

Μετά την κρίση τι; Επιχειρηματικότητα και βιώσιμη ανάπτυξη

Προάγοντας την Οικονομική Ανάκαμψη της Ελλάδας δίχως Αποκλεισμούς:
Πρώθηση της Καινοτομίας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και
Καταπολέμηση της Νεανικής Ανεργίας

27/5/2014

Άγγελος Τσακανίκας

Επίκουρος Καθηγητής ΕΜΠ, Επιστημονικός Συνεργάτης IOBE,

Το σημερινό περιβάλλον...

- *Μετά από μία περίοδο σκληρής δημοσιονομικής προσαρμογής...*
 - *...αλλά ίσως πλέον με παρεμβάσεις συντήρησης και ίσως σταδιακής χαλάρωσης*
- *εκτός αγορών από το 2010... ,*
 - *...αλλά με δυναμική επάνοδο που ίσως να είναι και μόνιμη*
- *ακόμα υπό συνθήκες πιστωτικής ασφυξίας ...*
 - *...αλλά με κεφαλαιοποιημένο (θωρακισμένο) τραπεζικό σύστημα*
- *μετά από έξι χρόνια ύφεσης, με σωρευτική απώλεια ~25% του προϊόντος της οικονομίας...*
 - *...αλλά με ενδείξεις άμβλυνσης της ύφεσης*
- *Με μακροχρόνια ανεργία 60% της συνολικής (~27%), ...αλλά...;*
 - *Μεγάλες δυσκολίες στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας: σε αυτό το δομικό πλέον σύμπτωμα καταλήγουν και από αυτό εκπορεύονται τα προβλήματα της ελληνικής οικονομίας*
 - *Καμία οικονομία δεν είναι «ανταγωνιστική», αν ένα μεγάλο μέρος των πολιτών της δεν έχει εργασία*

Ζητούμενο σήμερα

- Εδραίωση θέσης στην Ευρωζώνη με περισσότερο βιώσιμη και όσο το δυνατόν πιο μακροχρόνια ανάπτυξη, με ποιοτικές θέσεις εργασίας και κοινωνικά αποδεκτό επίπεδο διαβίωσης, χωροταξική πειθαρχία, περιβαλλοντικό σεβασμό
 - σε περιβάλλον όμως δημοσιονομικής πειθαρχίας και σχετικής ευκολίας στην εξυπηρέτηση του χρέους
- Η επιλογή η Ελλάδα να στηρίξει την ανταγωνιστικότητά της αποκλειστικά στο χαμηλό εργατικό κόστους, στη φθηνή παράνομη εργασία (λαθρομετανάστευση) και με περιβαλλοντικές εκπτώσεις, είναι μυωπική και αδιέξοδη, και μη αποδεκτή κοινωνικά

Ζητούμενο σήμερα

- Η καινοτομία έχει αποδειχθεί ότι διαφοροποιεί τις οικονομίες σε παγκόσμιο επίπεδο, σε όρους ανταγωνιστικότητας σε βαθμό πολύ πιο ξεκάθαρο σε σχέση με τη στενή εστίαση στο κόστος εργασίας
- Αναβάθμιση προϊόντων / υπηρεσιών που προσφέρουμε
 - Στις διεθνείς αγορές (εξωστρέφεια)
 - Στην εγχώρια αγορά (υποκατάσταση εισαγωγών): συνειδητή επιλογή βασισμένη σε αξία / όφελος
- Στόχος: να συμμετάσχουμε στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας λίγο περισσότερο ως παραγωγοί «σχετικά πιο προηγμένων» προϊόντων / υπηρεσιών και λίγο λιγότερο ως καταναλωτές
- Η μόνη κοινωνικά αποδεκτή και μακροχρονίως αποτελεσματική επιλογή

Πόσο εφικτό είναι;
Ποιοι είναι οι όροι ώστε να το επιτύχουμε;

Είναι σίγουρα ένας δύσκολος δρόμος (νέο αναπτυξιακό πρότυπο)

.... Γιατί πρέπει να εστιάσουμε σε δύσκολες και μακροπρόθεσμες επιλογές

- Βελτίωση της προσαρμοστικής ικανότητας της οικονομίας μας στις ευρύτερες τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και γεωπολιτικές μεταβολές
- Βελτίωση της δυνατότητάς της να παράγει, να αποκτάει, να χρησιμοποιεί και να διαχέει τη γνώση και την τεχνολογία
- Ισχυρότερη επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα: διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τον πειραματισμό, την καινοτομία, την ανάληψη πρωτοβουλιών με υπολογισμένο ρίσκο, την προώθηση δημιουργικών δραστηριοτήτων κάθε είδους
- Καλλιέργεια της επιχειρηματικότητας που βασίζεται στη γνώση και όχι στην copy-paste επιχειρηματικότητα
- Αξιοποίηση κάθε δυνατού χρηματοδοτικού πόρου
- Έξυπνη εξειδίκευση και όχι κατακερματισμός πόρων

Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και παραγωγικές επενδύσεις

Βάση νέου αναπτυξιακού υποδείγματος

- Υψηλή διεθνής διαρθρωτική ανταγωνιστικότητα (εξωστρέφεια-υποκατάσταση εισαγωγών)
- Ενίσχυση **παραγωγικών** επενδύσεων και όχι μετοχικών απλώς τοποθετήσεων ώστε η σταθεροποίηση και η οικονομική ανάκαμψη, να είναι μακροχρόνια και ισχυρή,
- Με αυτόν τον τρόπο θα ισχυροποιηθεί η χώρα συνολικά και όχι απλώς σε όρους ισοζυγίου συναλλαγών ως
 - Πόλος έλξης και διατήρησης ανθρώπινου κεφαλαίου υψηλής εξειδίκευσης σε επιστημονικό και επιχειρηματικό επίπεδο, και
 - Πόλος έλξης παραγωγικών επενδύσεων που βασίζονται στο ειδικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο, καλό επιχειρηματικό κλίμα, καλές υποδομές (κάθε είδους), ακόμα και καλό φυσικό κλίμα

Καθοριστικός ο ρόλος της επιχειρηματικότητας

- Στήριξη παραγωγικών δραστηριοτήτων και κλαδικών οικοσυστημάτων που μπορούν να συμβάλλουν περισσότερο στα επόμενα χρόνια στην επίτευξη αυτών των χαρακτηριστικών.
- Η έννοια του οικοσυστήματος αναφέρεται στην αξιολόγηση των στρατηγικών κινήσεων των παραγωγικών και ερευνητικών φορέων σε μια ευρύτερη αλυσίδα αξίας που διατρέχει συναφείς και συμπληρωματικούς κλάδους της οικονομίας
- Η προσέγγιση αυτή προσφέρει αμφίπλευρη εποπτεία κάθε κλάδου με τους συμπληρωματικούς και διαστέλλει τεχνητά το μικρό μέσο μέγεθος: κοινός προσανατολισμός που αμβλύνει τις υστερήσεις που δημιουργεί το μικρό μέγεθος και διευκολύνει οικονομίες κλίμακας / σκοπού

«Χρυσοφόροι» κλάδοι; Αρκετές δραστηριότητες εντός των “γνωστών υπόπτων”

- Η οριζόντια διάσταση που πρέπει να διέπει κάθε επιχειρηματική πρωτοβουλία για να έχει επιτυχία: η καινοτομία ως φιλοσοφία επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ο καταλύτης για να μπορέσει μια επιχείρηση να σταθεί ανταγωνιστικά στις διεθνείς αγορές.
 - Μπορεί να αφορά στην ενσωμάτωση γνώσης που ήδη υπάρχει σε έναν κλάδο ή και απλώς την οργάνωση των εισροών ή των εκροών με ένα διαφορετικό τρόπο.
- Αυτή όμως η διαδικασία απαιτεί σκέψη, κινητοποίηση, δικτύωση και όχι απλώς «μεταπρατική σκέψη»..

Διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις

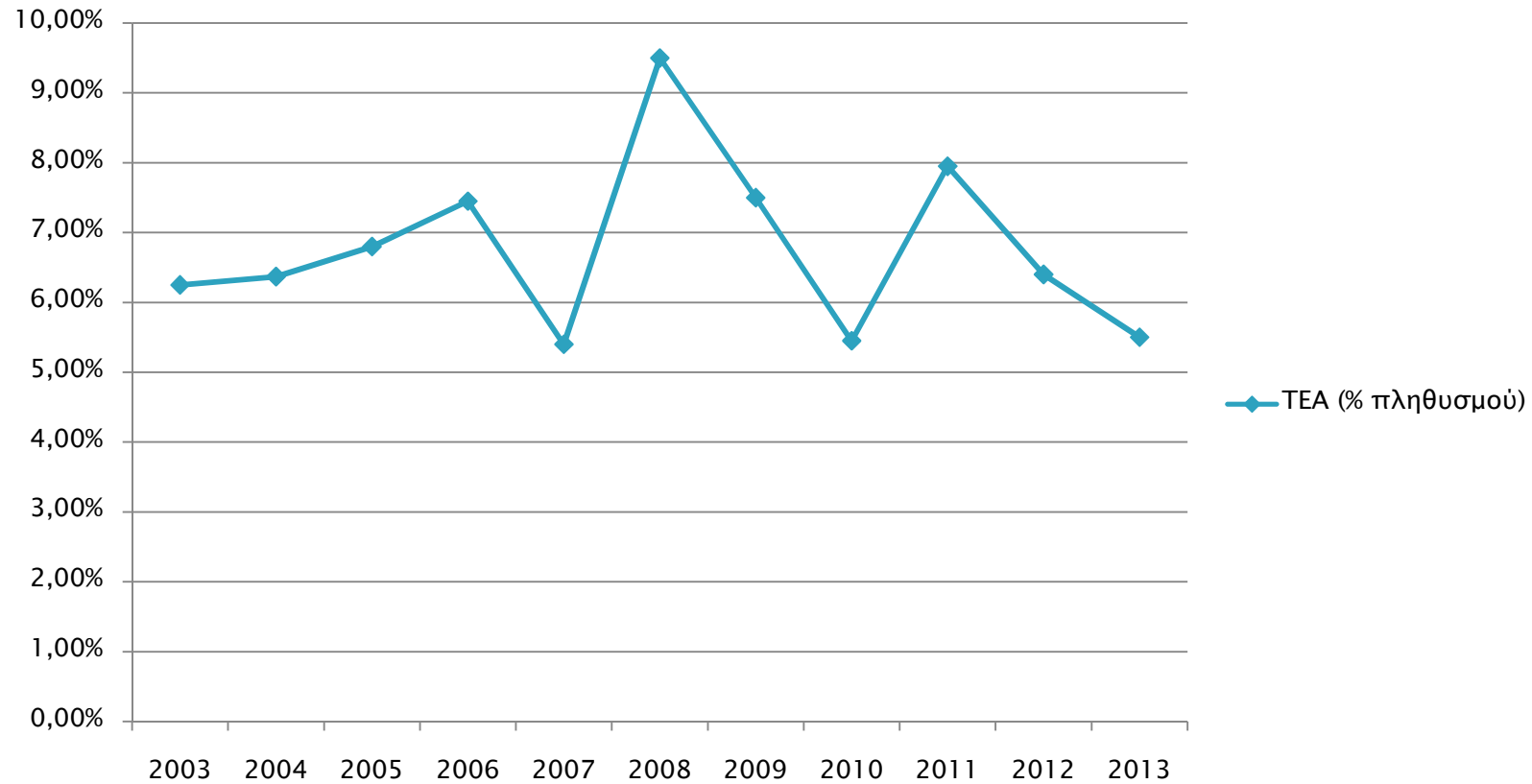
- Οι αναπτυξιακές δυνατότητες κάθε τομέα δεν προσδιορίζονται μόνο ενδογενώς και από τις διεθνείς τάσεις-πολιτικές, αλλά εξαρτώνται και από το εγχώριο θεσμικό και ρυθμιστικό περιβάλλον
 - διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που μπορούν να διευκολύνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα, να άρουν εμπόδια.
- Μέρος του επενδυτικού κενού σήμερα δεν οφείλεται στα κενά της επενδυτικής πολιτικής, αλλά σε οριζόντια προβλήματα διαρθρωτικής φύσης

Μεταρρυθμίσεις που μπορούν να ευνοήσουν εμφατικά την επενδυτική δραστηριότητα

- Περιορισμένη / ασύμμετρη απελευθέρωση αγορών προϊόντων – υπηρεσιών που διευκολύνουν την υφιστάμενη αλλά και νέα επιχειρηματικότητα
- Εφαρμογή πρόσφατων νόμων και αποφάσεων που διευκολύνουν την επιχειρηματικότητα και τις επενδύσεις (πχ. απλοποίηση αδειοδότησης επιχειρήσεων, νόμος για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος,)
- Χρήσεις γης (ολοκλήρωση περιφερειακών πολεοδομικών σχεδίων)
- Δικαστικό σύστημα, κλπ
- Αδυναμία διαμόρφωσης απλού, σταθερού, διαφανούς φορολογικού συστήματος
- Ασαφές θεσμικό πλαίσιο (γραφειοκρατία – πολυνομία)
- Εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων στις δημόσιες υπηρεσίες και μεταξύ τους διασύνδεση
- Αναβάθμιση στους τομείς υγείας και εκπαίδευσης, οι υπηρεσίες παραμένουν χαμηλής ποιότητας και με σχετικά υψηλό κόστος

Ατυχώς περιλαμβάνονται τα τελευταία χρόνια σε δανειακές συμβάσεις!!!, αν και η πλειονότητα ήταν στα προγράμματα των κομμάτων τα τελευταία 15 χρόνια

Εξέλιξη νέας επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα: δε λείπουν ποσοτικά επιχειρήσεις



Πηγή: IOBE, GEM

Χαρακτηριστικά νέας επιχειρηματικότητας: έρευνα Global Entrepreneurship Monitor τελευταίας τριετίας

- Ενίσχυση επιχειρηματικότητας ανάγκης στην περιοχή του 30% από <10% το 2007
- Κυρίως άνδρες 38-40 ετών κατά μέσο όρο
- Ενίσχυση συμμετοχής αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Ατομικές : ~60% είναι του ενός ατόμου
- Ενίσχυση των (>50% πλέον) consumer oriented activities (retail)
- Ναι μεν χρησιμοποίηση σύγχρονων μεθόδων παραγωγής, αλλά φτωχή σε πραγματική καινοτομία: 13% δηλώνουν πως πολλοί από τους πελάτες τους θεωρούν πως το προϊόν ή υπηρεσία που παρέχουν στην αγορά είναι νέο και πρωτοποριακό
- Το μεγαλύτερο μέρος τους δεν πρόκειται να μεγαλώσει (γεννιούνται πολύ μικρές και παραμένουν πολύ μικρές)

Προσωπικοί και πολιτισμικοί παράγοντες νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας

	Επιχ/κές Ευκαιρίες το προσεχές 6μηνο	Γνώσεις ικανότητα & εμπειρία επιχ/τας	Φόβος αποτυχίας	Επιχ/τα ως καλή επιλογή καριέρας	Κοινωνική καταξίωση & σεβασμός στους επιτυχημένους επιχ/τίες	Εστίαση των ΜΜΕ στην επιχ/τα
Ελλάδα	12,9	50,0	72,3	64,4	68,3	33,1
Ολλανδία	34,4	42,3	39,1	79,3	65,2	58,3
Βέλγιο	33,3	37,1	45,7	62,3	57,4	53,8
Γαλλία	37,5	35,7	46,7	64,5	76,8	41,1
Ισπανία	13,9	50,4	51,6	63,6	63,7	47,3
Ιταλία	19,8	30,0	56,6	66,7	69,7	51,3
Ελβετία	35,7	37,3	32,2	44,2	63,5	57,4
Αυστρία	49,2	49,6	43,5	46,4	75,8	
ΗΒ	32,8	47,1	40,9	49,8	76,7	47,0
Δανία	44,4	31,0	42,1			
Σουηδία	66,5	37,0	38,9			
Νορβηγία	64,4	34,4	35,6	50,4	79,5	59,3
Γερμανία	36,2	37,1	49,0	48,9	76,4	49,0
Πορτογαλία	16,2	46,8	52,5			
Ιρλανδία	25,6	45,2	41,2	45,4	81,4	61,4
Φινλανδία	55,3	34,3	39,3	45,1	83,4	68,4
Σλοβενία	19,6	51,3	41,5	52,7	71,1	51,1
Σλοβακία	17,8	49,7	48,0	50,3	74,4	59,4
Χώρες Γ	32,1	38,3	44,5	55,2	70,3	56,1
Μ.Ο. GEM	42,4	50,9	37,7	65,8	71,3	60,0

Πηγή: IOBE, GEM

Χώρες Α: χαμηλού κόστους, Χώρες Β: βελτίωσης αποτελεσματικότητας, Χώρες Γ: καινοτομίας

Υπάρχουν δυσκολίες, τόσο συστημικές όσο και συγκυριακές,

1. Χρηματοδότηση: ~30.000 € (υψηλότερα ευρωπαϊκού μέσου όρου)
 - Προσωπική αποταμίευση: πάνω από το 50% της επένδυσης
2. Χρονοβόρες – Κοστοβόρες διαδικασίες έναρξης
3. Εμπόδια Εισόδου και ακαμψίες στην αγορά εργασίας (συνέχιση ασφάλισης, market rigidities)
4. Φορολογικές και διοικητικές δυσκολίες
5. Φτωχή συνεργασία πανεπιστημίων και επιχειρήσεων
6. Εκπαιδευτικό Θεσμικό πλαίσιο που ευνοεί την αποστήθιση και όχι τη δημιουργική σκέψη
7. Αμφίθυμη στάση κοινωνίας απέναντι στην επιχειρηματικότητα

Και οι υφιστάμενες επιχειρήσεις; Η κρίση έχει πιέσει τα οικονομικά τους αποτελέσματα

Ταξινόμηση: Οικονομικές επιδόσεις

	Κέρδη (t-1) Έτος	Κέρδη (t) έτος	Μεταβολή πωλήσεων (dt)	2013	2011
Κατηγορία Α: Δυνατές	+	+	+	14,1%	28,3%
Κατηγορία Β: Σε κρίση	+	+	-	62,0%	52,0%
	+	-	+/-		
	-	+	+/-		
Κατηγορία Γ: Δυσκολίες βιωσιμότητας	-	-	+/-	23,9%	19,8%

t=τρέχον έτος

Πηγή: έρευνα στις 2000 μεγαλύτερες επιχειρήσεις της χώρας, IOBE – ΕΒΕΠ/ΕΜΠ για λογαριασμό του ΣΕΒ

Και έχει δυσκολέψει τις συνθήκες καινοτομίας

Ταξινόμηση: Καινοτομικές επιδόσεις

	Καινοτομία Προϊόντος	Καινοτομία Διαδικασίας	Οργανωσιακή Καινοτομία	2013	2011
Κατηγορία Α: υψηλής έντασης καινοτομίας	√	√	√/-	13,6%	21,9%
Κατηγορία Β: μέτριας έντασης καινοτομίας	√	-	√	42,2%	48,6%
	-	√	√		
	√	-	-		
	-	√	-		
Κατηγορία Γ: χαμηλής έντασης καινοτομίας	-	-	-	44,2%	29,5%

Πηγή: έρευνα στις 2000 μεγαλύτερες επιχειρήσεις της χώρας, IOBE – ΕΒΕΠ/ΕΜΠ για λογαριασμό του ΣΕΒ

Σημαντικές υστερήσεις σε E&A και δύσκολη καινοτομία

- Αν και 29% δήλωσε ότι πραγματοποιεί δαπάνες για E&A, μόνο 19,5% (κυρίως οι μεγαλύτερες) διαθέτει τμήμα E&A
- Περιορισμένη συμμετοχή επιχειρήσεων σε ευρωπαϊκά ερευνητικά έργα: μόλις 10% συμμετείχε σε κάποιο έργο την τελευταία διετία (5 επιχειρήσεις το 40% αυτών)
 - Περιορισμένη όχι μόνο ιδιωτική, αλλά και συνεργατική έρευνα
- Μόλις 4% των επιχειρήσεων έχουν την τελευταία διετία υποβάλλει ή προετοιμάζονται να υποβάλουν αίτηση για πατέντες στο εξωτερικό
 - Πρόκειται για συστηματικούς «παίκτες»: αναλογούν 4,8 πατέντες ανά επιχείρηση (οι μεταποιητικές περίπου τα 2/3 αυτών)

Μικρός πυρήνας επιχειρήσεων – κυρίως μεγαλύτερες και μεταποιητικές - που διαθέτει τις ερευνητικές υποδομές και την απαιτούμενη τεχνογνωσία, ώστε να μετουσιώνει τη νέα γνώση και τις ερευνητικές επιδόσεις σε πατέντες

Βασικές συσχετίσεις: μέγεθος, καινοτομία και εξαγωγές και προσδιοριστικοί παράγοντες της οικονομικής επίδοσης

- Το μέγεθος των επιχειρήσεων καθοριστικό... στην καινοτομική επίδοση κάθε τύπου, στις εξαγωγές, στις επενδύσεις, στο βαθμό αντοχής στην οικονομική κρίση, σε εργαλεία management, πιστοποιήσεις, κτλ
- Οι καινοτομίες στηρίζουν τις εξαγωγές. Βασική προϋπόθεση όμως για καινοτομία :
 - Αυξημένες τεχνολογικές ικανότητες
 - Διοίκηση ολικής ποιότητας, πιστοποίηση ποιότητας
 - Ικανό προσωπικό που αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ρίσκο
 - Θεσμοθετημένες διαδικασίες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού
 - Συνεργασίες με φορείς έρευνας, συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα
- Το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό έχει άμεση σχέση με θετικές επιδόσεις στο πλήρες φάσμα λειτουργιών των επιχειρήσεων
 - Επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό - προγράμματα εκπαίδευσης

Εξωστρέφεια...

- Οι εξαγωγές στηρίζουν τον οικονομικό δυναμισμό των επιχειρήσεων (επενδύσεις, κερδοφορία, πωλήσεις).
- Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να στηρίξουν τα έσοδά τους μέσω εξαγωγών
- Όμως: η εξωστρέφεια δεν είναι εύκολη
 - Απαιτείται γνώση των αγορών, ποιότητα, ευελιξία, τεχνολογικές ικανότητες και ισχυρό ανθρώπινο κεφάλαιο
 - Χρειάζονται επενδύσεις σε τεχνολογία, σύγχρονο εξοπλισμό και «δύσκολη» καινοτομία ώστε να εστιάσουμε σε νησίδες αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο
 - Υπέρβαση κλασσικών κλαδικών ορίων: ανάπτυξη συνεργειών και στρατηγικών κινήσεων παραγωγικών και ερευνητικών φορέων σε μια ευρύτερη αλυσίδα αξίας που διατρέχει, αλληλοσυμπληρούμενους κλάδους της οικονομίας

Επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση (ΕβΓ) Knowledge Based Entrepreneurship

- Δεν υπάρχει μία πολιτική για την επιχειρηματικότητα (ετερογένεια φαινομένου επιχειρηματικότητας): Δυσκολία γενικεύσεων και συνταγών
- Οι επενδύσεις για παραγωγή νέας ή βελτιωμένης γνώσης (μεγάλες επενδύσεις σε E&A) **δεν οδηγούν αυτομάτως** στην καινοτομία και την οικονομική μεγέθυνση
- Η αποτελεσματικότητα της μετατροπής εξαρτάται:
 - Από τη δυνατότητα μετατροπής της εν γένει παραγόμενης γνώσης σε οικονομικά αξιοποιήσιμη γνώση (φίλτρο γνώσης).
 - Από την ύπαρξη μηχανισμού μετασχηματισμού της οικονομικά αξιοποιήσιμης γνώσης σε οικονομική δραστηριότητα (ΕβΓ).
- Άρα απαιτούνται:
 - Ένα «**φίλτρο**» γνώσης, δηλ. ένα σύστημα **διάκρισης** μεταξύ **γενικής** γνώσης και **οικονομικά χρήσιμης** γνώσης (η κατάσταση στο πανεπιστημιακό σύστημα, η σχέση έρευνας-παραγωγής).
 - Ένας ελλείπων μηχανισμός (όπως η επιχειρηματικότητα) που θα μετατρέψει την οικονομικά αξιοποιήσιμη γνώση σε οικονομική δραστηριότητα

Αλυσίδα ενεργειών για προώθηση ΕβΓ από νέους (σπουδαστές/φοιτητές, μεταπτυχιακούς, ερευνητές σε ΑΕΙ/ΤΕΙ, Ερ.Κέντρα)

- Ενεργοποίηση, προσανατολισμός, πρόγραμμα σπουδών/βιωματική εκπαίδευση (εξοικείωση με την αγορά και την επιχείρηση), νοοτροπία/ τρόπος προσέγγισης των θεμάτων, περιβάλλον δημιουργικότητας.
 - Αλλαγή mindset στους νέους ως προς την επιχειρηματικότητα
- Δημιουργία φυτωρίου: αρχικό coaching (ΜοΚΕ και συνεργάτες): προετοιμασία αποφοίτων για το χτίσιμο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων να αναπτύσσουν ένα action plan
 - ΜοΚΕ ΕΜΠ: 6 νέες επιχειρήσεις, ~50 έχουν τύχει coaching, μαθήματα σε διάφορες σχολές του ΕΜΠ
- Αξιοποίηση προγραμμάτων Coaching / mentoring όπως π.χ. το «Μαζί στην εκκίνηση»

Επιχειρηματικότητα ως εναλλακτική

Η Ελλάδα έχει σήμερα έναν (αναλογικά) πολύ μεγάλο αριθμό υποψήφιων διδασκόντων.

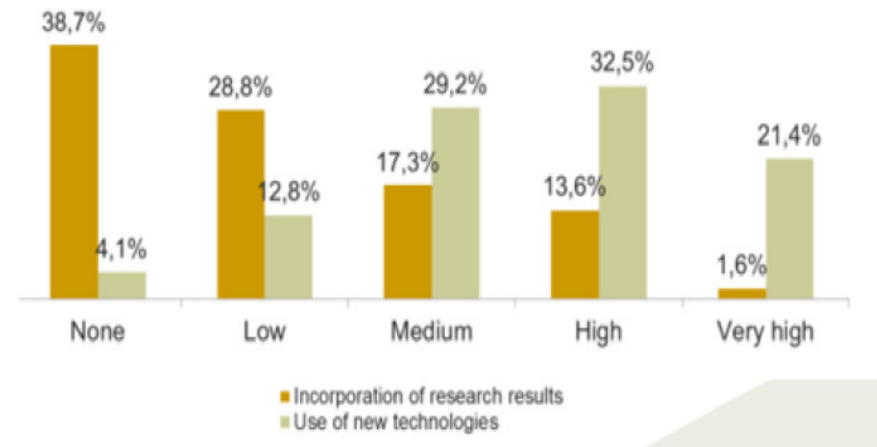
Το ΕΜΠ έχει σήμερα περίπου 2.500 υποψήφιους διδάκτορες

Από το δυναμικό αυτό, μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό μπορεί να απορροφηθεί από τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα. Επίσης, ο ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα επενδύει πολύ λίγο σε R&D.

Η ίδρυση μιας επιχείρησης υψηλής τεχνολογίας μπορεί να είναι σήμερα μια βιώσιμη εναλλακτική σταδιοδρομία για τους ερευνητές του ΕΜΠ

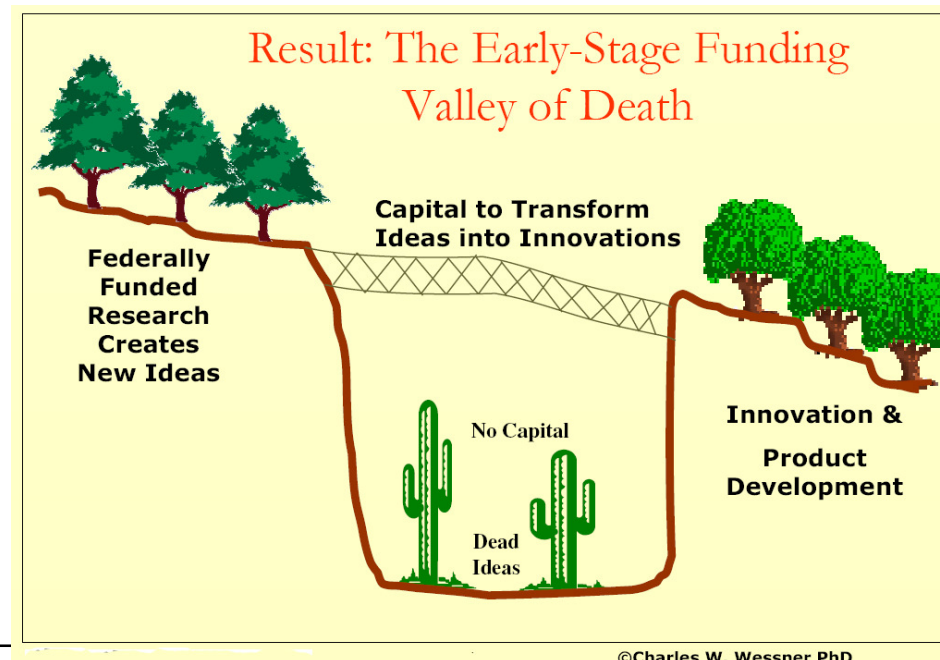
Επιχειρηματική δραστηριότητα αποφοίτων ΕΜΠ

Χαμηλός βαθμός ενσωμάτωσης ερευνητικών αποτελεσμάτων και καινοτομίας



Κρίσιμα θέματα:

- Η συγκρότηση της ομάδας
- Γνώση της αγοράς: «οι πελάτες σας θα πληρώσουν τους μισθούς σας»
- Η Διαχείριση των IP (patents, trademarks, creative commons,...).
- Η μετατροπή του ερευνητικού αποτελέσματος ή της ιδέας σε δυνητικά αξιοποιήσιμο business concept, prototype..
- Χρηματοδότηση: διαμόρφωση ιδέας, προστασία δικαιωμάτων, κεφάλαιο σποράς (early-early, seed capital), family and friends, κρατικές επιδοτήσεις, τραπεζικά funds, VCs:
 - Νέα σχήματα χρηματοδότησης: συνέργειες μεταξύ οικογενειακών μηχανισμών, ίδιας αποταμίευσης και επίσημου τομέα ώστε να έχουμε μία περισσότερο ορθολογική κατανομή των διαθέσιμων πόρων



Όραμα και σχέδιο

Ανάγκη για υπέρβαση της «τοξικής κουλτούρας» της ευκολίας-προχειρότητας, της άκοπης επιτυχίας και της αποσπασματικότητας στο σχεδιασμό



Έμφαση στην ποιότητα, αναβάθμιση της προστιθεμένης αξίας και διαφοροποίηση

Σας ευχαριστώ πολύ!

Για την επικοινωνία:

Άγγελος Τσακανίκας

atsakanikas@central.ntua.gr

atsakanikas@iobe.gr