

University of Macedonia - Masters in Information Systems
Informatics & Telematics Strategies - Professor: A. A.
Economides

Strategies for the establishment, growth and success of a Spin-off company

Varitimiadis Savvas - MIS1014

Thessaloniki – May 2011

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας - ΔΠΜΣ Πληροφοριακά Συστήματα
Στρατηγικές Πληροφορικής & Τηλεματικής - Καθηγητής: Α.Α.
Οικονομίδης

Στρατηγικές ίδρυσης, ανάπτυξης και επιτυχίας μιας Spin-off εταιρείας

Βαρυτιμιάδης Σάββας - MIS1014

Θεσσαλονίκη – Μάιος 2011

Περίληψη

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης οικονομικής ανάπτυξης αποτελεί η μεταφορά τεχνολογίας και νέων γνώσεων από το επίπεδο της έρευνας στο επίπεδο της πραγματικής οικονομίας και η δημιουργία εμπορικών επιχειρήσεων που θα παράγουν οικονομικά οφέλη για τους ιδρυτές, τους εργαζόμενους και γενικότερα για την κοινωνία. Η μεταφορά αυτή γίνεται με τις εταιρείες μεταφοράς τεχνολογίας ή εταιρείες τεχνοβλαστοί, οι οποίες διεθνώς ονομάζονται Spin-off εταιρείες. Στην παρούσα εργασία εξετάζεται η φύση των Spin-off εταιρειών, τα διαφορετικά είδη των συγκεκριμένων εταιρειών σε σχέση με την προέλευση τους και την χρηματοδότηση τους, οι λόγοι ίδρυσης τους, τα εμπόδια που συναντούν για την ίδρυση, επιτυχία και την ανάπτυξη τους καθώς και ποιες στρατηγικές πρέπει να αναπτύξουν ώστε να επιτύχουν τους αρχικούς αλλά και μακροπρόθεσμους στόχους. Η εργασία κλείνει με την παρουσίαση των στρατηγικών μεταφοράς τεχνολογίας από τις spin-off εταιρείες στην Ελλάδα και κλείνει με μία πρόταση για την ελληνική πραγματικότητα στην περίοδο κρίσης.

Abstract

Particularly important element of modern economic development is technology transfer and new knowledge from the level of research into the real economy and the creation of commercial enterprises that will produce economic benefits for the founders, employees and society more generally. This transfer has prevailed to become the so-called technology transfer companies are internationally Spin-off companies. This paper examines the nature of the Spin-off companies, the reasons for establishing them, the different types of these companies in relation to their origin and their financing, obstacles encountered in the success and development as well as how and what strategies should be developed to meet the initial and long term objectives. The paper ends by presenting some examples of growth and success of various countries and a proposal for the Greek reality in times of crisis.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή
2. Ορισμός της spin-off εταιρείας
3. Είδη spin-off εταιρείας
4. Παράγοντες που επηρεάζουν την ίδρυση και την καθιέρωση μιας Spin-off εταιρείας
 - Επιχειρηματικές spin-off εταιρείες
 - Ακαδημαϊκές spin-off εταιρείες
5. Μοντέλα δημιουργίας και μεταφοράς τεχνολογίας μιας ακαδημαϊκής Spin-Off εταιρείας
 - Το Ελληνικό μοντέλο
6. Στρατηγικές επιτυχίας μιας Spin-off εταιρείας
 - a. Δημιουργία δικής επιχειρηματικής αλυσίδας και ανταγωνισμός
 - b. Υιοθέτηση υπάρχουσας επιχειρηματικής αλυσίδας και συνεργασία
7. Η πορεία των ακαδημαϊκών Spin-off και η συνεισφορά τους στην αγορά εργασίας
8. Οι στρατηγικές ανάπτυξης των spin-off εταιρειών στην Ελλάδα
9. Επίλογος- Συμπεράσματα.
10. Βιβλιογραφία

Contents

1. Introduction
2. Definition of a spin-off company
3. Categories of spin-off companies
4. Factors influencing the creation and establishment of a Spin-off company
 - Corporate spin-off companies
 - Academic spin-off εταιρείες
5. Models for the creation and technology transfer of an academic Spin-Off Company
 - Το Ελληνικό μοντέλο
6. Strategies for Success of Spin-off company
 - Create own business chain and competition
 - Adopt existing business chain and collaboration
7. The course of academic Spin-off and their contribution to the labor market
8. The strategic development of spin-off companies in Greece
9. Conclusions
10. Bibliography

Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο ανταγωνίζονται μεταξύ τους είτε δημιουργώντας νέες και καλύτερες τεχνολογίες είτε με την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων που ήδη παράγουν. Εταιρείες που τα προϊόντα τους είναι νέα στην αγορά απολαμβάνουν ένα προσωρινό μονοπώλιο που δημιουργεί υψηλά κέρδη. Μόλις όμως εμφανιστούν ανταγωνιστικές εταιρείες που παράγουν παρόμοια προϊόντα τότε τα κέρδη μειώνονται και δημιουργείται η ανάγκη για την ανακάλυψη νέων τεχνολογιών, υπηρεσιών και καινοτόμων προϊόντων. Για να δημιουργήσουν τα νέα προϊόντα χρειάζονται κυρίως υψηλά εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο ανθρώπινο κεφάλαιο. Τέτοιο ερευνητικό προσωπικό στον δυτικό πολιτισμό παράγεται καθημερινά στα μεγάλα πανεπιστήμια και τους δημόσιους ερευνητικούς οργανισμούς. Κάτι ανάλογο συμβαίνει πλέον και στον τομέα των επιχειρήσεων οι οποίες αξιοποιούν το ανθρώπινο κεφάλαιο ενώ δημιουργούν ερευνητικά τμήματα με σκοπό να εφευρίσκουν νέα προϊόντα. (Wennberg, 2011)

Βέβαια η έρευνα κοστίζει και δεν είναι ιδιαίτερα αποδοτική τουλάχιστον τα πρώτα χρόνια μέχρι να βρεθεί το καινοτόμο προϊόν. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα πολλές εμπορικές εταιρείες να μην ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους τους και να μην επενδύουν στην έρευνα, με κίνδυνο σε μακροπρόθεσμο επίπεδο είτε να μείνουν εκτός αγοράς είτε κάποιοι από τους εργαζόμενους να αποχωρήσουν από την επιχείρηση αναζητώντας την τύχη τους με την δημιουργία μιας νέας καινοτόμας επιχείρησης. Το ίδιο συμβαίνει επίσης στις οικονομίες που επιλέγουν ως γενική στρατηγική την μαζική παραγωγή προϊόντων, που συνήθως είναι προϊόντα αντιγραφής και χαμηλής ποιότητας με φθινό μη εξειδικευμένο προσωπικό, όπως συμβαίνει στην οικονομία της Κίνας. (Kroll et al, 2008)

Τα πανεπιστήμια και οι ακαδημαϊκοί οργανισμοί παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην διαδικασία παράγωγης υψηλά εξειδικευμένου ανθρώπινου κεφαλαίου και κατ'επέκταση στη παραγωγή νέας καινοτόμου γνώσης και τεχνολογίας, καθώς διαθέτουν τον χρόνο και τα κεφάλαια για να επενδύσουν στην χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία της έρευνας. Το ζήτημα της παραγωγής νέας καινοτόμου τεχνολογίας και γνώσης έχει ένα σημαντικό πρόβλημα: αυτό της μεταφοράς της από την έρευνα στην παραγωγή. Το όχημα που χρησιμοποιείται σε ολόκληρο τον κόσμο για την μεταφορά της τεχνολογίας είναι αυτό της ίδρυσης μιας εταιρείας Spin-off, μιας εταιρείας μεταφοράς τεχνολογίας. (Perez et al, 2003)

Οι εταιρείες Spin-off μπορεί να προέρχονται απευθείας από τα πανεπιστήμια και τους ερευνητικούς οργανισμούς αλλά μπορούν να προέρχονται και μέσα από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Παρακάτω θα παρουσιαστούν αναλυτικά όλα τα ζητήματα που περιγράφουν τις spin-off εταιρείες από την στιγμή της ανάπτυξης τους ως την καθιέρωση τους στον τομέα της αγοράς.

Κυρίως θέμα

Ορισμός της Spin-Off εταιρείας

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για τις spin-off εταιρείες και εδώ θα αναφέρουμε μερικούς από αυτούς. Ένας απλός και ίσως απλοϊκός ορισμός είναι ο ακόλουθος: Spin-off είναι κάτι που προκύπτει αναπάντεχα κατά την διάρκεια δραστηριοτήτων που σχεδιάστηκαν να κάνουν κάτι άλλο. Ένας δεύτερος ορισμός είναι ότι spin-off είναι όταν ένας ιδιωτικός υπάλληλος ή μια ομάδα αφήνουν την μητρική εταιρεία για να ξεκινήσουν την δική τους επιχείρηση μεταφέροντας όλη την τεχνογνωσία και την εμπειρία τους. (Bernardt, 2002)

Ένας πιο επίσημος ορισμός και ίσως ο πιο περιγραφικός και επικρατέστερος στις μέρες μας είναι ο ακόλουθος: Οι εταιρίες Spin-Off (επιχειρήσεις έντασης γνώσης ή τεχνοβλαστοί) είναι επιχειρήσεις των οποίων η δραστηριότητα επικεντρώνεται στην εφαρμογή καινοτόμων επιχειρηματικών σχεδίων καθώς και την εμπορική εκμετάλλευση γνώσεων που παράγονται σε ερευνητικά εργαστήρια, Δημόσιους Οργανισμούς Παραγωγής Γνώσης τεχνολογικούς φορείς καθώς και σε επιχειρηματικές και παραγωγικές μονάδες από άτομα υψηλού επιπέδου τεχνικής και επιστημονικής εκπαίδευσης με τη συνδρομή εμπειρογνομόνων στην επιχειρηματική λειτουργία, παραγωγικών μονάδων και ιδιωτικών χρηματοδοτικών οργανισμών. Αυτό που επιχειρείται δηλαδή είναι η ουσιαστική σύνδεση της ερευνητικής δραστηριότητας με την παραγωγική διαδικασία, μέσω της αξιοποίησης και εκμετάλλευσης των ερευνητικών αποτελεσμάτων. (Παναγιωτίδου, 2008) (Wright, 2008)

Στην χώρα μας, σύμφωνα με την τον τελευταίο οδηγό εφαρμογής του υπουργείου Ανάπτυξης στα πλαίσια των Επιχειρησιακών προγραμμάτων: Ανταγωνιστικότητα και επιχειρηματικότητα και περιφερειών σε μετάβαση με τίτλο: “ Δράση εθνικής εμβέλειας. Δημιουργία- υποστήριξη νέων καινοτόμων επιχειρήσεων κυρίως υψηλής έντασης γνώσης (Spin-Off και Spin-Out) δόθηκαν οι ακόλουθοι ορισμοί. (ΓΓΕΤ 2, 2010)

- Spin-Off : Επιχείρηση που συστήνεται με σκοπό την εμπορική αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων και τεχνογνωσίας που παρήχθησαν από Δημόσιους Οργανισμούς, Παραγωγής Γνώσης. Η αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων και της τεχνογνωσίας σκοπό έχει να μετατραπούν αυτά σε Καινοτόμα Προϊόντα και Καινοτόμες Διεργασίες και Διαδικασίες.

Επίσης η νέα προκήρυξη εισάγει για πρώτη φορά στην Ελλάδα και τον ήδη γνωστό στο εξωτερικό ορισμό της Spin-Out εταιρείας ως εξής:

- Spin-Out: Τμήματα επιχειρήσεων που ανεξαρτητοποιούνται υπό το μορφή νέας επιχείρησης παίρνοντας υπό τον έλεγχο τους μέρος των υποδομών, των πνευματικών δικαιωμάτων, της τεχνογνωσίας και των υπαρχόντων προϊόντων της επιχείρησης προέλευσης. Τα διοικητικά στελέχη προέρχονται από την επιχείρηση προέλευσης.

Στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιήσουμε τον όρο Spin-off και για τις εταιρείες που προέρχονται από Δημόσιους Οργανισμούς Παραγωγής Γνώσης (ΔΟΠΓ) και για εταιρείες που προέρχονται από Εμπορικές Επιχειρήσεις (ΕΕ)

Κατηγοριοποίηση των Spin-Off εταιρειών

Οι εταιρίες Spin-Off κατηγοριοποιούνται καταρχήν σε 3 μεγάλες κατηγορίες σύμφωνα με την προέλευση τους από τον γονικό οργανισμό. Συγκεκριμένα διαχωρίζονται σε επιχειρηματικές Spin-Off, πανεπιστημιακές Spin-Off και σε Spin-Off εταιρείες που προέρχονται από δημόσια ερευνητικά ιδρύματα. (Wright, 2008) (Perez et al., 2003) Οι τελευταίες 2 μπορούν να ομαδοποιηθούν σε μία κατηγορία καθώς η βασική τους προέλευση είναι η έρευνα από δημόσιους οργανισμούς και να ονομαστούν ακαδημαϊκές. Ένας δεύτερος διαχωρισμός των Spin-Off εταιρειών είναι οι χρηματοδοτούμενες και οι μη χρηματοδοτούμενες, ο οποίος βέβαια λειτουργεί σε ένα δεύτερο επίπεδο. (Yang, He, 2010)

Οι επιχειρηματικές Spin-Off εταιρείες διακρίνονται σε 2 βασικές κατηγορίες: (Yang, He, 2010) (Bernardt, 2002)

1. Spin-Off εταιρείες άμεσα συνδεδεμένες με την μητρική επιχείρηση. Οι εταιρείες αυτές χρηματοδοτούνται από την μητρική εταιρεία, η οποία αναλαμβάνει και τον στρατηγικό σχεδιασμό και πολιτική της εταιρείας. Θα μπορούσαμε να τις χαρακτηρίσουμε ως θυγατρικές εταιρείες.
2. Ιδιωτικής επιχειρηματικής πρωτοβουλίας Spin-Off εταιρείες. Η συγκεκριμένη εταιρεία ιδρύεται από ένα ή δυο άτομα που εργάστηκαν και απόκτησαν την εμπειρία τους στη μητρική εταιρεία. Η εταιρεία αυτού του τύπου είναι μια ιδιωτική πρωτοβουλία και συνήθως δεν χρηματοδοτείται από κεφάλαια της μητρικής εταιρείας.

Οι ακαδημαϊκές Spin-Off εταιρείες διακρίνονται στις ακόλουθες 3 κατηγορίες οι οποίες η κάθε μία διακρίνεται σε 2 υποκατηγορίες ανάλογα με το αν λαμβάνουν κάποια χρηματοδότηση ή όχι: (Bathelt et al., 2010)

1. Spin-Off εταιρείες που προέρχονται κατευθείαν από την ακαδημαϊκή έρευνα. Αυτές μπορεί να είναι εξολοκλήρου χρηματοδοτούμενες από δημόσια ακαδημαϊκά κεφάλαια και να λειτουργούν μέσα στην καθημερινή ζωή ενός ακαδημαϊκού οργανισμού, διατηρώντας τα πνευματικά δικαιώματα της έρευνας. Η δεύτερη δυνατότητα είναι οι ερευνητές να αγοράσουν από τον ακαδημαϊκό οργανισμό τα δικαιώματα της πανεπιστημιακής έρευνας που έχουν παράγει και να αποχωρήσουν από την ακαδημαϊκή κοινότητα ιδρύοντας την δική τους εταιρεία μη λαμβάνοντας κάποια χρηματοδότηση
2. Spin-Off εταιρείες που δημιουργούνται από την σύμπραξη μεταξύ των ακαδημαϊκών οργανισμών και μίας ή περισσότερων επιχειρήσεων. Συνήθως η νέα εταιρεία χρηματοδοτείται και από τις 2 πλευρές αλλά ίσως και αποκλειστικά από τον ιδιώτη επιχειρηματία, ενώ υπάρχει μια συμφωνία για διάφορες παραμέτρους όπως τα πνευματικά δικαιώματα, το απασχολούμενο προσωπικό και άλλα θέματα. Η δεύτερη εταιρεία είναι η σύμπραξη ενός ερευνητή μέλους της ερευνητικής ακαδημαϊκής ομάδας με μια εταιρεία για ένα υποπροϊόν της έρευνας που συνήθως έχει παράξει ο ίδιος και το οποίο μπορεί από μόνο του να εξελιχθεί σε προϊόν. Σε αυτή την περίπτωση η εταιρεία αναλαμβάνει την χρηματοδότηση για την παραγωγή και προώθηση του προϊόντος.

3. Νέες εταιρείες προερχόμενες από ακαδημαϊκούς οργανισμούς. Οι συγκεκριμένες εταιρείες ονομάζονται διεθνώς start-up και πολλές φορές δεν θεωρούνται μέρος αυτής της κατηγοριοποίησης. Οι εταιρείες αυτές προέρχονται από την ιδέα ενός απόφοιτου ή πολλών αποφοίτων μιας πανεπιστημιακής σχολής που μετατρέπεται σε επιχειρηματική προσπάθεια. Ο διαχωρισμός της χρηματοδότησης εδώ είναι λίγο διαφορετικός καθώς αυτές οι εταιρείες χρηματοδοτούνται κυρίως από τους ιδρυτές τους. Ο συγγραφέας θεωρεί ως χρηματοδοτούμενες τις start-up εταιρείες που προήλθαν από μια κοινή ιδέα που παρηχθη στα πλαίσια της ακαδημαϊκής λειτουργίας και ίσως οι ιδρυτές να διατηρούν άμεσες επαφές με την ακαδημαϊκή κοινότητα, ενώ μη χρηματοδοτούμενες αυτές που η ιδέα και η καινοτομία προήλθε εκτός ακαδημαϊκής λειτουργίας και οι ιδρυτές έχουν πολύ χαλαρούς δεσμούς με τον ακαδημαϊκό οργανισμό.

Υπάρχουν και άλλες κατηγοριοποιήσεις που αφορούν την γεωγραφική τοποθέτηση των εταιρειών σε σχέση με τους ακαδημαϊκούς οργανισμούς και επίσης με τον αριθμό των ακαδημαϊκών οργανισμών που μπορούν να συμμετέχουν σε μια spin – off εταιρεία. (Bathelt et al, 2010) Ακόμα ένας άλλος διαχωρισμός είναι ανάμεσα στους τύπους των πανεπιστημίων που προέρχονται και τα οικονομικά περιβάλλοντα μέσα στα οποία αναπτύσσονται. (Baldini, 2010) Τέλος μπορεί να επισημανθεί ότι οι επιχειρηματικές spin-off είναι περισσότερες από τις ακαδημαϊκές αλλά αυτό είναι και ως ένα βαθμός λογικό καθώς ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι συντριπτικά μεγαλύτερος. (Perez et al, 2003)

Παράγοντες που επηρεάζουν την ίδρυση και την καθιέρωση μιας Spin-off εταιρείας

Ο βασικός παράγοντας ίδρυσης μιας εταιρείας spin-off είναι η ύπαρξη της ιδέας. Από εκεί και πέρα η απόφαση για την ίδρυση μιας Spin-Off εταιρείας καθώς και η καθιέρωση της επηρεάζεται από μία σειρά από στρατηγικούς παράγοντες που κυρίως αφορούν τους πόρους που διαθέτει και που μπορούν να διαχωριστούν στους ακόλουθους:

1. Υλικοί πόροι: η απτή τεχνολογία, ο εξοπλισμός, τα χρήματα και άλλο υλικό.
2. Ανθρώπινοι πόροι: οι γνώσεις, η εμπειρία, η αντίληψη και οι κοινωνικές σχέσεις των ανθρώπων που συμμετέχουν
3. Οργανωτικοί πόροι: η άτυπη και τυπική πολιτική της εταιρείας στον σχεδιασμό, έλεγχο και οργάνωση της εργασίας

Η σωστή λειτουργία και ύπαρξη αυτών των πόρων δεν εγγυάται βέβαια την επιτυχία μιας Spin-Off εταιρείας και δεν είναι σίγουρο ότι η νέα εταιρεία θα μπορέσει άμεσα να αποκτήσει το στρατηγικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της. Αν βέβαια δεν τους διαθέτει τότε η επιτυχία της νέας εταιρείας γίνεται ακόμα πιο δύσκολη. (Yang, He, 2010)

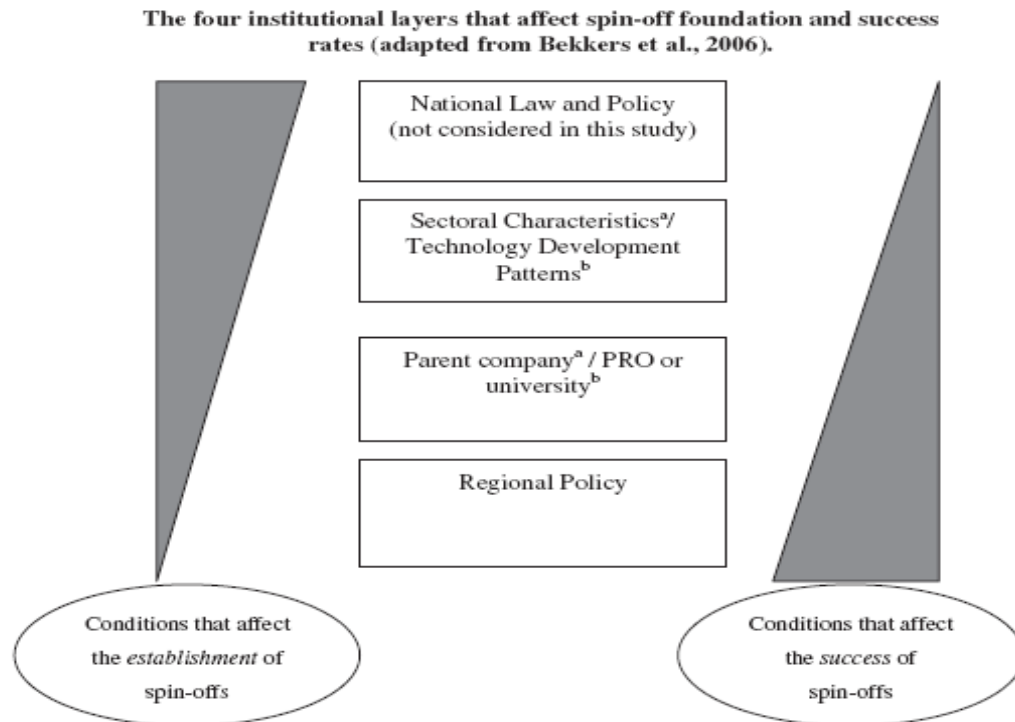
Στο άρθρο του (Gilsing et al, 2010) παρουσιάζεται ένα σχήμα δείχνοντας ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ίδρυση και την καθιέρωση μιας Spin off εταιρείας, είτε ακαδημαϊκής είτε επιχειρηματικής. Συγκεκριμένα αναφέρεται σε 4 παράγοντες:

1. περιφερειακή νομοθεσία και κανονιστικό πλαίσιο
2. μητρική εταιρεία ή ακαδημαϊκός οργανισμός
3. κλαδικά χαρακτηριστικά ή μοτίβα ανάπτυξης τεχνολογικών καινοτομιών

4. Εθνική νομοθεσία και κανονιστικό πλαίσιο

Στο άρθρο δεν γίνεται αναφορά στον 4^ο παράγοντα ο οποίος σε πολλές χώρες όπως και στην Ελλάδα ταυτίζεται με τον 1^ο παράγοντα

VA. Gilsing et al. / *Technovation* 30 (2010) 12–23



^a In case of a corporate spin-off

^b In case of a spin-off from a university or PRO (= Public Research Organization)

Επιχειρηματικές Spin-Off εταιρείες

Μια επιχειρηματική Spin off εταιρεία έχει περισσότερες πιθανότητες να επιτύχει σε ένα κλάδο όπου η τεχνολογία δεν έχει αναπτυχθεί σε υψηλό επίπεδο και μπορεί είτε να ανανεωθεί είτε να αλλάξει άμεσα και γρήγορα. Σε έναν καθιερωμένο τεχνολογικά κλάδο η ίδρυση και καθιέρωση μιας Spin off εταιρείας δεν είναι τόσο εύκολη. Σημαντικό επίσης είναι ο καθεστώς πνευματικών δικαιωμάτων που διέπει έναν κλάδο. Αν ο κλάδος μπορεί και προστατεύει τις πατέντες που παράγουν μικρές εταιρείες και δεν επιτρέπει την αντιγραφή τότε είναι πιο εύκολη η ίδρυση και ανάπτυξη τους, αλλιώς θα πρέπει να συνεταιριστούν με κάποια μεγάλη εταιρεία ή ισχυρούς συνεργάτες.

Ο παράγων της μητρικής εταιρείας είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς μια εταιρεία μπορεί να μην ενθαρρύνει την ανακάλυψη νέων επιχειρηματικών διαδικασιών η καινοτόμων ιδεών γιατί έχει ήδη επενδύσει στην υπάρχουσα τεχνολογία χρήματα, χρόνο και ανθρώπινη προσπάθεια και έχει κέρδη. Από την άλλη όμως το περιβάλλον της εταιρείας που κινείται αναγκαστικά στην καινοτομία βοηθά τους επίδοξους νέους επιχειρηματίες να εντοπίσουν την επιχειρηματική ευκαιρία. (Wennberg 2011) Ο κίνδυνος επένδυσης σε μια καινοτομία που δεν ξέρει κανείς αν θα αποδώσει είναι μεγάλος, ενώ λόγω των παραπάνω υπάρχει η πιθανότητα

να μην δοθεί καμία σημασία στην νέα καινοτομία που προτείνουν κάποια από τα στελέχη της επιχείρησης. (Gilsing et al., 2010) (Bernardt, 2002).

Τα μέλη της εταιρείας που εφευρίσκουν την καινοτομία δεν λαμβάνουν καμία υποστήριξη από την μητρική εταιρεία και κατά συνέπεια δυσανεσχημένοι αποφασίζουν να φύγουν και να ιδρύσουν μια spin-off εταιρεία. (Bernardt, 2002) Επίσης μπορούν να διαπιστώσουν κακή οργανωτική λειτουργία της μητρικής εταιρείας και μη καινοτομικότητα και να ιδρύσουν μια απόλυτα ανταγωνιστική εταιρεία. (Yang, He, 2010) Συνήθως όταν μια καινοτομία χρησιμοποιεί τους ήδη υπάρχοντες πόρους της μητρικής εταιρείας τότε είναι επιθυμητή αλλιώς αν απειλεί και αλλάζει δραστικά τον τρόπο λειτουργίας της μητρικής εταιρείας τότε το πιο πιθανό να μην υιοθετηθεί και να οδηγήσει στην ίδρυση μιας Spin off εταιρείας. (Gilsing et al., 2010) Επίσης υπάρχει η περίπτωση η ίδια η μητρική εταιρεία να θεωρήσει ότι η καινοτομία να μην μπορεί να λειτουργήσει στα πλαίσια της και να προχωρήσει στην ίδρυση μιας spin-off. (Bernardt, 2002)

Επίσης η παραγωγή νέων καινοτόμων ιδεών και προϊόντων σε μια εταιρεία δεν γίνεται γρήγορα και δίδεται αρκετός χρόνος στην ανάπτυξη τους. Τα παλιά στελέχη που διαθέτουν πρόσβαση σε αυτή την γνώση κατά συνέπεια μπορούν να ξεκινήσουν μια Spin-Off εταιρεία έχοντας το στρατηγικό πλεονέκτημα της γνώσης και της εμπειρίας. Αντίθετα τα νέα στελέχη μη έχοντας αυτή την πρόσβαση αλλά μόνο πρόσβαση στην γενική καινοτομική ιδέα και στους γενικούς πόρους θα αντιμετωπίσουν πολλές δυσκολίες για να επιτύχουν. (Yang, He, 2010) Επιπλέον σημαντικό είναι το κατά πόσο η Spin-Off εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει τους πόρους της μητρικής εταιρείας σε ικανοποιητικό βαθμό, και κατά πόσο τα μέλη της νέας εταιρείας βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους πόρους που διαθέτουν ώστε να μπορούν άμεσα να αναγνωρίζουν την καινοτομία και την ευκαιρία που παρέχεται από την αγορά, μετατρέποντας την σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Yang, He, 2010)

Σημαντικό επίσης στην ίδρυση είναι το κίνητρο του υπαλλήλου που αποφασίζει να φύγει. Αν είναι φιλόδοξος και θέλει να ανέβει σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο τότε είναι πιο πιθανό να φύγει και να κάνει την δική του εταιρεία. Επίσης αν δεν διατηρεί καλές σχέσεις με την εργοδοσία ή η οικονομική κατάσταση της χώρας ή του κλάδου είναι κακή τότε μια νέα εταιρεία φαντάζει ως ένας καλός δρόμος αποφυγής της ανεργίας. (Bernardt, 2002)

Οι παράγοντες που ενισχύουν την ίδρυση και καθιέρωση μιας επιχειρηματικής Spin-Off εταιρείας είναι ένας συγκερασμός πολλών παραγόντων, σωστής αξιολόγησης και τύχης. Εκτός από τους παραπάνω που μπορούμε να τους ονομάσουμε εσωτερικούς παράγοντες επιτυχίας υπάρχουν και οι εξωτερικοί όπως: η ικανότητα μάθησης και μετάλλαξης της Spin-Off εταιρείας για μακροπρόθεσμη επιτυχία, η ανταγωνιστική επιθετική πολιτική της μητρικής εταιρείας, η μισθολογική πολιτική της εταιρείας και εξέλιξης των υπαλλήλων σε σύγκριση με την γενική βιομηχανία και τέλος οι οικονομική και πολιτική παρέμβαση στην Spin-Off εταιρεία. (Yang, He, 2010)

Τέλος θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι δημόσιοι θεσμοί και φορείς θα πρέπει να επιβάλουν την κατάλληλη νομοθεσία και τους επιχειρηματικούς κανονισμούς για την προστασία και τη δημιουργία ενός υγιούς περιβάλλοντος ώστε οι νέες επιχειρήσεις να αναπτύσσονται και να μην καταπνίγονται μέσα στα όρια της μητρικής εταιρείας. Περιφερειακά clusters, επιστημονικά πάρκα και άλλοι φορείς πρέπει να ιδρύονται και να λειτουργούν προς αυτή την

κατεύθυνση. (Gilsing et all, 2010) Αυτή η διαπίστωση ισχύει και για τις ακαδημαϊκές spin-off που παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα(Prodan et all, 2009)

Ακαδημαϊκές Spin-Off εταιρείες

Από την άλλη οι Spin-Off εταιρείες που προέρχονται από ακαδημαϊκούς οργανισμούς αντιμετωπίζουν κατά την ίδρυση τους διαφορετικά προβλήματα από τις επιχειρηματικές. Συγκεκριμένα:

1. Η προέλευση τους δεν είναι μια εμπορική επιχείρηση
2. Οι διαδικασίες μετατροπής μιας ιδέας σε ένα εμπορικό προϊόν είναι σχεδόν άγνωστες στα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας
3. Οι στόχοι που μπορεί να έχουν τα μέλη μιας ακαδημαϊκής ομάδας που ιδρύουν μια Spin-Off εταιρεία μπορεί να είναι διαφορετικοί και πολλές φορές και αντικρουόμενοι, κάτι που δεν συμβαίνει στις ιδιωτικές πρωτοβουλίες.
4. Δεν μπορούν να επιτύχουν αξιοπιστία καθώς δεν διαθέτουν την εμπειρία και την διαδικασία να καθιερώσουν την θέση τους στην αγορά, καθώς δεν στηρίζονται στο δίκτυο μιας μητρικής εμπορικής εταιρείας αλλά μόνο την φήμη του πανεπιστημίου. (Bathelt et all, 2010)
5. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες που έχουν οι ακαδημαϊκοί οργανισμοί δρουν αποτρεπτικά στην δημιουργία spin-off εταιρειών (Wennberg,2011)

Βέβαια μια ακαδημαϊκή spin-off εταιρεία είναι πιο εύκολο να δημιουργηθεί καθώς η γνώση που παράγει την καινοτομία στηρίζεται σε ένα πιο επιστημονικό-ερευνητικό επίπεδο ανάπτυξης, αφορά έναν γενικό σκοπό και παράγει τεχνολογικές εφευρέσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε μεγάλες αλλαγές στην αγορά. Στους ακαδημαϊκούς οργανισμούς οι γνώσεις και η έρευνα βρίσκεται σε ένα πρωταρχικό στάδιο και τα πνευματικά τους δικαιώματα προστατεύονται απόλυτα, δημιουργώντας κατά συνέπεια υψηλή καταναλωτική αξία. Οι νέες Spin-Off εταιρείες που δημιουργούνται με αυτό τον τρόπο μπορούν να αξιοποιήσουν τα γενικά αποτελέσματα της έρευνας σε συνδυασμό με την κρυφή γνώση των ερευνητών, αποκτώντας το στρατηγικό πλεονέκτημα.

Η απευθείας ίδρυση μιας ακαδημαϊκής spin-off εταιρείας είναι πιο αποτελεσματική σε σύγκριση με τις στοχευμένες προσπάθειες αξιοποίησης της έρευνας με την δημιουργία συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων και ακαδημαϊκών οργανισμών. Σε αυτή την περίπτωση η έρευνα είναι στοχευμένη στην ανάπτυξη μιας τεχνολογίας, ικανοποιεί στοχευμένους ειδικούς στόχους, δεν παράγει σημαντική καταναλωτική αξία, ενώ τα πνευματικά δικαιώματα δεν προστατεύονται πλήρως. Για αυτές τις εταιρείες για να ιδρυθούν και να λειτουργήσουν με επιτυχία πρέπει να υπάρξουν στρατηγικές συστέγασης, κίνησης των ερευνητών και δημιουργία άτυπων τοπικών δικτύων.

Αναφορικά με τους ακαδημαϊκούς οργανισμούς ως μητρικές εταιρείες είναι σημαντικό να καλλιεργούν μια επιχειρηματική κουλτούρα μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας τους. Θα πρέπει να δημιουργούν τις νομικές προϋποθέσεις για την δημιουργία μιας spin-off εταιρείας, να καλούν επιφανείς ακαδημαϊκούς και επιχειρηματίες για διαλέξεις, να δημιουργούν διδακτορικά προγράμματα στοχευμένα σε επιχειρηματικούς σκοπούς και να ενημερώνουν συχνά τους ερευνητές για τις δυνατότητες επιχειρηματικής δραστηριότητας και επενδυτικών

ευκαιριών. (Prodan et al, 2009). Ένα τέτοιο πολύ καλό παράδειγμα είναι το αμερικανικό πανεπιστήμιο MIT, που καταφέρνει εδώ και πολλά χρόνια με διαφόρους μεθόδους να βοηθά στην ίδρυση spin-off εταιρειών. (Roberts, 2007)

Θα πρέπει να τονιστεί ότι στην αρχή οι ακαδημαϊκές Spin-Off εταιρείες θα πρέπει να έχουν ισχυρούς δεσμούς με τον ακαδημαϊκό οργανισμό αλλά σε ένα επόμενο επίπεδο θα πρέπει να στηριχτούν σε νέους πιο προηγμένους τρόπους ανάπτυξης. Επίσης ότι σε γενικό επίπεδο αν και πολλές ακαδημαϊκές Spin-Off εταιρείες που έχουν λάβει άμεση βοήθεια κατά την ίδρυση τους από τον ακαδημαϊκό οργανισμό από τον οποίο προέρχονται εντούτοις ο ρόλος τους θεωρείται περιορισμένος και όχι ιδιαίτερα σημαντικός (Bathelt et al, 2010)

Ακόμα θα πρέπει να επισημανθεί ότι η μεταφορά τεχνολογίας από τα πανεπιστήμια στην αγορά δε γίνεται μόνο με την ίδρυση μιας spin-off εταιρείας. Οι ακαδημαϊκοί οργανισμοί έχουν την επιλογή ακόμα είτε να προβούν στο πατεντάρισμα των νέων καινοτόμων τεχνολογιών και προϊόντων με στόχο την πώληση τους στις επιχειρήσεις είτε να προχωρήσουν απευθείας με την νομική υπογραφή συμβολαίων στην άμεση συνεργασία με εταιρείες και επιχειρήσεις. Βέβαια αυτό διαφέρει από χώρα σε χώρα και εξαρτάται από την εκάστοτε εθνική νομοθεσία. (Kroll et al, 2008)

Κλείνοντας για την καθιέρωση μιας ακαδημαϊκής Spin-Off εταιρείας υπάρχουν μια σειρά από παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη: τεχνολογικοί, κοινωνικοί, ανθρωπίνι, οικονομικοί, οργανωτικοί και το νομικό καθεστώς μέσα στο οποίο θα λειτουργήσει η εταιρεία. Ακόμα μια καλή πρακτική είναι η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου όπου εξετάζονται όλα τα στοιχεία που αφορούν την δημιουργία, την αγορά, τα κόστη, α οφέλη και άλλα στοιχεία για την ίδρυση και επιτυχία μιας Spin-Off εταιρείας. Τέλος όπως αναφέρθηκε το νομικό καθεστώς (η ακαδημαϊκή κουλτούρα, οι κανονισμοί, ο βαθμός ανεξαρτησίας, ο βαθμός ενίσχυσης και οικονομικής βοήθειας) που αφορά την ίδρυση μια ακαδημαϊκής Spin-Off εταιρείας επηρεάζει και την επιτυχία της. (Bathelt et al, 2010)

Μοντέλα δημιουργίας και μεταφοράς τεχνολογίας μιας ακαδημαϊκής Spin-Off εταιρείας

Η μεταφορά τεχνολογίας και η μετατροπή της έρευνας σε ένα εμπορικό προϊόν αποτελεί μια διαδικασία προς διερεύνηση καθώς τα μοντέλα και οι μέθοδοι είναι διαφορετικές και ποικίλουν από χώρα σε χώρα. Σύμφωνα με το άρθρο (Ndonzuau et al, 2002) και μετά από μια μεγάλη έρευνα σε 15 πανεπιστήμια σε όλο τον κόσμο δημιουργήθηκε το παρακάτω μοντέλο που αποτελείται από τις ακόλουθες 4 φάσεις:

- γένεση επιχειρηματικής ιδέας από την έρευνα

Το πρώτο αυτό στάδιο είναι το στάδιο της σύλληψης της επιχειρηματικής ιδέας. Στην περίπτωση των ακαδημαϊκών οργανισμών αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς πολλές φορές οι ερευνητές και οι προϊστάμενοι τους διεξάγουν την έρευνα τους απλά για την έρευνα, για το κοινό καλό και για τις δημοσιεύσεις και σίγουρα όχι για τα χρήματα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπάρξει ένα σύστημα, μια διαδικασία αναγνώρισης της ερευνητικής ιδέας ως επιχειρηματικής και να τεθούν τα πρώτα ερωτήματα σχετικά με την εμπορευματοποίηση μιας συγκεκριμένης έρευνας.

- η δημιουργία νέων επιχειρηματικών έργων (projects) από την ιδέα

Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει την διαδικασία όπου η αναγνωρισμένη επιχειρηματική ιδέα μετατρέπεται σε πραγματική επιχειρηματική ιδέα. Τίθενται τα οικονομικά οφέλη σε πρώτο πλάνο και καταγράφονται οι δυνατότητες οικονομικής εκμετάλλευσης της ιδέας. Το στάδιο αυτό αποτελείται από 2 στάδια:

- Ο προστασία της ιδέας: Πρώτα πρέπει να διευκρινιστεί σε ποιον ή ποιους ανήκει η ιδέα ακριβώς. Έπειτα να καθοριστεί ο τρόπος προστασίας της και επίσης το κόστος που απαιτείτε. Να γίνει μια ανάλυση κόστους – οφέλους.
- Ο ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας: Εδώ οι ιδέες γίνονται επιχειρηματικές και αποφασίζεται αν η ιδέα θα πουληθεί, γίνει πατέντα ή μεταβληθεί σε spin-off εταιρεία. Αρχικά αναπτύσσεται ένα πρότυπο του προϊόντος που μας δείχνει τον χρόνο που χρειάζεται, τα προβλήματα αλλά και τις δυνατότητες του προϊόντος και συντάσσεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο που αποκαλύπτει την αγορά, τους τρόπους προώθησης και πώλησης του.

Το σημαντικό σε αυτό το στάδιο είναι η χρηματοδότηση τόσο την προτυποποίησης όσο και της διενέργειας του επιχειρηματικού σχεδίου. Συνήθως η χρηματοδότηση σε αυτό το στάδιο προέρχεται από κυβερνητικά κεφάλαια και όχι από ιδιωτικά. Αν βρεθεί χρηματοδότηση είναι όλα καλά και η ιδέα μετατρέπεται σε ερευνητικό - επιχειρηματικό project, αν όχι τότε οι ερευνητές μένουν να ερευνούν χωρίς καμία βοήθεια.

- η έναρξη της Spin-Off εταιρείας από τα projects:

Το τρίτο αυτό στάδιο αφορά την καθεαυτό δημιουργία της νέας εταιρείας και ασχολείται με θέματα κυρίως επιχειρηματικά, πέρα από την ακαδημαϊκή λειτουργία και τους σκοπούς της. Εδώ πρέπει να βρεθούν όλοι οι πόροι, απτοί και μη απτοί δηλαδή κεφαλαία, υλικά αγαθά και ανθρώπινο δυναμικό και επίσης να καθοριστούν οι σχέσεις με την μητρική εταιρεία δηλαδή τον ακαδημαϊκό οργανισμό. Τα θέματα αυτά αναλύθηκαν παραπάνω.

- η δημιουργία οικονομικής και επιχειρηματικής αξίας για την Spin-Off εταιρεία

Το τελευταίο στάδιο αφορά την καθιέρωση της spin-off εταιρείας και την δυνατότητα που αποκτά αυτή να επεκταθεί, να αυξήσει τα κέρδη της και να προσφέρει ως οικονομική οντότητα και στην κοινωνία με την δημιουργία ποιοτικών προϊόντων και την προσφορά εργασίας. Το πρώτο ζήτημα είναι η τοπική οικονομία να καταφέρει να κρατήσει την νέα επιχείρηση στην περιοχή της, προσφέροντας σε αυτήν όλες τις απαραίτητες δυνατότητες για να εξελιχθεί καθώς αυξάνεται ο κύκλος εργασιών της. Επίσης θα πρέπει να διατηρηθεί ο αρχικός σκοπός της εταιρείας και να μην αλλάξει στην προσπάθεια της εταιρείας να βρει χρήματα, καθώς έχει παρατηρηθεί να ανακαλύπτεται μια εύκολη πηγή εισοδήματος και να εγκαταλείπεται η αρχική και πολλά υποσχόμενη για όλους επιχειρηματική ιδέα.

Το Ελληνικό μοντέλο

Στην Ελλάδα έχει αναπτυχθεί ένα παρόμοιο μοντέλο που όμως δεν προχωρά στο 2 τελευταία στάδια του παραπάνω μοντέλου. Το μοντέλο που έχει καθιερωθεί και το οποίο παρουσιάζεται από τα περισσότερα γραφεία διαμεσολάβησης των πανεπιστημίων και των ακαδημαϊκών οργανισμών αποτελείται από 4 στάδια δημιουργίας (Γραφείο Διαμεσολάβησης Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης, 2010):

1. Αναγνώριση δυνητικού προϊόντος
2. Ανάλυση επιχειρησιακής ευκαιρίας
3. Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας
4. Προετοιμασία επιχειρησιακού σχεδίου

Αναγνώριση δυνητικού προϊόντος

Το πρώτο στάδιο της διαδρομής για την δημιουργία μίας εταιρίας spin-off είναι η αναγνώριση και τεκμηρίωση από τους ερευνητές ότι η συγκεκριμένη ανακάλυψη τους μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία ενός μοναδικού εξέχοντος προϊόντος με πραγματική αξία για τους τελικούς πελάτες. Τα στοιχεία που αναγνωρίζουν ένα μοναδικό τέτοιο προϊόν είναι

- Να είναι καλύτερης ποιότητας από τα ανταγωνιστικά (όπως ο πελάτης ορίζει την ποιότητα)
- Να έχει μοναδικά πλεονεκτήματα και χαρακτηριστικά για τον πελάτη
- Να μειώνει το συνολικό κόστος του πελάτη (μεγαλύτερη αξία σε χρήση)
- Να έχει ορατά πλεονεκτήματα
- Να είναι καινοτόμο ή τελείως καινούριο

Ανάλυση επιχειρησιακής ευκαιρίας

Η αναγνώριση του νέου προϊόντος αποτελεί όπως προαναφέρθηκε την βάση για την δημιουργία μιας εταιρίας spin-off. Η επόμενη απόφαση είναι σχετικά με την δημιουργία της εταιρίας. Οι ενέργειες που θα πρέπει οι ερευνητές να πάρουν για την σωστή λήψη της απόφασης αυτής αφορούν τα ακόλουθα:

- Σχετικά με την ετοιμότητα του εγχειρήματος
- Οι ερευνητές είναι έτοιμοι για το επόμενο στάδιο
- Εξερεύνηση εναλλακτικών μορφών χρηματοδότησης του εγχειρήματος
- Είναι σωστή η χρονική στιγμή για το εγχείρημα
- Συνεχή παρακολούθηση του σχεδιασμού
- Εξωτερική αξιολόγηση του εγχειρήματος

Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας

Η αξιοποίηση και προστασία των αυτών αγαθών αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα στάδια της διαδρομής για την δημιουργία της spin off εταιρίας, και ουσιαστικά είναι το κυριότερο στάδιο που διαφοροποιεί την διαδικασία δημιουργίας κάποιας εταιρίας έντασης γνώσης από άλλες μορφές εταιριών.

Μια πλήρη αντιμετώπιση του θέματος της διαχείρισης και προστασίας των αυτών αγαθών περιλαμβάνει τα ακόλουθα θέματα που πρέπει να διερευνηθούν:

- Πνευματικά δικαιώματα
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- Πιστοποιητικά υποδείγματος χρησιμότητας
- Σήμα
- Βιομηχανικά σχέδια και υποδείγματα
- Επωνυμίες

Η διερεύνηση των θεμάτων που σχετίζονται με τα αυλή αγαθά γίνεται με την παρουσίαση υλικού το οποίο έχει συνταχθεί από δικηγόρο εξειδικευμένο στα θέματα αυτά.

Παρουσιάζεται υλικό που έχει συλλεχθεί σχετικά με τις πολιτικές των ελληνικών πανεπιστημίων σχετικά με τη διαχείριση των πνευματικών δικαιωμάτων, προσεγγίζονται δε θέματα σχετικά με τις συνεργασίες μεταξύ των ερευνητών και των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και προτείνονται τρόποι επίλυσης πιθανών διαφορών που μπορούν να προκύψουν από την ασυμφωνία συμφερόντων μεταξύ των ερευνητών που επιθυμούν να αξιοποιήσουν το ερευνητικό αποτέλεσμα και των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων στα οποία απασχολούνται.

Συνήθως τα πανεπιστήμια ενθαρρύνουν το ακαδημαϊκό προσωπικό τους ν' ασχολείται και με δραστηριότητες εκτός των άμεσα απαιτούμενων ενεργειών όπως αναγράφεται στις επίσημες συμβάσεις εργασίας. Η ενθάρρυνση αυτή έχει στόχο την ενίσχυση της επιστημονικής φήμης του ακαδημαϊκού προσωπικού με την συμμετοχή αυτών σε παράγωγα, της ακαδημαϊκή του ενασχόλησης, έργα. Η ενίσχυση της επιστημονικής φήμης βελτιώνει την φήμη του Πανεπιστημίου σ' ευρύτερο επίπεδο.

Προετοιμασία επιχειρησιακού σχεδίου

Το επιχειρησιακό σχέδιο (business plan) είναι αναγκαίο όχι μόνο για τον σχεδιασμό της επιχείρησης αλλά και για την λειτουργία της. Ο βασικός σκοπός του σχεδίου είναι η αποτύπωση των διαδικασιών για την εύρεση και καταμερισμό των απαιτούμενων ανθρώπινων και οικονομικών πόρων που κρίνονται αναγκαίες για την δημιουργία χρηματοροής για την ανάπτυξη και επιβίωση της εταιρίας. Η σύγχρονη ιστορία των επιχειρήσεων έχει πλήθος παραδειγμάτων από εφευρέσεις που ποτέ δεν έγιναν προϊόντα ή δεν μπόρεσαν στην αγορά γιατί τα επιχειρηματικά σχέδια που τα υποστήριζαν είτε ήταν βασισμένα σε λανθασμένες παραδοχές ή τις περισσότερες φορές φτιαγμένα την τελευταία στιγμή και πρόχειρα.

Το επιχειρησιακό σχέδιο εκτός των οικονομικών προβλέψεων όπως την χρηματοροή, και την οικονομική τεκμηρίωση της επιχειρησιακής ευκαιρίας, περιλαμβάνει σχέδια δράσεων όπως το σχέδιο ανάπτυξης της αγοράς (marketing plan), στοιχείο του οποίου είναι οι πρόβλεψη των πωλήσεων, τον οικονομικό σχεδιασμό (financial plan), το σχέδιο παραγωγής του προϊόντος (production plan) αλλά και το σχέδιο της οργανωτικής δομής της επιχείρησης. Συστατικό στοιχείο ενός καλά σχεδιασμένου επιχειρησιακού σχεδίου είναι και η αποτύπωση των προβλέψεων - σεναρίων από πιθανές ανωμαλίες που μπορεί να προκύψουν στις παραδοχές, π.χ. των πωλήσεων ή του αρχικού κόστους της επένδυσης. Παρακάτω παρουσιάζονται τα κυριότερα μέρη ενός επιχειρησιακού σχεδίου:

Δομή της επιχείρησης

Σημαντική απόφαση στην διάρκεια του σχεδιασμού της επιχείρησης είναι η νομική - φορολογική μορφή που θα πάρει η εταιρία. Από νομικής πλευράς υπάρχουν οι εξής κύριες κατηγορίες εταιριών: Ατομικές επιχειρήσεις, Προσωπικές, Αστικές μη κερδοσκοπικού ή κερδοσκοπικού χαρακτήρα και τις ανώνυμες

Οικονομική Πληροφόρηση

Με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι περισσότερες εταιρίες τεχνολογιών αιχμής, θα πρέπει να περιμένουν το μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων του από τις εξαγωγές. Οι ΜΜΕ επιχειρήσεις έντασης γνώσης, θα πρέπει να θεωρούν τις εξαγωγές ως κλειδί για την

οικονομική βιωσιμότητά τους. Το παρόν στάδιο περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις εξαγωγές / εισαγωγές και οργανισμούς που μπορούν να τις υποστηρίξουν.

Ανθρώπινο δυναμικό

Στο στάδιο αυτό υπάρχουν πληροφορίες που ο κάθε εργοδότης πρέπει να γνωρίζει σχετικά με την απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού. Έχουν συλλεχθεί διάφοροι χρήσιμοι δεσμοί του διαδικτύου σχετικά με την απασχόληση. Μία εταιρία spin-off όπως έχει ήδη χαρακτηριστεί είναι έντασης γνώσης. Κυρίως λοιπόν κατά το πρώτο στάδιο δημιουργίας της βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο είναι επιστήμονες. Οι δημιουργοί της εταιρίας spin-off θα πρέπει να προσεγγίσουν, προτείνεται με την βοήθεια ειδικών, θέματα όπως :

- Προσλήψεις & συνεντεύξεις υπαλλήλων
- Συμβάσεις απασχόλησης και συμβάσεις έργων
- Συστήματα αποζημιώσεων
- Τους ειδικούς κανονισμούς που διέπουν τυχόν αλλοδαπούς υπαλλήλους

Πηγές χρηματοδότησης

Τα τελευταία δέκα χρόνια υπάρχει θετική αντιμετώπιση στην χρηματοδότηση επιχειρησιακών σχεδίων υψηλής τεχνολογίας. Αυτό τεκμηριώνεται και από την σημαντική αύξηση του κεφαλαίου που είναι διαθέσιμο σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας. Στην πραγματικότητα υπάρχουν διάφορες πηγές χρηματοδότησης για επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας που έχουν τεκμηριωμένη επιχειρησιακή ευκαιρία, με ικανή διοίκηση και χρηματοοικονομική στρατηγική.

Σχέδιο Marketing

Η εισαγωγή των προϊόντων στην αγορά (marketing) αποτελεί μεγάλη πρόκληση, ειδικά αφού είναι μεγάλης σημασίας για όλες τις επιχειρήσεις, μικρές ή μεγάλες. Το κλειδί επιτυχίας του σύγχρονου marketing είναι η κατανόηση της δυναμικής της παγκόσμιας αγοράς. Η παγκόσμια αγορά είναι ο στόχος κάθε νέου προϊόντος ειδικά υψηλής τεχνολογίας. Η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο στο προσδιορισμό του μέλλοντος, παρ' όλα αυτά δεν θα αγορασθεί μέχρι να αντιστοιχηθεί με τις ανάγκες των πελατών και ενημερωθούν οι πελάτες με τέτοιο τρόπο ώστε να υποκινηθούν.

Στρατηγικές επιτυχίας για τις Spin-Off εταιρείες

Μετά από την ίδρυση μιας Spin-Off εταιρείας θα πρέπει να εξεταστεί πώς αυτές οι εταιρείες μπορούν να πετύχουν και με ποιες στρατηγικές. Συγκεκριμένα προτείνονται 2 στρατηγικές:

Δημιουργία μιας καινούργιας αλυσίδας αξίας και ανταγωνισμός με τους κατεστημένους ανταγωνιστές.

Συγκεκριμένα αυτό μπορεί να γίνει και να επιτύχει εφόσον η νέα εταιρεία καταφέρει να προστατεύει ικανοποιητικά τα πνευματικά της δικαιώματα ή η γνώση της τεχνολογίας είναι τόσο στενά συνδεδεμένη με τους ερευνητές ώστε να μη μπορεί να αντιγράψει από τους ανταγωνιστές. Επίσης όταν τα συμπληρωματικά στοιχεία που πρέπει να υπάρχουν για την δημιουργία μιας νέας αγοράς δεν απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και είναι ανοιχτό για όλους. Βέβαια υπάρχουν μεγάλοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι σε αυτή την πρακτική καθώς οι νέες τεχνολογίες πάσχουν σε πιστοποίηση και αυτό αποτελεί ένα εμπόδιο για την περαιτέρω εξέλιξη τους, ενώ οι οργανισμοί που πιστοποιούν μπορεί να επηρεαστούν από τους

υπάρχοντες αναγνωρισμένους ανταγωνιστές δημιουργώντας επιπλέον προβλήματα. Τέλος πρέπει να υπάρχουν πολιτικές που να ενισχύουν τις νέες αυτές εταιρείες με την δημιουργία δεσμών μεταξύ εταιρειών με ανταλλαγή πληροφοριών , συστέγαση, τοπικές συμμαχίες και τεχνολογικά πάρκα. (Gilsing et all, 2010)

Χρήση μιας υπάρχουσας αγοράς και αλυσίδας αξίας και συνεργασία με τους υπάρχοντες ανταγωνιστές.

Η πρακτική αυτή θεωρείται πιο βιώσιμη για τις νέες επιχειρήσεις. Οι νέες εταιρείες εκμεταλλεύονται τις εξειδικευμένες υπάρχουσες δομές της αγοράς δημιουργώντας αξία για το προϊόν τους και παράγοντας αμέσως οφέλη, θυσιάζοντας βέβαια τα πνευματικά δικαιώματα της ανακάλυψής του δίνοντας την δυνατότητα στους ανταγωνιστές να αντιγράψουν την τεχνολογία τους. Η κατάσταση βεβαία είναι συνήθως win-win καθώς οι spin-off συνεργάζονται με τις υπάρχουσες εταιρείες ανταλλάσσοντας τις γνώσεις του νέου προϊόντος και τεχνολογίας με την γνώση και χρήση των υπάρχουσών επιχειρηματικών δομών και διαδικασιών. Για να λειτουργήσει σωστά αυτή η στρατηγική θα πρέπει να υπάρχει διαφάνεια στην ανταλλαγή των γνώσεων και των δομών. Αναφορικά με την πλευρά της προσφοράς θα πρέπει οι νέες εταιρείες να αποδεσμευτούν από τις μητρικές εταιρείες και να προσεγγίσουν και άλλες εταιρείες αποδεσμευμένες από τις πιέσεις τους και εξερευνώντας νέες επαφές και πληροφορίες. Από την πλευρά της ζήτησης οι νέες εταιρείες θα ζητήσουν και θα πάρουν όλες εκείνες τις απαραίτητες πληροφορίες για να προωθήσουν την καινοτομία και να αυξήσουν την οικονομική τους δύναμη. Ενώ παράλληλα οι ανταγωνιστές θα μπορούν να ακολουθήσουν την νέα τεχνολογία και να μην μείνουν εκτός των εξελίξεων. Η συνεργασία για να πετύχει θα πρέπει να στηριχτεί ίσως σε δομές όπως η συστέγαση, η χρήση των εγκαταστάσεων και εξοπλισμού των παλιών εταιρειών και κανόνων και περιορισμών.

Όπως έχει επισημανθεί η γενική πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί από την πολιτεία είναι αυτή που θα επιτρέπει την ελεύθερη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, θα τις ενισχύει και θα τις προστατεύει αλλά παράλληλα θα προστατεύει και τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες δημιουργώντας ένα μείγμα παλιών σταθερών επιχειρήσεων και νέων δυναμικών επιχειρήσεων, δίνοντας ώθηση στην αγορά. (Gilsing et all, 2010)

Η πορεία των ακαδημαϊκών Spin-off και η συνεισφορά τους στην αγορά εργασίας

Στην Ευρώπη οι ακαδημαϊκές spin-off εταιρείες θεωρούνται εκτός από ένα όχημα μεταφοράς γνώσης και τεχνολογίας στην αγορά και ως ένας άμεσος τρόπος για την δημιουργία εισοδήματος, μια πηγή για την δημιουργία εργασίας και απασχόλησης , ένας τρόπος για την ενίσχυση των δεσμών με την τοπική επιχειρηματική κοινότητα και ένας τρόπος για ανασυγκρότηση των τοπικών κοινωνιών και οικονομιών. Βεβαία για να γίνει αυτό οι εταιρείες αυτές δεν πρέπει απλά να ιδρύονται αλλά και να διατηρούνται και να μεγαλώνουν τις εργασίες τους για πολλά χρόνια και όχι να διατηρούνται για λίγα χρόνια μόνο. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι spin-off εταιρείες παραμένουν μικρές για πολλά χρόνια χωρίς να αυξάνουν το κύκλο εργασιών τους και τον αριθμό των εργαζομένων τους αντιμετωπίζοντας μια σειρά από προβλήματα. Βέβαια σύμφωνα με μια έρευνα οι spin-off εταιρείες σε σύγκριση με άλλες

νεοσύστατες εταιρείες καταφέρουν να διατηρήσουν το ανθρώπινο τους δυναμικό για αρκετά χρόνια εφόσον καταφέρουν να επιβιώσουν. (Jensen , 2010)Επίσης πολλές φορές μένουν στην έρευνα και την ανάπτυξη του προϊόντος χωρίς να προβαίνουν σε οικονομική εκμετάλλευση του και κατά συνέπεια στην δημιουργία θέσεων εργασίας, ενώ κάποιες φορές καταλήγουν σε ένα προϊόν που είναι τόσο προηγμένο που δεν μπορεί να πουληθεί. (Perez et all, 2003)

Οι ακαδημαϊκές spin-off εταιρείες για να έχουν μια διάρκεια θα πρέπει αρχικά να ξεπεράσουν το πρόβλημα της υποχρηματοδότησης, της μη εξειδικευμένης γνώσης της αγοράς και των ερασιτεχνικών επιχειρηματικών δομών τους και άλλων που αναφέρθηκαν και παραπάνω. Θα πρέπει να τονιστεί ότι συνήθως οι ακαδημαϊκές spin-off εταιρείες που παράγουν κάτι πρωτοποριακό και έχουν μονοπώλιο, έχουν ένα υψηλό στρατηγικό πλεονέκτημα και απολαμβάνουν μεγάλα κέρδη για πολλά χρόνια.

Τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλες οι ακαδημαϊκές spin-off εταιρείες όταν μπαίνουν στην αγορά μπορούν να διαχωριστούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Σχετικά με την γνώση της αγοράς: γνώσεις marketing, ικανότητες πώλησης, κατάλογος πελατών
2. Διοικητικά: Δεν γνωρίζουν πώς να διοικήσουν , δεν είναι πλήρως αφοσιωμένοι
3. Οικονομικά : χρηματοροη, επενδύσεις κεφαλαίων, αναγκαία επένδυση στην ερευνά και την ανάπτυξη
4. Φυσικά: εγκαταστάσεις, επίπλωση, αποστάσεις, εσωτερική υποδομή
5. Γραφειοκρατικά: νομοθεσίες, διαδικασίες

Συμφωνά με την σχετική έρευνα στα πρώτα 6 χρόνια λειτουργίας της οι ακαδημαϊκές spin-off εταιρείες εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με την γνώση και την εκμετάλλευση της αγοράς.

Τα οικονομικά προβλήματα φαίνεται ότι αντιμετωπίζονται σχετικά πιο εύκολα, αν βέβαια δεν υπάρχει η ανάγκη για επιπλέον επενδύσεις στην ερευνά και για ανανέωση του εξοπλισμού. Τα γραφειοκρατικά και φυσικά προβλήματα συνήθως λύνονται στον πρώτο χρόνο και κυρίως στην ίδρυση των εταιρειών, ενώ τα διοικητικά μειώνονται και αυτά στο 1/3 από τα αρχικά. Πρέπει να σημειωθεί ότι μέσα σε 6 χρόνια όλα τα προβλήματα έχουν μειωθεί συμφωνά με την ερευνά κατά 60%, ενώ τα κύρια προβλήματα που μένουν ακόμα και πάνω από τα 4 χρόνια και ταλαιπωρούν τις εταιρείες είναι τα οικονομικά και της επιτυχημένης διείσδυσης στην αγορά. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι οι επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να αποκτήσουν υψηλή αξιοπιστία στην αγορά τόσο στις σχέσεις τους με τους προμηθευτές και πιστωτές/επενδυτές τους όσο και με τους προωθητές και καταναλωτές των προϊόντων τους. Η δημιουργία αυτών των σχέσεων για μια εταιρεία και ενός δικτύου επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία της , καθώς βοηθά να επεκταθούν, να αυξήσουν τον κύκλο εργασιών τους και να κερδίσουν χρήματα. (Perez et all, 2003) Όλα βέβαια εξαρτώνται και από το τύπο της καινοτομίας, καθώς μια καινοτομία που είναι μονοπωλιακή ή στην αιχμή της τεχνολογίας ή εξειδικευμένη συνήθως ξεπέρνα πιο εύκολα τα προβλήματα και σταθεροποιείται σε όλους τους τομείς σε σύγκριση με τις ακαδημαϊκές spin-off εταιρείες που αφορά προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν είναι τόσο καινοτόμες ή δεν έχουν μεγάλη καταναλωτική βάση ή αντίκτυπο σε κάποιο τομέα της αγοράς . (Geenhuizen et all, 2009)

Ακόμα σε μια άλλη έρευνα τονίζεται ότι οι spin-off εταιρείες κάθε είδους που στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας τους δεν αυξήσουν τον κύκλο εργασιών τους συνήθως παραμένουν με τον ίδιο αριθμό εργαζομένων και τα επόμενα χρόνια. Στην ίδια έρευνα τονίζεται ότι η ποιότητα και η επικοινωνία της ομάδας εργασίας και όχι τόσο η ίδια η καινοτομία είναι αυτή που οδήγησε την εταιρεία στην επιτυχία. Επίσης η βαθιά αφοσίωση του ιδρυτή στην δημιουργία και επιτυχία της εταιρείας και στους αρχικούς επιχειρηματικούς στόχους της και η εμμονή όχι στην επιστήμη αλλά στην ανάπτυξη αποτελεί ένα ακόμα σημαντικό παράγοντα επιτυχίας σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Το κίνητρο για την ίδρυση μιας spin-off εταιρείας είναι πολλές φορές επαγγελματικό, είτε γιατί δεν υπάρχει ικανοποιητικό επαγγελματικό πλαίσιο είτε για την εξασφάλιση εργασίας σε περισσότερους νέους επιστήμονες. (Bernardt, 2002). Τα κίνητρα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και η προσήλωση στην επιτυχία των επιστημόνων είναι ίσως τα πιο σημαντικά για την επιτυχία μιας επιχείρησης και επιπλέον αυτά που δεν μπορεί κανείς να αντιγράψει και ίσως και πιο σημαντικά από την επιστημονικό-τεχνολογική και οικονομική δυνατότητα της νέας επιχείρησης. (Gurdon et al, 2010)

Οι στρατηγικές ανάπτυξης των spin-off εταιρειών στην Ελλάδα

Όπως σε ολόκληρη τον κόσμο, έτσι και στην Ελλάδα επικρατεί ένα θετικό κλίμα για την ενθάρρυνση και προώθηση της επιχειρηματικής νοοτροπίας σε ερευνητές, εφευρέτες, μεταπτυχιακούς φοιτητές κτλ και την υποστήριξη και προώθηση υπηρεσιών επώασης νέων επιχειρηματικών σχημάτων με απώτερο σκοπό την διευκόλυνση της αρχικής εγκατάστασης και την εξασφάλιση των απαιτούμενων κεφαλαίων εκκίνησης των τεχνοβλαστών. Βέβαια αυτό το κλίμα συνήθως μένει σε θεωρητικό επίπεδο, καθώς η πραγματικότητα είναι πολλές φορές δυσάρεστη. (Παναγιωτίδου, 2008)

Το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τις εταιρείες Spin-Off στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από τους νομικούς ως ένα πολύπλοκο νομικό πλαίσιο, όπου κάθε νόμος συμπληρώνει και τροποποιεί τον προηγούμενο. Πέντε είναι τα βασικά νομοθετήματα που αφορούν την ίδρυση Spin-Off εταιρειών, που συμπληρώνονται από Προεδρικά Διατάγματα και Υπουργικές αποφάσεις, ενώ ακολουθούν πάντα τις οδηγίες και τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ιστορικά προπομπός των Spin-Off εταιρειών θεωρείται ο Νόμος 1514/1985, όπου προβλέπει, στο άρθρο 3 παρ. 5, τη σύσταση επιχειρήσεων «με σκοπό την εφαρμογή και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της επιστημονικής έρευνας και τεχνολογίας», μετά από την έκδοση Προεδρικού Διατάγματος. Η ίδρυση εταιριών για την αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων και της γνώσης, θεσμοθετείται για πρώτη φορά νομοθετικά στην Ελλάδα με τον Ν. 274Ι/1999, ενώ οι επιχειρήσεις αυτές θα ονομαστούν ρητά Spin-Off, λίγο αργότερα, με το Π.Δ. 17/2001 που εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση του παραπάνω νόμου. Το νομοθετικό πλαίσιο των spin-off συμπληρώνεται και τροποποιείται από τον Ν. 2843/2000, τον Ν. 2919/2001 και τον Ν. 3440/2006. Τέλος, σύμφωνα με τον νέο Ν. 3653/2008 «Θεσμικό πλαίσιο έρευνας και τεχνολογίας και άλλες διατάξεις», η δημιουργία εταιριών ένταξης γνώσης, μπορεί να εντάσσεται στο εκάστοτε Ε.Π.Ε.Τ. (Εθνικό Πρόγραμμα Έρευνας & Τεχνολογίας). (ΓΓΕΤ 3, 2010)

Επίσης έχουν δημιουργηθεί 2 προγράμματα ενίσχυσης και χρηματοδότησης για την δημιουργία Spin-Off εταιρειών που έχουν εκπονηθεί από το ελληνικό κράτος σε συνεργασία

με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Το πρώτο εντάσσεται και λειτούργησε στο πλαίσιο του Προγράμματος "Ανταγωνιστικότητα" του Γ'Κ.Π.Σ., 2000-2006, ενώ το δεύτερο βρισκόταν σε φάση ανάπτυξης το προηγούμενο έτος του 2010 στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» (ΕΠΑΝ-Π) του ΕΣΠΑ, 2007-2013 (ΓΓΕΤ 2, 2010). Συμπερασματικά σχετικά με την λειτουργία των εταιρειών Spin-Off στην χώρα μας θα πρέπει να τονιστούν τα ακόλουθα (ΓΓΕΤ 1, 2010):

- Στην χώρα μας υπάρχει ακόμα η κακή νοοτροπία της μη σύνδεσης της έρευνας με την παραγωγική και επιχειρηματική δραστηριότητα. Μέσα στα πανεπιστήμια και τα υπόλοιπα ιδρύματα δεν καλλιεργείτε σε ικανοποιητικό βαθμό η αλλαγή αυτής της νοοτροπίας οδηγώντας συνήθως την έρευνα σε στρεβλές και λανθασμένες πρακτικές.
- Η έρευνα θεωρείται από τις επιχειρήσεις μία χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία. Δεν επιδιώκουν την δημιουργία Spin-Off εταιρειών και η συμμετοχή τους σε προγράμματα συνεργασίας με ερευνητικούς φορείς γίνεται αποτρεπτική λόγω της κακής νοοτροπίας που επικρατεί σε αυτούς. Επίσης οι φορείς χρηματοδότησης διστάζουν να επενδύσουν σημαντικά ποσά στην έρευνα.
- Η νομολογία που διέπει τις Spin-Off εταιρείες δεν αποτελεί μία ολοκληρωμένη προσπάθεια να οριστούν όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις που θα οδηγήσουν σε μια υγιή ανάπτυξη των Spin-Off εταιρειών. Υπάρχουν λάθη, παραλείψεις και κενά στην νομολογία τα οποία οδηγούν σε λανθασμένες πρακτικές.
- Επίσης η θεσμοθέτηση μιας λανθασμένης και αντισυνταγματικής διάταξης, ενσωματωμένης μέσα σε ένα μη συναφή νόμο, που θέτει περιορισμούς στην συμμετοχή των ερευνητών των πανεπιστημίων σε Spin-Off εταιρείες αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα προώθησης της έρευνας.
- Τα 2 χρηματοδοτικά προγράμματα του ελληνικού κράτους έδωσαν και δίνουν μια ώθηση στην παραγωγή νέας έρευνας και νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών μέσα από την διαδικασία δημιουργίας Spin-Off εταιρειών.
- Τα ερευνητικά αποτελέσματα δεν έχουν φτάσει τον επιθυμητό σημείο διείσδυσής στην ελληνική κοινωνία.
- Τα θέματα των πνευματικών δικαιωμάτων θα πρέπει να διασφαλιστούν πλήρως από διαπιστευμένους φορείς.
- Είναι απαραίτητο το ελληνικό κράτος και οι φορείς έρευνας να αποδεσμευτούν από την κακή νοοτροπία της μη θέλησης σύνδεσης της έρευνας με επιχειρηματικές δραστηριότητες. Να αποδεσμευτούν από την νοοτροπία της στείρας απορρόφησης κονδυλίων χωρίς απτά αποτελέσματα (έρευνα για την έρευνα). Να επιδιώξουν να αρθούν τυχόν νομικοί αλλά και γραφειοκρατικοί περιορισμοί.
- Να επιδιώξουν την ουσιαστική ενίσχυση και την δημιουργία ισχυρών κινήτρων για την χρήση των θερμοκοιτίδων, των ζωνών καινοτομίας και των επιστημονικών πάρκων.
- Τέλος θα πρέπει να ενισχυθούν οι φορείς ενημέρωσης και τα γραφεία διαμεσολάβησης για την καλύτερη προώθηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Επίλογος- Συμπεράσματα.

Οι spin-off εταιρείες ίσως αποτελούν μία από τις λύσεις για την υγιή ανάπτυξη της οικονομίας μας και ίσως το όχημα για την έξοδο από την οικονομική ύφεση και την κρίση. Η χώρας μας διαθέτει υψηλά καταρτισμένο επιστημονικό προσωπικό που θα πρέπει να αξιοποιηθεί άμεσα και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να αρθούν οι νομοθετικοί περιορισμοί και να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Το κράτος σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια και τους ερευνητικούς οργανισμούς πρέπει να παρέμβουν δραστικά προσπαθώντας να αναγνωρίσουν κάθε επιστημονική νέα έρευνα με πιθανότητες εμπορικής εκμετάλλευσης και να της δώσουν την ώθηση να γίνει ένα εμπορικό προϊόν που θα φέρει οικονομικά οφέλη, θέσεις εργασίας και θα εξυπηρετήσει το γενικό καλό της κοινωνίας.

Πρέπει να ενισχύσει όλους τους φορείς και θεσμούς και τα γραφεία διαμεσολάβησης και διασύνδεσης. Επίσης να άρει όλες τις αγκυλώσεις που υπάρχουν μέσα στην πανεπιστημιακή κοινότητα σχετικά με την σχέση των επιχειρήσεων και των πανεπιστημίων. Οι επιχειρήσεις και τα πανεπιστήμια δεν πρέπει να δρουν ως αντίπαλοι αλλά ως συνεργάτες. Πέρα από την πρακτική άσκηση και την αναζήτηση στελεχών μέσω των γραφείων διασύνδεσης θα πρέπει να υπάρχει μια πιο στενή συνεργασία σε θέματα χρηματοδότησης έρευνας και μεταπτυχιακών προγραμμάτων. Το επιχειρηματικό κλίμα μέσα στις σχολές και τα μεταπτυχιακά θα πρέπει να ενισχύεται με συνεχείς ενημερώσεις, διαλέξεις και άλλες εκδηλώσεις. Σίγουρα όλα αυτά θα πρέπει να γίνουν πολύ προσεκτικά και να μην μεταβληθούν οι σχολές σε σχολές επιχειρήσεων.

Κλείνοντας μια σχετική πρόταση που αφορά τα μεταπτυχιακά προγράμματα και ίσως και το δικό μας είναι να δίνεται μέρος των χρημάτων των διδάκτρων για την δημιουργία ενός γραφείου μεταφοράς έρευνας και τεχνολογίας.

Συγκεκριμένα ο κάθε φοιτητής δίνει 6000 ευρώ, από αυτά τα 1000 θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την χρηματοδότηση αυτού του γραφείου. Συνολικά με 28 μεταπτυχιακούς θα μπορούσε να συγκεντρωθεί το πόσο των 28000 ευρώ το χρόνο και να λειτουργήσει ένα γραφείο με 2 άτομα, έναν οικονομολόγο-manager και έναν δικηγόρο με ειδίκευση στα οικονομικά και εργατικά θέματα.

Το γραφείο αυτό σαν κύριο σκοπό θα έχει την εβδομαδιαία ενημέρωση των φοιτητών σε θέματα καινοτομίας, κατοχύρωσης πνευματικών δικαιωμάτων, νομικά θέματα, γνώση της αγοράς και νέων επενδυτικών προγραμμάτων. Ακόμα:

- Θα βοηθά τους φοιτητές στο να μετατρέπουν την ιδέα τους σε επιχείρηση, στη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου και σε όλα τα σχετικά θέματα.
- Θα διεξάγει έρευνες και θα βρίσκει επιχειρηματίες και επενδυτικά προγράμματα.

Απτός σκοπός θα είναι να ιδρύεται τουλάχιστον μια εταιρεία ανά 2 χρόνια ενώ τέλος θα συνεχίζει την βοήθεια προς τους αποφοίτους – νέους επιχειρηματίες ακόμα και μετά από την αποφοίτηση τους. Σίγουρα η παραπάνω πρόταση – ιδέα έχει πολλές παραμέτρους που θα πρέπει να διερευνηθούν αλλά σίγουρα θα δώσει μια ώθηση και θα είναι ένα από και χρήσιμο εργαλείο για τους μεταπτυχιακούς φοιτητές στο δύσκολο καιρό που βρισκόμαστε.

Βιβλιογραφία

1. Baldini N., 2010, «University spin-offs and their environment Technology Analysis & Strategic Management» Vol. 22, No. 8, November 2010, 859–876
2. Bathelt H., Kogler D., Munro A., 2010, «A knowledge-based typology of university spin-offs in the context of regional economic development», *Technovation*(2010), Volume: 30, Issue: 9-10, Publisher: Elsevier, Pages: 519-532
3. Bernardt Y., Kerste R., Meijaard J., 2002, «Spin-off start -ups in the Netherlands», At First Glance, Research programme SMEs and Entrepreneurship, which is financed by the Netherlands Ministry of Economic Affairs Zoetermeer, May, 2002
4. Geenhuizen M. and Soetanto D., 2009, «Academic spin-offs at different ages: A case study in search of key obstacles to growth», *Technovation* Volume 29, Issue 10, October 2009, Pages 671-681
5. Gilsing V., Burg E. and Romme G., 2010, «Policy principles for the creation and success of corporate and academic spin-offs», *Technovation* Volume 30, Issue 1, January 2010, Pages 12-23
6. Gurdon M., Samsom K., 2010, «A longitudinal study of success and failure among scientist-started ventures», *Technovation* 30 (2010) 207–214
7. Hsu, D., Roberts, E., Eesley C., 2007, «Entrepreneurs from technology-based universities: Evidence from MIT.» *Research Policy* 36, 768-788.
8. Jensen P., Dahl M., 2010, «The growth and job creation of spin-offs: empirical evidence on denmark», Summer Conference 2010 on "Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology" at Imperial College London Business School, June 16 - 18, 2010
9. Kroll H. and Liefner I., 2008, «Spin-off enterprises as a means of technology commercialization in a transforming economy – Evidence from three universities in China». *Technovation*, 28: 298-313
10. Ndonzuau F., 2002, «A stage model of academic spin-off», *Technovation* (2002) Volume: 22, Issue: 5, Publisher: Elsevier, Pages: 281-289
11. Perez M., Sanchez A., 2003, «The development of university spin-offs: early dynamics of technology transfer and networking», *Technovation* 23 (2003) 823–831
12. Prodan I., Slavec A., 2009, «What Makes an Academic Environment Friendly for Academic Spin-Off Creation: The Employees View at Two Different European Universities», *PICMET*, 2009, Proceedings, August 2-6, Portland, Oregon USA © 2009 PICMET
13. Wennberg K., Wiklund J., Wrigh M., «The effectiveness of university knowledge spill-overs: performance differences between university spin-offs and corporate spin-offs», working paper, December 16, 2010
14. Wright, M., Clarysse, B., Mustar P, Lockett A. 2008, «Academic entrepreneurship in Europe». Cheltenham: Edward Elgar

15. Yang J., He X., 2010, «How the spin-off comes about?», Advanced Management Science (ICAMS), 2010 IEEE International Conference on , 9-11 July 2010, Volume: 2 , On page(s): 127 - 131
16. ΓΤΕΤ 1, 2010 Αποτίμηση του Προγράμματος ΠΡΑΞΕ- Φάση Α', http://www.gsrt.gr/default.asp?V_ITEM_ID=5998 , τελευταία επίσκεψη: 23/06/2010
17. ΓΤΕΤ 2, 2010, Δημιουργία - υποστήριξη νέων καινοτόμων επιχειρήσεων, κυρίως υψηλής έντασης γνώσης (Spin-off και Spin-out) – Οδηγός εφαρμογής, προκήρυξη, συνοδευτικά έγγραφα, http://www.gsrt.gr/default.asp?V_ITEM_ID=6199 , τελευταία επίσκεψη: 18/05/2011
18. ΓΤΕΤ 3, 2010 Δημιουργία - υποστήριξη νέων καινοτόμων επιχειρήσεων, κυρίως υψηλής έντασης γνώσης (Spin-off και Spin-out)- Θεσμικό Πλαίσιο, http://www.gsrt.gr/default.asp?V_ITEM_ID=6199 , τελευταία επίσκεψη: 18/05/2011
19. Γραφείο Διαμεσολάβησης Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης, Διαδικασία Δημιουργίας εταιριών spin-off , <http://innovation.duth.gr/duthvrc/elearn/identif.htm> , τελευταία επίσκεψη: 18/05/2011
20. Παναγιωτίδου Ευφημία, 2008, Η Στρατηγική της Λισαβόνας και η υλοποίησή της στην ΕΕ και στην Ελλάδα. Εταιρίες Spin-off / Τεχνοβλαστοί, Θεσσαλονίκη : Σάκκουλας, 2008.