

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

(M.B.A TOURISM MANAGEMENT)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΝΕΟΦΥΕΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ»**

**Μητσάκης Ευάγγελος
ΔΕΜΤ-1722**

**Πειραιάς, Δεκέμβριος 2019
Επιβλέπουσα καθηγήτρια : Β. Πέκκα-Οικονόμου**

UNIVERSITY OF PIRAEUS



DEPARTMENT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION

**MASTER PROGRAM IN
“Business Administration-Tourism Management”**

**«Entrepreneurship & Startups. The case of
Greece »**

**By
MITSAKIS EVANGELOS
Dent-1722**

Piraeus, December 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ


(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή -δεύτερη- σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων -Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:

«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ»

.....
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας..... 

Όνοματεπώνυμο... ΜΗΤΣΑΚΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ.....

Ημερομηνία..... 28/11/2019.....

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα στο σημείο αυτό να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια, κυρία Βικτωρία Πέκκα - Οικονόμου για την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού για την προσπάθεια που κάνουν να μας μεταλαμπαδεύουν όλες εκείνες τις πολύτιμες γνώσεις που θα χρειαστούμε στον επαγγελματικό μας βίο.

Τέλος δεν θα μπορούσα να παραλείψω το μεγαλύτερο ευχαριστώ προς την οικογένεια μου για την αγάπη και την υποστήριξη που μου προσφέρουν όλα αυτά τα χρόνια .

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα συμπεριλαμβάνοντας την νέα τάση αυτής που αφορά τις νεοφυείς επιχειρήσεις (startups) . Για την επίτευξη του σκοπού , μέσω της βιβλιογραφίας περιγράφονται αρχικά τα εννοιολογικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία, οι μορφές επιχειρηματικότητας καθώς και οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Παρουσιάζονται επιπλέον χαρακτηριστικά για την Ελληνική επιχειρηματικότητα όπως παράγοντες επιρροής, στατιστικά επιχειρηματικής δραστηριοποίησης, αίτια διακοπής επιχειρηματικότητας, καθώς και δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η χρηματοδότηση αποτελεί το βασικό θεμέλιο έναρξης και λειτουργίας της επιχείρησης . Έτσι κρίνεται αναγκαίο να αναφερθούν οι βασικοί τρόποι χρηματοδότησης, με τους οποίους ξεκινά και αναπτύσσεται ένα επιχειρηματικό εγχείρημα, καθώς και οι σύγχρονοι παράγοντες αυτής. Έπειτα γίνεται λόγος για το επιχειρηματικό μοντέλο (Business Model Canvas) , το οποίο αποτελεί εξίσου βασικό συστατικό για τη βιώσιμη πορεία της επιχείρησης, περιγράφοντας τις βασικές δομικές μονάδες που το περιβάλλουν . Για να γίνει κατανοητός ο θεσμός των Startup επιχειρήσεων αναφέρονται τα εννοιολογικά χαρακτηριστικά αυτών και εν συνεχεία εξετάζονται στοιχεία που μαρτυρούν την πορεία της Ελληνικής νεοφυούς επιχειρηματικότητας η οποία μπορεί να διαδραματίσει σπουδαίο ρόλο στο μέλλον της οικονομίας στη χώρα. Τέλος παρουσιάζεται μελέτη περίπτωσης σε δύο νεοφυείς επιχειρήσεις αναφέροντας τον σκοπό δημιουργίας, τις λειτουργίες, την ανάπτυξη καθώς και την επιχειρηματική έξοδο αυτών. Η παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με την προσπάθεια εξαγωγής συμπερασμάτων που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την τρέχουσα κατάσταση και να προωθήσουν την ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων στην Ελλάδα .

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1^ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	12
Εισαγωγή	12
1.1. Η έννοια του επιχειρηματία.	12
1.1.1. Η προσωπικότητα του επιχειρηματία.	15
1.2. Ορισμοί επιχειρηματικότητας.	16
1.3. Σύγχρονες τάσεις επιχειρηματικότητας	21
1.4. Μορφές επιχειρηματικότητας	22
1.4.1. Ανεξάρτητη επιχειρηματικότητα	23
1.4.2. Εταιρική επιχειρηματικότητα	24
1.4.3. Διεθνής επιχειρηματικότητα	25
1.4.4. Επαγγελματική επιχειρηματικότητα	26
1.4.5. Κοινωνική επιχειρηματικότητα	27
1.5. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα	27
1.6. Παγκόσμιο Παρατηρητήριο για την Επιχειρηματικότητα (Global Entrepreneurship Monitor, GEM)	30
1.6.1. Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων.	34
1.6.2. Καθιερωμένη επιχειρηματικότητα	35
Συμπεράσματα	36
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} κεφαλαίου	37
2^ο . ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	39
Εισαγωγή	39
2.1. Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων στην Ελλάδα.	39
2.2. Καθιερωμένη επιχειρηματικότητα	42
2.3. Αίτια διακοπής επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα.	43
2.4. Κίνητρα επιχειρηματικότητας	44
2.5. Χρηματοδότηση επιχειρηματικών εγχειρημάτων στην Ελλάδα. Άτυποι επενδυτές.	46
2.6. Τομείς οικονομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων αρχικών σταδίων στην Ελλάδα.	49
2.7. Παράγοντες επιρροής της Ελληνικής επιχειρηματικής δραστηριοποίησης.	51
2.7.1. Επιχειρηματικές ευκαιρίες στην χώρα.	52

2.7.2.	Γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας (% πληθυσμού)	53
2.7.3.	Φόβος αποτυχίας για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας.	54
2.7.4.	Επιχειρηματικότητα ως καλή επιλογή σταδιοδρομίας.	55
2.7.5.	Κοινωνική καταξίωση στους επιτυχημένους επιχειρηματίες.	56
2.7.6.	Προβολή επιχειρηματικότητας από τα μέσα ενημέρωσης	56
2.8.	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	57
	Ηλικία	57
	Φύλο	60
	Μορφωτικό επίπεδο	62
	Συμπεράσματα	63
	Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου	64
3^ο	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	65
3.1.	Χρηματοδότηση 3F's	65
3.2.	Bootstrapping.	66
3.3.	Επιχειρηματικά κέντρα	67
3.4.	Crowdfunding	67
3.5.	Επιχειρηματικοί Άγγελοι / Επενδυτές Σποράς (Business Angels / Seed Investors)	71
3.6.	Επιχειρηματικό Κεφάλαιο Ρίσκου (Venture capital / Risk capital)	73
3.7.	Franchising	76
3.8.	Leasing (χρηματοδοτική μίσθωση)	76
3.9.	Νέοι παράγοντες στην χρηματοδότηση (New players)	77
	Accelerators (and incubators).	78
	Business Angel networks	78
	Corporate venture capital (CVC)	79
	Families owning large firms.	79
	Governmental Venture Capital (GVC) funds.	79
	IP-based investment funds.	80
	Mini-bonds.	80
	Social venture capital funds.	80
	University-managed or university-based funds.	81
	Venture debt lenders or funds.	81
3.10.	Άλλοι τρόποι χρηματοδότησης	81
	Τράπεζες	81

Κρατικοί / Ευρωπαϊκοί Φορείς	82
Seed Capital	82
ΕΣΠΑ	83
Συμπεράσματα	84
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο BUSINESS MODEL CANVAS	88
4.1. Βασικές δομικές μονάδες επιχειρηματικού μοντέλου	90
4.1.1. Τμήμα πελατών (Customer segments)	90
4.1.2. Προτάσεις αξίας (Value Propositions)	92
4.1.3. Κανάλια (Channels)	95
4.1.4. Σχέσεις πελατών (Customer Relationships)	96
4.1.5. Ροές εσόδων (Revenue streams)	98
4.1.6. Βασικοί πόροι (Key resources)	100
4.1.7. Βασικές δραστηριότητες (Key Activities)	102
4.1.8. Βασικές εταιρικές σχέσεις (Key Partnerships)	103
4.1.9. Διάρθρωση του κόστους (Cost Structure)	104
4.2. Επιχειρηματικά μοντέλα ως πηγή καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης	107
4.3. Περιβαλλοντική εκδοχή επιχειρηματικού μοντέλου.	109
4.4. Κοινωνική εκδοχή του επιχειρηματικού μοντέλου	110
Συμπεράσματα	111
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου	112
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο . ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (STARTUP)	115
Εισαγωγή	115
5.1. Από που ξεκίνησαν οι Startups;	115
5.2. Εννοιολογικά στοιχεία start-up επιχειρήσεων	116
5.3. STARTUP- Τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων	118
5.4. Στάδια ανάπτυξης νεοφυών επιχειρήσεων	120
5.5. Κατηγορίες διαδικτυακών νεοφυών επιχειρήσεων	121
5.6. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	121
5.7. ΤΑΧΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	125
5.7.1 Lean Startup Methodology	125
5.7.2. PIVOT - Δομημένη διόρθωση πορείας	129
5.7.3 Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (MVP)	130

5.8. Οι Startup στην Ελλάδα	134
Νεοφυείς επιχειρήσεις σε αριθμούς	135
Αριθμός των start up που ιδρύονται ανά έτος	135
Κίνητρο δημιουργίας	137
Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι startup στην Ελλάδα	137
Αγορές Στόχοι	138
Νομική μορφή	139
Μέση ηλικία startups	140
Γένος επιχειρηματία	142
Ηλικία επιχειρηματία	142
Μορφωτικό Επίπεδο	143
Μορφές χρηματοδότησης που χρησιμοποιήθηκαν από τις startups	144
Ύψος επενδύσεων σε Ελληνικές startup	145
Συμπεράσματα	152
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} κεφαλαίου	154

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο . ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ----- 157

6.1 WORKABLE	157
Επισκόπηση	157
Όραμα και στόχοι	158
Πως λειτουργεί	158
Ανάπτυξη – Χρηματοδότηση	159
Έξοδος εξαγορά	159
6.2. INNOETICS	160
Όραμα και στόχοι	160
Πως λειτουργεί	161
Ανάπτυξη – Χρηματοδότηση	161
Έξοδος-Εξαγορά	161

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο . ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ. ----- 162

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ----- 167

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1. Βασικές συνεισφορές συγγραφέων οικονομικών κείμενων για το ρόλο του επιχειρηματία

Πίνακας 1.2. Βασικά χαρακτηριστικά επιχειρηματία.

Πίνακας 1.3. Ορισμοί επιχειρηματικότητας κατά χρονολογική σειρά.

Πίνακας 1.4. Με τι σχετίζεται η επιχειρηματικότητα

Πίνακας 1.5. Διαστάσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Πίνακας 2.1. : Συμμετοχή στην επιχειρηματική δραστηριότητα ανά χώρα (% πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών, 2017)

Πίνακας 2.2. Διακοπή επιχειρηματικής δραστηριότητας (% πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών, 2017)

Πίνακας 2.3 Κίνητρα έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας ανά χώρα (2017)

Πίνακας 2.4. Ποσοστό ατόμων που έχουν υπάρξει άτυποι επενδυτές την τελευταία τριετία στο σύνολο του πληθυσμού ατόμων 18-64 ετών ανά χώρα (2016 και 2017)

Πίνακας 2.5. Σχέση επιχειρηματιών αρχικών σταδίων και άτυπων επενδυτών στην Ελλάδα

Πίνακας 2.6. Ποσοστιαία κατανομή της επιχειρηματικής δραστηριότητας αρχικών σταδίων στις χώρες καινοτομίας κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας (2017)

Πίνακας 2.7. Παράγοντες επιρροής επιχειρηματικής δραστηριοποίησης (ποσοστό θετικών απαντήσεων πληθυσμού 16-64 ετών για το έτος 2017).

Πίνακας 2.8. Ποσοστό πληθυσμού ανά ηλικιακή ομάδα που εμπλέκεται στην επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων. (% επί συνολικού πληθυσμού κάθε χώρας)

Πίνακας 2.9. Ποσοστιαία κατανομή επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων κατά ηλικιακά ομάδα (2016) (% επί των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων)

Πίνακας 3.1 Οι μεγαλύτερες επενδυτικές πλατφόρμες παγκοσμίως.

Πίνακας 4.1. Business model canvas.

Πίνακας 4.2 Περιβαλλοντική εκδοχή επιχειρηματικού μοντέλου.

Πίνακας 4.3. Κοινωνική εκδοχή επιχειρηματικού μοντέλου

Πίνακας 5.1. : Διαφορές της μεθοδολογίας Lean Startup με τις παραδοσιακές

Πίνακας 5.2. Διάφοροι τύποι Pivot.

Πίνακας 5.3. Μορφωτικό επίπεδο των Ελλήνων ιδρυτών startup

Πίνακας 5.4. Οι μεγαλύτερες χρηματοδοτήσεις Ελληνικών Startup και οι 10 μεγαλύτερες εξαγορές.

Πίνακας 5.5. Προφίλ των startup με την μεγαλύτερη χρηματοδότηση.

Πίνακας 5.6. Θέση της Ελλάδας στη Παγκόσμια ανταγωνιστικότητα.

Πίνακας 5.7. Τομείς δραστηριοποίησης

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1. Η ζήτηση και προσφορά επιχειρηματιών κατά τον Casson.

Διάγραμμα 1.2 Υποτομείς – Διασυνδέσεις.

Διάγραμμα 2.1. Ποσοστό ατόμων ηλικίας 18-64 ετών που εμπλέκεται σε επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων ανά χώρα (2017)

Διάγραμμα 2.2. Διαχρονική εξέλιξη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων ως ποσοστό του πληθυσμού 18-64 ετών στην Ελλάδα

Διάγραμμα 2.1. Λόγοι διακοπής ή αναστολής λειτουργίας επιχείρησης (2017)

Διάγραμμα2.2. Διαχρονική εξέλιξη κατανομής επιχειρηματικότητας ανάγκης και ευκαιρίας στην Ελλάδα.

Διάγραμμα 2.3. Διαχρονική εξέλιξη των τομέων των Ελληνικών εγχειρημάτων (%επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων).

Διάγραμμα 2.4. Επιχειρηματικές ευκαιρίες στην χώρα.(% πληθυσμού)

Διάγραμμα 2.5. Γνώσεις ικανότητες, εμπειρία για άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. (% πληθυσμού)

Διάγραμμα2.6. Φόβος αποτυχίας επιχειρηματικής δραστηριότητας. (% πληθυσμού)

Διάγραμμα 2.7. Επιχειρηματικότητα ως καλή επιλογή σταδιοδρομίας (% πληθυσμού)

Διάγραμμα 2.8. Κοινωνική καταξίωση στους επιτυχημένους επιχειρηματίες. (% πληθυσμού)

Διάγραμμα 2.8. Προβολή επιχειρηματικότητας από τα μέσα ενημέρωσης

Διάγραμμα 2.9. Διαχρονική εξέλιξη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων ανά φύλλο. (% επι πληθυσμού)

Διάγραμμα 2.10. κατανομή των φύλλων των επιχειρηματιών Ελλάδας ανά έτος.

Διάγραμμα 2.11. Μορφωτικό επίπεδο επιχειρηματιών αρχικών σταδίων.

Διάγραμμα 5.1. Αριθμός startups που ιδρύονται ανά έτος

Διάγραμμα 5.2. έτος ίδρυσης startup

Διάγραμμα 5.3 Κίνητρο δημιουργίας startup

Διάγραμμα 5.4. Τομείς στους οποίους οι start-ups αντιμετώπισαν προβλήματα

Διάγραμμα 5.5 Κύρια αγορά στόχος των startup

Διάγραμμα 5.6. Νομική μορφή εταιριών

Διάγραμμα 5.7 Μέση ηλικία νεοφυών επιχειρήσεων Ελλάδας

Διάγραμμα 5.8. Στάδιο νεοφυών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Διάγραμμα 5.9. Ηλικία επιχειρηματιών startup

Διάγραμμα 5.10. Μορφές χρηματοδότησης που έχουν χρησιμοποιήσει οι επιχειρήσεις

Διάγραμμα 5.11. Χρηματοδότηση νεοφυών επιχειρήσεων κυρίως από διαγωνισμούς.

Διάγραμμα 5.12.Υψος επενδύσεων σε Ελληνικές startup (εκ\$)

Διάγραμμα 5.13. Τύπος επενδυτών στις Ελληνικές startup.

Διάγραμμα 5.14. Έσοδα της κυβέρνησης από τις startup.

1^ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του επιχειρηματία. Τα εννοιολογικά στοιχεία του επιχειρηματία προήλθαν από συγγραφείς που δεν ανήκουν στην οικονομική σκέψη οι σημαντικότεροι εκ των οποίων είναι οι Cantillon και Say. Για να χαρακτηριστεί ένας επιχειρηματίας επιτυχημένος πρέπει να του αναγνωρίζονται και να τον χαρακτηρίζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ενώ οι επιχειρηματίες είναι φυσικά πρόσωπα η επιχειρηματικότητα αναγνωρίζεται ως μία διαδικασία. Σκόπιμα παρουσιάζονται κάποιοι βασικοί ορισμοί με χρονολογική σειρά ώστε να γίνει κατανοητή η εξέλιξη του ορισμού με το πέρασμα των χρόνων. Η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με διάφορους προσδιοριστικούς παράγοντες όπως είναι η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο ή η παρακολούθηση του περιβάλλοντος για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών που υπάρχουν σε αυτό. Η επιχειρηματικότητα επίσης εμφανίζεται με διάφορες μορφές ενώ η διαδικασία δημιουργίας επιχειρηματικής δραστηριότητας και υποκείμενες διαδικασίες ενδέχεται να διαφέρουν σε σχέση με τα περιβάλλοντα τα οποία εμφανίζονται. Επιπλέον σύμφωνα με το παγκόσμιο παρατηρητήριο για την επιχειρηματικότητα (GEM) υπάρχουν διάφοροι παράγοντες οι οποίοι εντάσσονται σε ένα ευρύ πολιτικό κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην δημιουργία νέων επιχειρήσεων και γενικότερα στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Το GEM για την παρακολούθηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας της κάθε χώρας έχει δημιουργήσει κάποιους δείκτες διαχωρίζοντας την σε δύο μέρη, την επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων και την καθιερωμένη επιχειρηματικότητα.

1.1. Η έννοια του επιχειρηματία.

Η λέξη επιχειρηματίας σημαίνει μεσάζοντας και προέρχεται από τη γαλλική λέξη "entreprendre" που σημαίνει "επιχειρώ" ενώ μεταφράζεται κυριολεκτικά ως "αναλαμβάνω".¹ Ο επιχειρηματίας λοιπόν είναι το άτομο εκείνο που αναλαμβάνει κινδύνους, ξεκινώντας κάτι καινούργιο και η ανταμοιβή του προέρχεται από την ικανότητα του να αποκομίζει κέρδη. Συγγραφείς οι οποίοι δεν ανήκουν στην οικονομική σκέψη ανέπτυξαν την ιδέα ότι ο επιχειρηματίας παίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στη οικονομική ανάπτυξη. Η συνεισφορά τους πλέον κατέχει μία σημαντική θέση αλλά σχετικά πρόσφατα αναγνωρίστηκε η σπουδαιότητα αυτής της συνεισφοράς. Κάποιοι από τους σημαντικούς Γάλλους συγγραφείς που συνέφεραν τις απόψεις τους για το ρόλο του επιχειρηματία είναι ο Cantillon και ο Say.

¹ Encyclopedia Americana (1989). Chicago. Heinemann Books.

O Cantillon αναγνώρισε πρώτος τον καθοριστικό και κρίσιμο ρόλο του επιχειρηματία στην οικονομική ανάπτυξη, που βασίστηκε στα ατομικά δικαιώματα ιδιοκτησίας. Ο ίδιος αναγνώρισε τρεις κοινωνικές τάξεις εκ των οποίων οι επιχειρηματίες ήταν η συμβατική τάξη και ήταν αυτοί που έπαιζαν σπουδαίο ρόλο στην οικονομία. Οι άλλες δύο τάξεις αποδόθηκαν στους ιδιοκτήτες γης και στους εργάτες.

O Say αντίστοιχα ανέδειξε τον επιχειρηματία ως κινητήριο μοχλό και επίκεντρο της οικονομικής ευημερίας. Στους τρεις συντελεστές της παραγωγής ο επιχειρηματίας εισήγαγε μια εμπορική διάσταση. Έτσι ο επιχειρηματίας αποτελεί το άτομο εκείνο που αναλαμβάνει τον κίνδυνο να συγκεντρώσει και να συνδυάσει τους διάφορους συντελεστές παραγωγής.²

Πίνακας 1.1. Βασικές συνεισφορές συγγραφέων οικονομικών κείμενων για το ρόλο του επιχειρηματία.

Say : Συνδυάζει τους παραγωγικούς συντελεστές – καταλύτης οικονομικής αλλαγής
Cantillon : Συνδυάζει τους παραγωγικούς συντελεστές – καταλύτης οικονομικής αλλαγής
Kirzner : Ικανότητα εντοπισμού των ευκαιριών – η σημαντικότερη ικανότητα του είναι η δημιουργική εγρήγορση του
Schumpeter : Καινοτόμος – ο Επιχειρηματίας ως ηρωική μορφή
Knight : Αναλαμβάνει κινδύνους – το κέρδος είναι η ανταμοιβή για την ανάληψη κινδύνου
Cason : Συνδυάζει τους παραγωγικούς πόρους – βασική επιρροή του περιβάλλοντος
Shackle : Δημιουργικότητα φαντασία ευκαιριών – η αβεβαιότητα δημιουργεί ευκαιρίες για κέρδος.
Hayek : Οραματιστής – αναγνώριση ευκαιριών μέσω της γνώσης.

Πηγή : David Deakins & Mark Freel.(2012)

Ο **Kirzner** θεωρεί πως ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που βρίσκεται σε ετοιμότητα για να αξιοποιήσει ευκαιρίες συναλλαγής ώστε να επωφεληθεί του κέρδους αυτών. Είναι ικανός να εντοπίσει τους προμηθευτές και τους πελάτες για να ενεργεί το μεταβατικό στάδιο ανάμεσα τους. Το κέρδος του επιχειρηματία προκύπτει από την λειτουργία της μεσολάβησης και δεν είναι απαραίτητο να κατέχει νωρίτερα οικονομικούς πόρους. Οι πιθανότητες για επικερδή συναλλαγές υπάρχουν λόγω της ατέλειας της γνώσης. Ο επιχειρηματίας διαθέτει επιπλέον γνώσεις, τις οποίες δεν διαθέτουν άλλοι, και αυτό του επιτρέπει να εκμεταλλευτεί τις επικερδείς ευκαιρίες. Το γεγονός ότι υπάρχουνε κενά πληροφόρησης στην αγορά αποτελεί μία επιχειρηματική ευκαιρία από την οποία μπορούν να ωφεληθούν εκείνοι που κατέχουν την γνώση. Αντίθετα κατά τον **Schumpeter**, ο επιχειρηματίας είναι ένα ξεχωριστό άτομο. Είναι κάποιος που καινοτομεί. Ο επιχειρηματίας επιφέρει την αλλαγή μέσα από την εισαγωγή νέων

² David Deakins&Mark Freel.(2012). Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις.Νεοφυείς Επιχειρήσεις.Μια δυναμική Απάντηση των Νέων στην Ανεργία. Επιστημονική επιμέλεια: Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου& Ιωάννης Χατζηδημητρίου, 2η έκδοση, Εκδόσεις Rosili 2017. Σελ7

τεχνολογικών διαδικασιών η προϊόντων. Μόνο ορισμένα ασυνήθιστα άτομα έχουν την ικανότητα να είναι επιχειρηματίες και αυτοί προκαλούν ασυνήθιστα γεγονότα. Ο Schumpeter πρόβλεψε την απαξίωση της λειτουργίας του επιχειρηματία, δηλαδή ότι η τεχνολογική πρόοδος και η αλλαγή θα γίνεται από ομάδες εργατών και επιστήμονες που δραστηριοποιούνται μέσα σε μεγάλους οργανισμούς. Αυτό συμβαίνει επειδή οι μεγάλες μονοπωλιακές επιχειρήσεις έχουν σαφή πλεονεκτήματα έναντι των μικρών επιχειρήσεων στην τεχνολογική διαδικασία. Έτσι οι επιχειρηματίες στις μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικά μειονεκτήματα στην έρευνα και ανάπτυξη διότι είναι δαπανηρή, έχει μακρούς χρόνους ανάπτυξης, οι χρηματοδότες θεωρούν ότι έχει υψηλό κίνδυνο και οι ομάδες ερευνητών είναι ικανές να επωφεληθούν εκμεταλλευόμενοι η μια τις ιδέες της άλλης.

Η επικρατέστερη άποψη για τον επιχειρηματία, είναι αυτή κατά την οποία αναλαμβάνει συνειδητά υπολογισμένους κινδύνους και πλησιάζει την άποψη **Knight**. Κατά την άποψη αυτή ο επιχειρηματίας είναι ένα άτομο που έχει προετοιμαστεί να αναλάβει κίνδυνο, και η ανταμοιβή – το κέρδος – είναι η απόδοση λόγω της ανάληψης της αβεβαιότητας και του κινδύνου για τον οποίο δεν μπορεί να αγοράσει ασφάλιση. Η ευκαιρία για κέρδος προκύπτει από την αβεβαιότητα που περιβάλλει την αλλαγή. Αν η αλλαγή είναι απόλυτα προβλέψιμη, τότε δεν υπάρχει καμιά ευκαιρία για κέρδος. Ο επιχειρηματίας είναι κάποιος που είναι προετοιμασμένος να αναλάβει τον κίνδυνο σε έναν αβέβαιο κόσμο.

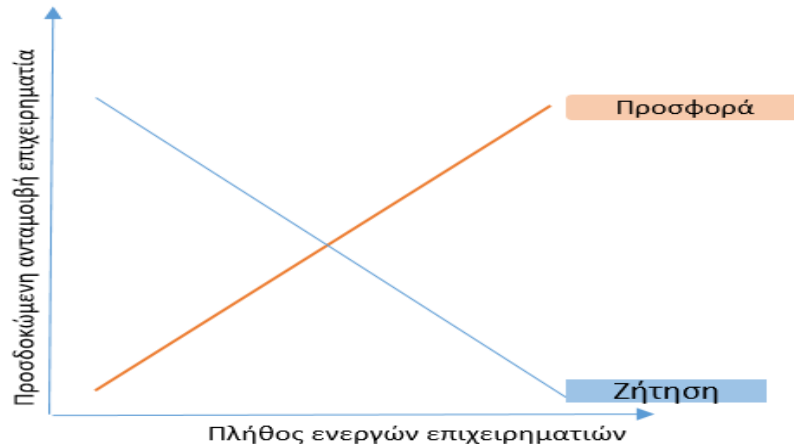
O Shackle θεωρεί πως επιχειρηματίας είναι κάποιος που είναι δημιουργικός και διαθέτει φαντασία. Ενώ κατά τον Kirzner ο επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται ευκαιρίες, κατά τον Shackle ο επιχειρηματίας φαντάζεται ευκαιρίες. Ο καθένας είναι πιθανό να έχει αυτή την δημιουργική ικανότητα, που την χρησιμοποιεί όταν κάνει επιλογές. Η αβεβαιότητα αυξάνει τις ευκαιρίες για ορισμένα άτομα να φανταστούν ευκαιρία για κέρδος καιρός και η φαντασία είναι σημαντική για τον εντοπισμό των πιθανών αυτών ευκαιριών. Ο δημιουργικός επιχειρηματίας του Shackle δείχνει ότι δημιουργικότητα είναι ένα σημαντικό στοιχείο στην επιχειρηματική διαδικασία.

Η άποψη του **Hayek** είναι ότι η ασύμμετρη πληροφόρηση δημιουργεί διάφορες στις γνώσεις που διαθέτουν τα άτομα ή διαφορές στα είδη γνώσεων, οι οποίες παρέχουν τη βάση για εκμετάλλευση της ανακάλυψης των επιχειρηματικών ευκαιριών, παρόλο που αυτή μπορεί να είναι μία κερδοσκοπική διαδικασία, που υπόκειται σε δυναμικό ανταγωνισμό με τα στοιχεία εκπλήξεων από απροσδόκητα αποτελέσματα.³

Ο επιχειρηματίας λαμβάνοντας δύσκολες αποφάσεις που απαιτούν κρίση μπορεί να απολαμβάνει την ανταμοιβή του κέρδους (επειδή επωμίζεται μη ασφαλιζόμενο κίνδυνο). Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να συντονίσει την ζήτηση και την προσφορά κάτω από καθεστώς αβεβαιότητας. Στο παρακάτω σχήμα η καμπύλη ζήτησης συμβολίζει την απόδοση για κάθε επιχειρηματία καθώς το πλήθος τους αυξάνεται και είναι μέρος ενός χάρτη με τέτοιες

³ David Deakin's & Mark Freel.(2012). Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις .Νεοφυείς Επιχειρήσεις. Μια δυναμική Απάντηση των Νέων στην Ανεργία. Επιστημονική επιμέλεια: Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου& Ιωάννης Χατζηδημητρίου, 2η έκδοση, Εκδόσεις Rosili. Σελ7-16

καμπύλες. Η καμπύλη προσφοράς των επιχειρηματιών εξαρτάται από την πρόσβαση στους πόρους και συνεπώς εξαρτάται από την τοπική οικονομία και το τοπικό περιβάλλον. Σε κάποιες οικονομίες οι επιχειρηματίες μπορούν να ευημερήσουν ενώ σε άλλες υπάρχουν χαμηλά ποσοστά συμμετοχής για άτομα που έχουν τη δική τους επιχείρηση. Όταν εξετάζονται ποσοστά συμμετοχής το σαφές συμπέρασμα είναι, ότι το περιβάλλον έχει μία πιο ισχυρή επιρροή από οποιοδήποτε άλλη παγιωμένη αντίληψη του τοπικού πληθυσμού για την επιχειρηματικότητα.



Πηγή(David Deakins & Mark Freel 2012)

Διάγραμμα 1.1. Η ζήτηση και προσφορά επιχειρηματιών κατά τον Casson.

Η διορατικότητα του Casson συνίσταται στο ότι είδε την αλλαγή ως κάτι που συνοδεύει την επιχειρηματικότητα. Ο αριθμός της αλλαγής παρέχει ευκαιρίες και ο επιχειρηματίας επιλέγει ποια να στηρίξει. Οι επιχειρηματίες μπορεί να ανταγωνίζονται μεταξύ τους καθώς ο αριθμός τους αυξάνεται, ενώ η προσφορά επιχειρηματιών εξαρτάται από την πρόσβασή τους σε πόρους.

1.1.1. Η προσωπικότητα του επιχειρηματία.

Πολλά από τα χαρακτηριστικά που συχνά λέγεται ότι είναι ξεχωριστά στους επιτυχημένους επιχειρηματίες είναι ίδιες ικανότητες και δεξιότητες που θα μπορούσαν να βρεθούν στα πιο επιτυχημένα στελέχη και συνεπώς είναι δύσκολο να διακρίνουμε ειδικά χαρακτηριστικά στους επιχειρηματίες.

Ο McClelland αναγνώρισε τρεις βασικές ικανότητες των επιτυχημένων επιχειρηματιών:

- Προνοητικότητα: πρωτοβουλία και διεκδίκηση.
- Προσανατολισμός στα επιτεύγματα: ικανότητα να διακρίνει και να αξιοποιεί ευκαιρίες.
- Δεσμεύσεις σε άλλους.

Λαμβάνοντας υπόψη επιστημονικές εργασίες για την επιχειρηματική προσωπικότητα, μπορεί να επισημανθούν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζονται στη βιβλιογραφία ως σημαντικές ικανότητες οποιουδήποτε επιχειρηματία.⁴

Πίνακας 1.2. Βασικά χαρακτηριστικά επιχειρηματία.



Πηγή(David Deakins & Mark Freel 2012)

1.2. Ορισμοί επιχειρηματικότητας.

Ενώ οι επιχειρηματίες είναι φυσικά πρόσωπα , η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία. Η επιχειρηματικότητα είναι μια έννοια πολυσήμαντη και πολυδιάστατη, πολλοί έχουν προσπαθήσει να την ορίσουν αλλά μέχρι στιγμής δεν υπάρχει κάποιος κοινός αποδεκτός ορισμός. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την έννοια της επιχειρηματικότητας. Για παράδειγμα, ο Putari (2006) παρατήρησε ότι οι συγγραφείς δεν είχαν συμφωνήσει με τους ορισμούς τους για την επιχειρηματικότητα και διάφοροι μελετητές (Brochhaus and Horwits, 1986, Sexton and Smilor, Wotman, 1987, Gartner, 1988, Cantillon και Circa 1730) την αναφέρουν ως αυτοαπασχόληση οποιουδήποτε είδους". Το 1973 ο Joseph Schumpeter ταύτισε την επιχειρηματικότητα με την έννοια της καινοτομίας και την έθεσε σε επιχειρηματικό πλαίσιο

⁴ David Deakins & Mark Freel.(2012). Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις .Νεοφυείς Επιχειρήσεις. Μια δυναμική Απάντηση των Νέων στην Ανεργία. Επιστημονική επιμέλεια: Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου& Ιωάννης Χατζηδημητρίου, 2η έκδοση, Εκδόσεις Rosili. Σελ7-18

δίνοντας έμφαση στον συνδυασμό των πόρων. Ο Penrose (1963) είδε την επιχειρηματικότητα ως δραστηριότητα που περιλαμβάνει τον εντοπισμό ευκαιριών μέσα στο οικονομικό σύστημα.

Ο όρος επιχειρηματικότητα έχει εμφανισθεί σε πολλές περιπτώσεις να περιγράφει μια σειρά από δραστηριότητες όπως είναι, η δημιουργία, η ίδρυση, η διαχείριση, η διοίκηση, κλπ. μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εξετάζοντας, η έννοια της επιχειρηματικότητας, σε πρώτο στάδιο, μπορεί να ερμηνευθεί, «ως μια προσπάθεια μετατροπής της πρωτοβουλίας σε αποτέλεσμα και από τη διαδικασία αυτή να προκύψει οικονομικό κέρδος». Βάσει οικονομικών και κοινωνιολογικών μελετών, η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται ως μια ολοκληρωμένη διαδικασία και όχι ως ένα μετρήσιμο οικονομικό μέγεθος. Επομένως, όταν γίνεται αναφορά στην επιχειρηματικότητα εννοείται ως «μια δυναμική διαδικασία με την οποία τα άτομα προσδιορίζουν συνεχώς τις οικονομικές ευκαιρίες που εμφανίζονται και τις εκμεταλλεύονται πουλώντας αγαθά και υπηρεσίες». Κάτω από τις συνθήκες αυτές, μετατρέπονται όλες οι καινοτόμες ιδέες σε οικονομικές ευκαιρίες, γεγονός το οποίο αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρηματικότητας⁵

Η αποτελεσματική χάραξη πολιτικής, η έρευνα και η εκπαίδευση παρεμποδίζονται από την έλλειψη ενός θεωρητικά υγιούς ορισμού της επιχειρηματικότητας και μολονότι πολλοί ορισμοί έχουν αναφερθεί, οι μελετητές δεν έχουν ακόμη συμφωνήσει για τον κατάλληλο χαρακτηρισμό. Η έλλειψη αποδοχής για έναν ενιαίο ορισμό οφείλεται στα ευρέα και ευρύτατα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας, συμπεριλαμβανομένων των διαφορούμενων ορίων που περιλαμβάνουν διάφορες πειθαρχικές προσεγγίσεις (Burg και Romme 2014)⁶. Οι πολυάριθμοι ορισμοί της επιχειρηματικότητας στη βιβλιογραφία διαφέρουν σε διάφορες διαστάσεις, δηλαδή εάν η επιχειρηματικότητα πρέπει να οριστεί από άποψη διάθεσης, συμπεριφοράς ή έκβασης, αν ανήκει στο οικονομικό-εμπορικό τομέα ή μπορεί να ασκηθεί και σε μη κερδοσκοπικά πλαίσια, αν ανήκει μόνο σε μικρές ή και ιδιοκτήτες επιχειρήσεις ή σε οποιαδήποτε οργανωτικό πλαίσιο, και αν ο σκοπός, η ανάπτυξη, ο κίνδυνος, η καινοτομία ή η επιτυχία είναι τα απαραίτητα κριτήρια για να χαρακτηριστεί ως επιχειρηματικότητα. (Davidsson 2003).⁷

Οι διάφοροι ορισμοί που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία περιέχουν πολλές διαφορετικές επισημάνσεις.

⁵ Global Entrepreneurship Monitor, «Executive Report», 2009

⁶ Burg και Romme (2014), Creating the future together Q Toward a framework for research synthesis in entrepreneurship.

⁷ Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: some suggestions. In J. Katz & D. Shepherd (Eds.), Vol. 6 of *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (pp. 315–372). Oxford: Elsevier/JAI Press.

Ο παραπάνω πίνακας (Πίνακας 1.2) παρέχει ορισμένους βασικούς ορισμούς που έχουν αναφερθεί ανα καιρούς , σε χρονολογική σειρά, ώστε να μεταδώσουν την αίσθηση του τρόπου με τον οποίο έχουν εξελιχθεί στην πάροδο του χρόνου.

Πίνακας 1.3. Ορισμοί επιχειρηματικότητας κατά χρονολογική σειρά.

Drucker (1985) Η επιχειρηματικότητα είναι μια καινοτομική πράξη που ενισχύει με νέο δυναμικό τους ήδη υπάρχοντες πόρους.
Rumelt (1987) Επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία νέων επιχειρήσεων, νέων με την έννοια ότι δεν αποτελούν πιστή αντιγραφή κάποιας προ υπάρχουσας επιχείρησης αλλά εμπεριέχουν κάποιο στοιχείο νεωτερισμού.
Low & MacMiillan (1988) Επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης.
Gartner (1988) Επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία επιχειρήσεων , η διαδικασία με την οποία γεννιούνται νέες επιχειρήσεις.
Stevenson κ.α.(1989) Επιχειρηματικότητα είναι η επιδίωξη μίας ευκαιρίας χωρίς να δίνεται σημασία στους υπάρχοντες πόρους και δυνατότητες.
O Baumol (1990) Η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει άτομα που είναι έξυπνα και δημιουργικά και αναζητούν τρόπους οι οποίοι προσθέτουν στον πλούτο τους εξουσία και κύρος. ενώ ισχυρίζεται ότι δεν είναι όλοι οι επιχειρηματίες προβληματισμένοι με το αν η δραστηριότητά τους προσθέτει πολλά ή λίγα στο κοινωνικό περιβάλλον.
Lumpkin and Dess (1996) Νέα εγγραφή ... Νέα εγγραφή είναι η πράξη της έναρξης μιας νέας επιχείρησης, είτε από μια επιχείρηση εκκίνησης, μέσω μιας υπάρχουσας επιχείρησης, είτε μέσω της «εσωτερικής εταιρικής επιχείρησης»
Timmons (1997) Η επιχειρηματικότητα είναι μια λογική , ένας τρόπος σκέψης και δράσης εστιασμένος στην εκμετάλλευση ευκαιριών , ολιστικός στην προσέγγιση του και ο οποίος εξισορροπείται έσω της άσκησης ηγεσίας.
Venkataraman (1997) Οι έρευνες με θέμα την επιχειρηματικότητα προσπαθούν να κατανοήσουν από ποιους , με ποιόν τρόπο και με τι συνέπειες εντοπίζονται , δημιουργούνται και αξιοποιούνται οι ευκαιρίες δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
Sharma& Chrisman (1999) Η δημιουργία νέων οργανισμών που εμφανίζεται ως κοινωνική και οικονομική διαδικασία η οποία εξαρτάται από το περιβάλλον .
Shane και Venkataraman, (2000) Η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει πράξεις οργανωτικής δημιουργίας ανανέωσης ή καινοτομίας που λαμβάνουν χώρα εντός ή εκτός ενός προ υπάρχοντος οργανισμού.
Brush et αι. (2003) Μελέτη των πηγών ευκαιριών, των διαδικασιών ανακάλυψης, αξιολόγησης και αξιοποίησης των ευκαιριών και του συνόλου των ατόμων που τα ανακαλύπτουν, αξιολογούν και εκμεταλλεύονται.
Dobrev και Barnett (2005) Πράξη ίδρυσης νέας οργάνωσης.
Ireland and Webb (2007) Διαδικασία που αλληλοεπιδρά με άλλες διεργασίες στις οργανώσεις και στην κοινωνία εν γένει.
Rindova et al. (2009) Προσπάθειες για την επίτευξη νέων οικονομικών, κοινωνικών, θεσμικών και πολιτιστικών περιβαλλόντων μέσω των ενεργειών ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων.

Πηγή: (David Deakins & Mark Freel 2012)

Ο Low και ο MacMillan (1988) ορίζουν την επιχειρηματικότητα ως τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων ενώ αναφέρουν πως η έρευνα στον τομέα της επιχειρηματικότητας επιδιώκει να εξηγήσει και να διευκολύνει το ρόλο των νέων επιχειρήσεων στην προώθηση της οικονομικής προόδου. Οι συγγραφείς σημείωσαν ότι οι εκάστοτε ορισμοί που προηγήθηκαν κατέλαβαν μια πτυχή της επιχειρηματικότητας, αλλά απέτυχαν να καταγράψουν την πλήρη εικόνα.⁸

Ο Baumol (1990) δήλωσε ότι η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει τους ανθρώπους που είναι έξυπνοι και δημιουργικοί για να βρουν τρόπους που προσθέτουν στον πλούτο, την εξουσία και το κύρος τους και ισχυρίστηκε ότι δεν είναι όλοι οι επιχειρηματίες προβληματισμένοι με το αν η δραστηριότητά τους προσθέτει πολύ ή λίγο στο κοινωνικό περιβάλλον. Ο Baumol ισχυρίστηκε ότι η προσφορά ή οι στόχοι των επιχειρηματιών δεν είναι η εξήγηση για την οικονομική επέκταση ή παρακμή, αλλά ότι η διάρθρωση ανταμοιβής στην οικονομία (τα θεμέλια του παιχνιδιού) υπαγορεύει την επίδραση της επιχειρηματικότητας στην οικονομία μέσω της επιρροής της στην κατανομή των επιχειρηματικών πόρων.⁹

Οι Amit et al. (1993) ορίζουν την επιχειρηματικότητα ως τη διαδικασία απόκτησης κερδών από νέους, μοναδικούς και πολύτιμους συνδυασμούς πόρων σε ένα αβέβαιο και διφορούμενο περιβάλλον. Από αυτή την άποψη, οι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται ευκαιρίες κέρδους και αναλαμβάνουν αβέβαιες επενδύσεις, όπου οι μελλοντικές επιστροφές είναι άγνωστες (Knight 1921), καλύπτοντας τις επί του παρόντος ανικανοποίητες ανάγκες.¹⁰

Ομοίως, οι Lumpkin και Dess (1996) καθόρισαν τη βασική πράξη της επιχειρηματικότητας ως 'νέα είσοδο' η οποία είναι η πράξη της έναρξης μιας νέας επιχείρησης, είτε από μια νεοφυή επιχείρηση, είτε μέσω μιας υπάρχουσας επιχείρησης.¹¹

Ο Thornton (1999) ήταν λίγο πιο περιοριστικός στον ορισμό της επιχειρηματικότητας και την ορίζει ως τη δημιουργία νέων οργανισμών που συντελούνται εξαρτώμενες από το περιβάλλον, την κοινωνική και οικονομική διαδικασία.¹²

Περίπου την ίδια εποχή, ο Sharma και ο Chrisman (1999) καθόρισαν την επιχειρηματικότητα ως οντότητες που δημιουργούν οργάνωση, της ανανέωση ή καινοτομία και που συμβαίνουν μέσα ή έξω από έναν υπάρχοντα οργανισμό.¹³

Οι Shane και Venkataraman (2000) χαρακτήριζαν την επιχειρηματικότητα ως ένα συνδυασμό μελέτης, διαδικασιών ανακάλυψης, αξιολόγησης και εκμετάλλευσης ευκαιριών και ενός

⁸ Low, M., & MacMillan, I. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14, 139–161.

⁹ Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*. Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30, 815–834. my, 98, 893–921.

¹⁰ Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30, 815–834.

¹¹ Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135–172.

¹² Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25, 19–46.

¹³ Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11–27.

συνόλου ατόμων που ανακαλύπτουν, αξιολογούν και εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες αυτές. Από αυτές οι ευκαιρίες θα δημιουργηθούν μελλοντικά αγαθά και υπηρεσίες. Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι η επιχειρηματικότητα συνεπάγεται τη διασύνδεση της ύπαρξης κερδοφόρων ευκαιριών και την ύπαρξη ευφάνταστων και καινοτόμων ατόμων.¹⁴

Οι Brush et al. (2003) ορίζουν την επιχειρηματικότητα απλά ως δημιουργία (νέων επιχειρήσεων και οργανισμών, νέοι συνδυασμοί αγαθών και υπηρεσιών κ.λπ.). Η δημιουργία μπορεί να συμβεί σε πολλαπλά επίπεδα ανάλυσης και σε μια ευρεία ποικιλία περιβαλλόντων.¹⁵

Οι Dobrev και Barnett (2005) ορίζουν την επιχειρηματικότητα ως πράξη ίδρυσης ενός νέου οργανισμού.¹⁶

Οι Ireland and Webb (2007) χαρακτήρισαν την επιχειρηματικότητα ως μια διαδικασία που αλληλεπιδρά με άλλες διαδικασίες ή γεγονότα σε οργανισμούς και στην κοινωνία εν γένει.¹⁷

Rindova et al. (2009) χαρακτήρισαν τις πράξεις επιχειρηματικότητας ως προσπάθειες για την επίτευξη νέων οικονομικών, κοινωνικών, θεσμικών και πολιτιστικών περιβαλλόντων μέσω των ενεργειών ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων.¹⁸

Ορισμένοι μελετητές (Rindova et al., 2009, Shane και Venkataraman 2000, Brush et al., 2003) θεωρούν την επιχειρηματικότητα ως δημιουργία ή ανακάλυψη νέων ευκαιριών (συνδυασμοί αγαθών ή υπηρεσιών κ.λπ.), ενώ άλλοι (Lumpkin and Dess 1996; Dobrev και Barnett 2005, Thornton 1999, Low και MacMillan 1988) θεωρούν την επιχειρηματικότητα ως διαδικασίες μέσω των οποίων η καινοτομία δημιουργείται μόνο με τη μορφή επιχειρήσεων (επιχειρήσεων / επιχειρήσεων). Μερικοί μελετητές θεωρούν την επιχειρηματικότητα ως διαδικασία κερδοφορίας ή πλούτου (Baumol 1990) από νέους συνδυασμούς πόρων (Amit et al., 1993). Μια ακόμη προοπτική περιλαμβάνει τους μελετητές (Sharma και Chrisman 1999, Ireland and Webb 2007) που περιγράφουν την επιχειρηματικότητα ως διαδικασία δημιουργίας ή καινοτομίας (ή συνδυασμού διαδικασιών) σε οργανωτικό πλαίσιο, χωρίς να προσδιορίζουν τι δημιουργείται ή τι καινοτομεί.

Κεντρικό σημείο στις παραπάνω οπτικές είναι η διαδικασία της δημιουργίας. Έτσι, η επιχειρηματικότητα είναι, στην ουσία, η διαδικασία δημιουργίας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Τα επιχειρηματικά καθήκοντα αποτελούν τη βάση μιας διαδικασίας δημιουργίας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπου οι μεταβάσεις από το ένα στάδιο στο άλλο μέσα στη διαδικασία είναι συχνά το προϊόν μιας συγχώνευσης διαφόρων συνιστωσών,

¹⁴ Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217–226.

¹⁵ Brush, C., Duhaime, I., Gartner, W., Stewart, A., Katz, J., Hitt, M., Alvarez, S., Meyer, G. D., & Venkataraman, S. (2003). Doctoral education in the field of entrepreneurship. *Journal of Management*, 29, 309–331.

¹⁶ Dobrev, S. D., & Barnett, W. P. (2005). Organizational roles and transition to entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 48, 433–449.

¹⁷ Ireland, R. D., & Webb, J. (2007). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of Management*, 33, 891–927.

¹⁸ Rindova, V., Barry, D., & Ketchen, D. J. (2009). Entrepreneurship is emancipation. *Academy of Management*, 34, 477–491.

δεξιοτήτων και επιδόσεων¹⁹. Ενώ η διακύβευση δημιουργίας μιας επιχείρησης είναι ο πυρήνας της επιχειρηματικότητας, υπάρχουν πολλά άλλα στοιχεία που πρέπει να αντιμετωπιστούν προκειμένου να κατανοηθεί πλήρως το πεδίο στο σύνολό του.

1.3. Σύγχρονες τάσεις επιχειρηματικότητας

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται οι σύγχρονες τάσεις της επιχειρηματικότητας, δηλαδή οι παράγοντες εκείνοι με τους οποίους σχετίζεται σήμερα η επιχειρηματικότητα στη βάση της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Πίνακας 1.4. Με τι σχετίζεται η επιχειρηματικότητα.

<i>Η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με:</i>
▪ Τη συνεχή αναζήτηση νέων πεδίων δράσης, που προσδίδει στον φορέα της, τον επιχειρηματία, κεντρικό ρόλο στην αναπτυξιακή διαδικασία
▪ Την ύπαρξη οράματος για νέες δραστηριότητες, τη διάδοσή του στους συνεργάτες ώστε να το ενστερνιστούν και τη σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασιακές δραστηριότητες, ώστε να δίνει σ' αυτές νόημα.
▪ Την ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου που μόνο ο επιχειρηματίας μπορεί να αναλάβει
▪ Τη διαμόρφωση στόχων και σχεδίων καθώς και την ικανότητα υλοποίησής τους στο πλαίσιο συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα με σύγχρονες μεθόδους
▪ Τη μετατόπιση του κέντρου βάρους από την διαχείριση και τον έλεγχο στη δημιουργικότητα και την καινοτομία
▪ Την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο και την ικανότητά τους να κατακτούν ή να δημιουργούν νέες αγορές
▪ Την παρακολούθηση του περιβάλλοντος, την αντιμετώπιση των απειλών και των περιορισμών και την αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σε αυτό
▪ Την απαραίτητη γνώση που θα παράσχει στον επιχειρηματία τη δυνατότητα κατανόησης, υιοθέτησης και αξιοποίησης νέων ιδεών, καινοτομιών και σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων που αλλάζουν ριζικά δραστηριότητες, διαμορφώνουν νέα προϊόντα κ.ά. ²⁰

Πηγή: Γκαγκάτσιος, Ι. (2011)

¹⁹ Urban, B. (2012). The venture creation process, entrepreneurial self-efficacy and competitiveness: a focus on technology enterprises. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*,

²⁰ Γκαγκάτσιος, Ι. (2011). Καινοτομία-Επιχειρηματικότητα-Επιχειρήσεις. Ανακτήθηκε από: <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3094/900.pdf>, σελ. 62

1.4. Μορφές επιχειρηματικότητας

Η πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού πνεύματος (Bruyat και Julien 2001) είναι αποτέλεσμα της ποικιλίας των συνθηκών στις οποίες εμφανίζεται (π.χ. εταιρική επιχειρηματικότητα, διεθνής επιχειρηματικότητα, κοινωνική επιχειρηματικότητα, επαγγελματική επιχειρηματικότητα κ.λπ.). Τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα μπορούν να εκπροσωπούνται με διαφορετικούς τρόπους διεξαγωγής της επιχειρηματικής διαδικασίας: κατά επίπεδο (π.χ. άτομο, ομάδα, εταιρία, κοινότητα), ανά τύπο οργανισμού (οικογένεια, μικρή επιχείρηση, εταιρική, franchise) ή ανά γεωγραφική θέση (Brush et al., 2003). Έτσι, υπάρχει μια αυξανόμενη εκτίμηση ότι η ποικιλία των επιχειρηματικών πλαισίων είναι τεράστια. Αυτή η σύγχυση και η έλλειψη συναίνεσης εμποδίζει τη θεωρητική ανάπτυξη που απαιτείται για να ενημερωθούν οι σημερινοί και μελλοντικοί μελετητές και εκπαιδευτικοί σχετικά με το πώς η επιχειρηματικότητα μπορεί να δημιουργήσει πλούτο και να είναι κοινωνικά παραγωγική.²¹

Όπως αναγνωρίζεται από τους Low και MacMillan (1988), η εκτεταμένη κατανόηση του επιχειρηματικού πνεύματος πρέπει να συμπεριλάβει την έννοια ως ένα πλήρες φαινόμενο που διασυνδέεται με πλήρως ενσωματωμένες δομές, όπως η ατομική και εταιρική επιχειρηματικότητα, καθώς και αλληλεπικαλυπτόμενες δομές, όπως η διαχείριση μικρών επιχειρήσεων αλλά και οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Θεωρούμε την επιχειρηματικότητα ως τη διαδικασία δημιουργίας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, που αποτελείται από διάφορες υπό-διεργασίες. Οι υπό διεργασίες εμπίπτουν σε δύο γενικές κατηγορίες - εξερεύνηση και εκμετάλλευση. Η διαδικασία δημιουργίας επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι υποκείμενες διαδικασίες ενδέχεται να διαφέρουν σε σχέση με τα περιβάλλοντα στα οποία εμφανίζονται. Ορισμένα περιβάλλοντα περιγράφονται καλύτερα ως υποτομείς, επειδή είναι ρυθμίσεις στις οποίες δημιουργούνται συγκεκριμένα είδη επιχειρήσεων. Άλλα περιβάλλοντα περιγράφονται καλύτερα ως διασυνδέσεις επειδή τα βασικά ερευνητικά τους θέματα συχνά δεν έχουν να κάνουν με τη δημιουργία επιχειρήσεων ή τις υποδιεργασίες αυτών.²²

²¹ Kathryn Kloepfer 1 & Gary J. Castrogiovanni, 2018, Entrepreneurship: venture creation subprocesses, subdomains, and interfaces

²² Kathryn Kloepfer & Gary J. Castrogiovanni, 2018. "Entrepreneurship: venture creation subprocesses, subdomains, and interfaces," International Entrepreneurship and Management Journal.



Πηγή : Kloepfer & Castrogiovanni, (2018)

Διάγραμμα 1.2 Υποτομείς – Διασυνδέσεις.

Η διαδικασία δημιουργίας επιχειρήσεων μπορεί να ποικίλει συστηματικά μεταξύ των ρυθμίσεων στις οποίες εμφανίζεται. Για παράδειγμα, η διαδικασία δημιουργίας επιχείρησης ως ανεξάρτητης προσπάθειας μπορεί να διαφέρει από εκείνη με την εταιρική υποστήριξη. Επικεντρωνόμαστε στις διαφορές στην εκμετάλλευση των ευκαιριών επειδή η εξερεύνηση ευκαιριών ή η διαδικασία αναζήτησης νέων γνώσεων δεν εξαρτάται από τον τύπο του επιχειρηματικού υποτομέα. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η πιθανότητα εξέτασης μιας ευκαιρίας βασίζεται στις προηγούμενες διαθέσιμες πληροφορίες και στις γνωστικές ιδιότητες που απαιτούνται για την αξιοποίηση της ευκαιρίας (Shane and Venkataraman 2000).²³

Αυτές οι ιδιότητες διαφοροποιούνται σε ατομικό επίπεδο, όχι σε επίπεδο επιχείρησης. Επιπλέον, οι υποεπεξεργασίες εκμετάλλευσης ευκαιριών είναι σημαντικές, διότι διαφοροποιούν τις πραγματικές επιχειρήσεις από την ευρύτερη ομάδα δυνητικών επιχειρήσεων που αρχίζουν ως ιδέες αλλά δεν αναπτύσσονται πλήρως.

1.4.1. Ανεξάρτητη επιχειρηματικότητα

Η έρευνα στον τομέα της επιχειρηματικότητας θεωρεί τον ανεξάρτητο επιχειρηματία ως τον πιο σημαντικό παράγοντα. (Zachary και Mishra 2010).²⁴ Οι μικρότεροι ανεξάρτητοι οργανισμοί είναι αναγκασμένοι να διατρέχουν υψηλότερο κίνδυνο αποτυχίας λόγω ανεπαρκούς κεφαλαίου που προκύπτει από την έλλειψη οικονομικών κλίμακας. Ως ανεξάρτητος επιχειρηματίας, η αρχική χρηματοδότηση θα βασίζεται κατά πάσα πιθανότητα στον πλούτου

²³ Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217–226.

²⁴ Zachary, R. K., & Mishra, C. S. (2010). Entrepreneurship research today and beyond: hidden in plain sight! *Journal of Small Business Management*, 48(4), 471–474.

του ιδίου ατόμου ή εκείνου της στενής οικογένειας ή φίλων - για παράδειγμα, τα χρήματα που εξοικονομήθηκαν από προηγούμενες δουλειές, η κληρονομιά, η πώληση ακινήτων υψηλής αξίας όπως ένα σπίτι κ.λπ.²⁵ Αντίστροφα, οι μεγαλύτεροι οργανισμοί έχουν πρόσβαση σε κεφάλαια που είναι φθηνότερα και ευκολότερα (Aldrich και Auster 1986). Μικρές και νέες οργανώσεις όπως των ανεξάρτητων επιχειρηματιών μπορούν επίσης να αντιμετωπίσουν σημαντικά μειονεκτήματα όσον αφορά τον ανταγωνισμό με μεγαλύτερους οργανισμούς στην εργασία υψηλής ποιότητας, δεδομένου ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να προσφέρουν ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και ασφάλεια και δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά τα έξοδα μίσθωσης νέου και καταρτισμένου προσωπικού. Ο ανεξάρτητος επιχειρηματίας συνδέεται επίσης με δραστηριότητες μάρκετινγκ μικρού μεγέθους και περιορισμού των πόρων, οι οποίες πρέπει να βασίζονται σε δημιουργικές και ενδεχομένως απλές πρακτικές μάρκετινγκ όπως η βαριά χρήση προσωπικών δικτύων.²⁶

1.4.2. Εταιρική επιχειρηματικότητα

Το κοινό στοιχείο στις περισσότερες εννοιολογίες της εταιρικής επιχειρηματικότητας είναι η διάσταση της καινοτομίας (Covin and Miles 1999). Η βασική έννοια της εταιρικής επιχειρηματικότητας είναι ότι οι υφιστάμενες, εγκατεστημένες επιχειρήσεις μπορούν να είναι επιχειρηματικές μέσω της διαδικασίας δημιουργίας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Σε αντίθεση με την ανεξάρτητη επιχειρηματικότητα, η εταιρική επιχειρηματικότητα δεν είναι αναγκαστικά ευάλωτη σε επενδύσεις σχετικά μικρής αξίας, αλλά υπόκειται σε περιορισμούς που επιβάλλονται από τους εταιρικούς στόχους και στρατηγικές. Ενώ ο ανεξάρτητος επιχειρηματίας βασίζεται σε προσωπικό κεφάλαιο, η εταιρική επιχειρηματική δραστηριότητα έχει την οικονομική υποστήριξη μιας εταιρείας και η πρόσβαση στην άντληση κεφαλαίων είναι ευκολότερη (Aldrich και Auster 1986). Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις εταιρικού επιχειρηματικού πνεύματος, λόγω του μεγέθους τους, έχουν αντιληφθεί μακροπρόθεσμη σταθερότητα και έτσι μπορούν να προσφέρουν νέες προσλήψεις για ευκαιρίες εσωτερικής κινητικότητας και ασφάλεια στελέχωσης που στερούνται οι δραστηριότητες ανεξάρτητης επιχειρηματικότητας.²⁷

Έτσι συγκρίνοντας τις εταιρείες με τις υφιστάμενες νέες και μικρές επιχειρήσεις οι πρώτες φαίνονται να διαθέτουν άφθονους πόρους. Εμφανίζονται να έχουν σημαντικά αποθέματα ανθρώπινου χρηματοοικονομικού και φυσικού κεφαλαίου. Επιπλέον συχνά έχουν το όφελος της αξίας της εμπορικής ονομασίας που τις βοηθάει στην εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Και φυσικά συνήθως έχουν τουλάχιστον κάποια επιτυχημένα προϊόντα ή

²⁵ Aldrich, H., & Auster, E. (1986). Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–198.

²⁶ Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 10, 1–19.

²⁷ Kathryn Kloepfer & Gary J. Castrogiovanni, 2018. "Entrepreneurship: venture creation subprocesses, subdomains, and interfaces," *International Entrepreneurship and Management Journal*.

υπηρεσίες. Από τη σκοπιά αυτή ο όρος εταιρική επιχειρηματικότητα φαίνεται να είναι μία περίεργη συνύπαρξη η αντίφαση όρων. Υπάρχουν στοιχεία πολλών ετών που φαίνεται να δείχνουν ότι η διαδικασία εντοπισμού και εκμετάλλευσης των ευκαιριών στις μεγάλες επιχειρήσεις υπόκειται σε κινδύνους σαν και αυτούς που αντιμετωπίζουν τα νέα εγχειρήματα και οι μικρότερες επιχειρήσεις. Ίσως πιο σημαντικό είναι ότι, ενώ η μελέτη της εταιρικής επιχειρηματικότητας δεν είναι κάτι νέο, υπάρχει αυξανόμενη πεποίθηση ότι καθίσταται όλο και πιο επιτακτική ανάγκη της επιχειρηματικότητας στις μεγάλες εταιρείες. Αυτή η επιτακτική ανάγκη υποκινείται από την έντονη μεταβλητότητα που υπάρχει στα διάφορα περιβάλλοντα στα οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες. Έτσι εντοπίζονται τέσσερις διαστάσεις μέσω των οποίων οι έντονες μεταβολές στο περιβάλλον προκάλεσαν την ανάγκη για νέες πρακτικές management, γενικότερα και στην εταιρική επιχειρηματικότητα ειδικότερα: μέσω των πελατών, μέσω ανταγωνιστών, μέσω της τεχνολογίας και μέσω των νομικών ρυθμιστικών και ηθικών προτύπων.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι η εταιρική επιχειρηματικότητα δεν έχει ομοιογενή μορφή. Οι Sharma and Chrisman δίνουν ένα αρκετά αντιπροσωπευτικό ορισμό της εταιρικής επιχειρηματικότητας: *η διαδικασία με την οποία ένα άτομο ή ομάδα ατόμων σε συνεργασία με έναν υφιστάμενο οργανισμό, δημιουργούν ένα νέο οργανισμό ή προκαλούν την ανανέωση ή την καινοτομία μέσα σε αυτόν τον οργανισμό.* Σε γενικές γραμμές μπορεί να περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η στρατηγική ανανέωση, η οργανωτική αναζωογόνηση, διατηρήσιμη αναγέννηση, η ανακατασκευή του επιχειρησιακού μοντέλου και ο εκ νέου ορισμός του πεδίου.

Οι Stopford and Balen-Fuller, Τονίζουν ότι η βιβλιογραφία για τη στρατηγική εντοπίζει τρεις τύπους εταιρικής επιχειρηματικότητας.

1 Άτομο: η δημιουργία νέων επιχειρήσεων μέσα σε υφιστάμενους οργανισμούς, αυτό που ονομάζεται ένδον- επιχειρησιακό ή Εταιρικό εγχείρημα.

2 ανανέωση: ο μετασχηματισμός ή ανανέωση υφισταμένων οργανισμών, δηλαδή στρατηγική επιχειρηματικότητα.

3 Θραύση του Πλαισίου: η επιχείρηση αλλάζει τους κανόνες του ανταγωνισμού για τον κλάδο στον οποίο ανήκει.²⁸

1.4.3. Διεθνής επιχειρηματικότητα

²⁸ David Deakins & Mark Freel (2012). Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις. Νεοφυείς Επιχειρήσεις. Μια δυναμική Απάντηση των Νέων στην Ανεργία. Επιστημονική επιμέλεια: Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου & Ιωάννης Χατζηδημητρίου, 2η έκδοση, Εκδόσεις Rosili. Σελ175-185

Η διεθνής επιχειρηματικότητα είναι δημιουργία επιχειρήσεων που διασχίζει εθνικά σύνορα.²⁹ Ένας παράγοντας που πιθανόν να εμπλέκεται στην αναπτυξιακή διαδικασία είναι η ικανότητα εξαγωγών ή διεθνοποίησης μέσω άσκησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο εξωτερικό. Μερικοί επιχειρηματίες νεοφυών επιχειρήσεων μπορεί να είναι σε θέση να αρχίσουν τη δραστηριοποίησή τους στις Διεθνείς αγορές. Τέτοιες χαρακτηρίζονται ως γεννημένες παγκόσμιες ή διεθνής επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα το Skype. Κάποιες άλλες επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστούν περισσότερο χρόνο να εισέλθουν σε αγορές του εξωτερικού και ξεκινούν τη δραστηριότητά τους από την εγχώρια αγορά. Η διεθνής επιχειρηματικότητα μπορεί να είναι παρόμοια με την ανεξάρτητη ή εταιρική επιχειρηματικότητα, ανάλογα με το αν πρόκειται για μια νέα επιχείρηση που έχει γεννηθεί ως πολυεθνική ή για μια εδραιωμένη επιχείρηση που επεκτείνεται διεθνώς. Σε όλες τις περιπτώσεις, όμως, οι διεθνείς νέες επιχειρήσεις υπόκεινται σε περιορισμούς της διεθνούς στρατηγικής και στην πολυπλοκότητα της αντιμετώπισης πολλαπλών εθνικών αγορών, πολιτισμών, νόμων κλπ. (Freeman et al., 2006). Επιπλέον ενώ στην ανεξάρτητη επιχειρηματικότητα το μάρκετινγκ είναι σε μικρότερη κλίμακα, στην διεθνής επιχειρηματικότητα είναι σε ευρύτερη κλίμακα και εξυπηρετεί ποικίλα τμήματα της αγοράς και τονίζει την υψηλή συνειδητοποίηση της αγοράς. Επιπλέον, οι ανεξάρτητοι επιχειρηματίες ενδέχεται να δυσκολεύονται να χρηματοδοτήσουν το νέο εγχείρημα λόγω των περιορισμένων χρηματοδοτικών πόρων, ενώ οι διεθνείς επιχειρήσεις ενδέχεται να χρηματοδοτηθούν από τις μητρικές εταιρείες τους.

1.4.4. Επαγγελματική επιχειρηματικότητα

Η επαγγελματική επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία επιχειρηματικών κεφαλαίων σε ένα συγκεκριμένο τομέα ή ένα επάγγελμα. Ως εκ τούτου, η επαγγελματική επιχειρηματικότητα μπορεί να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, έναν ιατρό (ή μια ομάδα ιατρών) δημιουργώντας μια νέα επιχείρηση ανοίγοντας μια πρακτική στο υπάρχον πεδίο της εμπειρογνωμοσύνης .

Η επαγγελματική επιχειρηματικότητα είναι παρόμοια με την ανεξάρτητη επιχειρηματικότητα όσον αφορά τις υποχρεώσεις, αλλά τα βασικά ζητήματα της επαγγελματικής επιχειρηματικότητας είναι οι περιορισμοί που επιβάλλονται από τις επαγγελματικές προδιαγραφές ή τις απαιτήσεις αδειοδότησης (Iversen και Luras 2000).³⁰ Μια βασική διαφορά μεταξύ της ανεξάρτητης επιχειρηματικότητας και της επαγγελματικής επιχειρηματικότητας βρίσκεται στο μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ των επαγγελματικών υπηρεσιών διαφέρει από το μάρκετινγκ των προϊόντων και άλλων υπηρεσιών, αφού η τεχνογνωσία του επαγγελματία πρέπει να παραδοθεί στα άτομα που αντανακλούν εμπιστοσύνη. Συνεπώς το μάρκετινγκ στο πλαίσιο της επαγγελματικής επιχειρηματικότητας βασίζεται στις σχέσεις και για τον λόγο αυτό είναι πλούσιο πολύπλοκο και ποικίλει.

²⁹ Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–554.

³⁰ Iversen, T., & Lurås, H. (2000). Economic motives and professional norms: the case of general medical practice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43(4), 447–470.

1.4.5. Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα μπορεί να αναγνωριστεί μέσω της πρόθεσης για τη νέα επιχείρηση: λύσεις για κοινωνικά, πολιτιστικά ή περιβαλλοντικά θέματα. (Dacin et al., 2011). Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία δημιουργίας επιχειρηματικών ευκαιριών με στόχο να επωφεληθεί το «καλύτερο αγαθό» - προς όφελος του κοινού και όχι του ιδιοκτήτη ή του μετόχου. Οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται κατά κανόνα από ατομικές συνεισφορές ή από άλλες που δίνουν κίνητρα για τη δημιουργία μιας κερδοφόρας επιχείρησης που μπορεί να προσφέρει μια επιθυμητή απόδοση της επένδυσης. Αντίστροφα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από μια σειρά πηγών χρηματοδότησης πέρα από τις ατομικές συνεισφορές, όπως επιχορηγήσεις ιδρυμάτων, ευεργέτες και δημόσιες πληρωμές, με ένα ευρύ φάσμα κινήτρων και προσδοκιών (Austin et al., 2006).³¹

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν επίσης να διαφέρουν από τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις όσον αφορά τις μεθόδους εκτέλεσης μάρκετινγκ. Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι πιθανό να χρησιμοποιήσουν το κοινωνικό μάρκετινγκ (Madill και Ziegler 2012)³², το οποίο εκτελείται για να επηρεάσει τις κοινωνικές συμπεριφορές, όχι προς όφελος του μάρκετινγκ, αλλά προς όφελος του καταναλωτή-στόχου και της γενικής κοινωνίας (Andreasen και Kotler 2008)³³.

Αντιστρόφως, το ανεξάρτητο επιχειρηματικό μάρκετινγκ δεν είναι απαραίτητα επικεντρωμένο στο συμφέρον των ατόμων και της κοινωνίας.

Όλες οι διαδικασίες που χαρακτηρίζονται σε αυτούς τους υποτομείς είναι πλήρως ενταγμένες στο πεδίο της επιχειρηματικότητας, δεδομένου ότι είναι όλες επιτακτικές για τη διαδικασία δημιουργίας επιχειρηματικών ευκαιριών.

Ωστόσο, δεν είναι αναγκαστικά αμοιβαία αποκλειστικά. Για παράδειγμα, μια νέα επιχείρηση μπορεί να είναι κοινωνική και επαγγελματική - όπως ένας ιατρός που δημιουργεί μια επιχείρηση για να βοηθήσει στην επίλυση της κρίσης της φυματίωσης στην υποσαχάρια Αφρική. Στο ίδιο παράδειγμα, η επιχείρηση μπορεί επίσης να είναι διεθνής εάν διασχίζει εθνικά σύνορα.

1.5. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα

Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Παρατηρητήριο για την Επιχειρηματικότητα (Global Entrepreneurship Monitor, GEM), υπάρχουν οι διαστάσεις του επιχειρηματικού πλαισίου (Entrepreneurial Framework Conditions), δηλαδή οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα (Ιωαννίδης και Γιωτόπουλος, 2015, σελ. 91).

³¹ Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.

³² Madill, J., & Ziegler, R. (2012). Marketing social missions-adopting social marketing for social entrepreneurship? A conceptual analysis and case study: marketing social missions. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(4), 341–351.

³³

Οι παράγοντες αυτοί εντάσσονται σε ένα ευρύ πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο. Αυτό που έχει σημασία να τονιστεί είναι πως, οι Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Πλαισίου διαφέρουν ανάμεσα στις χώρες, στη βάση του επιπέδου ανάπτυξής τους. Οι βασικές συνθήκες για όλες τις χώρες είναι κάποιοι βασικοί θεσμοί, βασικές υποδομές, το επίπεδο υγείας και εκπαίδευσης, καθώς και η μακροοικονομική σταθερότητα, που ασκούν επίδραση στο συνολική οικονομική δραστηριότητα μίας χώρας. Ως εκ τούτου, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις καθιερωμένες οικονομικές δραστηριότητες και όχι στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων.

Επίσης, υπάρχουν και διαστάσεις που συνδέονται με την προώθηση της αποτελεσματικότητας (π.χ. η ανώτατη εκπαίδευση, το μέγεθος των αγορών, η αποτελεσματικότητα των αγορών προϊόντων και εργασίας). Οι διαστάσεις αυτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις καθιερωμένες οικονομικές δραστηριότητες, αλλά και στην επιχειρηματικότητα, σε όρους δημιουργίας νέων επιχειρήσεων. Αυτό ισχύει διότι αυτές οι διαστάσεις συμβάλλουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, μέσα από την επίτευξη οικονομιών εύρους και κλίμακας, αλλά και στην ύπαρξη νέων ευκαιριών στην αγορά εργασίας, που οδηγούν στη νέα επιχειρηματικότητα. Ωστόσο, υπάρχουν και διαστάσεις που σχετίζονται με την καινοτομία (π.χ. η ύπαρξη κυβερνητικών προγραμμάτων ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, η μεταφορά τεχνολογίας, η ευκολία της επιχειρηματικής χρηματοδότησης) και που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματικότητα, ιδίως στο πλαίσιο της εισαγωγής καινοτομιών. Οι δύο αυτές δέσμες διαστάσεων ασκούν σημαντική επίδραση στις τρεις πλευρές της επιχειρηματικότητας: α) τις επιχειρηματικές στάσεις (αντίληψη ευκαιριών και ικανοτήτων), β) την επιχειρηματική δραστηριότητα (επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων, καθιερωμένη επιχειρηματικότητα, εγκατάλειψη της επιχειρηματικής δραστηριότητας) και γ) τις επιχειρηματικές φιλοδοξίες (καινοτομία, μεγέθυνση, δημιουργία αξίας για την κοινωνία). Οι Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος περιγράφονται στον πιο κάτω πίνακα.³⁴

Πίνακας 1.5. Διαστάσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Διάσταση	Λεπτομέρειες
Χρηματοδοτική Υποστήριξη	Αφορά: α) το βαθμό στον οποίον νέες και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε διαθέσιμους πόρους και χρηματοδοτική υποστήριξη, β) την ποιότητα και το βαθμό αυτής της διαθέσιμης χρηματοδοτικής υποστήριξης, γ) την κατανόηση της χρηματοπιστωτικής κοινότητας (π.χ. αξιολόγηση των επιχειρηματικών σχεδίων, αποτίμηση των επιχειρηματικών ευκαιριών)

³⁴ Ιωαννίδης, Σ., Γιωτόπουλος, Ι., Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2012-13: Ενδείξεις ανάκαμψης της μικρής επιχειρηματικότητας, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, 2014, σελ. 104

Κυβερνητικές Πολιτικές	Αφορά το κατά πόσο περιφερειακές και εθνικές πολιτικές ενθαρρύνουν τις νέες και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις και είναι ουδέτερες ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων.
Κυβερνητικά Προγράμματα	Αφορά τα εξής: α) την ύπαρξη εθνικών, περιφερειακών και τοπικών κυβερνητικών προγραμμάτων για νέες και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις, β) την ποιότητα αυτών των προγραμμάτων, γ) την ευκολία πρόσβασης σε αυτά από μέρους των επιχειρήσεων, δ) την ποιότητα, την ικανότητα και τη διαθεσιμότητα του κυβερνητικού προσωπικού στη διαχείριση αυτών των προγραμμάτων, ε) την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών
Παιδεία και Μόρφωση	Αφορά τα εξής: α) την παροχή εκπαίδευσης σχετικά με την επιχειρηματικότητα, β) την ποιότητα, την χρησιμότητα και το βάθος αυτής της παρεχόμενης εκπαίδευσης, γ) την ικανότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού
Μεταφορά Έρευνας και Ανάπτυξης	Αφορά τα εξής: α) την πρόσβαση των επιχειρήσεων σε έρευνα και ανάπτυξη, β) το βαθμό στον οποίον η έρευνα και η ανάπτυξη συμβάλλει στη δημιουργία επιχειρηματικών ευκαιριών σε εθνικό επίπεδο, γ) το θεσμικό πλαίσιο σχετικά με την έρευνα και ανάπτυξη, δ) τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα της υποδομής που στηρίζει πρωτοβουλίες υψηλής τεχνολογίας
Εμπορική και Επαγγελματική Υποδομή	Αφορά α) την πρόσβαση σε πηγές ενημέρωσης και εκπαίδευσης (π.χ. διαδίκτυο, περιοδικά και σεμινάρια σχετικά με την κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου, την πορεία της εθνικής και διεθνούς οικονομίας κλπ.), β) την επίδραση υπηρεσιών (π.χ. λογιστικών και νομικών) στη δημιουργία / ανάπτυξη επιχειρήσεων
Πόσο «ανοιχτή» είναι η Αγορά/Εμπόδια Εισόδου	Αφορά τα εξής: α) τη σταθερότητα των εμπορικών συναλλαγών. β) την ύπαρξη διαφάνειας στην αγορά (π.χ. ασυμμετρία πληροφόρησης), γ) τις κυβερνητικές πολιτικές για τη δημιουργία ανοικτής αγοράς (π.χ. δασμοί), δ) τη δομή της αγοράς (π.χ. εμπόδια εισόδου), καθώς και ε) το βαθμό στον οποίον ισχύουν οι ίδιοι κανόνες για όλες τις επιχειρήσεις

Υλική Υποδομή	Αφορά τα κάτωθι: α) την ποιότητα των υλικών και φυσικών πόρων, β) την πρόσβαση σε υλικούς και φυσικούς πόρους, γ) το κόστος των παραγωγικών συντελεστών
Πολιτισμικά και Κοινωνικά Πρότυπα	Αφορά τα εξής: α) το βαθμό στον οποίον τα πολιτισμικά και κοινωνικά πρότυπα ενθαρρύνουν ή αποτρέπουν την επιχειρηματικότητα, β) την ευρύτερη στάση απέναντι στην επιχειρηματικότητα (π.χ. αποτυχία, ρίσκο, δημιουργία πλούτου), γ) τα κοινωνικά πρότυπα στην επιχειρηματική συμπεριφορά (π.χ. απαξίωση / κύρος του επιχειρηματία), δ) τον αντίκτυπο των πολιτισμικών και κοινωνικών προτύπων στην επιχειρηματικότητα από μέρους μειονοτικών ομάδων

Πηγή: Ιωαννίδης, Σ., Γιωτόπουλος, Ι.,(2012-13)

1.6. Παγκόσμιο Παρατηρητήριο για την Επιχειρηματικότητα (Global Entrepreneurship Monitor, GEM)

Το Παγκόσμιο Παρατηρητήριο για την Επιχειρηματικότητα (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) (Ιωαννίδης και Γιωτόπουλος, 2014, σελ. 90; Kelley et al., 2016, σελ.12) αποτελεί ένα ερευνητικό πρόγραμμα, το οποίο εστιάζει στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της επιχειρηματικότητας και της ανάπτυξης μίας χώρας και στην παραγωγή αποτελεσμάτων που μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους (benchmarking). Έτσι, το GEM μετρά το επίπεδο επιχειρηματικότητας στις χώρες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα και παρέχει εξηγήσεις σχετικά με τις διαφορές ανάμεσα στις χώρες αυτές. Επίσης, προσδιορίζει τους παράγοντες εκείνους που μπορούν να συμβάλλουν σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο επιχειρηματικότητας. Τέλος, προτείνει πολιτικές που συμβάλλουν στην αύξηση της επιχειρηματικότητας.

Το παρατηρητήριο (GEM) καλύπτει όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας: τη σύλληψη της ιδέας, τη δημιουργία επιχείρησης και την επιβίωση. Έτσι, το GEM αναγνωρίζει

τους επίδοξους επιχειρηματίες, τους νέους επιχειρηματίες, τους επιχειρηματίες αρχικών σταδίων, τους καθιερωμένους επιχειρηματίες, τη συνολική επιχειρηματική δραστηριότητα, την επιχειρηματική δραστηριότητα αρχικών σταδίων υψηλών προσδοκιών μεγέθυνσης, καθώς και το ποσοστό αναστολής της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Για τα στάδια αυτά, το GEM έχει δημιουργήσει ορισμένους δείκτες, όπως είναι ο δείκτης επιχειρηματικής δραστηριότητας αρχικών σταδίων ο οποίος αποτελεί τον πρωταρχικό και θεμελιώδη δείκτη της επιχειρηματικής δραστηριότητας μιας χώρας. Ο δείκτης αυτός προκύπτει ως το άθροισμα των επίδοξων και των νέων επιχειρηματιών, οι οποίοι διακρίνονται στη βάση των πληρωμών αμοιβών για διάστημα περισσότερο από τρεις μήνες. Επίσης, υπάρχει και ο συνολικός δείκτης επιχειρηματικής δραστηριότητας, που αφορά και τους καθιερωμένους επιχειρηματίες, δηλαδή εκείνους που συνεχίζουν και επιβιώνουν μετά από 3,5 έτη λειτουργίας και καταβάλλουν μισθούς για περισσότερο από 42 μήνες.

Συνολικά, οι δείκτες που χρησιμοποιούνται από το GEM διακρίνονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες, που περιγράφονται παρακάτω. Συνολικά, αυτοί οι δείκτες διαμορφώνουν ένα πλαίσιο που αντιπροσωπεύει ένα συνεκτικό σύνολο μέτρων, που συμβάλλουν στον αντίκτυπο που έχει η επιχειρηματικότητα στην κοινωνία, αλλά και το βαθμό στον οποίον μία κοινωνία υποστηρίζει την επιχειρηματικότητα (Kelley et al., 2016, σελ. 13)³⁵.

1. Αντιλήψεις των κοινωνικών αξιών σχετικά με την επιχειρηματικότητα: α) η επιχειρηματικότητα αποτελεί μία καλή ευκαιρία καριέρας, β) υψηλό κύρος για τους επιχειρηματίες, γ) προσοχή των μέσων μαζικής ενημέρωσης για την επιχειρηματικότητα
2. Ατομικές αυτό-αντιλήψεις σχετικά με την επιχειρηματικότητα: α) αντιλαμβανόμενες ευκαιρίες, β) αντιλαμβανόμενες ικανότητες, γ) επιχειρηματικές προθέσεις, δ) ποσοστό φόβου αποτυχίας
3. Δείκτες επιχειρηματικής δραστηριότητας: α) δείκτης συνολικής επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων (TEA), β) δείκτης υποκίνησης (λόγος του ευκαιριακού TEA προς τον TEA αναγκαιότητας), γ) ποσοστό καθιερωμένης επιχειρηματικότητας, δ) ποσοστό διακοπής επιχειρήσεων, ε) δραστηριότητα εργαζομένων σε επιχειρήσεις (EEA)
4. Αντιλαμβανόμενη ποιότητα του επιχειρηματικού οικοσυστήματος: α) χρηματοδοτική υποστήριξη, β) κυβερνητικές πολιτικές (υποστήριξη και σχετικότητα, φορολογία και γραφειοκρατία), γ) κυβερνητικά επιχειρηματικά προγράμματα, δ) επιχειρηματική εκπαίδευση στο σχολείο και μετά το πέρας αυτού, ε) μεταφορά έρευνας και ανάπτυξης, στ) εμπορική και επαγγελματική Υποδομή, ζ) εσωτερική δυναμική αγορών, εμπόδια και νομοθεσία εισόδου επιχειρήσεων, η) υλική υποδομή, θ) πολιτισμικά και κοινωνικά πρότυπα.

³⁵ Kelley, D., Singer, S., Herrington, M. (2016). 2015/2016 Global Report, Global Entrepreneurship Monitor.

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τα στάδια της επιχειρηματικής δραστηριότητας (ορολογία) και τους δείκτες που χρησιμοποιούνται από το GEM.

Πίνακας 1.6. Ορολογία και βασικοί δείκτες επιχειρηματικότητας βάση του GEM³⁶

<p>Επίδοξοι Επιχειρηματίες (% του πληθυσμού 18-64 ετών)</p>	<p>Τα άτομα ηλικίας 18-64 ετών που – κατά το τελευταίο 12-μηνο από τη στιγμή της έρευνας - είχαν ξεκινήσει κάποιες προκαταρτικές ενέργειες στην κατεύθυνση έναρξης ενός νέου εγχειρήματος (συμπεριλαμβανομένης της αυτοαπασχόλησης), στο οποίο θα είναι ιδιοκτήτες είτε του συνόλου, ή κάποιου μέρους του («συνεταίρος»). Οι ενέργειες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν από τη συγκέντρωση κεφαλαίου και την αναζήτηση χώρων εγκατάστασης και απαραίτητου εξοπλισμού, έως τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου για αναζήτηση χρηματοδότη, κ.α. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται ωστόσο και όσοι/όσες έχουν προχωρήσει πράγματι στην έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης και έχουν ήδη πληρώσει μισθούς ή έχουν έναν κύκλο εργασιών από αυτή τη δραστηριότητα, όχι όμως για διάστημα μεγαλύτερο των τελευταίων τριών μηνών. Επιπροσθέτως, αυτή η ενέργεια ενδεχομένως να εντάσσεται στην υπάρχουσα εργασία του ατόμου και να πραγματοποιείται για λογαριασμό του εργοδότη, με τη συμμετοχή του ερωτώμενου να αφορά έτσι έναν διοικητικό / διευθυντικό ρόλο και όχι απαραίτητα ιδιοκτησία.</p>
--	--

³⁶ Ιωαννίδης, Σ., Γιωτόπουλος, Ι., Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2012-13: Ενδείξεις ανάκαμψης της μικρής επιχειρηματικότητας, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, 2014, σελ. 97

Νέοι Επιχειρηματίες (% του πληθυσμού 18-64 ετών)	Τα άτομα ηλικίας 18-64 ετών που τη στιγμή της έρευνας ήταν ιδιοκτήτες – συμμετείχαν στην ιδιοκτησία ενός νέου εγχειρήματος / δραστηριότητας για το οποίο έχουν ήδη πληρώσει μισθούς και έχουν καταγράψει ένα κύκλο εργασιών για τουλάχιστον τρεις, αλλά όχι περισσότερους από 42 μήνες
Επιχειρηματίες Αρχικών Σταδίων (% του πληθυσμού 18-64 ετών)	Τα άτομα που εντάσσονται στις δύο παραπάνω Κατηγορίες σύμφωνα με του αντίστοιχους ορισμούς.
Καθιερωμένοι Επιχειρηματίες (% του πληθυσμού 18-64 ετών)	Τα άτομα ηλικίας 18-64 ετών που κατά τη στιγμή της έρευνας ήταν ιδιοκτήτες – συμμετείχαν στην ιδιοκτησία μιας καθιερωμένης επιχείρησης, δηλαδή μιας επιχείρησης που έχει πραγματοποιήσει αμοιβές, πληρωμές ή οποιοσδήποτε άλλες πληρωμές στους ιδιοκτήτες για περισσότερους από 42 μήνες
Συνολική Επιχειρηματική Δραστηριότητα (% του πληθυσμού 18-64 ετών)	Τα άτομα ηλικίας 18-64 ετών που είτε εμπλέκονται σε επιχειρηματική δραστηριότητα αρχικών σταδίων είτε είναι καθιερωμένοι επιχειρηματίες
Επιχειρηματική Δραστηριότητα Αρχικών Σταδίων Υψηλών Προσδοκιών Μεγέθυνσης (% του πληθυσμού 18-64 ετών)	Τα άτομα ηλικίας 18-64 ετών που είναι επιχειρηματίες αρχικών σταδίων (όπως ορίστηκαν παραπάνω) και αναμένουν ότι το εγχείρημά τους θα απασχολεί τουλάχιστον 20 εργαζομένους σε πέντε χρόνια από τώρα.
Ποσοστό Αναστολής Επιχειρηματικής Δραστηριότητας (% του πληθυσμού 18-64 ετών)	Τα άτομα ηλικίας 18-64 ετών που κατά τους τελευταίους 12 μήνες από τη στιγμή της έρευνας ανέστειλαν τη λειτουργία μιας επιχείρησης, εξαγόρασαν το μερίδιό τους και παραιτήθηκαν, πούλησαν την επιχείρηση εγχείρημα ή/ και γενικά έπαψαν να συμμετέχουν στη λειτουργία της ανεξάρτητα από το αν αυτή συνέχισε ή όχι τη λειτουργίας της.

Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM, Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2012-13

1.6.1. Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων.

Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Παρατηρητήριο για την Επιχειρηματικότητα (Global Entrepreneurship Monitor, GEM), υπάρχουν τέσσερις μορφές επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων³⁷. Η πρώτη είναι η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας. Η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας αναφέρεται σε εκείνους που εμπλέκονται στην επιχειρηματική δραστηριότητα αρχικών σταδίων επειδή επιθυμούσαν να αξιοποιήσουν μία ευκαιρία, είτε για λόγους εργασιακής ανεξαρτησίας, είτε για λόγους αύξησης του εισοδήματός τους. Σε κάθε περίπτωση, η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας δε συνδέεται με την έλλειψη εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης και τη συντήρηση του εισοδήματος του επιχειρηματία.

Η δεύτερη είναι η επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων με υψηλές προσδοκίες μεγέθυνσης, η οποία αναφέρεται στους νέους επιχειρηματίες (επιχειρηματική δραστηριότητα αρχικών σταδίων), οι οποίοι αναμένουν να απασχολήσουν το λιγότερο 20 άτομα στα επόμενα πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης. Επίσης, υπάρχει και η επιχειρηματική δραστηριότητα αρχικών σταδίων με προσανατολισμό σε νέα προϊόντα και / ή υπηρεσίες. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι επιχειρηματίες εκείνοι που θεωρούν ότι το προϊόν και / η υπηρεσία που παρέχουν δεν προσφέρεται από πολλές επιχειρήσεις και συνεπώς αποτελεί κάτι καινούργιο για ορισμένους καταναλωτές. Τέλος, υπάρχει και η επιχειρηματική δραστηριότητα αρχικών σταδίων με εξωστρεφή προσανατολισμό, κατηγορία στην οποία εντάσσονται οι επιχειρηματίες εκείνοι που θεωρούν ότι το λιγότερο του 25% των πελατών τους προέρχεται από το εξωτερικό.

Επίσης, η επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε αμιγή και μικτή. Η αμιγής επιχειρηματικότητα είναι εκείνη «που εξασκείται χωρίς ο επιχειρηματίας να διαθέτει άλλα παραγωγικά μέσα (π.χ. μηχανήματα), αλλά μόνο από την προσωπική του συμβολή». Η αμιγής επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες που δεν μπορούν εξίσου αποτελεσματικά με τον επιχειρηματία να πραγματοποιηθούν από μισθωτούς υπαλλήλους ή άλλους φορείς (π.χ. δημόσιες υπηρεσίες)». Σημαντικό ρόλο σε αυτή τη μορφή επιχειρηματικότητας διαδραματίζει η προσωπικότητα του επιχειρηματία και τα χαρακτηριστικά αυτής, τα οποία εκφράζονται μέσα από τη σύλληψη μίας ιδέας. Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι σπάνια συναντάται η αμιγής επιχειρηματικότητα, δεδομένου ότι ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει δραστηριότητες που δε θα μπορούσαν να αναληφθούν από άλλα άτομα, χωρίς να υπάρχει κάποια αρνητική επίπτωση στο αποτέλεσμα της επιχειρηματικότητας.

Έτσι, στην πράξη συνήθως συναντάται η μικτή επιχειρηματικότητα, η οποία «ασκείται όταν ο επιχειρηματίας δραστηριοποιείται αναλαμβάνοντας και ρόλους που εύκολα μπορούν να υλοποιηθούν από άλλα άτομα ή φορείς της οικονομίας (διοικητικά στελέχη, τραπεζικό

³⁷ Ιωαννίδης, Σ. & Γιωτόπουλος, Ι. (2014) *Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2012-13: Ενδείξεις ανάκαμψης της μικρής επιχειρηματικότητας*. Αθήνα, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών.

σύστημα κ.λπ.)»³⁸. Η επιχειρηματικότητα αυτή μπορεί να διακριθεί σε μικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων και σε μικτή επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων.

Η μικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων αναφέρεται στις δραστηριότητες εκείνες που θα μπορούσαν να αναληφθούν από άλλα άτομα (π.χ. εργαζομένους), χωρίς να υπάρχει αρνητικός αντίκτυπος στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη μορφή επιχειρηματικότητας εφαρμόζεται στην περίπτωση της ίδρυσης μίας επιχείρησης, κυρίως στις μη ανεπτυγμένες χώρες, όπου ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες, επειδή δε διαθέτει ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Τρεις είναι οι κύριοι λόγοι για τους οποίους η συγκεκριμένη μορφή επιχειρηματικότητας τείνει να εκλείψει σήμερα στις προηγμένες χώρες:

α) ο επιχειρηματίας συνήθως δεν είναι τέλειος γνώστης διαφόρων ειδικών θεμάτων (λογιστικά, τεχνικά ζητήματα κ.α.),

β) υπάρχει εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες,

γ) είναι περισσότερο αποδοτικό για την επιχείρηση ο επιχειρηματίας να αφιερώνει χρόνο στον προσδιορισμό επιχειρηματικών ευκαιριών, δηλαδή ευκαιριών για την επίτευξη κέρδους

Επίσης, υπάρχει και η μικτή επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων, την οποία «ασκεί το άτομο που προχωρά στην αξιοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας του, παρέχοντας κεφάλαια στην υπό ίδρυση ή νεοϊδρυθείσα επιχείρησή του». Δύο είναι οι κύριοι λόγοι για τους οποίους η συγκεκριμένη μορφή επιχειρηματικότητας τείνει να εκλείψει σήμερα:

α) υπάρχουν περισσότερες δυνατότητες άντλησης κεφαλαίων από το χρηματοπιστωτικό σύστημα και τα διάφορα σχήματα επιχειρηματικής συνεργασίας

β) είναι περισσότερο διακριτός ο διαχωρισμός ρόλων και προτιμήσεων μεταξύ κεφαλαιούχων και επιχειρηματιών – επενδυτών.

1.6.2. Καθιερωμένη επιχειρηματικότητα

Η καθιερωμένη επιχειρηματικότητα είναι ένας ακόμα βασικός δείκτης του GEM. Αναφέρεται στα άτομα (ηλικίας 18-64 ετών) τα οποία δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά για τουλάχιστον 3,5 χρόνια στη χώρα και επομένως έχουν κατορθώσει να ξεπεράσουν ένα κρίσιμο στάδιο επιβίωσης. Ο δείκτης αυτός ουσιαστικά δίνει μια εικόνα για το επόμενο στάδιο της επιχειρηματικής ενεργοποίησης, ενώ ολοκληρώνει τελικά και το συνολικό επίπεδο επιχειρηματικότητας σε μια χώρα, μαζί βεβαίως με αυτούς που διακόπτουν την επιχειρηματική του δραστηριότητα.

³⁸ Γκαγκάτσιος, Ι. (2011) Καινοτομία-Επιχειρηματικότητα-Επιχειρήσεις. Διαθέσιμο από: <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3094/900.pdf>

Συμπεράσματα

Συμπεραίνοντας λοιπόν, ο επιχειρηματίας είναι εκείνο το άτομο που συνδυάζει παραγωγικούς συντελεστές, εντοπίζει ευκαιρίες ή δημιουργεί κάτι καινούργιο και αναλαμβάνοντας τους διάφορους κινδύνους των εγχειρημάτων του έχει την ικανότητα να αποκομίζει κέρδη. Ο Cantillon είναι ο πρώτος συγγραφέας ο οποίος αναγνώρισε τον κρίσιμο ρόλο του επιχειρηματία για την οικονομική ανάπτυξη, ενώ ο Say αντίστοιχα χαρακτηρίζει τον επιχειρηματία ως κινητήριο μοχλό της οικονομικής ευημερίας. Η άποψη του Knight όμως θεωρείται η επικρατέστερη η οποία αναφέρει πως επιχειρηματίας είναι εκείνος που αναλαμβάνει συνειδητά υπολογισμένους κινδύνους και η ανταμοιβή είναι η απόδοση της ανάληψης της αβεβαιότητας και του κινδύνου που περιβάλλει την αλλαγή. Στην προσωπικότητα ενός επιτυχημένου επιχειρηματία παρατηρούνται χαρακτηριστικά όπως προνοητικότητα, διορατικότητα, ανάγκη για επίτευξη, όραμα, δημιουργικότητα κ.α. Από την άλλη πλευρά η επιχειρηματικότητα αποτελεί μια διαδικασία την οποία πολλοί έχουν προσπαθήσει κατά καιρούς να ορίσουν χωρίς να υπάρξει ως σήμερα ένα κοινός αποδεκτός ορισμός. Διάφοροι μελετητές την αναφέρουν ως αυτό-απασχόληση οποιουδήποτε είδους ενώ άλλοι εντάσσουν σε αυτή την έννοια της καινοτομίας, τον συνδυασμό των πόρων, την εντόπιση και εκμετάλλευση ευκαιριών κέρδους κ.α. Κοινός παράγοντας στις διάφορες οπτικές των ορισμών, που δόθηκαν κατά καιρούς από τους διάφορους συγγραφείς για την επιχειρηματικότητα, αποτελεί η διαδικασία της δημιουργίας. Σήμερα η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με διάφορους παράγοντες όπως είναι η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο ή η παρακολούθηση του περιβάλλοντος για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση ευκαιριών που υπάρχουν σε αυτό κ.α. Παράλληλα διακρίνονται 5 μορφές επιχειρηματικότητας: ανεξάρτητη επιχειρηματικότητα, εταιρική επιχειρηματικότητα, διεθνής επιχειρηματικότητα, επαγγελματική επιχειρηματικότητα και κοινωνική επιχειρηματικότητα. Σύμφωνα με το GEM οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα εντάσσονται σε ένα ευρύ πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο διακρίνοντας διάφορες διαστάσεις όπως η χρηματοδοτική υποστήριξη, οι κυβερνητικές πολιτικές, η παιδεία και μόρφωση κ.α. Τέλος το GEM για να μπορέσει να αναλύσει την επιχειρηματικότητα διακρίνει 2 μορφές επιχειρηματικότητας. Η πρώτη είναι η επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων που αφορά είτε τους επίδοξους-φιλόδοξους επιχειρηματίες είτε τους νέους επιχειρηματίες που έχουν καταγράψει κύκλο εργασιών από 3 έως 42 μήνες. Η δεύτερη αφορά την καθιερωμένη επιχειρηματικότητα δηλαδή άτομα τα οποία δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά για τουλάχιστον 3,5 χρόνια.

Βιβλιογραφία 1^{ου} κεφαλαίου

1. Aldrich, H., & Auster, E. (1986). Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–198.
2. Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30, 815–834.
3. Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (7th ed.). Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall
4. Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.
5. Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political*
6. Brush, C., Duhaime, I., Gartner, W., Stewart, A., Katz, J., Hitt, M., Alvarez, S., Meyer, G. D., &
7. Burg και Romme (2014), *Creating the future together Q* Toward a framework for research synthesis in entrepreneurship.
8. David Deakins & Mark Freel. (2012). *Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις. Νεοφυείς Επιχειρήσεις. Μια δυναμική Απάντηση των Νέων στην Ανεργία. Επιστημονική επιμέλεια: Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου & Ιωάννης Χατζηδημητρίου*, 2η έκδοση, Εκδόσεις Rosili 2017. Σελ7
9. Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: some suggestions. In J. Katz & D. Shepherd (Eds.), Vol. 6 of *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (pp. 315–372). Oxford: Elsevier/JAI Press.
10. Dobrev, S. D., & Barnett, W. P. (2005). Organizational roles and transition to entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 48, 433–449.
11. EconoAmit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research.
12. *Encyclopedia Americana* (1989). Chicago. Heinemann Books.
13. *Global Entrepreneurship Monitor, «Executive Report», 2009*
14. Ireland, R. D., & Webb, J. (2007). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of Management*, 33, 891–927.
15. *Journal of Management Studies*, 30, 815–834. my, 98, 893–921.
16. Kathryn Kloepfer & Gary J. Castrogiovanni, 2018. "Entrepreneurship: venture creation subprocesses, subdomains, and interfaces," *International Entrepreneurship and Management Journal*.
17. Kelley, D., Singer, S., Herrington, M. (2016). 2015/2016 Global Report, *Global Entrepreneurship Monitor*.
18. Low, M., & MacMillan, I. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14, 139–161.

19. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135–172.
20. Madill, J., & Ziegler, R. (2012). Marketing social missions-adopting social marketing for social entrepreneurship? A conceptual analysis and case study: marketing social missions. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(4), 341–351.
21. Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 10, 1–19.
22. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–554.
23. Rindova, V., Barry, D., & Ketchen, D. J. (2009). Entrepreneurship is emancipation. *Academy of Management*, 34, 477–491.
24. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217–226.
25. Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11–27.
26. Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25, 19–46.
27. Urban, B. (2012). The venture creation process, entrepreneurial self-efficacy and competitiveness: a focus on technology enterprises. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*
28. Venkataraman, S. (2003). Doctoral education in the field of entrepreneurship. *Journal of Management*, 29, 309–331.
29. versen, T., & Luras, H. (2000). Economic motives and professional norms: the case of general medical practice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43(4), 447–470.
30. Zachary, R. K., & Mishra, C. S. (2010). Entrepreneurship research today and beyond: hidden in plain sight! *Journal of Small Business Management*, 48(4), 471–474.
31. Γκαγκάτσιος, Ι. (2011). Καινοτομία-Επιχειρηματικότητα-Επιχειρήσεις. Ανακτήθηκε από: <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3094/900.pdf>, σελ. 62
32. Ιωαννίδης, Σ., Γιωτόπουλος, Ι., Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2012-13: Ενδείξεις ανάκαμψης της μικρής επιχειρηματικότητας, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, 2014, σελ. 104

2^ο . ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Εισαγωγή

Η Ελλάδα όπως γνωρίζουμε αποτελεί μια χώρα η οποία έχει επηρεαστεί σοβαρά από την παγκόσμια οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008 και ανακάμπτει αργά. (Ματσαγκάνης και Λεβέντη 2013, Tagkalakis 2014)³⁹ Η επιχειρηματικότητα είναι ένα από τα μονοπάτια που μπορούν οδηγήσουν την χώρα στην οικονομική ανάκαμψη και σταθεροποίηση. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται λόγος για την επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων της Ελλάδας η οποία συγκαταλέγεται στις χώρες υψηλού εισοδήματος και καινοτομίας. Αρχικά παρουσιάζεται το ποσοστό των ατόμων που συμμετέχει ενεργά τόσο στην επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων όσο και στην καθιερωμένη επιχειρηματικότητα. Στη συνέχεια αποτυπώνονται τα κίνητρα έναρξης επιχείρησης ,τα ποσοστά καθώς και οι σημαντικότεροι λόγοι διακοπής της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τις υπόλοιπες χώρες της ίδιας κατηγορίας. Έπειτα γίνεται λόγος για το αν η Ελληνική επιχειρηματικότητα πηγάζει από την ανάγκη επιβίωσης ή την αναγνώριση ευκαιρίας και παρουσιάζεται η σχέση που έχουν οι επιχειρηματίες με τους άτυπους επενδυτές στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Παράλληλα αναφέρονται οι τομείς πάνω στους οποίους δραστηριοποιούνται περισσότερο οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα αλλά και οι παράγοντες επιρροής της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης. Πλησιάζοντας στο τέλος, το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στο Ελληνικό πνευματικό υπόβαθρο που αφορά παράγοντες όπως γνώσεις, εμπειρία πάνω στις επιχειρήσεις καθώς επίσης στην ψυχολογία ,τον φόβο αποτυχίας και την επιχειρηματικότητα ως επιλογή σταδιοδρομίας . Τέλος αναφέρονται δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο των Ελλήνων επιχειρηματιών.

2.1. Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων στην Ελλάδα.

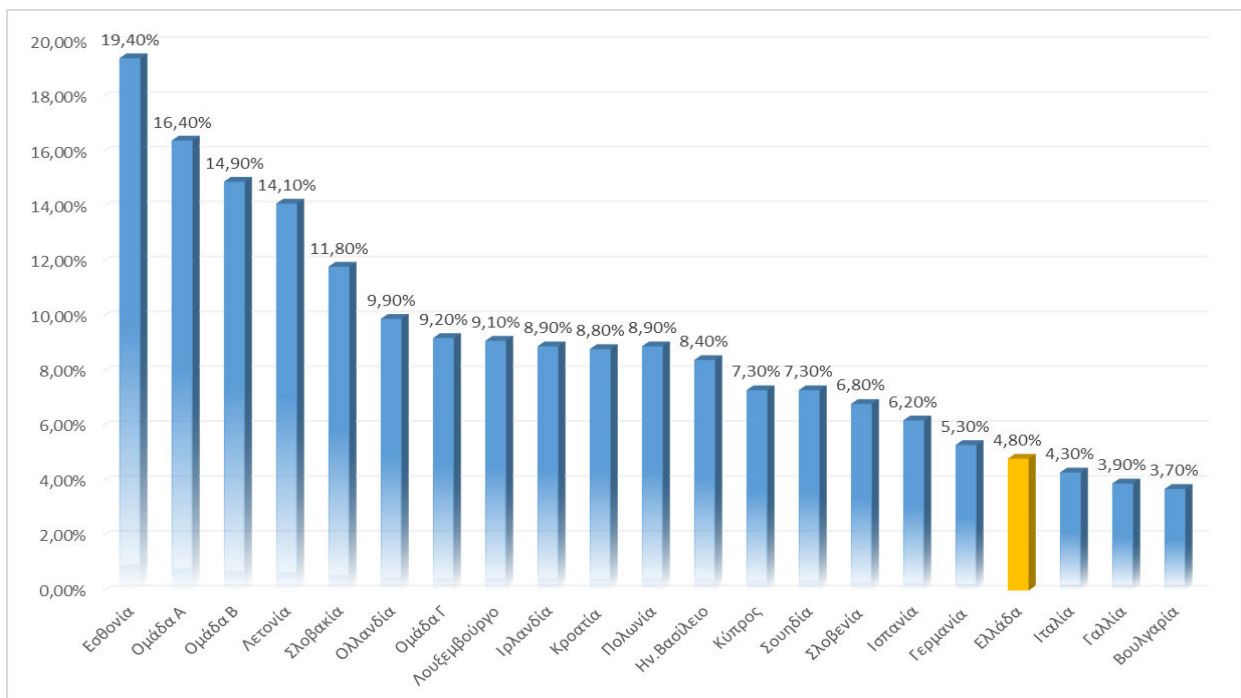
Σύμφωνα με την ανάλυση GEM (Global Entrepreneurship Monitor) επειδή οι χώρες παρουσιάζουν ετερογένειες μεταξύ τους γίνεται ένας διαχωρισμός σε τρεις ομάδες με βάση τα χαρακτηριστικά της κάθε χώρας και με πρότυπο την ομαδοποίηση του World Economic Forum

³⁹ Matsaganis M., Leventi C. (2013) The distributional impact of the Greek crisis in 2010. Fiscal Studies 34 (1) 83-108

και της έκθεσης παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας. Στην πρώτη κατηγορία(Ομάδα Α)συγκαταλέγονται οι χώρες χαμηλού κατά κεφαλήν εισοδήματος οι οποίες χαρακτηρίζονται και χώρες χαμηλού κόστους και οι οικονομία των οποίων προέρχεται συνήθως από πρωτογενείς συντελεστές παραγωγής. Η δεύτερη ομάδα (Ομάδα Β) αφορά χώρες μεσαίου εισοδήματος , η ανάπτυξη των οποίων βασίζεται στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της οικονομίας τους. Στην τελευταία κατηγορία (Ομάδα Γ) συμπεριλαμβάνονται οι χώρες υψηλού εισοδήματος στις οποίες η καινοτομία προϊόντων και διεργασιών αποτελούν βασικό παράγοντα για την ανάπτυξή τους. Η Ελλάδα ανήκει στην Τρίτη κατηγορία.

Στο παρακάτω διάγραμμα (διάγραμμα 2.1.) αποτυπώνεται ο δείκτης επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων σε συγκεκριμένες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως και τους μέσους όρους στις τρεις ομάδες χωρών που αναφέρθηκαν.

Οι χώρες που ανήκουν στις ομάδες Α και Β παρουσιάζουν και το 2017 υψηλότερα ποσοστά επιχειρηματικής δραστηριοποίησης έναντι των χωρών καινοτομίας (ομάδα Γ) διότι αφορούν χώρες χαμηλότερου βιοτικού επιπέδου. Στις χώρες αυτές τα άτομα στρέφονται προς την επιχειρηματικότητα που κυρίως αφορά αυτοαπασχόληση καθαρά για βιοποριστικούς λόγους αφού η εύρεση εργασίας αποτελεί δυσκολότερο εγχείρημα. Το φαινόμενο αυτό αναφέρεται στην βιβλιογραφία ως «επιχειρηματικότητα ανάγκης» και είναι εντονότερο σε αναπτυσσόμενες χώρες στις οποίες υπάρχει έλλειψη μεγάλων επιχειρήσεων ,διευρυμένο εργατικό προσωπικό και γενικότερα μεγάλη δυσκολία στην εύρεση εργασίας.



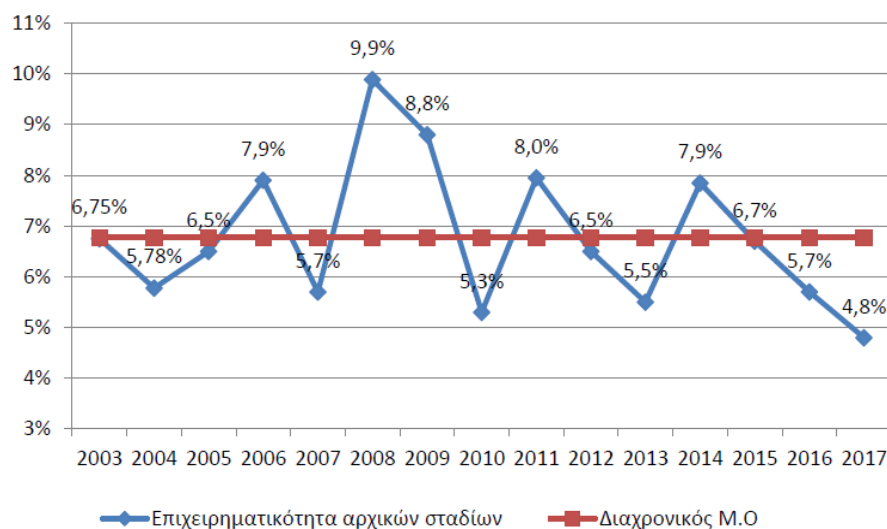
Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM, Έκθεση Επιχειρηματικότητα 2017 – 2018

Διάγραμμα 2.1. Ποσοστό ατόμων ηλικίας 18-64 ετών που εμπλέκεται σε επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων ανά χώρα (2017)

Όπως παρατηρούμε στο παραπάνω διάγραμμα στην Ελλάδα το ποσοστό των ατόμων ηλικίας 18-64 που βρίσκεται στα αρχικά στάδια επιχειρηματικής δραστηριοποίησης είναι 4,80% (περίπου 320 χιλιάδες άτομα) υποχωρώντας κατά περίπου 1% σε σχέση με το 2016 που ήταν 5,7%(περίπου 380 χιλιάδες άτομα). Η Ελλάδα βρίσκεται χαμηλότερα από το μέσο όρο των χωρών της Ομάδας Γ (9,2%) και το ποσοστό 4,8% αποτελεί διαχρονικά την χαμηλότερη επίδοση της χώρας.

Σύμφωνα με το GEM η οικονομική αστάθεια της χώρας είναι ένας από τους λόγους που ο δείκτης επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων της Ελλάδας υποχωρεί σταδιακά από το 2014 που άγγιξε το 8%.

Το συγκεκριμένο διάστημα επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας έχει αλλάξει βάση των πολιτικοοικονομικών εξελίξεων που έχει βιώσει η χώρα. Η υποχώρηση του δείκτη το 2017 οφείλεται και σε άλλους παράγοντες όπως η επιβολή κεφαλαιακών περιορισμών το 2015 και οι φορολογικές επιβαρύνσεις που αποτέλεσαν αποτρεπτικούς παράγοντες για την έναρξη επιχειρήσεων.⁴⁰ Ωστόσο το 2017 σημειώνεται ρυθμός ανάπτυξης 1,4% πράγμα που σημαίνει πως η οικονομία της χώρας σιγά σιγά σταθεροποιείται αλλά ακόμη κι έτσι δεν έχουν ακόμη διαμορφωθεί οι συνθήκες που θα επιτρέψουν σε μεγάλες ομάδες του πληθυσμού να συμμετάσχουν στην επιχειρηματικότητα. Σε κάθε περίπτωση η Ελλάδα σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες καινοτομίας, για το 2017 σημειώνει πολύ χαμηλή επίδοση ενώ όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα η επίδοση αυτή βρίσκεται χαμηλότερα ακόμη και από το μέσο διαχρονικό δείκτη επιχειρηματικότητας της χώρας για το διάστημα 2003-2017. (Διάγραμμα 2.2).



Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM, Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017 – 2018

Διάγραμμα 2.2. Διαχρονική εξέλιξη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων ως ποσοστό του πληθυσμού 18-64 ετών στην Ελλάδα

⁴⁰ Σύμφωνα με τις Έρευνες Εργατικού Δυναμικού της ΕΛΣΤΑΤ, το ποσοστό των αυτοαπασχολούμενων με ή χωρίς προσωπικό υποχώρησε σταδιακά από το 32,1% το 2013 σε 30,1% το 2017 (<http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SJO03/>)

Στον παρακάτω Πίνακα (πίνακας 2.1.) διακρίνονται δύο κατηγορίες επιχειρηματιών , οι επίδοξοι και οι νέοι επιχειρηματίες εκ των οποίων το 54% αφορά νέους επιχειρηματίες ποσοστό που αντιπροσωπεύει περισσότερα από 160 χιλιάδες άτομα, να βρίσκονται στο στάδιο έναρξης επιχείρησης. Το ποσοστό αυτό αποτελεί μια θετική εξέλιξη αφού φαίνεται πως μεγάλο μέρος των επιχειρηματιών μεταφέρεται από το στάδιο προεργασίας στην πραγματική επιχειρηματική δραστηριοποίηση.

2.2. Καθιερωμένη επιχειρηματικότητα

Ο δείκτης της καθιερωμένης επιχειρηματικότητας αναφέρεται σε άτομα ηλικίας 18-64 που έχουν κάποια επιχείρηση περισσότερο από 3,5 χρόνια.

Στην καθιερωμένη επιχειρηματικότητα παρόλο που ο δείκτης παρουσιάζει σχετική μείωση το 2017 η Ελλάδα βρίσκεται στην 1η θέση των χωρών καινοτομίας, και γενικότερα στις πρώτες θέσεις παγκοσμίως.

Το άθροισμα των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων και καθιερωμένων επιχειρηματιών ισούται με την συνολική επιχειρηματικότητα (17,1%) στην οποία η Ελλάδα παίρνει την Τρίτη θέση μεταξύ των χωρών καινοτομίας. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι στην Ελλάδα περίπου 1,13 εκατομμύρια ασχολούνται με την επιχειρηματικότητα. (Πίνακας2.1).

Πίνακας 2.1. : Συμμετοχή στην επιχειρηματική δραστηριότητα ανά χώρα (% πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών, 2017)

ΧΩΡΕΣ	Επίδοξοι		Νέοι		Επιχειρηματικότητα	Καθιερωμένοι	Συνολική επιχειρηματική
	επιχειρηματίες	επιχειρηματίες	επιχειρηματίες	επιχειρηματίες	αρχικών σταδίων	επιχειρηματίες	δραστηριότητα
Βουλγαρία	1,8	1,9	3,7	6,4	10		
Γαλλία	2,9	1,1	3,9	3,6	7,4		
Γερμανία	3,4	2	5,3	6,1	11,1		
Ελλάδα	2,3	2,6	4,8	12,4	17,1		
Εσθονία	13,4	6,2	19,4	11,4	29,7		
Ην. Βασίλειο	4,3	4,2	8,4	6,7	14,8		
Ιρλανδία	5,8	3,3	8,9	4,4	13		
Ισπανία	2,8	3,5	6,2	7	13		
Ιταλία	2,7	1,7	4,3	5,9	10,1		
Κροατία	6,1	2,9	8,9	4,4	13,2		
Κύπρος	3,6	3,8	7,3	8,9	16,1		
Λετονία	9,4	5,1	14,1	7,7	21,1		
Λουξεμβούργο	6,7	2,6	9,1	3,3	11,8		
Ολλανδία	4,7	5,4	9,9	8,6	18,1		
Πολωνία	6,7	2,2	8,9	9,8	18,5		
Σλοβακία	8,2	3,8	11,8	10	21,1		
Σλοβενία	4	3	6,8	6,8	13,3		
Σουηδία	5,3	2,1	7,3	4,2	11,4		
Ομάδα Α	6,6	10,1	16,4	15,7	31,1		
Ομάδα Β	8,7	6,5	14,9	8,9	23,1		
Ομάδα Γ	5,5	3,8	9,2	6,8	15,7		

41

Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM, Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017 – 2018

⁴¹ Ομάδα Α: Χώρες Χαμηλού κόστους, Ομάδα Β: Χώρες βελτίωσης αποτελεσματικότητας, Ομάδα Γ: Χώρες καινοτομίας

2.3. Αίτια διακοπής επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα.

Η Ελλάδα παραδοσιακά εμφανίζει υψηλά ποσοστά διακοπής της επιχειρηματικής δραστηριότητας ως αποτέλεσμα του μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων αρχικών σταδίων αφού είναι λογικό σε χώρες που πραγματοποιούνται πολλά εγχειρήματα να υπάρχουν και πολλές αποτυχίες. Έτσι οι ενέργειες τόνωσης της επιχειρηματικότητας στην χώρα δεν πρέπει να εστιάζουν μόνο στην ποσοτική ενίσχυση διότι η αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων δεν εξασφαλίζει μια σταθερή επιχειρηματική βιωσιμότητα. Αντιθέτως επιχειρήσεις με ποιοτικότερα χαρακτηριστικά συμβάλουν πολλαπλάσια στην οικονομία της χώρας.

Για την Ελλάδα ο δείκτης διακοπής της επιχειρηματικότητας για το 2017 βρίσκεται στο 4,7% του πληθυσμού (περίπου 310 χιλιάδες άτομα), ποσοστό που είναι πολύ υψηλότερο τόσο από το αντίστοιχο του 2016 (3,8%), όσο και από το μέσο όρο των χωρών καινοτομίας (2,2%, Πίνακας 2.2). Συγκρίνοντας τα ποσοστά επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων (4,8%) και διακοπής της επιχειρηματικής δραστηριότητας (4,7%) συμπεραίνουμε ότι υπάρχει πολύ μικρή εισροή νέων επιχειρήσεων.

Πίνακας 2.2. Διακοπή επιχειρηματικής δραστηριότητας (% πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών, 2017)

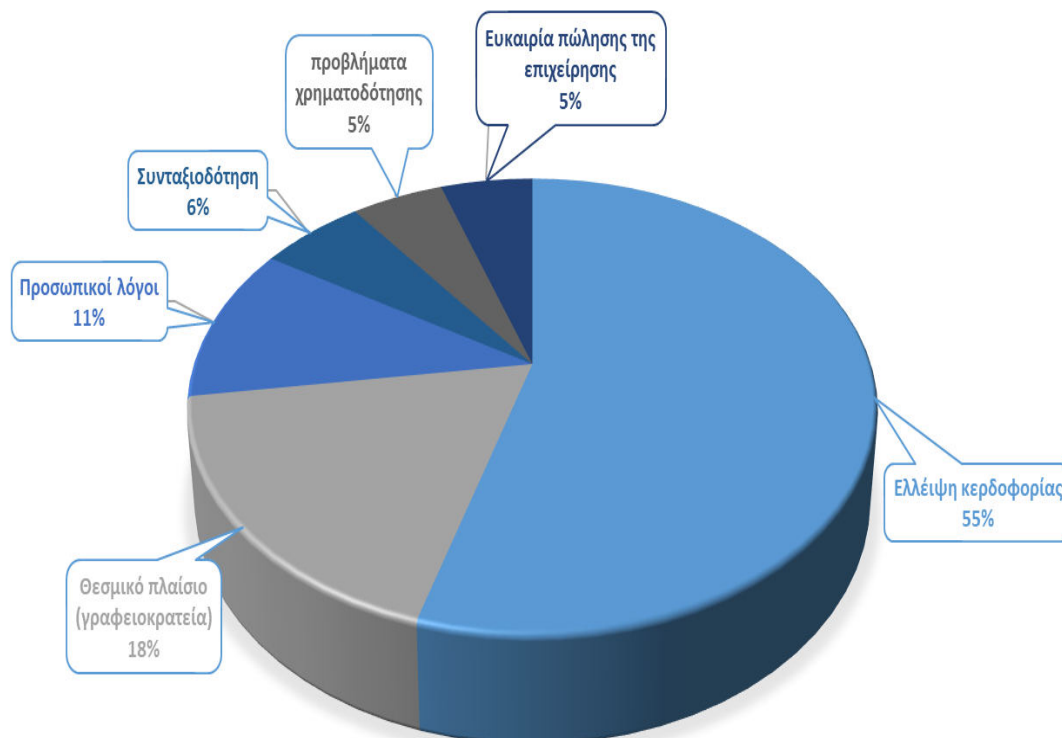
ΧΩΡΕΣ	Διακοπή- Αναστολή Επιχειρηματικής δραστηριότητας (%πληθυσμού)	Αποχώρηση από εταιρικό σχήμα(%πληθυσμου)
Βουλγαρία	1	0,3
Γαλλία	1,9	1,4
Γερμανία	0,9	0,7
Ελλάδα	4,7	0,4
Εσθονία	2,9	1,5
Ην. Βασίλειο	1,9	0,6
Ιρλανδία	1,9	1,4
Ισπανία	1,3	0,6
Ιταλία	1,1	1
Κροατία	1,9	2
Κύπρος	2,7	1,6
Λετονία	3	1,2
Λουξεμβούργο	2,3	0,9
Ολλανδία	2,1	1
Πολωνία	2,1	0,7
Σλοβακία	2,8	1,4
Σλοβενία	1,5	0,8
Σουηδία	2,1	0,4
Ομάδα Α	3,8	1,6
Ομάδα Β	3,9	1,5
Ομάδα Γ	2,2	1,3

⁴²Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM, Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017 – 2018

⁴² Ομάδα Α: Χώρες Χαμηλού κόστους, Ομάδα Β: Χώρες βελτίωσης αποτελεσματικότητας, Ομάδα Γ: Χώρες καινοτομίας

Επιπλέον, ο δείκτης αποχώρησης από εταιρικό σχήμα διαμορφώνεται στο 0,4% του πληθυσμού που σημαίνει ότι στην Ελλάδα δύσκολα εγκαταλείπεται εγχείρημα που δημιουργείται από περισσότερα άτομα .

Όσον αφορά τα αίτια διακοπής λειτουργίας των επιχειρήσεων το 2017 στην χώρα μας, βασικότερο λόγο αποτελεί η έλλειψη κερδοφορίας σε ποσοστό 54%, ενώ ακολουθούν λόγοι όπως το θεσμικό πλαίσιο και η γραφειοκρατία (18,8%), οι προσωπικοί λόγοι (11%), η συνταξιοδότηση (5,8%), τα προβλήματα χρηματοδότησης (5,1%), (Διάγραμμα 2.3.). Τα αποτελέσματα είναι παραπλήσια με εκείνα του 2016 πράγμα που προδίδει ότι η κατάσταση παραμένει στάσιμη κυρίως λόγω έλλειψης βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου ανάπτυξης.



Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM, Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017 – 2018

Διάγραμμα 2.3. Λόγοι διακοπής ή αναστολής λειτουργίας επιχείρησης (2017)

2.4. Κίνητρα επιχειρηματικότητας

Τα κίνητρα τα οποία ωθούν ένα άτομο στην ανάληψη επιχειρηματικού εγχειρήματος, σύμφωνα με το GEM χωρίζονται σε 2 τύπους:

- **Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας**, η οποία αναφέρεται στην επιχειρηματικότητα για την αξιοποίηση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας η οποία αξιολογείται από τον επιχειρηματία και πρόκειται να αυξήσει το εισόδημα του ή να προσφέρει αυτοαπασχόληση.
- **Επιχειρηματικότητα ανάγκης** όπου το άτομο ωθείται σε κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα λόγω έλλειψης επιλογών εργασίας, φόβου για απόλυση ,δυσαρέσκειας της υπάρχουσας εργασίας κτλ.

Στον πίνακα 2.3 παρουσιάζονται τα κίνητρα επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων ανα χώρα. Όπως φαίνεται στην Ελλάδα το 2017 το μεγαλύτερο ποσοστό 37% (περίπου 120 χιλιάδες άτομα) αναγνώρισαν μια επιχειρηματική ευκαιρία ενώ το 29,1% (περίπου 90 χιλιάδες άτομα) άνοιξαν κάποια επιχείρηση από ανάγκη.

Πίνακας 2.3 Κίνητρα έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας ανά χώρα (2017)

ΧΩΡΕΣ	Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας	Επιχειρηματικότητα ανάγκης
Βουλγαρία	28,5	33,7
Κροατία	41,2	46,7
Κύπρος	46,7	32,5
Εσθονία	50,9	23
Γαλλία	61,5	28,7
Γερμανία	59,9	25,3
Ελλάδα	37	29,1
Ιρλανδία	52,1	26,9
Ιταλία	35,2	18,4
Λετονία	46,9	26,7
Λουξεμβούργο	55,3	15,7
Ολλανδία	72,6	10
Πολωνία	67,6	10,6
Σλοβακία	47,5	38,8
Σλοβενία	48,4	28,9
Ισπανία	48,2	33,5
Σουηδία	44,8	9,7
Ην. Βασίλειο	60,7	20,3
Ομάδα Α	45	30,1
Ομάδα Β	47,5	31,1
Ομάδα Γ	53,5	22,9

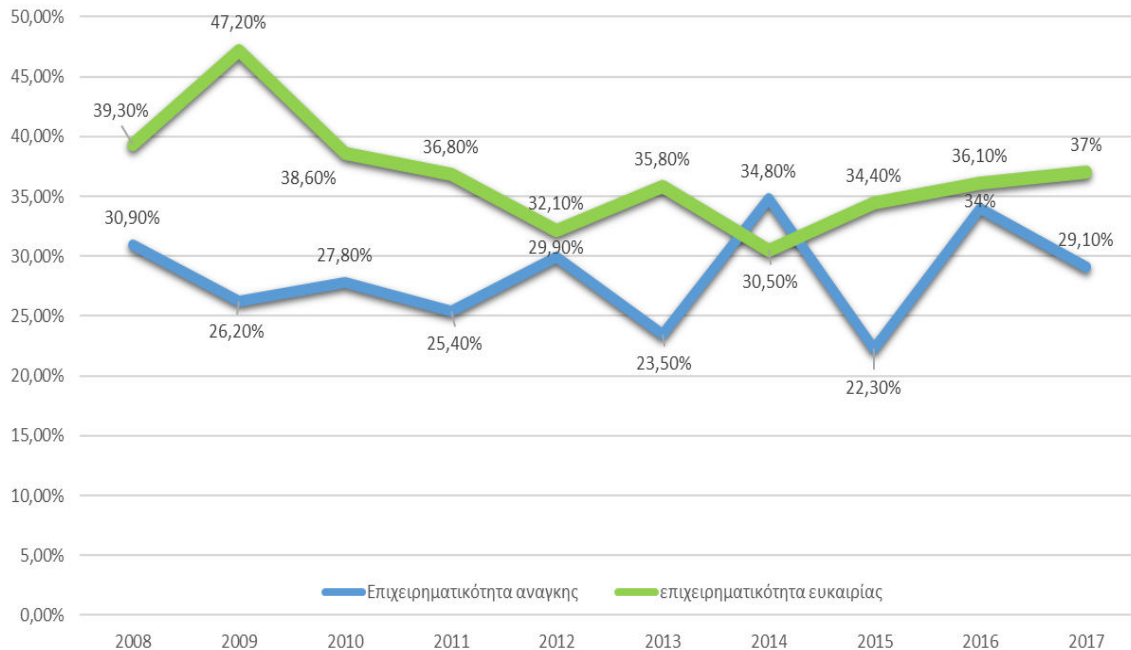
⁴³Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM, Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017 – 2018

Συγκρίνοντας τα ποσοστά της Ελλάδας με τις χώρες καινοτομίας της ομάδα Γ, παρατηρούμε πως η Ελλάδα βρίσκεται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με το μέσο όρο επιχειρηματικότητας ευκαιρίας (53,5%) αλλά σε αρκετά υψηλότερα σε σχέση με το μέσο όρο της επιχειρηματικότητας ανάγκης (22,9%) των χωρών καινοτομίας. Θα μπορούσαμε να πούμε

⁴³ Ομάδα Α: Χώρες Χαμηλού κόστους, Ομάδα Β: Χώρες βελτίωσης αποτελεσματικότητας, Ομάδα Γ: Χώρες καινοτομίας

λοιπόν πως λόγω της αυξημένης ανεργίας στην Ελλάδα η επιχειρηματικότητα ανάγκης παρουσιάζει μεγάλο ποσοστό αφού αποτελεί ίσως και μια βιοποριστική λύση. Ωστόσο η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας μπορεί να βρίσκεται σε χαμηλά ποσοστά αλλά παρουσιάζει άνοδο τα τελευταία 4 έτη.

Στον παρακάτω Διάγραμμα (Διάγραμμα 2.4.) φαίνεται η διαχρονική εξέλιξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ανάγκης και ευκαιρίας στην Ελλάδα.



Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM, Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017 – 2018

Διάγραμμα 2.4. Διαχρονική εξέλιξη κατανομής επιχειρηματικότητας ανάγκης και ευκαιρίας στην Ελλάδα.

2.5. Χρηματοδότηση επιχειρηματικών εγχειρημάτων στην Ελλάδα. Άτυποι επενδυτές.

Λόγω της κατάστασης που αντιμετωπίζει σήμερα η Ελλάδα ο χρηματοπιστωτικός τομέας δεν λειτουργεί επαρκώς με αποτέλεσμα να ενισχύεται η δραστηριότητα άτυπων επενδυτών. Οι άτυποι επενδυτές είναι άτομα συνήθως του κοντινού περιβάλλοντος του επιχειρηματία, που τον χρηματοδοτούν προκειμένου να ξεκινήσει μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, χωρίς όμως οι ίδιοι να εμπλέκονται ή να δραστηριοποιούνται άμεσα σε αυτή.

Ο ρόλος των άτυπων επενδυτών για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων αναμένεται να είναι πιο σημαντικός τα επόμενα χρόνια. Όπως επιβεβαιώνουν τα στοιχεία στη συνέχεια, αυτοί οι άτυποι επενδυτές προέρχονται κυρίως από το στενό οικογενειακό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι η αξιολόγηση της βιωσιμότητας μιας επιχειρηματικής ιδέας

ενδεχομένως να μην γίνεται αντικειμενικά, αλλά περισσότερο με συναισθηματικά κριτήρια, με ότι αυτό συνεπάγεται για την ποιότητα και τελικά τις πιθανότητες βιωσιμότητας και μεγέθυνσης των επιχειρηματικών εγχειρημάτων. Αυτό βέβαια συσχετίζεται ως έναν βαθμό με τις αντίστοιχα υψηλές επιδόσεις του δείκτη διακοπής λειτουργίας των επιχειρήσεων, όπως αναλύθηκε παραπάνω. Ο Πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει συγκριτικά δεδομένα για το ποσοστό του πληθυσμού που έδρασε ως άτυπος επενδυτής το 2017 στις χώρες καινοτομίας.

Πίνακας 2.4. Ποσοστό ατόμων που έχουν υπάρξει άτυποι επενδυτές την τελευταία τριετία στο σύνολο του πληθυσμού ατόμων 18-64 ετών ανά χώρα (2016 και 2017)

Άτυποι επενδυτές (% του πληθυσμού)		
	2016	2017
Γερμανία	3,8	4,7
Ελλάδα	2,9	3,2
Εσθονία	5,2	9,4
Ην. Βασίλειο	1,9	3
Ιρλανδία	2,8	4,1
Ισπανία	2,3	3,2
Ιταλία	1,7	2,2
Λουξεμβούργο	4,6	7,4
Ολλανδία	4	3,8
Σλοβενία	2,5	4,8
Σουηδία	3,2	7,8
Ομάδα Α	7,5	9
Ομάδα Β	4,6	5,7
Ομάδα Γ	3.4	5.4

44

Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM, Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017 – 2018

Στην Ελλάδα το έτος 2017 το 3,2%(περίπου 214 χιλιάδες άτομα) ηλικίας 18-64 δήλωσαν πώς έπαιξαν τον ρόλο άτυπου επενδυτή χρηματοδοτώντας επιχειρήσεις αρχικών σταδίων. Το ποσοστό αυτό είναι λίγο μεγαλύτερο από το έτος 2016 αλλά χαμηλότερο από το μέσο όρο των χωρών καινοτομίας. Αυτό οφείλεται κατά μεγάλο βαθμό στους περιορισμούς των χρηματοπιστωτικών συστημάτων στην χώρα. Συμπεραίνεται λοιπόν πως η συμβολή των άτυπων επενδυτών είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη επιχειρήσεων.

Στον παρακάτω Πίνακα (Πίνακας 2.5.) φαίνεται η σχέση που συνδέει τους επιχειρηματίες-αποδέκτες με τους άτυπους επενδυτές. (% επί των άτυπων επενδυτών)

⁴⁴ Ομάδα Α: Χώρες Χαμηλού κόστους, Ομάδα Β: Χώρες βελτίωσης αποτελεσματικότητας, Ομάδα Γ: Χώρες καινοτομίας

Πίνακας 2.5. Σχέση επιχειρηματιών αρχικών σταδίων και άτυπων επενδυτών στην Ελλάδα

ΕΤΟΣ	Κοντινό μέλος της οικογένειας (σύζυγος, αδελφός, παιδί, γονέας ή εγγόνι)	Άλλος συγγενής (εξ αίματος ή εξ αγχιστείας)	Συνάδελφος	Φίλος ή γείτονας	Άγνωστος που είχε μια καλή επιχειρηματική ιδέα
2007	32,8	10,3	27,6	25,9	-
2008	32,4	10,8	-	32,4	5,4
2009	65,9	14,6	-	19,5	0
2010	53,1	19,4	5,1	21,4	1
2011	58,6	11,4	8,6	18,6	2,9
2012	61,7	10	1,7	23,3	3,3
2013	62,7	23,5	-	9,8	3,9
2014	45,2	12,2	15,2	25,2	0,7
2015	69	15,5	2,8	9,9	2,8
2016	75,4	8,4	-	11,9	4,3
2017	71,7	11,5	3,8	4,8	-

Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM, Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017 – 2018

Όπως παρατηρούμε το μεγαλύτερο ποσοστό επενδυτικού κεφαλαίου για το 2017 προέρχεται από τον στενό και ευρύτερο οικογενειακό κύκλο συνολικά περίπου 83%. Η δυσμενής οικονομική κατάσταση της χώρας αλλά και η ανεργία πιθανόν να ωθεί άτομα του οικογενειακού περιβάλλοντος στην χρηματοδότης κάποιου επιχειρηματικού εγχειρήματος. Αυτός ο τρόπος χρηματοδότησης ονομάζεται Bootstrapping.

Το Bootstrapping είναι μια δύσκολη στρατηγική χρηματοδότησης αλλά αποτελεί πολλές φορές τα θεμέλια για την έναρξη μιας επιχείρησης. Παρόλο που σε αυτού του τύπου την χρηματοδότηση ο επιχειρηματίας έχει τον πλήρη έλεγχο του εγχειρήματος του, χάνει την πρόσβαση στην καθοδήγηση που μπορούν να παρέχουν έμπειροι συνεργάτες και τελικά αποτελεί μια μέθοδο μετατροπής ανθρώπινου κεφαλαίου σε οικονομικό.⁴⁵

⁴⁵ Lahm & Little, 2005, Bootstrapping business start-ups: Entrepreneurship literature, textbooks, and teaching versus current business practices?

2.6. Τομείς οικονομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων αρχικών σταδίων στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με τον ΟΗΕ τα νέα εγχειρήματα ανάλογα με την δραστηριότητα τους κατηγοριοποιούνται σε :

A) τον πρωτογενή τομέα: αγροτική και ζωική παραγωγή, αλιεία, κτλ.

B) την μεταποιητική δραστηριότητα

Γ) τις υπηρεσίες προς άλλες επιχειρήσεις (B2B)

Δ) προϊόντα/υπηρεσίες που απευθύνονται προς τον τελικό καταναλωτή.

Στον παρακάτω Πίνακα (Πίνακας 2.6) φαίνονται οι τομείς οικονομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων αρχικών σταδίων στις χώρες καινοτομίας για το 2017.

Πίνακας 2.6. Ποσοστιαία κατανομή της επιχειρηματικής δραστηριότητας αρχικών σταδίων στις χώρες καινοτομίας κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας (2017)

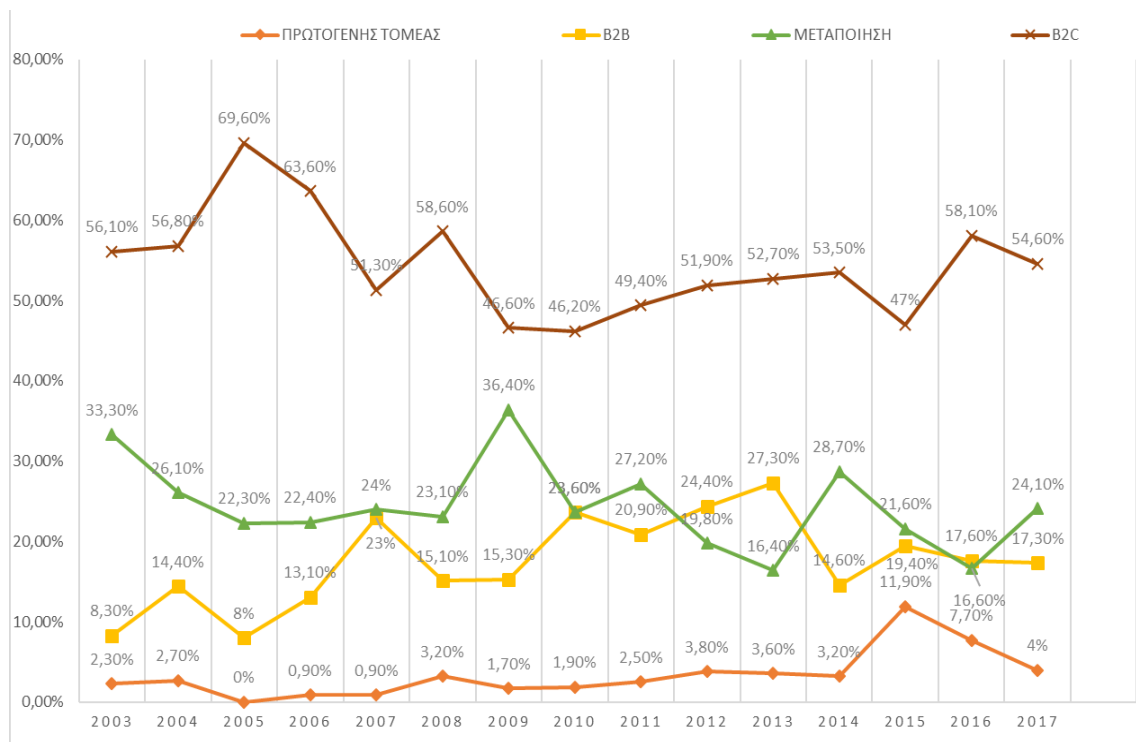
ΧΩΡΑ	Πρωτογενής Τομέας	Μεταποιητική δραστηριότητα	Υπηρεσίες προς επιχειρήσεις	Προϊόντα/υπηρεσίες προς καταναλωτές
Βουλγαρία	15	30,2	11	43,8
Κροατία	20,6	25,7	22,4	31,4
Κύπρος	0	14,8	19,5	65,8
Εσθονία	5,9	27,4	28	38,6
Γαλλία	7	21,6	28,4	43,1
Γερμανία	3,2	14,4	29,2	53,2
Ελλάδα	4	24,1	17,3	54,6
Ιρλανδία	4,9	22,5	26,8	45,9
Ιταλία	17,3	22,5	30	30,2
Λετονία	11,7	33,5	22	32,8
Λουξεμβούργο	1,2	22,2	35,4	41,3
Ολλανδία	5,3	16,7	35,9	42,1
Πολωνία	1,3	29,9	17,2	51,6
Σλοβακία	1,9	24,2	28,8	45,1
Σλοβενία	5,9	24,5	38,2	31,4
Ισπανία	3,5	17,3	27	52,2
Σουηδία	9,7	15,7	37,1	37,6
Ην. Βασίλειο	0,9	24,8	42,2	32,1
Ομάδα Α	13,5	20,1	5,2	61,1
Ομάδα Β	5,5	22,7	11,4	60,4
Ομάδα Γ	4,1	19,6	28,8	47,5

Πηγή: ΙΟΒΕ, επεξεργασία στοιχείων GEM, Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017 – 2018

Παρατηρούμε ότι τα νέα εγχειρήματα στον πρωτογενή τομέα διαμορφώνονται σε ποσοστό 4% για το 2017 και εξακολουθούν να είναι από τις υψηλότερες επιδόσεις αφού κινούνται σε κοντινές αποστάσεις με το αντίστοιχο μέσο όρο των χωρών καινοτομίας (4,1%). Ωστόσο παρουσιάζουν σταδιακή μείωση σε σχέση με το έτος 2015 (12%) και 2016 (7,7%). (IOBE 2017-2018)

Όσον αφορά το ποσοστό των νέων εγχειρημάτων προς επιχειρήσεις διαμορφώνεται στο 17,3% (από 17,6% το 2016), ποσοστό χαμηλότερο του μέσου όρου των χωρών καινοτομίας.

Στον κλάδο της μεταποίησης υπάρχει μια ανοδική πορεία με ποσοστό 24,1% (από 16,6% το 2016) ενώ αντίθετα τα νέα εγχειρήματα προς τους καταναλωτές μειώνονται στο 54,6% ποσοστό πάνω από το μέσο όρο των χωρών καινοτομίας.



Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM*⁴⁶

Διάγραμμα 2.5. Διαχρονική εξέλιξη των τομέων των Ελληνικών εγχειρημάτων (%επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων).

Άρα για το 2017 το μεγαλύτερο ποσοστό αφορά εγχειρήματα που απευθύνονται προς τον τελικό καταναλωτή. Ωστόσο αυτή η εικόνα δεν είναι ενθαρρυντική καθώς όπως έχει δείξει και

⁴⁶ B2B: Επιχειρήσεις που απευθύνονται σε επιχειρήσεις.

B2C: Επιχειρήσεις που απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή.

το παρελθόν δεν αποτελεί βιώσιμη επιχειρηματικότητα. Τα εγχειρήματα που απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή είναι πιο εύκολο να δημιουργηθούν σε μια κοινωνία καθώς απαιτούν μικρά επενδυτικά κεφάλαια. Ωστόσο τέτοιου είδους επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται ελλιπής από άποψη εξωστρέφειας καινοτομίας και χαμηλής προστιθέμενης αξίας. Τέλος όπως φαίνεται στην διαχρονική εξέλιξη του παραπάνω διαγράμματος (Διάγραμμα 2.5) η κρίση επηρέασε σημαντικά τις επιχειρήσεις B2C με το χαμηλότερο σχετικό δείκτη να καταγράφεται το 2009 ενώ το ίδιο έτος φαίνεται πως η ενισχύονται οι μεταποιητικές δραστηριότητες. Με την πάροδο των ετών όμως παρατηρείται σταδιακή ανάκαμψη των B2C πραγματοποιώντας μια επιχειρηματική αναδιάρθρωση B2C που πιθανόν να είναι εις βάρος των μεταποιητικών δραστηριοτήτων.

2.7. Παράγοντες επιρροής της Ελληνικής επιχειρηματικής δραστηριοποίησης.

Σύμφωνα με το GEM διακρίνονται 2 κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα:

A) πολιτισμικοί παράγοντες, που αναφέρονται στις γενικές στάσεις μιας κοινωνίας απέναντι στην επιχειρηματικότητα δηλαδή ποια είναι η γνώμη του κόσμου για την Ελληνική επιχειρηματικότητα, αν υπάρχουν ευκαιρίες, αν ο επιχειρηματίας έχει επαγγελματικό κύρος κτλ.

B) Προσωπικοί παράγοντες, που αναφέρονται στο πώς αντιλαμβάνεται το ίδιο το άτομο το ζήτημα της επιχειρηματικής του δραστηριοποίησης δηλαδή το βαθμό που το άτομο πιστεύει στον εαυτό του, στις γνώσεις και την εμπειρία του και κατά πόσο ο φόβος αποτυχίας μπορεί να γίνει αιτία αποτροπής για την δημιουργία επιχείρησης.

Στον παρακάτω Πίνακα (Πίνακας 2.7) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της σχετικής έρευνας για το 2017 στην Ελλάδα συγκριτικά με άλλες χώρες καινοτομίας. Το ποσοστό των ατόμων που βλέπουν επιχειρηματικές ευκαιρίες στο επόμενο εξάμηνο παρουσιάζει την χαμηλότερη επίδοση παγκοσμίως. Την ίδια στιγμή η Ελλάδα έχει και την μεγαλύτερη επίδοση στον φόβο επιχειρηματικής αποτυχίας παρόλο που ο συγκεκριμένος δείκτης ήταν όλες τις χρονιές σε υψηλά ποσοστά.

Πίνακας 2.7. Παράγοντες επιρροής επιχειρηματικής δραστηριοποίησης (ποσοστό θετικών απαντήσεων πληθυσμού 16-64 ετών για το έτος 2017).

	Επιχ/κές ευκαιρίες το προσεχές 6μηνο	Γνώσεις ικανότητα &	Φόβος αποτυχίας	Επιχ/τα ως καλή επιλογή καριέρας	Κοινωνική καταξίωση στους επιτυχημένους επιχ/τίες	Εστίαση των ΜΜΕ στην επιχ/τα
Βουλγαρία	19,5	38,4	44	54,3	68	47,6
Γαλλία	34,1	36,3	38,3	59,1	74,2	47
Γερμανία	42	37,4	42	51,3	77,9	49,5
Ελλάδα	13,7	43,4	70,2	63,4	66,5	43,4
Ελλάδα (Μόνο επιχειρηματίες)	13,8	76,7	64,4	62,3	67,3	45,5
Εσθονία	61	49,7	36,8	54,2	64,7	61
Ην. Βασίλειο	43	48,2	37,3	55,6	75,6	58,5
Ιρλανδία	44,5	42,2	39,2	53,2	81,9	72,9
Ισπανία	31,9	44,8	43,6	53,8	47,9	50,9
Ιταλία	28,8	30,4	51,1	64,2	73,2	54,9
Κροατία	33,6	50,8	37,1	62,2	47,7	48,1
Κύπρος	51	46,3	54,8	66,2	61,5	50,5
Λετονία	36,3	49	46,1	57,5	58,5	58,2
Λουξεμβούργο	54,8	40,9	50,6	43	70	48,7
Ολλανδία	64,1	44,6	32,9	81	67,5	63,2
Πολωνία	68,8	52,4	43,6	79,3	67,7	50,5
Σλοβακία	25,8	48,4	45,8	47,5	60	59
Σλοβενία	34,6	53,3	34,8	55,1	73,4	72,6
Σουηδία	79,5	34,5	43,1	53,6	70,5	64,7
Ομάδα Α	41,5	53,8	37,3	64,6	72,2	57,1
Ομάδα Β	43,8	53,5	39,1	65,7	66,3	60,1
Ομάδα Γ	43,4	43	43,2	57	70	62,3

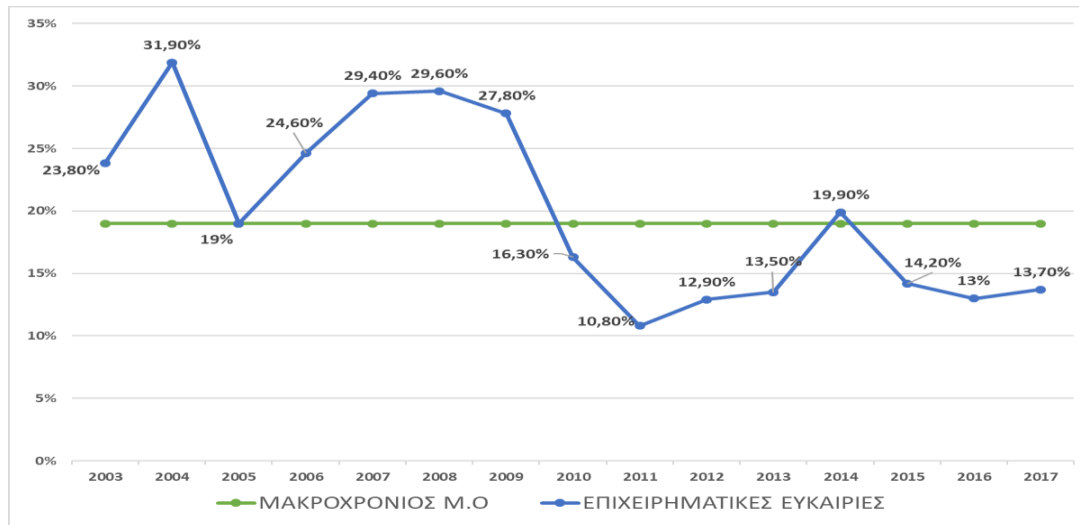
Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM

Αντίθετα η επιχειρηματική αυτοπεποίθηση στην χώρα βρίσκεται σε ποσοστό πάνω από το μέσο όρο των χωρών καινοτομίας παρόλο που η κοινωνία δεν φαίνεται να θεωρεί εξαιρετικά καταξιωμένους τους επιχειρηματίες ενώ τα ΜΜΕ εξακολουθούν να μην εστιάζουν κα τόσο σε επιχειρηματικές επιτυχίες .

2.7.1. Επιχειρηματικές ευκαιρίες στην χώρα.

Ο συγκεκριμένος δείκτης κυμαίνεται διαχρονικά από το 2003 έως το 2017 κατά μέσο όρο στο 19% ενώ το τελευταίο έτος (2017) παρουσιάζει οριακή βελτίωση στο 13,7% σε σχέση με το προηγούμενο έτος 13%. Το χαμηλό αυτό ποσοστό ίσως είναι επακόλουθο της οικονομικής κρίσης που βίωσε η χώρα και της επιχειρηματικής αβεβαιότητας αφού από το 2008 και μετά υπάρχει σημαντική μείωση των επιχειρηματικών ευκαιριών ενώ τα επόμενα δύο χρόνια ο

δείκτης ανεβαίνει παρόλο που εξακολουθεί να κινείται σε χαμηλότερα από το διαχρονικό μέσο όρο.

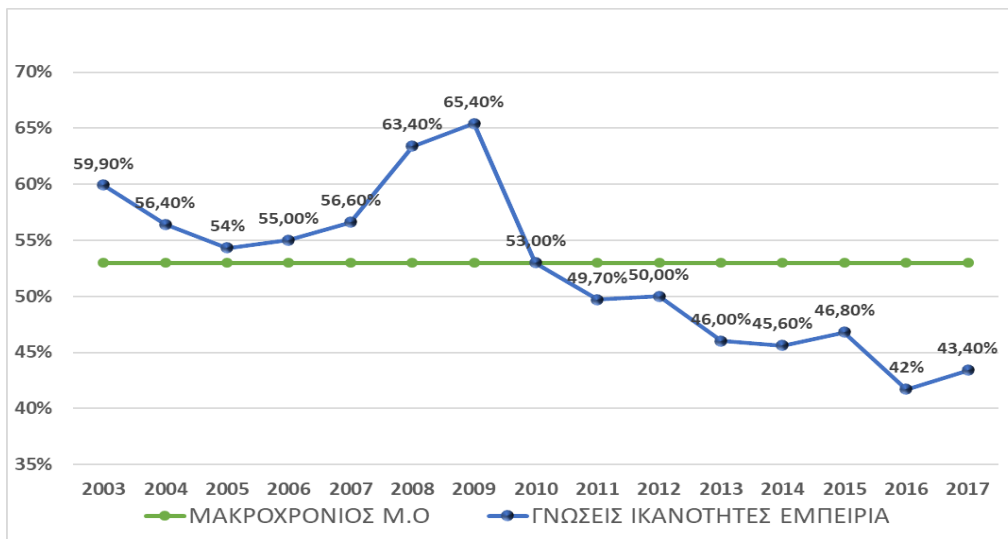


Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM

Διάγραμμα 2.6. Επιχειρηματικές ευκαιρίες στην χώρα.(% πληθυσμού)

2.7.2. Γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας (% πληθυσμού)

Στους προσωπικούς παράγοντες επιρροής επαγγελματικής δραστηριοποίησης συγκαταλέγονται οι γνώσεις ικανότητες και η εμπειρία για την ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στην Ελλάδα το ποσοστό του πληθυσμού που θεωρεί ότι κατέχει τις ικανότητες ,διαχρονικά καταγράφει υψηλές επιδόσεις. Έτσι, παρόλο που από την εκδήλωση της κρίσης και μετά παρουσιάζεται μία πτωτική πορεία, το 2017 σημειώνεται βελτίωση με το σχετικό ποσοστό να φτάνει το 43,4% .

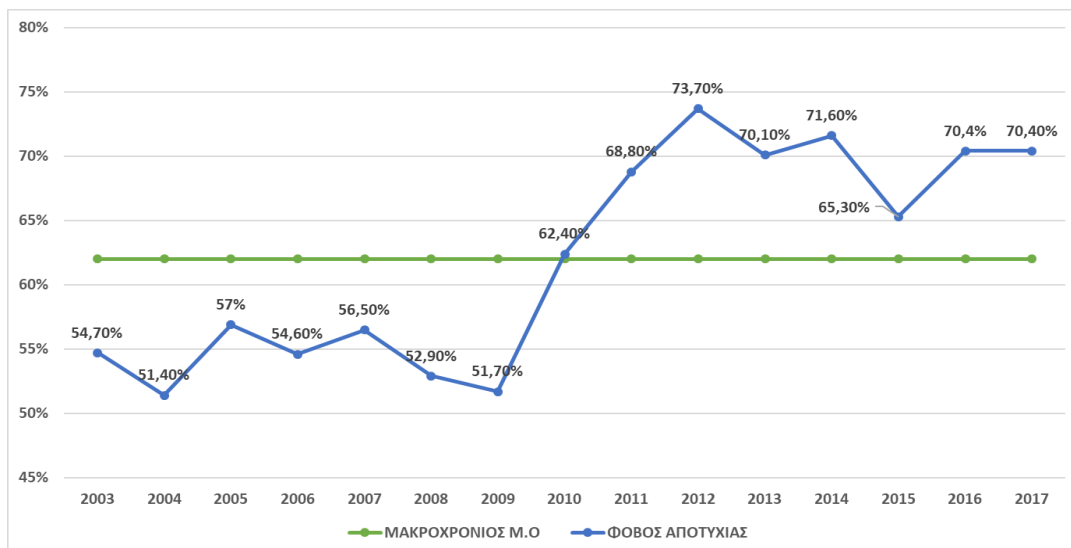


Πηγή: ΙΟΒΕ, επεξεργασία στοιχείων GEM

Διάγραμμα 2.7. Γνώσεις ικανότητες, εμπειρία για άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. (% πληθυσμού)

2.7.3. Φόβος αποτυχίας για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ο φόβος αποτυχίας αποτελεί έναν ισχυρό αποτρεπτικό παράγοντα για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στη χώρα μας κινείται σε πολύ υψηλά επίπεδα ενώ πολλές φορές έχει σημειώσει το μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα του GEM. Είναι λογικό μετά το 2009 ο συγκεκριμένος δείκτης να διαγράφει ανοδική πορεία ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Έτσι το 2016 έχουμε το μεγαλύτερο ποσοστό φόβου αποτυχίας στο 70,4% το οποίο παραμένει σε ίδιο επίπεδο το 2017. (Διάγραμμα 2.8.)



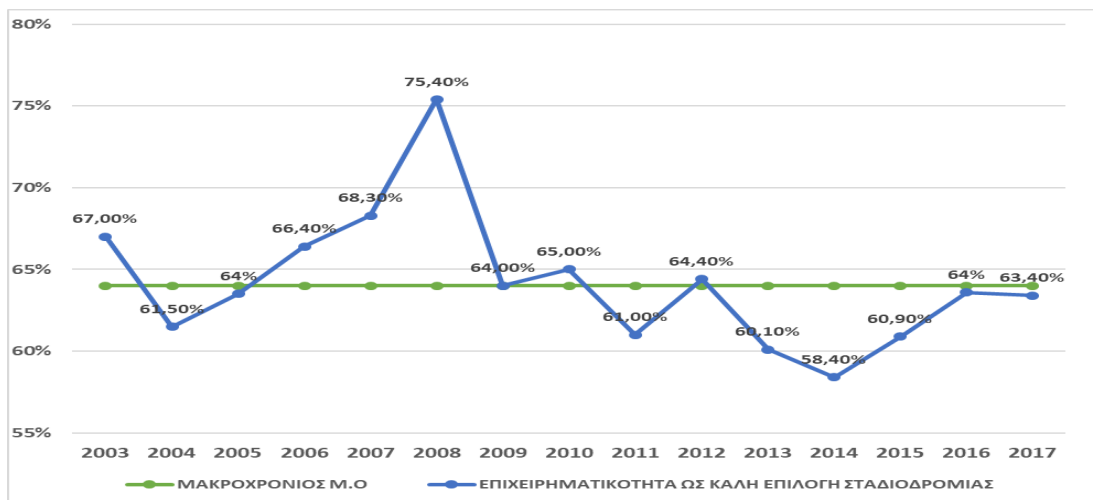
Πηγή: ΙΟΒΕ, επεξεργασία στοιχείων GEM

Διάγραμμα 2.8. Φόβος αποτυχίας για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι μία επιχειρηματική αποτυχία δεν θα πρέπει να καταβάλει αρνητικά τον επιχειρηματία δεδομένου ότι αποκτά εμπειρία η οποία μπορεί να τον βοηθήσει αποτελεσματικά ώστε να επιτύχει σε ένα καινούργιο επιχειρηματικό εγχείρημα. Σε χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής η αποτυχία σε μία επιχειρηματική δραστηριότητα είναι αποδεκτή αφού θεωρείται πως είναι ένα μέρος αυτής.⁴⁷ Έτσι το άτομο που βιώνει μία επιχειρηματική αποτυχία δεν στιγματίζεται από την κοινωνία αλλά ενθαρρύνεται αφού θεωρείται πως αξίζει ακόμα μία ευκαιρία. Αντίθετα σε κοινωνίες με χαμηλή εκτίμηση της επιχειρηματικότητας οι πιθανοί επιχειρηματίες βιώνουν εντονότερα το φόβο αποτυχίας καθώς η φήμη του ατόμου για τις ικανότητες του ως επιχειρηματίας αποτελεί κατασταλτικό παράγοντα επανεισόδου του στην επιχειρηματικότητα.⁴⁸

2.7.4. Επιχειρηματικότητα ως καλή επιλογή σταδιοδρομίας.

Για ακόμη μία φορά η οικονομική κρίση φαίνεται να λειτουργεί αποθαρρυντικά στην επιλογή της επιχειρηματικότητας ως καλής σταδιοδρομίας. Από το 2008 και μετά σημειώνεται απότομη πτώση με το χαμηλότερο ποσοστό να καταγράφεται στα μέσα του 2014 (58,4%) ενώ το 2017 το 63,4% των Ελλήνων δηλώνει πως επιχειρηματικότητα αποτελεί καλή επιλογή σταδιοδρομίας. Το ποσοστό αυτό βρίσκεται πολύ κοντά στο μακροχρόνιο μέσο όρο για το συγκεκριμένο δείκτη και αναμένεται να ενισχυθεί περισσότερο στο μέλλον δεδομένου των δυσκολιών απασχόλησης που παρατηρούνται στον δημόσιο τομέα.



Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM

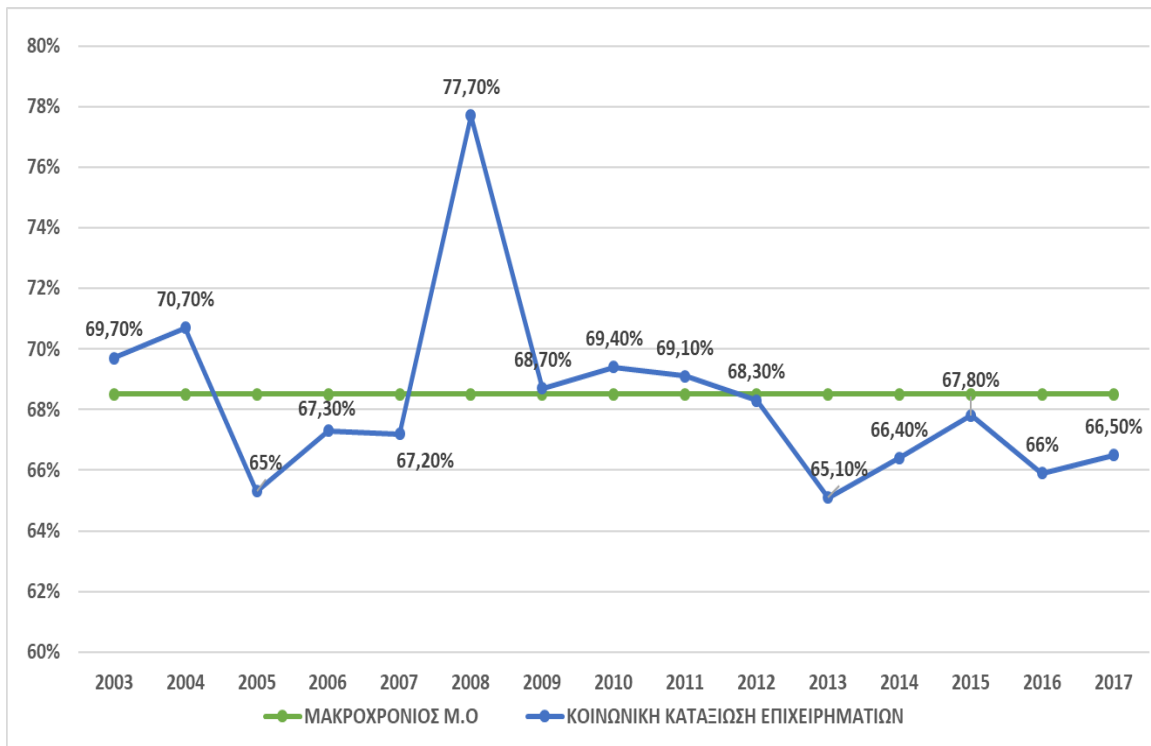
Διάγραμμα 2.9. Επιχειρηματικότητα ως καλή επιλογή σταδιοδρομίας (% πληθυσμού)

⁴⁷ Landier, A. (2005). Entrepreneurship and the Stigma of Failure. Unpublished working paper, Stern School of Business, New York University

⁴⁸ Voutsina, K., Tsakanikas A., Liouka, I. Lioukas, S., Siokas, G, "Determinants and moderators of Fear of Failure in early stage entrepreneurship: An exploratory study". submitted to Small Business Economics.

2.7.5. Κοινωνική καταξίωση στους επιτυχημένους επιχειρηματίες.

Στη χώρα μας κυριαρχούν οι πολύ μικρές επιχειρήσεις και είναι λογικό το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού να αντιμετωπίζει με σεβασμό τους επιτυχημένους επιχειρηματίες. Έτσι το 2017 το ποσοστό του συγκεκριμένου δείκτη αυξάνεται από 65,9% το 2016 σε 66,5% παραμένοντας όμως πολύ χαμηλότερα σε σχέση με το μεγαλύτερο ποσοστό του 2008 (77,7%). (διάγραμμα 2.10.)



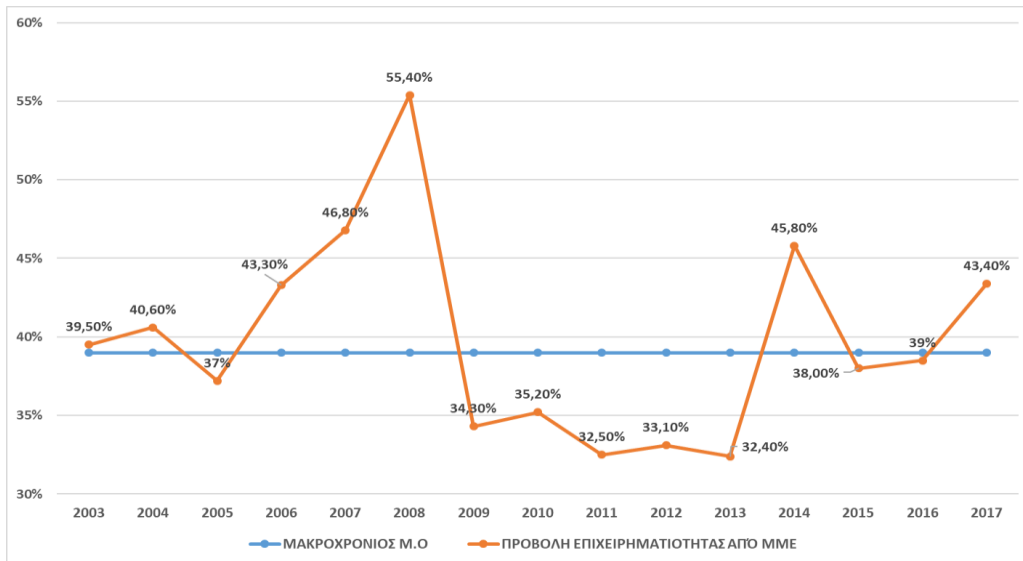
Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM

Διάγραμμα 2.10. Κοινωνική καταξίωση στους επιτυχημένους επιχειρηματίες. (% πληθυσμού)

2.7.6. Προβολή επιχειρηματικότητας από τα μέσα ενημέρωσης

Παρόλο που η λέξη επιχειρηματικότητα και κυρίως οι νέες μορφές αυτής όπως οι καινοτόμες επιχειρήσεις - startups ακούγονται συχνά από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι αποδόσεις που καταγράφονται για την Ελλάδα σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες καινοτομίας είναι χαμηλές.

Φαίνεται πώς περιπτώσεις κερδοσκοπίας, φοροδιαφυγής και αισχροκέρδειας αποτελούν ελκυστικότερα θέματα για τα Ελληνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης σε σχέση με περιπτώσεις επιχειρηματικής επιτυχίας.



Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM

Διάγραμμα 2.11. Προβολή επιχειρηματικότητας από τα μέσα ενημέρωσης

2.8. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Ηλικία

Στον παρακάτω Πίνακα (Πίνακας 2.8) παρουσιάζεται το ποσοστό των επιχειρηματιών χωρισμένο σε πέντε ηλικιακές ομάδες ανά συνολικό πληθυσμό κάθε χώρας. Στην Ελλάδα το 2017 το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού που εμπλέκεται με κάποιου είδους επιχειρηματικότητα εντοπίζεται στην ηλικία 35-44 (7,6%) ενώ στις υπόλοιπες χώρες καινοτομίας το αντίστοιχο ποσοστό για το 2017 είναι 11,3%.

Πίνακας 2.8. Ποσοστό πληθυσμού ανά ηλικιακή ομάδα που εμπλέκεται στην επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων. (% επί συνολικού πληθυσμού κάθε χώρας)

Χώρα	18-24 ετών	25-34 ετών	35-44 ετών	45-54 ετών	55-64 ετών
Βουλγαρία	3,3	4,5	5,2	2,8	2,5
Κροατία	10,7	12,7	11,5	7,1	3,4
Κύπρος	3,1	10,5	11,6	6,2	3,5
Εσθονία	24,6	25,3	23,5	16,1	8,7
Γαλλία	1,6	5,0	4,4	3,9	4,0
Γερμανία	3,4	7,7	6,5	5,0	3,4
Ελλάδα	5,7	6,2	7,6	2,0	1,7
Ιρλανδία	6,6	10,4	10,3	7,7	7,7
Ιταλία	3,9	5,8	5,3	4,4	1,8
Λετονία	19,7	19,6	17,3	13,4	2,6
Λουξεμβούργ	11,7	11,0	10,5	7,4	4,9
Ολλανδία	11,2	15,0	12,7	6,5	5,4
Πολωνία	3,7	18,7	9,2	6,7	2,5
Σλοβακία	1,6	8,5	16,7	14,5	13,1
Σλοβενία	7,6	10,9	9,1	5,0	2,3
Ισπανία	4,9	8,3	7,8	5,9	3,0
Σουηδία	7,9	8,2	7,9	7,8	4,5
Ην. Βασίλειο	6,8	11,6	8,6	9,0	5,0
Ομάδα Α	15,9	17,4	17,7	14,0	18,2
Ομάδα Β	12,9	18,3	17,1	14,0	8,9
Ομάδα Γ	7,6	11,9	11,3	8,6	5,9

Ομάδα Α: Χώρες Χαμηλού κόστους, Ομάδα Β: Χώρες βελτίωσης αποτελεσματικότητας, Ομάδα Γ: Χώρες καινοτομίας.

Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM

Ενώ στην συνέχεια (Πίνακας 2.9.) παρουσιάζεται το ποσοστό κάθε ηλικιακής ομάδας επί των συνολικών επιχειρηματιών αρχικών σταδίων. Το 35% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 35-44 ετών, ποσοστό που είναι αρκετά υψηλό για αυτή την κατηγορία σε σύγκριση με τις άλλες χώρες καινοτομίας.

Συνολικά πάντως οι δύο στους τρεις προέρχονται από τις πιο παραγωγικές ηλικίες μεταξύ 25 και 44 ετών, ενώ ιδιαίτερα μεγάλη φαίνεται η απόκλιση με τις χώρες καινοτομίας στο στρώμα

45-54 ετών, το οποίο είναι σε όλες τις χώρες πάνω από 14%, ενώ στην Ελλάδα μόνο 8,3% του συνόλου. Η μέση ηλικία του επιχειρηματία αρχικών σταδίων διαχρονικά είναι τα 35 έτη.

Πίνακας 2.9. Ποσοστιαία κατανομή επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων κατά ηλικιακά ομάδα (2016) (% επί των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων)

Χώρα	18-24 ετών	25-34 ετών	35-44 ετών	45-54 ετών	55-64 ετών
Βουλγαρία	12,0	25,9	31,0	16,1	15,0
Κροατία	16,1	30,5	26,7	18,5	8,2
Κύπρος	6,2	33,8	32,2	18,6	9,3
Εσθονία	15,3	30,8	26,8	17,6	9,4
Γαλλία	5,6	25,9	24,3	22,6	21,6
Γερμανία	7,4	29,8	24,0	23,8	15,0
Ελλάδα	19,1	31,4	35,1	8,3	6,2
Ιρλανδία	9,2	31,0	28,2	17,6	14,0
Ιταλία	10,1	24,9	29,3	26,8	8,9
Λετονία	15,3	33,5	26,6	20,7	3,9
Λουξεμβούργο	16,6	27,7	27,0	19,2	9,5
Ολλανδία	15,8	29,9	26,8	16,0	11,5
Πολωνία	5,1	50,3	24,4	14,2	6,0
Σλοβακία	1,7	16,1	34,7	24,6	22,9
Σλοβενία	11,8	32,4	31,4	17,0	7,4
Ισπανία	8,4	25,3	33,3	23,5	9,5
Σουηδία	15,7	25,5	23,0	23,7	12,0
Ην. Βασίλειο	11,9	30,6	21,6	24,7	11,1
Ομάδα Α	22,2	27,4	24,7	15,2	10,5
Ομάδα Β	16,5	32,2	26,0	16,8	8,4
Ομάδα Γ	11,1	29,2	28,1	20,2	11,3

Ομάδα Α: Χώρες Χαμηλού κόστους, **Ομάδα Β:** Χώρες βελτίωσης αποτελεσματικότητας, **Ομάδα Γ:** Χώρες καινοτομία. Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια αύξηση της συμμετοχής στην επιχειρηματικότητα από μικρότερες ηλικίες. Οι νεαροί επιχειρηματίες όμως συνήθως δεν έχουν την εμπειρία, τις γνώσεις και τις διασυνδέσεις, παράγοντες καθοριστικοί για την επιτυχία της επιχείρησης. Η δυσκολία εύρεσης εργασίας στην χώρα έχει στρέψει τους νέους στη αυτό-απασχόληση επομένως η επιχειρηματική δραστηριοποίηση αποτελεί βιοποριστική ανάγκη και ο αυξανόμενος αριθμός τέτοιων επιχειρήσεων αυξάνει και τον κίνδυνο αποτυχίας αυτών.

Σύμφωνα με την σχετική έρευνα Kauffman (2017)⁴⁹ για τις Η.Π.Α. η μέση ηλικία των ιδρυτών νεοφυών επιχειρήσεων στις ΗΠΑ είναι τα 35 έτη και μεγαλύτερη επιτυχία παρουσιάζουν οι

⁴⁹ Kauffman_Index_Startup_Activity_Metro_Report_Final 2017

νεοφυείς επιχειρήσεις που οι ιδρυτές τους έχουν προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία σε άλλες εταιρίες, ενώ και το νέο εγχείρημα συνήθως ανήκει στον ίδιο κλάδο στον οποίο εργάζονταν πριν οι ιδρυτές τους.⁵⁰ Ακόμη μια έρευνα που διεξήχθη σε 10 χώρες και σε περίπου 4000 νέες επιχειρήσεις την περίοδο 2004-2010 επισημαίνει τη σημασία που έχει η εμπειρία στην επιτυχία και ευημερία των επιχειρήσεων οι ιδρυτές των περισσότερων είχαν πάνω από 12 χρόνια εμπειρίας.⁵¹

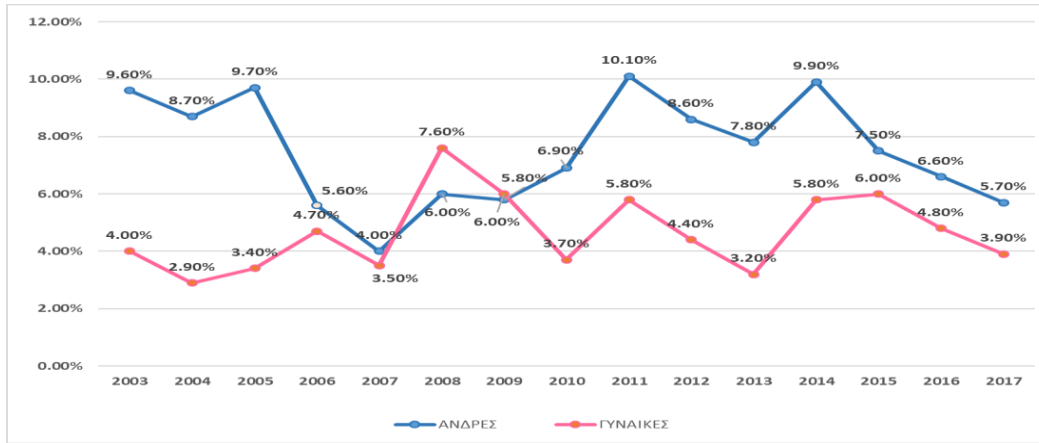
Αν εξετάσουμε τις υπόλοιπες ομάδες χωρών διαπιστώνεται ότι, στις χώρες με χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, ενεργοποιούνται μικρότερες ηλικίες στην επιχειρηματικότητα, εύρημα που συσχετίζεται με την παραπάνω υπόθεση. Παρατηρούμε ότι οι μισοί επιχειρηματίες αρχικών σταδίων στις χώρες της ομάδας Α και σχεδόν οι μισοί από τις χώρες της ομάδας Β είναι νεότεροι των 34 ετών (για το 2017) όταν αντίθετα, στις χώρες καινοτομίας (ομάδα Γ), το ποσοστό αυτό είναι αρκετά χαμηλότερο (40%). Άρα στις πιο ανεπτυγμένες περιοχές του πλανήτη η έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας φαίνεται να είναι υπόθεση μεγαλύτερων ηλικιών, ενώ στις αναπτυσσόμενες χώρες η ανάγκη βιοπορισμού οδηγεί περισσότερους νέους σε μικρή ηλικία στην επιλογή επιχειρηματικότητας. Αυτό προϋποθέτει ότι η επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων στις αναπτυγμένες περιοχές θα αφορά υψηλότερης ποιότητας ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή άτομα με πλουσιότερη επαγγελματική εμπειρία και πιθανόν υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο. (Τσακανίκας Α, Σταυράκη Σ. Βαλαβανιώτη Ε. 2018)

Φύλο

Όσον αφορά το φύλο των νέων επιχειρηματιών, το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων ηλικίας 18-64 φαίνεται διαχρονικά να ανήκει στους άνδρες (Πίνακας 2.10). Ωστόσο οι δείκτες των δύο φύλων μεταβάλλονται σχεδόν πάντα προς την ίδια κατεύθυνση με τον συνολικό δείκτη επιχειρηματικότητας.(Διάγραμμα 2.11). Το 2017 η μείωση επιχειρηματικότητας επηρεάζει εξίσου και τα 2 φύλα. Το ποσοστό της γυναικείας επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων μειώθηκε σε 3,9% (περίπου 131 χιλιάδες γυναίκες) από 4,8% το 2016, ενώ στους άνδρες μειώθηκε σε 5,7% (περίπου 185 χιλιάδες άνδρες) από 6,6% το 2016.

⁵⁰ Τσακανίκας Α, Σταυράκη Σ. Βαλαβανιώτη Ε.(2018) Ετήσια Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017-2018: Λιγότερα νέα εγχειρήματα, βελτίωση στις προοπτικές απασχόλησης.

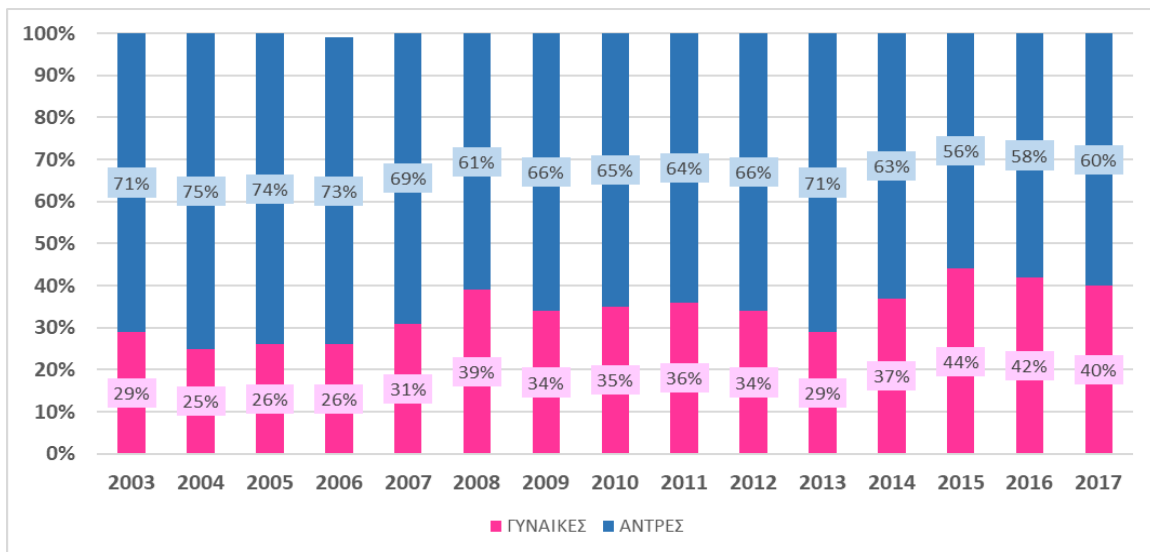
⁵¹ F Malerba, Y Caloghirou, M McKelvey, S Radošević (2015) Dynamics of knowledge intensive entrepreneurship: Business strategy and public policy.



Πηγή: ΙΟΒΕ, επεξεργασία στοιχείων GEM

Διάγραμμα 2.11. Διαχρονική εξέλιξη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων ανά φύλλο. (Ως ποσοστό του αντίστοιχου πληθυσμού 18-64 ετών)

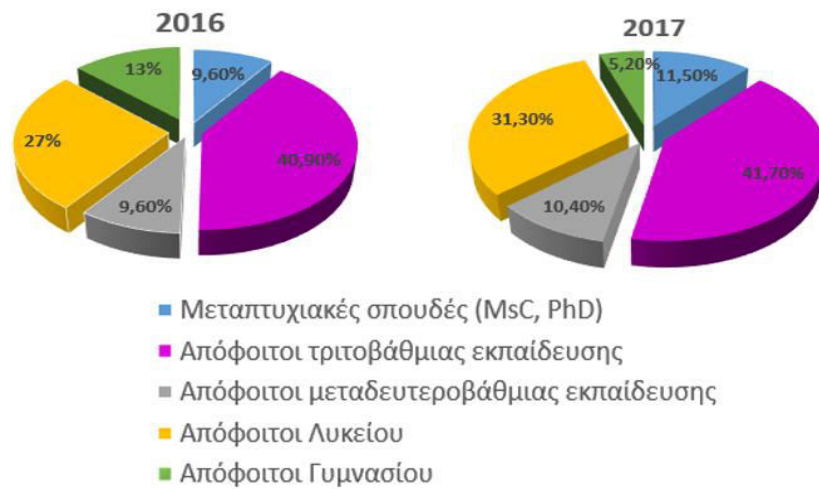
Η γυναικεία επιχειρηματικότητα το 2017 σημειώνει υποχώρηση ωστόσο το μερίδιο της επιχειρηματικότητας παραμένει υψηλό. Το ποσοστό γυναικείας επιχειρηματικότητας διαμορφώνεται στο 40% παρουσιάζοντας μικρή πτώση σε σχέση με το προηγούμενο έτος αλλά βρίσκεται ακόμα σε υψηλά επίπεδα αν αναλογιστούμε την τιμή που είχε το 2013 (29%). Είναι φανερό πως λόγω της δύσκολης εποχής που διανύει η Ελλάδα όλο και περισσότερες γυναίκες στέφονται προς την επιχειρηματικότητα κυρίως για βιοποριστικούς λόγους.



Πηγή: ΙΟΒΕ, επεξεργασία στοιχείων GEM

Διάγραμμα 2.12. κατανομή των φύλλων των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων Ελλάδας ανά έτος.

Μορφωτικό επίπεδο



Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM

Διάγραμμα 2.13. Μορφωτικό επίπεδο επιχειρηματιών αρχικών σταδίων.

Στο παραπάνω Διάγραμμα (Διάγραμμα 2.13) φαίνεται η κατανομή των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων με βάση το εκπαιδευτικό τους επίπεδο χωρισμένο σε έξι στρώματα:

- A) Μεταπτυχιακές σπουδές
- B) Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Γ) Μετα-δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Δ) Απόφοιτοι λυκείου
- Ε) Απόφοιτοι γυμνασίου

Το 2017 στην Ελλάδα το 41,7% των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων διαθέτει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ενώ ένα ποσοστό μεγέθους 11,5% έχει κάποιο μεταπτυχιακό. Συνεπώς περισσότεροι από τους μισούς επιχειρηματίες διαθέτουν πτυχίο πανεπιστημίου. Το 31% όμως είναι απόφοιτοι λυκείου πράγμα που σημαίνει πως λόγω του ότι δεν έχουν υψηλό επίπεδο γνώσεων τα επιχειρηματικά τους εγχειρήματα πιθανόν να μην είναι ποιοτικά και βιώσιμα. Ωστόσο το γεγονός ότι σε σχέση με το προηγούμενο έτος ενισχύεται παράλληλα το ποσοστό επιχειρηματιών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελεί θετικό παράγοντα για την επιχειρηματικότητα της χώρας.

Συμπεράσματα

Συμπεραίνοντας λοιπόν, η Ελλάδα συγκαταλέγεται στις χώρες υψηλού εισοδήματος στις οποίες η καινοτομία προϊόντων και διεργασιών αποτελούν βασικό παράγοντα ανάπτυξης. Η επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων είναι μεγαλύτερη σε χώρες χαμηλού εισοδήματος και αναπτυσσόμενες χώρες διότι λόγω χαμηλού βιοτικού επιπέδου οι χώρες αυτές στρέφονται προς την επιχειρηματικότητα κυρίως για βιοποριστικούς λόγους. Ειδικότερα για την Ελλάδα ο δείκτης επιχειρηματικότητας βρίσκεται το 2017 χαμηλότερα από το μέσο όρο των χωρών καινοτομίας και η οικονομική αστάθεια της χώρας ίσως αποτελεί έναν από τους λόγους της διαχρονικής πτώσης του δείκτη. Θετική εξέλιξη αποτελεί η αύξηση του αριθμού νέων επιχειρηματιών για το 2017 ενώ ο δείκτης καθιερωμένης επιχειρηματικότητας φέρνει την Ελλάδα στην πρώτη θέση των χωρών καινοτομίας. Στην συνολική επιχειρηματικότητα της χώρας η Ελλάδα παίρνει την τρίτη θέση μεταξύ χωρών καινοτομίας με 17,1% του πληθυσμού να δραστηριοποιείται επιχειρηματικά. Όσον αφορά τους λόγους διακοπής της επιχειρηματικότητας η Ελλάδα παρουσιάζει επίσης μεγάλα ποσοστά (4,8%) πράγμα λογικό αφού στις χώρες που συμβαίνουν πολλά εγχειρήματα υπάρχουν και πολλές αποτυχίες. Συγκρίνοντας όμως τα ποσοστά επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων (4,8%) και διακοπής της επιχειρηματικής δραστηριότητας (4,7%) συμπεραίνουμε ότι υπάρχει πολύ μικρή εισροή νέων επιχειρήσεων. Στα αίτια διακοπής λειτουργίας επιχειρήσεων βασικότερο λόγο αποτελεί η έλλειψη κερδοφορίας με ποσοστό 54% ενώ ακολουθούν λόγοι όπως το θεσμικό πλαίσιο και η γραφειοκρατία (18,8%), οι προσωπικοί λόγοι (11%). Στην Ελλάδα η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας υπερτερεί σε σχέση με την επιχειρηματικότητα ανάγκης ωστόσο βρίσκεται σε πολύ χαμηλότερο ποσοστό (37%) σε σχέση με το μέσο όρο επιχειρηματικότητας ευκαιρίας των χωρών καινοτομίας (53,5%). Η χρηματοδότηση επιχειρηματικών εγχειρημάτων πραγματοποιείται περισσότερο από άτυπους επενδυτές όπως φίλοι και οικογένεια κυρίως λόγω των περιορισμών των χρηματοπιστωτικών συστημάτων στην χώρα. Αυτό ίσως συνδέεται με τα υψηλά ποσοστά διακοπής επιχειρηματικότητας αφού η βιωσιμότητα κάθε εγχειρήματος πιθανότατα να μην αξιολογείται αντικειμενικά αλλά με συναισθηματικά κριτήρια. Όσον αφορά τους τομείς δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων στην Ελλάδα για το 2017 αύξηση παρουσιάζουν μόνο τα εγχειρήματα που απευθύνονται προς τον τελικό καταναλωτή δηλαδή B2C επιχειρήσεις (54,6%) ακολουθούμενες από B2B επιχειρήσεις (17,3%) , την μεταποιητική δραστηριότητα(24,%) και τέλος τις επιχειρήσεις στον πρωτογενή τομέα (4%). Η Ελληνική επιχειρηματικότητα επηρεάζεται από πολιτισμικούς και προσωπικούς παράγοντες και για το 2017 διαμορφώνει την χαμηλότερη επίδοση τόσο στην αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών όσο και στον φόβο αποτυχίας. Αντίθετα η επιχειρηματική αυτοπεποίθηση στην χώρα βρίσκεται σε ποσοστό πάνω από το μέσο όρο των χωρών καινοτομίας. Τέλος στα δημογραφικά χαρακτηριστικά φαίνεται πως το μεγαλύτερο μέρος της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα ανήκει σε άτομα ηλικίας 35-44 ετών. Συνολικά η ανδρική επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα υπερτερεί της γυναικείας και παράλληλα στο μορφωτικό επίπεδο το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρηματιών στην χώρα μας για το 2017 είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης γεγονός που προσδίδει αισιοδοξία για την δημιουργία ποιοτικότερων επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου

1. Burg και Romme (2014), *Creating the future together Q* Toward a framework for research synthesis in entrepreneurship.
2. David Deakins & Mark Freel, (2012) , *Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις. Νεοφυείς Επιχειρήσεις. Μια δυναμική Απάντηση των Νέων στην Ανεργία. Επιστημονική επιμέλεια: Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου & Ιωάννης Χατζηδημητρίου, 2η έκδοση, Εκδόσεις Rosili 2017. Σελ7*
3. Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: some suggestions. In J. Katz & D. Shepherd (Eds.), Vol. 6 of *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (pp. 315–372). Oxford: Elsevier/JAI Press.
4. *Encyclopedia Americana* (1989). Chicago. Heinemann Books.
5. *Global Entrepreneurship Monitor, «Executive Report», 2009*
6. Low, M., & MacMillan, I. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14, 139–161.
7. Τσακανίκας Α. , Σταυράκη Σ. , Βαλαβανιώτη Ε. ,(2018) : Ι.Ο.Β.Ε., Ετήσια Έκθεση Επιχειρηματικότητας .Λιγότερα νέα εγχειρήματα, βελτίωση στις προοπτικές απασχόλησης.

3^ο . ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά την έναρξη ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος ή κατά την επέκταση αυτού απαιτούνται οικονομικοί πόροι. Στην έναρξη-δημιουργία μιας επιχείρησης το οικονομικό κεφάλαιο προέρχεται συνήθως από εσωτερική χρηματοδότηση δηλαδή προσωπικούς πόρους του επιχειρηματία. Ωστόσο καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει και επεκτείνεται οι χρηματοδοτικές ανάγκες αυξάνονται απαιτώντας εξωτερικό κεφάλαιο δηλαδή μια σειρά απο πηγές χρηματοδότησης όπως τράπεζες, επενδυτικά κεφάλαια, ανεπίσημους επενδυτές κ.τ.λ. Εξαιτίας της εκτεταμένης κρίσης που βιώνει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια η οποία έχει δημιουργήσει πολιτική αστάθεια, οικονομική αβεβαιότητα, διστακτικότητα επενδύσεων, η διαθεσιμότητα και η προσβασιμότητα σε πηγές χρηματοδότησης είναι ελάχιστη. Έτσι, ένα σημαντικό θέμα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι η αναζήτηση Χρηματοδότησης. Ωστόσο, ο προβληματισμός των αρμόδιων για την χάραξη πολιτικής σχετικά με τον τομέα χρηματοδότησης προκάλεσε την αύξηση του φάσματος βοήθειας που έχουν σήμερα οι επιχειρηματίες και οι επιχειρήσεις. Ειδικότερα τα μικρής κλίμακας και στηριζόμενα στην τοπική κοινωνία ταμεία είναι το αντικείμενο των πρόσφατων πρωτοβουλιών μέσω ταμείων που δημιουργήθηκαν με την παρέμβαση της διεύθυνσης επιχειρήσεων του υπουργείου επιχειρήσεων καινοτομίας και δεξιοτήτων, όπως τα ταμεία και τα προγράμματα που υποστηρίζονται από το Phoenix Fund. Υπάρχουν πολλοί και ποικίλοι τρόποι άντλησης επιχειρηματικών κεφαλαίων οι οποίοι αναλύονται παρακάτω.

3.1. Χρηματοδότηση 3F's

Μια εσωτερική πηγή χρηματοδότησης κυρίως κατά την έναρξη ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος αναφέρεται στην βιβλιογραφία ως 3F's (friends family and fools) ενώ μια περισσότερο αισιόδοξη εκδοχή αναφέρει το τελευταίο 'f' ως Fans αντιπροσωπεύοντας τους πιο πιστούς και ένθερμους οπαδούς.⁵² Οι επιχειρηματίες, πριν αναζητήσουν εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης, προσπαθούν να συγκεντρώσουν τους αρχικούς οικονομικούς πόρους συνήθως από άτομα του στενού κοινωνικού τους περίγυρου όπως είναι η οικογένεια και οι φίλοι. Λόγω του ότι τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν πως οι περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν, τα άτομα εκείνα που επενδύουν ίδια κεφάλαια στα αρχικά στάδια της επιχείρησης λαμβάνουν υψηλό ρίσκο και για τον λόγο αυτό χαρακτηρίζονται ως "Fools".

⁵² Barringer, B R & Ireland, R D (2010). Entrepreneurship : successfully launching new ventures. 3rd Edition. Upper Saddle River (NJ) : Pearson, cop. 2010.

Ωστόσο είναι πολύ σημαντικό και απαραίτητο οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν αυτά τα αρχικά κεφάλαια. Συνεπώς σε αυτού του είδους την χρηματοδότηση ο ιδρυτής πιστεύει απόλυτα στην ιδέα του η οποία υποστηρίζεται από τους κοντινούς ανθρώπους του επιχειρηματία οι οποίοι είναι έτοιμοι να αναλάβουν και να μοιραστούν το ρίσκο αποτυχίας της επένδυσης. Στην περίπτωση αποτυχίας την επιχείρησης ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι οι συγκρούσεις μεταξύ οικογενειών και φίλων.⁵³

3.2. Bootstrapping.

Ο όρος «bootstrapping» χρησιμοποιείται σε διάφορα πλαίσια για να αναφερθεί η επιτυχία που επιτεύχθηκε μέσω των προσπαθειών του ατόμου. Στο χρηματοοικονομικό πλαίσιο αναφέρεται η εκκίνηση ως «ξεκίνημα νέων επιχειρήσεων με μέτρια προσωπικά κεφάλαια» και παρόμοια, οι Winborg και Landström (2001, σελ. 235)⁵⁴ αναφέρονται σε «μεθόδους για την κάλυψη της ανάγκης για πόρους χωρίς να στηρίζεται σε μακροπρόθεσμη εξωτερική χρηματοδότηση από τους κατόχους χρεών και / ή τους νέους ιδιοκτήτες ». Ενώ αυτοί οι ορισμοί υποδεικνύουν τι είναι το bootstrapping, δεν αποδίδουν επαρκώς τη φύση και τα χαρακτηριστικά αυτής της πηγής χρηματοδότησης. Άλλες μελέτες έχουν δώσει περαιτέρω ακρίβεια. Οι Freear et al. (1995, σελ. 395), για παράδειγμα, ορίζουν τα bootstrapping ως «εξαιρετικά δημιουργικούς τρόπους α χρήσης των πόρων χωρίς δανεισμό χρημάτων ή άντληση κεφαλαίων από παραδοσιακές πηγές»,⁵⁵ ενώ οι Van Osnabrugge και Robinson (2000, σελ.24) «η εξαιρετικά δημιουργική απόκτηση και χρήση των πόρων χωρίς την άντληση μετοχών από παραδοσιακές πηγές και τράπεζες». Προσθέτουν ότι συνήθως χαρακτηρίζεται από «μεγάλη εξάρτηση από εσωτερικά παραγόμενα κέρδη, δεύτερες υποθήκες, πιστωτικές κάρτες και προκαταβολές πελατών».⁵⁶ Παρόμοια μελέτη από τους Harrison et al. (2004, σελ. 308) περιγράφει το bootstrapping ως «ευρηματικές και εξοργιστικές στρατηγικές για την ταξινόμηση και την εξασφάλιση του ελέγχου των πόρων». Αυτός ο ορισμός πιθανότατα έρχεται πιο κοντά για να μεταφέρει με ακρίβεια τη φύση του bootstrapping λόγω της έμφασης στην προσωπική πρωτοβουλία και την εφευρετικότητα. Προσδιορίζει επίσης τις δύο μορφές που συνήθως λαμβάνουν τα bootstrapping, δηλαδή τρόπους απόκτησης χρηματοδότησης που δεν βασίζονται σε συμβατικές πηγές χρηματοδότησης και τρόπους ελαχιστοποίησης της ανάγκης χρηματοδότησης κατά την έναρξη της επιχείρησης.⁵⁷

⁵³ Lopac B. (2007), How to fund a Web startup, <http://cromotion.net/76/kako-financirati-web-startup/> [access: 19.11.2018].

⁵⁴ Winborg, J. and Landström, H. (1997) 'Financial bootstrapping in small businesses – a resource-based view on small business finance', in Reynolds, P.D., Bygrave, W.D., Carter, N.M., Davidsson, P., Gartner, W.B., Mason, C.M. and McDougall, P.P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research 1997*, Babson College, Wellesley, MA, pp.471–485

⁵⁵ Freear, J., Sohl, J.E. and Wetzel, W.E., Jr. (1995) 'Who bankrolls software entrepreneurs?', in Bygrave, W.D., Bird, B.J., Birley, S., Churchill, N.C., Hay, M., Keeley, R. and Wetzel, W.E., Jr. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research 1995*, Babson College, Wellesley

⁵⁶ Van Osnabrugge, M. and Robinson, R.J. (2000) *Angel Investing: Matching Start-up Funds with Start-up Companies – The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors and Venture Capital*, Jossey-Bass, San Francisco.

⁵⁷ Harrison, R.T., Mason, C.M. and Girling, P. (2004) 'Financial bootstrapping and venture development in the software industry', *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 16, pp.307–333

3.3. Επιχειρηματικά κέντρα

Τα επιχειρηματικά κέντρα ή Κέντρα Ανάπτυξης Μικρών Επιχειρήσεων (SBDCs) παρέχουν στους δυνητικούς και τους υπάρχοντες επιχειρηματίες εξατομικευμένη βοήθεια σχετικά με την εκκίνηση των επιχειρήσεων και την αξιολόγηση των επιδόσεων. Οι βασικές υπηρεσίες SBDC περιλαμβάνουν επιχειρηματική βοήθεια σε τομείς όπως η διαχείριση, το μάρκετινγκ, η χρηματοδότηση, οι λειτουργίες και η τεχνολογία για μελλοντικούς και τρέχοντες ιδιοκτήτες επιχειρήσεων. Οι εξειδικευμένες υπηρεσίες επικεντρώνονται στο διεθνές εμπόριο, τις προμήθειες, τα επιχειρηματικά κεφάλαια και την αγροτική ανάπτυξη. Τα ιδρύματα SBDC, τα οποία συνήθως βρίσκονται σε κολέγια ή πανεπιστήμια, εξυπηρετούν τις τοπικές κοινότητες, αναπτύσσοντας ειδικά προγράμματα οικονομικής ανάπτυξης και προσφέροντας εκπαιδευτικά σεμινάρια βασισμένα στις ανάγκες της κοινότητας (United States Small Business Administration).⁵⁸ Ορισμένα Κέντρα Ανάπτυξης Μικρών Επιχειρήσεων παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες φοιτητών για τους πελάτες τους, με θέματα από τον επιχειρηματικό σχεδιασμό μέχρι την υλικοτεχνική υποστήριξη σε ανθρώπινους πόρους. Ένα από τα πιο γνωστά επιχειρηματικά κέντρα στην Ελλάδα είναι το Athens Center for Entrepreneurship.⁵⁹

3.4. Crowdfunding

Το Crowdfunding είναι ένας όρος ομπρέλα που χρησιμοποιείται για να περιγράψει ποικίλες μορφές συγκέντρωσης κεφαλαίων, συνήθως μέσω του Διαδικτύου, όπου ομάδες ανθρώπων συγκεντρώνουν χρήματα για να υποστηρίξουν ένα συγκεκριμένο στόχο (Ahlers et al., 2015, Moritz and Block 2014)⁶⁰ Υπάρχουν τέσσερις κύριοι τύποι crowdfunding αμοιβή βασισμένη, βασισμένη σε δωρεές, βασισμένη σε δανεισμό, και επενδυτική (μετοχική) crowdfunding.⁶¹ Το Crowdfunding αντλεί έμπνευση από ιδέες όπως η μικροχρηματοδότηση (Morduch, 1999)⁶² και το crowdsourcing (Poetz και Schreier, 2012)⁶³, αλλά αντιπροσωπεύει τη δική του μοναδική κατηγορία συλλογής κεφαλαίων, που διευκολύνεται από τον αυξανόμενο αριθμό δικτυακών τόπων που αφιερώνονται στο θέμα. Όπως σε κάθε αναδυόμενο πεδίο, οι λαϊκές και ακαδημαϊκές αντιλήψεις του crowdfunding βρίσκονται σε κατάσταση εξελικτικής ροής που περιορίζει αυθαίρετα τους πλήρεις ορισμούς. Σε μία από τις λίγες δημοσιευμένες ανασκοπήσεις του θέματος, οι Schwienbacher και Larralde (2010)⁶⁴ ορίζουν το crowdfunding ως

⁵⁸ Tami L. Knotts, Bridgewater State College (2011), THE SBDC IN THE CLASSROOM: PROVIDING EXPERIENTIAL LEARNING OPPORTUNITIES AT DIFFERENT ENTREPRENEURIAL STAGES, *Journal of Entrepreneurship Education*.

⁵⁹ <https://acein.aueb.gr/>

⁶⁰ Ahlers, G. K., Cumming, D., Günther, C., & Schweizer, D. (2015). Signaling in equity crowdfunding. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(4), 955–980.

⁶¹ Moritz, A., & Block, J. (2014). Crowdfunding und Crowdinvesting: State-of-the-Art der wissenschaftlichen Literatur. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 62(1), 57–89.

⁶² Morduch, J., 1999. The microfinance promise. *Journal of Economic Literature* 37, 1569.

⁶³ Poetz, M., Schreier, M., 2012. The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas? *Journal of Product Innovation Management* 29.

⁶⁴ Schwienbacher, A., Larralde, B., 2010. Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. *SSRN Electronic Journal*.

"μια ανοιχτή πρόσκληση, κυρίως μέσω του Διαδικτύου, για την παροχή οικονομικών πόρων είτε με τη μορφή δωρεάς είτε με αντάλλαγμα κάποια μορφή ανταμοιβής. Ένας ευρύς ορισμός του crowdfunding είναι ως εκ τούτου αόριστος, ειδικά καθώς το crowdfunding καλύπτει τόσες πολλές τρέχουσες (και πιθανές μελλοντικές) χρήσεις σε πολλούς κλάδους.. Σε ένα επιχειρησιακό πλαίσιο, το Crowdfunding αναφέρεται στις προσπάθειες των επιχειρηματικών ατόμων και ομάδων - πολιτιστικών, κοινωνικών και κερδοσκοπικών - να χρηματοδοτήσουν τις επιχειρήσεις τους χρησιμοποιώντας σχετικά μικρά συνεισφορές από σχετικά μεγάλο αριθμό ατόμων που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο, χωρίς τους τυποποιημένους χρηματοπιστωτικούς μεσάζοντες.

Το Crowdfunding εμφανίστηκε ταυτόχρονα σε πολλές ανεπτυγμένες οικονομίες (π.χ. Αυστραλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ολλανδία και Ηνωμένες Πολιτείες). Ξεκίνησε αμέσως μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση, όταν η παραδοσιακή χρηματοδότηση ήταν δύσκολη. Ταχέως, τα μοντέλα του crowdfunding άρχισαν να διαφοροποιούνται και να επεκτείνονται. Μετακινήθηκαν από την προσφορά δώρων, ανταμοιβών και δικαιωμάτων, σε δομημένα δάνεια και επενδύσεις σε μετοχές για όσους χρηματοδότησαν επιχειρηματίες. Μετά από την οικονομική κρίση, το χρέος και το μετοχικό κεφάλαιο αυξήθηκαν γρήγορα. Τα χαμηλά επιτόκια στην αποταμίευση ώθησαν τους ιδιώτες να συμμετάσχουν ως δανειστές στο χρέος του peer-to-peer crowdfunding, το οποίο είναι πλέον η πιο ευρέως αποδεκτή μορφή εναλλακτικής χρηματοδότησης. Για παράδειγμα, στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο Zora ήταν ο πρώτος δανειστής από ομότιμους, αλλά μια παραλλαγή του δανειστικού μοντέλου του επιτρέπει τώρα να δανείσει όχι μόνο σε άλλα άτομα, αλλά και σε εδραιωμένες επιχειρήσεις μέσω πλατφόρμων όπως το Circle of Funding και ThinCats (Pierrakis & Collins, 2013)⁶⁵. Οι πλατφόρμες χορήγησης δανείων από ομοτίμους (ή peer-to-peer) δεν είναι τυπικά ενοποιητές των κεφαλαίων. Αντίθετα, τα κεφάλαια πηγαιίνουν απευθείας από ένα άτομο σε άλλο ή από ένα άτομο στην επιχείρηση. Ο δανεισμός από ομότιμους προς ομότιμους είναι κατά κύριο λόγο κερδοσκοπικός, αλλά βασίζεται σε μη συσσωρευμένα δάνεια (Duarte, Siegel, & Young, 2012)⁶⁶ για τα οποία ενδέχεται να χρειαστούν προσωπικές εγγυήσεις. Ο δανεισμός peer-to-peer εδραιώνεται σε πολλές ανεπτυγμένες οικονομίες και κερδίζει αναγνώριση στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. (Xusheng, 2014)⁶⁷

Ενδεικτικά οι μεγαλύτερες επενδυτικές πλατφόρμες crowdfunding παγκοσμίως αναφέρονται παρακάτω στον Πίνακα 3.1:

⁶⁵ Pierrakis & Collins, (2013) Crowdfunding: a new innovative model of providing funding To projects and businesses.

⁶⁶ T Duarte, Siegel, & Young, (2012) trust and Credit: The Role of Appearance in Peer-to-peer Lending

⁶⁷ Xusheng, Y. (2014). Inside China: Reining in P2P lending. International Financial Law Review, 33(6), 224

Πίνακας 3.1 Οι μεγαλύτερες επενδυτικές πλατφόρμες παγκοσμίως.

The Largest Investment Crowdfunding Platforms in the World:
• SyndicateRoom (UK) – £62.4 million (\$76.7M)
• Crowdfunder (US) – \$160 Million.
• Seedrs (UK) – £160 million (\$196M)
• Crowdcube (UK) – £216 million (\$265M)
• CircleUp (US) – \$300 million.
• OurCrowd (Israel) – \$320 + Million.
• AngelList – \$425+ Million

Πηγή : www.crowdfundinsider.com

Οι περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν ενσωματώσει στο εθνικό τους δίκαιο νομοθεσία για το crowdfunding (Current State of Crowdfunding in Europe) και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναλαμβάνει συνεχώς πρωτοβουλίες για τη διερεύνηση εφαρμογής ενιαίας πολιτικής στην Ευρώπη (European Commission Crowdfunding).

Στην Ελλάδα υπήρξαν 2 νομοθετικές πρωτοβουλίες τα τελευταία χρόνια για το Crowdfunding.

- **Πρόβλεψη στον νόμο 4351/2015** για το crowdfunding για δωρεές

«3. Ειδικώς, όταν ο έρανος διενεργείται από Πιστωτικό Ίδρυμα στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του και των δράσεων της Κοινωνικής Οικονομίας και Επιχειρηματικότητας (ν. 4019/2011, Α' 216), η διάρκειά του μπορεί να είναι μέχρι τρία (3) έτη. Ο έρανος μπορεί να αφορά σε χρηματική ενίσχυση μιας ή περισσότερων δράσεων, φορέων ή προσώπων και να διενεργείται μέσω φυσικών ή ηλεκτρονικών καταθέσεων σε λογαριασμό ή λογαριασμούς τηρουμένους στο Πιστωτικό Ίδρυμα.

Αντίστοιχα δημόσιοι φορείς, με βάση το θεσμικό τους πλαίσιο περί δωρεών, μπορούν να λειτουργήσουν πλατφόρμα Crowdfunding.

Στα πλαίσια της ανωτέρω στόχευσης, ο Δήμος αντίπαρου δημιούργησε και είναι ο διαχειριστής και αποκλειστικός δικαιούχος της <http://funding.crowdapps.net/antiparos/> , στην οποία λειτουργεί μία πλατφόρμα συλλογής χρημάτων από το κοινό (Crowdfunding), με σκοπό τη

δωρεά τους στον ίδιο ή σε μη κερδοσκοπικές οντότητες που από την ισχύουσα νομοθεσία έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν ιδίως χρηματικές δωρεές. Επίσης η ιστοσελίδα παρέχει μηχανισμό για τη συγκέντρωση προσφορών σε είδος, οι οποίες θα αποδίδονται έπειτα στο Δήμο ή σε τρίτους (κανονισμός λειτουργίας).

- **νόμος 4416/2016 για το crowdfunding για επενδυτικούς σκοπούς σε συνδυασμό με τον νόμο 3401/2005**, προβλέπει μεταξύ άλλων:

«6. Κατ' εξαίρεση μπορεί να διενεργείται δημόσια προσφορά χωρίς να απαιτείται η κατάρτιση και δημοσιοποίηση του προβλεπόμενου στην προηγούμενη παράγραφο πληροφοριακού δελτίου, εφόσον συντρέχουν σωρευτικά οι εξής προϋποθέσεις:

α) Η προσφορά διενεργείται αποκλειστικά μέσω ηλεκτρονικού συστήματος, το οποίο διαχειρίζεται ΑΕΠΕΥ που έχει λάβει άδεια να παρέχει τουλάχιστον την ΕΠΕΝ-δυτική υπηρεσία της περίπτωσης α' της παραγράφου 1 του άρθρου 4 και την παρεπόμενη υπηρεσία της περίπτωσης α' της παρ. 2 του άρθρου 4 του ν. 3606/2007 (Α' 195), ΑΕΔΟΕΕ που έχει λάβει άδεια να παρέχει τις παρεπόμενες υπηρεσίες της περίπτωσης β' της παρ. 4 του άρθρου 6 του ν. 4209/2013 (Α' 253) ή πιστωτικό ίδρυμα στο πλαίσιο της επενδυτικής υπηρεσίας της λήψης και διαβίβασης εντολών. Ως ηλεκτρονικό σύστημα νοείται η ηλεκτρονική πλατφόρμα που παρουσιάζει μέσω του διαδικτύου τις επενδυτικές προτάσεις των εκδοτών και δέχεται με τον ίδιο τρόπο εντολές επενδυτών για από-κτηση κινητών αξιών.

β) Προσφέρονται κινητές αξίες των ανωτέρω εκδοτών με συνολική αξία μικρότερη από πεντακόσιες χιλιάδες (500.000) ευρώ, όριο το οποίο υπολογίζεται ανά εκδότη σε περίοδο δώδεκα μηνών.

γ) Η συμμετοχή του ιδιώτη πελάτη, κατά την έννοια της παρ. 8 του άρθρου 2 του ν. 3606/2007, δεν μπορεί να υπερβαίνει το ποσό των πέντε χιλιάδων (5.000) ευρώ και σε κάθε περίπτωση το δέκα τοις εκατό (10%) του μέσου όρου των δηλωθέντων με την φορολογική δήλωση εισοδημάτων της προηγούμενης τριετίας, ανά εκδότη και των τριάντα χιλιάδων (30.000) ευρώ κατ' έτος, ανά ΑΕΠΕΥ ή ΑΕΔΟΕΕ της περίπτωσης α' της παρούσης παραγράφου ή πιστωτικό ίδρυμα.»⁶⁸

Ενδεικτικά μερικές επενδυτικές πλατφόρμες crowdfunding στην Ελλάδα αναφέρονται παρακάτω:

⁶⁸ <https://crowdpolicy.com/>

- Give&Fund
- JumpStart Greece
- WinnersFund
- Pitchstor

3.5. Επιχειρηματικοί Άγγελοι / Επενδυτές Σποράς (Business Angels / Seed Investors)

Οι επιχειρηματικοί άγγελοι παρέχουν μια σημαντική πηγή επιχειρηματικού κεφαλαίου σε νέες επιχειρήσεις (Harrison et al., 2010α)⁶⁹ και διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία επιχειρηματικού κλίματος, που αντιπροσωπεύει τη μεγαλύτερη εξωτερική πηγή επιχειρηματικών κεφαλαίων πρώιμης φάσης για νέες επιχειρήσεις. (Mason and Harrison 2000c, 2008) Συμπληρώνουν ένα κρίσιμο οικονομικό χάσμα μεταξύ ιδρυτών, οικογενειών και φίλων και θεσμικών κεφαλαίων.

Οι επιχειρηματικοί άγγελοι επενδύουν τοπικά, συμβάλλοντας στην ανακύκλωση του πλούτου σε μια περιοχή (Mason και Harrison 2008) και συνεισφέρουν την εμπειρία, τις γνώσεις και τις επαφές τους προς όφελος του εγχειρήματος.

Αν και υπάρχουν πολλοί ορισμοί των επιχειρηματικών αγγέλων, ο ορισμός που προσφέρεται από τους Mason και Harrison (2008) καταγράφει την ουσία του όρου "επιχειρηματικός άγγελος". Έτσι ο επιχειρηματικός άγγελος ορίζεται ως εξής:

Ο επιχειρηματικός άγγελος είναι ένα οικονομικά ισχυρό άτομο που ενεργεί μόνος του ή σε επίσημο ή ανεπίσημο συνδικάτο, επενδύοντας τα δικά του χρήματα απευθείας σε μια μη εισηγμένη στο χρηματιστήριο δραστηριότητα με την οποία δεν υπάρχει οικογενειακή σύνδεση και μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης, αναλαμβάνει γενικά ενεργό συμμετοχή στην επιχείρηση, π.χ. ως σύμβουλος ή μέλος του διοικητικού συμβουλίου.⁷⁰

Οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι σύνηθες να συντάσσουν αυτοί τις συμβάσεις που θα υπογραφούν για να μπορούν να ελέγχουν καλύτερα την ασφάλεια των επενδύσεων τους και οι όροι δεν είναι ποτέ οι ίδιοι, ποικίλουν και αυτοί. Στο ειδικό αυτό συμβόλαιο που καταγράφονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τις κάθε μεριάς για τη χρηματοδότηση, αναγράφονται το επίπεδο των σχέσεων ανάμεσα στον επιχειρηματικό άγγελο και την επιχείρηση, η αξία, η διάρκεια και η στρατηγική εξόδου της (Tariq, 2013)⁷¹. Η μέθοδος επιλογής της επένδυσης τους βασίζεται περισσότερο στην κρίση τους παρά σε ενδελεχείς και συστηματικούς ελέγχους και τα κριτήρια στα οποία στηρίζεται είναι περισσότερο τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επενδυτή όπως η αφοσίωση του στο εγχείρημα του, η

⁶⁹ Harrison, R. T., C. M. Mason, and P. Robson. 2010. "Determinants of Long-Distance Investing by Business Angels in the UK." *Entrepreneurship & Regional Development* 22 (2): 113–137.

⁷⁰ Mason, C. M., and R. T. Harrison. 2008. "Measuring Business Angel Investment Activity in the United Kingdom: A Review of Potential Data Sources." *Venture Capital* 10 (4): 309–330.

⁷¹ Tariq, T. (2013), Start-Up Financing, 1st IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente

αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη που αποπνέει και η προηγούμενη εμπειρία του. (Festele t al., 2013, σ220)⁷².

Ακόμα χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι ότι σπάνια ζητούν εγγυήσεις, όπως είναι συνηθισμένο από τους θεσμικούς επενδυτές⁷³. Έχουν διπλό ρόλο στην επιχείρηση, δεν επενδύουν απλά τα κεφάλαια τους αλλά συμμετέχουν ενεργά σαν μέλη της επιχείρησης και τις περισσότερες φορές συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο. Για την ακρίβεια, παρέχουν ανθρώπινο κεφάλαιο, οικονομική και τεχνολογική τεχνογνωσία, τους καθοδηγούν βάσει της μεγάλης πείρας και γνώσεων που διαθέτουν, τους βοηθούν στην διαμόρφωση στρατηγικής, λειτουργούν ως σύμβουλοι και μέντορες και το πιο σημαντικό τους διαθέτουν το προσωπικό δίκτυο τους που θα τους διευκολύνει σε περαιτέρω αναζήτηση χρηματοδότησης.

Ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους οι άγγελοι επενδυτές είναι τόσο σημαντικοί για τις επιχειρήσεις είναι το γεγονός ότι μπορούν να καλύψουν μετοχικό κεφάλαιο που ήταν αδύνατο να καλυφθεί από επενδυτές όπως οι 3F's (φίλοι, οικογένεια και ανόητοι).⁷⁴

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα των επιχειρηματικών αγγέλων προκύπτει από το γεγονός ότι επειδή επενδύουν δικά τους χρήματα, σε αντίθεση με άλλους επενδυτές, όπως τα venture capitals τα οποία έχουν νομικές υποχρεώσεις για τον τρόπο επένδυσης των χρημάτων τους, αυτοί ασκούν σχετικά μικρότερο έλεγχο. Ο μικρότερος έλεγχος βοηθάει πάρα πολύ την εταιρία καθώς της προσφέρει ευελιξία που είναι απαραίτητη για να επιβιώσει στο πρώιμο στάδιο που βρίσκεται.

Από την άλλη μεριά, το μειονέκτημα που προκύπτει από την ανάγκη ιδιαίτερα των startup επιχειρήσεων για συνεχή χρηματοδότηση είναι η δυσκολία αναζήτησης του κατάλληλου επιχειρηματικού αγγέλου και οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι που μπορεί να διαθέτει και έτσι δημιουργείται ένα χάσμα ανάμεσα στους επιχειρηματικούς αγγέλους και τις νεοφυείς επιχειρήσεις. (Tariq, 2013). Αυτό το μειονέκτημα θα μπορούσε να ξεπεραστεί με την δημιουργία δικτύου επιχειρηματικών αγγέλων που θα γεφυρώνει το χάσμα. Οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι ένα πολύτιμο αγαθό για την επιχείρηση τόσο οικονομικά όσο και επιχειρηματικά.

Τα δίκτυα επιχειρηματικών αγγέλων που λειτουργούν στην Ελλάδα σήμερα.

- Δίκτυο Επιχειρηματικών Αγγέλων του Εμπορικού και Βιομηχανικού

⁷² Festel G., Wuermseher M., and Cattaneo G., (2013) "Valuation of early stage high-tech Startup Companies", International Journal of Business . vol. 18, no. 3, pp. 217-235.

⁷³ <http://hellenicstartups.gr/>

⁷⁴ Iruarrizage, J. H., & Santos, M. S. (2013). The informal investment context: Specific issues concerned with business angels. *Investigaciones Regionales*, 26, 179–198. Retrieved from <http://www.aecr.org/images/ImatgesArticles/2013/10/9Hoyos.pdf>

Επιμελητηρίου Αθηνών (Δ.Ε.Α.-Ε.Β.Ε.Α.)⁷⁵

- Δίκτυο Πράσινων Επιχειρηματικών Αγγέλων⁷⁶
- Μη Κερδοσκοπικό Δίκτυο Hellenic Angels⁷⁷
- Andrion ban Δίκτυο επιχειρηματικών αγγέλων που θέλουν να επενδύσουν στην Ελλάδα⁷⁸

3.6. Επιχειρηματικό Κεφάλαιο Ρίσκου (Venture capital / Risk capital)

Το Venture Capital είναι μια άλλη μορφή χρηματοδότησης που πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ μετά το δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Η μορφή αυτής της χρηματοδότησης είναι δυνατή από το στάδιο σποράς ή εκκίνησης αλλά και στο στάδιο ανάπτυξης (Tariq, 2013)⁷⁹. Μετά από τους επιχειρηματικούς αγγέλους και εφόσον έχει αναπτυχθεί η επιχείρηση, εν συνεχεία αναζητείται χρηματοδότηση από τα Venture Capital έχοντας ως στόχο την έξοδο (αρχική δημόσια προσφορά) ή την εξαγορά. Οι επενδυτές προσφέρουν χρηματοδότηση και συμβουλευτική καθοδήγηση με αντάλλαγμα μετοχικό κεφάλαιο, όπως και οι επιχειρηματικοί άγγελοι, με τη διαφορά ότι παρέχουν πολύ μεγαλύτερο κύκλο χρηματοδότησης ο οποίος διαρκεί από 3 έως 5 χρόνια και κατά κύριο λόγο προέρχεται από εταιρικούς οργανισμούς. Σε γενικές γραμμές, αναφέρεται στη χρηματοδότηση μιας επιχείρησης τόσο στα αρχικά όσο και στα αναπτυξιακά στάδια ανάπτυξης (Cvijanović, Marović και Sruck, 2008).⁸⁰ Οι venture capital είναι η πηγή οικονομικής στήριξης για επιχειρηματίες με διάφορες επιχειρηματικές ιδέες και αποτελείται από δύο μέρη: τους ιδρυτές του επιχειρηματικού σχεδίου και τους επενδυτές. Και οι δύο ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν μακροχρόνια και ανταγωνιστική εταιρεία στην αγορά. Επιπλέον, οι VC's όπως και οι ιδρυτές των νεοσύστατων επιχειρήσεων αναζητούν καλές επιχειρηματικές ευκαιρίες και είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν όλους τους κινδύνους για να πετύχουν (Fried and Hisrich⁸¹1988, σελ. 15-28). Εισάγουν τα δικά τους περιουσιακά στοιχεία σε επιχειρηματικές ιδέες και προσπαθούν να προσθέσουν αξία στην εταιρεία που υποστηρίζουν οικονομικά δουλεύοντας μέσα στην επιχείρηση. Οι επενδυτές συχνότερα γίνονται μέλη του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας. Επιπλέον έχουν έναν άλλο τρόπο να προσδώσουν αξία στην εταιρεία στην οποία έχουν επενδύσει. Χρησιμοποιούν εταιρικό σχεδιασμό για να κάνουν

⁷⁵ <http://www.businessangelsgreece.gr/>

⁷⁶ <http://ermis.acci.gr/green/>

⁷⁷ <http://www.hellenicangels.gr/>

⁷⁸ <https://www.adrionban.gr/>

⁷⁹ Tariq, T. (2013), Start-Up Financing, 1st IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente

⁸⁰ Cvijanović V., Marović M., & Sruck, B. (2008). *Financiranje malih i srednjih poduzeća*. Binoza Press

⁸¹ Fried, Robert D. Hisrich (1988) *Venture Capital Research: Past, Present and Future* Vance H.

νέες επαφές με προμηθευτές και πελάτες, να προσλάβουν νέους υπαλλήλους με πολύτιμη εμπειρία και γνώση και να υποστηρίξουν οικονομικά την έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών της επιχείρησης (Norman Fast 1981, σελ. 10-13)⁸²

Οι επενδύσεις επιχειρηματικού κεφαλαίου ή επενδύσεις κεφαλαίου ρίσκου μπορούν να προέρχονται από ιδιώτες, εταιρείες ή ταμεία που επενδύουν σε μεμονωμένες εταιρείες προκειμένου να βοηθήσουν στην ανάπτυξή τους. Οι επενδύσεις (VC) δεν είναι οι ίδιες με τα τραπεζικά δάνεια επειδή, μετά την επένδυση, τα κεφάλαια Venture επιδιώκουν ένα αντίστοιχο μέρος της ιδιοκτησίας στην εταιρεία, ενώ οι τράπεζες χρηματοδοτούνται για μια ακριβή χρονική περίοδο και με ακριβή καθορισμό των επιτοκίων. Το Venture Capital (VC) δεν επηρεάζεται από την ταμειακή ροή της εταιρείας και δεν δημιουργεί κανένα κόστος, ενώ τα τραπεζικά δάνεια είναι πάντα χρονικά περιορισμένα και καθ' όλη τη διάρκεια της αποπληρωμής επιβαρύνουν την ταμειακή ροή της επιχείρησης (Rakar, 2006)⁸³. Τα κεφάλαια επιχειρηματικού κεφαλαίου επικεντρώνονται σε έργα υψηλού κινδύνου με δυνητικά υψηλή απόδοση των επενδύσεων. Η κύρια δραστηριότητά τους είναι η παροχή οικονομικής βοήθειας σε νεοσύστατες επιχειρήσεις και σύμφωνα με αυτό αναζητούν νέους, δημιουργικούς και καινοτόμους ανθρώπους που θέλουν να ξεκινήσουν μια επιχείρηση (Jozic, 2011).

Συνήθως τα Venture Capitals ακολουθούν μία συγκεκριμένη στρατηγική για να επιλέξουν μια επιχείρηση. Με βάση αυτά μπορούν να επενδύουν:

- Σε συγκεκριμένους κλάδους
- Με συγκεκριμένα ποσά επένδυσης
- Σε συγκεκριμένο γεωγραφικά όρια
- Με συγκεκριμένο τύπο χρηματοδότησης
- Με διαφορετικές απαιτήσεις για απόδοση ή ρευστοποίηση
- Η συμμετοχή στην διοίκηση μπορεί να είναι ενεργή ή όχι

Οι εταιρείες παροχής επιχειρηματικών κεφαλαίων δείχνουν προτίμηση σε νέες και δυναμικές νεοφυείς επιχειρήσεις και σε επενδύσεις που ενέχουν κάποιο είδος καινοτομίας.

Ο στόχος της επένδυσης των κεφαλαίων τους. Σε αυτό το οποίο αποβλέπουν είναι η επιστροφή του επενδύμενου κεφαλαίου και η λήψη ποσοστού κεφαλαιουχικών κερδών το οποίο είναι ανάλογο προς το ύψος της χρηματοδότησης η οποία συνήθως κυμαίνεται στο 15 έως και 30% του κινδύνου που αναλαμβάνουν.

⁸² Norman Fast (1981), Venture capitalists, "Planning Review", Vol. 9, Iss. 6.

⁸³ Rakar, M. (2006). Venture capital u Hrvatskoj (Venture capital in Croatia).

Πιθανές στρατηγικές εξόδου τις επιχείρησης είναι:

- Η εξαγορά από την ομάδα διοίκησης
- Η πώληση σε άλλη εταιρεία επιχειρηματικών συμμετοχής
- Και η δημόσια προσφορά

Το μεγαλύτερο μειονέκτημα είναι ότι ο ιδρυτής δεν έχει πλέον 100% τον έλεγχο της επιχείρησης. Ενώ το μεγαλύτερο πλεονέκτημα είναι ότι η επιχείρηση δεν παρέχει εγγυήσεις για την χρηματοδότηση, η οποία λόγω του πρώιμου σταδίου θα ήταν πολύ δύσκολο και επιπλέον της παρέχεται και βοήθεια συμβουλευτική, εκτός από οικονομική, γεγονός που της προσφέρει σταθερότητα για όσο είναι στη συνεργασία αυτή. Επιπλέον αυξάνονται πάρα πολύ τα απόλυτα ποσοστά μιας επιτυχημένης στρατηγικής εξόδου, καθώς δημιουργεί αξία στις επιχειρήσεις και αναδεικνύει και την ποιότητα σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις που δεν επιλέχθηκαν από τα venture capitals (Davila et al., 2003, σ 702) .⁸⁴

Ενδεικτικά εταιρίες :

- Alpha Ventures A.E.
- Attica Ventures A.E.
- AIMS Management A.E.Δ.Α.Κ.Ε.Σ.

Στην Ελλάδα υπάρχει το θεσμικό πλαίσιο για τη λειτουργία των εταιριών επιχειρηματικών συμμετοχών από το 1995 (νόμος 2367/95) το οποίο βελτιώθηκε πρόσφατα (Ν. 2992/2002) ως προς τα κίνητρα που δίνονται για την ανάπτυξη των εταιριών αυτών. Στην Ελλάδα οι επενδύσεις venture capital παρουσιάζουν σημαντική υστέρηση έναντι της Ευρώπης, καθώς ως ποσοστό ΑΕΠ ανέρχονται στο 0, 032%, ενώ ο μέσος όρος στην Ευρώπη είναι 0, 277%.

Συνολικά, στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται περί τις εικοσιπέντε εταιρίες επιχειρηματικών συμμετοχών, είτε ως θυγατρικές τραπεζών είτε ως αυτόνομες ανώνυμες εταιρίες. Το τελευταίο διάστημα, μάλιστα, όλο και περισσότερες εταιρίες Venture Capital αποφασίζουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και στο εξωτερικό, προσεγγίζοντας για τον λόγο αυτό επιχειρήσεις στα Βαλκάνια, αλλά και σε άλλες χώρες.

⁸⁴ Davila A., Foster G. and Gupta M., (2003) "Venture Capital financing and the growth of startup firms", Journal of Business Venturing, vol. 18, no. 6, pp. 689-708.

3.7. Franchising

Franchising ορίζεται μια νόμιμη επιχειρηματική συμφωνία μεταξύ του ιδιοκτήτη του προϊόντος, της διαδικασίας ή της υπηρεσίας (δικαιοπάροχος) και ενός δεύτερου μέρους (δικαιοδόχος), ο οποίος αγοράζει άδεια χρήσης των παραπάνω. Ο δικαιοδόχος διανέμει τα εμπορεύματα με το εμπορικό σήμα του δικαιοπάροχου και ταυτόχρονα διαχειρίζεται την επιχείρηση σύμφωνα με τους συγκεκριμένους κανόνες. Επιπλέον, ο δικαιοδόχος λαμβάνει υποστήριξη, η οποία περιλαμβάνει εκπαίδευση, εκστρατείες μάρκετινγκ και καθοδήγηση (Lindblom και Tikkanen 2010).⁸⁵ Το franchising μπορεί να χαρακτηριστεί ως μορφή χρηματοδότησης βασισμένη στην στρατηγική ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Μια εδραιωμένη επιχείρηση δηλαδή προκειμένου να επεκταθεί γρήγορα και να γίνει ευρέως αναγνωρίσιμη πουλάει κάποια από τα πνευματικά της δικαιώματα και με το ποσό που λαμβάνει επεκτείνεται με διάφορους τρόπους. Αυτό που προσελκύει τους δικαιοδόχους είναι ότι γίνονται ένα κομμάτι ενός ισχυρού, πλήρως εδραιωμένου δικτύου, με αναγνωρισμένο εμπορικό σήμα, διατηρώντας παράλληλα ένα βαθμό ανεξαρτησίας και λαμβάνοντας κάποια επιχειρηματική καθοδήγηση. (Gruienhagen και Mittelstaedt 2002)⁸⁶. Προκειμένου να λειτουργήσει επιτυχώς η επιχείρηση, πρέπει να παρέχονται στους δικαιοδόχους, παράλληλα με την κατάρτιση και την καθοδήγηση, όλες οι απαραίτητες πληροφορίες αγοράς. Οι δικαιοπάροχοι μπορούν να αποκτήσουν τις γνώσεις τους από άλλους συμμετέχοντες στην αγορά, όπως πελάτες, ανταγωνιστές ή προμηθευτές, αλλά η κύρια πηγή θα είναι ένας δικαιοδόχος, ο οποίος συμμετέχει άμεσα σε αυτό το σύστημα. Η συλλογή των συγκεκριμένων πληροφοριών και η ανταλλαγή τους με άλλους franchisees στο δίκτυο θα πρέπει να είναι ένα κρίσιμο σημείο για έναν δικαιοπάροχο (Lindblom και Tikkanen 2010).

3.8. Leasing (χρηματοδοτική μίσθωση)

Όπως είναι γνωστό, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συνήθως περισσότερες δυσκολίες πρόσβασης στην εξωτερική χρηματοδότηση από ό,τι οι μεγάλες επιχειρήσεις. Άρα θα μπορούσαμε να πούμε πως όσο μικρότερη και νεότερη είναι μια εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη είναι η πρόκληση χρηματοδότησής της (Pelly και KraemerEis, 2012)⁸⁷.

Η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing) είναι προϊόν που χρηματοδοτείται με περιουσιακά στοιχεία. Επικεντρώνεται κυρίως στην ικανότητα ταμειακής ροής του μισθωτή από τις συνήθειες

⁸⁵ Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, 48(2), 179–182.

⁸⁶ Gruienhagen, M., & Mittelstaedt, R. A. (2002). Is bigger better? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 8(3), 188–191

⁸⁷ Pelly, R. and Kraemer-Eis, H. (2012). Improving the funding landscape for entrepreneurs. In: *SMEs in the single market. A growth agenda for the 21st century*. Lisbon Council Publication. 2012.

επιχειρηματικές του δραστηριότητες να εξυπηρετεί την πληρωμή της μίσθωσης και όχι στη βάση του ενεργητικού⁸⁸. Από τη φύση της, η χρηματοδότηση εξασφαλίζεται από το μισθωμένο περιουσιακό στοιχείο. Η χρηματοδοτική μίσθωση βελτιώνει τις ταμειακές ροές και είναι ευκολότερη η χρηματοδότηση από ότι η εξ ολοκλήρου αγορά ενός προϊόντος. Επιπλέον, πριν από την επέκταση ενός δανείου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, οι τράπεζες θα θέλουν συνήθως να δουν δύο έως τρία χρόνια οικονομικών αρχείων - τα οποία οι περισσότερες νέες εταιρείες δεν έχουν. Οι εταιρείες χρηματοδοτικής μίσθωσης, από την άλλη πλευρά, απαιτούν συνήθως μόνο έξι μήνες έως ένα έτος πιστωτικού ιστορικού πριν εγκρίνουν μίσθωση π.χ. αυτοκινήτου, ή εξοπλισμού γραφείου.⁸⁹ Η σχετικά μεγάλη σημασία της χρηματοδοτικής μίσθωσης για την εξωτερική χρηματοδότηση των ΜΜΕ επιβεβαιώνεται από τη μελέτη «Χρησιμοποίηση της χρηματοδοτικής μίσθωσης μεταξύ των ευρωπαϊκών ΜΜΕ» (που εκδόθηκε η Oxford Economics (2011) για λογαριασμό της Leaseurope). Το 2010, σύμφωνα με την έρευνα, ήταν η πιο δημοφιλής πηγή εξωτερικής χρηματοδότησης, η οποία χρησιμοποιήθηκε από το 40% των ερωτώμενων ΜΜΕ.⁹⁰

3.9. Νέοι παράγοντες στην χρηματοδότηση (New players)

Οι χρηματοδοτήσεις επιχειρηματικού κεφαλαίου (VC) και επιχειρηματικών αγγέλων (BA) υποστηρίζονται παραδοσιακά ως σημαντικές πηγές χρηματοδότησης για νεαρές επιχειρήσεις που δυσκολεύονται να αποκτήσουν πρόσβαση σε χρηματοδότηση από άλλους φορείς. Ωστόσο, η αγορά και το τοπίο για την επιχειρηματική χρηματοδότηση έχουν αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Έχουν εμφανιστεί αρκετοί νέοι συμμετέχοντες και υπάρχει μια αυξανόμενη παρουσία τους που παραδοσιακά δεν είχαν σημαντικό ρόλο στην αγορά. Αυτοί οι 'παίκτες' είναι πολύ ετερογενείς και περιλαμβάνουν φορείς τόσο διαφορετικούς όσο τα γραφεία της οικογένειας, το crowdfund και τα κεφάλαια επιχειρηματικών δανείων. Μερικοί από αυτούς τους νέους παίκτες εκτιμούν όχι μόνο τους οικονομικούς στόχους αλλά και τους μη οικονομικούς. Αυτοί οι μη οικονομικοί στόχοι περιλαμβάνουν τους κοινωνικούς στόχους στην περίπτωση των κεφαλαίων κοινωνικής επιχειρηματικότητας, τους στρατηγικούς και τεχνολογικούς στόχους σε περίπτωση corporate venture capital (CVC), τους πολιτικούς στόχους σε περίπτωση κυβερνητικών κονδυλίων και τους στόχους για προϊόντα και κοινοτικούς στόχους σε περίπτωση ανταμοιβής που βασίζεται σε crowdfunding.⁹¹

Οι νέοι παίκτες όχι μόνο έφεραν ποικίλους νέους επενδυτικούς στόχους αλλά και εισήγαγαν νέες επενδυτικές προσεγγίσεις, μεθόδους αποτίμησης ή μέτρα και επιχειρηματικά μοντέλα επιχειρηματικής χρηματοδότησης. Καθώς, για παράδειγμα, οι μη οικονομικοί στόχοι έχουν

⁸⁸ Md. Mosharref Hossain, (2013) Leasing: An Alternative Financing Mechanism for SMEs

⁸⁹ Laura Giurca Vasilescu, (2010) Factoring – financing alternative for SMEs

⁹⁰ • Oxford Economics (2011). The use of leasing amongst European SMEs. A report prepared for Leaseurope. November 2011.

⁹¹ Joern H. Block & Massimo G. Colombo & Douglas J. Cumming & Silvio, (2017) New players in entrepreneurial finance and why they are there.

αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία, έχουν αναπτυχθεί νέα μοντέλα ή μέτρα αποτίμησης λαμβάνοντας υπόψη μη οικονομικούς στόχους κατά την επιλογή επενδυτικών στόχων. Για πολλούς από τους νέους παίκτες, η δημιουργία αξίας δεν περιορίζεται μόνο στην παροχή χρηματοδότησης σε υποσχόμενες εταιρείες, αλλά περιλαμβάνει και την παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, όπως η διαχείριση και η τεχνολογική υποστήριξη, και γενικότερα η παροχή συμβουλών, καθώς και η πρόσβαση στο δίκτυο.

Αυτές οι ενεργητικές και πρακτικές επενδυτικές προσεγγίσεις δεν περιορίζονται μόνο στις εταιρείες VC και τις BA, οι οποίες ακολουθούσαν πάντοτε αυτήν την προσέγγιση, αλλά χρησιμοποιούνται επίσης από ορισμένους από τους νέους φορείς όπως τα φυτώρια και τους επιταχυντές, τα πανεπιστημιακά ταμεία και μερικές φορές ακόμη και στους υποστηρικτές από τις εκστρατείες crowdfunding με βάση την ανταμοιβή.

Πολλές νεοσύστατες επιχειρήσεις (ιδίως στις ΗΠΑ) έχουν σημαντικά ποσοστά καύσης μετρητών ή είναι ασύμφορες. Συχνά, αυτό οδηγεί τους ιδρυτές τους να ψάξουν για νέο κεφάλαιο πολύ λίγο μετά τον τελευταίο γύρο χρηματοδότησής τους. Καθώς ορισμένα κανάλια εξόδου είναι πολύ δύσκολα προσπελάσιμα (π.χ. IPO), οι σημερινοί επενδυτές μπορούν να βρεθούν σε μια κατάσταση μπλοκαρίσματος είτε με την παροχή πρόσθετου κεφαλαίου στις νεοσύστατες επιχειρήσεις τους είτε με κίνδυνο να χρεοκοπήσουν.⁹²

Accelerators (and incubators).

Οι επιταχυντές (και τα εκκολαπτήρια) είναι οργανισμοί που στοχεύουν να βοηθήσουν τις νεοσύστατες επιχειρήσεις με συμβουλευτική, συμβουλές, πρόσβαση στο δίκτυο και κοινόχρηστους πόρους για να αναπτυχθούν και να γίνουν επιτυχείς (Hallen et al., 2016).⁹³ Μερικές φορές προσφέρουν επίσης φυσικό χώρο και οικονομικούς πόρους, οι οποίοι συχνά έρχονται με τη μορφή δικαιοσύνης. Υπάρχουν διάφοροι τύποι επιταχυντών και εκκολαπτηρίων, ανάλογα με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, την εστίαση στον κλάδο και τον ιδιοκτήτη, που θα μπορούσε να είναι ιδιωτική εταιρεία ή κυβερνητικό ίδρυμα.

Business Angel networks

Τα δίκτυα αγγέλου είναι δίκτυα BA που επενδύουν από κοινού σε επιχειρήσεις υψηλής ανάπτυξης σε πρώιμα στάδια (βλέπε π.χ. Croce et al (2016)⁹⁴ για μια πρόσφατη ανασκόπηση). Παρέχουν υποστήριξη διαχείρισης κεφαλαίων και προσφοράς και πρόσβαση στο δίκτυο. Ως ομάδα, μπορούν να παρέχουν υψηλότερα ποσά χρηματοδότησης από τους μεμονωμένους επενδυτές της BA.

⁹² Joern H. Block & Massimo G. Colombo & Douglas J. Cumming & Silvio, (2017) New players in entrepreneurial finance and why they are there.

⁹³ Hallen, B. L., Bingham, C., & Cohen, S. (2016). Do accelerators accelerate? The role of indirect learning in new venture development.

⁹⁴ Croce, A., Guerini, M. and Ughetto, E. (2016), Angel Financing and the Performance of High-Tech Start-Ups. Journal of Small Business Management.

Corporate venture capital (CVC)

Αναφέρεται σε επενδύσεις μεγάλων, εγκατεστημένων επιχειρήσεων σε νεοσύστατες επιχειρήσεις ή σε επιχειρήσεις ανάπτυξης. Αντί να αποκτήσουν επιχειρήσεις και να τις ενσωματώσουν στην δική τους οργάνωση, μεγάλοι φορείς όπως η Intel, η Google ή η Johnson & Johnson αναλαμβάνουν μερίδιο μειοψηφίας σε καινοτόμες νέες επιχειρήσεις, οι οποίες παραμένουν ανεξάρτητες, και τις βοηθούν να αναπτύξουν περαιτέρω τις πολλά υποσχόμενες τεχνολογίες και αγορές τους. Οι επενδυτές της CVC παρέχουν ίδια κεφάλαια και, δίπλα στις οικονομικές αποδόσεις, ενδιαφέρονται επίσης για στρατηγικούς στόχους, όπως η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες ή / και νέες αγορές ή τμήματα πελατών. Οι επενδυτές CVC τείνουν να είναι περισσότερο υπομονετικοί επενδυτές από τους ανεξάρτητους επενδυτές VC (IVC) ακόμη και αν ο αντίκτυπος των κοινοπρακτικών διαπραγματεύσεων στην απόδοση των εταιρειών στις οποίες πραγματοποιούνται οι επενδύσεις (όπως π.χ. παραγωγικότητα, βλέπε Colombo και Murtinu 2016)⁹⁵ φαίνεται να είναι λιγότερο θετικές από εκείνες των αυτόνομων συμφωνιών.

Families owning large firms.

Οι οικογένειες που κατέχουν μεγάλες επιχειρήσεις εγκαθιστούν όλο και περισσότερο οικογενειακά γραφεία ως διαμεσολαβητές για τη διαχείριση του πλούτου τους (Zellweger και Kammerlander 2015)⁹⁶. Έτσι, αντί να κατέχει άμεσα την επιχείρηση, η οικογένεια συσσωρεύει τα μερίδιά της σε ένα οικογενειακό γραφείο και έχει μόνο έμμεση συμμετοχή στην εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να μειωθούν οι συγκρούσεις εντός της ομάδας ιδιοκτητών οικογενειών, να εισαχθεί επαγγελματική διαχείριση πλούτου και να αυξηθεί η ευελιξία τόσο για την επιχείρηση όσο και για την οικογένεια. Τέτοια οικογενειακά γραφεία όλο και περισσότερο επενδύουν σε αναπτυξιακά εγχειρήματα και έχουν εξελιχθεί σε σημαντικό παράγοντα στην αγορά επιχειρηματικής χρηματοδότησης. Η EVCA εκτιμά ότι το μερίδιό τους στην αγορά για τη χρηματοδότηση των αναπτυξιακών επιχειρήσεων θα είναι περίπου 1-5% κατά τα έτη 2007 έως 2015. Τα γραφεία οικογένειας συνήθως παρέχουν ίδια κεφάλαια, έχουν κυρίως οικονομικούς στόχους και θεωρούνται μακροπρόθεσμοι επενδυτές.⁹⁷

Governmental Venture Capital (GVC) funds.

Πολλές κυβερνήσεις έχουν θεσπίσει προγράμματα που επιδιώκουν να ενισχύσουν τη χρηματοδότηση του επιχειρηματικού κεφαλαίου μέσω της ίδρυσης κεφαλαίων για τα κυβερνητικά κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (GVC), με στόχο την άμβλυση του προβλήματος των δημοσιονομικών ελλείψεων καθώς και την επένδυση που θα αποφέρει κοινωνικές αποδόσεις θετικές εξωτερικές επιπτώσεις στην κοινωνία. Οι κυβερνήσεις ενδέχεται να έχουν διάφορες προθέσεις και στόχους κατά τη δημιουργία αυτών των κεφαλαίων. Στο βαθμό που αυτοί οι κυβερνητικοί στόχοι διαφέρουν, υπάρχει η ετερογένεια των τύπων

⁹⁵ Colombo, M. G., & Murtinu, S. (2016). Venture capital investments in Europe and portfolio firms' economic performance: independent versus corporate investors. *Journal of Economics & Management Strategy*. doi:10.1111/jems.12170.

⁹⁶ Zellweger, T., & Kammerlander, N. (2015). Family, wealth, and governance: an agency account. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1281–1303.

⁹⁷ Zellweger, T., & Kammerlander, N. (2015). Family, wealth, and governance: an agency account. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1281–1303.

επιχειρήσεων που επενδύουν οι GVC, στην προσπάθεια που αφιερώνουν στις επιχειρήσεις που επενδύουν και, τελικά, στην αποτελεσματικότητα των επενδύσεών τους (Colombo et al., 2016)

⁹⁸

IP-based investment funds.

Τα IP επενδυτικά ταμεία επενδύουν σε πνευματική ιδιοκτησία (IP), κυρίως διπλώματα ευρεσιτεχνίας (Gredel et al., 2012)⁹⁹. Με αυτόν τον τρόπο, οι καινοτόμες επιχειρήσεις ή οι επενδυτές μπορούν να εξομαλύνουν την IP τους και να χρησιμοποιήσουν τα κεφάλαια που δημιουργούνται για να αυξήσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Επομένως, τα επενδυτικά κεφάλαια με βάση την IP δεν παρέχουν κεφάλαια ούτε χρέη, αλλά αποκτούν πνευματικά περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρείας. Η χρηματοδότηση με χρεωστικούς τίτλους που υποστηρίζεται από την IP επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν την οικονομική αξία της πνευματικής ιδιοκτησίας τους για να λάβουν δάνεια από τράπεζες ή άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (Fischer και Ringler 2014).¹⁰⁰ Τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας μπορούν πράγματι να αξιοποιηθούν ως πηγή κεφαλαίου που εξασφαλίζεται από το ρεύμα των εσόδων που απορρέουν από συμφωνίες παραχώρησης αδειών εκμετάλλευσης ή δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, οι οποίες συνήθως περιλαμβάνουν χαρτοφυλάκια δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας ή διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Παρόλο που τα μέσα αυτά συνεπάγονται υψηλό κόστος διάρθρωσης, μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό στοιχείο στις διαδικασίες χρηματοδότησης καινοτόμων νεοσύστατων επιχειρήσεων.

Mini-bonds.

Τα μικρο-ομόλογα είναι δημόσιες ομολογίες που εκδίδονται σε ειδικά ομόλογα. (Mietzner et al., 2017)¹⁰¹. Τα μικρο-ομόλογα είναι μια μορφή χρέους που επιτρέπει στους επενδυτές να επενδύσουν σε μια εταιρεία και να λάβουν σταθερή απόδοση για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα, με την αρχική επένδυση να επιστρέφεται στο τέλος της καθορισμένης διάρκειας. Χρησιμοποιήθηκαν ως μέσο χρηματοδότησης από τις ΜΜΕ μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση, όπου οι τράπεζες είτε δεν επιθυμούσαν είτε δεν μπορούσαν να παράσχουν χρηματοδότηση μέσω χρέους. Τα μικρά ομόλογα αντικατοπτρίζουν επίσης την επιθυμία των επιχειρήσεων να μειώσουν την εξάρτησή τους από τη χρηματοδότηση των τραπεζών.

Social venture capital funds.

Τα ταμεία κοινωνικών κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου παρέχουν χρηματοδότηση σπόρων για κερδοσκοπική κοινωνική επιχείρηση. Η χρηματοδότηση μπορεί να διατεθεί τόσο σε χρέη όσο και σε ίδια κεφάλαια, και ο στόχος είναι να επιτευχθεί μια λογική οικονομική απόδοση, ενώ παράλληλα να επιφέρει κοινωνικό αντίκτυπο. Το τελευταίο είναι αυτό που

⁹⁸ Colombo, M. G., & Murtinu, S. (2016). Venture capital investments in Europe and portfolio firms' economic performance: independent versus corporate investors. *Journal of Economics & Management Strategy*

⁹⁹ Gredel, D., Kramer, M., & Bend, B. (2012). Patent-based investment funds as innovation intermediaries for SMEs: in-depth analysis of reciprocal interactions, motives and fallacies. *Technovation*, 9-10, 536–549.

¹⁰⁰ Fischer, T., & Ringler, P. (2014). What patents are used as collateral?— an empirical analysis of patent reassignment data. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 633–650.

¹⁰¹ Mietzner, M., Proells, J., & Schweizer, D. (2017). Hidden champions or black sheep? The role of underpricing in the German mini-bond market. *Small Business Economics* (in press).

διακρίνει από την παραδοσιακή χρηματοδότηση κεφαλαίων επιχειρηματικών κεφαλαίων που επικεντρώνεται στην απλή οικονομική απόδοση.

University-managed or university-based funds.

Τα πανεπιστημιακά ή πανεπιστημιακά ταμεία έχουν ξεκινήσει πρόσφατα, κυρίως για να υποστηρίξουν ιδέες από πανεπιστημιακές σχολές, προσωπικό και αποφοίτους. Όσον αφορά την τεχνολογία των πρώτων σταδίων που αναπτύσσεται στα εργαστήρια, επειδή δεν είναι κοντά στην αγορά, τα πανεπιστήμια πρέπει να χρηματοδοτούν την έρευνα εσωτερικά. Αυτά τα κεφάλαια είναι σημαντικά για να πάρει την τεχνολογία έτοιμη να την παραδώσει σε εταίρο ανάπτυξης από τον ιδιωτικό τομέα.

Venture debt lenders or funds.

Οι δανειστές ή τα ταμεία επιχειρηματικών δανείων είναι εξειδικευμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στη διασταύρωση των επιχειρηματικών κεφαλαίων και του παραδοσιακού χρέους. Παρέχουν δάνεια σε νεοσύστατες επιχειρήσεις, αλλά σε αντίθεση με την παραδοσιακή τράπεζα, η χρηματοδότηση δεν απαιτεί τίτλους ή θετικές ταμειακές ροές από νεοσύστατες επιχειρήσεις. Σε διεθνές επίπεδο, υπάρχει ελάχιστη σχέση ανάμεσα σε θεσμικούς παράγοντες όπως οι νομικές συνθήκες και οι επιστροφές δανείων επιχειρηματικών συμμετοχών (Cumming et al., 2016)¹⁰². Ωστόσο, οι αποδόσεις σε κεφάλαια δανεισμού επιχειρηματικών κεφαλαίων συνδέονται στενά με εξειδικευμένα υποκατάστατα για τον κίνδυνο δανειοληπτών (Cumming και Fleming 2013)¹⁰³.

3.10. Άλλοι τρόποι χρηματοδότησης

Τράπεζες

Τα τραπεζικά δάνεια είναι πιθανώς μία από τις παλαιότερες επίσημες πηγές χρηματοδότησης για πολλούς επιχειρηματίες και αφορούν την διαδικασία με την οποία ένα άτομο ή μια εταιρεία παίρνει ένα δάνειο από ένα ή περισσότερα τραπεζικά ιδρύματα. Οι περισσότερες νεοσύστατες εταιρείες προσπαθούν να αποφύγουν τα τραπεζικά δάνεια, καθώς συνήθως συνδέονται με πολύπλοκες διαδικασίες και δίδονται βάσει της πιστωτικής ιστορίας και της περιουσίας της εταιρείας ή του ατόμου. Δεδομένου ότι οι νεοσύστατες επιχειρήσεις ιδρύονται συνήθως από νέους ανθρώπους οι οποίοι, σε πολλές περιπτώσεις δεν διαθέτουν ιδιοκτησία, είναι δύσκολο να λάβουν τραπεζικό δάνειο. Η έρευνα του Astebro και του Bernhardt (2003)¹⁰⁴ δείχνει μια πολύ υψηλή και θετική συσχέτιση μεταξύ του τραπεζικού δανείου και της βιωσιμότητας της νεοσύστατης εταιρείας. Παρ' όλα αυτά, η άνευ όρων συσχέτιση μεταξύ τραπεζικού δανείου και αειφορίας είναι αρνητική. Ο λόγος αυτής της αρνητικής συσχέτισης

¹⁰² Cumming, D. J., Fleming, G., & Liu, Z. F. (2016). Private debt: volatility, credit risk, and returns. SSRN working paper.

¹⁰³ Cumming, D. J., & Fleming, G. (2013). Debt investments in private firms: legal institutions and investment performance in 25 countries. *Journal of Fixed Income*, Summer, 2013, 102–123.

¹⁰⁴ Astebro T., & Bernhardt I. (2003). Startup financing, owner characteristics and survival. *Journal of Economics and Business*, 55, 303–319.

είναι ο αυξανόμενος αριθμός νεοσύστατων εταιρειών που έχουν λάβει κάποια άλλη μορφή επένδυσης και ταυτόχρονα επιτυχώς υπάρχουν στην αγορά. Μια πρόσφατη έρευνα σε μια πολύ μεγάλη ομάδα δεδομένων (9.715 νεοσύστατες επιχειρήσεις κατά την περίοδο 2007-2009) δείχνει ότι οι νεοσύστατες επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας είναι σχεδόν απίθανο να χρησιμοποιήσουν τραπεζικό δάνειο και είναι πολύ πιο δύσκολο για αυτούς να αποκτήσουν ένα σε σύγκριση με εταιρείες σε άλλο κλάδο της βιομηχανίας. (Brown, Degryse, Hoewer, Penas, 2012)¹⁰⁵.

Παρόμοια έρευνα διεξήχθη για να εντοπίσει τα αίτια μιας τέτοιας κατάστασης. Περίπου το 42% των ερωτηθέντων διευθυντών θεωρούν ότι η προσφορά από τις τράπεζες δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους. Σύμφωνα με τις επιχειρήσεις, τα επόμενα εμπόδια στην πρόσβαση στις τραπεζικές υπηρεσίες είναι: το υψηλό κόστος τραπεζικών δανείων, οι εξασφαλίσεις που απαιτούνται από τις τράπεζες, οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες που συνδέονται με την απόκτηση τραπεζικών δανείων. Σύμφωνα με την έρευνα, σχεδόν 7% των εκπροσώπων των ΜΜΕ πιστεύουν ότι οι τράπεζες ζητούν πάρα πολλές πληροφορίες, η διοικητική πλευρά της αίτησης δανείου είναι πολύ απαιτητική (59%), οι διαδικασίες χορήγησης δανείων είναι πολύ μεγάλες (47%) και περίπου το ένα τρίτο των ερωτηθέντων θεωρεί ότι τα επιτόκια είναι πολύ υψηλά (32%). Κατά την άποψη των τραπεζών, οι ΜΜΕ δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένες για τη χρήση τραπεζικών υπηρεσιών. Ένα άλλο πρόβλημα που ανακύπτουν από τις επιχειρήσεις είναι το γεγονός ότι οι τράπεζες δεν είναι ελαστικές στην περίπτωση που ο οφειλέτης αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας. Οι τράπεζες συχνά αποφεύγουν να παρέχουν χρηματοδότηση σε ορισμένους τύπους ΜΜΕ, ιδίως νεοσύστατες επιχειρήσεις, καινοτόμες και πολύ νεαρές επιχειρήσεις που συνήθως στερούνται επαρκούς ασφάλειας ή επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες προσφέρουν υψηλές αποδόσεις αλλά με υψηλό κίνδυνο- ρίσκο.¹⁰⁶

Κρατικοί / Ευρωπαϊκοί Φορείς

Seed Capital

Seed ή Κεφάλαιο Σποράς, είναι μικρή χρηματοδότηση για έναρξη επιχείρησης που δίνεται συνήθως σε ειδικές κατηγορίες πληθυσμού, όπως οι νέοι ή οι άνεργοι. Τα κύρια χαρακτηριστικά των δράσεων αυτών είναι ότι το κεφάλαιο είναι αρκετά μικρό (15-50 χιλιάδες euro), προκαταβάλλεται και προορίζεται να καλύψει τα λειτουργικά έξοδα του πρώτου έτους λειτουργίας της εταιρίας, προκυμμένου να υπάρξει χρόνος για την επιχειρηματική ανάπτυξη της ιδέας. Ενδεικτικά υπάρχουν δράσεις τόσο του Δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα, για διάφορους τομείς της οικονομίας (παραδοσιακά προϊόντα, πληροφορική, κ.α.).

¹⁰⁵ Brown M., Degryse H., Hoewer D., & Penas M. (2012). How Do Banks Screen Innovative Firms? Evidence from startup Panel Data. ZEW - Centre for European Economic Research, Discussion Paper No. 12-032.

¹⁰⁶ P. Louzis , T. Vouldis, L. Metaxas,(2011) Macroeconomic and bank-specific determinants of non-performing loans in Greece: A comparative study of mortgage, business and consumer loan portfolios

Η διαδικασία είναι αρκετά απλή και η υποβολή μπορεί να γίνει από οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο. Ωστόσο, οι δράσεις αυτές δεν είναι ανοικτές καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ενώ όσον αφορά τα δημόσια προγράμματα (ΟΑΕΔ), υπάρχουν και μερικά προ απαιτούμενα όπως σεμινάρια και κάρτα ανεργίας.¹⁰⁷

ΕΣΠΑ

Το ΕΣΠΑ είναι το ελληνικό πρόγραμμα που διοχετεύει στην Ελλάδα τα κονδύλια της Ευρωπαϊκής ένωσης που προορίζονται για εξομάλυνση των ανισοτήτων μεταξύ των περιφερειών της ΕΕ. Στα πλαίσια του ΕΣΠΑ, η εκάστοτε κυβέρνηση διαμοιράζει χρηματοδοτήσεις στενευμένες στην Εμπορία, Μεταποίηση ή Πρωτογενή παραγωγή (αλιεία, γεωργία κλπ.). Οι υποβολές διεξάγονται σε χρονικά περιορισμένες περιόδους υποβολών, που προαναγγέλλονται από τα εκάστοτε αρμόδια Υπουργεία. Η αξιολόγηση των προτάσεων γίνεται μαζικά, δημοσιεύονται τα αποτελέσματα και στη συνέχεια δίνεται διορία ενός έως τριών ετών για την υλοποίησή τους. Η χρηματοδότηση είναι ένα ποσοστό της επένδυσης ή φοροαπαλλαγές (συνήθως κατά 40-60%), με προαπαιτούμενο τα εξοφλημένα παραστατικά των δαπανών, τα οποία εξετάζονται με επιτόπιους ελέγχους.

Μεγάλο πλεονέκτημα του ΕΣΠΑ είναι η διαθεσιμότητά του, αλλά καθώς η χρηματοδότηση έπεται των δαπανών, δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για νέες επιχειρήσεις. Ωστόσο, είναι μια ιδιαίτερα ελκυστική επιλογή για να συνδυαστεί με έναν ή περισσότερους από τους λοιπούς τρόπους χρηματοδότησης (τράπεζα, venture capital κ.α.). Καθώς η διαδικασία είναι ιδιαίτερα γραφειοκρατική, είναι θεμιτό η όλη υπόθεση να ανατεθεί σε ειδικευμένα γραφεία συμβούλων, ώστε η όλη επένδυση να ολοκληρωθεί απρόσκοπτα.

Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων (EIF)

«Το 2013 ενεργοποιήθηκαν τα Jeremie Funds, (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises) τα επενδυτικά ταμεία υψηλού ρίσκου που λειτουργούν σε συν-επένδυση ιδιωτικών κεφαλαίων με τα κοινοτικά κονδύλια του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων (EIF), τα οποία ήρθαν να στηρίξουν τα πλέον υποσχόμενα επιχειρηματικά εγχειρήματα στην χώρα. (Καραμπίνη, 2017)» Δεν διαθέτουν την μορφή των κονδυλίων του ΕΣΠΑ αλλά το Jeremie Fund συγκεντρώνει ιδιωτικά κεφάλαια για τα οποία λειτουργεί ως διαχειριστής και εν συνεχεία τα επενδύει σε επιχειρήσεις έναντι μετοχικού κεφαλαίου και έχοντας ως στόχο την δημιουργία κέρδους από την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών.

¹⁰⁷ <https://startupgreece.gov.gr>

Ορισμένα επιχειρηματικά κεφάλαια συμμετοχών (venture capitals) που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και έχουν λάβει κονδύλια «Jeremie» είναι το PJ Tech Catalyst Fund, το Openfund, το Odyssey Venture Partners και το Elikonos General Partners.

Το Ευρωπαϊκό ταμείο επενδύσεων έχει ως στόχο να στηρίξει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ευρώπης (MME), βοηθώντας στο να έχουν πρόσβαση στη χρηματοδότηση. Για το σκοπό αυτό, στοχεύει στην ικανοποίηση των υφιστάμενων και μελλοντικών αναγκών της αγοράς, δημιουργώντας καινοτόμα χρηματοπιστωτικά προϊόντα που απευθύνονται στους εταίρους (τραπεζικοί, εγγυητικοί, χρηματοδοτικοί και μικροχρηματοδοτικοί οργανισμοί, ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια και ταμεία επιχειρηματικών κεφαλαίων, μεταξύ άλλων).¹⁰⁸

Συμπεράσματα

Όπως είδαμε λοιπόν για την έναρξη αλλά και για την εξέλιξη ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος χρειάζονται οικονομικοί πόροι οι οποίοι αρχικά συνήθως καλύπτονται από το προσωπικό κεφάλαιο του επιχειρηματία. Ωστόσο καθώς μεγαλώνει και επεκτείνεται μια επιχείρηση αυξάνονται οι ανάγκες της και απαιτούνται μεγαλύτερα οικονομικά κεφάλαια τα οποία λαμβάνονται από μια σειρά μορφών χρηματοδότησης. Στα αρχικά στάδια του επιχειρηματικού εγχειρήματος μια εσωτερική πηγή χρηματοδότησης αναφέρεται στην βιβλιογραφία ως 3F's και αφορά άτομα στενού οικογενειακού κύκλου όπως φίλοι οικογένεια κ.α. Το ξεκίνημα επιχειρήσεων με μέτρια προσωπικά κεφάλαια και η κάλυψη της ανάγκης σε πόρους χωρίς την στήριξη σε μακροπρόθεσμες εξωτερικές χρηματοδοτήσεις καθώς και η εξαιρετικά δημιουργική χρήση των πόρων χωρίς δανεισμό ή άντληση κεφαλαίων ονομάζεται Bootstrapping. Στους πιο διαδεδομένους τρόπους χρηματοδότησης συγκαταλέγονται τα επιχειρηματικά κέντρα, η χρηματοδότηση από το κοινό (crowdfunding), οι επιχειρηματικοί άγγελοι και το επιχειρηματικό κεφάλαιο ρίσκου. Τέτοιου είδους χρηματοδοτήσεις αφορούν συχνά μεγάλα χρηματικά κεφάλαια και λαμβάνονται συνήθως κατά την εξέλιξη της επιχείρησης. Ένας πιο έμμεσος τρόπος χρηματοδότησης είναι το Franchising. Αυτός ο τρόπος χρηματοδότησης βασίζεται στην στρατηγική ανάπτυξης όπου η επιχείρηση πουλάει κάποια από τα πνευματικά της δικαιώματα και με το ποσό που λαμβάνει επεκτείνεται με διάφορους τρόπους. Παράλληλα ένας επίσης έμμεσος τρόπος χρηματοδότησης είναι το Leasing το οποίο αφορά χρηματοδοτική μίσθωση με περιουσιακά στοιχεία. Η χρηματοδοτική μίσθωση βελτιώνει τις ταμειακές ροές και είναι ευκολότερη η χρηματοδότηση από ότι η εξ ολοκλήρου αγορά ενός προϊόντος. Τα τελευταία χρόνια λαμβάνουν μέρος νέοι παράγοντες χρηματοδότησης που αναφέρονται ως New players και παρουσιάζουν αρκετές ετερογένειες σε σχέση με τους διαδεδομένους τρόπους χρηματοδότησης. Στους New Players συγκαταλέγονται πηγές

¹⁰⁸ <https://www.eif.org>

χρηματοδότησης όπως οι επιταχυντές και τα εκκολαπτήρια , τα δίκτυα-κοινότητες επιχειρηματικών αγγέλων που επενδύουν από κοινού, εδραιωμένες μεγάλες επιχειρήσεις που επενδύουν σε νεοσύστατες, εύπορες οικογένειες που κατέχουν γραφεία χρηματοδότησης για την διαχείριση του πλούτου τους, νέες κυβερνητικές δράσεις κ.α. Τέλος ο τραπεζικός δανεισμός αλλά και οι κρατικοί και ευρωπαϊκοί φορείς όπως το ΕΣΠΑ αποτελούν επίσης διαδεδομένες πηγές χρηματοδότησης.

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

1. Ahlers, G. K., Cumming, D., Günther, C., & Schweizer, D. (2015). Signaling in equity crowdfunding. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(4), 955–980.
2. Astebro T., & Bernhardt I. (2003). Startup financing, owner characteristics and survival. *Journal of Economics and Business*, 55, 303–319.
3. Barringer, B R & Ireland, R D (2010). *Entrepreneurship : successfully launching new ventures*. 3rd Edition. Upper Saddle River (NJ) : Pearson, cop. 2010.
4. Brown M., Degryse H., Hoewer D., & Penas M. (2012). How Do Banks Screen Innovative Firms? Evidence from startup Panel Data. ZEW - Centre for European Economic Research, Discussion Paper No. 12-032.
5. Colombo, M. G., & Murtinu, S. (2016). Venture capital investments in Europe and portfolio firms' economic performance: independent versus corporate investors. *Journal of Economics & Management Strategy*. doi:10.1111 /jems.12170.
6. Croce, A., Guerini, M. and Ughetto, E. (2016), Angel Financing and the Performance of High-Tech Start-Ups. *Journal of Small Business Management*.
7. Cumming, D. J., & Fleming, G. (2013). Debt investments in private firms: legal institutions and investment performance in 25 countries. *Journal of Fixed Income*, Summer, 2013, 102–123.
8. Cumming, D. J., Fleming, G., & Liu, Z. F. (2016). Private debt: volatility, credit risk, and returns. SSRN working paper.
9. Cvijanović V., Marović M., & Sruk, B. (2008). *Financiranje malih i srednjih poduzeća*. Binoza Press
10. Davidsson, P., Gartner, W.B., Mason, C.M. and McDougall, P.P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research 1997*, Babson College, Wellesley, MA, pp.471–485
11. Festel G., Wuermseher M., and Cattaneo G., (2013) "Valuation of early stage high-tech Startup Companies", *International Journal of Business* . vol. 18, no. 3, pp. 217-235.
12. Fischer, T., & Ringler, P. (2014). What patents are used as collateral?— an empirical analysis of patent reassignment data. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 633–650.

13. Freear, J., Sohl, J.E. and Wetzel, W.E., Jr. (1995) 'Who bankrolls software entrepreneurs?', in Bygrave, W.D., Bird, B.J., Birley, S., Churchill, N.C., Hay, M., Keeley, R. and Wetzel, W.E., Jr. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research 1995*, Babson College, Wellesley
14. Fried, Robert D. Hisrich (1988) *Venture Capital Research: Past, Present and Future* Vance H.
15. Gredel, D., Kramer, M., & Bend, B. (2012). Patent-based investment funds as innovation intermediaries for SMEs: in-depth analysis of reciprocal interactions, motives and fallacies. *Technovation*, 9-10, 536–549.
16. Grunhagen, M., & Mittelstaedt, R. A. (2002). Is bigger better? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 8(3), 188–191
17. Hallen, B. L., Bingham, C., & Cohen, S. (2016). Do accelerators accelerate? The role of indirect learning in new venture development.
18. Harrison, R.T., Mason, C.M. and Girling, P. (2004) 'Financial bootstrapping and venture development in the software industry', *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 16, pp.307–333
19. Iruarrizaga, J. H., & Santos, M. S. (2013). The informal investment context: Specific issues concerned with business angels. *Investigaciones Regionales*, 26, 179–198. Retrieved from <http://www.aecr.org/images/ImatgesArticles/2013/10/9Hoyos.pdf>
20. Joern H. Block & Massimo G. Colombo & Douglas J. Cumming & Silvio, (2017) *New players in entrepreneurial finance and why they are there.*
21. Laura Giurca Vasilescu, (2010) *Factoring – financing alternative for SMEs*
22. Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, 48(2), 179–182.
23. Lopac B. (2007), How to fund a Web startup, <http://cromotion.net/76/kako-financirati-web-startup/> [access: 19.11.2018].
24. Mason, C. M., and R. T. Harrison. 2008. "Measuring Business Angel Investment Activity in the United Kingdom: A Review of Potential Data Sources." *Venture Capital* 10 (4): 309–330.
25. Md. Mosharref Hossain, (2013) *Leasing: An Alternative Financing Mechanism for SMEs*
26. Mietzner, M., Proells, J., & Schweizer, D. (2017). Hidden champions or black sheep? The role of underpricing in the German mini-bond market. *Small Business Economics* (in press).
27. Morduch, J., 1999. The microfinance promise. *Journal of Economic Literature* 37, 1569.
28. Moritz, A., & Block, J. (2014). Crowdfunding und Crowdfunding: State-of-the-Art der wissenschaftlichen Literatur. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 62(1), 57–89.
29. Norman Fast (1981), *Venture capitalists, "Planning Review"*, Vol. 9, Iss. 6.
30. Oxford Economics (2011). *The use of leasing amongst European SMEs. A report prepared for Leaseurope. November 2011.*
31. P. Louzis , T. Vouldis, L. Metaxas,(2011) *Macroeconomic and bank-specific determinants of non-performing loans in Greece: A comparative study of mortgage, business and consumer loan portfolios*
32. *Peer-to-peer Lending*

33. Pelly, R. and Kraemer-Eis, H. (2012). Improving the funding landscape for entrepreneurs. In: SMEs in the single market. A growth agenda for the 21st century. Lisbon Council Publication. 2012.
34. Pierrakis & Collins, (2013) Crowdfunding: a new innovative model of providing funding To projects and businesses.
35. Poetz, M., Schreier, M., 2012. The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas? Journal of Product Innovation Management 29.
36. Rakar, M. (2006). Venture capital u Hrvatskoj (Venture capital in Croatia).
37. Schwienbacher, A., Larralde, B., 2010. Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. SSRN Electronic Journal.
38. T Duarte, Siegel, & Young, (2012)trust and Credit: The Role of Appearance in
39. Tami L. Knotts, Bridgewater State College (2011), THE SBDC IN THE CLASSROOM: PROVIDING EXPERIENTIAL LEARNING OPPORTUNITIES AT DIFFERENT ENTREPRENEURIAL STAGES, Journal of Entrepreneurship Education.
40. Tariq, T. (2013), Start-Up Financing, 1st IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente
41. Van Osnabrugge, M. and Robinson, R.J. (2000) Angel Investing: Matching Start-up Funds with Start-up Companies – The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors and Venture Capital, Jossey-Bass, San Francisco.
42. Winborg, J. and Landström, H. (1997) 'Financial bootstrapping in small businesses – a resource-based view on small business finance', in Reynolds, P.D., Bygrave, W.D., Carter, N.M.,
43. Xusheng, Y. (2014). Inside China: Reining in P2P lending. International Financial Law Review, 33(6), 224
44. Zellweger, T., & Kammerlander, N. (2015). Family, wealth, and governance: an agency account. Entrepreneurship Theory and Practice, 39(6), 1281–1303.
45. <https://startupgreece.gov.gr>
46. <https://www.eif.org>
47. <https://acein.aueb.gr/>
48. <https://crowdpolicy.com/>
49. <http://www.businessangelsgreece.gr/>
50. <http://ermis.acci.gr/green/>
51. <http://www.hellenicangels.gr/>
52. <https://www.adrionban.gr/>
53. <http://hellenicstartups.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο BUSINESS MODEL CANVAS

Εισαγωγή

Όπως είναι γνωστό η διαδικασία εκκίνησης μιας νέας επιχείρησης είναι μια πολύ σύνθετη και απαιτητική διαδικασία, ιδίως στα αρχικά στάδια, όπου οι προσπάθειες επικεντρώνονται κυρίως στην οικοδόμηση του προϊόντος που μπορεί να εμπορευματοποιηθεί και όπου η οργανωτική και χρηματοοικονομική αρχιτεκτονική της επιχείρησης πρέπει να αναπτυχθεί. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα έντασης τεχνολογίας ενδέχεται να αντιμετωπίσουν μερικούς ακόμη πρόσθετους περιορισμούς, όπως οι μεγάλες επενδύσεις που απαιτούνται για την ανάπτυξη του προϊόντος ή ο πολύ μικρός κύκλος ζωής του προϊόντος και η ταχύς εμφάνιση πολλών ανταγωνιστών οι οποίοι μπορούν να αντιγράψουν το προϊόν. Για τον λόγο αυτό η ταχύτητα της καινοτομίας, η ανάπτυξη προϊόντων, οι συμπεριφορές των πελατών, η απειλή ανταγωνισμού, οι κυβερνητικοί κανονισμοί, οι προμηθευτές, οι επενδυτές, καθώς και πολλοί άλλοι περιβαλλοντικοί παράγοντες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην οργάνωση (Goktan and Miles 2011, ¹⁰⁹Mulders and van den Broek 2012).¹¹⁰

Στο επιχειρηματικό μοντέλο ενσωματώνονται τα βασικά χαρακτηριστικά σχετικά με το προϊόν, τις λειτουργίες και τη δομή της νέας επιχείρησης. Σύμφωνα με την Teece (2010, σελ. 20), ¹¹¹τα επιχειρηματικά μοντέλα αντικατοπτρίζουν την υπόθεση της διοίκησης για το τι θέλουν οι πελάτες, πώς το θέλουν και τι πληρώνουν και πώς μπορεί μια επιχείρηση να οργανωθεί ώστε να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες των πελατών ". Με άλλα λόγια, ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει πώς πρέπει να γίνουν τα πράγματα ώστε η επιχείρηση να αποδώσει αξία στους πελάτες, πού να βάλει τα χρήματα για τη βιωσιμότητα της και πώς να διαχειριστεί τον οργανισμό. Αυτές οι στρατηγικές επιλογές σχετικά με τον τρόπο αξιοποίησης της γνώσης και διαχείρισης πόρων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ¹¹² ¹¹³ ¹¹⁴ περιγράφουν την επιχειρησιακή λογική που απαιτείται για να υπάρξει κερδοφορία και να οριστεί το έδαφος

¹⁰⁹ Goktan, A. B., & Miles, G. (2011). Innovation speed and radicalness: are they inversely related? *Management Decision*, 49(4), 533–547.

¹¹⁰ Mulders, M. A. W., & van den Broek, C. P. J. A. (2012). *Entrepreneurial decision making and the effect on business models*. Breda, The Netherlands: Avans University of Applied Sciences.

¹¹¹ Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3), 172–194. Timmons, J. A. (1977). *New Venture Creation*. Boston, MA: Irwin.

¹¹² Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49(1), 87–98.

¹¹³ Cegarra-Navarro, J. G., Sanchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Leiva, D. (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: an empirical investigation in SMEs. *Management Decision*, 49(7), 1099–1119.

¹¹⁴ Lin, E., Lin, T. M. Y., & Lin, B. W. (2010). New high-tech venturing as process of resource accumulation. *Management Decision*, 48(8), 1230–1246.

πάνω στο οποίο πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. (Casadesús-Masanell και Ricart 2010,¹¹⁵ Garnsey et al., 2008).

Ενώ η έννοια του επιχειρησιακού μοντέλου ως «θεωρίας μιας επιχείρησης» δεν είναι νέα (Drucker, 1955), η έρευνα επιχειρηματικών μοντέλων μόλις πρόσφατα κέρδισε την προσοχή πολλών μελετητών. Στην πραγματικότητα, όπως αναφέρθηκε σε μια πρόσφατη ανασκόπηση, οι μελετητές «δεν συμφωνούν άμεσα για το επιχειρηματικό μοντέλο» (Zott et al., 2011, σελ. 1020). Ωστόσο, γενικά ένα επιχειρηματικό μοντέλο ορίζεται ως "το σκεπτικό του πώς ένας οργανισμός δημιουργεί, αποδίδει και συλλαμβάνει αξία" (Osterwalder και Pigneur, 2010, σ. 14).

Συγκεκριμένα, πρόκειται για μια ιδέα ενός οργανισμού που περιλαμβάνει 3 βασικές πτυχές:

- (1) Πώς ενσωματώνονται τα βασικά εξαρτήματα και λειτουργίες, ή τα μέρη τους να προσφέρουν αξία στον πελάτη.
- (2) Πώς συνδέονται αυτά τα μέρη εντός του οργανισμού και σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού και τα δίκτυα ενδιαφερομένων.
- (3) Πώς ο οργανισμός παράγει αξία ή δημιουργεί κέρδος, μέσω αυτών των διασυνδέσεων.

Οι Zott et al (2010)¹¹⁶ ορίζουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο ως "το περιεχόμενο, τη δομή και τη διακυβέρνηση των συναλλαγών που έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να δημιουργούν αξία μέσω της αξιοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών". Ο Chesbrough(2010) αναφέρει ότι ορισμένες λειτουργίες επιχειρηματικών μοντέλων είναι: ο προσδιορισμός του τμήματος της αγοράς, ο προσδιορισμός του μηχανισμού παραγωγής εσόδων, ο καθορισμός της δομής της αλυσίδας αξίας, η περιγραφή των θέσεων της επιχείρησης μέσα στο δίκτυο αξιών και η διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής έναντι των ανταγωνιστών.

Σήμερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τείνουν να ανησυχούν λιγότερο για τη στρατηγική και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και να ασχολούνται περισσότερο με τον τρόπο επιβίωσης. Φαίνεται να έρχονται σε ένα στάδιο όπου είτε σταματάνε την λειτουργία τους είτε αλλάζουν. Το πόσο γρήγορα φτάνουν αυτό το στάδιο εξαρτάται από τον τύπο της βιομηχανίας και από διάφορους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Υπάρχουν διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα και εργαλεία στρατηγικής που στοχεύουν στη χαρτογράφηση και στην περιγραφή του τρόπου λειτουργίας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Γενικά, ο σκοπός της δημιουργίας ενός μοντέλου είναι να συμβάλει στην κατανόηση, περιγραφή ή πρόβλεψη του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν τα πράγματα στον πραγματικό κόσμο, διερευνώντας μια απλοποιημένη εκπροσώπηση. Ο τρόπος με τον οποίο ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να αναπτυχθεί και να χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσει και να κοινοποιήσει στρατηγική για μια εταιρεία έχει

¹¹⁵ Casadesús-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2/3), 195–215.

¹¹⁶ Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2010) The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research.

αλλάζει πολύ τα τελευταία 30 χρόνια. (Dodgson, Gann, & Salter, 2008 · Gertsen, Acur, Sun, & Frick, 2002 · Laugen & Frick, 2002)¹¹⁷¹¹⁸¹¹⁹

4.1. Βασικές δομικές μονάδες επιχειρηματικού μοντέλου

Ένα επιχειρησιακό μοντέλο μπορεί να περιγραφεί καλύτερα μέσα από εννέα βασικές δομικές μονάδες που δείχνουν τη λογική του τρόπου με τον οποίο μια εταιρεία προτίθεται να λειτουργήσει και να κερδίσει χρήματα. Διακρίνονται εννέα παράγοντες που καλύπτουν τους τέσσερις βασικούς τομείς μιας επιχείρησης: τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις υποδομές και την οικονομική βιωσιμότητα. Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι σαν ένα σχέδιο για μια στρατηγική που πρέπει να εφαρμοστεί μέσω οργανωτικών δομών, διαδικασιών και συστημάτων.¹²⁰

4.1.1. Τμήμα πελατών (Customer segments)

Το τμήμα πελατών ορίζει τις διαφορετικές ομάδες ανθρώπων ή οργανισμών που η επιχείρηση επιδιώκει να προσεγγίσει και να εξυπηρετήσει. Οι πελάτες αποτελούν την καρδιά κάθε επιχειρηματικού μοντέλου.¹²¹ Χωρίς (κερδοφόρους) πελάτες, καμία εταιρεία δεν μπορεί να επιβιώσει για πολύ. Προκειμένου να ικανοποιηθούν καλύτερα οι πελάτες, μια εταιρεία μπορεί να τους ομαδοποιήσει σε ξεχωριστά τμήματα με κοινές ανάγκες, κοινές συμπεριφορές ή άλλα χαρακτηριστικά.¹²² Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να καθορίσει ένα ή περισσότερα μεγάλα ή μικρά τμήματα πελατών και θα πρέπει να ληφθεί μια συνειδητή απόφαση σχετικά με τα τμήματα που θα εξυπηρετηθούν και ποια τμήματα θα αγνοηθούν. Μόλις ληφθεί αυτή η

¹¹⁷ Dodgson, M., Gann, D.M., Salter, A.(2008): The management of technological innovation strategy and practice, Revised edn. Oxford University Press, Oxford

¹¹⁸ Gertsen, F., Acur, N., Sun, H., Frick, J. (2002): Formal manufacturing strategy - does it matter? Paper Presented at the Euroma 2002, Kobenhavn, June 4 (2002)

¹¹⁹ Laugen, B.T., Frick, J(2002).: Linking of strategy and supply chain management: change management or opportunity driven development. Paper Presented at the Euroma 2002, København, June 4

¹²⁰ A Osterwalder, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

¹²¹ M.Nikolaevich , N. Vasil'evich , L.Sergeevna , K.Jur'evich and V.Nikolaevna,(2015) Business Model Canvas as a Basis for the Competitive Advantage of Enterprise structures in the Industrial Agriculture.

¹²² Tukker, A.; Tischner, U. (2004): Product-service development as a means to enhance competitiveness and eco-efficiency: final report of SUSPRONET. Network, p. 247.

απόφαση, ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να σχεδιαστεί προσεκτικά γύρω από μια ισχυρή κατανόηση των συγκεκριμένων αναγκών των πελατών. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Οι ομάδες πελατών αντιπροσωπεύουν ξεχωριστούς τομείς εάν:

- Οι ανάγκες τους απαιτούν και δικαιολογούν μια ξεχωριστή προσφορά
- Συνδέονται μέσω διαφορετικών καναλιών διανομής
- Απαιτούν διαφορετικούς τύπους σχέσεων
- Έχουν ουσιαστικά διαφορετική κερδοφορία
- Είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για διαφορετικές πτυχές της προσφοράς

Αναζητώντας τους κατάλληλους πελάτες θα πρέπει να διερωτόμαστε για το πώς και από ποιους δημιουργούμε αξία και ποιοι πελάτες θεωρούνται πιο σημαντικοί για την κερδοφορία και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Παρακάτω αναφέρονται μερικά παραδείγματα σχετικά με την τμηματοποίηση πελατών.¹²³

Μαζική αγορά

Τα επιχειρηματικά μοντέλα που επικεντρώνονται στις μαζικές αγορές δεν κάνουν διάκριση μεταξύ διαφόρων τμημάτων πελατών. Οι Προτάσεις Αξίας, τα Κανάλια Διανομής και οι Σχέσεις Πελατών εστιάζουν σε μία μεγάλη ομάδα πελατών με γενικά παρόμοιες ανάγκες και προβλήματα. Αυτός ο τύπος επιχειρηματικού μοντέλου βρίσκεται συχνά στον τομέα της ηλεκτρονικής ευρείας κατανάλωσης.

Εξειδικευμένη αγορά

Τα επιχειρηματικά μοντέλα που στοχεύουν στις εξειδικευμένες αγορές εξυπηρετούν συγκεκριμένα, εξειδικευμένα τμήματα πελατών. Οι Προτάσεις Αξίας, τα Κανάλια Διανομής και οι Σχέσεις Πελατών είναι όλα προσαρμοσμένα στις συγκεκριμένες απαιτήσεις μιας εξειδικευμένης αγοράς. Αυτά τα επιχειρηματικά μοντέλα βρίσκονται συχνά στις σχέσεις προμηθευτή-αγοραστή. Για παράδειγμα, πολλοί κατασκευαστές εξαρτημάτων αυτοκινήτων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από αγορές από μεγάλους κατασκευαστές αυτοκινήτων.

Κατακερματισμένη

¹²³ A Osterwalder, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

Ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα διακρίνουν μεταξύ των τμημάτων της αγοράς με ελαφρώς διαφορετικές ανάγκες και προβλήματα και μπορούν να εξυπηρετούν ταυτόχρονα δύο ή περισσότερα τμήματα πελατών.

Διαφοροποιημένη

Ένας οργανισμός με διαφοροποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο εξυπηρετεί δύο μη σχετιζόμενα τμήματα πελατών με πολύ διαφορετικές ανάγκες και προβλήματα. Για παράδειγμα, το 2006 η Amazon.com αποφάσισε να διαφοροποιήσει τη λιανική της δραστηριότητα πωλώντας υπηρεσίες cloud computing: διαδικτυακό χώρο αποθήκευσης και χρήση διακομιστή κατά παραγγελία. Έτσι άρχισε να δραστηριοποιείται σε ένα πλήρως διαφοροποιημένο Τμήμα Πελατών - εταιρειών στο Διαδίκτυο - με μια πλήρως διαφοροποιημένη πρόταση αξίας.

Πολλαπλές πλατφόρμες (ή αγορές πολλαπλών πλευρών)

Ορισμένες οργανώσεις εξυπηρετούν δύο ή περισσότερα αλληλένδετα τμήματα πελατών. Μια εταιρεία πιστωτικών καρτών, για παράδειγμα, χρειάζεται μια μεγάλη βάση κατόχων πιστωτικών καρτών και μια μεγάλη βάση εμπόρων που αποδέχονται αυτές τις πιστωτικές κάρτες. Ομοίως, μια επιχείρηση που διαθέτει δωρεάν εφημερίδα χρειάζεται μεγάλη βάση αναγνώστη για να προσελκύσει διαφημιστές. Από την άλλη πλευρά, χρειάζεται επίσης οι διαφημιστές να χρηματοδοτήσουν την παραγωγή και τη διανομή. Και τα δύο τμήματα απαιτούνται για να λειτουργήσουν το επιχειρηματικό μοντέλο. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

4.1.2. Προτάσεις αξίας (Value Propositions)

Οι Προτάσεις Αξίας περιγράφουν τη δέσμη προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για ένα συγκεκριμένο Τμήμα Πελατών. Η πρόταση αξίας είναι ο λόγος για τον οποίο οι πελάτες στρέφονται σε μια εταιρεία έναντι κάποιας άλλης. Επιλύει ένα πρόβλημα πελάτη ή ικανοποιεί μια ανάγκη του πελάτη. Κάθε προσφορά αξίας αποτελείται από μια επιλεγμένη δέσμη προϊόντων ή / και υπηρεσιών που ικανοποιεί τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου τμήματος πελατών. Με αυτή την έννοια, η πρόταση αξίας είναι μια συνάθροιση ή δέσμη ωφελημάτων που μια εταιρεία προσφέρει στους πελάτες.¹²⁴ Ορισμένες προτάσεις αξίας μπορούν να είναι καινοτόμες και αντιπροσωπεύουν μια νέα και επαναστατική προσφορά. Άλλες μπορεί να είναι παρόμοιες με τις υπάρχουσες προσφορές της αγοράς, αλλά με πρόσθετα χαρακτηριστικά και γνωρίσματα. Μια πρόταση αξίας δημιουργεί αξία για ένα τμήμα πελατών μέσω ενός διαφορετικού συνδυασμού στοιχείων που ταυριάζει στις ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος. Οι τιμές μπορεί να είναι ποσοτικές (π.χ. τιμή, ταχύτητα υπηρεσίας) ή ποιοτικές (π.χ.

¹²⁴ T. Sheehan, V. Bruni-Bossio, (2015) Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions

σχεδιασμός, εμπειρία πελάτη). Τα στοιχεία από την ακόλουθη λίστα μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες. (Osterwalder & Pigneur, 2010)¹²⁵

Φρεσκάδα

Ορισμένες προτάσεις αξίας ικανοποιούν ένα εντελώς νέο σύνολο αναγκών που οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονταν στο παρελθόν, επειδή δεν υπήρχε παρόμοια προσφορά. Αυτό συχνά, αλλά όχι πάντα, σχετίζεται με την τεχνολογία. Τα κινητά τηλέφωνα, για παράδειγμα, δημιούργησαν μια εντελώς νέα βιομηχανία γύρω από τις κινητές τηλεπικοινωνίες. Από την άλλη πλευρά, προϊόντα όπως τα ταμεία ηθικής επένδυσης έχουν ελάχιστη σχέση με τη νέα τεχνολογία.

Απόδοση

Η βελτίωση της απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας αποτελεί κατά παράδοση έναν κοινό τρόπο δημιουργίας αξίας. Ο τομέας των Η / Υ παραδοσιακά στηρίχθηκε σε αυτόν τον παράγοντα φέρνοντας πιο ισχυρά μηχανήματα στην αγορά. Αλλά η βελτιωμένη απόδοση έχει τα όριά της. Τα τελευταία χρόνια, για παράδειγμα, γρηγορότεροι υπολογιστές, περισσότεροι αποθηκευτικοί χώροι στο δίσκο και καλύτερα γραφικά δεν κατάφεραν να επιφέρουν αντίστοιχη αύξηση της ζήτησης των πελατών.

Προσαρμογή

Η προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών στις συγκεκριμένες ανάγκες μεμονωμένων πελατών ή τμημάτων αυτών δημιουργεί αξία. Τα τελευταία χρόνια, οι έννοιες της μαζικής προσαρμογής και της συν-δημιουργίας πελατών έχουν αποκτήσει μεγάλη σημασία. Αυτή η προσέγγιση προτρέπει σε εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ παράλληλα εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας.

Εκτέλεση της εργασίας

Η αξία μπορεί να δημιουργηθεί απλά βοηθώντας έναν πελάτη να πραγματοποιήσει ευκολά και βολικά μια εργασία του.

Σχέδιο

Ο σχεδιασμός είναι ένα σημαντικό αλλά δύσκολο στοιχείο μέτρησης. Ένα προϊόν μπορεί να ξεχωρίζει λόγω του ανώτερου σχεδιασμού του. Στις βιομηχανίες μόδας και ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης, ο σχεδιασμός μπορεί να είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό μέρος της πρότασης αξίας.

¹²⁵ A Osterwalder, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

Μάρκα / κατάσταση

Οι πελάτες μπορούν να βρουν αξία στην απλή πράξη χρήσης και επίδειξης συγκεκριμένης μάρκας. Φορώντας ρολόι Rolex σημαίνει πλούτο, για παράδειγμα. Στο άλλο άκρο του φάσματος, οι skateboarders μπορεί να φορούν τα πιο πρόσφατα εμπορικά σήματα για να δείξουν ότι είναι μέσα στη μόδα και τις τάσεις του περιγύρου τους.

Τιμή

Προσφέροντας παρόμοια αξία σε χαμηλότερη τιμή είναι ένας κοινός τρόπος για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των ευαίσθητων στις τιμές Πελατών. Αλλά οι Προτάσεις Αξίας χαμηλής τιμής έχουν σημαντικές επιπτώσεις για το υπόλοιπο επιχειρηματικό μοντέλο. Αεροπορικές εταιρείες, όπως η Southwest, η easyJet και η Ryanair, έχουν σχεδιάσει ειδικά επιχειρηματικά μοντέλα για να επιτρέψουν αεροπορικά ταξίδια χαμηλού κόστους. Ένα άλλο παράδειγμα πρότασης αξίας βάσει τιμής μπορεί να δει στο Nano, ένα νέο αυτοκίνητο που σχεδιάστηκε και κατασκευάστηκε από τον ινδικό όμιλο Tata. Η εκπληκτικά χαμηλή του τιμή καθιστά το αυτοκίνητο συμβατό με ένα εντελώς νέο τμήμα του ινδικού πληθυσμού.¹²⁶

Μείωση κόστους

Βοηθώντας τους πελάτες να μειώσουν το κόστος είναι ένας σημαντικός τρόπος για να δημιουργηθεί αξία. Το Salesforce.com, για παράδειγμα, πουλάει μια φιλοξενούμενη εφαρμογή διαχείρισης σχέσεων πελατών (CRM). Αυτό ανακουφίζει τους αγοραστές από το κόστος και τον κόπο να αγοράσουν, να εγκαταστήσουν και να διαχειριστούν το λογισμικό CRM.¹²⁷

Μείωση ρίσκου

Οι πελάτες θα πρέπει να εκτιμούν ότι μειώνουν τους κινδύνους που αναλαμβάνουν κατά την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών. Για έναν αγοραστή μεταχειρισμένων αυτοκινήτων, η ετήσια εγγύηση εξυπηρέτησης μειώνει τον κίνδυνο κατανομής και επισκευών μετά την αγορά.

Προσβασιμότητα

Η διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών σε πελάτες που προηγουμένως δεν είχαν πρόσβαση σε αυτές είναι ένας άλλος τρόπος για να δημιουργηθεί αξία. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων, στις νέες τεχνολογίες ή στον συνδυασμό των δύο. Η NetJets, για παράδειγμα, διαφήμιζε την έννοια της κλασματικής ιδιοκτησίας ιδιωτικών αεροσκαφών. Χρησιμοποιώντας ένα καινοτόμο επιχειρησιακό μοντέλο, η NetJets προσφέρει πρόσβαση σε ιδιώτες και εταιρίες σε ιδιωτικά αεριωθούμενα αεροπλάνα, μια υπηρεσία προηγουμένως μη συμβατή με τους περισσότερους πελάτες. Τα αμοιβαία κεφάλαια παρέχουν ένα άλλο παράδειγμα δημιουργίας αξίας μέσω της αυξημένης προσβασιμότητας. Αυτό το

¹²⁶ 37. J Pokorná, L Pilař, T Balcarová,(2015) Value Proposition Canvas: Identification of Pains, Gains and Customer Jobs

¹²⁷ 38. J Kyhna, C Nielsen (2015) Value Proposition Design: How to create products and services customers want

καινοτόμο οικονομικό προϊόν έδωσε τη δυνατότητα σε όσους έχουν μέτρια περιουσία να δημιουργήσουν διαφοροποιημένα επενδυτικά χαρτοφυλάκια.¹²⁸

Ευκολία / χρηστικότητα

Κάνοντας τα πράγματα πιο βολικά ή πιο εύκολο στη χρήση μπορεί να δημιουργήσει ουσιαστική αξία. Με το iPod και το iTunes, οι πελάτες της Apple έχουν πρωτοφανή ευκολία αναζήτησης, αγοράς, λήψης και ακρόασης ψηφιακής μουσικής. (Osterwalder & Pigneur, 2010)¹²⁹

4.1.3. Κανάλια (Channels)

Το δομικό πλαίσιο καναλιών περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία επικοινωνεί και φτάνει στα τμήματα πελατών της για να παρέχει μια ανακοίνωση σχετικά με την προσφορά αξίας, τη διανομή αποτελεί δηλαδή την επαφή μιας εταιρείας με τους πελάτες. Τα κανάλια διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εμπειρία του πελάτη και εξυπηρετούν διάφορες λειτουργίες, όπως:

- Την ευαισθητοποίηση των πελατών σχετικά με την εταιρεία προϊόντα και υπηρεσίες
- Βοηθούν τους πελάτες να αξιολογήσουν την πρόταση αξίας της εταιρείας
- επιτρέπουν στους πελάτες να αγοράζουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες
- Παροχή προτάσεων αξίας
- Παροχή υποστήριξης πελατών μετά την αγορά

Τα κανάλια έχουν πέντε ξεχωριστές φάσεις. Κάθε κανάλι μπορεί να καλύψει ορισμένες ή όλες αυτές τις φάσεις. Μπορούν να διακριθούν μεταξύ άμεσων καναλιών και έμμεσων καναλιών, καθώς και μεταξύ καναλιών ιδιοκτησίας και καναλιών συνεργατών.

¹²⁸ T. Sheehan , V.Bruni-Bossio, (2015) Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions

¹²⁹ A Osterwalder, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

Η εύρεση του σωστού συνδυασμού καναλιών για την ικανοποίηση του τρόπου με τον οποίο επιθυμούν να προσεγγίσουν οι πελάτες είναι ζωτικής σημασίας για την προσφορά μιας πρότασης αξίας στην αγορά.¹³⁰ Ένας οργανισμός μπορεί να επιλέξει μεταξύ της προσέγγισης των πελατών του μέσω των δικών του καναλιών, μέσω καναλιών συνεργατών ή μέσω ενός συνδυασμού και των δύο. Τα ιδιόκτητα κανάλια μπορούν να είναι άμεσα, όπως μια τοποθεσία Web, ή μπορούν να είναι έμμεσες, όπως τα καταστήματα λιανικής που ανήκουν ή λειτουργούν από έναν οργανισμό.¹³¹ Τα κανάλια συνεργατών είναι έμμεσα και καλύπτουν ένα ολόκληρο φάσμα επιλογών, όπως χονδρική διανομή, λιανική ή ιστότοπους που ανήκουν σε εταίρους.

Τα κανάλια συνεργατών οδηγούν σε χαμηλότερα περιθώρια, αλλά επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επεκτείνει την εμβέλειά του και να επωφελείται από τις δυνάμεις του εταίρου. Τα ιδιόκτητα κανάλια και ιδιαίτερα τα άμεσα έχουν υψηλότερα περιθώρια, αλλά μπορεί να είναι δαπανηρά για να εγκατασταθούν και να λειτουργήσουν. Το σημαντικό είναι να βρεθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ των διαφόρων τύπων καναλιών, να ενσωματωθούν με τρόπο που να δημιουργούν μια μεγάλη εμπειρία πελατών και να μεγιστοποιούν τα έσοδα. (Osterwalder & Pigneur, 2010)¹³²

4.1.4. Σχέσεις πελατών (Customer Relationships)

Οι Πελατειακές σχέσεις περιγράφουν τους τύπους σχέσεων που δημιουργεί μια εταιρεία με συγκεκριμένα Τμήματα Πελατών. Μια εταιρεία θα πρέπει να αποσαφηνίσει το είδος της σχέσης που θέλει να δημιουργήσει με κάθε Τμήμα Πελατών¹³³. Οι σχέσεις μπορούν να κυμανθούν από προσωπικό επίπεδο σε αυτοματοποιημένο. Οι σχέσεις με τους πελάτες μπορούν να οδηγηθούν από τα ακόλουθα κίνητρα:

- Απόκτηση πελατών
- Διατήρηση των πελατών
- Ενίσχυση των πωλήσεων (αναβάθμιση)

¹³⁰ J Frick, MM Ali (2013) Business model canvas as tool for SME

¹³¹ 39. J Wallin, K Chirumalla, A Thompson (2013) Developing PSS concepts from traditional product sales situation: the use of business model canvas

¹³² A Osterwalder, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

¹³³ 41. A Joyce, RL Paquin - Journal of Cleaner Production (2016) The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models.

Στις πρώτες μέρες, για παράδειγμα, οι σχέσεις πελατών πελατειακών δικτύων κινητής τηλεφωνίας οδήγησαν σε επιθετικές στρατηγικές απόκτησης που αφορούσαν δωρεάν κινητά τηλέφωνα. Όταν η αγορά έγινε κορεσμένη, οι φορείς εκμετάλλευσης άλλαξαν στην εστίαση στην διατήρηση των πελατών και στην αύξηση του μέσου εισοδήματος ανά πελάτη. Οι Πελατειακές σχέσεις που απαιτούνται από το επιχειρηματικό μοντέλο μιας εταιρείας επηρεάζουν βαθιά τη συνολική εμπειρία του πελάτη. (Osterwalder & Pigneur, 2010)¹³⁴

Μπορούμε να διακρίνουμε μεταξύ διαφόρων κατηγοριών πελατειακών σχέσεων:

Προσωπική βοήθεια

Αυτή η σχέση βασίζεται στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Ο πελάτης μπορεί να επικοινωνήσει με έναν πραγματικό αντιπρόσωπο πελάτη για βοήθεια στη διάρκεια της διαδικασίας πώλησης ή μετά την ολοκλήρωση της αγοράς. Αυτό μπορεί να συμβεί επιτόπου στο σημείο πώλησης, μέσω τηλεφωνικών κέντρων, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή με άλλα μέσα.

Αφιερωμένη προσωπική βοήθεια

Αυτή η σχέση περιλαμβάνει την αφιέρωση ενός αντιπροσώπου πελάτη ειδικά σε έναν μεμονωμένο πελάτη. Αντιπροσωπεύει τον βαθύτερο και πιο οικείο τύπο σχέσης και αναπτύσσεται κανονικά για μεγάλο χρονικό διάστημα. Στις υπηρεσίες ιδιωτικών τραπεζών, για παράδειγμα, συγκεκριμένοι τραπεζίτες εξυπηρετούν πελάτες υψηλής αξίας.

Αυτοεξυπηρέτηση

Σε αυτόν τον τύπο σχέσης, μια εταιρεία δεν διατηρεί άμεση σχέση με τους πελάτες. Παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα ώστε οι πελάτες να βοηθήσουν τον εαυτό τους.

Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες

Αυτός ο τύπος σχέσης συνδυάζει μια πιο εξελιγμένη μορφή αυτοεξυπηρέτησης πελατών με αυτοματοποιημένες διαδικασίες. Για παράδειγμα, τα προσωπικά ηλεκτρονικά προφίλ προσφέρουν στους πελάτες πρόσβαση σε προσαρμοσμένες υπηρεσίες. Οι αυτοματοποιημένες υπηρεσίες μπορούν να αναγνωρίσουν μεμονωμένους πελάτες και τα χαρακτηριστικά τους, καθώς και πληροφορίες σχετικά με παραγγελίες ή συναλλαγές. Στην καλύτερη περίπτωση, οι αυτοματοποιημένες υπηρεσίες μπορούν να τονώσουν μια προσωπική σχέση (π.χ. συστάσεις βιβλίων ή ταινιών).

Κοινότητες

¹³⁴ A Osterwalder, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

Όλο και περισσότερο, οι εταιρείες χρησιμοποιούν τις κοινότητες των χρηστών για να εμπλακούν περισσότερο με τους πελάτες / τις προοπτικές και να διευκολύνουν τις συνδέσεις μεταξύ των μελών. Πολλές εταιρείες διατηρούν διαδικτυακές κοινότητες που επιτρέπουν στους χρήστες να ανταλλάσσουν γνώση και να λύνουν προβλήματα. Οι κοινότητες μπορούν επίσης να βοηθήσουν τις εταιρείες να κατανοήσουν καλύτερα τους πελάτες τους.

Συν-δημιουργία

Περισσότερες εταιρείες υπερβαίνουν την παραδοσιακή σχέση πελάτη-πωλητή για να συν-δημιουργήσουν αξία με τους πελάτες. Το Amazon.com καλεί τους πελάτες να γράψουν κριτικές και έτσι να δημιουργήσουν αξία για άλλους λάτρεις του βιβλίου. Ορισμένες εταιρείες δεσμεύουν τους πελάτες να βοηθήσουν στο σχεδιασμό νέων και καινοτόμων προϊόντων. Άλλοι, όπως το YouTube.com, ζητούν από τους πελάτες να δημιουργήσουν περιεχόμενο για δημόσια κατανάλωση. (Osterwalder & Pigneur, 2010)¹³⁵

4.1.5. Ροές εσόδων (Revenue streams)

Οι ροές εσόδων αντιπροσωπεύουν τα μετρητά που παράγει μια εταιρεία από κάθε Τμήμα Πελατών. (οι δαπάνες πρέπει να αφαιρεθούν από τα έσοδα για τη δημιουργία κερδών) Αν οι πελάτες αποτελούν την καρδιά ενός επιχειρηματικού μοντέλου, τα ρεύματα εσόδων είναι οι αρτηρίες του. Μια εταιρεία πρέπει να αναρωτηθεί: Για ποια αξία είναι κάθε τμήμα πελατών πραγματικά πρόθυμο να πληρώσει; Η επιτυχής απάντηση σε αυτή την ερώτηση επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργήσει ένα ή περισσότερα έσοδα από κάθε τμήμα πελάτη.¹³⁶ Κάθε ροή εσόδων μπορεί να έχει διαφοροποιημένους μηχανισμούς τιμολόγησης, όπως σταθερές τιμές καταλόγου, διαπραγμάτευση, πλειστηριασμό, εξαρτώμενη από την αγορά, εξαρτώμενη από τον όγκο ή διαχείριση απόδοσης. (Osterwalder & Pigneur, 2010)¹³⁷ Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να περιλαμβάνει δύο διαφορετικούς τύπους ροών εσόδων:

- Έσοδα συναλλαγών που προκύπτουν από πληρωμές ενός πελάτη.
- Επαναλαμβανόμενα έσοδα που προκύπτουν από τις συνεχιζόμενες πληρωμές είτε για την παράδοση μιας Προσφοράς αξίας στους πελάτες είτε για την παροχή υποστήριξης πελατών μετά την αγορά.

¹³⁶ SF Keane, KT Cormican, JN Sheahan (2018) Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas

¹³⁷ A Osterwalder, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι δημιουργίας ροών εσόδων:

Πώληση περιουσιακών στοιχείων

Η ευρύτερα κατανοητή ροή εσόδων προέρχεται από την πώληση δικαιωμάτων ιδιοκτησίας σε ένα φυσικό προϊόν. Η Amazon.com πουλάει βιβλία, μουσική, ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης και άλλα ηλεκτρονικά. Η Fiat πουλάει αυτοκίνητα, τα οποία οι αγοραστές είναι ελεύθεροι να οδηγούν, να μεταπωλούν ή ακόμη και να καταστρέφουν.

Αντίτιμο χρήσης

Αυτή η Ροή εσόδων δημιουργείται από τη χρήση συγκεκριμένης υπηρεσίας. Όσο περισσότερο χρησιμοποιείται μια υπηρεσία, τόσο περισσότερο πληρώνει ο πελάτης. Ένας φορέας τηλεπικοινωνιών μπορεί να χρεώνει τους πελάτες για τον αριθμό των λεπτών που ξοδεύονται στο τηλέφωνο. Ένα ξενοδοχείο χρεώνει τους πελάτες για τον αριθμό των διανυκτερεύσεων που χρησιμοποιούνται. Μια υπηρεσία παράδοσης πακέτων χρεώνει τους πελάτες για την παράδοση ενός δέματος από τη μια θέση στην άλλη.

Τέλη εγγραφής

Αυτή η ροή εσόδων παράγεται από την πώληση συνεχούς πρόσβασης σε μια υπηρεσία. Ένα γυμναστήριο πουλάει τα μέλη του σε μηνιαίες ή ετήσιες συνδρομές με αντάλλαγμα την πρόσβαση στις εγκαταστάσεις άσκησης του. Το World of Warcraft Online, ένα ηλεκτρονικό παιχνίδι στο διαδίκτυο, επιτρέπει στους χρήστες να παίζουν το online παιχνίδι σε αντάλλαγμα για μηνιαία συνδρομή. Η υπηρεσία Comes with Music της Nokia παρέχει στους χρήστες πρόσβαση σε μια μουσική βιβλιοθήκη για συνδρομή.

Δανεισμός / Ενοικίαση / Μίσθωση

Αυτή η ροή εσόδων δημιουργείται με την προσωρινή παραχώρηση του αποκλειστικού δικαιώματος χρήσης συγκεκριμένου στοιχείου για καθορισμένη περίοδο έναντι αμοιβής. Για τον δανειστή αυτό παρέχει το πλεονέκτημα των επαναλαμβανόμενων εσόδων. Οι ενοικιαστές ή οι μισθωτές, από την άλλη πλευρά, απολαμβάνουν τα οφέλη από τη δαπάνη για περιορισμένο μόνο χρόνο και όχι με το πλήρες κόστος. Άρα θα πρέπει να υπάρχει μια επαναλαμβανόμενη σκέψη για το ποια αξία είναι πραγματικά πρόθυμοι να πληρώσουν οι πελάτες μας, τι πληρώνουν σήμερα, πώς το πληρώνουν σήμερα πώς θα προτιμούσαν να πληρώσουν και κατά πόσο συμβάλλει το κάθε ρεύμα εσόδων στα συνολικά έσοδα.

Αδειοδότηση

Αυτή η Ροή εσόδων δημιουργείται δίνοντας στους πελάτες άδεια να χρησιμοποιούν προστατευμένη πνευματική ιδιοκτησία σε αντάλλαγμα για αμοιβές αδειοδότησης. Η χορήγηση αδειών επιτρέπει στους κατόχους δικαιωμάτων να παράγουν έσοδα από την περιουσία τους χωρίς να χρειάζεται να κατασκευάζουν ένα προϊόν ή να εμπορευματοποιούν μια υπηρεσία. Η χορήγηση αδειών χρήσης είναι κοινή στη βιομηχανία των μέσων ενημέρωσης, όπου οι κάτοχοι περιεχομένου διατηρούν πνευματικά δικαιώματα ενώ πωλούν άδειες χρήσης σε τρίτους. Ομοίως, στους τομείς της τεχνολογίας οι κάτοχοι διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας παρέχουν σε άλλες εταιρείες το δικαίωμα να χρησιμοποιούν τεχνολογία με μια αξία ανταλλαγής.

Τέλη διαμεσολάβησης

Αυτή η ροή εσόδων προέρχεται από υπηρεσίες διαμεσολάβησης που εκτελούνται για λογαριασμό δύο ή περισσότερων μερών. Οι παροχείς πιστωτικών καρτών, για παράδειγμα, κερδίζουν έσοδα λαμβάνοντας ένα ποσοστό της αξίας κάθε συναλλαγής πώλησης που εκτελείται μεταξύ εμπόρων πιστωτικών καρτών και πελατών. Οι μεσίτες και οι κτηματομεσίτες κερδίζουν μια προμήθεια κάθε φορά που ταιριάζουν με επιτυχία με αγοραστή και πωλητή.

Διαφήμιση

Αυτή η Ροή εσόδων προκύπτει από τα τέλη για τη διαφήμιση ενός συγκεκριμένου προϊόντος, υπηρεσίας ή μάρκας. Παραδοσιακά, η βιομηχανία των μέσων ενημέρωσης και οι διοργανωτές εκδηλώσεων βασιζόνταν σε μεγάλο βαθμό στα έσοδα από τη διαφήμιση. Τα τελευταία χρόνια, άλλοι τομείς, συμπεριλαμβανομένου του λογισμικού και των υπηρεσιών, άρχισαν να βασιζονται περισσότερο στα διαφημιστικά έσοδα. (Osterwalder & Pigneur, 2010)¹³⁸

4.1.6. Βασικοί πόροι (Key resources)

Οι βασικοί πόροι αφορούν τα σημαντικότερα στοιχεία ενεργητικού που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ενός επιχειρησιακού μοντέλου.¹³⁹ Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο απαιτεί βασικούς πόρους. Αυτοί οι πόροι επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να δημιουργεί και να προσφέρει μια πρόταση αξίας, να φτάνει τις αγορές, να διατηρεί σχέσεις με τα τμήματα πελατών και να κερδίζει έσοδα. Απαιτούνται διαφορετικοί βασικοί πόροι ανάλογα με τον τύπο του επιχειρηματικού μοντέλου.¹⁴⁰ Ένας κατασκευαστής μικροτσιπ απαιτεί εγκαταστάσεις παραγωγής εντάσεως κεφαλαίου, ενώ ένας σχεδιαστής μικροτσιπ επικεντρώνεται περισσότερο στους ανθρώπινους πόρους. Οι βασικοί πόροι μπορεί να είναι φυσικοί, οικονομικοί,

¹³⁸ A Osterwalder, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

¹³⁹ 43. J Wallin, K Chirumalla, A Thompson (2013) Developing PSS concepts from traditional product sales situation: the use of business model canvas

¹⁴⁰ Jan Frick and Murshid Mikael Ali(2013) Business Model Canvas as Tool for SME.

πνευματικοί ή ανθρώπινοι και μπορούν να ανήκουν ή να μισθώνονται από την εταιρεία ή να αποκτούνται από τους βασικούς εταίρους. (Osterwalder & Pigneur, 2010)¹⁴¹

Οι βασικοί πόροι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

Φυσικοί

Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει φυσικά περιουσιακά στοιχεία όπως εγκαταστάσεις κατασκευής, κτίρια, οχήματα, μηχανήματα, συστήματα, συστήματα σημείων πώλησης και δίκτυα διανομής. Οι έμποροι λιανικής πώλησης όπως το Amazon.com βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε φυσικούς πόρους, οι οποίοι συχνά είναι εντάσεως κεφαλαίου.

Διανοητικοί

Οι διανοητικοί πόροι, όπως τα εμπορικά σήματα, οι αποκλειστικές γνώσεις, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, οι εταιρικές σχέσεις και οι βάσεις δεδομένων των πελατών αποτελούν όλο και πιο σημαντικά στοιχεία ενός ισχυρού επιχειρηματικού μοντέλου. Οι διανοητικοί πόροι είναι δύσκολο να αναπτυχθούν, αλλά όταν δημιουργηθούν με επιτυχία μπορούν να προσφέρουν ουσιαστική αξία. Οι εταιρείες καταναλωτικών αγαθών όπως η Nike και η Sony βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη μάρκα ως βασικό πόρο. Η Microsoft και η SAP εξαρτώνται από το λογισμικό και τη σχετική πνευματική ιδιοκτησία που αναπτύχθηκε εδώ και πολλά χρόνια.

Ανθρώπινοι

Κάθε επιχείρηση απαιτεί ανθρώπινο δυναμικό, αλλά οι άνθρωποι είναι ιδιαίτερα εμφανείς σε ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα. Για παράδειγμα, οι ανθρώπινοι πόροι είναι κρίσιμοι για τις βιομηχανίες έντασης γνώσης και δημιουργίας. Μια φαρμακευτική εταιρεία για παράδειγμα, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στους ανθρώπινους πόρους: το επιχειρησιακό της μοντέλο βασίζεται σε έναν στρατό έμπειρων επιστημόνων και μια μεγάλη και εξειδικευμένη δύναμη πωλήσεων.

Χρηματοοικονομικοί

Ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα απαιτούν χρηματοοικονομικούς πόρους ή / και οικονομικές εγγυήσεις, όπως μετρητά, πιστωτικές διευκολύνσεις για την πρόσληψη βασικών υπαλλήλων. Η Ericsson, ο κατασκευαστής τηλεπικοινωνιών, παρέχει ένα παράδειγμα μόχλευσης χρηματοοικονομικών πόρων σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Η Ericsson μπορεί να επιλέξει να δανειστεί κεφάλαια από τις τράπεζες και τις κεφαλαιαγορές και στη συνέχεια να

¹⁴¹ A Osterwalder, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

χρησιμοποιήσει ένα μέρος των εσόδων για να παράσχει τη χρηματοδότηση των πωλητών σε πελάτες εξοπλισμού, εξασφαλίζοντας έτσι ότι οι παραγγελίες τοποθετούνται στην Ericsson παρά στους ανταγωνιστές. (Osterwalder & Pigneur, 2010)¹⁴²

4.1.7. Βασικές δραστηριότητες (Key Activities)

Οι βασικές δραστηριότητες περιγράφουν τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση για να κάνει το επιχειρησιακό της μοντέλο να λειτουργήσει. Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο απαιτεί μια σειρά βασικών δραστηριοτήτων. Αυτές είναι οι πιο σημαντικές ενέργειες που πρέπει να λάβει μια επιχείρηση για να λειτουργήσει με επιτυχία.¹⁴³ Όπως οι Βασικοί Πόροι, απαιτείται να δημιουργούν και να προσφέρουν μια Προτίμηση Αξίας, να φτάνουν σε αγορές, να διατηρούν Σχέσεις Πελατών και να κερδίζουν έσοδα. Και όπως οι βασικοί πόροι, οι βασικές δραστηριότητες εξαρτώνται από τον τύπο του επιχειρηματικού μοντέλου.¹⁴⁴ Για τον κατασκευαστή λογισμικού της Microsoft, οι βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη λογισμικού.¹⁴⁵ Για τον κατασκευαστή υπολογιστών Dell, οι βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού. Για τη συμβουλευτική McKinsey, οι βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν την επίλυση προβλημάτων. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Οι βασικές δραστηριότητες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

Παραγωγή

Αυτές οι δραστηριότητες σχετίζονται με το σχεδιασμό, την κατασκευή και την παράδοση ενός προϊόντος σε σημαντικές ποσότητες ή / και ανώτερης ποιότητας. Η παραγωγική δραστηριότητα κυριαρχεί στα επιχειρηματικά μοντέλα των μεταποιητικών επιχειρήσεων.

Επίλυση προβλήματος

Βασικές δραστηριότητες αυτού του τύπου σχετίζονται με την εξεύρεση νέων λύσεων σε μεμονωμένα προβλήματα των πελατών. Στις δραστηριότητες των γραφείων συμβούλων, των νοσοκομείων και άλλων οργανισμών παροχής υπηρεσιών συνήθως κυριαρχούν δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων. Τα επιχειρηματικά τους μοντέλα απαιτούν δραστηριότητες όπως η διαχείριση της γνώσης και η συνεχής κατάρτιση.

Πλατφόρμα / δίκτυο

¹⁴² A Osterwalder, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

¹⁴³ Zott, Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. IESE Business School-University of Navarra, 1-43.

¹⁴⁴ BMF AG - San Francisco, California, Estados Unidos, (2012) The Business Model Canvas

¹⁴⁵ Jan Frick and Murshid Mikael Ali(2013) Business Model Canvas as Tool for SME.

Τα επιχειρηματικά μοντέλα που σχεδιάζονται με μια πλατφόρμα ως βασικό πόρο κυριαρχούνται από βασικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την πλατφόρμα ή το δίκτυο. Τα δίκτυα, οι πλατφόρμες ταυτοποίησης, το λογισμικό και ακόμη και τα εμπορικά σήματα μπορούν να λειτουργήσουν ως πλατφόρμα. Το επιχειρηματικό μοντέλο του eBay απαιτεί η εταιρεία να αναπτύσσει και να διατηρεί συνεχώς την πλατφόρμα της: την τοποθεσία στο eBay.com. Το επιχειρηματικό μοντέλο της Visa απαιτεί δραστηριότητες σχετικές με την πλατφόρμα συναλλαγών της πιστωτικής κάρτας Visa® για εμπόρους, πελάτες και τράπεζες. Το επιχειρηματικό μοντέλο της Microsoft απαιτεί τη διαχείριση της διασύνδεσης μεταξύ του λογισμικού άλλων προμηθευτών και της πλατφόρμας λειτουργικού συστήματος Windows®. Οι βασικές δραστηριότητες σε αυτή την κατηγορία αφορούν τη διαχείριση πλατφόρμας, την παροχή υπηρεσιών και την προώθηση της πλατφόρμας.¹⁴⁶

4.1.8. Βασικές εταιρικές σχέσεις (Key Partnerships)

Το σύνολο των βασικών συνεργασιών περιγράφει το δίκτυο των προμηθευτών και συνεργατών που κάνουν το επιχειρησιακό μοντέλο να λειτουργήσει. Οι εταιρείες δημιουργούν εταιρικές σχέσεις για πολλούς λόγους και οι εταιρικές σχέσεις αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο πολλών επιχειρηματικών μοντέλων.¹⁴⁷ Οι εταιρείες δημιουργούν συμμαχίες για τη βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων, τη μείωση του κινδύνου ή την απόκτηση πόρων. Μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις διαφορετικούς τύπους συνεργασιών:

- Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ μη ανταγωνιστών
- Συνεργασία: στρατηγικές εταιρικές σχέσεις μεταξύ ανταγωνιστών
- Κοινές επιχειρήσεις για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων
- Σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή για την εξασφάλιση αξιόπιστων προμηθειών

Μπορεί να είναι χρήσιμο να γίνει διάκριση μεταξύ τριών κινήτρων για τη δημιουργία εταιρικών σχέσεων:

Βελτιστοποίηση και οικονομίες κλίμακας

Η πιο βασική μορφή συνεργασίας ή σχέσης αγοραστή-προμηθευτή έχει σχεδιαστεί για τη βελτιστοποίηση της κατανομής πόρων και δραστηριοτήτων. Είναι παράλογο για μια εταιρεία

¹⁴⁶ A Osterwalder, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

¹⁴⁷ L Feldmann, B Kaylor, TW O'Neill, (2015) The business model canvas as a platform for business information literacy instruction.

να κατέχει όλους τους πόρους ή να εκτελεί κάθε δραστηριότητα από μόνη της. Οι εταιρικές σχέσεις βελτιστοποίησης και οικονομίας κλίμακας συνήθως διαμορφώνονται για τη μείωση του κόστους και συχνά περιλαμβάνουν την εξωτερική ανάθεση ή την κοινή χρήση υποδομών.

Μείωση του ρίσκου και της αβεβαιότητας

Οι εταιρικές σχέσεις μπορούν να συμβάλουν στη μείωση του κινδύνου σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα. Δεν είναι ασυνήθιστο για τους ανταγωνιστές να σχηματίσουν μια στρατηγική συμμαχία σε έναν τομέα ενώ ανταγωνίζονται σε άλλο. Το Blu-ray, για παράδειγμα, είναι ένας τύπος οπτικού δίσκου που αναπτύχθηκε από κοινού από μια ομάδα κορυφαίων καταναλωτικών ηλεκτρονικών ειδών στον κόσμο, τον προσωπικό υπολογιστή και τους κατασκευαστές πολυμέσων. Η ομάδα συνεργάστηκε για να φέρει την τεχνολογία Blu-ray στην αγορά, αλλά μεμονωμένα μέλη ανταγωνίζονται στην πώληση των δικών τους προϊόντων Blu-ray.

Απόκτηση συγκεκριμένων πόρων και δραστηριοτήτων.

Λίγα εταιρείες κατέχουν όλους τους πόρους ή εκτελούν όλες τις δραστηριότητες που περιγράφονται από τα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Αντιθέτως, επεκτείνουν τις δικές τους δυνατότητες, βασιζόμενοι σε άλλες επιχειρήσεις για την παροχή συγκεκριμένων πόρων ή την εκτέλεση ορισμένων δραστηριοτήτων. Οι συμπράξεις αυτές μπορούν να κινητοποιηθούν από τις ανάγκες για την απόκτηση γνώσεων, αδειών ή πρόσβασης σε πελάτες. Ένας κατασκευαστής κινητών τηλεφώνων, για παράδειγμα, μπορεί να χορηγήσει άδεια λειτουργίας σε ένα λειτουργικό σύστημα για τα τηλέφωνα του αντί να αναπτύξει μία εσωτερική συσκευή. Ένας ασφαλιστής μπορεί να επιλέξει να βασιστεί σε ανεξάρτητους μεσίτες για να πουλήσει τις πολιτικές του αντί να αναπτύξει τη δική του δύναμη πωλήσεων. (Osterwalder & Pigneur, 2010)¹⁴⁸

4.1.9. Διάρθρωση του κόστους (Cost Structure)

Η διάρθρωση κόστους περιγράφει το σύνολο των δαπανών που πραγματοποιήθηκαν για τη λειτουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Αυτό το δομικό στοιχείο περιγράφει τα σημαντικότερα κόστη που προκύπτουν κατά τη λειτουργία ενός συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου.¹⁴⁹ Η δημιουργία και η απόδοση αξίας, η διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες και η παραγωγή εσόδων συνεπάγονται κόστος. Αυτά τα κόστη μπορούν να

¹⁴⁸ A Osterwalder, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

¹⁴⁹ L Feldmann, B Kaylor, TW O'Neill, (2015) The business model canvas as a platform for business information literacy instruction.

υπολογιστούν σχετικά εύκολα αφού καθοριστούν βασικοί πόροι, βασικές δραστηριότητες και βασικές συνεργασίες. Ωστόσο, ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα είναι πιο οικονομικά από άλλα. Οι λεγόμενες αεροπορικές εταιρείες "no frills", για παράδειγμα, έχουν κατασκευάσει επιχειρηματικά μοντέλα εξ ολοκλήρου γύρω από τις χαμηλού κόστους δομές. (Osterwalder & Pigneur, 2010)¹⁵⁰

Φυσικά, το κόστος πρέπει να ελαχιστοποιείται σε κάθε επιχειρηματικό μοντέλο. Ωστόσο, οι χαμηλού κόστους δομές είναι πιο σημαντικές σε ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα παρά σε άλλα. Ως εκ τούτου, μπορεί να είναι χρήσιμο να γίνει διάκριση μεταξύ δύο ευρύτερων κατηγοριών επιχειρηματικών μοντέλων: Δομές κόστους: **βασισμένες στο κόστος** και **βασισμένες την αξία** (πολλά επιχειρηματικά μοντέλα εμπίπτουν μεταξύ αυτών των δύο δομών):

Βασισμένα στο Κόστος

Τα επιχειρηματικά μοντέλα με βάση το κόστος επικεντρώνονται στην ελαχιστοποίηση του κόστους, όπου είναι δυνατόν. Αυτή η προσέγγιση στοχεύει στη δημιουργία και διατήρηση της ελαφρότερης δυνατής διάρθρωσης κόστους, χρησιμοποιώντας Προτάσεις Αξίας χαμηλών τιμών, μέγιστη αυτοματοποίηση και εκτεταμένη εξωτερική ανάθεση. Αεροπορικές εταιρείες, όπως η Southwest, η easyJet και η Ryanair, χαρακτηρίζονται από επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται στο κόστος.

Βασισμένα στην αξία

Ορισμένες εταιρείες ανησυχούν λιγότερο για τις επιπτώσεις κόστους ενός συγκεκριμένου σχεδιασμού επιχειρηματικού μοντέλου και επικεντρώνονται στην δημιουργία αξίας. Οι Προτάσεις Premium Value και ο υψηλός βαθμός εξατομικευμένης εξυπηρέτησης χαρακτηρίζουν συνήθως επιχειρηματικά μοντέλα με βάση την αξία. Τα πολυτελή ξενοδοχεία, με τις πολυτελείς εγκαταστάσεις τους και τις αποκλειστικές υπηρεσίες, εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία.

Οι δομές κόστους μπορούν να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

Σταθερό κόστος

Κόστος που παραμένει το ίδιο παρά τον όγκο των παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών. Παραδείγματα αποτελούν μισθοί, ενοικιάσεις και φυσικές εγκαταστάσεις παραγωγής. Ορισμένες επιχειρήσεις, όπως οι κατασκευαστικές εταιρείες, χαρακτηρίζονται από υψηλό ποσοστό σταθερού κόστους.

¹⁵⁰ A Osterwalder, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

Μεταβλητά έξοδα

Κόστος που ποικίλλει ανάλογα με τον όγκο των παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών. Ορισμένες επιχειρήσεις, όπως τα φεστιβάλ μουσικής, χαρακτηρίζονται από υψηλό ποσοστό μεταβλητού κόστους.

Οικονομίες κλίμακας

Τα πλεονεκτήματα κόστους που επωφελείται μια επιχείρηση ως αποτέλεσμα της ανάπτυξής της. Οι μεγαλύτερες εταιρείες, για παράδειγμα, επωφελούνται από τις χαμηλότερες τιμές χονδρικής αγοράς. Αυτός και άλλοι παράγοντες προκαλούν πτώση του μέσου κόστους ανά μονάδα καθώς αυξάνεται η παραγωγή.

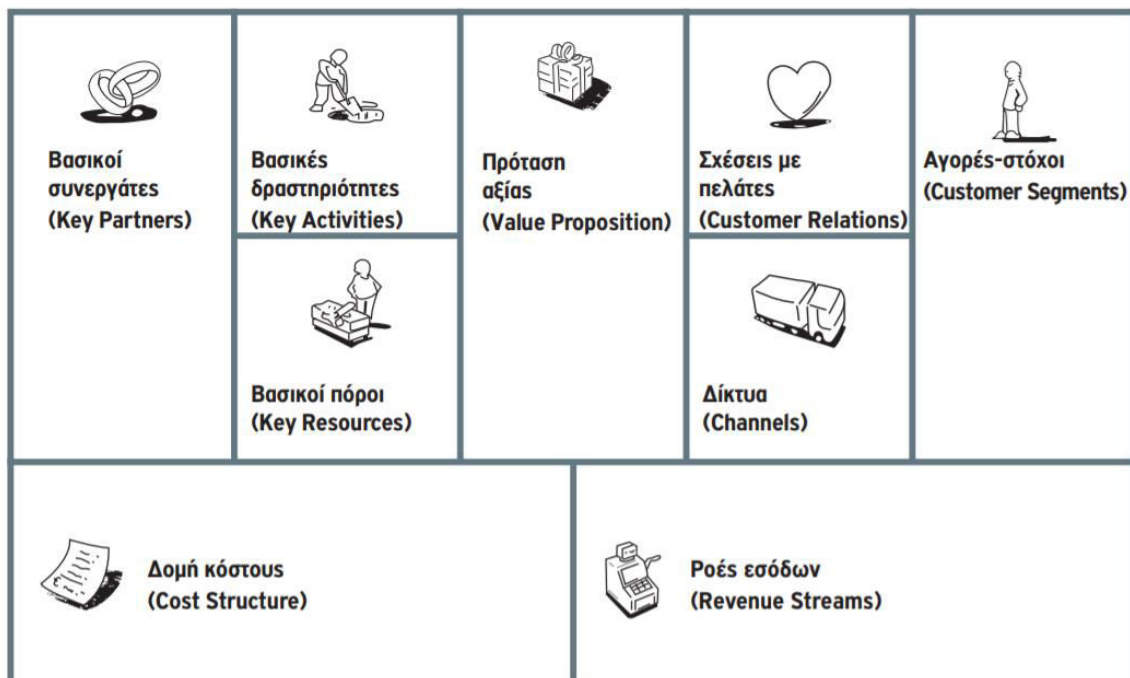
Οικονομίες του πεδίου εφαρμογής

Πλεονεκτήματα κόστους που μια επιχείρηση απολαμβάνει λόγω ενός ευρύτερου πεδίου δραστηριοποίησης. Σε μια μεγάλη επιχείρηση, για παράδειγμα, οι ίδιες δραστηριότητες μάρκετινγκ ή τα κανάλια διανομής ενδέχεται να υποστηρίζουν πολλά προϊόντα.¹⁵¹

Οι Osterwalder & Pigneur, (2011) έχουν αναπτύξει και δημοσιεύσει ένα μονόφυλλο επιχειρηματικό σχέδιο. Το περιεχόμενο αυτού του σχεδίου δεν είναι μια νέα προσέγγιση, καθώς τα θέματα είναι τα ίδια με τα περισσότερα βιβλία επιχειρηματικότητας που προτείνουν ένα περιεχόμενο για την έναρξη του επιχειρηματικού πλάνου της επιχείρησης.

¹⁵¹ A Osterwalder, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

Πίνακας 4.1. Business model canvas.



Πηγή : Jan Frick and Murshid Mikael Ali (2013)¹⁵²

Η προσέγγιση αυτή διαφέρει από άλλες ως προς το ότι αποτελεί έγγραφο μιας σελίδας. Ο κύριος λόγος είναι ότι ο βασικός σκοπός είναι η επικοινωνία και η εφαρμογή της στρατηγικής που περιγράφεται από το επιχειρηματικό μοντέλο. Το άλλο ζήτημα είναι ότι το Osterwalder συμβουλεύει να χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερα γραφικά εικονίδια στο επιχειρηματικό σχέδιο μιας σελίδας. Αυτό συνιστάται διότι κάνει τους ανθρώπους να σκέφτονται, ενώ η εμφάνιση μιας σελίδας δημιουργεί εντυπώσεις.

4.2. Επιχειρηματικά μοντέλα ως πηγή καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης

Ενώ η καινοτομία επικεντρώνεται συνήθως σε προϊόντα ή υπηρεσίες, τώρα αναπτύσσεται όλο και περισσότερο η ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων που αξιοποιούν την μοναδική βασική

¹⁵² Jan Frick and Murshid Mikael Ali, (2013) Business Model Canvas as Tool for SME, University of Stavanger, Norway.

αρμοδιότητα της επιχείρησης (Anthony 2012)¹⁵³. Κατά την έναρξη μιας επιχείρησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να δοκιμάσουν ταυτόχρονα πολλαπλά επιχειρηματικά μοντέλα (Brown και Gioia 2002)¹⁵⁴. Σήμερα, υπάρχει γενική συναίνεση ότι τα επιχειρηματικά μοντέλα, ως πηγή καινοτομίας, αποτελούν σημαντικά μέσα για τη μετατροπή και την ανανέωση των επιχειρήσεων (Zott et al., 2011)¹⁵⁵. Μπορεί να αποτελούν συνιστώσα της εμπορευματοποίησης της καινοτομίας που διαχειρίζονται ξεχωριστά, αλλά σύμφωνα με τη διαδικασία καινοτομικής αξίας (George and Bock 2011)¹⁵⁶. Ένας σημαντικός αριθμός μελετητών έχουν μελετήσει τα επιχειρηματικά μοντέλα από αυτή την οπτική γωνία, όπου η καινοτομία αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας για την απόδοση σταθερής βιωσιμότητας. (Chesbrough 2010, Demil and Lecocq 2010, Johnson et al., 2008, Sosna et al.¹⁵⁷

Η καινοτομία στα επιχειρηματικά μοντέλα μπορεί να εκδηλωθεί με διαφορετικούς τρόπους. Αφενός, τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν από μόνα τους να αποτελέσουν μια μορφή καινοτομίας (Mitchell και Coles 2003)¹⁵⁸, εισάγοντας νέες μεθοδολογίες ή τροποποιώντας τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης με βελτιωμένη αποτελεσματικότητα, αλλά χωρίς να μεταβάλλουν την ουσία του προς παράδοση προϊόντος / υπηρεσίας. Αφετέρου, η τεχνολογική πρόοδος μπορεί να επιτρέψει στην επιχείρηση να γίνει ο πρώτος κινητήριος μοχλός στην αγορά. Αυτή είναι η προσέγγιση τεχνολογικής ώθησης που συνήθως λαμβάνει χώρα σε μεγάλες επιχειρήσεις. Για να παραμείνουν στην αιχμή της καινοτομίας και να διατηρήσουν ηγετική θέση στην αγορά, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν πρωτοβουλίες που μπορεί να περιλαμβάνουν την προσφορά δευτερογενών προϊόντων ή την προσαρμογή των υφιστάμενων προϊόντων σε άλλα περιβάλλοντα. Αυτή η αποκαλούμενη ενοχλητική καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνει μικρές αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο και μπορεί να είναι το κλειδί για την ανανέωση της επιχείρησης (Christensen 1997)¹⁵⁹. Υπάρχει επίσης η προσέγγιση ζήτησης-έλξης, όπου τα επιχειρηματικά μοντέλα θα πρέπει να αναδιατυπωθούν για να ικανοποιήσουν τις νέες ανάγκες των πελατών και το επιχειρηματικό περιβάλλον (Teece 2010)¹⁶⁰.

Μερικοί μελετητές υποστηρίζουν ότι για να επωφεληθούν από την καινοτομία, οι επιχειρηματίες πρέπει να υπερέχουν όχι μόνο στην καινοτομία των προϊόντων αλλά και στο σχεδιασμό των επιχειρηματικών μοντέλων (Teece 2010). Αυτό υποδηλώνει ότι από το αρχικό

¹⁵³ Anthony, S. (2012). The new corporate garage (pp. 44–53). September: Harvard Business Review. Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2/3), 156-171.

¹⁵⁴ Brown, M. E., & Gioia, D. A. (2002). Making things click—Distributive leadership in an online division of an offline organization. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 397–419.

¹⁵⁵ Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

¹⁵⁶ George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83–111.

¹⁵⁷ Chesbrough, H. W. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2/3), 354–363.

¹⁵⁸ Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15–21.

¹⁵⁹ Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. USA: Harvard Business School Press.

¹⁶⁰ Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3), 172–194. Timmons, J. A. (1977). *New Venture Creation*. Boston, MA: Irwin.

τους σχέδιο, τα επιχειρηματικά μοντέλα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτα ώστε να επιτρέπουν στον επιχειρηματία να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα, να διορθώνει γρήγορα πιθανές αποκλίσεις από τα προβλεπόμενα έργα και να προβάλλει τη φυσική εξέλιξη της τεχνολογίας και της κοινωνίας (Delmar and Shane 2003)¹⁶¹. Έτσι, τα επιχειρηματικά μοντέλα διαμορφώνονται μέσω μιας διαδικασίας πειραματισμού (McGrath 2010)¹⁶². Αυτό ενισχύει την ιδέα ότι μια επιχείρηση δεν περιορίζεται απαραίτητως σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο, αλλά μπορεί να έχει αρκετά μοντέλα ταυτόχρονα (Baden-Fuller και Morgan 2010)¹⁶³. Όλες αυτές οι σκέψεις δημιουργούν το επιχείρημα ότι ο καθορισμός, η προσαρμογή και / ή η βελτίωση ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι μια σύνθετη τέχνη που απαιτεί περαιτέρω ερευνητικές προσπάθειες. Ιδιαίτερα, τα τελευταία χρόνια έχουν προκύψει νέες τάσεις στη διαδικασία σχεδιασμού.

4.3. Περιβαλλοντική εκδοχή επιχειρηματικού μοντέλου.

Μια απ' αυτές τις τάσεις συμπεριλαμβάνει περιβαλλοντολογική εκδοχή η οποία βασίζεται σε μια προοπτική του κύκλου ζωής των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Αυτό προκύπτει από την έρευνα και την πρακτική σχετικά με τις εκτιμήσεις κύκλου ζωής (Life Cycle Assessment), η οποία αποτελεί μια τυπική προσέγγιση για τη μέτρηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε όλα τα στάδια της ζωής . (Svoboda, 1995)¹⁶⁴. Μια τυπική LCA παρέχει μια αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων σε πολλαπλούς τύπους δεικτών (π.χ., CO₂e, ποιότητα οικοσυστημάτων, ανθρώπινη υγεία, εξάντληση πόρων, χρήση υδάτων). Η σύνδεση της LCA με την επιχειρηματική καινοτομία μπορεί να υποστηρίξει καινοτομίες ανταγωνιστικών προϊόντων, υπηρεσιών και επιχειρηματικών μοντέλων με βελτιωμένα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά έναντι των παραδοσιακών επιχειρηματικών καινοτομιών (FORA, 2010)¹⁶⁵ και να υποστηρίξει τη συνεχή μέτρηση των επιπτώσεων και τη βελτίωση των καινοτομιών με γνώμονα την αειφορία. , (Chun, Y.-Y., Lee, K.-M., 2013)¹⁶⁶. Ενώ η περιβαλλοντολογική εκδοχή του επιχειρηματικού μοντέλου δεν ενσωματώνει μια τυπική LCA στον καμβά, διασφαλίζει μια προοπτική κύκλου ζωής όταν εξετάζει ένα επιχειρηματικό μοντέλο και τις περιβαλλοντικές του επιπτώσεις. Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται τα συστατικά της περιβαλλοντική εκδοχής ενός επιχειρηματικού μοντέλου .

¹⁶¹ Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does planning facilitate product development in new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185.

¹⁶² McGrath, R. G. (2010). Business models: a discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2/3), 247–261.

¹⁶³ Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2/3), 156–171.

¹⁶⁴ Svoboda, S., 1995. "Note on Life Cycle Analysis in Pollution Prevention in: Corporate Strategy", National Pollution Prevention Center for Higher Education, Univ. of Michigan, Report: LCA Note.

¹⁶⁵ FORA, 2010. Green Business Models in the Nordic Region e a Key to Promote Sustainable Growth. Commissioned by the Nordic Council of Ministers.

¹⁶⁶ Chun, Y.-Y., Lee, K.-M., 2013. Life cycle-based generic business strategies for sustainable business models. *J. Sustain. Dev.* 6 (8), 1.

Πίνακας 4.2 Περιβαλλοντική εκδοχή επιχειρηματικού μοντέλου.



Πηγή: Alexandre Joyce & Raymond L. Paquin (2016)¹⁶⁷

4.4. Κοινωνική εκδοχή του επιχειρηματικού μοντέλου

Ένα βασικό σημείο χρήσης της κοινωνικής εκδοχής είναι να επεκταθεί ο αρχικός καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου μέσω μιας προσέγγισης των ενδιαφερομένων μερών για να καταγραφούν οι αμοιβαίες επιρροές μεταξύ των ενδιαφερομένων και του οργανισμού. Επίσης, η εκδοχή αυτή επιδιώκει να καταγράψει τις βασικές κοινωνικές επιπτώσεις του οργανισμού που απορρέουν από αυτές τις σχέσεις. Με τον τρόπο αυτό γίνεται περισσότερο κατανοητό το πού είναι ο πρωταρχικός κοινωνικός αντίκτυπος ενός οργανισμού και παρέχεται διορατικότητα για τη διερεύνηση τρόπων καινοτομίας των ενεργειών και του επιχειρηματικού μοντέλου του οργανισμού, για τη βελτίωση του δυναμικού και τη δημιουργία κοινωνικής αξίας. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η κοινωνική εκδοχή του επιχειρηματικού μοντέλου.

¹⁶⁷ Alexandre Joyce & Raymond L. Paquin (2016) The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models

Πίνακας 4.3. Κοινωνική εκδοχή επιχειρηματικού μοντέλου



Πηγή: Alexandre Joyce & Raymond L. Paquin (2016)

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου ενσωματώνει όλα τα βασικά χαρακτηριστικά σχετικά με το προϊόν τις λειτουργίες και την δομή της επιχείρησης. Περιγράφει δηλαδή το πως πρέπει να γίνουν τα πράγματα ώστε η επιχείρηση να αποδώσει αξία στους πελάτες, να διαχειριστεί κατάλληλα τα χρήματα της ώστε να εξασφαλίσει την βιωσιμότητα και να διαχειριστεί τον οργανισμό. Γενικά ο σκοπός λειτουργίας του επιχειρηματικού μοντέλου είναι να συμβάλει στην κατανόηση περιγραφή ή πρόβλεψη του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν τα πράγματα στον πραγματικό κόσμο διερευνώντας μια απλοποιημένη εκπροσώπηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα μέσα από εννέα βασικές δομικές μονάδες που δείχνουν τη λογική του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση πρόκειται να λειτουργήσει για να κερδίσει χρήματα. Οι βασικές δομικές μονάδες του επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνουν το τμήμα πελατών, τις προτάσεις αξίας, τα κανάλια διανομής, τις σχέσεις με τους πελάτες, τους βασικούς πόρους δημιουργίας προϊόντος, τις βασικές δραστηριότητες, τις βασικές εταιρικές σχέσεις και την διάρθρωση του κόστους. Σήμερα, υπάρχει γενική συναίνεση ότι τα επιχειρηματικά μοντέλα αποτελούν σημαντικά μέσα για τη μετατροπή και την ανανέωση των επιχειρήσεων και χαρακτηρίζονται ως πηγή καινοτομίας. Η καινοτομία στα επιχειρηματικά μοντέλα μπορεί να εκδηλωθεί με διαφορετικούς τρόπους. Αφενός, τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν από μόνα τους να αποτελέσουν μια μορφή καινοτομίας, εισάγοντας νέες μεθοδολογίες ή τροποποιώντας τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης με βελτιωμένη αποτελεσματικότητα, αλλά χωρίς να μεταβάλλουν την ουσία του

προς παράδοση προϊόντος ή υπηρεσίας. Από την άλλη πλευρά, η τεχνολογική πρόοδος μπορεί να επιτρέψει στην επιχείρηση να γίνει ο πρώτος κινητήριος μοχλός στην αγορά. Αυτή είναι η προσέγγιση τεχνολογικής ώθησης που συνήθως λαμβάνει χώρα σε μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι τα επιχειρηματικά μοντέλα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτα ώστε να επιτρέπουν στον επιχειρηματία να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα, να διορθώνει γρήγορα πιθανές αποκλίσεις από τα προβλεπόμενα έργα και να προβάλλει τη φυσική εξέλιξη της τεχνολογίας και της κοινωνίας. Επίσης, τα επιχειρηματικά μοντέλα διαμορφώνονται μέσω μιας διαδικασίας πειραματισμού ενισχύοντας την ιδέα ότι μια επιχείρηση δεν περιορίζεται απαραίτητως σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο, αλλά μπορεί να έχει αρκετά μοντέλα ταυτόχρονα. Τα τελευταία χρόνια έχουν προκύψει νέες τάσεις στην διαδικασία σχεδιασμού επιχειρηματικών μοντέλων συμπεριλαμβάνοντας την περιβαλλοντική και την κοινωνική εκδοχή αυτών.

Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου

1. Joyce A, RL Paquin - Journal of Cleaner Production (2016) The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models
2. Osterwalder A , Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.
3. Joyce Alexandre & Raymond L. Paquin(2016) The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models
4. Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49(1), 87–98.
5. Anthony, S. (2012). The new corporate garage (pp. 44–53). September: Harvard Business Review..
6. Baden-Fuller, C.,& Morgan, M. S. (2010). Businessmodels as models. *Long Range Planning*, 43(2/3), 156-171
7. Brown, M. E., & Gioia, D. A. (2002). Making things click—Distributive leadership in an online division of an offline organization. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 397–419.
8. Casadesús-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2/3), 195–215.
9. Cegarra-Navarro, J. G., Sanchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Leiva, D. (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: an empirical investigation in SMEs. *Management Decision*, 49(7), 1099–1119.

10. Chesbrough, H. W. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2/3), 354–363.
11. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. USA: Harvard Business School Press.
12. Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does planning facilitate product development in new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185.
13. Dodgson, M., Gann, D.M., Salter, A.(2008): *The management of technological innovation strategy and practice*, Revised edn. Oxford University Press, Oxford
14. FORA, 2010. *Green Business Models in the Nordic Region e a Key to Promote Sustainable Growth*. Commissioned by the Nordic Council of Ministers.
15. George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83–111.
16. Gertsen, F., Acur, N., Sun, H., Frick, J. (2002): *Formal manufacturing strategy - does it matter?* Paper Presented at the Euroma 2002, København, June 4 (2002)
17. Goktan, A. B., & Miles, G. (2011). Innovation speed and radicalness: are they inversely related? *Management Decision*, 49(4), 533–547.
18. J Frick, MM Ali (2013) *Business model canvas as tool for SME*
19. J Kyhnau, C Nielsen (2015) *Value Proposition Design: How to create products and services customers want*
20. J Pokorná, L Pilař, T Balcarová,(2015) *Value Proposition Canvas: Identification of Pains, Gains and Customer Jobs*
21. J Wallin, K Chirumalla, A Thompson (2013) *Developing PSS concepts from traditional product sales situation: the use of business model canvas*
22. Jan Frick and Murshid Mikael Ali, (2013) *Business Model Canvas as Tool for SME*, University of Stavanger, Norway.
23. L Feldmann, B Kaylor, TW O'Neill, (2015) *The business model canvas as a platform for business information literacy instruction*.
24. Laugen, B.T., Frick, J(2002).: *Linking of strategy and supply chain management: change management*
25. Lin, E., Lin, T. M. Y., & Lin, B. W. (2010). New high-tech venturing as process of resource accumulation. *Management Decision*, 48(8), 1230–1246.
26. M.Nikolaevich , N. Vasil'evich , L.Sergeevna , K.Jur'evich and V.Nikolaevna,(2015) *Business Model Canvas as a Basis for the Competitive Advantage of Enterprise structures in the Industrial Agriculture*.

27. Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15–21.
28. Mulders, M. A. W., & van den Broek, C. P. J. A. (2012). *Entrepreneurial decision making and the effect on business models*. Breda, The Netherlands: Avans University of Applied Sciences.
29. SF Keane, KT Cormican, JN Sheahan (2018) Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas
30. T. Sheehan , V.Bruni-Bossio, (2015) Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions
31. Teece, D. J. (2010). *Businessmodels, business strategy and innovation*. *Long Range Planning*, 43(2/3), 172–194.
32. Timmons, J. A. (1977). *New Venture Creation*. Boston, MA: Irwin.
33. Tukker, A.; Tischner, U. (2004): Product-service development as a means to enhance competitiveness and eco-efficiency: final report of SUSPRONET. *Network*, p. 247.
34. Zott, Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. *IESE Business School-University of Navarra*, 1-43.
35. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.
36. McGrath, R. G. (2010). *Business models: a discovery driven approach*. *Long Range Planning*, 43(2/3), 247–261.
37. Svoboda, S., 1995. "Note on Life Cycle Analysis in Pollution Prevention in: Corporate Strategy", National Pollution Prevention Center for Higher Education, Univ. of Michigan, Report: LCA Note.
38. Chun, Y.-Y., Lee, K.-M., 2013. Life cycle-based generic business strategies for sustainable business models.
39. Timmons, J. A. (1977). *New Venture Creation*. Boston, MA: Irwin.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο . Νεοφυείς Επιχειρήσεις (Startup)

Εισαγωγή

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις αποτελούν μια τάση της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται αρχικά τα εννοιολογικά χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων, τα βασικά χαρακτηριστικά που τις απαρτίζουν καθώς και τα στάδια ανάπτυξης που ακολουθούν οι startup επιχειρήσεις. Έπειτα δίνεται έμφαση στον όρο καινοτομία καθώς είναι ένα από τα βασικά συστατικά της νεοφυούς επιχειρηματικότητας και αναφέρονται τα εννοιολογικά χαρακτηριστικά και τα είδη αυτής. Η ταχεία ανάπτυξη είναι ακόμη ένα βασικό χαρακτηριστικό των startup επιχειρήσεων η οποία επιτυγχάνεται ακολουθώντας την μεθοδολογία “lean startup methodology” η οποία αποσκοπεί στην αποφυγή περιττών ενεργειών και στην προσαύξηση της παρεχόμενης αξίας κατά την διάρκεια ανάπτυξης του προϊόντος, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας στην startup επιχείρηση. Στην Ελλάδα οι νεοφυείς επιχειρήσεις αποτελούν ένα νέο μοντέλο επιχειρηματικότητας το οποίο μπορεί να συνεισφέρει καθοριστικά στην οικονομία της χώρας. Έτσι παρουσιάζονται χαρακτηριστικά και στατιστικά στοιχεία των προκείμενου να γίνει αντιληπτό το επίπεδο νεοφυούς επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα.

5.1. Από που ξεκίνησαν οι Startups;

Σύμφωνα με τον Gregory Gromov¹⁶⁸ η τοποθεσία απ’ την οποία ξεκίνησε η καινοτόμος ιδέα και άλλαξε τον κόσμο των επιχειρήσεων τις τελευταίες πέντε δεκαετίες είναι η Σίλικον Βάλει. Μετά από μια προσωπική διαφωνία μεταξύ των εργαζομένων της Shockley Semiconductor και του ιδρυτή της το 1958. Έπειτα από αυτό το συμβάν οι εργαζόμενοι αποχώρησαν από την εταιρία και ξεκίνησαν να ιδρύουν δικές τους επιχειρήσεις, με νέες ιδέες που έφεραν καινούρια δεδομένα στην αγορά, τα οποία αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν ακόμη και οι πρώην εργοδότες τους. Μετά από αυτό το επιτυχημένο ξεκίνημα ακολούθησαν πολλά άλλα στην ιστορία των επιχειρήσεων και ιδίως στα τέλη της χιλιετίας μετά την επικείμενη φούσκα των dotcoms, οι startups άνθιζαν όλο και περισσότερο. Η Ελλάδα άργησε να ακολουθήσει αρκετές δεκαετίες αυτήν την φυσική ροή των πραγμάτων και γι’ αυτόν τον λόγο η ιδέα των startups ακούγεται κυρίως τα τελευταία χρόνια στην δική μας χώρα έχοντας φυσικά αρκετά επιτυχημένα παραδείγματα παρά τις δυσμενείς συνθήκες που αποτελούν τροχοπέδι για κάθε νέο ξεκίνημα οποιασδήποτε επιχείρησης. Τα γνωστότερα παραδείγματα άκρως επιτυχημένων

¹⁶⁸ Gregory Gromov, “A legal bridge Spanning 100 years: From the Gold mines of El Dorado to the ‘Golden’ Startups of the Silicon Valley”.

startups είναι η apple, η google και το instagram και παρ'ότι το διαδίκτυο είναι ένα φοβερό εργαλείο για κάθε επιχείρηση δεν είναι υποχρεωτικό μια startup να ξεκινά ή να βασίζεται σε αυτό.

Είναι άξιο αναφοράς το γεγονός πως οι startups αποτελούν πλέον μία κουλτούρα. Με τον όρο κουλτούρα θέλουμε να εννοήσουμε πως μεγάλοι κολοσσοί πλέον ενθαρρύνουν νεούς η ακόμα και στελέχη τους να σκέπτονται και να φέρνουν νέες ιδέες στο τραπέζι, οι οποίες αν κριθεί πως έχουν προοπτική θα χρηματοδοτηθούν απ' τον ίδιο τον όμιλο. Ακόμα και αν οκτώ startups στις δέκα αποτύχουν και δύο επιτύχουν, το οικονομικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση θα είναι άκρως θετικό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων κολοσσών είναι η Google¹⁶⁹ η οποία αλλάζει και τον εργασιακό χώρο της για να μπορέσει να ενθαρρύνει και πρακτικά τους εργαζομένους της φτιάχνοντάς τον έτσι που να τους θυμίζει το σπίτι τους, ενώ επιπροσθέτως τους επιτρέπει να χρησιμοποιούν το 20% του ωραρίου τους για δικές τους ιδέες που μπορούν να μετασηματιστούν σε projects.

5.2. Εννοιολογικά στοιχεία start-up επιχειρήσεων

Η εξεύρεση ενός αποδεκτού ορισμού για τις startup επιχειρήσεις αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα και για τον λόγο αυτό έχει απασχολήσει κατά καιρούς την ακαδημαϊκή και επιστημονική κοινότητα.

Ο όρος νεοφυής (startup) επιχείρηση χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια με αυξανόμενη συχνότητα για να περιγράψει κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Κάθε νέα επιχείρηση όμως δεν αποτελεί αυτόματα και startup. Κρίνεται, λοιπόν, σκόπιμο να παρουσιαστούν μερικοί από τους πιο έγκυρους ορισμούς για την startup επιχείρηση (Robehmed, 2013):

Ο πρώτος ορισμός, που έχει δοθεί από τον Steve Blank είναι ο εξής: «Οι Startup είναι επιχειρήσεις ή οργανισμοί που έχουν ως στόχο να αναζητήσουν και να αναπτύξουν ένα επαναλαμβανόμενο και κλιμακούμενο επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο αποτελεί και την διαφοροποίησή τους από τις νεοσύστατες επιχειρήσεις». ¹⁷⁰

Επιπλέον με βάση τον ορισμό του EUROPEAN STARTUP MONITOR (2016), οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

- 1) Είναι νεότερες από 10 ετών

¹⁶⁹ <http://www.businessinsider.com/google-is-building-an-in-house-startup-incubator-2016-4>

¹⁷⁰ Deakins , D. & Freel , M., 2015. Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις.Νεοφυείς Επιχειρήσεις: Μια Δυναμική Απάντηση των Νέων στην Ανεργία. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

- 2) Ασχολούνται και δραστηριοποιούνται στις εξαιρετικά καινοτόμες τεχνολογίες ή επιχειρηματικά μοντέλα
- 3) Έχουν σημαντική αύξηση υπαλλήλων και πωλήσεων

Ένα εγχείρημα μπορεί να συμπεριληφθεί στις νεοφυείς επιχειρήσεις όταν πληρείται το πρώτο από τα τρία παραπάνω χαρακτηριστικά μαζί με ένα ή και τα δύο άλλα χαρακτηριστικά. Ο ορισμός αυτός διαφοροποιεί σαφώς τις νεοσύστατες επιχειρήσεις από τις συμβατικές επιχειρήσεις και τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που δεν προωθούν καινοτόμα προϊόντα / υπηρεσίες ή επιχειρηματικά μοντέλα που υπάρχουν κυρίως για να εξασφαλίσουν τα μέσα διαβίωσης των ιδρυτών χωρίς ουσιαστική ανάπτυξη (π.χ. μια επιχείρηση κομμωτικής) . Σε αντίθεση με τις εταιρείες αυτές, το ESM θεωρεί τις νεοσύστατες επιχειρήσεις ως αναπτυσσόμενες νέες επιχειρήσεις που δημιουργούνται για τη δημιουργία πλούτου (Aronsson 2004).¹⁷¹

οι Graham & Jennings (2005)¹⁷² ορίζουν την Νεοφυή Επιχείρηση ως την επιχείρηση που έχει σχεδιαστεί ώστε να αναπτύσσεται ταχέως. Το να είναι νεοσύστατη, δεν αρκεί για να θεωρηθεί και νεοφυής, καθώς το μόνο που έχει σημασία σε μια νεοφυή επιχείρηση είναι ο ρυθμός ανάπτυξης, ούτως ώστε να προσελκύσει επενδυτές οι οποίοι θα έλκονται από την αναλογία ρίσκου/οφέλους της επιχείρησης, χαμηλό κόστος δημιουργίας και υψηλό ROI(Return of investment). Η ραγδαία ανάπτυξη σχετίζεται άμεσα με το κοινό στόχο μιας αναπτυσσόμενης επιχείρησης και το μέγεθος του. Συγκεκριμένα, μια επιχείρηση που απευθύνεται σε ένα μικρό κοινό, απευθύνεται και σε μία μικρή αλλά καλά καθορισμένη ομάδα καταναλωτών έχοντας όμως ως αποτέλεσμα σημαντικούς περιορισμούς στην ανάπτυξη της, εξαιτίας του περιορισμένου κοινού της. Αντιθέτως, μια νεοφυείς επιχείρηση που απευθύνεται σε ένα ευρύ κοινό χωρίς περιορισμούς έχει υψηλές πιθανότητες να πετύχει ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης. Επίσης δεν είναι απαραίτητο για μια startup επιχείρηση να δραστηριοποιείται στον χώρο της τεχνολογίας, να χρησιμοποιήσει χρηματοδότηση από κάποιο venture capital, η να πραγματοποιήσει κάποιο είδος οικονομικής «εξόδου». Το μόνο απαραίτητο χαρακτηριστικό είναι η ανάπτυξη. Οτιδήποτε άλλο συσχετίζεται με μια startup επιχείρηση είναι αποτέλεσμα της ανάπτυξης.» (Paul Graham, Y Combinator accelerator head, 2012)

Κάποιοι άλλοι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί αν καιρούς είναι οι ακόλουθοι:

¹⁷¹ Aronsson, M. (2004): Education matters – bus does entrepreneurship education? An interview with David Birch, *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 289-292.

¹⁷² Graham Beaver, Peter Jennings, (2005) "Competitive advantage and entrepreneurial power: The dark side of entrepreneurship", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12 Issue: 1, pp.9-23

«Startup αποτελεί μια επιχείρηση που εργάζεται με στόχο να λύσει ένα πρόβλημα του οποίου η λύση δεν είναι προφανής και η επιτυχία δεν είναι εγγυημένη.» (Neil Blumenthal, co-founder and co-CEO of Warby Parker, 2013).

«Startup είναι μια πνευματική κατάσταση, στην οποία άτομα εντάσσονται σε μια επιχείρηση και παρόλα αυτά εξακολουθούν να λαμβάνουν την τολμηρή απόφαση να αποποιηθούν την σταθερότητα με αντάλλαγμα την προοπτική τεράστιας ανάπτυξης και τον ενθουσιασμό λήψης αποφάσεων που μπορούν να προκαλέσουν άμεσο αντίκτυπο.» (Adora Cheung, cofounder and CEO of Homejoy, 2013).

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων είναι η δυνατότητα επίτευξης υψηλών ρυθμών ανάπτυξης και συνήθως αφορούν επιχειρήσεις έντασης τεχνολογίας και καινοτομίας. Η έννοια της startup επιχείρησης είναι συνυφασμένη με την καινοτομία, την ραγδαία εξέλιξη και συνήθως με την τεχνολογία και φυσικά εμπεριέχει τεράστιο ρίσκο ως εγχείρημα. Ωστόσο η καινοτομία στην τεχνολογία αποτελεί παράγοντα και όχι κριτήριο για την δημιουργία μιας startup επιχείρησης. Οι καινοτόμες επιχειρήσεις λαμβάνοντας την κατάλληλη χρηματοδότηση έχουν χαμηλό ή και μηδενικό κόστος δημιουργίας ενώ σε περίπτωση επιτυχίας το υψηλό ρίσκο αποφέρει υψηλή απόδοση. (Dewey, 2014).¹⁷³

5.3. STARTUP- Τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων

Παρακάτω καταγράφονται τα κύρια χαρακτηριστικά που εντοπίζονται στις νεοφυείς (startup) επιχειρήσεις:

- **Δυναμική ταχείας ανάπτυξης.** Το επαναλαμβανόμενο επιχειρηματικό μοντέλο είναι η βάση για την ραγδαία ανάπτυξη της επιχείρησης. Απαιτεί όμως, την ύπαρξη αρκετά μεγάλου αγοραστικού κοινού, ώστε η εφαρμογή του να έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στα μεγέθη της επιχείρησης. Επομένως, χαρακτηριστικό των νεοφυών επιχειρήσεων είναι ότι απευθύνονται σε μεγάλο μέρος της δυνητικής αγοράς τους, ξεπερνώντας γεωγραφικούς περιορισμούς και την ανάγκη φυσικής παρουσίας για παροχή των υπηρεσιών τους.

- **Μορφή προσωρινού οργανισμού με επαναλαμβανόμενο κλιμακούμενο επιχειρηματικό πλάνο:**

¹⁷³ Dewey, (2014), <https://plato.stanford.edu/entries/dewey-moral/>

Ο Steve Blank αναφέρει ότι «είναι ένας προσωρινός οργανισμός που σχηματίζεται με σκοπό την ταχεία ανάπτυξη, χρησιμοποιώντας ένα επαναλαμβανόμενο και επεκτάσιμο επιχειρηματικό μοντέλο». Οι νεοφυείς startup επιχειρήσεις διαθέτουν ένα νέο μη δοκιμασμένο business plan. Η επιτυχία της επιχείρησης θα αποδειχθεί από την εξέλιξη της σε σταθερή επιχείρηση ή από την απορρόφηση της από άλλη επιχείρηση.

• **Καινοτομία:** Αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα των νεοφυών (startup) επιχειρήσεων. Ο λόγος ύπαρξής της νεοφυούς επιχείρησης είναι να προσφέρει μια λύση σε συγκεκριμένο πρόβλημα ή μια επιθυμία των πελατών της και συνήθως σχετίζεται με προϊόντα και υπηρεσίες τεχνολογίας. Συγκριμένα υπάρχει για να δημιουργήσει μία νέα αγορά ή να εκσυγχρονίσει μία υπάρχουσα αγορά μέσω της καινοτομίας της. Η καινοτομία χωρίζεται σε πέντε κύριες πηγές:

α) Η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος / υπηρεσίας ή η βελτιωμένη εκδοχή ενός ήδη υπάρχοντος αγαθού (συνήθως επιτυγχάνεται μέσω της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών).

β) Το άνοιγμα μιας νέας αγοράς (συνήθως μιας εξαγωγικής αγοράς σε νέες περιοχές δραστηριοποίησης).

γ) Η εισαγωγή μιας καινοτομίας στις διαδικασίες.

δ) Η εφαρμογή οργανωτικής καινοτομίας (οδηγεί σε ένα πρωτότυπο επιχειρηματικό μοντέλο).

ε) Η «κατάκτηση μιας νέας πηγής προσφοράς πρώτων υλών ή ημικατεργασμένων αγαθών».

• **Ραγδαία ανάπτυξη:** Η Startup επιχείρηση είναι μια εταιρεία σχεδιασμένη να αναπτύσσεται γρήγορα. Ο Paul Graham, ιδρυτής μιας από των κορυφαίων νεοφυών επιχειρήσεων του κόσμου, προσδιορίζει ως νεοφυή επιχείρηση «την εταιρεία που έχει σχεδιαστεί ώστε να αυξηθεί ταχύτατα. Το να είναι μια επιχείρηση νεοσύστατη δεν σημαίνει ότι εντάσσεται στα πλαίσια της νεοφυούς, ούτε είναι αναγκαίο μια startup να είναι τεχνολογική, ή να έχει λάβει χρηματοδότηση από επενδυτές. Βέβαια το κοινό στο οποίο απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλο ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις ραγδαίας - δυναμικής ανάπτυξης. Χαρακτηριστικά, το να συμβάλει στην εξυπηρέτηση πολλαπλάσιου κοινού, χωρίς να απαιτεί δαπάνη αναλογική του κοινού και των πόρων που χρησιμοποιεί, είναι σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν στην ραγδαία ανάπτυξη μιας τέτοιας επιχείρησης.

• **Διαφορετικό τρόπο χρηματοδότησης:** Εξαιτίας της καινοτομίας τους, το επιχειρηματικό μοντέλο των νεοφυών (startup) επιχειρήσεων δε δύναται να αξιολογηθεί πλήρως από την αρχή, αφού δεν υπάρχουν δεδομένα που να μπορούν προβλέψουν με ακρίβεια την πορεία

τους. Με αποτέλεσμα να μην στοχεύουν σε συνηθισμένους τρόπους χρηματοδότησης και ειδικά στην αρχή, λόγω του μεγάλου ποσοστού αποτυχίας τους, δεν μπορούν να προσελκύσουν συνηθισμένους τρόπους χρηματοδότησης, όπως δάνεια. Οι startup λόγω της γρήγορης ανάπτυξης τους, λαμβάνουν συνήθως χρηματοδότηση υψηλού ρίσκου από κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (VC's), θέλοντας να πετύχουν συνεχείς και επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.

5.4. Στάδια ανάπτυξης νεοφυών επιχειρήσεων

Οι Marmer, Hermann & Berman (2011) ορίζουν έξι στάδια ανάπτυξης της νεοφυούς (startup) επιχείρησης, τα οποία είναι τα ακόλουθα:¹⁷⁴

Ανακάλυψη. Είναι το πρώτο στάδιο ανάπτυξης μιας νεοφυής επιχείρησης. Ο σκοπός αυτού του σταδίου είναι να ελεγχθεί εάν έχει νόημα να καλυφθεί η ανάγκη που εντοπίστηκε και εάν θα υπάρξουν ενδιαφερόμενοι για το προϊόν ή υπηρεσία που θα αναπτύξει η νεοφυής επιχείρηση. Η διάρκεια αυτού του σταδίου είναι 5-7 μήνες.

Νομιμοποίηση. Σε αυτό το δεύτερο στάδιο οι νεοφυείς επιχειρήσεις προσπαθούν να διαπιστώσουν και να αντιληφθούν αν οι καταναλωτές ενδιαφέρονται για το προϊόν τους ή την υπηρεσία τους. Η διάρκεια αυτού του σταδίου είναι 3-5 μήνες.

Αποδοτικότητα. Είναι το τρίτο στάδιο κατά το οποίο οι νεοφυείς επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο και προσπαθούν να αυξήσουν τον αριθμό των καταναλωτών. Η διάρκεια του σταδίου αυτού είναι 5 - 6 μήνες.

Κλιμάκωση. Στο στάδιο αυτό βρίσκεται η επέκταση και η ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων. Η επέκταση προκαλεί αύξηση του αριθμού των εργαζομένων, αύξηση του μεριδίου της αγοράς και αύξηση των εσόδων έχοντας διάρκεια 7-9 μήνες.

Μεγιστοποίηση του Κέρδους. Σε αυτό το στάδιο εντοπίζεται η προσπάθεια της νεοφυούς επιχείρησης για τον περιορισμό των εξόδων, και γίνεται διαρκή προσπάθεια για αύξηση των κερδών.

Επιλογή Εξόδου. Στο στάδιο αυτό η νεοφυής επιχείρηση εντοπίζει τις στρατηγικές εξόδου για την κεφαλαιοποίηση της ανάπτυξης οι οποίες συνήθως είναι, η εξαγορά από την ομάδα διοίκησης, η πώληση σε άλλη εταιρεία επιχειρηματικών συμμετοχής, και η δημόσια προσφορά.

¹⁷⁴ Marmer, M., Hermann B.L., & Berman R. 2011. Startup Genome Report 01, A new framework for understanding why startups succeed.

5.5. Κατηγορίες διαδικτυακών νεοφυών επιχειρήσεων

Οι Marmer, Hermann & Berman (2011), έπειτα από έρευνα που διενήργησαν σε 650 νεοφυείς επιχειρήσεις στις ΗΠΑ, κατηγοριοποίησαν τις διαδικτυακές νεοφυείς επιχειρήσεις σε τρεις βασικές κατηγορίες οι οποίες είναι οι εξής:¹⁷⁵

Η πρώτη κατηγορία νεοφυών επιχειρήσεων ονομάζεται «Ψεκαστήρας – Automizer» του οποίου τα χαρακτηριστικά εστιάζουν στην προσέλκυση πελατών που ενδιαφέρονται για το προϊόν, την γρήγορη απόδοση, τις κοινές αυτοματοποιημένες διαδικασίες που διενεργούνται πριν χειρωνακτικά. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις στοχεύουν κυρίως στην απόκτηση μεγάλης αγοράς, στην περαιτέρω διεύρυνση στην υφιστάμενη αγορά καθώς και στη χρήση νέων τεχνολογιών. Μία υποκατηγορία αυτού του τύπου νεοφυούς επιχείρησης ονομάζεται «ο Κοινωνικός Μετασχηματιστής» όπου και συγκαταλέγονται νεοφυείς που χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη μίας κρίσιμης μάζας, δικτύωσης και αυξημένης ανάπτυξης συνδρομητών. Οι συγκεκριμένες νεοφυείς επιχειρήσεις δημιουργούν νέους τρόπους σύνδεσης των ανθρώπων και εξαιτίας αυτού απαιτούνται περισσότερα κεφάλαια. Ο τύπος του επιχειρηματία που βρίσκουμε σε αυτού του τύπου τις επιχειρήσεις είναι περισσότερο προσανατολισμένος στο επιχειρείν από ότι στην πληροφορική.

Η δεύτερη κατηγορία νεοφυών επιχειρήσεων είναι «ο Ολοκληρωτής» ο οποίος ανήκει στις νεοφυείς που χαρακτηρίζονται από κέρδη σε πρώιμο στάδιο, υψηλή ασφάλεια, στόχευση σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και σε μικρότερες αγορές, υψηλή πιθανότητα διατήρησης μικρών ομάδων ακόμα και μετά την κλιμάκωση (ανάπτυξη και επέκταση).

Ο τρίτος τύπος ονομάζεται «ο Διεκδικητής» ο οποίος χαρακτηρίζεται από νεοφυείς επιχειρήσεις που έχουν υψηλές πωλήσεις αλλά και εξάρτηση από τον καταναλωτή. Χαρακτηρίζονται επίσης από σύνθετες και αυστηρές αγορές, επαναλαμβανόμενες διαδικασίες πωλήσεων και περισσότερο χρόνο σε σχέση με την πρώτη και τη δεύτερη κατηγορία. Επιπλέον απαιτούν περισσότερα κεφάλαια καθώς αλλά και ομάδες που να είναι προσανατολισμένες στο επιχειρείν.

5.6. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Έννοια και ορισμοί καινοτομίας

¹⁷⁵ Marmer, M., Hermann B.L., & Berman R. 2011. Startup Genome Report 01, A new framework for understanding why startups succeed.

Όταν μιλάμε για καινοτομία συνήθως αναφερόμαστε σε κάτι καινούργιο, μια νέα εφεύρεση, μια ιδέα , κάτι πρωτοπόρο. Ωστόσο στην πραγματικότητα η καινοτομία περιλαμβάνει όλα τα στάδια δημιουργίας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, από την σύλληψη της ιδέας, τον σχεδιασμό , την υλοποίηση αλλά και την αξιολόγηση αυτής.

Στις μέρες μας όπου ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εντάξουν όλο και περισσότερο την καινοτομία , προκειμένου να προσφέρουν ελκυστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Η βιώσιμη διοίκηση μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσα από την καινοτομία και την αλλαγή. Η καινοτομία συνδέεται στενά με την αλλαγή, καθώς οι οργανισμοί χρησιμοποιούν την καινοτομία ως εργαλείο για να επηρεάσουν ένα περιβάλλον ή λόγω του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντός τους (εσωτερικού και εξωτερικού) (Damanpour, 1991).¹⁷⁶ Ωστόσο, η καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών τύπων αλλαγών ανάλογα με τους πόρους, τις δυνατότητες, τις στρατηγικές και τις απαιτήσεις του οργανισμού. Οι κοινές μορφές καινοτομίας αφορούν νέα προϊόντα, υλικά, νέες διαδικασίες, νέες υπηρεσίες και νέες οργανωτικές μορφές (Ettlie and Reza, 2017).¹⁷⁷ Η καινοτομία λοιπόν αποτελεί κομβικό σημείο της εταιρικής κουλτούρας δίνοντας την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους καταναλωτές και ταυτόχρονα να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων.¹⁷⁸

Ο Schumpeter (1939) εισάγει την καινοτομία ως "να κάνει τα πράγματα με διαφορετικό τρόπο" στον τομέα της οικονομικής ζωής ", όπου" νέοι συνδυασμοί "πόρων δημιουργούν πέντε διαφορετικούς τύπους καινοτομίας: νέα προϊόντα ή νέα ποιότητα προϊόντος, νέες μεθόδους παραγωγής , νέες αγορές, νέες πηγές προμήθειας πρώτων υλών και ενδιάμεσων αγαθών και νέες μεθόδους οργάνωσης της οικονομικής διαδικασίας.¹⁷⁹ "Μια καινοτομία είναι η εφαρμογή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος ή μια νέα μέθοδο οργάνωσης στις επιχειρηματικές πρακτικές, στην οργάνωση του χώρου εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις.

Ένας ικανοποιητικός ορισμός υπαγορεύει ότι η καινοτομία είναι η διαχείριση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη «γέννηση» ιδεών, την ανάπτυξη τεχνολογίας, την παραγωγή και το μάρκετινγκ νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών ή διεργασιών.¹⁸⁰

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί της καινοτομίας. Αναφέρονται ενδεικτικά οι εξής:

Ο Freeman, (1982) αναφέρει: «Η βιομηχανική καινοτομία περιλαμβάνει τεχνικό σχεδιασμό, κατασκευή, διοικητικές και εμπορικές δραστηριότητες που σχετίζονται με το μάρκετινγκ λίγων

¹⁷⁶ Fariborz Damanpour(1991), Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators.

¹⁷⁷ John E. Ettlie and Ernesto M. Reza(2017), Organizational Integration and Process Innovation.

¹⁷⁸ Avlonitis G., Kouremenos A., Tzokas N., "Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project innovstrat", European Journal of Marketing, vol. 28, 1994, p. 5- 10

¹⁷⁹ Schumpeter, J. (1939), Business Cycles. New York, USA: McGraw-Hill.

¹⁸⁰ Dussauge P., Hart S., Ramanantsoa B., "Strategic technology management"

(ή βελτιωμένων) προϊόντων ή με την πρώτη εμπορική χρήση μιας νέας (ή βελτιωμένης) διαδικασίας».¹⁸¹

Ο Kanter, R. M. (1983) αναφέρει «είναι η δημιουργία, η αποδοχή και η εφαρμογή νέων ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών»¹⁸²

Ο Drucker (1985) πρότεινε έναν πιο επιχειρησιακό ορισμό: "Η καινοτομία είναι η αλλαγή που δημιουργεί μια νέα διάσταση απόδοσης και η καινοτομία είναι να μετατρέψει την αλλαγή σε ευκαιρία. Επομένως, η συστηματική καινοτομία συνίσταται στη σκόπιμη και οργανωμένη αναζήτηση αλλαγών και στη συστηματική ανάλυση των ευκαιριών που θα μπορούσαν να προσφέρουν οι αλλαγές αυτές για την οικονομική ή κοινωνική καινοτομία ». Αυτός, λοιπόν, εισάγει τις έννοιες του σκοπού, των κερδών απόδοσης και της υπολογισμένης ανάληψης κινδύνου.¹⁸³

Ο Dosi, (1988) τονίζει: «Σε μια ουσιαστική έννοια, η καινοτομία αφορά την αναζήτηση και την ανακάλυψη, τον πειραματισμό, την ανάπτυξη, την απομίμηση και την υιοθέτηση νέων προϊόντων, νέων διαδικασιών παραγωγής».¹⁸⁴

Ο Edquist, (1997) ορίζει την καινοτομία ως «ένα νέο δημιούργημα με οικονομική σημασία, το οποίο μπορεί να είναι εξολοκλήρου νέο ή ένας συνδυασμός υπαρχόντων στοιχείων»¹⁸⁵

Ο Schumann, (2005) ορίζει την καινοτομία «ως τον τρόπο που μετατρέπει τους πόρους μιας επιχείρησης μέσα από τη δημιουργικότητα των ανθρώπων σε νέους πόρους και πλούτο»¹⁸⁶.

Οι Tidd και ο Bessant, (2009) ανέφεραν πως η καινοτομία είναι «η διαδικασία μετατροπής μιας ευκαιρίας σε νέες ιδέες και η ευρεία εφαρμογή τους στην πράξη».¹⁸⁷

Πιο συγκεκριμένος είναι ο ακόλουθος ορισμός, που αναπτύχθηκε από τους Arduino et al. (2013): "Μια τεχνολογική ή οργανωτική (συμπεριλαμβανομένου του πολιτισμικού ως ξεχωριστού υποσυνόλου) αλλαγή στο προϊόν (ή υπηρεσία) ή στη διαδικασία παραγωγής που

¹⁸¹ Freeman, C. (1982), *The economics of industrial Innovation*, 2nd Edition, Pinter, London

¹⁸² Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Corporate entrepreneurs at work*. London: George Allen and Unwin

¹⁸³ *Innovation and Entrepreneurship* (1985) by Peter F. Drucker

¹⁸⁴ Dosi, G. (1988), *Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation*, *Journal of Economic Literature* Vol. XXVI, 1120-1171

¹⁸⁵ Edquist, C. (1997), *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, London: Pinter Publishers, p. 1-35

¹⁸⁶ Schumann, P. (2005), *Building an innovative enterprise, The Innovation Road Map*, p.1-18

¹⁸⁷ Tidd, J. and Bessant, J (2009), *Managing innovation: integrating technological, market, and organizational change*, John Wiley and Sons Inc., San Francisco

είτε μειώνει το κόστος του προϊόντος (ή της υπηρεσίας) είτε της διαδικασίας παραγωγής ή αυξάνει την ποιότητα του προϊόν (ή υπηρεσίας) στον καταναλωτή. "¹⁸⁸

Είδη καινοτομίας

Προκειμένου η καινοτομία να μπορεί να αποτυπωθεί σε κάθε τοπική οικονομία, ο ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) έχει ορίσει τα επόμενα τέσσερα είδη καινοτομίας (OECD, 2005):¹⁸⁹

1. **Καινοτομία προϊόντος** (Product Innovation): όταν ένα νέο (ή σημαντικά αναβαθμισμένο) προϊόν το οποίο είναι τεχνολογικά διαφορετικό από τα υπάρχοντα εισέρχεται στην αγορά. Η κατασκευή του προϊόντος αυτού μπορεί να στηρίζεται σε νέα γνώση ή σε νέο συνδυασμό υπάρχοντων τεχνολογιών (αντίστοιχα για υπηρεσίες) π.χ. η ψηφιακή φωτογραφική μηχανή όπου το υπάρχον προϊόν απαιτούσε ταινία (φίλμ) για την αποτύπωση των φωτογραφιών ενώ το καινοτόμο μία ψηφιακή μνήμη αποθήκευσης.

2. **Καινοτομία διαδικασίας** (Process Innovation): όπου μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) διαδικασία παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος / υπηρεσίας χρησιμοποιείται εμπορικά. Τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες είτε δεν θα μπορούσαν να παραχθούν ή να διανεμηθούν με τις προηγούμενες διαδικασίες παραγωγής, είτε η παραγωγή, η οργάνωση και η διανομή τους θα ήταν περιορισμένη (ανεπαρκής για την αγορά).πχ το ηλεκτρονικό εμπόριο, τα διάφορα σχέδια ασφάλισης ποιότητας, το bar code κ.α.

3. **Οργανωσιακή καινοτομία** (organizational innovation): όταν μια επιχείρηση εφαρμόζει μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδο οργάνωσης της εμπορικής της πρακτικής, της εργασίας και των αρμοδιοτήτων στο εσωτερικό της, όπως και στις σχέσεις της με εξωτερικούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Βασική προϋπόθεση είναι η νέα μέθοδος οργάνωσης να μην είναι περιστασιακή, αλλά να εντάσσεται στη στρατηγική της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οργανωτικής καινοτομίας είναι η εφαρμογή νέων πρακτικών για τη βελτίωση της μάθησης στο εσωτερικό της επιχείρησης ή τα ίδια τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η οργανωτική καινοτομία βασίζεται στην εμπιστοσύνη και στο κοινό όραμα και δε μπορεί να γίνει αντιληπτή χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το θεσμικό και πολιτισμικό πλαίσιο.¹⁹⁰

4. **Καινοτομία Μάρκετινγκ** (marketing innovation) : όπου εφαρμόζεται μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδος μάρκετινγκ από μια επιχείρηση. Η νέα αυτή μέθοδος μπορεί να αναπτυχθεί από την εταιρεία ή να υιοθετηθεί από άλλες και αφορά στο σχεδιασμό του

¹⁸⁸ Arduino et al.(2013) How to turn an innovative concept into a success? An application to seaport related innovation, Journal of Research in Transport Economics, Vol 42(1), pp 97-107.

¹⁸⁹ OECD, "Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data", 3rd Edition, OECD Publishing, Paris, 2005

¹⁹⁰ Neely A. & Hii J., 1999 "The innovative capacity of firms. Report Commissioned by the government office for the East of England", The Judge Institute of Management Studies", University of Cambridge

προϊόντος, στη συσκευασία του, στην αποθήκευση και στη διανομή του, στη διαφήμισή του και στην τιμολόγησή του.

5.7. ΤΑΧΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

5.7.1 Lean Startup Methodology

Εάν μπορούσαμε να βρούμε τη ρίζα κάθε λάθους επιχειρηματικής ιδέας, είναι ότι η ίδια η ιδέα δεν είναι επιθυμητή από τον πελάτη της. Ο ιδρυτής υπεδείκνυε υπερβολικά ότι το προϊόν θα ήταν το επόμενο μεγάλο πράγμα ή κάτι που ο πελάτης θα ονειρευόταν να πάρει, αλλά τελικά κάτι πήγε στραβά .

Οι περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν επειδή χάνουν πάρα πολύ χρόνο και χρήματα δημιουργώντας το λάθος προϊόν πριν συνειδητοποιήσουν το τι ακριβώς προϊόν θα έπρεπε να δημιουργούν.¹⁹¹ Οι περισσότερες νέες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν όχι επειδή δεν μπορούν να χτίσουν το προϊόν που θέλουν να χτίσουν, αλλά γιατί χτίζουν το λάθος προϊόν, παίρνουν πάρα πολύ καιρό για να το κάνουν αυτό και χάνουν πολλά χρήματα στις πωλήσεις και μάρκετινγκ", "Χρειάζεται χρόνος, χρόνος ισούται με χρήματα, τα χρήματα εξαντλούνται και η εκκίνηση αποτυγχάνει οδυνηρά". (Tom Eisenmann)¹⁹²

Αυτός είναι ο μεγάλος εφιάλτης των νέων επιχειρήσεων, η αποτυχία αφού ξοδεύουν πολύ χρόνο και χρήμα στη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος που τελικά δεν αποτελεί αξία για τον καταναλωτή.

Για να αποφύγει λοιπόν μια νέα επιχείρηση αυτόν τον εφιάλτη, εφευρέθηκε μια νέα θεωρία, η μεθοδολογία Lean startup. Η μέθοδος αυτή είναι μια νέα προσέγγιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας εστιάζοντας στην ευκίνητη δοκιμή και μάθηση. Αυτή η θεωρία έγινε δημοφιλής από τον Eric Ries στο blog του και το βιβλίο "The Lean Startup" το 2008. Η θεωρία τονίζει τη σημασία της μάθησης από τον πελάτη για την παραγωγή προϊόντων με βάση την πραγματική ανάγκη. Αυτό γίνεται διεξοδικά μια επαναληπτική διαδικασία όπου αναπτύσσονται και επικυρώνονται οι υποθέσεις προβλημάτων, αναγκών, προϊόντων και πελατών. Η θεωρία υπογραμμίζει επίσης την κατασκευή πρωτότυπων σημαντικών χαρακτηριστικών που επιτρέπει

¹⁹¹ Carmen Nobel, 2011, Teaching a 'Lean Startup' Strategy, Harvard Business School

¹⁹² Tom Eisenmann (2011), Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup

στον ιδρυτή να ελαχιστοποιεί τα απόβλητα, το χρόνο και τα χρήματα κατά την ανάπτυξη (Furr & Ahlstrom, 2011).¹⁹³

Ο όρος "Lean startup" αναπτύχθηκε στον κλάδο της πληροφορικής για την ανάπτυξη λογισμικού, αλλά χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο για άλλα προγράμματα καινοτομίας σε άλλους κλάδους (Ries, 2011).¹⁹⁴ Η Lean startup εξελίχθηκε από τη μέθοδο "ανάπτυξης πελατών" (Blank, 2006). Η ιδέα πίσω από αυτές τις μεθόδους είναι ότι, εκτός από μια διαδικασία για την "ανάπτυξη προϊόντος", μια startup χρειάζεται επίσης μια διαδικασία για την "ανάπτυξη του πελάτη" για να βρει και να καταλάβει τους πελάτες. Αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη λύσεων βασισμένων σε μια προσέγγιση που βασίζεται στον χρήστη και προσαρμόζεται στις ανάγκες των πελατών.¹⁹⁵ Ο στόχος της lean startup είναι να δημιουργηθεί ένας συνεχής βρόχος ανατροφοδότησης με τους πελάτες κατά τη διάρκεια των κύκλων ανάπτυξης προϊόντων (Maurga, 2012). Προσπαθεί να δοκιμάσει τις βασικές επιχειρησιακές παραδοχές νωρίς στη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος, μερικές φορές ακόμη και πριν κατασκευαστεί κάποιο προϊόν.

Σύμφωνα με τον Ries, η διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων μπορεί να μειωθεί συνδυάζοντας υποθετικά επιχειρηματικά πειράματα και επαναληπτικές κυκλοφορίες προϊόντων. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις στην αναζήτηση του επιχειρηματικού τους μοντέλου αντλούν συνεχώς πληροφόρηση από τους πελάτες τους, δοκιμάζουν και αναθεωρούν υποθέσεις. Η οικοδόμηση ενός προϊόντος με βάση τις ανάγκες των πρώιμων πελατών θα μπορούσε να οδηγήσει σε μειωμένους κινδύνους της αγοράς, όπως οι δαπανηρές εκτοξεύσεις προϊόντων και οι αποτυχίες.¹⁹⁶

Η Lean startup αποσκοπεί στην αποφυγή περιττών ενεργειών και στην προσαύξηση της παρεχόμενης αξίας κατά την διάρκεια ανάπτυξης του προϊόντος δίνοντας με αυτόν τον τρόπο περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας στην startup επιχείρηση.¹⁹⁷

Στη μεθοδολογία της Lean startup, υπάρχουν κάποιες αρχές, με βάση τους Ries, Blank, Fuhr & Ahlstrom είναι οι εξής:

Βγείτε από το κτίριο.

Οι αρχάριοι αρχικά γεμίζουν με υποθέσεις του πραγματικού κόσμου. Αυτές είναι μόνο εικασίες που πρέπει να επικυρωθούν από τους πελάτες που αλληλεπιδρούν (Ries, 2011). Αρα οι ιδρυτές πρέπει να αφήσουν τα γραφεία και να έρθουν σε επικοινωνία με τους πελάτες.

¹⁹³ Furr, N., & Ahlstrom, P. (2011). Nail It then Scale It: The Entrepreneur's Guide to Creating and Managing Breakthrough Innovation. Utah: NISI Institute

¹⁹⁴ Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. London: Penguin Group.

¹⁹⁵ Virani, S. (2012). The History Of #LeanStartup (and how to make sense of it all). Retrieved from site saintsall: <http://saintsal.com/the-history-of-leanstartup-and-how-to-make-sense-of-it-all/>

¹⁹⁶ Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. London: Penguin Group.

¹⁹⁷ Fichter, D. (2015). Learning from lean startups. Information Today, Inc., 73.

Η εξάλειψη της αβεβαιότητας είναι σχεδόν αδύνατη.

Όμως, η επιχειρηματική κουλτούρα, ανεξάρτητα από το αν ένα άτομο λειτουργεί μόνο του ή σε έναν οργανισμό, πρέπει να αντανακλά την προθυμία να έχει "τη συνομιλία" με τους πελάτες για να βοηθήσει στην εξάλειψη του μεγαλύτερου μέρους του.

Ελάχιστο βιώσιμο προϊόν MVP.

Ο Eric Ries περιγράφει το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν ως "την έκδοση του προϊόντος που επιτρέπει την οικοδόμηση-μετρηση-μάθηση (Build-Measure-Learn), με ελάχιστη προσπάθεια και ελάχιστο χρόνο ανάπτυξης" (Ries, 2011). Ένα MVP διαθέτει μόνο εκείνα τα χαρακτηριστικά που επιτρέπουν την ανάπτυξη του προϊόντος και παρουσιάζεται συνήθως για ένα υποσύνολο πιθανών πελατών που μπορούν να παρέχουν ανατροφοδότηση.

Επικυρωμένη μάθηση

Σύμφωνα με τον Ries "Η πρόοδος στον τομέα της μεταποίησης μετριέται με την παραγωγή αγαθών υψηλής ποιότητας. Η μονάδα προόδου για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις είναι η επικυρωμένη μάθηση - μια αυστηρή μέθοδος για την απόδειξη της προόδου όταν κάποιος βρίσκεται σε κατάσταση ακραίας αβεβαιότητας. "Τι γίνεται με τα έσοδα; Τα έσοδα μπορούν να μετρηθούν, αλλά το ερώτημα πρέπει να διατυπωθεί ως προς το τι προϊόν δείχνουν ενδιαφέρον οι πελάτες. Για παράδειγμα, είναι οι πελάτες που νοιάζονται για το X είναι πρόθυμοι να πληρώσουν το Y για να το πάρουν; Αυτό είναι ένα βασικό δόγμα της φωνής του πελάτη, αλλά ξεχνιέται εύκολα στην αναταραχή και τη λάμψη της νεοσύστατης επιχείρησης.

Αναθεωρήστε αν χρειάζεται (PIVOT).

Εάν μετά την αλληλεπίδραση των πελατών, η υπόθεση του επιχειρηματία αποδείχθηκε άκυρη, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να σκεφτεί μια νέα οδό. Το Pivot, σύμφωνα με τον Ries (2011), είναι μια "δομημένη διόρθωση μαθημάτων που αποσκοπεί στη δοκιμή μιας νέας θεμελιώδους υπόθεσης για το προϊόν, τη στρατηγική και τον κινητήρα της ανάπτυξης". Το pivot είναι καθαρά το αποτέλεσμα μιας καλύτερης κατανόησης του προβλήματος και της ανάγκης του πελάτη.

Επαναλάβετε γρήγορα

Το βασικό πλαίσιο της lean startup είναι ο κύκλος της εξέλιξης: οικοδόμησης-μέτρησης-μάθησης – (Build-Measure-Learn) όσο πιο γρήγορα και ελαφρύτερα τόσο το καλύτερο. Όλες οι προαναφερθείσες βασικές φιλοσοφικές αρχές ενσωματώνονται σε αυτόν τον ένα κύκλο εξέλιξης. η διαδικασία οικοδόμησης-μέτρησης-μάθησης θα παρέχει την καθοδήγηση και την ηγεσία που χρειάζεται μια startup για να είναι επιτυχημένη, αντί να στηρίζεται στη γοητεία και τη λαμπρότητα των αρχικών στελεχών. Οι ιδέες και τα προϊόντα βασίζονται έτσι στη μάθηση που προέρχεται από αυτόν τον κύκλο.

Το Build-Measure-Learn είναι η θεμελιώδης δραστηριότητα όπου ο επιχειρηματίας πρέπει να μετατρέψει τις ιδέες σε προϊόντα, έπειτα να μετρήσει τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν οι πελάτες και τελικά να μάθει αν θα εγκαταλείψει ή θα επιμείνει. Η βασική πτυχή του Build-Measure-Learn όπως αναφέρθηκε παραπάνω είναι το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (MVP), το οποίο ορίζεται ως: "μια έκδοση ενός νέου προϊόντος που επιτρέπει σε μια ομάδα να συλλέξει το μέγιστο ποσό επικυρωμένης μάθησης για τους πελάτες με τη μικρότερη προσπάθεια". Αρκετοί άλλοι ορισμοί έχουν προταθεί από τότε και οι επιχειρηματίες και οι ερευνητές αντιμετωπίζουν συνήθως το πρόβλημα της επιλογής του καταλληλότερου ορισμού του MV¹⁹⁸P.

Πίνακας 5.1. : Διαφορές της μεθοδολογίας Lean Startup με τις παραδοσιακές

Lean	Traditional
Strategy	
Business model Hypothesis driven	Business plan Implementation driven
New -Product Process	
Customer development Get out of the office and test hypothesis	Product management Prepare offering for market following a linear, step by step plan
Engineering	
Agile development Build the product iteratively and incrementally	Agile or Waterfall development Build the product iteratively, or fully specify the product before building it
Organization	
Customer and agile development Teams Hire for learning, nimbleness and speed	Departments by Function Hire for experience and ability to execute
Financial Reporting	
Metrics that matter Customer acquisition cost, lifetime customer value, churn, viralness	Accounting Income statement, balance sheet, cash flow statement
Failure	
Expected Fix by iterating on ideas and pivoting away from ones that don't work	Exception Fix by firing executives
Speed	
Rapid Operates on good-enough data	Measured Operates on complete data

Πηγή: Blank S. (2013)¹⁹⁹

¹⁹⁸ Ries, E. (2011). The Lean startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Publishing.

¹⁹⁹ Blank S. (2013), "Why the Lean Start-Up changes Everything", Harvard Business Review

5.7.2. PIVOT - Δομημένη διόρθωση πορείας

Ο Ries²⁰⁰ ορίζει το pivot ως μια στρατηγική αλλαγή, σχεδιασμένη να δοκιμάζει μια θεμελιώδη υπόθεση σχετικά με ένα προϊόν, επιχειρηματικό μοντέλο ή μηχανή ανάπτυξης. Το pivot θεωρείται συχνά το αποτέλεσμα της επικυρωμένης μάθησης, αποτελεί μια εκδοχή της βασικής ιδέας του Lean Startup για να δοκιμάσει μια επιχειρησιακή υπόθεση και να μετρήσει το αποτέλεσμα. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις δεν πρέπει να παραμελούν την επικυρωμένη διαδικασία εκμάθησης και αποφεύγουν το Pivot, η ενέργεια αυτή μπορεί να αποτελέσει έναν από τους λόγους που πολλές startup αποτυγχάνουν. Το pivot θεωρείται ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις και καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη και την απόκτηση τελικά ενός κατάλληλου-βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου.²⁰¹

Το Pivot είναι μια βασική ιδέα του Lean Startup, μιας μεθοδολογίας των startup επιχειρήσεων που επικεντρώνεται στον βρόχο Build-Measure-Learn (BML) με τρία βήματα: μετατροπή της ιδέας σε προϊόν, μέτρηση της επίδρασής της και μάθηση μέσα από το αποτέλεσμα. Αυτή η μάθηση αναφέρεται ως επικυρωμένη μάθηση²⁰². Κάθε υπόθεση σχετικά με το επιχειρηματικό μοντέλο ελέγχεται και λαμβάνεται μια απόφαση ανάλογα με το αν πρέπει να γίνει κάποια αλλαγή ή να επιμείνουμε. Το Pivot δεν αφορά την εισαγωγή οποιασδήποτε αλλαγής, είναι ένα ιδιαίτερο είδος αλλαγής που αποσκοπεί στη δοκιμή και την επικύρωση των υποθέσεων που έχει μια επιχείρηση για το προϊόν, το επιχειρησιακό μοντέλο και την μηχανή ανάπτυξης [1]. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει δέκα διαφορετικούς τύπους στροφών που μπορούν να συμβούν σε μια startup. (Ries 2011)

Πίνακας 5.2. Διάφοροι τύποι Pivot.

Zoom-in: Ένα ενιαίο χαρακτηριστικό ενός προϊόντος γίνεται τελικά το ίδιο το προϊόν.
Zoom-out: Το σύνολο του προϊόντος γίνεται ένα χαρακτηριστικό ενός πολύ μεγαλύτερου προϊόντος, κυρίως επειδή το αρχικό προϊόν δεν επαρκεί για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.
Customer segment Ενώ προσπαθεί να επιλύσει το σωστό πρόβλημα, ανακαλύπτει ένα διαφορετικό τμήμα των πελατών από ό, τι είχε αρχικά προβλεφθεί.

²⁰⁰ Ries, E.: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business (2011)

²⁰¹ Giardino, C., Wang, X., Abrahamsson, P.: Why early-stage software startups fail: A behavioral framework. In: Software Business. Towards Continuous Value Delivery. Springer (2014) 27-41

²⁰² Ries, E.: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business (2011)

Customer need: Η startup συνειδητοποιεί ότι το πρόβλημα που προσπαθεί να λύσει δεν είναι πολύ σημαντικό για τους πελάτες και ανακαλύπτει άλλα συναφή προβλήματα που είναι πιο σημαντικά.
Platform pivot: Μια εφαρμογή μετατρέπεται σε πλατφόρμα υποστήριξης της ή αντίστροφα.
Business Architectur: Μια επιχείρηση αλλάζει την επιχειρησιακή αρχιτεκτονική της, π.χ. με στόχο τη χαμηλή ένταση , το υψηλό περιθώριο κέρδους, αντί να επικεντρώνεται στη μαζική αγορά.
Value Capture: Αλλαγή του τρόπου / μεθόδου για την καταγραφή αξίας (δημιουργία εσόδων)
Engine of Growth Μια startup κάνει σημαντικές αλλαγές στη στρατηγική ανάπτυξης για να επιδιώξει ταχεία και πιο κερδοφόρα ανάπτυξη.
Channel Pivot: εντοπισμός πιο αποτελεσματικού τρόπου προσέγγισης των πελατών απ ότι πριν
Technology Pivot: παροχή της ίδιας λύσης χρησιμοποιώντας μια εντελώς διαφορετική τεχνολογία

Πηγή: Ries (2011)

Οι διαφορετικοί τύποι PIVOT μπορεί να συμβούν σε διαφορετικές φάσεις του κύκλου ζωής μιας startup. ²⁰³Μια startup περνά από διαφορετικά στάδια ανάπτυξης προϊόντων κατά τη διάρκεια των κύκλων ζωής τους, τα οποία είναι: η έννοια, η ανάπτυξη, το πρωτότυπο εργασίας, το λειτουργικό προϊόν με περιορισμένους χρήστες, το λειτουργικό προϊόν με μεγάλη ανάπτυξη και το ώριμο προϊόν . Τα στάδια ανάπτυξης του προϊόντος μας επιτρέπουν να αποκτήσουμε μια συμφραζόμενη κατανόηση του Pivot στις startup επιχειρήσεις.²⁰⁴

5.7.3 Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (MVP)

Ο ορισμός του ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος (MVP) είναι μια θεμελιώδης έννοια της μεθοδολογίας Lean Startup. Ο ορισμός του MVP είναι μια επαναληπτική διαδικασία βασισμένη στη συνεχή ανατροφοδότηση που αποκτήθηκε από τους πρώτους υιοθετώντες. Ο όρος MVP

²⁰³ Nguyen-Duc, A., Seppänen, P., Abrahamsson, P.: Hunter-gatherer cycle: a conceptual model of the evolution of software startups. In Proceedings of the 2015 International Conference on Software and System Process (ICSSP 2015). NY, USA, (2015) 199-203

²⁰⁴ Blank, S.: The four steps to the epiphany. 1st edn. CafePress. (2005)

ορίστηκε από τον Frank Robinson²⁰⁵ το 2001 και στη συνέχεια διαδόθηκε από τον Eric Ries το 2009²⁰⁶ και το Blank²⁰⁷ το 2010. Το MVP είναι μια διαρκώς εξελισσόμενη έννοια και το 2011 ορίζεται από τον Eric Ries²⁰⁸ ως μια έκδοση ενός νέου προϊόντος που επιτρέπει σε μια ομάδα να συλλέξει το μέγιστο ποσό της επικυρωμένης πληροφόρησης για τους πελάτες με τη λιγότερη προσπάθεια ».

Κάποιοι άλλοι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς είναι οι εξής:

- *Το MVP δεν είναι ένα ελάχιστο προϊόν, είναι μια στρατηγική και μια διαδικασία που στοχεύει στην κατασκευή και την πώληση ενός προϊόντος στους πελάτες. (F. Robinson, 2001)*
- *Το MVP αποτελεί την απελευθέρωση πρώιμων και συχνά και επικυρωμένων μαθησιακών μέσων χρησιμοποιώντας μετρήσεις και δοκιμές A / B για φανερωθεί το τι πραγματικά λειτουργεί και τι όχι.²⁰⁹*
- *Το MVP είναι ένα προϊόν με ελάχιστο σύνολο χαρακτηριστικών που στοχεύει στις ευκαιρίες της αγοράς, ενώ επιλύει αποδοτικά τις ανάγκες των πελατών.²¹⁰*
- *Το MVP στοχεύει στον καθορισμό της μικρότερης δυνατής εφαρμογής που προσφέρει προστιθέμενη αξία στους πελάτες.²¹¹*

Αρκετοί ορισμοί του MVP έχουν προταθεί τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, μόνο λίγοι έχουν χρησιμοποιηθεί ή επεκταθεί. Οι περισσότεροι από τους νέους ορισμούς δημοσιεύθηκαν από το 2012 έως το 2015. Ωστόσο, κανένας απ αυτούς δεν έχει επεκταθεί ή χρησιμοποιηθεί ως τυπικός ορισμός. Οι περισσότεροι ορισμοί υιοθετούν και επαναδιατυπώνουν υπάρχοντες ορισμούς.

Ξεκινώντας από τον ορισμό του Ries, έχουν γίνει πολλές διαφορετικές προτάσεις. Δηλαδή ελάχιστο βιώσιμο προϊόν μπορεί να προσδιοριστεί ένα βασικό προϊόν / υπηρεσία που βοηθά τους επιχειρηματίες να αρχίσουν της διαδικασία της αναπληροφόρησης όσο πιο γρήγορα γίνεται. Κατά κύριο λόγο MVP είναι μια βασική έκδοση προϊόντος που διατίθενται στην αγορά με σκοπό να εξετάσει τις υποθέσεις σχετικά με το επιχειρηματικό μοντέλο που χρησιμοποιεί η

²⁰⁵ F. Robinson, "A Proven Methodology to Maximize Return on Risk"

²⁰⁶ E. Ries, "What is the Minimum Viable Product" March. <http://venturehacks.com/articles/minimum-viable-product>. 2009 (Accessed February, 2019)

²⁰⁷ S. Blank, "Perfection By Subtraction – The Minimum Feature Set". <http://steveblank.com/2010/03/04/perfection-by-subtraction-the-minimum-feature-set/>. 2010. (Accessed February, 2019)

²⁰⁸ E. Ries, "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses," Kindle Edition, 2011.

²⁰⁹ Kniberg, H. and Ivarsson, A. "Scaling Agile @ Spotify." <https://ucvox.files.wordpress.com/2012/11/113617905-scaling-agile-spotify-11.pdf>. (Accessed February 2019).

²¹⁰ Moogk, D. R. "Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups." <http://timreview.ca/article/535>. (Accessed February 2019)

²¹¹ Järvinen, J., Huomo, T., Mikkonen, T. and Tyrväinen, P. "From Agile Software Development to Mercury Business. Software Business". Towards Continuous Value Delivery. Vol.182, pp. 58-71, 2014.

επιχείρηση. Το MVP είναι όμως κάτι παραπάνω από ένα πρότυπο προϊόν. Αποτελεί μέρος της στρατηγικής που εμπλέκει την ιδέα της δημιουργίας, μέτρησης, εκμάθησης και ανάλυσης. Στόχος του είναι λοιπόν να εξετάσει την αγορά και να επιστρέψει στην επιχείρηση έγκυρες πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των πελατών, τι ακριβώς επιθυμούν και να αποτρέψει την επιχείρηση από το να δημιουργήσει κάτι το οποίο να μην έχει καθόλου ζήτηση στην αγορά

Το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν δεν πρέπει να είναι ακριβό και σύνθετο, πρέπει να είναι αρκετά εστιασμένο. Είναι αυτό που ενεργοποιεί τους early adopters (που δοκιμάζουν πρώτοι) ώστε να ανακαλύψουν και να προσδιορίσουν τι είναι αυτό που τους αρέσει και τι όχι, παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με το τι δουλεύει και τι όχι. Αυτό για παράδειγμα είναι δύσκολο να μετρηθεί με μια έρευνα καθώς πολύ συχνά οι πελάτες δεν γνωρίζουν τι θέλουν μέχρι να το δουν. Επίσης το MVP δίνει την δυνατότητα να γνωρίζει μια επιχείρηση πως χρησιμοποιούν το προϊόν ή την υπηρεσία, κάτι που δεν είναι ανιχνεύσιμο μέσω καμίας έρευνα ή ομάδας εστίασης (focus group). Αυτή η πληροφορία είναι πολύτιμη για την επιχείρηση και για την διαδικασία εκμάθησης αναγκών των πελατών της. Έτσι λοιπόν, έχοντας όλη αυτή την γνώση και πληροφορία η επιχείρηση είναι έτοιμη να φτάσει στο τελικό της προϊόν που θα καλύπτει τις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών ή θα βοηθήσει την επιχείρηση να συνειδητοποιήσει ότι η συγκεκριμένη ιδέα – προϊόν δεν έχει εφαρμογή στη αγορά. Έτσι λοιπόν θα αποτύχει γρήγορα, θα διορθώσει την πορεία της και θα εισάγει μια διαφορετική ιδέα στην αγορά. Όπως αναφέρει και ο Ries (2011) “Fail fast, then pivot and try a different idea”.²¹²

Μια startup λειτουργεί γύρω από ένα όραμα ότι το προϊόν της θα λύσει με μοναδικό τρόπο τα πιεστικά προβλήματα των πελατών στην αγορά στόχων τους. Οι ιδρυτές αναμένουν συχνά ότι το προϊόν τους θα προσφέρει μια πρωτοφανή απόδοση της επένδυσής τους. Αυτό το όραμα περιλαμβάνει δύο σημαντικές παραδοχές: την παραδοχή γύρω από την παροχή αξίας (δηλαδή την υπόθεση τιμής) και την παραδοχή γύρω από την ανάπτυξη στην αγορά (δηλ. Την υπόθεση ανάπτυξης). Για την την startup , είναι σημαντικό να επικυρωθούν υποθέσεις της αξίας και της ανάπτυξης το συντομότερο δυνατό. Για να γίνει αυτό, η εταιρεία πρέπει να παρουσιάσει μια έκδοση του προϊόντος της που να είναι αρκετά πλήρης για να αποδείξει την αξία που φέρνει στους χρήστες: ένα ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (MVP). Στη συνέχεια θα πρέπει να σχεδιάσει πειράματα που θα χρησιμοποιήσουν το MVP για να επιβεβαιώσουν (ή να διαψεύσουν) τις υποθέσεις της αξίας και της ανάπτυξης. Από τη μία πλευρά, ένα MVP μπορεί να χρειαστεί λιγότερο χρόνο για να αναπτυχθεί και πρέπει να έχει μόνο το σύνολο των βασικών χαρακτηριστικών . Από την άλλη πλευρά, ένα MVP πρέπει να περιλαμβάνει ανάπτυξη ικανοτήτων για τη μέτρηση της πρόσφυσης του στην αγορά. Παρόλο που πολλά χαρακτηριστικά του προϊόντος που είναι υπό σχεδίαση θα ζητηθούν σύντομα από τους χρήστες, οι σχεδιαστές θα πρέπει να αποφύγουν τον πειρασμό να συμπεριλάβουν αυτά τα

²¹² E. Ries, “The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses,” Kindle Edition, 2011.

χαρακτηριστικά στην αρχική τους εξέλιξη - ο χρόνος τους θα δαπανηθεί πολύ καλύτερα αναπτύσσοντας τα πειράματα που μετράνε τον αντίκτυπο του MVP.²¹³

Προκειμένου να μετρηθεί η επίδραση του MVP, πρέπει να ληφθούν στοιχεία από βάσεις δεδομένων. Περαιτέρω δεδομένα θα συλλεχθούν ως μέρος των προγραμματισμένων δοκιμών για το αρχικό MVP και τις επακόλουθες αναθεωρήσεις του. Η πολυπλοκότητα και ο αριθμός των δοκιμών μπορεί να είναι συγκλονιστική. Σε μια επιχείρηση πελατών με απευθείας σύνδεση, ο αριθμός διαφορετικών εκδόσεων ενός προϊόντος που εκτελεί διαφορετικές δοκιμές μπορεί να είναι στα χιλιάδες και μπορεί να αλλάζει κάθε εβδομάδα, ακόμη και καθημερινά. Ανεξάρτητα από την πρόκληση της διαχείρισης αυτής της πολυπλοκότητας, το πιο πιεστικό ερώτημα είναι πώς να προσδιοριστεί τι πρέπει να μετρηθεί για να αξιολογηθεί ο αντίκτυπος αυτών των δοκιμών. Για να αντιμετωπίσει αυτό το ζήτημα, η Ries προτείνει ότι πρέπει να εξεταστούν τρεις τύποι κινητήρων ανάπτυξης: sticky, viral, and paid engine of growth.²¹⁴

Ο «sticky engine of growth» σύμφωνα με τον Ries(2011) βασίζεται κυρίως στο υψηλό ποσοστό διατήρησης των πελατών της εταιρείας. Ένας πάροχος υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας θα ήταν ένα παράδειγμα αυτού του τύπου ανάπτυξης. Η εταιρεία, βασιζόμενη στην αυτοσυσχέτιση, πρέπει να παρακολουθεί με επιμέλεια τον αριθμό των πελατών που αποσυνδέονται από το προϊόν της εταιρείας. Αν ο αριθμός αυτός σχετίζεται με μια χρονική περίοδο και εκφράζεται ως ένα κλάσμα όλων των πελατών, ονομάζεται ρυθμός ανάκτησης. Ο ρυθμός ανάπτυξης της εταιρείας καθορίζεται από το ρυθμό αύξησης των νεοαποκτηθέντων πελατών μείον το επιτόκιο αγοράς. Σε πλαίσια που εξαρτώνται από έναν κολλώδη κινητήρα ανάπτυξης, αυτή είναι μια σχετική μέτρηση που πρέπει να ληφθεί σε πειράματα MVP.

Ο «viral engine of growth» αρχικά περιγράφηκε ως " δίκτυο ενισχυμένο από στόμα σε στόμα" από την Draper Fisher Jurvetson, μια εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων που ήταν επενδυτής σποράς στο Hotmail.com. Η ανάπτυξη του Hotmail.com επιταχύνθηκε όταν η εταιρεία αποφάσισε να προσθέσει έναν σύνδεσμο στο κάτω μέρος κάθε εξερχόμενου μηνύματος που στάλθηκε από τους υπάρχοντες χρήστες, καλώντας τους παραλήπτες να εγγραφούν για την δωρεάν υπηρεσία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το Hotmail.com πήγε από το μηδέν σε 12 εκατομμύρια χρήστες σε 18 μήνες με διαφημιστικό προϋπολογισμό 50.000 δολαρίων.

Ο «paid engine of growth» βασίζεται απλώς στη διαφορά στα έσοδα από τον κάθε πελάτη καθόλη τη διάρκεια ζωής, μείον το κόστος απόκτησης κάθε επιπλέον πελάτη. Σαφώς όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά, τόσο υψηλότερο είναι ο ρυθμός ανάπτυξης. Ωστόσο, το κόστος απόκτησης ενός πρόσθετου πελάτη πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα σχετικά έξοδα, συμπεριλαμβανομένων των προϊόντων όπως το Google AdWords, που υποστηρίζουν μια δύναμη πωλήσεων και τις προσπάθειες να φέρουμε τους πελάτες σε ένα φυσικό κατάστημα.

²¹³ Dobrila Rancic Moogk,(2012) Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation

²¹⁴ Eric Ries (2011) The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses

Τα πειράματα MVP εταιρειών που βασίζονται στον *paid engine of growth* θα πρέπει να παρακολουθούν τις μετρήσεις που σχετίζονται με τις τιμές των εσόδων και των δαπανών απόκτησης πελατών.²¹⁵

Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι οι μετρήσεις που έχουν σχεδιαστεί για την αξιολόγηση του αντίκτυπου των MVPs θα πρέπει να μετρήσουν τον πραγματικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις και όχι απλώς να παράγουν αποτελέσματα με καλή αίσθηση μέσω μετρήσεων "ματαιοδοξίας". Ένα παράδειγμα της τελευταίας αυτής περίπτωσης είναι μια εταιρεία που στηρίζεται στον *sticky engine of growth* να λαμβάνει υπόψην μόνο τον αριθμό των νεοαποκτηθέντων πελατών. Ενώ η σταθερή ανάπτυξη αυτής της μέτρησης είναι ενθαρρυντική, η εταιρεία ενδέχεται να μην πραγματοποιεί πραγματική πρόοδο εάν ο αριθμός των πελατών που δεν έχουν συνδεθεί αυξάνεται με τον ίδιο ρυθμό.²¹⁶

5.8. Οι Startup στην Ελλάδα

Η Ελλάδα την τελευταία δεκαετία παρουσιάζει μια μη βιώσιμη πορεία ανάπτυξης. Το 2009 με την είσοδο της χώρας στην κρίση η οικονομία κατέρρευσε δραματικά. Αποτέλεσμα αυτής ήταν η μείωση του ΑΕΠ κατά σχεδόν 30% (η μεγαλύτερη για οποιαδήποτε ευρωπαϊκή χώρα σε καιρό ειρήνης), ποσοστό χρέους ως προς το ΑΕΠ στο 178,6 %, (2018) ποσοστό ανεργίας 18,7% και ποσοστό ανεργίας στους νέους κάτω των 25 ετών μεγαλύτερο του 38,3% % (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2018).²¹⁷ Για να μπορέσει να ανακάμψει η χώρα χρειάζεται να επιτύχει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, ρυθμούς που οι παραδοσιακές οικονομικές δραστηριότητες δεν μπορούν να παρέχουν σε σύντομο χρονικό διάστημα (The Greek Startup Manifesto)²¹⁸.

Αντίθετα, οι νεοφυείς (start up) επιχειρήσεις αποτελούν ένα νέο μοντέλο επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, το οποίο έχοντας χαρακτηριστικά καινοτομίας και ταχείας ανάπτυξης μπορεί να συνεισφέρει καθοριστικά στη δημιουργία νέων, ποιοτικών θέσεων εργασίας και στη

²¹⁵RM Mcleod (2018) "The lean startup" approach: a practical methodology implementation for consumer goods products in the healthy snack industry

²¹⁶ Dobrila Rancic Moogk,(2012) Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation

²¹⁷ <http://www.statistics.gr/>

²¹⁸ <http://www.startupmanifesto.gr/>

συνολικότερη ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας (Hellenic Start up Association, 2011)²¹⁹ Μια startup επιχείρηση μπορεί να προσφέρει επαγγελματική διέξοδο σε άτομα που προσανατολίζονται στην αυτοαπασχόληση, έπειτα ενδέχεται να βοηθήσει άτομα τα οποία δυσκολεύονται στην εύρεση εργασίας λόγω κοινωνικών παραγόντων όπως το φύλο, η ηλικία και η επαγγελματική εμπειρία, δίνοντας στα άτομα αυτά την αίσθηση μιας πιο ενεργούς συμμετοχής και τέλος οι νεοφυείς επιχειρήσεις αποτελούν ένα μηχανισμό ανανέωσης και αναζωογόνησης υποβαθμισμένων κοινοτήτων, οδηγώντας τις κοινότητες αυτές σε οικονομική ανάπτυξη²²⁰. Τα τελευταία χρόνια υπήρξε έντονη ενίσχυση του οικοσυστήματος των startup επιχειρήσεων στην Ελλάδα, με τη δημιουργία αρκετών διαγωνισμών επιχειρηματικότητας και καινοτομίας. Επίσης, αυξήθηκε σημαντικά και το επενδυτικό ενδιαφέρον.

Νεοφυείς επιχειρήσεις σε αριθμούς.

Ο αριθμός των ελληνικών startup επιχειρήσεων δεν είναι εύκολα μετρήσιμος. Εκτιμάται περίπου σε 2000 νεοσύστατες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την "AngelList"²²¹, καταγράφεται ένα κοινωνικό δίκτυο για νεοσύστατες επιχειρήσεις και επενδυτές: 562 νεοσύστατες επιχειρήσεις 2807 επενδυτές. Επιπλέον, σύμφωνα με το "F6S"²²² ένα άλλο κοινωνικό δίκτυο για νεοσύστατες επιχειρήσεις και επενδυτές καταγράφονται: 925 νεοσύστατες επιχειρήσεις.²²³

Αριθμός των start up που ιδρύονται ανά έτος.

Σε αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε μεταξύ 40 Ελληνικών startup, φαίνεται πως με εξαίρεση το 2012, ο αριθμός των startups που ιδρύονται ανά έτος παρουσιάζει αυξητική πορεία, γεγονός που δείχνει ότι το επιχειρηματικό μοντέλο των startups μπορεί να αναπτυχθεί παρά την έντονη ύφεση της ελληνικής οικονομίας.²²⁴

²¹⁹ <http://hellenicstartups.gr/>

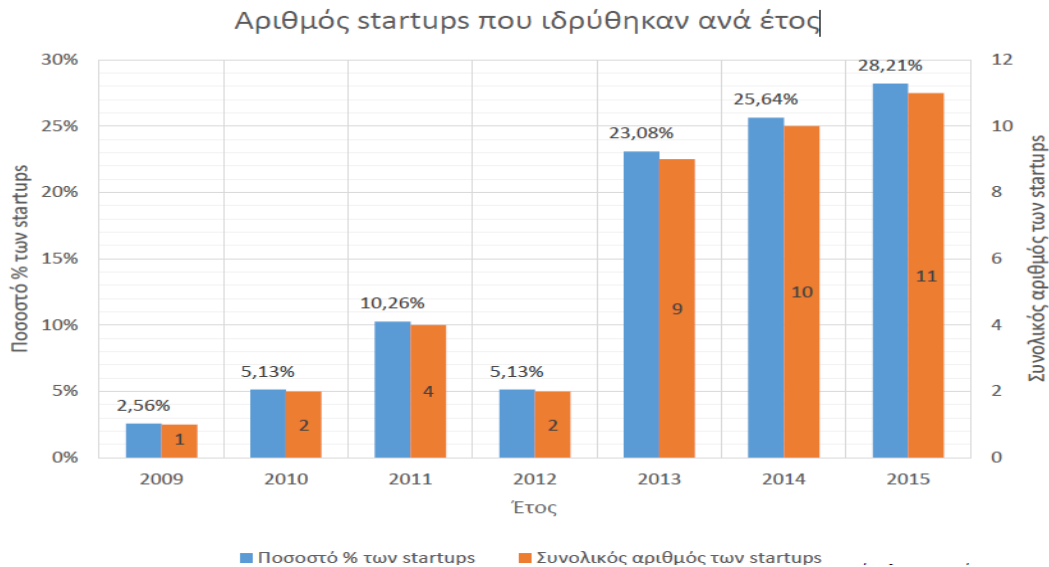
²²⁰ Χασσίδ Ιωσήφ & Φαφαλιού Ειρήνη (2011), «Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική

²²¹ <https://angel.co/greece>

²²² <https://www.f6s.com/startups>

²²³ Enterprise Greece. Invest and trade, The greek startup scene, November 2018.

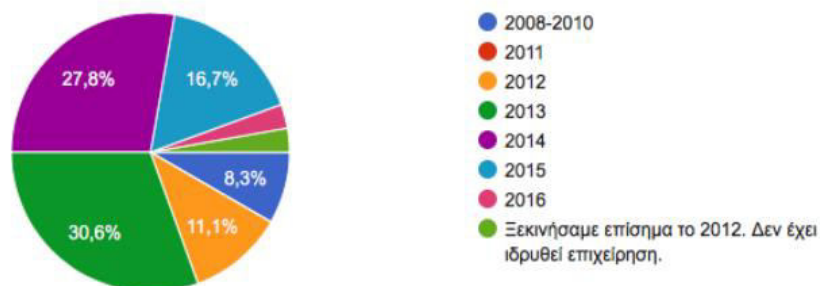
²²⁴ Δημήτριος Λαγούδης(2015) "Η εξέλιξη των νεοφυών (start up) επιχειρήσεων καθώς και του οικοσυστήματος τους στην Ελλάδα κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης".



Διάγραμμα 5.1. Αριθμός startups που ιδρύονται ανά έτος

Πηγή: Δημήτριος Λαγούδης(2015)

Σε μια ακόμη έρευνα με συνολικά 36 απαντήσεις παρατηρείται ότι ο αριθμός των νεοφυών (Startup) επιχειρήσεων παρουσιάζει θετικό ρυθμό αύξησης από το 2008 έως το 2014. Το 2015 παρατηρείται μια πτώση, το οποίο ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι τον Ιούλιο του 2015 πραγματοποιήθηκε η επιβολή των Capital Controls στις εμπορικές τράπεζες²²⁵. Με τα αποτελέσματα αυτά συμφωνεί και η έρευνα του I.O.B.E το 2016 που αναφέρει υποχώρηση του δείκτη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων (στην κατηγορία αυτή ανήκουν και οι νεοφυείς Startup επιχειρήσεις), σε σχέση με το 2014 (Τσακανίνας, Γιωτόπουλος κ.α., 2016,)



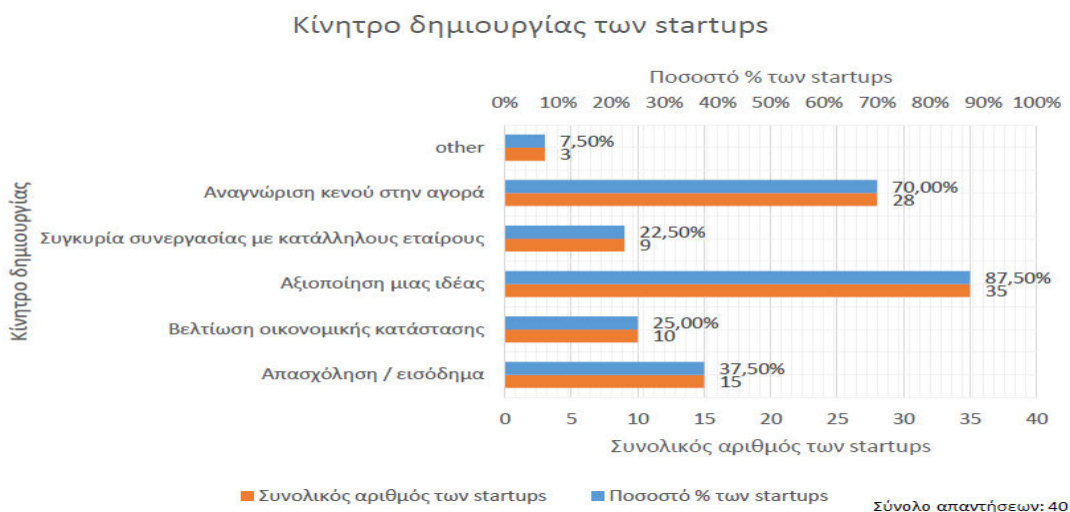
Διάγραμμα 5.2. έτος ίδρυσης startup

Πηγή: Βουϊδάσκη Μαρία (2017)

²²⁵ Βουϊδάσκη Μαρία(2017), «Το οικοσύστημα των Startup επιχειρήσεων στην Ελλάδα και η συμβολή τους στην ελληνική οικονομία εν μέσω κρίσης. Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας.»

Κίνητρο δημιουργίας

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι το κίνητρο δημιουργίας της νεοφυούς επιχείρησης δηλαδή αυτό που ώθησε τους ιδρυτές στην λήψη της απόφασης και τελικά στην ίδρυση της επιχείρησης. Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 5.3.) παρουσιάζεται τα κίνητρα δημιουργίας νεοφυών επιχειρήσεων. Το μεγαλύτερο κίνητρο αποτελεί η αξιοποίηση μιας ιδέας με 87,50% μαζί με την αναγνώριση κενού στην αγορά 70%. Θα μπορούσαμε να πούμε πως οι startup επιχειρήσεις στην Ελλάδα κατατάσσονται περισσότερο στην επιχειρηματικότητα ευκαιρίας και όχι στην επιχειρηματικότητα ανάγκης.

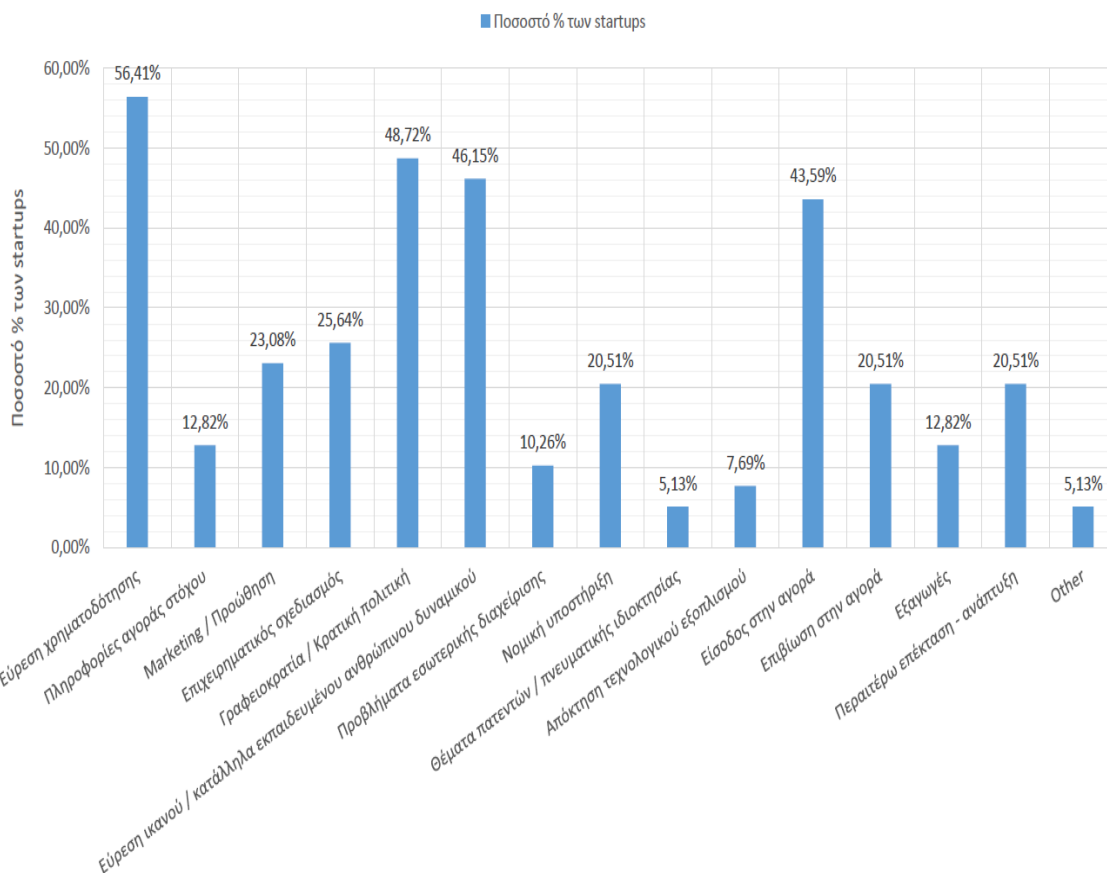


Διάγραμμα 5.3 Κίνητρο δημιουργίας startup

Πηγή: Δημήτριος Λαγούδης(2015)

Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι startup στην Ελλάδα

Κατά την δημιουργία και την ανάπτυξη οι νεοφυείς επιχειρήσεις στην Ελλάδα φαίνεται πως συναντούν προβλήματα. Το βασικότερο πρόβλημα όπως δείχνει το παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 5.4.) εντοπίζεται στην εύρεση χρηματοδότησης (56,41 % των startups), ενώ ακολουθούν με μικρή διαφορά η γραφειοκρατία (48,72 % των startups), η εύρεση ικανού / κατάλληλα εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού (46,15 % των startups) και η είσοδος στην αγορά (43,59 % των startups), προβλήματα τα οποία χαρακτηρίζουν την ελληνική οικονομία στο σύνολό της.



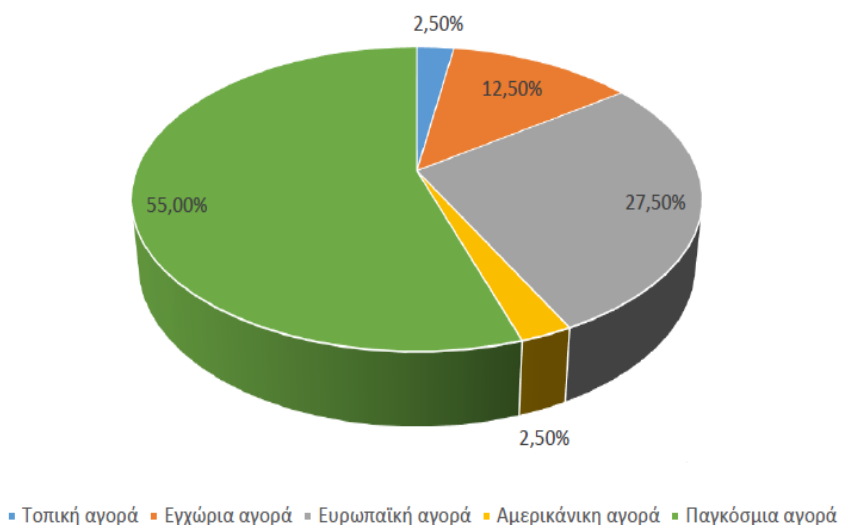
Διάγραμμα 5.4. Τομείς στους οποίους οι start-ups αντιμετώπισαν προβλήματα

Πηγή: Δημήτριος Λαγούδης(2015)

Αγορές Στόχοι

Μία από τις βασικότερες παραμέτρους του στρατηγικού σχεδιασμού κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί η επιλογή της κύριας αγοράς στόχου. Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 5.5) εξετάζεται η επιλογή της κύριας αγοράς στόχου των startups, με την πλειοψηφία να στοχεύει στην παγκόσμια αγορά (55 %), την ευρωπαϊκή αγορά να ακολουθεί (27,5 %) και την εγχώρια αγορά να εμφανίζει ακόμα μικρότερο ποσοστό (12,5 %), αποτελέσματα αναμενόμενα λόγω της οικονομικής κρίσης και της ύφεσης που επικρατεί στην ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια.

Κύρια αγορά στόχος των startups



Διάγραμμα 5.5 Κύρια αγορά στόχος των startup

Πηγή: Δημήτριος Λαγούδης(2015)

Νομική μορφή

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 5.6.) φαίνεται η νομική μορφή startup που επιλέγουν οι ιδρυτές νεοφυών επιχειρήσεων. Κυρίαρχη μορφή αποτελεί η ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία με ποσοστό 58,33%.



Διάγραμμα 5.6. Νομική μορφή εταιριών

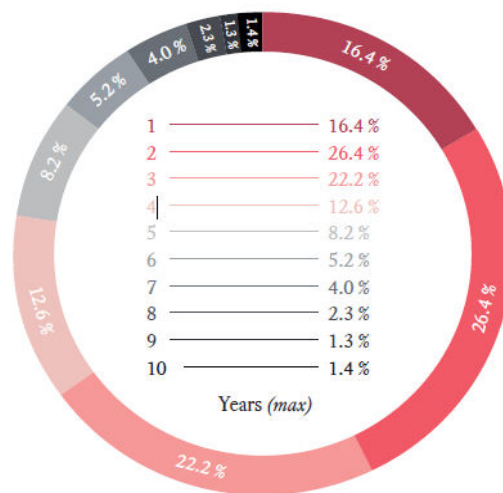
Πηγή: Δημήτριος Λαγούδης(2015)

Η νομική μορφή Ι.Κ.Ε. παρατηρείται στις περισσότερες νεοφυείς επιχειρήσεις και αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους:

- Αποτελεί μια νέα και καινοτόμα εταιρική μορφή
- Η σύσταση της Ι.Κ.Ε. μπορεί να γίνει και με ιδιωτικό έγγραφο (συμφωνητικό). Με την εγγραφή της Ι.Κ.Ε. στο ΓΕΜΗ(Γενικό Εμπορικό Μητρώο), αυτή αποκτά νομική προσωπικότητα.
- Το κόστος σύστασης περιορίζεται στο ελάχιστο, μόνο σε ένα παράβολο των 70€. γιατί δεν καταβάλλονται αμοιβές στο ΦΕΚ Α.Ε. και Ε.Π.Ε.
- Μπορεί να ιδρυθεί από έναν ή από πολλούς εταίρους, με ελάχιστο κεφάλαιο το ένα ευρώ.

Μέση ηλικία startups

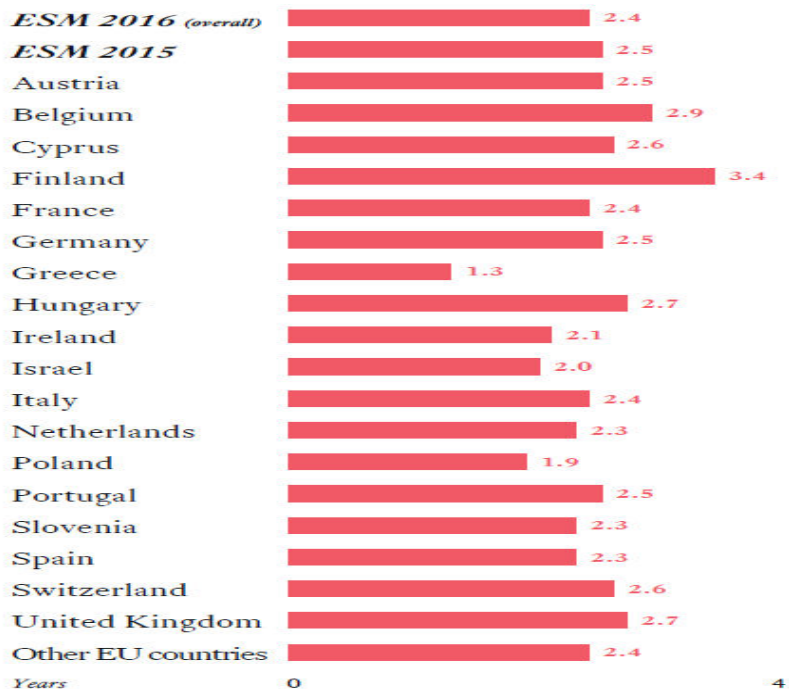
Σύμφωνα με το ESM 2016 (European startup monitor) η μέση ηλικία των νεοφυών επιχειρήσεων στην Ευρώπη είναι τα 2,5 χρόνια.



Εικόνα 5.1.Μέση ηλικία νεοφυών επιχειρήσεων

Πηγή: ESM(2016)

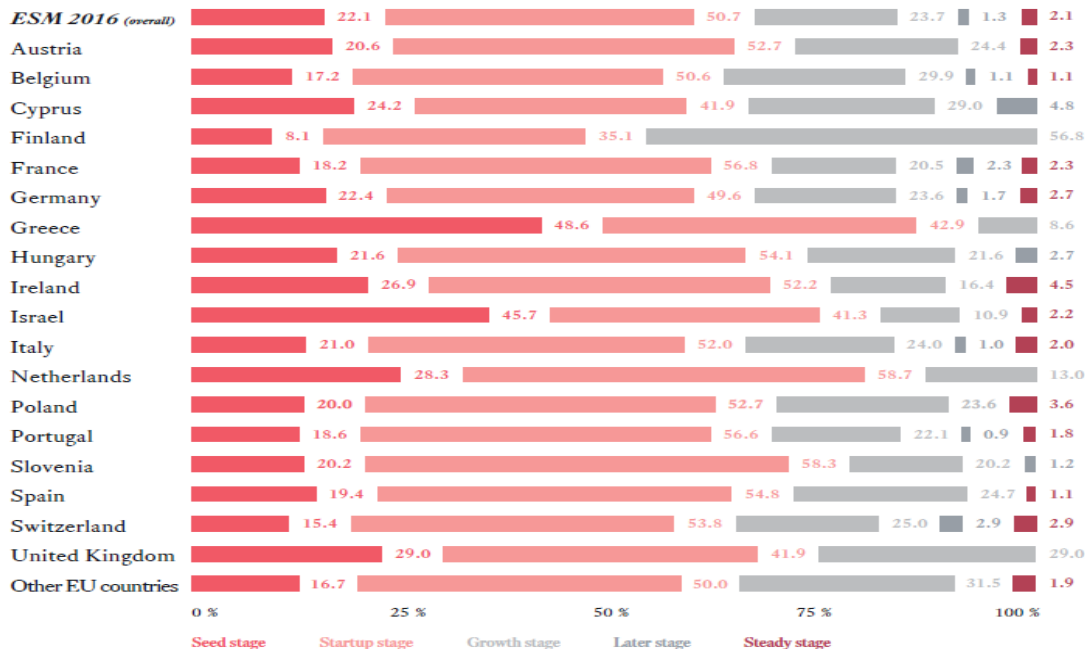
ενώ η μέση ηλικία των νεοφυών επιχειρήσεων στην Ελλάδα όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.7. είναι τα 1,3 χρόνια.



Διάγραμμα 5.7 Μέση ηλικία νεοφυών επιχειρήσεων Ελλάδας

Πηγή: ESM(2016)

Τα μεγαλύτερα ποσοστά επιχειρήσεων που βρίσκονται σε στάδιο σποράς προέρχονται από την Ελλάδα (48,6%) και το Ισραήλ (45,7%).

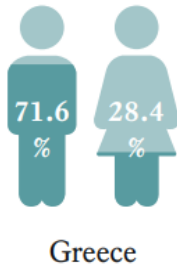


Διάγραμμα 5.8. Στάδιο νεοφυών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Πηγή (ESM2016)

Γένος επιχειρηματία

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η Ελλάδα βρίσκεται Δεύτερη ανάμεσα στις Ευρωπαϊκές χώρες με το μεγαλύτερο ποσοστό γυναικείας επιχειρηματικότητας (28.4%).



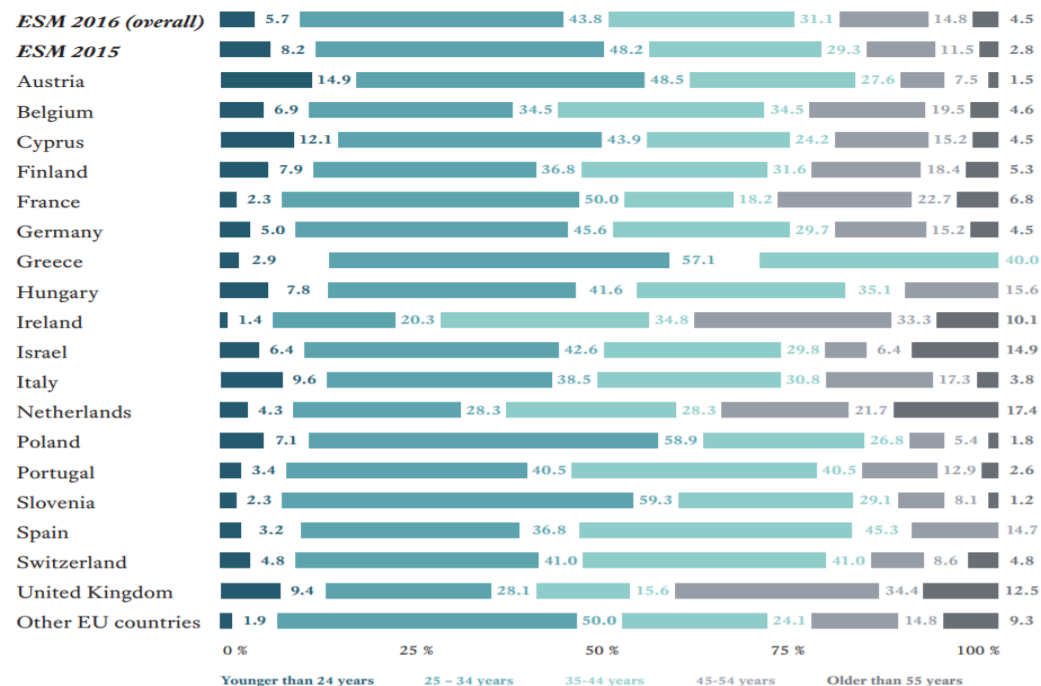
Εικόνα 5.2. Φύλλο επιχειρηματιών των startup

Πηγή (ESM2016)

Επιπλέον η ίδρυση επιχείρησης από ομάδα ατόμων φαίνεται να συμβαίνει περισσότερο στην Ελλάδα με ποσοστό 94,3% ακολουθούμενη από την Φιλανδία (92,1%) και σε μικρότερα ποσοστά από την Ιρλανδία (62,3%) και την Ολλανδία (63%). (ESM2016)

Ηλικία επιχειρηματία

Όσον αφορά την ηλικία των ιδρυτών οι περισσότεροι Έλληνες ιδρυτές νεοφυών επιχειρήσεων είναι μεταξύ 25-34 ετών. (Διάγραμμα 5.9.)



Διάγραμμα 5.9. Ηλικία επιχειρηματιών startup

Πηγή (ESM2016)

Μορφωτικό Επίπεδο

Η Ελλάδα είναι μια ευνοϊκή αγορά για επενδύσεις καθώς διαθέτει ένα υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Το 25% των ατόμων από 25 έως 65 ετών έχουν πτυχίο, ενώ μεγάλο ποσοστό αυτών 25% διαθέτουν πτυχίο πάνω σε επιστήμες τεχνολογίας μηχανικής και μαθηματικών ενώ μιλούν άπταιστα αγγλικά. (Report Startups in Greece 2018 by EIT_Digital and Foundation.)

Επιπλέον σύμφωνα με έκθεση του European Startup Monitor για το 2018 φαίνεται πως το μορφωτικό επίπεδο των Ελλήνων ιδρυτών startup βρίσκεται πάνω από το μέσο όρο των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με το μεγαλύτερο ποσοστό Ελλήνων ιδρυτών να κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα.

Πίνακας 5.3. Μορφωτικό επίπεδο των Ελλήνων ιδρυτών startup

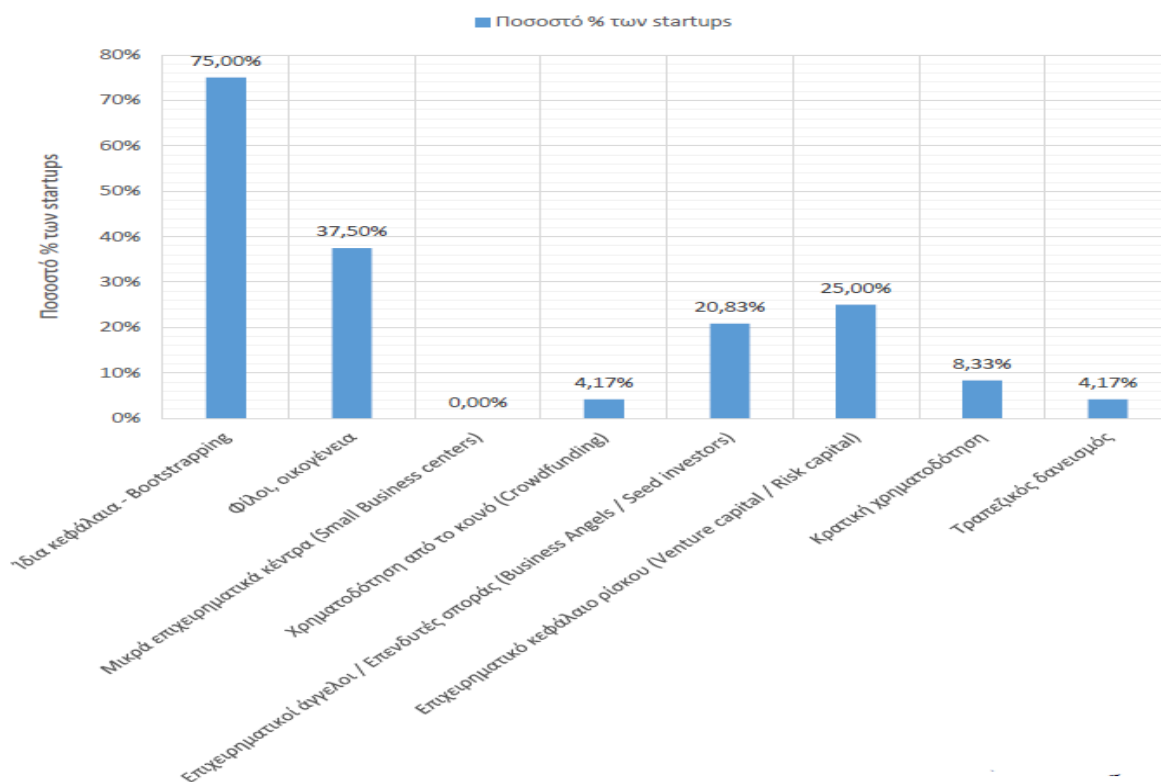
COUNTRY	PERCENTAGE VALUES					
	Less than high school degree	High school degree or equivalent	Some university / college but no degree	Bachelor's or equivalent	Master's or equivalent	Doctorial or equivalent
Austria*	-	16.70%	5.90%	15.50%	48.90%	9.90%
Belgium	1.23%	3.70%	9.88%	11.11%	62.96%	9.88%
Czech Republic	1.85%	14.81%	5.56%	12.96%	57.41%	7.41%
Denmark	2.13%	2.13%	4.26%	21.28%	63.83%	6.38%
France	1.43%	1.43%	1.43%	1.43%	78.57%	14.29%
Germany	0.00%	1.95%	8.29%	20.98%	49.76%	18.05%
Greece	0.00%	2.44%	2.44%	26.83%	53.66%	14.63%
Hungary	5.26%	7.89%	13.16%	23.68%	44.74%	5.26%
Ireland	0.00%	3.23%	7.26%	28.23%	45.97%	14.52%
Italy	0.00%	13.94%	7.88%	17.58%	37.58%	21.21%
Netherlands	1.39%	0.00%	8.33%	19.44%	62.50%	5.56%
Poland	0.00%	8.45%	7.04%	16.90%	60.56%	4.23%
Portugal	1.28%	1.28%	2.56%	20.51%	56.41%	14.10%
Slovakia	2.94%	2.94%	8.82%	2.94%	58.82%	23.53%
Slovenia	0.00%	13.89%	13.89%	38.89%	25.00%	5.56%
Spain	1.04%	3.13%	9.38%	14.58%	57.29%	11.46%
Sweden	0.00%	3.92%	19.61%	11.76%	58.82%	3.92%
United Kingdom	0.00%	1.45%	10.14%	26.81%	51.45%	10.14%
EU average	0.67%	4.95%	7.89%	19.25%	53.01%	12.57%

Πηγή: EU Startup Monitor Report (2018)²²⁶

Μορφές χρηματοδότησης που χρησιμοποιήθηκαν από τις startups

Το πιο σημαντικό στρατηγικό πεδίο για της Ελληνικές startup είναι η ανάπτυξη προϊόντων ενώ οι ιδρυτές χρησιμοποιούν ως μοναδικούς τρόπους χρηματοδότησης κυρίως ίδια κεφάλαια (42,3%) είτε κεφάλαια από οικογένεια και φίλους (38,5%) (EMS 2016)

Σε σχετική έρευνα μεταξύ 40 Ελληνικών startup το 62,5 % αυτών έχουν χρησιμοποιήσει κάποια μορφή χρηματοδότησης, ενώ το 37,5 % δεν έχουν κάνει χρήση χρηματοδότησης. Στο διάγραμμα 5.10. γίνεται ανάλυση των μορφών χρηματοδότησης που έχουν χρησιμοποιήσει οι επιχειρήσεις. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των startups έχει χρησιμοποιήσει ίδια κεφάλαια – bootstrapping (75 %) και χρηματοδότηση από φίλους, οικογένεια (37,5 %).

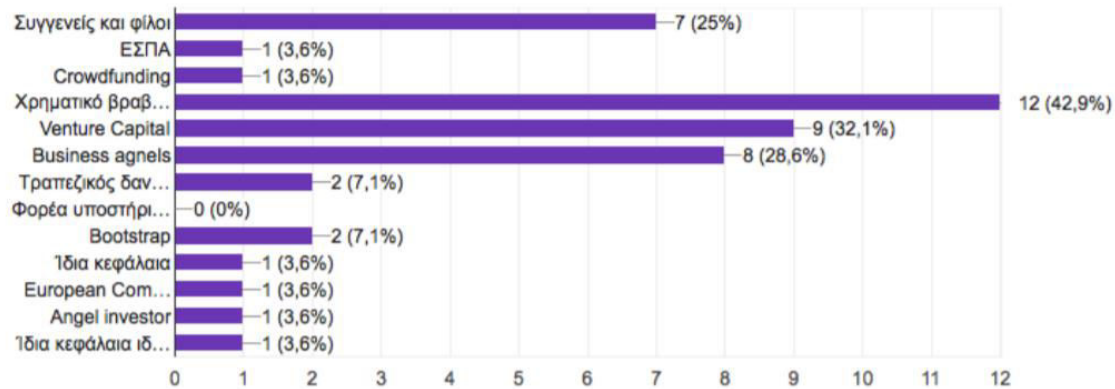


Διάγραμμα 5.10. Μορφές χρηματοδότησης που έχουν χρησιμοποιήσει οι επιχειρήσεις

Πηγή: Δημήτριος Λαγούδης(2015)

Λίγο αργότερα το 2017 σε παρόμοια έρευνα απαντήσεων από 29 startup φαίνεται πως στην χρηματοδότηση αρχίζουν να παίρνουν μέρος χρηματοδοτήσεις από βραβεία σε διαγωνισμούς

νεοφυών επιχειρήσεων με ποσοστό 42,9% μαρτυρώντας μια κινητοποίηση των διαφόρων φορέων στην προώθηση της νεοφυούς επιχειρηματικότητας.

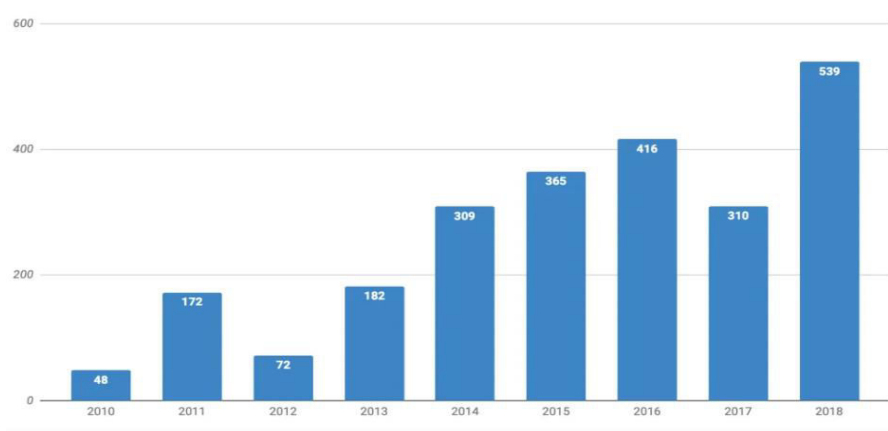


Διάγραμμα 5.11. Χρηματοδότηση νεοφυών επιχειρήσεων κυρίως από διαγωνισμούς.

Πηγή: Βουϊδάσκη Μαρία (2017)

Ύψος επενδύσεων σε Ελληνικές startup

Επιπλέον μια μελέτη της Venture Capital Marathon κατέγραψε 301 ελληνικές startups που έχουν λάβει συνολική χρηματοδότηση ύψους 2,4 δις δολαρίων σε 500 γύρους επένδυσης από 268 venture capital funds μεταξύ 2010 και 2018. Επίσης, κατά το ίδιο χρονικό διάστημα, καταγράφηκαν 47 εξαγορές τεχνολογικών εταιρειών, καθώς και 5 εισαγωγές σε χρηματιστήρια. Η αναδυόμενη βιομηχανία των ελληνικών startups έχει αποκτήσει ήδη αξιοσημείωτο μέγεθος.



Διάγραμμα 5.12. Ύψος επενδύσεων σε Ελληνικές startup (εκς)

Πηγή: Marathon VC (2018)

Η Ελλάδα συνεχίζει την παράδοσή της στην υποστήριξη των εταιρειών με υψηλό δυναμικό ανάπτυξης με την Equi-Fund, μια επενδυτική πλατφόρμα που έχει δημιουργηθεί από το Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων. Η πρωτοβουλία αυτή αναμένεται να διαθέσει μέχρι και 1 δισεκατομμύριο ευρώ σε ελληνικές επιχειρήσεις με τη μορφή ενδιάμεσων κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου και ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων και αναμένεται να καλύψει το μεγαλύτερο μέρος της χρηματοδότησης για την κοινωνία των startup επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Οι ξένοι επενδυτές έχουν αποκτήσει πλειοψηφικά μερίδια στις νεοσύστατες εταιρείες (για παράδειγμα, ο Hero Delivery έχει επενδύσει στο e-food.gr, η Samsung στην Innoetics και η Daimler στο Taxibeat).

Όπως φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα (Πίνακας 5.4.) τις μεγαλύτερες χρηματοδοτήσεις για το έτος 2018 άντλησαν οι επιχειρήσεις Workable, Softomotive και Vivawallet ενώ διαχρονικά στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις που έχουν δεχθεί τις μεγαλύτερες χρηματοδοτήσεις είναι η εταιρεία Persado η οποία άντλησε 83,6 εκατομμύρια ακολουθούμενη από την workable με περίπου 75 εκατομμύρια και την Hellas direct με 23,8 εκατομμύρια.

Πίνακας 5.4. Οι μεγαλύτερες χρηματοδοτήσεις Ελληνικών Startup και οι 10 μεγαλύτερες εξαγορές.

TOP 10 MOST FUNDED GREEK STARTUPS IN 2018			TOP 10 MOST FUNDED GREEK STARTUPS (ALL-TIME)			TOP 10 GREEK STARTUP EXITS (ALL-TIME)				
	Company	Total Funding (€ in millions)		Company	Total Funding (€ in millions)	Company	Exit deal (€ in millions)	Exit year	Age of startup at the time of the exit (years)	
1	Workable	43.83	1	Persado	83.6	1	Beat (Taxibeat)	€40.48*	2017	6
2	Softomotive	21.75	2	Workable	73.83	2	Innoetics	€*	2017	11
3	Viva Wallet	15	3	Hellas Direct	23.8	3	Avocarrat	€17.85	2016	4
4	Blueground	10.44	4*	Softomotive	21.75	4	E-food	€*	2014	3
5	Hellas Direct	7	5	Blueground	17.38	5	Crypteia Networks	€*	2014	3
6	Pollfish	5.48	6	Metamaterial Technologies	16.26	6	Quizdom	€*	2017	3
7	Balena (Resin.io)	4.35	7	Balena (Resin.io)	15.13	7	Antcor	€8.5*	2014	10
8	METIS	4	8*	Viva Wallet	15	8	AbZorba Games	€*	2015	4
9	Centaur Analytics	2.5	9	Book 'n' Bloom	12.55	9	BugSense	€6.74	2013	2
10	Home-Made	2	10*	Pollfish	7.76	10	ClickDelivery	€*	2015	6

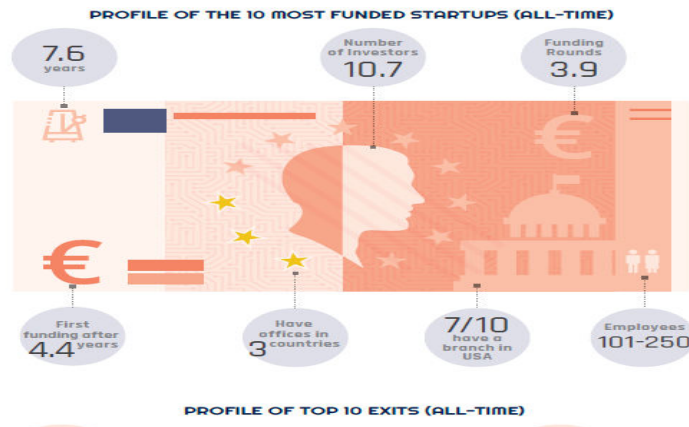
New entries in 2018

**Undisclosed amount, market estimations were taken into consideration for the ranking.*

Πηγή: Report Startups in Greece 2018 by EIT_Digital and Foundation.

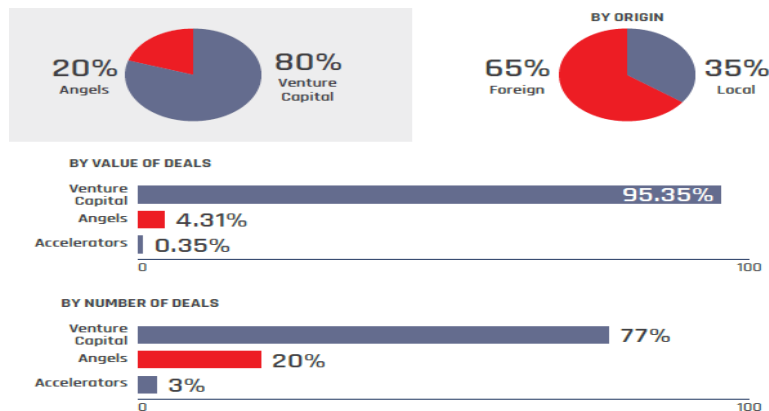
Στα λεγόμενα exits την μεγαλύτερη εξαγορά ως σήμερα την έχει πραγματοποιήσει η εταιρεία Taxibeat η οποία εξαγοράστηκε το 2017 για περίπου 40 εκατομμύρια ευρώ έπειτα από 6 χρόνια λειτουργίας.

Πίνακας 5.5. Προφίλ των startup με την μεγαλύτερη χρηματοδότηση.



Πηγή: Report Startups in Greece 2018 by EIT_Digital and Foundation.

Οι Ελληνικές startup επιχειρήσεις που έχουν αντλήσει την μεγαλύτερη χρηματοδότηση δραστηριοποιούνται κατά μέσο όρο 7,6 χρόνια ενώ άντλησαν την πρώτη τους χρηματοδότηση περίπου 4 χρόνια μετά την δημιουργία τους. Ο αριθμός των επενδυτών φτάνει τους δέκα ενώ οι κύκλοι χρηματοδότησης είναι 3 με 4. Οι περισσότερες εξ αυτών διατηρούν γραφεία σε τουλάχιστον 3 χώρες, απασχολούν από 101 έως 250 εργαζόμενους και οι 7 στις 10 επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και στην Αμερική.

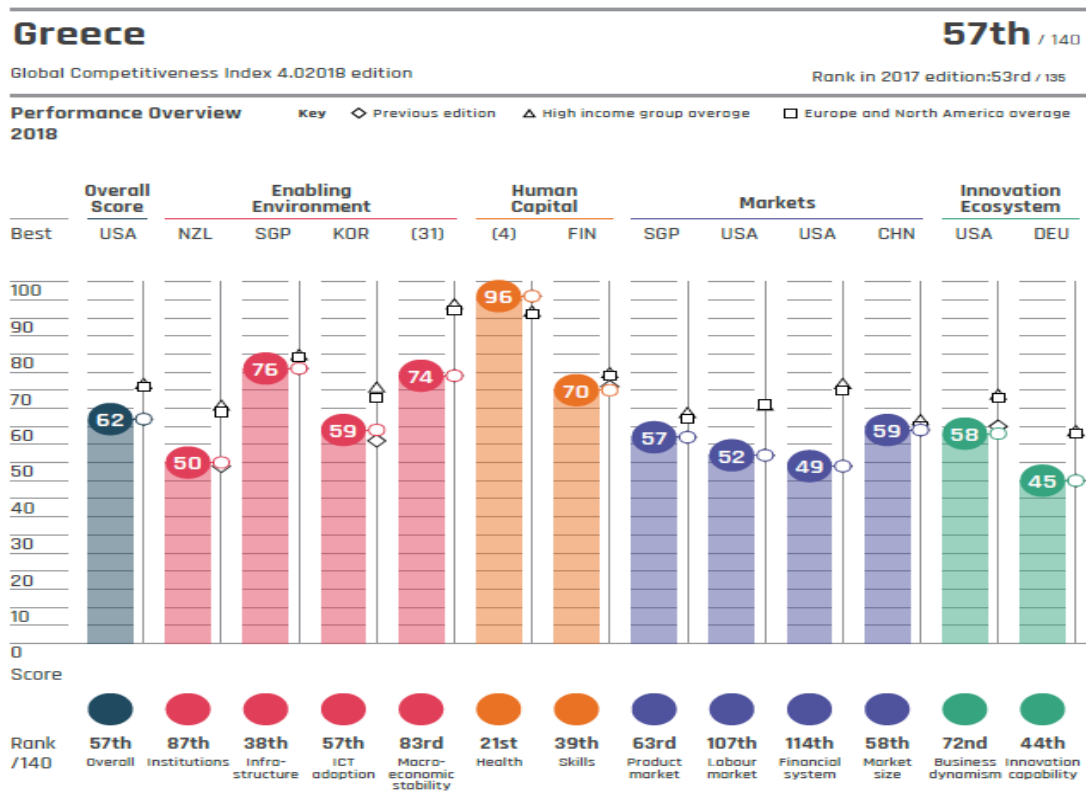


Διάγραμμα 5.13. Τύπος επενδυτών στις Ελληνικές startup.

Πηγή: Report Startups in Greece (2018) by EIT_Digital and Foundation.

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα (Διάγραμμα 5.13.) το μεγαλύτερο ποσοστό χρηματοδότησης των ισχυρότερων startup επιχειρήσεων προέρχεται από Venture capital (80%) ενώ ένα μικρότερο ποσοστό από Επιχειρηματικούς αγγέλους (20%). Επιπλέον το 35% των χρηματοδοτήσεων αποτελεί τοπικούς επενδυτές ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 65% είναι χρηματοδότη που προέρχεται από το εξωτερικό .

Πίνακας.5.6. Θέση της Ελλάδας στη Παγκόσμια ανταγωνιστικότητα.



Πηγή : world economic forum

Όπως φαίνεται στον παραπάνω Πίνακα (Πίνακας 5.6) η Ελλάδα κατέχει την 57η θέση ανταγωνιστικότητας μεταξύ 140 χωρών. Ωστόσο η Ελλάδα στον άξονα "Ενεργειακό Περιβάλλον" κατέχει την 87η θέση στον πυλώνα "Θεσμοί", ο 38^η θέση στην "Υποδομή", 57η στην " υιοθεσία τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας" και την 83η στην μακροοικονομική σταθερότητα. Όσον αφορά τον άξονα «Οικοσύστημα Καινοτομίας», η Ελλάδα κατατάσσεται στην 72η θέση στον «Επιχειρηματικό Δυναμικό» και στην 44η θέση στην «Ικανότητα Καινοτομίας»

Τομείς δραστηριοποίησης Ελληνικών startup επιχειρήσεων

Πίνακας 5.7. Τομείς δραστηριοποίησης

SECTOR	%
Life Sciences (HealthTech, BioTechnology, Medical Devices)	9.25%
Lifestyle/Social/Entertainment (Fashion, Sports, Gaming, Media, Social Networks)	8.22%
Tourism/Hospitality	7.93%
ICT (Software, Security, Networking, Services)	7.05%
Energy/Infrastructure (Industrial, CleanTech, SmartCities, Telecommunications)	6.31%
Deep tech (Aerospace, Automation, Robotics, Semiconductors, Nanotechnology)	6.02%
FinTech	5.87%
Agro/Food	5.73%
Retail/eCommerce	5.43%
Logistics/Transportation	4.41%
BigData/Analytics	3.96%
AdTech/MarTech	3.67%
EdTech	3.38%
MaritimeTech	3.23%
HRTech	2.94%
Business Services	2.94%
RegTech/InsurTech	2.64%
IoT	2.64%
AR/VR	1.76%
Other	6.61%

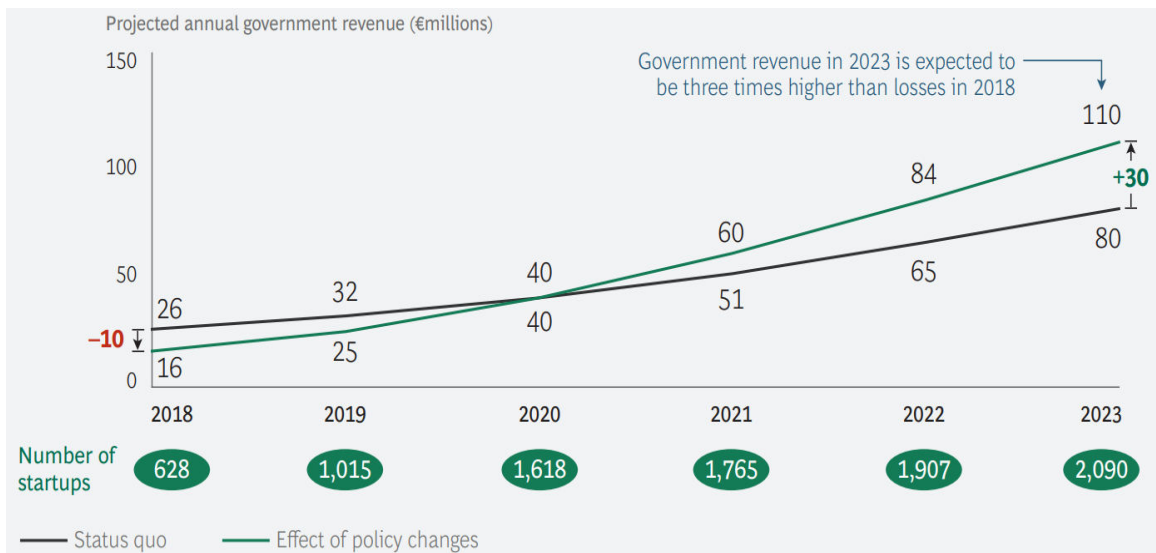
Πηγή: Report Startups in Greece 2018 by EIT_Digital and Foundation.

Οι Ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε μια μεγάλη γκάμα επιχειρηματικών πεδίων. Ωστόσο οι μεγαλύτεροι τομείς δραστηριοποίησης είναι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τις βιο-επιστήμες (9,25%) (επιστήμες υγείας, ιατρικές συσκευές κτλ) , επιχειρήσεις που αφορούν τον τρόπο ζωής και την ευημερία της κοινωνίας (8,22%) αλλά και επιχειρήσεις που προωθούν στην φιλοξενία και τον τουρισμό (7,93%). Εντυπωσιακά στην κορυφή αυτής της λίστας είναι η Life Sciences, με το HealthTech να είναι ο τομέας που συμβάλλει περισσότερο σε αυτό το υψηλό ποσοστό. Η ανεπαρκής χρηματοδότηση για ιατρικά προσανατολισμένη έρευνα θα μπορούσε να χρησιμεύσει ως πιθανή εξήγηση. Οι ιατρικοί ερευνητές ενδέχεται να στραφούν προς τις startup , καθώς αναγνωρίζουν τις δυνατότητες χρηματοδότησης που δεν προσφέρονται μέσω παραδοσιακών ερευνητικών οδών, συμπεριλαμβανομένων των συχνά υποβαθμισμένων δημόσιων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Λόγω της ανεπάρκειας του τοπικού συστήματος υγειονομικής περίθαλψης και της αναγνώρισης των δυνατοτήτων της αγοράς υγείας, οι ερευνητές και οι ομάδες καινοτόμων θα μπορούσαν να στραφούν προς τις startup. Αυτό συμβαδίζει με την παγκόσμια τάση αύξησης της χρηματοδότησης των νεοσύστατων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της υγείας.²²⁷ Επιπλέον συνεισφέροντες

²²⁷ tartup Health, Startup Health Insights: Global Digital Health Funding Report 2018 Midyear, <https://www.slideshare.net/StartUpHealth/2018-startup-health-insights-global-digital-health-funding-report-2018-midyear>

παράγοντες θα μπορούσαν επίσης να περιλαμβάνουν τη γήρανση του πληθυσμού και την αυξημένη διαθεσιμότητα αισθητήρων για την παρακολούθηση και την ανάλυση βιολογικών δραστηριοτήτων. Τέλος με τον Τουρισμό και τις γύρω υπηρεσίες να συνεισφέρουν πάνω από το 20% του ΑΕΠ της Ελλάδας, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η εκπροσώπηση του Τουρισμού και της Φιλοξενίας παραμένει ισχυρή στον κατάλογο, τοποθετώντας την στην Τρίτη κατά σειρά θέση.²²⁸

Έσοδα της κυβέρνησης από τις startup.



Πηγή : BCG Greece's Startup Ecosystem

Διάγραμμα 5.14. Έσοδα της κυβέρνησης από τις startup.

Η πραγματοποίηση κινήτρων μπορεί να δημιουργήσει θετικές δημοσιονομικές επιπτώσεις. Παρόλο που πολλές από αυτές τις πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την πολιτική μπορεί αρχικά να έχουν ένα μικρό κόστος για την ελληνική κυβέρνηση, η ανάλυση δείχνει ότι οι καθαρές δημοσιονομικές επιπτώσεις αυτών των αλλαγών θα είναι θετικές μετά από 4 χρόνια και θα συμβάλουν στη δημιουργία περισσότερων από 1600 startup επιχειρήσεων και 15.500 νέων θέσεων εργασίας.²²⁹

²²⁸ World Travel & Tourism Council, Travel & Tourism Economic impact 2018 Greece, <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/greece2018.pdf>

²²⁹ BCG (2018) Greece's Startup Ecosystem, A prime opportunity for economic growth.

Εξελίξεις μέσα στο 2018 καταδεικνύουν την πρόοδο της Ελλάδας

Πολλές εξελίξεις μέσα στο 2018 καταδεικνύουν την πρόοδο της Ελλάδας στο μέτωπο καινοτομίας και θέτουν ένα ελπιδοφόρο μονοπάτι προς μια τεχνολογικά τροφοδοτούμενη οικονομική ανάπτυξη.²³⁰

- Η Αθήνα έλαβε τον τίτλο της Ευρωπαϊκής Πρωτεύουσας της Καινοτομίας 2018 και έλαβε βραβείο 1 εκατ. Ευρώ από το πρόγραμμα έρευνας και καινοτομίας της ΕΕ «Ορίζοντας 2020».
- Το βραβείο European Institute of Innovation & Technology (EIT) Innovators κέρδισε η επιχείρηση ανάπτυξης της ADPS (Υπηρεσία Πρόγνωσης Ασθενειών του Αλτσχάιμερ), με επικεφαλής τον Έλληνα Ιωάννη Ταρνάνα (με την υποστήριξη του EIT Health)
- Το 2018 κορυφαίες εταιρείες παγκοσμίως επέλεξαν να επενδύσουν σε ελληνικές υπηρεσίες και προϊόντα. Η Tesla ίδρυσε την Tesla Greece, με έδρα το Τεχνολογικό Πάρκο Λευκίππου του Εθνικού Κέντρου Επιστημονικών Ερευνών (NCSR) Demokritos.

ΤΕΧΝΟΒΛΑΣΤΟΙ (spin-offs)

Συχνά οι Startup επιχειρήσεις συγχέονται με τις spin Off και για τον λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη μια μικρή αναφορά προκειμένου να γίνει κατανοητή η διαφορετικότητα τους. «Ως τεχνοβλαστός μπορεί να νοηθεί ένας μηχανισμός μεταφοράς τεχνολογίας, ο οποίος εφαρμόζεται γενικά προκειμένου να μπορέσει να κάνει εμπορεύσιμη μια τεχνολογία, η οποία προέρχεται από κάποιον μητρικό οργανισμό, δηλαδή κάποιο Πανεπιστήμιο, κάποιο κρατικό εργαστήριο Έρευνας & Ανάπτυξης, ή από κάποια ιδιωτική εταιρεία»(Καραγιάννης & Μπακούρος, 2010).²³¹

Κατά μια άλλη ερμηνεία, «ο τεχνοβλαστός μπορεί να αποτελεί μια εμπορική εφαρμογή ενός προϊόντος ή μιας τεχνολογίας η οποία αρχικά αναπτύχθηκε για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Ο τεχνοβλαστός μπορεί να αναφέρεται σε εμπορικά προϊόντα που προέρχονται από κυβερνητική Έρευνα & Ανάπτυξη, μια κάθετη μεταφορά τεχνολογίας, και επίσης μπορεί να αναφέρεται σε οριζόντιες μεταφορές κατά τις οποίες, οι συσκευές, τα εργαλεία, ή τεχνολογία μπορούν και εφαρμόζονται σε νέα εφαρμογές»(Carayannis & Rogers, 1998).²³²

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ο όρος τεχνοβλαστός συνδέεται πολλές φορές με μια καινούργια επιχείρηση, που προέρχεται από μια συνεργαζόμενη μητρική εταιρεία. Οι έρευνες

²³⁰ Report Startups in Greece 2018 by EIT_Digital and Foundation

²³¹ Καραγιάννης, Η. Γ. & Μπακούρος, Ι. Δ., 2010. Καινοτομία Επιχειρηματικότητα Θεωρία-Πράξη. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Σοφία .

²³² Carayannis, E. & Rogers, E., 1998. High-Technology Spin-offs from Government RandD Laboratories and Research Universities. Technovation, January, pp. 1-11.

για την συνεισφορά των τεχνοβλαστών στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, ιδίως για τις νεοφυείς επιχειρήσεις δεν μπορούμε να πούμε ότι είναι ιδιαίτερα ενδελεχής. Με βάση τους (Carayannis & Rogers, 1998) σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε τεχνοβλαστούς υψηλής τεχνολογίας, η τεχνολογική γνώση, καθώς και τα θεσμικά απρόοπτα επακόλουθα, όπως για παράδειγμα είναι οι μηχανισμοί χρηματοδότησης των εγχειρημάτων υψηλού ρίσκου, όπως επίσης και τυχόν πολιτισμικά και οργανωτικά προβλήματα μπορούν να λειτουργήσουν ως συντελεστές δημιουργίας σημαντικής επιτυχίας, είτε ως συντελεστές αποτυχίας (Carayannis & Rogers , 1998).

Σύμφωνα με τον Stankiewicz (1994), οι τεχνοβλαστοί και ιδίως αυτοί που προέρχονται από τα πανεπιστήμια, μπορούν να θεωρηθούν ως ένας ιδιαίτερα σημαντικός μηχανισμός τεχνολογικής εμπορευματοποίησης, η οποία σχετίζεται σε μια ευρύτερη πεποίθηση των εταιρειών νέας τεχνολογίας, οι οποίες θεωρείται ότι εισάγουν ένα δυσανάλογο αριθμό εμπορικών καινοτομιών στην αγορά. Ουσιαστικά, μπορούμε να πούμε ότι η δημιουργία ενός τεχνοβλαστού, μπορεί να ερμηνευθεί ως μια προσπάθεια στο να διαμορφωθεί ένας θεσμικός χώρος για δραστηριότητες, οι οποίες δεν ταιριάζουν απόλυτα στις εγκαθιδρυμένες δομές του Πανεπιστημιακού περιβάλλοντος, καθώς και των επιχειρήσεων. Ο χώρος αυτό μπορεί να επιτρέψει τόσο στους επιστήμονες, όσο και στους μηχανικούς να διατηρήσουν τις επαγγελματικές τους ιδιότητες, ενώ παράλληλα μπορούν να αποκτήσουν νέους ρόλους κατά την διαδικασία εμπορευματοποίησης της τεχνολογίας (Stankiewicz , 1994).²³³

Συμπεράσματα

Στην επιχειρηματικότητα της σύγχρονης εποχής ένα μείζον θέμα συζήτησης αφορά τις νεοφυείς επιχειρήσεις που είναι ευρέως γνωστές με την ονομασία startups. Νεοφυείς επιχειρήσεις είναι σύμφωνα με τον Blank S. (2013) οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί που έχουν ως στόχο να αναζητήσουν και να αναπτύξουν ένα επαναλαμβανόμενο και κλιμακούμενο επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο αποτελεί και την διαφοροποίησή τους από τις νεοσύστατες επιχειρήσεις. Πυλώνας αυτού του είδους επιχειρήσεων είναι η καινοτόμος ιδέα. Για να χαρακτηριστεί όμως μια επιχείρηση ως νεοφυής μαζί με την καινοτομία πρέπει να παρουσιάζει κάποια άλλα χαρακτηριστικά όπως είναι η ταχεία ανάπτυξη , η τεχνολογία, η χρηματοδότηση , η επιλογή κάποιου είδους οικονομικής εξόδου. Η καινοτομία και η ταχεία ανάπτυξη αποτελούν βασικά συστατικά για την επιτυχία της επιχείρησης. Ένας από τους λόγους που αποτυγχάνουν οι νεοφυείς επιχειρήσεις είναι γιατί χάνουν πολύ χρόνο και χρήματα μέχρι να συνειδητοποιήσουν τι προϊόν και με τι χαρακτηριστικά πρέπει δημιουργήσουν ώστε να παρέχουν την αξία στον καταναλωτή. Για τον λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί μεθοδολογίες όπως η lean startup η οποία τονίζει την σημασία της μάθησης από τον πελάτη για την παραγωγή του προϊόντος. Στην μεθοδολογία αυτή διακρίνονται κάποιες αρχές όπως είναι η Δομημένη διόρθωση πορείας (PIVOT) και το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (MVP). Στην Ελλάδα οι νεοφυείς επιχειρήσεις

²³³ Stankiewicz , R., 1994. University firms: spin-off companies from universities. Science and Public Policy , pp. 99-107.

αποτελούν ένα νέο μοντέλο επιχειρηματικότητας το οποίο μπορεί να συνεισφέρει καθοριστικά στην οικονομία της χώρας. Ο αριθμός των ελληνικών startup επιχειρήσεων δεν είναι εύκολα μετρήσιμος. Υπολογίζονται σε περίπου 2000 επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν φαίνεται πως οι Ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις παρουσιάζουν αυξητική τάση. Κίνητρο για την δημιουργία τέτοιου είδους επιχειρήσεων στην χώρα αποτελεί περισσότερο η σύλληψη μιας ιδέας και η αναγνώριση ευκαιριών. Ωστόσο κατά τη δημιουργία και την ανάπτυξη οι νεοφυείς επιχειρήσεις στην Ελλάδα έρχονται αντιμέτωπες με πολλά προβλήματα σημαντικότερα εκ των οποίων αποτελούν η δυσκολία εύρεσης χρηματοδότησης, η γραφειοκρατία και εύρεση κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού. Οι περισσότερες Ελληνικές startup λειτουργούν με νομική μορφή ιδιωτικής κεφαλαιουχικής εταιρείας και στοχεύουν συνήθως σε Ευρωπαϊκή και παγκόσμια αγορά. Η μέση ηλικία των νεοφυών επιχειρήσεων στη χώρα είναι τα 1,3 χρόνια ενώ στην Ευρώπη τα 2,4. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η Ελλάδα καταγράφει το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό γυναικείας επιχειρηματικότητας στην Ευρώπη. Παράλληλα το μορφωτικό επίπεδο των επιχειρηματιών της χώρας είναι αρκετά υψηλό. Όσον αφορά την χρηματοδότηση οι Έλληνες επιχειρηματίες φαίνεται να επιλέγουν κυρίως ίδια κεφάλαια και οικονομική ενίσχυση από το στενό οικογενειακό και κοινωνικό κύκλο ενώ πρόσφατες έρευνες δείχνουν να αρχίζουν να παίρνουν μέρος χρηματοδοτήσεις από διάφορους φορείς προώθησης της επιχειρηματικότητας. Σε γενικές γραμμές οι Ελληνικές startup έχουν αντλήσει ισχυρά κεφάλαια ενώ σύμφωνα με μελέτη της Marathon vc, 301 Ελληνικές startup έχουν αντλήσει πάνω από 2,4 δις εκ. δολάρια. Το 2018 οι εταιρίες που άντλησαν την μεγαλύτερη χρηματοδότηση ήταν η Workable, Softomotive και nina wallet ενώ διαχρονικά στην Ελλάδα την μεγαλύτερη χρηματοδότηση έως σήμερα έχει δεχθεί η εταιρεία Persado. Στα λεγόμενα "exits" την μεγαλύτερη εξαγορά έως σήμερα την έχει πραγματοποιήσει η εταιρεία Taxibeat η οποία εξαγοράστηκε το 2017 για περίπου 40 εκατομμύρια ευρώ έπειτα από 6 χρόνια λειτουργίας. Οι επιχειρήσεις με τις μεγαλύτερες χρηματοδοτήσεις στην Ελλάδα είναι κατά μέσο όρο 7 ετών , άντλησαν την χρηματοδότηση 4 χρόνια μετά τη δημιουργία τους μέσα από 3 με 4 κύκλους χρηματοδότησης διατηρούν γραφεία σε τουλάχιστον 3 χώρες και απασχολούν από 101 έως 250 άτομα . Τα μεγαλύτερα ποσά χρηματοδότησης προέρχονται από venture capital και επιχειρηματικούς αγγέλους ενώ οι μεγαλύτεροι τομείς δραστηριοποίησης των Ελληνικών startup είναι οι βιο-επιστήμες (9,25%) (επιστήμες υγείας, ιατρικές συσκευές κτλ) , επιχειρήσεις που αφορούν τον τρόπο ζωής και την ευημερία της κοινωνίας (8,22%) αλλά και επιχειρήσεις που προωθούν στην φιλοξενία και τον τουρισμό(7,93%). Η Ελλάδα κατέχει την 57η θέση ανταγωνιστικότητας μεταξύ 140 χωρών. Ωστόσο η Ελλάδα στον άξονα "Ενεργειακό Περιβάλλον" κατέχει την 87η θέση στον πυλώνα "Θεσμοί", ο 38η θέση στην "Υποδομή", 57η στην " υιοθεσία "και την 83η στην" μακροοικονομική "σταθερότητα. Όσον αφορά τον άξονα «Οικοσύστημα Καινοτομίας», η Ελλάδα κατατάσσεται στην 72η θέση στον «Επιχειρηματικό Δυναμικό» και στην 44η θέση στην «Ικανότητα Καινοτομίας» Τα χρόνια που ακολούθησαν την ελληνική κρίση, η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα αποτέλεσε βασικό μοχλό για την αποκατάσταση της οικονομίας. Για τον λόγο αυτό πολλές εξελίξεις μέσα στο 2018 καταδεικνύουν την πρόοδο της Ελλάδας στο μέτωπο καινοτομίας και θέτουν ένα ελπιδοφόρο μονοπάτι προς την οικονομική ανάπτυξη. Τέλος σημαντικά μπορεί να είναι τα οικονομικά οφέλη της κυβέρνησης και κατ'επέκταση της οικονομίας της χώρας αφού όπως δείχνουν έρευνες η αλλαγή πολιτικής θα

αυξήσει το εισόδημα του κράτους και θα συμβάλει στη δημιουργία περισσότερων startup επιχειρήσεων και νέων θέσεων εργασίας.

Βιβλιογραφία 5^{ου} κεφαλαίου

1. Arduino et al.(2013) How to turn an innovative concept into a success? An application to seaport related innovation, *Journal of Research in Transport Economics*, Vol 42(1), pp 97-107.
2. Aronsson, M. (2004): Education matters – bus does entrepreneurship education? An interview with
3. Avlonitis G., Kouremenos A., Tzokas N., “Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project innovstrat”, *European Journal of Marketing*, vol. 28, 1994, p. 5- 10
4. Blank S. (2013), “Why the Lean Start-Up changes Everything”, *Harvard Business Review*
5. Blank, S.: *The four steps to the epiphany*. 1st edn. CafePress. (2005)
6. Carayannis , E. & Rogers , E., 1998. High-Technology Spin-offs from Government R and D Laboratories and Research Universities. *Technovation* , January , pp. 1-11.
7. Carmen Nobel,2011, Teaching a 'Lean Startup' Strategy, *Harvard Business School*
8. David Birch, *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 289-292.
9. Deakins , D. & Freel , M., 2015. Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις.Νεοφυείς Επιχειρήσεις: Μια Δυναμική Απάντηση των Νέων στην Ανεργία. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
10. Dewey, (2014), <https://plato.stanford.edu/entries/dewey-moral/e>: 1, pp.9-23
11. Dobrila Rancic Moogk,(2012) Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation
12. Dosi, G. (1988), Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation, *Journal of Economic Literature* Vol. XXVI, 1120-1171
13. Dussauge P., Hart S., Ramanantsoa B., “Strategic technology management”, *John Wiley & Sons*, 1987
14. E. Ries, “What is the Minimum Viable Product” . <http://venturehacks.com/articles/minimum-viable-product>. 2009 (Accessed July, 2019)
15. Edquist, C. (1997), *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, London: Pinter Publishers, p. 1-35
16. Enterprise Greece. Invest and trade, The greek startup scene, November2018.
17. F. Robinson, “A Proven Methodology to Maximize Return on Risk”
18. Fariborz Damanpour(1991), *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*.
19. Festel G., Wuermseher M. and Cattaneo G., (2013), “Valuation of Early Stage High – tech Startup Companies”, *International Journal of Business*, 18 (3), pp. 217 - 235.
20. Fichter, D. (2015). *Learning from lean startups*. InformationToday, Inc., 73.
21. Freeman, C. (1982), *The economics of industrial Innovation*, 2nd Edition, Pinter, London
22. Furr, N., & Ahlstrom, P.(2011).*Nail It then Scale It: The Entrepreneur's Guide to Creatingand Managing Breakthrough Innovation*. Utah: NISI Institute
23. Giardino, C., Wang, X., Abrahamsson, P, (2014) Why early-stage software startups fail: A behavioral framework. In: *Software Business. Towards Continuous Value Delivery*. Springer pp. 27-41
24. Graham Beaver, Peter Jennings, (2005) "Competitive advantage and entrepreneurial power: The dark side of entrepreneurship", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12

25. Gregory Gromov, "A legal bridge Spanning 100 years: From the Gold mines of El Dorado to the 'Golden' Startups of the Silicon Valley"
26. <http://hellenicstartups.gr/>
27. Innovation and Entrepreneurship (1985) by Peter F. Drucker
28. International Conference on Software and System Process (ICSSP 2015). NY, USA, 199-203
29. Järvinen, J., Huomo, T., Mikkonen, T. and Tyrväinen, P.(2014) "From Agile Software Development to Mercury Business. Software Business". Towards Continuous Value Delivery. Vol.182, pp. 58-71,
30. John E. Ettlie and Ernesto M. Reza(2017), Organizational Integration and Process Innovation.
31. Kanter, R. M. (1983). The change masters: Corporate entrepreneurs at work. London: George Allen and Unwin
32. Kniberg, H. and Ivarsson, A. "Scaling Agile @ Spotify." <https://ucvox.files.wordpress.com/2012/11/113617905-scaling-agile-spotify-11.pdf>. (Accessed July 2019).
33. Marmer, M., Hermann B.L., & Berman R. 2011. Startup Genome Report 01, A new framework for understanding why startups succeed.
34. Marmer, M., Hermann B.L., & Berman R. 2011. Startup Genome Report 01, A new framework for understanding why startups succeed.
35. Moogk, D. R. "Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups." <http://timreview.ca/article/535>. (Accessed July 2019)
36. Neely A. & Hii J., "The innovative capacity of firms. Report Commissioned by the government office for the East of England", The Judge Institute of Management Studies", University of Cambridge, 1999
37. Nguyen-Duc, A., Seppänen, P., Abrahamsson, P. (2015): Hunter-gatherer cycle: conceptual model of the evolution of software startups. In Proceedings of the 2015
38. Nobel, C. (2011). Teaching a 'Lean Startup' Strategy. Harvard Business School.
39. OECD, "Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data", 3rd Edition, OECD Publishing, Paris, 2005
40. Ries, E. (2011).The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. London: Penguin Group.
41. Ries, E. (2011).The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. London: Penguin Group.
42. Ries, E. (2011).The Lean startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Publishing.
43. RM Mcleod (2018) "The lean startup" approach: a practical methodology implementation for consumer goods products in the healthy snack industry
44. S. Blank, "Perfection By Subtraction – The Minimum Feature Set". <http://steveblank.com/2010/03/04/perfection-bysubtraction-the-minimum-feature-set/>. 2010. (Accessed July, 2019)
45. Schumann, P. (2005), Building an innovative enterprise, The Innovation Road Map,p.1-18
46. Schumpeter, J. (1939), Business Cycles. New York, USA: McGraw-Hill.
47. Stankiewicz , R., 1994. University firms:spin-off companies from universities. Science and Public Policy , pp. 99-107.
48. Startup Health, Startup Health Insights: Global Digital Health Funding Report 2018 Midyear
49. Tidd, J. and Bessant, J (2009), Managing innovation: integrating technological, market, andorganizational change, John Wiley and Sons Inc., San Francisco
50. Tom Eisenmann(2011), Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup

51. Virani, S. (2012).The History Of #LeanStartup (and how to make sense of it all). Retrieved from site saintsall:<http://saintsal.com/the-history-of-leanstartup-and-how-to-make-sense-of-it-all/>
52. World Travel & Tourism Council, Travel & Tourism Economic impact 2018 Greece, <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/greece2018.pdf>
53. Καραγιάννης, Η. Γ. & Μπακούρος, Ι. Δ., 2010. Καινοτομία Επιχειρηματικότητα Θεωρία-Πράξη. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Σοφία .
54. Χασσίδ Ιωσήφ & Φαφαλίου Ειρήνη (2011), «Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
55. <http://www.businessinsider.com/google-is-building-an-in-house-startup-incubator-2016-4>
56. <http://www.startupmanifesto.gr/>
57. <http://www.statistics.gr/>
58. <https://angel.co/greece>
59. <https://www.f6s.com/startups>
60. <https://www.slideshare.net/StartUpHealth/2018-startup-health-insights-global-digital-health-funding-report-2018-midyear>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο . ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται δύο περιπτώσεις επιτυχημένων ελληνικών start up επιχειρήσεων.

6.1 WORKABLE



Επισκόπηση

Η εταιρεία workable αποτελεί μια εφαρμογή που βοηθάει μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην διαδικασία οργάνωσης και αξιολόγησης των αιτήσεων εργασίας. Ιδρύθηκε τον Σεπτέμβριο του 2012 στην Αθήνα από δύο νέους τον Νίκο Μωραϊτάκη και τον Σπύρο Μαγιάτη οι οποίοι παρατήρησαν πως μια εταιρεία καθώς λαμβάνει εκατοντάδες βιογραφικά είναι δύσκολο και χρονοβόρο να επιλέξει τα καλύτερα απ' αυτά.²³⁴ Έτσι η ιδέα προέκυψε από την ανάγκη ύπαρξης μιας εφαρμογής η οποία θα μπορούσε να συλλέξει να οργανώσει και να ξεχωρίσει τα καλύτερα βιογραφικά που κατατίθενται στην εκάστοτε εταιρεία. Σήμερα απασχολεί περισσότερα από 100 άτομα προσωπικού, διατηρεί γραφεία σε Ελλάδα και Βοστώνη και με πάνω από 6.000 πελάτες σε περισσότερες από 100 χώρες, η Workable γίνεται γρήγορα το πιο δημοφιλές λογισμικό πρόσληψης για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους παγκοσμίως.²³⁵ Εταιρείες όπως η Basecamp, η Porsche, ο Kurt Geiger και η Sears χρησιμοποιούν τη Workable για την

²³⁴ <https://www.kathimerini.gr>

²³⁵ <https://www.iefimerida.gr>

παρακολούθηση αιτημάτων, το μάρκετινγκ πρόσληψης και την παθητική υποβολή υποψηφίων.²³⁶

Όραμα και στόχοι

Εδώ και πολλά χρόνια η διαδικασία επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων για πρόσληψη αποτελούσε ένα πολύ δύσκολο εγχείρημα αφού ο αριθμός των αιτήσεων και των email που δεχόταν η ενδιαφερόμενη εταιρεία ήταν γιγαντιαίος. Η workable δημιουργήθηκε με βασικό στόχο αν παρακάμψει την μέχρι σήμερα δύσκολη δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία επιλογής των κατάλληλων αιτήσεων δημιουργώντας ένα λογισμικό το οποίο θα συλλέγει θα οργανώνει και θα επιλέγει ταχύτατα τα βιογραφικά εκείνα που ανταποκρίνονται περισσότερο στις ανάγκες την επιχείρησης. Όραμα της workable είναι η σύνδεση του λογισμικού με μεγάλους χώρους εργασίας και η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου θα μπορεί η εκάστοτε εταιρεία να περιηγηθεί ανάμεσα στους υποψήφιους το ίδιο εύκολα όπως το να ακολουθεί φίλους στα κοινωνικά δίκτυα. Έτσι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα ακολουθούν μια στρογγυλεμένη διαδικασία πρόσληψης ακόμη και εκείνες που δεν έχουν τμήμα ανθρωπίνων πόρων.²³⁷

Πως λειτουργεί

Η workable διατηρεί σελίδα στα διαδίκτυο μέσω της οποίας η ενδιαφερόμενη εταιρεία που θέλει να κάνει πρόσληψη εργαζομένων δημιουργεί ένα προφίλ. Έπειτα δημιουργεί μια θέση εργασίας και μέσω της σελίδας της workable την δημοσιεύει στα sites αναζήτησης εργασίας. Το site δίνει την δυνατότητα δημιουργίας και μορφοποίησης της αίτησης εργασίας του ενδιαφερομένου όπως επίσης επιλογές προώθησης μέσω καμπάνιας, σύνδεσης με κοινωνικά δίκτυα κτλ.. Καθώς οι ενδιαφερόμενοι αποστέλλουν αιτήσεις το λογισμικό της workable τις συλλέγει και τις οργανώνει ανάλογα με τα προσόντα που έχουν οριστεί πως είναι προς αναζήτηση. Στη συνέχεια η εταιρεία που αναζητεί προσωπικό μπορεί να κάνει αναζήτηση και να εξετάσει πρώτα εκείνα τα βιογραφικά με τις δεξιότητες που ανταποκρίνονται πλήρως ανάγκες της γλυτώνοντας έτσι πολύτιμο χρόνο και κόπο. Τα έσοδα της workable προκύπτουν από την αγορά πακέτου υπηρεσιών που αναφέρονται κατά την εγγραφή της εταιρείας. Εν συντομία αναφέρονται παρακάτω“:

- **Pay as You Go Plan** \$99.00 per job, per month
- **Starter 10:** \$2,500.00 per year for 10 job slots
- **Starter 20:** \$4,000.00 per year for 20 job slots
- **Pro :** Contact Workable for Pricing
- **Enterprise:** Contact Workable for Pricing

²³⁶ <https://www.workable.com/about>

²³⁷ <https://www.workable.com>

Ανάπτυξη – Χρηματοδότηση

Όπως είναι φυσικό για την δημιουργία της εταιρείας και την υλοποίηση της πλατφόρμας απαιτήθηκε οικονομικό κεφάλαιο το οποίο αντλήθηκε σε 6 φάσεις χρηματοδότησης. Στο ξεκίνημα της η εταιρεία τον Ιανουάριο του 2013 κατάφερε να συγκεντρώσει 500.000 ευρώ από την εταιρεία Openfunds ,χρήματα τα οποία αποτέλεσαν κεφάλαιο σποράς της επιχείρησης (seed capital). Η πρώτη φάση χρηματοδότησης πραγματοποιήθηκε σε 2 μέρη. Τον Μάρτιο του 2014 η εταιρεία σήκωσε 1,5 εκατομμύρια ευρώ από τις εταιρείες Greylock Partners²³⁸ και 83North²³⁹. Τον Φεβρουάριο του 2015 στο τελευταίο μέρος της πρώτης φάσης χρηματοδοτείται ξανά από την Openfund αντλώντας το ποσό των 5 εκατομμυρίων ευρώ. Στην δεύτερη φάση τον Σεπτέμβριο του 2015 η Balderton Capital²⁴⁰ χρηματοδοτεί την workable με το ποσό των 27 εκατομμυρίων ευρώ και τέλος στην Τρίτη φάση η εταιρεία Zouk Capital επενδύει το ποσό των 50 εκατομμυρίων ευρώ.²⁴¹

Έξοδος εξαγορά

Οι ιδρυτές τις εταιρείας σε πρόσφατη συνέντευξη τους δήλωσαν πως πρέπει να συντρέξουν πολλοί λόγοι για την απόφαση εξαγοράς της workable όπως επίσης ότι δεν έχει υπάρξει ακόμα κάποια πρόταση εξαγοράς.²⁴²

²³⁸ Greylock Partners backs entrepreneurs who are building disruptive, market-transforming consumer and enterprise software companies.

²³⁹ 83North (formerly Greylock IL) is a global venture capital firm with more than \$800 million under management.

²⁴⁰ Balderton Capital is a Series A-focused European venture capital firm.

²⁴¹ <https://www.crunchbase.com/organization/workable-hr#section-funding-rounds>

²⁴² <https://startupper.gr>

6.2. INNOETICS



Η Innoetics ιδρύθηκε στην Αθήνα το 2006 ως spin-off εταιρεία του Ινστιτούτου Επεξεργασίας του Λόγου του Ερευνητικού Κέντρου «Αθηνά» και από τότε έχει αναπτύξει ένα μεγάλο χαρτοφυλάκιο συνθετικών φωνών με την βραβευμένη τεχνολογία Text to Speech.²⁴³ Πρόκειται για μια εταιρεία η οποία δίνει την δυνατότητα σε συσκευές, όπως κινητά τηλέφωνα και Η/Υ, να μετατρέπουν το κείμενο σε φωνή. Η innoetics μπορεί να μετατρέψει οποιοδήποτε ηλεκτρονικό κείμενο, σε φυσική φωνή ώστε ο χρήστης να καταλαβαίνει ότι αυτό γίνεται μέσω τεχνολογίας και όχι μέσω ηχογράφησης. Η τεχνολογία αυτή έχει χρησιμοποιηθεί σε ένα εύρος επιχειρήσεων και διατίθεται στην αγορά ως προϊόν. Η τεχνολογία έχει αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε είναι τρομερά ευέλικτη έτσι ώστε να μπορεί να λειτουργήσει με μια καινούργια γλώσσα σε σύντομο χρονικό διάστημα.²⁴⁴

Η INNOETICS αυτήν την στιγμή διαθέτει το πιο εξελιγμένο τεχνολογικά μοντέλο στον κόσμο κάνοντας ένα πρωτοπόρο και επαναστατικό βήμα στην φωνητική επικοινωνία των συσκευών με τους χρήστες.²⁴⁵

Όραμα και στόχοι

Στόχος της innoetics είναι ήταν η δημιουργία μιας τεχνολογίας η οποία θα μετατρέπει ένα ψηφιακό κείμενο σε φωνή. Η ιδέα αρχικά αφορούσε άτομα που έχουν δυσκολίες στην ανάγνωση, βλέποντες με δυσλεξία ή μη βλέποντες ολικά, και επίσης εταιρείες με τηλεφωνικά κέντρα, που χρησιμοποιούν διαδραστικά συστήματα που χρειάζονται κάποια απόκριση από

²⁴³ <https://www.crunchbase.com/organization/innoetics#section-overview>

²⁴⁴ <https://www.ekt.gr/el/news/21021>

²⁴⁵ <http://athina984.gr/wp-site/2018/06/22/to-success-story-tis-innoetics-i-elliniki-etaireia-poy-exagorastike-apo-ton-kolosso-tis-samsung/>

το σύστημα. Όραμα της εταιρείας είναι η επέκταση της σε όλο τον κόσμο και η αναβάθμιση του τρόπου αλληλεπίδρασης συσκευών-χρηστών.

Πως λειτουργεί

Βασική λειτουργία της εταιρείας είναι η προσφορά τεχνολογικής λύσης σε εφαρμογές μετατροπής ψηφιακού κειμένου σε φωνή. Η INNOETICS λειτουργεί από το 2006 ως αυτόνομη εταιρεία διαθέτοντας την τεχνολογία μετατροπής κειμένου σε φωνή ως προϊόν στην αγορά. Μερικές από τις μέχρι σήμερα συνεργασίες της innoetics για τη διάθεση της τεχνολογίας μετατροπής κειμένου σε ομιλία, ήταν και οι εξής: COSMOTE, Vodafone, Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τυφλών, Χρυσός Οδηγός, ert.gr, meteo.gr, κ.ά.²⁴⁶

Ανάπτυξη – Χρηματοδότηση

Η εποχή δημιουργίας της innoetics αποτέλεσε δύσβατη περίοδο για την σύστασή της, κυρίως λόγω της ανωριμότητας της Ελληνικής αγοράς να συνεισφέρει και να αναπτύξει μία νεοφυή επιχείρηση. Τα κεφάλαια για επένδυση ήταν περιορισμένα αλλά σημαντικότερη πρόκληση αποτέλεσε η έλλειψη εμπειρίας και γνώσης της νεοφυούς επιχειρηματικότητας. Η εταιρεία τα επόμενα χρόνια βγήκε προς αναζήτηση χρηματοδότησης χωρίς επιτυχία ενώ το μόνο κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε το αντλούσε από τις πωλήσεις της τεχνολογίας αλλά και από ίδια κεφάλαια των δημιουργών. Συμμετείχε ωστόσο σε διεθνείς εκθέσεις και διαγωνισμούς και για τρεις συνεχόμενες χρονιές βραβεύτηκε για την τεχνολογία της συνθετικής ομιλίας που είχε στα χέρια της ως η πιο καινοτόμα τεχνολογία της κατηγορίας της στον κόσμο.²⁴⁷

Έξοδος-Εξαγορά

Η εξαιρετική ποιότητα της τεχνολογίας που έχει αναπτύξει η Innoetics όσον αφορά τις εφαρμογές text-to-speech και το γεγονός ότι αυτή την περίοδο υπάρχει τεράστιο ενδιαφέρον για τον συγκεκριμένο τομέα προσέκλυσε τελικά το ενδιαφέρον της πασίγνωστης εταιρείας Samsung Electronics η οποία την innoetics για το υπέρογκο ποσό των 20 εκατομμυρίων ευρώ. Είναι χαρακτηριστικό ότι η Samsung κατέλαβε 20 εκατ. ευρώ για να αποκτήσει μία μικρή ελληνική εταιρεία με χαμηλό κύκλο εργασιών και ασταθή κερδοφορία.

²⁴⁶ <https://techcrunch.com/2017/07/11/samsung-acquires-greek-text-to-speech-startup-innoetics-for-under-50m/>

²⁴⁷ <http://athina984.gr/wp-site/2018/06/22/to-success-story-tis-innoetics-i-elliniki-etairaia-poy-exagorastike-apo-ton-kolosso-tis-samsung/>

Το 2015 η Innoetics έκανε τζίρο 95.000 ευρώ, καταγράφοντας κέρδη ύψους 65.000 ευρώ

Το 2014, με κύκλο εργασιών μόλις 18.000 ευρώ, κατέγραψε ζημιές 69.000 ευρώ

Το 2013, με τζίρο 50.000 ευρώ, είχε ζημιές 9.000

Το 2012, με κύκλο εργασιών 38.500 ευρώ, εμφάνισε κέρδη 12.000 ευρώ.²⁴⁸

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο . Επίλογος-συνολικά συμπεράσματα-προτάσεις.

Όπως είδαμε παραπάνω επιχειρηματίας θεωρείται το άτομο εκείνο το οποίο συνδυάζει παραγωγικούς συντελεστές, εντοπίζει ευκαιρίες ή δημιουργεί κάτι καινούργιο και έχει την ικανότητα να αποκομίζει κέρδη μέσω των κινδύνων και των ρίσκων που εμπεριέχουν τα εγχειρήματα του. Κάθε επιχειρηματίας διακρίνεται από χαρακτηριστικά όπως προνοητικότητα, διορατικότητα , όραμα, δημιουργικότητα κ.α. Η επιχειρηματικότητα σαν έννοια είναι πολυδιάστατη και γι'αυτό είναι δύσκολο να οριστεί, ωστόσο κοινός παράγοντας στους διάφορους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς είναι η διαδικασία της δημιουργίας.

Για την έναρξη και την εξέλιξη ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος βασικό παράγοντα αποτελεί η χρηματοδότηση αυτού. Συνήθως τα πρώτα στάδια μιας επιχείρησης χρηματοδοτούνται είτε από τον ίδιο τον ιδρυτή μέσω προσωπικού κεφαλαίου είτε με την βοήθεια του στενού κοινωνικού του κύκλου όπως είναι οι φίλοι και η οικογένεια . Καθώς όμως η επιχείρηση επεκτείνεται και μεγαλώνει απαιτούνται μεγαλύτεροι οικονομικοί πόροι οι οποίοι αντλούνται από ισχυρότερες μορφές χρηματοδότησης. Στους πιο διαδεδομένους τρόπους χρηματοδότησης συγκαταλέγονται τα επιχειρηματικά κέντρα , η χρηματοδότηση από το κοινό (crowdfunding) , οι επιχειρηματικοί άγγελοι και το επιχειρηματικό κεφάλαιο ρίσκου. Στις διαδεδομένες μορφές χρηματοδότης επίσης συγκαταλέγονται το Franchising και το Leasing οι οποίοι αποτελούν έμμεσους τρόπους άντλησης κεφαλαίων. Οι παραδοσιακές μορφές χρηματοδότησης όπως είναι οι τράπεζες και άλλοι κρατικοί φορείς χρησιμοποιούνται λιγότερο , ιδίως στην Ελλάδα λόγω της γραφειοκρατίας και των χρηματικών περιορισμών που έχει αποφέρει η οικονομική αστάθεια της χώρας. Αντίθετα τα τελευταία χρόνια λαμβάνουν μέρος νέοι παράγοντες χρηματοδότησης όπως οι επιταχυντές, τα εκκολαπτήρια, τα δίκτυα επιχειρηματικών αγγέλων κ.α.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας ο οποίος συντελεί στην δημιουργία και κυρίως στην βιωσιμότητα της επιχείρησης είναι ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (Business Model Canvas). Το επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τις διαδικασίες που πρέπει να

²⁴⁸ <https://www.protagon.gr/epikairota/apokalypsi-i-innoetics-poulithike-202-ekat-evrw-sti-samsung-44341619684>

πραγματοποιηθούν ώστε να δημιουργηθεί αξία για τους πελάτες, να διαχειριστεί βέλτιστα το επιχειρηματικό κεφάλαιο και ο οργανισμός, ώστε να επιτευχθεί τελικά η κερδοφορία και κατ' επέκταση βιωσιμότητα της επιχείρησης. Για να γίνει καλύτερα κατανοητό αυτό, το επιχειρηματικό μοντέλο χωρίζεται σε εννέα βασικές δομικές μονάδες όπως το τμήμα πελατών, οι προτάσεις αξίας, η διάρθρωση του κόστους κ.α. Στη σύγχρονη εποχή τα επιχειρηματικά μοντέλα χαρακτηρίζονται ως πηγή καινοτομίας η οποία μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους. Μια επιχείρηση μπορεί αν έχει πολλά μοντέλα ταυτόχρονα ενώ τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί νέες τάσεις στην διαδικασία σχεδιασμού των επιχειρηματικών μοντέλων όπως περιβαλλοντική και την κοινωνική εκδοχή αυτών.

Για την επισκόπηση της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από το GEM(Global Entrepreneurship Monitor) σύμφωνα με τα οποία η Ελλάδα συγκαταλέγεται στις χώρες υψηλού εισοδήματος στις οποίες η καινοτομία προϊόντων και διεργασιών αποτελούν βασικό παράγοντα ανάπτυξης. Δεδομένης της οικονομικής αστάθειας της χώρας ο δείκτης επιχειρηματικότητας παρουσιάζει διαχρονική πτώση, ενώ το 2017 βρίσκεται χαμηλότερα από το μέσο όρο των χωρών καινοτομίας. Ωστόσο ο αριθμός των νέων επιχειρηματιών το 2017 παρουσιάζει αυξητική τάση και κατατάσσει την Ελλάδα στην πρώτη θέση ενώ στην συνολική επιχειρηματικότητα η Ελλάδα παίρνει την Τρίτη θέση μεταξύ των χωρών καινοτομίας. Παρόλα αυτά η εισροή νέων επιχειρήσεων είναι πάρα πολύ μικρή αφού τα ποσοστά επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων και διακοπής επιχειρηματικότητας έχουν διαφορά μόνο κατά 0,1%. Οι βασικοί λόγοι διακοπής της επιχειρηματικότητας στην χώρα αφορούν κυρίως την έλλειψη κερδοφορίας και την γραφειοκρατία. Απ' την άλλη πλευρά η έναρξη της επιχειρηματικότητας αφορά κυρίως την αναγνώριση επιχειρηματικής ευκαιρίας στην αγορά. Όσον αφορά την χρηματοδότηση, λόγω της δυσκολίας και των περιορισμών των χρηματοπιστωτικών συστημάτων στην χώρα, πρωταγωνιστικό ρόλο παίζουν οι άτυποι επενδυτές που αφορούν άτομα στενού κοινωνικού κύκλου του επιχειρηματία. Αυτή η μορφή χρηματοδότησης πιθανόν να συνδέεται με τους λόγους διακοπής της επιχειρηματικότητας αφού η βιωσιμότητα των επιχειρημάτων μπορεί να βασίζεται σε συναισθηματικά κριτήρια. Η Ελληνική επιχειρηματικότητα για το 2017 διαμορφώνει την χαμηλότερη επίδοση στην αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών και στον φόβο αποτυχίας. Αισιόδοξο παράγοντα όμως αποτελεί το γεγονός ότι η επιχειρηματική αυτοπεποίθηση βρίσκεται σε ποσοστό μεγαλύτερο από τον μέσο όρο των χωρών καινοτομίας. Παράλληλα και το μορφωτικό επίπεδο είναι πολύ υψηλό, με την πλειοψηφία των Ελλήνων επιχειρηματιών να είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης δίνοντας ελπίδα για την δημιουργία ποιοτικότερων επιχειρήσεων που θα συμβάλλουν σημαντικά στην ανόρθωση της οικονομίας.

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις, γνωστές και ως startups αποτελούν την νέα τάση της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Οι startup διαφέρουν από τις νεοσύστατες επιχειρήσεις διότι έχουν βασικό στόχο να αναζητήσουν και να αναπτύξουν ένα επαναλαμβανόμενο και κλιμακούμενο επιχειρηματικό μοντέλο. Παράλληλα συμπεριλαμβάνουν και συνδυάζουν χαρακτηριστικά καινοτομίας, τεχνολογίας, χρηματοδότησης και επιλογής εξόδου. Στο στάδιο εκλογής του βέλτιστου προϊόντος προς παραγωγή, οι νεοφυείς επιχειρήσεις μπορούν να εξοικονομήσουν χρόνο και να εξασφαλίσουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας της επιχείρησης,

ακολουθώντας μεθοδολογίες όπως η lean startup methodology. Μέσω αυτής της μεθοδολογίας τονίζεται η σημασία της μάθησης από τον πελάτη για την παραγωγή του βέλτιστου προϊόντος που θα αποδώσει στην μεγαλύτερη αξία στον καταναλωτή. Στην Ελλάδα οι νεοφυείς επιχειρήσεις αποτελούν ένα νέο μοντέλο επιχειρηματικότητας το οποίο μπορεί να συνεισφέρει καθοριστικά στην οικονομία της χώρας. Ο αριθμός των Ελληνικών startup εκτιμάται σε περίπου 2000 επιχειρήσεις και τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται αυξητική τάση. Κίνητρο για την ίδρυση startup στην χώρα μας αποτελεί η σύλληψη ιδέας και η αναγνώριση κενού στην αγορά. Ωστόσο το νεοφυές εγχείρημα δυσκολεύουν προβλήματα όπως η εύρεση χρηματοδότησης, η γραφειοκρατία κ.α. Η μέση ηλικία των νεοφυών επιχειρήσεων στην χώρα είναι τα 1,3 έτη ενώ οι περισσότερες νεοφυείς επιχειρήσεις λειτουργούν υπό την μορφή ιδιωτικής κεφαλαιουχικής εταιρίας και στοχεύουν κυρίως στην παγκόσμια και Ευρωπαϊκή αγορά. Το μορφωτικό επίπεδο είναι αρκετά υψηλό με πάνω από το 50% με πανεπιστημιακή εκπαίδευση ενώ αξιοσημείωτο είναι το γεγονός η χώρα καταγράφει το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό γυναικείας επιχειρηματικότητας στην Ευρώπη. Στην χρηματοδότηση των Ελληνικών startup κατά την έναρξη των επιχειρήσεων επιλέγονται κυρίως ιδία κεφάλαια και οικονομική ενίσχυση από φίλους και οικογένεια γεγονός που μπορεί να συνδέεται εξίσου με τα ποσοστά αποτυχίας αφού η βιωσιμότητα πιθανόν να κρίνεται με συναισθηματικά κριτήρια. Σε γενικές γραμμές οι Ελληνικές startup έχουν αντλήσει ισχυρές χρηματοδοτήσεις και από επιχειρηματικά κεφάλαια ρίσκου (venture capital) ενώ φαίνεται πως οι επενδυτές επιλέγουν να χρηματοδοτήσουν κυρίως τεχνολογικές startup έχουν θεμέλιο την πληροφορική και αφορούν τον τουρισμό, τις μεταφορές, τους ανθρώπινους πόρους, το marketing κ.α. Το 2018 οι εταιρίες που άντλησαν την μεγαλύτερη χρηματοδότηση ήταν η Workable, Softomotive και niva wallet ενώ διαχρονικά στην Ελλάδα την μεγαλύτερη χρηματοδότηση έως σήμερα έχει δεχθεί η εταιρεία Persado. Στα λεγόμενα "exits" την μεγαλύτερη εξαγορά έως σήμερα την έχει πραγματοποιήσει η εταιρεία Taxibeat. Οι επιχειρήσεις με τις μεγαλύτερες χρηματοδοτήσεις στην Ελλάδα είναι κατά μέσο όρο 7 ετών, άντλησαν την χρηματοδότηση 4 χρόνια μετά τη δημιουργία τους μέσα από 3 με 4 κύκλους χρηματοδότησης διατηρούν γραφεία σε τουλάχιστον 3 χώρες και απασχολούν από 101 έως 250 άτομα. Η Ελλάδα κατέχει την 57η θέση ανταγωνιστικότητας μεταξύ 140 χωρών ωστόσο πολλές εξελίξεις μέσα στο 2018 καταδεικνύουν την πρόοδο της Ελλάδας στο μέτωπο καινοτομίας και θέτουν ένα ελπιδοφόρο μονοπάτι προς την οικονομική ανάπτυξη.

Προτάσεις

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις αποτελούν μια τάση και ένα νέο και καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην ανάκαμψη της Ελληνικής οικονομίας. Ωστόσο τα διαθέσιμα στοιχεία είναι περιορισμένα και γι' αυτό θα πρέπει να διεξαχθούν μελλοντικά περισσότερες έρευνες. Μέσω της παρούσας διπλωματικής εργασίας διαπιστώθηκαν σημεία που δυσκολεύουν την ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων και γιαυτό κρίνεται αναγκαίο να αναφερθούν μερικές προτάσεις αλλαγής και μελλοντικής έρευνας.

Έτσι προτείνονται τα εξής:

- Η μείωση τη φορολογίας των Ελληνικών νεοφυών επιχειρήσεων αλλά και των ασφαλιστικών εισφορών, τουλάχιστον για τα δύο πρώτα έτη λειτουργίας της επιχείρησης, δημιουργία ενός ξεκάθαρα πλάνου φορολόγησης (διευκολύνσεις, υποχρεώσεις, σταθερή φορολογία κ.α.) ώστε να μπορούν να μεταβούν σε στρατηγικό σχεδιασμό.
- Θέσεις εργασίας και κίνητρα παραμονής των νέων στην Ελλάδα αφού το πρόβλημα έλλειψης προσωπικού στις startup κατά ένα μέρος οφείλεται στην εργασιακή προσφυγή των νέων στο εξωτερικό.
- Διευκόλυνση χρηματοδοτικών περιορισμών - Capital controls έρευνα επιρροής στις Ελληνικές STARTUP
- Προσαρμογή των υποψήφια επιχειρηματιών στην νεοφυή επιχειρηματική πραγματικότητα και κάλυψη αναγκών σε θέματα δικτύωσης και ανάπτυξης υποστηρικτικών υπηρεσιών.
- Παροχή προγραμμάτων στήριξης και ενίσχυση της χρηματοδότησης νεοφυών επιχειρήσεων .
- Συνεργασία πανεπιστημίων με φορείς και τεχνολογικά πάρκα για την δημιουργία σεμιναρίων με θέμα την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία ώστε υπάρχει καλύτερη ενημέρωση , παράλληλα προώθηση του θεσμού της πρακτικής άσκησης για όλους τους φοιτητές και επέκταση του θεσμού σε νεότερες και μικρότερες επιχειρήσεις/startups.
- Αλλαγή στην κρατική πολιτική προκειμένου να μειωθεί η γραφειοκρατία και όλα τα διαδικαστικά που δυσκολεύουν την ίδρυση της επιχείρησης ενώ παράλληλα μεγιστοποίηση χρήσης ηλεκτρονικών εργαλείων και διαδικτυακών υπηρεσιών.
- Δημιουργία ενός μητρώου Ελληνικών νεοφυών επιχειρήσεων το οποίο να συλλέγει στατιστικά στοιχεία και να λειτουργεί σαν επίσημος θεσμός . Στοχευμένη στήριξη

νεοφυών επιχειρήσεων υψηλής ανάπτυξης από μελλοντικά πλάνα επιτυγχάνοντας μέγιστη απόδοση.

- Ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας.

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ahlers, G. K., Cumming, D., Günther, C., & Schweizer, D. (2015). Signaling in equity crowdfunding. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(4), 955–980.
2. Aldrich, H., & Auster, E. (1986). Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–198.
3. Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30, 815–834.
4. Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49(1), 87–98.
5. Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (7th ed.). Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall
6. Arduino et al. (2013) How to turn an innovative concept into a success? An application to seaport related innovation, *Journal of Research in Transport Economics*, Vol 42(1), pp 97-107
7. Aronsson, M. (2004): Education matters – bus does entrepreneurship education? An interview with
8. Astebro T., & Bernhardt I. (2003). Startup financing, owner characteristics and survival. *Journal of Economics and Business*, 55, 303–319.
9. Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.
10. Avlonitis G., Kouremenos A., Tzokas N., “Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project innovstrat”, *European Journal of Marketing*, vol. 28, 1994, p. 5- 10
11. Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Businessmodels asmodels. *Long Range Planning*, 43(2/3), 156-171
12. Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Businessmodels asmodels. *Long Range Planning*, 43(2/3), 156 171.
13. Barringer, B R & Ireland, R D (2010). *Entrepreneurship : successfully launching new ventures*. 3rd Edition. Upper Saddle River (NJ) : Pearson, cop. 2010.
14. Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political*
15. Blank S. (2013), “Why the Lean Start-Up changes Everything”, *Harvard Business Review*
16. Blank, S.: *The four steps to the epiphany*. 1st edn. CafePress. (2005)
17. Brown M., Degryse H., Hoewer D., & Penas M. (2012). How Do Banks Screen Innovative Firms? Evidence from startupPanel Data. ZEW - Centre for European Economic Research, Discussion Paper No. 12-032.
18. Brown, M. E., & Gioia, D. A. (2002). Making things click—Distributive leadership in an online division of an offline organization. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 397–419.
19. Brush, C., Duhaime, I., Gartner, W., Stewart, A., Katz, J., Hitt, M., Alvarez, S., Meyer, G. D., &
20. Burg και Romme (2014), *Creating the future together QToward a framework for research synthesis in entrepreneurship*.
21. Burg και Romme (2014), *Creating the future together QToward a framework for research synthesis in entrepreneurship*.

22. Carayannis , E. & Rogers , E., 1998. High-Technology Spin-offs from Government RandD Laboratories and Research Universities. *Technovation* , January , pp. 1-11.
23. Carmen Nobel, 2011, Teaching a 'Lean Startup' Strategy, Harvard Business School
24. Casadesús-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2/3), 195–215.
25. Cegarra-Navarro, J. G., Sanchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Leiva, D. (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: an empirical investigation in SMEs. *Management Decision*, 49(7), 1099–1119.
26. Chesbrough, H. W. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2/3), 354–363.
27. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator’s Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. USA: Harvard Business School Press.
28. Chun, Y.-Y., Lee, K.-M., 2013. Life cycle-based generic business strategies for sustainable business models.
29. Colombo, M. G., & Murtinu, S. (2016). Venture capital investments in Europe and portfolio firms’ economic performance: independent versus corporate investors. *Journal of Economics & Management Strategy*. doi:10.1111 /jems.12170.
30. Croce, A., Guerini, M. and Ughetto, E. (2016), Angel Financing and the Performance of High-Tech Start-Ups. *Journal of Small Business Management*.
31. Cumming, D. J., & Fleming, G. (2013). Debt investments in private firms: legal institutions and investment performance in 25 countries. *Journal of Fixed Income*, Summer, 2013, 102–123.
32. Cumming, D. J., Fleming, G., & Liu, Z. F. (2016). Private debt: volatility, credit risk, and returns. SSRN working paper.
33. Cvijanović V., Marović M., & Sruk, B. (2008). *Financiranje malih i srednjih poduzeća*. Binoza Press
34. David Birch, *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 289-292.
35. David Deakins & Mark Freel. (2012). *Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις. Νεοφυείς Επιχειρήσεις. Μια δυναμική Απάντηση των Νέων στην Ανεργία. Επιστημονική επιμέλεια: Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου & Ιωάννης Χατζηδημητρίου, 2η έκδοση, Εκδόσεις Rosili 2017. Σελ7*
36. Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: some suggestions. In J. Katz & D. Shepherd (Eds.), Vol. 6 of *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (pp. 315–372). Oxford: Elsevier/JAI Press.
37. Davidsson, P., Gartner, W.B., Mason, C.M. and McDougall, P.P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research 1997*, Babson College, Wellesley, MA, pp.471–485
38. Deakins , D. & Freel , M., 2015. *Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις. Νεοφυείς Επιχειρήσεις: Μια Δυναμική Απάντηση των Νέων στην Ανεργία. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.*
39. Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does planning facilitate product development in new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185.
40. Dewey, (2014), <https://plato.stanford.edu/entries/dewey-moral/e:1>, pp.9-23
41. Dobrev, S. D., & Barnett, W. P. (2005). Organizational roles and transition to entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 48, 433–449.
42. Dobrila Rancic Moogk, (2012) *Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation*
43. Dodgson, M., Gann, D.M., Salter, A.(2008): *The management of technological innovation strategy and practice*, Revised edn. Oxford University Press, Oxford
44. Dosi, G. (1988), Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation, *Journal of Economic Literature* Vol. XXVI, 1120-1171
45. Drucker Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*

46. Dussauge P., Hart S., Ramanantsoa B., "Strategic technology management", John Wiley & Sons, 1987
47. E. Ries, "What is the Minimum Viable Product" . <http://venturehacks.com/articles/minimum-viable-product>. 2009 (Accessed July, 2019)
48. EconoAmit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research.
49. Edquist, C. (1997), *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, London: Pinter Publishers, p. 1-35
50. *Encyclopedia Americana* (1989). Chicago. Heinemann Books.
51. Enterprise Greece. Invest and trade, The greek startup scene, November 2018.
52. F. Robinson, "A Proven Methodology to Maximize Return on Risk"
53. Fariborz Damanpour (1991), *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*.
54. Feldmann, L., B. Kaylor, TW O'Neill, (2015) *The business model canvas as a platform for business information literacy instruction*.
55. Festel G., Wuermseher M. and Cattaneo G., (2013), "Valuation of Early Stage High – tech Startup Companies", *International Journal of Business*, 18 (3), pp. 217 - 235.
56. Fichter, D. (2015). *Learning from lean startups*. InformationToday, Inc., 73.
57. Fischer, T., & Ringler, P. (2014). What patents are used as collateral?— an empirical analysis of patent reassignment data. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 633–650.
58. FORA, 2010. *Green Business Models in the Nordic Region e a Key to Promote Sustainable Growth*. Commissioned by the Nordic Council of Ministers.
59. Freear, J., Sohl, J.E. and Wetzels, W.E., Jr. (1995) 'Who bankrolls software entrepreneurs?', in Bygrave, W.D., Bird, B.J., Birley, S., Churchill, N.C., Hay, M., Keeley, R. and Wetzels, W.E., Jr. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research 1995*, Babson College, Wellesley
60. Freeman, C. (1982), *The economics of industrial Innovation*, 2nd Edition, Pinter, London
61. Frick, J., MM Ali (2013) *Business model canvas as tool for SME*
62. Fried, Robert D. Hisrich (1988) *Venture Capital Research: Past, Present and Future* Vance H.
63. Furr, N., & Ahlstrom, P. (2011). *Nail It then Scale It: The Entrepreneur's Guide to Creating and Managing Breakthrough Innovation*. Utah: NISI Institute
64. G. George., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83–111.
65. Gertsen, F., Acur, N., Sun, H., Frick, J. (2002): *Formal manufacturing strategy - does it matter?* Paper Presented at the Euroma 2002, København, June 4 (2002)
66. Giardino, C., Wang, X., Abrahamsson, P, (2014) *Why early-stage software startups fail: A behavioral framework*. In: *Software Business. Towards Continuous Value Delivery*. Springer pp. 27-41
67. *Global Entrepreneurship Monitor, «Executive Report», 2009*
68. Goktan, A. B., & Miles, G. (2011). Innovation speed and radicalness: are they inversely related? *Management Decision*, 49(4), 533–547.
69. Graham Beaver, Peter Jennings, (2005) "Competitive advantage and entrepreneurial power: The dark side of entrepreneurship", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12
70. Gredel, D., Kramer, M., & Bend, B. (2012). Patent-based investment funds as innovation intermediaries for SMEs: in-depth analysis of reciprocal interactions, motives and fallacies. *Technovation*, 9-10, 536–549.
71. Gregory Gromov, "A legal bridge Spanning 100 years: From the Gold mines of El Dorado to the 'Golden' Startups of the Silicon Valley"

72. Grunhagen, M., & Mittelstaedt, R. A. (2002). Is bigger better? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 8(3), 188–191
73. Hallen, B. L., Bingham, C., & Cohen, S. (2016). Do accelerators accelerate? The role of indirect learning in new venture development.
74. Harrison, R.T., Mason, C.M. and Girling, P. (2004) 'Financial bootstrapping and venture development in the software industry', *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 16, pp.307–333
75. International Conference on Software and System Process (ICSSP 2015). NY, USA, 199-203
76. Ireland, R. D., & Webb, J. (2007). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of Management*, 33, 891–927.
77. Iruarrizaga, J. H., & Santos, M. S. (2013). The informal investment context: Specific issues concerned with business angels. *Investigaciones Regionales*, 26, 179–198. Retrieved from <http://www.aecr.org/images/ImatgesArticles/2013/10/9Hoyos.pdf>
78. Jan Frick and Murshid Mikael Ali, (2013) *Business Model Canvas as Tool for SME*, University of Stavanger, Norway.
79. Järvinen, J., Huomo, T., Mikkonen, T. and Tyrväinen, P.(2014) "From Agile Software Development to Mercury Business. Software Business". *Towards Continuous Value Delivery*. Vol.182, pp. 58-71,
80. Joern H. Block & Massimo G. Colombo & Douglas J. Cumming & Silvio, (2017) *New players in entrepreneurial finance and why they are there*.
81. John E. Ettlie and Ernesto M. Reza(2017), *Organizational Integration and Process Innovation*.
82. *Journal of Management Studies*, 30, 815–834.my, 98, 893–921.
83. Joyce Alexandre & Raymond L. Paquin(2016) *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*
84. Joyce, RL Paquin - *Journal of Cleaner Production* (2016) *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*
85. Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Corporate entrepreneurs at work*. London: George Allen and Unwin
86. Kathryn Kloepfer 1 & Gary J. Castrogiovanni, (2018), *Entrepreneurship: venture creation sub processes, subdomains, and interfaces*
87. Kelley, D., Singer, S., Herrington, M. (2016). *2015/2016 Global Report, Global Entrepreneurship Monitor*.
88. Kniberg, H. and Ivarsson, A. "Scaling Agile @ Spotify." <https://ucvox.files.wordpress.com/2012/11/113617905-scaling-agile-spotify-11.pdf>. (Accessed July 2019).
89. Kyhnau.J , C Nielsen (2015) *Value Proposition Design: How to create products and services customers want*
90. Laugen, B.T., Frick, J(2002).: *Linking of strategy and supply chain management: change management or opportunity driven development*. Paper Presented at the Euroma 2002, København, June 4
91. Laura Giurca Vasilescu, (2010) *Factoring – financing alternative for SMEs*
92. Lin, E., Lin, T. M. Y., & Lin, B. W. (2010). New high-tech venturing as process of resource accumulation. *Management Decision*, 48(8), 1230–1246.
93. Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, 48(2), 179–182.
94. Lopac B. (2007), *How to fund a Web startup*, <http://cromotion.net/76/kako-financirati-web-startup/> [access: 19.11.2018].

95. Louzis .P , T. Vouldis, L. Metaxas,(2011) Macroeconomic and bank-specific determinants of non-performing loans in Greece: A comparative study of mortgage, business and consumer loan portfolios
96. Low, M., & MacMillan, I. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14, 139–161.
97. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135–172.
98. Madill, J., & Ziegler, R. (2012). Marketing social missions-adopting social marketing for social entrepreneurship? A conceptual analysis and case study: marketing social missions. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(4), 341–351.
99. Marmer, M., Hermann B.L., & Berman R. 2011. Startup Genome Report 01, A new framework for understanding why startups succeed.
100. Mason, C. M., and R. T. Harrison. 2008. "Measuring Business Angel Investment Activity in the United Kingdom: A Review of Potential Data Sources." *Venture Capital* 10 (4): 309–330.
101. McGrath, R. G. (2010). Business models: a discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2/3), 247–261. Md. Mosharref Hossain, (2013) Leasing: An Alternative Financing Mechanism for SMEs
102. Mietzner, M., Proells, J., & Schweizer, D. (2017). Hidden champions or black sheep? The role of underpricing in the German mini-bond market. *Small Business Economics* (in press).
103. Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15–21.
104. Moogk, D. R. "Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups." <http://timreview.ca/article/535>. (Accessed July 2019)
105. Morduch, J., 1999. The microfinance promise. *Journal of Economic Literature* 37, 1569.
106. Moritz, A., & Block, J. (2014). Crowdfunding und Crowdinvesting: State-of-the-Art der wissenschaftlichen Literatur. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 62(1), 57–89.
107. Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 10, 1–19.
108. Mulders, M. A. W., & van den Broek, C. P. J. A. (2012). Entrepreneurial decision making and the effect on business models. Breda, The Netherlands: Avans University of Applied Sciences.
109. Neely A. & Hii J., "The innovative capacity of firms. Report Commissioned by the government office for the East of England", The Judge Institute of Management Studies", University of Cambridge, 1999
110. Nguyen-Duc, A., Seppänen, P., Abrahamsson, P. (2015): Hunter-gatherer cycle: conceptual model of the evolution of software startups. In *Proceedings of the 2015*
111. Nikolaevich.M , N. Vasil'evich , L.Sergeevna , K.Jur'evich and V.Nikolaevna,(2015) Business Model Canvas as a Basis for the Competitive Advantage of Enterprise structures in the Industrial Agriculture.
112. Nobel, C. (2011). Teaching a 'Lean Startup' Strategy. Harvard Business School.
113. Norman Fast (1981), *Venture capitalists*, "Planning Review", Vol. 9, Iss. 6.
114. OECD, "Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data", 3rd Edition, OECD Publishing, Paris, 2005
115. Osterwalder. A, Y Pigneur ,(2010) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the business model generation.

116. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–554.
117. Oxford Economics (2011). The use of leasing amongst European SMEs. A report prepared for Leaseurope. November 2011.
118. Pelly, R. and Kraemer-Eis, H. (2012). Improving the funding landscape for entrepreneurs. In: SMEs in the single market. A growth agenda for the 21st century. Lisbon Council Publication. 2012.
119. Pierrakis & Collins, (2013) Crowdfunding: a new innovative model of providing funding To projects and businesses.
120. Poetz, M., Schreier, M., 2012. The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas? *Journal of Product Innovation Management*
121. Pokorná, J., L Pilař, T Balcarová, (2015) Value Proposition Canvas: Identification of Pains, Gains and Customer Jobs
122. Rakar, M. (2006). Venture capital u Hrvatskoj (Venture capital in Croatia).
123. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. London: Penguin Group.
124. Ries, E. (2011). *The Lean startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Publishing.
125. Rindova, V., Barry, D., & Ketchen, D. J. (2009). Entrepreneurship is emancipation. *Academy of Management*, 34, 477–491.
126. RM Mcleod (2018) "The lean startup" approach: a practical methodology implementation for consumer goods products in the healthy snack industry
127. S. Anthony. (2012). The new corporate garage (pp. 44–53). September: Harvard Business Review..
128. S. Blank, "Perfection By Subtraction – The Minimum Feature Set". <http://steveblank.com/2010/03/04/perfection-bysubtraction- the-minimum-feature-set/>. 2010. (Accessed July, 2019)
129. Schumann, P. (2005), Building an innovative enterprise, *The Innovation Road Map*, p.1-18
130. Schumpeter, J. (1939), *Business Cycles*. New York, USA: McGraw-Hill.
131. Schwienbacher, A., Larralde, B., 2010. Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. *SSRN Electronic Journal*.
132. SF Keane, KT Cormican, JN Sheahan (2018) Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas
133. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217–226.
134. Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11–27.
135. Stankiewicz, R., 1994. University firms: spin-off companies from universities. *Science and Public Policy*, pp. 99-107.
136. Startup Health, *Startup Health Insights: Global Digital Health Funding Report 2018 Midyear*
137. Svoboda, S., 1995. "Note on Life Cycle Analysis in Pollution Prevention in: Corporate Strategy", National Pollution Prevention Center for Higher Education, Univ. of Michigan, Report: LCA Note.
138. T Duarte, Siegel, & Young, (2012) trust and Credit: The Role of Appearance in Peer-to-peer Lending
139. T. Sheehan, V. Bruni-Bossio, (2015) Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions

140. Tami L. Knotts, Bridgewater State College (2011), THE SBDC IN THE CLASSROOM: PROVIDING EXPERIENTIAL LEARNING OPPORTUNITIES AT DIFFERENT ENTREPRENEURIAL STAGES, *Journal of Entrepreneurship Education*.
141. Tariq, T. (2013), Start-Up Financing, 1st IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente
142. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3), 172–194.
143. Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25, 19–46.
144. Tidd, J. and Bessant, J (2009), *Managing innovation: integrating technological, market, and organizational change*, John Wiley and Sons Inc., San Francisco
145. Timmons, J. A. (1977). *New Venture Creation*. Boston, MA: Irwin.
146. Tom Eisenmann (2011), *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup*
147. Tukker, A.; Tischner, U. (2004): Product-service development as a means to enhance competitiveness and eco-efficiency: final report of SUSPRONET. Network, p. 247.
148. Urban, B. (2012). The venture creation process, entrepreneurial self-efficacy and competitiveness: a focus on technology enterprises. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*
149. Van Osnabrugge, M. and Robinson, R.J. (2000) *Angel Investing: Matching Start-up Funds with Start-up Companies – The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors and Venture Capital*, Jossey-Bass, San Francisco.
150. Venkataraman, S. (2003). Doctoral education in the field of entrepreneurship. *Journal of Management*, 29, 309–331.
151. Versen, T., & Luras, H. (2000). Economic motives and professional norms: the case of general medical practice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43(4), 447–470.
152. Virani, S. (2012). The History Of #LeanStartup (and how to make sense of it all). Retrieved from site saintsall: <http://saintsal.com/the-history-of-leanstartup-and-how-to-make-sense-of-it-all/>
153. Wallin, J., K Chirumalla, A Thompson (2013) Developing PSS concepts from traditional product sales situation: the use of business model canvas
154. Winborg, J. and Landström, H. (1997) 'Financial bootstrapping in small businesses – a resource-based view on small business finance', in Reynolds, P.D., Bygrave, W.D., Carter, N.M.,
155. World Travel & Tourism Council, *Travel & Tourism Economic impact 2018 Greece*,
156. Xusheng, Y. (2014). Inside China: Reining in P2P lending. *International Financial Law Review*, 33(6), 224
157. Zachary, R. K., & Mishra, C. S. (2010). Entrepreneurship research today and beyond: hidden in plain sight! *Journal of Small Business Management*, 48(4), 471–474.
158. Zellweger, T., & Kammerlander, N. (2015). Family, wealth, and governance: an agency account. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1281–1303.
159. Zott, Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. *IESE Business School-University of Navarra*, 1-43.
160. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.
161. Βουϊδάσκη Μαρία (2017), «Το οικοσύστημα των Startup επιχειρήσεων στην Ελλάδα και η συμβολή τους στην ελληνική οικονομία εν μέσω κρίσης. Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας.»
162. Δημήτριος Λαγούδης (2015) "Η εξέλιξη των νεοφυών (start up) επιχειρήσεων καθώς και του οικοσυστήματος τους στην Ελλάδα κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης"

- 163.Γκαγκάτσιος, Ι. (2011). Καινοτομία-Επιχειρηματικότητα-Επιχειρήσεις. Ανακτήθηκε από:
<http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3094/900.pdf>, σελ. 62
- 164.Ιωαννίδης, Σ., Γιωτόπουλος, Ι., Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2012-13: Ενδείξεις ανάκαμψης της μικρής επιχειρηματικότητας, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, 2014, σελ. 104
- 165.Καραγιάννης, Η. Γ. & Μπακούρος, Ι. Δ., 2010. Καινοτομία Επιχειρηματικότητα Θεωρία-Πράξη. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Σοφία .
- 166.Τσακανίκας Α. ,Σταυράκη Σ. , Βαλαβανιώτη Ε. ,(2018) : Ι.Ο.Β.Ε., Ετήσια Έκθεση Επιχειρηματικότητας .Λιγότερα νέα εγχειρήματα, βελτίωση στις προοπτικές απασχόλησης.
- 167.Χασσίδ Ιωσήφ & Φαφαλίου Ειρήνη (2011), «Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- <https://www.slideshare.net/StartUpHealth/2018-startup-health-insights-global-digital-health-funding-report-2018-midyear>
 - <http://www.businessinsider.com/google-is-building-an-in-house-startup-incubator-2016-4>
 - <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/greece2018.pdf>
 - <http://www.statistics.gr/>
 - <http://www.startupmanifesto.gr/>
 - <http://hellenicstartups.gr/>
 - <https://angel.co/greece>
 - <https://www.f6s.com/startups>
 - <https://startupgreece.gov.gr>
 - <https://www.eif.org>
 - <https://acein.aueb.gr/>
 - <https://crowdpolicy.com/>
 - <http://www.businessangelsgreece.gr/>
 - <http://ermis.acci.gr/green/>
 - <http://www.hellenicangels.gr/>
 - <https://www.adrionban.gr/>
 - <http://hellenicstartups.gr/>