ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Σχολή Ψηφιακής Τεχνολογίας

Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεματικής

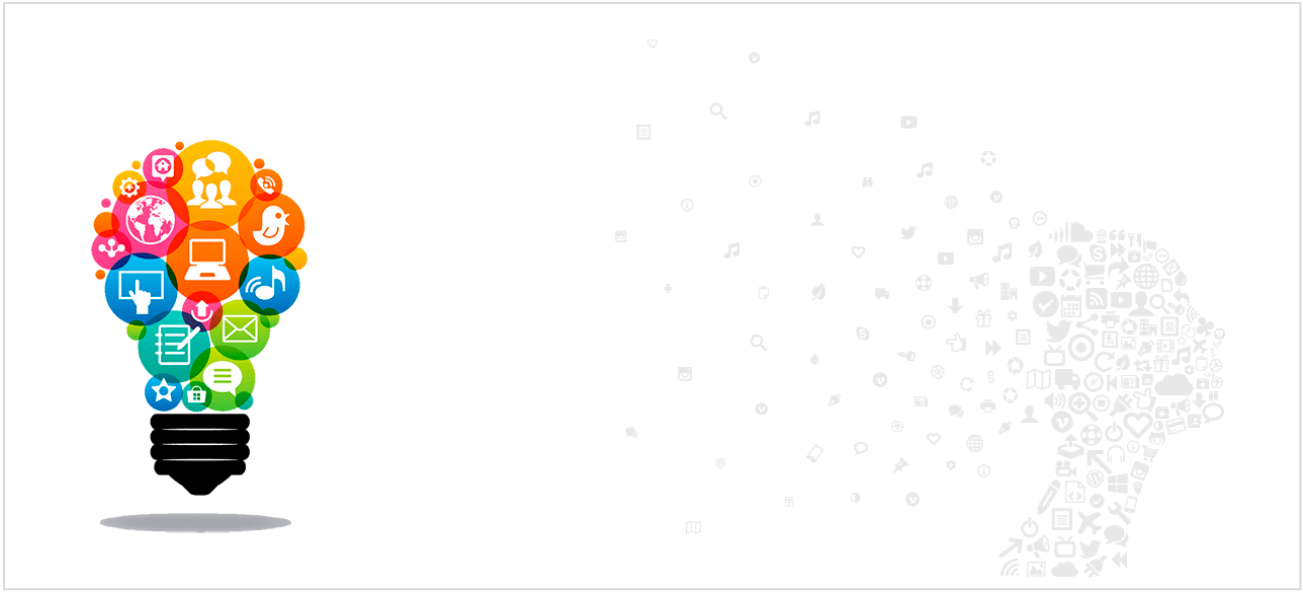
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Πληροφορικής και Τηλεματικής

Κατεύθυνση Πληροφοριακά Συστήματα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τίτλος Εργασίας: Σχεδιασμός και υλοποίηση επιχειρηματικής εκκίνησης Startup με την μεθοδολογία Lean Startup που προσφέρει Cloud e-CRM

Διπλωματική Εργασία

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ



Αθήνα, 2017



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Σχολή Ψηφιακής Τεχνολογίας

Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεματικής

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Πληροφορικής και Τηλεματικής

Κατεύθυνση Πληροφοριακά Συστήματα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή: Κρίστυ Αγαπητού
Μάρα Νικολαΐδου,
Κωνσταντίνος Τσερπές

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Κρίστυ Αγαπητού

Εξωτερική Διδάσκουσα Τμήματος Πληροφορικής και Τηλεματικής, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Νικολαΐδου Μάρα, Μέλος ΔΕΠ Τμήματος Πληροφορικής και Τηλεματικής, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Χρήστος Μιχαλακέλης Επίκουρος Καθηγητής, Τμήματος Πληροφορικής και Τηλεματικής, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Ο ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

2) Αποδέχομαι ότι η ΒΚΠ μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη της, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Στους γονείς μου

Cloud is about how you do computing, not where you do computing…

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος Σπουδών «Πληροφοριακά Συστήματα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων» του τμήματος Πληροφορικής και Τηλεματικής του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, κα. Αγαπητού για την καθοδήγηση, τις συμβουλές της καθώς και την υπομονή της μέχρι το τέλος!. Επίσης θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υποστήριξη που μου παρείχαν.

Εν τέλει δεν θα μπορούσα να αφήσω απ' έξω φίλους και συναδέλφους που με στήριξαν στην προσπάθεια αυτή είτε με τις γνώσεις τους είτε ψυχολογικά.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη στα Ελληνικά 12
Abstract 13
Κατάλογος Εικόνων 14
Κατάλογος Πινάκων 14
Κατάλογος Σχημάτων 15
Κατάλογος Διαγραμμάτων 15
ΚΕΦ.1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ 16
1.1 Επισκόπηση / Γενικά 16
1.2 Δομή της Εργασίας 16
ΚΕΦ.2: Η σπουδαιότητα της επιχειρηματικότητας, δυσκολίες και εμπόδια στην ανάπτυξη 18
2.1 Εισαγωγή στην έννοια και τη σημασία της Επιχειρηματικότητας 18
2.2 Αναπτύσσοντας Επιχειρηματική Αντίληψη 20
2.3 Βασικές συνιστώσες της επιχειρηματικότητας 21
2.4 Ο ρόλος της επιχειρηματικότητας στην οικονομική ανάπτυξη 24
2.5 Η Επιχειρηματικότητα στη Ελλάδα την περίοδο της κρίσης 25
2.6 Κίνητρα έναρξης νέας επιχείρησης 29
2.7 Εμπόδια έναρξης νέας επιχείρησης 31
2.8 Λόγοι αποτυχίας νέων επιχειρήσεων 32
2.9 Χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον επιτυχημένο επιχειρηματία 34
2.10 Επιχειρηματικός Σχεδιασμός 35
2.10.1 Σύλληψη της επιχειρηματικής ιδέας 37
2.10.2 Αναγνώριση της επιχειρηματικής «ευκαιρίας» 39
2.10.3 Προετοιμασία εκκίνησης και σχεδιασμός 41
2.10.4 Είσοδος στην αγορά 41
2.10.5 Ανάπτυξη της επιχείρησης 42
Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου 43
Ελληνική 43
Ξενόγλωσση 44
ΚΕΦ. 3: Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία 47
3.1 Επιχειρηματικότητα και Νέες Τεχνολογίες 47

3.2 Είδη και μορφές επιχειρηματικότητας....48
3.2.1 Επιχειρηματικότητα καινοτομίας....50
3.2.2 Κοινωνική επιχειρηματικότητα....51
3.2.3 Δημόσια επιχειρηματικότητα....52
3.2.4 Ενδο-επιχειρηματικότητα....53
3.3 Η τεχνολογική καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα....53
3.4 Κοινωνικές ομάδες και οργανώσεις υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας....55
3.5 Συνθήκες ανάπτυξης της καινοτομίας....65
3.6 Παράγοντες επιρροής της καινοτομίας....67
3.7 Καινοτομία και επενδύσεις....70
3.8 Δημιουργικότητα....71
Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου....75
Ελληνική....75
Ξενόγλωσση....76
ΚΕΦ. 4: Ζητήματα εκκίνησης επιχειρηματικής δραστηριότητας....79
4.1 Οικοσύστημα Startup επιχειρήσεων....79
4.1.1 Δομικά στοιχεία του οικοσυστήματος των startups....81
4.2 Μηχανισμοί επιχειρηματικής επώασης....83
4.2.1 Επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες (Business incubators)....84
4.2.2 Επιταχυντές (Accelerators)....88
4.3 Οργανισμοί καινοτομίας (Innovation Agencies) που προωθούν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία....92
4.3.1 Πανεπιστήμια (Universities)....92
4.3.2 Επιστημονικά και Τεχνολογικά Πάρκα....94
4.3.3 Κέντρα καινοτομίας (Innovation centers)....95
4.3.4 Συνεργατικοί χώροι (Co-working spaces)....97
4.4 Νεοφυής (Startup) Επιχείρηση....99
4.4.1 Τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση ως Startup....100
4.4.2 Το Επιχειρηματικό Περιβάλλον των Startup Επιχειρήσεων....102
4.5 Σχεδιασμός Επιχειρηματικής Εκκίνησης (Startup)....103
4.6 Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) ως Εργαλείο Σχεδιασμού Lean Startup....104
Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου....108
Ελληνική....108
Ξενόγλωσση....108

ΚΕΦ.5: Μεθοδολογία Lean startup 111
5.1 Η Μεθοδολογία του Lean Startup 111
5.2 Αρχές της Μεθοδολογίας Lean Startup 113
5.3 Διαφορές της Μεθοδολογίας Lean Startup με της παραδοσιακές 116
5.4 Εταιρείες που εφαρμόζουν τις αρχές της Μεθοδολογίας Lean Startup 119
5.5 Αποτελέσματα της Lean Startup Μεθοδολογίας στην οικονομία 123
5.6 Καμβάς Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Model Canvas) 125
5.6.1 Τα 9 Building Blocks 128
5.6.2 Το περιβάλλον ενός Επιχειρηματικού μοντέλου 135
5.6.3 Αξιολόγηση Επιχειρηματικών Μοντέλων 137
5.6.4 Η διαδικασία σχεδιασμού ενός Επιχειρηματικού μοντέλου 139
5.6.5 Επιχειρηματικά Μοντέλα και η στρατηγική Blue Ocean 140
5.7 Μοτίβα Επιχειρηματικών Μοντέλων 142
5.8 Ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων με βάση τις απόψεις των πελατών (Empathy Map) 148
Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου 151
Ελληνική 151
Ξενόγλωσση 151
ΚΕΦ.6: Τρόποι χρηματοδότησης Startup Επιχειρήσεων 154
6.1 Χρηματοδοτικά εργαλεία Startup Επιχειρήσεων 154
6.2 Στάδια Χρηματοδότησης 155
6.3 Πηγές Χρηματοδότησης 158
6.3.1 Στήριξη σε ίδιες δυνάμεις (Bootstrapping) 158
6.3.2 Φίλοι, Οικογένεια και Αφελείς (3F Friends, Family and Fools) 159
6.3.3 Επιχειρηματικοί άγγελοι / επενδυτές σποράς (Business angels / Seed investors) 159
6.3.4 Χρηματοδότηση από το κοινό (Crowdfunding) 161
6.3.5 Επιχειρηματικά Κεφάλαια (Venture Capital) 162
6.3.6 Τραπεζικός Δανεισμός (Bank loan) 164
6.3.7 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing) 164
6.3.8 Πρακτόρευση Απαιτήσεων (Factoring) 165
6.4 Προγράμματα Χρηματοδότησης στην Ελλάδα 166
6.5 Διαφορές χρηματοδότησης των startups σε Ηνωμένες Πολιτείες και Ευρώπη 168
Βιβλιογραφία 6ου Κεφαλαίου 171
Ελληνική 171
Ξενόγλωσση 172

ΚΕΦ.7: Ανάλυση Αγοράς & Ανταγωνισμού 174
7.1 Κατανοώντας την Ανάλυση Αγοράς 174
7.2 Εκτίμηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος 175
7.2.1 Περιβαλλοντική Ανάλυση PEST 176
7.2.2 Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter 177
7.3 Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων 179
7.4 Το ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα 180
7.4.1 Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος 181
7.4.2 Παράγοντες επιτυχίας και η ελκυστικότητα του κλάδου 182
7.5 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος 183
7.5.1 Η θεωρία των πόρων – ικανοτήτων της επιχείρησης 185
7.5.2 Η αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης 187
7.5.3 SWOT Ανάλυση 189
Βιβλιογραφία 7ου Κεφαλαίου 192
Ελληνική 192
Ξενόγλωσση 192
ΚΕΦ.8: Παρουσίαση Base CRM 194
8.1 Εταιρική Παρουσίαση 194
8.1.1 Product rebrand από Future Simple και PipeJump σε Base CRM 196
8.2 Αποστολή και Εταιρικές αξίες 196
8.2.1 Όραμα και Φιλοσοφία 198
8.2.3 Υπευθυνότητα στο περιβάλλον 199
8.2.4 Διοικητικό Πλάνο και Ανθρώπινο Δυναμικό 200
8.3 Οι Γύροι χρηματοδότησης (Series of Funding) 202
8.4 Το επιχειρηματικό μοντέλο 204
8.4.1 Η χρήση του Business Model Canvas 205
8.5 Ανάλυση Δυνάμεων –Αδυναμιών / Ευκαιριών-Κινδύνων (S.W.O.T. Analysis) 207
8.6 Ο Τεχνολογικός Προσανατολισμός 209
8.6.1 Το άνοιγμα του API μέσω της Snap Platform και third party integration 210
8.6.2 Web-based περιβάλλον και Mobile εφαρμογή 212
8.7 Προϊόντα και υπηρεσίες 215
8.7.1 Base Customer Relationship Management (Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων) 215
8.7.2 Mobile Sales Management 217
8.7.3 Sales Management (Διαχείριση Πωλήσεων) 218

8.7.4 Lead Tracking (Παρακολούθηση των ευκαιριών πώλησης).....219
8.7.5 Lead Prioritization (Ιεράρχηση των ευκαιριών).....221
8.7.6 Email Intelligence (Βελτιστοποίηση της επικοινωνίας μέσω email).....222
8.7.8 Sales Reporting and Analytics (Αναφορές και Ανάλυση πωλήσεων).....223
8.7.9 Sales Intelligence (Αξιοποίηση δεδομένων για βελτίωση των διαδικασιών).....224
8.7.10 Sales Forecasting (Πρόβλεψη πωλήσεων).....225
8.8 Ανάλυση αγοράς.....226
8.9 Ανάλυση Ανταγωνισμού.....232
8.10 Μελλοντικά στρατηγικά βήματα.....236
Βιβλιογραφία 8ου Κεφαλαίου.....238
Ελληνική.....238
Ξενόγλωσση.....238
Συμπεράσματα.....241

Περίληψη στα Ελληνικά

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η προσέγγιση ουσιαστικά δύο εννοιών της επιχειρηματηκότητας και της καινοτομίας, μιας και αυτοί οι δύο παράγοντες έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην Ιστορία της Ανθρωπότητας. Στη σύγχρονη κοινωνία το "επιχειρήν" και η καινοτομία αποτελούν έννοιες πολυδιάστατες και άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Ολοένα και περισσότερο η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της διοίκησης για εισαγωγή καινοτομίας.

Οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών προσφέρουν ευκαιρίες ανάπτυξης διαφόρων μορφών επιχειρηματικότητας, ενώ η εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων και των νέων τεχνολογιών έχει δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις στις επιχειρήσεις ώστε να αναζητούν συνεχώς καινοτόμες ιδέες.

Μέσα σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον υπάρχει έδαφος για δημιουργία νέων τύπων επιχειρήσεων, οι οποίοι βασίζονται σε νέες τεχνολογίες, αυτές οι εταιρείες ονομάζονται startup και είναι νεοϊδρυθείσες εταιρείες που βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης.

Αυτή η επιχειρηματική ανάπτυξη έχει να κάνει με τη δημιουργία αξίας, τόσο για τις επιχειρήσεις που την ασκούν αλλά και για το σύνολο της κοινωνίας. Αυτό όμως συνεπάγεται με την εγκατάλειψη παρωχημένων επιχειρηματικών μοντέλων και την αντικατάσταση τους με νέα.

Τελικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη και η καταγραφή των επιχειρηματικών μοντέλων που ακολουθουν την μέθοδο της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης (Lean Start-up Methodology), που έχει σαν κυριο στόχο να παράξει τελικά ένα προϊόν που καλύπτει τις ανάγκες των πελατών.

Λέξεις κλειδιά: νεοφυής επιχείρηση, καινοτομία, επιχειρηματικότητα, επιχειρηματικό μοντέλο startup, οικοσύστημα Startup επιχειρήσεων,

Abstract

The aim of this paper is to approach essentially two concepts of entrepreneurship and innovation, since these two factors have played an important role in the history of humanity. In modern society, "enterprise" and innovation are concepts that are multidimensional and inseparably linked. Increasing success of business depends on the efficiency of management for innovation.

New information and communication technologies offer opportunities for the development of various forms of entrepreneurship, while the development of information systems and new technologies has created all the preconditions for companies to constantly seek innovative ideas.

Within this ever-changing environment there is ground for creating new types of business that are based on new technologies, these companies are called startup and are newly established companies that are in the development phase and are usually based on new technologies & innovations.

This business development has to do with the creation of value, both for the enterprises that exercise it and for the whole of society. But this is due to abandoning obsolete business models and replacing them with new ones.

The final aim of this diploma thesis is the study and recording of business models following Lean Start-up Methodology, the main purpose of which is to produce a product that meets the needs of customers.

Keywords: Innovative business, innovation, entrepreneurship, startup business model, business Startup ecosystem

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1 Base CRM main Dashboard - Κεντρικός πίνακας ελέγχου 217
Εικόνα 2 Base CRM Mobile app 218
Εικόνα 3 Base CRM Sales Management (Διαχείριση Πωλήσεων) 219
Εικόνα 4 Lead tracking Smart List 220
Εικόνα 5 Lead tracking Contact actions 221
Εικόνα 6 Lead Prioritization Contacts 222
Εικόνα 7 Native Automatic Dialer 223
Εικόνα 8 Analyze lead and deal progression through the sales pipeline. 224
Εικόνα 9 Sales Intelligence 225
Εικόνα 10 Sales Forecasting 226

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Κίνητρα έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας ανά χώρα (2014) 28
Πίνακας 2 Διάγραμμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού 37
Πίνακας 3 Οργανώσεις υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας στην Ελλάδα 62
Πίνακας 4 Επιστημονικά και Τεχνολογικά Πάρκα στην Ελλάδα 63
Πίνακας 5 Στοιχεία Δομής Επιταχυντή (Clarysse & Wright & Van Hove, 2015) 90
Πίνακας 6 Εξέλιξη των θέσεων εργασίας στις Η.Π.Α. 1977-2005 125
Πίνακας 7 Καμβάς Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Model Canvas) 127
Πίνακας 8 Business Model Environment 136
Πίνακας 9 Swot Business Model Canvas 138
Πίνακας 10 Four Actions Framework 141
Πίνακας 11 Συνδυασμός της στρατηγικής Blue Ocean με τον Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων 142
Πίνακας 12 Unbundling Pattern 143
Πίνακας 13 The Long Tail case on Amazon 144
Πίνακας 14 Πλατφόρμα βιντεοπαιχνιδιών Nintento Wii 145
Πίνακας 15 Free Business Model Patern 146
Πίνακας 16 Το μοντέλο της Innocentive 147
Πίνακας 17 Business Model Yacht 148
Πίνακας 18 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος 177
Πίνακας 19 Βασικές διαστάσεις της ανάλυσης SWOT 190
Πίνακας 20 Base Funding Rounds 202
Πίνακας 21Base Funding Investors 203
Πίνακας 22 Lean Plan, based on the 3 P's of the Lean Planning Cycle 206
Πίνακας 23 Base CRM Business Model Canvas 207
Πίνακας 24 Base SWOT Analysis 208
Πίνακας 25 Βασικές Αρχές του Base CRM 213
Πίνακας 26 CRM Market Share 233

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1 Η διαδικασία δημιουργίας μιας εταιρείας spin-off 67
Σχήμα 2 Κατάταξη κορυφαίων οικοσυστημάτων startup επιχειρήσεων 80
Σχήμα 3 The incubation process 84
Σχήμα 4 Business Incubator Model - Structure (Hackett & Dilts, 2004) 86
Σχήμα 5 Καταγραφή των υποθέσεων μέσου του Business Model Canvas 114
Σχήμα 6 Αλληλεπίδραση startup με τους πελάτες της 115
Σχήμα 7 Ανάπτυξη προϊόντων σε επαναλαμβανόμενους κύκλους 115
Σχήμα 8 Διαφορές μεταξύ λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης & παραδοσιακής προσέγγισης 118
Σχήμα 9 OpenDesk Business Model Canvas 120
Σχήμα 10 Dropbox’s Business Model Canvas 121
Σχήμα 11 Lego's Factory Kit Business Model Canvas 122
Σχήμα 12 Gillette Business Model Canvas 123
Σχήμα 13 Ο Χάρτης Ενσυναίσθησης (EmpathyMap) 150
Σχήμα 14 Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter 178
Σχήμα 15 Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης 184
Σχήμα 16 Αλυσίδας αξίας 188
Σχήμα 17 Παράγοντες που επηρεάζουν την SWOT Ανάλυση 191
Σχήμα 18 Παρουσίαση Τεχνικών Προδιαγραφών του Base Api 211

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Lean Planning Cycle 3 P's 206
Διάγραμμα 2 Vendors and Market Forecast 2015-2020 227
Διάγραμμα 3 Βιομηχανίες που χρησιμοποιούν λογισμικό CRM 228
Διάγραμμα 4 B2B vs B2C vs B2G vs NGO 229
Διάγραμμα 5 Worldwide CRM Revenue by Region, 2015 and 2019 230
Διάγραμμα 6 Πρόσβαση δεδομένων από διάφορες συσκευές 231
Διάγραμμα 7 Level of Future Investment by CRM Application 231
Διάγραμμα 8 Παγκόσμια Αγορά CRM 234
Διάγραμμα 9 Παγκόσμια αγορά Πωλητών CRM 235

ΚΕΦ.1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Επισκόπηση / Γενικά

Τα τελευταία χρόνια η κοινωνία έχει διανύσει μια περίοδο έντονης οικονομικής αστάθειας και ύφεσης, η οικονομική κρίση των ΗΠΑ το 2007 με το τραπεζικό σύστημα να καταρρέει λόγο μη εξυπηρέτησης των στεγαστικών δανείων, η κρίση χρέους της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2009 αλλά και με την κατάρρευση του χρηματιστηρίου της Κίνας το 2015 οι οικονομίες σε όλο τον κόσμο αντιμετωπίζουν προβλήματα σταθερότητας και μειωμένους ρυθμούς ανάπτυξης.

Η αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων είναι η επιχειρηματικότητα, η οποία έχει προβληθεί ως σημαντικός αναπτυξιακός παράγοντας, αφού πολλές καινοτομίες και ένα μεγάλο μέρος των νέων θέσεων εργασίας οφείλονται σ' αυτή τη μορφή δραστηριότητας.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι εκείνη που μαζί με την τεχνολογία παρακινούν και δημιουργούν ιδέες και αποτελέσματα για ολόκληρη την κοινωνία. Η τεχνολογία αποτελεί δημιούργημα της ανθρώπινης σκέψης στη προσπάθεια αντιμετώπισης των δυσκολιών. Μέσα από την συνεχή προσπάθεια αναπτύσσονται καινοτόμες ιδέες για καλύτερη αξιοποίηση των πόρων. Η καινοτομία είναι μια διαρκής διαδικασία, δεν είναι προνόμιο μόνο των μεγάλων επιχειρήσεων αλλά και των μικρομεσαίων, που διεκδικούν μερίδιο στην αγορά.

Η εξέλιξη της ψηφιακής τεχνολογίας αποτελεί σήμερα θεμελιώδη παράγοντα διαμόρφωσης του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος ανά τον κόσμο. Οι νέοι επιχειρηματίες αναζητούν τρόπους εκμετάλλευσης αυτής της εξέλιξης, θεωρούν ότι ένα διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο είναι αυτό που θα τους ενισχύσει την δυνατότητα κατανόησης, και προσομοίωσης των διαδικασιών.

1.2 Δομή της Εργασίας

Μελετώντας τη βιβλιογραφία για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής, πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση του παγκόσμιου οικοσυστήματος των startup επιχειρήσεων σε θεωρητικό επίπεδο, η οποία αποτέλεσε το πλαίσιο για τη μελέτη της Lean startup μεθοδολογίας και την καταγραφή των τεχνικών εργαλείων που χρείάζονται για την υλοποίση ενός επιχειρηματικού μοντέλου.

Η διάρθρωση του κειμένου ακολουθεί την εξής πορεία:

Στο Κεφάλαιο 2ο παρουσιάζεται η σπουδαιότητα της επιχειρηματικότητας, οι δυσκολίες για την ανάπτυξη της, αναφέρονται τα κίνητρα και τα εμπόδια έναρξης μιας επιχείρησης, Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση των των ενεργειών του επιχειρηματικού σχεδιασμού από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Στο Κεφάλαιο 3ο αναλύονται οι μορφές της καινοτομίας και πως αυτή είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης παρουσιάζονται οι συνθήκες ανάπτυξης της καινοτομίας καθώς και οι παράγοντες που την επηρεάζουν.

Στο Κεφάλαιο 4ο αναλύεται το υπάρχον οικοσύστημα των startup επιχειρήσεων, τα δομικά τους χαρακτηριστικά καθώς και οι οργανισμοί καινοτομίας που προωθούν την επιχειρηματικότητα.

Στο Κεφάλαιο 5ο γίνεται ανάλυση της Lean startup μεθοδολογίας, ποιες είναι οι αρχές της και οι διαφορές με τις παραδοσιακές. Επίσης αναφέρονται τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται και γίνεται εκτενής ανάλυση του καμβά επιχειρηματικού σχεδίου.

Στο Κεφάλαιο 6ο παρουσιάζονται αναλυτικά οι τρόποι, τα στάδια και οι πηγές χρηματοδότησης των Startup Επιχειρήσεων. Επίσης γίνεται αναφορά στα προγράμματα χρηματοδότησης στην Ελλάδα και γίνεται σύγκριση των διαδικασιών αυτών σε Ηνωμένες Πολιτείες και Ευρώπη.

Στο Κεφάλαιο 7ο γίνεται ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και ποιες είναι οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο Κεφάλαιο 8ο παρουσιάζεται η Startup επιχείρηση Base CRM και πως αυτή χρησιμοποίησε εργαλεία της Lean startup μεθοδολογίας για να προσφέρει το ταχύτερο δυνατό το προϊόν της. Επιπλέον αναλύονται οι υπηρεσίες της και η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται καθώς και τα μελλοντικά της σχέδια.

ΚΕΦ.2: Η σπουδαιότητα της επιχειρηματικότητας, δυσκολίες και εμπόδια στην ανάπτυξη

2.1 Εισαγωγή στην έννοια και τη σημασία της Επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα ως οικονομική δραστηριότητα είναι ένα σχετικά πρόσφατο κοινωνικό φαινόμενο. Όμως ο ρόλος της επιχειρηματικής δραστηριότητας έχει επισημανθεί από του Κλασσικούς και Νεοκλασικούς Οικονομολόγους (Smith, Ricardo et al, 19..), αγνοήθηκε όμως για αρκετά χρόνια. Στις αρχές του 20ού αιώνα ο δυναμισμός του Φορντικού[1] συστήματος παραγωγής οδήγησε σε εργοστασιακό και επιχειρηματικό γιγαντισμό, όμως η Κρίση του 1929-1930 οδήγησε στην γέννηση και άνοδο (μετά το 1936) του Κεϋνσιανισμού σαν το σωτήριο σύστημα της οικονομίας της Δύσης, βασιζόμενο στην θεωρεία της Ζήτησης.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970 οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ιδρύονταν από επίδοξους επιχειρηματίες, η πετρελαϊκή κρίση του 1973 η άνοδος του Ρηγκανισμού στις ΗΠΑ και του Θατσερισμού στην Ευρώπη, αλλά και η μετέπειτα κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης σηματοδοτούν μια νέα περίοδο, αναδεικνύεται μια νέα μικροοικονομική στόχευση, ξαναφέρνοντας στο προσκήνιο την θεωρεία της Προσφοράς (Χατζηκωνσταντίνου & Γωνιάδης, 2009).

Γίνεται πλέον αναγκαίο, μια συνολική θεώρηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε όλα τα πολυδιάστατα επίπεδά της. Σε αυτό το μονοπάτι της αναθεώρησης, η τεχνολογία και ιδιαίτερα το υψηλό επίπεδο της πληροφορικής, είναι εκείνο που γίνετε ο νέος μοχλός που υποδεικνύει στον επιχειρηματία ή τον μάνατζερ πως πρέπει να εκμεταλλευτεί τους περιορισμένους πόρους της επιχείρησης του (Γεωργαντά, 2003).

Η επιχειρηματικότητα είναι ένα φαινόμενο που έχει απασχολήσει την οικονομική επιστήμη από της απαρχές της, ο Γάλλος R. Cantillon to 1730 ορίζει τον επιχειρηματία «ως το άτομο που προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην τιμή αγοράς ενός αγαθού και στην αβέβαιη τιμή πώλησης του (arbitrage)» (Χατζηκωνσταντίνου & Γωνιάδης, 2009).

Ο Drucker (1985) ορίζει την επιχειρηματικότητα ως πράξη καινοτομίας. Χαρακτηριστικά αναφέρει πως “δεν αποτελεί επιχειρηματικότητα η ίδρυση μιας οποιασδήποτε νέας εταιρείας η οποία θα κάνει ό,τι περίπου κάνουν και άλλες παρόμοιες εταιρείες της αγοράς”. Επιχειρηματικότητα αποτελεί η

[1] Πολιτικά, ο Φορντισμός συνδέθηκε με την ανάπτυξη του καπιταλιστικού συστήματος

ίδρυση εταιρείας η οποία εισάγει καινούριο προϊόν ή υπηρεσία το οποίο διαταράσσει την αγορά. Ενώ ο Stevenson (1989) ονομάζει επιχειρηματία αυτόν που ακολουθεί μια ευκαιρία ανεξάρτητα από τους πόρους τους οποίους ελέγχει. Ο Timmons (1994) εστιάζει διαφορετικά και ορίζει την επιχειρηματικότητα ως τη δημιουργία πράγματος ή υπηρεσίας που έχει αξία από το πρακτικά "τίποτα", ενώ οι McGrath & MacMillan (2000) ως τρόπο σκέψης.

Σήμερα, οι μελετητές της επιχειρηματικότητας ακολουθούν τη θεώρηση των Shane και Venkataraman (2000) η οποία υποστηρίζει την επιχειρηματικότητα ως διακριτό πεδίο μελέτης το οποίο περιλαμβάνει: ένα σύνολο επιχειρηματικών ευκαιριών στην αγορά, ένα ανθρώπινο δυναμικό το οποίο επιθυμεί να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες αυτές αλλά και μια διαδικασία ανακάλυψης και αξιοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών (Κακούρης, 2010).

Υπό κάποια έννοια η επιχειρηματικότητα ταυτίζεται με την καινοτομία, με μόνη διαφορά ότι η επιχειρηματικότητα έχει και οργανωσιακή διάσταση που αφορά είτε στη δημιουργία είτε στην αναδιοργάνωση μιας υπάρχουσας επιχείρησης (Acs & Audretsch, 2005). Τα τελευταία χρόνια, η έννοια και το περιεχόμενο της επιχειρηματικότητα έλκουν όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον τόσο των πολιτών, κοινωνικών φορέων, επιχειρήσεων που θέλουν να επενδύσουν τα κέρδη τους σε νέα προγράμματα αλλά και του κράτους. Ο όρος επιχειρηματικότητα περιγράφει μία σειρά από δραστηριότητες, την δημιουργία, τη ίδρυση, την διαχείριση και την διοίκηση μιας επιχείρησης, ξεκινάει με τη σύλληψη και την εκτέλεση μίας ιδέας, η οποία μπορεί να δημιουργήσει κάποια προστιθέμενη αξία. Στην εποχή μας η επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) είναι ένας παράγοντας που καθορίζει την οικονομική ανάπτυξη (Thurik & Wennekers, 2001) την απασχόληση και την ανταγωνιστικότητα. Κατά τον Schumpeter (1934) ο ρόλος του επιχειρηματία είναι να ανατρέπει τις συνθήκες παραγωγής αναζητώντας νέα τεχνολογία ή νέο τρόπο παραγωγής, να βελτιώνει την αποδοτικότητα, να μειώνει το κόστος ή δημιουργεί νέες αγορές.

Αντιθέτως, ο κατά Kirzner επιχειρηματίας είναι κάποιος ο οποίος βρίσκεται σε επιφυλακή για να εντοπίσει επικερδείς ευκαιρίες. Έχει την ικανότητα να εντοπίζει τους προμηθευτές και τους πελάτες και να δρα ως διαμεσολαβητής. Όταν το προϊόν ή η υπηρεσία έχουν ήδη προσφερθεί και η ευκαιρία φαντάζει αυτονόητη, χρειάζεται κάποιος με πρόσθετη γνώση για να την αναγνωρίσει και να την εκμεταλλευτεί (Ζερβού & Μαρκάκη, 2011).

Η έννοια της επιχειρηματικότητας ως διαδικασία έχει, επίσης, τονιστεί και από τους Stevenson και Jarillo (1990), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι: «Η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία με την οποία τα άτομά αναζητούν ευκαιρίες ανεξάρτητα από τους πόρους που ελέγχουν». Οι ίδιοι προσεγγίζουν τα

ψυχολογικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του επιχειρηματία, επικεντρώνοντας στο «πως δρουν» οι επιχειρηματίες.

Η επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο του Παγκόσμιου Παρατηρητήριου Επιχειρηματικότητας (GEM) ορίζεται ως την κάθε προσπάθεια για δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή νέας δραστηριότητας, όπως το ελεύθερο επάγγελμα, η δημιουργία ενός νέου επιχειρηματικού οργανισμού ή η επέκταση ήδη υπάρχουσας επιχείρησης, που γίνεται από έναν ιδιώτη, από ομάδες ιδιωτών ή από επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν (IOBE, 2014).

Για το Harvard Business School η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία δημιουργίας ή αρπαγής μιας ευκαιρίας, μια εφαρμογή ενός οράματος που μπορεί να είναι μια καινοτόμα ιδέα και η επιδίωξη εκμετάλλευσής της ανεξάρτητά από τον έλεγχο ή την κατοχή των μέσω παραγωγής της.

2.2 Αναπτύσσοντας Επιχειρηματική Αντίληψη

Η επιχειρηματικότητα είναι σημαντικός μοχλός οικονομικής ανάπτυξης και δημιουργίας θέσεων εργασίας: δημιουργεί νέες επιχειρήσεις και θέσεις εργασίας, ανοίγει νέες αγορές, βελτιώνει την παραγωγικότητα και παράγει πλούτο. Η επιχειρηματική νοοτροπία ενισχύει την απασχολησιμότητα των νέων. Η επιχειρηματικότητα, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), συνιστά τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας και τη σημαντικότερη πηγή νέων θέσεων εργασίας (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2014).

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό στοιχείο για την προσωπική εξέλιξη και την ευημερία των νέων. Η επιχειρηματικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως μία εκ των λύσεων για την καταπολέμηση της ανεργίας των νέων. Η Ευρώπη πρέπει να επενδύσει στην εκπαίδευση και την κατάρτιση πάνω σε θέματα επιχειρηματικότητας, στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι επιχειρηματίες ευημερούν και αναπτύσσονται, προσεγγίζοντας επίσης συγκεκριμένες ομάδες, καθώς και στην προβολή των επιχειρηματιών ως προτύπων (Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2013).

Σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο (2003), της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η επιχειρηματικότητα αποτελεί κατά κύριο λόγο νοοτροπία. Πρόκειται για την δραστηριοποίηση και την ικανότητα που έχει ένα άτομο, μεμονωμένα ή στο πλαίσιο ενός οργανισμού, να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει προστιθέμενη αξία ή να έχει οικονομικό όφελος. Η δημιουργικότητα ή η καινοτομία τον βοηθούν να εισέλθει σε μία υπάρχουσα αγορά ή να βελτιώσει

την ανταγωνιστική θέση του σ' αυτήν, να αλλάξει ή ακόμη και να δημιουργήσει μια νέα αγορά. Για να αποβεί επιτυχής μία επιχειρηματική ιδέα απαιτείται ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας ή της καινοτομίας με τη χρηστή διαχείριση και ικανότητα προσαρμογής μιας επιχείρησης προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η ανάπτυξή της κατά την διάρκεια όλων των φάσεων του κύκλου ζωής της. Πρόκειται για μια διαδικασία που ξεπερνά κατά πολύ την καθημερινή διαχείριση και άπτεται των στόχων και της στρατηγικής μίας επιχείρησης (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003).

Η δημιουργία επιχειρηματικής νοοτροπίας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη επιτυχημένης επιχειρηματικότητας, καθώς ενισχύει την προσωπικότητα του επιχειρηματία, τονώνει την αυτοπεποίθησή του, ενισχύει την επιχειρηματική του διάθεση και οδηγεί σε λήψεις αποτελεσματικών αποφάσεων. Όταν υπάρχει η σωστή νοοτροπία και η σωστή στάση απέναντι στις προκλήσεις και απαιτήσεις της αγοράς, τα προβλήματα αντιμετωπίζονται πολύ πιο αποτελεσματικά (Κολοβός, 2011).

Η επιχειρηματικότητα στην εκπαίδευση αποτελεί επένδυση με μεγάλη απόδοση, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Ο εμβολιασμός των παιδιών με έννοιες όπως αυτές της επιχειρηματικότητας επιβάλλεται να αρχίσει από την προσχολική ηλικία ώστε να διαμορφωθεί η κατάλληλη κουλτούρα μεταξύ των μελλοντικών γενεών. Ταυτόχρονα, το εκπαιδευτικό σύστημα θα πρέπει να προσφέρει στους νέους την ευκαιρία για ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων που να αναγνωρίζονται στην μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία (ΥΕΕΒΤ, 2015).

Η ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας αποτελεί το κλειδί για την δημιουργία απασχόλησης, την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και την οικονομική ανάπτυξη. Μολονότι η επιχειρηματικότητα μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες, η κουλτούρα είναι ο κατεξοχήν σημαντικός. Από αυτή την άποψη η εκπαίδευση μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη επιχειρηματικής νοοτροπίας-αντίληψης συμβάλλοντας παράλληλα στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπου, αλλά και στην αντιμετώπιση πολυάριθμων φαινομένων κοινωνικής παθογένειας.

2.3 Βασικές συνιστώσες της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα είναι μια πολυδιάστατη σύνθεση για να ερμηνευτεί μονοδιάστατα (Hamel, 2003), χρειάζεται να γίνει αναφορά στις κύριες συνιστώσες της, την επιχείρηση, την επιχειρηματική

ευκαιρία, την ανάληψη του επιχειρηματικού ρίσκου, τον ρόλο του επιχειρηματία και το επιχειρηματικό του όραμα.

- **Η Επιχείρηση**

  Ως επιχείρηση θεωρείται κάθε μονάδα, ανεξάρτητα από τη νομική της μορφή, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα. Ως τέτοιες νοούνται ιδίως οι μονάδες που ασκούν βιοτεχνική ή άλλη δραστηριότητα, ατομικά ή οικογενειακά, προσωπικές εταιρείες ή ενώσεις προσώπων που ασκούν τακτικά μια οικονομική δραστηριότητα. (Τζωρτζάκη, 2007).

  Για την Οικονομική επιστήμη η επιχείρηση είναι μια αυτοτελής οικονομική μονάδα με δικιά της βούληση που στοχεύει στο κέρδος της. Σήμερα μια επιχείρηση αποτελεί ένα νομικό πρόσωπο που δραστηριοποιείται στο κοινωνικό σύνολο με ένα σύνολο, όπως αναφέραμε πριν κύριος στόχος της είναι η επίτευξη κέρδους. Η κερδοφορία αυτή αποδίδεται σε χρηματικές μονάδες. Διαθέτει έμψυχους (το ανθρώπινο δυναμικό) και άψυχους πόρους (εγκαταστάσεις με πάσης φύσης εξοπλισμό, εργοστάσια, καταστήματα, γραφεία, αποθήκες κ.α.) αλλά άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως π.χ. η επωνυμία, το εμπορικό σήμα (λογότυπο), η φήμη, η τεχνογνωσία της.

  Η επιχείρηση είναι από μόνη της μια ιδέα πολλοί ερευνητές προσεγγίζουν την επιχείρηση ως οικονομικό οργανισμό, άλλοι ως κοινωνικό οργανισμό και άλλοι συγγραφείς ως οικονομικό σύστημα του οικονομικού συστήματος. Τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης είναι τα εξής:

  α) Η επιδίωξη του κέρδους είναι το βασικό κίνητρο για την ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας . Κατά τον Drucker ο στόχος είναι η ικανοποίηση των πελατών υπό καθεστώς αβεβαιότητας, αλλιώς θα πάψει να υπάρχει.

  β) Η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών χρησιμοποιώντας συνδυασμούς των παραγωγικών πόρων

  γ) Η περιουσιακή αυτοτέλεια της , έχοντας τα δικά της κεφάλαια αλλά και υποχρεώσεις προς τρίτους.

- **Επιχειρηματική ευκαιρία**

  Ένα επίσης άλλο βασικό γνώρισμά της επιχειρηματικότητας είναι η αναγνώριση

της ευκαιρίας. Η επιχειρηματική ευκαιρία, δεν είναι τίποτε άλλο από τη δυνατότητα να ικανοποιήσουμε μια ανάγκη της αγοράς (Ζαμπετάκης, 2005). Η Επιχειρηματική ευκαιρία είναι μια ιδέα, η οποία συγκεντρώνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά, που εφόσον αξιοποιηθεί δημιουργεί οικονομικό αποτέλεσμα. Μια επιχειρηματική ευκαιρία περικλείει μέσα της την ιδέα, είναι η ικανοποίηση μιας νέας ανάγκης που εμφανίζεται στην αγορά. Για τον Schumpeter (1934), η αναγνώριση της ευκαιρίας οφείλεται στην εξαιρετική ικανότητα του επιχειρηματία (entrepreneur) να μμετασχηματίζει την αγορά.

- **Επιχειρηματικό ρίσκο**

  « Η διαχείριση του κινδύνου είναι δυνατό να μας βοηθήσει να ‘αρπάξουμε μια ευκαιρία και όχι μόνο να αποφύγουμε έναν κίνδυνο» (Borge, 2001). Στις μέρες μας οι συνθήκες γίνονται ολοένα και πιο δύσκολες, για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Ενώ για την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, θα πρέπει να αναγνωρισθούν και να εντοπισθούν παράγοντες, που συντελούν στον επιχειρηματικό κίνδυνο. Οι πιο συνήθης κατηγορίες επιχειρηματικών κινδύνων είναι οι εξής: κίνδυνος από μμεταβολές των τιμών της αγοράς (market risk), λειτουργικός κίνδυνος (operational risk), κίνδυνος πιστοδότησης (credit risk), κίνδυνος παραβατικότητας (legal risk) και κίνδυνος ρευστότητας (liquidity risk).

- **Ο ρόλος και το όραμα του επιχειρηματία**

  Ο επιχειρηματίας, είναι ένα άτομο που αναλαμβάνει κινδύνους και η ανταμοιβή του είναι ότι μπορεί να αποκομίζει κέρδη. Είναι το άτομο μέσω του οποίου βρίσκει την πρακτική της έκφραση η επιχειρηματικότητα (Schumpeter,1934). Ο ρόλος του επιχειρηματία έχει κατά καιρούς προσδιοριστεί με οικονομικά, κοινωνικά, αλλά και ψυχολογικά κριτήρια. Ο όρος "επιχειρηματίας" έχει γαλλικές ρίζες και σημαίνει μεσάζοντας. Κατά τον Cantillon ο «επιχειρηματίας είναι αυτός που οργανώνει κατά άριστο τρόπο τους συντελεστές της παραγωγής, συντονίζει και ιεραρχεί τις εργασίες των ατόμων που αποτελούν την επιχείρηση και επιλέγει τα άτομα της επιχείρησης, ώστε καθένα να αποδώσει τα μέγιστα ».

  Ο Timmons (1994 & 1997) διέκρινε έξι βασικά χαρακτηριστικά για τον επιχειρηματία, α) Δέσμευση και προορισμός, β) Ηγεσία, γ) Εμμονή στην ευκαιρία δ) Αποφυγή του κίνδυνου και της αβεβαιότητας, ε) Δημιουργικότητα αυτοεκτίμηση και ικανότητα προσαρμογής και στ) Υποκίνηση για τελειότητα. Ο Kirzner, (1973), θεωρεί ότι η δυνατότητά του επιχειρηματία είναι να βρει τους αναγκαίους πόρους και να τολμά «με τα λεφτά των άλλων», χωρίς όμως

να τα διακυβεύει και αυτό είναι στοιχείο της επιχειρηματικής ικανότητας. Ο επιχειρηματίας κατά τον Kirzner βρίσκεται σε εγρήγορση για τις ευκαιρίες πραγματοποίησης εμπορικών συναλλαγών, είναι ικανός να εντοπίζει τους προμηθευτές και τους πελάτες και να ενεργεί ως μεσάζοντας. Ενώ κατά τον Hayek που εντάσσεται στην αυστριακή παράδοση, ο επιχειρηματίας είναι οραματιστής και μέσω της γνώσης θα ανακάλυψει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Ο Knight (1921) θέτει ως το κυριότερο χαρακτηριστικό του επιχειρηματία τη ριψοκίνδυνη συμπεριφορά, καθώς ουκ ολίγες φορές επενδύει τα κεφάλαιά του σε εγχειρήματα υψηλού ρίσκου. Τέλος, οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες χαρακτηρίζονται από αυτοπεποίθηση, αφοσίωση και όραμα. Το όραμα αναφέρεται στον προσανατολισμό της επιχείρησης προς το μέλλον και ενσωματώνει τις προσδοκίες, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες του επιχειρηματία για την πορεία της επιχείρησης. (Παπαδόπουλος, 2009)

2.4 Ο ρόλος της επιχειρηματικότητας στην οικονομική ανάπτυξη

Ήδη από τις πρώτες οργανωμένες οικονομικά κοινωνίες υπάρχει εμπορική επιχειρηματική δραστηριότητα, μέσω της ανταλλακτικής οικονομίας ξεκινάει και η ανταλλαγή εθίμων, τεχνολογίας και πολιτισμού. Η επιχειρηματική δράση κατέχει σημαντική θέση μέσα στην λειτουργία της κοινωνίας, με αυτήν δημιουργούνται προϋποθέσεις απασχόλησης και πλούτου. Οι κοινωνίες που ευνοούν την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι αυτές που θα εξασφαλίσουν την οικονομική τους μεγέθυνση και ανάπτυξη.

Όλες οι χώρες επιδιώκουν (ή θα πρέπει τουλάχιστον) συνθήκες εξέλιξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας τόσο σε επίπεδο διαμόρφωσης επιχειρηματικού πνεύματος με διάφορα προγράμματα ενίσχυσης των επενδύσεων, αλλά κατάρτισης σπουδών όσο και σε επίπεδο βελτίωσης του νομοθετικού πλαισίου για αποφυγή και καλύτερη διευθέτηση των αναγκών των επιχειρήσεων.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα έχει αναδειχτεί στον κινητήριο μοχλό ανάπτυξης σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι εκείνη που μαζί με ην τεχνολογία παρακινούν και δημιουργούν ιδέες και αποτελέσματα για ολόκληρη την κοινωνία. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική ανάπτυξη, τέτοιοι είναι το προφίλ και η προσωπικότητα του επιχειρηματία, οι διαθέσιμοι πόροι, η τεχνολογική εξέλιξη και η απασχόληση.

Στην εποχή της λεγόμενης Νέας Τάξης Πραγμάτων το εξωτερικό περιβάλλον δεν είναι από μόνο του ικανό να αναδείξει επιχειρηματική πρωτοβουλία, πρέπει η κοινωνία να αναπροσανατολίσει την εκπαίδευση προς μια κατεύθυνση ανάδειξης των προσωπικών στοιχείων του ατόμου, ο νέος μελλοντικός επιχειρηματίας είναι αυτός που παρέχει τον δυναμισμό του στην οικονομία.

Η τεχνολογία μπορεί να δημιουργεί τον παραγκωνισμό της ανθρώπινης εργασίας , αλλά είναι εκείνη που θα δώσει νέες και καλύτερες ικανότητες και δεξιότητες στον άνθρωπο. Η Βιομηχανική Επανάσταση και συγκεκριμένα αυτό που συνέβη από τον 17ο έως και τον 20ο αιώνα δημιούργησε και ανασχημάτισε ολόκληρη την κοινωνία, ο άνθρωπος βγήκε από την Αγροτική Κοινωνία και μπήκε σε μια νέα και αυτή ραγδαία αλλαγή ωφελείται σε αυτό που λέμε σήμερα επιχείρηση.

Οι μηχανές μπαίνουν μέσα στα εργοστάσια γίνεται αξιοποίηση της τεχνολογίας και συνάμα δημιουργία μίας νέα, για τα τότε χρονικά δεδομένα, οικονομική μονάδα, γίνονται επίσης οι μεγαλύτερες τεχνολογικές ανακαλύψεις (ατμομηχανή, μηχανές εσωτερικής καύσης, ηλεκτρισμός, τηλεπικοινωνίες) γεννιέται η Μεσαία και η Εργατική τάξη, με την εμφάνιση του Συνδικαλιστικού Κινήματος αρχίζουν να διαμορφώνονται διαφορετικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων.

Μετά τον Β’ Παγκόσμιο Πόλεμο βλέπουμε ένα νέο κύμα πολιτισμού (Toffler, 1980) το Τρίτο Κύμα, όπως το αποκαλεί , μια ραγδαία εξέλιξη της επιστήμης των ηλεκτρονικών υπολογιστών, η πληροφορική έχει επηρεάσει τα πάντα, από τις τέχνες μέχρι τον τρόπο που γίνονται όλες οι μορφές επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων. Κατά τον Toffler το Τρίτο Κύμα πολιτισμού δεν έχει ακόμα ολοκληρωθεί, μιας και οι μεγάλες αλλαγές δεν έχουν ακόμα συμβεί παρότι που ζούμε στην Επανάσταση της Πληροφορίας.

Η επιχείρηση της νέας οικονομίας αναδύθηκε σε αυτό το Κύμα Πολιτισμού, η ανταγωνιστικότητα εστιάζει στην έγκυρη αξιοποίηση της πληροφορίας, κάτι που επιβεβαιώνεται από τον F. Bakon τον 17ο αιώνα, ότι η γνώση είναι δύναμη. Η τεχνολογία αποτελεί το όχημα ή τον στόχο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και συμβάλει μαζί το περιβάλλον στην βελτίωση της ποιότητας ζωής της κοινωνίας .

2.5 Η Επιχειρηματικότητα στη Ελλάδα την περίοδο της κρίσης

Η έννοια του όρου «οικονομική κρίση» χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας, σύμφωνα με τον Sharpe (1963), η κρίση είναι η χρονική περίοδος

κατά την οποία υπάρχει μεγάλη πτωτική κίνηση στην αγορά (μείωση μακροοικονομικών μεγεθών όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις). Η οικονομική κρίση προκύπτει λόγο ξαφνικών και απροσδόκητων γεγονότων που εμφανίζονται εξαιτίας τοπικών ή παγκόσμιων αιτιών (Erol, Atmaca & Öztürk, 2011) και δημιουργούν προβλήματα στο οικονομικό σύστημα, (προβλήματα πληρωμής του εξωτερικού χρέους, αδυναμία εισαγωγής εξωτερικού κεφαλαίου) της χώρας της χώρας που βιώνει την κρίση.

Κάθε κρίση προκύπτει από διαφορετικά αίτια, εμφανίζεται με διαφορετική μορφή έκταση και ένταση όμως τα κύρια χαρακτηριστικά κατά τους Rosenthal, Charles (1989), είναι τα παρακάτω :

- ραγδαίες μεταβολές των συνθηκών της αγοράς
- υψηλό αίσθημα αβεβαιότητας, κινδύνου και ανασφάλειας
- διαταραχές του κοινωνικού συστήματος

Η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση έπληξε όλον τον κόσμο και σιγά σιγά έφτασε και σε οικονομίες όπως της Ελλάδα. Αυτό που συνέβη στην χώρα μας ήταν η εμφάνιση των χρόνιων συσσωρευμένων αδυναμιών της ελληνικής οικονομίας. Έγινε γνωστό το ελληνικό Δημόσιο χρέος καθώς και η αδυναμία ελέγχου του. Αυτό είχε τα εξής αποτελέσματα, τον κλονισμό της αξιοπιστίας της Ελλάδας στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου, τον περιορισμό τον ιδιωτικών και δημόσιων επενδύσεων, καθώς και τον υπερδανεισμό της χώρα για αποπλήρωση των δανείων που πήρε για να καταπολεμήσει τα ελλείμματα στην ανταγωνιστικότητα και στην παραγωγικότητα. Μέσα σε αυτή τη δίνη η χώρα αναγκάστηκε να προσφύγει στο ΔΝΤ, στην ΕΚΤ και στην ΕΕ για να μην οδηγηθεί σε στάση πληρωμών και τελικά υιοθέτησε ένα αυστηρό πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής.

Πλέον η ελληνική οικονομία αδυνατεί να προσφέρει ευκαιρίες απασχόλησης, υπάρχει χαμηλό ποσοστό κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, με τον καιρό η ύφεση μετατρέπεται ραγδαία σε κρίση απασχόλησης, με τα ποσοστά ανεργίας να φτάνουν κοντά στο 20-22%. Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον την περίοδο της κρίση είναι διαφορετικό, τα προβλήματα της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων στο περιβάλλον αυτό έχουν πλέον καθιερωθεί!, και ο τρόπος αντιμετώπισης απέναντι στην έλλειψη ρευστότητας είναι με πρόσβαση σε άλλες αγορές και με διεθνείς συνεργασίες.

Οι βασικοί άξονες της στρατηγικής κατά την περίοδο της κρίσης είναι η έντονη διαφοροποίηση των προϊόντων σε ποιότητα και καινοτομίες, η έντονη επιχειρηματικότητα με νέα μοντέλα, καθώς και η εξωστρέφεια με προχωρημένες μορφές διεθνοποίησης (συνεργασίες, διεθνής δικτύωση).

Η συνεχιζόμενη ύφεση οδηγεί περισσότερους πολίτες σε επιχειρηματική δραστηριότητα από ανάγκη, παρά για λόγους αξιοποίησης πραγματικών επιχειρηματικών ευκαιριών. Σύμφωνα με έρευνα του ΙΟΒΕ για τα έτη 2014-15 η ελληνική επιχειρηματικότητα κινείται στον εντοπισμό ευκαιριών στο (30,5%), κινείται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα από τον μέσο όρο των χωρών καινοτομίας (54,9%) δεν είναι τυχαίο ότι η Ελλάδα βρίσκεται στη τελευταία θέση της κατάταξης μεταξύ των χωρών καινοτομίας σε όρους επιχειρηματικότητας ευκαιρίας και στην πρώτη θέση της κατάταξης σε όρους επιχειρηματικότητας ανάγκης.

Η Ελλάδα καταγράφει έναν από τους υψηλότερους δείκτες καθιερωμένης επιχειρηματικότητας[2] ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας (12,8% το 2014). Αυτό αντανακλά ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα της κρίσης κυριαρχούν μικρές και ως επί το πλείστον οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου αυτό με την σειρά του συνεπάγεται στην βιωσιμότητα των μικρών επιχειρήσεων. Η εισαγωγή μιας καινοτομίας δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ο καινοτόμος επιχειρηματίας βραχυπρόθεσμα δεν αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό. Δυστυχώς η Ελληνική καθιερωμένη επιχειρηματικότητα δεν έχει κατορθώσει να κάνει σημαντικά βήματα προς την ενίσχυση τόσο της καινοτομίας αλλά και της εξωστρέφειας.

Σε ερευνητικό πρόγραμμα του GEM[3] σχετικά με την ανάλυση της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν τα βασικά κίνητρα που κινητοποιούν την απόφαση ενός ατόμου να ξεκινήσει ένα επιχειρηματικό εγχείρημα. Παρατηρούνται δύο βασικοί τύποι κινήτρων επιχειρηματικότητας : α) την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας, που έχει ως στόχο την αξιοποίηση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας που εντοπίζεται στο οικονομικό περιβάλλον και η οποία είναι ικανή να οδηγήσει σε εργασιακή ανεξαρτησία και β) την επιχειρηματικότητα ανάγκης, όπου το άτομο ωθείται στην ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας λόγω έλλειψης άλλων επιλογών εργασίας.

[2] Το GEM, στην κατηγορία των καθιερωμένων επιχειρηματιών κατατάσσονται άτομα τα οποία είναι ιδιοκτήτες και διοικούν μιαν επιχείρηση που έχει υπερβεί την ηλικία των 3,5 ετών, η οποία θεωρείται έτσι ως «καθιερωμένη επιχείρη

[3] Το Global Entrepreneurship Monitor (GEM), είναι ένα ερευνητικό πρόγραμμα παγκοσμίως, που μελετά την επιχειρηματικότητα σε διαχρονική βάση και συγκριτικά για συγκεκριμένες χώρες και περιοχές του πλανήτη. Στόχος του GEM είναι να δημιουργηθεί μια ετήσια αξιολόγηση των επιπέδων επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα ευρύ σύνολο εξεταζόμενων χωρών και να ανιχνευτούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες που ερμηνεύουν τις διαφορές που εμφανίζονται σε αυτήν την δραστηριότητα.

Χώρα	Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας για τη βελτίωση του εισοδήματος ή εργασιακής ανεξαρτησίας (%)	Επιχειρηματικότητα ανάγκης (%)
Γαλλία	69,2%	20,7%
Νορβηγία	69,0%	4,9%
Φιλανδία	63,1%	24,7%
Ολλανδία	62,8%	26,7%
Δανία	60,2%	10,3%
Λουξεμβούργο	59,8%	17,1%
Ελβετία	58,1%	21,2%
Σουηδία	56,2%	10,3%
Γερμανία	53,7%	28,2%
Ηνωμένο Βασίλειο	52,7%	19,1%
Σλοβακία	51,8%	35,5%
Πορτογαλία	49,3%	34,0%
Ιρλανδία	48,6%	41,4%
Σλοβενία	44,8%	30,1%
Βέλγιο	43,1%	38,4%
Εσθονία	41,1%	18,0%
Ιταλία	38,6%	16,7%
Αυστρία	37,4%	15,4%
Ισπανία	33,5%	36,8%
Ελλάδα	30,5%	43,6%

Πίνακας 1 Κίνητρα έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας ανά χώρα (2014)

Πηγή: ΙΟΒΕ, επεξεργασία στοιχείων GEM

Η ελληνική πραγματικότητα είναι ότι περισσότεροι πολίτες οδηγούνται στον επιχειρηματικό στίβο από ανάγκη, παρά για λόγους αξιοποίησης πραγματικών επιχειρηματικών ευκαιριών. Κατά το Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής & Εξωτερικής Πολιτικής, (2015) σχετικά με την ανάπτυξη της

επιχειρηματικότητας στο δυσμενές οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας θα πρέπει να υπάρξουν διάφορες πολιτικές κατευθύνσεις όπως :

- Τεχνολογική αναβάθμιση των επιχειρήσεων, κάτι το οποίο θα αυξήσει τη δυνατότητες τους, η κάθε εταιρεία θα πρέπει να εφαρμόσει νέα γνώση για να συνεχίσει την ανάπτυξη της
- Ενίσχυση των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν σύγχρονες τεχνολογίες
- Ενίσχυση των προγραμμάτων επιχορήγησης της νεανικής επιχειρηματικότητας
- Σύνδεση της παρεχόμενης επιστημονικής γνώσης με τις ανάγκες της αγοράς

Συμπερασματικά τα βασικά στοιχεία για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, είναι η διαφοροποίηση και καινοτομικότητα προϊόντων και υπηρεσιών, ένα πιο δίκαιου φορολογικό σύστημα και η ενίσχυση της αγοράς με τα πανεπιστήμια ώστε η νέα γνώση που παράγεται να εντάσσεται άμεσα στην παραγωγική διαδικασία (Μανασάκης, 2013)

2.6 Κίνητρα έναρξης νέας επιχείρησης

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με πολλούς επιστημονικούς κλάδους, όπως η οικονομία, η κοινωνιολογία και η ψυχολογία. Η υποστήριξη και ενίσχυση της επιχειρηματικότητας αποτελεί ένα ζήτημα επίκαιρο ιδιαίτερα σήμερα με τις αλματώδεις οικονομικές εξελίξεις. Η απόφαση για επιχειρηματική δραστηριοποίηση συνήθως συνοδεύεται από σημαντική αβεβαιότητα σχετικά με τις προοπτικές της.

Η επιχειρηματικότητα ξεκινά με μια ιδέα και μετουσιώνεται σε entrepreneurial vision, το όραμα αυτό υποκινεί το άτομο να ξεκινήσει κάτι καινούργιο. Τα άτομα ωθούνται στην επιχειρηματική δραστηριότητα από κάποια κίνητρα, η θεωρία των κινήτρων εργασίας μπορεί να διαιρεθεί σε δυο κατηγορίες. Στις οντολογικές, οι οποίες επιχειρούν να ερμηνεύσουν το είδος και το περιεχόμενο των κινήτρων (Maslow, Herzberg[4], et al,) και σε αυτές που εστιάζονται στις συμπεριφορά και τις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Vroom, Locke, et al, 1994) (Παπάνης, 2007). Τα κυριότερα κίνητρα είναι τα παρακάτω :

- **Το κέρδος (Profit)**

[4] «Ο Χέρτζεργκ σε αντίθεση με τον Μάσλοου υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση των φυσιολογικών, κοινωνικών και των αναγκών της ασφάλειας απλά διατηρεί τα άτομα στον εργασιακό τους χώρο χωρίς ωστόσο να τα υποκινεί, γι' αυτό το λόγο ονομάζει την δέσμη αυτή των κινήτρων ως παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης». (Σακελλάρης, 2007)

Ο επιχειρηματίας προσδοκά το κέρδος μέσα από την μοναδική του Ιδέα [5] από την απόδοση της επένδυσης του, μέσα στο αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

- **Ανεξαρτησία (independence)**

  Οι επιχειρηματίες θέλουν από την φύση τους να είναι ανεξάρτητοι να καινοτομούν, να δρουν δημιουργικά, να συντονίζουν τους παραγωγικούς συντελεστές, έχουν γνώση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας διαμορφώνει μόνος του το όραμα και την αποστολή, δρα άμεσα για την επίλυση των προβλημάτων ακούει τους συνεργάτες του, αλλά πρέπει να γνωρίζει ότι ο τελευταίος λόγος και η τελική απόφαση είναι δική του. Οι επιχειρηματίες πρέπει να είναι υπεύθυνοι και ανεξάρτητα σκεπτόμενοι. «Η ανεξαρτησία δεν ταυτίζεται με τον ανορθολογισμό. Σημαίνει την αξιοποίηση της καλλίτερης δυνατής ορθολογιστικής κρίσης». (Locke & Baum, 2007).

- **Αυτοπεποίθηση (self-confidence)**

  Η αυτοπεποίθηση σημαίνει ότι κάποιος αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της ζωής, ξεπερνά τα εμπόδια και πετυχαίνει τους στόχους που έχει θέσει. Η αυτοπεποίθηση επίσης απορρέει από την εμπιστοσύνη κάποιου ατόμου στις νοητικές του ικανότητες. Η αυτοπεποίθηση συνδέεται με την επιχειρηματικότητα, γιατί η έναρξη και η λειτουργία μιας επιχείρησης με επιτυχία, είναι συχνά ένα δύσκολο εγχείρημα (Locke & Baum, 2007).

- **Ανάγκη για επίτευγμα (need for Achievement)**

  Η ανάγκη για επίτευγμα (N-Ach) είναι ένα από τα πιο βασικά κίνητρα, είναι η επιθυμία επίτευξης υψηλών στόχων και αποτελεί κίνητρο για την επιχειρηματικότητα. Ο McClelland (1961, 1965) όρισε το «n-Ach»[6] ως την επιθυμία που είναι αποτέλεσμα ενός εσωτερικού συναισθήματος, μιας προσωπικής ολοκλήρωσης, ενώ από έρευνες[7] που πραγματοποίησε αργότερα (McClelland & Boyatzis, 1982) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ένα υψηλό n-Ach επηρεάζει όντως την επιχειρηματική δράση.

- **Η εναλλακτική επιλογή σε μία μη ικανοποιητική εργασία**

[5]Κατά τον Γ. Λοή (2012), «Όλου του κόσμου τα εργαλεία, είναι άχρηστα χωρίς μια βασική ιδέα»

[6] Ο όρος χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Henry Murray, όμως η έννοια του N-Ach στη συνέχεια διαδόθηκε από την ψυχολόγο David McClelland.

[7] «Θεωρία της τριχοτόμησης των αναγκών» (Trichotomy of needs theory), υποστήριξε πως κάθε άτομο έχει, σε διαφορετικό βαθμό, τρείς ξεχωριστές ανάγκες: α) την ανάγκη για επιτεύγματα (need for Achievement -nACH), δηλαδή την επιθυμία να τα πηγαίνει καλύτερα (ή να είναι πιο αποτελεσματικός) από τους άλλους, να επιλύει προβλήματα και να φέρει εις πέρας δύσκολες εργασίες, β) την ανάγκη για εξουσία (need for Power -nPOW), δηλαδή την επιθυμία να ελέγχει άλλους ανθρώπους, να επηρεάζει τη συμπεριφορά τους ή να είναι υπεύθυνο για άλλα άτομα και την απόδοσή τους και γ) την ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση (need for Affiliation -nAFF), την επιθυμία να δημιουργεί και να διατηρεί φιλικές, στενές σχέσεις με άλλα άτομα.

Πολλοί νέοι επιχειρηματίες ήταν πριν στελέχη ή εργαζόμενοι σε άλλες επιχειρήσεις στο παρελθόν. Με την πάροδο του χρόνου είδαν ότι υπήρχε εξέλιξη στην συγκεκριμένη θέση που κατείχαν στην εταιρία και για αυτό εγκατέλειψαν την μισθωτή εργασία και ασχολήθηκαν αποκλειστικά με την δική τους επιχείρηση. (Αναγνωστάκη, Μαστορέλης 2011)

2.7 Εμπόδια έναρξης νέας επιχείρησης

Η αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής δράσης όμως εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δυνατότητά της να λειτουργεί μέσα σ' ένα περιβάλλον χωρίς υπέρβαρη γραφειοκρατία και μέσα σε ένα θεσμικό πλαίσιο χωρίς εμπόδια, και σε ένα σταθερό και διεθνώς ανταγωνιστικό.

Η φορολογία και οι εισφορές, η ταχύτητα απονομής Δικαιοσύνης, τα αναπτυξιακά κίνητρα, η εγκατάσταση-αδειοδότηση των επιχειρήσεων και δραστηριοτήτων, η πρόσβαση σε χρηματοδότηση και οι δημόσιες συμβάσεις είναι τα σημαντικότερα προβλήματα για μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, μέσα από έρευνα που ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ, 2015) για την Ελλάδα. Το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο εντοπίζει τα μεγαλύτερα προβλήματα στην γραφειοκρατία, τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, τη φορολογία, την δικαιοσύνη, τα αναπτυξιακά κίνητρα και τις δημόσιες συμβάσεις.

Ο Hatala (2005) εξηγεί ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης, τα προσωπικά προβλήματα, η έλλειψη δεξιοτήτων και οι χρονικοί περιορισμοί είναι τα κυριότερα εμπόδια για την έναρξη μιας νέας επιχείρησης. Ο Gill (2010) αναφέρει ότι οι πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες, όπως η διαφθορά, το η γραφειοκρατία και το ανεπαρκές νομικό σύστημα είναι επίσης πολύ σημαντικά εμπόδια, και αποτρέπουν την συσχέτιση με την επιχειρηματικότητα.

Η έλλειψη κεφαλαίων είναι ένα πολύ σημαντικό εμπόδιο που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματίες (Edward & Chooi, 2007), ενώ Σύμφωνα με το Business Venture Advice (2007) ο φόβος της αποτυχίας είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο για τους νέους . Σύμφωνα με την έρευνα του ΟΟΣΑ του 2014 για την Ευρωπαϊκή Ένωση, εμπόδια προκύπτουν και από το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον, συνοπτικά είναι τα εξής:

- Υψηλό κόστος έρευνας, και εφαρμογής καινοτομικών ιδεών
- Έλλειψη διασύνδεσης της παραγωγής με την έρευνα, ανεπάρκεια ενσωμάτωσης καινοτομικών εφαρμογών

- Ελλιπής ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές, πολλές ΜΜΕ δεν γνωρίζουν τις χρηματοδοτικές πήγες (π.χ επιδοτήσεις)
- Η έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας, αυτό αποτειπώνεται από τον φόβο που έχουν οι ΜΜΕ για την καινοτομία καθώς την έχουν συνδέσει με υψηλό ρίσκο

«Η έρευνα, η τεχνολογική ανάπτυξη και η καινοτομία αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις της ευρωπαϊκής ανταγωνιστικότητας και βοηθούν την Ευρώπη να διατηρεί την παγκόσμια πρωτοπορία.» (Παναγιωτάρα & Τσακμακίδη, 2012). [8]

2.8 Λόγοι αποτυχίας νέων επιχειρήσεων

Ο επιχειρηματίας που σκοπεύει να κάνει μια νέα επιχείρηση θα έρθει αντιμέτωπος με διάφορους κινδύνους που μπορεί να τον οδηγήσουν στην αποτυχία. Βάση την έρευνα του Bloomberg, (2014)[9] το Forbes αναφέρει ότι κάθε 10 επιχειρήσεις, οκτώ αποτυγχάνουν εντός των πρώτων 18 μηνών[10]. Σύμφωνα με την έρευνα της ένωσης Small Business Administration μόνο το ήμισυ των νέων επιχειρήσεων επιβιώνουν για τα πρώτα πέντε χρόνια και μόνο το ένα τρίτο των νέων επιχειρήσεων είναι σε θέση να επιβιώσουν για 10 χρόνια. (Blank, 2013)

Σίγουρα δεν είναι όλοι ικανοί να γίνουν επιχειρηματίες και συχνά κάποιοι κληρονομούν μια επιτυχημένη επιχείρηση από την οικογένεια τους, αλλά στη συνέχεια αποτυγχάνουν. Πέρα όμως από τα προσόντα, τον χαρακτήρα, όπως ικανότητα λήψης αποφάσεων, την δυναμικότητα, την επιθυμία για καινοτομία, υπάρχουν προσόντα που διδάσκονται για όλες τις βαθμίδες του Management κα της επιχειρηματικότητας. Γιατί όμως συμβαίνει αυτό; Συνήθως οι αποτυχίες των νέων εγχειρημάτων οφείλονται στους παρακάτω λόγους:

- Μη εξοικείωση με αυτό που ζητάει η αγορά και άγνοια
- Μη σωστή εκτίμηση των κεφαλαίων που χρειάζονται για να παραχθεί το προϊόν
- Ανεπαρκή γνώση για τις τεχνολογικές και άλλες ανάγκες που χρειάζονται για να κατασκευαστεί το προϊόν ή υπηρεσία

[8] Δυστυχώς τα παραπάνω οφείλονται αρκετά στο πολύ χαμηλό και συνάμα αργό ρυθμό ανάπτυξης σε συγκεκριμένες χώρες της ΕΕ όπως η Ελλάδα, η Ισπανία, η Ιταλία, η Τσεχία.
[9] https://www.sba.gov/sites/default/files/FAQ_March_2014_0.pdf
[10]Στην Ελλάδα κλείνουν κάθε μέρα περίπου 37 επιχειρήσεις σύμφωνα με τις επίσημες στατιστικές της Εθνικής Συνομοσπονδίας Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας για το 2015. Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2015 (http://www.esee.gr/Portals/0/pdf/ektheseis%20esee/2014/PAROUSIASI_%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9A%CE%9F.pdf)

- Έλλειψη ικανότητας για μάρκετινγκ και αξιόπιστου δικτύου διανομής
- Αδυναμία σύλληψης των μηνυμάτων της αγοράς και ανάλογης προσαρμογής της επιχειρηματικής συμπεριφοράς
- Μη κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό και έλλειψη οργανωτικής ικανότητας
- Υπερδανεισμός (Γκαγκάτσιος, 2008)

Επίσης ένας ακόμα λόγος είναι η έλλειψη σωστής ηγεσίας, νέοι επιχειρηματίες με απίστευτες ικανότητες και όμως τελικά δεν τα καταφέρνουν, και παίρνουν λάθος αποφάσεις. Αυτό μπορεί να συμβεί γιατί ο επιχειρηματίας διαβλέπει μια πιθανή ευκαιρία στην αγορά ή ακόμα δεν έχει σωστή επικοινωνία με πελάτες του, με αποτέλεσμα να μην έχει κατανοήσει τις ανάγκες του πελάτη του, κάτι που είναι το πιο απαραίτητο στοιχείο για την επιβίωση της επιχείρησης.

Ένας άλλος κίνδυνος που βρίσκεται μπροστά στον νέο επιχειρηματία είναι η έλλειψη επιχειρηματικής κουλτούρας, κάτι που έχει ως επακόλουθο την υπερεκτίμηση των ικανοτήτων του. «Είναι πολύ συνηθισμένο να συναντά κανείς τον παλαιό και πιθανώς επιτυχημένο επιχειρηματία, ο οποίος «τυφλώνεται» από την γνώση της αγοράς που έχει και συχνά δεν μπορεί να παρακολουθήσει τα νέα δεδομένα και τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον.» (Στυλιάδη, 2010). Επίσης ένας ακόμα λόγος που αποτυγχάνουν οι μικρές επιχειρήσεις είναι η κακή διαχείριση των ταμειακών ροών τους, κάτι που μπορεί να προκύψει από α) κακές λογιστικές πρακτικές όπως καθυστέρηση επεξεργασίας/καταχώρησης των τιμολογίων, β) τον ανεπαρκή πιστωτικό έλεγχο, γ) αποτυχία στον προγραμματισμό του κεφαλαίου κίνησης.

Η επιτυχία της επιχειρηματικής προσπάθειας σε μεγάλο βαθμό είναι αποτέλεσμα σωστής προετοιμασίας και ενεργειών, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να σχεδιάσει όσο μπορεί καλύτερα την επιχείρηση που θα κάνει, τα μέσα που χρειάζεται για να λειτουργήσει (κεφάλαια, κτίρια, μηχανήματα κλπ) και τη στρατηγική προώθησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα παράγει η επιχείρησή. Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό οι νέοι υποψήφιοι επιχειρηματίες, πριν από οποιαδήποτε επιχειρηματική εκκίνηση, να εκτιμήσουν σωστά τις συνθήκες της αγοράς αλλά και τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της νέας επιχειρηματικής δράσης, όπως η επιλογή του χρόνου και του τόπου υλοποίησης της επένδυσης, η σωστή εκτίμηση του ανταγωνισμού, η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων μάρκετινγκ, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

2.9 Χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον επιτυχημένο επιχειρηματία

Ο επιχειρηματίας κατά τον Knight είναι το άτομο που αναλαμβάνει ευθύνες και υπολογίσιμους κινδύνους για να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα, θα πρέπει να έχει τον πλήρη έλεγχο των πόρων ώστε να αναλαμβάνει αυτές τις ευθύνες για τυχόν αποτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ως αποτέλεσμα προκύπτει ότι η επιχειρηματικότητα είναι συνδεδεμένη με την ανάληψη κινδύνων και θεωρεί ότι επικεντρώνεται στην προσωπικότητα του, αγνοώντας τις διοικητικές δεξιότητες. Σύμφωνα με τον Shackle (όπως αναφέρεται στην Κουρκουβή, 2012) ο επιχειρηματίας είναι δημιουργικός και επινοητικός, προσπαθεί και βρίσκει ευκαιρίες ώστε να τις εκμεταλλευτεί ,και ψάχνει το πώς θα εκμεταλλευτεί τους διαθέσιμους πόρους ώστε να οδηγηθεί σε μια απόφαση με αποτέλεσμα την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης.

«*Όλες οι εταιρίες που δημιουργούνται από έναν παθιασμένο επιχειρηματία εξαρτιόνται από την διαρκή δημιουργικότητα για να αναπτυχθούν και να πετύχουν*» (Λόης, 2014)[11] . Μέσα στο λόγια του δημιουργού της Μεγάλης Ιδέας στη διαφήμιση, αποτυπώνεται καθαρά αυτό που προκύπτει από την βιβλιογραφία ότι ο επιχειρηματίας και η επιχειρηματικότητα είναι μια αρκετή σύνθετη υπόθεση και δεν μπορεί να ερμηνευτεί μονοδιάστατα (Hamel, 2003).

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Casson (2010), ο επιχειρηματίας είναι «το άτομο που εξειδικεύεται στη λήψη αποφάσεων για τον συνδυασμό των σπάνιων παραγωγικών πόρων». Ένας επιχειρηματίας βασίζεται τόσο στους στενούς συνεργάτες του όσο και σε όλο το προσωπικό του και πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπει, να κατανοεί και να προσαρμόζεται έγκαιρα στις αλλαγές που επηρεάζουν ή ενδέχεται να επηρεάσουν την επιχείρησή του.

Για τον Schumpeter η αναγνώριση της ευκαιρίας βρίσκεται στην ικανότητα του επιχειρηματία να μετασχηματίζει την αγορά να προάγει την καινοτομία[12] και να ανατρέπει τις συνθήκες παραγωγής, είναι αυτός που θα σπρώξει την οικονομία πέρα από το σημείο ισορροπίας, μέσω της δημιουργικής καταστροφής (creative destruction). για να απολαύσει τη χαρά της δημιουργίας και της επίτευξης στόχων. Ο Gartner (1985) ερευνώντας την επιχειρηματικότητα βλέπει τον επιχειρηματία, σαν έναν

[11] Ο Γιώργος Λόης είναι ένας από τους πιο γνωστούς συγγραφείς, σχεδιαστές και art director στον κόσμο. Οι διαφημιστικές του καμπάνιες εδραίωσαν μερικά από τα πιο αναγνωρίσιμα brands ανά τον κόσμο, από το MTV, την αεροπορική εταιρεία Braniff και το ESPN. Πυροδότησε τη Δημιουργική Επανάσταση στην διαφήμιση την δεκαετία του 60'.

[12] Ο Schumpeter ήταν οικονομολόγος της Αυστριακής Σχολής και υπήρξε ένθερμος οπαδός του οικονομικού φιλελευθερισμού, με την οικονομική θεωρία του συνδέει την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Κατά τον Schumpeter τα κέρδη εμφανίζονται όταν εισαχθούν στην παραγωγική διαδικασία καινοτόμες ιδέες, η καινοτομία δίνει στον καπιταλιστή που την εκμεταλλεύεται ένα σημαντικό άλλα πρόσκαιρο πλεονέκτημα, γιατί λίαν συντόμως οι ανταγωνιστές την αντιγράφουν και αποκαθίσταται η προηγούμενη ισορροπία του συστήματος.

από τους τέσσερις παράγοντες που την αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, το περιβάλλον, τη διαδικασία εγκαθίδρυσης και τον οργανισμό.

Οι Shaver & Scott (1991) εμβαθύνουν στα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία και στην επιθυμία του να μετατρέπει την ευκαιρία σε επιχείρηση. Ενώ σύμφωνα με τον Kirzner (1973), αυτό που διακατέχει τον επιχειρηματία είναι η εγρήγορσή του σε επιχειρηματικές ευκαιρίες ("entrepreneurial alertness"). Αυτό που παρατηρείτε είναι ο όρος "καινοτομική επιχειρηματικότητα", η καινοτομία αποτελεί άρρηκτο στοιχείο της επιχειρηματικότητας και εκφράζεται μέσω των δράσεων του επιχειρηματία. (Link & Siegel, 2007). Ο πίνακας 3 παρουσιάζει τη σχέση, του επιχειρηματία με την καινοτομία σε χρονολογική σειρά μέσα από τους σημαντικότερους ερευνητές που ασχολήθηκαν επί του θέματος.

2.10 Επιχειρηματικός Σχεδιασμός

Ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός (Business Planning) είναι μια σειρά ενεργειών που ο επιχειρηματίας οργανώνει προσεκτικά και αποφασίζει τι θα κάνει, πώς θα το κάνει και πότε θα το κάνει. « Το μυστικό του επιχειρείν είναι να ξέρεις κάτι που δεν ξέρει κανένας άλλος» (Ωνάσης, 1962). Με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό καθορίζονται επιχειρηματικές κατευθύνσεις και οι στρατηγικοί άξονες λειτουργίας επί των οποίων θα κινηθεί στο άμεσο μέλλον η επιχείρηση. Δημιουργούνται εναλλακτικές λύσεις δράσης στην αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν στην πορεία.

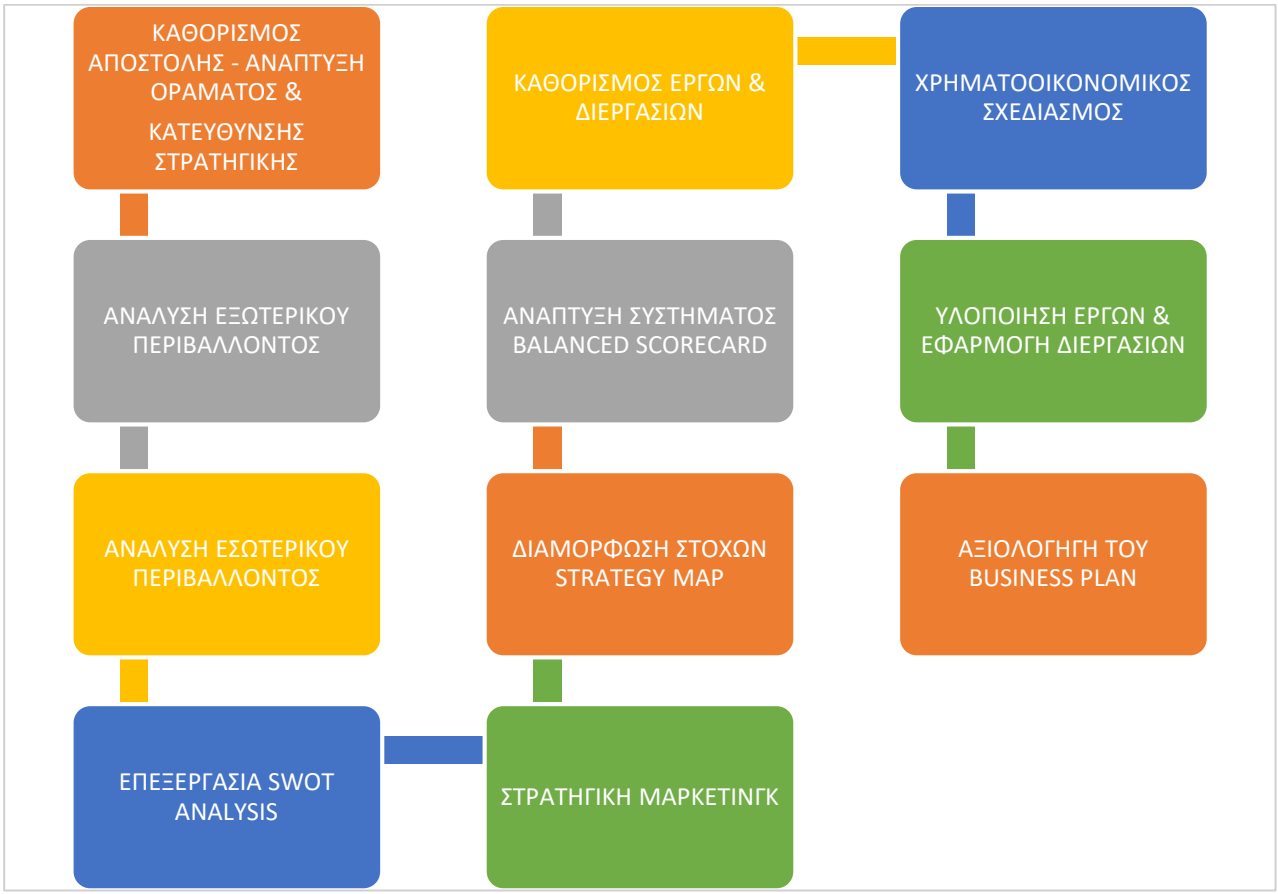
Για να γίνει αποτελεσματική και ουσιαστική απεικόνιση των ενεργειών που χρειάζονται, θα πρέπει να υπάρχει ένας μοναδικός μηχανισμός μετασχημάτισης της επιχειρηματικής ιδέας σε επιχειρηματική δραστηριότητα (Hofer, 1991). Κάτι τέτοιο γίνετε με την δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο περιλαμβάνει μια εκτεταμένη περίληψη των δραστηριοτήτων του επιχειρηματία με σκοπό να οργανώσει, να κατανέμει τους πόρους και να προβλέψει όλες τις πιθανές παραμέτρους που σχετίζονται με την λειτουργία της επιχείρησης. Ο στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να παρέχει και την χρηματοοικονομική πληροφόρηση για τα πρώτα τρία ή πέντε χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης. Η υλοποίηση της αναπτυξιακής πορείας της επιχείρησης προϋποθέτει την πραγματοποίηση αποδοτικών επενδύσεων με ταυτόχρονη κατάλληλη χρηματοδότησή τους.

Ένα σωστό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις όποιες αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Πάνω από όλα όμως δείχνει το πώς θα επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του. Μέσω του πλάνου ο

επιχειρηματίας μπορεί να εξασφαλίσει χρηματοδότηση και αυτό διότι οι τράπεζες και τα άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν ανάγκη από το αίσθημά της σιγουριάς που τους δίνει η γνώση ότι ο επιχειρηματίας γνωρίζει ποιες είναι οι προοπτικές της επιχείρησης του, της αγοράς, της τεχνολογίας, αλλά και τις δεξιότητες που έχει για να διαχειριστεί την νέα επένδυση. Καθώς επίσης πληροφορεί τα επενδυτικά κεφάλαια για το κεφάλαιο κίνησης που θα χρειαστεί ο επιχειρηματίας για το επιχειρηματικό του εγχείρημα.

Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει χαρακτηριστεί και ως κώδικας επικοινωνίας μεταξύ επιχειρηματία και επενδυτή, χωρίς αυτό να σημαίνει πως θα πρέπει να συντάσσεται μόνο σε περίπτωση ανάγκης για χρηματοδότηση. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου ένα επιχειρηματικό σχέδιο αναπτύσσεται για λόγους ενδο-επιχειρησιακούς καθώς η διοίκηση μπορεί αν θέλει να δημιουργήσει μία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα.

Τέλος το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένας οδηγός επιβίωσης, ένα εργαλείο πλεύσης, για την επιχείρηση, εμπεριέχει τον μηχανισμό υλοποίησης της πορείας που πρέπει να γίνει από την ομάδα διοίκησης πάνω στις φάσεις των εξελίξεων προκειμένου να φτάσει στους στόχους της η επιχείρηση, είναι ένα εργαλείο διαχείρισης πορείας.



Πίνακας 2 Διάγραμμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

2.10.1 Σύλληψη της επιχειρηματικής ιδέας

Οι ιδέες κατά τον Drucker (1994), είναι αποτέλεσμα συνειδητής αναζήτησης τρόπων με τους οποίους ο υποψήφιος επιχειρηματίας, επιχειρεί να λύσει συγκεκριμένα προβλήματα ή να ικανοποιήσει ανάγκες που εμφανίζονται τη στιγμή αυτή στην αγορά. Η δημιουργία της επιχειρηματικής ιδέας είναι το πρώτο βήμα στη δημιουργία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος προκύπτει μέσα από το συνδυασμό δημιουργικότητας και αποτελεσματικών επιχειρηματικών μεθόδων. Η δημιουργικότητα, οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι αλλαγές στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, οι εμπειρίες του παρελθόντος, αλλά και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο αποτελούν κύριους παράγοντες που ενισχύουν τη δημιουργικότητα και συντελούν στη σύλληψη και ωρίμανση μιας νέας ιδέας.

Η επιχειρηματική ιδέα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον επιχειρηματία και είναι συνυφασμένη με τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Η επιχειρηματική ιδέα υποστιρίζεται από μια συγκεκριμένη επιχειρηματική ομάδα, που έχει την τεχνική και οικονομική δυνατότητα να παράγει ένα αγαθό ή μια

υπηρεσία για το οποίο υπάρχει εκδηλωμένη ζήτηση, τόση ώστε να υπάρχει διαφορά μεταξύ συνολικού κόστους και συνολικής προσόδου και έτσι να προκύπτει κέρδος. (Καρτσακλής, 2014)

Στον επιχειρηματικό κόσμο είναι πολύ συνηθισμένο μια επιχειρηματική ιδέα να αντιγράφεται με μικρές αλλαγές, θέτοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης που πρώτη εισήγαγε την ιδέα (Κοττώρης, 2010). Η μελέτη της γέννησης της επιχειρηματικής ιδέας απασχολεί διάφορες επιστημονικές περιοχές, μεταξύ των οποίων και αυτές που χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οι επιχειρηματικές ιδέες ανήκουν σε μια από τις δύο γενικές κατηγορίες, Μιμητικές ή Καινοτόμες.

Οι μιμητικές επιχειρηματικές ιδέες, δημιουργούνται από την παρατήρηση άλλων επιτυχημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, είτε από τον επιχειρηματία είτε από στελέχη που έχουν την τεχνογνωσία και εργάζονται σε επιχειρήσεις με το ίδιο επιχειρηματικό αντικείμενο.

Χαρακτηρίζονται από:

- Επανάληψη μιας επιτυχημένης παραγωγικής διαδικασίας
- Αντιγραφή ή απομίμηση ενός επιτυχημένου προϊόντος
- Μεταφορά σε μια περιοχή μιας επιτυχημένης εμπορικής πρακτικής
- Μεταφορά της επιτυχημένης επιχειρηματικής ιδέας από μια περιοχή σε άλλη

Η καινοτομία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματικότητα και αποτελεί μοχλό ανάπτυξης της οικονομίας. Οι καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες μπορεί να είναι τεχνολογικές, περιβαλλοντολογικές, εμπορικές, ή και χρηματοδοτικές. Σύμφωνα με τον ορισμό της καινοτομίας, που προτείνει ο ΟΟΣΑ στο «εγχειρίδιο Frascati», πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής - νέα ή βελτιωμένη - ή ακόμα σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτόν ο όρος αναφέρεται στην διαδικασία. Από την άλλη μεριά, όταν με τη λέξη «καινοτομία» υποδηλώνεται ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, εξοπλισμός, η υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά, η έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα της διαδικασίας.

Σύμφωνα με τον Kotler (1971), μια επιχείρηση θεωρείται ότι καινοτομεί όταν:

- α. Αντιλαμβάνεται την ύπαρξη μιας νέας ανάγκης του καταναλωτικού κοινού για ένα προϊόν ή υπηρεσία και παράγοντάς τα προτείνει κάτι καινούριο (π.χ. αναψυκτικό με τσάι του βουνού).
- β. Εισάγει στην αγορά ένα βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία που ανταποκρινόμενα στις ανάγκες των καταναλωτών (π.χ. βελτιωμένα προϊόντα προσωπικής φροντίδας).

- γ. Χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες για να παράγει ένα προϊόν με χαμηλότερο κόστος παραγωγής, μειώνοντας τα κόστη σε πρώτες ύλες, εργατοώρες και άλλα έξοδα, παρέχοντας
- το προϊόν σε χαμηλότερη τιμή, δίνοντας τη δυνατότητα σε περισσότερους καταναλωτές να το αποκτήσουν.
- δ. Παρέχει το προϊόν ή την υπηρεσία σε περισσότερα σημεία διανομής (π.χ. μέσω Internet).
- ε . Αλλάζει τη συσκευασία του προϊόντος (π.χ. αντί για κονσέρβα, συσκευσία fresh pack).

Χαρακτηρίζονται από:

- Οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά τρόπο που δεν έχειπροηγουμένως εφαρμοστεί από άλλους.
- Χρηματοδότηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας από πηγές που δεν έχουν ξαναχρησιμοποιηθεί για το σκοπό αυτό.
- Παραγωγική διαδικασία προϊόντων που ήδη κυκλοφορούν στην αγορά με τρόπο διαφορετικό από αυτόν που παράγονται ήδη.
- Συνδυασμός προϊόντων που δεν έχει χρησιμοποιηθεί εμπορικά άλλη φορά (πχ έπιπλα και ηλεκτρονικοί υπολογιστές).
- Από συστήματα μεταφοράς που δεν έχουν άλλη φορά μεταφέρει τέτοια προϊόντα (πχ η μεταφορά μουσικής μέσα από το διαδίκτυο).

2.10.2 Αναγνώριση της επιχειρηματικής «ευκαιρίας»

Όλες οι επιχειρήσεις ξεκινούν με την ύπαρξη μιας επιχειρηματικής ιδέας. Ο επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται την ύπαρξη της ζήτησης των καταναλωτών για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και οραματίζεται την ίδρυση της επιχείρησης που θα καλύψει αυτές τις ανάγκες. Σύμφωνα με τους Shane και Venkataraman (2000) η ανακάλυψη των αναγκών ή του κενού που υπάρχει στην αγορά και δεν εξυπηρετείται από μια μορφή επιχείρησης ονομάζεται επιχειρηματική ευκαιρία[13].

«Η Επιχειρηματικότητα Ευκαιρίας περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες στις οποίες προβαίνει ένας επιχειρηματίας, προκειμένου να εκμεταλλευτεί μια επιχειρηματική ευκαιρία.

[13] Ο Στήβεν Πωλ Τζομπς (Steven Paul Jobs), πρώην Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Apple, ήταν από τους πρώτους που συνέλαβαν την ιδέα του οικιακού προσωπικού υπολογιστή και πολλές ιδέες του άλλαξαν τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές χρησιμοποιούν την ψηφιακή τεχνολογία.

Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή την μορφή Επιχειρηματικότητας, έχουν τη δυνατότητα να εισάγουν καινοτομίες και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά προϊόντα στη διεθνή και παγκόσμια αγορά» (Σαμαρτζή, 2004).

Οι συνεχείς αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον αλλά και η προσδοκία των αλλαγών αυτών είναι πολύ σημαντικές για την επιχειρηματικότητα. Έτσι επιβάλλεται η συνεχής επαγρύπνηση του επιχειρηματία όσον αφορά τις αλλαγές αυτές. Ο εντοπισμός των επιχειρηματικών ευκαιριών είναι μια σύνθετη διεργασία γιατί οι ανάγκες αλλά και ο τρόπος κάλυψης των αναγκών μμπορεί να είναι άγνωστος. Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες (Κιουρτσής, 2007), αλλά εξαρτώνται άμεσα από τις επικρατούσες συνθήκες, συγκεκριμένα:

- Ο βαθμός εγρήγορσης (entrepreneurial alertness) του επιχειρηματία ή της ομάδας στη νέα πληροφορία
- Η γνώση και οι πληροφορίες που κατέχει ο επιχειρηματίας ή η ομάδα
- Τα επιχειρηματικά δίκτυα και ο κύκλος των ανθρώπων που έχει γύρω του ο επιχειρηματίας
- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, όπως η στάση απέναντι στον κίνδυνο, η δημιουργικότητα
- Η τυχαία ανακάλυψη αλλά και η ανακάλυψη μετά από έρευνα

Για την διαδικασία εντοπισμού μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας, ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες είναι η γνώση. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες, ξεκινούν επιχειρήσεις σε τομείς με τους οποίους είναι ήδη εξοικειωμένοι, έχουν δηλαδή αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις μέσω της προηγούμενης εργασιακής τους εμπειρίας. Η διαδικασία εντοπισμού μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας περιλαμβάνει τρία στάδια. (Ζαμπετάκης, 2005).

- **Στάδιο της Αναγνώρισης**
  α. Τη συνειδητοποίηση των αναγκών της αγοράς
  β.Την ανακάλυψη ή την αναγνώριση κάποιας ανάγκης της αγοράς
- **Στάδιο της Ανάπτυξης**. Σε αυτό το στάδιο η επιχειρηματική ιδέα αρχίζει να παίρνει μια πιο σύνθετη μορφή, ο υποψήφιος επιχειρηματίας προσδιορίζει με λεπτομέρεια την αγορά και τους καταναλώτες αλλά και τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά προϊόντα.
- **Στάδιο της Αξιολόγησης**. Στο στάδιο της αξιολόγησης θέτονται διάφορα κριτήρια (αναμενόμενα κέρδη, επιθυμητή απόδοση κεφαλαίου) και αναλύεται εάν είναι ωφέλιμο να προχωρήσει στην ανάληψη της επιχειρηματικές ευκαιρίας.

Στο συνεχές μεταβαλόμενο περιβάλλον, ο υποψήφιος επιχειρηματίας πρέπει να μετεξελίξει την επιχειρηματική ιδέα σε επιχειρηματική ευκαιρία. Τέλος η επιχειρηματική ευκαιρία θα πρέπει να ικανοποιεί μια ανάγκη ή επιθυμία της αγοράς.

2.10.3Προετοιμασία εκκίνησης και σχεδιασμός

Οι Daviddson και Honig (2003), έχουν παρατηρήσει ότι: «Από επιχειρηματικής άποψης, το κοινωνικό κεφάλαιο παρέχει δίκτυα που διευκολύνουν την αποκάλυψη ευκαιριών, καθώς και τον εντοπισμό, τη συγκέντρωση και την κατανομή των σπάνιων πόρων».Συμπαιραίνουν ότι οι πηγές κοινωνικού κεφαλαίου είναι σημαντικές για την πρόβλεψη της εκκίνησης μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας, ένας από τους κύριους λόγους για την αποτυχία αυτών είναι η ανεπάρκεια κεφαλαίων.

Έρευνες (Vyakarnaram, Jacobs, and Handleberg, 1997) δείχνουν ότι θα πρέπει να βρεθεί η κατάλληλη διοικητική ομάδα με τις μοναδικές ικανότητες, και να γίνει το "ταίριασμα" των μελών της ομάδας για να έχουν το αναμενόμενο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Όμως ο Oakey (1995), κατέληξε στο συμπέρασμά ότι οι μικρές επιχειρήσεις της νέας τεχνολογίας μόνο ένα ιδρυτή είχαν τις καλύτερες επιδόσεις. Θα πρέπει να βρεθεί το κατάλληλο «μίγμα» ικανοτήτων και δεξιοτήτων στην νέα προτεινόμενη διοικητική ομάδα, οι σχέσεις μεταξύ των μελών θα πρέπει να είναι αρμονικές να για να μπορέσει η επιχείρηση να έχει ανάπτυξη αλλά και αποδοτικότητα. (Deakins, Mileham & O'Neil, 1998)

2.10.4 Είσοδος στην αγορά

Η ανάπτυξη της στρατηγικής εισόδου στην αγορά είναι το πιο σημαντική διεργασία κατα την έναρξη της νέας επιχείρησης, Θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά μιας και οι επενδυτές δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για τον τρόπο με το οποίο ενημερώνεται το κοινό για το προϊόν ή την υπηρεσία. Οι startup[14] επιχειρήσεις συνήθως ξεκινάνε χωρίς κέρδος, οπότε η υπέρβαση του νεκρού σημείου, είναι ένα από τα κρίσιμα σημεία στον κύκλο ζωής των νέων επιχειρήσεων (Mitsuhashi, 2013). Η βιωσιμότητας της επιχείρησης προβλέπεται με τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, τις προβλέψεις (όπου αρχικά στηρίζονται σε υποθέσεις σχετικά με το

[14] Ο όρος νεοφυής επιχείρηση (Start-up), είναι μία επιχείρηση ή ένας προσωρινός οργανισμός που έχει στόχο να αναπτύξει ένα κλιμακούμενο επιχειρηματικό μοντέλο.

ύψος και το κόστος πωλήσεων)[15] και τον έλεγχο. Οι καλές χρηματοοικονομικές προβλέψεις ικανοποιούν τους στόχους που περιγράφονται στο επιχειρηματικό σχέδιο, και μέσω αυτών οι επενδυτές προσδιορίζουν την απόδοση της επένδυσης τους[16].

Η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα αβέβαιο περιβάλλον και ένα από τα προβλήματα που μπορεί να υπάρξουν κατά το στάδιο αυτό είναι η εμφάνιση υψηλού "burn rate" (Blank & Dorf, 2012), (είναι ένα μέτρο για το πόσο γρήγορα μια επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει το κεφάλαιο της). Όταν εξαντληθούν όλα τα κεφάλαια, η εταιρεία θα πρέπει είτε να βρει πρόσθετη χρηματοδότηση ή να οδηγηθεί προς την ρευστοποίηση της.

2.10.5 Ανάπτυξη της επιχείρησης

Στο στάδιο της ανάπτυξης μετά την είσοδο στην αγορά η επιχείρηση βρίσκεται σε κρίσιμη φάση και αυτό συμβαίνει διότι ο επιχειρηματίας δεν γνωρίζει ακόμα να αντιμετωπίσει τους τους πελάτες, τους προμηθευτές, καθώς και τους άλλους εταίρους (χρηματοδότες). Επίσης ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που αντιμετωπίζει μια νέα επιχείρηση είναι η αξιοπιστία της. Μια επιχείρηση καινούργια, θα πρέπει να δείξει στους πελάτες της ποιότητα για να δείξουν αυτοί με την σειρά τους εμπιστοσύνη. Οι τράπεζες αλλά και οι προμηθευτές θα είναι απρόθυμοι να χορηγήσουν πιστωτικές διευκολύνσεις ή και να προσφέρουν εμπορικές πιστώσεις.

Το στάδιο της ανάπτυξης μετά την είσοδο περιλαμβάνει κάποιους παράγοντες τους οποίους οι νέοι επιχειρηματίες αρκετές φορές δεν παρατηρούν και με αποτέλεσμα να επικεντρώνονται στο προϊόν ή στην υπηρεσία, αντί να δίνουν προσοχή στη στρατηγική εισόδου και τοποθέτησης του προϊόντος στην αγορά ώστε να συναγωνιστεί τις ήδη εδραιωμένες εταιρείες (Καρτσακλής, 2014).

[15] Οι προβλέψεις βάσει εκτιμήσεων αποτελούν υποκειμενική μμέθοδο και προϋποθέτουν ότι αυτός που κάνει την πρόβλεψη έχει τις απαιτούμενες γνώσεις και την αναγκαία πείρα για το σκοπό αυτό. (Wheelwright,2008)

[16] Ο Ready (2011) αναφέρει ότι στο σχέδιο θα πρέπει να περιγράφεται και ο τρόπος που η προτεινόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα θα μπορέσει να επιστρέψει την επένδυση. Η αναμενόμενη οδός εξόδου (δημόσια προσφορά, πώληση επιχείρησης, επαναγορά μετοχών από την επιχείρηση, εξαγορά, συγχώνευση), είναι ένα τμήμα του που συγκεντρώνει το ενδιαφέρον των επενδυτών.

Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου

Ελληνική

Deakins, D & Freel M (2007), «Επιχειρηματικότητα», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική

Hamel, G (2003), Οδηγώντας την επανάσταση, Εκδόσεις Κλειδάρειθμος

Toffler, A (1982), Το Τρίτο Κύμα, Εκδόσεις Κάκτος

Τζωρτζάκη, Κ. & Τζωρτζάκη Α (2007), Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Rossili

Αναγνωστάκη, Χ & Μαστορέλης, Ι (2011), Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία : Μελέτη Περιπτώσεων Ελληνικών Επιχειρήσεων, Α.Τ.Ε.Ι.Πάτρας

Αναγνωστάκη, Χ & Μαστορέλης, Ι (2011), Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία : Μελέτη Περιπτώσεων Ελληνικών Επιχειρήσεων, Α.Τ.Ε.Ι.Πάτρας

Γεωργαντά, Ζ (2003), Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες, Εκδόσεις Ανικούλα

Γκαγκατσιος, Λ (2008), Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα Επιχειρήσεις, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων

ΕΛΙΑΜΕΠ,(2015), οι πολιτικες που χρηματοδοτουνται απο τον κοινοτικο προϋπολογισμο και η ελληνικη οικονομια Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής & Εξωτερικής Πολιτικής

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (2003), «Πράσινη Βίβλος για την Ευρωπαϊκή Ένωση», Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Ζαμπετάκης, Λ (2005), Επιχειρηματικότητα & Περιβάλλον-Εκπαιδευτικές σημειώσεις θεωρίας, Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης

Ζέρβου, Μ. & Μακράκη, Ε.(2011), Επιχειρηματικότητα και Ελληνικη πραγματηκότητα Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης

ΙΟΒΕ, (2004), Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, Δελτίου Τύπου

ΙΟΒΕ, (2006), Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, Ετήσια Έκθεση

Ιωαννίδης, Σ Τσακανίκας Α., Χατζηχρήστου Σ., (2010), «Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2009-2010. Αναζητώντας διέξοδο από την κρίση», ΙΟΒΕ,

Κακούρης, Α (2010), Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην επιχειρηματικότητα καινοτομίας, Εκδόσεις Δίαυλος

Καλδής, Π (2011), «Επιχειρηματικότητα και Ανταγωνιστικότητα», Πρακτικά 1η Ημερίδας Επιχειρηματικότητα, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Καραγιάννης, Α (1999), Επιχειρηματικότητα και Οικονομία, Εκδόσεις Interbooks

Καρασαββίδου, Ε (2002), Το προφίλ των γυναικών επιχειρηματιών και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη γυναικεία επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα: Πρωτογενής (Κέντρο Εργάνη, Πρόγραμμα AWAKE)

Καρτσακλής, Α (2014), Σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων - Μελέτη περίπτωσης της υπηρεσίας πολιτικής αεροπορίας, Πανεπιστημίο Πελοποννήσου

Κιουρτσής, Μ. (2007), Οργάνωσης Διοίκησης kai Μάρκετινγκ Κοινωνικών Επιχειρήσεων, [Πρόσβαση 12 Μαίου 2016] http://blogs.sch.gr/kkiourtsis/files/2011/07/%CE%98.%CE%95.-2.61.pdf

Κουρκουβή, Χ (2012), Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα και την Οικονομική Ανάπτυξη, Εκδόσεις Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου

Κυριακίδου, Ο & Σαλαβού Ε (2014), Κοινωνική Επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις Rosili,

Λόης, Γ (2014), Έξω από τα δόντια (Συμβουλες για ανθρώπους με ταλέντο), Εκδόσεις Key Books

Μαγουλά, Θ (2003), «Οικονομία – Επιχειρηματικότητα», Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και ΘρησκευμάτωνΞενόγλωσση

Παναγιωτάρα, Β & Τσακμακίδη Β (2012), Κρατική γραφειοκρατία και Επιχειρηματικότητα, Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης

Σαμαρτζή, Α. (2009), Νέες Προκλήσεις για την Ανάπτυξη Διεθνούς Επιχειρηματικότητας και Στρατηγική Ανταπόκριση των Ελληνικών Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών

Στυλιάδη, Σ (2010), Επιχειρηματικότητα & Δεοντολογία, Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας , [Πρόσβαση 5 Απριλίου 2016]
http://dasta.teipat.gr/system/files/moke/Simeioseis%20Epixeirimatikotitas%20kai%20Deontologias%20.pdf

Χατζηκωνσταντίνου, Γ & Γωνιάδης, Η (2009), Επιχειρηματικότητα και καινοτομία, Από την ίδρυση στη διοίκηση και την επιβίωση της νέας επιχείρησης, Εκδόσεις Gutenberg

Ξενόγλωσση

Acs, Z. & Audretsch, D. (2005), *Entrepreneurship, Innovation and Technological Change, Discussion Paper on Entrepreneurship,* Growth and Public Policy No 2105, MPI, Jena

Audretsch, .B & Thurik, V Wennekers, S (2002), *Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-US Comparison (Economics of Science, Technology and Innovation) 2002nd Editio*n

Blank, S. (2012), Search versus Execute, [Πρόσβαση 22 Μαρτίου 2016], https://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute/

Casson, M (1982), *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Oxford

Casson, M. & Casson, C (2013), *The Entrepreneur in History: From Medieval Merchant to Modern Business Leader*, Palgrave Pivot

Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*, Harper & Row.

Fox, S (2016), *Motivation theories: Maslow and Herzberg compared* (Essay), Stephen Fox

Gartner, B.W (1969), *A Conceptual framework for describing the NewVenture Creation*, Academy of Management Review, pp.696-709

Kirzner, M (1973), *«Competition and entrepreneurship»*, University of Chicago Press.

Knight, F & Emmett, B (2000*), Selected Essays by Frank H. Knight, Volume 1: "What is Truth" in Economics? 1st Edition*, University of Chicago Press

Knight, H (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit. Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays*, no. 31. Boston and New York: Houghton Mifflin

Kotler, P (1994), *Reconceptualizing Marketing: An Interview with Philip Kotler*. European Management Journal. 12(4): 353-365.

Link, A & Siegel D. (2007), *Innovation, Entrepreneurship, and Technological Change*, OUP Oxford

Locke, E & Baum J., (2007), *"Entrepreneurial Motivation" in Baum, J. R & Frese,M. & Baron, R. 'The psychology of Entrepreneurship*", a publication of the Society for Industrial and Organizational Psychology, The Organizational Frontiers Series, USA, pp.93-112.

McClelland, D (1987*), Characteristics of successful entrepreneurs*, Journal of Creative Behaviour, Vol. 21, No 3, pp. 219.

McGrath, G & MacMillan, C (2000), *The Entrepreneurial Mindset. Boston*, Harvard Business School Press.

Reynolds, D. Bygrave W. & Autio E (2004), Global Entrepreneurship Monitor 2003 Executive Report. London: London Business School

Richards, G. & Hatala, M. (2005), *Linking learning object repositories.* International Journal of Learning Technology Molecular Biology pp.399-401

Ryan, J.D. & Gail, P. Hiduke, (2006), *Small Business : An Entrepreneur's Business Plan*, Thomson South Western,

Schumpeter, J (1934), «*The Theory of Economic Development*», Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts

Shane, S. and Venkataraman S. (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*. Academy of Management Review, 25(1), 217–226.

Shane, S Locke, E., & Collins, J. (2003), *'Entrepreneurial motivation*'. Human Resource Management Review 13, 257–279

Shave,r K., & Scott L., (1991), *Person, process, choice: The psychology of new venture creation, Entrepreneurship: Theory and Practice*, pp.23-42

Stevenson, H., & Gumpert D., (1985), *The heart of entrepreneurship*. Harvard Business Review, 85(2), 85–94.

Stevenson, H & Wei-Skillern, C Austin, & E Leonard, B., (2007), *Entrepreneurship in the Social Sector*, Sage Publications

Timmons, J. (1989), *The Entrepreneurial Mind*, Brick House Pub Co

Tripoli, M. (1998), *Planning and allocating: Strategies for managing priorities in complex jobs*, European Journal of Work and Organizational Psychology 7, 455–475.

Vroom, V. (1994), *Work and Motivation 1st Edition*, Jossey-Bass pp.46-135

Vyakarnaram S. Jacobs, B & & Handleberg, J. (1997), «*The Formation and Development of Entrepreneurial Teams in Rapid Growth Business*», Research Conference, Babson College, Boston

ΚΕΦ. 3: Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία

3.1 Επιχειρηματικότητα και Νέες Τεχνολογίες

Οι τεχνολογίες πληροφόρησης και επικοινωνιών επηρεάζουν σημαντικά τη δομή και τη στρατηγική μιας επιχείρησης ή ενός δικτύου επιχειρήσεων. Μεγάλος αριθμός από επιχειρήσεις στους κλάδους αυτούς είναι ιδιαίτερα πιεσμένες οικονομικά λόγω των μεγάλων απαιτήσεων στήριξης της καινοτομικής δραστηριότητας. Το κλειδί της επιτυχίας για τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τεχνολογίες αιχμής βρίσκεται στο να εστιάζουν σε μια δραστηριότητα στην οποία θα έχουν την καλύτερη απόδοση και να αφήνουν τις υποστηρικτικές τους εργασίες σε τρίτους.

Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 τείνει να γίνει αποδεκτό από σημαντική μερίδα ερευνητών, ότι η καινοτομία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας (Tidd, 1997), τόσο των επιχειρήσεων, όσο και των εθνικών οικονομιών. Η εμφάνιση της πληροφορικής τεχνολογίας δημιούργησε την ανάγκη των επιχειρήσεων για συνεχή καινοτομία. Οι καινοτομική συμπεριφορά έχει όμως και αμυντικό χαρακτήρα. Επιχειρήσεις υιοθετούν νέες τεχνολογίες όταν απαιτηθεί είτε από τις συνθήκες του ανταγωνισμού είτε από τους κανόνες που θεσπίζει η κρατική ρύθμιση. Σύμφωνα με έρευνες των World Economic Forum και του IOBE, η σύνδεση καινοτομίας-τεχνολογίας αποτελεί αναπόσπαστο και επιβεβλημένο κομμάτι της οικονομικής ανάπτυξης των κρατών.

Ο Nonaka και ο Kenney (1991) υποστηρίζουν ότι: «Ολοένα και περισσότερο η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της διοίκησης της καινοτομίας, η καινοτομία είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η πληροφορία αναδύεται και επικεντρώνεται σε ένα προϊόν το οποίο καλύπτει ορισμένες ανθρώπινες ανάγκες. Για να παραμείνει ανταγωνιστική μια επιχείρηση πρέπει συνεχώς να δημιουργεί καινούργιες στρατηγικές, καινούργια προϊόντα, νέες μεθόδους παραγωγής, διακίνησης και διάθεσης.» Καινοτομία είναι και ο συνδυασμός της τεχνολογίας με τις ανάγκες της αγοράς για τη δημιουργία και αξιοποίηση μιας ευκαιρίας (Trott, 2002).

Ο όρος καινοτομία (Innovation) σημαίνει «*κάθε σκέψη, συμπεριφορά ή πράγμα, που είναι νέο (καινό) γιατί είναι ποιοτικά διαφορετικό από τις υπάρχουσες μορφές*» (Unesco, 1972). Τυπικά ως καινοτομία θεωρείται η επιτυχημένη αξιοποίηση και εφαρμογή της νέας γνώσης (Jaumotte & Pain, 2005). Κατά τους Peters και Waterman (1990), η απώλεια της καινοτομίας από τη ζωής των μεγάλων επιχειρήσεων είναι το πιο αποθαρρυντικό στοιχείο για την εξέλιξη τους. Η προώθηση της καινοτομίας στα προϊόντα, στις υπηρεσίες, στις επιχειρήσεις, στις κοινωνικές διαδικασίες είναι συνυφασμένη με

μία σειρά συνθηκών και προϋποθέσεων, που είναι απαραίτητο να συντρέχουν, ώστε να δημιουργείται ένα πρόσφορο οικονομικό περιβάλλον.

Κατά τη νεοκλασική θεωρία η οποία στηρίζεται στη συνάρτηση παραγωγής η καινοτομία θεωρείται ως εξωγενής παράγοντας που έχει σοβαρές οικονομικές επιδράσεις στην όλη διαδικασία παραγωγής (Teece, 1988). Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να πάνε πέρα από τα τεχνολογικά όρια που τους θέτει η συνάρτηση παραγωγής τους (Χατζηκωνσταντίνου & Δρυμπέτας, 1989). Ενώ η τεχνολογία που προκύπτει από την καινοτομική δραστηριότητα αντιμετωπίζεται σαν αγαθό έντασης πληροφορίας (Arrow, 1962).

Οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) (Information and Communication Technologies, ICT) προσφέρουν ευκαιρίες ανάπτυξης διαφόρων μορφών επιχειρηματικότητας. Υπάρχουν οι εξής νέοι τύποι Επιχειρήσεων βασισμένοι σε νέες τεχνολογίες: α. Οι εταιρείες startup είναι νεοϊδρυθείσες εταιρείες που βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης & είναι συνήθως βασισμένες σε νέες τεχνολογίες & καινοτομίες. β. Οι εταιρείες spin-off (τεχνοβλαστός) είναι νέες εταιρείες που δημιουργούνται προκειμένου να αξιοποιήσουν εμπορικά καινοτόμα ερευνητικά αποτελέσματα/ τμήμα της πνευματικής ιδιοκτησίας που αναπτύχθηκαν σε ένα οργανισμό.

Η εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων και των νέων τεχνολογιών δημιούργησε όλες εκείνες τις προϋποθέσεις στις επιχειρήσεις ώστε να αναζητούν συνεχώς καινοτόμες ιδέες, οι οποίες με την σειρά τους συρρίκνωναν τον κύκλο ζωής των υφιστάμενων προϊόντων, ενώ παράλληλα επέβαλαν την αναδημιουργία τους προς όφελος της αγοράς (Tidd, Bensant & Pavitt, 1997).

Οι Peters &Waterman (1990) θεώρησαν ότι η ανανέωση του εξοπλισμού των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο αντικατάσταση των μηχανημάτων αλλά και αλλαγή της νοοτροπίας του ανθρώπινου δυναμικού, και αυτό διότι « *η παραγωγικότητα προέρχεται κυρίως από τους ανθρώπους και τη δημιουργική τους φαντασία και δεν αποτελεί προνόμιο μόνο της μηχανής*». Επίσης, η καινοτόμος επιχείρηση μπορεί να συμβάλλει στη ανάπτυξης της περιοχής, εξασφαλίζοντας τη δυνατότητα υψηλού επιπέδου βιωσιμότητας του ανρώπινου δυναμικού αλλά και συγκράτησης του ανθρώπινου κεφαλαίου και μείωση της εξωτερικής μετανάστευσης (Rothwell, 1985).

3.2 Είδη και μορφές επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται κατά κόρον στην καθημερινότητα μιας και η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας εξαρτάται από αυτήν. Οι πρόσφατες εξελίξεις που σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογική επανάσταση (κυρίως στους τομείς της πληροφορίας και της επικοινωνίας) έχουν σαν συνέπεια την αύξηση του ενδιαφέροντος για την επιχειρηματικότητα και το βαθμό ανάπτυξής της στις σύγχρονες οικονομίες (Harding, 2007).

Η επιχειρηματικότητα σχετίζεται α) με την συνεχή αναζήτηση νέων πεδίων δράσης και την ύπαρξη οράματος για νέες δραστηριότητες, β) Τη διαμόρφωση στόχων και σχεδίων καθώς και την ικανότητα υλοποίησής τους στο πλαίσιο συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα με σύγχρονες μεθόδους, γ) την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο και την ικανότητά τους να κατακτούν ή να δημιουργούν νέες αγορές και δ) την απαραίτητη γνώση που θα παράσχει στον επιχειρηματία τη δυνατότητα κατανόησης, υιοθέτησης και αξιοποίησης νέων ιδεών, καινοτομιών και σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων που αλλάζουν ριζικά δραστηριότητες, διαμορφώνουν νέα προϊόντα (Venkataraman, 2000) .

Τα είδη και οι μορφές της επιχειρηματικότητας είναι τα εξής:

Α) **Η αμιγής επιχειρηματικότητα** εξασκείται χωρίς ο επιχειρηματίας να διαθέτει άλλα παραγωγικά μέσα (π.χ. μηχανήματα), αλλά μόνο από την προσωπική του συμβολή. Κεντρικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα του με όλα τα χαρακτηριστικά της, τα οποία εκφράζονται με τη σύλληψη για αξιοποίηση μιας νέας παραγωγικής ιδέας.

Β) **Η μικτή επιχειρηματικότητα,** ασκείται όταν ο επιχειρηματίας δραστηριοποιείται αναλαμβάνοντας και ρόλους που εύκολα μπορούν να υλοποιηθούν από άλλα άτομα ή φορείς της οικονομίας (διοικητικά στελέχη, τραπεζικό σύστημα κ.λ.π.).

Το είδος αυτό διακρίνεται σε επιχειρηματικότητα εργαζομένων και επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων.

- Η **μικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων** περιλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες θα μπορούσαν να αναληφθούν από άλλα άτομα χωρίς να μειωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η μεικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων τείνει σήμερα, στις προηγμένες οικονομίες, να εκλείψει γιατί: α) Ο επιχειρηματίας είναι δύσκολο να είναι τέλειος γνώστης διαφόρων ειδικών θεμάτων, β) Το εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει αυτές τις γνώσεις σε άτομα που είναι πρόθυμα να εργασθούν. Άρα αυτό που απαιτείται είναι η σωστή επιλογή προσωπικού

- **Μικτή επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων** ασκεί το άτομο που προχωρά στην αξιοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας του, παρέχοντας κεφάλαια στην υπό ίδρυση ή νεοϊδρυθείσα επιχείρησή του. Αυτή η μορφή επιχειρηματικότητας τείνει σήμερα να περιορισθεί γιατί: α) Αυξάνονται οι δυνατότητες άντλησης κεφαλαίων από το χρηματοπιστωτικό σύστημα και τα διάφορα σχήματα επιχειρηματικής συνεργασίας και β) η διάκριση ρόλων και προτιμήσεων μεταξύ κεφαλαιούχων και επιχειρηματιών – επενδυτών έχει γίνει πιο φανερή (Γκαγκατσιος, Λελεδάκης, 2008).

3.2.1 Επιχειρηματικότητα καινοτομίας

Σύμφωνα με τον Drunker (1985) η καινοτομία είναι το εργαλείο που διαθέτουν οι επιχειρηματίες για να εκμεταλλευτούν την αλλαγή, η οποία αποτελεί την ευκαιρία μίας διαφορετικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο Drucker υποστηρίζει ότι οι επιχειρηματίες καινοτομούν και ότι η καινοτομία αποτελεί συγκεκριμένη λειτουργία της επιχειρηματικότητας. Είναι ο τρόπος με τον οποίο ο επιχειρηματίας είτε δημιουργεί τους νέους παραγωγικούς πόρους είτε ενισχύει τους υπάρχοντες με την αυξημένη δυνατότητα για τη δημιουργία του νέου πλούτου (Πιπερόπουλος, 2007).

Σήμερα, μέσα σε ένα γενικότερο κλίμα ανασφάλειας και αναταράξεων στον επιχειρηματικό κόσμο, η εφαρμογή στρατηγικής καινοτομίας στις επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η τεχνολογική καινοτομία διαφέρει από την εφεύρεση καθώς οι εφευρέσεις από μόνες τους δεν παράγουν οικονομικά αποτελέσματα. Όπως παρατηρούν οι Bozeman & Link (1983) «η εφεύρεση είναι η δημιουργία κάτι καινούργιου. Η εφεύρεση μετατρέπεται σε καινοτομία μόνο όταν αρχίζει να χρησιμοποιείται».

Για την Ευρωπαική Ένωση καινοτομία είναι « *η ανανέωση και η μεγένθυση του έυρους των προιόντων, των υπηρεσιών και των αγορών τους, η εγκαθίδρυση νέων μεθόδων παραγωγής προσφοράς και διανομής, η εισαγωγή αλλαγών στο μάνατζμεντ, στην οργανωτική δομή, στις συνθήκες εργασίας και στις δεξιότητες των εργαζομένων* » (Ευρωπαική Επιτροπή, 1985).

Υπο το βλέμα της επιχειρηματικότητας η καινοτομία διακρίνεται (Εγχειρίδιο Όσλο, 2005) από τον βαθμό επίδρασης της στην αγορά αλλά και από το μέγεθος των αλλαγών που επιφέρει σε :

α) Στη **ριζική καινοτομία** (radical innovation), μέσω της οποίας δημιουργούνται μεγάλες και σημαντικές αλλαγές. Υπερβαίνει τα όρια και επιδρά δραστικά τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στην αγορά, προκαλώντας σημαντική αναδόμηση, χαρακτηρίζοντας κυρίως τις νέοεισερχόμενες

επιχειρήσεις ενός κλάδου και λιγότερο τις εγκαθιδρυμένες (Cabral, 2003). Επίσης η ριζοσπαστική καινοτομία είναι που θα αλλάξει και να ανατρέξει τα μέχρι πρότινος ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων, να τροποποιήσει ή και ακόμα να αλλάξει τις συμπεριφορά των καταναλωτών (Hamel, 2003)

β) Στη βαθμιαία ή σταδιακή καινοτομία (incremental innovation) εκεί παρατηρούνται μικρές μόνο αλλαγές στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης, αντιπροσωπεύοντας απλές και προοδευτικές βελτιώσεις στα προϊόντα που παράγονται, στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, ή στις υπηρεσίες που παρέχονται. Η σταδιακή καινοτομία είναι ένα μέσο αυτοσυντήρησεις της επιχείρησης χωρίς μεγάλα ρίσκα και αποφέρει άμεσα αποτελέσματα (Χατζηκωνσταντίνου & Γωνιάδης, 2009).

Συμπερασματικά, η καινοτομία μπορεί να αναπτυχθεί σε όλους τους κλάδους και τομείς δραστηριοτήτων, παραδοσιακούς αλλά και σε υψηλής τεχνολογίας, ιδιωτικούς ή δημοσίους, βιομηχανικούς, γεωργικούς ή τριτογενείς. Η καινοτομία μπορεί επίσης να αφορά τις υπηρεσίες γενικού συμφέροντος ή κοινής ωφέλειας: δημόσια υγεία, διοικητικές διαδικασίες, οργάνωση των υπηρεσιών μεταφοράς ή της δημόσιας εκπαίδευσης. Προωθείται, σε μεγάλο βαθμό, από την εξέλιξη των κοινωνικών συμπεριφορών και του τρόπου ζωής, με τη σειρά της, όμως, συμβάλλει στη μεταβολή τους (Ιωαννίδης, 2011).

3.2.2 Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Ο όρος «κοινωνική επιχειρηματικότητα»[17] εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1990 στις αγγλοσαξονικές χώρες. Καλύπτει ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών, που εκδηλώνονται από κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, θεσμικών φορέων που ρητά επιδιώκουν κάποιον κοινωνικό σκοπό, σχέσεων και πρακτικών που αποφέρουν κοινωνικά οφέλη, επιχειρηματικών τάσεων σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, και εγχειρημάτων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα ερμηνεύεται ως μια δραστηριότητα που αναλαμβάνουν συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες, χωρίς αναφορά στα οργανωτικά χαρακτηριστικά και τους περιορισμούς (πρότυπα διακυβέρνησης, μη διανομή των κερδών κτλ.) που υποστηρίζουν την επιδίωξη κοινωνικών σκοπών. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013).

[17] Η κοινωνική επιχειρηματικότητα γνώρισε μεγάλη δημοσιότητα μέσω του βραβείου Νόμπελ ειρήνης που έλαβε το 2006 ο Muhammad Yunus λόγω της δραστηριότητας της Grameen Bank (τράπεζα μικροδανείων) στο Bangladesh.

Οι Seelos και Mair (2005), ορίζουν την κοινωνική επιχειρηματικότητα ως την οικονομική δραστηριότητα «*που παρέχει νέα παραγωγικά μοντέλα παροχής προϊόντων και υπηρεσιών που εξυπηρετούν τις άμεσες ανθρώπινες ανάγκες των φτωχότερων στρωμάτων της κοινωνίας που παραμένουν αναπάντητες από τις σημερινές οικονομικές και κοινωνικές δομές*».

Ωστόσο οι Mair και Martin (2006) κατέληξαν σε ένα σύνολο ορισμών για την έννοια της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, που ταξινομούνται στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες, α) στους οργανισμούς που αναζητούν κεφάλαια για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, β) σε οργανισμούς που εμπορευματοποιούν την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, και γ) στους οργανισμούς που έχουν μοναδικό στόχο να απαλύνουν τον ανθρώπινο πόνο και να καταλύσουν τις υφιστάμενες κοινωνικές δομές. Συνεπώς, σκοπός του κοινωνικού επιχειρηματία είναι να αντιμετωπίσει, μέσω της δραστηριότητάς του, κάποια κοινωνική ανάγκη.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα στοχεύει στην επίλυση πιεστικών κοινωνικών προβλημάτων όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η εκπαίδευση, η παροχή υπηρεσιών υγείας, η φτώχεια, ενέργεια, υδάτινοι πόροι κλπ. συχνά μέσα από την εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων. Μελέτες για την κοινωνική επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη (Σακελλαρόπουλος, 2014), δείχνουν ότι το 75% αυτών των εγχειρημάτων αυτών εστιάζουν στην αντιμετώπιση προκλήσεων που σχετίζονται με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση (smart growth), την οικονομική, κοινωνική ανάπτυξη και την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών (inclusive growth), καθώς και το περιβάλλον (sustainable development). Είναι χαρακτηριστικό ότι αυτές οι επιχειρήσεις, παρά τον σχετικά περιορισμένο αριθμό τους μπορεί να καινοτομούν (new-to-the market innovations) περισσότερο απ' ότι οι «συμβατικές επιχειρήσεις» (Πρωτόγερου, 2013).

3.2.3 Δημόσια επιχειρηματικότητα

Σύμφωνα με τον Drucker, (1985) «*οι δημόσιοι φορείς πρέπει να λειτουργούν επιχειρηματικά όπως οι εταιρείες, ίσως και περισσότερο*». Μόνο οι οργανισμοί που είναι σε θέση να καινοτομήσουν θα μπορούν να εξυπηρετούν καλύτερα την αποστολή τους. Η «επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα», είναι το μέσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών (Ζαμπετάκης, 2007). Όμως κατά το Mintzberg (1996), η προσπάθεια μίμησης των πρακτικών του ιδιωτικού τομέα από το

δημόσιο τομέα αποτελεί λάθος προσέγγιση, και αυτό διότι ο στόχος των δημοσίων οργανισμών είναι η δημιουργία κοινωνικής αξίας.

3.2.4 Ενδο-επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να εκδηλωθεί και σε ήδη υπάρχουσες και μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό το φαινόμενο ονομάζεται ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship) δηλαδή επιχειρηματικότητα που δημιουργείται μέσα από τον οργανισμό. Η ενδοεπιχειρηματικότητα αναπτύσσεται και εξασφαλίζεται με τη δημιουργία υγειούς εργασιακού περιβάλλοντος στην επιχείρηση όπου μειώνονται τα διαχωριστικά όρια μεταξύ των εργαζομένων των διαφόρων τμημάτων και μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών (Christiansen, 2009).

Οι Antončič και Hisrich (2003) παρουσιάζουν τις εξής διαδικασίες στο εσωτερικό των μεγάλων εταιρειών:

- τη δημιουργία νέων αυτόνομων ενδο-εταιρικών μονάδων,
- τη δημιουργία νέων προϊόντων,
- την καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες,
- την καινοτομία σε διαδικασίες παραγωγής,
- την ανανέωση της εταιρείας,
- την ανάληψη ρίσκου από τους εργαζόμενους,
- την πρόνοια και την προεργασία για πρωτοβουλίες της εταιρείας και
- το επιχειρηματικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών

Συνεπώς, η οργάνωση και διοίκηση μιας εταιρείας στοχεύει στην επιχειρηματική δραστηριοποίηση των εργαζομένων της και στη διαδικασία ανακάλυψης και αξιοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών. Η διοίκηση της επιχείρησης (top-management) παραλαμβάνει, αξιολογεί και αποφασίζει ποιες από τις επιχειρηματικές προτάσεις των εργαζομένων θα γίνουν δεκτές προστατεύοντας παράλληλα τις επενδύσεις των μετόχων της εταιρείας (Κακούρης, 2010).

3.3 Η τεχνολογική καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο Porter, (1990) στο έργο του "Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα των Εθνών" αναπτύσσει μια θεωρία η οποία αναφέρεται στην επιτυχία Εθνών[18] μέσω συγκεκριμένων Βιομηχανίων και εξηγεί πώς το άμεσο «περιβάλλον» μιας εταιρίας διαμορφώνει την ανταγωνιστική επιτυχία της. Ο Porter υποστηρίζει ότι οι εταιρίες δεν θα πετύχουν εάν δεν ενστερνιστούν πολιτικές και στρατηγικές που στοχεύουν στη βελτίωση της παραγωγής αλλά και την καινοτομία. Συγκεκριμένα αναφέρει : «*Το 'ανταγωνιστικό πλεονέκτημα' αφορά στο πώς πραγματικά μια εταιρία θέτει γενικές στρατηγικές σε εφαρμογή. Πώς μια εταιρία πετυχαίνει ένα βιώσιμο πλεονέκτημα δαπανών; Πώς μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της; Πώς μια εταιρία επιλέγει ένα τομέα δραστηριότητας έτσι ώστε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αναπτυχθεί από μια εστιασμένη στρατηγική; Πότε και πώς μπορεί μια εταιρία να αποκομίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τον ανταγωνισμό με μια συντονισμένη στρατηγική σε συναφείς βιομηχανίες; Πώς η αβεβαιότητα εισάγεται στην αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος; Πώς μπορεί μια εταιρία να υπερασπίσει την ανταγωνιστική θέση της;*» (Porter, 1985). Για τον Porter (1990), οι επιχειρήσεις δημιουργούν αλλά και συντηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την ανακάλυψη νέων αλλά και βελτιωμένων τρόπων ανταγωνισμού. Η καινοτομία πρέπει να είναι έμφυτη αντίληψη στην εταιρία.

Σύμφωνα με τον Porter (1990), «*Η καινοτομία περιλαμβάνει όχι μόνο νέες τεχνολογίες αλλά και νέες μεθόδους ή τρόπους δράσης που εμφανίζονται μερικές φορές ως αρκετά εγκόσμιοι. Η καινοτομία μπορεί να φανερωθεί στο σχεδιασμό ενός νέου προϊόντος, μια νέα διαδικασία παραγωγής, μια νέα προσέγγιση στο μάρκετινγκ ή έναν νέο τρόπο εκπαίδευσης και οργάνωσης*». Υποστηρίζει ότι η καινοτομία είναι τόσο αποτέλεσμα της οργανωτικής μάθησης όσο και τυπικών δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης. Οι καινοτομίες αναπτύσσονται συνήθως μέσα από αλλαγές στη δομή της βιομηχανίας η οποία θα προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και η διοίκηση με την σειρά της θα εκμεταλλευθεί αυτή την ευκαιρία. Για τον Porter η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση δημιουργεί και διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σήμερα η τεχνολογία αντιμετωπίζεται σαν προϊόν που εξελίσσεται συνεχώς, χρηματοδοτείται από επιχειρήσεις και επιστημονικά ιδρύματα τα οποία προωθούν την έρευνα για την δημιουργία και τελικής εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αξίζει να αναφερθεί ότι ένα σημαντικό κομμάτι της τεχνολογίας έχει δημιουργηθεί στο πλαίσιο της πολεμικής βιομηχανίας, όπου στην συνέχεια εμπορευματοποιείται .

[18] Οι ιδέες και οι έννοιες της θεωρίας του ισχύουν επίσης σε πολιτικές ή γεωγραφικές περιοχές μικρότερες από ένα έθνος.

Η τεχνολογία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματική δραστηριότητα, από την εμφάνιση της επιχείρησης κινητήριος δύναμη στην λειτουργία της είναι η τεχνολογία, με την συνδρομή της οργανώνεται και λειτουργεί αποτελεσματικά παράγοντας και εξελίσσοντας προϊόντα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι εκείνο που αποτελεί το βασικό στοιχείο για την αύξηση της κερδοφορίας της, θα πρέπει να είναι κομμάτι της στρατηγικής της. Έρευνα της Pricewaterhouse Coopers (PwC) (2005) στις ΗΠΑ, με θέμα την ανάπτυξη της καινοτομίας στις επιχειρήσεις των ΗΠΑ, έδειξε ότι η καινοτομία αποτελεί το πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημά των πιο ραγδαία αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων. Η ανάγκη για εξέλιξη, αλλαγή, πρωτοπορία μμοιάζει σήμερα περισσότερο ουσιαστική από ποτέ. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι καινοτόμες, καθώς η καινοτομία είναι η πηγή που τροφοδοτεί οποιαδήποτε μελλοντική εισροή εσόδων. Σε αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον, η επιχείρηση θα πρέπει να αποκτήσει το στρατηγικό πλεονέκτημα και να ηγείται των αλλαγών και όχι απλά να τις παρακολουθεί (InnoSupport, 2013).

Τα βασικά χαρακτηριστικά που προσφέρει η καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων είναι τα εξής:

- Συμβάλλει στην προσαρμοστικότητά τους στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον
- Αυξάνει την παραγωγικότητα, την κερδοφορία και την ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας
- Αυξάνει την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών
- Συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- Συμβάλλει στη διατήρηση η αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Μπορεί να δημιουργήσει νέες αγορές

3.4 Κοινωνικές ομάδες και οργανώσεις υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας

Η ύπαρξη υποδομών υποστήριξης και διευκόλυνσής της επιχειρηματικής δραστηριότητας δημιουργεί ευνοϊκότερο περιβάλλον για την ανάπτυξης (Autio, 2007). Η επάρκεια ή μη τέτοιων υποδομών επιδρά σημαντικά στην ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών (Gartner, 1985). Η παρουσία κοινωνικών ομάδων και οργανώσεων υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας αποτελούν ένδειξη ενός υγειούς τοπικού οικοσυστήματος startups (Miller & Bound, 2011).

Τα τελευταία χρόνια σε πολλές χώρες έχουν αναπτυχθεί διάφοροι φορείς & μηχανισμοί για να υποστηρίξουν τις επιχειρηματικές δράσεις (Χαχαμίδου, 2014), όπως:

- Γραφεία Μεταφοράς Τεχνολογίας/ Διαμεσολάβησης
- Θερμοκοιτίδες
- Τεχνολογικά Πάρκα
- Περιφερειακοί Πόλοι Καινοτομίας & Ζώνη Καινοτομίας
- Δίκτυα & Σύλλογοι
- Προγράμματα Χρηματοδότησης
- Διαγωνισμοί Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση υπάρχει πολική στήριξης της επιχειρηματικότητας τόσο σε θεσμικό αλλά και σε χρηματοδοτικό επίπεδο μέσα από επενδυτικά και αναπτυξιακά προγράμματα. Η Ευρωπαϊκή Κοινότητα θεωρεί ότι η καινοτομία αποτελεί το κλειδί στην ανάπτυξη της βιομηχανίας, την κοινωνική αναβάθμιση αλλά και τη μείωση της ανεργίας και για αυτό διαθέτει ένα σύνολο από προγράμματα και υπηρεσίες προς τα κράτη μέλη της. Αναλυτικότερα:

- **Προώθηση της καινοτομίας και ενθάρρυνση των ΜΜΕ ("Innovation and SME Programme").** Πρόγραμμα που βοηθάει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (SMEs) να αναπτύξουν τις καινοτομικές τους ιδέες δημιουργώντας "high–tech" επιχειρήσεις, με γνώμονα τη διάχυση των νέων τεχνολογιών και την προώθηση νέων οικονομικών δραστηριοτήτων. Το οποίο α) παρέχει υπηρεσίες (service provider), προσφέροντας πληροφορίες και βοήθεια κυρίως στις καινοτομικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις και β) θα λειτουργεί ως ίδρυμα διευθέτησης (clearing house) συλλέγοντας καινοτομικά δεδομένα και θα αναλύει τάσεις. και γ) θα εφαρμόζει πιλοτικά τις δραστηριότητες στον τομέα της καινοτομίας και της συμμετοχής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και θα μεριμνά για την αδιάλειπτη βελτίωση των οργάνων της Κοινότητας.

- **Το Κοινοτικό πρόγραμμα Trans – European Networks for Telecommunications (TEN-Telecom) .** Το οποίο θα απευθύνεται σε καινοτομικές επιχειρήσεις που βρίσκονται στη φάση της ανάπτυξης, αυτό αποσκοπεί στη δημιουργία βιώσιμων επιχειρήσεων, που θα έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και εφαρμογές σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.

- **Ψηφιακές Πόλεις.** Το πρόγραμμα αυτό ξεκίνησε το 1998. Αποτελεί ένα δίκτυο έργων για την Κοινωνία της Πληροφορίας και έχει τελικό στόχο να συμπεριλάβει εφαρμογές που προάγουν την αστική ζωή και μάχονται ενάντια στον κοινωνικό αποκλεισμό. Η χρήση των τεχνολογιών

τηλεπικοινωνιών μπορούν να συμβάλλουν στην αναβάθμιση της υγείας, της ποιότητας ζωής, της εκπαίδευσης, του ανταγωνισμού, τη μείωση της γραφειοκρατίας, στη διαφάνεια, τη βοήθεια των ανθρώπων με ειδικές ανάγκες.

- **Η περίπτωση της Φινλανδίας**. Στις αρχές του 1990, το Υπουργείο Οικονομικών της Φιλανδικής κυβέρνησης ήρθε αντιμέτωπο με διάφορα προβλήματα, όπως α) η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων γινόταν κυρίως μέσω των τραπεζών, β) ο πληθωρισμός και τα επιτόκια ήταν αρκετά αυξημένα, γ) η υψηλή φορολογία οδηγούσε τις επιχειρήσεις σε δανεισμό και δ) οι πολίτες εξακολουθούσαν να πιστεύουν ότι ο μισθός ήταν ο μόνος τρόπος εξασφάλισης των αναγκαίων οικονομικών πόρων. Για να βρεθούν λύσεις συστάθηκε κυβερνητική επιτροπή με σκοπό την ανάπτυξη της αγοράς κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών, η οποία θα παρείχε συμβουλευτικές υπηρεσίες και βοήθεια διαχειριστικού περιεχομένου.

- **Η περίπτωση της Πορτογαλίας.** Μετά την προσχώρηση της Πορτογαλίας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα, το ινστιτούτο IAPMEI μετατράπηκε σε κέντρο παροχής υπηρεσιων με αποστολή να σχεδιάζει και να υλοποιεί στρατηγικές συνεργασίας για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στόχος του είναι η δημιουργία και η ανάπτυξη πρωτοβουλιών που προέρχονται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, παρέχοντάς τους τεχνική και τεχνολογική υποστήριξη, και κυρίως εκπαίδευση.

- Το 1975 ιδρύθηκε στην Πορτογαλία το ινστιτούτο IAPMEI (Institute of Support for Small and Medium Enterprises and Investment), μέσα από εκει η χώρα κατάφερε να έχει την έβδομη θέση σε παγκόσμιο επίπεδο, ως προς την ανάπτυξη σε θέματα ψηφιακής οικονομίας. Η Πορτογαλία προσπαθεί με κάθε τρόπο να προσελκύσει επενδύσεις από ξένες επιχειρήσεις και επίσεις παρέχει κίνητρα στους πολίτες της ώστε να αναπτύξουν καινοτόμες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Το ινστιτούτο IAPMEI δραστηριοποιείται στους εξής τομείς:

Α. **Προγράμματα Υποστήριξης Επενδύσεων**: Σχεδιασμός και υλοποίηση στρατηγικών ενεργειών για την παροχή οικονομικής υποστήριξης σε διεθνές και τοπικό επίπεδο με συνεργαζόμενες επενδύσεις (corporate investment), μέσω υποστηρικτικών προγραμμάτων, που επιδοτούνται από την Πορτογαλία και την Ευρωπαϊκή Κοινότητα.

Β**. Οικονομική Μηχανική (financial engineering):** Δημιουργία, ανάπτυξη και

αναδιάρθρωση των Πορτογαλικών SMEs με τη διεύρυνση των οικονομικών τους πηγών, που θα προέλθει από την ανάπτυξη του κατάλληλου νομικού πλαισίου και την προώθηση των εταιριών κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών, μέσω εταιριών κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών και επενδυτικών επιχειρηματικών κεφαλαίων, εγγυήσεων καλής λειτουργίας, αμοιβαίων εγγυήσεων (mutual guarantees), διαχείριση παγίων κεφαλαίων (fixed – asset management fund), αγορών κεφαλαίου.

Η δημιουργία του πληροφοριακού συστήματος SinPME. Το οποίο είναι είναι ένα δίκτυο γραφείων ενημέρωσης, όπου κάθε επιχειρηματίας ή υποψήφιος επενδυτής θα μπορούσε να πληροφορηθεί τα πάντα για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που τον απασχολούσαν, για το εθνικό νομοθετικό πλαίσιο και για τα πλάνα υποστήριξης των επενδύσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011) .

Estonian Digital Society

Η Εσθονία έχει καταφέρει, ως κράτος- μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, να παρουσιάσει σημαντικά αποτελέσματα στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, προσφέροντας προηγμένες ψηφιακές υπηρεσίες στους πολίτες της, καθώς και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ της κυβέρνησης και των πολιτών μέσω της ανοικτής και διαφανούς διαβούλευσης και συν εργατικότητας. Στην Εσθονία λειτουργεί η Ακαδημία Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η οποία έχει ως στόχο τη βέλτιστη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών για την ενίσχυση της διαφάνειας, της δημόσιας λογοδοσίας και της πληροφόρησης των πολιτών.

Παράλληλα, εξάγει αυτό το μοντέλο σε γειτονικές της χώρες και προσφέρει την εκπαίδευση στελεχών σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, κυρίως δε σε θέματα καταπολέμησης της διαφθοράς και της γραφειοκρατίας (Κέννου, Σταμάτη & Κωνσταντινόπουλος 2015). Στην Εσθονία πιστεύουν ότι η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας και η ανάπτυξη της κοινωνίας απαιτούν καλή δημόσια διακυβέρνηση.

Εφαρμογές και Προγράμματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

- DigiDoc, είναι ένα σύστημα που είναι ευρέως διαδεδομένο στην Εσθονία για την αποθήκευση, την κοινή χρήση και την ψηφιακή υπογραφή εγγράφων.
- Digital Signature, η ψηφιακή υπογραφή επιτρέπει την ασφαλή, νομικά δεσμευτική, ηλεκτρονική υπογραφή ενός εγγράφου.

- e-Business Register, επιτρέπει στους επιχειρηματίες να εγγραφούν σε απευθείας σύνδεση στη νέα τους επιχείρηση μέσα σε λίγα λεπτά.
- e-Cabinet, ένα ισχυρό εργαλείο που χρησιμοποιείται από την κυβέρνηση της Εσθονίας για τον εξορθολογισμό της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- e-Law επιτρέπει την πρόσβαση του κοινού σε κάθε κομμάτι του σχεδίου νόμου που έχει υποβληθεί το Φεβρουάριο του 2003.
- e-Police, αποτελεί σύστημα της αστυνομίας και του συντονισμού, μεγιστοποιώντας την αποτελεσματική αστυνόμευση.
- e-Prescription, αποτελεί ένα κεντρικό σύστημα χωρίς τη χρήση χαρτιού για την έκδοση και την διαχείριση των ιατρικών συνταγών.
- e-School, επιτρέπει στους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς να συμμετέχουν στη διαδικασία της μάθησης.
- e-Tax, έχει μειώσει δραστικά το χρόνο που δαπανάται από ιδιώτες και επιχειρηματίες στην υποβολή των φορολογικών δηλώσεων.
- Electronic Health Record, ενσωματώνει τα δεδομένα από τους παρόχους υγειονομικής περίθαλψης σε ένα εθνικό αρχείο για κάθε ασθενή.
- Electronic ID Card, e-ID ενεργεί ως οριστική απόδειξη της ταυτότητας σε ασφαλές ηλεκτρονικό περιβάλλον.
- Electronic Land Register, ένα σύστημα ένα-του-ένα είδος πληροφορίες για την αποθήκευση των ακινήτων και τα δεδομένα της γης.
- i-Voting, i-Ψηφοφορία επιτρέπει στους ψηφοφόρους να ψηφίσουν μέσω του διαδικτύου, από οπουδήποτε στον κόσμο.
- Location-Based Services, μια υπηρεσία εντοπισμού θέσης που ανιχνεύει την τοποθεσία της συσκευής και παρέχει πληροφορίες για την τοποθεσία.
- m-Parking, επιτρέπει στους οδηγούς να πληρώνουν για στάθμευση στην πόλη χρησιμοποιώντας ένα κινητό τηλέφωνο.
- Mobile-ID, επιτρέπει σε έναν πελάτη να χρησιμοποιήσει ένα κινητό τηλέφωνο ως μια μορφή ασφαλούς ηλεκτρονικής ταυτότητας.
- Mobile Payment, επιτρέπει την πληρωμή για αγαθά και υπηρεσίες που χρησιμοποιούν κινητά τηλέφωνα.
- Population Register, η κατάσταση της βάσης δεδομένων για τις βασικές πληροφορίες για κάθε πρόσωπο που ζει στην Εσθονία.

- Smart Grid in Energy Sector, εσθονική ανεπτυγμένη καινοτομία με μια σειρά από λύσεις αιχμής στον τομέα της ενέργειας στην κορυφή του Smart Grid.
- Social Welfare e-Services, σύστημα παροχών κοινωνικής πρόνοιας το οποίο είναι προσβάσιμο από ένα βολικό, διαδικτυακό περιβάλλον.
- State e-Services Portal, μια one-stop-shop για τις εκατοντάδες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που προσφέρονται από κρατικά ιδρύματα.
- X-Road, επιτρέπει την αλληλεπίδραση των βάσεων δεδομένων, κάνοντας τις υπηρεσίες ολοκληρωμένες ηλεκτρονικά δυνατές.

Ισραήλ

Το Ισραήλ[19] με την σειρά του δημιούργησε το **YOZMA Group**. Μέχρι το 1993, το Ισραηλινό επιχειρηματικό περιβάλλον διακρινόταν από την απουσία επενδυτικών κεφαλαίων για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Το YOZMA Group δημιούργησε το πρώτο venture capital market μέσω επιχειρηματικών συμμετοχών. Το Yozma Venture Capital είναι το ιδρυτικό κέντρο της Ισραηλινής βιομηχανίας για venture capital. Συγκεκριμένα, τα κεφάλαια του κατευθύνθηκαν κατά κόρον στους τομείς της Πληροφορικής, του διαδικτύου, των Τηλεπικοινωνιών και των Ιατρικών τεχνολογιών.

Ελλάδα

Παρά το υψηλό επίπεδο κάποιων υπηρεσιών η Ελλάδα βρίσκεται τελευταία στην Ευρωπαϊκή κατάταξη σχετικά με τ. Οι πολιτικές που αναπτύχθηκαν στη χώρα μας (Κοινωνία της Πληροφορίας, Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013, Ψηφιακή Ελλάδα, Ψηφιακή Σύγκλιση, Διοικητική Μεταρρύθμιση ΕΣΠΑ 2007-2013, Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία ΕΣΠΑ 2014-2020, κλπ.) δείχνουν ότι η Ελληνική Στρατηγική απλά συμβαδίζει με τους Ευρωπαϊκούς Στόχους. Έρευνες δείχνουν ότι δεν έχουμε αρκετές ψηφιακές δεξιότητες, δεν εμπιστευόμαστε το Ίντερνετ για αγορές και συναλλαγές ενώ οι δημόσιες υπηρεσίες δεν παρέχουν μέσω Διαδικτύου όλες τις υπηρεσίες τους.

[19] Υπάρχη μια παγκόσμια θεώρηση για το Ισραήλ το οποίο αναφέρεται ώς "διάδοχος της Silicon Valley", η χώρα αυτή έχει επενδύσει ιδιαίτερα στο ανθρώπινο δυναμικό. Όμως ωφείλει την ανάπτυξης της στην πολεμική βιομηχανία, η οποία κατασκευάζει και διαθέτει προς πώληση αεροπλάνα και πυραυλικά αμυντικά συστήματα.

Οι διαπιστώσεις αυτές τοποθετούν την Ελλάδα 26η μεταξύ 28 χωρών, σύμφωνα με τον νέο Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας που ανέπτυξε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2016).

Η πολιτική του Υπουργείου για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις επικεντρώνεται στους παρακάτω βασικούς άξονες:

- Τεχνολογική αναβάθμιση και εισαγωγή καινοτομιών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας
- Ενίσχυση και αναβάθμιση της απασχόλησης

Για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της ψηφιακής καινοτομίας στον ελληνικό χώρο το Υπουργείο Ανάπτυξης (2015) έχει δώσει τα εξής μέτρα:

- Εισαγωγή της ηλεκτρονικής πληροφόρησης και των ηλεκτρονικών συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων και του Υπουργείου Ανάπτυξης, ή / και των αρμόδιων υπηρεσιών των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων
- Βελτίωση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος με τον εξορθολογισμό και την απλοποίηση των διαδικασιών αδειοδότησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, και την αύξηση της διαθεσιμότητας σε υποδομές υψηλών προδιαγραφών για την προσέλκυση νέων επενδύσεων.
- Δημιουργία ενός Ειδικό Ταμείο Κεφάλαιο Επιχειρηματικών Συμμετοχών Υψηλής Τεχνολογίας (Κ.Ε.Σ.Υ.Τ. Α.Ε.)[20] για την ενίσχυση νέων επιχειρήσεων έντασης τεχνολογίας και γνώσης με στόχο την ενθάρρυνση επιστημόνων και νέων επιχειρηματιών στην ανάπτυξη αντίστοιχης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το οποίο α) χρηματοδοτεί νέες επιχειρήσεις, νέους επιχειρηματίες και νέους επιστήμονες που δραστηριοποιούνται στο τομέα των νέων τεχνολογιών και των νέων επιχειρηματικών προτύπων και β) Παρέχει διοικητική υποστήριξη, υποδομές και συμβουλευτικές υπηρεσίες που συμβάλλουν στον επιχειρηματικό σχεδιασμό και στην οργάνωση των νέων επιχειρήσεων, επιχειρηματιών και επιστημόνων που δραστηριοποιούνται στον τομέα των νέων τεχνολογιών και των νέων επιχειρηματικών προτύπων.

Στην Ελλάδα οι κοινωνικές ομάδες και οι οργανώσεις υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας επιδιώκουν να προωθήσουν το μοντέλο επιχειρηματικότητας των startups. Στον παρακάτω πίνακα γίνεται αναφορά των κοινωνικών ομάδων και οργανώσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

[20] Άρθρο 10 του Νόμου 2919, 25/6/2001

Κοινωνική ομάδα - Οργάνωση	Website
European startup initiative	www.europeanstartupinitiative.eu
Global Shapers Community	www.globalshapers.org
The Hellenic Initiative	www.thehellenicinitiative.org
iDea	www.idea.com.gr
Κέντρο Προώθησης Νεανικής Επιχειρηματικότητας & Τεχνολογίας	www.kepnet.gr
Startup students community	startupstudentscommunity.wordpress.com
Ελληνικός Σύνδεσμος Νέων Επιχειρηματιών Αθηνών-Πειραιώς & Περιχώρων	www.esyne.gr
Ελληνική Ένωση Νεοφυών Επιχειρήσεων	hellenicstartups.gr
Athens Startup Digest	www.startupdigest.com
Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας	www.mke.aueb.gr
Enterprise Europe Network - Hellas	www.enterprise-hellas.gr
Breakthrough Greece	www.breakthroughgreece.gr
Thessaloniki Tech Community	skgtech.io
Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας	www.sevstegi.org.gr

Πίνακας 3 Οργανώσεις υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας στην Ελλάδα

Πηγή: Greek Startup Manifesto, 2016

Τεχνολογικά Πάρκα

Η ανάπτυξη τεχνολογικών πάρκων ξεκίνησε στην Ελλάδα από τις αρχές του 1990. Η βασική ιδέα δημιουργίας τεχνολογικών Πάρκων ήταν με κρατική πρωτοβουλία και γεννήθηκε από την ανάγκη αποκέντρωσης των ερευνητικών δραστηριοτήτων και ταυτόχρονα της σύνδεσης της έρευνας με την τεχνολογία και την παραγωγή (Δαρδαμάνη, 2009). Τα τεχνολογικά πάρκα άρχισαν να αναπτύσσονται σε πόλεις με σημαντικά πανεπιστήμια. Οι στόχοι τους είναι οι εξής :

- Έρευνα στις επιχειρήσεις, σύνδεση έρευνας και παραγωγής
- Μεταφορά και διάχυση Έρευνας και Τεχνογνωσίας με δημιουργία βάσεων δεδομένων, βιβλιοθηκών και δικτύων
- Ανάπτυξη ερευνητικής υποδομής και σχετικών δραστηριοτήτων του ερευνητικού ιστού της χώρας
- Οργανοδιοικητική υποδομή

Ο κύριος ρόλος τους είναι η αξιοποίηση της γνώσης, η προώθηση της επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερα δε της ακαδημαϊκής και νεανικής μέσα από τη δημιουργία κουλτούρας που ευνοεί την ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των υφιστάμενων τοπικών επιχειρήσεων.

Επιστημονικό και τεχνολογικό πάρκο	Website
Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης	www.thestep.gr
Τεχνολογικό και Πολιτιστικό Πάρκο Λαυρίου	www.ltp.ntua.gr
Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Κρήτης	www.stepc.gr
Επιστημονικό Πάρκο Πατρών	www.psp.org.gr
Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Ηπείρου	www.step-epirus.gr
Τεχνολογικό και Επιστημονικό Πάρκο Αττικής «Λεύκιππος»	www.demokritos.gr
Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλίας	www.tepathe.gr

Πίνακας 4 Επιστημονικά και Τεχνολογικά Πάρκα στην Ελλάδα

Πηγή: Μονάδας Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (http://mke.uom.gr)

Μονάδες Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας

Στόχος τους είναι η καλλιέργεια πνεύματος καινοτομίας και επιχειρηματικής νοοτροπίας στους φοιτητές και η υποστήριξή τους, ώστε να αναπτύξουν δικές τους επιχειρηματικές και καινοτομικές πρωτοβουλίες. Βασικοί πυλώνες κατεύθυνσης είναι οι παρακάτω:

- Παρέχουν συμβουλές σε θέματα επιχειρηματικότητας
- Συμβάλουν στην ανάπτυξη φιλικότερης στάσης σε θέματα επιχειρηματικότητας και καινοτομίας
- Προωθούν τις δεξιότητες των φοιτητών και απόφοιτων σχετικά με την ίδρυση και τη διαχείριση μιας επιχείρησης
- Δημιουργούν δραστηριότητες ενημέρωσης (ημερίδες ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης), δραστηριότητες κατάρτισης και εξοικείωσης (οδηγούς επιχειρηματικότητας & καινοτομίας, εξειδικευμένα σεμινάρια κατάρτισης, επιχειρηματικά παιγνίδια)
- δραστηριότητες ενθάρρυνσης και ενεργοποίησης των φοιτητών (διαγωνισμούς καινοτομίας & επιχειρηματικότητας, ανάπτυξη business plan)

Παγκόσμια αλλά και στην Ευρώπη η τεχνολογία έχει καταφέρει να διεισδύσει και σε κρατικό επίπεδο. Αποτελεί πλέον μεγάλη δύναμη αφού έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και αναπτύσσονται τόσο οι επιχειρήσεις όσο και τα κράτη. Στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια έχουν εγκατασταθεί και χρησιμοποιούνται οι Ευρωπαϊκές Τεχνολογικές Πλατφόρμες (European Technology Platforms- ETPs) με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της Ευρωπαϊκής Βιομηχανίας (Σαϊτάκης, 2006).

Cluster Καινοτομίας

Τα Clusters Καινοτομίας (Συστάδα/ Συνεργατικοί Σχηματισμοί Καινοτομίας) καινοτομίας είναι γεωγραφικά συναθροισμένες ομάδες επιχειρήσεων και ιδρυμάτων εστιασμένες σε συγκεκριμένες, σχετιζόμενες και/ή συμπληρωματικές δραστηριότητες που συμπεριλαμβάνουν σε κάποιο βαθμό και R&D δραστηριότητες (Ιακώβου, 2012). Τα βασικά δομικά χαρακτηριστικά των clusters καινοτομίας[21] είναι τα εξής:

- Η διασύνδεση των επιχειρήσεων του cluster με ερευνητικά ιδρύματα (πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα), η σημαντική ερευνητική δραστηριότητα εντός του cluster και η παραγωγή γνώσης και γνώσης καινοτόμων προϊόντων προστιθέμενης αξίας προϊόντων
- Η ανάδειξη νέων καινοτόμων επενδυτικών αντικειμένων και νοοτροπιών
- Η ενθάρρυνση δημιουργίας νέων επιχειρήσεων που θα συνδέονται στενά με τις υφιστάμενες επιχειρήσεις (start-ups, spin-offs, spin-outs)

Οι επενδύσεις σε καινοτομία και σε τεχνολογία είναι μοχλός οικονομικής ανάπτυξης. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική διάχυση των θετικών συνεπειών της καινοτομίας στην οικονομία είναι η ύπαρξη σύγχρονου και απλού θεσμικού πλαισίου λειτουργίας κέντρων καινοτομίας, επιχειρηματικών clusters και δυνατοτήτων δημιουργίας δικτύων συνεργασίας μεταξύ κέντρων καινοτομίας, ινστιτούτων, πανεπιστημίων και μεμονωμένων επιχειρήσεων (Bakouros, 2002). Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στη σύγχρονη εποχή εξαρτάται άμεσα από την ικανότητα προσαρμογής τους στις νέες συνθήκες και στην υιοθέτηση καινοτομιών τεχνολογιών. Πολλές χώρες με διάφορα προγράμματα και συγκεκριμένες ενέργειες θέλησαν να βελτιώσουν και να αναδείξουν

[21] Ο σχεδιασμός του χώρου στο cluster καινοτομίας βασίζεται σε ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης ή αναζωογόνησης της αστικής περιοχής (Γοσποδίνη, 2010)

στο έπακρο την επιχειρηματικότητα. Η κατεύθυνσή της εκάστοτε πολιτείας θα πρέπει να βρίσκεται στην δημιουργία τεχνολογικών πάρκων[22] .

Απαιτούνται μέτρα ανάπτυξης, ταυτόχρονα με τα μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής, όπως: α) Ειδικά επενδυτικά προγράμματα για συγκεκριμένους κλάδους έντασης τεχνολογίας και παροχή κινήτρων για δημιουργία επιχειρηματικών κέντρων καινοτομίας (Σύνδεση κέντρων επιχειρηματικότητας με Πανεπιστήμια και με ερευνητικά προγράμματα). β) Αύξηση της απορροφητικότητας των κοινοτικών κονδυλίων που προορίζονται για καινοτομία, τεχνολογία και έρευνα. γ) Προσέλκυση στρατηγικών και μικρότερων ξένων επενδύσεων έντασης τεχνολογίας. δ) Βελτίωση και απλοποίηση του πλαισίου σύστασης εταιρειών τεχνολογίας. ε) Διευκόλυνση χρηματοδότησης καινοτόμων επενδυτικών σχεδίων. (ΙΟΒΕ)

3.5 Συνθήκες ανάπτυξης της καινοτομίας

Κατά τον Drucker (1990) οι πηγές άντλησης και αξιοποίηση της καινοτομίας βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση (ενδογενείς πηγές) αλλά και στο περιβάλλον. Οι συνθήκες καινοτομίας είναι ένα σύστημα που δημιουργείτε από τις επιχειρήσεις , τις σχέσεις τους με τα Πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα καθώς και με την μεταφορά και την απορρόφηση της τεχνολογίας. Μέσα στο σύστημα αυτό σημαντικός παράγοντας είναι το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, και οι πολιτισμικές συνθήκες.

Σύμφωνα με τους Porter, M. & Stern, S. (1999) τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες παραγόντων καινοτομίας σε μια εθνική οικονομία, η εθνική υποδομή, το δίκτυο των επιχειρήσεων και οι ποιότητα των συνδέσμων μεταξύ υποδομών και επιχειρήσεων. Ο Edquist (1997) σε αντίθεση με τους παραπάνω υποστηρίζει ότι δεν μπορεί να ορίσουμε ένα ιδανικό "σύστημα καινοτομίας" και αυτό διότι η καινοτομία θα ακολουθεί μια μοναδική εξελικτική διαδικασία που συνεχώς μεταβάλλεται.

Το Εθνικό Ίδρυμα Επιστημών των ΗΠΑ (NSF-National Science Foundation), θεωρεί ότι η καινοτομία αποκτάται με την επιστημονική γνώση, η οποία μπορεί να μην έχει άμεσα εμπορικούς στόχους, έχει όμως την ανάγκη χρηματοδότησης, και προϋποθέτει την ύπαρξη ιδιωτικού ή κοινωνικού οφέλους για να χρησιμοποιηθεί ως λύση σε πρακτικά προβλήματα Αυτό που συνήθως συμβαίνει είναι

[22] Σύμφωνα με τη Διεθνή Ένωση Επιστημονικών Πάρκων (International Association of Science Parks, IASP, www.iasp.ws) «επιστημονικό/τεχνολογικό πάρκο είναι ένας οργανισμός που τον διαχειρίζονται εξειδικευμένα στελέχη με κύριο στόχο τον εμπλουτισμό της κοινότητάς τους μέσω της προώθησης μιας κουλτούρας καινοτομίας και ανταγωνισμού στις συνδεόμενες επιχειρήσεις και ιδρύματα γνώσης».

ότι η νέα γνώση που περιέχεται στην ανακάλυψη ή στην εφεύρεση χρησιμοποιείται σε εφαρμοσμένα ερευνητικά projects, των οποίων τα αποτελέσματα μπορούν να είναι η παραγωγή καινοτομικών, δηλαδή νέων ή βελτιωμένων, προϊόντων ή παραγωγικών διαδικασιών.

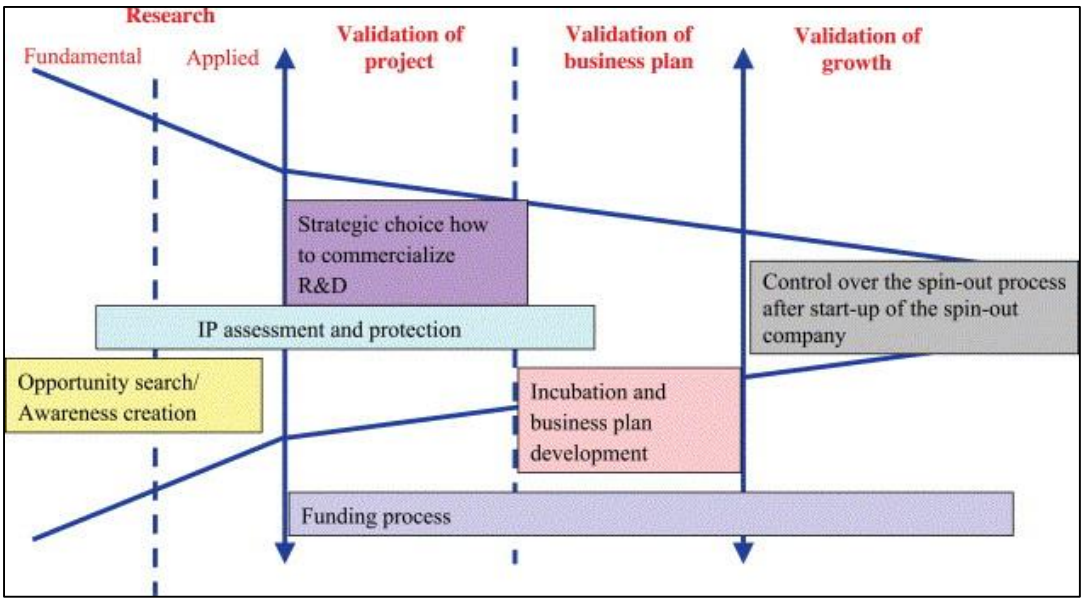
Ένας άλλος παράγοντας διαμόρφωσης της καινοτομίας είναι τα Πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα, των οποίων οι τεχνολογικές ανακαλύψεις είναι αυτές που θα τροφοδοτήσουν την καινοτομία των επιχειρήσεων (Εγχειρίδιο του Όσλο, 2005). Σε αρκετά σημαντικά Πανεπιστήμια υπάρχουν και συντηρούνται υψηλών προδιαγραφών ερευνητικά κέντρα με την συνδρομή μεγάλων πολυεθνικών εταιριών.

Επιπλέον οι μεταφορά τεχνολογίας γνώσεις και δεξιοτήτων είναι πηγή για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Σύνδεσμοι μεταξύ επιχειρήσεων μπορούν να παράγουν πληροφορίες και να συμβάλλουν στην καινοτομία. Η δημιουργία spin- off ή spin- out εταιρειών (τεχνοβλαστοί)[23] είναι το μέσο για την εκμετάλλευση των πορισμάτων της έρευνας που δημιουργείται από Πανεπιστήμια και ερευνητικά εργαστήρια. Στόχος των εταιρειών αυτών κατά έρευνα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, (2013) τα είναι:

- η εμπορική αξιοποίηση υπαρχόντων ερευνητικών αποτελεσμάτων, από την εκτέλεση ερευνητικών έργων, είτε με τη μορφή παροχής υπηρεσιών είτε με τη δημιουργία επιχειρηματικής δραστηριότητας έντασης γνώσης
- η εντατικοποίηση της έρευνας και των παρεμφερών δραστηριοτήτων (μεταφορά τεχνολογίας, διάδοση, ενημέρωση, κτλ) στο εσωτερικό των επιχειρήσεων ή και δημόσιων ερευνητικών φορέων
- η επέκταση των συνεργασιών με επιχειρηματικούς και ερευνητικούς οργανισμούς στο εξωτερικό και η ένταξη σε διεθνή μόνιμα ή ειδικά δίκτυα συνεργασίας
- η υποστήριξη του παραγωγικού τομέα από τους δημόσιους ερευνητικούς και τεχνολογικούς φορείς μέσω της παροχής υπηρεσιών και τεχνολογίας
- η χρηματοδότηση συνεργασιών μεταξύ παραγωγικών και ερευνητικών φορέων για εκτέλεση μακροχρόνιας εμβέλειας τα οποία θα στοχεύουν στη παραγωγή καινοτόμων προϊόντων / υπηρεσιών

[23] Οι εταιρίες τεχνοβλαστοί (spin-offs) είναι νέες επιχειρήσεις που έχουν ως αντικείμενο την εκμετάλλευση της γνώσης που παράγεται σε ερευνητικά εργαστήρια, από άτομα υψηλού επιπέδου επιστημονικής και τεχνικής εκπαίδευσης ή και από ερευνητικούς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς, με την συνδρομή ιδιωτικών κεφαλαίων και χρηματοδοτικών οργανισμών (βασίζονται στο Intellectual Property).

Με την ίδρυση τεχνοβλαστών επιδιώκεται η εμπορική αξιοποίηση υπαρχόντων ερευνητικών αποτελεσμάτων, η εντατικοποίηση της έρευνας και των παρεμφερών δραστηριοτήτων.



Σχήμα 1 Η διαδικασία δημιουργίας μιας εταιρείας spin-off

Πηγή: Clarysse *et al.*, 2005

Για τον Johnson, (2011) οι ιδέες προέρχονται από διάφορες πηγές και αυτές με την κατάλληλη επεξεργασία μπορούν να αναδειχτούν σε καινοτομικές λύσεις και να προσφέρουν αξία, πιο συγκεκριμένα:

- Οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι συνεργάτες και οι ανταγωνιστές μιας επιπχείρησης
- Επιχειρηματικοί σύλλογοι, εμπορικές εκθέσεις και συνέδρια
- Εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη
- Ερευνητικά κέντρα και πανεπιστήμια
- Κοινωνικός ιστός

3.6 Παράγοντες επιρροής της καινοτομίας

Οι Audretsch & Acs (2005) απέδειξαν οι η καινοτομική δραστηριότητα δεν επηρεάζεται μόνο από τη αγορά αλλά και από το πλεονέκτημα που έχουν τόσο οι μικρές αλλά και οι μεγάλες επιχειρήσεις (πόροι, υποδομές), καθώς επίσης και από την επικοινωνία που έχει η διοίκηση με τους εργαζόμενους. Όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να καινοτομήσει. Η καινοτομία προβάλλει σήμερα ως μια από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη τόσο σε εθνικό αλλά και σε επίπεδο επιχειρήσεων. Όπως αναφέρθηκε η καινοτομία μπορεί να αφορά ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, τον τρόπο ή την τεχνολογία παραγωγής ενός προϊόντος.

Κατά τους Porter and Stern, (1999), σχετικά με το ερώτημα «Γιατί κάποιες οικονομίες επιτυγχάνουν – συγκριτικά με άλλες- καλύτερες επιδόσεις σε καινοτομίες;» Αυτό μπορεί να απαντηθεί χρησιμοποιώντας ένα βασικό «εργαλείο», το Εθνικο Συστήματα Καινοτομίας (ΕΣΚ) το οποίο ενσωματώνει τρία επίπεδα: το επίπεδο εθνικής οικονομίας (μακρο-επίπεδο), το επίπεδο δικτύων επιχειρήσεων (clusters, μέσο επίπεδο) και το επίπεδο επιχείρησης (μικρο-επίπεδο). Σε επίπεδο εθνικής οικονομίας, οι παράγοντες που επηρεάζουν το πλαίσιο ανάπτυξης της καινοτομίας είναι:

- Το μέγεθος και η ποιότητα του ερευνητικού δυναμικού της χώρας, και το επίπεδο της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης
- Η υποδομή σε τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, που επιτρέπουν την άμεση επικοινωνία και διασύνδεση
- Το επίπεδο επενδύσεων σε βασική έρευνα, η χρηματοδότηση της έρευνας, οι πολιτικές που σχετίζονται με αυτήν, η συνεισφορά των ιδιωτικών επενδύσεων σε Ερευνα και ανάπτυξη
- Το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο, που προβλέπει την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, και τις αντιμονοπωλιακές πολιτικές
- Η ωριμότητα της αγοράς, όσον αφορά την εγχώρια ζήτηση για καινοτομικά προϊόντα, (προσέλκυση επενδύσεων)
- Η διαθεσιμότητα κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital), που θα βοηθήσουν στην αρχική φάση σχεδιασμού και εισαγωγής της καινοτομίας

Σε επίπεδο δικτύων επιχειρήσεων διακρίνονται οι εξής παράγοντες :

- Η υπαρξη ενός υγιούς ανταγωνιστικού πλαισίου ανάμεσα στις επιχειρήσεις
- Το επίπεδο ωριμότητας της αγοράς, όσον αφορά εγχώρια ζήτηση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας, κάλυψη των μεταβαλλόμενων αναγκών της αγοράς

- Τα συστήματα μεταφοράς και ανταλλαγής γνώσης μέσα στις επιχειρήσεις, την δυνατότητα άντλησης χρηματοδοτικών κεφαλαίων, προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού υψηλού επιπέδου

Σε επίπεδο επιχείρησης οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη καινοτομιών περιλαμβάνουν:

- Η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και γενικότερα η δικτύωση των επιχειρήσεων
- Η πρόσβαση σε χρηματοδοτικά κεφάλαια.
- Η ύπαρξη και αξιοποίηση του intellectual capital (διανοητικό κεφάλαιο), η διαχείριση της γνώσης της επιχείρησης, που είναι ένας βασικός παράγοντας στην ανάπτυξη καινοτομίας αλλά και η ύπαρξη κατάλληλου κλίματος εμπιστοσύνης για ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων
- Η ύπαρξη τμήματος έρευνας και ανάπτυξης αλλά και η ύπαρξη επενδύσεων πάνω στην έρευνα (Πραστάκος, Σπανός & Κωστόπουλος, 2003)

Η ύπαρξη όλων των παραπάνω συνθηκών επηρεάζουν τη καινοτομίας στα διάφορα επίπεδα της, είναι πολύ σημαντική η διασύνδεση μεταξύ της βασικής έρευνας με τη παραγωγή. Ο Rothwell, (1992) αναφέρει ότι οι παράγοντες επιρροής της καινοτομίας προσδιορίζονται από την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση κατά την διαδικασία αναζήτησης της καινοτομίας.

Η βασική τακτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για την άντληση γνώσης και επιρροής καινοτομίας είναι α) μέσω των εξωτερικών δικτύων τους, προμηθευτές, πελάτες, ερευνητικά ιδρύματα, με τα οποία έχουν συνεχή επαφή (Alter & Hage, 1993) και β) μέσω αξιοποίησης της δικιάς τους τεχνολογίας, η τεχνογνωσία που διαθέτουν αποτυπώνεται στα προϊόντα και στις υπηρεσίες τους μέσω της παραγωγικής διαδικασίας [24] (Teece & Pisano, 1994).

Ο Toffler (1982) αναφέρει ότι στο Δεύτερο Κύμα Πολιτισμού μια εφεύρεση ήταν αρκετή για να αναπτυχθεί μια επιχειρηματική δραστηριότητα, και αυτό διότι οι τεχνολογικές αλλαγές προχωρούσαν με μικρή ταχύτητα και ο κίνδυνος της επένδυσης ήταν πιο διαχειρίσιμος από ότι είναι στις μέρες μας. Δεν πρέπει να γίνεται παρερμήνευση της καινοτομίας με την εφεύρεση και αυτό διότι με την εφεύρεση

[24] Η καινοτομία σε επίπεδο παραγωγικών διαδικασιών μπορεί να παίξει ένα εξίσου σημαντικό ρόλο. Η κυριαρχία της Ιαπωνίας σε διάφορους κλάδους όπως αυτοκινητοβιομηχανία, ναυπηγική, ηλεκτρονικά, προήλθε σε μεγάλο βαθμό από καινοτομίες στις παραγωγικές διαδικασίες. Επίσης η καινοτομία και στο χώρο των υπηρεσιών, μπορεί να δώσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, με την τεχνολογία του Internet οι δυνατότητες καινοτομιών στο χώρο των υπηρεσιών είναι πολύ μεγάλες, αυτό φαίνεται τα τελευταία χρόνια με τα νέα επιχειρησιακά μοντέλα τα οποία βασίζονται σε νέες τεχνολογίες.

βρίσκουμε – ανακαλύπτουμε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ενώ με την καινοτομία το προϊόν ή την υπηρεσία θα πρέπει να την προωθήσουμε στην αγορά (Goss, 1991).

Σύμφωνα με τον αντιπρόεδρο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, κ. Antonio Tajani, «Η καινοτομία της Ευρώπης εξαρτάται από την ανάπτυξη και τη μεγέθυνση των βασικών τεχνολογιών ευρείας εφαρμογής... η βιομηχανία της Ευρώπης θα υποστεί απώλειες ως προς την ανταγωνιστικότητα, εάν δεν εκμεταλλευτεί επιτυχώς τις έξι ακόλουθες σημαντικές βασικές τεχνολογίες ευρείας εφαρμογής (μικροηλεκτρονική και νανο-ηλεκτρονική, προηγμένα υλικά, βιομηχανική βιοτεχνολογία, φωτονική, νανοτεχνολογία και προηγμένα συστήματα παραγωγής) ...Η συμμετοχή των ιδιωτών ενδιαφερόμενων μερών στην Ευρώπη θα έχει επίσης ζωτική σημασία για την επιτυχία». Μέσα από αυτές τις θέσεις γίνετε ξεκάθαρό ποια θα πρέπει να είναι και η εθνική στρατηγική των κρατών μελών, δυστυχώς για την Ελλάδα τα πράγματα είναι πιο δύσκολα μιας και προσπαθεί να ξεφύγει από την κρίση από το 2010 . (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011)

3.7 Καινοτομία και επενδύσεις

Στην Ευρώπη οι επιχειρήσεις συγκριτικά με τις ΗΠΑ και την Ασία υστερούν σε Ε&Α και αυτό επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι μόνο 426 επιχειρήσεις από την Ευρώπη μπήκαν στον παγκόσμιο πίνακα των επιχειρήσεων με τις περισσότερες επενδύσεις σε σύνολο 1590 επιχειρήσεων από όλο τον κόσμο (EU Industrial R&D Investment Scoreboard, 2010; 2016;). Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η πρόσβαση στην πληροφορία και η αξιοποίηση της γνώσης αποτελούν όρους για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της εταιρικής επιτυχίας μιας επιχείρησης. Η καινοτομία ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων ιδεών που χρειάζεται ο καταναλωτής και δεν είναι κατ' ανάγκη συνώνυμή με την (υψηλή) τεχνολογία, (παρά το γεγονός ότι κάνει την εμφάνιση της όλο και πιο συχνά στη βιομηχανία, με τα λογισμικά και τις μεθόδους).

Μέσα σε αυτήν την διαδικασία βρίσκεται ο επιχειρηματίας, ο οποίος διακρίνει τι είναι ευκαιρία και πως αυτό μπορεί να εισαχθεί στην παραγωγή για να αποφέρει κέρδος. Είναι πολύ σημαντικό ο επιχειρηματίας να γνωρίζει την απόδοση που έχουν τα κεφάλαια (χρήματα, ακίνητα, μηχανήματα, κλπ) που χρησιμοποιεί για τη λειτουργία της επιχείρησης του. Η γνώση της απόδοσης των κεφαλαίων της επιχείρησης τον βοηθά να πάρει τις σωστές αποφάσεις για τον τρόπο που θα επενδύει τα κεφάλαια του και θα αξιοποιεί τα διάφορα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης του.

Σύμφωνα με τους Liberatore & Stylianou, (2007), (όπως αναφέρεται στους Χατζηκωνσταντίνου & Γωνιάδη, 2009), μόνο το 14% των καινοτομιών εξελίσσονται σε προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό δεν φτάνει καν στην αγορά . Ο κίνδυνος της επένδυσης χαρακτηρίζει και το μέγεθος της καινοτομίας μιας επιχείρησης, η απόφαση για επένδυση επηρεάζεται σημαντικά και από την θέση της εταιρείας στην αγορά (Tether, 2003). Το κίνητρο για μια νέα επιχείρηση να εισέλθει στην αγορά καινοτομώντας είναι μεγαλύτερο από μια ήδη εγκαθιδρυμένης που ελέγχει την αγορά

Οι επενδύσεις στην καινοτομία είναι η βάση για σταδιακή οικονομική ανάπτυξη, η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) διαδραματίζει διεθνώς πρωτεύοντα ρόλο στο πεδίο της επιστήμης και της τεχνολογίας, ενώ πρωτοπορεί σε πολλούς τομείς, όπως, μεταξύ άλλων, στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και στην προστασία του περιβάλλοντος. Το 1984 η Ευρωπαϊκή Ένωση υλοποιεί και χρηματοδοτεί την πολιτική της για την έρευνα και την καινοτομία βάσει πολυετών προγραμμάτων-πλαισίων. Μεταξύ των ετών 1984 και 2013 υλοποίησε επτά προγράμματα-πλαίσια.

Η ΕΕ πρέπει να δημιουργήσει νέους πόρους οικονομικής ανάπτυξης με βάση την προηγμένη παραγωγή, η οποία θα υποστηρίζεται από ένα σύγχρονο και δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Το «Ορίζοντας 2020», το νέο πρόγραμμα της ΕΕ για την έρευνα και την καινοτομία, εγκαινιάστηκε στις αρχές του 2014 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015).

3.8 Δημιουργικότητα

Κατά τον Kao, (1996) η δημιουργικότητα περιλαμβάνει την παραγωγή νέων ιδεών ή τον συνδυασμό γνωστών δεδομένων σε κάτι καινούργιο, παρέχοντας αξία στο τελικό αποτέλεσμα. Το τελικό αποτέλεσμα της δημιουργικής διαδικασίας, ενδιαφέρει άμεσα μια εταιρεία ή ένα οργανισμό που θέλει να τεθεί επικεφαλής του ανταγωνισμού. Είναι γεγονός ότι η δημιουργικότητα απασχόλησε τα τελευταία χρόνια τους ερευνητές και αναπτύχθηκε μεγάλη σε έκταση βιβλιογραφία που δίνει νέες διαφορετικές διαστάσεις στη δημιουργική σκέψη. Η δημιουργικότητα δεν είναι ένα μοναδικό προσόν κάποιων ειδικά προικισμένων ανθρώπων, αλλά κάθε άτομο χρησιμοποιώντας τεχνικές με τις οποίες εάν τις ενεργοποιήσει κατάλληλα θα έχει μια δημιουργική σκέψη ικανή να παράγει καινοτόμες ιδέες.

Στην βιβλιογραφία υπήρξε μια σχετική ένταση[25] για το πως η Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρεία την δεκαετία του 1950 αντιμετώπιζε την δημιουργική σκέψη, σύμφωνα με τον Guilford "«η δημιουργικότητα καλύπτει τις πιο χαρακτηριστικές ικανότητες των δημιουργικών ατόμων, που

[25] Καταγράφηκε στη διεθνή βιβλιογραφία ως «αμερικανική πρόκληση» (Ξανθάκου, 1998)

καθορίζουν την πιθανότητα για ένα άτομο να εκφράσει μια δημιουργική συμπεριφορά, η οποία να εκδηλώνεται με εφευρετικότητα, σύνθεση και σχεδιασμό»" (Jaoui, 1975). Όπως επισημαίνει η Ξανθάκου, αυτή «η συμπεριφορά φαίνεται να είναι συνδεδεμένη με ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου. Αυτά τα χαρακτηριστικά πιθανολογούν εάν και πώς θα εκδηλωθεί η συμπεριφορά. Η δημιουργικότητα αφορά όλα τα άτομα και δεν αποτελεί σπάνιο φαινόμενο μόνο των προικισμένων ατόμων».

Ο Getzels και Jackson (1962) ορίζουν τη δημιουργικότητα ως το συνδυασμό των στοιχείων εκείνων που θεωρούνται πρωτότυπα και διαφορετικά. Θεωρούν ότι η δημιουργικότητα είναι μια από τις πιο πολύτιμες ανθρώπινες δυνατότητες. Ενώ ο Torrance (1966), (όπως αναφέρεται στον Παρασκευόπουλο, 2004) ταυτίζει τη δημιουργικότητα με την ικανότητα που διαθέτει το άτομο να αντιμετωπίζει τα διάφορα προβλήματα, με ευαισθησία και πρωτοτυπία αλλά και με μεθοδικότητα και ηρεμία.

Το σύνολο των ερευνητών θεωρεί ότι η δημιουργικότητα αποτελεί το προϊόν πολλών αλληλοσχετιζόμενων μεταβλητών (προσωπικά χαρακτηριστικά, καθώς και κοινωνικοί, πολιτιστικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες). Υπάρχουν διάφορες βιβλιογραφικά τεκμηριωμένες ενδείξεις σχετικά με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Η γνώση γύρω από έναν τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας, δεν οδηγεί απαραίτητα σε δημιουργική έκφραση το άτομο θα πρέπει να έχει έντονη εσωτερική επιθυμία να βελτιώσει κάτι. Βασικός παράγοντας που συμβάλει στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας είναι η απόκτηση βασικών γνώσεων μέσω της εκπαίδευσης, επίσης το περιβάλλον, το άτομο εάν εργάζεται σε ένα δημιουργικό περιβάλλον θα παράγει και ένα δημιουργικό αποτέλεσμα. Άλλα χαρακτηριστικά είναι η περιέργεια, η επιθυμία του ατόμου να αναλαμβάνει ρίσκα, η αυτοπεποίθηση, η ευελιξία, όλα αυτά αποτελούν στοιχεία που οδηγούν στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας (Μαγνήσαλης, 2002; Ξανθάκου, 1998;).

Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί (McGartland,1991- VanGundy, 1992- Higgins, 1994) έχουν δείξει ότι τα δημιουργικά άτομα, εφαρμόζουν έναν μάλλον ασυναίσθητο τρόπο, προκειμένου να παράγουν ιδέες. Οι πιο διαδεδομένες τεχνικές ανάπτυξης της δημιουργικότητας είναι οι εξής:

- **Brainstorming**. Η μέθοδος Brainstorming- Μέθοδος Καταιγισμού Αυθορμήτων Ιδεών σύμφωνα με το Μαγνήσαλη (2002) είναι μια από τις πιο παλιές και ευρύτατα διαδεδομένες μέθοδους παραγωγής ιδεών. Χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Alex Faickney

Osborn το 1953, ο Osborn[26] χρησιμοποιούσε αυτή τη μέθοδο για να βρίσκει νέα διαφημιστικά για τους πελάτες του (Φλογαίτη, 2002). Σχεδιάστηκε έτσι ώστε να παράγεται ένας μεγάλος αριθμός ιδεών για την επίλυση ενός προβλήματος. Πρόκειται για μια συμμετοχική[27] διαδικασία προκειμένου να παραχθούν όσο το δυνατόν περισσότερες δημιουργικές ιδέες ή λύσεις. Έχει τέσσερις βασικούς κανόνες α) εστίαση στην ποσότητα των ιδεών β) οι συμμετέχοντες κατά την ροή των ιδεών δεν πρέπει να παρεμποδίζεται από κριτική γ) ασυνήθιστες ιδέες είναι ευπρόσδεκτες και δημιουργούνται προσεγγίζοντας το πρόβλημα από άλλη οπτική γωνιά, και τέλος δ) πολλές καλές ιδέες μπορούν να συνδυαστούν και να σχηματίσουν μια πολύ καλύτερη ιδέα.

- **Η μέθοδος των καταλόγων** (Checklists), περιλαμβάνει μια σειρά λέξεων, ή φράσεων οι οποίες είναι γραμμένες υπό μορφή πίνακα και έχουν σαν στόχο να μεταβάλουν την πνευματική κατάσταση του ατόμου, διεγείροντας την παραγωγή εναλλακτικών ιδεών για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος ή κατάστασης (Osborn, 1953). Η μέθοδος στηρίζεται σε μία λίστα κριτηρίων που εκφράζονται μέσα από λέξεις μεμονωμένες ή φράσεις που περιγράφουν σημαντικές διαδικασίες και συμπεριφορές για τις θέσεις εργασίας. Οι κατάλογοι αυτοί αποσκοπούν στο να καλύπτεται μεγάλη ποικιλία επιμέρους συμπεριφορών και με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η «σφαιρική» αξιολόγηση που υπόκειται και σε περισσότερα σφάλματα (Κάντας, 1998).

- **Η μέθοδος του Mind mapping**, δημιουργήθηκε από τον Tony Buzan, τη δεκαετία του 1970 , μετά από μακροχρόνιες έρευνες στη ψυχολογία της μάθησης και της μνήμης. Σύμφωνα με τον Buzan «η τεχνική mind mapping μπορεί να χρησιμοποιηθεί, σχεδόν σε κάθε δραστηριότητα, στην οποία απαιτείται σκέψη, σχεδίαση και δημιουργικότητα». Το Mind Mapping είναι η δημιουργία ενός Νοητικού Χάρτη (Mind Map) όπου μέσα σε αυτόν γίνεται καταγραφή των πληροφοριών που χρειάζεται το άτομο για να θυμηθεί τις πληροφορίες. Βοηθά την μάθηση, την μνήμη, την δημιουργικότητα και την πνευματικής εξάσκηση (Παπαδημητρίου, 2012).

[26] Ο Osborn ήταν ιδρυτικό στέλεχος της διαφημιστικής εταιρείας BBDO και από το 1939 είχε ξεκινήσει τις μελέτες δημιουργικών μεθόδων επίλυσης προβλημάτων και είχε διαπιστώσει ότι τα “group-thinking sessions” ομάδων στελεχών, βελτίωναν σημαντικά την ποιότητα και ποσότητα των παραγομένων ιδεών.

[27] Στην περίπτωση της ομάδας ο αριθμός των ατόμων είθισται να μην υπερβαίνει τα 12, ώστε η ομάδα να λειτουργεί εύρυθμα με σκοπό την επίλυση ενός πρακτικού προβλήματος. (Osborn, 1963)

- **Η βιονική μέθοδος**, η οποία βασίζεται σε αυτή την αντίληψη και επιχειρεί να αντλήσει άμεσες προσεγγίσεις σε λύσεις από ανάλογες περιπτώσεις στο ζωικό ή στο φυτικό βασίλειο. Πολλές ιδέες για την ανάπτυξη αεροσκαφών έχουν προκύψει από έντομα και πτηνά, θα πρέπει να γίνει προσδιορισμός του προβλήματος, μετέπειτα αναζήτηση παραδειγμάτων από την ίδια την φύση, παραλληλισμός της διαδικασίας και εξέταση της εφικτότητας της λύσης(Panoptron)

Για να μπορέσει μια ιδέα να είναι δημιουργική θα πρέπει να είναι χρήσιμη αλλά και εφαρμόσιμη, θα πρέπει να επηρεάζει μια διαδικασία ή και να βελτιώνει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Σε σχετική έρευνα (Amabile, 1996) όπου ρωτήθηκαν πάνω από 250 διευθυντές επιχειρήσεων, σχετικά με το που δεν θα ήθελαν να υπάρχει δημιουργικότητα στις επιχειρήσεις τους, το 80% των απάντησε στο «Λογιστήριο». Η απάντηση αυτή δείχνει τον έντονο φόβο[28] για την παρουσία της δημιουργικότητας σε τμήματα των επιχειρήσεων τα οποία περιλαμβάνουν συστηματικές εργασίες.

[28] Ο φόβος του λάθους αποτελεί σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα της δημιουργικής έκφρασης, στο δυτικό κόσμο. Επιπλέον, το δυτικό εκπαιδευτικό σύστημα, στο σύνολο του, αδυνατεί να διδάξει τα παιδιά πώς να διατηρήσουν και να αναπτύξουν την έμφυτη δημιουργικότητα τους (

Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου

Ελληνική

Cabral, N. (2003), Βιομηχανική οργάνωση, Εκδόσεις Κριτική

Drucker, P. (1990), Innovation and Entrepreneurship, Α.Σ.Ε., Βιβλιοθήκη Management

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2001), Η επιχείρηση της γνώσης, Εκδόσεις Καστανιώτη

Peters, J. & Waterman, H. (1990), Αναζητώντας την τελειότητα, Εκδόσεις Γαλαίος

Unesco, (1972), Λεξικό Κοινωνικών Επιστημών, Εκδόσεις Νίκας-Τεγόπουλος

Γκαγκάτσιος, Ι. (2012), Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις, Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων

Δαρδαμάνη, Δ. (2009), Συγκριτική ανάλυση της πορείας των τεχνολογικών / επιστημονικών πάρκων στην Ελλάδα, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2003), Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη, Βρυξέλλες 21/1/2003, COM 27

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2013), Κοινωνική οικονομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα - Οδηγός για την Κοινωνική Ευρώπη | Τεύχος 4

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2005), Βοηθώντας στη Δημιουργίας μιας επιχειρηματικής Κουλτούρας

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Πολιτική για την Καινοτομία: επικαιροποίηση της προσέγγισης της Ένωσης με βάση τη στρατηγική της Λισσαβόνας, Βρυξέλλες, COM (2003) 112 τελικό

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (1999), Σχέδιο δράσης για την προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος και της ανταγωνιστικότητας, Βρυξέλλες

Ινστιτούτο Επικοινωνίας (2006), Καινοτομία και Ελληνικός Επιχειρηματικός Χώρος, Έρευνα Πάντειο Πανεπιστήμιο & QED Εταιρία Ερευνώ

IOBE, (2006), Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, 2005-2006, Ετήσια Έκθεση

Ιωαννίδης, Σ. & Γιωτόπουλος, Ι. (2014), Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2012-13: ενδείξεις ανάκαμψης της μικρής επιχειρηματικότητας, [Πρόσβαση 9 Απριλίου 2016] http://iobe.gr/docs/research/res_02_26022014_rep_gr.pdf

Ξανθάκου, Γ., (1998). Η Δημιουργικότητα. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μαγνήσαλης, Κ. (1998), Εύρηκα: Μέθοδος παραγωγής ιδεών από ομάδες για την επίλυση

διαφόρων προβλημάτων, Αθήνα, εκδόσεις ΙΩΝ

Ιωαννίδης, Στ. (2001),Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις Παπαζήση

Κομνηνός, Ν. (1993), Τεχνοπόλεις και στρατηγικές ανάπτυξης στην Ευρώπη, Εκδόσεις Gutenberg

Κωστάκης, Δ. (1998). Franchising: νομική και επιχειρηματική διάσταση, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη

Ο.Ο.Σ.Α. (1993), Εγχειρίδιο Frascati, Γ.Γ.Ε.Τ.

Ο.Ο.Σ.Α. (200), Εγχειρίδιο Oslo, Γ.Γ.Ε.Τ.

Παρασκευόπουλος, Γ. (2004), Δημιουργική σκέψη στο σχολείο και στην οικογένεια, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Πιπερόπουλος, Π. (2007), Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Πραστάκος, Γ., Σπανός, Γ., Κωστόπουλος, Κ. 2003. «Καινοτομία: Προσδιοριστικοί Παράγοντες και Προβληματισμοί για το Μέλλον της Ελληνικής Οικονομίας. Τεχνολογική Προοπτική Διερεύνηση στην Ελλάδα». Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Εργαστήριο Διοικητικής Επιστήμης, Αθήνα.

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, (2014) Στρατηγικός Σχεδιασμός για την Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Σ.Ε.Β. (2006), Η Ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας, Ετήσια Έκθεση (WEF)

ΥΠΑΝ-ΓΓΕΤ, (2004), Μέτρηση της Καινοτομίας των επιχειρήσεων στην Ελλάδα (1998-2000), στο πλαίσιο της 3ης Κοινοτικής Απογραφής για την Καινοτομία (CIS3), Σύνοψη

Χατζηκωνσταντίνου, Γ. & Γωνιάδης, Η. (2009), Επιχειρηματικότητα και καινοτομία, Από την ίδρυση στη διοίκηση και την επιβίωση της νέας επιχείρησης, Εκδόσεις Gutenberg

Χαχαμίδου, Μ. (2014) Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα
https://www.youtube.com/watch?v=csTBtGpq5wc

Ξενόγλωσση

Antončič, B. & Hisrich, R. (2003), *Clarifying the intrapreneurship concept*, Journal of Small Business and Enterprise Development, pp.7–24

Arrow, K. J. (1962), «*Economic wekfare and the allocationof resoyrces for invetion», in R. Nelson, The rate and direction of incentive activity*, Ed. Prinston Unovercity Press

Autio, E. (2005*), GEM Report on High-Expectation Entrepreneurship*, Babson College & London School of Economics

Bakouros, L. Mardas, & C. Dimitri, Y. & Varsakelis, C. Nikos (2002): *Science Park, a high tech fantasy? : an analysis of the science parks of Greece*. Technovation 22 (2002), pp.123-128

Buzan, T. & Buzan, B. (1996), *The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize Your Brain's Untapped Potential*, Plume

Carter, N. Gartner, & W. Shaver, K. & Gatewood, E. (2003), *The career reasons of nascent entrepreneurs*, Journal of Business Venturing, v.18(1), pp.13-39

Edquist, C. (2012), *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations (Science, Technology and the International Political Economy)* Reprint Edition, Routledge

e-Estonia, (2012) The Digital Society - European Alliance for Innovation

Hamel, G., (1991), "*Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*," Strategic Management Journal, 12, pp.83-103

Harding, R. & Bosma, N. (2007), *GEM-2006 Summary results*. Global Entrepreneurship Monitor, [Πρόσβαση 15 Απριλίου 2016], http://www.gemconsortium.org/report/47105

Jaumotte, F. & Pain, N. (2005), "*From ideas to development to implementation: evidence from the community innovation survey*', OECD Economic Department, Working Papers, 458

Kelley, D. & Singer, S. & Herrington, M. (2015*), GEM-2015 / 2016 Global Report*, Global Entrepreneurship Monitor, [Πρόσβαση 7 Ιουνίου 2016], http://www.gemconsortium.org/report/49480

Link, N. & Bozeman, B. (1991), «*Innovative brhaviour in small-sized firms*», *Small Business Economics*, pp.179-185

Miller, D. & Friesen, P. (1982), *Innovation in conservative and entrepreneurial firms : Two models of strategic momentum,* Strategic Management Journal, v.3, pp.1-25.

Mintzberg, H. (1998), *Readings in the Strategy Process*, Prentice Hall

Porter, M. & Stern, S. (2001), *Innovation and Location matters*, MIT Sloan Management Review, pp. 28-36.

Potter, J. & Protto, A. (2007), *Promoting entrepreneurship in South East Europe Policies & tools*, OECD

PwC UK – PricewaterhouseCoopers (2005) "The secret of lifestyle hotels' popularity is simple: they are in tune with the needs of the new, complex consumer, Hospitality Directions – Europe Edition", September 2005, Issue 12, PricewaterhouseCoopers [Online]. Available at: www.pwc.com/uk/eng/about/ind/PwC-HDE_Sept2005_Lifestyle.pdf (Accessed 31 June 2009)

Rothwell, R. (1977), "*Characteristics of Successful Innovation and Technically Progressive Firms*", Research and Development Management, v.7, No.3.

Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press.

Seelos, C. & Johanna, M. (2005), *Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It*, Stanford Business Book

Teece, D. & Pisano, G. (1994), *The dynamic capabilities of firm, Industrial and Corporate Change*, Brouke pp.537-556

Teece, D. (1986), «*Profiting from Technological Innovation:Implications for Intergration, Collaboration, Listening and Public Policy*», Reaserch Policy, pp.285-305

Tidd, J. (1997), *Complexity, Networks & Learning: Integrative Themes for Research on Innovation Management*, International Journal of Innovation Management, pp59-69

Trott, P. & Hoecht, A. (2002), «*Managing trust and risk in technology collaborations:a study of the fine fragrance industry*», International Journal of Management Decision Making

ΚΕΦ. 4: Ζητήματα εκκίνησης επιχειρηματικής δραστηριότητας

4.1 Οικοσύστημα Startup επιχειρήσεων

Οι Start-Up επιχειρήσεις πρωτοεμφανίστηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 50’ κυρίως στην Silicon Valley της Καλιφόρνιας των ΗΠΑ, αιτία για την δημιουργία όπως αναφέρει ο Gregory Gromov, στάθηκε μια διαφωνία μεταξύ των εργαζομένων της Shockley Semiconductor και του ιδρυτού της. Οι εργαζόμενοι αποχώρησαν από την εταιρεία και ξεκίνησαν την ίδρυση εταιρειών, με τις φρέσκες ιδέες τους έφεραν νέα δεδομένα στην αγορά, δεδομένα που αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν ακόμη και οι πρώην εργοδότες τους.

Η τεχνολογική ανάπτυξη βασίστηκε σε νέες πρακτικές, με την εμπλοκή των εκπαιδευτικών των ερευνητικών ιδρυμάτων, των φορέων της τοπικής κοινωνίας, αλλά και των δυνάμεων της αγοράς. Οι συνδυασμοί αυτοί δημιούργησαν νέες χωρικές συγκεντρώσεις (τεχνοπόλεις). Η σχεδιασμένη αυτή εξέλιξη έφερε τεχνολογικά συμπλέγματα όπως την Silicon Valley, το ερευνητικό πάρκο του Πανεπιστημίου του Stanford, Πανεπιστήμιο Minnesota, (Castells & Hall, 1994).

Σε επίπεδο Πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων υπάρχουν και οι παρακάτω περιπτώσεις, στη Βρετανία η περιοχή του Cambridge (Παν.Cambridge) στη Γαλλία η Sophia-Antipolis (Παν. Nice), στη Δανία η Northern Jutland (Παν. Aalborg), στη Φιλανδία τα Πανεπιστήμια Oulu, Lapland (Rovaniemi) και τα Πανεπιστημιακά Τεχνολογικά Ινστιτούτα των Oulu, Kajaani (Central Ostrobothnia), Kemi-Tornio and Rovaniemi με τις ευρύτερες περιοχές, στη Σουηδία το Innova Gotland Project με το Πανεπιστήμιο του Gotland και το Södertörn Initiative στη περιφέρεια της Στοκχόλμης με τα τοπικά Πανεπιστήμια (Σκάγιαννης, 2003).

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις θεωρούνται αρκετά υποσχόμενες στον χώρο των επιχειρήσεων και για αυτό τον λόγο παρακολουθούνται από κοντά. Είναι ένα σημαντικό μέσο για την ανάπτυξη της οικονομίας μέσω της εισαγωγής της καινοτομίας αλλά και την αύξηση του αριθμού των ευρεσιτεχνιών. Δημιουργούν θέσεις εργασίας, προωθούν την τεχνολογία, αποτελούν την καλύτερη επιλογή για την αύξηση της παραγωγικότητας σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

Το οικοσύστημα των startups έχει αυξηθεί ιδιαίτερα, εξαιτίας της γενικής αύξησης του ενδιαφέροντος της παγκόσμιας επιχειρηματικής κοινότητας ως προς τις startups. Αυτό οφείλεται στην τεράστια και γρήγορη τεχνολογική ανάπτυξη, στην εύκολη πρόσβαση του Internet και της πληροφορία, αλλά και

στις δυνατότητες και ευκαιρίες που προσφέρει το διαδίκτυο τα τελευταία χρόνια. Η δημιουργία, ενός οικοσυστήματος startups είναι μια κοινωνικοοικονομική στρατηγική πολιτική τόσο από κράτη αλλά και από οργανισμούς που αποσκοπούν στην αύξηση της παγκόσμιας οικονομικής ευημερίας. Στα παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται τα μεγαλύτερα οικοσυστημάτων startup επιχειρήσεων.

	Ranking		Performance	Funding	Market Reach	Talent	Startup Exp.	Growth Index
Silicon Valley	1	◂	1	1	4	1	1	2.1
New York City	2	▲ 3	2	2	1	9	4	1.8
Los Angeles	3	◂	4	4	2	10	5	1.8
Boston	4	▲ 2	3	3	7	12	7	2.7
Tel Aviv	5	▼ 3	6	5	13	3	6	2.9
London	6	▲ 1	5	10	3	7	13	3.3
Chicago	7	▲ 3	8	12	5	11	14	2.8
Seattle	8	▼ 4	12	11	12	4	3	2.1
Berlin	9	▲ 6	7	8	19	8	8	10
Singapore	10	▲ 7	11	9	9	20	9	1.9
Paris	11	◂	13	13	6	16	15	1.3
Sao Paulo	12	▲ 1	9	7	11	19	19	3.5
Moscow	13	▲ 1	17	15	8	2	20	1.0
Austin	14	NEW	16	14	18	5	2	1.9
Bangalore	15	▲ 4	10	6	20	17	12	4.9
Sydney	16	▼ 4	20	16	17	6	10	1.1
Toronto	17	▼ 9	14	18	14	15	18	1.3
Vancouver	18	▼ 9	18	19	15	14	11	1.2
Amsterdam	19	NEW	15	20	10	18	16	3.0
Montreal	20	NEW	19	17	16	13	17	1.5

Σχήμα 2 Κατάταξη κορυφαίων οικοσυστημάτων startup επιχειρήσεων

Πηγή: Compass 2015, (http://blog.compass.co/the-2015-global-startup-ecosystem-ranking-is-live/)

Ο Komninos, (2002) αναφέρει επίσης και άλλες δύο κατηγορίες χώρων υψηλής τεχνολογίας, τις έξυπνες πόλεις και τις άϋλες νησίδες καινοτομίας. Κοινή βάση όλων των ανωτέρω χωρικών συστημάτων είναι η γεωγραφική συγκέντρωση γνώσης και θεσμών που εμπλέκονται στη διαχείρισή της. Ένα τέτιο περιβάλλον καινοτομίας περιλαμβάνει τις παρακάτω λειτουργίες: α) ανάπτυξη έρευνας και τεχνολογίας, β) χρηματοδότηση καινοτομίας, γ) μεταφορά και προσαρμογή τεχνολογίας, δ) ανάπτυξη προϊόντων, ε) δικτύωση και τεχνολογική συνεργασία .

Στη Βαυαρία υπάρχει το περιφερειακό clustering στην Βιοτεχνολογική περιοχή του Μονάχου. Στην München Martinsried, της Γερμανίας υπάρχουν περισσότερες από 120 φαρμακευτικές και βιοτεχνολογικές επιχειρήσεις. Στην Ανδαλουσία της Ισπανίας υπάρχουν διάφορα βιομηχανικά clusters στους κλάδους της αεροναυτικής, μμεταφορών, αυτοκινητοβιομηχανίας, και ναυπηγικής από το τοπικό RITTS (Regional Innovation and Technology Transfer Strategy).

4.1.1 Δομικά στοιχεία του οικοσυστήματος των startups

Ένα οικοσύστημα startup επιχειρήσεων αποτελείται από ένα σύνολο δομικών στοιχείων, που αλληλοεπιδρούν μέσα στην νεοφυή επιχείρηση, αλλά και έξω από αυτήν. Η επιτυχία των επιχειρήσεων επηρεάζεται από όλες τις δομές του οικοσυστήματος & αντανακλά την αποδοτικότητα τους (Feld, 2012). Οι παράγοντες του οικοσυστήματος είναι οι εξής:

- **Οι Πελάτες**. Οι startup επιχειρήσεις εξελίσσουν, αναθεωρούν, δοκιμάζουν, η ακόμα απορρίπτουν την επιχειρηματική ιδέα τους, συγκεντρώνοντας συνεχώς πληροφόρηση από τους πελάτες και μέσω της διαδικασίας ταχέων επαναλήψεων ανασχεδιάζουν το προϊόν τους. Η στρατηγική αυτή μειώνει τις πιθανότητες σπατάλης χρημάτων και χρόνου από την προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών που δεν θα είχαν τελικά απήχηση (Blank, 2013)

- **Ο επιχειρηματίας.** Ο επιχειρηματίας είναι αυτοί που δημιουργούν εμπορικά βιώσιμες καινοτομίες, αυτός αποφασίζει να μετατρέψει μια ιδέα σε μια επιχειρηματική ευκαιρία, η χρηματοδότηση σποράς (seed investment) είναι απαραίτητη για να αναπτύξει την ιδέα του, η χρηματοδότηση εκκίνησης έχει ενεργοποιηθεί προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες του. Ο επιχειρηματίας έχει την πιο σημαντική οικονομική λειτουργία, καθώς είναι αυτός που κατανοεί, επιλέγει και εισάγει την εμπορευματοποίηση της καινοτομίας (Osterwalder et al, 2012)

- **Επιχειρηματικό κεφάλαιο (Venture Capital).** Η ύπαρξη οργανισμών παροχής επιχειρηματικών κεφαλαίων για την λειτουργία των startups είναι αυτό που καθιστά δυνατή την εμπορευματοποίηση του επιχειρηματικού πλάνου της startup. Η συμμετοχή ενός χρηματοδοτικού φορέα , στο εταιρικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης που αναλαμβάνει επενδυτικές πρωτοβουλίες χαρακτηριζόμενες ως υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου είναι ιδιαίτερα κρίσιμη (Μπακούρος, 2012). Παρατηρούνται 5 βασικές μορφές χρηματοδότησης:

1. Χρηματοδότηση "σποράς" (seed capital)

2. Χρηματοδότηση εκκινήσεως (start-up capital)
3. Χρηματοδότηση επέκτασης (developement finance ή expansion capital)
4. Χρηματοδότηση "γέφυρας" (mezzanine ή bridge financing)
5. Χρηματοδότηση των πρώτων σταδίων (early stage financing)

Εκτός απ' αυτόν τον διαχωρισμό, μπορούν να εντοπιστούν τρία είδη χρηματοδοτήσεων αυτές είναι:

1. Χρηματοδοτήσεις στροφής (turnaround finance)
2. Χρηματοδότηση εξαγωγών (management buy-outs & buy-ins)
3. Εξαγορά χρηματοδότησης (replacement)

Σε επίπεδο ανεξάρτητων οργανισμών τα δομικά στοιχεία ενός οικοσυστήματος startups είναι:

Υλικό οικοσύστημα (Tangible ecosystem):

- Startup επιχειρήσεις
- Μηχανισμοί επιχειρηματικής επώασης
- Επιχειρηματικές προ-θερμοκοιτίδες (Business pre-incubators)
- Επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες (Business incubators)
- Επιταχυντές (Accelerators)
- Πηγές χρηματοδότησης – κεφάλαιο ρίσκου (actors providing risk capital)
- Οργανισμοί που προωθούν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. (Business and innovation agencies)
- Πανεπιστήμια (Universities)
- Κέντρα καινοτομίας (Innovation centers)
- Συνεργατικοί χώροι (Co-working spaces)
- Επιστημονικά και τεχνολογικά πάρκα (Science and technology parks)

Άυλο οικοσύστημα (Intangible ecosystem):

- Διαγωνισμοί επιχειρηματικότητας και καινοτομίας
- Δραστηριότητες και εκδηλώσεις (events) για startup επιχειρήσεις
- Κοινωνικές ομάδες και οργανώσεις υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας

4.2 Μηχανισμοί επιχειρηματικής επώασης

Η επώαση επιχειρήσεων είναι μια διαδικασία ανάπτυξης επιχειρήσεων με στόχο την ενθάρρυνση των ανθρώπων να ξεκινήσουν τη δικιά τους επιχείρηση αλλά και τη στήριξη σε νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη της καινοτομίας. Η επώαση επιχειρήσεων έχει να κάνει επίσης και με τη δημιουργία του κατάλληλου υποστηρικτικού περιβάλλοντος για την επιχειρηματικότητα και τις νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις. Τα βασικά ωφέλη είναι η προώθηση περιφερειακής ανάπτυξης, η δημιουργία θετικού κλίματος καινοτομίας και νέων θέσεων εργασίας αλλά και η προσέλκυση ερευνητών εκτός περιοχής. (Καλογεροπούλου & Σιάχου, 2012)

Η διαδικασία της επιχειρηματικής επώασης περιλαμβάνει διάφορα στάδια, όταν έχει αναπτυχθεί ένα καινοτόμο προϊόν ή μία υπηρεσία και υπάρχει αγορά για αυτό, αλλά δεν υπάρχει η κατάλληλη υποδομή για να αναπτυχθεί και να γίνει η εμπορευματοποίηση της. Ο στόχος της επώασης είναι η ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας και την μεταμόρφωση της σε βιώσιμη επιχειρηματική δραστηριότητα (Arizona Center for Innovation, 2011). Υπάρχουν τρία στάδια επιχειρηματικής επώασης:

- Προ-επώαση (Pre-incubation)
- Επώαση (Incubation)
- Μετά-επώαση (Post-incubation)

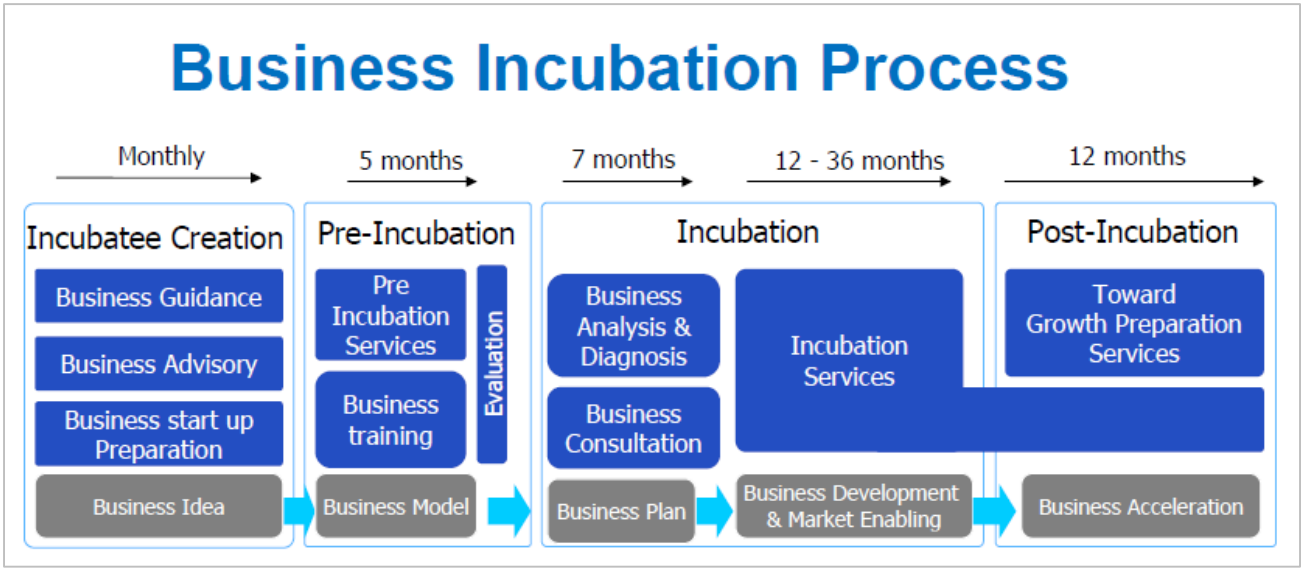
Η προ-επώαση σχετίζεται μ' εκείνες τις δραστηριότητες, που είναι απαραίτητες για την σωστή υποστήριξη υποψήφιων επιχειρηματιών στην διαδικασία ανάπτυξης της ιδέας τους, το επιχειρηματικό μοντέλο που θα πρέπει ν ακολουθήσουν καθώς και την κατάρτηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Βσικός στόχος είναι η δημιουργία μιας επιτυχημένης startup επιχειρήσης. Η διαδικασία της προ-επώασης περιλαμβάνει την αξιολόγηση της επιχειρηματικής ιδέας, την καθοδήγηση και εκπαίδευση των υποψήφιων επιχειρηματιών, ώστε να δημιουργήσουν ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο.

Η επώαση αφορά την υποστήριξη και ανάπτυξη της startup επιχείρηση μέσα από τις θερμοκοιτίδες. Συνήθως σσε αυτό το στάδιο η πρόσβαση σε χρηματοδότηση και η εκπαίδευση από επιχειρηματικούς μέντορες, γίνονται δραστηριότητες δικτύωσης – Coaching, ενίσχυση του Brand-name, καθώς και η παροχή εγκαταστάσεων, διαφόρων υποδομών και αλλά χώρων γραφείου (Grimaldi & Grandi, 2005).

Η μετά-επώαση περιλαμβάνει τις δραστηριότητες οι οποίες είναι απαραίτητες για τις startup επιχειρήσεις που έχουν φθάσει στο στάδιο της ωριμότητας και έχουν την δυνατότητα να λειτουργήσουν αυτόνομα. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση εγκαταλείπει τη θερμοκοιτίδα. Παρόλ’ αυτά

όμως μπορεί να υπάρχουν υπηρεσίες απαραίτητες για την νεοσύστατη επιχείρηση, Οι οργανισμοί που παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες στο στάδιο της μετά-επώασης ονομάζονται επιταχυντές (accelerators) (European Union Regional Policy, 2010)

Σχήμα 3 The incubation process



Πηγή : National Science and Technology Development Agency (NSTDA) (http://www.nstda.or.th/bic/index.php/th/projects/69-incubation-process)

4.2.1 Επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες (Business incubators)

Η έννοια της θερμοκοιτίδας επιχειρήσεων ορίζεται ως ένας οργανισμός ο οποίος επιταχύνει και συστηματοποιεί τη διαδικασία δημιουργίας επιτυχημένων επιχειρήσεων (Scillitoe and Chakrabarti, 2010). Στόχος τους είναι να βελτιώνουν τις προοπτικές επιβίωσης και ανάπτυξης των νέων επιχειρήσεων (Swartz, 2009). Περιελαμβάνουν ολοκληρωμένη υποστήριξη για την ανάπτυξή της νεοιδρυθείσας επιχείρησης όπως υποδομή επιχειρησιακής στήριξης, ελεγκτικές υπηρεσίες καθώς και ευκαιρίες για clustering και δικτύωση (Hackett and Dilts, 2004). Μέσω των υπηρεσιών αυτών γίνεται μείωση των λειτουργικών κόστων καθώς αναζητούν αποδοτικά μέσα σύνδεσης κεφαλαίου, τεχνολογίας και τεχνογνωσίας προκειμένου να επιταχύνουν την ανάπτυξη νεοϊδρυόμενων επιχειρήσεων.

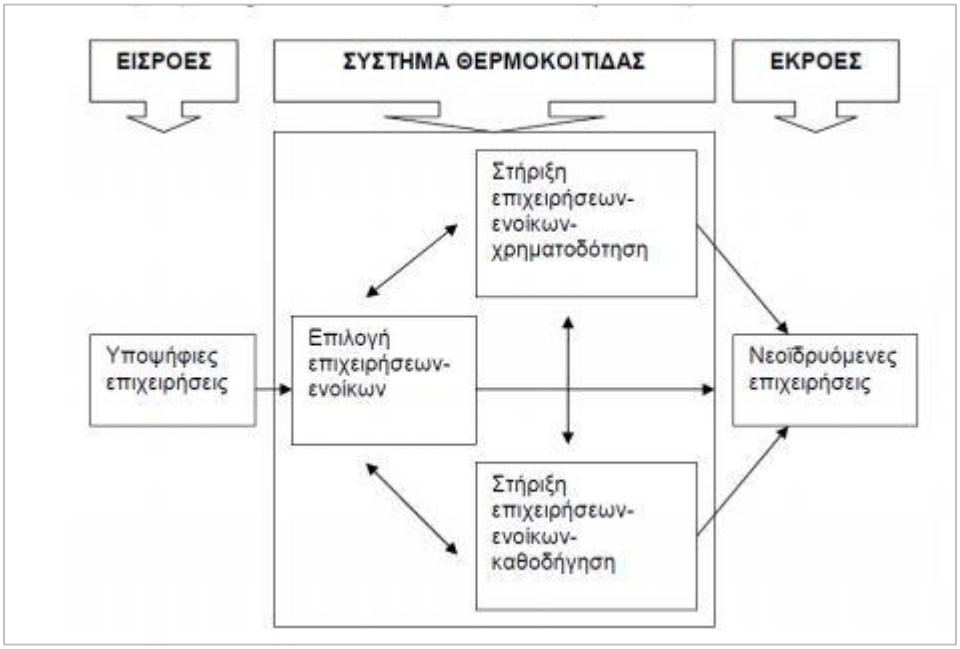
Στο πολύ πρώιμο στάδιο της ανάπτυξης μια επιχειρηματικής ιδέας τις υπηρεσίες τις προσφέρουν οι επιχειρηματικές προ-θερμοκοιτίδες. Οι προ-θερμοκοιτίδες υποστηρίζουν μελλοντικές επιχειρήσεις, οι οποίες δεν έχουν ακόμα εγκατασταθεί και βρίσκονται στο στάδιο της σχεδίασης. «Η προ-

θερμοκοιτίδα προετοιμάζει μία ομάδα νέων δυνητικών επιχειρηματιών πριν κάνουν έναρξη δραστηριότητας για τα σωστά βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσουν όταν η νέα εταιρία θα συσταθεί» (Παπαδάκης, 2015). Στόχος είναι τα ατόμα που συμμετέχουν και έχουν μία επιχειρηματική ιδέα και σκέπτονται να την εξελίξουν σε επιχείρηση. Η διάρκεια του προγράμματος μιας προ-θερμοκοιτίδας είναι συνήθως 1 -3 μήνες.

Βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρηματικών προ-θερμοκοιτίδων είναι ότι υποστηρίζουν επιχειρηματικά project και όχι υπάρχουσες εταιρείες, παρέχουν στρατηγικές περιορισμού του ρίσκου αποτυχίας, τόσο για τα μέλη της προ-θερμοκοιτίδας όσο και για τους επιχειρηματίες (Dickson, 2004). Ανάλογα με την φιλοσοφία της προ-θερμοκοιτίδας η προ-επώαση μπορεί να διαρκέσει από μερικούς μήνες έως μερικά χρόνια (Small Innovative Business Support Network, 2014). Ο χρόνος διάρκειας της προ-επώασης είναι περιορισμένος και για αυτό τον λόγο συχνά χαρακτηρίζεται ως χρόνος επιτήρησης (probationary period) (Dickson, 2004). Στους υποψήφιους συμμετέχοντες των προ-θερμοκοιτίδων ανήκουν οι φοιτητές, απόφοιτοι και οι ερευνητές ακαδημαϊκών ιδρυμάτων.

Οι υπηρεσίες και οι εγκαταστάσεις που παρέχονται από τις προ-θερμοκοιτίδες είναι οι ακόλουθες:

- Χώρους γραφείων για τους νέους δυνητικούς επιχειρηματίες, όπου μπορούν να αναπτύξουν τις ιδέες τους
- Εικονικούς χώρους για παροχή συμβουλών και υποστήριξης από τα μέλη της προ-θερμοκοιτίδας
- Δυνατότητα δοκιμών των επιχειρηματικών ιδεών στην πραγματική αγορά
- Κοινόχρηστες εγκαταστάσεις, όπως χώρους συσκέψεων, υποδομές τηλεπικοινωνιών, πληροφοριών και τεχνολογίας , εργαστηριακούς χώρους
- Εργαλεία που επιτρέπουν την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση με άλλους επιχειρηματίες
- Δυνατότητα δοκιμών των επιχειρηματικών ιδεών στην πραγματική αγορά
- Διασύνδεση με ειδικά επιχειρηματικά δίκτυα
- Διαμόρφωση επιχειρηματικού σχεδίου
- Ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων
- Υποστήριξη σε θέματα γραφειοκρατίας, όπως η ίδρυση νέας επιχείρησης και η κατοχύρωση πνευματικών δικαιωμάτων (Cloud Incubator HUB, 2015).



Σχήμα 4 Business Incubator Model - Structure (Hackett & Dilts, 2004)

Πηγή : worldbusinessincubation.wordpress.com

(https://worldbusinessincubation.files.wordpress.com/2013/08/hackett-dilts-business-incubator-model-structure-2004.png)

Οι θερμοκοιτίδες μπορεί να είναι stand alone ή εισηγμένες σε ένα τεχνολογικό ή επιστημονικό πάρκο, σε έναν εταιρικό ιδιωτικό section ή ακόμα και μέσα σε μια πανεπιστημιούπολη. Το επίπεδο παροχής εξαρτάται από την κάθε μεμονωμένη θερμοκοιτίδα και τους τύπους επιχειρήσεων που στοχεύει. Το σύνολο των υπηρεσιών που μπορούν να προσφέρουν εξαρτάται από τους στόχους αλλά και τον ρόλο που θέλουν διαδραματίσουν στην τοπική ή και εθνική περιφέρεια. Στόχος των υπηρεσιών είναι να ανακουφίζουν το διοικητικό φόρτο των επιχειρήσεων, μειώνοντας κατά συνέπεια την ανάγκη για τον εξοπλισμό και το προσωπικό. Παράλληλα, η θερμοκοιτίδα μπορεί να βοηθήσει τον επιχειρηματία να αυξήσει τις ικανότητές του μέσω της προσαρμοσμένης κατάρτισης, την υποστήριξη στη λογιστική και τη χρηματοδότηση, αλλά και τη νομοθεσία. (Knopp, 2006)

Με τον όρο Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων (Business Incubator) εννοείται μία εταιρεία η οποία παρέχει σε νέο-ιδρυόμενες εταιρείες χρηματοδότηση, χώρους και εξοπλισμό (όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τηλεφωνικές υποδομές, πρόσβαση στο internet), υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης, συμβουλευτικές υπηρεσίες και υποστήριξη (όπως σε θέματα φοροτεχνικά, λογιστικά, νομικά, ακόμα και εύρεσης προσωπικού), αλλά και ένα δίκτυο επαφών με πελάτες και προμηθευτές και σε αντάλλαγμα παίρνει ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου και / ή

πληρωμές από την νέο ιδρυόμενη εταιρεία. (Schwartz, 2008; Wiggins & Gibson, 2003; Hackett & Dilts, 2004;). Οι υπηρεσίες που απαιτούνται από τις θερμοκοιτίδες ποικίλουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά εκάστοτε επιχείρησης. Οι συνηθέστερες υπηρεσίες που παρέχονται είναι οι παρακάτω :

- **Υλική επώαση (physical incubation)**. Είναι η φιλοξενία των νέων επιχειρήσεων στους χώρους της θερμοκοιτίδας, είναι μια από τις πιο σημαντικές υπηρεσίες και αφορά τη διάθεση πλήρως εξοπλισμένων χώρων γραφείου, κοινόχρηστων εγκαταστάσεων και εξοπλισμού με στόχο τη μείωση του σχετικού κόστους.
- **Mentoring και εκπαίδευση (Mentoring and coaching)**. Η παροχή Mentoring και εκπαίδευση είναι μοναδική υπηρεσία, περιλαμβάνει καθοδήγηση, γνώσεις, συμβουλές, από μέντορες σε διάφορα θέματα όπως παραγωγή και τυποποίηση, ανάπτυξης καινοτόμων υπηρεσιών, προϊόντων και διαδικασιών, γίνεται από καταξιωμένα άτομα τόσο στο επαγγελματικό αλλά και στο ερευνητικό χώρο. Θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σύγχρονα εργαλεία ολιστικής προσέγγισης και η υπηρεσία να είναι πάντα διαθέσιμη σε μια επιχειρηματική θερμοκοιτίδα. Οι μέντορες θα πρέπει να αναπτύσσουν μια σχέση εμπιστοσύνης με τους νέους επιχειρηματίες και να στηρίζουν ουσιαστικά την πρόοδο υλοποίησης του business plan, προτείνοντας τρόπους αντιμετώπισης των προκλήσεων που εμφανίζονται στην πορεία μετασχηματισμού της επιχειρηματικής ιδέας σε «πράξη (theegg.gr). Επίσης πολλές θερμοκοιτίδες επιβάλουν μηνιαίες συναντήσεις με τους ειδικούς με στόχο την αξιολόγηση της εξέλιξης των επιχειρήσεων, καθώς οδηγούνται προς την ωριμότητα.
- **Νομική και διοικητική υποστήριξη.** Η νομική και διοικητική υποστήριξη αναφέρεται στις διαδικασίες που απαιτούνται για τη νομική ίδρυση μιας εταιρείας και οι θερμοκοιτίδες αναλαμβάνουν να διευκολύνουν και να απλοποιήσουν τις συγκεκριμένες διαδικασίες.
- **Πρόσβαση σε χρηματοδότηση.** Η πρόσβαση σε χρηματοδότηση είναι μια από τις σημαντικές υπηρεσίες. Η αποστολή του Incubator είναι να ιδρύσει και να μεγαλώσει την νέα εταιρεία, και για να το κάνει αυτό παρέχει πρόσβαση σε χρηματοδότηση αρχικού σταδίου (early-stage funding), όπως κεφάλαια σποράς (seed-capital funds), πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις διεθνών, κρατικών και τοπικών φορέων καθώς και δίκτυα επιχειρηματικών αγγέλων (business angels).
- **Μεταφορά τεχνολογίας (Technology transfer).** Ως μεταφορά τεχνολογίας νοείται η μεταβίβαση (παροχή) τεχνικών γνώσεων που προστατεύονται από διπλώματα ευρεσιτεχνίας, δικαιωμάτα πνευματικής ιδιοκτησίας, αλλά και μη προστατευμένες τεχνικές γνώσεις,

ικανότητες, εμπειρίες, που αφορούν τις καινοτόμες επιχειρήσεις, καθώς διευκολύνουν την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία των startup (Blank & Dorf, 2013).

Κατά την ΘΕΑ (Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων του Δήμου Αθηνών) οι βασικές ανάγκες αλλά και τα προβλήματα που προσπαθούν να λύσουν οι θερμοκοιτίδες για λογαριασμό των επιχειρήσεων είναι:

- το υψηλό αρχικό κόστος επένδυσης της καινοτομίας
- η έλλειψη πρόσβασης σε- πηγές κεφαλαίων
- η ανεπαρκής πληροφόρηση αγοράς και τεχνικής πληροφόρησης- (τεχνογνωσίας)
- η αδυναμία διοίκησης και οργάνωσης
- η αδυναμία της αποταμίευσης ολόκληρης ή μέρους της υπεραξίας που θα προκύψει από την καινοτομία
- η αδυναμία διατήρησης και επέκτασης των όποιων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων
- η έλλειψη ορίζοντα προγραμματισμού
- η έλλειψη εκτίμησης του επιχειρηματικού κινδύνου
- η δυσκολία πρόσβασης στη νέα τεχνολογία

Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων προσπαθούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και σκοπού (economies of scale and scope) αλλά και να προσφέρουν συγκεκριμένες υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας σε νεοφυείς επιχειρήσεις, με την αναζήτηση συνεργασιών, τη δημιουργία brand name, την ανάπτυξη αποδοτικού επιχειρηματικού μοντέλου και την συνολική παροχή γνώσης.

4.2.2 Επιταχυντές (Accelerators)

Οι επιχειρηματικοί επιταχυντές αποτελούν ένα μηχανισμό ανάπτυξης και δραστηριοποιούνται στο στάδιο της μετά-επώασης, παρέχουν υπηρεσίες συστηματικής και στοχευμένης συμβουλευτικής. Επίσης στοχεύουν να εξελιχθούν σε ένα χώρο έμπνευσης και συνεργασίας του επιχειρηματικού κόσμου αλλά και του ακαδημαϊκού-ερευνητικού χώρου. Οι επιχειρήσεις που φιλοξενούνται σε τέτοιους χώρους θα πρέπει να τους επιλέγουν λόγω της ποιότητας των υπηρεσιών, του ανθρώπινου δυναμικού και των περαιτέρω προοπτικών ανάπτυξης (Christiansen, 2009) . Οι στόχοι, των Accelerators θα πρέπει να είναι:

- Ανάπτυξη ολοκληρωμένων και συμπληρωματικών υπηρεσιών επίλυσης διαχειριστικών και στρατηγικών δυσκολιών που αντιμετωπίζει μια νεοφυής επιχείρηση

- Μέσα από την υλοποίηση καινοτομικών επιχειρηματικών σχεδίων η επιτάχυνση της καινοτομικής δραστηριότητας και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών
- Ο Επιχειρηματικός Επιταχυντής θα πρέπει να ενστερνίζεται και να ενσωματώνει στις αρχές λειτουργίας του την Lean Start Up[29] Approach και το Lean Management
- Ανάπτυξη παράλληλων δράσεων όπως σύνταξη διαδικασιών αξιολόγησης υπηρεσιών, σύνταξη οδηγών καινοτομίας, σχεδίαση δημιουργίας μηχανισμού κεφαλαίου σποράς, δημιουργία χώρου πειραματικής ανάπτυξης πρωτοτύπων (Christiansen, 2009)

Ο επιταχυντής είναι ένας κόμβος στήριξης της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, θα πρέπει να έχει ένα σύνολο δραστηριοτήτων επιμόρφωσης, workshops και συνεργατικών εγχειρημάτων με τη συμμετοχή στελεχών επιχειρήσεων. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις που εισάγονται στους επιταχυντές, έχουν συχνά ένα ημι-ώριμο ή και ώριμο προϊόν ή υπηρεσία, μέσα από ταχεία επιχειρηματική συμβουλευτική υποστήριξη ο σκοπός θα πρέπει να είναι η επιχειρηματική αξιοποίηση του προϊόντος. Αυτό γίνεται με προγράμματα που διαρκούν συνήθως από 3 έως 6 μήνες, ο επιχειρηματικός επιταχυντής λειτουργεί ως μορφή επιχειρηματικής ώθησης από τον οποίο "αποφοιτούν" οι επιχειρήσεις με πόρους και ικανότητα αυτοτελούς λειτουργίας αλλά και περαιτέρω ανάπτυξης.

Η εξάπλωση των δομών υποστήριξης και εκκόλαψης της καινοτομίας εντοπίζονται στις δεκαετίες του 70 και του 80, στις ΗΠΑ, τότε έγινε η ανάγκη ανάπτυξη υποδομών και εργαλείων αναζωογόνησης οικονομικών τομέων και ενίσχυσης της επιχειρηματικής ανάπτυξης (Commission, 2002). Στα μέσα του ‘80 υιοθετήθηκε ως πρακτική επιχειρηματικής εκκόλαψης, με 12 θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων στις ΗΠΑ, ενώ το 1995 ο αριθμός αυτός αυξήθηκε σε 600 (Wiggins & Gibson, 2003) και το 2012 (NBIA 2012) σε 1250.

Έχει παρατηρηθεί αύξηση κατά 400%, μεταξύ 2007 και 2015 (Telefonica Europe, 2015). Σε χώρες, όπως στην Αγγλία και τη Γαλλία, η γεωγραφική κατανομή των επιταχυντών συγκεντρώνεται στα αστικά κέντρα, ενώ σε άλλες όπως Σουηδία, Ισπανία, Νορβηγία οι επιταχυντές αναπτύσσονται περισσότερο και σε περιφερειακές πόλεις και περιοχές καινοτομίας (Innovathens, 2014).

Ο αριθμός των επιταχυντών και των θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων έχει αυξηθεί ραγδαία παγκοσμίως αλλά και στην Ευρώπη, ειδικά μετά την έλευση της οικονομικής κρίσης.

[29] Η μεθοδολογία “lean startup” αποτυπώθηκε από τον Eric Ries και ασχολείται με την αύξηση της αξίας κατά την ανάπτυξη του προϊόντος υιοθετώντας πρακτικές, ώστε οι startups να έχουν περισσότερες ευκαιρίες επιτυχίας χωρίς να χρειάζονται μεγάλα ποσά εξωτερικής χρηματοδότησης, μακροσκελή επιχειρηματικά σχέδια ή το τέλειο προϊόν (Ries, 2011).

Τα στοιχεία δομής ενός προγράμματος Επιταχυντή είναι :

Πίνακας 5 Στοιχεία Δομής Επιταχυντή (Clarysse & Wright & Van Hove, 2015)

Στρατηγική εστίαση	Πακέτο προγράμματος	Δομή χρηματοδότησης	Διαδικασία επιλογής και κριτήρια	Υποστήριξη αποφοίτων
Κύριοι Στόχοι	Τυποποιημένο πρόγραμμα	Χρηματοδότησης του προγράμματος ενός επιταχυντή	Κριτήρια επιλογής	Αλληλεπίδραση με αποφοίτους
Εστίαση σε συγκεκριμένο τομέα	Πακέτο Mentoring	Χρηματοδότηση των startup	Διαδικασία επιλογής	

- **Στρατηγική εστίαση (Strategic focus).** Η στρατηγική εστίαση διαμορφώνεται από το είδος των ιδρυτών ή των μετόχων που υποστηρίζουν τον επιταχυντή. Θα υπάρχουν διαφορετικοί key- objectives ανάλογα με την προέλευση της χρηματοδότησής, είναι από ιδιώτες επενδυτές, μεγάλες επιχειρήσεις ή τον δημόσιο τομέα.
- **Πακέτο προγράμματος (Programme package).** Αυτό αποτελείται από ένα τυποποιημένο πρόγραμμα δράσεων και ένα πακέτο mentoring. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει: α) Πρόγραμμα εκπαίδευσης (training programme / curriculum), από το οποίο περνούν όλες οι startup. Το πρόγραμμα καλύπτει μια πληθώρα θεμάτων όπως οικονομικά, σχεδίαση, δημόσιες σχέσεις, μάρκετινγκ και νομική υποστήριξη, β) Σύνολο εκδηλώσεων, όπως εργαστήρια ειδικών (expert workshops) και διάφορες ομιλίες, γ) Συμβουλευτικές υπηρεσίες με τη μορφή εβδομαδιαίων διαθέσιμων ωρών, που έχουν σαν στόχο να δημιουργείται κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τη ομάδα του επιταχυντή, δ) Μέρες επενδυτή (Investor demo days), εκδηλώσεις που είναι επικεντρωμένες τόσο σε επενδυτές όσο και σε πελάτες, και ε) ενθαρρύνση της ομαδικής εκμάθησης (peer to peer learning) και συνεργασίας μέσα από το co-location των startup που φιλοξενούνται στον Επιταχυντή.
- **Δομή χρηματοδότησης (Funding structure).** Η χρηματοδότηση του επιταχυντή, στις περισσότερες περιπτώσεις γίνεται από μετόχους όπως επενδυτές, επιχειρήσεις και δημόσιους φορείς. Όσον αφορά τη χρηματοδότηση των startup επιχειρήσεων τα περισσότερα

προγράμματα προσφέρουν ένα μικρό ποσό χρηματοδότησης με αντάλλαγμα ποσοστό μετοχικού κεφαλαίου (5 – 10 % ποσοστό μετοχικού κεφαλαίου).

- **Διαδικασία επιλογής και κριτήρια**. Η διαδικασία επιλογής των startups είναι βασικό στοιχείο του επιταχυντή. Οι επιχειρηματικές ομάδες επιλέγονται συνήθως από τα προγράμματα που ορίζοντε από τη διεύθυνση του επιταχυντή (διαφέρει ο τρόπος και ο λόγος επιλογής). Η μέθοδος επιλογής μπορεί να έχει 2-3 στάδια συνήθως διοργανώνεται ανοιχτή πρόσκληση κατά τη διάρκεια μιας περιόδου, κατά την οποία startup επιχειρήσεις μπορούν να εγγραφούν και να κάνουν αίτηση για συμμετοχή στο πρόγραμμα επιτάχυνσης διαδικτυακά. Στη συνέχεια ακολουθεί μια τυποποιημένη διαδικασία επιλογής, στην οποία συμμετέχουν συνήθως και οι μέτοχοι του επιταχυντή. Οι επιχειρήσεις αναμένεται να παρουσιάσουν τις ιδέες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και αξιολογούνται ατομικά.
- **Υποστήριξη αποφοίτων (Alumni service).** Υποστήριξη αποφοίτων (Alumni service). Οι επιταχυντές δίνουν μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία με τις επιχειρήσεις που αποφοίτησαν από τα προγράμματα τους. Διοργανώνουν εκδηλώσεις για τους αποφοίτους και τους προσκαλούν στα προγράμματα επιτάχυνσης με στόχο να μοιραστούν τις εμπειρίες τους με τους νέους συμμετέχοντες. Οι απόφοιτοι μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή μεντόρων και επενδυτών, καθώς οι επιτυχημένοι απόφοιτοι είναι περισσότερο πιθανό να επενδύσουν πίσω στην κοινότητα που τους υποστήριξε (Clarysse & Wright et all, 2015).

Ανάλογα με τη στρατηγική τους εστίαση μπορούν να διακριθούν τρία ξεχωριστά μοντέλα επιταχυντών, τα οποία αναλύονται περεταίρω :

- **Investor-led accelerator,** (Επιταχυντής καθοδηγούμενος από επενδυτές). Το μοντέλο αυτό λαμβάνει χρηματοδότηση από επενδυτές όπως business angels (επιχειρηματικοί άγγελοι), venture capital funds (επιχειρηματικά κεφάλαια ρίσκου) και corporate venture capital (εταιρικά επιχειρηματικά κεφάλαια). Στόχος των επιταχυντών είναι να γεφυρώσουν το μετοχικό χάσμα ανάμεσα στις startup επιχειρήσεις που βρίσκονται στα πρώτα στάδια και στις επιχειρήσεις που είναι έτοιμες να δεχτούν επενδύσεις. Τα κριτήρια επιλογής των προγραμμάτων επιτάχυνσης αυτού του τύπου τείνουν να ευνοούν επιχειρήσεις που στη συνέχεια μέσω της χρηματοδότησης θα εξελιχθούν σε ελκυστικές προτάσεις επένδυσης. Οι επιταχυντές προσφέρουν κάποια μορφή κεφαλαίου σποράς (seed financing) με αντάλλαγμα μετοχικό κεφάλαιο. Επιλέγουν επιχειρήσεις που έχουν ένα επιτυχημένο ιστορικό επιδόσεων και τις περισσότερες φορές έχουν εξασφαλίσει ήδη κάποιο κεφάλαιο (pre-seed finance).

- **Matchmaker Accelerator.** Αυτός ο τύπος επιταχυντή χρησιμοποιείται κυρίως από εταιρείες, οι οποίες επιδιώκουν να παρέχουν υπηρεσίες επιτάχυνσης στους δικούς τους πελάτες. Στα προγράμματα επιτάχυνσης επιλέγονται μόνο επιχειρήσεις που προσελκύουν το ενδιαφέρον υψηλά ιστάμενων μελών των εταιρειών. Οι μέντορες προέρχονται από τις ίδιες τις εταιρείες και παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία ενσωμάτωσης και εναρμόνισης των startups με το εσωτερικό σύστημα λήψης αποφάσεων της ίδιας της εταιρείας. Οι επιταχυντές αυτού του τύπου δεν έχουν στόχο το κέρδος και δεν προσφέρουν χρηματοδότηση στις startup που συμμετέχουν στο πρόγραμμα αντιθέτως προσθέτουν εταιρική αξία διευκολύνοντας τη σύνδεση των startups με υποψήφιους πελάτες.
- **Ecosystem Accelerator.** Οι επιταχυντές αυτοί έχουν κατά κύριο λόγο μετόχους δημόσιους και διεθνείς οργανισμούς, που στοχεύουν στην τόνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας των startups. Ο βασικός στόχος των επιταχυντών οικοσυστήματος είναι η ανάπτυξη του οικοσυστήματος των startups σε κάποια γεωγραφική περιοχή ή σε κάποιον τεχνολογικό τομέα. Οργανώνουν εργαστήρια επιχειρηματικότητας και πρακτικής εξάσκησης με σκοπό την υποστήριξη των επιχειρηματιών στη διαδικασία ανάπτυξης της ιδέας τους. Οι μέντορες αποτελούν εξωτερικούς συνεργάτες ή παράγοντες επιχειρηματικής ανάπτυξης των startups και να συμμετέχουν στις διαδικασίες εμπορευματοποίησης νέων τεχνολογιών και στην προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών (Osterwalder, Tim Clark et all, 2012).

4.3 Οργανισμοί καινοτομίας (Innovation Agencies) που προωθούν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία

Η πολιτική που ακολουθείται από τις περισσότερες αναπτυσσόμενες και αναπτυγμένες χώρες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στοχεύει στην εφαρμογή και στο περιβάλλον της Νέας Ψηφιακής Οικονομίας, καθώς και στη χρηματοδότηση για ανάπτυξη καινοτομικών ιδεών. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στόχος είναι η ύπαρξη ενός υγειούς τοπικού οικοσυστήματος startups. Επιπλέον, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών, μεθόδων και πρακτικών στη λειτουργία των startup. Η καινοτομία έχει εξελιχθεί σε βασικό δομικό στοιχείο των προϊόντων και υπηρεσιών που είναι διαθέσιμα στην αγορά.

4.3.1 Πανεπιστήμια (Universities)

Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα είναι βασική πηγή ιδεών και καινοτομίας, είναι αυτά που ενστερνίζονται την αξία της καινοτομίας, της επιχειρηματικότητας και της δημιουργίας οικονομικής αξίας. Έχουν τις υποδομές ερευνητικά κέντρα και εργαστήρια, για να γίνει η ανάπτυξη των καινοτομικών τεχνολογιών. Αρκετά άτομα εξελίσσονται σε επιχειρηματίες ακολουθώντας τις best practices που ακολουθούν τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, έχοντας σαν στόχο να ενισχύσουν την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα (U.S. Department of Commerce, 2013). Με σωστή συνεργασία & επικοινωνία με τους φορείς και τις επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διακρίνονται:

- **Προώθηση της καινοτομίας και επιχειρηματικότητας των φοιτητών.** Τα πανεπιστήμια επενδύουν στην ανάπτυξη και εξέλιξη των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των φοιτητών τους. Εστιάζουν περισσότερο στην αξία της επιχειρηματικότητας ως σύνολο δεξιοτήτων, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί σε επαγγελματικά περιβάλλοντα και δραστηριότητες, συμπληρώνοντας την εμπειρία θεωρητικής διδασκαλίας. Επίσης, αρκετά πανεπιστήμια συνεργάζονται με πανεπιστημιακούς επιταχυντές, επιχειρηματικές εστίες (entrepreneurial dorms) και επιχειρηματικά κεφάλαια ρίσκου (venture funds). Οι δραστηριότητες αυτές παρέχουν στους φοιτητές τις βασικές ικανότητες για να δημιουργήσουν πανεπιστημιακές spin-off εταιρείες.
- **Προτροπή για ανάδειξη της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας από το διδακτικό προσωπικό.** Οι διδακτορικοί απόφοιτοι με τις έρευνες τους τροφοδοτούν ένα σοβαρό αριθμό καινοτομιών και έχουν την δυνατότητα δημιουργίας startups υψηλού ρυθμού ανάπτυξης. Τα πανεπιστήμια ενθαρρύνουν την επιχειρηματικότητα του διδακτικού προσωπικού, μέσα από την εφαρμογή διάφορων πολιτικών, όπως την μεγαλύτερη αναγνώριση του επιχειρηματικού διδακτικού προσωπικού, την αύξηση της επαφής του διδακτικού προσωπικού με εξωτερικούς συνεργάτες. Παρέχοντας υποστήριξη σε αυτούς που θέλουν να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση.
- **Λειτουργία γραφείων μεταφοράς τεχνολογίας.** Τα πανεπιστημιακά γραφεία μεταφοράς τεχνολογίας και παροχής τεχνολογικών αδειών αποτελούν τα κέντρα που σχεδιάζουν, οργανώνουν και εκτελούν δράσεις που αφορούν την προστασία, προβολή, της άυλης περιουσίας που γεννιέται μέσα από τα ερευνητικά προγράμματα. Στις ΗΠΑ τα γραφεία μεταφοράς τεχνολογίας εγκαθιδρύθηκαν το 1980, ενώ στην Ευρώπη ιδρύθηκαν αρκετά αργότερα (Siegel, 2004). Προωθούν την δικτύωση με φορείς και επιχειρήσεις, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, για ανεύρεση επενδυτών και την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Πετυχαίνουν συμφωνίες /συνεργασίες αξιοποίησης των «προϊόντων» της έρευνας μεταξύ του πανεπιστημίου και εταιριών VC για χρηματοδότηση των spin-offs. Πολλά πανεπιστημιακά ιδρύματα δημιούργησαν τέτοια γραφεία προκειμένου αυτά να διαχειρίζονται, να προστατεύουν την διανοητική τους ιδιοκτησία & να υλοποιούν δραστηριότητες μεταφοράς τεχνολογίας (Friedman, 2003).

4.3.2 Επιστημονικά και Τεχνολογικά Πάρκα

Τα Επιστημονικά Τεχνολογικά Πάρκα αποτελούν ένα θεσμό ο οποίος αναπτύχθηκε μετά το 2ο παγκόσμιο πόλεμο αρχικά στις ΗΠΑ και στην συνέχεια στην Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο. Τα πρώτα Τεχνολογικά Πάρκα δημιουργήθηκαν τη δεκαετία του 50 στο Stanford και τη Βόρεια Καρολίνα (Research Triangle Park, 1959). Στη συνέχεια ακολούθησε η Βοστόνη, λόγω της παρουσίας του MIT και των άλλων διεθνούς φήμης ερευνητικών ιδρυμάτων και μεγάλων επιχειρήσεων καθώς και άλλες περιοχές των ΗΠΑ.

Στην Ευρώπη, το πρώτο Τεχνολογικό Πάρκο δημιουργήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 60 στη Μ. Βρετανία (Cranfield, 1968) ενώ στις αρχές του 70 δημιουργήθηκε στη Κυανή Ακτή (Γαλλία) η μεγαλύτερη Τεχνόπολη της Ευρώπης, το γνωστό Sofia-Antipolis. Μετά τη δεκαετία του 90, άρχισε η ανάπτυξη και στην Ινδία και την Κίνα αλλά και στη Ελλάδα (Σαϊτάκης , 2006).

Τεχνολογικό Πάρκο είναι ένας οργανισμός που διοικείται από εξειδικευμένους επαγγελματίες των οποίων ο βασικός στόχο είναι να αυξήσουν τον πλούτο της κοινότητας του, προωθώντας μια κουλτούρα καινοτομίας & ανταγωνιστικότητας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς παραγωγής γνώσης με τους οποίους συνεργάζονται (International Association of Science Parks- IASP, 2010).

Ο κύριος λόγος τους είναι η αξιοποίηση της γνώσης, και η προώθηση της επιχειρηματικότητας, μέσα από τη δημιουργία κουλτούρας που ευνοεί την ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων. Υποκινούν τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας, και δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας. Η δημιουργία των πάρκων γίνεται κατά κύριο λόγο με συνεργασία εταιρειών, πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και κυβερνητικών οργανισμών. Στόχος ενός τεχνολογικού πάρκου είναι η προαγωγή της καινοτομίας και η εισαγωγή της στην παραγωγική διαδικασία και στην αγορά. Ο γενικός αυτός στόχος διαχωρίζεται σε τρεις τομείς: την ενθάρρυνση για έναρξη μικρών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας (startups), τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό επιχειρήσεων που βρίσκονται ήδη στην αγορά και την

εγκατάσταση τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης (R&D). Στο κέντρο των τριών φορέων βρίσκεται το Επιστημονικό και Τεχνολογικό πάρκο (Science and Technology Park).

Οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται μέσα στα τεχνολογικά πάρκα αφορούν δραστηριότητες υψηλής τεχνολογίας (Δαρδαμάνη, 2009). Τα startup αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν αναπτύσσονται μέσα σε αυτά διότι έχουν πρόσβαση διάφορες υπηρεσίες (ανάλογα με το είδος και τις ανάγκες της κάθε εταιρείας) όπως:

- Πρόσβαση σε ερευνητικά προγράμματα και ερευνητικές ομάδες
- Πρόσβαση σε ερευνητική υποδομή και ειδικά όργανα υψηλής τεχνολογίας
- Πρόσβαση σε δίκτυα, τράπεζες πληροφοριών και σε βάσεις δεδομένων παγκοσμίως
- Πρόσβαση σε προγράμματα επιμόρφωσης και εξειδίκευσης, τεχνικής κατάρτισης και εξοικείωσης με νέες τεχνολογίες
- Πρόσβαση σε εργαστήρια υψηλής τεχνολογίας (πχ. σχεδιασμού, CAD, ηλεκτρονικών και μηχανολογικών κατασκευών, μικροηλεκτρονικής, ιατρικών εφαρμογών, χημείας, βιοτεχνολογίας)

Επιχειρηματικές υπηρεσίες που έχουν να κάνουν :

- Με έρευνα αγοράς και σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου
- Γραμματειακή υποστήριξη
- Υποδοχή και παροχή γενικών πληροφοριών, ταχυδρομική εξυπηρέτηση
- Πρόσβαση σε αίθουσες συνεδριάσεων και συνεδρίων
- Τυπογραφικές και γραφιστικές υπηρεσίες

Οικονομικές & Νομικές υπηρεσίες που έχουν να κάνουν :

- Πρόσβαση σε ιδιωτικά χρηματοδοτικά εργαλεία, όπως κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου, κεφάλαια σποράς, επιχειρηματικοί άγγελοι
- Λογιστικές και φοροτεχνικές υπηρεσίες
- Τραπεζικές υπηρεσίες και Εκτελωνιστικές υπηρεσίες
- Νομικές υπηρεσίες, όπως πρόσβαση σε νομικό σύμβουλο, νομική κάλυψη συμβολαίων, κατοχύρωσης ευρεσιτεχνιών

4.3.3 Κέντρα καινοτομίας (Innovation centers)

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι επιχειρήσεις μπορούν να επιταχύνουν τις καινοτομικές δράσεις τους κάνοντας συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις αλλά και συμμετέχοντας στο σχηματισμό δικτύων. Μέσω αυτών των δικτύων γίνεται επικοινωνία με πελάτες, προμηθευτές και με επιχειρήσεις, στηρίζεται η συνεργασία των Πανεπιστημίων και των επιχειρήσεων με τη χρήση των ερευνητικών υποδομών των και ενισχύεται η μεταφορά τεχνολογίας μέσα από τα επιστημονικά και τεχνολογικά πάρκα και τα κέντρα καινοτομίας (Παππά, 2007). Η σχέση καινοτομίας και δικτύωσης ως μέσο ανταγωνισμού και ανάπτυξης της επιχείρησης έχει οριστεί ως Καινοτομικά Συστήματα, από τους Freeman (1987), Lundvall (1992), Nelson (1993) και Edquist (1997), τα συστήματα αυτά αναφέρονται σε διασυνδέσεις του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, τα οποία αλληλοεπιδρούν, δημιουργούν, εισάγουν και διαχέουν τις καινοτομίες.

Οι Todtling και Trippl ερευνάνε την συμβολή των τοπικών συνθηκών στην ενθάρρυνση της καινοτομικής δραστηριότητας, και ορίζουν τρία είδη περιφερειών τα οποία παρουσιάζουν διαφορετική καινοτομική δραστηριότητα, α)τις περιφερικές περιφέρειες, β) τις παλιές βιομηχανικές περιοχές και γ) τις μητροπολιτικές περιοχές, οι metropolitan regions είναι αυτές που προσφέρουν το καλύτερο υπόβαθρο για καινοτομία διότι διαθέτουν κατάλληλη τοποθεσία, πρώτες ύλες και υποδομές και ειδικευμένο δυναμικό, με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζουν τη διατήρηση της οικονομικής τους υπεροχής.

Οι Audretsch and Feldmann (1996), θεωρούν ότι οι μητροπολιτικές περιοχές είναι η πιο σημαντική τοποθεσία για την καινοτομία, ο Andersson τις θεωρεί ως κέντρα καινοτομίας γιατί «επωφελούνται από τις εξωτερικότητες και τις οικονομίες συγκέντρωσης, χαρακτηρίζονται από υψηλό τεχνολογικό επίπεδο» (Παππά, 2007), διαθέτουν διασυνδέσεις που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις τη γρήγορη πρόσβαση στις πηγές πληροφόρησης και την άμεση επικοινωνία με την αγορά, και καθοδηγούνται από ερευνητικά κέντρα, εκπαιδευτικά ιδρύματα, και πανεπιστήμια.

Τα Κέντρα Καινοτομίας θα πρέπει να έχουν στόχο την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα, με καινοτόμες παρεμβάσεις, επιδιώκοντας την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους, καθώς επίσης και την ανάπτυξη ανταγωνιστικών καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών στη Διεθνή και τοπική αγορά. Τα κέντρα έχουν την δυνατότητα να αναλαμβάνουν τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, την πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης, την τεχνολογική υποστήριξη, την αναζήτηση εταίρων σε τοπικό υπόβαθρο, να πετύχουν την οργάνωση δράσεων marketing και προβολής, την κατάρτιση και άλλες ενέργειες τεχνικής υποστήριξης των επιχειρήσεων και των φορέων που αναζητούν μια δημιουργικότερη πορεία (Γραφείο Κρατικών Ενισχύσεων, 2014).

Η Ενίσχυσης της Καινοτομίας μέσω των κέντρων Καινοτομίας συμβάλει στη δημιουργία έξυπνων πόλεων (Smart Cities) και περιοχών και να προάγουν την ερευνητική αριστεία, τη διασύνδεση της ακαδημίας με τη βιομηχανία και εμπορευματοποίηση των αποτελεσμάτων. Σε αυτά θα γίνονται μια πληθώρα δραστηριοτήτων με στόχο την ανάπτυξη τεχνολογιών και προϊόντων, όπως επίσης η δημιουργία και στέγαση νέων επιχειρήσεων (startups). Τα κέντρα καινοτομίας είναι οι βασικοί φορείς υλοποίησης της στρατηγικής για την επιχειρηματική καινοτομία, παράλληλα έχουν σκοπό την προώθηση της επιχειρηματικής κουλτούρας και της επιχειρηματικότητας μέσα από την οργάνωση δράσεων, ημερίδων και ομιλιών.

Σε τοπικό επίπεδο οι κύριες υπηρεσίες (υπηρεσίες καινοτομίας και διάθεση χώρων για εκκίνηση νέων επιχειρήσεων) που παρέχονται από τα κέντρα καινοτομίας είναι οι εξής : (Sipila 2002)

- Σχεδιασμό προϊόντων, διεργασιών, εξελιγμένων βιομηχανιών, ανάπτυξη λογισμικών εφαρμογών
- Υπηρεσίες διαχείρισης έργου (project management) και υποστήριξη
- Ανάπτυξη πρωτοτύπων κατοχύρωση – τροποποίηση πατεντών – πνευματικής ιδιοκτησίας / χρήση και προστασία δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας
- Ενίσχυση συμμετοχής επιχειρήσεων σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα Έρευνας και Καινοτομίας
- Συνεργασία με θερμοκοιτίδες και τεχνολογικά πάρκα
- Τεχνική / τεχνολογική, επιστημονική και συμβουλευτική Υποστήριξη και μεταφορά τεχνογνωσίας

4.3.4 Συνεργατικοί χώροι (Co-working spaces)

Η μαζική άνοδος των νέων τεχνολογιών έχει επηρεάσει δραματικά τον τρόπο που οι νέοι επιχειρηματίες διαχειρίζονται και προγραμματίζουν τον χρόνο και το χνρο εργασίας τους. Οι ανάγκες των καινοτόμων startup επιχειρήσεων έχουν αλλάξει δραματικά μέσα στο νέο μεταβαλλόμενο τεχνολογικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι θερμοκοιτίδες, τα κέντρα επιχειρηματικότητας και καινοτομίας πρέπει να αναβαθμίσουν το σύνολο των υπηρεσιών που παρέχουν και ίσως να επανεξετάσουν την διαχείριση του διαθέσιμου χώρου τους (Festel, 2013). Τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί (στην αρχή στις ΗΠΑ μετά στη Ευρώπη και πλέον σε όλες τις αναπτυσσόμενες χώρες) συνεργατικοί χώροι εργασίας (Co-working spaces).

Η ανάπτυξη τέτοιων κοινοτήτων (η οποία συχνά ενισχύεται από εκδηλώσεις) γίνεται σταδιακάκαι ο πιο ισχυρός λόγος ένταξης σε co-working spaces, δεν είναι άλλος από τη μείωση των λειτουργικών

εξόδων και την εύρεση επαγγελματικής στέγης «εκτός σπιτιού». Η αρχή της συν-εργατικότητας (Co-working) σημαίνει ότι μεμονωμένοι επαγγελματίες έρχονται στον ίδιο χώρο για να εργαστούν στα δικά τους έργα. Οι νέες καινοτόμες επιχειρήσεις, καθώς καινοτομούν έχουν ανάγκη δικτύωσης, και τα co-working spaces μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό εργαλείο δικτύωσης. Τα coworking spaces χρησιμοποιούνται πλέον ως εργαλείο συγκέντρωσης, ανταλλαγής και διάχυσης γνώσης και πληροφοριών για επιχειρηματικές ομάδες ή/και ανεξάρτητους επαγγελματίες (Foertsch, 2012).

Πλέον τα co-working spaces αναγνωρίζονται ως πολύτιμο εργαλείο δικτύωσης, χρησιμοποιούνται ως χώρος συγκέντρωσης επιχειρηματικών ομάδων πριν από την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, κατά τη διάρκεια γίνεται η έρευνα αγοράς και αναζητούνται τα αναγκαία κεφάλαια. Τα co-working spaces λειτουργούν σαν προ-θερμοκοιτίδες (pre-incubators), με αποτέλεμα να προσελκύουν και επενδυτές(επιχειρηματικοί άγγελοι ή venture capitals), οι οποίοι ενδιαφέρονται για νέες επιχειρηματικές ιδέες (Leforestier, 2009).

Τα κέντρα επιχειρηματικότητας και καινοτομίας και τα co-working spaces δεν αποτελούν ανταγωνιστικούς μηχανισμούς, αλλά παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες και μπορούν ως σύνολο να υποστηρίξουν την ανάπτυξη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος των startup επιχειρήσεων (EBN, 2012). Στους συνεργατικούς χώρους, οι επιχειρηματίες μοιράζονται ένα μεγάλο χώρο γραφείων και μπορούν να επωφεληθούν από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών ανάλογα με τις ανάγκες τους. Η λύση αυτή είναι ιδανική για startup επιχειρήσεις που δε θέλουν να διαχειρίζονται τα δικά τους γραφεία και να ασχολούνται με την αγορά εξοπλισμού ή δεν έχουν απλά την οικονομική δυνατότητα να τα αποκτήσουν.

Οι βασικές υπηρεσίες που παρέχονται από τους συνεργατικούς χώρους είναι:

- Τεχνολογικός εξοπλισμό γραφείου (φαξ, εκτυπωτές, τηλεφωνικό δίκτυο, προβολείς, γραφική ύλη)
- Χώροι συνεδριάσεων, σαλόνι, αίθουσες αναψυχής
- Βιβλιοθήκη, Χώρους αποθήκευσης
- Διαδικτυακή σύνδεση

Επίσης ανάλογα με τα πακέτα συνδρομής, κάποιοι χώροι προσφέρουν επιπλέον υπηρεσίες όπως:

- Εικονική φιλοξενία (virtual hosting)
- Ενοικίαση ηλεκτρονικού εξοπλισμού
- Υπηρεσίες και χώροι υποδοχής πελατών

Οι συνεργατικοί χώροι διευκολύνουν τη διαμόρφωση και ανάπτυξη του επιχειρηματικού οικοσυστήματος των startups (Zoehrer, 2012), καθώς παρέχουν στις startups πρόσβαση σε ένα δίκτυο ατόμων διαφορετικού υπόβαθρου και εξειδίκευσης αλλά και την ευελιξία στα πάγια έξοδα της επιχείρησης.

4.4 Νεοφυής (Startup) Επιχείρηση

Ο όρος νεοφυής επιχείρηση (startup) χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια για να περιγράψει κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Όμως κάθε νέα επιχείρηση δεν αποτελεί και αυτόματα μια startup (Robehmed, 2013). Ο Paul Graham, (2012) ορίζει ως νεοφυή επιχείρηση «την εταιρεία που έχει σχεδιαστεί ώστε να αυξηθεί ταχύτατα. Το να είναι μια επιχείρηση νεοσύστατη δεν σημαίνει ότι εντάσσεται στα πλαίσια της νεοφυούς. Το μόνο σημαντικό πράγμα για μια νεοφυή επιχείρηση είναι ο ρυθμός ανάπτυξης..». Για τον ιδρυτή της Warby Parker Neil Blumenthal, (2013) η «Startup αποτελεί μια επιχείρηση που εργάζεται με στόχο να λύσει ένα πρόβλημα του οποίου η λύση δεν είναι προφανής και η επιτυχία δεν είναι εγγυημένη.»

Η Cheung, (2013) θεωρεί ότι η «Startup είναι μια πνευματική κατάσταση, στην οποία άτομα εντάσσονται σε μια επιχείρηση και παρόλα αυτά εξακολουθούν να λαμβάνουν την τολμηρή απόφαση να αποποιηθούν την σταθερότητα με αντάλλαγμα την προοπτική τεράστιας ανάπτυξης και τον ενθουσιασμό λήψης αποφάσεων που μπορούν να προκαλέσουν άμεσο αντίκτυπο.» Για την Ελληνική Ένωση Νεοφυών Επιχειρήσεων ο όρος start-up αναφέρεται ως ένα νέο μοντέλο επιχειρηματικότητας το οποίο έχει «χαρακτηριστικά καινοτομίας και ταχείας ανάπτυξης θα συνεισφέρει καθοριστικά στη μαζική δημιουργία νέων, ποιοτικών θέσεων εργασίας και στη συνολικότερη ανάπτυξη της εθνικής μας οικονομίας».

Σύμφωνα με τον Steve Blank «*μια Startup είναι ένας προσωρινός οργανισμός που σχηματίστηκε για να αναζητήσει ένα επαναλήψιμο και επεκτάσιμο μοντέλο επιχειρείν*.» Αυτό που βλέπουμε εδώ είναι μια startup έχει διάρκεια "ζωής" (1-2 χρόνια) και βασικό στόχο να εξελιχθεί σε μια κανονική/τυπική επιχείρηση, επίσης το προϊόν ή η υπηρεσία που θα δημιουργηθεί θα χρησιμοποιηθεί από ένα μεγάλο μέρος καταναλωτών.

Ο όρος startup έχει εξελιχθεί για να περιγράψει ένα είδος περιβάλλοντος εργασίας που έχει μια διαφορετική νοοτροπία και έντονη δυναμική, με εκτεταμένες δυνατότητες καθώς επιδιώκει την ανατροπή σε μια καθιερωμένη αγορά (Dewey, 2014). Προσπαθώντας να δοθεί ένας βασικός ορισμός,

θα μπορούσε να ειπωθεί ότι μια επιχείρηση startup είναι εκείνη που το επιχειρηματικό της μοντέλο είναι επαναλαμβανόμενο και κλιμακούμενο, και παράλληλα διαθέτει κάποιου είδους καινοτομία και βρίσκεται στα πρώτα έτη λειτουργίας της.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μεγάλη άνθηση των startup επιχειρήσεων που παρουσιάζουν ταχεία ανάπτυξη ανά τον κόσμο. Το Internet τα άλλαξε όλα, από την δεκαετία του 90 και συγκεκριμένα από τον Νοέμβριο του 93' με την έλευση του browser Mosaic ο οποίος έδωσε την δυνατότητα στους απλούς ανθρώπους να μπουν online. Αυτό όμως έδωσε και το κίνητρο σε πολλούς τότε να επενδύσουν σε μια νέα γενιά επιχειρήσεων με βάση τις νέες τεχνολογίες.

Ο Thiel, (2014) αναφέρει ότι μετά το κραχ των dot.com[30] το Μάρτιο του 2000 και την κατάρρευση του δείκτη Nasdaq, οι επιχειρηματίες που παρέμειναν στην Σίλικον Βάλλεϋ «έμαθαν τέσσερα μαθήματα» και αναθεώρησαν την στρατηγική τους, τα οποία καθοδηγούν μέχρι και σήμερα την επιχειρηματική σκέψη των startup: α) θα πρέπει να γίνονται σταδιακά βήματα, β) η επιχείρηση πρέπει να είναι ευκίνητη και ευέλικτη, γ) η εταιρεία θα πρέπει να χτιστεί μέσα από τον ανταγωνισμό και δ) εστίαση στο προϊόν και όχι στις πωλήσεις «η μόνη βιώσιμη ανάπτυξη είναι η οργανική».

Έχει καλλιεργηθεί μια γενικότερη κουλτούρα ότι οι καινοτομίες που προσφέρουν οι startup εταιρείες ενδυναμώνονται με τα προγράμματα επένδυσης, ακόμη και οι μεγάλες επιχειρήσεις διεθνώς κατανοούν την αξία που υπηρετεί η επένδυση στην καινοτομία.

4.4.1 Τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση ως Startup

Είναι γεγονός ότι μία επιχείρηση που είναι νεοσύστατη δεν σημαίνει ότι είναι και startup επιχείρηση. Πλήθος επιχειρήσεων ξεκινούν τη λειτουργία τους κάθε μέρα σε όλο τον κόσμο αλλά δυστυχώς μόνο ένα μικρό μέρος αυτών μπορεί να χαρακτηριστεί ως startup. Οι startup επιχειρήσεις έχουν υψηλά ποσοστά αποτυχίας, αλλά όσες από αυτές καταφέρουν να επιβιώσουν, εμφανίζουν υψηλότερο μέσο ρυθμό ανάπτυξης σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις (Ouimet and Zarutskie, 2014).

[30] Το 2000 ο τεχνολογικός κλάδος κατέρρευσε με τη φούσκα των dot.com, οι μετοχές του τομέα τεχνολογίας ήταν η κλασική περίπτωση κερδοσκοπικών υπερβολών και υπερτιμήσεων, μια κατάσταση που μπορεί να συγκριθεί με την Ιαπωνία του '80 ή τις ΗΠΑ του '20. Μια dot-com(.com) είναι μια εταιρεία που κάνει μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων της στο Διαδίκτυο, συνήθως μέσω τις ιστοσελίδας που χρησιμοποιεί το δημοφιλές top-level κατάληξη domain ". com". Πολλές τέτοιες εταιρείες σχηματίστηκαν για να επωφεληθούν από το πλεόνασμα χρηματοδότησης από επιχειρηματικά κεφάλαια, που υπήρχε τότε.

Η βασική διαφορά μεταξύ των startup και των παραδοσιακών επιχειρήσεων είναι ότι ο όρος «startup» περιγράφει επιχειρήσεις που έχουν σχεδιαστεί για να αναπτυχθούν γρήγορα. Το επιχειρηματικό μοντέλο των startups είναι βασισμένο στην γρήγορη ανάπτυξη, η startup θα πρέπει να προσφέρει κάτι που να απευθύνεται σε μια μεγάλη αγορά να έχει κλιμάκωση, πολλοί άνθρωποι να το αναζητούν και ταυτόχρονα να μπορεί να τους να εξυπηρετήσει όλους . Στην πραγματικότητα πρόκειται για ένα διαφορετικό είδος από τις άλλες επιχειρήσεις.

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη δυνατότητα επέκτασης σε σχέση με μια παραδοσιακή επιχείρηση και αυτό διότι έχουν διάφορες επιλογές χρηματοδότησης από απλούς επενδυτές μέχρι μεγάλες εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων, έτσι μπορούν να αυξηθούν ραγδαία σε εργατικό δυναμικό και σε εγκαταστάσεις. Μια startup έχει προσωρινή μορφή με στόχο να αναπτύξει και να ολοκληρώσει το προϊόν της και στη συνέχεια να εξελιχθεί σε μια μεγάλη εταιρία ή θα εξετάσει τα σενάρια εξόδου όπως την απορρόφηση ή εξαγορά της από άλλα επιχειρηματικά σχήματα ενώ σε περίπτωση αποτυχίας, απλά παύει την λειτουργία της ή τροποποιεί το επιχειρηματικό της πλάνο.

Αντίθετα, η βιωσιμότητα μιας νεοσύστατης επιχείρησης (η οποία απαιτεί μια καθορισμένη χρηματοδότηση μόνο κατά την ίδρυση της) εξαρτάται από την ικανότητα επίτευξης των απαραίτητων οικονομικών μεγεθών καθώς στοχεύει στην διεκδίκηση ενός μεριδίου της τοπικής αγοράς από τον ανταγωνισμό. Ενώ η νεοφυής επιχείρηση στοχεύει σε μια αγορά χωρίς γεωγραφικούς ή άλλους περιορισμούς, και σε αρκετές περιπτώσεις, οι καινοτόμες startup δημιουργούν μια νέα ολόκληρη αγορά γύρω από το πεδίο δραστηριότητας τους. Επίσης το μοντέλο των χρηματικών εισροών και κερδών των startup επιχειρήσεων όπως επίσης και η βιωσιμότητα τους είναι κάτι εντελώς διαφορετικό από αυτό των παραδοσιακών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον, Hall, (2013), υπάρχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά στις νεοφυείς (startup) επιχειρήσεις:

- **Καινοτομία**. Είναι αυτό που χαρακτηρίζει μια startup, το είδος της καινοτομίας που εισάγει μπορεί να είναι καινοτομία πάνω στο προϊόν, καινοτομία διαδικασίας, οργανωτική καινοτομία ή και συνδυασμός αυτών. Η καινοτομία επιτυγχάνεται μέσω αξιοποίησης νέων τεχνολογιών ή και ερευνητικών αποτελεσμάτων. Ο τρόπος που δραστηριοποιείται μια νεοφυής επιχείρηση, λόγω της καινοτομίας που εισάγει, δεν αποτελεί αντιγραφή κάποιας γνωστής ή υπαρκτής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στόχος της είναι να δημιουργήσει μια νέα αγορά ή να εξελίξει μια υπάρχουσα, μέσω της καινοτομίας που παρουσιάζει. Λόγο ότι το επιχειρηματικό

μοντέλο των startup δεν αξιολογείται πλήρως από την αρχή για να προβλεφθεί η πορεία της με αποτέλεσμα να υπάρχουν υψηλά ποσοστά αποτυχίας των επιχειρήσεων αυτών.

- **Επαναλαμβανόμενο κλιμακούμενο επιχειρηματικό πλάνο**. Η νεοφυής επιχείρηση έχει ως στόχο να αναπτύξει ένα κλιμακούμενο επιχειρηματικό μοντέλο. Το μοντέλο αυτό επιτρέπει την εξυπηρέτηση μεγάλου αριθμού κοινού χωρίς να απαιτείται επιπλέον δαπάνη αναλογικά πολλαπλάσιων πόρων και χρόνου ανάπτυξης. Αυτό επιτρέπει στη startup επιχείρηση να εμφανίζει εκθετική αύξηση των πελατών της στον χρόνο.
- **Δυναμική ραγδαίας ανάπτυξης**. Το επαναλαμβανόμενο επιχειρηματικό μοντέλο είναι η βάση για την ραγδαία ανάπτυξη της επιχείρησης. Συνεπώς, το βασικό χαρακτηριστικό των νεοφυών επιχειρήσεων είναι ότι απευθύνονται σε μεγάλο μέρος της δυνητικής αγοράς τους, ξεπερνώντας γεωγραφικούς περιορισμούς και την ανάγκη φυσικής παρουσίας για παροχή των υπηρεσιών τους.
- **Μορφή προσωρινού οργανισμού**. Οι startup επιχειρήσεις είναι προσωρινοί οργανισμοί με βασικό στόχο να αναπτύξουν ένα προϊόν / υπηρεσία και ένα επιχειρηματικό μοντέλο γύρω από αυτό. Η επιτυχία αυτή θα καθορίσει την εξέλιξη τους σε μια σταθερή επιχείρηση ή την απορρόφηση τους από κάποιον άλλον επιχειρηματικό οργανισμό.
- **Διαφορετικότητα της ομάδας**. Κατά την Ίδρυση τους οι startup επιχειρήσεις έχουν μικρό αριθμό εργαζομένων και λόγω του μικρού μεγέθους δεν έχουν την πολύπλοκη δομή μιας παραδοσιακής επιχείρησης

4.4.2 Το Επιχειρηματικό Περιβάλλον των Startup Επιχειρήσεων

Η μεγάλη άνθηση των startup επιχειρήσεων οφείλεται σε πολλούς και διάφορους λόγους αλλά και σε αλλαγές που έχουν γίνει σε τεχνολογικό, κοινωνικό και οικονομικό βάθος. Μέσα από τις αυτές προέκυψαν οι ιδέες για καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και δημιουργήθηκαν οι δομές, το οικοσύστημα και οι προϋποθέσεις ώστε μια νεοφυής επιχείρηση να αναπτυχθεί με γρήγορους ρυθμούς. Αδιαμφισβήτητα η ανάπτυξη της τεχνολογίας έδωσε τρομερή ώθηση στην αύξηση των νέων επιχειρήσεων (Παπακωσταντίνου & Μαρκοπούλου, 2015).

Πάνω στις νέες τεχνολογίες στηρίχθηκαν πολλοί νέοι επιχειρηματίες και την τελευταία δεκαετία υπάρχει μία αλματώδης ανάπτυξη σε εταιρίες λογισμικού που παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες με ταχύτερο, ευκολότερο ή και οικονομικότερο τρόπο. Στο αρχικό στάδιο, η ανάπτυξη εταιριών λογισμικού είναι πιο εύκολη σε σχέση με ανάπτυξη αντίστοιχων εταιριών στην βιομηχανία και αυτό

επιτρέπει σε μεγάλα επενδυτικά κεφάλαια να επενδύσουν σε μεγαλύτερο αριθμό νεοφυών εταιριών λογισμικού, δίνοντας σε περισσότερα τέτοια startups την ευκαιρία να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν σε εταιρίες.

Σημαντικός παράγοντας που διευκόλυνε την ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων ήταν οι αυξανόμενες δομές υποστήριξης, όπως οι θερμοκοιτίδες, τα innovation centers οι συνεργατικοί χώροι, οι επιταχυντές, όλο το οικοσύστημα το οποίο συνέβαλε στην αύξηση των διαθέσιμων επενδυτικών κεφαλαίων.

4.5 Σχεδιασμός Επιχειρηματικής Εκκίνησης (Startup)

Ο σχεδιασμός της επιχειρηματικής εκκίνησης στηρίζεται πάνω σε μια ιδέα και στην ευκαιρία που περικλείεται σε αυτήν, για να αντιμετωπίσει το κενό που υπάρχει στην αγορά. Η επιχειρηματική ιδέα αναλύεται, προσδιορίζεται και μπορεί να υλοποιηθεί μόνο όταν διατυπωθεί και οργανωθεί με τον κατάλληλο τρόπο. Με το επιχειρηματικό σχέδιο, η ομάδα ή ο επιχειρηματίας διατυπώνει και παρουσιάζει τον τρόπο υλοποίησής της σε βιώσιμη και κερδοφόρα επιχειρηματική δραστηριότητα.

Πριν όμως την υλοποίηση του σχεδίου θα πρέπει να αποσαφηνιστούν 4 βασικά στοιχεία, α) η ιδέα αφορά πώληση προϊόντος ή παροχή υπηρεσίας και αυτό διότι διαφορετική οργάνωση θα ακολουθηθεί, β) η ιδέα που θα υλοποιηθεί σε φυσικό κατάστημα, στον πραγματικό κόσμο τα προϊόντα θα πρέπει να κατασκευαστούν, συσκευαστούν και αποσταλούν, σε περίπτωση όμως που πρόκειται για εφαρμογή που τρέχει σε υπολογιστικά συστήματα και εκεί θα χρειαστεί το ανάλογο hardware infrastructure, γ) τοπική ή διεθνής αγορά , θα πρέπει να γίνει προσδιορισμός για το που θα είναι διαθέσιμο το προϊόν ή υπηρεσία, σε πιο καταναλωτικό κοινό θα υπάρχουν περισσότερες πωλήσεις και δ) είναι εξίσου σημαντικό να γίνει ξεκάθαρο πιο είναι το είδος του κοινού αυτού B2B ή B2C και στις δύο περιπτώσεις η στρατηγική μάρκετινγκ έχει διαφορετική προσέγγιση (Παπακωσταντίνου & Μαρκοπούλου, 2015).

Το επόμενο στάδιο έχει να κάνει με την επιλογή και την οργάνωση της ομάδας και την ξεκάθαρη υιοθέτηση του οράματος και της ιδέας του startup. Θα πρέπει να οριστεί η συνεισφορά και ο ρόλος του καθενός καθώς και ποια θα είναι τα εταιρικά μερίδια. Επίσης πρέπει να απαντηθεί ποιος θα είναι ο διαχειριστής / νόμιμος εκπρόσωπος της νεοφυής επιχείρησης και το είδος της απασχόλησης (πλήρως ή μερικής) των ιδρυτών/ συνιδρυτών. Όλα τα παραπάνω έχουν σαν στόχο να δώσουν στο startup αυτά που χρειάζεται για να αρχίσει να σχεδιάζει την μετέπειτα βιωσιμότητα του.

Οι startup επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν μια ισχυρή πρόταση καινοτομίας, ο Cannon (2006), αναφέρει τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν: α) εάν υπάρχει επαρκή χρηματοδότηση και μελλοντική πρόσβαση σε διαθέσιμα κεφάλαια, β) εάν μπορούν αν διαχειριστούν όλες οι λειτουργικές διαδικασίες, γ) εάν το εγχείρημα θα έχει υψηλές προδιαγραφές .

Επόμενο βήμα για την υλοποίηση της ιδέας είναι η κατάλληλη επιλογή του εταιρικού σήματος, η επιλογή της εταιρικής μορφής πρέπει να βασίζεται πάνω στη ευελιξία άσκησης της εμπορικής δραστηριότητας. Στην νέα εταιρία κρίνετε ζωτικής σημαίας η σχέση της διοίκησης με τους εξωτερικούς συμβούλους, όπως ο δικηγόρος και ο λογιστής, μια σχέση εμπιστοσύνης και διαρκής. Είναι αυτοί που η συνεισφορά τους για τη λειτουργία της επιχείρησης τουλάχιστον στα αρχικά στάδια είναι παραπάνω από ουσιαστική.

Η επιτυχία του μοντέλου της startup επιχείρησης βασίζεται πάνω σε τρεις άξονες, α) στην ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, β) στην ομάδα και την εμπειρία των ιδρυτών (ειδικές δεξιότητες, τεχνογνωσία και διασυνδέσεις) και γ) στον υπολογισμό της κερδοφορίας (υπολογισμό ρεαλιστικών ταμειακών ροών, προσέγγιση νεκρού σημείου, ανάλυση ευαισθησίας).

4.6 Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) ως Εργαλείο Σχεδιασμού Lean Startup

Η προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου έχει θεμελιώδη σημασία για την επιτυχία της startup καθότι μέσα από αυτό θα η ιδέα θα μεταμορφωθεί σε εμπορική πραγματικότητα. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση επενδυτών και διασφάλιση των τραπεζικών δανείων. Περιγράφει τους βραχυπρόθεσμους & μακροπρόθεσμους στόχους και πώς αυτοί θα επιτευχθούν καθώς επίσης αναλύει και αξιολογεί τα ζητήματα που έχουν θεμελιώδη σημασία για την επιτυχία του έργου (Shelton, 2014) .

Το Business plan βοηθάει την επιχείρηση να κατανέμει τους πόρους της και να επικεντρωθεί στην επίτευξη των στόχων καθώς και να προετοιμαστεί για προβλήματα και ευκαιρίες. Η σύνταξη και υλοποίηση, στην περίπτωση ίδρυσης νέας επιχειρηματικής οντότητας είναι ιδιαίτερης σημασίας, θα πρέπει να προσδιοριστεί όχι μόνο η αποδοτικότητα αλλά και το ύψος της απαιτούμενης χρηματοδότησης της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Θα πρέπει να καλύπτει μία χρονική περίοδο 3-5 ετών και να παρουσιάζει τα διαφορετικά στάδια της επιχείρησης σε αυτή την περίοδο. (Mahmood, 2015).

Κατά τον οδηγό της ClydeBank Business (2016), το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι μία ξεκάθαρη γραπτή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου, οι βασικοί του στόχοι είναι οι εξής:

- Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, τόσο της επιχείρησης όσο και της αγοράς (οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα)
- Μελέτη, καταγραφή των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση για τα επόμενα 3-5 έτη
- Σχεδίαση και οργάνωση των υλικών και άυλων πόρων που θα χρειαστεί η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της
- Ανάπτυξη των δράσεων ανά επιχειρηματική λειτουργία (σχεδίαση προϊόντων και υπηρεσιών, marketing, παραγωγή, πωλήσεις, υποστήριξη, χρηματοοικονομικές λειτουργίες)

Επίσης συμβάλει στη δομή και οργάνωση της επιχείρησης, βοηθάει στη λήψη αποφάσεων και προβάλει τις βασικές στρατηγικές ανάπτυξης. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο βασίζεται όμως σε κατευθυντήριες γραμμές, θα πρέπει να είναι σύντομο και περιεκτικό, να περιγράφει όλα τα μέλη που αποτελούν την ομάδα, καθώς και να υπάρχει ρεαλιστική και αντικειμενική εκτίμηση τόσο στην προσέγγιση των κινδύνων όσο και στις αναμενόμενες εισροές (Gadsen, 2015).

Η δημιουργία και η διαχείριση μιας επιχείρησης είναι ένα μοναδικό, περίπλοκο και δύσκολο εγχείρημα, η σωστή προετοιμασία και η οργάνωση των μελλοντικών ενεργειών, είναι αυτά που θα συμβάλλουν στον περιορισμό του ρίσκου και στην αύξηση των πιθανοτήτων για μια επιτυχή και κερδοφόρα επιχείρηση. Η πολυπλοκότητα ενός Business Plan εξαρτάται από το αντικείμενο και το μέγεθος της επιχείρησης θα πρέπει όμως να έχει μια συγκεκριμένη δομή . Μια συνοπτική δομή ενός γενικού επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα σε κάθε μικρή επιχείρηση, είναι η εξής:

1. Εισαγωγικά Στοιχεία

- Εξώφυλλο : τίτλος, επιχείρηση, ημερομηνία
- Συντάκτες
- Περιεχόμενα

2. Συνοπτικά Στοιχεία του Επιχειρηματικού Σχεδίου

- Στόχος
- Σύνοψη της επιχειρηματικής ιδέας και των βασικών στοχεύσεων / επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων

3. Ανάλυση αγοράς

- Περιγραφή της αγοράς όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση και των προϊόντων / υπηρεσιών
- Τμηματοποίηση της αγοράς, σε κατηγορίες πελατών (με γεωγραφικά, δημογραφικά, ή άλλα κριτήρια)
- Ανάλυση του ανταγωνισμού (προϊόντα, marketing, τιμολογιακή πολιτική, δίκτυο πωλήσεων, συνεργάτες)
- Μελέτη ανάλυσης αγοράς

4.Ανάλυση της Επιχείρησης και της επιχειρηματική ιδέας

- Σύντομο ιστορικό και τρέχουσα κατάσταση
- Η επιχειρηματική ιδέα (τρόπος δημιουργίας εσόδων και κερδών)
- Ανάλυση SWOT
- Πως θα εκμεταλλευτεί δυνάμεις και ευκαιρίες, πως θα μετασχηματίσει μειονεκτήματα και θα αντιμετωπίσει τις απειλές

5. Προσδιορισμός Στόχων

- Όραμα (Συνοπτική περιγραφή του οράματος της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια)
- Κύριοι στόχοι (ανά προϊόν και τμήμα αγοράς, με ποσοτικά στοιχεία)

6. Προϊόντα και Υπηρεσίες

- Γενική στρατηγική προϊόντων / υπηρεσιών (BCC Matrix)
- Μείγμα «4P»: Προϊόν, Τιμή, Προώθηση, Διάθεση / ανά προϊόν και υπηρεσία.
- Καθορισμός των μοναδικών χαρακτηριστικών (Unique Selling Points – USP's)

7. Στρατηγική marketing

- Εταιρική εικόνα (επωνυμία, logo, moto, κ.λπ.)
- Αγορές – στόχοι ανά προϊόν ή υπηρεσία
- Εικόνα προϊόντων (ονομασίες, logo, κύρια χαρακτηριστικά)
- Ποσοτικοί στόχοι – μερίδια αγοράς ανά προϊόν / υπηρεσία ανά έτος / τρίμηνο
- Μέσα προώθησης και συνεργασίας με πελάτες και συνεργάτες
- Διαφήμιση (έντυπα, ραδιόφωνο, τηλεόραση)
- Παρουσία στο Διαδίκτυο (web site, social media, digital marketing)
- Άλλα μέσα προώθησης (Δημόσιες σχέσεις / χορηγίες
- Ομάδες καθορισμού χαρακτηριστικών των προϊόντων

8. Στρατηγική πωλήσεων

- Πλάνο marketing (κύριες δράσεις για την εταιρική Στρατηγική πωλήσεων
- Τρόποι πώλησης (άμεσα, μέσω δικτύου πωλητών, μέσω διαδικτύου)
- Εμπορική πολιτική (τιμές προϊόντων και υπηρεσιών, πακέτα προϊόντων, πολιτική προσφορών)
- Έσοδα και κόστη πωλήσεων (συνοπτικός προϋπολογισμός)

9. Στρατηγική παραγωγής και ανάπτυξης

- Τρόποι και μέσα παραγωγής ανά προϊόν / υπηρεσία

- Ποσοτικοί στόχοι – κόστος και παραγωγικότητα ανά προϊόν / υπηρεσία
- Ανάλυση «νεκρού σημείου» για κύρια προϊόντα / ομάδες προϊόντων

10. Στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού και οργάνωσης

- Οργανόγραμμα της επιχείρησης
- Στόχοι στελέχωσης ανά διεύθυνση / τμήμα
- Απαιτούμενη εκπαίδευση
- Υποστηρικτικές λειτουργίες (διοίκηση, πληροφορική, προμήθειες, κλπ)

11. Χρηματοοικονομικά Στοιχεία και Οικονομικά Αποτελέσματα

- Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί και Αποτελέσματα Χρήσης
- Προβλεπόμενοι Προϋπολογισμοί ταμειακών ροών
- Ανάγκες Δανεισμού ή άλλης χρηματοδότησης

12. Πλάνο Δράσης

- Κύριες δράσεις, ημερολογιακά ανά λειτουργία (marketing, πωλήσεις, παραγωγή, οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό) για τα επόμενα 1-3 χρόνια
- Βασικά ορόσημα (milestones) και τρόπος ελέγχου

13. Παραρτήματα

- Παραδοχές που έγιναν στον επιχειρηματικό σχεδιασμό (π.χ. ανάπτυξη / ύφεση, πληθωρισμός, συναλλαγματικές ισοτιμίες, πολιτικοί, δημογραφικοί, οικονομικοί, νομικοί, περιβαλλοντικοί, τεχνολογικοί ή άλλοι παράγοντες)
- Σημεία που δεν εξετάστηκαν και παραμένουν
- Αναφορές σε άλλο υλικό
- Proforma οικονομικές καταστάσεις

Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου

Ελληνική

Deakins, D. & Freel M. (2007), Business Management, Εκδόσεις Κριτική

Γραφείο Κρατικών Ενισχύσεων, (2014) Δράση Κρατικών Ενισχύσεων Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης & Καινοτομίας, Υπουργείο Οικονομικών

ΙΟΒΕ, (2010), Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2009-2010: Αναζητώντας διέξοδο από την κρίση

Zoehrer, K. (2012), Η σχέση coworking spaces και επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, Επιχειρώ [Πρόσβαση 22 Μαίου 2016],

Καλογεροπούλου, Μ. & Σιάχου, Σ, (2012)Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων και Στήριξη στο Ξεκίνημα, Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, ΟΠΑ

Παπαδόπουλος, Δ. (2009), Επιχειρηματικότητα και Επιχειρηματικές Αποφάσεις: διερεύνηση στο πλαίσιο της διεθνούς βιβλιογραφίας και της ελληνικής πραγματικότητας, Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Παπαδόπουλος, Δ. (2013), Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan), Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Παππά, Ε. (2007), Επιχειρηματική Καινοτομία και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Πάντειο Πανεπιστήμιο

Ραγκούσης, Σ. & Ράμφος, Σ. (2011), Στοιχεία Οικονομικής Θεωρίας. Αθήνα: : Κέντρα Δια βίου Μάθησης

Σκάγιαννης, Π. (2003), "Τεχνολογία, Καινοτομία, και Αναδιάρθρωση του Χώρου". Πρακτικά 16ου Συνεδρίου Ελληνικής Εταιρείας Επιχειρησιακών Ερευνών. ΤΕΙ Λάρισας 25-27 Σεπτεμβρίου [Πρόσβαση 26 Μαίου 2016], http://www.prd.uth.gr/uploads/publications/2004/0bcf866c177e705b2a099c6100759e3867f73f1a.pdf

Ξενόγλωσση

Al-Mubaraki, H.M. & Busler, M. (2010), "*Business Incubators: Findings from a Worldwide Survey, and Guidance for the GCC States*". Global Business Review, 2010, Vol. 11, No 1, pp. 1-20.

Alter, C. & Hage, J. (1992), *Organizations Working Together* (SAGE Library of Social Research), SAGE Publications

Arizona Center for Innovation, (2011) Center for innovation 2010 - 2012 Stakeholder report

Atkins, D., Sherman, H. & Wolfe, C. (2001), "*Best Practices in Action: Guidelines for Implementing First-Class Business Incubation Programs*", National Business Incubation Association Publications

Audretsch D. & Feldman P. (1996), "*R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production*", American Economic Review, 86 (1)

Blank, S. & Dorf, B. (2013), *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, K & S Ranch

Blank, S. (2013), "*Why the Lean Start-Up changes Everything* " Harvard Business Review, Vol. 91 Issue 5, pp. 63-72.

Cassar, G., (2004), "*The financing of business start- ups*", Journal of Business Venturing 19 pp. 261-283.

Castells, M. & Peter H. (1994*), Technopoles of the World: The Making of Twenty-FirstCentury Industrial Complexes*, Routledge

Christiansen, D. (2009*), Copying Y Combinator. A framework for developing Seed Accelerator Cerca con Google*. University of Cambridge

ClydeBank Business, (2016), *Business Plan: QuickStart Guide - The Simplified Beginner's Guide to Writing a Business Plan*, ClydeBank Media LLC

Dickson A., (2004) *Pre-incubation and the New Zealand Business Incubation Industry*. [Πρόσβαση 8 Μαίου 2016], http://www.incubators.org.nz/content/news

Drakopoulou–Dodd, S. & Hynes. B.C. (2012). *The impact of regional entrepreneuria contexts upon enterprise education*, Entrepreneurship and Regional Development, 24(9/10), pp.741–766

European Commission (2010), "Benchmarking of Business Incubators", Final Report DG Enterprise, Centre for Strategy and Evaluation Services, Brussels, February

Feld, B. (2012), *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*, Wiley

Festel G., Wuermseher M. and Cattaneo G., (2013), "*Valuation of Early Stage High-tech Start-up Companies*", International Journal of Business, 18 (3), pp. 217-235.

Friedman, G. (2013) The Expanded and Improved Medicare for All Act How we can afford a national single-payer health plan, Department of Economics University of Massachusetts at Amherst

Gadsen, B. (2012), *Business Plan: Best Proven Techniques to Writing a Successful Business Plan to Maximize a Profitable Business*, CreateSpace Independent Publishing Platform

Grimaldi, R. and Grandi, A. (2005), "*Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models*". Technovation, Vol. 25, No 2, pp. 111-121

Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004a). A systematic review of business incubation research. The Journal of Technology Transfer, 29(1), 55-82

Hackett, S.M. & Dilts, D.M. (2004a), "*A real options-driven theory of business incubation*". Journal of Technology Transfer, Vol. 29, pp. 41-54

Hall, A. (2012), *The Characteristics of a Successful Entrepreneur*, Amazon Digital Services

Johnson, D. (2013), *The Entrepreneur Mind: 100 Essential Beliefs, Characteristics, and Habits of Elite Entrepreneurs*, Johnson Media Inc

Knopp, L. (2007), "*2006 State of the Business Incubation Industry*". National Business Incubation Association

Kokorotsikos, P. (2011), *Empowering young graduates. Innovative entrepreneurship*, Hellenic University

Komninos, N. (2002), *Intelligent Cities: innovation, knowledge systems and digital spaces*, Spon Press

Leforestier A., (2009*) The Co-Working space concept*, Cine Term project [Πρόσβαση 16 Μαίου 2016], http://www.iimahd.ernet.in/users/anilg/files/Articles/Co-working%20space.pdf

Link, N. & Siegel, D. (2007), *Innovation, entrepreneurship, and technological change*, Oxford University Press

Mahmood, T. (2015*), The Business Plan Blueprint: How To Create A Powerful Business Plan That Gets Your Business Funded Quickly (Business Plan To Help Fund Your Small or Medium-Sized Business Book 1*), Amazon Digital Services LLC

Osterwalder, & A. Pigneur, Y. Bernarda, G. & Smith, A. & Papadakos, T. (2012), *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want* (Strategyzer), Wiley

Osterwalder, A. & Clark, T. (2012), *Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career*, Wiley

R&d Management, 30(1), 33–42.

Rice, M.P. (2002), "*Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study*". Journal of Business Venturing, Vol. 17, No 2, pp. 163-187

Sipilä, K. And Puolimatka, L. (2000) Communication As A Determinant Of Organizational Innovation.

Telefonica Europe, (2015) Audit Report, Consolidated Annual Financial Statements, And Consolidated Management Report All For The Year Ended December 31, 2016 [Πρόσβαση 19 Ιουλίου 2016], https://www.telefonica.com/documents/153952/13347920/Consolidated_Annual_Accounts_2016.pdf/dc4fed73-51c2-433a-95d0-ef16910abbe9

Thiel, P. & Blake, M.(2015) Zero to One: Notes on Start Ups, or How to Build the Future Paperback, Virgin Books

Todtling F., & Trippl M. (2005) "*One Size fits all? Towards a Differentiated Regional Innovation Policy Approach*", Research Policy 34 (2005) pp. 1203–1219

Wiggins, J., & Gibson, D. V. (2003). Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 3(1), 56-66.

ΚΕΦ.5: Μεθοδολογία Lean startup

5.1 Η Μεθοδολογία του Lean Startup

Η λιτή επιχειρηματική εκκίνηση (Lean Startup) είναι βασισμένη στην λιτή παραγωγή[31] που εφάρμοσαν οι Taiichi Ohno και Shigeo Shingo για λογαριασμό της Toyota στην Ιαπωνία[32], μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο. Η λιτή αυτή σκέψη έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα συστήματα παραγωγής. Η βασική φιλοσοφία του συστήματος αυτού, είναι η ελαχιστοποίηση της κατανάλωσης των πόρων που δεν έχουν αξία στο τελικό προϊόν. Στοχεύει στην εξάλειψη των «σκουπιδιών» ή muda στα Ιαπωνικά, όπου ο καταναλωτής δεν έχει κανένα όφελος στο τελικό προϊόν (Wilson, 2015). Στόχος είναι η αξιοποίηση της γνώσης και της παραγωγικότητας, η μείωση του μεγέθους των πατρίδων παραγωγής αλλά και η έγκαιρη παραγωγή και η επιτάχυνση των κύκλων παραγωγής.

Η λιτή επιχειρηματική εκκίνηση έχει προσαρμόσει αυτές τις ιδέες και την γενικότερη φιλοσοφία στο περιεχόμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, προτείνοντας στους επιχειρηματίες μια διαφορετική καθοδήγηση. Στοχεύει στο πώς πρέπει οι επιχειρηματίες να λαμβάνουν συνδυαστικές αποφάσεις σχετικά με το πότε πρέπει να επενδύσουν στην επέκταση ή στη δημιουργία υποδομής για την επιχείρηση, πότε να αναζητήσουν συνεταίρους, πότε να ακολουθούν το όραμα τους καθώς και πώς να ανταποκρίνονται στα στοιχεία από την ανατροφοδότηση. Το βασικότερο είναι ότι πρέπει να κάνουν προβλέψεις που να επιβεβαιώνονται με δοκιμές (Ries, 2011).

Ο Eric Ries παροτρύνθηκε από τον μέντορα του Steve Blank, μέσα από την ευρεία αποδοχή των ιδεών του ξεπρόβαλε το Lean Startup κίνημα που κάνει την επιχειρηματική δραστηριότητα προσβάσιμη σε μια ολόκληρη νέα γενιά ιδρυτών επιχειρήσεων που στοχεύουν σε νέες ιδέες σχετικά με το πώς να χτίσουν μια επιτυχημένη εταιρία. Βασικό μέρος της μεθοδολογίας Lean Startup αποτελεί η διαδικασία μετατροπής των ιδεών σε προϊόντα ή υπηρεσίες, μετρώντας τους πελάτες βάσει της αντίδρασης και της συμπεριφοράς τους απέναντι στα παραγόμενα αποτελέσματα .

[31] Η λιτή παραγωγή είναι μία φιλοσοφία τρόπου παραγωγής που δίνει έμφαση στην ελαχιστοποίηση της ποσότητας των πόρων που χρησιμοποιούνται στις δραστηριότητες/διαδικασίες μίας επιχείρησης. Οι εφαρμοστές της λιτής παραγωγής προσλαμβάνουν ομάδες με εργαζόμενους με πολλές δεξιότητες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και χρησιμοποιούν ιδιαίτερα ευέλικτα, και αυτοματοποιημένα μηχανήματα για να παράγουν προϊόντα (και υπηρεσίες) με πιθανά μεγάλη ποικιλία (Papadopoulou and Ozbayrak, 2005).

[32] Η Ιαπωνία ήρθε αντιμέτωπη με ένα μεγάλο πρόβλημα που αφορούσε την έλλειψη πρώτων υλών αλλά και την έλλειψη οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Κάτω από αυτές τις συνθήκες γεννήθηκε στην Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία, η έννοια της Λιτής Παραγωγής (Lean Manufacturing).

Η μεθοδολογία Lean Startup δείχνει πώς μπορεί να επιβιώσει μια νέα επιχείρηση σε εξαιρετικά δύσκολες οικονομικές συνθήκες, και παρουσιάζει πως είναι δυνατόν να δημιουργήσει κάποιος μια επιχείρηση χωρίς επενδυτικά κεφάλαια και επιχειρηματικό πλάνο.

Οι ταχείες μεταβολές στο επιχειρηματικό μοντέλο είναι η βασική διαφορά ανάμεσα στις startups και στις καθιερωμένες εταιρείες. Για τον Blank (2010), οι startups είναι από την φύση τους χαοτικές και το κλειδί της επιτυχίας είναι τα pivots[33], η ουσία της επιχειρηματικότητας σε μία startup εξαρτάται με το αν μπορεί να κάνει pivot, ή αν δεν το κάνει αρκετά γρήγορα, πιθανότατα θα αποτύχει.

Ο Ries (2011), υποστήριξε ότι οι startups μπορούν να συντομεύσουν τον κύκλο ανάπτυξης των προϊόντων ή υπηρεσιών τους, εάν εφαρμόσουν ένα συνδυασμό του επιχειρηματικού πειραματισμού, της εφαρμογής, της επαναληπτικής κυκλοφορίας προϊόντων και της «τεκμηριωμένης μάθησης». Η στρατηγική αυτή μειώνει κυρίως τις πιθανότητες σπατάλης χρόνου και χρημάτων από την προώθηση προϊόντων που δεν θα είχαν τελικά απήχηση (Blank, 2013). Στόχος των startup επιχειρήσεων είναι να δοκιμάζουν, να αναθεωρούν, να απορρίπτουν υποθέσεις και να συγκεντρώνουν συνεχώς πληροφόρηση από τους πελάτες και μέσω της διαδικασίας ταχέων επαναλήψεων να ανασχεδιάζουν το προϊόν τους (Ries & Blank, 2012)

Η μεθοδολογία του Lean Startup εστιάζει στην ταχύτητα για την ανάπτυξη του προϊόντος, η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας καθορίζεται από την ικανότητά της να συλλαμβάνει ιδέες, να κατασκευάζει γρήγορα ένα αρχικό δείγμα της ιδέας. Με αυτό να μετρά την αποτελεσματικότητά του στην αγορά και να μαθαίνει από αυτή την διαδικασία. Το δείγμα αυτό επιτρέπει στην ομάδα να καθορίσει την πιο εφικτή διαδρομή για την κατάκτηση της αγοράς (Blank, 2013). Όσο καλυτέρα κατανοήσουν τους πελάτες τους τόσο θα βελτιωθούν τα προϊόντα και θα αναπτυχθεί μια καλύτερη στρατηγική που θα αποφέρει ανάπτυξη στην τελική παραγωγή. «Η πραγματική παραγωγικότητα μιας επιχειρηματικής εκκίνησης είναι να εξακριβώνει συστηματικά πιο είναι το σωστό προϊόν που πρέπει να κατασκευαστεί» (Ries, 2011).

Επίσης αυτό που χαρακτηρίζει της επιχειρηματικές εκκινήσεις είναι η καινοτομία, οι startup χρησιμοποιούν νέες επιστημονικές ανακαλύψεις, εφαρμόζουν ήδη υπάρχουσες τεχνολογίες, σχεδιάζουν ένα καινούργιο επιχειρηματικό μοντέλο που όπως αναφέρει ο Ries (2011), «απελευθερώνει κρυμμένη αξία ή απλώς μεταφορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε νέα

[33] Ως Pivot χαρακτηρίζεται μία δομημένη διόρθωση πορείας σχεδιασμένη για να ελέγχει μία θεμελιώδη υπόθεση σχετικά με το προϊόν, τη στρατηγική και τη μηχανή ανάπτυξης (Ries, 2011).

τοποθεσία ή σε μια ομάδα πελατών που δεν το είχε πριν.» Ο βασικός πυρήνας για την επιτυχία είναι η καινοτομία και ο τρόπος που διαχειρίζεται από τα μέλη της ομάδας.

5.2 Αρχές της Μεθοδολογίας Lean Startup

Η φιλοσοφία της Μεθοδολογίας Lean Startup έχει σαν στόχο να εξαλείψει περιττές πρακτικές και να αυξήσει την αξία εκείνων που δημιουργούνται κατά το στάδιο ανάπτυξης του προϊόντος, έτσι ώστε οι startups να έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα για επιτυχία. Σύμφωνα με την παραδοσιακή διαδικασία για την έναρξη μιας νέας επιχείρησης - όχι μόνο startup- το πρώτο πράγμα που έκανε ο επιχειρηματίας πριν καν την έναρξη κατασκευής προϊόντος ήταν η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου σε υποψήφιους επενδυτές, την δημιουργία κατάλληλης ομάδας, το λανσάρισμα του προϊόντος στην αγορά και την έναρξη των πωλήσεων.

Έρευνες από το Harvard Business School (2012), έχουν δείξει ότι το 75% των νεοϊδρυόμενων επιχειρήσεων αποτυγχάνει και αυτό συμβαίνει διότι ναι μεν με το business plan μπορούν να υπολογιστούν εκ των προτέρων τα περισσότερα άγνωστα στοιχεία που θα συναντήσει η νέα εταιρία πριν αρχίσει να υλοποιεί την ιδέας της, αλλά μόνο με την ανάπτυξη του προϊόντος μπορεί να πάρει ανατροφοδότηση από τους πελάτες της. Δυστυχώς μετά από μήνες ή ακόμα και χρόνια οι επιχειρηματίες μαθαίνουν ότι οι πελάτες τους δεν χρειάζονται τελικά το προϊόν τους ή μπορεί να επιθυμούν διαφορετικά χαρακτηριστικά σε αυτό.

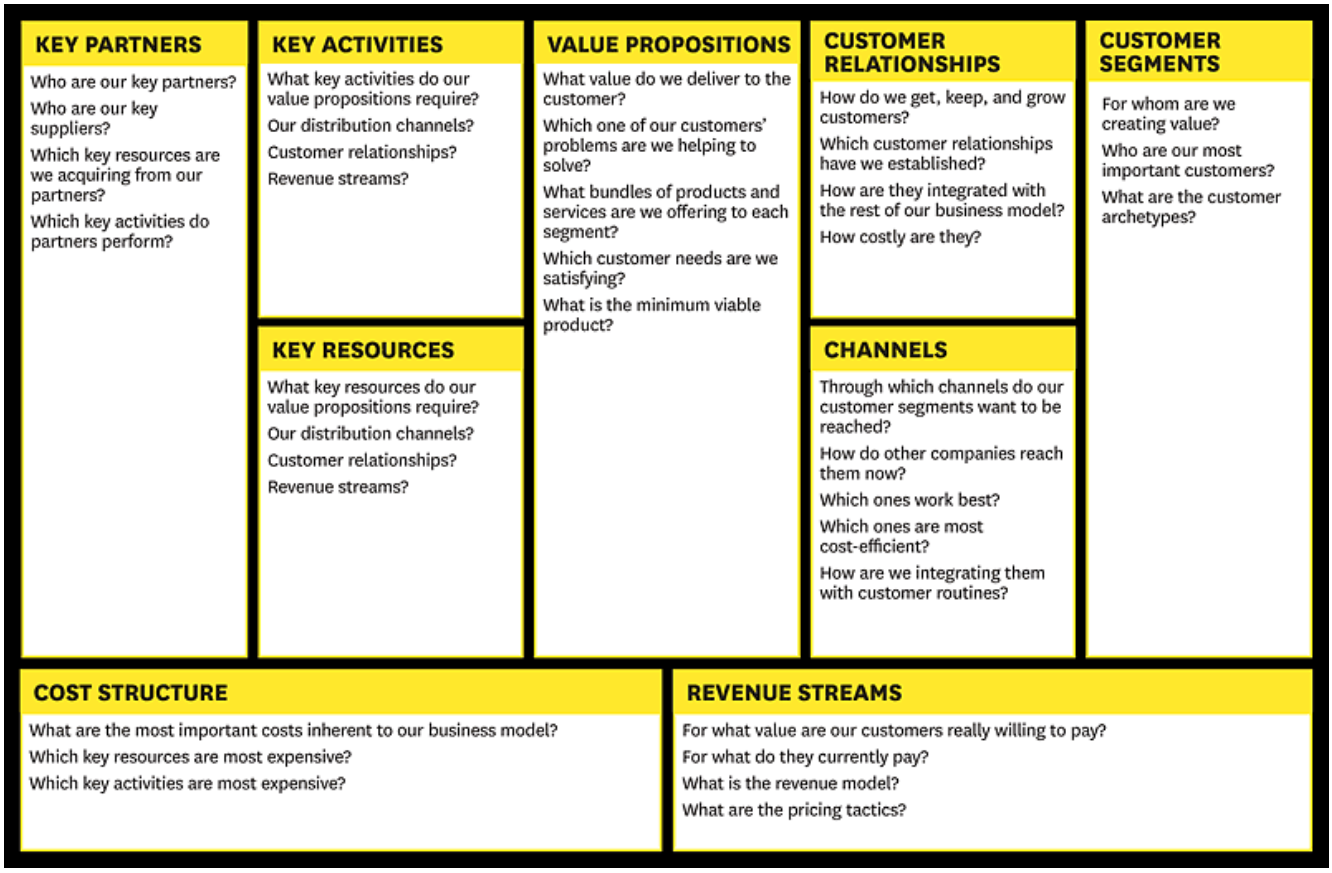
Η προσέγγιση που θα πρέπει να ακολουθηθεί από τις start-up κατά τον Blank (2013), είναι ότι α) τα επιχειρηματικά πλάνα σπανίως επιβιώνουν όταν το τελικό προϊόν έρθει σε «επαφή» με τον πελάτη, β) μόνο οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων απαιτούν επιχειρηματικά σχέδια πενταετίας, τα οποία στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι προϊόντα φαντασίας και ο σχεδιασμός τους είναι πραγματική σπατάλη χρόνου και γ) οι startups δεν είναι μικρογραφίες των μεγάλων επιχειρήσεων, είναι κάτι εντελώς διαφορετικό, δεν αναπτύσσονται με τις καθιερωμένες μεθόδους, βελτιώνουν την αρχική τους ιδέα μέσα από την συνεχή αλληλεπίδραση με τους πελάτες τους

Οι Ries & Blank αναλύουν τι βασικές αρχές της μεθοδολογίας Lean Startup στις παρακάτω προτάσεις:

- Αντί να χρειαστούν μήνες για τον σχεδιασμό και την έρευνα ο επιχειρηματίας δέχεται ότι στο ξεκίνημα της επιχείρησης του όλα είναι μια σειρά από εικασίες και υποθέσεις που δεν έχουν

δοκιμαστεί. Για το λόγο αυτό υιοθετεί καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο αντί να κάνει την συγγραφή ενός περίπλοκου επιχειρηματικού σχεδίου. Με αυτόν τον τρόπο θα συνοψίσει όλες αυτές τις υποθέσεις, το εργαλείο για να το κάνει αυτό είναι το Business Model Canvas[34].

Σχήμα 5 Καταγραφή των υποθέσεων μέσου του Business Model Canvas



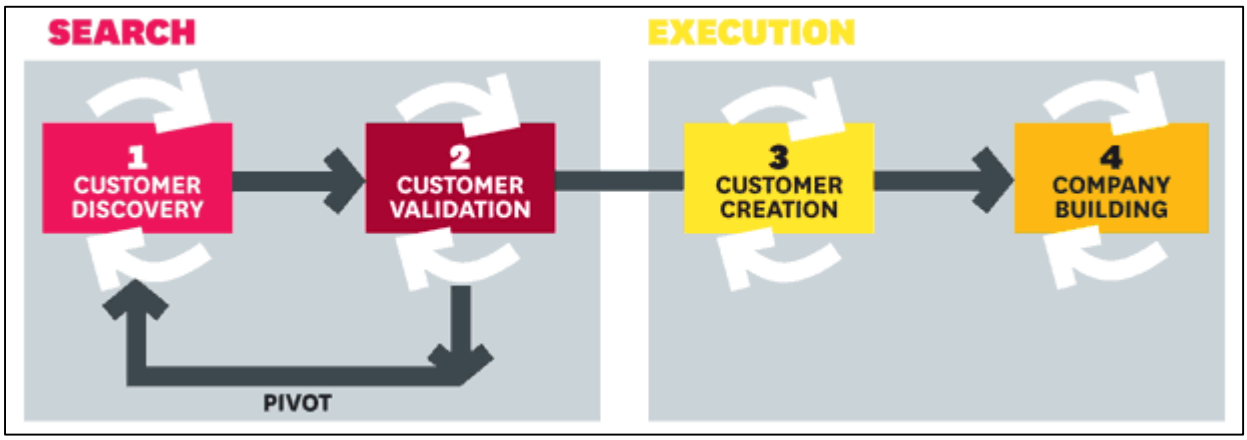
Πηγή: Steve Blank- 2012 (https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything)

- Προκειμένου να διαπιστωθούν εάν οι υποθέσεις λειτουργούν, οι startups χρησιμοποιούν την «get out of the building» προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία θα πρέπει η επιχείρηση να έρθει σε επαφή με τους καταναλωτές όσο πιο γρήγορα γίνετε. Με αυτό τον τρόπο δοκιμάζονται οι υποθέσεις από πιθανούς πελάτες, συλλέγονται κρίσιμα συμπεράσματα για το προϊόν και τα χαρακτηριστικά του, την τιμολόγηση του και την στρατηγική προσέγγιση του στην αγορά. Στη συνέχεια, οι startup αξιολογώντας τις πληροφορίες που άντλησαν από τους πελάτες

[34] Είναι ένα εργαλείο Στρατηγικού Management, που βοηθά στην ανάπτυξη ή την καταγραφή, αξιολόγηση και βελτίωση υφιστάμενων Επιχειρηματικών Μοντέλων. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι η σχηματική αναπαράσταση μιας στρατηγικής που μπορεί να ολοκληρωθεί μέσω δομών και διαδικασιών (Osterwalder & Pigneur, 2011)

προχωρούν σε ανασχεδιασμό του προϊόντος, ελέγχουν ξανά κάνοντας διάφορες προσαρμογές ή και ολοκληρωτικές αλλαγές. Όλα βασίζονται στην ανατροφοδότηση από τους πελάτες.

Σχήμα 6 Αλληλεπίδραση startup με τους πελάτες της



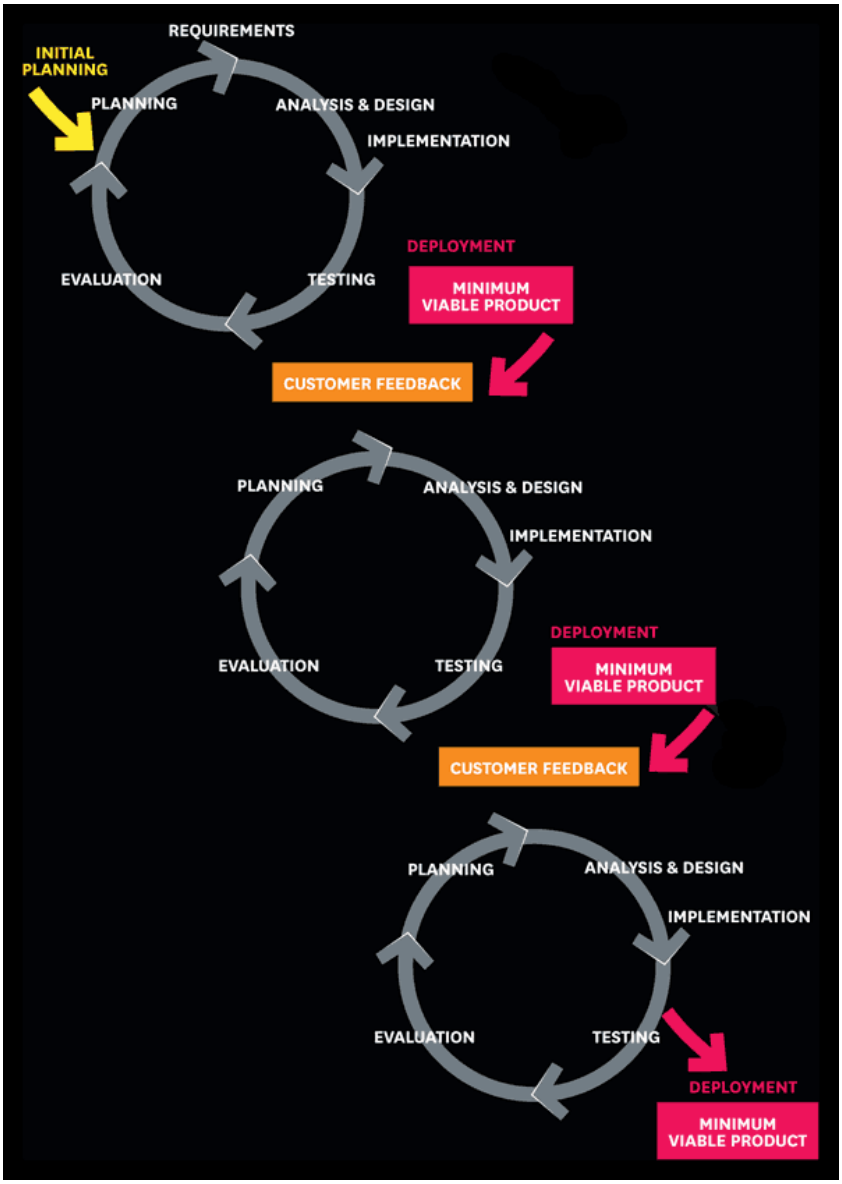
Πηγή: Steve Blank- 2012 (https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything)

Ο επιχειρηματίας μετατρέπει την ιδέα του σε ένα υποθετικό επιχειρηματικό μοντέλο στοχεύοντας στις ανάγκες των πελατών, στην συνέχεια δημιουργεί το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (MVP) και βάση αυτού λαμβάνει την απαιτούμενη πληροφόρηση των καταναλωτών με την ελάχιστη προσπάθεια. Η startup συνεχίζει να αναλύει τις υποθέσεις της με την πρακτική του μοντέλου MVP, σε περίπτωση αποτυχίας του προϊόντος στα αρχικά στάδια, εξοικονομεί πολύτιμους πόρους σε έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και σε κόστος παραγωγής. Χρησιμοποιώντας την τεκμηριωμένη υπόθεση, η start-up δημιουργεί ζήτηση στην αγορά και οι πωλήσεις αρχίζουν να κλιμακώνονται.

- Η λιτή επιχειρηματική εκκίνηση χρησιμοποιεί ευέλικτες μεθόδους (agile methods)[35] για την ανάπτυξη των προϊόντων, σε σύντομους επαναλαμβανόμενους κύκλους. Η ευέλικτη ανάπτυξη (agile development) στοχεύει στην αναζήτηση ενός βέλτιστου επιχειρησιακού μοντέλου, δηλαδή σε κάθε στάδιο ανάπτυξης του προϊόντος από τον καθορισμό των υποθέσεων μέχρι και τον τελικό έλεγχο μπορεί να επαναληφθεί αρκετές φορές.

Σχήμα 7 Ανάπτυξη προϊόντων σε επαναλαμβανόμενους κύκλους

[35] Οι ευέλικτες μέθοδοι (agile methods) βασίζονται εξολοκλήρου σε μία προσέγγιση όπου επαναλαμβάνονται οι διαδικασίες του ορισμού προδιαγραφών του λογισμικών, την ανάπτυξης και της παράδοσής του, και αρχικά σχεδιάστηκαν για την υποστήριξη της ανάπτυξης επιχειρηματικού λογισμικού όπου οι απαιτήσεις του συστήματος άλλαζαν συχνά κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης. Ο σκοπός τους είναι να παραδώσουν γρήγορα λειτουργικό λογισμικό στους πελάτες, οι οποίοι έπειτα μπορούν να ζητήσουν νέες ή αλλαγμένες λειτουργίες ενσωματωμένες στις επόμενες εκδόσεις του συστήματος. (http://old.ceid.upatras.gr/courses/katanemhmena/ds2/index.php/2009-09-17-08-27-11/143)



Πηγή: Steve Blank- 2012 (https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything)

Η μεθοδολογία Lean Startup εστιάζει στην ταχεία επανάληψη ως ένα από τα πιο βασικά συστατικά για την ανάπτυξη του προϊόντος, αυτό επιτρέπει στην ομάδα να καθορίσει την πιο εφικτή διαδρομή για την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά.

5.3 Διαφορές της Μεθοδολογίας Lean Startup με της παραδοσιακές

Οι εταιρείες startup, είναι σύγχρονες μορφές επιχειρήσεων βασισμένες σ' ένα διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο[36] που δρουν στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον καθώς επίσης στοχεύουν στη καλλιέργεια κουλτούρας επιχειρηματικότητας και καινοτομίας. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου οι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν ίδια ή παρόμοια επιχειρηματικά μοντέλα, έχουν το ίδιο ενδιαφέρον για την παραγωγή κέρδους, προσφέρουν το ίδιο επίπεδο αξίας στους πελάτες και συχνά ανταγωνίζονται στην τεχνολογία που χρησιμοποιούν στην παραγωγή των προϊόντων τους (Timmers, 1998).

Η εφαρμογή της Lean start-up Μεθόδου έχει σαν στόχο να βοηθήσει τις νέες επιχειρήσεις να προσφέρουν τα προϊόντα που πραγματικά θέλουν και χρειάζονται οι καταναλωτές, πολύ πιο γρήγορα από ότι οι παραδοσιακές επιχειρήσεις. Επίσης η δημιουργία μιας οικονομίας που στηρίζεται στην καινοτομία, είναι καθαρό αποτέλεσμα της ραγδαίας επέκτασης των νεοφυών επιχειρήσεων. Η αύξηση της απασχόλησης θα πρέπει να προέλθει από επιχειρήσεις που έχουν συμφέρουν να προωθήσουν ένα τέτοιο οικονομικό περιβάλλον.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια έντονη ενίσχυση του οικοσυστήματος των startup επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, με τη δημιουργία αρκετών μηχανισμών επιχειρηματικής επώασης και co-working spaces, καθώς και με τη διεξαγωγή πολλών διαγωνισμών επιχειρηματικότητας και καινοτομίας, βλέπουμε να τροφοδοτείται πολύ περισσότερο αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο από ότι η παραδοσιακή επιχείρηση. Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνονται οι διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής προσέγγισης με τη λιτή επιχειρηματική εκκίνηση.

[36] «Ένα επιχειρηματικό μοντέλο δεν είναι παρά μια περιγραφή της αξίας που μία εταιρία προσφέρει σε ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών, της αρχιτεκτονικής της εταιρίας καθώς και το δίκτυο συνεργατών για τη δημιουργία, το marketing και τη διανομή αυτής της αξίας, ώστε να παράγει επικερδή και ισχυρά ρεύματα εσόδων» (Osterwalder & Pingeur, 2002).



Σχήμα 8 Διαφορές μεταξύ λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης & παραδοσιακής προσέγγισης

Πηγή: Steve Blank, 2012 (https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything)

5.4 Εταιρείες που εφαρμόζουν τις αρχές της Μεθοδολογίας Lean Startup

Τα τελευταία χρόνια αρκετά start-ups έχουν αρχίσει ήδη να ανταγωνίζονται τις παραδοσιακές επιχειρήσεις, αυτό οφείλεται τόσο στο οικοσύστημα που έχει δημιουργηθεί αλλά και στην ευέλικτη χρησιμότητα της Lean Startup μεθοδολογίας. Εδραιωμένες εταιρείες εμπιστεύονται ολοένα και περισσότερο τις νέες επιχειρήσεις ως καταλύτες μεταμόρφωσης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Υπάρχουν πάρα πολλές περιπτώσεις νέων επιχειρήσεων ή και εδραιωμένων παραδοσιακών εταιριών που χρησιμοποίησαν το lean start-up μοντέλο για να ανασχεδιάσουν ολόκληρη την επιχείρησής τους. Ο Paul Graham, διακεκριμένος Venture Capitalist στην Silicon Valley, έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα μοναδικό portfolio από νέες μικρές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας (DropBox, Airbnb, GitLab, Bitnami), οι οποίες εξελίχθηκαν σε διεθνής αναγνωρισμένες εταιρίες (Unicorns)[37]. Τέτοια παραδείγματα ώθησαν μεγάλες επιχειρήσεις να επινοήσουν ή και προσαρμόσουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα για να αυξήσουν την κερδοφορία αλλά και να μειώσουν το μέσο κόστος τους, υιοθετώντας τις αρχές της Lean Star-tup μεθοδολογίας.

Υπάρχουν πολλοί υποστηρικτές που ισχυρίζονται ότι η εφαρμογή της νέας μεθοδολογίας εγγυάται στις νέες επιχειρήσεις την επιτυχίας τους, ο Blank (2014), σαν θεμελιωτής της νέας φιλοσοφίας ισχυρίζεται το αντίθετο και ότι οι παράγοντες επιτυχίας στηρίζονται σε πολλούς και διαφορετικούς συνδυασμούς παραγόντων.

Παρακάτω παρουσιάζονται διάφορα επιτυχημένα παραδείγματα υιοθέτησης της μεθοδολογίας.

- **OpenDesk**

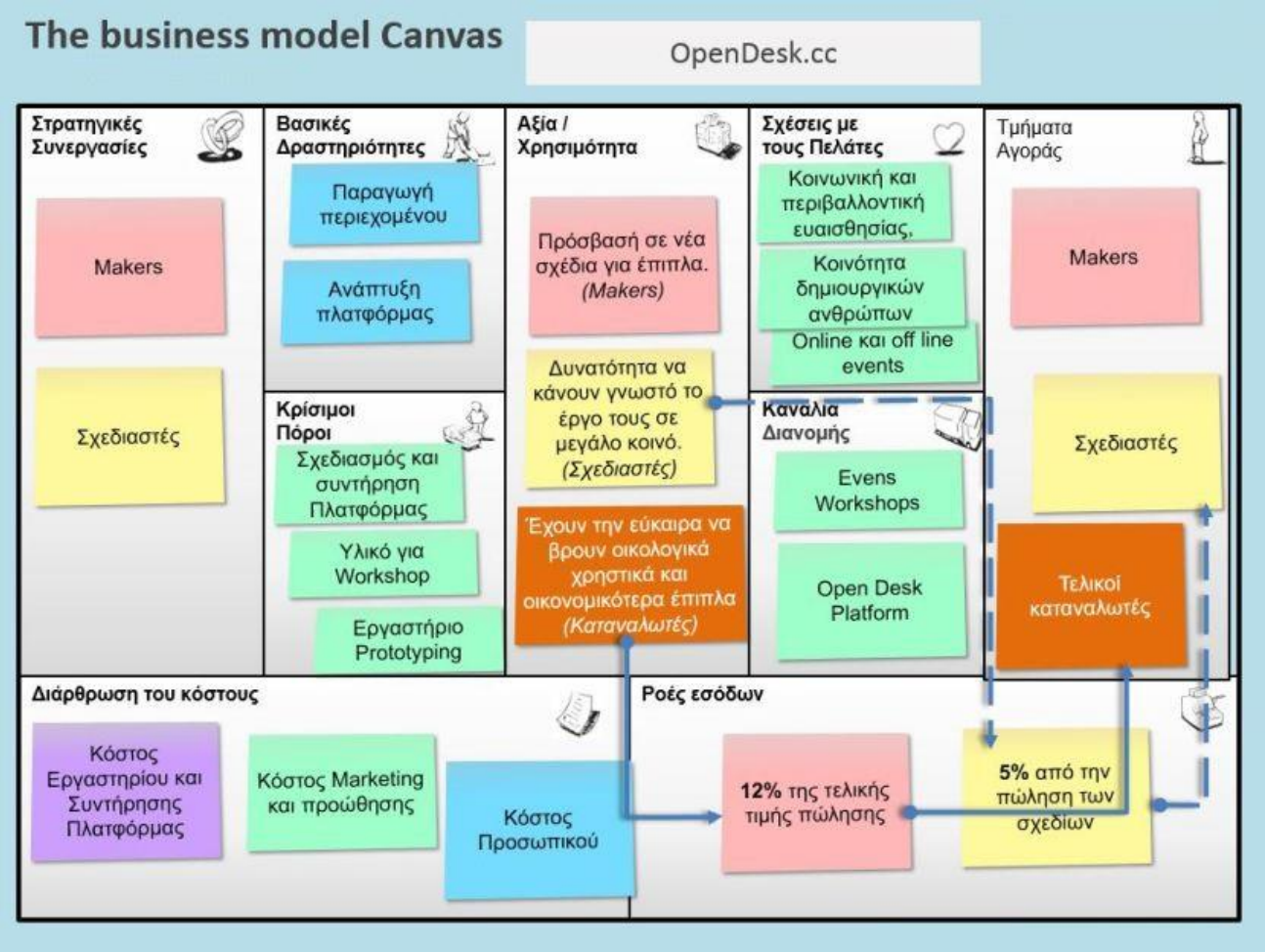
Η OpenDesk, είναι μια πλατφόρμα που φέρνει σε επαφή σχεδιαστές, παραγωγούς κατασκευαστές επίπλων και καταναλωτές. Ουσιαστικά δίνει την δυνατότητα σε νέους σχεδιαστές να έρθουν σε άμεση επαφή με τους τελικούς καταναλωτές. Στην περίπτωση της OpenDesk έχουν χρησιμοποιηθεί επιχειρηματικά μοντέλα ανοικτού τύπου (open business models) [38] το συγκριτικό πλεονέκτημα τους είναι «*η ευελιξία που παρέχουν τόσο στους δημιουργούς τόσο για την χρήση όσο και στην*

[37] Ως Unicorn θεωρείται μια νεοσύστατη εταιρεία (start-up) που αποτιμάται πάνω από 1 δις $

[38] Είναι μια προσέγγιση που δανείζεται χαρακτηριστικά από τομείς όπως το open source software και το open design, ο τομέας του open business model δίνει έμφαση μεταξύ άλλων στην διαφάνεια των διαδικασιών, στη δημιουργία διεπιστημονικών ομάδων εργασίας (project teams) και στη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών οργανισμών του οικοσυστήματος με στόχο την ανάπτυξη και παροχή καινοτόμων υπηρεσιών και τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. (https://ellak.gr/2016/06/workshop-anichta-epichirimatika-montela-gia-eteries-ke-organismous-10062016-innovathens/)

επαναχρησιμοποίηση του έργου ή μέρους αυτού για δημιουργία νέου έργου, δημιουργώντας αλυσίδες αξίας όπου η αξία διανέμεται στους συμμετέχοντες μετά την παραγωγή της » (Καπετανάκης, 2016). Στόχος είναι οι τελικοί καταναλωτές να επωφεληθούν από την δυνατότητα να υλοποιήσουν τα σχέδια των επίπλων, οι σχεδιαστές να έρθουν σε άμεση επαφή με τους καταναλωτές και οι μικροί παραγωγοί να παρέχουν μια σειρά από προϊόντα και υπηρεσίες στους νέους πελάτες.

Το επιχειρηματικό μοντέλο που ακολουθήθηκε είναι το παρακάτω :



Σχήμα 9 OpenDesk Business Model Canvas

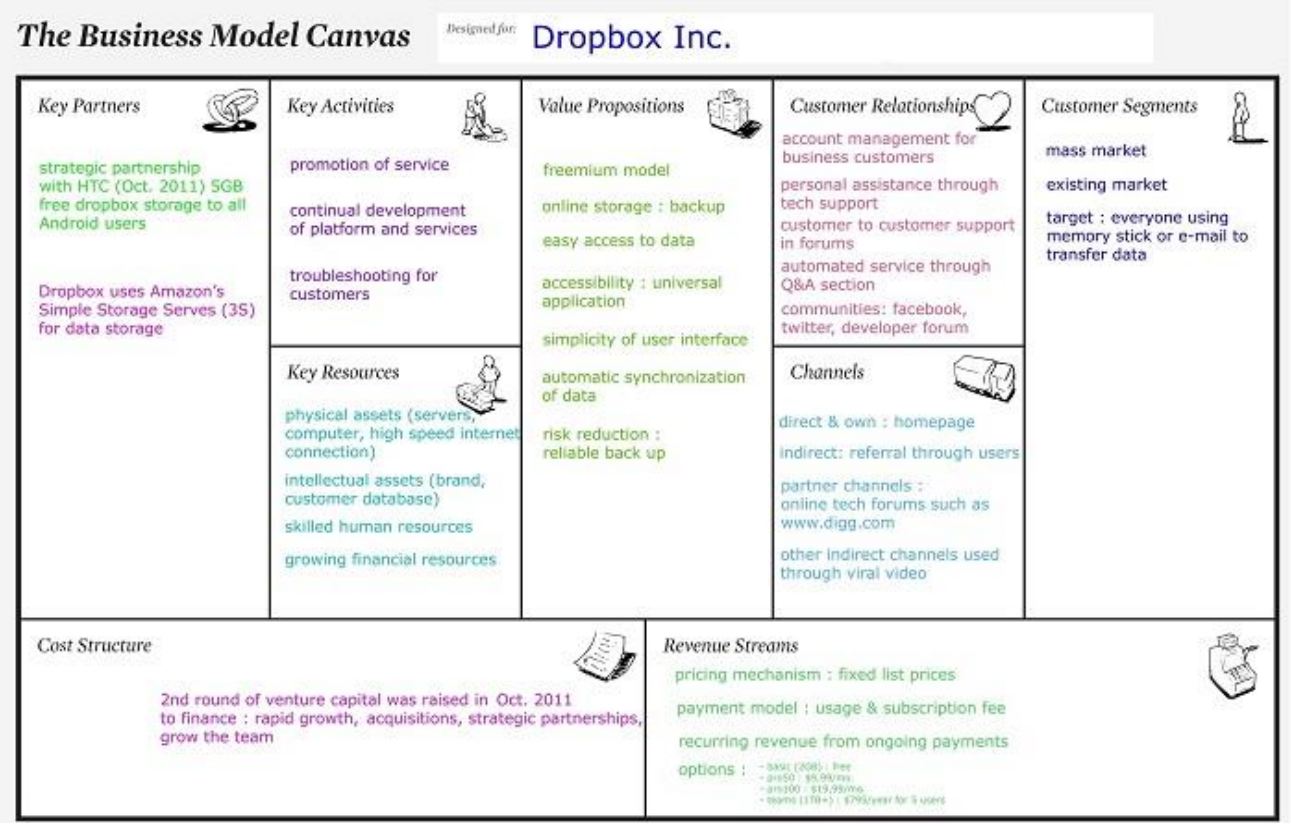
Πηγή : (https://nostos01.wordpress.com)

- **Dropbox**

Το Dropbox είναι μια εφαρμογή που επιτρέπει την αποθήκευση, τον συγχρονισμό και την κοινή χρήση αρχείων μεταξύ διαφορετικών συσκευών που ο χρήστης έχει επιλέξει να συνδέσει στο λογαριασμό του. Ιδρύθηκε το 2007 στο San Francisco, Μέσα στα πρώτα δύο έτη λειτουργίας του προσέλκυσε 5.000.000 χρήστες ενώ από το 2010 έως σήμερα ο αριθμός των χρηστών έχει αυξηθεί

κατά 4000%. Η αυξημένη αποδοχή που γνώρισε η υπηρεσία Dropbox πυροδότησε την δημιουργία πολυάριθμων ανταγωνιστικών εφαρμογών σε όλο τον κόσμο.

Σε αυτή την περίπτωση έχουμε ένα «freemium»[39] επιχειρηματικό μοντέλο, μια μεγάλη βάση χρηστών που επωφελούνται από ένα δωρεάν προϊόν.



Σχήμα 10 Dropbox's Business Model Canvas

Πηγή : (https://soundofmine.wordpress.com/2013/03/10/dropboxs-business-model-canvas/)

Lego

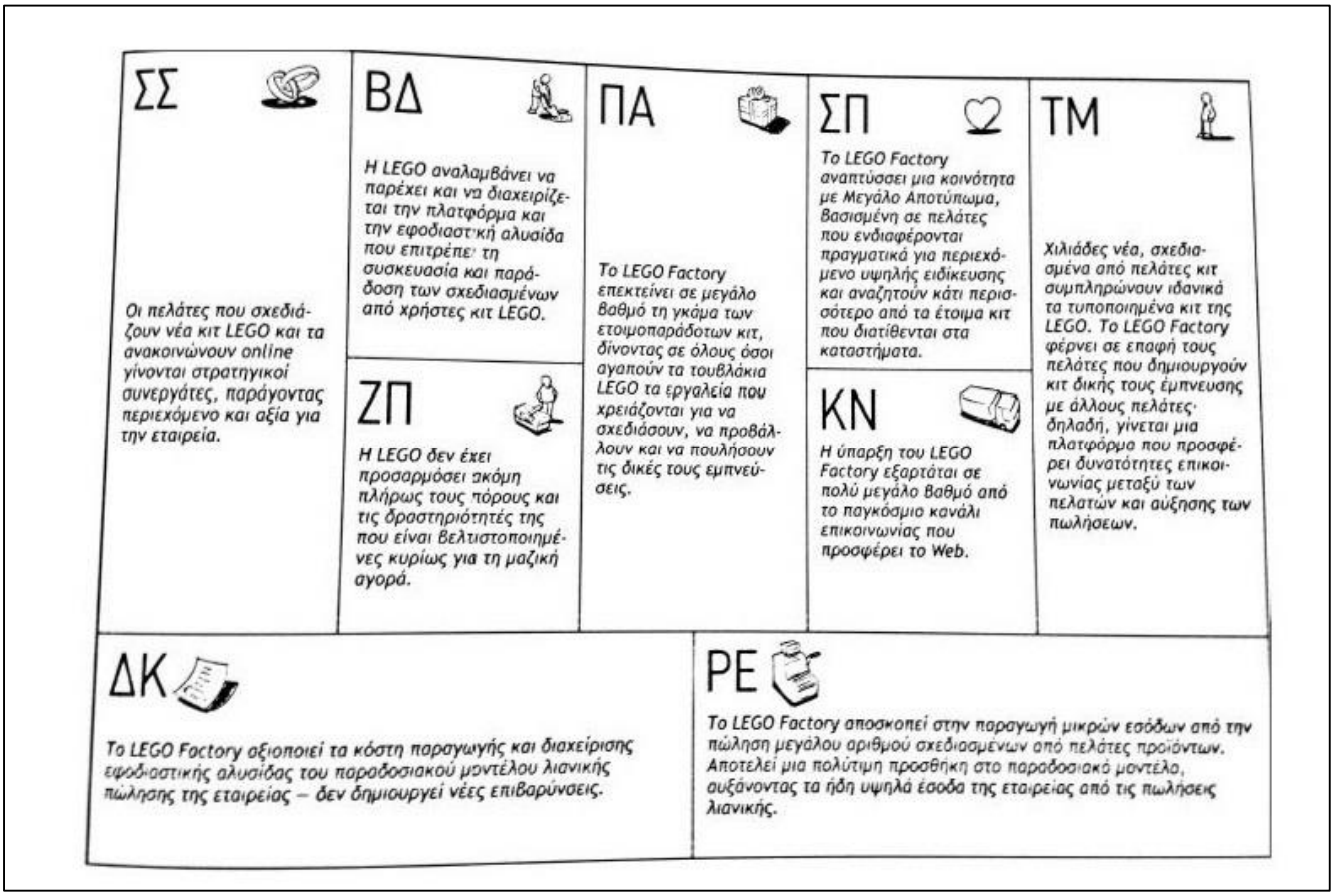
Η εταιρία κατασκευής παιδικών παιχνιδιών Lego, κατασκευάζει τα διάσημα τουβλάκια ήδη από το 1949. Με την πάροδο του χρόνου όμως ο ανταγωνισμός αυξήθηκε , αυτό ώθησε την Lego να αναζητήσει νέους καινοτόμους τρόπους ανάπτυξης, έτσι του 2005, άρχισε να πειραματίζεται με περιεχόμενο παραγόμενο από χρήστες. Αυτό είχε σαν στόχο να μετατρέψει τους χρήστες σε ενεργούς συμμετέχοντες στην διαδικασία σχεδιασμού προϊόντων. Ακολούθησε ένα νέο επιχειρηματικό

[39] Ο όρος «freemium» είναι ο συνδυασμός των λέξεων free και premium, επινοήθηκε από τον Fred Wilson. Έχει να κάνει με μια κατηγορία επιχειρήσεων(κατά κανόνα βασιζόμενων στο web) στις οποίες το επιχειρηματικό μοντέλο τους βασίζεται στον εξής συνδυασμό, παροχή στοιχειωδών υπηρεσιών δωρεάν αλλά και επί πληρωμή χαρακτηριστικών.

μοντέλο, το λεγόμενο long tail, (μεγάλου αποτυπώματος), όπου κατά τον Anderson (2008), εστιάζοντας σε μεγάλο αριθμό προϊόντων υψηλής ειδίκευσης (niche περιεχόμενο), όπου το καθένα έχει χαμηλό όγκο ή/και μικρή συχνότητα πωλήσεων.

Lego Factory: Kit Σχεδιασμένα από πελάτες

Σχήμα 11 Lego's Factory Kit Business Model Canvas

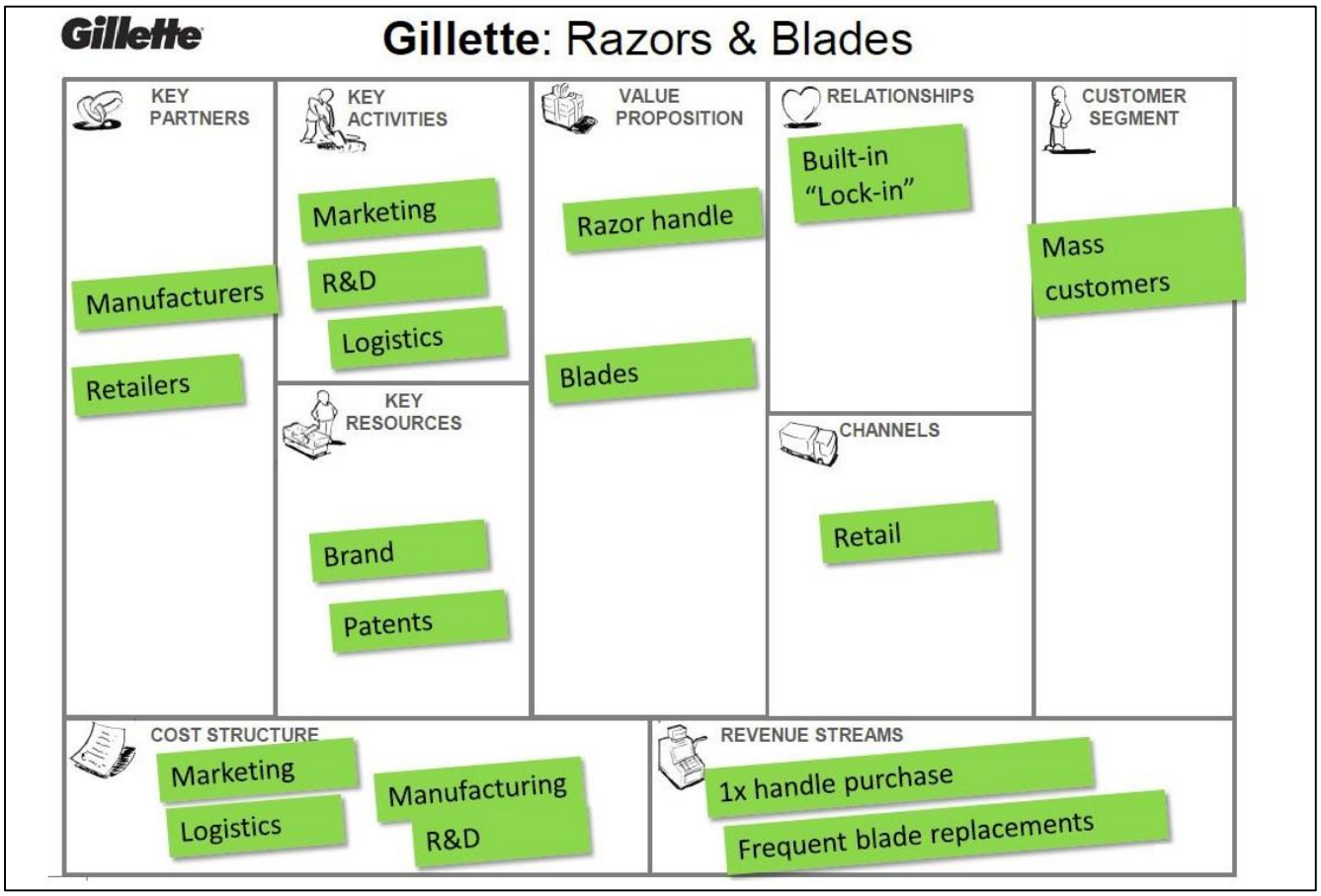


Πηγή : Πηγή: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), Ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, σελ 73

- **Gillette**

Ο Αμερικάνος επιχειρηματίας K. Gillette, εφευρέτης των αναλώσιμων λεπίδων ξυρίσματος, αποφάσισε να πουλάει με πολύ μεγάλη έκπτωση ή ακόμα να διανέμει δωρεάν τα προϊόντα του, ήδη από το 1904. Σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιείται ένα επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο χαρακτηρίζεται από μια ελκυστική ή και δωρεάν αρχική προσφορά, που ενθαρρύνει τις μελλοντικές αγορές, το λεγόμενο razors and blades (ξυραφιού και λεπίδων) μοντέλο (Richard, 2001). Το κλειδί σε αυτό το μοντέλο είναι ο στενός σύνδεσμος του αρχικού προϊόντος και του επόμενου (συνήθως αναλώσιμου), με αυτόν τον τρόπο έχουμε σημαντικά κέρδη από επακόλουθες πωλήσεις.

Σχήμα 12 Gillette Business Model Canvas



Πηγή: Emad Saif, Business Model Canvas 101, p.27 (http://image.slidesharecdn.com/bmcmeeiv2emadsaif-130130052951-phpapp02/95/business-model-canvas-101-27-638.jpg?cb=1462719505)

5.5 Αποτελέσματα της Lean Startup Μεθοδολογίας στην οικονομία

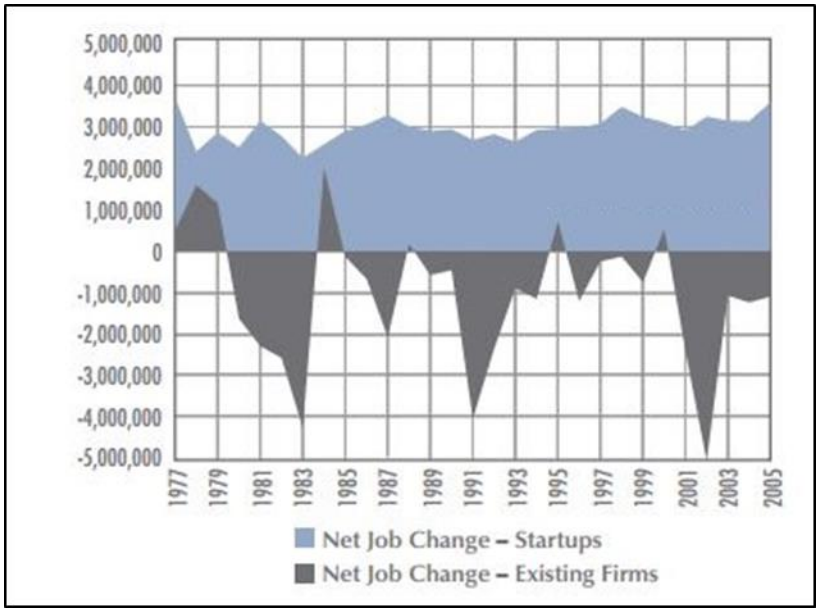
Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζεται γύρω από την νεοφυή επιχειρηματικότητα και την συμβολή της στην οικονομία και την κοινωνία. Τα ίδια τα κράτη είναι αυτά που παρέχουν στήριξη προς τους νέους επιχειρηματίες και τις καινοτόμες επιχειρήσεις, μέσα από κοινοτικά προγράμματα. Στόχος είναι να ωφεληθεί το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και η οικονομία γενικότερα και όχι μόνο οι επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με διεθνείς έρευνες στις κεφαλαιαγορές των Η.Π.Α., ιστορικά η αξία μιας εταιρίας startup που προορίζεται με υψηλές πιθανότητες για τουλάχιστον 2 στάδια επιτυχούς χρηματοδότησης κυμαίνεται μεταξύ 1-3 εκατομμυρίων δολαρίων (Γεωργιάδης, 2015). Ενώ έκθεση του ΟΟΣΑ (Enterpreneurship at a Glance 2015), η Ελλάδα έχει μία από τις χαμηλότερες θέσεις στην παρουσία

επιχειρηματικών κεφαλαίων (venture capital), καθώς το ποσοστό τους ανέρχεται σε μόλις 0,05%, όταν κατά μέσο όρο στις περισσότερες δυτικές χώρες είναι τουλάχιστον εξαπλάσιο. Επίσης σε επίπεδο συνολικών επενδύσεων επιχειρηματικών κεφαλαίων (seed, start up και early development) και εκεί η εικόνα της Ελλάδας είναι ιδιαίτερα φτωχή, με μόλις 0,008% του ΑΕΠ.

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις λόγω του καινοτόμου χαρακτήρα τους δημιουργούν συνεχώς νέες θέσεις εργασίας με πολύ υψηλούς μισθούς. Μελέτη της Ε.Ε. παρουσιάζει ότι το 85% των θέσεων από το 2005 μέχρι το 2015 δημιουργήθηκε από μικρομεσαίες επιχειρήσεις με σημαντικό μέρος αυτών να αφορούν καινοτόμες επιχειρήσεις. Επίσης, έρευνα του Kauffman Foundation (2015), με βάση τις θέσεις εργασίας στις Η.Π.Α. έδειξε ότι εάν και οι νεοφυείς επιχειρήσεις στα πρώτα στάδια τους απασχολούν μόνο το 4% των εργαζομένων, παρουσιάζουν στην πορεία αύξηση των θέσεων εργασία τους 22% ετησίως. Οι νέες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι startup, έχουν δημιουργήσει τον μεγαλύτερο αριθμό νέων θέσεων στις Η.Π.Α. τα τελευταία έτη, αφού οι υπόλοιπες θέσεις στην ουσία ανακυκλώνονται μεταξύ των εταιριών.

Εκτός από τη δημιουργία των θέσεων εργασίας η διάρκεια τους είναι εξίσου σημαντική, στατιστικά δείχνουν πως η πλειοψηφία των startups που αποτυγχάνει και σταματά την λειτουργία τους σημβαίνει στα πρώτα 5 έτη ανάπτυξης. Λιγότερο από το 20% επιβιώνει, αυτό που όμως παρατηρείται, λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης αυτών των επιχειρήσεων, το 80% του αριθμού των θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν διατηρείται στην αγορά εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι πολλές από τις νεοφυείς επιχειρήσεις στα πρώτα στάδια συνηθίζεται να δίνουν αριθμό μετοχών στους εργαζομένους τους.



Πίνακας 6 Εξέλιξη των θέσεων εργασίας στις Η.Π.Α. 1977-2005

Πηγή : Kauffman Foundation (2015), http://4.bp.blogspot.com/_nSTO-vZpSgc/TDrHyP8_yOI/AAAAAAAAAI1A/QsfS-Bb5lkw/s1600/kauffman1.png

Η επιχειρηματική δραστηριότητα των startup μπορεί να εξαπλωθεί γεωγραφικά, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίες και επαγγέλματα γύρω από αυτήν. Σημαντική ανάπτυξη γνωρίζουν οι περιοχές που υπάρχει συγκέντρωση νεοφυών επιχειρήσεων, το οικοσύστημα αναβαθμίζει τις περιοχές και δημιουργεί πρόσθετη αξία για τους κατοίκους. Οι αξίες των ακινήτων σε περιοχές που υπάρχει συγκέντρωση startup επιχειρήσεων ανεβαίνουν καθώς και τα έσοδα των τοπικών επιχειρήσεων.

Οι startup επιχειρήσεις προάγουν την ανάπτυξη και την καινοτομία, δημιουργώντας νέους επιχειρηματικούς δρόμους. Η επιτυχής εξέλιξη μιας startup επιχείρησης σε ισχυρή εταιρία (scale-up) θα συμβάλει στην τόνωση της απασχόλησης, και θα ενισχύσει την εγχώρια οικονομική ανάπτυξη (Maurya, 2016).

5.6 Καμβάς Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Model Canvas)

Οι Osterwalder και Pigneur (2010), ανέπτυξαν τον Καμβά Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Model Canvas) το οποίο αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης της στρατηγικής μιας επιχείρησης καθώς και την απεικόνιση των εννέα συστατικών στοιχείων ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Σε μια υπό σύσταση εταιρία που αντιμετωπίζει το πρόβλημα μετατροπής της επιχειρηματικής ιδέας σε βιώσιμη επιχειρηματική δραστηριότητα, ο καμβάς είναι ένα επιχειρηματικό εργαλείο που βοηθάει στην αποτύπωση ή περιγραφή καθώς και αξιολόγηση ή βελτίωση του επιχειρηματικού μοντέλου. Πολλές υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν τροποποιήσει το επιχειρηματικό τους μοντέλο, με την βοήθεια του καμβά, για να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και των ανταγωνιστών τους.

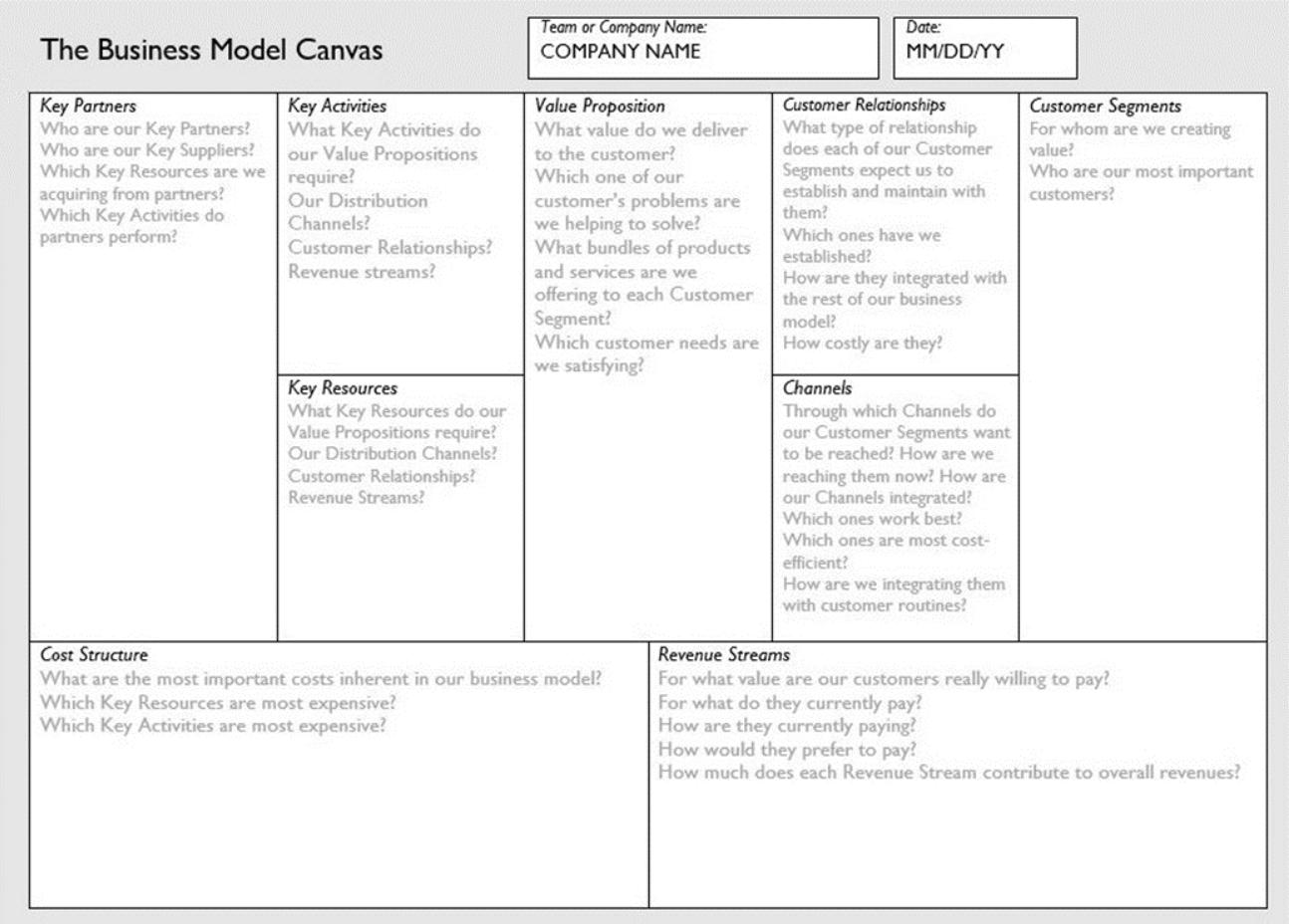
Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου έχει ταυτιστεί με τις startup επιχειρήσεις, επικεντρώνεται στα βασικά κομμάτια που απαρτίζουν ένα επιχειρηματικό πλάνο. Η νεοφυής επιχειρηματική ομάδα συμπληρώνει τις ενότητες που τον απαρτίζουν και προβαίνει σε τροποποιήσεις καθώς η επιχειρηματική ιδέα ωριμάζει. Στο τέλος, και εφόσον εκτιμηθεί ότι το business model παράγει κάποιο θετικό αποτέλεσμα (μια βιώσιμη επιχείρηση) αξιοποιείται το υλικό και εμπειρία που θα προκύψει στην ανάπτυξη ενός πλήρους και λεπτομερούς business plan.

Σύμφωνα με την lean startup methodology οι νέοι επιχειρηματίες αποδέχονται το γεγονός ότι η επιχειρηματική τους ιδέα είναι μία σειρά από υποθέσεις. Με το Business Model Canvas μπορούν να συνοψίσουν όλες αυτές τις υποθέσεις σε ένα διάγραμμα στρατηγικής διαχείρισης. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί αξία, πως την προσφέρει / παραδίδει στους πελάτες και πως δημιουργεί κερδοφορία.

Όπως αναφέρθηκε ο καμβάς επικεντρώνεται στα βασικά μέρη που απαρτίζουν ένα επιχειρηματικό πλάνο, οι 9 ενότητες (building blocks) που τον απαρτίζουν, μπορούν να ενταχθούν σε 4 ομάδες ως εξής:

- Εξωστρέφεια (Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationship)
- Εσωστρέφεια (Key Activities, Key Resources, Key Partners)
- Έσοδα (Revenue Streams)
- Έξοδα (Cost Sructure)

Κατά τους Osterwalder & Pigneur (2010), το καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο πρόκυψε ως απάντηση στις αναδυόμενες ανάγκες των ανθρώπων στα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα. Μέσα από την αμφισβήτηση, την επανεξέταση και τον μετασχηματισμό των παρωχημένων μοντέλων, μπορούν να μετατραπούν ρηξικέλ ευθες ιδέες σε επιχειρηματικές δραστηριότητες.



Πίνακας 7 Καμβάς Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Model Canvas)

Πηγή: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), Ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων, Εκδόσεις Παπασωτηρίο σελ46

Ο καμβάς απαντά σε 4 βασικά ερωτήματα:

- Ποιοι είναι οι πελάτες ; (ποιοι).
- Ποια είναι η προσφορά ; (τι)
- Ποια είναι η υποδομή ; (πώς)
- Πόσο εφικτό είναι το σχέδιο από οικονομικής απόψεως; (οφέλη)

Ο Καμβάς επιχειρηματικών μοντέλων είναι ένας εννοιολογικός χάρτης ο οποίος λειτουργεί ως οπτική γλώσσα, παρέχει ένα οπτικό οδηγό αλλά παράλληλα έχει και μια μορφή κειμένου όπου μέσα σε αυτόν χαρτογραφείται ένα καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο. Η οπτική γλώσσα του Καμβά είναι κοινή για όλα τα μέλη της ομάδας, με αυτό τον τρόπο γίνετε ένα ισχυρό εργαλείο επικέντρωσης της συζήτησης στα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου και στο πώς αυτά συνδέονται μεταξύ τους.

Η οπτικοποίηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου στα πλαίσια συνεργασίας μιας ομάδας είναι ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος για να γίνει η από κοινού κατανόηση του, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς κατανοούν τα δομικά συστατικά αλλά και τις εξαρτήσεις τους καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις χωρίς ασάφειες. Οι ιδέες που εναποτίθενται στον Καμβά πυροδοτούν νέες ιδέες, με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται ο διάλογος μεταξύ των μελών των ομάδων (Osterwalder et al., 2010).

5.6.1 Τα 9 Building Blocks

Ο Καμβάς επιχειρηματικών μοντέλων είναι εξαρχής διαμορφωμένος σε 9 δομικά στοιχεία, τα οποία αποτελούν τη βάση για ένα εύχρηστο εργαλείο το οποίο προάγει την κατανόηση, τη συζήτηση, τη δημιουργικότητα και τη ανάλυση. Οι Osterwalder & Pigneur, (2010), αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι «*..το εν λόγο εργαλείο μοιάζει με τον καμβά ενός ζωγράφου όταν ξεκινάει τη δημιουργία ενός νέου έργου*..».

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα εννέα δομικά συστατικά του.

Τομείς Πελατών (Customer Segments)

Το βασικότερο δομικό συστατικό ενός επιχειρηματικού πλάνου είναι οι Πελάτες, αυτοί αποτελούν την καρδιά οποιουδήποτε οργανισμού, χωρίς αυτούς καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει. Ο στόχος είναι η καλύτερη ικανοποίηση των πελατών, θα πρέπει λοιπόν να γίνει διάκριση μεταξύ αυτών, σύμφωνα με τους Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002), η επιχείρηση προσπαθεί να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες (δημογραφικά χαρακτηριστικά, την καταναλωτική συμπεριφορά τους) με απώτερο σκοπό να τους ομαδοποιήσει σε τομείς βάση γνωρισμάτων, αναγκών ή άλλων χαρακτηριστικών .

Κάθε επιχειρηματικός οργανισμός οφείλει να επιλέξει από πριν τους τομείς που θα εξυπηρετήσει και βάση αυτών θα σχεδιαστεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο με βάση την ανάγκες των πελάτων. Οι πελάτες ομαδοποιούνται σε ξεχωριστούς τομείς-ομάδες εάν συντρέχουν τα παρακάτω:

- Προσεγγίζονται μέσω διαφορετικών Καναλιών Διανομής
- Παρέχουν σημαντικά διαφορετικές δυνατότητες κερδοφορίας
- Χρειάζονται διαφορετικούς τύπους σχέσεων
- Οι ανάγκες τους αιτιολογούν μια ξεχωριστή προσφορά

Υπάρχουν διάφοροι τομείς πελάτων όπου αξιολογούνται διαφορετικά και χρειάζονται διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα. Οι τομείς πελατών είναι διαφορετικοί ανάλογα με το είδος της αγοράς, ενδεικτικά αναφέρονται οι αγορές-στόχοι :

α) **Μαζική αγορά**, εκεί τα επιχειρηματικά μοντέλα επικεντρώνονται σε μαζικές αγορές χωρίς να γίνεται διάκριση, οι ανάγκες των πελατών είναι σχετικά παρόμοιες.

β) **Εξειδικευμένη αγορά**, σε αυτή την περίπτωση ειδικευμένες κάθετες αγορές εξυπηρετούν συγκεκριμένους πελάτες

γ) **Πολύπλευρες αγορές**, ορισμένες επιχειρήσεις εξυπηρετούν δύο ή περισσότερους αλληλεξαρτώμενους τομείς πελατών.

δ) **Διαφοροποιημένη αγορά**, το επιχειρηματικό μοντέλο εστιάζει στην διαφοροποίηση πελατών, εξυπηρετούνται μη–σχετιζόμενοι τομείς πελάτων

Προτάσεις Αξίας (Value Proposition)

Η Πρόταση Αξίας αναφέρεται στις ανάγκες και τις ωφέλειες που προσφέρει η επιχείρηση, στα προβλήματα που λύνει καθώς και για ποιο λόγο ο πελάτης να προτιμήσει μια εταιρεία έναντι μιας άλλης. Μια πρόταση αξίας αποτελείται από ένα μείγμα προϊόντων ή υπηρεσιών, το οποίο καλύπτει τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου τομέα πελατών. Η αξία μπορεί να έχει είτε ποσοτικό (π.χ. τιμή, ταχύτητα εξυπηρέτησης) είτε ποιοτικό (π.χ. ασφάλεια, αισθητική/σχεδιασμός, ευκολία χρήσης ή πρόσβασης) χαρακτήρα, μπορεί να είναι προϊόν καινοτομίας ή μια νέα επαναστατική προσφορά, ή ακόμα σε περίπτωση που υπάρχει στην αγορά να έχει επιπλέον χαρακτηριστικά . (Bayrak, 2015)

Αρκετές Προτάσεις Αξίας ικανοποιούν ένα νέο σύνολο αναγκών, όπου η ύπαρξη τους δεν είχε γίνει αντιληπτή από τους πελάτες, επειδή δεν υπήρχε προσφορά. Άλλες πάλι στοχεύουν στην βελτίωση των επιδόσεων ενός προϊόντος ή της απόδοσης της υπηρεσίας. Τα τελευταία χρόνια η εξατομίκευση των προϊόντων ή υπηρεσιών (mass customization) ή και η συν-δημιουργία από τον πελάτη σε συγκεκριμένες ανάγκες, έχει αρχίσει να κερδίζει σημαντική απήχηση. (King**,** 2015**)**

Σημαντικό ρόλο στην Πρόταση αξίας αποτελεί ο σχεδιασμός, ο τρόπος που ένα προϊόν μπορεί και ξεχωρίζει χάρη στον ανώτερο σχεδιασμό του. Επίσης οι πελάτες βρίσκουν αξία στην χρήση και επίδειξη ενός προϊόντος ή μιας συγκεκριμένης μάρκας. Η προσβασιμότητα, σε μια υπηρεσία ή σ' ένα

προϊόν σε πελάτες που δεν είχαν πρόσβαση είναι ένας ακόμα σοβαρός τρόπος δημιουργίας αξίας (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Τέλος, η παροχή βοήθειας στους πελάτες με σκοπό να μειώσουν τα κόστη τους αλλά και η μείωση των κινδύνων από την αγορά ενός προϊόντος, καθώς και η ευκολία χρήσης μιας υπηρεσίας είναι ένας άλλος σημαντικός τρόπος παραγωγής αξίας.

Κανάλια Διανομής (Channels)

Τα κανάλια περιγράφουν τους τρόπους με τους οποίους η εταιρεία προσεγγίζει τους τομείς πελατών για να προσφέρει την πρόταση αξίας. Οι βασικές λειτουργίες που επιτελούν τα κανάλια είναι οι ακόλουθες:

- Αυξάνουν την ενημέρωση των πελατών σχετικά με τα προϊόντα
- Δίνουν στους πελάτες τη δυνατότητα να αγοράζουν συγκεκριμένα προϊόντα
- Βοηθούν τους πελάτες να αξιολογούν την Πρόταση αξίας
- Παραδίδουν την Πρόταση αξίας στους πελάτες καθώς και παρέχουν στους πελάτες υποστήριξη με την αγορά

Επίσης τα κανάλια έχουν τις εξής πέντε διακριτές φάσεις, α) Ενημέρωση, β) Αξιολόγηση, γ) Αγορά, δ) Παράδοση και ε) Υποστήριξη μετά την πώληση, κάθε κανάλι μπορεί να καλύπτει όλες ή μόνο ορισμένες φάσεις. Μια επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει πως θα φτάσει στους πελάτες της, το σημείο αυτό είναι κρίσιμης σημασίας για την παρουσία και την διάθεση της Πρόταση αξίας.

Η επιλογή μπορεί να γίνει μέσω δικών της καναλιών, μέσω καναλιών των συνεργατών ή ενός συνδυασμού των δύο. Τα ιδιόκτητα κανάλια μπορούν να είναι άμεσα (στελέχη πωλήσεων) είτε έμμεσα (καταστήματα λιανικής). Τα κανάλια των συνεργατών είναι έμμεσα και διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα επιλογών, όπως χονδρική, λιανική ή ιστότοποι συνεργατών. Η επιτυχία βρίσκεται στην εύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ των διαφόρων τύπων καναλιών, με στόχο την θετική εμπειρία των πελατών και την μεγιστοποίηση των κερδών (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Σχέσεις με τους Πελάτες (Customer Relationship)

Κάθε επιχείρηση οφείλει να έχει μια ξεκάθαρη εικόνα στο είδος της σχέσης που επιθυμεί να έχει με τους τομείς πελατών της. Τα είδη των σχέσεων καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, από στενές προσωπικές έως τις πλήρως αυτοματοποιημένες. Τα κίνητρα που διαμορφώνουν τις σχέσεις με τους πελάτες είναι α) η απόκτηση πελατών, β) η διατήρηση πελατών και γ) η αύξηση της αξίας αγορών ανά πελάτη. Η εμπειρία που αποκομίζουν οι πελάτες από την εταιρία εξαρτάται από το είδος της σχέσης που διαμορφώνεται στο επιχειρηματικό μοντέλο.

Οι σχέσεις κατά τους Osterwalder & Pigneur, (2010), διαχωρίζονται σε αρκετές κατηγορίες , τα είδη αυτά διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο χειρίζεται μια εταιρεία έναν συγκεκριμένο τομέα πελατών. Πιο ειδικά, υπάρχουν οι προσωπικές, όπου εκεί η σχέση βασίζεται καθαρά στην ανθρώπινη επικοινωνία, ο πελάτης επικοινωνεί με το αρμόδιο στέλεχος είτε κατά την διάρκεια της αγοράς είτε αφού ολοκληρωθεί η αγορά. Επίσης υπάρχουν οι κατά αποκλειστικότητα, όπου αυτές προϋποθέτουν την ύπαρξη ενός στελέχους το οποίο θα υποστηρίζει κατά αποκλειστικότητα έναν μεμονωμένο πελάτη. Ακόμα, υπάρχουν σχέσεις οι οποίες βασίζονται στην αυτοεξυπηρέτηση, η εταιρεία παραθέτει όλα τα αναγκαία μέσα που χρειάζεται ο πελάτης.

Υπάρχει και ένα διαφορετικό είδος σχέσης αρκετά παρόμοιο με την αυτοεξυπηρέτηση, αυτό βασίζεται στις αυτοματοποιημένες υπηρεσίες. Τα services αυτά μπορούν να αναγνωρίσουν την ταυτότητα και τις προτιμήσεις του πελάτη με στόχο να του προσφέρουν πληροφορίες σχετιζόμενες με τις παραγγελίες του. (Maurya, 2012)

Ένας άλλο τρόπος που κερδίζει έδαφος καθημερινά είναι η δημιουργία κοινοτήτων, με αυτό τον τρόπο οι εταιρίες έρχονται σε άμεση επαφή και με υποψήφιους πελάτες αλλά παράλληλα βοηθούν, προσφέρουν λύσεις και ανταλλάσσουν συνεχώς γνώσεις μεταξύ των τους.

Επιπλέον υπάρχει και μια διαφορετική σχέση που βασίζεται στη Συν-δημιουργία (Co-creation), όπου οι πελάτες δημιουργούν ‘περιεχόμενο’ για δημόσια προβολή. Με την συνεργατική δημιουργία η επιχείρηση αλλάζει τον τρόπο που αλληλοεπιδρά με τους πελάτες της, προτρέποντας τους να δημιουργήσουν αξιολογήσεις και σχόλια σχετικά με την αγορά τους.

Ροές Εσόδων (Revenue Streams)

Οι Ροές εσόδων που προκύπτουν από την επιτυχή παροχή αξίας στους πελάτες με αυτόν τον τρόπο αντλεί έσοδα από κάθε κατηγορία πελατών της. Μια εταιρεία θα πρέπει να γνωρίζει ποιια τιμή είναι πρόθυμοι να πληρώσουν οι πελάτες. Κάθε ροή εσόδων μπορεί να έχει διαφορετικούς μηχανισμούς

τιμολόγησης όπως, σταθερές τιμές, διαπραγμάτευση τιμής, διαμόρφωση τιμής ανάλογα με την αγορά, διαμόρφωση τιμής βάσει όγκου ή διαχείριση της απόδοσης (Osterwalder, 2013) .

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να προβλέπει δύο διαφορετικούς τύπους ροών εσόδων, όπως : α) έσοδα από απλή συναλλαγή, που προκύπτουν από την αγορά και β) επαναλαμβανόμενα έσοδα, αυτά που προκύπτουν από επαναλαμβανόμενες πληρωμές για την παροχή της αξίας στους πελάτες ή για την παροχή υποστήριξης μετά την πώληση. (Maurya, 2016)

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι για την παραγωγή ροών εσόδων, αναλυτικά :

- **Πώληση αγαθών.** Αποτελεί την πώληση δικαιωμάτων κατοχής ενός φυσικού προϊόντος
- **Αμοιβή για την χρήση**. Η ροή εσόδων παράγεται από την χρήση μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας, όσο περισσότερο ο πελάτης χρησιμοποιεί την υπηρεσία τόσο περισσότερα πληρώνει.
- **Συνδρομή χρήσης/πρόσβασης**. Αυτή η ροή εσόδων παράγεται από την διαρκή πρόσβαση του πελάτη στην υπηρεσία.
- **Δανεισμός/Ενοικίασης/Χρονομίσθωση (Leasing)**. Τα έσοδα προκύπτουν από την προσωρινή παραχώρηση σε κάποιον το δικαίωμα του αποκλειστικού δικαιώματος χρήσης ενός συγκεκριμένου αγαθού
- **Άδειοδότηση (Licensing)**. Παράγεται ροή εσόδων με την παραχώρηση της άδειας χρήσης προστατευόμενης πνευματικής ιδιοκτησίας έναντι αμοιβής στους πελάτες
- **Μεσιτικές αμοιβές (Brokerage fees).** Μέσω υπηρεσιών διαμεσολάβησης για λογαριασμό δύο ή περισσότερων μερών προκύπτουν ροές εσόδων.
- **Διαφήμιση.** Προκύπτει από αμοιβές για τη διαφήμιση ενός ή περισσοτέρων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Κάθε ροή εσόδων μπορεί να έχει διαφορετικούς μηχανισμούς τιμολόγησης. Το είδος του μηχανισμού που θα επιλεχθεί θα έχει αντίκτυπο στα παραγόμενα έσοδα. Υπάρχουν δύο βασικά είδη μηχανισμού τιμολόγησης, η σταθερή και η δυναμική τιμολόγηση. Όπου στην πρώτη υπάρχουν προκαθορισμένες τιμές που βασίζονται σε στατικές μεταβολές όπως :

- Τιμή τιμοκαταλόγου
- Τιμή εξαρτώμενη από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Τιμή εξαρτώμενη από το τμήμα της αγοράς που απευθύνεται
- Τιμή εξαρτώμενη από τον όγκο των πωλήσεων

Ενώ στη δεύτερη οι τιμές διαφοροποιούνται ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς, όπως:

- Διαπραγμάτευση τιμής
- Διαχείριση απόδοσης
- Αγορά σε πραγματικό χρόνο
- Δημοπράτηση

Ζωτικοί Πόροι (Key Resources)

Οι Ζωτικοί Πόροι αφορούν στα περιουσιακά στοιχεία (assets) που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου. Οι πόροι αυτοί επιτρέπουν στην επιχείρηση να δημιουργήσει και να προσφέρει την Πρόταση Αξίας, να φτάσει στην αγορά, να συντηρήσει τις σχέσεις πελατών και να παράγει έσοδα. Ανάλογα με το επιχειρηματικό μοντέλο απαιτούνται διαφορετικοί Ζωτικοί Πόροι. Οι πόροι μπορεί να είναι φυσικοί, οικονομικοί, διανοητικοί, ή ανθρώπινοι. Μπορεί είτε να ανήκουν στην ίδια την επιχείρηση είτε να αναζητηθούν από εξωτερικές πηγές ή από τους κύριους συνεργάτες της επιχείρησης. Οι Ζωτικοί Πόροι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής :

- **Φυσικοί Πόροι**, όπου περιλαμβάνονται κτίρια, οχήματα, μηχανές, εγκαταστάσεις παραγωγής, συστήματα πώλησης και διανομής καθώς και φυσικά αγαθά
- **Πνευματικοί Πόροι,** αυτοί είναι ενδο-εταιρική γνώση, ευρεσιτεχνίες, βάσεις δεδομένων πελατών και δικαιώματα copyright, αλλά και το ίδιο το brand name .
- **Ανθρώπινοι Πόροι,** οι άνθρωποι έχουν τον πρωταγωνιστικό ρόλο σε κάθε επιχειρηματικό μοντέλο.
- **Οικονομικοί Πόροι,** κάθε εταιρία χρειάζεται κεφάλαια για να επιβιώσει και να εξελιχθεί. Η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός που χρειάζεται συνεχώς νέα κεφάλαια, τόσο για την εξυπηρέτηση των δημιουργημένων αναγκών όσο και για την προσπάθεια της να ανοίξει νέες αγορές ή να αναπτύξει νέα προϊόντα.

Κύριες Δραστηριότητες (Key Activities)

Σε αυτή την ενότητα αναφέρονται εκείνες οι Βασικές Δραστηριότητες που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση προκειμένου να υλοποιήσει το επιχειρηματικό της μοντέλο. Είναι οι σημαντικότερες δράσεις που πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση για την επιτυχημένη λειτουργία της, είναι απαραίτητες για τη δημιουργία και τη διάθεση μιας Πρότασης Αξίας, για την προσέγγιση των αγορών, για τη

διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες και την τελική αποκόμιση εσόδων. Οι Βασικές Δραστηριότητες διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο του επιχειρηματικού μοντέλου[40].

Οι Βασικές Δραστηριότητες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- **Παραγωγή.** Οι δραστηριότητες σχετίζονται με τον σχεδιασμό, την κατασκευή και την διανομή ενός προϊόντος.
- **Επίλυση Προβλημ**άτων. Σε τέτοιες περιπτώσεις υπάρχουν δραστηριότητες που σχετίζονται με την επινόηση νέων λύσεων και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών.
- **Πλατφόρμα – Διαδίκτυο**. Τα επιχειρηματικά μοντέλα που σχεδιάζονται έχοντας ως ζωτικό πόρο μια πλατφόρμα έχουν βασικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την πλατφόρμα ή το δίκτυο που αναπτύσσουν[41].

Στρατηγικές Συνεργασίες (Key Partners)

Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν και αναζητούν συνεχώς συνεργασίες, οι στρατηγικές συνεργασίες πολλές φορές αποτελούν τον ποιο θεμελιώδη λίθο σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Οι εταιρείες επισυνάπτουν συμμαχίες αποσκοπώντας στη βελτιστοποίηση των μοντέλων τους, στην μείωση του ρίσκου και της αβεβαιότητας, στην πρόσβαση συγκεκριμένων πόρων και δραστηριοτήτων ή ακόμα στην αξιοποιήσει οικονομίων κλίμακας.

Μπορούν να διακριθούν τέσσερα διαφορετικά είδη συνεργασιών:

- Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ μη-ανταγωνιστών
- Στρατηγικές συνεργασίες μεταξύ ανταγωνιστών (coopetion)
- Κοινοπραξίες (joint ventures) για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών entities (οντοτήτων)
- Σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών για την εξασφάλιση πρώτων υλών

Δομή Κόστους (Cost Sructure)

Με την δομή Κόστους περιγράφονται οι σημαντικές δαπάνες οι οποίες επιβαρύνουν τη λειτουργία μιας εταιρεία όταν αυτή λειτουργεί με βάση ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο. Όλες οι

[40] Για την Microsoft οι Βασικές Δραστηριότητες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη λογισμικού, ενώ για την Dell περιλαμβάνουν την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.
[41] Το επιχειρηματικό μοντέλο της Ebay απαιτεί την συνεχή συντήρηση και ανάπτυξη της πλατφόρμας.

παραπάνω δραστηριότητες, όπως η παραγωγή αξίας η διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες, είναι ενέργειες που συνεπάγονται κάποιο κόστος. Ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν μεγαλύτερη εξάρτηση από το κόστος συγκριτικά με άλλα[42].

Η ελαχιστοποίηση τους κόστους θα πρέπει να είναι ένας από το βασικούς στόχους κάθε εταιρείας. Ωστόσο, οι δομές χαμηλού κόστους είναι ξεχωριστές για ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα, για τον λόγο αυτό διακρίνονται δύο κατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων ανάλογα με τη δομή Κόστους, α) τα καθοδηγούμενα από το κόστος και β) τα καθοδηγούμενα από την αξία. Τα πρώτα εστιάζουν στην ελαχιστοποίηση όλων των μορφών κόστους, και αποσκοπούν στην δημιουργία και διατήρηση μιας δομής με τη μικρότερη δυνατή επιβάρυνση (φθηνές αεροπορικές εταιρίες). Στην δεύτερη περίπτωση, με τα μοντέλα καθοδηγούμενα από την αξία, ενδιαφέρονται λιγότερο για τις συνέπειες του κόστους και εστιάζουν στην δημιουργίας υψηλής αξίας, (πολυτελή ξενοδοχεία)

5.6.2 Το περιβάλλον ενός Επιχειρηματικού μοντέλου

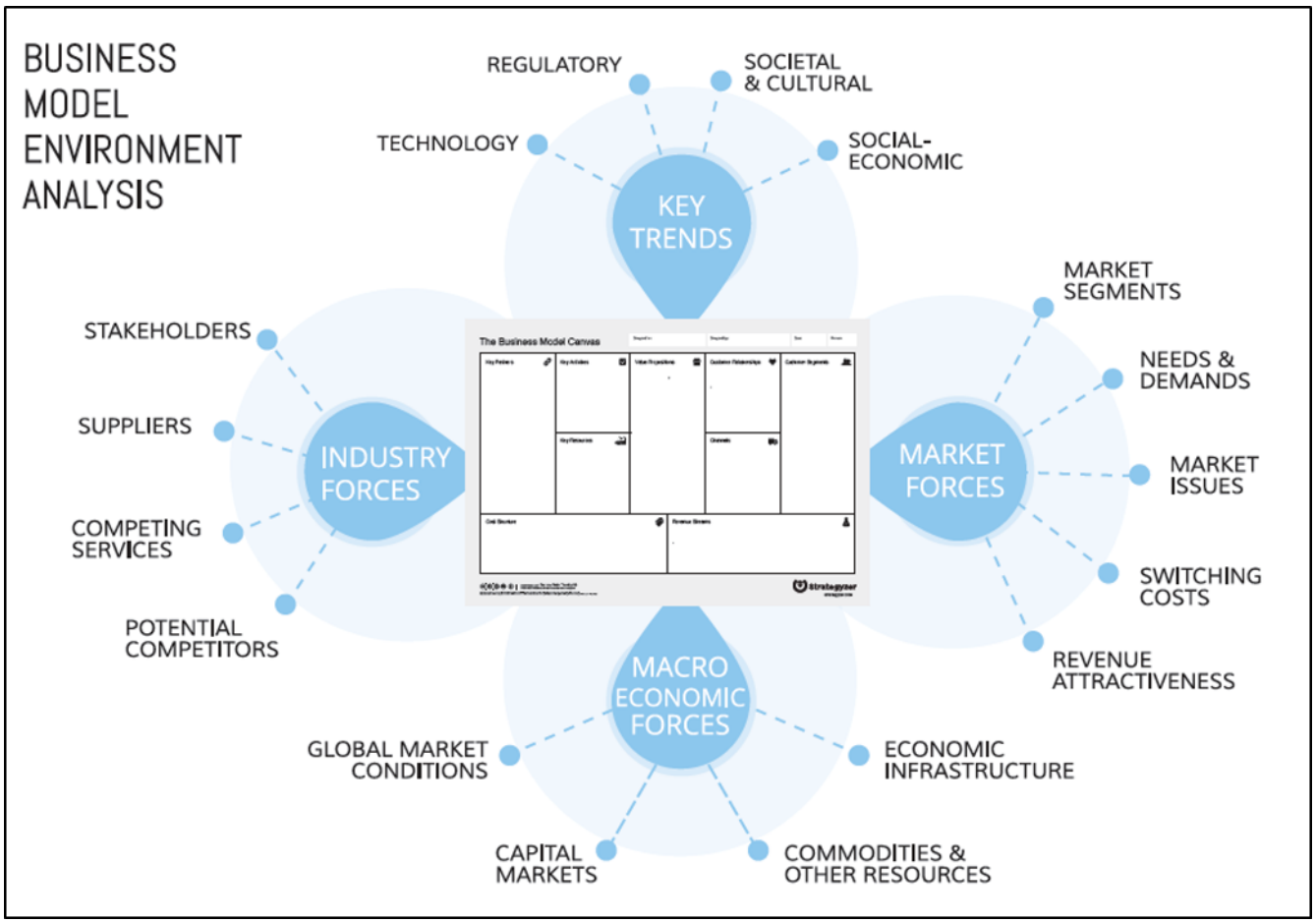
Τα επιχειρηματικά μοντέλα σχεδιάζονται και εφαρμόζονται σε πολύ συγκεκριμένα περιβάλλοντα. Η σωστή κατανόηση του περιβάλλοντος είναι αρωγός για την δημιουργία ενός ανταγωνιστικού μοντέλου. Λόγο της διαρκώς αυξανόμενης πολυπλοκότητας του οικονομικού τοπίου και των ακραίων οικονομικών συνθηκών (τεχνολογικές καινοτομίες, οικονομικές κρίσεις) αλλά και συνεχών ανατροπών στην αγορά η συνεχής παρακολούθηση του περιβάλλοντος είναι σημαντικότερη από ποτέ (Osterwalder *et al.*, 2014) .

Τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα δημιουργούν νέες εμπορικές προσφορές, μετασχηματίζουν τους κανόνες του ανταγωνισμού και κινητοποιούν άτομα και πόρους προς πρωτοφανή επίπεδα απόδοσης (Tapscott, 2014). Στις σημερινές συνθήκες μια επιχείρηση θα πρέπει συνεχώς να βασανίζει τη σκέψη της για να βρίσκει νέες στρατηγικές και νέα επιχειρηματικά μοντέλα που θα αντικαταστήσουν τα σημερινά (Παπαδάκης, 2000). Η κατανόηση των αλλαγών των είναι αυτό που θα οδηγήσει στην κατάλληλη προσαρμογή του μοντέλου απέναντι στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές δυνάμεις. Για την καλύτερη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει αυτό να αντιμετωπιστεί ως ένα είδος «χώρου σχεδιαστικών επιλογών» (Osterwalder *et al.*, 2010). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο το επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να προσαρμοστεί λαμβάνοντας υπόψιν ένα σύνολο παραγόντων

[42] Εταιρείες που προσφέρουν φτηνά αεροπορικά ταξίδια έχουν αναπτύξει επιχειρηματικά μοντέλα πλήρως επικεντρωμένα σε δομές χαμηλού κόστους.

που δρουν σαν καθοδηγητικές δυνάμεις (νέες ανάγκες των καταναλωτών, νέες τεχνολογίες, νέες ρυθμιστικές τάσεις). (Maurya, 2012)

Για την καλύτερη κατανόηση του χώρου σχεδιαστικών επιλογών του επιχειρηματικού μοντέλου οι Osterwalder & Pigneur & Bernarda (2010), προτείνουν μια χαρτογράφηση τεσσάρων κυρίων περιοχών του περιβάλλοντος, αυτές είναι α) οι δυνάμεις της αγοράς, β) δυνάμεις της βιομηχανίας, γ) βασικές τάσεις και δ) μακροοικονομικές δυνάμεις. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι κύριες περιοχές.



Πίνακας 8 Business Model Environment

Πηγή : Osterwalder & Pigneur 2010, p.202

Στην παραπάνω χαρτογράφηση παρουσιάζονται οι βασικές εξωτερικές δυνάμεις που επηρεάζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα. Οι **δυνάμεις της αγοράς (market forces)** χωρίζονται στα ζητήματα της αγοράς όπου προσδιορίζονται τα καίρια ζητήματα που καθοδηγούν και μετασχηματίζουν την αγορά. Υπάρχουν οι τομείς της αγορά όπου εκεί περιγράφονται οι τομείς ανάπτυξης και ποια είναι η

ελκυστικότητα τους, οι ανάγκες και απαιτήσεις σκιαγραφούν το πόσο καλά εξυπηρετούνται οι ανάγκες, τα κόστη αλλαγή έχουν να κάνουν με την μεταστροφή των πελατών σε ανταγωνιστές και η προσέλκυση των εσόδων παρουσιάζει πόσο πραγματικά πρόθυμοι να πληρώσουν είναι οι πελάτες.

Οι **δυνάμεις της βιομηχανίας (industry forces),** αναλύουν τους ανταγωνιστές, ποιοι είναι οι κυρίαρχοι παίχτες, πια είναι τα δυνατά τους σημεία, αλλά και ποιοι είναι οι νεοεισερχόμενοι στο χώρο. Επίσης, περιγράφονται τα πιθανά υποκατάστατα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται , καθώς και πόσο εύκολο είναι οι πελάτες να στραφούν προς αυτά. Ακόμα εντοπίζονται ποιοι είναι οι βασικοί παίχτες στην αλυσίδα αξίας του κλάδου και σε τι βαθμό εξαρτάται το επιχειρηματικό πλάνο από άλλους παίχτες. Επιπλέον προσδιορίζονται οι ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέλη και κατά πόσο αυτά επηρεάζουν την επιχείρηση και το επιχειρηματικό πλάνο.

Οι **βασικές τάσεις (key trends),** τάσεων φαίνονται ποιες είναι οι κύριες τεχνολογικές τάσεις και κατά πόσο αυτές μπορούν να απειλήσουν το επιχειρηματικό μοντέλο, περιγράφονται οι ρυθμιστικές/ κανονιστικές τάσεις , ποιοι είναι οι κανονισμοί που επηρεάζουν την ζήτηση. Επίσης ένα άλλο σημαντικό κομμάτι είναι οι κύριες κοινωνικές τάσεις, πολιτισμικές ή κοινωνικές αλλαγές ή αξίες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των καταναλωτών. Εξίσου ενδιαφέρον είναι και οι κοινωνικοοικονομικές τάσεις που δείχνουν δημογραφικά χαρακτηριστικά, κατανομή εισοδήματος, και μοτίβα κατανάλωσης καθώς και τι ποσοστό πληθυσμού ζει σε αστικές ή μη περιοχές.

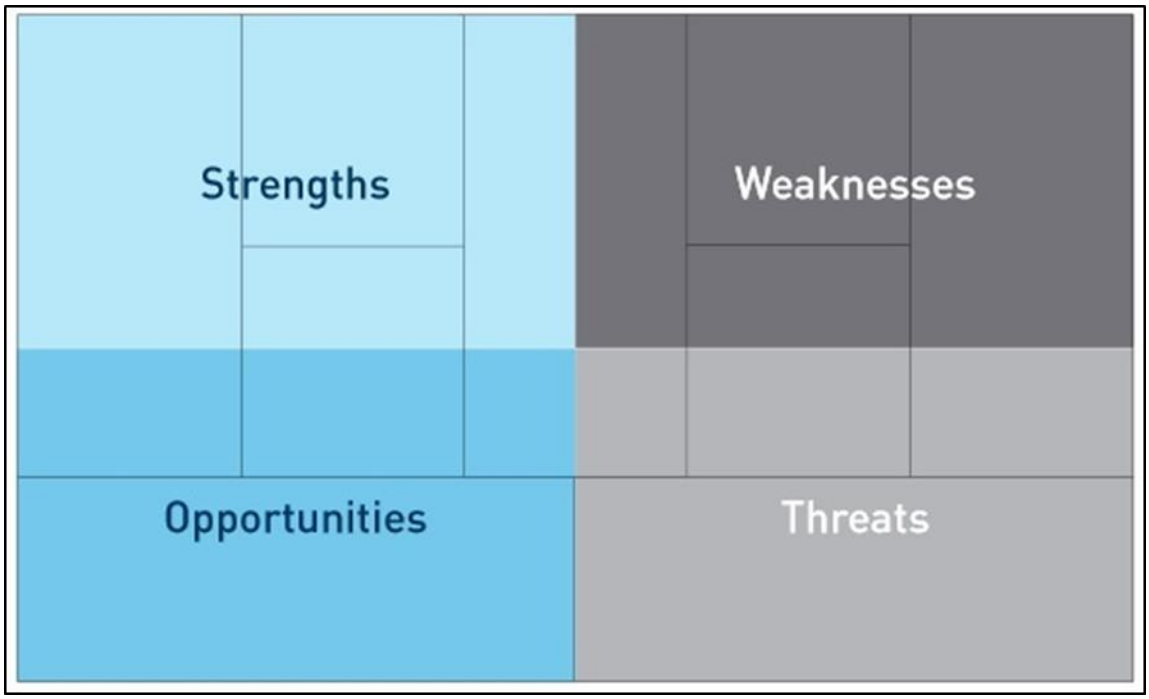
Οι **μακροοικονομικές δυνάμεις (macro-economic forces)**, παρουσιάζουν τις τρέχουσες γενικές συνθήκες της οικονομίας, τον ρυθμό ανάπτυξης του ΑΕΠ και τα ποσοστά ανεργίας. Περιγράφεται ποια είναι η κατάσταση στις κεφαλαιαγορές, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να βρεθεί η κατάλληλη χρηματοδότηση. Επιπλέον επισημαίνεται η τρέχουσα κατάσταση των αγορών για αγαθά ή άλλους τρίτους πόρους που είναι σημαντικοί για την επιχείρηση. Τέλος περιγράφεται οι οικονομική υποδομή της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση (δημόσια υπηρεσίες και υποδομές, μεταφορές, εμπόριο) (Osterwalder et al., 2010).

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι παράγοντες που αφορούν την συνολική δράση μιας επιχείρησης μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και αποσκοπούν στην καλύτερη κατανόηση του περιβάλλοντος ενός επιχειρηματικού μοντέλου.

5.6.3 Αξιολόγηση Επιχειρηματικών Μοντέλων

Η τακτική αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι μια σημαντική δραστηριότητα, μέσω αυτής αξιολογείται η θέση της εταιρείας στην αγορά και η διοίκηση προβαίνει σε διάφορες αλλαγές. Στόχος είναι να βρεθούν διάφορες βελτιώσεις πάνω στο επιχειρηματικό μοντέλο, κάτι που μπορεί να δώσει το έναυσμα για περαιτέρω ανάπτυξη της καινοτομίας. Η αδυναμίας μιας εταιρείας να διεξάγει τακτικές αξιολογήσεις του μοντέλου της μπορεί να εμποδίσει την έγκαιρη διάγνωση προβλημάτων (Osterwalder et al., 2010). Η αξιολόγηση ενός μοντέλου γίνεται από την σκοπιά της συνολικής εικόνας αλλά και από τη σκοπιά των δομικών συστατικών του, μια αρνητική συνέπεια σε ένα δομικών συστατικό μπορεί να έχει επιπτώσεις για ένα ή και περισσότερα δομικά συστατικά ή και για ολόκληρο το μοντέλο (Gorchels, 2012).

Συνεπώς, η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία μεταξύ του συνόλου, αλλά και μια λεπτομερής εξέταση των συστατικών με στόχο να αποκαλύψει την καινοτομία και την ανανέωση όπως μέσα στο επιχειρηματικό μοντέλο. Ένα αποτελεσματικός τρόπος για να γίνει αυτό είναι με την βοήθεια της κλασσικής ανάλυσης SWOT. Με την ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τον Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων για να προσδιορίσει τα ισχυρά και αδύναμα σημεία, τις ευκαιρίες και απειλές καθώς επίσης επιτρέπει την επικεντρωμένη αξιολόγηση των Δομικών Συστατικών.



Πίνακας 9 Swot Business Model Canvas

Πηγή : Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), σελ. 216

Μέσω του παραπάνω πίνακα η ανάλυση SWOT αξιολογεί την επιχείρηση εσωτερικά βρίσκοντας τα δυνατά και αδύναμα σημεία αλλά και εξωτερικά παρουσιάζοντάς ποιες ευκαιρίες και πιθανές απειλές αντιμετωπίζει. Η ανάλυση παράγει δύο αποτελέσματα α) παρουσιάζει την δεδομένη κατάσταση και β) προτείνει εναλλακτικές διαδρομές για το υφιστάμενο μοντέλο, επιπλέον παράγει γνώση η οποία μπορεί να βοηθήσεις στην σχεδίαση νέων πρωτότυπων επιχειρηματικών μοντέλων.

5.6.4 Η διαδικασία σχεδιασμού ενός Επιχειρηματικού μοντέλου

Κάθε έργο είναι μοναδικό, έτσι και η διαδικασία για τον σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι ξεχωριστή. Η διαδικασία θα πρέπει να προσαρμοστεί σε συγκεκριμένες ανάγκες και να φέρει λύσεις σε μοναδικά προβλήματα. Η κάθε επιχείρηση ξεκινάει από διαφορετικό σημείο (αρχικό ξεκίνημα, εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, νέα τεχνολογία) και έχει συγκεκριμένους στόχους και διαφορετικές δυνατότητες ανάπτυξης.

Η διαδικασία σχεδιασμού ενός Επιχειρηματικού μοντέλου χωρίζεται σε πέντε διαδοχικές φάσεις,

- α) **Κινητοποίηση**, διατύπωση των στόχων του έργου, έλεγχος των προκαταρτικών ιδεών, καθώς και συγκρότηση του πλάνου και της ομάδας
- β) **Κατανόηση**, ανίχνευση του περιβάλλοντος, μελέτη πιθανών πελατών, συλλογή ιδεών και απόψεων, αλλά και έρευνα σε προσεγγίσεις που έχουν ήδη δοκιμαστεί
- γ) **Σχεδιασμός**, καταιγισμός ιδεών, παραγωγή πρωτοτύπων και δοκιμή βιώσιμων επιλογών
- δ) **Υλοποίηση**, υλοποίηση του επιλεγμένου πρωτοτύπου επιχειρηματικό μοντέλου, καθώς και προσαρμογή αυτού στα πραγματικά δεδομένα και εναρμόνιση παλαιού και νέου
- ε) **Διαχείριση**, διαρκής αξιολόγηση του μοντέλου, ανανέωση ή επανεξέταση του, ανίχνευση του περιβάλλοντος καθώς και διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ μοντέλων

Ένα καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο προκύπτει ως αποτέλεσμα ενός από τους παρακάτω στόχους, α) κάλυψη υφισταμένων αναγκών της αγοράς, β) εισαγωγή νέων τεχνολόγων , προϊόντων ή και υπηρεσιών στην αγορά, γ) βελτίωση, μετασχηματισμός ή ανατροπή των δεδομένων μιας υπάρχουσας αγοράς με ένα καλύτερο επιχειρηματικό μοντέλο και δ) με την δημιουργίας μιας εντελώς νέας αγοράς (Osterwalder et al., 2010).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να στοχεύουν στην ανάπτυξη καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων συνεχώς, Τα κίνητρα για αυτή την διαδικασία είναι μπορεί να κάποιο από τα εξής:

- Κρίση του υπάρχοντος επιχειρηματικού μοντέλου
- Τροποποίηση, βελτίωση ή ακόμη και ενδυνάμωση του υπάρχοντος μοντέλου, έτσι ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί στο νέο μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- Εισαγωγή νέων τεχνολογιών, προϊόντων ή και υπηρεσιών στην αγορά
- Προετοιμασία για το μέλλον μέσω διερεύνησης και δοκιμής εντελώς νέων επιχειρηματικών μοντέλων που θα μπορούσαν στο μέλλον να αντικαταστήσουν τα υπάρχοντα

«Τα καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα δεν προκύπτουν κατά τύχη, ούτε είναι αποκλειστικό προνόμιο κάποιας ελίτ δημιουργικών επιχειρηματιών» αναφέρει χαρακτηριστικά ο Osterwalder (2010), αλλά δημιουργούνται μεθοδικά και με διάφορες διαδικασίες και με μια νοοτροπία προσανατολισμένη στο σχεδιασμό. Οι συμμετέχοντες σε τέτοια εγχειρήματα βιώνουν την εξής δυσκολία, ότι η καινοτομία είναι μια άναρχη και απρόβλεπτη διαδικασία και χρειάζεται έναν ιδιαίτερο τρόπο χειρισμού της ασάφειας και της αβεβαιότητας μέχρι να βρεθεί μια καλή λύση. Θα πρέπει να επενδυθεί ενέργεια και χρόνος από την ομάδα και να διερευνηθούν πολλές εναλλακτικές δυνατότητες.

Οι Collopy και Boland (2008), επικαλούνται μια διαφορετική προσέγγιση, προσανατολισμένη στον σχεδιασμό την 'design attitude', σε αντιδιαστολή με την κυρίαρχη παραδοσιακή νοοτροπία που είναι προσανατολισμένη στη λήψη αποφάσεων. Ο Newman (2009), αποτυπώνει την νοοτροπία αυτή σε ένα ιδιαίτερο σχέδιο που ονομάζεται « Καρικατούρα του σχεδιασμού», όπου ο σχεδιασμός ξεκινά ως μια εντελώς ασαφής μορφή και σιγά σιγά αρχίζει να παίρνει μορφή και να καταλήξει σ΄ ένα σημείο σαφήνειας.

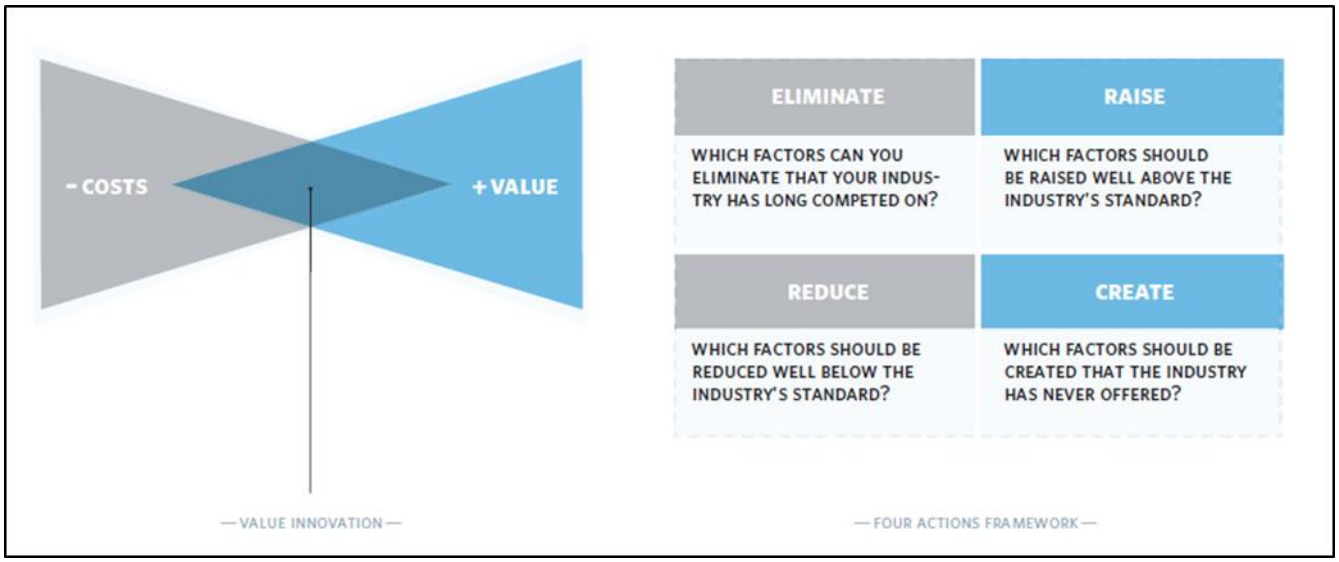
5.6.5 Επιχειρηματικά Μοντέλα και η στρατηγική Blue Ocean

Ο όρος Blue Ocean[43] επινοήθηκε από τους καθηγητές W.Chan Kim και Renee Mauborgne (2005), συνοπτικά η στρατηγική αυτή έχει να κάνει με την αναζήτηση και τη δημιουργία νέων αγορών

[43] Οι συγγραφείς W.Chan Kim και Renee Mauborgne στο βιβλίο τους με τίτλο «Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and the Make Competition Irrelevant» (2005), παρουσιάζουν την ιδέα μιας επιχείρησης που είναι σε θέση να λειτουργεί σε μια δική της αγορά, χωρίς έντονο ανταγωνισμό. Το γαλάζιο του ωκεανού λαμβάνεται ως μεταφορά που εκπροσωπεί τις βιομηχανίες που μπορούν να προσφέρουν μεγαλύτερες ευκαιρίες ή μεγαλύτερες δυνατότητες κέρδους. «Απο τους υφάλους του ανταγωνισμού, στον Ωκεανό των ευκαιριών της διαφοροποίησης και της αριστείας».

(γαλάζιων ωκεανών), σε αντιδιαστολή με τη καθιερωμένη στρατηγική που δρα στα πλαίσια του σκληρού ανταγωνισμού (κόκκινοι ωκεανοί). Οι Kim & Mauborgne ακολουθούν μια διαφορετική στρατηγική λογική τη λεγόμενη value innovation (καινοτομία με αξία). Θεωρούν δηλαδή ότι υπάρχει ανεκμετάλλευτη ζήτηση στην αγορά και μέσω της δημιουργίας νέων πλεονεκτημάτων και υπηρεσιών για τους καταναλωτές αλλά και με τον συνδυασμό της ταυτόχρονης μείωσης του κόστους θα αυξήσουν την Πρόταση Αξίας για τους πελάτες.

Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων συμπληρώνει την Blue Ocean Strategy παρέχοντας μια οπτική αποτύπωση της συνολικής εικόνας του επιχειρηματικού μοντέλου. Για την επίτευξη της καινοτομίας (value innovation) οι Kim & Mauborgne ανέπτυξαν νέο ένα εργαλείο ανάλυσης το οποίο αποκαλείται **Four Action Framework** (Πλαίσιο Τεσσάρων Δράσεων), πρόκειται για τέσσερις ερωτήσεις οι οποίες θέτουν υπο αμφισβήτηση την καθιερωμένη στρατηγική λογική.

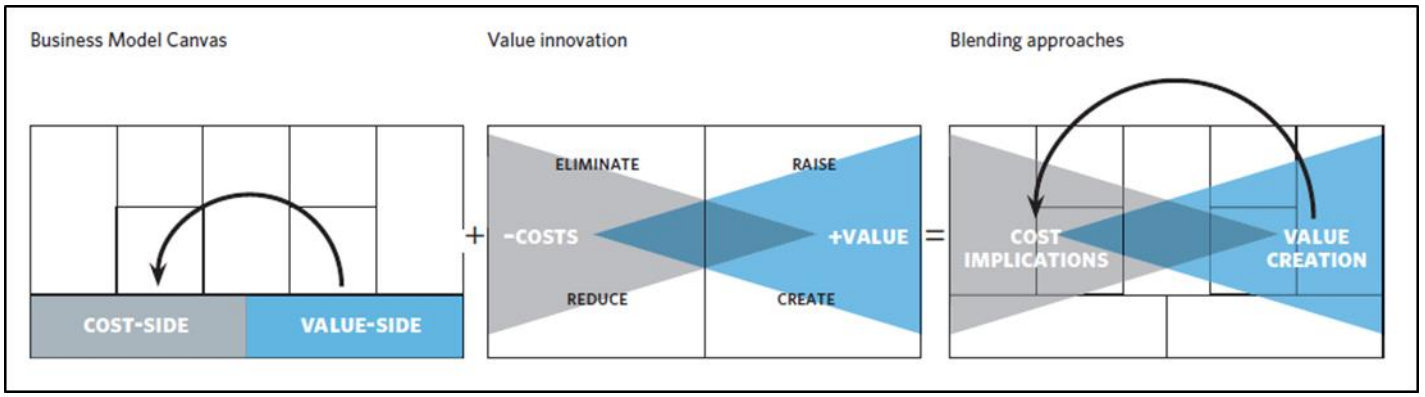


Πίνακας 10 Four Actions Framework

Πηγή : StudentsTry, Business Model Perspective: Blue Ocean Strategy (Osterwalder's Business Model Generation), 2015 (https://littlesteves.wordpress.com/2015/03/16/business-model-perspective-blue-ocean-strategy-osterwalders-business-model-generation/)

Ο συνδυασμός της καινοτομίας αξίας και του Πλαισίου Τεσσάρων Δράσεων με τον Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων δημιουργεί ένα νέο εργαλείο. Στο παρακάτω σχήμα (13) βλέπουμε ότι στον Καμβάς η δεξιά πλευρά αντιπροσωπεύει τη δημιουργία αξίας και την επικέντρωση στον καταναλωτή ενώ η αριστερή πλευρά τα κόστη και τις υποδομές. Η αλλαγή κάποιων στοιχείων έχει άμεση επίπτωση στην αριστερή πλευρά. Ο στόχος της στρατηγικής Blue Ocean είναι ότι αποσκοπεί

στην αύξηση της αξίας με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Αυτό πετυχαίνεται μέσω της υποβάθμισης ή εξάλειψη κάποιων λιγότερο πολύτιμων δυνατοτήτων ή υπηρεσιών και την αναβάθμιση ή δημιουργία υπηρεσιών υψηλής αξίας. Ο συνδυασμός αυτός παρέχει την δυνατότητα της προσδιορισμού των άμεσων επιπτώσεων όταν υπάρξει κάποια μεταβολή σε κάποιο από τα Δομικά Συστατικά του Καμβά.



Πίνακας 11 Συνδυασμός της στρατηγικής Blue Ocean με τον Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων

Πηγή : StudentsTry, Business Model Perspective: Blue Ocean Strategy (Osterwalder's Business Model Generation), 2015 (https://littlesteves.wordpress.com/2015/03/16/business-model-perspective-blue-ocean-strategy-osterwalders-business-model-generation/)

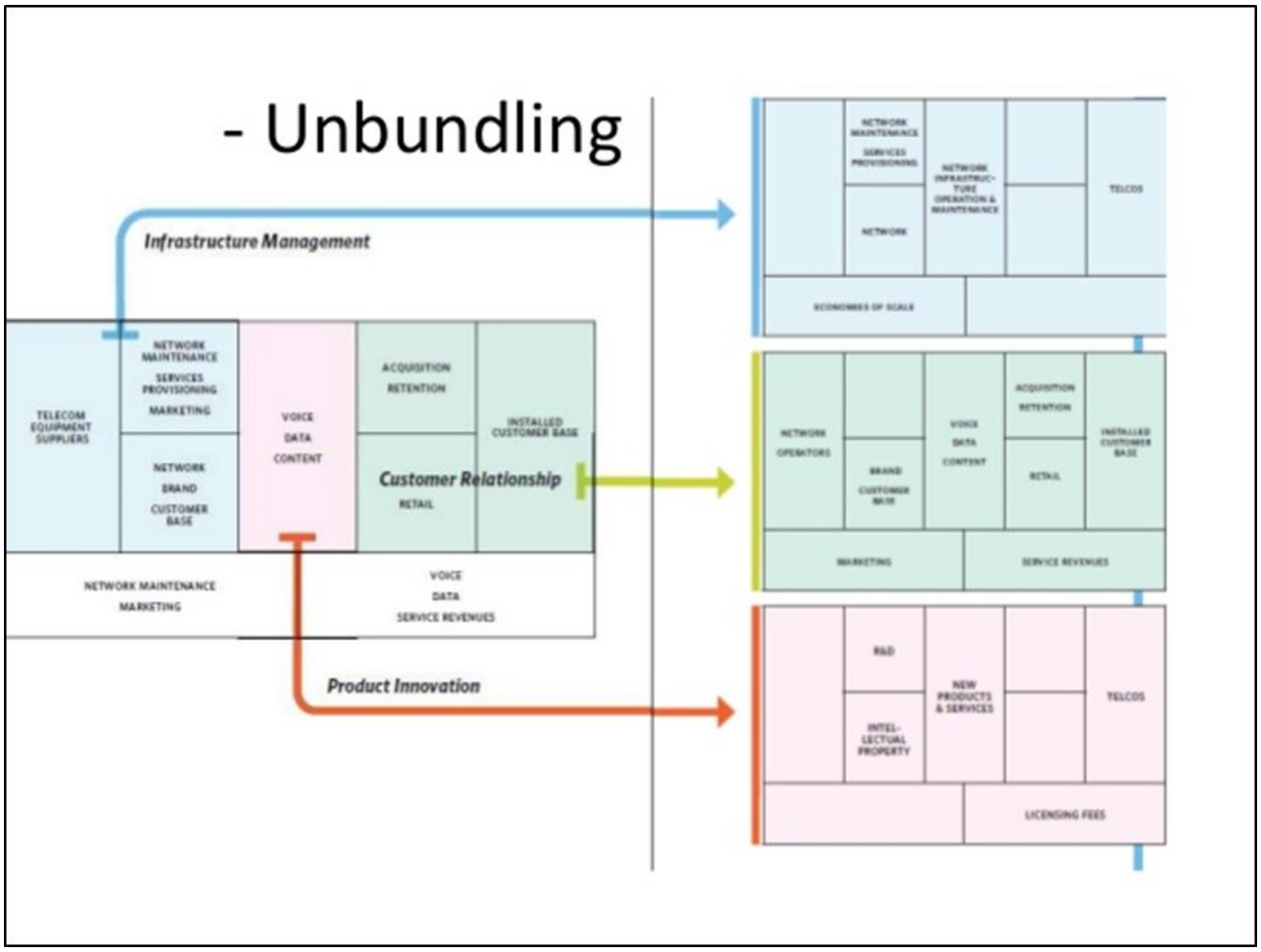
5.7 Μοτίβα Επιχειρηματικών Μοντέλων

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να συνδυάζει περισσότερα από ένα μοτίβα (Patterns), κάθε μοτίβο μπορεί να έχει παρόμοια χαρακτηριστικά, διαφορετικές διαμορφώσεις των δομικών συστατικών ή παρόμοιες συμπεριφορές. Η δυναμική των επιχειρηματικών μοντέλων μπορεί να εξυπηρετήσει διαφορετικούς σκοπούς και στόχους. Παρακάτω παρουσιάζονται δέκα υποδείγματα επιχειρηματικών μοντέλων.

- **Επιχειρηματικά Μοντέλα Διαχωρισμού Unbundling**

Οι Hagel & Singer (1999), επινόησαν τον όρο "διαχωρισμένη επιχείρηση" θεωρώντας ότι οι εταιρείες συγκροτούνται από τρεις τύπους επιχειρηματικών δραστηριότατων με διαφορετικές ανάγκες ο καθένας τους. Οι δραστηριότητες που προκύπτουν είναι προσανατολισμένες στα εξής: α) σχέσεις με πελάτες (ανεύρεση, απόκτηση και οικειότητα), β) δραστηριότητες καινοτομίας προϊόντος (ανάπτυξη νέων και ελκυστικών προϊόντων) και γ) δραστηριότητες υποδομών (διαχείριση

πλατφορμών/βάσεων). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι εταιρίες τηλεφωνίας και ο τομέας της ιδιωτικής τραπεζικής.



Πίνακας 12 Unbundling Pattern

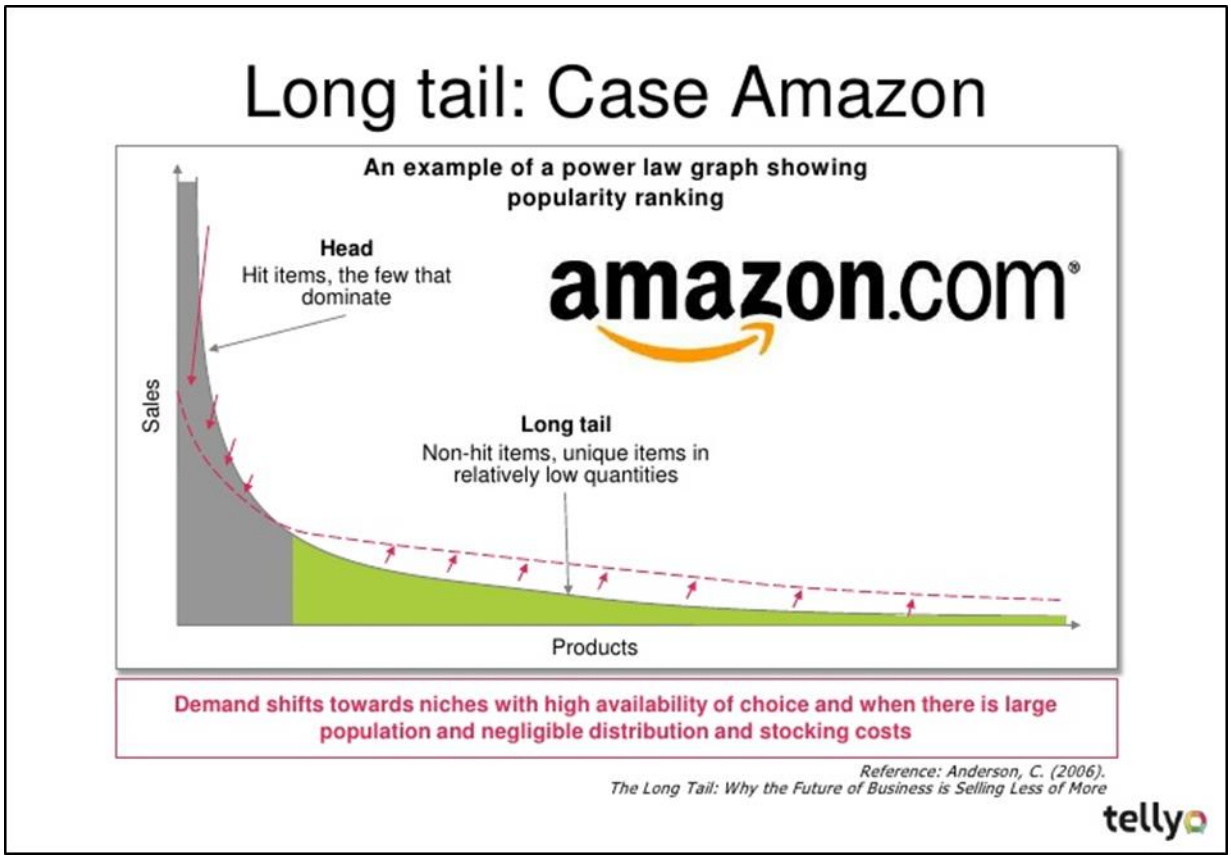
Πηγή: Hani Tarabichi, Patterns of Business Model Generator, 2014 p.7 (http://image.slidesharecdn.com/bmg-paterns-140128121304-phpapp02/95/patterns-of-business-model-generator-7-638.jpg?cb=1390911285)

- **Η Μακριά Ουρά (The Long Tail)**

Το μοντέλο αυτό παρουσιάστηκε το 2006 από τον Chris Anderson, για να περιγράψει την τάση διάθεσης πολύ μεγάλου αριθμού προϊόντων niche[44], όπου το καθένα έχει σχετικό μικρό όγκο

[44] Niche market, ορίζεται μια ομάδα δυνητικών πελατών οι όποιοι αναζητούν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Για να είναι ελκυστική μια κόγχη αγοράς πρέπει οι πελάτες που την απαρτίζουν να είναι αρκετοί και φυσικά διατεθειμένοι να πληρώσουν ίσως κάτι παραπάνω προκειμένου να αποκτήσουν τα προϊόντα που είναι πιο κοντά στις ιδιαιτερότητες τους (Blattberg R., Deighton J.; 1991).

πωλήσεων, βρίσκεται σε αντίθεση με την πώληση μεγάλων ποσοτήτων από μικρό πλήθος 'best sellers. Για την επιτυχία αυτού του μοντέλου απαιτούνται α) μικρά κόστη διαχείριση αποθεμάτων και β) ισχυρές πλατφόρμες που θα διαθέτουν εξειδικευμένα προϊόντα στους ενδιαφερόμενους χρήστες.



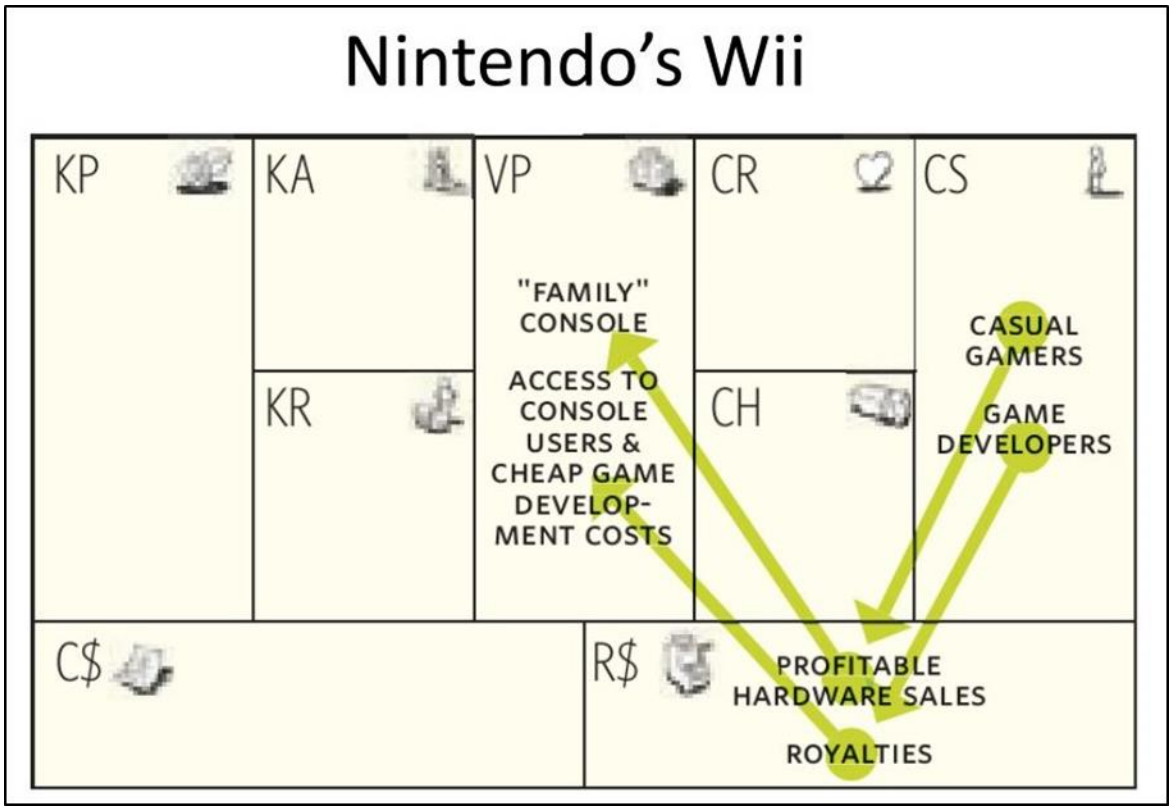
Πίνακας 13 The Long Tail case on Amazon

Πηγή: Kimmo Koivisto, Business model innovation, 2012, p.28 (http://www.slideshare.net/androidaalto/business-model-innovation-12868531)

- **Πολύπλευρες πλατφόρμες (Multi Sided Platforms)**

Οι πολύπλευρες πλατφόρμες συνδυάζουν δύο ή περισσότερες διακριτές και ανεξάρτητες ομάδες πελατών. Η πλατφόρμα έχει σαν στόχο α) να προσφέρει αξία στη μία ομάδα μόνον όταν η άλλη ομάδα υπάρχει, β) να παράγει αξία μέσω της διευκόλυνσης αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών των διαφορετικών ομάδων, και γ) να αυξήσει την αξία της μέσω της προσέλκυσης περισσότερων χρηστών της φαινόμενο δικτύου (network effect) (Osterwalder et al., 2010). Οι πλατφόρμες αυτές παράγουν αξία ως ενδιάμεσοι, συνδέοντας τις ενδιαφερόμενες ομάδες και διευκολύνοντας τη επικοινωνία και

την αλληλεπίδραση. Η αξία της πλατφόρμας εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον αριθμό των χρηστών που υπάρχουν σε αυτές.



Πίνακας 14 Πλατφόρμα βιντεοπαιχνιδιών Nintento Wii

Πηγή: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), Ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων, Εκδόσεις Παπασωτηρίο σελ. 83

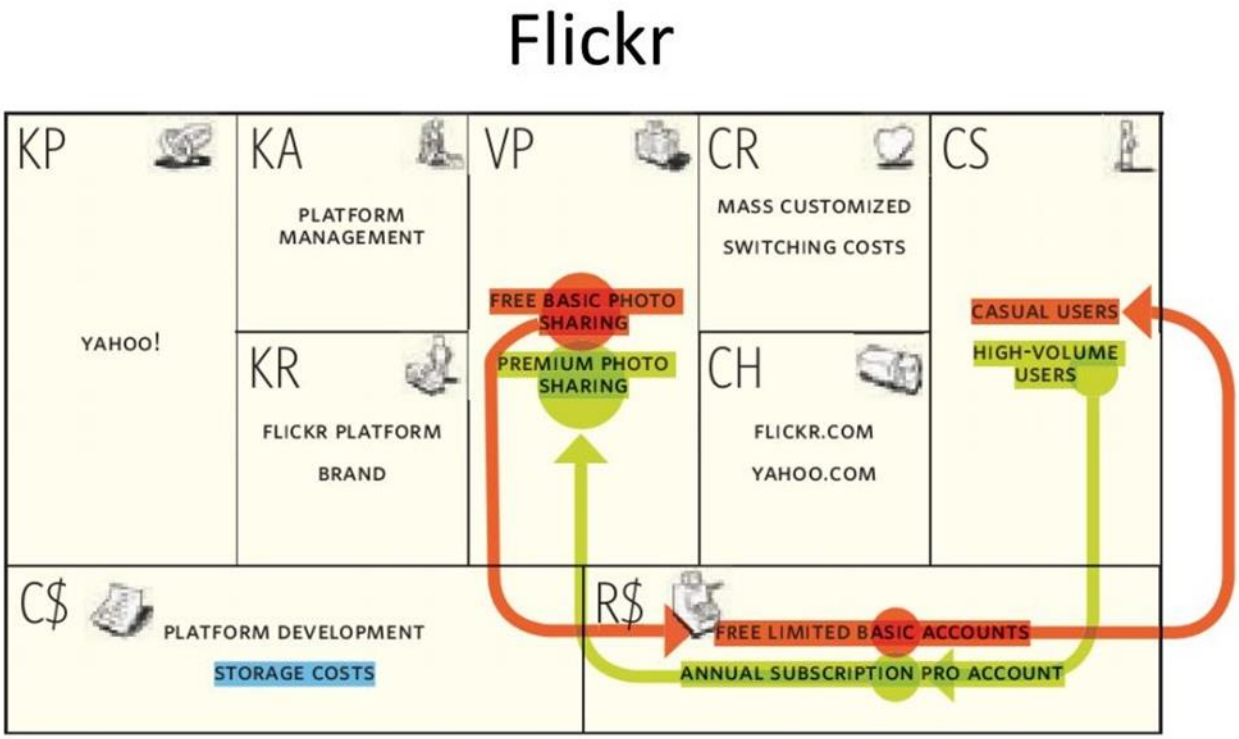
- **Δωρεάν Free Business Model**

Στο επιχειρηματικό μοντέλο της δωρεάν διάθεσης τουλάχιστον ένα σημαντικό τμήμα των καταναλωτών επωφελείται από την δωρεάν παροχή αξίας. Είναι γεγονός ότι ένα αγαθό με μηδενική τιμή απόκτησης έχει μεγαλύτερη ζήτηση από ένα αγαθό έστω κ με μια τιμή λίγων λεπτών. Αυτή η δωρεάν διάθεση χρηματοδοτείται από κάποιο άλλο τμήμα του επιχειρηματικού μοντέλου ή από κάποιο άλλο τομέα Πελατών.

Για το δωρεάν μοντέλο ακολουθούνται οι τρεις παρακάτω στρατηγικές

- Freemium / Premium offer. Το μοντέλο freemium χαρακτηρίζεται από μια μεγάλη βάση χρηστών της δωρεάν υπηρεσίας, όπου η εξυπηρέτηση χρηματοδοτείται από μια μικρή βάση χρηστών που πληρώνουν για premium υπηρεσίες

- Διαφήμιση, Τα δωρεάν προϊόντα ή υπηρεσίες παράγουν μεγάλη "κυκλοφορία" και αυξάνουν την ελκυστικότητα για τους διαφημιστές
- Δόλωμα και αγκίστρι (bait and hook). Το βασικό κομμάτι σε αυτό το μοντέλο είναι ο στενός σύνδεσμος μεταξύ φθηνού ή δωρεάν αρχικού προϊόντος και του επόμενου συνήθως αναλώσιμου προϊόντος για το οποίο η εταιρεία διαθέτει με υψηλό περιθώριο κέρδους.



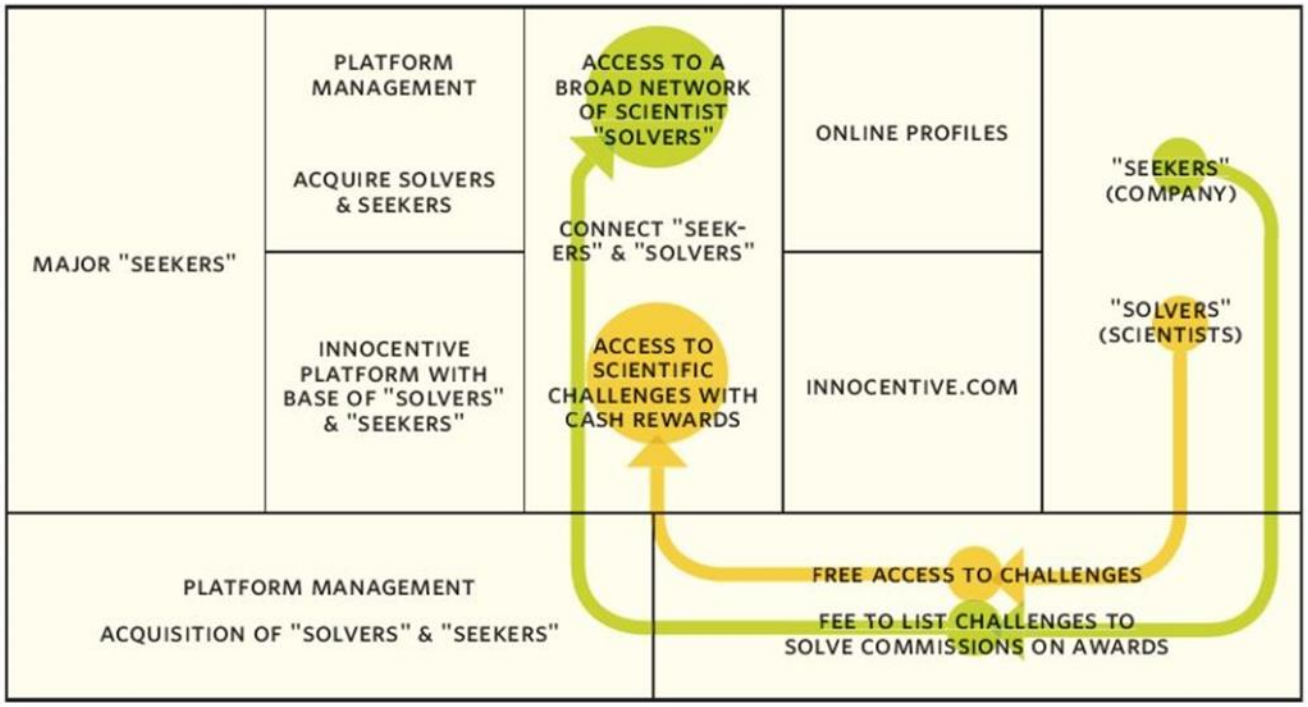
Πίνακας 15 Free Business Model Patern

Πηγή:(http://image.slidesharecdn.com/bmg-paterns-140128121304-phpapp02/95/patterns-of-business-model-generator-16-638.jpg?cb=1390911285)

- **Ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα (Open Business Model)**

Τα ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις εταιρίες για την παραγωγή αξίας μέσω συστηματικής συνεργασίας με τρίτους εξωτερικούς συνεργάτες. Αυτό είναι δυνατόν να συμβεί με τους εξής δύο τρόπους, Inside-out και Outside-in, είτε από έξω προς τα μέσα αξιοποιώντας ιδέες εντός τις εταιρείας ή από μέσα προς τα έξω τροφοδοτώντας τους εξωτερικούς συνεργάτες με ιδέες που δεν χρησιμοποιούνται εντός της εταιρείας (Chesbrough, 2006).

Οι όροι ανοιχτά μοντέλα καινοτομίας και ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα επινοήθηκαν από τον Chesbrough θεωρεί ότι η έρευνα και ανάπτυξη έχουν υπερβολικό κόστος και/ή η παραγωγικότητα μειώνεται. Οι εσωτερικοί πόροι και δραστηριότητες της έρευνας και ανάπτυξης αξιοποιούνται πλήρως με την συμβολή εξωτερικών συνεργατών. Επίσης, κάνει διάκριση ανάμεσα σε δύο μορφές καινοτομίας την εισαγόμενη η οποία προέρχεται από εξωτερικές πηγές και την εξαγόμενη η οποία παράγεται εσωτερικά και αξιοποιείται από εξωτερικές πηγές.

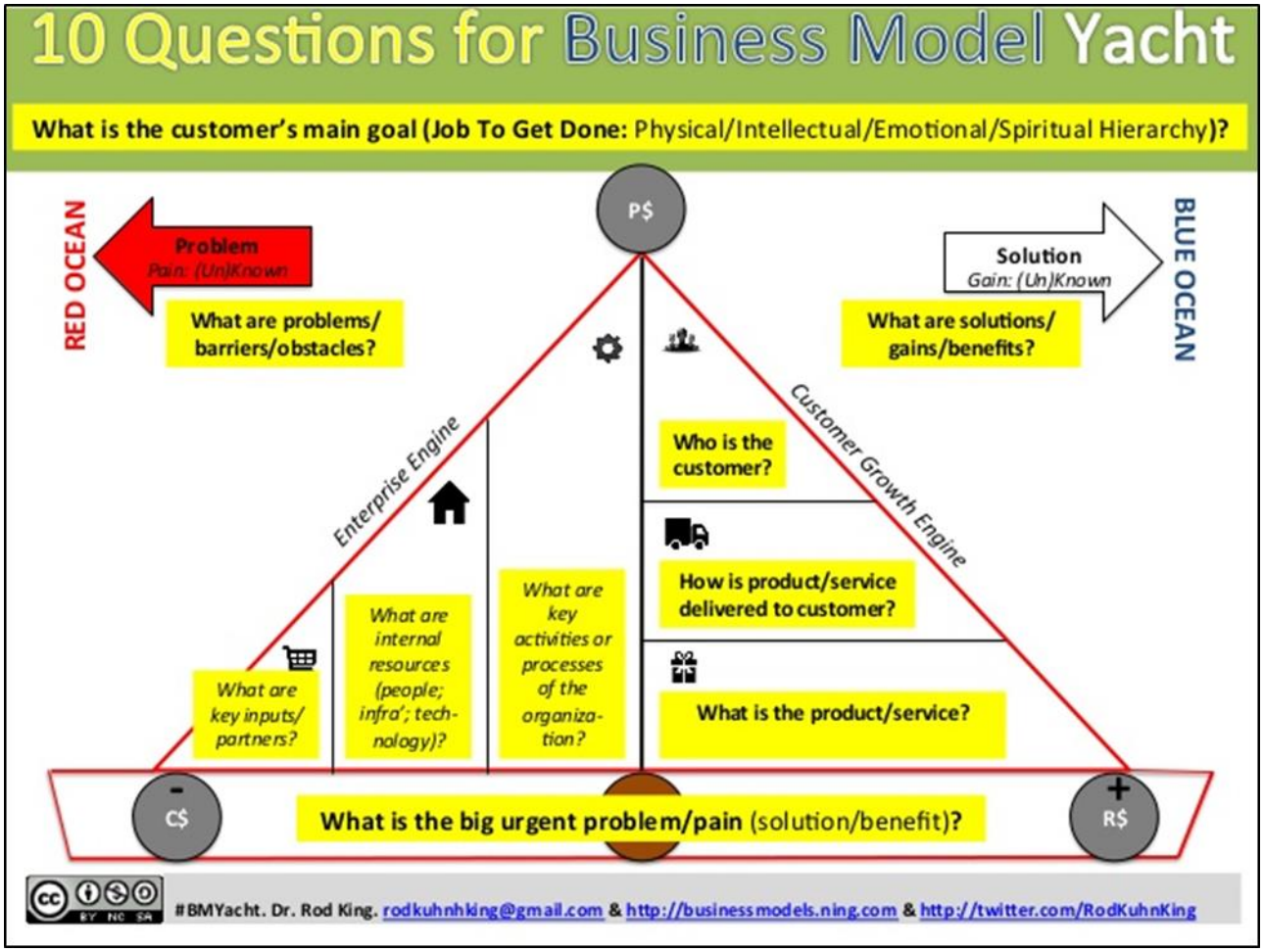


Πίνακας 16 Το μοντέλο της Innocentive

Πηγή: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), Ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων, Εκδόσεις Παπασωτηρίο σελ. 114

- **Business Model Yacht**

Το Business Model Yacht είναι ένα ιδιαίτερο εργαλείο με το όπου ο καθηγητής Rod King (2014) έδειξε ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για να αναδείξει στρατηγικές Blue Ocean, σαν εργαλείο διαχείρισης έργου αλλά και παρουσιάσεις πολλές βασικές προσεγγίσεις της Lean μεθοδολογίας. Στόχος του είναι να λύσει τα προβλήματα των καταναλωτών, δίνοντας λύσεις στις άμεσες ανάγκες τους μέσω του καταιγισμού ιδεών.



Πίνακας 17 Business Model Yacht

Πηγή: Rod King,The Business Model Yacht for problem-based strategists: Save Time and Money While Using a One-Size-Fits-All (OSFA) Tool, 2014, p.45 (http://image.slidesharecdn.com/bmyachthowtouserodking-140731073134-phpapp02/95/the-business-model-yacht-for-problembased-strategists-save-time-and-money-while-using-a-onesizefitsall-osfa-tool-45-638.jpg?cb=1408205665)

5.8 Ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων με βάση τις απόψεις των πελατών (Empathy Map)

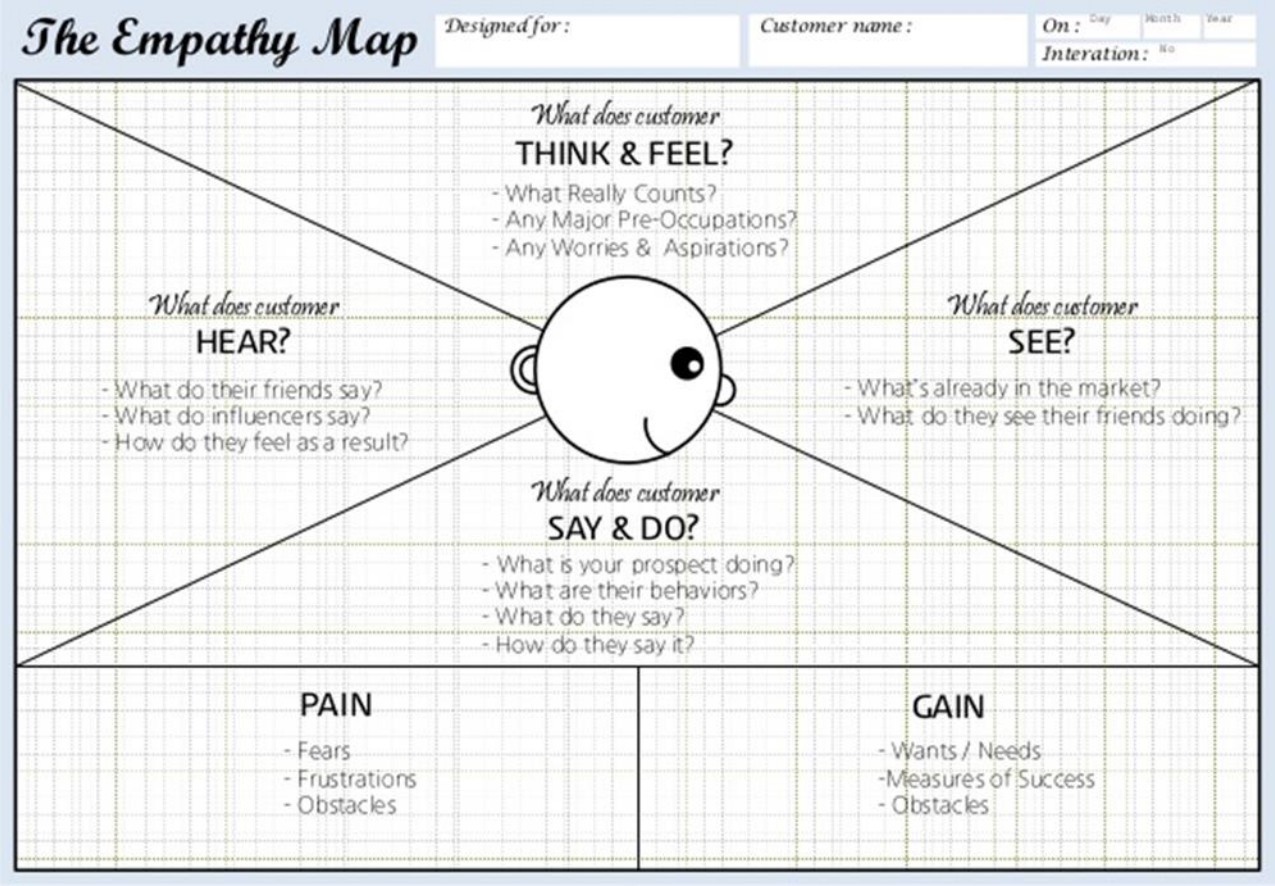
Ο Henry Ford είχε δηλώσει ότι « εάν ρωτούσα τους πελάτες μου να μου πουν το τι θέλουν, αυτοί θα έλεγαν ένα γρήγορο άλογο»,[45] οι εταιρείες επενδύουν πολλά στην έρευνα αγοράς, αλλά συχνά καταλήγουν να αγνοούν την οπτική του καταναλωτή όταν σχεδιάζουν προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι

[45] Υπέρμαχος μιας άλλη φιλοσοφίας ο Στιβ Τζομπς οταν τον ρωτούσαν αν ήθελε να κάνουν μια έρευνα αγοράς, απαντούσε «Οχι, γιατί η αγορά δεν ξέρει τι θέλει. Εμείς θα τους δείξουμε τι θέλουμε να αγοράσουν».

σωστές πρακτικές σχεδιασμού των επιχειρηματικών μοντέλων έχουν σαν στόχο να αποφύγουν το παραπάνω σφάλμα, διότι βλέπουν μοντέλο μέσα από τα μάτια των πελατών.

Η επιτυχημένη υλοποίηση της καινοτομίας προϋποθέτει κατανόηση των αναγκών του καταναλωτή, και όλων των παραγόντων του περιβάλλοντος. Οι απόψεις των πελατών θα πρέπει να συμβάλλουν στη διαμόρφωση των επιλογών που θα κάνει η εταιρεία στις Προτάσεις Αξίας, στα Κανάλια Διανομής και τις Ροές εσόδων (Osterwalder et al., 2010). Πολλές επιχειρήσεις οργανώνουν συναντήσεις (in the field) με πελάτες, για να μάθουν τα διοικητικά στελέχη αλλά και να ανταλλάξουν απόψεις και εμπειρίες με και με τις ομάδες πωλήσεων. Η επικοινωνία με τους πελάτες είναι καθημερινή ρουτίνα αλλά αναγκαία προϋπόθεση, στόχος είναι να μάθουν οι επιχείρησες τις πραγματικές επιθυμίες του πελάτη.

Για την κατανόηση λοιπόν των ανθρώπινων αναγκών η εταιρεία Xplane με έδρα το Portland των ΗΠΑ δημιούργησε τον Χάρτη Ενσυναίσθησης (Empathy Map), ένα εργαλείο που συνοδεύει και συμπληρώνει τον Καμβά. Ο Χάρτης Ενσυναίσθησης χρησιμοποιείται στην φάση σχεδιασμού ή ανασχεδιασμού των επιχειρήσεων, λειτουργεί συλλέγοντας και αναλύοντας πληροφορίες για το καταναλωτικό κοινό (Curedale, 2016). Καθώς επίσης βοηθάει να σχεδιαστεί το προφίλ κάθε τμήματος της αγοράς- στόχου ώστε να κατανοηθεί το περιβάλλον, οι προσδοκίες οι ανησυχίες και οι συμπεριφορές των δυνητικών πελατών. Ο χάρτης προχωράει πολύ πιο πέρα από δημογραφικά χαρακτηριστικά, στόχος του είναι γίνει αντιληπτό τι και πως αισθάνεται ο πελάτης για να δημιουργηθεί ένα ισχυρότερο επιχειρηματικό μοντέλο που θα οδηγήσει στον σχεδιασμό καλύτερων Προτάσεων Αξίας.



Σχήμα 13 Ο Χάρτης Ενσυναίσθησης (EmpathyMap)

Πηγή: Dave Gray, http://image.slidesharecdn.com/theempathymaptemplate-130618033108-phpapp02/95/the-empathymap-template-2-638.jpg?cb=1371526307

Έχοντας στην αρχή κάποια βασικά χαρακτηριστικά όπως εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία και φύλο, στη συνέχεια χρησιμοποιώντας τον χάρτη μπορεί να δημιουργηθεί το προφίλ του καταναλωτή αφού πρώτα απαντηθούν τα ακόλουθα έξι ερωτήματα :

- Τι βλέπει ;
- Τι Ακούει ;
- Τι Σκέφτεται και τι αισθάνεται ;
- Τι λέει και κάνει ;
- Ποιο είναι το πρόβλημα του ;
- Ποιο είναι το κέρδος του ;

Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου

Ελληνική

Anderson, C. (2008), Η Μακριά Ουρά, Πώς το Διαδίκτυο επηρεάζει την οικονομία, τις επιχειρήσεις και τον πολιτισμό, Εκδόσεις Κάτοπτρο

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), Ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων, Εκδόσεις Παπασωτηρίου

Ries, E. (2013), Lean startup, Λιτή επιχειρηματική εκκίνηση, Εκδόσεις Λιβάνη

Τζωρτζάκη, Κ. & Τζωρτζάκη Α (2007), Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Rossili

Γεωργιάδης, Ν. (2016), Αποτιμηση εταιρειών startups, η Διεθνης εμπειρια, Valuation & Research Specialists (VRS), [Πρόσβαση 19 Απριλίου 2016] http://iraj.gr/IRAJ/Startup_Valuation_1_GR.pdf

Καπετανάκης, Σ. (2016), Αναλύοντας ένα ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο που συνδέει τον ψηφιακό με τον φυσικό κόσμο. [Πρόσβαση 19 ΝΟεμβρίου 2016], https://openbusiness.ellak.gr/2016/07/01/analiontas-ena-anikto-epichirimatiko-montelo-pou-sindei-ton-psifiako-me-ton-fisiko-kosmo/

Κέντρο εθελοντών μανατζερ ελλάδος, (2015), Business Model Canvas, ΚΕΜΕΛ [Πρόσβαση 1 Ιουνίου 2016], http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/business_model_canvas_odegos_0.pdf

Παπαδάκης, Β. (2000), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

Παπακωνσταντίνου, Β. & Μαρκοπούλου, Δ. (2015), Startups Οδηγός επιβίωσης για νέους επιχειρηματίες, Εκδόσεις Σταμούλη

Ξενόγλωσση

Blank, S. & Dorf, B. (2012), The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company, K&S Ranch

Blank, S. (2013), The Four Steps to the Epiphany, K&S Ranch

Blank, S. (2013), Why the Lean Startup Changes Everything, Harvard Business Review, [Πρόσβαση 20 Ιουνίου 2016], https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything

Boland, R. & Collopy, F. (2004), Managing as Designing, Stanford Business Books

Chesbrough, H. (2003), "Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Harvard Business School Press

Christensen, M. (2000), "The Innovator's Dilemma", Harper Business Essentials

Curedale, R. (2012), Empathy Maps: Walk in your customer's shoes, Design Community College In, pp. 49-60

Curedale, R. (2016) Empathy Maps: Walk in your customer's shoes, Design Community College Inc

Ford, H. (2009)My Life and Work - An Autobiography of Henry Ford, BN Publishing

Gassmann, O. & Frankenberger, K. (2014), The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business, FT Press

Gorchels, L. (2012), Business Model Renewal: How to Grow and Prosper by Defying Best Practices and Reinventing Your Strategy, McGraw-Hill Education

Hagel, J. & Singer, M. (1999), Unbundling the Corporation, Harvard Business School

Kauffman Foundation (2015), The Kauffman Index of Main Street Entrepreneurship: Metropolitan Area and City Trends, [Πρόσβαση 7 Ιουλίου 2016], http://www.kauffman.org/~/media/kauffman_org/microsites/kauffman_index/state_and_metro_main street_2015/kauffman_index_main_street_metro_report_2015.pdf

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2015), Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant-Expanded edition, Harvard Business Review Press

King, R. (2014), The Business Model Yacht for Performance Managers Balanced Scorecard (BSC) Practitioners and Lean Startups, [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2016], http://www.slideshare.net/RodKing/the-business-model-yacht-for-problembased-strategists

Maurya, A. (2016), Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth, Penguin

Maurya, A.(2012) Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works Lean, O'Reilly Media

Muehlhausenm, J. (2013), Business Models For Dummies, For Dummies

Newman, D. (2009), The Design Squiggle, [Πρόσβαση 9 Ιουλίου 2016], http://cargocollective.com/central/The-Design-Squiggle

OECD, (2015) Entrepreneurship at a Glance 2015 - Statistics - OECD iLibrary, [Πρόσβαση 2 Αυγούστου 2016], http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/entrepreneurship-at-a-glance-2015_entrepreneur_aag-2015-en

Osterwalder, A. & Pigneur, & Clark, T. (2012), Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career, Wiley

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. & Bernarda, G. & Smith, A. & Papadakos, T. (2014), Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, Wiley

Richard, B. & Štefan, S. (2014), Analysis of Business Models, [Πρόσβαση 12 Δεκεμβρίου 2016], http://www.cjournal.cz/files/178.pdf

Rossman, J. (2014), The Amazon Way: 14 Leadership Principles Behind the World's Most Disruptive Company, Amazon Digital Services

Shedlock, M. (2010), Bleak Outlook for Small Businesses and Job Creation; Where Obama Went Wrong, and What to do About It, [Πρόσβαση 8 Ιουλίου 2016], http://globaleconomicanalysis.blogspot.com/2010/07/bleak-outlook-for-small-businesses-and.html#46WcdblZK2BiZuQC.99

Siegwart, R. & Seitz, P. (),Why fostering high-tech innovation and entrepreneurship matters to the economy, and what universities can do about it, [Πρόσβαση 9 Ιουλίου 2016], http://robohub.org/why-fostering-high-tech-innovation-and-entrepreneurship-matters-to-the-economy-and-what-universities-can-do-about-it/

Tapscott, D. (2014), The Digital Economy Anniversary Edition: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, McGraw-Hill Education

Waite, P. (2015) Online Business Startup: The entrepreneur's guide to launching a fast, lean and profitable online venture

Wilson, L. (2015), How To Implement Lean Manufacturing, Second Edition, McGraw-Hill Education

Xavier, J. (2012), 75% of startups fail, but it's no biggie, [Πρόσβαση 16 Ιουνίου 2016], http://www.bizjournals.com/sanjose/blog/2012/09/most-startups-fail-says-harvard.htmlrvard.html

ΚΕΦ.6: Τρόποι χρηματοδότησης Startup Επιχειρήσεων

6.1 Χρηματοδοτικά εργαλεία Startup Επιχειρήσεων

Το πιο σημαντικό σημείο στην διαδικασία εκκίνηση μιας startup επιχείρησης είναι η αναζήτηση χρηματοδότησης. Η πρόσβαση και το είδος της χρηματοδότησης διαφέρουν ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης της startup. Κατά τον Δασκάλου (1999), ο επίδοξος επιχειρηματίας στο προ-εναρκτήριο στάδιο και στο στάδιο της εκκίνησης θα πρέπει να απαντήσει σε τρία ουσιαστικά ερωτήματα, α) πως θα χρηματοδοτήσει το επιχειρησιακό του πλάνο, β) ποια πηγή χρηματοδότησης θα επιλέξει και γ) ποια πηγή χρηματοδότησης είναι διαθέσιμή.

Η αναζήτηση χρηματοδότησης για την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας είναι το κύριο μέλημα κάθε επιχείρησης. Η έλλειψη χρηματοδότησης θεωρείται ως το μεγαλύτερο εμπόδιο για την ανάπτυξη, χωρίς την απαιτούμενη ρευστότητα μια εταιρεία δεν θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της. Κάθως επίσης η εξυπηρέτηση των λειτουργικών αναγκών της, η καινοτομία, η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας δεν θα είναι σε θέση να υλοποιηθούν.

Η εύρεση ενός κατάλληλου συνδυασμού χρηματοδοτικών κεφαλαίων είναι από τις σημαντικότερες προκλήσεις που έχει ο επιχειρηματίας. Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια και η απελευθέρωση των αγορών επέτρεψαν την ανάπτυξη ενός μεγάλου αριθμού εναλλακτικών εργαλείων και χρηματοοικονομικών λύσεων. Σήμερα οι νέες επιχειρήσεις αναζητούν χρηματοδοτήσεις από τις αγορές χρήματος και κεφαλαίου. Πριν από κάθε ενέργεια διερεύνησης για χρηματοδότηση, ακόμα και πριν από τη ίδρυση της επιχείρησης, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ορίσει τα απαιτούμενα κεφάλαια (έξοδα ίδρυσης της επιχείρησης, δαπάνες εξοπλισμού, λειτουργικά έξοδα, απρόβλεπτα έξοδα, προτεινόμενες επενδύσεις) βάση του οικονομικού προγραμματισμού.

Σύμφωνα με τους Deakins and Freel, 2007 και Tariq (2013), το νέο εταιρικό σχήμα για να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησής του χρησιμοποιεί διάφορους τρόπους για να εξασφαλίσει χρηματοδότηση. Η οικονομική ενίσχυση τις περισσότερες φορές παρέχεται από ίδια κεφάλαια, από το οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον, τον τραπεζικό δανεισμό, άλλες πάλι φορές από κεφάλαια που προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, το δημόσιο, αλλά και από ιδιώτες επενδυτές.

Τα τελευταία χρόνια εκτός από τα "παραδοσιακά χρηματοοικονομικά εργαλεία" βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμού χρηματοοικονομικού σχεδιασμού (εποχική χρηματοδότηση, πιστώσεις ενεργητικού, χρηματοδοτήσεις ταμειακών ροών, κλπ), έχουν αναπτυχθεί και νέοι χρηματοπιστωτικοί

θεσμοί, όπως οι εταιρείες κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital), επιχειρηματικοί άγγελοι (business angels), πρακτόρευση απαιτήσεων (Factoring), χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing), και θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων (Business Incubators).

6.2 Στάδια Χρηματοδότησης

Οι οικονομικές ανάγκες μίας επιχείρησης συνεχώς αλλάζουν, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίζει σε ποιο σημείο του κύκλου ζωής βρίσκεται η επιχείρησή του για να καθορίσει πια χρηματοδοτική λύση πρέπει να χρησιμοποιηθεί (χρηματοδότηση σποράς, χρηματοδότηση εκκίνησης, πρώτος γύρος χρηματοδότησης, δεύτερος γύρος χρηματοδότησης και ενδιάμεση χρηματοδότηση). Στο αρχικό στάδιο, όταν ο νέος επιχειρηματίας αποφασίζει να μετατρέψει την ιδέα του σε μια επιχειρηματική ευκαιρία, η χρηματοδότηση σποράς είναι απαραίτητη προκειμένου να τον βοηθήσει να την αναπτύξει, ενώ η χρηματοδότηση εκκίνησης είναι εκείνη που θα πρέπει να ενεργοποιηθεί προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες του (Belsito & Preston, 2015).

Η επιχείρηση χωρίζεται σε τέσσερα διαφορετικά στάδια, το καθένα με τα δικά του χαρακτηριστικά, αυτά είναι α) το στάδιο της γέννησης ή εκκίνησης, β) της ανάπτυξης, γ) της ωριμότητας και δ) της πτώσης ή φάση αναγέννησης. Ο κάθε κύκλος ζωής έχει διαφορετική οικονομική σημασία, στο στάδιο της εκκίνησης οι πιθανοί τρόποι χρηματοδότησης είναι η αυτοχρηματοδότηση (Bootstrapping)[46], το οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον. Σε αυτή την φάση ο κίνδυνος της αποτυχίας επιβίωσης και μετάβασης στα επόμενα στάδια είναι κρίσιμος.

Στη συνέχεια εφόσον έχει επιτευχθεί η επιβίωση οι startup επιχειρήσεις εισέρχονται στο στάδιο της ανάπτυξης, εκεί τα έσοδα αρχίζουν να αυξάνονται, αλλά ακόμη δεν είναι κερδοφόρες και χρειάζονται επιχειρηματικά κεφάλαια. Βασική πηγή σε αυτό το στάδιο είναι οι τράπεζες, οι στρατηγικοί επενδυτές, οι επιχειρηματικοί άγγελοι και οι εταιρείες κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών (Venture Capital) (Tariq, 2013). Σε μεταγενέστερο στάδιο τα έσοδα παρουσιάζουν σταθερή ανάπτυξη και ο κίνδυνος μειώνεται, όμως η βασική πηγή χρηματοδότησης εξακολουθεί να είναι η ίδια όπως στα προηγούμενα στάδια.

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται κάποιο είδος χρηματοδότησης για να ξεκινήσει, οι startup επιχειρήσεις χρειάζονται συχνά αύξηση χρηματοδότησης και αυτό διότι με τη χρηματοδότηση έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν το ρυθμό ανάπτυξής τους. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ανάλογα με τις

[46] Είναι όταν κάποιος στηρίζεται στις δικιες του δυνάμεις, όταν δηλαδή αποφασίζει να αυτό-χρηματοδοτηθεί.

διαφορετικές φάσεις ανάπτυξης μιας επιχείρησης, μπορούν να προσδιοριστούν τα ακόλουθα στάδια χρηματοδότησης:

Α) Χρηματοδότηση Πρώτων Φάσεων

- **Χρηματοδότηση Σποράς** (Seed investment). Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση βρίσκεται ακόμα στο επίπεδο σύλληψης της ιδέας και δεν έχει ολοκληρωμένο προϊόν ή η υπηρεσία. Η χρηματοδότηση σποράς[47] σε αυτό το στάδιο ασχολείται με το σχεδιασμό λειτουργίας, την ίδρυση και τον καθορισμό των νομικών πλαισίων. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό το στάδιο έχει το μεγαλύτερο κίνδυνο, καθώς είναι πολύ πιθανό η χρηματοδότηση σποράς να μην μπορεί να εφαρμοστεί, είτε γιατί το νέο προϊόν είναι δύσκολο ή ακόμα και αδύνατο να αναπτυχθεί, είτε γιατί η διαδικασία κατασκευής του είναι δαπανηρή και περίπλοκη. Επίσης απαιτείται ικανή ιδρυτική ομάδα που θα αναπτύξει το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν, η διαδικασία διαρκεί 3 έως 6 μήνες (Λαγούδης, 2015).
- **Χρηματοδότηση Εκκίνησης** (Growth Stage). Το στάδιο της εκκίνησης είναι το δεύτερο στάδιο χρηματοδότησης, η επιχείρηση έχει ολοκληρώσει τις διαδικασίες δοκιμής του αρχικού προϊόντος ή της υπηρεσίας και βρίσκεται στο στάδιο της προώθησης (Bovaird, 1990). Στη χρηματοδότηση εκκίνησης, η κάλυψη των αναγκών γίνεται από κύριες πηγές κεφαλαίων, όπως από επιχειρηματικούς αγγέλους και επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων. Επίσης το κεφάλαιο εκκίνησης χρησιμοποιείται για την προετοιμασία του επιχειρηματικού πλάνου, το marketing αλλά και τα λειτουργικά έξοδα ανάπτυξης του καινοτομικού προϊόντος. Η συνολική διαδικασία διαρκεί 6 έως 12 μήνες.
- **Χρηματοδότηση Πρώτου Σταδίου** (First-round Financing). Ο πρώτος γύρος χρηματοδότησης είναι ζωτικής σημασίας, δεδομένου ότι καθορίζεται η πορεία και η κατεύθυνση των νέων επιχειρήσεων. Σε αυτό το σημείο επιχειρήσεις έχουν ολοκληρώσει το στάδιο ανάπτυξης του προϊόντος τους και χρειάζονται επιπλέον κεφάλαια, προκειμένου να ξεκινήσουν την παραγωγή του προϊόντος και να αρχίσουν να γίνονται οι πρώτες πωλήσεις. Σε αυτό το στάδιο κίνδυνος αρχίζει πλέον και μετατοπίζεται από το εσωτερικό της εταιρείας, σε θέματα που αφορούν το εξωτερικό της περιβάλλον, όπως ο ανταγωνισμός, η γρήγορη απαξίωση της παρούσας τεχνολογίας. Απαιτούνται έσοδα και ολοκληρωμένο πλάνο, η διαδικασία διαρκεί περίπου 16 έως 24 μήνες βάσει δηλώσεων ιδρυτών επιτυχημένων startup.

[47] Η European Venture Capital Association (EVCA) ορίζει το κεφάλαιο σποράς ως το κεφάλαιο που χορηγείται σε κάποιον επιχειρηματία προκειμένου να αποδείξει τη σκοπιμότηταενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan), ώστε κατόπιν να δικαιούται χρηματοδότηση εκκίνηση

- **Χρηματοδότηση δεύτερου σταδίου** (Second-round Financing). Ορίζεται ως η παροχή κεφαλαίων σε μία επιχείρηση, η οποία στο παρελθόν έχει ήδη δεχθεί κάποια εξωτερική χρηματοδότηση, αλλά πλέον οι χρηματοοικονομικές της ανάγκες έχουν αυξηθεί. Ο δεύτερος γύρος χρηματοδότησης απαιτείται όταν οι startup επιχειρήσεις πρέπει να επεκτείνουν τις βασικές δραστηριότητες ή εργασίες τους με κεφάλαια κίνησης (working capital = κυκλοφορούν ενεργητικό – βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις) (Βασιλείου, 1996). Έχει διαπιστωθεί ότι η επιχείρηση ίσως χρειαστεί και τρίτη κεφαλαιακή ενίσχυση, προκειμένου να επιτευχθεί η απαραίτητη εισροή κεφαλαίων για την παραγωγή και διάθεση του νέου προϊόντος. Σε αυτή την περίοδο η επιχείρηση έχει ένα ήδη αναπτυγμένο προϊόν στην αγορά, αλλά πιθανόν να παρουσιάζει ζημιές ή να δουλεύει στο νεκρό σημείο, ενώ έχει και αρνητικές ταμειακές ροές, ώστε να δημιουργείται η ανάγκη κάλυψης του ελλείμματος με εξωτερική χρηματοδότηση. Άλλές πάλι φορές η αναγκαιότητα επαναχρηματοδότησης μπορεί να ωφείλεται σε υπέρβαση του κόστους κατά την ανάπτυξη του προϊόντος, σε αποτυχία κάποιων νέων προϊόντων να επαληθεύσουν τις προβλέψεις πωλήσεων (Αϊλαμάκη, 2006).

Β) Χρηματοδότηση Μετέπειτα Φάσεων

- **Κεφάλαιο επέκτασης** (Expansion or Development Capital). Το Κεφάλαιο επέκτασης είναι η χρηματοδότηση που παρέχεται για να στηριχθεί η επέκταση ή η μεγέθυνση μιας εταιρείας, η οποία λειτουργεί συνήθως στο νεκρό σημείο του κύκλου εργασιών της ή εμπορεύεται με χαμηλό κέρδος (Ξένου, 2003). Το κεφάλαιο επέκτασης χρησιμοποιείται για την αύξηση του παραγωγικού δυναμικού, τη βελτίωση του προϊόντος, την επέκταση στην αγορά, ή ακόμα, την αύξηση του κεφαλαίου κίνησης της επιχείρησης υπό χρηματοδότηση. (Αϊλαμάκη, 2006).
- **Ενδιάμεση χρηματοδότηση** (Mezzanine Financing). Η χρηματοδότηση στο στάδιο αυτό απευθύνεται σε επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν τουλάχιστον στο νεκρό τους σημείο (break-even) και σχεδιάζουν κάποια επέκταση των δραστηριοτήτων τους. Η συγκεκριμένη χρηματοδότηση[48] λαμβάνει χώρα, συνήθως, μετά την επίτευξη ενός επιθυμητού σημείου ανάπτυξης της επιχείρησης. Μέσω αυτής εταιρείες που δεν έχουν πρόσβαση στην αγορές υψηλής απόδοσης, μπορούν να εξασφαλίσουν επιπλέον κεφάλαιο. (Κωστούλα, 2014)
- **Χρηματοδότηση Σύνδεσης-Γέφυρας** (Bridge Financing). Η χρηματοδότηση αυτή περιλαμβάνει δάνεια και μετοχική συμμετοχή, αυτό το στάδιο επένδυσης είναι αρκετά ενδιάφέρον για τα Επιχειρηματικά Κεφάλαια (Venture Capital) διότι υπάρχουν υψηλά

[48] Η ενδιάμεση χρηματοδότηση είναι μια ιδιαίτερη μορφή χρηματοδότησης, μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως ομολογιακά δάνεια, δάνεια με δεύτερη υποθήκη, προνομοιούμες μετοχές. (Γουλιέλμος, 2007)

περιθώρια κέρδους (20-26% το χρόνο). Αυτό καθιστά τη συγκεκριμένη επένδυση ιδιαίτερα ελκυστική για το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που επιδιώκει να διατηρήσει ή ακόμη και να αυξήσει τα καθαρά κέρδη του από δραστηριότητες δανειοδότησης. Τέλος, η χρηματοδότηση γέφυρας μπορεί να αποφέρει και θετικά αποτελέσματα στον επενδυτή, με τη μορφή δικαιωμάτων (options) (Ξένου, 2003).

6.3 Πηγές Χρηματοδότησης

Οι πηγές χρηματοδότησης διαχωρίζονται σε εσωτερικές, εξωτερικές. Οι εσωτερικές πηγές περιλαμβάνουν τα ίδια Κεφάλαια των επιχειρηματιών, άλλες πάλι φορές κεφάλαια από φίλους και μέλη της οικογένειας (3F – Friends, Family and Fools) (Deakins & Freel, 2007). Η εξωτερική χρηματοδότηση μπορεί να προέρθει από διάφορες πηγές, όπως βραχυπρόθεσμες τραπεζικές χορηγήσεις, από εταιρείες κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών (Venture Capital), ιδιώτες επενδυτές (Business Angels), πρακτόρευση απαιτήσεων (Factoring), χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing), χρηματοδότηση από το πλήθος (crowdfunding), Κρατική ή Κοινοτική Στήριξη (Αναπτυξιακοί Νόμοι, Προγράμματα Ευρωπαϊκής Ένωσης), αλλά και από θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων (Business Incubators).

6.3.1 Στήριξη σε ίδιες δυνάμεις (Bootstrapping)

Τα κεφάλαια των ιδιοκτητών είναι η βασική πηγή χρηματοδότησης στο στάδιο της εκκίνησης και συνήθως ταυτίζεται με τη χρηματοδότηση σποράς, καθώς οι επιλογές για εξωτερική χρηματοδότηση είναι περιορισμένες. Οι στήριξη σε ίδιες δυνάμεις (Bootstrapping) είναι ο πιο απλός τρόπος χρηματοδότησης startup επιχειρήσεων. Είναι μια πολύ δύσκολη διαδικασία, αφού ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί τα ίδια κεφάλαια του για την ίδρυση της startup, αλλά αποτελεί ένα από τα θεμέλια της επιχειρηματικότητας (Klačmer et al, 2014) και αντιπροσωπεύει μια μοναδικά δημιουργική στρατηγική χρηματοδότησης (Lahm & Little, 2005).

Αυτός ο τρόπος μπορεί να ακολουθηθεί εφόσον η επιχείρηση δεν απαιτεί μεγάλη επένδυση στα πρώτα στάδια ανάπτυξης της, βασικό πλεονέκτημα είναι ότι ο επιχειρηματίας διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της startup αλλά βρίσκεται σε μια κατάσταση απομόνωσης αφού δεν έχει πρόσβαση σε τρίτη οικονομική υποστήριξη (Čalopa et al., 2014). Όταν τα προσωπικά περιουσιακά στοιχεία αποτελούν τη βασική

πηγή χρηματοδότησης για τις startup επιχειρήσεις, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης περιορίζεται η δυνατότητα έναρξης νέων επιχειρήσεων. Η μορφή χρηματοδότησης Bootstrapping θεωρείται ως μια μέθοδοw μετατροπής του ανθρώπινου κεφαλαίου σε οικονομικό κεφάλαιο (Lahm & Little, 2005). Διακρίνονται τέσσερις τύπους Bootstrapping :

- Bootstrapping για ανάπτυξη προϊόντος
- Bootstrapping για επιχειρηματική ανάπτυξη
- Bootstrapping για ελαχιστοποίηση ανάγκης εξωτερικής χρηματοδότησης
- Bootstrapping για ελαχιστοποίηση ανάγκης κεφαλαίου (Freear et al., 1995)

6.3.2 Φίλοι, Οικογένεια και Αφελείς (3F Friends, Family and Fools)

Για την αναζήτηση του αρχικού κεφαλαίου αρκετοί επιχειρηματίες επιλέγουν φίλους και μέλη της οικογένειας τους. Γενικά, τα μέλη αυτών των ομάδων είναι πρόθυμα να υποστηρίξουν τις νέες επιχειρήσεις εξαιτίας της ιδιαίτερης σχέσης που έχουν με τους επιχειρηματίες και την επιθυμία τους να βοηθήσουν στην πραγματοποίηση των ονείρων τους. Συνήθως οι γύροι χρηματοδότησης αντιστοιχούν σε $25k με $150k αξία κεφαλαίου. Αυτού του είδους οι χρηματοδότες αποτελούν μία από τις πρώτες σειρές επενδυτών και συχνά αποκαλούνται αφελείς (fools), καθώς επενδύουν τα χρήματά τους σε startup επιχειρήσεις, παρά το γεγονός ότι μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων αυτού του τύπου αποτυγχάνουν μέσα στα πρώτα 3 χρόνια λειτουργίας τους (Klacmer Calopa & Horvat & Lalic, 2014).

Το αρχικό κεφάλαιο που εισέρχεται από τέτοιου είδους χρηματοδότηση αποσκοπεί στην ίδρυση της επιχείρησης αλλά και στη δημιουργία πρωτοτύπων του προϊόντος. Επίσης συμβαίνει το εξής παράδοξο, πολλοί επιχειρηματίες διστάζουν να χρησιμοποιήσουν τέτοιες πηγές χρηματοδότησης λόγω της συναισθηματικής πίεσης που δημιουργεί το ρίσκο χρημάτων της οικογένειας ή φίλων, παρά το ότι η συγκεκριμένη πηγή χρηματοδότησης είναι ένας από τους πιο εύκολους τρόπους. (Dale & Zell, 2014).

6.3.3 Επιχειρηματικοί άγγελοι / επενδυτές σποράς (Business angels / Seed investors)

Οι επιχειρηματικοί άγγελοι (business angels) είναι ιδιώτες επενδυτές οι οποίοι διαθέτουν τα κεφάλαια τους, αλλά και την επαγγελματική εμπειρία που έχουν αποκτήσει σε ένα συγκεκριμένο χώρο με τη

μορφή μακροπρόθεσμης επένδυσης. Αποτελούν τη βασικοί μορφή χρηματοδότησης για τις startup επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει τα πρώτα προϊόντα και χρειάζονται κεφάλαιο για την επέκταση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Τα άτομα αυτά είναι κατά κύριο λόγο α) συνταξιούχοι επιχειρηματίες, β) έμπειροι επιχειρηματίες, ή και γ) απλοί ιδιώτες επενδυτές, που αναζητούν τρόπους να επενδύσουν το διαθέσιμο κεφάλαιό τους και να συμμετέχουν σε startup επιχειρήσεις, οι οποίες βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης (Deakins & Freel, 2007).

Οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι ένας επιτυχημένος θεσμός ο οποίος δραστηριοποιείται στο εξωτερικό κ εδώ και αρκετά χρόνια με μεγάλη επιτυχία. Συχνά οι επιχειρηματικοί άγγελοι έχουν διπλό ρόλο στην startup, από τη μία ως επενδυτές που επενδύουν τα κεφάλαιά τους αποσκοπώντας στην επίτευξη αποδόσεων και από την άλλη ως ενεργά συμμετέχοντα μέλη αφού παρέχουν και κοινωνικό κεφάλαιο στην επιχείρηση. Οι επιχειρηματικοί άγγελοι αναλαμβάνουν το χρηματοδοτικό ρίσκο, βασισμένοι κυρίως στο πως η επιχειρηματική ιδέα εκφράζεται μέσα από μια αξιόπιστη ομάδα, παρά σε αυστηρά τεχνικο-οικονομικά κριτήρια. Βασίζονται περισσότερο στην κρίση τους, στην αφοσίωση και αξιοπιστία του επιχειρηματία απέναντι στην startup και όχι σε υπολογισμούς ποσοστών απόδοσης (Festel et al., 2013).

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρηματικοί άγγελοι συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης. Άλλα οφέλη των επιχειρηματικών αγγέλων είναι ότι απαιτούν περιορισμένο έλεγχο, επενδύουν τα δικά τους κεφάλαια σε σύγκριση με τους επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων που έχουν νομικές υποχρεώσεις για την εξασφάλιση της επένδυσής τους. Δημιουργούν αξία μέσω της καθοδήγησης και της χρήσης του προσωπικού τους δικτύου, παρακολουθούν της οικονομικές επιδόσεις και πολλές φορές διαμορφώνουν την επιχειρηματική στρατηγική. Επιπροσθέτως, οι άγγελοι επενδυτές υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις ως μέντορες και σύμβουλοι. Η επένδυση αυτής της μορφής παρέχει στις startup τον επόμενο κύκλο χρηματοδότησης με στόχο τη μετάβασή τους στο στάδιο της ανάπτυξης.

Πολλοί επιχειρηματικοί άγγελοι οργανώνονται σε ενώσεις, χαρακτηριστικό παράδειγμα η ένωση Angel Capital Association (ACA), η οποία εκπροσωπεί τα συνδικάτα επιχειρηματικών αγγέλων στη Βόρεια Αμερική, και υπολογίζεται ότι αριθμεί πάνω 380 ενώσεις στις ΗΠΑ (ACA 2016). Στην Ελλάδα η χρηματοδότηση με τον τρόπο αυτόν δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Σε μια προσπάθεια κάλυψης της ανάγκης της νεοφυούς επιχειρηματικότητας η Ελληνική Ένωση Νεοφυών Επιχειρήσεων προχώρησε το 2012 στη δημιουργία των Hellenic Angels, του πρώτου μη κερδοσκοπικού δικτύου business angels στην Ελλάδα. Το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών έχει θέσει επίσης

σε λειτουργία το Δίκτυο Επιχειρηματικών Αγγέλων.

6.3.4 Χρηματοδότηση από το κοινό (Crowdfunding)

Το crowdfunding ή αλλιώς χρηματοδότηση από το πλήθος είναι μία νέα δημοφιλής μέθοδος για την άντληση κεφαλαίων από μεγάλο αριθμό ενδιαφερομένων, μέσω του διαδικτύου. Αρχικά το crowdfunding αρχικά συνδέθηκε με τη χρηματοδότηση διαφόρων κοινωφελών έργων, τον τελευταίο καιρό όμως αναδεικνύεται ως μια μέθοδος άντλησης κεφαλαίων για νεοφυείς εταιρείες (Roth, 2016).

Περιλαμβάνει μια ανοικτή πρόσκληση, κυρίως μέσω του διαδικτύου, για την παροχή χρηματοδότησης με τη μορφή δωρεάς με μελλοντικό αντάλλαγμα την αποστολή του προϊόντος ή της υπηρεσίας ή και κάποιας άλλης μορφής ανταμοιβή για την υποστήριξη (Belleflamme et al., 2013). Για το σκοπό αυτό έχουν δημιουργηθεί ειδικές πλατφόρμες που παρουσιάζονται επιχειρήσεις ή έργα που χρειάζονται χρηματοδότηση, επιτρέποντας έτσι στους επιχειρηματίες να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια από το κοινό. Αυτή η τάση είναι μία νέα δυναμική πηγή χρηματοδότησης για την άντληση κεφαλαίου, χρησιμοποιεί τις μεθόδους της κοινωνικής δικτύωσης μέσω αυτών καλύπτονται τα κενά χρηματοδότησης που προκύπτουν από την αδυναμία της αγοράς (Andy & Weaven, 2011).

Η επιχειρηματική πρακτική αυτής της πηγής χρηματοδότησης εστιάζει στη συνεργασία και συλλογικότητα. Μέσω των κοινωνικών δικτύων, αλλά και των δικτύων των ανθρώπων που είναι γνωστά και ως οι τρεις κύκλοι του crowdfunding (three circles of crowdfunding)[49], και οι οποίοι αποτελούνται από την οικογένεια και τους φίλους, τους φίλους των φίλων και από αγνώστους επενδυτές. Μια επιχείρηση με τη μέθοδο του Crowdfunding μπορεί να καλύψει το κενό χρηματοδότησης απευθυνόμενη στις ομάδες των ανωτέρω τριών κύκλων (Roth, 2016).

Ιστοσελίδες όπως το Kickstarter (https://www.kickstarter.com/), ή το Indiegogo https://www.indiegogo.com/ ήδη από το 2012 που υπογράφηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες η πράξη νομοθετικού περιεχομένου JOBS, έχουν προσφέρει υπέρογκα ποσσά στην χρηματοδότοση εκατοντάδων επιχειρήσεων. Ο παραπάνο νόμος περιλάμβανει ένα σύνολο από διάτάξεις, το γνωστό

[49] Οι οικογένεια και φίλοι είναι οι πρώτοι που μαθαίνουν για το project και είναι επίσης αυτοί που καλύπτουν τα πρώτα έξοδα, οι φίλοι των φίλων είναι ένα μεγάλο δίκτυο φίλων είναι πολύ πιθανό να καλύψει τις κεφαλαιακές ανάγκες του project και οι άγνωστοι είναι επενδυτές από απλούς ανθρώπους (δύναμη του πλήθους) που δεν έχουν καμία σχέση με το project και μεγάλοι επενδυτές που μέσω των κοινωνικών δικτύων είδαν μια πραγματική ευκαιρία .

Crowdfunding Act, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να λάβουν χρηματοδότηση από το κοινό με αντάλλαγμα μετοχικό κεφάλαιο.

Το Crowdfunding κατά τον Steinberg (2008), μπορεί να διακριθεί σε τρεις κυρίως μορφές:

- Την κεφαλαιοδότηση (equity model) όπου η επένδυση συνεπάγεται συμμετοχή στο κεφάλαιο μιας εταιρείας.
- Τα δάνεια (lending model) όπου η χρηματοδότηση γίνεται με τη μορφή δανεισμού.
- Τις δωρεές (donations-rewards model), όπου η χρηματοδότηση γίνετε από το κοινό μέσω δωρεών και αποτελεί την πιο δημοφιλή μορφή, με αντάλλαγμα κάποιο δώρο ή τη δυνατότητα απόκτησης του προϊόντος πριν από την επίσημη κυκλοφορία του.

6.3.5 Επιχειρηματικά Κεφάλαια (Venture Capital)

Τα επιχειρηματικά κεφάλαια (Venture Capital) είναι μια σχετικά νέα μορφή χρηματοδότησης που πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ[50] και αναπτύχθηκε ιδιαίτερα μετά το δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Έχει σαν στόχο να στηρίζει τις ανάγκες των αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων που χρειάζονται κεφάλαια για να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξή τους. Η Ευρωπαϊκή Ένωση Επιχειρηματικού Κεφαλαίου (European Venture Capital Association - EVCA) τα ορίζει ως μία μετοχική επένδυση σε επιχειρήσεις με προοπτική γρήγορης ανάπτυξης, συνοδευόμενη από δραστηριότητες εκ μέρους των επενδυτών, όπως παροχή συμβουλών, δικτύου γνωριμιών και διοικητικής υποστήριξης (*in the form of management advice and contribution to overall strategy*), που αυξάνουν την αξία της επιχείρησης με πρώτιστο στόχο τα κεφαλαιακά κέρδη (EVCA, 2007).

Αρχικά ο επιχειρηματίας θα πρέπει να πείσει τους υποψήφιους επενδυτές του ότι η πρότασή του είναι σωστή και ότι αξίζει να ρισκάρουν τα χρήματά τους. Επίσης θα πρέπει να αναζητήσει επενδυτές που έχουν γερές οικονομικές πηγές και καλό ιστορικό επιτυχημένων ενεργειών.

Οι εταιρείες Επιχειρηματικού κεφαλαίου χρηματοδοτούν με μακροπρόθεσμα κεφάλαια καινοτομές επιχειρήσεις (κυρίως υψηλής τεχνολογίας) οι οποίες έχουν μεγάλο βαθμό κινδύνου. Οι venture capitalists επιδιώκουν υψηλές αποδόσεις και εξασφαλίζουν την επένδυση στην επιχείρηση με μετοχικό κεφάλαιο. Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων με venture capital εξαρτάται από το στάδιο

[50] Οι ρίζες του Venture Capital στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής μπορούν να εντοπιστούν στις δεκαετίες 1920-1930, όπου εύπορες οικογένειες και μεμονωμένοι επενδυτές παρείχαν τα αρχικά κεφάλαια σε επιχειρήσεις όπως οι Eastern Airlines, Xerox. Από το 1960, έχουν σημειώσει εκπληκτική ανάπτυξη ιδίως στην Silicon Valley.

ανάπτυξης που βρίσκεται η επιχείρηση. Το venture capital παίζει κυρίαρχο ρόλο στα αρχικά στάδια και στο στάδιο της επέκτασης και ανάπτυξης της startup (Ramsinghani, 2014).

Η χρηματοδότηση αυτή χαρακτηρίζεται από τρία στοιχεία α) τον Κίνδυνο, όπου για να αποδώσει ικανοποιητικά η επένδυση συνήθως απαιτεί 3-5 χρόνια, β) την Κεφαλαιακή Συμμετοχή, όπου το VC fund συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο της χρηματοδοτούμενης επιχείρησης και γ) την Υποστήριξη της Επιχείρησης, όπου τα Venture Capital παίζουν σημαντικό ρόλο στο management και στη χάραξη στρατηγικής (hands-on approach) της χρηματοδοτούμενης επιχείρησης (Romans, 2013).

Οι εταιρείες Venture Capital είναι επενδύσεις κεφαλαίου που δίνουν περισσότερη έμφαση στις υπό σύσταση παρά στις ώριμες επιχειρήσεις και απαιτούν υψηλά ποσοστά απόδοσης. Στόχος τους είναι η δημιουργία ή αύξηση της αξίας της επιχείρησης, παρέχοντας περισσότερη ρευστότητα μέσω προμηθευτών, πελατών και τραπεζών, βελτιώνοντας έτσι την επίδοσή τους και υποστηρίζοντας την ανάπτυξη και την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών.

Τα κριτήρια αξιολόγησης για την ανάληψη μίας επένδυσης είναι η ανάλογα της απόδοσης προς τον κίνδυνο. Τα επιχειρηματικά κεφάλαια επενδύουν μόνο σε επιχειρήσεις που ανταποκρίνονται στα κριτήριά τους, όπως το μέγεθος και τη δομή της επένδυσης, καθώς και την εμπλοκή της εταιρείας επιχειρηματικών κεφαλαίων στις δραστηριότητες της startup. Επιπλέον αξιολογούν βάση των ποιοτικών και ποσοτικών πληροφοριών που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο, αν η ομάδα διοίκησης έχει τα απαραίτητα προσόντα και επίσης στοχεύον στο αν η απόδοση επί της επένδυσης αντισταθμίζει τον κίνδυνο που αναλαμβάνουν (Roth, 2016).

Η Ελλάδα βρίσκεται σε υψηλή θέση στην κατάταξη μεταξύ των Ευρωπαϊκών εταιρίες διαχείρισης κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών και αντίστοιχα υψηλές είναι και οι αποδόσεις των Ελληνικών εταιριών επιχειρηματικών συμμετοχών σε σύγκριση με τις Ευρωπαϊκές. Τα παραπάνω είναι αποτέλεσμα ευνοϊκού συνδυασμού φορολογικού και νομικού πλαισίου, που λειτουργεί προς όφελος των επενδυτών, των διαχειριστών, και των εταιριών στις οποίες πραγματοποιούνται οι επενδύσεις.

Η αγορά ξεκίνησε στην Ελλάδα την δεκαετία του 1990, οι εταιρείες venture capital διοχετεύουν μεγάλα ποσά και από εκείνες της ενέργειες δημιουργούνται εταιρίες όπως είναι η Goody΄s, η Jumbo, ο Γερμανός, η Chipita, mastihashop, η Foodlink, η Ευρωκλινική ο Κρόκος Κοζάνης, η CBL, η Unismack, η Mobile Technologies, η voiceweb, η Doppler, η taxibeat. (Παπαδόπουλος, 2014)

2010

6.3.6 Τραπεζικός Δανεισμός (Bank loan)

Ο τραπεζικός δανεισμός είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος χρηματοδότησης. Οι τράπεζες προσφέρουν πρόσβαση σε χρηματοδότηση με τη χορήγηση δανείων για τη βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης και την κάλυψη των αναγκών εκκίνησης. Οι τράπεζες προσφέρουν δυο μεγάλες κατηγορίες δανείων προς τις επιχειρήσεις: τα δάνεια κεφαλαίου κίνησης και τα μακροπρόθεσμα δάνεια[51]. Τα πρώτα αποσκοπούν στη βελτίωση της ρευστότητας, ενώ τα μακροπρόθεσμα περιλαμβάνουν δάνεια επαγγελματικού εξοπλισμού.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία του τραπεζικού δανεισμού τα τελευταία χρόνια, έχει μεν εκσυγχρονισθεί αλλά ακόμα οι τράπεζες παρέχουν δανεισμό μόνο σε όσους κατέχουν κάποιο περιουσιακό στοιχείο, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί ως εγγύηση για την αποπληρωμή ολόκληρου ή μέρος του δανείου σε περίπτωση που ο δανειολήπτης δεν έχει τη δυνατότητα να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του. Βασικό πλεονέκτημα του τραπεζικού δανεισμού σε σχέση με τα επιχειρηματικά κεφάλαια είναι το γεγονός ότι ο επιχειρηματίας διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της startup, αφού το κύριο ενδιαφέρον της Τράπεζας δεν έγκειται στην ιδιοκτησία των επιχειρήσεων αλλά η αποπληρωμή των δημιουργούμενων οφειλών (Roth, 2016).

Οι περισσότερες startup επιχειρήσεις προσπαθούν να αποφύγουν τον δανεισμό από τα τραπεζικά ιδρύματα, καθώς αυτό συνήθως συνδέεται με χρονοβόρες και πολύπλοκες διαδικασίες και παρέχεται σύμφωνα είτε με το πιστωτικό ιστορικό είτε με την ακίνητη περιουσία του επιχειρηματία της startup. Ο τραπεζικός δανεισμός για τις startup είναι υπέρογκη επιβάρυνση καθώς έχει υψηλό spread για τους νέους επιχειρηματίες και επίσης δεν πρέπει να υπερβαίνει το 50% των ίδιων κεφαλαίων (Παπακωνσταντίνου, & Μαρκοπούλου, 2015)

6.3.7 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)

Η Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing) είναι μια σύγχρονη μέθοδος μεσο-μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης για την απόκτηση παγίων στοιχείων. Δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει ή να επεκτείνει τον εξοπλισμό της χωρίς να διαθέσει τα δικά της κεφάλαια. Η

[51] Το επιτόκιο των μακροπρόθεσμων δανείων είναι συνήθως χαμηλότερο από το αντίστοιχο επιτόκιο των δανείων κεφαλαίου κίνησης λόγω ακριβώς της μεγαλύτερης διάρκειας αποπληρωμής του.

χρηματοδοτική μίσθωση παρουσιάζει ιδιαίτερα πλεονεκτήματα ως μορφή χρηματοδότησης για τις νέες επιχειρήσεις που έχουν περιορισμένη ρευστότητα και αυτό διότι με αυτήν α) αποφεύγεται ο υπέρμετρος δανεισμός, β) εξασφαλίζεται χρηματοδότηση νέου εξοπλισμού, γ) υπάρχει η δυνατότητα μετά τη λήξη της αρχικής περιόδου να αποκτήσει την κυριότητα του εξοπλισμού και δ) η διάρκεια της μίσθωσης και το ύψος του μισθώματος ορίζονται σύμφωνα με τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης

Οι κυριότερες κατηγορίες μισθώσεων είναι α) απλή χρηματοδοτική μίσθωση (Direct Leasing) που προσφέρει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν κινητό εξοπλισμό κ επαγγελματική στέγη, β) η πώληση και επαναμίσθωση παγίων στοιχείων (Sale & Lease Back), όπου η επιχείρηση επιθυμεί να βελτιώσει τη ρευστότητά της με τη μετατροπή σε κεφάλαιο κίνησης των κεφαλαίων της που έχουν επενδυθεί σε εξοπλισμό και επιχειρηματικά ακίνητα, μπορεί να πωλήσει τα πάγια αυτά στοιχεία στην εταιρία leasing και στη συνέχεια να τα μισθώσει και γ) η μίσθωση Vendor όπου εκεί υπάρχει συνεργασία μεταξύ της εταιρίας leasing και του προμηθευτή εξοπλισμού με στόχο την αύξηση των πωλήσεων και των δύο μερών (Μάζης, 2010).

Η μέθοδος Leasing είναι συνήθως χρήσιμη κατά το δεύτερο στάδιο του κύκλου ζωής της startup επιχείρησης όπου εκεί προσπαθεί να επεκτείνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και να αναζητήσει εναλλακτικές λύσεις. Δυστυχώς παρατηρείται ότι οι startup συνήθως δεν χρησιμοποιούν αυτή την επιλογή σε σχέση με τις μεγαλύτερες και εδραιωμένες επιχειρήσεις (Tariq, 2013) και ωθούνται στα επιχειρηματικά κεφάλαια μέσα από το υπάρχον οικοσύστημα.

6.3.8 Πρακτόρευση Απαιτήσεων (Factoring)

Η πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων εφαρμόζεται από Τράπεζες αλλα και από ανώνυμες εταιρείες που έχουν ως αποκλειστικό σκοπό αυτή τη δραστηριότητα. Η πρακτόρευση απαιτήσεων αφορά τη συνεργασία μεταξύ ενός προμηθευτή και ενός εξειδικευμένου χρηματοοικονομικού ενδιάμεσου (Πράκτορας ή Factor), βάσει της οποίας ο προμηθευτής εκχωρεί στον πράκτορα τις απαιτήσεις του έναντι πελατών, οφειλετών του, αναλαμβάνοντας τη διαχείριση, είσπραξη, προεξόφληση, πιστωτικό έλεγχο και κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου των απαιτήσεων του προμηθευτή (Ελληνική Ένωση Πρακτόρων Επιχειρηματικών Απαιτήσεων, 2015).

Οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αυτόν τον τρόπο της χρηματοδότησης προκειμένου α)να καλύψουν άμεσα τις τρέχουσες ανάγκες τους, β) να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους, γ) να καλύψουν

την αυξημένη ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών δ) να μειώσουν το συνολικό κόστος και τον πιστωτικό κίνδυνο, ε) έχουν μεγάλες ζημιές από αφερέγγυους πελάτες και δ) όταν δεν μπορούν να ανταποκριθούν παρά μόνο με ασύμφορους όρους προς τους προμηθευτές τους (Κανέλλος, 2015).

Αποτελεί ένα ευέλικτο χρηματοδοτικό εργαλείο χρηματοδότησης που μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη στις startup επιχειρήσεις, που μέσω αυτού μπορούν να πετύχουν εξοικονόμηση δαπανών και βελτίωση της εικόνας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, καθώς το factoring θεωρείται μια μορφή χρηματοδότησης που δεν παρουσιάζεται στον ισολογισμό (off balance sheet) (Διαμάντης & Δράκος, 2015).

6.4 Προγράμματα Χρηματοδότησης στην Ελλάδα

Τα τελευταία χρόνια διανύουμε περίοδο έντονης οικονομικής αστάθειας και ύφεσης, ακολουθώντας την κρίση χρέους στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η Ελλάδα παρουσιάζει ένα μη βιώσιμο μοντέλο ανάπτυξης. Για να μπορέσει να επιβιώσει η Ελληνική οικονομία θα πρέπει να επιτύχει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, ρυθμούς που οι παραδοσιακές οικονομικές δραστηριότητες δεν μπορούν να παρέχουν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αντίθετα, οι startup επιχειρήσεις αποτελούν ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο στην Ελλάδα όπου μέσω της καινοτομίας μπορεί να συνεισφέρει στη συνολικότερη ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

Δυστυχώς το υπάρχον οικοσύστημά βρίσκεται στα αρχικά στάδια της ανάπτυξής του και παρουσιάζεται αρκετά περιορισμένο, οι μηχανισμοί επιχειρηματικής επώασης, τα co-working spaces είναι ακόμα λιγοστά και οι ευκαιρίες χρηματοδότησης είναι συγκεντρωμένες στα μεγάλα αστικά κέντρα. Το βασικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι startup επιχειρήσεις κατά τη δημιουργία και ανάπτυξη τους είναι η εύρεση χρηματοδότησης, η πλειοψηφία των startups έχει χρησιμοποιήσει ίδια κεφάλαια και χρηματοδότηση από φίλους και οικογένεια (Λαγούδης, 2015).

Υπάρχει περιορισμένη συνεργασία μεταξύ των δομών υποστήριξης (μηχανισμοί επιχειρηματικής επώασης), παρά την αυξημένη δημοσιότητα που συγκεντρώνουν, ενώ συχνά προβάλλονται ως λύση στα οικονομικά προβλήματα. Εκτός των περιορισμένων πόρων που διαθέτουν πολλές από αυτές τις δομές, στην προσπάθεια τους να παρέχουν ένα σύνολο υποστηρικτικών υπηρεσιών αυτόνομα, αποτυχαίνουν και αυτό οδηγεί σε χαμηλότερη ποιότητα υπηρεσιών προς τις συμμετέχοντες startups. Σε σχετική έρευνα με το περιβάλλον των νεοφυών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, πολλοί ιδρυτές

νεοφυών επιχειρήσεων θεωρούν ελάχιστα «φιλικό» το Ελληνικό οικονομικό περιβάλλον και το 77% βλέπει τη γραφειοκρατία ως ένα σημαντικό πρόβλημα (Λαμπρόπουλος, 2016).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι αρκετός αριθμός των startups δεν δραστηριοποιείται στον χώρο της υψηλής τεχνολογίας και των εφαρμογών, όπως συμβαίνει στην παγκόσμια αγορά, αλλά εστιάζει σε διαφορετικούς τομείς, σε τομείς όπου η ελληνική οικονομία έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως στην προώθηση του τουρισμού, του ελληνικού πολιτισμού και ιστορίας, αλλά και την προώθηση παραδοσιακών ελληνικών προϊόντων διατροφής.

Στην Ελλάδα μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τα Προγράμματα Χρηματοδότησης στα εξής:

Α) Επιδοτούμενα Προγράμματα.

Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του ’90, υλοποιήθηκαν συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα από Ελληνικούς και Ευρωπαϊκούς πόρους ή Κοινοτικά Ταμεία. Το σύνολο των προγραμμάτων αυτών (Ενίσχυση Επιχειρηματικότητας Νέων, ICT4Growth, Πρόγραμμα Νέας Καινοτομικής Επιχειρηματικότητας του ΟΑΕΔ, ΕΣΠΑ 2014 – 2020, Ορίζοντας 2020, SME Instrument, COSME, Creative Europe), αφορούσαν την ενίσχυση νέων και καινοτόμων επιχειρήσεων, η επιδότηση χορηγείται ως ποσοστό επί του συνολικού προϋπολογισμού έργου και το ποσοστό αυτό κυμαίνεται από 40% έως 60%. Το βασικό το πλεονέκτημα των προγραμμάτων αυτών είναι ότι είναι ανοιχτά για όλους τους δυνητικούς επιχειρηματίες καθώς η χρηματοδότηση έπεται των δαπανών, μια αρκετά ελκυστική επιλογή για τις νεοφυείς επιχειρήσεις (Σωτηρίου, 2014).

Β) Χρηματοδότηση μέσω Διαγωνισμών.

Μια επίσης βασική μορφή στήριξης-χρηματοδότησης των startup επιχειρήσεων προέρχεται μέσω χρηματικών βραβείων από συμμετοχή σε διαγωνισμούς. Τέτοιοι διαγωνισμοί διεξάγονται από επαγγελματικούς φορείς και Τράπεζες (πχ. Διαγωνισμός "i-bank Καινοτομία & Τεχνολογία", Διαγωνισμός Egg - enter•grow•go – Eurobank, Πανελλήνιος Διαγωνισμός Καινοτομίας και Νεανικής Επιχειρηματικότητας, Η Ελλάδα Καινοτομεί! του ΣΕΒ, Social Impact Award 2016, Nokia Open Innovation Challenge 2016, INNOVATHENS Summer Labs 2016, Hellenic Entrepreneurship Award, MIT Enterprise Forum (MITEF) Greece Startup Competition, Hackathon Athens κ.ά.). Αποτελούν σημαντικές δραστηριότητες για την ενθάρρυνση και ενίσχυση επιχειρηματικών εκκινήσεων, προωθώντας την καινοτομία και δημιουργικότητα στους νέους.

Γ) Ταμεία Επιχειρηματικών Συμμετοχών.

Στην Ελλάδα έχουν ξεκινήσει αρκετές πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, μια από αυτές είναι Το Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας, μια εταιρεία με προσανατολισμό σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά με στόχο την ενίσχυση καινοτόμων, δυναμικών επιχειρήσεων, κυρίως υψηλής τεχνολογίας, με κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών. Επίσης στην Ελλάδα δραστηριοποιείται και το Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Jeremie [52], όπου μέσου αυτού ενισχύεται η δημιουργία ταμείων επιχειρηματικών συμμετοχών, με απώτερο σκοπό την μεγέθυνση του οικοσυστήματος των startup επιχειρήσεων.

Στην Ελλάδα επίσης δραστηριοποιούνται τα παρακάτω ταμεία επιχειρηματικών συμμετοχών:

- Odyssey Venture Partnerts, το οποίο επενδύει κυρίως σε startup επιχειρήσεις στο χώρο της Πληροφορικής
- PJ Tech Catalyst Fund, Venture Capital επενδυτικό ταμείο που έχει δημιουργήσει η Τράπεζα Πειραιώς με το Ευρωπαϊκό Ταμείο
- Elikonos Jeremie Fund, επενδυτικό κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών που επενδύει σε εταιρείες τεχνολογίας, με βασικό επενδυτή το European Investment Fund
- OpenFund I και II

6.5 Διαφορές χρηματοδότησης των startups σε Ηνωμένες Πολιτείες και Ευρώπη

Βασικό χαρακτηριστικό της διαφοράς αυτών των δύο οικοσυστημάτων δεν είναι άλλο από την τοποθεσία, υπάρχει μεγάλη σύνδεση μεταξύ της τοποθεσίας και του περιβάλλοντος δημιουργίας startups. Η επιτυχία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, από την προσέλκυση επιχειρηματιών, VCs (Επιχειρηματικά Κεφάλαια), μέχρι τα Πανεπιστημιακά ιδρύματα και το πως αυτά αξιοποιούν το πνευματικό κεφάλαιο για την δημιουργία της καινοτομίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Silicon Valley στις Ηνωμένες Πολιτείες, η Ευρώπη δε διαθέτει ένα τέτοιο hub με τόσο μεγάλες

[52] Η πρωτοβουλία JEREMIE (Joint European Resources for Small and Medium-sized Enterprises – Κοινοί ευρωπαϊκοί πόροι για τις πολύ μικρές ως μεσαίες επιχειρήσεις. Το JEREMIE αναφέρεται σε τραπεζικό δάνειο με χαμηλότερο επιτόκιο από αυτό που υπάρχει σήμερα στην αγορά και δίνεται με βάση τους όρους δανεισμού της Τράπεζας. (http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/special-support-instruments/jeremie/)

διασυνδέσεις και δραστηριότητες, αν και υπάρχουν αυξανόμενοι πυρήνες καινοτομίας[53] γύρω από το Λονδίνο, το Δουβλίνο, το Βερολίνο και το Silicon Fen[54] στο Cambridge.

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η πληθυσμιακή διαφορά ανάμεσα στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη, η ευρωπαϊκή αγορά σύμφωνα με δημογραφικά στοιχεία, τα οποία αναφέρονται στην Ευρωπαϊκή Ένωση, παρουσιάζεται αρκετά μεγαλύτερη από την αγορά των ΗΠΑ, με διαφορές στον πληθυσμό, την πληθυσμιακή πυκνότητα και στη ταχύτητα του οικιακού ίντερνετ. Δυστυχώς όλα τα παραπάνω μπορεί να δηλώνουν ότι η αγορά της Ευρώπης υπερτερεί έναντι της αγοράς των ΗΠΑ, η εικόνα αυτή όμως είναι πλασματική. Και αυτό διότι η Ευρώπη δεν είναι μια χώρα, αλλά ένα σύνολο 30 διαφορετικών χωρών με εντελώς ξεχωριστές αγορές. Μια startup στις ΗΠΑ μπορεί να προσεγγίσει 326 εκατομμύρια ανθρώπους με το ίδιο προϊόν, στην Ευρώπη κάτι τέτοιο είναι αδύνατο. 23 από τις 28 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι μικρότερες από την πολιτεία της Καλιφόρνιας. Επίσης στις ΗΠΑ οι startups μπορούν να δημιουργήσουν προϊόντα σε μια γλώσσα, την αγγλική ενώ στην Ευρώπη κάτι τέτοιο είναι αδύνατόν.

Για να καταφέρει μια startup να ξεκινήσει το ταξίδι της θα πρέπει να βρει επενδυτή. Στις Ηνωμένες Πολιτείες υπάρχει πολύ περισσότερο διαθέσιμο κεφάλαιο από ότι στην Ευρώπη, καθώς επίσης τα αμερικάνικα VCs είναι πολύ πιο πρόθυμα να επενδύσουν χρήματα. Στις ΗΠΑ οι startups μπορούν να αποδώσουν πολύ μεγαλύτερα κέρδη και ως εκ τούτου, οι μεγάλες αποδόσεις των VCs διαμόρφωσαν τον ανταγωνισμό σε ένα ευνοϊκότερο οικοσύστημα για τις startups. Τα VCs στις Ηνωμένες Πολιτείες πραγματοποιούν πολύ περισσότερες εξόδους από επιχειρήσεις, σε πολύ υψηλότερες αποτιμήσεις από ότι στην Ευρώπη (Λαγούδης, 2015). Οι startups που εδρεύουν στην Ευρώπη μπορούν να είναι πολύ κερδοφόρες και επιτυχημένες στην αγορά τους, αλλά δεν αποδίδουν τις επιτυχίες που υπάρχουν στις ΗΠΑ.

Ακόμη και στο αρχικό στάδιο (seed investment) τα αμερικανικά και ευρωπαϊκά VCs έχουν διαφορετικά κίνητρα. Στις ΗΠΑ επενδύουν σε περίπτωση που η εταιρεία έχει πιθανότητα να επιτύχει, ενώ στην Ευρώπη επενδύουν, επειδή η εταιρεία έχει επιτύχει. Ο μεγάλος φόβος των VCs στις ΗΠΑ είναι να χάσουν την ευκαιρία να επενδύσουν σε μια πολύ μεγάλη επιτυχία αντίθετα για τα VCs στην Ευρώπη ο φόβος τους είναι μια πιθανή αποτυχία. Τέλος στις ΗΠΑ οι αποφάσεις για χρηματοδότησης είναι ζήτημα λίγων ημερών, με αποτέλεσμα ο γύρος της χρηματοδότησης έχει ελάχιστες επιπτώσεις

[53] Είναι απίθανο το οικοσύστημα που έχει δημιουργηθεί γύρω από την Silicon Valley τα τελευταία 20-25 χρόνια να αντιγραφεί σε σύντομο χρονικό διάστημα σε κάποια πόλη της Ευρώπης (Gleeson, 2010).
[54] Γύρω από Πανεπιστήμιο του Κέιμπριτζ έχουν αναπτυχθεί πολλές εταιρείες, η περιοχή αποκαλείται «Silicon Fen»- και επικεντρώνονται σε έρευνες πάνω στην υψηλή τεχνολογία.

στην λειτουργία και ανάπτυξη των startups. Ο μέσος χρόνος άντλησης κεφαλαίων στην Ευρώπη είναι τρεις έως έξι μήνες, αντίθετα οι ανταγωνιστικές startups στις ΗΠΑ μπορούν να συγκεντρώσουν πολλές φορές και την διπλάσια χρηματοδότηση στο ένα τρίτο του χρόνου (Piscione, 2014)

Βιβλιογραφία 6ου Κεφαλαίου

Ελληνική

1ο Σεμινάριο 3ης Σειράς- Αξιοποίηση Νέων Τεχνολογιών στην Ανάπτυξη της Αγροτικής Επιχειρηματικότητας, (2015), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας - Μονάδες Αριστείας

Deakins D. & Freel M., (2007), Business Management, Αθήνα, Κριτική

Αϊλαμάκη, .Φ (2006), Venture Capital Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών, Η εναλλακτική μορφή χρηματοδότησης, Πολυτεχνείο Κρήτης

Βασιλείου, Δ. (1996), Οι επενδυτικές αποφάσεις των Εταιρειών Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Δ΄ τριμηνία, τεύχος 8.

Γουλιέλμος, Α. Μ. (2007). Χρηματοδότηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης

Γουλιέλμος, Μ. (2007) Χρηματοδότηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Σταμούλη Α.Ε.

Δασκάλου, Γ. (1999), Χρηματοδότηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική

Διαμάντης, Φ. & Δράκος, Α. (2015), Σημειώσεις στο Μάθημα Ειδικά Θέματα Χρηματοδοτικής Διοίκησης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, [Πρόσβαση 19 Ιουλίου 2016], https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/ODE202/%CE%A0%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%9C%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%91%CE%94%CE%9F%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3/5o%20FACTORING.pdf

Ένωση Ελληνικών Εταιρειών Επιχειρηματικών Κεφαλαίων (2005), "6ο Διεθνές Venture Capital Forum, 14-15 Ιουνίου 2005, Hotel Grande Bretagne, Αθήνα", Δελτίο τύπου ημερίδας/ Γραφείο Τύπου Ένωσης Ελληνικών Εταιρειών Επιχειρηματικών Κεφαλαίων

Ιακωβίδης, Μ. (1991), "Venture Capital: Επιχειρηματικά Κεφάλαια Υψηλού Κινδύνου (Α΄μέρος)", Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Γ΄ τριμηνία, τεύχος 31.

Κανέλλος, Π. (2015), Σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring) – Λογιστικός χειρισμός, Βιβλιοθήκη Power-Tax, [Πρόσβαση 19 Ιουλίου 2016], http://www.power-tax.gr/el/normal/193/525/ViewArticle.aspx

Κωστούλα, Α. (2014), Ανάλυση του κλάδου της ελληνικής ναυτιλιακής χρηματοδότησης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Λαγούδης, Δ. (2015), Η εξέλιξη των νεοφυών (startup) επιχειρήσεων καθώς και του οικοσυστήματος τους στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Μάζης, Π. (2010), Η χρηματοδοτική μίσθωση Leasing, Εκδόσεις Σάκουλας

Ξένου, Σ, (2003), Κεφάλαιο Επιχειρηματικών Συμμετοχών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Παπαδόπουλος, Γ. (2014) Οι ελληνικές εταιρείες venture capital επενδύουν κύρια στην ανάπτυξη [Πρόσβαση 13 Ιουλίου 2016],http://www.capital.gr/oikonomia/1976361/g-papadopoulos-oi-ellinikes-etaireies-venture-capital-ependuoun-kuria-stin-anaptuxi

Παπακωνσταντίνου, Β. & Μαρκοπούλου, Δ. (2015), Startups Οδηγός επιβίωσης για νέους επιχειρηματίες, Εκδόσεις Σταμούλη

Σωτηρίου, Ε. (2014), Χρηματοδοτικά εργαλεία startup επιχειρήσεων: εμπειρική προσέγγιση στην ελληνική αγορά, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Ξενόγλωσση

Andy L. and Weaven S., (2011), "Exploring agency dynamics of crowdfunding in start-up capital financing", Academy of Entrepreneurship Journal, Volume 17, pp.85-105

Belsito, M. & Preston, L. (2015), Startup Seed Funding for the Rest of Us: How to Raise $1 Million for Your Startup - Even Outside of Silicon Valley

Bovaird, C. (1990) Introduction to Venture Capital Finance, Pitman Publishing

Dale R., Zell K., (2014) Startup Ecosystems. A look at Entrepreneurship in London and Boulder [Πρόσβαση 18 Ιουλίου 2016], http://www.leedsscholars.com/wp-content/uploads/2014/10/Startup-Research-Paper-Final-Draft.pdf

EVCA, (2007), Guide on Private Equity and Venture Capital - EVCA, [Πρόσβαση 18 Ιουλίου 2016], http://www.investeurope.eu/media/78722/guide-on-private-equity-and-venture-capital-2007.pdf

Freear J., Sohl, Wetzel W., (1995) Angels: Personal Investors in the Venture Capital Market. Entrepreneurship and Regional Development 7, 85 - 94.

Klačmer, M. & Horvat, J. & Lalić, M. (2014), Analysis Of Financing Sources For Start-up Companies, [Πρόσβαση 20 Ιουλίου 2016], https://www.efst.hr/management/Vol19No2-2014/3-KlacmerCalopa_et_al.pdf

Klačmer, M. ,Horvat, J., Lalić, M. (2014) Analysis of financing sources for start-up companies, Hrčak, [Πρόσβαση 22 Ιουνίου 2016] www.hrcak.srce.hr/file/196722

Lahm R., Little H., 2005. Bootstrapping business startups: a review of current business practices [Πρόσβαση 18 Ιουλίου 2016], http://paws.wcu.edu/rjlahm/teaching/entrepreneurship/Bootstrapping_Lahm.pdf

Piscione, D. (2014), Secrets of Silicon Valley: What Everyone Else Can Learn from the Innovation Capital of the World, St. Martin's Griffin

Ramsinghani, M. (2014), The Business of Venture Capital: Insights from Leading Practitioners on the Art of Raising a Fund, Deal Structuring, Value Creation, and Exit Strategies, Wiley

Romans, A. (2013), The Entrepreneurial Bible to Venture Capital: Inside Secrets from the Leaders in the Startup Game, McGraw-Hill Education

Roth, J. (2016), Crowdfunding: How to Raise Money for Your Startup and Other Projects! (Crowdfunding, Funding, Raise, Business, Money, Startup, Guide, Capital), John Roth

Schmidt, D. (2013), "Entrepreneur's Choice between Venture Capitalist and Business Angel for Start-Up Financing", Master Thesis, Maastricht University.

Steinberg, S. (2008), The Crowdfunding Bible: How To Raise Money For Any Startup, Video Game Or Project, lulu.com

Tariq T., (2013), "Start-up Financing", 1st IBA Bachelor Thesis Conference, June 27th, Ensched, The Netherlands

ΚΕΦ.7: Ανάλυση Αγοράς & Ανταγωνισμού

7.1 Κατανοώντας την Ανάλυση Αγοράς

Η ανάλυση της αγοράς είναι επιτακτική ανάγκη για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει στην διάθεσή του πληροφορίες και λεπτομέρειες των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση του, όπως το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, την κατάσταση του ανταγωνισμού, το μέγεθος της αγοράς, τις καταναλωτικές συνήθειες ή τις ανεκπλήρωτες ανάγκες που σχετίζονται με την αγορά-στόχο. Η έρευνα αγοράς είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής στρατηγικής, είναι ένα μοναδικό εργαλείο με σκοπό να βοηθήσει τα στελέχη της επιχειρήσεις να επιλύσουν σημαντικά στρατηγικά προβλήματα.[55]

Η έρευνα αγοράς αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Είναι η λειτουργία η οποία μέσω πληροφοριών συνδέει το καταναλωτή, τον πελάτη και το εξωτερικό περιβάλλον με την επιχείρηση. Οι πληροφορίες για την αγορά έρχονται μέσω μετατροπής κάποιων βασικών δεδομένων σε πληροφορίες. Η ερμηνεία των πληροφοριών θα μείωσει τον κίνδυνο αβεβαιότητας κατά τη λήψη αποφάσεων.

Σύμφωνα με τους Kaplan & Warren (2009), οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν διαφορετικές προκλήσεις όπως α) περιορισμένους πόρους, β) περιορισμένη γεωγραφική παρουσία στην αγορά, και γ) περιορισμένες πληροφορίες. Η ανάλυση της αγοράς μπορεί να είναι μια σύνθετη, περίπλοκη και δαπανηρή διαδικασία, σε αυτήν ο επιχειρηματίας για να κατανοήσει τις δυνατότητες της αγοράς θα πρέπει να έχει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα: α) Ποιοι είναι και πόσοι είναι οι δυνητικοί πελάτες; β) Μπορεί η επιχείρηση να ικανοποιήσει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των πελατών; και γ) Τι είδους προϊόντα ή υπηρεσίες θα ήταν επικερδή να εισέρθουν στην αγορά;.

Η έρευνα αγοράς μελετά τις καταναλωτικές ομάδες και τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που ορίζουν μια συγκεκριμένη αγορά. Είναι η διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας πληροφοριών που αφορούν τη λειτουργία μιας επιχείρησης, τις προϊοντικές προσφορές της και τους υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες της. Η έρευνα αγοράς είναι μέρος της έρευνας μάρκετινγκ. Μελετά τους καταναλωτές και, πιο συγκεκριμένα, εξερευνά τις καταναλωτικές ανάγκες, τον ανταγωνισμό και τις

[55] Το Market research διαφέρει με την έρευνα μάρκετινγκ καθώς αυτή αφορά κυρίως τις διαδικασίες μάρκετινγκ, ενώ η έρευνα αγοράς ασχολείται με την μελέτη των αγορών.

ευκαιρίες που θα μπορούσαν να προκύψουν καθώς και πιθανές αλλαγές στην αγορά (Σιώμκος & Μαύρος 2008).

Για την άμεση και αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων έρευνας αγοράς, μια τυπική έρευνα μάρκετινγκ/αγοράς αποτελείται από τα παρακάτω έξι στάδια:

- Ορισμός του προβλήματος (problem definition)
- Ανάπτυξη μιας προσέγγισης για το πρόβλημα (development of an approach to the problem)
- Ανάπτυξη του σχεδίου έρευνας (research design developed)
- Συλλογή των στοιχείων (fieldwork or data collection)
- Προετοιμασία και ανάλυση των στοιχείων (data preparation and analysis)
- Προετοιμασία της αναφοράς και παρουσίαση (report preparation and presentation). (Σιώμκος & Βασιλικοπούλου, 2005)

7.2 Εκτίμηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Οι επιχειρήσεις, ιδρύονται, αναπτύσσονται δρουν και μέσα σε ένα σύνθετο εμπορικό, πολιτικό, οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό κόσμο. Σύμφωνα με τους, Hunger, και Wheelen, (2004), έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει θετικός συσχετισμός ανάμεσα στην ανάλυση του περιβάλλοντος και τα κέρδη της επιχείρησης. Η ανάλυση του περιβάλλοντος είναι μια διαδικασία ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση που ενδιαφέρεται να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά, αναφέρεται στην διαδικασία της παρακολούθησης, αξιολόγησης και διάθεσης πληροφοριών από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Επομένως κάθε επιχείρηση πρέπει να επιλέξει ανάμεσα σε: μια στρατηγική εναρμονισμένη με το σύγχρονο περιβάλλον, η οποία θα της εξασφαλίσει μια επιτυχημένη διαχρονικά πορεία ή διαφορετικά θα οδηγηθεί σε δυσχερή θέση.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δυο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί), και το μίκρο – περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

Το περιβάλλον αποτελείται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις και την επίδοσή μιας επιχείρησης Οποιαδήποτε επιχείρηση, δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει (Wheelen & Hunger 2008). Το γενικευμένο μάκρο–περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να διαχωρισθεί σε τέσσερα

συστατικά: (α) το οικονομικό, (β) το τεχνολογικό, (γ) το πολιτικό και νομικό και, τέλος (δ) το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον. Για τη μελέτη όλων αυτών, χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Technological), η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μάκρο – περιβάλλοντος.

Το μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία. Περικλείει όλα εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι κυβερνητικές οργανώσεις, οι εργατικές ενώσεις ,οι τοπικές κοινωνίες, διάφοροι σύλλογοι (εμπορικός σύλλογος, βιομηχανικό επιμελητήριο) κ.α. Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά με τη χρησιμοποίηση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter[56].

7.2.1 Περιβαλλοντική Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, βοηθάει στη διερεύνηση των αποτελεσμάτων που μπορεί να έχουν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις στην επιχείρηση. Με την έννοια του περιβάλλοντος εννοούνται τα συστήματα και οι δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Η ανάλυση PEST αναλύει τα ακόλουθα:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (**Political**). Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στους νόμους, την πολιτική σταθερότητα, το πολιτικό καθεστώς, τους διάφορους κυβερνητικούς φορείς αλλά και τις ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα.
- Το Οικονομικό περιβάλλον (**Economical**). Το Οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας. Παράγοντες που το επηρεάζουν είναι ο ρυθμός του πληθωρισμού, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, οι δείκτες χρηματιστηρίου, η οικονομική ανάπτυξη και μεγέθυνση, τα επιτόκια δανεισμού. Καθώς επίσης και οι γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανό να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (**Social**). Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει την δομή της κοινωνίας, τις αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης περιοχής, το σύνολο

[56] Ο Michael E. Porter είναι διάσημος Αμερικανός καθηγητής του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ και έχει υπάρξει σύμβουλος πάρα πολλών επιχειρήσεων και είναι ο δημιουργός του μοντέλου των Πέντε Δυνάμεων του ανταγωνισμού. Ο Porter προσδιόρισε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που έχουν αντίκτυπο σε κάθε κλάδο και κάθε αγορά.

των αξιών και ιδανικών, καθώς και τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια που επηρεάζουν και διακρίνουν τα μέλη μιας κοινωνικής ομάδας σε σχέση με μία άλλη.

- Το Τεχνολογικό περιβάλλον (**Technological**). Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του μακρο-περιβάλλοντος. Οι συνεχείς καινοτομίες και τα επιτεύγματα στην τεχνολογία και την επιστήμη, η άνοδος της πληροφορικής, οδηγούν τις επιχειρήσεις να ενσωματώνουν στη λειτουργία τους οτιδήποτε μπορεί να τις βοηθήσει να βελτιωθούν και διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους αποτελεσματικά. (Williamson, *et al.*, 2013).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			
P	E	S	T
ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ - ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
•Οικολογικά / περιβαλλοντικά θέματα •Ισχύουσα εθνική νομοθεσία •Διεθνή νομοθεσία •Ρυθμιστικές αρχές και διαδικασίες •Κυβερνητικές πολιτικές •Κυβερνητική σταθερότητα •Πολιτική εμπορίου •Αναπτυξιακοί νόμοι •ομάδες πίεσης (εγχώριο και διεθνές Lobbying) •Πόλεμοι και συγκρούσεις	•Κατάσταση της εθνικής οικονομίας •Α.Ε.Π. •Επιτόκιο •Συναλλαγματικές Ισοτιμίες •Προσφορά Χρήματος •Πληθωρισμός •Φορολογία •Επίπεδο Ανεργίας •Έλεγχοι τιμών / μισθών •Υποτίμηση / Ανατίμηση •Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας •Διάθεση εισοδήματος •Τάσεις στο διεθνές εμπόριο •Βιομηχανικοί κλάδοι	•Νέες τάσεις στον τρόπο ζωής (lifestyle trends) •Συμπεριφορά καταναλωτών •Επίδραση των μέσων ενημέρωσης •Νομοθετικές αλλαγές που αφορούν κοινωνικούς παράγοντες •Η επίδραση της μόδας και των πρότυπων της • Πρόσβαση στην αγορά και τάσεις •Εθνικοί / θρησκευτικοί παράγοντες •Διαφήμιση και δημοσιότητα •Ζητήματα ηθικής	•Εθνική Δαπάνη και Δαπάνη του κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη •Δικαιώματα ευρεσιτεχνίας •Ανταγωνιστικό τεχνολογικό περιβάλλον •Μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά •Ωρίμανση της τεχνολογίας •Νομοθετικό πλαίσιο γύρω από την τεχνολογία •Ικανότητα Καινοτομίας •Τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας •Συνδεδεμένες τεχνολογίες •Βελτίωση της παραγωγικότητας αυτοματισμό

Πίνακας 18 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πηγή: Παπαδάκης, Β. (2014), Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ενότητα ΙΙ: Ανάλυση PEST, http://www.ode.aueb.gr/papadakis/files/diafaneies/Summary_Strategy_GR_SITE-2_slides.pdf

7.2.2 Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter

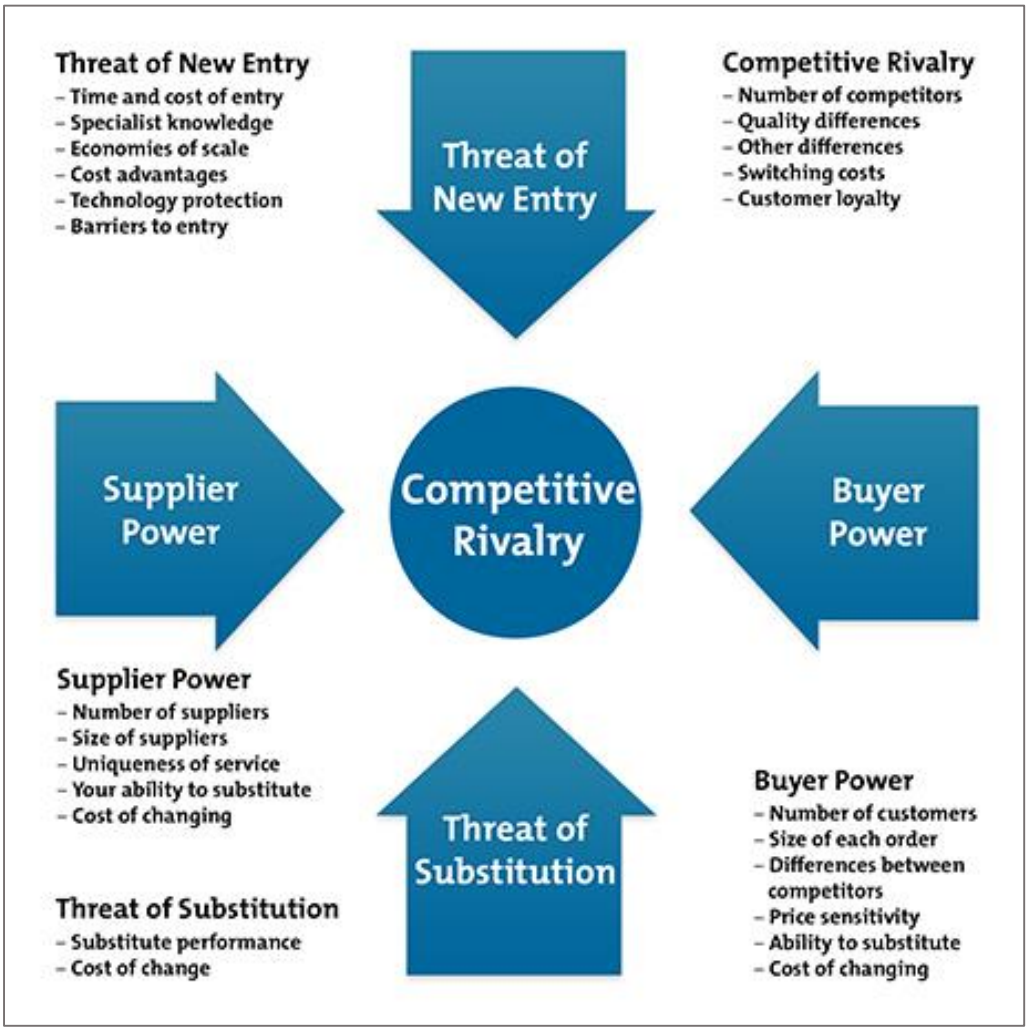
Σύμφωνα με τον Michael Porter (1980), η κατάσταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο εξαρτάται από πέντε δυνάμεις, το υπόδειγμα του Porter χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Η δύναμη του μικρο-περιβάλλοντος, είναι η ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Γεωργόπουλος, 2010). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις πέντε δυνάμεις:

- Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου
- Την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Αυτές οι μικροοικονομικές δυνάμεις επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση αλλά ταυτόχρονα επηρεάζονται και από αυτήν. Επίσης οι δυνάμεις αυτές έχουν άμεση σχέση με την βιωσιμότητα της επιχείρησης και την ικανότητά της να λειτουργήσει. Η συνολικής ισχύς των δυνάμεων αυτών καθορίζει τις δυνατότητες κέρδους του κλάδου, το οποίο υπολογίζεται με βάση την μακροχρόνια απόδοση των κεφαλαίων. Όσο ισχυρότερη είναι καθεμία από τις δυνάμεις αυτές, τόσο μικρότερες είναι οι δυνατότητες των επιχειρήσεων να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων τους και κατ' επέκταση να αποκομίσουν περισσότερα κέρδη (Porter, 1980). Επίσης η επιχείρηση είναι δυνατό να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Τέτοιες μπορεί να είναι κάποια καινοτομία ή μια στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τυχόν ευκαιρίες και να αλλάξει την ίδια τη δομή του κλάδου.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, βρίσκει εφαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Σχήμα 14 Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter



Πηγή: Porter's Five Forces Assessing the Balance of Power in a Business Situation, https://www.mindtools.com/media/Diagrams/porters-five-forces-1-new.jpg

7.3 Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων

Ο κλάδος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση περιλαμβάνει επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες, χρησιμοποιούν τα ίδια δίκτυα και πωλούν τα προϊόντα τους σε παρόμοιους αγοραστές. Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε συγκεκριμένες ομάδες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Οι ομάδες αυτές είναι γνωστές και ως στρατηγικές ομάδες[57] (strategic groups). Σύμφωνα με τον Porter (1980),

[57] Ο Hunt υπέδειξε τον όρο στρατηγική ομάδα το 1972 όταν διαπίστωσε υποομάδες επιχειρήσεων με παρόμοια χαρακτηριστικά να υπάρχουν στην ίδια αγορά. Ο Porter διεύρυνε την έννοια τη δεκαετία του 80 με το έργο του.

στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους.

Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων είναι μία τεχνική προσδιορισμού της θέσης μιας επιχείρησης σε ένα τομέα της αγοράς και επίσης αποτελεί εργαλείο για την ανάλυση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Κατά τους McGee & Segal-Horn (1990), χρειάζονται μερικές μεταβλητές ή διαστάσεις για να προσδιοριστεί η θέσης της εταιρείας, ενδεικτικά αναφέρονται :

- Προϊόντα, υπηρεσίες μετά την πώληση
- Το μέγεθος της αγοράς στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση
- Η τιμολογιακή πολιτική
- Τα κανάλια διανομής
- Ο βαθμός καθετοποίησης
- Οι προσπάθειες μάρκετινγκ
- Η γεωγραφική κατανομή
- Η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία

Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων ενός κλάδου χρησιμεύει στην επιχειρήση στο να α) αναγνωρίσει τους άμεσους και έμμεσους ανταγωνιστές, β) να διαπιστώσει κατά πόσο είναι εύκολη η μετακίνηση της σε μια άλλη στρατηγική ομάδα και γ) να διασφαλίσει ότι η στρατηγική που αναπτύσσει δίνει λύσεις στα στρατηγικά προβλήματα και την ωφελεί (Παπαδάκης, 2012).

7.4 Το ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Αυτό που χαρακτηρίζει το σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον είναι η αβεβαιότητα και η έλλειψη ρευστότητας, συνθήκες που διαμορφώνουν την παγκόσμια αγορά και θέτουν υπό αμφισβήτηση την ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής που ακολουθούσαν οι επιχειρήσεις σήμερα. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσα σε αυτό το κλίμα να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα σημαντικό πλεονέκτημά τους έναντι του ανταγωνισμού, το οποίο θα τους καθιερώσει σε μια ηγετική θέση στην αγορά.

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δόθηκε από τον Ansoff (1956), ως μια διαδικασία «απομόνωσης των μοναδικών ευκαιριών που υπάρχουν μέσα σε ένα χώρο, ο οποίος προσδιορίζεται από τη σχέση προϊόντος και αγοράς και του διανύσματος που περιγράφει τη μεγέθυνση της αγοράς

και της επιχείρησης». Σήμερα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί την βάση των στρατηγικών αποφάσεων.

Ο South (1981), διαπιστώνει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά σε «μια φιλοσοφία της επιχείρησης που επιλέγει μόνο εκείνες τις ανταγωνιστικές αρένες, στις οποίες οι νίκες- για την επιχείρηση - είναι με σαφήνεια επιτεύξιμες». Ενώ ο Porter (1985) εντοπίζει δύο βάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, α) η ικανότητα προσφοράς προϊόντος σε χαμηλό κόστος, δηλαδή το πλεονέκτημα κόστους και β) η ικανότητα διαφοροποίησης, δηλαδή το πλεονέκτημα διαφοροποίησης.

Τα διατηρήσιμα (sustainable) ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει να είναι αρκετά σημαντικά (substantial) ώστε να παρέχουν κάποια διαφορά έναντι των ανταγωνιστών αλλιώς η μακροπρόθεσμη κερδοφορία είναι υπο αμφισβήτηση. Ο Aaker (1989) υποστηρίζει ότι προκειμένου ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να είναι πραγματικά διατηρήσιμο πρέπει να βασίζεται σε περιουσιακά στοιχεία (assets) και ικανότητες (skills) που κατέχει η επιχείρηση. Τα πιθανά διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κατά τον Aaker (1989), είναι τα ακόλουθα:

- Φήμη για ποιότητα
- Εξυπηρέτηση πελάτη/ υποστήριξη προϊόντος
- Αναγνώριση ονόματος / υψηλό προφίλ
- Καλό management και μηχανικούς
- Παραγωγή χαμηλού κόστους
- Χρηματοοικονομικοί πόροι
- Προσανατολισμός στον πελάτη/ έρευνα αγοράς

7.4.1 Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το κεντρικό ζητούμενο για την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής στρατηγικής. Κάθε επιχείρηση διαθέτει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ένα σύνολο από φυσικούς, οργανωσιακούς, ανθρώπινους πόρους και ειδικές δεξιότητες (core competencies) ως πηγές πλεονεκτημάτων και οι οποίες βρίσκουν πολλαπλές εφαρμογές σε συνεχή ανάπτυξη διαδοχικών καινοτόμων προϊόντων ή και υπηρεσιών. Με αυτό τον τρόπο προσδίδουν αξία και κερδίζουν έναντι του ανταγωνισμού (Prahalad & Hamel, 1990). Μέσα από αυτή την προοπτική,

το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν έγκειται στα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες αλλά στη βαθύτερη ικανότητα της επιχείρησης να καινοτομεί και να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες, είτε ποιοτικά διαφοροποιημένα είτε χαμηλότερου κόστους, τα οποία θα κερδίσουν τον ανταγωνισμό.

Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν να χωριστούν σε δυο κατηγορίες, τις εξωτερικές και τις εσωτερικές. Στην πρώτη κατηγορία, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αναδυθεί από τις αλλαγές στη ζήτηση του προϊόντος και τις προτιμήσεις των καταναλωτών από πιθανά κενά που μπορεί να υπάρχουν στην αγορά (πχ. αλλαγές στις τιμές των προϊόντων). Στην περίπτωση αυτή, υπάρχουν εταιρείες που αναγνωρίζουν γρήγορα ευκαιρίες που βρίσκονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον και σαν συνέπεια τις αξιοποιούν (responsiveness to change).

Στην περίπτωση που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από εσωτερικές πηγές, αυτό αφορά κυρίως καινοτόμες κινήσεις από επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να εισάγουν νέα προϊόντα και να δημιουργούν νέες αγορές στόχους. Σε αυτές τις περιπτώσεις η διαφοροποίηση είναι μεγάλη και ικανή να αλλάξει την συνολική αγορά σε τέτοιο επίπεδο όπου κανένας ανταγωνιστής να μην μπορεί να αντιδράσει.

Και οι δυο παραπάνω κατηγορίες συνυπάρχουν και εξαρτώνται η μια από την άλλη. Σύμφωνα με τον Porter (1985), η κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, ώστε να μπορεί να αξιολογήσει την θέση της, αλλά και να μπορεί να υιοθετήσει εκείνη την στρατηγική που θα την οδηγήσει υπέρ των ανταγωνιστών της. Η στρατηγική είναι εκείνη που θα οδηγήσει σε συνεπείς αποφάσεις, θα θέσει τις κατευθύνσεις, θα μειώσει την αβεβαιότητα και θα κάνει το διατηρήσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης. 2012).

7.4.2 Παράγοντες επιτυχίας και η ελκυστικότητα του κλάδου

Ως παράγοντες επιτυχίας (Key Success Factors) ορίζονται εκείνοι οι παράγοντες όπου παρέχουν απόδοση και διασφαλίζουν την επιτυχίας μιας επιχείρησης οικονομικά και στρατηγικά στον κλάδο της. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας δεν μπορεί να είναι πολλοί σε κάθε αγορά, είναι όμως διαφορετικοί για διαφορετικές αγορές και μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε λειτουργική διάσταση της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Leidecker και Bruno (1984), (όπως αναφέρεται στους Fleisher & Bensoussan, 2015) ως CSF ορίζονται εκείνα τα χαρακτηριστικά, οι συνθήκες που έχουν σημαντική επίδραση στην επιτυχία της πορείας μιας επιχείρησης. Οι πιο συνηθισμένοι βασικοί παράγοντες επιτυχίας ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες:

- **Η Τεχνολογία**: Η εξειδίκευση στην έρευνα, η δεξιότητα καινοτομίας, σε παραγωγικές διαδικασίες και ανάπτυξη προϊόντων, η ειδικότητα σε συγκεκριμένη τεχνολογία.
- **Η Παραγωγή**: Η αποδοτικότητα της παραγωγής, της ποιότητα, ο υψηλός βαθμός χρήσης δυναμικότητας, οι εγκαταστάσεις σε περιοχές με χαμηλό κόστος, η πρόσβαση σε εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό, η υψηλή παραγωγικότητα, το χαμηλό κόστος σχεδιασμού νέων προϊόντων.
- **Η Διανομή**: Το καλό δίκτυο χονδρεμπόρων, η μεγάλη παρουσία στο ράφι των λιανοπωλητών, τα ιδιόκτητα καταστήματα λιανικής πώλησης, το χαμηλό κόστος διανομής και η ταχεία διανομή.
- **Το Μάρκετινγκ**: Οι καλά εκπαιδευμένοι και αποτελεσματικοί πωλητές, η καλή εξυπηρέτηση και η ορθή εκτέλεση των παραγγελιών, η ποικιλία των προϊόντων, αλλά και η ελκυστική συσκευασία και η εγγύηση του προϊόντος
- **Οι Δεξιότητες**: Η ειδικότητα στο design, το ταλέντο, η ειδικότητα σε κάποια τεχνολογία, η δεξιότητα στη διαφήμιση, η ικανότητα ταχείας ανάπτυξης προϊόντων.
- **Η Οργάνωση**: Η ικανότητα ταχείας αντίδρασης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, η μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία στο μάνατζμεντ, η ανωτερότητα σε συστήματα πληροφορικής.
- **Άλλοι παράγοντες**: Η εικόνα και η φήμη στην αγορά, η κατάλληλη τοποθεσία, οι ευγενικοί υπάλληλοι, η πρόσβαση σε χρηματικούς πόρους και η επίτευξη κάποιας πατέντας

Οι επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους σε ένα ή περισσότερους από τους παραπάνω βασικούς παράγοντες μπορούν να αποκτήσουν μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, μιας και οι παράγοντες αυτοί είναι σημαντικοί για μια επιτυχημένη στρατηγική.

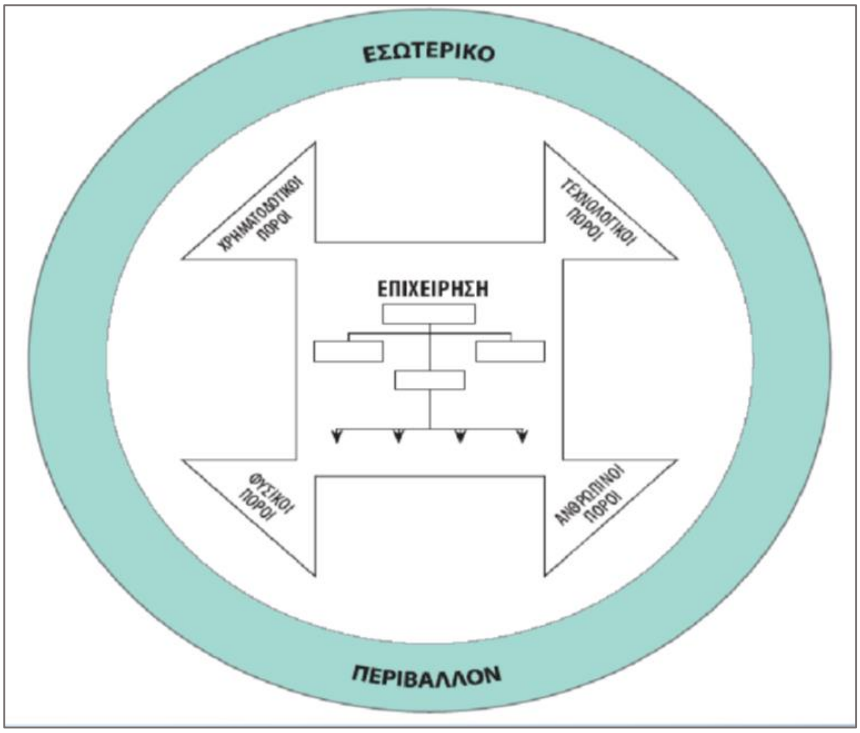
7.5 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

«Οι επιχειρησιακοί αναλυτές συνήθιζαν να ορίζουν το ενεργητικό μιας επιχείρησης πολύ στενά, αναγνωρίζοντας μόνο αυτά τα στοιχεία που μπορούσαν να μετρηθούν (όπως για παράδειγμα, ένα εργοστάσιο, ή ο εξοπλισμός). Όμως, τα άυλα στοιχεία του ενεργητικού, όπως μια συγκεκριμένη τεχνολογία, η συλλεγείσα πληροφόρηση για τον καταναλωτή, η επωνυμία προϊόντος (brand name), η φήμη, η εταιρική κουλτούρα, είναι ανεκτίμητης αξίας για την ανταγωνιστική ικανότητα μιας επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, αυτά τα μη – ορατά στοιχεία είναι συχνά η μόνη διατηρήσιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Hiroyuki Itami, 1991).

Από τι εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων; Γιατί κάποιες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και άλλες όχι; Πολλές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί για να απαντήσουν αυτά τα ερωτήματα. Οι σημαντικές εξελίξεις στη στρατηγική διοίκηση κατά την δεκαετία του '80 έδωσαν έμφαση στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι μελέτες του Porter[58] (1980 & 1985) και των Gilbert και Strelbel (1986) βασίζονται στην εξωτερική προσέγγιση της στρατηγικής. Αντίθετα οι Kay (1993) και Thompson και Strickland (1987) διαφώνησαν με την εξωτερική προσέγγιση στην ανάπτυξη της στρατηγικής, θεώρησαν ότι η εσωτερική προσέγγιση αποτελεί την βάση για την ανάπτυξη σκόπιμων στρατηγικών.

Με την έννοια εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης αναφέρονται παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της. Αυτοί είναι **χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί πόροι**. Το εσωτερικό περιβάλλον είναι « οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση, που επηρεάζουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της» (Στειακάκης & Καντζός, 2002).

Σχήμα 15 Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης



Πηγή : Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α., (2007), Οργάνωση και διοίκηση Το μάνατζμεντ της νέας εποχής, Rosili, σελ. 45

[58] Ο Porter υποστηρίζει πως επιτυχημένες είναι εκείνες οιεπιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσαρμοσθούν αποτελεσματικά σε ένα διαρκώςμεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτή η προσέγγιση είναι μάλλον η κυρίαρχη μέχρι σήμερα και ο Porter αποτελεί τον βασικό θεμελιωτή αυτής της στρατηγικής.

Χρηματοδοτικοί Πόροι. Οι οργανώσεις έχουν ανάγκη από χρηματικούς πόρους για να συντελέσουν τις λειτουργίες τους. Αν η επιχείρηση είναι αποδοτική, τα χρήματα επαναχρησιμοποιούνται για την επιθυμητή ανάπτυξη της. Βασικές πηγές χρηματοδότησης είναι:

- Το μετοχικό κεφάλαιο (κυρίως ιδίοι πόροι)
- Το δανειακό κεφάλαιο (κυρίως εξωτερικοί πόροι)

Η διοίκηση έχει να δώσει λύση σε δύο βασικά προβλήματα:

- Εξασφάλιση πηγών χρηματοδότησης
- Σωστή κατανομή των κεφαλαίων στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης

Φυσικοί Πόροι. Οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις και το μηχανολογικό εξοπλισμό, το μηχανισμό διανομής αλλά και τα αποθέματα των πρώτων υλών. Η διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ώστε η παραγωγική διαδικασία είναι εγκαταστημένη σε περιοχές όπου υπάρχει κατάλληλη προσφορά εργασίας, ασφαλείς προμήθειες των πρώτων υλών καθώς και διαθεσιμότητα αυτών.

Ανθρώπινοι Πόροι. Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν τους πόρους αυτούς. Η διοίκηση πρέπει να οργανώσει τα παρακάτω:

- Εξασφάλιση απαραίτητων εργαζομένων για τη λειτουργία της επιχείρησης
- Τοποθέτηση σωστών εργαζομένων σε σωστές θέσεις
- Παροχή κινήτρων για αποτελεσματική απόδοση
- Υπολογισμός της απόδοσης των εργαζομένων

Τεχνολογικοί Πόροι. Αυτοί αναφέρονται στο επίπεδο της τεχνολογίας που εφαρμόζονται στην επιχείρηση, Η διοίκηση πρέπει να επιλέξει σε συνάρτηση με τους στόχους και το επίπεδο ικανότητας των ανθρωπίνων πόρων την τεχνολογία που θα εφαρμοστή (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

7.5.1 Η θεωρία των πόρων – ικανοτήτων της επιχείρησης

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 αναπτύχθηκαν θεωρίες που αφορούσαν το ρόλο των πόρων και των ικανοτήτων στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (resource –based theory of competitive advantage). Η θεώρηση αυτή υποστηρίζει πως σε μια εποχή που το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει με γοργούς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι

ικανότητες) συνθέτουν μια πιο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής (Παπαδάκης, 2012).

Η θεωρία υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Επίσης οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών.

Σύμφωνα με την Θεωρία πόρων και ικανοτήτων κάθε εταιρία διαθέτει πόρους που μπορούν να διαχωριστούν ως εξής:

Πόροι των επιχειρήσεων

α. Υλικοί Πόροι:

- Μηχανολογικός εξοπλισμός (και κατάστασή του π.χ. Παλαιότητα)
- Εγκαταστάσεις (και κατάστασή τους π.χ. Δυναμικότητα, θέση κ.τ.λ.)

β. Ανθρώπινοι Πόροι

- Αριθμός προσωπικού
- Τύπος ικανοτήτων προσωπικού κρίση και εξυπνάδα
- Εκπαίδευση, εμπειρία προσωπικού
- Προσαρμοστικότητα και αφοσίωση του προσωπικού στην επιχείρηση

γ. Συστήματα

- Συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής
- Συστήματα προσωπικού
- Συστήματα μάρκετινγκ οικονομικών και γενικής διοίκησης

δ. Άυλοι Πόροι

- Φήμη και καλή θέληση
- Τεχνολογικοί πόροι (π.χ. πατέντες, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας)
- Πόροι καινοτομίας
- Φήμη μεταξύ προμηθευτών, συνεργατών κ.τ.λ.

Όταν μια επιχείρηση έχει τους κατάλληλους πόρους δεν σημαίνει ότι κατέχει και τις απαραίτητες ικανότητες Οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Υπάρχουν έχουμε δυο είδη ικανοτήτων, οι οριακές (threshold) και οι θεμελιώδεις (core) ικανότητες. Οριακές είναι οι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν οι ανταγωνιστές, είτε μπορούν εύκολα να μιμηθούν. Θεμελιώδεις ικανότητες (η μοναδικές ικανότητες) είναι ικανότητες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. (Παπαδάκης, 2010).

Το γεγονός ότι μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί τους πόρους και τις ικανότητες της για να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δε σημαίνει ότι μπορεί και να το διατηρήσει. Δύο βασικά στοιχεία καθορίζουν τη διατηρησιμότητα των ξεχωριστών ικανοτήτων μιας επιχείρησης α) η ανθεκτικότητα (**Durability**), όπου είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι υποκείμενοι πόροι και βασικές ικανότητες μιας επιχείρησης απαξιώνονται ή παλιώνουν. Μια νέα τεχνολογία μπορεί να αχρηστεύσει τη ξεχωριστή ικανότητα μιας επιχείρησης και β) η δυνατότητα απομίμησης (**Imitability**), όπου είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης μπορούν να αντιγραφούν από άλλους (Hunger and Wheelen, 2010).

7.5.2 Η αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης

Η αλυσίδα αξίας (Porter, 1986) αναλύει την επιχείρηση σε μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Η αλυσίδα αξίας βοηθά στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργεί η επιχείρηση για τους αγοραστές. Οι λειτουργίες μιας επιχείρησης κατά Porter, (1985) διαμορφώνονται ως εξής:

Κύριες Λειτουργίες:

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων (**Inbound Logistics**). Πρόκειται για λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, αποθήκευση, διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές σε προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
- Λειτουργίες Παραγωγής (**Operations**). Περιλαμβάνει το σύνολο των λειτουργιών εκείνων που μετατρέπουν μέσα από την επεξεργασία, την συναρμολόγηση και την συσκευασία τις βασικές πρώτες ύλες σε τελικό προϊόν.

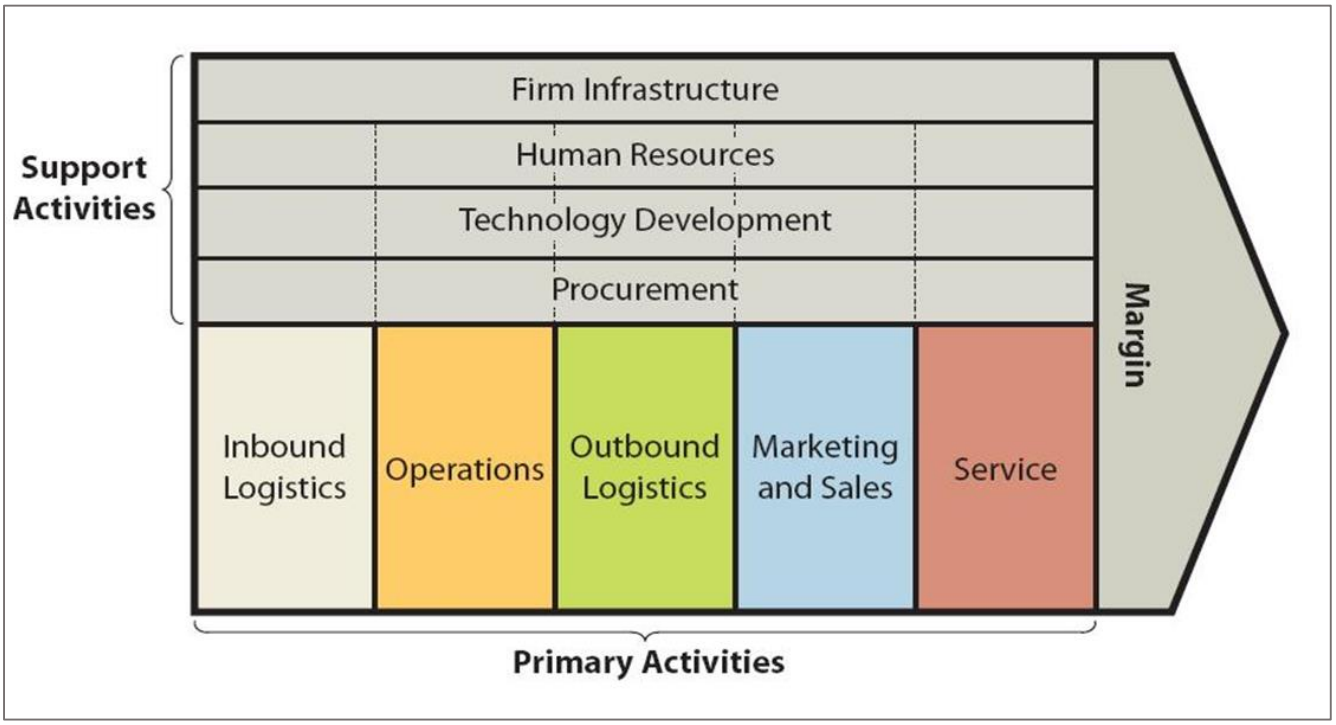
- Διαχείριση εξερχόμενων (**Outbound Logistics**). Αυτές είναι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος (χειρισμός υλικών, μεταφορές, αποθέματα)
- Μάρκετινγκ και Πωλήσεις (**Marketing and Sale**s). Ανάπτυξη εργασιών που σχετίζονται με την παροχή μέσων που ενημερώνουν τον καταναλωτή για το προϊόν που θα αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής.
- Υπηρεσίες μετά την Πώληση (**Services**). Ενέργειες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος

Υποστηρικτικές Λειτουργίες:

- **Προμήθειες – Αγορές**. Ότι έχει να κάνει με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολό της γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.
- **Έρευνα και Ανάπτυξη** (R&D). Λειτουργίες που συνδέονται με το σχεδιασμό των προϊόντων αλλά και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα της αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία, και τεχνογνωσία (know-how).
- **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**. Δραστηριότητες που απαιτούνται για την στελέχωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Σημαντική σε όλη την αλυσίδα αξίας καθώς για όλες τις δραστηριότητες απαιτείται προσωπικό.
- **Εσωτερική Υποδομή**. Σύνολο ενεργειών που αφορούν τη γενική διοίκηση, τη χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής-στρατηγικός προγραμματισμός και νομική υποστήριξη, λειτουργίες ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση.

Ένα από τα πιο βασικά στοιχεία της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας είναι το ότι βοηθά την επιχείρηση και δεν αποτελεί απλά μια συλλογή μεμονωμένων μηχανών, κεφαλαίου και προσωπικού. Η προσέγγιση της αλυσίδας αξίας του Porter διαχωρίζει και αναλύει τις ξεχωριστές λειτουργίες αξίας της επιχείρηση στις παρακάτω εννέα κατηγορίες με μοναδικό σκοπό τα στελέχη που χαράσσουν την στρατηγική συνδέει δραστηριότητες να εντοπίσουν τους κύριους εσωτερικούς παράγοντες για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σχήμα 16 Αλυσίδας αξίας



Πηγή: Porters Value Chain, http://researcherstools.blogspot.gr/p/porters-value-chain.html

7.5.3 SWOT Ανάλυση

Ο ρόλος της ανάλυσης SWOT είναι να συλλέγει πληροφορίες από το περιβάλλον της επιχείρησης. Η εξερεύνηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Οι εσωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες στην εταιρία μπορούν να ταξινομηθούν σαν Δυνάμεις (Strengths), ή Αδυναμίες (Weaknesses), και οι εξωτερικοί σαν Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Η Ανάλυση SWOT είναι ένα στρατηγικό εργαλείο για την κατανόηση και την λήψη αποφάσεων για όλα τα είδη των καταστάσεων, σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Μόνο όταν τα τέσσερα αυτά κρίσιμα στοιχεία πληροφοριών έχουν εντοπιστεί και επεξεργαστεί καλά, είναι ικανή η επιχείρηση να διατυπώσει και να εφαρμόσει τη στρατηγική που θα οδηγήσει στην επίτευξη των επαγγελματικών της στόχων Η διεξαγωγή μιας ανάλυσης που χρησιμοποιεί το πλαίσιο SWOT προσφέρει την δυνατότητα επικέντρωσης σε δραστηριότητες και τομείς όπου βρίσκονται οι μεγαλύτερες ευκαιρίες (Fine, 2011).

Ο βασικός στόχος της ανάλυσης, η οποία εφαρμόζεται, συνήθως κατά τα πρώτα στάδια του σχεδιασμού, είναι η ενίσχυση των στοιχείων του εσωτερικού της επιχείρησης, και των ευκαιριών που

προσφέρει το εξωτερικό περιβάλλον, με προσπάθειες εξάλειψης ή μείωσης των εσωτερικών αδυναμιών και αντιμετώπισης των απειλών, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι βασικές διαστάσεις της ανάλυσης παρουσιάζονται παρακάτω:

Πίνακας 19 Βασικές διαστάσεις της ανάλυσης SWOT

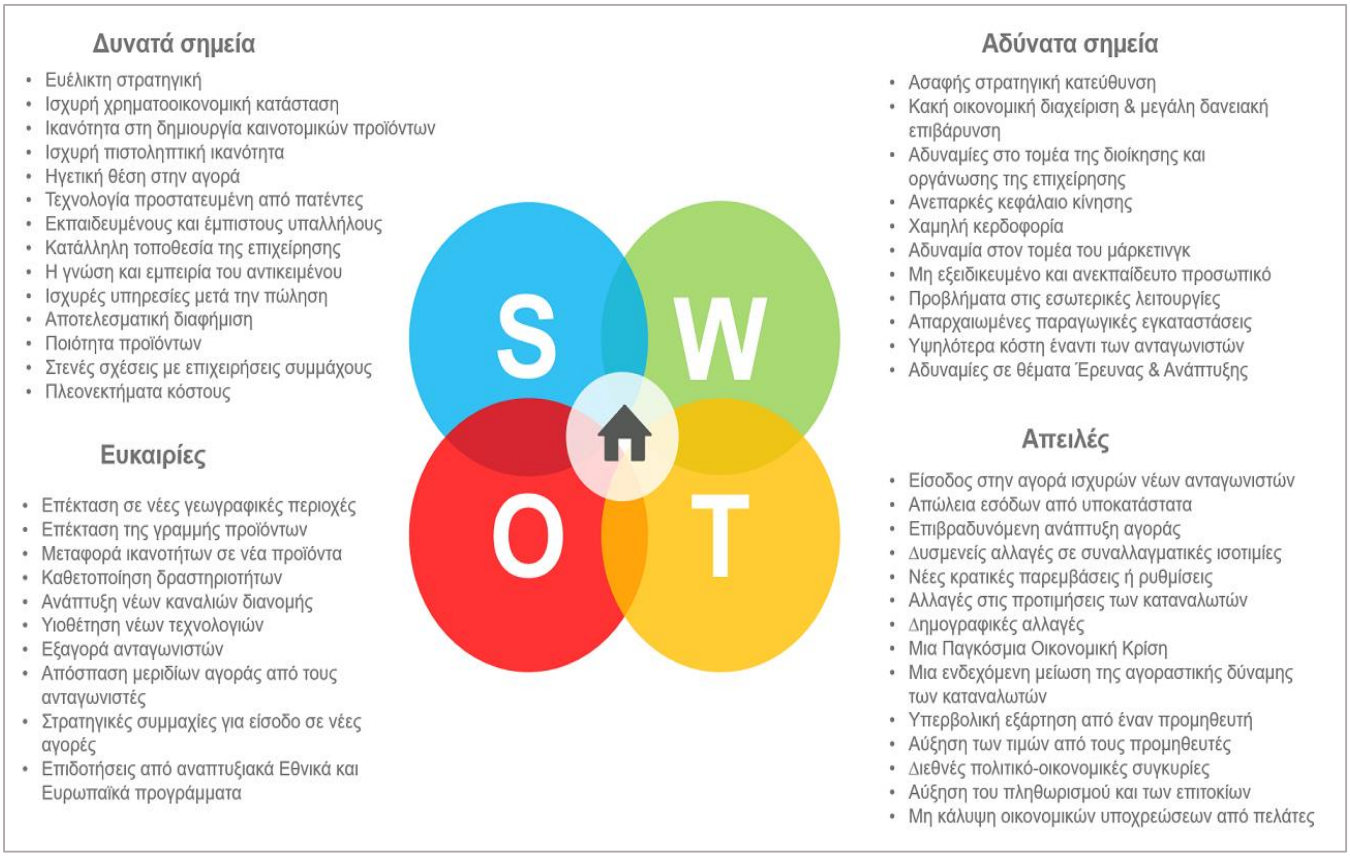
<table>
<tr><td rowspan="2">Εξωτερικό περιβάλλον</td><td>Απειλές (Threats)</td><td>Δράσεις αντιμετώπισης</td><td>Προσπάθειες αποφυγής</td></tr>
<tr><td>Ευκαιρίες (Opportunities)</td><td>Δράσεις αξιοποίησης</td><td>Δράσεις διερεύνησης</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td>Πλεονεκτήματα (Strengths)</td><td>Αδυναμίες (Weaknesses)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Εσωτερικό περιβάλλον</td></tr>
</table>

Η SWOT ανάλυση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη μιας και δίνει στα στελέχη της επιχείρησης την παρούσα αλλά και μελλοντική κατάσταση. Βοηθάει στην ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης που έχει η επιχείρηση, αλλά επίσης και στην διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων. Με την Ανάλυση S.W.O.T. μπορούν να προσδιοριστούν οι απειλές, καθώς και οι κίνδυνοι που θα παρουσιαστούν στην επιχείρηση και να αποφευχθούν με τα κατάλληλα βήματα. Τα πλεονεκτήματα της μπορούν να εντοπιστούν στις εξής πτυχές για την επιχείρηση:

- Εκμεταλλεύεται τις δυνάμεις της, προκειμένου να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και προστατεύεται από τις απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος.
- Επιτρέπει τη σύνθεση και την ολοκλήρωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών και παρέχει τη δυνατότητα οργάνωσης των απαιτούμενων πληροφοριών.
- Η εφαρμογή της δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες τεχνικές ικανότητες ή γνώσεις (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης είναι οι παράγοντες, οι οποίοι εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και συστημάτων στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για να ανακαλυφθούν τα δυνατά σημεία θα πρέπει να αναρωτηθεί η διοίκηση της επιχείρησης: «ποιο είναι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα;», «ποιο είναι αυτό το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση, το οποίο δεν προσφέρει καμία άλλη;».

Ενώ για την ανακάλυψη των αδυναμιών, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να διερευνήσει : «τι θα πρέπει να αποφύγουν» και «σε ποια σημεία υστερούν έναντι του ανταγωνισμού;». Για να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές της επιχείρησης, πρέπει να μελετηθεί το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και να βρεθούν οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της (Deakins & Freel, 2015). Παρακάτω παρατίθεται ο τρόπος δόμησης και οργάνωσης του περιεχομένου της ανάλυση SWOT.



Σχήμα 17 Παράγοντες που επηρεάζουν την SWOT Ανάλυση

Βιβλιογραφία 7ου Κεφαλαίου

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν. (2010), Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Λιούκας Σ. (2006), Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία προς την οικονομία της γνώσης, ΤΕΕ

Παπαδάκης, Β. (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2012), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου

Σιώμκος, Γ. & Βασιλικοπούλου Α. (2005), Εφαρμογή μεθόδων ανάλυσης στην έρευνα αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλη

Σιώμκος, Γ. & Μαύρος, Δ. (2008), Έρευνα Αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλη

Στειακάκης, Ε. & Κάντζος Ν. (2002), Managment: Μία σύγχρονη άποψη, Εκδόσεις Ζήτη

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α., (2007), Οργάνωση και διοίκηση Το μάνατζμεντ της νέας εποχής, Εκδόσεις Rosili,

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α., (2002), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Η Ελληνική Προσέγγιση, Εκδόσεις Rosili

Χρήστου, Ε. (1999), Έρευνα Τουριστικής Αγοράς, Εκδόσεις Interbooks

Deakins, D. & Freel, M. (2015),Επιχειρηματικότητα και μικρές Επιχειρήσεις, Νεοφυείς Επιχειρήσεις: Μία δυναμική απάντηση των νέων στην ανεργία, Εκδόσεις Rosili

Ξενόγλωσση

Aaker, D,(1991) Strategic Market Management: Global Perspectives, John Wiley & Sons, PaperBack

Aaker, D. (1992) "Managing the Most Important Assets: Brand Equity" Planning Review (Special

Ansoff, H. (2007), Strategic Management 2007th Edition, Palgrave Macmillan

Ansoff, I. (1956) Corporate Strategy (Business Library), Penguin Books Ltd

Bueno, E. & Morcillo P. & Rodriguez, J.,(1997), “Management of Technology: Proposal for diagnosis model, The journal of high technology management research, Vol 8 Issue 1, pp 63-87.

Fine, L. (2011), The SWOT Analysis, Amazon Digital Services Kindle Edition

Fleisher, C. & Bensoussan, B. (2015), Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods, Pearson FT Press

Gilbert, X. & Strebel, P. (1987), Strategies to Outpace the Competition, Journal of Business Strategy, Vol. 8 Iss: 1, pp.28 - 36

Grant, R. (2002), Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications Blackwell Publishers Issue

Hiroyuki, I. & Roehl, T.(1991) Mobilizing Invisible Assets, Books

Hunger, D. & Wheelen, T. (2004), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall

Kaplan, J. & Warren, A. (2009), Patterns of Entrepreneurship Management 3rd Edition, Wiley

Kay, J. (1993), The Structure of Strategy, Business Strategy Review, Volume 4, Issue 2 pp. 17–37, [Πρόσβαση 22 Αυγούστου 2016] http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8616.1993.tb00049.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.gr&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER

McGee J. & Segal-Horn, S. (1990), Strategic space and industry dynamics, Journal of Marketing Management, pp. 175-193

Porter, M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press

Porter, M. (2007) The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review

South P. (1981), Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking, Journal

Thompson, A. & Strickland, A. (1999), Strategic Management 11th edition, McGraw-Hill Companies

Wheelen, T., Hunger, D, (2010) Essentials of Strategic Management, Pearson

Williamson, D. & Cooke, P. & Jenkins, W. & Moreton, M. (2013), Strategic Management and Business Analysis, Routledge

ΚΕΦ.8: Παρουσίαση Base CRM

8.1 Εταιρική Παρουσίαση

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, επηρεάζεται από τρία βασικά στοιχεία: την παγκοσμιοποίηση, την επανάσταση της γνώσης και της τεχνολογίας καθώς επίσης και από την δομική αλλαγή των οργανισμών (Booz, 2002). Στον επιχειρηματικό κόσμο παρατηρείται το εξής: ότι η βάση του ανταγωνισμού έχει μετατοπιστεί στην επικέντρωση με τον πελάτη και όχι στο προϊόν, οι πελάτες αποτελούν πλέον το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των σχέσεων του με αυτούς (Nguyen et al., 2007).

Το 2009 δημιουργήθηκε η startup Future Simple από τον Uzi Shmilovici, η οποία παρείχε δύο small bussiness προιόντα, το PipeJump ένα CRM[59] σύστημα και το QuoteBase, μια πλατφόρμα διαχείρησης εργασιών. Το 2011 μετά την επιτυχημένη χρηματοδότηση σποράς η εταιρία αναπτύσσει διαφορετική προσέγγιση της αγοράς, βλέπει ότι θα υπάρξει αλματώδη εξέλιξη των mobile εφαρμογών και επενδύει σε αυτό κομμάτι. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μετονομάσει το προϊόν της αλλά και την επωνυμία της ως Base CRM.

Η νέα αυτή εταιρία έγινε μέσα από το πάθος τριών ανθρώπων για αλλαγή, του Uzi Shmilovici, του Bart Kiszala και του Pawel Niznik, που μετά από αρκετά χρόνια στο χώρο του business software απόφάσισαν ότι "*οι επιχειρήσεις αξίζουν καλύτερο και πιο έξυπνο λογισμικό*". Σκοπός της εταιρείας είναι την παροχή υψηλού επιπέδου ολοκληρωμένων υπηρεσιών ενός καινοτομικού συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που καλύπτει όλες τις ενέργειες των τμημάτων Πωλήσεων, Marketing, Εξυπηρέτησης Πελατών αλλά και Service. Για να μπορέσει να υλοποιήσει τους παραπάνω στόχους θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις σημαντικές δυνατότητες που προσφέρει σήμερα το cloud computing, δημιουργώντας νέες προοπτικές για επιχειρησιακή καινοτομία και ανάπτυξη.

[59] Για τα συστήματα Crm έχουν υπάρξει πολλοί ορισμοί στη διεθνή βιβλιογραφία, και πολλοί ερευνητές έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις, άλλες φορές αναλύεται ως τεχνολογική εφαρμογή, ως διαδικασία, αλλά και ως φιλοσοφία. (Chen and Popovich, 2003). Συγκεκριμένα σχετίζεται με όλα τα παραπάνω, κάνει χρήση δεδομένων με σκοπό την απόκτηση γνώσης για δημιουργίας αξίας από τους πελάτες ενός οργανισμού, αποτελεί μια επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης η οποία αποσκοπεί στη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με πελάτες (Αγαπητού, 2012).

Η startup επιχείρηση Base CRM είναι μια εξειδικευμένη εταιρεία πληροφορικής με έδρα στην Καλιφόρνια, καθώς και γραφεία στο Σαν Φρανσίσκο και στην Πολωνία, η οποία στρατηγικά επικεντρώνεται στην παραγωγή λογισμικού και παροχή υπηρεσιών μέσου του μοντέλου SaaS (Software-as-a-Service), στην ανάπτυξη επιχειρησιακών εφαρμογών λογισμικού και ολοκληρωμένων λύσεων που αξιοποιούν το διαδίκτυο. Απευθύνεται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και οργανισμούς που βλέπουν το πληροφοριακό τους σύστημα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θέλουν να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες για να ενισχύσουν την ανάπτυξη τους και να ενδυναμώσουν τα στελέχη τους με εργαλεία γρήγορης και αποτελεσματικής διαχείρισης και ανάλυσης της πληροφορίας. Στοχεύει στις δυναμικές εκείνες επιχειρήσεις, που μέσω της διαρκούς αξιοποίησης σύγχρονων δυνατοτήτων και ευελιξίας των συστημάτων λογισμικού, αναζητούν την τόνωση της εξωστρέφειάς τους και την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους.

Οι λύσεις που προσφέρει η Base CRM στους πελάτες της επικεντρώνονται στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών ως μέσου επικοινωνίας, α) συναλλαγές και διαχείριση σχέσεων των οργανισμών/ εταιριών με την αγορά, β) διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες. Η εταιρεία διαθέτει μοναδική επιχειρηματική και τεχνολογική τεχνογνωσία, σύγχρονη πλατφόρμα προγραμματισμού, για την ανάπτυξη και διανομή Cloud εφαρμογών και υπηρεσιών, για ελεύθερους επαγγελματίες, μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, προσφερόμενες με την μορφή μηνιαίας συνδρομής.

Πιο συγκεκριμένα το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρεται είναι τα παρακάτω:

- Account and Customer Relationship Management (Διαχείριση των Καταναλωτικών Σχέσεων)
- Mobile Sales Management
- Sales Management (Διαχείριση Πωλήσεων)
- Lead Tracking (Παρακολούθηση των ευκαιριών πώλησης)
- Lead Prioritization (Ιεράρχηση των ευκαιριών)
- Native Automatic Dialer (Αυτοματοποίηση του συστήματος των κλήσεων)
- Email Intelligence (Βελτιστοποίηση της επικοινωνίας μέσω email)
- Win Rate Optimization (Εργαλεία Βελτιστοποίησης διαδικασιών)
- Sales Reporting and Analytics (Αναφορές και Ανάλυση πωλήσεων)
- Sales Intelligence (Αξιοποίηση δεδομένων για βελτίωση των διαδικασιών)
- Sales Forecasting (Πρόβλεψη πωλήσεων)

8.1.1 Product rebrand από Future Simple και PipeJump σε Base CRM

Ο Peter Economides σε μια ομιλία του με θέμα το “Rebranding" είχε αναφέρει ότι «*Το απλό είναι δυσκολότερο από το περίπλοκο . Θέλει σκληρή δουλειά για να καθαρίσεις την σκέψη σου και να την κάνεις απλή*». Ο Γιωργος Λόης το 1971 λέει ότι «*η δημιουργικότητα πρέπει να επικοινωνεί μέσα σε μόλις ένα νανοδευτερόλεπτο*», ο Fried (2010) θεωρεί το προϊόν και η λύση του πρέπει πρώτα να ικανοποιεί τις δικές μας ανάγκες, η Apple με την σειρά της εστιάζει στο όραμά, στην απλότητα και στους ανθρώπους που σκέφτονται διαφορετικά. Η σημασία του branding[60] για μια επιχείρηση είναι σημαντική για την ανάπτυξη στρατηγικής αφού αυτή διευκολύνει τη διαφοροποίησή της στην αγορά και αυξάνει την αξία της (Aaker, 1996).

Αρχικά η εταιρία λανσαρίστηκε με εντελώς διαφορετικό όνομα και τον Αύγουστο του 2012, αντικατέστησε το όνομα της από Future Simple σε Base CRM. Οι λόγοι της μετονομασίας ήταν καθαρά εσωτερικοί, καθώς η ομάδα αισθανόταν ότι η ονομασία Future Simple δεν απέδιδε με σαφήνεια τη λειτουργία της εφαρμογής. Σε αυτό βοήθησε, φυσικά, και το ίδιο το προϊόν που ήταν αρκετά καλό και αυτό το έδειξε η αγορά με την συνεχόμενή ζήτηση. Πλέον η επιχείρηση πέρασε στη επόμενη φάση του πλάνου στρατηγικής της, δηλαδή στη διείσδυση στην αγορά του λιανικού εμπορίου.

Η στρατηγική αυτή έκανε την εφαρμογή να αναδεικνύεται με πιο ξεκάθαρο τρόπο στους πιθανούς πελάτες της και στο Industry στο οποίο εντάσσεται, εκτός από τη μετονομασία προχώρησε και στην αλλαγή όλων των υπόλοιπων παραγόντων που συνοδεύουν το brand του προϊόντος, όπως το logo, το σχεδιαστικό design του λογισμικού αλλά και της ιστοσελίδας.

8.2 Αποστολή και Εταιρικές αξίες

Η Αποστολή και οι Αξίες περιγράφουν τον τρόπο τον οποίο λειτουργεί η εταιρεία, το πως επικοινωνεί με το ανθρώπινο δυναμικό και τους πελάτες προκειμένου να διασφαλίσει υψηλά επιχειρησιακά πρότυπα. Η βέλτιστη εμπειρία του πελάτη αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που συμβάλλουν στη διατήρηση του υπάρχοντος πελατολόγιου αλλά και στην απόκτηση νέων πελατών.

60

Αποστολή της Base CRM είναι να παρέχει στις επιχειρήσεις εξειδικευμένες λύσεις λογισμικού & υπηρεσιών όπου μετατρέπουν τα πληροφοριακά συστήματα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και παράλληλα να προσφέρουν εκπληκτικά αποτελέσματα όσο αφορά την εμπειρία των πελατών τους.

Η διοίκηση της εταιρείας έχει θέσει τους κάτωθι στόχους:

- Να βοηθήσει τους πελάτες της να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς, να αυξήσουν τις πωλήσεις τους μέσω ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών και να αφομοιώσουν εύκολα και γρήγορα τις νέες τεχνολογίες.
- Η καθημερινή ικανοποίηση των πελατών της και η δέσμευση επίτευξης θετικών αποτελεσμάτων στη συνεχή υπέρβαση των προκλήσεων σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Εγγυάται διαχρονικά στους πελάτες της τη βέλτιστη λειτουργία των εφαρμογών λογισμικού με τη συστηματική δημιουργία νέων εκδόσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν άμεση προσαρμογή στη συνεχώς μεταβαλλόμενη νομοθεσία, βελτιώσεις λογισμικού, τεχνολογικές αναβαθμίσεις, τροποποιήσεις/προσθήκες που ζήτησαν οι πελάτες και αξιολογήθηκαν ως αναγκαίες
- Δεν προσβλέπει στην βραχυπρόθεσμη πώληση και παροχή υπηρεσιών, αλλά σε μια μακροχρόνια, δημιουργική και ειλικρινή σχέση μαζί με κάθε πελάτη. Αυτή είναι η καλύτερη διαφήμιση και προβολή της εταιρείας.
- Η συνεχής έρευνα για ανάπτυξη, η αδιάλειπτη προσπάθεια για αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών και η εφαρμογή τεχνολογίας αιχμής στις προτεινόμενες λύσεις.

Οι βασικές αξίες αντιπροσωπεύουν την ίδια την ύπαρξη της εταιρίας. Μέσα από τις αξιολογήσεις των ίδιων των πελατών έχουν διαμορφωθεί οι παρακάτω αξίες :

- **Φιλικότητα με τον χρήστη**, όλες οι εφαρμογές είναι απλές και φιλικές στη λειτουργία με προσεγμένο Graphical User Interface (Γραφική Διεπαφή Χρήστη) καθώς επίσης και οι διαδικασίες επικοινωνίας με τους πελάτες και τους συνεργάτες έχουν σαν στόχο την ενημέρωση και την καθοδήγηση
- **Καινοτομία**, τόσο στην τεχνολογία των εφαρμογών όσο στις υπηρεσίες και τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών
- **Αξιοπιστία**, ο πελάτης αισθάνεται δίπλα την εταιρεία, όποτε χρειαστεί έχει αξιόπιστους συνεργάτες που μπορούν να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις ανάγκες του δημιουργώντας μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας

- **Συνεχής βελτίωση**, στόχος είναι η βελτίωση της εμπειρίας όλων των εμπλεκόμενων μερών (εργαζομένων και πελατών), αναζητώντας τρόπους αύξησης της αποδοτικότητάς, αλλά και επενδύοντας στη βελτίωση συστημάτων και διαδικασιών

8.2.1 Όραμα και Φιλοσοφία

Από την ίδρυση της η Base CRM είναι μια εταιρεία που διαρκώς ερευνά, βρίσκει, δοκιμάζει και προτείνει στους πελάτες της νέες καινοτόμες και αξιόπιστες τεχνικές λύσεις. Το όραμά της είναι "*Καλύτερο λογισμικό για τους πελάτες μας, με αυτό χτίζονται οι μακροχρόνιες και επωφελείς σχέσεις εμπιστοσύνης*". Στόχος της είναι να αποτελεί μια από τις πιο αξιόπιστες και καταξιωμένες εταιρείες παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Οι άνθρωποι της επένδυσαν προσωπικά στην ικανοποίηση των πελατών, προσφέροντας λογισμικό αποκλειστικά προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους. Οι ιδρυτές της εταιρίας αναφέρουν χαρακτηριστικά "*Η τεχνολογία και η καινοτομία βρίσκεται στον πυρήνα της δουλειάς.* "

Οι αξίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την καινοτομία, με στόχο την τεχνολογική πρόοδο, ώστε να ικανοποιούνται πλήρως οι προσδοκίες των πελατών. Παράλληλα, θέτοντας υψηλούς στόχους και στοχεύοντας στην συνεχή ανατροφοδότηση διασφαλίζεται ότι, σε κάθε περίπτωση, εκπληρώνονται τις προτεραιότητές της, οι οποίες είναι:

- Να αποτελεί η ίδια η εταιρεία ένα κέντρο συνεχούς ανταλλαγής πληροφοριών, στον εντοπισμό νέων εξατομικευμένων τεχνικών προβλημάτων των πελατών της και στη δοκιμαστική εφαρμογή εναλλακτικών τεχνολογιών για την επίλυση τους, έτσι ώστε: α) οι πελάτες της να λύνουν με τις τεχνολογίες που προτείνει η εταιρεία τα προβλήματα για τα οποία δεν υπήρχε πρότερη εμπειρία και β) χάρη στις ειδικές ζητήσεις πελατών να εξωθούνται σε νέα έρευνα για διεύρυνση των πεδίων εφαρμογής των τεχνολογιών τους και να αυξάνουν έτσι την τεχνογνωσία τους.
- Να παρέχει σε όλα ανεξαιρέτως τα στελέχη της, τους εξωτερικούς συνεργάτες, τους πωλητές και τους αντιπροσώπους της : α) μία προσοδοφόρα επαγγελματική δραστηριότητα, β) την ικανοποίηση ότι συμμετέχουν σε ένα σημαντικό έργο, όπως είναι η διάδοση καινοτόμων τεχνικών λύσεων που αφενός διευκολύνουν σημαντικά τη ζωή και την εργασία χιλιάδων ανθρώπων και γ) την προοπτική για απεριόριστη ατομική, επαγγελματική και οικονομική πρόοδο και ανάπτυξη.

Να εμπλουτίζεται διαρκώς το όραμα της εταιρείας και με άλλες αξιόλογες ιδέες που προτείνουν τα στελέχη, οι συνεργάτες, οι προμηθευτές και οι πελάτες της.

8.2.3 Υπευθυνότητα στο περιβάλλον

Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον, με τις συνεχείς αλλαγές στο διεθνές οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό παρασκήνιο, η επιτυχία της εταιρείας εξαρτάται από την υιοθέτηση μιας βιώσιμης προσέγγισης που θα κατέχει σημαντικό στρατηγικό ρόλο και θα δημιουργεί αξία για αυτήν. Η προστασία του περιβάλλοντος είναι μέρος της κοινωνικής ευθύνης της Base CRM, είναι ένα βασικό στοιχείο της επιχειρησιακής στρατηγικής που στοχεύει στην προώθηση της επιχειρηματικής αξίας μακροπρόθεσμα. Στόχος είναι να υπάρχει μια θετική συμβολή στο ασφαλές και βιώσιμο μέλλον, έτσι ενθαρρύνονται σε αυτή την κατεύθυνση το ανθρώπινο δυναμικό, οι συνεργάτες, και ακόμα και οι πελάτες τους.

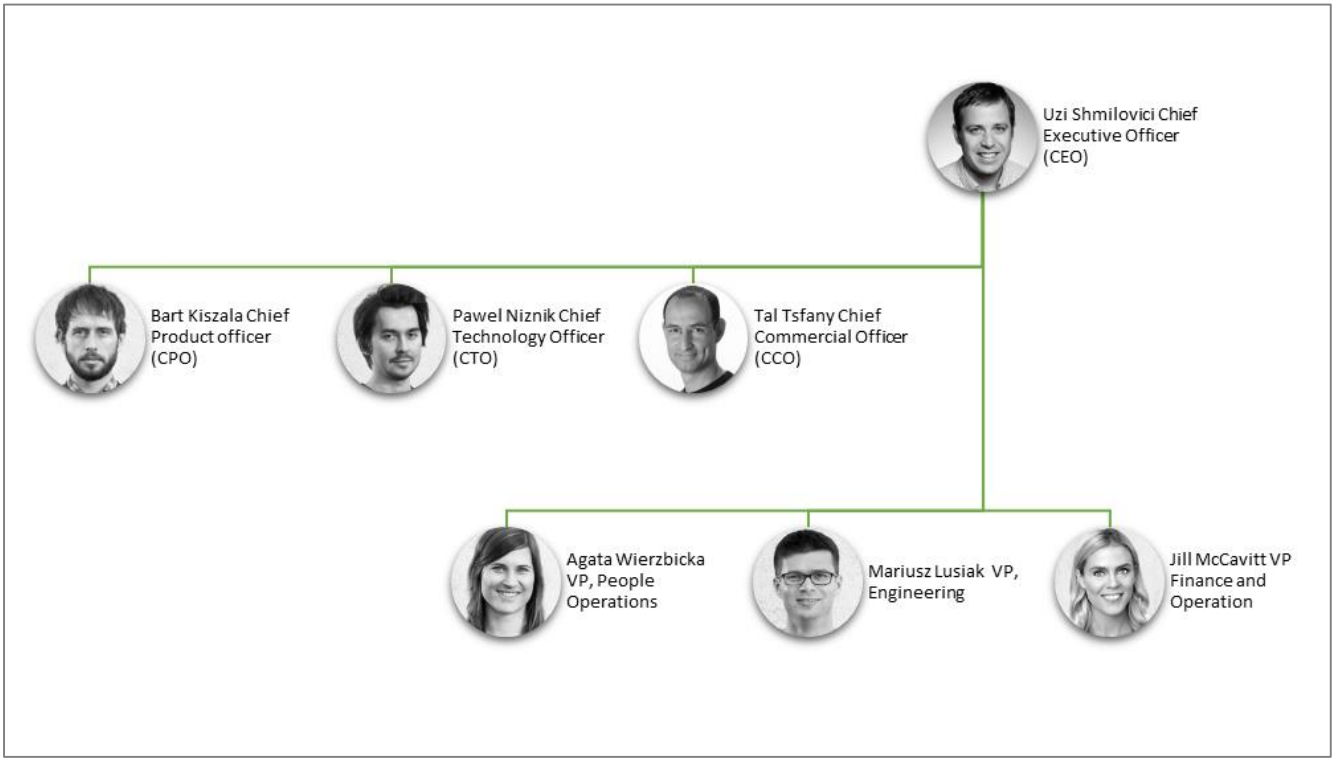
Η βελτιστοποίηση και η ανάπτυξη των διαδικασιών καθώς και η οργανωτική δομή βρίσκονται στο επίκεντρο των λειτουργειών. Βασικές λειτουργίες των συστημάτων που προσφέρονται βασίζονται στους εξής δύο άξονες:

- Α. **Ηλεκτρονική Τιμολόγηση, (Paperless Connect),** όπου αναφέρεται στην πλήρη κατάργηση του χάρτινου έντυπου τιμολογίου και στην αυτοματοποιημένη και οργανωμένη αποστολή και παραλαβή του ηλεκτρονικά. Ουσιαστικά αφορά την διαδικασία άυλης ηλεκτρονικής αποστολής των τιμολογίων που η επιχείρηση εκδίδει προς τους πελάτες της ή αντίστροφα την ηλεκτρονική παραλαβή τιμολογίων από τους προμηθευτές της μέσω ασφαλούς και οργανωμένης υπηρεσίας.
- Β. **Ηλεκτρονική Αρχειοθέτηση (e-archiving),** όπου αναφέρεται στην αυτοματοποιημένη και οργανωμένη αρχειοθέτηση ηλεκτρονικά, όλων ή επιμέρους παραστατικών αντικαθιστώντας την φυσική αρχειοθέτηση.

Με αυτόν τον τρόπο σημαντικά οφέλη όπως α) την κατάργηση του φυσικού χώρου αποθήκευσης, β) την κατάργηση του χαρτιού, των κλασέρ αλλά και του κόστους εκτύπωσης, γ) εξοικονόμηση "χαμένων" ωρών αποθήκευσης και ανάκτησης, που πλέον γίνεται αυτόματα και με το πάτημα ενός κουμπιού, δ) καλύτερο έλεγχο και εξάλειψη λαθών της διαδικασίας αρχειοθέτησης και ε) μεγαλύτερη ασφάλεια από την χρήση ηλεκτρονικών μέσων αποθήκευσης

8.2.4 Διοικητικό Πλάνο και Ανθρώπινο Δυναμικό

Στα πλαίσια ανάπτυξης και εύρυθμης λειτουργίας της, η εταιρία έχει οργανώσει τις καθημερινές λειτουργίες της σε τμήματα που στόχο έχουν την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών της αλλά και την αύξηση της απόδοσης της. Παρακάτω παρατίθεται το οργανόγραμμα της εταιρίας, το οποίο σχεδιάστηκε με γνώμονα την ευελιξία, προσανατολισμένο στις απαιτήσεις των σύγχρονων εταιριών .



Πηγή : Base CRM https://getbase.com/about

Η παραγωγικότητα της επιχείρησης συναρτάται με την πολιτική μακροπρόθεσμων προσλήψεων έμπειρου και κατάλληλου προσωπικού, έτσι επενδύοντας στο ανθρώπινο δυναμικό, η εταιρεία στελεχώνεται από άτομα με υψηλή εξειδίκευση από όλο τον κόσμο. Το αντικείμενο των υπηρεσιών που παρέχει η απαιτεί ουσιαστική επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό. Με δεδομένο ότι η τεχνογνωσία δημιουργείται και συντηρείται από τους ανθρώπους και απλώς υποστηρίζεται από τον εξοπλισμό, η εταιρεία θα πρέπει να στελεχώνεται από υψηλού επιπέδου συνεργάτες, άριστα καταρτισμένους στο αντικείμενο των εργασιών τους.

Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διακρίνεται για τα ακαδημαϊκά και επαγγελματικά του προσόντα καθώς και για τις ικανότητες του να ολοκληρώνει έργα πληροφορικής υψηλών αναγκών. Παράλληλα είναι στόχος να γίνει μια συντονισμένη προσπάθεια για την καλλιέργεια κοινής στρατηγικής και κουλτούρας στο ανθρώπινο δυναμικό, πάντα σε συνδυασμό με την ανάπτυξη κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ της εταιρείας και των συνεργατών της.

Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν πραγματικά ανταγωνιστικούς μισθούς, την καλύτερη ιδιωτική υγειονομική περίθαλψη, ένα υγιεινό πρωινό και πάνω από όλα ένα χαρούμενο εργασιακό περιβάλλον. Το ανθρώπινο δυναμικό της Base CRM απαρτίζεται από επαγγελματίες του χώρου από κάθε γεωγραφική περιοχή όπου ο καθένας διαθέτει την απαραίτητη τεχνολογική κατάρτιση και εμπειρία που απαιτούν τα έργα που η εταιρία αναλαμβάνει .

Συγκεκριμένα, οι ειδικότητες στελεχών είναι :

- Business Development Consultants για την ανεύρεση νέων τεχνολογιών και συνεργασιών
- Solution Consultants για την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε επιχειρησιακό, λειτουργικό και τεχνικό επίπεδο
- Account Managers για την εμπορική διαχείριση έργων και διαχείριση σχέσεων με πελάτες
- Project Managers για τον συντονισμό των εργασιών της ομάδας και την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και των τεχνικών προδιαγραφών των έργων ή των εφαρμογών
- Application Analysts ή Application intergrators για τον καθορισμό προδιαγραφών των εφαρμογών σύμφωνα με τις λειτουργικές απαιτήσεις ενός έργου
- Web Designers για την εικαστική επιμέλεια του έργου
- Web Authors για την δημιουργία κώδικα μορφοποίησης και περιεχομένου
- Illustrator Designers για τον σχεδιασμό για την βοήθεια των multimedia εφαρμογών
- Programmers για την ανάπτυξη των εφαρμογών και τον σχεδιασμό βάσεων δεδομένων
- System Administrators για την τεχνική υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων, της δικτυακής υποδομής και των συστημάτων ασφαλείας της εταιρείας
- Technical Support Engineers για την τεχνική υποστήριξη του λογισμικού
- Sales Team, για την προώθηση των πωλήσεων
- Εξωτερικοί Συνεργάτες, δίκτυο εξωτερικών συνεργατών οι οποίοι θα αναλαμβάνουν να υποβοηθούν την επιχείρηση να ειδικά θέματα

8.3 Οι Γύροι χρηματοδότησης (Series of Funding)

Η διαδικασία άντλησης κεφαλαίων (fundraising) αποτελεί μία διαρκή και χρονοβόρα διαδικασία.

Funding Rounds (4) - $52.9M

Ημερομηνία	Συνολικό Ποσό / Γύρος	Κύριοι Επενδυτές
Sep, 2015	$30M / Series C	Tenaya Capital
Mar, 2014	$15M / Series B	Index Ventures OCA Ventures RRE Ventures
May, 2012	$6.8M / Series A	I2A Fund Index Ventures OCA Ventures Social Capital
Feb, 2011	$1.1M / Seed	OCA Ventures

Πίνακας 20 Base Funding Rounds

Πηγή : Crunchbase, 2015

- Το αρχικό στάδιο χρηματοδότηση (**seed investment**). Η εταιρεία από το 2008 μέχρι το 2011 κατάφερε να αποκτήσει μια ικανή ιδρυτική ομάδα, να προσφέρει μια ευέλικτη cloud-based πλατφόρμα τόσο σε mobile όσο και σε web-based, να δεχτεί feedback από δυνητικούς χρήστες/πελάτες και να παράγει τα αρχικά έσοδα από την λειτουργία της. Η χρηματοδότηση εκκίνησης άγγιξε το 1.1 εκατ. δολάρια με τα OCA Ventures να έχει τον πρώτο λόγο καθώς και διάφορους angel investors.

- **Series A Χρηματοδότηση.** Η χρηματοδότηση πρώτου γύρου άγγιξε τα $6.8 εκατ. δολάρια με τις Index Ventures, I2A Fund και Social Capital Partnership αλλά επίσης να συμμετέχουν πολλά στελέχη και ιδιώτες επενδυτές καθώς και επενδυτικοί φορείς.

- **Series B Χρηματοδότηση**. Η χρηματοδότηση για τον δεύτερο γύρο έφτασε τα $15 εκατ. δολάρια, διατηρήθηκε η προσέγγιση που καθιερώθηκε στον πρώτο γύρο με στόχο να

ωφεληθούν τα μέγαλα επενδυτικά σχήματα και αυξηθούν σημαντικά οι στόχοι της εταιρείας. Με τη λήψη του νέου γύρου χρηματοδότησης τα άμεσα σχέδια της εταιρείας επικεντρώθηκαν:

α) Δημιουργία νέων στρατηγικών συμμαχιών

β) Ανάπτυξη συστήματος Lead Management σε Lead Tracking και Prioritization

- **Series C Χρηματοδότηση**. Τον Σεπτέμβριο του 2015, η διοίκηση ανακοίνωσε ότι βρήκε χρηματοδότηση για την series C ύψους $30 εκατ. δολάρια, από την Tenaya Capital. Ο Managing Director της Tenaya Capital ανέφερε ότι η Bace είναι η πιο ”εντυπωσιακή” εταιρία παροχής Μικρομεσαίων λύσεων CRM και η μόνη του είδους της που έχει τόσους πολλούς πελάτες από μικρομεσαίες εταιρίες. Αυτό ενίσχυσε τη συνολική χρηματοδότηση της εταιρείας σε $52.9 εκατομμύρια.

Επενδυτές		
Επενδυτές	Round(s)	Συνεργάτες
Hyde Park Venture Partners	Series B Series C	Ira Weiss
I2A Fund	Seed Series A (Lead) Series B Series C	-
Index Ventures	Series A (Lead) Series B (Lead) Series C	-
Jumpstart Ventures	Series B Series C	-
OCA Ventures	Seed (Lead) Series A (Lead) Series B (Lead) Series C	-
RRE Ventures	Series B (Lead) Series C	-
Social Capital	Series A (Lead) Series B	Mamoon Hamid
Tenaya Capital	Series C (Lead)	-

Πίνακας 21Base Funding Investors

Πηγή : Angel, 2014

8.4 Το επιχειρηματικό μοντέλο

Η Base CRM ακολούθησε αυτό που είπε ο ιδρυτής της Salesforce.com, Mark Benioff ότι "*το τέλος του παραδοσιακού λογισμικού*" έχει έρθει, (Kanaracus, 2009). Δημιούργησε μια πλατφόρμα όπου οι χρήστες μπορούν να έχουν πρόσβαση στα δεδομένα του πελάτη τους από οποιαδήποτε συσκευή και σε οποιαδήποτε λειτουργικό σύστημα. Παρέχει ένα νέο και καθαρό UI χωρίς περιττές επιλογές πλοήγησης, διευκολύνει την ενσωμάτωση δεδομένων αξιοποιώντας εργαλεία εισαγωγής από διάφορες τρίτες πλατφόρμες, καλύπτει κάθε σημείο επαφής του πελάτη σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του μέσα στην επιχείρηση, επίσης παρακολουθεί όλες τις δραστηριότητες των πωλήσεων και τέλος εστιάζει στην αυτοματοποίηση των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών.

Το Customer relationship management έχει εξελιχθεί α) ως φιλοσοφία των επιχειρήσεων και β) ως τεχνολογίας (Johnston et all, 2006), με αποτέλεσμα να ορίζεται ως σύνολο διαδικασιών που αναγνωρίζει πελάτες και χτίζει ένα σύνολο από γνώσεις γύρω από αυτούς, ενώ άλλοι (Shervani, et all, 2006) χρησιμοποιούν τον όρο CRM για να δείξουν την χρήση της τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την αλληλεπίδραση με τους πελάτες.

Προωθεί λύσεις Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες μέσω διαδικτύου (e-CRM)[61] έχοντας κάνει την διαπίστωση ότι με την ενσωμάτωση της στρατηγικής e-CRM οι εταιρίες μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών τους και να δημιουργήσουν ισχυρές σχέσεις, να προσαρμόσουν τις προσφορές τους και να προβλέπουν καλύτερα τις μελλοντικές του πωλήσεις μελετώντας την συμπεριφορές των πελατών τους.

Η φιλοσοφία της εταιρείας για καλύτερο λογισμικό αποτυπώνεται με την δομή της πλατφόρμας Base CRM, η οποία βασίζεται σε τέσσερεις ενότητες, α) στο management, την σύλληψη την διαχείριση την οργάνωση και τη σωστή παρακολούθηση της μηχανής πωλήσεων. Στην εύρεση και την color προσέγγιση των ευκαιριών πώλησης από κάθε πηγή (ιστοσελίδα, email, τηλέφωνο) και το πως οι ευκαιρίες μετατρέπονται αποτελεσματικά σε πώληση, β) στη επιτάχυνση των εργασιών (acceleration process), με την ενσωμάτωση αυτόματου dialer system (τηλεφωνικού κέντρου) για να γίνετε καταγραφή και ανάλυση των δεδομένων των κλήσεων με στόχο την βελτίωση των τεχνικών πώλησης, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί με το σύστημα ιεράρχησης των ευκαιριών (Lead Prioritization), γ)

[61] Την τελευταία δεκαετία οι έννοιες CRM και e-CRM θεωρούνται από κάποιους ερευνητές σχεδόν ταυτόσημες και χρησιμοποιούνται από τη βιβλιογραφία υποδηλώνοντας την ίδια έννοια. Ο ορισμός του e-CRM που παρουσιάζεται από τους Kelley κ.ά., (2003) ότι το e-CRM αναφέρεται στις δραστηριότητες, τα εργαλεία και σε τεχνικές που προσφέρονται μέσα από το Διαδίκτυο (χρησιμοποιώντας τεχνολογίες όπως, αποθήκευση και εξόρυξη δεδομένων), με συγκεκριμένο στόχο τον εντοπισμό και τη βελτίωση των μακροπρόθεσμων σχέσεων με πελάτες.

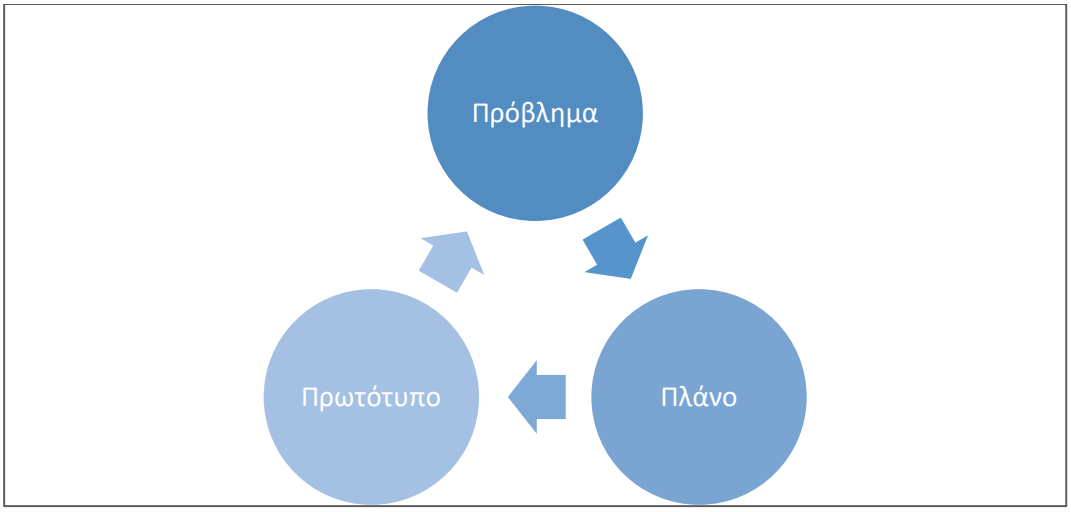
στην μετατροπή των δεδομένων (trasformation process), με την απεικόνιση αυτών σε πολύτιμες αναφορές καθώς και στην πρόβλεψη των πωλήσεων και δ) στην μοναδική πλατφόρμα εξόρυξη γνώσης (data mining) Apollo η οποία εκτός από την συσχέτιση και ομαδοποίηση δεδομένων από τις πωλήσεις δημιουργεί σε πραγματικό χρόνο χρήσιμα δεδομένα που αποσκοπούν στην αποτελεσματικότερη ανάλυση των αγοραστικών δεδομένων των πελατών.

Στόχος της εταιρίας είναι να προσφέρει στους πελάτες της, υψηλού επιπέδου υπηρεσίες τεχνολογίας, ώστε μέσω αυτών να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής τους.

8.4.1 Η χρήση του Business Model Canvas

Η εταιρία για να καταφέρει τον σχεδιασμό των προϊόντων κ υπηρεσιών της έπρεπε να συγκεκριμενοποίησει τις καινοτόμες ιδέες της και να δημιουργήσει ένα πρωτότυπο επιχειρηματικού μοντέλου, μια ασαφή εικόνα του πως θα δείχνει το πραγματικό μοντέλο. Η ενασχόληση με πρωτότυπα είναι αυτή που παράγει ιδέες άμεσα και εύκολα, η αδιάκοπη διερεύνηση δίνει την βέλτιστη λύση και όπως πολύ σωστά αναφέρει ο γνωστός αρχιτέκτονας F. Gehry (2015) τα πολυάριθμα πρωτότυπα οδηγούν προς την τελειοποίηση.

Η πρωτοτυποποίηση επιχειρηματικών μοντέλων είναι μια νοοτροπία προερχόμενη από τον βιομηχανικό σχεδιασμό (Theodosiou, Sapidis 2004), η Base έπρεπε να προχωρήσει στην δημιουργία ενός Lean Planning Cycle (Λιτού κύκλου προγραμματισμού) για να μπορέσει να προχωρήσει από την ιδέα στο προϊόν, μέσου ενός πρωτοτύπου, με σκοπό να παράγει και να περιγράψει τα διάφορα ζητήματα που θα προκύπταν από την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου.



Διάγραμμα 1 Lean Planning Cycle 3 P's

Πηγή: (King, 2015)

Μέσω λοιπόν του κύκλου η εταιρία σχεδίασε ένα Lean Plan (Λιτό Πλάνο) όπου προσπάθησε μέσω της διερεύνησης και της συνεχής αμφισβήτησης να πάρει αποφάσεις και να συνεχίσει στην δημιουργία πρωτότυπων επιχειρηματικών μοντέλων.

Lean Plan ***3 P's of the Lean Planning Cycle:*** *Problem. Plan. Prototype.*		
Lean Plan	**Αγορά - Πελάτες - Πρόβλημα**	
Προϊόν	Ποιο είναι το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν ή υπηρεσία;	
Προταση Αξίας	Ποια είναι η πρόταση της αγοράς;	
Στρατηγική	Τι στρατηγική πρέπει να ακολουθηθεί;	
Όραμα	Πιο είναι το όραμα;	

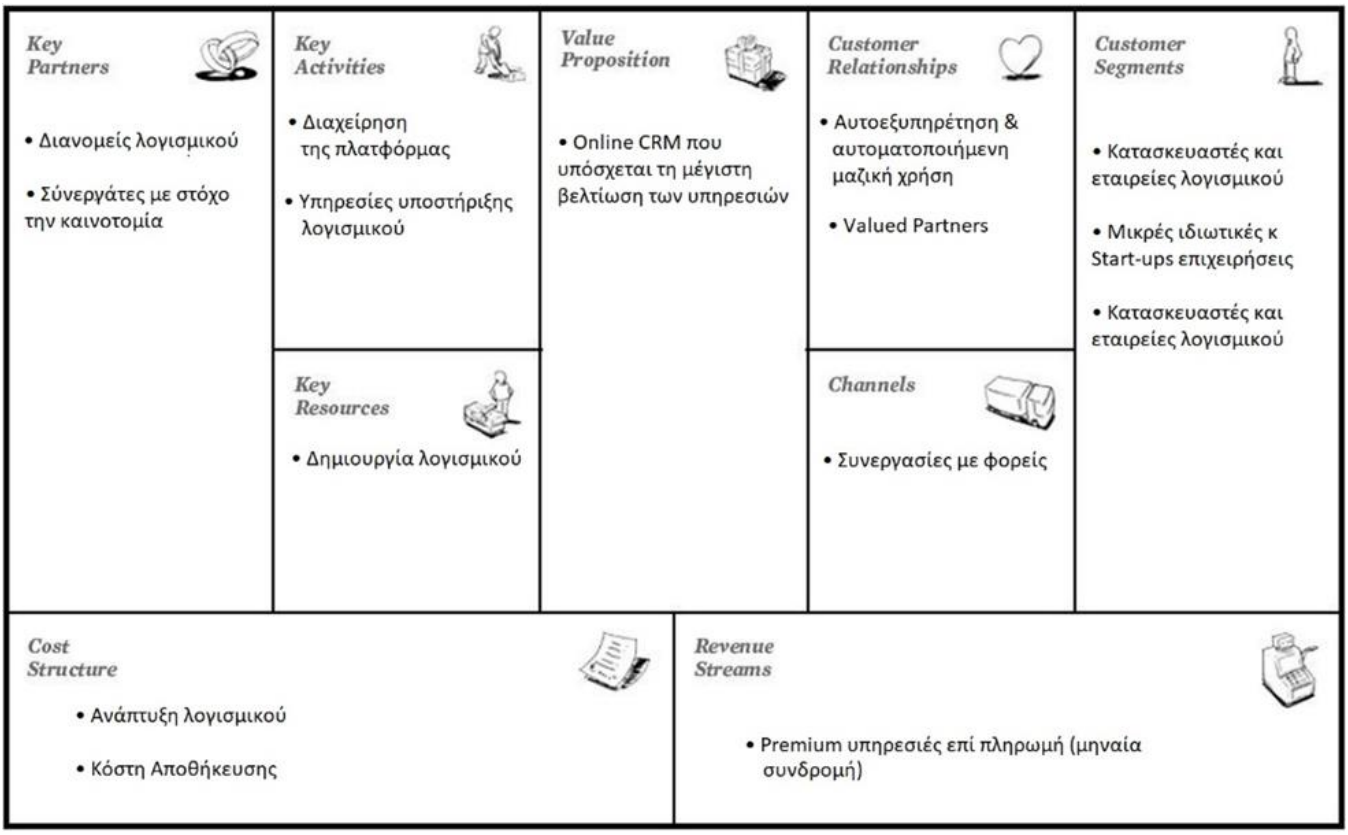
Πίνακας 22 Lean Plan, based on the 3 P's of the Lean Planning Cycle

Πηγή: (King, 2015)

Με την χρήση σεναρίων πάνω στον παραπάνω πίνακα η Base μπόρεσε να περιγράψει διάφορα μοντέλα κάνοντας πιο συγκεκριμένο και λεπτομερές το ευρύτερο πλαίσιο του σχεδιασμού. Το επιχειρηματικό μοντέλο απεικονίζει την επιχειρηματική στρατηγικής της εταιρίας, καθώς περιγράφει το τι προσφέρει στους πελάτες της, πως δημιουργεί σχέσεις μαζί τους, μέσω ποιων πόρων, δραστηριοτήτων και συνεργασιών και τέλος πως κερδίζει χρήματα.

Η επιχείρηση ανέπτυξε ένα καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο αποτυπώνει τέσσερις στόχους, α) την κάλυψη των υφισταμένων αναγκών της αγοράς CRM, β) την εισαγωγή νέων

τεχνολογιών και υπηρεσιών μέσο υποδομών IAAS, γ) την βελτίωση ή την ανατροπή των επιχειρηματικών δεδομένων της υπάρχουσας αγοράς και γ) την δημιουργίας μια νέα αγοράς με το mobile CRM λογισμικό.



Πίνακας 23 Base CRM Business Model Canvas

8.5 Ανάλυση Δυνάμεων –Αδυναμιών / Ευκαιριών-Κινδύνων (S.W.O.T. Analysis)

Μέσα σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον οι επιχειρήσεις έρχονται σε συνεχή επαφή με πλήθος πληροφοριών, ορισμένες από τις πληροφορίες αποτελούν δυνητικά ευκαιρίες (opportunities) ή κινδύνους - απειλές (threats), κάθε πληροφορία εξαρτάται από πλήθος ενδοεπιχειρησιακών και εξω-επιχειρησιακών παραγόντων και μεταβλητών και πρέπει να εξετάζονται αναλυτικά από όλες τις πλευρές με πολλούς τρόπους σε συνάρτηση με τις δυνάμεις (strenghts) και τις αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης, με στόχο την διαμόρφωση στρατηγικής (Wilson et all, 1992).

Η SWOT ανάλυση είναι ένα ιδιαίτερα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται για να ανιχνεύσει μια σειρά από προβλήματα αναλύοντας την υφιστάμενη κατάσταση. Η

συγκεκριμένη ανάλυση συμβάλλει στον συνδυασμό θεωριών που δίδουν έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον και αναδεικνύουν το εσωτερικό (τους πόρους και τις ικανότητες) ως καθοριστικούς παράγοντες στο σχεδίασμά στρατηγικής (Weihrich, 1982).

Η SWOT ανάλυση αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη ενός σκοπού (objective), συνάδει με την αποστολή της εταιρείας και των στρατηγικών στόχων. Η SWOT ανάλυση της εταιρείας Base παρουσιάζεται παρακάτω:

Υψηλή ποιότητα Υπηρεσιών Υψηλού επιπέδου τεχνογνωσία - εξειδίκευση των στελεχών Πολυμελή ομάδα έρευνας και ανάπτυξης για την εξέλιξη του λογισμικού Αυξανόμενη τάση των καταναλωτών για λυσεις cloud Crm – μεγάλες προοπτικές στην αγορά. Μεγάλη χρηματοδότηση για προγράμματα καινοτομίας Ικανοποίηση και διατήρηση του πελάτη - Εξυπηρέτηση και μετά την πώληση (After sales service) Παγκόσμιο δίκτυο πωλήσεων (συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες ανα χώρα)	Ανάγκη επιχειρήσεων να δώσουν αξία στον πελάτη Απευθύνεται σε όλους τους κλάδους επιχειρήσεων Απευθύνεται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) Οι υψηλότερες διαφημιστικές δαπάνες του κλάδου Κατακερματισμένη αγορά με πολλούς ανταγωνιστές
Παγκόσμια αύξηση του ecommerce και της χρήσης Crm λογισμικών Μεγάλη προοπτική κέρδους για να ανταγωνιστεί επιχειρήσεις κιλοσσούς Μεγάλο μέγεθος της αγοράς Πολλά κανάλια μάρκετιγκ	Ισχυρός ανταγωνισμός εγχώριος και μη (πόλεμος τιμών) Έλλειψη ενημέρωσης/ δυσπιστία ΜΜΕ για τις νέες τεχνολογίεςδωσ

S.W.O.T

Πίνακας 24 Base SWOT Analysis

8.6 Ο Τεχνολογικός Προσανατολισμός

Η Base ως εσωτερικός Cloud Integrator[62] διαθέτει βαθιά κατανόηση του επιχειρησιακού προσανατολισμού των πελατών της και θεωρεί ότι η επιτυχημένη υλοποίηση ενός CRM συστήματος, ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες που συνήθως δεν έχουν τους πόρους και την επαρκή πρόσβαση σε εξιδεικευμένους συμβούλους, βρίσκεται στην άρτια υλοποίηση τόσο σε τεχνικό αλλά και λειτουργικό επίπεδο. Η Base χρησιμοποιώντας υποδομές IAAS έχει αναπτύξει μια πλατφόρμα ανάπτυξης λογισμικού (PaaS), πάνω στην οποία προσφέρει προσαρμοσμένες εφαρμογές (SaaS). Η εταιρία εφαρμόζει cloud μοντέλα υλοποίησης, στα οποία ένα μέρος των εφαρμογών, υπηρεσιών αλλά και των δεδομένων της επιχείρησης διατηρούνται σε τοπικό επίπεδο, ενώ άλλα εξυπηρετούνται μέσω του δικού της Cloud Computing δικτύου.

Η βασική ιδέα του computing on cloud "χρονολογείται" από τη δεκαετία του 1960, όταν ο John McCarthy διατύπωσε ότι «*ο υπολογισμός μπορεί κάποια μέρα να οργανωθεί ως μια δημόσια ωφέλεια*». Η δημόσια βιομηχανία ηλεκτρικής ενέργειας, η χρήση των δημόσιων, ιδιωτικών, κυβερνητικών ή και κοινοτικών αγαθών και υπηρεσιών έχουν επίσης διερευνηθεί από τον Parkhill (1966) ό οποίος θεωρούσε ότι «*με το πέρασμα του χρόνου τα τοπικά χρηματοοικονομικά προγράμματα θα διασυνδεθούν ώστε να δημιουργηθεί ένα παγκόσμιο δίκτυο όπου τα τερματικά βασισμένα στο νέο σύστημα τονικού ήχου θα διατεθούν σε ιδιωτικές κατοικίες και θα χρησιμοποιηθούν όχι μόνο για την πληρωμή λογαριασμών αλλά και για την κατάρτιση φορολογικών δηλώσεων εισοδήματος, την πραγματοποίηση αγορών, τον έλεγχο των τραπεζικών υπολοίπων, των περιουσιακών στοιχεία των νοικοκυριών, ακόμα και για την ολοκλήρωση των δανείων, ή την πραγματοποίηση επενδύσεων στη χρηματιστηριακή αγορά. Η εξάρτηση των καταναλωτών θα αυξηθεί από την χρησιμότητα υπολογιστών για πληροφορίες σχετικά με προϊόντα και υπηρεσίες κάθε είδους*».

Ο πραγματικός όρος cloud (σύννεφο) δανείζεται στοιχεία από εταιρίες τηλεπικοινωνιών οι οποίες ενώ μέχρι την δεκαετία του ‘90 ήταν αφοσιωμένες στα point to-point (από σημείο σε σημείο) κυκλώματα δεδομένων. Ο συμβολισμός με το cloud computing[63] είχε χρησιμοποιήθηκε για να υποδηλώσει το σημείο οριοθέτησης μεταξύ αυτού που είχε την ευθύνη του παρόχου και της ευθύνης του χρήστη.

[62] . Ο Dr. Aaron Weiss (2007) αποτύπωσε ότι μέσω του cloud computing παρέχονται web based applications σε μορφή υπηρεσίας. Ο όρος *Cloud Integrator*, παρουσιάζεται ως υπηρεσία που αναφέρεται ως α) υποδομές ως υπηρεσία (Infrastructure as a Service-IAAS) β) πλατφόρμα ανάπτυξης λογισμικού ως υπηρεσία (Platform as a Service-PaaS) και γ) λογισμικό ως υπηρεσία (Software as a Service - SaaS).

[63] Η πρώτη επιστημονική χρήση του όρου “cloud computing” ήταν σε μια διάλεξη του καθηγητή Ramnath Chellappa το 1997.

Ο σχεδιασμός των υπηρεσιών της Base βασίστηκε σε private cloud λύσεις που παρέχονται εντός της επιχείρησης, αυτή είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία και τη διατήρηση του νέφους, είναι ιδανική επιλογή για να δώσει στην επιχείρηση όλες τις διαθέσιμες επιλογές διαμόρφωσης τόσου του hardware που χρησιμοποιηθεί αλλά και του software που θα παραχθεί. Αυτές οι υποδομές της επιτρέπουν να εκτελεί τις δικές της εφαρμογές στο υπολογιστικό υλικό, ενώ ο τελικός καταναλωτής δεν μπορεί να ελέγξει ή να διαχειριστεί την cloud υποδομή παρά μόνο να χρησιμοποιήσει το λειτουργικό σύστημα και τα υποθηκευμένα δεδομένα των εφαρμογών που έχουν αναπτυχθεί.

Η εταιρία έχει την δυνατότητα να αναπτύξει πάνω στην cloud υποδομή τις δικές της εφαρμογές ενώ ο καταναλωτής μπορεί να ελέγξει μόνο τις ρυθμίσεις των παραμέτρων των εφαρμογών αυτών. Οι εφαρμογές είναι προσβάσιμες από διάφορες client συσκευές μέσω ενός thin client interface, web-based ή Mobile app, η χρήση των SaaS υπηρεσιών είναι ο τομέας του cloud computing που απαιτεί ελάχιστη τεχνική εξοικείωση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Base είναι ότι προσφέρει ένα ολοκληρωμένο cloud based CRM σύστημα που βασίζεται στην αλληλεπίδραση ανάμεσα της επιχείρησης και τους πελάτες της.

8.6.1 Το άνοιγμα του API μέσω της Snap Platform και third party integration

Η Snap Platform της Base αποτελείται από έναν μεγάλο αριθμό εργαλείων που παρέχουν στον προγραμματιστή όλα τα απαραίτητα εφόδια για την εύκολη και γρήγορη δημιουργία εμπορικών και όχι μόνο εφαρμογών. Αυτό παρέχει την δυνατότητα σε τρίτες εταιρίες να δημιουργήσουν επιχειρησιακές εφαρμογές όπου με την χρήση του API[64] επικοινωνούν και ενσωματώνουν τη λειτουργικότητα του Base CRM στο δικό τους εταιρικό περιβάλλον.

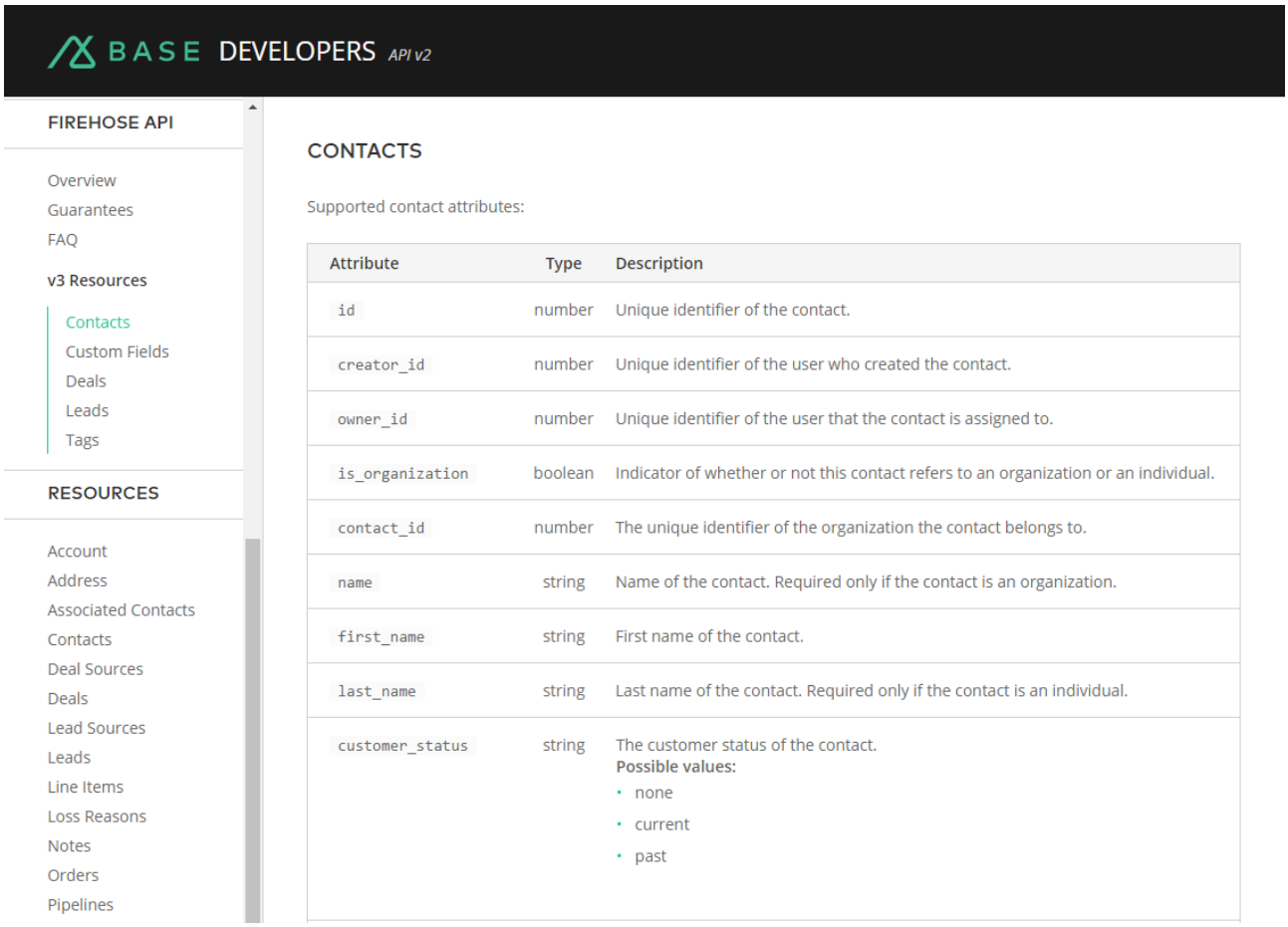
Τα APIs (Application Programming Interfaces) της Base αφορά την παροχή ειδικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών, παρέχονται ηλεκτρονικές διασυνδέσεις μεταξύ του αποθετηρίου της πλατφόρμας με άλλα υπολογιστικά συστήματα. Το Api αποτελεί τις κατευθυντήριες οδηγίες που απαιτούνται για την υλοποίηση εφαρμογών με προσαρμοσμένες υπηρεσίες. Οι λειτουργίες του συστήματος διασύνδεσης αποτελούν στην ουσία συναρτήσεις που επιστρέφουν κάποιες τιμές σε κάθε κλήση και οι οποίες

[64] Οι διασυνδέσεις (Cooksey et al., 2016), APIs αποτελούνται από ένα σύνολο συναρτήσεων με παραμέτρους εισόδου και εξόδου. Τα δεδομένα εισόδου είναι στην πραγματικότητα κάποια μηνύματα με συγκεκριμένη γραμμογράφηση κατανοητή από το σύστημα των APIs Στη συνέχεια και ανάλογα με την γραμμογράφηση του μηνύματος το αίτημα κατευθύνεται στην αντίστοιχη λειτουργία η οποία παραλαμβάνει το μήνυμα και το αναλύει σε ξεχωριστά πεδία.

αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα μηνύματα, με αυτό τον τρόπο ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει μοναδικές λειτουργίες για την εφαρμογή του (Βαρβαρίγου, 2010).

Βασικά Χαρακτηριστικά του Api :

- **Διαχείριση χρηστών**. Μέθοδοι που αφορούν ένα εταιρικό προφίλ (π.χ. δημιουργία νέου εταιρικού μέλους, τροποποίηση στοιχείων μέλους).
- **Διαχείριση ομάδων**. Μέθοδοι που αφορούν τις ομάδες της λίστας & Επαφές (π.χ. δημιουργία ομάδας, κοινή χρήση ομάδας)
- **Online meeting**. Μέθοδοι που αφορούν τα meeting (π.χ. προγραμματισμένα ή άμεσα)
- **Διαχείριση των Ευκαιριών**. Μέθοδοι που αφορούν την διαχείριση συστάσεων και τις ευκαιρίες πώλησης (π.χ. εξαγωγή συστάσεων σε προγράμματα λογιστικών φύλλων, μετατροπή σύστασης σε ευκαιρία πώλησης)
- **Διαχείριση των Sales**. Μέθοδοι που αφορούν την παρακολούθηση όλων των πωλήσεων
- **Διαχείριση των Report**. Δημιουργία και διαχείριση προσαρμοσμένων αναφορών με διάφορα γραφήματα.



Σχήμα 18 Παρουσίαση Τεχνικών Προδιαγραφών του Base Api

Πηγή: Base, https://developers.getbase.com/docs/rest/articles/firehose/contacts

Αυτή η νέα τεχνολογική πλατφόρμα επιτρέπει τη δομημένη ανάπτυξη web & mobile εφαρμογών, περιλαμβάνοντας κι ένα ενιαίο περιβάλλον διαχείρισης και ελέγχου λειτουργίας για ασφαλή διακίνηση δεδομένων.

8.6.2 Web-based περιβάλλον και Mobile εφαρμογή

Πριν κάποιες δεκαετίες, το Διαδίκτυο έκανε τα πρώτα του βήματα δημιουργώντας έναν νέο κόσμο επικοινωνίας. Σήμερα έχει εξελιχθεί και ενσωματωθεί στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ήδη οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις διαμορφώνουν την επιχειρηματική στρατηγική αλλά και τις λειτουργίες τους βάση της ταχύτητας των πληροφοριών που δέχονται. Το e-Business προώθησε, τη λειτουργική χρήση των συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP), συστήματα επιχειρηματικής ευφυΐας (Business Intelligence) και διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management).

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) δεν είναι κάτι καινούριο, οι εταιρίες έχουν μεταφερθεί από τη χρήση των τηλεφωνικών κέντρων στα υπολογιστικά συστήματα και τις βάσεις δεδομένων. Η εμφάνιση του Διαδικτύου έχει δημιουργήσει μια μοναδική αλλαγή στις πελατειακές σχέσεις, οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκτείνουν σημαντικά το αγοραστικό τους κοινό αλλά και να επικοινωνούν με αυτό πολύ πιο αποτελεσματικά. Τα συστήματα CRM αγκάλιασαν το Internet και με αυτό τον τρόπο δημιουργήθηκε το Web - based CRM, ή απλά eCRM. Το e-CRM βρίσκεται σε υψηλότερη θέση από το CRM και αυτό γιατί επιχειρεί να συνενώσει τα διεσπαρμένα κανάλια επικοινωνίας και τη συσσωρευμένη πληροφορία γύρω από αυτά (Adebanjo, 2003).

Τα συστήματα eCRM υιοθετήθηκαν πολύ γρήγορα από τις επιχειρήσεις διότι στοχεύουν στην διατήρησή και βελτίωση της ικανοποίησής των πελάτων. Αυτή η αφοσίωση (e-loyalty) οδηγεί σε μακροπρόθεσμα κέρδη για τις επιχειρήσεις διότι η διατήρηση των πελατών μειώνει το κόστος ανεύρεσης νέων πελατών. Τα eCRM συστήματα έχουν ως βασικό τους σκοπό τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων των πελατών με σκοπό το personalize marketing. Με αυτά μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει, να προσελκύσει και να αυξήσει τον αριθμό των loyal πελατών της (Scullin et all, 2004).

Η Base δημιούργησε ένα προσαρμοσμένο eCRM το οποίο οργανώνει, παρακολουθεί, διαχειρίζεται και βελτιστοποιεί τις σχέσεις κάθε επιχείρησης με τους πελάτες της.

Το σύστημα βασίζεται σε τρεις αρχές:

- **Data Collection**, Συλλογή Δεδομένων σχετικά με τις πληροφορίες που μπορούν συλλεχθούν από τον πελάτη και τις προτιμήσεις του.
- **Data Aggregation**, Ανάλυση Δεδομένων, ανάλυση των αναγκών των πελατών και της επιχείρησης με σκοπό την αποτελεσματικότερη κάλυψη αυτών
- **Customer Interaction,** Αλληλεπίδραση με τον πελάτη, βάση των αναγκών του η επιχείρηση μπορεί να παρέχει κατάλληλους τρόπους αλληλεπίδρασης μαζί του.

Οι παραπάνω αρχές αναλύονται σε τέσσερα χαρακτηριστικά στοιχεία της πλατφόρμας:

Διαχείριση Επαφών	Αλληλεπίδραση	Μετασχηματισμός δεδομένων	Ανίχνευση δεδομένων
• Παρακολούθηση των ευκαιριών πώλησης • Διεύθυνση Πωλήσεων • Διαχείριση Πελατών • Διεύθυνση Πωλήσεων μέσω mobile devices	• Τηλεφωνική επικοινωνία • Ηλεκτρονική αλληλογραφία • Ιεράρχηση των ευκαιριών	• Αναφορές πωλήσεων και Analytics • Προβλέψεις πωλήσεων • Πλεονεκτήματα πωλήσεων • Βελτιστοποίηση κέρδους	• Apollo Platform • Επιστήμη Πωλήσεων

Πίνακας 25 Βασικές Αρχές του Base CRM

Πηγή: Base, https://getbase.com/

Κάθε ένα από τα παραπάνω παρέχει απεριόριστες δυνατότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, και αποτελούν τον κορμό του Base CRM.

Η εξάπλωση του Internet και η μαζική χρήση smartphones και tablets, δημιουργήσαν με την σειρά τους την επαφή των πελατών με ένα brand, με αποτέλεσμα να επαναπροσδιορίσει την έννοια του CRM στο σύνολό της. Στόχος μιας εταιρείας είναι η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων της με τους πελάτες. Η αυξημένη χρήση των κοινωνικών δικτύων έχει προσθέσει την ανάγκη για άμεση

επικοινωνία ενώ η γιγάντωση του Inbound marketing[65] (Reynolds, 2014), έκανε την διαχείριση των επαφών μια πολύπλοκη διαδικασία.

Το CRM έπρεπε να μετασχηματιστεί τεχνολογικά αφού η πληροφόρηση που παρέχει πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμη και σε οποιαδήποτε συσκευή, η Base επένδυσε στην λύση του mobile CRM. Η mobile εφαρμογή προσφέρει σημαντικές δυνατότητες στα στελέχη της επιχείρησης, καθώς σε πραγματικό χρόνο, όπου κι αν βρίσκονται, έχουν στη διάθεσή τους όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για τις καθημερινές εργασίες με τους πελάτες τους.

Η mobile εφαρμογή είναι το κατάλληλο εργαλείο για να αυτοματοποιηθεί η διαδικασία πώλησης και υποστήριξης πελατών, επιτρέποντας στους χρήστες μέσω των φορητών συσκευών τους:

- να αξιοποιούν άμεσα πληροφορίες
- να διαχειρίζονται νέες ευκαιρίες πώλησης
- να διεκπεραιώνουν παραγγελίες και εισπράξεις
- να ικανοποιούν αιτήματα πελατών

Με το mobile app έχουν άμεσα και συνοπτικά την οικονομική εικόνα της επιχείρησης, με παρουσίαση μεγεθών όπως:

- τις ανοιχτές υποθέσεις πελατών, εισερχόμενα emails, αξία πωλήσεων ανά κατηγορία ειδών
- κόστος πωληθέντων αγαθών και αγορές
- τα υπόλοιπα προμηθευτών, πιστωτών, χρεωστών καθώς και να τους ειδοποιήσουν με email με την έκδοση παραστατικών
- να έχουν πληροφόρηση για την τρέχουσα οικονομική κατάσταση με μοναδικές γραφικές απεικονίσεις

Εδώ έχει δοθεί μεγάλη σημασία στην διαδικασία εγκατάστασης του συστήματος deployment process, για την αποδοχή του από τους χρήστες, στηρίζεται στην ευκολία χρήσης, μια βασική ανάγκη σε mobile περιβάλλον και προσφέρει :

- Διαχείριση επαφών με αυτόματη εισαγωγή και συγχρονισμό των υπαρχόντων και χρήση του GPS στίγματος από την mobile συσκευή, για τον γεωγραφικό προσδιορισμό των πελατών

[65] Το Inbound marketing είναι μια προσέγγιση που επικεντρώνεται στην προσέλκυση πελατών μέσω περιεχομένου και αλληλεπιδράσεων μέσω καναλιών όπως blogs, μηχανές αναζήτησης και κοινωνικά μέσα, οι δυνητικοί πελάτες βρίσκουν αυτό που ζητούν.

- Ένα αναλυτικό ημερολόγιο/ατζέντα που ενημερώνεται αυτόματα και πληροφορεί για τις εργασίες και τις προθεσμίες της ημέρας
- Διαχείριση των ενεργών παραγγελιών και καταχώρηση νέας
- Διαχείριση καμπάνιας e-mail ή call
- Διαχείριση αρχείων και εγγράφων

Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται μείωση λειτουργικού κόστους και ενισχύεται σημαντικά η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των στελεχών, καθώς επίσης αυξάνεται η αποδοτικότητα των υπηρεσιών αλλά και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών της. Η εφαρμογή αποτελείται από ένα μοναδικό user interface που ενισχύει την ευελιξία χρήσης και την αμεσότητα πρόσβασης σε κρίσιμους πληροφοριακούς πόρους.

8.7 Προϊόντα και υπηρεσίες

Η κατεύθυνση του marketing και του management από το προϊόν προς τον πελάτη αλλά και η συνεχής αύξηση των υπηρεσιών του Διαδικτύου, έχει μετατρέψει τα προϊόντα σε τέτοιο βαθμό όπου πρέπει να προσαρμόζονται στον καταναλωτή και στα ερεθίσματα του. Το Διαδίκτυο διαδραματίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στη καθημερινότητα του ανθρώπου, έφερε τεράστιες αλλαγές στον τρόπο διοίκησης καθώς ανέπτυξε καινούριες τεχνικές πωλήσεων. Καθώς λοιπόν η αγορά αλλάζει και παγκοσμιοποιείται όλο και περισσότερες εταιρείες απομακρύνονται από τα παραδοσιακά μέσα και τεχνικές marketing και επενδύουν σε συστήματα e-CRM. Αυτό τους επιτρέπει να έχουν ένα μοναδικό σύστημα διοίκησης όπου μπορούν να εντοπίσουν, να προσελκύσουν και να αυξήσουν τον αριθμό των αφοσιωμένων και επικερδών πελατών τους.

Πάνω σε αυτή την ανάγκη προσαρμόστηκαν οι υπηρεσίες του Base CRM, οι οποίες στοχεύουν στο να συγκεντρώνουν, αποθηκεύουν, επεξεργάζονται και να αναλύουν τα δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες της κάθε επιχείρησης με σκοπό να προβλέπουν όλες τις πιθανές συναλλαγές.

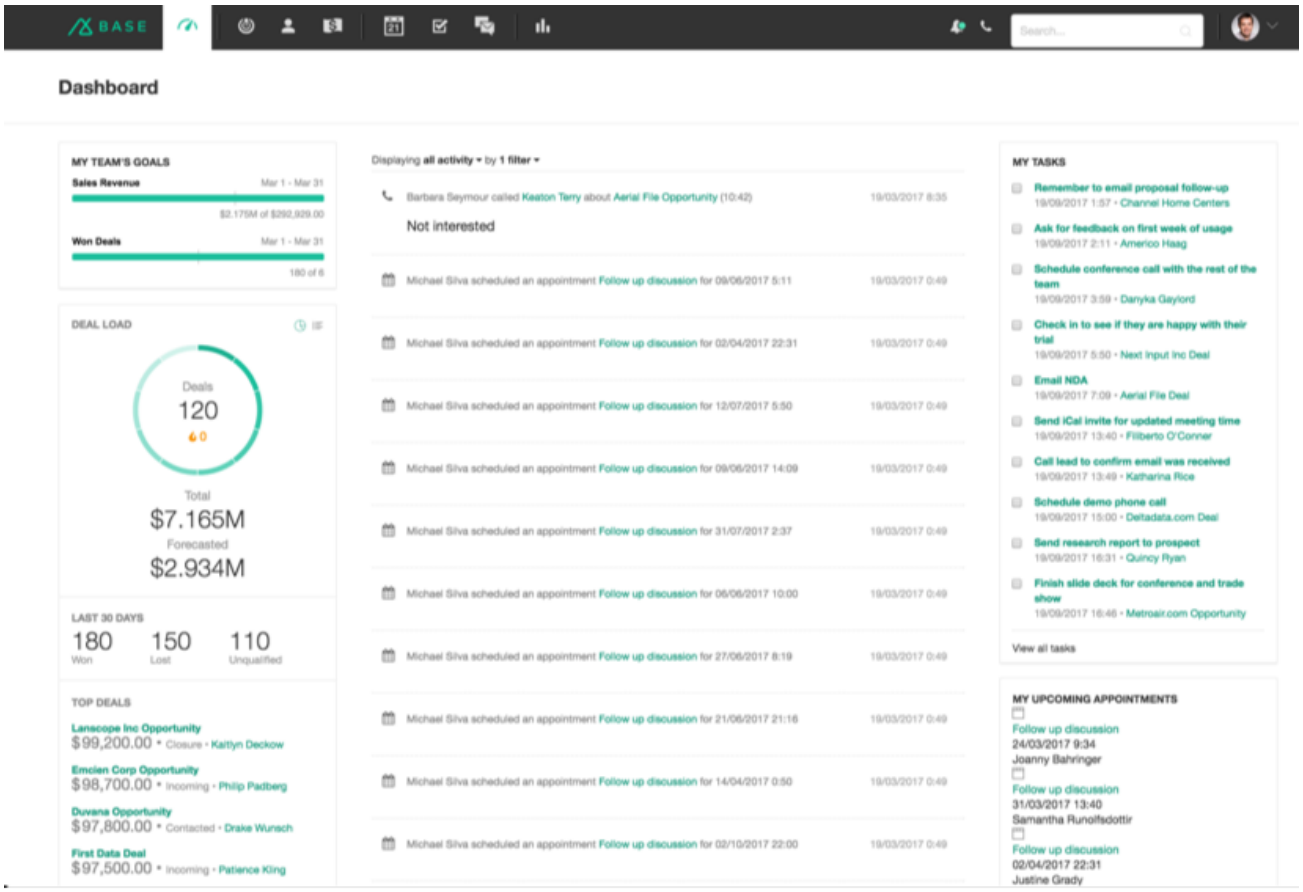
8.7.1 Base Customer Relationship Management (Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων)

Το Base CRM βασίζεται στις εξής κατηγορίες συστημάτων CRM, στο Στρατηγικό CRM (**Strategic CRM**), καθώς στοχεύει στην απόκτηση και την διατήρηση των πελάτων και επικεντρώνεται στην

ανάπτυξη ενός πελατοκεντρικού συστήματος, αυτή η πελατοκεντρική στρατηγική δίνει προτεραιότητα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του πελάτη.

Έχει στηριχθεί πάνω στο Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM), όπου επικεντρώνεται στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών. Διαθέτει εφαρμογές αυτοματοποίησης των διαδικασιών πωλήσεων (Sales Force Automation – SFA). Η κάθε διαδικασία πώλησης (incomings sales) μπορεί να αναλυθεί σε διάφορα στάδια όπως διαχείριση ευκαιριών πώλησης (opportunity management) και διαχείριση προσφορών. Επίσης η βασική δομή του είναι η εφαρμογή διαχείρισης επαφών (contact management), όπου με αυτή την διαδικασία ο χρήστης μπορεί να εισάγει από διάφορες πηγές τις υπάρχουσες επαφές του και παράλληλα να διαχειρίζεται την επικοινωνία με τον πελάτη του για τη δημιουργία προσφορών.

Επιπλέον προσφέρει Αναλυτικό CRM (Analytical CRM), που επικεντρώνεται στην εξόρυξη δεδομένων από ένα σύνολο εργασιών όπως, σύνολα πωλήσεων, πρόβλεψη πωλήσεων, παρακολούθηση ευκαιριών πώλησης, ανάλυση συμπεριφοράς των πελατών, με μοναδικό σκοπό τη χάραξη στρατηγικής.



Εικόνα 1 Base CRM main Dashboard - Κεντρικός πίνακας ελέγχου

Η διαχείριση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών πώλησης περιλαμβάνει τις εξής υπο-ενότητες:

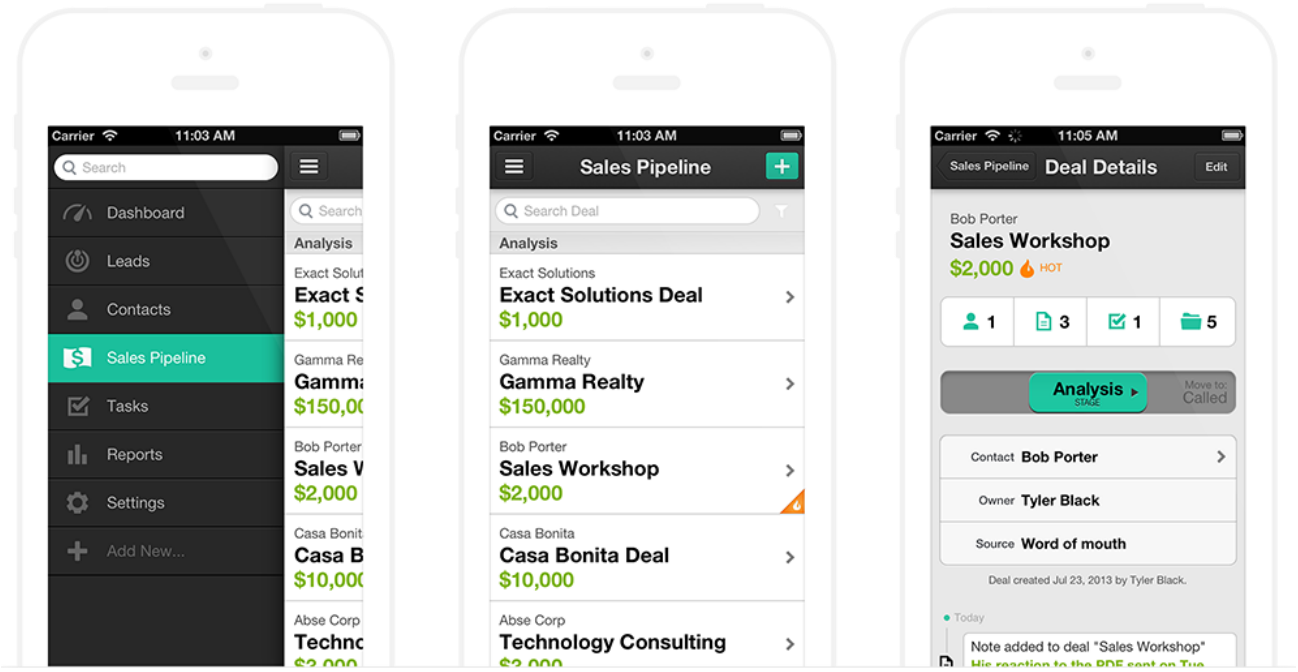
- Διαχείρισης καθημερινών εργασιών όπως τηλεφωνικές κλήσεις, συναντήσεις, emails
- Ολοκληρωμένη διαχείριση επαφών και λογαριασμών
- Διαχείριση leads και μετασχηματισμός σε ευκαιρίες πώλησης
- Καταγραφή και αξιοποίηση όλων των αναγκαίων στοιχείων για την
- επιτυχημένη διαχείριση της ευκαιρίας πώλησης (στάδια πώλησης, ανταγωνισμός, συστάσεις, συνεργάτες, πόροι, συμμετέχοντες, εκτιμώμενος χρόνος και έσοδα, πιθανότητα επιτυχίας)
- Πλήρης διαχείριση ευκαιριών πώλησης
- Διαχείριση πιθανοτήτων κλεισίματος πώλησης
- Αναλυτική παρακολούθηση δραστηριοτήτων πωλητών
- Αναλυτική καταγραφή επιμέρους σταδίων πώλησης (Pipeline report)
- Δημιουργία καταστάσεων υφιστάμενων και υποψηφίων πελατών
- Αυτοματοποιημένη εκτέλεση προωθητικών ενεργειών
- Υποστήριξη πολλαπλών τύπων προωθητικών ενεργειών
- Ανάλυση αποδοτικότητας ευκαιριών πώλησης και προωθητικών ενεργειών
- Σχεδίαση ερωτηματολογίων και διαχείριση απαντήσεων
- Αναλυτική παρακολούθηση κάθε επικοινωνίας με πελάτη, ανεξαρτήτως μέσου (τηλέφωνο, fax, email, sms κλπ.)
- Παρακολούθηση ιστορικού προσφορών και δημιουργία νέας προσφοράς βάσει αντίστοιχης προγενέστερης

8.7.2 Mobile Sales Management

Η ραγδαία ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας και των έξυπνων κινητών τηλεφώνων έχει προσφέρει στις επιχείρησες νέες δυνατότητες για την προσφορά νέων υπηρεσιών. Η χρήση mobile CRM προσφέρει αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα αφού παρέχει έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τους πελάτες ανά πάσα στιγμή, καθώς και α) πρόσβαση στη βάση δεδομένων πελατών, β)είσοδο στο ημερολόγιο που περιέχει πληροφορίες για τα ραντεβού και τις δραστηριότητες, γ)προσπέλαση στο υποσύστημα τιμολόγησης ώστε ο χρήστης να μπορεί ανά πάσα στιγμή να υποβάλλει προσφορές στον

πελάτη, καθώς και δυνατότητα χρήσης ψηφιακών χαρτών με σκοπό τον γεωγραφικό προσδιορισμό των πελατών.

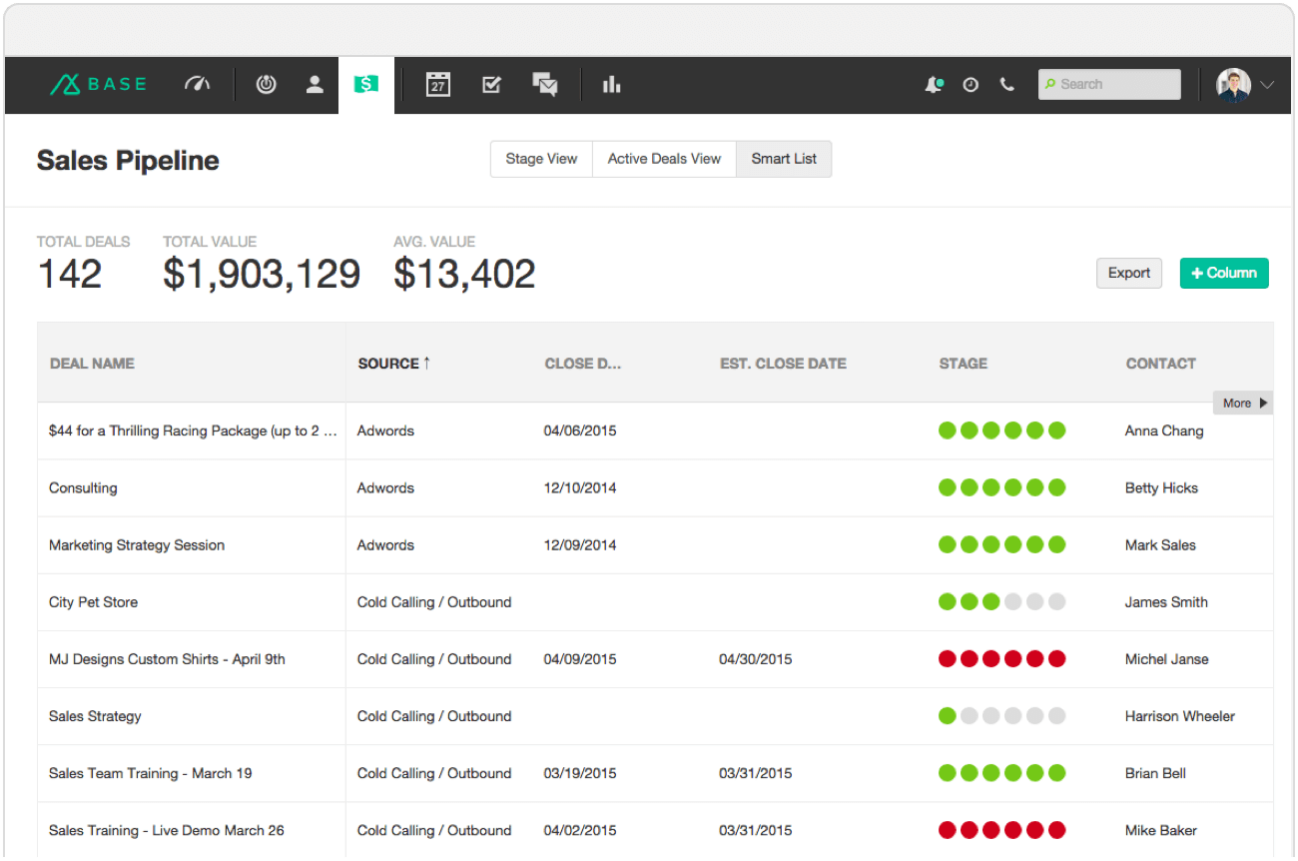
Η εφαρμογή έχει την δυνατότητα να παρακολουθεί όλα τα στοιχεία των επαφών είτε είναι εταιρικοί λογαριασμοί είτε φυσικά πρόσωπα. Η εφαρμογή διατίθεται με την μορφή συνδρομητικής υπηρεσίας (Software as a Service) και αυτοματοποιεί πλήρως τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης τρέχει σε πραγματικό χρόνο, από οποιασδήποτε φορητή συσκευή.



Εικόνα 2 Base CRM Mobile app

8.7.3 Sales Management (Διαχείριση Πωλήσεων)

Στο συγκεκριμένο λογισμικό η ενότητα των πωλήσεων καλύπτεται από τα παρακάτω υποσυστήματα α) **Διαχείριση Ευκαιριών Πώλησης**, σε αυτήν την εφαρμογή παρακολουθούνται και καταγράφονται όλοι οι υποψήφιοι πελάτες και ο κύκλος πώλησης. Ο χρήστης έχει την δυνατότητα να αξιολογήσει τις πληροφορίες για τη συνολική αξία των ευκαιριών. β) **Διαχείρηση Προσφορών και Παραγγελιών**, η εφαρμογή επιτρέπει τη δημιουργία νέων προσφορών και τη μετατροπή τους σε παραγγελίες με αυτόματη ενημέρωση του συστήματος. γ) **Διαχείριση των Εργασιών Πώλησης**, αυτό επιτρέπει το σχεδιασμό και την οργάνωση ενεργειών που αφορούν τα διάφορα στάδια του κύκλου πώλησης δ) **Συμβόλαια Πώλησης** όπου διαχειρίζονται οι τελικές συμβάσεις και ο καθορισμός των στόχων από τις διάφορες ομάδες πωλήσεων.



Εικόνα 3 Base CRM Sales Management (Διαχείριση Πωλήσεων)

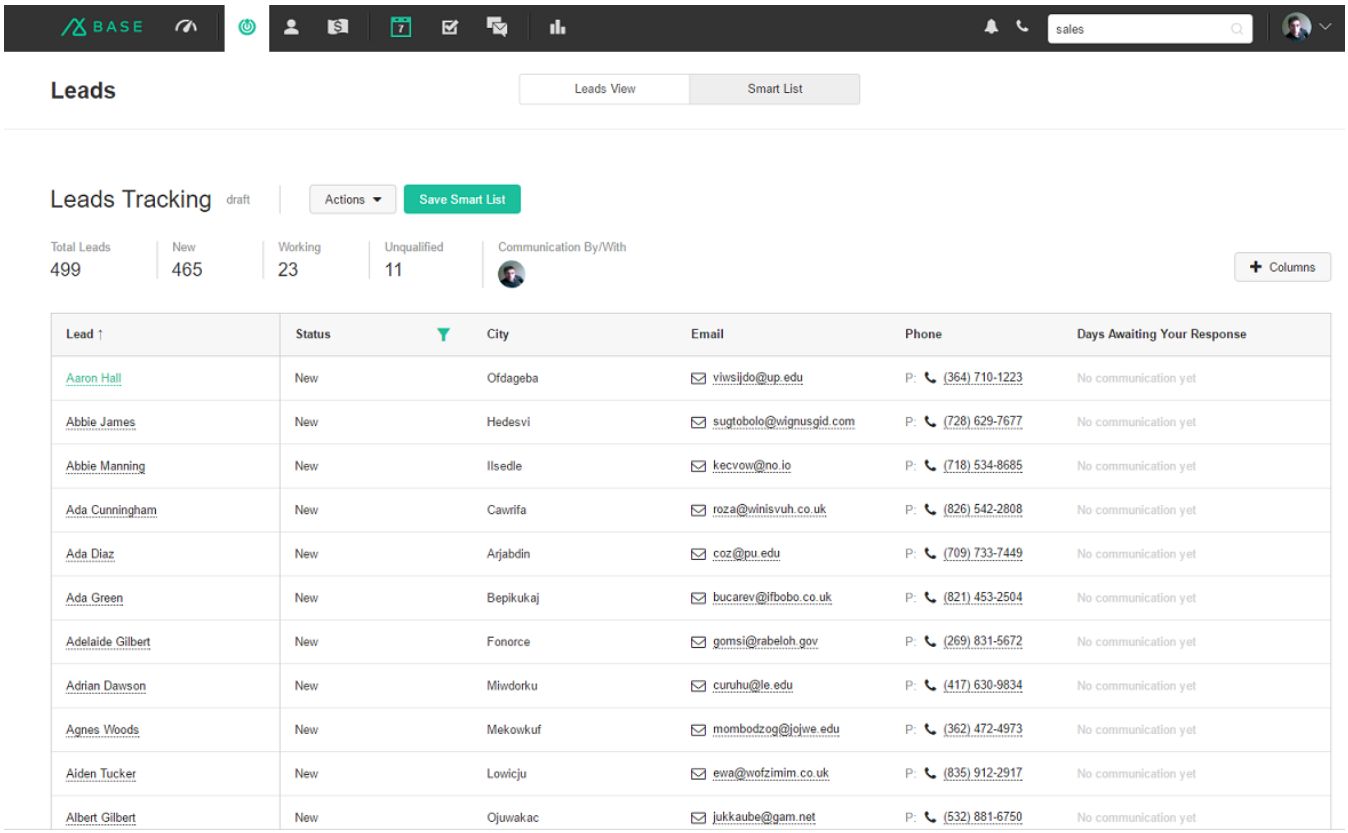
8.7.4 Lead Tracking (Παρακολούθηση των ευκαιριών πώλησης)

Το lead tracking προκύπτει από την διαχείριση συστάσεων (lead management), το οποίο είναι ένα σύνολο ενεργειών, μεθοδολογιών με σκοπό τη δημιουργία νέων πελατών, πρόκειται δηλαδή για contacts που μπορούν έμμεσα ή άμεσα να μετατραπούν σε μια ευκαιρία πώλησης. Συνήθως, ενεργοποιείται, για να κινήσει το ενδιαφέρον δυνητικών πελατών που επικοινωνούν με την επιχείρηση (πχ. απόκριση σε μια διαφημιστική καμπάνια). Η διαχείρισης συστάσεων είναι μια διαδικασία η οποία ενώνει τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων.

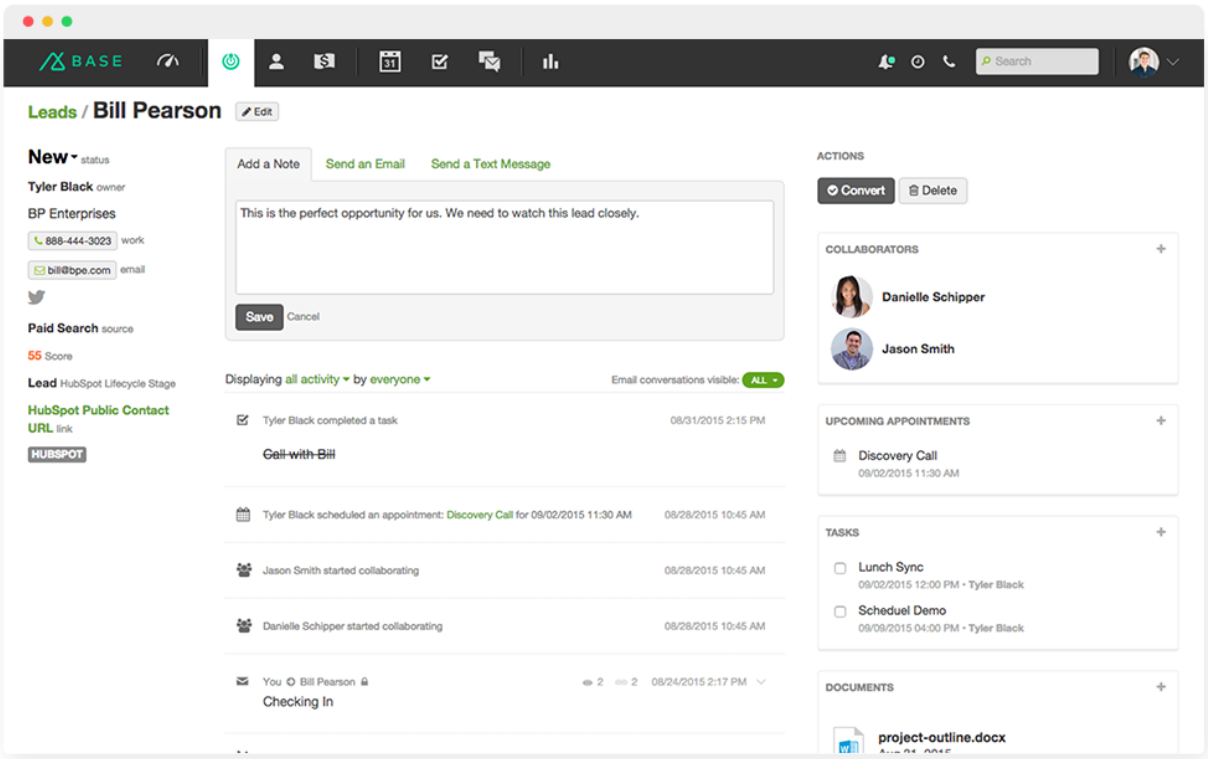
Το σύστημα παρέχει:

- Αμεσότητα στη διαχείριση του συνόλου των πληροφοριών για υποψήφιους πελάτες
- Συνολική εικόνα του pipeline των πωλήσεων και των ευκαιριών πώλησης
- Στατιστική ανάλυση στοιχείων για καλύτερη προετοιμασία για νέες πωλήσεις
- Παρακολούθηση των ευκαιριών πώλησης
- Διαχωρισμός της διαδικασίας πώλησης σε ξεχωριστά στάδια

- Συνοπτική παρουσίαση των ευκαιριών στα στάδια πώλησης



Εικόνα 4 Lead tracking Smart List

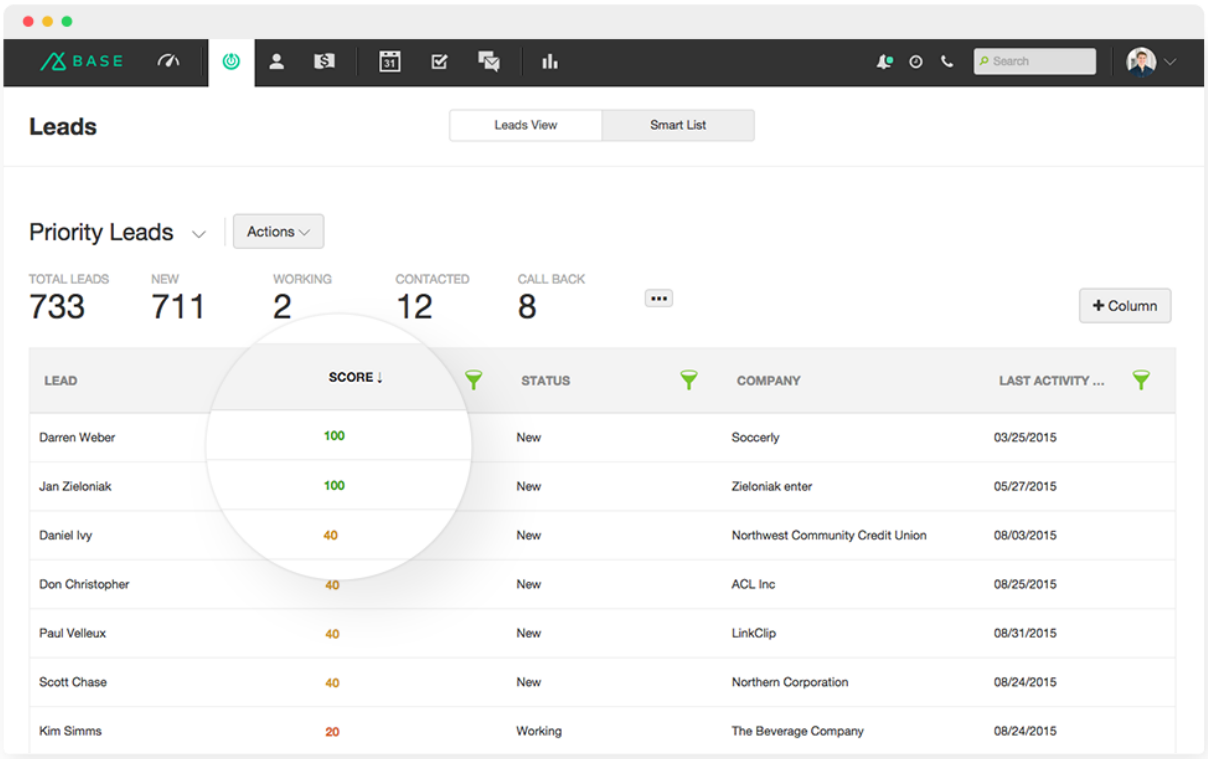


Εικόνα 5 Lead tracking Contact actions

8.7.5 Lead Prioritization (Ιεράρχηση των ευκαιριών)

Η διεκπεραίωση εμπορικών συναλλαγών βασίζεται στον κάθε πελάτη της επιχείρηση ξεχωριστά, αναπόφευκτα, η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει το προφίλ της κάθε επαφής, το οποίο θα πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία επικοινωνίας (διευθύνσεις τηλέφωνα, email) το ενδιαφέρον που έχει δείξει για το προϊόν το κανάλι επικοινωνίας (πχ, την διαφημιστική καμπάνια, lead generation).

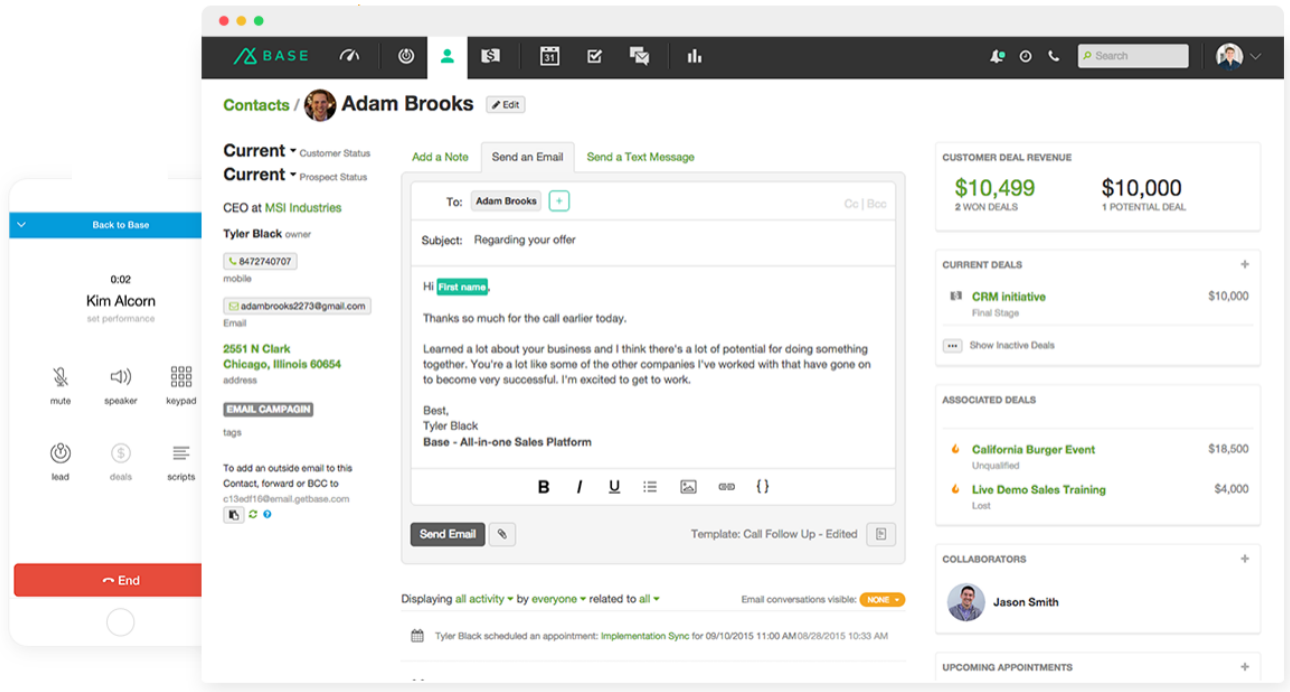
Στη συνέχεια οι αποδέκτες της καμπάνιας δημιουργούν αιτήματα (inquiries) προς την επιχείρηση και με αυτόν τον τρόπο καταγράφεται η σχετική πληροφορία στο σύστημα , η πληροφορία αξιολογείται (lead grading) και αξιοποιείται κατάλληλα. Με δεδομένο το ενδιαφέρον που έχει δείξει ο πελάτης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες υπάρχει η δυνατότητα ένταξης του σε πρόγραμμα ενημέρωσης (lead nurturing) με σκοπό την πώληση προϊόντων/υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται διαχωρισμός μεταξύ των μελλοντικών πελατών καθώς και περαιτέρω κατηγοριοποίηση τους ανάλογα με το βαθμό της μελλοντικής τους κερδοφορίας.



Εικόνα 6 Lead Prioritization Contacts

8.7.6 Email Intelligence (Βελτιστοποίηση της επικοινωνίας μέσω email)

Το Base CRM έχει ενσωματωμένη την λειτουργία επικοινωνίας με τον πελάτη με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται μέσω των καναλιών του μάρκετινγκ με προσωπική αλληλεπίδραση με αυτόν. Το σύστημα διαθέτει μοντέρνα διεπαφή με WYSIWYG HTML editor, (κειμενογράφος, παρόμοιος με το Microsoft Word, με δυνατότητες για μαζικές ενέργειες, αυτόματο resize φωτογραφιών κ.α) όπου οι χρήστες μπορούν να προσωποποιούν τα μηνύματα προς τους πελάτες σας πετυχαίνοντας έτσι καλύτερη απόδοση και ανταπόκριση. Επίσης συνδυάζει διασύνδεση με τηλεφωνικό κέντρο για την καταγραφή του follow up στους πελάτες.

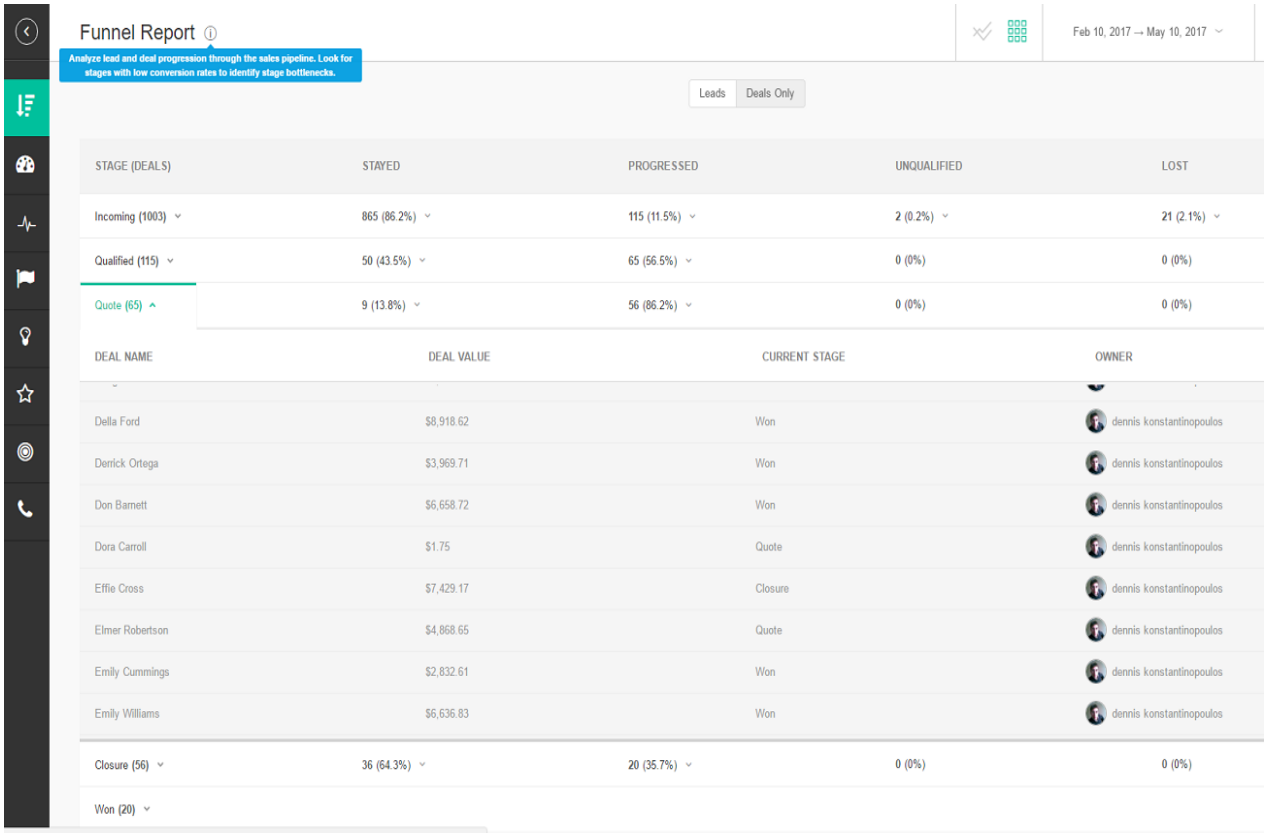


Εικόνα 7 Native Automatic Dialer

8.7.8 Sales Reporting and Analytics (Αναφορές και Ανάλυση πωλήσεων)

Μέσω του μοναδικού μηχανισμού αναφορών το Base CRM είναι σε θέση να προβάλει και να ταξινομήσει ένα ευρύ φάσμα αναφορών για τον εντοπισμό τάσεων, τη μέτρηση και την πρόβλεψη των πωλήσεων, την παρακολούθηση των διαδικασιών πώλησης και την αξιολόγηση της απόδοσης των πωλήσεων. Ο χρήστης έχει την δυνατότητα να μοιραστοί τις αναφορές με άλλους χρήστες ή ακόμα να ενημερώσει των πελάτη για την εξέλιξη κάποιου του θέματος που τον ενδιαφέρει.

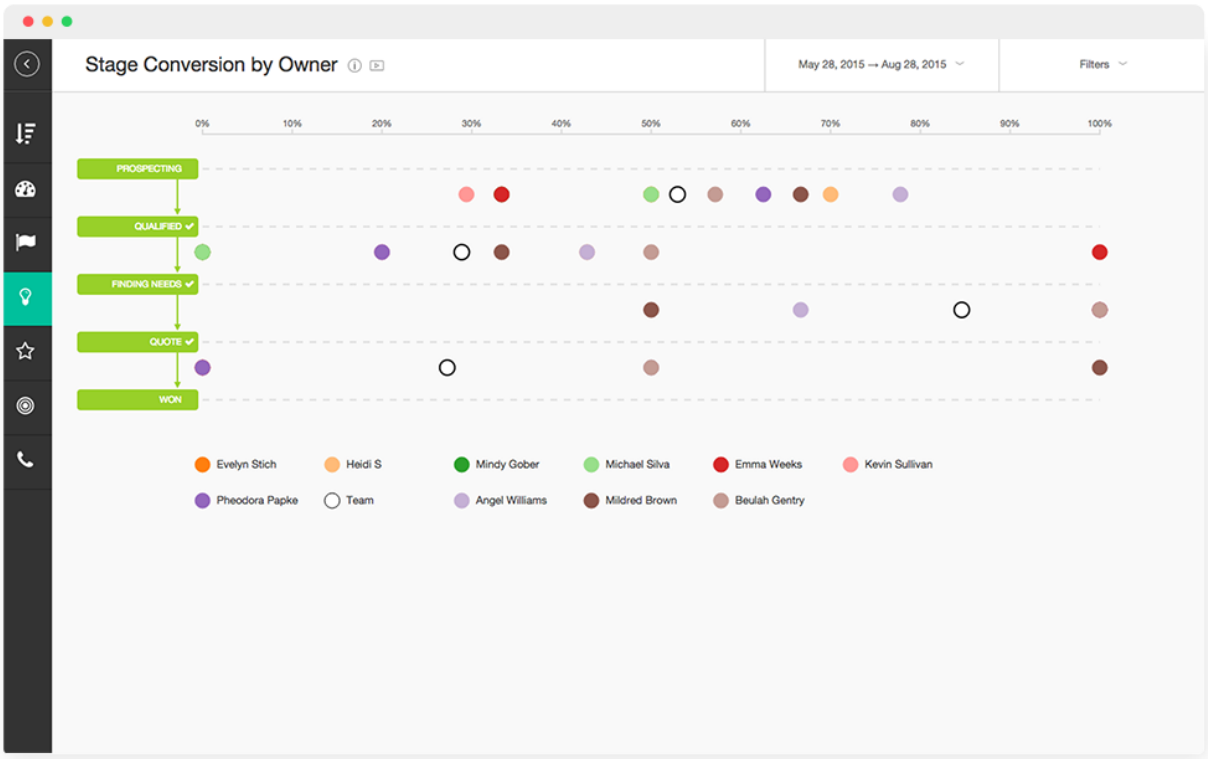
Τα γραφήματα και οι αναφορές βοηθούν στον προσδιορισμό ζητημάτων υποστήριξης, καθώς και στην παρακολούθηση των διαδικασιών και στη μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης. Επίσης αναδυκνύονται σχέσεις με ξεχωριστούς ιδιαίτερους πελάτες, αφού γίνετε καλύτερή κατανόηση των χαρακτηριστικών, τις συμπεριφοράς και των προτιμήσεων των πελατών. Επιπλέον παρέχει αναλυτικά dashboards και αναλύσεις Επιχειρηματικής Ευφυΐας που παρέχουν την διαφάνεια και ελεγξιμότητα των διαδικασιών πώλησης καθώς και ευελιξία στη διαμόρφωση των στρατηγικών ενεργειών.



Εικόνα 8 Analyze lead and deal progression through the sales pipeline.

8.7.9 Sales Intelligence (Αξιοποίηση δεδομένων για βελτίωση των διαδικασιών)

Το Base CRM είναι ένα εργαλείο επιχειρησιακής ευφυΐας όπου παρέχει δυνατότητα εμβάθυνσης στο περιεχόμενο και μετάβασης σε σχετικές πληροφορίες (drill down-up-across) και με την κατάλληλη ανάλυση των δεδομένων, προσφέρει μοναδικές πληροφορίες σχετικά με τις συνολικές πωλήσεις και την διαχείριση των ευκαιριών πώλησης (κύκλο ζωής της πώλησης) από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας.

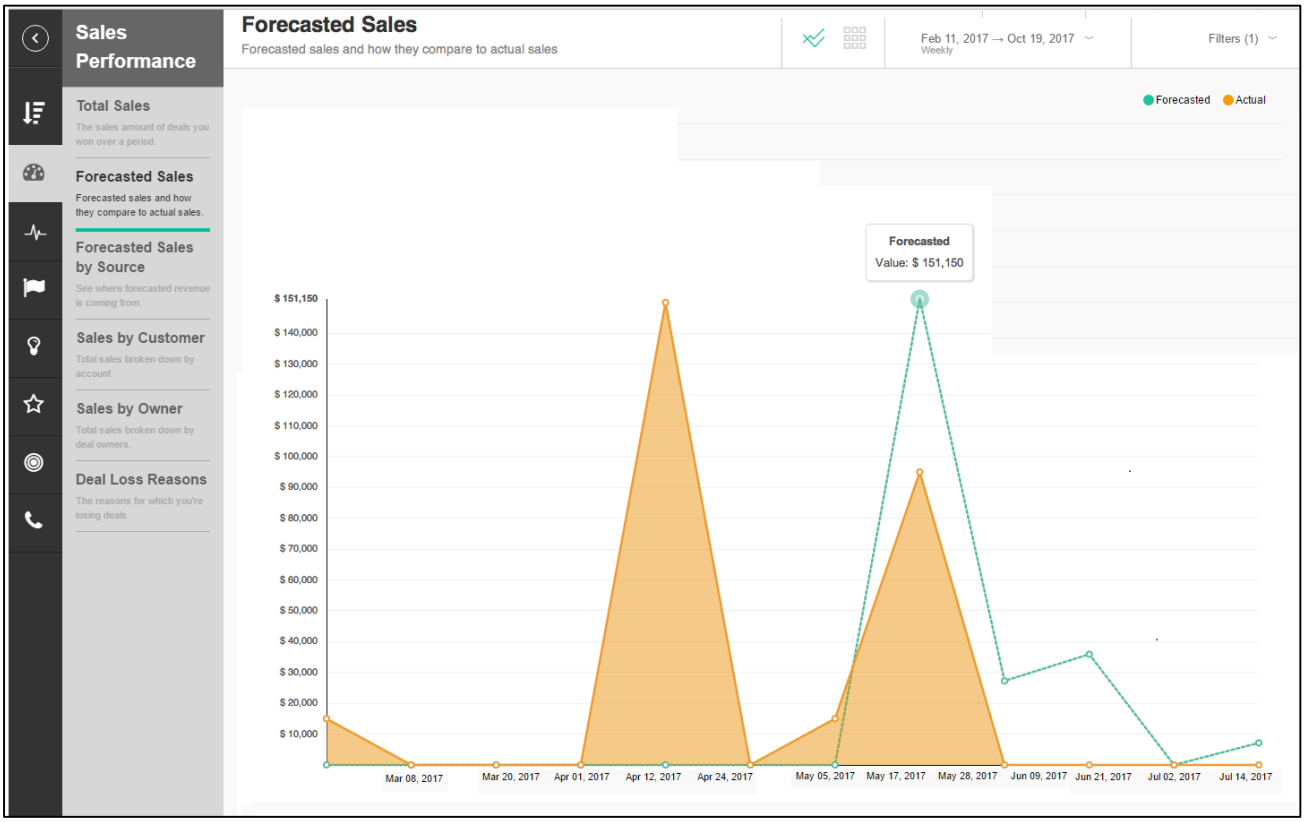


Εικόνα 9 Sales Intelligence

8.7.10 Sales Forecasting (Πρόβλεψη πωλήσεων)

Το Base CRM διαχειρίζεται και παρακολουθεί τη συνολική εικόνα του pipeline των πωλήσεων και των ευκαιριών πώλησης, προσφέρει πλούσια και αναλυτική πληροφόρηση για την πρόβλεψη πωλήσεων. Επίσης συντελεί στη συντόμευση του κύκλου πώλησης και βελτιστοποιεί όλα τα κανάλια πωλήσεων με λειτουργίες διαχείρισης των πελατών ανά γεωγραφική περιοχή, παρακολούθηση δραστηριοτήτων των ενδεχόμενων ευκαιριών, καθώς και εκτελεί έλεγχο των εκτιμήσεων κόστους και κινήτρων των αναμενόμενων συμβολαίων.

Όλες αυτές οι πληροφορίες μπορούν να δημιουργήσουν μοντέλα πρόβλεψης τα οποία θα βοηθήσουν α)να αναπτυχθούν οι σχέσεις με τους πελάτες για τη δημιουργία προσφορών και επιπλέον ευκαιριών πώλησης (cross-selling και up-selling) β) να αποκτηθούν οι καλύτεροι πελάτες χρησιμοποιώντας τα προφίλ των υπαρχόντων βέλτιστων πελατών .



Εικόνα 10 Sales Forecasting

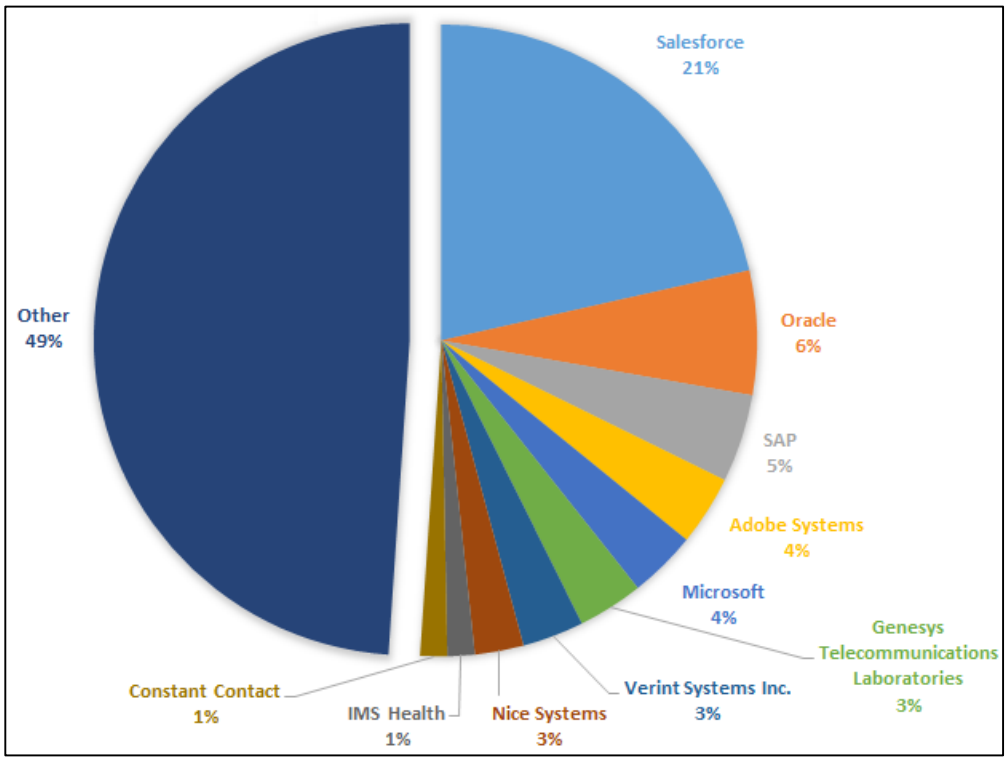
8.8 Ανάλυση αγοράς

Σύμφωνα με διάφορους οργανισμούς που αναλύουν το πόσο πολύ έχει διεισδύσει η τεχνολογία στην επιχειρηματικότητα, Ziff Davis, Gartner Group, Capterra, Forrester, η αγορά του CRM υπολογίζεται ότι θα φτάσει απάνω από τα $36 δισ. μέσα στο 2017 (Waxer, 2017). Τα λογισμικά CRM αναπαριστούν περίπου τα $15 δισ. αυτής της αγοράς (Forbes, 2016), με τις υπηρεσίες να συμπληρώνουν την υπόλοιπη διαφορά. Η πρόκληση για πολλούς προμηθευτές λογισμικού (παρά τις συγχωνεύσεις) αλλά και για τις μικρές εταιρίες ανάπτυξης, είναι η εδραίωση τους στον χώρο, αφού ο ανταγωνισμός συνεχίζεται η αγορά των B2C αυξάνεται σημαντικά (Leggett, 2016). Μπορεί οι On-Premises λύσεις, το 2007 να υπερισχύανε (Forrester, 2007) αλλά με την ανάπτυξη των cloud υπηρεσιών οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν τα μοντέλα On-Demand και Cloud, αυτή η Software as a Service (SaaS) λύση βοηθά σημαντικά στην μείωση των δαπανών συντήρησης και εκπαίδευσης τόσο του λογισμικού όσο και του hardware.

Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι η αγορά των συστημάτων CRM, τόσο στην Ευρώπη όσο και στις ΗΠΑ, κινείται ανοδικά παρά τις θέσεις των στελεχών ότι οι περισσότερες εφαρμογές δεν πραγματοποιούν τους στόχους που θέτει η διοίκηση.

Στο αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, οι επιχειρήσεις έχουν στραφεί σε λύσεις CRM για να βελτιστοποιήσουν την αποδοτικότητά τους και τα οικονομικά τους οφέλη, προσεγγίζοντας τους υπάρχοντες αλλά και τους πιθανούς μελλοντικούς πελάτες με συστηματική μεθοδικότητα. Έρευνες έχουν δείξει ότι ο βαθμός επιτυχίας ενός CRM ποικίλει μεταξύ 30% και 70% (Verhoef & Langerak 2013).

Πρόβλεψη της αγοράς των CRM για το 2015-2020



Διάγραμμα 2 Vendors and Market Forecast 2015-2020

Πηγή: (Apps Research & Buyer Insight, 2016) https://www.appsruntheworld.com/top-10-CRM-software-vendors-and-market-forecast-2015-2020/

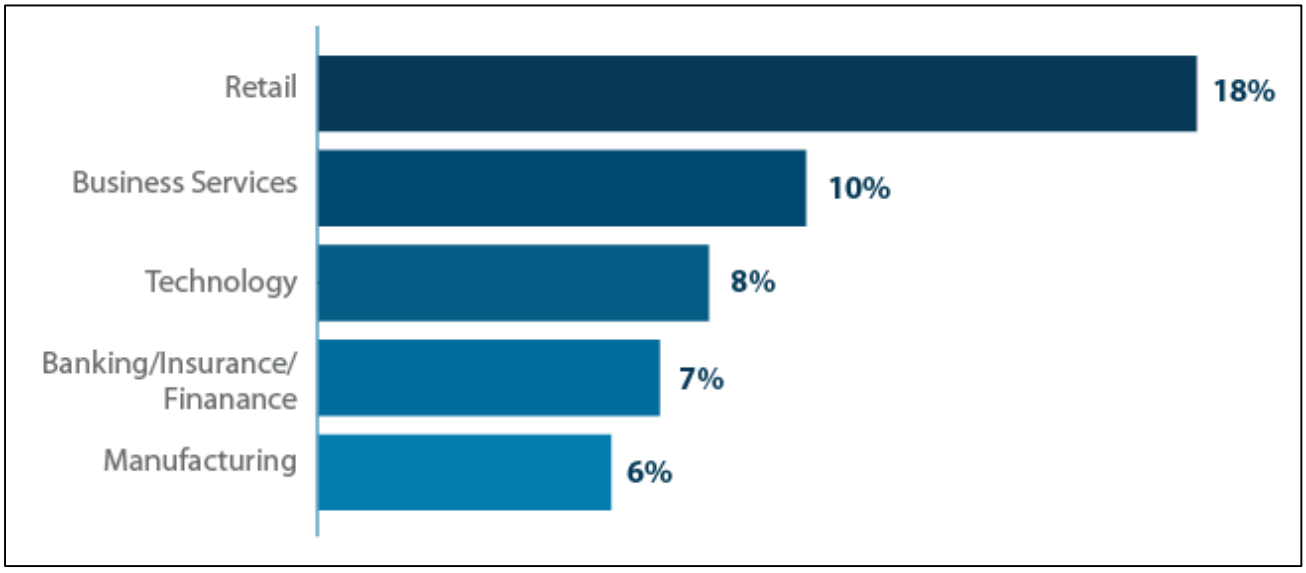
Η αγορά του CRM βρίσκεται σε ταχύτητα να ξεπεράσει και την αγορά των ERP, και να γίνει ο ταχύτερος αναπτυσσόμενος τύπος επιχειρησιακού λογισμικού.

Ο ανεξάρτητος οργανισμός Capterra διενήργησε από τις αρχές του 2015 και ως το 2016 μια μεγάλη έρευνα, παρακολούθησε 500 επιχειρήσεις όλων των μορφών και μεγεθών για να συγκρίνει τη χρήση του CRM. Μέσα σε αυτό τον επιχειρηματικό κόσμο η Base δραστηριοποιείτε στοχεύοντας τόσο στην

μικρομεσαία αγορά αλλά και σε B2B αγορές. Επιπλέον, η ίδια έρευνα αποκαλύπτει ότι ο κυριότερος στόχος που επιδιώκεται μέσω ενός CRM συστήματος είναι η βελτίωση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες η μείωση του κόστους καθώς και η προσέλκυση νέων πελατών.

Ανάλογα ήταν και τα αποτελέσματα παγκόσμιας έρευνας που διεξήχθη από το IBM Institute for Business Value (2012), σε πάνω από 1000 επιχειρήσεις σε όλο το κόσμο, όπου ερωτήθηκαν πάνω από 350 ανώτερα ή ανώτατα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό που ανακαλύφθηκε είναι ότι α) οι εταιρείες αναζητούν CRM για να τους βοηθήσουν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να αυξήσουν τις συνολικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, β) η επιτυχία ενός CRM συστήματος μπορεί να βελτιωθεί στις επιχειρήσεις 55-60%, γ) η ανώτερη διοίκηση, σε πάνω από το 35% των εταιρειών, εμποδίζει στην πραγματικότητα την επιτυχία του CRM, επειδή βλέπει το CRM ως χρήσιμο και όχι κρίσιμο εργαλείο. Ακόμη, πάνω από το 70% των εταιριών δεν έχουν την αναμενόμενη απόδοση του CRM επειδή δεν το χρησιμοποιούν πλήρως μετά την εφαρμογή του.

Κορυφαίες βιομηχανίες που χρησιμοποιούν το λογισμικό CRM

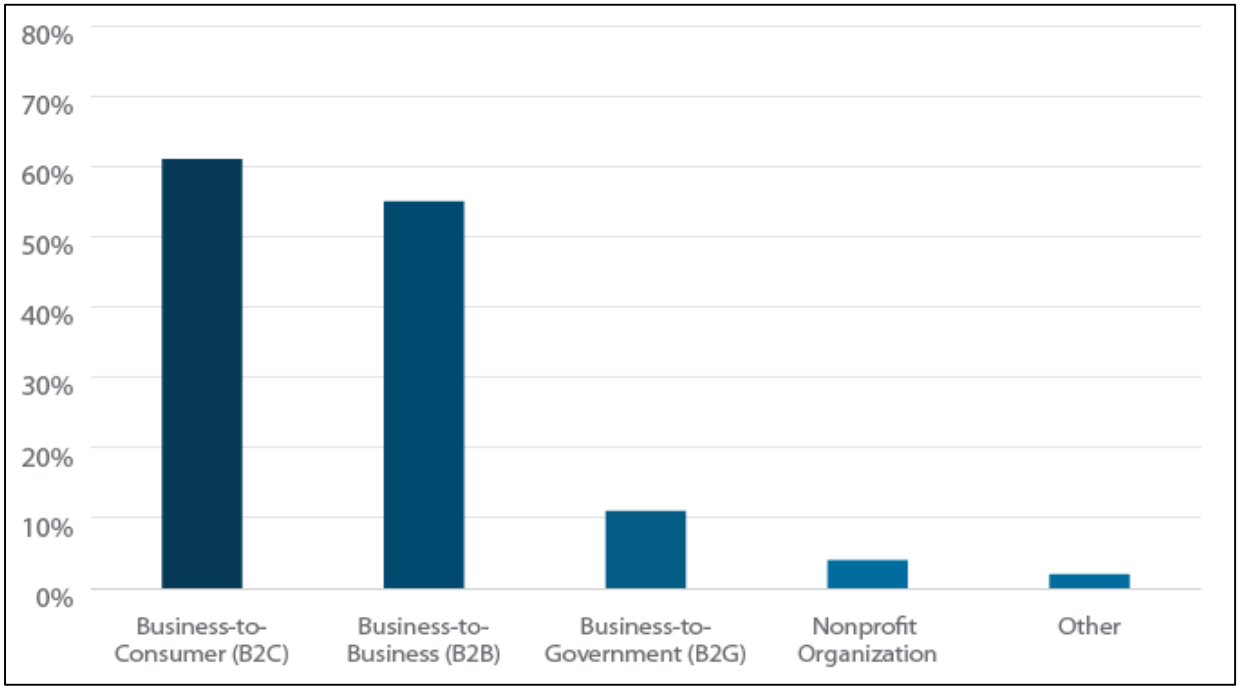


Διάγραμμα 3 Βιομηχανίες που χρησιμοποιούν λογισμικό CRM

Πηγή: (Capterra, 2016) http://www.capterra.com/customer-relationship-management-software/user-research

Το λιανικό εμπόριο είναι στην κορυφή και αυτό γιατί οι έμποροι λιανικής επωφελούνται από τα δεδομένα CRM παρακολουθώντας την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών τους, αναδεικνύονται τα σχετικά προϊόντα, οι ευκαιρίες για εκπτώσεις και δωρεάν προσφορές.

B2B vs B2C vs B2G vs NGO

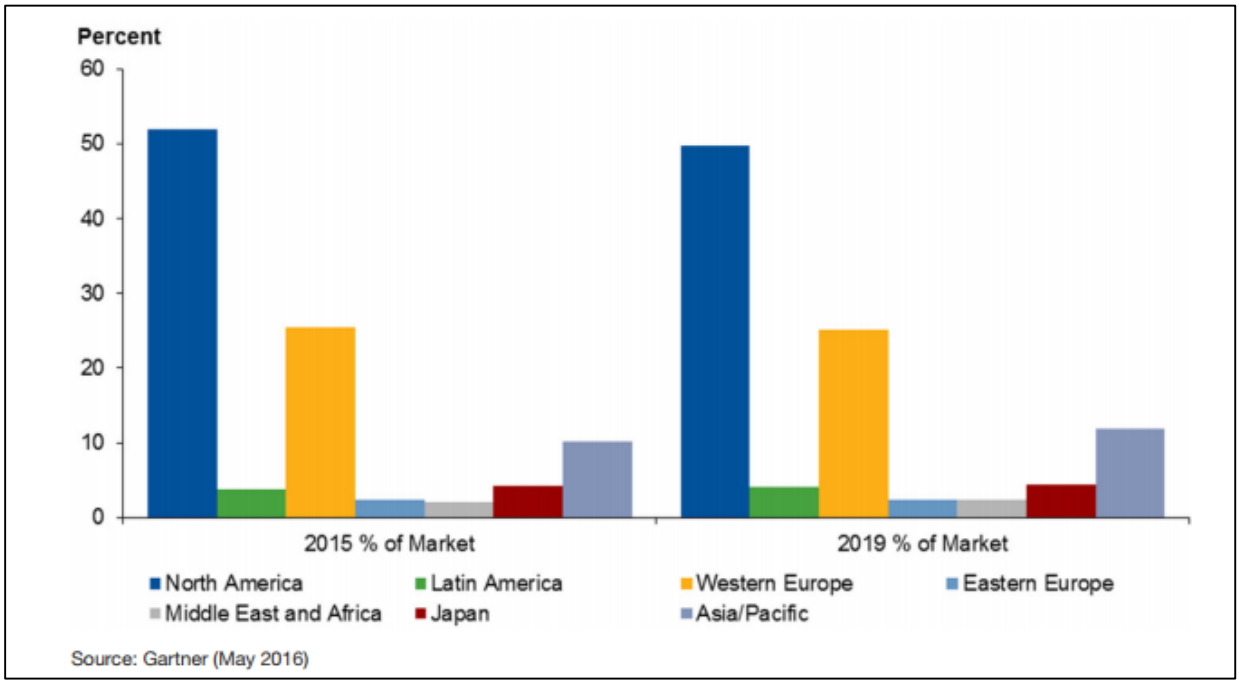


Διάγραμμα 4 B2B vs B2C vs B2G vs NGO

Πηγή: (Capterra, 2016) http://www.capterra.com/customer-relationship-management-software/user-research

Οι εταιρείες B2C είναι οι πιο συνηθισμένοι χρήστες CRM, με περισσότερο από το 60% των ερωτηθέντων να εκπροσωπούν εταιρείες που πωλούν απευθείας στους καταναλωτές, κάτι αναμενόμενο λόγου του προηγούμενου διαγράμματος. Η Gartner εξετάζει την παγκόσμια αγορά CRM εφαρμογών, στην έκθεση του 2017 επισημαίνει ότι μέχρι το 2019 *"... πάνω από το 85% των νέων συσκευασμένων υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών και λογισμικού υποστήριξης θα παραδοθούν σε ένα μοντέλο που βασίζεται σε σύννεφο και το SaaS θα αποτελέσει βασικό παράγοντα επιλογής για τα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών CRM.."*

CRM Revenue by Region, 2015 and 2019

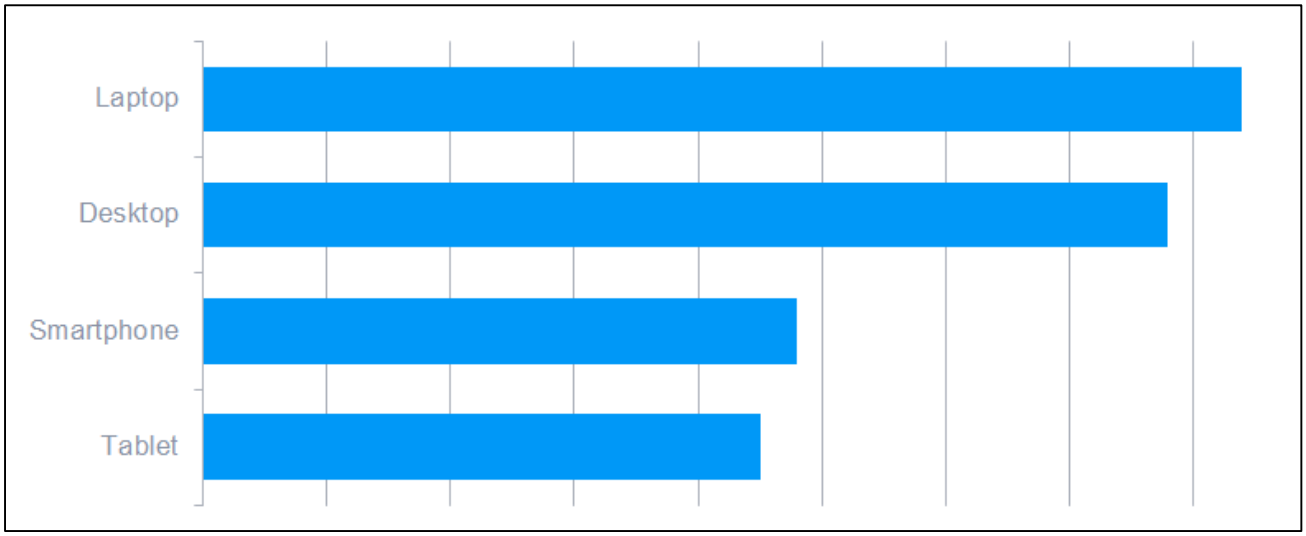


Διάγραμμα 5 Worldwide CRM Revenue by Region, 2015 and 2019

Πηγή: (Gartner, 2016) https://www.gartner.com/doc/3311217/gartner-CRM-vendor-guide-

Η υποστήριξη εξυπηρέτησης πελατών (πωλήσεις, υποστήριξη πελατών, μάρκετινγκ και λιανικό εμπόριο) αποτελεί τον βασικό όγκο λειτουργιών CRM και έχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην Κίνα, τη Λατινική Αμερική και τις αναδυόμενες χώρες της Ασίας / Ειρηνικού. Ωστόσο, οι αναδυόμενες χώρες τείνουν να είναι κατακερματισμένες, με ανομοιογενείς ευκαιρίες ανάπτυξης και περισσότερους περιορισμούς στις οικονομίες τους.

Πρόσβαση λογισμικού CRM από διάφορες συσκευές

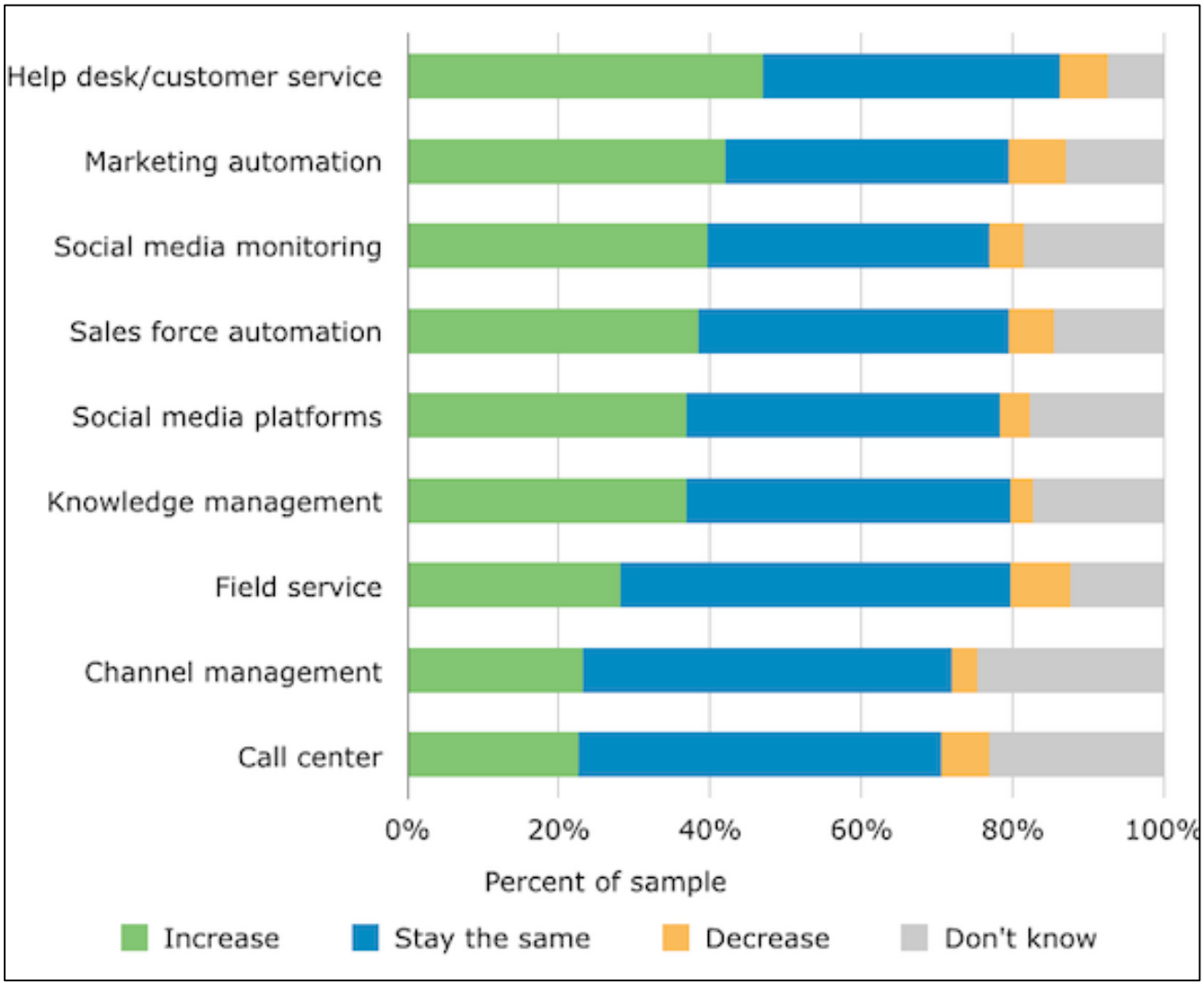


Διάγραμμα 6 Πρόσβαση δεδομένων από διάφορες συσκευές

Πηγή: Software Advice, 2014-2016) http://www.superoffice.com/blog/CRM-software-statistics/

Μπορεί ο αριθμός των χρηστών σε λαπτοπ και σταθερούς υπολογιστές να είναι ακόμα υψηλός αυτό όμως που παρατηρείται είναι η αυξανόμενη χρήση από κινητά και ταμπλέτες, το 81% των χρηστών έχουν πλέον πρόσβαση στο λογισμικό CRM από πολλές συσκευές.

Επίπεδο μελλοντικών επενδύσεων



Διάγραμμα 7 Level of Future Investment by CRM Application

Πηγή: (Software Advice, 2014 - 2016) http://www.softwareadvice.com/CRM/userview/report

Το παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζει έρευνα που διεξήγαγε η Software Advice σε 304 χρήστες λογισμικού CRM, οι οποίοι εκπροσωπούν επιχειρήσεις σε ένα φάσμα βιομηχανιών και μεγεθών, προκειμένου να αναγνωριστούν οι πραγματικές ανάγκες τους και σε ποιους τομείς της τεχνολογίας CRM σχεδιάζουν να επενδύσουν στο μέλλον.

Η αγορά των λογισμικών CRM εξαρτάται από τη ευημερία των επιχειρήσεων που τα αξιοποιούν η απλή υιοθέτηση ενός CRM δεν εγγυάται από μόνη του την επιτυχία (Rigby et al, 2002), τα συστήματα CRM θα πρέπει να εξυπηρετούν επιχειρησιακούς στόχους και να συνδεθούν με άλλα πληροφοριακά συστήματα τα οποία χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις (Ponsonby, 2002). Δεν είναι τυχαίο, λοιπόν, που τα συστήματα CRM αποκτούν ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στις σύγχρονες επιχειρήσεις, με όλο και περισσότερα χρήματα να δαπανώνται στον τομέα αυτό, ενώ αναμένεται να δαπανηθούν πολύ περισσότερα στο άμεσο μέλλον (Chang, 2002).

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το CRM δεν είναι απλά μια τεχνολογική εφαρμογή την οποία αξιοποιούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά και την αποδοτικότητά τους, η ίδια τεχνολογία αποτελεί το εργαλείο για την υποστήριξη μιας CRM προσέγγισης, αποτελεί μία ευρύτερη φιλοσοφία μια μεθοδολογία που θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας (Dyche, 2001). Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε στο ότι η αγορά είναι συνεχώς αυξανόμενη και απαιτητική, η επιχείρηση δεν πρέπει να επαναπαύεται, πρέπει συνεχώς να εξελίσσεται και να αφομοιώνει τις νέες τάσεις.

8.9 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η παγκόσμια αγορά αποτελεί μια από τις πλέον καινοτόμες βιομηχανίες, αφού κατά μέσο όρο οι μεγαλύτερες εταιρίες ανανεώνουν ή αντικαθιστούν το 20-25% των προϊόντων τους κάθε χρόνο (CRM Search, 2016). Σε παγκόσμιο επίπεδο το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και διανομή CRM λογισμικού είναι αρκετές, και ποικίλουν σε μέγεθος και δύναμη. Κάποιες από αυτές, δραστηριοποιούνται σε εθνικό επίπεδο και έχουν αρχίσει να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους σε αγορές του εξωτερικού, ενώ άλλες έχουν τοπικό χαρακτήρα και δραστηριοποιούνται σε περιορισμένο γεωγραφικό χώρο.

Συνολικά, οι πέντε κορυφαίοι πωλητές λογισμικού CRM αντιπροσώπευαν περισσότερο από το 45% της συνολικής αγοράς το 2015. Οι πέντε κορυφαίοι προμηθευτές είχαν πολύ μικρές αλλαγές στην κατάταξη σε σχέση με το 2014, αναμενόμενη άνοδο έκανε η Adobe στην πέμπτη θέση, εκτοπίζοντας

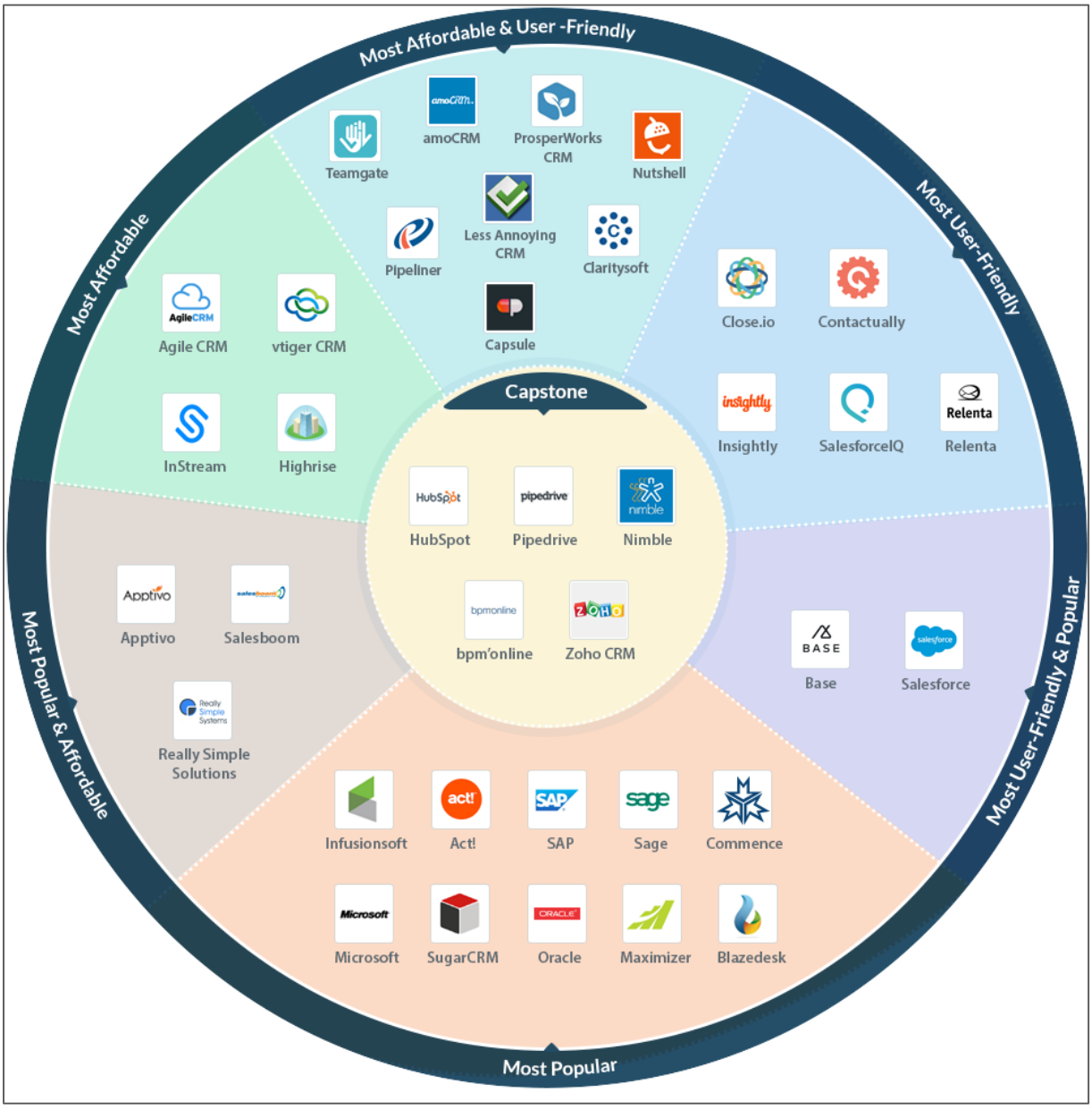
την IBM, καθώς συνεχίζει προωθεί πολύ αποτελεσματικά την νέα της cloud πλατφόρμα (Gartner, 2016).

Εταιρίες	Μερίδιο Αγοράς (%) 2016	Revenue 2015	Μερίδιο Αγοράς (%) 2015
Salesforce	21,2	5,170.9	19.7
SAP	11.5	2,684.4	10.2
Oracle	6.8	2,046.5	7.8
Microsoft	5.8	1,141.5	4.3
Adobe	6.9	936.8	3.6
Άλλοι	48.4	14,307.7	54.4
Σύνολο ($)	100.0	26,287.8	100,0

Πίνακας 26 CRM Market Share

Πηγή: (Gartner 2016)

Έρευνα της Capterra (2017) παρουσιάζει ένα ευρύ σύνολο από CRM vendors και τους κατατάσσει με τα εξής τρία κριτήρια, α) οικονομική προσιτότητα (Affordability), β) φιλικότητα προς το χρήστη (User-friendliness) και γ) δημοτικότητα (Popularity).

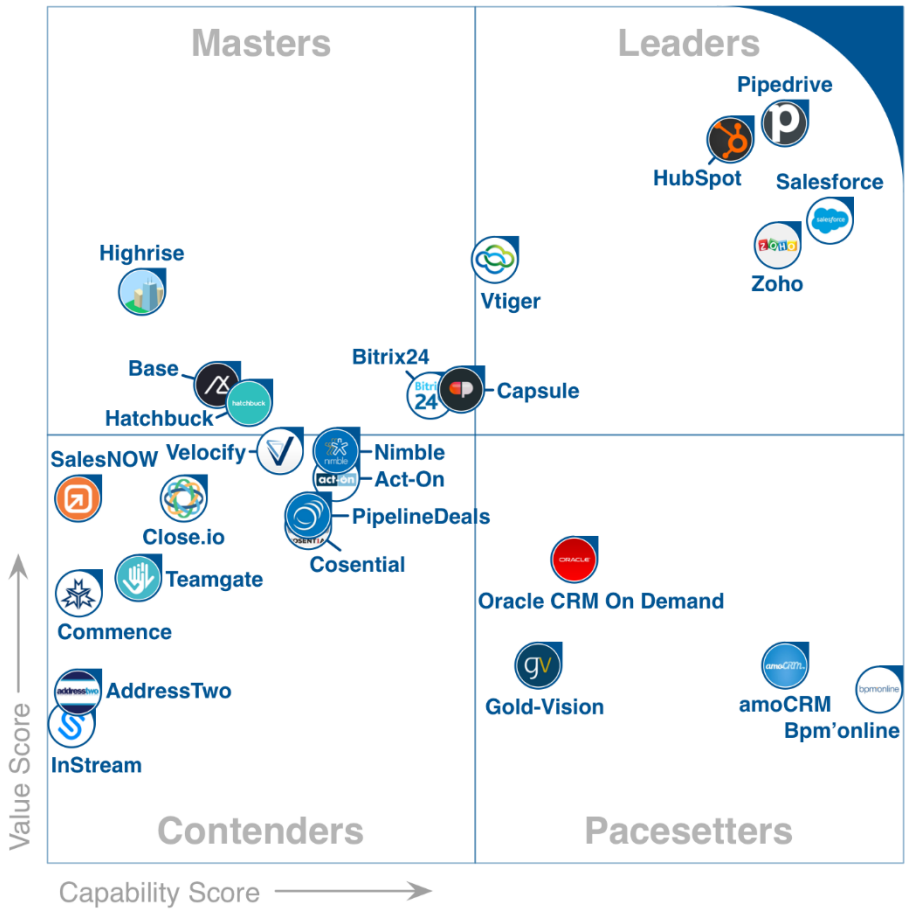


Διάγραμμα 8 Παγκόσμια Αγορά CRM

Πηγή: (Capterra 2017, http://www.capterra.com/CRM-software-roundup)

Πρόσφατη έκθεση του οίκου Gartner[66] αποκαλύπτει τους ηγέτες CRM που συνεχίζουν να επενδύουν στις ψηφιακές τεχνολογίες με σκοπό να οδηγήσουν στην ανάπτυξη και βελτίωση της εμπειρίας των πελατών.

[66] Ο οίκος Gartner πραγματοποιεί κάθε χρόνο μια έρευνα με στόχο να εντοπίσει τις τεχνολογικές και επιχειρηματικές προτεραιότητες των μεγάλων επιχειρήσεων. Στην έρευνα συμμετέχουν περισσότεροι από 2000 διευθύνοντες σύμβουλοι πολύ μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν δεκάδες επιχειρηματικούς κλάδους καθώς και δεκάδες χώρες.



Διάγραμμα 9 Παγκόσμια αγορά Πωλητών CRM

Πηγή: (Gartner, 2017), http://www.softwareadvice.com/CRM/#top-products

Όλες οι εταιρίες που παρουσιάζονται στο παραπάνω διάγραμμα χαρακτηρίζονται κατά την Gartner ως ήγετες (Front Runners) , με προϊόντα υψηλής απόδοσης. Η απελευθέρωση της αγοράς στις Η.Π.Α και την Ευρώπη άνοιξαν νέες οδούς για τον ανταγωνισμό, όπου τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια έκρηξη ζήτησης για νέες υπηρεσίες από τους καταναλωτές. Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος μεταξύ επιχειρήσεων με εξαγορές και συγχωνέψεις σε παγκόσμιο επίπεδο, σαφώς υπάρχει έντονη κινητικότητα μεταξύ των μεγάλων αντιπάλων που συνεχώς προσπαθούν να κερδίσουν μικρές εξωτερικές αγορές.

Ο ανταγωνισμός γίνεται καθημερινά ολοένα και πιο σκληρός, ενώ η αγορά και το καταναλωτικό κοινό πλέον έχουν ένα μεγάλο σύνολο από λύσεις, το μάρκετινγκ, από μόνο του, δεν είναι αρκετό για να βοηθήσει την περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης, αλλά χρειάζεται συνεχής προσπάθεια για ανάπτυξη και εισαγωγή καινοτομικών λύσεων στις ήδη υπάρχουσες κατηγορίες υπηρεσιών. Το μάρκετινγκ θα πρέπει να επεκταθεί και να εξελιχτεί κατάλληλα, ενώ το CRM από την πλευρά του θα

πρέπει να έχει σαν στόχο του να το υποβοηθήσει στις δραστηριότητές του, προκειμένου αυτές να προσαρμοστούν καλύτερα στα σύγχρονα δεδομένα (Stingfellow et al, 2004).

Σήμερα, η αγορά των λογισμικών CRM αλλάζει, οι εταιρίες στοχεύουν στη μείωση των λειτουργικών τους εξόδων, καθώς επιδιώκουν να είναι βιώσιμες παρά τις αντίξοες συνθήκες της αγορά, οι προμηθευτές Software είναι όλο και πιο αποτελεσματικοί στην παράδοση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, δεν είναι πλέον εύκολο για μία εταιρία να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.

8.10 Μελλοντικά στρατηγικά βήματα

Στα άμεσα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας περιλαμβάνεται η επέκταση του δικτύου πωλήσεων σε περισσότερες περιοχές ώστε να γίνει γνωστή σε όλες τις πολιτείες των ΗΠΑ καθώς και η ενδυνάμωση της εταιρείας στην περιοχή της Καλιφόρνια. Η εταιρία ακολουθώντας τις εξελίξεις και με βάση την στρατηγική που ακολούθησε τα χρόνια που πέρασαν θα συνεχίσει να παρέχει όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα σε προϊόντα και υπηρεσίες. Η εταιρεία παρουσιάζει συνεχής ανοδική πορεία καθώς έχει καταφέρει την αναγνώριση των προϊόντων της σε παγκόσμια επίπεδο. Επιπλέον, κύριος στόχος για την εταιρία αποτελεί η συνεχής αναζήτηση για νέους πελάτες και νέες ευκαιρίες εντός και εκτός των ΗΠΑ. Οι πιο προσβάσιμες αγορές είναι οι γύρω πολιτείες καθώς και ο Καναδάς και η λατινική Αμερική.

Η εταιρεία παρουσιάζει συνεχής ανοδική πορεία καθώς επίσης έχει καταφέρει την αναγνώριση των προϊόντων της σε παγκόσμια επίπεδο. Το Bace CRM είναι ένα καινοτομικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που καλύπτει όλες τις ενέργειες των τμημάτων Πωλήσεων, Marketing και Εξυπηρέτησης Πελατών, δημιουργώντας ένα ενιαίο περιβάλλον διαχείρισης και λειτουργίας και προσφέρει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης σε πραγματικό χρόνο. Η εταιρεία έχει αρκετά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με σημαντικότερα από αυτά την ποιότητα των υπηρεσιών της καθώς και η υψηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών, γνωρίζει ότι για να τα διατηρήσει ή ακόμη να τα διευρύνει θα πρέπει να έχει ισχυρές δυνατότητες μάρκετινγκ, ικανότητα διενέργειας ερευνών που αφορούν την τεχνολογία και ξεκάθαρους στόχους.

Επίσης, έμφαση δίνεται και στην επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας που επιτυγχάνεται με καταχωρήσεις στον έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο, με τη δημιουργία διαφημιστικών spot και στα παραδοσιακά μέσα όπως σε ραδιόφωνο καθώς και με άμεση επαφή με το καταναλωτικό κοινό μέσω εκδηλώσεων που διοργανώνονται για να ενημερώσουν τους εν δυνάμει πελάτες.

Στόχος της εταιρείας είναι η αύξηση μεριδίου της αγοράς, ειδικό βάρος δίνεται στην σχέση τιμής - ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, η διοίκηση έχει επίγνωση της δυσκολία του εγχειρήματος αυτού λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού, οι μεγάλες εταιρίες έχουν επικρατήσει στην αγορά, αλλά πιστεύει στη μακροπρόθεσμη ενίσχυση της οικονομικής θέσης της. Όσον αφορά τα άμεσα σχέδιά για το μέλλον, στόχος της είναι η συνέχιση της καλής πορείας καθώς και η εδραίωση των νέων υπηρεσιών της πλατφόρμας Apollo καθώς και η εξέλιξη τους με νέες τεχνολογίες απεικονίσεις των αναφορών .

Επίσης το τμήμα Μάρκετινγκ συμμετέχει σε εξειδικευμένες έρευνες της αγοράς που αφορούν τη συμπεριφορά του κοινού, επιπλέον δίνεται βάρος στην ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων τόσο στον Ευρωπαϊκό χώρο με την δημιουργία νέων γραφείων στην Πολωνία καθώς και στην εγχώρια αγορά με την επέκταση της εταιρείας στην περιοχή Μάουντεν Βιου της Καλιφόρνιας.

Βιβλιογραφία 8ου Κεφαλαίου

Ελληνική

Βαρβαρίγου, Θ. (2010), Υπηρεσιοστρεφείς Αρχιτεκτονικές και Πλέγματα, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις ΕΜΠ

Βασιλειάδης Χ. Α., (2008), Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και μάρκετινγκ τουριστικών προορισμών, Κλειδάριθμος

Κοσμάτος, Β. (2004), CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων - Η Στρατηγική Επιλογή, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Ξενόγλωσση

Adebanjo, D., (2003) "Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal", Management Decision, Vol. 41 Issue: 6, pp.570-577

Angeles S.,(2017),Best CRM Software 2017, Businessnewsdaily, http://www.businessnewsdaily.com/7839-best-CRM-software.html

Avlonitis, G. J., and Panagopoulos N. G. (2005), "Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force", Industrial Marketing Management , Vol. 34, No. 4 (May), pp. 355-368

Baird C., (2015),From social media to Social CRM, IBM Institute for Business Value, [Πρόσβαση 9 Μαΐου 2017], https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-CRM-whitepaper.html

Borowski C.,(2017), CRM Software Report, An Overview of CRM Software, Market Research Associate, [Πρόσβαση 30 Μαΐου 2017], http://www.softwareadvice.com/CRM/#top-products

Barrish J., (2013), Customers Really Matter – 20 Most Popular CRM Software, Capterra [Πρόσβαση 20 Μαΐου 2017] http://blog.capterra.com/20-most-popular-CRM-software/

Capterra, (2017) Top CRM Software Roundup ,[Πρόσβαση 8 Ιουνίου 2017] http://www.capterra.com/crm-software-roundup

Columbus L., (2013), Gartner Predicts CRM Will Be A $36B Market By 2017, Forbes, [Πρόσβαση 21 Μαΐου 2017], https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2013/06/18/gartner-predicts-CRM-will-be-a-36b-market-by-2017/#29699e0977e3

Cooksey B., Briones S., Schreiber D., Landers B., (2016), "An Introduction to APIs Kindle Edition", Zapier Inc, pp.21

Dyche, J. (2002). The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management. Addison – Wesley

Feinberg, Richard et al. (2002). The State of Electronic Customer Relationship Management in Retailing. International Journal of Retail and Distribution Management

Gartner, (2016), The Gartner CRM Vendor Guide, Gartner [Πρόσβαση 25 Μαΐου 2017], https://www.gartner.com/doc/3311217/gartner-CRM-vendor-guide-

Johnston, M.W. and Marshall G.W., (2006), Churchill/Ford/Walker's sales force management 2006: McGraw-Hill/Irwin Boston, MA.

Injazz J. C. and Popovich K.,(2003), Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology, Cleveland State University, [Πρόσβαση 29 Μαΐου 2017], https://ai2-s2-pdfs.s3.amazonaws.com/4a19/bc193131e87632612a50e13b8bd6c5ff6c1e.pdf

Langerak F. & Verhoef C.,(2003) Strategically embedding CRM, London Business School, PP:73–80) [Πρόσβαση 9 Μαΐου 2017], http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j..2003.00289.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.gr&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER

Leggett K., (2016), Forrester's Top CRM Trends For 2016 And Beyond, Forrester, [Πρόσβαση 7 Μαΐου 2017], http://blogs.forrester.com/kate_leggett/16-02-03-forresters_top_CRM_trends_for_2016_and_beyond

News Room, (2014),Base Announces Strong Traction in CRM Market; Goes Head-to-Head With Salesforce, Marketwired, [Πρόσβαση 17 Μαΐου 2017], https://www.amazon.co.uk/Building-Art-Life-Frank-Gehry/dp/0307701530/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1495980314&sr=8-1&keywords=Frank+Gehry

Nguyen T. H., Sherif J. S. and Newby M., (2007), “Strategies For Successful CRM Implementation”, Information Management & Computer Security, Vol. 15, No. 2, pp. 102-115

Parkhill F. D., (1966), Challenge of the Computer Utility, Addison-Wesley Educational Publishers Inc

Reynolds, M., (2014), The Marketer’s Guide to Mastering HubSpot: Your Guide to Navigating HubSpot for Inbound Marketing, Kindle Edition

Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002), "Avoid the four perils of CRM”, Harvard Business Review: 80(2): pp. 101- 109.

Ponsonby R. (2002), Customer Relationship Management - the importance of market segmentation and appropriate measurement. IBM Corp

Scullin, Shannon S., Jerry Fjermestad and Nicholas C. Romano Jr. (2004), E -Relationship Marketing: Changes in Traditional Marketing as an Outcome of Electronic Customer Relationship Management. The Journal of Enterprise Information Management

Shervani A., Srivastava K. and L. Fahey, (1999), Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. The Journal of Marketing, 1999. 63: p. 168-179.

Slater S.F. and Narver J.C. (1995), “Market Orientation and the Learning Organization”, Journal of Marketing, Vol. 59, July, pp. 63-74

Stingfellow, A., Nie, W., Bowen, D. E. (2004), "CRM: Profiting from understanding customer needs”, Business Horizons, 47: pp. 45-52.

TrustRadius,(2015),Buyers Guide to CRM Software, [Πρόσβαση 13 Μαΐου 2017], https://www.scribd.com/document/322887151/Buyers-Guide-to-CRM-Software-pdf

Theodosiou, G., Sapidis, N. (2004), Information Models of Layout Constraints for Product LifeCycle Management: A Solid-Modelling Approach. Computer-Aided Design 36(6): 549-564.

Waxer, C, (2017) CRM In 2017, InsideCRM [Πρόσβαση 2 Απριλίου 2017], http://www.insideCRM.com/research/CRM-in-2017-43488

Weihrich, H. (1982). "The TOWS matrix: Tool for situational analysis" Long Range Planning, Vol. 15, pp.54-66.

Weiss G. & Evans G., (2012), Humanitarian Intervention 2nd Edition, Polity

Wilson, R. M., Gilligan, C., and Pearson, D. (1992). Strategic Marketing Management, Prentice Hall, p. 38

King R., (2015), 5 Principles for Radically Improving Your Creativity: The O.T.H.E.R. Loop, Businessmodelhub [Πρόσβαση 12 Μαΐου 2017], http://businessmodelhub.com/profiles/blogs/5-principles-for-radically-improving-your-creativity-the-o-t-h-e

Συμπεράσματα

Η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία αποτελούν διέξοδο σε καιρούς οικονομικών ανακατατάξεων, η καινοτομία από μόνη της δεν μπορεί να διαχειριστεί μια αποτελεσματική στρατηγική, χρειάζεται τον επιχειρηματία. Εκείνος οφείλει να γνωρίζει το οικονομικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείτε και να είναι σε θέση να δημιουργήσει ευκαιρίες για την προώθηση βελτίωσης της καινοτομίας. Για να μπορέσει μια επιχείρηση ,ανεξάρτητα από το μέγεθός της, να επιβιώσει σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να μπορεί ν' αντεπεξέλθει στις αλλεπάλληλες προκλήσεις. Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα θα πρέπει να είναι 'ανοιχτή' σε νέες ιδέες και διαδικασίες.

Ο χώρος των startup επιχειρήσεων είναι διαφορετικός από τον οποίο δραστηριοποιούνται οι τυπικές επιχειρήσεις, καθώς χρειάζεται ξεχωριστός τρόπος σκέψης και διαφορετικά εργαλεία αντιμετώπισης. Ο λόγος ύπαρξής τους είναι να προσφέρουν τη λύση σε συγκεκριμένο πρόβλημα των πελατών τους, ενώ ο κύριος στόχος τους είναι η ταχεία και δυναμική ανάπτυξη του προϊόντος.

Το οικοσύστημα των startups έχει αυξηθεί ιδιαίτερα, εξαιτίας της γενικής αύξησης του ενδιαφέροντος της παγκόσμιας επιχειρηματικής κοινότητας ως προς τις startups. Αυτό οφείλεται στην τεράστια και γρήγορη τεχνολογική ανάπτυξη, στην εύκολη πρόσβαση του Internet και της πληροφορία, αλλά και στις δυνατότητες και ευκαιρίες που προσφέρει το διαδίκτυο τα τελευταία χρόνια. Η δημιουργία, ενός οικοσυστήματος startups είναι μια κοινωνικοοικονομική στρατηγική πολιτική τόσο από κράτη αλλά και από οργανισμούς που αποσκοπούν στην αύξηση της παγκόσμιας οικονομικής ευημερίας.

Κάθε οργανισμός, χρειάζεται ένα επιχειρηματικό μοντέλο, ακόμα και αν η λέξη επιχείρηση δεν είναι κατάλληλη για την περιγραφή του. Το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί την συνοπτική αναπαράσταση του τρόπου αντιμετώπισης ενός συνόλου αλληλεπιδράσεων. Η Lean Startup μεθοδολογία προτείνει μια διαφορετική καθοδήγηση, εστιάζει στο πώς πρέπει οι επιχειρηματίες να λαμβάνουν αποφάσεις, πότε πρέπει να επενδύσουν, πότε να ακολουθούν το όραμα τους καθώς και πώς να ανταποκρίνονται στα στοιχεία από την ανατροφοδότηση.Η μεθοδολογία του Lean Startup εστιάζει στην ταχύτητα για την ανάπτυξη του προϊόντος. Στόχος των startup που ακολουθούν αυτή την φιλοσοφία είναι να δοκιμάζουν, να αναθεωρούν, ή απλά να απορρίπτουν υποθέσεις, συγκεντρώνοντας συνεχώς πληροφόρηση από τους πελάτες του.

Βασικό κομμάτι της lean start-up μεθοδολογία είναι η διαδικασία μετατροπής των ιδεών σε προϊόντα και για την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας κύριο μέλημα είναι η αναζήτηση χρηματοδότησης.

Η έλλειψη χρηματοδότησης θεωρείται ως το μεγαλύτερο εμπόδιο για την ανάπτυξη, χωρίς την απαιτούμενη ρευστότητα μια εταιρεία δεν θα μπορέσει να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της. Αρχικά όταν η επιχείρηση βρίσκεται ακόμα στο στάδιο της σύλληψης της ιδέας και το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει δεν είναι ακόμα διαμορφωμένα, με την χρήση του κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου θα μπορέσει δεχτεί την χρηματοδότηση σποράς για να προχωρίσει εν τέλει.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η μελέτη και η καταγραφή των επιχειρηματικών μοντέλων που ακολουθουν την μέθοδο της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης. Για το σκοπό αυτό παρουσιάστηκε ως case study η startup επιχείρηση Base CRM, η οποία για να καταφέρει τον σχεδιασμό των προϊόντων της έπρεπε να συγκεκριμενοποίησει τις καινοτόμες ιδέες της και να δημιουργήσει ένα πρωτότυπο επιχειρηματικό μοντέλο.