



ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ



ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Η Νεοφυής επιχειρηματικότητα και Ψηφιακή Καινοτομία στον τουρισμό και τη φιλοξενία»

ΟΝΟΜΑ: Θεοφανίδης Χριστόφορος

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: T2020038

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. Μυλωνάς Ναούμ

Αριθμός λέξεων: 16.283

ΚΕΡΚΥΡΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2024

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη διερευνά το πολύπλευρο τοπίο των νεοφυών επιχειρήσεων, με ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα του τουρισμού. Εξετάζοντας βασικούς ορισμούς και χαρακτηριστικά, σκιαγραφεί τους κρίσιμους παράγοντες που οδηγούν στην ανάπτυξη νεοφυών επιχειρήσεων και αναδεικνύει τις στρατηγικές πολιτικές που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη. Μια ποικιλία μηχανισμών χρηματοδότησης, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρηματικών κεφαλαίων, του crowdfunding και των κρατικών επιδοτήσεων, εξετάζονται διεξοδικά για να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά τους στην υποστήριξη των νεοφυών τουριστικών επιχειρήσεων. Διερευνάται ο ρόλος των θερμοκοιτίδων και των επιταχυντών στην καλλιέργεια επιχειρήσεων αρχικών σταδίων, καθώς και η ανάλυση επιτυχημένων μοντέλων στον τουριστικό κλάδο. Η μελέτη προσφέρει περαιτέρω μια συγκριτική αξιολόγηση τριών καινοτόμων νεοφυών επιχειρήσεων στον τομέα του τουρισμού, καταδεικνύοντας τη σημασία της καινοτομίας ως ανταγωνιστικού παράγοντα διαφοροποίησης. Αυτή η ολοκληρωμένη έρευνα αποσκοπεί στην παροχή πληροφοριών σχετικά με τις βέλτιστες στρατηγικές για την ανάπτυξη νεοφυών επιχειρήσεων και τον αντίκτυπο της καινοτομίας στην προώθηση της επιτυχίας στον τουριστικό τομέα.

Abstract

This study delves into the multifaceted landscape of startups, with a particular focus on the tourism sector. By examining key definitions and characteristics, it outlines the critical factors that drive startup development and highlights the strategic policies necessary for growth. A variety of funding mechanisms, including venture capital, crowdfunding, and government subsidies, are scrutinized to evaluate their effectiveness in supporting tourism startups. The role of incubators and accelerators in nurturing early-stage businesses is explored, along with an analysis of successful models in the tourism industry. The study further offers a comparative evaluation of three innovative startups in the tourism sector, demonstrating the importance of innovation as a competitive differentiator. This comprehensive investigation aims to provide insights into the optimal strategies for startup development and the impact of innovation in driving success within the tourism sector.

Πίνακας Περιεχομένων

ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ.....	1
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ	1
Περίληψη	2
Abstract.....	3
1. Εισαγωγή.....	5
2. Θεωρητικό Υπόβαθρο	7
2.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά των startups	7
2.2 Ορισμός νεοφυών επιχειρήσεων.....	12
2.3 Κρίσιμοι παράγοντες ανάπτυξης των νεοφυών επιχειρήσεων.....	13
2.4 Πολιτικές στρατηγικής ανάπτυξης	19
2.5 Μορφές χρηματοδότησης των νεοφυών επιχειρήσεων	25
2.6 Δομές στήριξης της νεοφυούς ανάπτυξης (θερμοκοιτίδες, οικοσύστημα καινοτομίας).....	29
2.6.1 Μηχανισμοί Χρηματοδότησης και Επενδύσεων - Διαθέσιμες πηγές χρηματοδότησης για νεοσύστατες τουριστικές επιχειρήσεις	32
2.6.2 Εξέταση της αποτελεσματικότητας του επιχειρηματικού κεφαλαίου, του Crowdfunding και των κυβερνητικών επιδοτήσεων	34
2.6.3 Ο ρόλος των θερμοκοιτίδων και των επιταχυντών στην ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων	36
2.6.4 Ανάλυση επιτυχημένων θερμοκοιτίδων και επιταχυντών με επίκεντρο τον τουρισμό	37
3. Συγκριτική Αξιολόγηση 3 Καινοτόμων Startups στον Τουριστικό Τομέα	38
3.1 Η σημασία της καινοτομίας στον τουριστικό τομέα.....	48
4. Συμπεράσματα	54
Βιβλιογραφία.....	57

1. Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, οι νεοφυείς (startups) επιχειρήσεις έχουν καταστεί ζωτικής σημασίας συντελεστές της οικονομικής ανάπτυξης και της καινοτομίας, ιδίως σε δυναμικούς τομείς όπως ο τουρισμός. Καθώς η παγκόσμια οικονομία συνεχίζει να εξελίσσεται, η άνοδος των νεοφυών επιχειρήσεων σηματοδοτεί μια στροφή προς πιο ευέλικτα, καινοτόμα και τεχνολογικά προσανατολισμένα επιχειρηματικά μοντέλα. Αυτές οι επιχειρήσεις, που συχνά χαρακτηρίζονται από την ικανότητά τους να προσαρμόζονται και να καινοτομούν γρήγορα, έχουν γίνει κεντρικό σημείο των στρατηγικών οικονομικής ανάπτυξης και των πολιτικών συζητήσεων. Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να διερευνήσει τις διαφοροποιημένες πτυχές των νεοφυών επιχειρήσεων, ειδικά εκείνων στον τομέα του τουρισμού, εξετάζοντας τα καθοριστικά χαρακτηριστικά τους, τους κρίσιμους παράγοντες για την ανάπτυξή τους, τις στρατηγικές πολιτικές ανάπτυξης και τις διάφορες μορφές χρηματοδότησης που είναι διαθέσιμες σε αυτές (Motamedi, 2020).

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις ορίζονται γενικά ως νεοσύστατες επιχειρήσεις που στοχεύουν στην ανάπτυξη μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων αναγκών της αγοράς. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές επιχειρήσεις, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις συνδέονται συχνά με υψηλό κίνδυνο και υψηλή ανταμοιβή, με γνώμονα την ανάγκη για ταχεία ανάπτυξη και επεκτασιμότητα. Λειτουργούν σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας και συχνά βασίζονται στην καινοτομία για να διαφοροποιηθούν στην αγορά. Αυτή η εστίαση στην καινοτομία είναι ιδιαίτερα σημαντική στον τομέα του τουρισμού, όπου η εμπειρία των πελατών, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η βιωσιμότητα έχουν καταστεί βασικοί παράγοντες επιτυχίας (Klaus, 2016).

Η ίδια η τουριστική βιομηχανία έχει υποστεί σημαντική μεταμόρφωση κατά την τελευταία δεκαετία, η οποία τροφοδοτείται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και την αυξανόμενη έμφαση στα βιώσιμα

και βιωματικά ταξίδια. Ως ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς παγκοσμίως, ο τουρισμός αποτελεί πρόσφορο έδαφος για νεοφυείς επιχειρήσεις να εισάγουν καινοτόμες λύσεις που βελτιώνουν την εμπειρία των ταξιδιωτών, εξορθολογίζουν τις λειτουργίες και προωθούν βιώσιμες πρακτικές. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις του τομέα αυτού αξιοποιούν αναδυόμενες τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η εικονική πραγματικότητα και η αλυσίδα μπλοκ (blockchain) για να δημιουργήσουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες απαιτήσεις των σύγχρονων ταξιδιωτών (Iazzolino et al., 2019).

Η ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως οι συνθήκες της αγοράς, η πρόσβαση στη χρηματοδότηση, το ρυθμιστικό περιβάλλον και οι δομές υποστήριξης, όπως οι θερμοκοιτίδες και οι επιταχυντές. Κρίσιμη για την επιτυχία αυτών των εγχειρημάτων είναι η ικανότητα εξασφάλισης χρηματοδότησης, η οποία μπορεί να προέρχεται από διάφορες πηγές, όπως επιχειρηματικά κεφάλαια, crowdfunding, επενδύσεις επιχειρηματικών αγγέλων και κρατικές επιδοτήσεις (Gupta, 2016). Καθένας από αυτούς τους μηχανισμούς χρηματοδότησης προσφέρει διακριτά πλεονεκτήματα και προκλήσεις και η αποτελεσματικότητά τους ποικίλλει ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης της νεοφυούς επιχείρησης, το επιχειρηματικό μοντέλο και τις συνθήκες της αγοράς. Το παρόν έγγραφο εξετάζει λεπτομερώς αυτές τις επιλογές χρηματοδότησης, με έμφαση στη σημασία και τον αντίκτυπό τους στις νεοσύστατες τουριστικές επιχειρήσεις (Kaminski et al., 2018).

Οι θερμοκοιτίδες και οι επιταχυντές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην υποστήριξη της ανάπτυξης και της εξέλιξης των νεοφυών επιχειρήσεων παρέχοντας πόρους, καθοδήγηση και ευκαιρίες δικτύωσης. Αυτές οι δομές υποστήριξης βοηθούν τις νεοσύστατες επιχειρήσεις να περιηγηθούν στην πολυπλοκότητα της έναρξης και της κλιμάκωσης μιας επιχείρησης, από την τελειοποίηση των επιχειρηματικών τους μοντέλων έως τη σύνδεση με δυνητικούς επενδυτές και πελάτες. Στο πλαίσιο του τουρισμού, οι θερμοκοιτίδες και οι επιταχυντές μπορούν να προσφέρουν εξειδικευμένη υποστήριξη που αντιμετωπίζει τις μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες του κλάδου, όπως οι βιώσιμες τουριστικές πρακτικές, η κανονιστική συμμόρφωση και η τεχνολογική καινοτομία (Klein et al., 2020).

Επιπλέον, η παρούσα μελέτη περιλαμβάνει μια συγκριτική αξιολόγηση τριών καινοτόμων νεοφυών επιχειρήσεων στον τομέα του τουρισμού, αναδεικνύοντας τις προσεγγίσεις τους στην καινοτομία και τον αντίκτυπό τους στον κλάδο. Η ανάλυση αυτή υπογραμμίζει τη σημασία της καινοτομίας ως βασικού μοχλού ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος και ανάπτυξης στον τουρισμό. Οι επιλεγμένες νεοφυείς επιχειρήσεις αποδεικνύουν πώς η αξιοποίηση της τεχνολογίας και των καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες εμπειρίες πελατών, λειτουργική αποτελεσματικότητα και βιώσιμη ανάπτυξη.

Εν κατακλείδι, το η πτυχιακή εργασία αυτή αποσκοπεί στην παροχή μιας ολοκληρωμένης επισκόπησης του οικοσυστήματος νεοφυών επιχειρήσεων, με ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα του τουρισμού. Με τη διερεύνηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία των νεοφυών επιχειρήσεων και των διαφόρων μορφών υποστήριξης και χρηματοδότησης που είναι διαθέσιμες σε αυτές, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να προσφέρει ιδέες για το πώς οι νεοφυείς επιχειρήσεις μπορούν να περιηγηθούν στις προκλήσεις των πρώτων σταδίων ανάπτυξης και να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη. Η σημασία της καινοτομίας τονίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της μελέτης, αναδεικνύοντας τον ρόλο της ως καταλύτη αλλαγών και πηγή ανταγωνιστικής διαφοροποίησης στον τουριστικό κλάδο.

2. Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά των startups

Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις προκαλούν μεγάλο ενδιαφέρον και συζητήσεις τόσο στους ακαδημαϊκούς όσο και στους επιχειρηματικούς κύκλους, δεδομένου ότι γίνονται δημιουργοί του νέου επιχειρηματικού μοντέλου του 21ου αιώνα (Szarek, and Piecuch, 2018). Η παγκοσμιοποίηση και η πρόοδος των τεχνολογιών που βασίζονται στο διαδίκτυο έχουν αυξήσει το ενδιαφέρον για την ίδρυση δικών τους επιχειρήσεων και την ανάπτυξη σχεδίων νεοφυών επιχειρήσεων, καθώς μια σύγχρονη μορφή επιχειρηματικότητας κερδίζει την προσοχή. Σε μια νέα, παγκοσμιοποιημένη οικονομία, οι νεοφυείς επιχειρήσεις θεωρούνται γεννήτριες της οικονομικής ανάπτυξης, καθώς παρέχουν νέες θέσεις εργασίας και συμβάλλουν στην απασχόληση και την οικονομική ανάπτυξη σε περιφερειακό, εθνικό και βιομηχανικό επίπεδο (Tripathi et al., 2019). Ένα μεγάλο ποσοστό των νέων επιχειρήσεων παύει να υφίσταται εντός πενταετίας (Eurostat, 2021), οπότε τίθεται το ερώτημα σχετικά με τον τρόπο προσδιορισμού των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και πώς οι παράγοντες αυτοί διαφέρουν από την προοπτική του κύκλου ζωής των νεοφυών επιχειρήσεων.

Όπως και στον τομέα της επιχειρηματικότητας, δεν υπάρχει σαφής και καθολικός ορισμός της νεοφυούς επιχείρησης. Η νεοφυής επιχείρηση είναι ένας όρος που πολλαπλασιάζεται

στην κυρίαρχη και δημοφιλή κουλτούρα, καθώς και στον ακαδημαϊκό λόγο και τη βιβλιογραφία (Cockayne, 2019). Ο πιο δημοφιλής ορισμός της νεοφυούς επιχείρησης διατυπώθηκε από τους Blank και Dorf (2012) περιγράφοντας τη νεοφυή επιχείρηση ως έναν προσωρινό οργανισμό σε αναζήτηση ενός επεκτάσιμου, επαναλαμβανόμενου και κερδοφόρου επιχειρηματικού μοντέλου. Είναι ενδιαφέρον ότι ο ορισμός δεν περιλαμβάνει τις λέξεις «νέο», «καινοτόμο» ή «τεχνολογικό», αλλά εστιάζει στη δυναμική της επιχειρηματικής ανάπτυξης (Ladder, 2019, όπ.αναφ.στο Cockayne, 2019).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ο ακόλουθος διαχωρισμός των όρων «νεοσύσταση» και «νεοφυής» επιχείρηση. Ο όρος νεοσύστατη επιχείρηση αναφέρεται σε κάθε επιχείρηση που ιδρύθηκε πρόσφατα. Περιλαμβάνει τις ατομικές επιχειρήσεις, τις προσωπικές εταιρείες και τις κεφαλαιουχικές εταιρείες. Μπορεί να περιλαμβάνει παραδοσιακές επιχειρήσεις ή παρόχους υπηρεσιών. Γενικά, η έμφαση δίνεται στη σταθερότητα και τη δημιουργία πελατειακής βάσης. Ο όρος νεοφυής επιχείρηση αναφέρεται συγκεκριμένα σε νεοσύστατες επιχειρήσεις που στοχεύουν στην ανάπτυξη ενός επεκτάσιμου επιχειρηματικού μοντέλου, συχνά βασισμένου σε καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες. Συνήθως επιδιώκουν ταχεία ανάπτυξη και αναστάτωση της αγοράς. Συχνά βασίζονται σε επιχειρηματικά κεφάλαια ή άλλες μορφές επενδύσεων (Cockayne, 2019).

Ο Ries (2011) αναφέρει ότι κάθε οργανισμός που στοχεύει στην παροχή νέων αγαθών και υπηρεσιών υπό συνθήκες ακραίας αβεβαιότητας είναι νεοφυής επιχείρηση, ενώ ο Damodaran (2009) επισημαίνει το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των νεοφυών επιχειρήσεων, την υψηλή δυνατότητα αύξησης της αξίας της επιχείρησης στο μέλλον. Είναι δυνατόν να εντοπιστούν διαφορετικές προσεγγίσεις στη βιβλιογραφία όσον αφορά τα στάδια ανάπτυξης των νεοφυών επιχειρήσεων. Οι Wing-Ki, Hong-Man και Venuvinod (2005) αναγνωρίζουν έξι σχετικές φάσεις: (1) προετοιμασία για τη σύσταση, (2) διαδικασία επώασης, (3) μέτρο απόδοσης της επώασης, (4) πολιτικές εξόδου, (5) γονική μέριμνα και (6) αποσύνδεση της θερμοκοιτίδας.

Οι Ng, Macbeth και Southern (2014) προσδιορίζουν τρία στάδια: (1) πρώιμο στάδιο, (2) στάδιο ανάπτυξης και εξέλιξης και (3) στάδιο επέκτασης. Ο Bocken (2015) αναγνωρίζει τέσσερα σχετικά στάδια: (1) στάδιο σπόρου, (2) νεαρό στάδιο, (3) στάδιο ανάπτυξης και (4) ώριμο στάδιο. Οι Sebastian και Mauricio (2017) ολοκληρώνουν τις διαφορετικές προσεγγίσεις και προσδιορίζουν τέσσερα διακριτά στάδια επιτυχίας: (1) σπορά, (2) πρώιμο στάδιο, (3) στάδιο ανάπτυξης και (4) στάδιο επέκτασης, ενώ η επιτυχία έχει διαφορετική σημασία ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης της νεοφυούς επιχείρησης. Τα πρώιμα στάδια

ανάπτυξης των νεοσύστατων επιχειρήσεων είναι πολύ ευαίσθητα- οι νεοσύστατες επιχειρήσεις διατρέχουν υψηλό κίνδυνο αποτυχίας σε σύγκριση με τις υφιστάμενες επιχειρήσεις λόγω της περιορισμένης διαθεσιμότητας πόρων και της έλλειψης καθιερωμένων καναλιών με προμηθευτές και πελάτες (Tomy, and Pardede, 2018).

Πολλές νεοσύστατες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν σε πολύ πρώιμα στάδια του κύκλου ζωής τους και η αποτυχία οφείλεται σε τυπικά «προβλήματα των νεοσύστατων επιχειρήσεων», όπως η έλλειψη χρηματοδότησης, τα προβλήματα διαχείρισης της ομάδας, η έλλειψη επαρκών επιχειρηματικών γνώσεων, η τεχνολογική υστέρηση κ.λπ. Οι δύο κύριοι λόγοι αποτυχίας των νεοφυών επιχειρήσεων είναι η απουσία ή το λάθος επιχειρηματικό μοντέλο και η έλλειψη επιχειρηματικής ανάπτυξης (Cantamessa, et al., 2018). Πίσω από αυτούς τους λόγους κρύβεται μια απλή αλήθεια- οι επιχειρηματίες είναι συνήθως ερωτευμένοι με το προϊόν/υπηρεσία τους και συνήθως στερούνται τεχνογνωσίας επιχειρηματικής ανάπτυξης. Ωστόσο, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις που επιβιώνουν από τα ευαίσθητα στάδια έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν θετικές αλλαγές, οικονομική ανάπτυξη και νέες θέσεις εργασίας, δεδομένου ότι οι επιζώντες νεοσύστατες επιχειρήσεις τείνουν να αναπτύσσονται ταχύτερα από τον μέσο όρο. Κατά συνέπεια, ο ρόλος των νεοφυών επιχειρήσεων δεν ήταν ποτέ πιο σημαντικός στην ολοένα παγκοσμιοποιούμενη οικονομία (Marmer et al., 2011).

Η εποχή της παγκοσμιοποίησης έχει δημιουργήσει έντονο επιχειρηματικό ανταγωνισμό στις οικονομίες σε περιφερειακές και παγκόσμιες αγορές. Αλλάζει το πρόσωπο του τομέα της μεταποίησης και των υπηρεσιών. Πολλοί μελετητές έχουν συνειδητοποιήσει ότι η εταιρική κουλτούρα είναι η δύναμη που επηρεάζει βαθύτατα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας IDE (INNOVATION DRIVEN ENTREPRENEURSHIP). Οι Pendolin και Kari (2013) υποστηρίζουν ότι η αξία και το κέρδος της επιχείρησης που δημιουργείται σήμερα δεν είναι πλέον από την απλή τεχνολογία, αλλά απαιτεί συνεχή καινοτομία προς τους πελάτες, οι οποίοι είναι αυτοί που θα δημιουργήσουν νέα αξία. Ο Ries (2017) στο βιβλίο του «The startup way: How modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth» επισημαίνει ότι οι επιτυχημένες εταιρείες βρίσκουν πιθανούς τρόπους να αναπαράγουν την εταιρική τους κουλτούρα, αν θέλουν να συνεχίσουν να αναπτύσσονται, και ταυτόχρονα, οι IDE που επιθυμούν να επιτύχουν θα προσπαθήσουν να βελτιώνουν συνεχώς την κουλτούρα της εταιρείας. Στη δεκαετία του 2010, οι τεχνολογικές νεοφυείς επιχειρήσεις άλλαξαν την παραδοσιακή θεωρία της δομής της εταιρικής κουλτούρας (Neuburger, 2018). Με την υιοθέτηση μιας καινοτόμου επιχειρηματικής προσέγγισης, αναζητώντας μια

επαναστατική λύση από τις πολιτισμικές διαφορές σε πρωτοφανή προβλήματα, πολλές νεοφυείς επιχειρήσεις ευδοκιμούν χάρη στη διατάραξη των παραδοσιακών κερδοφόρων επιχειρηματικών μοντέλων. Ο Craig (2017) υποστηρίζει ότι οι IDE αλλάζουν τους κανόνες της εταιρικής κουλτούρας με έναν ολοένα και πιο αόρατο τρόπο, ο οποίος είναι εντελώς διαφορετικός από την αντίληψη της προηγούμενης γενιάς επιχειρηματιών.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένα χαρακτηριστικά της κουλτούρας των IDE επισημαίνονται και από τον Studholme (2014) στα διάσημα έργα του «Silicon Valley Startup Companies: A Question of Culture» περιγράφοντας τη Silicon Valley (ΗΠΑ) που έχει σχεδόν την ίδια έννοια με τις IDE και οι εταιρείες αυτές ορίζονται από την κουλτούρα. Αυτό το ουσιαστικό συμπέρασμα ανακαλύφθηκε από τον Studholme (2014) σκοντάφτοντας σε παρατηρήσεις της ενσωμάτωσης στη Silicon Valley ότι οι δηλώσεις σχετικά με την ίδρυση IDE συχνά επικεντρώνονται στην κουλτούρα. Από την άλλη πλευρά, η σημασία της λιτής και πελατοκεντρικής διαχείρισης της κουλτούρας στις IDE έχει επισημανθεί από τους Heidi & Minna (2014).

Ο Robinson (2001) αναγνωρίζει επίσης ότι η λιτότητα είναι πολύ χρήσιμη για τους οργανισμούς, καθώς στοχεύουν να καταστήσουν την εταιρική κουλτούρα πιο καινοτόμο. Οι ΗΠΑ είναι η χώρα με την ισχυρότερη οικονομία στον κόσμο, ηγείται της ομάδας G20 στην κουλτούρα επιχειρηματικότητας (Kegel & College, 2016). Οι Shaker κ.ά. (2004) βασιζόμενοι σε δεδομένα από 536 μεταποιητικές επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες για να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ των πτυχών της εταιρικής κουλτούρας σε οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις, ανακαλύφθηκε η μη γραμμικότητα μεταξύ της πολιτισμικής διάστασης του ατομικισμού και της επιχειρηματικότητας. Η εταιρική κουλτούρα είναι ένα ανεκτίμητο πλεονέκτημα των IDE στη Silicon Valley και η προθυμία ανάληψης κινδύνων είναι το πλεονέκτημα των IDE εδώ πριν από την επιθυμία να γίνουν επιχειρηματίες. Με τη μέθοδο της σύγκρισης, ο Farley (2018) έδειξε ότι η εταιρική κουλτούρα στο Ηνωμένο Βασίλειο επικεντρώνεται κυρίως στις ανάγκες των μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου, ενώ η εστίασή της στις ΗΠΑ κατευθύνεται στους πελάτες και τους εργαζόμενους, η εταιρική κουλτούρα στο Ηνωμένο Βασίλειο για να δεσμεύσει τους εργαζόμενους, ενώ στις ΗΠΑ χρησιμοποιείται για να παρακινήσει τους εργαζόμενους να εργαστούν σκληρά και να είναι παραγωγικοί.

Στην Ευρώπη, ο Klaus (2016) αναγνωρίζει ότι το startup IDE είναι εξαιρετικά καινοτόμο, αν και ο αριθμός των καινοτόμων και υψηλής ανάπτυξης εταιρειών στην Ευρώπη είναι γενικά

αρκετά μικρός λόγω της εμπειρικότητας παρά τα κέντρα νεοφυών επιχειρήσεων όπως το Λονδίνο, το Βερολίνο ή τα οικονομικά κέντρα όπως η Στοκχόλμη και το Μόναχο (ΕΥ, 2015). Από τα δεδομένα του Παγκόσμιου Δείκτη Καινοτομίας και της Κοινωνικής Έρευνας σε 27 ευρωπαϊκές χώρες, οι Zhu κ.ά. (2018) διεξήγαγαν μια μελέτη σχετικά με την πολιτιστική καινοτομία, μια πολυμεταβλητή ανάλυση SEM επιβεβαίωσε ότι η σχέση μεταξύ των πολιτιστικών αξιών και των επιδόσεων καινοτομίας αλληλεπιδρούν με τα επίπεδα πεποιθήσεων και ιδανικών. Σήμερα, οι κινεζικές αξίες συζητούνται συχνά και ασκούν επιρροή στα διεθνή επιχειρηματικά και διοικητικά έγγραφα (Gadner et al., 2015). Οι Chen et al. (2000) σημειώνουν ότι η κινεζική IDE επηρεάζεται έντονα από τον παραδοσιακό πολιτισμό, εταιρείες που έχουν συνείδηση ότι μαθαίνουν από το εξωτερικό αλλά ταυτόχρονα έχουν πολύ σαφή επίγνωση για την κληρονομιά της παράδοσης.

Ο Boontanapibul (2010) στην έκθεση «Doing Business in China: Cultural Factors, Startup Concerns, and Professional Development», αναφέρει ότι υπάρχουν πραγματικά πολλές διαφορές στην κουλτούρα, το ενδιαφέρον για την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη μεταξύ των ΗΠΑ (ισχυρός ατομικισμός, μεσαίο χάσμα εξουσίας, για αστάθεια θα δεχτεί κινδύνους, βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός) και της Κίνας (ισχυρός κολεκτιβισμός, κεντρική εξουσία, τάση εκδημοκρατισμού, για αστάθεια θα αποφύγει κινδύνους, μακροπρόθεσμος προσανατολισμός). Η Κορέα είναι ένα ισχυρό έθνος νεοφυών επιχειρήσεων, η επιτυχημένη εμπειρία των κορεατικών IDE που βασίζεται στη δική της κουλτούρα έχει συγκεντρώσει την προσοχή και τον έπαινο από όλο τον κόσμο (Choong & Jennifer, 2014).

Ο συνδυασμός της δυτικής διοικητικής επιστήμης και των κορεατικών πολιτισμικών χαρακτηριστικών θεωρείται η πιο αποτελεσματική φιλοσοφία (Choong & Jennifer, 2014). Οι Gadner κ.ά. (2015) αξιολόγησαν τα συστήματα καινοτομίας στην Αυστρία, το Ισραήλ και την Κορέα και αναγνώρισαν το ρόλο μιας μοναδικής κορεατικής κουλτούρας IDE από το οικογενειακό επιχειρηματικό μοντέλο, το μοντέλο είναι το «Chaebol» το οποίο αποτελεί χρήσιμο σημείο αναφοράς για τις σύγχρονες νεοφυείς επιχειρήσεις επειδή ο απόλυτος έλεγχος των ιδιοκτητών φέρνει μια ισχυρή συνέπεια στη συνεχή δέσμευση στην εταιρική κουλτούρα. Η Ιαπωνία έχει την πιο σύγχρονη και καινοτόμο επιστήμη και τεχνολογία στον κόσμο στην επανάσταση της βιομηχανίας 4.0, έτσι είχε πάντα μια βαθιά επιρροή στις πτυχές της επιστήμης και της τέχνης της εταιρικής διακυβέρνησης μέσω των μοντέλων ακίνητης περιουσίας (Just in Time - JIT), της συνεχούς βελτίωσης (Kaizen), της διαχείρισης ολικής

ποιότητας, της πεμπτουσίας της διαχείρισης γενικά, και η ιαπωνική εταιρική κουλτούρα σήμερα είναι οι παγκόσμιες πραγματικές πηγές αναφοράς (Neuburger et al., 2018).

2.2 Ορισμός νεοφυών επιχειρήσεων

Η λέξη «νεοφυής επιχείρηση» έχει γίνει σύνθημα στις σύγχρονες πολιτικές και στο δημόσιο διάλογο. Η προώθηση της επιχειρηματικότητας με τη μορφή των νεοφυών επιχειρήσεων αποτελεί μια πολιτική δραστηριότητα που έχει υψηλή προτεραιότητα σε όλο τον κόσμο. Κάθε χρόνο, 100 εκατομμύρια νεοσύστατες επιχειρήσεις ξεκινούν τις δραστηριότητές τους παγκοσμίως και, ως εκ τούτου, έχουν βαθύτατο αντίκτυπο στην οικονομία στην οποία δραστηριοποιούνται. Οι Wennekers & Thurik (1999), Carree & Thurik (2003) και Fritsch & Mueller (2004) αναφέρουν ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν άμεσο αντίκτυπο στη νέα απασχόληση και τη νέα παραγωγή, καθώς και άμεση συμβολή στη μετανάστευση και στην αύξηση της περιφερειακής παραγωγικότητας. Αυτός ο άμεσος αντίκτυπος μπορεί να γίνει αντιληπτός στο στόχο της αυστραλιανής κυβέρνησης να επιταχύνει την ανάπτυξη του τομέα των τεχνολογικών νεοφυών επιχειρήσεων, καθώς προβλέπει ότι θα μπορούσε να συνεισφέρει το 4% του ΑΕΠ έως το 2033 και να απασχολήσει άμεσα 540.000 άτομα.

Επιπλέον, οι Fritsch & Mueller (2004) διαπιστώνουν ότι οι νεοσύστατες επιχειρήσεις αναγκάζουν τις κατεστημένες επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται πιο αποτελεσματικά και να αυξάνουν τον ανταγωνισμό και την καινοτομία στην αγορά. Ως εκ τούτου, υπάρχει επιτακτική ανάγκη για τις κυβερνήσεις να προωθήσουν την ανάπτυξη και την καρποφορία των νεοφυών επιχειρήσεων, δεδομένου ότι συσχετίζονται άμεσα με την οικονομική ανάπτυξη. Αυτή η επιτακτική ανάγκη για την υποστήριξη των νεοφυών επιχειρήσεων αναδεικνύει το ερώτημα - «τι συνιστά μια νεοφυή επιχείρηση;» . Προκειμένου να προσεγγίσουν και να βοηθήσουν αυτούς τους εκκολλαπτόμενους επιχειρηματίες, οι κυβερνήσεις πρέπει να διακρίνουν τη νεοσύστατη επιχείρηση από τις μικρές επιχειρήσεις και, ως εκ τούτου, πρέπει να υπάρξει ένας λειτουργικός ορισμός της. Ενώ οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) κατηγοριοποιούνται με βάση τα ετήσια έσοδά τους, τον αριθμό των εργαζομένων και την αξία των πάγιων περιουσιακών στοιχείων (μείον τα κτίρια και τα οικόπεδα), υπάρχει έλλειψη βιβλιογραφίας σχετικά με τη σκιαγράφηση του τι είναι μια νεοσύστατη επιχείρηση. Το μήνυμα που μεταφέρουν αυτές οι μελέτες είναι γενικά το ίδιο,

τείνουν να χρησιμοποιούν διαφορετικές, συχνά ad hoc, προσεγγίσεις για τον ορισμό και τη μέτρηση βασικών εννοιών και σχέσεων (Nelson, 2019).

2.3 Κρίσιμοι παράγοντες ανάπτυξης των νεοφυών επιχειρήσεων

Η νεοφυής επιχείρηση ή οι επιχειρήσεις πρέπει να εκπληρώσουν τους στόχους της κοινωνικής αποστολής τους χωρίς να μειώσουν την επιχειρηματική τους απόδοση, την έλλειψη κεφαλαίων και πρέπει να αξιοποιήσουν τις συνεργασίες που συχνά συμβαίνουν στα αυθόρμητα επιχειρηματικά και καινοτομικά οικοσυστήματα (Cacciolatti, 2020). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, οι οποίες στερούνται πόρων και κοινωνικού κεφαλαίου (Cacciolatti, 2020). Ως εκ τούτου, με την έλλειψη πηγών κεφαλαίων ταχέως οικονομικής ανάπτυξης, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις πρέπει να έχουν στρατηγικό χαρακτήρα και διαφορετικούς τύπους εταίρων για να διαμορφώσουν τις διαφορετικές στρατηγικές τους θέσεις (Cacciolatti, 2020). Σύμφωνα με τις αναλύσεις Postmortem δείχνουν ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις αποτυγχάνουν λόγω πολλών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων (Cantamessa, 2018). Οι εσωτερικοί παράγοντες αναφέρονται σε παράγοντες στο εσωτερικό μιας εταιρείας, όπως η διοικητική δομή ή η σύνθεση της ομάδας, ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες είναι εκείνες οι πτυχές του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την εταιρεία, όπως η έντονη παρουσία ανταγωνιστών ή η αδύναμη προσαρμογή προϊόντος- αγοράς (Nelson, 2019).

Η επιτυχία των νεοσύστατων επιχειρήσεων απαιτεί διοίκηση που μπορεί να πλοηγηθεί με επιτυχία στη φύση των νεοσύστατων επιχειρήσεων που είναι περιορισμένη σε πόρους. Ακόμη και με μια αποτελεσματική ομάδα και μια αποτελεσματική διοίκηση, το περιβάλλον που περιβάλλει μια νεοσύστατη επιχείρηση μπορεί να την οδηγήσει σε αποτυχία (Cantamessa, 2018). Οι διοικητικές δεξιότητες είναι οι πόροι που απαιτούνται για να φέρουν την επιτυχία στην επιχείρηση και περιγράφουν επίσης τον βαθμό των ικανοτήτων, των στάσεων, των δεξιοτήτων ή των ικανοτήτων του επιχειρηματία για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών. Οι εξωτερικοί παράγοντες αποτυχίας της νεοφυούς επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνουν την κακή προσαρμογή προϊόντος-αγοράς και ένα ανεπαρκές ή αναποτελεσματικό δίκτυο υποστήριξης ή την αδυναμία εξεύρεσης χρηματοδότησης (Cantamessa, 2018). Για να αποφύγουν την αποτυχία, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν ένα προϊόν που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών και στις απαιτήσεις της αγοράς πριν εξαντλήσουν τους πόρους τους (Unterkaalmssteiner, 2016). Οι

στρατηγικές συμμαχίες βοηθούν στη σύνδεση των νεοφυών επιχειρήσεων με πολύτιμους πόρους και οι εταιρείες που δεν καταφέρνουν να σχηματίσουν αυτές τις συμμαχίες έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες αποτυχίας. Αδυνατώντας να δημιουργήσουν καθαρά θετικά έσοδα, οι νεοφυείς επιχειρήσεις αποτυγχάνουν τελικά όταν εξαντλούν τους πόρους και τις επιλογές τους (Cantamessa, 2018).

Εσωτερικοί παράγοντες

Προσωπικότητα της επιχειρηματικότητας

Ο χαρακτήρας ή το πάθος του ιδρυτή αντιπροσωπεύει τη δέσμευσή του στο έργο ή την ιδέα της εταιρείας (Maurício, 2017). Είναι καθοριστικής σημασίας για έναν επιχειρηματία να γνωρίζει πώς να χειρίζεται τους υπαλλήλους του, πώς να διαπραγματεύεται με άλλες εταιρείες- και λόγω της σημαίνουσας θέσης του, οι ερμηνείες του για τα υποκειμενικά στοιχεία οδηγούν στον σωστό δρόμο. Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που, τελικά, λαμβάνει μια στρατηγική απόφαση με βάση την αίσθηση της πραγματικότητας που έχει (Kotsch, 2017). Επιπλέον, η προσωπικότητα της επιχειρηματικότητας περιελάμβανε συμπεριφορές, επαγγελματική εμπειρία και δεξιότητες που παίζουν ρόλο στις δυνατότητες ανάπτυξης της εταιρείας (Barba-Sánchez, 2017). Επίσης, το να είναι κανείς ενεργητικός με κίνητρα ανοιχτός στην καινοτομία και να αναλαμβάνει κινδύνους θεωρείται βασικό πλεονέκτημα της προσωπικότητας ενός επιχειρηματία.

Δεξιότητες ψηφιακού μάρκετινγκ

Η δεξιότητα ψηφιακού μάρκετινγκ είναι η ικανότητα χρήσης του διαδικτύου, των κινητών συσκευών, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των μηχανών αναζήτησης και άλλων καναλιών για την προσέγγιση των καταναλωτών. Ορισμένοι ειδικοί του μάρκετινγκ θεωρούν ότι το ψηφιακό μάρκετινγκ είναι ένα εντελώς νέο εγχείρημα που απαιτεί έναν νέο τρόπο προσέγγισης των πελατών και νέους τρόπους κατανόησης της συμπεριφοράς των πελατών σε σύγκριση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ (Alfrey, 2019). Το ψηφιακό μάρκετινγκ είναι η προώθηση προϊόντων ή εμπορικών σημάτων μέσω μιας ή περισσότερων μορφών ηλεκτρονικών μέσων. Για παράδειγμα, τα διαφημιστικά μέσα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο της στρατηγικής ψηφιακού μάρκετινγκ μιας επιχείρησης θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν προσπάθειες προώθησης που γίνονται μέσω του διαδικτύου, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των κινητών τηλεφώνων και των ηλεκτρονικών διαφημιστικών πινακίδων, καθώς και μέσω ψηφιακών και τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών καναλιών (Alfrey, 2019).

Σύμφωνα με τη μελέτη «Το μέλλον του ψηφιακού μάρκετινγκ» από διαδικτυακή έρευνα σε 262 στελέχη ψηφιακού μάρκετινγκ σε εταιρείες B-to-C και B-to-B, το 80% των εταιρειών σχεδιάζει να αυξήσει τον προϋπολογισμό ψηφιακού μάρκετινγκ τους επόμενους 12 έως 18 μήνες. Στη δομή του πίνακα περιεχομένων, πολλά από τα εγχειρίδια περιείχαν ένα θέμα όπως το ψηφιακό μάρκετινγκ, το ηλεκτρονικό εμπόριο, η ψηφιακή εποχή, το διαδικτυακό μάρκετινγκ και οι διαδικτυακές λιανικές πωλήσεις και το μάρκετινγκ μέσω smartphone (Kosonen, 2017). Οι χρήστες έχουν συνήθως πρόσβαση σε ψηφιακές υπηρεσίες μέσω τεχνολογιών που βασίζονται στον ιστό σε επιτραπέζιους, υπολογιστές και φορητούς υπολογιστές ή κατεβάζουν υπηρεσίες που προσφέρουν λειτουργικότητα λογισμικού και εφαρμογών στις κινητές συσκευές τους, όπως τα έξυπνα τηλέφωνα και τα tablet, για να προσεγγίσουν προϊόντα. Επιπλέον, οι εταιρείες διαφημίζουν στο διαδίκτυο με διάφορους τρόπους για να προσεγγίσουν στοχευμένα τους πελάτες τους, όπως το Facebook και η Google και στη συνέχεια συλλέγουν πληροφορίες πελατών. Οι προωθητικές ενέργειες πωλήσεων μπορούν επίσης να συμβούν και διαδικτυακά όταν οι εταιρείες προσφέρουν εκπτώσεις ή έχουν μια εκστρατεία πωλήσεων μετά την κυκλοφορία ενός νέου προϊόντος (Alfrey, 2019).

Ομαδική εργασία

Διάφορες μελέτες έχουν αποδείξει ότι η ύπαρξη κινήτρων εντός της ομάδας και οι υγιείς συνεργασίες εντός του πλαισίου της, απαιτούνται για τη δημιουργία μιας κερδοφόρας επιχείρησης (Muñoz-Bullon, 2015). Η σύνθεση των ομάδων και τα επίπεδα εμπιστοσύνης των ομάδων επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης (Liozu, 2015). Έχουμε λοιπόν έρευνες που αποδεικνύουν ότι οι ομάδες είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοση. Σε μια κατάσταση εκκίνησης, οι ομάδες αποτελούν κρίσιμο παράγοντα, καθώς είναι οι περιορισμένοι πόροι που κουβαλά ο επιχειρηματίας για να καταστήσει το εγχείρημα βιώσιμη οντότητα, υποστήριξη στην εξεύρεση νέων ευκαιριών και στη λήψη σημαντικών αποφάσεων, γεγονός που έχει αντίκτυπο στην ικανότητα της επιχείρησης να επιβιώσει και να αποδώσει. Επιπλέον, τα εργαλεία για τη βελτίωση της ομαδικής εργασίας είναι ο επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας, η ανασυγκρότηση της ομάδας, τα προγράμματα διαχείρισης της απόδοσης και η εκπαίδευση. Αναφέρουν επίσης ότι η εκπαίδευση της ομάδας περιλαμβάνει την εύρεση του βέλτιστου συνδυασμού εργαλείων, μεθόδων παράδοσης και περιεχομένου για τη βελτίωση των αλληλεπιδράσεων των μελών της ομάδας και των αποτελεσμάτων (Gopalkrishnan, 2017).

Καινοτομία Προϊόν ή νέα ιδέα προϊόντος

Το προϊόν καινοτομίας είναι ένας βαθμός στον οποίο εισάγονται νέα καινοτόμα προϊόντα ή/και υπηρεσίες (Mauricio, 2017). Η καινοτομία είναι μία από τις νέες λύσεις σε προβλήματα της νεοφυούς επιχείρησης.

Ειδικότερα, είναι μια καινοτόμος λύση σε σύνθετες περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις και στοχεύει στην αύξηση της κοινωνικής ευημερίας μέσω της συνδημιουργίας (Luca Cacciolatti, 2020). Η καινοτομία «σχετίζεται με την καινοτομία συστημάτων, την αλλαγή του παιχνιδιού και τις αφηγήσεις αλλαγής» (F. Avelino, 2017) και απαιτεί τη δημιουργία και εφαρμογή νέων γνώσεων που οδηγούν σε νέες ικανότητες μεταξύ διαφορετικών ενδιαφερομένων (Thepitcher, 2016).

Χρονοδιάγραμμα

Η θέση του σωστού συγχρονισμού για την είσοδο στην αγορά συζητείται συνηθέστερα στον κλάδο της τεχνολογίας. Σύμφωνα με τον Gross, δήλωσε ότι στις 200 εταιρείες που ο παράγοντας χρόνος ευθύνεται είτε για την επιτυχία είτε για την αποτυχία στο 42% των περιπτώσεων (Kotsch, 2017). Ο σωστός συγχρονισμός είναι το παν. Το να περιμένετε πάρα πολύ καιρό για να αρχίσετε να δραστηριοποιείστε σε ιδέες δεν είναι κάτι που πρέπει να κάνετε, αλλά το να πέσετε στη δίνη της επιχειρηματικότητας όταν η χρονική στιγμή είναι λάθος θα σκοτώσει όχι μόνο τον ενθουσιασμό σας πολύ γρήγορα, αλλά θα καταστρέψει επίσης την επιχείρησή σας, την αυτοεκτίμησή σας και μερικές φορές ακόμη και τη φήμη σας (Thepitcher, 2016).

Στις μέρες μας, η ραγδαία ανάπτυξη της ευρυζωνικής πρόσβασης και η είσοδος στην αγορά του Adobe Flash Player, το οποίο καθιστά πολύ πιο εύκολη την παρακολούθηση περιεχομένου βίντεο στο διαδίκτυο, ήρθε ακριβώς την κατάλληλη στιγμή για τους ιδρυτές μιας πολύ παρόμοιας νεοφυούς επιχείρησης που ονομάζεται YouTube (Kotsch, 2017). Για παράδειγμα, στο θέμα του Facebook δείχνει ότι το ζήτημα του χρόνου είναι σχετικό ακόμη και για τις καθιερωμένες επιχειρήσεις: λόγω νόμων και κανονισμών, οι εταιρείες δεν επιτρέπεται να εισέλθουν στην κινεζική αγορά. Παρά τις προσπάθειες και τις συναντήσεις με κυβερνητικούς αξιωματούχους, το Facebook εξακολουθεί να μην είναι προσβάσιμο από τις κινεζικές διαδικτυακές κοινότητες, παρόλο που έχουν δημιουργηθεί νέοι ιστότοποι που μοιάζουν με το Facebook (Alfrey, 2019).

Εξωτερικοί παράγοντες

Συμπεριφορά του καταναλωτή

Ωστόσο, με την υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ, η πρόκληση της καταγραφής και της αποτελεσματικής χρήσης των δεδομένων αναδεικνύει ότι το ψηφιακό μάρκετινγκ απαιτεί μια νέα προσέγγιση του μάρκετινγκ που βασίζεται σε μια νέα κατανόηση της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Για παράδειγμα, μπορεί να απαιτήσει από μια εταιρεία να αναλύσει νέες μορφές συμπεριφοράς των καταναλωτών, όπως τα likes στο Facebook και τα tweets στο Twitter (Alfrey, 2019). Μόλις ο καταναλωτής αναγνωρίσει την ανάγκη του, αρχίζει να συγκεντρώνει πληροφορίες σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που απαιτεί. Αυτό είναι, αναμφισβήτητο, το στάδιο στο οποίο το ψηφιακό μάρκετινγκ μπορεί να είναι πιο ισχυρό. Περίπου το 89% όλων των καταναλωτών ξεκινά πλέον την αναζήτηση πληροφοριών για προϊόντα στο διαδίκτυο (Alfrey, 2019). Όσον αφορά το Ινστιτούτο Ψηφιακής Τεχνολογίας, στην προηγούμενη εποχή, οι καταναλωτές είχαν προβλήματα εμπιστοσύνης πριν προχωρήσουν σε οποιοδήποτε νέο προϊόν ή υπηρεσία και εμπιστευόνταν μόνο τα σχόλια που παρείχαν οι έμπειροι καταναλωτές. Η εποχή έχει αλλάξει και έτσι αλλάζει και η νοοτροπία των καταναλωτών. Οι καταναλωτές υποδέχονται πλέον με χειροκρότημα νέα προϊόντα με φρέσκα και ποιοτικά χαρακτηριστικά. Αυτή η έμπειρη συμπεριφορά των καταναλωτών άνοιξε το δρόμο για πολλές νεοφυείς εταιρείες όπως η Uber, η Oyo, η Ola, η UrbanClab, η Olx κ.λπ. Χάρη στο ψηφιακό μάρκετινγκ για τη δημιουργία ευαισθητοποίησης και την εύκολη πρόσβαση σε αυτές τις υπηρεσίες.

Επιχειρηματικό κεφάλαιο

Το επιχειρηματικό κεφάλαιο είναι το επιχειρηματικό κεφάλαιο που συνίσταται στη χρηματοδότηση νεοφυών επιχειρήσεων στη φάση της ανάπτυξης με υψηλές δυνατότητες και κίνδυνο. Αυτά τα κεφάλαια είναι υπερβολικά ριψοκίνδυνα για να επενδύσουν σε μια νεοσύστατη επιχείρηση, οι επιχειρηματίες συχνά απευθύνονται σε εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων. Οι εταιρείες αυτές, ανάλογα με το ποσό της επένδυσης, θα έχουν υψηλή συμμετοχή στην εταιρεία και επομένως θα είναι πιο πιθανό να παράσχουν κεφάλαια ακόμη και αν το εγχείρημα φαίνεται επικίνδυνο. Καθώς γνωστές εταιρείες όπως η Google, η Microsoft, η Dell και η Qualcomm διαθέτουν βραχίονες επιχειρηματικών κεφαλαίων. Προβαίνουν σε στρατηγικές επενδύσεις για να αποκτήσουν ειδικές γνώσεις, να αποκτήσουν έκθεση σε νέες τεχνολογίες και να εξερευνήσουν μελλοντικές αγορές (Kotsch, 2017).

Το επιχειρηματικό κεφάλαιο είναι μια μορφή ιδιωτικού κεφαλαίου και ένα είδος χρηματοδότησης που παρέχουν οι επενδυτές σε νεοσύστατες εταιρείες και μικρές επιχειρήσεις που πιστεύεται ότι έχουν μακροπρόθεσμες δυνατότητες ανάπτυξης. Το

επιχειρηματικό κεφάλαιο προέρχεται γενικά από εύπορους επενδυτές, επενδυτικές τράπεζες και οποιαδήποτε άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (CHEN, 2020). Ούτως ή άλλως, οι κανόνες χρηματοδότησης επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι μοναδικοί «λόγω της διπλής οργανωτικής ταυτότητας των επιχειρήσεων που αξιολογούν, τα χαρακτηριστικά που είναι μοναδικά για τα κοινωνικά εγχειρήματα, όπως η κοινωνική αποστολή, το πάθος ενός επιχειρηματία για κοινωνική αλλαγή και το δίκτυο που βασίζεται στην κοινότητα είναι κρίσιμοι παράγοντες αξιολόγησης (Luca Cacciolatti, 2020). Το πρώτο βήμα για κάθε επιχείρηση που αναζητά επιχειρηματικά κεφάλαια είναι η υποβολή ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είτε σε μια εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων είτε σε έναν άγγελο επενδυτή. Εάν ενδιαφέρεται για την πρόταση, η εταιρεία ή ο επενδυτής πρέπει στη συνέχεια να προβεί σε δέουσα επιμέλεια, η οποία περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, ενδελεχή έρευνα του επιχειρηματικού μοντέλου, των προϊόντων, της διοίκησης και του ιστορικού λειτουργίας της εταιρείας (CHEN, 2020).

Κυβερνητική υποστήριξη

Οι κυβερνήσεις στις προηγμένες χώρες ενδιαφέρονταν ανέκαθεν για την προώθηση της επιχειρηματικότητας προκειμένου να δημιουργηθεί καινοτομία, οικονομική ανάπτυξη και δημιουργία θέσεων εργασίας. Η κυβερνητική πολιτική θα πρέπει να αποδίδεται στις νεοφυείς επιχειρήσεις για τη μετατόπιση της πολιτικής ώστε να εστιάζει πιο έντονα σε τέτοιες επιχειρήσεις υψηλής ανάπτυξης ή νεοφυείς επιχειρήσεις. Κυβερνητική υποστήριξη είναι η οικονομική χορηγία της κυβέρνησης, μέσω κεφαλαίου σποράς, στο αρχικό στάδιο της εκκίνησης, είναι επίσης προγράμματα υποστήριξης που γίνονται, ειδικά για την εκκίνηση (Mauricio, 2017). Οι πρωτοβουλίες των μη κερδοσκοπικών οργανισμών και των κυβερνήσεων συχνά παρέχουν επιχορηγήσεις, δάνεια ή άλλα σχέδια χρηματοδότησης που υποστηρίζουν το τοπίο των νεοφυών επιχειρήσεων σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Τα κυβερνητικά προγράμματα χρηματοδότησης μπορούν να έχουν μεγάλες επιπτώσεις στις μικρές επιχειρήσεις. Βοηθώντας τους επιχειρηματίες να ξεπεράσουν τα εμπόδια εισόδου στην αγορά, γενικά ο αριθμός των νέων επιχειρήσεων θα αυξηθεί, περισσότερες επιχειρήσεις θα επιβιώσουν τα πρώτα κρίσιμα χρόνια και περισσότερες θέσεις εργασίας θα δημιουργηθούν μακροπρόθεσμα (Butler, 2016).

Τεχνολογίες

Η τεχνολογία έχει αλλάξει το μέγεθος των επιχειρήσεων. Απαιτούνται τεχνολογικές και διοικητικές δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις για την απόκτηση ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος (Mauricio, 2017). Σήμερα, υπάρχουν πολλές νεοφυείς επιχειρήσεις που έχουν αναδυθεί εξερευνώντας νέες και καινοτόμες τεχνολογίες και είναι αφοσιωμένες στην περαιτέρω ανάπτυξή τους χρησιμοποιώντας την τεχνολογία και τις νέες τάσεις της. Με εκτεταμένη έρευνα αγοράς, πολλοί επιχειρηματίες έχουν καταφέρει να εντοπίσουν τις τρέχουσες τάσεις που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη αυτού του είδους της τεχνολογίας τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους καταναλωτές (Gupta, 2016).

2.4 Πολιτικές στρατηγικής ανάπτυξης

Μια νεοφυής επιχείρηση είναι μια μικρή εκκολαπτόμενη επιχείρηση που αναζητά μια θέση σε μια υπάρχουσα αγορά ή προσπαθεί να δημιουργήσει μια νέα αγορά. Η αποστολή μιας νεοφυούς επιχείρησης είναι να δημιουργήσει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία σε συνθήκες ακραίας αβεβαιότητας. Η νεοσύστατη επιχείρηση αναμένεται να αναπτυχθεί σημαντικά και γρήγορα και, ως εκ τούτου, οι Blank και Dorf (2012) θεωρούν ότι η κλιμάκωση αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό μιας νεοσύστατης επιχείρησης. Η νεοφυής επιχείρηση προορίζεται να επιτύχει έναν αξιοσημείωτο στόχο μέσω εξαιρετικής πνευματικής προσπάθειας και αντισυμβατικής εταιρικής κουλτούρας. Οι νεότερες αντιλήψεις προτιμούν τη λιτή νεοφυή επιχείρηση (Dennehy et al., 2019), η οποία βασίζεται σε ένα ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (Stayton & Mangematin, 2019), στην ευέλικτη γρήγορη ανατροφοδότηση (Silva et al., 2020) και στην ταχεία μάθηση (Leatherbee & Katila, 2020).

Ο πρωταρχικός στόχος της νεοφυούς επιχείρησης είναι η εύρεση ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου (Bortolini et al. (2018). Ο Teece (2018, σ. 40 - 49) σημειώνει, ωστόσο, ότι τα επιχειρηματικά μοντέλα σπάνια είναι επιτυχημένα για πρώτη φορά και πρέπει να ρυθμιστούν απαλά και μερικές φορές να επανασχεδιαστούν πλήρως πριν γίνουν κερδοφόρες μηχανές. Επομένως, η επιχειρηματική δραστηριότητα θα πρέπει να κατευθύνεται στους κλάδους (Felin et al., 2020) που αναπτύσσουν και εφαρμόζουν νέες επιστημονικές γνώσεις και όπου υπάρχει πεδίο για πειραματισμό. Η επιτυχής επιχειρηματική δραστηριότητα χαρακτηρίζεται από ενεργητική συμπεριφορά και καλή προσαρμογή στον κίνδυνο. Η εφαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου, ο επιχειρηματικός πειραματισμός, η ενεργός δράση και η προσαρμογή σε απρόβλεπτες συνθήκες έχουν έναν κοινό παρονομαστή, που είναι η στρατηγική δράσης. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους με πραγματική δράση, επομένως, ρητά ή σιωπηρά ανταγωνίζονται και χαράζουν στρατηγική. Η έρευνα θα πρέπει να ασχοληθεί με τις στρατηγικές των νεοφυών

επιχειρήσεων, διότι αυτές οι πολύ μικρές και νέες επιχειρήσεις έχουν πιθανώς διαφορετικές στρατηγικές από εκείνες των μεγαλύτερων και παλαιότερων επιχειρήσεων. Η γνώση των στρατηγικών των νεοσύστατων επιχειρήσεων τους επιτρέπει να κατανοήσουν τη δράση τους και, έτσι, να αυξήσουν τις πιθανότητες επιβιώσής τους και μετέπειτα επιχειρηματικής επιτυχίας.

Στρατηγική των νεοφυών επιχειρήσεων

1. Η νεοϊδρυθείσα επιχείρηση περιορίζεται από δύο κύριες συνθήκες. Πρώτον, εισέρχεται στην επιχείρηση συνήθως για πρώτη φορά, ο ιδρυτής της είναι ένας αρχάριος του οποίου το μόνο περιουσιακό στοιχείο είναι μια επιχειρηματική ιδέα. Δεύτερον, η νεοσύστατη επιχείρηση είναι εξαιρετικά περιορισμένη σε όλους τους πόρους που είναι απαραίτητοι για την ίδρυση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Εκτός από μια επιχειρηματική ιδέα, τον ενθουσιασμό, την ορμή και την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, η νεοσύστατη επιχείρηση δεν διαθέτει πλέον τίποτα από όσα είναι απαραίτητα για τη δημιουργία επιχειρήσεων. Ωστόσο, για να μπορέσει ένας ιδρυτής να χτίσει μια επιχείρηση σχεδόν από το τίποτα, χρειάζεται μια στρατηγική, έναν τρόπο επίτευξης των στόχων του. Τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι η απουσία στρατηγικής ανάπτυξης επιχειρήσεων αναδεικνύεται στις περισσότερες περιπτώσεις σε βασικό παράγοντα αποτυχίας της νεοφυούς επιχείρησης (Cantamessa et al., 2018). Η στρατηγική της νεοφυούς επιχείρησης δεν διαφέρει εκ διαμέτρου από τις στρατηγικές των μεγαλύτερων και ώριμων επιχειρήσεων, αλλά δεν είναι η ίδια. Μια νεοφυής επιχείρηση πρέπει να αναπτυχθεί αν θέλει να επιβιώσει. Οι απαιτήσεις για τον ρυθμό ανάπτυξης της νεοφυούς επιχείρησης είναι σημαντικά πιο απαιτητικές από ό,τι για την ανάπτυξη της ώριμης επιχείρησης, διότι αναμένεται εκθετική ανάπτυξη, η οποία αποτελεί τυπικό και απαιτούμενο χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής δημιουργίας μιας νεοφυούς επιχείρησης.

2. Η νεοφυής επιχείρηση αντιμετωπίζει τρεις στρατηγικές προκλήσεις. Το πρώτο καθήκον είναι η ίδρυση, η οικοδόμηση και η ανάπτυξη μιας εταιρείας. Το δεύτερο καθήκον είναι να εισέλθει στην αγορά, να ανταγωνιστεί και να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές. Οι Gulati και Desantola (2016) προσδιόρισαν τέσσερις κρίσιμες δραστηριότητες για την επιτυχή ανάπτυξη και εξέλιξη μιας νεοφυούς επιχείρησης. Η νέα εταιρεία πρέπει να προσλάβει εμπειρογνώμονες, να δημιουργήσει ένα σύστημα διαχείρισης, να δημιουργήσει δυνατότητες σχεδιασμού και πρόβλεψης και να εδραιώσει μια εταιρική κουλτούρα. Μια σαφώς διατυπωμένη στρατηγική μπορεί να διασφαλίσει (Collis, 2016) ότι κάθε συστατικό στοιχείο

του οργανισμού έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει την πρόταση αξίας για τον πελάτη. Ο Collis (2016) γράφει ακόμη ότι τρία στοιχεία της στρατηγικής είναι ουσιώδη, δηλαδή ο στόχος, το πεδίο εφαρμογής και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το πρώτο στρατηγικό καθήκον είναι η διαμόρφωση μιας στρατηγικής ανάπτυξης που διαμορφώνει τη δομή των πόρων της εταιρείας = οικοδόμηση μιας εταιρείας. Το δεύτερο στρατηγικό καθήκον είναι η διαμόρφωση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής που διαμορφώνεται στην ανταγωνιστική μάχη = οικοδόμηση μιας θέσης.

Η έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής πυξίδας από τους Gans et al. (2018) συνδέει την οικοδόμηση της εταιρείας και της θέσης λαμβάνοντας υπόψη δύο ανταγωνιστικά trade-offs: συνεργασία ή ανταγωνισμός και καταγισμός ενός λόφου ή οικοδόμηση μιας τάφρου. Οι συμβιβασμοί καταλήγουν σε τέσσερις στρατηγικές που συστηματοποιούν την οικοδόμηση μιας εταιρείας και την εύρεση ανταγωνιστικής θέσης. Η έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής πυξίδας έχει επικριθεί από επαγγελματίες και επιχειρηματίες (Shah et al., 2018), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν αυτές τις τέσσερις στρατηγικές. Κατά τη γνώμη τους, οι επιτυχημένες νεοφυείς επιχειρήσεις προέρχονται από το όραμα των ιδρυτών και την ακόρεστη επιθυμία τους να δημιουργήσουν κάτι που θα κατακτήσει τον πελάτη. Η υπερβολική έμφαση στη στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε μια άσκοπη ανάλυση του ποιος είναι ο δρόμος που πρέπει να ακολουθηθεί. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις πρέπει να αντιληφθούν ένα σημείο εκκίνησης και να αναπτυχθούν επιθετικά. Δεν είναι συνετό να τους ζητάμε να αναζητήσουν την καλύτερη δυνατή στρατηγική, διότι πιθανότατα δεν θα την ακολουθήσουν ποτέ. Οι επιχειρηματίες και οι επενδυτές τείνουν να συμφωνούν σε προθεσμίες και θέλουν να βλέπουν αν επιτυγχάνονται τα καθήκοντα και οι στόχοι που έχουν δηλωθεί, γεγονός που καταδεικνύει πρόοδο. Η συνεργασία των νεοφυών επιχειρήσεων με τις μεγάλες εταιρείες ήταν το θέμα της έρευνας που διεξήγαγαν οι Usman και Vanhaverbeke (2017). Το περιεχόμενο της συνεργασίας ήταν οι ανοικτές καινοτομίες που έφυγαν από τη νεοφυή επιχείρηση προς μια μεγάλη εταιρεία (εξερχόμενη ανοικτή καινοτομία) ή ήρθαν από μια μεγάλη εταιρεία προς μια νεοφυή επιχείρηση (εισερχόμενη ανοικτή καινοτομία). Εντόπισαν τα οφέλη και τις προκλήσεις που επιφέρει αυτή η συνεργασία στις νεοφυείς επιχειρήσεις. Για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, τα κίνητρα για συνεργασία είναι τα οφέλη που τις βοηθούν να ξεπεράσουν το μειονέκτημα της απειρίας και του μικρού μεγέθους.

Το τρίτο στρατηγικό καθήκον είναι η επιλογή μεταξύ σχεδίου και προσαρμογής. Ο Schramm (2018) έχει μεγάλες αμφιβολίες για τον σχεδιασμό και τον απορρίπτει ως εργαλείο

για την ίδρυση, την ανάπτυξη και τη λειτουργία μιας νέας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Schramm, η νέα εταιρεία πρέπει να κάνει ένα πράγμα: να επινοήσει ένα νέο προϊόν και να το δημοσιοποιήσει. Το τι θα συμβεί στη συνέχεια είναι θέμα μάθησης μέσω της πράξης. Η συζήτηση των έμπειρων επιχειρηματιών συνιστά επίσης να σχεδιάζετε λιγότερο, να ενεργείτε περισσότερο και να αποδεικνύετε κάτι, να αποκτάτε δυναμική και να τη διατηρείτε. Το πώς πραγματικά δρουν οι νεοφυείς επιχειρήσεις, πώς χαράζουν στρατηγική και πώς ανταγωνίζονται θα φανεί μόνο στην πράξη, σε έναν ανταγωνιστικό χώρο. Μια στοχευμένη στρατηγική είναι βολική, αλλά αν είναι πολύ άκαμπτη, μπορεί να χάσει την επαφή με την πραγματικότητα. Η αναδυόμενη στρατηγική συμπληρώνει και διορθώνει τις ενέργειες της εταιρείας, οι οποίες αναπτύσσονται ως αποτέλεσμα καθημερινών σταδιακών αποφάσεων.

Ο Collis (2016) ολοκληρώνει την όλη συζήτηση σχετικά με μια λιτή στρατηγική για νεοφυείς επιχειρήσεις με μια λύση που ενσωματώνει την έννοια της εκ των κάτω προς τα πάνω λιτής νεοφυούς επιχείρησης με την έννοια της στρατηγικής διαχείρισης από πάνω προς τα κάτω. Με έναν επαναληπτικό (επαναλαμβανόμενο) τρόπο, η εταιρεία δημιουργεί νέες ικανότητες και αναθεωρεί την αρχική στρατηγική ανάλογα με όσα ανακαλύπτει ή μαθαίνει. Σύμφωνα με τους Gans κ.ά. (2019), η στρατηγική διαδικασία συμβαίνει μεταξύ αβεβαιότητας και μάθησης. Δεν υπάρχει μία και μοναδική βέλτιστη στρατηγική. Η διαδικασία επιλογής καταλήγει σε πολλές ισότιμες βιώσιμες στρατηγικές και ο επιχειρηματίας πρέπει να επιλέξει μία και να πειραματιστεί ενεργά με αυτήν. Το αποτέλεσμα εξαρτάται από την ύπαρξη τεσσάρων αξιωμάτων: ελευθερία, περιορισμός, αβεβαιότητα και ανακριβής γνώση. Το μοντέλο ABCD (Yin et al., 2019) είναι επίσης συνέπεια του περιορισμού της προγραμματισμένης στρατηγικής και της ανάγκης να διατηρηθεί ένας χώρος για μια μη προγραμματισμένη, αναδυόμενη ή στρατηγική δράσης. Πρόκειται για μια στρατηγική που βασίζεται στην ευελιξία, τη συγκριτική αξιολόγηση, τη σύγκλιση και την αφοσίωση.

3. Η επιστημονική βιβλιογραφία ασχολείται μέχρι στιγμής με τις στρατηγικές των νεοφυών επιχειρήσεων σε πολύ περιορισμένο βαθμό, και ως εκ τούτου η επισκόπηση της τρέχουσας κατάστασης των γνώσεων σχετικά με το θέμα αυτό θα βασιστεί επίσης στις στρατηγικές των μικρών και νέων επιχειρήσεων, των οποίων οι προϋποθέσεις για τη χάραξη στρατηγικής είναι παρόμοιες με αυτές των νεοφυών επιχειρήσεων. Οι Umar κ.ά. (2018), οι οποίοι ερεύνησαν μικρές επιχειρήσεις, θεωρούν τη δημιουργία στρατηγικής σε ανταγωνιστικό περιβάλλον ως προϋπόθεση για την ανταγωνιστικότητα και την προστασία από την πτώχευση. Επομένως, η στρατηγική αποτελεί προϋπόθεση για την επιβίωση. Οι Gartner κ.ά. (1999) γράφουν ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις που επιβιώνουν διαφέρουν από τις

μη επιβιώσασες κυρίως με την επιλογή μιας εστιασμένης στρατηγικής και τη δραστηριοποίηση σε κλάδους υψηλής ανάπτυξης. Σύμφωνα με τους Sciascia et al. (2006), οι επιχειρήσεις που μπορούν να επιβιώσουν πρέπει να είναι ανταγωνιστικές. Στο επίκεντρο της ανταγωνιστικότητας βρίσκονται οι καινοτόμες στρατηγικές που ανταποκρίνονται στη δυναμική του περιβάλλοντος. Αυτή η δυναμική αναγκάζει τις επιχειρήσεις να καινοτομούν σε προϊόντα και αγορές, αν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

4. Στο τέλος της έρευνάς τους, οι Innocenti και Zampi (2018) αναφέρουν ότι προϋπόθεση για τη βιώσιμη ανάπτυξη των καινοτόμων νεοφυών επιχειρήσεων είναι η επένδυση στην εσωτερική E&A και η τεχνολογική εξειδίκευση, η οποία θα αποτελέσει την κινητήρια δύναμη της καινοτομίας και της ανάπτυξης. Αυτό έχει στρατηγικές και αναπτυξιακές επιπτώσεις, π.χ. τον εντοπισμό των νεοφυών επιχειρήσεων και τον προσδιορισμό των ερευνητικών στόχων. Οι Pugliese et al. (2016) εξέτασαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων. Κατ' αρχήν, όλοι οι παράγοντες που αξιολογήθηκαν μπορούν να θεωρηθούν στρατηγικοί (πόροι και ικανότητες, επιχειρηματικότητα και επιχειρηματική ομάδα, μάρκετινγκ και στρατηγική, οικοσυστήματα και πλαίσιο), αν και οι περισσότεροι από αυτούς επικεντρώνονται σε εσωτερικές υποθέσεις ανάπτυξης, ενώ ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι λιγότερο σαφής. Η δημιουργία της επιχείρησης και η ανάπτυξή της παρουσιάζουν τη διαδικαστική αλληλουχία που περιγράφεται από τους Salamzadeh και Kirby (2017). Η δημιουργία μιας νεοφυούς επιχείρησης περιλαμβάνει τον εντοπισμό μιας ιδέας ή μιας ευκαιρίας από έναν επιχειρηματία, ο οποίος στη συνέχεια ομαδοποιεί μια σειρά δραστηριοτήτων, κινητοποιεί πόρους και οικοδομεί ικανότητες, καθώς χρησιμοποιεί τα δίκτυά του/της στο εξωτερικό περιβάλλον για να δημιουργήσει αξία. Η ανάπτυξη και η εξέλιξη της νεοφυούς επιχείρησης εξαρτώνται επίσης από μεγάλες επενδύσεις σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, διότι η γνώση είναι το κύριο περιουσιακό στοιχείο της νεοφυούς επιχείρησης. Η στρατηγική που υποστηρίζει την πρόοδο των νεοφυών επιχειρήσεων με αυτόν τον τρόπο είχε ονομαστεί στρατηγική βασισμένη στη γνώση από τους Iazzolini et al. (2019). Στην έρευνά τους ασχολήθηκαν με το επίπεδο στο οποίο μπορεί να φτάσει μια μεμονωμένη νεοφυής επιχείρηση όταν εφαρμόζει μια στρατηγική βασισμένη στη γνώση.

Οι Steinz κ.ά. (2016) εξέτασαν τα εμπόδια που συνάντησαν οι ξένες νεοφυείς επιχειρήσεις στον τομέα της καθαρής τεχνολογίας κατά την είσοδό τους στην κινεζική αγορά και τις στρατηγικές που βοήθησαν να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια. Η κύρια στρατηγική, στην περίπτωση αυτή, είναι να έρθουν καλά προετοιμασμένοι από άποψη πόρων και χρόνου,

να γνωρίζουν την κινεζική κοινωνία και κουλτούρα και, αν είναι δυνατόν, να μιλούν τη γλώσσα. Οι επιχειρηματίες μπορούν να προβλέψουν ποια εμπόδια θα είναι σχετικά στην περίπτωση τους, αλλά πρέπει πάντα να είναι ευέλικτοι και ικανοί να προσαρμόζονται εύκολα στις νέες συνθήκες. Πολλές μελέτες για τις κορεατικές νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν επισημάνει κρίσιμους παράγοντες για την επιβίωση και την ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένων της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της τεχνολογίας. Ωστόσο, οι παράγοντες αυτοί δεν εγγυώνται την επιτυχία στην αγορά. Εκτός από τις τεχνικές δεξιότητες, απαιτείται ένα καλό σύνολο στρατηγικών. Έρευνες έχουν δείξει (Yin et al., 2019) ότι η κλιμάκωση και η παγκόσμια στρατηγική είναι σημαντικές για τις κορεατικές νεοφυείς επιχειρήσεις. Το μοντέλο ABCD και η στρατηγική GVC (παγκόσμιες αλυσίδες αξίας) χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των παραγόντων επιτυχίας των ταχέως αναπτυσσόμενων νεοφυών επιχειρήσεων. Το μοντέλο ABCD εξηγεί πώς μια εταιρεία μπορεί να είναι πιο ανταγωνιστική από τους ανταγωνιστές της, ακόμη και αν δεν διαθέτει κορυφαίους πόρους ή βρίσκεται σε παρόμοιες ή κατώτερες συνθήκες πόρων. Η διεθνοποίηση μέσω της στρατηγικής GVC, με τη σειρά της, επιτρέπει στις νεοσύστατες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν διεθνείς πόρους για να τις βοηθήσουν να ξεπεράσουν τις ελλείψεις τους και να παρακάμψουν τους εγχώριους κανονισμούς.

5. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις καταστρώνουν επίσης στρατηγικές και σκέφτονται πώς να επιβιώσουν, να προχωρήσουν, να είναι επιτυχημένες και να επιτύχουν στόχους, αν και οι σκέψεις αυτές είναι ελεύθερες και άτυπες στη φύση τους και λαμβάνουν ελάχιστη επισημοποίηση κατόπιν αιτήματος του επενδυτή. Οι στρατηγικές των νεοσύστατων επιχειρήσεων λαμβάνουν διάφορες μορφές. Πρόκειται για μια στρατηγική δημιουργίας εταιρείας, η οποία είναι φυσική μόνο για μια αναδυόμενη πολύ μικρή επιχείρηση. Η δεύτερη μορφή της στρατηγικής είναι μια στρατηγική δράσης, η οποία συνίσταται στη συνεχή, τακτική επαλήθευση των αποτελεσμάτων της ανάπτυξης μιας επιχειρηματικής ιδέας στην αγορά με έναν δυνητικό πελάτη και τη σύγκριση με τον ανταγωνισμό, περιέχει τα χαρακτηριστικά μιας αναδυόμενης και ευκαιριακής στρατηγικής.

Σύμφωνα με τον Motamedi (2020), μια στρατηγική δράσης είναι ευέλικτη στρατηγική δράση σε πραγματικό χρόνο και εφαρμόζεται σε ένα ευμετάβλητο, ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Προκύπτει ως αποτέλεσμα του εξελισσόμενου μέλλοντος και των αναδυόμενων ευκαιριών και κινδύνων. Η στρατηγική δράσης αποτελείται από πέντε διαδικασίες: αντίληψη, διάγνωση, επιλογή, ανακάλυψη, παρέμβαση και αποτελέσματα. Η όλη διαδικασία υποστηρίζεται από τη γνώση δράσης, η οποία είναι σιωπηρή αλλά και κωδικοποιημένη σε

διαδικασίες. Οι Collis και Rukstad (2008) θέτουν ρητά τα βασικά στοιχεία μιας στρατηγικής δήλωσης (σχέδιο ανταγωνιστικού παιχνιδιού), αλλά παρά τις προσπάθειες για ξεκάθαρη δράση, παραμένει σημαντικό περιθώριο για προσαρμοστική, αντίστοιχα, στρατηγική δράσης λόγω της διφορούμενης συμπεριφοράς των ανταγωνιστών και των πελατών. Κατά την έρευνα της ανοικτής στρατηγικής, οι Appleyard και Chesbrough (2017) παρατήρησαν ότι αναδύθηκαν δύο κλάδοι στρατηγικής. Ο κλάδος του περιεχομένου ασχολείται με τις οικονομικές (εσωτερικές, πηγές) προϋποθέσεις για τη διατήρηση των ανοικτών καινοτομιών και ο κλάδος της διαδικασίας ασχολείται με τη συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών φορέων στη βελτίωση της στρατηγικής. Η δράση των εξωτερικών φορέων είναι συνήθως απρόβλεπτη, θα αποτυπωθεί μόνο στις συγκεκριμένες πράξεις τους, οι οποίες μπορούν να διορθωθούν μόνο με μια στρατηγική δράσης. Ο Powell (2017) γράφει ότι προϋπόθεση για την επίτευξη των κορυφαίων επιδόσεων της επιχείρησης δεν είναι μόνο η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και η εξελιγμένη δράση. Η παραδοσιακή αντίληψη της στρατηγικής προτιμά τον καθορισμό στόχων, την κατανόηση της δομής του κλάδου, τον σχεδιασμό της ανταγωνιστικής θέσης και την ανάλυση των πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε ένα περιβάλλον ισότητας επιλογών, τύχης και απαιτητικής και αβέβαιης εφαρμογής, η επιτυχία εξαρτάται περισσότερο από την ακούραστη πειθαρχημένη δράση παρά από μια «μεγάλη στρατηγική».

Οι φτωχοί πόροι, η μικρή επιχειρηματική εμπειρία, η ανάγκη για γρήγορη και επείγουσα δράση και το ευμετάβλητο, αβέβαιο, πολύπλοκο και ασαφές περιβάλλον (VUCA) αναγκάζουν τις νεοφυείς επιχειρήσεις πολύ περισσότερο να αναλάβουν δράση παρά να σχεδιάσουν στρατηγική (Yin et al., 2019). Με βάση την επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τις στρατηγικές των επιχειρήσεων και ιδίως των νεοφυών επιχειρήσεων, μπορεί να διαπιστωθεί ότι υπάρχουν αρκετές απόψεις για το θέμα αυτό, οι οποίες είναι ασυνεπείς, με μικρή συμφωνία και συχνά ανταγωνιστικές. Οι θεωρητικές/υποθετικές εργασίες εκπροσωπούνται έντονα στην επιστημονική συζήτηση, και παρόλο που είναι λογικά συνεπείς, δεν υπάρχουν εμπειρικές μελέτες που να επιτρέπουν τη δημιουργία μιας επαληθευμένης επιστημονικής γνώσης.

2.5 Μορφές χρηματοδότησης των νεοφυών επιχειρήσεων

Σε αντίθεση με άλλες μορφές χρηματοδότησης, η υποστήριξη των επιταχυντών και των θερμοκοιτίδων υπερβαίνει κατά πολύ την οικονομική στήριξη. Οι επιταχυντές έχουν

σχεδιαστεί για να βοηθήσουν τους επιχειρηματίες αρχικών σταδίων να δημιουργήσουν μια επιτυχημένη εταιρεία κατά τα πρώτα χρόνια μετά την έναρξη λειτουργίας. Οι όγκοι των επενδύσεων κυμαίνονται συνήθως από 25.000 έως 150.000 δολάρια ΗΠΑ. Εκτός από την οικονομική στήριξη, τα προγράμματα αυτά προσφέρουν, για παράδειγμα, κοινό χώρο γραφείων, καθοδήγηση, πρόσβαση στο δίκτυο του επιταχυντή και επιχειρηματική κατάρτιση, καθώς και εκπαίδευση για ιδρυτές με μεγάλες δυνατότητες (Block et al. 2018). Με αυτόν τον τρόπο, οι επιταχυντές επιτρέπουν στους ιδρυτές να αυξήσουν το ανθρώπινο κεφάλαιό τους σε μια διαδικασία δύο μερών. Αφενός, η εκπαίδευση των ιδρυτών οδηγεί σε αποτέλεσμα πιστοποίησης αυτών και των επιχειρήσεών τους, αφετέρου, η εν λόγω εκπαίδευση αυξάνει την παραγωγικότητα των ιδρυτών (Gonzalez-Uribe & Leatherbee 2018).

Παρόμοια με τους επιταχυντές, οι θερμοκοιτίδες ενθαρρύνουν τις νέες επιχειρήσεις για να τις συνοδεύσουν και να τις εξελίσσουν σε επιτυχημένες επιχειρήσεις. Επομένως, η επιχειρηματική επώαση μπορεί να οριστεί ως μια δυναμική διαδικασία ανάπτυξης επιχειρήσεων. Ωστόσο, η εστίαση των θερμοκοιτίδων εστιάζεται ακόμη περισσότερο στη μεταφορά γνώσεων και στη βοήθεια των ιδρυτών μέσω συμβουλών και κατάρτισης, πρόσβασης σε δίκτυα, αλλά και στην εισαγωγή στην αγορά και την επακόλουθη παρακολούθηση (van Weele et al. 2018). Οι θερμοκοιτίδες, για παράδειγμα, είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν δεσμούς μεταξύ των νεοφυών επιχειρήσεων στο δίκτυό τους και με δυνητικούς επενδυτές, παρά να παρέχουν οι ίδιες κεφάλαια (van Weele et al. 2018).

Μια άλλη μορφή χρηματοδότησης νεοσύστατων επιχειρήσεων που έχει αποκτήσει όλο και μεγαλύτερη σημασία τα τελευταία χρόνια είναι η χρηματοδότηση από το πλήθος (crowdfunding). Με ποσοστό 7 από τα 26 άρθρα (σχεδόν 27%), τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής αναζήτησης καταδεικνύουν επίσης αυτό. Το crowdfunding μπορεί να θεωρηθεί ως ένας γενικός όρος που περιέχει διάφορα υποείδη. Στο πλαίσιο της χρηματοδότησης νεοφυών επιχειρήσεων, το crowdfunding περιγράφει την προσπάθεια των ιδρυτών να αντλήσουν κεφάλαια μέσω του διαδικτύου από μια μεγάλη ομάδα ατόμων (χρηματοδότηση σμήνους). Σε σχετικούς όρους, κάθε άτομο συνεισφέρει μόνο μια μικρή συνεισφορά (Angerer et al. 2017). Η μορφή του crowdfunding που βασίζεται σε δωρεές, κατά την οποία οι συμμετέχοντες σε μια εκστρατεία παρέχουν κεφάλαια χωρίς αναμενόμενο αντάλλαγμα, δεν εξετάζεται παρακάτω. Με το crowdfunding με βάση την ανταμοιβή, από την άλλη πλευρά, οι υποστηρικτές μπορούν να ελπίζουν σε κάποιο αντάλλαγμα. Αυτό συχνά τους ωφελεί με τη μορφή παράδοσης του υποστηριζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, μιας προσφοράς για μια υπηρεσία ονομασίας ή μιας πρόσκλησης σε μια εκδήλωση (Block et al.

2018). Σε αντίθεση με άλλα είδη, το crowdfunding με βάση την ανταμοιβή παράγει σχετικά μικρό όγκο χρηματοδότησης ακόμη και στις μεγαλύτερες πλατφόρμες (Block et al. 2018). Σε μια μελέτη με 707 καμπάνιες στην αμερικανική πλατφόρμα Kickstarter, το μέσο ποσό που δημιουργήθηκε ήταν λίγο κάτω από 10.000 δολάρια ΗΠΑ. Εκτός από τα κεφάλαια που λαμβάνονται, μια επιτυχημένη εκστρατεία, ιδίως για προϊόντα που βασίζονται στην τεχνολογία, μπορεί να συμβάλει στην προσέλκυση της προσοχής των επενδυτών VC στην εν λόγω τεχνολογία, δεδομένου ότι η χρηματοδότηση από το πλήθος θεωρείται ως αξιόπιστη αξιολόγησή της (Kaminski et al. 2018).

Ως παράγοντες επιτυχίας για τις εκστρατείες crowdfunding με βάση την ανταμοιβή έχουν εντοπιστεί ένα μεγάλο κοινωνικό δίκτυο, σήματα ποιότητας, όπως ένα συνημμένο βίντεο ή γρήγορες ενημερώσεις, ιδίως στην αρχή της εκστρατείας, η προηγούμενη επιτυχία εντός της κατηγορίας του προϊόντος, το ποσοστό του στόχου του έργου που έχει ήδη επιτευχθεί κατά την πρώτη εβδομάδα της εκστρατείας και ο αριθμός των σχολίων. Ωστόσο, ένα ζητούμενο ποσό που είναι πολύ υψηλό και μια διάρκεια που είναι πολύ μεγάλη μειώνουν την επιτυχία μιας καμπάνιας. Το crowdfunding με βάση το δανεισμό είναι ένας τύπος crowdfunding στον οποίο οι επενδυτές λαμβάνουν οικονομικές αποδόσεις. Από όλους τους διαφορετικούς τύπους crowdfunding, αυτός είναι ο τύπος με το μεγαλύτερο συνολικό ποσό που συγκεντρώνεται (Block et al. 2018). Το απαιτούμενο κεφάλαιο παρέχεται κυρίως μέσω της χορήγησης δανείων μεταξύ ομοτίμων. Η ραγδαία αναπτυσσόμενη αγορά τέτοιων δανείων χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι λόγω της άμεσης σχέσης μεταξύ δανειολήπτη και δανειστή μέσω του διαδικτύου, οι μειωμένοι με τον τρόπο αυτό χρόνοι συναλλαγής - και το κόστος έχουν ως αποτέλεσμα και τα δύο μέρη να μπορούν να προσδοκούν καλύτερους όρους πίστωσης από ό,τι θα συνέβαινε αν ένα ίδρυμα, όπως μια τράπεζα, ενεργούσε ως μεσάζων (Kaminski et al. 2018).

Ο σημαντικότερος τύπος crowdfunding για τους ιδρυτές, ωστόσο, είναι μακράν το equity crowdfunding. Εδώ, οι ιδρυτές απευθύνουν δημόσια πρόσκληση υποβολής προσφορών για την πώληση ενός συγκεκριμένου ποσού μετοχών ή μετοχών που μοιάζουν με ομόλογα σε μια κατάλληλη διαδικτυακή πλατφόρμα (Block et al. 2018). Το equity crowdfunding χρησιμοποιείται κυρίως από καινοτόμες εταιρείες που βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο της ανάπτυξής τους για να δημιουργήσουν κεφάλαια για περαιτέρω ανάπτυξη, αλλά και για να δοκιμάσουν το προϊόν τους και να αναπτύξουν περαιτέρω το εμπορικό σήμα τους. Το μέσο χρηματικό ποσό που συγκεντρώθηκε από μια εκστρατεία στις ευρωπαϊκές πλατφόρμες το 2013 ήταν λίγο κάτω από 250.000 ευρώ. Στην Ευρώπη, η βρετανική αγορά μετοχικού

crowdfunding είναι μακράν η μεγαλύτερη και πιο ανεπτυγμένη αγορά, αντιπροσωπεύοντας το 74% των συνολικών επενδύσεων το 2015 (Walthoff-Borm et al. 2018a). Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας μιας εκστρατείας θα μπορούσαν να προσδιοριστούν σε διάφορες μελέτες με διαφορετικές ευρωπαϊκές πλατφόρμες. Με συνέπεια διαπιστώθηκε ότι ένα μικρότερο ελάχιστο μέγεθος εισιτηρίου οδηγεί σε μεγαλύτερο συγκεντρωτικό ποσό (Hornuf & Schwienbacher 2018). Μια μελέτη με γερμανικές πλατφόρμες διαπίστωσε ότι εκτός από το ότι οι νεότερες νεοφυείς επιχειρήσεις είναι γενικά πιο επιτυχημένες, η ομαδοποίηση των επενδύσεων σε ένα χρηματοδοτικό μέσο που διαχειρίζεται η πλατφόρμα, καθώς και η χρήση δανείων με συμμετοχή στα κέρδη, οδηγεί στην προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού επενδυτών (Hornuf & Schwienbacher 2018). Μια μελέτη της βορειοευρωπαϊκής πλατφόρμας Invesdor εντόπισε επιπλέον τη χρήση των δικών της δικτύων και άλλα συγκεκριμένα προκαθορισμένα χαρακτηριστικά της εκστρατείας ως καθοριστικούς παράγοντες της επιτυχίας μιας εκστρατείας (Hornuf & Schwienbacher 2018).

Τα τελευταία χρόνια, οι πολύ επιλεκτικά καταναμεμημένοι επιχειρηματικοί άγγελοι διαμορφώνονται ολοένα και περισσότερο σε επαγγελματοποιημένες, ημιεπίσημες ομάδες και δίκτυα επιχειρηματικών αγγέλων (BAG/BAN). Την τελευταία πενταετία, τα επενδυτικά ποσά τέτοιων ομάδων έχουν σχεδόν διπλασιαστεί στην Ευρώπη, στον Καναδά μάλιστα σχεδόν τριπλασιαστεί. Όπως και οι μεμονωμένοι επιχειρηματικοί άγγελοι, οι ομάδες επιχειρηματικών αγγέλων επικεντρώνονται σε νέες νεοσύστατες επιχειρήσεις που βρίσκονται στη φάση της σποράς και της ανάπτυξης και διαθέτουν υψηλό δυναμικό ανάπτυξης. Εκτός από την οικονομική στήριξη, παρέχουν επίσης τις ήδη γνωστές περαιτέρω συμβουλές και βοήθεια. Σε αντίθεση με τους μεμονωμένους BA (Business Angels), μπορούν να επενδύσουν σημαντικά υψηλότερα ποσά σε νεοφυείς επιχειρήσεις (Block et al. 2018). Ως αποτέλεσμα, η επενδυτική διαδικασία των δικτύων επιχειρηματικών αγγέλων μοιάζει όλο και περισσότερο με εκείνη ενός ταμείου επιχειρηματικών κεφαλαίων. Το επίπεδο ενδιαφέροντος που επιδεικνύουν τα BAG στις αρχικές παρουσιάσεις και στις μεταγενέστερες φάσεις αναθεώρησης μπορεί να ερμηνευτεί ως δείκτης της μελλοντικής επιχειρηματικής επιτυχίας, έτσι ώστε τα BAG φαίνεται να διαθέτουν μια αποτελεσματική διαδικασία επιλογής και αναθεώρησης. Σε αντίθεση με τα BAG, τα δίκτυα αγγέλων λειτουργούν ως οικονομικοί μεσάζοντες μεταξύ επιχειρηματικών αγγέλων και επιχειρήσεων. Στόχος τους είναι να φέρουν κοντά την προσφορά και τη ζήτηση παρέχοντας το δίκτυο για την εξάλειψη των ανεπαρκειών στην αγορά επενδύσεων BA. (Hornuf & Schwienbacher 2018).

2.6 Δομές στήριξης της νεοφυούς ανάπτυξης (θερμοκοιτίδες, οικοσύστημα καινοτομίας)

Οι θερμοκοιτίδες είναι δομές που αποσκοπούν στην προώθηση της δημιουργίας επιχειρήσεων, καθώς και στη διασφάλιση της σωστής ανάπτυξής τους κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής τους. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της διαδικασίας επώασης είναι ότι το έργο πραγματοποιείται μέσα σε μια φυσική δομή. Όμως, με την εξάπλωση της πανδημίας Covid-19 οι θερμοκοιτίδες αναγκάστηκαν να αναθεωρήσουν τη στρατηγική τους λόγω των σοβαρών επιπτώσεων αυτής της υγειονομικής κρίσης στη συνέχιση των προγραμμάτων υποστήριξης. Γι' αυτό το λόγο επιβλήθηκε η μορφή στήριξης προσαρμογής, επειδή η πανδημία Covid-19 έχει σοβαρές επιπτώσεις στις οικονομίες των χωρών. Σε αυτό το πλαίσιο μεγάλης αβεβαιότητας, το μέλλον των νεοφυών επιχειρήσεων είδε υποσχέσεις, αλλά και ευθραυστότητα. για να συμμετάσχουν καλύτερα στη συλλογική προσπάθεια και να αντιμετωπίσουν αυτά τα εμπόδια, πολλές θερμοκοιτίδες, σε όλες τις χώρες, προχώρησαν στη φιλοξενία των προγραμμάτων τους και οι ανταλλαγές με τους επιχειρηματίες γίνονται πλέον με εργαλεία όπως το Zoom, το Go To Webinar, το Facebook Live κ.λπ. Τώρα μαθαίνουμε να εργαζόμαστε μαζί και από απόσταση, αυτό αποδεικνύει ότι η θερμοκοιτίδα δεν χρειάζεται να έχει φυσική δομή, όπως πιστεύαμε κάποτε. Η φιλοξενία νεοσύστατων επιχειρήσεων προσφέρει προστιθέμενη αξία επειδή επιτρέπει τη συγκέντρωση των πόρων που είναι απαραίτητοι για την ανάπτυξη των νέων επιχειρήσεων. Εκτός από την καθαρά υλικοτεχνική βοήθεια, μέσω του δικτύου των θερμοκοιτίδων προσφέρονται και άλλα είδη βοήθειας (Mariani et al., 2018).

Το δίκτυο αυτό συγκροτείται από μια σειρά φορέων που μπορούν να παρέχουν υποστήριξη στους επιχειρηματίες κατά την επιδίωξη του σχεδίου τους. Συνήθως, συναντάμε εκεί διευθυντές και υπαλλήλους της θερμοκοιτίδας, πανεπιστήμια, παρόχους υπηρεσιών (δικηγόρους, συμβούλους, λογιστές,) και επενδυτές. Προκειμένου να συνεχίσουν το πρόγραμμα υποστήριξής τους, οι θερμοκοιτίδες έχουν αναγκαστεί να προσαρμοστούν, σύμφωνα με τις ανάγκες προτεραιότητας των επιχειρηματιών, ιδίως με την ψηφιοποίηση της υποστήριξης, η οποία συνεπάγεται την αναθεώρηση των μορφών και της αλληλουχίας, πάνω απ' όλα ότι είναι επιτακτική ανάγκη να υποστηριχθούν οι φορείς της συνοδείας, οι οποίοι αντιμετωπίζουν και οι ίδιοι προβλήματα προσαρμογής των δράσεών τους και κινητοποίησης συνεργατών (Sigala, 2018).

Η έννοια της θερμοκοιτίδας είναι ευρεία και αυτό το είδος δομής υπάρχει σε διάφορες μορφές. Δεν υπάρχει, ωστόσο, συναίνεση όσον αφορά τα υφιστάμενα μοντέλα θερμοκοιτίδων. Αυτό εξηγείται από την ταξινόμηση των θερμοκοιτίδων με βάση μεταβλητές που διαφέρουν από μελέτη σε μελέτη. Σε αυτή την ποικιλία κριτηρίων ταξινόμησης συναντάμε στρατηγικούς στόχους, τομείς δραστηριότητας, πηγές εισοδήματος, τοποθεσία.

- Ταξινόμηση 1 : α) Περιφερειακές θερμοκοιτίδες (που αποκαλούνται επίσης «κέντρα καινοτομίας»), β) πανεπιστημιακές θερμοκοιτίδες, γ) ανεξάρτητες ιδιωτικές θερμοκοιτίδες δ) θερμοκοιτίδες που ανήκουν σε ιδιωτικές επιχειρήσεις

- Ταξινόμηση 2 : α) Θερμοκοιτίδες γενικού χαρακτήρα: Καλύπτουν τομείς που δεν απαιτούν τη δημιουργία προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης υψηλής έντασης.

Θερμοκοιτίδες τεχνολογίας: Εξειδικεύονται στην υποστήριξη επιχειρήσεων των οποίων η επιχειρηματική δραστηριότητα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην έρευνα και την καινοτομία (Sigala, 2018).

Η δημιουργία μιας καινοτόμου νεοφυούς επιχείρησης έχει σημαντικό κοινωνικό αντίκτυπο, ιδίως όταν πρόκειται για την προώθηση της επιστημονικής ή/και τεχνολογικής κληρονομιάς, στην υπηρεσία της ευημερίας της κοινωνίας. Είναι το αποκορύφωμα μιας επαναληπτικής και συλλογικής στρατηγικής και διαδικασίας που αποσκοπεί στη συγκέντρωση των συνταγματικών στοιχείων της εταιρείας, ικανής να αναπτύξει ένα οικονομικό μοντέλο που θα της επιτρέψει να ενταχθεί σε μια αγορά και να παράγει αξία για τα χρήματα «με βιώσιμο τρόπο». Η συνάντηση μεταξύ της ιδέας και του επικεφαλής του έργου εξελίσσεται κατά μήκος μιας αλυσίδας αξίας, η οποία επιτρέπει τη δημιουργία καινοτόμου νεοφυούς επιχείρησης, εφόσον πληρούνται όλες οι προϋποθέσεις επιτυχίας. Λόγω του οικονομικού και κοινωνικού της ρόλου, οι δημόσιες πολιτικές δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις επιχειρήσεις αυτές. Συσκευές και κίνητρα ικανά να βιομηχανοποιήσουν αυτή τη διαδικασία ενσωματώνονται στη διαδικασία δημιουργίας καινοτόμων νεοφυών επιχειρήσεων, η οποία καταλήγει σε διαδοχικά στάδια μετατροπής του έργου σε βιομηχανία. Παραμένει μια αβέβαιη πορεία, γεμάτη κινδύνους και προκλήσεις, την οποία μόνο ένας περιορισμένος αριθμός επιτυχημένων εταιρειών θα βιώσει. Αυτή η πορεία μπορεί να συνοψιστεί σε 3 μεγάλες στιγμές στη ζωή της καινοτόμου νεοφυούς επιχείρησης, δηλαδή: έναρξη-γέννηση της ιδέας, έναρξη της λειτουργίας- εκκίνηση της αγοράς και ανάπτυξη (Sigala, 2018).

α- Η γέννηση της ιδέας και η επιβίωσή της: Πρώτο στάδιο: η ωρίμανση του έργου

Αυτή η φάση της σποράς συνδέεται με τον εντοπισμό της ευκαιρίας (ιδέα), ο οποίος συνήθως γίνεται σε ένα εργαστήριο επιστημονικής έρευνας. Έτσι, ο ερευνητής σε συνεργασία με την ομάδα έργου, μελετά την τεχνικοοικονομική σκοπιμότητα της καινοτομίας και προβλέπει την πραγματική αγορά («απόδειξη συνάφειας») του νέου προϊόντος (αγαθό ή υπηρεσία), μιας νέας διαδικασίας, κατασκευής, μιας νέας μεθόδου οργάνωσης εργασίας ή ενός νέου τρόπου εμπορίας προϊόντων (Buhalis & Sinarta, 2019).

Σημειώνοντας ότι η καινοτομία δεν περιορίζεται μόνο στον τομέα της καθαρής επιστήμης και της τεχνολογίας. Σήμερα, ιδίως χάρη στην εξέλιξη των χρήσεων και της ψηφιακής, είναι δυνατόν να φέρουμε καινοτομίες, μεταξύ άλλων, στο επίπεδο του επιχειρηματικού μοντέλου, της εμπορικής προσέγγισης ή στον τομέα της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται σε αυτή τη φάση αποτελούν μέρος ενός εμπειρικού επιστημονικού κλάδου που ονομάζεται Μεταφορά Τεχνολογίας (Buhalis & Sinarta, 2019).

β- Εκκίνηση στην αγορά

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, ο ερευνητής ή ο καινοτόμος διαθέτει ένα πρωτότυπο ή μια έκδοση Beta του προϊόντος του για να δοκιμάσει την αγορά. Η επικύρωση του πρωτοτύπου περνάει μέσα από τεκμηριωμένες και επικυρωμένες δοκιμές από επαγγελματίες (proof of concept) στο πλαίσιο μιας θερμοκοιτίδας ή ενός κέντρου μεταφοράς τεχνολογίας, είτε ιδιωτικού είτε δημόσιου χαρακτήρα. Σε αυτό το στάδιο, ο καινοτόμος ασχολείται με τη λειτουργική πτυχή και στη συνέχεια με την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας και, εάν είναι απαραίτητο, καταθέτει αίτηση για δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, το οποίο θα αποτελέσει μέρος των περιουσιακών του στοιχείων. Ο δημιουργός πρέπει, σε αυτή τη φάση, να προσγειώσει την πρώτη σύμβαση ή επιστολή προθέσεων από έναν πρώτο πελάτη, ο οποίος θα χρησιμεύσει ως μάρτυρας για να δημιουργήσει ενδιαφέρον στην αγορά. Ακολουθεί η δόμηση του έργου και η περιγραφή των χρηματοδοτικών αναγκών σύμφωνα με ένα σχέδιο που ονομάζεται άντληση κεφαλαίων και κινητοποίηση κεφαλαίων.

γ- Τοποθέτηση σε τροχιά ή στο βιομηχανικό στάδιο

Κάθε σημαντικό βήμα έχει ένα αντίστοιχο επίπεδο κινδύνου. Για να επιβιώσει το έργο, θα πρέπει να συγκεντρωθούν τα υλικά και άυλα κεφάλαια που απαιτούνται για τον έλεγχο των κινδύνων (Buhalis & Sinarta, 2019).

2.6.1 Μηχανισμοί Χρηματοδότησης και Επενδύσεων - Διαθέσιμες πηγές χρηματοδότησης για νεοσύστατες τουριστικές επιχειρήσεις

Οι νεοσύστατες τουριστικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον. Η χρηματοδότηση είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις αυτές προκειμένου να αναπτύξουν καινοτόμες υπηρεσίες και να επεκτείνουν την εμβέλεια της αγοράς. Υπάρχουν διάφορες πηγές και μηχανισμοί χρηματοδότησης που είναι διαθέσιμοι για τις νεοφυείς τουριστικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρηματικών κεφαλαίων, του crowdfunding και των κρατικών επιδοτήσεων. Επιπλέον, οι θερμοκοιτίδες και οι επιταχυντές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην καθοδήγηση αυτών των νεοφυών επιχειρήσεων προς την επιτυχία. Η παρούσα ανάλυση εμβαθύνει στις διαθέσιμες πηγές χρηματοδότησης, εξετάζει την αποτελεσματικότητα κάθε χρηματοδοτικού μηχανισμού και διερευνά τον ρόλο των θερμοκοιτίδων και των επιταχυντών στην ανάπτυξη των νεοφυών τουριστικών επιχειρήσεων (Pesonen & Horster, 2012).

1. Κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (VC):

- Οι εταιρείες VC παρέχουν κεφάλαια σε εταιρείες αρχικών σταδίων με υψηλό δυναμικό ανάπτυξης με αντάλλαγμα μετοχικό κεφάλαιο. Οι νεοσύστατες τουριστικές επιχειρήσεις συχνά προσελκύουν επιχειρηματικά κεφάλαια λόγω της δυνατότητας για υψηλές αποδόσεις των επενδύσεων στον τομέα των ταξιδιών και της φιλοξενίας.

- Το επιχειρηματικό κεφάλαιο είναι ιδιαίτερα ελκυστικό για νεοφυείς επιχειρήσεις που χρειάζονται σημαντική χρηματοδότηση για να επεκτείνουν γρήγορα τις δραστηριότητές τους. Συχνά συνοδεύεται από πρόσθετα οφέλη, όπως καθοδήγηση και στρατηγική καθοδήγηση από έμπειρους επενδυτές (Saura et al., 2019).

- Ωστόσο, η εξασφάλιση επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και τα VC αναζητούν γενικά επιχειρήσεις με αποδεδειγμένη έλξη, ένα επεκτάσιμο επιχειρηματικό μοντέλο και μια ισχυρή ομάδα διαχείρισης (Saura et al., 2019).

2. Crowdfunding:

- Οι πλατφόρμες Crowdfunding, όπως το Kickstarter, το Indiegogo και το GoFundMe, επιτρέπουν στις νεοσύστατες επιχειρήσεις να συγκεντρώνουν μικρά χρηματικά ποσά από μεγάλο αριθμό ανθρώπων, συχνά με αντάλλαγμα ανταμοιβές ή πρόωπη πρόσβαση σε προϊόντα.

- Αυτός ο μηχανισμός χρηματοδότησης είναι αποτελεσματικός για νεοφυείς τουριστικές επιχειρήσεις με ισχυρή πρόταση αξίας που βρίσκει απήχηση σε ένα ευρύ κοινό. Χρησιμεύει επίσης ως εργαλείο μάρκετινγκ, δημιουργώντας δέσμευση της κοινότητας και επικυρώνοντας την επιχειρηματική ιδέα.

- Η χρηματοδότηση από το πλήθος απαιτεί σημαντική προσπάθεια μάρκετινγκ για την ευαισθητοποίηση και την προσέλκυση υποστηρικτών. Το ποσοστό επιτυχίας μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με την ελκυστικότητα του έργου και την αποτελεσματικότητα της εκστρατείας (Saura et al., 2019).

3. Κρατικές επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις:

- Οι κυβερνήσεις συχνά παρέχουν επιδοτήσεις, επιχορηγήσεις και χαμηλότοκα δάνεια για να ενθαρρύνουν την καινοτομία και την ανάπτυξη στον τομέα του τουρισμού. Αυτά μπορεί να έχουν τη μορφή άμεσης χρηματοδότησης, φορολογικών κινήτρων ή προγραμμάτων υποστήριξης (Yacouel & Fleischer, 2012).

- Η κυβερνητική χρηματοδότηση είναι επωφελής, καθώς δεν απαιτεί αραίωση του μετοχικού κεφαλαίου και μπορεί να παράσχει μια πολυπόθητη οικονομική ώθηση χωρίς την πίεση της άμεσης αποπληρωμής.

- Ωστόσο, η διαδικασία υποβολής αιτήσεων μπορεί να είναι χρονοβόρα και ανταγωνιστική. Επιπλέον, τα κεφάλαια αυτά συχνά συνοδεύονται από περιορισμούς ως προς τον τρόπο χρήσης τους και ενδέχεται να υπάρχουν αυστηρές απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων και συμμόρφωσης (Yacouel & Fleischer, 2012).

4. Επενδυτές-άγγελοι:

- Οι επενδυτές-άγγελοι είναι άτομα υψηλού πλούτου που παρέχουν κεφάλαια σε νεοσύστατες επιχειρήσεις με αντάλλαγμα μετοχές ή μετατρέψιμο χρέος. Συχνά είναι πιο πρόθυμοι από τους επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων να επενδύσουν σε εταιρείες αρχικών σταδίων.

- Οι άγγελοι επενδυτές δεν φέρνουν μόνο κεφάλαιο αλλά και εμπειρία στον κλάδο, καθοδήγηση και ευκαιρίες δικτύωσης, οι οποίες μπορεί να είναι ανεκτίμητες για τις νεοσύστατες τουριστικές επιχειρήσεις (Sigala, 2018).

- Ωστόσο, η εμπλοκή των επενδυτών αγγέλων μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει σε σημαντική επιρροή στις επιχειρηματικές αποφάσεις, οι οποίες μπορεί να μην ευθυγραμμίζονται πάντα με το όραμα των ιδρυτών.

5. Τραπεζικά δάνεια και παραδοσιακή χρηματοδότηση:

- Οι παραδοσιακές επιλογές χρηματοδότησης περιλαμβάνουν τραπεζικά δάνεια, πιστωτικές γραμμές και δάνεια για μικρές επιχειρήσεις. Αυτές οι επιλογές παρέχουν χρηματοδότηση χωρίς αραίωση των ιδίων κεφαλαίων (Sigala, 2018).

- Τα τραπεζικά δάνεια μπορεί να είναι δύσκολο να χορηγηθούν σε νεοσύστατες επιχειρήσεις λόγω της απαίτησης για εξασφάλιση και αποδεδειγμένη κερδοφορία. Τα επιτόκια και οι όροι αποπληρωμής μπορούν επίσης να αποτελέσουν βάρος για τις νέες επιχειρήσεις με αβέβαιες ταμειακές ροές (Sigala, 2018).

2.6.2 Εξέταση της αποτελεσματικότητας του επιχειρηματικού κεφαλαίου, του Crowdfunding και των κυβερνητικών επιδοτήσεων

1. Επιχειρηματικό κεφάλαιο:

- Πλεονεκτήματα: Τα επιχειρηματικά κεφάλαια είναι μια ζωτικής σημασίας πηγή χρηματοδότησης για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις που επιθυμούν να επεκταθούν γρήγορα. Παρέχει όχι μόνο το απαραίτητο κεφάλαιο αλλά και πρόσβαση σε ένα δίκτυο εμπειρογνομόνων του κλάδου, στρατηγική καθοδήγηση και αξιοπιστία που μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση πρόσθετης χρηματοδότησης και συνεργασιών.

- Προκλήσεις: Η διαδικασία εξασφάλισης χρηματοδότησης VC είναι αυστηρή, με εκτεταμένο due diligence, pitching και διαπραγματεύσεις. Τα VC αναμένουν υψηλές αποδόσεις και συνήθως απαιτούν σημαντική συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια ελέγχου για τους ιδρυτές. Επιπλέον, η πίεση για ταχεία ανάπτυξη μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει σε μη βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές.

- Αποτελεσματικότητα: Τα επιχειρηματικά κεφάλαια είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά για τις νεοσύστατες τουριστικές επιχειρήσεις που διαθέτουν ένα επεκτάσιμο επιχειρηματικό μοντέλο και μια σαφή πορεία προς την κερδοφορία. Είναι πιο ωφέλιμο όταν η νεοσύστατη επιχείρηση απαιτεί σημαντικές επενδύσεις για την είσοδο σε νέες αγορές, την ανάπτυξη τεχνολογίας ή την κατασκευή υποδομών (Mariani et al., 2018).

2. Crowdfunding:

- Πλεονεκτήματα: Το Crowdfunding επιτρέπει στις νεοσύστατες επιχειρήσεις να επικυρώσουν την επιχειρηματική τους ιδέα, να δημιουργήσουν μια κοινότητα και να συγκεντρώσουν κεφάλαια χωρίς να παραιτηθούν από το μετοχικό τους κεφάλαιο. Μπορεί να είναι ένας εξαιρετικός τρόπος για να μετρηθεί το ενδιαφέρον της αγοράς και να δημιουργηθεί ενδιαφέρον πριν από την έναρξη λειτουργίας.

- Προκλήσεις: Το Crowdfunding απαιτεί μια συναρπαστική ιστορία, μια ισχυρή στρατηγική μάρκετινγκ και συνεχή δέσμευση με τους υποστηρικτές. Ο ανταγωνισμός στις πλατφόρμες crowdfunding είναι έντονος και η επιτυχία δεν είναι εγγυημένη. Επιπλέον, τα κεφάλαια που συγκεντρώνονται ενδέχεται να μην επαρκούν για έργα μεγάλης κλίμακας.

- Αποτελεσματικότητα: Η χρηματοδότηση από το πλήθος είναι αποτελεσματική για τις νεοσύστατες τουριστικές επιχειρήσεις που διαθέτουν ένα καινοτόμο προϊόν ή υπηρεσία που απευθύνεται σε ένα ευρύ κοινό. Λειτουργεί καλά για εγχειρήματα που μπορούν να προσφέρουν απτές ανταμοιβές ή εμπειρίες σε αντάλλαγμα για την υποστήριξη (Mariani et al., 2018).

3. Κρατικές επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις:

- Πλεονεκτήματα: Η κρατική χρηματοδότηση παρέχει οικονομική στήριξη χωρίς να απαιτεί ίδια κεφάλαια ή αποπληρωμή, γεγονός που είναι ιδιαίτερα επωφελές για νεοσύστατες επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους. Μπορεί να συμβάλει στη μείωση του λειτουργικού κόστους και να ενθαρρύνει την καινοτομία στον τομέα του τουρισμού.

- Προκλήσεις: Η διαδικασία υποβολής αίτησης για κρατική χρηματοδότηση μπορεί να είναι γραφειοκρατική και χρονοβόρα, χωρίς εγγύηση επιτυχίας. Συχνά υπάρχουν αυστηρά κριτήρια για την επιλεξιμότητα και τη χρήση των κονδυλίων, μαζί με ολοκληρωμένες απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων.

- Αποτελεσματικότητα: Οι κυβερνητικές επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις είναι αποτελεσματικές για νεοσύστατες τουριστικές επιχειρήσεις που ευθυγραμμίζονται με εθνικούς ή περιφερειακούς αναπτυξιακούς στόχους, όπως η προώθηση του βιώσιμου τουρισμού, της πολιτιστικής κληρονομιάς ή της αγροτικής ανάπτυξης. Παρέχουν μια πολύτιμη πηγή χρηματοδότησης για πρωτοβουλίες που ενδέχεται να μην προσελκύσουν ιδιωτικές επενδύσεις (Mariani et al., 2018).

2.6.3 Ο ρόλος των θερμοκοιτίδων και των επιταχυντών στην ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων

Οι θερμοκοιτίδες και οι επιταχυντές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη νέων τουριστικών επιχειρήσεων παρέχοντας πόρους, καθοδήγηση και ευκαιρίες δικτύωσης. Ενώ και οι δύο υποστηρίζουν τις νεοφυείς επιχειρήσεις, λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο:

1. Θερμοκοιτίδες:

- Οι θερμοκοιτίδες παρέχουν ένα καλλιεργητικό περιβάλλον για νεοφυείς επιχειρήσεις σε πρώιμο στάδιο, προσφέροντας πόρους όπως χώρους γραφείων, καθοδήγηση και πρόσβαση σε ένα δίκτυο επαγγελματιών. Επικεντρώνονται στο να βοηθήσουν τις νεοσύστατες επιχειρήσεις να αναπτύξουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο και το προϊόν τους κατά τη διάρκεια μιας εκτεταμένης περιόδου (Buhalis & Sinarta, 2019).

- Οι θερμοκοιτίδες τουρισμού προσφέρουν συχνά εξειδικευμένα προγράμματα που ανταποκρίνονται στις μοναδικές ανάγκες του κλάδου, όπως έρευνα αγοράς, σχεδιασμός εμπειριών πελατών και διαχείριση προορισμών.

- Παράδειγμα: Η Travelport Labs στις Ηνωμένες Πολιτείες προσφέρει ένα πρόγραμμα επώασης με επίκεντρο τα ταξίδια και τον τουρισμό, παρέχοντας στις νεοφυείς επιχειρήσεις πρόσβαση σε εμπειρογνώμονες του κλάδου και ένα παγκόσμιο δίκτυο. Στους αποφοίτους τους περιλαμβάνονται επιτυχημένες εταιρείες όπως η ****Lola.com**** και η ****Freebird**** (Buhalis & Sinarta, 2019).

2. Επιταχυντές:

- Οι επιταχυντές είναι εντατικά, χρονικά περιορισμένα προγράμματα που παρέχουν στις νεοφυείς επιχειρήσεις καθοδήγηση, χρηματοδότηση και ευκαιρίες δικτύωσης με αντάλλαγμα μετοχικό κεφάλαιο. Στόχος τους είναι να επιταχύνουν την ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων, βοηθώντας τις να βελτιώσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο, να κλιμακώσουν τις λειτουργίες τους και να προετοιμαστούν για τις παρουσιάσεις σε επενδυτές.

- Οι επιταχυντές τουρισμού παρέχουν πρόσβαση σε ειδική εμπειρογγνωμοσύνη για τον κλάδο, συνδέσεις με δυνητικούς εταίρους και έκθεση σε επενδυτές που ενδιαφέρονται για τον τομέα των ταξιδιών και της φιλοξενίας.

- Παράδειγμα: Το Plug and Play Travel & Hospitality Accelerator είναι ένα εξέχον πρόγραμμα επιτάχυνσης που επικεντρώνεται σε νεοφυείς τουριστικές επιχειρήσεις. Διαθέτει παγκόσμιο δίκτυο και έχει βοηθήσει εταιρείες όπως η ****Airbnb**** και η ****Skyscanner**** να επεκταθούν γρήγορα (Buhalis & Sinarta, 2019).

2.6.4 Ανάλυση επιτυχημένων θερμοκοιτίδων και επιταχυντών με επίκεντρο τον τουρισμό

1. Travelport Labs:

- Προσέγγιση: Travelport Labs προσφέρει ένα πρόγραμμα 16 εβδομάδων προσαρμοσμένο στην ταξιδιωτική βιομηχανία, παρέχοντας στις νεοσύστατες επιχειρήσεις καθοδήγηση, πόρους και πρόσβαση σε ένα παγκόσμιο δίκτυο. Το πρόγραμμα επικεντρώνεται στο να βοηθήσει τις εταιρείες να οικοδομήσουν ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο και να αναπτύξουν ένα προϊόν έτοιμο για την αγορά.

- Επιπτώσεις: Η εστίασή τους στις προκλήσεις του κλάδου και η πρόσβαση σε ένα εκτεταμένο δίκτυο έχουν βοηθήσει πολλές νεοσύστατες επιχειρήσεις να επιτύχουν. Προσφέροντας έναν συνδυασμό τεχνικής υποστήριξης και καθοδήγησης για την ανάπτυξη επιχειρήσεων, η Travelport Labs έχει γίνει βασικός παράγοντας στην προώθηση της καινοτομίας στον ταξιδιωτικό κλάδο (Klein et al., 2020).

2. Plug and Play Travel & Hospitality Accelerator:

- Προσέγγιση: Αυτός ο επιταχυντής παρέχει ένα τρίμηνο πρόγραμμα που περιλαμβάνει καθοδήγηση, εκδηλώσεις δικτύωσης και επενδυτικές ευκαιρίες. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις λαμβάνουν υποστήριξη από εμπειρογνώμονες του κλάδου και έχουν την ευκαιρία να συνεργαστούν με καθιερωμένες εταιρείες του ταξιδιωτικού τομέα.

- Αντίκτυπος: Ο αντίκτυπος είναι ο εξής: Το πρόγραμμα έχει συμβάλει καθοριστικά στην επιτυχία αρκετών νεοφυών επιχειρήσεων υψηλού προφίλ. Το παγκόσμιο δίκτυο και η συνεργασία του με κορυφαίες ταξιδιωτικές εταιρείες παρέχουν στους συμμετέχοντες απaráμιλλες ευκαιρίες ανάπτυξης και επέκτασης (Klein et al., 2020).

Χρηματοδοτικοί και επενδυτικοί μηχανισμοί, όπως τα επιχειρηματικά κεφάλαια, το crowdfunding και οι κρατικές επιδοτήσεις, προσφέρουν στις νεοφυείς τουριστικές επιχειρήσεις διάφορες οδούς για την εξασφάλιση των κεφαλαίων που απαιτούνται για την ανάπτυξη και την καινοτομία. Το επιχειρηματικό κεφάλαιο είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό για την κλιμάκωση επιχειρήσεων με υψηλό δυναμικό ανάπτυξης, ενώ η χρηματοδότηση από

το πλήθος είναι ιδανική για την επικύρωση και την εμπορία καινοτόμων ιδεών. Οι κρατικές επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις παρέχουν ουσιαστική χρηματοδότηση για έργα που ευθυγραμμίζονται με ευρύτερους οικονομικούς ή κοινωνικούς στόχους.

Οι θερμοκοιτίδες και οι επιταχυντές διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στο οικοσύστημα προσφέροντας καθοδήγηση, πόρους και δίκτυα που βοηθούν τις νεοφυείς επιχειρήσεις να αναπτύξουν και να κλιμακώσουν τις επιχειρήσεις τους. Προγράμματα όπως το Travelport Labs και το Plug and Play Travel & Hospitality Accelerator έχουν αποδεδειγμένο ιστορικό ανάπτυξης επιτυχημένων νεοφυών τουριστικών επιχειρήσεων, αποδεικνύοντας την αξία των δομών υποστήριξης ειδικά για τον κλάδο στην προώθηση της καινοτομίας και της ανάπτυξης στον τομέα (Klein et al., 2020).

3. Συγκριτική Αξιολόγηση 3 Καινοτόμων Startups στον Τουριστικό Τομέα

Ο τομέας του τουρισμού έχει γνωρίσει σημαντική καινοτομία, ιδίως από νεοφυείς επιχειρήσεις που αξιοποιούν την τεχνολογία για να προσφέρουν μοναδικές υπηρεσίες και να βελτιώσουν τις εμπειρίες των πελατών. Η παρούσα ανάλυση θα συγκρίνει τρεις καινοτόμες

νεοφυείς επιχειρήσεις στον τομέα του τουρισμού: Ferryhopper, Clio Muse Tours και Welcome Pickups. Οι εταιρείες αυτές επιλέχθηκαν από την CapsuleT, έναν ελληνικό επιταχυντή τουρισμού που υποστηρίζει νεοφυείς επιχειρήσεις με πολλά υποσχόμενες προοπτικές στον κλάδο. Θα εξετάσουμε τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, την αξία που φέρνουν στην αγορά και τον συνολικό αντίκτυπό τους στον τουριστικό κλάδο.

1. Ferryhopper

Επισκόπηση και επιχειρηματικό μοντέλο

Το Ferryhopper είναι μια διαδικτυακή πλατφόρμα που απλοποιεί τα ακτοπλοϊκά ταξίδια στην Ελλάδα και τη Μεσόγειο. Επιτρέπει στους χρήστες να συγκρίνουν και να κλείνουν ακτοπλοϊκά εισιτήρια από διάφορες εταιρείες, παρέχοντας ένα φιλικό προς το χρήστη περιβάλλον και μια απρόσκοπτη εμπειρία κράτησης. Το Ferryhopper αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα της κράτησης ακτοπλοϊκών εισιτηρίων, η οποία παραδοσιακά περιλάμβανε την ενασχόληση με πολλούς ιστότοπους και περίπλοκα δρομολόγια (Ferryhopper, χ.χ.).

Το επιχειρηματικό μοντέλο του Ferryhopper περιστρέφεται γύρω από την προσφορά μιας ολοκληρωμένης πλατφόρμας κρατήσεων πλοίων που συγκεντρώνει δρομολόγια, διαδρομές και τιμές από πολυάριθμες ακτοπλοϊκές εταιρείες. Κερδίζει έσοδα μέσω προμηθειών επί των πωλήσεων εισιτηρίων και τελών υπηρεσιών που χρεώνονται στους χρήστες. Συγκεντρώνοντας πληροφορίες και παρέχοντας ένα one-stop-shop για κρατήσεις ακτοπλοϊκών εισιτηρίων, το Ferryhopper βελτιώνει σημαντικά την εμπειρία των πελατών, καθιστώντας τα ταξίδια με πλοία πιο προσιτά και βολικά (Ferryhopper, χ.χ.).

Καινοτομία και πρόταση αξίας

Η βασική καινοτομία της Ferryhopper έγκειται στην ικανότητά της να ενοποιεί πληροφορίες από μια κατακερματισμένη αγορά. Πριν από το Ferryhopper, οι ταξιδιώτες έπρεπε να περιηγηθούν στους ιστότοπους διάφορων ακτοπλοϊκών εταιρειών για να συγκρίνουν τιμές και δρομολόγια, κάτι που ήταν χρονοβόρο και συγκεχυμένο. Το Ferryhopper αντιμετωπίζει αυτό το πρόβλημα προσφέροντας μια κεντρική πλατφόρμα όπου οι χρήστες μπορούν να αναζητούν δρομολόγια, να συγκρίνουν τιμές και να κλείνουν εύκολα εισιτήρια (Ferryhopper, χ.χ.).

Η πλατφόρμα παρέχει επίσης λειτουργίες προστιθέμενης αξίας, όπως ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο για τα δρομολόγια των πλοίων, επιλογή θέσεων και δυνατότητα κράτησης ταξιδιών πολλαπλών διαδρομών με μία μόνο συναλλαγή. Αυτά τα χαρακτηριστικά

βελτιώνουν την εμπειρία του χρήστη και καθιστούν το Ferryhopper την πρώτη επιλογή για ακτοποϊκά ταξίδια στη Μεσόγειο.

Επίδραση στην αγορά και ανάπτυξη

Από την ίδρυσή του, το Ferryhopper έχει αποκτήσει γρήγορα δημοτικότητα μεταξύ των ταξιδιωτών και έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές του πέρα από την Ελλάδα και σε άλλες χώρες της Μεσογείου. Η φιλική προς το χρήστη πλατφόρμα του και οι ολοκληρωμένες υπηρεσίες του το έχουν καταστήσει ηγέτη της αγοράς στον κλάδο των ηλεκτρονικών κρατήσεων ακτοποϊκών εισιτηρίων στην περιοχή. Η νεοφυής επιχείρηση αξιοποίησε την αυξανόμενη ζήτηση για ψηφιακές λύσεις στα ταξίδια, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, όταν οι ανέπαφες και οι διαδικτυακές υπηρεσίες κατέστησαν ζωτικής σημασίας (Ferryhopper, χ.χ.).

Η ανάπτυξη της Ferryhopper μπορεί επίσης να αποδοθεί στις συνεργασίες της με τις ακτοποϊκές εταιρείες και στην εστίασή της στην εξυπηρέτηση πελατών. Παρέχοντας μια απρόσκοπτη εμπειρία κρατήσεων και αξιόπιστη υποστήριξη πελατών, η Ferryhopper έχει δημιουργήσει μια ισχυρή φήμη και μια πιστή πελατειακή βάση. Η επιτυχία αυτή επέτρεψε στην εταιρεία να εξερευνήσει νέες αγορές και να εξετάσει πρόσθετες υπηρεσίες, όπως κρατήσεις καταλυμάτων και ενοικιάσεις αυτοκινήτων, για να δημιουργήσει μια πιο ολιστική ταξιδιωτική πλατφόρμα (Ferryhopper, χ.χ.).

2. Clio Muse Tours

Επισκόπηση και επιχειρηματικό μοντέλο

Η Clio Muse Tours προσφέρει αυτόνομες ακουστικές ξεναγήσεις για μουσεία, πολιτιστικούς χώρους και περιπάτους στην πόλη, οι οποίες είναι διαθέσιμες μέσω μιας εφαρμογής για κινητά τηλέφωνα. Συνεργάζεται με αδειούχους ξεναγούς, ιστορικούς και τοπικούς εμπειρογνώμονες για τη δημιουργία ελκυστικών ηχητικών αφηγήσεων που παρέχουν μια καθηλωτική εμπειρία για τους χρήστες. Η πλατφόρμα επιτρέπει στους ταξιδιώτες να εξερευνήσουν πολιτιστικά και ιστορικά αξιοθέατα με το δικό τους ρυθμό, προσφέροντας ευελιξία και εξατομικευμένη εμπειρία (Clio Muse Tours, χ.χ.).

Το επιχειρηματικό μοντέλο της Clio Muse Tours βασίζεται στην πώληση πακέτων ακουστικών περιηγήσεων μέσω της εφαρμογής και του ιστότοπού της. Συνεργάζονται επίσης με μουσεία και πολιτιστικά ιδρύματα για την παροχή ψηφιακού περιεχομένου, το οποίο αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στην εποχή του ψηφιακού τουρισμού και της εξ

αποστάσεως μάθησης. Επιπλέον, η Clio Muse Tours προσφέρει ένα μοντέλο επιμερισμού των εσόδων με τους δημιουργούς περιεχομένου και τα συνεργαζόμενα ιδρύματα, δίνοντας κίνητρα για την παραγωγή περιεχομένου υψηλής ποιότητας και επεκτείνοντας το δίκτυο συνεργατών τους (Clio Muse Tours, χ.χ.).

Καινοτομία και πρόταση αξίας

Η Clio Muse Tours ανταποκρίνεται στην αυξανόμενη ζήτηση για εξατομικευμένες και ευέλικτες ταξιδιωτικές εμπειρίες. Οι παραδοσιακές ξεναγήσεις συνοδεύονται συχνά από καθορισμένα προγράμματα και μεγέθη ομάδων, τα οποία μπορεί να μην ταιριάζουν σε όλους τους ταξιδιώτες. Προσφέροντας ηχητικές ξεναγήσεις με αυτόνομη ξενάγηση, η Clio Muse Tours παρέχει μια εναλλακτική λύση που ανταποκρίνεται στις προτιμήσεις των σύγχρονων ταξιδιωτών για ανεξάρτητη εξερεύνηση.

Η καινοτομία της startup έγκειται στη χρήση της αφήγησης και της τεχνολογίας για τη δημιουργία ελκυστικού ακουστικού περιεχομένου. Κάθε ξενάγηση είναι προσεκτικά σχεδιασμένη με ιστορική ακρίβεια και τεχνικές αφήγησης, ώστε η εμπειρία να είναι ενημερωτική και διασκεδαστική. Η χρήση μιας εφαρμογής για κινητά επιτρέπει την εύκολη πρόσβαση και την ευκολία, ενισχύοντας τη συνολική εμπειρία του χρήστη.

Η Clio Muse Tours προσφέρει επίσης ξεναγήσεις σε πολλές γλώσσες και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, από την αρχαία ιστορία έως τον σύγχρονο πολιτισμό, απευθυνόμενη σε ποικίλα ακροατήρια. Αυτή η ευελιξία και η ποικιλία διαφοροποιούν την Clio Muse Tours από τους παραδοσιακούς διοργανωτές ταξιδιών και την τοποθετούν ως ηγέτη στην αγορά των ψηφιακών ταξιδιών (Clio Muse Tours, χ.χ.).

Επίδραση στην αγορά και ανάπτυξη

Η Clio Muse Tours σημείωσε σημαντική ανάπτυξη, ιδίως κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, όταν η ζήτηση για ανέπαφες και αυτο-οδηγούμενες εμπειρίες αυξήθηκε κατακόρυφα. Η ικανότητα της πλατφόρμας να παρέχει καθηλωτικές πολιτιστικές εμπειρίες χωρίς την ανάγκη φυσικής αλληλεπίδρασης την κατέστησε ελκυστική επιλογή για τους ταξιδιώτες που επιθυμούν να εξερευνήσουν με ασφάλεια και ανεξαρτησία.

Η νεοσύστατη εταιρεία έχει επεκτείνει τη βιβλιοθήκη περιεχομένου της για να συμπεριλάβει ξεναγήσεις σε μεγάλες πόλεις σε όλη την Ευρώπη και έχει συνεργαστεί με διάφορα μουσεία και πολιτιστικά ιδρύματα για να ενισχύσει τις ψηφιακές προσφορές τους.

Αυτή η επέκταση έχει αυξήσει την εμβέλειά της στην αγορά και έχει τοποθετήσει την Clio Muse Tours ως βασικό παίκτη στον χώρο του ψηφιακού τουρισμού (Clio Muse Tours, χ.χ.).

Επιπλέον, η Clio Muse Tours έχει αξιοποιήσει τις συνεργασίες της με ταξιδιωτικά γραφεία και οργανισμούς τουρισμού για την προώθηση των υπηρεσιών της, αυξάνοντας περαιτέρω την αναγνωρισιμότητα και την πελατειακή της βάση. Εστιάζοντας στην ποιότητα του περιεχομένου και την εμπειρία του χρήστη, η Clio Muse Tours έχει δημιουργήσει ένα ισχυρό εμπορικό σήμα και συνεχίζει να αναπτύσσεται στην ανταγωνιστική αγορά του ψηφιακού τουρισμού (Clio Muse Tours, χ.χ.).

3. Welcome Pickups

Επισκόπηση και επιχειρηματικό μοντέλο

Η Welcome Pickups είναι μια ολοκληρωμένη ταξιδιωτική πλατφόρμα που προσφέρει εξατομικευμένες υπηρεσίες μεταφοράς από το αεροδρόμιο και ταξιδιωτικές εμπειρίες. Παρέχει μια απρόσκοπτη και χωρίς προβλήματα υπηρεσία μεταφοράς για τους ταξιδιώτες από τα αεροδρόμια στα καταλύματά τους, μαζί με πρόσθετες υπηρεσίες όπως ξεναγήσεις στην πόλη, τοπικές συμβουλές και ταξιδιωτικά είδη πρώτης ανάγκης. Η εταιρεία εστιάζει στην παροχή εξατομικευμένης εμπειρίας, με τους οδηγούς να λειτουργούν ως τοπικοί οικοδεσπότες που παρέχουν συστάσεις και βοήθεια στους ταξιδιώτες (Welcome Pickups, χ.χ.).

Η Welcome Pickups λειτουργεί με ένα μοντέλο που βασίζεται σε προμήθειες, κερδίζοντας έσοδα από κάθε μεταφορά και πρόσθετες υπηρεσίες που κλείνονται μέσω της πλατφόρμας της. Διαφοροποιείται από τις παραδοσιακές υπηρεσίες ταξί και τις εφαρμογές ride-hailing προσφέροντας μια πιο εξατομικευμένη και premium εμπειρία, που περιλαμβάνει προσυμφωνημένη παραλαβή, έναν φιλόξενο οικοδεσπότη και έναν επιμελημένο κατάλογο συστάσεων (Welcome Pickups, χ.χ.).

Καινοτομία και πρόταση αξίας

Η καινοτομία της Welcome Pickups έγκειται στην ολιστική προσέγγισή της στις μεταφορές από το αεροδρόμιο και στις ταξιδιωτικές εμπειρίες. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές υπηρεσίες μεταφοράς που επικεντρώνονται αποκλειστικά στη μεταφορά των ταξιδιωτών από το σημείο Α στο σημείο Β, η Welcome Pickups στοχεύει στην παροχή μιας ολοκληρωμένης και φιλόξενης εμπειρίας από τη στιγμή που οι ταξιδιώτες φτάνουν στον προορισμό τους (Welcome Pickups, χ.χ.).

Η υπηρεσία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η παρακολούθηση πτήσεων για να διασφαλίζεται η έγκαιρη παραλαβή, εξατομικευμένες υπηρεσίες συνάντησης και υποδοχής και ένα πολύγλωσσο δίκτυο οδηγών. Οι οδηγοί είναι εκπαιδευμένοι να λειτουργούν ως τοπικοί οικοδεσπότες, προσφέροντας συμβουλές και συστάσεις για να βελτιώσουν τη διαμονή του ταξιδιώτη. Αυτή η εξατομικευμένη προσέγγιση προσθέτει σημαντική αξία στην υπηρεσία, ξεχωρίζοντας την Welcome Pickups από τους ανταγωνιστές της στην αγορά υπηρεσιών μεταφοράς και ταξιδιωτικών υπηρεσιών.

Επιπλέον, η Welcome Pickups προσφέρει βασικά ταξιδιωτικά είδη, όπως κάρτες SIM, τοπικούς οδηγούς και εισιτήρια για αξιοθέατα, επιτρέποντας στους ταξιδιώτες να οργανώσουν το ταξίδι τους πιο αποτελεσματικά. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση στις ταξιδιωτικές υπηρεσίες δημιουργεί μια λύση μιας στάσης για τους ταξιδιώτες, ενισχύοντας την ευκολία και την ικανοποίηση των πελατών (Welcome Pickups, χ.χ.).

Επίδραση στην αγορά και ανάπτυξη

Η Welcome Pickups επεκτάθηκε γρήγορα για να εξυπηρετεί ταξιδιώτες σε πολλές πόλεις σε όλο τον κόσμο, αποτελώντας προτιμώμενη επιλογή για μεταφορές από το αεροδρόμιο και εξατομικευμένες ταξιδιωτικές υπηρεσίες. Η νεοσύστατη επιχείρηση έχει δημιουργήσει συνεργασίες με ξενοδοχεία, ταξιδιωτικά γραφεία και αεροπορικές εταιρείες, επιτρέποντας ευρύτερη εμβέλεια και αυξημένη αναγνωρισιμότητα της μάρκας.

Η έμφαση στην εμπειρία των πελατών και την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση έχει χαρίσει στην Welcome Pickups μια ισχυρή φήμη στην αγορά, με υψηλή ικανοποίηση των πελατών και επαναλαμβανόμενες επιχειρήσεις. Η εταιρεία έχει επίσης προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες ταξιδιωτικές τάσεις, όπως η αυξημένη ζήτηση για υγιεινή και ασφάλεια κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, εφαρμόζοντας αυστηρά υγειονομικά πρωτόκολλα και προσφέροντας ανέπαφες πληρωμές (Welcome Pickups, χ.χ.).

Η επεκτασιμότητα του μοντέλου της Welcome Pickups, σε συνδυασμό με την εστίασή της στη βελτίωση της εμπειρίας των ταξιδιωτών, την έχει τοποθετήσει για συνεχή ανάπτυξη στην ανταγωνιστική αγορά ταξιδιωτικών υπηρεσιών. Παρέχοντας μια μοναδική και ολοκληρωμένη υπηρεσία, η Welcome Pickups έχει καθιερωθεί ως βασικός παίκτης στον τομέα του τουρισμού (Welcome Pickups, χ.χ.).

Συγκριτική ανάλυση

Καινοτομία και διαφοροποίηση

- **H Ferryhopper** ξεχωρίζει για την ικανότητά της να απλοποιεί και να ενοποιεί τις κρατήσεις ακτοπλοϊκών εισιτηρίων σε μια κατακερματισμένη αγορά. Παρέχοντας μια φιλική προς το χρήστη πλατφόρμα που συγκεντρώνει δρομολόγια και τιμές από διάφορους φορείς εκμετάλλευσης, αντιμετωπίζει ένα σημαντικό σημείο πόνου για τους ταξιδιώτες στην περιοχή της Μεσογείου.
- **H Clio Muse Tours** διαφοροποιείται μέσω της εστίασής της στην αφήγηση ιστοριών και την τεχνολογία, προσφέροντας καθηλωτικές αυτο-οδηγούμενες ακουστικές περιηγήσεις που ανταποκρίνονται στην αυξανόμενη ζήτηση για εξατομικευμένες και εύελικτες ταξιδιωτικές εμπειρίες. Το μοντέλο συνεργασίας της με δημιουργούς περιεχομένου και πολιτιστικά ιδρύματα προσθέτει αξία και διευρύνει τη βιβλιοθήκη περιεχομένου της.
- **H Welcome Pickups** προσφέρει μια μοναδική, ολιστική προσέγγιση στη μεταφορά από το αεροδρόμιο, συνδυάζοντας τη μεταφορά με εξατομικευμένες ταξιδιωτικές εμπειρίες. Μετατρέποντας τους οδηγούς σε τοπικούς οικοδεσπότες, παρέχει μια υπηρεσία υψηλής ποιότητας που υπερβαίνει την τυπική προσφορά μεταφοράς.

Εμβέλεια στην αγορά και δυνατότητες ανάπτυξης

- **H Ferryhopper** έχει καθιερωθεί ως ηγέτης στην αγορά ηλεκτρονικών κρατήσεων πλοίων στη Μεσόγειο, με δυνατότητες περαιτέρω επέκτασης σε άλλες περιοχές. Η ανάπτυξή της οφείλεται στην αυξανόμενη ζήτηση για ψηφιακές ταξιδιωτικές λύσεις και στην ευκολία που προσφέρει στους ταξιδιώτες.
- **H Clio Muse Tours** έχει επεκτείνει την εμβέλειά της στην αγορά μέσω συνεργασιών και μιας αυξανόμενης βιβλιοθήκης περιεχομένου, αξιοποιώντας τη ζήτηση για αυτο-ξενάγηση. Η καινοτόμος χρήση της αφήγησης ιστοριών και της τεχνολογίας την τοποθετεί καλά για συνεχή ανάπτυξη στον τομέα του ψηφιακού τουρισμού.
- **H Welcome Pickups** κλιμάκωσε γρήγορα τις δραστηριότητές της για να εξυπηρετεί πολλές πόλεις σε όλο τον κόσμο, αξιοποιώντας τις συνεργασίες και δίνοντας μεγάλη έμφαση στην εμπειρία του πελάτη για να προωθήσει την ανάπτυξη. Η ολοκληρωμένη προσέγγισή της στις ταξιδιωτικές υπηρεσίες και η έμφαση στις εξατομικευμένες εμπειρίες της δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εμπειρία πελατών και αξία

- **Η Ferryhopper** βελτιώνει την εμπειρία των πελατών απλοποιώντας τη διαδικασία κράτησης ακτοπλοϊκών εισιτηρίων και προσφέροντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες, όπως ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο και κρατήσεις για ταξίδια πολλαπλών διαδρομών. Προσθέτει σημαντική αξία αντιμετωπίζοντας τις πολυπλοκότητες των ακτοπλοϊκών ταξιδιών στη Μεσόγειο.
- **Η Clio Muse Tours** παρέχει αξία μέσω υψηλής ποιότητας, ελκυστικού περιεχομένου που επιτρέπει στους ταξιδιώτες να εξερευνήσουν πολιτιστικούς και ιστορικούς χώρους με τον δικό τους ρυθμό. Οι ξεναγήσεις της με αυτόματη ξενάγηση προσφέρουν ευελιξία και εξατομικευμένη εμπειρία, ανταποκρινόμενες στις προτιμήσεις των σύγχρονων ταξιδιωτών.
- **Η Welcome Pickups** υπερέχει στην εμπειρία του πελάτη, προσφέροντας εξατομικευμένες, απρόσκοπτες μεταφορές από το αεροδρόμιο και ταξιδιωτικές υπηρεσίες. Η εστίασή της στις τοπικές γνώσεις και την εξατομικευμένη βοήθεια ενισχύει την ταξιδιωτική εμπειρία, καθιστώντας την πιο φιλόξενη και βολική για ταξιδιώτες. Μετατρέποντας την τυπικά τετριμμένη μεταφορά από το αεροδρόμιο σε μια εξατομικευμένη και ενημερωτική εμπειρία, η Welcome Pickups ξεχωρίζει από τις συμβατικές υπηρεσίες μεταφοράς.

Συγκριτική αξιολόγηση

Προσαρμοστικότητα και ανταπόκριση στις τάσεις της αγοράς

Η Ferryhopper έχει επιδείξει προσαρμοστικότητα, επεκτείνοντας τις υπηρεσίες της πέραν της Ελλάδας και συμπεριλαμβάνοντας ακτοπλοϊκά δρομολόγια σε όλη τη Μεσόγειο. Αυτή η στρατηγική επέκταση αξιοποιεί την αυξανόμενη τάση των περιφερειακών ταξιδιών εντός της Ευρώπης και της Μεσογείου. Επιπλέον, η Ferryhopper έχει ενσωματώσει ενημερώσεις δρομολογίων σε πραγματικό χρόνο και ευελιξία στις κρατήσεις, γεγονός που κατέστη ιδιαίτερα σημαντικό κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, όταν τα ταξιδιωτικά σχέδια συχνά υπόκειντο σε ξαφνικές αλλαγές.

Το Clio Muse Tours ανταποκρίθηκε στην αυξανόμενη ζήτηση για ανέπαφες και αυτο-οδηγούμενες εμπειρίες, μια τάση που επιταχύνθηκε από την πανδημία. Προσφέροντας ακουστικές ξεναγήσεις υψηλής ποιότητας στις οποίες μπορεί να έχει κανείς πρόσβαση μέσω μιας εφαρμογής για κινητά, η Clio Muse Tours απευθύνεται σε ταξιδιώτες που αναζητούν ασφαλείς και ανεξάρτητους τρόπους εξερεύνησης προορισμών. Η εταιρεία επέκτεινε επίσης

την εμβέλειά της παρέχοντας ψηφιακές ξεναγήσεις για μουσεία και πολιτιστικά ιδρύματα, εξυπηρετώντας τόσο τους τουρίστες όσο και τους ντόπιους που αναζητούν πολιτιστικές εμπειρίες σε περιόδους ταξιδιωτικών περιορισμών (Clio Muse Tours, χ.χ.).

Η Welcome Pickups προσαρμόστηκε στην πανδημία εφαρμόζοντας αυστηρά πρωτόκολλα υγείας και ασφάλειας, συμπεριλαμβανομένων των ανέπαφων πληρωμών και της ενισχυμένης υγιεινής του οχήματος. Τα μέτρα αυτά όχι μόνο αντιμετώπισαν τις άμεσες ανησυχίες για την υγεία, αλλά και ενστάλαξαν εμπιστοσύνη στους πελάτες, βοηθώντας την εταιρεία να διατηρήσει τη ζήτηση για τις υπηρεσίες της. Η Welcome Pickups προσέθεσε επίσης ευελιξία στις υπηρεσίες της, επιτρέποντας ευκολότερες αλλαγές και ακυρώσεις, προσαρμόζοντας έτσι την αβέβαιη φύση των ταξιδιών κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Welcome Pickups, χ.χ.).

Ενσωμάτωση τεχνολογίας και εμπειρία χρήστη

Η Ferryhopper ενσωματώνει την τεχνολογία για να παρέχει μια απρόσκοπτη εμπειρία κρατήσεων. Η φιλική προς το χρήστη διεπαφή του, οι ενημερώσεις δρομολογίων σε πραγματικό χρόνο και οι επιλογές κράτησης για ταξίδια πολλαπλών διαδρομών διευκολύνονται από μια ισχυρή ψηφιακή πλατφόρμα. Η ενσωμάτωση αυτή μειώνει την πολυπλοκότητα των ακτοπλοϊκών ταξιδιών και βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών, καθιστώντας τη διαδικασία πιο διαφανή και προσιτή (Ferryhopper, χ.χ.).

Η Clio Muse Tours χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να ενισχύσει την πτυχή της αφήγησης ιστοριών στα ταξίδια. Η εφαρμογή της για κινητά επιτρέπει στους χρήστες να έχουν πρόσβαση σε ελκυστικές ακουστικές περιηγήσεις που περιλαμβάνουν διαδραστικά στοιχεία όπως χάρτες, εικόνες και κούιζ. Αυτή η ενσωμάτωση της τεχνολογίας όχι μόνο εμπλουτίζει τη μαθησιακή εμπειρία, αλλά καθιστά επίσης την πολιτιστική εξερεύνηση πιο διαδραστική και ευχάριστη. Η χρήση του GPS από την πλατφόρμα για αυτο-οδηγούμενες περιηγήσεις εξατομικεύει περαιτέρω την εμπειρία παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με το πλαίσιο καθώς οι ταξιδιώτες εξερευνούν διαφορετικές τοποθεσίες.

Η Welcome Pickups αξιοποιεί την τεχνολογία για να βελτιώσει τη διαδικασία κρατήσεων και ταξιδιών. Η πλατφόρμα προσφέρει λειτουργίες όπως παρακολούθηση πτήσεων, ηλεκτρονικές κρατήσεις και συναλλαγές χωρίς μετρητά, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώνουν την εμπειρία του χρήστη. Επιπλέον, η εταιρεία χρησιμοποιεί ένα σύστημα ανατροφοδότησης πελατών για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, διασφαλίζοντας ότι οι οδηγοί και τα οχήματα πληρούν υψηλά πρότυπα. Αυτή η τεχνολογική

προσέγγιση, σε συνδυασμό με την ανθρώπινη επαφή που παρέχουν οι τοπικοί οικοδεσπότες, δημιουργεί μια μοναδική και αξέχαστη ταξιδιωτική εμπειρία.

Η Ferryhopper αντιμετωπίζει την πρόκληση της εισόδου σε νέες αγορές όπου τα ακτοπλοϊκά ταξίδια δεν είναι τόσο συνηθισμένα ή όπου υπάρχει ανταγωνισμός από καθιερωμένες τοπικές πλατφόρμες κρατήσεων. Για να το ξεπεράσει αυτό, η Ferryhopper μπορεί να επικεντρωθεί στην περαιτέρω βελτίωση της εμπειρίας του χρήστη, στην προσφορά πρόσθετων ταξιδιωτικών υπηρεσιών και στην ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών με τοπικούς ακτοπλοϊκούς φορείς. Υπάρχει επίσης η ευκαιρία να επεκταθεί σε συναφείς υπηρεσίες, όπως ενοικιάσεις αυτοκινήτων ή καταλύματα, ώστε να γίνει μια πιο ολοκληρωμένη ταξιδιωτική πλατφόρμα.

Η Clio Muse Tours ενδέχεται να αντιμετωπίσει προκλήσεις στον εντοπισμό του περιεχομένου και τον ανταγωνισμό από τις δωρεάν ή φθηνότερες εφαρμογές ακουστικών οδηγών. Για να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις, η εταιρεία μπορεί να συνεχίσει να διαφοροποιείται μέσω περιεχομένου υψηλής ποιότητας, συνεργασιών με πολιτιστικά ιδρύματα και της ενσωμάτωσης μοναδικών χαρακτηριστικών, όπως η επαυξημένη πραγματικότητα (AR) ή οι παιχνιδιοποιημένες εμπειρίες. Οι ευκαιρίες για την Clio Muse Tours περιλαμβάνουν την επέκταση της βιβλιοθήκης της ώστε να καλύπτει περισσότερους προορισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο και τη δημιουργία εξειδικευμένων περιηγήσεων που απευθύνονται σε εξειδικευμένες αγορές, όπως ο γαστρονομικός τουρισμός ή ο τουρισμός περιπέτειας.

Η Welcome Pickups θα μπορούσε να αντιμετωπίσει προκλήσεις που σχετίζονται με την κλιμάκωση των εξατομικευμένων υπηρεσιών της, διατηρώντας παράλληλα την ποιότητα και τη συνέπεια σε διάφορες αγορές. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός από τις παραδοσιακές υπηρεσίες ταξί και τις πλατφόρμες κοινής χρήσης διαδρομής αποτελεί σταθερό παράγοντα. Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, η Welcome Pickups μπορεί να αξιοποιήσει την ισχυρή εστίασή της στην εμπειρία του πελάτη για τη δημιουργία μιας ξεχωριστής ταυτότητας μάρκας. Οι ευκαιρίες περιλαμβάνουν την επέκταση σε άλλα τμήματα της ταξιδιωτικής εμπειρίας, όπως ξεναγήσεις, υπηρεσίες concierge ή πακέτα τοπικών εμπειριών, για τη δημιουργία μιας πιο ολοκληρωμένης ταξιδιωτικής λύσης (Welcome Pickups, χ.χ.).

Η Ferryhopper, η Clio Muse Tours και η Welcome Pickups είναι τρεις καινοτόμες νεοσύστατες επιχειρήσεις που έχουν επιφέρει σημαντικό αντίκτυπο στον τομέα του τουρισμού μέσω των μοναδικών προτάσεων αξίας και της τεχνολογικής τους ολοκλήρωσης.

Η Ferryhopper υπερέχει στην απλοποίηση της πολύπλοκης διαδικασίας κράτησης ακτοπλοϊκών εισιτηρίων στη Μεσόγειο, προσφέροντας στους ταξιδιώτες μια κεντρική πλατφόρμα για τη σύγκριση και την κράτηση ακτοπλοϊκών εισιτηρίων. Η δυναμική ανάπτυξής της έγκειται στην περαιτέρω επέκταση της εμβέλειάς της στην αγορά και στην ενίσχυση της πλατφόρμας της με πρόσθετες υπηρεσίες που σχετίζονται με τα ταξίδια.

Η Clio Muse Tours προσφέρει μια μοναδική προσέγγιση στην πολιτιστική εξερεύνηση μέσω αυτο-οδηγούμενων ακουστικών περιηγήσεων, καλύπτοντας τη ζήτηση για εξατομικευμένες και ευέλικτες ταξιδιωτικές εμπειρίες. Η νεοσύστατη επιχείρηση έχει αξιοποιήσει αποτελεσματικά την αφήγηση ιστοριών και την τεχνολογία για τη δημιουργία ελκυστικού περιεχομένου, με δυνατότητες περαιτέρω επέκτασης σε νέους προορισμούς και εξειδικευμένα τμήματα εκδρομών.

Η Welcome Pickups επαναπροσδιορίζει την εμπειρία μεταφοράς από το αεροδρόμιο, προσφέροντας μια ολιστική, εξατομικευμένη υπηρεσία που εκτείνεται πέρα από την απλή μεταφορά. Η εστίασή της στην εμπειρία του πελάτη και η ενσωμάτωση των βασικών ταξιδιωτικών στοιχείων παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με δυνατότητα εξέλιξης σε έναν πιο ολοκληρωμένο πάροχο ταξιδιωτικών υπηρεσιών.

Καθεμία από αυτές τις νεοφυείς επιχειρήσεις καλύπτει συγκεκριμένες ανάγκες της τουριστικής βιομηχανίας, αποδεικνύοντας τη δυνατότητα καινοτομίας για τη βελτίωση της ταξιδιωτικής εμπειρίας. Αξιοποιώντας την τεχνολογία, εστιάζοντας στις ανάγκες των πελατών και προσαρμοζόμενες στις μεταβαλλόμενες τάσεις της αγοράς, οι εταιρείες αυτές έχουν τοποθετηθεί ως βασικοί παίκτες στο εξελισσόμενο τοπίο του τουρισμού. Οι επιτυχίες τους αναδεικνύουν επίσης τη σημασία της προσέγγισης με επίκεντρο τον χρήστη, των εταιρικών σχέσεων και της ικανότητας προσαρμογής στις απαιτήσεις της αγοράς στον δυναμικό τομέα του τουρισμού.

3.1 Η σημασία της καινοτομίας στον τουριστικό τομέα

Η καινοτομία έχει καταστεί κρίσιμος μοχλός επιτυχίας και βιωσιμότητας στον τομέα του τουρισμού, έναν τομέα που εξελίσσεται συνεχώς λόγω των μεταβαλλόμενων προτιμήσεων των καταναλωτών, των τεχνολογικών εξελίξεων και εξωτερικών παραγόντων όπως οι παγκόσμιες οικονομικές αλλαγές και οι κρίσεις υγείας. Η ικανότητα καινοτομίας επιτρέπει στις τουριστικές επιχειρήσεις να διαφοροποιούνται, να βελτιώνουν τις εμπειρίες των πελατών και να προσαρμόζονται στο δυναμικό περιβάλλον της αγοράς. Στο παρόν κεφάλαιο θα

αναλυθεί η έννοια της καινοτομίας στον τουρισμό, θα διερευνηθεί τι συνιστά καινοτομία σε αυτό το πλαίσιο και θα παρατεθούν παραδείγματα καινοτόμων πρακτικών που διαμορφώνουν τον κλάδο (Gretzel et al., 2015).

Κατανόηση της καινοτομίας στον τουρισμό

Η καινοτομία στον τουρισμό περιλαμβάνει την εισαγωγή νέων ιδεών, μεθόδων, υπηρεσιών ή προϊόντων που βελτιώνουν την παροχή και την εμπειρία των τουριστικών υπηρεσιών. Περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, που κυμαίνονται από την υιοθέτηση τεχνολογίας αιχμής έως την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων, στρατηγικών μάρκετινγκ και πρακτικών δέσμευσης πελατών. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές βιομηχανίες, όπου η καινοτομία μπορεί να επικεντρώνεται αποκλειστικά στην ανάπτυξη προϊόντων, η τουριστική καινοτομία συχνά περιστρέφεται γύρω από τη βελτίωση των άυλων πτυχών της παροχής υπηρεσιών και της εμπειρίας (Gretzel et al., 2015).

Οι βασικές διαστάσεις της καινοτομίας στον τουρισμό περιλαμβάνουν:

1. **Καινοτομία προϊόντος:** Εισαγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων τουριστικών προϊόντων, όπως μοναδικά ταξιδιωτικά πακέτα, εξατομικευμένες υπηρεσίες ή φιλικά προς το περιβάλλον καταλύματα. Αυτός ο τύπος καινοτομίας επικεντρώνεται στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη μέσω διαφοροποιημένων προσφορών.
2. **Καινοτομία διαδικασίας:** Βελτίωση των τρόπων με τους οποίους παρέχονται οι τουριστικές υπηρεσίες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τον εξορθολογισμό των διαδικασιών κρατήσεων, τη χρήση ψηφιακών εργαλείων για αποδοτικές λειτουργίες ή την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των τουριστικών δραστηριοτήτων.
3. **Καινοτομία μάρκετινγκ:** Ανάπτυξη νέων τρόπων προώθησης και προβολής των τουριστικών υπηρεσιών. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση ψηφιακών καναλιών μάρκετινγκ, την εμπλοκή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και την αξιοποίηση της ανάλυσης δεδομένων για την αποτελεσματικότερη κατανόηση και στόχευση τμημάτων πελατών.
4. **Οργανωτική καινοτομία:** Αλλαγή των εσωτερικών διαδικασιών, δομών ή πολιτισμικών πτυχών ενός οργανισμού για την υποστήριξη νέων τρόπων εργασίας. Για τις τουριστικές επιχειρήσεις, αυτό θα μπορούσε να σημαίνει την υιοθέτηση μιας

πιο πελατοκεντρικής προσέγγισης, την υιοθέτηση μοντέλων απομακρυσμένης εργασίας ή την προώθηση μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας.

5. **Βιωματική καινοτομία:** Βελτίωση της συνολικής εμπειρίας του πελάτη με την ενσωμάτωση στοιχείων που δημιουργούν αξέχαστες και ελκυστικές αλληλεπιδράσεις. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη χρήση επαυξημένης πραγματικότητας (AR) για εικονικές περιηγήσεις, καθηλωτικές τεχνικές αφήγησης ή την ανάπτυξη μοναδικών τοπικών εμπειριών που συνδέουν τους ταξιδιώτες με τον πολιτισμό και την κληρονομιά του προορισμού (Gretzel et al., 2015).

Η σημασία της καινοτομίας στον τουρισμό

Η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας στον τουρισμό για διάφορους λόγους:

1. **Βελτιωμένη εμπειρία πελατών:** Σε έναν άκρως ανταγωνιστικό κλάδο, η παροχή ανώτερης εμπειρίας στον πελάτη είναι ζωτικής σημασίας. Η καινοτομία επιτρέπει στις τουριστικές επιχειρήσεις να προσφέρουν μοναδικές και εξατομικευμένες εμπειρίες, να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών. Για παράδειγμα, με την ενσωμάτωση τεχνολογίας, όπως οι εφαρμογές για κινητά, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο, εξατομικευμένες συστάσεις και απρόσκοπτη εμπειρία κρατήσεων, ενισχύοντας τη συνολική ικανοποίηση των ταξιδιωτών (Tussyadiah & Pesonen, 2018).
2. **Διαφοροποίηση της αγοράς:** Με τις πολυάριθμες επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους οι ταξιδιώτες, η καινοτομία βοηθά τις επιχειρήσεις να ξεχωρίζουν σε μια πολυπληθή αγορά. Προσφέροντας κάτι νέο ή διαφορετικό, είτε πρόκειται για μια νέα εμπειρία ξενάγησης είτε για μια μοναδική επιλογή διαμονής, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύσουν εξειδικευμένες αγορές και να δημιουργήσουν μια πιστή πελατειακή βάση.
3. **Προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα:** Ο τομέας του τουρισμού είναι ιδιαίτερα ευάλωτος σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως η οικονομική ύφεση, οι φυσικές καταστροφές και οι κρίσεις στον τομέα της υγείας, όπως η πανδημία COVID-19. Η καινοτομία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, να αναπτύσσουν νέες πηγές εσόδων και να εφαρμόζουν

μέτρα ασφάλειας και υγείας που διασφαλίζουν την εμπιστοσύνη των ταξιδιωτών και τη συνέχεια της επιχείρησης (Tussyadiah & Pesonen, 2018).

4. **Βιωσιμότητα:** Η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα έχει οδηγήσει σε αυξημένη ζήτηση για βιώσιμες τουριστικές πρακτικές. Η καινοτομία διαδραματίζει βασικό ρόλο στην ανάπτυξη λύσεων φιλικών προς το περιβάλλον, όπως η μείωση του αποτυπώματος άνθρακα μέσω πράσινων τεχνολογιών, η προώθηση του υπεύθυνου τουρισμού και η υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων (Hall & Williams, 2019).
5. **Αποδοτικότητα και εξοικονόμηση κόστους:** Οι καινοτομίες διαδικασιών μπορούν να οδηγήσουν σε πιο αποδοτικές λειτουργίες, μειώνοντας το κόστος και αυξάνοντας την κερδοφορία. Για παράδειγμα, η χρήση της αυτοματοποίησης και της τεχνητής νοημοσύνης στην εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να εξορθολογήσει τις λειτουργίες και να μειώσει την ανάγκη για εκτεταμένη ανθρώπινη παρέμβαση, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να εστιάσουν τους πόρους τους στη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη.

Παραδείγματα καινοτόμων πρακτικών στον τουρισμό

1. **Ψηφιακός μετασχηματισμός και ενσωμάτωση της τεχνολογίας:** Η τεχνολογία έχει καταστεί ακρογωνιαίος λίθος της καινοτομίας στον τουρισμό. Πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει ψηφιακά εργαλεία για τη βελτίωση της ταξιδιωτικής εμπειρίας. Για παράδειγμα, οι αεροπορικές εταιρείες και τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν chatbots με βάση την τεχνητή νοημοσύνη για να παρέχουν υποστήριξη πελατών 24 ώρες το 24ωρο, να απαντούν σε ερωτήματα και να διευκολύνουν τις κρατήσεις. Η εικονική πραγματικότητα (VR) και η επαυξημένη πραγματικότητα (AR) χρησιμοποιούνται επίσης για να προσφέρουν εικονικές περιηγήσεις στους προορισμούς, επιτρέποντας στους δυνητικούς ταξιδιώτες να εξερευνήσουν πριν κάνουν κράτηση. ένα άλλο παράδειγμα είναι η χρήση της τεχνολογίας blockchain για ασφαλείς και διαφανείς συναλλαγές. Αυτό έχει εφαρμογές σε τομείς όπως τα συστήματα κρατήσεων, τα προγράμματα επιβράβευσης και οι ασφαλείς πληρωμές. Παρέχοντας μια αποκεντρωμένη και ασφαλή πλατφόρμα για συναλλαγές, η τεχνολογία blockchain ενισχύει την εμπιστοσύνη και μειώνει την απάτη, ωφελώντας τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους πελάτες (Hall & Williams, 2019).
2. **Πρακτικές βιώσιμου τουρισμού:** Υπάρχει μια αυξανόμενη τάση προς τη βιωσιμότητα στον τουρισμό, με τις επιχειρήσεις να υιοθετούν καινοτόμες πρακτικές

για την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών τους επιπτώσεων. Τα φιλικά προς το περιβάλλον καταλύματα, όπως τα πράσινα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και εφαρμόζουν προγράμματα μείωσης των αποβλήτων, γίνονται όλο και πιο δημοφιλή. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες αναπτύσσουν επίσης οικολογικές περιηγήσεις που προωθούν την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και τις προσπάθειες διατήρησης. ορισμένοι προορισμοί έχουν εφαρμόσει στρατηγικές έξυπνου τουρισμού, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για τη διαχείριση των ροών των επισκεπτών και τη μείωση του υπερτουρισμού. Για παράδειγμα, η χρήση αισθητήρων και η ανάλυση δεδομένων βοηθά στην παρακολούθηση του αριθμού των τουριστών σε πραγματικό χρόνο, επιτρέποντας στις αρχές να διαχειρίζονται τα πλήθη και να προστατεύουν τα μνημεία φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς.

3. **Βιωματικός τουρισμός και εξατομίκευση:** Οι ταξιδιώτες σήμερα αναζητούν κάτι περισσότερο από απλή περιήγηση στα αξιοθέατα- θέλουν καθηλωτικές, αυθεντικές εμπειρίες που τους συνδέουν με τον τοπικό πολιτισμό και το περιβάλλον. Οι καινοτόμες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται προσφέροντας εξατομικευμένες εμπειρίες, όπως γαστρονομικές ξεναγήσεις, πολιτιστικά εργαστήρια και δραστηριότητες περιπέτειας που ανταποκρίνονται στις ατομικές προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα. εταιρείες όπως η Airbnb έχουν επεκτείνει τις προσφορές τους για να συμπεριλάβουν «Εμπειρίες», όπου οι τοπικοί οικοδεσπότες παρέχουν μοναδικές, εξατομικευμένες δραστηριότητες που δίνουν στους ταξιδιώτες μια εσωτερική προοπτική του προορισμού. Αυτή η στροφή προς τον βιωματικό τουρισμό αντανακλά τη ζήτηση για βαθύτερη δέσμευση και πιο ουσιαστικές ταξιδιωτικές εμπειρίες (Hall & Williams, 2019).
4. **Έξυπνος τουρισμός και ανάλυση δεδομένων:** Η χρήση της ανάλυσης δεδομένων και των έξυπνων τεχνολογιών έχει επιτρέψει στις τουριστικές επιχειρήσεις να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να βελτιώνουν την παροχή υπηρεσιών. Για παράδειγμα, οι αεροπορικές εταιρείες και τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν την προγνωστική ανάλυση για να προβλέπουν τις ανάγκες των πελατών και να προσφέρουν εξατομικευμένες συστάσεις. Οι έξυπνοι προορισμοί χρησιμοποιούν συσκευές IoT (Internet of Things) για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τη συμπεριφορά των επισκεπτών, τα οποία στη συνέχεια χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση των υποδομών, τη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών και τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των πόρων. η εφαρμογή της ανάλυσης μεγάλων

δεδομένων βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τις τάσεις της αγοράς, τις προτιμήσεις των πελατών και τη δυναμική του ανταγωνισμού, επιτρέποντάς τους να προσαρμόζουν αποτελεσματικά τις προσφορές και τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Αυτή η προσέγγιση με βάση τα δεδομένα όχι μόνο βελτιώνει την εμπειρία των πελατών, αλλά συμβάλλει επίσης στην αποτελεσματικότερη και βιώσιμη διαχείριση του τουρισμού (Hall & Williams, 2019).

5. **Καινοτομίες στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας:** Η πανδημία COVID-19 επιτάχυνε την ανάγκη για καινοτομία στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας στον τουριστικό κλάδο. Οι επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει ανέπαφες τεχνολογίες, όπως mobile check-in, ψηφιακά μενού και εικονικές υπηρεσίες concierge για να μειώσουν τη φυσική αλληλεπίδραση και να ενισχύσουν την ασφάλεια των ταξιδιωτών. Επιπλέον, η ενσωμάτωση των διαβατηρίων υγείας και των ψηφιακών συστημάτων επαλήθευσης της υγείας έχει διευκολύνει τα ασφαλέστερα ταξίδια, διασφαλίζοντας ότι οι ταξιδιώτες πληρούν τις απαιτήσεις υγείας και ασφάλειας (Hall & Williams, 2019).

Η καινοτομία στον τομέα του τουρισμού είναι απαραίτητη για τη βελτίωση των εμπειριών των πελατών, την επίτευξη διαφοροποίησης στην αγορά και τη διασφάλιση της προσαρμοστικότητας και της ανθεκτικότητας σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Αγκαλιάζοντας διάφορες μορφές καινοτομίας -από τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις βιώσιμες πρακτικές έως τις βιωματικές προσφορές και τις έξυπνες τουριστικές τεχνολογίες- οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες απαιτήσεις των ταξιδιωτών και να συμβάλουν σε έναν πιο βιώσιμο και αποτελεσματικό κλάδο. Καθώς ο τομέας του τουρισμού συνεχίζει να αντιμετωπίζει προκλήσεις και ευκαιρίες, η καινοτομία θα παραμείνει βασικός μοχλός ανάπτυξης, ανταγωνιστικότητας και ικανοποίησης των πελατών (Sigala, 2018).

4. Συμπεράσματα

Η διερεύνηση των νεοφυών επιχειρήσεων στον τομέα του τουρισμού αποκαλύπτει ένα τοπίο που χαρακτηρίζεται από ταχεία καινοτομία, δυναμικές συνθήκες αγοράς και σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης. Η μελέτη αυτή υπογράμμισε τη σημασία της κατανόησης των μοναδικών χαρακτηριστικών και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι νεοφυείς τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς και των κρίσιμων παραγόντων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την επιτυχία τους. Μέσα από μια λεπτομερή εξέταση των πολιτικών

στρατηγικής ανάπτυξης, των μηχανισμών χρηματοδότησης και των δομών υποστήριξης, είναι προφανές ότι η επιτυχία των νεοφυών επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμβολή εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων.

Η καινοτομία αναδεικνύεται ως κεντρικό θέμα στο πλαίσιο των νεοφυών τουριστικών επιχειρήσεων. Σε έναν κλάδο όπου η εμπειρία και η δέσμευση των πελατών είναι υψίστης σημασίας, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις που μπορούν να αξιοποιήσουν την τεχνολογία και τα καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν σαφές πλεονέκτημα. Η ικανότητα προσφοράς μοναδικών, εξατομικευμένων και καθηλωτικών εμπειριών είναι ζωτικής σημασίας για τη διαφοροποίηση μιας νεοφυούς επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της και την αύξηση της αφοσίωσης των πελατών. Όπως καταδεικνύεται από τη συγκριτική αξιολόγηση των επιλεγμένων νεοφυών επιχειρήσεων, εκείνες που ενσωματώνουν επιτυχώς την καινοτομία στις βασικές δραστηριότητές τους είναι σε καλύτερη θέση να προσαρμοστούν στις αλλαγές της αγοράς, να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Η χρηματοδότηση είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της ανάπτυξης των νεοσύστατων επιχειρήσεων, με διάφορες μορφές χρηματοδότησης που είναι διαθέσιμες για την υποστήριξη της ανάπτυξης αυτών των εγχειρημάτων. Τα επιχειρηματικά κεφάλαια, η χρηματοδότηση από το πλήθος, οι επενδύσεις επιχειρηματικών αγγέλων και οι κρατικές επιδοτήσεις διαδραματίζουν το καθένα έναν μοναδικό ρόλο στο οικοσύστημα των νεοφυών επιχειρήσεων, παρέχοντας όχι μόνο οικονομικούς πόρους αλλά και στρατηγική καθοδήγηση και καθοδήγηση. Η αποτελεσματικότητα αυτών των χρηματοδοτικών μηχανισμών εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το στάδιο ανάπτυξης της νεοφυούς επιχείρησης, ο κλάδος της βιομηχανίας και οι δυνατότητες ανάπτυξης. Για τις νεοσύστατες τουριστικές επιχειρήσεις, η πρόσβαση σε κεφάλαια είναι απαραίτητη για την επένδυση στην τεχνολογία, την κλιμάκωση των δραστηριοτήτων και την επέκταση της εμβέλειας στην αγορά.

Ο ρόλος των θερμοκοιτίδων και των επιταχυντών στην προώθηση της ανάπτυξης των νεοσύστατων επιχειρήσεων δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Αυτές οι δομές υποστήριξης προσφέρουν ένα περιβάλλον ανατροφής όπου οι νεοσύστατες επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, να αναπτύξουν τα προϊόντα τους και να αποκτήσουν πρόσβαση σε πολύτιμα δίκτυα και πόρους. Στον τομέα του τουρισμού, οι θερμοκοιτίδες και οι επιταχυντές που επικεντρώνονται σε προκλήσεις και ευκαιρίες συγκεκριμένων κλάδων μπορούν να παρέχουν στοχευμένη υποστήριξη που αυξάνει τις

πιθανότητες επιτυχίας για τις συμμετέχουσες νεοσύστατες επιχειρήσεις. Προσφέροντας καθοδήγηση, τεχνική βοήθεια και διασυνδέσεις με δυνητικούς επενδυτές και εταίρους, τα προγράμματα αυτά διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη διαδικασία ανάπτυξης νεοφυών επιχειρήσεων.

Η ανάλυση των επιτυχημένων θερμοκοιτίδων και επιταχυντών στον τομέα του τουρισμού υπογραμμίζει τη σημασία μιας εξατομικευμένης προσέγγισης για την υποστήριξη νεοφυών επιχειρήσεων. Τα προγράμματα που κατανοούν τη μοναδική δυναμική της τουριστικής βιομηχανίας και μπορούν να παρέχουν εξειδικευμένους πόρους είναι πιο αποτελεσματικά στο να βοηθήσουν τις νεοσύστατες επιχειρήσεις να περιηγηθούν στην πολύπλοκη διαδρομή από την έναρξη μέχρι την είσοδο στην αγορά και την ανάπτυξη. Αυτή η εξειδικευμένη υποστήριξη είναι ιδιαίτερα πολύτιμη σε τομείς όπως ο βιώσιμος τουρισμός, όπου οι νεοσύστατες επιχειρήσεις μπορεί να χρειάζονται καθοδήγηση σχετικά με την εφαρμογή φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς του κλάδου.

Εν κατακλείδι, η επιτυχία των νεοφυών επιχειρήσεων στον τομέα του τουρισμού εξαρτάται από την ικανότητά τους να καινοτομούν, να εξασφαλίζουν επαρκή χρηματοδότηση και να αξιοποιούν δομές υποστήριξης όπως οι θερμοκοιτίδες και οι επιταχυντές. Η καινοτομία οδηγεί στη διαφοροποίηση και την ανάπτυξη, επιτρέποντας στις νεοσύστατες επιχειρήσεις να δημιουργούν ελκυστικές προτάσεις αξίας και να ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες ανάγκες των ταξιδιωτών. Η πρόσβαση σε ποικίλες επιλογές χρηματοδότησης διασφαλίζει ότι οι νεοσύστατες επιχειρήσεις διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για να επενδύσουν στην τεχνολογία, να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και να ανταγωνιστούν στην παγκόσμια αγορά. Τέλος, η υποστήριξη που παρέχουν οι θερμοκοιτίδες και οι επιταχυντές μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην καθοδήγηση των νεοσύστατων επιχειρήσεων στα αρχικά στάδια της ανάπτυξης, βοηθώντας τις να ξεπεράσουν τις προκλήσεις και να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη.

Καθώς η τουριστική βιομηχανία συνεχίζει να εξελίσσεται, ο ρόλος των νεοφυών επιχειρήσεων θα παραμείνει καθοριστικός για την προώθηση της καινοτομίας και τη διαμόρφωση του μέλλοντος των ταξιδιών. Οι γνώσεις που αποκτήθηκαν από την παρούσα μελέτη παρέχουν μια βάση για την κατανόηση της πολύπλοκης αλληλεπίδρασης των παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία των νεοφυών επιχειρήσεων και προσφέρουν έναν οδικό χάρτη για τους επιχειρηματίες και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής που

επιδιώκουν να προωθήσουν ένα ζωντανό και δυναμικό οικοσύστημα νεοφυών επιχειρήσεων στον τομέα του τουρισμού.

Βιβλιογραφία

Alfrey, B. (2019). How does digital marketing impact the consumer decision making process? Retrieved May 3, 2019, from [www.martechseries.com](https://martechseries.com/mtsinsights/guest-authors/digital-marketing-impact-consumer-decision-making-process/):
<https://martechseries.com/mtsinsights/guest-authors/digital-marketing-impact-consumer-decision-making-process/>

Angerer, M., Brem, A., Kraus, S. & Peter, A. (2017) Start-up funding via equity crowdfunding in Germany: A qualitative analysis of success factors. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 19 (1), 1–34.

Appleyard, M. M., & Chesbrough, H. W. (2017). The Dynamics of Open Strategy: From Adoption to Reversion. *Long Range Planning*, 50(3), 310–321.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.004>

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The start-up owner's manual. The step-by-step guide (innovation driven entrepreneurship) for building a great company*. K&S Ranch Publishing Division.

Block, J.H., Colombo, M.G., Cumming, D.J. & Vismara, S. (2018) New players in entrepreneurial finance and why they are there. *Small Business Economics*. 50 (2), 239–250.

Boontanapibul, C. (2010). Doing Business in China: Cultural Factors, Start-up Concerns and Professional Development. *Global Journal of Management and Business Research: B Economics and Commerce*, Vol.16, V.1.0 Y, 170-182.

Bortolini, R.F., Nogueira Cortimiglia, M., Danilevicz, A.d.M.F., & Ghezzi, A. (2021). Lean Startup: a comprehensive historical review. *Management Decision*, 59(8), 1765–1783.

<https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>

Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563-582.

<https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>

Butler, I. G. (2016). “Public funding for startups in Argentina: An impact evaluation.”. *Small Business Economics*, 46(2), 295–309.

Cantamessa, M. G. (2018). “Startups’ Roads to Failure”. *Sustain*, 10(7), 1-10.

Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G. and Rosano, M. (2018) “Startups’ Roads to Failure”, *Sustainability*, 10(7), pp. 1-19

Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Start-ups’ Roads to Failure. *Sustainability*, 10(7), 2346. <https://doi.org/10.3390/su10072346>

CHEN, J. (2020). Venture Capital. Retrieved from www.investopedia.com:

<https://www.investopedia.com/terms/v/venturecapital.asp>

Chen, X., Bishop, J. W., and Dow S. K. (2000). Teamwork in China: Where Reality Challenges Theory and Practice. *Management and Organizations in the Chinese Context*, 269-282.

Choong Y. Lee and Jennifer Y. Lee (2014). South Korean Corporate Culture and Its Lessons for Building Corporate Culture in China. *The Journal of International Management Studies*, 9(2), 33-42.

Clio Muse Tours. (n.d.). *About us*. Retrieved from <https://cliomusetours.com/about-us/>

Cockayne, D. (2019) “What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography”, *Geoforum*, 107, pp. 77-87

Collis, D. (2016). *Lean Strategy. Start-ups need both agility and direction*. Harvard Business Review, 94(3), 1–8.

Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82–90.

Craig, W. (2017). How Startups Are Changing the Rules of Office Culture. *Forbes* <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2017/11/03/how-startups-are-changing-the-rules-of-office-culture/#797e410e188f>.

Dennehy, D., Kasraian, L., O’Raghallaigh, P., Conboy, K., Sammon, D., & Lynch, P. (2019). A Lean Start-up approach for developing minimum viable products in an established company. *Journal of Decision Systems*, 28(3), 224–232.
<https://doi.org/10.1080/12460125.2019.1642081>

Eurostat (2021) “Key figures on European business - Statistics illustrated”, [online], <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/12601271/KS-01-20-363-EN-N.pdf/57086a1d-ba26-a397-85b6-f28d08f28426?t=1616747084138>

Farley, R. (2018). *The Differences in Corporate Culture in the U.K. vs. the U.S.* <https://www.entrepreneur.com/article/319680>

Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2020). Lean start-up and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, 53(4).
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.06.002>

Ferryhopper. (n.d.). *About us*. Retrieved from <https://www.ferryhopper.com/en/about>

Gadner, J., Kim, E.G., Leo, H. (2015). Startup Cultures: A Comparison of the Growing Importance of HighTech Startups in Austria, Israel and Korea. In book: *Designing the*

future: Economic, societal and political dimensions of innovation. Echomedia Editors (Austrian Council for Research and Technology Development), 200-222.

Gans, J., Scott, E. L., & Stern, S. (2018). Strategy for start-ups. *Harvard Business Review*, 96(3), 44–51.

Gartner, W., Starr, J., & Bhat, S. (1999). Predicting new venture survival: an analysis of “anatomy of a start-up.” cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 215-232. https://www.researchgate.net/publication/223402407_Predicting_new_venture_survival_An_analysis_of_anatomy_of_a_start-up_cases_from_Inc_Magazine

Gonzalez-Uribe, J. & Leatherbee, M. (2018) The effects of business accelerators on venture performance: Evidence from start-Up Chile. *Review of Financial Studies*. 31 (4), 1566–1603.

Gopalkrishnan, S. S. (2017). The Role of Humor in Startup Success: The Mediating Role of Team Performance. *Journal of Organizational Psychology*, 17(3), 11-16.

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>

Gulati, R., & Desantola, A. (2016). Start-Ups That Last. How to scale your business. *Harvard Business Review*, 94(3).

Gupta, P. (2016). How Technology Along With Innovation is Helping Entrepreneurs Build Successful Startups. Retrieved from entrepreneur.com: <https://www.entrepreneur.com/article/273841>

Hall, C. M., & Williams, A. M. (2019). *Tourism and Innovation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/978131515931>

Heidi, H. and Minna, M. (2014). *Lean startup approach for innovative corporate culture*. Laurea University of Applied Sciences.

Hornuf, L. & Schwienbacher, A. (2018) Internet-based entrepreneurial finance: lessons from Germany. *California Management Review*. 60 (2), 150–175.

- Iazzolino, G., De Carolis, M., & Clemeno, P. (2019). Energy Innovative Start-ups and Knowledge-based Strategies: The Italian Case. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(5), 88–102. <https://doi.org/10.32479/ijeep.7926>
- Innocenti, N., & Zampi V. (2018). What does a start-up need to grow? An empirical approach for Italian innovative startups. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 25(2), 376–393. <https://doi.org/10.1108/IJEBr04-2018-0194>
- Kaminski, J., Hopp, C. & Tykvová, T. (2018) New technology assessment in entrepreneurial financing – Does crowdfunding predict venture capital investments? *Technological Forecasting and Social Change*. 139 (November 2018), 287–302.
- Kegel, P. and College, R. (2016). A Comparison of Startup Entrepreneurial Activity Between the United States and Japan. *Journal of Management Policy and Practice*, 17(1), 18-22.
- Kippenberger, T. (2002). Leadership styles. Oxford, Capstone Publishing.
- Klaus, H. R. (2016). *Entrepreneurial culture and start-ups could a cultural shift in favour of entrepreneurship lead to more innovative start-ups?*.
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/262911/Entrepreneurial_culture_IW_policy_paper.pdf
- Klein, Maximilian; Neitzert, Florian; Hartmann-Wendels, Thomas; and Kraus, Sascha (2020) "Start-Up Financing in the Digital Age – A Systematic Review and Comparison of New Forms of Financing," *The Journal of Entrepreneurial Finance*: Vol. 21: Iss. 2, pp. -. Available at: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/jef/vol21/iss2/3>
- Kosonen, I. (2017). Digital marketing skills gap in Berlin startups. Turku: *TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES*. 6-39.
- Kotsch, C. (2017). *Which Factors Determine the Success or Failure of Startup Companies? A Startup Ecosystem Analysis of Hungary, Germany and the US*. Hamburg: Anchor Academic Publishing. 6-157.
- Leatherbee, M., & Katila, R. (2020). The lean start-up method: Early-stage teams and hypothesis-based probing of business IDE (innovation driven entrepreneurship)as. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 570–593. <https://doi.org/10.1002/sej.137>

Luca Cacciolatti, A. R.-A. (2020). Strategic alliances and firm performance in startups with a social mission. *Journal of Business Research*, Volume 106, 106-117.

Mariani, M. M., Baggio, R., Fuchs, M., & Höepken, W. (2018). Business intelligence and big data in hospitality and tourism: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3514-3554.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0461>

Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C. and Blank, S. (2011) “Startup Genome Report Extra on Premature scaling”, *Startup Genome*, [online],

<https://innovationfootprints.com/wpcontent/uploads/2015/07/startup-genome-report-extra-on-premature-scaling.pdf>

Mauricio, J. S. (2017). Systematic Literature Review of Critical Success Factors of Information Technology Startups. *Academy of Entrepreneurship Journal* Vol: 23 Issue: 2, Print ISSN: 1087-9595; Online ISSN: 1528-2686.

Motamedi, K. (2020), Action Strategy and Action Knowledge. *Organization Development Journal*. 38(1), 65–73.

<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=8abf5234-ffb4-4825-9a2ea6473237d949%40redis>

Nelson, T. M. (2019). The Prototyping Behaviors of Startups: Exploring the Relationship Between Prototyping Behaviors and Startup Strategies. *Journal Mechanical Design*, Paper No: MD-19-1427.

Neuburger, H. (2018). How innovative companies are leading the way regarding company culture. EU Startup. <https://www.eu-startups.com/2018/04/how-innovative-companies-are-leading-the-way-regardingcompany-culture/>

Ng, A., Macbeth, D. and Southern, G. (2014) “Entrepreneurial performance of early-stage ventures: Dynamic resource management for development and growth”, *International Entrepreneurship Management Journal*, 10(3), pp.503-521

Pendolin, H. and Kari, J. (2013). *Ulos toimistosta. Reittiopas uusien tuotteiden (innovation driven entrepreneurship) tekijöille (Out of the office. A route guide (innovation driven entrepreneurship) for new product makers)*. Vantaa.

- Pesonen, J., & Horster, E. (2012). Near field communication technology in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 4, 11-18. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2012.04.001>
- Powell, T. C. (2017). Strategy as Diligence: Putting Behavioural Strategy into Practice. *California Management Review*, 59(3), 162–190. <https://doi.org/10.1177/0008125617707975>
- Pugliese, R., Bortoluzzi, G., & Zupic, I. (2016). Putting process on track: Empirical research on start-ups' growth drivers. *Management Decision*, 54(7), 1633–1648. <http://research.gold.ac.uk/26861/>.
- Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York: Crown Publishing Group
- Ries, E. (2017). *The startup way: how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth*. Crown Publishing Group.
- Salamzadeh, A., & Kirby, D. A. (2017). New venture creation: How start-ups grow? *AD-minister*, 30, 9–29. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.1>
- Saura, J. R., Palos-Sánchez, P., & Correia, M. B. (2019). Digital marketing strategies based on the E-business model: Literature review and future directions. *Organizational Transformation and Managing Innovation in the Fourth Industrial Revolution*, 86-103. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9531-1.ch006>
- Schramm, C. (2018). It is not about the framework. *Harvard Business Review*, 93(5), 52–54.
- Sciascia, S., Naldi, L. & Hunter, E. (2006). Market orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs. *The international entrepreneurship and management journal*, 2(1), 21–38. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-7087-6>
- Shah, N., Sabet, B., & Lum, J. (2018). Creating something and start selling. *Harvard Business Review*, 96(3), 55–57.
- Shaker A. Z., James C. H., Carlo, S. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice (ETP)*, 28(4), 363-381.
- Sigala, M. (2018). New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. *Tourism Management Perspectives*, 25, 151-155. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.00>

- Silva, D. S., Ghezzi, A., Aguiar, R. B. de, Cortimiglia, M. N., & ten Caten, C. S. (2020). Lean Start-up, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(4), 595–628. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2019-0425>
- Skala, A. (2019) “The Startup as a Result of Innovative Entrepreneurship” in: Digital Startups in Transition Economies. *Palgrave Pivot, Cham*, pp. 1-40
- Stayton, J., & Mangematin, V. (2019). Seed accelerators and the speed of new venture creation. *The Journal of Technology Transfer*, 44(4), 1163–1187. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9646-0>
- Steinz, H. J., & Van Rijnsoever, F.J., & Nauta, F. (2016). How to Green the red Dragon: A Start-ups' Little Helper for Sustainable Development in China. *Business Strategy and the Environment*, *Wiley Blackwell*, 25(8), 593-608. <https://doi.org/10.1002/bse.1899>
- Studholme, N. E. (2014). *Silicon Valley Startup Companies: A Question of Culture*. CMC Senior Theses.
- Szarek, J. and Piecuch, J. (2018) “The importance of startups for construction of innovative economies”, *International Entrepreneurship Review*, 4(2), pp. 69-78
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Thepitcher. (2016). Is Timing The Most Important Element of Startup Success? Retrieved from thepitcher.org: <https://thepitcher.org/is-timing-the-most-important-element-of-startupsuccess/>
- Tomy, S. and Pardede, E. (2018) “From uncertainties to successful startups, a data analytic approach to predict success in technological entrepreneurship”, *Sustainability*, 10(3), pp. 1-24
- Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M. and Liukkunen, K. (2019) “Insights into Startup Ecosystems through Exploration of Multi-vocal Literature”, *Information and Software Technology*, 105, pp. 56-77
- Tussyadiah, I. P., & Pesonen, J. (2018). Drivers and barriers of peer-to-peer accommodation stay – An exploratory study with American and Finnish travellers. *Current Issues in Tourism*, 21(6), 703-720. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1141180>

Umar, A., Sasongko, A. H. & Aguzman, G. (2018). Business model canvas as a solution for competing strategy of small business in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1). <https://www.abacademies.org/articles/business-model-canvas-as-a-solution-for-competing-strategy-of-small-business-in-indonesia-7024.html>

Usman, M., & Vanhaverbeke, W. (2017). How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 171–186. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2016-0066>

van Weele, M., van Rijnsoever, F.J., Eveleens, C.P., Steinz, H., et al. (2018) Start-EUup! Lessons from international incubation practices to address the challenges faced by Western European start-ups. *Journal of Technology Transfer*. 43 (5), 1161– 1189.

Walthoff-Borm, X., Vanacker, T. & Collewaert, V. (2018) Equity crowdfunding, shareholder structures, and firm performance. *Corporate Governance: An International Review*. 26 (5), 314–330.

Welcome Pickups. (n.d.). About us. Retrieved from <https://www.welcomepickups.com/about/>

Wing-Ki, W., Hong-Man, C. and Venuviod, P. (2005) “Assessing the growth potential of high-technology startups: An exploratory study from Hong Kong”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18(4), pp. 453-470

Yacouel, N., & Fleischer, A. (2012). The role of cybermediaries in reputation building and price premiums in the online hotel market. *Journal of Travel Research*, 51(2), 219-226. <https://doi.org/10.1177/0047287511418360>

Yin, W., Moon, H-Ch., & Lee, Y. W. (2019). The Success Factors of Korean Global Start-Ups in the Digital Sectors through Internationalization. *International Journal of Global Business and Competitiveness* 14(1), 42–53. <https://doi.org/10.1007/s42943-019-00003-2>.

Zhu, B., Habisch, A. and Thøgersen, J., (2018). The importance of cultural values and trust for innovation — A European study. *International Journal of Innovation Management*, 22(2), 1-4.