκειται στο γεγονός ότι είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να υποστηρίξει την ιχνηλάτηση και πιο πέρα από τη διαδρομή “χωράφι – ράφι”, καλύπτοντας και το κομμάτι της ανακύκλωσης (βιομάζα, compost, etc), στο πλαίσιο μιας προσέγγισης κυκλικής οικονομίας. Δηλαδή μπορεί να υποστηρίξει την ιχνηλασιμότητα “από το χωράφι – στο ράφι” και πίσω πάλι στο χωράφι, μειώνοντας τις επιπτώσεις στο περιβάλλον από την απόρριψη προϊόντων αγροδιατροφής που δεν είναι κατάλληλα προς κατανάλωση.



## 11. Η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος μέσω των τεχνολογιών του διαδικτύου των πραγμάτων

Η “απώλεια” τροφίμων θεωρείται μια από τις σημαντικότερες δυσλειτουργίες της αγροδιατροφικής αλυσίδας. Σχεδόν το ένα τρίτο των παραγόμενων παγκοσμίως τροφίμων “χάνεται” στις ΗΠΑ το ποσοστό αυτό προσεγγίζει το 40%. Οι αιτίες της επιπλοκής αυτής μπορούν να αναζητηθούν στη φθαρτή φύση των τροφίμων καθώς και σε αναποτελεσματικότητες ή αστοχίες των καναλιών διανομής.

Η θερμοκρασία επηρεάζει άμεσα την ανάπτυξη των (παθογόνων) μικροοργανισμών και τη δράση των ενζύμων καθώς και τη φυσιολογική μετασυλλεκτική δραστηριότητά των φυτικής προέλευσης τροφίμων. Τα συστήματα διανομής τροφίμων αποκλίνουν σημαντικά από τις ιδανικές θερμοκρασιακές συνθήκες διατήρησης επιτείνοντας τις απώλειές τους, αυξάνοντας παράλληλα άσκοπα την κατανάλωση της ενέργειας που απαιτείται για την ψύξη των τροφίμων. Αισθητήρες προσαρμοσμένοι στις συσκευασίες και στα μέσα μεταφοράς των τροφίμων παρέχουν πλήρη γνώση των συνθηκών του περιβάλλοντος των τροφίμων, διασφαλίζοντας ότι αυτό είναι το πλέον κατάλληλο για τη διατήρηση της ποιότητάς τους περιορίζοντας στο απολύτως αναγκαίο την κατανάλωση της ενέργειας.

Οι εκπομπές άνθρακα πολλαπλασιάζονται άσκοπα στην περίπτωση που τα διακινούμενα τρόφιμα εν τέλει δεν χρησιμοποιούνται. Οι τεχνολογίες ιχνηλάτησης του διαδικτύου των πραγμάτων (barcodes, RFID) επιτρέπουν τον σε πραγματικό χρόνο εντοπισμό των τροφίμων, καθώς αυτά “ρέουν” διαμέσου του δικτύου διανομής τους περιορίζοντας στο ελάχιστο δυνατό τις απώλειες τους, ενώ σύγχρονα μοντέλα πρόβλεψης της ζήτησης διασφαλίζουν τη βέλτιστη

αποτελεσματικότητα του συστήματος διανομής και κατ' επέκταση της κατανάλωσης των καυσίμων.

Οι οργανισμοί καλούνται να επαναπροσεγγίσουν τις εφοδιαστικές αλυσίδες τους ως ψηφιακά δίκτυα εφοδιασμού που όχι μόνο ενώνουν τις φυσικές ροές των τροφίμων, αλλά υπό μια ευρύτερη έννοια ενοποιούν υπηρεσίες, δεδομένα και πληροφορίες, και ανθρώπους. Επιπλέον, η τήρηση της κοινωνικής επιταγής για το σεβασμό του και τη βιωσιμότητα του περιβάλλοντος ενισχύει τη φήμη και την ακεραιότητα των οργανισμών και μπορεί να αποτελέσει το συγκριτικό πλεονέκτημα στην προσπάθειά τους για επιβίωσή τους στις διεθνείς αγορές. Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών μπορεί να μην είναι δυνατή για πολλούς δραστηριοποιούμενους στην αγροδιατροφική αλυσίδα, επειδή δεν διαθέτουν τη γνώση, τη χρηματοδότηση, η ακόμη και την αναγκαία βούληση. Η ένταξή τους σε έναν συνεργατικό σχηματισμό τεχνολογικής καινοτομίας μπορεί να βοηθήσει να ξεπεράσουν αυτά τα εμπόδια.

### 11. Καινοτόμα ψηφιακά συστήματα προβολής αγροτικών προϊόντων

Ένα καινοτόμο ψηφιακό σύστημα που επιτρέπει στους αμπελοκαλλιεργητές να παρακολουθούν την πορεία εξέλιξης της παραγωγής τους από τα κινητά τους τηλέφωνα και ενισχύει την εξωστρέφεια ανέπτυξαν και εφαρμόζουν η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και η Περιφερειακή Ενότητα Κιλκίς, σε συνεργασία με την ομάδα παραγωγών Γουμένισσας «Εύφορη Γη», τους οινοποιούς που δραστηριοποιούνται στο Κιλκίς και την Αμερικανική Γεωργική Σχολή.

Με τη βοήθεια αυτού του πρωτοποριακού ψηφιακού εργαλείου που αφορά στην αμπελουργική ζώνη των οίνων Π.Ο.Π. Γουμένισσα οι αμπελοκαλλιεργητές θα μπορούν να έχουν ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο για τις συνθήκες που επικρατούν στο αμπέλι και τα δεδομένα που εισάγονται στο σύστημα, όπως υγρασία και θερμοκρασία εδάφους, υγρασία ατμόσφαιρας και θερμοκρασία αέρα. Στις άμεσες ωφέλειες περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων η καλύτερη διαχείριση της άρδευσης, των ασθενειών και συνολικά της καλλιέργειας. Το καινοτόμο αυτό έργο συμβάλλει δραστικά στην ενίσχυση της εξωστρέφειας των οίνων ΠΟΠ Γουμένισσα.

Στο πλαίσιο του ψηφιακού συστήματος, τα δεδομένα που συλλέγονται από τους εγκατεστημένους αισθητήρες αγρού «μεταφέρονται στη διαδικτυακή πλατφόρμα που έχει αναπτύξει η Αμερικανική Γεωργική Σχολή και είναι διαθέσιμα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Υπάρχει ένα πλήρες σύστημα IoT (Internet of Things) που αποτελείται από 1 Μετεωρολογικό σταθμό, 2 κεραιές LoRa, 12 πλήρεις αισθητήρες αγρού, ισχυρό λογισμικό (cloud, GP Core IoT) και εφαρμογές κινητών τηλεφώνων. Σημείωσε, επίσης, ότι «όλη η περιοχή παραγωγής καλύπτεται με σήμα LoRa και είναι έτοιμη να υποδεχτεί διασυνδεδεμένες συσκευές», ενώ τουλάχιστον 2000 αισθητήρες μπορούν να συμμετέχουν στο σύστημα με απλή τοποθέτηση στα σημεία ενδιαφέροντος, όπως είναι τα αμπέλια και τα οινοποιεία.

### 12. Αγροδιατροφικές Εφοδιαστικές Αλυσίδες και Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Τα αγροδιατροφικά προϊόντα είναι ευπαθή με μικρή διάρκεια ζωής και απαιτούν οι διαδικασίες σε όλο το μήκος της αγροδιατροφικής εφοδιαστικής αλυσίδας να πραγματοποιούνται υπό ελεγχόμενες συνθήκες για τη διατήρηση της διατροφικής τους αξίας και την εξασφάλιση της υγείας του καταναλωτή. Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός της αγροδιατροφικής εφοδιαστικής αλυσίδας αποτυπώνει και βελτιστοποιεί το σύνολο των διεργασιών (προμήθεια πρώτων υλών,



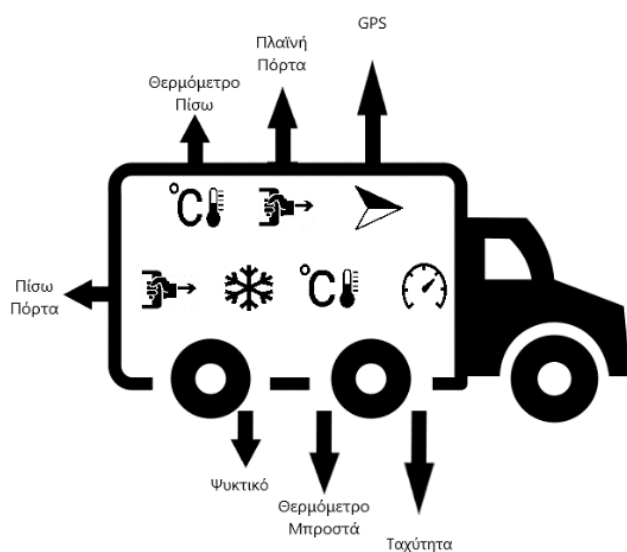
παραγωγή/μεταποίηση, αποθήκευση, διανομή, πωλήσεις) και στοχεύει στη μείωση των κινδύνων μέσω της αποτύπωσης της προέλευσης, της ιχνηλασιμότητας και της παρακολούθησης της ποιότητας των προϊόντων σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής.

Αρωγός στον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και συγκεκριμένα το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things – IoT) και οι τεχνολογίες Συστημάτων Μικροαισθητήρων (Microelectromechanical systems – MEMS) ώστε να υλοποιηθούν και να προταθούν ολοκληρωμένες και εφαρμοσμένες λύσεις.

Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού τα κρίσιμα βήματα για την ανάπτυξη βιώσιμων λύσεων σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο είναι:

- η αποτύπωση και ανάλυση διεργασιών σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας
- η αναγνώριση των κρίσιμων δεικτών για την λήψη αποφάσεων σε κάθε στάδιο
- η ανάπτυξη λύσεων ΤΠΕ που θα συνεισφέρουν στην αυτοματοποιημένη μέτρηση των δεικτών
- η ολοκλήρωση των τεχνολογικών λύσεων στην αγροδιατροφική εφοδιαστική αλυσίδα με τη χρήση ενός ολιστικού πλαισίου

Το Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του ΔΙΠΑΕ συμμετέχει στο έργο 'Έξυπνος Έλεγχος Ασφάλειας Τροφίμων (i-EAT) της Δράσης Εθνικής Εμβέλειας «ΕΡΕΥΝΩ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΩ-ΚΑΙΝΟΤΟΜΩ Β' ΚΥΚΛΟΣ» του Προγράμματος ΕΠΑνεΚ, με συντονιστή φορέα την εταιρία Emphasis DigiWorld



ΑΕ. Το έργο στοχεύει στην παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο των συνθηκών των προϊόντων κατά μήκος της ψυχρής εφοδιαστικής αλυσίδας. Στις μέρες μας, η παρακολούθηση των συνθηκών πραγματοποιείται κυρίως σε επίπεδο κτιρίου και οχήματος μεταφοράς χωρίς να υπάρχει δυνατότητα εστίασης σε επίπεδο μονάδας διακίνησης προϊόντος. Στόχος του έργου είναι η δημιουργία ενός καινοτόμου συστήματος που συνδυάζει τον υφιστάμενο μηχανολογικό εξοπλισμό, αισθητήρες και διαδικασίες στατιστικού ελέγχου ποιότητας και

ασφάλειας σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας, με επίκεντρο το τελικό προϊόν. Στο προτεινόμενο έργο θα μελετηθούν οι συνθήκες διακίνησης σε επίπεδο μονάδας διακίνησης προϊόντος (σε κιβώτιο μεταφοράς τροφίμων, τελάρo κλπ) από το χώρο μεταποίησης έως και το ψυγείο της λιανικής πώλησης, με χρήση αισθητήρων. Θα εξεταστεί η ταχεία μεταφορά προς κεντρικά σημεία διανομής (cross docking)/προσωρινής αποθήκευσης και το τμήμα διακίνησης με μικρά φορτηγά προς τα σημεία πώλησης (last mile logistics).

## Η “έξυπνη” εφοδιαστική αλυσίδα αγροτικών προϊόντων

Ακούγοντας τις λέξεις «γεωργία» και «αγροτική παραγωγή», το μυαλό κάποιου πάει αυτόματα στο χωράφι, στον γεωργό και στις γνωστές λίγο πολύ στη χώρα μας εργασίες με τις οποίες συνοδεύεται αυτή η δουλειά. Ο κύκλος της γεωργίας όμως είναι στην πραγματικότητα πολύ μεγαλύτερος και πλέον περιλαμβάνει «υψηλή τεχνολογία», όπως η ανάλυση δεδομένων και το Internet of Things. Την τεχνολογία αυτή, εισάγουν στο χώρο καινοτόμες εταιρείες, που επιχειρούν να λύσουν διαχρονικά προβλήματα με σύγχρονο τρόπο.

Μία από αυτές είναι η ελληνική Centaur Analytics, η οποία αξιοποιεί τα πιο high tech «εργαλεία» για να «μετασχηματίσει» τον κλάδο. Η Startup από το Βόλο έχει δημιουργήσει μια λύση ειδικά για την περίοδο μετά τη συγκομιδή, όπου η σοδειά αποθηκεύεται. Η λύση αυτή διασφαλίζει σε πραγματικό χρόνο ότι η σοδειά βρίσκεται στην καλύτερη δυνατή ποιότητα μέχρι να φύγει για επεξεργασία ή πώληση και ενημερώνει τους παραγωγούς ή τους μεσάζοντες για όποια ζητήματα προκύψουν έτσι ώστε να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες «προληπτικά».

Όλο αυτό γίνεται πραγματικότητα με τη βοήθεια διασυνδεδεμένων αισθητήρων, οι οποίοι παρακολουθούν τα προϊόντα από τη στιγμή της αποθήκευσής τους (έλεγχος εντομοκτόνων, ποιότητα και σύνθεση του αέρα, υγρασία, θερμοκρασία κ.ά.) μέχρι και τη στιγμή που θα φτάσουν στο ράφι. Χάρη σε αυτή την πρωτοποριακή τεχνολογία, η Centaur, η οποία ιδρύθηκε το 2014 από τους Σωτήρη Μπαντά, Βασίλη Σωτηρούδα και Διογένη Δεβλέτογλου, έχει καταφέρει να αναπτυχθεί σημαντικά μέχρι σήμερα, προσελκύοντας το ενδιαφέρον διεθνών επενδυτών αλλά και με σημαντικές διακρίσεις.

Στα πρώτα δύο χρόνια από την ίδρυσή της, η εταιρεία εξασφάλισε χρηματοδότηση 1,3 εκατομμυρίων δολαρίων από το ισραηλινό επενδυτικό ταμείο OurCrowd First, ενώ δύο χρόνια αργότερα, «σήκωσε» 2,5 εκατομμύρια ευρώ από τη Marathon Venture Capital και την Delta Degesch, με στόχο το Scaleup. Πολύ πρόσφατα, η Centaur διακρίθηκε επίσης από το Solar Impulse Foundation για το γεγονός ότι προστατεύει το περιβάλλον με τρόπο που ευνοεί παράλληλα τη βιομηχανία τροφίμων.

Είναι προφανές ότι η εταιρεία έχει μια αποστολή, και δεν θα σταματήσει μέχρι να την πετύχει. Γι' αυτό, επενδύει συνεχώς στην τεχνολογία αλλά και στο προσωπικό της. Η Centaur είναι «ανοιχτή» σε νέα πρόσωπα και καινοτόμες προτάσεις και «υπόσχεται» με τη σειρά της ένα περιβάλλον διαρκούς εξέλιξης με μοναδικές ευκαιρίες στο χώρο του Internet of Things.

### 13. Ευφυής Γεωργία: Προκλήσεις και πώς μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη

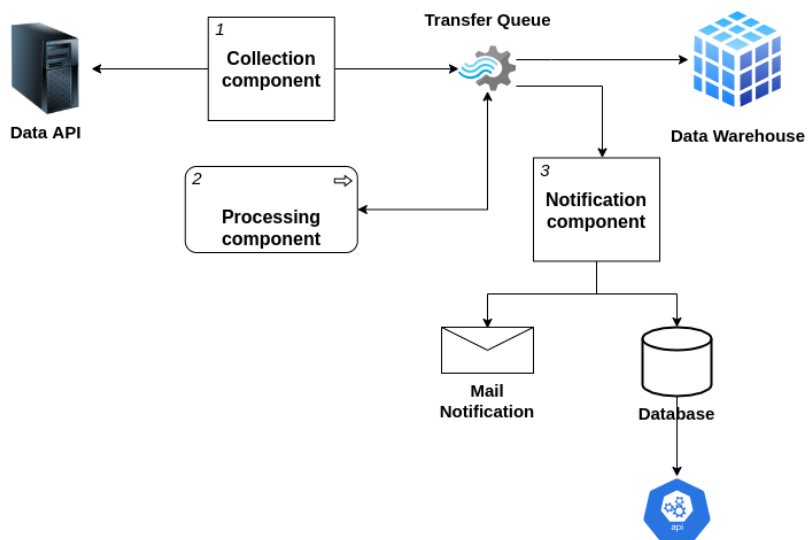


Η επανάσταση των τεχνολογιών του Industry 4.0 οδήγησε στην ανάπτυξη του Agriculture 4.0 και της Ευφυούς Γεωργίας (Smart Agriculture). Η ανάγκη της ανάπτυξης της Ευφυούς Γεωργίας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό σε προβλήματα, όπως ο αυξανόμενος ρυθμός κατανάλωσης των φυσικών πόρων, η κλιματική αλλαγή και η σπατάλη των τροφίμων. Η Ευφυής Γεωργία μας δείχνει πώς η τεχνολογία επηρεάζει τη γεωργική βιομηχανία, καθώς η παραγωγή αλλάζει ριζικά λόγω της ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών και τεχνικών. Παρόλα αυτά, ο αγροδιατροφικός τομέας δεν είναι ακόμη αρκετά ώριμος για να εφαρμόσει σε μεγάλη έκταση τις νέες αυτές τεχνολογίες και να αλλάξει ριζικά κάποιες από τις βασικές διαδικασίες του.

Το Εργαστήριο Δεδομένων και Παγκόσμιου Ιστού (Datalab) του τμήματος Πληροφορικής του ΑΠΘ σε συνεργασία με την Αμερικανική Γεωργική Σχολή έχει ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια την αξιοποίηση των δεδομένων που συλλέγονται από αισθητήρες, οι οποίοι έχουν εγκατασταθεί σε χωράφια με καλλιέργειες, όπως οι ελαιώνες. Ο βασικός στόχος είναι η ανάπτυξη ενός συστήματος συλλογής, επεξεργασίας και διάχυσης δεδομένων που έχει ως στόχο την προηγμένη και σε πραγματικό χρόνο ανάλυση των δεδομένων και την έγκαιρη ενημέρωση των καλλιεργητών στις περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης, π.χ. ενημέρωση σχετικά με την απότομη πτώση της θερμοκρασίας.

Ταυτόχρονα επιτρέπει την εφαρμογή σύγχρονων τεχνικών εξόρυξης δεδομένων και μηχανικής μάθησης στα ιστορικά δεδομένα.

Ένα χαρακτηριστικό σενάριο είναι η διαχείριση της άρδευσης των καλλιεργειών μέσω επεξεργασίας μετρήσεων των αισθητήρων και της δορυφορικής απεικόνισης της καλλιέργειας που σχετίζονται με την υγρασία του εδάφους. Ο στόχος της ανάλυσης και πρόβλεψης αυτών των δεδομένων είναι η αύξηση της απόδοσης της καλλιέργειας και η μείωση της κατανάλωσης του νερού.



### 14. Αγροτική παραγωγή με δορυφόρους και ρομπότ

Η κλιματική αλλαγή είναι εδώ και απειλεί –μαζί με τον υπερπληθυσμό– την αγροτική παραγωγή, εξυφαίνοντας τις επόμενες μεγάλες επισιτιστικές κρίσεις. Ειδικά το ευαίσθητο ελληνικό οικοσύστημα επηρεάζεται σοβαρά, σύμφωνα με όλες τις διεθνείς και ελληνικές εκθέσεις, από

την αύξηση της θερμοκρασίας και των ημερών καύσωνα, των ραγδαίων βροχών αλλά και των ημερών ανομβρίας, που θα μειώσουν την αφθονία των ειδών, θα υποβαθμίσουν τα εδάφη και τα νερά, θα μετατοπίσουν χωρικά τις καλλιέργειες, θα ευνοήσουν την εξάπλωση ασθενειών, την εμφάνιση τοξικών φυτών.

Ενάντια στις διαφαινόμενες κρίσεις στα τρόφιμα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει χρηματοδοτήσει και χρηματοδοτεί μέσω του Horizon 2020, δέσμη έργων ευφυούς γεωργίας και γεωργίας ακριβείας, αρκετά από τα οποία «τρέχουν» με συντονιστή ή εταίρο τη χώρα μας. Όλα τα τεχνολογικά μέσα, τα οποία ενσωματώνονται στις υφιστάμενες γεωργικές πρακτικές, χρησιμοποιούνται ενάντια σε ενδεχόμενη έλλειψη προϊόντων, στην υποβάθμιση της ποιότητάς τους και στην άνοδο του κόστους παραγωγής τους.



#### Τα μέσα

Δορυφορικά συστήματα, τηλεπισκόπηση, γεωπληροφορική, μεγάλα δεδομένα, Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT), συστήματα αυτόματης έρευνας και ελέγχου της θερμοκρασίας και της υγρασίας στο χωράφι ή στο θερμοκήπιο, νευρωνικά δίκτυα για την πρόβλεψη της ρύπανσης των υπόγειων υδάτων, ρομπότ που εκτελούν τυποποιημένες εργασίες, μη επανδρωμένα εναέρια οχήματα, τεχνολογίες τρισδιάστατης απεικόνισης, πολυφασματικοί αισθητήρες, τρακτέρ χωρίς οδηγό αλλά με μηχανική όραση, ραντάρ, GPS και διασύνδεση με το Διαδίκτυο, χρησιμοποιούνται για την πιο αποδοτική χρήση των φυσικών πόρων και την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στο περιβάλλον. Δηλαδή, ένα σύνολο μηχανημάτων που διασυνδέονται μεταξύ τους και λειτουργούν αυτόματα, παρακολουθεί την εξέλιξη των καλλιεργειών και παρεμβαίνει όπου χρειάζεται. Μηχανές σπέρνουν ή φυτεύουν με ακρίβεια (αφού πρώτα αισθητήρες έχουν αναλύσει την πυκνότητα, την υγρασία, τις θρεπτικές ουσίες στο έδαφος και έχουν υπολογίσει σε ποιο σημείο και σε πιο βάθος θα εισαχθεί ο σπόρος, σε ποιες ακριβώς αποστάσεις θα τοποθετηθούν τα φυτά), αρδεύουν όποτε και όσο ακριβώς χρειάζεται, συλλέγουν και διαλέγουν τους καρπούς. Ρομποτικά μηχανήματα εντοπίζουν προβλήματα πριν αυτά εκδηλωθούν, εξαλείφουν ζιζάνια, παρεμβαίνουν αποκαθιστώντας τη διατροφική ισορροπία και υγεία των εδαφών, προλαβαίνουν την εξάπλωση

ασθενειών, μειώνοντας την ανάγκη για επιβλαβή φυτοφάρμακα και λιπάσματα. Τεχνολογίες 3D απεικόνισης συμβάλλουν στην ορθολογική διανομή των καλλιεργειών, συστήματα ελέγχουν τη χρήση νερού και την απορροή τοξικών συστατικών, βοηθούν στην αποκατάσταση υποβαθμισμένων οικοσυστημάτων.

Τεράστια ποσά επενδύονται στην Ευρώπη, στις ΗΠΑ και στον υπόλοιπο κόσμο για την ανάπτυξη των βέλτιστων πρακτικών και ποικιλιών που θα αντέξουν στην κλιματική αλλαγή. Το οικονομικό μέγεθος της έξυπνης γεωργίας, σύμφωνα με τη Statista, αναμένεται να αυξηθεί από 9,58 δισ. δολάρια το 2017 σε 23,14 δισ. δολ. το 2022, και η γεωργία ακριβείας, που αποτελεί συνιστώσα της έξυπνης γεωργίας και χρησιμοποιεί την τεχνολογία για τη μείωση των εισροών (σπόρων, λιπασμάτων, φυτοφαρμάκων, νερού), από 5,09 εκατ. δολάρια το 2018 σε 9,53 δισ. δολάρια το 2023. Επίσης, η αξία του παγκόσμιου αγροτικού Διαδικτύου των πραγμάτων αναμένεται να αυξηθεί από 3,63 δισ. δολάρια το 2015 σε 21 δισ. το 2022 και οι αυτόματες γεωργικές συσκευές του Διαδικτύου των πραγμάτων από 17 εκατ. το 2016 σε 27,4 εκατ. συσκευές το 2021.



## 15. Το έργο «Πλούτος»

Η καινοτομία με προσανατολισμό στη βιωσιμότητα (SOI) αναφέρεται στα νέα προϊόντα, τις διαδικασίες ή/και τα συστήματα διαχείρισης που επηρεάζουν θετικά το κεφάλαιο μιας επιχείρησης, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζουν στόχους στην οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση της βιωσιμότητας και πιο συγκεκριμένα:

- Οικονομική βιωσιμότητα: οι καινοτομίες δεν θα πρέπει να μειώνουν ή ακόμη και να αυξάνουν τα κέρδη ή τα εισοδήματα, εκτός εάν επωφελούνται όλοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς κατά μήκος της αλυσίδας αξίας.
- Κοινωνική βιωσιμότητα: οι καινοτομίες θα πρέπει να δημιουργούν πρόσθετα κέρδη και εισοδήματα που ωφελούν επαρκώς μεγάλο αριθμό ενδιαφερομένων και κατανέμονται δίκαια κατά μήκος της αλυσίδας.
- Περιβαλλοντική βιωσιμότητα: οι καινοτομίες θα πρέπει να δημιουργούν πρόσθετη αξία χωρίς να εξαντλούν τους φυσικούς πόρους (νερό, έδαφος, αέρας, χλωρίδα, πανίδα κ.λπ.).

Στις αγροδιατροφικές αλυσίδες, οι καινοτομίες με προσανατολισμό στη βιωσιμότητα (SOI) υποκινούνται επίσης από την αίσθηση του νοήματος ενός οργανισμού σχετικά με το ρόλο του στην κοινωνία ή από την αναζήτηση έμπνευσης από το παρελθόν για πιο βιώσιμους τρόπους επιχειρηματικής δράσης. Προκειμένου να επιτευχθούν οι προσδοκίες βιωσιμότητας και να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα της αλυσίδας αξίας, οι καινοτομίες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν: λειτουργική βελτιστοποίηση, οργανωτικό μετασχηματισμό και οικοδόμηση συστημάτων, αλλά με τη συμμετοχή πολλαπλών φορέων, ή με άλλα λόγια μια προσέγγιση που αλλάζει το σύστημα και όχι έναν μόνο φορέα!



**Ploutos  
H2020**

Το έργο «Πλούτος» (Plutos) στοχεύει στη δημιουργία ευκαιριών για αλλαγές που μπορούν να επαναφέρουν την ισορροπία της αλυσίδας αξίας στο αγροδιατροφικό σύστημα προς ένα πιο περιβαλλοντικά, κοινωνικά και οικονομικά βιώσιμο σύστημα. Μέχρι πρόσφατα οι προσεγγίσεις για το αγροδιατροφικό σύστημα επικεντρώνονταν σε στενά τμήματα της συνολικής αλυσίδας αξίας. Το Ploutos θα ακολουθήσει μια συστημική προσέγγιση που θα εξετάζει τον συνολικό αντίκτυπο των αλλαγών σε οποιοδήποτε σημείο της αλυσίδας αξίας, επιτρέποντας έτσι μια πιο ολοκληρωμένη και σε βάθος κατανόηση. Για να το επιτύχει αυτό Το «Πλούτος» θα χρησιμοποιήσει το πλαίσιο Sustainable Innovative Framework!

Το έργο στοχεύει στη δημιουργία πιο περιβαλλοντικά, κοινωνικά και οικονομικά βιώσιμων ευκαιριών στον αγροδιατροφικό τομέα. Αυτή η διαδικασία, απαιτεί νέους τρόπους σκέψης, εργασίας και συνεργασίας. Αυτή η συστημική προσέγγιση αναφέρεται στο έργο ως Βιώσιμο Καινοτόμο Πλαίσιο και ο κύριος σκοπός του είναι να παρέχει μια εργαλειοθήκη για την αξιολόγηση και την προσαρμογή σε αυτές τις αλλαγές σύμφωνα με τις τρεις διαστάσεις του: α) συμπεριφορά, β) συνεργατικό επιχειρηματικό μοντέλο και γ) τεχνολογική καινοτομία βάσει δεδομένων.

Το Ploutos θα παρέχει αυτή τη συστηματική προσέγγιση μέσω του Πλαισίου Βιώσιμης Καινοτομίας. Ο κύριος σκοπός του θα είναι να παρέχει μια εργαλειοθήκη για την αξιολόγηση και την προσαρμογή στις αλλαγές σύμφωνα με τις ακόλουθες τρεις διαστάσεις:

1. Καινοτομία συμπεριφοράς: Η φιλοσοφία του Πλούτου είναι ότι για να επιφέρουμε αλλαγές που έχουν τη δυνατότητα μακροπρόθεσμου αντίκτυπου, είναι απαραίτητο να υιοθετήσουμε μια προσέγγιση κοινωνικής καινοτομίας που εστιάζει στη συνδημιουργία και σε νέες μορφές συνδέσεων και συνεργασίας σε όλη την αλυσίδα αξίας. Ένας από τους βασικούς στόχους του Πλούτου είναι η κοινωνική καινοτομία να γίνει θεμελιώδης έννοια σε όλες τις μελλοντικές καινοτομίες στον αγροδιατροφικό τομέα, εισάγοντας μια προσέγγιση καινοτομίας συμπεριφοράς που είναι εύκολο να εκτελεστεί από όλα τα καινοτόμα μέρη.
2. Καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου: Το έργο Ploutos αποσκοπεί στην ανάπτυξη μιας καινοτόμου επαναχρησιμοποιήσιμης προσέγγισης για την καθοδήγηση του σχεδιασμού, της αξιολόγησης, της δέσμευσης και της υλοποίησης επιχειρηματικών μοντέλων που ανταποκρίνονται στις πολύπλοκες απαιτήσεις της επανεξισορρόπησης του αγροδιατροφικού οικοσυστήματος, εμπλέκοντας έτσι πολλαπλούς φορείς και αντιμετωπίζοντας τις ευκαιρίες του ψηφιακού μετασχηματισμού.
3. Τεχνολογικές υπηρεσίες: Η Πλούτος θα επικεντρωθεί στην επαναχρησιμοποίηση και επέκταση των τεχνολογιών που καθιστούν δυνατά τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα και επιτρέπουν μεγαλύτερη και αποτελεσματικότερη ροή δεδομένων προς τους αγρότες (όπως συμβουλευτικές υπηρεσίες) και από τους αγρότες (παραγωγή υπηρεσιών δεδομένων).

Το «Πλούτος» θα επικεντρωθεί ιδιαίτερα σε αρχιτεκτονικές διαλειτουργικότητας που ενσωματώνονται αποτελεσματικά με τις αυξανόμενες τεχνολογικές προσφορές για τη διαχείριση γεωργικών εκμεταλλεύσεων, τη γεωργία ακριβείας και την ολοκληρωμένη διαχείριση δεδομένων της αλυσίδας εφοδιασμού. Θεωρώντας την επαναχρησιμοποίηση των υφιστάμενων λύσεων ΤΠΕ ως πιο βιώσιμη, ο Πλούτος θα αξιοποιήσει τα αποτελέσματα των έργων H2020, όπως το IoF2020 ([www.iof2020.eu](http://www.iof2020.eu)) και το SmartAgriHubs ([www.smartagrihubs.eu](http://www.smartagrihubs.eu)), υιοθετώντας καινοτόμες αλλά ισχυρές λύσεις ΤΠΕ που έχουν ήδη δοκιμαστεί στο πλαίσιο των πιλότων μεγάλης κλίμακας που διεξήχθησαν στον τομέα της γεωργίας και των τροφίμων.

## 16. Αειφορικά Καινοτομικά πιλοτικά έργα

Παρουσιάζονται στη συνέχεια 4 καινοτομικά πιλοτικά έργα στο τομέα της αειφόρου (βιώσιμης) καινοτομίας:

### 1. Η υποστήριξη μιας αλυσίδας αξίας κατεψυγμένων φρούτων που αποτελείται από μικρούς αγρότες – Ελλάδα

#### Το πρόβλημα

Η συντριπτική πλειονότητα των παραγωγών φρούτων στην Ελλάδα αντιμετωπίζει προβλήματα βιωσιμότητας, καθώς έχουν μικρές και κατακερματισμένες εκμεταλλεύσεις με χωράφια που συχνά βρίσκονται σε διαφορετικές ζώνες μικροκλίματος και αντιμετωπίζουν υψηλό κόστος εισροών, έλλειψη πόρων για επενδύσεις και έλλειψη χρηματοδότησης. Παίρνουν τις καθημερινές τους αποφάσεις είτε με βάση τη διαίσθησή τους, είτε με βάση τις αποκτημένες γνώσεις των προγόνων τους, αντιμετωπίζοντας αυτές τις προκλήσεις με αυξημένη χρήση φυτοπροστατευτικών προϊόντων, λιπασμάτων και νερού, αυξάνοντας το κόστος παραγωγής, θέτοντας σε κίνδυνο τη συνολική ποιότητα, ενώ εξαντλούν τους φυσικούς πόρους και επιβαρύνουν το περιβάλλον. Οι αγρότες χρειάζονται έναν τρόπο να μειώσουν το κόστος παραγωγής και να αυξήσουν τα έσοδά τους με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον. Η Ένωση Αγροτών Προόδου στην Πέλλα της Ελλάδας είναι ένα τέτοιο παράδειγμα. Η ALTERRA είναι μια εταιρεία επεξεργασίας τροφίμων που συνεργάζεται στενά με τοπικούς παραγωγούς και συνεταιρισμούς όπως η Πρόοδος για την παραγωγή υψηλής ποιότητας κατεψυγμένων προϊόντων φρούτων για μια μεγάλη ποικιλία παραγωγών τροφίμων, δικτύων διανομής τροφίμων και λιανοπωλητών / σουπερ μάρκετ. Συνήθως προσφέρουν συμβόλαιο στους αγρότες προσφέροντας καλύτερη τιμή για προϊόντα υψηλής ποιότητας, αλλά χρειάζονται έναν τρόπο α) για να στηρίξουν την παραγωγή αυτών των προϊόντων και β) για να αποδείξουν την υψηλή ποιότητα στους πελάτες τους και να χτίσουν το brand name τους σχίζοντας πρόσθετη αξία. Επιπλέον, έχοντας τη δυνατότητα να αποκτήσουν ένα πιστοποιητικό όπως το GLOBALG.A.P. Farm Sustainability Assessment (GGFSA), έχουν πρόσβαση σε νέες αγορές και αγοραστές που προσφέρουν υψηλότερες τιμές.

#### Η λύση

Η λύση του προβλήματος θα αντιμετωπιστεί με ένα μείγμα τεχνολογικών, κοινωνικών, επιχειρηματικών και θεσμικών καινοτομιών! Κατ' αρχάς, θα δημιουργηθεί στην περιοχή του Προόδου μια λύση έξυπνης γεωργίας (SF), η Gaiasense, που θα βοηθήσει τους αγρότες να μειώσουν την εφαρμογή εισροών (νερό, λιπάσματα, φυτοφάρμακα), μειώνοντας έτσι το κόστος παραγωγής, βελτιώνοντας την ποιότητα των φρούτων (λιγότερα χημικά υπολείμματα), ενώ παράλληλα θα μειωθεί το μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα της παραγωγής. Επιπλέον, η σύνδεση του gaiasense και των συστημάτων της Alterra με τη λύση ιχνηλασιμότητας του Πλούτου θα βοηθήσει στη συλλογή όλων των απαραίτητων δεδομένων/αποδεικτικών στοιχείων για την εξασφάλιση πιστοποίησης και σημάτων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, όπως το GGFSA και το σήμα "Μακεδονικά Προϊόντα Γης" της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (υπεύθυνος χάραξης πολιτικής). Επιπλέον, η μέτρηση της πρόσθετης αξίας που δημιουργήθηκε από τη νέα συνεργασία μεταξύ των δύο κρίκων της αλυσίδας αξίας (Proodos και Alterra) που επέτρεψε την



εξασφάλιση των πιστοποιητικών και των σημάτων με βάση τα συλλεγμένα και κοινά δεδομένα και η πρόταση δίκαιης ανακατανομής μεταξύ τους. Τέλος, ένα επιπλέον όφελος θα είναι ότι οι αγρότες θα μπορούν να χρησιμοποιούν τα συλλεχθέντα δεδομένα ως δευτερογενή αποδεικτικά στοιχεία στο πλαίσιο του νέου συστήματος παρακολούθησης και φωτεινών σηματοδοτών της Μελλοντικής ΚΑΠ.

Οι καινοτομίες

**Τεχνολογικές:** προκειμένου να συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας της παραγωγής και στη μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα καθιστά διαθέσιμα τα δεδομένα μέσω του συστήματος ιχνηλασιμότητας για σκοπούς πιστοποίησης. Επιπλέον, θα διαθέσει δεδομένα στο νέο σύστημα παρακολούθησης της νέας ΚΑΠ στην Ελλάδα, ώστε να βοηθήσει τους αγρότες να παράσχουν αποδείξεις και να εξασφαλίσουν επιδοτήσεις.

**Κοινωνικά:** Το Gaiasense έχει σχεδιαστεί ειδικά για τους μικρούς αγρότες που δεν διαθέτουν κεφάλαια για ακριβό εξοπλισμό. Η ΝΡ αναλαμβάνει το κόστος της υποδομής και προσφέρει προσιτές συμβουλές σε ετήσια συνδρομή.

**Οργανωτικό/επιχειρηματικό:** Η ALTERRA προσφέρει καθοδήγηση και συμβόλαια σε παραγωγούς που εγγυώνται υψηλές τιμές για την παράδοση ποιοτικών προϊόντων με χαμηλό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, έχοντας έτσι ένα καλύτερο προϊόν προς πώληση και χτίζοντας το εμπορικό σήμα. Ο συντονισμός μεταξύ των οργανώσεων για την καθιέρωση του συστήματος ιχνηλασιμότητας για σκοπούς πιστοποίησης τους επιτρέπει να στοχεύουν σε καλύτερες αγορές και να αποκομίζουν πρόσθετη αξία.

**Θεσμικά:** Η ALTERRA και η Proodos επωφελούνται από την πιστοποίηση για συγκεκριμένα πρότυπα και πρωτόκολλα που τίθενται από την αγορά και από φορείς χάραξης πολιτικής, όπως η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Η Proodos εκμεταλλεύεται επίσης την τεχνολογική λύση για να καλύψει τις νέες απαιτήσεις της μελλοντικής ΚΑΠ και να εξασφαλίσει επιδοτήσεις.

Βιωσιμότητα

**Οικονομικά:** Μείωση των εισροών με τη χρήση SF οδηγεί σε μείωση του κόστους παραγωγής, ενώ παράλληλα παράγεται προϊόν υψηλότερης ποιότητας λόγω της χρήσης λιγότερων χημικών ουσιών. Πρόσθετα έσοδα λόγω των υψηλότερων πωλήσεων λόγω της διεύθυνσης σε πρόσθετες αγορές που επιτυγχάνεται με την απόκτηση της νέας πιστοποίησης και των νέων σημάτων, ή ακόμη και από την υψηλότερη τιμή από αυτή που μπορεί να πληρώνουν ορισμένες από αυτές τις πιο αποκλειστικές αγορές.

**Κοινωνικά:** Η μεγαλύτερη κερδοφορία για τους τοπικούς αγρότες και τη βιομηχανία τροφίμων στηρίζει την περιοχή με περισσότερα χρήματα και θέσεις εργασίας. Επιπλέον, η χρήση λιγότερων χημικών ουσιών σημαίνει λιγότερα προβλήματα υγείας.

**Περιβαλλοντικά:** Η μείωση των εισροών με τη χρήση ΕΦ οδηγεί σε λιγότερα χημικά στο έδαφος και το νερό, και η λιγότερη άρδευση οδηγεί σε μειωμένη κατανάλωση νερού.

## 2. Καλύτερες συμβάσεις στην τροφική αλυσίδα για τη βελτίωση της παραγωγής σκληρού σίτου - Ιταλία

### Το πρόβλημα

Το σκληρό σιτάρι είναι το πιο σημαντικό δημητριακό μικρού μεγέθους για ανθρώπινη διατροφή που καλλιεργείται στην Ιταλία από άποψη παραγωγής, αλλά υπάρχει ανισορροπία μεταξύ ζήτησης και προσφοράς και η ιταλική παραγωγή καλύπτει μόνο το 70% των εσωτερικών αναγκών. Η βελτίωση των όρων των συμβάσεων, σε συνδυασμό με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών που βοηθούν τους αγρότες στη βιώσιμη διαχείριση της καλλιέργειας, μπορεί να οδηγήσει σε οφέλη για όλους τους παράγοντες της αλυσίδας αξίας των τροφίμων: τη βιομηχανία τροφίμων, τους αγρότες και τους παρόχους τεχνολογίας.

### Η λύση

Η λύση του προβλήματος θα αντιμετωπιστεί με ένα μείγμα τεχνολογικών, κοινωνικών και επιχειρηματικών καινοτομιών! Πρώτον, θα βασιστεί στην εμπειρία της Barilla (κορυφαίος ιταλικός παραγωγός ζυμαρικών), η οποία είδε μια εξέλιξη των συμβάσεων που προτείνονται στους αγρότες για την προμήθεια σκληρού σιταριού. Η Barilla προτείνει στους αγρότες πολυετείς συμβάσεις για την προμήθεια σκληρού σίτου υψηλής ποιότητας, οι οποίες προβλέπουν πριμοδότηση της τιμής για τη χρήση ενός ειδικού συστήματος υποστήριξης αποφάσεων (DSS, [granoduro.net](http://granoduro.net), που παρέχεται από την Horta), το οποίο εγγυάται την ασφάλεια (π.χ. μόλυνση από μυκοτοξίνες) και την υψηλή ποιότητα του προϊόντος (π.χ. βάρος κόκκων και περιεκτικότητα σε πρωτεΐνες) για τη βιομηχανία τροφίμων, καθώς και τη βιωσιμότητα της διαχείρισης της καλλιέργειας.

Επιπλέον, θα εξεταστεί μια βελτίωση αυτών των συμβάσεων, δηλαδή η εισαγωγή μιας παραμετρικής ασφάλισης για το σιτάρι που λαμβάνεται με τη χρήση του DSS, η οποία θα εγγυάται τους παραγωγούς σκληρού σίτου από κινδύνους που συνδέονται με μη διαχειρίσιμα γεγονότα που μπορεί να συμβούν κατά τη διάρκεια του σταδίου της καλλιέργειας (π.χ. συνδεόμενα με τις καιρικές συνθήκες), τα οποία καθιστούν αδύνατη την τήρηση των απαιτήσεων ασφάλειας και ποιότητας που συμφωνήθηκαν στη σύμβαση. Θα εισαχθεί ένας παραμετρικός μηχανισμός ασφάλισης στην αλυσίδα αξίας του σκληρού σίτου και δοκιμή με τους αγρότες, μετά την εφαρμογή της ιχνηλασιμότητας των δεδομένων μέσω της αλυσίδας αξίας των τροφίμων.

### Οι καινοτομίες

Τεχνολογικές: Η εφαρμογή ενός παραμετρικού μηχανισμού ασφάλισης απαιτεί τεχνολογική προσαρμογή, βασισμένη σε προηγμένες αναλύσεις, IoT και τεχνολογία blockchain για την πιστοποίηση των πληροφοριών για όλους τους φορείς του συστήματος.

Κοινωνικές: Το DSS είναι ένα μέσο μεταφοράς γνώσεων στους αγρότες, ώστε να μπορούν να γνωρίζουν τις βέλτιστες γεωργικές πρακτικές και καινοτομίες.

Οργανωτικό/επιχειρηματικό: Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών μπορεί να επιφέρει αλλαγή στην οργάνωση των αγροτών, οδηγώντας σε μια πιο λογική και βελτιστοποιημένη διαχείριση των καλλιεργειών τους σκληρού σίτου. Ο παραμετρικός μηχανισμός ασφάλισης μπορεί να διασφαλίσει τους αγρότες από μη διαχειρίσιμα γεγονότα που επηρεάζουν τη φυτική παραγωγή. Τα νέα συμβόλαια που προτείνει η Barilla στους αγρότες βελτιώνουν την οργάνωση στη βιομηχανία τροφίμων, διότι εγγυώνται πιο σταθερές ποσότητες και υψηλής ποιότητας, βιώσιμη πρώτη ύλη.

### Βιωσιμότητα

Οικονομική: Η εισαγωγή συμβάσεων που περιλαμβάνουν την ανάγκη παραμετρικής ασφάλισης θα διασφαλίσει τα έσοδα των γεωργών σε περίπτωση αρνητικών γεγονότων που επηρεάζουν την παραγωγή σκληρού σίτου από άποψη ποσότητας, ασφάλειας και ποιότητας.

Κοινωνικό: Ωφελούνται οι αγρότες μέσω του μηχανισμού της παραμετρικής ασφάλισης, έχοντας εξασφαλισμένα τα έσοδά τους σε περίπτωση αρνητικών γεγονότων που επηρεάζουν την παραγωγή.

Περιβαλλοντικό: Χρήση του DSS όπως απαιτείται από τη σύμβαση και τον μηχανισμό παραμετρικής ασφάλισης, που εγγυάται τη βελτιστοποίηση της χρήσης των εισροών στο στάδιο της καλλιέργειας σκληρού σίτου.

### 3. Έξυπνη γεωργία σε αγροτικές εκμεταλλεύσεις που αποδεικνύει τα οφέλη της στην ευρύτερη αγροδιατροφική κοινότητα και συν-δημιουργεί νέα προϊόντα και υπηρεσίες τροφίμων - Ιρλανδία

Το πρόβλημα

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η γεωργία είναι ο κύριος πυλώνας των αγροτικών περιοχών, καθώς η απασχόληση και το εισόδημα από τον τομέα αυτό ωφελούν άμεσα τον τόπο. Η ενσωμάτωση των γεωργικών επιχειρήσεων με συναφείς αλυσίδες αξίας, όπως ο αγροτουρισμός ή ο διατροφικός τουρισμός, θα είχε θετικά σωρευτικά αποτελέσματα. Συνεπώς, απαιτείται μια αποτελεσματική, ζωντανή και διαφοροποιημένη προσέγγιση από τους αγρότες όσον αφορά τον τρόπο διαχείρισης της γεωργικής επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο η γεωργική επιχείρηση παραγωγής τροφίμων μπορεί να ενσωματωθεί με άλλους παράγοντες της αλυσίδας αξίας, προκειμένου να παρέχει μια βιώσιμη βιομηχανία σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Το επίκεντρο εδώ είναι να προχωρήσει αυτή η στρατηγική μέσω μιας προσέγγισης SMART farming. Αυτό θα περιλαμβάνει την καταγραφή και χρήση δεδομένων "σε πραγματικό χρόνο" για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και, με τη σειρά της, τη βελτίωση της βιωσιμότητας όσον αφορά τους δείκτες περιβαλλοντικών επιδόσεων και κερδοφορίας. Αυτές οι βελτιωμένες παράμετροι θα λειτουργήσουν ως κίνητρα για την ενσωμάτωση του γεωργικού τομέα σε πιο ποικίλες αλυσίδες αξίας (που αναφέρθηκαν παραπάνω) για την αξιοποίηση διαφορετικών μορφών αξίας, για διαφορετικούς φορείς, σε όλες τις αλυσίδες.

Η λύση

Η λύση του προβλήματος θα αντιμετωπιστεί με ένα μείγμα τεχνολογικών, κοινωνικών και επιχειρηματικών καινοτομιών! Σε πρώτη φάση, από μια ποικιλία εμπορικά διαθέσιμων αισθητήρων, ένα υποσύνολο θα δοκιμαστεί σε 6 αγροκτήματα Ambassador, ώστε να μπορούν να συλλεχθούν, να αναλυθούν και να χρησιμοποιηθούν "δεδομένα σε πραγματικό χρόνο" για την ανάπτυξη μοντέλων και αποτελεσματικών εργαλείων υποστήριξης αποφάσεων για τους αγρότες. Στη συνέχεια, προβλέπεται μια εργαλειοθήκη ισχυρών, αξιόπιστων και επαληθευμένων αισθητήρων, μαζί με τις καταλληλότερες τοπικές λύσεις έξυπνης γεωργίας, και αυτή η εργαλειοθήκη θα επεκταθεί σε μια μεγαλύτερη ομάδα αγροτών. Αυτή η εργαλειοθήκη θα υποστηρίξει τους αγρότες στη βελτιστοποίηση των επιχειρήσεών τους, στην απόδειξη της βιωσιμότητας/χαμηλών περιβαλλοντικών επιπτώσεων και, κατά συνέπεια, θα υποστηρίξει μια υψηλή αγοραστική αξία για τα προϊόντα τους. Επιπλέον, τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών τροφίμων και τουρισμού τροφίμων με τεκμηριωμένα χαρακτηριστικά αξιοπιστίας, τα οποία θα δημιουργηθούν από κοινού με τους

τοπικούς φορείς (μέσω του Enterprise Ireland). Τέλος, θα δημιουργηθεί ένα εμπορικό σήμα για τη χερσόνησο Dingle για να διασφαλιστεί η περιοχή ως προορισμός επιλογής, υποστηριζόμενο από δεδομένα που αποδεικνύουν χαμηλά διατροφικά μίλια και χαμηλό αποτύπωμα άνθρακα.

Οι καινοτομίες

Τεχνολογικές: Επιλογή δοκιμασμένων αισθητήρων- αποδοτικότερες μέθοδοι παραγωγής που προκύπτουν από τη χρήση δεδομένων "σε πραγματικό χρόνο" για τη λήψη αποφάσεων ακριβείας.

Κοινωνικές: Νέες συνεργασίες μεταξύ διαφορετικών τρόπων λόγω της κοινής χρήσης δεδομένων (παραγωγή τροφίμων & αγροτουρισμός). Ενισχυμένα κοινωνικά δίκτυα στις αγροτικές περιοχές. Νέα/ενισχυμένα μέσα διαβίωσης σε μια περιθωριοποιημένη αγροτική περιοχή. Οργανωτικό/επιχειρηματικό: Νέα προϊόντα με νέα δεδομένα που παρέχουν χαρακτηριστικά αξιοπιστίας- νέες μορφές μάρκετινγκ που υποστηρίζουν το εμπορικό σήμα της χερσονήσου Dingle.

Αειφορία

Οικονομική: Αύξηση της κερδοφορίας από τη βελτιωμένη διαχείριση των γεωργικών εκμεταλλεύσεων, αύξηση των εισοδημάτων των συνδεδεμένων τοπικών επιχειρήσεων, αύξηση της ποικιλίας και της ασφάλειας των τοπικών τροφίμων.

Κοινωνική: Ενδυνάμωση του τοπικού πληθυσμού (παραγωγοί, επιχειρηματίες, καταναλωτές) ως ενημερωμένοι φορείς λήψης αποφάσεων σχετικά με διάφορες πτυχές της διαχείρισης των γεωργικών εκμεταλλεύσεων- νέες δημιουργικές συμμαχίες.

Περιβαλλοντική: Μεγαλύτερη αποδοτικότητα των γεωργικών εκμεταλλεύσεων όσον αφορά τον άνθρακα.

#### 4. Εισαγωγή λύσεων IoT μέσω της πλατφόρμας NADIA στον αγροδιατροφικό τομέα και δημιουργία συνεργειών μεταξύ τουρισμού και γεωργίας - Βαlearίδες Νήσοι, Ισπανία

Το πρόβλημα

Ο γεωργικός τομέας των Βαlearίδων διαχειρίζεται το 85% της συνολικής επιφάνειας της γης. Βασίζουν την οικονομική τους δραστηριότητα σε έναν πολύ δραστήριο τουριστικό τομέα (με πληθυσμό ενός εκατομμυρίου κατοίκων, υποδέχονται περίπου 16 εκατομμύρια τουρίστες ετησίως). Η οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα των νησιών εξαρτάται από την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ των δύο τομέων, του τουρισμού και της γεωργίας. Παρά ταύτα, ο γεωργικός τομέας υστερεί σε σχέση με τους άλλους τομείς όσον αφορά την καινοτομία και την υιοθέτηση των νέων ανατρεπτικών τεχνολογιών, οι οποίες θα του επιτρέψουν να γίνει πιο ανταγωνιστικός και να δημιουργήσει περισσότερες συνέργειες με τον τουριστικό τομέα, αυξάνοντας έτσι το εισόδημά του και τις θετικές επιπτώσεις του. Η πρόκληση είναι να συνειδητοποιήσουν όλοι, ιδίως όσοι σχετίζονται με τον κόσμο του τουρισμού, πώς η γεωργία είναι απαραίτητη για τον τουρισμό και να τους δείξουμε πώς οι τουρίστες ενδιαφέρονται για το αγροτικό κομμάτι των νησιών.

Τεχνολογίες, όπως το IoT, θα υποστηρίξουν την επίτευξη αυτής της πρόκλησης: αφενός, η ανάπτυξη του NADIA στην Agromallorca χάρη στα δεδομένα που συλλέγονται θα τους βοηθήσει να μειώσουν το κόστος και να είναι πιο αποτελεσματικοί (νερό, φυτοφάρμακα...), ενώ ταυτόχρονα η λύση ιχνηλασιμότητας PLOUTOS θα συμβάλει στην παροχή ακριβέστερων πληροφοριών στους καταναλωτές σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων. Οι πληροφορίες αυτές θα χρησιμοποιηθούν επίσης για την ενημέρωση των τουριστών, όχι μόνο για την ποιότητα των

προϊόντων, αλλά και για νέες τουριστικές δραστηριότητες που συνδέονται με τον αγροδιατροφικό τομέα (όπως επισκέψεις στις φάρμες ή η εμπειρία της δυνατότητας να φτιάξουν το δικό τους λάδι, για παράδειγμα).

#### Η λύση

Η λύση του προβλήματος θα αντιμετωπιστεί με ένα μείγμα τεχνολογικών, κοινωνικών, επιχειρηματικών και θεσμικών καινοτομιών! Πρώτον, η εστίαση θα δοθεί στην εισαγωγή της πλατφόρμας IoT NADIA στον αγροδιατροφικό τομέα, καθώς και στη δημιουργία συνεργειών που σχετίζονται με τον προσδιορισμό κοινών δραστηριοτήτων στον τουριστικό και τον γεωργικό τομέα. Επιπλέον, άλλα είδη δραστηριοτήτων που συμπληρώνουν και βελτιώνουν τη θέση του αγρότη στις αλυσίδες αξίας του αγροδιατροφικού τομέα και συνδέουν τη δραστηριότητά του με τον κόσμο του τουρισμού. Αυτό θα περιλαμβάνει επίσης όλες τις δραστηριότητες κλιμάκωσης που σχετίζονται με τις λύσεις που προσφέρονται από τους διάφορους συνεταιρισμούς των νησιών, προσεγγίζοντας άμεσα τους αγρότες καθώς και δείχνοντάς τους ποιες τεχνολογικές εξελίξεις είναι διαθέσιμες που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά τους και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών που συνδέουν τη γεωργία με τον τουρισμό. Αυτές οι νέες υπηρεσίες θα επιτρέψουν στους τουρίστες να πραγματοποιήσουν καθηλωτικές δραστηριότητες στην ύπαιθρο των Βαλεαρίδων, όπως να φτιάξουν το δικό τους λάδι, να επισκεφθούν αμυγδαλιές σε άνθηση κ.λπ.

Συγκεκριμένα, οι δραστηριότητες του πιλοτικού προγράμματος θα επικεντρωθούν σε έξυπνες γεωργικές εφαρμογές, όπως η εισαγωγή της πλατφόρμας IoT NADIA και λύσεων ιχνηλασιμότητας για την ανταλλαγή πληροφοριών σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας, επιτρέποντας τη δημιουργία μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ ολόκληρης της αλυσίδας αξίας και διευκολύνοντας τις διαδικασίες πιστοποίησης. Επιπλέον, θα περιλαμβάνει την παρακολούθηση πολλαπλών συσκευών σε πραγματικό χρόνο για τον έλεγχο της θερμοκρασίας, της υγρασίας κ.λπ. των ποσοστών στο SIP με την ανάπτυξη αισθητήρων και άλλων συσκευών στην Agromallorca, καθώς και εργαλεία συγκριτικής αξιολόγησης για τη δημιουργία καταλόγων για να μάθουμε πώς αντιδρά και εξελίσσεται κάθε αγρός, συγκομιδή κ.λπ. και να δημιουργήσουμε έναν κατάλογο που βελτιώνει τις πληροφορίες που μπορούν να μοιραστούν με τους τουριστικούς φορείς. Τέλος, η προτεινόμενη λύση σχετίζεται με την ανάπτυξη νέων λειτουργιών στην πλατφόρμα NADIA, προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις του αγροδιατροφικού τομέα και της αλυσίδας αξίας του και υποστηρίζοντας τη σύνδεση μεταξύ αγροδιατροφής και τουρισμού.

#### Οι καινοτομίες

**Τεχνολογικές:** Βασίζονται στην εισαγωγή και χρήση της πλατφόρμας NADIA στον γεωργικό τομέα, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας της παραγωγικής διαδικασίας και τη μείωση του κόστους, καθώς και τη διευκόλυνση των διαδικασιών που σήμερα εφαρμόζονται χειροκίνητα.  
**Κοινωνικές:** Βοηθώντας στην αναγέννηση του πλούτου και την ανταγωνιστικότητα του τομέα αυτού θα δώσουν στα νησιά την ισορροπία και τη βιωσιμότητα που χρειάζονται. Με τον τρόπο αυτό, θα δημιουργηθούν ποιοτικές θέσεις εργασίας, οι νέοι θα προσελκύνονται περισσότερο στον τομέα χάρη στη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και θα βελτιωθεί η ποιότητα ζωής και το περιβάλλον.

**Οργανωτική/επιχειρηματική:** Οδήγηση των επιχειρήσεων στην ψηφιοποίηση της λήψης αποφάσεων, της αποθήκευσης και της ανάλυσης δεδομένων. Ένα πλήρως αυτόνομο ψηφιακό σύστημα που θα βελτιστοποιήσει το κόστος του και θα βελτιώσει την παραγωγικότητά του.

**Θεσμικό:** Ενισχυμένη συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών και ανταλλαγή πληροφοριών. Βελτίωση της διαδικασίας επίτευξης πιστοποιήσεων, παρακολούθηση των καθιερωμένων

κανονισμών και καθορισμός νέων προτύπων για τον τομέα. Στις Βαλεαρίδες σχεδόν καμία αγροδιατροφική επιχείρηση δεν διαθέτει διεθνή πιστοποιητικά.

#### Αειφορία

**Οικονομική:** Οι πόροι θα βελτιστοποιηθούν και η παραγωγή θα αυξηθεί. Το κόστος θα μειωθεί και με την ύπαρξη δεδομένων σε πραγματικό χρόνο θα λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις, ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε επιχείρησης. Στις Βαλεαρίδες, θα προωθηθεί ένα υψηλότερο επίπεδο οικονομικής ισορροπίας, καθώς και η συνεργασία μεταξύ τουρισμού και γεωργίας.

**Κοινωνικά:** Θα δημιουργηθεί απασχόληση και ο αγροδιατροφικός τομέας θα αποτελέσει έναν νέο και ελκυστικό τομέα για τους νέους.

**Περιβαλλοντικό:** Η κατανάλωση νερού θα μειωθεί. Τα δεδομένα που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για να μάθουμε περισσότερα για τις συγκομιδές και τις ανάγκες σε θρεπτικά συστατικά, οδηγώντας σε ένα καλύτερα φροντισμένο και πιο ελκυστικό περιβάλλον.

### 5. Ενδυνάμωση των καταναλωτών μέσω crowdsourcing ώστε να ανακτήσουν τον έλεγχο των τροφίμων τους και να δημιουργήσουν υγιεινά, βιώσιμα και δίκαια προϊόντα - Γαλλία και Ελλάδα

#### Το πρόβλημα

Κατά τη διάρκεια της "κρίσης του γάλακτος" στη Γαλλία το 2016, οι Γάλλοι καταναλωτές ανακάλυψαν ότι οι γαλακτοπαραγωγοί δεν ζούσαν αξιοπρεπώς. Μια ομάδα καταναλωτών πήρε, λοιπόν, την πρωτοβουλία να δημιουργήσει το "C'est qui le patron?!". (Ποιος είναι το αφεντικό;) με στόχο τη στήριξη των Γάλλων παραγωγών, του περιβάλλοντος, των ορθών πρακτικών καλής μεταχείρισης των ζώων, της υγείας, της ανάπτυξης του αγροδιατροφικού τομέα. Αυτό επιτυγχάνεται αφήνοντας τους καταναλωτές να σχεδιάσουν τα προϊόντα τους μέσω μιας πλατφόρμας crowdsourcing, να ψηφίσουν σε μια ποικιλία χαρακτηριστικών, αποφασίζοντας πόσο θα πληρώσουν στον λιανοπωλητή και τον παραγωγό. Το "C'est qui le Patron ?!" είναι το πιο επιτυχημένο μοντέλο των τελευταίων 30 ετών στη Γαλλία, χάρη στο οποίο επιβιώνουν περισσότερες από 4.000 οικογένειες παραγωγών και αγροτών, υποστηριζόμενες από 14 εκατομμύρια καταναλωτές. Η Γαλλία διαθέτει πλέον περισσότερα από 30 προϊόντα στα καταστήματα, προσφέροντας σημαντικές ανάσες στον αγροδιατροφικό τομέα και στη γαλλική οικονομία, καθώς και θετικές εξελίξεις στο περιβάλλον, όλα χάρη στην ενεργό συμμετοχή των καταναλωτών. Υπάρχει ανάγκη για τεχνολογικές βελτιώσεις και για την υποστήριξη της αναπαραγωγής του σε τέσσερις (4) χώρες.

#### Η λύση

Η λύση του προβλήματος θα αντιμετωπιστεί με ένα μείγμα τεχνολογικών, κοινωνικών και επιχειρηματικών καινοτομιών! Πρώτον, η CQLP και η PETA θα δημιουργήσουν ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο για δέκα (10) προϊόντα, επιτρέποντας σε οποιονδήποτε να επιλέξει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (είδος καλλιέργειας, συσκευασία του προϊόντος, αμοιβή του αγρότη, είδος επεξεργασίας). Οι δυνατότητες που θα προταθούν θα είναι λεπτομερείς, ώστε να παρέχεται στον καταναλωτή η καλύτερη δυνατή πληροφόρηση. Κάθε επιλογή θα αντιστοιχεί σε ένα κόστος παραγωγής που θα αντανάκλαται στην τελική τιμή του προϊόντος. Με αυτόν τον τρόπο, οι καταναλωτές θα μπορούν να κάνουν μια πεφωτισμένη επιλογή, βλέποντας άμεσα τις συνέπειες της κατανάλωσής τους. Μια διαδικτυακή εφαρμογή και μια εφαρμογή για κινητά θα επιτρέπουν στους καταναλωτές 1) να ψηφίζουν μέσω των κινητών τους για τη διαμόρφωση των προϊόντων, 2) να βλέπουν πού μπορούν να αγοράσουν τα προϊόντα σε κοντινή απόσταση και 3)

να σαρώνουν τον κωδικό QR στο προϊόν για να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις προδιαγραφές του και τις σχετικές βιώσιμες πρακτικές. Επιπλέον, θα αναπτυχθούν διαδικασίες σχεδιασμού για την ενίσχυση της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ όλων των φορέων της αλυσίδας αξίας, από το αγρόκτημα μέχρι το τραπέζι, στο πλαίσιο της δημιουργίας των νέων "προϊόντων συστατικών CQLP". Η ενίσχυση των υφιστάμενων ελέγχων θα διασφαλίσει ότι ένα προϊόν έχει πράγματι παραχθεί σύμφωνα με αυτό που αποφάσισε ο καταναλωτής, αξιοποιώντας μια λύση έξυπνης γεωργίας που θα παρέχει δεδομένα ως απόδειξη για τις εφαρμοζόμενες βιώσιμες πρακτικές.

Τα διδάγματα που αντλήθηκαν από την εφαρμογή των παραπάνω στη Γαλλία και την Ελλάδα, θα μεταφερθούν στις αντίστοιχες πρωτοβουλίες που έχουν δημιουργηθεί σε τρεις (3) άλλες χώρες της ΕΕ (Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Βέλγιο), βοηθώντας τους τοπικούς καταναλωτές να δημιουργήσουν τα δικά τους προϊόντα.

#### Οι καινοτομίες

**Τεχνολογικές:** Οι τεχνολογίες και οι εφαρμογές Crowdsourcing δίνουν δύναμη στους καταναλωτές και οι συνδεδεμένες λύσεις ιχνηλασιμότητας φέρνουν πληροφορίες από το αγρόκτημα στο τραπέζι. Η σύνδεση με τα δεδομένα από την έξυπνη γεωργία και τα αρχεία καταγραφής των γεωργικών εκμεταλλεύσεων θα συμβάλει στην τροφοδότηση της διαδικασίας ελέγχου, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη.

**Κοινωνική:** Πρόκειται για μια αμιγώς κοινωνική καινοτομία που καθοδηγείται από τους καταναλωτές και την ανάγκη τους να ανακτήσουν τον έλεγχο και να διασφαλίσουν την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

**Οργανωτικό/επιχειρηματικό:** Οι εμπλεκόμενες εταιρείες διαθέτουν ένα καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο που εστιάζει στη βιωσιμότητα, ενώ θεωρείται ως το πιο επιτυχημένο μοντέλο των τελευταίων 30 ετών στη Γαλλία. ific πρότυπα και πρωτόκολλα που θέτει η αγορά και οι φορείς χάραξης πολιτικής όπως η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Η Proodos εκμεταλλεύεται επίσης την τεχνολογική λύση για να καλύψει τις νέες απαιτήσεις της μελλοντικής ΚΑΠ και να εξασφαλίσει επιδοτήσεις.

#### Βιωσιμότητα

**Οικονομική:** Οι παραγωγοί, αλλά και όλοι οι άλλοι κρίκοι της αλυσίδας εφοδιασμού, λαμβάνουν δίκαιη τιμή για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Η μείωση των εισροών με τη χρήση SF οδηγεί σε μείωση του κόστους παραγωγής, ενώ παράλληλα παράγεται προϊόν υψηλότερης ποιότητας λόγω της χρήσης λιγότερων χημικών ουσιών.

**Κοινωνική:** Περισσότερο εισόδημα για τους τοπικούς αγρότες και τη βιομηχανία τροφίμων σημαίνει περισσότερα χρήματα για ολόκληρη την κοινότητα. Επιπλέον, η χρήση λιγότερων χημικών ουσιών σημαίνει λιγότερα προβλήματα υγείας.

**Περιβαλλοντικά:** Πληρώνοντας για περιβαλλοντικά βιώσιμες πρακτικές, οι καταναλωτές διασφαλίζουν ότι το περιβάλλον προστατεύεται.

## 17. Προτάσεις της Ομάδας Έργου σχετικά με την προετοιμασία και υλοποίηση Πράξεων Συνεργασίας μεταξύ μικρών τοπικών επιχειρήσεων

- Ο σημαντικός οικονομικός ρόλος που διαδραματίζουν η γεωργία, η δασοκομία και η αλιεία θα πρέπει να διαφυλαχθεί. Η ανάπτυξη μικρών αλυσίδων εφοδιασμού και η χρήση συστημάτων επισήμανσης για την αναγνώριση της ποιότητας και της ποικιλίας τοπικών και παραδοσιακών διατροφικών προϊόντων θα έχουν θετική επίπτωση στις τοπικές οικονομίες. Οι οργανώσεις παραγωγών μπορούν να συμβάλλουν στην προώθηση των προϊόντων και των περιφερειών τους μέσω δραστηριοτήτων όπως οι διαφημιστικές εκστρατείες. Τα ανωτέρω διαδραματίζουν επίσης ρόλο στην κάλυψη της αυξανόμενης ζήτησης για τοπικά προϊόντα — που συνδέονται με τις συγκεκριμένες αγροτικές περιοχές από τις οποίες προέρχονται —, και συμβάλλουν στη διατήρηση της αυτάρκειας και της βιωσιμότητας της παραγωγής τροφίμων στην Ευρώπη.
- Θα πρέπει να διασφαλισθεί η διαφοροποίηση των αγροτικών περιοχών πέραν του τομέα των τροφίμων και του τομέα της γεωργίας. Οι συνέργειες μεταξύ τουρισμού, εμπορικής προώθησης και μεταποίησης σε επίπεδο γεωργικής εκμετάλλευσης, συμπεριλαμβανομένης της προώθησης των γεωγραφικών ενδείξεων, θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών. Οι εν λόγω συνέργειες δύναται να καλύψουν την εμπορευματοποίηση των προϊόντων με γεωγραφικές ενδείξεις που αντανακλούν ισχυρή σύνδεση μεταξύ του προϊόντος και της εδαφικής προέλευσής του. Επιπλέον, μπορούν να επωφεληθούν τα προϊόντα που παράγονται σε ορθά διαχειριζόμενους τόπους του δικτύου Natura 2000 και τα οποία καταδεικνύουν τη συμβατότητα της παραγωγής τους με τη διατήρηση της φύσης.
- Ενδείκνυται η συσπείρωση επιχειρηματιών για την ανάπτυξη τοπικού ή περιφερειακού brand προκειμένου να διατηρηθεί και να δημιουργηθεί η απασχόληση, να δοθούν νέες ευκαιρίες στους ανθρώπους που ζουν στην περιοχή και να επιτευχθεί οικονομική ανάπτυξη. Μέσω κοινής στρατηγικής και κοινό brand, δίνεται η δυνατότητα μεγαλύτερης διείσδυσης στα δίκτυα λιανικής, όπως τα μπαρ, εστιατόρια, ειδικές μπουτίκ, το ηλεκτρονικό εμπόριο και τα σημεία πώλησης τουριστικών προϊόντων.
- Υπάρχει σύμφωνα με τις προτάσεις περί καινοτόμων πράξεων στο δασικό χώρο, μεγάλο περιθώριο για ύπαρξη συνεργασιών Δασικών Συνεταιρισμών, αλλά και δημιουργίας νέων συνεταιρισμών. Το αντικείμενο ενασχόλησης μέγιστο, μεγεθυνόμενο και αειφορικό.
- Προτάσσεται η δημιουργία μικρών επιχειρήσεων διασυνδεδεμένων για την αξιοποίηση και καλλιέργεια των αυτοφυών, φαρμακευτικών και αρωματικών φυτών του δασικού και μη χώρου.
- Τα ποιοτικά συγκριτικά πλεονεκτήματα των διατροφικών μας προϊόντων είναι εδραιωμένα στην εδαφοκλιματική συνθήκη του τόπου μας. Ύψιστη έκφραση αυτών είναι οι υγειοπροστατευτικές ιδιότητες. Η βιοποικιλότητα της χώρας είναι μοναδική σε παγκόσμια κλίμακα γηγενών φυτών, αλλά και της πολιτισμικής μας κληρονομιάς ώστε να διαδραματίσει πρωταρχικό ρόλο τόσο στην έρευνα και εκπαίδευση, όσο και στην καλλιέργεια και διάθεση υγειοπροστατευτικών τροφίμων σε παγκόσμιο επίπεδο. Εδώ εντάσσονται τα αποκαλούμενα



τροφοφάρμακα και superfoods. Όπως τα αυτοφύη, αρωματικά και φαρμακευτικά βότανα έτσι και οι δύο προαναφερθείσες κατηγορίες δείχνουν την δυνατότητα δημιουργίας μικρών επιχειρήσεων στην Ύπαιθρο με υποστήριξη στην επεξεργασία, τυποποίηση και μεταποίηση. Τα παραδείγματα με το τσάι, τις ελιές, το ελαιόλαδο, τη ζυθοποιία, την χυμοποιία είναι χαρακτηριστικά.

- Αξίζει χαρακτηριστικά να τονισθεί ότι τα οικονομικά μεγέθη στα συμπληρώματα διατροφής και στην κατηγορία των υπερπροστατευτικών – τροφοφαρμάκων είναι δυσθεώρητα. Μικρές επιχειρήσεις σε αυτούς τους τομείς μπορούν να συνεργαστούν με μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες και να ενδυναμώσουν την οικονομία της υπαίθρου και το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων τους. Συνιστά πρόκληση καινοτομίας και ισχυρής μικρομεσαίας επιχειρηματικής δραστηριότητας στην ελληνική ύπαιθρο χώρα.
- Οι γυναίκες αποτελούν ενεργούς παράγοντες ικανούς να συμβάλουν στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη. Η ενδυνάμωση και η κινητοποίηση των γυναικείων πόρων είναι βασικό σήμα κατατεθέν των δραστηριοτήτων ώστε να γίνουν ανταγωνιστικοί παράγοντες ανάπτυξης μέσω προσωπικής συμβουλευτικής, ατομικής και ομαδικής καθοδήγησης και δικτύωσης, ώστε να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να διευθύνουν τα δικά τους έργα και επιχειρήσεις. Οι οικοτεχνίες ομοειδούς προϊόντος και ιδίως πρωτοβουλίας γυναικών είναι επιβεβλημένο να προταχθεί. Να συνδεθούν οι μικρές επιχειρήσεις με καθετοποίηση στην παραγωγή των προϊόντων προς επεξεργασία, τυποποίηση και μεταποίηση.

#### **18. Προτάσεις της Ομάδας Έργου σχετικά με τις διαδικασίες προσέλκυσης και υποβοήθησης ανάπτυξης και υλοποίησης Πράξεων Συνεργασίας μεταξύ μικρών τοπικών επιχειρήσεων**

- Οι Ομάδες Τοπικής Δράσης μπορούν να ενισχύσουν μέσω των τοπικών τους προγραμμάτων πράξεις συνεργασίας μεταξύ μικρών τοπικών επιχειρήσεων ομοειδών ή συμπληρωματικών προϊόντων με σκοπό τη διοργάνωση κοινών μεθόδων εργασίας, την κοινή χρήση εγκαταστάσεων και πόρων καθώς και την ανάπτυξη και/ή εμπορία κοινών προϊόντων, ώστε να καταστούν βιώσιμες και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Για την ανάπτυξη και προσέλκυση συνεργασιών των δασικών συνεταιρισμών, η στοιχειώδης χρηματοπιστωτική στήριξη για εξοπλισμό είναι εκ των ων ουκ άνευ. Στο θεσμικό πλαίσιο για τους σκοπούς αυτών πρέπει να προστεθούν και άλλες δράσεις – εργασίες που θα μπορούν να υλοποιούν (π.χ. καθαρισμός παρακείμενων και πρηνών χώρων όλων των αγροτικών και κεντρικών οδών σε συνεργασία με την αυτοδιοίκηση Α' και Β' βαθμού).
- Στην ανάπτυξη και προσέλκυση για την σύσταση των επιχειρήσεων αυτοφύων, φαρμακευτικών και αρωματικών φυτών του δασικού και μη χώρου αυτών των επιχειρήσεων, πέραν της χρηματοπιστωτικής στήριξης θα συμβάλει στην διασύνδεσή τους η θεσμική στήριξη σε επίπεδο γενετικού υλικού, επεξεργασίας και τυχόν αποστακτηρίων. Η δε ερευνητική υποστήριξη από εκπαιδευτικούς φορείς και του ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ θα είναι ουσιώδης.

- Συμβολαιακή Γεωργία, για ενδυνάμωση της μικρής επιχείρησης και αύξησης των εισοδημάτων, λόγω μειωμένου μεταφορικού κόστους και βέλτιστης αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων, καθώς και μείωσης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, όπως και του αποτυπώματος άνθρακα. Η ενίσχυση της συνεργασίας αγροτών και επιχειρήσεων με την συμβολαιακή γεωργία έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων και την αύξηση της εξωστρέφειας και εθνικών εξαγωγών.
- Η δημιουργία δικτύων επιχειρήσεων παραδοσιακών προϊόντων ή προϊόντων ταυτότητας, μπορεί να λειτουργήσει ως πολλαπλασιαστικός ενισχυτικός παράγοντας για συνεργασίες αυτών.
- Η σύνδεση των μικρών επιχειρήσεων με κίνητρα, με την τουριστική αγορά είναι ικανή συνθήκη ανάπτυξης μικρών τοπικών επιχειρήσεων.
- Δημιουργία εστιών προβολής και προώθησης των προϊόντων:
  - των μικρών επιχειρήσεων, που συνήθως στερούνται μεγάλου όγκου παραγωγής και συγκεντρώνουν περισσότερα ποιοτικά γνωρίσματα.
  - μεμονωμένων παραγωγών και μικρών αγροτικών συνεταιρισμών ή κοινοπραξιών και συνεργασίας γυναικών.
- Εστίαση στην τουριστική αγορά και στην αύξηση της εγχώριας κατανάλωσης τοπικών παραδοσιακών προϊόντων. Άξονες δράσεις:
  - Διασύνδεση των τοπικών παραγωγών παραδοσιακών προϊόντων με τον τουριστικό τομέα.
  - Ενδυνάμωση τοπικών κοινωνιών μέσω μηχανισμών προώθησης για την διάθεση παραδοσιακών προϊόντων σε τουριστικά καταλύματα. Σαφή προτεραιότητα των ξενοδόχων, η προσφορά των προϊόντων που παράγει η περιοχή.
  - Ειδικά καταστήματα πώλησης παραδοσιακών τροφίμων και ποτών (shop-in-shop) σε ξενοδοχειακές μονάδες, αεροδρόμια κ.ά.
  - Παραγωγή υψηλής ποιότητας παραδοσιακών προϊόντων με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.
  - Μεγιστοποίηση του οφέλους μέσω της προώθησης και διάθεσης παραδοσιακών προϊόντων με ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα την τοπικότητα και την πολιτιστική κληρονομιά.
  - Αξιοποίηση των παραδοσιακών προϊόντων και διευκόλυνση της πρόσβασης στις αγορές, ειδικά για μικρές παραγωγικές μονάδες.
  - Διαθεσιμότητα και εύκολη πρόσβαση στα εξειδικευμένα σημεία πώλησης, όταν η παρουσία τους σε μεγάλες αλυσίδες παραγωγής είναι περιορισμένη.
  - Εντατικοποίηση συνεργασιών μεταξύ των παραγωγών για τον σχεδιασμό επικοινωνιακής πολιτικής και στρατηγικών πώλησης.

- Σύναψη συμφωνιών με συλλογικούς φορείς ή επιχειρήσεις σχετικά με τους τρόπους προώθησης και διανομής των τοπικών παραδοσιακών προϊόντων, με στόχο την τοποθέτησή τους στις τοπικές και εθνικές αγορές, όπως ξενοδοχεία, αλυσίδες λιανικής πώλησης και εναλλακτικά σε αγορές “boutique” και “niche”.
- Συνέργειες και πολλαπλασιαστές θα χρησιμοποιηθούν για μεγέθυνση της παραγωγής και μεγιστοποίηση του οφέλους, μέσω της ενίσχυσης της εγχώριας κατανάλωσης, όταν το έλλειμμα είναι τρομακτικό στο ισοζύγιο με εισαγόμενα προϊόντα τροφίμων.
- Η σύσταση και η συνεργασία μικρών ή και προσωπικών επιχειρήσεων στον γεωργοδιατροφικό τομέα προσκρούει σε πολυπαραγοντικές δυσκολίες και παραμέτρους. Η στοιχειώδης χρηματοπιστωτική δυνατότητα απουσιάζει στις περισσότερες περιοχές. Όπου υπάρχουν τα ελάχιστα κεφάλαια για την δημιουργία μικρών επιχειρήσεων, συναντούν την δυσκολία σύνδεσης με την παραγωγή σε τοπικό επίπεδο των προϊόντων του πρωτογενούς τομέα. Η πολυπαραγοντική αρνητική συνθήκη, μπορεί να αρθεί με την στήριξη της πολιτείας με άμεσο ή έμμεσο τρόπο δια της τοπικής αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού.
- Μία άλλη παράμετρος, που μπορεί υπό προϋποθέσεις να δώσει αποτελέσματα δημιουργίας δικτύου συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, είναι αυτή της συγχρηματοδότησης ιδιωτικού και κρατικού τομέα με απόσβεση της όποιας επένδυσης σε μακρό χρονικό διάστημα. Είναι ανάγκη να εμπεδωθεί ότι υπάρχει η στήριξη, αλλά είναι απαγορευτικές οι μέθοδοι του παρελθόντος που οδήγησαν στον εκφυλισμό και στην διαστροφή συνεργασιών συνεταιριστικής αντίληψης.
- Η δημιουργία του Διυπουργικού Οργανισμού Γεωργοδιατροφής, μπορεί να συνδεθεί με τη δημιουργία Χρηματοπιστωτικού φορέα στήριξης ίδρυσης μικρών επιχειρήσεων ή δικτύου αυτών.
- Πέραν του Διυπουργικού Οργανισμού Διατροφής μία δεύτερη παράμετρος προβάλλει στην σύγχρονη ελληνική πολιτεία. Αυτή της κυβερνητικής περιφερειακής Αυτοδιοίκησης, που θα μπορέσει να δώσει κίνητρα, ενισχύσεις και εργαλεία ανάπτυξης καινοτομιών και ίδρυση μικρών επιχειρήσεων. Όπως βεβαίως και την συνεργασία αυτών, χωρίς την απαγορευτική ανασταλτική παρουσία του ανταγωνισμού, τουλάχιστον εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Χωρίς την ύπαρξη στιβαρού Οργανισμού Διατροφής και Αυτοδιοικητικής Κυβερνητικής Πολιτικής οι εφαρμογές καινοτομιών και η ίδρυση μικρών επιχειρήσεων, θα συναντά διαρκώς τις τραγικές ελλείψεις της ελληνικής Υπαίθρου.

## 19. Χρήσιμοι σύνδεσμοι

**European Network for Rural Development. LEADER/CLLD:** [https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld_en)

**Σχεδιασμός σε εθνικό επίπεδο ΚΓΠ 2023-2027:** <http://www.agrotikianaptixi.gr/el/keimeno-synimmena-paa/shediasmos-se-ethniko-epipedo>

**Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης:** <http://www.agrotikianaptixi.gr/el/content/leader-clld>

**Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Leader, το οποίο ιδρύθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή:**  
<http://ec.europa.eu/leaderplus>

**Πληροφορίες σχετικά με τα μέτρα αγροτικής ανάπτυξης της ΕΕ:**  
[http://ec.europa.eu/agriculture/rur/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/index_en.htm)

**Πηγές πληροφόρησης για τους επαγγελματίες σε τοπικό επίπεδο:**

*Για τα υφιστάμενα κράτη μέλη της ΕΕ*

[http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/memberstates/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/memberstates/index_el.htm)

*Για τις υπό ένταξη χώρες και τις υποψήφιες για ένταξη χώρες*

[http://ec.europa.eu/agriculture/use/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/use/index_el.htm)

**ELARD** (The European Leader Association for Rural Development/Ευρωπαϊκή ένωση Leader για την αγροτική ανάπτυξη) <http://personal.telefonica.terra.es/web/elard/>

**Prepare** (Partnership for Rural Europe/Σύμπραξη για την αγροτική Ευρώπη)  
<http://www.preparenetwork.org/index.php>

**European Green Deal:** [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

**EU Biodiversity Strategy to 2020:**

[https://ec.europa.eu/environment/nature/biodiversity/strategy\\_2020/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/nature/biodiversity/strategy_2020/index_en.htm)

**Farm to Fork Strategy:** [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_en)

## 20. Βιβλιογραφία

1. The seven features of LEADER. [https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit/leaderclld-explained_en)
2. COM (2020) 241 Communication on the impact of the demographic change. In April 2021 the Atlas of Demography was launched as a new interactive tool which helps visualise, monitor and anticipate demographic change in Europe.
3. COM (2021) 50 Communication on the Green paper on Ageing.
4. COM (2019) 640 Communication The European Green Deal.
5. COM (2020) 381 Communication A Farm to Fork Strategy.
6. European Commission, A future fit for the digital age.  
[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_en)
7. COM (2021) 102 Communication The European Pillar of Social Rights Action Plan.
8. European Commission, Conference of the Future of Europe.  
[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/conference-future-europe\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/conference-future-europe_en)
9. A long-term vision for the EU's rural areas. [https://ec.europa.eu/files/factsheet-ltvera-eu\\_en](https://ec.europa.eu/files/factsheet-ltvera-eu_en)
10. EU Cohesion Policy 2021-2027. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/el/2021\\_2027/](https://ec.europa.eu/regional_policy/el/2021_2027/)
11. Priorities of 2021-2027. 5 Policy Objectives.  
[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/priorities](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/priorities)
12. The new common agricultural policy: 2023-27. [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/new-cap-2023-27\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/new-cap-2023-27_en)
13. ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ. Τεύχος Β' 5361/17.10.2022
14. ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ, ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ, ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ EMPTY. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0345&from=EN>
15. Οι 20 αρχές του Ευρωπαϊκού πυλώνα κοινωνικών δικαιωμάτων.  
[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_el](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_el)
16. Έκθεση Στρατηγικών Προβλέψεων 2021. [https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight/2021-strategic-foresight-report\\_el#-](https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight/2021-strategic-foresight-report_el#-)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

### Η Ελληνική πραγματικότητα της Υπαιθρου - Η περίπτωση της Δημοτικής Ενότητας Γαλλικού - Μια καταγραφή της Αγροδιατροφικής Σύμπραξης της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας

Η Αγροδιατροφική Σύμπραξη της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας «διαπραγματεύεται» τον Γεωργοδιατροφικό τομέα της ομώνυμης Περιφέρειας η οποία είναι η πρώτη στην παραγωγή της πρωτογενούς παραγωγής (>25%), αλλά έχει στην επικράτειά της καθολική ποικιλομορφία κατοίκησης, έχοντας τα κυρίαρχα γνωρίσματα της χώρας μας. Συγκεντρώνει το 50% του πληθυσμού της σε ένα αστικό κέντρο (Θεσσαλονίκη). Διαθέτει παραλιακό μέτωπο και ακτογραμμή στους 4 νομούς της (Θεσσαλονίκη – Χαλκιδική – Πιερίας – Σερρών), έχοντας και την αντίστοιχη τουριστική κίνηση των θερινών μηνών.

Οι ιστορικές και κοινωνικές εξελίξεις την επηρέασαν δραστικά. Το πρώτο κύμα αστυφιλίας μετά την δεκαετία του 1970 είχε γενικά γνωρίσματα για όλη την επικράτεια της χώρας, με την συγκέντρωση του πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα. Το δευτερογενές με την μετακίνηση στα μικρότερα αστικά κέντρα (συνήθως πρωτεύουσες νομών), επηρέασε κατ' εξοχήν τους Γεωργικούς νομούς. Αυτό συνέβη και στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας.

Η κοσμογονική αλλαγή όμως του 1990 επηρέασε δυσανάλογα το βόρειο μέτωπο της χώρας και κατεξοχήν την Μακεδονία και Θράκη. Ιδίως η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας υπέστη βαρύτατο πλήγμα έχοντας μετακίνηση κεφαλαίων και πληθυσμών με ασύντακτο τρόπο. Έτσι χάθηκε η μεταποιητική βάση στην βιομηχανία της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, με καθοριστικές συνέπειες και στον διατροφικό τομέα. Παρουσιάστηκαν ασύμμετρες επιπτώσεις με αδυναμία συγκράτησης των γηγενών στην Ύπαιθρο χώρα της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Την ερημοποίηση διαδέχθηκε το κοινοτικό ξεθεμελίωμα και ο αποσυντονισμός των τοπικών κοινωνιών.

Τα ποιοτικά γνωρίσματα της ζωής στην Ύπαιθρο χώρα εκμηδενίστηκαν. Οι δύο προηγούμενες απογραφές (2001, 2011) έδειχναν την σταδιακή ερημοποίηση, παρά τις μεθόδους για απογραφή των κατοίκων των αστικών κέντρων στα «χωριά» τους.

Οι αριθμοί της απογραφής του 2021, με πραγματικές συνθήκες απογραφής αποκάλυψαν κατά τραγικό τρόπο την ερημοποίηση με αυξανόμενη κλίμακα από τα ημιαστικά κέντρα έως τα μικρά χωριά.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες μελετήσαμε τα δεδομένα της συγχρόνου πραγματικότητας. Είναι ικανή και αναγκαία συνθήκη η διακήρυξη της Ε.Ε και οι στόχοι του προγράμματος LEADER να τύχουν επεξεργασίας και προσαρμογής στην νέα πραγματικότητα. Η κατάσταση βαίνει διαρκώς επιδεινούμενη στην χώρα μας με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, χωρίς να είναι η καλύτερη των περιπτώσεων. Στην μελέτη μας, για να οδηγηθούμε στην δέουσα πολιτική για τον καθορισμό καινοτόμων πράξεων στην αγροτική ύπαιθρο και την προσέλκυση και υποβοήθηση ανάπτυξης και υλοποίησης, λάβαμε σοβαρώς υπ' όψιν την νέα πραγματικότητα. Όπως και για την συνεργασία των μικρών επιχειρήσεων. Στρατηγικές και σχεδιασμοί του παρελθόντος που έφεραν αποτελέσματα, για να μη συμβεί το τραγικό αποτέλεσμα που βιώνουμε, είναι «λογικό» να προβάλλουν σήμερα ως πρόκληση με

επικαιροποίηση για καινοτόμες πράξεις και συνεργασίες. Από ότι ωφέλιμο υπήρξε στο παρελθόν, καλούμαστε να το δεχθούμε και να το ανακαινίσουμε.

Παραθέτουμε την στατιστική καταγραφή του 2011 και του 2021 ως βάση απολύτου πληθυσμιακής καταγραφής της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, 7 (εφτά) Νομών και Διαμερισμάτων. Συγκεκριμένα επιλέξαμε τη **Δημοτική Ενότητα του Γαλλικού, Κιλκίς, με 13 χωριά, ευρισκόμενο ανάμεσα στην πόλη του Κιλκίς και της Θεσσαλονίκης. Δηλαδή, περιοχή των 5.000 (πέντε χιλιάδων) κατοίκων με τις καλύτερες προϋποθέσεις για κατοίκηση και βιοπορισμό στην Ύπαιθρο**. Έγιναν επανειλημμένες επισκέψεις με επιτόπια καταγραφή των συνθηκών ζωής (κοινωνικής και οικονομικής). Είναι περιοχή που έχει και μεταποιητικές επιχειρήσεις του γεωργοδιατροφικού τομέα και ύπαρξη κεφαλοχωριών, μεγάλων και μικρών με πολλαπλές ενασχολήσεις των κατοίκων. Συγκεντρώνει όλα εκείνα τα στοιχεία που καινοτομίες και συνεργασίες μπορούν να τύχουν εφαρμογής. Υπάρχουν 4 μεγάλα χωριά και 7-8 μικρότερα, σχετικώς απομακρυσμένα. Οι υποδομές συγκοινωνιών ικανοποιητικές. Πρέπει να σημειωθεί ότι παρά την ερημοποίηση το οδικό δίκτυο χάριν των ευρωπαϊκών κονδυλίων είναι σε πολύ καλό επίπεδο, όπως και αυτό των τηλεπικοινωνιών. Στοιχεία θετικά για την σύγχρονη πραγματικότητα.

Από την ιστορική καταγραφή αποδεικνύεται, ότι στην χώρα μας πλην κάποιων αποσπασματικών και μεμονωμένων περιπτώσεων, στην ύπαιθρο χώρα δεν ασκήθηκε οικιστική πολιτική ισότιμη των αστικών κέντρων.

Όπως και η στοιχειώδης έστω πρόβλεψη σμίκρυνσης της χαώδους απόστασης σε ποιοτικά γνωρίσματα ζωής. Οι διαπιστώσεις όμως, που επί σειρά ετών γίνονται στον Ευρωπαϊκό χώρο και στην πατρίδα μας, κάποτε πρέπει να οδηγήσουν στο σημείο μηδέν, για σχεδιασμό επανεκκίνησης δράσεων και αποτελεσμάτων στην Ύπαιθρο.

Οι πολιτικές που θα ασκηθούν να εδραιώσουν θεμέλια για την συγκρότηση βήμα-βήμα στέρεου οικοδομήματος, κατοίκησης, ποιοτικών γνωρισμάτων ζωής εξομοιωμένα με των αστικών κέντρων σε υπηρεσίες και αξιοπρεπούς οικονομικής απολαβής εισοδήματος. Στην περιοχή που ειδικότερα μελετήσαμε (Δημοτικό διαμέρισμα Γαλλικού του νομού Κιλκίς), ως μίας περιοχής με ευνοϊκά χαρακτηριστικά, αναδεικνύονται μεσοσταθμικά οι ίδιες αναγκαιότητες.

Λαμβάνοντας υπόψη την σημερινή πραγματικότητα, οι καινοτόμες πράξεις που αναδεικνύονται εμπεριέχουν πολλά στοιχεία του παρελθόντος που απωλέσθηκαν προφανώς με τα σύγχρονα μέσα και την επικαιροποίηση των συνθηκών.

Πρώτος πυλώνας καινοτόμου δράσεως και πράξεων είναι αυτός της επανακατοίκησης της υπαίθρου με προσαρμογή των πολιτικών και τεχνολογιών στην σύγχρονη πραγματικότητα.

Επιβάλλεται σχεδιασμός και αναδιάταξη οικιστικών δράσεων.

Συνιστά ουσιώδη καινοτομία μέγιστης χρησιμότητας και αποτελέσματος, η στήριξη νέων γεωργών για απόκτηση κατοικίας και αυτονόμησής των. Χιλιάδες εγκαταλελειμμένες κατοικίες διατίθενται προς κατοίκηση. Συνιστά καινοτομία θεμελιώδη η δυνατότητα στήριξης με προγράμματα συμπληρωματικά με αυτά των νέων γεωργών. Νέα αντίληψη και καινοτόμος οικιστικός – οικοδομικός σχεδιασμός που πρέπει να ικανοποιεί την συγκέντρωση στην ύπαιθρο κατοικιών σε κωμοπόλεις ή κεφαλοχώρια. Η δε επέκταση των οικοδομικών σχεδίων να γίνεται προς αυτή την κατεύθυνση με καινοτόμο αντίληψη νέων σύγχρονων κοινοτήτων, όπου οι υπηρεσίες θα τύχουν αξιοποίησης.

Σε κάθε νέο σχέδιο επέκτασης οικισμού, να προβλεφθεί με καινοτομία η διασφάλιση κίνησης αγροτικών μηχανημάτων και η ευρυχωρία των αγροτικών οικοπέδων.

Η σημερινή κατάσταση όμως, όπου κατά πλειοψηφία απουσιάζουν οι υποδομές, οι υπηρεσίες και κυρίως κάτοικοι, επιβάλλει εφαρμογή έξυπνων καινοτόμων λύσεων. Από όλες τις εκθέσεις των συλλογικών ευρωπαϊκών οργάνων διαπιστώνεται η απουσία ψηφιακών δυνατοτήτων σε μικρές και απομακρυσμένες περιοχές, όπως και η υστέρηση της γυναικείας δραστηριότητας.

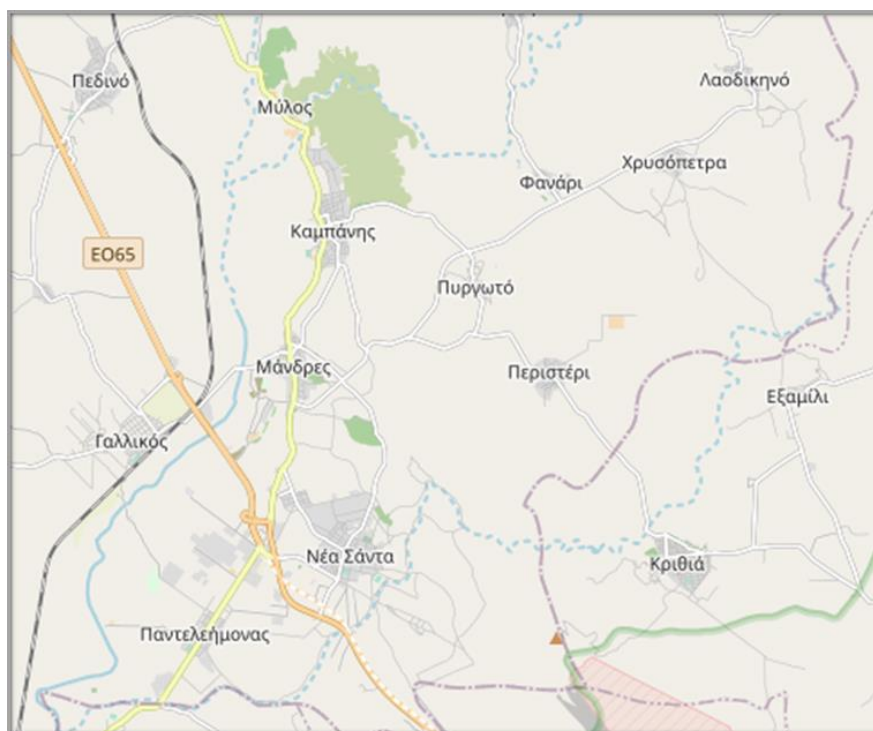
Αποτυπώνεται από την έρευνα στα ημιορεινά χωριά της Δημοτικής Ενότητας το μεγάλο πρόβλημα στην κτηνοτροφία. Απουσιάζει παντελώς κάθε συνέργεια και συνεργατισμός.

Για την επίτευξη αυτών θα χρειασθεί η βοήθεια από θεσμούς της πολιτείας Υπουργείο – Περιφερειακή Διοίκηση ή Δημοτική. Ως γνωστόν η κτηνοτροφία είναι η δραστηριότητα με ισχυρότατο αρνητικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Καινοτόμος δράσις θα ήταν η αλυσίδα από την εκτροφή, έως την αξιοποίηση των υποπροϊόντων των ζώων. Η πρόσκληση για συνεργασία προς αυτή την κατεύθυνση είναι το ουσιαδέστερο συμπέρασμα.

Ταυτόχρονα αναδεικνύεται στο μέγιστο βαθμό η αναγκαιότητα δημιουργίας Οργανισμού Διυπουργικού στο Γεωργοδιατροφικό τομέα, ο οποίος εκ των άνω προς τα κάτω θα εφαρμόσει σύνθετες καινοτόμες δράσεις και θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για συνέργειες ιδιωτών ή και με συμπράξεις αποκεντρωμένων μονάδων του Δημοσίου με ιδιώτες του μεταποιητικού κλάδου

## Η Δημοτική Ενότητα Γαλλικού

Η Δημοτική Ενότητα Γαλλικού απαρτίζεται από 13 (δεκατρία) χωριά εκ των οποίων τα 6 (έξι) διατηρούν τοπικές κοινότητες λόγω του αυξημένου πληθυσμού τους.





Απογραφή έτους 2011		
A/A	Περιγραφή	Μόνιμος Πληθυσμός
1.	<i>Νέα Σάντα</i>	<i>1.693</i>
2.	<i>Καμπάνης</i>	<i>1.170</i>
3.	<i>Γαλλικός</i>	<i>969</i>
4.	<i>Πεδινόν</i>	<i>817</i>
5.	<i>Μάνδραι</i>	<i>475</i>
6.	<i>Παντελεήμων</i>	<i>451</i>
7.	Λαοδικητόν	186
8.	Πυργωτός	163
9.	Περιστέριον	150
10.	Χρυσόπετρα	113
11.	Φανάριον	96
12.	Μύλος	38
13.	Πέρινθος	22
	<b>Σύνολο</b>	<b>6.343</b>

Μεσοσταθμική μείωση του 2021 κατά 10% από τα πρόχειρα αποτελέσματα της απογραφής.

#### Συμπεράσματα:

- A. Τα χωριά που έχουν οι κάτοικοι ενασχόληση στις επιχειρήσεις γενικώς φαίνεται από την επιτόπια ερευνά να κρατούν πληθυσμό αναλογικά. Στα μικρά και απομακρυσμένα χωριά της ενότητας, όπου κατ' εξοχή κατοικούν συνταξιούχοι και ιδίως οι ασχολούμενοι με τον εν γένει πρωτογενή τομέα, η ερημοποίηση βρίσκεται στην κόκκινη γραμμή **της υπόστασης της κοινωνίας**.
- B. Οι συντριπτική πλειοψηφία των μικρών χωριών, συγκεντρώνει ιδιαίτερα γνωρίσματα, που η μελέτη τους καθιστά τα πορίσματα πλέον αξιόλογα από τον μέσο όρο των δεδομένων.

#### **Καταγραφή υπηρεσιών και υποδομών στη Δημοτική Ενότητα Γαλλικού**

Η μελέτη και καταγραφή υπηρεσιών και υποδομών στη Δημοτική Ενότητα Γαλλικού, που παρατίθεται παρακάτω, είναι ταυτόσημη με την ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, διότι αναδύονται οι κατευθύνσεις ως προς τις στρατηγικές που πρέπει να εφαρμοσθούν κατά την υλοποίηση του προγράμματος LEADER.

Οι αεροφωτογραφίες που παρουσιάζονται (ενδεικτικά καταθέτουμε τέσσερις αντιπροσωπευτικές) αναδεικνύουν ότι υφίστανται οι προϋποθέσεις αναγέννησης και ανοικοδόμησης των οικισμών. Στην κοινότητα Καμπάνη γίνεται αντιληπτό, ότι “η ζωή συνεχίζεται με προοπτική”.

Όπως απεικονίζεται στις αεροφωτογραφίες στα τέσσερα χωριά, ο οικιστικός σχεδιασμός δίνει την δυνατότητα σε οικόπεδα εντός του υπάρχοντος ρυμοτομικού σχεδίου να ανοικοδομηθούν. Μέσω προσωπικών συνεντεύξεων και ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών με τους κατοίκους, τονίζεται ποικιλοτρόπως η εγκατάλειψη που νοιώθουν από την πολιτεία και η απογοήτευσή τους λόγω ελλιπών σχεδιασμών και στρατηγικών. Η καταγραφή των υποδομών και των υπηρεσιών που υπάρχουν ή εν δυνάμει να διασωθούν και να αναπτυχθούν, είναι παραστατική και προκαλεί για σχεδιασμό και δράσεις.

	Πεδινό	Καμπάνης	Γαλλικός	Μάνδρες	Ν. Σάντα	Παντελεή- μονας	Περιστέρι	Πυργωτό	Φανάρι	Χρυσόπετρα	Λαοδικινό
<b>Σχολεία Δημοτικά</b>	✓	✓	✓	— *1	✓	—	— *2	—*3	— *4	— *5	— *6
<b>Γυμνάσιο Λύκειο</b>	—	✓	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Εκκλησίες</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Παντοπωλεία Σουπερμάρκετ</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	—	—	—	—	✓
<b>Φαρμακεία</b>	✓	✓	✓	—	✓	✓	—	—	—	—	—
<b>ΑΤΜ</b>	—	—	—	—	✓	—	—	—	—	—	—
<b>Χώρους Εστίασης</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	—	—	✓
<b>Ιατρεία</b>	✓**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Υπηρεσίες</b>	—	*7	—	*8	*9	—	—	—	—	—	—
<b>Αγροτικός Συνεταιρισμός</b>	— *10	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Αρδευόμενες Καλλιέργειες</b>	— *11	—	✓	—	—	✓	—	—	—	—	—
<b>Πολιτιστικά Κέντρα</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	—	—	—	—	—

\*1 Τα παιδιά από Μάνδρες πηγαίνουν στο Γαλλικό

\*2,3,4,5,6, Τα παιδιά από αυτά τα χωριά πηγαίνουν στο Καμπάνης

\*7 Έχει τώρα: Ταχυδρομείο και Γραφείο - Υποκατάστημα του Δήμου Κιλκίς

\*8 Έχει τώρα: ΚΕΠ

\*10 Είχαν: Πεδινό - Καμπάνης - Γαλλικός - Ν. Σάντα- Παντελεήμονας

Τ.Ο.Ε.Β στις Μάνδρες  
Ανενεργός.

\*11 Υπάρχουν γεωτρήσεις σε κάποιες καλλιεργούμενες εκτάσεις σε όλη την Δημοτική Ενότητα

Πίνακας με χιλιομετρική απόσταση μεταξύ των χωριών:

Αφετηρία	Προορισμός	Απόσταση
Καμπάνη	Πεδινο	6,7 χλμ
	Μάνδρες	2,1 χλμ
	Μύλος	2,2 χλμ
Πεδινό	Πέρινθος	3,3 χλμ
	Γαλλικός	7,0 χλμ
Μάνδρες	Γαλλικός	3,4 χλμ
	Ν. Σάντα	4,1 χλμ
	Αγ. Παντελεήμων	5,0 χλμ
Νέα Σάντα	Αγ. Παντελεήμων	3,6 χλμ
	Γαλλικός	6,4 χλμ
	Καμπάνη	7,3 χλμ
Περιστέρι	Πυργωτό	2,9 χλμ
Πυργωτό	Φανάρι	2,7 χλμ
Φανάρι	Χρυσόπετρα	2,2 χλμ
Χρυσόπετρα	Λαοδικηνό	2,2 χλμ

Στον πίνακα στην αριστερή στήλη αναγράφεται το χωριό αναφοράς και η ενδεικτική απόσταση από δύο ή τρία άλλα χωριά της ενότητας.

Γίνεται αντιληπτό ότι οι αποστάσεις είναι μικρές. Το οδικό δίκτυο ανταποκρίνεται πλήρως. Η διασπορά των χωριών είναι υποφερτή για τις προηγούμενες δεκαετίες. Σήμερα, η μελέτη αναδεικνύει την αναγκαιότητα της αναδιάταξης των παραγωγικών διαδικασιών της κατοίκησης με καινοτόμες παρεμβάσεις και συνεργασίες, πριν την καθολική ερημοποίηση. Δυστυχώς μέχρι σήμερα καμία νέα πρόταση ή μέτρο δεν έχει εφαρμοστεί στην περιοχή.

**Επιχειρήσεις Γεωργοδιατροφικού Τομέα στη Δημοτική Ενότητα Γαλλικού**

Από την επιτόπια παρατήρηση και διερεύνηση, διαπιστώνεται ότι καθ' ολοκληρία οι επιχειρήσεις του Γεωργοδιατροφικού τομέα, έχουν επιχειρηματικά χαρακτηριστικά. Απουσιάζει παντελώς η σύνδεση, η καινοτομία και η συνεργασία με μεμονωμένους Γεωργούς η ομάδας αυτών. Ελάχιστες είναι οι συνεργασίες με μικρές επιχειρήσεις, **όχι απαραίτητα Γεωργοδιατροφικού προσανατολισμού**. Γίνεται αντιληπτό, ότι οι διακηρύξεις και οι στόχοι των αναπτυξιακών προγραμμάτων (Ευρωπαϊκών και Εθνικών) περί καινοτομίας και συνεργασιών, αδυνατούν να βρουν στοιχειωδώς πεδίο ύπαρξης και ανάπτυξης. Οι εταιρείες, που λειτουργούν στην περιοχή με αντικείμενο την μεταποίηση στον Γεωργοδιατροφικό τομέα, έχουν ότι πιο σύγχρονο οι περισσότερες σε εξοπλισμό. Πολλές από αυτές εφαρμόζουν σύγχρονα πρωτόκολλα μείωσης του αποτυπώματος του άνθρακα και την εν γένει προστασία του περιβάλλοντος. Επίσης, λόγω της μη ύπαρξης εξειδικευμένου προσωπικού στην Δημοτική Ενότητα που δραστηριοποιούνται, αξιοποιούν εργατικό δυναμικό και ιδίως στελεχιακό από απομακρυσμένες περιοχές, **ιδίως από αστικές περιοχές (Θεσσαλονίκη και Κιλκίς)**.

Επωνυμία	Περίληψη Δραστηριότητας	Περιοχή	Τηλέφωνο	Email
ΛΙΑΠΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ, ΕΜΠΟΡΙΑ,ΕΙΣΑΓΩΓΗ & ΕΞΑΓΩΓΗ ΕΙΔΩΝ ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	Παραγωγή προϊόντων σοκολατοποιίας και ζαχαροπλαστικής	Νέα Σάντα	2341064695 2341064696	roylaliapi@yahoo.gr
Γ. ΚΑΤΣΑΝΟΣ - Κ. ΓΙΑΝΝΩΤΑΣ ΟΕ	Παραγωγή τυριού και τυροπήγατος (πηγμένου γάλακτος για τυρί)	Νέα Σάντα	2341064195	fetaneasanta@gmail.com
ΦΑΙΔΩΝ ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΟΠΟΥΛΟΣ ΚΑΙ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΙΔΩΝ ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	Παραγωγή παξιμαδιών και μπισκότων· παραγωγή διατηρούμενων ειδών ζαχαροπλαστικής	Άγιος Παντελεήμων	2341064820	Info@fedon.gr
ΧΑΛΑΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ - ΧΑΛΑΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.	Εκτροφή άλλων ζώων π.δ.κ.α. που εκτρέφονται σε αγροκτήματα και διαθέτονται ζώντα	Νέα Σάντα	2341064665, 2341064664	xalaso@otenet.gr
ΓΙΑΝΝΗΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ - ΖΑΧΑΡΩΔΗ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	Παραγωγή ζαχαρωδών προϊόντων χωρίς κακάο (στα οποία περιλαμβάνεται και η λευκή σοκολάτα)	Άγιος Παντελεήμων	2341075610	jannis@jannis.gr
ΑΥΓΟΔΙΑΤΡΟΦΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑ	Παραγωγή αβγών, χωρίς το κέλυφος, και κρόκων αβγών, νωπών ή διατηρημένων· αβγών με το κέλυφος διατηρημένων ή μαγειρεμένων· λευκώματ ος αβγού	Νέα Σάντα	2341066012,13	info@avgodiatrofiki.gr
ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΕΔΕΣΜΑΤΑ Ι.Κ.Ε.	Παραγωγή έτοιμων γευμάτων και φαγητών	Νέα Σάντα	2341066006	panagiotidis.ike@gmail.com
AGROMASTER ΚΙΛΚΙΣ Ι.Κ.Ε.	Υπηρεσίες απολύμανσης αγροτικών προϊόντων	Γαλλικός	2341041063	mihkaldas@gmail.com
TORRE Α.Β.Ε.Ε.- ΗΛΙΑΣ ΓΚΛΑΤΖΟΥΝΗΣ - Βιομηχανία Τροφίμων- Παγωτού - Εισαγωγές - Εξαγωγές Τροφίμων	Παραγωγή παγωτών	Νέα Σάντα	2341064246, 2341064546,	torre@otenet.gr
TROFEAS ΙΚΕ	Παραγωγή τυροπιτών, σάντουιτς και παρόμοιων ειδών	Κιλκίς	2341063188, 2310775221	vegan.trofeas@gmail.com
ΜΑΝΙΤΑΡΙΑ ΚΕΧΑΓΙΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	Καλλιέργειαμανιταριών (στο έδαφος)	Πεδινό	2341063254	info@manitaria.com.gr
GREKKO FRUTA ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	Χονδρικό εμπόριο γαλακτοκομικών προϊόντων, αβγών και βρώσιμων ελαίων και λιπών	Παντελεήμονας	6909429696	grekkofruta@gmail.com
ΑΦΟΙ ΛΕΟΝΤΙΑΔΗ Α.Ε. - LEONTIADIS FAMILY	Εργοστάσιο πιτοποιίας – αρτοποιίας – εμπόριο κατεψυγμένων ειδών και τροφίμων	Παράρτημα παραγωγής Νέα Σάντα, έδρα Ωραιόκαστρο Θεσσαλονίκης	2310682595	info@leontiadis.eu

Αεροφωτογραφίες χωριών Δημοτικής Ενότητας Γαλλικού



**ΧΩΡΙΟ: ΚΑΜΠΑΝΗΣ**



**ΧΩΡΙΟ: ΦΑΝΑΡΙ**



**ΧΩΡΙΟ: ΛΑΟΔΙΚΗΝΟΝ**



**ΧΩΡΙΟ: ΠΥΡΓΩΤΟΣ**

Φωτογραφίες χωριών Δημοτικής Ενότητας Γαλλικού



ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ, ΚΤΙΡΙΟΛΟΓΙΚΑ ΣΤΕΡΕΟ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ «ΠΟΥ ΠΕΡΙΜΕΝΕΙ ΞΑΝΑ ΠΑΙΔΙΚΕΣ ΦΩΝΕΣ...»



ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΚΑΜΠΑΝΗΣ «ΟΠΟΥ Η ΖΩΗ ΣΥΝΕΧΙΖΕΤΑΙ...»

Φωτογραφίες χωριών Δημοτικής Ενότητας Γαλλικού



ΕΡΗΜΟΠΟΙΗΣΗ ΧΩΡΩΝ ΚΑΙ ΚΤΗΡΙΩΝ (ΝΕΟΔΜΗΤΩΝ ΚΑΙ ΠΑΛΑΙΩΝ) ΠΟΥ ΘΥΜΙΖΟΥΝ «ΝΕΚΡΗ ΦΥΣΗ»