



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

MBA -TQM International

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ
ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ :

ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Μ. – ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :

Ν. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023

To my parents Prodromos and Athina...

Ευχαριστίες

Με την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο για την άμεση ανταπόκριση, την καθοδήγηση αλλά και υποστήριξη που μου προσέφερε, όποτε απαιτήθηκε, στα πλαίσια περάτωσης της διπλωματικής μου εργασίας. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου, για τη πολύτιμη βοήθεια και κυρίως την ηθική υποστήριξη που μου προσέφεραν καθ' όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει το στρατηγικό μάνατζμεντ σε νεοφυείς επιχειρήσεις, με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών που επιτρέπουν σε αυτούς τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους και τους σκοπούς τους.

Στο πρώτο κεφάλαιο, παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ συμπεριλαμβανομένων βασικών εννοιών όπως η ανάλυση SWOT, η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συζητάμε επίσης τον ρόλο του Διευθύνοντος Συμβούλου και της ηγετικής ομάδας στη διαμόρφωση της στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού.

Το δεύτερο κεφάλαιο της διατριβής εστιάζει στις διαφορές μεταξύ νεοφυών επιχειρήσεων και υφιστάμενων οργανισμών, επισημαίνοντας τις μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν οι νεοφυείς επιχειρήσεις. Εξερευνούμε τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία ή την αποτυχία των νεοσύστατων επιχειρήσεων κατά τον κύκλο ζωής τους, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και της σημασίας της οικοδόμησης μιας ισχυρής ομάδας και κουλτούρας.

Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει μια μελέτη περίπτωσης της Blueground, μιας νεοφυούς επιχείρησης στον κλάδο των ακινήτων. Αναλύουμε τον αντίκτυπο της πανδημίας COVID-19 στην Blueground και πώς η εταιρεία ανταποκρίθηκε σε αυτές τις προκλήσεις μέσω της ανάπτυξης και της εφαρμογής νέων στρατηγικών. Μέσω αυτής της ανάλυσης, στοχεύουμε να παρέχουμε γνώσεις και πρακτικές συστάσεις για νεοφυείς επιχειρήσεις που επιδιώκουν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές στρατηγικές ενόψει της αβεβαιότητας και της αλλαγής.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ	9
1.1 Ορισμός Στρατηγικής.....	9
1.1.1 Οι φάσεις της Στρατηγικής	10
1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ	12
1.2.1 Τα πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	14
1.3 Ανάλυση του Περιβάλλοντος (Environmental Scanning)	15
1.3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον.....	17
1.3.2 Το εσωτερικό περιβάλλον	29
1.3.3 VRIO Framework	30
1.3.4 Αλυσίδα Αξίας.....	31
1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation).....	34
1.4.1 Επίπεδα Στρατηγικής	35
1.5 Υλοποίηση στρατηγικής.....	39
1.6 Αξιολόγηση & Έλεγχος (Evaluation & Control)	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Οι Διαφορές ανάμεσα σε νεοφυείς και υφιστάμενους οργανισμούς	43
2.1 Νεοφυείς επιχειρήσεις	43
2.1.1 Ορισμός της νεοφυούς επιχείρησης.....	43
2.1.2 Ο κύκλος ζωής μιας νεοφυούς επιχείρησης.....	47
2.1.3 Τα στάδια εξέλιξης μιας νεοφυούς επιχείρησης.....	50
2.1.4 Ο χρηματοοικονομικός κύκλος ζωής μιας νεοφυούς επιχείρησης	55
2.1.5 Τα Ελληνικά παραδείγματα	59
2.2 Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία ή αλλιώς Entrepreneurship.....	59
2.2.1 Εννοιολογική διάκριση μεταξύ μικρών επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητας	61
2.3 Διαφορές μεταξύ νεοφυών επιχειρήσεων και υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	62
2.3.1 Διαφορές μεταξύ μιας νεοφυούς επιχείρησης και μιας μεγάλης επιχείρησης.....	63
2.3.2 Διαφορές μεταξύ μιας νεοφυούς επιχείρησης και μιας μικρής επιχείρησης.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Μελέτη περίπτωσης: Η εταιρία “Blueground” και οι επιπτώσεις της COVID-19	71
3.1 Κλάδος: Property technology (proptech)	71
3.1.1 Ορισμός proptech	71

3.2	The Blueground.....	73
3.2.1	Περιγραφή της εταιρίας	73
3.2.2	Επιχειρηματικό μοντέλο και στρατηγικό μάντζμεντ	75
3.2.3	Όραμα, αποστολή, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αξίες	76
3.2.4	Γύροι χρηματοδότησης.....	78
3.2.5	Η εξαγορά της Tabas.....	79
3.2.6	Ανταγωνιστές	80
3.3	Πως η COVID-19 επηρέασε τον κλάδο και την Blueground	81
3.3.1	COVID-19 και ο Proptech κλάδος	81
3.3.2	COVID-19 και Blueground	83
3.3.3	Συμπέρασματα.....	84
3.4	Περιορισμοί μελέτης	85

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1.1 :Η αλληλεπίδραση των στοιχείων του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	13
Διάγραμμα 1.2 : Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	14
Διάγραμμα 1.3 : Το Περιβάλλον μιας επιχείρησης.....	16
Διαγραμμα 1.4 : Πολιτικοί-Νομικοί Παράγοντες.....	20
Διάγραμμα 1.5 : Οικονομικοί Παράγοντες.....	21
Διαγραμμα 1.6 : Κοινωνικοί-ηθικοί παράγοντες.....	22
Διάγραμμα 1.7 : Τεχνολογικοί παράγοντες.....	23
Διαγραμμα 1.8 : Υπόδειγμα 5(+1) Δυνάμεων του Porter.....	25
Διαγραμμα 1.9 : Οργανωτικές Δομές.....	30
Διάγραμμα 1.10 : Αλυσίδα Αξίας.....	33
Διαγραμμα 1.11 : 3 Επίπεδα Στρατηγικής.....	36
Διαγραμμα 1.12 : Τύποι επιχειρηματικής στρατηγικής.....	38
Διαγραμμα 2.1 : Ο κύκλος ζωής μια νεοφυούς επιχείρησης.....	47
Διαγραμμα 2.2 : Τα στάδιο εξέλιξης μιας νεοφυούς επιχείρησης.....	50
Διάγραμμα 2.3 : Ο χρηματοοικονομικός κύκλος μιας startup.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1.1 Ορισμός Στρατηγικής

Στρατηγική, η ίδια η λέξη, έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και ετυμολογικά προέρχεται από τις λέξεις «στρατός» και «άγειν» που σημαίνει οδηγώ το στράτευμα. Η στρατηγική αναφέρεται σε ένα σχέδιο δράσης βάσει του οποίου κάθε οργανισμός πετυχαίνει του σκοπούς (objectives) και τους στόχους (goals) του.¹ Η έννοια της στρατηγικής με την οποία θα ασχοληθούμε είναι το «ταίριασμα» (fit) ανάμεσα στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές από τη μία μεριά με τις δυνάμεις και αδυναμίες από την άλλη.²

Η στρατηγική είναι μια λέξη με πολλές έννοιες και όλες είναι σχετικές και χρήσιμες σε εκείνους που είναι "επιφορτισμένοι" με τη χάραξη στρατηγικής για τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς τους. Ορισμένοι από τους πιο σημαντικούς ορισμούς της στρατηγικής που έχουν διατυπωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία παρατίθενται παρακάτω.

Ο Alfred D. Chandler, Jr., συγγραφέας του βιβλίου «Strategy and Structure» (1962), στην κλασική μελέτη της σχέσης μεταξύ της δομής ενός οργανισμού και της στρατηγικής του, καθόρισε τη στρατηγική ως τον *"προσδιορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, καθώς και η υιοθέτηση ενεργειών δράσης και η διάθεση πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων"*.³

Ο Kenneth Andrews, καθηγητής στο Harvard, δημοσίευσε την πρώτη έκδοση του «The Concept of Corporate Strategy» το 1971 και το ενημέρωσε το 1980. Ο ορισμός της στρατηγικής πήρε αυτή τη μορφή στην έκδοση του 1980. *"Το μοντέλο των αποφάσεων σε μια εταιρεία που*

1 F. Nickols, 'Strategy, Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Thinking', Nickols, 2016, 1–9.

2 Νικόλαος Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου*, 2013.

3 Jr. Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure*, 1962.

καθορίζει και αποκαλύπτει τους σκοπούς ή τους στόχους της, παράγει τις κύριες πολιτικές και σχέδια για την επίτευξη αυτών των στόχων και ορίζει το φάσμα των επιχειρήσεων που πρέπει να ακολουθήσει, το είδος του οικονομικού οργανισμού που θέλει να είναι ή σκοπεύει να είναι, καθώς και τη φύση της οικονομικής και μη οικονομικής συμβολής που προτίθεται να επιφέρει στους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τις κοινότητες".⁴

Ο Michael Porter, καθηγητής επίσης του Harvard, έγινε γνωστός με τη δημοσίευση του βιβλίου του 1980, *Competitive Strategy*. Ο Porter καθόρισε την ανταγωνιστική στρατηγική ως "μια ευρεία φόρμουλα για τον τρόπο ανταγωνισμού μιας επιχείρησης, ποιοι είναι οι στόχοι της και ποιες πολιτικές θα απαιτηθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων".⁵ Σε αντίθεση με τον ορισμό του Andrews, ο Porter είναι πιο συγκεκριμένος καθώς εστιάζει πιο πολύ στη στρατηγική σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

1.1.1 Οι φάσεις της Στρατηγικής

Πολλές από τις έννοιες και τις τεχνικές που ασχολούνται με το στρατηγικού μάνατζμεντ χρησιμοποιούνται με επιτυχία από τους μεγαλύτερους οργανισμούς στον κόσμο καθώς και από τις νεότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις. Ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες της επιχειρηματικής επιτυχίας είναι η ικανότητα ενός ηγέτη να διαμορφώνει και να υλοποιεί μια στρατηγική για την εταιρεία. Ο αυξανόμενος κίνδυνος σφάλματος, τα δαπανηρά λάθη αναγκάζουν τους οργανισμούς να πάρουν στα σοβαρά το στρατηγικό μάνατζμεντ έτσι ώστε να μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί σε ένα όλο και πιο ασταθές εξωτερικό περιβάλλον. Ένας οργανισμός περνά μέσα από τις ακόλουθες τέσσερις φάσεις στρατηγικού μάνατζμεντ:⁶

⁴ Tom Iverson and Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, *Public Productivity Review*, 1987, xi.

⁵ Michael Porter, *Competitive Strategy*, 1980.

⁶ Christoph Lechner and Günter Müller-Stewens, 'Strategy Process Research: What Do We Know, What Should We Know?', *The Current State of Business Disciplines*, 18.1 (2000), 1863–93.

Φάση 1-Βασικός χρηματοοικονομικός προγραμματισμός

Αναφερόμαστε στον ετήσιο προϋπολογισμό. Από το παρόν περνάμε στο μέλλον. Τα σχέδια προτείνονται βάσει πολύ μικρής ανάλυσης, με τις περισσότερες πληροφορίες να προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτός ο επιχειρησιακός προγραμματισμός ενώ μοιάζει να είναι απλοϊκός, είναι αρκετά χρονοβόρος.

Φάση 2 - Μακροπρόθεσμο σχεδιασμός

Γίνονται προβλέψεις με στοιχεία του παρελθόντος σε μια προσπάθεια να κοιτάξουμε στο μέλλον. Καθώς οι ετήσιοι προϋπολογισμοί καθίστανται λιγότερο χρήσιμοι για τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, γίνεται προσπάθεια για σύνταξη μακροπρόθεσμων σχεδίων. Εκτός από τις πληροφορίες του εσωτερικού περιβάλλοντος, συγκεντρώνονται και οποιαδήποτε πληροφορία από το εξωτερικό περιβάλλον σε μία προσπάθεια εύρεσης νέων τάσεων του εκάστοτε κλάδου. Αυτή η φάση είναι επίσης χρονοβόρα.

Φάση 3- Στρατηγικός σχεδιασμός

Στην περίπτωση αυτή λαμβάνουμε σοβαρά υπόψη τη ραγδαία μεταβολή του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ανώτατη διοίκηση αναλαμβάνει τον έλεγχο της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Οι οργανισμοί επιδιώκουν να αυξήσουν την ανταπόκρισή τους στις μεταβαλλόμενες αγορές και τον ανταγωνισμό, σκεπτόμενοι και ενεργώντας στρατηγικά. Αυτός ο σχεδιασμός από την κορυφή προς τα κάτω (top-down) δίνει έμφαση στη διαμόρφωση στρατηγικής και αφήνει τα θέματα υλοποίησης στα χαμηλότερα επίπεδα διαχείρισης.

Φάση 4- Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Συνειδητοποιώντας ότι ακόμη και τα καλύτερα στρατηγικά σχέδια είναι «άχρηστα» χωρίς τη συμβολή των ανθρώπων από όλα τα επίπεδα ιεραρχίας της εταιρείας, τα ανώτατα στελέχη διαμορφώνουν ομάδες σχεδιασμού σε πολλά επίπεδα, από διάφορα τμήματα και ομάδες εργασίας. Τα στρατηγικά σχέδια σε αυτό το σημείο περιγράφουν λεπτομερώς τα θέματα εφαρμογής, αξιολόγησης και ελέγχου. Αντί να επιχειρούν να προβλέψουν τέλεια το μέλλον, τα σχέδια τονίζουν πιθανά σενάρια και στρατηγικές έκτακτης ανάγκης. Το περίπλοκο ετήσιο

πενταετές στρατηγικό σχέδιο αντικαθίσταται με στρατηγική σκέψη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Οι πληροφορίες, οι οποίες στο παρελθόν ήταν διαθέσιμες μόνο στα ανώτατα στελέχη, τώρα χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους σε ολόκληρο τον οργανισμό. Παρόλο που τα ανώτατα στελέχη μπορούν να ξεκινήσουν τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, οι στρατηγικές που προκύπτουν μπορεί να προέρχονται από οπουδήποτε στον οργανισμό. Ο προγραμματισμός δεν είναι πλέον αυστηρά από την κορυφή προς τα κάτω (top-down) αφού πλέον συμμετέχουν άνθρωποι από όλα τα επίπεδα.⁷

1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η συνεχής καταγραφή των σκοπών μίας επιχείρησης, η ανάπτυξη πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη των σκοπών και ο ορθότερος τρόπος καταμερισμού και οργάνωσης πόρων έτσι ώστε να επέλθει η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων αυτών. Είναι, δηλαδή, η διαδικασία υποστήριξης ενός οργανισμού για τη διατήρηση αποτελεσματικής ευθυγράμμισης με το περιβάλλον του.⁸ Είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών αποφάσεων και δράσεων που συμβάλλουν στον προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης ενός οργανισμού.⁹ Η επίδοση ενός οργανισμού είναι η απόρροια της αποδοτικότητας σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού αυτού.

Για να είναι αποτελεσματικό, ωστόσο, το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν χρειάζεται πάντα να είναι μια τυπική διαδικασία. Μπορεί να απαντάει σε τρεις απλές ερωτήσεις:

1. Πού είμαστε τώρα και ποια είναι η κατάσταση; Η απάντηση στην ερώτηση αυτή δίνεται εφαρμόζοντας την ανάλυση SWOT (Environmental Scanning).
2. Πού θέλουμε να βρεθούμε; Εδώ γίνεται αναφορά στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που η επιχείρηση επιθυμεί να εμπλακεί, στη θέση της αγοράς που

⁷ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition)*, Global Edition, 2018.

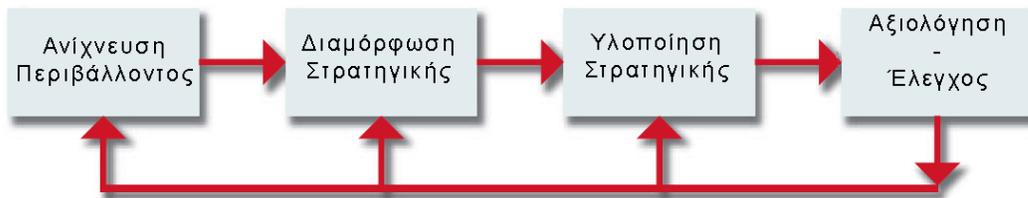
⁸ Νικόλαος Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου*, 2013.

⁹ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition)*, Global Edition, 2018.

θέλει να βρεθεί αλλά και στις ανάγκες των αγοραστών που θέλει να καλύψει (Strategy Formulation).

3. Πώς θα φτάσουμε εκεί; (Strategy Implementation)

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία. Αυτά είναι η Ανάλυση του Περιβάλλοντος (Environmental Scanning), η Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation), η Υλοποίηση-εφαρμογή της Στρατηγικής (Strategy Implementation) και η Αξιολόγηση και ο Έλεγχος (Evaluation & Control). Το παρακάτω διάγραμμα 1.1 απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο αυτά τα στοιχεία αλληλεπιδρούν.¹⁰

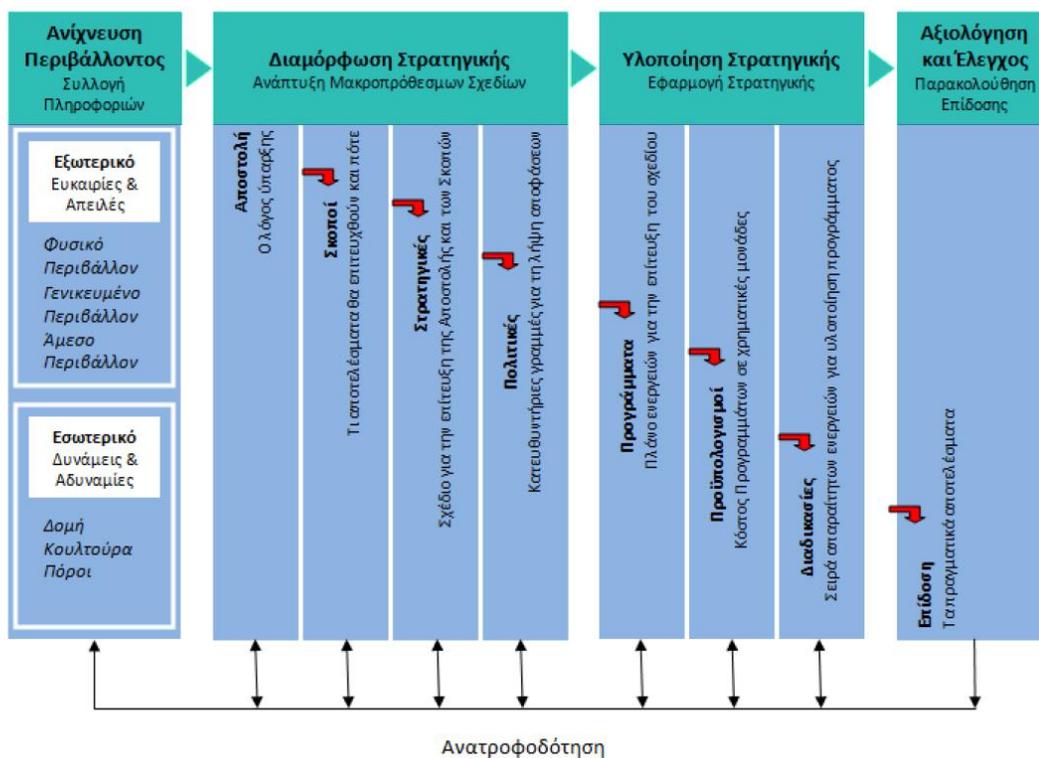


Διάγραμμα 1.1 :Η αλληλεπίδραση των στοιχείων του στρατηγικού μάνατζμεντ

Πηγή: Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy* (15th Edition), Global Edition, 2018.

Αναλύοντας καθένα από τα στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ, συνθέτουμε το λεγόμενο «υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ» που απεικονίζεται και στο διάγραμμα 1.2.

¹⁰ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy* (15th Edition), Global Edition, 2018.



Διάγραμμα 1.2 : Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάντζμεντ

Πηγή: Thomas L. Wheelen and others, Strategic Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition, 2018.

1.2.1 Τα πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Μάντζμεντ

Το στρατηγικό μάντζμεντ δίνει έμφαση στις μακροπρόθεσμες επιδόσεις. Πολλές εταιρείες μπορούν να διαχειριστούν βραχυπρόθεσμες «εκρήξεις» υψηλών επιδόσεων, αλλά μόνο μερικές μπορούν να τις διατηρήσουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Για να είναι επιτυχείς μακροπρόθεσμα, οι εταιρείες πρέπει όχι μόνο να είναι σε θέση να εκτελέσουν τρέχουσες διαδικασίες για να ικανοποιήσουν μια υπάρχουσα αγορά, αλλά πρέπει επίσης να προσαρμόσουν αυτές τις διαδικασίες για να ικανοποιήσουν νέες και μεταβαλλόμενες αγορές.¹¹

¹¹ Eric D. Beinhocker, 'The Adaptable Corporation', *McKinsey Quarterly*, 2, 2006, 76–87.

Βάσει ερευνών παρατηρείται ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν στρατηγικό μάνατζμεντ έχουν υψηλότερες επιδόσεις από αυτούς που δεν το εφαρμόζουν. Το κατάλληλο «ταίριασμα» μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού και της στρατηγικής, της δομής και των διαδικασιών του έχει θετικές επιπτώσεις στην επίδοση του οργανισμού.¹² Γίνεται λοιπόν σαφές ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ καθίσταται όλο και πιο σημαντικό καθώς το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών γίνεται πιο ασταθές και συνεχώς μεταβάλλεται.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε περίπου 50 εταιρίες σε διάφορες χώρες και βιομηχανίες βρήκε τα τρία πλεονεκτήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ:

1. Σαφέστερη αίσθηση και κατανόηση του στρατηγικού «οράματος» της επιχείρησης
2. Μεγαλύτερη και καλύτερη εστίαση σε θέματα που είναι στρατηγικά πιο σημαντικά
3. Καλύτερη κατανόηση του ταχέως μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος.¹³

Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις που έχουν μια επιτυχημένη μακροχρόνια πορεία δεν το οφείλουν μόνο στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε αυτό, όπως ο ανθρώπινος παράγοντας που μπορεί να είναι και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και οι πόροι που διαθέτει. Ο λεπτομερής και ευέλικτος σχεδιασμός του μέλλοντος και οι αποφάσεις των στελεχών μπορούν να θέσουν τα θεμέλια για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης.¹⁴

1.3 Ανάλυση του Περιβάλλοντος (Environmental Scanning)

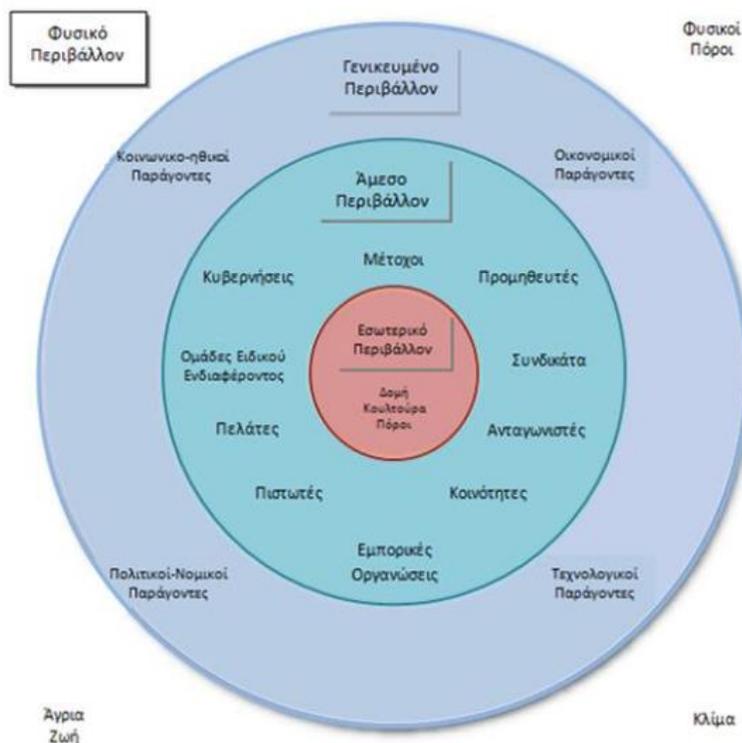
Ο όρος "Περιβάλλον" αναφέρεται σε οτιδήποτε περιβάλλει ένα σύστημα. Ως εκ τούτου, το Επιχειρηματικό Περιβάλλον σημαίνει το περιβάλλον (συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπων) στο οποίο υπάρχει επιχείρηση. Το επιχειρηματικό περιβάλλον ορίζεται ως ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την κατάσταση λειτουργίας μιας επιχείρησης, που προέρχονται αντίστοιχα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Κάθε

¹² Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition*, 2018.

¹³ Ian Wilson, 'Strategic Planning Isn't Dead- It Changed', *Long Range Planning*, 27.4 (1994), 12–24.

¹⁴ Νικόλαος Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου*, 2013.

επιχείρηση λειτουργεί σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον και κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει το δικό της περιβάλλον. Στο διάγραμμα 1.3 διακρίνονται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης.



Διάγραμμα 1.3 : Το Περιβάλλον μιας επιχείρησης

Πηγή: Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy* (15th Edition), Global Edition, 2018.

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αναφέρεται στην προσεκτική παρακολούθηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού για την ανίχνευση σημείων ευκαιριών και απειλών που μπορεί να επηρεάσουν τα τρέχοντα και μελλοντικά του σχέδια.¹⁵ Η ανάλυση του περιβάλλοντος είναι μια διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και χρήσης πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Σκοπός του

¹⁵ V Basil Hans, 'Business Environment – Conceptual Framework and Policies', *International Educational Scientific Research Journal*, 4.3 (2018), 67–74.

είναι να προσδιορίσει στρατηγικούς παράγοντες (strategic factors), πληροφορίες, που θα βοηθήσουν στην ανάλυση των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρείας.¹⁶

Ο Chun Wei Choo, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Τορόντο, γράφει: "Η περιβαλλοντική ανάλυση είναι η απόκτηση και η χρήση πληροφοριών σχετικά με γεγονότα, τάσεις και σχέσεις στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, η γνώση των οποίων θα βοηθούσε τη διοίκηση στο σχεδιασμό του οργανισμού μελλοντική πορεία δράσης".¹⁷

Ο τρόπος για μια επιχείρηση να καταφέρει να αναλύσει τους παράγοντες αυτούς είναι με την ανάλυση SWOT. Η ανάλυση SWOT είναι ένα αρκτικόλεξο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις δυνάμεις (Strengths), τις αδυναμίες (Weakness), τις οποίες μπορούμε να τις εντοπίσουμε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats), εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, που είναι οι στρατηγικοί παράγοντες.¹⁸

1.3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές που είναι πέρα από τον έλεγχο μιας επιχείρησης, αλλά απαιτούν ανάλυση για την «επανευθυγράμμιση» της εταιρικής στρατηγικής με τη μετατόπιση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν ως τμήμα ενός μεγαλύτερου οικοσυστήματος. Αυτές οι μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο υπάρχει η εταιρεία. Οι επιχειρήσεις είναι ευάλωτες σε διάφορους εξωγενείς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.¹⁹ Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τρία μέρη, όπως εμφανίζονται και στο Διάγραμμα 1.3 και είναι τα εξής:

¹⁶ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition*, 2018.

¹⁷ Chun Wei Choo, 'Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning', Figure 1, 1993, 1–25.

¹⁸ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition*, 2018.

¹⁹ Tanya Sammut-Bonnici and David Galea, 'PEST Analysis', *Wiley Encyclopedia of Management*, 2015.

- Το **Φυσικό Περιβάλλον (Natural Environment)**, το οποίο περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, το κλίμα, τη χλωρίδα και την πανίδα αναπόσπαστα στοιχεία για τον πλανήτη Γη.
- Το **Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment)**, είναι το κοινωνικό σύστημα της ανθρωπότητας. Το γενικευμένο περιβάλλον, γνωστό και με τον όρο μακρο-περιβάλλον, περιλαμβάνει τους γενικούς παράγοντες μίας κοινωνίας που δεν επηρεάζουν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες του οργανισμού, αλλά τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες του.²⁰ Οι παράγοντες-δυνάμεις που περιέχει το γενικευμένο περιβάλλον όπου επηρεάζουν έμμεσα κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε κλάδο, είναι οι πολιτικές-νομικές, οι οικονομικές, οι κοινωνικές-ηθικές και οι τεχνολογικές. Η ανίχνευση του Γενικευμένου Περιβάλλοντος επιτυγχάνεται με την ανάλυση PEST (Political factors, Economic factors, Social factors, Technological factors).

Η ανάλυση PEST αποτελεί μέρος του "σταδίου αξιολόγησης" στη διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ. Η διαδικασία ξεκινά με μια εις βάθος ανάλυση των περιβαλλόντων της επιχείρησης. Η εξωτερική περιβαλλοντική ανάλυση αποτελεί το τμήμα της ανάλυσης SWOT (Strengths And Weaknesses, Opportunities And Threats) και συγκεκριμένα των ΟΤ (Opportunities And Threats). Τα οφέλη από το συνδυασμό PEST και SWOT ενισχύονται περαιτέρω όταν χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter το οποίο θα αναλύσουμε στην συνέχεια.

Μια ανάλυση PEST περιλαμβάνει στοιχεία που θα μπορούσαν να έχουν θεμελιώδη αξία για μια επιχείρηση. Η ανάλυση μπορεί να γίνει για έναν ολόκληρο οργανισμό και για τις επιχειρησιακές της μονάδες (business units).

- Πολιτικοί-νομικοί παράγοντες:

Ο βαθμός στον οποίο οι πολιτικοί και νομικοί παράγοντες είναι πιθανό να παρέμβουν στο εμπορικό περιβάλλον, άρα και στο επιχειρησιακό, είναι ένας κρίσιμος παράγοντας σε μια ανάλυση PEST. Η εμπορική, η φορολογική, η εργατική και η περιβαλλοντική

²⁰ Νικόλαος Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μανάτζμεντ, Μπένου*, 2013.

νομοθεσία αποτελούν παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για μία επιχείρηση καθώς επηρεάζουν τη λειτουργία της άμεσα. Οι εμπορικοί περιορισμοί και η πολιτική σταθερότητα είναι επίσης επιτακτικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να καθορίσουν την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης.

Οι πολιτικοί παράγοντες κατηγοριοποιούνται σε τρία βασικά επίπεδα: τα ύπο-εθνικά, τα εθνικά και τα υπερεθνικά στρώματα. Καθώς οι επιχειρηματικές δραστηριότητες γίνονται πιο παγκοσμιοποιημένες, το υπερεθνικό επίπεδο αποκτά μεγαλύτερη σημασία. Τα τελευταία χρόνια, ο κόσμος έχει δει μια εξέλιξη των χωρών που οργανώνονται σε οικονομικά μπλοκ, κινούνται προοδευτικά προς την κατεύθυνση μιας πολιτικής ένωσης εν μέρει εις βάρος της κυριαρχίας τους.

Οι τομείς της εθνικής πολιτικής που ενδέχεται να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη στρατηγική μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τη δημοσιονομική πολιτική, τα εθνικά κίνητρα για επιχειρήσεις, τον προγραμματισμό, τις διαδικασίες χορήγησης αδειών και έγκρισης νέων προϊόντων, η διαφάνεια και ο έλεγχος της διαφθοράς, προτεραιότητες για τη στήριξη ορισμένων τομέων στην οικονομία, μεταξύ άλλων. (Διάγραμμα 1.4)

Όταν εξεταστούν οι πολιτικοί παράγοντες είναι φανερό ότι οι επιχειρήσεις θα επωφεληθούν από τον έλεγχο και την αξιολόγηση του πολιτικού περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργούν ή θα λειτουργούν στο μέλλον. Η συνεχής παρακολούθηση ορισμένων ή όλων των παραπάνω παραγόντων καθίσταται ζωτικής σημασίας για να εξασφαλιστεί ότι η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι συμβατή με το περιβάλλον πολιτικής. Οι κυριότερες αλλαγές στο πολιτικό κλίμα μπορούν να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στη δομή και τις λειτουργίες μιας αγοράς ή βιομηχανίας.²¹

²¹ Tanya Sammut-Bonnici and David Galea, 'PEST Analysis', *Wiley Encyclopedia of Management*, 2015.

Πολιτικοί-νομικοί παράγοντες (παραδείγματα)	Κυβερνητικές πολιτικές
	Πολιτικές συναλλαγών
	Τοπική νομοθεσία
	Διεθνής νομοθεσία
	Ρυθμιστικοί φορείς και διαδικασίες
	Χρηματοδότηση, επιχορηγήσεις και πρωτοβουλίες
	Φορολογική πολιτική
	Εθνικά κίνητρα για επιχειρήσεις
	Διαφάνεια και έλεγχος της διαφθοράς
	Κυβερνητική πολιτική για την υποστήριξη συγκεκριμένων βιομηχανιών
	Σχεδιασμός, άδειες, αδειοδότηση

Διαγράμμα 1.4: Πολιτικοί-Νομικοί Παράγοντες

ο Οικονομικοί Παράγοντες:

Οι οικονομικοί παράγοντες (διάγραμμα 1.5) έχουν τον πιο προφανή αντίκτυπο στην κερδοφορία και τη συνολική ελκυστικότητα μιας αγοράς ή βιομηχανίας. Είναι αυτοί που επηρεάζουν άμεσα την αγοραστική δύναμη των πελατών και το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης.

Οικονομικοί Παράγοντες (παραδείγματα)	Τοπική οικονομία
	Τόκοι και τιμές συναλλάγματος
	Οικονομικές τάσεις, πληθωρισμός
	Διεθνής οικονομία
	Εταιρική φορολογία
	Εποχικότητα των οικονομικών κύκλων

	Φορολογία των προϊόντων και δασμοί
	Κανάλια διανομών και πρόσβαση στις αγορές
	ΑΕΠ, αγοραστική δύναμη των καταναλωτών

Διάγραμμα 1.5: Οικονομικοί Παράγοντες

Όλοι αυτοί οι οικονομικοί παράγοντες καταδεικνύουν τη σημασία της ανάγκης συνεχούς επιτήρησης των βασικών οικονομικών παραγόντων που επηρεάζουν μια βιομηχανία. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις ενδέχεται να επιθυμούν να περιορίσουν την ανάλυσή τους μόνο σε εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι έχουν κρίσιμο αντίκτυπο στη λειτουργία τους και όχι στο ευρύτερο φάσμα.²²

- Κοινωνικοί-ηθικοί παράγοντες:

Οι κοινωνικές τάσεις υπαγορεύουν τα πρότυπα και τις συμπεριφορές εργασίας, τις προτιμήσεις των καταναλωτών και την μορφή και τον όγκο της ζήτησης για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Η παρακολούθηση των κοινωνικών τάσεων επιτρέπει σε μια επιχείρηση να επανατοποθετεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της ώστε να ταιριάζει στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών. Το διάγραμμα 1.6 παρέχει έναν κατάλογο παραδειγμάτων κοινωνικών παραγόντων που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης.²³

²² Tanya Sammut-Bonnici and David Galea, 'PEST Analysis', *Wiley Encyclopedia of Management*, 2015.

²³ Tanya Sammut-Bonnici and David Galea, 'PEST Analysis', *Wiley Encyclopedia of Management*, 2015.

Κοινωνικοί-ηθικοί παράγοντες (παραδείγματα)	Δημογραφικά στοιχεία
	Ψυχογραφίες και τρόπος ζωής
	Η αντίληψη των καταναλωτών για τα εμπορικά σήματα, τα προϊόντα
	Συμπεριφορά αγοράς καταναλωτή
	Επίδραση της διαφήμισης και των δημοσίων σχέσεων
	Επιρροές
	Φυλετικές, εθνικές, θρησκευτικές επιρροές
	Δημογραφικά στοιχεία
	Ψυχογραφίες και τρόπος ζωής

Διαγράμμα 1.6: Κοινωνικοί-ηθικοί παράγοντες

Η αξιολόγηση των κοινωνικών παραγόντων επιτρέπει σε μια επιχείρηση να προβλέψει ποιες πιέσεις ενδέχεται να έχουν οι, οι οποίες με τη σειρά τους θα έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση.

- ο Τεχνολογικοί παράγοντες:

Ο ταχύς ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών οδηγείται από την καινοτομία, η οποία με τη σειρά της δημιουργείται από επιχειρηματίες που επιδιώκουν να ξεπεράσουν τα τεχνολογικά όρια των σημερινών δεδομένων. Καθώς τα όρια αυτά ξεπερνιούνται, η τεχνολογία καθίσταται άνευ αντικειμένου, και κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι βραχυπρόθεσμο. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις μπορούν είτε να εξηγήσουν τις απειλές καθώς και τις ευκαιρίες κάποιων βιομηχανιών. Το διάγραμμα 1,7 παρέχει έναν κατάλογο παραδειγμάτων τεχνολογικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση.

<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογικοί παράγοντες (παραδείγματα) 	Νέα υλικά, μηχανήματα, λογισμικό
	Καινοτομίες στις ηλεκτρονικές διαδικασίες
	Καινοτομίες σε μηχανικές διαδικασίες
	Καινοτομία στο σχεδιασμό προϊόντων
	Νέα κανάλια διανομής
	Καινοτομίες στην τιμολόγηση
	Επίδραση της τεχνολογίας στον σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή, την τιμολόγηση και την κατανάλωση προϊόντων

Διάγραμμα 1.7: Τεχνολογικοί παράγοντες

Από επιχειρηματική άποψη, η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εκμεταλλευτεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω διαφόρων παραγόντων. Αυτά θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν οικονομικότερη παραγωγή, βελτιωμένη πρόσβαση στους πελάτες, βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων και υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής ευφυΐας, μεταξύ άλλων.

Για να μπορεί να είναι βιώσιμη σε μια γρήγορη τεχνολογική αλλαγή, μια επιχείρηση πρέπει να παραμείνει σε επαγρύπνηση. Πρέπει να ενημερώνεται διαρκώς για κάθε τεχνολογική εξέλιξη της βιομηχανίας και να γνωρίζει πώς είναι πιθανό να επηρεάσει τη μελλοντική της κερδοφορία.²⁴

²⁴ Tanya Sammut-Bonnici and David Galea, 'PEST Analysis', *Wiley Encyclopedia of Management*, 2015.

- Το Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment), περιλαμβάνει τα στοιχεία ή τις ομάδες που επηρεάζουν άμεσα μια εταιρεία και, με τη σειρά τους, επηρεάζονται από αυτήν.²⁵ Αυτές είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι / εργατικές ενώσεις, και τα δίκτυα διανομής.

Το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης επικεντρώνεται συνήθως στον κλάδο στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Η ανάλυση του κλάδου αναφέρεται σε μια εξέταση βασικών παραγόντων μέσα στο περιβάλλον εργασίας μιας επιχείρησης. Η ανάλυση του κλάδου διενεργείται με τη χρήση του υποδείγματος των πέντε και μία (5+1) δυνάμεων του Porter που θα αναλυθούν στην συνέχεια.

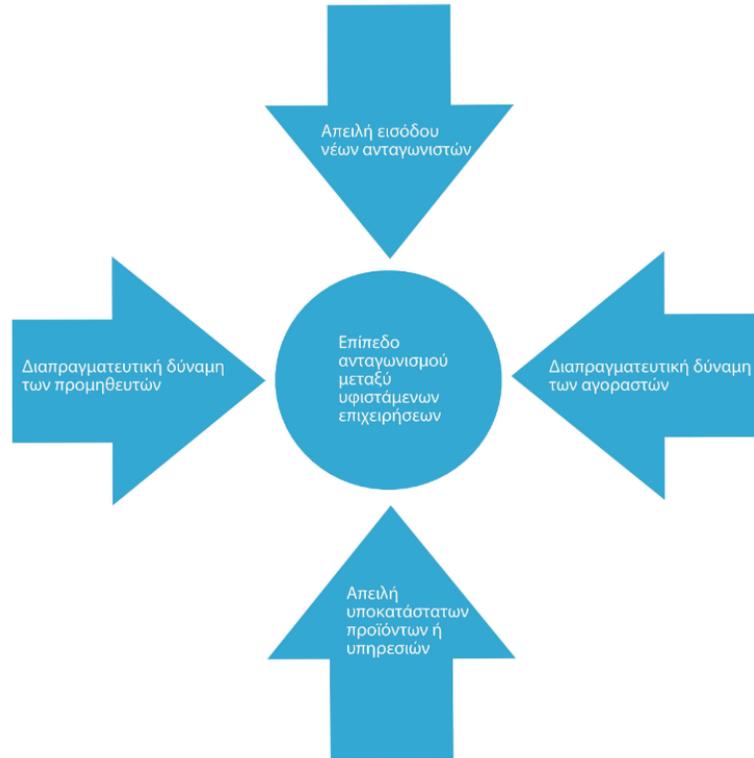
Ο Michael Porter, αυθεντία στο στρατηγικό μάνατζμεντ, υποστηρίζει ότι μια εταιρεία ενδιαφέρεται περισσότερο για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο της. Το επίπεδο αυτής της έντασης προσδιορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 1.8 . Η συλλογική δύναμη αυτών των δυνάμεων καθορίζει το ενδεχόμενο κέρδος στον κλάδο, όπου το ενδεχόμενο κέρδος μετριέται με βάση τη μακροπρόθεσμη απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου.²⁶

Στη ανάλυση του κλάδου της, μια εταιρεία πρέπει να εκτιμήσει τη σημασία που έχει για την επιτυχία της καθεμιά από τις 5+1 δυνάμεις: απειλή νεοεισερχομένων, ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων, απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών, διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών και σχετική ισχύς άλλων ενδιαφερομένων.²⁷

²⁵ Νικόλαος Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου*, 2013.

²⁶ Michael Porter, *Competitive Strategy*, 1980.

²⁷ Michael Porter, *Competitive Strategy*, 1980.



Διαγραμμα 1.8: Υπόδειγμα 5(+1) Δυνάμεων του Porter

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων (Threat of new Entrants):

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, αποτελούν απειλή για τις εδραιωμένες επιχειρήσεις του κλάδου για τον λόγο ότι φέρουν χαρακτηριστικά όπως καινοτομία, νέες τεχνολογίες, επιθυμία να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς και δυνητικά σημαντικούς πόρους.²⁸ Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη εμποδίων εισόδου και από την αντίδραση που μπορεί να αναμένεται από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Μερικά από τα πιθανά εμπόδια στην είσοδο είναι:²⁹

²⁸ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition*, 2018.

²⁹ Michael E. Porter, 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', *Harvard Business Review*, 86.1 (2008).

- Οικονομίες Κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσίας
- Απαιτήσεις για κεφάλαια κατά την είσοδο στον κλάδο
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Κυβερνητική Πολιτική
- Κόστος αλλαγής προμηθευτή
- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος

Απειλή από Υποκατάστατα (Threat of Substitute Products or Services)

Ένα υποκατάστατο προϊόν είναι ένα προϊόν που φαίνεται να είναι διαφορετικό αλλά μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν. Για παράδειγμα το εμφιαλωμένο νερό είναι υποκατάστατο της κόκα κόλα. Ενώ έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και τα δύο ικανοποιούν την ίδια ανάγκη τη δίψα ενός καταναλωτή. Ο προσδιορισμός πιθανών υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών δηλαδή η αναζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να εκτελέσουν την ίδια λειτουργία, παρόλο που έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά αποτελεί μία πρόκληση για τις επιχειρήσεις.³⁰

Όταν η απειλή υποκατάστατων είναι υψηλή, η κερδοφορία του κλάδου υποφέρει. Τα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες περιορίζουν το δυναμικό κέρδους μιας βιομηχανίας θέτοντας ανώτατο όριο στις τιμές. Για παράδειγμα το τσάι μπορεί να θεωρηθεί υποκατάστατο του καφέ. Εάν η τιμή του καφέ ανεβεί αρκετά, οι καταναλωτές καφέ θα αρχίσουν να στρέφονται προς το τσάι. Έτσι, η τιμή του τσαγιού βάζει ένα όριο, στην τιμή του καφέ.³¹

Κύριος στόχος των υποκατάστατων προϊόντων αποτελεί η μείωση της ελκυστικότητας του κλάδου και παράλληλα ο ορισμός ενός ανώτατου ορίου στα επίπεδα των τιμών. Η απειλή από

³⁰ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition*, 2018.

³¹ Michael E. Porter, 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', *Harvard Business Review*, 86.1 (2008).

υποκατάστατα εξαρτάται τη σχέση τιμής-απόδοσης του υποκατάστατου και από την πρόθεση του αγοραστή.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών (Bargaining Power of Suppliers)

Οι εταιρείες εξαρτώνται από ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών ομάδων προμηθευτών για τις εισροές τους που θα μετατρέψουν σε εκροές. Γίνεται κατανοητό έτσι πως οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν μεγάλη πίεση σε έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρουν. Οι ισχυροί προμηθευτές, χρεώνοντας υψηλότερες τιμές, περιορίζοντας την ποιότητα ή τις υπηρεσίες ή μεταφέροντας το κόστος στους συμμετέχοντες στον κλάδο, είναι ικανοί να συμπιέσουν την κερδοφορία σε έναν κλάδο που δεν είναι σε θέση να μετακυλήσει τις αυξήσεις κόστους των προμηθευτών στις δικές του τιμές.³²

Ορισμένοι παράγοντες που καθορίζουν αν η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη είναι η ύπαρξη μικρού αριθμού προμηθευτών πρώτων υλών, η διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων από τους προμηθευτές, η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών, η δημιουργία κόστους μετακίνησης στους αγοραστές και το αν ο προμηθευτής θεωρεί κάποιον πελάτη του ασήμαντο (για παράδειγμα, οι πωλήσεις καουτσούκ για χλοοτάπητα είναι λιγότερο σημαντικές για τη βιομηχανία καουτσούκ από ό,τι οι πωλήσεις ελαστικών αυτοκινήτων).³³

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών (Bargaining Power of Buyers)

Με την έννοια «αγοραστές» ορίζεται η ομάδα εκείνη όπου παραλαμβάνει το προϊόν από την παραγωγή επιχείρηση χωρίς να υποχρεούται να είναι και ο τελικός χρήστης του. Ισχυροί πελάτες -η αντίθετη πλευρά των ισχυρών προμηθευτών- μπορούν να αποσπάσουν περισσότερη αξία με τον περιορισμό των τιμών, απαιτώντας καλύτερη ποιότητα ή περισσότερη εξυπηρέτηση (αυξάνοντας έτσι το κόστος), σε βάρος της κερδοφορίας της

³² Michael E. Porter, 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', *Harvard Business Review*, 86.1 (2008).

³³ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition)*, Global Edition, 2018.

επιχείρησης. Οι ισχυροί αγοραστές λόγω ότι είναι ουσιαστικά αυτοί που δημιουργούν την ζήτηση, χρησιμοποιούν την επιρροή τους, κυρίως για να μειώσουν τις τιμές,³⁴

Οι συνηθέστερες περιπτώσεις όπου οι αγοραστές έχουν μεγάλη δύναμη είναι:

- Ένας αγοραστής αγοράζει ένα μεγάλο μέρος του προϊόντος ή της υπηρεσίας του πωλητή
- Ένας αγοραστής έχει τη δυνατότητα να ενσωματωθεί προς τα πίσω με την παραγωγή του ίδιου του προϊόντος
- Οι εναλλακτικοί προμηθευτές είναι άφθονοι επειδή το προϊόν είναι τυπικό ή αδιαφοροποίητο
- Η αλλαγή προμηθευτών κοστίζει πολύ λίγο
- Η ευαισθησία ενός αγοραστή λόγω μικρού περιθωρίου κέρδους (για παράδειγμα, τα μανάβικα).

Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων (Rivalry among Existing Firms)

Στη συγκεκριμένη περίπτωση γίνεται λόγος για το επίπεδο ανταγωνισμού που υπάρχει εντός του κλάδου. Στους περισσότερους κλάδους, οι εταιρείες εξαρτώνται αμοιβαία. Δηλαδή μια ανταγωνιστική κίνηση μιας εταιρείας μπορεί να αναμένεται να έχει αξιοσημείωτη επίδραση στους ανταγωνιστές της και έτσι μπορεί να προκαλέσει αντίποινα.³⁵ Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχοντων ανταγωνιστών λαμβάνει πολλές γνωστές μορφές, όπως εκπτώσεις τιμών, νέες εισαγωγές προϊόντων, διαφημιστικές καμπάνιες και βελτιώσεις υπηρεσιών. Η υψηλή αντιπαλότητα περιορίζει την κερδοφορία ενός κλάδου.

Οι παράγοντες που ορίζουν τον βαθμός της έντασης του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

- Αριθμός ανταγωνιστών
- Ποσοστό ανάπτυξης του κλάδου
- Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας
- Μέγεθος επιχείρησης
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

³⁴ Michael E. Porter, 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', *Harvard Business Review*, 86.1 (2008).

³⁵ Michael E. Porter, 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', *Harvard Business Review*, 86.1 (2008).

- Διαφοροποίησης προϊόντων-υπηρεσιών

Ομάδα Ειδικών Ενδιαφερόντων (Other Stakeholders)

Παρόλο που ο Πόρτερ αναφέρει μόνο πέντε δυνάμεις, ένας έκτος -άλλοι ενδιαφερόμενοι- προστίθενται εδώ για να αντικατοπτρίζουν την εξουσία που ασκούν οι βιομηχανίες στις κυβερνήσεις, τις τοπικές κοινότητες και άλλες ομάδες από το περιβάλλον εργασίας. Όσο ισχυρότερη είναι καθεμιά από αυτές τις δυνάμεις, τόσο πιο περιορισμένες βρίσκονται οι εταιρείες στην ικανότητά τους να αυξάνουν τις τιμές και να κερδίζουν μεγαλύτερα κέρδη.

1.3.2 Το εσωτερικό περιβάλλον

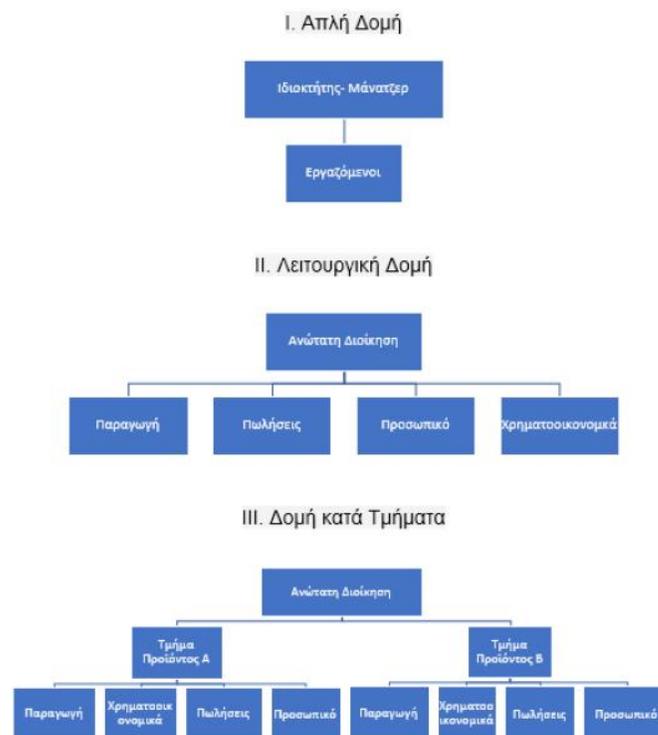
Το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας αποτελείται από δυνάμεις και αδυναμίες που βρίσκονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση και βρίσκονται υπό τον έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της εταιρείας. Τα βασικά πλεονεκτήματα αποτελούν ένα σύνολο βασικών ικανοτήτων που η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.³⁶ Στο διάγραμμα 1.9 απεικονίζονται οι τρεις βασικές, και πιο συχνές, οργανωτικές δομές, η απλή δομή, η λειτουργική δομή και η δομή κατά τμήματα.

- Εταιρική κουλτούρα: Αναφέρεται στο σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους. Η εταιρική κουλτούρα αντικατοπτρίζει γενικά τις αξίες του ιδρυτή και την αποστολή της εταιρείας.³⁷

³⁶ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition*, 2018.

³⁷ Edgar Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, 2000.

- Πόροι: Είναι όλα τα στοιχεία που η επιχείρηση διαθέτει, αναφερόμαστε δηλαδή σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους, η εκμετάλλευση των οποίων στοχεύει στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Οι πόροι είναι αυτοί που αποδίδουν ανταγωνιστικά στις επιχειρήσεις και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες τους υλικούς και του άυλους.
 - Υλικούς: Για παράδειγμα, οι χρηματοοικονομικοί (δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης), οι φυσικοί (πρώτες ύλες) και οι ανθρώπινοι πόροι
 - Άυλους: Για παράδειγμα η τεχνογνωσία, η έρευνα, καθώς και η κουλτούρα του οργανισμού



Διαγραμμα 1.9: Οργανωτικές Δομές

Πηγή: Thomas L. Wheelen and others, Strategic Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition, 2018.

1.3.3 VRIO Framework

Η επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένες εσωτερικές ικανότητες. Το σύνολο των ικανοτήτων που διεκπεραιώνεται από μια επιχείρηση καλύτερα από άλλες εσωτερικές ικανότητες

ονομάζεται σημείο υπεροχής. Το σημείο υπεροχής σε περίπτωση που η επιχείρηση το εκμεταλλευτεί δύναται να αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το VRIO framework είναι αρκτικόλεξο που προσδιορίζει τέσσερα χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχουν οι πόροι της εταιρείας έτσι ώστε να δημιουργήσουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το VRIO framework θέτει έτσι τέσσερα ερωτήματα για την αξιολόγηση των ικανοτήτων μιας εταιρείας:³⁸

- Πολύτιμο (**V**alue): Παρέχει αξία στους πελάτες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Σπανιότητα (**R**arity): Υπάρχει άλλος ανταγωνιστής στο ίδιο «επίπεδο»;
- Μιμητικότητα (**I**mitation): Οι ανταγωνιστές έχουν την οικονομική ικανότητα να μιμηθούν;
- Οργάνωση (**O**rganize to be exploit): Είναι οργανωμένη η εταιρεία να εκμεταλλευτεί τον πόρο;³⁹

Ένας πόρος ή ικανότητα που περιλαμβάνει και τις τέσσερις απαιτήσεις μπορεί να φέρει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

1.3.4 Αλυσίδα Αξίας

Η αλυσίδα αξίας είναι ένα συνδεδεμένο σύνολο (επιχειρησιακών λειτουργιών) δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας που ξεκινούν με βασικές πρώτες ύλες προερχόμενες από προμηθευτές, προχωρώντας σε μια σειρά δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας που εμπλέκονται στην παραγωγή και εμπορία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και τελειώνουν με τη διανομή των τελικών αγαθών στους τελικούς καταναλωτές.⁴⁰ Κάθε επιχείρηση διαθέτει τη δική της αλυσίδα-αξίας δραστηριοτήτων.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι ένα χρήσιμο εργαλείο καθώς βοηθά την επιχείρηση να διαμορφώσει ανταγωνιστικές στρατηγικές, και να κατανοήσει τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπου και επιδιώκει να επιτύχει. Μια αλυσίδα αξίας είναι ένας τρόπος

³⁸ J. B. Barney, 'Looking inside for Competitive Advantage.', *Academy of Management Perspectives*, 9.4 (1995), 49–61.

³⁹ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition)*, Global Edition, 2018.

⁴⁰ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition)*, Global Edition, 2018.

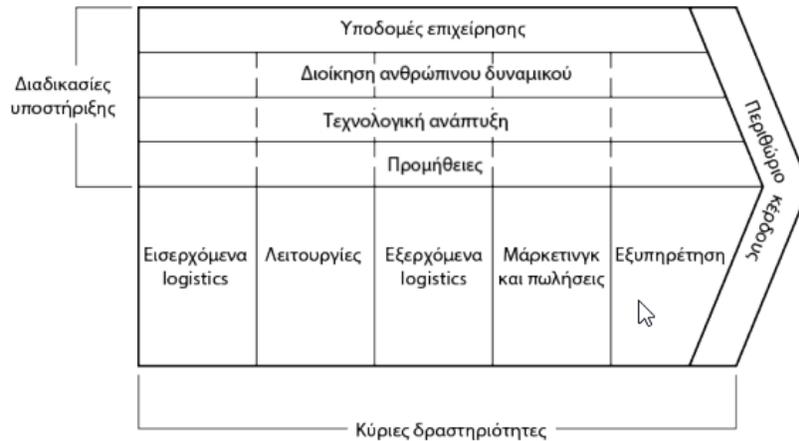
κατανόησης των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την παροχή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε έναν πελάτη. Απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο προθέεται αξία σε ένα προϊόν καθώς κινείται στην πορεία του σχεδιασμού, της παραγωγής, του μάρκετινγκ, της παράδοσης στον πελάτη.

Το μοντέλο της αλυσίδας αξίας βάσει Porter που παρατίθεται παρακάτω στο διάγραμμα 1.10 δείχνει τη συγκεκριμένη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για τη δημιουργία αξίας σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.⁴¹ Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει από τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι δραστηριότητες κατά μήκος της αλυσίδας αξίας.⁴² Δηλαδή είτε με χαμηλότερο κόστος είτε καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις κύριες (που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία, τη διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος) και τις υποστηρικτικές (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους).

⁴¹ Michael Porter, 'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance', *New York, NY: Free Press*, 1985.

⁴² P C Ensign, 'Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships', *Journal of General Management*, 27.1 (2001), 18–42.



Διάγραμμα 1.10: Αλυσίδα Αξίας

Οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας είναι:⁴³

- Διαχείριση εισροών (Inbound Logistics). Είναι οι λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
- Λειτουργίες παραγωγής (Operations). Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μετατροπή των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- Διαχείριση εκροών (Outbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος.
- Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κλπ.

⁴³ Michael Porter, 'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance', New York, NY: Free Press, 1985.

- Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως επισκευή, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας:⁴⁴

- Προμήθειες – Αγορές (Procurement). Διαδικασίες που εφαρμόζονται για την αγορά των υλικών που χρησιμοποιούνται στην αλυσίδα-αξίας της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη Τεχνολογίας (Technology Development). Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας.
- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management). Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.
- Εσωτερική Υποδομή (Firm Infrastructure). Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής – στρατηγικός προγραμματισμός και νομική υποστήριξη.

1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία ορισμού μακροχρόνιου σχεδιασμού σε μια επιχείρηση. Επιδιώκει να θέσει τους μακροπρόθεσμους στόχους που βοηθούν μια επιχείρηση να διαχειριστεί το εξωτερικό περιβάλλον και να εκμεταλλευτεί πλήρως τις δυνάμεις της για να καλύψει τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, τον εντοπισμό αδυναμιών που επηρεάζουν

⁴⁴ Michael Porter, 'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance', *New York, NY: Free Press*, 1985.

την ικανότητα της εταιρείας να αναπτυχθεί, την εταιρική αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής της επιχείρησης.⁴⁵

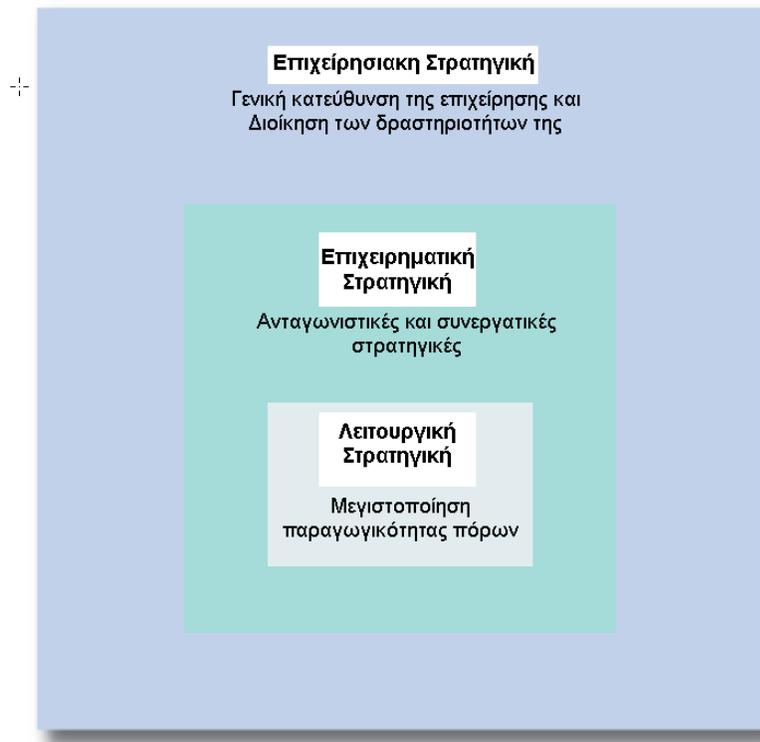
- Αποστολή (Mission): Θεωρείται ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης. Πηγάζει από το όραμα των ιδρυτών και αποτελεί την ταυτότητα της επιχείρησης και προσδιορίζει το τι σκοπεύει να κάνει.
- Σκοποί (Objectives): Οι σκοποί είναι ποσοτικοποιημένοι στόχοι της επιχείρησης, είναι το τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση και μέχρι πότε. Είναι συγκεκριμένοι σκοποί που θέτει η επιχείρηση σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, κάτι το οποίο τους διαφοροποιεί και από τους στόχους (goals) που είναι πολύ πιο γενικοί. Ουσιαστικά, μέσω των σκοπών δίνονται τα αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας.
- Στρατηγικές (Strategies): Οι στρατηγικές πηγάζουν από τους σκοπούς και βοηθούν στη επίτευξη τόσο της αποστολής όσο και των σκοπών που έχουν καθοριστεί και τεθεί.
- Πολιτικές (Policies): Είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα ληφθεί μια απόφαση και πώς η επιχείρηση θα λειτουργεί με βάση την αποστολή και της αξίες της. Οι πολιτικές αποτελούν τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη διαμόρφωση της στρατηγικής και την υλοποίηση της.

1.4.1 Επίπεδα Στρατηγικής

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, ένα σχέδιο, που δηλώνει πώς η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ταυτόχρονα και τους τρεις τύπους στρατηγικής. Η ιεραρχία στρατηγικής είναι μια ομαδοποίηση τύπων στρατηγικής ανά επίπεδο στον οργανισμό έτσι ώστε να συμπληρώνουν και να υποστηρίζουν η μία την άλλη όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.11

⁴⁵ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition*, 2018.

που παρατίθεται. Οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν επιχειρηματικές στρατηγικές, οι οποίες, με τη σειρά τους, υποστηρίζουν την εταιρική στρατηγική.



Διαγραμμα 1.11: 3 Επίπεδα Στρατηγικής

Πηγή: Thomas L. Wheelen and others, Strategic Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition, 2018.

1.4.1.1 Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy)

Η στρατηγική αυτή περιγράφει τη γενική κατεύθυνση μιας εταιρείας όσον αφορά την ανάπτυξη και τη διαχείριση των διαφόρων δραστηριοτήτων επιχειρήσεων της. Οι εταιρικές στρατηγικές εντάσσονται γενικά στις τρεις κύριες κατηγορίες σταθερότητας, ανάπτυξης και περικοπής. Η στρατηγική αυτή, περιγράφει την συνολική κατεύθυνση του οργανισμού και δημιουργεί συνέργειες ανάμεσα στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες του ομίλου.

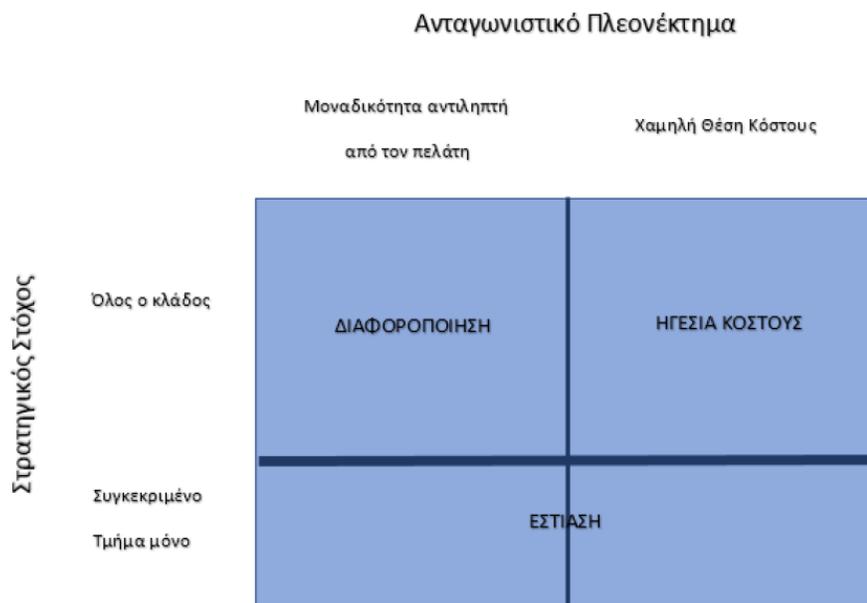
Η εταιρική στρατηγική δηλαδή δίνει την κατευθυντήρια γραμμή για όλο τον οργανισμό όσον αφορά την ανάπτυξη (growth), την σταθερότητα (stability) ή την περισυλλογή (retrenchment). Επίσης αποφασίζει σε ποιες βιομηχανίες ή αγορές η εταιρεία θα ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων της και των επιχειρηματικών μονάδων, η λεγόμενη στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio analysis).

1.4.1.2 Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)

Η επιχειρηματική στρατηγική εμφανίζεται συνήθως σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας ή προϊόντος και δίνει έμφαση στη διατήρηση και βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα στον εκάστοτε κλάδο της βιομηχανίας ή της αγοράς που εξυπηρετείται από αυτήν την επιχειρηματική μονάδα. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές μπορούν να ενταχθούν στις δύο συνολικές κατηγορίες: ανταγωνιστικές και συνεργατικές στρατηγικές. Ορίζει δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματικές μονάδες θα πρέπει να ανταγωνίζονται ή να συνεργάζονται σε έναν κλάδο.⁴⁶

Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται σε ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 1.12.

⁴⁶ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition*, 2018.



Διαγραμμα 1.12: Τύποι επιχειρηματικής στρατηγικής

- Ηγεσίας κόστους (Cost Leadership): Στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι η ικανότητα μιας επιχειρηματικής μονάδας να σχεδιάζει, να παράγει και να διοχετεύει στην αγορά ένα συγκρίσιμο προϊόν έχοντας καταφέρει να συμπίεσει το κόστος της ώστε να μπορεί να προσφέρει το προϊόν ή την υπηρεσία σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της.
- Διαφοροποίησης (Differentiation): Στρατηγική διαφοροποίησης είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσφέρει στον αγοραστή μοναδική και ανώτερη αξία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος, και αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο διαφοροποιείται. Προσθέτει αξία δηλαδή στο προϊόν ή υπηρεσία και ως εκ τούτου και στον καταναλωτή.
- Εστίασης με βάση το κόστος (Cost Focus): Αποτελεί την ηγεσία κόστους που περιγράφεται παραπάνω αλλά επικεντρώνεται σε μια καθορισμένη μερίδα αγοραστών ή σε μια γεωγραφική αγορά επιχειρεί να εξυπηρετήσει μόνο αυτό το τμήμα της αγοράς.

- Εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση (Differentiation Focus): Και σε αυτήν την περίπτωση γίνεται εστίαση σε συγκεκριμένη μερίδα αγοραστών αλλά με βάση τη διαφοροποίησης.

1.4.1.3 Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)

Λειτουργική στρατηγική είναι η προσέγγιση που ακολουθεί ένας λειτουργικός τομέας για την επίτευξη στόχων και στρατηγικών εταιρικής και επιχειρηματικής μονάδας μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων. Έτσι προσεγγίζονται οι λειτουργικές ομάδες της επιχείρησης όπως το Finance, το marketing κτλ.⁴⁷

1.5 Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι οι ενέργειες που θα πραγματοποιήσει η επιχείρηση για την επίτευξη της επιλεγείσας στρατηγικής. Είναι μια διαδικασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε δράση μέσω ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.⁴⁸ Η υλοποίηση της στρατηγικής διεξάγεται συνήθως από τα στελέχη του μεσαίου και κατώτερου επιπέδου, με έλεγχο από την ανώτατη διοίκηση. Μερικές φορές αναφέρεται ως επιχειρησιακός σχεδιασμός, η εφαρμογή στρατηγικής συχνά περιλαμβάνει καθημερινές αποφάσεις για την κατανομή πόρων. Η στρατηγική υλοποιείται μέσα από τρία στάδια:

- Προγράμματα: Είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων, των διαδικασιών, που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να επιτευχθεί το σχέδιο.
- Προϋπολογισμός: Είναι η ποσοτικοποίηση των προγραμμάτων σε χρηματοοικονομικούς όρους. Ο προϋπολογισμού είναι το εργαλείο με το οποίο η

⁴⁷ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition*, 2018.

⁴⁸ Moses Jeremiah Barasa Kabeyi, 'Organizational Strategic Planning, Implementation and Evaluation with Analysis of Challenges and Benefits for Profit and Nonprofit Organizations', *International Journal of Applied Research*, 5.6 (2019), 27–32.

επιχείρηση έχει την δυνατότητα να συμπεράνει αν η στρατηγική είναι υλοποιήσιμη ή το αντίθετο.

- Διαδικασίες: Είναι συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση και των προγραμμάτων που έχουν τεθεί.⁴⁹

1.6 Αξιολόγηση & Έλεγχος (Evaluation & Control)

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι μια διαδικασία στην οποία οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα απόδοσης παρακολουθούνται, έτσι ώστε η πραγματική απόδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή απόδοση. Τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν για τη λήψη διορθωτικών μέτρων και την επίλυση προβλημάτων. Παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο σημαντικό στοιχείο του στρατηγικού μάνατζμεντ, μπορεί επίσης να εντοπίσει αδυναμίες σε στρατηγικά σχέδια που είχαν ήδη εφαρμοστεί και έτσι ωθεί ολόκληρη τη διαδικασία να ξεκινήσει ξανά.

Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση και ο έλεγχος, τα στελέχη πρέπει να λαμβάνουν σαφείς, άμεσες και αμερόληπτες πληροφορίες από τα άτομα που βρίσκονται κάτω από αυτά στην ιεραρχία της εταιρείας. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, συγκρίνουν τι πραγματικά συμβαίνει με αυτό που είχε αρχικά προγραμματιστεί στο στάδιο της διαμόρφωσης.

⁴⁹ Thomas L. Wheelen and others, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition*, 2018.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, 1962

Barney, J. B., 'Looking inside for Competitive Advantage.', *Academy of Management Perspectives*, 9.4 (1995), 49–61

Beinhocker, Eric D., 'The Adaptable Corporation', *McKinsey Quarterly*, 2, 2006, 76–87

Choo, Chun Wei, 'Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning', Figure 1, 1993, 1–25

Ensign, P C, 'Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships', *Journal of General Management*, 27.1 (2001), 18–42

Hans, V Basil, 'Business Environment – Conceptual Framework and Policies', *International Educational Scientific Research Journal*, 4.3 (2018), 67–74

Iverson, Tom, and Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, *Public Productivity Review*, 1987, xi

Kabeyi, Moses Jeremiah Barasa, 'Organizational Strategic Planning, Implementation and Evaluation with Analysis of Challenges and Benefits for Profit and Nonprofit Organizations', *International Journal of Applied Research*, 5.6 (2019), 27–32

Lechner, Christoph, and Günter Müller-Stewens, 'Strategy Process Research: What Do We Know, What Should We Know?', *The Current State of Business Disciplines*, 18.1 (2000), 1863–93

Michael Porter, *Competitive Strategy*, 1980

Nickols, F., 'Strategy, Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Thinking', *Nickols*, 2016, 1–9 <http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf>

Porter, Michael, 'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance', *New York, NY: Free Press*, 1985

Porter, Michael E., 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', *Harvard Business Review*, 86.1 (2008)

Sammut-Bonnici, Tanya, and David Galea, 'PEST Analysis', *Wiley Encyclopedia of Management*, 2015

Schein, Edgar, *The Corporate Culture Survival Guide*, 2000

Wheelen, Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, and Charles E. Bamford, *Strategic Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition*, 2018

Wilson, Ian, 'Strategic Planning Isn't Dead- It Changed', *Long Range Planning*, 27.4 (1994), 12–24

Νικόλαος Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου*, 2013

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Οι Διαφορές ανάμεσα σε νεοφυείς και υφιστάμενους οργανισμούς

2.1 Νεοφυείς επιχειρήσεις

2.1.1 Ορισμός της νεοφυούς επιχείρησης

Ένας όρος τον οποίο ακούμε όλο και πιο συχνά τα τελευταία είκοσι χρόνια είναι αυτός της νεοφυούς επιχείρησης ή πιο γνωστός ως startup. Ο όρος αυτός προήλθε από την περίφημη Silicon Valley (πόλη της Αμερικής, στην πολιτεία της Καλιφόρνια), την πατρίδα πάρα πολλών καινοτόμων επιχειρήσεων, που αλλάζουν τον κόσμο τις τελευταίες πέντε δεκαετίες. Ουσιαστικά, Startup είναι μια εταιρεία που επιχειρεί σε έναν κλάδο με καινοτόμο προϊόν ή υπηρεσία και στοχεύει σε μεγάλο κοινό και σε εξαιρετικά γρήγορη ανάπτυξη. Επιπλέον, παρ' ότι οι περισσότερες νεοφυείς επιχειρήσεις ασχολούνται με την τεχνολογία και πτυχές της τεχνολογίας σε όλους τους κλάδους, δεν είναι απαραίτητο κάθε νεοφυής επιχείρηση να έχει τέτοιο αντικείμενο.

Ο Steve Blank καθηγητής του Stanford University ορίζει την νεοφυή επιχείρηση σαν ένα προσωρινό οργανισμό σχεδιασμένο να αναζητά ένα επιχειρηματικό μοντέλο που είναι επαναλαμβανόμενο, επεκτάσιμο και αποτελεσματικό.⁵⁰

Σύμφωνα με τον Steve Blank, η αναζήτηση ενός επαναλαμβανόμενου και επεκτάσιμου μοντέλου πρέπει να ακολουθεί την προσέγγιση της επιστημονικής μεθόδου που βασίζεται σε δοκιμαστικές υποθέσεις, εμπειρική επικύρωση τέτοιων υποθέσεων μέσω πειραμάτων(για παράδειγμα ερωτηματολόγια για την επικύρωση των υποθέσεων) και ανάλυσης αποτελεσμάτων.⁵¹

⁵⁰ Steve Blank, 'Why the Lean Start-up Changes Everything', *Harvard Business Review*, 91.5 (2013).

⁵¹ Steve Blank and Bob Dorf, *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, 2012.

Αυτή η νέα επιστημονική προσέγγιση, επίσης γνωστή ως «the lean startup method», που αναπτύχθηκε από τον Eric Ries, βοηθά τους επιχειρηματίες να μειώσουν δραστικά τον αρχικό κίνδυνο των νεοφυών εταιρειών τους. Σε γενικές γραμμές, μειώνει τον εγγενή κίνδυνο έναρξης ενός νέου προϊόντος, καθιστώντας το κατάλληλο για νεοφυείς αλλά και για υφιστάμενες επιχειρήσεις.⁵²

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, πολλοί μελετητές έχουν διαφορετικούς ορισμούς για τις νεοφυείς επιχειρήσεις. Άλλοι μελετητές προσπάθησαν να αποδείξουν σε άρθρα τους, ότι οι νέες μικρές επιχειρήσεις (νεοφυείς επιχειρήσεις ή startups) αποτελούν σημαντική πηγή ανάπτυξης θέσεων εργασίας, τεχνολογικής προόδου και γενικότερα ανάπτυξης της εκάστοτε χώρας. Ενώ η ανάλυση που παρέχουν αυτές οι μελέτες είναι σχεδόν πάντα η ίδια, τείνουν να χρησιμοποιούν διαφορετικές προσεγγίσεις στην περιγραφή και τον υπολογισμό των βασικών όρων και σχέσεων όσον αφορά τις νεοφυείς επιχειρήσεις.

Επομένως, πρέπει να καθιερωθεί μια γενικά συμφωνημένη έννοια των νεοσύστατων επιχειρήσεων και ένα αξιόπιστο σύστημα παρακολούθησης για μελλοντικές ερευνητικές μελέτες, ώστε αυτό να γίνει πιο αποτελεσματικό. Βάσει της βιβλιογραφίας, έχουμε τρία βασικά κριτήρια που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν μαζί έτσι ώστε να μπορέσει να οριστεί ορθά η νεοφυής επιχείρηση. Τα κριτήρια αυτά είναι η επιχείρηση να είναι «νέα», «ενεργή», και ταυτόχρονα να είναι και «ανεξάρτητη».⁵³

- «Νέα»

Σχεδόν όλες οι μελέτες των νεοσύστατων επιχειρήσεων χρησιμοποιούν το «νέο» ως το κυριότερο κριτήριο. Για παράδειγμα, για τον Keeble⁵⁴, αυτό σημαίνει «τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης που δεν υπήρχε προηγουμένως ως οργανισμός». Το «νέα» σαν ορισμός περιλαμβάνει οποιαδήποτε νεοσύστατη εταιρεία σε μια δεδομένη χρονική

⁵² Eric Ries, *The Lean Startup*, 2011.

⁵³ Michael I. Luger and Jun Koo, 'Defining and Tracking Business Start-Ups', *Small Business Economics*, 24.1 (2005), 17–28.

⁵⁴ G. B. Norcliffe and D. E. Keeble, 'Industrial Location and Planning in the United Kingdom', *Economic Geography*, 53.3 (1977), 305.

περίοδο, εξαιρουμένων εκείνων που σχηματίζονται από αλλαγές στο όνομα, την ιδιοκτησία, τον τόπο ή τη νομική κατάσταση. Συνεπώς για να οριστεί μια επιχείρηση ως «νέα» απαιτείται η γνώση της ημερομηνίας έναρξης. Συνήθως θεωρείται η ημερομηνία εγγραφής μιας εταιρείας ως νομικής οντότητας. Αυτή η προσέγγιση είναι δημοφιλής επειδή τα αρχεία εγγραφής των εταιριών είναι εύκολα προσβάσιμα.⁵⁵

Η συγκεκριμένη προσέγγιση δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα επειδή ορισμένες νέες εταιρείες υπάρχουν μόνο στα χαρτιά, οι οποίες έχουν δημιουργηθεί για λόγους φοροδιαφυγής. Έτσι το δεύτερο κριτήριο που ορίζει μια επιχείρηση ως νεοφυή είναι το η εταιρία να είναι "ενεργή".⁵⁶

- “Ενεργή»

Προκειμένου να χαρακτηριστεί μια εταιρεία ως startup, δεν πρέπει μόνο να είναι νέα, αλλά και να ασχολείται με το εμπόριο προϊόντων ή υπηρεσιών. Οπότε όπως γίνεται κατανοητό τα αρχεία εγγραφής δεν είναι πλέον κατάλληλη πηγή δεδομένων μόλις προσθέσουμε το "ενεργό" ως δεύτερο κριτήριο. Εναλλακτικά, με βάση το πότε ο οργανισμός φέρνει το πρώτο του μέλος πλήρους απασχόλησης, μπορούμε να προσδιορίσουμε την ημερομηνία έναρξης.⁵⁷ Προφανώς, βάσει αυτής της πολιτικής, ορισμένες εταιρείες που δεν έχουν εργαζόμενους που πληρώνουν θα αποκλείονταν. Η συγκεκριμένη μεροληψία, ωστόσο, υπολογίζεται μόνο περίπου στο 7,7%, σύμφωνα με τον Mason⁵⁸, σημαντικά μικρότερη από αυτήν με την υπερεκτίμηση της μόνο «νέας».

- «Ανεξάρτητη»

Μέχρι στιγμής έχουμε ορίσει μια νεοσύστατη εταιρεία ως «μια νέα και ενεργή επιχειρηματική οντότητα που δεν υπήρχε στο παρελθόν». Αυτός ο ορισμός

⁵⁵ Michael I. Luger and Jun Koo, 'Defining and Tracking Business Start-Ups', *Small Business Economics*, 24.1 (2005), 17–28.

⁵⁶ Michael I. Luger and Jun Koo, 'Defining and Tracking Business Start-Ups', *Small Business Economics*, 24.1 (2005), 17–28.

⁵⁷ P. S. Johnson and D. G. Cathcart, 'New Manufacturing Firms and Regional Development: Some Evidence from the Northern Region', *Regional Studies*, 13.3 (1979), 269–80.

⁵⁸ C MASON, 'Some Definitional Difficulties in New Firms Research', *Area*, 15.1 (1983), 53–60.

περιλαμβάνει όχι μόνο τις νεοσύστατες εταιρείες, αλλά και τις μη ιδρυτικές νέες εταιρείες (θυγατρικές) που δημιουργήθηκαν από υπάρχουσες επιχειρήσεις⁵⁹. Όπως υποστηρίζει ο Johnson⁶⁰, οι θυγατρικές νέες εταιρείες είναι πολύ διαφορετικές από άλλες νέες εταιρείες που ιδρύθηκαν όσον αφορά το μέγεθος, την κεφαλαιοποίηση και τα οικονομικά μεγέθη. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να φέρουν νέες ιδέες, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τις υπάρχουσες δομές μίας κοινωνίας ή ενός επιχειρηματικού οικοσυστήματος, και να τονώσουν την οικονομία σε μεγαλύτερη κλίμακα.

Αυτό που δικαιολογεί το τρίτο κριτήριο: μια επιχείρηση δεν πρέπει να είναι μόνο νεοσύστατη και ενεργή, αλλά και ανεξάρτητη για να θεωρηθεί μια νεοσύστατη εταιρεία. Οι Johnson και Cathcart όρισαν την νεοφυή επιχείρηση ως «μια εταιρεία που δεν έχει δεν ανήκει σε καμία επιχειρηματική οργάνωση». ⁶¹ Το «ανεξάρτητο» κριτήριο σχετίζεται στενά με το «νέο» και αποκλείει θυγατρικές που δημιουργήθηκαν από υπάρχουσες εταιρείες. Ο αυστηρός ορισμός των νέων εταιρειών συχνά κάνει σημαντική διαφορά ως προς τον αριθμό των νέων εταιρειών που προσδιορίζονται.

Για παράδειγμα όταν ο Mason εφάρμοσε τον αυστηρό ορισμό των νέων εταιρειών Johnson και Cathcart στην προηγούμενη μελέτη του, απέκλεισε σχεδόν το 31% των εταιρειών που είχε αρχικά αναγνωρίσει ως νεοφυείς επιχειρήσεις.⁶² Το «ανεξάρτητο» κριτήριο θέτει ένα σημαντικό ερώτημα στη διεξαγωγή έρευνας για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις: πρέπει να ξεχωρίζουν οι νεοσύστατες επιχειρήσεις και οι θυγατρικές;

Εάν μια νέα εταιρεία είναι νομικά, οικονομικά και τεχνικά ανεξάρτητη από τη «μητρική εταιρεία» και επικεντρώνεται σε μια εξειδικευμένη αγορά, διαφορετική από αυτήν της

⁵⁹ C MASON, 'Some Definitional Difficulties in New Firms Research', *Area*, 15.1 (1983), 53–60.

⁶⁰ P. S. Johnson and D. G. Cathcart, 'New Manufacturing Firms and Regional Development: Some Evidence from the Northern Region', *Regional Studies*, 13.3 (1979), 269–80.

⁶¹ P. S. Johnson and D. G. Cathcart, 'New Manufacturing Firms and Regional Development: Some Evidence from the Northern Region', *Regional Studies*, 13.3 (1979), 269–80.

⁶² C MASON, 'Some Definitional Difficulties in New Firms Research', *Area*, 15.1 (1983), 53–60.

μητρικής, θα πρέπει να θεωρείται ανεξάρτητη νεοφυής εταιρεία. Το "ανεξάρτητο" κριτήριο είναι συνεπώς συνεχές, σε αντίθεση με τα "νέα" και "ενεργά" κριτήρια, τα οποία είναι διχοτόμων.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι μία νεοφυής επιχείρηση μπορεί να οριστεί ως μια επιχειρηματική οντότητα που πληροί μαζί και τα τρία κριτήρια. Δηλαδή:

1. δεν υπήρχε πριν κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης χρονικής περιόδου (νέα),
2. ξεκινά την πρόσληψη τουλάχιστον ενός μισθωτού υπαλλήλου για μια δεδομένη χρονική περίοδο (ενεργή),
3. και τέλος, δεν είναι θυγατρική (ανεξάρτητη).⁶³

2.1.2 Ο κύκλος ζωής μιας νεοφυούς επιχείρησης

Από τα παραπάνω μπορούμε να καταλάβουμε ότι το να ορίσουμε την έννοια της νεοφυούς επιχείρησης (startup) δεν είναι εύκολο. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις είναι διαφοροποιημένες και



Διαγραμμα 2.1: Ο κύκλος ζωής μια νεοφυούς επιχείρησης

Πηγή: Aidin Salamzadeh, 'Startup Companies- Life Cycle and Challenges Startup Companies: Life Cycle and Challenges

⁶³ Michael I. Luger and Jun Koo, 'Defining and Tracking Business Start-Ups', *Small Business Economics*, 24.1 (2005), 17–28.

πολύπλοκες, όμως και αυτοί οι οργανισμοί έχουν τον κύκλο ζωής τους. Η έρευνα σχετικά με τον κύκλο ζωής των νεοσύστατων επιχειρήσεων έχει αναπτυχθεί καλά τα τελευταία χρόνια. Δεδομένου ότι η πορεία που θα ακολουθήσει μια νεοφυής επιχείρηση μπορεί να διαφέρει λόγω του σημείου εκκίνησης της κάθε εταιρείας, θα γίνει μια ολιστική παρουσίαση των σταδίων της εξέλιξης των startups, ξεκινώντας από μια γενική θεώρηση, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 2.1, το οποίο θα αναλυθεί εις βάθος στη συνέχεια για την καλύτερη κατανόηση του κύκλου ζωής των νεοσύστατων επιχειρήσεων.

- Στάδιο Εκκίνησης (Bootstrapping Stage):

Στο αρχικό στάδιο ο ίδιος ο επιχειρηματίας ξεκινά μια σειρά δραστηριοτήτων σε αυτό το πολύ πρώιμο στάδιο για να μετατρέψει την ιδέα του σε μια βιώσιμη εταιρεία. Ωστόσο σε αυτό το στάδιο ελλοχεύει ο υψηλότερος βαθμός κινδύνου. Για τη νέα ιδέα της εταιρείας, δημιουργεί μια ομάδα, χρησιμοποιεί προσωπικά κεφάλαια και ζητά από μέλη της οικογένειας και φίλους να επενδύσουν στην ιδέα.⁶⁴

Το Bootstrapping, που συχνά ορίζεται ως εξαιρετικά καινοτόμος τρόπος απόκτησης κεφαλαίων χωρίς δανεισμό⁶⁵, θεωρείται ένας από τους τομείς έρευνας για την επιχειρηματικότητα που πρέπει να αντιμετωπιστούν περισσότερο. Ο σκοπός αυτού του σταδίου είναι να ξεκινήσει το εγχείρημα για τη μετατροπή της ιδέας σε επιχείρηση, αποδεικνύοντας τη σκοπιμότητα του προϊόντος, τη δυνατότητα διαχείρισης μετρητών, τη δημιουργία ομάδων και τη διαχείριση των πελατών.⁶⁶Επιπλέον, σε αυτήν τη διαδικασία, οι «άγγελοι» επενδυτές (angel investors⁶⁷) είναι πιο πιθανό να επενδύσουν. Εν ολίγοις, το bootstrapping σε νεοφυής επιχειρήσεις είναι ένας τρόπος ζωής.

⁶⁴ Jay Ebben and Alec Johnson, 'Bootstrapping in Small Firms: An Empirical Analysis of Change over Time', *Journal of Business Venturing*, 21.6 (2006), 851–65.

⁶⁵ Richard T. Harrison, Colin M. Mason, and Paul Girling, 'Financial Bootstrapping and Venture Development the Software Industry', *Entrepreneurship and Regional Development*, 16.4 (2004), 307–33.

⁶⁶ Candida Brush, 'The Use of Bootstrapping by Women Entrepreneurs in Positioning for Growth', 2006.

⁶⁷ Angel investors: προηγούμενοι ιδρυτές νεοφυών επιχειρήσεων που είχαν κάνει «έξοδο» και αποφάσισαν να επενδύσουν τα χρήματά σε άλλες νεοσύστατες επιχειρήσεις (ή τις δικές τους) ή επενδυτές που, παρά το γεγονός

- Στάδιο Ανάπτυξης (Seed Stage):

Μετά το στάδιο εκκίνησης, ο ιδρυτής μπαίνει σε ένα νέο στάδιο, το οποίο είναι το στάδιο seed. Αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία, ανάπτυξη πρωτοτύπων, είσοδο στην αγορά, αποτίμηση της επιχείρησης, αναζήτηση μηχανισμών υποστήριξης και μέσες επενδύσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Αυτό το στάδιο για τις περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις ερμηνεύεται ως εξαιρετικά αβέβαιο⁶⁸. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από το αρχικό κεφάλαιο που χρησιμοποιείται για την παραγωγή προϊόντων και/ή υπηρεσιών⁶⁹. Έτσι, ο ιδρυτής αναζητά μηχανισμούς υποστήριξης για να επιταχύνει τη διαδικασία. Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων αποτυγχάνουν σε αυτό το στάδιο. Δεδομένου ότι δεν μπορούν να βρουν μηχανισμούς στήριξης και στην καλύτερη περίπτωση θα στραφούν σε μια εταιρεία χαμηλού κέρδους με χαμηλό ποσοστό επιτυχίας.

Από την άλλη πλευρά, όσοι πετύχουν να λάβουν την πολυπόθητη οικονομική στήριξη έχουν περισσότερες πιθανότητες να γίνουν κερδοφόρες εταιρείες.

- Στάδιο δημιουργίας (Creation Stage):

Το στάδιο δημιουργίας συμβαίνει όταν η εταιρεία καταφέρνει και πουλάει τα προϊόντα της, εισέρχεται στην αγορά και προσλαμβάνει τους πρώτους υπαλλήλους(ενεργή). Στο τέλος αυτού του σταδίου, ο οργανισμός / εταιρεία σχηματίζεται και η εταιρική χρηματοδότηση (venture capitals) θεωρείται ως η κύρια επιλογή για τη οικονομική ενίσχυση της εταιρείας.

ότι δεν έχουν τεχνολογικό υπόβαθρο, αποφασίζουν να υποστηρίξουν εταιρείες στο χώρο, δεδομένης της πιθανής ανάπτυξής τους και της τρέχουσας αγοράς κατάσταση.

⁶⁸ Aidin Salamzadeh, 'Startup Companies- Life Cycle and Challenges Startup Companies: Life Cycle and Challenges Aidin Salamzadeh (Corresponding Author) Faculty of Entrepreneurship , University of Tehran , 16th Street , North Kargar Hiroko Kawamorita Kesim Faculty of Enginee', *4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*, August, 2015.

⁶⁹ Mario Lucertini, Dipartimento Di, and Ingegneria Dell, 'Crowd Funding: A New Financial Paradigm for Europe to Promote Startup Creation , Social Innovation and Research CONTENTS', 2013.

2.1.3 Τα στάδια εξέλιξης μιας νεοφυούς επιχείρησης

Σε συνέχεια των τριών αυτών σταδίων όπως θα δούμε στο παρακάτω διάγραμμα 2.2, θα αναλυθούν λεπτομερώς τα παραπάνω γενικά στάδια εξέλιξης, μιας νεοφυής επιχείρησης καθώς και θα παρουσιαστούν τα νομικά ζητήματα που γεννιούνται σε κάθε στάδιο.



Διάγραμμα 2.2: Τα στάδια εξέλιξης μιας νεοφυούς επιχείρησης
Πηγή: <https://startupcommons.org>

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι η πορεία μιας νεοφυούς επιχείρησης περνάει από το στάδιο του σχηματισμού, το οποίο έχει να κάνει με την σύλληψη της ιδέας και τον σχεδιασμό της επιχείρησης. Στη συνέχεια είναι το στάδιο της επικύρωσης, δηλαδή όταν η εταιρία ξεκινάει και παίρνει υπόσταση και προσπαθεί να «επικυρώσει» το επιχειρηματικό μοντέλο της και να βρει τη θέση της στην αγορά, και τέλος είναι το στάδιο της ανάπτυξης όπου η εταιρεία κλιμακώνεται και μεγαλώνει χωρίς την ανάγκη πλέον να αποδείξει ότι το επιχειρηματικό μοντέλο της λειτουργεί.

Πιο αναλυτικά τα στάδια:

- Ιδεολογία

Σε αυτό το στάδιο γίνεται η σύλληψη και η καταγραφή της ιδέας για την επιχείρηση που θα επιχειρηθεί να «στηθεί», γίνεται δηλαδή, η πρώτη αναφορά στο προϊόν ή υπηρεσία που θα παρέχει η επιχείρηση στην αγορά. Ορίζεται η αγορά στην οποία η νεοφυής επιχείρηση θα

ανταγωνισθεί και καταγράφονται οι πιθανές ιδέες για επέκταση του προϊόντος/υπηρεσίας, έτσι ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να ανταγωνισθεί σε μεγαλύτερες αγορές.

Στη συνέχεια γίνεται μια προ-μελέτη σκοπιμότητας για να καταγράφουν τα μοντέλα αρχικών εσοδών για το πώς θα έχει έσοδα η επιχείρηση, καθώς και για να γίνει μια πρώτη μελέτη του εκάστοτε κλάδου. Σε αυτήν τη φάση, η επιχείρηση συνήθως αποτελείται από ένα άτομο ή μια ομάδα χωρίς καμία δέσμευση και καμία «ισορροπία» δεξιοτήτων, όσον αφορά στην ανάπτυξη της επιχείρησης, στη δομή της ομάδας ακόμη.

Νομικές Ανάγκες:

Καταρχάς θα πρέπει να εξεταστεί αν θα υπάρξει δυνατότητα για δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας εμπορικών σημάτων, πατεντών για τα πνευματικά δικαιώματα. Στη συνέχεια πρέπει να εξεταστεί η πιθανή δομή της εταιρείας, και να αποφασιστεί πιο είναι το πιο ωφέλιμο για τη συγκεκριμένη ιδέα (ακόμα) για παράδειγμα αν θα είναι εταιρεία περιορισμένης ευθύνης ή αν θα είναι ανώνυμη εταιρεία.

Ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι για κάθε νεοφυή επιχείρηση είναι αυτό της χρηματοδότησης, σε αυτό το στάδιο λοιπόν πρέπει να αποφασισθεί αν θα απαιτηθεί χρηματοδότηση. Σε περίπτωση που συμφωνηθεί από την ομάδα ότι θα χρειαστεί χρηματοδότηση, πρέπει να ληφθεί η απόφαση του τι είδους χρηματοδότηση θα ήταν η πιο κατάλληλη για την εταιρεία, τα δάνεια, κ.λπ. Κάποιος δανεισμός από angel investors ή venture capitals με την αποδοχή μετοχών από την πλευρά των δευτέρων.

Τέλος, με την ίδια βαρύτητα σημαντικότητας πρέπει να ληφθεί η απόφαση αν πρέπει να αναπτυχθεί κάποιο λογισμικό ή κάποια ιστοσελίδα. Εάν ναι ποιος ή ποιοι θα την αναπτύξουν και πως θα πληρωθούν;

- Μελέτη Σκοπιμότητας

Τελειώνοντας το παραπάνω στάδιο, και έχοντας πλέον σαφή και ουσιαστικό στόχο με συγκεκριμένη κατεύθυνση, έχοντας μια ομάδα βασικών ιδρυτικών ατόμων με ισορροπημένη ιδιοκτησία πλέον ξεκινάει η ανάπτυξη μιας μελέτης σκοπιμότητας, για τουλάχιστον 3 χρόνια με ορόσημα κάποιους μήνες για παράδειγμα τον τρίτο τον ένατο κοκ.

Η μελέτη αυτή είναι το σχέδιο που βασίζουν οι ιδρυτές όλες τις ενέργειες τους από τη δημιουργία στρατηγικής μέχρι και τα κέρδη της επιχείρησης. Επίσης είναι άκρως σημαντικό να είναι ορθή η μελέτη για τον λόγο ότι σε αυτήν θα βασιστεί και η προσπάθεια των ιδρυτών να λάβουν χρηματοδότηση σε περίπτωση που κριθεί αναγκαίο.

Σε αυτήν τη φάση επίσης μπορεί να γίνει η επέκταση της ομάδας από ανθρώπους που θα χρειαστούν στην ανάπτυξη της εταιρείας, χωρίς ακόμα εκτεταμένη δέσμευση με επιλογές μισθών είτε με απολαβές μετοχών της εταιρείας.

Νομικές Ανάγκες:

Τα νομικά ζητήματα που προκύπτουν σε αυτήν τη φάση είναι ο έλεγχος των μητρώων για την ονομασία και τα σήματα της εταιρείας (π.χ. μητρώα εμπορικών σημάτων). Στη συνέχεια γίνεται η δημιουργία της δομής της εταιρείας, δηλαδή συστήνεται η εταιρεία όπως αποφασίστηκε στο παραπάνω στάδιο. Τέλος σε αυτήν τη φάση καταγράφονται και οι διαπραγματευτικοί όροι της συμφωνίας μετόχων για τους shareholders.

- Commitment (Δέσμευση)

Στο τρίτο στάδιο για τη δημιουργία μιας νεοφυούς επιχείρησης πλέον έχει δημιουργηθεί μία ομάδα, η οποία έχει δεσμευτεί και έχει επιλεγθεί προσεκτικά όσον αφορά τις δεξιότητες των μελών της. Είναι δηλαδή ικανή να αναπτύξει την υπηρεσία/προϊόν (ελάχιστο βιώσιμο προϊόν - MVP) χωρίς να είναι εξαρτημένη από άλλους ανθρώπους εκτός εταιρείας. Ένα πιθανό σενάριο είναι ακόμα και σε αυτή τη φάση να υπάρχει ήδη το αρχικό προϊόν ή η υπηρεσία. Σε αυτό το στάδιο γίνεται και γραπτά η συμφωνία μεταξύ shareholders και ιδρυτών με ορόσημα κάποιους μήνες που αναφέρθηκαν και παραπάνω για τουλάχιστον 2+ χρονιά.

Νομικές Ανάγκες:

Σε αυτήν τη φάση οι ιδρυτές αντιμετωπίζουν μια πληθώρα από νομικά ζητήματα τα οποία καθορίζουν και την ύπαρξη της εταιρείας. Αρχικά η συμφωνία μεταξύ των μετόχων και των ιδρυτών πρέπει να οριστικοποιηθεί και να υπογραφεί. Στη συνέχεια πρέπει να γίνει η συμφωνία για τη χρηματοδότηση σε περίπτωση που θα λάβει μια η επιχείρηση και να υπογραφεί. Σε αυτό το στάδιο επίσης γίνονται οι συμφωνίες με τους τυχόν υπάλληλους που θα χρειαστούν για τη

δημιουργία της εταιρείας, αλλά και σύμβουλους της επιχείρησης οι οποίοι βοηθούν στην υλοποίηση της ιδέας. Επίσης υπογράφονται τα ασφαλιστικά συμβόλαια για την επιχείρηση και πραγματοποιείται η καταχώρηση σε τυχόν ιστοσελίδες όσον αφορά τις πολιτικές απορρήτου.

- Validation (επικύρωση)

Στη συνέχεια η νεοφυής επιχείρηση περνά στη φάση της επικύρωσης σε αυτή που αποδεικνύει ότι το μοντέλο που έχει χτίσει, λειτουργεί και αποφέρει έσοδα. Είναι δυνατόν από αυτήν τη φάση να μπορεί να δείξει κάποια αύξηση πελατών και έσοδα (αρχική έλξη). Επίσης συνεχίζει να προσελκύει πόρους και χρηματοδότες για μελλοντική χρήση για λογούς ανάπτυξης σε άλλες αγορές αλλά και για βιοποριστικούς λογούς της εταιρείας. Οι ιδρυτές σε αυτήν τη φάση και σε περίπτωση επιτυχημένης επικύρωσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας δηλαδή έχοντας έσοδα και βλέποντας ότι η εταιρεία έχει δυνατότητες, προσπαθούν να κλιμακώσουν την επιχείρηση με εγκατάσταση σε χώρες εκτός από αυτής που δραστηριοποιούνται ήδη.

Νομικές Ανάγκες:

Οι νομικές ανάγκες που προκύπτουν σε αυτήν τη φάση είναι η εμπορική διαπραγμάτευση και συμφωνία για: κατασκευή, πώληση, διανομή, αδειοδότηση, κοινοπραξίες, παράγωγους. Επίσης η συμμόρφωση της εταιρείας με κανονιστικά ζητήματα όπως π.χ. προστασία των δεδομένων, καταναλωτική νομοθεσία, κανονισμός και κώδικες του κλάδου, κ.λπ.

Σε αυτό το σημείο γίνεται και η δημιουργία του διοικητικού συμβουλίου με τα εκτελεστικά και μη όργανα. Και η διαπραγμάτευση και επίλυση διαφορών (εσωτερικών ή εξωτερικών) είτε μέσω διαμεσολάβησης είτε με παραδοσιακές δικαστικές μεθόδους.

- Κλιμάκωση

Στην κλιμάκωση η επιχείρηση δείχνει σαφή αυξανόμενη και μετρήσιμη ανάπτυξη όσον αφορά τα έσοδα και τους πελάτες της σε μια μεγάλη αγορά ή μια ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά-στόχο.

Η εταιρεία σε αυτήν τη φάση μπορεί και θέλει να κλιμακωθεί γρήγορα έτσι ώστε να διογκώσει τα κέρδη της και είναι σε θέση να προσελκύσει σημαντική χρηματοδότηση από πιθανούς επενδυτές.

Νομικές Ανάγκες:

Σε αυτό το στάδιο τα νομικά ζητήματα είναι κατά κύριο λόγο τα ίδια με τα προηγούμενα στάδια όσον αφορά τις διαπραγματεύσεις αλλά πολλές φορές και με μεγαλύτερες συνέπειες. Επίσης είναι το σημείο που γίνονται περαιτέρω συμφωνίες για χρηματοδότηση για τη νέα σειρά, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να αναπτυχθεί και σε εξωτερικές αγορές.

- Establishment (εγκατάσταση)

Στο τελικό στάδιο μια επιχείρηση έχει καταφέρει την επίτευξη μιας μεγάλης επιτυχίας που αναμένεται να συνεχιστεί ισχυρή και σε άλλες αγορές. Η εταιρεία δεν χρειάζεται πλέον να προσπαθεί να αποδείξει τη θέση της για την απόκτηση πόρων. Συνεχίζει να μεγαλώνει και να αναπτύσσεται και θέλει σε επίπεδο κουλτούρας να μείνει μιας startup για όσο το δυνατόν περισσότερο. Τέλος οι ιδρυτές μπορούν σε αυτό το σημείο κάνουν «έξοδο» (exit) δηλαδή να πουλήσουν το μερίδιο που τους αντιστοιχεί σε κάποια πιθανή πώληση της εταιρείας αν η εταιρεία έχει καταφέρει να εισαχθεί στο χρηματιστήριο, είτε να συνεχίσουν τις δραστηριότητές τους ως συνήθως (business as usual)

Νομικές Ανάγκες:

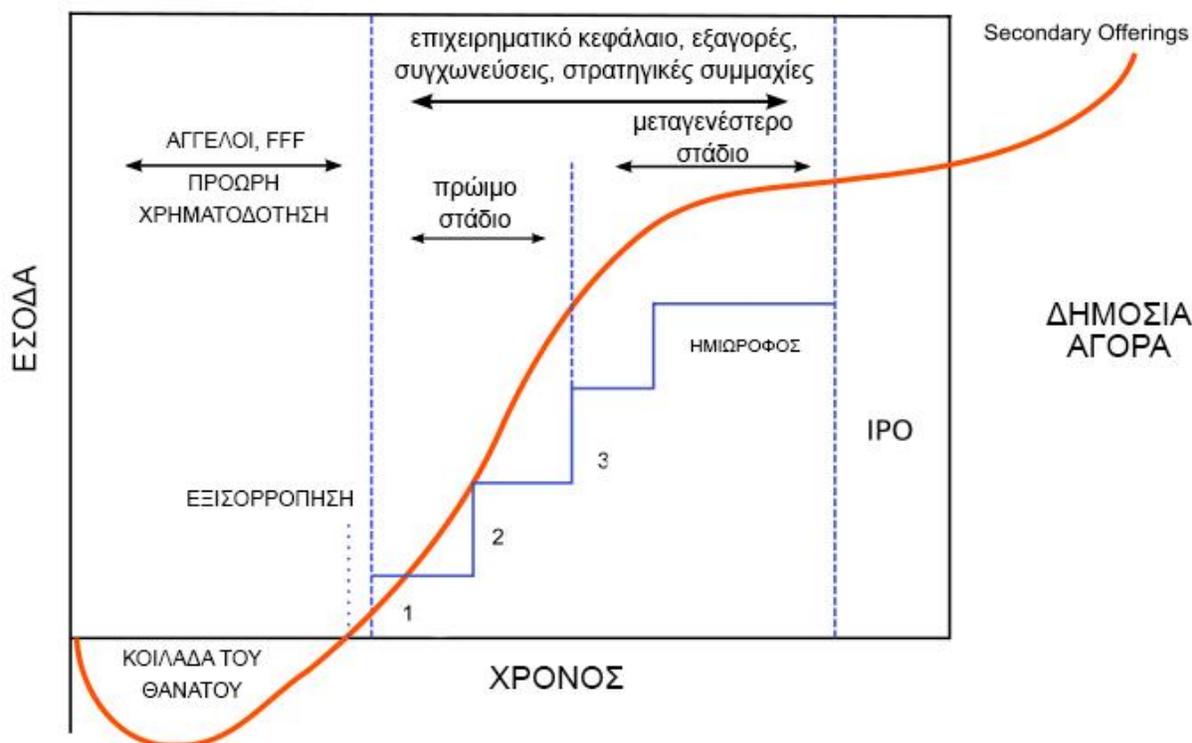
Σαν τελικές νομικές ανάγκες μπορούμε να αναφέρουμε ότι πλέον η επιχείρηση έχει την ικανότητα αγοράς ή απόκτησης άλλων οντοτήτων καθώς μεγαλώνει. Επίσης τη- δημιουργία νέο υπηρεσιών ή και νέο προϊόντων. Σε περίπτωση εξόδου των ιδρυτών γίνεται η συμφωνία για την πώληση του μεριδίου τους μαζί με τις εγγυήσεις που θα υπάρξουν.

2.1.4 Ο χρηματοοικονομικός κύκλος ζωής μιας νεοφυούς επιχείρησης

Το τοπίο χρηματοδότησης μιας νεοφυούς επιχείρησης έχει αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια στην Ευρώπη. Ενώ πριν από πέντε έως δέκα χρόνια, οι διαθέσιμες επιλογές για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις ήταν λίγες, πρόσφατα είδαμε μια σημαντική αύξηση των Venture Capitals που επενδύουν στις νεοσύστατες επιχειρήσεις σε όλα τα στάδια. Από το στάδιο του pre-seeding στο seeding, τη χρηματοδότηση του πρώτου κύκλου έως του τρίτου κύκλου. Αυτή η αύξηση του κεφαλαίου συνοδεύτηκε από τη δημιουργία και ανάπτυξη εναλλακτικών χρηματοδοτικών λύσεων, όπως είναι τα crowdfunding, επενδυτικά συνδικάτα και νέες επιχειρήσεις Venture Capital που φέρνουν διαφορετικές προσεγγίσεις στην αγορά.

Έχοντας αναλύσει τα φάσεις της ανάπτυξης μια νεοφυούς επιχείρησης, και για να κατανοηθεί πλήρως ο κύκλος ζωής μιας νέας επιχείρησης, παρακάτω θα αναλυθεί ο χρηματοδοτικός της κύκλος στα διάφορα στάδια ανάπτυξης μίας επιχείρησης. Στο διάγραμμα 2.3 παρουσιάζεται η καμπύλη χρόνου και εσοδών για μια νεοφυή επιχείρηση καθώς επίσης γίνεται σαφές και όλα τα στάδια χρηματοδότησής καθώς και οι πηγές τους.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΝΕΟΦΥΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Διάγραμμα 2.3: Ο χρηματοοικονομικός κύκλος μιας startup

Πηγή: Ojeaga, Paul. (2015). Do Specific Growth Drivers Exist For Firms? A Regional Analysis of Start-ups and industrial Growth. Global Economic Observer. 4

Ο κύκλος χρηματοδότησης μιας νεοσύστατης επιχείρησης αποτελείται από πέντε στάδια που αναλύονται παρακάτω.

Πρόωρη Χρηματοδότηση: Η «πρόωρη χρηματοδότηση» προκύπτει όταν συγκεντρώνονται χρήματα από άτομα που βρίσκονται πιο κοντά στους νέους ιδιοκτήτες. Αυτό το στάδιο περιορίζεται συνήθως στους ιδρυτές της επιχείρησης, την οικογένεια και τους φίλους των ιδρυτών. Τα συγκεντρωμένα χρήματα αποδίδονται στο κόστος εκκίνησης που χρειάζεται η επιχείρηση για να ξεκινήσει. Η επιχείρηση λειτουργεί με ζημιές κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Επιπλέον, ενδέχεται να έχει πραγματοποιηθεί ελάχιστη επιχειρηματική ανάλυση ή και καθόλου σε αυτό το σημείο και όλη η «επιχείρηση» να βασίζεται στην ιδέα του ιδρυτή. Επομένως, η πρόωρη χρηματοδότηση αναφέρεται μερικές φορές ως κεφάλαια που αντλούνται από τους FFF (Friends, Family and Fools) - μόνο η οικογένεια, οι φίλοι και οι ανόητοι θα ήταν

πρόθυμοι να αναλάβουν μια τόσο επικίνδυνη επένδυση. Τα περισσότερα, αν όχι όλα, από τα κεφάλαια που συγκεντρώνονται σε αυτό το στάδιο ονομάζονται seed money⁷⁰, δεδομένου ότι η εταιρεία βρίσκεται ακόμη στα αρχικά της στάδια.

Κοιλιάδα του Θανάτου: Η περίοδος που γεφυρώνει τους πρώτους χρηματοδότες και τους στρατηγικούς επενδυτές ονομάζεται κοιλιάδα του θανάτου. Συνήθως, καθώς μια επιχείρηση αρχίζει να λειτουργεί, τα έξοδα είναι υψηλά και τα έσοδα είναι χαμηλά. Όταν η επιχείρηση συγκεντρώνει περισσότερα κεφάλαια (συνήθως από πιο σοβαρούς επενδυτές), τα καθαρά έσοδα τείνουν να εξισορροπούνται. Εάν η εταιρεία είναι σε θέση να συγκεντρώσει αρκετά χρήματα, το αποτέλεσμα εσοδών μείον εξόδων γίνεται θετικό. Αυτή η περίοδος παίρνει το όνομά της επειδή γραφικά, η τάση του κέρδους αυτής της περιόδου μοιάζει πολύ με μια κοιλιάδα και είναι το σημείο που οι περισσότερες νεοφυής επιχειρήσεις αποτυγχάνουν.

Στάδιο Ανάπτυξης Το στάδιο ανάπτυξης συνεπάγεται τη λήψη κεφαλαίων από angel investors⁷¹ ή στρατηγικούς επενδυτές. Αυτές οι ομάδες επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην υποδομή μιας επιχείρησης. Σε αντάλλαγμα, αυτοί οι επενδυτές λαμβάνουν ένα συμφωνημένο μερίδιο της εταιρείας σε μορφή μετοχών. Για να συγκεντρώσει χρήματα κατά τη διάρκεια του σταδίου ανάπτυξης, η νεοφυής επιχείρηση συνήθως πρέπει να παρουσιάσει επιχειρηματικά σχέδια, μοντέλα προϊόντων και αναλύσεις αγορών για να τεκμηριώσετε τη βιωσιμότητα της εταιρείας ως επενδυτική επιλογή. Σε αυτό το στάδιο λοιπόν έχει γίνει μία πρώτη μελέτη σκοπιμότητας για την ιδέα της επιχείρησης. Αυτού του είδους οι επενδυτές αναζητούν ενεργά ευκαιρίες υψηλού κινδύνου που μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλά οφέλη.

⁷⁰ <https://investopedia.com>

⁷¹ <https://investopedia.com>

Φάση εκκίνησης: Πριν από την έναρξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, μια οικονομική οντότητα (εταιρεία) μπορεί να επιδιώξει τη συγκέντρωση υψηλών κεφαλαίων μέσω των Venture Capitals. Αυτό συμβαίνει όταν οι ιδιώτες επενδυτές εισάγουν κεφάλαια σε μια οντότητα σε αντάλλαγμα για ένα μετοχικό μερίδιο, αλλά και θέση στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης. Η πρόθεση του πρώτου γύρου της συγκέντρωσης χρημάτων από Venture Capitals, που ονομάζεται επίσης Σειρά Α, είναι για να συνεχίσει να αναπτύσσει μια υποδομή. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη και την κλιμάκωση των πωλήσεων και την επέκταση των εργασιών. Τα Venture Capitals συνήθως αναζητούν υψηλές ευκαιρίες ανάπτυξης, τόσο ως προς τα συνολικά έσοδα όσο και ως προς το μέγεθος της εταιρείας.

Λανσάρισμα: Κατά την έναρξη, μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει επιπλέον κύκλους χρηματοδότησης από Venture Capitals. Επιπλέον, ιδιωτικές εταιρείες διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων επενδύουν σε εταιρείες μέσω των «γύρων συγκέντρωσης κεφαλαίων». Μετά την έναρξη μιας επιχείρησης, η οικονομική αυτή οντότητα είναι πιο πιθανό να συνεχίσει τη συγκέντρωση κεφαλαίων Σειράς Β ή Σειράς Γ ή τον δεύτερο και τρίτο γύρο επενδύσεων Venture Capitals.

Φάση εξόδου: Η τελευταία σημαντική φάση συγκέντρωσης χρημάτων συμβαίνει όταν μια επιχείρηση βγαίνει στο χρηματιστήριο. Μέσω μιας αρχικής δημόσιας προσφοράς (IPO⁷²), μια επιχείρηση συγκεντρώνει κεφάλαια μέσω της πώλησης μετοχών. Σε αυτό το στάδιο, η εταιρεία δεν είναι πλέον ιδιωτική. Αναφερόμαστε σε ένα αρκετά δύσκολο και απαιτητικό στάδιο για μια επιχείρηση αφού πρέπει να πληροί πολλαπλές απαιτήσεις για να καταφέρει να κάνει την «έξοδο» στο χρηματιστήριο.

⁷² <https://investopedia.com>

2.1.5 Τα Ελληνικά παραδείγματα

Παρά το γεγονός ότι το ελληνικό οικοσύστημα νεοφυών επιχειρήσεων βρίσκεται σε σχετικά πρώιμο στάδιο και δεν έχει εξελιχθεί τόσο γρήγορα όσο θα μπορούσε, υπάρχουν πολλές περιπτώσεις επιτυχημένων εταιρειών που άρχισαν να λειτουργούν τα τελευταία εφτά χρόνια και είτε κατάφεραν να πουληθούν, όπως συνέβη με το e-FOOD, η Incrediblue, η Softomotive, το Instashop την BEAT ή έχουν μεγάλη διεθνή παρουσία, όπως η Workable, η Marine Traffic, και η Blueground πάνω στην οποία θα γίνει και η μελέτη περίπτωσης στο τρίτο κεφάλαιο.

Βασικό κλειδί στην επιτυχία των νεοφυών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι αυτό των στενών επαφών των ιδρωτών. Αξιοσημείωτο είναι ότι πολλές από τις εταιρείες που έχουν ξεκινήσει στην Ελλάδα και αυτήν τη στιγμή έχουν διεθνή παρουσία, έχουν μετακινήσει τις έδρες τους σε χώρες του εξωτερικού για θεσμικούς λόγους αφού και οι επενδυτές αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια αν η νεοφυής επιχείρηση που έχουν επενδύσει έχει την έδρα της σε χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, οι Ηνωμένες Πολιτείες, κ.ά.

2.2 Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία ή αλλιώς Entrepreneurship

Επιχειρηματικότητα, μια λέξη που τα τελευταία 20 χρόνια τουλάχιστον την ακούμε και την αναπαράγουμε ως entrepreneurship. Άρρητα συνδεδεμένη με τις νεοφυείς επιχειρήσεις και τους νέους φιλόδοξους ιδρυτές αυτών, ο ορός entrepreneurship γεννά πολλά ερωτήματα γύρω από το άκουσμα του.

Entrepreneurship είναι η δημιουργία αξίας σε μια υπηρεσία ή προϊόν. Με αυτόν τον ορισμό, entrepreneurship θεωρείται η αλλαγή-καινοτομία, που συνήθως ενέχει κίνδυνο πέραν αυτού που συνήθως συναντά κανείς κατά την ίδρυση μιας εταιρείας.⁷³ Οι πιο περιορισμένες έννοιες έχουν ορίσει την επιχειρηματικότητα ως τη διαδικασία δημιουργίας, έναρξης και λειτουργίας μιας νεοφυούς επιχείρησης ή ως «την ικανότητα και την προθυμία ανάπτυξης, οργάνωσης και

⁷³ Sharon A. Alvarez and Lowell W. Busenitz, 'The Entrepreneurship of Resource-Based Theory', *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, 27 (2007), 207–27.

διαχείρισης μιας επιχείρησης μαζί με οποιονδήποτε από τους κινδύνους της να δημιουργήσει κέρδος.» Οι entrepreneurs αναφέρονται συχνά ως οι άνθρωποι που δημιουργούν αυτές τις εταιρείες.⁷⁴

Παρόλο που οι έννοιες του entrepreneurship επικεντρώνονται συνήθως στην ίδρυση και τη λειτουργία των νεοφυών επιχειρήσεων, πολλές νεοσύστατες επιχειρήσεις αναγκάζονται να τερματίσουν τη λειτουργία τους λόγω των υψηλών κινδύνων και της έλλειψης χρηματοδότησης, των κακών επιχειρηματικών αποφάσεων, τις πολιτικές, την οικονομική κρίση, την έλλειψη ζήτησης στην αγορά ή συνδυασμός όλων αυτών.⁷⁵

Η λέξη entrepreneur χρησιμοποιείται στον τομέα των επιχειρήσεων και των οικονομικών για ένα άτομο ικανό να μετατρέψει τις καινοτομίες ή τις τεχνολογίες σε προϊόντα και υπηρεσίες. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) καθορίζει τις λειτουργίες τόσο των υφιστάμενων εταιρειών όσο και των νέων επιχειρήσεων.⁷⁶ Αν και οι νεοσύστατες και οι μικρές επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό τμήμα της παγκόσμιας οικονομίας, το επιχειρηματικό τμήμα αυτού του τομέα μπορεί να ασκήσει δυσανάλογη επιρροή. Εάν η επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) μπορεί να θεωρηθεί ότι ενσωματώνει την καινοτομία και την ανάπτυξη, το πιο εύφορο έδαφος για την έρευνα του μανάτζμεντ μπορεί να είναι οι επιχειρηματίες και οι επιχειρήσεις.⁷⁷

Η επιχειρηματικότητα βρέθηκε να επεκτείνεται πέρα από τις μικρές επιχειρήσεις: ορισμένες μεγάλες εταιρείες έχουν περιγράψει ότι εμπλέκονται στην επιχειρηματική συμπεριφορά⁷⁸. Επιπλέον, ένα άτομο που έχει μια επιχείρηση δεν είναι απαραίτητα entrepreneur. Είναι σαφές, όμως, ότι υπάρχει συσχέτιση της επιχειρηματικότητας με τον τομέα των μικρών και νεοφυών επιχειρήσεων.

⁷⁴ G T Lumpkin, Lloyd Steier, and Mike Wright, 'All the Right Moves: How Entrepreneurial Firms Compete Effectively', *Strategic Entrepreneurship Journal*, 306 (2011), 285–306.

⁷⁵ <https://entrepreneur.com/>

⁷⁶ Lena Olaison, *Entrepreneurship at the Limits*, 2014.

⁷⁷ Álvaro Ribeiro, Domingo Cuervo, and Salvador Roig, *Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspective*, 2007.

⁷⁸ James W Carland and others, 'Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization', *The Academy of Management Review*, 9.2 (1984), 354–59.

Για να συλλάβουμε μια καινοτόμα και νεοφυή επιχείρηση, είναι απαραίτητο να υπερβούμε την έννοια των εταιρικών κύκλων και σταδίων ζωής. Ωστόσο, πολλοί ιδιοκτήτες επιχειρήσεων δεν σκοπεύουν ποτέ να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους πέρα από αυτό που θεωρούν ως ελεγχόμενο μέγεθος.⁷⁹

2.2.1 Εννοιολογική διάκριση μεταξύ μικρών επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητας

Από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι, αν και υπάρχει σημαντική αλληλοεπικάλυψη μεταξύ μικρών επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητας, οι έννοιες δεν είναι ίδιες. Όλες οι νεοφυείς επιχειρήσεις δεν έχουν καινοτόμο επιχειρηματικό χαρακτήρα. Ορισμένες νέες μικρές εταιρείες μπορεί να αναπτυχθούν, αλλά πολλές θα παραμείνουν μικρές επιχειρήσεις σε όλο τον κύκλο της ζωής τους.

Ο κρίσιμος παράγοντας που υπάρχει εδώ για τη διάκριση των επιχειρηματιών (entrepreneurs) από τους μη entrepreneurs και ιδίως τους ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων είναι η καινοτομία. Ο επιχειρηματίας χαρακτηρίζεται από μια προτίμηση για τη δημιουργία καινοτομίας, που εκδηλώνεται από κάποιον συνδυασμό πόρων για κέρδος. Για την περαιτέρω ανάλυση χαρακτηριστικών επιχειρηματικότητας η βιβλιογραφία εξετάζει τέτοια χαρακτηριστικά όπως η ανάγκη για επίτευξη, ο εσωτερικός έλεγχος, η ανάγκη για ανεξαρτησία, η ανάγκη υπευθυνότητας και ανάγκη για δύναμη. Αν και η τάση ανάληψης κινδύνων αναφέρεται συχνά στη βιβλιογραφία, σημειώνεται ότι είναι εγγενές στην ιδιοκτησία και όχι στην επιχειρηματικότητα. Επιπλέον, υποστηρίζεται η γνώμη και αποδεικνύεται⁸⁰ ότι η συμπεριφορά ανάληψης κινδύνων δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως διακριτικό χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας.

⁷⁹ Karl H Vesper, 'Unfinished Business (Entrepreneurship) of the 20th Century', *USASBE Address*, January, 1998.

⁸⁰ Lena Olaison, *Entrepreneurship at the Limits*, 2014.

Από αυτήν την ανάλυση, συμπεραίνεται ότι πολλές δημοσιευμένες μελέτες μπορεί να είναι παραπλανητικές στα συμπεράσματά τους. Αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν ότι ο επιχειρηματίας είναι απαραίτητος για την οικονομική ανάπτυξη⁸¹. Ωστόσο, πολλοί μελέτες της επιχειρηματικότητας συγχέουν τους ιδιοκτήτες μικρών νεοφυών επιχειρήσεων με τους entrepreneurs.

Από τα παραπάνω αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε είναι ότι η λέξη επιχειρηματικότητα έχει εύρη πεδίο ερευνάς και δεν πρέπει να σε καμία περίπτωση να συγχέεται με κάθε ιδρυτή νέας επιχείρησης. Αντιθέτως, είναι η δημιουργία αξίας μέσω της καινοτόμα εκμετάλλευσης των πόρων της εταιρείας.⁸²

2.3 Διαφορές μεταξύ νεοφυών επιχειρήσεων και υφιστάμενων επιχειρήσεων

Έχοντας ορίσει τις νεοφυείς επιχειρήσεις γεννιέται ένα νέο ερώτημα, αυτό των διαφορών μεταξύ νεοφυών επιχειρήσεων (startups) και υφιστάμενων μικρών μεσαίων ή μεγάλων επιχειρήσεων.

Όπως αναφέρεται και παραπάνω ο Steve Blank, ορίζει μία νεοφυή επιχείρηση ως «μια προσωρινή εταιρεία που δημιουργήθηκε για να αναζητήσει ένα επαναλαμβανόμενο και επεκτάσιμο επιχειρηματικό μοντέλο». Μια υφιστάμενη επιχείρηση, από την άλλη πλευρά, περιγράφεται ως «μόνιμος οργανισμός που έχει σχεδιαστεί για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου».⁸³

Ως αποτέλεσμα, η διαφορά είναι ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις αναζητούν ένα ελκυστικό επιχειρηματικό μοντέλο, ενώ οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν ήδη ένα και επικεντρώνονται στην αποτελεσματική εφαρμογή του.

⁸¹ James W Carland and others, 'Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization', *The Academy of Management Review*, 9.2 (1984), 354–59.

⁸² Álvaro Ribeiro, Domingo Cuervo, and Salvador Roig, *Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspective*, 2007.

⁸³ Steve Blank, 'Why the Lean Start-Up Changes Everything', *Harvard Business Review*, 2013.

2.3.1 Διαφορές μεταξύ μιας νεοφυούς επιχείρησης και μιας μεγάλης επιχείρησης

Παίρνοντας ως παράδειγμα έναν διευθύνοντα σύμβουλο μιας νεοφυούς επιχείρησης: έχει με μια λαμπρή επιχειρηματική ιδέα η οποία προκαλεί το ενδιαφέρον των μεγάλων βιομηχανιών, συλλέγει τους πρώτους γύρους επενδύσεων και χρησιμοποιεί αυτά τα χρήματα για να αποδείξει το επιχειρηματικό του μοντέλο ότι λειτουργεί στην αγορά. Βέβαια αυτό ήταν μία πολύ απλή περιγραφή για το δύσκολο καθήκον που έχει ένας CEO οποιασδήποτε εταιρείας.

Ωστόσο, εύκολα πιστεύει κάποιος ότι μια νεοφυής εταιρεία είναι απλώς μια μικρότερη έκδοση ενός μεγάλου οργανισμού. Αυτό είναι εν μέρει σωστό, καθώς μερικές νεοφυείς επιχειρήσεις αναπτύσσονται και καταφέρνουν να εξελιχθούν σε μεγάλες, πολυεθνικές εταιρείες. Ωστόσο το αντίθετο είναι σχεδόν απίθανο να συμβεί. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις δεν είναι μικρές «εκδόσεις» μεγάλων οργανισμών. Αντ' αυτού, πρέπει να θεωρηθούν εταιρείες που ιδρύθηκαν για να βρουν ένα επαναλαμβανόμενο και επεκτάσιμο επιχειρηματικό μοντέλο.⁸⁴ Οι ιδρυτές της νεοφυούς εταιρείας αναζητούν έναν τρόπο όχι μόνο να αποδείξουν ότι λειτουργεί το επιχειρηματικό τους μοντέλο και να το επιτύχουν, αλλά και να το κάνουν αποτελεσματικά και με τρόπο που να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αγορά-στόχο τους.

2.3.2 Διαφορές μεταξύ μιας νεοφυούς επιχείρησης και μιας μικρής επιχείρησης

Μια μικρή επιχείρηση δεν ψάχνει ένα επιχειρηματικό μοντέλο που θα λειτουργήσει στο μέλλον. Ψάχνουν για ένα που θα λειτουργήσει εκείνη τη στιγμή. Μια μικρή επιχείρηση είναι μια αυτοδύναμη επιχείρηση που βγάζει χρήματα από τη στιγμή που ανοίγει τις «πόρτες» της. Δεν χρειάζονται πολλά χρήματα ή χρόνο για να ξεκινήσουν μια επιτυχημένη επιχείρηση. Μια μικρή

⁸⁴ Steve Blank, 'Why the Lean Start-Up Changes Everything', *Harvard Business Review*, 2013.

επιχείρηση παράγει συνήθως ένα μικρό ποσό εισοδήματος, λειτουργεί σε μια τοπική ή περιφερειακή αγορά και προσλαμβάνει έναν μικρό αριθμό ατόμων.⁸⁵

2.3.2.1 Οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ μιας νεοφυούς επιχείρησης και μιας μικρής επιχείρησης

Οι διακρίσεις μεταξύ των δύο ομάδων τείνουν να έχουν μεγάλο νόημα, τώρα που έχει οριστεί τι είναι μια νεοφυής επιχείρηση και μια μικρή επιχείρηση (και πώς διαφέρουν από τις μεγάλες εταιρείες). Οι νεοφυείς επιχειρήσεις και οι μικρές εταιρείες, ειδικότερα, ποικίλλουν με τους ακόλουθους σημαντικούς τρόπους.

Ο Στόχος της Επέκτασης

Ο στόχος του ιδρυτή μίας νεοφυούς επιχείρησης είναι να «διαταράξει» την αγορά με ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο. Σκοπεύει να αποκτήσει τον έλεγχο του κλάδου. Αλλά δεν πρόκειται να συμβεί αμέσως για τις νεοφυείς επιχειρήσεις. Απαιτούν αρχικές επενδύσεις, οι οποίες συνήθως δεν έχουν άμεσα αποτελέσματα. Ως αποτέλεσμα, στον πρώτο, δεύτερο ή ακόμη και τρίτο χρόνο, μια startup είναι απίθανό να είναι κερδοφόρα (και ορισμένες δεν φτάνουν ποτέ την κερδοφορία). Όμως, το συντομότερο δυνατό, οι ιδρυτές της προσπαθούν να βρουν το σωστό επιχειρηματικό μοντέλο που θα καταφέρει την ανάπτυξη σε πολύ μεγάλη κλίμακα σε έναν μεγάλο κλάδο της αγοράς.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τόσες πολλές νεοφυείς επιχειρήσεις στηρίζονται στον κλάδο της τεχνολογίας -η τεχνολογία έχει μεγάλη εμβέλεια, είναι εύκολα επεκτάσιμη και μπορεί να χρηματοδοτηθεί γρήγορα.

Οι νεοφυείς εταιρείες είναι συνήθως διαδικτυακές ή τεχνολογικές εταιρείες με ευρεία παρουσία καταναλωτών. Μια μικρή επιχείρηση, από την άλλη πλευρά, δεν χρειάζεται έναν μεγάλο κλάδο

⁸⁵ Jared Hecht, 'Are You Running A Startup Or Small Business? What's The Difference?', *Forbes*.

για να επεκταθεί. Χρειάζεστε μόνο μια αγορά και την ικανότητα να προσεγγίζει και να ικανοποιεί αποτελεσματικά όλους τους καταναλωτές σε αυτήν την αγορά.

Αν κάποιος ερωτηθεί να ονομάσει μια μικρή επιχείρηση, οι περισσότεροι άνθρωποι θα μιλούσαν για το γειτονικό τους κατάστημα, καφενείο, υδραυλικό ή ηλεκτρολόγο. Οι μικρές επιχειρήσεις έτσι, δεν προσπαθούν να διαταράξουν μια βιομηχανία. μάλλον, προσπαθούν να επωφεληθούν από αυτή.⁸⁶

Επιχειρηματικοί στόχοι

Συνδεδεμένοι άμεσα με τον στόχο επέκτασης μιας νεοφυούς επιχείρησης είναι οι σκοποί και οι στόχοι της. Και πάλι, ένας ιδρυτής της νεοφυούς επιχείρησης προσπαθεί να διαταράξει την αγορά με το επεκτάσιμο και επιβλητικό επιχειρηματικό μοντέλο τους, να αναπτυχθεί το συντομότερο δυνατό, να νικήσει τους ανταγωνιστές κλπ.

Με τον ιδιοκτήτη μιας μικρής επιχείρησης, από την άλλη πλευρά, αυτό δεν ισχύει απαραίτητα. Για να διευθύνει μια μικρή επιχείρηση, δεν χρειάζεται να διαταράξει την αγορά ή να εισέλθει σε μια εντελώς νέα αγορά. Αντ 'αυτού, απλά πρέπει να έχει την επιθυμία να ξεκινήσει τη δική του επιχείρηση και να βρει μια αγορά στην οποία μπορεί να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά

Έτσι συνδέονται οι αναπτυξιακοί και οι επιχειρηματικοί στόχοι. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις θέλουν να αναπτυχθούν με στόχο να διαταράξουν την αγορά. Οι μικρές επιχειρήσεις, από την άλλη πλευρά, δημιουργούνται με σκοπό την επιχειρηματικότητα και εξυπηρετούν μια τοπική αγορά - και ως εκ τούτου, δεν ασχολούνται με την ανάπτυξη σε τόσο μεγάλη κλίμακα.

⁸⁶ Jared Hecht, 'Are You Running A Startup Or Small Business? What's The Difference?', *Forbes*.

Ευελιξία

Μια νεοφυής επιχείρηση είναι σε θέση να αλλάξει το προϊόν ή την υπηρεσία με την οποία ανταγωνίζεται στην αγορά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, έτσι ώστε να καταφέρει να βρει το αποτελεσματικότερο επιχειρηματικό μοντέλο για να ανταγωνιστεί και να αναπτυχθεί επιτυχώς. Αντιθέτως μια υφιστάμενη μικρή ή μεγάλη επιχείρηση δεν είναι σε θέση να αλλάξει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της ολοκληρωτικά, καθώς αυτό θα έβλαπτε το όνομα της εταιρείας και θα έφερνε τους καταναλωτές σε κατάσταση σύγχυσης για τα προϊόντα ή της υπηρεσίες της επιχείρησης.

Μέθοδοι χρηματοδότησης

Η δυσκολία απόκτησης χρηματοδότησης είναι ένα θέμα που αντιμετωπίζουν όλες κοινές μικρές εταιρείες και νεοφυείς επιχειρήσεις. Η παροχή χρημάτων σε μια μικρή επιχείρηση ή μια startup εμπεριέχει πολλούς κινδύνους. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις είναι επιρρεπείς στην αναζήτηση μεγάλων κεφαλαίων αμέσως μετά τη-σύσταση τους. Συνεργάζονται επίσης με επενδυτές που επιθυμούν να κάνουν μεγάλες επενδύσεις, αλλά είναι επιλεκτικοί σε ό,τι εμπιστεύονται. Σε αυτό που είναι γνωστό ως «γύροι» (rounds), οι επιχειρηματίες και οι «άγγελοι» επενδυτές επενδύουν συνήθως τουλάχιστον 1 εκατομμύριο δολάρια. Σε αντάλλαγμα για τα κεφάλαια, οι ιδρυτές δίνουν στους επενδυτές μετοχές στην εταιρεία, διαφοροποιώντας έτσι τη δομή ιδιοκτησίας.

Οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων, από την άλλη πλευρά, συχνά χρησιμοποιούν τη χρηματοδότηση χρέους με τη μορφή δανείων μικρών επιχειρήσεων για να καλύψουν τις χρηματοδοτικές τους ανάγκες. Οι τράπεζες και οι διαδικτυακοί δανειστές έχουν μικρότερα κεφάλαια με τόκους. Ενώ οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων μπορεί να χρειαστεί να πληρώσουν περισσότερα μακροπρόθεσμα για κεφάλαιο, η ιδιοκτησία τους παραμένει άψογη όσον αφορά το κομμάτι των μετοχών. Όταν πρόκειται για αυτό, οι νεοφυείς επιχειρήσεις

συνεργάζονται με τους επενδυτές τους, ενώ οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων βλέπουν τη χρηματοδότηση ως συναλλαγή.⁸⁷

Τελικός στόχος μιας μικρής επιχείρησης

Κάθε ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης έχει διαφορετικό όραμα για το τι θέλει να γίνει η εταιρεία του, αλλά γενικά, οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων θέλουν να αναπτύξουν αυτοσυντηρούμενες και μακροχρόνιες εταιρείες, με σκοπό την μεταβίβαση σε επόμενο μέλος της οικογένειας.

Από την άλλη πλευρά ο τελικός στόχος μιας νεοφυούς επιχείρησης υποτίθεται ότι είναι προσωρινός. Εάν όλα πάνε σύμφωνα με το σχέδιο, η startup θα εξελιχθεί σε έναν μεγάλο οργανισμό, με αποτέλεσμα μια IPO (αρχική δημόσια προσφορά). Η εξαγορά από μια μεγαλύτερη εταιρεία είναι ένας άλλος τελικός στόχος μιας startup.

Είναι σημαντικό λοιπόν να κατανοήσει κάποιος τις διάφορες μια νεοφυούς επιχείρησης και μιας μικρής καθώς θα τον βοηθήσει να προσδιορίσει την πορεία της μελλοντικής του επιχείρησης.

Τους πρώτους στόχους του, πως σκοπεύει να επεκταθεί, με ποιον σκοπεύει να συνεργαστεί και πώς θα ορίσει την επιτυχία στο τέλος.⁸⁸

Επίπεδο κινδύνου

Όποτε γίνεται η προσπάθεια εκκίνησης μίας νέας εταιρείας, υπάρχει πάντα κάποιο επίπεδο κινδύνου. Ωστόσο, όταν πρόκειται για σύγκριση μιας νεοφυούς έναντι μιας μικρής επιχείρησης, υπάρχει σίγουρα ένα πρόσθετο επίπεδο κινδύνου που σχετίζεται με την νεοφυή .

⁸⁷ Jared Hecht, 'Are You Running A Startup Or Small Business? What's The Difference?', *Forbes*.

⁸⁸ Jared Hecht, 'Are You Running A Startup Or Small Business? What's The Difference?', *Forbes*.

Όπως αναλύθηκε παραπάνω η αρχική ιδέα πίσω από μια νεοφυή επιχείρηση, είναι η δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που μπορεί να διαταράξει ή να επηρεάσει σημαντικά την αγορά. Επομένως, μέσω της διαδικασίας έρευνας, συγκέντρωσης χρημάτων, δοκιμής του προϊόντος ή της υπηρεσίας κ.λπ., γίνεται η λήψη ενός αρκετά μεγάλου ρίσκου που αφορά την υπόθεση ότι η νεοφυής επιχείρηση σας θα πετύχει.

Παρόλο που υπάρχει επίσης μια ποικιλία κινδύνων που σχετίζονται με την έναρξη μιας μικρής επιχείρησης -και το 20% από αυτές αποτυγχάνουν εντός του πρώτου έτους⁸⁹. Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα να ξεκινήσουν σε μια υφιστάμενη αγορά. Με αυτόν τον τρόπο, οι κίνδυνοι είναι χαμηλότεροι και, επομένως, μπορεί να είναι πολύ πιο διαχειρίσιμοι από ό,τι εκείνοι για τους ιδρυτές μίας startup.

Συνοψίζοντας, γίνεται κατανοητό ότι οι νεοσύστατες επιχειρήσεις και οι μικρές επιχειρήσεις έχουν αρκετές διαφορές όχι μόνο στον τρόπο λειτουργίας αλλά και στο κομμάτι του οράματος και αποστολής.

⁸⁹ Steve Blank and Bob Dorf, *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, 2012.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Alvarez, Sharon A., and Lowell W. Busenitz, 'The Entrepreneurship of Resource-Based Theory', *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, 27 (2007), 207–27

Blank, Steve, 'Why the Lean Start-up Changes Everything', *Harvard Business Review*, 91.5 (2013)

'Why the Lean Start-Up Changes Everything', *Harvard Business Review*, 2013

Blank, Steve, and Bob Dorf, *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, 2012

Brush, Candida, 'The Use of Bootstrapping by Women Entrepreneurs in Positioning for Growth', 2006

Carland, James W, Frank Hoy, William R Boulton, Jo Ann C Carland, William R Boulton, and J O A N N C Carland, 'Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization', *The Academy of Management Review*, 9.2 (1984), 354–59

Ebben, Jay, and Alec Johnson, 'Bootstrapping in Small Firms: An Empirical Analysis of Change over Time', *Journal of Business Venturing*, 21.6 (2006), 851–65

Harrison, Richard T., Colin M. Mason, and Paul Girling, 'Financial Bootstrapping and Venture Development the Software Industry', *Entrepreneurship and Regional Development*, 16.4 (2004), 307–33

Hecht, Jared, 'Are You Running A Startup Or Small Business? What's The Difference?', *Forbes*

Johnson, P. S., and D. G. Cathcart, 'New Manufacturing Firms and Regional Development: Some Evidence from the Northern Region', *Regional Studies*, 13.3 (1979), 269–80

Lucertini, Mario, Dipartimento Di, and Ingegneria Dell, 'Crowd Funding : A New Financial Paradigm for Europe to Promote Startup Creation , Social Innovation and Research CONTENTS ':, 2013

Luger, Michael I., and Jun Koo, 'Defining and Tracking Business Start-Ups', *Small Business Economics*, 24.1 (2005), 17–28

Lumpkin, G T, Lloyd Steier, and Mike Wright, 'All the Right Moves: How Entrepreneurial Firms Compete Effectively', *Strategic Entrepreneurship Journal*, 306 (2011), 285–306

MASON, C, 'Some Definitional Difficulties in New Firms Research', *Area*, 15.1 (1983), 53–60

Norcliffe, G. B., and D. E. Keeble, 'Industrial Location and Planning in the United Kingdom', *Economic Geography*, 53.3 (1977), 305

Olaison, Lena, *Entrepreneurship at the Limits*, 2014

Ribeiro, Álvaro, Domingo Cuervo, and Salvador Roig, *Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspective*, 2007

Ries, Eric, *The Lean Startup*, 2011

Salamzadeh, Aidin, 'Startup Companies- Life Cycle and Challenges Startup Companies: Life Cycle and Challenges Aidin Salamzadeh (Corresponding Author) Faculty of Entrepreneurship , University of Tehran , 16th Street , North Kargar Hiroko Kawamorita Kesim Faculty of Enginee', *4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*, August, 2015

Vesper, Karl H, 'Unfinished Business (Entrepreneurship) of the 20th Century', *USASBE Address*, January, 1998

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Μελέτη περίπτωσης: Η εταιρία “Blueground” και οι επιπτώσεις της COVID-19

3.1 Κλάδος: Property technology (proptech)

3.1.1 Ορισμός proptech

Το Proptech, συντομογραφία του property technology (τεχνολογίας ακινήτων), αναφέρεται στη χρήση της τεχνολογίας στον κλάδο των ακινήτων. Περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων διαδικτυακών πλατφορμών για αγοραπωλησίες ακινήτων, αναλύσεις δεδομένων ακινήτων, ξεναγήσεις εικονικής πραγματικότητας στο σπίτι και τεχνολογίες έξυπνου σπιτιού.⁹⁰

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα του proptech είναι η άνεση που παρέχει τόσο στους αγοραστές όσο και στους πωλητές. Οι διαδικτυακές πλατφόρμες διευκολύνουν τους ανθρώπους να αναζητούν ακίνητα, να συγκρίνουν τιμές και ακόμη και να κάνουν προσφορές χωρίς να χρειάζεται ποτέ να φύγουν από τα σπίτια τους. Αυτό έγινε ιδιαίτερα χρήσιμο κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Η Proptech βοηθά επίσης να γίνει πιο αποτελεσματική και διαφανής η διαδικασία αγοράς ή πώλησης ενός σπιτιού. Για παράδειγμα, εταιρείες χρησιμοποιούν αναλύσεις δεδομένων για να παρέχουν ακριβείς αποτιμήσεις και πληροφορίες αγοράς, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τους αγοραστές και τους πωλητές να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Ομοίως, οι ξεναγήσεις στο σπίτι εικονικής πραγματικότητας επιτρέπουν στους πιθανούς αγοραστές να

⁹⁰ Christopher W. Starr, Jesse Saginor, and Elaine Worzala, ‘The Rise of PropTech: Emerging Industrial Technologies and Their Impact on Real Estate’, *Journal of Property Investment and Finance*, 39.2 (2021), 157–69.

αποκτήσουν μια αίσθηση για ένα ακίνητο χωρίς να χρειάζεται να το επισκεφτούν φυσικά, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα.⁹¹

Εκτός από τον εξορθολογισμό της διαδικασίας αγοράς και πώλησης ακινήτων, το proptech συμβάλλει επίσης στο να γίνουν τα σπίτια πιο έξυπνα και αποτελεσματικά. Οι έξυπνες οικιακές τεχνολογίες όπως οι θερμοστάτες, τα συστήματα φωτισμού και τα συστήματα ασφαλείας μπορούν να ελέγχονται εξ αποστάσεως μέσω smartphone ή φωνητικού βοηθού, διευκολύνοντας τη διαχείριση του σπιτιού σας ακόμα και όταν δεν βρίσκεστε εκεί. Αυτές οι τεχνολογίες μπορούν επίσης να βοηθήσουν τους ιδιοκτήτες σπιτιού να εξοικονομήσουν χρήματα στο κόστος ενέργειας προσαρμόζοντας αυτόματα τις ρυθμίσεις για τη βελτιστοποίηση της χρήσης ενέργειας.

Το Proptech οδηγεί επίσης στην καινοτομία στον τρόπο κατασκευής και διαχείρισης ακινήτων. Για παράδειγμα, αρκετές εταιρείες χρησιμοποιούν τεχνολογία για τη διευκόλυνση της διαδικασίας κατασκευής, ενώ άλλες χρησιμοποιούν ανάλυση δεδομένων για τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των ενοικιαζόμενων ακινήτων.

Παρά τα πολλά οφέλη της proptech, υπάρχουν επίσης ορισμένα μειονεκτήματα. Μια ανησυχία είναι η δυνατότητα αυτοματοποίησης να αντικαταστήσει ορισμένες θέσεις εργασίας στον κλάδο των ακινήτων, όπως οι κτηματομεσίτες. Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος παραβιάσεων του απορρήτου των δεδομένων, καθώς περισσότερες προσωπικές πληροφορίες κοινοποιούνται στο Διαδίκτυο. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα για την proptech να επιδεινώσει το ήδη σημαντικό χάσμα προσιτής τιμής στην αγορά κατοικίας, καθώς μπορεί να διευκολύνει τα πλουσιότερα άτομα να υπερβαίνουν τους άλλους σε αγοραπωλησίες.⁹²

Συνοψίζοντας, το proptech έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει σημαντικά τη βιομηχανία ακινήτων, καθιστώντας την πιο βολική, αποτελεσματική και διαφανή. Αν και υπάρχουν

⁹¹ Fabian Braesemann and Andrew Baum, 'PropTech: Turning Real Estate Into a Data-Driven Market?', *SSRN Electronic Journal*, 2020, 1–22.

⁹² Nikolai Siniak and others, 'The Impact of Proptech on Real Estate Industry Growth', *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 869.6 (2020).

σίγουρα προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν, τα οφέλη της proptech είναι πιθανό να υπερβούν τα μειονεκτήματα μακροπρόθεσμα. Μια από τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του proptech και θα αναλύσουμε στην συνέχεια είναι η νεοφυή επιχείρηση blueground.

3.2 The Blueground

3.2.1 Περιγραφή της εταιρίας

Η Blueground είναι μια κτηματομεσιτική εταιρεία που προσφέρει επιπλωμένα και εξυπηρετούμενα διαμερίσματα για βραχυπρόθεσμες και μακροχρόνιες διαμονές σε μεγάλες πόλεις σε όλο τον κόσμο. Το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας βασίζεται στην παροχή ευέλικτων λύσεων στέγασης. Ιδρύθηκε το 2013, η εταιρεία μεγάλωσε γρήγορα για να δραστηριοποιηθεί σε περισσότερες από 40 πόλεις σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων της Νέας Υόρκης, του Λος Άντζελες, του Λονδίνου και του Ντουμπάι.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του Blueground είναι η άνεση που προσφέρει στους ενοικιαστές. Όλα τα διαμερίσματα της εταιρείας είναι πλήρως επιπλωμένα και εξοπλισμένα με όλα όσα μπορεί να χρειαστεί ένας ένοικος, όπως λευκά είδη, πετσέτες, μαγειρικά σκεύη, ακόμη και διακοσμητικά. Αυτό εξοικονομεί χρόνο και ταλαιπωρία από τους ενοικιαστές να επιπλώσουν οι ίδιοι ένα διαμέρισμα, καθώς και το κόστος αγοράς ή ενοικίασης επίπλων.

Εκτός από τον παράγοντα ευκολίας, τα διαμερίσματα Blueground έχουν επίσης σχεδιαστεί με γνώμονα τον σύγχρονο ταξιδιώτη. Ο ιστότοπος της εταιρείας επιτρέπει στους ενοικιαστές να αναζητούν εύκολα διαμερίσματα με βάση την τοποθεσία, την τιμή και τις ανέσεις, ενώ η διαδικασία κράτησης είναι απλή και διαφανής.

Η αποστολή της Blueground είναι να κάνει τη μακροπρόθεσμη διαβίωση ευκολότερη και πιο προσίτη για τους ανθρώπους που ταξιδεύουν συχνά. Τα διαμερίσματα της εταιρείας είναι προσεκτικά επιμελημένα και σχεδιασμένα ώστε να είναι άνετα και φιλόξενα, με έπιπλα, συσκευές κορυφαίας ποιότητας. Τα επιπλωμένα διαμερίσματα της Blueground βρίσκονται συνήθως σε κεντρικές, βολικές τοποθεσίες και είναι πλήρως εξοπλισμένα με όλα όσα μπορεί να

χρειαστεί ένας πελάτης, όπως έπιπλα, συσκευές, λευκά είδη και άλλα οικιακά είδη πρώτης ανάγκης. Η εταιρεία προσφέρει επίσης μια σειρά από πρόσθετες υπηρεσίες, όπως τακτικό καθαρισμό και συντήρηση, για να διασφαλίσει ότι τα διαμερίσματά της είναι πάντα σε άριστη κατάσταση.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες διαφοροποίησης της Blueground είναι η χρήση τεχνολογίας για τη διευκόλυνση της διαδικασίας ενοικίασης και των πελατών να βρουν και να κλείσουν το τέλειο γι' αυτούς διαμέρισμα. Η εταιρεία έχει αναπτύξει μια πλατφόρμα που επιτρέπει στους πελάτες να περιηγούνται και να κάνουν κράτηση διαμερισμάτων μέσω του Διαδικτύου, καθώς και να διαχειρίζονται τις ενοικιάσεις τους και να πραγματοποιούν πληρωμές μέσω μιας εφαρμογής για κινητά.

Η Blueground γνώρισε ταχεία ανάπτυξη από την ίδρυσή της και έχει συγκεντρώσει εκατομμύρια δολάρια σε χρηματοδότηση από εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων και άλλους επενδυτές. Η εταιρεία έχει επίσης λάβει θετικές κριτικές από πελάτες και ειδικούς του κλάδου, οι οποίοι επαινούν τα διαμερίσματα υψηλής ποιότητας και τις βολικές υπηρεσίες της.

Στα πρώτα χρόνια της εταιρείας, η Blueground επεκτάθηκε γρήγορα, ανοίγοντας νέες τοποθεσίες σε μεγάλες πόλεις σε όλο τον κόσμο. Η επέκταση της εταιρείας οφείλεται στην αυξανόμενη ζήτηση για βραχυπρόθεσμη, επιπλωμένη κατοικία, καθώς και στη στροφή προς πιο ευέλικτες και απομακρυσμένες ρυθμίσεις εργασίας.

Σήμερα, η Blueground είναι μια παγκόσμια εταιρεία με τοποθεσίες σε περισσότερες από 25 πόλεις σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων μεγάλων πόλεων όπως η Νέα Υόρκη, το Σαν Φρανσίσκο, το Λονδίνο, το Ντουμπάι και το Χονγκ Κονγκ. Η εταιρεία έχει γίνει ηγέτης κλάσο της, καθώς καταφέρνει να προσαρμόζεται και να καινοτομεί ως απάντηση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Συνοψίζοντας, η Blueground είναι μια καινοτόμος νεοφυής εταιρεία που μεταμορφώνει τον τρόπο που ζουν και εργάζονται οι άνθρωποι στις αστικές περιοχές. Η τεχνολογική προσέγγισή του στις επιπλωμένες ενοικιάσεις καθιστά ευκολότερο και πιο βολικό για τους ανθρώπους να

βρίσκουν και να κάνουν κράτηση διαμερισμάτων υψηλής ποιότητας σε βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη βάση.

3.2.2 Επιχειρηματικό μοντέλο και στρατηγικό μάνατζμεντ

Το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας βασίζεται στην ιδέα της προσφοράς μιας λύσης με το κλειδί στο χέρι για ταξιδιώτες και άτομα που χρειάζονται προσωρινή στέγαση. Στον πυρήνα του επιχειρηματικού μοντέλου της Blueground είναι η απόκτηση και διαχείριση ακινήτων διαμερισμάτων. Η εταιρεία προμηθεύεται ακίνητα σε επιθυμητές τοποθεσίες και στη συνέχεια τα ανακαινίζει και τα επιπλώνει με υψηλό επίπεδο. Μόλις τα ακίνητα είναι έτοιμα, καταχωρούνται στον ιστότοπο της Blueground και διατίθενται προς ενοικίαση.

Οι ενοικιαστές μπορούν εύκολα να αναζητήσουν και να κάνουν κράτηση για διαμερίσματα στον ιστότοπο της Blueground, χρησιμοποιώντας φίλτρα όπως τοποθεσία, τιμή και ανέσεις για να βρουν το τέλειο ταίρι. Μόλις ο ενοικιαστής κάνει κράτηση για ένα διαμέρισμα, μπορεί να έχει πρόσβαση σε αυτό με ένα ψηφιακό κλειδί, επιτρέποντας μια απρόσκοπτη διαδικασία check-in.

Εκτός από τον παράγοντα ευκολίας, η Blueground προσφέρει επίσης μια σειρά πρόσθετων υπηρεσιών στους ενοικιαστές της, συμπεριλαμβανομένης μιας ειδικής ομάδας υποστήριξης και τακτικών υπηρεσιών καθαρισμού. Αυτό σας βοηθά να κάνετε την εμπειρία της ζωής σε ένα διαμέρισμα Blueground όσο το δυνατόν πιο απρόσκοπτη.

Για να δημιουργήσει έσοδα, η Blueground χρεώνει στους ενοικιαστές ένα μηνιαίο ενοίκιο που είναι συνήθως υψηλότερο από τα παραδοσιακά ενοίκια. Τα διαμερίσματα της εταιρείας τείνουν να είναι πιο ακριβά από τα παραδοσιακά ενοίκια, αν και αυτό αντισταθμίζεται από την άνεση και τις πρόσθετες υπηρεσίες που παρέχονται.

Ένα από τα βασικά στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ της Blueground είναι η εστίασή της στην κάλυψη της αυξανόμενης ζήτησης για επιπλωμένα και εξυπηρετούμενα διαμερίσματα. Αυτοί οι τύποι διαμερισμάτων προσφέρουν την άνεση και την ευελιξία μιας διαμονής σε

ξενοδοχείο, αλλά με τον πρόσθετο χώρο και τις ανέσεις ενός σπιτιού. Για να ανταποκριθεί σε αυτή τη ζήτηση, η Blueground ακολούθησε μια στρατηγική τόσο εξαγορών όσο και οργανικής (εσωτερικής) ανάπτυξης. Μέσω εξαγορών, η εταιρεία κατάφερε να εισέλθει γρήγορα σε νέες αγορές και να επεκτείνει την παρουσία της παγκοσμίως. Ένα άλλο βασικό στοιχείο του στρατηγικού μάνατζμεντ της Blueground ήταν η εστίασή της στην τεχνολογία και την καινοτομία.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ της Blueground ήταν το κλειδί για την επιτυχία και την ανάπτυξη της εταιρείας. Εστιάζοντας στην κάλυψη της αυξανόμενης ζήτησης για επιπλωμένα και εξυπηρετούμενα διαμερίσματα και επενδύοντας στην τεχνολογία και στην καινοτομία, η εταιρεία μπόρεσε να επεκτείνει την εμβέλεια και τις προσφορές της, καθιστώντας την μια από τις κορυφαίες εταιρίες στον κλάδο των proptech.

3.2.3 Όραμα, αποστολή, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αξίες

Όραμα

Το όραμα της εταιρείας είναι να γίνει ο κορυφαίος πάροχος επιπλωμένων και εξυπηρετούμενων διαμερισμάτων για επαγγελματίες ταξιδιώτες. Αυτό σημαίνει ότι η Blueground στοχεύει να είναι η καλύτερη επιλογή για άτομα και εταιρείες που αναζητούν λύσεις προσωρινής στέγασης που είναι βολικές, άνετες και χωρίς προβλήματα. Για να επιτύχει αυτό το όραμα, η Blueground εργάζεται συνεχώς για να βελτιώσει την ποιότητα των διαμερισμάτων της και το φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρει στους ενοικιαστές, με στόχο να κάνει την εμπειρία της ζωής σε ένα διαμέρισμα Blueground όσο το δυνατόν πιο απρόσκοπτη και βολική.

Αποστολή

Η αποστολή της Blueground είναι να κάνει την εμπειρία της ζωής σε ένα πλήρως επιπλωμένο και εξυπηρετημένο διαμέρισμα όσο το δυνατόν πιο απρόσκοπτη και βολική, παρέχοντας μια λύση με το κλειδί στο χέρι για ταξιδιώτες και άτομα που χρειάζονται προσωρινή στέγαση,

προσφέροντας μια σειρά από υπηρεσίες και ανέσεις για να κάνουν τη διαμονή τους όσο το δυνατόν πιο άνετη.

Αξίες

Όσον αφορά τις αξίες, η Blueground δίνει μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και την αριστεία των υπηρεσιών. Η ειδική ομάδα υποστήριξης της εταιρείας είναι διαθέσιμη 24/7 για να βοηθήσει τους ενοικιαστές με όποια ζητήματα ή απορίες μπορεί να έχουν, ενώ παρέχονται τακτικές υπηρεσίες καθαρισμού για να διασφαλίζεται ότι τα διαμερίσματα είναι πάντα καλά συντηρημένα.

Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Η Blueground εκτιμά επίσης την καινοτομία και τη βιωσιμότητα. Η εταιρεία αναζητά συνεχώς νέες τεχνολογίες και προσεγγίσεις για να βελτιώσει την εμπειρία της ζωής στα διαμερίσματά της και εργάζεται για να ελαχιστοποιήσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της μέσω πρωτοβουλιών όπως οι ενεργειακά αποδοτικές συσκευές και τα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα καθαρισμού.

Ένα από τα κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Blueground είναι η εστίασή της στην ευκολία. Τα διαμερίσματα της εταιρείας είναι πλήρως επιπλωμένα και εξοπλισμένα με όλα όσα μπορεί να χρειαστεί ένας ενοικιαστής, εξοικονομώντας του χρόνο και την ταλαιπωρία να επιπλώσουν οι ίδιοι ένα διαμέρισμα. Επιπλέον, η διαδικασία κράτησης είναι απλή και διαφανής και το ψηφιακό κλειδί επιτρέπει την απρόσκοπτη διαδικασία check-in.

Ακόμα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Blueground είναι η παγκόσμια παρουσία της. Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 25 πόλεις σε 15 χώρες σε όλο τον κόσμο, καθιστώντας την έναν από τους μεγαλύτερους προμηθευτές επιπλωμένων και εξυπηρετούμενων διαμερισμάτων. Αυτή η παγκόσμια παρουσία επιτρέπει στην Blueground να προσφέρει ένα ευρύ φάσμα επιλογών στους πελάτες της, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται ή πού σχεδιάζουν να πάνε.

Επίσης ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Blueground μπορεί να θεωρηθεί η γκάμα των πρόσθετων υπηρεσιών που προσφέρει στους ενοικιαστές. Η αφοσιωμένη ομάδα υποστήριξης της εταιρείας και οι τακτικές υπηρεσίες καθαρισμού βοηθούν ώστε να γίνει η εμπειρία της ζωής σε ένα διαμέρισμα Blueground όσο το δυνατόν πιο απρόσκοπτη.

Ένα άλλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Blueground είναι η εστίασή της στην τεχνολογία και την καινοτομία. Η εταιρεία έχει επενδύσει πολλά στην τεχνολογία και έχει αναπτύξει μια σειρά εργαλείων και πλατφορμών για να διευκολύνει τους πελάτες να βρίσκουν και να κάνουν κράτηση διαμερισμάτων, καθώς και για τους διαχειριστές ακινήτων να διαχειρίζονται και να διατηρούν τα ακίνητά τους. Αυτό περιλαμβάνει μια εύχρηστη διαδικτυακή πλατφόρμα, καθώς και μια ειδική ομάδα εξυπηρέτησης πελατών που είναι διαθέσιμη για να απαντήσει σε ερωτήσεις και να βοηθήσει σε τυχόν ζητήματα που μπορεί να προκύψουν.

Εκτός από την παγκόσμια παρουσία και την εστίασή της στην τεχνολογία, η Blueground έχει επίσης φήμη για την παροχή υψηλής ποιότητας επιπλωμένων και εξυπηρετούμενων διαμερισμάτων. Η εταιρεία φροντίζει ιδιαίτερα για την επιλογή και την επίπλωση των ακινήτων της, διασφαλίζοντας ότι είναι άνετα και λειτουργικά, με όλα όσα χρειάζεται ένας άνθρωπος για να νιώθει σαν στο σπίτι του. Αυτή η προσοχή στη λεπτομέρεια βοήθησε να καθιερωθεί η Blueground ως ένας αξιόπιστος και αξιόπιστος πάροχος επιπλωμένων και εξυπηρετούμενων διαμερισμάτων.

3.2.4 Γύροι χρηματοδότησης

Η Blueground έχει συγκεντρώσει συνολικά 297,4 εκατομμύρια δολάρια σε χρηματοδότηση σε 7 γύρους. Ο πρώτος γύρος χρηματοδότησης της εταιρείας ήταν ένας γύρος Pre-Seed ύψους \$260.000 τον Απρίλιο του 2015, ακολουθούμενος από έναν κύκλο A \$4M τον Ιούνιο του 2016 και έναν κύκλο B \$51,4M τον Ιούλιο του 2018.

Ο πιο πρόσφατος και μεγαλύτερος γύρος χρηματοδότησης ήταν ένας γύρος Series C ύψους 180 εκατομμυρίων \$ τον Ιούλιο του 2020, με επικεφαλής τη WestCap και συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής της Geolo Capital, της VentureFriends και του υπάρχοντος επενδυτή Earlybird.

Αυτός ο γύρος χρηματοδότησης έφερε το συνολικό ποσό κεφαλαίου της Blueground που έχει συγκεντρωθεί μέχρι σήμερα σε 240 εκατομμύρια δολάρια.

Η Blueground λειτουργεί επί του παρόντος σε 29 πόλεις σε 16 χώρες και σχεδιάζει να επεκταθεί σε 50 πόλεις έως το 2025. Τα κεφάλαια θα χρησιμοποιηθούν για την επιτάχυνση της ανάπτυξης της εταιρείας, επιτρέποντάς της να επιτύχει τον στόχο της για 50 πόλεις πιο γρήγορα. Τα κεφάλαια θα χρησιμοποιηθούν επίσης για την περαιτέρω βελτίωση της τεχνολογικής πλατφόρμας της Blueground, η οποία περιλαμβάνει μια μοναδική διαδικτυακή πλατφόρμα κρατήσεων, μια διαδικασία ψηφιακού check-in και ένα ψηφιακό σύστημα πληρωμών.

Παρακάτω εμφανίζεται η λίστα με τους γύρους χρηματοδότησεως της εταιρείας.

1. Pre-seed Round: 260.000 \$ (Απρίλιος 2015)
2. Series A: 4 εκατομμύρια \$ (Ιούνιος 2016)
3. Series B: 51,4 εκατομμύρια \$ (Ιούλιος 2018)
4. Series C: 180 εκατομμύρια \$ (Ιούλιος 2020)
5. Series D: 47,4 εκατομμύρια \$ (Νοέμβριος 2020)
6. Series E: 5 εκατομμύρια \$ (Ιανουάριος 2021)
7. Series F: 0,2 εκατομμύρια \$ (Μάρτιος 2021)

3.2.5 Η εξαγορά της Tabas

Η εξαγορά της Tabas από την Blueground είναι μια σημαντική εξέλιξη στον τομέα PropTech. Σηματοδοτεί την είσοδο της Blueground στην αγορά της Λατινικής Αμερικής και αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς τα εμπρός στον στόχο της εταιρείας να επεκτείνει το δίκτυό της και να προσφέρει την επιλογή για έναν ευέλικτο τρόπο ζωής σε περισσότερες αγορές παγκοσμίως.

Η εξαγορά παρέχει στην Blueground την ευκαιρία να αξιοποιήσει την υποδομή και την τεχνολογία της Tabas για να επιταχύνει την ανάπτυξη στην αγορά της Λατινικής Αμερικής. Ο συνδυασμένος οργανισμός θα επωφεληθεί από ένα μεγαλύτερο χαρτοφυλάκιο ακινήτων και βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών, επιτρέποντάς του να εξυπηρετεί καλύτερα τους πελάτες του.

Η εξαγορά θα επιτρέψει επίσης στην Blueground να επεκτείνει περαιτέρω τις υπηρεσίες της ώστε να περιλαμβάνει μακροχρόνιες ενοικιάσεις και εταιρικές κατοικίες. Με την εξαγορά, η Blueground θα μπορεί να προσφέρει στους πελάτες ένα ευρύτερο φάσμα επιλογών ενοικίασης για να καλύψει τις στεγαστικές τους ανάγκες. Όπως έχει προαναφερθεί στόχος της Blueground είναι να προσφέρει στους πελάτες μια απρόσκοπτη εμπειρία ενοικίασης, από την αναζήτηση ενός ακινήτου μέχρι την κράτηση διαμονής. Η απόκτηση της Tabas είναι ένα σημαντικό βήμα προς την επίτευξη αυτού του στόχου.

3.2.6 Ανταγωνιστές

Η Blueground ως ηγέτης στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται είναι φυσιολογικό να έχει αρκετούς ανταγωνιστές.

Μερικοί από τους κύριους αντιπάλους του Blueground είναι:

- **Sonder:** Η Sonder είναι μια παγκόσμια εταιρεία φιλοξενίας που παρέχει πολυτελή διαμερίσματα για βραχυχρόνια ενοικίαση. Οι υπηρεσίες τους είναι διαθέσιμες σε περισσότερες από 2.000 πόλεις σε όλο τον κόσμο και παρέχουν στους ταξιδιώτες πλήρως επιπλωμένα σπίτια που διαθέτουν ανέσεις υψηλής ποιότητας, όπως δωρεάν Wi-Fi, καλωδιακή τηλεόραση και υπηρεσίες καθαριότητας. Η Sonder είναι ένας τρομερός ανταγωνιστής της Blueground και κατάφερε να αποκτήσει μεγάλη πελατειακή βάση λόγω των υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και των ανταγωνιστικών τιμών της.
- **Zeus:** Η Zeus είναι μια πλατφόρμα ενοικίασης κατοικιών που ειδικεύεται στη σύνδεση οικοδεσποτών και ταξιδιωτών σε περισσότερες από 35 χώρες. Η εταιρεία έχει ως αποστολή να κάνει τη διαδικασία κράτησης ευκολότερη και ταχύτερη και έχει αναπτύξει μια διαδικτυακή πλατφόρμα που επιτρέπει στους ταξιδιώτες να βρουν το τέλειο σπίτι για τις ανάγκες τους. Η Zeus προσφέρει μια ποικιλία τύπων ακινήτων, που κυμαίνονται από πολυτελή διαμερίσματα μέχρι βίλες και εξοχικές κατοικίες. Είναι σημαντικός ανταγωνιστής της Blueground και έχουν καταφέρει να αποκτήσουν μεγάλη πελατειακή βάση λόγω της εκτεταμένης επιλογής κατοικιών και των ανταγωνιστικών τιμών τους.

- **Hello Landing:** Η Hello Landing είναι μια εταιρεία τεχνολογίας ακινήτων που εστιάζει στην παροχή διαμερισμάτων υψηλής ποιότητας για βραχυχρόνια ενοικίαση. Η εταιρεία προσφέρει μια σειρά από ανέσεις, όπως δωρεάν Wi-Fi, καλωδιακή τηλεόραση και υπηρεσίες καθαριότητας, ενώ τα διαμερίσματά της έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν ένα άνετο σπίτι μακριά από το σπίτι. Η Hello Landing έχει παγκόσμια παρουσία, με ακίνητα διαθέσιμα σε περισσότερες από 35 χώρες. Η εταιρεία προσφέρει επίσης ανταγωνιστικές τιμές, ευέλικτες μισθώσεις και μεγάλη ποικιλία επιπλωμένων διαμερισμάτων online. Η Hello Landing είναι ένας σημαντικός ανταγωνιστής της Blueground και κατάφερε να αποκτήσει μεγάλη πελατειακή βάση λόγω της εκτεταμένης επιλογής κατοικιών και των ανταγωνιστικών τιμών της.

Σίγουρα υπάρχουν και θα υπάρξουν και άλλες εταιρείες που ανταγωνίζονται την Blueground στην αγορά κατοικίας παρατεταμένης διαμονής. Είναι σημαντικό για την Blueground να παραμείνει ανταγωνιστική προκειμένου να διατηρήσει τη θέση της ως ηγέτης στον κλάδο.

3.3 Πως η COVID-19 επηρέασε τον κλάδο και την Blueground

3.3.1 COVID-19 και ο Proptech κλάδος

Η πανδημία COVID-19 είχε βαθύ αντίκτυπο στη βιομηχανία PropTech. Καθώς τέθηκαν σε ισχύ οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί, η οικονομική αβεβαιότητα και οι κανονισμοί κοινωνικής αποστασιοποίησης, οι εταιρείες στην αγορά ακινήτων αναγκάστηκαν να βρουν εναλλακτικούς τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτό έχει δει μια αύξηση στον αριθμό των νεοφυών επιχειρήσεων PropTech και ταχεία ανάπτυξη σε ήδη υπάρχουσες, καθώς οι εταιρείες ακινήτων επιδιώκουν να παραμείνουν σχετικές στο νέο περιβάλλον.

Ένα από τα πιο αξιοσημείωτα αποτελέσματα του COVID-19 στο PropTech ήταν η αύξηση της εξ αποστάσεως εργασίας, η οποία οδήγησε περισσότερους ανθρώπους να επιλέγουν να εργάζονται από το σπίτι. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα περισσότερες επιχειρήσεις και πάροχοι υπηρεσιών να πρέπει να βρουν νέους τρόπους για να παραμείνουν στη ζωή. Αυτό οδήγησε σε

αύξηση του αριθμού των νεοφυών επιχειρήσεων PropTech, καθώς και σε ταχεία ανάπτυξη σε ήδη υπάρχουσες.

Επιπλέον, οι καταναλωτικές συνήθειες έχουν επίσης αλλάξει λόγω της πανδημίας. Οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να στραφούν σε διαδικτυακές αναζητήσεις για απαντήσεις, οδηγώντας σε αλλαγή συμπεριφοράς. Αυτό έχει δει περισσότερους ανθρώπους να βρίσκουν εύκολο και βολικό να συνεργάζονται με εταιρείες ακινήτων από την άνεση του σπιτιού τους.

Οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί είχαν επίσης σημαντικό αντίκτυπο στη βιομηχανία PropTech. Αυτό σήμαινε ότι πρακτικές όπως η αναζήτηση γης, σπιτιών, η χρηματοδότηση, η αποτίμηση, η πώληση και η αγορά ακινήτων έπρεπε να διεξάγονται εξ αποστάσεως. Αυτό έχει δει μια αύξηση στη χρήση εικονικών περιηγήσεων, τρισδιάστατων περιηγήσεων και ψηφιακών αξιολογήσεων.

Η πανδημία έχει επίσης αυξήσει τη χρήση πλατφορμών PropTech όπως είναι και η blueground. Αυτές οι πλατφόρμες παρέχουν στους υποψήφιους αγοραστές λεπτομερείς πληροφορίες για τα ακίνητα, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για τις αγορές τους. Αυτό έχει δει μια έκρηξη στη ζήτηση για αυτές τις πλατφόρμες και έχει εδραιώσει περαιτέρω τη θέση τους στη βιομηχανία PropTech.

Ακόμα ένας τρόπος με τον οποίο ο COVID-19 επηρέασε τη βιομηχανία PropTech είναι μέσω της οικονομικής ύφεσης που προέκυψε από την πανδημία. Πολλοί άνθρωποι έχασαν τις δουλειές τους ή μειώθηκε το εισόδημα τους, οδηγώντας σε μείωση της ζήτησης για κατοικίες και ενοικιαζόμενα ακίνητα. Αυτό είχε αρνητικό αντίκτυπο στην αγορά ακινήτων και στις εταιρείες proptech που βασίζονται σε αυτήν.

Συνοψίζοντας, η πανδημία COVID-19 είχε σημαντικό αντίκτυπο στη βιομηχανία PropTech θετικό και αρνητικό. Οδήγησε σε αύξηση του αριθμού των νεοφυών επιχειρήσεων PropTech, ταχεία ανάπτυξη σε ήδη υπάρχουσες και στροφή στη συμπεριφορά των καταναλωτών προς τη χρήση διαδικτυακών εργαλείων και υπηρεσιών. Η πανδημία έχει επίσης αυξήσει τη χρήση εικονικών περιηγήσεων, τρισδιάστατων περιηγήσεων και ψηφιακών αξιολογήσεων, γεγονός που έχει επιταχύνει περαιτέρω την ανάπτυξη της βιομηχανίας PropTech.

3.3.2 COVID-19 και Blueground

Η πανδημία COVID-19 είχε σημαντικό αντίκτυπο στην Blueground. Όπως πολλές άλλες επιχειρήσεις, η Blueground έπρεπε να προσαρμοστεί στις προκλήσεις και τις αβεβαιότητες που παρουσιάζει η πανδημία προκειμένου να συνεχίσει να λειτουργεί και να εξυπηρετεί τους πελάτες της. Ωστόσο, μέσω ενός συνδυασμού στρατηγικού μάνατζμεντ και προσαρμοστικότητας, η Blueground κατάφερε να ξεπεράσει την καταιγίδα και να αναδυθεί ισχυρότερη.

Μία από τις κύριες προκλήσεις που αντιμετώπισε η Blueground κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν η μείωση της ζήτησης για τα επιπλωμένα και εξυπηρετούμενα διαμερίσματά της. Αυτοί οι τύποι διαμερισμάτων χρησιμοποιούνται συχνά από επαγγελματίες ταξιδιώτες και τουρίστες, και καθώς τα σύνορα έκλεισαν και τέθηκαν ταξιδιωτικοί περιορισμοί, η ζήτηση για αυτά τα διαμερίσματα μειώθηκε σημαντικά. Αυτό είχε άμεσο αντίκτυπο στα έσοδα της Blueground, καθώς η εταιρεία βασίζεται στα ενοίκια για να δημιουργήσει έσοδα.

Ως απάντηση σε αυτή τη μείωση της ζήτησης, η Blueground εφάρμοσε μια σειρά στρατηγικών αποφάσεων για να προσαρμόσει το επιχειρηματικό της μοντέλο και να βρει νέους τρόπους δημιουργίας εσόδων. Μία από τις βασικές στρατηγικές που εφάρμοσε η εταιρεία ήταν να επικεντρωθεί περισσότερο στις μακροχρόνιες ενοικιάσεις, οι οποίες τείνουν να επηρεάζονται λιγότερο από τις βραχυπρόθεσμες αλλαγές στα ταξιδιωτικά πρότυπα. Η εταιρεία εστίασε επίσης στην επέκταση της παρουσίας της σε πόλεις όπου είχε ήδη ισχυρή βάση, αντί να εισέλθει σε νέες αγορές, κάτι που την βοήθησε αισθητά στο να μειώσει τα κόστη που χρειάζονται για την επέκταση σε νέες αγορές.

Η εταιρεία εν συνεχεία αναγκάστηκε να απολύσει ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων της ως μέτρο επιβίωσης σε αυτό το φαινόμενο «μαύρο κύκνου» ώστε να καταφέρει να μειώσει το πάγιο κόστος της και να βγει ζωντανή από την αβέβαιη για τη συνέχεια της περιόδου του COVID-19.

Εκτός από την προσαρμογή του επιχειρηματικού της μοντέλου, η Blueground εφάρμοσε επίσης νέα μέτρα υγείας και ασφάλειας για την προστασία των εργαζομένων και των πελατών της.

Αυτό περιελάμβανε ενισχυμένα πρωτόκολλα καθαρισμού, παροχή ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού και εφαρμογή κατευθυντήριων γραμμών κοινωνικής απόστασης. Αυτά τα μέτρα βοήθησαν να διασφαλιστεί ότι τα ακίνητα της Blueground ήταν ασφαλή και φιλόξενα για τους πελάτες της. Παρόλαυτα, τα συγκεκριμένα μέτρα είχαν επιπρόσθετο κόστος για την εταιρεία, γεγονός που επηρέασε περαιτέρω την κερδοφορία της.

Ωστόσο, παρά αυτές τις προκλήσεις, η Blueground έχει δει επίσης κάποια θετικά αποτελέσματα ως αποτέλεσμα της πανδημίας. Ένα τέτοιο αποτέλεσμα είναι η αύξηση της ζήτησης για μακροχρόνιες ενοικιάσεις. Με τη στροφή στην απομακρυσμένη εργασία και το αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον, πολλοί άνθρωποι επέλεξαν να μετεγκατασταθούν προσωρινά ή να κάνουν παρατεταμένες διακοπές σε επιπλωμένα και εξυπηρετούμενα διαμερίσματα και όχι σε ξενοδοχεία. Αυτό οδήγησε σε αύξηση της ζήτησης για προσφορές μακροπρόθεσμης ενοικίασης της Blueground, γεγονός που συνέβαλε στην αντιστάθμιση ορισμένων από τις απώλειες από τη μείωση των βραχυπρόθεσμων μισθώσεων.

Επιπλέον, η πανδημία COVID-19 έχει επιταχύνει τη στροφή προς τις ψηφιακές και διαδικτυακές πλατφόρμες, κάτι που ωφέλησε την Blueground. Η εταιρεία έχει ισχυρή διαδικτυακή παρουσία και προσφέρει μια σειρά από ψηφιακές υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων εικονικών περιηγήσεων και online κρατήσεων. Αυτό βοήθησε την εταιρεία να συνεχίσει να εξυπηρετεί τους πελάτες της παρά τους περιορισμούς στις προσωπικές συναλλαγές και της επέτρεψε να συνεχίσει να παράγει έσοδα.⁹³

3.3.3 Συμπεράσματα

Με αυτόν τον τρόπο, η μελέτη της Blueground κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 αναδεικνύει τη σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ και της προσαρμοστικότητας έναντι των προκλήσεων και των αβεβαιοτήτων. Εστιάζοντας στις μακροχρόνιες ενοικιάσεις και εφαρμόζοντας νέα μέτρα υγείας και ασφάλειας, η Blueground μπόρεσε να αντιμετωπίσει τις

⁹³ <https://forbes.com>

προκλήσεις που έθετε η πανδημία και να αναδυθεί ισχυρότερη από την άλλη πλευρά. Επίσης και καθώς η πανδημία συνεχίζει να εξελίσσεται, είναι πιθανό η Blueground να συνεχίσει να προσαρμόζεται και να βρίσκει νέους τρόπους για να εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών της και να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της μεταβαλλόμενης αγοράς.

Η Blueground ανταποκρίθηκε με τέτοιο τρόπο και ευέλιξία στην πανδημία καταφέροντας να ανισχύσει περαιτέρω την τεχνολογική της πλατφόρμα, επενδύοντας σε νέα τεχνολογία και επεκτείνοντας τις παγκόσμιες δραστηριότητές της. Η εταιρεία γνώρισε επίσης τεράστια ανάπτυξη το 2020, αυξάνοντας τα έσοδά της κατά περίπου 90%.

Η πανδημία έχει επίσης αυξήσει τη χρήση εικονικών περιηγήσεων, τρισδιάστατων περιηγήσεων και ψηφιακών αξιολογήσεων, γεγονός που έχει επιταχύνει περαιτέρω την ανάπτυξη της βιομηχανίας PropTech. Η Blueground έχει επενδύσει πολλά σε αυτές τις τεχνολογίες, καθιστώντας ευκολότερο και πιο βολικό για τους πελάτες να βλέπουν, να νοικιάζουν και να κάνουν κράτηση ακινήτων.

Τέλος και συνοψίζοντας, η πανδημία COVID-19 είχε σημαντικό αντίκτυπο στην εταιρεία Blueground. Είδε μια αύξηση της ζήτησης για τις υπηρεσίες της και μια στροφή στη συμπεριφορά των καταναλωτών προς τη χρήση διαδικτυακών εργαλείων και υπηρεσιών. Η εταιρεία ανταποκρίθηκε στην πανδημία επενδύοντας σε νέα τεχνολογία και επεκτείνοντας τις παγκόσμιες δραστηριότητές της. Τα πρόσθετα κεφάλαια θα επιτρέψουν στην Blueground να συνεχίσει να παρέχει στους πελάτες μια απρόσκοπτη εμπειρία ενοικίασης και να επιτύχει τον στόχο της για 40 πόλεις έως το 2025.

3.4 Περιορισμοί μελέτης

Στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία υπήρχαν περιορισμοί στη συλλογή στοιχείων, καθώς τα στοιχεία στρατηγικής και οικονομικά στοιχεία ενέχουν θέματα εμπιστευτικότητας και απορρήτου. Σημειώνεται ότι, στον εν λόγω κλάδο δεν υπάρχουν πατέντες ή εμπορικά μυστικά, που να θέτουν περιορισμούς στην έρευνα.

Επιπλέον, η εν λόγω εταιρεία δεν έχει τα χρηματοοικονομικά τους στοιχεία δημόσια. Συνεπώς, οι περιορισμοί που τέθηκαν αφορούσαν κυρίως θέματα εμπιστευτικότητας και απορρήτου σχετικά με το μελλοντικό σχεδιασμό.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Braesemann, Fabian, and Andrew Baum, 'PropTech: Turning Real Estate Into a Data-Driven Market?', *SSRN Electronic Journal*, 2020, 1–22

Siniak, Nikolai, Tom Kauko, Sergey Shavrov, and Ninoslav Marina, 'The Impact of PropTech on Real Estate Industry Growth', *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 869.6 (2020)

Starr, Christopher W., Jesse Saginor, and Elaine Worzala, 'The Rise of PropTech: Emerging Industrial Technologies and Their Impact on Real Estate', *Journal of Property Investment and Finance*, 39.2 (2021), 157–69

<http://forbes.com>

Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία

- Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, 1962
- Alvarez, Sharon A., and Lowell W. Busenitz, 'The Entrepreneurship of Resource-Based Theory', *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, 27 (2007), 207–27
- Barney, J. B., 'Looking inside for Competitive Advantage.', *Academy of Management Perspectives*, 9.4 (1995), 49–61
- Beinhocker, Eric D., 'The Adaptable Corporation', *McKinsey Quarterly*, 2, 2006, 76–87
- Blank, Steve, 'Why the Lean Start-up Changes Everything', *Harvard Business Review*, 91.5 (2013)
- 'Why the Lean Start-Up Changes Everything', *Harvard Business Review*, 2013
- Blank, Steve, and Bob Dorf, *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, 2012
- Braesemann, Fabian, and Andrew Baum, 'PropTech: Turning Real Estate Into a Data-Driven Market?', *SSRN Electronic Journal*, 2020, 1–22
- Brush, Candida, 'The Use of Bootstrapping by Women Entrepreneurs in Positioning for Growth', 2006
- Carland, James W, Frank Hoy, William R Boulton, Jo Ann C Carland, William R Boulton, and J O A N N C Carland, 'Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization', *The Academy of Management Review*, 9.2 (1984), 354–59
- Choo, Chun Wei, 'Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning', Figure 1, 1993, 1–25
- Ebben, Jay, and Alec Johnson, 'Bootstrapping in Small Firms: An Empirical Analysis of Change over Time', *Journal of Business Venturing*, 21.6 (2006), 851–65
- Ensign, P C, 'Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships', *Journal of General Management*, 27.1 (2001), 18–42

- Hans, V Basil, 'Business Environment – Conceptual Framework and Policies', *International Educational Scientific Research Journal*, 4.3 (2018), 67–74
- Harrison, Richard T., Colin M. Mason, and Paul Girling, 'Financial Bootstrapping and Venture Development the Software Industry', *Entrepreneurship and Regional Development*, 16.4 (2004), 307–33
- Hecht, Jared, 'Are You Running A Startup Or Small Business? What's The Difference?', *Forbes*
- Iverson, Tom, and Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy, Public Productivity Review*, 1987, xi
- Johnson, P. S., and D. G. Cathcart, 'New Manufacturing Firms and Regional Development: Some Evidence from the Northern Region', *Regional Studies*, 13.3 (1979), 269–80
- Kabeyi, Moses Jeremiah Barasa, 'Organizational Strategic Planning, Implementation and Evaluation with Analysis of Challenges and Benefits for Profit and Nonprofit Organizations', *International Journal of Applied Research*, 5.6 (2019), 27–32
- Lechner, Christoph, and Günter Müller-Stewens, 'Strategy Process Research: What Do We Know, What Should We Know?', *The Current State of Business Disciplines*, 18.1 (2000), 1863–93
- Lucertini, Mario, Dipartimento Di, and Ingegneria Dell, 'Crowd Funding: A New Financial Paradigm for Europe to Promote Startup Creation , Social Innovation and Research CONTENTS ':, 2013
- Luger, Michael I., and Jun Koo, 'Defining and Tracking Business Start-Ups', *Small Business Economics*, 24.1 (2005), 17–28
- Lumpkin, G T, Lloyd Steier, and Mike Wright, 'All the Right Moves: How Entrepreneurial Firms Compete Effectively', *Strategic Entrepreneurship Journal*, 306 (2011), 285–306
- MASON, C, 'Some Definitional Difficulties in New Firms Research', *Area*, 15.1 (1983), 53–60
- Michael Porter, *Competitive Strategy*, 1980

- Nickols, F., 'Strategy, Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Thinking', *Nickols*, 2016, 1–9 <http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf>
- Norcliffe, G. B., and D. E. Keeble, 'Industrial Location and Planning in the United Kingdom', *Economic Geography*, 53.3 (1977), 305
- Olaison, Lena, *Entrepreneurship at the Limits*, 2014
- Porter, Michael, 'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance', *New York, NY: Free Press*, 1985
- Porter, Michael E., 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', *Harvard Business Review*, 86.1 (2008)
- Ribeiro, Álvaro, Domingo Cuervo, and Salvador Roig, *Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspective*, 2007
- Ries, Eric, *The Lean Startup*, 2011
- Salamzadeh, Aidin, 'Startup Companies- Life Cycle and Challenges Startup Companies: Life Cycle and Challenges Aidin Salamzadeh (Corresponding Author) Faculty of Entrepreneurship , University of Tehran , 16th Street , North Kargar Hiroko Kawamorita Kesim Faculty of Engineer', *4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*, August, 2015
- Sammut-Bonnici, Tanya, and David Galea, 'PEST Analysis', *Wiley Encyclopedia of Management*, 2015
- Schein, Edgar, *The Corporate Culture Survival Guide*, 2000
- Siniak, Nikolai, Tom Kauko, Sergey Shavrov, and Ninoslav Marina, 'The Impact of PropTech on Real Estate Industry Growth', *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 869.6 (2020)
- Starr, Christopher W., Jesse Saginor, and Elaine Worzala, 'The Rise of PropTech: Emerging Industrial Technologies and Their Impact on Real Estate', *Journal of Property Investment and*

Finance, 39.2 (2021), 157–69

Vesper, Karl H, 'Unfinished Business (Entrepreneurship) of the 20th Century', *USASBE Address*,
January, 1998

Wheelen, Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, and Charles E. Bamford, *Strategic
Management and Business Policy (15th Edition), Global Edition*, 2018

Wilson, Ian, 'Strategic Planning Isn't Dead- It Changed', *Long Range Planning*, 27.4 (1994), 12–24

Νικόλαος Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου*, 2013

<http://forbes.com/>

<https://investopedia.com/>

<https://www.entrepreneur.com/>