



# Τίτλος: Καλές Πρακτικές καινοτόμων επιχειρηματικών πάρκων στη ΝΑ Ευρώπη

Ομιλητής: Νίκος Κατσιαδάκης, ΕΚΕΤΑ  
Εκδήλωση: FIDIBE Info workshop  
Αίθουσα Βεργίνα, Ημ/νία: 14/11/2011

## Το πρόβλημα ταξινόμησης δραστηριοτήτων των Πάρκων

- Με βάση την προσέγγιση του έργου FIDIBE στον ορισμό των Επ. Πάρκων περιλαμβάνονται **“πάρκα” διαφόρων τύπων** (επιστημονικά & τεχνολογικά, επιχειρηματικά, βιομηχανικά ή επιμέρους δομές πάρκων όπως οι θερμοκοιτίδες)
- Με βάση αυτή την εγγενή σχετική ετερογένεια, το πλαίσιο ταξινόμησης έπρεπε να περιλαμβάνει όλα τα βασικά δομικά στοιχεία που συναντιούνται στα πάρκα (1ο επίπεδο κατηγοριοποίησης) αλλά παράλληλα να μην είναι **λεπτομερές &** να παραμένει **ευέλικτο** ώστε να μπορεί να περιγράψει τις πρακτικές (2ο επίπεδο κατηγοριοποίησης) που θα συναντούσαν οι εταίροι του FIDIBE μετέπειτα.



# Η λύση ταξινόμησης που χρησιμοποιήθηκε (1) (Classification Framework)

## Governance

- **Ownership & management** (role and existence of government and private sector, shareholders, park mission and strategy making, management committee, type of legal entity, etc)
- **Local linkages** development among park occupants (relationships with academic, R&D institutions and industry players, fitting of park with local economy needs, etc)



## Η λύση ταξινόμησης που χρησιμοποιήθηκε (2) (Classification Framework)

### Infrastructures

- **Business park location** (accessibility, connectivity, urban infrastructure, airport and railway linkages, proximity with hotels, shopping complexes, other unique characteristics making a park attractive and “nice place to work” like financial and tax incentives, etc)
- **Other “thematic type” infrastructures** (Parks with emphasis to telecommunication & IT infrastructures, energy or environmental/green parks, technology museums, parks with conference centers, etc)
- **Other added value infrastructures** (restaurants, health or child care centers, gym, parking, etc)



## Η λύση ταξινόμησης που χρησιμοποιήθηκε (3) (Classification Framework)

### People

- **Practices to attract/keep talented people** (networking practices with local universities, staffing methods, financial and tax incentives, other motivation policies, etc)
- **Other advanced HRM practices** (career development, staff development, mobility of personnel (job rotation, etc)
- **Social networks** (cluster development, local forums, communities as well as other successful formal or informal networks (loosed ties) as a result of planned actions or sometimes even emerged, etc)



## Η λύση ταξινόμησης που χρησιμοποιήθηκε (4) (Classification Framework)

### Services

- **Research services** (research centers within a park, centers of excellence, creative research teams, etc)
- **Funding mechanisms** (existence of private or public owned VCs actors, business angels or other mechanisms to support research or business activities with direct funding)
- **One stop shop for research based entrepreneurship** (creation of spin off, growth of spin off, funding of spin off)
- **Training services** (training in innovation, creativity, project management, business plan, IPR issues, marketing, etc)
- **Information services** (portals, information directories, business directories, libraries, journals, newsletters other subscriptions for park actors, tenants, etc)

## Η λύση ταξινόμησης που χρησιμοποιήθηκε (5) (Classification Framework)

### Incubator

- **Incubator tenants selection** (entrance criteria, evaluation committee, business plan evaluation, etc)
- **General services to tenants** (secretarial support, internet, security, parking, office cleaning, etc)
- **Business services to tenants** (management support, funding mechanisms, networking, marketing, promotion, etc)
- **Incubator infrastructures** (architecture, space management, rent price, offices, parking, shared spaces, etc.)



## Ιστορικό επιλογής προτεινόμενων καλών πρακτικών (1)

- Συνολικά προτάθηκαν από τους εταίρους 18 καλές πρακτικές σε διάφορες υποκατηγορίες 2<sup>ου</sup> επιπέδου ταξινόμησης
- Ελέγχθηκε εάν η αρχική κατανομή των καλών πρακτικών καλύπτει τις 5 στρατηγικές περιοχές των καινοτόμων επιχειρηματικών πάρκων
- Διερευνήθηκαν και άλλα πρακτικά στοιχεία για την καλή περιγραφή της πρακτικής (τηλεφωνικά με τους εταίρους)
- Λήφθηκε υπόψη η περίπτωση εταίρων που είχαν προτείνει 1 πρακτική
- Τελικά επιλέχθηκαν 10 (αν και στην πορεία έγιναν 14 περιγραφές)





# Πρότυπη έκθεση παρουσίασης καλής πρακτικής (template)

## Δομή

- A. Executive summary
- B. History, Analysis & Success factors of the best practice
- C. Regional Policy considerations for the best practice
- D. References
- E. Annex (Guidelines on how to prepare questions to elicit **stories**)

## Χαρακτηριστικά των ιστοριών/αφηγήσεων

Οι αφηγήσεις στη βασική τους μορφή περιλαμβάνουν:

- Περιβάλλον/χωροχρόνο
- Χαρακτήρες/πρόσωπα
- Γεγονότα/συμβάντα
- Πλοκή (σύνδεση γεγονότων)



## Η ποιότητα των αφηγήσεων σαν μέσο μετάδοσης γνώσης

- Αποτελούν μια πιο φυσική γλώσσα και κοντινή στην ανθρώπινη φύση
- Καταφέρνουν να εμπλέκουν και να κινητοποιούν τον αναγνώστη/ακροατή καλύτερα σε σχέση με άλλες πρακτικές (κείμενα, κλπ)
- Εάν περιέχουν βιωματικές εμπειρίες, μεταφέρουν σημαντικά στοιχεία άρρητης γνώσης (η πιο σημαντική διάσταση της γνώσης)
- Θεωρούνται σύντομο μέσο μετάδοσης της κεντρικής ιδέας/νοήματος χωρίς επιμέρους αναλυτικά στάδια, ορισμούς, έννοιες, ταξινομήσεις, κλπ.
- Στην πλειοψηφία τους αποπνέουν θετικά μηνύματα
- Υπάρχει μεγάλος βαθμός φυσικής συνάφειας της καινοτομίας και της αφήγησης (η σύγχρονη άποψη πως η καινοτομία μοιάζει περισσότερο με μια μη γραμμική και μη ελεγχόμενη διαδικασία με έντονες δυναμικές. Δηλαδή, μοιάζει με μια επεισοδιακή διαδικασία που περιέχει τυχαία γεγονότα)



## Η ποιότητα των αφηγήσεων στην περιγραφή καινοτομίας

- Η καινοτομία μοιάζει περισσότερο μια σύνθεση κρίσιμων ιδεών, γνώσεων, αξιών πράξεων, γεγονότων, διαθέσεων και συμπεριφορών σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον που δεν περιγράφεται εκ των προτέρων
- Αντιθέτως όμως η αφήγηση περιπτώσεων καινοτομίας **εκ των υστέρων**, ειδικά εάν αυτή γίνει με τη συνεισφορά των ουσιαστικά εμπλεκόμενων μελών, μπορεί να δώσει αρκετά πιστά την αναπαράστασή της και να αποτελεί μέθοδο μεταφοράς πρακτικής
- Στην περίπτωση του FIDIBE απώτερος στόχος είναι η υποβοήθηση επεξεργασίας περιφερειακής πολιτικής καινοτομίας μέσω μεταφοράς καλών πρακτικών Καινοτόμων Επιχειρηματικών Πάρκων και προκειμένου να έχουν εκπαιδευτική αξία προτάθηκε η υιοθέτηση στοιχείων αφηγήσεων στην καταγραφή των πρακτικών



## Οδηγίες για διαμόρφωση ειδικών ερωτήσεων

- **Στόχος:** Οι εταίροι του FIDIBE να καταφέρουν να εκμαιεύσουν ιστορίες από τους εμπλεκόμενους στην καλή πρακτική του πάρκου και να οργανώσουν καλύτερα την ηχογραφημένη συνέντευξη μαζί τους.
- Δόθηκαν οδηγίες για εντοπισμό αυτών των εμπλεκομένων

### Δείγματα οδηγιών ερωτήσεων

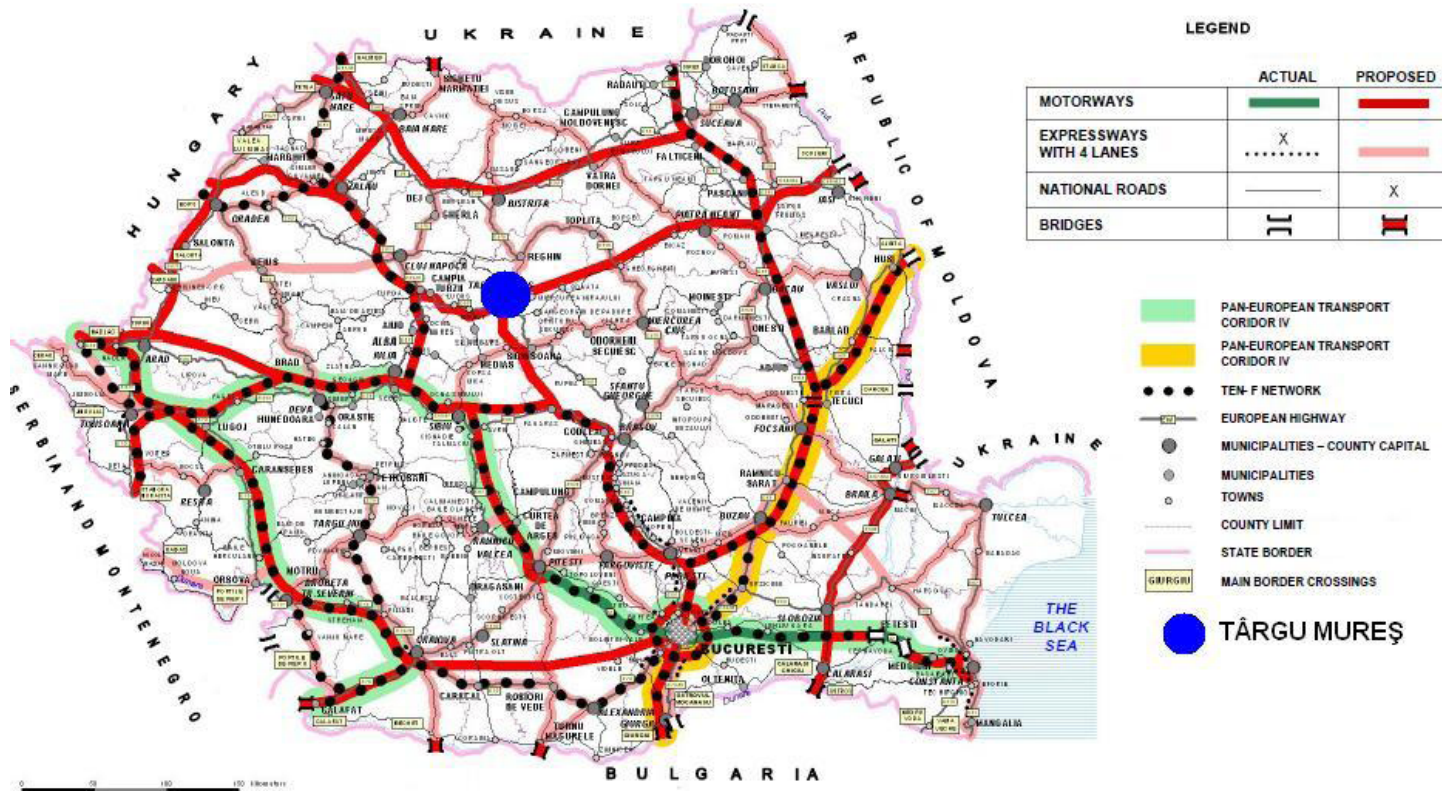
- **Ισορροπημένη χρήση κατευθυνόμενων και μη ερωτήσεων**
- **Ερωτήσεις για συγκεκριμένο γεγονός:** Πείτε μου για πιο λόγο είστε υπερήφανος για τη θερμοκοιτίδα σας, Επιστημονικό Πάρκο, κλπ;
- **Ερωτήσεις για συγκεκριμένο χρόνο:** Προσπαθήστε να περιγράψετε το πρώτο εξάμηνο λειτουργίας της spin off εταιρίας ΧΧΧ?. Τι προβλήματα αντιμετωπίσατε;



# Case study 1: Mures Industrial Park, Romania

ANNEX NR. 2

## SPATIAL PLANNING OF THE NATIONAL TERRITORY SECTION I – TRANSPORT NETWORKS A. DEVELOPMENT OF THE ROAD NETWORK



## Case study 1: Mures Industrial Park

Πρόκειται για ένα βιομηχανικό πάρκο, συνολικής επένδυσης 6 εκ € με πολλά πολλαπλασιαστικά οφέλη για την περιοχή. Θεωρήθηκε μια καλή πρακτική της κατηγορίας **Governance (ownership & management)**.

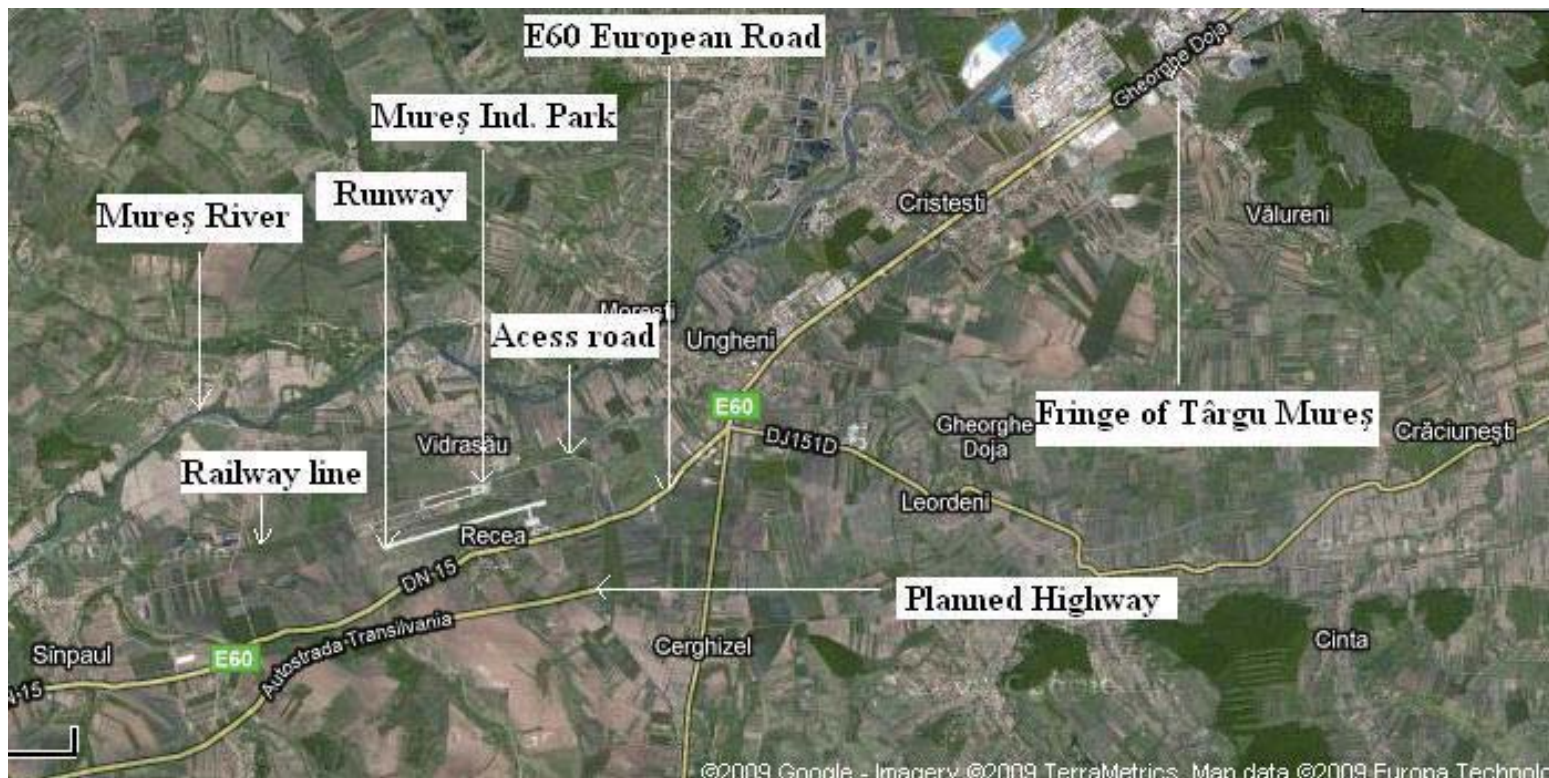
➤ Βασικό χαρακτηριστικό επιτυχίας του θεωρείται η άριστη συνεργασία εθνικών αυτό-διοικητικών και τοπικών αρχών (county council) μαζί με την ομάδα διοίκησης του πάρκου σε ένα **κοινό στόχο**.

➤ Ένα σημαντικό μέρος της επένδυσης (70%) χρηματοδοτήθηκε από το πρόγραμμα PHARE (Pre-Accession Instrument), ενώ το υπόλοιπο 30% από εθνικούς πόρους (σύνολο 5,1 εκ Ευρώ). Το τοπικό συμβούλιο (ανάδοχος) κάλυψε τις μη επιλέξιμες δαπάνες ύψους 1 εκ Ευρώ (bottom-up συνεισφορά στη χρηματοδότηση)



## Παράγοντες επιτυχίας Mures Industrial Park

- Πολύ καλή γεω-στρατηγική θέση με άριστες συνδέσεις μεταφορών (Ευρωπαϊκοί κόμβοι, εθνικοί κόμβοι, διεθνές αεροδρόμιο Targu Mures)





## Παράγοντες επιτυχίας Mures Industrial Park

- Αν και η αρχική ιδέα του τοπικού συμβουλίου (county council) 10 χρόνια πριν (2000) ήταν η δημιουργία ζώνης ελεύθερου εμπορίου (free trade zone), τελικά στην πορεία του εγχειρήματος (λόγω εμπλοκής και καθυστέρησης του θεσμικής μεταρρύθμισης των FTZ από την κυβέρνηση) οι φιλοδοξίες άλλαξαν και ενισχύθηκαν σε ένα έργο μεγαλύτερης κλίμακας.
- Παρά τις αλλαγές στην αρχική ιδέα, η επιμονή και η αφοσίωση της ομάδας του τοπικού συμβουλίου σε συνδυασμό με τις οικονομικές εξελίξεις, διατήρησε το φάκελο “ζωντανό”, τον προσάρμοσε σε νέα χρηματοδοτικά πλαίσια και υπέβαλε πρόταση.



## Παράγοντες επιτυχίας Mures Industrial Park

- Δεν υπήρχε πείρα σε προετοιμασία φακέλων τόσο μεγάλων έργων σε κόστος αλλά υπήρχε ομάδα που μάθαινε **γρήγορα και συνεχώς**. “Ότι μαθαίναμε το βράδυ το εφαρμόζαμε το πρωί” μας ανέφερε ο διευθυντής του τμ. Περιφερειακής ανάπτυξης του Τ.Σ.
- Με την επιμονή της ομάδας και τη μεγάλη απήχηση του έργου στο **τοπικό συμβούλιο** (όλα τα μέλη του υποστήριζαν το έργο) ξεπεράστηκαν οι αρχικές αντιδράσεις και αμφισβητήσεις για την προτεραιότητα του έργου από **τοπικούς παράγοντες**. “ Η προβολή πολύ ωραίων **video**” στις τοπικές κοινωνίες από επιτυχημένα πάρκα Ευρώπης, μας ανέφεραν πως έπαιξε μεγάλο ρόλο γιατί επικοινωνήσε σωστά το μήνυμα.



## Παράγοντες επιτυχίας Mures Industrial Park

- Η προσωπική εμπλοκή, η φιλοδοξία και η ικανότητα να πείθει του **δημάρχου** του Mures υποστήριξαν το έργο σε όλα του τα στάδια. Οι πολύ συχνές τοπικές συναντήσεις, τα ταξίδια στο Βουκουρέστι, η επίσκεψη σε άλλα βιομηχανικά πάρκα της Ουγγαρίας μας βοήθησαν πολύ.
- Η αρχική φιλοσοφία του διευθυντή του τμ. Περιφερειακής Ανάπτυξης ώστε η φύση του βιομηχανικού πάρκου να βασιστεί στους τοπικούς φυσικούς πλούτους (δάση, ξύλο, έπιπλα).
- Αυτό, σε συνδυασμό με τη στρατηγική θέση της περιοχής και της Ρουμανίας στην Ευρώπη, δημιούργησε ελκυστικές εφοδιαστικές αλυσίδες για πολλές επιχειρήσεις του βιομηχανικού πάρκου.



***Ευχαριστώ για την προσοχή σας!***

***[nicolas@certh.gr](mailto:nicolas@certh.gr)***  
***T: 2310 498 204***

