



Πανεπιστήμιο
Πειραιώς



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΕΑΣ:
BUSINESS MODEL ΓΙΑ STARTUP ΣΤΗΝ ΟΙΚΟ-
ΝΟΜΙΑ ΔΙΑΜΟΙΡΑΣΜΟΥ

ΡΩΜΑΝΟΣ ΠΑΠΠΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΕΙΡΗΝΗ ΦΑΦΑΛΙΟΥ

ΑΘΗΝΑ
ΙΟΥΛΙΟΣ 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει την ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής ιδέας με τη χρήση του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου (business model canvas). Πιο συγκεκριμένα, μελετάται η ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας στον χώρο της οικονομίας διαμοιρασμού (sharing economy).

Πριν από την παρουσίαση της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας και της κατάρτισης του επιχειρηματικού της μοντέλου, προηγείται η συγκριτική ανάλυση των μελετών περιπτώσεων δύο παρόμοιων επιχειρηματικών εγχειρημάτων. Ονομαστικά, οι εταιρείες των οποίων τα επιχειρηματικά μοντέλα διερευνώνται σε βάθος, είναι η Uber και η Airbnb. Οι επιχειρήσεις αυτές επιλέχθηκαν με κριτήριο τη δραστηριοποίησή τους στον κλάδο της οικονομίας του διαμοιρασμού, την αυξανόμενη επέκτασή τους και την εντυπωσιακή κεφαλαιοποίηση που έχουν παρουσιάσει.

Στόχος της συγκριτικής ανάλυσης των επιχειρηματικών μοντέλων των δύο αυτών επιτυχημένων επιχειρήσεων του χώρου, είναι η άντληση χρήσιμων διδαγμάτων προκειμένου να διερευνηθεί εάν αυτά μπορούν να εφαρμοστούν και σε ποιά έκταση και στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού μοντέλου της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας που προτείνεται στην παρούσα διπλωματική.

Οι βιβλιογραφικές πηγές αποτελούνται μεταξύ άλλων από άρθρα, εκθέσεις, δημοσιεύσεις, εφημερίδες και βάσεις δεδομένων εταιρειών που αποτυπώνουν την μέχρι σήμερα πορεία των δύο αυτών μεγάλων επιχειρήσεων και παρέχουν χρήσιμα συμπεράσματα για έρευνα και εφαρμογή σε νέες επιχειρηματικές ιδέες.

Λέξεις κλειδιά: επιχειρηματική ιδέα, επιχειρηματικό μοντέλο, οικονομία διαμοιρασμού, επιχειρηματικότητα, καινοτομία, νεοφυείς επιχειρήσεις

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyse the development of a business idea using the business model canvas. To be more specific, we seek to analyse the development of a business idea in the sharing economy. Prior to presenting the new business venture and setting up its business model, a comparative analysis of case studies of two similar business ventures precedes. Namely, the companies whose business models are being analysed are Uber and Airbnb. These companies were selected on the basis of their involvement in the sector of the sharing economy, their growing expansion and the impressive capitalisation. The aim of the comparative analysis of the business models of these two successful companies of sharing economy is to learn useful lessons in order to investigate whether they can be applied and to what extent for the development of the business model of the business venture proposed in this dissertation. The bibliographic sources include articles, online business editorials, company sites, reports, publications, newspapers and databases of companies that reflect the course of the aforementioned firms so far and provide useful insights for further research and implementation into new business ideas.

Key Words: business idea, business model, sharing economy, entrepreneurship, innovation, startup companies

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:.....	9
1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ	9
1.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ.....	9
1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	9
1.4 ΔΟΜΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ.....	13
2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ.....	14
2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	21
2.3 ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	26
2.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΔΙΑΜΟΙΡΑΣΜΟΥ.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	38
3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΔΙΑΜΟΙΡΑΣΜΟΥ.....	40
3.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ AIRBNB.....	45
3.2.1 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ AIRBNB.....	50

3.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ UBER.....	56
3.3.1 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ UBER.....	62
3.3.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ AIRBNB ΚΑΙ UBER.....	69
3.4 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΙΔΕΑΣ.....	71
3.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ PORTER.....	74
3.4.2 ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	77
3.4.3 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	82
3.4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	89
3.5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:	97
4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	97
4.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	103

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα. Ειρήνη Φαφαλιού για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε στην ανάθεση της παρούσας διπλωματικής εργασίας και στην υποστήριξη που μου παρείχε κατά την εκπόνησή της. Επίσης, αποτέλεσε για εμένα πηγή έμπνευσης και μου έδωσε το κίνητρο να ασχοληθώ με την ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων και την εκμετάλλευση των ολοένα και περισσότερων ευκαιριών που παρουσιάζονται στο διεθνές επίπεδο. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που βρίσκεται συνεχώς στο πλευρό μου σε κάθε στιγμή της ζωής μου και στέκεται αρωγός στα όνειρά μου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός της Διπλωματικής

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο τον καθορισμό των παραγόντων εκείνων που είναι κομβικής σημασίας για την δημιουργία ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου και άρα την υλοποίηση και ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας στον τομέα της οικονομίας διαμοιρασμού (sharing economy). Τα τελευταία χρόνια ο συγκεκριμένος τομέας έχει γνωρίσει σπουδαία ανάπτυξη και έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον του συνόλου της κοινωνίας. Ωστόσο, είναι περιορισμένες οι μελέτες που ασχολούνται με το θέμα, δηλαδή να παρουσιάζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα που κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούνται, όπως και νέες ιδέες βασισμένες στα μοντέλα ήδη πετυχημένων επιχειρήσεων του χώρου. Για αυτόν τον λόγο είναι σπουδαίου ενδιαφέροντος η μελέτη επιχειρηματικών μοντέλων και η ανάλυση μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μια οικονομία όπου οι προβλέψεις κάνουν λόγο πως μέχρι το 2025 μπορεί να φτάσει σε έσοδα \$335 δις. (PWC 2015).¹ Μάλιστα, η απουσία εκτεταμένης βιβλιογραφίας, κάνει την έρευνά μας πιο ενδιαφέρουσα και επίκαιρη από ποτέ, ιδιαίτερα για τα ελληνικά δεδομένα. Ενώ η οικονομία διαμοιρασμού αποτελεί μια νέα πραγματικότητα διεθνώς, στην Ελλάδα απουσιάζει τόσο η σχετική βιβλιογραφία επί του θέματος, όσο και η ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε αυτόν τον τύπο οικονομίας. Όλα τα στοιχεία συνομολογούν στην μελέτη αυτού του είδους οικονομίας και ο τρόπος που επιλέχθηκε, στην παρούσα διπλωματική εργασία, να γίνει αυτή η προσέγγιση είναι μέσα από τη συγκριτική ανάλυση των δύο μεγαλύτερων επιχειρήσεων του χώρου (Airbnb και Uber) και των επιχειρηματικών τους μοντέλων, που αντικατοπτρίζουν τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της οικονομίας διαμοιρασμού. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην οικονομία διαμοιρασμού έχουν εν πολλοίς αντιγράψει τα επιχειρηματικά τους μοντέλα και ακολουθούν το δρόμο που χάραξαν οι εταιρείες αυτές. Άρα, συγκεκριμένα θα εξεταστούν τα στοιχεία των επιχειρηματικών τους μοντέλων που τις οδήγησαν ώστε να φθάσουν στην επιτυχία, καθώς και τα διδάγματα που μπορούν να δώσουν σε νέ-

¹ The sharing economy – sizing the revenue opportunity. (2015). Available at: <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economysizing-the-revenue-opportunity.html>

ους, επίδοξους επιχειρηματίες που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στον χώρο της οικονομίας διαμοιρασμού.

1.2 Παρουσίαση του προβλήματος

Όπως προαναφέρθηκε, η παρούσα διπλωματική εργασία προσπαθεί να ρίξει φώς στα κύρια επιχειρηματικά μοντέλα των δύο μεγαλύτερων επιχειρήσεων της οικονομίας διαμοιρασμού και με βάση αυτά να αναπτυχθεί-δομηθεί μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα.

Συνεπώς, για την διπλωματική μας εργασία τίθενται τα εξής επιστημονικά ερωτήματα:

1. Ποιά είναι τα κύρια επιχειρηματικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται στην οικονομία διαμοιρασμού;
2. Τί μπορούμε να διδαχτούμε από τη μελέτη των επιχειρηματικών μοντέλων της Uber και της AirBnB;
3. Πώς μπορούμε να τα εφαρμόσουμε για την ανάπτυξη μιας νεοφυούς επιχείρησης στον ίδιο χώρο;

1.3 Μεθοδολογία

Όπως προαναφέρθηκε, το αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι η ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας με τη χρήση του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, με τη μέθοδο της συγκριτικής ανάλυσης. Για το σκοπό αυτό, κατ'αρχήν γίνεται μία συγκριτική ανάλυση των δύο κυριότερων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο της οικονομίας διαμοιρασμού και των επιχειρηματικών μοντέλων που χρησιμοποιούν. Μια εκτενής μέλετη των επιχειρήσεων αυτών είναι πολύ σημαντική, αφού παρατηρήσαμε ότι το επιχειρηματικό μας μοντέλο είναι κοινό. Για την ολοκληρωμένη παρουσίαση των επιχειρηματικών μοντέλων και την αποτύπωσή τους στον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, χρησιμοποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό το έργο των Osterwalder και Pigneur (Osterwalder, A., and

Pigneur, Y.,2013)² που παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης.

Δεδομένου ότι οι δύο εταιρείες που διερευνώνται βασίζονται στην τεχνολογία, τα δεδομένα αντλήθηκαν σε μεγάλο βαθμό από τις διαδικτυακές πλατφόρμες αυτών των εταιρειών, όπου σκιαγραφείται μεταξύ άλλων και το πώς αντιλαμβάνονται το προϊόν και τους χρήστες τους. Για να κατανοηθεί το ευρύτερο πλαίσιο της οικονομίας διαμοιρασμού , επιλέχθηκαν οι κατάλληλες πηγές από έγκυρα μέσα ενημέρωσης και διαδικτυακούς τόπους που πρωτίστως επικεντρώνονται στις σχετικές με το θέμα ειδήσεις και παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες και συμπεράσματα.

1.4 Δομή

Συνολικά, η εργασία δομείται σε τέσσερα κεφάλαια, ως ακολούθως:

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στην εργασία, όπου παρουσιάζονται ο σκοπός της, το πρόβλημα που εξετάζεται, τα επιστημονικά ερωτήματα που προκύπτουν και περιγράφεται εν συντομία η μεθοδολογία που ακολουθείται.

Στο δεύτερο κεφάλαιο δομείται το πλαίσιο ανάλυσης των επιχειρηματικών μοντέλων. Έπειτα από μελετη βιβλίων, άρθρων και άλλων πηγών, περιγράφονται οι έννοιες-κλειδιά που πραγματεύεται η εργασία. Αναλύεται η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου και οι διαφορές που παρουσιάζει από το επιχειρηματικό σχέδιο. Επίσης, παρουσιάζεται το εργαλείο ανάλυσης ενός επιχειρηματικού μοντέλου, δηλαδή ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου.

Ακόμα, παρουσιάζονται οι όροι της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, η έννοια των νεοφυών επιχειρήσεων και φυσικά η έννοια της οικονομίας διαμοιρασμού, που κατέχει κεντρικό ρόλο στην ανάλυσή μας.

Στο τρίτο κεφάλαιο κατ' αρχήν, περιγράφονται κριτικά οι περιπτώσεις των δύο

² Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2013). Business Model Generation. 1st ed. New York, NY: John Wiley & Sons.

επιχειρήσεων που επιλέχτηκαν για την ανάλυση και γίνεται μια σύγκριση.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας του ερευνητή και τέλος περιγράφονται και συζητούνται τα ευρήματα της έρευνας.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα, όπως αυτά προέκυψαν από τη συγκριτική ανάλυση της Uber και της Airbnb, σε συνδυασμό με την εφαρμογή τους στην κατάρτιση ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου. Επίσης, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας.

Τέλος, παρουσιάζονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα και περαιτέρω εμπλουτισμό της βιβλιογραφίας, όπως και παρότρυνση για ενασχόληση με την επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη νέων ιδεών στην οικονομία διαμοιρασμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, κάνει τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να αναζητούν νέους τρόπους ώστε να επιβιώσουν. Σύμφωνα με έρευνα της KPMG³, περισσότερες από το 90% των επιχειρήσεων στις Η.Π.Α. αλλάζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα τους για να ανταποκριθούν στις διαρκώς νέες απαιτήσεις των πελατών, να μοχλεύσουν νέες τεχνολογίες και να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο παγκόσμιο επιχειρηματικό τοπίο. Οι εταιρείες σήμερα αντιμετωπίζουν μεγάλες προκλήσεις για την ανάπτυξη λειτουργικών μοντέλων που μπορούν να τις βοηθήσουν να ανταποκριθούν και να μεταφράσουν τις τρέχουσες πιέσεις σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για αυτό χρειάζονται νέα επιχειρηματικά μοντέλα αρκετά ευέλικτα για να διαχειριστούν τις νέες, απρόβλεπτες προκλήσεις που βρίσκονται στον ορίζοντα. Σε αντίθεση με το πώς λειτουργούσαν παλαιότερα οι επιχειρήσεις όπου υπήρχε καλύτερη πληροφόρηση και οι απειλές ήταν περισσότερο ορατές, είναι πολύ δυσκολότερο στο διεθνές περιβάλλον για μια επιχείρηση να πάρει τις σωστές αποφάσεις.

³ Brooks, C., (2017). *Change Is Crucial, But Most Businesses Don't Know How*. [online] Business News Daily. Available at: <http://www.businessnewsdaily.com/5565-how-to-change-business-model.html> [Accessed 6 Apr. 2017].

2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Αρχικά, θα περιγραφούν τα επιχειρηματικά μοντέλα και θα γίνει ανάλυση των δομικών στοιχείων του καμβά βάσει των βιβλιογραφικών πηγών. Στη σύγχρονη εποχή, με την εμφάνιση νέων τεχνολογιών, αλλαγών στις προτιμήσεις των καταναλωτών και δημιουργία νέων κοινωνικών τάσεων, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για ένα καλό επιχειρηματικό μοντέλο.

Η καινοτομία δεν είναι πλέον εγγύηση για την επιτυχία στην αγορά, αφού η αβεβαιότητα την μετριάζει. Χρειάζεται μια ολοκληρωμένη παρακολούθηση της επάρκειας των υπηρεσιών στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και αρωγός σε αυτήν την προσπάθεια είναι ο σχεδιασμός ενός καλού επιχειρηματικού μοντέλου, που αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία.⁴ Η τύχη μιας εταιρείας εξαρτάται και στηρίζεται στην ορθή επιλογή και χρησιμοποίηση των κατάλληλων επιχειρηματικών μοντέλων.⁵

Τα πρώτα βήματα προς την κατεύθυνση των επιχειρηματικών μοντέλων έχουν γίνει τα τελευταία 70 χρόνια. Είχαν αναπτυχθεί συστήματα σχεδιασμού με δομημένη ανάλυση και σχεδιασμό. Έπειτα, τα προγράμματα σχεδιάστηκαν για την καλύτερη διαχείριση οργανωτικών ζητημάτων και την μοντελοποίηση των επιχειρήσεων, που ονομάστηκε «BMS» (Business Modeling Software).⁶ Από το 2000 και έπειτα, η μοντελοποίηση των επιχειρήσεων σταδιακά εξελίχθηκε σε μια ξεχωριστή μεθοδολογία διαχείρισης, το Business Engineering, βασικό περιεχόμενο του οποίου είναι να αναλύσει και να βελτιώσει τις δραστηριότητες της εταιρείας μέσα από την ορθή εφαρμογή του επιχειρηματικού της μοντέλου.⁷

Η μοντελοποίηση των επιχειρήσεων είναι ένα εργαλείο που επιτρέπει τον καθορισμό μιας σωστής και βιώσιμης κατεύθυνσης, η οποία θα χρησιμοποιηθεί σαν πυξί-

⁴ Adner, R. (2012). *The wide lens: A new strategy for innovation*. New York: Portfolio/Penguin.

⁵ Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195–215

⁶ Zott, C., Amit, R., and Massa, L. (2011). 'The business model: Recent developments and future research' *Journal of Management*, 37(4): 1019–1042.

⁷ Gorevaya, E., & Khayrullina, M. (2015). Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance*, 27(383), 344–350. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01005-9](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01005-9)

δα για την επιχείρηση. Κατά την τελευταία δεκαετία, ο όρος «επιχειρηματικό μοντέλο» υπήρξε αντικείμενο διαμάχης στους ακαδημαϊκούς κύκλους σχετικά με τη θεωρητική και πρακτική σημασία του.

Τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι θεμελιώδους σημασίας, καθώς εξηγούν τους τρόπους εκείνους με τους οποίους οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν και έρχονται σε επαφή με τους πελάτες τους, τους ανταγωνιστές τους και τους προμηθευτές, στην αλυσίδα αξίας την οποία έχουν δημιουργήσει (Magretta, 2002).⁸

Αρχικά ασχολούνταν με το κόστος και την αξία (Stabell και Fjeldstad, 1998)⁹, ενώ αργότερα η βιβλιογραφία εξελίχθηκε ώστε να εντάσσει πλέον και την έννοια της προστιθέμενης αξίας (Amit και Zott, 2001)¹⁰ καθώς και το ρόλο της διαχείρισης (Hedman και Kalling, 2003)¹¹.

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι οι ερευνητές συχνά κατανοούν τα επιχειρηματικά μοντέλα με διαφορετικούς τρόπους και οι αναλύσεις τους κινούνται πολλές φορές σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Υπάρχουν ερευνητές που χρησιμοποιούν το επιχειρηματικό μοντέλο ως μια γενική έννοια και αναλύουν με πολύ γενικό τρόπο για να περιγράψουν έναν τρόπο για την πώληση και την δημιουργία αξίας για τους πελάτες (Chesbrough, 2008; Markides, 2010; Osterwalder & Pine, 2013)^{12 13 14}. Η δεύτερη ανάλυση δίνει έμφαση στην έννοια και την ουσία της επιχείρησης (Slywotzky, 2006)¹⁵.

⁸ Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86-92.

⁹ Stabell, C.B. and Fjeldstad, Ø.D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19 (5), 413-437.

¹⁰ Amit, R. and Zott, C. (2001). Value creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), 493-520.

¹¹ Hedman, J. and Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12 (1), 49-59.

¹² Chesbrough, H. W. (2006a). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

¹³ Markides, C. (2010) *The new business model: strategy of painless innovation* The new business model: strategy of painless innovation. – Alpina Publisher, 298p.

¹⁴ Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation*. 1st ed. New York, NY: John Wiley & Sons.

¹⁵ Slywotzky A.J. (1996). *Value Migration: How to think several moves ahead of the competition*, Boston: HBS Press.

Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους ερευνητές να ξεπεραστεί η πολυπλοκότητα του εξεταζόμενου αντικειμένου. Προκρίνεται η μελέτη των βασικών στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου, καθώς και η σύνδεση των δομικών στοιχείων που το αποτελούν. Έτσι, είναι πιο εύκολο να διαπιστωθεί ποιο μοντέλο ακολουθεί μια επιχείρηση.

Τα επιχειρηματικά μοντέλα χρησιμοποιούνται ευρέως στην εποχή μας.

Το εργαλείο αυτό παρέχει τη δυνατότητα σύγκρισης των επιχειρήσεων, αξιολόγησης της εταιρείας και χρησιμοποιείται σε ένα ευρύ φάσμα εργασιών, μεταξύ των οποίων είναι:¹⁶

1. Η κατανόηση της λογικής των επιχειρήσεων
2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός για προσαρμογή στις εξωτερικές αλλαγές
3. Η βάση για τον στρατηγικό σχεδιασμό και την μοντελοποίηση, στοιχείο σημαντικό για τη διεξαγωγή χρήσιμων πειραματισμών
4. Η εξεύρεση λύσεων στη γραμμή παραγωγής και στη μορφή οργάνωσης των επιχειρήσεων.
5. Η δημιουργία ενός ενιαίου χώρου επικοινωνίας σε σχέση με τη λογική της οργάνωσης και διοίκησης.
6. Η κατάρτιση και εκπαίδευση των επαγγελματικών στελεχών.

Όλες οι επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν το επιχειρηματικό μοντέλο που τους ταιριάζει καλύτερα. Περιγράφει τον σχεδιασμό, τη δημιουργία αξίας, καθώς και τους μηχανισμούς υλοποίησης και σύλληψης. Η ουσία ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι ότι αντικατοπτρίζει τις αυξανόμενες και άλυτες ανάγκες των πελατών, προσφέροντάς τους αξία, ενώ αυτοί πληρώνουν για αυτήν. Ένα βασικό συμπέρασμα είναι ότι η πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης είναι η κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών, ενώ συνάμα μπορούν να ανακαλύψουν ένα κενό στην αγορά ή μια νέα χρήση. Για να έχει βιωσιμότητα, θα πρέπει ακόμα να περιλαμβάνει την αξιολόγηση των εσωτερικών και των εξωτερικών παραγόντων, καθώς και το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

¹⁶ Gorevaya, E., & Khayrullina, M. (2015). Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance*, 27(383), 344–350. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01005-9](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01005-9)

Σύμφωνα με τους ερευνητές Osterwalder , A et Pigneur, Y. (2013)¹⁷, ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφεται πρακτικότερα μέσω εννέα δομικών στοιχείων που περιγράφουν τη συνολική στρατηγική μιας επιχείρησης.

Με λίγα λόγια πως θα κατορθώσει να βγάλει χρήματα η επιχείρηση. Τα βασικά συστατικά του καμβά ενός επιχειρηματικού μοντέλου ορίζονται ως εξής:

1. ΤΟΜΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Οι τομείς πελατών ορίζουν τις διάφορες ομάδες που επιδιώκει να προσεγγίσει η επιχείρηση. Περιλαμβάνει τα διαφορετικά τμήματα αγορών στα οποία απευθύνεται η επιχείρηση και επιδιώκει να καλύψει τις ανάγκες τους.

Συνήθως η τμηματοποίηση αγορών προκύπτει μέσα από τις διαφορετικές ανάγκες των πελατών και μέσα από την διάθεση των πελατών να πληρώσουν για κάτι διαφορετικό. Ως είδη τμημάτων αγοράς διακρίνουμε τα εξής :

α) Τμήμα αγοράς γενικού τύπου (Mass Market) : αναφέρεται σε ένα ευρύ τμήμα της αγοράς.

β) Τμήμα αγοράς εξειδικευμένου τύπου (Niche market) : αναφέρεται σε πιο μικρό τμήμα της αγοράς.

γ) Τμήμα αγοράς χωρισμένο σε κομμάτια (Segmented) : αναφέρεται σε τμήματα της αγοράς με σχεδόν διαφορετικές ανάγκες .

δ) Τμήμα αγοράς βασισμένο στη διαφοροποίηση (Diversified) : αναφέρεται σε μη σχετιζόμενα τμήματα της αγοράς και με εντελώς διαφορετικές ανάγκες .

ε) Τμήμα αγοράς με πολλαπλή στόχευση (Multi-sided Platforms) : αναφέρεται σε αλληλοεξαρτώμενα τμήματα της αγοράς

2. VALUE PROPOSITION-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΞΙΕΣ

Αποτελεί τον λόγο που οι χρήστες επιλέγουν την υπηρεσία μας σε σχέση με κάποια άλλη, καθώς λύνει κάποιο πρόβλημα και άρα παράγει αξία. Σύμφωνα άλλωστε με τον Eric Ries, «το σκεπτικό της λιτής παραγωγής ορίζει την αξία ως παροχή

¹⁷ Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2013). Business Model Generation. 1st ed. New York, NY: John Wiley & Sons.

οφέλους στον πελάτη»¹⁸.

Κάποια χαρακτηριστικά της αξίας για τον πελάτη είναι :

α) Καινοτομία : η πρωτοτυπία της προσφερόμενης αξίας όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες αποτελούν καινούργιες ιδέες .

β) Επίδοση (performance) : το πόσο καλύτερο, γρηγορότερο, περισσότερο ευέλικτο κλπ. είναι ένα προσφερόμενο προϊόν/υπηρεσία, σε σχέση με ομοειδή ανταγωνιστικά προϊόντα.

γ) Εξατομίκευση (customisation) : η δυνατότητα που δίνεται στους πελάτες να χρησιμοποιούν τα προϊόντα/υπηρεσίες προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους.

3. ΚΑΝΑΛΙΑ

Τα κανάλια περιγράφουν τους τρόπους με τους οποίους μια εταιρεία επικοινωνεί και προσεγγίζει τους στοχευμένους πελάτες. Αποτελούν τα σημεία επαφής των πελατών με την εταιρεία και η εμπειρία που αποκομίζουν οι πελάτες κατά αυτήν την συναναστροφή είναι άκρως σημαντική. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν πώς θα φτάσουν στους πελάτες τους. (πχ. μέσω social media)

4. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν μια σαφή εικόνα για το πώς θα αλληλεπιδρούν με τους πελάτες τους. αναφέρεται στο τι είδους σχέσεις αναπτύσσονται μεταξύ της επιχείρησης και του κάθε τμήματος αγοράς. Τα είδη των σχέσεων είναι :

α) Σχέση που βασίζεται στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση (personal assistance). Ο πελάτης δέχεται βοήθεια από κάποιον αντιπρόσωπο της επιχείρησης.

β) Σχέση κατά την οποία ο πελάτης μπορεί να αγοράσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες χωρίς την βοήθεια κάποιου αντιπροσώπου (self-service).

γ) Προσωποποιημένες υπηρεσίες (automated services) σύμφωνα με τις οποίες ο πελάτες αναγνωρίζεται από τα μοναδικά χαρακτηριστικά του και τις προτιμήσεις του (δημιουργία προφίλ) και ως εκ τούτου παρέχονται πληροφορίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του.

¹⁸ Ries, E. (2011). *The lean startup*. 1st ed. New York, N.Y.: Crown.

δ) Κοινότητες πελατών (communities) μέσα από τις οποίες υπάρχει διαρκής επικοινωνία (αλληλεπίδραση) και ανταλλαγή απόψεων για τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης. Προσφέρεται η δυνατότητα άμεσης ενημέρωσης για τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών της, προσαρμόζοντας ανάλογα τα προϊόντα/υπηρεσίες της.

5. ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ

Αντιπροσωπεύουν τα έσοδα που παράγει μια επιχείρηση. περιγράφει για ποια αξία οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν και με ποιο τρόπο. Οι συνήθεις ροές εσόδων βασίζονται σε συναλλαγές με πελάτες. Υπάρχουν δύο είδη τιμολόγησης, η σταθερή και δυναμική. Η σταθερή τιμολόγηση βασίζεται σε σταθερές τιμές ή σε τιμές καθορισμένες από την ποσότητα ή την ποιότητα της αξίας ή σε τιμές που εξαρτώνται από τα είδη και χαρακτηριστικά του τμήματος της αγοράς. Ενώ η δυναμική τιμολόγηση βασίζεται στις συνθήκες της αγοράς, δηλαδή σε τιμές όπως προκύπτουν από διαπραγμάτευση ή σε τιμές που εξαρτώνται από το χρόνο αγοράς ή ακόμη που βασίζονται στην προσφορά και την ζήτηση.

6. ΖΩΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Περιγράφει τα σημαντικότερα αγαθά που απαιτούνται για την εκτέλεση του επιχειρηματικού μοντέλου. Πρόκειται για το συστατικό που σχετίζεται με τις αναγκαίες ικανότητες που θεωρούνται απαραίτητες για την υλοποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης. Κατηγοριοποιώντας τους πόρους έχουμε τα εξής :

α) Φυσικοί πόροι(physical), όπως οι εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, κλπ.

β) Χρηματοοικονομικοί (financial), όπως η δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργεί ίδια κεφάλαια και να βρίσκει ξένα κεφάλαια, η δανειοληπτική ικανότητα

της επιχείρησης, κλπ.

γ) Άυλοι πόροι που αναφέρονται στις τεχνολογικές ικανότητες (πχ. εμπορικά σημάδια, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας), στην καινοτομία (εμπορικά μυστικά, ιδέες, εμπορευματοποίηση των ιδεών) και στην φήμη (brand name) .

δ) Ανθρώπινοι (Human), δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό και το υπόβαθρό τους, καθώς και οι ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες.

7. ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Περιγράφει όλες τις διεργασίες που υλοποιεί η επιχείρηση και με τις οποίες θα λειτουργήσει με επιτυχία.

8. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

Περιγράφει το δίκτυο των προμηθευτών και συνεργατών που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου. Οι επιχειρήσεις αποσκοπούν σε στρατηγικές συνεργασίες ώστε να αποκτήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι ανταγωνιστών.

9. ΔΟΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Περιγράφει όλα τα κόστη που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι περισσότερες διεργασίες συνεπάγονται κάποιο κόστος. Κάποια κόστη είναι παύγια, ενώ ανάλογα με το ρυθμό ανάπτυξης κάποια κόστη μεταβάλλονται (όπως διαφήμιση, μάρκετινγκ, προσωπικό, εγκαταστάσεις).

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στην παραπάνω ενότητα, καταλήγουμε στο ότι μέσω του επιχειρηματικού μοντέλου δίνουμε απάντηση στα εξής ερωτήματα : ποιός προσφέρει τι, σε ποιον και τι περιμένει σαν ανταπόδοση. Δηλαδή δείχνει πως μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους της για να δημιουργήσει και να προσφέρει στους πελάτες της υψηλότερη αξία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, καθώς και πώς βγάζει χρήματα από αυτό.

Το επιχειρηματικό σχέδιο λοιπόν αναφέρεται στα σημεία που δίνει έμφαση η επιχείρηση, καθώς και στα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, κατά την ανάπτυξη του επιχειρηματικού μοντέλου.

Εξηγεί τους πόρους (ανθρώπινοι, χρηματοοικονομικοί, τεχνολογία, εξοπλισμός, υποδομές, κτλ) που είναι απαραίτητα για να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις δραστηριότητές της έναντι των πελατών της.

Ακόμα εξηγεί τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, προκειμένου να προελκύσει και να διατηρήσει πελάτες, καθώς και να διαμορφώσει τη στάση της απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Τέλος, εξηγεί τον οικονομικό σχεδιασμό, συνδράμοντας έτσι στην απόφαση αλλαγών που θα αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Σε τελική ανάλυση θα πρέπει να απαντά στα ερωτήματα του Peter Drucker: «Ποιός είναι ο πελάτης και τί αξία πρέπει να του προσφέρω;»¹⁹ καθώς και σε βασικά ερωτήματα, όπως πώς θα βγάλει χρήματα η επιχείρηση και πώς θα τιμολογήσει σωστά.

2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Μεγάλης σημασίας στην ανάλυσή μας αποτελούν οι έννοιες της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας. Πρόσφατες μελέτες (Babu, Krishna και Swathi, 2013)²⁰ ορίζουν την επιχειρηματικότητα σαν κάτι που σημαίνει διαφορετικά πράγματα ανάμεσα στους ανθρώπους. Προέρχεται από το γαλλικό ρήμα «entreprendre» που σημαίνει «αναλαμβάνω». Από τη σκοπιά των οικονομικών λειτουργιών, τα τρία χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι: η ανάληψη κινδύνων, η καινοτομία και η ενασχόληση σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες με σκοπό το κέρδος.

¹⁹ Drucker, P. (1993). The five most important questions you will ever ask about your nonprofit organization. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

²⁰ Ranga Babu, R., Krishna Murali, M. και Swathi, A., (2013) Role Of Creativity And Innovation In Entrepreneurship, Innovative Journal of Business and Management.

Οι ερευνητές συμφωνούν πως η επιχειρηματικότητα είναι η επαγγελματική εφαρμογή των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων για την δημιουργία εσόδων από μια νέα δραστηριότητα, από ένα άτομο ή μια ομάδα ανθρώπων η οποία προκύπτει με την ίδρυση μιας επιχείρησης από μια νέα επαναστατική ιδέα ή μέσω διαφοροποίησης από μια υπάρχουσα ιδέα.²¹

Ενώ υπάρχει μια ευρεία συναίνεση σχετικά με τον σημαντικό ρόλο της επιχειρηματικότητας στην οικονομία, τα θεωρητικά και εννοιολογικά μοντέλα της επιχειρηματικότητας ποικίλουν ευρέως.

Ο ορισμός της επιχειρηματικότητας και η ανάπτυξη ενός θεωρητικού μοντέλου παρουσιάζουν δύο κεντρικά προβλήματα, τα οποία είναι άξια αναφοράς.

Ο Iversen (2008)²² μαζί με άλλους ερευνητές συμπεραίνουν ότι η επιχειρηματικότητα παρεμποδίζεται από δυσκολίες θεώρησης και ποσοτικοποίησης των θεωρητικών μοντέλων της επιχειρηματικής διαδικασίας, ενώ η έλλειψη ενός κεντρικού ορισμού που να έχει την θετική γνώμη των περισσότερων ερευνητών, εμποδίζει το θεωρητικό μοντέλο ανάπτυξης (Bull και Willard, 1993)²³.

Η επιχειρηματικότητα είναι μια δυναμική πολύπλοκη έννοια (Bruyat και Pierre-Andre, 2000)²⁴. Το γεγονός αυτό καθιστά σχεδόν αδύνατον την καθιέρωση ενός και μόνο ορισμού. Η βιβλιογραφία κινείται μακριά από την προσέγγιση με βάση την προσφορά για τον καθορισμό της επιχειρηματικότητας, π.χ., Low και Macmillan (1988)²⁵, προσεγγίζοντας επιχειρηματικότητα με βάση την ζήτηση. Η θεωρία αυτή καθορίζει την επιχειρηματικότητα με βάση την λειτουργία του επιχειρηματία και τις επιχειρηματικές ιδέες που ένας επιχειρηματίας θα υλοποιήσει με στόχο να εξυπηρετήσει την (αυξανόμενη) ζήτηση που υπάρχει στην αγορά.

²¹ Thompson J. L. (2001) Strategic Management. Canada: Thomson Learning

²² Iversen, Jens, Jorgensen, Rasmus and Mikolaj Malchow-Moller. (2008). "Defining and Measuring Entrepreneurship," Foundations and Trends in Entrepreneurship, 4, 1- 63

²³ Bull, I. and G.E. Willard. (1993). "Toward a Theory of Entrepreneurship," Journal of Business Venturing, 8, 183-195.

²⁴ Bruyat, Christian, and Julien, Pierre-Andre. (2000). "Defining the Field of Research in Entrepreneurship," Journal of Business Venturing, 16, 165-180.

²⁵ Low, M.B. and I.C. MacMillan. (1988) "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges," Journal of Management. 14, 139-161.

Οι ερευνητές έχουν βρεί μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ επιχειρηματικότητας και της μακροχρόνιας ανάπτυξης. Η θετική αυτή σχέση έχει σημαντικές επιπτώσεις σε πολλές πτυχές της οικονομίας και της κοινωνίας.

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία βρίσκονται στο επίκεντρο του επιχειρηματικού πνεύματος, ώστε να γίνεται δυνατή η μεγιστοποίηση της προσφερόμενης αξίας για τους καταναλωτές. Η αξία της καινοτομίας έγκειται στο γεγονός ότι αποτελεί εφιαλτήριο συνεχούς αναζήτησης ευκαιριών.

Η καινοτομία είναι έμφυτη με την ανθρώπινη φύση. Κατά τη διάρκεια των αιώνων, η επιδίωξη της καινοτομίας από την περιέργεια και την προθυμία για γνώση, οδήγησε στην ανάγκη να βελτιώνουμε συνεχώς τη ζωή μας. Είναι συχνά το αποτέλεσμα της επίμονης εκείνων που τολμούν να «σκέφτονται έξω από το κουτί», προσπαθούν να αναπτύξουν νέες λύσεις για τα υφιστάμενα προβλήματα με νέες ιδέες, και να ανοίξει νέους δρόμους.²⁶

Συγγραφείς όπως οι Schultz, Kirzner, Knight και Schumpeter ενσωματώνουν την καινοτομία κατά τον ορισμό της επιχειρηματικότητας. Η καινοτομία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη επιχειρηματικότητα, αφού ασχολείται με την ικανότητα μετριασμού της ανισορροπίας και του ρίσκου της αγοράς. Σε πολλά έργα ο ορισμός που δίνεται για την επιχειρηματικότητα, ενσωματώνει την καινοτομία (βλ. Schumpeter και Opie, 1983)²⁷ και την αναγνώριση των ευκαιριών της αγοράς (Schultz, 1975)²⁸. Οι Schultz και Kirzner, με τη σειρά τους αναφέρουν ότι η επιχειρηματικότητα ορίζεται από τις ευκαιρίες της αγοράς και την απαιτούμενη ανάγκη για εξεύρεση πόρων για την εκμετάλλευση αυτών των ευκαιριών και άρα δεν έχει σχέση με την καινοτομία. Ορίζουν δηλαδή τους επιχειρηματίες ως εκείνους που εντοπίζουν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες για μεγιστοποίηση των κερδών τους.

Σε αντίθεση με τους Kirzner και Schultz, οι Knight και Schumpeter θεωρούν ότι κα-

²⁶ Eifert, M. and Hoffmann-Riem, W. (2011). *Innovation, Recht und öffentliche Kommunikation*. 1st ed. Berlin: Duncker & Humblot.

²⁷ Schumpeter, J.A. and R. Opie. (1983) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, with a new Introduction by John Elliott. New Brunswick: Transaction Publishers.

²⁸ Schultz, Theodore. (1975) "The Value of the Ability to Deal with Disequilibria," *Journal of Economic Literature*, 3, 827-846

θώς ο επιχειρηματίας δημιουργεί ανισορροπία στην αγορά, απαιτείται καινοτομία. (Knight, 1942)²⁹. Άλλωστε η καινοτομία αποτελεί τον κεντρικό άξονα της οικονομικής ανάπτυξης στην ανάλυση του Schumpeter. Οι Richard R. Nelson και ο Sidney G. Winter, καθορίζουν την καινοτομία ως μια «ευρεία γκάμα διαφοροποιημένων διαδικασιών με τις οποίες οι ανθρώπινες τεχνολογίες εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου.»³⁰

Η καινοτομία προβλέπει τις ανάγκες της αγοράς, προσφέροντας πρόσθετη αξία σε προϊόντα και υπηρεσίες, βοηθά στην αποτελεσματική οργάνωση, και διατηρεί το κόστος υπό έλεγχο.

Ο Joseph Schumpeter (1934)³¹ πιστεύει ότι η έννοια της καινοτομίας, την οποία ορίζει ως τη χρήση μιας εφεύρεσης για την δημιουργία ενός νέο εμπορικού προϊόντος ή υπηρεσίας, είναι η κινητήρια δύναμη στη δημιουργία νέας ζήτησης και, επομένως, κέρδους. Αυτό καταστρέφει τις υπάρχουσες αγορές και δημιουργεί νέες. Αναφέρεται στις προσπάθειες μιας επιχείρησης να δημιουργήσει νέα προϊόντα, υπηρεσίες, κ.ά., ενώ υπάρχουν δύο τύποι καινοτομίας: Η σταδιακή και η ριζική. Η σταδιακή καινοτομία εκκινείται από την αγορά και αφορά μικρές καινοτομίες που προσφέρουν αξία στον καταναλωτή, βελτιώνοντας μια ήδη υπάρχουσα υπηρεσία ή προϊόν. Αντίθετα, η ριζική καινοτομία, αλλάζει πλήρως το τοπίο και αφορά πρωτοποριακές ιδέες που δημιουργούν μια νέα κατάσταση εντελώς διαφορετική³². Αξίζει να αναφερθεί ότι μια κοινωνικά καινοτόμος δραστηριότητας δεν παρέχει αναγκαστικά δραστικά καινούργια τεχνολόγια, αλλά η εφαρμογή της, ότι δηλαδή εμπεριέχει την συμμετοχή της κοινότητας, την καθιστά καινοτόμο. Οι καινοτόμες ιδέες που περιέχονται στο πλαίσιο της καινοτομίας, αφορούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που λύνουν κάποιο υφιστάμενο πρόβλημα, ασχέτως αν έχουν και σαν στόχο την κερδοφορία.³³

²⁹ Knight, F. (1942). "Profit and Entrepreneurial Functions," *Journal of Economic History*. 2, 126-132.

³⁰ Nelson, R. and Winter, S. (1993). In search of useful theory of innovation. *Research Policy*, 22(2), p.108.

³¹ Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. 1st ed. Harvard U.P.

³² Hougaard, S. C. B. (2005). *The Business Idea The Early Stages of Entrepreneurship*. Berlin: Springer.

³³ Srinivas, S. & Schutz, J., (2008) *Developing Countries and Innovation: Searching for a New Analytical Approach*

Άλλωστε η καινοτομία έχει τοποθετηθεί στο επίκεντρο των αμερικανικών και ευρωπαϊκών προτεραιοτήτων, (Europe 2020)³⁴ ενώ και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) έχει επικαλεστεί πολλές φορές την ανάγκη για νέο όραμα στην ανάπτυξη και για έναν «στρατηγικό οδικό χάρτη για την ενθάρρυνση της καινοτομίας.»³⁵ Κυριαρχεί δηλαδή η ιδέα ότι η δημιουργικότητα, η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία είναι αυτές που θα οδηγήσουν στην οικονομική και βιώσιμη ανάπτυξη.

2.3. ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Έχοντας ασχοληθεί με τις έννοιες των επιχειρηματικών μοντέλων, της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, και πριν αναλύσουμε το φαινόμενο των νεοφυών επιχειρήσεων, είναι σημαντικό να αναλύσουμε την έννοια της επιχειρηματικής ιδέας, με παραδείγματα από τη διεθνή βιβλιογραφία.

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να διακρίνει κανείς ποιές επιχειρηματικές ιδέες έχουν πραγματικό εμπορικό ενδιαφέρον και άρα οικονομική βιωσιμότητα.

Υπό την σκοπιά της καινοτομίας, αυτό που έχει πραγματική σημασία είναι το όφελος για τον καταναλωτή. Η προσπάθεια δηλαδή να υπάρξει ένα προϊόν που να αλλάξει τις ζωές των καταναλωτών.

Η γέννηση μιας επιχειρηματικής ιδέας έχει να κάνει με την ανακάλυψη και τη συνεχή δοκιμή, κάτι που χρειάζεται την ύπαρξη ομαδικού πνεύματος και στοιχείων τέτοιων που να λειτουργήσουν θετικά στην διαμόρφωση ενός πλαισίου για επιτυχή διάκριση των αναγκών των καταναλωτών.

Υπάρχουν δύο αφετηρίες για μια επιχειρηματική ιδέα. Η μία κατηγορία οφείλει την ύπαρξή της στην ανάγκη για λύση σε ένα πρόβλημα ή σε κάποιο κενό της αγοράς που αποτελεί αποτέλεσμα καλής μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος,

³⁴ Eur. Comm'n, Europe 2020: A European Strategy For Smart, Sustainable And Inclusive Growth (2010), available at <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%2007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

³⁵ Organisation For Economic Co-operation & Development, Regions And Innovation Policy 20 (2011), available at http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/regions-and-innovation-policy_9789264097803-en.

ενώ η άλλη στρέφει τις δυνάμεις της στο προϊόν αυτό καθεαυτό χωρίς να εντοπίζει κάποια καταναλωτική ανάγκη.

Η επιχειρηματική κίνηση που εκκινεί από την ανάγκη λύσης ενός προβλήματος, ξεκινά με την ανακάλυψη ενός άλυτου προβλήματος και την διαπίστωση ότι η εξεύρεση λύσης σηματοδοτεί και πιθανό εμπορικό κέρδος και αξία για τον καταναλωτή. Συχνά, οι καταναλωτές δε γνωρίζουν ότι έχουν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα και συνεπώς θα πρέπει η επιχειρηματική κίνηση να έχει διαπιστώσει το συγκεκριμένο πρόβλημα πριν από τον ίδιο τον καταναλωτή.

Επικεντρώνεται στην πληροφορία, την διορατικότητα και την ανάλυση αναγκών και ευκαιριών. Σύμφωνα με τον Peter Drucker (1986)³⁶ «η επιχειρηματικότητα δεν ασχολείται πρωταρχικά με τη λύση ενός προβλήματος αλλά περισσότερο με το να κάνει προσπάθεια να εξηγήσει γιατί υπάρχει ένα πρόβλημα», ενώ όπως το θέτει κι ο Ansoff (1965)³⁷, «αντί να προσπαθεί να διατηρήσει και να παγιώσει το status quo, η επιχειρηματική οργάνωση συνεχώς πασχίζει να αλλάξει το status quo». Με λίγα λόγια επικεντρώνεται στην ικανότητα εντοπισμού ενός προβλήματος και τη λύση του στην κατάλληλη χρονική συγκυρία.

Ο όρος νεοφυής επιχείρηση (startup company) συνεχώς διαδίδεται με αυξανόμενη συχνότητα τα τελευταία χρόνια για να περιγράψει από φιλόδοξες νέες επιχειρήσεις, μέχρι εφαρμογές και μεγάλες εταιρείες τεχνολογίας.³⁸ Ο ακριβής ορισμός που δίδεται σύμφωνα με τον Neil Blumenthal είναι πως μια startup επιχείρηση «... εργάζεται για την επίλυση ενός προβλήματος, όπου η λύση του δεν είναι προφανής και η επιτυχία δεν είναι εγγυημένη»³⁹ Οι περισσότεροι που αναλαμβάνουν το επιχειρείν σε τέτοιες νέες επιχειρήσεις παραιτούνται από τη σταθερότητα μιας συμβατικής σχέσης εργασίας με αντάλλαγμα την υπόσχεση για τεράστια ανάπτυξη και ανάλογα οικονομικά αποτελέσματα.

³⁶ Drucker, P. (1986). *Innovation and entrepreneurship*. 1st ed. London: Routledge.

³⁷ Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. 1st ed. New York: McGraw-Hill.

³⁸ Robehmed, N. (2015). *What Is A Startup?* Retrieved April 08, 2017

³⁹ Shontell, A. (2014). *A Startup Is A State Of Mind, Not A Word That Can Be Defined*. Retrieved April 08, 2017, from <http://www.businessinsider.com/what-is-a-startup->

Σύμφωνα με το λεξικό Merriam-Webster, startup σημαίνει «μια νεοσύστατη επιχείρηση.»⁴⁰ ή «μια επιχείρηση που έχει ξεκινήσει πρόσφατα τη λειτουργία της.» Εκεί που παρατηρείται ομοφωνία είναι στην ικανότητα μιας startup να μεγαλώνει και να αναπτύσσεται συνεχώς. Αυτό είναι το στοιχείο που αποτελεί την ειδοποιό διαφορά σε σχέση με μια απλή μικρή επιχείρηση.

Οι startups ωθούν την οικονομική ανάπτυξη. Για παράδειγμα, οι Ηνωμένες Πολιτείες έχουν βιώσει 57 διαδοχικούς μήνες αύξησης των θέσεων εργασίας, καταλήγοντας με περισσότερες από 11 εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας, οι οποίες προστέθηκαν κατά τη διάρκεια των τελευταίων πέντε ετών.

Και ενώ υπάρχουν μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν αυτήν την αύξηση και δημιουργία των θέσεων εργασίας, 7 εκατομμύρια από τις περίπου 11 εκατομμύρια θέσεις εργασίας, δημιουργήθηκαν από τις νεοσύστατες επιχειρήσεις και την οικονομική ανάπτυξη και μεγέθυνση που γνώρισαν σε αυτό το διάστημα.⁴¹ Σε αυτό, μεγάλη ώθηση έδωσε και η χορήγηση δανείων που έδωσε σε περισσότερους (νέους) επιχειρηματίες την ευκαιρία να ξεκινήσουν επιχειρήσεις και να ανοίξουν νέες θέσεις εργασίας.

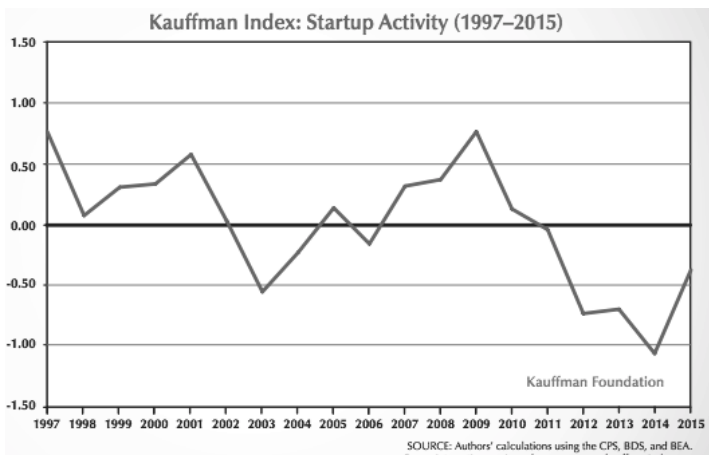
Έχοντας μια μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ένα μακρόπνοο πλάνο, συνεισφέρουν ακόμα περισσότερο στην οικονομία αλλά και στην κοινωνία καθώς λύνονται πολλά καθημερινά προβλήματα που κάνουν την καθημερινότητα των περισσότερων ευκολότερη.

Σε παγκόσμια κλίμακα δε, περίπου 305 εκατομμύρια startup συστήνονται κάθε χρόνο⁴². Δεν είναι λοιπόν τυχαίο που ένας ολοένα και αυξανόμενος αριθμός ανθρώπων και ειδικά απόφοιτοι πανεπιστημίων και άνεργοι, θεωρούν την επιχειρηματικότητα ως μια ελκυστική επιλογή σταδιοδρομίας.

⁴⁰ Retrieved from: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/start-up>

⁴¹ Buchanan, L. (2015) The U.S. Now Has 27 Million Entrepreneurs. Retrieved April 09, 2017, from <https://www.inc.com/leigh-buchanan/us-entrepreneurship-reaches-record-highs.html>

⁴² Worldwide Business Start-Ups. (n.d.). Retrieved July 05, 2017, from <http://www.moyak.com/papers/business-startups-entrepreneurs.html>



Η δραστηριότητα των startup στις Η.Π.Α. (πηγή: The Kauffman Index (2015) Startup Activity / National Trends)

Είναι γεγονός πως μια νεοφυής επιχείρηση, κινείται σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου στενεύουν τα περιθώρια κέρδους.

Ωστόσο υπάρχουν πολλά στοιχεία, ιδιαίτερα ενθαρρυντικά για επίδοξους επιχειρηματίες: ⁴³

1. Οι αποτιμήσεις των επιτυχημένων νέων εταιρειών έχουν φτάσει σε σημεία-ρεκόρ.

40 και άνω startup αποτιμώνται σε δισεκατομμύρια δολάρια αξίας, σύμφωνα με ένα πρόσφατο άρθρο NY Times. Οι προβλέψεις εκτιμούν ότι θα υπερβούν τις 100. Εξάλλου πολλές νεοφυείς επιχειρήσεις μπαίνουν στο χρηματιστήριο. (πχ. το Twitter με κεφαλαιοποίηση 38 δισ \$)

2. Η χρηματοδότηση για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις σε πρώιμα στάδια είναι πιο εύκολη και διαθέσιμη από ποτέ.

3. Το κόστος εισόδου για την εκκίνηση μιας νεοφυούς επιχείρησης είναι σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι τιμές για την κατασκευή ιστοσελίδων και εφαρμογών έχουν μειωθεί κατά πολύ, σε σημείο να μην χρειάζονται επενδυτές.

⁴³ Zwillig, M. (2016) A New Era For Entrepreneurs And Startups Has Begun. Retrieved April 09, 2017, from <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2013/12/25/a-new-era-for-entrepreneurs-and-startups-has-begun/#706f8d6e4bd1>

4. Θερμοκοιτίδες και επιταχυντές δημιουργούνται σχεδόν παντού και παρέχουν πολύ σημαντικές υπηρεσίες και συμβουλές κρίσιμες για νέες επιχειρήσεις.

5. Ο κόσμος είναι πλέον μια ενιαία αγορά, ενώ σιγά σιγά μεγάλες αγορές αναπτύσσονται ραγδαία, προσφέροντες πολλές νέες ευκαιρίες. Οι επιχειρηματίες σκέφτονται μεν σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά αρχίζουν να δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο εφαρμόζοντας και δοκιμάζοντας την ιδέα τους. Αυτή η προσέγγιση, είναι γνωστή ως «glocalization»

6. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δημιουργούν μια τεράστια βάση για μεγέθυνση και μάλιστα με μικρό κόστος για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις. Ένας επιχειρηματίας μπορεί να διαφημίσει και να προβάλλει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, να χτίσουν ένα εμπορικό σήμα, και να αυξήσουν την επιχείρηση με πολύ χαμηλό κόστος και υψηλή διαδραστικότητα.

7. Είναι γεγονός ότι οι μεγάλες εταιρίες-κολοσσοί έχουν χάσει την ικανότητά τους να καινοτομούν και έχουν πάψει να είναι ευέλικτες. Με στόχο να επιβιώσουν, οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις πλέον αγοράζουν startup για να εισάγουν νέες τεχνολογίες και νέα προϊόντα, κάτι που θα ήταν πió δαπανηρό και πió δύσκολο να κάνουν από μόνες τους.

Κοιτώντας προς το μέλλον, οι προβλέψεις για τους επίδοξους επιχειρηματίες είναι ιδιαίτερα θετικές. Βέβαια οι συνεχείς οικονομικές προκλήσεις και η γενικότερη αβεβαιότητα παραμένουν. Το να είναι κανείς επιχειρηματίας σήμερα δίνει την πρόκληση της αντιμετώπισης των προβλημάτων στην παγκόσμια αγορά, και την ευκαιρία να αλλάξει συνολικά τον τρόπο που σκεφτόμαστε τόσο σε επίπεδο επιχειρηματικό, όσο και κοινωνικό.

Η καινοτομία που θα χαρακτηρίζει το παραγόμενο προϊόν των startup, θα προσδί-δει μεγάλες ευκαιρίες εκμετάλλευσης και κερδοφορίας ακριβώς επειδή προσπα-θεί να εντοπίσει ανεκμετάλλευτες ομάδες πελατών με άλυτα προβλήματα. Η θεωρία αυτή εδράζεται στην στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών από το ομόνυμο

έργο των Kim και Mauborgne (2005) ⁴⁴ Οι νεοφυείς εταιρείες θα πρέπει να κοιτάζουν πέρα από τον ανταγωνισμό και να στοχεύουν να δημιουργήσουν γαλάζιους ωκεανούς για την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών που θα προσδώσουν μεγάλα περιθώρια κέρδους αλλά και συνεχή, βιώσιμη ανάπτυξη.

2.4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΔΙΑΜΟΙΡΑΣΜΟΥ (SHARING ECONOMY)

Μεγάλης σημασίας στην ανάλυσή μας είναι η έννοια της οικονομίας διαμοιρασμού (sharing economy).

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες νέες επιχειρήσεις δημιουργούνται με καινοτομικά επιχειρηματικά μοντέλα. Αυτό που τις συνδέει είναι το γεγονός ότι δραστηριοποιούνται στα πλαίσια της οικονομίας διαμοιρασμού, δηλαδή της συνεργατικής κατανάλωσης, «όπου οι άνθρωποι παρέχουν και μοιράζονται πόρους τους οποίους δεν χρησιμοποιούν συνεχώς, με νέους τρόπους». (Botsman & Rogers, 2010) ⁴⁵. Για παράδειγμα η Airbnb δίνει την δυνατότητα ενοικίασης κατοικίας για μικρό διάστημα, ενώ η Uber δίνει τη δυνατότητα σε πραγματικό χρόνο και σε οποιοδήποτε γεωγραφικό σημείο της δυνατότητας μετακίνησης με Ι.Χ.. Τέτοιου τύπου επιχειρήσεις δεν υπήρχαν στο παρελθόν, παρόλα αυτά ολοένα και περισσότεροι χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες αυτές, εξοικονομώντας χρήματα και αποκτώντας νέες εμπειρίες.

⁴⁴ Kim, W. and Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

⁴⁵ Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *Beyond Zipcar: Collaborative consumption*. *Harvard Business Review*, 88(10), p. 30.

Οικονομία Διαμοιρασμού	Συμβατική Οικονομία
Δεν βασίζεται σε υλικούς πόρους	Βασίζεται σε υλικούς πόρους (Εγκαταστάσεις, κτήρια, κλπ.)
Δεν προϋποθέτει μεγάλο αρχικό κεφάλαιο	Προϋποθέτει μεγάλο αρχικό κεφάλαιο
Βασίζεται στο internet	Χρήση του internet δευτερευόντως κυρίως για σκοπούς marketing και διαφήμισης
Αλλάζει τη σχέση εργοδότη-εργαζόμενου και καταναλωτή-παραγωγού	Συμβατική σχέση εργοδότη-εργαζόμενου και καταναλωτή παραγωγού

Το μυστικό της επιτυχίας τους είναι η ανάγκη για λιγότερα έξοδα μετά και την παγκόσμια κρίση του 2008, αλλά και η ολοένα και μεγαλύτερη περιβαλλοντική συνείδηση, καθώς και η αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου. Η αλλαγή στις τάσεις συμπίπτει με αλλαγή στον καθιερωμένο τρόπο σκέψης περί χρήσης των πόρων. Πλέον ο καθένας μπορεί να διαθέσει ένα μέρος της περιουσίας του για σύντομο χρονικό διάστημα, αποκομίζοντας κέρδος⁴⁶. Σε αντίθεση με τις συμβατικές μορφές οικονομίας, η οικονομία διαμοιρασμού μοχλεύει την υπάρχουσα τεχνολογία και δεν χρειάζεται ιδιαίτερα μεγάλο κεφάλαιο αρχικής επένδυσης από την στιγμή που υπάρχουν αρκετοί τρόποι χρηματοδότησης. Ακόμα, αλλάζει τη συμβατική σχέση εργαζόμενου-εργοδότη και αλλάζει τις έννοιες του καταναλωτή και του παραγωγού. Πλέον ο καθένας μπορεί, όποτε το επιθυμεί, να περάσει από την πλευρά του καταναλωτή στην πλευρά του παραγωγού, παράγοντας αξία μέσω της εκμετάλλευσης ενός κομματιού της περιουσίας του που υποχρησιμοποιεί.⁴⁷ Τέλος, δεν χρησιμοποιεί υλικούς πόρους με την μορφή ιδιοκτησίας. Ο βασικός πόρος που διαθέτει είναι το ίδιο το internet (δεδομένα, χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης, κλπ.)

Ορισμένες υπηρεσίες προϋπήρχαν της διάδοσης του διαδικτύου και απλά γιγαντώθηκε η χρήση τους μετά την τεράστια άνοδο στη χρήση του διαδικτύου και ιδίως μετά την χρηματοπιστωτική κρίση του 2008.⁴⁸

⁴⁶ Cohen, B. and Kietzmann, J. (2014). Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy. *Organization & Environment*, 27(3), pp.279-296.

⁴⁷ Sharing economy shakes up traditional business models. (n.d.). Retrieved June 28, 2017, from <https://www.theneweconomy.com/business/the-sharing-economy-shakes-up-traditional-business-models>

⁴⁸ Olson, M. J. & Kemp S. J. (2015). *An In-Depth Look At Its Evolution & Trajectory Across Industries*. Piper Jaffray. Investment Research.

Οι Hansen, Grosse-Dunker, και Reichwald (2009)⁴⁹ διατείνουν πως η αυξημένη διεθνής αστικοποίηση δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για βιωσιμότητα του συγκεκριμένου μοντέλου όσον αφορά στο περιβαλλοντικό και οργανωσιακό κομμάτι και ακόμα περισσότερες καινοτομίες στο συγκεκριμένο πλαίσιο.

Φαίνεται πως το μοντέλο της οικονομίας διαμοιρασμού αποτελεί το επόμενο μεγάλο στάδιο στη λειτουργία των οικονομιών. Αν και λειτουργεί λίγα χρόνια, ήδη έχει καταφέρει να αλλάξει το τοπίο και διαθέτει την δυναμική να αλλάξει το υφιστάμενο πλαίσιο και να οδηγήσει την παγκόσμια και την τοπική οικονομία σε μια νέα βιώσιμη κατεύθυνση. Την ίδια στιγμή, επενδυτές από όλο τον κόσμο θεωρούν ότι η συγκεκριμένη οικονομική τάση αποτελεί ένα τεράστιο πεδίο οικονομικής εκμετάλλευσης και έχουν προβεί σε επενδύσεις εκατοντάδων εκατομμυρίων σε σχετικές νεοσύστατες επιχειρήσεις (Alsever, 2013)⁵⁰. Σύμφωνα με την PWC, οι κύριοι κλάδοι της οικονομίας διαμοιρασμού είχαν ετήσια έσοδα της τάξης των \$15 δισ. το 2015, ενώ υπολογίζεται πως μέχρι το 2025 μπορεί να φτάσουν σε τεράστια έσοδα της τάξης των \$335 δισ. (PWC 2015).⁵¹

Επιχειρήσεις αυτού του μοντέλου έχουν καταφέρει ήδη να εξελιχθούν σε κομβικά σημεία των οικονομιών και να διαθέτουν υψηλή κερδοφορία. Τα παραδείγματα είναι πολλά και ποικίλουν από υπηρεσίες αγαθών (Rent the Runway), μετακινήσεων (Uber), διαμονής (Airbnb), χρημάτων, κ.ο.κ. (Owyang, Samuel, & Grenville, 2014)⁵²

Άλλωστε η στάση του κοινού και οι προτιμήσεις τους όσον αφορά στην κατανάλωση έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια λόγω της αυξανόμενης ανησυχίας για οι-

⁴⁹Hansen, E., Grosse-Dunker, F. and Reichwald, R. (2009). Sustainability Innovation Cube — A Framework To Evaluate Sustainability-Oriented Innovations. *International Journal of Innovation Management*, 13(04), pp.683-713.

⁵⁰ Alsever, J. (2013). The “mega trend” that swallowed Silicon Valley. CNN Money. Retrieved from <http://tech.fortune.cnn.com/2012/10/03/themega-trend-that-swallowed-silicon-valley/>

⁵¹ The sharing economy – sizing the revenue opportunity. (2015). Available at: <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economysizing-the-revenue-opportunity.html>

⁵² Owyang, J., Samuel, A., & Grenville, A. (2014, March 3). Sharing is the new buying: How to win in the collaborative economy (Report). Vision CriticalBlog. San Francisco, CA: Crowd Companies.

κολογικές, κοινωνικές και αναπτυξιακές επιπτώσεις.⁵³

Η αυξανόμενη ανησυχία για την κλιματική αλλαγή και η αναδυόμενη τάση για τοπική κατανάλωση που συνεπάγεται την συμμετοχή ολοένα και περισσότερων πολιτών στην όλη διαδικασία και άρα εδραιώνει μια κοινωνική τάση αλληλεγγύης (Albinsson & Perera, 2012 Botsman; & Rogers, 2010)^{54 55} έχουν καταστήσει την “συνεργατική κατανάλωση” / “οικονομία διαμοιρασμού”, μια ελκυστική εναλλακτική λύση για τους καταναλωτές.

Η οικονομία διαμοιρασμού αποτελεί ένα οικονομικό-τεχνολογικό φαινόμενο που αντλεί την ύπαρξή του από την ευρεία ανάπτυξη στο χώρο της πληροφορικής και των επικοινωνιών. Έχει συμβάλει στην ολοένα και αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών, στον πολλαπλασιασμό των διαδικτυακών κοινοτήτων, καθώς και στο κοινωνικό εμπόριο με την έννοια της διάθεσης ενός περιουσιακού στοιχείου για μικρό χρονικό διάστημα για εμπορικούς σκοπούς (Botsman & Rogers, 2010; Kaplan & Haenlein, 2010; Wang & Zhang, 2012)^{56 57 58}.

Η οικονομία διαμοιρασμού λειτουργεί ως ομπρέλα που περιλαμβάνει αρκετές εξελίξεις τεχνολογικές εξελίξεις και έχει συμβάλει στην κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών μέσω online πλατφορμών όπως το Zipcar, το CouchSurfing και την Airbnb.

Η ραγδαία άνοδος της οικονομίας διαμοιρασμού αναμένεται να έχει και σημαντι-

⁵³ Hamari, J., Sjöklint, M. and Ukkonen, A., The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption (2015). *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 2015, DOI: 10.1002/asi.23552. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2271971>

⁵⁴ Albinsson, P.A., & Perera, B.Y. (2012). Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(4), 303–315.

⁵⁵ Botsman, R., & Rogers, R. (2010). Beyond Zipcar: Collaborative consumption. *Harvard Business Review*, 88(10), p. 30

⁵⁶ Botsman, R., & Rogers, R. (2010). Beyond Zipcar: Collaborative consumption. *Harvard Business Review*, 88(10), p. 30.

⁵⁷ Kaplan, A.M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

⁵⁸ Wang, C., & Zhang, P. (2012). The evolution of social commerce: The people, management, technology, and information dimensions. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(1), 105–127.

κό, θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία (EU Environment, 2013)⁵⁹, όπως για παράδειγμα, μια πιθανή αλλαγή στα πρότυπα ηλεκτρονικού εμπορίου, που μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στις online πωλήσεις. Αναφέρεται ότι «η αναδυόμενη έννοια της οικονομίας διαμοιρασμού βασίζεται στην μόχλευση της δύναμης της αμοιβαιότητας μέσω της κοινής χρήσης, με σκοπό να δημιουργήσει έναν πιο υγιή και βιώσιμο τρόπο ζωής.»

Η έκθεση υποστηρίζει ότι η έννοια της «ιδιοκτησίας» είναι ξεπερασμένη και ότι στο μέλλον, ο καθένας θα είναι προμηθευτής αγαθών και υπηρεσιών, παρέχοντας με αυτόν το τρόπο ένα βιώσιμο τρόπο ανάπτυξης. Ήδη με την άνοδο της διαμοιραστικής οικονομίας, έχει μειωθεί η ιδιωτική κατανάλωση και αναμένεται να μειωθεί περισσότερο, μιας και στο άμεσο μέλλον η επιλογές σε υπηρεσίες όσον αφορά σε αυτό το μοντέλο οικονομίας θα είναι απεριόριστες.⁶⁰

Όπως είναι λογικό, το ευρύ αυτό δίκτυο που αποτελείται από πλατφόρμες της λεγόμενης οικονομίας διαμοιρασμού, έχει γίνει αντικείμενο διαμάχης και αντικρουόμενων απόψεων.

Ένα κεντρικό θέμα της συζήτησης περιστρέφεται γύρω από την άποψη ότι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται γύρω από το πλαίσιο της οικονομίας διαμοιρασμού, έχουν μετατρέψει μια προοδευτική και κοινωνικά βιώσιμη μορφή οικονομίας σε μία ανήθικη και κοινωνικά καταστροφική πρακτική με μοναδικό στόχο το κέρδος. Μία επιχειρηματολογία επικεντρώνεται στο γεγονός ότι αυτό που συμβαίνει δεν αποτελεί επί της ουσίας κοινή χρήση.

Αρκετοί σχολιαστές υποστηρίζουν ότι η έννοια του διαμοιρασμού αποκλείει το οικονομικό κέρδος και τις συναλλαγές. Ο Anthony Kalamar (Kalamar, 2013)⁶¹ υποστηρίζει οι επιχειρήσεις του κλάδου θέλοντας να κρύψουν το γεγονός ότι στο-

⁵⁹ EU Environment. (2013). New research indicates Sharing Economy is gaining in importance. EU Environment Online Resource Efficiency Platform, May 2013, Retrieved from http://ec.europa.eu/environment/resource_efficiency/news/up-to-date_news/31052013_en.htm

⁶⁰ Posen H. A. (2015). Ridesharing in the Sharing Economy: Should Regulators Impose Über Regulations on Uber? Iowa Law Review

⁶¹ Kalamar, A. (2013). Sharewashing is the New Greenwashing. OpEdNews. Retrieved from <http://www.opednews.com/articles/Sharewashing-is-the-New-Gr-byAnthony-Kalamar-130513-834.html>

χεύουν να αποκομίσουν κέρδη, έχουν εφεύρει αυτόν τον όρο για να καλύψουν τις προθέσεις τους.

Μια δεύτερη κριτική τονίζει την εκμετάλλευση των χρηστών από την πλευρά των επιχειρήσεων σε αυτήν την μορφή οικονομίας (Ravenelle, 2015; Standing, 2014)⁶² ⁶³ ενώ μια τρίτη κριτική δομείται γύρω από την φορολογία και τις νομοθετικές ρυθμίσεις. Όπως γλαφυρά αναφέρει ο Dean Baker, η Airbnb, η Uber και παρόμοιες πλατφόρμες «διευκολύνουν ένα μεγάλο έλλειμμα φορολογικών εσόδων και εγκυμονούν κινδύνους για τον καταναλωτή» (Baker, 2014)⁶⁴ και ο οποίος μπορεί να βρεθεί προ δυσάρεστων εκπλήξεων.⁶⁵ Ακολουθεί μια συνοπτική αποτύπωση των θετικών και αρνητικών στοιχείων της οικονομίας διαμοιρασμού:

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Τεράστιο πεδίο οικονομικής εκμετάλλευσης	Μείωση κερδών συμβατικών επιχειρήσεων
Φιλικό στο περιβάλλον	Μη απόδοση φόρων από πλευράς των επιχειρήσεων της οικονομίας διαμοιρασμού
Κοινωνικά οφέλη (Συμβάλλει στην κοινωνική ευημερία)	Όρος-εφεύρεση για να αποκομίσουν κέρδη οι επιχειρήσεις του χώρου
Προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη	

⁶² Ravenelle, A. (2015). Microentrepreneur or Precariat? Exploring the Sharing Economy through the Experiences of Workers for Airbnb, Taskrabbit, Uber and Kitchensurfing. First International Workshop on the Sharing Economy. Retrieved from http://www.uu.nl/sites/default/files/iwse_2015.28_microentrepreneur_or_precariat_workshop_abstract_ravenelle_march_2015_0.pdf

⁶³ Standing, G. (2014). The precariat: the new dangerous class. London, UK ; New York, NY: Bloomsbury

⁶⁴ Baker, D. (2014). Don't buy the "sharing economy" hype: Airbnb and Uber are facilitating rip-offs. The Guardian. Retrieved from <http://www.theguardian.com/commentisfree/2014/may/27/airbnb-uber-taxesregulation>

⁶⁵ Allen, N. (2017). Couple's house wrecked after renting it out to 'drug-taking partygoers' on Airbnb. [online] Telegraph.co.uk. Available at: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/northamerica/canada/11579154/Couples-house-wrecked-after-renting-it-out-to-drug-taking-partygoers-on-Airbnb.html> [Accessed 22 Mar. 2017].

Ωστόσο οι αντίθετες φωνές φαίνεται να μετριάζονται από αρκετά στοιχεία.

Όπως γνωρίζουμε, στις συμβατικές συναλλαγές, η φήμη ενός προϊόντος χρησιμοποιείται για τη μείωση του κινδύνου και την ελκυστικότητά του.

Στην οικονομία διαμοιρασμού, το crowdsourcing από τους χρήστες με τη μορφή των αξιολογήσεων και των σχολίων αποτελεί εχέγγυο ασφάλειας και αξιοπιστίας. Μειώνεται έτσι ο κίνδυνος που προκύπτει από μια συναλλαγή με ξένους και έχει ως αποτέλεσμα την ομαλή λειτουργία των πλατφορμών που προσελκύουν ολοένα και αυξανόμενο αριθμό χρηστών. Κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, οι εναλλακτικές προοπτικές στον καπιταλισμό και τον καταναλωτισμό έχουν εκφραστεί εν πολλοίς με την ανάδειξη του μοντέλου της οικονομίας διαμοιρασμού. Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι βλέπουν να τους προσφέρεται η δυνατότητα να κερδίσουν σημαντικά χρηματικά ποσά μέσω αυτού του μοντέλου.⁶⁶ Αυτό είναι ιδιαίτερα θετικό μετά και τον απόηχο της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 και της επακόλουθης ύφεσης.⁶⁷

Σύμφωνα με στοιχεία της Airbnb, ο μέσος όρος της ετήσιας αμοιβής για τους ιδιοκτήτες ακινήτων στην πολιτεία της Νέας Υόρκης (Ιούνιος 2015-Ιούνιος 2016) κινήθηκε στα \$5,474.⁶⁸

Άλλωστε πολλοί ειδικοί διαβλέπουν μια μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της οικονομίας διαμοιρασμού. Οι Olson και Kemp (2015)⁶⁹ παραθέτουν μερικούς λόγους οι οποίοι θα καταστήσουν τη βιωσιμότητα εφικτή. Πρώτον, πιστεύουν ότι η οικονομία διαμοιρασμού διαθέτει ένα ισχυρό εμπορικό σήμα. Δεύτερον, φαίνεται να είναι πιο ευέλικτη όσον αφορά στις ανάγκες των καταναλωτών, επειδή οι εταιρείες στην αγορά είναι πολύ πιο δύσκολες στην αλλαγή και την προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες. Τρίτον, τα περιουσιακά στοιχεία που προσφέρονται μέσω κοινών υπηρεσιών είναι μοναδικά. Τέλος, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην οικονομία διαμοιρασμού είναι πιο πιθανό να προσφέρουν χαμηλότερες τιμές. Ο

⁶⁶ Heinrichs, H. (2013). Sharing Economy: A Potential New Pathway to Sustainability. *Gaia*, 22, 228-231.

⁶⁷ Schor, J. (2015) *The Sharing Economy: Reports from Stage One*, Boston College

⁶⁸ Fortune.com. (2017). Here's How Much New York City Airbnb Hosts Earn In a Year. [online] Available at: <http://fortune.com/2016/07/08/how-much-money-airbnb-hosts-make-new-york-city/> [Accessed 23 Mar. 2017].

⁶⁹ Olson, M. J. & Kemp S. J. (2015). *An In-Depth Look At Its Evolution & Trajectory Across Industries*. Piper Jaffray. Investment Research.

Heinrichs⁷⁰ (2013) από την πλευρά του πιστεύει ότι η οικονομία διαμοιρασμού μπορεί να δημιουργήσει "μια νέα πορεία προς τη βιωσιμότητα". Άλλα επιχειρήματα υπέρ της κοινής οικονομίας, όπως προαναφέρθηκε, αναφέρονται στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των πόρων, τη μείωση της σπατάλης, περιβαλλοντικά οφέλη, καθώς και τη δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου και της πιο δίκαιης διανομής αγαθών και υπηρεσιών (Martin et al., 2015).⁷¹

Σε τελική ανάλυση, η οικονομία διαμοιρασμού είναι συνυφασμένη με την κοινωνική ευημερία καθώς παρέχει επιμέρους υπηρεσίες κοινής ωφελείας μέσα σε μια κοινωνία. Μέσω του οικονομικού αυτού μοντέλου η ανταλλαγή υπηρεσιών συνεπάγεται όφελος των συναλλασσομένων, παρέχοντας θετική ωφέλεια τόσο στα ενδιαφερόμενα μέρη όσο και στο κοινωνικό σύνολο⁷². Λόγω της μεγάλης ανάπτυξης του μοντέλου αυτού, συνεχώς δημιουργούνται νεοφυείς επιχειρήσεις που παρέχουν ολοένα και μεγαλύτερη ωφέλεια στους καταναλωτές.

Η ολοένα και μεγαλύτερη εξάπλωση και χρήση τέτοιων μοντέλων, μόνο θετικές επιπτώσεις μπορεί να έχει και αποτελεί μοχλό για την βιώσιμη ανάπτυξη.⁷³

Τελικά, μπορούμε να καταλήξουμε σε έναν ορισμό της οικονομίας διαμοιρασμού, λαμβάνοντας υπόψη τα κρίσιμα χαρακτηριστικά της : Η οικονομία διαμοιρασμού «είναι ένα κοινωνικοοικονομικό μοντέλο στο οποίο η πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες με πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα παρέχεται στους χρήστες σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες μέσω διαδικτύου»⁷⁴

⁷⁰ Heinrichs, H. (2013). Sharing Economy: A Potential New Pathway to Sustainability. Ecological Perspectives for Science & Society

⁷¹ Martin, C. J., Upham P., Budd L. (2015). Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy. Ecological Economics,

⁷² Zervas, G., Proserpio, D. & Byers J.W. (2014). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. Boston University School of Management, Research Paper Series No. 2013-16

⁷³ Botsman, R. (2012). The currency of the new economy is trust. [Video file]. http://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust.html. [Online].

⁷⁴ Olson, M. J. & Kemp S. J. (2015). An In-Depth Look At Its Evolution & Trajectory Across Industries. Piper Jaffray. Investment Research.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην τρέχουσα εργασία, η μελέτη διεξάγεται με τη βοήθεια ποιοτικής έρευνας, στο βαθμό της συλλογής στοιχείων και ανάλυσης. Οι συγκεντρωμένες πληροφορίες είναι δομημένες σύμφωνα με τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία έχει επιλεγεί για τρεις λόγους.

Πρώτον, το γεγονός της πρόσφατης ανάπτυξης της οικονομίας διαμοιρασμού και η απουσία εκτεταμένης ακαδημαϊκής έρευνας απαιτούν την περιγραφική ανάλυση, επειδή δεν είναι ακόμα σαφές το πώς λειτουργούν οι εταιρείες της οικονομίας διαμοιρασμού και ποιά είναι το μέλλον του συγκεκριμένου μοντέλου οικονομίας.⁷⁵ Δεύτερον, υπάρχει έλλειψη ποσοτικών δεδομένων σχετικά με την οικονομία διαμοιρασμού, διότι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτήν δεν παρέχουν αναφορές για τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.⁷⁶

Τρίτον, η μέθοδος αυτή καθοδηγείται από την ίδια την ερευνητική ερώτηση.

Στην παρούσα μελέτη, αναλύονται τα επιχειρηματικά μοντέλα που χρησιμοποιούν οι εταιρείες της οικονομίας διαμοιρασμού και πώς αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μια νεοφυή επιχείρηση. Το ερώτημα αυτό, δείχνει την ανάγκη για ανάλυση των επιχειρηματικών μοντέλων μέσω ενός συγκεκριμένου πλαισίου, το οποίο είναι και πάλι η περιγραφική ανάλυση.

Το δείγμα στην ποιοτική έρευνα είναι συνήθως μικρό. Η παρούσα μελέτη καλύπτει τις δύο μεγάλες επιχειρήσεις της οικονομίας διαμοιρασμού, παρουσιάζοντας

⁷⁵ Yaraghi, Niam; Ravi, Shamika (2017). "The Current and Future State of the Sharing Economy," Brookings India IMPACT Series No. 032017. March 2017.

⁷⁶ Schor, J.(2015) The Sharing Economy: Reports from Stage One, Boston College

τα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Τα δευτερεύοντα δεδομένα συλλέγονται κυρίως από ηλεκτρονικά άρθρα, εταιρικές ιστοσελίδες, βάσεις δεδομένων εταιρειών πληροφορικής, κοινωνικών δικτύων και διαδικτυακής βάσης δεδομένων.

Αρχικά γίνεται περιγραφή των επιχειρηματικών μοντέλων που χρησιμοποιούν οι δύο μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην οικονομία διαμοιραμού. Έπειτα αναλύονται τα επιχειρηματικά μοντέλα των προαναφερθεισών εταιρειών και τέλος, παρουσιάζεται η επιχειρηματική δραστηριότητα του ερευνητή.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Η επιλογή των εταιρειών γίνεται λόγω της μεγάλης δημοσιότητας και της μεγάλης κεφαλαιοποίησης που έχουν σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες της οικονομίας διαμοιρασμού. Η μεν Uber έχει αξία που αγγίζει τα 50 δισ. δολάρια, ενώ η δε Airbnb θα έχει έσοδα έως 3,5 δισ. μέχρι το 2020. Για αυτόν το λόγο είναι απαραίτητη η μελέτη των δύο αυτών εταιρειών, το πώς κατάφεραν να φτάσουν στην επιτυχία και τα συμπεράσματα που μπορούν να δώσουν.

Σαφώς και υπάρχουν πολλές ακόμα μεγάλες επιχειρήσεις στον χώρο της οικονομίας διαμοιρασμού, ωστόσο το γεγονός της ύπαρξης δυο κολοσσών καθιστά την μελέτη τους επιτακτική και εν πολλοίς καθιστά άνευ ουσίας την μελέτη των επιχειρηματικών μοντέλων των υπόλοιπων επιχειρήσεων.

3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΔΙΑΜΟΙΡΑΣΜΟΥ

Προτού προχωρήσουμε στην εξέταση των δύο μεγαλύτερων επιχειρήσεων της οικονομίας διαμοιρασμού και αναλύσουμε τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, είναι χρήσιμο να διακρίνουμε τους κύριους τύπους επιχειρηματικών μοντέλων της οι-

κονομίας διαμοιρασμού.

Υπάρχουν λοιπόν τρεις κατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων μετά από εξέταση των κυριότερων επιχειρήσεων του χώρου. Είναι απόρροια της πρότασης αξίας και του προσανατολισμού κάθε εταιρείας. Τα επιχειρηματικά μοντέλα χωρίζονται σε, α) μοντέλα για αγορές (Marketplace) β) μοντέλα για πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες (Access-Based) και γ) μοντέλα παροχής υπηρεσιών ανάλογα με τη ζήτηση (On-Demand Service Provider)⁷⁷

Τύποι επιχειρηματικών μοντέλων	Χαρακτηριστικά	Πολυτιμότερος πόρος
Marketplace Business Model	Ισορροπία προσφοράς και ζήτησης μέσω μιας πλατφόρμας	Κανάλια
Access-Based	Προσφέρει πρόσβαση σε υλικούς και άυλους πόρους μέσω μιας πλατφόρμας	Στρατηγικές συνεργασίες
On-Demand Service Provider	Προσφέρει κατά παραγγελία υπηρεσίες μέσω μιας πλατφόρμας	Κανάλια

Marketplace Business Model

Το επιχειρηματικό μοντέλο για αγορές βασίζεται στον απλό νόμο προσφοράς και ζήτησης και συνήθως εδράζεται σε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα. Η πλατφόρμα, άρα η εταιρεία, ενεργεί ως μεσάζοντας μεταξύ των δύο πλευρών των πελατών. Όσοι έχουν πλεονάζουσα παραγωγική υπηρεσία την προσφέρουν σε εκείνους που ζητούν να την καταναλώσουν, για μια συγκεκριμένη τιμή και εντός ενός χρονικού

⁷⁷ PwC UK, (2014). The sharing economy - Sizing the revenue opportunity. [online] pwc.co.uk. Available at: <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.html>

πλαίσιου. Τα τμήματα πελατών του επιχειρηματικού μοντέλου είναι λοιπόν δύο. Οι σχέσεις με τους πελάτες είναι συνήθως αυτοματοποιημένες, ενή η επιχείρηση διαθέτει ροές εσόδων μέσω προμηθειών από κάθε συναλλαγή. Η πλατφόρμα είναι το κύριο κανάλι επικοινωνίας και ο πλέον πολύτιμος πόρος του επιχειρηματικού αυτού μοντέλου. Ταυτόχρονα, συνήθως και η βάση δεδομένων των επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά σημαντική για τις εταιρείες με το επιχειρηματικό μοντέλο Marketplace. Οι βασικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων αυτής της μορφής ποικίλλουν στις δραστηριότητες και τις βασικές συνεργασίες που συνάπτουν. Στρατηγικές συνεργασίες αναζητούνται κυρίως στους επενδυτές, οι οποίοι είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξή τους.⁷⁸ Η δομή του κόστους αποτελείται κυρίως από την ανάπτυξη λογισμικού, τη διαφήμιση, το μάρκετινγκ και το κόστος λειτουργίας της πλατφόρμας⁷⁹.

Υπάρχουν αρκετές υποκατηγορίες της συγκεκριμένης μορφής επιχειρηματικών μοντέλων, ωστόσο εμείς θα ασχοληθούμε με το μοντέλο της αγοράς-κοινότητας (Community Marketplace) και το μοντέλο της καθαρής αγοράς (Pure Marketplace). Το μοντέλο της αγοράς-κοινότητας προσφέρει εκτός από την παροχή μιας πλατφόρμας για συναλλαγές, την ύπαρξη κινήτρων ώστε να ενταχθούν και να ανήκουν σε μια κοινότητα χρηστών. Είναι χτισμένο γύρω από την κοινότητα των χρηστών, ωστόσο τα οφέλη από τη συμμετοχή εντός μιας τέτοιας κοινότητας είναι μεν συνήθως άυλα, αλλά αυξάνουν τη συνολική ικανοποίηση του πελάτη. Αυτός ο τύπος επιχειρηματικού μοντέλου αναβαθμίζει τη σημασία του δοιμικού στοιχείου της σχέσης με τους πελάτες, όπως αποτυπώνεται στον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου. Η AirBnB όπως θα δουμε και παρακάτω ακολουθεί αυτό το μοντέλο και αποτελεί ένα έξοχο παράδειγμα. Μερικές φορές, η ύπαρξη μιας κοινότητας δεν είναι επιλογή της εταιρείας, αλλά μια στρατηγική⁸⁰ ώστε να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό. Χτίζοντας εμπιστοσύνη μέσω της δημιουργίας προσωπικών σχέσεων μεταξύ των διαφορετικών ομάδων χρηστών, που αποτελεί ένα βασικό

⁷⁸ Choi, H.R., Cho, M.J., Lee, K., Hong, S. G., Woo, C.R. (2014). The Business Model for the Sharing Economy between SMEs. WSEAS Transactions on Business and Economics,

⁷⁹ An Overview of the Peer to Peer Lending Markets. (n.d.). Retrieved from Harvard Faculty of Art and Science <http://people.fas.harvard.edu/~gillum/loan-and-credit-research.html>

⁸⁰ Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. V., McDougall-Covin, P.P. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. Journal of management and Governance, 16, 337-368.

στοιχείο της συνεργατικής οικονομίας, οι εταιρείες προσπαθούν να μήσουν τους πελάτες στις αξίες και την κουλτούρα τους και να τους χρησιμοποιήσουν ως όχημα για την επίτευξη των στόχων τους.

Το μοντέλο μιάς καθαρής πλατφόρμας αγορών είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο, όπου η επιχείρηση απλά ρυθμίζει τις συναλλαγές μεταξύ των χρηστών, οι οποίες γίνονται αποκλειστικά μέσω της πλατφόρμας.

Για αυτό το λόγο, ιδιαίτερης σημασίας είναι το δομικό στοιχείο των καναλιών, όπου περιγράφουν τους τρόπους με τους οποίους μια εταιρεία επικοινωνεί και προσεγγίζει τους στοχευμένους πελάτες και αποτελούν τα σημεία επαφής των πελατών με την εταιρεία και την εμπειρία που αποκομίζουν.⁸¹ Παράδειγμα τέτοιου μοντέλου αποτελεί η Uber. Ακολουθεί μια συνοπτική αποτύπωση:

Επιχειρηματικό Μοντέλο Marketplace Business Model	Απλή πλατφόρμα αγορών (Pure Marketplace)	Πλατφόρμα αγορών με έμφαση στην κοινότητα (Community Marketplace)
Πρόταση Αξίας	Η επιχείρηση δρα ως απλός μεσολαβητής μεταξύ των πελατών της για εμπορικούς σκοπούς, οι οποίοι μεγιστοποιούν την ωφέλειά τους	Η επιχείρηση παρέχει μια πλατφόρμα για εμπορικούς σκοπούς μεταξύ των πελατών, ενώ ταυτόχρονα τους παρέχει κίνητρα και οφέλη από την συμμετοχή τους σε μια κοινότητα χρηστών.
Βασικό Δομικό Στοιχείο	Κανάλια	Σχέσεις με Πελάτες
Παράδειγμα επιχείρησης	Uber	Airbnb Lyft (ανταγωνιστής της Uber)

Access-based ⁸²

Η δεύτερη κατηγορία επιχειρηματικών μοντέλων είναι εκείνη που βασίζεται στην πρόσβαση σε αγαθά ή υπηρεσίες μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας μιας επιχείρησης. Μια εταιρεία της οικονομίας διαμοιρασμού παρέχει πρόσβαση σε υλι-

⁸¹ Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2013). Business Model Generation. 1st ed. New York, NY: John Wiley & Sons.

⁸² Business Innovation Observatory. (2013). The Sharing Economy Accessibility Based Business Models for Peer-to-Peer Markets. European Union.

κούς και άυλους πόρους που μπορούν να δημιουργηθούν, να ενοικιαστούν ή να αποκτηθούν από τους χρήστες, για ορισμένο χρονικό διάστημα. Μεγαλώνει έτσι η ποικιλομορφία των χρηστών και άρα οι τομείς πελατών, ενώ ο κεντρικός και μοναδικός ρόλος της πλατφόρμας ως του κύριου καναλιού επικοινωνίας παραμένει. Το βασικό στοιχείο του συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου είναι οι στρατηγικές συνεργασίες που συνάπτει. Οι συνεργάτες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο και αλληλοσυνδέονται στις καθημερινές επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

Παράδειγμα είναι η πλατφόρμα εκπαίδευσης Coursera, η οποία βασίζεται στους επαγγελματίες του χώρου της εκπαίδευσης, ώστε να παρέχει σπουδαίες υπηρεσίες.⁸³

On-Demand Service Provider

Η τελευταία κατηγορία των επιχειρηματικών μοντέλων της οικονομίας διαμοιρασμού βασίζεται σε υπηρεσίες που πραγματοποιούνται μέσω μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας, με βάση τη ζήτηση.⁸⁴ Τα τμήματα πελατών του επιχειρηματικού αυτού μοντέλου είναι από τη μία πλευρά χρήστες που απευθύνονται σε κάποιον επαγγελματία και από την άλλη ανεξάρτητοι επαγγελματίες που παρέχουν υπηρεσίες. Παρέχεται μια πλατφόρμα για όσους έχουν ανάγκη από μια συγκεκριμένη υπηρεσία (πχ. ιατρικές υπηρεσίες) και εκείνους που μπορούν να την παράσχουν (πχ. ιατροί). Το βασικό στοιχείο του επιχειρηματικού αυτού μοντέλου είναι και πάλι τα κανάλια που χρησιμοποιούν για να φέρουν κοντά τα τμήματα πελατών.

Οι σχέσεις με τους χρήστες είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς χτίζεται η φήμη της επιχείρησης και ο βαθμός φερεγγυότητας. Ζωτικό πόρο αποτελεί η ύπαρξη επαγγελματιών και για αυτό το σκοπό γίνεται προσπάθεια για υψηλού επιπέδου κατάρτισή τους. Οι διακυμάνσεις και η αβεβαιότητα της ζήτησης κάνει τις εταιρείες ευέλικτες στις λειτουργίες τους. Όσο μια επιχείρηση δε μισθώνει χώρους και δεν

⁸³ Horn, M. (2013, December 19). The Intrigue Of Coursera. Retrieved April 27, 2017, from <https://www.forbes.com/sites/michaelhorn/2013/12/19/the-intrigue-of-coursera/#3f8854134f31>

⁸⁴ Jaconi, M. (2014, July 13). The 'On-Demand Economy' Is Revolutionizing Consumer Behavior - Here's How. Retrieved July 07, 2017, from <http://www.businessinsider.com/the-on-demand-economy-2014-7>

βασίζεται μόνο σε υλικούς πόρους, μπορεί να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις διακυμάνσεις αυτές.

Στη συνέχεια αναλύονται οι δύο μεγάλες επιχειρήσεις της οικονομίας διαμοιρασμού.

3.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ AIRBNB

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η Airbnb είναι μια διεθνής πλατφόρμα από τις ΗΠΑ.

Η εταιρεία ιδρύθηκε τον Αύγουστο του 2008 στο Σαν Φρανσίσκο της Καλιφόρνια και σήμερα έχει παρουσία σε περισσότερες από 191 χώρες και πάνω από 30.000 πόλεις στον κόσμο.⁸⁵ Η ιδέα προέκυψε από την ανάγκη ύπαρξης μιας πλατφόρμας όπου οποιοσδήποτε θα μπορούσε να βρεί σπίτι και πρωινό για πολύ μικρό χρονικό διάστημα και σε χαμηλή τιμή.

Οι δύο ιδρυτές εκείνη την εποχή ήταν άνεργοι και είδαν την ευκαιρία να βγάλουν χρήματα κατά την διάρκεια μιας ημερίδας, όπου όλα τα ξενοδοχεία της πόλης ήταν γεμάτα. Τοποθέτησαν τρία στρώματα στο σαλόνι του σπιτιού τους για \$80/βράδυ. Διαβλέποντας έτσι μια μοναδική ευκαιρία για να βγάλουν χρήματα, οι Joe Gebbia και Brian Chesky με την βοήθεια του προγραμματιστή Nathan Blecharczyk δημιούργησαν μια πλατφόρμα όπου συνδέει κατόχους ακινήτων που διαθέτουν χώρο στο σπίτι τους με ταξιδιώτες που ψάχνουν ένα μέρος για να διανυκτερεύ-

⁸⁵ Πληροφορίες για εμάς. (n.d.). Retrieved July 07, 2017, from <https://www.airbnb.gr/about/about-us>

σουν. Έτσι λοιπόν γεννήθηκε η Airbnb.⁸⁶

Όπως αναφέρει η εταιρεία, "είναι ο ευκολότερος τρόπος να κερδίζουν οι άνθρωποι χρήματα από τον επιπλέον χώρο που διαθέτουν και να το προβάλλουν σε ακροατήριο εκατομμυρίων". Σύμφωνα με το επιχειρηματικό μοντέλο, για την Airbnb αυτό που έχει σημασία είναι πόσοι άνθρωποι (φιλοξενούντες και ταξιδιώτες) είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στην εταιρία προσφέροντας στην ουσία την ακίνητη περιουσία τους, καθώς με αυτήν την προσέγγιση η Airbnb γλυτώνει ενδεχόμενα κόστη κατασκευής ξενοδοχειακών μονάδων.⁸⁷ Η Airbnb ασχολείται ιδιαίτερα με την εξυπηρέτηση πελατών και έχει δημιουργήσει ένα εργαστήριο Φιλοξενίας για την κατάλληλη εκπαίδευση των οικοδεσποτών και την παροχή υψηλών επιπέδων υπηρεσιών φιλοξενίας.

Η Airbnb δραστηριοποιείται στην οικονομία διαμοιρασμού και με την χρήση υπηρεσίας βαθμολόγησης οικοδεσποτών και ταξιδιωτών έχει καταφέρει να δημιουργήσει μεγάλα πρότυπα ασφαλείας υπό τον φόβο μιας αρνητικής αξιολόγησης.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Όπως είναι φυσικό, οι ιδρυτές χρειάζονταν χρήματα για να αναπτύξουν την πλατφόρμα. Η εταιρεία κατάφερε να σηκώσει \$7.2 εκατομμύρια στην πρώτη φάση χρηματοδότησης το 2010, από έναν διάσημο ηθοποιό.⁸⁸ Στη δεύτερη φάση χρηματοδότησης η εταιρεία σήκωσε \$112 εκατομμύρια.⁸⁹ Το 2014 η TPG Capital επένδυσε \$450 εκατ. στην επιχείρηση, ενώ ένα χρόνο αργότερα η τιμή της έφτασε τα \$20 δισ. Το 2015 έφτασε να κατατάσσεται στη δεύτερη θέση των πιο πετυχημένων start-up, πίσω από την Uber. Την ίδια χρονιά συγκέντρωσε \$1,5 δισ, και στις

⁸⁶ Salter, J. (2012) Airbnb: The story behind the \$1.3bn room-letting website. Retrieved from The Telegraph: <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9525267/Airbnb-The-story-behind-the-1.3bn-room-letting-website.html/>

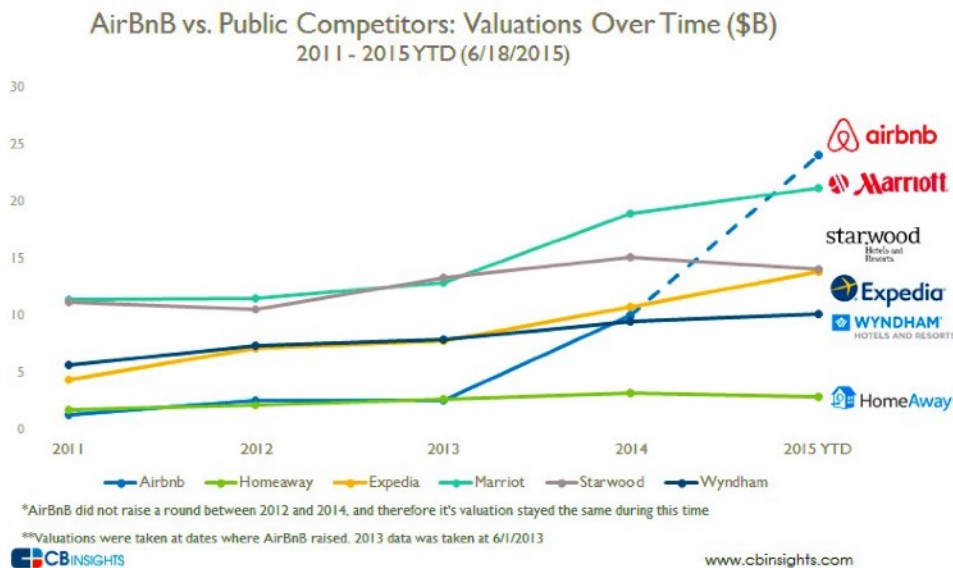
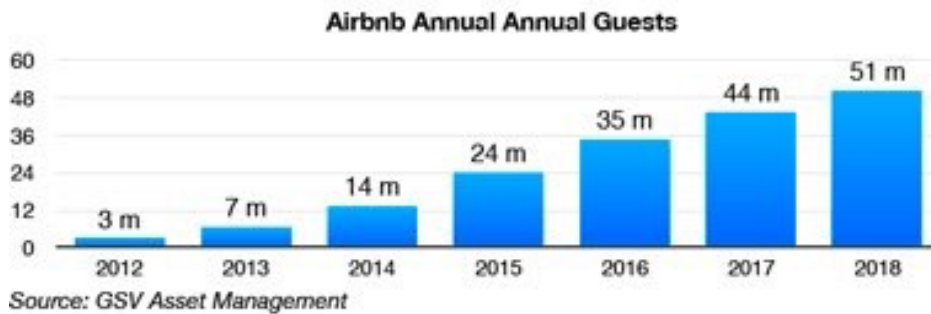
⁸⁷ Carr, A., (2011) Starred: The Email that Launched Airbnb. [Online] Available at: <https://www.fastcompany.com/1792024/starred-email-launched-airbnb>

⁸⁸ Wortham, J., (2011). *Ashton Kutcher Knows His Start-Ups*. *Nytimes.com*. Retrieved 15 June 2017, from <http://www.nytimes.com/2011/05/26/technology/26ashton.html>

⁸⁹ Malik, O., (2011). AirBnB gets \$112M in new investment. [Online] Available at: <https://gigaom.com/2011/07/24/airbnb-gets-112-million-in-new-investment/>

αρχές του 2016 άλλα \$555 εκατ. από την Google Capital και την Technology Crossover Ventures, ανεβάζοντας την αξία της στα \$30 δισ.^{90 91}

Σήμερα η επιχείρηση αριθμεί γύρω στους 40 εκατομμύρια χρήστες, όπως φαίνεται από το διάγραμμα.



Η εταιρεία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

⁹⁰ Nusca, A., (2015) Airbnb raises \$1.5 billion, valuing it at an eye-popping \$25.5 billion. [Online] Available at: <http://fortune.com/2015/06/27/airbnb-raises-1-5-billion/>

⁹¹ Farrell, M., Bensinger, G., (2016) "Airbnb's Funding Round Led by Google Capital," *The Wall Street Journal*, September 22, 2016, <http://www.wsj.com/articles/airbnb-raises-850-million-at-30-billion-valuation-1474569670>

ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ

Όπως προαναφέρθηκε, η Airbnb είναι μια διαδικτυακή πλατφόρμα που συνδέει τους ταξιδιώτες με τους ντόπιους που έχουν κοινόχρηστο χώρο στο ακίνητό τους⁹². Οι οικοδεσπότες μπορούν να δηλώσουν τον χώρο τους για ενοικίαση στην πλατφόρμα της Airbnb χωρίς χρέωση. Παρέχουν περιγραφή του χώρου, φωτογραφικό υλικό, τιμές και διαθεσιμότητα. Οι επισκέπτες αναζητούν διαθέσιμα καταλύματα φιλτράροντας τις επιθυμητές ημερομηνίες. Μπορούν επίσης να επιλέξουν με βάση το εύρος τιμών και το μέγεθος του σπιτιού. Άλλα κριτήρια περιλαμβάνουν γεωγραφικές γειτονιές (πχ. εγγύτητα με ιστορικό κέντρο) και ανέσεις (ασύρματο Internet, τηλεόραση, κλπ.). Μόλις ένας επισκέπτης βρει ένα μέρος που θα ήθελε να κλείσει για τη διαμονή του, επικοινωνεί με τον οικοδεσπότη, ο οποίος έχει τη δυνατότητα να αποδεχθεί ή να απορρίψει το αίτημα.

Οι επισκέπτες πληρώνουν απευθείας στην Airbnb κατά την κράτηση. Η Airbnb χρεώνει προμήθειες τόσο τους κατόχους ακινήτου όσο και τους επισκέπτες, αλλά μόνο όταν πραγματοποιείται κάποια κράτηση. Χρεώνει 5 με 8% του ποσού της κράτησης και 5 με 15% τον επισκέπτη⁹³. Τα συνολικά έσοδα από τις κρατήσεις που πραγματοποιήθηκαν μέσω της Airbnb αυξάνονται συνεχώς⁹⁴

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ

Για την Airbnb η βασική ιδέα για το τί είναι σπίτι-οικία, ξεπερνά τον πολιτισμό, τα σύνορα και όποιες άλλες διαφορές. Άλλωστε οι ίδιοι οι ιδρυτές παρέχουν έναν ορισμό, λέγοντας ότι “μια οικία (house) είναι απλά ένας χώρος ,αλλά ένα σπίτι (home) είναι εκεί όπου ανήκεις”⁹⁵ Αυτό λοιπόν που είναι βασικό για την Airbnb, εί-

⁹² About Us. (2014). Retrieved from <https://www.airbnb.com/about/about-us/>

⁹³ ⁹³ Πώς μπορούμε να σας βοηθήσουμε;. (n.d.). Retrieved July 07, 2017, from <https://www.airbnb.gr/help/article/1857/what-are-airbnb-service-fees>

⁹⁴ Coutts, A., (2012). Terms & Conditions: Airbnb makes everything your problem. [Online] Available at: <http://www.digitaltrends.com/web/terms-conditions-airbnb/> [Accessed 2016].

⁹⁵ About Us. (2014). Retrieved from <https://www.airbnb.com/about/about-us/>

να δημιουργήσει είναι ένα δίκτυο όχι από απρόσωπες συναλλαγές με μοναδικό σκοπό το κέρδος, αλλά να δομήσει σχέσεις μεταξύ ατόμων από όλον τον κόσμο που θα συναναστρέφονται μεταξύ τους και θα είναι μια οικογένεια, ανεξαρτήτως εθνικότητας, γλώσσας και θρησκείας. Θέλει με λίγα λόγια να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης, εστιάζοντας στο κομμάτι της αλληλοεπικοινωνίας και της φιλίας, δημιουργώντας αυθεντικές εμπειρίες και εντάσσοντας την κοινότητα σε αυτόν τον σκοπό. Αυτό αντικατοπτρίζεται σε μία από τις διαφημίσεις της με σλόγκαν , “Μοναδικά, καταπληκτικά μέρη για να μείνεις- με οικοδεσπότες αληθινούς- αυθεντικούς ανθρώπους”

Επιβεβαιώνεται λοιπόν η άποψη Jason Tanz για την οικονομία διαμοιρασμού, όπου το εμπόριο έχει δευτερεύουσα σημασία και αυτό που προέχει είναι η διαπροσωπική επαφή και η όλη εμπειρία κατά τη διαμονή.⁹⁶ (Wired 2014)

Όλη αυτή η έννοια της αυθεντικότητας, που σύμφωνα με την Banet-Weiser⁹⁷, «έχει γίνει ένα ολοένα και σημαντικότερο θέμα στις μέρες μας δεδομένης της υπερφίαλης φύσης της μεταμοντέρνας ζωής» και αναζητείται μαζί με την ειλικρίνεια, αποτελεί την πεμπουσία της εν λόγω επιχείρησης. Παύοντας να εστιάζουμε στο οικονομικό κομμάτι των συναλλαγών και επικεντρώνοντας στις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία, μαθαίνουμε τελικά καλύτερα τους συνανθρώπους μας διεθνώς, κάτι που έχει χαθεί μέσα στην καθημερινότητα και την καχυποψία της σύγχρονης ζωής. Δεν παρέχονται απλά υπηρεσίες αλλά μας δίνεται η ευκαιρία και η δυνατότητα για μια πραγματική και άμεση συναναστροφή.

ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Έπειτα από ιστορίες που εν πολλοίς αμαύρωσαν τη φήμη της εταιρείας, τα πρότυπα ασφάλειας έχουν φτάσει σε τέτοιο επίπεδο όπου δεν υπάρχει κανένας κίνδυνος απώλειας περιουσίας. Η Airbnb έχει εφαρμόσει πολιτικές προστασίας που καλύπτουν έως και \$1 εκατ. σε ζημιές στην ιδιοκτησία που προκαλούνται από

⁹⁶ Tanz, J. (2014). How Airbnb and Lyft Finally Got Americans to Trust Each Other. Retrieved April 26, 2017, from <https://www.wired.com/2014/04/trust-in-the-share-economy/>

⁹⁷ Banet-Weiser, S. (2012). AuthenticTM: The Politics of Ambivalence in a Brand Culture. NYU Press

τους επισκέπτες.⁹⁸

Επίσης, η Airbnb συμβουλεύει και παροτρύνει τους οικοδεσπότες να εναρμονιστούν με τους επιβαλλόμενους φόρους. Ωστόσο, έχει προκύψει μια τεράστια συζήτηση στις περισσότερες πόλεις στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία, όπου κατηγορείται ότι έχει καταβάλει ελάχιστη προσπάθεια για να αποδίδονται οι φόροι από πλευράς ιδιοκτητών ακινήτων⁹⁹. Πιο συγκεκριμένα, τον Οκτώβρη του 2014 το Δικαστήριο της Νέας Υόρκης εξέδωσε μια μελέτη¹⁰⁰ όπου αναφέρεται πως το 72% των ενοικιάσεων στην πολιτεία της Νέας Υόρκης αντιβαίνει τον νόμο, ενώ στο Βερολίνο απαγορεύτηκε η ενοικίαση ακινήτων για μικρό χρονικό διάστημα χωρίς προηγούμενη συνεννόηση με τις αρχές¹⁰¹.

3.2.1 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ AIRBNB

ΤΟΜΕΙΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Τα τμήματα πελατών της AirBnB περιλαμβάνουν δύο κύριες ομάδες: οικοδεσπότες και ταξιδιώτες, Οι οικοδεσπότες είναι άτομα που κατέχουν ακίνητη περιουσία, με μέσο ή χαμηλό εισόδημα. Εκτός από την ιδιοκτησία του ακινήτου υπάρχουν

⁹⁸ Host Protection Insurance. (n.d.). Retrieved July 07, 2017, from <https://www.airbnb.com/host-protection-insurance>

⁹⁹ ενδεικτικά, Baker, D. (2014). Don't Buy The Hype - Airbnb And Uber Are Terrible For The Economy. Retrieved April 25, 2017, from <http://www.businessinsider.com/airbnb-and-uber-are-terrible-for-the-economy-2014-5>

¹⁰⁰ Brustein, J. (2013). "Why Airbnb's Legal Victory Isn't the End of its Problems." Bloomberg. Accessed March 1, 2016. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-10-01/why-airbnbs-legal-victory-isnt-the-end-of-its-problems-in-new-york>

¹⁰¹ Paris Airbnb Cops Want to Know If Your Rental Is Legal. (2014). Retrieved April 25, 2017, from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-08-07/paris-airbnb-cops-want-to-know-if-you-re-rental-is-legal>

και άλλα χαρακτηριστικά που πρέπει να πληρούνται. Το ακίνητο πρέπει να είναι ευρύχωρο και φυσικά πρέπει να είναι πρόθυμοι να το νοικιάσουν. Μεταξύ του ψυχολογικού πορτρέτου του οικοδεσπότη βρίσκεται η λέξη "ανεξαρτησία". Αυτό είναι στο στοιχείο του τρόπου ζωής του εντός της AirBnB. Θέλουν να παραμείνουν ανεξάρτητοι από τις καθορισμένες ώρες εργασίας, δηλαδή να είναι ευέλικτοι.

Ο στόχος για περισσότερα χρήματα δεν αποτελεί προτεραιότητα, καθώς υπάρχουν εκείνοι που αναφέρουν ότι απολαμβάνουν την συναναστροφή με νέους ανθρώπους. Υπάρχει μια συγκεκριμένη ομάδα που αποτελείται από ξενώνες ή μικρά ξενοδοχεία (Bed & Breakfast) που καλύπτουν βασικές ανάγκες ανάλογα με τον προϋπολογισμό κάθε ταξιδιώτη, καθώς και μεγαλύτερα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν το AirBnB ως εργαλείο μάρκετινγκ και δημοσίευσης των δωματίων τους¹⁰²

Ο τομέας καταναλωτών υπό τον όρο ταξιδιώτες αντιπροσωπεύεται κυρίως από νέους (αλλά όχι απαραίτητα) με μέσο, ή κάτω από το μέσο, εισόδημα. Ο κύριος στόχος τους δεν είναι απαραίτητα η άνεση και η παροχή πλουσιοπάροχων υπηρεσιών, αλλά η συμμετοχή στον τοπικό πολιτισμό και η αναζήτηση. Προσφέρει λοιπόν λύση για τους ταξιδιώτες και μάλιστα σε προσιτές τιμές.

ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ

Η πρόταση αξίας της AirBnB μπορεί να περιγραφεί γενικά και ειδικά για διαφορετικές ομάδες πελατών. Προσφέρει μια ολοκληρωμένη εμπειρία εκατέρωθεν, σε ένα win-win περιβάλλον. Η AirBnB προσφέρει μια πλατφόρμα που συνδέει τους κατόχους ακινήτων με τους ταξιδιώτες και επιτρέπει και στους δύο να ικανοποιη-

¹⁰² Kessler, S. (2015). To Fill Rooms, Hotels Are Turning To Airbnb. Retrieved April 25, 2017, from <http://www.fastcompany.com/3054570/behind-the-brand/to-fill-rooms-hotelsare-turning-to-airbnb>

¹⁰³ Bliss, L. (2015). Boutique Hotels Are Now Listing Rooms on Airbnb. Retrieved April 25, 2017, from <http://www.citylab.com/housing/2015/12/boutique-hotels-are-now-listing-rooms-on-airbnb/420255/>

σουν την ανάγκη τους με βολικό, αποτελεσματικό, ασφαλή και αξιόπιστο τρόπο. Στους κατόχους ακινήτων προσφέρει τη δυνατότητα επιπλέον πηγής εσόδων, από την εμπορική εκμετάλλευση αχρησιμοποίητων χώρων του σπιτιού τους. Επίσης τους προσφέρει χαμηλότερες τιμές ενοικίασης όταν θελήσουν εκείνοι να γίνουν ταξιδιώτες, και μια ευκαιρία να συναντηθούν με ανθρώπους από όλο τον κόσμο και να κάνουν την καλύτερη διαφήμιση για τον τόπο τους. Όσον αφορά την ασφάλεια, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, προβλέπεται αποζημίωση σε πιθανές ζημιές και έτσι δεν υπάρχει λόγος καχυποψίας.

Στους δε ταξιδιώτες, η AirBnB δίνει την ευκαιρία να μείνουν σε έναν χώρο της επιλογής τους, αναλόγως τον προϋπολογισμό τους. Επιπλέον προσφέρεται η μοναδική εμπειρία της τοπικής ζωής, των εθίμων και η γνωριμία με ανθρώπους από όλον τον κόσμο. Εκτός από αυτό, η AirBnB προσφέρει κάποιες ασυνήθιστες θέσεις διαμονής όπως διαμονή σε κάστρο, σε δεντρόσπιτο¹⁰⁴, γεγονός που δίνει ακόμα περισσότερες επιλογές στον επισκέπτη και καθιστά ελκυστικότερο το προϊόν. Η Airbnb αναφέρει ότι παρέχει θεμελιώδεις, παγκόσμιες εμπειρίες και συναισθήματα που ενώνουν την ανθρωπότητα, επικεντρώνοντας στον παράγοντα άνθρωπο. Στην ιστοσελίδα της διαβάζουμε το εξής: "Ο κόσμος είναι γεμάτος από χώρες και πόλεις που συνεχώς αναπτύσσονται. Ωστόσο, οι άνθρωποι δεν είναι συνδεδεμένοι ο ένας με τον άλλον[...]. Όλοι ψάχνουμε να ανήκουμε κάπου. Όλοι θέλουμε να μοιραζόμαστε και να συνδεόμαστε. Να νιώθουμε ότι είμαστε αποδεκτοί και ασφαλείς."¹⁰⁵

KANALIA

Τα κυριότερα κανάλια της AirBnB είναι η διαδικτυακή τοποθεσία της και η σχετική

¹⁰⁴ Szoldra, P. (2016, February 09). 7 amazing tree houses you can rent on Airbnb. Retrieved July 07, 2017, from <http://www.businessinsider.com/airbnb-treehouses-2016-2>

¹⁰⁵ Airbnb. (2014). "Belong Anywhere - Airbnb's New Mark and Identity." The Airbnb Blog/Belong Anywhere. Retrieved April 15, 2017 (<http://blog.airbnb.com/belong-anywhere!>).

εφαρμογή για κινητά τηλέφωνα. Όσον αφορά τα κανάλια επικοινωνίας, η κύρια λειτουργία του για προώθηση είναι το μάρκετινγκ περιεχομένου (content marketing). Το μάρκετινγκ περιεχομένου είναι τεχνική μάρκετινγκ που εστιάζει στην δημιουργία και τη διανομή σχετικού περιεχομένου για την προσέλκυση, την απόκτηση και την εμπλοκή ενός σαφούς καθορισμένο κοινού (target group) με στόχο την επίτευξη κερδοφορίας¹⁰⁶. Φυσικά η επικοινωνία γίνεται και μέσω κοινωνικών μέσων δικτύωσης (Facebook, Instagram). Τέλος, μεγάλη σημασία δίνεται στην φήμη της εταιρείας από στόμα σε στόμα (word of mouth).

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

Οι σχέσεις με τους πελάτες οικοδομούνται μέσω των κύριων καναλιών που προαναφέρθηκαν και περιλαμβάνουν εγγύηση και ασφάλεια για τους οικοδεσπότες, καθώς και συμβουλές ασφάλειας και υποστήριξη πελατών για τους επισκέπτες. Μια άλλη σημαντική πτυχή των σχέσεων με τους πελάτες είναι η αφήγηση ιστοριών και εμπειριών που αποκόμισαν οι ταξιδιώτες, όπως και η εμπειρία των κατόχων ακινήτων σε σχέση με τους πελάτες. Υπάρχει δηλαδή ένα σύστημα κριτικής που δημιουργεί ένα ιστορικό και διαμορφώνει το προφίλ του οικοδεσπότη και του ταξιδιώτη. Οποιαδήποτε αρνητική κριτική είναι ιδιαίτερη επιβλαβής για το μέρος που τον αφορά, καθώς δημιουργεί αρνητικό προηγούμενο.

ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ

¹⁰⁶ What is Content Marketing? (n.d.). Retrieved July 07, 2017, from <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>

Τα έσοδα της AirBnB προέρχονται από τις προμήθειες για κάθε κράτηση. Χρεώνει 3-5% για τους οικοδεσπότες και 5-15% για τους επισκέπτες.¹⁰⁷

Ωστόσο, επίσημες οικονομικές εκθέσεις δεν έχουν εκδοθεί από την εταιρεία.

ΖΩΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Ο σημαντικότερος πόρος της AirBnB είναι η ίδια η διαδικτυακή της πλατφόρμα. Επιπλέον έχει καταφέρει να αντλήσει τεράστια κεφάλαια από επενδύσεις, που την βοηθούν να υλοποιήσει τους στόχους της. Χωρίς αυτές ίσως να μην είχε καταφέρει να φτάσει σε τέτοιο σημείο επιτυχίας. Ακόμα, η φήμη της ως μια αξιόπιστη κοινότητα είναι ιδιαίτερης σημασίας. Ένας ακόμη βασικός πόρος του AirBnB είναι το ευρύ κοινό του, μια κοινότητα που έχει αμοιβαίο συμφέρον. Εξίσου σημαντικοί είναι και οι ανθρώπινοι πόροι, δεδομένου ότι οι βασικές δραστηριότητες της Airbnb απαιτούν υψηλού επιπέδου γνώσεις και δεξιότητες.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Οι βασικές δραστηριότητες της Airbnb περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και διαχείριση της πλατφόρμας, την οικοδόμηση ακόμα καλύτερων σχέσεων με την κοινότητα χρηστών και το μάρκετινγκ. Η κύρια δραστηριότητα, αυτή της ανάπτυξης και της διαχείρισης απαιτεί πολύ εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και στοχεύει στην απόκτηση ακόμα περισσότερων χρηστών, οι οποίοι με τη σειρά τους δίνουν ακόμα περισσότερες επιλογές για τον κάθε χρήστη.

Η δημιουργία μιας κοινότητας και η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης είναι ζωτικής σημασίας και συνδέεται με τις δραστηριότητες μάρκετινγκ, καθώς έτσι δομείται το brand name της εταιρείας.

¹⁰⁷ Πώς μπορούμε να σας βοηθήσουμε;. (n.d.). Retrieved July 07, 2017, from <https://www.airbnb.gr/help/article/1857/what-are-airbnb-service-fees>

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

Βασικοί συνεργάτες της επιχείρησης είναι οι επενδυτές της, αλλά και οι νόμιμες αρχές των κρατών όπου δραστηριοποιείται, οι χρήστες της πλατφόρμας όπως και οι συνεργάτες που συμβάλλουν στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την αειφορία.

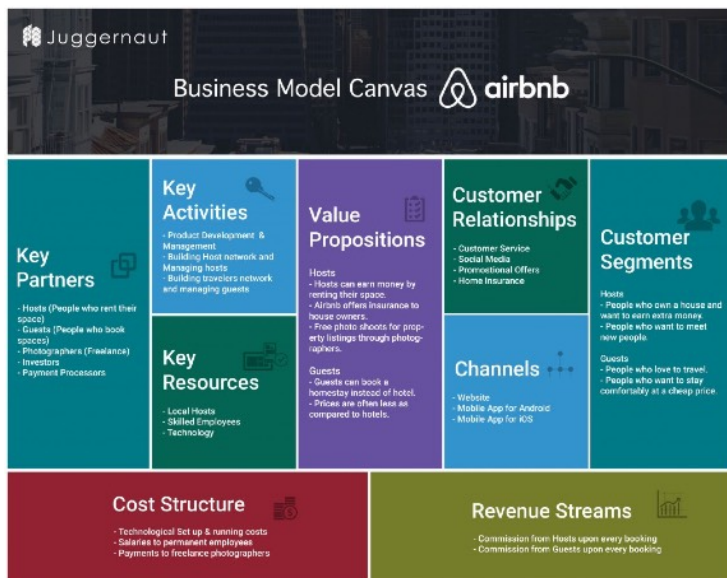
Χωρίς τους επενδυτές της, η Airbnb δεν θα ήταν σε θέση να καταστήσει την πλατφόρμα της κερδοφόρα. Οι αρχές και οι νομικοί θεσμοί συχνά δημιουργούν εμπόδια στην ανάπτυξη της εταιρείας παγκοσμίως, μιας οι νόμοι διαφέρουν μεταξύ από χώρα σε χώρα. Τέλος γίνονται συνεργασίες με στόχο την πράσινη ανάπτυξη γίνονται λόγω της ίδιας της δήλωσης αποστολής της επιχείρησης για προστασία του περιβάλλοντος.¹⁰⁸

ΔΟΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η διάρθρωση του κόστους της AirBnB είναι αρκετά απλή. Δομείται από τα λειτουργικά κόστη της πλατφόρμας, τους μισθούς των εργαζομένων, τα έξοδα για μάρκετινγκ και διαφήμιση, καθώς και νομικά έξοδα. Προς υπεράσπιση των κατηγοριών εναντίων της, στην διαδικτυακή πλατφόρμα υπογραμμίζονται τα νομικά έξοδα και οι φόρους που πλήρωσε η Airbnb.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Muchnick, S. (2015, November 24). A Look Into The History of Airbnb Partnerships. Retrieved April 25, 2017, from <https://www.guesty.com/history-airbnb-partnerships-timeline/>

¹⁰⁹ Coldwell, W. (2017). *Airbnb's legal troubles: what are the issues?*. [online] the Guardian. Available at: <https://www.theguardian.com/travel/2014/jul/08/airbnb-legal-troubles-what-are-the-issues> [Accessed 25 Apr. 2017].



Συνοπτικά ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου της Airbnb:¹¹⁰

<http://nextjuggernaut.com/blog/airbnb-business-model-canvas-how-airbnb-works-revenue-insights/>

3.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ UBER

Δύο φίλοι, οι Travis Kalanick και Garrett Camp, ίδρυσαν το 2009 το UberCab έπειτα από την μάταιη προσπάθειά τους να βρουν ταξί σε μια χιονισμένη νύχτα στο Παρίσι ένα χρόνο πριν. Δύο χρόνια αργότερα, το όνομα άλλαξε σε Uber, όπως και αυτό είναι γνωστό σήμερα.¹¹¹

Η Uber είναι μια αμερικανική (ηλεκτρονική) εταιρεία με έδρα το Σαν Φρανσίσκο

¹¹⁰ How Airbnb Works | Insights into Business & Revenue Model - Juggernaut. (2015, December 10). Retrieved June 27, 2017, from <http://nextjuggernaut.com/blog/airbnb-business-model-canvas-how-airbnb-works-revenue-insights/>

¹¹¹ <https://www.uber.com/el-GR/our-story/>

της Καλιφόρνια.¹¹² Μέχρι σήμερα, η Uber λειτουργεί σε 66 χώρες και 507 πόλεις σε όλο τον κόσμο, ενώ τα έσοδά της ανήλθαν σε περισσότερα από 50 δισεκατομμύρια δολάρια. Απασχολεί περίπου 6.700 εργαζόμενους¹¹³, και ήδη θεωρείται ήδη μια ταχύτατα αναπτυσσόμενη παγκόσμια επιχείρηση.¹¹⁴

ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η πρώτη χρηματοδότηση για την Uber έγινε το 2009 όπου κατάφερε να αντλήσει \$200,000 σε χρηματοδότηση. Ύστερα ακολούθησε ακόμη μεγαλύτερη χρηματοδότηση, αρχικά το 2010 όπου άντλησε στον πρώτο γύρο χρηματοδότησης \$1.25 εκατομμύρια. Το 2011 άντλησε \$11 εκατομμύρια και συνολικά στο ίδιο έτος \$32 εκατομμύρια. Το 2013 η Google Ventures επένδυσε \$258 εκατομμύρια κάτι που εκτόξευσε την επιχείρηση στην αξία των \$3.76 δισ. Το 2014 σήκωσε \$1.2 δισ και έφτασε τα \$17 δισ. σε αξία. Μέχρι σήμερα έχει συγκεντρώσει \$11.5 δισ, ενώ τα ετήσια έσοδά της ανέρχονται σε \$1.1 δισ.¹¹⁵

¹¹² Chen, Le; Mislove, Alan; Wilson, Christo; (2015) "Peeking beneath the hood of uber", Proceedings of the 2015 ACM Conference on Internet Measurement Conference, ACM

¹¹³ Kenney, M. & Zysman, J., (2015) Choosing a Future in the Platform Economy: The Implications and Consequences of Digital Platforms. In Kauffman Foundation New Entrepreneurial Growth Conference. Amelia Island Florida

¹¹⁴ Kenney, M., (2016). The Rise of the Platform Economy. Issues in Science and Technology, 32, pp.61-69.

¹¹⁵ Huet, E., (2014) Uber's Global Expansion in Five Seconds. [Online] Available at: <http://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2014/12/11/ubers-globalexpansion/#8e194237a7ae>



Πηγή: <https://www.bloomberg.com/news/videos/2017-04-16/uber-says-growth-outpaces-losses-video>

ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ

Ο βασικός ορισμός είναι ο εξής: "Πατήστε ένα κουμπί, πάρτε μια διαδρομή".¹¹⁶

Το Uber παρέχει μια πλατφόρμα που συνδέει επιβάτες και οδηγούς σε πραγματικό χρόνο. Οι οδηγοί χρησιμοποιούν την εφαρμογή Uber Partner στο smartphone τους για να δείξουν την προθυμία τους να αποδεχθούν τα προτεινόμενα δρομολόγια και την τιμή, ενώ οι επιβάτες χρησιμοποιούν την εφαρμογή Uber Client για να ξέρουν την διαθεσιμότητα των οχημάτων και τις εκτιμώμενες τιμές. Το σύστημα του Uber ταξινομεί τις αιτήσεις επιβατών με κριτήριο τον πλησιέστερο οδηγό και αυτόματα χρεώνει τις πιστωτικές κάρτες των επιβατών. Η Uber κρατά το 20% του κάθε ναύλου ως προμήθεια και πληρώνει το υπόλοιπο στους οδηγούς. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι οδηγοί της Uber χρησιμοποιούν τα δικά τους αυτοκίνητα και άρα δεν αποφεύγονται τα έξοδα συντήρησης και καυσίμων.

Με την Uber, οι χρήστες δεν χρειάζεται να έχουν μετρητά μαζί τους για να πληρώσουν και το σημαντικότερο είναι το πως δεν χάνουν χρόνο στις μετακινήσεις τους προσπαθώντας να βρουν ταξί. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η Uber είναι "τοποθετημένη ως ευαίσθητη στο χρόνο, παρά ως ευαίσθητη στις τιμές".¹¹⁷ Η Uber εξελίχθηκε στις δραστηριότητές της, προσφέροντας μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών. Κατά τη διάρκεια των ετών, η εταιρεία δημιούργησε διαφορετικά τμήματα πελατών για να ικανοποιήσει τις αυξανόμενες ανάγκες των χρηστών της. Ανάλογα λοιπόν με την χώρα και τους επιμέρους τομείς πελατών, το Uber προσφέρει

¹¹⁶ <https://help.uber.com/>

¹¹⁷ Uber Website, <https://www.uber.com/el-GR/>

μια ποικιλία από διαφορετικές υπηρεσίες. Ενδεικτικά, τα UberX και UberXL αποτελούνται από οχήματα τύπου sedan και SUV που ανταγωνίζονται τα παραδοσιακά ταξί και προσφέρουν μεγαλύτερη άνεση, ενώ το UberBLACK και το UberSUV αποτελείται από πολυτελή οχήματα που ανταγωνίζονται λιμουζίνες. Το UberT επιτρέπει στους χρήστες να ζητήσουν παραδοσιακά ταξί από την εφαρμογή Uber. Το UberPOOL επιτρέπει στους επιβάτες να εξοικονομήσουν χρήματα μέσω του carpooling, δηλαδή, να μοιραστούν πολλοί επιβάτες το ίδιο όχημα. Το UberRUSH είναι μια υπηρεσία όπου οι οδηγοί της Uber μεταφέρουν πακέτα ταχυμεταφορών για λογαριασμό των πελατών, ενώ συνεχώς δοκιμάζονται νέες ιδέες για συγκεκριμένες ημέρες του χρόνου ή κατά την διάρκεια σημαντικών γεγονότων, όπως το UberBoat.

Όσον αφορά την τιμολόγηση των υπηρεσιών, αυτές ποικίλλουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά κάθε αγοράς. Συνήθως γίνεται στη βάση χρέωσης ανά λεπτό, ελάχιστης χρέωσης, χιλιομετρικής απόστασης που διανύεται, κ.ο.κ. Για τις εξατομικευμένες υπηρεσίες, οι τιμές σαφώς είναι υψηλότερες.

Το 2012 η Uber εισήγαγε ένα δυναμικό μοντέλο τιμολόγησης που αυξάνει τη χρέωση ανάλογα με τη ζήτηση (surge multiplier/surge pricing)¹¹⁸. Σε συνθήκες μεγάλης ζήτησης η φυσιολογική τιμή χρέωσης για μια διαδρομή πολλαπλασιάζεται, βάσει ενός αλγορίθμου. Η Uber στοχεύει έτσι να αυξήσει την προσφορά, αφού οι οδηγοί θα έχουν μεγαλύτερα έσοδα και έτσι παρέχεται κίνητρο για τους ίδιους.¹¹⁹ Έτσι υπάρχει όφελος για τους οδηγούς να εργάζονται σε αργίες, σαββατοκύριακα και σε ημέρες με έντονα καρικά φαινόμενα, αφού αυξάνεται η κερδοφορία τους. Μη ξεχνάμε άλλωστε ότι το 20% των κερδών πάνε απευθείας στην εταιρεία. Ο αλγόριθμος που χρησιμοποιείται έχει ως παραμέτρους τη προσφορά αυτοκινήτων, τη ζήτηση για αυτά και πληροφορίες σχετικά με την κίνηση και τον καιρό.¹²⁰

Η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα συνηθισμένη σε επιχειρήσεις που λειτουργούν

¹¹⁸ Diakopoulos, N., (2015) How Uber surge pricing really works. The Washington Post. <http://wapo.st/1yBf3EO>.

¹¹⁹ Βλ. σχετικά M. K. Lee, D. Kusbit, E. Metsky, and L. Dabbish. (2015) Working with Machines: The Impact of Algorithmic and Data-Driven Management on Human Workers. Chicago

¹²⁰ K.M. Novak and T.C. Kalanick (2013). System and method for dynamically adjusting prices for services. US Patent App. 13/828,481

ως μεσολαβητές μεταξύ δύο πλευρών, και προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης.¹²¹

ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Παρά την τεράστια επιτυχία του, το Uber έχει δεχθεί αρκετή επίθεση για μια μεγάλη σειρά ζητημάτων. Στη συνέχεια γίνεται μια ανάλυση της κριτικής που έχει δεχθεί κατά καιρούς. Ενώ η επιχείρηση συχνά επαινείται σε τέτοιο βαθμό που να έχει γίνει σημείο αναφοράς και συνώνυμο-ορόσημο της οικονομίας διαμοιρασμού όπως διαβάζουμε στο άρθρο "The Uberification of Everything: The Sharing Economy is Here to Stay"¹²², τελευταία κατηγορείται ότι έχει εγκαταλείψει το προφίλ της ως επιχείρηση της οικονομίας διαμοιρασμού^{123 124}.

Γεγονότα που συνηγορούν σε αυτήν την κριτική είναι η αύξηση των τιμών για τους επιβάτες κατά τη διάρκεια φυσικών καταστροφών και τρομοκρατικών απειλών. Επιπλέον, η επιθετική τακτική της Uber, και ο κυνικός στόχος της συνέχισης της ανάπτυξής της εις βάρος των ανταγωνιστών της (όπως της Lyft), την έχουν καταστήσει μια εταιρεία που πλέον, σύμφωνα με τους επικριτές της, δεν είναι μέρος της οικονομίας διαμοιρασμού.

Ταυτόχρονα, η Uber αντιμετωπίζει αρκετές ακόμα κριτικές. Κατηγορείται ότι ανταγωνίζεται αδικαιολόγητα τους οδηγούς ταξί, χωρίς να τηρεί κανονισμούς και καθορίζοντας τις τιμές κατά το δοκούν. Αποσκοπεί έτσι στο να καταστεί μονοπώλιο και να εκτοπίσει από την αγορά τους ανταγωνιστές της. Έχει επίσης ειπωθεί ότι τα αυτοκίνητα που χρησιμοποιούνται σε πολλές περιπτώσεις είναι κακοσυντη-

¹²¹ Pricing the surge. (2014, March 29). Retrieved May 02, 2017, from <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21599766-microeconomics-ubers-attempt-revolutionise-taxi-markets-pricing-surge>

¹²² Lush, E. (2014.) "The Uberification of Everything: Sharing Economy Is Here to Stay." The Week UK. Retrieved April 7, 2017 (<http://www.theweek.co.uk/business/57184/uberification-everything-sharingeconomy-here-stay>).

¹²³ βλ. σχετικά Lapowsky, I. (2015) "Uber's Colossal, But There's Still Room for Other Ride Apps." Wired. Retrieved May 1, 2017 (<http://www.wired.com/2015/04/uber-competitors/>).

¹²⁴ Meelen, T. and Frenken, K., (2015) "Stop Saying Uber Is Part Of The Sharing Economy." Co. Exist. Retrieved April 17, 2015 (<http://www.fastcoexist.com/3040863/stop-saying-uber-is-part-of-the-sharingeconomy>).

ρημένα και ανασφάλιστα, χωρίς δηλαδή να τηρείται καμία προϋπόθεση ασφαλείας. Πολλοί, τέλος την κατηγορούν ότι υπονομεύει τα πρότυπα εργασίας για τους οδηγούς ταξί.

Όσον αφορά την πρώτη κριτική είναι σίγουρα άδικο για τους οδηγούς ταξί να υπάγονται σε διαφορετικούς κανόνες απ' ότι η Uber και μάλιστα να δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά. Η υπερβολική συγκέντρωση δύναμης από το μονοπώλιο που θέλει να καταστήσει στην αγορά θα πλήξει τελικά την ευημερία των καταναλωτών. Φαίνεται βέβαια να είναι πρόωρες αυτές οι ανησυχίες καθώς το προϊόν της μπορεί εύκολα να αντιγραφεί και άρα οι καταναλωτές να στραφούν σε κάποιο άλλο.

Όσον αφορά το ζήτημα της ασφάλειας, πολλά γεγονότα έχουν συνδράμει στο να εγείρονται υποψίες από πλευράς καταναλωτών.¹²⁵

Εντούτοις, η ασφάλεια δεν είναι πιθανώς και τόσο σημαντικό ζήτημα. Γίνονται αυστηρότεροι ελέγχοι στους οδηγούς και προσφέρεται μεγαλύτερη ασφάλεια σε σχέση με τα ταξί. Όσο γιγαντώνεται η επιχείρηση, τόσο θα γίνεται και ασφαλέστερη. Ίσως πιο σημαντική, είναι η ύπαρξη κακοσυντηρημένων αυτοκινήτων. Παρόλα αυτά, η προσπάθεια για καλή φήμη της εταιρείας, μετριάζει την ύπαρξη τέτοιων φαινομένων, καθώς προσβλέπει στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και στην βελτίωση της Uber ως brand name.

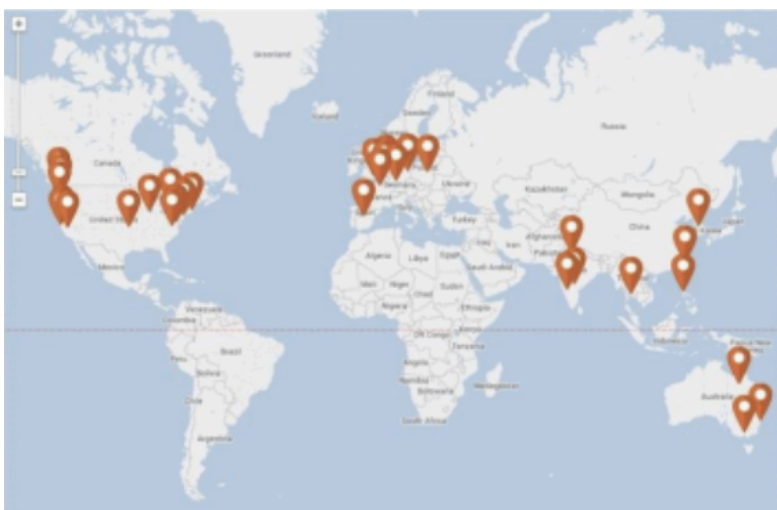
Τέλος, η απουσία εργασιακών προτύπων ενδέχεται να αποδυναμώσουν την προστασία της εργασίας και τελικά να οδηγήσει σε μείωση μισθών για τους οδηγούς. Ωστόσο και πάλι η Uber μπορεί να δημιουργήσει διαφορετικές αγορές, με τη δημιουργία νέων υπηρεσιών, όπως και έχει γίνει με τα UberBlack και UberX μετά από διαμαρτυρία των οδηγών της Uber και έδειξε-ενίσχυσε την διαπραγματευτική ισχύ τους.¹²⁶

¹²⁵ Βλέπε ενδεικτικά Williams, K. και Kurtis, A., (2014) *Uber Sued over Girl's Death in S.F.*, SFGate, online at <http://www.sfgate.com/bayarea/article/Uber-sued-over-girl-s-death-in-S-F-5178921.php>

kai Zauzmer, J. και Aratani, L., (2014) *Man Visiting D.C. Says Uber Driver Took Him on a Wild Ride*, Wash Post Dr. Gridlock Blog, online at <https://www.washingtonpost.com/news/dr-gridlock/wp/2014/07/09/man-visiting-d-c-says-uber-driver-took-him-on-wild-ride/>

¹²⁶ Griswold, A., (2014) *In Search of Uber's Unicorn*, Slate Moneybox Blog online at http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2014/10/uber_driver_sala...

Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζονται οι γεωγραφικές όπου το Uber αντιμετωπίζει νομικά προβλήματα:



πηγή: Silk.co

Σε τελική ανάλυση, θα πρέπει να υπάρξει νομοθετική ρύθμιση σε κάθε αγορά που δραστηριοποιείται η Uber, ώστε να εγγυάται τη διασφάλιση της ασφάλειας των επιβατών και των οδηγών, τη συμμόρφωση στους νόμους, την τήρηση υψηλού επιπέδου παροχής υπηρεσιών και να αποτρέψουν την μονοπωλιακή θέση της. Αυτό θα βοηθήσει και τα συμβατικά ταξί να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες τους, λόγω του έντονου ανταγωνισμού.¹²⁷

¹²⁷ Berger, T., Chinchih, C., Frey, C. B., (2017), "Drivers of Disruption? Estimating the Uber Effect," working paper.

3.3.1 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ UBER

Ενώ η Uber χρησιμοποιεί μια πολύ επιθετική τακτική ενάντια στους ανταγωνιστές της και συχνά κατηγορείται ότι παραβιάζει τους νόμους, η επιτυχία της προέρχεται από το γεγονός ότι καινοτομεί σε ότι αφορά το κόστος. Μειώνοντάς το, έχει καταφέρει να ορίζεται η αγορά ταξί από την προσφορά και τη ζήτηση.

Η επιτυχία της έχει επιφέρει την «δημιουργική καταστροφή» του Schumpeter¹²⁸, με την οποία η καινοτομία καθιστά βιώσιμη την μακροχρόνια οικονομική ανάπτυξη. Όπως έχει αναλυθεί και από τον Clayton Christensen¹²⁹, η δημιουργική καταστροφή αναφέρεται σε φαινόμενα όπου η καινοτομία μετασχηματίζει υπάρχουσες αγορές, εισάγοντας εύκολες και ευέλικτες μεθόδους σε μια αγορά περίπλοκη και με υψηλά κόστη (όπως είναι αυτή των ταξί). Αυτό ακριβώς έκανε η Uber.

Κατανοώντας λοιπόν το επιχειρηματικό μοντέλο της Uber, καταλήγουμε σε χρήσιμα συμπεράσματα όσον αφορά τα οφέλη και τον κοινωνικό αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της. Όπως οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου της οικονομίας διαμοιρασμού, η Uber μεγιστοποιεί την ωφέλεια τόσο του χρήστη (εξοικονόμηση χρημάτων) όσο και του οδηγού (αύξηση εισοδήματος).

Συμβάλλει επίσης στην περιβαλλοντική ανάπτυξη, αφού μειώνεται το κίνητρο χρήσης ή απόκτησης αυτοκινήτου.¹³⁰ Στη συνέχεια θα δούμε αναλυτικά τα δομικά

¹²⁸ Schumpeter, J. A. (1947). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Brothers.

¹²⁹ Christensen Institute. (2015). Key concepts: Disruptive innovation. Retrieved from <http://www.christenseninstitute.org/key-concepts/disruptive-innovation-2/#sthash.KjF83KDQ.dpuf>

¹³⁰ Mobility-as-a-service: Turning transportation into a software industry. (2014). Retrieved May 04, 2017, from <https://venturebeat.com/2014/12/13/mobility-as-a-service-turning-transportation-into-a-software-industry/>

στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης.

ΤΟΜΕΙΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Οι τομείς καταναλωτών της Uber χωρίζονται σε δύο κύριες ομάδες, σε οδηγούς και επιβάτες. Ως οδηγός μπορεί να εργαστεί καθένας ο οποίος διαθέτει το δικό του αυτοκίνητο.¹³¹

Ως εργαζόμενοι για την Uber, απολαμβάνουν ευέλικτα ωράρια εργασίας και μπορούν να ασκούν αυτό το επάγγελμα συμπληρωματικά, για να αυξάνουν το εισόδημά τους. Οι οδηγοί της Uber είναι όλων των ηλικιών. Η πλειοψηφία είναι πάνω από 30 (81%) και οι άνδρες οδηγοί αποτελούν το 86% του συνόλου. Υπάρχει επίσης και ένα υψηλό ποσοστό οδηγών πάνω από 50 έτη (25%).¹³² Σαφώς τα κίνητρά τους είναι οικονομικά και προσβλέπουν σε μεγαλύτερο εισόδημα.

Ως επιβάτης-χρήστης της Uber μπορεί να καταχωρηθεί κανείς, εφόσον διαθέτει σύγχρονο κινητό τηλέφωνο (smartphone) και πιστωτική κάρτα. Υπάρχει ανομοιογένεια σε καταστάσεις χρήσης, καθώς κάθε καταναλωτής το χρησιμοποιεί για διαφορετικό λόγο. Με την ποικιλία στις προσφερόμενες υπηρεσίες, κάθε χρήστης μπορεί να διαλέξει το προϊόν που ταιριάζει περισσότερο στις ανάγκες του. Εάν θέλει άνεση και πολυτέλεια διαλέγει το Uber Black, πληρώνοντας βέβαια περισσότερα χρήματα., ενώ εάν θέλει μια χαμηλή τιμή, ακόμα χαμηλότερη και από ενός συμβατικού ταξί, επιλέγει το UberX.

Ακόμα χαμηλότερες είναι οι τιμές με το UberPool με το οποίο μοιράζεσαι το ίδιο όχημα με άλλα άτομα-χρήστες. Προσαρμόζεται λοιπόν στις ανάγκες του συνόλου των καταναλωτών, προσφέροντας πολύτιμες λύσεις.

ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ

Η πρόταση αξίας της Uber είναι σαφής και καινοτόμος. Προσφέρει μια πλατφόρμα

¹³¹ Oakley, D. (2016). The Uber Business Model Canvas. Retrieved from <http://businessmodel.guru/the-uber-business-model-canvas/>

¹³² Smith, C. (2016). By the Numbers 42 Amazing Uber Statistics (April 2016). Retrieved from <http://expandedramblings.com/index.php/uber-statistics/3/>

(η εφαρμογή Uber) όπου οδηγοί και επιβάτες ενώνονται και ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Για τους επιβάτες, η Uber παρέχει την χρονική ευελιξία ώστε να μην περιμένουν πότε θα περάσει κάποιο ταξί. Έχουν πάντα ένα αυτοκίνητο στη διάθεσή τους με πολύ χαμηλή τιμή και ταυτόχρονα μπορούν να διαλέξουν το προϊόν που ταιριάζει περισσότερο στις ανάγκες τους.

Για τους οδηγούς της, η Uber προσφέρει ευέλικτα ωράρια εργασίας και επιπρόσθετη πηγή εισοδήματος, με εύκολη πληρωμή και ασφάλεια.

ΚΑΝΑΛΙΑ

Τα κανάλια επικοινωνίας της Uber, αποτελούνται από την πλατφόρμα της Uber που χρησιμοποιείται από τους χρήστες μέσω εφαρμογής για smartphone, όπως και από την από στόμα σε στόμα επικοινωνία (word of mouth) που έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της. Κυρίως όμως η Uber βασίζεται στο μάρκετινγκ για προσέγγιση και επικοινωνία με τους χρήστες και τους δυνητικούς νέους πελάτες. Τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης αποτελούν ένα κανάλι που βοήθησε σε αυτήν την κατεύθυνση, αφού οι καμπάνιες της γίνονται σχεδόν εξ' ολοκλήρου μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η επιχείρηση έχει χτίσει ένα θαυμαστό brand name μέσα από τις εμπειρίες και τις υπηρεσίες που προσφέρει, που πλέον έχει μπει στην καθημερινότητα των χρηστών. Για παράδειγμα, πολλοί το έχουν συνδυάσει με τη νυχτερινή διασκέδαση, καθώς παρέχει ευελιξία και ευκολία. Επιπλέον, σε δύσκολες καιρικές συνθήκες, το Uber είναι η καλύτερη και η μόνη διαθέσιμη επιλογή για τέτοιες καταστάσεις. Με το χτίσιμο ενός σπουδαίου brand name, έχει καταφέρει να κερδίσει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη των πελατών και εν τέλει να αυξήσει τα έσοδά της.¹³³

Αποτελεί το σημαντικότερο δομικό στοιχείο της εν λόγω επιχείρησης.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

Είναι γεγονός ότι οι συναλλαγές γίνονται αυτοματοποιημένα. Από τη στιγμή όμως που ο οδηγός συναντά τον επιβάτη, υπάρχει το στοιχείο της επικοινωνίας. Βέβαια αυτό ποικίλει ανάλογα με την εκάστοτε αγορά, τα ήθη και τα έθιμα κάθε χώρας

¹³³ Belleflamme, P. & Peitz, M. (2010). *Industrial Organization; Markets and Strategies*. 1st ed.: Cambridge University Press.

και την προσωπικότητα των πελατών της επιχείρησης. Το σημαντικότερο εργαλείο που προσφέρεται είναι αυτό της αξιολόγησης των οδηγών, κάτι που αναβαθμίζει την ασφάλεια και χτίζει μια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Έστω και υπό τον φόβο αρνητικής αξιολόγησης, οι οδηγοί οφείλουν να προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και παράλληλα να προστατέψουν τη φήμη της εταιρείας.¹³⁴ Ωστόσο, σε αντίθεση με την ανταγωνίστρια επιχείρηση, Lyft, δεν έχει κάνει βήματα ώστε να οικοδομήσει μια κοινότητα.¹³⁵

ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ

Τα έσοδα της Uber προέρχονται κατά κύριο λόγο από την προμήθεια της τάξεως του 20% για κάθε διαδρομή. Έτσι καταφέρνει να έχει μεγάλα κέρδη λόγω της τεράστιας ανάπτυξης που καταγράφει, πράγμα που φαίνεται από τις διαδρομές που πραγματοποιούνται.¹³⁶

Όπως αναφέρθηκε, η επιχείρηση διαθέτει και πρόσθετους τρόπους να αντλεί έσοδα, όπως με τον αλγόριθμο που αυξάνει την τιμή σε ημέρες και ώρες υψηλής ζήτησης. Όποτε αυξάνεται η ζήτηση, αυξάνεται αυτόματα η τιμή ανά χιλιόμετρο. Η τιμή διαμορφώνεται από τον αριθμό των διαθέσιμων οδηγών και τον αριθμό των χρηστών που επιθυμούν να βρουν ένα όχημα της Uber για να μετακινηθούν¹³⁷

¹³⁸ Αποτελεί μια σημαντική πτυχή του επιχειρηματικού μοντέλου της Uber.

Προσφέρει ακόμα διαφορετικά οχήματα ανάλογα με το πόσα χρήματα είναι διατεθειμένος να ξοδέψει ένας χρήστης και με πόση άνεση θέλει να μετακινηθεί.

¹³⁴ Iyer, A. (n.d.). How Modern Marketplaces Like Uber and Airbnb Build Trust to Achieve Liquidity. Retrieved March 23 from <http://firstround.com/review/How-Modern-Marketplaces-Like-Uber-Airbnb-Build-Trust-to-Hit-Liquidity/>

¹³⁵ Sundararajan, A. (2014, November 27). What Airbnb Gets About Culture that Uber Doesn't. Retrieved May 04, 2017, from <https://hbr.org/2014/11/what-airbnb-gets-about-culture-that-uber-doesnt>

¹³⁶ Mohan, P. (2015). Uber Is Even Bigger Than You Realize. Retrieved from <http://www.fastcompany.com/3050784/elasticity/uber-is-even-bigger-than-you-realize>

¹³⁷ <https://www.uber.com/info/how-surge-works/>

¹³⁸ Diakopoulos, N. (2015, April 17). How Uber surge pricing really works. Retrieved July 07, 2017, from <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/04/17/how-uber-surge-pricing-really-works/>

Τέλος προσφέρει και άλλα πιο ανορθόδοξα μέσα μεταφοράς όπως ελικόπτερα και σκάφη, αλλά σε περιορισμένο αριθμό και αγορές.

ΖΩΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η πλατφόρμα της Uber είναι ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, μιας και από εκεί γίνονται όλες οι συναλλαγές μεταξύ οδηγών και πελατών. Διαθέτει τεχνολογικούς πόρους οι οποίοι είναι δύσκολο να αντιγραφούν και έχουν συμβάλει στην κερδοφορία της. Μερικοί από αυτούς τους πόρους είναι η εφαρμογή και ο αλγόριθμος τοποθεσίας και τιμολόγησης, με τον οποίο αυξάνονται οι τιμές όταν υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση. Επιπλέον, οι ανθρωπίνοι πόροι και το δίκτυο οδηγών και επιβατών είναι κομβικής σημασίας τόσο για την διατήρηση των κεκτημένων, όσο και για την περαιτέρω ανάπτυξη.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Βασική δραστηριότητα για την Uber αποτελεί πρωτίστως η συντήρηση της πλατφόρμας της, μέσω της οποίας πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές. Ακόμα, η στελέχωση νέων οδηγών, ώστε να προσφέρουν ακόμα μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων και νέων πελατών είναι κλειδί για περαιτέρω απόκτηση πελατών. Επιπλέον, η βελτιστοποίηση των ήδη χρησιμοποιούμενων αλγορίθμων, η πρόσληψη ικανών στελεχών και η εξασφάλιση επαρκούς κάλυψης της τοπικής ζήτησης, είναι και αυτές δραστηριότητες προς την περαιτέρω ανάπτυξη. Τέλος, το μάρκετινγκ είναι ζωτικής σημασίας για την περαιτέρω επέκταση, ιδιαίτερα υπό το πρίσμα του ετερογενούς πολιτιστικού περιβάλλοντος στις αγορές που δραστηριοποιείται η Uber. Η Uber εξυπηρετεί μη συνδεδεμένες γεωγραφικές αγορές, από τη Σιγκαπούρη μέχρι το Λονδίνο και από την Φρανκφούρτη μέχρι το Σαν Φρανσίσκο. Κάθε αγορά έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και επομένως το μάρκετινγκ θα πρέπει να εξασφαλίζει ένα άρτιο επίπεδο υποστήριξης και μια ασυναγώνιστη πρόταση αξίας για τους χρήστες.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

Ακριβώς όπως και η Airbnb, αλλά και σχεδόν κάθε νεοφυής επιχείρηση στον συγκεκριμένο τύπο οικονομίας, η Uber έπρεπε να συγκεντρώσει ένα σημαντικό με-

γάλο κεφάλαιο για να φέρει εις πέρας τους στόχους της. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω κατάφερε να συγκεντρώσει δισ. δολάρια σε χρηματοδότηση και ως εκ τούτου, οι επενδυτές της την έφεραν στην πορεία της προς την επιτυχία και στη θέση που κατέχει σήμερα. Μάλιστα, πολύ πρόσφατα στις 21 Ιουνίου του τρέχοντος έτους, ο CEO Travis Kalanick εξαναγκάστηκε σε παραίτηση υπό την πίεση επενδυτικών σχημάτων που συμμετέχουν στην επιχείρηση.¹³⁹

Σαφώς και οι χρήστες αποτελούν σπουδαίο κομμάτι στις στρατηγικές συνεργασίες, καθώς η σχέση τους σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες είναι πολύτιμη για την καλύτερη λειτουργία του προϊόντος της. Οι τοπικές αρχές και οι αρμόδιες υπηρεσίες είναι σημαντικότεροι εταίροι για την Uber, αφού υπάρχει διαφορετικό νομικό καθεστώς από χώρα σε χώρα ακόμα και από πόλη σε πόλη, ενώ σε πολλά μέρη απαγορεύεται.¹⁴⁰ Τέλος, συνεργάτες μπορούν να θεωρηθούν επιχειρήσεις που βοηθούν την Uber στις καθημερινές της ανάγκες όπως οι τράπεζες και που επεξεργάζονται τις συναλλαγές που πραγματοποιούνται, όπως και οι πάροχοι χαρτών.

ΔΟΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

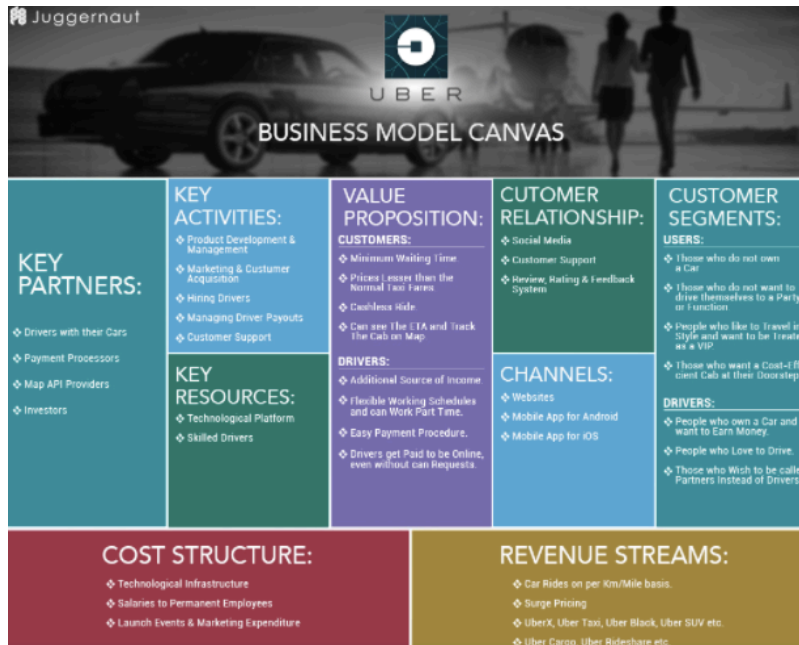
Τα κόστη της επιχείρησης προέρχονται κατά κύριο λόγο από την συντήρηση και την ανάπτυξη της πλατφόρμας, όπως ακριβώς και της Airbnb. Σημαντικό κομμάτι των εξόδων καταλαμβάνει και το μάρκετινγκ για την περαιτέρω ανάπτυξη και διάδοση της επιχείρησης και την προσέλκυση νέων πελατών, όπως και οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται προς αυτήν την κατεύθυνση. Ενδεικτικά αναφέρεται το σχέδιο για κατασκευή ποδοσφαιρικού γηπέδου που θα φέρει το όνομα της Uber¹⁴¹. Η δομή κόστους ολοκληρώνεται από την μισθοδοσία των στελεχών της

¹³⁹ Isaac, M. (2017, June 21). Uber Founder Travis Kalanick Resigns as C.E.O. Retrieved July 10, 2017, from <https://www.nytimes.com/2017/06/21/technology/uber-ceo-travis-kalanick.html>

¹⁴⁰ Khosla, E. (2015). Here's everywhere Uber is banned around the world. Retrieved from <http://www.businessinsider.com/heres-everywhere-uber-is-banned-around-the-world-2015-4?IR=T>

¹⁴¹ Austin, J. (2016, October 27). Tottenham hold talks with taxi company Uber over White Hart Lane naming rights. Retrieved May 05, 2017, from <http://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/tottenham-spurs-news-hold-talks-with-uber-over-stadium-naming-rights-a7382751.html>

Uber διεθνώς, καθώς και από τις πληρωμές στους οδηγούς.



Συνοπτικά, ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου της Uber:

Πηγή: <http://nextjuggernaut.com/blog/how-uber-works-business-model-revenue-uber-insights/>

3.3.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ AIRBNB ΚΑΙ UBER

Οι υπό εξέταση επιχειρήσεις βασίζονται σε άυλους πόρους που εδράζονται μέσω διαδικτύου, όπως η δημιουργία online κοινότητας και η χρησιμοποίηση πόρων που προσφέρουν οι ίδιοι οι χρήστες, χωρίς οι επιχειρήσεις να διαθέτουν υλικούς πόρους. Έτσι μειώνουν τα έξοδά τους αποκτώντας ολοένα και μεγαλύτερη εμπορική αξία¹⁴². Χωρίς τις τεχνολογικές εξελίξεις δε θα είχαν καταφέρει να αναπτύ-

¹⁴² Beck, B. L. (2014, December 02). What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common. Retrieved June 28, 2017, from <https://hbr.org/2014/11/what-airbnb-uber-and-alibaba-have-in-common>

χθούν και να βρίσκονται στη σημερινή τους θέση. Μόχλευσαν λοιπόν τις τεχνολογικές εξελίξεις και την ολοένα αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.¹⁴³ Διαθέτοντας κοινό τύπο πλατφόρμας (peer-to-peer), διαφέρουν στην χρήση της τεχνολογίας, με την μεν Airbnb να εστιάζει πέρα από τις συναλλαγές και στην δημιουργία κοινότητας και την δε Uber να έχει ως μοναδικό στόχο την αποτελεσματική διεκπεραίωση των συναλλαγών μεταξύ πελατών και οδηγών. Στην τιμολόγηση, η Airbnb χρησιμοποιεί τις τιμές της κάθε αγοράς όπως καθορίζεται από τον κάθε κάτοχο ακινήτου και την αγορά όπου ανήκει, ενώ η Uber κινείται πιο κερδοσκοπικά εστιάζοντας στην τιμή με βάση τη ζήτηση (surge pricing). Για αυτό και κύριο δομικό στοιχείο για την Airbnb αποτελούν οι σχέσεις με τους πελάτες, ενώ για την Uber τα κανάλια της.¹⁴⁴

Τα διδάγματα που παίρνει κανείς από την μελέτη αυτών των εταιρειών είναι πολλαπλά. Ενδεικτικά αναφέρονται, α) η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, που αποτελεί το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για κάθε επιχείρηση της οικονομίας διαμοιρασμού, β) η δημιουργία κοινότητας και η επικέντρωση στην ικανοποίηση του πελάτη και γ) η συνεχής αναζήτηση τρόπων που θα αυξήσουν την προσφερόμενη αξία για τον χρήστη¹⁴⁵.

Με βάση τη σύγκριση και τη συσχέτιση των δύο μεγάλων επιχειρήσεων του χώρου της οικονομίας διαμοιρασμού, είμαστε σε θέση να προχωρήσουμε στην ανάλυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας του ερευνητή.

¹⁴³ Stone, B. (2017, February 16). Uber and Airbnb had these 3 things in common in their early days. Retrieved June 28, 2017, from <http://www.businessinsider.com/uber-and-airbnb-similarities-2017-2>

¹⁴⁴ Cohen, B. (2016, April 06). Making Sense Of The Many Business Models In The Sharing Economy. Retrieved June 28, 2017, from <https://www.fastcompany.com/3058203/making-sense-of-the-many-business-models-in-the-sharing-economy>

¹⁴⁵ Miller, D. (2017, February 28). What You Can Learn From the Success of the Sharing Economy. Retrieved June 29, 2017, from <https://www.entrepreneur.com/article/289157>

Επιχειρήσεις	Τεχνολογία	Τιμολόγηση	Τύπος Πλατφόρμας	Κύριο Δομικό Στοιχείο
AIRBNB	Χρήση τεχνολογίας τόσο για τις συναλλαγές, όσο και για την δημιουργία κοινότητας	Βάσει της αγοράς	Peer-to-peer	Σχέσεις με πελάτες
UBER	Χρήση τεχνολογίας για τις συναλλαγές	Βάσει της ζήτησης (surge pricing)	Peer-to-peer	Κανάλια

3.4 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΙΔΕΑΣ

Με αφορμή την μελέτη των δυο μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην οικονομία διαμοιρασμού, επιχειρείται η ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας που σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί και αυτή με τη σειρά της στο σύγχρονο και δυναμικό πλαίσιο της οικονομίας διαμοιρασμού.

Αφορμή για την επιχειρηματική δραστηριότητα που θα αναλυθεί αποτελεί ένα ταξίδι του ερευνητή το καλοκαίρι του 2015 στην Κούβα. Στην πρωτεύουσα, Αβάνα, αρκετές οικογένειες που ζουν στο όριο της φτώχειας, προσφέρουν έναντι ενός χαμηλού αντιτίμου (περίπου \$20/άτομο) πλήρη γεύματα εντός των κατοικιών τους¹⁴⁶. Η ονομασία αυτού του τρόπου παροχής υπηρεσιών εστίασης από ντόπιες οικογένειες ονομάζεται *paladar* και αποτελεί και το όνομα της υπό ανάλυση νεοφυούς επιχειρήσεως. Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν οι οικογένειες που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους καταφέρνουν να επιβιώσουν από το χρηματικό ποσό που εισπράττουν από τους τουρίστες, ενώ ο τουρίστας απολαμβάνει την φιλοξενία, την συναναστροφή με ντόπιους, την εμπειρία να δει από πρώτο χέρι τις συνθήκες διαβίωσης των κατοίκων και να απολαύσει ένα μοναδικό σπιτικό φαγητό.

Η συνολική εμπειρία και ευχαρίστηση που λαμβάνει ο καταναλωτής είναι τεράστιας αξίας και ολοκληρώνει την ταξιδιωτική εμπειρία. Το γεγονός αυτό ώθησε τον υποφαινόμενο στο να μελετήσει την επέκταση αυτής της εμπειρίας σε παγκόσμιο επίπεδο, ώστε να μπορεί κάθε οικογένεια ή απλός ντόπιος να προσφέρει υπηρεσίες εστίασης έναντι χρηματικού ποσού σε τουρίστες που θέλουν να ανακαλύψουν την κουλτούρα και την κουζίνα της χώρας που επισκέπτονται, σε σαφώς χαμηλότερες τιμές από ένα εστιατόριο. Υπό αυτήν την win-win προσέγγιση θέτονται οι βάσεις για περαιτέρω ανάλυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ενώ σε πολλούς τομείς όπως στις μεταφορές και τη διαμονή έχουν αναπτυχθεί πολλές επιχειρήσεις, στον τομέα της εστίασης καμία μέχρι στιγμής δεν έχει κα-

¹⁴⁶ Gaceta Oficial de la República de Cuba. Publicación Digital. (n.d.). Retrieved May 22, 2017, from <https://www.gacetaoficial.gob.cu/>

ταφέρει να ξεχωρίσει και να γιγαντωθεί, γίνοντας η Uber ή η Airbnb του χώρου.¹⁴⁷ Έτσι, ο τομέας είναι ακόμα σε εμβρικό στάδιο, όπως δείχνει και ο πίνακας. Η βιομηχανία των εστιατορίων αποφέρει έσοδα \$160 δισεκατομμυρίων δολαρίων μόνο στις ΗΠΑ, σύμφωνα με την IBISWorld ¹⁴⁸.

Ενδεικτές βιομηχανίες	Αριθμός επιχειρήσεων σε σύνολο 275 (βάσει χρηματοδότησης που έχουν λάβει)	Ποσοστό επιχειρήσεων της οικονομίας διαμοιρασμού
Διαμονή και Χώροι (πχ. Airbnb, WeWork)	28	10,18%
Μεταφορά (πχ. Uber, Lyft)	52	18,91%
Υπηρεσίες (πχ. Fiverr, Upwork)	65	23,64%
Εστίαση (πχ. Eatwith, Munchery)	12	4,36%

Οι λόγοι που δημιουργούν ζήτηση για την οικονομία διαμοιρασμού στο κομμάτι της εστίασης είναι πολλοί. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι δημιουργείται μια ανεπανάληπη ταξιδιωτική εμπειρία για τους ταξιδιώτες που θέλουν ένα γεύμα σε προσιτή τιμή και μια αίσθηση ότι είναι ευπρόσδεκτοι στο μέρος που έχουν επισκεφθεί. Ακόμη, έχουν την ευκαιρία να συναντήσουν νέους ανθρώπους και να έρθουν πιο κοντά με την κουλτούρα και τις αξίες του μέρους όπου επισκέπτονται. Βεβαίως προκύπτουν και αρκετές προκλήσεις οι οποίες είναι άξιες αναφοράς. Τα όποια πρόβλημα και οι πιθανές προκλήσεις έχουν να κάνουν με τα πρότυπα ασφάλειας των τροφίμων και την ασφάλεια των χρηστών. Με τα κατάλληλα εργαλεία τα προβλήματα αυτά μετριάζονται και δεν είναι ικανά να ανακόψουν την ανοδική πορεία του κλάδου.

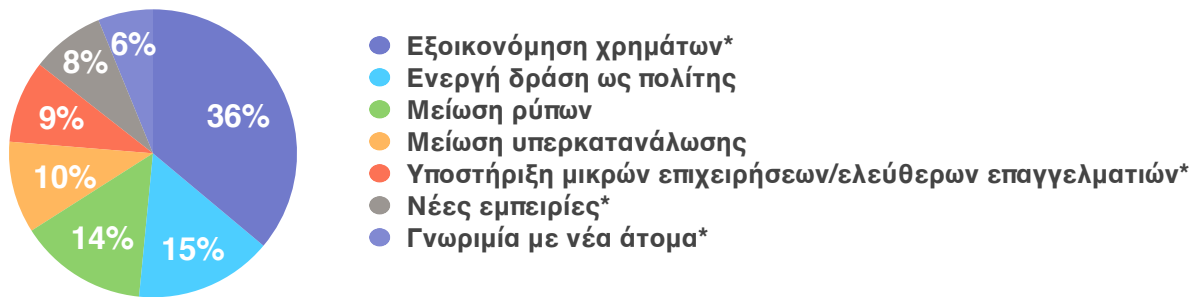
¹⁴⁷ Danovich, T. (2016). Why No Dining App Is the 'Airbnb of Food' (Yet). Retrieved May 23, 2017, from <https://www.eater.com/2016/3/31/11293260/airbnb-for-food-apps-eatwith-feastly>

¹⁴⁸ Olson, M. J., & Kemp, S. J. (2015). Sharing Economy: An In-Depth Look Its Evolution & Trajectory Across Industries. Piper Jaffray Investment Research: March. Retrieved from <http://collaborativeeconomy.com/wp/wp-content/uploads/2015/04/Sharing-Economy-An-In-Depth-Look-At-Its-Evolution-and-Trajectory-Across-Industries-.pdf>

Μια έκθεση της Nielsen¹⁴⁹ και της Havas Worldwide¹⁵⁰ έριξε φως στους λόγους συμμετοχής στην οικονομία διαμοιρασμού.

Λόγοι συμμετοχής στην οικονομία διαμοιρασμού:

(με αστερίσκο, οι λόγοι που αφορούν άμεσα το εγχείρημά μας)



Ακολουθεί και το λογότυπο της επιχείρησης:



¹⁴⁹ Nielsen (online) (2014). Retrieved from <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/is-sharing-the-new-buying.html>

¹⁵⁰ Havas Worldwide. (2014). The new consumer and the sharing economy. Havas Report, Volume 18.

3.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ PORTER

Μια ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινείται η επιχείρηση είναι βασικής σημασίας για τη διαμόρφωση μιας σωστής στρατηγικής. Με αυτό το υπόδειγμα μπορούμε να εκτιμήσουμε το μέγεθος και τη φύση του ανταγωνισμού και συνεπώς να βγάλουμε κρίσιμα συμπεράσματα. Προκρίνεται λοιπόν η ανάλυση με τη βοήθεια του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter¹⁵¹ αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης που εστιάζει σε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου και μας επιτρέπει να αναλύσουμε την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησής μας στον τομέα που ανήκει. Αφορά, ουσιαστικά, μακροοικονομικές δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, αλλά, ταυτόχρονα, επηρεάζονται και από αυτήν. Για παράδειγμα, το κράτος, η τοπική κοινωνία, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και οι πιστωτές μπορούν να θεωρηθούν ως τέτοιες, καθώς καταλαβαίνουμε πως πρόκειται για μια ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και σχετίζονται με την βιωσιμότητά της και την ικανότητα λειτουργίας της.¹⁵²

Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι:

- > Η απειλή νέων εισροών ή απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- > Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- > Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- > Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- > Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Michael E.Porter, κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει μέσα στον κλάδο που ανήκει και το επίπεδο της έντασης αυτής εξαρτάται και διαμορφώνεται βάσει των πέντε προαναφερθεισών ανταγωνιστικών δυνάμεων, τις οποίες θα μελετήσουμε και θα εφαρμόσουμε στην

¹⁵¹ Porter, M.,(2008) “The five forces that shape strategy”, Harvard Business Review και Porter, M., (1985) “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance”, The Free Press

¹⁵² Murray, A., (2010) The Wall Street Journal Essential Guide to Management: Lasting Lessons from the Best Leadership Minds of Our Time Paperback

επιχείρησή μας στη συνέχεια. Ας σκεφτούμε πως το περιθώριο ή οι δυνατότητες κέρδους του κλάδου καθορίζονται από την ισχύ αυτών των πέντε δυνάμεων. Ωστόσο, οι δυνάμεις αυτές μπορεί βραχυπρόθεσμα να αποτελούν εμπόδιο στις δραστηριότητες της επιχείρησης, μακροπρόθεσμα, όμως, μια επιχείρηση αλλάζοντας την στρατηγική της μπορεί να αλλάξει την ισχύ μιας ή περισσότερων δυνάμεων προς όφελος της.

Ας δούμε αναλυτικά τις πέντε δυνάμεις του Porter σχετικά με την δραστηριότητά μας.

➤ **Η απειλή νέων εισροών ή απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.**

Απόρροια της απειλής εισόδου νέων επιχειρήσεων στο περιβάλλον που λειτουργεί μια επιχείρηση είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που υπάρχουν ήδη μέσα στον κλάδο. Οι νέες επιχειρήσεις διακρίνουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον, καθώς καμία επιχείρηση της οικονομίας διαμοιρασμού στον χώρο της εστίασης δεν έχει ακόμα καταφέρει να διακριθεί και να γιγαντωθεί¹⁵³. Υπάρχει δηλαδή μεγάλη απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, όπως ακόμα και η διαφοροποίηση του προϊόντος μιας υφιστάμενης.

➤ **Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.**

¹⁵³ Danovich, T. (2016, March 31). Why No Dining App Is the 'Airbnb of Food' (Yet). Retrieved July 05, 2017, from <https://www.eater.com/2016/3/31/11293260/airbnb-for-food-apps-eatwith-feastly>

Υποκατάστατα θεωρούνται τα προϊόντα τα οποία μπορούν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες με ένα άλλο προϊόν, αν και μπορεί να φαίνονται διαφορετικά. Αυτά είναι που περιορίζουν τόσο τις τιμές των προϊόντων όσο και τις αποδόσεις ενός κλάδου.

-Δεν υπάρχει υψηλή υποκατάσταση της υπηρεσίας μέχρι στιγμής. Υπάρχουν αρκετές πλατφόρμες που προσφέρουν μια ομοειδή υπηρεσία αλλά υπάρχουν πολλά περιθώρια ελιγμών και άρα ελοχεύουν κίνδυνοι.

➤ **Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.**

Οι αγοραστές αποτελούν την καρδιά της επιχείρησης, καθώς είναι οι πελάτες της. Έχουν την δυνατότητα να εντείνουν τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις και να προτιμήσουν κάποια άλλη πλατφόρμα εάν δεν τους προσφέρουμε μια ικανοποιητική πρόταση αξίας. Αποτελούν άλλωστε το μοχλό ανάπτυξης μιας επιχείρησης για αυτό και θα πρέπει να λάβουν ιδιαίτερης μεταχείρισης.

-Στην περίπτωσή μας, θα πρέπει να πείσουμε το κοινό να χρησιμοποιήσει την πλατφόρμα μας και αυτό που θα τους πείσει να το κάνουν, δεν είναι άλλο από την πρόταση αξίας που προσφέρουμε.

➤ **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών συνίσταται στη δυνατότητα που έχουν να αυξάνουν τις τιμές των υπηρεσιών τους και να δρουν κατά το δοκούν, χωρίς να είναι εναρμονισμένες οι δράσεις τους με τους στόχους και την κουλτούρα της επιχείρησης.

-Ως προμηθευτές στην περίπτωση μιας νεοφυούς επιχείρησης (start-up) ορίζονται

εταιρείες παροχής λογισμικού, πάροχοι domain name και φυσικά οι χρήστες που διαθέτουν τις υπηρεσίες τους.

Επειδή α) υπάρχει μεγάλος αριθμός προμηθευτών στον τομέα της τεχνολογίας, β) οι περισσότερες υπηρεσίες παρέχονται σε πολύ χαμηλές τιμές, και γ) οι χρήστες που θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους θα βασίζονται σε εμας ώστε να έχουν ένα συμπληρωματικό εισόδημα, η διαπραγματευτική ισχύς τους θεωρείται αμελητέα.

➤ **Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.**

Εννοούμε το άμεσα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς όταν μια επιχείρηση αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, εκείνες με την σειρά τους θα προσπαθήσουν να εξαλείψουν αυτό το πλεονέκτημα. Παράγοντες είναι η δυναμικότητα και ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, η ποικιλία των ανταγωνιστών και ο αριθμός τους καθώς και τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών τους

-Κύριος ανταγωνιστής είναι η πλατφόρμα EatWith από το Ισραήλ, η οποία και διαθέτει τους περισσότερους χρήστες μέχρι στιγμής, όπως και μια σειρά από άλλες ομοειδείς νεοφυείς επιχειρήσεις (Vizeat, Munchery)

3.4.2 ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

Είναι σημαντικό να γίνει μια μελέτη σκοπιμότητας ώστε να εντοπιστούν τα προβλήματα και οι ευκαιρίες στην αγορά, η εξεύρεση κατάλληλων λύσεων καθώς και η στάθμιση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των διάφορων εναλλακτικών. Εάν η μελέτη δείχνει ότι η επιχειρηματική ιδέα είναι βιώσιμη, το επόμενο στάδιο είναι η υλοποίηση της. Τα αποτελέσματα της μελέτης βιωσιμότητας συμβάλλουν στον αναλυτικό σχεδιασμό και μειώνουν τον χρόνο συλλογής πληροφοριών κατά την διάρκεια υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου.¹⁵⁴

Σκοπός της οικονομοτεχνικής μελέτης είναι να εξετάσει την βιωσιμότητα της επένδυσης, εντοπίζοντας παράλληλα πιθανές αδυναμίες και να δώσει απάντηση στο εξής ερώτημα:

“Θα είναι επιτυχής η επένδυση;”

Οι μελέτες σκοπιμότητας/ βιωσιμότητας περιλαμβάνουν αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τη δομή της επιχείρησης, τα προϊόντα της, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, το σύστημα αποθήκευσης και διανομής της, τους παραγωγικούς συντελεστές της καθώς και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία θεωρείται σημαντική για τη λειτουργία της.¹⁵⁵

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Το Paladar είναι μια peer-to-peer πλατφόρμα η οποία απευθύνεται σε οικοδεσπότες και ταξιδιώτες σε όλο τον κόσμο. Οι μεν οικοδεσπότες έχουν την ευκαιρία να γνωρίσουν ενδιαφέροντα άτομα από όλο τον κόσμο και να γίνουν οι καλύτεροι πρεσβευτές των αξιών και της κουλτούρας της χώρας τους, μαγειρεύοντας για ξένους, ενώ τους παρέχεται η δυνατότητα για επιπλέον εισόδημα. Για τους δε ταξιδιώτες, παρέχεται η ευκαιρία να συναναστραφούν και αυτοί με τη σειρά τους με ντόπιους και να αποκτήσουν αξέχαστες εμπειρίες, τρώγοντας μαζί τους και μάλιστα σε πολύ οικονομικότερη τιμή και ίσως και ποιοτικότερα από ότι σε ένα εστιατόριο. Στόχος η σύνδεση όλο και περισσότερων ταξιδιωτών με ντόπιους, ώστε να αποκτούν μια ολοκληρωμένη εμπειρία ταξιδιού.

¹⁵⁴ Παπαδάκης, Β. Μ., (1999), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπέ-νου Ευ., Αθήνα.

¹⁵⁵ Πολυχρονόπουλος Γ., Κορρές Γ. & Ρόντος Κ. (2005) «Βασικές Αρχές Οικονομίας και Διοίκησης», εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Για να υλοποιηθούν οι στόχοι μας θα γίνει μόχλευση των υπάρχουσών τεχνολογιών, benchmarking αντίστοιχων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και έμφαση στη δημιουργία κοινότητας.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το Paladar θα παρέχει υπηρεσίες εστίασης σε όλον τον κόσμο. Πρώτα ωστόσο θα γίνει η εφαρμογή της στην Ελλάδα, ώστε να βελτιωθούν οι προσφερόμενες υπηρεσίες και η ποιότητα και στη συνέχεια θα επεκταθεί και στον υπόλοιπο κόσμο. Θα αποτελείται από μια πλατφόρμα που θα δρα σαν μεσολαβητής μεταξύ των οικοδεσποτών και των ταξιδιωτών. Οι μεν και οι δε θα διαθέτουν ένα προφίλ ώστε να γίνεται καταχώρηση των στοιχείων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, τιμών, κλπ. Ανάλογα με το προφίλ του κάθε οικοδεσπότη που τους ταιριάζει, οι ταξιδιώτες θα μπορούν να κάνουν αίτημα για κράτησή ανάλογα με τις διαθέσιμες μέρες και ώρες και ο οικοδεσπότης θα μπορεί να το δέχεται ή να το απορρίπτει. Είναι σημαντικό να είναι όσο το δυνατόν πιο απλή ώστε να είναι εύκολη η χρήση της για όλους τους δυνητικούς χρήστες.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

Σχεδιάζουμε έναν απλό και εύκολο τρόπο για τη διεξαγωγή των διεργασιών. Η πλατφόρμα θα χρησιμεύει ώστε οι χρήστες να μπορούν εύκολα να βρίσκουν και να "κλείνουν" διαθέσιμους οικοδεσπότες και αυτοί με τη σειρά τους να επεξεργάζονται τα αιτήματα, έχοντας το δικαίωμα απόρριψης. Οι οικονομικές συναλλαγές γίνονται σε ασφαλές περιβάλλον, μέσω των υπηρεσιών που προσφέρουν οι τράπεζες.

ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ

Χρειάζεται ένα σεβαστό ποσό για τις ανάγκες της επιχείρησης και την ανάπτυξη της πλατφόρμας. Στη συνέχεια αρκετά χρήματα θα πρέπει να δαπανηθούν για διαφήμιση και μάρκετινγκ, μέχρι η επιχείρηση να μπορεί να ορθοποδήσει από τα προσδοκώμενα έσοδα, τα οποία θα έχουν την μορφή της προμήθειας, όπως είδαμε στις περιπτώσεις της Uber και του Airbnb. Ενδεικτικά αναφέρονται τα

χρηματοδοτικά εργαλεία έναρξης μιας startup. Η πιο γνωστή μορφή χρηματοδότησης είναι το seed capital. Αναφέρεται στο αρχικό κεφάλαιο που χρειάζεται μια νεοφυής επιχείρηση και που προέρχεται συνήθως από ίδια κεφάλαια και από τα 3F (Friends, Family, Fools)¹⁵⁶ δηλαδή τα χρήματα που αρχικά μια νεοφυής επιχείρηση λαμβάνει από τους κοντινούς ανθρώπους της αλλά και από ιστοσελίδες (όπως το Kickstarter ή το Indiegogo) που δρουν ως μεσάζοντες μεταξύ επιχειρήσεων και ιδιωτών για την χρηματοδότηση νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.^{157 158}

Με τα χρήματα αυτά θα είναι σε θέση να προσελκύσει επενδύσεις αργότερα.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

Παρόλο που υπάρχει συσχέτιση μεταξύ εταιρικής βιωσιμότητας και προσφερόμενης αξίας, η τελευταία είναι πιο ελκυστική για τις εταιρείες.

Η NBS θεμελιώνει το εννοιολογικό πλαίσιο της βιωσιμότητας που βασίζεται σε "επιχειρηματικά μοντέλα και αποφάσεις που δημιουργούν οικονομική αξία και που ωφελούν τον κόσμο."¹⁵⁹ Συμπληρώνοντας, αναφέρει ότι "η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων αναφέρεται σε επιχειρηματικά μοντέλα και διαχειριστικές αποφάσεις που δημιουργούν βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αξία, βασισμένες σε αμοιβαία επωφελείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ της αλυσίδας αξίας της εταιρείας και των κοινωνικών και περιβαλλοντικών συστημάτων στα οποία εξαρτάται"¹⁶⁰.

Οι αρχές της εταιρικής βιωσιμότητας μπορούν να δομηθούν σύμφωνα με τους

¹⁵⁶ Winley, R. (2015, August 21). Friends, Family...Fools?: Who Will You Get To Fund Your Startup. Retrieved July 10, 2017, from <https://www.forbes.com/sites/richwinley/2015/08/21/friends-family-fools-who-will-you-get-to-fund-your-startup/#4399b3633abb>

¹⁵⁷ <http://www.investopedia.com/terms/s/seedcapital.asp>

¹⁵⁸ Martino, P. (2017, March 02). How startup founders raise funds. Retrieved July 04, 2017, from <http://fortune.com/2017/03/02/how-startups-raise-funds/>

¹⁵⁹ Lüdeke-Freund, F., Massa, L., Bocken, N., Brent, A. & Musango, J. (2016). Business models for shared value. Cape Town: Network for Business Sustainability South Africa.

¹⁶⁰ Ibid, p.3

τρεις πυλώνες της αειφόρου ανάπτυξης¹⁶¹ (περιβάλλον, κοινωνία και οικονομία) και συνεπώς χρειάζεται συντονισμός και προσανατολισμός ώστε να υπάρχει η σχετική συνεισφορά των επιχειρήσεων σε αυτούς τους τομείς¹⁶².

Όσον αφορά στην περιβαλλοντική προστασία, αυτή θεμελιώνεται με την μείωση των μεταφορών και των ποσοτήτων φαγητού που καταλήγουν στα σκουπίδια και ως εκ τούτου και την βελτίωση της κατάστασης του φυσικού περιβάλλοντος. Η κοινωνική αποτελεσματικότητα δομείται με την ανάπτυξη δεσμών μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ τους, κάτι που θα έχει θετική επίδραση για το σύνολο της κοινωνίας.

Απαιτείται επίσης ενίσχυση της νομιμότητας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Άλλωστε, η κοινωνική διαχείριση είναι ζωτικής σημασίας στην οικονομία διαμοιρασμού.

Τέλος, η οικονομική βιωσιμότητα αντιπροσωπεύει τον στόχο της οικονομικής επιτυχίας και την παροχή πρόσθετου εισοδήματος για εκείνους που το επιθυμούν. Φυσικά, η καινοτομία ενός επιχειρηματικού μοντέλου δεν προσφέρει από μόνη της την επιτυχία. Ωστόσο, η κατανόηση των ιδιαίτερων αυτών χαρακτηριστικών είναι βασική για την δημιουργία αξίας μιας επιχείρησης. Η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου πολλές φορές μπορεί να προκύψει από μια μακροπρόθεσμη διαδικασία που βασίζεται στην ανακάλυψη και μπορεί να περιλαμβάνει αρχικά πειράματα, ακολουθούμενη από συνεχείς αναθεωρήσεις και προσαρμογή βασισμένη στα σφάλματα και τις ανάγκες της κοινωνίας. Επομένως, η ευθυγράμμιση με τις επιταγές των συστατικών στοιχείων της βιωσιμότητας, η επίλυση ολοένα και αυξανόμενων περιβαλλοντικών και κοινωνικών αναγκών, καθώς και ο συνεχής πειραματισμός και η επικοινωνία με τους χρήστες είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη και τον καθορισμό στόχων.¹⁶³

¹⁶¹ A/CONF.151/26 (Vol. I) Report Of The United Nations Conference On Environment And Development. (n.d.) from <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm>

¹⁶² Schaltegger, S. (2013). Sustainability management. In S. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A. Das Gupta (Eds.). *Encyclopedia of corporate social responsibility*: 2384–2388. Berlin/ Heidelberg: Springer.

¹⁶³ Bocken, N., Rana, P., & Short, S. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, DOI: 10.1080/21681015.2014.1000399.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ

Τα ήδη υπάρχοντα μέλη έχουν το καθένα ξεχωριστές ικανότητες και αλληλοσυμπληρώνονται δημιουργικά προς τους στόχους της επιχειρηματικής ιδέας, ωστόσο δεν έχουν επαρκή επαγγελματική κατάρτιση. Για αυτό σκοπεύουμε να βρούμε άτομα με εμπειρία και να τα εντάξουμε στην ομάδα.

Τα βασικά πορίσματα έχουν ως εξής:

Όσον αφορά την τεχνολογία:

- Θα αξιοποιήσουμε την κατάλληλη τεχνολογία που θα διευκολύνει τη χρήση της πλατφόρμας
- Υποδομή που θα επιτρέπει στους χρήστες να αλληλεπιδρούν
- Σχετικά χαμηλό κόστος

Όσον αφορά τα έσοδα:

- Στόχος είναι να φτάσουμε σε μεγάλο αριθμό χρηστών από πολλές γεωγραφικές περιοχές έναντι χαμηλού κόστους
- Σταθερά έσοδα από προμήθεια σε κάθε πετυχημένη κράτηση

Όσον αφορά την οργάνωση:

- Η αρχική δομή της επιχείρησης με τρία άτομα είναι επαρκής σε αρχικό επίπεδο, θα παραμείνει έτσι εκτός και αν απαιτηθεί μεγαλύτερο προσωπικό
- Δεν υπάρχει ανάγκη για εγκαταστάσεις ή μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου

Όσον αφορά τα οικονομικά:

- Στόχος για κερδοφορία κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας, δηλαδή να ξεπεράσουμε το valley of death και το break even point και να έχουμε έσοδα, περαιτέρω ανάπτυξη και προσέλκυση/άντληση κεφαλαίων.

3.4.3 ΚΑΜΒΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

ΤΟΜΕΙΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Τα τμήματα πελατών της Paladar περιλαμβάνουν δύο κύριες ομάδες: οικοδεσπότες και ταξιδιώτες (όλων των ηλικιών). Οι οικοδεσπότες είναι άτομα τα οποία διαθέτουν την οικία τους για τους σκοπούς της δραστηριότητας και συνήθως έχουν ως χόμπυ την μαγειρική. Εκτός από την ιδιοκτησία του ακινήτου υπάρχουν και άλλα χαρακτηριστικά που έχουν οι οικοδεσπότες. Θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να ετοιμάσουν γεύμα για τους ταξιδιώτες και φυσικά η κατοικία τους να πληροί κάποιες προϋποθέσεις ασφάλειας και ποιότητας.

Σε κεντρικό ρόλο βρίσκεται η λέξη “ανεξαρτησία” και “ευελιξία”, καθώς είναι το στοιχείο που τους δίνει κίνητρο να καταχορευθούν στην πλατφόρμα και έτσι να ξεπεράσουν τη συμβατική σχέση ωραρίου της εργασίας, παρέχοντας της επιπληρωμή υπηρεσίες τους στις ώρες και τις ημέρες όπου είναι διαθέσιμοι. Ο στόχος για περισσότερα χρήματα συμπληρώνεται μέσα από την απόλαυση που επιφέρει η συναναστροφή με τουρίστες από όλον τον κόσμο. Σκοπός είναι να υπάρχει μια μεγάλη γκάμα σπιτιών, οικοδεσποτών και φυσικά γαστρονομικών επιλογών, ώστε να υπάρχει ποικιλία στις επιλογές και περισσότερος

ανταγωνισμός για να είναι το παρεχόμενο προϊόν ποιοτικό.

Ο τομέας καταναλωτών υπό τον όρο ταξιδιώτες αντιπροσωπεύεται από αρκετές ομάδες ατόμων, κυρίως νέων σε ηλικία (αλλά όχι απαραίτητα) κύριος στόχος των οποίων δεν είναι απαραίτητως η άνεση και η παροχή πλουσιοπάροχων υπηρεσιών εστίασης, αλλά η συμμετοχή στον τοπικό πολιτισμό και η αναζήτηση εμπειριών. Παρακάμπτοντας τα εστιατόρια τα οποία είναι αρκετά ακριβά στις περισσότερες χώρες του κόσμου, προσφέρεται μια εναλλακτική λύση για τους ταξιδιώτες και μάλιστα σε προσιτές τιμές, με περισσότερη αυθεντικότητα. Παράλληλα, για εκείνους που η τιμή δεν παίζει πρωταρχικό ρόλο στην επιλογή τους, θα παρέχεται η δυνατότητα περισσότερων επιλογών, όπως γεύμα υψηλής γαστρονομίας ή δείπνο σε πολυτελές σπίτι.

ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ

Η πρόταση αξίας της Paladar μπορεί να περιγραφεί γενικά και ειδικά για διαφορετικές ομάδες πελατών. Προσφέρει μια ολοκληρωμένη εμπειρία εκατέρωθεν, σε ένα win-win περιβάλλον. Μέσω μιας πλατφόρμας, συνδέει τους οικοδεσπότες με τους ταξιδιώτες και επιτρέπει και στους δύο να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους με βολικό, αποτελεσματικό, ασφαλή και αξιόπιστο τρόπο.

Στους οικοδεσπότες προσφέρει τη δυνατότητα επιπλέον εσόδων, από την παροχή υπηρεσιών εστίασης στον χώρο τους. Επίσης τους μια μοναδική ευκαιρία να συναντηθούν με ανθρώπους από όλο τον κόσμο και να κάνουν την καλύτερη διαφήμιση για τον τόπο τους, μέσω της τοπικής κουζίνας και του ταπεραμέντου τους.

Όσον αφορά την ασφάλεια, τα πρότυπα θα είναι υψηλότατα και συνεπώς δεν θα υπάρχει ο παραμικρός λόγος ανησυχίας.

Στους δε ταξιδιώτες, η Paladar δίνει την ευκαιρία να απολάυσουν ένα ολοκληρωμένο γεύμα σε έναν χώρο της επιλογής τους, αναλόγως τον προϋπολογισμό τους.

Επιπλέον, προσφέρεται η μοναδική εμπειρία της τοπικής ζωής, των εθίμων και η γνωριμία με ανθρώπους από όλον τον κόσμο, μέσω του φαγητού. Οι

προσωποποιημένες επιλογές δε, θα κάνουν το προϊόν ελκυστικότερο. Ενώνοντας λοιπόν τον κόσμο και προανατολισμένοι σε διεθνή μηνύματα φιλίας και αλληλεγγύης, ευελπιστούμε στο να φέρουμε τον κόσμο πιο κοντά και στο να παρέχουμε κίνητρα για αυτόν τον σκοπό.

ΚΑΝΑΛΙΑ

Τα κυριότερα κανάλια πωλήσεων είναι η διαδικτυακή τοποθεσία της επιχείρησης. Όσον αφορά τα κανάλια επικοινωνίας, η κύρια λειτουργία του για προώθηση είναι το μάρκετινγκ περιεχομένου (content marketing). Φυσικά η επικοινωνία γίνεται και μέσω κοινωνικών μέσων δικτύωσης (Facebook, Instagram, κλπ). Τέλος, μεγάλη σημασία δίνεται στην φήμη της εταιρείας μέσω της επικοινωνίας από στόμα σε στόμα (word of mouth).

Είναι ιδιαίτερα σημαντική η ανάπτυξη ενός ισχυρού εμπορικού σήματος.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

Οι σχέσεις με τους πελάτες γίνεται μέσω των κύριων καναλιών που προαναφέρθηκαν και περιλαμβάνουν εγγύηση και ασφάλεια για τους οικοδεσπότες, καθώς και συμβουλές ασφάλειας και υποστήριξη πελατών για τους ταξιδιώτες. Μια άλλη σημαντική πτυχή των σχέσεων με τους πελάτες είναι η αφήγηση ιστοριών και οι εμπειρίες που αποκόμισαν οι ταξιδιώτες, όπως και η εμπειρία των οικοδεσποτών σε σχέση με τους πελάτες.

Θα υπάρχει δηλαδή ένα σύστημα κριτικής που δημιουργεί ένα ιστορικό και διαμορφώνει το προφίλ του οικοδεσπότη και του ταξιδιώτη. Οποιαδήποτε αρνητική κριτική είναι ιδιαίτερη επιβλαβής για το μέρος που τον αφορά, καθώς δημιουργεί αρνητικό προηγούμενο.

Δημιουργείται λοιπόν μια οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης εμπιστοσύνης.

ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ

Τα έσοδα, βασικό συστατικό στοιχείο για τη βιωσιμότητα, θα προέρχονται μέσα από προμήθειες σε κάθε κράτηση που θα πραγματοποιείται, της τάξης του 5% τόσο από την πλευρά των οικοδεσποτών όσο και των ταξιδιωτών.

ΖΩΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Ο σημαντικότερος πόρος της υπό εξέταση επιχείρησης είναι η ίδια η διαδικτυακή της πλατφόρμα. Η πλατφόρμα είναι ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, μιας και από εκεί θα γίνονται όλες οι συναλλαγές μεταξύ οδηγών και πελατών. Εξίσου σημαντικοί είναι και οι ανθρώπινοι πόροι, δεδομένου ότι οι βασικές δραστηριότητες απαιτούν υψηλού επιπέδου γνώσεις. Ακόμα, οι τοπικοί οικοδεσπότες αοτελούν την πεμπουσία της αποστολής μας, καθώς σε αυτούς βασίζεται η εύρυθμη λειτουργία του εγχειρήματος και η θετική εμπειρία που θα προσφέρουν στους ταξιδιώτες.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Οι βασικές δραστηριότητες της Paladar περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και διαχείριση της πλατφόρμας, την οικοδόμηση σχέσεων με την κοινότητα χρηστών και το μάρκετινγκ. Κάθε αγορά έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και επομένως το μάρκετινγκ θα πρέπει να εξασφαλίζει μια ανταγωνιστική πρόταση αξίας για τους χρήστες και να κάνει το προϊόν ελκυστικό. Επιπλέον, η κύρια δραστηριότητα, αυτή της ανάπτυξης και της διαχείρισης απαιτεί πολύ

εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και στοχεύει στην απόκτηση χρηστών.
Έτσι δομείται το brand name της εταιρείας και η βάση για περαιτέρω ανάπτυξη.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

Βασικοί συνεργάτες είναι οι σαφώς οι χρήστες της πλατφόρμας. Η συνεργασία μαζί τους εγγυάται την εύρυθμη λειτουργία του όλου εγχειρήματος όπως και την παροχή ολοένα και καλύτερων υπηρεσιών. Επίσης ο συντονισμός με τις νόμιμες αρχές των κρατών είναι σημαντικός για μην δημιουργηθούν προβλήματα στη λειτουργία. Οι αρχές και οι νομικοί θεσμοί συχνά δημιουργούν εμπόδια στην ανάπτυξη της εταιρείας παγκοσμίως, μιας και οι νόμοι διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Τέλος, οι όποιοι επενδυτές θα είναι σημαντικοί αρωγοί στο εγχείρημά μας και άρα θα πρέπει να υπάρχει διαρκής συνεννόηση μαζί τους.

ΔΟΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η διάρθρωση του κόστους είναι απλή. Δομείται από τα λειτουργικά κόστη της πλατφόρμας, τους μισθούς των εργαζομένων, τα έξοδα για μάρκετινγκ και τα έξοδα για διαφήμιση για προσέλκυση νέων χρηστών. Ακόμα, μελετάται η παροχή μπόνους στους οικοδεσπότες με βάση στόχους πετυχημένων μηνιαίων κρατήσεων και θετικών αξιολογήσεων.

Ακολουθεί η αποτύπωση των δομικών στοιχείων που αναφέρθηκαν στον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου:¹⁶⁴

¹⁶⁴ Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2013). Business Model Generation. 1st ed. New York, NY: John Wiley & Sons.

Στρατηγικές Συνεργασίες	Βασικές Δραστηριότητες	Πρόταση Αξίας	Σχέσεις με Πελάτες	Τομείς Καταναλωτών
<p>Οικοδεσπότες (οι οποίοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους στον ιδιωτικό τους χώρο)</p> <p>Ταξιδιώτες (οι οποίοι κάνουν κράτηση)</p> <p>Επενδυτές</p>	<p>Διαχείριση κοινότητας χρηστών</p> <p>Ανάπτυξη και διαχείριση του προϊόντος</p> <p>Ζωτικοί Πόροι</p> <p>Τοπικοί Οικοδεσπότες</p> <p>Πλατφόρμα</p> <p>Έμπειροι εργαζόμενοι</p>	<p>Για τους οικοδεσπότες</p> <ul style="list-style-type: none"> - Απόκτηση επιπλέον εισοδήματος - Δικλείδες ασφαλείας -Συναναστροφή με ξένους <p>Για τους ταξιδιώτες:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Κατανάλωση γεύματος σε χαμηλότερη τιμή από ένα εστιατόριο - Συναναστροφή με ντόπιους και απόκτηση εμπειριών 	<p>Οικοδόμηση κοινότητας χρηστών</p> <p>Συνεχής αρωγή</p> <p>Ασφάλεια</p> <p>Κανάλια</p> <p>Ιστοσελίδα</p> <p>Μέσα κοινωνικής δικτύωσης</p> <p>Ροές Εσόδων</p> <p>Προμήθεια 5% σε κάθε επιτυχημένη κράτηση από την πλευρά των οικοδεσποτών</p>	<p>Οικοδεσπότες:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Άτομα όλων των ηλικιών που θέλουν α)να γνωρίσουν ανθρώπους από όλον τον κόσμο και β) να συνδυάσουν το χόμπι τους (μαγειρική) έναντι χρηματικής αμοιβής <p>Ταξιδιώτες:</p> <ul style="list-style-type: none"> Άτομα όλων των ηλικιών που α)θέλουν να γευτούν τοπικές κουζίνες σε χαμηλή τιμή και καλή ποιότητα και β) άτομα που θέλουν να συναναστροφούν με ντόπιους

Δομή Κόστους

- Τεχνολογικές Δαπάνες για ανάπτυξη και διαχείριση πλατφόρμας
- Μάρκετινγκ
- Διαφήμιση
- Μισθοδοσία

Ροές Εσόδων

- Προμήθεια 5% σε κάθε επιτυχημένη κράτηση από την πλευρά των οικοδεσποτών
- Προμήθεια 5% σε κάθε επιτυχημένη κράτηση από την πλευρά των ταξιδιωτών

Πηγή: www.businessmodelgeneration.com

3.4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT



Με σκοπό να ολοκληρωθεί η παρουσίαση της υπό εξέταση επιχειρηματικής δραστηριότητας χρειάζεται να γίνει μια ανάλυση SWOT. Η ανάλυση SWOT είναι η εξέταση και καταγραφή των δυνατών (Strengths) και αδύνατων (Weaknesses) σημείων μιας επιχείρησης στο εσωτερικό περιβάλλον, καθώς και των εξωτερικών ευκαιριών (Opportunities) και απειλών (Threats) στο εξωτερικό περιβάλλον.¹⁶⁵ Είναι ο ακρογωνιαίος λίθος και η πυξίδα της επιχείρησης για να καταφέρει να επιτύχει τους στόχους της. Τα στοιχεία που προκύπτουν έπειτα από την ανάλυση παρέχουν έναν οδικό χάρτη κρίσιμης σημασίας για την μελλοντική πορεία της εταιρείας.¹⁶⁶

Strengths

Η Paladar έχει δύο στόχους. Από τη μία στοχεύει στο να εξυπηρετήσει και να αναβαθμίσει την τοπική οικονομία στις αναπτυσσόμενες περιοχές όπου θα δραστηριοποιηθεί. Ενώ τα κέρδη είναι προτεραιότητα για τις περισσότερες επιχειρήσεις, για εμάς δεν είναι το μόνο μέλημα. Η εταιρεία θέλει να διασφαλίσει ότι η

¹⁶⁵ Hamel, G. (2015). 4 Elements of SWOT. Available on: <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-swot-towsanalysis-23169.html>

¹⁶⁶ Suttle, R. (2015) Business Management SWOT Analysis. Available on: <http://smallbusiness.chron.com/businessmanagement-swot-analysis-3338.html>

τοπική κοινότητα θα ωφεληθεί και προσφέρει μια καθαρή εστίαση στην υποστήριξη των ντόπιων. Ακόμα, τα υψηλά στάνταρ και η επιλεκτική διαλογή οικοδεσποτών θα διασφαλίσει την ποιότητα των υπηρεσιών στις περιοχές αυτές. Αυτό προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Η δεύτερη αγορά αφορά τις δυτικές κοινωνίες της Ευρώπης και της Αμερικής, όπου στόχος θα είναι η μεγάλη διαφορά στην τιμή σε σχέση με τα συμβατικά εστιατόρια. Βεβαίως δε χάνεται η επικέντρωση στην αποκόμιση εμπειριών και η πολιτιστική συναναστροφή, ωστόσο η χαμηλή τιμή αποτελεί ένα μεγάλο δέλεαρ για τους περισσότερους ταξιδιώτες, πολλώ δε μάλλον όταν υπάρχει και πολιτιστική επαφή.

Στις περιοχές αυτές, στοχεύουμε σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του χαμηλότερου κόστους. Και για τις δύο αγορές στόχους, τα στάνταρ της ποιότητας και της ασφάλειας είναι τα υψηλότερα δυνατά. Η ποιότητα και η ασφάλεια δεν είναι εγγυημένη σε πολλές επιχειρήσεις της οικονομίας διαμοιρασμού και καθιστά πολλούς χρήστες δύσπιστους.

Στην περίπτωση μας, όταν ένας οικοδεσπότης θέλει να προσφέρει μια υπηρεσία, θα πρέπει πρώτα να υποβάλει πρόταση στην εταιρεία και μετά θα αξιολογηθεί εάν πληροί τα κριτήρια να δημοσιευθεί στην ιστοσελίδα. Το ίδιο και για τους ταξιδιώτες, οι οποίοι θα πρέπει να καταχωρήσουν τα στοιχεία τους. Με την αξιολόγηση υπάρχει μεγάλος βαθμός ελέγχου και η επιχείρηση μπορεί να εγγυηθεί την ποιότητα των υπηρεσιών. Τέλος προσφέρεται ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων ανάλογα και με τον προϋπολογισμό κάθε επισκέπτη, όπως πολιτιστικές δραστηριότητες, μαθήματα φαγητού, γεύματα υψηλής γαστρονομίας και γεύμα σε πολυτελείς χώρους. Τα στοιχεία αυτά καθιστούν το Paladar μια πλήρη πλατφόρμα τοπικής εμπειρίας και φαγητού και δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Weaknesses

Όπως κάθε νεοφυής επιχείρηση, μια από τις κύριες αδυναμίες είναι η έλλειψη επάρκειας σε οικονομικούς πόρους. Αυτό δρα ανασταλτικά για τα σχέδια της εταιρείας. Ωστόσο το γεγονός ότι η δημιουργία μιας πλατφόρμας δεν έχει υψηλό κόστος και η εύκολη διαφήμιση μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, καθιστούν την έλλειψη χρηματικών πόρων σχεδόν ασήμαντη. Ακόμα, η έλλειψη

εξειδικευμένου προσωπικού για να στελεχωσει κύριες θέσεις, αποτελεί ένα πρόβλημα στην αρχική φάση της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ζωτικό πόρο κάθε επιχείρησης στην οικονομία διαμοιρασμού και όχι μόνο.

Opportunities

Η ολοένα και μεγαλύτερη εξοικείωση των ανθρώπων όλου του κόσμου με τις σύγχρονες τεχνολογίες, η ευκολία με την οποία ένα προϊόν μπορεί να προβληθεί σε κάθε μέρος του κόσμου και οι δυνατότητες ανάπτυξης εντός της οικονομίας διαμοιρασμού, αποτελούν πολύ ελκυστικές ευκαιρίες για την δραστηριοποίηση σε αυτήν. Η συνεργασία επίσης με τους χρήστες και άλλους ενδιαφερόμενους, όπως επενδυτές και τοπικές αρχές, προσφέρουν ακόμα μεγαλύτερες ελπίδες για ανάπτυξη. Ολοένα και περισσότεροι αρχίζουν να χρησιμοποιούν υπηρεσίες της οικονομίας διαμοιρασμού, οπότε τα σχέδια για ενασχόληση σε άλλους κλάδους είναι πιο επίκαιρα και ελκυστικά από ποτέ.

Threats

Οι απειλές ενός τέτοιου εγχειρήματος είναι πολλές αλλά δεν θα πρέπει να δρουν αποτρεπτικά σε όσους θέλουν να δραστηριοποιηθούν σε έναν κλάδο της συνεργατικής οικονομίας. Πολλοί ντόπιοι ειδικά στις αναπτυσσόμενες περιοχές συνήθως δεν έχουν επαρκείς γλωσσικές δεξιότητες που να κάνουν την επικοινωνία αποτελεσματική με τους ξένους ταξιδιώτες.¹⁶⁷ Ακόμα πολλοί δεν έχουν εμπειρία στην εστίαση και τον τρόπο να φιλοξενήσουν, ενώ συχνά δεν τηρούνται βασικοί κανόνες υγιεινής. Επίσης το επίπεδο της τεχνολογίας αποτελεί άλλο ένα εμπόδιο, καθώς οι περισσότερες πλατφόρμες peer-to-peer βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην τεχνολογία και το internet. Τα τεχνολογικά προβλήματα σχετικά με τη σύνδεση στο διαδίκτυο είναι σε πολλές περιπτώσεις πολύ μεγάλα και δυσκολεύουν

¹⁶⁷ OECD, (2000). Literacy in the Information Age: Final Report of the International Adult Literacy Survey. OECD, Paris.

την επικοινωνία και τον συντονισμό.¹⁶⁸

Πολύς λόγος γίνεται για τα ζητήματα ασφάλειας και το κατά πόσο οι ταξιδιώτες αισθάνονται ασφαλείς να φιλοξενηθούν στα σπίτια ντόπιων και να δειπνήσουν μαζί τους. Ωστόσο με τις δικλίδες ασφαλείας που προσφέρονται, η συζήτηση αυτή έχει εν πολλοίς περάσει στο παρελθόν.

Τέλος, τα νομικά ζητήματα δρουν πολλές φορές ανασταλτικά και μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στους ντόπιους σχετικά με την φορολογία.¹⁶⁹

Κάτι αντίστοιχο γίνεται σήμερα με τις περιπτώσεις των Uber και Airbnb.¹⁷⁰

3.4.5. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ AIRBNB ΚΑΙ UBER

Όπως προαναφέρθηκε, οι Uber και Airbnb βασιίζονται σε άυλους πόρους που μοχλεύουν μέσω διαδικτύου (δημιουργία μιας ισχυρής πλατφόρμας, δημιουργία online κοινότητας, χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης και χρησιμοποίηση πόρων που προσφέρουν οι ίδιοι οι χρήστες), ώστε να κρατούν τα έξοδά τους χαμηλά, αυξάνοντας ταυτόχρονα τα κέρδη και την εμπορική τους αξία. Στο ίδιο ακριβώς πλαίσιο κινείται και η επιχειρηματική δραστηριότητα του ερευνητή. Σκοπός είναι η αντιγραφή του τρόπου που κινούνται οι προαναφερθείσες επιχειρήσεις, καθώς και η αντιγραφή των επιχειρηματικών τους μοντέλων και η προσαρμογή στα δεδομένα του χώρου της εστίασης εντός της οικονομίας διαμοιραμού. Αναλόγως την αγορά όπου κινούμαστε, θα εστιάζουμε σε διαφορετικό δομικό στοιχείο του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου. Σε αγορές με έντονο πολιτιστικό στοιχείο και μοναδική κουλτούρα (χώρες Νοτίου Αμερικής, Άπω Ανατολής, κλπ.), θα επικεντρωνόμαστε στο δομικό στοιχείο των σχέσεων με πελάτες, όπως η Airbnb, με τη δημιουργία κοινότητας. Ουσιαστικά σε αυτές τια αγορές στόχος θα είναι να φέρουμε πιο κοντά τους επισκέπτες με τους ντόπιους και να έρθουν σε επαφή με

¹⁶⁸ United Nations (2014). World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights, New York: United Nations Publication.

¹⁶⁹ Lawler, R., (2012) "Will Regulations Kill The Sharing Economy?" TechCrunch (<http://social.techcrunch.com/2012/11/04/will-regulations-kill-thesharing-economy>).

¹⁷⁰ Rogers B., (2015) The Social Costs of Uber, The University of Chicago Law Review

την κουλτούρα και τον πολιτισμό του μέρους μέσα από την γαστρονομία. Στις υπόλοιπες χώρες που το στοιχείο της ιδιαίτερης κουλτούρας δεν είναι τόσο έντονο (χώρες Κεντρικής και Δυτικής Ευρώπης) θα επικεντρωνόμαστε στο δομικό στοιχείο των καναλιών, όπως η Uber που έχει ως στόχο την αποτελεσματική διεκπεραίωση των συναλλαγών μεταξύ πελατών και οδηγών. Ένα κράμα λοιπόν μεταξύ απλής πλατφόρμας αγορών και πλατφόρμας αγορών με έμφαση στην κοινότητα (Pure Marketplace-Community Marketplace). Όσον αφορά την τιμολόγηση, αυτή θα είναι ευθύνη του οικοδεσπότη, χωρίς να επηρεάζεται από την ζήτηση.

Ακολουθεί συνοπτικά η αποτύπωση:

Επιχειρήσεις	Τεχνολογία	Τιμολόγηση	Τύπος Πλατφόρμας	Κύριο Δομικό Στοιχείο	Επιχ.Μο-ντέλο
AIRBNB	Χρήση τεχνολογίας τόσο για τις συναλλαγές, όσο και για την δημιουργία κοινότητας	Βάσει της αγοράς	Peer-to-peer	Σχέσεις με Πελάτες	Community Marketplace
UBER	Χρήση τεχνολογίας για τις συναλλαγές	Βάσει της ζήτησης (surge pricing)	Peer-to-peer	Κανάλια	Pure Marketplace
PALADAR	Χρήση τεχνολογίας τόσο για τις συναλλαγές, όσο και για την δημιουργία κοινότητας	Βάσει της αγοράς	Peer-to-peer	Σχέσεις με Πελάτες (χώρες με ιδιαίτερο πολιτισμό) Κανάλια (υπόλοιπες χώρες)	Community Marketplace (χώρες με ιδιαίτερο πολιτισμό) Pure Marketplace (υπόλοιπες χώρες)

3.5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ:

Η μελέτη προσπάθησε να ρίξει φως στους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην οικονομία διαμοιρασμού.

Όλες οι εταιρείες, χρησιμοποιούν ψηφιακές πλατφόρμες για την επικοινωνία με τους δυνητικούς πελάτες τους, αφού βασίζονται σε peer-to-peer δραστηριότητα για την απόκτηση χρηστών, την παροχή αγαθών και υπηρεσιών και την δημιουργία σχέσεων. Όλα αυτά συντονίζονται μέσω διαδικτυακών υπηρεσιών. Η οικονομία διαμοιρασμού έχει καταστήσει εφικτή στις εταιρείες την δυνατότητα να διαθέτουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους με χαμηλό κόστος και σε ευρύτερο κοινό. Με το επιχειρηματικό μοντέλο που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση κάνει δυνατή την μεγέθυνσή τους και επιτρέπει σε απλούς ανθρώπους να μεγιστοποιούν τους πόρους τους χωρίς μεγάλη προσπάθεια¹⁷¹. Το Uber επιτρέπει στους ανθρώπους που έχουν υπό την ιδιοκτησία του ένα αυτοκίνητο να το χρησιμοποιούν βγάζοντας παράλληλα χρήματα, παρέχοντας υπηρεσίες σε άλλους ανθρώπους, ενώ η Airbnb παρέχει έναν εύκολο τρόπο για τους πελάτες της να κερδίζουν επιπλέον χρήματα εκμεταλλευόμενοι ένα κομμάτι της περιουσίας τους που δεν χρησιμοποιείται, ή υποχρησιμοποιείται. Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και η επιχειρηματική δραστηριότητα του ερευνητή, με βάση τα διδάγματα των δύο επιχειρήσεων που προαναφέρθηκαν.

Για κάθε νεοφυή επιχείρηση που σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί στην οικονομία διαμοιρασμού, η μελέτη της πορείας και των επιχειρηματικών μοντέλων της Uber και της Airbnb είναι τεράστιας σημασίας. Η δημιουργία αξίας για τον χρήστη, η λύση ενός προβλήματός του και η μείωση τιμών που επιφέρει η τεχνολογική αλλαγή, είναι μερικά από τα κλειδιά της επιτυχίας που τις οδήγησαν σε τέτοια πρωτοφανή ανάπτυξη. Η οικονομία κοινής χρήσης έχει παρουσιάσει νέες στρατηγικές και οι επιχειρήσεις εντός της, κάνουν συνεχώς προσπάθειες να δημιουργήσουν συναισθηματικούς δεσμούς με τους καταναλωτές-χρήστες των υπηρεσιών. Στην πραγματικότητα, όλες οι επιχειρήσεις του χώρου βασίζονται στην κοινότητα για να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν. Δημιουργούν δηλαδή ένα αμφίδρομο πα-

¹⁷¹ Botsman, R., & Rodgers, R. (2010). *What's Mine is Yours*. USA: HarperBusiness.

ραγωγικό μοντέλο όπου κερδίζουν τόσο οι χρήστες όσο και οι επιχειρηματίες. Οι μεν χρήστες υπό την μορφή των ατόμων που διαθέτουν ένα κομμάτι της παρουσίας τους, έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν ένα υπερπαραγωγικό και αυτορυθμιζόμενο εργατικό δυναμικό, ενώ όσοι χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες τους επωφελούνται από μεγαλύτερη άνεση και χαμηλότερες τιμές.

Κάθε επιχείρηση της οικονομίας διαμοιρασμού (υπάρχουσα ή δυνητική) μπορεί να δημιουργήσει αξία μέσω της βέλτιστης χρήσης της ψηφιακής της πλατφόρμας, ουσιαστικά με ελάχιστο κόστος¹⁷². Αυτό επιβεβαιώθηκε και από την ανάλυση των δύο μεγάλων επιχειρήσεων του χώρου, της Uber και της Airbnb. Σε συνδυασμό με τα τεράστια περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη της οικονομίας διαμοιρασμού, συμπεραίνει κανείς ότι η δραστηριοποίηση στην εν λόγω οικονομία είναι μια ιδιαίτερα ελκυστική ιδέα.

¹⁷² Choudary, S. (2013, March 10). The Airbnb Advantage: How to avoid competition and become a multi-billion dollar startup. The Next Web. Retrieved from <http://thenextweb.com/insider/2013/03/10/the-airbnb-advantage-how-to-avoid-competition-and-become-a-multi-billion-dollar-startup/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε η ανάλυση των δύο μεγαλύτερων και πλέον καινοτόμων επιχειρήσεων της οικονομίας διαμοιρασμού, όπως και της επιχειρηματικής δραστηριότητας του ερευνητή. Από την ανάλυση αυτή, προκύπτουν μερικά χρήσιμα και βασικά συμπεράσματα όσον αφορά τα επιχειρηματικά μοντέλα της οικονομίας διαμοιρασμού και πώς μια νεοφυής μπορεί να τα χρησιμοποιήσει ανάλογα με την πρόταση αξίας που προσφέρει. Τα συμπεράσματα αυτά είναι πολύ χρήσιμα για μελλοντική μελέτη αλλά και οδδικός χάρτης για νέους επιχειρηματίες.

Κεντρικό ρόλο κατέχει η δημιουργία αξίας για τον χρήστη. Ανάλογα με την **πρόταση αξίας** κάθε επιχείρησης, προέκυψε μια κατηγοριοποίηση που κατέδειξε την ποικιλιμορφία τους αλλά και τα διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν (βλ. τρεις κατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων). Άλλωστε, σύμφωνα με τους Olson και Kemp (2015)¹⁷³ πολλές επιχειρήσεις (όπως η Uber) μπορούν να χρησιμοποιήσουν διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα ανάλογα με τα προϊόντα/υπηρεσίες που παράγει. Εξετάστηκαν λοιπόν τρία μοντέλα που αφορούν σε πλατφόρμες για αγορές.

Όσον αφορά τα **τμήματα πελατών** των συγκεκριμένων επιχειρηματικών μοντέλων, θα λέγαμε ότι είναι σαφή. Υπάρχουν δύο ομάδες πελατών που χρησιμοποιούν την πλατφόρμα και μέσω αυτής επωφελούνται αμφότεροι. Το γεγονός αυτό, ότι δηλαδή οι συναλλαγές διεξάγονται μέσω πλατφόρμας όπου καθίσταται δυνατή η αντιστοίχιση προσφοράς και ζήτησης, καθιστά τα **κανάλια** εξαιρετικά σημαντικά. Σε αυτά οφείλουν τα κέρδη και την ανάπτυξή του, με λίγα λόγια την ουσία της επιχείρησής τους.

¹⁷³ Olson, M. J. & Kemp S. J. (2015). An In-Depth Look At Its Evolution & Trajectory Across Industries. Piper Jaffray. Investment Research.

Η δε **σχέση με τους πελάτες**, η επικοινωνία δηλαδή της επιχείρησης με τους χρήστες, τείνει να αυτοματοποιηθεί. Για τα υπό εξέταση επιχειρηματικά μοντέλα έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς αποτελεί την εγγύηση ασφάλειας για τους χρήστες και συμβάλλει θετικά στη δόμηση εμπιστοσύνης. Πολλές επιχειρήσεις στοχεύουν στην οικοδόμηση μιας κοινότητας και άρα το κυριότερο στοιχείο του επιχειρηματικού τους μοντέλου εδράζεται στην σχέση με τους χρήστες και την αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Οι **βασικές δραστηριότητες** των εταιρειών στα υπό εξέταση επιχειρηματικά μοντέλα, αφορούν την ανάπτυξη και συντήρηση της πλατφόρμας τους, λειτουργία ζωτικής σημασίας για την βιωσιμότητα και την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Οι **ζωτικοί πόροι** τους είναι η πλατφόρμα και η θετική φήμη τους, όσον αφορά στην εμπιστοσύνη και τις σχέσεις που έχουν χτίσει με τους χρήστες. Εξίσου σημαντικοί είναι και οι ανθρώπινοι πόροι αλλά και οι όποιες πατέντες, τεχνολογίες, κλπ.

Οι **στρατηγικές συνεργασίες** και η σημασία τους ποικίλλει μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών μοντέλων. Πολλές επιχειρήσεις όπως η AirBnB και η Uber πρέπει συνεχώς να διαπραγματεύονται και να συμφωνούν με τις αρμόδιες αρχές και τα ενδιαφερόμενα μέρη για την ομαλή εκτέλεση των υπηρεσιών τους. Ακόμα, όλες οι επιχειρήσεις δε θα είχαν φτάσει σε τόσο υψηλό επίπεδο χωρίς τους επενδυτές και τους οικονομικούς τους πόρους. Τέλος, οι εταιρείες της οικονομίας διαμοιρασμού συνεργάζονται με διάφορους παρόχους υπηρεσιών για την καλύτερη εκτέλεση των βασικών τους δραστηριοτήτων (πληρωμές, παροχή πλοηγών, εταιρείες λογισμικού).

Οι **ροές εσόδων** είναι κοινές για τα επιχειρηματικά μοντέλα αγοράς. Ο βασικός τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις κερδίζουν χρήματα είναι από την προμήθεια που κρατούν σε κάθε μίσθωση. Αν αναλογιστεί κανείς τον ρυθμό και τον όγκο συναλλαγών, τα έσοδα ολοένα και αυξάνονται. Από την μελέτη της Uber, παρατηρήσαμε ότι διαθέτει και άλλους τρόπους να αντλεί έσοδα, όπως την τιμή που διαμορφώνεται με βάση τη ζήτηση και τις προσαρμοσμένες υπηρεσίες.

Ακόμα και αν διαθέτουν εντυπωσιακά έσοδα, πρέπει να έχουμε υπόψιν μας ότι οι εταιρείες αυτές δαπανούν πολλά χρήματα για μάρκετινγκ αλλά και για αναβάθμιση και συντήρηση της πλατφόρμας τους.

Η **δομή κόστους** συμπληρώνεται από μισθούς και λοιπές δραστηριότητες (διαφήμιση, εκδηλώσεις) για διεύρυνση της πελατειακή βάσης.

Οι εταιρείες της οικονομίας διαμοιρασμού, ενώ αρχικά φαίνονται να ακολουθούν εν μέρει κοινά επιχειρηματικά μοντέλα, εντούτοις διαφέρουν μεταξύ τους και έτσι είναι σημαντικό για την κατανόηση αλλά και τον εντοπισμό των κύριων χαρακτηριστικών τους, η κατάταξή τους σε υποκατηγορίες.

Όσο τελικά διαφέρουν στα επιχειρηματικά τους μοντέλα, τόσο έχουν ένα κοινό σημείο επαφής. Αυτό δεν είναι άλλο από την καινοτομία. Χρησιμοποιούν κενά και ανακαλυφθείς της αγοράς και έτσι δημιουργούν νέες αγορές χωρίς ανταγωνισμό (τους λεγόμενους γαλάζιους ωκεανούς)¹⁷⁴. Με τη χρήση δε ηλεκτρονικών πλατφορμών, μέσω των οποίων γίνονται οι αγοραπωλησίες, μειώνεται και το κόστος για τις επιχειρήσεις της οικονομίας διαμοιρασμού. Μπορούν έτσι με ελάχιστο κόστος να απευθυνθούν σχεδόν στο σύνολο των κατοίκων του πλανήτη που έχει επαφή με την τεχνολογία και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται είναι απεριόριστες. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι οι εταιρείες της οικονομίας διαμοιρασμού έχουν κατορθώσει να αλλάξουν το εννοιολογικό πλαίσιο του “πελάτη”, καθιστώντας τον αρωγό του οράματός τους και στρατηγικό εταίρο, παρέχοντάς του κίνητρα για συμμετοχή και συνεχή βελτίωση.

Έτσι ολοένα και περισσότερες εταιρείες τονίζουν την έννοια της κοινότητας ως όχημα για την πραγματοποίηση των στόχων τους.

Δεν προκαλεί λοιπόν εντύπωση η συνεχής ανάπτυξη της οικονομίας διαμοιρασμού και η ολοένα και μεγαλύτερη συμμετοχή νέων επιχειρηματιών με καινοτόμες ιδέες και δραστηριότητες εντός αυτής.

¹⁷⁴ Chan, K. and Mauborgne R., (2005) Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

4.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Τι μέλλει γενέσθαι για την οικονομία διαμοιρασμού;

Είναι γεγονός ότι η οικονομία διαμοιρασμού έχει παρουσιάσει μια εντυπωσιακή ανάπτυξη μέχρι στιγμής και συνεχώς αναπτύσσεται δημιουργώντας νέες προκλήσεις και μεγάλες προσδοκίες στην αρένα της διεθνούς οικονομίας, με τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων που θα προσφέρουν αξία στον πελάτη και οι οποίες θα είναι πιο δημοκρατικά οργανωμένες, φιλικές στο περιβάλλον και θα μπορούν να φέρουν τους ανθρώπους σε όλον τον κόσμο πιο κοντά. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο και υπάρχει τόσο πολύς ενθουσιασμός. Η ανάδυση P2P (peer-to-peer) κοινοτήτων που μοιράζονται αγαθά, χώρο και υπηρεσίες μπορεί να αποτελέσει το θεμέλιο ενός νέου οικονομικού μοντέλου στο οποίο οι άνθρωποι θα εξαρτώνται λιγότερο από τους εργοδότες. Έτσι, η ανάγκη για δίκαιη κατανομή των πόρων στους συμμετέχοντες είναι επιτακτική.¹⁷⁵ Αυτή λοιπόν η ραγδαία ανάπτυξη, απαιτεί την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των κυριότερων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον χώρο, μέσω της μελέτης των επιχειρηματικών τους μοντέλων.

Η συμβολή της έρευνας είναι τόσο θεωρητική όσο και πρακτική. Έριξε φως στη χρήση και την συμβολή των επιχειρηματικών μοντέλων στη λειτουργία των δύο μεγαλύτερων επιχειρήσεων της οικονομίας διαμοιρασμού. Παρουσίασε τα κύρια επιχειρηματικά μοντέλα των εταιρειών που εκπροσωπούν επάξια το οικονομικό μοντέλο που εξετάσαμε, παρέχοντας τη βάση για περαιτέρω μελέτη και σε άλλες πτυχές της οικονομίας διαμοιρασμού ή του τρόπου λειτουργίας άλλων σημαντικών εταιρειών του κλάδου. Συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στην γνώση των εταιρειών για όσους δεν γνώριζαν πολλές λεπτομέρειες σχετικά με αυτές και περαιτέρω γνώση στους ήδη ενημερωμένους, βοηθώντας τους να κατανοήσουν τις βαθύτερες λειτουργίες και τον τρόπο που δραστηριοποιούνται στην οικονομία διαμοιρασμού. Ακόμα, παρουσίασε μια επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία συνδέεται άρρηκτα με την ανάλυση των επιχειρηματικών μοντέλων των μεγάλων επιχειρήσεων που εξετάστηκαν.

¹⁷⁵ Schor, J., (2014) Debating the Sharing Economy. Retrieved May 10, 2017, from <http://www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>

Στη διεθνή βιβλιογραφία εκλείπουν μελέτες που να συνδέουν την μελέτη περίπτωσης των Airbnb και Uber και των επιχειρηματικών τους μοντέλων με την ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας στον ίδιο τομέα. Ως εκ τούτου, η παρούσα μελέτη καθίσταται μοναδική και εμπλουτίζει την βιβλιογραφία.

Παρέχει επιπλέον ένα εργαλείο για νέους επιχειρηματίες που τυχόν θέλουν να αναπτύξουν τις ιδέες τους στο πλαίσιο της οικονομίας διαμοιρασμού και θέτει τις βάσεις για να αναπτύξουν τα αντίστοιχα επιχειρηματικά μοντέλα και να ευθυγραμμίσουν τις πρακτικές τους με γνώμονα τις επιχειρήσεις που εξετάσαμε.

Ειδικά για μια οικονομία όπως η ελληνική, όπου η ανάγκη για καινοτομία είναι πλέον ζωτικής σημασίας για τις τύχες της χώρας, ελπίζουμε η έρευνα αυτή να εμπνεύσει το υπάρχον σπουδαίο ερευνητικό και εργατικό δυναμικό της χώρας και να δημιουργήσει νέους επιχειρηματίες όπου με τη σειρά τους θα μετατρέψουν την Ελλάδα σε έναν κόμβο καινοτομίας και ανάπτυξης νέων ιδεών, στα πρότυπα του Ισραήλ, της Σουηδίας και πολλών ακόμα χωρών.

Υπάρχουν ωστόσο και αρκετοί περιορισμοί στην παρούσα έρευνα. Ο πρώτος περιορισμός έχει να κάνει με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην οικονομία διαμοιρασμού.

Ο αριθμός τους δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλος, για αυτό και επιλέχθηκαν οι δύο κυριότερες. Μια μεγαλύτερη γκάμα εταιρειών θα έδινε πιο ενδιαφέροντα αποτελέσματα και σαφώς περισσότερα επιχειρηματικά μοντέλα για εξέταση. Όσο όμως αναπτύσσεται αυτός ο τύπος οικονομίας και όσο δημιουργούνται νέες κερδοφόρες επιχειρήσεις, τόσο θα αυξάνονται η βιβλιογραφία και η ποικιλομορφία των επιχειρηματικών μοντέλων.

Ως δεύτερο περιορισμό θα αναφέραμε την ανυπαρξία φερέγγυων οικονομικών στοιχείων και εν πολλοίς σκιωδών δραστηριοτήτων, που έχουν άλλωστε γίνει και αντικείμενο διαμάχης μεταξύ των ερευνητών για την σκοπιμότητά τους. Η μελέτη των στοιχείων είναι επιτακτικής ανάγκης για την καλύτερη και βαθύτερη ανάλυση των πηγών εσόδων των μεγάλων επιχειρήσεων. Ωστόσο, το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι σχετικά νεοσύστατες, δίνει πολλά περιθώρια ελπίδας ότι θα έχουμε τα στοιχεία αυτά στο άμεσο μέλλον. Άλλωστε και η προσπάθεια να ενταχθούν σε αυστηρό νομικό πλαίσιο, γίνεται εν πολλοίς για αυτόν τον λόγο, ώστε δηλαδή να υπάρχει περισσότερη διαφάνεια και καλύτερη πληροφόρηση.

Η οικονομία διαμοιρασμού είναι εδώ για να μείνει και θα μας απασχολήσει πολύ και μελλοντικά. Πιστεύουμε πως θα παραμείνει στο επίκεντρο της επιστημονικής έρευνας και θα αποτελεί το σημείο αναφοράς στο άμεσο μέλλον, λόγω της καινοτομίας και της “δημιουργικής καταστροφής” που επιφέρει στις τοπικές και παγκόσμιες αγορές αλλά και στα διάφορα επαγγέλματα και λόγω των πολλών νομικών και ηθικών ζητημάτων που προκύπτουν.¹⁷⁶ Υπό αυτό το πρίσμα, η μελλοντική έρευνα και ο επακόλουθος εμπλουτισμός της βιβλιογραφίας αποκτούν τεράστια σημασία αλλά και ερευνητικό ενδιαφέρον.

¹⁷⁶ βλέπε Ranchordas, S. (2015). Does Sharing Mean Caring? Regulating Innovation in the Sharing Economy. *Minnesota Journal of Law, Science & Technology* και Sunil, J., & Noah, Z. (2015). *Policymaking for the Sharing Economy: Beyond Whack-A-Mole*. Toronto: Mowat Centre, University of Toronto. Retrieved from: http://mowatcentre.ca/wpcontent/uploads/publications/106_PolicymakingForTheSharingEconomy.pdf

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

Έντυπη:

Adner, R. (2012). *The wide lens: A new strategy for innovation*. New York: Portfolio/Penguin.

Albinsson, P.A., & Perera, B.Y. (2012). Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(4), 303–315.

Amit, R. and Zott, C. (2001). Value creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), 493-520.

Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. 1st ed. New York: McGraw-Hill.

Banet-Weiser, S. (2012). *Authentic™: The Politics of Ambivalence in a Brand Culture*. NYU Press

Belleflamme, P. & Peitz, M. (2010). *Industrial Organization; Markets and Strategies*. 1st ed.: Cambridge University Press.

Berger, T., Chinchih, C., Frey, C. B., (2017), “Drivers of Disruption? Estimating the Uber Effect,” working paper.

Bocken, N., Rana, P., & Short, S. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, DOI: 10.1080/21681015.2014.1000399.

Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *Beyond Zipcar: Collaborative consumption*. *Harvard Business Review*, 88(10), p. 30.

Bruyat, Christian, and Julien, Pierre-Andre. (2000). “Defining the Field of Research in Entrepreneurship,” *Journal of Business Venturing*, 16, 165-180.

Bull, I. and G.E. Willard. (1993). “Toward a Theory of Entrepreneurship,” *Journal of Business Venturing*, 8, 183-195.

Business Innovation Observatory. (2013). *The Sharing Economy Accessibility Based Business Models for Peer-to-Peer Markets*. European Union.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195–215

Chen, Le; Mislove, Alan; Wilson, Christo; (2015) "Peeking beneath the hood of uber", Proceedings of the 2015 ACM Conference on Internet Measurement Conference, ACM

Chesbrough, H. W. (2006a). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press

Choi, H.R., Cho, M.J., Lee, K., Hong, S. G., Woo, C.R. (2014). The Business Model for the Sharing Economy between SMEs. *WSEAS Transactions on Business and Economics*

Cohen, B. and Kietzmann, J. (2014). Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy. *Organization & Environment*, 27(3), pp.279-296.

Diakopoulos, N., (2015) How Uber surge pricing really works. *The Washington Post*

Drucker, P. (1993). *The five most important questions you will ever ask about your nonprofit organization*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Drucker, P. (1986). *Innovation and entrepreneurship*. 1st ed. London: Routledge.

Eifert, M. and Hoffmann-Riem, W. (2011). *Innovation, Recht und öffentliche Kommunikation*. 1st ed. Berlin: Duncker & Humblot.

Gorevaya, E., & Khayrullina, M. (2015). *Evolution of Business Models: Past and Present Trends*. *Procedia Economics and Finance*

Goswami, A., Dalmia, N., Pradhan M.,(2008) *Entrepreneurship in India*, National Knowledge Commission.

Hedman, J. and Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12 (1), 49-59.

Heinrichs, H. (2013). *Sharing Economy: A Potential New Pathway to Sustainability*. *Gaia*, 22, 228-231.

Hougaard, S. C. B. (2005). *The Business Idea The Early Stages of Entrepreneurship*. Berlin: Springer.

Iversen, Jens, Jorgensen, Rasmus and Mikolaj Malchow-Moller. (2008). "Defining and Measuring Entrepreneurship," *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4, 1- 63

Kaplan, A.M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

Kenney, M. & Zysman, J., (2015) *Choosing a Future in the Platform Economy: The Implications and Consequences of Digital Platforms*. In *Kauffman Foundation New Entrepreneurial Growth Conference*. Amelia Island Florida

Kenney, M., (2016). The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*, 32, pp.61-69.

Kim, W. and Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Knight, F. (1942). "Profit and Entrepreneurial Functions," *Journal of Economic History*. 2, 126-132.

Lee, M. K., D. Kusbit, E. Metsky, and L. Dabbish. (2015) *Working with Machines: The Impact of Algorithmic and Data-Driven Management on Human Workers*. Chicago

Low, M.B. and I.C. MacMillan. (1988) "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges," *Journal of Management*. 14, 139-161.

Lüdeke-Freund, F., Massa, L., Bocken, N., Brent, A. & Musango, J. (2016). *Business models for shared value*. Cape Town: Network for Business Sustainability South Africa.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86-92.

Markides, C. (2010) *The new business model: strategy of painless innovation* The new business model: strategy of painless innovation. – Alpina Publisher, 298p.

Martin, C. J., Upham P., Budd L. (2015). *Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy*. *Ecological Economics*

Murray, A., (2010) *The Wall Street Journal Essential Guide to Management: Lasting Lessons from the Best Leadership Minds of Our Time* Paperback

Nelson, R. and Winter, S. (1993). In search of useful theory of innovation. *Research Policy*, 22(2), p.108.

OECD, (2000). *Literacy in the Information Age: Final Report of the International Adult Literacy Survey*. OECD, Paris.

Olson, M. J. & Kemp S. J. (2015). *An In-Depth Look At Its Evolution & Trajectory Across Industries*. Piper Jaffray. Investment Research.

Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. V., McDougall-Covin, P.P. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of management and Governance*, 16, 337-368

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation*. 1st ed. New York, NY: John Wiley & Sons.

Porter, M.,(2008) "The five forces that shape strategy", *Harvard Business Review*

Porter, M., (1985) "Competitive Advantage: Creating and sustaining superior

performance”, The Free Press

Posen H. A. (2015). Ridesharing in the Sharing Economy: Should Regulators Impose Über Regulations on Uber? Iowa Law Review

Ranchordas, S. (2015). Does Sharing Mean Caring? Regulating Innovation in the Sharing Economy. Minnesota Journal of Law, Science & Technology

Ranga Babu, R., Krishna Murali, M. και Swathi, A., (2013) Role Of Creativity And Innovation In Entrepreneurship, Innovative Journal of Business and Management.

Ries, E. (2011). The lean startup. 1st ed. New York, N.Y.: Crown.

Rogers B., (2015) The Social Costs of Uber, The University of Chicago Law Review

Schaltegger, S. (2013). Sustainability management. In S. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A. Das Gupta (Eds.). Encyclopedia of corporate social responsibility: 2384–2388. Berlin/Heidelberg: Springer.

Schultz, Theodore. (1975) “The Value of the Ability to Deal with Disequilibria,” Journal of Economic Literature, 3, 827-846

Schumpeter, J. (1934). The theory of economic development. 1st ed. Harvard U.P.

Schumpeter, J. A. (1947). Capitalism, socialism, and democracy. New York: Harper & Brothers.

Schumpeter, J.A. and R. Opie. (1983) The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, with a new Introduction by John Elliott. New Brunswick: Transaction Publishers.

Slywotzky A.J. (1996). Value Migration: How to think several moves ahead of the competition, Boston: HBS Press.

Srinivas, S. & Schutz, J., (2008) Developing Countries and Innovation: Searching for a New Analytical Approach

Stabell, C.B. and Fjeldstad, Ø.D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. Strategic Management Journal, 19 (5), 413-437.

Standing, G. (2014). The precariat: the new dangerous class. London, UK and New York, NY: Bloomsbury

Thompson J. L. (2001) Strategic Management. Canada: Thomson Learning

United Nations (2014). World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights, New York: United Nations Publication.

Wang, C., & Zhang, P. (2012). The evolution of social commerce: The people, management, technology, and information dimensions. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(1), 105–127.

Yaraghi, Niam; Ravi, Shamika (2017). “The Current and Future State of the Sharing Economy,” *Brookings India IMPACT Series No. 032017*. March 2017.

Zervas, G., Proserpio, D. & Byers J.W. (2014). *The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry*. Boston University School of Management, Research Paper Series No. 2013-16

Zott, C., Amit, R., and Massa, L. (2011). ‘The business model: Recent developments and future research’ *Journal of Management*

Παπαδάκης, Β. Μ. (1999), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου Ευ., Αθήνα.

Πολυχρονόπουλος Γ., Κορρές Γ. & Ρόντος Κ. (2005) «Βασικές Αρχές Οικονομίας και Διοίκησης», εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Ηλεκτρονική:

A/CONF.151/26 (Vol. I) Report Of The United Nations Conference On Environment And Development. (n.d.) Retrieved from <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm>

Allen, N. (2017). Couple's house wrecked after renting it out to 'drug-taking partygoers' on Airbnb. [online] *Telegraph.co.uk*. Available at: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/northamerica/canada/11579154/Couples-house-wrecked-after-renting-it-out-to-drug-taking-partygoers-on-Airbnb.html> [Accessed 22 Mar. 2017].

Alsever, J. (2013). The “mega trend” that swallowed Silicon Valley. *CNN Money*. Retrieved from <http://tech.fortune.cnn.com/2012/10/03/themega-trend-that-swallowed-silicon-valley/>

Austin, J. (2016). Tottenham hold talks with taxi company Uber over White Hart Lane naming rights. Retrieved May 05, 2017, from <http://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/tottenham-spurs-news-hold-talks-with-uber-over-stadium->

naming-rights-a7382751.html

An Overview of the Peer to Peer Lending Markets. (n.d.). Retrieved from Harvard Faculty of Art and Science <http://people.fas.harvard.edu/~gillum/loan-and-credit-research.html>

Baker, D. (2014). Don't buy the "sharing economy" hype: Airbnb and Uber are facilitating rip-offs. The Guardian. Retrieved from <http://www.theguardian.com/commentisfree/2014/may/27/airbnb-uber-taxesregulation>

Beck, B. L. (2014, December 02). What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common. Retrieved June 28, 2017, from <https://hbr.org/2014/11/what-airbnb-uber-and-alibaba-have-in-common>

Bliss, L. (2015). Boutique Hotels Are Now Listing Rooms on Airbnb. Retrieved April 25, 2017, from <http://www.citylab.com/housing/2015/12/boutique-hotels-are-now-listing-rooms-on-airbnb/420255/>

Botsman, R. (2012). The currency of the new economy is trust. [Video file]. http://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust.html. [Online].

Brooks, C., (2017). Change Is Crucial, But Most Businesses Don't Know How. [online] Business News Daily. Available at: <http://www.businessnewsdaily.com/5565-how-to-change-business-model.html> [Accessed 6 Apr. 2017].

Brustein, J. (2013). "Why Airbnb's Legal Victory Isn't the End of its Problems." Bloomberg. Accessed March 1, 2016. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-10-01/why-airbnbs-legal-victory-isnt-the-end-of-its-problems-in-new-york>

Buchanan, L. (2015) The U.S. Now Has 27 Million Entrepreneurs. Retrieved April 09, 2017, Retrieved from <https://www.inc.com/leigh-buchanan/us-entrepreneurship-reaches-record-highs.html>

Carr, A., (2011) Starred: The Email that Launched Airbnb. [Online] Available at: <https://www.fastcompany.com/1792024/starred-email-launched-airbnb>

Choudary, S. (2013, March 10). The Airbnb Advantage: How to avoid competition and become a multi-billion dollar startup. The Next Web. Retrieved from <http://thenextweb.com/insider/2013/03/10/the-airbnb-advantage-how-to-avoid-competition-and-become-a-multi-billion-dollar-startup/>

Christensen Institute. (2015). Key concepts: Disruptive innovation. Retrieved from <http://www.christenseninstitute.org/key-concepts/disruptive-innovation-2/#sthash.KjF83KDQ.dpuf>

Cohen, B. (2016, April 06). Making Sense Of The Many Business Models In The Sharing Economy. Retrieved June 28, 2017, from <https://www.fastcompany.com/3058203/making-sense-of-the-many-business-models-in-the-sharing-economy>

Couts, A., (2012). Terms & Conditions: Airbnb makes everything your problem. [Online] Available at: <http://www.digitaltrends.com/web/terms-conditions-airbnb/> [Accessed 2016].

Danovich, T. (2016). Why No Dining App Is the 'Airbnb of Food' (Yet). Retrieved May 23, 2017, from <https://www.eater.com/2016/3/31/11293260/airbnb-for-food-apps-eatwith-feastly>

EU Environment. (2013). New research indicates Sharing Economy is gaining in importance. EU Environment Online Resource Efficiency Platform, May 2013, Retrieved from http://ec.europa.eu/environment/resource_efficiency/news/up-to-date_news/31052013_en.htm

European. Commision, Europe 2020: A European Strategy For Smart, Sustainable And Inclusive Growth (2010), available at <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%2007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

Farrell, M., Bensinger, G.,(2016) "Airbnb's Funding Round Led by Google Capital," *The Wall Street Journal*, September 22, 2016, <http://www.wsj.com/articles/airbnb-raises-850-million-at-30-billion-valuation-1474569670>

Fortune.com. (2017). Here's How Much New York City Airbnb Hosts Earn In a Year. [online] Available at: <http://fortune.com/2016/07/08/how-much-money-airbnb-hosts-make-new-york-city/> [Accessed 23 Mar. 2017].

Gaceta Oficial de la República de Cuba. Publicación Digital. (n.d.). Retrieved May 22, 2017, from <https://www.gacetaoficial.gob.cu/>

Griswold, A., (2014) In Search of Uber's Unicorn, Slate Moneybox Blog online at http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2014/10/uber_driver_sala...

Hamari, J., Sjöklint, M. and Ukkonen, A., The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption (2015). *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 2015, DOI: 10.1002/asi.23552. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2271971>

Hansen, E., Grosse-Dunker, F. and Reichwald, R. (2009). Sustainability Innovation Cube – A Framework To Evaluate Sustainability-Oriented Innovations. *International Journal of Innovation Management*, 13(04), pp.683-713. Retrieved from: <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919609002479>].

Hamel, G. (2015). 4 Elements of SWOT. Available on: <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-swot-towsanalysis-23169.html>

Havas Worldwide. (2014). The new consumer and the sharing economy. Havas Report, Volume 18., Retrieved from: <http://mag.havas.com/prosumer-report/the-new-consumer-and-the-sharing-economy/>

Horn, M. (2013, December 19). The Intrigue Of Coursera. Retrieved April 27, 2017, from <https://www.forbes.com/sites/michaelhorn/2013/12/19/the-intrigue-of-coursera/#3f8854134f31>

Huet, E., (2014) Uber's Global Expansion in Five Seconds. [Online] Available at: <http://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2014/12/11/ubers-globalexpansion/#8e194237a7ae>

Isaac, M. (2017, June 21). Uber Founder Travis Kalanick Resigns as C.E.O. Retrieved July 10, 2017, from <https://www.nytimes.com/2017/06/21/technology/uber-ceo-travis-kalanick.html>

Iyer, A. (n.d.). How Modern Marketplaces Like Uber and Airbnb Build Trust to Achieve Liquidity. Retrieved March 23 from <http://firstround.com/review/How-Modern-Marketplaces-Like-Uber-Airbnb-Build-Trust-to-Hit-Liquidity/>

Jaconi, M. (2014, July 13). The 'On-Demand Economy' Is Revolutionizing Consumer Behavior - Here's How. Retrieved July 07, 2017, from <http://www.businessinsider.com/the-on-demand-economy-2014-7>

Kalamar, A. (2013). Sharewashing is the New Greenwashing. OpEdNews. Retrieved from <http://www.opednews.com/articles/Sharewashing-is-the-New-Gr-byAnthony-Kalamar-130513-834.html>

Kessler, S. (2015). To Fill Rooms, Hotels Are Turning To Airbnb. Retrieved April 25, 2017, from <http://www.fastcompany.com/3054570/behind-the-brand/to-fill-rooms-hotels-are-turning-to-airbnb>

Lapowsky, I. (2015) "Uber's Colossal, But There's Still Room for Other Ride Apps." Wired. Retrieved May 1, 2017 (<http://www.wired.com/2015/04/uber-competitors/>).

Lawler, R., (2012) "Will Regulations Kill The Sharing Economy?" TechCrunch (<http://social.techcrunch.com/2012/11/04/will-regulations-kill-the-sharing-economy/>).

Lush, E. (2014.) "The Uberification of Everything: Sharing Economy Is Here to Stay." The Week UK. Retrieved April 7, 2017 (<http://www.theweek.co.uk/business/57184/uberification-everything-sharingeconomy-here-stay>).

Malik, O., (2011). AirBnB gets \$112M in new investment. [Online] Available at: <https://gigaom.com/2011/07/24/airbnb-gets-112-million-in-new-investment/>

Meelen, T. and Frenken, K., (2015) "Stop Saying Uber Is Part Of The Sharing Economy." Co. Exist. Retrieved April 17, 2015 (<http://www.fastcoexist.com/3040863/stop-saying-uber-is-part-of-the-sharingeconomy>).

Miller, D. (2017, February 28). What You Can Learn From the Success of the Sharing Economy. Retrieved June 29, 2017, from <https://www.entrepreneur.com/article/289157>

Mobility-as-a-service: Turning transportation into a software industry. (2014). Retrieved May 04, 2017, from <https://venturebeat.com/2014/12/13/mobility-as-a-service-turning-transportation-into-a-software-industry/>

Mohan, P. (2015). Uber Is Even Bigger Than You Realize. Retrieved from <http://www.fastcompany.com/3050784/elasticity/uber-is-even-bigger-than-you-realize>

Nielsen (online) (2014). Retrieved from <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/is-sharing-the-new-buying.html>

Novak K.M. and Kalanick T. C. (2013). System and method for dynamically adjusting prices for services. US Patent App. 13/828,481

Nusca, A., (2015) Airbnb raises \$1.5 billion, valuing it at an eye-popping \$25.5 billion. [Online] Available at: <http://fortune.com/2015/06/27/airbnb-raises-1-5-billion/>

Martino, P. (2017, March 02). How startup founders raise funds. Retrieved July 04, 2017, from <http://fortune.com/2017/03/02/how-startups-raise-funds/>

Oakley, D. (2016). The Uber Business Model Canvas. Retrieved from <http://businessmodel.guru/the-uber-business-model-canvas/>

Organisation For Economic Co-operation & Development, Regions And Innovation Policy 20 (2011), available at http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/regions-and-innovation-policy_9789264097803-en.

Owyang, J., Samuel, A., & Grenville, A. (2014). Sharing is the new buying: How to win in the collaborative economy (Report). Vision Critical Blog. San Francisco, CA: Crowd Companies, available at: <https://www.visioncritical.com/resources/collaborative-economy-report/>

Paris Airbnb Cops Want to Know If Your Rental Is Legal. (2014). Retrieved April 25, 2017, from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-08-07/paris-airbnb-cops-want-to-know-if-you-re-rental-is-legal>

Pricing the surge. (2014). Retrieved May 02, 2017, from <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21599766-microeconomics-ubers-attempt-revolutionise-taxi-markets-pricing-surge>

PwC UK, (2014). The sharing economy - Sizing the revenue opportunity. [online] [pwc.co.uk](http://www.pwc.co.uk). Available at: <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.html>

Ravenelle, A. (2015). Microentrepreneur or Precariat? Exploring the Sharing Economy through the Experiences of Workers for Airbnb, Taskrabbit, Uber and Kitchensurfing.

First International Workshop on the Sharing Economy.

Robehmed, N. (2013). "What Is A Startup?". Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#cbcd91940440>

Salter, J. (2012) Airbnb: The story behind the \$1.3bn room-letting website. Retrieved from The Telegraph: <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9525267/Airbnb-The-story-behind-the-1.3bn-room-letting-website.html/>

Schor, J. B. (2014) Debating the Sharing Economy. Retrieved May 10, 2017, from <http://www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy>

Schor, J. B. (2015b). The Sharing Economy: Reports from Stage One. Unpublished paper, Boston College. Retrieved from http://www.bc.edu/content/dam/files/schools/cas_sites/sociology/pdf/TheSharingEconomy.pdf

Sharing economy shakes up traditional business models. (n.d.). Retrieved June 28, 2017, from <https://www.theneweconomy.com/business/the-sharing-economy-shakes-up-traditional-business-models>

Shontell, A. (2014). A Startup Is A State Of Mind, Not A Word That Can Be Defined. Retrieved April 08, 2017, from <http://www.businessinsider.com/what-is-a-startup->

Smith, C. (2016). By the Numbers 42 Amazing Uber Statistics (April 2016). Retrieved from <http://expandedramblings.com/index.php/uber-statistics/3/>

Stone, B. (2017, February 16). Uber and Airbnb had these 3 things in common in their early days. Retrieved June 28, 2017, from <http://www.businessinsider.com/uber-and-airbnb-similarities-2017-2>

Sundararajan, A. (2014, November 27). What Airbnb Gets About Culture that Uber Doesn't. Retrieved May 04, 2017, from <https://hbr.org/2014/11/what-airbnb-gets-about-culture-that-uber-doesnt>

Sunil, J., & Noah, Z. (2015). Policymaking for the Sharing Economy: Beyond Whack-A-Mole. Toronto: Mowat Centre, University of Toronto. Retrieved from: http://mowatcentre.ca/wpcontent/uploads/publications/106_PolicymakingForTheSharingEconomy.pdf

Suttle, R. (2015) Business Management SWOT Analysis. Available on: <http://smallbusiness.chron.com/businessmanagement-swot-analysis-3338.html>

Szoldra, P. (2016, February 09). 7 amazing tree houses you can rent on Airbnb. Retrieved July 07, 2017, from <http://www.businessinsider.com/airbnb-treehouses-2016-2>

Tanz, J. (2014). How Airbnb and Lyft Finally Got Americans to Trust Each Other. Retrieved April 26, 2017, from <https://www.wired.com/2014/04/trust-in-the-share->

economy/

The sharing economy – sizing the revenue opportunity. (2015). Available at: <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economysizing-the-revenue-opportunity.html>

Uber Website <https://www.uber.com/>

What is Content Marketing? (n.d.). Retrieved July 07, 2017, from <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>

Williams, K., Kurtis, A., (2014) Uber Sued over Girl's Death in S.F., SFGate, online at <http://www.sfgate.com/bayarea/article/Uber-sued-over-girl-s-death-in-S-F-5178921.php>

Winley, R. (2015, August 21). Friends, Family...Fools?: Who Will You Get To Fund Your Startup. Retrieved July 10, 2017, from <https://www.forbes.com/sites/richwinley/2015/08/21/friends-family-fools-who-will-you-get-to-fund-your-startup/#4399b3633abb>

Worldwide Business Start-Ups. (n.d.). Retrieved July 05, 2017, from <http://www.moyak.com/papers/business-startups-entrepreneurs.html>

Wortham, J. (2011). Ashton Kutcher Knows His Start-Ups. Nytimes.com. Retrieved 15 June 2017, from <http://www.nytimes.com/2011/05/26/technology/26ashton.html>

Zauzmer, J., Aratani, L., (2014) Man Visiting D.C. Says Uber Driver Took Him on a Wild Ride, Wash Post Dr. Gridlock Blog, online at <https://www.washingtonpost.com/news/dr-gridlock/wp/2014/07/09/man-visiting-d-c-says-uber-driver-took-him-on-wild-ride/>

Zwilling, M. (2016) A New Era For Entrepreneurs And Startups Has Begun. Retrieved April 09, 2017, from <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2013/12/25/a-new-era-for-entrepreneurs-and-startups-has-begun/#706f8d6e4bd1>