



Πτυχιακή Εργασία

Καταγραφή και Αξιολόγηση Επιχειρηματικού Μοντέλου Επιτυχημένων και Αποτυχημένων IT Startups στην Ελλάδα

Ονοματεπώνυμο: Μάρκου Μάρκος

Αριθμός Μητρώου: Π2013106

Επιβλέπων Καθηγητής: Πατέλη Αδμαντία

*Η παρούσα πτυχιακή εργασία
υποβλήθηκε στο
Τμήμα Πληροφορικής Ιονίου Πανεπιστημίου
Φεβρουάριος 2021*

Πρόλογος – Ευχαριστίες

Αυτή η εργασία μου έδωσε την δυνατότητα να ασχοληθώ με ένα αντικείμενο που θεωρώ εξαιρετικά ενδιαφέρον. Ήταν για μένα το πρώτο βήμα και ελπίζω το πρώτο από πολλά στον κόσμο της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Αδαμαντία Πατέλη, η οποία μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα καθώς και για την πολύτιμη βοήθεια και κατεύθυνση που μου έδωσε όλο το διάστημα συγγραφής της εργασίας, καθώς και τα μέλη της επιτροπής τον κύριο Κουρουθανάση Παναγιώτη και τον κύριο Μυλωνά Φοίβο.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την οικονομική και ψυχολογική υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Στα πλαίσια της παρούσας πτυχιακής εργασίας παρουσιάζεται μία βιβλιογραφική μελέτη σχετικά με τη θεωρία και την έρευνα που έχει γίνει σχετικά με το Επιχειρηματικό Μοντέλο και το κατά πόσο τα διάφορα στοιχεία του μπορούν να καθορίσουν το αν μία startup επιχείρηση θα είναι επιτυχημένη ή αποτυχημένη. Στο πλαίσιο του σχεδιασμού της βιβλιογραφικής έρευνας και της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας χρειάστηκε να μελετηθεί η θεωρία με βάση την οποία έχει δημιουργηθεί το επιχειρηματικό μοντέλο, αλλά και να εξεταστούν οι ιδιαιτερότητες του επιχειρηματικού μοντέλου που προκύπτουν στα αρχικά στάδια μίας startup που δραστηριοποιείται στο τεχνολογικό τομέα.

Κάποιος καταλαβαίνει πως στη συζήτηση σχετικά με τις startup επιχειρήσεις, παρουσιάζεται πλήθος άγνωστον λέξεων και όρων, που κάνει τον μέσο αναγνώστη να δυσκολεύεται να κατανοήσει τους όρους. Αξιοσημείωτο είναι ότι ακόμη και ο ίδιος ο όρος "startup" έχει πολλές ερμηνείες. Η εργασία λοιπόν ξεκινά με την διευκρίνιση ορισμένων όρων με σκοπό την διευκόλυνση της ανάγνωσης τόσο της παρούσας εργασίας καθώς και άλλων ερευνών που μπορεί κάποιος να βρει στη σχετική βιβλιογραφία.

Καθώς η βιβλιογραφία έχει καταστήσει με σαφήνεια τον σημαντικό ρόλο που έχει το περιβάλλον μιας startup επιχείρησης στην δυνατότητά της να επιτύχει τελικά τους στόχους της, μεγάλο κεφάλαιο της παρούσας έρευνας επικεντρώθηκε στην καταγραφή των φορέων που συνιστούν το οικοσύστημα των startup που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Για τη καλύτερη κατανόηση των σχέσεων που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των φορέων του οικοσυστήματος, κρίθηκε απαραίτητο να παρουσιαστεί μία ανασκόπηση του νομοθετικού πλαισίου που περιβάλλει την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα γενικά, καθώς επίσης και των συγκεκριμένων νόμων και διαρρυθμίσεων που σχετίζονται με τις startup επιχειρήσεις. Παράλληλα με το νομοθετικό πλαίσιο, παρουσιάζεται και μία οικονομική εικόνα της χώρας, με σκοπό τη σύγκριση των οικονομικών αποτελεσμάτων μεταξύ ελληνικών startup επιχειρήσεων και startup άλλων χωρών.

Στη συνέχεια γίνεται μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τη θεωρία και την εφαρμογή του Επιχειρηματικού Μοντέλου, τα δομικά του στοιχεία και πώς αυτά συνδέονται με άλλες επιχειρηματικές έννοιες και τέλος πώς γίνεται η εφαρμογή λιτών τεχνικών δημιουργίας και ανάπτυξης επιχειρηματικών μοντέλων. Για να πραγματοποιηθεί το τελευταίο κομμάτι της εργασίας έπρεπε να παρουσιαστούν οι διαφορετικοί ορισμοί και δείκτες που καθιστούν μία επιχείρηση επιτυχημένη ή αποτυχημένη. Επόμενο κομμάτι της εργασίας είναι η συλλογή αποτελεσμάτων σχετικά με τα δομικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου και το πώς αυτά επηρεάζουν την έκβαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας θετικά ή αρνητικά.

Τέλος, με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα και με κριτήριο την ικανότητα να λαμβάνουν χρηματοδότηση Σειράς Α, ορίστηκαν ως επιτυχημένες ή αποτυχημένες ένα σύνολο ελληνικών IT startups. Πραγματοποιήθηκε μία διερευνητική ανάλυση δεδομένων στα χαρακτηριστικά τους, πράγμα που μου επέτρεψε να κάνω μερικές γραφικές παραστάσεις και να καταλήξω σε ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με το ποια χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού τους μοντέλου μπορούν σχετιστούν με μία επιτυχημένη ή αποτυχημένη λήψη χρηματοδότησης.

Περιεχόμενα

Πρόλογος – Ευχαριστίες.....	4
Περίληψη.....	5
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	8
1.1 Σκοπός της πτυχιακής εργασίας	8
1.2 Ορισμός της startup επιχείρησης.....	9
1.3 Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των startup επιχειρήσεων	9
1.4 Λεξικό χρήσιμων εννοιών για την κατανόηση των startup	10
Κεφάλαιο 2: Οικοσύστημα	12
2.1 Το ελληνικό startup οικοσύστημα	12
2.1.1 Υλικό οικοσύστημα	13
2.1.2 Άυλο οικοσύστημα	22
2.1.3 Συνεργασίες μεταξύ εταιρειών	25
2.2 Οι ελληνικές startup ως μέρος του οικοσυστήματος.....	25
2.3 Κύκλος ζωής και στάδια χρηματοδότησης των startup	27
2.4 Νομικό πλαίσιο του επιχειρείν στην Ελλάδα	29
2.5 Οικονομικά στοιχεία της Ελλάδας	38
Κεφάλαιο 3: Επιχειρηματικό Μοντέλο.....	40
3.1 Ορισμός του επιχειρηματικού μοντέλου	40
3.2 Σκοπός του επιχειρηματικού μοντέλου	41
3.3 Δομικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου	42
3.4 Σχέση του επιχειρηματικού μοντέλου με άλλες επιχειρηματικές έννοιες	44
3.5 Επιχειρηματικό μοντέλο και προσέγγιση Λιτής Startup (Lean Startup Approach)	50
Κεφάλαιο 4: Επιτυχημένες και Αποτυχημένες Startups.....	52
4.1 Πως μπορεί να οριστεί ως επιτυχημένη ή αποτυχημένη μία startup.....	52
4.2 Εμπειρικές μελέτες σχετικά με την επίδραση του επιχειρηματικού μοντέλου στην επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης.....	54
4.3 Μοντέλα πρόβλεψης επιτυχίας ή αποτυχίας	62
Κεφάλαιο 5: Ανάλυση Ελληνικών IT Startup	70
5.1 Επιλογή IT Startups στην Ελλάδα και δημιουργία dataset.....	70
5.2 Μοτίβα των επιχειρήσεων που πέτυχαν ή απέτυχαν να λάβουν χρηματοδότηση	72
5.3 Αξιολόγηση στοιχείων των επιχειρηματικών μοντέλων	75
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	83

Βιβλιογραφία	86
Διαδικτυακές πηγές.....	89
Παράρτημα.....	90
Κώδικας	90
Περιγραφή των επιχειρήσεων	93

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Σκοπός της πτυχιακής εργασίας

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως στόχο τον καθορισμό των παραγόντων εκείνων που είναι κομβικής σημασίας για την δημιουργία ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου όσον αφορά στις ελληνικές IT startups.

Με δεδομένο ότι στην υπάρχουσα βιβλιογραφία παρατηρείται απουσία μελετών όπου παρουσιάζονται τα επιχειρηματικά μοντέλα που κατά κύριο λόγο εφαρμόζονται σε επιτυχημένες startup καθώς και μελετών που παρουσιάζουν νέες ιδέες βασισμένες στα μοντέλα ήδη πετυχημένων επιχειρήσεων του χώρου, αυτό που κάνει την εργασία αυτή ενδιαφέρουσα και επίκαιρη όσο ποτέ, ιδιαίτερα για τα ελληνικά δεδομένα, είναι το γεγονός ότι έχει γίνει καταγραφή των ελληνικών startup επιχειρήσεων, καταγραφή και αξιολόγηση των επιχειρηματικών μοντέλων τους καθώς και η παρουσίαση των στοιχείων που έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις αυτές να θεωρούνται επιτυχημένες.

Αρχικός σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι να γίνει μία βιβλιογραφική ανασκόπηση ώστε να παρουσιαστεί το οικοσύστημα, μέλη του οποίου αποτελούν οι ελληνικές startup επιχειρήσεις, και περεταίρω να εντοπιστούν και να γίνουν καλύτερα αντιληπτοί οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας μίας επιχείρησης, που δεν είναι εσωτερικοί του επιχειρηματικού της μοντέλου. Επίσης το ελληνικό οικοσύστημα, αποτελεί έναν κύριο διαφοροποιητικό παράγοντα αυτής της εργασίας σε σχέση με τις έρευνες που παρουσιάζονται για τον δεύτερο σκοπό της εργασίας.

Δεύτερος σκοπός της εργασίας είναι, να συγκεντρωθεί η βιβλιογραφία που έχει στόχο να κατηγοριοποιήσει επιχειρήσεις ως επιτυχημένες ή αποτυχημένες. Αφού βρεθούν οι δείκτες που ορίζουν την έκβαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, να γίνει βιβλιογραφική έρευνα με σκοπό τον εντοπισμό των συγκεκριμένων στοιχείων ενός επιχειρηματικού μοντέλου που αποτελούν παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας μιας επιχείρησης, καθώς και μία ανάλυση των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την εύρεση των αποτελεσμάτων. Έτσι δίνεται η δυνατότητα σε μελλοντικούς ερευνητές ή ενδιαφερόμενους να χρησιμοποιήσουν άλλους ορισμούς και δείκτες ανάλογα τα δεδομένα που έχουν στα χέρια τους.

Τελικός και κύριος σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η καταγραφή των επιχειρηματικών μοντέλων των ελληνικών IT startups η αξιολόγησή τους καθώς και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων σχετικά με τις επιχειρηματικές επιλογές που μπορούν να γίνουν στην διάρκεια ζωής μίας startup, ώστε να της δώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα συνεπάγεται και μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσής της.

1.2 Ορισμός της startup επιχείρησης

Σύμφωνα με το λεξικό του Cambridge, startup είναι μία μικρή επιχείρηση που μόλις έχει ιδρυθεί [58]. Στην ελληνική γλώσσα έχουμε αποδώσει τον όρο startup με τον όρο «νεοφυής επιχείρηση» όμως αυτή η μετάφραση δεν αποδίδει το πλήρες περιεχόμενο της έννοιας, όπως συμβαίνει και με άλλες λέξεις της αγγλικής που σχετίζονται με τον τεχνολογικό τομέα. Αυτού του τύπου οι μεταφράσεις τείνουν να γενικεύουν το περιεχόμενο της λέξης στην οποία αναφέρονται [65]. Ο πιο δημοφιλής ορισμός της startup, που αναφέρεται ευρέως όχι μόνο στις εκδόσεις της βιομηχανίας, αλλά και στην επιστημονική βιβλιογραφία, διατυπώθηκε από τον Steve Blank. Ο Blank είναι επιχειρηματίας της Silicon Valley και ένας από τους τρεις δημιουργούς της έννοιας διαχείρισης Λιτής Startup. Είναι επίσης ακαδημαϊκός – αναπληρωτής καθηγητής επιχειρηματικότητας στο Πανεπιστήμιο του Στάνφορντ και καθηγητής στα διάσημα αμερικανικά πανεπιστήμια: Berkeley, Columbia και Caltech. Στα έργα του ανέφερε συχνά ότι «η startup είναι προσωρινός οργανισμός που δημιουργήθηκε για να αναζητήσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο με δυνατότητα αναπαραγωγής και επέκτασης». Ο Blank ισχυρίζεται ότι μία startup δεν είναι απλώς η μικρή έκδοση μιας μεγάλης εταιρείας. Κατά τον Blank οι νεοφυείς εταιρείες μπορούν να αναγνωριστούν από[47]:

- τους στόχους και τις προθέσεις τους. Είναι πολύ φιλόδοξες και επιθυμούν να γίνουν μεγάλες εταιρείες που θα έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία των υπαρχουσών αγορών ή θα δημιουργήσουν εντελώς νέες αγορές.
- τη λειτουργία τους, η οποία σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, είναι η αναζήτηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου, που στην πράξη σημαίνει τη συνεχή δοκιμή επιχειρηματικών υποθέσεων, την επαλήθευσή τους και την πιθανή τροποποίηση των επόμενων εκδόσεων του επιχειρηματικού μοντέλου.
- μια χρηματοδοτική δομή που σε προχωρημένο στάδιο ανάπτυξης περιλαμβάνει κεφάλαια που λαμβάνονται από εξωτερικούς επενδυτές και οδηγεί σε μείωση του μεριδίου των ιδρυτών στο κεφάλαιο της εταιρείας.

1.3 Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των startup επιχειρήσεων

Τα χαρακτηριστικά μίας startup επιχείρησης βασίζονται σε τρεις άξονες: είναι νέα, καινοτόμος και έχει προοπτικές να αυξήσει εκθετικά τις δραστηριότητες της σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί. Όλα τα παραπάνω στοιχεία συνηγορούν στο γεγονός πως μια startup είναι, σχεδόν πάντα, μια εταιρεία που προσφέρει μια καινοτόμα τεχνολογική λύση μέσα από ένα εξίσου καινοτόμο επιχειρηματικό πλάνο. Με τον τρόπο αυτό startup εταιρείες που απασχολούν μερικές εκατοντάδες άτομα επιτυγχάνουν έσοδα δεκάδων εκατομμυρίων ενώ παράλληλα πολλαπλασιάζουν τον κύκλο εργασιών τους κάθε χρόνο. Έτσι εταιρείες που ιδρύονται με ελάχιστους πόρους καταλήγουν μέσα σε μερικά χρόνια να αξίζουν εκατοντάδες εκατομμύρια [66].

Δεσπόζουσα θέση στο επιχειρηματικό περιβάλλον των startup κατέχει η λέξη της καινοτομίας. Βασικός άξονας των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων αυτών είναι η τεχνολογία και η καινοτομία. Ειδικά σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον με την ραγδαία διάχυση της τεχνολογίας η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών προσδίδει προστιθέμενη αξία σε

κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, περιορίζοντας έτσι το υπάρχον κορεσμένο επιχειρηματικό μοντέλο. Παράλληλα, από τη χρήση υψηλής τεχνολογίας δύναται να επωφεληθούν και οι υπόλοιπες εταιρείες μέσω της μεταφοράς τεχνογνωσίας. Η διάδοση αυτών των τεχνολογικών προϊόντων έχει διττή προσφορά καθώς πέρα από την διάδοση της έρευνας και ανάπτυξης σε υψηλό βαθμό, μέσα από το παραγόμενο αποτέλεσμα ευνοείται και η κοινωνία καθώς της παρέχεται ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών [66].

Πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν τα πρώτα χρόνια. Για αυτό αυτή η αρχική περίοδος είναι πολύ σημαντική. Πολλές από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες του σήμερα ξεκίνησαν ως νεοφυείς εταιρείες (Facebook, Airbnb, Uber, SpaceX, Ant Financial) κατέληξαν να είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο. Για την δημιουργία μίας startup επιχείρησης δεν αρκεί μόνο η καινοτόμος ιδέα αλλά απαιτείται και η εύρεση των οικονομικών πόρων που θα στηρίζουν κάθε εκκολαπτόμενο επιχειρηματία. Είναι σύνηθες το φαινόμενο μία νέα προσπάθεια να μην αποδίδει σε σύντομο χρονικό διάστημα αλλά να απαιτείται μακροπρόθεσμος σχεδιασμός ούτως ώστε να αποδώσει οφέλη [66]. Για αυτό τον λόγο η αρχική χρηματοδότηση κατά κύριο λόγο προέρχεται από ιδιωτικές πρωτοβουλίες. Στην Ελλάδα για τη χρηματοδότηση νεοφυών εταιριών δραστηριοποιούνται διάφορα ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια.

1.4 Λεξιικό χρήσιμων εννοιών για την κατανόηση των startup

Επιταχυντές (Accelerators): Ένα δομημένο σχέδιο με καθορισμένο χρονικό διάστημα που στοχεύει στην ανάπτυξη μίας startup γρήγορα, συχνά με επένδυση στην εταιρεία και mentoring με αντάλλαγμα μετοχές της startup.

Agile: Ένας τρόπος διαχείρισης και ανάπτυξης λογισμικού που χρησιμοποιεί συχνές αξιολογήσεις και μικρές ομάδες για να παράγει πολύτιμη εργασία γρήγορα, η οποία μπορεί να προσαρμοστεί σε νέες εξελίξεις και αλλαγές.

Επιχειρηματικοί άγγελοι (Angel investors): Ένα άτομο (ή μια ομάδα ατόμων) που επενδύουν σε startups για να βοηθήσουν την επιχείρηση, φέρνοντας συχνά γνώση και καθοδήγηση. Σε αντάλλαγμα για τη χρηματοδότηση της επιχείρησης, ένας επιχειρηματικός άγγελος συνήθως λαμβάνει μετοχές της εταιρείας, καθώς και ενεργό ρόλο στις επενδυτικές και νομικές διαδικασίες.

Bootstrap: Μια επιχείρηση που ξεκίνησε με ελάχιστη χρηματοδότηση. Συχνά χρησιμοποιώντας προσωπικούς πόρους του ιδρυτή ή βασιζόμενη στα έσοδα που μπορεί να έχει αρχικά η εταιρεία.

Συλλογική χρηματοδότηση (Crowdfunding): Μια εναλλακτική μορφή χρηματοδότησης κατά την οποία οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν μέλη της ευρύτερης κοινότητας, τα οποία δωρίζουν κονδύλια μέσω διαδικτύου σε έργα που τα ίδια τα μέλη επιλέγουν. Συνήθως αναφερόμαστε στη χρηματοδότηση κάποιου έργου ή κάποιας ιδέας από πολλούς ανθρώπους, οι οποίοι προσφέρουν μικρά ποσά ο καθένας, αλλά από τη συμβολή όλων καλύπτεται ο οικονομικός στόχος για κάθε έργο. Συνήθως, η συλλογική χρηματοδότηση αφορά περιπτώσεις μικρο-χρηματοδότησης από 5.000 έως 50.000 ευρώ και δεν περιορίζεται σε επιχειρηματικές

ιδέες, αλλά και στη χρηματοδότηση έργων ζωής για σπορ, τέχνες, ιατρικές ανάγκες, εκπαίδευση, ταξίδια, εθελοντισμό κλπ. Επίσης, η συλλογική χρηματοδότηση μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο για τη χρηματοδότηση Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων (ΜΚΟ). Σήμερα, υπάρχουν διάφορες πλατφόρμες στο διαδίκτυο που προσφέρουν τη δυνατότητα υλοποίησης κάποιας μορφής συλλογικής χρηματοδότησης. Υπάρχουν οι μορφές της συλλογικής χρηματοδότησης που προσφέρει μετοχές σε μικροεπενδυτές, σε κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών, χρηματοδότηση με τη μορφή δανεισμού και όλα τα παραπάνω σε επίδοξους επιχειρηματίες. Για τις προηγούμενες μορφές συλλογικής χρηματοδότησης αναπτύσσεται αυτή την περίοδο ένα ιδιαίτερο κανονιστικό πλαίσιο, με στόχο την προστασία τόσο των μικροεπενδυτών και των χρηματοδοτών όσο και των δημιουργών των έργων [60]. Η πιο απλή μορφή συλλογικής χρηματοδότησης παραμένει, ωστόσο, η απευθείας αξιοποίηση μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας και των εργαλείων που προσφέρει στο χρήστη για την παρουσίαση της ιδέας του και τη δικτύωση μέσω των κοινωνικών δικτύων.

Disruptive: Μια επιχείρηση που προσφέρει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που παρέχει μια εναλλακτική λύση στον συμβατικό τρόπο λειτουργίας σε έναν επιχειρηματικό τομέα.

Στρατηγική εξόδου (Exit strategy): Ένα σχέδιο που περιγράφει την διαδικασία για έναν ιδρυτή ή/και μια εταιρεία ώστε να αποχωρήσει μετά την επίτευξη των στόχων του ή να την κλείσει σε περίπτωση που αποτύχει. Μπορεί επίσης να αναφέρεται σε έναν ιδρυτή που αναπτύσσει μια επιχείρηση και στη συνέχεια, πουλά την ιδιοκτησία του σε άλλη εταιρεία.

Θερμοκοιτίδες (Incubators): Ένα πρόγραμμα που συνεργάζεται με μεμονωμένους ιδρυτές και μικρές νεοσύστατες επιχειρήσεις στα πρώτα στάδια λειτουργίας για να αναπτύξει μια ιδέα σε μια πλήρως ανεπτυγμένη επιχείρηση.

Αρχική δημόσια προσφορά (IPO): Είναι τα αρχικά του Initial Public Offering, αυτό αναφέρεται στην διαδικασία κατά την οποία μία ιδιωτική εταιρεία λαμβάνει κεφάλαια κάνοντας διάθεση των μετοχών της στο κοινό για πρώτη φορά.

Συγχωνεύσεις και Εξαγορές (M&A): Είναι τα αρχικά του Mergers and Acquisitions. Αφορά στην διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση ενσωματώνεται ή εξαγοράζεται από άλλη εταιρεία.

Unicorns: Ο όρος αναφέρεται σε startups που κοστολογούνται άνω του 1 δισ. δολάρια.

Venture capital: Η αλλιώς τα «κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών» είναι ο όρος που χρησιμοποιείται όταν επενδυτές επενδύουν σε ένα ποσοστό μιας εταιρείας. Ένας επαγγελματίας (υπεύθυνος επενδύσεων) στον χώρο των επιχειρηματικών κεφαλαίων, επιλέγει να επενδύει σε εταιρείες υψηλού ρίσκου που χαρακτηρίζονται από ταχεία ανάπτυξη. Μία επένδυση διαρκεί από 5 έως 7 χρόνια περίπου, με το πέρασμα των οποίων ο επενδυτής προσμένει στην επιστροφή της επένδυσής του μαζί με κάποιο κέρδος, είτε μέσω πώλησης της εταιρείας είτε μέσω δημόσιας προσφοράς στο χρηματιστήριο. Υπάρχουν 3 μορφές επενδύσεων επιχειρηματικών συμμετοχών: επενδύσεις σε εταιρείες στο αρχικό τους στάδιο, στο στάδιο ανάπτυξης και στο στάδιο απόκτησης. Κατά την επένδυση ο επενδυτής θα θελήσει ένα ποσοστό της εταιρείας, ανάλογα με το μέγεθος της επένδυσης και ίσως μια θέση στο διοικητικό

συμβούλιο της εταιρείας. Επίσης, ο επενδυτής αυτός έχει ως πρωταρχικό του στόχο το κέρδος [60].

Κεφάλαιο 2: Οικοσύστημα

2.1 Το ελληνικό startup οικοσύστημα

Η έννοια του οικοσυστήματος προέρχεται από την επιστήμη της βιολογίας και ορίζεται ως ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ ζωντανών και μη ζωντανών οργανισμών που έχουν ως λειτουργικό τους στόχο να διατηρήσουν τις φυσικές τους καταστάσεις σε ισορροπία. Η ευρεία χρήση του όρου «οικοσύστημα» στις κοινωνικές επιστήμες ξεκίνησε με τη μελέτη του Moore, η οποία αναφέρθηκε στο επιχειρηματικό οικοσύστημα ως το εμπειρικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Ωστόσο, δεν υπάρχει συγκεκριμένος ορισμός που είναι ευρέως αποδεκτός. Οι ορισμοί διαφοροποιούνται σε σχέση με τις διάφορες κλίμακες, πεδία έρευνας και δεδομένα. Οι περισσότεροι ορισμοί επισημαίνουν το συνδυασμό και την αλληλεπίδραση - κυρίως μέσω δικτύων - μεταξύ ιδρυμάτων που παράγουν κοινές πολιτιστικές αξίες που υποστηρίζουν επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ο Stam ορίζει το οικοσύστημα ως «ένα σύνολο ανεξάρτητων ενεργών ατόμων και παραγόντων που συντονίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να διαμορφώσουν τις προϋποθέσεις για μια παραγωγική επιχειρηματικότητα». Σύμφωνα με τον Malecki υπάρχουν «δυναμικές τοπικές, θεσμικές και πολιτιστικές διαδικασίες και ενεργά άτομα που ενθαρρύνουν και προωθούν την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων». Ο Spigel ορίζει με έναν πιο ολοκληρωμένο τρόπο ότι ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα είναι ένας συνδυασμός κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών που υποστηρίζουν τη δημιουργία και ανάπτυξη καινοτόμων νεοσύστατων επιχειρήσεων και προωθούν νέους επιχειρηματίες και άλλα ενεργά άτομα για να αναλάβουν τους σχετικούς κινδύνους υποστηρίζοντας επιχειρηματικές πρωτοβουλίες υψηλού κινδύνου. Ομαδοποιεί τα παραπάνω χαρακτηριστικά σε τρεις κατηγορίες:

1. Υλικά χαρακτηριστικά (πανεπιστήμια που εκπαιδεύουν νέους επιχειρηματίες και παράλληλα παράγουν νέες γνώσεις, πολιτικές υποστήριξης, υποδομές, ανοιχτές αγορές και υποστηρικτικές υπηρεσίες).
2. Πολιτιστικά χαρακτηριστικά (υποστηρικτικός πολιτισμός, εξαιρετικές επιτυχημένες επιχειρήσεις).
3. Κοινωνικά χαρακτηριστικά (ταλαντούχοι ανθρώπινοι πόροι, επιτυχημένοι τοπικοί επιχειρηματίες που προσφέρουν διαβουλεύσεις με νέους επιχειρηματίες, διαθέσιμο επενδυτικό κεφάλαιο, κοινωνικά δίκτυα μεταξύ επιχειρηματιών, συμβούλων και εργαζομένων που επιτρέπουν τη διάδοση της γνώσης).

Ο Spigel επισημαίνει ότι οι παραπάνω ομάδες δεν είναι απομονωμένες μεταξύ τους, αντιθέτως, έχουν δημιουργηθεί από τις αλληλεπιδράσεις τους. Ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα είναι βασικά μια χωρική έννοια. Αποτελείται από πολύπλοκα και διάφορα ενεργά άτομα και περιβαλλοντικούς παράγοντες που αλληλεπιδρούν και καθορίζουν την επιχειρηματική απόδοση μιας εταιρείας ή μιας περιοχής [23].



Εικόνα 1 Elevate Greece. <https://elevategreece.gov.gr>

Τα οικοσυστήματα των startup επιχειρήσεων διακρίνονται σε υλικά και άυλα. Είναι συνηθισμένο σε ένα ολοκληρωμένο οικοσύστημα startup επιχειρήσεων ορισμένα από τα απαραίτητα δομικά στοιχεία να μη βρίσκονται τοπικά. Για την περίπτωση της Ελλάδας έχουν συγκεντρωθεί οι σημαντικότερες δομές που δραστηριοποιούνται στο εγχώριο περιβάλλον, με κύριο σκοπό να παρουσιαστεί το οικοσύστημα ανά κατηγορία.

2.1.1 Υλικό οικοσύστημα

- **Startup νεοφυείς επιχειρήσεις.**
- **Κέντρα καινοτομίας (Innovation centers)**
- **Θερμοκοιτίδες και προ-θερμοκοιτίδες.**

Στην Ελλάδα οι μηχανισμοί επιχειρηματικής επώασης αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια και είναι σημαντικοί σε αριθμό αλλά σε σύγκριση με τις ευρωπαϊκές χώρες είναι κάπως περιορισμένες. Με το κρατικό πρόγραμμα ΕΠΑΝ Ι εκτός από την δημιουργία του Corallia, χρηματοδοτήθηκαν 5 πόλοι καινοτομίας συγκεκριμένα στην Κεντρική Μακεδονία, Δυτική Μακεδονία, Θεσσαλία, Κρήτη, Δυτική Ελλάδα έχοντας ως στόχο την δημιουργία θερμοκοιτίδων για την στήριξη και προώθηση της καινοτομίας. Συγκεκριμένα οι πρώτες κρατικά χρηματοδοτούμενες θερμοκοιτίδες εμφανίστηκαν στον ελληνικό χώρο, μέσω της κρατικής ευρωπαϊκής χρηματοδότησης του προγράμματος Ελευθώ και Τεχνοκυψέλες (Β. Αιγαίου) του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα του 3ου ΚΠΣ, ο σκοπός τους ήταν η δημιουργία και υποστήριξη των θερμοκοιτίδων σε όλη την Ελλάδα το 2000- 2006. Σύμφωνα με τα προγράμματα στήριξης των θερμοκοιτίδων στην Ελλάδα, ως «Θερμοκοιτίδα» νοείται το νομικό πρόσωπο που παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες με σκοπό την εμπορευματοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας, δικτυωμένες υπηρεσίες και πρόσβασή στην επιχειρηματική κοινότητα. Διαθέτει κεφάλαιο σποράς για την δημιουργία

καινοτόμων επιχειρήσεων τεχνολογίας, χώρους και υποδομή για την φιλοξενία των επιχειρήσεων και την υποστήριξη τους στην ανάπτυξη και εκμετάλλευση των τεχνολογικών καινοτομιών [57]. Σύμφωνα με το αρχείο της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας, οι Θερμοκοιτίδες που χρηματοδοτήθηκαν στο πλαίσιο των δύο δράσεων είναι οι εξής [57][65]:

- IVEN S.A.,
- i4G,
- I-CUBE,
- Inqlab AE,
- THERMI,
- Technopolis,
- INI-CUBATOR,
- ELECTRONUM A.E.B.E.,
- Velti A.E. και
- AEGEAN TECHNOPOLIS.

• **Μηχανισμοί επιχειρηματικής επώασης.**

Η επιχειρηματική επώαση είναι η διαδικασία, που ενεργοποιείται συνήθως όταν υπάρχει ανάγκη υποστήριξης των επιχειρηματιών στην ανάπτυξη της startup επιχείρησής τους. Συγκεκριμένα, όταν εμφανίζεται μία καινοτομική υπηρεσία ή προϊόν που υπάρχει αγορά στην οποία μπορεί να απευθυνθεί, αλλά δεν διαθέτει η επιχείρηση τις γνώσεις εμπορευματοποίησης και συνεπώς δεν μπορεί να κατοχυρώσει αυτή την καινοτομία της, τότε ενεργοποιείται η επιχειρηματική επώαση. Η διαδικασία της επιχειρηματικής επώασης περιλαμβάνει διάφορα στάδια και πραγματοποιείται, είτε ολόκληρη είτε σταδιακά, με στόχο την παροχή υποστήριξης στους δυνητικά μελλοντικούς επιχειρηματίες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής τους ιδέας και την μεταμόρφωση της σε βιώσιμη επιχειρηματική δραστηριότητα. Τα προγράμματα επιχειρηματικής επώασης εστιάζουν σε ποικίλες επιχειρήσεις (τεχνολογίας, υπηρεσιών κ.α.)

Υπάρχουν τρία στάδια επιχειρηματικής επώασης [57]:

1. Επιχειρηματική προ-επώαση
2. Επιχειρηματική επώαση
3. Επιχειρηματική μετ-επώαση

Η Ελλάδα διαθέτει λίγους μηχανισμούς επιχειρηματικής επώασης και οι περισσότεροι από αυτούς δημιουργήθηκαν τα τελευταία χρόνια. Μερικοί από αυτούς είναι [56][65]:

- Incubation for Growth - i4G,
- THERMI A.E.,
- Τεχνόπολη Θεσσαλονίκης A.E.,
- Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης,
- Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο της Κρήτης,
- Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Ηπείρου, Επιστημονικό Πάρκο Πατρών,

- Egg – enter•grow•go,
- Innovation Farm,
- Metavallon,
- Θερμοκοιτίδα Νεοφυών Επιχειρήσεων Αθήνας «Θ.Ε.Α.»,
- Found.ation,
- Θερμοκοιτίδα Νεοφυών Επιχειρήσεων Αθήνας,
- Athens Center for Entrepreneurship and Innovation,
- Impact Hub Athens,
- ΕΠΙ.νοώ,
- iqbility,
- Athens Digital Hub,
- Corallia,
- Orange Grove,
- BlueGrowth,
- ABChub,
- Gisemi HUB,
- HIGGS,
- POMANTΣO,
- iMedD.



Εικόνα 2 Elevate Greece. <https://elevategreece.gov.gr>

- Πηγές χρηματοδότησης – κεφάλαιο ρίσκου (actors providing risk capital)

Η διαθεσιμότητα και η προσβασιμότητα σε πηγές χρηματοδότησης είναι αρκετά περιορισμένη, ιδιαίτερα εξαιτίας της εκτεταμένης οικονομικής αβεβαιότητας και επενδυτικής διστακτικότητας ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Παρακάτω ακολουθεί μια ανάλυση των διάφορων πηγών χρηματοδότησης που είναι διαθέσιμες στο ελληνικό οικοσύστημα των startup:

- **Συλλογική χρηματοδότηση.** Η συλλογική χρηματοδότηση έχει βρεθεί τα τελευταία χρόνια στο προσκήνιο λόγω της αυξανόμενης ανάγκης για πρόσβαση σε χρηματοδότηση. Αυτό βέβαια, είναι αποτέλεσμα αφενός της οικονομικής κρίσης που υπάρχει στην Ελλάδα και των τεραστίων αδυναμιών της αγοράς μας, όπου το υφιστάμενο καθεστώς συμβατικής χρηματοδότησης (τραπεζικά δάνεια, κλπ.) δεν είναι ικανό για να στηρίξει και να παράσχει την απαιτούμενη χρηματοδότηση σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Επίσης η ραγδαία εξέλιξη στον τομέα της τεχνολογίας των επικοινωνιών, διευκολύνει την πρόσβαση των νεοσύστατων επιχειρήσεων σε επενδυτές και το αντίστροφο [56]. Μερικές από τις πλατφόρμες που δραστηριοποιούνται είναι οι [65]:
 - OpenCircle Greece,
 - WinnersFund,
 - Classfund,
 - Give&Fund και
 - Efund.gr.
- **Επιχειρηματικοί άγγελοι (Business Angels).** Ο ρόλος των επιχειρηματικών αγγέλων στην επιχείρηση με την οποία συνεργάζονται είναι διπλός: από τη μία υπάρχουν οι επενδυτές που επενδύουν τα χρήματά τους και από την άλλη εκείνοι που συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση, είτε μετέχοντας στο διοικητικό συμβούλιο με την παροχή ανεπισημών συμβουλευτικών υπηρεσιών είτε, δουλεύοντας σε αυτήν. Ως εκ τούτου, το κίνητρο ενός επιχειρηματικού αγγέλου μπορεί να πηγάζει απλά από το κέρδος που θα έχει από την συγκεκριμένη επένδυση και να φτάνει στην προσφορά στο κοινωνικό σύνολο ή την τοπική κοινωνία στην οποία διαμένει [56]. Τα κύρια δίκτυα επιχειρηματικών αγγέλων είναι [64]:
 - Δίκτυο Επιχειρηματικών Αγγέλων του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών (Δ.Ε.Α.-Ε.Β.Ε.Α.),
 - Δίκτυο Πράσινων Επιχειρηματικών Αγγέλων,
 - Μη κερδοσκοπικό δίκτυο Hellenic Angels.
- **Επιχειρηματικό κεφάλαιο ρίσκου (Venture Capital / Risk Capital).** Ο θεσμός του επιχειρηματικού κεφαλαίου εδραιώθηκε στην Ελλάδα με τους νόμους 1775/88 και 2166/93 που όμως εξαιτίας του πλαισίου που είχαν δημιουργήσει, περιόριζαν τις δραστηριότητες των εταιρειών στους τομείς της τεχνολογίας. Ο λόγος αυτός οδήγησε στην τροποποίηση του νομοθετικού πλαισίου με την ψήφιση του νόμου 2367/95 που μετονόμασε τις Εταιρείες Επιχειρηματικού Κεφαλαίου σε Εταιρείες Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών (ΕΚΕΣ).

Με τον νόμο 2992/2002 εισάχθηκε στην Ελλάδα ο θεσμός των Αμοιβαίων Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών κλειστού τύπου (ΑΚΕΣ) τα οποία τα διαχειρίζονται Ανώνυμες Εταιρείες (ΑΕ) ή Εταιρείες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ). Σήμερα στο χώρο του ελληνικού «Venture Capital» δραστηριοποιούνται περίπου 20 εταιρείες (πάνω από 15 εκ των οποίων άρχισαν να λειτουργούν τα τελευταία δύο χρόνια), οι οποίες υπολογίζεται ότι διαχειρίζονται συνολικά πάνω από 300 εκατομμύρια ευρώ. Σημαντικές πρωτοβουλίες έχουν αναλάβει οι όμιλοι των τραπεζών Εθνική, Alpha, EFG EUROBANK και Εμπορικής μέσω των θυγατρικών / συνδεδεμένων εταιρειών τους όπως: Εθνική Επιχειρηματικών Συμμετοχών, “Alpha Ventures”, “Global Finance” και Εμπορική Κεφαλαίου αντίστοιχα. Το επιχειρηματικό κεφάλαιο ρίσκου έχει καθιερωθεί στη συνείδηση της ελληνικής κοινότητας startup επιχειρήσεων ως ένας ουσιαστικός μοχλός χρηματοδότησης γρήγορα αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων και οι προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης του θεσμού στην χώρα μας είναι εξαιρετικά θετικές. Μερικά venture capital στην Ελλάδα είναι [56]:

- Alpha Ventures A.E.,
- Attica Ventures A.E.,
- AIMS Management,
- A.E.Δ.Α.Κ.Ε.Σ.,
- Global Finance S.A.,
- GloCal Venture Capital,
- Oxygen Capital Management A.E.,
- Parthenon Trust A.E.,
- THERMI VENTURES A.E.,
- VECTIS CAPITAL A.E.

- **Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών.** Τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών αναλαμβάνουν το ρίσκο της επένδυσης στις νεοφυείς επιχειρήσεις που εμφανίζουν υψηλές δυνατότητες ανάπτυξης. Αυτός ο τύπος χρηματοδότησης είναι ζωτικής σημασίας ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε πρώιμα στάδια. Διαδραματίζουν ένα ζωτικό ρόλο για την ανάπτυξη του οικοσυστήματος. Το EquiFund είναι πρωτοβουλία της Ελληνικής Δημοκρατίας σε συνεργασία με το European Investment Fund (EIF) προκειμένου να δοθεί προώθηση στην αγορά επιχειρηματικών κεφαλαίων στην Ελλάδα [65]. Μετά την λήξη των κεφαλαίων JEREMIE (Κοινοί Ευρωπαϊκοί Πόροι για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις) για την επενδυτική περίοδο 2007 -2013, η ελληνική κυβέρνηση συνεργάστηκε με το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων σε σύμπραξη δημόσιου-ιδιωτικού τομέα που περιλαμβάνει εθνικό και ιδιωτικό κεφάλαιο. Το EquiFund είναι ένα επενδυτικό πρόγραμμα μέσω του οποίου αναμένεται να επενδυθούν περισσότερα από 400,000,000 € στην ελληνική αγορά, με στόχο την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και δημιουργώντας μόνιμο αντίκτυπο στις εγχώριες επιχειρήσεις. 200,000,000 € προέρχονται από εθνικούς πόρους, 60,000,000 € από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων και

άλλα 40,000,000 € από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων μέσω του Ευρωπαϊκού Ταμείου για Στρατηγικές Επενδύσεις. Το υπόλοιπο ποσό θα χρηματοδοτείται από τον επενδυτικό τομέα. Όλο το διαθέσιμο κεφάλαιο θα πρέπει να επενδυθεί σε εταιρείες με εγκαταστάσεις ή υποκατάστημα στην Ελλάδα. Ένα μεγάλο ποσοστό αυτής της ροής ιδιωτικού και δημοσίου κεφαλαίου θα πρέπει να διατεθεί προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αναπτύσσουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες και είναι στα αρχικά στάδια της ιδέας τους ή της επιχειρηματικής τους ανάπτυξης. Επιπλέον, πέρα από λύσεις λογισμικού, καινούριες τεχνολογίες που βρίσκονται στην ακμή τους, όπως Μηχανική μάθηση (ML), Τεχνητή νοημοσύνη (AI), Επιστήμη δεδομένων, Internet of Things (IoT), Ρομποτική and Εικονική Πραγματικότητα (VR), αναμένεται να βρεθούν μεταξύ των κορυφαίων επιλογών για την λήψη των κεφαλαίων. Όλες οι επενδύσεις μέσω EquiFund θα έχουν την μορφή χρηματοδότησης μετοχικού κεφαλαίου δίνοντας την ευκαιρία σε ιδέες να ανθίσουν και σε επιχειρήσεις το ακριβοθώρητο κεφάλαιο, ώστε να επεκταθούν με αντάλλαγμα μετοχές της επιχείρησης. Η υποστήριξη από τους επενδυτές δεν περιορίζεται μόνο σε οικονομικές επενδύσεις. Στους ιδρυτές και τις ομάδες τους προσφέρεται ανεκτίμητη πρόσβαση σε τεχνογνωσία, όπως επίσης διασυνδέσεις στο οικοσύστημα των startup και καθοδήγηση ως προς το πώς να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους. Σύμφωνα με το συνήθη κύκλο ανάπτυξης νεοφυών επιχειρήσεων, οι επενδύσεις μέσω EquiFund χωρίζονται σε τρεις ξεχωριστές περιόδους. Περίοδος Καινοτομίας, Περίοδος Αρχικού Σταδίου και Περίοδος Ανάπτυξης [56]. Κάποια κεφάλαια είναι [65]:

- Big Pi Ventures,
- VentureFriends,
- Elikonos Capital Partners,
- EOS Capital Partners,
- METAVALLON,
- uni.fund,
- MARATHON Venture Capital,
- Synergia Hellenic Fund IV,
- Velocity Partners,
- TECS Capital.



Εικόνα 3 Elevate Greece. <https://elevategreece.gov.gr>

- **Οργανισμοί που προωθούν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία (Business and innovation agencies)**
 - **Επιταχυντές.** Οι Επιχειρηματικοί Επιταχυντές στην Ελλάδα αποτελούν δομές/προγράμματα με στόχο την ενίσχυση και στήριξη υπό ίδρυση, νεοφυών και υφισταμένων επιχειρήσεων, ώστε να περάσουν από το στάδιο της προετοιμασίας στο στάδιο της ίδρυσης και της ωρίμανσης. Οι επιταχυντές παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά με τις θερμοκοιτίδες, με την έννοια της προσφοράς επαγγελματικών συμβουλών και καθοδήγησης στις νεοσύστατες επιχειρήσεις, χωρίς ωστόσο να είναι υποχρεωμένες να προσφέρουν φιλοξενία. Ο βασικός ρόλος που επιτελούν οι επιταχυντές είναι να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στην πορεία από την ιδέα στο προϊόν, παρέχοντάς τους καθοδήγηση ή/και χρηματοδότηση σε πρώιμα στάδια. Η περίοδος επώασης είναι σύντομη, καθώς στοχεύει στο να μετατρέψουν τις επιχειρηματικές ιδέες σε υπηρεσίες και προϊόντα πρωτότυπα ή έτοιμα προς διάθεση στην αγορά. Οι επιταχυντές που δραστηριοποιούνται είναι οι [60]:
 - NBG Business Seeds,
 - Reload Greece,
 - Venture Garden,
 - GreenTech Challenge,
 - Envolve,
 - ID,
 - EGG,
 - Aegean Startups,
 - APXIMIDHΣ,

- Cardlink,
- Capsule,
- Starttech Ventures,
- be finnovative,
- HIGGS,
- in.vent,
- MIT Enterprise Forum Greece,
- Praksis Business Coaching Centre,
- POS4work,
- OK!thess,
- Crowd Policy,
- eit Digital,
- Youth Entrepreneurship Club,
- INNOVATHENS,
- blue/lab,
- BIZRUPT.

- **Πανεπιστήμια (Universities)**

Ένα καλό εκπαιδευτικό και κατ' επέκταση, πανεπιστημιακό σύστημα, αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο ενός ενεργού επιχειρηματικού οικοσυστήματος. Σύμφωνα με την έρευνα του European Startup Monitor, ιδρυτές ελληνικών νεοφυών επιχειρήσεων κλήθηκαν να αξιολογήσουν την ικανότητα των σχολείων και των πανεπιστημίων να προωθήσουν και να επικοινωνήσουν την επιχειρηματική σκέψη και δράση στην χώρα μας. Στην αξιολόγηση και των δύο θεσμών η Ελλάδα κατατάχθηκε τελευταία μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό το αποτέλεσμα δείχνει, ύστερα από ανάλυση των αποτελεσμάτων, πως η χαμηλή βαθμολογία πιθανότατα αποδίδεται συνολικά στην οργανωτική δομή του εκπαιδευτικού μας συστήματος [26].

- **Συνεργατικοί χώροι (Co-working spaces)**

Το Co-working αναπτύσσεται στην Ελλάδα με ραγδαίους ρυθμούς. Εξελίσσεται στο πλαίσιο των κοινωνικών, πολιτιστικών και οικονομικών συνθηκών που επικρατούν τα τελευταία χρόνια. Αναγνωρίζοντας τη σημασία της φυσικής (και όχι απλώς διαδικτυακής) συνύπαρξης σε πυρήνες καινοτομίας, δημιουργήθηκαν τα co-working spaces ή όπως λέμε στα ελληνικά οι συνεργατικοί χώροι. Σε αυτά τα πρωτότυπα γραφεία οι επιχειρηματίες, οι startup επιχειρήσεις και οι επαγγελματίες από διάφορους τομείς δουλεύουν μαζί, χωρίς να χρειάζεται να γνωρίζονται, μοιράζονται τους ίδιους χώρους. Αν και το κίνημα υπάρχει από τα τέλη του 2008, δεν ακολούθησε η δημιουργία ανάλογων χώρων άμεσα. Όπως και οι startup επιχειρήσεις, έτσι και το co-working κέρδισε σταδιακά υποστηρικτές. Οι συνεργατικοί χώροι που δημιουργήθηκαν στην Ελλάδα είναι [65][56]:

- Coho,

- Αλεξάνδρεια Ζώνη Καινοτομίας Α.Ε.
- «Α.Ζ.Κ. Α.Ε.»,
- Appsterdam Greece,
- The cube,
- Tzaferi16,
- Make,
- Openspace,
- Found.ation,
- Impact Hub Athens,
- Athens Investment Centre,
- Ecinisi Business Centers,
- Regus,
- FLEXICE,
- athens place,
- HIGGS,
- Impact Hub Athens,
- Make Creative Spaces,
- POMANTΣO,
- SPACES,
- Stone Soup,
- Hub 2 Business,
- PHAOS.



Εικόνα 4 Elevate Greece. <https://elevategreece.gov.gr>

- **Επιστημονικά και τεχνολογικά πάρκα (Science and technology parks)**

Τα Τεχνολογικά Πάρκα είναι ανοιχτοί χώροι που λειτουργούν ως επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες και σχετίζονται με κάποιο πανεπιστήμιο. Συνεισφέρουν στην οικονομική ανάπτυξη μιας περιοχής αυξάνοντας το επίπεδο της οικονομικής δραστηριότητας και της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη τεχνολογικών πάρκων ξεκίνησε στην Ελλάδα το 1989. Γεννήθηκε αρχικά η ιδέα της προώθησης και της δημιουργίας Τεχνολογικών Πάρκων με κρατική πρωτοβουλία από την ανάγκη αποκέντρωσης των ερευνητικών δραστηριοτήτων και της σύνδεσης της έρευνας με την τεχνολογία και την παραγωγή. Τα Τεχνολογικά Πάρκα άρχισαν να ακμάζουν σε πόλεις με σημαντικά πανεπιστήμια χρησιμοποιώντας ως κύριες εγκαταστάσεις ευέλικτα ερευνητικά κέντρα, που είχαν δημιουργηθεί πριν από το 1987, με σκοπό τη διευκόλυνση της ροής της γνώσης προς τον παραγωγικό τομέα. Τα Τεχνολογικά και Επιστημονικά Πάρκα στην Ελλάδα είναι τα εξής [65][56]:

- Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης,
- Τεχνολογικό και Πολιτιστικό Πάρκο Λαυρίου,
- Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Κρήτης,
- Επιστημονικό Πάρκο Πατρών,
- Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Ηπείρου,
- Τεχνολογικό και Επιστημονικό Πάρκο Αττικής «Λεύκιππος»,
- Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλίας,
- Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου,
- Δίκτυο Διάχυσης Τεχνολογίας “Πράξη”.



Εικόνα 5 Elevate Greece. <https://elevategreece.gov.gr>

2.1.2 Άυλο οικοσύστημα

Στο άυλο οικοσύστημα των startups ανήκουν όλα τα δομικά στοιχεία τα οποία δεν έχουν υλική υπόσταση και υπάρχουν μόνο σε σύνδεση με τα υλικά δομικά στοιχεία του οικοσυστήματος. Παρόλα αυτά, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι για την

επιτυχή δημιουργία, ανάπτυξη και λειτουργία των startup επιχειρήσεων. Τα κυριότερα από τα στοιχεία αυτά είναι [57]:

- **Διαγωνισμοί επιχειρηματικότητας και καινοτομίας.**

Οι διαγωνισμοί επιχειρηματικότητας και καινοτομίας έχουν ως στόχο να παρακινήσουν τους νέους επιχειρηματίες να κυνηγήσουν τις ιδέες τους δίνοντας τους κίνητρα. Τα κίνητρα αυτά δεν είναι μόνο οικονομικά αλλά οτιδήποτε θα μπορούσε να παρακινήσει ένα νέο επιχειρηματία να κυνηγήσει τα όνειρα του. Επίσης καλλιεργούν τις επιχειρηματικές τους δεξιότητες μέσα από την επαφή τους με άλλα επιχειρηματικά talέντα που βρίσκονται στο χώρο. Ακόμα τους δίνεται η δυνατότητα να εντοπίσουν το κατάλληλο δίκτυο επαφών, όπως δικηγόρους, ειδικούς σε θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας, λογιστές κ.α., οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να υποστηρίξουν την ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους. Μερικοί από τους Διαγωνισμούς Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας που διεξάγονται στην Ελλάδα είναι οι [56]:

- AEGEAN Startups,
- Business Plan Competition of Anatolia School of Business,
- AppWARDS,
- Blue Growth Competition,
- BUSINESS IT EXCELLENCE,
- Business Talents,
- Call to innovation,
- Cleantech Open Global Ideas,
- Hellenic Entrepreneurship Award,
- i-bank διαγωνισμός Καινοτομίας & Τεχνολογίας,
- MITEF Greece Startup Competition,
- Υποτροφίες Αγγελοπούλου CGIU,
- Ennovation.

- **Δραστηριότητες και εκδηλώσεις για startup επιχειρήσεις.**

Μέρος του οικοσυστήματος αποτελούν οι εκδηλώσεις, τα συνέδρια και οι συναντήσεις που διοργανώνονται σε τακτικό επίπεδο με θέματα σχετικά με τη νεοφυή επιχειρηματικότητα και τη συμμετοχή ιδρυτών και ατόμων που ανήκουν στον σχετικό χώρο. Τα γεγονότα αυτά προωθούν την ενημέρωση σχετικά με τις δράσεις και τις ευκαιρίες στον επιχειρηματικό χώρο καθώς και τις συνεργασίες μεταξύ των νεοφυών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο οικοσύστημα. Δημοφιλή γεγονότα είναι τα [56]:

- Open coffee Athens,
- startup weekend Athens,
- Startsmart,
- το ετήσιο συνέδριο της Infocom και
- το Πανόραμα Επιχειρηματικότητας και Τεχνολογίας.

- **Κοινωνικές ομάδες και οργανώσεις υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας.**

- **Συνεργατικοί Σχηματισμοί Καινοτομίας.** Με τον όρο συνεργατικοί σχηματισμοί καινοτομίας εννοούνται δομές ή οργανωμένες ομάδες ανεξάρτητων μερών (όπως καινοτόμες νεοσύστατες επιχειρήσεις, μικρές, μεσαίες και μεγάλες, καθώς και οργανισμοί έρευνας και διάδοσης γνώσεων, μη κερδοσκοπικές οργανώσεις και άλλοι συναφείς οικονομικοί παράγοντες) που έχουν σχεδιαστεί για να τονώσουν την καινοτόμο δραστηριότητα, με την προώθηση, την από κοινού χρήση εγκαταστάσεων και την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειρογνωμοσύνης, συμβάλλοντας αποτελεσματικά στη μεταφορά γνώσεων, τη δημιουργία δικτύων, τη διάδοση πληροφοριών και τη συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών του συνεργατικού σχηματισμού. Μερικοί σχηματισμοί είναι [65]:

- gi-cluster,
- mi-cluster,
- si-cluster,
- Corallia,
- Hellenic Photonics Cluster,
- Hellenic Bio Cluster.



Εικόνα 6 Elevate Greece. <https://elevategreece.gov.gr>

- **Σύνδεσμοι Επιχειρήσεων – Ενώσεις.** Οι σύνδεσμοι επιχειρήσεων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο ελληνικό επιχειρείν. Προσφέρουν στα μέλη τους μία ευρεία γκάμα σημαντικών επιχειρηματικών υπηρεσιών όπως, συμβουλευτική, χρηματοοικονομική στήριξη και δυναμική παρέμβαση για θέματα του κλάδου στις κυβερνητικές πρωτοβουλίες. Αποστολή τους είναι να βοηθήσουν τα μέλη τους να πετύχουν τις φιλοδοξίες τους. Αυτοί οι σύνδεσμοι επιχειρήσεων είναι οι εξής [65]:

- ΣΕΒ,
- Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών,

- Hellenic Venture Capital Association.



Εικόνα 7 Elevate Greece. <https://elevategreece.gov.gr>

2.1.3 Συνεργασίες μεταξύ εταιρειών

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο ενός ζωτικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι η ανεκτικότητα εδραιωμένων εταιρειών για συνεργασία με νεοσύστατες επιχειρήσεις. Σε αυτόν τον τομέα οι ελληνικές ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις δεν τοποθετούνται στις τελευταίες θέσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά βρίσκονται χαμηλότερα από τον μέσο όρο. Παρόλο την σχετικά μέτρια θέση σε επίπεδο ευχαρίστησης με την συνεργασία, μόλις το 58.6% των ελληνικών startup δήλωσαν πως ήδη βρίσκονται σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις. Αυτές οι επιχειρήσεις με τις οποίες επιδιώκεται συνεργασία μπορεί να είναι είτε ήδη εδραιωμένες ή άλλες startup. Οι τομείς της συνεργασίας μπορεί είναι: συνεργατικές δραστηριότητες μάρκετινγκ, δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης, συμφωνίες πλαισίου προμηθειών, ενώ μερικές startup είναι μέρη κάποιου προγράμματος εκκολαπτηρίου ή επιταχυντή μιας εδραιωμένης εταιρείας. Στόχος των περισσότερων startup στις συνεργατικές τους δραστηριότητες είναι να κερδίσουν πελατολόγιο και μερίδιο αγοράς. Άλλες θέλουν να αποκτήσουν φήμη και μεταφορά image, ενώ άλλες ελπίζουν να κερδίσουν τεχνογνωσία. Οικονομικοί στόχοι όπως η συγκέντρωση κεφαλαίων και οι πιθανότητες εξόδου ή εξαγοράς είναι σημαντικές μόνο για έναν μικρότερο αριθμό startups όπως επίσης είναι και η πρόσβαση σε ανοιχτά δεδομένα [26].

2.2 Οι ελληνικές startup ως μέρος του οικοσυστήματος

Το 74.3% των επιχειρήσεων δημιουργήθηκε ως ανεξάρτητη επιχείρηση, δηλαδή δεν ήταν αποτέλεσμα ενός πανεπιστημιακού προγράμματος ή έρευνας και ανάπτυξης μίας μητρικής εταιρείας, οι λεγόμενες spin-off. Σημαντική είναι η συμμετοχή των γυναικών στα τεκταινόμενα της ελληνικής επιχειρηματικής σκηνής. Σε ποσοστά, το 28.4% των εταιρειών ιδρύθηκε από γυναίκες και το 27.6% των εταιρειών έχει γυναίκα διευθυντή, ποσοστά που είναι τα δεύτερα υψηλότερα στην Ευρώπη. Η ηλικιακή ομάδα των ιδρυτών είναι κατά 2.9% νεότεροι των 24 ετών, το 57.1% είναι μεταξύ 25 και 34 ετών και το 40% είναι μεταξύ 35 και 44 ετών. Με μέση ηλικία να είναι τα 31.7 έτη, οι ιδρυτές των ελληνικών νεοφυών επιχειρήσεων είναι οι τρίτοι γηραιότεροι στην Ευρώπη. Περιέργως ενώ οι ιδρυτές είναι οι γηραιότεροι, μόλις το

13.3% αυτών έχει δημιουργήσει και άλλη επιχείρηση στο παρελθόν με αυτό το ποσοστό να είναι το χαμηλότερο στην Ευρώπη. Αντίθετα, με το υψηλότερο ποσοστό στην Ευρώπη της τάξεως του 94.3%, οι Έλληνες ιδρυτές, ίδρυσαν την επιχείρησή τους όντας μέλος μίας ομάδας ιδρυτών. Με μέσο όρο υπαλλήλων 2.6 υπαλλήλους ανά εταιρεία και πρόβλεψη για περεταίρω προσλήψεις κατά μέσο όρο 2.6 υπαλλήλους ανά εταιρεία, οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι τελευταίες στην Ευρώπη από άποψη απασχόλησης έμψυχου δυναμικού.

Αυτό πιθανώς έρχεται σε συμφωνία με τα οικονομικά δεδομένα των επιχειρήσεων. Το 42.9% των εταιρειών δηλώνει εισόδημα 1 € - 25,000 €, το 28.6% δηλώνει 25,000 € - 50,000 €, το 14.3% δηλώνει 50,000 € - 150,000 € και το 14.3% δηλώνει 150,000 € - 500,000 €. Εντύπωση προκαλεί η απουσία έστω και μίας εταιρείας με εισόδημα άνω των 500,000 € φαινόμενο που παρατηρείται μόνο στην Ελλάδα μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επόμενο είναι η Ελλάδα να είναι από τις χώρες των οποίων οι εταιρείες έχουν τα χαμηλότερα έσοδα. Προέλευση του εισοδήματος αυτού είναι η Εγχώρια Αγορά 52.8%, οι Ευρωπαϊκές Αγορές 32.1%, οι Παγκόσμιες αγορές 15.1%. Η μέση ηλικία των εταιρειών είναι τα 1.6 έτη, που τις καθιστά τις νεότερες στην Ευρώπη με το 57.1% επί του συνόλου των εταιρειών να είναι νεότερες του ενός έτους.

Επομένως, το 48.6% των εταιρειών βρίσκεται στο αρχικό στάδιο χρηματοδότησης (seed) το οποίο είναι το υψηλότερο ποσοστό στην Ευρώπη. Ευρωπαϊκή πρωτιά καταλαμβάνει το 26.1% των επιχειρήσεων που βρίσκεται σε ανάγκη χρηματοδότησης σποράς έως 25,000 € μέσα στον επόμενο χρόνο. Όσον αφορά τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, το 8.7% αναμένει κεφάλαιο από 25,000 € - 50,000 €, το 13.0% αναμένει 50,000 € - 150,000 €, το 21.7% αναμένει 150,000 € - 250,000 €, επίσης το 21.7% αναμένει 250,000 € - 500,000 € και το 8.7% αναμένει 500,000 € - 1,000,000 €. Το 92.3% των ελληνικών επιχειρήσεων χρηματοδοτήθηκαν από αποταμιεύσεις του ίδιου του ιδρυτή, ενώ το 38.5% των επιχειρήσεων χρηματοδοτήθηκαν με κεφάλαια «οικογένειας & φίλων». Με το 42.3% των επιχειρήσεων να έχει χρηματοδοτηθεί αποκλειστικά με αποταμιεύσεις των ιδιοκτητών, η Ελλάδα κατατάσσεται δεύτερη στην Ευρωπαϊκή Ένωση στην άντληση κεφαλαίων αυτής της προέλευσης. Το 36% των επιχειρήσεων έχει ήδη χρηματοδοτηθεί με εξωγενές κεφάλαιο. Από αυτές τις επιχειρήσεις, το 33.3% έλαβε 1 € - 25,000 €, το 44.4% έλαβε 25,000 € - 50,000 € και το 22.2% έλαβε 50,000 € - 150,000 €. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι οι μοναδικές που δεν έχουν λάβει χρηματοδότηση άνω των 150,000 €. Αποτέλεσμα αυτού φαίνεται να είναι η πρωτιά στο γεγονός πως με ποσοστό 92.0% οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται στην αναζήτηση περεταίρω εξωγενούς χρηματοδότησης. Καμία επιχείρηση δεν αναμένει άντληση εξωγενούς κεφαλαίου άνω του 1,000,000 €, ενώ την ίδια στιγμή στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 24,6%.

Σχετικά με τους επιχειρηματικούς τομείς που δραστηριοποιούνται οι ελληνικές startup. Μόνο συναλλαγές B2B κάνει το 14.3%, Κυρίως B2B το 17.1%, Κυρίως B2B με αρκετό B2C το 20%, B2B σε ίσα ποσοστά με B2C το 14.3%, Κυρίως B2C με αρκετό B2B το 17.1%, Κυρίως B2C το 8.6%, και τέλος Μόνο B2C το 8.6% [40].

2.3 Κύκλος ζωής και στάδια χρηματοδότησης των startup

Ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα για μία επιχείρηση αποτελεί η αναζήτηση χρηματοδότησης, πόσο μάλλον για το οικοσύστημα των startup επιχειρήσεων, που είναι μια συστηματική διαδικασία για αυτού του είδους τις επιχειρήσεις. Οι επενδυτές στοχεύουν σε επιχειρήσεις με χαμηλό κόστος εκκίνησης, υψηλές αποδόσεις και προοπτικές μεγέθυνσης και γι' αυτό τον λόγο υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον των επενδυτών προς τις startup επιχειρήσεις. «Μια έρευνα των Korostelevae και Mickiewicz (2010) απέδειξε ότι η παγκοσμιοποίηση και η απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού τομέα επηρεάζει τη συνολική χρηματοοικονομική επένδυση σε νεοσύστατες επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας είτε εξωτερικές είτε εσωτερικές πηγές χρηματοδότησης» [25].

Ανάλογα με τον κύκλο ζωής της startup επιχείρησης καθορίζεται ποια χρηματοδότηση πρέπει να χρησιμοποιηθεί, αλλά και για πόσο χρονικό διάστημα. Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης διακρίνεται σε 4 στάδια:

1. Στάδιο γέννησης ή εκκίνησης:
Ο επιχειρηματίας βρίσκεται στο στάδιο που προσπαθεί να μετατρέψει μια ιδέα σε επιχείρηση και την πιο κατάλληλη μορφή χρηματοδότησης αποτελεί η χρηματοδότηση σποράς. Ο κίνδυνος αποτυχίας και αδυναμίας συνέχισης είναι πολύ μεγάλος.
2. Στάδιο ανάπτυξης:
Όσες startup επιχειρήσεις καταφέρουν να επιβιώσουν περνάνε στο επόμενο στάδιο, το στάδιο της ανάπτυξης καθώς εμφανίζει έσοδα αλλά χωρίς να είναι κερδοφόρα, μέχρι να μπορεί να δημιουργήσει υψηλή αξία για να προσελκύσει μελλοντική χρηματοδότηση. Οι πιο πιθανοί τρόποι χρηματοδότησης, είναι η χρηματοδότηση που προέρχεται από τα λεγόμενα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών, τις τράπεζες και τους επιχειρηματικούς αγγέλους.
3. Στάδιο ωριμότητας:
Ο κίνδυνος μειώνεται και τα έσοδα της εμφανίζουν μια σταθερή ανάπτυξη.
4. Στάδιο πτώσης ή αναγέννησης:
Αποτελεί το τελευταίο στάδιο της επιχείρησης και σε αυτό το σημείο είναι σε θέση να επιλέξει την μορφή εξόδου της.

Τα στάδια χρηματοδότησης είναι συνδεδεμένα με το κύκλο ζωής της επιχείρησης. Παρακάτω παρουσιάζονται τα στάδια χρηματοδότησης:

- Χρηματοδότηση σποράς (seed):
Αρχικά, η startup επιχείρηση βρίσκεται σε επίπεδο σύλληψης της ιδέας, δεν έχει διαμορφώσει ακόμα το προϊόν ή την υπηρεσία της. Επομένως θα χρειαστεί χρήματα για την ίδρυση της, για νομικά ζητήματα, να διεξάγει έρευνες, να κατοχυρώσει πατέντες κ.α. Ο πιο πιθανός τρόπος χρηματοδότησης είναι η χρηματοδότηση σποράς.

Η διαδικασία αυτή διαρκεί 3 έως 6 μήνες, όπου οι πιο πιθανοί τρόποι χρηματοδότησης είναι η χρηματοδότηση από ίδια κεφάλαια όπως αποταμιεύσεις (αυτοχρηματοδότηση-bootstrapping), η μετατροπή του ανθρώπινου κεφαλαίου σε οικονομικό κεφάλαιο [27], χρηματοδότηση από την οικογένεια και φίλους οι οποίοι στην βιβλιογραφία ονομάζονται «αφελείς» γιατί λόγω συναισθηματικής σχέσης επενδύουν τα χρήματά τους, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των startup επιχειρήσεων αποτυγχάνουν στα 3 πρώτα χρόνια.

- Χρηματοδότηση εκκίνησης:
Στην συνέχεια ακολουθεί το στάδιο εκκίνησης, στο οποίο η εταιρεία χρειάζεται χρήματα για να επιβιώσει για μια περίοδο ανάπτυξης. Αυτό το στάδιο αποτελεί την γέφυρα που ενώνει και καλύπτει το κενό στη χρηματοδότηση από φίλους και συγγενείς. Ο πιο πιθανός τρόπος χρηματοδότησης είναι η χρηματοδότηση εκκίνησης η οποία προέρχονται από τους επιχειρηματικούς αγγέλους, από μικρά επιχειρηματικά κέντρα και χρηματοδότηση από το κοινό. Η όλη διαδικασία διαρκεί 6-12 μήνες. Η επιβίωση σε αυτό το στάδιο και η μετάβαση στο επόμενο έχει μεγάλο ποσοστό αποτυχίας.
- Χρηματοδότηση 1ου σταδίου (A series):
Όσες επιχειρήσεις κατάφεραν να επιβιώσουν και να ολοκληρώσουν το στάδιο της ανάπτυξης μεταβαίνουν στο επόμενο στάδιο χρηματοδότησης, το οποίο αποτελεί και ένα από τα πιο σημαντικά, καθώς ορίζει την πορεία των νέων εταιρειών. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση έχει έσοδα, χωρίς να εμφανίζει ακόμα κέρδη με αποτέλεσμα να υπάρχει η ανάγκη για χρηματοδότηση για να αρχίσει τη μαζική παραγωγή, την ανάπτυξη των πωλήσεων, να διαμορφώσει το σύστημα διανομής και μείωσης του κόστους. Τα κεφάλαια σε αυτό το στάδιο προσφέρονται από εξωτερικού επενδυτές με ανταλλάγματα. Το στάδιο συνήθως διαρκεί από 16 έως 24 μήνες.
- Χρηματοδότηση 2ου σταδίου (B series):
Ο δεύτερος γύρος χρηματοδότησης πραγματοποιείται όταν οι startup επιχειρήσεις πρέπει να επεκτείνουν τις βασικές δραστηριότητες ή λειτουργίες τους. Σε αυτό το στάδιο υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ ανάπτυξης και αγοράς. Σε πρώτη φάση η ανάπτυξη των πωλήσεων είναι εμφανής και τα έσοδα από αυτές καλύπτουν τα έξοδά της. Όμως με την πάροδο του χρόνου αρχίζουν να μειώνονται τα κέρδη και να έχει ανάγκη για νέο γύρο χρηματοδότησης που θα τον χρησιμοποιήσει για την ανάπτυξη σε όλους τους τομείς, γιατί οι χρηματοοικονομικές της ανάγκες έχουν αυξηθεί. Οι επενδυτές σε αυτό το στάδιο θα επενδύσουν πολύ περισσότερα χρήματα από ότι στον πρώτο γύρο, καθώς η επιχείρηση αποτιμάται υψηλότερα και γι' αυτό και τα ανταλλάγματα είναι υψηλότερα.
- Ενδιάμεση χρηματοδότηση:
Όταν η startup επιχείρηση βρίσκεται σε προχωρημένο στάδιο και υπάρχει ανάγκη χρηματοδότησης των δαπανών μάρκετινγκ, για έργα επέκτασης και για τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης, τότε εφαρμόζεται η χρηματοδότηση

ενδιάμεσου σταδίου, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί έναν τρόπο για να ετοιμαστεί η επιχείρηση για την έξοδο της στις αγορές. Η χρηματοδότηση προέρχεται από εταιρίες επιχειρηματικών κεφαλαίων, εμπορικές τράπεζες και τράπεζες επενδύσεων και κατά κύριο λόγο αποπληρώνονται από τα κέρδη που θα προκύψουν μετά από την είσοδο της στο χρηματιστήριο [57].

2.4 Νομικό πλαίσιο του επιχειρείν στην Ελλάδα

Η ελληνική φορολογική νομοθεσία δεν παρέχει καμία ειδική ρύθμιση για τις καινοτόμες startups, ειδικότερα αυτές του τεχνολογικού τομέα. Οι νομοθετικές αλλαγές των τελευταίων ετών είχαν στόχο κυρίως την απλούστευση και ευελιξία κατά τη σύσταση και λειτουργία των εταιρικών μορφών παρόλο που η δημιουργία ενός συνεκτικού συστήματος κανόνων, προσαρμοσμένων στην νεοφυή επιχειρηματικότητα, παραμένει ζητούμενο [59]. Για του λόγου το αληθές, σύμφωνα με τους ίδιους τους επιχειρηματίες, οι Έλληνες πολιτικοί κατατάχθηκαν τελευταίοι όσον αφορά την υποστήριξη τους στις επιχειρήσεις σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σε μία κλίμακα από 1 έως 6, με το 1 να είναι το χειρότερο και το 6 το καλύτερο, η ελληνική κυβέρνηση βαθμολογήθηκε με μόλις 1.6. Ακόμη και στον τομέα της απλής κατανόησης των startup, η ελληνική κυβέρνηση βαθμολογήθηκε με 1.8, βαθμολογία που φυσικά την τοποθετεί τελευταία στην Ευρώπη [26].

Η νομοθετική κινητικότητα εκδηλώθηκε με τον εκσυγχρονισμό του δικαίου των ανωνύμων εταιριών (Ν. 3604/2007), τη δημιουργία της Υπηρεσίας μιας Στάσης για τη σύσταση εταιρειών (Ν.3853/2010) [59], την ενθάρρυνση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας με τη θέσπιση των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων οι οποίες είναι αστικός συνεταιρισμός κοινωνικού σκοπού με περιορισμένη ευθύνη των μελών του και διαθέτει εκ του νόμου την εμπορική ιδιότητα. Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση είναι επιχείρηση η οποία διοικείται ισότιμα από τα μέλη της και η λειτουργία της βασίζεται στην επιδίωξη συλλογικού οφέλους ενώ το κέρδος της προκύπτει από δράσεις που εξυπηρετούν αποκλειστικά το κοινωνικό συμφέρον (Ν.4019/2011) με (ΦΕΚ Α'216) [60].

Επιστέγασμα των εξελίξεων στην αναμόρφωση του εταιρικού δικαίου αποτελεί η πρόβλεψη της Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας (Ι.Κ.Ε.) ως νέας εταιρικής μορφής, προσαρμοσμένης στις ανάγκες της νεοφυούς επιχειρηματικότητας (Ν. 4072/2012). Η αποσύνδεση της εταιρικής συμμετοχής από το κεφάλαιο, η δυνατότητα μηδενικού κεφαλαίου, η προστασία της προσωπικής περιουσίας των εταίρων, η πλειονότητα εισφορών (κεφαλαιακές, εξωκεφαλαιακές, εγγυητικές), η δυνατότητα διαφορετικών καταστατικών διαμορφώσεων και η προαιρετική ασφάλιση των εταίρων (πλην του διαχειριστή) στον Ο.Α.Ε.Ε. κατέστησαν την Ι.Κ.Ε. ευέλικτο και ευπροσάρμοστο επιχειρηματικό όχημα, προσφιλές στις νεοφυείς επιχειρήσεις [59]. Με λεπτομέρεια η Ι.Κ.Ε. είναι κεφαλαιουχική με νομική προσωπικότητα και είναι εμπορική ακόμα και αν ο σκοπός της δεν είναι εμπορική επιχείρηση. Ευθύνεται μόνο αυτή με την περιουσία της για τις εταιρικές υποχρεώσεις με εξαίρεση την ευθύνη που αναλαμβάνει πρωτογενώς ο εταίρος με εγγυητικές εισφορές (άρθρο 43 παρ. 2 & άρθρο 79). Το κεφάλαιο της Ι.Κ.Ε. καθορίζεται από τους εταίρους χωρίς περιορισμό. Μπορεί να είναι ακόμη και μηδενικό. Ωστόσο, είναι δυνατή η συμμετοχή εταίρων και η λήψη μεριδίων και με

άλλα είδη εισφορών εκτός από τις κεφαλαιακές (άρθρο 77): τις εξωκεφαλαιακές (άρθρο 78) και τις εγγυητικές (άρθρο 79) των οποίων η αξία δεν μπορεί να υπερβαίνει το 75% του ποσού της ευθύνης που αναλαμβάνει ο εταίρος έναντι των δανειστών της εταιρείας (Ν. 4072/2012) [59].

Με τον νόμο υπ' αριθ. (Ν. 3894/2010) «Επιτάχυνση και Διαφάνεια Υλοποίησης Στρατηγικών Επενδύσεων» (Fast Track) (ΦΕΚ Α' 204/02-12-2010) η Ελληνική Κυβέρνηση παρέχει στη διεθνή και ελληνική επενδυτική κοινότητα ένα σταθερό και διαφανές επενδυτικό πλαίσιο κανόνων, διαδικασιών και διοικητικών δομών για την υλοποίηση μεγάλων δημόσιων και ιδιωτικών έργων. Αίρονται κρίσιμοι λόγοι που αναστέλλουν τις μεγάλες επενδύσεις στην Ελλάδα. Παρακάμπτεται η γραφειοκρατία, η πολυπλοκότητα του νομικού πλαισίου και η αδιαφάνεια, που σήμερα αποθαρρύνουν τους επενδυτές και καθυστερούν σημαντικά την υλοποίηση των μεγάλων έργων, ως οργανισμός-φορέας της διαδικασίας Fast Track ορίστηκε η εταιρεία «Επενδύστε στην Ελλάδα Α.Ε.» [60].

Με τις νέες διατάξεις προβλέφθηκε η απλοποίηση της διαδικασίας ίδρυσης των εταιριών με την καταχώρηση τους στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ) μέσω της Υπηρεσίας μιας Στάσης στα Επιμελητήρια. Ενισχύθηκε η διατήρηση της εμπορικής επιχείρησης, ως φορέας οικονομικής δραστηριότητας, με τη διευκόλυνση της εισόδου και εξόδου των εταίρων, τη μεταβίβαση της εταιρικής συμμετοχής, και την αποτροπή της λύσης των προσωπικών εταιριών [59].

Ο Αναπτυξιακός Νόμος 4399/2016 «Θεσμικό πλαίσιο για τη σύσταση καθεστώτων Ενισχύσεων Ιδιωτικών Επενδύσεων για την περιφερειακή και οικονομική ανάπτυξη της χώρας - Σύσταση Αναπτυξιακού Συμβουλίου και άλλες διατάξεις» σκοπεύει στην [66][67]:

- προώθηση της ισόρροπης ανάπτυξης με σεβασμό στους περιβαλλοντικούς πόρους,
- τεχνολογική αναβάθμιση,
- διαμόρφωση μιας νέας εξωστρεφούς εθνικής ταυτότητας,
- βελτίωση της ανταγωνιστικότητας σε τομείς υψηλής προστιθέμενης αξίας και έντασης γνώσης,
- μετακίνηση στην αλυσίδα παραγωγής της αξίας για την παραγωγή πιο σύνθετων προϊόντων,
- προσφορά καλύτερων υπηρεσιών,
- προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων, και εν τέλει στην
- εξασφάλιση καλύτερης θέσης της χώρας στο Διεθνή Καταμερισμό Εργασίας.

Η επίτευξη του παραπάνω σκοπού επιτυγχάνεται με τις ενισχύσεις του Ν. 4399/2016, μέσω των καθεστώτων που προβλέπονται στο Ειδικό μέρος του [60]:

- 1) Κεφάλαιο Θ: Γενικές Ενισχύσεις - α. Ενισχύσεις Μηχανολογικού Εξοπλισμού (Άρθρα 32- 36). Το καθεστώς έχει προκηρυχθεί με το ΦΕΚ Β'/3380/19.10.2016.
- 2) Κεφάλαιο Θ: Γενικές Ενισχύσεις - β. Γενική Επιχειρηματικότητα (Άρθρα 37-41). Το καθεστώς έχει προκηρυχθεί με το ΦΕΚ Β'/3378/19.10.2016.

- 3) Κεφάλαιο Θ: Γενικές Ενισχύσεις - γ. Νέες Ανεξάρτητες ΜμΕ (Άρθρα 42-46). Το καθεστώς έχει προκηρυχθεί με το ΦΕΚ Β'/3377/19.10.2016.
- 4) Κεφάλαιο Ι: Ενισχύσεις Καινοτομίας - α. Ενισχύσεις Καινοτομικού Χαρακτήρα ΜμΕ (Άρθρα 47-51)
- 5) Κεφάλαιο Ι: Ενισχύσεις Καινοτομίας - β. Συνέργειες και Δικτυώσεις (Άρθρα 52-58)
- 6) Κεφ. ΙΑ: Ενδιάμεσοι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί-Ταμεία Συμμετοχών (Άρθρα 59-61)
- 7) Κεφ. ΙΒ: Ολοκληρωμένα Χωρικά και Κλαδικά Σχέδια (Άρθρα 62-64)
- 8) Κεφ. ΙΓ: Επενδύσεις Μείζονος Μεγέθους (Άρθρα 65-69). Το καθεστώς έχει προκηρυχθεί με το ΦΕΚ Β'/3379/19.10.2016.

Ο νόμος 3982/2011 που αφορά στην ίδρυση, οργάνωση και λειτουργία Επιχειρηματικών Πάρκων αποσκοπεί στην υποστήριξη της περιφερειακής ανάπτυξης και την προστασία του περιβάλλοντος, στη βελτίωση των υποδομών, ιδιαίτερα σε περιοχές που παρουσιάζουν προβλήματα αναπτυξιακής υστέρησης και περιβαλλοντικής υποβάθμισης, στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της απασχόλησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των εγκατεστημένων επιχειρήσεων. Το Επιχειρηματικό Πάρκο (ΕΠ) είναι ένα οργανικά ολοκληρωμένο σύνολο δομών, υπηρεσιών και υποδομών που ιδρύεται και λειτουργεί για την υποστήριξη δραστηριοτήτων του δευτερογενούς και του τριτογενούς τομέα [60].

Τα Επιχειρηματικά Πάρκα διακρίνονται στους παρακάτω τύπους:

- 1) Επιχειρηματικό Πάρκο Τύπου Α': είναι ο χώρος που καθορίζεται, οριοθετείται, πολεοδομείται και οργανώνεται σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3982/2011, για να λειτουργήσει ως χώρος υποδοχής δραστηριοτήτων κάθε βαθμού όχλησης.
- 2) Επιχειρηματικό Πάρκο Τύπου Β': είναι ο χώρος που καθορίζεται, οριοθετείται, πολεοδομείται και οργανώνεται σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3982/2011, για να λειτουργήσει ως χώρος υποδοχής δραστηριοτήτων μέσης και χαμηλής όχλησης.
- 3) Επιχειρηματικό Πάρκο Τύπου Γ': είναι ο χώρος που καθορίζεται, οριοθετείται, πολεοδομείται και οργανώνεται σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3982/2011, για να λειτουργήσει ως χώρος υποδοχής δραστηριοτήτων χαμηλής όχλησης, με την επιφύλαξη των διατάξεων της παραγράφου 3 του άρθρου 43 του Ν.3982/2011, καθώς και δραστηριοτήτων που δεν υπάγονται σε συγκεκριμένη κατηγορία όχλησης.
- 4) Επιχειρηματικό Πάρκο Ειδικού Τύπου: είναι ο χώρος που καθορίζεται, οριοθετείται, πολεοδομείται και οργανώνεται σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3982/2011, για να λειτουργήσει αποκλειστικά ως χώρος υποδοχής επιχειρήσεων ειδικών κλάδων, όπως:
 - a. Επιχειρηματικά Πάρκα που καταλαμβάνουν δραστηριότητες του ιδίου ή συναφούς κλάδου,
 - b. τεχνολόγεις, δηλαδή χώροι, όπου εγκαθίστανται επιχειρηματικές δραστηριότητες νέας και υψηλής τεχνολογίας, ερευνητικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα περιβάλλοντος,
 - c. Επιχειρηματικό Πάρκο περιβαλλοντικού χαρακτήρα και πράσινης επιχειρηματικότητας: είναι ο χώρος που σχεδιάζεται, λειτουργεί και φιλοξενεί

επιχειρηματικές δραστηριότητες παραγωγής βιοκαυσίμων και μονάδες ανακύκλωσης, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης.

- 5) Επιχειρηματικό Πάρκο Εξυγίανσης (ΕΠΕ): είναι ένα Επιχειρηματικό Πάρκο το οποίο καθορίζεται, οριοθετείται, πολεοδομείται και οργανώνεται για την περιβαλλοντική εξυγίανση περιοχών, όπου υφίσταται άτυπη βιομηχανική συγκέντρωση.
- 6) Επιχειρηματικό Πάρκο Ενδιάμεσου Βαθμού Οργάνωσης (ΕΠΕΒΟ): είναι ένα Επιχειρηματικό Πάρκο το οποίο δεν πολεοδομείται, καθορίζεται, οριοθετείται και οργανώνεται σε περιοχές όπου η υφιστάμενη πολεοδομική ή χωροταξική νομοθεσία προβλέπει τον καθορισμό ζωνών εκτός σχεδίου για την εγκατάσταση βιομηχανικών δραστηριοτήτων. Η οριοθέτηση ενδιάμεσων υποδοχέων είναι δυνατή μόνο σε περιοχές που δεν διαθέτουν τη δυναμική για δημιουργία Επιχειρηματικών Πάρκων άλλων τύπων και οπωσδήποτε εκτός των οκτώ περιοχών ρυθμιστικών σχεδίων του Ν. 2508/1997 (Α' 124) και αφορά δραστηριότητες που προβλέπονται στα Επιχειρηματικά Πάρκα Τύπου Β'.

Στις 5 Δεκεμβρίου 2016 συστάθηκε με Απόφαση του Αναπληρωτή Υπουργού Οικονομίας & Ανάπτυξης (ΦΕΚ Β 3904/05.12.2016) Ταμείο Χαρτοφυλακίου με την επωνυμία "Ταμείο Επιχειρηματικότητας ΙΙ", ως ανεξάρτητη χρηματοδοτική μονάδα στο πλαίσιο του ΕΤΕΑΝ ΑΕ. Σκοπός της σύστασης του Ταμείου είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της βελτίωσης της πρόσβασης αυτών σε χρηματοδότηση. Ειδικότερα, το Ταμείο στοχεύει στην ενίσχυση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση [60][67]:

- για την ίδρυση νέων καινοτόμων, εξωστρεφών και δυναμικών επιχειρήσεων
- για την ανάπτυξη υφιστάμενων επιχειρήσεων μέσω του τεχνολογικού και οργανωτικού εκσυγχρονισμού τους, την ενίσχυση της εξωστρέφειάς τους και την εισαγωγή καινοτομιών στην οργάνωση και λειτουργία τους, καθώς και
- για την ενδυνάμωση επιχειρήσεων ή άλλων οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας.

Προτεραιότητα δίνεται στους 9 στρατηγικούς τομείς της χώρας [67]:

1. τουρισμό,
2. ενέργεια,
3. αγροδιατροφή,
4. περιβάλλον,
5. εφοδιαστική αλυσίδα,
6. τεχνολογίες πληροφορικής & επικοινωνιών,
7. υγεία και φαρμακευτική βιομηχανία,
8. δημιουργικές και πολιτιστικές βιομηχανίες,
9. υλικά – κατασκευές.

Το Ταμείο δύναται να επενδύσει σε περισσότερα από ένα Χρηματοδοτικά Μέσα, στο πλαίσιο των οποίων θα παρέχονται στους τελικούς αποδέκτες δάνεια, εγγυήσεις και μικροπιστώσεις για την επίτευξη των στόχων του Ταμείου, αλλά και να συμμετέχει σε επενδυτικές πλατφόρμες. Για τη σύσταση του Ταμείου προβλέπεται χρηματοδοτική συνεισφορά από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων προς την ΕΤΕΑΝ ΑΕ, πόρων ύψους τετρακοσίων εκατομμυρίων

(400.000.000) ευρώ, οι οποίοι συγχρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και το Ελληνικό Δημόσιο [60].

Ο νέος Επενδυτικός Νόμος 3908/2011 [60] ανοίγει την πόρτα σε επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται σε ένα εύρος κλάδων της αγοράς δύο φορές ανά έτος (Απρίλιο και Οκτώβριο). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε Επιχειρήσεις Νέων έως 40 ετών, σε συνέργειες μεταξύ Μικρών και Μεσαίων επιχειρήσεων τοπικής εμβέλειας και σε τεχνολογικά καινοτόμες επιχειρήσεις. Προβλέπει δέσμη κινήτρων με συνδυασμό επιχορήγησης - επιδότησης leasing - φοροαπαλλαγής και χαμηλότοκα δάνεια μέσω του ειδικού Ταμείου στήριξης των επιχειρήσεων, ΕΤΕΑΝ. Ο νέος επενδυτικός νόμος γίνεται πιο «γρήγορος»: τα Γραφεία Εξυπηρέτησης Επενδυτών υποδέχονται τα επενδυτικά σχέδια και μέσω του Εθνικού Μητρώου Αξιολογητών, η διαδικασία έγκρισης ολοκληρώνεται σε διάστημα 50 ημερών. Το νέο σύστημα εξυπηρετεί τη συνέπεια, την ταχύτητα και τη διαφάνεια: Καθορίζεται συγκεκριμένος ετήσιος προϋπολογισμός και «ταβάνι» ενισχύσεων, ώστε ο πολίτης να γνωρίζει που καταλήγουν τα χρήματα και ο επενδυτής να προγραμματίζει τις ενέργειές του. Ο νέος νόμος προβλέπει 3 γενικά και 4 ειδικά Καθεστώτα Επενδύσεων[60]:

Ειδικά Καθεστώτα Επενδύσεων α΄

α. *Γενική Επιχειρηματικότητα*. Αφορά κάθε επιχειρηματία και προβλέπει το κίνητρο της φοροαπαλλαγής επί των προ-φόρων κερδών έως και 10 έτη. Υπολογίζεται ως ποσοστό επί του 100% των ενισχυόμενων δαπανών.

β. *Τεχνολογική Ανάπτυξη*. Αφορά επενδύσεις τεχνολογικού εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων με την εφαρμογή τεχνολογικών και οργανωτικών καινοτομιών. Προβλέπει όλες τις δέσμες κινήτρων:

- Επιχορήγηση/Leasing 80% των ορίων Πίνακα σε υφιστάμενες επιχειρήσεις.
- Επιχορήγηση/Leasing 90% των ορίων Πίνακα σε νέες επιχειρήσεις.

Το υπόλοιπο ποσοστό, 20% και 10% αντίστοιχα, συμπληρώνεται με κίνητρο φοροαπαλλαγής.

γ. *Περιφερειακή Συνοχή*. Αφορά επενδύσεις που καλύπτουν τοπικές ανάγκες ή αξιοποιούν τοπικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Προβλέπει όλες τις δέσμες κινήτρων:

- Επιχορήγηση/Leasing 70% των ορίων Πίνακα σε υφιστάμενες επιχειρήσεις.
- Επιχορήγηση/Leasing 80% των ορίων Πίνακα σε νέες επιχειρήσεις.

Το υπόλοιπο ποσοστό, 30% και 20% αντίστοιχα, συμπληρώνεται με κίνητρο φοροαπαλλαγής.

Ειδικά Καθεστώτα Επενδύσεων β΄

α. *Επιχειρηματικότητα Νέων*. Αφορά νέους επιχειρηματίες έως 40 ετών οι οποίοι είναι αποκλειστικοί διαχειριστές Μικρών και Πολύ Μικρών επιχειρήσεων. Καλύπτει και λειτουργικές δαπάνες για τα 5 πρώτα έτη. Προβλέπει κίνητρα βάσει του Γενικού Κανονισμού Απαλλαγής:

- Leasing έως €1 εκ.
- Λοιπά κίνητρα έως €500 χιλ.

β. *Μεγάλα Επενδυτικά Σχέδια*. Αφορά επενδύσεις άνω των €50 εκ. και κατατίθενται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Προβλέπει όλες τις δέσμες κινήτρων:

- Επιχορήγηση/Leasing 60% της συνολικής ενίσχυσης. Το υπόλοιπο 40% συμπληρώνεται φοροαπαλλαγή.

γ. *Ολοκληρωμένα Πολυετή Επιχειρηματικά Σχέδια*. Αφορά 2-5ετή business plans ελάχιστου ύψους €2 εκ. επιχειρήσεων με τουλάχιστον 5ετή παρουσία. Προβλέπει κίνητρα βάσει του Γενικού Κανονισμού Απαλλαγής.

δ. *Συνέργειας και Δικτύωσης (Clusters)*. Αφορά Κοινοπραξίες επιχειρήσεων (10 σε Αθήνα-Θεσσαλονίκη και 5 στην Επικράτεια) με δυνατότητα συμμετοχής επιχειρήσεων κρατών-μελών της ΕΕ. Προβλέπει κίνητρα βάσει του Γενικού Κανονισμού Απαλλαγής.

Υπαγόμενα Επενδυτικά Σχέδια:

Ο νόμος 3908/2011 [60] απευθύνεται σε Φυσικά και Νομικά Πρόσωπα που δραστηριοποιούνται ή επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν σε ένα εύρος κλάδων και τομέων της αγοράς εντός της Ελληνικής Επικράτειας. Ως επιλέξιμες δραστηριότητες επενδύσεων ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής:

- Πρωτογενής Τομέας (πλην εξαιρέσεων της ΕΕ):
 - ο Αλιεία και υδατοκαλλιέργειες,
 - ο Γεωργία,
 - ο Κτηνοτροφία,
- Δευτερογενής Τομέας:
 - ο Μεταποίηση, εκτός των μη επιλέξιμων ΚΑΔ 2008,
 - ο Παραγωγή Ενέργειας, εκτός φωτοβολταϊκών συστημάτων,
 - ο Αφαλάτωση θαλασσινού ή υφάλμυρου νερού,
- Τριτογενής Τομέας (πλην εξαιρέσεων της ΕΕ):
 - ο Ξενοδοχεία 3* και άνω, εκτός εξαιρουμένων περιοχών από ΚΥΑ,
 - ο Μονάδες τουρισμού υγείας,
 - ο Τηλεπικοινωνίες (Ευρυζωνικές Υποδομές και Υπηρεσίες),
 - ο Μεταφορές,
 - ο Ανάπτυξη λογισμικού,
 - ο Επενδύσεις υψηλής τεχνολογίας.

Ενισχυόμενες Δαπάνες:

Τα επενδυτικά σχέδια σε εφαρμογή του Γενικού Κανονισμού Απαλλαγής ενισχύονται για τις ακόλουθες δαπάνες [60]:

α. Για υλικά περιουσιακά στοιχεία:

αα. Η κατασκευή, η επέκταση, ο εκσυγχρονισμός κτιριακών εγκαταστάσεων καθώς και οι άρρηκτα συνδεδεμένες με αυτές ειδικές και βοηθητικές εγκαταστάσεις, όπως και οι δαπάνες διαμόρφωσης περιβάλλοντος χώρου. Όταν το οικόπεδο δεν ανήκει

στην κυριότητα του φορέα της επένδυσης τότε πρέπει να έχει παραχωρηθεί από το Δημόσιο ή από φορέα του ευρύτερου δημοσίου τομέα ή να έχει μισθωθεί για τον σκοπό της επένδυσης για χρονικό διάστημα τουλάχιστον 15 ετών από την ημερομηνία έκδοσης της Απόφασης Υπαγωγής. Οι δαπάνες αυτές δεν μπορεί να υπερβαίνουν το 40% του συνόλου των επιλέξιμων δαπανών του επενδυτικού σχεδίου.

αβ. Η αγορά πάγιων στοιχείων ενεργητικού που συνδέονται άμεσα με μία παραγωγική μονάδα, εφόσον συντρέχουν σωρευτικά οι εξής προϋποθέσεις:

- Η μονάδα αυτή έχει παύσει τη λειτουργία της,
- Το πάγιο αποκτάται από ανεξάρτητο επενδυτή,
- Η σχετική συναλλαγή πραγματοποιείται υπό τους συνήθεις όρους της αγοράς,
- Αφαιρούνται ενισχύσεις που έχουν ήδη χορηγηθεί πριν την αγορά.

αγ. Η αγορά και εγκατάσταση καινούργιων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού.

αδ. Τα μισθώματα του leasing καινούργιων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού που αποκτώνται, εφόσον το leasing περιλαμβάνει την υποχρέωση αγοράς αυτών κατά τη λήξη της μίσθωσης.

β. Για άυλα περιουσιακά στοιχεία:

βα. Συστημάτων διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας, πιστοποιήσεις,

ββ. Προμήθεια και εγκατάσταση λογισμικού και συστήματος οργάνωσης,

βγ. Μεταφορά τεχνολογίας μέσω της αγοράς δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, αδειών εκμετάλλευσης, ευρεσιτεχνιών, τεχνογνωσίας και μη κατοχυρωμένων τεχνικών γνώσεων κ.ά.

Οι δαπάνες αυτές δεν επιτρέπεται να υπερβαίνουν το 50% του συνόλου των επιλέξιμων δαπανών του επενδυτικού σχεδίου.

γ. Για έργα και προγράμματα Έρευνας, Ανάπτυξης και Καινοτομίας:

Πρέπει να σχετίζονται με τη δραστηριότητα και τα προϊόντα της επιχείρησης και να εκτελούνται από την επιχείρηση, είτε μόνη της είτε σε συνεργασία με ερευνητικά ιδρύματα και φορείς και με Ανώτατα και Ανώτερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Ελλάδας και της Ε.Ε.

δ. Για Μελέτες και Αμοιβές Συμβούλων:

Εγκρίνονται για επενδυτικά σχέδια νέων Μικρών και Μεσαίων επιχειρήσεων μέχρι ποσοστού 5% του κόστους του επενδυτικού σχεδίου και έως του ποσού των €50 χιλ. (όταν αφορούν την παρακολούθηση του επενδυτικού σχεδίου).

Είδη Ενισχύσεων:

α. Φορολογική Απαλλαγή:

Συνίσταται στην απαλλαγή από την καταβολή φόρου εισοδήματος επί των πραγματοποιούμενων προ-φόρων κερδών από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το ποσό της φορολογικής απαλλαγής υπολογίζεται ως ποσοστό επί της αξίας των

ενισχυόμενων δαπανών του επενδυτικού σχεδίου ή και της αξίας του καινούριου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού που αποκτάται με leasing και συνιστά ισόποσο αφορολόγητο αποθεματικό. Η επιχείρηση έχει το δικαίωμα έναρξης της ωφέλειας του κινήτρου από τη διαχειριστική περίοδο κατά την οποία δημοσιεύεται η απόφαση ολοκλήρωσης και έναρξης της παραγωγικής λειτουργίας της επένδυσης. Για νέες επιχειρήσεις η φορολογική απαλλαγή μπορεί να καλύπτει έως 10 έτη, ενώ για υφιστάμενες έως 8 έτη (διαχειριστικές περιόδους). Το ποσό της ενίσχυσης της φορολογικής απαλλαγής εμφανίζεται ως αφορολόγητο αποθεματικό, σε ειδικό λογαριασμό στα βιβλία της επιχείρησης και σχηματίζεται από το φόρο εισοδήματος επί των καθαρών προ-φόρων κερδών που δηλώνονται με την αρχική εμπρόθεσμη δήλωση φορολογίας εισοδήματος, ο οποίος δεν καταβάλλεται λόγω της παρεχόμενης φορολογικής απαλλαγής. Τα ποσά επιχορήγησης και επιδότησης leasing δεν αφαιρούνται από την αξία των επενδυτικών δαπανών και δαπανών leasing αντίστοιχα, προκειμένου να γίνει προσδιορισμός των φορολογητέων κερδών [60].

β. Επιχορήγηση:

Συνίσταται στη δωρεάν παροχή από το Δημόσιο χρηματικού ποσού για την κάλυψη τμήματος των ενισχυόμενων δαπανών του επενδυτικού σχεδίου και προσδιορίζεται ως ποσοστό αυτών. Ο τρόπος καταβολής του ποσού της επιχορήγησης, η δυνατότητα χορήγησης προκαταβολής και εκχώρησης της επιχορήγησης, καθορίζονται με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται μετά από πρόταση του Υπουργού Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας [60].

γ. Επιδότηση leasing έως 7 έτη:

Συνίσταται στην κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος των καταβαλλόμενων δόσεων της σύμβασης leasing που συνάπτεται για την απόκτηση καινούργιου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού. Η επιδότηση leasing προσδιορίζεται ως ποσοστό επί της αξίας απόκτησης των παγίων που εμπεριέχεται στις καταβαλλόμενες δόσεις [60].

δ. Ευνοϊκά δάνεια μέσω του ΕΤΕΑΝ:

Συνίσταται στη χρηματοδότηση του ποσού που προβλέπεται να καλυφθεί με τραπεζικό δανεισμό με δάνεια χαμηλού κόστους, από τις τράπεζες που συνεργάζονται με το ΕΤΕΑΝ. Η συμμετοχή των τραπεζών είναι διπλάσια από εκείνη του ΕΤΕΑΝ ώστε να επιτυγχάνεται σχέση συμμετοχής 1-προς-2. Το τελικό επιτόκιο για τον επιχειρηματία θα κυμαίνεται γύρω στο 4% και η διάρκεια των δανείων 10ετής με περίοδο χάριτος έως 2 έτη, με σκοπό την υποβοήθηση του επιχειρηματία κατά τα πρώτα χρόνια υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου [60].

Η κοινότητα των startups αναγνωρίζει διαχρονικά τα διοικητικά βάρη στην Ελλάδα ως μείζονα ανασχετικό παράγοντα της δραστηριότητάς τους. Στο πεδίο αυτό έχουν σημειωθεί ορισμένα βήματα προόδου. Καταργήθηκε ο Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου 1% στο αρχικό κεφάλαιο σύστασης κάθε είδους εταιρείας (Ν. 4254/2014). Καταργείται η υποχρέωση δημοσίευσης ισολογισμών και λοιπών πράξεων και στοιχείων εταιρειών στο ΦΕΚ, η οποία από 1.1.2015 αντικαθίσταται από τη δημοσίευση στον διαδικτυακό τόπο του Γ.Ε.ΜΗ. (Ν. 4254/2014). Δίνονται κίνητρα στις συγχωνεύσεις και διασπάσεις εταιρειών (απαλλαγή από φορολόγηση υπεραξίας, μεταφορά αποθεματικών, ζημιών κλπ. Ν. 4172/2013). Καταργήθηκε η υποχρέωση επικύρωσης αντιγράφων εγγράφων που υποβάλλονται στις δημόσιες υπηρεσίες (Ν.

4250/2014). Καταργείθηκε από 1.1.2015 η υποχρεωτική εγγραφή στα Εμπορικά Επιμελητήρια (Ν. 4111/2013). Απαλλάσσονται από την υποχρέωση υπαγωγής σε καθεστώς ΦΠΑ οι επιχειρήσεις με ετήσιο ακαθάριστο εισόδημα έως 10.000 € (Ν. 4281/2014) [29]. Επίσης προβλέπεται:

α) υπό προϋποθέσεις υπερ-έκπτωση 130% των δαπανών επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων,

β) φορολογικός συντελεστής 13% (αντί για 26%) για τα φυσικά πρόσωπα με πρώτη δήλωση έναρξης επιτηδεύματος από 1ης Ιανουαρίου 2013 και για τα 3 πρώτα έτη άσκησης της δραστηριότητάς τους, εφόσον το ετήσιο ακαθάριστο εισόδημά τους από επιχειρηματική δραστηριότητα δεν υπερβαίνει τις 10.000 ευρώ

γ) τη δυνατότητα νέων επιχειρήσεων να αναβάλουν την φορολογική απόσβεση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης κατά τα πρώτα 3 φορολογικά έτη.

Από τα ανωτέρω φορολογικά κίνητρα, να ξεκαθαριστεί ότι ο συντελεστής 13% αφορά τους ελεύθερους επαγγελματίες (και όχι εταιρείες λ.χ. ΑΕ, ΕΠΕ, ΙΚΕ, προσωπικές), οι οποίοι παρουσιάζουν τζίρο μικρότερο των 10.000 ευρώ ετησίως. Συνεπώς, φαίνεται ότι δεν καταλαμβάνει μια startup δεδομένου ότι η τελευταία θα λειτουργεί συνήθως υπό τη μορφή είτε προσωπικής είτε κεφαλαιουχικής εταιρείας και βεβαίως δεν στοχεύει στην πραγματοποίηση του ελάχιστου τζίρου των 10.000 ευρώ ετησίως. Αν κανείς προσθέσει στα προαναφερθέντα και την καθιέρωση της προκαταβολής φόρου εισοδήματος νομικών προσώπων 100%, είναι προφανές ότι δεν υπάρχει ειδικά διαμορφωμένο πλαίσιο για νεοφυείς επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τεχνολογικό τομέα [29].

Επιπροσθέτως σημαντικό ρόλο για να οριστεί μία εταιρεία ως startup και κατά συνέπεια να υπαχθεί σε ευνοϊκή νομοθεσία άλλων χωρών, όπως για παράδειγμα στην Ιταλία, έχει η κατοχή διπλώματος ευρεσιτεχνίας [29]. Στην Ελλάδα υπάρχουν ρυθμίσεις και βήματα που πρέπει να γίνουν για την Προστασία της Διανοητικής/Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας. Η προστασία της Διανοητικής Ιδιοκτησίας (ΔΙ) αναδεικνύεται σταδιακά σε ένα από τα νέα πεδία έντονου ανταγωνισμού των επιχειρήσεων γιατί αυξάνει το οικονομικό τους κεφάλαιο και είναι ζωτικής σημασίας για όλους όσους συμμετέχουν στην εξελικτική πορεία της αγοράς, μέσω της ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων, διεργασιών και συστημάτων. Ο Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας συστάθηκε το 1987 (Νόμος 1733/87) [63] με σκοπό να συμβάλει στην τεχνολογική και βιομηχανική ανάπτυξη της χώρας και είναι ο αρμόδιος φορέας για την προστασία της Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας και συγκεκριμένα για την προστασία των εφευρέσεων και των βιομηχανικών σχεδίων και υποδειγμάτων καθώς και για τη διάχυση της τεχνολογικής πληροφόρησης. Όσον αφορά στις ευρεσιτεχνίες, τα 4 βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο ενδιαφερόμενος είναι [60]:

1. Κατάθεση αίτησης για προέρευνα τεχνολογικής πληροφόρησης, στον ΟΒΙ για να δει τι προϋπήρχε σχετικά με την εφεύρεσή του (στάθμη της τεχνικής).
2. Κατάθεση εθνικής αίτησης για προστασία στην Ελλάδα (φθηνή και γρήγορη διαδικασία. π.χ. κόστος κατάθεσης + απλή έκθεση έρευνας + χορήγηση = 500 ευρώ/ περιλαμβάνει τα 2 πρώτα χρόνια των τελών ανανέωσης) – παρέχεται πληροφόρηση για

το νέο της εφεύρεσης (μέσω σύνταξης έκθεσης έρευνας). Επίσης ο ενδιαφερόμενος μπορεί να επικαλεστεί την Ελληνική προτεραιότητα (όσον αφορά την ημερομηνία κατάθεσης) εάν εντός 12μήνου καταθέσει για προστασία σε οποιαδήποτε άλλη χώρα.

3. Ερμηνεία και μελέτη της έκθεσης έρευνας και πιθανόν αναδιατύπωση των αξιώσεων προκειμένου να προχωρήσει σε Ευρωπαϊκή ή Διεθνή κατάθεση.
4. Κατάθεση Ευρωπαϊκής ή Διεθνούς (PCT) αίτησης (για διεύρυνση της προστασίας στο εξωτερικό) με ταυτόχρονη επίκληση της Ελληνικής προτεραιότητας.

2.5 Οικονομικά στοιχεία της Ελλάδας

Η Ελλάδα είναι μια ανεπτυγμένη χώρα, με ένα υψηλό επίπεδο διαβίωσης και πολύ υψηλό Δείκτη Ανθρώπινης Ανάπτυξης, και κατατάσσεται στην 32η στον κόσμο το 2019 [32]. Με βάση τα στοιχεία της Eurostat για το 2019 το κατά κεφαλήν ΑΕΠ της Ελλάδας ήταν ίσο με 17.500€ που την κατατάσσει 23η στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ η μέση τιμή στην ΕΕ είναι τα 31.130€ [61].

Οι κύριοι μεγάλοι κλάδοι της Ελληνικής οικονομίας είναι ο τουρισμός, η ναυτιλία, η βιομηχανική παραγωγή τροφίμων και η επεξεργασία καπνού, η υφαντουργία, τα χημικά, τα προϊόντα μετάλλου, η μεταλλευτική και οι μονάδες διύλισης πετρελαίου [33]. Η Ελλάδα είναι μια ανεπτυγμένη χώρα με οικονομία βασιζόμενη στις υπηρεσίες (80%), στη βιομηχανία (16%) και στη γεωργία για το 2020. Σημαντική βιομηχανία της χώρας είναι ο τουρισμός και η ναυτιλία [64]. Με 31.348.377 διεθνείς τουρίστες το 2019 [62] και με 102,6 εκατομμύρια ημέρες διαμονής το 2018 [61], η Ελλάδα ήταν η 4η πιο επισκεπτόμενη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το Ελληνικό Εμπορικό Ναυτικό είναι το μεγαλύτερο στον κόσμο, ενώ τα πλοία που ανήκουν στην Ελλάδα αντιπροσωπεύουν το 17.8% παγκοσμίως για το 2019. Η αυξημένη ζήτηση για διεθνείς θαλάσσιες μεταφορές μεταξύ Ελλάδας και Ασίας οδήγησε σε πρωτοφανείς επενδύσεις στον ναυτιλιακό κλάδο, κυρίως στο λιμάνι του Πειραιά όπου μεταξύ άλλων έργων υποδομής έγινε αλλαγή του λειτουργικού συστήματος του τερματικού σταθμού ώστε να καλυφθούν οι αυξανόμενες ανάγκες λόγω της κίνησης φορτίου [41].

Η Ελλάδα έχει τη μεγαλύτερη οικονομία στα Βαλκάνια και αποτελεί σημαντικό επενδυτή σε αυτά [24]. Η Ελλάδα χαρακτηρίζεται ως προηγμένη οικονομία με υψηλά εισοδήματα και ήταν ιδρυτικό μέλος του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) και του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας Ευξείνου Πόντου (ΟΣΕΠ). Η χώρα εντάχθηκε στην ΕΟΚ το 1981 και το 1999 στην ΟΝΕ υιοθετώντας το 2001 το ευρώ ως νόμισμα της με συναλλαγματική ισοτιμία 340,75 δραχμές ανά ευρώ [41].

Η Ελλάδα είναι μέλος του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου. Ο δείκτης οικονομικής ελευθερίας της Ελλάδας είναι 59.9, καθιστώντας την οικονομία της την 100η πιο ελεύθερη στον δείκτη του 2020. Η συνολική βαθμολογία της αυξήθηκε κατά 2.2 μονάδες, κυρίως λόγω του υψηλότερου βαθμού ακεραιότητας της κυβέρνησης. Η Ελλάδα κατατάσσεται 44η μεταξύ 45 χωρών στην περιοχή της Ευρώπης και η

συνολική βαθμολογία της είναι πολύ κάτω από τον περιφερειακό μέσο όρο και ελαφρώς κάτω από τον παγκόσμιο μέσο όρο [34].

Λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, ο ρυθμός μεγέθυνσης της οικονομίας γύρισε σε αρνητικό πρόσημο το 2009, για πρώτη φορά από το 1993. Μια ένδειξη της τάσης υπερχρέωσης τα προηγούμενα χρόνια είναι το γεγονός ότι η αναλογία ιδιωτικών δανείων προς καταθέσεις ξεπέρασε τις 100 μονάδες (αναλογία δηλαδή μεγαλύτερη του 1 προς 1) κατά την διάρκεια του πρώτου εξαμήνου του έτους 2007 [21]. Μέχρι το τέλος του 2009, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού της διεθνούς οικονομικής κρίσης και εσωτερικών παραγόντων, η Ελληνική οικονομία αντιμετώπισε την πιο σοβαρή της κρίση από το 1993, με το υψηλότερο δημόσιο έλλειμμα (αν και κοντά σε αυτό της Ιρλανδίας και του Ηνωμένου Βασιλείου) καθώς και το δεύτερο υψηλότερο χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ στην Ε.Ε. Το δημόσιο έλλειμμα του 2009 έφτασε στο 15.4% του ΑΕΠ. Αυτό, και τα αυξανόμενα επίπεδα χρέους (στο 127.1% του ΑΕΠ το 2009) οδήγησαν σε υψηλό κόστος δανεισμού, που προκάλεσε μια σοβαρή οικονομική κρίση [10]. Η Ελλάδα προσπαθεί να καλύψει το υπερβολικό δημόσιο έλλειμμα της στα ίχνη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Πριν από την πανδημία του Covid-19, η ελληνική οικονομία αναπτυσσόταν για περισσότερα από τρία χρόνια με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης μόλις κάτω από 2% [69].

Τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα έχει ξεπεράσει τους δημοσιονομικούς της στόχους και το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών έχει μειωθεί. Η αύξηση των εσόδων και ο καλύτερος έλεγχος των δαπανών συνέβαλαν σε διαρκή και ουσιαστικά πρωτογενή πλεονάσματα προϋπολογισμού, αποκαθιστώντας την δημοσιονομική αξιοπιστία της χώρας. Η Ελλάδα επέστρεψε με επιτυχία στη διεθνή αγορά ομολόγων και οι οργανισμοί αξιολόγησης έχουν ανεβάσει την βαθμολογία της. Αυξήσεις στις εξαγωγές αγαθών και ο τουρισμός υποστήριξαν την ανάπτυξη και την εργασιακή απασχόληση, μειώνοντας την ανεργία και ενίσχυσαν την καταναλωτική δύναμη [36]. Το εποχικά προσαρμοσμένο ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα μειώθηκε στο 16.9% τον Ιούλιο του 2019 μετά από μια μικρή αύξηση της τάξεως του 17.1% τον προηγούμενο μήνα και σε σύγκριση με το 19.1% τον Ιούλιο του 2018. Αυτό ήταν το χαμηλότερο ποσοστό ανεργίας από τον Μάιο του 2011. Το ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα ήταν κατά μέσο όρο στο 16.27% από το 1998 έως το 2019, φτάνοντας στο υψηλό όλων των εποχών 27.8% τον Ιούλιο του 2013, ενώ το χαμηλότερο ρεκόρ ήταν στο 7.3% τον Μάιο του 2008 [40].

Οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, τα υψηλά πρωτογενή πλεονάσματα και οι ρυθμίσεις χρέους από τους ευρωπαίους εταίρους είχαν διατηρήσει την ανάκαμψη της χώρας και είχαν ανοικοδομήσει την εμπιστοσύνη προς αυτήν [36].

Κεφάλαιο 3: Επιχειρηματικό Μοντέλο

3.1 Ορισμός του επιχειρηματικού μοντέλου

Για να κάνουμε μια έρευνα σχετική με το επιχειρηματικό μοντέλο, αρχικά χρειάζεται να κατανοήσουμε την δομή του. Υπάρχουν πολλά άρθρα που στοχεύουν στη δημιουργία κοινών παραδοχών σχετικά με την ιδέα του επιχειρηματικού μοντέλου. Για παράδειγμα, η έρευνα για τριάντα ορισμούς των Morris et al. (2005) [35], οδήγησε σε τρεις κύριες κατηγορίες του ορισμού ενός επιχειρηματικού μοντέλου:

1. Το οικονομικό επιχειρηματικό μοντέλο, ο οποίος ορισμός εστιάζει στην δημιουργία κέρδους μέσω μεταβλητών όπως ροές εσόδων και δομές κόστους.
2. Το λειτουργικό επιχειρηματικό μοντέλο, όπου αυτός ορισμός εστιάζει στις αρχιτεκτονικές διαμορφώσεις των επιχειρηματικών μοντέλων, στοχεύοντας στην δημιουργία αξίας μέσω του σχεδιασμού υποδομής μίας επιχείρησης.
3. Το στρατηγικό επιχειρηματικό μοντέλο, που εστιάζει στην θέση μίας επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η θέση στην αγορά και ευκαιρίες ανάπτυξης.

Στο ίδιο ακαδημαϊκό άρθρο ερευνώνται οι πιο συζητημένες έννοιες σε άλλες έρευνες με αντικείμενο το επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτές οι έννοιες είναι : η προσφορά αξίας, οικονομικά (χρηματοοικονομικά) μοντέλα, διεπαφές πελατών και δίκτυο συνεργατών. Οι παραπάνω έννοιες πέρα από δομικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου έχουν και πολλά κοινά με τους σκοπούς ενός επιχειρηματικού μοντέλου.

Ένας από τους βασικότερους σκοπούς ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι η προσφορά αξίας και η σύνδεση οικονομικών μοντέλων με το οικονομικό στόχο. Δεύτερος σκοπός είναι η διεπαφή του λειτουργικού και συνεργατικού δικτύου με τους στρατηγικούς σκοπούς των επιχειρηματικών μοντέλων.

Στην έρευνα των Zott et al. (2011) [55] αναλύονται τρεις σκοποί επιχειρηματικών μοντέλων μέσω μίας βιβλιογραφικής έρευνας αποτελούμενης από εκατόν τρία άρθρα. Αυτοί οι σκοποί είναι:

- επιχειρηματικά μοντέλα ως ένα αρχέτυπο e-business μοντέλου,
- επιχειρηματικά μοντέλα ως ένα σύστημα δραστηριοτήτων και
- επιχειρηματικά μοντέλα ως μία αρχιτεκτονική κόστους και κέρδους.

Οι έννοιες που παρουσιάστηκαν παραπάνω μπορούν να βρεθούν σε ορισμούς σε αρκετά επιστημονικά άρθρα με πληθώρα αναφορών σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα. Για παράδειγμα η οπτική του Teece (2010) [49] σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι πως «Ένα επιχειρηματικό μοντέλο αντικατοπτρίζει την υπόθεση της διεύθυνσης σχετικά με το τι είναι αυτό που θέλουν οι πελάτες, πώς το θέλουν και τι θα πληρώσουν και πώς μια επιχείρηση

μπορεί να οργανωθεί βέλτιστα ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της και να πληρωθεί καλά κάνοντάς το». Κατά μία άλλη οπτική είναι «Ένα σύνολο περιγραφών χαμηλού επιπέδου για το πως μία εταιρεία οργανώνεται για να δημιουργήσει και να αποδώσει αξία κατά ένα τρόπο που θα είναι κερδοφόρος». Ή «Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μία αρχιτεκτονική αποτελούμενη από οργανωτικές και χρηματοοικονομικές δομές μίας επιχείρησης». Επίσης, «Μία ιστορία που εξηγεί πως δουλεύει ένας οργανισμός».

Ένας πιο επεξηγηματικός ορισμός είναι ο εξής: «Ένα εννοιολογικό εργαλείο που περιέχει ένα σύνολο αντικειμένων, εννοιών και τις σχέσεις τους με τον αντικειμενικό σκοπό ώστε να εκφραστεί η επιχειρηματική λογική μίας συγκεκριμένης εταιρείας». Στο γνωστό έργο Business Model Generation ο Osterwalder όρισε ότι «Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει την λογική του πώς ένας οργανισμός δημιουργεί, παρέχει και αποκτά αξία». Εν συντομία το επιχειρηματικό μοντέλο αφορά τον τρόπο λειτουργίας μίας επιχείρησης, τι είδος αξίας παρέχει αυτή η επιχείρηση και πώς αυτό επικοινωνείται και μεταφέρεται στους πελάτες της [38].

3.2 Σκοπός του επιχειρηματικού μοντέλου

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τον ορισμό του επιχειρηματικού μοντέλου, είναι σημαντικό να συζητήσουμε και τον σκοπό του. Μπορούμε να διακρίνουμε διάφορους σκοπούς που μπορεί να έχει ένα επιχειρηματικό μοντέλο:

- επιχειρηματικό μοντέλο ως μία μονάδα ανάλυσης,
- επιχειρηματικό μοντέλο ως μία ολιστική προσέγγιση - δηλαδή πως μια επιχείρηση επιχειρεί εσωτερικά και
- εξωτερικά και επιχειρηματικό μοντέλο ως μηχανισμός απόκτησης και δημιουργίας αξίας.

Ο απώτερος ρόλος του επιχειρηματικού μοντέλου για μια καινοτομία είναι να διασφαλίσει ότι ο τεχνολογικός πυρήνας της καινοτομίας ενσωματώνεται σε μια οικονομικά βιώσιμη επιχείρηση [13].

Υπάρχει επίσης και η προσέγγιση πως το επιχειρηματικό μοντέλο δρα και ως μεσάζων καθώς η τεχνολογία και η οικονομική αξία συνδέονται από την κατασκευή του επιχειρηματικού μοντέλου. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο δίνει στους διευθύνοντες μίας επιχείρησης την ευκαιρία να αποτυπώσουν την προοπτική ή την υποβόσκουσα τεχνολογική αξία και να την εξαργυρώσουν εμπορικά βρίσκοντας την κατάλληλη πρόταση αξίας, τμήμα αγοράς, αλυσίδα αξίας, δομή κόστους, προοπτική κέρδους, δίκτυο αξίας και στρατηγική ανταγωνισμού. Αυτή η διαδικασία δημιουργίας του επιχειρηματικού μοντέλου είναι μία συνεχόμενη διαδικασία αλλαγών που σκοπό έχει την δημιουργία ευκαιριών να αποκτήσει και να αποδώσει αξία.

Σύμφωνα με άλλους συγγραφείς ο σκοπός του επιχειρηματικού μοντέλου είναι να δρα ως συνδετικός κρίκος μεταξύ μίας καινοτόμας τεχνολογίας και τους πελάτες, ή μεταξύ της τεχνολογίας και τους πόρους άλλων εταιρειών. Με λίγα λόγια το επιχειρηματικό μοντέλο δεν είναι τίποτα λιγότερο από την οργανωτική και οικονομική αρχιτεκτονική της επιχείρησης. Η δημιουργία της δυνητικής αξίας της καινοτόμου τεχνολογίας είναι ένας από τους σημαντικούς σκοπούς των επιχειρηματικών μοντέλων. Για να δημιουργηθεί ένα επιτυχημένο

επιχειρηματικό μοντέλο που να ευθυγραμμίζεται με τη δυνητική αξία, η διαμόρφωση του επιχειρηματικού μοντέλου θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία αναδιαμόρφωσης και δημιουργίας νέων ευκαιριών για απόδοση αξίας ενώ επίσης ένα επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να θεωρηθεί ως «αρχιτεκτονική των εσόδων» για να αποκτήσει αξία από την καινοτόμο τεχνολογία.

Υπάρχουν διαδικασίες ανάπτυξης και διαμόρφωσης των επιχειρηματικών μοντέλων οι οποίες «χτίζουν» τη σχέση μεταξύ τεχνολογικής αξίας και οικονομικής αξίας. Αυτές οι διαδικασίες ανάπτυξης και διαμόρφωσης των επιχειρηματικών μοντέλων θα πρέπει να καταστούν κυρίαρχη λογική στην εισαγωγή στην αγορά τεχνολογικών καινοτομιών.

Εν κατακλείδι, ο σκοπός των επιχειρηματικών μοντέλων μπορεί να διαχωριστεί σε δύο λειτουργίες:

- ως εργαλείο που χρησιμοποιείται ως μονάδα ανάλυσης μιας εταιρείας, δηλαδή χρησιμοποιώντας ένα επιχειρηματικό μοντέλο μία επιχείρηση μπορεί να αναλυθεί.
- ως εργαλείο διαμεσολάβησης μεταξύ μίας τεχνολογίας ή μίας ιδέας και δυνητικών πελατών.

Σε αυτή την εργασία εστιάζουμε στο επιχειρηματικό μοντέλο ως εργαλείο ανάλυσης μίας επιχείρησης.

3.3 Δομικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου

Ένα μέρος της βιβλιογραφίας που μελετά τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι αφιερωμένη στην ανάλυση, την κατασκευή και την κατηγοριοποίηση επιχειρηματικών μοντέλων όπως «διαστάσεις επιχειρηματικών μοντέλων» και «δομικά στοιχεία επιχειρηματικών μοντέλων».

Σύμφωνα με τους (Weill, Malone, D'Urso, Herman, & Woerner, 2005) [50], το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται από δύο στοιχεία: «Τι κάνει η επιχείρηση» και «πώς η επιχείρηση βγάζει χρήματα κάνοντας αυτές τις κινήσεις». Αυτά τα δύο στοιχεία μεταφράζονται ως περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και σχέσεις με τους αγοραστές.

Τα περιουσιακά στοιχεία διαιρούνται σε: φυσικά, χρηματοοικονομικά, άυλα και ανθρώπινα σε συνδυασμό με τη σχέση με τους αγοραστές. Επιπλέον, ένα επιχειρηματικό μοντέλο θεωρείται ως ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών και των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης τα οποία αποτυπώνονται σε βασικά επαναλαμβανόμενα στοιχεία. Το επιχειρηματικό μοντέλο εξηγεί πώς αυτά τα βασικά στοιχεία λειτουργούν μαζί. Από αυτά τα βασικά στοιχεία μπορούν να δημιουργηθούν διάφορα θεμελιώδη στοιχεία. Για την διαμόρφωση αυτών των θεμελιωδών στοιχείων κατά τον Ballon (2007) [3], διαμορφώνεται ένα πλαίσιο, το οποίο αποτελείται από παραμέτρους του δικτύου αξίας, της λειτουργικής αρχιτεκτονικής, του χρηματοοικονομικού μοντέλου και της πρότασης αξίας. Αυτό το πλαίσιο αφορά τους εσωτερικούς μηχανισμούς μίας επιχείρησης αλλά δεν λαμβάνει υπόψη τους πελάτες, το επιχειρηματικό περιβάλλον και τους ανταγωνιστές. Άρα σε αυτό το έργο δεν καλύφθηκαν όλες οι πτυχές του επιχειρηματικού μοντέλου.

Στην βιβλιογραφική τους έρευνα οι Zott et al (2011) [55] διατύπωσαν τέσσερις σημαντικές παραμέτρους ενός επιχειρηματικού μοντέλου: έννοια της αξίας (π.χ. ροή αξίας, αξία πελάτη, πρόταση αξίας), οικονομικές πτυχές (π.χ. ροές εσόδων, δομές κόστους) και πτυχές που σχετίζονται με την αρχιτεκτονική του δικτύου μεταξύ της εταιρείας και των συνεργατών που συναλλάσσεται (π.χ. κανάλια παράδοσης, σχέσεις δικτύων, ροές εφοδιαστικής αλυσίδας, υποδομές).

Η βιβλιογραφική επισκόπηση των Di Valentin et al. (2012) [20] έδειξε ότι στη βιβλιογραφία υπάρχει μια μεγάλη συμφωνία ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:

- Μοντέλο Εσόδων,
- Πόροι,
- Πρόταση Αξίας και
- Αρχιτεκτονική της Δημιουργίας Αξίας.

Το Μοντέλο Εσόδων αναφέρεται στους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους δημιουργούνται έσοδα. Οι Πόροι σχετίζονται με το δυναμικό απόδοσης μιας εταιρείας, περιγράφοντας τις απαιτούμενες βάσεις ώστε να κερδίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η Πρόταση Αξίας περιγράφει την αντιληπτή αξία την οποία μία εταιρεία υπόσχεται στους πελάτες της λαμβάνοντας υπόψη την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, ενώ η Αρχιτεκτονική της Δημιουργίας Αξίας περιέχει πληροφορίες σχετικά με διάφορα κανάλια ροής πληροφοριών και επίσης περιέχει πληροφορίες για τα προϊόντα και τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου σε πράξη. Η πλειονότητα των συγγραφέων που ασχολούνται με επιχειρηματικά μοντέλα συμφωνούν ότι αυτά είναι τα τέσσερα συστατικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Η δυνατότητα ανάλυσης και επικοινωνίας βελτιώνεται με την εισαγωγή ενός πλαισίου επιχειρηματικού μοντέλου στο καλούπι ενός καμβά. Αυτός ο καμβάς δίνει στους επιχειρηματίες την δυνατότητα να αναλύουν, να διαχειριστούν, να κατανοήσουν, να μοιραστούν, να προβλέψουν και να κατοχυρώσουν τα πνευματικά δικαιώματα μίας επιχειρηματικής ιδέας καλύτερα [38].

KEY PARTNERS Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources are we acquiring from our partners? Which key activities do partners perform?	KEY ACTIVITIES What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?	VALUE PROPOSITIONS What value do we deliver to the customer? Which one of our customers' problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each segment? Which customer needs are we satisfying? What is the minimum viable product?	CUSTOMER RELATIONSHIPS How do we get, keep, and grow customers? Which customer relationships have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?	CUSTOMER SEGMENTS For whom are we creating value? Who are our most important customers? What are the customer archetypes?
	KEY RESOURCES What key resources do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?		CHANNELS Through which channels do our customer segments want to be reached? How do other companies reach them now? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?	
COST STRUCTURE What are the most important costs inherent to our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?		REVENUE STREAMS For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? What is the revenue model? What are the pricing tactics?		

Εικόνα 8 Business Model Canvas [62]

3.4 Σχέση του επιχειρηματικού μοντέλου με άλλες επιχειρηματικές έννοιες

Η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου συνδέεται άμεσα με άλλες έννοιες του κόσμου των επιχειρήσεων. Αυτές οι έννοιες ταυτίζονται με τα δομικά στοιχεία του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου.

Έχουν γραφτεί πολλά για την αξία στα ακαδημαϊκά άρθρα με την πάροδο των ετών. Μερικοί συγγραφείς προσπάθησαν να εξηγήσουν τους μηχανισμούς που αποφέρουν αξία χρησιμοποιώντας θεωρητικά πλαίσια. Σε μία μελέτη 59 εταιρειών των Amitt & Zott (2001) [1], κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα υπάρχοντα θεωρητικά πλαίσια, όπως το δίκτυο στρατηγικής των Gulati, Nohria και Zaheer (2000), η βασισμένη σε πόρους άποψη του Barney (1991) [4], η ανάλυση της αξιακής αλυσίδας του Porter (1985), τα οικονομικά του κόστους συναλλαγών των Williamson (1983) και η Schumpeterian καινοτομία του Schumpeter (1934) δεν καλύπτουν το σύνολο της δημιουργίας αξίας μιας επιχείρησης. Επομένως προτείνουν ένα πλαίσιο για τη δημιουργία αξίας πέρα από τους μηχανισμούς δημιουργίας αξίας των προαναφερθεισών θεωριών.

Το πλαίσιο δημιουργίας αξίας βασίζεται σε τέσσερις πηγές δημιουργίας αξίας που μπορούν ενισχύουν και να αντισταθμίζουν η μία την άλλη. Οι πηγές αξίας είναι:

- το lock-in (μία χρονική περίοδος κατά την οποία δεν επιτρέπεται να αλλάξει ή να καταργηθεί μία οικονομική συμφωνία),
- η συμπληρωματικότητα,

- η αποτελεσματικότητα και
- η καινοτομία.

Με βάση αυτό το πλαίσιο, οι συγγραφείς προτείνουν ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια σημαντική έννοια για την καινοτομία και ότι δημιουργώντας νέα είδη επιχειρηματικών μοντέλων, μπορεί να δημιουργηθεί αξία. Δόθηκε μεγάλη προσοχή στην έννοια της αξίας όταν εμφανίστηκε η ψηφιακή οικονομία επειδή αυτή η νέα οικονομία απαίτησε νέους τρόπους μηχανισμών δημιουργίας αξίας με βάση μια διαδικτυακή επαφή με συνεργάτες και χρήστες [54].

Ορισμένοι συγγραφείς προτείνουν τα επιχειρηματικά μοντέλα ως μηχανισμούς δημιουργίας αξίας [1], ενώ άλλοι ως μηχανισμούς απόκτησης αξίας [54]. Στην βιβλιογραφία σχετικά με το επιχειρηματικό μοντέλο, η αξία έχει σημαντικό ρόλο. Μέσω της αξίας, η απόδοση ενός επιχειρηματικού μηχανισμού ή μοντέλου μπορεί να γίνει μετρήσιμη. Όταν η αντιληπτή τιμή της παραδοθείσας αξίας είναι υψηλότερη από την πληρωθείσα τιμή της αξίας, ένας πελάτης θα το αγοράσει [2]. Όσον αφορά τα επιχειρηματικά μοντέλα, η προτεινόμενη τιμή πρέπει να είναι υψηλότερη από το κόστος όλων των μεμονωμένων κομματιών ενός επιχειρηματικού μοντέλου, όπως διανομή, πόροι και συναρμολόγηση προϊόντων. Για να το πάμε ένα βήμα παραπέρα. Η δημιουργία αξίας δεν είναι μόνο για τον πελάτη. Η συνολική δημιουργία αξίας ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι η συνολική αξία για όλους τους επιχειρηματικούς φορείς όπως οι πελάτες, οι συνεργάτες και οι προμηθευτές [8].

Μια άλλη οπτική της δημιουργίας αξίας σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα είναι ότι η δημιουργία αξίας και οι μηχανισμοί απόκτησης αξίας λαμβάνουν χώρα σε ένα αξιακό δίκτυο όπου οι συνεργάτες του δικτύου συμπληρώνουν τους εταιρικούς πόρους [54]. Οι Chesbrough & Rosenbloom (2002) [11] δίνουν έμφαση στην αξία ως δομικό στοιχείο του επιχειρηματικού μοντέλου: ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα είδος υπόθεσης για την παροχή αξίας στον πελάτη και όχι ως ένα λεπτομερές σχέδιο πώς να διευθύνετε μια επιχείρηση. Η αξία είναι μια κεντρική ιδέα στα επιχειρηματικά μοντέλα. Σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο, εξηγείται η δημιουργία, η απόκτηση και η παροχή της αξίας. Το επιχειρηματικό μοντέλο δημιουργεί μία ιστορία μεταξύ των διαφορετικών συντελεστών αξίας. Οι διάφοροι συντελεστές αξίας ενδέχεται να μην έχουν αξία από μόνοι τους, αλλά σε συνδυασμό με άλλους συντελεστές αξίας, μπορεί να δημιουργηθεί η τελική αξία. Για παράδειγμα, στις τεχνολογικές καινοτομίες «μια τεχνολογία από μόνη της δεν έχει καμία αντικειμενική αξία» [12], μέσω όμως ενός επιχειρηματικού μοντέλου, η αξία μιας τεχνολογίας μπορεί να εμπορευματοποιηθεί.

Όπως ανέφεραν οι Brandenburger και Stuart (1996) [8] η δημιουργία αξίας ενός επιχειρηματικού μοντέλου βασίζεται στην συνολική αξία για όλους τους ενδιαφερόμενους, όπως τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία σχετικά με την στρατηγική, η έμφαση δίνεται στην απόκτηση αξίας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τον ανταγωνισμό, ενώ στην βιβλιογραφία σχετικά με το επιχειρηματικό μοντέλο δίνεται έμφαση στις συμμαχίες, τη δημιουργία κοινής αξίας και την συνεργασία [35].

Τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στην πράξη οι όροι «επιχειρηματικά μοντέλα» και «στρατηγική» συγχέονται [32]. Κατά τους Mansfield και Fourie (2004) [33] η στρατηγική ορίζεται ως εξής: «Η στρατηγική αφορά τη διαχείριση που ασχολείται με την δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία, είναι το άθροισμα των διαχειριστικών επιλογών και είναι ένα μείγμα σκόπιμων ενεργειών, τακτικών απαντήσεων και οργανωτικής μάθησης». Μια εναλλακτική άποψη προτείνεται από τους Seddon και Lewis (2003) [44] οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η στρατηγική των επιχειρήσεων είναι μια αναπαράσταση του τρόπου αντιμετώπισης του πραγματικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα σχεδιάγραμμα για το πώς η εταιρεία εργάζεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της. Με άλλα λόγια, δεδομένου ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μία αφηρημένη και απλοποιημένη άποψη της στρατηγικής της εταιρείας, ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για έναν οργανισμό. Αλλά μια εταιρική στρατηγική μπορεί να έχει διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα, επειδή μπορεί να υπάρχουν περισσότερες διαφορετικές αφαιρέσεις με άλλες εμφάσεις της στρατηγικής. Εν κατακλείδι, τα επιχειρηματικά μοντέλα αντιπροσωπεύουν μόνο τη βασική λογική για τη δημιουργία αξίας και όχι τη στρατηγική εφαρμογή της [32][44].

Σε άλλες ακαδημαϊκές μελέτες, οι έννοιες της στρατηγικής αγοράς προϊόντων και άλλες στρατηγικές οπτικές συζητούνται σε σχέση με τα επιχειρηματικά μοντέλα. Στις πρώιμες μελέτες, τα επιχειρηματικά μοντέλα θεωρούνταν στρατηγικές αγοράς προϊόντων. Αν και σε μεταγενέστερες μελέτες, υπάρχει μια αυξανόμενη συναίνεση ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι διαφορετικό από τη στρατηγική αγοράς προϊόντων και άλλες στρατηγικές έννοιες [54][45]. Σύμφωνα με τους Zott et al. (2010) [54] οι έννοιες της στρατηγικής αγοράς προϊόντος και το επιχειρηματικό μοντέλο είναι διαφορετικές, δεν είναι υποκατάστατα αλλά αλληλοσυμπληρώνονται. Η στρατηγική για την αγορά προϊόντων, σε αντίθεση με τα επιχειρηματικά μοντέλα, είναι πιο επικεντρωμένη στον τρόπο καταγραφής της αξίας [11], στο πώς να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα [33] και στο πώς να γίνει διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό [32]. Το επιχειρηματικό μοντέλο αφορά το πώς λειτουργεί μια επιχείρηση και πώς ταιριάζουν μεταξύ τους τα κομμάτια που την απαρτίζουν. Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό μοντέλο βασίζεται στην καταγραφή δραστηριοτήτων [45]. Επιπλέον, η στρατηγική είναι η μεσολαβητική ιδέα μεταξύ ενός επιχειρηματικού μοντέλου, μίας εταιρείας και του περιβάλλοντος της [33] και απαιτείται όταν μια επιχείρηση θέλει να είναι καλύτερη από τον ανταγωνισμό. Σύμφωνα με τον Magretta (2002) [32], για να γίνεις καλύτερος από τον ανταγωνισμό, πρέπει να είσαι διαφορετικός από τους ανταγωνιστές σου βάσει του επιχειρηματικού σου μοντέλου, των στρατηγικών σου αποφάσεων και σχετικά με την τοποθέτηση της εταιρείας στην βιομηχανία, η οποία βασίζεται στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (1980). Η εστίαση στις στρατηγικές αποφάσεις είναι απαραίτητη, πρέπει να σχεδιαστούν ένας ξεκάθαρος στόχος και κατεύθυνση, επειδή μία επιχείρηση με συγκεκριμένη στρατηγική σε συνδυασμό με ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο, δίνουν μεγαλύτερες πιθανότητες για επιτυχία [33]. Εν κατακλείδι, η στρατηγική και το επιχειρηματικό μοντέλο είναι συμπληρωματικά και εξαρτώνται το ένα από το άλλο [53]. Ο τρόπος αντιμετώπισης του ανταγωνισμού κάνει τη διαφορά στην επίτευξη της επιτυχίας, από την άποψη της ανώτερης απόδοσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές [32].

Τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο οργανωτικής ευθυγράμμισης [32]. Χρησιμοποιώντας ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι εύκολο για την επιχείρηση να επικοινωνήσει σε κάθε εργαζόμενο τι είδους αξία θέλει να προσφέρει μια εταιρεία και πώς να το κάνει. Ο τρόπος επικοινωνίας εξαρτάται από το είδος της μορφής που είναι γραμμένο ή σχεδιασμένο το επιχειρηματικό μοντέλο.

Κατά τους Osterwalder and Pigneur (2010) [37] ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου θεωρείται ως εργαλείο για το σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου και τη δημιουργία μίας οπτικής αναπαράστασης του. Αυτό διευκολύνει την επικοινωνία και την αφήγηση της ιστορίας πίσω από το επιχειρηματικό μοντέλο. Οι ενδιαφερόμενοι που συμμετέχουν στο επιχειρηματικό μοντέλο θα είναι περισσότερο εμπλεκόμενοι και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη και σταθερή απόδοση της εταιρείας.

Κατά τους Santos, Spector και Van Der Heyden (2009) [42], δίνεται έμφαση στην σημασία της καινοτομίας στο επιχειρηματικό μοντέλο όσον αφορά τις συμπεριφοριστικές πτυχές. Αναφέρουν ότι η ανάθεση της καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου σε ένα εταιρικό γραφείο μπορεί να βλάψει την καινοτομία και προτείνει ανάμειξη από εταιρικούς διευθυντές και διευθυντές επιχειρηματικών μονάδων. Οι διευθυντές της καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου πρέπει να επικεντρώνονται στις σχεσιακές δυναμικές. Με άλλα λόγια εάν οι εταιρείες προσπαθούν να καινοτομήσουν σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο ή με το σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου για μια τεχνολογική καινοτομία, είναι σημαντικό να ευθυγραμμιστούν με τους υπαλλήλους και τους διευθυντές. Εάν οι διαχειριστές αποτύχουν να επικοινωνήσουν και να δημιουργήσουν ευαισθητοποίηση για ένα νέο ή βελτιωμένο επιχειρηματικό μοντέλο, το επιχειρηματικό μοντέλο ενδέχεται να αποτύχει λόγω αντίδρασης από άλλους διευθυντές ή υπαλλήλους [42].

Μια απειλή για την καινοτομία στο επιχειρηματικό μοντέλο σε σχέση με την ευαισθητοποίηση και την εμπλοκή εντοπίζει ο Chesbrough (2010) [12]. Ένα σύνηθες πρόβλημα με τα επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα είναι η οικειοποίηση με το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο και την δημιουργία εσόδων. Οι διευθυντές συχνά βασίζουν την επιτυχία τους στο υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε προκαταλήψεις προς το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο και στη συνέχεια σε απώλεια δημιουργίας εσόδων μέσω νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων. Συμπεραίνεται ότι οι διευθυντές δεν θα υποστηρίξουν τους πειραματισμούς σε επιχειρηματικά μοντέλα εάν θα βλάψουν τα υπάρχοντα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Για να ξεπεραστεί αυτή η οργανωτική ευθυγράμμιση, απαιτείται ευαισθητοποίηση για να ξεπεραστεί η αντίσταση σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα [12].

Στην παράγραφο σχετικά με τα δομικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου, τα επιχειρηματικά μοντέλα περιγράφουν εν μέρει το τι κάνει μια εταιρεία. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, τα δομικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου αφορούν μεταξύ άλλων την αξία. Για τη δημιουργία αξίας, απαιτούνται πόροι και δραστηριότητες [11][50][54]. Απαιτούνται πόροι για να δημιουργηθεί, να γίνει επικοινωνία και απόδοση της πρότασης αξίας. Έτσι, για κάθε επιχείρηση χρειάζονται διαφορετικοί πόροι και είναι απαραίτητοι για βιώσιμη

ανταγωνιστικότητα. Οι πόροι μπορούν να είναι φυσικοί, όπως ένα εμπόρευμα, αλλά μπορούν επίσης να είναι και διανοητικοί, όπως η γνώση ή η εμπειρία. Άλλοι τύποι πόρων είναι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι. Απαιτούνται προσθήκες σε αυτή την προβολή βάσει πόρων, επειδή μόνοι τους οι πόροι δεν επαρκούν για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Με την προσθήκη διαφορετικών δραστηριοτήτων και ετερογενών νοητικών μοντέλων, σε συνδυασμό με τους πόρους, δημιουργείται αξία για μία εταιρεία [4].

Μια βασική λογική μιας επιχείρησης είναι ότι υπάρχει μια συναλλαγή αξίας και εσόδων [2]. Η αξία είναι το άθροισμα της συνολικής αξίας όλων των επιχειρηματικών φορέων, όπως οι πελάτες, οι συνεργάτες και οι προμηθευτές [8]. Μέσω του concept των Anderson and Narus (2004) [2], η αξία μετράται μέσω χρημάτων. Ένα μέρος του επιχειρηματικού μοντέλου είναι αφιερωμένο σε μηχανισμούς για τη λήψη εσόδων σε αντάλλαγμα για την παραδοθείσα αξία. Όμως ολόκληρη η δημιουργημένη αξία δεν μπορεί να καταγραφεί στις ροές εσόδων. Για παράδειγμα, όπως αναφέρεται από τους Brandenburger και Stuart (1996) [8], η αξία μπορεί να παραδοθεί στον πελάτη, αλλά και σε συνεργάτες και προμηθευτές. Ωστόσο, αυτό δεν θα οδηγήσει απαραίτητα σε έσοδα σε χρήμα, αλλά σε άλλα οφέλη που μπορεί να έχει η παραδοθείσα αξία.

Σύμφωνα με τους Chesbrough και Rosenbloom (2002) [11] ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια «αρχιτεκτονική των εσόδων». Σε αυτό το άρθρο, έγινε μία πολλαπλή μελέτη περίπτωσης για να εξηγήσει τον ρόλο του επιχειρηματικού μοντέλου στην εμπορευματοποίηση των τεχνολογικών καινοτομιών. Προτείνουν μια κατασκευή όπου ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ο διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ τεχνολογίας και δημιουργίας αξίας. Ορίζοντας τα επιχειρηματικά μοντέλα ως μία αρχιτεκτονική των εσόδων εξηγούν τους μηχανισμούς δημιουργίας αξίας σύμφωνα με τους οποίους μηχανισμούς δίνεται η ευκαιρία στην επιχείρηση να προσδώσει αξία και να λάβει έσοδα σε αντάλλαγμα, βασισμένα στους πόρους της επιχείρησης και τα αποτελέσματα της αγοράς [49].

Πέρα από τον σημαντικό ρόλο των επιχειρηματικών μοντέλων στις τεχνολογικές καινοτομίες όπου ένα επιχειρηματικό μοντέλο χρησιμοποιείται για να αποτυπώσει και να προσφέρει αξία, το επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί επίσης να αποτελεί καινοτομία από μόνο του [49]. Στη βιβλιογραφία, υπάρχει η αναπτυσσόμενη συμφωνία ότι η καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στην απόδοση μιας εταιρείας [55]. Η καινοτομία στα επιχειρηματικά μοντέλα μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αναδιοργάνωσης διαφορετικών διαδικασιών και περιουσιακών στοιχείων ή μέσω συνεργασίας με άλλους οργανισμούς για την αλληλοσυμπλήρωση υπηρεσιών και αγαθών που λείπουν από ένα επιχειρηματικό μοντέλο [55]. Έτσι, οι εταιρείες κοιτάζουν έξω από την δική τους εταιρεία και συνεργάζονται με πελάτες και ανταγωνιστές για εμπορικούς σκοπούς, ενδιαφέρουσες νέες ιδέες ή πόρους σε συνεργασία με τους δικούς τους πόρους ή ιδέες. Αυτή η ιδέα ονομάζεται «ανοιχτή καινοτομία» [14]. Για την εμπορευματοποίηση νέων ιδεών, ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο είναι συχνά απαραίτητο.

Όπως ανέφερε ο Chesbrough (2010) [12], οι οργανισμοί είναι καλύτεροι στην ανάπτυξη νέας τεχνολογίας, παρά στην καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων. Οι οργανισμοί έχουν

προβλήματα με την καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων, γιατί όταν πειραματίζονται με τα επιχειρηματικά μοντέλα προκύπτουν διαφορετικά εμπόδια στην υπάρχουσα εταιρεία τους. Ένα παράδειγμα υπάρχει στο έργο των Amit & Zott (2001) [1] όπου τα επιχειρηματικά μοντέλα χαρακτηρίζονται από καινοτομία, συμπληρωματικότητα και αποτελεσματικότητα. Αυτό δημιουργεί μια πιθανή σύγκρουση με το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο που είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία αξίας της τρέχουσας επιχείρησης επειδή οι διαχειριστές συχνά δεν θα υποστηρίξουν πειράματα με επιχειρηματικά μοντέλα δεδομένου ότι μπορεί να απειλήσουν την ως έχειν επιχείρησή τους [12].

Επίσης σύμφωνα με τον Chesbrough (2010), προτείνεται πειραματισμός ώστε να αντιμετωπιστεί η αναγκαιότητα για καινοτομία στο επιχειρηματικό μοντέλο. Για την αντιμετώπιση των εμποδίων προς την καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου προτάθηκαν κατασκευαστικοί χάρτες ως μία πιθανή λύση στον πειραματισμό στα επιχειρηματικά μοντέλα, όπως η «τμηματική επιχειρηματική μοντελοποίηση» της IBM και ο «καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου» των (Osterwalder et al., 2005) [38]. Αυτό δίνει στις επιχειρήσεις την ευκαιρία να πειραματιστούν με τα επιχειρηματικά μοντέλα, αλλά δεν είναι η λύση για την αντίσταση ενάντια σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

Επομένως, η οργανωτική ηγεσία είναι απαραίτητο να πειραματιστεί με βάση το effectuation concept [12]. Αυτό το concept είναι μια διαδικασία όπου οι δρώντες χωρίς να έχουν σε βάθος πληροφορίες από το περιβάλλον τους, μπορούν να δημιουργήσουν νέες πληροφορίες κάνοντας δράσεις και πειραματιζόμενοι, πράγμα που έχει ως αποτέλεσμα να οδηγούνται σε δυνατότητες που μπορεί να φαίνονται λανθασμένες με την πρώτη ματιά [43]. Πέρα από το effectuation, η ηγεσία είναι ένας ουσιαστικός παράγοντας στην καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι διευθύνοντες σύμβουλοι ή οι διευθυντές ενδέχεται να είναι θετικά προκατειλημμένοι με τα παλιά επιχειρηματικά μοντέλα, επομένως, οι μεσαίοι διευθυντές έχουν μεγάλη σημασία για αυτόν τον τύπο καινοτομίας [12]. Όμως, για τους μεσαίους διευθυντές είναι δύσκολο να βρεθεί μία ισορροπία μεταξύ αποτελεσματικότητας στην καθημερινή τους εργασία και εξερεύνησης νέων επιχειρηματικών ευκαιριών π.χ. στα επιχειρηματικά μοντέλα.

Σύμφωνα με τον Chesbrough (2010) [12] για να στεφθεί με επιτυχία μια επιχειρηματική καινοτομία, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν ένα σαφές όραμα ηγεσίας που να επικεντρώνεται στην καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου. Με αυτόν τον τρόπο ο πειραματισμός με τα επιχειρηματικά μοντέλα θα έχει αρκετούς πόρους και θα ξεπεράσει τα εμπόδια εντός του οργανισμού. Αυτό θα οδηγήσει σε μοντέλα που βασίζονται στην ανακάλυψη. Μαζί με την καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου, πρέπει να είναι η τεχνολογική καινοτομία και να καταγράφεται στο επιχειρηματικό μοντέλο. «Τα μεγάλα τεχνολογικά επιτεύγματα συνήθως αποτυγχάνουν εμπορικά επειδή έχει δοθεί λίγη προσοχή στο σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου για να τα μεταφερθεί σωστά στην αγορά» [49].

Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα που δίνονται στην εργασία των Chesbrough & Rosenbloom (2002) [11] και που αφορούν τεχνολογικές καινοτομίες. Οι εν λόγω καινοτομίες βασίστηκαν σε ανακαλύψεις που φαίνεται να έχουν πολύ υψηλή αξία, δίνοντας προοπτική στην αγορά. Στο

άρθρο αναφέρεται ότι από τις καινοτομίες που αναλύθηκαν μόνο ορισμένες απέτυχαν να αποκτήσουν και να αποδώσουν την αξία στους πελάτες. Μια λύση είναι να χρησιμοποιηθούν επιχειρηματικά μοντέλα για να καταγραφεί η αξία και οι επιχειρηματικοί μηχανισμοί μιας τεχνολογικής καινοτομίας. Χρησιμοποιώντας ένα επιχειρηματικό μοντέλο, η αποκτημένη αξία μπορεί να παραδοθεί στους πελάτες [11]. Αυτή η πρόταση, ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποκτά αξία και εξηγεί την επιχειρηματική μηχανική, επιβεβαιώνεται από τον Teece (2010) [49]: ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια αρχιτεκτονική μιας εταιρείας, η οποία είναι χτισμένη γύρω από τα έσοδα, τα κόστη, τους πόρους, την πρόταση αξίας και τους μηχανισμούς απόκτησης αξίας μίας εταιρείας.

Ωστόσο, με τεχνολογικές καινοτομίες που βασίζονται στην ανακάλυψη, συχνά είναι περιορισμένες οι πληροφορίες για πιθανούς πελάτες, ανταγωνιστές, υποκατάστατα και άλλους περιβαλλοντικούς παράγοντες. Αυτό συμβαίνει απλώς επειδή είναι νέες καινοτομίες και δεν έχουν εισαχθεί ακόμη στην αγορά και επειδή είναι άγνωστο αν η τεχνολογία θα καλύψει πιθανές υποβόσκουσες ανάγκες, με απλά λόγια, είναι άγνωστο αν υπάρχει αγορά για αυτήν την καινοτόμα τεχνολογία. Για να δημιουργηθεί ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να βασίζεται σε καλά κατανοητές πληροφορίες σχετικά με την αγορά, τους προμηθευτές και τους πελάτες. Συνδυάζοντας δημιουργικότητα και επιχειρηματικό πνεύμα μπορούμε να οδηγηθούμε σε νέα και καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών [49].

3.5 Επιχειρηματικό μοντέλο και προσέγγιση Λιτής Startup (Lean Startup Approach)

Η προσέγγιση Λιτής Startup εισάγει δύο νέες έννοιες:

- τα Ελάχιστα Βιώσιμα Προϊόντα ή Minimum Viable Products (MVP) που δοκιμάζουν αποτελεσματικά τις υποθέσεις του επιχειρηματικού μοντέλου και
- τα pivots που αλλάζουν συγκεκριμένα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου ως απάντηση σε αποτυχημένες δοκιμές των υποθέσεων.

Ως τρίτο στοιχείο, σε αντίθεση με άλλες μεθόδους για τη διαχείριση του πρώιμου σταδίου της επιχείρησης, η προσέγγιση Λιτής Startup εξισορροπεί την ισχυρή κατεύθυνση που προέρχεται από το όραμα του ιδρυτή με την ανάγκη για ανακατεύθυνση που προκύπτει από την ανταπόκριση της αγοράς.

Λιτή Προσέγγιση	Παραδοσιακή Προσέγγιση
Στρατηγική	
Επιχειρηματικό Μοντέλο Με γνώμονα Υποθέσεις	Επιχειρηματικό Πλάνο Με γνώμονα την Εφαρμογή
Διαδικασία νέων προϊόντων	
Ανάπτυξη πελατολογίου Δοκιμή υποθέσεων	Διαχείριση προϊόντος Προετοιμασία της προσφοράς στην αγορά ακολουθώντας ένα γραμμικό σχέδιο, βήμα προς βήμα
Ανάπτυξη προϊόντος	

Agile Ανάπτυξη με επαναλήψεις και σταδιακά	Agile ή Καταρράκτης Ανάπτυξη με επαναλήψεις ή με πλήρη σχεδιασμό πριν την ανάπτυξη
Οργάνωση	
Ομάδες ανάπτυξη πελατών και Agile Προσλήψεις για μάθηση, ευκινησία και ταχύτητα	Τμήματα ανά λειτουργία Προσλήψεις για εμπειρία και ικανότητα εκτέλεσης
Οικονομική αναφορά	
Σημαντικοί δείκτες Κόστος απόκτησης πελατών, Αξία μόνιμων πελατών, viralness	Λογιστικά Δηλώσεις εσόδων, Φύλλα ισολογισμού, Δηλώσεις ροής μετρητών
Αποτυχία	
Αναμενόμενη Διορθώνεται με επαναλήψεις και αλλαγή ιδεών που δεν λειτουργούν	Εξαίρεση Διορθώνεται απολύοντας στελέχη
Ταχύτητα	
Αυξανόμενη Λειτουργία με ικανό πλήθος δεδομένων	Μετριασμένη Λειτουργία με πλήρη αριθμό δεδομένων

Πίνακας 1 Μετάφραση από [62]

Μία από τις κύριες διαφορές μεταξύ των υπάρχοντων παραδοσιακών εταιρειών και των νεοσύστατων επιχειρήσεων βρίσκεται στο ζήτημα του επιχειρηματικού μοντέλου: ενώ οι υπάρχουσες εταιρείες εκτελούν ένα επιχειρηματικό μοντέλο, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις το αναζητούν [22].

Αυτή η διάκριση βρίσκεται στο επίκεντρο της προσέγγιση Λιτής Startup. Όταν ένας επιχειρηματίας ακολουθεί αυτή την προσέγγιση, μεταφράζει το όραμά του σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο και το δοκιμάζει χρησιμοποιώντας μία σειρά από Ελάχιστα Βιώσιμα Προϊόντα. Κάθε Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν αντιπροσωπεύει ένα σύνολο δραστηριοτήτων που χρειάζονται για να διαψεύσουν μία υπόθεση. Με βάση τα αποτελέσματα των δοκιμών, ένας επιχειρηματίας πρέπει να αποφασίσει αν θα επιμείνει με το προτεινόμενο επιχειρηματικό μοντέλο, αν κάνει pivot σε ένα αναθεωρημένο μοντέλο που αλλάζει ορισμένα στοιχεία του αρχικού μοντέλου διατηρώντας άλλα, ή απλώς να το διαγράψει εγκαταλείποντας τη νέα επιχείρηση. Ο επιχειρηματίας επαναλαμβάνει αυτή τη διαδικασία έως ότου οι βασικές υποθέσεις του επιχειρηματικού μοντέλου έχουν επιβεβαιωθεί μέσω δοκιμών με Ελάχιστα Βιώσιμα Προϊόντα.

Μια προσέγγιση βασισμένη σε υποθέσεις βοηθάει να ελαχιστοποιηθεί το μεγαλύτερο ρίσκο που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες: να προσφέρουν ένα προϊόν που κανείς δεν θέλει να αγοράσει. Πολλές startups αποτυγχάνουν επειδή οι ιδρυτές σπαταλούν πόρους να δημιουργούν και να διαφημίζουν προϊόντα προτού επιλύσουν τις αβεβαιότητες του επιχειρηματικού μοντέλου. Ελαχιστοποιώντας την αβεβαιότητα πριν την κλιμάκωση, η προσέγγιση βασισμένη στην υπόθεση, βελτιστοποιεί την χρήση των περιορισμένων αρχικών πόρων της επιχείρησης [22].

Κεφάλαιο 4: Επιτυχημένες και Αποτυχημένες Startups

4.1 Πως μπορεί να οριστεί ως επιτυχημένη ή αποτυχημένη μία startup

Τι ορίζει την επιτυχία μίας νέας startup επιχείρησης; Ο ορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης εξαρτάται από τον σκοπό της αξιολόγησης. Τέσσερις βασικοί σκοποί αξιολόγησης έχουν εντοπιστεί [39]:

- συγκριτική αξιολόγηση με ανταγωνιστές σε όρους επιχειρηματικού μοντέλου,
- αξιολόγηση εναλλακτικών επιχειρηματικών μοντέλων για πιθανή εφαρμογή,
- αναγνώριση κινδύνου για μια εταιρεία που επιδιώκει καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου και
- αξιολόγηση ενός καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου όσον αφορά την υλοποιησιμότητα και την κερδοφορία.

Συνήθως, ιδρυτές, επενδυτές και παρατηρητές της αγοράς θεωρούν επιτυχία εάν η startup αξιολογηθεί θετικά (δηλαδή, λάβει χρηματοδότηση) από έναν venture capitalist (VC), ο οποίος «επιβεβαιώνει την ποιότητα της εταιρείας και μειώνει την αβεβαιότητα σχετικά με την πιθανή αποτυχία της». Οι επιτυχημένες διαδικτυακές startup μπορούν να προσαρμόζουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα συνεχώς, διατηρώντας ταυτόχρονα την απαιτούμενη ρευστότητα (μέσω χρηματοδότησης) για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων τους. Η εξασφάλιση χρηματοδότησης «δεύτερου γύρου» ή «Σειράς Α» (δηλαδή, μια σημαντική επένδυση από venture capitalists για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη) θεωρείται ευρέως ως ένας παράγοντας που διακρίνει μία επιτυχημένη από μία αποτυχημένη startup. Σύμφωνα με μια εκτίμηση, μόνο το 40 τοις εκατό των διαδικτυακών startup είναι σε θέση να εξασφαλίσουν την απαιτούμενη χρηματοδότηση της Σειράς Α [48].

Μελέτες περιπτώσεων παρέχουν πλούσια δεδομένα σχετικά με το επιλεγμένο επιχειρηματικό μοντέλο μιας πετυχημένης επιχείρησης. Τα δεδομένα αυτά αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση για άλλες υπό δημιουργία επιχειρήσεις. Το τι αποτελεί εταιρική επιτυχία διαφέρει μεταξύ των μελετών και περιλαμβάνει μια σειρά μέτρων οικονομικής απόδοσης όπως για παράδειγμα η αύξηση εσόδων, η κερδοφορία, η κεφαλαιοποίηση αγοράς, και η ανάπτυξη μετοχών, σε συνδυασμό με μη χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως η ανθεκτικότητα σε δύσκολες αγορές και η ικανότητα παροχής κοινωνικής αξίας στους stakeholders.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο και το κινητό εμπόριο είναι τομείς που έχουν προσελκύσει μελέτες που στοχεύουν στον προσδιορισμό των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου που επηρεάζουν την εταιρική οικονομική επιτυχία [28]. Η μέτρηση της απόδοσης των νέων επιχειρήσεων είναι προβληματική επειδή δεν υπάρχει συναίνεση μεταξύ ερευνητών ως προς το τι συνιστά επιχειρηματική επιτυχία. Επιπλέον, αρκετές μελέτες επισημαίνουν ότι οι επιχειρηματίες έχουν διαφορετικούς στόχους κατά τον σχεδιασμό και την έναρξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους και ότι οι στόχοι μπορεί να διαφέρουν σε σημασία στα διάφορα στάδια της επιχειρηματικής διαδικασίας και σε διάφορες βιομηχανίες.

Οι περισσότερες από τις νέες έρευνες έχουν επικεντρωθεί σε διάφορους χρηματοοικονομικούς δείκτες, όπως για παράδειγμα τον δείκτη απόδοσης επένδυσης (ROI) ως μέτρο απόδοσης της νέας επιχείρησης.

Άλλες έρευνες επικεντρώνονται στη μέτρηση του μεριδίου αγοράς αλλά οι Miller et al. (1998) θεωρούν πως αυτό το μέτρο μπορεί να είναι προβληματικό για τις πρωτοποριακές επιχειρήσεις, καθώς θα είχαν αρχικά το 100% της αγοράς, μόνο για να μειωθεί αυτό καθώς εισέρχονται νέες επιχειρήσεις - αύξηση πωλήσεων, ανάπτυξη και ούτω καθεξής. Είναι όμως άμεσα διαθέσιμο, εύκολο στη μέτρηση και μη εμπιστευτικό.

Έτσι οι Ghezzi et al. [22] δημιούργησαν ένα διάγραμμα απόδοσης λαμβάνοντας υπόψη ορισμένες από τις παραμέτρους που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία ως βασικές στην διαδικασία ανάπτυξης των startup. Οι παράμετροι είναι:

1. τερματισμός της νέας επιχείρησης (termination of the new venture),
2. ανάπτυξη προϊόντων product (development),
3. δραστηριότητα οργάνωσης επιχείρησης (venture organization activity),
4. χρηματοδότηση μετοχών (equity funding),
5. απόκτηση πρώτου πελάτη (first customer acquisition).

Η έναρξη μίας νέας επιχείρησης χαρακτηρίζεται από σημαντική πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα. Αυτή η αβεβαιότητα είναι η αιτία του εγγενούς υψηλού κινδύνου που έχει η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης. Μελέτες έχουν δείξει ότι εκατομμύρια υποψήφιοι επιχειρηματίες συμμετέχουν στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων κάθε χρόνο, αν και υπάρχει μεγάλη διακύμανση στα ποσοστά εκκίνησης μεταξύ χωρών. Την ίδια στιγμή, ο μεγάλος αριθμός προσπαθειών εκκίνησης συνεπάγεται εξίσου μεγάλο αριθμό αποτυχημένων προσπαθειών: για παράδειγμα, περίπου το 75% των νεοσύστατων επιχειρήσεων στις ΗΠΑ αποτυγχάνουν, σύμφωνα με τον λέκτορα Shikhar Ghosh του Harvard Business School. Ο Νόμπελ βρήκε πρόσφατα πως ανεξάρτητα του τι ορίζουν οι επιχειρηματίες ως επιτυχία, τα ποσοστά αποτυχίας αυξάνονται καθώς ο ορισμός της αποτυχίας γίνεται πιο συγκεκριμένος [22]:

- κάθε φορά που η αποτυχία ορίζεται από άποψη περιουσιακών στοιχείων, όπου οι επενδυτές χάνουν μέρος ή το σύνολο της επένδυσης τους, το ποσοστό αποτυχίας κυμαίνεται μεταξύ 30% και 40%
- αξιολογώντας την αποτυχία ως έλλειψη επιστροφής της επένδυσης, το ποσοστό αποτυχίας είναι υψηλότερο και κυμαίνεται μεταξύ του 70% και του 80%
- τέλος, εάν η αποτυχία αντανακλά τη μη επίτευξη των στόχων, το ποσοστό αυξάνεται έως και 90% με 95%.

Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να μετρηθεί είναι η απόδοση του επιχειρηματικού μοντέλου, π.χ. η οικονομική απόδοση ή η ανάπτυξη [39]. Η απόδοση του επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνει διάφορες πτυχές και μπορεί να χωριστεί σε διάφορους συντελεστές επιτυχίας. Για τη λήψη αξίας από το δίκτυο αξίας που προσφέρει την υπηρεσία, οι τυπικοί συντελεστές επιτυχίας περιλαμβάνουν: αποδεκτή κατανομή ρόλων μεταξύ παραγόντων,

αποδεκτή κερδοφορία και αποδεκτοί κίνδυνοι. Η απόδοση ενός επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να προβλεφθεί αξιολογώντας το με τέτοιους συντελεστές επιτυχίας. Εάν ένα επιχειρηματικό μοντέλο δεν ικανοποιεί ένα συγκεκριμένο συντελεστή επιτυχίας, θα πρέπει να αντιμετωπιστούν τα αντίστοιχα ζητήματα σχεδιασμού, δηλαδή τα θέματα σχεδιασμού που επηρεάζουν σημαντικά τη βαθμολογία του συντελεστή επιτυχίας [18].

Εκτός από μια πραγματική μετρήσιμη ή προβλεπόμενη απόδοση, θα πρέπει να είναι εκτιμήσιμοι και οι κίνδυνοι ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι μπορούν να ταξινομηθούν, για παράδειγμα, στην αξία της αγοράς, του μεριδίου αγοράς και τους κινδύνους ανταγωνιστικής βιωσιμότητας. Σε συνδυασμό με την μέτρηση κινδύνων, θα μπορούσε να είναι αρκετά ελπιδοφόρο να είμαστε σε θέση να μετρήσουμε τον βαθμό καινοτομίας των επιχειρηματικών μοντέλων [9].

4.2 Εμπειρικές μελέτες σχετικά με την επίδραση του επιχειρηματικού μοντέλου στην επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης

Οι λόγοι που οδηγούν σε κακά αποτελέσματα επιτυχίας έναντι αποτυχίας του Νόμπελ είναι διάφοροι και η υπάρχουσα βιβλιογραφία τους ομαδοποιεί σε:

- α) έλλειψη νομιμότητας
- β) έλλειψη πόρων
- γ) έμψυχο δυναμικό
- δ) εξωτερικοί παράγοντες όπως χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος / βιομηχανίας.

Επιπλέον, πληροφορίες από την αναφορά του Εθνικού Οργανισμού Επιχειρηματικών Αγγέλων Καναδά «Κατανόηση της εξαφάνισης των early-stage και Startup R&D Performing Firms», λένε πολλά για τη ζοφερή εικόνα που περιβάλλει τις νεοσύστατες επιχειρήσεις. Δείχνουν ότι οι βασικοί παράγοντες που αποδίδονται για την κατάρρευση των εταιρειών ήταν:

- κανένα έσοδο από πελάτες,
- δεν υπήρχε καμία ανατροφοδότηση από πελάτες σχετικά με την Έρευνα και Ανάπτυξη ή το προϊόν ή υπηρεσία που αναπτύσσεται,
- εσφαλμένη ανάγνωση της αγοράς,
- το προϊόν δεν ήταν χρήσιμο ή δεν είναι αρκετά απλό για την εφαρμογή του,
- κακές αποφάσεις πωλήσεων και μάρκετινγκ,
- λάθος χρονοδιάγραμμα,
- αγνόηση των ανταγωνιστών και των μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς.

Παρά τα πολλά λάθη που οδηγούν σε κακή απόδοση και υψηλή «θνησιμότητα» των εταιρειών, τα προβλήματα που αναφέρθηκαν στρέφουν την προσοχή σε ένα θεμελιώδες και πρωταρχικό ζήτημα: οι επιχειρηματικές πρακτικές που ακολουθούνται από επιχειρηματίες, συχνά είναι αποσυνδεδεμένες από παραδοσιακές στρατηγικές θεωρίες και στρατηγικές. Πράγματι, οι επιχειρηματίες τείνουν να χτίζουν την προσπάθειά τους γύρω από μία πρωτότυπη επιχειρηματική ιδέα και την συγκεντρώνουν στην συνέχιση της λειτουργίας της χωρίς σαφή στρατηγικό προσανατολισμό. Εκτός από αυτό, τείνουν να μην ασχολούνται με τα υφιστάμενα

μοντέλα ανάλυσης στρατηγικής, τα οποία σπάνια χρησιμοποιούνται στις πρώτες φάσεις της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ως εκ τούτου, λανθασμένα η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα ασαφές εργαλείο από τους νέους επιχειρηματίες. Άρα η σχέση μεταξύ της αρχικής επιχειρηματικής ιδέας, τους στόχους της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τις δράσεις που χρειάζονται για την επίτευξη αυτών των στόχων και της απόδοσης, συχνά χάνεται στην μετάφραση.

Η ροή της έρευνας στην στρατηγική επιχειρηματικότητα στοχεύει στην αντιμετώπιση του παραπάνω ζητήματος από ουσιαστικά θεωρητική οπτική, στην προσπάθεια να παρέχει στους επιχειρηματίες top-down, επίσημα και δοκιμασμένα εργαλεία για να προσεγγίσουν την στρατηγική. Πρόσφατα ωστόσο, νέες bottom-up και περισσότερο πρακτικές προσεγγίσεις εμφανίστηκαν για να καλύψουν αυτό το κενό. Συγκεκριμένα είναι το Σχέδιο Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Design) και η προσέγγιση Λιτής Startup (Lean Startup Approach). Το Σχέδιο Επιχειρηματικού Μοντέλου γενικά αναφέρεται στην «αρχιτεκτονική μιας επιχείρησης» όπου στην ουσία καθορίζει τον τρόπο που η επιχείρηση προσφέρει αξία στους πελάτες, τους πείθει να πληρώσουν και να μετατρέψει τις πληρωμές σε κέρδος [49]. Η προσέγγιση Λιτής Startup πέτυχε μεγάλη αναγνώριση από τους επιχειρηματίες καθώς πολλές νεοσύστατες επιχειρήσεις υιοθέτησαν αυτή την προσέγγιση. Ο όρος που επινοήθηκε από τον Eric Ries αναφέρεται σε μία επιχειρηματική προσέγγιση που στοχεύει να αλλάξει τον τρόπο που χτίζονται οι νέες επιχειρήσεις και κυκλοφορούν νέα προϊόντα. Χρησιμοποιώντας την άμεση εμπειρία των συγγραφέων μέσω συμμετοχής τους σε δύο μεταπτυχιακά προγράμματα, αναλύθηκαν τέσσερις startups στην βιομηχανία κινητών υπηρεσιών (ανάπτυξη εφαρμογών για smartphones). Οι δύο από αυτές χρησιμοποίησαν το Σχέδιο Επιχειρηματικού Μοντέλου - προσέγγιση Λιτής Startup. Η ανάλυση και τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εταιρείες που χρησιμοποίησαν το Σχέδιο Επιχειρηματικού Μοντέλου και την προσέγγιση Λιτής Startup στα αρχικά τους στάδια είχαν την καλύτερη απόδοση από τις υπόλοιπες. Αυτό ισχύει περισσότερο σε ιδιαίτερα άστατα περιβάλλοντα όπως στον κλάδο των κινητών. Ως εκ τούτου, η ιδανική διαδικασία ξεκινά με τη δημιουργία επιχειρηματικών ιδεών και συνεχίζει με το σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου και την εφαρμογή των λιτών τεχνικών [22].

Οι Afuah & Tucci (2001) ορίζουν τρία επίπεδα για τη μέτρηση της απόδοσης ενός επιχειρηματικού μοντέλου: μέτρα κερδοφορίας, πρόβλεψη κερδοφορίας και χαρακτηριστικά των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου [39].

Οι Shafer et al. [46] αναγνωρίζουν 42 διαφορετικά συστατικά μέσα από δώδεκα ορισμούς επιχειρηματικών μοντέλων που σχετίζονται με την επιτυχία του επιχειρηματικού μοντέλου. Έτσι, για να καλύψουν ένα τόσο μεγάλο πλήθος συστατικών, τα χαρακτηριστικά αυτού του κριτηρίου δεν αντιπροσωπεύουν μεμονωμένα στοιχεία, αλλά έξι ομάδες που τα περιέχουν. Αυτές οι ομάδες βασίζονται στη διάκριση που έγινε από τους Morris et al. (2005) [9]:

- Παράγοντες προσφοράς: περιγράφουν το πως η εταιρεία δημιουργεί αξία για τους stakeholders της.
- Παράγοντες της αγοράς: εκφράζουν το για τους ποιους η εταιρεία δημιουργεί αξία.
- Παράγοντες εσωτερικής ικανότητας: έχουν να κάνουν με τις εσωτερικές δραστηριότητες και ικανότητες της εταιρείας.

- Παράγοντες ανταγωνιστικής στρατηγικής: έχουν να κάνουν με τα θέματα της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας.
- Οικονομικοί παράγοντες: ομαδοποιούν όλες τις οικονομικές πτυχές της εταιρείας.
- Προσωπικοί παράγοντες και παράγοντες επενδυτών: έχει να κάνει με τις φιλοδοξίες σχετικά τον χρόνο, τις δραστηριότητες και το μέγεθος τη εταιρείας.

Τρεις εμπειρικές μελέτες επικεντρώνονται σε παρόχους περιεχομένου (εκδότες εφημερίδας και περιοδικών) και τον αντίκτυπο της προσθήκης διαδικτυακού περιεχομένου στα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Με βάση μία έρευνα σε 120 επαγγελματίες και ειδικούς της βιομηχανίας κινητών υπηρεσιών και αξιοποιώντας το πλαίσιο επιχειρηματικού μοντέλου Υπηρεσίας, Τεχνολογίας, Οργάνωσης, Χρηματοδότησης, ελέγχθηκαν οι αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των στοιχείων επιχειρηματικών μοντέλων εταιρειών κινητής και διάφοροι παράγοντες επιτυχίας, συμπεριλαμβανομένου του οργανωτικού σχεδιασμού και του οικονομικού σχεδιασμού. Η εμπειρική ανάλυση των επιχειρηματικών μοντέλων 130 δημόσιων διαδικτυακών εταιρειών αποκαλύπτει ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιήθηκαν ως πλατφόρμες αλληλεπίδρασης για ιδιώτες και επιχειρήσεις, διευκόλυναν διαδικτυακές συναλλαγές και βασίζονταν στη διαφήμιση ως την κύρια πηγή εσόδων ήταν πιο πιθανό να επιβιώσουν.

Ένα ζήτημα αυξανόμενου ενδιαφέροντος σχετίζεται με τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής έμφασης στην καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων και της επιτυχίας των επιχειρήσεων. Μελέτες που περιλαμβάνουν συνεντεύξεις με εκατοντάδες CEO και πολλές μελέτες περιπτώσεων αναφέρουν μια θετική σχέση μεταξύ της επιτυχίας μιας επιχείρησης και την καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων ακόμη και αν και ο τύπος καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου δεν έχει αισθητή επίδραση στην οικονομική επιτυχία. Βάσει ανάλυσης αναφορών από περίπου 500 εταιρείες της Βόρειας Ευρώπης διαπιστώθηκε ότι οι εταιρείες με υψηλή στρατηγική έμφαση στην καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων καθώς και η υψηλή έμφαση στην αναπαραγωγικότητα, εμφανίζουν υψηλότερη μέση τιμή κερδοφορίας από τις εταιρείες που δεν παρουσιάζουν καμία από τις δύο διαστάσεις.

Χρησιμοποιώντας την έρευνα ταξινόμησης που συζητήθηκε στο προηγούμενο θέμα, αρκετές μελέτες στοχεύουν στον προσδιορισμό του τύπου του επιχειρηματικού μοντέλου που σχετίζεται συχνότερα με την επιτυχία της επιχείρησης. Οι συγκρίσεις γίνονται μεταξύ της οικονομικής απόδοσης των τύπων επιχειρηματικών μοντέλων σε διαφορετικές βιομηχανίες, συμπεριλαμβανομένων της τραπεζικής, της βιοτεχνολογίας, των συναλλαγών B2B και της αεροπορικής βιομηχανίας.

Δίνοντας έμφαση στις εταιρείες, οι Zott και Amit (2007) [52] συγκρίνουν τη σχετική επίδοση του επικεντρωμένου στην αποδοτικότητα και καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου και σε μια μεταγενέστερη μελέτη [53] την σχέση μεταξύ επιχειρηματικού μοντέλου και στρατηγική αγοράς του προϊόντος. Τα αποτελέσματα αυτών των δύο μελετών δείχνουν ότι η απόδοση των επιχειρήσεων σχετίζεται θετικά με επιχειρηματικά μοντέλα με επίκεντρο την καινοτομία, σε συνδυασμό με την κατάλληλη στρατηγική αγοράς.

Μια πιο πρόσφατη εφαρμογή της έννοιας του επιχειρηματικού μοντέλου σε σχέση με την επιτυχία της επιχείρησης σχετίζεται με την επιτυχημένη δυνατότητα μεταφοράς επιχειρηματικών μοντέλων σε νέες αγορές. Προσδιορίστηκαν τα κοινά χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών μοντέλων επιτυχημένων πάροχων υπηρεσιών δεδομένων κινητής τηλεφωνίας σε πέντε διαφορετικές χώρες και εξωτερικοί παράγοντες που περιορίζουν την δυνατότητα μεταφοράς σε άλλες αγορές. Οι Casadesus-Masanell και Ricart (2010b) ταυτοποιούν πηγές ανταγωνιστικότητας σε έξι εταιρείες νέας γενιάς που έχουν καινοτομήσει στα επιχειρηματικά τους μοντέλα για να αποκτήσουν ένα διεθνές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια κατά τα άλλα φθίνουσα οικονομία στην Καταλονία. Εστιάζοντας στη δυνατότητα μεταφοράς επιχειρηματικών μοντέλων σε αγορές χαμηλού εισοδήματος εξετάζονται η δημιουργία αξίας και οι στρατηγικές των άκαμπτων και των διαδραστικών τύπων επιχειρηματικών μοντέλων. Βγαίνει το συμπέρασμα ότι τα διαδραστικά επιχειρηματικά μοντέλα παρέχουν πιο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τα άκαμπτα επιχειρηματικά μοντέλα λόγω της κοινωνικοοικονομικής αξίας που προσφέρεται στην κοινωνία.

Σε συνδυασμό με τις μελέτες που συσχετίζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα με την οικονομική επιτυχία, χρησιμοποιείται ένα ευρύ φάσμα μη χρηματοοικονομικών μέτρων ως εξαρτημένες μεταβλητές. Αυτές οι μη χρηματοοικονομικές μεταβλητές περιλαμβάνουν:

- την ευελιξία των εταιρειών λογισμικού ανοιχτού κώδικα,
- τις προσδοκίες των καταναλωτών στη βιομηχανία ψηφιακής διανομής ήχου και
- την κοινωνική αξία.

Για πάνω από μια δεκαετία, η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου και η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου έχουν προσελκύσει την ακαδημαϊκή προσοχή της στρατηγικής διαχείρισης, των οικονομικών και του μάρκετινγκ των οποίων η έρευνα δείχνει αυξημένη συναίνεση στο ότι η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου είναι το κλειδί για την απόδοση των επιχειρήσεων. Η εμπειρική έρευνα έχει υστερήσει σε σχέση με την εννοιολογική έρευνα, ωστόσο, παρέχει στοιχεία που υποστηρίζουν την ύπαρξη σχέσεων μεταξύ επιχειρηματικών μοντέλων και καινοτομιών επιχειρηματικών μοντέλων και επιτυχίας των εταιρειών [28].

Οι Lueg et al. εντόπισαν ως λόγο αποτυχίας startup εταιρειών την έλλειψη επιχειρηματικού μοντέλου που να ευθυγραμμίζεται με τις πραγματικές επιχειρηματικές διαδικασίες του λαμβάνουν χώρα σε μία εταιρεία. Με βάση μία μελέτη περίπτωσης, ανέλυσαν την ευθυγράμμιση του επιχειρηματικού μοντέλου με τις επιχειρηματικές διαδικασίες μίας startup σε σχέση με τους τρεις τομείς του VIP πλαισίου των Solaimani και Bouwman (2012).

Το VIP πλαίσιο αποτελείται από τρεις τομείς: ανταλλαγή αξίας, ανταλλαγή πληροφοριών και πρωτεύουσες επιχειρηματικές διαδικασίες, οι οποίες προέρχονται και χτίζουν η μία από την άλλη. Ο όρος actor χρησιμοποιείται για να συμπεριλάβει όλους τους μάντζερ, τους εμπλεκόμενους και τους stakeholders που έχουν αντίκτυπο στη σύνδεση μεταξύ του επιχειρηματικού μοντέλου και των επιχειρησιακών διαδικασιών. Όλες οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των actors είναι χωρισμένες σε αυτό το σύνολο τριών βασικών τομέων, με τον κάθε τομέα να έχει υποστοιχεία. Τα υποστοιχεία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που αποτελούν

τον τομέα. Αυτά τα υποστοιχεία είναι ενσωματωμένα με γενικό τρόπο, αντί να εστιάζονται σε έναν συγκεκριμένο τομέα της επιχείρησης.

Από την έρευνα προέκυψε ότι η ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι ακόμη ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας για την εφαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου. Ως δεύτερο συμπέρασμα για τους επαγγελματίες, προέκυψε ότι οι αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες μπορούν να καθορίσουν μία αλλαγή στο επιχειρηματικό μοντέλο. Έτσι, η αλληλεπίδραση μεταξύ επιχειρηματικών μοντέλων και επιχειρηματικών διαδικασιών είναι αμφίδρομη. Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης συμπέραναν πως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και τα πληροφοριακά συστήματα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών διαδικασιών με το επιχειρηματικό μοντέλο. Τα πληροφοριακά συστήματα διασφαλίζουν ότι τα αρχικά σχέδια (αξία) του επιχειρηματικού μοντέλου συμμορφώνονται με τις όντως πραγματοποιήσιμες διαδικασίες και με την πρόσληψη ικανών actors προωθούνται βαθιές εφαρμογές σε επιχειρηματικές ρουτίνες ώστε να δούμε δράση του επιχειρηματικού μοντέλου στις επιχειρηματικές διαδικασίες [30].

Σύμφωνα με μελέτη των Abbassi et al. [48] οι ιδρυτές διαδικτυακών startup που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν αρκετά σαφείς ότι στις διαδικτυακές startup τα περισσότερα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου πρέπει να θεωρούνται εγγενώς δυναμικά. Απέδωσαν διαφορετικούς βαθμούς δυναμισμού σε διαφορετικά στοιχεία του αναδυόμενου επιχειρηματικού μοντέλου. Μερικοί θεώρησαν ότι τα μεμονωμένα στοιχεία του επιχειρηματικού τους μοντέλου είναι σχετικά σταθερά, όπως το προβλεπόμενο μοντέλο δημιουργίας εσόδων. Ωστόσο, ακόμη και σε αυτές τις περιπτώσεις οι ιδρυτές δεν ήταν απόλυτα σίγουροι για τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα αυτών των στοιχείων είτε στο σύνολό τους (π.χ., αλλαγή από μοντέλο B2B σε B2C) ή τουλάχιστον στην προσαρμογή τους με την πάροδο του χρόνου [48].

Οι Di Valentin et al. (2012) [20] όρισαν δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας που έχουν επιχειρήσεις λογισμικού. Αυτές οι δραστηριότητες βοηθούν στην ταυτοποίηση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στις επιχειρηματικές διαδικασίες των επιχειρήσεων αυτών και ο λόγος που συμβαίνουν αυτές οι αλλαγές είναι οι μετατροπές στο επιχειρηματικό μοντέλο των επιχειρήσεων. Κάθε τέτοια δραστηριότητα μπορεί να γίνει μετρήσιμη μέσω συγκεκριμένων Κύριων Δεικτών Απόδοσης - KPIs (Key Performance Indicators). Το πως οι αλλαγές στους Κύριους Δείκτες Απόδοσης επηρεάζουν τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου, φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Διαδικασία	Κύριοι Δείκτες Απόδοσης	Επίδραση στα στοιχεία του Επιχειρηματικού Μοντέλου
Ανάπτυξη	- Χρόνος εκτέλεσης - Αριθμός αιτήσεων εκτέλεσης - Χρόνος για ορισμούς και δοκιμές	Όσο πιο γρήγορη είναι η ανάπτυξη του λογισμικού τόσο υψηλότερη είναι η πιθανότητα να είναι καινοτόμο και να γίνει επιτυχής πώληση. Αυτές οι

	• Αριθμός παραπόνων πελατών • Ποιότητα προϊόντος • Αριθμός bugs • Προγραμματιστές ανά έργο • Περιθώρια κέρδους	οπτικές έχουν θετική επίδραση στο Μοντέλο Εσόδων (Revenue Model) . Η ποιότητα του λογισμικού επηρεάζει την Πρόταση Αξίας (Value proposition) .
Λειτουργίες	• Αριθμός συμμετεχόντων • Αριθμός συναλλαγών • Πλήθος δεδομένων • Ικανοποίηση εργαζομένων	Ο αριθμός των συναλλαγών και των συμμετεχόντων έχει επίδραση στην Αρχιτεκτονική δημιουργίας αξίας και στο Μοντέλο Εσόδων (Revenue Model) .
Μάρκετινγκ	• Αύξηση πωλήσεων • Βαθμός επίγνωσης σήματος • Αριθμός επιχειρηματικών επαφών • Προσπάθεια ανά δραστηριότητα μάρκετινγκ • Έσοδα ανά δραστηριότητα μάρκετινγκ • Αριθμός πελατών που γνωρίζουν το προϊόν	Αριθμός των επιθυμιών των πελατών που έχει ικανοποιηθεί έχει θετική επίδραση στην Πρόταση Αξίας (Value proposition) . Η αύξηση των πωλήσεων και τα έσοδα ανά δραστηριότητα μάρκετινγκ επηρεάζουν το Μοντέλο Εσόδων (Revenue Model) . Ο αριθμός επιχειρηματικών επαφών σχετίζεται με την Αρχιτεκτονική δημιουργίας αξίας.
Υποστήριξη	• Όγκος υποστήριξης • Μέσος όρος υποστήριξης που πραγματοποιείται από κάθε εργαζόμενο • Προσπάθεια ανά υποστήριξη • Προσπάθεια επανεπεξεργασίας • Μέσος χρόνος επεξεργασίας	Τα πρώτα τέσσερα έχουν επίδραση στο Μοντέλο Εσόδων (Revenue Model) και στους Πόρους (Resources) . Ο μέσος χρόνος επεξεργασίας έχει σχετιστεί με την Πρόταση Αξίας (Value proposition) .
Συντήρηση	• Αριθμός παραπόνων • Αριθμός bugs	Εδώ υπάρχει συσχετισμός με την Πρόταση Αξίας (Value proposition) καθώς επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών.
Αντικατάσταση	• Αριθμός ολοκληρωμένων	Αυτός ο αριθμός έχει επίδραση στην Πρόταση Αξίας (Value proposition) .

	ενημερώσεων λογισμικού	
--	---------------------------	--

Πίνακας 2 Μετάφραση από [26]

Σύμφωνα με μελέτη των Abbassi et al. [48] οι συγγραφείς κατέληξαν σε πέντε προτάσεις για την επιτυχία των startup σε αρχικό στάδιο:

1. Τα επιχειρηματικά μοντέλα των διαδικτυακών startup τείνουν να είναι δυναμικά,
2. Η ιδρυτική ομάδα είναι κυρίως σταθερή και παίζει καθοριστικό ρόλο για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού μοντέλου στο αρχικό στάδιο της επιχείρησης,
3. Οι ιδρυτές ακολουθούν συνήθως μια ευέλικτη προσέγγιση δοκιμής και σφάλματος στην ανάπτυξη και προσαρμογή του επιχειρηματικού τους μοντέλου,
4. Υψηλό κοινωνικό κεφάλαιο των ιδρυτών στο αρχικό στάδιο των διαδικτυακών startup, έχει θετική επίδραση στην επιτυχία της επιχείρησής τους και
5. Οι επαγγελματικές επαφές των ιδρυτών που προέρχονται από το ιστορικό της επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους είναι η πιο σημαντική πηγή κοινωνικού κεφαλαίου.

Η έρευνα σε επιχειρηματικά μοντέλα έχει αναγνωρίσει σίγουρα την αξία των δικτύων αξίας. Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι η επιτυχία μιας εταιρείας εξαρτάται σε κάποιο βαθμό από τις σχέσεις της εταιρείας με άλλους actors. Ωστόσο, τα δίκτυα ως μέρος ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι συνήθως εννοιολογικά και θεωρούνται ως δίκτυα αξίας, δηλαδή συνεργασία εταιρικού επιπέδου προμηθευτών, πελατών και συνεργατών σε αντίθεση με τα προσωπικά δίκτυα και τους πόρους δικτύου που διαθέτουν οι ιδρυτές των startup.

Τα κοινωνικά δίκτυα των ιδρυτών τους παρέχουν πληροφορίες, πόρους και ανεβασμένο status. Για παράδειγμα, λαμβάνουν σχόλια για τις ιδέες τους, κερδίζουν συνεργάτες και πελάτες, αποκτούν πρόσβαση σε χρήσιμους πόρους και λαμβάνουν χρηματοδότηση μέσω των δικτύων τους. Όλα αυτά τους βοηθούν να αναπτύξουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο και να δημιουργήσουν μία επιτυχημένη startup. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα λαμβάνουν νέες ιδέες και σχόλια για το επιχειρηματικό τους μοντέλο καθώς και τις τελευταίες τεχνολογικές, επιχειρηματικές και νομικές γνώσεις. Η απόκτηση τέτοιων γνώσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική στο αρχικό στάδιο της startup και έχει σημαντικό αντίκτυπο στη μακροπρόθεσμη της επιβίωση. Συνεπώς, αυτές οι ροές πληροφοριών είναι πολύ σημαντικές και βοηθούν στη διαμόρφωση της πρότασης αξίας, καθώς και τη δομή εσόδων και τη μέθοδο τιμολόγησης. Επιπροσθέτως, τα κοινωνικά δίκτυα των ιδρυτών τους προσφέρουν πρόσβαση σε πιθανούς υπαλλήλους (ή μελλοντικούς συνιδρυτές), σε εξωτερικούς εργολάβους (π.χ. προγραμματιστές, δικηγόρους κ.λπ.), πελάτες ή συνεργάτες και επενδυτές. Αυτοί οι πόροι βοηθούν στο χτίσιμο και καθιέρωση της αρχιτεκτονικής αξίας, δηλαδή, τα περιουσιακά στοιχεία, τους πόρους και τις βασικές ικανότητες. Η πρόσβαση σε πελάτες και συνεργάτες βοηθά σε καλή τοποθέτηση στην αγορά και άρα στην πρόταση αξίας που δημιουργεί αξία για τους πελάτες [48].

Oi de Reuver et al.(2008) [18] όρισαν τρεις συντελεστές επιτυχίας:

1. Αποδεκτή κατανομή ρόλων μεταξύ παραγόντων,
2. Αποδεκτή κερδοφορία,

3. Αποδεκτοί κίνδυνοι.

Δημιούργησαν ένα μοντέλο στο οποίο αυτοί οι συντελεστές επιτυχίας σχετίζονται με ζητήματα στον οικονομικό και τον οργανωτικό σχεδιασμό του επιχειρηματικού μοντέλου. Τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου που δυνητικά θα μπορούσαν να υπάρξουν προβληματικά ήταν:

- η επιλογή συνεργατών,
- η ανοιχτότητα προς νέους συνεργάτες,
- η διαχείριση σχέσεων με συνεργάτες,
- η διαίρεση επενδύσεων,
- η κατανομή δαπανών και εσόδων.

Το κύριο συμπέρασμα αυτής της έρευνας είναι ότι τα ζητήματα σχεδιασμού σε στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου μπορούν πράγματι να σχετίζονται με παράγοντες επιτυχίας που εξηγούν την αξία που λαμβάνουν οι οργανισμοί που προσφέρουν κινητές υπηρεσίες. Βρήκαν ότι τα ζητήματα οργανωτικού σχεδιασμού οδηγούν σε μια πιο αποδεκτή κατανομή ρόλων μεταξύ των actors και ότι τα ζητήματα οικονομικού σχεδιασμού οδηγούν σε πιο αποδεκτούς κινδύνους [18].

Η έρευνα των Weking et al. (2019) [51] βασίστηκε σε ένα σύνολο δεδομένων 500 startup επιχειρήσεων και αναλύει τη σχέση των εφαρμοσμένων μοτίβων επιχειρηματικών μοντέλων και της επιχειρηματικής τους απόδοσης (δηλ. της επιβίωσής της). Δύο μοτίβα επιχειρηματικών μοντέλων σχετίζονται σημαντικά με υψηλότερο ποσοστό επιβίωσης (Freemium και Subscription), ενώ τέσσερα μοτίβα σχετίζονται σημαντικά με χαμηλότερο ποσοστό επιβίωσης (Cross Selling, Hidden Revenue, Layer Player και No Frills). Η έρευνα παρέχει σαφή καθοδήγηση σχετικά με το μοτίβο επιχειρηματικού μοντέλου που αυξάνει την πιθανότητα επιβίωσης της startup. Στον παρακάτω πίνακα δίνεται επεξήγηση του κάθε προτύπου:

Μοτίβο Επιχειρηματικού Μοντέλου	Ορισμός	Πιθανότητα Επιβίωσης
Subscription	Ο πελάτης πληρώνει μια κανονική χρέωση, συνήθως σε μηνιαία ή ετήσια βάση, προκειμένου να αποκτήσει πρόσβαση σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.	αυξάνεται
Freemium	Η βασική έκδοση μιας προσφοράς δίνεται δωρεάν με την ελπίδα ότι τελικά θα πείσει τους πελάτες να πληρώσουν για την premium έκδοση.	αυξάνεται
Cross Selling	Υπηρεσίες ή προϊόντα από έναν προηγούμενως παραμελημένο κλάδο προστίθενται στις	μειώνεται

	προσφορές, αξιοποιώντας έτσι τις υπάρχουσες βασικές δεξιότητες και πόρους.	
Hidden Revenue	Η κύρια πηγή εσόδων προέρχεται από τρίτο μέρος, το οποίο συγχρηματοδοτεί οποιαδήποτε δωρεάν ή χαμηλής τιμής προσφορά προσελκύει τους χρήστες.	μειώνεται
Layer Player	Η Layer player είναι μια εξειδικευμένη εταιρεία που περιορίζεται στην παροχή μιας κλιμακούμενης προστιθέμενης αξίας για διαφορετικές αλυσίδες αξίας.	μειώνεται
No Frills	Η δημιουργία αξίας επικεντρώνεται σε ό, τι είναι απαραίτητο για την παροχή της βασικής πρότασης αξίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, συνήθως όσο το δυνατόν πιο βασική.	μειώνεται

Πίνακας 3

4.3 Μοντέλα πρόβλεψης επιτυχίας ή αποτυχίας

Για να μπορέσουμε να εντοπίσουμε τα συγκεκριμένα στοιχεία που καθιστούν μία startup επιτυχημένη ή αποτυχημένη, θα μπορούσαμε να ξεκινήσουμε με το να χρησιμοποιήσουμε ένα μοντέλο πρόβλεψης επιτυχίας-αποτυχίας. Αρκετά τέτοια μοντέλα εμφανίζονται στη βιβλιογραφία, τα οποία διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων στις οποίες εφαρμόζονται και τον τύπο δεδομένων που χρησιμοποιούν για την πρόβλεψη αποτυχίας (οικονομικά έναντι άλλων δεδομένων).

Πολλά από τα μοντέλα πρόβλεψης επιχειρηματικής αποτυχίας για τις μεγαλύτερες εταιρείες βασίζονται σε χρηματοοικονομικούς δείκτες ή στην αναλογία Altman Z. Ωστόσο, πολλά στοιχεία αναφέρουν διαχειριστικές μεταβλητές ως κρίσιμες για την αποτυχία και έχει αμφισβητηθεί η χρησιμότητα των μοντέλων πρόβλεψης επιχειρηματικής αποτυχίας βάσει αναλογίας. Για παράδειγμα, ο El-Zayaty (1986) κατέληξε στο συμπέρασμα πως τα μοντέλα αναλογίας αποτελούν κακή πρακτική για την πρόβλεψη χρεοκοπίας. Αξιοσημείωτο είναι ότι στη δική του μελέτη, από τις 132 επιχειρήσεις που προβλεπόταν να αποτύχουν, μόνο πέντε έκλεισαν σε μια περίοδο πέντε ετών.

Ο Storey et al. (1987) ανέφερε ότι τα ποιοτικά δεδομένα μπορούν να κάνουν προβλέψεις τουλάχιστον τόσο καλές όσο και οι οικονομικές αναλογίες. Επιπλέον, μοντέλα που βασίζονται σε οικονομικές αναλογίες είναι λιγότερο σχετικά με τις μικρές επιχειρήσεις δεδομένου ότι

οικονομικά τους δεδομένα είναι λιγότερο διαθέσιμα και λιγότερο αξιόπιστα από τα δεδομένα από μεγάλες εταιρείες. Πολλή έρευνα διερευνά μη χρηματοοικονομικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία έναντι αποτυχία μικρών επιχειρήσεων, αλλά εμπειρικές δοκιμές για την ικανότητα πρόβλεψης αυτών των παραγόντων είναι λιγότερη κοινές.

Το μοντέλο Lussier (1995) [31] είναι από τα πιο πρόσφατα με βάση την προηγούμενη έρευνα καθώς οι προγνωστικές του μεταβλητές επιλέχθηκαν με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση 24 προηγούμενων μελετών. Το μοντέλο έχει δύο μορφές: το «πλήρες» μοντέλο (συμπεριλαμβανομένων και των 15 μεταβλητών που προσδιορίστηκαν στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας) και το «μειωμένο» μοντέλο (συμπεριλαμβανομένων μόνο των μεταβλητών που βρέθηκαν να είναι στατιστικά σημαντικές χρησιμοποιώντας δεδομένα από τις Η.Π.Α.). Το πλήρες μοντέλο περιλαμβάνει μετρήσεις του κεφαλαίου, τήρησης αρχείων και οικονομικού ελέγχου, εμπειρίας στη βιομηχανία, εμπειρίας διαχείρισης, προγραμματισμού, επαγγελματικών συμβούλων, στελέχωσης, χρονισμού προϊόντων / υπηρεσιών, οικονομικού χρονισμού, ηλικίας ιδιοκτήτη, συνεργατών, γονέων που είχαν επιχείρηση, μειονότητας και δεξιοτήτων μάρκετινγκ. Το μειωμένο μοντέλο περιλαμβάνει μέτρα σχεδιασμού, επαγγελματικών συμβούλων, εκπαίδευσης και στελέχωσης. Από τις 15 μεταβλητές οι ακόλουθες σχετίζονται με τις έννοιες που περιλαμβάνονται στον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου:

- **Κεφάλαιο.** Οι επιχειρήσεις που ξεκινούν χωρίς επαρκές κεφάλαιο έχουν περισσότερες πιθανότητες αποτυχίας από τις επιχειρήσεις που ξεκινούν με επαρκές κεφάλαιο.
- **Τήρηση αρχείων και οικονομικός έλεγχος.** Επιχειρήσεις που δεν κρατούν επικαιροποιημένο και ακριβές αρχείο και δεν κάνουν επαρκής οικονομικούς ελέγχους έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας από αυτές που κάνουν.
- **Σχεδιασμός.** Οι επιχειρήσεις που δεν αναπτύσσουν συγκεκριμένα επιχειρηματικά σχέδια έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα αποτυχίας από τις εταιρείες που το κάνουν.
- **Επαγγελματικοί Σύμβουλοι.** Οι επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν επαγγελματικούς συμβούλους έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα αποτυχίας από τις εταιρείες που χρησιμοποιούν επαγγελματικούς συμβούλους. Μία πιο πρόσφατη πηγή επαγγελματικών συμβούλων είναι οι venture capitalists.
- **Χρονισμός προϊόντος / υπηρεσίας.** Επιχειρήσεις που επιλέγουν να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι υπερβολικά νέες ή παρωχημένες έχουν περισσότερες πιθανότητες αποτυχίας από τις εταιρείες που επιλέγουν προϊόντα ή υπηρεσίες που βρίσκονται στο στάδιο της εμπορικής τους ανάπτυξης.
- **Μάρκετινγκ.** Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων χωρίς δεξιότητες μάρκετινγκ έχουν περισσότερες πιθανότητες αποτυχίας από τους ιδιοκτήτες με δεξιότητες μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με το μοντέλο πρόβλεψης επιβίωσης και ανάπτυξης βάση πόρων των Cooper et al. [17], η παρουσία συνεργατών οδηγεί σε μεγαλύτερο εύρος και βάθος εμπειρογνωμοσύνης. Η θεωρία εξάρτησης από πόρους υποδηλώνει ότι οι εταίροι μπορούν να θεωρηθούν ως μέσο για να τεθούν οι βάσεις πόρων και δεξιοτήτων της επιχείρησης. Οι συνεργάτες μπορούν επίσης να ενισχύσουν την αξιοπιστία της επιχείρησης σε πιθανούς δανειστές και άλλους εισφορείς. Η μεγαλύτερη εξειδίκευση μπορεί επίσης να γίνει διαθέσιμη μέσω επαγγελματικών συμβούλων όπως δικηγόροι, τραπεζίτες και λογιστές. Γενικά, η πρόσβαση σε δίκτυα πληροφοριών παρέχει

συγκεκριμένα δεδομένα και ενθάρρυνση, καθώς και βοήθεια για τον εντοπισμό τυφλών σημείων. Η διαδικασία αναζήτησης πληροφοριών μπορεί επίσης να αντικατοπτρίζει πιο ενδελεχή σχεδιασμό, υψηλότερο βαθμό διοικητικής πολυπλοκότητας και την έναρξη μεγαλύτερων, πιο πολλά υποσχόμενων επιχειρήσεων. Οι μετρήσεις έδειξαν πως η ύπαρξη συνεργατών, η αποφυγή του τομέα του λιανικού εμπορίου και οι επιχειρήσεις προσωπικών υπηρεσιών καθιστούν πιο πιθανό για την επιχείρηση να επιτύχει σημαντική ανάπτυξη.

Την επιτυχία μίας startup να λάβει χρηματοδότηση σειράς Α επέλεξαν ως δείκτη εταιρικής επιτυχίας οι Dellermann et al. [19]. Αυτός ο δείκτης είναι και η έξοδος του αυτοματισμού υβριδικής νοημοσύνης που ανέπτυξαν. Για να προσδιορίσουν σχετικές μετρήσεις για τις εισόδους του μοντέλου, πραγματοποίησαν αρχικά μία βιβλιογραφική ανάλυση και στη συνέχεια διεξήγαγαν συνεντεύξεις και εργαστήρια με focus groups με συμμετέχοντες έμπειρους επιχειρηματικούς άγγελους για να συνδυάσουν τα ευρήματα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας με πρακτικούς σχετικούς παράγοντες. Με βάση αυτά τα ευρήματα, ανέπτυξαν μια ταξινόμηση με σχετικές μετρήσεις εισόδου για την υβριδική μέθοδο νοημοσύνης στο πλαίσιο της πρόβλεψης της επιτυχίας των επιχειρήσεων σε αρχικό στάδιο. Αυτές οι εισοδοί που μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι:

- Meta (B2B vs B2C, Βιομηχανία, DNA Επιχειρηματικού Μοντέλου)
- Πρόταση Αξίας (Καινοτομία προϊόντος, Τεχνολογικό Hype, Proof of Concept, Δυνατότητα κλιμάκωσης)
- Αγορά (Ανταγωνιστές, Μοντέλο εσόδων)
- Πόροι (Κεφάλαιο, Μέγεθος Ομάδας, Team Constellation)
- Δέσμευση υποστήριξης Τρίτων (Υποστήριξη σε γνώση, Οικονομική υποστήριξη, Απόδειξη αξίας)

Σε αντίθεση με την ποιοτική έρευνα των Abbassi et al. [48], οι Böhm et al. (2017) [7] στην ποσοτική τους έρευνα συνδύασαν προσεγγίσεις εξόρυξης δεδομένων (π.χ. ανάλυση συστάδων και Support Vector Machines (SVM)) με την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου για να προβλέψουν τις πιθανότητες επιτυχίας startup επιχειρήσεων. Αυτό επιτρέπει εμπειρικά υποστηριζόμενες στρατηγικές και επενδυτικές αποφάσεις, καθώς και αποφάσεις βασισμένες σε σωστή πληροφόρηση. Για την κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων σε επιτυχημένες και αποτυχημένες χρησιμοποίησαν τόσο την επιβίωση μιας εταιρείας όσο και την αύξηση των εσόδων της. Ωστε να έχουν μια συγκριτική μετρική για αύξηση εσόδων, μέτρησαν την αύξηση σε σχέση με τα πραγματικά έσοδα. Όσο λιγότερα έσοδα δημιουργεί μια εταιρεία τόσο μεγαλύτερη είναι η αύξηση εσόδων που πρέπει να δημιουργήσει προκειμένου να αξιολογηθεί ως επιτυχημένη.

Για να λειτουργήσει αυτή η προσέγγιση, πρότειναν το DNA επιχειρηματικού μοντέλου - μία αναλογία με το ανθρώπινο γονιδίωμα - ως έννοια για την περιγραφή των χαρακτηριστικών ενός συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου βασισμένο σε διάφορους παράγοντες. Το προτεινόμενο DNA επιχειρηματικού μοντέλου εμπεριέχει τα 55 μοτίβα επιχειρηματικών μοντέλων που προτάθηκαν από τους Gassmann et. al. Από αυτά τα 55 μοτίβα δημιούργησαν 12 συστάδες επιχειρηματικών μοντέλων με διαφορετικές προοπτικές ανάπτυξης. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε πως τα μοτίβα κατανεμήθηκαν στις συστάδες.

Συστάδα	Εφαρμοσμένα μοτίβα Επιχειρηματικού Μοντέλου
Freemium Platforms	• Freemium, • Platforms (Orchestrator, Two-Sided Market ή Long Tail)
Experience Crowd Users	• Experience Selling, • Crowdsourcing, • Leverage Customer Data
Long Tail Subscribers	• Long Tail, • Subscription
Affiliate Markets	• Aikido, • Affiliation • Platforms (Orchestrator, Two-Sided Market ή Long Tail)
Mass Customizing Orchestrators	• Mass Customization, • Layer Player, • Orchestrator, • Two-Sided Market
Innovative Platforms	• Aikido, • Two-Sided Market, • Orchestrator, • Revenue Sharing
E-Commercer	• E-Commerce, • Direct Selling
E-Commerce Affiliates	• E-Commerce, • Affiliate, • Long Tail
Add-on Layers	• Add-on, • Layer Player, • Subscription
Crowdsourcing Platforms	• Aikido, • Crowdsourcing, • Customer Loyalty, • Platforms (Orchestrator ή Two-Sided Market)
Customized Layers	• Subscription, • Mass Customization
Hidden Revenue Markets	• Hidden Revenue, • Two-Sided Market, • Affiliation, • Long Tail

Πίνακας 4 Μετάφραση από [60]

- Η συστάδα **Freemium Platform** περιλαμβάνει κυρίως εταιρείες που χρησιμοποιούν Freemium μοντέλο ή πλατφόρμα (π.χ. Orchestrator, Two-Sided Market ή Long Tail).

Το πρώτο προσφέρει μια δωρεάν βασική υπηρεσία για να προσελκύσει μια ευρεία πελατειακή βάση. Τα έσοδα δημιουργούνται από επιπλέον χρεώσεις. Το Orchestrator συντονίζει τις δραστηριότητες αξίας διαφόρων εταιρειών για να προσφέρουν στους πελάτες τους ένα συγκεντρωτικό προϊόν. Το επιχειρηματικό μοντέλο του Two-Sided Market εξυπηρετεί διαφορετικές ομάδες πελατών με μία πλατφόρμα. Η πλατφόρμα είναι μόνο ενδιαφέρουσα για οποιαδήποτε από τις δύο ομάδες πελατών εάν η άλλη είναι παρούσα και σε αρκετό αριθμό. Για αυτόν τον λόγο, οι δωρεάν υπηρεσίες προσφέρονται συνήθως σε μια ομάδα πελατών. Η βάση και των δύο προτύπων επιχειρηματικού μοντέλου είναι μια πλατφόρμα διαμεσολάβησης. Το μοτίβο Long Tail χρησιμοποιείται όταν το κέρδος για πολλές μικρές πληρωμές επιτυγχάνεται με μικρό περιθώριο.

Καταλήγοντας, αυτή η συστάδα περιλαμβάνει εταιρείες που συγκεντρώνουν τις υπηρεσίες διαφορετικών παρόχων και προσφέρουν δωρεάν βασική υπηρεσία στην πλατφόρμα τους, καθώς και μια συμπληρωματική υπηρεσία. Ο αριθμός των επιχειρήσεων σε αυτή τη συστάδα ήταν αρκετά χαμηλός ($n = 6$). Ενώ όλες οι εταιρείες του δείγματος επιβιώνουν, μόνο οι μισές των εταιρειών εμφανίζουν ισχυρή αύξηση των πωλήσεων. Έτσι, θεωρείται ότι μόνο λίγοι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για τις πρόσθετες υπηρεσίες.

- Η συστάδα **Experience Crowd Users** περιλαμβάνει εταιρείες που επιδιώκουν το Experience Selling και το Crowdsourcing. Επιπλέον, οι εταιρείες σε αυτή τη συστάδα αξιοποιούν τα δεδομένα πελατών. Ως μέρος του επιχειρηματικού μοντέλου Experience Selling, η εμπειρία των πελατών είναι το βασικό μέρος της πρότασης αξίας για τον πελάτη. Ο στόχος της προσφοράς είναι μια μοναδική εμπειρία. Ως μέρος του Crowdsourcing, οι βασικές δραστηριότητες της δημιουργίας αξίας μεταφέρονται στο πλήθος, είτε στο ευρύ κοινό είτε σε μια επιλεγμένη ομάδα. Αυτό καθιστά δυνατή τη χρήση των δυνατοτήτων της μεγάλης ομάδας χρηστών για την εταιρεία. Το μοτίβο Leverage Customer Data χαρακτηρίζεται από την δυνατότητα άντλησης πλεονεκτήματος από τα δεδομένα πελατών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί για παράδειγμα, προσφέροντας προσαρμοσμένες διαφημίσεις. Ωστόσο, αυτή η συστάδα έχει το δεύτερο χειρότερο ποσοστό επιβίωσης (64%) και το χειρότερο ποσοστό επιτυχίας (18%). Τα ευρήματα έδειξαν ότι είναι πολύ δύσκολο να επιβιώσεις με αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο. Ακόμα κι αν οι startup επιχειρήσεις επιβιώσουν, οι ευκαιρίες ανάπτυξης είναι μειωμένες. Έτσι, αυτή η συστάδα είναι πιο κατάλληλη για εξειδικευμένες αγορές.
- Η συστάδα **Long Tail Subscriber** βασίζεται κυρίως στο Long Tail και το Subscription μοτίβο ως αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής του. Το τελευταίο αναφέρεται σε συμβατικά καθορισμένες περιοδικές πληρωμές του χρήστη στον πάροχο. Σε αντάλλαγμα, ο πελάτης μπορεί να χρησιμοποιήσει την προσφορά για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αυτός ο συνδυασμός σε ψηφιακά προϊόντα είναι πολύ επιτυχημένος, όπως η διπλοτυπία πληροφοριών ή η παροχή λύσεων λογισμικού που δεν προκαλούν σχεδόν καθόλου επιπλέον έξοδα. Επομένως, τα προϊόντα μπορούν να προσφερθούν πολύ φθηνά και μπορούν να επιτευχθούν μεγαλύτερα κέρδη με πολλές μικρότερες

πληρωμές για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Από τη στιγμή που το 94% των εταιρειών σε αυτή τη συστάδα επέζησε και το 75% των εταιρειών παρουσίασαν μια γρήγορη ανάπτυξη, μπορεί να θεωρηθεί ως πολύ επιτυχημένη.

- Εκτός από το μοντέλο affiliate, οι οντότητες εντός της συστάδας **Affiliate Markets** χρησιμοποιούν τα κλασικά μοτίβα των πλατφορμών (δηλαδή Two-Sided Market, Orchestrator και Long Tail). Επιπλέον, χρησιμοποιείται το μοτίβο Aikido. Σύμφωνα με το Affiliation επιχειρηματικό μοντέλο, παραπομπές πελατών σε τρίτους ανταμείβονται με προμήθειες. Οι πύλες σύγκρισης τιμών είναι ένα παράδειγμα του συνδυασμού μοντέλου affiliate με πλατφόρμα. Το Aikido περιλαμβάνει επιχειρηματικά μοντέλα που επικεντρώνονται σε κάτι διαφορετικό από τους ανταγωνιστές του ίδιου κλάδου. Ένα παράδειγμα είναι η μεταφορά επιχειρηματικών μοντέλων που έχουν αποδειχθεί επιτυχημένα σε άλλες βιομηχανίες. Το ποσοστό επιβίωσης αυτής της συστάδας είναι μέτριο.
- Η συστάδα **Mass Customizing Orchestrators** συνδέει το μοτίβο Mass Customization με το Layer Player, το Orchestrator και το Two-Sided Market. Το Mass Customization σημαίνει ότι τα προϊόντα, παρόλο που παράγονται σε μαζική παραγωγή μπορούν να εξατομικευτούν σε κάποιο βαθμό μέσω μίας ποικιλίας επιλογών. Μία λύση για ένα συγκεκριμένο μέρος της αξιακής αλυσίδας προσφέρεται σε διάφορους κλάδους που χρησιμοποιείται το μοτίβο Layer Player. Αυτή η συστάδα συνδυάζει μια μεμονωμένη προσφορά, με μια πλατφόρμα στην οποία οι μερικές προσφορές είναι διαθέσιμες για μεμονωμένους συνεργάτες. Έχει ποσοστό επιβίωσης 83% και γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης της τάξεως του 50%. Έτσι αυτή η συστάδα είναι αρκετά βολική για γρήγορη ανάπτυξη.
- Η επόμενη συστάδα, **Innovative Platforms** εστιάζει, εκτός από τα κλασικά μοτίβα πλατφόρμας όπως το Two-Sided Market, το Orchestrator και το Revenue Sharing, κυρίως στο μοτίβο Aikido. Έτσι, εταιρείες αυτής της συστάδας προσπαθούν να ενσωματώσουν νέες ιδέες στο επιχειρηματικό μοντέλο των πλατφορμών. Αυτή η συστάδα μπορεί να θεωρηθεί αρκετά επιτυχημένη, επειδή όλες οι εταιρείες του δείγματος είχαν επιβιώσει μέχρι τώρα και τα δύο τρίτα αυξάνονταν με γρήγορους ρυθμούς.
- Η συστάδα **E-Commercer** χαρακτηρίζεται από το μοτίβο E-Commerce και Direct Selling. Οι οντότητες στο E-Commerce προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου. Η απευθείας πώληση σημαίνει ότι δεν χρησιμοποιούνται μεσάζοντες για την πώληση προϊόντων. Αυτή η συστάδα έχει το χαμηλότερο ποσοστό επιβίωσης και το δεύτερο χαμηλότερο ποσοστό επιτυχίας. Αυτό συμβαίνει επειδή η αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ήδη κορεσμένη. Η είσοδος στην αγορά είναι πολύ δύσκολη για τις καινούριες εταιρείες χωρίς καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού τιμών.

- Η συστάδα **E-Commerce Affiliates** αποδίδει ελαφρώς καλύτερα από τη συστάδα E-Commercer. Εκτός από τα μοτίβα E-Commerce, ακολουθεί το μοτίβο Affiliation και το Long Tail. Περίπου 3 από τις 4 εταιρείες επιβιώνουν σε αυτή τη συστάδα. Μόνο το 45% μπορεί να δημιουργήσει ισχυρή ανάπτυξη. Συγκεντρώνοντας τις προσφορές πολλών προμηθευτών, δημιουργείται μια ευρεία γκάμα επιλογών για τον πελάτη. Τα χρήματα έρχονται μέσω συνδέσμων προς ιστότοπους πραγματικών καταστημάτων.
- Το **Add-On Layers** χρησιμοποιεί το μοτίβο Add-On, το Layer Player και το Subscription. Εδώ η βασική προσφορά παρέχεται με σχετικά χαμηλή τιμή. Πρέπει να καταβληθεί επιπλέον χρέωση για να χρησιμοποιηθούν περισσότερες επιλογές. Αυτό το μοτίβο χρησιμοποιείται συχνά σε προϊόντα λογισμικού ως υπηρεσία (SaaS). Το 90% των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο έχουν επιβιώσει μέχρι στιγμής. Ωστόσο, μόνο το 45% έχει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι για πολλές υπηρεσίες, η πλειονότητα των χρηστών χρησιμοποιεί απλώς βασικές εκδόσεις.
- Τα μοτίβα Aikido, Crowdsourcing, Customer Loyalty και τα προαναφερθέντα μοτίβα πλατφόρμας χρησιμοποιούνται από τη συστάδα **Crowdsourcing Platforms**. Το Customer Loyalty προσπαθεί να κλειδώσει τον πελάτη μέσω κινήτρων όπως ένα πρόγραμμα μπόνους ή ανταμοιβές για επαναλαμβανόμενη χρήση. Ειδικά για το crowdsourcing, είναι εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχει ανάπτυξη μίας ενεργής κοινότητας. Επομένως, ο συνδυασμός αυτών των δύο προτύπων είναι αρκετά χρήσιμος. Επίσης, για το crowdsourcing απαιτείται μία πλατφόρμα ανταλλαγής. Εννέα στις δέκα επιχειρήσεις επιβιώνουν και σχεδόν τρεις στις τέσσερις αναπτύσσονται γρήγορα. Ένας πιθανός λόγος θα μπορούσε να είναι ο ισχυρός μετασχηματισμός πραγματοποιήθηκε τα τελευταία χρόνια, έγινε η μετατροπή από έναν καθαρό καταναλωτή σε έναν διάλογο με τις επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, πολλοί πελάτες είναι πρόθυμοι να επενδύσουν χρόνο και ενέργεια σε εκστρατείες crowdsourcing.
- Η **Customized Layers** επίσης χρησιμοποιεί το μοτίβο Subscription και το μοτίβο Mass Customization. Ο συνδυασμός Layer Player και Mass Customization είναι πολύ συνηθισμένος, ειδικά στη βιομηχανία Software as a Service. Σε αυτή τη συστάδα, ένα λογισμικό μεγάλου μεγέθους χρησιμοποιείται σε πολλές βιομηχανίες αλλά είναι προσαρμοσμένο σε κάθε εταιρεία. Βρήκαν ότι λίγο λιγότερο από το 75% των επιχειρήσεων επιβιώνουν από αυτή τη συστάδα. Επιπλέον, μόνο το 54% εμφανίζει έντονη ανάπτυξη.
- Η **Hidden Revenue Markets** βασίζεται στα μοτίβα Hidden Revenue και Two-Sided Market. Επιπλέον, περιλαμβάνονται το Affiliation και το Long Tail. Στο μοτίβο Hidden Revenue υπάρχει συνήθως μία δωρεάν προσφορά για τη μία πλευρά μιας αγοράς δύο όψεων. Η άλλη ομάδα πελατών πρέπει να πληρώσει. Ο συνδυασμός του Long Tail και του Hidden Revenue υποδηλώνει μεγάλο όγκο συναλλαγών. Διαφορετικά δεν θα ήταν δυνατό διατηρηθεί η προσφορά με χαμηλές πληρωμές. Ένα διάσημο παράδειγμα

εταιρείας αυτού του cluster είναι το Telegram Messenger. Η συστάδα με αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο δεν λειτουργεί πολύ καλά. Παρόλο που τρεις στις τέσσερις εταιρείες επιβιώνουν, μόνο μία στις τέσσερις έχει αυξημένους ρυθμούς ανάπτυξης.

Οι 12 συστάδες παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Ακόμα κι αν κάποιες συστάδες είχαν υψηλό ποσοστό επιβίωσης όπως για παράδειγμα οι πλατφόρμες Freemium, το ποσοστό επιτυχίας ήταν σημαντικά χαμηλότερο σε σύγκριση με άλλες συστάδες. Το ίδιο μπορεί να γίνει παρατηρητό και για τη συστάδα Innovative Platforms καθώς και για τη συστάδα Add-On Layers. Η πιο συνεπής συστάδα ήταν η Crowdsourcing Platform η οποία είχε ποσοστό επιβίωσης 91% και γρήγορη ανάπτυξη με ποσοστό 73%. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες αυτής της συστάδας που επιβιώνουν τείνουν να αναπτύσσονται γρήγορα και δυνατά. Η συστάδα Experience Crowdusers έχει χαμηλό ποσοστό επιβίωσης 64% καθώς και χαμηλό ποσοστό επιτυχίας 18%. Η συστάδα E-Commercer δείχνει επίσης ότι πρόκειται για μια αγορά με έντονο ανταγωνισμό, καθώς οι περισσότερες εταιρείες δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν. Οι λίγες εταιρείες που επιβιώνουν μεγαλώνουν γρήγορα και με μεγάλα ποσοστά. Αυτή η παρατήρηση μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτή στην αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου στην οποία κυριαρχούν λίγοι μεγάλοι παίκτες. Η Long Tail Subscribers χρησιμοποιεί ένα ενδιαφέρον επιχειρηματικό μοντέλο που συνδυάζει μια μεγάλη πελατειακή βάση που πληρώνει μία σχετικά χαμηλή τιμή με ένα μοντέλο συνδρομής. Με αυτόν τον τρόπο οι εταιρείες μπορούν να προσελκύσουν αρκετούς πελάτες, να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν γρήγορα. Αυτό αποδεικνύεται επίσης από την επιβίωσή τους και το ποσοστό επιτυχίας τους που είναι της τάξεως του 94% και του 75% αντίστοιχα. Συνολικά μπορεί να φανεί, ότι από τις 12 συστάδες, οι 7 είναι πάνω από το όριο επιβίωσης του 50% και μόνο οι συστάδες Experience Crowdusers και Hidden Revenue Markets είναι πολύ κάτω από αυτό το όριο. Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει τον αριθμό των startup σε κάθε συστάδα (n) και τις πιθανότητες επιτυχίας τους από άποψη επιβίωσης, γρήγορης ανάπτυξης και αργής ανάπτυξης [7].

Συστάδα	n	Γρήγορη Ανάπτυξη	Αργή Ανάπτυξη	Επιβίωση
Freemium Platforms	6	50%	50%	100%
Experienced Crowd Users	11	18%	27%	64%
Long Tail Subscribers	16	75%	75%	94%
Affiliate Markets	23	52%	65%	78%
Mass Customizing Orchestrators	12	50%	67%	83%
Innovative Platforms	6	67%	67%	100%
E-Commercer	14	43%	57%	57%
E-Commerce Affiliates	29	45%	45%	76%
Add-On Layers	20	45%	60%	90%
Crowdsourcing Platforms	11	73%	91%	91%
Customized Layers	13	54%	62%	69%
Hidden Revenue Markets	20	25%	25%	75%

Πίνακας 5 Μετάφραση από [60]

Κεφάλαιο 5: Ανάλυση Ελληνικών IT Startup

5.1 Επιλογή IT Startups στην Ελλάδα και δημιουργία dataset

Για να γίνει η καταγραφή των επιχειρηματικών μοντέλων, αρχικά θα πρέπει να βρεθεί μία λίστα startup επιχειρήσεων που να περιέχει έγκυρες πληροφορίες για τη λειτουργία και τη σύστασή τους. Ενώ έχουν υπάρξει μελέτες που έχουν κάνει τέτοιου είδους καταγραφή [5], τα δεδομένα τους δεν είναι δημοσίως διαθέσιμα. Επόμενη επιλογή θα ήταν να πραγματοποιήσω πρωτογενή έρευνα και να συλλέξω ο ίδιος πληροφορίες ερχόμενος σε επικοινωνία με τις ίδιες τις εταιρείες. Αυτός ο τρόπος παρόλα αυτά θα ήταν υπερβολικά χρονοβόρος. Η λύση δόθηκε από το Εθνικό Μητρώο Νεοφυών Επιχειρήσεων [64] που είναι το επίσημο μητρώο καταγραφής των νεοφυών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Στόχος του Μητρώου είναι η παρακολούθηση, η στατιστική και ποιοτική ανάλυση του συγκεκριμένου πεδίου της επιχειρηματικότητας και εν συνεχεία η αξιοποίησή του για την εφαρμογή πολιτικών που στόχο έχουν την παροχή κινήτρων και διευκολύνσεων σε νεοφυείς επιχειρήσεις ή/και ομάδες νεοφυών επιχειρήσεων. Για να αποδειχτεί η εγκυρότητα των δεδομένων, παρουσιάζονται τα κριτήρια που πρέπει να καλύπτει μία επιχείρηση για να επιλεγεί για είσοδο στο μητρώο. Οπότε Σύμφωνα με την ΚΥΑ υπ' αριθμ. 134622 / ΦΕΚ Β' / 5587/18.12.2020 για εγγραφεί μία startup στο μητρώο, πρέπει να ισχύουν τα εξής [64]:

- Νομική μορφή ΙΚΕ, ΕΠΕ, ΑΕ με έδρα στην Ελληνική Επικράτεια, ή με έδρα στην αλλοδαπή, που διατηρεί θυγατρική εταιρεία ή υποκατάστημα στην Ελλάδα, εφ' όσον αυτό διαθέτει Ελληνικό ΑΦΜ και είναι εγγεγραμμένο στο Γ.Ε.ΜΗ/Γενικό Εμπορικό Μητρώο
- Δεν ξεπερνά τα 8 έτη λειτουργίας από την ημερομηνία έναρξης στη Δ.Ο.Υ. πριν την ημερομηνία υποβολής της αίτησης ένταξης στο Μητρώο. (π.χ. μία επιχείρηση που ιδρύθηκε 23/12/2012 έχει δικαίωμα υποβολής μέχρι 22/12/2020).
- Απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους σε Ετήσιες Μονάδες Εργασίας (ΕΜΕ) κατά την τελευταία διαχειριστική χρήση, το έτος πριν την υποβολή της αίτησης, όπως καταγράφεται στο πληροφοριακό σύστημα ΕΡΓΑΝΗ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.
- Ο ετήσιος Κύκλος Εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. ευρώ όπως καταγράφεται στις οικονομικές καταστάσεις της τελευταίας κλεισμένης διαχειριστικής χρήσης. Για παράδειγμα αν η αίτηση υποβάλλεται το 2020 ελέγχεται ο ετήσιος Κύκλος Εργασιών του 2019.

Τη στιγμή που εκπονείται η εργασία, βρίσκονται στο μητρώο εγγεγραμμένες 89 επιχειρήσεις. Κατά τη διάρκεια της προεπεξεργασίας των δεδομένων αντιλήφθηκα πως η μία καταχώρηση είναι απολύτως κενή, πράγμα που φέρνει το συνολικό πλήθος των εταιρειών σε 88. Τα στοιχεία που προσφέρονται από το μητρώο είναι ποσοτικά και κατηγορικά, ενώ υπάρχουν και σύντομες περιγραφές του έμφυλου δυναμικού, της εταιρείας, των ιδρυτών, της καινοτομίας και της δυνατότητας κλιμάκωσης εκτός άλλων. Πέρα των στοιχείων που αναφέρονται στο μητρώο, έκανα έρευνα στις ιστοσελίδες των εταιρειών και σε άρθρα ή εκδόσεις που τις αφορούν, ώστε να συλλέξω στοιχεία σχετικά με το επιχειρηματικό τους μοντέλο. Δημιούργησα το dataset εισάγοντας όλα τα στοιχεία χειροκίνητα σε ένα έγγραφο Excel. Τα στοιχεία που εισήγαγα αρχικά στο dataset μου είναι τα εξής:

Στήλες	Τιμές
Startup	<i>Ονομασία των επιχειρήσεων</i>
Βιομηχανία (Industry)	• Άλλη (Other) • Επιστήμες υγείας (Life Sciences (MedTech, HealthTech, BioTech)) • Ταξίδια / Φιλοξενία / Αναψυχή (Travel / Hospitality / Leisure) • Περιβάλλον και Ενέργεια (Environment & Energy (GreenTech, CleanTech)) • Ανάλυση δεδομένων (Data Analytics - Big Data) • Αγροτικά (AgriTech / FoodTech) • Οικονομικά (FinTech – Financial Services (WealthTech)) • Παραγωγή (Manufacturing) • Εκπαίδευση (EduTech – Education) • Ανθρώπινο δυναμικό (Human Resources) • Διαφημιστική και μάρκετινγκ (Advertising & Marketing (AdTech)) • Εφοδιαστική αλυσίδα και μεταφορές (Logistics & Transportation) • Αμυντικά Συστήματα (Defence Systems) • Κινητικότητα (Mobility)
Περιοχή (Region)	• Αττική (Attica) • Κεντρική Μακεδονία (Central Macedonia) • Κρήτη (Crete) • Δυτική Ελλάδα (Western Greece) • Κεντρική Ελλάδα (Central Greece) • Θεσσαλία (Thessaly) • Ανατολική Μακεδονία και Θράκη (Eastern Macedonia and Thrace) • Ιόνιοι Νήσοι (Ionian Islands) • Ήπειρος (Epirus)
Πλήθος Υπαλλήλων (Employee_Count)	<i>Αριθμητικά δεδομένα (Numerical Data)</i>
Συνολική χρηματοδότηση σε ευρώ (Total_Funding_in_euros)	<i>Αριθμητικά δεδομένα (Numerical Data)</i>

Κατάσταση χρηματοδότησης (Funding_State)	• Σποράς (Seed) • Bootstrapped • Προ-σποράς (Pre-Seed) • Σειράς A (Series A) • Σειράς B (Series B)
Πηγές χρηματοδότησης (Funding_Sources)	• Επιχειρηματικό Κεφάλαιο (VC) • Ίδια (Self) • Επιχορήγηση (Grant) • Επιχειρηματικός άγγελος (Angel) • Άλλη (Other) • Δάνειο (Loan) • Πλήθος (Crowd)

Πίνακας 6 *Μία στήλη μπορεί να έχει έναν συνδυασμό τιμών

5.2 Μοτίβα των επιχειρήσεων που πέτυχαν ή απέτυχαν να λάβουν χρηματοδότηση

Περνώντας στο στάδιο της αξιολόγησης των επιχειρήσεων, έπρεπε να αποφασίσω ποια από τις παραπάνω μελέτες εξέτασε datasets με παρόμοια στοιχεία με αυτά που είναι διαθέσιμα στο Εθνικό Μητρώο Νεοφυών Επιχειρήσεων και έτσι να μου δοθεί μία εικόνα του ποιο ή ποια στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου αποτελούν παράγοντες επιτυχίας ώστε να τα εξετάσω. Όπως έχω γράψει και σε προηγούμενο κεφάλαιο, στην μελέτη των Dellermann et al. [19] επιλέχθηκε ως δείκτης εταιρικής επιτυχίας, η επιτυχία μίας startup να λάβει χρηματοδότηση Σειράς A. Με βάση αυτά τα ευρήματα, ανέπτυξαν μια ταξινόμηση με σχετικές μετρήσεις εισόδου για την υβριδική μέθοδο νοημοσύνης που ανέπτυξαν στο πλαίσιο της πρόβλεψης της επιτυχίας των επιχειρήσεων σε αρχικό στάδιο. Αυτές οι εισοδοί που μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι:

- Meta (B2B vs B2C, Βιομηχανία, DNA Επιχειρηματικού Μοντέλου)
- Πρόταση Αξίας (Καινοτομία προϊόντος, Τεχνολογικό Hype, Proof of Concept, Δυνατότητα κλιμάκωσης)
- Αγορά (Ανταγωνιστές, Μοντέλο εσόδων)
- Πόροι (Κεφάλαιο, Μέγεθος Ομάδας, Team Constellation)
- Δέσμευση υποστήριξης Τρίτων (Υποστήριξη σε γνώση, Οικονομική υποστήριξη, Απόδειξη αξίας)

Η πρόταση αξίας παρ' όλο που δεν μπορεί να μετρηθεί από εμένα, έχει ήδη αξιολογηθεί από τους υπευθύνους του Εθνικού Μητρώου Νεοφυών Επιχειρήσεων. Αυτό συμβαίνει γιατί τα κριτήρια για την αξιολόγηση της εταιρείας είναι:

Καινοτομία:

- Ν υπάρχει τεχνολογική καινοτομία στο προϊόν/υπηρεσία ή/και υπάρχει ένα καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο πάνω σε πρόσφατη (νέα) τεχνολογία.

- Ταυτόχρονα, να υπάρχουν λίγοι ανταγωνιστές (αντίστοιχες νεοφυείς επιχειρήσεις ή πολύ λίγες μεγάλες). Διευκρινίζεται ότι ο όρος «ανταγωνιστές» αναφέρεται σε επιχειρήσεις που προτείνουν λύσεις με παρόμοια πλεονεκτήματα και όχι γενικά όσους απευθύνονται στην ίδια αγορά.
- Καινοτόμες χαρακτηρίζονται και οι επιχειρήσεις που η κύρια δραστηριότητά τους είναι ερευνητική με σκοπό την παραγωγή πνευματικής ιδιοκτησίας με προοπτικές εμπορικής αξιοποίησης επιχειρήσεις «έντασης γνώσης».

Κλιμάκωση:

- Εξετάζεται εάν το επιχειρηματικό μοντέλο ή/και η τεχνολογία επιτρέπουν την ταχεία κλιμάκωση του μεγέθους των πωλήσεων σε παγκόσμια αγορά. Το κύριο προϊόν/υπηρεσία της εταιρείας πρέπει να είναι τυποποιημένο και όχι παροχή συμβουλευτικών/μελετητικών υπηρεσιών ούτε κατασκευή κατά παραγγελία.

Βλέπουμε συνεπώς πως το dataset μου δίνει αρκετά στοιχεία για να συμπληρώσω άλλα κομμάτια του «παζλ». Η αξιολόγηση μου θα έχει λοιπόν τη μορφή διερευνητικής ανάλυσης δεδομένων αντίστοιχα με την έρευνα των Basis et al. (2020) [5].

Για την διαχείριση του dataset χρησιμοποίησα τη βιβλιοθήκη pandas της python. Τον κώδικα τον έγραψα στο Colaboratory (sic) της Google και είναι διαθέσιμος στο Παράρτημα. Για να ξεκινήσει η διαδικασία της επεξεργασίας και εξαγωγής συμπερασμάτων, έκανα import το αρχείο excel και το διάβασα ως pandas DataFrame. Αρχικά για να διαχωρίσω τις 88 εταιρείες σε δυνητικά επιτυχημένες και αποτυχημένες, πήρα το feature Funding_State και δημιούργησα μία νέα στήλη στο DataFrame που την ονόμασα Success, αυτή η στήλη αποτελεί και την εξαρτημένη μεταβλητή. Η στήλη αυτή χρησιμεύει για να επισημειώσει την κάθε εγγραφή ως επιτυχημένη ή αποτυχημένη, οι τιμές που θα μπορούσε να πάρει είναι Successful ή Not Successful. Αν η εγγραφή στο feature Funding_State είχε την τιμή Series A ή Series B τότε επισημαίνεται ως Successful. Σε κάθε άλλη περίπτωση παίρνει την επισημείωση Not Successful.

Περαιτέρω επεξεργασία χρειάστηκε για τον διαχωρισμό ομαδικών κελιών του πίνακα. Για παράδειγμα μπορεί μία εταιρεία να χρησιμοποιούσε παραπάνω από μία τεχνολογίες και ήταν χρήσιμο να τις απομονώσω για να βρω τα ποσοστά επιτυχίας της κάθε μίας τεχνολογίας. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων έκανα εξαγωγή ένα αρχείο excel με φύλλα που αντιστοιχούσαν σε διαφορετικούς πίνακες και χρησιμοποίησα αυτό το αρχείο για να φτιάξω διαγράμματα στο Excel της Microsoft.

Περνώντας σε ανάλυση των στοιχείων που περιέχει το dataset σχετικά με το επιχειρηματικό μοντέλο των startup, μπορούμε να κάνουμε κάποιες παρατηρήσεις και να εξάγουμε συμπεράσματα.

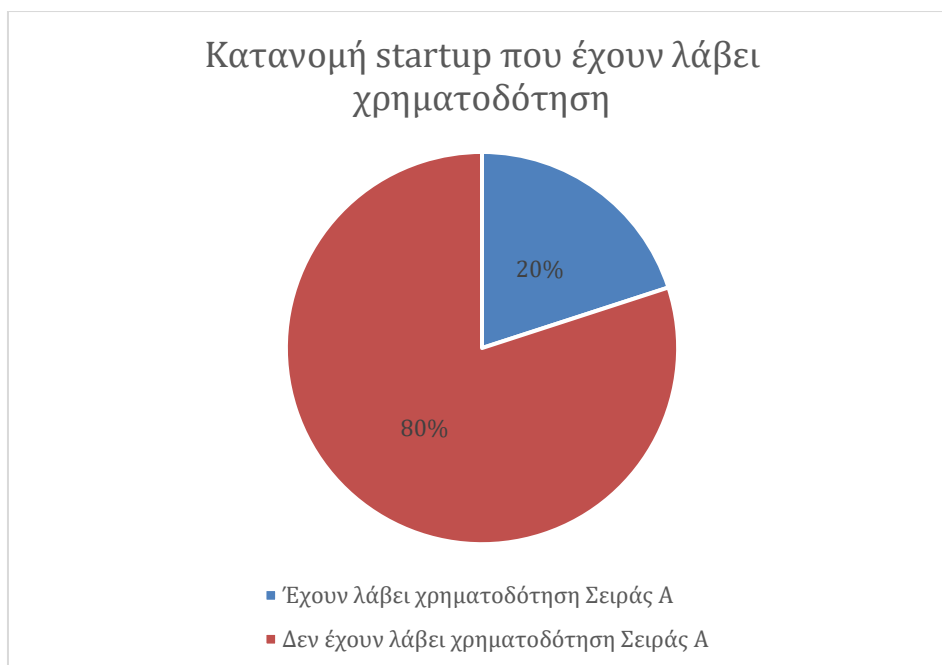


Figure 9

Μετά από τον διαχωρισμό των επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις που έχουν λάβει χρηματοδότηση μετρήθηκαν σε 18 ενώ οι μη χρηματοδοτημένες σε 70, δηλαδή επιτυχημένη θεωρήθηκε περίπου μία στις πέντε. Την θεωρία περί διαχωρισμού των επιχειρήσεων φαίνεται να επιβεβαιώνουν οι μετρήσεις σχετικά με την μέση χρηματοδότηση των εταιρειών και τον μέσο αριθμό υπαλλήλων που απασχολούν. Μία σύντομη περιγραφή των 18 επιχειρήσεων που έλαβαν χρηματοδότηση ώστε να ικανοποιούν το κριτήριο, βρίσκεται στο Παράρτημα. Οι χρηματοδοτημένες επιχειρήσεις απασχολούν κατά μέσο όρο 22 υπαλλήλους ενώ οι μη χρηματοδοτημένες 7.52. Ταυτόχρονα οι επιτυχημένες startup έχουν λάβει μέση χρηματοδότηση 3.266.000 ευρώ ενώ οι αποτυχημένες 610.000 ευρώ. Γεωγραφικά, την πρώτη θέση επιτυχημένων επιχειρήσεων καταλαμβάνει η περιοχή της Αττικής με 13 επιχειρήσεις, ακολουθεί η Κεντρική Μακεδονία με 4 και η Κρήτη με 1.

Όσον αφορά τον γενικό βιομηχανικό τομέα που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις που πέτυχαν να λάβουν χρηματοδότηση Σειράς Α, οι περισσότερες κατατάσσονται στο Travel / Hospitality / Leisure με το Data Analytics – Big Data να ακολουθούν. Επόμενες έρχονται οι εταιρείες του Life Sciences (MedTech, HealthTech, BioTech) και τέλος με μία εγγραφή η καθεμία ακολουθούν οι Advertising & Marketing, Entertainment/Media (Games, Sports, Social), Maritime, Manufacturing, Environment & Energy (GreenTech, CleanTech) και FinTech – Financial Services (WealthTech).

Οι πηγές χρηματοδότησης μας δείχνουν πως οι 11 από τις 18 εταιρείες που πέτυχαν χρηματοδότηση, το κατάφεραν με πηγή κάποιο/α Venture Capital και οι 7 από τις 18 από Angel Investors. Τις πηγές χρηματοδότησης συμπληρώνουν η αυτοχρηματοδότηση, οι επιχορηγήσεις και τα δάνεια.

5.3 Αξιολόγηση στοιχείων των επιχειρηματικών μοντέλων

Η έρευνα που έκανα στο μητρώο και στις άλλες τοποθεσίες μου επέτρεψε να εντοπίσω στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου των εταιρειών και να τα εισάγω στον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου. Έτσι ουσιαστικά το προηγούμενο dataset συμπληρώθηκε με έναν καμβά επιχειρηματικού μοντέλου για κάθε εταιρεία. Ο καμβάς όπως καταγράφηκε στο dataset είχε πάλι την μορφή στηλών και των τιμών τους. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα δεδομένα ομαδοποιημένα ή/και αυτά με τις περισσότερες τιμές.

Στήλες	Τιμές
Κύριοι Συνεργάτες (Key Partners)	• Εταιρείες (Companies) • Επενδυτές (Investors) • Άτομα (Individuals) • Κυβερνητικοί Οργανισμοί (Government Institutions) • Επιταχυντές (Accelerators) • Πανεπιστήμια (Universities) • Συνεταιρισμοί (Cooperatives)
Κύριες Δραστηριότητες (Key Activities)	• Ανάπτυξη λογισμικού (Software development) • Ανάλυση δεδομένων (Data analysis) • Παραγωγή Hardware (Hardware manufacturing) • Σχεδιασμός Hardware (Hardware design) • Δημιουργία ιστοσελίδων – δημιουργία διαδικτυακών εφαρμογών (Web development) • Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) • Μεταφορές (Transportation) • Επιλογή υποψηφίων (Candidate screening)
Κύριοι Πόροι (Key Resources)	• Προγραμματιστές (Developers) • Μηχανικούς (Engineers) • Ερευνητές (Researchers) • Επιστήμονες (Scientists) • Σχεδιαστές (Designers) • Marketers
Πρόταση αξίας (Value Propositions)	<i>Text</i>
Σχέσεις Πελατών (Customer Relationships)	• Υποστήριξη πελατών (Customer support) • Ανατροφοδότηση από πελάτες (Customer feedback) • Προσαρμογή (Customization) • Συμβουλευτική (Consulting)

	• 24ωρη εξυπηρέτηση πελατών (24/7 Customer Support) • Μαθήματα (Tutorials)
Δίαυλοι (Channels)	• Ιστοσελίδα (Website) • Email • Κοινωνικά δίκτυα (Social media) • Φυσικό κατάστημα (Physical) • Μεταπωλητής (Distributor) • App stores
Τμήματα πελατών (Customer Segments)	• B2B • B2B2C • B2C • B2G • Other
Δομή κόστους (Cost Structure)	~NULL
Ροές Εσόδων (Revenue Streams)	• Price per Item • SaaS • Licensing • Subscription • Price per Use • Commission Fee • Other • Marketplace/Brokerage • Advertising

Πίνακας 7

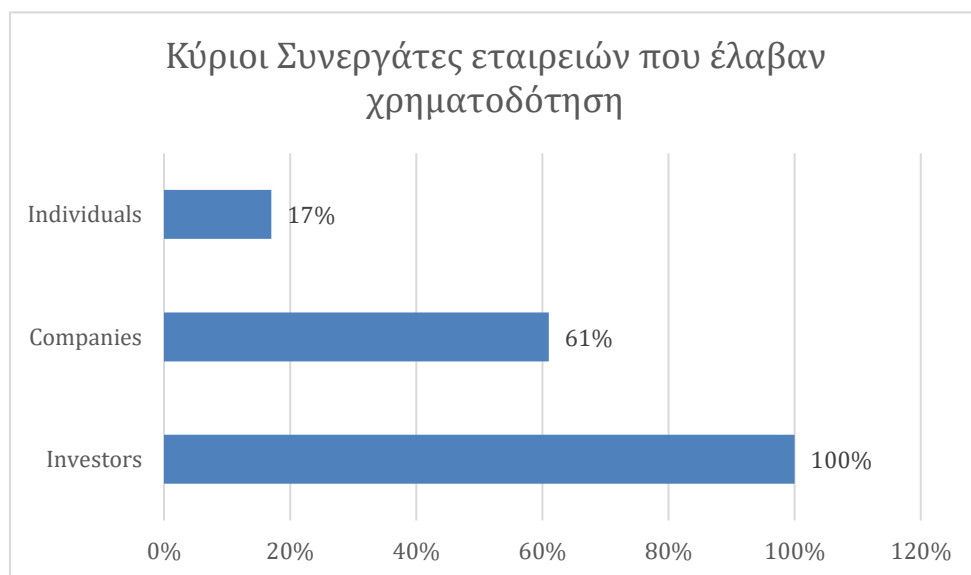
Παρακάτω παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας και της ανάλυσης ανά κατηγορία:

Κύριοι Συνεργάτες (Key Partners)

Από τη στιγμή που κάθε εταιρεία είχε τους διαθέσιμους συνεργάτες της γραμμένους ονομαστικά, έκρινα πως για να γίνει καλύτερη ανάλυση των αποτελεσμάτων, θα έπρεπε να χωριστούν αυτοί σε κατηγορίες. Όπως θα ήταν αναμενόμενο όλες οι εταιρείες που έχουν λάβει χρηματοδότηση έχουν ως συνεργάτη κάποιον επενδυτή ή επενδυτικό σχηματισμό. Το 61% των εταιρειών έχει συνάψει συνεργασίες με άλλες εταιρείες και ένα 17% έχει επιλέξει να συνεργάζεται με συγκεκριμένες ομάδες ατόμων. Αυτές οι ομάδες ατόμων, είναι:

- επαγγελματίες οδηγοί (στην περίπτωση της Welcome Pickups υπάρχουν συνεργαζόμενοι ιδιώτες οδηγοί που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους),
- επαγγελματίες στον τομέα των κατασκευών (Douleutaras).

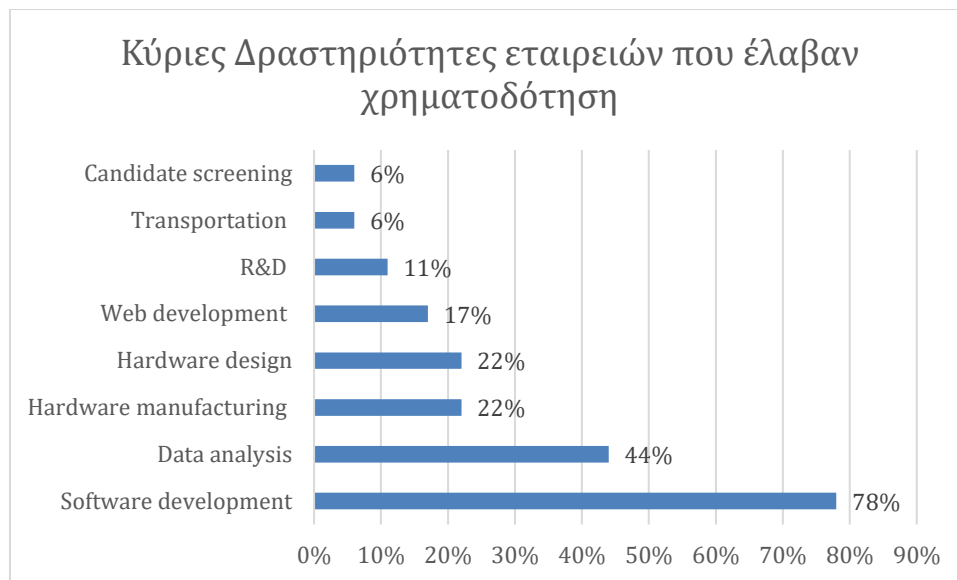
Ενδιαφέρον έχει η απουσία συνεταιρισμών, επιταχυντών, πανεπιστημίων και κυβερνητικών οργανισμών από τις συνεργασίες των εταιρειών που έχουν λάβει χρηματοδότηση.



Γράφημα 1

Κύριες Δραστηριότητες (Key Activities)

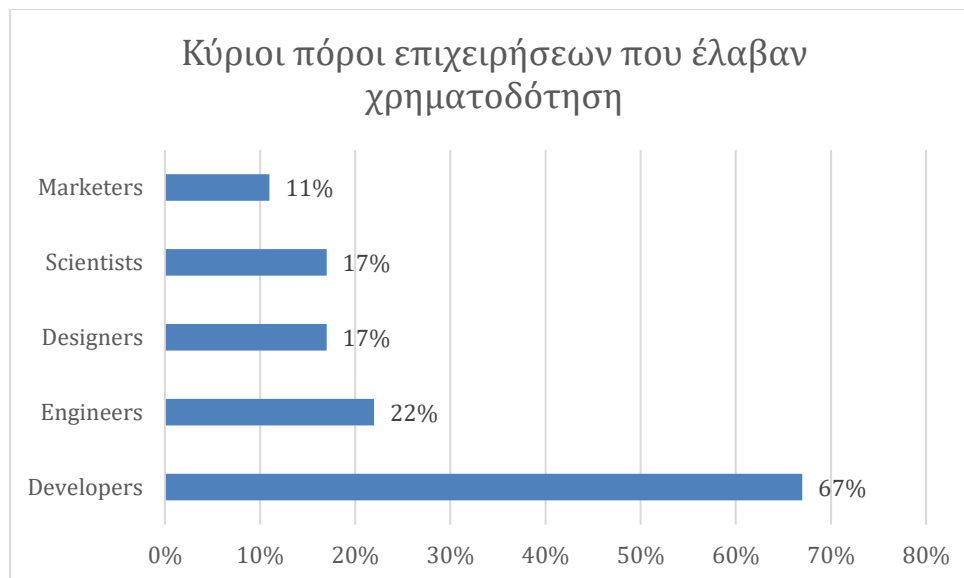
Όπως είναι αναμενόμενο την μερίδα του λέοντος στις κύριες δραστηριότητες των εταιρειών καταλαμβάνει η ανάπτυξη λογισμικού. Συγκεκριμένα, το 78% των εταιρειών που έλαβαν χρηματοδότηση έχει ως κύρια δραστηριότητα την ανάπτυξη λογισμικού. Ακολουθεί το Data Analysis με 44%. Το 22% το χρηματοδοτημένων εταιρειών αναφέρουν ως δραστηριότητα τον σχεδιασμό hardware και το επίσης 22% την παραγωγή hardware (RADEFY). Με την ανάπτυξη διαδικτυακών εφαρμογών ασχολείται το 17% των εταιρειών, με την έρευνα & ανάπτυξη το 11% (RTsafe) και τέλος, με τις μεταφορές και την επιλογή χρηστών ασχολείται το 6% (Nannuka, Welcome Pickups).



Γράφημα 2

Κύριοι Πόροι (Key Resources)

Σε αυτόν τον τομέα, επικεντρώθηκα στην συλλογή στοιχείων που αφορούν του κύριους ανθρώπινους πόρους και τις ιδιότητές τους. Αυτή η επιλογή έγινε γιατί αυτή η πληροφορία ήταν διαθέσιμη για κάθε εταιρεία. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έρχονται σε πλήρη συμφωνία με τα αποτελέσματα του προηγούμενου στοιχείου του επιχειρηματικού μοντέλου. Οι περισσότεροι πόροι αφορούσαν Developers (με το 67% των χρηματοδοτημένων επιχειρήσεων να τους κατατάσσουν ως πόρους), Μηχανικούς (22% των επιχειρήσεων) και Σχεδιαστές (17%). Επαγγέλματα χρήσιμα για την ανάπτυξη εφαρμογών και την δημιουργία και σχεδιασμό hardware. Επίσης, το 17% των επιχειρήσεων (Intelligencia) αναφέρει ως πόρους Επιστήμονες διάφορων ειδικοτήτων, πόροι που είναι χρήσιμοι για την εκάστοτε βιομηχανία που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Τέλος, το 11% των επιχειρήσεων καταγράφει ως κύριους πόρους, ανθρώπους από τον κόσμο του Marketing (Douleutaras, Nannuka).



Γράφημα 3

Πρόταση αξίας (Value Propositions)

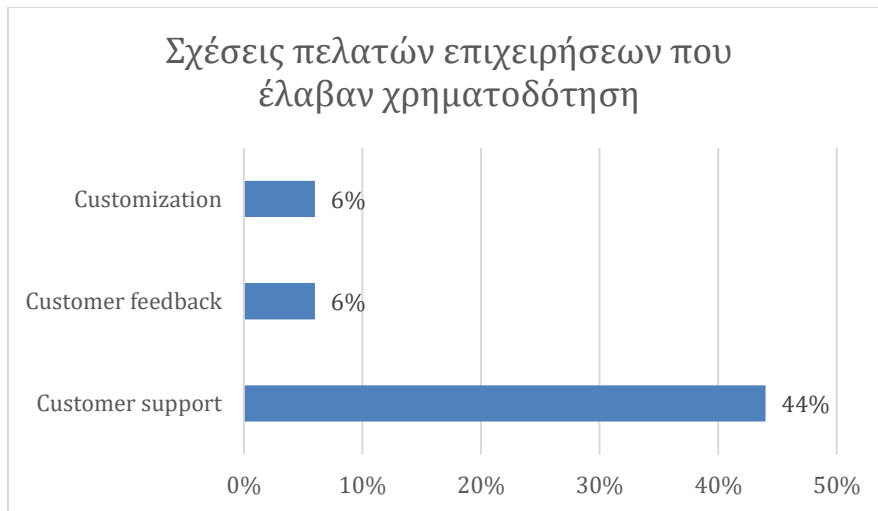
Το να βγει κάποιο κοινό συμπέρασμα από τις προτάσεις αξιών των αποτυχημένων εταιρειών θα ήταν δύσκολο εγχείρημα. Όμως κύρια θεματολογία των προτάσεων αξίας των χρηματοδοτημένων startups που στοχεύουν σε B2B εμπόριο είναι:

- η απλοποίηση/επιτάχυνση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων,
- η ελαχιστοποίηση ρίσκου,
- η εξοικονόμηση χρημάτων.

Αυτές οι αποφάσεις μπορεί αφορούν είτε το ανθρώπινο δυναμικό, είτε αυτοματισμούς στην διαδικασία ελέγχων, είτε για την τουριστική διαδικασία κ.α.. Οι προτάσεις αξίας επιτυγχάνονται προσφέροντας λύσεις για την καλύτερη συλλογή δεδομένων και την παρουσίαση τους με εύκολους και κατανοητούς τρόπους στους managers. Η υποβοήθηση και αυτοματοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, δείχνει να είναι τομέας που ευνοεί μελλοντικά μία επιχείρηση. Οι startups που στοχεύουν στο B2C εμπόριο, έχουν κοινό στοιχείο την απλοποίηση καθημερινών εργασιών, την γρήγορη εξυπηρέτηση και την ελαχιστοποίηση ρίσκων μέσω της αξιολόγησης χρηστών που προσφέρουν οι πλατφόρμες.

Σχέσεις πελατών (Customer Relationships)

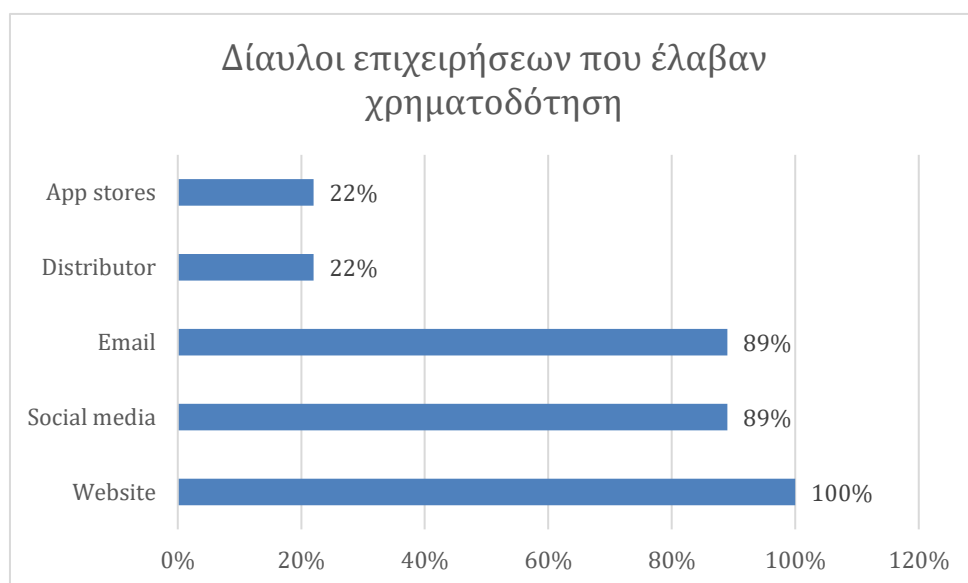
Στο στοιχείο των πελατειακών σχέσεων, παρατηρείται η αυξημένη βαρύτητα που δίνεται στον τομέα της υποστήριξης πελατών και της εφαρμογής μηχανισμών ανατροφοδότησης (η Home Automation and More δηλώνει πως επιδιώκει επικοινωνία με πελάτες της, ώστε να βελτιώσει τα μελλοντικά της προϊόντα) από τις επιτυχείς επιχειρήσεις. Επίσης ένα ποσοστό των εταιρειών προσφέρει την δυνατότητα ατομικής διαμόρφωσης της υπηρεσίας που προσφέρει (συγκεκριμένα η εταιρεία RETHING IoT Technologies αναπτύσσει λογισμικό ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών της).



Γράφημα 4

Δίαυλοι (Channels)

Στα κανάλια, τα πρωτεία σε όλες τις επιχειρήσεις κρατάει ο διαδικτυακός ιστότοπος σε συνδυασμό με την επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και την χρήση κοινωνικών δικτύων. Όλες οι επιχειρήσεις που έλαβαν χρηματοδότηση Σειράς Α λειτουργούν website και το 89% αυτών των επιχειρήσεων διαθέτουν στους πελάτες τους την δυνατότητα αλληλεπίδρασης μέσω Email και κοινωνικών δικτύων. Το 22% των εταιρειών διαθέτουν τις υπηρεσίες τους μέσω App Stores (Ferryhopper, Home Automation and More, ParkAround) και Εμπορικών Αντιπροσώπων (RTsafe, OnSkull Decelopment, Innovitech).

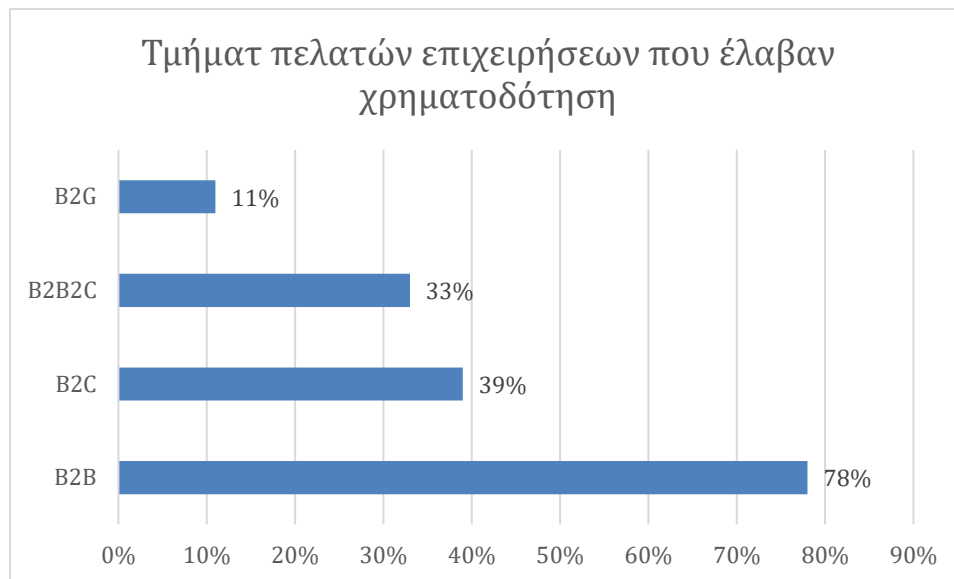


Γράφημα 5

Τμήματα Πελατών (Customer Segments)

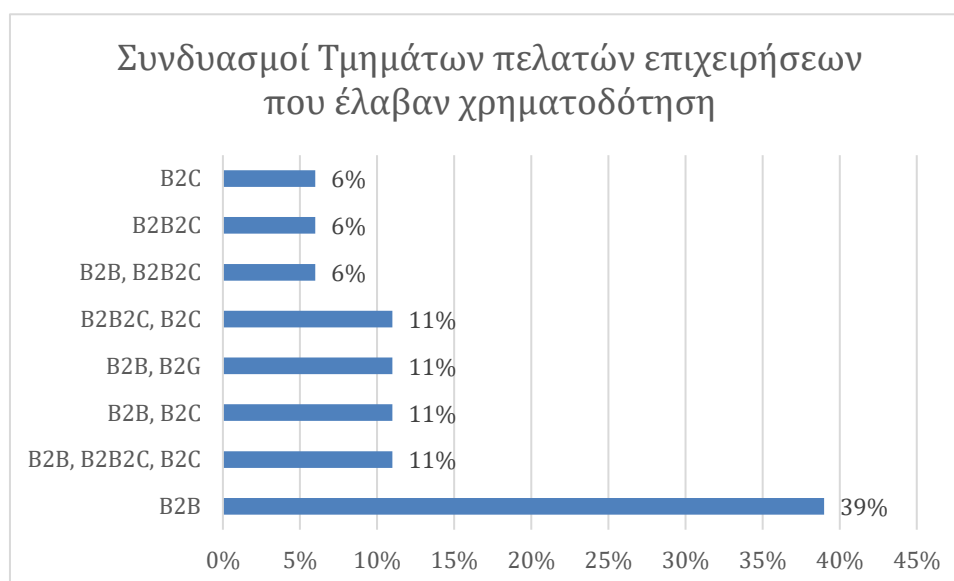
Σε αυτό το στοιχείο του επιχειρηματικού μοντέλου, τα δεδομένα έδειξαν πως μια επιχείρηση μπορεί να στοχεύει σε έναν συνδυασμό τύπων πελατών. Έτσι αυτά τα δεδομένα επιτρέπουν να

γίνει ανάλυση και στους μεμονωμένους τύπους επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά και στους συνδυασμούς που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις που πέτυχαν να προσεγγίσουν επένδυση. Μεμονωμένα, το 78% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί το μοντέλο B2B. Ακολουθεί το B2C με 39% και το B2B2C από κοντά με 33%. Τελευταίο έρχεται το B2G με 11% (Linked Business και RETHING).



Γράφημα 6

Όσο αφορά τους συνδυασμούς που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, το B2B πάλι ως μεμονωμένο χρησιμοποιείται από το 39% των επιχειρήσεων και ακολουθούν με 11% τα (B2B+B2B2C+B2C), (B2B+B2C+, (B2B+B2G), (B2B2C+B2C). Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις εφαρμόζουν (B2B+B2B2C), B2B2C, B2C.



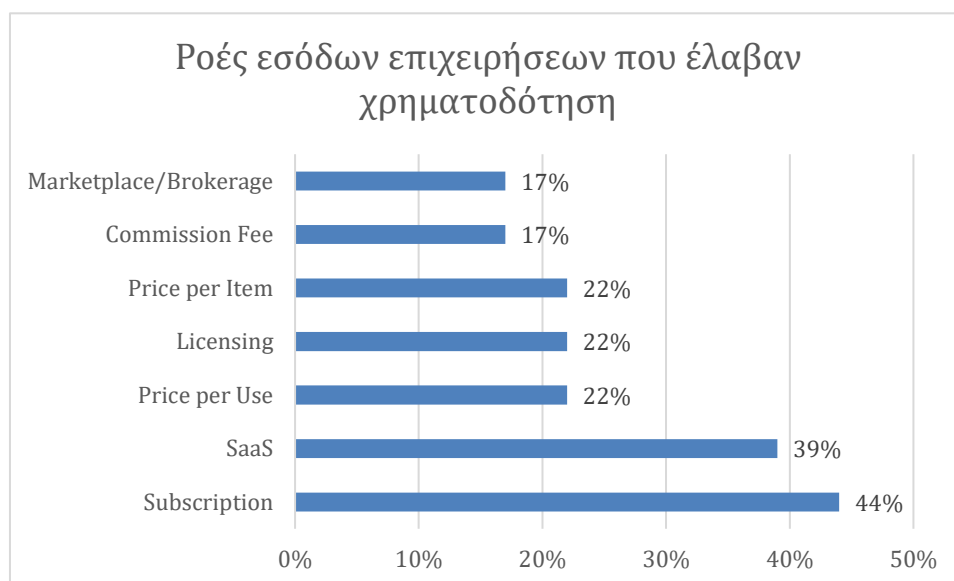
Γράφημα 7

Δομή κόστους (Cost Structure)

Τα δεδομένα εδώ ήταν ελάχιστα και προέρχονταν κυρίως από τις ανάγκες που θα καλυπτόντουσαν από κάποια επικείμενη χρηματοδότηση. Ενδεικτικά οι περισσότερες εταιρείες θα προσπαθήσουν να καλύψουν κόστη για μάρκετινγκ, έρευνα, λειτουργικά κόστη και επέκταση σε νέες αγορές. Τα δεδομένα αυτά δεν είναι ικανά μέχρι στιγμής για να δώσουν κάποιο συμπέρασμα σχετικό με την έκβαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

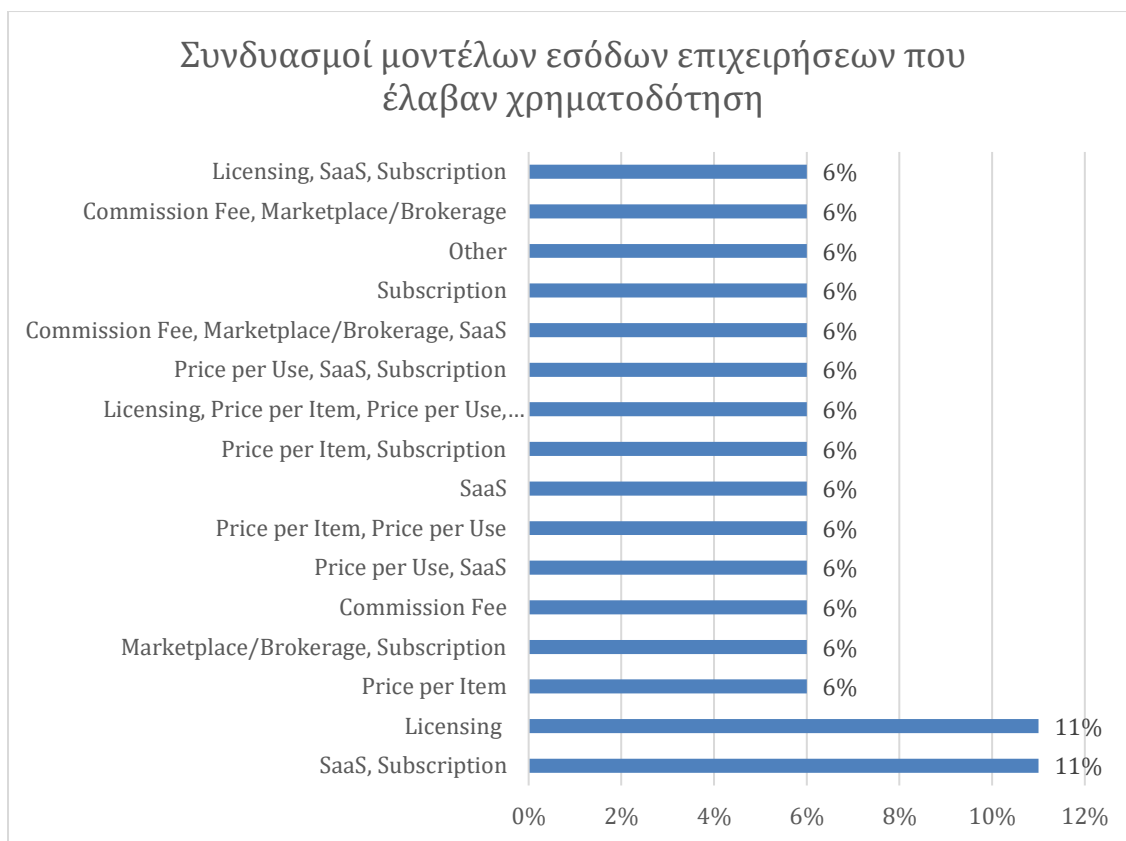
Ροές Εσόδων (Revenue Streams)

Φτάνοντας στο τελευταίο στοιχείο του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, βλέπουμε πως το μοντέλο εσόδων που συναντάται πιο συχνά στις επιχειρήσεις που έλαβαν χρηματοδότηση είναι το Subscription με 44%. Ακολουθεί το SaaS με ποσοστό 39% και στην τρίτη θέση με 22% βρίσκονται τα Price per Use, Licensing και Price per Item. Τέλος, το 17% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τα μοντέλα Commission Fee και Marketplace/Brokerage.



Γράφημα 8

Κατά κύριο λόγο οι εταιρείες δεν χρησιμοποιούν ένα μεμονωμένο μοντέλο εσόδων, αλλά συνδυασμούς. Η ανάλυση των δεδομένων δείχνουν ότι όσο αφορά τους συνδυασμούς μοντέλων εσόδων, κάθε εταιρεία χρησιμοποιεί έναν μοναδικό. Ο μόνος συνδυασμός μοντέλων εσόδων που χρησιμοποιείται από περισσότερες από μία εταιρείες είναι ο SaaS + Subscription (RENVIS, Intelligencia) που τον εφαρμόζει το 11% των εταιρειών, ενώ το ίδιο ποσοστό εταιρειών εφαρμόζει μόνο Licensing (Fieldscale, Lenses.io). Όλοι οι υπόλοιποι συνδυασμοί έχουν ποσοστό υιοθεσίας της τάξεως του 6% ο καθένας.



Γράφημα 9

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Σύμφωνα με όσα γράφτηκαν στην παρούσα εργασία μπορούν να βγουν κάποια συμπεράσματα σχετικά με τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την έκβαση μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα. Ξεκινώντας από τα περιβαλλοντικά στοιχεία που λαμβάνουν χώρα στην Ελλάδα, αντιλαμβανόμαστε πως η χώρα περνάει τα τελευταία δέκα περίπου χρόνια μία περίοδο μοντερνοποίησης όσο αφορά τις δομές και τα πλαίσια που θα βοηθήσουν στην άνθιση της νεοφυούς επιχειρηματικότητας. Νομοθεσίες που είναι άμεσα συνδεδεμένες με την επιχειρηματικότητα αλλάζουν προς την διευκόλυνση της και δίνονται κίνητρα για την εκκίνηση μίας δραστηριότητας. Παρόλα αυτά ένα νομικό πλαίσιο συγκεκριμένα για τις καινοτόμες startup αποτελεί ζητούμενο. Η οικονομική κατάσταση της χώρας φυσικά δεν αποτελεί αρωγό στις προσπάθειες των επιχειρηματιών και αυτή η κατάσταση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα οικονομικά μεγέθη των startup που ήδη δραστηριοποιούνται. Αυτό είναι εμφανές παραδείγματος χάριν από τα μειωμένα ποσά επενδύσεων και το μικρότερο έμψυχο δυναμικό. Σε πείσμα όμως των καταστάσεων παρατηρείται μία άνθιση των δομών και των οργανισμών που αποτελούν το οικοσύστημα των startup. Βεβαίως το οικοσύστημα παραμένει συρρικνωμένο σε σχέση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες, παρ' όλα αυτά δεν μπορεί να περάσει απαρατήρητη η δημιουργία οργανισμών ακόμα και στην ελληνική περιφέρεια παρατηρώντας μία τάση αποκέντρωσης, πάντα με την συνεισφορά των ελληνικών πανεπιστημίων.

Περνώντας στην αξιολόγηση των επιχειρηματικών μοντέλων σχετικά με την επιτυχία ή την αποτυχία τους, η βιβλιογραφία έκανε σαφές πως χρειάζεται αρχικά μία ανάλυση των δομικών τους στοιχείων και το πως αυτά αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους αλλά και με εξωτερικούς παράγοντες και έννοιες που δεν μπορούν να αποτυπωθούν σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Έτσι έχουν προταθεί σχήματα όπως ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου, ή άλλες μέθοδοι όπως το DNA επιχειρηματικού μοντέλου που διευκολύνουν την ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου. Τέτοιου είδους είναι και οι έννοιες που μπορούν να συνδυαστούν, καθώς αποδομώντας ένα DNA επιχειρηματικού μοντέλου μπορούμε να πάρουμε τα στοιχεία που το αποτελούν και να τα τοποθετήσουμε στον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου. Οι άλλες επιχειρηματικές έννοιες που έχουν επίδραση στην επιτυχία ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι η στρατηγική της εταιρείας και πως αυτή επιδρά στην διαμόρφωση του επιχειρηματικού μοντέλου, καθώς και η δυνατότητα των διαχειριστών και των κέντρων αποφάσεων μίας εταιρείας, να κατανοήσουν την ανάγκη για συνεχή αλλαγή και καινοτομία πάνω στο ίδιο το επιχειρηματικό μοντέλο, άλλων δύο εννοιών δηλαδή που έχουν άμεσα συσχετισθεί με την επιτυχία του επιχειρηματικού μοντέλου. Αυτές οι έννοιες αποτελούν και μέρη της έννοιας της προσέγγιση Λιτής Startup, μίας στρατηγικής που έχει αποδειχτεί ότι μειώνει τους εγγενείς κινδύνους μίας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η βιβλιογραφία προσφέρει διάφορους ορισμούς του πως ορίζεται η επιτυχία ή η αποτυχία. Ως μετρήσεις μπορούν να παρθούν χρηματοοικονομικά δεδομένα, μερίδια αγοράς ή και η δυνατότητα κλιμάκωσης ενός επιχειρηματικού μοντέλου μεταξύ άλλων. Παίρνοντας υπόψιν έναν ορισμό, αλλάζουν και τα ποσοστά επιτυχημένων ή αποτυχημένων εταιρειών. Για την επίδραση των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου έχουν γίνει μελέτες των οποίων τα αποτελέσματα δείχνουν άρρηκτη σχέση μεταξύ του τομέα που αποφασίζει μία επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί, το δίκτυο συνεργατών και συμβούλων της, την δυνατότητα μετατροπής των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου, του τρόπου απόκτησης ή απόδοσης αξίας αλλά και πληθώρα άλλων στοιχείων που μπορεί να αναφέρονται ως αφηρημένες έννοιες. Άλλα στοιχεία έχουν συγκεκριμένο βάρος όσον αφορά στην επίδρασή τους στην έκβαση της δραστηριότητας μίας startup, συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν και οι έρευνες που είχαν σκοπό να φτιάξουν αλγόριθμους πρόβλεψης επιτυχίας ή αποτυχίας.

Η εμπειρική μελέτη μας έδωσε κάποια εμφανή αποτελέσματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά ελληνικών startups που κατάφεραν να προσελκύσουν χρηματοδότηση και άρα να χαρακτηρίσουμε ως επιτυχημένες. Ως κριτήριο αξιολόγησης επιλέχθηκε το αν η επιχείρηση έχει καταφέρει να λάβει χρηματοδότηση Σειράς Α. Επομένως οι επιχειρήσεις διαχωρίστηκαν σε χρηματοδοτημένες και μη χρηματοδοτημένες. Φτάνοντας στην ανάλυση των στοιχείων του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, είναι αξιοσημείωτη η τάση των χρηματοδοτημένων εταιρειών να συνάπτουν συνεργασίες με άλλες εταιρείες. Τα προϊόντα τεχνολογίας που προσφέρουν έχουν να κάνουν κυρίως με την ανάπτυξη εφαρμογών, την επιστήμη των δεδομένων και το Internet of Things. Αυτοί οι τομείς δραστηριοποίησης είναι και ο λόγος που οι άνθρωποι πόροι αυτών των επιχειρήσεων απαρτίζονται κυρίως από προγραμματιστές, μηχανικούς και σχεδιαστές. Αυτά τα προϊόντα εν συνεχεία στοχεύουν ως πελάτες κυρίως άλλες επιχειρήσεις και μέσω της καινοτομίας τους υπόσχονται μικρότερα κόστη, βελτιστοποίηση - απλοποίηση ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών, εξοικονόμηση χρόνου και πόρων. Όλα αυτά τα

υπόσχονται με πολύ απλές εφαρμογές. Οι εταιρείες αυτές δίνουν ιδιαίτερα βάση στην εξυπηρέτηση πελατών και την λήψη ανατροφοδότησης για τα προϊόντα τους. Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι επιχειρήσεις που κρίθηκαν ως επιτυχημένες απέφυγαν δύο σημαντικούς παράγοντες που αποδίδονται για την κατάρρευση εταιρειών. Συγκεκριμένα την έλλειψη input από πελάτες σχετικά με την Έρευνα & Ανάπτυξη ή το προϊόν/υπηρεσία που αναπτύσσεται και δεύτερον πως πολλές φορές τα προϊόντα δεν είναι χρήσιμα ή δεν είναι αρκετά απλά στην εφαρμογή τους. Οι εταιρείες αυτές είναι διαθέσιμες για επικοινωνία μέσω email και είναι ενεργές στα κοινωνικά δίκτυα. Οι επιχειρήσεις που κατάφεραν να προσελκύσουν χρηματοδότηση, διαθέτουν τα προϊόντα τους μέσω των ιστοτόπων τους, μέσω εμπορικών αντιπροσώπων και μέσω των App store - όταν προσφέρουν κινητές εφαρμογές. Η πληρωμή για τις υπηρεσίες γίνεται κυρίως με το μοντέλο του Subscription, του SaaS και του Price per Use.

Εν κατακλείδι, η παρούσα εργασία παρέχει χρήσιμη και συγκεντρωμένη πληροφορία σε οποιονδήποτε εκδηλώσει ενδιαφέρον στην έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου και την εφαρμογή του σε καινοτόμες IT startups. Τα στοιχεία αλλά και οι λειτουργίες ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου μπορούν να αποτελέσουν πυξίδα για την δημιουργία ενός νέου, αλλά και την διαμορφοποίηση ενός ήδη υπάρχοντος ενώ δεν αποκλείεται η χρήση των αποτελεσμάτων για την λήψη αποφάσεων για την ορθή κατανομή πόρων μίας εταιρείας ώστε να επιτευχθούν καλύτερες πιθανότητες απόδοσης.

Βιβλιογραφία

1. Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 493-520.
2. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (2004). Business Marketing Management – Understanding, Creating, and Delivering Value. 2.
3. Ballon, P. (2007). Business Modelling as the Configuration of Control and Value. *20th Bled eConference*, Bled, Slovenia.
4. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
5. Basis, I. & Pepelasis, I. S. (2020). Incubated early stage startupper and their initiatives in Athens during the Crisis (2010-2016). Working Paper Series.
6. Blank, S. (2013). *Why the lean start-up changes everything*. Harvard Business Review. 91. 63-72.
7. Böhm, M., Weking, J., Fortunat, F., Müller, S., Welp, I. & Krcmar, H. (2017): The Business Model DNA: Towards an Approach for Predicting Business Model Success. In: Leimeister, J.M. & Brenner, W. (Hrsg.): *Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017)*. St. Gallen, S. 1006-1020.
8. Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5 (1), 5-24.
9. Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D. & Loos, P. (2011). Analyzing the business model concept – a comprehensive classification of literature. *Proceedings of the 32nd capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology*
10. Charter, D. (2010, February 10). Storm over bailout of Greece, EU's most ailing economy. Retrieved December 15, 2020, from The Times.
11. Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002) The role of the business model in
12. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354-363.
13. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. In: *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
14. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2005). *Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation*. Open innovation: researching a new paradigm, 1-12.
15. Coes, B. (2014). *Critically Assessing the Strengths and Limitations of the Business Model Canvas*. University of Twente.
16. Conceição, P. (2020). Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century. In: *Human Development Report 2019*. United Nations Development Programme.
17. Cooper, C. A., Gimeno-Gascon, F. J. & Woo, C. Y. (1991). A RESOURCE-BASED PREDICTION OF NEW VENTURE SURVIVAL AND GROWTH. *Academy of Management Proceedings*. 68-72.
18. de Reuver, M., Bouwman, H. & Haaker, T. (2008). Capturing Value from Mobile Business Models: Design Issues That Matter. *21st Bled eConference eCollaboration:*

- Overcoming Boundaries through Multi-Channel Interaction*. June 15 - 18, 2008. Bled, Slovenia.
19. Dellermann, D., Lipusch, N., Ebel, P., Popp, K. & Leimeister, J. M. (2017). Finding the Unicorn: Predicting Early Stage Startup Success through a Hybrid Intelligence Method. *Thirty Eighth International Conference on Information Systems*, South Korea 2017.
 20. Di Valentin, C., Weiblen, T., Pussep, A., Schief, M., Emrich, A., Werth, D., Loos, P., (2012). Measuring Business Model Transformation. *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2012 (EMCIS2012)* June 7-8, Munich, Germany.
 21. Economic Forecast Spring 2009. In: *European Economy* 3, (2009). European Communities, p.65
 22. Ghezzi, A., Cavallaro, A., Rangone, A. & Balocco, A. A Comparative Study on the Impact of Business Model Design & Lean Startup Approach versus Traditional Business Plan on Mobile Startups Performance. *In Proceedings of the 17th International Conference on Enterprise Information Systems - Volume 3 (ICEIS 2015)*. SCITEPRESS - Science and Technology Publications, Lda, Setubal, PRT, 196–203.
 23. Ierapetridis, D. (2019). Discussing the Role of Universities in Fostering Regional Entrepreneurial Ecosystems. *Open Access Journal*, vol. 7(4), 1-30
International Conference on Information Systems, 4-7 December, Shanghai, China.
 24. Keridis, D. (2006). *Greece and the Balkans: From Stabilization to Growth*. Montreal, QC, CA: Hellenic Studies Unit at Concordia University.
 25. Klacmer C. M., Horvat J. & Lalic M. (2014). Analysis of financing sources for start-up companies. *Management Journal of Contemporary Management*. 19. 19 – 44.
 26. Kollman, T., Stöckmann, C., Hensellek, S., & Kensbock, J. (2016) European Startup Monitor.
 27. Lahm, R. & Little, H. (2005). Bootstrapping business startups: a review of current business practices.
 28. Lambert, C. S. & Davidson A. R. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*. 31(6), 668-681,
 29. Litras, N. (2017). *Ειδική νομοθεσία για τις καινοτόμες startups στον τεχνολογικό τομέα*. Retrieved December 11, 2020, from www.epixeiro.gr.
 30. Lueg, R., Malinauskaite, L., Marinova, I. (2014) *The vital role of business processes for a business model: the case of a startup company*. *Problems and Perspectives in Management*. 12 (4).
 31. Lussier, R. N. & Pfeifer, S. (2001). A Crossnational Prediction Model for Business Success. *Journal of Small Business Management* 2001. 39(3), 228-239.
 32. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92, 133.
 33. Mansfield, G., & Fourie, L. (2004). Strategy and business models-strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*, 1.

34. Miller, T., Kim, B. A. & Roberts, M. J. (2020). *2020 Index of Economic Freedom*. Washington, DC: The Heritage Foundation.
- models. *European Journal of Information Systems*, 13(4), 302-314.
35. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*. *Journal of business research*, 58(6), pages 726-735.
36. *OECD Economic Surveys: Greece*. (2020.) Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
37. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
38. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
39. Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*, 13(4), 302-314.
40. *Re-mapping the investments landscape*. In: *Startups in Greece 2019*. (2019). Annual Report. FOUND.ATION, eit Digital, Velocity Partners.
41. *Review of Maritime Transport 2019*. (2020). United Nations Conference on Trade and Development.
42. Santos, J., Spector, B., & Van der Heyden, L. (2009). *Toward a theory of business model innovation within incumbent firms*. INSEAD, Fontainebleau, France.
43. Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
44. Seddon, P. B., & Lewis, G. P. (2003). Strategy and business models: What's the difference. *Paper presented at the 7th Pacific Asia Conference on Information Systems*. Adelaide, Australia.
45. Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., & Shanks, G. (2004). The case for viewing business models as abstractions of strategy. *Communications of the association for Information Systems*, 13(1), 25.
46. Shafer, M. S., Smith, H. J. & Linder, J. C., (2005). *The power of business models*. *Business Horizons* 48, 199-207.
47. Skala, A. (2019). The Startup as a Result of Innovative Entrepreneurship. In: *Digital Startups in Transition Economies*. Palgrave Pivot, Cham. 1-40
48. Spiegel, O., Abbassi, P., Zylka, M. P., Schlagwein, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2016) Business model development, founders' social capital and the success of early stage internet start-ups: a mixed-method study. *Info Systems J*, 26: 421– 449.
- spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 529–555.
49. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2), 172-194.
50. Weill, P., Malone, T. W., D'Urso, V. T., Herman, G., & Woerner, S. (2005). Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology.
51. Weking, J., Böttcher, T., Hermes, S. & Hein, A. (2019). Does Business Model Matter for Startup Success? A Quantitative Analysis. *Twenty-Seventh European Conference on Information Systems (ECIS2019)*, Stockholm-Uppsala, Sweden.

52. Zott, & Amit, R. (2008). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science* 18(2).
53. Zott, & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.
54. Zott, Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. IESE Business School-University of Navarra, 1-43.
55. Zott, Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019-1042.
56. Κιούφης, Β. (2017). *Το οικοσύστημα των νεοφυών (startup) επιχειρήσεων στην Ελλάδα: Μια εμπειρική έρευνα*. Μεταπτυχιακή διατριβή.
57. Βουϊδάσκη Μ. (2017). Το οικοσύστημα των Startup επιχειρήσεων στην Ελλάδα και η συμβολή τους στην ελληνική οικονομία εν μέσω κρίσης. Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας. Μεταπτυχιακή διατριβή.

Διαδικτυακές πηγές

58. Retrieved December 10, 2020, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/start-up>.
59. Retrieved December 10, 2020, from www.hellenicstartups.gr.
60. Retrieved December 11, 2020, from www.startupgreece.gov.gr.
61. Retrieved December 11, 2020, from ec.europa.eu.
62. Retrieved December 12, 2020, from <https://sete.gr/>.
63. Retrieved December 12, 2020, from www.obl.gr.
64. Retrieved December 18, 2021, *Ελλάς με Αριθμούς Απρίλιος - Ιούνιος 2020*. (2020). Ελληνική Στατιστική Αρχή.
65. Retrieved January 18, 2021, from <https://elevategreece.gov.gr>.
66. Koulouris, G. (2018). Startups, η νέα μορφή επιχειρηματικότητας; Retrieved February 24, 2021, from <https://www.huffingtonpost.gr>.
67. Retrieved January 18, 2021, from <https://www.espa.gr/>.
68. Retrieved January 18, 2021, from <https://www.ependyseis.gr/>.
69. Retrieved February 18, 2021, from <http://www.ekt.gr/>.

Παράρτημα

Κώδικας

```
#κάνω import τις χρήσιμες βιβλιοθήκες
import pandas as pd

#διαβάζω το αρχείο excel σε pandas dataframe με index το όνομα των startup
data = pd.read_excel('/content/Startup Data.xlsx', index_col=0)

data.head(2)

#βλέπω τις τιμές που παίρνουν οι στήλες
data['Industry'].value_counts()
data['Region'].value_counts()
data['Funding_State'].value_counts()

#ανάλογα με το Funding_State, δημιουργώ μία νέα στήλη που κατηγοριοποιεί τις startup
data['Success'] = data['Funding_State'].apply(lambda x: 'Successful' if
x == 'Series A' or x == 'Series B' else 'Not Successful')

#βλέπω πόσες startup κατηγοριοποιήθηκαν ως επιτυχημένες και πόσες ως αποτυχημένες
data['Success'].value_counts()

#δημιουργώ δύο πίνακες, ο ένας περιέχει τις επιτυχημένες startup και ο άλλος τις αποτυχημένες
Not_Succesful_Startups, Succesful_Startups = [x for _, x in data.groupby(data['Success'])]

#δημιουργώ μία συνάρτηση που παίρνει ως είσοδο μία στήλη του dataframe, χωρίζει τις τιμές τις μετράει και τις κάνει return σε series
def to_single(z):
    y = z
    y = y.str.split(',', expand=True)
    y = y.apply(lambda x: x.str.strip())
    y = y.stack()#.value_counts()
    return y

#δημιουργώ τα series με τα σύνολα των μεμονομένων τιμών
Succesful_Startups_Technology = to_single(Succesful_Startups['Technology'])
Not_Succesful_Startups_Technology = to_single(Not_Succesful_Startups['Technology'])

Succesful_Startups_Business_Model = to_single(Succesful_Startups['Business_Model'])
```

```

Not_Succesful_Startups_Business_Model = to_single(Not_Succesful_Startups[
    'Business_Model'])

Succesful_Startups_Revenue_Model = to_single(Succesful_Startups['Revenue_Model'])
Not_Succesful_Startups_Revenue_Model = to_single(Not_Succesful_Startups[
    'Revenue_Model'])

Succesful_Startups_Funding_Sources = to_single(Succesful_Startups['Funding_Sources'])
Not_Succesful_Startups_Funding_Sources = to_single(Not_Succesful_Startups[
    'Funding_Sources'])

Succesful_Startups_Key_Partners = to_single(Succesful_Startups['Key_Partners'])
Not_Succesful_Startups_Key_Partners = to_single(Not_Succesful_Startups[
    'Key_Partners'])

Succesful_Startups_Key_Activities = to_single(Succesful_Startups['Key_Activities'])
Not_Succesful_Startups_Key_Activities = to_single(Not_Succesful_Startups[
    'Key_Activities'])

Succesful_Startups_Key_Resources = to_single(Succesful_Startups['Key_Resources'])
Not_Succesful_Startups_Key_Resources = to_single(Not_Succesful_Startups[
    'Key_Resources'])

Succesful_Startups_Customer_Relationships = to_single(Succesful_Startups[
    'Customer_Relationships'])
Not_Succesful_Startups_Customer_Relationships = to_single(Not_Succesful_Startups[
    'Customer_Relationships'])

Succesful_Startups_Channels = to_single(Succesful_Startups['Channels'])
Not_Succesful_Startups_Channels = to_single(Not_Succesful_Startups[
    'Channels'])

Succesful_Startups_Customer_Segments = to_single(Succesful_Startups['Customer_Segments'])
Not_Succesful_Startups_Customer_Segments = to_single(Not_Succesful_Startups[
    'Customer_Segments'])

Succesful_Startups_Technology.name

#βλέπω τις τιμές που παίρνουν οι στήλες
pd.set_option('display.max_rows', 500)
Succesful_Startups_Technology.value_counts()
Not_Succesful_Startups_Technology.value_counts()
Succesful_Startups_Business_Model.value_counts()
Not_Succesful_Startups_Business_Model.value_counts()
Succesful_Startups_Revenue_Model.value_counts()

```

```

Not_Succesful_Startups_Revenue_Model.value_counts()
Succesful_Startups_Funding_Sources.value_counts()
Not_Succesful_Startups_Funding_Sources.value_counts()
Succesful_Startups_Key_Partners.value_counts()
Not_Succesful_Startups_Key_Partners.value_counts()
Succesful_Startups_Key_Activities.value_counts()
Not_Succesful_Startups_Key_Activities.value_counts()
Succesful_Startups_Key_Resources.value_counts()
Not_Succesful_Startups_Key_Resources.value_counts()
Succesful_Startups_Customer_Relationships.value_counts()
Not_Succesful_Startups_Customer_Relationships.value_counts()
Succesful_Startups_Channels.value_counts()
Not_Succesful_Startups_Channels.value_counts()
Succesful_Startups_Customer_Segments.value_counts()
Not_Succesful_Startups_Customer_Segments.value_counts()

#κάνω export σε excel sheets τους πίνακες που δημιουργήσα
writer = pd.ExcelWriter('DataFrame.xlsx')
data.to_excel(writer, sheet_name='data')
Succesful_Startups.to_excel(writer, sheet_name='Scsfl_Strtps')
Not_Succesful_Startups.to_excel(writer, sheet_name='Nt_Scsfl_Strtps')
Succesful_Startups_Technology.to_excel(writer, sheet_name='Scsfl_Strtp
s_Tchnlg')
Not_Succesful_Startups_Technology.to_excel(writer, sheet_name='Nt_Sccsf
l_Strtps_Tchnlg')
Succesful_Startups_Business_Model.to_excel(writer, sheet_name='Scsfl_S
trtps_Bsnss_Mdl')
Not_Succesful_Startups_Business_Model.to_excel(writer, sheet_name='Nt_S
ccsfl_Strtps_Bsnss_Mdl')
Succesful_Startups_Revenue_Model.to_excel(writer, sheet_name='Scsfl_St
rtps_Rvn_Mdl')
Not_Succesful_Startups_Revenue_Model.to_excel(writer, sheet_name='Nt_Sc
csfl_Strtps_Rvn_Mdl')
Succesful_Startups_Funding_Sources.to_excel(writer, sheet_name='Scsfl_
Strtps_Fndng_Srcs')
Not_Succesful_Startups_Funding_Sources.to_excel(writer, sheet_name='Nt_
Scsfl_Strtps_Fndng_Srcs')
Succesful_Startups_Key_Partners.to_excel(writer, sheet_name='Scsfl_Str
tps_K_Prtnrs')
Not_Succesful_Startups_Key_Partners.to_excel(writer, sheet_name='Nt_Scc
sfl_Strtps_K_Prtnrs')
Succesful_Startups_Key_Activities.to_excel(writer, sheet_name='Scsfl_S
trtps_K_Actvts')
Not_Succesful_Startups_Key_Activities.to_excel(writer, sheet_name='Nt_S
ccsfl_Strtps_K_Actvts')
Succesful_Startups_Key_Resources.to_excel(writer, sheet_name='Scsfl_St
rtps_K_Rsrcs')
Not_Succesful_Startups_Key_Resources.to_excel(writer, sheet_name='Nt_Sc
csfl_Strtps_K_Rsrcs')
Succesful_Startups_Customer_Relationships.to_excel(writer, sheet_name='
Scsfl_Strtps_Cstmr_Rltps')

```

```

Not_Succesful_Startups_Customer_Relationships.to_excel(writer, sheet_name='Nt_Sccsfl_Strtps_Cstmr_Rltps')
Succesful_Startups_Channels.to_excel(writer, sheet_name='Sccsfl_Strtps_Chnlis')
Not_Succesful_Startups_Channels.to_excel(writer, sheet_name='Nt_Sccsfl_Strtps_Chnlis')
writer.save()

```

Περιγραφή των επιχειρήσεων

1. Ferryhopper

Βιομηχανία: Travel / Hospitality / Leisure

Τεχνολογία: Software, Web or Mobile Application

Τοποθεσία: Attica

Εργαζόμενοι: 46

Πελατειακή βάση: B2C

Μοντέλο εσόδων: Commission Fee, Marketplace/Brokerage

Περιγραφή: Πρόκειται για μία διαδικτυακή πλατφόρμα κράτησης ακτοπλοϊκών εισιτηρίων. Δραστηριοποιείται στην αγορά της Ελλάδας. Προσφέρει δυνατότητες σχεδιασμού ταξιδιών, κράτησης εισιτηρίων και σύγκρισης τιμών.

2. FIELDSCALE IKE

Βιομηχανία: Other

Τεχνολογία: Cloud Computing, Sensors, Software

Τοποθεσία: Central Macedonia

Εργαζόμενοι: 16

Πελατειακή βάση: B2B

Μοντέλο εσόδων: Licensing

Περιγραφή: Η Fieldscale αναπτύσσει λογισμικό για προσομοίωση ηλεκτρομαγνητικών φαινομένων βοηθώντας τους σχεδιαστές νέων προϊόντων τεχνολογίας, όπως τσιπ, οθονών αφής, κεραιών για smartphone και ηλεκτρονικών αισθητήρων.

3. Home Automation and More Private Company

Βιομηχανία: Environment & Energy (GreenTech, CleanTech)

Τεχνολογία: AI, Data Analytics - Big Data, Hardware, IoT, Sensors, Software, Web or Mobile Application

Τοποθεσία: Central Macedonia

Εργαζόμενοι: 2

Πελατειακή βάση: B2B, B2B2C, B2C

Μοντέλο εσόδων: Price per Item, Subscription

Περιγραφή: Προσφέρει λύσεις software και hardware, ώστε να γίνεται απομακρυσμένη διαχείριση ηλεκτρικών συσκευών.

4. LB LINKED BUSINESS Private Company

Βιομηχανία: FinTech – Financial Services (WealthTech)

Τεχνολογία: AI, Data Analytics - Big Data, Web or Mobile Application

Τοποθεσία: Attica

Εργαζόμενοι: 20

Πελατειακή βάση: B2B, B2G

Μοντέλο εσόδων: Licensing, SaaS, Subscription

Περιγραφή: Η πλατφόρμα παρέχει λύσεις ανάλυσης αγοράς. Δίνει εργαλεία σε μία εταιρεία για να ανακαλύψει και να κατανοήσει τις τάσεις της αγοράς, τους δυνητικούς πελάτες και τον ανταγωνισμό.

5. Lenses.io Ltd

Βιομηχανία: Data Analytics - Big Data

Τεχνολογία: Cloud Computing, Data Analytics - Big Data

Τοποθεσία: Attica

Εργαζόμενοι: 22

Πελατειακή βάση: B2B

Μοντέλο εσόδων: Licensing

Περιγραφή: Πρόκειται για μία πλατφόρμα διαχείρισης ροών δεδομένων.

6. ParkAround

Βιομηχανία: Other

Τεχνολογία: Software, Web or Mobile Application

Τοποθεσία: Attica

Εργαζόμενοι: 8

Πελατειακή βάση: B2B2C

Μοντέλο εσόδων: Commission Fee, Marketplace/Brokerage, SaaS

Περιγραφή: Είναι μία δωρεάν online υπηρεσία και mobile εφαρμογή μέσω της οποίας μπορεί κάποιος να κλείσει θέση parking, σε προνομιακή τιμή, σε αεροδρόμια, λιμάνια και στο κέντρο πόλεων.

7. RENVIS P.C.

Βιομηχανία: Data Analytics - Big Data

Τεχνολογία: AI, Cloud Computing, Data Analytics - Big Data, Software, Web or Mobile Application

Τοποθεσία: Central Macedonia

Εργαζόμενοι: 5

Πελατειακή βάση: B2B

Μοντέλο εσόδων: SaaS, Subscription

Περιγραφή: Ανάπτυξη λογισμικού για την συλλογή δεδομένων και την εφαρμογή τους για λήψη αποφάσεων.

8. RTsafe

Βιομηχανία: Life Sciences (MedTech, HealthTech, BioTech)

Τεχνολογία: 3D Printing, Hardware, Other, Software

Τοποθεσία: Attica

Εργαζόμενοι: 21

Πελατειακή βάση: B2B, B2B2C

Μοντέλο εσόδων: Licensing, Price per Item, Price per Use, Subscription

Περιγραφή: Παραγωγή ανατομικών αντιγράφων ανθρώπινων εγκεφάλων για την διασφάλιση ποιότητας σε μεθόδους ραδιοθεραπείας.

9. Welcome Pickups

Βιομηχανία: Travel / Hospitality / Leisure

Τεχνολογία: Web or Mobile Application

Τοποθεσία: Attica

Εργαζόμενοι: 25

Πελατειακή βάση: B2B, B2B2C, B2C

Μοντέλο εσόδων: Commission Fee

Περιγραφή: Υπηρεσία που φέρνει σε επαφή τον χρήστη με επαγγελματίες οδηγούς, μέσω της οποίας οι επισκέπτες μπορούν να κλείσουν εκ των προτέρων την παραλαβή τους από το αεροδρόμιο, το λιμάνι ή τον σταθμό. Δίνει τη δυνατότητα στον χρήστη να κλείσει εισιτήρια για αξιοθέατα και μουσεία, να οργανώσει διαδρομές και να περιηγηθεί σε διάφορα μέρη που τον ενδιαφέρουν με τον οδηγό.

10. RETHING IoT Technologies pc

Βιομηχανία: Other

Τεχνολογία: AI, Data Analytics - Big Data, Hardware, Iot, Sensors

Τοποθεσία: Attica

Εργαζόμενοι: 5

Πελατειακή βάση: B2B, B2G

Μοντέλο εσόδων: Price per Use, SaaS

Περιγραφή: Η εταιρεία προσφέρει καινοτόμες λύσεις Internet of Things με σκοπό τον έλεγχο, την διαχείριση και την διατήρηση των περιουσιακών στοιχείων άλλων εταιρειών.

11. RADEFY

Βιομηχανία: Travel / Hospitality / Leisure

Τεχνολογία: Cleantech, Cloud Computing, Data Analytics - Big Data, IoT, Sensors, Web or Mobile Application

Τοποθεσία: Attica

Εργαζόμενοι: 2

Πελατειακή βάση: B2B, B2C

Μοντέλο εσόδων: Subscription

Περιγραφή: Cloud πλατφόρμα που επιτρέπει σε ιδιοκτήτες κατοικιών προς μίσθωση να έχουν δυνατότητα απομακρυσμένης ταυτόχρονης διαχείρισης πολλαπλών καταλυμάτων από ένα περιβάλλον.

12. Pollfish Inc.

Βιομηχανία: Advertising & Marketing (AdTech)

Τεχνολογία: Data Analytics - Big Data, Software, Web or Mobile Application

Τοποθεσία: Attica

Εργαζόμενοι: 51

Πελατειακή βάση: B2B

Μοντέλο εσόδων: Price per Use, SaaS, Subscription

Περιγραφή: Είναι μία web-based πλατφόρμα, η οποία επιτρέπει σε εταιρείες να κάνουν έρευνα αγοράς.

13. OnSkull Development IKE

Βιομηχανία: Entertainment/Media (Games, Sports, Social)

Τεχνολογία: AR/VR, Other, Software, Web or Mobile Application

Τοποθεσία: Central Macedonia

Εργαζόμενοι: 12

Πελατειακή βάση: B2B2C, B2C

Μοντέλο εσόδων: Price per Item, Price per Use

Περιγραφή: Στούντιο ανάπτυξης παιχνιδιών εικονικής πραγματικότητας.

14. Nannuka.com

Βιομηχανία: Other

Τεχνολογία: AI, Nanotech, Software

Τοποθεσία: Attica

Εργαζόμενοι: 12

Πελατειακή βάση: B2B2C, B2C

Μοντέλο εσόδων: Marketplace/Brokerage, Subscription

Περιγραφή: Πρόκειται για ιστοσελίδα που επιτρέπει την ανακάλυψη επαγγελματιών στον τομέα της φροντίδας (φύλαξη παιδιού, ιδιαίτερα μαθήματα, φροντίδα σπιτιού, φροντίδα ηλικιωμένων).

15. Intelligencia

Βιομηχανία: Life Sciences (MedTech, HealthTech, BioTech)

Τεχνολογία: AI, Data Analytics - Big Data, Software

Τοποθεσία: Attica

Εργαζόμενοι: 35

Πελατειακή βάση: B2B

Μοντέλο εσόδων: SaaS, Subscription

Περιγραφή: Πλατφόρμα που στοχεύει στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων της τεχνητής νοημοσύνης στον χώρο της ανάπτυξης νέων φαρμάκων. Συγκεκριμένα υπολογίζει το ρίσκο στις κλινικές δοκιμές και ανακαλύπτει τους παράγοντες που συμβάλουν στο ρίσκο.

16. Innovitech IKE

Βιομηχανία: Manufacturing

Τεχνολογία: 3D Printing, Hardware, IoT, Networks, Robotics, Sensors, Software, Web or Mobile Application

Τοποθεσία: Crete

Εργαζόμενοι: 4

Πελατειακή βάση: B2B

Μοντέλο εσόδων: Price per Item

Περιγραφή: Προσφέρει υπηρεσίες έρευνα, σχεδιασμού και παραγωγής καινοτόμων προϊόντων.

Το προϊόν που διαθέτει αυτή τη στιγμή η εταιρεία είναι ένα αυτοκαθαριζόμενο σύστημα φίλτραρίσματος νερού για κοραλιακά συστήματα.

17. DOULEUTARAS COM LIMITED GREEK BRANCH

Βιομηχανία: Other

Τεχνολογία: Other

Τοποθεσία: Attica

Εργαζόμενοι: 48

Πελατειακή βάση: B2B, B2C

Μοντέλο εσόδων: Other

Περιγραφή: Web-based πλατφόρμα εύρεσης επαγγελματιών για χειρωνακτικές εργασίες.

18. DeepSea Technologies

Βιομηχανία: Maritime

Τεχνολογία: AI, Cloud Computing, IoT, Software

Τοποθεσία: Attica

Εργαζόμενοι: 62

Πελατειακή βάση: B2B

Μοντέλο εσόδων: SaaS

Περιγραφή: Πλατφόρμα – λογισμικό για την παρακολούθηση και τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας των πλοίων. Η πλατφόρμα της εταιρείας ουσιαστικά παρακολουθεί την απόδοση και τα λειτουργικά δεδομένα πλοίων, κοινοποιώντας σε πραγματικό χρόνο τις πληροφορίες που συλλέγει στους ιδιοκτήτες ή τους ναυλωτές. Με τα δεδομένα αυτά, η DeepSea στη συνέχεια προχωρά σε συστάσεις σχετικά με τον τρόπο αύξησης της αποδοτικότητας του πλοίου και του στόλου και τη μείωση των εκπομπών άνθρακα.