

Deliverable number: 4.1.2. – Title of deliverable: National handbook on CrealInnovation Labs Activity

Work package number and name: WP 4 - Transferring

Activity number and name: 4.1 – Elaboration of tools to transfer CrealInnovation Labs models



Create sustainable Innovation in SMEs using creative methods and processes

CrealInnovation

Priority Axis 1: Promoting Mediterranean innovation capacities to develop smart and sustainable growth

Specific Objective 1.1: To increase transnational activity of innovative clusters and networks of key sectors of the MED area

D 4.1.2: National handbook on CrealInnovation Labs

Partner in charge (author): CERTH

Date: 23rd of December 2020

Status: final

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
2. ΕΘΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΜμΕ	6
3. ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	8
3.1 CreaLabs στην Ελλάδα – Ανάλυση SWOT	9
4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ – CreaLabs	12
5. ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	16
6. ΤΡΙΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	23
7. ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΗΔΗ ΕΦΑΡΜΟΣΤΕΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	26
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	32

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

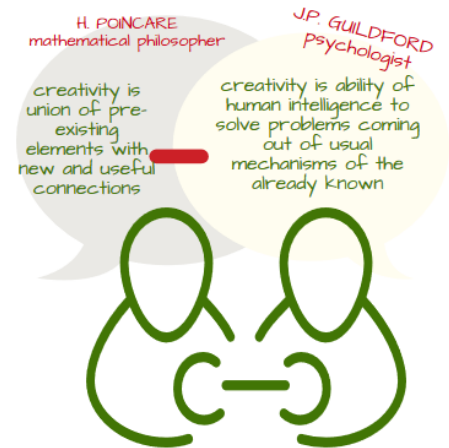
Με την τεχνολογία να εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς και τις επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο, η καινοτομία αποτελεί βασικό συστατικό ενίσχυσης της οικονομικής δραστηριότητας και ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜμΕ) παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς – τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο – τα $\frac{2}{3}$ των καινοτόμων επιχειρήσεων είναι ΜμΕ που αποτελούν και τον ουσιαστικό βραχίονα του επιχειρηματικού ιστού της Ελλάδας. Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για την καινοτομία είναι ότι πρόκειται για τη δημιουργία και χρήση νέας γνώσης προκειμένου να προσφερθεί (δηλαδή να σχεδιαστεί, αναπτυχθεί και εμπορευματοποιηθεί) ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που βρίσκει θετική ανταπόκριση στην αγορά. Πέρα από ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, η καινοτομία μπορεί να αφορά σε τεχνολογίες παραγωγής ή νέες διοικητικές διαδικασίες, για παράδειγμα στο μάρκετινγκ ή στην εφοδιαστική αλυσίδα. Ανεξάρτητα από το εάν αφορά προϊόν, υπηρεσία ή διαδικασία, μια καινοτομία μπορεί να είναι ριζική, ή σταδιακή, ανάλογα με το πόσο αλλάζει και απαξιώνει υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης. Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι ο όρος καινοτομία περιλαμβάνει την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών ή συμπεριφορών, ορίζοντας την καινοτομία ως “την υιοθέτηση ενός εσωτερικά αναπτυχθέντος ή εξωτερικά αγορασθέντος συστήματος, συσκευής, προγράμματος, πρακτικής, διαδικασίας, προϊόντος ή υπηρεσίας, το οποίο είναι καινούργιο για την επιχείρηση που το υιοθετεί”. Ο ορισμός αυτός είναι αρκετά ευρύς ώστε να περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους καινοτομίας, σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες μίας επιχείρησης.



Σε αυτό το πλαίσιο, η δημιουργικότητα αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική διαδικασία καθώς συνιστά την κινητήρια δύναμη της καινοτομίας. Θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη δημιουργικότητα ως τη διαδικασία της δημιουργίας κάτι νέου το οποίο να έχει κάποια αξία. Αυτό μπορεί να αφορά στη διαδικασία εκείνη που περιλαμβάνει την παραγωγή νέων ιδεών. Επίσης, μπορεί να αφορά στο συνδυασμό ιδεών ή στο συνδυασμό γνωστών δεδομένων σε κάτι καινούργιο, παρέχοντας αξία στο τελικό αποτέλεσμα. Αν και συχνά αντιμετωπίζεται ως ένα ατομικό χαρακτηριστικό ή στόχος, η δημιουργικότητα κατά κανόνα στον κόσμο των επιχειρήσεων αναπτύσσεται από ομάδες.

Με τον τρόπο αυτό, η συλλογική δημιουργικότητα μπορεί να επιτύχει στόχους που σε ατομικό επίπεδο αδυνατούν να υλοποιηθούν. Για τον παραπάνω λόγο, υπάρχει σημαντική συναίνεση στη βιβλιογραφία, αναφορικά με το ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν όλα τα απαραίτητα μέτρα προκειμένου να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Τέτοια μέτρα μπορεί να είναι τα παρακάτω:

- Η διδασκαλία και η εκπαίδευση στη δημιουργικότητα
- Η χρήση εργαλείων δημιουργικότητας
- Η ανάπτυξη δημιουργικών τμημάτων ανεξάρτητων από τα υφιστάμενα
- Η δημιουργία κλίματος δημιουργικότητας για ολόκληρη την επιχείρηση



Οι τεχνικές δημιουργικότητας μπορούν να εφαρμοστούν από όλες τις επιχειρήσεις που έρχονται αντιμέτωπες με την επίλυση προβλημάτων και που προσανατολίζονται στην ανάπτυξη καινοτομίας σε διαδικασίες, προϊόντα ή υπηρεσίες.

Αυτές οι τεχνικές μπορούν να εφαρμοστούν σχεδόν σε όλα τα λειτουργικά πεδία μιας επιχείρησης: στο στρατηγικό σχεδιασμό, στην εταιρική στρατηγική, στην ανάπτυξη προϊόντων, στη βελτίωση υπηρεσιών, στη λειτουργική στρατηγική, στα χρηματοοικονομικά, στο ανθρώπινο δυναμικό, στο μάρκετινγκ, στη διαχείριση συλλογής πληροφοριών, στο σχεδιασμό προϊόντος, στο σχεδιασμό λογισμικού, στη διαχείριση ποιότητας, κ.λπ.

Σε αυτό το πλαίσιο το έργο CreaInnovation, το οποίο επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός καινοτόμου περιβάλλοντος στις ΜμΕ με τη χρήση δημιουργικών προσεγγίσεων και μεθοδολογιών, έδειξε ότι είναι δυνατόν να δημιουργηθούν εφικτές, καινοτόμες και βιώσιμες ιδέες κατά τη διάρκεια ενός ημερήσιου Εργαστηρίου Δημιουργικότητας και Καινοτομίας (CreaLab) όπου εκπρόσωποι από μια ΜμΕ, ένας manager πεπειραμένος σε όλες τις πτυχές της αποτελεσματικής διαχείρισης της καινοτομίας και 2-3 σπουδαστές, με επικεφαλής έναν Ειδικό στη Δημιουργικότητα & Καινοτομία (Creativity - Innovation Expert), είχαν την ευκαιρία να παράγουν ιδέες που οδήγησαν σε καινοτομία διαδικασίας / προϊόντος.

*Creativity is contagious.
Pass it on!*

Albert Einstein

Το έργο CreaInnovation αποτελεί ένα πιλοτικό δοκιμαστικό σχέδιο μεγάλης κλίμακας το οποίο, μέσω της υλοποίησης των «Εργαστηρίων Δημιουργικότητας και Καινοτομίας», στοχεύει:

- Στη βελτίωση της ικανότητας παραγωγής και διαχείρισης της καινοτομίας στο πλαίσιο της επιχείρησης

- Στην απόκτηση δεξιοτήτων καινοτομίας του ανθρώπινου δυναμικού και ενίσχυση της καινοτομικής του δράσης εντός των επιχειρήσεων
- Στη δημιουργία συνθηκών προώθησης των συνεργασιών, της αξιοποίησης της συλλογικής ευφυίας και της δημιουργικής σκέψης

Τα αποτελέσματα που αναμένονται από τη διεξαγωγή των Εργαστηρίων συνοψίζονται παρακάτω:

- Δημιουργία, σε κάθε εργαστήριο, μίας ή περισσότερων καινοτόμων και βιώσιμων επιχειρηματικών ιδεών που να μπορούν να εκμεταλλευτούν οι ΜμΕ
- Οι ΜμΕ, οι σπουδαστές και οι μάντζερς θα δοκιμάσουν και θα εκτιμήσουν τη δύναμη της δημιουργικής προσέγγισης, ως μια καλά δομημένη διαδικασία για τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών ιδεών
- Οι συμμετέχοντες θα επικεντρωθούν στην Αειφόρο Καινοτομία (οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική) και θα γνωρίσουν το Εργαλείο αξιολόγησης της αειφορίας - Ciset (CreaInnovation Sustainability Evaluation Tool) που έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο του έργου CreaInnovation. Το παραπάνω εργαλείο θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας των ιδεών που έχουν δημιουργηθεί κατά τη διάρκεια των Εργαστηρίων
- Ανάπτυξη ενός δικτύου ΜμΕ, μάντζερς, σπουδαστών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών για την περαιτέρω συνεργασία μεταξύ τους
- Τεκμηρίωση της διαδικασίας / μεθοδολογίας δημιουργικότητας που έχει ακολουθηθεί όπως και των αποτελεσμάτων που έχουν εξαχθεί για να χρησιμοποιηθούν ως διδακτικό υλικό. Τα αποτελέσματα των Εργαστηρίων θα χρησιμοποιηθούν και στο πλαίσιο της στρατηγικής επικοινωνίας και ευρείας διάδοσης του έργου CreaInnovation.

Κατά τη διάρκεια των 52 CreaLabs στα οποία συμμετείχαν 59 ΜμΕ, έχουν παραχθεί 62 καινοτόμες ιδέες και 26 καινοτόμα προϊόντα. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, μπορούμε εύκολα να αντιληφθούμε πόσο σημαντική είναι η συμβολή των δημιουργικών μεθόδων και διαδικασιών στην καινοτομία στις ΜμΕ.

Αυτός είναι ο λόγος που θεωρούμε ότι θα ήταν επιθυμητή η δημιουργία ειδικών εγκαταστάσεων (CreaLabs) όπου οι ΜμΕ θα μπορούν με ευκολία και σχετικά χαμηλά κόστη να βρουν τις υποδομές (αίθουσες, εξοπλισμό, εργαλεία και δημιουργικές δεξιότητες) που απαιτούνται για τη διενέργεια Εργαστηρίων Δημιουργικότητας και Καινοτομίας. Το παρόν εγχειρίδιο παρουσιάζει βήμα προς βήμα τη δημιουργία των απαιτούμενων υποδομών (CreaLabs) και τον τρόπο για την επιτυχημένη διεξαγωγή των εργαστηρίων.

2. ΕΘΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΜμΕ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στην Ελλάδα και την Ευρώπη συνολικότερα διαδραματίζουν ιδιαίτερο ρόλο για την ανάπτυξη της απασχόλησης, της επιχειρηματικότητας και τη διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής. Στο πλαίσιο αυτό, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει θεσμοθετήσει από το 2008 την **Πράξη για τις Μικρές Επιχειρήσεις** (Small Business Act), μέσα από την οποία στοχεύει στην ενίσχυση του παραγωγικού και αναπτυξιακού αποτυπώματος των μικρών επιχειρήσεων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

Σε εθνικό επίπεδο, η **Εθνική Στρατηγική για τη Βιώσιμη και Δίκαιη Ανάπτυξη** έχει ως κεντρικό στόχο την ενίσχυση της παραγωγικής βάσης της ελληνικής οικονομίας, την αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της χώρας και την οικοδόμηση νέων, την ανάπτυξη της κυκλικής και κλιματικά ουδέτερης οικονομίας στην Ελλάδα, καθώς και την αύξηση της παραγωγικότητας, ανταγωνιστικότητας και εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα κρίσιμη στην προσπάθεια αυτή είναι και η ανάπτυξη πρακτικών συνεργασίας και δικτύωσης των επιχειρήσεων, κυρίως των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων (ΜμΕ).

Η αναπτυξιακή στρατηγική έχει αξιοποιήσει τη συμβολή των **Περιφερειακών Αναπτυξιακών Συνεδρίων** για την Παραγωγική Ανασυγκρότηση που πραγματοποιήθηκαν την περίοδο 2017-2018. Τα συνέδρια αυτά επιβεβαίωσαν τη σημασία που παρουσιάζει η ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας συλλογικής σκέψης και διαβούλευσης. Στο πλαίσιο αυτό, η Στρατηγική περιλαμβάνει δράσεις και μεταρρυθμίσεις για την ενίσχυση του αναπτυξιακού ρόλου των **Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης** με γνώμονα τη συμβολή τους στην οικοδόμηση βιώσιμων και δίκαιων αναπτυξιακών συνθηκών σε τοπική και περιφερειακή κλίμακα. Σε αντίθεση με προσεγγίσεις και πολιτικές που κυριάρχησαν στο παρελθόν, η αναπτυξιακή στρατηγική αποκαθιστά επίσης τον ρόλο των ΜμΕ της χώρας ως φορείς προώθησης της παραγωγικής ανασυγκρότησης και περιλαμβάνει μια δέσμη δράσεων και πολιτικών που στοχεύουν στην ενίσχυση των αναπτυξιακών προοπτικών και επιδόσεών τους. Συγκεκριμένα, βρίσκονται υπό υλοποίηση σημαντικές δράσεις για την ενίσχυση κεντρικών προσδιοριστικών παραγόντων της διαρθρωτικής ανταγωνιστικότητας της οικονομίας όπως οι εξαγωγές, η καινοτομία και η δικτύωση επιχειρήσεων. Για την προώθηση της καινοτόμου επιχειρηματικότητας τρεις σημαντικές δράσεις είναι σε εξέλιξη:

- Υποστήριξη ερευνητικών και καινοτόμων σχεδίων συνεργασίας μεταξύ ΑΕΙ, Ερευνητικών Κέντρων και επιχειρήσεων μέσω του **ΕΠΑΝΕΚ 2014-2023**.
- Δημιουργία ευκαιριών για νέες καινοτόμες εταιρείες μέσω του **Ταμείου Επιχειρηματικών Συμμετοχών (EquiFund)** το οποίο χρηματοδοτεί επιχειρήσεις, με δημόσιους και ιδιωτικούς πόρους, υπό τη μορφή συμμετοχής στο μετοχικό τους κεφάλαιο.
- Περισσότερο από το 90% των υφιστάμενων και των προγραμματισμένων προσκλήσεων που δημοσιεύονται από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ) επικεντρώνονται στην επιστημονική και ερευνητική συνεργασία μεταξύ καινοτόμων επιχειρήσεων και δημόσιου ερευνητικού οργανισμού, με βάση τόσο την επιστημονική αριστεία όσο και τη σημασία τους σε παραγωγικούς όρους.

Η δράση «**Καινοτομικές συνεργατικές συστάδες επιχειρήσεων στους τομείς της RIS3 (Innovation Clusters)**» της ΓΓΕΤ θα ενισχύσει ολοκληρωμένα προγράμματα δημιουργίας και υποστήριξης καινοτομικών συνεργατικών συστάδων επιχειρήσεων και ερευνητικών φορέων. Τα προγράμματα αυτά θα υλοποιηθούν από συμπράξεις φορέων με εμπειρία στην υποστήριξη της καινοτομίας και της υγιούς επιχειρηματικότητας.

Πανελλαδικό Δίκτυο Υποστήριξης ΜμΕ - παρέχει συγκεκριμένα υποστηρικτικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες στις επιχειρήσεις για την αύξηση του μεγέθους τους (μέσω συγχωνεύσεων, σε αυτόνομη βάση ή και μέσω της ανάπτυξης διεπιχειρησιακών συνεργασιών και δικτύωσης), για την υλοποίηση σχεδίων αναδιάρθρωσης, τη βέλτιστη αξιοποίηση των ΤΠΕ και την ψηφιοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών, την ενίσχυση της εξωστρέφειας και της εξαγωγικής δραστηριότητάς τους, την έμφαση σε υπηρεσίες ποιότητας και εμπορικής προώθησης, την τεχνολογική αναβάθμιση, την προώθηση καινοτόμων δράσεων, και την πρόσβαση σε χρηματοδότηση και υπηρεσίες έντασης γνώσης.

Χρηματοδότηση επιχειρηματικών σχεδίων των ΜμΕ

- **Νέος Αναπτυξιακός Νόμος**, που περιλαμβάνει φορολογικά και χρηματοδοτικά κίνητρα για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, μεταξύ άλλων και κίνητρα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας όπως τα καθεστώτα «Νέες ανεξάρτητες ΜμΕ» και «Επενδύσεις Καινοτομικού Χαρακτήρα για ΜμΕ».
- Καθιέρωση **νέων χρηματοδοτικών εργαλείων και δράσεων** όπως το Equifund, ΤΕΠΙΧ II και ειδικά προγράμματα ΕΣΠΑ που εστιάζουν στην κάλυψη γενικών επενδυτικών αναγκών (π.χ. «Εργαλειοθήκη ανταγωνιστικότητας μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων», «Εργαλειοθήκη Επιχειρηματικότητας: Εμπόριο - Εστίαση – Εκπαίδευση» και τα προγράμματα ενίσχυσης αυτοαπασχολούμενων, νεοφυών και τουριστικών επιχειρήσεων).

3. ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Οι εμπειρίες που αποκτήθηκαν από τους εταίρους του έργου CreaInnovation, ως αποτέλεσμα της διεξαγωγής των Εργαστηρίων Δημιουργικότητας και Καινοτομίας (CreaLabs), παρουσίασαν τα **Ισχυρά** (Strengths) και **Αδύναμα** σημεία (Weaknesses), τις **Ευκαιρίες** (Opportunities) και **Απειλές** (Threats) που σχετίζονται με την απόδοση ενός CreaLab. Η ανάλυση SWOT είναι πολύ χρήσιμη για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών των εργαστηρίων στα διάφορα στάδια ανάπτυξής τους όπως και κατά τη διαδικασία καθορισμού των προδιαγραφών για τη διαμόρφωση CreaLabs για να εξασφαλιστεί η μέγιστη αποτελεσματικότητά τους.



Η διεπιστημονική προσέγγιση που έχει εφαρμοστεί κατά τη διεξαγωγή των CreaLabs, επιτρέπει να επιτύχουμε τα βέλτιστα αποτελέσματα για τη συμμετέχουσα ΜμΕ.

Με τη χρήση δημιουργικών μεθοδολογιών/τεχνικών/εργαλείων, οι συμμετέχοντες γίνονται πιο διαδραστικοί και παραγωγικοί και σιγά σιγά συνηθίζουν στην ιδέα ότι «δεν υπάρχει λανθασμένη απάντηση» όταν σκεφτόμαστε δημιουργικά ή ξεχνούν να σκεφτούν τυχόν λανθασμένες απαντήσεις. Η συμμετοχή των ειδικών στη δημιουργικότητα, αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα στην απόκτηση της αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων μέσω συνεργατικής εργασίας. Οι εμπειρίες που αποκτήθηκαν κατά

τη διάρκεια διεξαγωγής των CreaLabs, έδειξαν ότι τα εργαστήρια που διαρκούν το μέγιστο οκτώ ώρες, ήταν η καλύτερη επιλογή, ειδικά για τους συμμετέχοντες από τις ΜμΕ οι οποίοι δυστυχώς δεν έχουν πολύ χρόνο στη διάθεσή τους και ως εκ τούτου το CreaLab πρέπει να είναι πιο παραγωγικό μέσα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

Κατά την προετοιμασία των CreaLabs, πρέπει να γίνει προσπάθεια ελαχιστοποίησης της γραπτής εργασίας, κοινώς «χαρτούρα». Να έχετε υπόψη σας ότι οι μικρότερες και οι ατομικές επιχειρήσεις είναι πάντα αυτές που είναι πιο πρόθυμες να συμμετάσχουν. Επομένως, απαιτείται περισσότερη προσπάθεια για την κινητοποίηση μεσαίων και μη ατομικών επιχειρήσεων.

Οι ΜμΕ που έχουν συμμετάσχει στα CreaLabs, έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία και τη δυναμική του ρόλου της δημιουργικότητας και της δημιουργικής σκέψης στη διαδικασία ανάπτυξής τους, τις συνεργατικές δυνατότητες ενός εργαστηρίου δημιουργικότητας και, το πιο σημαντικό, τη σημασία της εξειδικευμένης καθοδήγησης μέσω της δημιουργικής διαδικασίας.

Παρόλο που οι περισσότερες ΜμΕ λειτουργούν με βάση ένα αυστηρό χρονοδιάγραμμα, ορισμένες καινοτόμες ιδέες που έχουν παραχθεί κατά τη διάρκεια ενός εργαστηρίου δημιουργικότητας χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να αναπτυχθούν κατάλληλα. Γι' αυτό πρέπει να είμαστε έτοιμοι να προσφέρουμε καθοδήγηση στις ΜμΕ για την επιτυχή υλοποίηση της ιδέας μετά το εργαστήριο. Για να βοηθηθεί όμως στο μέγιστο βαθμό η ΜμΕ προς αυτή την κατεύθυνση, πρέπει να καταρτιστεί ένα καλά δομημένο Σχέδιο δράσης για μια στρατηγική υλοποίηση.

3.1 CreaLabs στην Ελλάδα – Ανάλυση SWOT

ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)	ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)
- Οι ελληνικές ΜμΕ είναι σημαντικοί παράγοντες στη συνολική διαδικασία οικονομικής καινοτομίας - Υψηλή απορρόφηση της οργανωσιακής καινοτομίας από τις ΜμΕ - Η επιθυμία εκσυγχρονισμού και προσαρμογής στις παγκόσμιες προκλήσεις διευκολύνει την υιοθέτηση νέων και καινοτόμων ιδεών όπως τα CreaLabs. - Τα εργαστήρια ενίσχυσαν την ομαδική συνεργασία. Το πλεονέκτημα της βελτιωμένης δημιουργικής ικανότητας σκέψης, έδωσε στις ομάδες την αυτοπεποίθηση για να αντιμετωπίσουν μαζί νέες καταστάσεις και προκλήσεις. Σαν αποτέλεσμα έχουμε μια κοινή γλώσσα για τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων	- Οι περισσότερες ελληνικές ΜμΕ έχουν χαμηλό δυναμικό στο πεδίο της καινοτομίας - Χαμηλή συμβολή καινοτόμων προϊόντων στο συνολικό κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων - Μη φιλικό περιβάλλον για την καινοτομία - Εξαιρετικά χαμηλή χρηματοδότηση επιχειρηματικού κινδύνου (π.χ. VC) και έλλειψη σχετικής κουλτούρας - Ο ελληνικός πολιτισμός χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο αποφυγής αβεβαιότητας. Αυτό το χαρακτηριστικό σχετίζεται με τη χαμηλή απόδοση όσον αφορά στην καινοτομία και με την αύξηση της γραφειοκρατίας - Τα εργαστήρια δεν μπόρεσαν να αντιμετωπίσουν την έλλειψη πόρων που είναι χαρακτηριστική στις ΜμΕ. Αυτό δυσκόλεψε τις ομάδες να αναπτύξουν βιώσιμες ιδέες καινοτομίας

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)	ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)
1. Αλλαγή νοοτροπίας / ψυχροσύνθεσης των ανθρώπων 2. Πιθανή διεθνοποίηση των ΜμΕ 3. Τα CreaLabs είχαν την ευκαιρία να συμπεριλάβουν περισσότερη Ενεργό μάθηση, αντιμετωπίζοντας συγκεκριμένα πραγματικά προβλήματα που είχαν οι ΜμΕ που συμμετείχαν	1. Ασταθές οικονομικό περιβάλλον, παρατεταμένη οικονομική κρίση 2. Η απροθυμία των ΜΜΕ να επενδύσουν σε δραστηριότητες καινοτομίας και ανάπτυξης 3. Έλλειψη εκπαίδευσης που σχετίζεται με την καινοτομία και τη δια βίου μάθηση 4. Έλλειψη συνειδητοποίησης σχετικά με την ταχεία πρόοδο των τεχνολογιών, τη συνεχή εκπαίδευση που απαιτείται αλλά δεν πραγματοποιείται 5. Συνεχής εντατικοποίηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού στο πεδίο της καινοτομίας 6. Τα εργαστήρια δημιουργικότητας μπορεί να δώσουν μια ψευδή αίσθηση εμπιστοσύνης. Οι συμμετέχοντες μπορεί να πιστεύουν ότι η καινοτομία είναι απλώς μια καλή ιδέα ενώ στην πραγματικότητα χρειάζεται πολλή δουλειά για την υλοποίηση αυτής της ιδέας

Μέσα σε ένα οικονομικό περιβάλλον που συνεχώς εξελίσσεται και διεθνοποιείται, η καινοτομία μπορεί να δώσει σημαντική ώθηση στην ανάπτυξη και στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει ορθά επισημάνει ότι οι επιστημονικές και τεχνολογικές καινοτομίες αποτελούν τα «γονίδια ανάπτυξης» για την ευρωπαϊκή οικονομία. Η καινοτομία σήμερα θεωρείται ως η σημαντικότερη πηγή ανάπτυξης, τόσο σε εθνικό επίπεδο, όσο και στο μικρό-επίπεδο των επιχειρήσεων, και τείνει να γίνει κύρια προτεραιότητα όλων των εθνικών πολιτικών. Η υστέρηση της Ελλάδας σε ότι αφορά στην καινοτομία, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, είναι συστημική. Η Ελλάδα γενικά υστερεί στις περισσότερες πτυχές καινοτομίας. Αυτό κάνει ιδιαίτερα δύσκολη την προσπάθεια για βελτίωση διότι πρέπει να γίνουν αλλαγές ταυτόχρονα σε πολλούς τομείς και επίπεδα. Ιδιαίτερα χαμηλές είναι οι επιδόσεις της σε δαπάνες Ε&Α και στην καινοτομική δυνατότητα των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα ανησυχητικό είναι το γεγονός ότι δε φαίνεται να υπάρχει δυναμική σύγκλισης προς το μέσο κοινοτικό επίπεδο. Τα δυνατά σημεία της Ελλάδας είναι λίγα και μερικά αυτοαναιρούνται. Η Ελλάδα φαίνεται να είναι σχετικά «ανοιχτή» σε νέες ιδέες (όπως προκύπτει από το δείκτη εθνικής κουλτούρας προσαρμοσμένης σε νέες ιδέες), αλλά υστερεί στο τελικό αποτέλεσμα, την εφαρμογή των ιδεών. Οι συνολικές δαπάνες των επιχειρήσεων για καινοτομία (με την ευρύτερη έννοια και όχι για Ε&Α) και οι επιχορηγήσεις του δημοσίου είναι σχετικά υψηλές, χωρίς όμως να ωθούν τη χώρα σε υψηλές κατατάξεις καινοτομίας.

Εκεί που η Ελλάδα φαίνεται να έχει υψηλές επιδόσεις είναι στην προώθηση «νέων για την εταιρία προϊόντων» και στις εσωτερικές καινοτομίες της επιχείρησης (οργανωτικές κ.ά). Αυτό εξηγεί και τις σχετικά μεγάλες δαπάνες για καινοτομία, αφού η καινοτομία ορίζεται ευρύτερα, περιλαμβάνοντας όλες τις δαπάνες του εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης νέων για την εταιρία προϊόντων/ υπηρεσιών (όχι απαραίτητα νέων για την αγορά). Φαίνεται επομένως να επικρατεί ένα μοντέλο υιοθέτησης και διάχυσης νέων προϊόντων, τεχνολογιών και μεθόδων. Είναι πολύ πιθανό οι λύσεις αυτές να έχουν δοκιμαστεί αλλού, κυρίως εκτός της χώρας μας, και απλά να υιοθετούνται με κάποια προσαρμογή στις συνθήκες της Ελληνικής αγοράς. Σε μερίδιο ΜμΕ που καινοτομούν εσωτερικά, που χρησιμοποιούν οργανωσιακές καινοτομίες ή άλλες μη-τεχνολογικές μεθόδους καινοτομίας, η Ελλάδα βρίσκεται σε συγκριτικά καλή θέση. Το γεγονός αυτό ερμηνεύει την προσπάθεια των ΜμΕ στην Ελλάδα να καινοτομούν όχι βασισμένες σε τεχνολογία και Ε&Α. Σε κάθε περίπτωση οι ΜμΕ στην Ελλάδα δεν επενδύουν σε Ε&Α ενώ επίσης οι επιδόσεις τους σε καινοτομικές συνεργασίες δεν είναι υψηλές. Πιθανόν αντλούν από ετερόκλητες πηγές γνώσης και πληροφοριών, όπως η αγορά του εξωτερικού και πιθανόν από δημόσια ερευνητικά κέντρα. Τέλος, ουσιαστικά απουσιάζει η κουλτούρα δια βίου μάθησης στη χώρα μας όπου η Ελλάδα είναι ουραγός της κατάταξης σε κοινοτικό επίπεδο.

4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ – CreaLabs

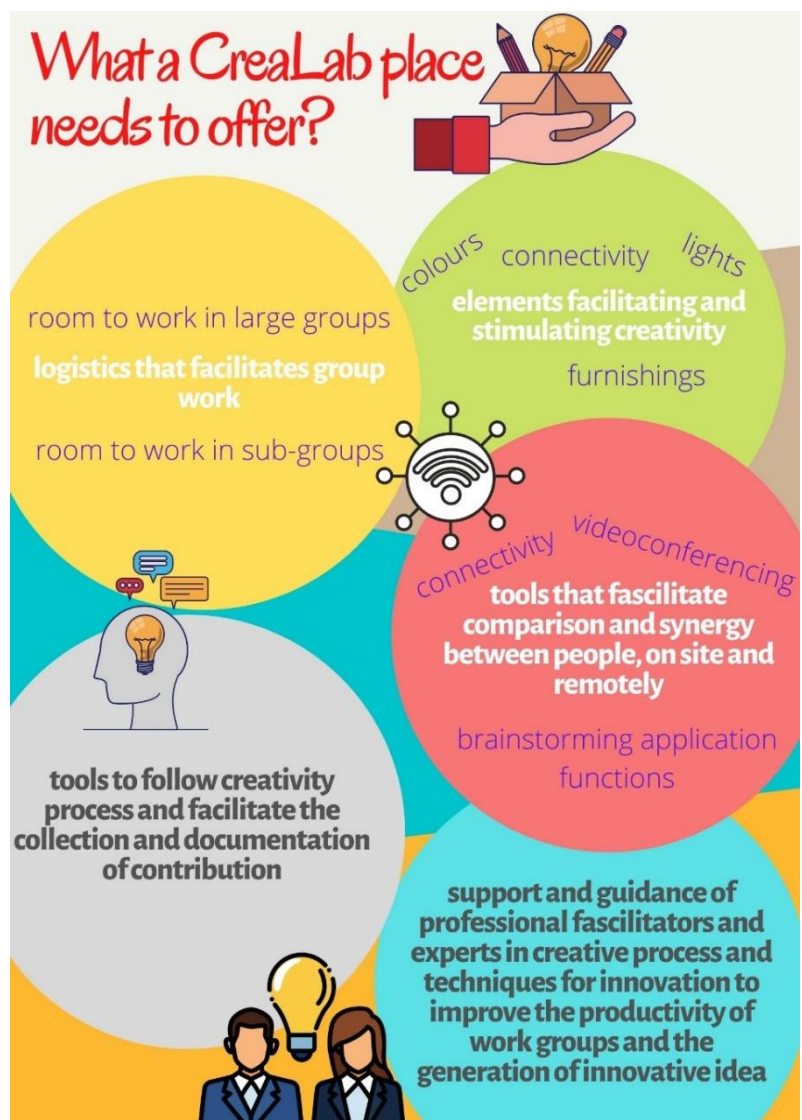
Τα εργαστήρια δημιουργικότητας (CreaLabs) αποτελούν ένα ιδανικό περιβάλλον για την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Είναι μια μεταβλητή και αναπαραγώγιμη δομή χώρων που φιλοξενούν εκδηλώσεις, πρωτοβουλίες και εργαστήρια. Ο σχεδιασμός των CreaLabs είναι ο ορισμός των ευέλικτων χώρων, προσαρμοσίμων και ανθεκτικών στις μεταβολές στην πάροδο του χρόνου.

Τα CreaLabs επιτρέπουν τη φιλοξενία των συνεδριών για τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών, τόσο δια-ζώσης όσο και μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας.

Περιλαμβάνουν λειτουργικές απαιτήσεις που υποστηρίζουν απομακρυσμένη συνεργασία και συγκεκριμένες συνεδρίες αλληλεπίδρασης δημιουργικότητας με στόχο να ξεπεραστεί το υπάρχον πρόβλημα των διαδικτυακών εργαστηρίων.

Η δημιουργία των CreaLabs βασίζεται στην ανάγκη απόκρισης στα χαρακτηριστικά μιας δημιουργικής διαδικασίας.

Η επιτυχής διεξαγωγή ενός CreaLab εξαρτάται, πέρα από την επιλογή των σωστών μεθοδολογιών και πρακτικών για το εκάστοτε εργαστήριο, και από την έγκαιρη και επαρκή προετοιμασία από πλευράς των υπευθύνων υλοποίησης. Ορισμένα σημεία που δεν θα πρέπει να παραβλεφθούν κατά τον προγραμματισμό του εργαστηρίου είναι κατ' αρχάς:



1. **Έγκαιρη πρόσκληση και αναγγελία της ενότητας.** Προσκαλέστε έγκαιρα τους συμμετέχοντες στο CreaLab και ανακοινώστε τους ότι θα προηγηθεί ένα στάδιο προετοιμασίας, στο οποίο οι συμμετέχοντες συλλέγουν εντυπώσεις και ιδέες.
2. **Δημιουργία της κατάλληλης ατμόσφαιρας.** Ενημερώστε τους συμμετέχοντες ήδη κατά την πρόσκλησή τους ότι στο CreaLab είναι αναγκαία η ενεργή συμμετοχή τους. Οι συμμετέχοντες καλούνται να συνεισφέρουν με τις ιδέες τους και να επιδείξουν πνεύμα πρωτοβουλίας. Σε ένα μικρό μόνο μέρος των Εργαστηρίων προβλέπεται ρόλος παθητικού ακροατή. Ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να συμμετέχουν ενεργά.
3. **Διαμόρφωση των χώρων.** Για την όσο το δυνατόν πιο ευχάριστη και αποτελεσματική διεξαγωγή του Εργαστηρίου, συνεκτιμήστε εξωτερικούς παράγοντες, όπως:
 - Η αίθουσα πρέπει να είναι φιλόξενη και δελεαστική. Τα έπιπλα, ο φωτισμός και η ατμόσφαιρα γενικά θα προϊδεάσουν τους συμμετέχοντες για το αν πρόκειται για εργαστήριο δημιουργικότητας, εργαστήριο εκμάθησης ή για περιβάλλον πολλαπλών χρήσεων.
 - Ανοιχτός χώρος εργασίας, Κινητά έπιπλα - Ο συνδυασμός ανοιχτής διάταξης και κινητών επίπλων δίνει στους χρήστες επιλογές. Αυτό σημαίνει ότι οι παρευρισκόμενοι έχουν άμεση συμμετοχή στη διαμόρφωση του εργαστηριακού περιβάλλοντος δηλαδή τους επιτρέπει να οργανώσουν το περιβάλλον ώστε να ταιριάζει καλύτερα στον τρόπο εργασίας τους. Επιτρέπει επίσης σε ομάδες και άτομα να μεταπηδήσουν ελεύθερα και με ευκολία μεταξύ ατομικών και συνεργατικών εργασιών.
 - Έξυπνες οροφές που επιτρέπουν στους χρήστες να κάνουν εύκολα αλλαγές σε φώτα και άλλα ηλεκτρικά εξαρτήματα
 - Η ακουστική, ο φωτισμός και η θερμική άνεση της αίθουσας επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων και την εμπειρία των συμμετεχόντων στα CreaLabs. Ένας καλά αεριζόμενος χώρος, με φυσικό φωτισμό και καλή ακουστική βελτιώνει τόσο την επίτευξη των στόχων όσο και την εμπειρία. Η δυνατότητα ελέγχου/ρύθμισης της θερμοκρασίας είναι σημαντική επίσης, όπως και ο αερισμός που εξασφαλίζει καλή ποιότητα του αέρα. Τα στοιχεία δείχνουν ότι τα υψηλά επίπεδα CO₂ είναι επιζήμια για την αποτελεσματικότητα του εργαστηρίου.
 - Η αναπαραγωγή απαλής μουσικής κατά την άφιξη των συμμετεχόντων μπορεί να δημιουργήσει χαλαρή και επικοινωνιακή ατμόσφαιρα.
4. **Πρόβλεψη για διαλείμματα και φαγητό.** Μην ξεχνάτε να προγραμματίζετε επαρκή διαλείμματα για το Εργαστήριό σας. Κάντε εκ των προτέρων πρόβλεψη για αναψυκτικά και σνακ ή μεσημεριανό φαγητό, εφόσον απαιτείται, διαφορετικά υπενθυμίστε στους συμμετέχοντες να φέρουν κάτι μαζί τους.
5. **Προμήθεια των υλικών.** Για τη διεξαγωγή του Εργαστηρίου απαιτούνται διάφορα υλικά ή/και τεχνικός εξοπλισμός:
 - Ένα πολύ χρήσιμο εξάρτημα είναι μια οθόνη προβολής σε συνδυασμό με έναν προβολέα οροφής (ceiling-mounted overhead projector). Ο προβολέας πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμος από το προσωπικό, τα τηλεχειριστήρια πρέπει να φέρουν σαφή σήμανση και να διατηρούνται σε ασφαλές μέρος και με εφεδρικές μπαταρίες.
 - Ένας υπολογιστής συνδεδεμένος στον προβολέα.

- Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ο ρόλος της τεχνολογίας και των ψηφιακών πόρων. Όλο και περισσότερο, τα CreaLabs δεν βασίζονται τόσο στην παροχή υλικού αλλά στη διασφάλιση επαρκούς ταχύτητας μετάδοσης της πληροφορίας (εύρος ζώνης) και πρόσβασης στην τροφοδοσία των κινητών συσκευών που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της συνεδρίας.
- Η αίθουσα πρέπει να παρέχει επαρκές εύρος ζώνης για το δίκτυο Wi-Fi για ταυτόχρονη χρήση από μια ομάδα τουλάχιστον 10 συμμετεχόντων και αρκετά σημεία τροφοδοσίας για όλες τις φορητές συσκευές.
- Τεχνικό προσωπικό το οποίο να είναι διαθέσιμο όποτε και αν παρουσιαστεί οποιοδήποτε πρόβλημα ή βλάβη.

Τα απαραίτητα υλικά περιγράφονται αναλυτικότερα στην εκάστοτε καρτέλα μεθοδολογίας ή κατά περίπτωση στις καρτέλες υλικών των εκάστοτε μεθόδων. Οι καρτέλες προετοιμάζονται από τον Ειδικό στη Δημιουργικότητα και Καινοτομία.

Η ακόλουθη λίστα παρουσιάζει το υλικό / εξοπλισμό που απαιτείται για τη λειτουργία ενός επιτυχημένου εργαστηρίου δημιουργικότητας

Τα απολύτως απαραίτητα:

- Ανεξίτηλοι μαρκαδόροι - καλύτερα να γράφετε σε Flip Chart παρά σε λευκούς πίνακες.
- Πολύχρωμα στυλό - Ακόμα και οι άνθρωποι που αισθάνονται ότι δεν είναι δημιουργικοί μπορούν να εμπνευστούν κατά τη διάρκεια ενός εργαστηρίου για να σχεδιάσουν και να χρησιμοποιήσουν το χρώμα. Το χρώμα είναι γνωστό ψυχολογικά ότι μεταφέρει ενέργεια και όσο περισσότερο το χρησιμοποιούν οι συμμετέχοντες σε συνεδρίες εργαστηρίου, τόσο πιο δυναμικοί γίνονται.
- Post it Notes – για να γράψουν οι συμμετέχοντες τις ιδέες πάνω σε αυτά και στη συνέχεια να τα κολλήσουν στον τοίχο κοντά σε άλλες ιδέες παρόμοιας φύσης. Είναι εκπληκτικό το πώς, με αυτόν τον τρόπο, αναδύεται η «πολυπόθητη ιδέα».
- Patafix
- Χαρτί A4
- Flip Chart – Σημαντικός εξοπλισμός για τα CreaLabs.
- Λευκός Πίνακας

Εύχρηστες περιφερειακές συσκευές:

- Tablet – πολύ βολικό για να κρατήσετε σημειώσεις εύκολα και γρήγορα ή να αναζητήσετε άμεσα στο διαδίκτυο κάτι που αναφέρεται κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου
- Laser pointer

Και φυσικά οποιοδήποτε άλλο υλικό / εξοπλισμό απαιτείται από τον ειδικό στη δημιουργικότητα σύμφωνα με τα εργαλεία / τεχνικές / προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται.

Προβλέψτε αρκετό χρόνο για τη συγκέντρωση και προετοιμασία των αναγκαίων κάθε φορά υλικών.

6. **Συμμετοχή ειδικών.** Επικοινωνήστε έγκαιρα με όλους τους ειδικούς που θα μπορούσαν να πλαisiώσουν με τις γνώσεις τους το CreaLab (ειδικοί στη δημιουργικότητα, στην καινοτομία, στην αειφόρο ανάπτυξη, στη διαχείριση της καινοτομίας, κλπ.). Συνήθως ένας Ειδικός στη Δημιουργικότητα & Καινοτομία (Creativity – Innovation Expert) καλύπτει πλήρως τις ανάγκες του εργαστηρίου.

5. ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Βήμα 1^ο: καθορίστε μια διάταξη, κατά προτίμηση μόνιμου CreaLab, για τη διεξαγωγή των δημιουργικών εργαστηρίων με διά ζώσης παρουσία ή διαδικτυακά

1. ΑΙΘΟΥΣΑ

Οι προδιαγραφές που αναλύονται παρακάτω αφορούν κυρίως στη διαμόρφωση της αίθουσας στην οποία θα διεξαχθούν τα Εργαστήρια Δημιουργικότητας και Καινοτομίας:

- Η αίθουσα πρέπει να είναι φιλόξενη και δελεαστική, καλά αεριζόμενη, με φυσικό φωτισμό και καλή ακουστική
- Ανοιχτός χώρος εργασίας, Κινητά έπιπλα
- Έξυπνες οροφές

Αναλυτικές προδιαγραφές θα βρείτε στο κεφάλαιο 4.

2. ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ / ΥΛΙΚΑ

- Μια οθόνη προβολής σε συνδυασμό με έναν προβολέα οροφής
- Ένας υπολογιστής συνδεδεμένος στον προβολέα.
- Η αίθουσα πρέπει να παρέχει επαρκές εύρος ζώνης για το δίκτυο Wi-Fi
- Τεχνικό προσωπικό

Τα απαραίτητα υλικά περιγράφονται αναλυτικότερα στην εκάστοτε καρτέλα μεθοδολογίας ή κατά περίπτωση στις καρτέλες υλικών των εκάστοτε τεχνικών δημιουργικότητας. Οι καρτέλες προετοιμάζονται από τον Ειδικό στη Δημιουργικότητα και Καινοτομία.

Η ακόλουθη λίστα παρουσιάζει το υλικό / εξοπλισμό που απαιτείται για τη λειτουργία ενός επιτυχημένου εργαστηρίου δημιουργικότητας.

Τα απολύτως απαραίτητα:

- Ανεξίτηλοι μαρκαδόροι
- Πολύχρωμα στυλό
- Post it Notes (Αυτοκόλλητα Σημειώματα)
- Patafix
- Χαρτιά A4
- Flip Chart – Σημαντικός εξοπλισμός για τα CreaLabs.
- Λευκός Πίνακας

Εύχρηστες περιφερειακές συσκευές:

- Tablet
- Laser pointer

Και φυσικά οποιοδήποτε άλλο υλικό / εξοπλισμό απαιτείται από τον ειδικό δημιουργικότητας σύμφωνα με τα εργαλεία / τεχνικές / προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται.

Βήμα 2^ο: επιλογή του 'Ειδικού στη Δημιουργικότητα & Καινοτομία'

Όσον αφορά στην εφαρμογή των τεχνικών δημιουργικότητας, ορισμένες από αυτές είναι εύκολες στην εφαρμογή τους, ενώ άλλες απαιτούν συγκεκριμένη υποδομή, ειδικούς, ομάδες εργασίας, κατάρτιση, συλλογή πληροφοριών, πόρους, κ.λπ. Στην περίπτωση αυτή, απαιτείται η συνδρομή ενός εξωτερικού συμβούλου - «Ειδικός στη Δημιουργικότητα & Καινοτομία» - η επιλογή του οποίου μπορεί να γίνει με τους παρακάτω τρόπους:

- Έρευνα αγοράς με στόχο τον εντοπισμό του ειδικού που διαθέτει όλα τα επαγγελματικά προσόντα που απαιτούνται για το συγκεκριμένο εργαστήριο
- Δημοσίευση μιας Πρόσκλησης Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος σε περίπτωση που η έρευνα αγοράς δεν έχει επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα

Βήμα 3^ο: επιλογή της ΜμΕ

Όλο και περισσότερο οι ΜμΕ κατανοούν ότι τα αποτελέσματα της διαδικασίας δημιουργικής σκέψης είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τις επιχειρήσεις. Οι διοικητικοί, και κατά συνέπεια οι αποφάσεις και οι ενέργειές τους, λειτουργούν σε αβέβαια και γρήγορα μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Για

το λόγο αυτό πρέπει να αναπτύξουν δημιουργικές λύσεις και δημιουργικές στρατηγικές δράσης για την επίλυση προβλημάτων. Κάτι τέτοιο θα επιτρέψει: την αύξηση της κατανόησης προβληματικών καταστάσεων, τον εντοπισμό πολλαπλών προβλημάτων, την παραγωγή νέων συνδυασμών, τη δημιουργία πολλαπλών λύσεων που είναι διαφορετικές απ' ό,τι στο παρελθόν, την εξέταση πιθανών εναλλακτικών λύσεων σε διάφορες καταστάσεις που θα μπορούσαν να προκύψουν στο μέλλον και τη «διεύρυνση του ορίζοντα των ευκαιριών και της βάσης στην οποία στηρίζεται η ικανότητα των επιχειρήσεων»

Για αρχή και μέχρι να γίνει γνωστό το CreaLab που έχετε ιδρύσει, ένας αποτελεσματικός τρόπος επιλογής της Μικρομεσαίας Επιχείρησης (ΜμΕ) που θα συμμετάσχει σε ένα «Εργαστήριο Δημιουργικότητας και Καινοτομίας» είναι η δημοσίευση μιας Πρόσκλησης Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος. Με την πάροδο του χρόνου, οι επιτυχίες (Success stories) του CreaLab θα γίνουν γνωστές και ως αποτέλεσμα οι ενδιαφερόμενες ΜμΕ θα αιτηθούν τη συμμετοχή τους.

Βήμα 4ο: **κάντε μια προκαταρκτική συνάντηση με την ΜμΕ και καθορίστε την πρόκληση / το πρόβλημα προς επίλυση (αντιμετώπιση των πολλαπλών επιχειρηματικών προκλήσεων)**

Κατά τη διάρκεια της προκαταρκτικής συνάντησης, τα στελέχη της ΜμΕ και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες στο εργαστήριο ενημερώνονται εν συντομία για το σημαντικό ρόλο της δημιουργικότητας στην ανάπτυξη της καινοτομίας στις επιχειρήσεις και για τους τομείς που οι τεχνικές / μεθοδολογίες / διαδικασίες δημιουργικότητας έχουν εφαρμογή. Η δημιουργικότητα, μέσω της δημιουργίας ιδεών με αξία, είναι απαραίτητη για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων, τη διευκόλυνση της προσαρμογής σε αλλαγές, τη βελτιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού, τη βέλτιστη πρακτική στην παραγωγή, και την αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού της επιχείρησης.

Ορισμένα αναμενόμενα αποτελέσματα της διαδικασίας δημιουργικότητας είναι:

- η καινοτομία μέσω ιδεών για νέα προϊόντα ή διαδικασίες
- η συνεχής βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών
- η αύξηση της παραγωγικότητας
- η αποτελεσματικότητα
- η ταχύτητα
- η ευελιξία
- η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών
- η υψηλή απόδοση.

Στη συνέχεια ακολουθεί μια ενδελεχή συζήτηση με την ΜμΕ. Οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί αναλύονται διεξοδικά και συνδέονται μεταξύ τους για να ορίσουν τον πυρήνα της πρόκλησης/ του προβλήματος προς επίλυση κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου. Η πρόκληση είναι μια αρχικά

διατυπωμένη πρόταση που εξυπηρετεί την ομάδα συμμετεχόντων ως σημείο εκκίνησης. Η ανάπτυξη και η διαμόρφωση της πρόκλησης είναι ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας και δεν πρέπει ποτέ να υποτιμηθεί. Η πρόκληση παρέχει το πλαίσιο και την κατεύθυνση του έργου και επομένως θα πρέπει να είναι καλά μελετημένη και ακριβής.

Βήμα 5ο: ο 'Ειδικός στη Δημιουργικότητα & Καινοτομία' προετοιμάζει την κατάλληλη δημιουργική μεθοδολογία για τη διεξαγωγή του εργαστηρίου και καθορίζει και την κατάλληλη διάρκεια

Υπάρχουν πολυάριθμες τεχνικές δημιουργικότητας, οι οποίες με τη σειρά τους ταξινομούνται με διάφορους τρόπους. Σε γενικές γραμμές, ένα συγκεκριμένο είδος ερώτησης ή μία συγκεκριμένη περιοχή εφαρμογής (όπως το μάρκετινγκ, η ανάπτυξη προϊόντος ή υπηρεσίας, ο στρατηγικός προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων, ο σχεδιασμός, η διαχείριση της ποιότητας, κ.λπ.) συχνά απαιτούν ένα συγκεκριμένο τύπο ή μία συγκεκριμένη ομάδα τεχνικών δημιουργικότητας.

Ο Ειδικός στη Δημιουργικότητα & Καινοτομία θα ενημερωθεί διεξοδικά για τη ΜμΕ και τους τομείς που θα εκπροσωπήσουν οι συμμετέχοντες στο εργαστήριο και, το σημαντικότερο, για την πρόκληση / το πρόβλημα που αποφάσισαν να αντιμετωπίσουν και με βάση αυτές τις πληροφορίες θα αποφασίσει ποια τεχνική ή ομάδα τεχνικών δημιουργικότητας θα χρησιμοποιηθούν για να διασφαλιστεί το βέλτιστο για τη ΜμΕ αποτέλεσμα.

Βήμα 6ο: ο 'Ειδικός στη Δημιουργικότητα & Καινοτομία' προετοιμάζει την ημερήσια διάταξη (ατζέντα) του εργαστηρίου δημιουργικότητας η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα διάλειμμα μιας ώρας για μεσημεριανό γεύμα ή σύντομα διαλείμματα για καφέ

Ο Ειδικός στη Δημιουργικότητα & Καινοτομία θα ετοιμάσει την ημερήσια διάταξη (ατζέντα) του εργαστηρίου με βάση τους συμμετέχοντες, την πρόκληση / το πρόβλημα, την τεχνική ή την ομάδα τεχνικών που θα χρησιμοποιηθούν.

Οι συμμετέχοντες θα επικεντρωθούν στην Αειφόρο Καινοτομία (οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική) και θα γνωρίσουν το Εργαλείο αξιολόγησης της αειφορίας - Ciset (CrealInnovation Sustainability Evaluation Tool) που έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο του έργου CrealInnovation. Το ως άνω εργαλείο θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας των νέων ιδεών που έχουν δημιουργηθεί κατά τη διάρκεια των Εργαστηρίων από οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική άποψη.

Μοντέλο CISET:

Εργαλείο Αξιολόγησης Βιωσιμότητας για έργα καινοτομίας στις ΜμΕ
Ένα εύχρηστο εργαλείο για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας ενός έργου

Τι είναι;

Ένα μοντέλο αξιολόγησης της βιωσιμότητας της καινοτομίας κατάλληλο για τη διαδικασία αξιολόγησης της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας των επιχειρηματικών λύσεων καινοτομίας

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού
+
Κατά τη φάση της υλοποίησης

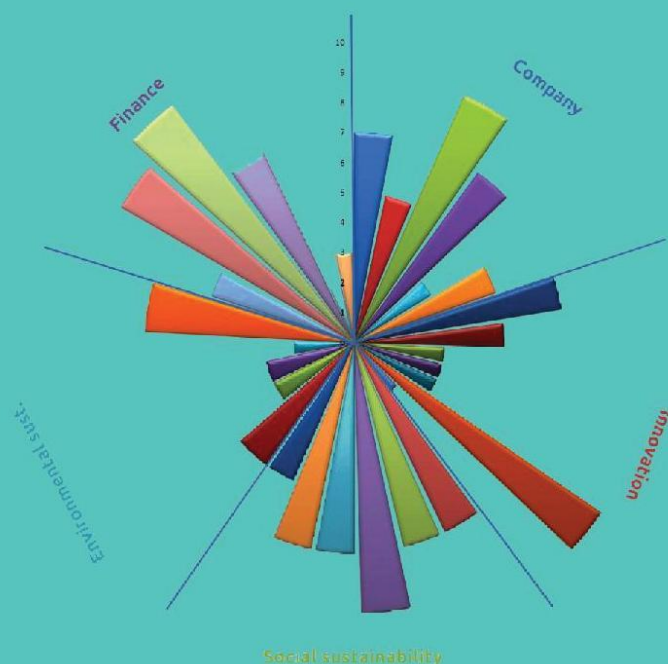
Πως λειτουργεί;

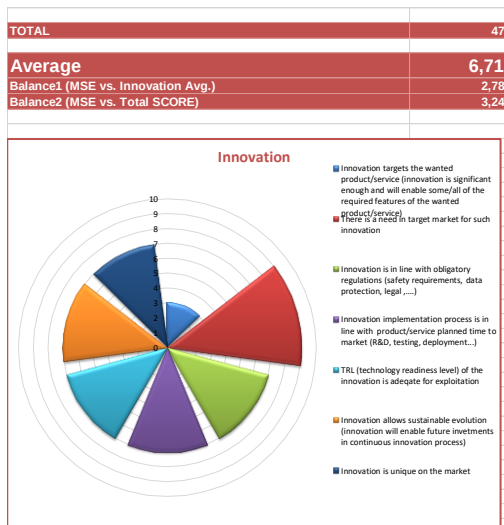
Αξιολογεί τη βιωσιμότητα μέσω μιας σειράς ερωτο-απαντήσεων χωρισμένων σε

Επιχείρηση – Καινοτομία – Κοινωνική Βιωσιμότητα – Περιβαλλοντική Βιωσιμότητα – Οικονομικά

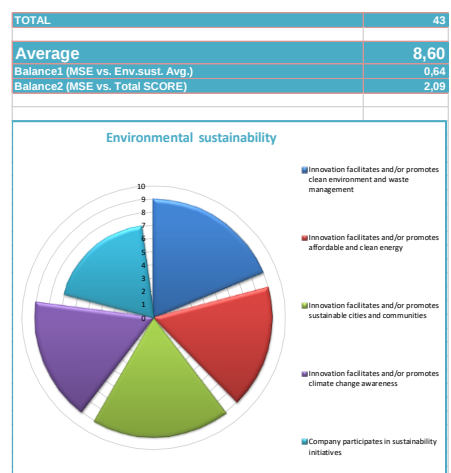
Παράγονται δυο αναφορές:

- Συνοπτική έκθεση αξιολόγησης που παρουσιάζει τα δεδομένα σε γράφημα πίτας για καλύτερη αντίληψη των βασικών στοιχείων του έργου καινοτομίας
- Συνοπτική παρουσίαση των βασικών βαθμολογιών του έργου καινοτομίας με απώτερο σκοπό την κατάδειξη του Επιπέδου Βιωσιμότητας του έργου καινοτομίας

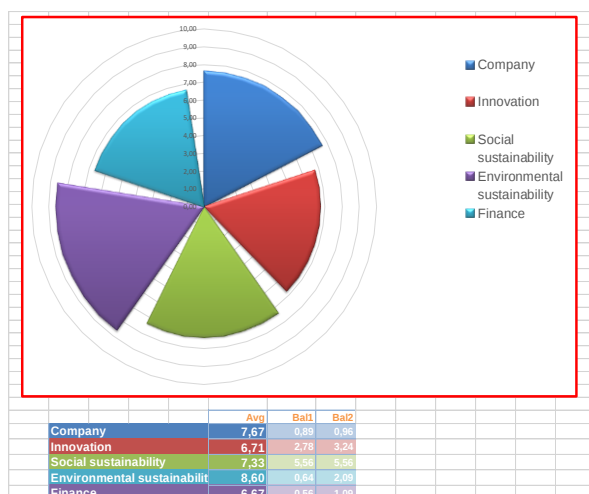




Αξιολόγηση της βιωσιμότητας των νέων ιδεών
σε ότι αφορά στην καινοτομία



Αξιολόγηση της βιωσιμότητας των νέων
ιδεών από περιβαλλοντική άποψη



Αξιολόγηση της βιωσιμότητας του έργου στο
συνολό του

Βήμα 7ο: το εργαστήριο δημιουργικότητας παράγει ένα ‘Σχέδιο Δράσης’ που περιέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία (έρευνα & ανάπτυξη, οικονομικά στοιχεία, μάρκετινγκ, εργαζόμενοι) για την ανάπτυξη μιας νέας βιώσιμης επιχειρηματικής ιδέας

Η «Καινοτομία» ξεκινά από τη σύλληψη της ιδέας, την έρευνα, την ανάπτυξη, το επιχειρησιακό σχέδιο, τη μελέτη marketing, τη χαρτογράφηση αξίας (value map), την ανάλυση κινδύνου κ.α. με τελικό στόχο την εφαρμογή σε μια πλήρως λειτουργική επιχείρηση και την κερδοφόρο έξοδο στην αγορά. Εδώ σημαντικό ρόλο θα παίξουν οι μάντζερς διαδικασιών (process managers), αυτοί δηλαδή που θα έχουν διατμηματικές αρμοδιότητες και εξουσίες στο εσωτερικό της επιχείρησης και θα αντιλαμβάνονται την εφαρμογή της εξουσίας με ολιστική αντίληψη. Θα είναι αυτοί που θα έχουν το καθήκον, τα οφέλη αλλά και την ευθύνη της κερδοφόρου εφαρμογής της αρχικής ιδέας.

Η υλοποίηση μιας ιδέας η οποία έχει παραχθεί κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου δημιουργικότητας, είναι δυσχερέστερη από τη σύλληψή της και γι’ αυτό απαιτείται μεθόδευση για να είναι επιτυχημένη η εισαγωγή της καινοτομίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάσει προσεκτικά και μεθοδικά ένα στρατηγικό σχέδιο εφαρμογής της ιδέας – Σχέδιο Δράσης. Δύο είναι οι ρόλοι της επιχείρησης στη διαδικασία υιοθέτησης μιας καινοτομίας. Ο πρώτος χαρακτηρίζεται ως έλξη από το στόχο (goal pull) όπου η επιχείρηση πρώτα θέτει τους στόχους και μετά χρησιμοποιεί την καινοτομία ως όχημα για να τους πετύχει. Ο δεύτερος χαρακτηρίζεται ως ώθηση από την καινοτομία (innovation push) όπου η επιχείρηση είναι εμπλουτισμένη με κάποια μοναδικά χαρακτηριστικά, τα οποία αρχικά τα αναγνωρίζει και η εκμετάλλευσή τους οδηγεί στην επίτευξη στόχων υψηλών επιδόσεων.

6. ΤΡΙΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Με βάση την εκτενή εμπειρία που απέκτησαν οι εταίροι του έργου CreaInnovation από τη διενέργεια πιλοτικών δοκιμών, για την εξασφάλιση της επιτυχίας των «Εργαστηρίων Δημιουργικότητας και Καινοτομίας», είναι αναγκαία η εξασφάλιση τουλάχιστον των παρακάτω τριών βασικών στοιχείων ως μέρη του Οικοσυστήματος αυτών των εργαστηρίων:

- **τοποθεσία/αίθουσα** (πού θα διεξαχθούν τα Εργαστήρια, όλη η διαδικασία της προετοιμασίας),
 - **ανθρώπινοι πόροι** (ποιος θα ηγηθεί του Εργαστηρίου, ποιος συμμετέχει, σύνταξη μιας λίστας ατόμων που θα κληθούν όταν η εταιρία θα έχει μια πρόκληση που θα απαιτεί συγκεκριμένη εμπειρία)
- και**
- **χρηματοδότηση** (η εύρεση των αναγκαίων κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση της λειτουργίας του οικοσυστήματος των δημιουργικών εργαστηρίων).



ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ / ΑΙΘΟΥΣΑ

Τα Εργαστήρια Δημιουργικότητας υλοποιούνται σε **CreaLabs** και ως εκ τούτου η ουσιαστική απόφαση είναι το πού θα ιδρυθεί το **CreaLab**. Αυτό εξαρτάται καταρχάς από το εάν το **CreaLab** θα λειτουργεί σε **τοπικό, περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο**, κατά δεύτερον εάν θα δραστηριοποιηθεί στον επιχειρηματικό, πολιτιστικό ή εκπαιδευτικό τομέα. Στο πλαίσιο της απόφασης θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη η **πηγή χρηματοδότησης** του οικοσυστήματος. Για παράδειγμα, εάν ένας δήμος εξασφαλίζει τα κεφάλαια που απαιτούνται για τη λειτουργία του CreaLab, τότε αυτό θα τοποθετηθεί εντός των συνόρων του δήμου. Εάν ο χρηματοδότης είναι μια επιχειρηματική ζώνη, τότε το CreaLab θα βρίσκεται εντός της επιχειρηματικής ζώνης.

Με βάση τα παραπάνω, ο σχεδιαστής του οικοσυστήματος πρέπει να επιλέξει προσεκτικά την **τοποθεσία** η οποία θα πρέπει από τη μία να είναι προσιτή σε **ομάδες-στόχους** και από την άλλη να είναι σε απόλυτη συμφωνία με τους **χρηματοδότες**.

Μόλις επιλέξουμε την τοποθεσία, το επόμενο βήμα είναι ο **σχεδιασμός** του CreaLab. Αναλυτικές οδηγίες που αφορούν στην κατάλληλη **διαμόρφωση του χώρου** και στον **απαραίτητο εξοπλισμό** έχουν διατυπωθεί στο κεφάλαιο 4 αυτού του οδηγού.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η επιτυχία ενός εργαστηρίου δημιουργικότητας εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους που επιλέγονται για να συμμετάσχουν στο εργαστήριο. Για ένα επιτυχημένο εργαστήριο, χρειάζεται ένας **ειδικός στη δημιουργικότητα, διοικητική βοήθεια** (για τη συντάξη του Σχεδίου Δράσης), **ειδικοί στην καινοτομία ή βιωσιμότητα** και στα **οικονομικά**. Επειδή οι πελάτες μπορούν να προέρχονται από τον επιχειρηματικό ή πολιτιστικό ή εκπαιδευτικό χώρο κ.λπ., ο σχεδιαστής του CreaLab πρέπει να διαθέτει μια λίστα ειδικών, που να καλύπτει όλους τους τομείς των προκλήσεων. Οι εμπειρίες που αποκτήθηκαν κατά τις πιλοτικές δοκιμές στο πλαίσιο του έργου CreaInnovation δείχνουν επίσης ότι οι **σπουδαστές**, οι **καθηγητές**, οι **managers** ακόμα και τα **παιδιά των ιδιοκτητών της επιχείρησης** είναι μια εξαιρετική προστιθέμενη αξία στην αποτελεσματικότητα του εργαστηρίου.

Ο σχεδιαστής του οικοσυστήματος εργαστηρίου δημιουργικότητας πρέπει να καταβάλει πολλή προσπάθεια στην επιλογή των κατάλληλων ατόμων για την υλοποίηση του εργαστηρίου. Μεγάλης σημασίας είναι επίσης η ύπαρξη προκαθορισμένου προϋπολογισμού που να καλύπτει το κόστος του προσωπικού και των ειδικών που θα απασχοληθούν κατά τη διάρκεια υλοποίησης του εργαστηρίου δημιουργικότητας.

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Το οικοσύστημα ενός εργαστηρίου δημιουργικότητας πρέπει να διαθέτει **εξασφαλισμένη χρηματοδότηση**: η δημιουργία του CreaLab θα έχει τις προπαρασκευαστικές του δαπάνες, οι εργαζόμενοι και οι ειδικοί που θα απασχοληθούν κατά τη διάρκεια υλοποίησης του εργαστηρίου θα έχουν και αυτοί σημαντικό κόστος.

Τα χρήματα μπορούν να αποκτηθούν μέσω διαφορετικών καναλιών:

- ✓ **Ο πελάτης πληρώνει** για την πλήρη υλοποίηση ενός εργαστηρίου δημιουργικότητας
- ✓ Ο **ιδιοκτήτης του CreaLab** κερδίζει χρήματα από διάφορες επιδοτήσεις ή χρηματοδοτήσεις στο πλαίσιο εθνικών ή ευρωπαϊκών έργων και ως εκ τούτου ο πελάτης πληρώνει λιγότερα
- ✓ Το οικοσύστημα πληρώνεται εξ ολοκλήρου από τον **προϋπολογισμό του δήμου** ή της **επιχειρηματικής ζώνης**, επομένως οι πελάτες έχουν εργαστηρία δημιουργικότητας δωρεάν

7. ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΗΔΗ ΕΦΑΡΜΟΣΤΕΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το έργο CrealInnovation είναι ένα πιλοτικό δοκιμαστικό σχέδιο μεγάλης κλίμακας το οποίο, μέσω της υλοποίησης των «Εργαστηρίων Δημιουργικότητας και Καινοτομίας», στοχεύει:

- Στη βελτίωση της ικανότητας παραγωγής και διαχείρισης της καινοτομίας στο πλαίσιο της επιχείρησης
- Στην κτήση δεξιοτήτων καινοτομίας του ανθρώπινου δυναμικού και ενίσχυση της καινοτομικής του δράσης εντός των επιχειρήσεων
- Στη δημιουργία συνθηκών προώθησης των συνεργασιών, της αξιοποίησης της συλλογικής ευφυΐας και της δημιουργικής σκέψης

Οι πιλοτικές δραστηριότητες του συνόλου του έργου έχουν διεξαχθεί σε πενήντα δυο (52) Εθνικά Εργαστήρια και σε τρία (3) Διακρατικά Εργαστήρια. Σε κάθε Εθνικό Εργαστήριο συμμετείχε μία (1) ΜΜΕ, ενώ στα Διακρατικά Εργαστήρια συμμετείχαν τρεις (3) ΜΜΕ από τρεις διαφορετικές χώρες με στόχο την από κοινού ανάπτυξη νέων ιδεών για συνεργατική καινοτομία (co-business innovation).

Στην Ελλάδα έχουν διεξαχθεί 7 Εργαστήρια δημιουργικότητας στα οποία συμμετείχαν 8 ΜμΕ.



Για τη διασφάλιση του βέλτιστου αποτελέσματος των εργαστηρίων δημιουργικότητας, αρχικά έχουν γίνει τα παρακάτω:

Χαρτογράφηση όλων το δεδομένων που θα βοηθήσουν στον σχεδιασμό των εργαστηρίων δημιουργικότητας:

- Ειδικοί στη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την αειφορία
- Σχολές / πανεπιστήμια που προσφέρουν εκπαίδευση στη δημιουργικότητα
- Μεθοδολογίες, εργαλεία, τεχνικές, λογιστικό περιβάλλον (δια ζώσης + online)
- Τοπικές πολιτικές, χρηματοδοτικά μέσα
- Σύμβουλοι δημιουργικότητας

- Εκπαιδευτικά κέντρα ανά χώρα
- Συλλογή αφηγήσεων επιτυχίας (success stories) που αφορούσαν στη θέση της δημιουργικότητας στην επιχειρηματική καινοτομία



1. Εκπόνηση συμμετοχικής μεθοδολογίας για την προετοιμασία των εργαστηρίων δημιουργικότητας
 - Έχει ληφθεί υπόψη η υπάρχουσα βιβλιογραφία, αφηγήσεις / εμπειρία σχετικών εμπειρογνομόνων, μαρτυρίες ΜμΕ, διαφορετικές σχολές δημιουργικότητας
 - Σχεδιασμός εργαστηρίων δημιουργικότητας (χαρακτηριστικά αίθουσας, τεχνικός εξοπλισμός κ.λπ.)
 - Διαδικασία εργαστηρίου δημιουργικότητας (προϋποθέσεις, μεθοδολογία, σύνθεση ομάδας, ικανότητες, ρόλοι)
 - Δύο διαφορετικοί τύποι εργαστηρίων: δια ζώσης(Εθνικό) και online (Διακρατικό)

Προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας και των Εργαστηρίων, το βέλτιστο σενάριο θα ήταν να οργανωθεί ένα ειδικό και προσαρμοσμένο σε κάθε μικρομεσαία επιχείρηση εργαστήριο, στην ιδανική περίπτωση με 8 - 12 υπαλλήλους από διαφορετικά τμήματα. Για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις, τουλάχιστον με 5 υπαλλήλους. Αυτό ήταν εφικτό μόνο στην περίπτωση μιας ΜμΕ, για τις υπόλοιπες συμμετείχαν από έναν έως 5 υπάλληλους.



Εκτός από τους εργαζομένους στην επιχείρηση, στο εργαστήριο θα πρέπει να συμμετάσχουν και οι παρακάτω:

- Ένας ειδικός στη δημιουργικότητα (Creativity - Innovation Expert) / Συντονιστής
- 2-3 σπουδαστές
- Ένας ειδικός στην καινοτομία (Innovation Expert) - προαιρετικά
- Ένας ειδικός στο management (Manager) με εμπειρία στη διοίκηση επιχειρήσεων και στην πρακτική εφαρμογή των καινοτόμων ιδεών
- Ένας ειδικός στην αειφορία (Sustainability Expert) – προαιρετικά

Στα εργαστήρια δημιουργικότητας που διοργανωθήκαν στο πλαίσιο του έργου CreaInnovation στην Ελλάδα, η σύνθεση της ομάδας ήταν η ακόλουθη: 1-5 υπάλληλοι της ΜμΕ (με μία μόνο εξαίρεση όπου ο αριθμός έφτασε τους 10 υπάλληλους από διαφορετικά τμήματα), 1 Ειδικός στη Δημιουργικότητα & Καινοτομία (ο οποίος ήταν και συντονιστής του εργαστηρίου), 1-3 σπουδαστές και 1 μάντζερ (σε κάποια από τα εργαστήρια).

Η επιλογή, τόσο της ΜμΕ όσο και του Ειδικού στη Δημιουργικότητα & Καινοτομία, έχει γίνει με βάση τα κριτήρια που έχουν δημοσιευτεί στην αντίστοιχη Πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος.

Ειδικότερα για τη ΜμΕ, προκειμένου να είναι επιλέξιμη, έπρεπε να δραστηριοποιείται στο πλαίσιο του «πράσινου» επιχειρείν ή τουλάχιστον οι πρακτικές ή / και οι καθημερινές της δραστηριότητες, η πρόκληση/το πρόβλημα που ήθελαν να λύσουν ή το καινοτόμο έργο στο οποίο θα επιθυμούσαν να εργαστούν κατά τη διάρκεια του Εργαστηρίου Δημιουργικότητας και Καινοτομίας, πρέπει να θεωρηθούν ως καινοτομία με γνώμονα το πράσινο επιχειρείν.

Επίσης, οι επιχειρήσεις δεσμεύονται να συμμετάσχουν στα εργαστήρια δημιουργικότητας σύμφωνα με τις οδηγίες του Ειδικού στη Δημιουργικότητα & Καινοτομία / Συντονιστή με:

- Συμβολή στην προετοιμασία του εργαστηρίου.
- Ενεργό συμμετοχή στο εργαστήριο με στόχο την παραγωγή νέων επιχειρηματικών ιδεών σύμφωνα με τις οδηγίες του συντονιστή. Ο ειδικός και όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να καταβάλουν κάθε

δυνατή προσπάθεια για τη δημιουργία βιώσιμων επιχειρηματικών ιδεών από οικονομική, περιβαλλοντική ή κοινωνική άποψη.

- Συμβολή στην εκπόνηση του Σχεδίου Δράσης για την ομαλή και αποτελεσματική εφαρμογή της νέας επιχειρηματικής ιδέας.

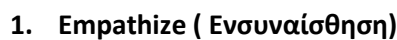
Η συνολική διάρκεια ενός «Εργαστηρίου Δημιουργικότητας και Καινοτομίας για την επίτευξη βέλτιστου αποτελέσματος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πιλοτικών δοκίμων, πρέπει να είναι μια ημέρα.

Η μεθοδολογία που έχει ακολουθηθεί κατά τη διεξαγωγή των εργαστηρίων δημιουργικότητας είναι μια παραλλαγή του Design Thinking,



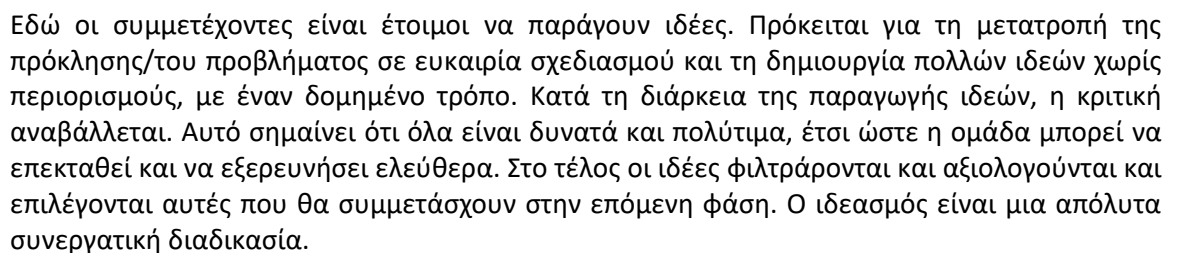
η οποία ως ανθρωποκεντρική, συνεργατική και διεπιστημονική προσέγγιση, βοηθάει τις επιχειρήσεις να εντοπίζουν ευκαιρίες και να δημιουργούν καινοτόμες λύσεις – προϊόντα, υπηρεσίες, εφαρμογές, διαδικασίες – που ανταποκρίνονται σε πραγματικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων και ως εκ τούτου να μειώσουν το επιχειρηματικό ρίσκο και να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις προκλήσεις της αγοράς.

Η μέθοδος αυτή είναι εξαιρετικά χρήσιμη στην αντιμετώπιση σύνθετων προκλήσεων/προβλημάτων τα οποία δεν είναι αυστηρώς καθορισμένα ή άγνωστα, μέσω της κατανόησης των ανθρώπινων αναγκών που σχετίζονται με αυτά, επανατοποθετώντας τα προβλήματα με ανθρωποκεντρικό τρόπο δημιουργώντας πολλές νέες ιδέες μέσω του brainstorming και μέσω της υιοθέτησης μίας πρακτικής προσέγγισης στην πρωτοτυπία και στην δοκιμή. Τα πέντε βήματα της μεθόδου είναι τα εξής : Empathize (Ενσυναίσθηση) , Define (Ορισμός), Ideate (Η σύλληψη Ιδεών), Prototype (Πρωτότυπο), Test (Έλεγχος).



2. Define (Ορισμός της πρόκλησης/του προβλήματος)

3. Ideate (Παραγωγή ιδεών)



4. Prototype (Πρωτότυπο)

Σειρά έχει η δημιουργία ενός πρωτοτύπου, μίας λύσης σχεδιασμένης με απλό τρόπο και υλικά ώστε αν και ατελής, να είναι αρκετά σαφής κατά τη δοκιμή του από τους πελάτες. Η δημιουργία πρωτοτύπου έχει να κάνει με τη μεταμόρφωση μιας αφηρημένης ιδέας σε κάτι συγκεκριμένο και αξιολογήσιμο με την υιοθέτηση μιας στάσης build-to-think. Δημιουργώντας ένα πρωτότυπο μαζί ως ομάδα, αναπτύσσεται μια κοινή κατανόηση για την κάθε ιδέα, τις ανάγκες και προβλήματα αντιμετωπίζονται.

5. Test (Δοκιμή)

Ο στόχος είναι μέσα από τη δοκιμή των πελατών να εντοπιστούν οι αδυναμίες του και οι αλλαγές που πρέπει τυχόν να γίνουν. Καταγράφονται τα σχόλια, οι παρατηρήσεις αλλά και οι αντιδράσεις των πελατών, ώστε να αξιοποιηθούν για την τελειοποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Κατά τη διάρκεια των πιλοτικών δοκίμων στην Ελλάδα, έχει εφαρμοστεί μια παραλλαγή της μεθόδου design thinking η οποία έχει εστιάσει ειδικά στις πρώτες τρεις φάσεις. Φεύγοντας οι ΜμΕ πήραν μαζί τους τις καινοτόμες ιδέες που παρήχθησαν κατά τη διάρκεια των εργαστηρίων δημιουργικότητας για να προχωρήσουν στα δυο επόμενα στάδια.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε ένα διεθνές περιβάλλον που αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς, η ικανότητα των επιχειρήσεων να εισάγουν στην αγορά νέα, καινοτόμα προϊόντα πριν από τους ανταγωνιστές τους, αποτελεί ίσως το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους. Αυτό είναι προφανές, αφού με τον τρόπο αυτό οι καινοτόμες επιχειρήσεις αποκτούν σημαντικό μερίδιο αγοράς με παράλληλη αύξηση της κερδοφορίας τους. Οι επιχειρήσεις που καινοτομούν συνεχώς έχουν κατά μέσο όρο διπλάσια κέρδη από τις υπόλοιπες. Ο όρος καινοτομία αναφέρεται σε μια διαδικασία που περιλαμβάνει τρία στάδια: τη σύλληψη της νέας ιδέας, την αξιολόγηση της και τέλος την υλοποίησή της στην πράξη. Έτσι, η καινοτομία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Η διαχείριση της καινοτομίας, δηλαδή το πώς δημιουργείται μια καινούργια ιδέα, το πώς και με ποια κριτήρια αξιολογείται, το πώς χρηματοδοτείται κλπ., είναι μια ιδιαίτερως επίπονη και απαιτητική διαδικασία η οποία αποτελεί συστατικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής επιχειρηματικότητας. Η δημιουργικότητα αποτελεί ουσιαστικός παράγοντας στη διαδικασία της καινοτομίας.

Οι τεχνικές δημιουργικότητας μπορούν να εφαρμοστούν από όλες τις επιχειρήσεις που έρχονται αντιμέτωπες με την επίλυση προβλημάτων και που προσανατολίζονται στην ανάπτυξη καινοτομίας σε διαδικασίες, προϊόντα ή υπηρεσίες. Στις περιπτώσεις που η εφαρμογή τεχνικών δημιουργικότητας αφορά στην ενίσχυση της ατομικής δημιουργικότητας, όπως στην περίπτωση χρησιμοποίησης των τεχνικών αυτών για υποστήριξη του ατομικού έργου των σχεδιαστών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, ή στην περίπτωση χρησιμοποίησής τους για την υποστήριξη του ατομικού έργου των επιστημόνων στο εργαστήριο, πολύ μικρές επιχειρήσεις ή ακόμη και ένα άτομο μπορεί να εφαρμόσει ατομικές τεχνικές δημιουργικότητας. Στις περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη της ομαδικής δημιουργικότητας και τη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος (CreaLab) όπου τα άτομα μιας ομάδας να συνεργάζονται δημιουργικά μεταξύ τους, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ότι χρειάζονται τουλάχιστον 10 εργαζόμενους, μεταξύ των οποίων και 3 διευθυντικά στελέχη.

Οι τεχνικές δημιουργικότητας μπορούν να εφαρμοστούν σχεδόν σε όλα τα λειτουργικά πεδία μιας επιχείρησης: το στρατηγικό σχεδιασμό, την εταιρική στρατηγική, την ανάπτυξη προϊόντων, τη βελτίωση υπηρεσιών, τη λειτουργική στρατηγική, τα χρηματοοικονομικά, το ανθρώπινο δυναμικό, το μάρκετινγκ, τη διαχείριση συλλογής πληροφοριών, το σχεδιασμό προϊόντος, το σχεδιασμό λογισμικού, τη διαχείριση ποιότητας, κ.λπ.

Όσον αφορά στην εφαρμογή των τεχνικών δημιουργικότητας, ορισμένες από αυτές είναι εύκολες στην εφαρμογή τους, ενώ άλλες απαιτούν συγκεκριμένη υποδομή (CreaLab), ειδικούς (στη δημιουργικότητα, καινοτομία, αειφορία, κ.λπ.), ομάδες εργασίας (εργαζόμενοι στην επιχείρηση κατά προτίμηση απ' όλα τα τμήματα, managers, σπουδαστές, κ.λπ.), κατάρτιση, συλλογή πληροφοριών, πόρους, κ.λπ. Στην περίπτωση αυτή, απαιτείται η συνδρομή και η συμβουλευτική αρωγή εξωτερικών συμβούλων. Ένας ή το πολύ δύο σύμβουλοι, ειδικοί σε τεχνικές δημιουργικότητας, είναι συνήθως αρκετοί προκειμένου να αναλάβουν τη διαδικασία εφαρμογής των τεχνικών δημιουργικότητας σε μια επιχείρηση. Η ασχολία τους συνήθως έγκειται στο να παρουσιάσουν τις διαφορετικές τεχνικές και τη μέθοδο εφαρμογής τους, να ορίσουν το πρόβλημα που πρόκειται να τεθεί στους συμμετέχοντες προς εξέταση, να διασαφηνίσουν και να θέσουν σε εφαρμογή τους κανόνες της τεχνικής, να συλλέξουν τα απαραίτητα στοιχεία και πληροφορίες για την προσέγγιση της/του πρόκλησης/προβλήματος, να ενθαρρύνουν τη δημιουργία

ιδεών από τους συμμετέχοντες και να αξιολογήσουν τις ιδέες πριν να προχωρήσουν στην πρακτική εφαρμογή τους. Πέραν της συνδρομής των εξωτερικών συμβούλων, η ίδια η επιχείρηση πρέπει να ενισχύει το δημιουργικό περιβάλλον. Αυτό συνεπάγεται τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε ό,τι αφορά στην επιχείρηση και μία ανοιχτή και ευέλικτη στάση από την πλευρά της διοίκησης. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που ενθαρρύνουν μια ατμόσφαιρα δημιουργικής εργασίας είναι οι εξής:

- Ένα ασφαλές περιβάλλον με ελάχιστη διοικητική παρέμβαση.
- Μια οργάνωση που να προσελκύει και να διευκολύνει τους εργαζόμενους στο να ανακαλύπτουν και να επιλύουν προκλήσεις/προβλήματα.
- Ανταμοιβές για την απόδοση των εργαζομένων και ενίσχυση των εγγενών κινήτρων.
- Από την πλευρά της διοίκησης, επίδειξη προθυμίας για την ανάληψη κινδύνου με στόχο τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, καθώς και μια ανοιχτή και ευέλικτη στάση.
- Παροχή στους εργαζόμενους μιας τυπικής και άτυπης κατάρτισης για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας.

Σημαντικές συνθήκες για την εφαρμογή τεχνικών δημιουργικότητας στο πλαίσιο ομάδων εργασίας σε μια επιχείρηση αποτελούν επίσης και η ύπαρξη καλά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, ένας σαφής στρατηγικός προσανατολισμός και επικέντρωση στις βασικές ικανότητες της επιχείρησης. Για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων όπου απαιτείται η συμμετοχή πολλών τομέων, π.χ. του μάρκετινγκ, της μηχανικής, του σχεδιασμού, η επιχείρηση είναι προτιμότερο να απασχολεί διεπιστημονικές ομάδες.

Το «Εγχειρίδιο Δημιουργικότητας & Καινοτομίας» καθοδηγεί τα στελέχη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜμΕ) σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, και όχι μόνο, από τη γένεση της ιδέας μέχρι την ανάπτυξη και υλοποίηση των νέων καινοτομιών.

Στο Εγχειρίδιο παρουσιάζεται μια σειρά δράσεων με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ΜμΕ:

1. Ενίσχυση της δημιουργικότητας και της ικανότητας για καινοτομία
2. Αξιοποίηση του Εργαστηρίου Δημιουργικότητας & Καινοτομίας

Εφαρμογές:

α) Εξεύρεση καινοτομίας που μπορεί να επιλύσει ένα πρόβλημα (αντιμετώπιση των πολλαπλών επιχειρηματικών προκλήσεων) και

β) Δημιουργία νέων ευκαιριών

3. Δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας στην Ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα. Η καινοτομία είναι μια έννοια χλιοειπωμένη και χλιοχρησιμοποιημένη. Δεν αναφέρεται όμως μόνο σε ένα καινοτόμο, πρωτόγαλτο προϊόν ή υπηρεσία αλλά μπορεί να έχει βελτιώσεις και έξυπνους τρόπους στην εφαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου, στην εξυπηρέτηση πελατών αλλά και των διαδικασιών.

Οι πρωτοβουλίες πρέπει να επικεντρωθούν στην άρση των εμποδίων που συναντά η καινοτομία - μόνο έτσι θα απελευθερωθούν οι δημιουργικές δυνάμεις των στελεχών και θα αναδειχθούν οι πραγματικές δυνατότητες της επιχείρησης.