

# ΕΠΙΤΑΧΥΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑ ΝΕΟΦΥΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΙΑ ΜΟΝΑΔΙΚΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΚΑΜΨΗ



# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Η The Boston Consulting Group (BCG) είναι παγκόσμια εταιρεία συμβούλων διοίκησης επιχειρήσεων και ο κορυφαίος σύμβουλος παγκοσμίως σε θέματα επιχειρηματικής στρατηγικής. Συνεργαζόμαστε με ηγετικά στελέχη του ιδιωτικού, του δημόσιου και του μη κερδοσκοπικού τομέα σε όλους τους κλάδους για τον εντοπισμό των ευκαιριών υψηλότερης αξίας, την αντιμετώπιση των πιο κρίσιμων προκλήσεων και το μετασχηματισμό των επιχειρήσεών τους.

Η εξατομικευμένη προσέγγισή μας συνδυάζει βαθιές γνώσεις σχετικά με τη δυναμική των εταιρειών και των αγορών με στενή συνεργασία, σε όλα τα επίπεδα, με τον οργανισμό του πελάτη. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζουμε ότι οι πελάτες μας επιτυγχάνουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οικοδομούν ικανότερους οργανισμούς και εξασφαλίζουν διαρκή αποτελέσματα.

Η BCG ιδρύθηκε το 1963, είναι ιδιωτική εταιρεία και έχει περισσότερα από 90 γραφεία σε 50 χώρες. Για περισσότερες πληροφορίες, μπορείτε να επισκεφτείτε τον δικτυακό τόπο [bcg.com](http://bcg.com).



# ΕΠΙΤΑΧΥΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑ ΝΕΟΦΥΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΙΑ ΜΟΝΑΔΙΚΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΚΑΜΨΗ

ΒΑΣΙΛΗΣ ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ

ΜΑΡΚΟΣ ΓΙΑΚΟΥΜΕΛΟΣ

ΘΑΝΟΣ ΠΕΤΚΑΚΗΣ

ΖΑΧΑΡΙΑΣ ΖΑΧΑΡΙΑ

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

3	ΕΙΣΑΓΩΓΗ
4	ΤΟ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ STARTUPS ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ
6	ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ STARTUPS
8	HOST-UP GREECE: ΕΝΑ ΤΟΛΜΗΡΟ ΟΡΑΜΑ ΓΙΑ ΤΟ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ STARTUPS ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
20	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ
24	ΑΛΛΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ
25	ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΑΝΑΓΝΩΣΤΗ

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

**Η** ΕΛΛΑΔΑ ΑΝΑΔΕΙΚΝΥΕΤΑΙ σε κέντρο καινοτόμων νεοφυών επιχειρήσεων (startups). Στην υλοποίηση της μεταμόρφωσης αυτής συμβάλλει το Ταμείο Επιχειρηματικών Συμμετοχών (EquiFund), μια επενδυτική πλατφόρμα που ίδρυσε το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων. Το Equifund αναμένεται να διαθέσει έως 1 δισεκατομμύριο ευρώ για χρηματοδότηση αρχικού σταδίου (early stage) και σταδίου ανάπτυξης (growth stage) ελληνικών startups έως το 2022· για τον σκοπό αυτό, έχουν ήδη αναληφθεί δεσμεύσεις για επενδύσεις ύψους περίπου 260 εκατομμυρίων ευρώ. Αυτή η εισροή κεφαλαίου θα ενθαρρύνει τις αναπτυσσόμενες startups και θα βοηθήσει τους επενδυτές να χρηματοδοτήσουν νέες εταιρείες με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης.

Παρότι το κεφάλαιο αποτελεί καταλύτη για την ανάπτυξη, η βιωσιμότητα του οικοσυστήματος των startups δεν μπορεί να αρκестεί στο ενδιαφέρον των επενδυτών. Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση του οικοσυστήματος των startups συμμετέχοντας στην ανάπτυξη προϊόντων και χρηματοδοτώντας προγράμματα mentoring. Η συνεργασία μεταξύ πανεπιστημίων και κρατικών υπηρεσιών μπορεί να βοηθήσει την ανάπτυξη των startups και να τους παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην παρούσα έκθεση, εξετάζουμε τα εμπόδια στην προώθηση της επιχειρηματικότητας και στη δημιουργία μετοχικού κεφαλαίου σε ελληνικές startups, συμπεριλαμβανομένων της περιορισμένης πρόσβασης σε κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, της ανεπαρκούς ανάπτυξης δικτύων συνεργασίας και του περιοριστικού και σύνθετου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της αντιπαραγωγικής διάρθρωσης της αγοράς.

Για να ξεπεράσει τις προκλήσεις αυτές και να δημιουργήσει ένα βιώσιμο οικοσύστημα για τις startups, η Ελλάδα χρειάζεται μια νέα προσέγγιση. Το Host-Up Greece συνδυάζει τολμηρό όραμα, μια πρόσκληση ανάληψης δράσης από τον ιδιωτικό τομέα, μια σειρά από προτάσεις για νομοθετικές μεταρρυθμίσεις και πρωτοβουλίες που ενθαρρύνουν την καινοτομία, με σκοπό την τροφοδότηση της κινητήριας δύναμης των startups στην Ελλάδα.

Το Host-Up Greece στηρίζεται σε τέσσερις διαρθρωτικούς πυλώνες:

- Συνεργατικό δίκτυο καινοτομίας
- Επιχειρηματικό περιβάλλον ευνοϊκό για την ανάπτυξη
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Βιώσιμη χρηματοδότηση

Στην παρούσα έκθεση, παρουσιάζουμε συνοπτικά στρατηγικές και δράσεις για μεγάλες εταιρείες, κρατικούς φορείς, πανεπιστημιακά ιδρύματα και επιχειρηματίες. Αυτές οι στρατηγικές και δράσεις μπορούν να ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό και την καινοτομία καθώς και να αναδείξουν την ικανότητα της Ελλάδας να φιλοξενήσει και να αναπτύξει ελληνικές και διεθνείς startups. Αναφέρονται επίσης παραδείγματα διεθνών προγραμμάτων που βοήθησαν χώρες, όπως η Ιρλανδία και η Πορτογαλία, να μετατρέψουν πόλεις σε περιζήτητους προορισμούς για την εγκατάσταση και ανάπτυξη startups. Εν ολίγοις, το Host-Up Greece είναι ένα μοντέλο αλλαγής, το οποίο μπορεί να δώσει νέα ώθηση στο οικοσύστημα των startups στην Ελλάδα και να συμβάλει στη βιώσιμη ανάπτυξή του.

# ΤΟ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΝΕΟΦΥΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (STARTUPS) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

## ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

**Α**ΠΟ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΠΟΥ ΟΙ ΑΡΧΑΙΟΙ Έλληνες ίδρυσαν εμπορικές αποικίες κατά μήκος των ακτών της Μεσογείου, η χώρα παροτρύνει την επιχειρηματικότητα. Η Ελλάδα συνεχίζει την παράδοση της στήριξης εταιρειών με υψηλό δυναμικό ανάπτυξης μέσω του Ταμείου Επιχειρηματικών Συμμετοχών (EquiFund), μιας επενδυτικής πλατφόρμας που σύστησαν το Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων. Η πρωτοβουλία αυτή αναμένεται να διοχετεύσει έως 1 δισεκατομμύριο ευρώ σε ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις (startups) μέσω ενδιάμεσων ταμείων στην Ελλάδα και την υπόλοιπη Ευρώπη που θα διαχειρίζονται τους πόρους και θα αξιολογούν την πορεία των επιχειρήσεων, εκτιμάται δε πως θα καλύψει το μεγαλύτερο μέρος της μεσοπρόθεσμης

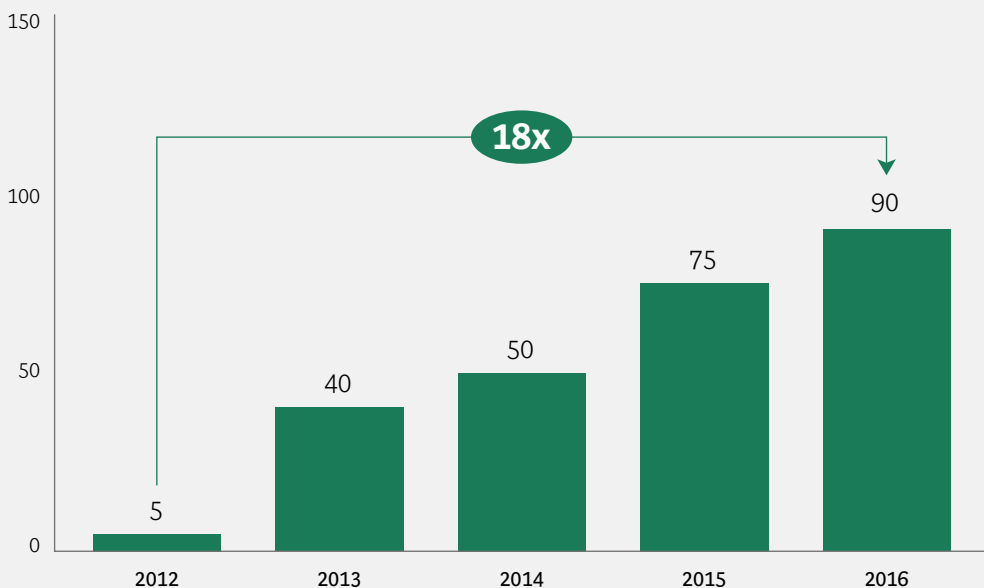
χρηματοδότησης των ελληνικών νεοφυών επιχειρήσεων.

Αυτό είναι ένα ευχάριστο νέο για τους επιχειρηματίες και δεν είναι το μόνο. Από το 2012 έχουν επενδυθεί περισσότερα από 250 εκατομμύρια ευρώ σε ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις (βλ. Παράρτημα 1). Αλλοδαποί επενδυτές απέκτησαν πλειοψηφικές συμμετοχές σε νεοφυείς επιχειρήσεις, όπως οι Bug Sense, Hellas Direct, Innoetics και Taxibeat. Επίσης, τέσσερις Έλληνες περιλαμβάνονται στην έκδοση του 2018 του Forbes 30 Under 30, του ετήσιου καταλόγου νέων επιτυχημένων επιχειρηματιών.

Επιπλέον, εκκολαπτήρια επιχειρήσεων, όπως οι Coralía, EGG, iQbility και Orange Grove στηρίζουν νεοφυείς επιχειρήσεις σε κλάδους υψηλού δυναμικού με επένδυση

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 | Αυξημένη Επενδυτική Δραστηριότητα στις Ελληνικές Startups

Ετήσια χρηματοδότηση startups (€ εκατομ.)



Πηγή: Starttech Ventures, Marathon Venture Capital, ΟΟΣΑ, ECVA, Invest Europe, Ανάλυση BCG

σοπράς (seed capital), στρατηγικές εταιρικές σχέσεις κέντρα συνεργασίας και επιχειρηματικής καινοτομίας. Χώροι συν-εργασίας, όπως οι Cube, Found.ation και Impact Hub Athens, παρέχουν στους επιχειρηματίες δυνατότητες δικτύωσης και συνεργασίας σε γραφεία σε προσιτές τιμές. Στο μεταξύ, όμιλοι επιχειρηματικών κεφαλαίων, όπως οι VentureFriends, Marathon Venture Capital και NBG Business Seeds, επιταχύνουν την ανάπτυξη νεοφυών επιχειρήσεων με χρηματοδότηση αρχικού σταδίου.

Με την υποστήριξη αυτή, οι startup επιχειρήσεις μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας. Μπορούν να προσελκύσουν περισσότερες ξένες επενδύσεις και ανθρώπινο δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης, καθώς και να μετατρέψουν αστικά κέντρα που αντιμετωπίζουν δυσκολίες σε κέντρα καινοτομίας, όπως έπραξαν ή πράττουν αντίστοιχες νεοφυείς επιχειρήσεις σε άλλες χώρες. Για παράδειγμα, το 2016, νεοφυείς επιχειρήσεις στην Ελβετία άντλησαν 772 εκατομμύρια ευρώ (ήτοι 0,14% του ΑΕΠ) – κυρίως από ξένους επενδυτές. Αντίστοιχα, νέες επιχειρήσεις στη Λισαβόνα προσελκύουν ταλέντα από το εξωτερικό και συμβάλλουν ώστε η πόλη να ανακτήσει την αίγλη της μεταξύ των ευρωπαϊκών πόλεων. Η Mobileye, νεοφυής επιχείρηση στον χώρο της τεχνολογίας, ανέδειξε το Ισραήλ σε έδρα μιας αξιοζήλευτης ομάδας εμπειρογνομόνων και συμβούλων, όταν η εταιρεία εξαγοράστηκε από την Intel έναντι 15 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις μπορούν επίσης να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα υφιστάμενων κλάδων σε παγκόσμιο επίπεδο, μέσω της δημιουργίας συμπληρωματικών εταιρικών

σχέσεων με καθιερωμένες εταιρείες. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιούν τις νέες απαιτήσεις της αγοράς και να σχεδιάζουν νέα καινοτόμα προϊόντα, οι δε εταιρείες μπορούν να διαχειριστούν την κλιμάκωση των απαιτούμενων εργασιών για μαζική παραγωγή και διανομή προϊόντων (βλ. Παράρτημα 2).

Ήρθε η ώρα για την Ελλάδα να ενεργοποιήσει την κινητήριο δύναμη των νεοφυών επιχειρήσεων. Η ευρωστία και η δραστηριότητα του επιχειρηματικού οικοσυστήματος της χώρας βελτιώνονται μετά τη δεκαετή κρίση χρέους. Σχεδόν τα δύο τρίτα των Ελλήνων πιστεύουν ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί έξυπνη επιλογή σταδιοδρομίας. Επενδυτικές πρωτοβουλίες, όπως το Equifund, προωθούν την επιχειρηματικότητα και τη δημιουργία μετοχικού κεφαλαίου σε ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις.

Για να αξιοποιηθεί η μοναδική αυτή ευκαιρία πρέπει να υπερκεραστούν σημαντικά εμπόδια, όπως η περιορισμένη συνεργασία και οι δυσμενείς επιχειρηματικές συνθήκες. Ωστόσο, με ένα τολμηρό όραμα για βιώσιμη αλλαγή, νομοθετικές δράσεις και καινοτόμες πρωτοβουλίες, η συμμαχία κυβερνητικών φορέων, μεγάλων εταιρειών και πανεπιστημιακών ιδρυμάτων μπορεί να διασφαλίσει την άνθηση του οικοσυστήματος νεοφυών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

1. Bλ. Swiss Venture Capital Report, startupticker.ch, No 5, Ιανουάριος 2017, [https://www.startupticker.ch/uploads/File/Attachments/VC%20Report%202017\\_web.pdf](https://www.startupticker.ch/uploads/File/Attachments/VC%20Report%202017_web.pdf). Στις 25 Δεκεμβρίου 2017, 908,7 εκατομμύρια ελβετικά φράγκα ισοδυναμούσαν με 772,3 εκατομμύρια ευρώ.
2. Bλ. Global Report 2017/18, Global Entrepreneurship Monitor, 2018, <http://www.gemconsortium.org/report>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 | Οι Επιχειρήσεις και οι Startups Αλληλοσυμπληρώνονται

Κλιμακώνουν επιτυχώς προϊόντα και υπηρεσίες

- Εστιάζουν στην ανάπτυξη επιτυχημένων προϊόντων και υπηρεσιών
- Έχουν εδραιωμένα δίκτυα πωλήσεων και διανομής
- Έχουν ισχυρή αξιοπιστία και εμπέλεια
- Έχουν εγκατεστημένες υποδομές για αξιολόγηση και πιλοτική εφαρμογή νέων τεχνολογιών



Δημιουργούν νέα επιτυχημένα προϊόντα & υπηρεσίες

- Στοχεύουν στη δημιουργία αξίας μέσα από νέες ιδέες και την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά
- Προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς
- Έχουν πάθος και κίνητρο για «το κάτι παραπάνω»

Πηγή: Ανάλυση BCG

# ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ STARTUPS

**Δ**ΙΑΦΟΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ την Ελλάδα κατάλληλο τόπο για την ανάπτυξη δραστηριότητας και την πραγματοποίηση επενδύσεων σε startups. Η χώρα διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό με υψηλό μορφωτικό επίπεδο: 25% του πληθυσμού ηλικίας 25-64 ετών διαθέτει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ο μέσος όρος των χωρών του ΟΟΣΑ είναι 16%), και 25% διαθέτει πτυχίο στη φυσική, στη χημεία, στην τεχνολογία, στη μηχανική ή στα μαθηματικά (ο μέσος όρος των χωρών του ΟΟΣΑ είναι 22%). Στο γεωγραφικό σταυροδρόμι της Ευρώπης, της Ασίας και της Αφρικής, η Ελλάδα περιβάλλεται από σημαντικές αγορές και ανήκει στην αξίας 15 τρισεκατομμυρίων ευρώ αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διαθέτει επίσης εξαιρετικές συνθήκες διαβίωσης: ήπιο κλίμα, χαμηλό ποσοστό εγκληματικότητας και οικονομικά προσιτή στέγαση.

Παρά τις ευνοϊκές αυτές συνθήκες και τις πολλαπλές πηγές στήριξης, συμπεριλαμβανομένης της χρηματοδότησης, η αναδυόμενη σκηνή των startups στην Ελλάδα αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις. Κρατικές υπηρεσίες, μεγάλες εταιρείες και πανεπιστήμια πρέπει να λάβουν άμεσα μέτρα για να τις αντιμετωπίσουν, προκειμένου η Ελλάδα να επιτύχει σταθερή και βιώσιμη ανάπτυξη για το οικοσύστημα των startups της.

Περιορισμένη πρόσβαση σε κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Παρά τον υψηλό αριθμό αποφοίτων στους τομείς της φυσικής, της χημείας, της τεχνολογίας, της μηχανικής και των μαθηματικών, 59% των Ελλήνων εργοδοτών αδυνατούν να βρουν κατάλληλα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η στενότητα της αγοράς εργασίας οφείλεται στη μαζική έξοδο από τη χώρα τουλάχιστον 420.000 νεαρών αποφοίτων από το 2008, που έγινε ευρύτερα γνωστή με τον όρο “brain drain”, καθώς και στην έλλειψη εργαζομένων με κατάρτιση σε τομείς υψηλής ζήτησης,

όπως η ανάπτυξη λογισμικού. Τα χρηματοδοτούμενα από το κράτος πανεπιστήμια δεν παρέχουν στους φοιτητές ειδικευμένα μαθήματα στην επιχειρηματικότητα — μια χαμένη ευκαιρία διδασκαλίας τρόπων ίδρυσης, χρηματοδότησης και θέσης σε λειτουργία μιας επιτυχημένης startup στους δυνητικούς ιδρυτές επιχειρήσεων — και οι μεγάλες εταιρείες σπάνια προσφέρουν δυνατότητες πρακτικής άσκησης.

**Ανεπαρκής ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας και καινοτομίας.** Η έλλειψη θεσμικής στήριξης και τα περιορισμένα κρατικά κίνητρα εξακολουθούν να αποθαρρύνουν τις επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, και τη συνεργασία στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης μεταξύ εταιρειών, πανεπιστημίων και startups. Συγκεκριμένα, σε σύγκριση με τις μέσες επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αυτές της Ελλάδας είναι κατώτερες κατά 76%· επιπλέον, μόνο 40% των επενδύσεων της χώρας σε έρευνα και ανάπτυξη πραγματοποιούνται από εταιρείες. Χωρίς εταιρικές δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη και με ιδιαίτερα ελλιπή συνεργασία μεταξύ εταιρειών, πανεπιστημίων και startups, οι ευκαιρίες για τεχνοβλαστούς (spinoffs) έρευνα και ανάπτυξη και ανάπτυξη προϊόντων σε αρχικό στάδιο θα συνεχίσουν να μειώνονται.

Περιοριστικό και σύνθετο οικονομικό περιβάλλον και αντιπαραγωγική διάρθρωση της αγοράς. Οι εξαιρετικά περιοριστικοί κανονισμοί της αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών της Ελλάδας μπορούν να εμποδίσουν την οικονομική πρόοδο και να καταπνίξουν την τεχνολογική καινοτομία. Συγκεκριμένα, η Ελλάδα κατέχει την 67η θέση στην κατάταξη της Παγκόσμιας Τράπεζας για το 2018 όσον αφορά τη διευκόλυνση της επιχειρηματικότητας — πρόκειται για την τελευταία θέση μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ. Παράδειγμα των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι



ελληνικές επιχειρήσεις είναι ο χρόνος που απαιτείται για την επίλυση εμπορικής διαφοράς στα δικαστήρια: απαιτούνται, κατά μέσο όρο, 53 μήνες, έναντι 19 μηνών σε άλλες χώρες μέλη του ΟΟΣΑ. Φραγμοί στην είσοδο στην αγορά, τιμολογιακοί περιορισμοί και κρατικά μονοπώλια μπορούν επίσης να δημιουργήσουν έντονες στρεβλώσεις του ανταγωνισμού στην τοπική αγορά. Το αποτέλεσμα είναι μια διάρθρωση της οικονομίας, η οποία αποθαρρύνει τη δημιουργία νέων, παγκόσμια ανταγωνιστικών εταιρειών με ικανότητα καινοτομίας και εξαγωγών. Σε πρόσφατη έρευνα που δημοσιεύτηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, εκτιμάται ότι οι εξαγωγές της Ελλάδας είναι μειωμένες κατά περίπου 33% σε σημαντικό βαθμό λόγω θεσμικών φραγμών. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι, μολονότι οι εξαγωγές αντιπροσωπεύουν επί του παρόντος 30% του ΑΕΠ (ο μέσος όρος στη ζώνη του ευρώ είναι 44%), τα υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντα μεταποίησης αντιπροσωπεύουν μικρό ποσοστό· περίπου το ένα τρίτο των εξαγωγών αφορά επανεξαγωγές πετρελαίου με ελάχιστη εγχώρια προστιθέμενη αξία.

**Φόβος αποτυχίας.** Μελέτες δείχνουν ότι ο φόβος της αποτυχίας εμποδίζει τους Έλληνες να ιδρύσουν νέες επιχειρήσεις. Πολιτισμικοί παράγοντες ευθύνονται εν μέρει για αυτό. Επειδή το δύσκαμπο εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλά-

δας δεν διδάσκει ενεργά την επιχειρηματικότητα και επειδή το κοινωνικό στίγμα της αποτυχίας είναι μεγάλο, οι νεαροί απόφοιτοι και εργαζόμενοι στρέφονται γενικά προς σταδιοδρομίες και επαγγέλματα που ενέχουν μικρότερο κίνδυνο από ό,τι η έναρξη μιας νέας καινοτόμας επιχείρησης. Επιπλέον, η ελληνική πτωχευτική νομοθεσία καθιστά επίσης το κλείσιμο μιας επιχείρησης δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία· σε μερικές περιπτώσεις, η πτώχευση έχει χαρακτήρα τιμωρίας και δεν προβλέπεται η δυνατότητα μιας «δεύτερης ευκαιρίας». Ποιο είναι το αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής; Σύμφωνα με έρευνα σε ενδεχόμενους επιχειρηματίες, μόλις 13% των ερωτηθέντων διέβλεπαν ευκαιρίες έναρξης μιας startup, έναντι 41% των ερωτηθέντων σε οικονομίες που καθοδηγούνται από την καινοτομία, όπως αυτή της Πορτογαλίας (βλ. Παράρτημα 3).

7. Βλ. Doing Business 2018: Reforming to Create Jobs, World Bank Group, 2017, <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/greece#enforcing-contracts>.

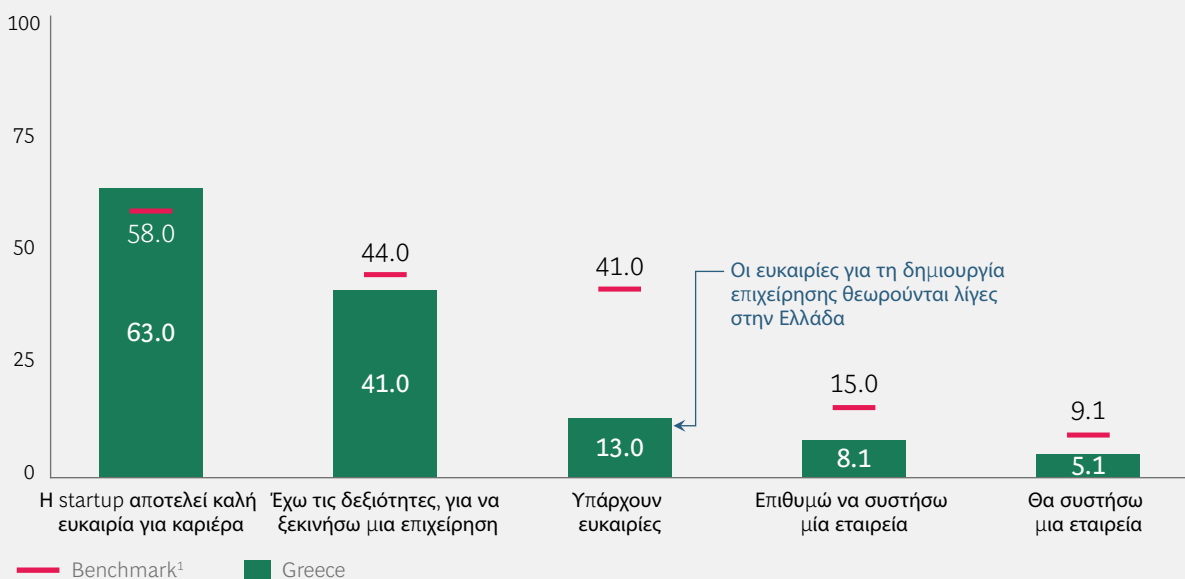
8. Βλ. The Puzzle of the Missing Greek Exports, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014, [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/economic\\_paper/2014/pdf/ecp518\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/economic_paper/2014/pdf/ecp518_en.pdf)

9. Βλ. Global Report 2017/18, Global Entrepreneurship Monitor, 2018.

10. Βλ. Global Report 2017/18, Global Entrepreneurship Monitor, 2018. Η έρευνα βασίστηκε σε αντιπροσωπικό δείγμα στόμων ηλικίας 18- 64

### ΠΑΡΑΤΗΜΑ 3 | Οι Υποψήφιοι Ιδρυτές Αποθαρρύνονται από το να Ξεκινήσουν Startups

Ποσοστό επί των ερωτηθέντων (%)



1. Χώρες που προωθούν την καινοτομία (π.χ. Ισραήλ, Γερμανία, Γαλλία, ΗΠΑ, Πορτογαλία κ.λπ.)

Πηγή: τελευταίοι 12 μήνες. 3. Χώρες που προωθούν την καινοτομία (π.χ. Ισραήλ, Γερμανία, Γαλλία, ΗΠΑ, Πορτογαλία κ.λπ.)

Πηγή: Εκθέσεις GEM, ανάλυση BCG

# HOST-UP GREECE

## ΕΝΑ ΤΟΛΜΗΡΟ ΟΡΑΜΑ ΓΙΑ ΤΟ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ STARTUPS ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

**Η** ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΣΤΟΝ ΣΗΜΕΡΙΝΟ ΤΑΧΕΩΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΟ ανταγωνιστικό κόσμο των οικοσυστημάτων των startups απαιτεί τολμηρό όραμα, προσεκτικό σχεδιασμό και ευρεία στήριξη. Το όραμά μας είναι το Host-Up Greece – ένα νέο παράδειγμα για το ελληνικό startup οικοσύστημα. Γενικότερος στόχος του Host-Up Greece είναι να βοηθήσει τη χώρα να αποκτήσει τα κατάλληλα θεμέλια για ένα οικοσύστημα startups, το οποίο θα μπορεί να φιλοξενήσει ελληνικές και διεθνείς startups και να συμβάλει στην ανάπτυξη τους βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Ένα τέτοιο οικοδόμημα απαιτεί τους πόρους και τις γνώσεις εταιρειών, κρατικών υπηρεσιών, πανεπιστημίων, παρόχων venture capital, incubators και επιχειρηματιών.

Οι τέσσερις πυλώνες αυτού οικοδομήματος είναι οι εξής:

- **Δίκτυο καινοτομίας**, απαρτιζόμενο από μεγάλες επιχειρήσεις, πανεπιστημιακά ιδρύματα και startups που συνεργάζονται για την προώθηση της καινοτομίας.
- **Επιχειρηματικό περιβάλλον ευνοϊκό για την ανάπτυξη**, το οποίο βοηθά τους επιχειρηματίες να ιδρύουν, να θέτουν σε λειτουργία και ενδεχομένως να κλείνουν μια startup γρήγορα και εύκολα, και παρέχει φορολογικά κίνητρα για την επιτάχυνση της ανάπτυξης των startups.
- **Ανθρώπινο δυναμικό**, το οποίο συνίσταται σε άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, ανταγωνιστικές αμοιβές και με εξειδικευμένες δεξιότητες, εναρμονισμένες προς τις τρέχουσες ανάγκες της αγοράς.
- **Βιώσιμη χρηματοδότηση**, ήτοι συνεχή πρόσβαση σε κεφάλαιο, η οποία παρέχει τη δυνατότητα στις startups να αναπτυχθούν και να γνωρίσουν την επιτυχία μακροπρόθεσμα.

Με τη συμμετοχή όλων των φορέων που σχετίζονται με τη δημιουργία και τη θεμελίωση αυτού του οικοσυστήματος, η Ελλάδα μπορεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί συνεργάζονται, οι κυβερνήσεις νομοθετούν, οι υπάλληλοι εργάζονται και οι startups λαμβάνουν χρηματοδότηση. Οι προαναφερθέντες πυλώνες στηρίζονται σε διάφορες στρατηγικές για τη βιώσιμη ανάπτυξη του οικοσυστήματος.











### Δημιουργία δικτύου καινοτομίας

Η συνεργασία είναι καθοριστικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι οι startups έχουν πρόσβαση στους αναγκαίους πόρους: εξειδικευμένους, π.χ. ειδικοί σε συγκεκριμένους τομείς, ή πρακτικούς, π.χ. χώροι γραφείων και υποστήριξη. Εφαρμόζοντας πέντε στρατηγικές προσεγγίσεις, η Ελλάδα μπορεί να παροτρύνει κρατικές υπηρεσίες, επιχειρηματικές ομάδες, πανεπιστημιακές ομάδες και επιχειρήσεις να συνεργαστούν για να προαγάγουν την καινοτομία (βλ. Παράρτημα 4).

**Δημιουργία ιδιωτικού, ανεξάρτητου ταμείου έρευνας και ανάπτυξης.** Σε αντίθεση με πανεπιστημιακά ταμεία έρευνας και ανάπτυξης, τα οποία προορίζονται συνήθως για πανεπιστημιακές πρωτοβουλίες, ένα ανεξάρτητο ταμείο έρευνας και ανάπτυξης, χρηματοδοτούμενο πρωτίστως από εταιρείες, μπορεί να κατευθύνει τη χρηματοδότηση σε βιώσιμα από εμπορική άποψη σχέδια. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι η αύξηση της δραστηριότητας έρευνας και ανάπτυξης και της συνεργασίας μεταξύ εταιρικών επενδυτών, πανεπιστημίων και startups. Εκτός από τη διευκόλυνση της προόδου σε τομείς όπως η φυσική, η χημεία και η τεχνολογία, το ανεξάρτητο ταμείο θα μπορεί να υποστηρίξει μεγαλύτερα, διεθνή σχέδια, καθώς και να παροτρύνει ευρύτερη συνεργασία μεταξύ δημόσιων πανεπιστημίων και κορυφαίων ιδρυμάτων σε παγκόσμιο επίπεδο.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4 | Πέντε Βασικές Προτάσεις για το Δίκτυο Καινοτομίας

### ΔΙΕΘΝΗ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ<sup>1</sup>

	Ίδρυση ενός ιδιωτικού, ανεξάρτητου ταμείου έρευνας για την καινοτομία	
	Ανάπτυξη ενός διεθνούς προγράμματος, δικτύωσης, συνεργασίας, mentorship και επενδύσεων	
	Ενδυνάμωση των πανεπιστημιακών κέντρων επιχειρηματικότητας	
	Ανάπτυξη ζώνης καινοτομίας (innovation district)	
	Προσέλκυση επιχειρηματικών και ακαδημαϊκών πόλων έλξης (anchor tenants)	

Πηγή: Ανάλυση BCG

<sup>1</sup>Χώρες που έχουν την καλύτερη πρακτική γι' αυτές τις στρατηγικές.

Παράδειγμα τέτοιου ταμείου αποτελεί το Stifterverband, κοινή πρωτοβουλία γερμανικών εταιρειών και ιδρυμάτων. Το Stifterverband παρέχει σχεδόν 35 εκατομμύρια ευρώ ετησίως σε πανεπιστημιακά ιδρύματα και συνεργάζεται με τοπικές επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση προκλήσεων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, στην επιστήμη και στην καινοτομία. Σε ιδιωτικούς πόρους μπορεί να προστεθεί και κυβερνητική στήριξη, πρότυπο που έχει ήδη εφαρμοστεί σε πολλές χώρες για να ωθήσει ιδιωτικές επενδύσεις στην έναρξή τους. Για παράδειγμα, στο Ισραήλ, από τη δεκαετία του 1990 λειτουργεί το Israel Innovation Authority, που παρέχει κρατικές εγγυήσεις για ιδιωτικές επενδύσεις σε περιπτώσεις αποτυχιών, για τομείς με πολύ υψηλό ρίσκο για ιδιώτες επενδυτές. Πρόσφατα, το Φεβρουάριο του 2018, ο οργανισμός ανακοίνωσε εγγυήσεις δανείων και για τις startups. Και στις δύο περιπτώσεις, η πρωτοβουλία αποσκοπούσε τόσο στη μείωση ρίσκου έρευνας και ανάπτυξης για τους εκάστοτε εμπλεκόμενους φορείς, όσο και στην αύξηση της μεταξύ τους συνεργασίας.

Ανάπτυξη παγκόσμιου προγράμματος δικτύωσης για την προώθηση του mentoring,

των επενδύσεων και της συνεργασίας. Ένα παγκόσμιο πρόγραμμα δικτύωσης, το οποίο παρέχει mentoring – διδάσκοντας τις startups πώς να αναπτύξουν συνθήκες σκοπέλους, να κινούνται στο πολύπλοκο κανονιστικό περιβάλλον και να εντοπίζουν νέες ευκαιρίες στην αγορά – είναι καθοριστικής σημασίας για την προώθηση της καινοτομίας και ενός σφύζοντος από ζωντανά οικοσυστήματος. Το πρόγραμμα δικτύωσης θα πρέπει επίσης να συνδέει τους επιχειρηματίες με δυνητικούς επενδυτές από όλο τον κόσμο και να παρέχει βοήθεια σε πρακτικά θέματα, όπως την παροχή χώρων συνεργασίας.

Πολλά διεθνή προγράμματα δικτύωσης ξεκινούν από μικρότερες, εθνικού βεληνεκούς, πρωτοβουλίες. Στη Σιγκαπούρη, για παράδειγμα, ιδρύθηκε ένας κρατικός οργανισμός με σκοπό να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη των startups. Σήμερα, ο SPRING Singapore βοηθά επιχειρηματίες να δικτυωθούν με μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (SMEs), οργανισμούς, ερευνητικά ινστιτούτα και πανεπιστήμια. Το 2016, startup επιχειρήσεις συνεργάστηκαν με ερευνητικά ινστιτούτα και πανεπιστήμια σε περισσότερες από 400 ερευνητικές δράσεις.

Ο οργανισμός παρέχει επιπλέον στήριξη με τη χρηματοδότηση. Το 2016, περισσότερες από 30.000 startups και μικρομεσαίες επιχειρήσεις συμμετείχαν σε 1-1 επαφές με έναν ή περισσότερους επενδυτές. Ο οργανισμός επιπλέον επένδυσε 8 εκατομμύρια ευρώ σε 16 startups, κίνηση που προκάλεσε την προσέλκυση επιπλέον επενδύσεων ύψους 21 εκατομμυρίων ευρώ.

Η Ελλάδα θα μπορούσε να αναπτύξει ένα παγκόσμιο πρόγραμμα δικτύωσης συνεργαζόμενη με υφιστάμενες εθνικές πρωτοβουλίες, όπως το OpenCoffee Club, το οποίο οργανώνει άτυπες προσωπικές συναντήσεις για επιχειρηματίες και επενδυτές στην Ελλάδα.

## Κύματα επιχειρηματικότητας έχουν αναζωογονήσει μεγάλες πόλεις σε όλο τον κόσμο.

Η πρωτοβουλία Costa αποτελεί ένα ακόμη παράδειγμα εθνικής προσπάθειας προώθησης μεγαλύτερης συνεργασίας μεταξύ εταιρειών και startups. Δρομολογήθηκε το 2016 στις Κάτω Χώρες και συγκέντρωσε πρόσφατα τις Shell, Asml, Akzo Nobel, ING, Philips και άλλες 11 ολλανδικές εταιρείες σε μια κοινή συμφωνία συνεργασίας με τουλάχιστον 300 startups έως τον Μάιο του 2018. Η πρωτοβουλία Costa στοχεύει επίσης στην παροχή εργαλείων που θα στηρίξουν τις εταιρικές αυτές σχέσεις, όπως το Corporate Startup Readiness Tool, το οποίο μετρά την ετοιμότητα μιας εταιρείας να συνεργαστεί με μια startup.

**Εκσυγχρονισμός των πανεπιστημιακών κέντρων επιχειρηματικότητας.** Οι νεαροί απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα επηρεάστηκαν σημαντικά από τη χρηματοπιστωτική κρίση που έπληξε τη χώρα και εμφανίζουν το χαμηλότερο ποσοστό απασχόλησης μεταξύ των χωρών της ΕΕ (55%, ενώ ο μέσος όρος της ΕΕ είναι 81%). Εκσυγχρονίζοντας τα ενδοπανεπιστημιακά προγράμματα και κέντρα επιχειρηματικότητας, τα πανεπιστήμια μπορούν να αναστρέψουν

την τάση αυτή προετοιμάζοντας καλύτερα τους νεαρούς ενήλικους να ενταχθούν σε μια startup, συνδέοντάς τους με σχετικές ευκαιρίες σε startups ή βοηθώντας τους να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση.

Έως σήμερα, τα πανεπιστήμια επικεντρώθηκαν κυρίως στη διοργάνωση εκδηλώσεων για δυνητικούς επιχειρηματίες και στην παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών, όπως νομική υποστήριξη. Ωστόσο, τα πανεπιστήμια μπορούν να προωθήσουν καλύτερα την επιχειρηματικότητα με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, το Center for Entrepreneurial Studies του Stanford Graduate School of Business βοηθά τους φοιτητές να αναπτύξουν και να δοκιμάσουν νέες ιδέες για διάθεση στην αγορά, φιλοξενεί διαλέξεις και σεμινάρια δικτύωσης και παρέχει επιμερισμένη πρόσβαση σε χώρους εργασίας. Άλλες πρωτοβουλίες είναι η διεξαγωγή διαγωνισμών για startups, η οργάνωση επισκέψεων σε startups και η δημιουργία προγραμμάτων entrepreneur-in-residence, στα οποία ένας καθιερωμένος επιχειρηματίας μοιράζεται τις γνώσεις και την πείρα του με νέους επιχειρηματίες. Μεγάλες εταιρείες μπορούν επίσης να προωθήσουν την επιχειρηματικότητα συνεργαζόμενες με πανεπιστήμια για τη δημιουργία προγραμμάτων πρακτικής άσκησης, την παροχή σεμιναρίων κατάρτισης και την επιχορήγηση καινοτόμων σχεδίων των φοιτητών.

**Σχεδιασμός και ανάπτυξη τοπικών innovation districts.** Τα οικοσυστήματα των startups αναπτύσσονται όταν εταιρείες, ερευνητικά κέντρα και startups βρίσκονται κοντά ο ένας στον άλλον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο ρόλος που διαδραμάτισαν εταιρείες τεχνολογίας, σημαντικά πανεπιστήμια (όπως τα Stanford και Berkeley), πάροχοι venture capital και startups στη δημιουργία της Silicon Valley. Σε ολόκληρο τον κόσμο, κύματα επιχειρηματικότητας όχι μόνο τόνωσαν τη συνεργασία και επιτάχυναν την καινοτομία, αλλά έδωσαν επίσης νέα πνοή σε σημαντικές πόλεις. Το innovation district 22@Barcelona, για παράδειγμα, δημιουργήθηκε σε μια έκταση 2 τετραγωνικών χιλιομέτρων εγκαταλειμμένης βιομηχανικής περιοχής. Από το 2000, περισσότερες από 3.500 επιχειρήσεις

(συμπεριλαμβανομένης της Indra, από τις κορυφαίες εταιρείες στον τομέα της τεχνολογίας στην Ισπανία) και 100.000 υπάλληλοι εγκαταστάθηκαν στην περιοχή.

Ενίστε, τα innovation districts αναφύονται από μόνα τους: μεγάλες επιχειρήσεις με σημαντική παρουσία στην περιοχή λειτουργούν σαν μαγνήτες, προσελκύνοντας startups με συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες. Σε άλλες περιπτώσεις, αποτελούν προσπάθεια συνεργασίας του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Ωστόσο, ανεξάρτητα από το πώς προκύπτει ένα startup district, καθοριστικό στοιχείο είναι η συνεργασία των ενδιαφερομένων για να δώσουν νέο σκοπό σε μια συγκεκριμένη περιοχή, εξασφαλίζοντας παράλληλα δεσμεύσεις από παράγοντες κρίσιμους για τη λειτουργία τους, όπως εταιρείες, πανεπιστημιακά ιδρύματα και incubators.













Παροχή κινήτρων για την προσέλκυση anchor tenants στα innovation districts. Όταν ξένες εταιρείες και πανεπιστημιακά ιδρύμα-

τα ιδρύουν γραφεία, εγκαταστάσεις ή ιδρύματα σε innovation district και παρέχουν αναγνώριση του ονόματος σήματος (brand name), άλλες οργανώσεις θα πράξουν σύντομα το ίδιο. Η Ελλάδα μπορεί να προσελκύσει τέτοιους παράγοντες παρέχοντάς τους κίνητρα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι προσπάθειες της Ιρλανδίας. Το 2003, η χώρα θέσπισε χαμηλό συντελεστή φόρου εταιρειών 12,5%, φορολογική έκπτωση 25% επί των δαπανών έρευνας και ανάπτυξης και ευνοϊκούς κανονισμούς σε θέματα διανοητικής ιδιοκτησίας (ΔΙ). Οι αμερικανικές εταιρείες άδραξαν την ευκαιρία: η Google και η eBay εγκατέστησαν σημαντικές δραστηριότητες στη χώρα το 2004, ακολούθησε η Amazon το 2005, οι δε Facebook και Microsoft εγκαταστάθηκαν εκεί το 2008 και το 2010, αντίστοιχα. Παρόμοια προσέγγιση υιοθέτησε το Ισραήλ. Μείωσε τον συντελεστή φόρου εταιρειών και είναι πλέον έδρα περισσότερων από 300 κέντρων έρευνας και ανάπτυξης, πολλά εκ των οποίων έχουν

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5 | Έξι Βασικές Προτάσεις Αναφορικά με το Επιχειρηματικό Περιβάλλον

### ΔΙΕΘΝΗ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ<sup>1</sup>

	Μεταρρύθμιση φορολογικής πολιτικής	
	Δημιουργία δέσμης κινήτρων για την προσέλκυση & διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού	
	Παροχή κινήτρων σε angel investors	
	Χαλάρωση του ρυθμιστικού πλαισίου για να επιτευχθεί ανάπτυξη σε τομείς με προοπτική	
	Αναδιαμόρφωση του δικτύου υποστήριξης πνευματικής ιδιοκτησίας & μεταρρύθμιση της πτωχευτικής νομοθεσίας	
	Δημιουργία διαδικτυακού one stop shop για τις διαδικασίες που αφορούν κρατικές υπηρεσίες	

Πηγή: Ανάλυση BCG

<sup>1</sup>Χώρες που έχουν την καλύτερη πρακτική γι' αυτές τις περιοχές.

εγκαθιδρυθεί από διεθνείς εταιρείες, όπως οι Apple, eBay, Google, HP, IBM, Intel και Microsoft.

Η Ελλάδα θα πρέπει να ακολουθήσει το παράδειγμά τους και να προσφέρει κίνητρα ώστε να προσελκύσει ξένες εταιρείες και πανεπιστήμια. Ωστόσο, οι προσπάθειες αυτές πρέπει να είναι στοχευμένες. Η Ελλάδα πρέπει να επικεντρωθεί στους υψηλά ανταγωνιστικούς κλάδους της, συμπεριλαμβανομένων του τουρισμού, της ναυτιλίας και της ενέργειας, ώστε να πείσει σχετικούς οργανισμούς (όπως την εταιρεία φιλοξενίας Airbnb και τον πάροχο ανανεώσιμης ενέργειας Solar City) να δημιουργήσουν εγκαταστάσεις έρευνας και ανάπτυξης, δοκιμών και πιλοτικών εφαρμογών. Η Tesla ίδρυσε ήδη κέντρο έρευνας και ανάπτυξης στην Αθήνα, το οποίο διευθύνουν Έλληνες συνάδελφοι του Elon Musk. Για την προσέλκυση περισσότερων εταιρειών που μπορούν να έχουν αντίκτυπο, οι μεταρρυθμίσεις του φόρου εταιρειών πρέπει όχι μόνο να ευνοούν τις ξένες εταιρείες αλλά και να ανταγωνίζονται τα κίνητρα που παρέχονται ανά τον κόσμο.

### Οικοδόμηση επιχειρηματικού περιβάλλοντος ευνοϊκού για την ανάπτυξη

Οι φορολογικές πολιτικές και οι κανονισμοί που είναι φιλικόι προς τις startups είναι θεμελιώδους σημασίας για τη δημιουργία οικονομικής ανάπτυξης και την προώθηση μεγαλύτερης ανταγωνιστικότητας. Ωστόσο, εξακολουθούν να υφίστανται επαχθείς φορολογικές απαιτήσεις και κανονισμοί. Στοχοθετημένες φορολογικές μεταρρυθμίσεις, κανονιστικές αλλαγές και κίνητρα μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση των επιχειρηματικών επενδύσεων σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης μιας startup (βλ. Παράρτημα 5). Παρότι πολλές μεταρρυθμίσεις και κίνητρα ενδέχεται να συνεπάγονται, αρχικά, κάποιο μικρό κόστος για το ελληνικό Δημόσιο, μακροπρόθεσμα μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο στην ελληνική οικονομία και στα κρατικά έσοδα.

Μεταρρύθμιση των υφιστάμενων φορολογικών πολιτικών για την παροχή κινήτρων ανάπτυξης startups. Διάφορες μεταρρυθμίσεις της φορολογικής πολιτικής μπορούν να

προωθήσουν την ανάπτυξη των startups. Για παράδειγμα, η μείωση των εισφορών κοινωνικής ασφάλισης για τις startups, κατά τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας τους, μπορεί να μειώσει το κόστος και να παροτρύνει τις επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη και σε πρόσληψη ταλέντου. Κάτοικοι εξωτερικού που είναι μέλη διοικητικών συμβουλίων και μέτοχοι οι οποίοι κατέχουν άνω του 3% μιας startup θα μπορούσαν να απαλλάσσονται από τις εισφορές κοινωνικής ασφάλισης· το ίδιο και οι κάτοικοι εξωτερικού, οι οποίοι διαθέτουν κάλυψη κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα διαμονής τους.

Η μεταρρύθμιση των φορολογικών εκπτώσεων για την έρευνα και ανάπτυξη μπορεί επίσης να τονώσει τις επενδύσεις σε δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης. Μια προσέγγιση θα μπορούσε να περιλαμβάνει την καταβολή μετρητών για μέγιστο ποσοστό 30% της επένδυσης σε έρευνα και ανάπτυξη και την παροχή του δικαιώματος μεταφοράς των ζημιών σε επόμενο έτος για μέγιστο διάστημα δέκα ετών.

Μια άλλη μεταρρύθμιση της φορολογικής πολιτικής θα μπορούσε να προβλέπει την απλούστευση των λογιστικών απαιτήσεων και απαιτήσεων καταβολής φόρων για τη μείωση των περιορισμών ρευστότητας των startups. Για παράδειγμα, το κράτος θα μπορούσε να επιτρέψει τον υπολογισμό του εταιρικού φόρου και του φόρου προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) σύμφωνα με λογιστική σε ταμειακή βάση. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις πληρώνουν τον ΦΠΑ επί των πωλήσεων όταν εισπράττουν μετρητά, αντί να τον προπληρώνουν και, στη συνέχεια, ανακτούν τον ΦΠΑ επί των πωλήσεων όταν πληρώνουν τους προμηθευτές τους.

Άλλες φορολογικές μεταρρυθμίσεις περιλαμβάνουν τη θέσπιση αναστολής φόρου εισοδήματος εταιρειών για τις startups, η οποία μπορεί να παροτρύνει την επανεπένδυση των κερδών· την παροχή ενισχύσεων υπό μορφή κεφαλαίου για startups, η οποία μπορεί να τονώσει τις προσλήψεις και την κατάρτιση τοπικού ταλέντου· και την αύξηση των φοροαπαλλαγών για εισόδημα προερχόμενο από δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, η οποία μπορεί να ενθαρρύνει την περαιτέρω ανάπτυξη της ΔΙ και να προωθή-

σει τον ανταγωνισμό στο οικοσύστημα των startups.

Η βρετανική κυβέρνηση προωθεί τις startups με τέτοιου είδους γενναιόδωρα φορολογικά κίνητρα. Τα προγράμματα κινήτρων περιλαμβάνουν την παροχή στους ιδιώτες επενδυτές έκπτωσης φόρου εισοδήματος έως 50% ή 150.000 λίρες Αγγλίας των επενδύσεών τους. Μεγάλες και μικρές εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν εκπτώσεων φόρου, οι οποίες αντισταθμίζουν το υψηλό κόστος της έρευνας και ανάπτυξης. Επίσης, ένα πρόγραμμα λογιστικής σε ταμειακή βάση για τον ΦΠΑ παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να τον καταβάλλουν επί των πωλήσεων μετά την είσπραξη της πληρωμής και να τον ανακτούν επί των αγορών.

Φορολογικές πολιτικές μπορούν να ενθαρρύνουν τις μεγαλύτερες επενδύσεις στην Ελλάδα, αποτρέποντας ταυτόχρονα τη φυγή επιστημόνων.

Ανάπτυξη δεσμών κινήτρων για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντου. Δέσμες κινήτρων και πολιτικές φόρου εισοδήματος φυσικών προσώπων επωφελείς τόσο για Έλληνες κατοίκους όσο και για εκπατρισμένους εργαζόμενους μπορούν να ενθαρρύνουν την πραγματοποίηση περισσότερων επενδύσεων στην Ελλάδα και στο οικοσύστημα των startups, εμποδίζοντας παράλληλα τη φυγή ταλέντου (brain drain). Τέτοιες μεταρρυθμίσεις πολιτικής θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τα εξής μέτρα:

- **Παροχή φορολογικών κινήτρων στους εκπατρισμένους εργαζόμενους.** Φορολογικά κίνητρα μπορούν να ενθαρρύνουν τους εκπατρισμένους εργαζόμενους να επιστρέψουν και να επενδύσουν το ταλέντο και την εμπειρία τους στην ελληνική οικονομία. Παράδειγμα κινήτρου αποτελεί η επιβολή ενός πάγιου συντελεστή φόρου εισοδήματος

15% επί του εγχώριου εισοδήματος για διάστημα δέκα ετών. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η δεκαετής απαλλαγή του 50% της αμοιβής που λαμβάνει ο εκπατρισμένος εργαζόμενος στην Ελλάδα, εάν το εν λόγω εισόδημα υπερβαίνει τα 100.000 ευρώ ετησίως, ή πενταετής απαλλαγή 20% της αμοιβής του προσώπου ή απαλλαγή 8.550 ευρώ (όποιο εκ των ποσών αυτών είναι μικρότερο).

- **Μεταρρύθμιση της φορολογικής πολιτικής για τα δικαιώματα αγοράς μετοχών της εταιρείας από τους υπαλλήλους της.** Η Ελλάδα θα μπορούσε να θεσπίσει ένα σύστημα δικαιωμάτων αγοράς μετοχών δύο επιπέδων, το οποίο προβλέπει χωριστή κατηγορία δικαιωμάτων αγοράς μετοχών της εταιρείας ειδικά από τους υπαλλήλους της. Στο πλαίσιο του συστήματος αυτού, η πώληση των δικαιωμάτων αγοράς μετοχών της εταιρείας δεν θα φορολογείται ως εισόδημα αλλά ως κεφαλαιακό κέρδος, για το οποίο ο φορολογικός συντελεστής είναι 15%. Ωστόσο, οι υπάλληλοι πρέπει να διακρατούν τα δικαιώματα αγοράς για περισσότερο από ένα έτος από την ημερομηνία άσκησης του δικαιώματος ή για περισσότερα από δύο έτη από την ημερομηνία παροχής του δικαιώματος.
- **Επέκταση του προγράμματος Golden Visa για την υπαγωγή σε αυτό ιδρυτών και υπαλλήλων startups.** Η Ελλάδα μπορεί να τροποποιήσει το πρόγραμμα Golden Visa, ώστε οι ιδρυτές και οι υπάλληλοι startups οι οποίοι δεν είναι κάτοικοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης να μπορούν να αποκτήσουν άδεια διαμονής στην Ελλάδα, η οποία ισχύει για όσο διάστημα ο ενδιαφερόμενος εργάζεται σε startup. Η Ελλάδα μπορεί επίσης να επεκτείνει το πρόγραμμα θεωρήσεων ώστε να συμπεριλάβει σε αυτό τους άμεσους συγγενείς των ιδρυτών και υπαλλήλων startups.

Η Κύπρος προσελκύει κορυφαίο ταλέντο στον τομέα της τεχνολογίας – και καταγράφει αξιοσημείωτη επιτυχία στον τομέα των startups – με σειρά κινήτρων, συμπεριλαμβανομένων ενός προγράμματος ταχείας

χορήγησης θεωρήσεων με σαφή δυνατότητα πολιτογράφησης και απαλλαγών από τον φόρο εισοδήματος φυσικών προσώπων για εκπαιδρισμένους εργαζόμενους και νέους κατοίκους.

**Παροχή κινήτρων για επενδύσεις angel investors.** Εφαρμόζοντας κίνητρα για επενδύσεις επιχειρηματικών αγγέλων, η Ελλάδα μπορεί να ενθαρρύνει την αύξηση της διαθεσιμότητας χρηματοδότησης και mentoring. Τέτοια κίνητρα μπορούν να περιλαμβάνουν μείωση φόρου εισοδήματος 50% σε εισόδημα από επενδύσεις ύψους έως 100.000 ευρώ ανά φορολογικό έτος για μετοχές που πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις· φορολογικές διατάξεις για κάθε στάδιο της επένδυσης, οι οποίες αναγνωρίζουν τον υψηλό κίνδυνο για τους μεμονωμένους επενδυτές (αυτές μπορούν να είναι παρόμοιες με εκείνες του Enterprise Investment Scheme and Seed Enterprise Investment Scheme της Μεγάλης Βρετανίας) ή πολιτική η οποία παρέχει στους επενδυτές τη δυνατότητα να μεταφέρουν τις ζημιές σε επόμενο έτος επί δέκα έτη για φορολογικούς σκοπούς.

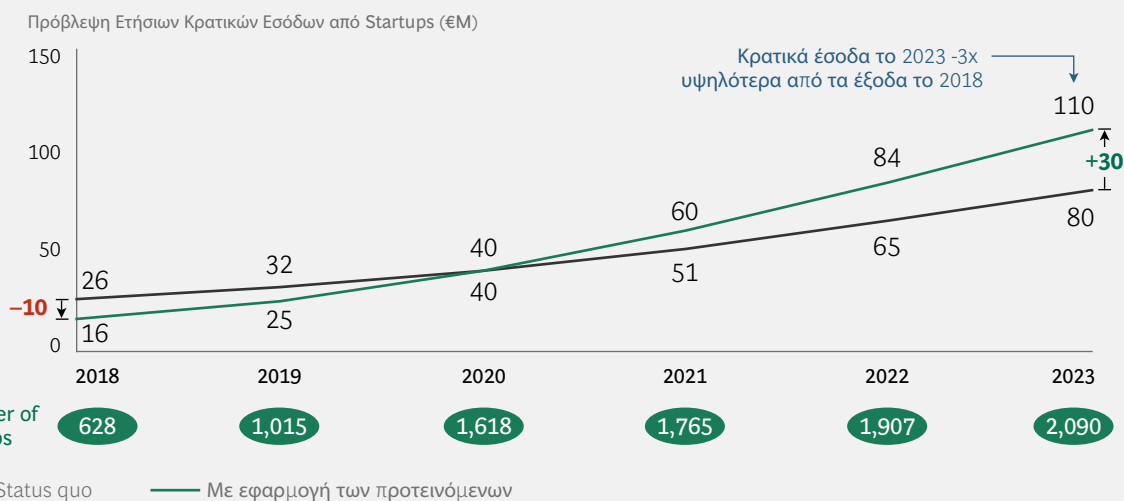
**Χαλάρωση των κανονισμών για την προώθηση της ανάπτυξης σε τομείς με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης.** Θεσπίζοντας νέους κανονισμούς – ή χαλαρώνοντας τους ήδη υφιστάμενους κανονισμούς – οι οποίοι ρυθμίζουν τις αναδυόμενες τεχνολογίες η

Ελλάδα μπορεί να προωθήσει τη δραστηριότητα έρευνας και ανάπτυξης και την ανάπτυξη σε τομείς υψηλού δυναμικού, όπως οι ακόλουθοι:

- **Μη επανδρωμένα οχήματα αέρος.** Μη επανδρωμένα οχήματα αέρος, ή drones, μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε τομείς όπως οι παραδόσεις, η διαφήμιση, η γεωργία, η φωτογραφία και η τοπογραφία, με μερικούς περιορισμούς. Η Ελλάδα μπορεί να προωθήσει την ανάπτυξη στον τομέα αυτό χαλαρώνοντας τους λειτουργικούς περιορισμούς, επιτρέποντας στους χειριστές να χρησιμοποιούν drones εκτός της ζώνης ορατότητάς τους και να χρησιμοποιούν μεγαλύτερα drones (για παράδειγμα, drones που ζυγίζουν περισσότερα από 25 κιλά) σε επιλεγμένες περιοχές.
- **Αυτόνομα οχήματα.** Η Ελλάδα θα μπορούσε να επιτρέψει τις δοκιμές αυτόνομων οχημάτων σε δημόσιους δρόμους, υπό την προϋπόθεση ότι οι εταιρείες παρέχουν τα δεδομένα των δοκιμών τους στο κράτος.

**Υδρογονοκίνητα και ηλεκτρικά οχήματα.** Η χώρα θα μπορούσε να επιτρέψει σε τοπικές αρχές, οργανισμούς υγείας, πυροσβεστικές υπηρεσίες, αστυνομικές δυνάμεις και ιδιωτικές εταιρείες να προκηρύξουν διαγωνισμούς χρηματοδότησης της κατασκευής

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6 | Οι Δημοσιονομικές Δαπάνες Υλοποίησης της Πρότασης θα Ισοσκελιστούν Εντός Τεσσάρων Ετών



Πηγή: Ανάλυση BCG



υδρογονοκίνητων οχημάτων και ηλεκτρικών οχημάτων.

Η σύσταση ομάδας επαγρύπνησης για τον εντοπισμό αναδυόμενων κλάδων και των κανονιστικών φραγμών που εμποδίζουν την ανάπτυξή τους θα μπορούσε να συμβάλει στην προώθηση της ανάπτυξης τμημάτων με υψηλό δυναμικό ανάπτυξης.

Αναβάθμιση του δικτύου στήριξης της διανοητικής ιδιοκτησίας και εκσυγχρονισμός της πτωχευτικής νομοθεσίας. Το πλαίσιο της Ελλάδας για τη διανοητική ιδιοκτησία αποτελεί πρόβλημα τόσο για τα πανεπιστήμια όσο και για τις startups. Η απουσία διαρθρωμένου προγράμματος για τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας εμποδίζει τα πανεπιστήμια να πραγματοποιήσουν με επιτυχία μεταφορές τεχνολογίας. Επιπλέον, οι επιχειρηματίες αναγκάζονται να συναλλάσσονται με συμβούλους διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, οι οποίοι δεν διαθέτουν τις αναγκαίες επιστημονικές βάσεις για να κατανοήσουν την τεχνολογία τους.

Η βελτίωση του δικτύου στήριξης της διανοητικής ιδιοκτησίας με δύο τρόπους μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει τις startups να διασφαλίσουν καλύτερα τη διανοητική ιδιοκτησία τους, αλλά και να επιτρέψει στα πανεπιστήμια να συμμετάσχουν πλήρως στη διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας. Πρώτον, τα προσόντα της θέσης των εξεταστών

διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας θα πρέπει να περιλαμβάνουν εξειδικευμένη πείρα στην εφαρμογή αρχών μηχανικής ή φυσικής και χημείας ή πτυχίο σε τομείς που άπτονται των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας τα οποία θα εξετάζει ο υποψήφιος.





Η βελτίωση του δικτύου υποστήριξης πνευματικών δικαιωμάτων είναι σημαντική για τις νεοφυείς επιχειρήσεις.

Δεύτερον, η κυβέρνηση πρέπει να εφαρμόσει πλήρως τον πρόσφατα ψηφισθέντα Νόμο 4512/2018 σχετικά με τους συμβούλους διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Το άρθρο 124 ορίζει τους όρους και τις προϋποθέσεις πιστοποίησης φορέα κατάρτισης σε θέματα διανοητικής ιδιοκτησίας και το περιεχόμενο και τη διάρκεια των σχετικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης σε σχετικά θέματα.

Ταυτόχρονα, η κυβέρνηση πρέπει να εκσυγχρονίσει την πτωχευτική νομοθεσία. Ο φόβος της αποτυχίας μαστίζει το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον την τελευταία

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7 | Τέσσερις Βασικές Προτάσεις για τα Ταλαντούχα Στελέχη

### ΔΙΕΘΝΗ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ<sup>1</sup>

	Ενίσχυση των ευκαιριών για πρακτική άσκηση/χορήγηση υποτροφιών
	Σύσταση one-stop-shop για δραστηριότητες, σχετιζόμενες με τα στελέχη των startups
	Στόχευση στην προσέλκυση ταλαντούχων επαγγελματιών από τις επιχειρήσεις
	Παροχή εξειδικευμένης κατάρτισης σε συγκεκριμένους τομείς



Πηγή: Ανάλυση BCG

<sup>1</sup>Χώρες που έχουν καλές πρακτικές γι' αυτές τις στρατηγικές.

δεκαετία. Οι αρνητικές συνέπειες της κήρυξης πτώχευσης αποτρέπουν συχνά τους επιχειρηματίες να ξεκινήσουν μια νέα επιχείρηση. Ο εκουγχρονισμός της πτωχευτικής νομοθεσίας μπορεί να διευκολύνει τη διαδικασία σύστασης και λύσης μιας startup, παροτρύνοντας περαιτέρω την επιχειρηματικότητα με τον τρόπο αυτό. Για τον σκοπό αυτό, η Ελλάδα θα μπορούσε να λάβει τρία μέτρα:

- Να εφαρμόσει πλήρως τη νέα πτωχευτική νομοθεσία. Ο Νόμος 4446/2016 παρέχει μια «δεύτερη ευκαιρία» στους οφειλέτες απαλλάσσοντάς τους πλήρως από τις οφειλές τους, συμπεριλαμβανομένων οφειλών προς το Δημόσιο, εάν ο οφειλέτης δεν ενήργησε κακόπιστα και έχει κηρυχθεί συγγνωστός. Θέτει ένα σαφές όριο για την κήρυξη της εταιρείας σε πτώχευση και καθορίζει σαφώς τον χρόνο συμφωνίας επί σχεδίου αναδιοργάνωσης. Ο νόμος διασφαλίζει ότι οι οντότητες που πτωχεύουν και δεν διαθέτουν επαρκή κεφάλαια για την πτωχευτική διαδικασία διαγράφονται από το μητρώο και τίθενται αμέσως υπό εκκαθάριση. Επιπλέον, εξετάζει σχετικά φορολογικά ζητήματα και εξουσιοδοτεί τον σύνδικο πτώχευσης να διενεργήσει ταχύτερα την εκποίηση της πτωχευτικής περιουσίας, μόλις εξασφαλιστεί η στήριξη των πιστωτών.
- Να θεσπίσει κανόνες για το επάγγελμα των συνδίκων πτώχευσης, οι οποίοι να καλύπτουν τομείς όπως προσόντα, εξετάσεις, επίβλεψη, κατάρτιση, κώδικα δεοντολογίας, ευθύνη και ασφάλιση, καθώς και καθεστώς κυρώσεων.
- Να βελτιστοποιήσει και να προωθήσει την εξωδικαστική αναδιάρθρωση των οφειλών θεσπίζοντας μια απλή διαδικασία προσαρμοσμένη στα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) και των startups, εάν οι βασικές οφειλές τους είναι προς τράπεζες ή προς το Δημόσιο.

Δημιουργία online πλατφόρμας για όλες τις συναλλαγές με το Δημόσιο. Μια δημόσια συγκεντρωτική online πλατφόρμα μπορεί να διευκολύνει τη σύσταση και τη διαχείρι-

ση μιας νέας επιχείρησης, καθώς θα παρέχει ενιαία πύλη για την αμοιβαία επικοινωνία επιχειρήσεων και Δημοσίου, θα επιταχύνει τη διαδικασία σύστασης επιχειρήσεων και θα παρέχει ταχέως σαφή καθοδήγηση στους επιχειρηματίες. Η μονοαπευθυντική υπηρεσία θα πρέπει να παρέχει τα ακόλουθα:

- Νομικά υποδείγματα, διαθέσιμα μέσω διαδικτύου στα αγγλικά και στα ελληνικά.
- Κατευθυντήριες γραμμές και έντυπα για όλες τις τυποποιημένες συναλλαγές (συμπεριλαμβανομένων συστάσεων, πώλησης μετοχών και αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, καταστατικού και μετατρέψιμων ομολογιών).
- Υπηρεσία (για παράδειγμα, ενιαία κρατική υπηρεσία) για την παροχή συμβουλών στους δυνητικούς ιδρυτές επιχειρήσεων σχετικά με τα έγγραφα που πρέπει να συμπληρώσουν και τον τρόπο επιλογής νομικής μορφής για την επιχείρησή τους.
- Δυνατότητα ηλεκτρονικής υποβολής όλων των νομικών εγγράφων που είναι αναγκαία για τη σύσταση της νομικής οντότητας και την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα.
- Υπηρεσίες αντιμετώπισης προβλημάτων για όλες τις συναλλαγές των startups με το Δημόσιο.
- Ειδική τηλεφωνική γραμμή και υπηρεσία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την παροχή απαντήσεων στις ερωτήσεις των επιχειρηματιών και την αντιμετώπιση προβλημάτων στη διαδικασία υποβολής των εγγράφων.

Παρότι πολλές από τις πολιτικές αυτές πρωτοβουλίες μπορεί να συνεπάγονται, αρχικά, μικρό κόστος για το ελληνικό Δημόσιο, η ανάλυσή μας δείχνει ότι ο καθαρός δημοσιονομικός αντίκτυπος των αλλαγών αυτών θα είναι εξαιρετικά θετικός εντός τεσσάρων ετών και θα συμβάλει στη δημιουργία περί των 1.600 startups και περισσότερων από 15.500 νέων θέσεων εργασίας (βλ. Παράρτημα 6).

## Πρόσληψη κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού

Παρά την ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, οι φοιτητές και το εργατικό δυναμικό της Ελλάδας θα μπορούσαν να επωφεληθούν σε σημαντικό βαθμό από ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης που παρέχουν στους υποψηφίους πρακτικές εμπειρίες σε θέματα startups ή εξειδικευμένη κατάρτιση (για παράδειγμα, στην κωδικοποίηση και στην ανάπτυξη λογισμικού). Προτείνουμε τέσσερις στρατηγικές για την αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού των startups στην Ελλάδα (βλ. Παράρτημα 7).

**Βελτίωση των ευκαιριών πρακτικής άσκησης και υποτροφίας.** Δεδομένου ότι λιγότερο από το ένα τέταρτο των φοιτητών παρακολουθούν προγράμματα πρακτικής άσκησης, τα ελληνικά πανεπιστήμια πρέπει να συνεργαστούν με εταιρείες και δημόσιους οργανισμούς για την προώθηση μεγαλύτερης συμμετοχής. Ένας τρόπος αύξησης των ποσοστών συμμετοχής από τα πανεπιστήμια και τους οργανισμούς είναι η παροχή ακαδημαϊκών μορίων για τη συμμετοχή σε προγράμματα πρακτικής άσκησης. Ένας άλλος τρόπος είναι η δημιουργία διαδικτυακής πύλης, η οποία παρέχει τη δυνατότητα στους φοιτητές να θέτουν εύκολα υποψηφιότητα για θέσεις πρακτικής άσκησης. Πολλά πανεπιστήμια, όπως το Πανεπιστήμιο Bocconi στην Ιταλία, παρέχουν στους φοιτητές καθοδήγηση για την υποβολή αίτησης για πρακτική άσκηση καθώς και πιστοποίηση για την ολοκλήρωση του προγράμματος.

Η Γερμανία αποτελεί καλό παράδειγμα χώρας με επιτυχημένα προγράμματα πρακτικής άσκησης. Δυνατότητες πρακτικής άσκησης παρέχονται ήδη από την έβδομη τάξη της σχολικής εκπαίδευσης, με στόχο να βοηθήσουν τους μαθητές να αναπτύξουν επαγγελματικές δεξιότητες προτού ενταχθούν στο εργατικό δυναμικό. Οι περισσότερες γερμανικές εταιρείες παρέχουν δυνατότητες πρακτικής άσκησης σε φοιτητές επ' αμοιβή ή σε εθελοντική βάση. Οι φοιτητές μπορούν να εντοπίσουν ευκαιρίες πρακτικής άσκησης μέσω online πλατφόρμας στο πανεπιστήμιό τους, των δικτυακών τόπων εταιρειών και των δημόσιων δικτυακών

τόπων για την απασχόληση. Πρακτικές ασκήσεις με διάρκεια άνω των τριών μηνών, οι οποίες δεν περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα σπουδών των φοιτητών, πρέπει να αμείβονται τουλάχιστον με τον ελάχιστο μισθό, όπως προβλέπεται στον νόμο για τον ελάχιστο μισθό.

**Δημιουργία online one-stop-shop για το ανθρώπινο δυναμικό.** Η περιήγηση στον κόσμο των startups μπορεί να είναι χρονοβόρα και δυσνόητη διαδικασία. Μια διαδικτυακή συλλογή σχετικών πληροφοριών μπορεί να διευκολύνει τη διαδικασία, παρέχοντας στους αιτούντες εργασία συνδέσμους προς εκπαιδευτικά σεμινάρια, στοιχεία επικοινωνίας για startups, ιδρυτές, παρόχους VC και επιχειρηματικούς агγέλους, καθώς και ημερομηνίες επικείμενων εκδηλώσεων προσλήψεων. Για παράδειγμα, η канаδική πρωτοβουλία Built in MTL παρέχει στους επισκέπτες πρόσβαση με ένα κλικ στους δικτυακούς τόπους κορυφαίων startups, καθώς και καταλόγους για χώρους συν-εργασίας, εκδηλώσεις και προσφορές εργασίας.

**Προσέλκυση ταλαντούχων επαγγελματιών από εταιρείες.** Για να μπορέσουν να προσλάβουν ταλέντο από μεγάλες επιχειρήσεις, οι ελληνικές startups πρέπει να ακολουθήσουν το παράδειγμα των αμερικανικών ομολόγων τους και να προσφέρουν πρόσθετα προνόμια, όπως συμμετοχή στα κέρδη, συνεχή κατάρτιση, οικογενειακά επιδόματα και ευέλικτους όρους εργασίας. Η διαφάνεια είναι σημαντική επίσης: η δημοσίευση λεπτομερών περιγραφών θέσεων εργασίας και μισθολογικών πληροφοριών στον δικτυακό τόπο της startup μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα για τους υποψηφίους και να αναδείξει τα οφέλη της εργασίας σε μια νέα επιχείρηση (όπως καλύτερες προοπτικές ανοδικής κινητικότητας και δυνατότητα εργασίας σε προηγμένες τεχνολογίες).

Για παράδειγμα, ο αμερικανικός δικτυακός τόπος εργασίας AngelList παρέχει στους υποψηφίους τη δυνατότητα να περιηγηθούν σε θέσεις εργασίας ανά τόπο, ρόλο, αγορά, τεχνολογία και μισθό, εν αγνοία των εργοδοτών τους. Οι επισκέπτες μπορούν να εξασφαλίσουν πληροφορίες σχετικά με την αμοιβή, την περιγραφή της θέσης εργασίας και το μέγεθος της εταιρείας με ένα κλικ του

ποντικίου τους. Παρέχοντας μεγαλύτερη διαφάνεια όσον αφορά αναπτυσσόμενες εταιρείες, ο δικτυακός τόπος AngelList μειώνει το άγχος και διευκολύνει την ένταξη αιτούντων εργασία σε startup.

## Η συνεχής πρόσβαση σε χρηματοδότηση είναι σημαντική για ένα βιώσιμο νεοφυές οικοσύστημα

Παροχή εξειδικευμένης κατάρτισης σε συγκεκριμένους θεματικούς τομείς. Οι σημερινές startups χρειάζονται εργαζόμενους με εξειδικευμένες δεξιότητες σε τομείς όπως η ανάπτυξη λογισμικού και η κινητή τεχνολογία. Για την αντιμετώπιση της υψηλής αυτής ζήτησης, οργανώσεις (όπως Found.ation και Tech Talent School) και πανεπιστήμια (συμπεριλαμβανομένου του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών) διδάσκουν τις δεξιότητες που είναι αναγκαίες στο πλαίσιο του ανταγωνισμού στην ψηφιακή εποχή. Οι εταιρείες πρέπει και αυτές να συμμετάσχουν για να προωθήσουν τις προσπάθειες αυτές. Η διεξαγωγή σεμιναρίων σε τομείς όπως η ανάπτυξη κινητών εφαρμογών στους οποίους η ζήτηση για εργαζόμενους είναι υψηλή, η συνεργασία με πανεπιστήμια για τη δημιουργία προγραμμάτων πιστοποίησης και η αποστολή εκπαιδευτών για να συμμετάσχουν σε κέντρα κατάρτισης είναι μερικοί από τους τρόπους με τους οποίους οι εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν την αξία και την προσιτότητα της κατάρτισης σε εξειδικευμένες δεξιότητες.

## Διασφάλιση βιώσιμης χρηματοδότησης

Η πρόσβαση σε κατάλληλη και συνεχή χρηματοδότηση είναι καθοριστικής σημασίας για ένα βιώσιμο οικοσύστημα startups. Το Equifund αναμένεται να είναι μια από τις σημαντικότερες πηγές χρηματοδότησης στην Ελλάδα. Το Equifund συνολικά εκτιμάται πως θα αποδώσει 1 δισεκατομμύριο ευρώ χρηματοδότησης (260 εκατομμύρια ευρώ έχουν ήδη χορηγηθεί). Το Equifund θα καλύψει τρεις βασικούς τομείς επενδύσεων: έρευνα και καινοτομία,

αρχικό στάδιο και στάδιο ανάπτυξης. Μέσω της άμεσης σύνδεσης των startups με επενδυτές, στόχος του Equifund είναι:

- η κάλυψη συγκεκριμένων κενών (όπως αυτών που αφορούν τους επιχειρηματικούς αγγέλους και τα δευτερεύοντα ταμεία) στην αλυσίδα αξίας των επενδυτών
- η παροχή κινήτρων σε γενικούς εταίρους ώστε να επενδύσουν σε startups αρχικού σταδίου και σταδίου ανάπτυξης παρέχοντας πρόσβαση σε φτηνό κεφάλαιο
- η δημιουργία ιστορικού επιδόσεων που εμπνέει εμπιστοσύνη και προσελκύει τα κεφάλαια ιδιωτικών επενδυτών
- η παγκόσμια ευαισθητοποίηση για το τμήμα private equity και venture capital της Ελλάδας
- η παροχή χρηματοδότησης σε εταιρείες private equity και venture capital για επενδύσεις σε startups αρχικού σταδίου και σταδίου ανάπτυξης

Μολονότι το Equifund μπορεί να αποδεσμεύσει δυνατότητες μετοχικού κεφαλαίου στην ελληνική αγορά, οι εναλλακτικές πηγές κεφαλαίου είναι επίσης καθοριστικής σημασίας για την αντιμετώπιση ευρέος φάσματος κεφαλαιακών απαιτήσεων.

- **Ελληνική Αναπτυξιακή Τράπεζα.** Η Ελληνική Αναπτυξιακή Τράπεζα, η οποία προβλέπεται ότι θα αρχίσει να λειτουργεί από τα μέσα του 2018, θα παρέχει στις ελληνικές startups πρόσβαση σε χρηματοδότηση με δανειακά κεφάλαια μέσω ειδικών δανειακών προϊόντων, όπως επιχορηγήσεις καινοτομίας, κεφάλαιο ανάπτυξης, τυποποιημένα δάνεια και άμεση επένδυση.
- **Εταιρικό Venture Capital.** Οι startups με υψηλό δυναμικό ανάπτυξης μπορούν να τύχουν χρηματοδοτικής στήριξης και mentoring από εταίρο οργανισμό με αντάλλαγμα μετοχικό κεφάλαιο.
- **Equity Crowdfunding (συλλογική επένδυση).** Φυσικά πρόσωπα επενδύουν

σε εταιρεία αρχικού σταδίου, μη εισηγμένη στο χρηματιστήριο, με αντάλλαγμα μετοχές. Επιπλέον της χρηματοδότησης, οι startups μπορούν να εξασφαλίσουν δωρεάν προβολή στα μέσα ενημέρωσης: το προσαρμοζόμενο στον χρήστη ρολόι της Pebble Technology έγινε διάσημο, όταν η εταιρεία συγκέντρωσε 10 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ σε 37 ημέρες μέσω της πλατφόρμας Kickstarter. Άλλες διάσημες διαδικτυακές πλατφόρμες συλλογικών επενδύσεων είναι οι Razoo, Indiegogo και Patreon.

- **Εθνικό στρατηγικό πλαίσιο αναφοράς (ΕΣΠΑ).** Επιπλέον της στήριξης του Equifund, το ΕΣΠΑ της Ελλάδας ενέκρινε προγράμματα συνολικής αξίας 19 δισεκατομμυρίων ευρώ στο διάστημα από το 2014 έως το 2020. Τα κεφάλαια θα διανεμηθούν σε 13 διοικητικές περιφέρειες σε μεγάλο εύρος κλάδων, όπως η μεταποίηση, ο τουρισμός, η ενέργεια και η γεωργία.
- **Καινοτόμες εταιρικές ρυθμίσεις.** Παρότι ο δημόσιος τομέας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη στήριξη του οικοσυστήματος των startups στην Ελλάδα, οι μεγάλες εταιρείες πρέπει να

αναπτύξουν και αυτές ένα όραμα για το τοπίο των startups στη χώρα. Εταιρικά incubators μπορούν να παράσχουν χώρο γραφείων, κατάρτιση σε επιχειρηματικές δεξιότητες και διαχειριστική στήριξη με αντάλλαγμα μικρή συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο. Εταιρικοί accelerators μπορούν να παράσχουν mentoring και να διευκολύνουν την καινοτομία, βοηθώντας τις startups να μεταβούν από τη φάση του σχεδιασμού στη φάση των πλήρως σχηματισμένων επιχειρήσεων. Περισσότερες στρατηγικές εταιρικές σχέσεις, όπως συμφωνίες για την παροχή venture capital, παρέχουν στις startups με υψηλό δυναμικό ανάπτυξης τη δυνατότητα να προσεγγίσουν νέες αγορές και να συμπληρώσουν κενά διανοητικής ιδιοκτησίας. Πρωτοβουλίες με μεγάλο αντίκτυπο, όπως η δημιουργία ταμείου ερευνών ή innovation district, μπορούν να διευθύνονται από κοινοπραξία μεγάλων εταιρειών.

11. Από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων και το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς.

# ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

**Η** ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ των δράσεων που απαιτούνται για τη δημιουργία βιώσιμου οικοσυστήματος για startups είναι ένα πράγμα. Η υλοποίηση ενός τέτοιου σχεδίου είναι κάτι άλλο. Η κατάρτιση ενός οδικού χάρτη με ρεαλιστικά ορόσημα είναι το πρώτο σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση αυτή. Με προσεκτικό σχεδιασμό, σε διάστημα τριών ετών, η Ελλάδα μπορεί να προχωρήσει από τη λήψη μέτρων για την αλλαγή στην οικοδόμηση του οικοσυστήματος και στην αλλαγή των συνθηκών (βλ. Παράρτημα 8). Το δεύτερο κρίσιμο βήμα για την υλοποίηση του σχεδίου είναι η ίδρυση ειδικού οργανισμού Host-Up Greece (βλ. Παράρτημα 9). Εμπνευσμένος από την ελληνική παράδοση φιλοξενίας και αφιερωμένος στη ανάπτυξη και στη στήριξη του οικοσυστήματος των

startups στην Ελλάδα, ο οργανισμός αυτός θα είναι υπεύθυνος για τη δρομολόγηση καινοτόμων πρωτοβουλιών, τον συντονισμό δραστηριοτήτων δικτύωσης και ανάπτυξης συνεργιών μεταξύ μεγάλων εταιρειών και startups, καθώς και για την προβολή σε διεθνές επίπεδο του οικοσυστήματος των startups της Ελλάδας. Ο οργανισμός μπορεί επίσης να αναπτύξει πρωτοβουλίες εντός της χώρας για να τονίσει τη σημασία των κανονιστικών και νομοθετικών αλλαγών σε τομείς όπως η φορολογική μεταρρύθμιση και τα κίνητρα για επενδύσεις. Στην Πορτογαλία, για παράδειγμα, η StartUP Portugal συνέβαλε στην ίδρυση σχεδόν 600 startups σε 12 μήνες και στην αύξηση σε 121 των μελών του εθνικού δικτύου incubators. Ομοίως, η ομάδα incubators, accelerators και επιχειρηματιών

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8 | Διαδικασία Τριών Σταδίων για την Πραγματοποίηση των Προτάσεων

### ENGAGE FOR CHANGE

2018

- Δημιουργία ενός στρατηγικού φόρουμ βασικών ενδιαφερομένων μερών (π.χ. μεγάλες επιχειρήσεις και επιτυχημένοι ιδρυτές startup) και καθορισμός της στρατηγικής του οικοσυστήματος για δημιουργία σταδίων πρωτοβουλιών με μεγάλο αντίκτυπο
- Δέσμευση των μεγάλων επιχειρήσεων για στήριξη των πρωτοβουλιών με μεγάλο αντίκτυπο (π.χ. ιδιωτικό ταμείο ερευνών, innovation district)
- Δέσμευση των βασικών ενδιαφερομένων μερών του οικοσυστήματος για συμμετοχή τους στις πρωτοβουλίες του οικοσυστήματος (π.χ. διεθνές πρόγραμμα δικτύωσης, εκπαιδευτικά προγράμματα)
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη διαδικτυακής πλατφόρμας οικοσυστήματος (one-stop-shop)

### BUILD THE ECOSYSTEM

2019

- Νομοθέτηση των μεταρρυθμίσεων
- Ολοκλήρωση του 1ου σταδίου των πρωτοβουλιών με μεγάλο αντίκτυπο:
  - Ταμείο χρηματοδότησης έρευνας
  - Innovation district
  - Πρόγραμμα πρακτικής άσκησης
  - Πρόγραμμα κατάρτισης
  - Πρόγραμμα δικτύωσης / καθοδήγησης
- Προσδιορισμός των anchor tenants προερχόμενων από κορυφαίες ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις και έναρξη των προσπαθειών προσέλκυσής τους
- Σχεδιασμός και σύσταση του οργανισμού Host-Up Greece
- Θέση σε λειτουργία της διαδικτυακής πλατφόρμας του οικοσυστήματος

### CHANGE THE GAME

2020 and beyond

- Ολοκλήρωση του 2ου σταδίου των πρωτοβουλιών με μεγάλο αντίκτυπο:
- Απόκτηση anchor tenants· συνέχιση των προσπαθειών προσέλκυσης για τους anchor tenants & για το ευρύτερο οικοσύστημα
- Προσπάθειες διεθνούς προώθησης μέσω ειδικού οργανισμού
- Συμμετοχή ενδιαφερομένων στη διαχείριση έργου πρωτοβουλιών του Host-Up Greece

Πηγή: Ανάλυση BCG

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9 | Το Host-Up Greece Organization Θα Μπορούσε να Στηρίξει το Οικοσύστημα με 3 Τρόπους



Πηγή: Ανάλυση BCG

της Startup Estonia μείωσε τα κανονιστικά εμπόδια για τις startups και προσέλκυσε ξένους επενδυτές. Η StartupDelta, μη κερδοσκοπική σύμπραξη δημόσιου-ιδιωτικού τομέα, μετατρέπει την Ολλανδία σε εστία επιχειρηματικότητας βελτιώνοντας την πρόσβαση σε ταλέντο, venture capital, δίκτυα, γνώσεις και αγορές. Οι στρατηγικές της περιλαμβάνουν το άνοιγμα των δημόσιων συμβάσεων στις startups, τη σύνδεση startups με σημαντικούς πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τη στήριξη πανεπιστημιακών startups και την αντιμετώπιση των ελλείψεων ταλέντου στον τομέα της τεχνολογίας.

Το τρίτο βήμα είναι η πραγματοποίηση επενδύσεων σε τρεις βασικούς κλάδους με υψηλό δυναμικό ανάπτυξης. Η έρευνά μας δείχνει ότι τα ταξίδια και ο τουρισμός, η ναυτιλία και τα logistics, και η καθαρή τεχνολογία και η ενέργεια ξεχωρίζουν για νέες τεχνολογικές εξελίξεις. Αξιοποιώντας τα υφιστάμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στους κλάδους αυτούς με καινοτομίες σε τομείς όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η χρηματοοικονομική τεχνολογία, οι ελληνικές startups έχουν την ευκαιρία να επεκταθούν και να αποκτήσουν το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου σε πολλά υποσχόμενους τομείς. Παρά τη διαφοροποίησή του, το σύστημα των startups της Ελλάδας επικεντρώθηκε πρωτίτως σε τοπικές επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η συνεργασία με τους κλάδους

αυτούς μπορεί να βοηθήσει το οικοσύστημα των startups της Ελλάδας να ανταγωνιστεί τους ομολόγους του σε διεθνές επίπεδο.

### Τρεις βασικοί κλάδοι προσφέρουν ευκαιρίες για νέες τεχνολογικές εξελίξεις.

- **Τουρισμός.** Ο κλάδος του τουρισμού συμβάλλει σημαντικά στο ΑΕΠ της Ελλάδας και αντιπροσωπεύει σχεδόν το ένα τέταρτο της συνολικής απασχόλησης της χώρας. Μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση, οι αφίξεις τουριστών στη χώρα σχεδόν διπλασιάστηκαν φθάνοντας τα 28 εκατομμύρια, ενώ τα έσοδα από τον τουρισμό αυξήθηκαν κατά 27%. Ωστόσο, η υπερβολική εξάρτηση από ενδιάμεσους φορείς για την προώθηση και τη διανομή μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ποιότητα του τουριστικού κλάδου της Ελλάδας και να προκαλέσει διαρροές εσόδων. Ευτυχώς, startups όπως η blueground, η οποία προσφέρει καταλύματα υψηλής ποιότητας για στελέχη, και η horwave, online πάροχος κρατήσεων σε κρουαζιέρες, αναζωογονούν τον

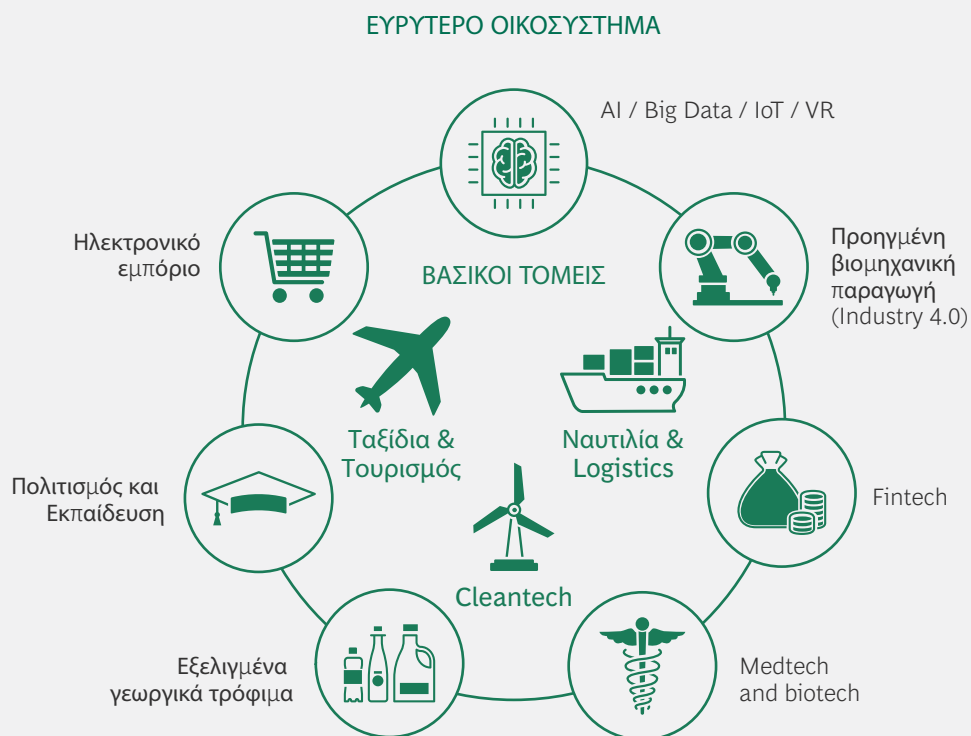
τουριστικό κλάδο της Ελλάδας με αναβαθμισμένες προσφορές και καινοτόμες εμπειρίες για τους πελάτες.

- Ναυτιλία και εφοδιαστική αλυσίδα.**  
 Ιστορικά ναυτιλιακή χώρα, η Ελλάδα αντιπροσωπεύει σχεδόν το ήμισυ του συνολικού εμπορικού στόλου της ΕΕ, με περισσότερα από 4.500 σκάφη. Ο λιμένας του Πειραιά κατατάσσεται όγδοος από άποψη όγκου εμπορικής κίνησης και εμφανίζει τη δεύτερη μεγαλύτερη αύξηση διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων στην Ευρώπη από το 2007. Τα μελλοντικά σχέδια για τον λιμένα περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ολοκληρωμένου δικτύου αποθήκευσης και διανομής, καθώς και τη σύνδεση του λιμένα με την υπόλοιπη Ευρώπη. Οι ελληνικές startups βρίσκονται σε μοναδική θέση για να αξιοποιήσουν την προσοδοφόρα αυτή αγορά υιοθετώντας

την ψηφιακή τεχνολογία. Εξαιρετικό παράδειγμα αποτελεί η VesselBot, ελληνοκυπριακή startup, η οποία ανέπτυξε αγορά ψηφιακής ναύλωσης που λειτουργεί βάσει τεχνητής νοημοσύνης για τη μεταφορά χύδην φορτίου.

- Καθαρή τεχνολογία “cleantech” και ενέργεια.** Το 2016, 31% της ηλεκτρικής ενέργειας της Ελλάδας προερχόταν από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Ταυτόχρονα, οι εξελίξεις στη διεθνή μεταφορά φυσικού αερίου αναδεικνύουν την Ελλάδα σε ισχυρό κέντρο στον τομέα της ενέργειας. Αυτό συνιστά ευκαιρία για τις ελληνικές startups ώστε να προωθήσουν τη σχετική τεχνολογική καινοτομία σε τομείς όπως η καθαρή ενέργεια. Για παράδειγμα, η startup Brite Solar ανέπτυξε ευαισθητοποιημένα με χρωστική φωτοβολταϊκά στοιχεία τρίτης γενιάς για εφαρμογές θερμοκηπίου.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10 | Βασικοί Τομείς που Συμπληρώνονται από ένα Ευρύτερο Οικοσύστημα Startup



Πηγή: Ανάλυση BCG



Τους κλάδους αυτούς συμπληρώνει ένα ευρύτερο οικοσύστημα απαρτιζόμενο, μεταξύ άλλων, από προηγμένες τεχνολογίες μεταποίησης, τεχνητή νοημοσύνη, μαζικά δεδομένα, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things), εικονική πραγματικότητα και χρηματοοικονομική τεχνολογία, που παρέχουν επίσης ευκαιρίες ανταγωνιστικής και βιώσιμης ανάπτυξης των startups (βλ. Παράρτημα 10).

**Τ**ο οικοσύστημα των startups στην Ελλάδα βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης. Στην καθοριστική αυτή συγκυρία, η επενδυτική πλατφόρμα του Equifund θα συμβάλει στην περαιτέρω προώθηση του οικοσυστήματος, αντιμετωπίζοντας τις ανάγκες χρηματοδότησης των startups για την επόμενη πενταετία. Την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας ενθαρρύνουν επίσης η υγιής κοινότητα venture capital της Ελλάδας, οι νέοι χώροι συν-εργασίας και τα ταχέως αναπτυσσόμενα incubators. Ωστόσο, η διατήρηση της δυναμικής αυτής και η επιτάχυνση της ανάπτυξης του οικοσυσ-

στήματος απαιτούν ένα νέο πλαίσιο βασισμένο σε μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ κρατικών αξιωματούχων, εταιρειών, πανεπιστημίων, επενδυτών και επιχειρηματιών. Το όραμα του Host-Up Greece παρέχει μια διαρθρωτική βάση για την τόνωση και τη διατήρηση της ανάπτυξης του οικοσυστήματος των startups. Η αλλαγή δεν είναι ποτέ εύκολη και οι νέες πολιτικές μπορεί να συνεπάγονται κάποιο μικρό κόστος για το ελληνικό Δημόσιο. Ο αντίκτυπος του Host-Up Greece θα αποδώσει, όμως, τελικά θετικά οικονομικά αποτελέσματα και θα αναδείξει το μοναδικό ταλέντο, την παράδοση στη φιλοξενία και τη διάθεση καινοτομίας της χώρας.

12. Τράπεζα της Ελλάδος.

# ΑΛΛΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ

Η The Boston Consulting Group δημοσιεύει πολλά άρθρα και εκθέσεις που ενδέχεται να ενδιαφέρουν ανώτερα στελέχη. Ακολουθούν μερικά ενδεικτικά παραδείγματα.

## **Learning to Love (or Live with) the Sharing Economy**

Άρθρο της The Boston Consulting Group, Σεπτέμβριος 2017

## **Hopping Aboard the Sharing Economy**

Άρθρο της The Boston Consulting Group, Αύγουστος 2017

## **Why Startups Don't Bid on Government Contracts**

Θεματική σειρά της The Boston Consulting Group, Αύγουστος 2017

## **What Deep-Tech Startups Want from Corporate Partners**

Άρθρο της The Boston Consulting Group, Απρίλιος 2017

# ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΑΝΑΓΝΩΣΤΗ

## Οι συντάκτες

Ο **Βασίλης Αντωνιάδης** είναι senior partner και Διευθύνων Σύμβουλος, στο γραφείο της The Boston Consulting Group στην Αθήνα και regional leader του κλάδου χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Ο **Μάρκος Γιακουμέλος** είναι project leader στο γραφείο της εταιρείας στην Αθήνα. Ο **Θάνος Πετκάκης** είναι σύμβουλος στο γραφείο της BCG στην Αθήνα. Ο **Ζαχαρίας Ζαχαρία** είναι σύμβουλος στο γραφείο της εταιρείας στην Αθήνα.

## Ευχαριστίες

Οι συντάκτες επιθυμούν να ευχαριστήσουν για τη συνεργασία τους τον Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ) και ειδικότερα το Συμβούλιο Νέων Επιχειρηματιών του ΣΕΒ υπό την ηγεσία του Κωνσταντίνου Κόκκαλη. Ευχαριστούμε για τη σημαντική συμβολή τους τους Μάγκι Αθανασιάδη, Απόστολο Αποστολάκη, Καλίσσα Αποστολίδου, Βασίλη Βασάλο, Δημήτρη Βέργαδο, Μάρκο Βερέμη, Κωνσταντίνο Βήλο, Δημήτρη Βρανόπουλο, Αλεξάνδρα Δασκαλοπούλου, Nico Dehnert, Marc Vos, Michael Brigl, Λεωνίδα Κανελλόπουλο, Λήδα Καράμπελα, Χάρη Καρώνη, Χριστίνα Κωστοπούλου, Νίκο Λούλη, Σπύρο Μαγιάτη, Χάρη Μακρυνιώτη, Δημήτρη Μαρή, Αντώνη Μαρκόπουλο, Ιωάννη Μαρτίνο, Μιχάλη Μητσόπουλο, Γεράσιμο Μιχαλίτση, Κωνσταντίνο Μπίτσιο, Γιώργο Ξηρογιάννη, Παντελή Οικονόμου, Eric Parks, Αλέξανδρο Ρούστα, Ιωάννη Σαρακάκη, Άκη Σκέρτσο, Χρυσόστομο Σφάτο και Δαμιανό Χατζηαντωνίου. Επιπλέον, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους Σπύρο Αρσένη, Ελένη Γώγου, Φώτη Δραγανίδη, Amir Guttman, Γιάννη Καλογήρου, Ρούλα Μπαχταλιά, Πάνο Παπαδόπουλο, Simon Schaefer και Γιώργο Τζιραλή για την προσωπική συνεισφορά τους μέσω ατομικών συνεντεύξεων. Οι συντάκτες ευχαριστούν επίσης τη Cindy Waxer για τη βοήθειά της στη συγγραφή της έκθεσης και τους Katherine Andrews, Gary Callahan, Kim Friedman και Trudy Neuhaus για τη συμβολή τους στην επιμέλεια, στον σχεδιασμό και στην παραγωγή της έκθεσης.

## Επικοινωνία

Εάν επιθυμείτε πληροφορίες για την παρούσα έκθεση ή να μάθετε περισσότερα την BCG, μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον συντάκτη που αναφέρεται παρακάτω.

## Μάρκος Γιακουμέλος

Project Leader

BCG Αθήνα

giakoumelos.markos@bcg.com



© The Boston Consulting Group, Inc. 2018. All rights reserved.

Για πληροφορίες ή άδεια αναδημοσίευσης, μπορείτε να επικοινωνείτε με τη BCG στα ακόλουθα στοιχεία:

Ηλεκ. ταχυδρομείο: [bcg-info@bcg.com](mailto:bcg-info@bcg.com)

Τηλ.: +30 210 7260200

Διεύθυνση: The Boston Consulting Group, Inc.

Λεωφ. Βασ. Σοφίας 18

10674 Αθήνα

Ελλάδα

Για πρόσφατο περιεχόμενο της BCG καθώς και για να εγγραφείτε ώστε να λαμβάνετε ηλεκτρονικές ειδοποιήσεις για το συγκεκριμένο θέμα ή άλλα θέματα, μπορείτε να επισκεφτείτε τον δικτυακό τόπο [bcg.com](http://bcg.com).

Ακολουθήστε τη The Boston Consulting Group στο Facebook και στο Twitter.



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP