



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: «Δικτυώσεις-Συνέργειες-Προσαρμογή και Ενίσχυση της Προβολής των επιχειρήσεων με εξειδικευμένες ενέργειες» ,με κωδικό ΟΠΣ 5164457, στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Αττική 2014-2020»**

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ: «Μελέτη αποτύπωσης και προσδιορισμού ώριμων δικτύων και συνεργατικών σχημάτων (cluster)»**

**ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑΣ: Γ. Μεθοδολογία δημιουργίας Συνεργατικών Δικτύων Ανοιχτής Καινοτομίας - Coopetitive Open Innovation Networks - “COINs”**



# Συνεργατικά Δίκτυα Ανοιχτής Καινοτομίας COIN

## ΟΡΙΣΜΟΣ

Τα Συνεργατικά Δίκτυα Ανοιχτής Καινοτομίας Cooperative Open Innovation Networks, που συχνά αναφέρονται ως COINs, αντιπροσωπεύουν μια έννοια που συνδυάζει **στοιχεία συνεργασίας (coopetition), ανοιχτής καινοτομίας και δικτυακής συνεργασίας.**

Ακολουθεί μια ανάλυση των βασικών στοιχείων των Συνεργατικών Δικτύων Ανοιχτής Καινοτομίας

**Συνεργατικότητα Coopetition:** Το Coopetition είναι μια ένα portmanteau των λέξεων «συνεργασίας» και του «ανταγωνισμού» στα Αγγλικά. **Αναφέρεται στην ταυτόχρονη συνεργασία και ανταγωνισμό μεταξύ οργανισμών.**

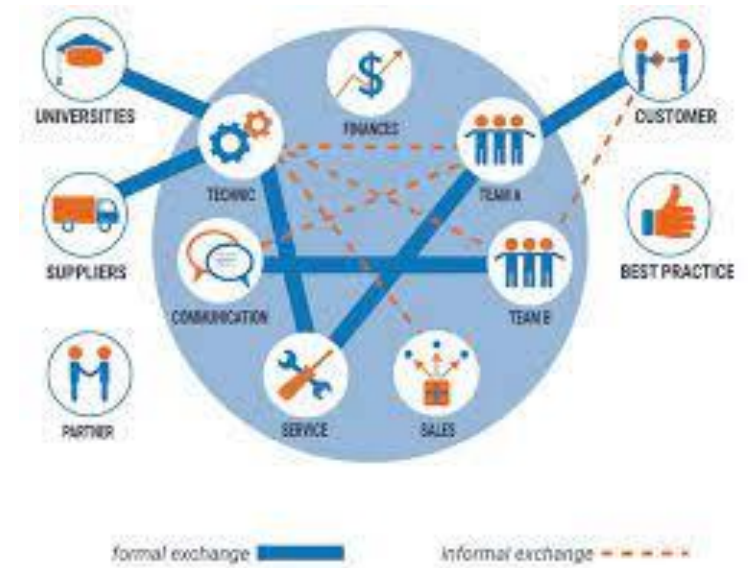
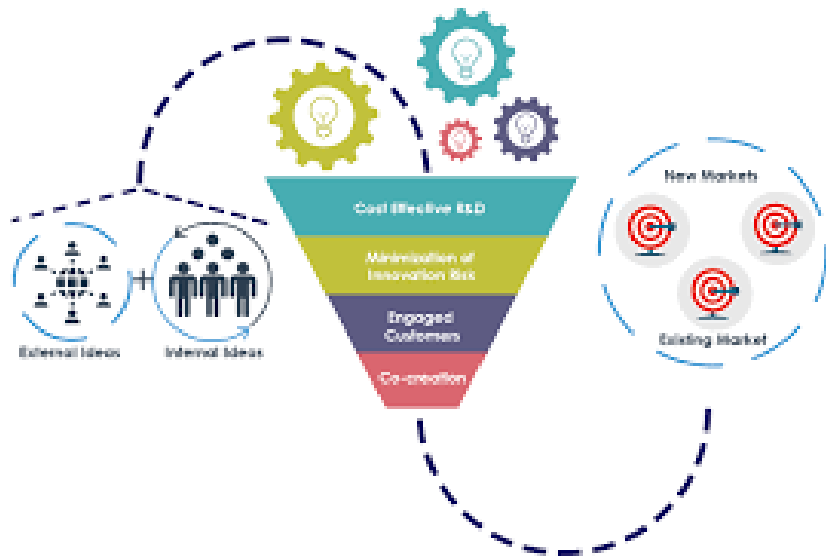
Στο πλαίσιο των COINs διαφορετικές εταιρείες ή οντότητες συγκεντρώνονται για να **συνεργαστούν σε έργα που σχετίζονται με την καινοτομία**, διατηρώντας παράλληλα το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην αγορά. Αυτή η συνύπαρξη συνεργασίας και ανταγωνισμού τους επιτρέπει να επιτύχουν αμοιβαία επωφελή αποτελέσματα.

**OPEN  
INNOVATION  
NETWORK**



**Ανοιχτή καινοτομία – Open innovation :** Η ανοιχτή καινοτομία είναι μια στρατηγική που δίνει έμφαση στη χρήση **εξωτερικών ιδεών, τεχνολογιών και πόρων για τη συμπλήρωση των εσωτερικών δυνατοτήτων ενός οργανισμού**. Περιλαμβάνει την ανταλλαγή και την ενσωμάτωση εξωτερικών γνώσεων και καινοτομιών στις διαδικασίες E&A (R&D) ενός οργανισμού. Τα COINs υιοθετούν αρχές ανοιχτής καινοτομίας **αναζητώντας εξωτερικούς συνεργάτες και πόρους για την προώθηση της καινοτομίας**.

**Δίκτυα - Networks:** Τα δίκτυα σε αυτό το πλαίσιο αναφέρονται στις **δομημένες σχέσεις και συνδέσεις** μεταξύ διαφόρων οργανισμών, που μπορεί να **περιλαμβάνουν επιχειρήσεις, ερευνητικά ιδρύματα, νεοφυείς επιχειρήσεις και άλλες οντότητες**. Αυτά τα δίκτυα παρέχουν μια πλατφόρμα για την ανταλλαγή γνώσεων, ιδεών και πόρων για την επιδίωξη της καινοτομίας.



Συμπερασματικά, τα Cooperative Open Innovation Networks είναι συνεργατικά δίκτυα οργανισμών ή οντοτήτων που ενώνονται για να καινοτομήσουν και να αναπτύξουν από κοινού νέα προϊόντα, τεχνολογίες ή λύσεις.

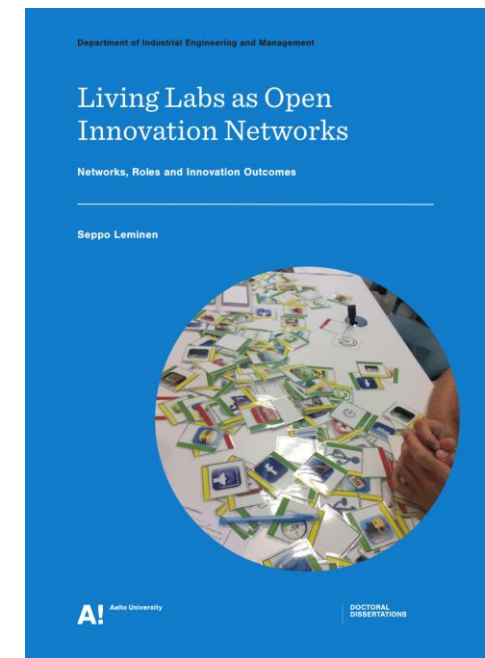
Συμμετέχουν σε συνεργατικές δραστηριότητες, όπως η ανταλλαγή γνώσεων και πόρων, διατηρώντας παράλληλα τις ανταγωνιστικές τους θέσεις στις αντίστοιχες αγορές τους.

Αυτά τα δίκτυα στοχεύουν να αξιοποιήσουν εξωτερική τεχνογνωσία και ικανότητες για την προώθηση της καινοτομίας και χαρακτηρίζονται από ισορροπία μεταξύ συνεργασίας και ανταγωνισμού μεταξύ των συμμετεχόντων. Ο απώτερος στόχος είναι να δημιουργηθεί μια κατάσταση win-win όπου όλα τα μέλη του δικτύου επωφελούνται από τη συνεργασία που βασίζεται στην καινοτομία.



[https://www.researchgate.net/publication/283538558 Living Labs as Open Innovation Networks - Networks Roles and Innovation Outcomes](https://www.researchgate.net/publication/283538558_Living_Labs_as_Open_Innovation_Networks_-_Networks_Roles_and_Innovation_Outcomes)

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# Coopetitive Open Innovation Networks σκοποί και πρακτικές εφαρμογές

**Επιτάχυνση της Καινοτομίας:** Τα COINs επιτρέπουν στους οργανισμούς να αξιοποιούν εξωτερικές πηγές καινοτομίας, οι οποίες μπορούν να επιταχύνουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών ή λύσεων. Με τη συγκέντρωση πόρων και γνώσεων από πολλούς εταίρους, επιταχύνονται οι προσπάθειες καινοτομίας.

**Αξιοποίηση πόρων Έρευνας και Ανάπτυξης E&A:** Η συνεργατική καινοτομία μπορεί να είναι πιο οικονομική από το να βασίζεται αποκλειστικά στην εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη (E&A). Μοιράζοντας τα έξοδα και τους κινδύνους που συνδέονται με την καινοτομία, τα μέλη του δικτύου μπορούν να μειώσουν την οικονομική επιβάρυνση.

**Πρόσβαση σε διαφορετική τεχνογνωσία:** Τα COINs παρέχουν πρόσβαση σε ένα ποικίλο σύνολο εμπειρογνωμοσύνης και δεξιοτήτων που μπορεί να μην είναι διαθέσιμα σε έναν μόνο οργανισμό. Αυτή η ποικιλομορφία μπορεί να οδηγήσει σε πιο δημιουργικές και ολοκληρωμένες λύσεις.





**Μετριασμός Κινδύνου:** Ο συναγωνισμός εντός των COINs επιτρέπει στους συμμετέχοντες να μοιράζονται τους κινδύνους και τα οφέλη της καινοτομίας. Εάν ένας οργανισμός αντιμετωπίζει οπισθοδρομήσεις, άλλοι μπορούν να παρέμβουν για να υποστηρίξουν, μετριάζοντας τον συνολικό κίνδυνο που σχετίζεται με τα έργα καινοτομίας.

**Επέκταση αγοράς:** Μέσω της συνεργασίας και της συνεργασίας, οι οργανισμοί COINs μπορούν να εξερευνήσουν νέες αγορές, τμήματα πελατών ή βιομηχανίες. Αυτό μπορεί να τους βοηθήσει να προσεγγίσουν νέο κοινό και να διαφοροποιήσουν τις προσφορές προϊόντων ή υπηρεσιών τους.

**Κοινή χρήση πόρων:** Τα COINs διευκολύνουν την κοινή χρήση πόρων, όπως ερευνητικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και πνευματική ιδιοκτησία, κάνοντας καλύτερη χρήση των διαθέσιμων περιουσιακών στοιχείων και μειώνοντας τον πλεονασμό.

**Μεταφορά γνώσης:** Αυτά τα δίκτυα παρέχουν μια πλατφόρμα για την ανταλλαγή γνώσεων, βέλτιστων πρακτικών και γνώσεων του κλάδου, ενισχύοντας μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και βελτίωσης.



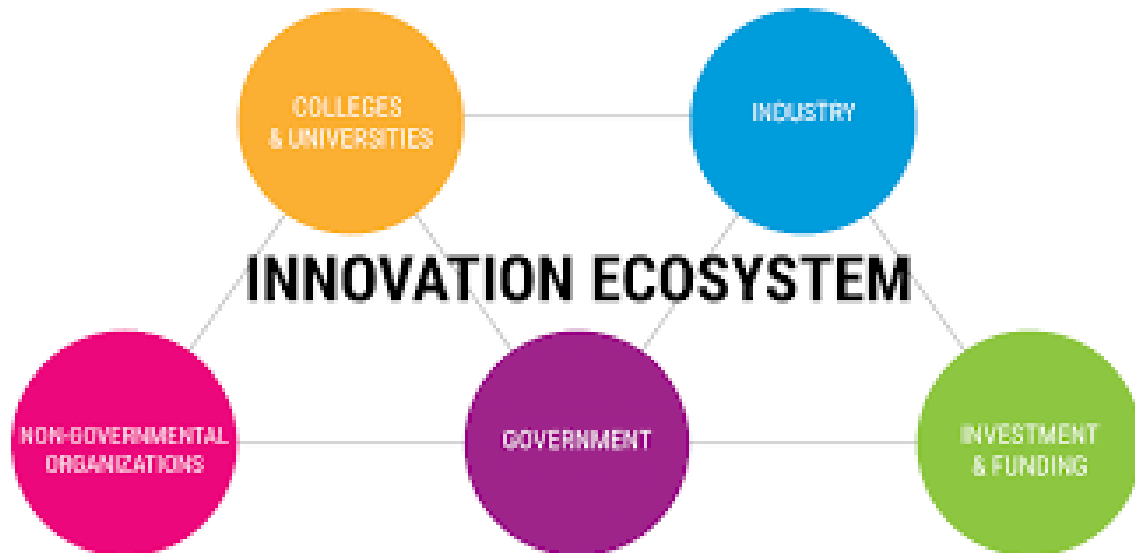
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



**Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Με τη συμμετοχή σε ένα COIN, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της πρόσβασης σε τεχνολογίες και καινοτομίες αιχμής, βελτιώνοντας τελικά τη θέση τους στην αγορά.

**Ανάπτυξη Οικοσυστήματος:** Τα COINs βοηθούν στη δημιουργία και την καλλιέργεια οικοσυστημάτων καινοτομίας συνδέοντας διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς, **συμπεριλαμβανομένων νεοφυών επιχειρήσεων, εδραιωμένων εταιρειών, ερευνητικών ιδρυμάτων και κυβερνητικών φορέων.** Αυτό ενθαρρύνει ένα δυναμικό περιβάλλον για καινοτομία.

**Επίλυση προβλημάτων και Συνεργασία:** Οι οργανισμοί σε COIN μπορούν να ενωθούν για να αντιμετωπίσουν **κοινές προκλήσεις του κλάδου και να λύσουν πολύπλοκα προβλήματα** που μπορεί να είναι πέρα από το πεδίο εφαρμογής οποιασδήποτε μεμονωμένης οντότητας.



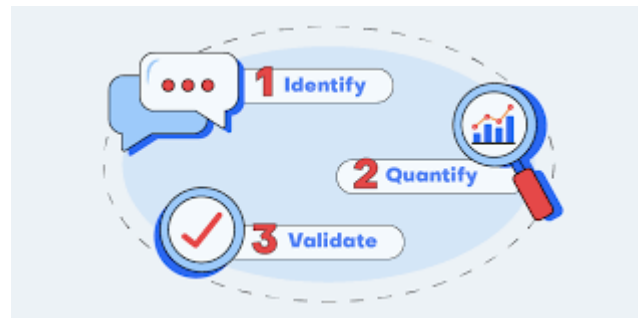
**Διακλαδική συνεργασία:** Τα COINs μπορούν να διευκολύνουν τη συνεργασία μεταξύ εταιρειών από διαφορετικούς κλάδους, προωθώντας τη διασταυρούμενη επικοινωνία ιδεών και την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων με εφαρμογές σε διάφορους τομείς.

**Ευκαιρίες μάθησης:** Η συμμετοχή σε ένα COIN παρέχει πολύτιμες εμπειρίες μάθησης για τους οργανισμούς και τους υπαλλήλους τους, βοηθώντας τους να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογίες και τις τάσεις της βιομηχανίας.

**Επικύρωση αγοράς (Market Validation):** Η συνεργασία σε ένα COIN μπορεί να βοηθήσει στην επικύρωση νέων ιδεών και εννοιών στην αγορά πιο αποτελεσματικά από τις ανεξάρτητες προσπάθειες.

**Βιωσιμότητα και κοινωνικός αντίκτυπος:** Τα COINs μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση παγκόσμιων προκλήσεων, όπως η βιωσιμότητα και ο κοινωνικός αντίκτυπος, με τη συγκέντρωση πόρων και γνώσεων για την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων για τη βελτίωση της κοινωνίας.

Innovation Framework





## Πεδία ακαδημαϊκής έρευνας

Η έρευνα που σχετίζεται με τα Cooperative Open Innovation Networks (COINs) είναι ένας εξελισσόμενος και **διεπιστημονικός τομέας** που περιλαμβάνει διάφορες **πτυχές της συνεργασίας, του ανταγωνισμού, της ανοιχτής καινοτομίας και της δυναμικής του δικτύου.**

Οι μελετητές και οι ερευνητές έχουν εξερευνήσει αυτό το θέμα από διαφορετικές οπτικές γωνίες, συμπεριλαμβανομένων των προκλήσεων, των πλεονεκτημάτων, των στρατηγικών και των αποτελεσμάτων των COINs. Ακολουθούν ορισμένοι βασικοί τομείς και θέματα έρευνας που σχετίζονται με τα COINs:

**Θεωρητικά πλαίσια:** Ανάπτυξη θεωρητικών πλαισίων για την κατανόηση της δυναμικής των COINs, συμπεριλαμβανομένου του **τρόπου με τον οποίο η συνεργασία και ο ανταγωνισμός εξισορροπούνται σε αυτά τα δίκτυα.**

**Στρατηγική και Διαχείριση:** Διερεύνηση των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να συμμετάσχουν σε συναγωνισμό και ανοιχτή καινοτομία εντός των δικτύων. Ανάλυση των πρακτικών διαχείρισης και των μηχανισμών διακυβέρνησης εντός των COINs για τη διασφάλιση αποτελεσματικής συνεργασίας και καινοτομίας.

<https://ecosystems4innovating.com/the-story-for-innovation-ecosystems-needs-to-be-explained/>

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



**Πολιτιστικές και ηθικές πτυχές:** Διερεύνηση των πολιτιστικών και ηθικών διαστάσεων των COINs, συμπεριλαμβανομένης της πολιτισμικής συμβατότητας των συνεργατών του δικτύου και των ηθικών κριτηρίων για την ανταλλαγή γνώσης.

### Έρευνες μελέτης και αξιολόγησης αποτελεσμάτων όπως:

- **Κλαδική Έρευνα :** Έρευνα που επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους κλάδους ή τομείς, όπως η υγειονομική περίθαλψη, η αυτοκινητοβιομηχανία ή η τεχνολογία πληροφοριών, για να κατανοήσει πώς εφαρμόζονται τα COIN και τις μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.
- **Μελέτες περίπτωσης:** Σε βάθος μελέτες πραγματικών περιπτώσεων COINs για την παροχή πληροφοριών σχετικά με το σχηματισμό, την ανάπτυξη και τα αποτελέσματά τους.
- **Μέτρηση και αξιολόγηση:** Ανάπτυξη μετρήσεων και μεθόδων αξιολόγησης για την αξιολόγηση της απόδοσης και του αντίκτυπου των COINs στους συμμετέχοντες οργανισμούς.

**Harvard  
Business  
Review**

<https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



## Τα χαρακτηριστικά των Cooperative Open Innovation Networks (COINs)

**Coopetition:** Τα COINs ενστερνίζονται την έννοια του coopetition, όπου οι συμμετέχοντες οργανισμοί συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη κοινών στόχων καινοτομίας ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται στις αντίστοιχες αγορές τους. Αυτή η διπλή φύση τους επιτρέπει να αξιοποιούν τις δυνάμεις και τις δυνατότητες διαφόρων μελών του δικτύου.

**Ανοιχτή αρχιτεκτονική:** Είναι μια θεμελιώδης πτυχή των COINs. Αναζητούν ενεργά εξωτερικές γνώσεις, τεχνολογίες και πόρους για να συμπληρώσουν τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Αυτό το άνοιγμα μπορεί να περιλαμβάνει συνεργασία με νεοφυείς επιχειρήσεις, ερευνητικά ιδρύματα, πελάτες και ακόμη και ανταγωνιστές.

**Συνεργατικά δίκτυα:** Τα COINs βασίζονται σε δομημένα δίκτυα οργανισμών και οντοτήτων. Αυτά τα δίκτυα μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, όπως κοινοπραξίες, συμπλέγματα ή ενώσεις κλάδου. Παρέχουν μια πλατφόρμα επικοινωνίας, ανταλλαγής γνώσεων και ανταλλαγής πόρων μεταξύ των μελών.



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



**Εστίαση στην καινοτομία:** Ο πρωταρχικός στόχος των COINs είναι η καινοτομία. Υπάρχουν για να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών, τεχνολογιών ή λύσεων. Τα μέλη του δικτύου συνεργάζονται για να δημιουργήσουν, να αναπτύξουν και να φέρουν καινοτομίες στην αγορά.

**Κοινή χρήση γνώσης:** Η ανταλλαγή γνώσεων είναι μια βασική δραστηριότητα στα COINs. Οι συμμετέχοντες μοιράζονται την πείρα, τις γνώσεις και την πνευματική τους ιδιοκτησία με άλλους στο δίκτυο. Αυτή η ανταλλαγή γνώσεων είναι απαραίτητη για την προώθηση της συνεργατικής καινοτομίας.

**Κοινή χρήση κινδύνων και ανταμοιβών:** Τα COINs συχνά περιλαμβάνουν την κατανομή κινδύνων και ανταμοιβών μεταξύ των μελών του δικτύου. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει από κοινού χρηματοδότηση ερευνητικών έργων, επιμερισμό του κόστους ανάπτυξης και κατανομή των οφελών από επιτυχημένες καινοτομίες.

**Διαφορετικότητα – Συμπερίληψη:** Τα COINs περιλαμβάνουν συνήθως ένα ευρύ φάσμα συμμετεχόντων από διάφορους κλάδους και τομείς. Αυτή η ποικιλομορφία μπορεί να οδηγήσει σε διασταυρούμενη επικοινωνία ιδεών και στην εισαγωγή διαφορετικών προοπτικών και εμπειρογνωμοσύνης.



**Αμοιβαία οφέλη:** Η επιτυχία των COINs βασίζεται στην ιδέα των αμοιβαίων οφελών. Όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να κερδίσουν κάτι πολύτιμο από τη συνεργασία, είτε πρόκειται για πρόσβαση σε νέες αγορές, τεχνολογίες, γνώση ή εξοικονόμηση κόστους.

**Ευελιξία:** Τα COINs είναι προσαρμόσιμα και ευέλικτα. Μπορούν να εξελίσσονται και να προσαρμόζουν τους στόχους, τις στρατηγικές και τις συνεργασίες τους για να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις ανάγκες καινοτομίας.

**Δομές Διακυβέρνησης:** Τα COINs έχουν συχνά καθιερωμένες δομές διακυβέρνησης και μηχανισμούς για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων του δικτύου, την επίλυση συγκρούσεων και τη διασφάλιση ότι λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα όλων των μελών.

**Χρονικά οριοθετημένα έργα-projects:** Τα COINs μπορούν να συμμετέχουν σε έργα περιορισμένου χρόνου με συγκεκριμένους στόχους. Μόλις επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, το δίκτυο μπορεί να διαλυθεί ή να προχωρήσει σε νέες πρωτοβουλίες.

**Διαχείριση πνευματικής ιδιοκτησίας (IP):** Η διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας (IP) είναι μια κρίσιμη πτυχή των COINs. Τα μέλη πρέπει να καθορίσουν τον τρόπο κοινής χρήσης ή προστασίας της IP που δημιουργείται εντός του δικτύου.





**Από την άλλη πλευρά τα COINs μπορεί να παρουσιάσουν τις κάτωθι ενδεικτικές προκλήσεις:**

**Θέματα κινδύνου πνευματικής ιδιοκτησίας (IP):** Όταν πολλοί οργανισμοί συνεργάζονται σε ένα COIN, υπάρχει κίνδυνος διαφωνιών πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανταλλαγή γνώσεων και πόρων μπορεί να οδηγήσει σε ανησυχίες σχετικά με την ιδιοκτησία και την προστασία των ιδιοκτησιακών πληροφοριών, με δυνητικά ως αποτέλεσμα συγκρούσεις και νομικές διαφορές.

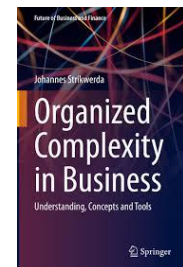
**Ανταγωνιστικές εντάσεις:** Η εγγενής ένταση μεταξύ συνεργασίας και ανταγωνισμού μπορεί να είναι ένα δίκοπτο μαχαίρι. Ενώ τα COINs στοχεύουν στην επίτευξη ισορροπίας, μπορεί να είναι δύσκολο να διατηρηθεί ένα αρμονικό περιβάλλον όπου οι συμμετέχοντες είναι τόσο συνεργατικοί όσο και ανταγωνιστικοί. Αυτή η ένταση μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και ζητήματα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών.

**Πολυπλοκότητα συντονισμού και διαχείρισης:** Η διαχείριση ενός δικτύου διαφορετικών οργανισμών με διαφορετικούς στόχους, κουλτούρες και δυνατότητες μπορεί να είναι περίπλοκη. Ο αποτελεσματικός συντονισμός, η επικοινωνία και η διακυβέρνηση είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός COIN, αλλά αυτές οι προσπάθειες μπορεί να είναι εντατικές και χρονοβόρες.



[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-25237-2\\_8](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-25237-2_8)

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



**Διαφορετικά επίπεδα δέσμευσης:** Μπορεί να μην είναι όλοι οι συμμετέχοντες στο δίκτυο εξίσου δεσμευμένοι στους στόχους του COIN, οδηγώντας σε διαφορές στις συνεισφορές και τα οφέλη. Ορισμένοι οργανισμοί ενδέχεται να επωφεληθούν από τους πόρους και τη γνώση που μοιράζονται άλλοι χωρίς να ανταποδίδουν σε είδος.

**Προκλήσεις διάδοσης της καινοτομίας:** Τα COINs στοχεύουν να φέρουν εξωτερικές καινοτομίες στους συμμετέχοντες οργανισμούς. Ωστόσο, η εφαρμογή και η διάχυση αυτών των καινοτομιών σε κάθε οργανισμό μπορεί να είναι πρόκληση λόγω εσωτερικής αντίστασης, πολιτισμικών διαφορών ή οργανωτικής αδράνειας.

**Περιορισμένος έλεγχος και επιρροή:** Όταν οι οργανισμοί εμπλέκονται σε ανοιχτή καινοτομία μέσα σε ένα δίκτυο, μπορεί να έχουν περιορισμένο έλεγχο στην κατεύθυνση και τα αποτελέσματα της διαδικασίας καινοτομίας. Αυτή η έλλειψη ελέγχου μπορεί να είναι ανησυχητική για τους οργανισμούς που έχουν συνηθίσει να διατηρούν πλήρη εξουσία στις προσπάθειες καινοτομίας τους.

**Ασφάλεια και εμπιστευτικότητα πληροφοριών:** Η κοινή χρήση ευαίσθητων πληροφοριών με συνεργάτες δικτύου μπορεί να εγείρει ανησυχίες σχετικά με την ασφάλεια και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων. Η προστασία των ιδιόκτητων πληροφοριών γίνεται πιο δύσκολη όταν εμπλέκονται πολλά μέρη.

Availability



Integrity



Confidentiality



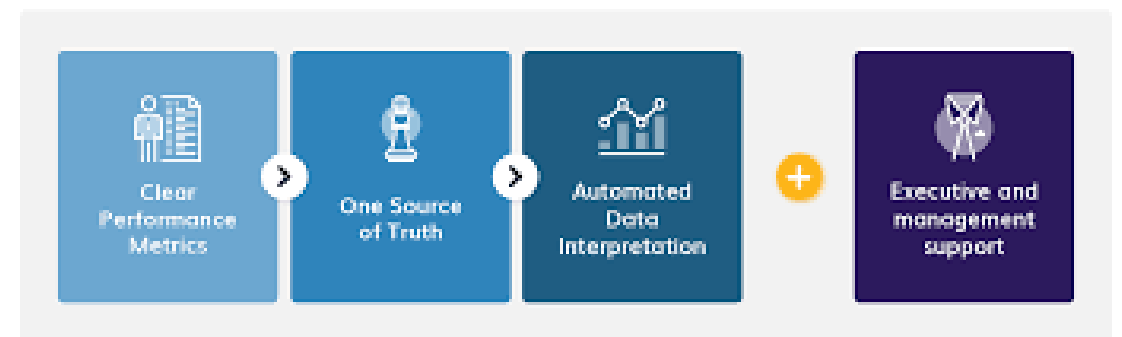
**Ζητήματα κατανομής πόρων:** Η κατανομή πόρων, τόσο οικονομικών όσο και ανθρώπινων, μπορεί να αποτελέσει πηγή διαμάχης στα COINs. Η απόφαση για τον τρόπο κατανομής των πόρων μεταξύ των συμμετεχόντων, ειδικά όταν υπάρχουν περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι, μπορεί να είναι ένα περίπλοκο και επίμαχο ζήτημα.

**Δυναμική και σταθερότητα δικτύου:** Τα COINs υπόκεινται σε αλλαγές στη δυναμική του δικτύου καθώς οι συμμετέχοντες συμμετέχουν ή αποχωρούν, γεγονός που μπορεί να διαταράξει τα τρέχοντα έργα και τις συνεργασίες. Η διατήρηση της σταθερότητας και της συνέχειας του δικτύου μπορεί να είναι δύσκολη.

**Δυσκολίες μέτρησης της επιτυχίας:** Ο ορισμός και η μέτρηση της επιτυχίας σε COIN μπορεί να είναι ασαφής, καθώς συχνά εξαρτάται τόσο από ατομικά όσο και από συλλογικά αποτελέσματα. Ο προσδιορισμός της απόδοσης επένδυσης και του αντίκτυπου της συμμετοχής σε ένα COIN μπορεί να είναι δυσχαιρής.



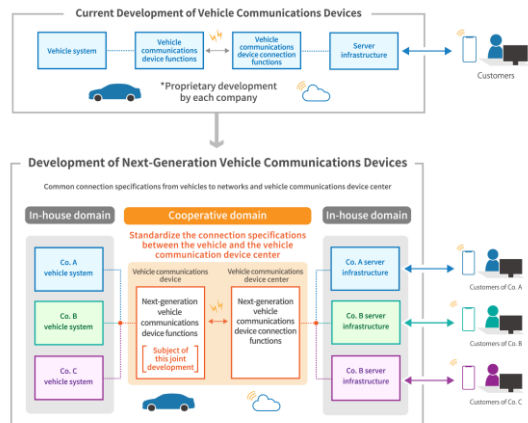
### Accurate Measurement of Success



# Κλαδικά Παραδείγματα COINs

**Βιομηχανία Αυτοκινήτου:** Οι κατασκευαστές αυτοκινήτων έχουν δημιουργήσει νομίσματα για να προωθήσουν την καινοτομία σε τομείς όπως τα ηλεκτρικά οχήματα και η αυτόνομη οδήγηση. Το έργο **Automotive Grade Linux (AGL)** είναι ένα COIN που ενώνει αυτοκινητοβιομηχανίες όπως η **Suzuki, Subaru, Daihatsu** και η **Toyota**, καθώς και εταιρείες τεχνολογίας, για να αναπτύξουν μια πλατφόρμα ανοιχτού κώδικα για συστήματα ενημέρωσης και ψυχαγωγίας εντός του οχήματος.

**Γεωργία και βιομηχανία τροφίμων:** Τα Coins χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο στους τομείς της γεωργίας και των τροφίμων. Οι εταιρείες σε αυτόν τον κλάδο **συνεργάζονται με νεοφυείς επιχειρήσεις, ερευνητικά ιδρύματα και παρόχους τεχνολογίας για να βελτιώσουν τη βιωσιμότητα, τις αποδόσεις των καλλιεργειών και την αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας.** Ένα παράδειγμα είναι η συνεργασία μεταξύ της Nestlé και της Rabobank για τη δημιουργία ενός COIN που επικεντρώνεται στην υποστήριξη νεοφυών επιχειρήσεων στον τομέα των τροφίμων και της γεωργίας.



**Suzuki, Subaru, Daihatsu, Toyota and Mazda Reach Agreement on Joint Development of Technical Specifications for Next-generation Vehicle Communications Devices**

<https://global.toyota/en/newsroom/corporate/35230385.html>

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



**Φαρμακευτική Βιομηχανία:** Στη φαρμακευτική βιομηχανία, οι μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες συχνά συνεργάζονται με μικρότερες εταιρείες βιοτεχνολογίας, ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικούς οργανισμούς σε σχήματα **COIN**. Αυτά τα δίκτυα επιτρέπουν την κοινή χρήση ερευνητικών ευρημάτων, δεδομένων και πόρων, ενώ επιτρέπουν σε κάθε οντότητα να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση. Για παράδειγμα, η **GlaxoSmithKline (GSK)** έχει συμμετάσχει σε COIN για πρόσβαση σε εξωτερικές καινοτομίες και τεχνογνωσία, όπως η συνεργασία της με το **Πανεπιστήμιο του Strathclyde** για την επιτάχυνση της ανακάλυψης φαρμάκων.

**Τεχνολογία και Επικοινωνίες (ICT):** Εταιρείες στους τομείς της τεχνολογίας και της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) συμμετέχουν τακτικά σε COIN. Για παράδειγμα, το Ίδρυμα **Linux** συγκεντρώνει πολλές εταιρείες τεχνολογίας και μεμονωμένους προγραμματιστές για να συνεργαστούν στο λειτουργικό σύστημα Linux ανοιχτού κώδικα. Αυτό επιτρέπει σε εταιρείες όπως η **IBM**, η **Intel** και άλλες να συνεισφέρουν και να χρησιμοποιούν την πλατφόρμα Linux διατηρώντας παράλληλα τις ανταγωνιστικές τους προσφορές.



A partnership between the University of Strathclyde and healthcare company GlaxoSmithKline has been backed with **£2.5 million of new funding**.

<https://dailybusinessgroup.co.uk/2017/03/2-5m-deal-extends-gsk-university-link/>





**Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες:** Στον χρηματοπιστωτικό τομέα, έχουν δημιουργηθεί COINs για την αντιμετώπιση διαφόρων προκλήσεων, όπως η πρόληψη της απάτης, **η τεχνολογία blockchain** και η χρηματοοικονομική ένταξη. Κοινοπραξίες όπως η Corda της R3 και η Enterprise Ethereum Alliance (EEA) συγκεντρώνουν τράπεζες, **εταιρείες fintech** και άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για να εργαστούν σε λύσεις που βασίζονται σε blockchain ενώ συνεχίζουν να ανταγωνίζονται στον χρηματοπιστωτικό κλάδο.

**Υγειονομική περίθαλψη και Ιατρική Έρευνα:** Ερευνητικοί οργανισμοί, φαρμακευτικές εταιρείες και πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης έχουν δημιουργήσει ένα COIN για να επιταχύνουν την ιατρική έρευνα και την ανάπτυξη φαρμάκων. Για παράδειγμα, το πρόγραμμα **Cancer MoonShot 2020** είναι ένα COIN που περιλαμβάνει διάφορους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, φαρμακευτικές εταιρείες και ακαδημαϊκά ιδρύματα που συνεργάζονται για την εύρεση καινοτόμων λύσεων για την καταπολέμηση του καρκίνου.



**Πρωτοβουλίες έξυπνων πόλεων - Smart Cities Initiatives:** Στην ανάπτυξη έξυπνων πόλεων, τα COIN συγκεντρώνουν **δήμους, παρόχους τεχνολογίας και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη (stake holders)** για να συν-δημιουργήσουν καινοτόμες λύσεις για τις αστικές προκλήσεις. Αυτά τα δίκτυα στοχεύουν στην ενίσχυση **των αστικών υποδομών, των συστημάτων μεταφορών και της βιωσιμότητας, ενισχύοντας παράλληλα τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών τεχνολογίας.**



## Επιμέρους παραδείγματα COINs:



**Λειτουργικό σύστημα Android:** Το λειτουργικό σύστημα **Android** της **Google** είναι ένα άλλο παράδειγμα COIN. Είναι μια πλατφόρμα ανοιχτού κώδικα όπου πολλοί κατασκευαστές συσκευών, προγραμματιστές εφαρμογών και άλλοι ενδιαφερόμενοι συνεργάζονται και ανταγωνίζονται ταυτόχρονα. Κατασκευαστές όπως η **Samsung** και προγραμματιστές εφαρμογών δημιουργούν και καινοτομούν στην πλατφόρμα **Android**, ενώ η **Google** διατηρεί το βασικό σύστημα.

**Δίκτυα φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων:** Στον τομέα των ηλεκτρικών οχημάτων (EV), διάφορες εταιρείες έχουν συνεργαστεί για τη δημιουργία δικτύων φόρτισης. Για παράδειγμα, η πρωτοβουλία **Combined Charging System (CCS)** περιλαμβάνει πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες και παρόχους υποδομής φόρτισης, προωθώντας ένα καθολικό πρότυπο ταχείας φόρτισης για EV. **Ενώ αυτές οι εταιρείες ανταγωνίζονται στην αγορά EV, συνεργάζονται για να δημιουργήσουν ένα πρότυπο που ωφελεί ολόκληρη τη βιομηχανία.**

**Αεροδιαστημική βιομηχανία - Airbus A350:** Το έργο **Airbus A350** είναι ένα παράδειγμα COINs στην αεροδιαστημική βιομηχανία. Διάφοροι Ευρωπαίοι προμηθευτές συνεργάζονται για να σχεδιάσουν και να κατασκευάσουν διαφορετικά εξαρτήματα του αεροσκάφους. **Ενώ είναι ανταγωνιστές στην αγορά αεροδιαστημικής, συνεργάζονται για να δημιουργήσουν ένα τεχνολογικά προηγμένο και αποτελεσματικό αεροσκάφος.**

## ΑΣΚΗΣΗ ΣΤΗ ΤΑΞΗ

Σας θυμίζει τίποτα; Όσο και αν και θέλουμε να το ξεχάσουμε.....



Ίσως να είναι το καλύτερο παράδειγμα κατανόησης της δυναμικής των COINs. Ποιο το πρόβλημα, ποια η μεθοδολογία (βλ S.A.V.E), ποιοι οι μετέχοντες, ποιοι οι πόροι, ποια τα ηθικά διλλήματα, ποιό το καθεστώς διακυβέρνησης;

Στην απάντηση σας αναφέρατε τους σκοπούς και τις πρακτικές χρήσεις των COIN's που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της παρουσίασης,



# Ελληνική καλή πρακτική αποτελεί το έργο «COINs», για την επιχειρηματική ανάπτυξη και την δημιουργία Συνεργατικών Σχηματισμών.



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ (Ε.Ε.Α.)

## «Συνεργατικά Δίκτυα Ανοιχτής Καινοτομίας»



Στο πλαίσιο της Πράξης  
«Συνεργατικά Δίκτυα Ανοιχτής  
Καινοτομίας (COINs)»



Έτσι «συνεργαζόμαστε» ενώ παραμένουμε «ανταγωνιστές» και μαζί έχουμε τη δυνατότητα να αξιοποιήσουμε επιχειρηματικές ευκαιρίες υψηλής κερδοφορίας και εξωστρέφειας τις οποίες μεμονωμένα τα μέλη του Cluster δεν θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν.







**Το Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών (ΕΕΑ)** για την παροχή προηγμένων υπηρεσιών στα μέλη του ως δομή στήριξης των πολύ μικρών επιχειρήσεων, σχεδίασε και υλοποίησε το πρόγραμμα με τίτλο **«Συνεργατικά Δίκτυα Ανοιχτής Καινοτομίας / Coopetitive Open Innovation Networks»**, με διακριτικό τίτλο **«COINs»** με βάση τις πραγματικές ανάγκες των επιχειρήσεων, αξιοποιώντας την πρόσκληση 16 του ΕΦΔ του Δήμου της Αθήνας στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Αττική», το οποίο συγχρηματοδοτήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και από εθνικούς πόρους.



**Εταιρεία Ανάπτυξης & Τουριστικής**

**Προβολής Αθηνών – Αναπτυξιακή ΑΕ ΟΤΑ**

**Διεύθυνση Ενδιάμεσου Φορέα Διαχείρισης**

Ταχ. Δ/νση : Φιλελλήνων 7  
Ταχ. Κώδικας : 10557 Αθήνα  
Πληροφορίες : Σέχου Γεωργία  
Τηλέφωνο : 210 3310011  
Fax : 210 3224054  
e-mail : athensib@developathens.gr



Ημερομηνία: 26/02/2015  
Αρ. Πρωτ: 383

**ΘΕΜΑ: Πρόσκληση Ενδιαφέροντος για τη στελέχωση του Ενδιάμεσου Φορέα Διαχείρισης (ΕΦΔ) του Δήμου Αθηναίων**

## Βασικός στόχος του προγράμματος ήταν

- η αντιμετώπιση των προβλημάτων που έχουν δημιουργηθεί στην λειτουργία και επιβίωση των επιχειρήσεων από το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον
- μέσω της αναβάθμισης ή/και συμπλήρωσης των δεξιοτήτων των ιδίων των επιχειρήσεων και των εργαζόμενων
- με την υιοθέτηση και προαγωγή οργανωτικών καινοτομιών, νέων δηλαδή τρόπων οργάνωσης των λειτουργιών και των εργασιών της επιχείρησης, που κατά βάση συνιστούν καινοτομία σε θέματα επιχειρηματικού μοντέλου, η οποία είναι η περισσότερο υποσχόμενη κατά την επόμενη εικοσαετία με όρους οικονομικής μεγέθυνσης και απασχόλησης, καθώς και η ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων .
- Με τη χρήση της ομαδικής συμβουλευτικής και συνδυασμένη παρέμβαση , τόσο προς τις επιχειρήσεις, όσο και προς τον φορέα υλοποίησης με την δημιουργία σύγχρονων εργαλείων και υποδομών, με στόχο σε πρώτη φάση την επιχειρηματική ανάπτυξη και κατόπιν μέσα από την αλλαγή της κουλτούρας των επιχειρήσεων και του φορέα υλοποίησης ,τις διαρθρωτικές παρεμβάσεις για συνεργασία , καινοτομία και διαχείριση των επιχειρούμενων αλλαγών.

Με το έργο «COINs» αναπτύχθηκαν **καινοτομίες & νέες ικανότητες** στις Μικρές επιχειρήσεις, μεταφέρθηκε τεχνογνωσία και παρήχθησαν σημαντικά αποτελέσματα. **Υπήρξε μοναδικός συνδυασμός τριών πυλώνων:**

1. **Ανάπτυξη καινοτόμων πολιτικών σε παραδοσιακούς κλάδους** της οικονομίας

2. **Ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων** σε επαγγελματίες και επιχειρηματίες

Ωφελούμενοι των υπηρεσιών ομαδικής συμβουλευτικής ήταν 200 επαγγελματίες, νομικά πρόσωπα κάθε μορφής και φυσικά πρόσωπα με έδρα ή υποκατάστημα/ γραφείο ή κύρια περιοχή δραστηριοποίησης στον Δήμο Αθηναίων με στόχο την επαγγελματική τους ανάπτυξη

3. **Ενίσχυση-χρηματοδότηση έξι Συνεργατικών Σχημάτων**

### **Τα βήματα υλοποίησης του έργου «COINs»**

- Υλοποιήθηκαν **στοχευμένες προπαρασκευαστικές ενέργειες** . οι οποίες στηρίχτηκαν σε ευρήματα αντίστοιχων μελετών αλλά και στη **διερεύνηση των αναγκών των επιχειρήσεων** που αιτήθηκαν συμμετοχή στο πρόγραμμα των παρεμβάσεων
- Σχεδιάστηκαν τα **κατάλληλα εργαλεία βάσει των βέλτιστων πρακτικών** για την **διάγνωση των αναγκών των επιχειρήσεων**, προσδιορίστηκαν **οι κλάδοι των επιχειρήσεων** στους οποίους πραγματοποιήθηκαν οι παρεμβάσεις

## Τα βήματα υλοποίησης του έργου «COINs» συνέχεια...

- Επελέγησαν αντικειμενικά **κριτήρια** για την αμερόληπτη επιλογή επιχειρήσεων και συνεργατικών σχημάτων που συμμετείχαν στις παρεμβάσεις .
- Εξειδικεύτηκαν τα **Σχέδια Δράσης Δημιουργίας των Συνεργατικών Σχηματισμών** που περιλάμβαναν:
  - την **περιγραφή -εξειδίκευση** του περιεχομένου των παρεμβάσεων,
  - τον τρόπο υλοποίησης παρεμβάσεων, τα **αναλυτικά βήματα για την υλοποίηση παρεμβάσεων**,
  - το **χρονικό προγραμματισμό** υλοποίησης παρεμβάσεων,
  - τις οδηγίες προς τους συμμετέχοντες στις παρεμβάσεις (**επιχειρήσεις, facilitators, project managers, experts, στελέχη του ΕΕΑ**, κλπ.).
- Αξιοποιήθηκαν καινοτόμα Εργαλεία κατά την υλοποίηση παρεμβάσεων (π.χ. **e - mentoring** , **εργαλείο διαγνωστικής ανάλυσης** κάθε επιχείρησης βασισμένο σε ειδικό ερωτηματολόγιο αυτο-αξιολόγησης κλπ.)



**Οι 8 θεματικοί τομείς παρέμβασης** ήταν προϊόν ωρίμανσης και κάλυψαν το κριτήριο της ορθότητας και συνέπειας της στρατηγικής του έργου γιατί προέκυψαν στη βάση:

α) των **ευρημάτων μελέτης** που προηγήθηκε , και

β) της **διερεύνησης των αναγκών** των επιχειρήσεων που αιτήθηκαν συμμετοχή στο έργο στη βάση ειδικού ερωτηματολογίου που αναπτύχθηκε από το ΕΕΑ

<b>Θεματικοί Τομείς Παρέμβασης</b>	<b>Επιδιωκόμενοι Στόχοι Επιχειρήσεων</b>
<b>1) Καινοτομία</b>	- διάχυση και ανταλλαγές καλών πρακτικών,
<b>2) Συνεργασία –Συνεργατικοί σχηματισμοί</b>	- εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις
<b>3) Σύγχρονες τεχνικές marketing</b>	- αναβάθμιση των επιχειρηματικών διαδικασιών
<b>4) Ποιότητα</b>	- καθιέρωση προτύπων ποιότητας
<b>5) Νέα συστήματα διοίκησης / διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων</b>	- βελτίωση της ανταγωνιστικότητας
<b>6) Τεχνικές προσέγγισης του πελάτη για αύξηση πωλήσεων</b>	- προώθηση των πωλήσεων
<b>7) Τεχνικές μείωσης κόστους</b>	- επιχειρηματική στήριξη και καθοδήγησή
<b>8) Αποτελεσματική διαχείριση έργων και χρόνου</b>	

**Συνοπτικά οι καλές πρακτικές που προέκυψαν και αποτελούν εργαλεία για τη δημιουργία Συνεργατικών Σχηματισμών είναι οι εξής:**

### **I. Οργάνωση αποτελεσματικής δικτύωσης επιχειρήσεων**

- δομημένη επιλογή** επιχειρήσεων βάσει στόχων και κριτηρίων
- διαδικασίες οργάνωσης και λειτουργίας **ομαδικών συναντήσεων**
- ανάπτυξης ικανοτήτων και **ωρίμανσης δικτύωσης,**
- έντυπα και **υποδείγματα αξιολόγησης** περιεχομένου συναντήσεων, αξιολόγησης εισηγητών, facilitators, project managers
- έντυπα και υποδείγματα** τήρησης πρακτικών συναντήσεων δικτύωσης

### **II. Μεθοδολογία δημιουργίας συνεργατικών σχηματισμών:**

- καλές πρακτικές** για την δημιουργία Συνεργασιών σε παραδοσιακούς κλάδους ,
- σχεδιασμός **διαγωνιστικής διαδικασίας** για την επιλογή και ενίσχυση συνεργατικών σχηματισμών



### III. Δημιουργία υποδομών διαρκούς διάγνωσης αναγκών και υποστήριξης των επιχειρήσεων όπως:

- **πλατφόρμα e-learning** για σύγχρονη και ασύγχρονη εκπαίδευση των επιχειρηματιών και των εργαζομένων
- **Αυτο-διάγνωση** και αυτο-βελτίωση επιχειρήσεων: εργαλείο αυτό-διάγνωσης και συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες επιχειρήσεις σε ηλεκτρονική πλατφόρμα
- **E- Mentoring:** e- σύστημα συμβουλευτικής, καθοδήγησης και ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων των επιχειρήσεων
- **Οδηγός διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών των επιχειρήσεων**
- **Γραφείο Διασύνδεσης επιχειρήσεων, «Συνδεθείτε»**

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στο έργο COINs, για την επιχειρηματική ανάπτυξη και την δημιουργία Συνεργατικών Σχηματισμών **μπορεί να λειτουργήσει σαν οδικός χάρτης** υλοποίησης αντίστοιχων παρεμβάσεων **σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις**, για την δημιουργία Δικτύων και Συνεργατικών Σχηματισμών (clusters).



## Ενίσχυση-χρηματοδότηση

Στα πλαίσια του προγράμματος έλαβε χώρα ενίσχυση-χρηματοδότηση των παρακάτω έξι Συνεργατικών Σχημάτων (Clusters), οι οποίοι είναι πολυεταιρικές κεφαλαιουχικές εταιρείες (συνεταιρισμοί, αστικές εταιρείες κλπ) που έχουν άνω των δέκα (10) ανεξαρτήτων μεταξύ τους εταίρων (μέτοχοι ή μεριδιούχοι κατά περίπτωση) με στόχο την επιχειρηματική επέκταση .

- ΠΑΝΟΡΜΟΣ (Ασφαλιστικοί Διαμεσολαβητές)
- ΑΘΗΝΑ ΙΚΕ (Φροντιστήρια Μέσης Εκπαίδευσης & Ξένων Γλωσσών)
- ΕΧ.in.D.A. (Οδοντιατρικός Τουρισμός – Οδοντίατροι, Οδοντοτεχνίτες)
- ΕΝΩΣΗ ΚΕΝΤΡΩΝ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ (Κέντρα Ξένων Γλωσσών EUROPALSO)
- SKINCARE (Αισθητικοί)
- 9 ΣΥΝ (Χονδρεμπόριο Ζαχαρωδών Προϊόντων)



## ΑΣΚΗΣΗ ΣΤΗ ΤΑΞΗ

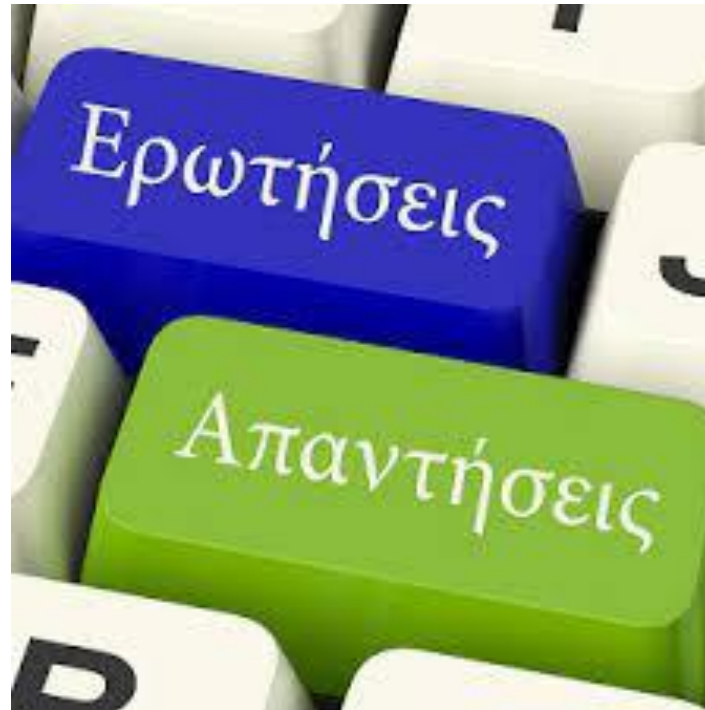
Χωριστείτε σε δύο ομάδες και επισκοπήστε τους εξής δύο ωφελούμενους του προγράμματος COINS ΤΟΥ ΕΑΑ:

- ΠΑΝΟΡΜΟΣ (Ασφαλιστικοί Διαμεσολαβητές)
- ΕΝΩΣΗ ΚΕΝΤΡΩΝ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ (Κέντρα Ξένων Γλωσσών EUROPALSO)

Παρουσιάστε τα ευρήματά σας. Εφαρμόσατε το μοντέλο SWOT και χαρτογραφήστε το επιχειρηματικό τους μοντέλο,







Αναπτύχθηκε από τη LEVER Σύμβουλοι Ανάπτυξης Α.Ε.,  
μέλος του Ομίλου ΣΑΜΑΡΑΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ  
Υπό την επίβλεψη του  
κ. Βασίλη Μπλέσιου

