

## ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Start-Up επιχειρήσεις:** δομή, ιστορία, εξέλιξη και  
πιθανές νέες εφαρμογές τους

ΦΩΤΙΟΣ Κ. ΣΥΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΕΛΙΟΣ ΜΑΡΚΟΥΛΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2016

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Start-Up Επιχειρήσεις: Δομή, Ιστορία, Εξέλιξη και Πιθανές  
Νέες Εφαρμογές τους**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

**Φώτιος Κ. Συρόπουλος**

Επιβλέπων Καθηγητής

**Στέλιος Μαρκουλής**

**Μάιος 2016**



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της παρούσας εργασίας ήταν οι νεόφυτες επιχειρήσεις και συγκεκριμένα αναλύθηκε η λειτουργία τους, ο τρόπος με τον οποίο συμβάλουν σήμερα στην οικονομία ενώ μελετήθηκαν παραδείγματα επιτυχημένων και αποτυχημένων επιχειρήσεων προκειμένου να δοθεί στον αναγνώστη μια εικόνα το τι μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά αυτές τις επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη του θέματος έγινε μέσα από έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάστηκε το επιχειρηματικό περιβάλλον των νεοφυών επιχειρήσεων εδώ δόθηκαν στοιχεία για το πώς αναπτύσσεται το επιχειρηματικό τους σχέδιο, πώς χρησιμοποιείται η swot analysis, πώς χρηματοδοτείται αλλά και πώς επηρεάζεται από τις νέες τεχνολογίες και το διαδίκτυο. Το δεύτερο κεφάλαιο έδωσε κυρίως βαρύτητα στα στάδια ίδρυσης από τη σύλληψη μέχρι και την ολοκλήρωση της ιδέας ενώ παρουσιάστηκε και ο κύκλος ζωής της. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσίασε παράγοντες επηρεασμού των επιχειρήσεων αυτών με αναφορές κυρίως στο κράτος, τους επενδυτές και τέλος στο πρόγραμμα zero fun ενώ το πέμπτο και το έκτο κεφάλαιο εστίασαν στο ερευνητικό μέρος. Το πέμπτο ήταν η μεθοδολογία και το έκτο παρουσίασε έντεκα παραδείγματα εταιρειών επτά επιτυχημένων και τεσσάρων αποτυχημένων όπου μέσα από αυτά διαπιστώθηκε ότι οι νεόκτιστες εταιρίες συνήθως αποτυγχάνουν λόγω έλλειψης κεφαλαίων λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας αλλά και λόγω έλλειψης κρατικής μέριμνας. Η εργασία ολοκληρώθηκε με προτάσεις για μελλοντική έρευνα οι οποίες κυρίως αναφέρθηκαν στην ανάγκη μιας πιο ολοκληρωμένης έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων για τη διεξαγωγή πιο ασφαλών συμπερασμάτων.

## SUMMARY

The subject of this study was the **start-up businesses** and specifically their function was analyzed, the way in which today contribute to the economy and studied examples of successful and unsuccessful businesses in order to give the reader a picture of what can you affect positively or negatively these businesses . The development of the subject was through six chapters. The first chapter examined the business environment for startups here given information on how their business plan is developed, how the SWOT analysis is used, how it is funded and how it is influenced by new technologies and the internet. The second chapter mainly gave weight to the foundation stage from conception until the completion of the idea and presented and the life cycle. The third chapter presented influencing factors of these companies with reference mainly to the state, investors and at *zero fun* program while the fifth and sixth chapter focused on the research part. The fifth was the methodology and sixth presented eleven examples; seven successful companies and four failed where through these newly found that companies often fail due to lack of funds due to lack of expertise and lack of state care. The paper concluded with recommendations for future research are mainly referred to the need of a more comprehensive research using questionnaires and interviews to conduct more definite conclusions.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή **κο Στέλιο Μαρκουλή** για την πολύτιμη βοήθεια και τις εποικοδομητικές κατευθύνσεις που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Επίσης οφείλω να ευχαριστήσω τον αδελφικό μου φίλο **Dr. Αντώνη Χατζηγιάνη** αλλά και τον αγαπημένο μου μέντορα-εξάδελφο **Χαράλαμπο Χατζάκη** που με βοήθησαν στην διαμόρφωση για την αρχική επιλογή του θέματος αλλά και στην επιλογή της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας.

Αφιερώνω τη παρούσα διπλωματική εργασία στη οικογένεια μου, στην αγαπημένη σύζυγο μου **Μαρία**, στον γιό μου **Παναγιώτη** και την κόρη μου **Σοφία** για την υπομονή και κυρίως για την υποστήριξή τους σε κάθε βήμα της και φυσικά στην μητέρα μου **Σοφία** και στην αδελφή μου **Κλέα** και στα πεθερικά μου **Χρήστο** και **Ματούλα**.

Οφείλω να αναφέρω την συνεισφορά του πρόσφατα αποβιώσαντα πατέρα μου **Κωνσταντίνου**, πρώην πανεπιστημιακού Α.Π.Θ., στο όλο εγχείρημα της εμπλοκής μου στο παρόν μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Ο πατέρας μου κατάφερε έμμεσα, μέσω της συνεχούς αυστηρής κριτικής του αλλά και της πίεσης για διαρκή ανάπτυξη των δυνατοτήτων μου, να με ωθήσει να συμμετέχω σε αυτό το πρόγραμμα και τελικά να το ολοκληρώσω λίγες ημέρες μετά το θάνατο του.

## Περιεχόμενα

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>9</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΟΙ ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ START UP.....</b>	<b>10</b>
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	10
1.2 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΝΕΟΦΥΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	10
1.3 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΩΝ ΝΕΟΦΥΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	18
1.3.1 <i>SWOT Analysis νεοφυών επιχειρήσεων</i> .....	22
1.4 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΝΕΟΦΥΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	26
1.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	29
1.6 ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ .....	30
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΎΔΡΥΣΗΣ .....</b>	<b>34</b>
2.1 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ .....	34
2.2 ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ .....	37
2.3 ΣΤΑΔΙΑ ΎΔΡΥΣΗΣ.....	42
2.4 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ.....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΎΔΡΥΣΗΣ ΝΕΟΦΥΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>45</b>
3.1 ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ START-UP ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	45
3.2 ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ .....	46
3.3 ΠΥΛΩΝΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	47
3.4 ZEROFUND .....	50
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>51</b>
4.1 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ .....	51
4.2 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	51
4.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ .....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ .....</b>	<b>54</b>
5.1 ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΝΕΟΣΥΣΤΑΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	54
5.2 ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΝΕΟΣΥΣΤΑΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	65
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>70</b>
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	73





## Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία γίνεται η μελέτη των νεόφυτων επιχειρήσεων και γενικότερα αναλύεται η δομή, η λειτουργία τους, τα στοιχεία που τους επηρεάζουν από το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον. Σκοπός της εργασίας αποτελεί η μελέτη του νέου αυτού είδους οργανισμών, η συμβολή τους στην οικονομία, η ταχεία τους ανάπτυξη καθώς και διάφορες μορφές χρηματοδότησης που αναπτύσσονται σήμερα και εφαρμόζονται προκειμένου να ενισχυθούν στρατηγικά οι start-up επιχειρήσεις. Το βασικό ζήτημα που επηρεάζει σήμερα γενικότερα τη λειτουργία των νεόκτιστων επιχειρήσεων είναι η άγνοια των νέων επιχειρηματιών, η έλλειψη χρηματοδοτικών πόρων, η έλλειψη οργανωτικών και στρατηγικών γνώσεων. Όλα τα παραπάνω επηρεάζουν τις συγκεκριμένες επιχειρηματικές δράσεις και τις οδηγούν σε αδιέξοδο. Λόγω της φύσης των επιχειρήσεων αυτών και των αόριστων μελλοντικών προοπτικών που τις χαρακτηρίζουν υπάρχει δυσκολία εύρεσης χρηματοδοτικών πόρων. Μέσω της ανασκόπησης των βιβλίων και των άρθρων αλλά και την ανάλυση των μελετών περίπτωσης θα εξαχθούν στο τέλος της εργασίας συμπεράσματα για τη σημερινή τους λειτουργία αλλά και την εύρεση εναλλακτικών στρατηγικών διευκόλυνσης τους και τοποθέτηση τους στην αγορά του σήμερα. Η εργασία θα αναπτυχθεί μέσα από πέντε κεφάλαια.

Συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στις νεοφυείς επιχειρήσεις start-up κάνοντας αναφορά στη λειτουργία τους, στο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο είναι ενταγμένο, στο επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο μπορούν να χρησιμοποιήσουν αλλά και σε άλλα δεδομένα τα οποία σχετίζονται με τη δομή και λειτουργία τους όπως τη χρηματοδότηση τους, τις νέες τεχνολογίες. Τέλος γίνεται αναφορά στο εξωτερικό περιβάλλον και στο τρόπο με τον οποίο τις επηρεάζει.

Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στην ανάλυση των σταδίων ίδρυσης, συγκεκριμένα θα γίνει αναφορά στη δημιουργία της ιδέας, στον έλεγχο και την αξιολόγηση τους, στα στάδια ίδρυσης της και τέλος στο κύκλο ζωής της.

Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στους παράγοντες επηρεασμού σε χρηματοδοτικό επίπεδο, ουσιαστικά θα γίνει αναφορά στα χρηματοδοτικά εργαλεία που αναπτύσσονται σήμερα για την ανάπτυξη των νεόφυτων επιχειρήσεων. Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζει στη μεθοδολογία έρευνας όπου καθορίζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο βάση του οποίου αναπτύχθηκε το σύνολο της μελέτης. Τέλος η εργασία ολοκληρώθηκε με τις μελέτες περίπτωσης αλλά και με τα τελικά συμπεράσματα από το σύνολο της μελέτης.

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Οι νεοφυείς επιχειρήσεις start up**

### **1.1 Εισαγωγή**

Η κινητήρια δύναμη στη σύγχρονη οικονομία για τα τελευταία δέκα χρόνια, και το ορατό μέλλον, είναι η επιχειρηματικότητα. Οι επιχειρηματίες καλύπτουν τις οικονομικές ανάγκες της κοινωνίας μέσα από τη δημιουργία χιλιάδων νέων επιχειρήσεων κάθε χρόνο. Ενώ οι μεγαλύτερες εταιρείες έχουν προχωρήσει σε εκτεταμένο «downsizing» ή προγράμματα «rightsizing», η δημιουργία θέσεων εργασίας και η οικονομική ανάπτυξη έχουν καταστεί ο τομέας των νέων επιχειρήσεων και των επιχειρηματιών που τα δημιουργούν.

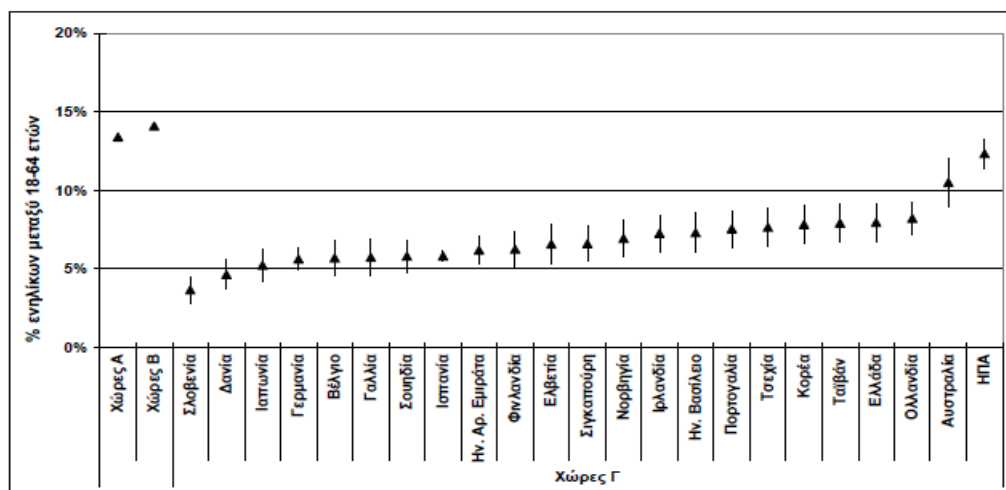
Ένα μεγάλο μέρος των νεοφυών επιχειρήσεων αυτών είναι γνωστό για τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών και τα κίνητρα που τους προέτρεψαν να δημιουργήσουν ένα επιχειρηματικό εγχείρημα. Στην ίδρυση νεοφυών επιχειρήσεων θεωρείται ως σημαίνουσα σημασία η σημασία των διαφόρων δημογραφικών μεταβλητών όπως της προσωπικότητας, του ανθρώπινου κεφαλαίου και την εθνική καταγωγή κ.α. Σήμερα σε επίπεδο Ευρώπης οι νέες επιχειρήσεις σε σχέση με τα χαρακτηριστικά των νέων επιχειρηματιών τους δίνουν μεγάλη βαρύτητα στα προσωπικά τους χαρακτηριστικά για να τους χαρακτηρίσουν και να τους αξιολογήσουν.

Επιπλέον, σχεδόν όλες οι προηγούμενες μελέτες επικεντρώνονται στους επιχειρηματίες που εργάζονται σε μια νέα επιχείρηση, και έχουν αγνοήσει τα πρόσωπα που εξακολουθούν να βρίσκονται στη διαδικασία δημιουργίας μιας νέας επιχείρησης.

Αυτή είναι μια σοβαρή παράλειψη. Προκειμένου να αποκτήσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα της επιχειρηματικότητας (και των εμποδίων και παραγόντων που επηρεάζουν τις νεοσύστατες επιχειρήσεις), το φαινόμενο θα πρέπει να μελετηθεί εκτενώς.

### **1.2 Το επιχειρηματικό περιβάλλον των νεοφυών επιχειρήσεων**

Ένας δείκτης έρευνας της επιχειρηματικότητας (GEM) έχει να κάνει με το επίπεδο της επιχειρηματικότητας που αναφέρεται σε μια οικονομία. Ουσιαστικά αναφέρεται σε άτομα που είχαν προχωρήσει από το 2011 και μετά σε ενέργειες έναρξης επιχειρηματικής δράσης, ή είχαν ξεκινήσει δράση για τουλάχιστον τρεις, αλλά λιγότερο από 42 μήνες. Στο Σχήμα 4.1 απεικονίζεται το επίπεδο αυτού του δείκτη για το 2011 (Entrepreneurship Education in Europe, 2014).



Διάγραμμα 1.1 Ποσοστό ατόμων ηλικίας 18-64 ετών που εμπλέκεται σε επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων ανά χώρα το 2011

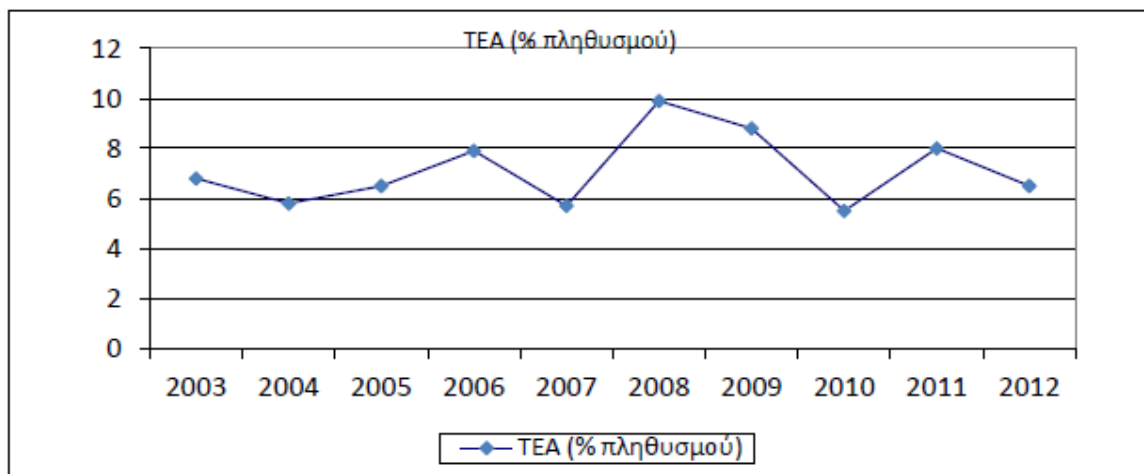
Χώρες Α: χαμηλού κόστους, Χώρες Β: βελτίωσης αποτελεσματικότητας, Χώρες Γ: καινοτομίας

Πηγή: IOBE, Επεξεργασία στοιχείων GEM

Αναφορικά με αυτό το δείκτη τα κράτη διακρίνονται το 2011 σε τρεις ομάδες, ανάλογα με τη βασική πηγή του προϊόντος που παράγουν. Η πρώτη αναφέρεται σε κράτη χαμηλού κατά κεφαλήν εισοδήματος. Η δεύτερη περιλαμβάνει κράτη μεσαίου εισοδήματος. Τέλος, η τρίτη ομάδα αναφέρεται σε χώρες υψηλού εισοδήματος.

Στην χώρα μας, το ποσοστό του πληθυσμού ηλικίας 18-64, που βρισκόταν σε αρχικό στάδιο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης το 2011 ήταν 8%, επίδοση με την οποία η Ελλάδα κατατάχθηκε εκείνη τη περίοδο στην 4η υψηλότερη θέση ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας, αυτό βέβαια μέσα στα χρόνια λόγω της κρίσης, άλλαξε και μειώθηκε η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα (World Economic Forum)(Giannitsis and Zografakis,2015).

Αυτό το μεγάλο ποσοστό έχει να κάνει με τη δεδομένη κυριαρχία νεοφυών επιχειρήσεων στη δομή του οικονομικού συστήματος στην Ελλάδα. Ωστόσο, ο δείκτης δεν ήταν τόσο υψηλός τα επόμενα χρόνια, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2 που ακολουθεί (Σχήμα 1.1).



Σχήμα 1.2 Εξέλιξη δείκτη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων στην Ελλάδα 2003-12

Πηγή: IOBE, Επεξεργασία στοιχείων GEM

Η εξέλιξη του δείκτη κατά τα χρόνια πριν τη κρίση τη περίοδο 2003-2007 ο δείκτης εκφραζόταν από σταθερότητα, ενώ κινούνται ανάμεσα στο 6% και το 8. Ο Πίνακας 1.1 συνοψίζει τα αποτελέσματα του 2011: (World Economic Forum, 2011)

Πίνακας 1-1 τα αποτελέσματα του 2011

	Επίδοξοι επιχειρηματίες	Νέοι επιχειρηματίες	Εποχικότητα αρχικών σταδίων	Καθιερωμένοι επιχειρηματίες	Συνολική Επιχειρηματική δραστηριότητα
Χώρες Α	11,1	5,5	16,1	6,1	21,9
Χώρες Β	8,4	5,9	14,1	7,2	20,8
Αυστραλία	6,0	4,7	10,5	9,1	17,8
Βέλγιο	2,7	3,0	5,7	6,8	12,2
Τσεχία	5,1	2,7	7,6	5,2	11,8
Δανία	3,1	1,6	4,6	4,9	9,0
Φινλανδία	3,0	3,3	6,3	8,8	14,0
Γαλλία	4,1	1,7	5,7	2,4	7,0
Γερμανία	3,4	2,4	5,6	5,6	11,0
Ελλάδα	4,4	3,7	8,0	15,8	23,4
Ιρλανδία	4,3	3,1	7,2	8,0	13,0
Ιαπωνία	3,3	2,0	5,2	8,3	13,1
Κορέα	2,9	5,1	7,8	10,9	16,6
Ολλανδία	4,3	4,1	8,2	8,7	14,9
Νορβηγία	3,7	3,3	6,9	6,6	13,0
Πορτογαλία	4,6	3,0	7,5	5,7	12,9
Σιγκαπούρη	3,8	2,8	6,6	3,3	8,9
Σλοβενία	1,9	1,7	3,7	4,8	8,0
Ισπανία	3,3	2,5	5,8	8,9	13,2
Σουηδία	3,5	2,3	5,8	7,0	11,0
Ελβετία	3,7	2,9	6,6	10,1	16,5
Ταϊβάν	3,6	4,4	7,9	6,3	13,5

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ην. Αρ. Εμπράτα	3,7	2,6	6,2	2,7	8,3
Ην. Βασίλειο	4,7	2,6	7,3	7,2	12,9
ΗΠΑ	8,3	4,3	12,3	9,1	18,3
Χώρες Γ	4,0	3,0	6,9	7,2	13,9
Μ.Ο. GEM	6,9	4,7	11,4	6,7	18,1

Πηγή: IOBE, Επεξεργασία στοιχείων GEM

Ο κάτωθι Πίνακας 1.2 παρουσιάζει την εξέλιξη των κύριων δεικτών επιχειρηματικότητας μεταξύ χρονικού διαστήματος 2007-2011, καθ' όλη δηλαδή την περίοδο της κρίσης. Όπως θα παρουσιαστεί παρακάτω, το ενδιαφέρον εστιάζεται στην σταθερότητα των δεικτών καθιερωμένης και συνολικής επιχειρηματικότητας.

Πίνακας 1-1 Εξέλιξη βασικών δεικτών επιχειρηματικότητας (% πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών)

	Επίδοξη επι/κότητα	Νέα Επι/κότητα	Επι/κότητα αρχικών σταδίων	Καθιερωμένη επι/κότητα	Συνολική Επι/κότητα
2007	4,6	1,1	5,7	13,3	18,7
2008	5,3	4,6	9,9	12,6	22,0
2009	4,5	4,7	8,8	15,1	23,6
2010	2,0	3,5	5,3	14,2	18,8
2011	4,4	3,7	8,0	15,8	23,4
Μ.Ο.	4,2	3,5	7,5	14,2	21,0

Πηγή: IOBE, Επεξεργασία στοιχείων GEM

Τα σχετικά δεδομένα για το 2011 παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.3 που ακολουθεί. Είναι άξιο αναφοράς εισαγωγικά ότι αυτοί που δηλώνουν στην έρευνα πληθυσμού ότι διέκοψαν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα κατά το προηγούμενο έτος μπορεί να είναι είτε άτομα που είχαν πρόσφατα ξεκινήσει επιχειρηματική δραστηριότητα, είτε καθιερωμένοι επιχειρηματίες (Ιωαννίδης 2013).

Με ποσοστό εγκατάλειψης της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο 3%, η χώρα μας σημειώνει μια από τις υψηλότερες αρνητικές επιδόσεις ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας. Δεδομένης την ύφεση της ελληνικής οικονομίας, είναι αναμενόμενη η παρούσα κατάσταση.

Ο Πίνακας 1.3 σημειώνει τα σχετικά δεδομένα για τη χώρα μας που κατέγραψε η έρευνα το 2011.

Πίνακας 1.3 Ποσοστά διακοπής και αναστολής επιχειρηματικής δραστηριότητας: Λόγοι αποχώρησης από την επιχείρηση

	% του συνολικού πληθυσμού 18-64 ετών		Λόγοι αποχώρησης από επιχείρηση (%)			
	Διακοπή λειτουργίας	Αναστολή επιχειρηματικής δραστηριότητας	Μη κερδοφόρα επιχείρηση	Προβλήματα χρημα/σης	Συνταξιοδότηση	Λοιποί λόγοι
Ελλάδα	3,0	0,5	63,6	7,3	5,5	23,6
Χώρες Γ	1,7	1,0	29,8	10,5	7,6	52,1
M.O. GEM	2,3	1,1	27,5	12,3	4,3	55,9

Πηγή: IOBE, Επεξεργασία στοιχείων GEM, Χώρες Γ: καινοτομίας

Πίνακας 1.4 Λόγοι διακοπής ή αναστολής της λειτουργίας μιας επιχείρησης

	% πληθυσμού 18-64 ετών		% διάρθρωση αιτιών αναστολής επιχειρηματικής δραστηριότητας							
	Διακοπή λειτουργίας επιχείρησης	Αναστολή λειτουργίας επιχείρησης	Ευκαιρία για πώληση	Μη κερδοφόρα επιχείρηση	Προβλήματα χρημα/δότησης	Εύρεση Άλλης εργασίας	Προγραμματισμένη αποχώρηση	Συνταξιοδότηση	Προσωπικοί λόγοι	Περιστασιακοί λόγοι
2008	1,8	0,8	10,0	45,0	12,0	9,0	5,0	4,0	11,0	4,0
2009	2,6	0,8	5,8	45,7	5,6	18,4	4,9	4,9	12,4	2,3
2010	3,3	0,8	0,0	71,9	5,2	2,5	0,0	5,1	15,3	0,0
2011	3,0	0,5	1,8	63,6	7,3	3,6	0,0	5,5	16,4	1,8

Πηγή: IOBE, Επεξεργασία στοιχείων GEM

Παρατηρούνται ανοδικά ποσοστά διακοπής μιας επιχείρησης, σε γενικές γραμμές ο παραπάνω Πίνακας δημιουργεί ένα προβληματισμό. Σε συνδυασμό των παραπάνω στοιχείων με τον ΟΗΕ οι βασικοί τομείς όπου παρατηρούνται τα περισσότερα κρούσματα είναι α) πρωτογενή τομέα, β) μεταποιητική δραστηριότητα, γ) υπηρεσίες προς επιχειρήσεις και δ) προϊόντα/υπηρεσίες προς τον τελικό καταναλωτή.

Ο Πίνακας 1.5 στη συνέχεια σημειώνει την κλαδική κατανομή των εγχειρημάτων το 2011. Σε όλα τα κράτη, ο κλάδος στον οποίο προσανατολίζεται το μεγαλύτερο μέρος της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων είναι αυτός των προϊόντων/υπηρεσιών προς τον τελικό καταναλωτή.

Βέβαια, η βασική διαφορά ανάμεσα στις ομάδες χωρών Α και Β, αφενός, και την ομάδα Γ (χώρες καινοτομίας) είναι το υψηλό ποσοστό των πρώτων στον πρωτογενή τομέα και των τελευταίων στις υπηρεσίες προς επιχειρήσεις (Καραγιάννης, 1999).

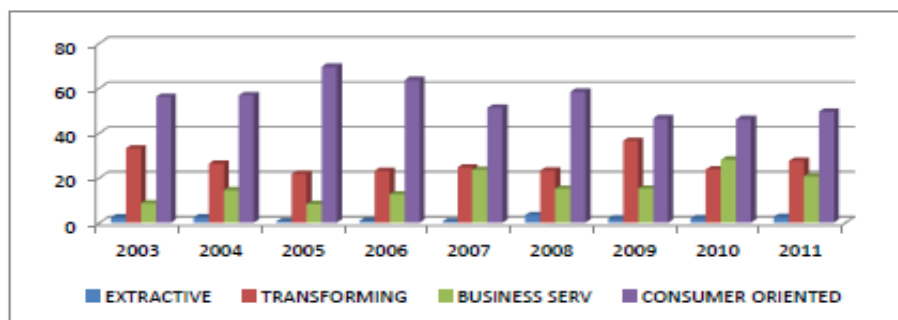
Πίνακας 1.5 Ποσοστιαία κατανομή της επιχειρηματικής δραστηριότητας αρχικών σταδίων στις χώρες καινοτομίας κατά τομέα, 2011

	Πρωτογενής τομέας	Μεταποιητική δραστηριότητα	Υπηρεσίες προς επιχειρήσεις	Προϊόντα / υπηρεσίες προς καταναλωτές
Χώρες Α	9,0	25,5	6,9	58,5
Χώρες Β	6,0	27,3	14,7	52,0
Αυστραλία	6,2	28,9	30,9	34,0
Βέλγιο	2,3	22,2	30,2	45,2
Τσεχία	5,0	34,5	22,8	37,8
Δανία	2,9	16,5	33,1	47,5
Φινλανδία	10,0	22,7	31,1	36,2
Γαλλία	1,1	22,7	36,6	39,6
Γερμανία	2,8	27,4	25,1	44,8
Ελλάδα	2,5	27,5	20,6	49,4
Ιρλανδία	7,0	22,9	34,3	35,8
Ιαπωνία	2,6	14,8	29,4	52,9
Κορέα	2,3	19,8	17,4	60,5



Ολλανδία	3,5	18,0	33,5	45,1
Νορβηγία	9,0	23,9	30,6	36,6
Πορτογαλία	2,5	29,2	25,0	43,4
Σιγκαπούρη	0,0	14,4	17,9	67,7
Σλοβενία	1,8	23,7	34,2	40,2
Ισπανία	5,5	18,1	23,1	53,3
Σουηδία	3,7	19,1	37,9	39,2
Ελβετία	4,8	19,0	28,7	47,5
Ταϊβάν	3,3	16,7	19,2	60,8
Ην. Αραβικά Εμιράτα	3,0	30,8	19,4	46,8
Ην. Βασίλειο	2,7	17,3	42,6	37,4
ΗΠΑ	4,4	21,5	31,1	43,0
Χώρες Γ	3,9	22,3	28,5	45,4
Μ.Ο. GEM	5,5	24,9	19,6	50,0

Πηγή: IOBE Επεξεργασία στοιχείων GEM



Σχήμα 1.2 Διαχρονική εξέλιξη της κλαδικής κατανομής των νέων επιχειρημάτων στην Ελλάδα

Πηγή: IOBE Επεξεργασία στοιχείων GEM

Στην τριετία της κρίσης το ποσοστό της επιχειρηματικότητας είναι σαφώς μειωμένο από τα προηγούμενα χρόνια. Έτσι, ενώ πλησίαζε το 70% το 2005, τα τρία τελευταία χρόνια κινείται σταθερά κάτω από το 50%.

Σημαντικό ενδιαφέρον εμφανίζει το ποσοστό των νέων εγχειρημάτων που προσανατολίζεται προς υπηρεσίες προς επιχειρήσεις, καθώς έχει αναφερθεί παραπάνω η σημασία αυτού του δείκτη για την οικονομική ανάπτυξη (IOBE).

Στο δείκτη αυτό, εμφανίζεται μια σαφώς ανοδική πορεία, με τα χρόνια της κρίσης να καταγράφουν τις υψηλότερες επιδόσεις καθ' όλη την εννεαετή ελληνική συμμετοχή. Η κρίση φαίνεται να έχει θέσει σε κίνηση διαδικασίες αναδιάρθρωσης, ακόμα και σε αυτό το επίπεδο της «μικρής» επιχειρηματικότητας, των νέων δηλαδή εγχειρημάτων που κάνουν την εμφάνισή τους με την εισδοχή στον επιχειρηματικό στίβο των επίδοξων επιχειρηματιών.

### **1.3 Το επιχειρηματικό σχέδιο των νεοφυών επιχειρήσεων**

Οι άνθρωποι γενικά πιστεύουν ότι για να οικοδομηθεί μια επιτυχημένη εταιρεία, θα πρέπει να ξεκινήσουν επιχειρηματικές δραστηριότητες με διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Πολλά βιβλία και άρθρα συζητάνε για το πώς να δημιουργήσουν ένα σχέδιο που να καθιστά δυνατή την δημιουργία μιας ευημερούσας επιχείρησης. Εκτός από τη δημοσιευμένη βιβλιογραφία, εταιρείες που συμβουλεύουν τους επιχειρηματίες πώς να δημιουργήσουν επιτυχημένα επιχειρηματικά σχέδια έχουν συσταθεί, και αυτές τις μέρες φαίνεται ότι η κατασκευή ενός σχεδίου θα πρέπει προφανώς να είναι μέρος κάθε εκκίνησης για κάθε επιχείρηση.

Ωστόσο, πολλοί άνθρωποι με νέες επιχειρηματικές ιδέες δεν αρχίζουν με ένα σωστό σχεδιασμό. Μερικοί εμπειρογνώμονες αμφισβητούν την σημασία της εκτέλεσης των επιχειρηματικών σχεδίων υποστηρίζοντας πως ο σχεδιασμός είναι χάσιμο χρόνου, λόγω της ραγδαίας αλλαγής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Το παράδειγμα στο ερώτημα στηρίζεται στην ιδέα ότι αντί να ξοδεύουν χρόνο για το σχεδιασμό, οι άνθρωποι θα πρέπει να βρίσκονται στο ίδιο το πεδίο της αγοράς συγκεντρώνοντας πολύτιμες πληροφορίες. Αυτή η επισκόπηση της βιβλιογραφίας αμφισβητεί τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, απαντώντας στις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Ποια είναι τα αναμενόμενα οφέλη από τον επιχειρηματικό σχεδιασμό για μια νέα μικρή επιχείρηση;

2. Ποια είναι τα γενικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματικός σχεδιασμός;

3. Ποια είναι τα προβλήματα που προκύπτουν από μελέτες που διεξάγονται;

4. Ποιες πρέπει να είναι οι μελλοντικές έρευνες του σχεδιασμού που η προ-επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη;

Μια κοινή αντίληψη είναι ότι μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να προγραμματιστεί πριν από τη θέσπιση του startup. Το επιχειρηματικό σχέδιο αναγκάζει τους ιδρυτές να περάσουν μέσα από κάθε πτυχή της επιχείρησής τους και να δώσουν προσοχή στις πιο σημαντικές προτεραιότητες και τους στόχους της. (Barringer and Ireland, 2010)

Ο σχεδιασμός ωθεί τους επιχειρηματίες να συγκεντρώνουν και να αναλύουν πληροφορίες, που επιτρέπουν σε αυτούς να εντοπίζουν γρήγορα τι δεν ξέρουν, να αξιολογήσουν τις απαιτούμενες εργασίες που μπορούν να τους βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων τους αλλά και στην επίτευξη των στόχων τους. Τέλος τους βοηθούν στον προσδιορισμό των κινδύνων και την ανάπτυξη της στρατηγικής τους (Delmar and Shane, 2003).

Η κατασκευή ενός επιχειρηματικού σχεδίου βοηθά επίσης τους ανθρώπους να επικοινωνούν τους σκοπούς, τους στόχους και τις δραστηριότητες της επιχείρησης, τα οποία είναι και προϋπόθεση για να επιτευχθεί μια επιτυχημένη επιχείρηση (Gartner and Liao, 2009).

Σύμφωνα με τους Delmar και Shane (2003), ο σχεδιασμός επισπεύδει μια διαδικασία λήψης αποφάσεων σε σχέση με τη μάθηση trial-and-error, όπου πρέπει να λαμβάνει χώρα μια ταχεία «ανακάλυψη» προκειμένου να επιβιώσει. Με τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών, οι ιδρυτές μπορούν να ενισχύσουν την κατανόηση της αγοράς και να δοκιμάσουν τις υποθέσεις τους, χωρίς την εφαρμογή χρονοβόρων διαδικασιών που συνεπάγονται η πρώτη ανάληψη δράσης και οι δαπάνες των πόρων.

Ως εκ τούτου, οι δαπάνες των πόρων μπορούν επίσης να μειωθούν με τον προγραμματισμό και στη συνέχεια να δίνουν τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες να ελέγξουν τις παραδοχές σχετικά με τα χαρτιά και όχι με τη δράση. Επίσης, σύμφωνα με τις αρχές της θεωρίας οργάνωσης, *"το να σχεδιάζει κανείς προτού αναλάβει δράση βελτιώνει την ποιότητα της δράσης"* (Delmar and Shane 2003). Έτσι, ο σχεδιασμός βοηθά τους ιδρυτές να επιτύχουν την απαραίτητη γνώση για να

καθοδηγήσουν την εταιρεία με επιτυχία στις μελλοντικές δράσεις της. (Gartner and Liao, 2009)

Όσον αφορά την αβεβαιότητα σε σχέση με το περιβάλλον, ο σχεδιασμός μπορεί να μειώσει την επέλαση των νέων επιχειρήσεων. Όπως σημειώνεται, λόγω του σχεδιασμού pre-startup, οι ιδρυτές μπορούν ενδεχομένως να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και, κατά συνέπεια, να λαμβάνουν πιο αποτελεσματικά μέτρα με περισσότερη γνώση που αποκτήθηκε.

Σύμφωνα με τον Castrogiovanni (1996), η περιβαλλοντική αβεβαιότητα διεγείρει το σχεδιασμό, διότι η μάθηση είναι επιθυμητή περισσότερο κάτω από αβέβαιες συνθήκες από ό, τι υπό ορισμένες. Τα επιτυχή αποτελέσματα των δράσεων δεν είναι βέβαια όταν το περιβάλλον είναι αβέβαιο, και η προληπτική μάθηση μέσω σχεδιασμού μπορεί να βοηθήσει τους ιδρυτές να αντιμετωπίσουν τις δύσκολες περιβαλλοντικές συνθήκες πιο εύκολα από ό, τι χωρίς προγραμματισμό

Εκτός από το ότι επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τους ιδρυτές, την δαπάνη των πόρων, και αντιμετωπίζουν το αβέβαιο περιβάλλον, τα επιχειρηματικά σχέδια βοηθάνε τους επιχειρηματίες να επικεντρωθούν στις πιο σημαντικές δραστηριότητες. Με τη δημιουργία ενός σχεδίου με συγκεκριμένα επιχειρησιακά μέτρα για την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου, επιτρέπεται στους ιδρυτές να επικεντρωθούν στις βασικές δραστηριότητες της εταιρείας και όχι σε δραστηριότητες που παρεκκλίνουν από τις προσπάθειές τους.

Επίσης, ο σχεδιασμός έχει αποδειχθεί ότι είναι επωφελής από την άποψη της παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, αντιλαμβάνονται ότι έχουν την ευκαιρία και τη δυνατότητα να επηρεάζουν την έκβαση της δικής τους συμπεριφοράς. Θέτουν στόχους, έχουν μεγαλύτερα κίνητρα και οι επιπτώσεις για τους ίδιους είναι ανάλογη με τους στόχους απόδοσης της επιχείρησης (Delmar and Shane, 2003).

Εκτός από τους ιδρυτές της εταιρείας που επωφελούνται εσωτερικά, ο pre-startup σχεδιασμός δημιουργεί έναν εξωτερικό σκοπό επίσης. Ένα γραπτό σχέδιο παρουσιάζει την γνώση των ιδρυτών σε άλλους, προκειμένου να κερδίσει υποστήριξη και πόρους. (Gartner and Liao, 2009, 9)

Σύμφωνα με τον Castrogiovanni (1996, 804), «ο σχεδιασμός νομιμοποιεί τη νέα πρόταση της επιχείρησης και βελτιώνει την επικοινωνία με τους διάφορους εξωτερικούς φορείς, ιδίως τους δυνητικούς επενδυτές ή άλλους χρηματοδότες ενός startup».

Οι πιθανοί χρηματοδότες θέλουν να δουν συγκεκριμένες λεπτομέρειες για να είναι σε θέση να αξιολογήσουν την αλλαγή της επιτυχίας του προτεινόμενου εγχειρήματος. Το να παράσχουν χρηματοδότηση είναι απίθανο να συμβεί απλά μεταφέροντας την επιχειρηματική ιδέα στους υποψήφιους επενδυτές (Castrogiovanni 1996, 804). Κατά συνέπεια, ένα επιχειρηματικό σχέδιο έχει το πλεονέκτημα να ελκύει χρηματοδότηση και άλλα υποψήφια άτομα που ενδιαφέρονται για να συμμετέχουν στο εγχείρημα, όπως προμηθευτές, πελάτες και υπαλλήλους (Gartner and Liao, 2009.).

Παρόλο που ο σχεδιασμός pre-startup λειτουργίας έχει βρεθεί να ωφελεί τις νέες μικρές επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους, εξακολουθούν να υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με το εάν η διαδικασία του σχεδιασμού προ-venture επιχειρηματικού σχεδίου επηρεάζει πραγματικά την επιβίωση των νέων startups. (Gartner and Liao, 2009).

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αξία του σχεδιασμού βοηθά στη μείωση κινδύνων από παράγοντες όπως: α)ο χρόνος που δαπανάται για το σχεδιασμό, β) Οι αβέβαιες συνθήκες, γ) Η έλλειψη μάθησης δ) Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω

Τα μειονεκτήματα του επιχειρηματικού σχεδιασμού νέων επιχειρήσεων εστιάζονται στις προκλήσεις που οι ιδρυτές μπορεί να αντιμετωπίσουν κατά το σχεδιασμό των επιχειρήσεών τους. Το πιο πολυσυζητημένο μειονέκτημα έχει να κάνει με τη δυνατότητα προγραμματισμού σε ένα απρόβλεπτο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ο ισχυρισμός δηλώνει ότι με τον προγραμματισμό οι ιδρυτές μπορούν να επεκτείνουν τις γνώσεις τους και ως ακολούθως να γίνουν και καλύτερες επιχειρηματικές υποθέσεις. Βασισμένοι σε καλύτερες υποθέσεις, οι επιχειρηματίες ενός startup μπορούν να κάνουν λάθη στα χαρτιά αλλά όχι στη δράση. Ωστόσο, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι παραδοχές που αναγράφονται στον επιχειρηματικό σχεδιασμό να αποδειχθούν εντελώς λανθασμένες, αν οι επιχειρηματίες έχουν επικεντρωθεί αποκλειστικά στην πρόβλεψη και όχι στη συλλογή σχόλιων από το επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ως εκ τούτου, οι εταιρείες που εστιάζουν στην εκτέλεση πολύπλοκων επιχειρηματικών σχεδίων μπορεί να αποτύχουν να παρατηρήσουν θέματα ζωτικής σημασίας που θα είχαν διαφορετικά προκύψει από το να ενεργούν στο επιχειρηματικό

περιβάλλον. Όταν οι εν λόγω εταιρείες έχουν δεσμευτεί τόσο απόλυτα να ενεργήσουν σύμφωνα με τις παραδοχές που γίνονται, μπορεί να μην είναι σε θέση να προσαρμοστούν στην αλλαγή του χρόνου, μετά την πραγματοποίηση της αποτυχίας. (Ries 2011, 22.)

### **1.3.1 SWOT Analysis νεοφυών επιχειρήσεων**

Σκοπός του SWOT analysis είναι να αναγνωρίσει το κατά πόσο η τωρινή μορφή ενός μέσου, οργανισμού κ.λ.π και πιο συγκεκριμένα οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του είναι σχετικές αλλά και ικανές να συσχετιστούν με τις αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Μπορεί συγχρόνως να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να αναγνωρίσει ευκαιρίες για την εταιρεία αλλά και να τη βοηθήσει να αποφύγει μελλοντικές απειλές.

Μεταξύ των πολλών και διαφορετικών μοντέλων, τα οποία χρησιμοποιούνται στη διαχείριση της λειτουργίας ενός φορέα ή ενός οργανισμού, το SWOT έχει αναγνωριστεί ως το πιο δημοφιλές αλλά και το πιο ολοκληρωμένο εργαλείο.

Η SWOT analysis ως θεωρία και ιδεολογία παρουσιάστηκε αιώνες πριν ως εργαλείο αναγνώρισης των δυνατοτήτων και αδυναμιών του εχθρού στον πόλεμο. Συγκεκριμένα τότε δεν χρησιμοποιούνταν ως θεωρία αλλά σαν τακτική πολέμου.

Ο Shu Zu ο μεγάλος Κινέζος στρατηγός αναφέρθηκε στο βιβλίο του «Η τέχνη του Πολέμου» (2003 δημοσίευση των συγγραμμάτων του που πρωτογράφηκαν το 400 π.χ , σελ 47) στην ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών που πρέπει να λάβει υπόψη του ένας στρατηγός προκειμένου να πετύχει στη μάχη και να κατευθύνει επιτυχώς το στρατό του. Βλέπουμε ότι αιώνες πριν οι μεγάλοι στρατηγοί και ηγεμόνες, αναγνώριζαν την ανάγκη να διαπιστώσουν δυνάμεις και αδυναμίες του εχθρού και να τις εκμεταλλευτούν ή να τις αποφύγουν χρησιμοποιώντας τις δικές τους δυνάμεις και καλύπτοντας τις δικές του αδυναμίες.

Στα βήματα των μεγάλων θεωρητικών του παρελθόντος, πρωτοπαρουσιάστηκε το 1969 από ερευνητές του πανεπιστημίου του Harvard η SWOT analysis. Το μοντέλο έγινε διάσημο το 1970 μια και οι ερευνητές το χρησιμοποίησαν ως μέσω ανάλυσης της δυναμικής μιας επιχείρησης σχετικά με την εικόνα του περιβάλλοντος στο οποίο συμμετέχει και δραστηριοποιείται.

Ο Michael Porter το 1980 παρουσίασε για πρώτη φορά το μοντέλο ανάλυσης της αγοράς, το λεγόμενο μοντέλο των 5 δυνάμεων. Το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσίασε τις

δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν μια επιχείρηση και ουσιαστικά έχουν την ικανότητα να αυξήσουν ή να περιορίσουν τη δύναμη και την ισχύ της στην αγορά. Το συγκεκριμένο μοντέλο για ένα χρονικό διάστημα, περιόρισε τη φήμη του μοντέλου SWOT, παίρνοντας τα ινία στην ανάλυση της αγοράς αλλά και στην ανάλυση των στρατηγικών μιας επιχείρησης, απέναντι στις δυνάμεις της αγοράς. Το 1990 ο Barney, επανέφερε το SWOT, ως ένα μοντέλο καθορισμού των εσωτερικών δυνάμεων μιας επιχείρησης και ως μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω των δυνάμεων αυτών.

Πρόσφατα, στο ξεκίνημα του 21<sup>ου</sup> αιώνα το SWOT χρησιμοποιήθηκε από πολλούς θεωρητικούς ως ένα μέσο ανάπτυξης και ανάλυσης εταιριών. Οι αναλύσεις αυτές είχαν τη μορφή case study. Τα συγκεκριμένα case study χρησιμοποιήθηκαν κυρίως ως διδακτικά εργαλεία από διάφορους καθηγητές του στρατηγικού μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ. Σήμερα, το SWOT συνεχίζει ν' αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης για τις επιχειρήσεις. Το πρόβλημα είναι ότι οι περισσότεροι μάνατζερ δε το θεωρούν αποτελεσματικό και αυτό διότι δεν είναι απόλυτα ολοκληρωμένο, δε μπορεί δηλαδή να λειτουργήσει από μόνο του ως βάση πληροφόρησης για μια επιχείρηση.

Συγκεκριμένα οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης έχουν να κάνουν με τη γενικότερη ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της. Επιπλέον, οι ευκαιρίες και οι απειλές, είναι απόρροια πολλών και διαφορετικών εξωτερικών παραγόντων. Η αδυναμία του μοντέλου να λειτουργήσει μόνο του ως εργαλείο ανάλυσης, οδήγησε πολλούς θεωρητικούς να το συνδυάσουν μ' άλλα θεωρητικά υποδείγματα, τα οποία το βοήθησαν να γίνει πιο αποτελεσματικό δίνοντας πιο εμπειριστατωμένες απαντήσεις, σε προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

Σύγχρονες εμπειρικές έρευνες απέδειξαν ότι οι στρατηγικές μάρκετινγκ είναι αποτελεσματικές, όταν βασίζονται σε συγκεκριμένες περιπτώσιολογικές αναλύσεις όπως είναι η SWOT. Οι αναλύσεις αυτές συμπεριλαμβάνουν το σχεδιασμό και τη συστηματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθορίζοντας ευκαιρίες και απειλές για μια επιχείρηση. Συγχρόνως, δίνουν τη δυνατότητα μελέτης του ανταγωνισμού προσδίδοντας πληροφορίες σχετικές με τις δυνατότητες που έχει μια επιχείρηση στην αγορά, ώστε ν' αναπτυχθεί αποτελεσματικά και να εκμεταλλευτεί τις όποιες ευκαιρίες παρουσιάζονται, αλλά και ν' αποφύγει πιθανές απειλές. Οι φορείς που επιτυγχάνουν τον παραπάνω συνδυασμό μπορούν και πετυχαίνουν να βελτιώσουν οικονομικά τη θέση τους στην

αγορά. Η ανάλυση SWOT, έγινε με βάση τις νέες αρχές πιο αποτελεσματική, μια και συνδυάστηκε με μια συνεχή εύρεση και συλλογή πληροφοριών από το περιβάλλον, οι οποίες τη βοήθησαν να είναι πιο ουσιαστική αλλά και πιο αποτελεσματική. Οι φορείς οι οποίοι συνδύασαν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τη συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες και τον ανταγωνισμό με τις αρχές της SWOT, έγιναν αυτόματα πιο αποτελεσματικές πετυχαίνοντας τους στρατηγικούς και οικονομικούς τους στόχους.

Σύμφωνα με τον Oliver το 2000, ο συνδυασμός της SWOT, με τις πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον βοήθησαν τις επιχειρήσεις να πληροφορηθούν καλύτερα για τις ευκαιρίες και τις απειλές που τους δίνονται και να τις συνδυάσουν με τις δυνάμεις τους αλλά και να τις προσαρμόσουν στις αδυναμίες τους και το αντίθετο. Η σύγχρονη μορφή της SWOT, παρουσιάζεται στο ΣΧΗΜΑ 1:

### Ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων

		ΘΕΤΙΚΕΣ-ΕΠΙΘΥΜΗΤΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ- ΑΝΕΠΙΘΥΜΗΤΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	ΜΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)	ΑΠΕΙΛΕΣ (T)
	ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΕΣ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)

Το παραπάνω μοντέλο μας καθορίζει τη σύγχρονη μορφή της SWOT analysis, η οποία μας υποδεικνύει τη σχετικότητα μεταξύ των 4 δυνάμεων του μοντέλου με τις ανταγωνιστικές δυνάμεις του περιβάλλοντος. Ουσιαστικά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μετρούν κάποιες εξωτερικές μεταβλητές προκειμένου να έχουν την ικανότητα, να χρησιμοποιήσουν αναλόγως τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους αλλά και να



εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να αποφύγουν τις ενδεχόμενες εξωτερικές απειλές. Οι συνδυασμοί που μας δίνει το μοντέλο είναι οι ακόλουθοι:

Οι θετικές και επιθυμητές δυνάμεις του περιβάλλοντος μπορούν να δώσουν ευκαιρίες στην επιχείρηση σε σχέση με την ανάπτυξή της αλλά και την καλύτερη τοποθέτησή της στην αγορά. Συγκεκριμένα θετικές δυνάμεις θεωρούνται κάποιες συμφέρουσες νομοθετικές διατάξεις, τεχνολογικές εξελίξεις, φορολογικές ρυθμίσεις κ.λπ. Οι θετικές και επιθυμητές δυνάμεις αποτελούν απλά μια ευκαιρία όταν παραμένουν απροσδιόριστες και μη ελεγχόμενες από την επιχείρηση. Από την άλλη, αν υπάρξει σωστός προγραμματισμός από την επιχείρηση, προγραμματισμός ο οποίος θα ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης αλλά και με καλά οργανωμένες στρατηγικές κινήσεις, μπορούν οι θετικοί αυτοί παράγοντες να δώσουν μελλοντικές δυνατότητες στην επιχείρηση, οι οποίες θα τη καταστήσουν πιο ανταγωνιστική και θα τη βοηθήσουν να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά.

Οι αρνητικές και μη επιθυμητές δυνάμεις μπορούν ν' αποτελέσουν απειλές για την επιχείρηση δημιουργώντας προβλήματα στην ανάπτυξή της, αλλά και στη θέση την οποία έχει αλλά και μπορεί ν' αποκτήσει στο μέλλον. Οι δυνάμεις αυτές, όταν δεν μπορούν να ελεγχθούν, αποτελούν όπως προαναφέραμε απειλή η οποία δε μπορεί να προσδιοριστεί αλλά και δεν είναι δυνατόν να καθοριστεί και να αντιμετωπισθεί, για παράδειγμα νέοι είσοδοι στην αγορά, καινοτομικές δράσεις ανταγωνιστών κ.λπ. Αν οι αρνητικές αυτές δυνάμεις προγραμματισθούν και η εταιρία οργανωθεί αναλόγως, μπορεί να τις καταστήσει και να τις εκλάβει σαν απλές αδυναμίες, οι οποίες με σωστό σχεδιασμό μπορούν τουλάχιστον, αν όχι να ξεπεραστούν, να αναγνωρισθούν και να απομονωθούν.

Η παρουσίαση του σύγχρονου SWOT μας οδηγεί σε μια βασική του παραλλαγή, η οποία ουσιαστικά είναι ένας αναγραμματισμός του αλλά δίνει τη δυνατότητα για περισσότερες αναλύσεις αλλά και διαπιστώσεις από τη πλευρά των επιχειρήσεων μια και παρουσιάζει διάφορους συνδυασμούς και προσεγγίσεις μεταξύ των μερών του. Συγκεκριμένα αναφερόμαστε στο TOWS matrix analysis.

Η συγκεκριμένη ανάλυση βοηθάει ώστε μια εταιρεία να προσδιορίσει καλύτερα τις εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες της αλλά και συγχρόνως να προσδιορίσει τις

ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δυνατότητες της για να αποκτήσει ευκαιρίες.

Πολλές φορές όμως ξεχνάει ότι οι αδυναμίες της μπορεί να την εμποδίσουν να εκμεταλλευτεί κάποιες ευκαιρίες. Ή και ότι κάποιες συγκεκριμένες δυνατότητες θα την βοηθήσουν να αντιμετωπίσει επερχόμενες απειλές. Το TOWS matrix πρωτοπαρουσιάστηκε από τον Kotler το 1980 και ουσιαστικά έδωσε νέες δυνατότητες στο αρχικό μοντέλο τη SWOT analysis. Το μοντέλο του Kotler βοήθησε τον Oliver να προβεί στην ανάλυση της SWOT, όπως την είδαμε στο Σχήμα 1.1. Ολοκληρώνοντας, μπορούμε να πούμε ότι το Σχήμα 1.1 μας οδηγεί σε 3 νέους συνδυασμούς της SWOT analysis. Συγκεκριμένα:

Ο συνδυασμός των κάθετων τεταρτημορίων μας δίνει τους εξής συνδυασμούς: SO - WT

Ο οριζόντιος συνδυασμός μας δίνει τους ακόλουθους συνδυασμούς: TO - WS

Τέλος ο διαγώνιος συνδυασμός μας δίνει δύο ακόμα συνδυασμούς: WO - ST

Αξίζει να αναφέρουμε ότι ο κάθετος συνδυασμός μας παρουσιάζει μια ασταθή κατάσταση, η οποία όμως ελέγχεται. Ο οριζόντιος μας δίνει μια σταθερή κατάσταση, η οποία όμως δεν είναι ελεγχόμενη. Τέλος ο διαγώνιος μας δίνει μη σταθερή κατάσταση η οποία συνάμα, δεν ελέγχεται από την επιχείρηση.

#### **1.4 Χρηματοδότηση νεοφυών επιχειρήσεων**

Σύμφωνα με τον Hale (2003) σημαντικό ρόλο στη βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση των νεοφυών επιχειρήσεων παίζουν τα μικροοικονομικά μεγέθη, εστιάζοντας κυρίως στη χρήση δανείων ή ομολόγων (Hale, 2003). Το συγκεκριμένο άρθρο εστιάζει στην παρουσίαση των μελετών που έχουν γίνει στο παρελθόν, μετά προσθέτει τους οικονομικούς παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν με στατιστικό τρόπο ώστε να φανεί αν είναι σημαντικοί στην ανάλυση, και τέλος παρουσιάζονται στα αποτελέσματα εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή χρηματοδότησης μιας μικρής και μεσαίας εταιρίας, αλλά και εκείνοι που δεν παίζουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο χρηματοδότησης.

Η ανάλυση με τη χρήση μοντέλων πιθανότητας δείχνει πως τα μακροοικονομικά δεδομένα εξηγούν την επιλογή της σχέσης δανεισμού με ομόλογα ή με τραπεζικά δάνεια. Οι μεταβλητές που θέτει ο συγκεκριμένος συγγραφέας ως βάση στη διαδικασία της χρηματοδότησης είναι ο βαθμός δανεισμού της εταιρείας, το Α.Ε.Π της χώρας, ο πληθωρισμός, η ρευστότητα της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Fan, Titman and Twite (2012) τίθεται θέμα προσθήκης και μιας επιπρόσθετης μεταβλητής αφού οι συγγραφείς διερευνούν τη πρόθεση επένδυσης σε μια συγκεκριμένη αγορά από τις νεοφυείς εξετάζοντας τη πρόθεση τους να δανειστούν για να προβούν σε επένδυση είτε με ομόλογα είτε με τραπεζικό δάνειο. Η απόφαση τους σύμφωνα με τους συγγραφείς επηρεάζεται από την «ασύμμετρη πληροφόρηση». Με τη χρήση στατιστικών μοντέλων οι συγγραφείς συμπεράνανε ότι οι δανειζόμενοι που βρίσκονται σε χώρες με μεγάλους οικονομικούς και πολιτικούς κινδύνους προτιμούν να εκδώσουν junk bonds, ενώ αυτοί που είναι σε χώρες με μικρότερους οικονομικούς και πολιτικούς κινδύνους θα δανειστούν από τράπεζες. Προχωρώντας τη βιβλιογραφική ανάλυση του θέματος, θα γίνει αναφορά στους Choi and Ham (2013) οι οποίοι αναφέρουν ότι οι αποφάσεις κεφαλαιακής διάρθρωσης αφορούν διάφορους τρόπους χρηματοδότησης. Η έρευνά τους έγινε στην Ιαπωνία, έχει όμως εφαρμογές σε παγκόσμια κλίμακα. Η μελέτη τους έδειξε πως η αναλογία δανεισμού από τράπεζες είναι εξαρτημένη από την ύπαρξη ευκαιριών ανάπτυξης μιας επιχείρησης, ενώ η χρηματοδότηση μέσω ομολόγων έχει αντίστροφη σχέση με την ύπαρξη ευκαιριών ανάπτυξης μιας νεοφυούς επιχείρησης.

Όσοι αγοράζουν ομόλογα συνήθως είναι σε μειονεκτική θέση πληροφόρησης, καθώς δεν έχουν τα πλεονεκτήματα πληροφόρησης που έχουν οι τράπεζες και γι' αυτό απαιτούν μεγαλύτερες αποδόσεις. Οι τράπεζες από την άλλη για να προβούν σε χρηματοδότηση απαιτούν να γνωρίζουν στοιχεία για τη ρευστότητα των νεοφυών επιχειρήσεων (Choi and Han 2013).

Συνεχίζοντας τη βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος θα μελετηθεί το άρθρο των Maskara and Mullineaux(2011) οι οποίοι σε σχέση με τις βραχυπρόθεσμες χρηματοδοτήσεις των νεοφυών επιχειρήσεων αναφέρουν ότι αυτό που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία της χρηματοδότησης είναι το νομικό πλαίσιο των χωρών (Maskara and Mullineaux, 2011).

Οι ερευνητές εστίασαν κυρίως στα κοινοπρακτικά δάνεια και συγκεκριμένα στα Highly leveraged transaction. Το κοινοπρακτικό δάνειο είναι δομημένο έτσι ώστε η «τράπεζα ηγέτης» να καθορίζει τους όρους του δανείου που θα δώσει στην επιχείρηση, σε συνεργασία με άλλες τράπεζες. Στα κοινοπρακτικά δάνεια είναι σημαντική η δευτερογενής αγορά τους, την οποία συνήθως χρησιμοποιούν οι «τράπεζες ηγέτες», λόγω της ρευστότητας που προσφέρει. Χάρη σε αυτήν ζητούνται χαμηλότερα πριμ ρευστότητας και μικρότερα επιτόκια δανεισμού (Maskara and Mullineaux, 2011). Οι τράπεζες προβαίνουν σε κοινοπρακτικά δάνεια ως μέσω χρηματοδότησης προκειμένου να περιορίσουν τον πιστωτικό κίνδυνο, να αυξήσουν τη ρευστότητα χωρίς όμως να υπάρχουν ηθικοί κίνδυνοι (Maskara and Mullineaux, 2011).

Προχωρώντας τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος οι McCaley, McGuire and Peter (2012) αναφέρουν ότι ένα σημαντικός παράγον στη διαδικασία της χρηματοδότησης των νεοφυών επιχειρήσεων είναι το εθνικό εισόδημα της εγχώριας χώρας (McCaley, McGuire and Von Peter, 2012). Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι σημαίνουν ρόλο στη χρηματοδότηση παίζουν και οι αυξομειώσεις των εξαγωγών και των εισαγωγών.

Σύμφωνα με τους Gambacorta and Marques-Ibanez (2011) έγινε μια έρευνα σε σχέση μεταξύ των επιλογών χρηματοδότησης μιας μικρής και μεσαίας επιχείρησης σε σχέση με το μέγεθος των εξόδων της για έρευνα και ανάπτυξη όπως αυτά εμφανίζονται στις λογιστικές της καταστάσεις.

Ανάλογα με τα έξοδα R&D που έχει μια εταιρία χρησιμοποιεί περισσότερο ή λιγότερο εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης. Φαίνεται πως υπάρχει σχέση μεταξύ των εξόδων R&D και της κεφαλαιακής διάρθρωσης μιας εταιρίας, δηλαδή στην επιλογή του τρόπου δανεισμού της (Gambacorta and Marques-Ibanez, 2011).

Η συγκεκριμένη μελέτη είναι σημαντική γιατί οι εταιρείες που επενδύουν στην έρευνα και ανάπτυξη είναι πιο ισχυρές σε επίπεδο ρευστότητας, έχουν δηλαδή κεφάλαια να επενδύσουν στο τομέα της έρευνας, πράγμα που τις καθιστά πιο θελκτικές σε επίπεδο δανεισμού και χρηματοδότησης, από τις τράπεζες και το κράτος.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία χρηματοδότησης των νεοφυών επιχειρήσεων από τη πλευρά τη δική τους αλλά και από τη πλευρά των τραπεζών είναι διάφοροι, κάποιοι εκ των βασικών που

ορίστηκαν στις παραπάνω ενότητες είναι η ρευστότητα, το εξωτερικό περιβάλλον, η νομοθεσία, το είδος των δανείων που έχει, η έρευνα και η ανάπτυξη κ.λ.π.

### **1.5 Παράγοντες επηρεασμού εξωτερικού περιβάλλοντος**

Είναι πολύ σημαντικό ένας νεοφυής οργανισμός να προσδιορίσει τους εξωτερικούς παράγοντες που τον αφορούν προτού ξεκινήσει την οποιαδήποτε στρατηγική διαδικασία. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να λαμβάνεται υπόψη καθ' όλη τη διάρκεια του σχεδιασμού από μια εταιρία. Η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος αναφορικά με τη πορεία μιας νεοφυούς εταιρίας, βοηθά στην αναγνώριση αυτών των δυνάμεων που επηρεάζουν τη θέση που έχει και ευρύτερα εστιάζουν στις πιέσεις που δέχεται η εφαρμοζόμενη στρατηγική της. Οι βασικοί παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι οι ακόλουθοι (Stoner, et al., 2007):

1. Πολιτικοί παράγοντες: Αναφέρονται στο πολιτικό και νομικό σύστημα που διέπει μια εταιρία.

2. Οικονομικοί Παράγοντες: Αναφέρεται στο οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο μια εταιρία δραστηριοποιείται.

3. Κοινωνικοί παράγοντες: Αναφέρεται στα κοινωνικά φαινόμενα που διέπουν μια κοινωνία και πιθανόν επηρεάζουν τις δραστηριότητες της.

4. Τεχνολογικοί παράγοντες: Η τεχνολογία αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι παράγοντες που την αποτελούν, επηρεάζουν τη πορεία μιας εταιρίας και ευρύτερα τη λειτουργία της αγοράς.

Η εφαρμογή του PEST-DG analysis (Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος- Δείκτες επηρεασμού) στην ανάλυση της αγοράς θα βοηθήσει στη διαπίστωση αυτών των παραγόντων που επηρεάζουν σήμερα αλλά και θα επηρεάσουν το μέλλον της αγοράς. Μέσα από τη χρήση του θα δούμε τα δρώμενα της αγοράς και κυρίως θα διαπιστωθούν εκείνες οι εξωτερικές δυνάμεις, οι οποίες μπορούν να καθορίσουν τη πορεία της εξεταζόμενης εταιρίας (Σχήμα 1- Προσδιορισμός Παραγόντων περιβάλλοντος).



Σχήμα 1.1- Μελέτη Εξωτερικού περιβάλλοντος

Πηγή: Παπαδάκης Β.,(2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική & Διεθνής εμπειρία , 2<sup>nd</sup> edition, Μπένος, Αθήνα ,σελ.18-19

### 1.6 Νέες τεχνολογίες και διαδίκτυο

Σήμερα πλέον το 1/3 των ελληνικών νοικοκυριών είναι διασυνδεδεμένα στο Διαδίκτυο μέσω ευρυζωνικών συνδέσεων. Έτσι οι Έλληνες μπορούν να είναι συνδεδεμένοι κατά μέσο όρο 7 ώρες την εβδομάδα. Αυτό σημαίνει ότι δυνητικά μπορούν να αυξηθούν οι αγορές μέσα από το διαδίκτυο. Αν και το ποσοστό διαδικτυακής διαφήμισης στην Ελλάδα είναι σχετικά μικρό, με ένα ποσοστό γύρω στο 3%-4% της συνολικής ετήσιας διαφημιστικής δαπάνης, το οποίο σε σύγκριση με το 23% της Μεγάλης Βρετανία είναι μικρό, μπορεί να βγει το συμπέρασμα ότι υπάρχει σημαντικό περιθώριο ανάπτυξης της διαδικτυακής διαφήμισης.

Πλεονέκτημα είναι η ευκολία με την οποία όλες οι επιχειρήσεις, είτε μικρές είτε μεγάλες, μπορούν να διαφημιστούν στο διαδίκτυο, χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες στο διαδίκτυο, μια και η διαδικασία είναι ίδια για όλους: «εγγραφή στο portal της Google, ως την εμφάνισή του ως διαφημιζόμενου στη μηχανή αναζήτησης».

Σημαντικό πλεονέκτημα επίσης είναι ο έλεγχος του κόστους, καθώς το ποσόν που πληρώνει η επιχείρηση για κάθε «κλικ» του καταναλωτή επάνω στον σύνδεσμό της ξεκινά από 0,01 ευρώ έως όσο θέλει ο ίδιος ο διαφημιζόμενος. Τρίτο σημαντικό πλεονέκτημα είναι η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας. Μέσω της πλατφόρμας

του Google Adwords όλες οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προβληθούν στο διαδίκτυο μέσω μιας απλής αναζήτησης που μπορεί να κάνει ο οποιοσδήποτε χρήστης.

Στην ελληνική αγορά όπου δραστηριοποιούνται περίπου 800.000 νεοφυείς επιχειρήσεις, το Google Adwords είναι μια σημαντική ευκαιρία για να προωθήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, αυξάνοντας τις πωλήσεις τους χωρίς να ξοδεύουν μεγάλα ποσά για πάγια έξοδα, όπως ενοίκια σε κεντρικά σημεία της αγοράς, για να βλέπουν οι καταναλωτές την επιχείρησή τους. Και όλα αυτά τη στιγμή κατά την οποία οι καταναλωτές αλλάζουν συνήθειες λόγω της οικονομικής κρίσης και αναζητούν πλέον εκπτώσεις και προσφορές παντού, και κυρίως στο διαδίκτυο.

Η λέξη κλειδί είναι «εμπιστοσύνη» μια και πρέπει να υπάρχει πιστοποίηση της κίνησης στις ελληνικές ιστοσελίδες, αλλά και να γίνει κατανοητό ότι υπάρχουν πολύ καλές προσπάθειες στο ελληνικό διαδίκτυο που παράγουν έγκυρο περιεχόμενο, που δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον ώστε οι δαπάνες των διαφημιζομένων να πιάνουν τόπο.

Η διαδικτυακή διαφημιστική δαπάνη στην Ελλάδα κατά το γ' τρίμηνο του 2012 διαμορφώθηκε στα 17 εκατ. ευρώ, κινούμενη στα επίπεδα του 2011. Η αύξηση της δημοτικότητας των smartphones και των tablets, παρέχει στις διαφημιστικές την ευκαιρία να συμμετέχουν περισσότερο στα καινούρια ψηφιακά, στα οποία οι προωθητικές ενέργειες είναι ευκολότερες.

Βάση της έρευνας Mediascope του IAB Europe (IAB, 2013), η τάση είναι υπέρ της χρήσης φορητών συσκευών με σύνδεση στο διαδίκτυο, και παράλληλα η παρακολούθηση τηλεόρασης. Το 46% των Ελλήνων χρηστών Διαδικτύου είναι συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο ενώ παρακολουθούν τηλεόραση, ποσοστό που είναι κοντά στον μέσο όρο της ΕΕ (48%), ενώ το 29% των ερωτώμενων απάντησε ότι το περιεχόμενο που βλέπουν στις ιστοσελίδες είναι σχετικό με αυτό που προβάλλεται στην τηλεοπτική συσκευή τους. Το 46% των Ελλήνων χρηστών απάντησε πως οι ενέργειες μία επιχείρησης ως προς την φήμη της και το brand name της στο διαδίκτυο είναι πολύ σημαντικές, ενώ το 62% υποστηρίζει ότι χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για την επιλογή προϊόντων και υπηρεσιών.

Το 2010 είχε αυξηθεί κατά 8,7% η διαφημιστική δαπάνη στο διαδίκτυο και, παρ' ότι είχε περιοριστεί στα 62 εκατ. ευρώ, εμφάνιζε σταθερή τάση ανόδου από χρόνο σε

χρόνο, σε αντίθεση με την κραταιά τηλεόραση η οποία, διατηρούσε το 30% της συνολικής δαπάνης. Το μερίδιο που κατέχει η ελληνική διαφήμιση στο διαδίκτυο είναι εξαιρετικά χαμηλό σε σύγκριση με άλλες αγορές. Η διαφημιστική δαπάνη στο Διαδίκτυο στην Ελλάδα (Ετος- Ποσά (σε εκατ. ευρώ): 2002: 4,6, 2003: 7,2, 2004: 13,7, 2005: 7,6, 2006: 13, 2007: 30,5, 2008: 39,9, 2009: 47,8, 2010: 62.

Το γενικό κλίμα αβεβαιότητας στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έφερε μια σημαντική κάμψη στο χώρο, αν και από το 2012 μέχρι σήμερα τα πράγματα μάλλον σταθεροποιήθηκαν. Σε αυτό συνέβαλε το ότι η έρευνα μέσω του διαδικτύου των καταναλωτών παρουσίασε ρυθμό ανάπτυξης τις τάξης του 17,9%. Επίσης στην σταθεροποίηση βοήθησαν τα νέα formats διαφήμισης, όπως το video και το mobile, τα οποία συνέβαλλαν στην αύξηση της αξίας του display, το οποίο παρουσίασε ρυθμό ανάπτυξης 15,3%. Οδηγημένο από την αναγνώρισή του από τους διαφημιζόμενους ως branding όχημα, και την έκρηξη της οικονομίας των Big Data, που βασίζεται στα πλούσια metrics που προσφέρει το online στην υπηρεσία του targeting και του planning. Το video advertising πλέον αποτελεί το 8,2% του display στις 14 ευρωπαϊκές αγορές που έδωσαν σχετικά στοιχεία. Παρότι το mobile advertising είναι ένα αναδυόμενο format το οποίο προς το παρόν συμβάλλει κατά 1-3% στο συνολικό display, αναπτύσσεται με εξαιρετικά υψηλούς ρυθμούς στις 9 ευρωπαϊκές αγορές οι οποίες παρουσίασαν στοιχεία για αυτό, με μέσο ρυθμό ανάπτυξης 45,6% (IAB, 2012).

Το διαδίκτυο πλέον έχει αλλάξει την αντίληψη όλων ως προς τη κλασική λειτουργία της διαφήμισης. Πλέον, η διαφήμιση θεωρείται μια παθητική επικοινωνιακή διαδικασία. Το διαδίκτυο έχει προσφέρει τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία πλέον ανατρέπουν την θεώρηση αυτή. Έτσι οι διαφημίσεις έχουν αποκτήσει μια ζωντάνια, στις οποίες το περιεχόμενο πλέον είναι και αξιόλογο και πραγματικά χρήσιμο για τους καταναλωτές. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τα παρακάτω (Tangient LLC, 2014):

Την εσωτερική λειτουργία της, δηλαδή τη ροή της πληροφόρησης στο εσωτερικό της, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τον καλύτερο συντονισμό των λειτουργιών της και άλλα.

Τις σχέσεις με τις επιχειρήσεις-συνεργάτες της, δηλαδή την κάθε οικονομική μονάδα με την οποία η εταιρεία έχει κάποιου είδους συνεργασία.



Τις σχέσεις με τον τελικό καταναλωτή, δηλαδή τους δυνητικούς και τους υφιστάμενους πελάτες της.

Τις σχέσεις με το κοινό, δηλαδή με τον κάθε εξωτερικό παράγοντα με τον οποίο υπάρχει πιθανότητα συνεργασίας.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Τα στάδια της ίδρυσης

### 2.1 Η Δημιουργία της ιδέας

Στη παρούσα ενότητα και πριν γίνει αναφορά στα στάδια δημιουργίας της νεόκτιστης επιχείρησης, όπου θα μελετηθούν τα βήματα ίδρυση ξεκινώντας στη παρούσα ενότητα με τη δημιουργία της ιδέας, θα γίνει ένας ορισμός και μια ιστορική τοποθέτηση των start-up επιχειρηματικών δράσεων.

Σύμφωνα με τους Mazzapoli and Volery(1999) δεν αποτελεί έκπληξη το ότι το μεγαλύτερο ποσοστό της διεθνούς βιβλιογραφίας όταν αναφέρεται σε start-up επιχειρήσεις τις συνδέει και τις μελετάει σε σχέση με τον όρο επιχειρηματικότητα. Αυτό αποδεικνύει ότι η έννοια του «επιχειρώ» είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη δημιουργία μιας νέα επιχειρηματικής δράσης, μιας δράσης η οποία έχει κάτι καινούργιο να προσφέρει στην αγορά.

Η start-up αποτελεί μια επιχείρηση που φιλοδοξεί να φέρει κάτι νέο στην αγορά, αποτελεί μια δράση η οποία δείχνει σημάδια καινοτομίας. Ο λόγος ύπαρξης της αναφέρεται σε συγκεκριμένα προβλήματα ή ιδρύεται για να καλύψει συγκεκριμένες ανάγκες(Burgel,2012).

Σύμφωνα με τον Arthony(2012) υπάρχουν 4 είδη start-up επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα αυτά είναι τα ακόλουθα: α) Μικρές επιχειρήσεις: Είναι οι επιχειρηματικές δράσεις οι οποίες δε στοχεύουν στην αύξηση του κέρδους αλλά στο να διατηρηθούν στην αγορά διατηρώντας ένα μικρό κύκλο εργασιών, β) Επιχειρήσεις start-up που στοχεύουν στη ταχεία ανάπτυξη: Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις λαμβάνουν χρηματοδότηση υψηλού επιπέδου αλλά και ρίσκου από μεγάλα κεφάλαια στοχεύοντας σε υψηλές πωλήσεις, γ) Υφιστάμενες/Νέες επιχειρήσεις: Οι συγκεκριμένες σκοπεύουν την ανάπτυξη νέων δράσεων, δ) Κοινωνικής επιχειρηματικότητας: Αποτελούν επιχειρήσεις με μη κερδοσκοπικό στόχο.

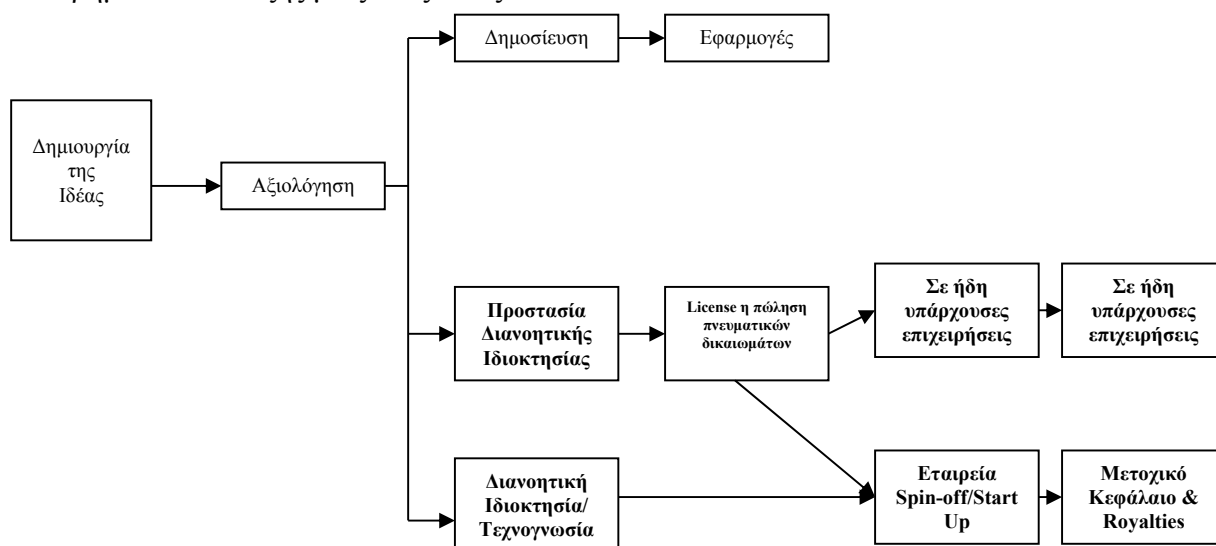
Ο όρος start-up ιστορικά τοποθετείται, μετά το 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο πόλεμο. Συγκεκριμένα εκείνη τη περίοδο μετά το καταστροφικό πόλεμο έγινε προσπάθεια αναδόμησης της κατεστραμμένης Ευρώπης και ειδικά της διαλυμένης οικονομικά Γερμανίας. Δεν εκφράστηκε τότε ο όρος, απλά η ίδρυση νέων επιχειρηματικών δράσεων, ως διαδικασία στήριξης των εθνικών οικονομιών, αποτέλεσε τον προάγγελο για τη γέννηση του όρου πολλά χρόνια αργότερα(Quinn,2006).

Ο όρος start-up γεννήθηκε τη περίοδο 1997-2000 όταν δημιουργήθηκε η λεγόμενη φούσκα dot-com(Wray,2005). Η φούσκα dot-com αναφέρεται στη φούσκα των εταιρειών του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η συγκεκριμένα έσκασε στις ΗΠΑ, θέτοντας σε αμφισβήτηση την αγορά του διαδικτύου, που μέχρι τότε θεωρούνταν ως άκρως ανταγωνιστική. Οι εταιρείες πληροφορικής αντιμετωπίζουν έντονα λειτουργικά και οικονομικά προβλήματα, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας δίνουν υπέρογκα ποσά για να πάρουν άδεια λειτουργίας, πράγμα που επηρεάζει επιπροσθέτως την αγορά. Οι επενδυτές είναι σε δύσκολη θέση, οι οίκοι αξιολόγησης υποβαθμίζουν διάφορες οικονομίες και γενικά η κατάσταση ήταν αδιέξοδη. Σε γενικές γραμμές όλες οι επιχειρήσεις και ευρύτερα οι κλάδοι, που είχαν αναπτύξει νέες δράσεις στην αγορά και ειδικά στο διαδίκτυο, επηρεάζονται από την οικονομική κρίση, είναι φανερό ότι η κακή διαδικασία έναρξης και πιο ειδικά η κακή δημιουργία της ιδέας, έφερε πρόσχερα κέρδη αλλά και μεγάλες ζημιές από τη μια στις εταιρείες του διαδικτύου, λόγω της οικονομικής του ανεπάρκειας και από την άλλη στις παραδοσιακές που δεν μπορούσαν να ανταγωνιστούν το χαμηλό κόστος λειτουργίας των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων. Οι νέες ανακαλύψεις όπως τα Blue Ray, τα σύγχρονα ηλεκτρονικά παιχνίδια, οι εικονικοί κόσμοι, αποτελούν νεόκτιστες δράσεις, σημαντικές για την ανάπτυξη της οικονομίας, οι οποίες όμως επηρέασαν και αποσυντόνησαν τη παραδοσιακή αγορά, οδηγώντας σε αδιέξοδα (Wray,2005).

Πολλά χρόνια μετά τη φούσκα dot-com, η επιχειρηματικότητα και η νεόκτιστη επιχείρηση προτρέπουν σήμερα στην αποφυγή της στασιμότητας. Σύμφωνα με τον Armstrong(2014) η στασιμότητα αποτελεί το τέλος μιας οικονομίας και η ευρύτερη αποφυγή νέων επιχειρηματικών δράσεων, οδηγεί σε αδιέξοδο ειδικά τους νέους, ενώ αποτελεί πρόσθετο αίτιο αύξησης της ανεργίας. Με βάση τους Moroz and Hindle(2012) η επιχειρηματικότητα και πιο συγκεκριμένα οι start-up companies σχετίζονται σε επίπεδο ανάπτυξης και επιτυχίας με δυο βασικές μεταβλητές: α) Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών, β) Τον επηρεασμό των κοινωνικών, πολιτιστικών, πολιτικών και οικονομικών παραγόντων, όλων αυτών δηλαδή που πλαισιώνουν το εξωτερικό περιβάλλον. Υπάρχει βέβαια στο πίσω μέρος του μυαλού των ιθυνόντων της Ε.Ε αλλά και των εθνικών οικονομικών, αν η πρόοδος σε συνδυασμό με τις start-up companies θα οδηγήσει σε νέες αδιέξοδες καταστάσεις, αν δηλαδή οι νέες τεχνολογίες και η

καινοτομία έχει αντίθετα και πάλι αποτελέσματα από ότι αναμένονται. Η οικονομική κρίση αποτελεί μια δικαιολογία ανάπτυξης start-up εταιρειών και επενδύσεις κεφαλαίων, αυτό που πρέπει να προσεχτεί είναι ποιες κινήσεις θα γίνουν και πως θα αξιολογηθούν για να μην οδηγήσουν σε αδιέξοδα.

Το βασικό σε μια επιτυχημένη δημιουργία και πορεία μιας start-up επιχειρηματικής δράσης αποτελεί το στάδιο της δημιουργίας της ιδέας. Σύμφωνα με τους Kotler and Armstrong(2001) η δημιουργία της ιδέας είναι η βάση ανάπτυξης μιας start-up εταιρείας, η ιδέα θα κρίνει τη μετέπειτα επιτυχία. Συγκεκριμένα το κατά πόσο είναι ολοκληρωμένη μεστή και εστιασμένη σε συγκεκριμένους στόχους, είναι αυτό που θα οδηγήσει αργότερα μια νεοφυή επιχείρηση στην επιτυχία. Σύμφωνα με τους Davila and Foster(2007) οι κινήσεις για να κριθεί δημιουργική μιας ιδέα είναι να εστιάζει στη δημιουργία ενός ελκυστικού προϊόντος ή υπηρεσίας, να βασίζεται σε σωστό προϋπολογισμό αλλά και στη χρηματοδοτική βάση πάνω στην οποία θα αναπτυχθεί αλλά και να τη στηρίζουν επενδυτές(Davila and Foster,2007). Σημαντικό παράγοντα δεδομένης της παρούσας κρίσης που βιώνει η αγορά, είναι και η ύπαρξη εξειδικευμένων συμβούλων στήριξης. Παρακάτω παρατίθεται ένα σχήμα μέσα από το αποσαφηνίζονται τα βήματα ανάπτυξης μιας νέας ιδέας.



Σχήμα 2.1-Μηχανισμοί αξιοποίησης νέων τεχνολογιών: Η δημιουργία νέων εταιρειών

Πηγή: Chachamidou, M. and Logothetidis, S. (2008) “Spin-off creation behaviour of Universities and Research Institutions: an initial approach for Nanotechnology” *International Journal Technology Transfer and Commercialisation* 7(4), p.384-397

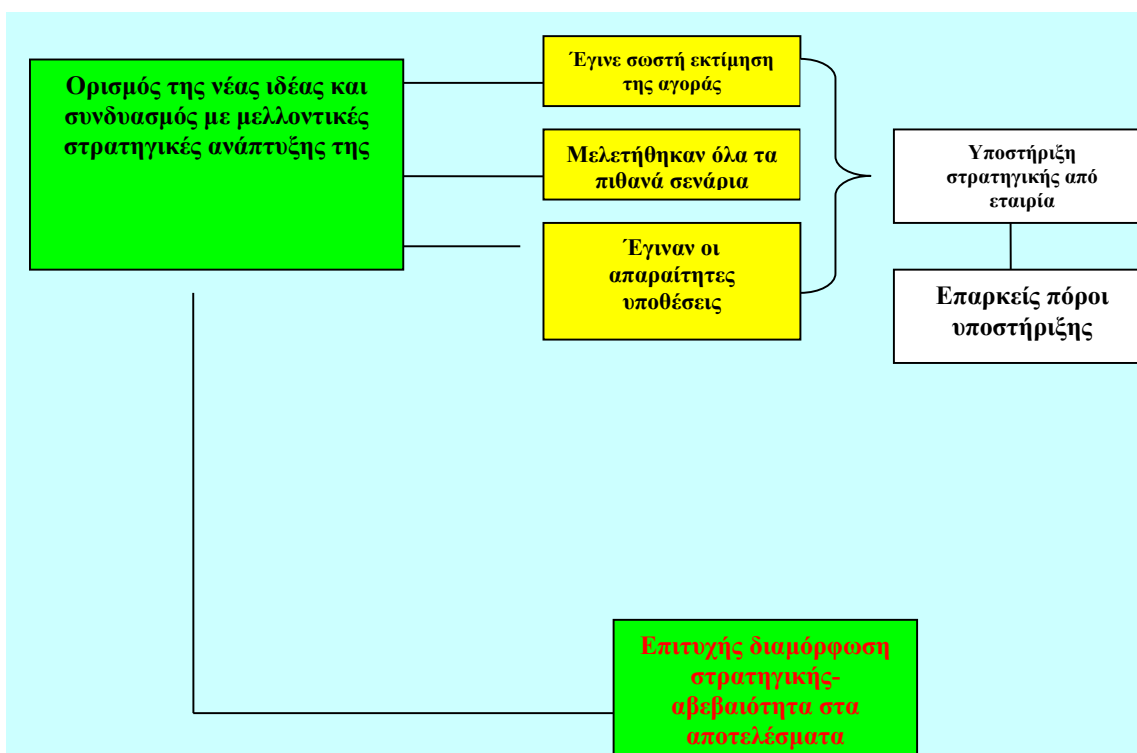
Οι νέες επιχειρήσεις σε επίπεδο ιδέας μπορούν να εστιάζουν σε δυο διαφορετικούς κατευθύνσεις: α) Εταιρείες start-up αποτελούν νεοϊδρυθείσες εταιρείες που εστιάζουν σε νέες τεχνολογίες και καινοτομίες, β) Εταιρείες spin-off αποτελούν νέες εταιρείες που δημιουργούνται με στόχο να αξιοποιήσουν εμπορικά και καινοτόμα ερευνητικά αποτελέσματα, ενέχουν θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας (Chachamidou and Logothetidis, 2008). Στο σημείο αυτό καλό να αναφερθούν σημάδια τα οποία μπορεί να οδηγήσουν στην αποτυχία μια νέα ιδέα πριν καν υλοποιηθεί. Τα σημάδια αυτά είναι τα ακόλουθα: α) Ο χρόνος που διαθέτει ο έχων την ιδέα για να την υλοποιήσει είναι ελάχιστος, β) Έλλειψη συνιδρυτών-χορηγών οι οποίοι θα δώσουν συμβουλές αλλά και επενδύσουν χρήματα για την υλοποίηση της νέας ιδέας, γ) Δεν υπάρχει κάποιος που να έχει υψηλή κυριότητα στο προϊόν, δ) Λάθος εκκίνηση, ε) Άγνοια περιβάλλοντος, ζ) Άγνοια επιθυμιών των πελατών, η) Άγχος.

## 2.2 Έλεγχος και αξιολόγηση της ιδέας

Στη παρούσα ενότητα θα χρησιμοποιηθούν τρία μοντέλα αξιολόγησης μιας νέας ιδέας, ουσιαστικά θα μελετηθεί το αν από στρατηγική άποψη η ιδέα αυτή μπορεί να είναι υλοποιήσιμη αλλά και αν στρατηγικά στη πορεία μπορεί να είναι εφαρμόσιμη. Το πρώτο μοντέλο αξιολόγησης βασίζεται στο μοντέλο του Schmidt (1988) το δεύτερο στην ανάλυση των Rumelt (1980) και Steiner and Miner (1997) και τέλος το τρίτο μοντέλο στο σχήμα του Kaplan (1992).

Μέσω των μοντέλων αυτών αξιολογούνται δυο πράγματα, από τη μια η αποτελεσματικότητα της ιδέας από στρατηγικής άποψης, προκειμένου να διερευνηθεί το κατά πόσο μπορεί η νέα επιχείρηση να βασιστεί στην ιδέα αυτή ώστε στο μέλλον να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ. Δεύτερον θα μετρηθεί η ίδια η επιχειρηματική ισχύ.

Αρχικά θα ξεκινήσει η ανάλυση με τη θεωρία του Schmidt (1988) η θεωρία αυτή θα δώσει τη δυνατότητα να αξιολογηθεί κατά πόσο η νέα ιδέα μπορεί να βοηθήσει στη πορεία στην ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης στρατηγικής η οποία θα δώσει στην νεοσύστατη επιχείρηση στη πορεία επιχειρηματική ισχύ.



Σχήμα 2.3-Αξιολόγηση ιδέας

Πηγή: Παπαδακης. Β.(2001) Στρατηγική των επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

Το παραπάνω Σχήμα δείχνει ότι προκειμένου μια νέα επιχειρηματική ιδέα να φτάσει σε επιχειρηματική ισχύ θα πρέπει να ακολουθεί μια σωστή στρατηγική στήριξης και ανάπτυξης της. Κάθε νέα ιδέα μπορεί να αξιολογηθεί με βάση το παραπάνω Σχήμα. Με βάση το σχήμα γίνεται κατανοητό ότι δεν αρκεί το Σχήμα αλλά είναι απαραίτητο να μελετηθούν και όλα τα σενάρια υλοποίησης, να αξιολογηθούν οι πόροι και γενικά να μειωθεί η αβεβαιότητα(Schimidt,1988).

Με βάση το μοντέλο του Rumelt(1980) είναι δυνατόν να αξιολογηθεί η στρατηγική που απορρέει από την νέα ιδέα με βάση 5 μεταβλητές, οι οποίες θα βοηθήσουν να γίνει κατανοητή η επιχειρηματική ισχύ της ιδέας. Οι πέντε μεταβλητές είναι οι ακόλουθες:

Συνέπεια: Η στρατηγική μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας πρέπει να ταυτίζεται με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της, αλλά και με συγκεκριμένους στόχους και πολιτικές.

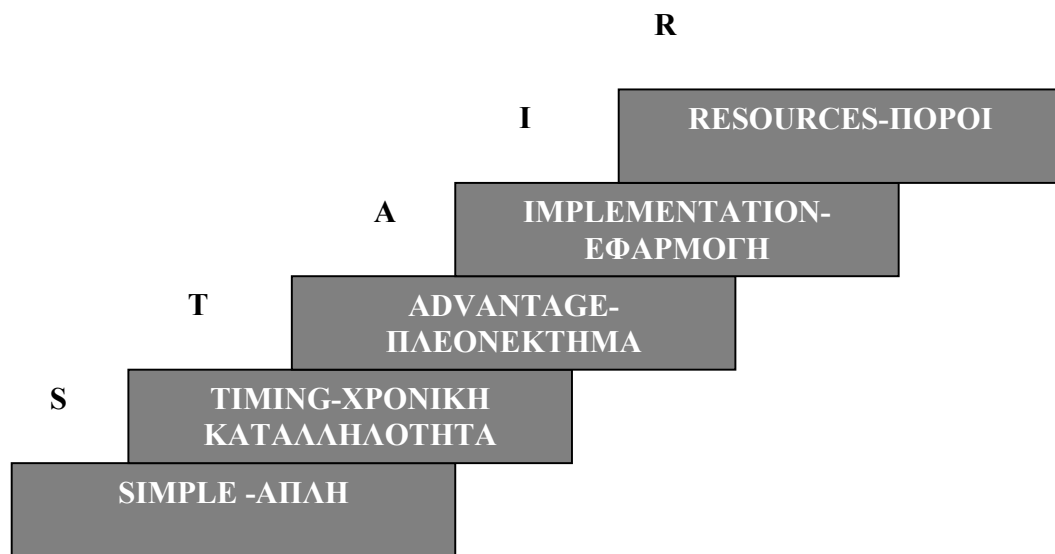
**Συμφωνία-Ταύτιση:** Η επιχειρηματική ιδέα μιας νεόκτιστης εταιρείας πρέπει είναι ευέλικτη και μπορεί να ανταποκριθεί με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.

**Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Η νέα ιδέα για να κριθεί ως ουσιαστικά για μια εταιρεία πρέπει να δίνει το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

**Εφικτότητα:** Η νέα ιδέα θα πρέπει να μπορεί να υλοποιηθεί μέσα από μια στρατηγική η οποία να της δίνει το περιθώριο να μην εξαντλεί τους πόρους της πράγμα που θα της δημιουργούσε άλυτα προβλήματα.

**Η Συμφωνία και το Πλεονέκτημα:** Οι εσωτερικές εκτιμήσεις της εταιρείας πρέπει πάντοτε να είναι βασισμένες σε έρευνα

Τέλος με βάση τους συγγραφείς και προκειμένου η νέα ιδέα να είναι ουσιαστική και να αξιολογηθεί ως ολοκληρωμένη θα πρέπει να ακολουθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική που θα της δώσει επιχειρηματική ισχύ, θα πρέπει να υπολογίσει αν καλύπτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά



Σχήμα 2.3-Μοντέλο STAIRS

Πηγή: Rumelt. (1980) *The Evaluation Business Strategy*, in W.F. Glueck, (ed) *Business Policy and Strategic Management*, New York, McGraw-Hill, 1980 p. 359-367

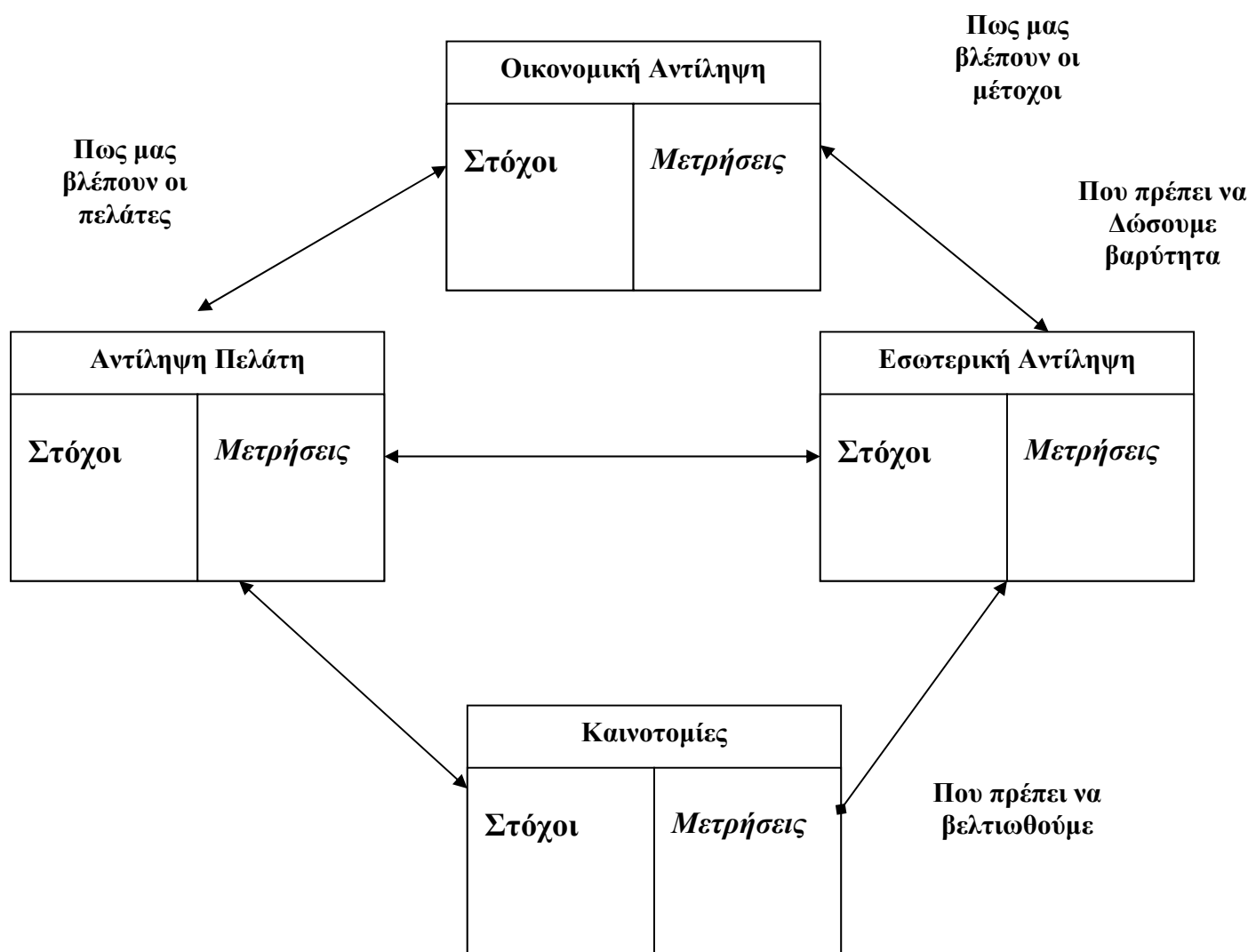
Η νέα ιδέα για να αξιολογηθεί ως ολοκληρωμένη και επιτυχής θα πρέπει η στρατηγική που θα ακολουθεί για την υλοποίηση της θα πρέπει να είναι απλή ώστε να της δίνει τη δυνατότητα όλες οι σχέσεις της στο μέλλον με τους πελάτες και τους προμηθευτές της να χαρακτηρίζονται από την απλότητα και την αμεσότητα. Αυτό θα

δείξει ότι η νέα ιδέα είναι ουσιαστική και θα δώσει περιθώρια ανάπτυξης για την νεότερη επιχείρηση. Η νέα ιδέα πρέπει να μπορεί να υλοποιηθεί σε κατάλληλους χρόνους. Η νέα ιδέα είναι σημαντικό να έχει πλεονεκτήματα πάνω στα οποία θα στηριχτεί η επιχειρηματική της πορεία. Η νέα ιδέα θα πρέπει να έχει την ικανότητα να στηρίζει μια βιώσιμη για το μέλλον στρατηγική αλλά και οτιδήποτε άλλο βοηθήσει στην μελλοντική ανάπτυξη. Η νέα ιδέα θα πρέπει να στηρίζεται, βασίζεται σε επάρκεια και καταλληλότητα των πόρων(Rumelt,1980).

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι μπορεί μεν μια ιδέα να παρουσιάζει μια επάρκεια στους παραπάνω τομείς αλλά παρόλα αυτά η στρατηγική υλοποίησης της να μην μπορεί να της δώσει στο μέλλον επιχειρηματική ισχύς στην αγορά ή σε τμήμα της αγοράς, αυτό σημαίνει ότι η νέα ιδέα κάπου χωλαίνει και θέλει περαιτέρω μελέτη(Rumelt,1980).

Για να υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα θα πρέπει να γίνει και μια μέτρηση της νέας ιδέας με βάση την επιχειρηματική ισχύ της επιχείρησης, προκειμένου να είναι πιο ξεκάθαρα για το μέλλον για το πώς σχετίζεται με την οργάνωση της επιχείρησης





Σχήμα 2.4-Balanced Score card

Πηγή: Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Με βάση το παραπάνω ο νέος επιχειρηματίας θα πρέπει να μετράει την επιχειρηματική ισχύ της νέας ιδέας, με βάση τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν κάθε κατηγορία από τις 4 του σχήματος. Συγκεκριμένα (Kaplan, 1992):

1. Για να μπορέσει στην παρούσα αγορά της οικονομικής κρίσης μια νέα ιδέα να έχει επιχειρηματική αξία θα πρέπει να σέβεται να εκτιμά τις ανάγκες των πελατών της. Συγκεκριμένα ο εμπνευστής μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας, θα πρέπει να δίνει μεγάλη σημασία στο πελάτη και τον ενδιαφέρει η άποψη του. Με βάση την παραπάνω θεωρητική θέση οι πελάτες με βάση το τι επιθυμούν διαχωρίζονται σε 4 κατηγορίες:

αυτοί που δίνουν βαρύτητα στην ποιότητα, την υπηρεσία και τέλος παρουσίαση και κόστος. Με βάση το Σχήμα 2.3, ένας νέος επιχειρηματίας εστιάζει στην ανάπτυξη ιδεών μέσω των οποίων θα επιτύγχανε κάποιους στόχους που με βάση τα measures που θα έβαζε θα ικανοποιούσε στο μέλλον τους πελάτες της (Παπαδάκης,2002).

2. Το ίδιο αναφέρεται και στους μετόχους. Συγκεκριμένα μια νέα επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να βάζει δεδομένα για επίτευξη στόχων και αν τα πετύχει αυτομάτως θα ικανοποιήσει και τους πιθανούς μετόχους, οι οποίοι θα μπορούσαν να την στηρίξουν οικονομικά. Μια νέα ιδέα για να αξιολογηθεί ως ουσιαστική θα πρέπει να εστιάζει σε τεχνολογικές και καινοτόμες δράσεις, δεδομένων των παρόντων αναγκών της αγοράς.

Τέλος με βάση το Σχήμα 2.3 οι σχέσεις των τεσσάρων διαφορετικών περιοχών επικοινωνούν με αμφίδρομα βελάκια. Αυτό δηλώνει ότι είναι άμεσα συνυφασμένα μεταξύ τους και ότι το ένα επηρεάζει το άλλο. Αυτή η μορφή μέτρησης βοηθά στην αξιολόγηση της νέας ιδέας, με βάση και κάποιες ακόμα μεταβλητές πέρα από τα παρακάτω:

Σχέσεις πελάτη προμηθευτή.

Παγκόσμιες σχέσεις.

Βελτίωση οργανωτικής δομής.

Έρευνα και ανάπτυξη. κ.λ.π

Όλα τα παραπάνω μοντέλα βοηθούν στην αξιολόγηση μιας νέας ιδέας, δίνοντας στον επίδοξο επιχειρηματία το περιθώριο να βελτιώσει πιθανά λάθη της.

### **2.3 Στάδια ίδρυσης**

Σε επίπεδο σταδίων ίδρυσης και σε σχέση με τα πρώτα βήματα, ο επίδοξος ιδρυτής μιας start-up εταιρείας πρέπει να προβεί στις ακόλουθες δράσεις(Harkonen,2014): α) Να δημοσιοποιήσει και να εξηγήσει την ιδέα του και τις εφαρμογές της, β) Να αξιολογήσει με βάση τους πόρους τους, τις ανάγκες της αγοράς, τον ανταγωνισμό κ.λ.π πως θα υλοποιηθεί η ιδέα του, γ) Να δει τη σχέση παραγωγικότητας και τεχνικής κατάρτισης αλλά και το συνδυασμό αυτών με την εμπορικότητα που θα έχει η ιδέα(Vahora et al,2004). Ένα βασικό στοιχείο για την νεόκτιστη επιχείρηση αποτελεί η κατοχύρωση της νέας ιδέας, πράγμα που θα βοηθήσει τον επιχειρηματία, να την προστατέψει να περιορίσει τη περίπτωση αντιγραφών, να

παραμένει διαφορετική και να του προσφέρουν στο μέλλον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η πνευματική ιδιοκτησία αποτελεί στοιχείο για μια νέα επιχείρηση και συγκεκριμένα για τις νέες ιδέες (Vahora et al, 2004).

Οι απαιτήσεις για την απόκτηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας είναι οι ακόλουθες: α) Η νέα ιδέα να είναι όντως νέα, β) Να μην υπάρχει προηγούμενη σχετική γραπτή και δημοσιοποιημένη ιδέα, γ) Η νέα ιδέα να είναι κοινωνική χρήσιμη, δ) Να μην αποτελεί προφανή-επέκταση παραλλαγή προυπάρχουσας εφεύρεσης. Στην Ελλάδα ο αρμόδιος φορέας στην Ελλάδα για την κατοχύρωση ευρεσιτεχνιών είναι ο οργανισμός βιομηχανικής ιδιοκτησίας. Στην Ευρώπη είναι το European Patent Office που παρέχει τα Ευρωπαϊκά Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας. Τέλος σημαντικό ρόλο παίζει και η βάση δεδομένων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Αφού έχει γίνει και η κατοχύρωση του ονόματος, θα πρέπει στη συνέχεια να επιλεγεί και ο τύπος εκκίνησης, οι τύποι είναι οι ακόλουθοι (Bodie, 2013):

**Automizer:** Ο συγκεκριμένος τύπος αναφέρεται σε μια self-service διαδικασία, κατά την οποία οι καταναλωτές αποκτούν το προϊόν άμεσα.

**Κοινωνικός Μετασχηματισμός:** Αποτελείται από self-service απόκτηση του προϊόντος, υπάρχει μεγάλη βάση χρηστών.

**Ο ολοκληρωτής:** Αναφέρεται στη βάση ανάπτυξης εσωτερικών πωλητών, οι οποίοι επεκτείνουν τις δράσεις

Τα επόμενα βήματα αναφέρονται στις ακόλουθες δράσεις, οι οποίες για μια νέα επιχείρηση, συνήθως αναπτύσσονται μέσα από ένα επιχειρησιακό πλάνο. Συγκεκριμένα να βήματα είναι: α) Νομιμοποίηση επιχειρηματικής δράσης, σύσταση της μέσω των δημόσιων ασφαλιστικών οργανισμών, β) Περιγραφή επιχείρησης εδώ η αναφορά γίνεται σε Ιδιοκτησιακό καθεστώς, τύπος επιχείρησης, άδειες και εξουσιοδοτήσεις, Είδος επιχείρησης: Εμπορία, κατασκευή, Υπηρεσίες, γ) Τέλος αν θα είναι νέα ανεξάρτητη επιχείρηση, υποκατάστημα, επέκταση, franchise κλπ. Στη συνέχεια θα πρέπει να παρθούν αποφάσεις για τη σύσταση, τη τοποθέτηση της εταιρείας, την εύρεση των κεφαλαίων και αργότερα για την ανάπτυξη και υλοποίηση μιας συγκεκριμένης και αποτελεσματικής στρατηγικής.

## 2.4 Κύκλος ζωής

Ο κύκλος ζωής μιας επιχειρηματικής ιδέας έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με το κύκλος ζωής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Συγκεκριμένα ξεκινά ως αναγνώριση μιας ανάγκης στην αγορά, που αποφασίζει ένας επιχειρηματίας, ότι αξίζει να καλύψει. Η ιδέα από μόνη της δεν αποτελεί βιώσιμη επιχείρηση. Για να καταστεί βιώσιμη θα πρέπει η ιδέα να μετατραπεί είτε σε προϊόν είτε σε υπηρεσία. Αυτά αρχικά ελέγχονται από τους καταναλωτές ή χρήστες μέχρι να προσαρμοστούν πλήρως στις ανάγκες της αγοράς αν τελικά το καταφέρουν να το κάνουν (Kotler and Armstrong, 2001).

Εφόσον το προϊόν ή η υπηρεσία αρχίσει να τοποθετείται στην αγορά, καθίσταται αναγκαία η χρήση αυξημένων χρηματοδοτικών πόρων για να αναπτυχθεί και στη συνέχεια να υλοποιηθεί. Το επόμενο στάδιο είναι αυτό όπου η ιδέα έχει υλοποιηθεί, έχει γίνει αποδεκτή στην αγορά ως προϊόν ή υπηρεσία, είναι βιώσιμη και επιφέρει πολλά κέρδη στον εμπνευστή της. Κατά την ανάπτυξη του επόμενου σταδίου, η ιδέα γίνεται κοινότυπη παραμένει σταθερή υπάρχει όμως ανάγκη στο σημείο αυτό για πιθανές διαφοροποιήσεις που θα ανανεώσουν την ιδέα θα της δώσουν νέα δυναμική, διότι αν αυτό δεν γίνει πιθανόν να οδηγηθεί πολύ σύντομα στο κορεσμό και στην απαξίωση. Πολλές ιδέες ξεκίνησαν ως ελπιδοφόρες πολύ δυναμικά στην αρχή επέφεραν πολλά κέρδη στη πορεία παράκμασαν και αποσύρθηκαν.

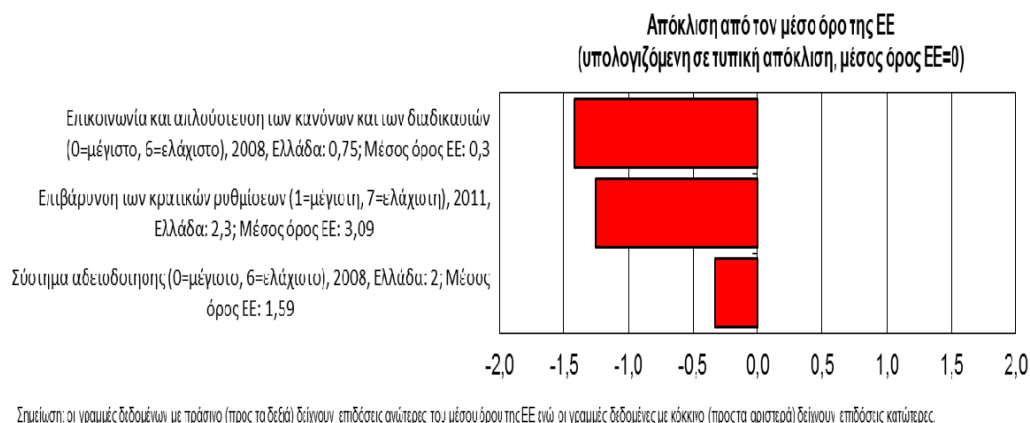
## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Παράγοντες επηρεασμού ίδρυσης νεοφυών επιχειρήσεων

### 3.1 Προτεραιότητα στις start-up επιχειρήσεις

Στο τομέα «προτεραιότητα στις νεοφυείς επιχειρήσεις», η Ελλάδα βρίσκεται πίσω από το μέσο όρο της ΕΕ, ειδικά σε σχέση με τα συστήματα αδειοδότησης όπου η επίδοση της απέχει πολύ από το μέσο όρο των Ευρωπαϊκών χωρών. Η ελληνική πολιτεία δείχνει να υστερεί από αυτή των άλλων κρατών της ΕΕ, ειδικά σε επίπεδο επικοινωνίας και την απλούστερη εφαρμογή των κανόνων και των διαδικασιών που επιβάλλονται και εμποδίζουν στην ανάπτυξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Σε επίπεδο πολιτικής ο νόμος 4072/2012 ο οποίος σχετίζεται με τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος εστιάζει πέρα από την ανάπτυξη ορισμένων απλουστευμένων διατάξεων για την επιχειρηματικότητα και σε μια νέα επιχειρηματική μορφή, την ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρία προκειμένου να διευκολύνει την επιχειρηματικότητα, ειδικά των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Η συγκεκριμένη μορφή εταιρίας αποτελεί μια μορφή εταιρίας περιορισμένης ευθύνης η οποία μπορεί να συσταθεί με τη χρήση ελάχιστου κεφαλαίου ενός ευρώ και με λιγότερες υποχρεώσεις ενημέρωσης. Με βάση το συγκεκριμένο νόμο, οι εταιρίες αυτού του είδους μπορούν να δημοσιεύουν έγγραφα και στοιχεία στο εμπορικό μητρώο ηλεκτρονικά, απαλλασσόμενες από σχετικές δαπάνες (Βλέπε Εικόνα 3.1) (European Commission, 2012).

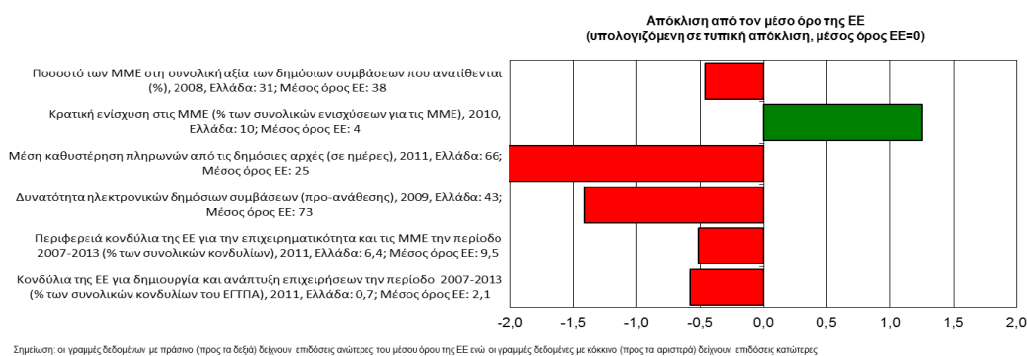


Εικόνα 3.1: Απόκλιση από το μέσο όρο της ΕΕ σε σχέση με προτεραιότητα στις start-up

Πηγή: European Commission.(2012), *Επιχειρήσεις και βιομηχανία Ενημερωτικό δελτίο για την SBA 2012 Ελλάδα*, European Commission

### 3.2 Κρατικές ενισχύσεις δημόσιες συμβάσεις και χρηματοδοτήσεις

Η Ελλάδα παρουσιάζει χαμηλές επιδόσεις όπως παρουσιάζεται και στην εικόνα 3.2 σε σχέση με τις κρατικές ενισχύσεις. Οι ελληνικές αρχές είναι υπεύθυνες για τις καθυστερήσεις των δημόσιων κονδυλίων πολλές φορές και 66 μέρες μετά την έγκρισή τους.



Εικόνα 3.2: Απόκλιση από το μέσο όρο της ΕΕ σε σχέση με κρατικές ενισχύσεις και δημόσιες συμβάσεις

Πηγή: European Commission.(2012), *Επιχειρήσεις και βιομηχανία Ενημερωτικό δελτίο για την SBA 2012 Ελλάδα*, European Commission

Τα αποτελέσματα χρήσης των ευρωπαϊκών κονδυλίων από τα δημόσια ταμεία όπως είναι τα γεωργικά ταμεία, βρίσκονται μόλις λίγο κάτω από το μέσο όρο. Τέλος οι ηλεκτρονικές συμβάσεις απέχουν από το μέσο όρο, όμως μέσα στο 2011 έγιναν στρατηγικές κινήσεις βελτίωσης της παρούσας κατάστασης για ενίσχυση των μικρών μεσαίων επιχειρήσεων και μείωση του κόστους.

Οι ηλεκτρονικές δράσεις σχετίζονται με ηλεκτρονικούς μειοδοτικούς διαγωνισμούς για δημόσιες συμβάσεις, προκειμένου να εξασφαλιστεί η διαφάνεια, να μειωθεί το κόστος των συμβάσεων και να περιοριστούν τα εμπόδια συμμετοχής για τις start-up επιχειρήσεις.

Μια επιπρόσθετη στρατηγική κίνηση στήριξης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, αποτελεί από το 2011 και μετά η εφαρμογή του προγράμματος Jeremie το οποίο εστιάζει στη χρηματοδότηση και στήριξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (European Commission, 2012),

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα εμπεριέχει διάφορες δράσεις όπως χρηματοδότηση δανείων με επιμερισμό κινδύνων σε χαμηλά επιτόκια, παροχή εγγυήσεων για δάνεια και υποστήριξη των επενδύσεων σε κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου. Η χρηματοδότηση αναφέρεται σε υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία και όχι δαπάνες όπως λειτουργικά έξοδα, μισθούς, ενοίκια, ασφαλιστικές εισφορές.

Ένα πρόγραμμα σημαίνον για τη στήριξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, μέρος του Jeremie, είναι το πρόγραμμα μικρο-χρηματοδοτήσεων, το οποίο σχετίζεται με τη παροχή επιδοτήσεων επιτοκίου για μικροδάνεια που αποσκοπούν στο να καλύψουν ανάγκες δανεισμού για επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 εργαζόμενους και με ετήσιο κύκλο έως 2 εκατομμύρια ευρώ.

Τέλος το Εθνικό ταμείο επιχειρηματικότητας και ανάπτυξης, εστιάζει στην επένδυση από κοινού με τράπεζες σε ταμεία για τη χορήγηση δανείων σε start-up με ευνοϊκούς όρους για παράδειγμα χαμηλά επιτόκια. Το κράτος επενδύει 300 εκατομμύρια ευρώ ενώ οι επιλεγμένες τράπεζες στηρίζουν μέσα από επένδυση 600 εκατομμυρίων ευρώ.

### **3.3 Πυλώνες παρέμβασης για την ανάπτυξη**

Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό την ελληνική οικονομία, οι start-up επιχειρήσεις μπορούν να αποτελέσουν το πυλώνα ανάπτυξης της χώρας, δεδομένου ότι από τη μια ο αριθμός τους και από την άλλη η δημιουργία των θέσεων εργασίας, αποτελούν βασικούς παράγοντες ώστε να δημιουργηθούν οι βάσεις ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.

Οι στρατηγικές στήριξης και ανάπτυξης βασίστηκαν αρχικά στον αρνητικό παράγοντα της μειωμένης ρευστότητας που κλήθηκε και συνεχίζει να προσπαθεί να αντιμετωπίσει το ελληνικό κράτος αλλά και στη δυνατότητα παρέμβασης σε δανειακά κεφάλαια, δεδομένης της οικονομικής ύφεσης. Κάποιες από τις δράσεις περιγράφηκαν στις προηγούμενες δυο ενότητες. Με βάση όμως τα ευρύτερα προβλήματα

που συνεχίζει να αντιμετωπίζει η ελληνική οικονομία κρίθηκε απαραίτητο σε πρώτη φάση να αναπτυχθεί ένας πυλώνας παρέμβασης ο οποίος θα εστιάζει από τη μια στους εναλλακτικούς τρόπους ενίσχυσης της οικονομικής κατάστασης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και από την άλλη στην αξιοποίηση των υφιστάμενων μέσω που παρέχονται για τη χρηματική ενίσχυση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων (ICAP, 2012).

Στη συνέχεια δημιουργήθηκε ο δεύτερος πυλώνας ο οποίος εστίασε στο τρίπτυχο «Καινοτομία-διεθνοποίηση-Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων». Αναλυτικά σε σχέση με τους δύο πυλώνες (ICAP, 2012):

**Πρώτος πυλώνας:** Ο πρώτος πυλώνας εστιάζει στην ενίσχυση της πρόσβασης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στις κεφαλαιαγορές και χρηματαγορές, βάση του οποίου πρέπει να υπάρξει μια κοινή και έντονη προσπάθεια και από τις επιχειρήσεις και από τη πολιτεία. Με βάση το πυλώνα αυτό οι start –up επιχειρήσεις στρέφονται σε εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης όπως είναι τα μικροδάνεια, τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών, επιχειρηματικοί άγγελοι κ.λ.π. Η πολιτεία από τη πλευρά της επιδιώκει να ενισχύσει τη ρευστότητα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων μέσα από τη δημιουργία ειδικού ταμείου αλλά και η προτροπή σύστασης νέων εταιρικών σχημάτων όπως venture capitals, factoring κ.λ.π. Παράλληλες ενισχυτικές δράσεις που αναπτύσσονται είναι οι ακόλουθες:

Επιταχυνόμενη απορρόφηση των υφιστάμενων κονδυλίων που παρέχονται μέσω προγραμμάτων ενίσχυσης των start-up επιχειρήσεων.

Πλήρη αξιοποίηση των υφισταμένων χρηματοδοτικών εργαλείων.

Διαμόρφωση ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος το οποίο θα ενισχύσει τη δυναμική παρέμβαση των start-up επιχειρήσεων σε χρηματοδοτικά εργαλεία, όπως για παράδειγμα ευνοϊκές ρυθμίσεις συμμετοχής των start-up επιχειρήσεων σε προγράμματα επιχορηγήσεων.

**Δεύτερος πυλώνας:** Ο δεύτερος πυλώνας αναφέρεται σε παρεμβάσεις για την ανάληψη πρωτοβουλιών για την υιοθέτηση επιχειρηματικών πρακτικών στους ακόλουθους τομείς:

**Ενίσχυση της καινοτομίας:** Η υιοθέτηση καινοτόμων δράσεων σε σχέση με τη παραγωγική διαδικασία και τα προσφερόμενα προϊόντα αποτελεί το βασικό παράγοντα ανάπτυξης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αλλά και βασικό μέσο ανάπτυξης μιας



στρατηγικής διαφοροποίησης η οποία θα προσδώσει στις start-up επιχειρήσεων ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι δράσεις που θα βοηθήσουν στην ενίσχυση της καινοτομικότητας είναι οι ακόλουθες: 1) Η ανάπτυξη περιβαλλοντικών καινοτόμων δράσεων, 2) Η δημιουργία καινοτόμων δικτύων για τη μεταφορά τεχνογνωσίας, 3) Εισαγωγή τεχνολογικής καινοτομίας, 4) Αξιοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ενίσχυση των γνώσεων των εργαζομένων, 5) Απόκτηση μοντέλου ανοιχτής καινοτομίας το οποίο δεν βασίζεται στη παραδοσιακή προσέγγιση της καινοτομίας αλλά εστιάζει στη προώθηση νέων ιδεών με στόχο τη διαφοροποίηση.

Προοπτική για διεθνοποίηση - Ενίσχυση της εξωστρέφειας: Η ενίσχυση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων θα έρθει μέσα από την ενίσχυση της διεθνοποιημένης δράσης της ευρύτερης εξωστρέφειας τους. Οι ενέργειες που προτείνονται για την επίτευξη της συγκεκριμένης δράσης είναι οι ακόλουθες:

α) Η δημιουργία μια εθνικής στρατηγικής διεθνοποίησης start-up επιχειρήσεων: Σε εθνικό επίπεδο φορέας του εξαγωγικού κλάδου αναλαμβάνει την ανάπτυξη μιας εθνικής στρατηγικής για τη διεθνοποίηση και των εξαγωγικό προσανατολισμό των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, η οποία διευκολύνει τη πρόσβαση σε νέες αγορές.

β) Η διάχυση πληροφοριών και γνώσης σχετικά με τις ευκαιρίες διεθνοποίησης: Σημαινουσας σημασία είναι η ανάπτυξη μια μεγάλη βάσης πληροφοριών με πληροφορίες οι οποίες θα βοηθήσουν τις start-up επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν με ασφάλεια σε χώρες της επιλογής τους. Η βάση αυτή μπορεί να είναι μια ηλεκτρονική πλατφόρμα φιλική προς το χρήστη, η οποία θα είναι ειδικά προσαρμοσμένη στις ανάγκες διεθνοποίησης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και θα παρέχει όπως προαναφέρθηκε σημαίνουσας σημασίας πληροφόρηση.

γ) Η δημιουργία δικτύων για τη προώθηση της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων: Συμμετοχή και συνεργασία των εταιριών σε τομείς έρευνας για την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών διεθνοποίησης και δράσεων εξωστρέφειας.

Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού: Η ανάπτυξη και ενίσχυση της καινοτομίας θα πρέπει να βασιστεί στη συνεχή ενημέρωση, εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα.

Δημιουργία φιλικού περιβάλλοντος για τις start-up επιχειρήσεις: Το κράτος επιδιώκει να αλλάξει τη λειτουργία των επιδράσεων και πιέσεων στις start-up

επιχειρήσεις, μέσα από συγκεκριμένες δράσεις που καθιστούν το περιβάλλον τους φιλικό προς αυτές. Οι παρεμβάσεις βελτίωσης του περιβάλλοντος είναι οι ακόλουθες: α) Διοικητική και νομοθετική εξάλειψη της γραφειοκρατίας, β) Μείωση του διοικητικού φόρτου των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, γ) Εξασφάλιση ενός ευνοϊκότερου περιβάλλοντος για τις start-up καθ' όλη τη διάρκεια ζωής τους.

### **3.4 Zerofund**

Το Zerofund αναφέρεται σε μια ιδέα του Γιάννη Βλαχογιάννη, στην οποία συντέλεσαν στην επιτυχία της ο Πάνος Παπαδόπουλος και η Μαρία Νησιώτη. Τα βήματα του προγράμματος αυτού είναι τα ακόλουθα: α) Δημιουργεί ο ενδιαφερόμενος μια σελίδα για να προωθήσει το προϊόν του, β) Βρίσκει χρήματα για να δημιουργηθεί παραχθεί ένα προϊόν, γ) Κατασκευάζει το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν και βρίσκει χρήστες-πελάτες, δ) Εισαγωγή στο MindTheBridge και συνεχίζει την ανοδική πορεία με την καθοδήγηση συμβουλών και εμπειρών ανθρώπων. Μέσα από το παρόν πρόγραμμα ο συμμετέχων δεν βοηθιέται μόνο στη συλλογή χρημάτων αλλά και του δίνεται η δυνατότητα να έρθει σε επαφή με εξειδικευμένους συμβούλους να του δώσουν κατευθύνσεις και να τον βοηθήσουν σε επίπεδα χρηματοδότησης, εφόσον η ιδέα τους αξίζει. Του δίνονται συμβουλές σε επίπεδο: α) Επικοινωνίας, β) Marketing, γ) Προωθητικών κινήσεων. Το Zerofund δεν βοηθά μόνο σε επίπεδο χρηματοδότησης αλλά παρέχει και πρόσβαση στις νεόφυτες επιχειρήσεις στην αγορά, βοηθώντας τες να επεκταθούν και να τοποθετηθούν επιτυχώς στην αγορά της Ελλάδος.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Μεθοδολογία της Έρευνας**

### **4.1 Στόχος της έρευνας**

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να δείξει τη δομή, ιστορία, εξέλιξη των εξεταζόμενων εταιρειών αλλά και τη θέση που κατέχουν στην αγορά.. Η ανάλυση του θέματος και η υλοποίηση του άνωθεν στόχου θα γίνει με τη χρήση διττής έρευνας. Από τη μια η έρευνα είναι δευτερογενής και βασίστηκε στη συλλογή άρθρων και βιβλίων σχετικών με το θέμα και από την άλλη πρωτογενής με τη χρήση μιας εκ των μορφών της ποιοτικής έρευνας, τη μελέτη περίπτωσης. Συγκεκριμένα οι εφαρμογές των start-up επιχειρήσεων θα μελετηθούν μέσα από τη παρουσίαση επιτυχημένων start-up επιχειρήσεων αλλά και τη παρουσίαση κάποιων αποτυχημένων παραδειγμάτων. Μέσα από τη συγκεκριμένη διαδικασία θα εξαχθούν τα τελικά συμπεράσματα σε σχέση με τους λόγους επιτυχίας ή αποτυχίας των νεοφυών επιχειρήσεων.

### **4.2 Ποιοτική Ανάλυση**

Το εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί για την διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας θα είναι η μελέτη περίπτωσης (Palys,2010). Παρ' όλη τη σχετικότητα των δεδομένων, η ποιοτική προσέγγιση δεδομένων έχει τις αδυναμίες της και τους περιορισμούς της. Η ποιοτική ανάλυση με τη χρήση μελετών περίπτωσης είναι αρκετά απαιτητική και παίρνει και χρόνο, διότι θα πρέπει να συλλεγούν πολλά δεδομένα, πολλών μορφών και να γίνει η σωστή αξιολόγηση τους (Miles, 1999).

Η κριτική που συνηθίζεται να γίνει στη ποιοτική ανάλυση αναφέρεται στο ότι τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν σε ένα ευρύτερο πληθυσμό διότι συνήθως βασίζονται είτε σε μικρά δείγματα είτε σε μελέτες περίπτωσης (Hancock et al, 2007).

Πίνακας 4.1. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της ποιοτικής έρευνας

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<p>Διερεύνηση που χαρακτηρίζεται από λεπτομέρεια και βάθος</p> <p>Είναι δυνατόν να οδηγήσει στη διερεύνηση φαινομένων, διαδικασιών και συμπεριφορών που δεν είχαν προβλεφθεί από πριν</p> <p>Διερεύνηση της εμπειρίας των κοινωνικών υποκειμένων. Ο ερευνητής «βλέπει» και κατανοεί τον κόσμο μέσα από τα μάτια και την αντίληψη των κοινωνικών υποκειμένων</p> <p>Γίνεται προσπάθεια για την αποφυγή α priori κρίσεων</p>	<p>Συνήθως αφορά σε μικρά δείγματα</p> <p>Χαρακτηρίζεται από σχετικά περιορισμένες δυνατότητες γενίκευσης και σύγκρισης</p> <p>Εξαρτάται αρκετά από τις προσωπικές αντιλήψεις του ερευνητή και από τα επικοινωνιακά του προσόντα</p> <p>Η συμμετοχή ή η εμπλοκή του ερευνητή μπορεί να μεταβάλλει τα χαρακτηριστικά του υπό μελέτη κοινωνικού φαινομένου ή διαδικασίας</p>

Πηγή: Ιωσηφίδης, Θ. (2008) Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ

#### 4.3 Ερευνητική διαδικασία

Στο επόμενο κεφάλαιο και προκειμένου να συνδεθεί το θεωρητικό με το πρακτικό μέρος, έγινε η επιλογή έντεκα εταιριών, επτά επιτυχημένων και τεσσάρων αποτυχημένων. Η επιλογή έγινε καθαρά με βάση τη θεωρία της μελέτης περίπτωσης. Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν 11 διαφορετικές μελέτες περίπτωσης οι οποίες παρουσιάστηκαν περιληπτικά και στη συνέχεια έγινε η ανάλυση τους με τη βοήθεια του μοντέλου SWOT. (Πετράκης, 2001)

Ουσιαστικά από το σύνολο των εταιριών που εντοπίστηκαν μέσα από τη βιβλιογραφία και από τις οποίες δίνοντας στοιχεία για να γίνει πιο εύκολη η αξιολόγησή τους εντοπίστηκαν περίπου 70 νεόκτιστες εταιρίες με επιτυχημένη πορεία και αποτυχημένα παραδείγματα βρέθηκαν περίπου 40 οπότε με δεδομένους τους αριθμούς που βρέθηκαν επιλέχθηκε ένα 10%, 7 επιτυχημένες και 4 αποτυχημένες. Είναι πολύ λογικό οι πετυχημένες να είναι περισσότερες γιατί οι νεόκτιστες εταιρίες για ένα διάστημα τουλάχιστον δύο έως πέντε έτη λειτουργούν και έχουν μια ικανοποιητική πορεία. Λίγες είναι αυτές που σε μικρότερο διάστημα οδηγούνται στην αποτυχία. Η ανάλυση των εταιριών θα γίνει με την ανάλυση του μοντέλου SWOT το οποίο

συζητήθηκε εκτενώς στο κεφάλαιο 1. Ουσιαστικά θα εντοπιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες τους αλλά και οι ευκαιρίες και οι απειλές και πώς τις διαχειρίστηκαν οι εξεταζόμενες εταιρίες.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Μελέτες περίπτωσης

Στη παρούσα ενότητα θα γίνει αναφορά σε διάφορες μελέτες περίπτωσης νεόκτιστων επιχειρήσεων. Η αναφορά θα γίνει σε επιτυχημένα και αποτυχημένα παραδείγματα, προκειμένου να δοθεί μια συνολική εικόνα τέτοιου είδους επιχειρήσεων και των λόγων που πέτυχαν ή απέτυχαν στους στόχους τους.

### 5.1 Επιτυχημένα μοντέλα νεοσύστατων επιχειρήσεων

Παρακάτω παραθέτονται επιτυχημένα μοντέλα νεοσύστατων επιχειρήσεων. Για κάθε μία από τις επιχειρήσεις και σε μορφή πίνακα θα παρατεθεί το SWOT ANALYSIS το οποίο στη συνέχεια θα σχολιαστεί ανά εταιρία. Στο τέλος θα βγει ένα γενικό συμπέρασμα για τις επιτυχημένες και αποτυχημένες εταιρίες.

#### 1. Nanothinx

Η Nanothinx είναι μια εταιρεία που δημιουργήθηκε το 2005 και είναι μια εταιρεία spin-off από το Ερευνητικό Ινστιτούτο Χημικής Μηχανικής & Χημικών Διεργασιών Υψηλής Θερμοκρασίας, του ΙΤΕ. Ο τύπος της εταιρείας: E&A & παραγωγή νανοσωλήνων άνθρακα και είναι εγκατεστημένη στην Πάτρα στο Ερευνητικό Κέντρο.

Παρακάτω ακολουθεί το SWOT ANALYSIS της εταιρίας Nanothinx

Πίνακας 5.1 SWOT ANALYSIS της εταιρίας Nanothinx

A/A	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Ισχυρή φήμη	Εξάρτηση σε ένα ποσοστό από το κράτος	Ενεργειακό άνοιγμα στη παγκόσμια αγορά	Αυξημένος ανταγωνισμός σε παγκόσμια κλίμακα
2	Επένδυση σε καινοτόμες δράσεις	Ανάγκη αύξησης ενεργητικού για μεγαλύτερη δυνατότητα σε	επενδύσεις σε καινοτόμες δράσεις	Υψηλό κόστος επένδυσης σε νέες δράσεις

		επενδύσεις		
3	Κρατική υποστήριξη	Μειωμένη δράση στο εξωτερικό	Ανάπτυξη σε νέες αγορές	Δυσκολία εισόδου σε νέες αγορές λόγω εμπορίου ανταγωνιστών.
4	Πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις			
5	Ισχυρή διοικητική δομή			
6	Καλά εκπαιδευμένο προσωπικό			

Με βάση το πίνακα 5.1 και σε σχέση με τη πρώτη εταιρία διαπιστώνεται ότι η επιτυχία της βασίζεται κυρίως στις καινοτόμες δράσεις που ανέπτυξε. Συγχρόνως στο ότι από την αρχή στηρίχθηκε αρκετά από το κράτος όπου και , χρηματοδοτήθηκε.

Τέλος η εταιρεία προχώρησε σε αρκετές εξωτερικές επενδύσεις που βοήθησαν στη πορεία και την εξέλιξη της. Ακόμα λογίζεται στα θετικά της πράγμα που της έδωσε τη δυνατότητα να έχει μια επιτυχημένη πορεία το καλά καταρτισμένο προσωπικό. Οι αδυναμίες της οι οποίες δεν είναι πολλές έχουν να κάνουν κυρίως με την οικονομική δυνατότητα της εταιρίας, δηλαδή με την αδυναμία της να επεκταθεί και να ισχυροποιηθεί στην αγορά.

Αντιμετωπίζει και ένα πρόβλημα από το σχετικό έλεγχο που έχει από το κρατικό μηχανισμό. Σε επίπεδο ευκαιριών εντοπίστηκε η δυναμική που υπάρχει σε νέες αγορές η οποία ανοίγει δρόμους στην εταιρία για περαιτέρω ανάπτυξη. Αυτές οι ίδιες όμως αγορές δημιουργούν απειλές για την εταιρία οι οποίες έχουν να κάνουν με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτές και έχουν επεκταθεί σε όλο το κόσμο.

## 2. Advent

Η Advent είναι μια εταιρεία που δημιουργήθηκε το 2005 και είναι εγκατεστημένη στο Τεχνολογικό Πάρκο της Πάτρας. Ο τύπος της εταιρείας είναι E&A & πιλοτική παραγωγή, υλικών & συστημάτων για ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπως κυψελίδες καυσίμων & φωτοβολταϊκά συστήματα. Η Advent είναι εταιρεία spin-off από το Πανεπιστήμιο Πατρών & το Ερευνητικό Ινστιτούτο Χημικής Μηχανικής & Χημικών Διεργασιών Υψηλής Θερμοκρασίας, του ΙΤΕ.

Παρακάτω ακολουθεί το SWOT ANALYSIS της εταιρίας Advent.

Πίνακας 5.2 SWOT ANALYSIS της εταιρίας Advent

A/A	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Ηγετική θέση	Αυξημένο εργατικό δυναμικό	Κρατικές επιχορηγήσεις για την ανάπτυξη και την επένδυση των σύγχρονων τεχνολογιών	Η οικονομική κρίση στη χώρα
2	Λειτουργία σύμφωνα με τα διεθνή πιστοποιημένα πρότυπα	Υψηλές ασφαλιστικές εισφορές	Εξαγορά ανταγωνιστών για κάλυψη μεγαλύτερου μεριδίου του κλάδου με άμεσο στόχο την ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου	Η μείωση της κατανάλωσης λόγω του χαμηλότερου διαθέσιμου εισοδήματος των Ελλήνων καταναλωτών και τα υψηλά ποσοστά ανεργίας που σημειώνονται στην χώρα
3	Συμβαδίζει με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα	Έλλειψη χρηματοοικονομικών	Ανάπτυξη Βαλκανικών	



	διοίκησης και οργάνωσης	πόρων	χωρών
4	Ισχυρές και συστηματικές διαφημιστικές καμπάνιες		Ανάπτυξη ναυτιλίας.

Η συγκεκριμένη εταιρία έχει επιτυχημένη πορεία από το στιγμή της ίδρυσής της. Η επιτυχία της οφείλεται στην επιλογή ενός κλάδου με μεγάλες προοπτικές ειδικά τα πρώτα χρόνια λειτουργία της, πράγμα που τη βοήθησε στη διαδικασία άμεσης κερδοφορίας. Έχει επιδοτηθεί και στηριχθεί από το κράτος και τα ευρωπαϊκά κονδύλια ενώ στα θετικά της προσάπτεται η καινοτομικότητα και η επένδυση σε νέες τεχνολογίες.

Σε γενικές γραμμές η εταιρία έχει περισσότερα θετικά, απλά ο προβληματισμός είναι ότι έχει ως αδυναμία χαμηλούς χρηματοοικονομικούς πόρους οι οποίοι την δυσκολεύουν στο να κάνει περαιτέρω επενδύσεις. Έχει αυξημένο εργατικό προσωπικό που την επηρεάζει σε επίπεδο εσόδων και κόστους ενώ επενδύει σε προωθητικές κινήσεις αλλά αυτό από μόνο του προϋποθέτει και μια ισχυρή οικονομική θέση την οποία η εταιρία όμως δεν έχει. Ευελπιστεί ότι ως ευκαιρία θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις όποιες επενδύσεις γίνουν στο μέλλον συν ότι μπορεί να εκμεταλλευτεί και την ανάπτυξη που έχουν οι γείτονες χώρες οπότε και να βρει εκεί αγορά για να τοποθετήσει τα προϊόντα της. Συγχρόνως η ανάπτυξη της ναυτιλίας η οποία μπορεί να έχει επηρεαστεί από τη κρίση αλλά συνεχίζει να αναπτύσσεται, μπορεί να αποτελέσει μια πρόσθετη ευκαιρία. Ως απειλή φυσικά λογίζεται η κρίση η οποία επηρέασε τις επενδύσεις στο συγκεκριμένο τομέα που άλλαξε την μορφή της αγοράς σε σχέση με τα τραπεζικά δάνεια ενώ έχει οδηγήσει και τους καταναλωτές οι οποίοι ψάχνουν συνεχώς νέες εναλλακτικές μορφές ενέργειας. Αυτά αποτελούν πρόσθετη απειλή για την εταιρία στο μέλλον.

### 3. Clean Energy

Η Clean Energy είναι μια εταιρεία που δημιουργήθηκε το 2010 και είναι εγκατεστημένη στην Πτολεμαΐδα. Η εταιρεία είναι spin-off από το Ινστιτούτο Τεχνολογίας και Εφαρμογών Στερεών Καυσίμων ΙΤΕΣΚ/ Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης. Ο τύπος της εταιρείας είναι E&A & εφαρμογής και ελέγχου

καθαρών ενεργειακών τεχνολογιών με τη χρήση βιομαζικών καυσίμων σε μεγάλες μονάδες ηλεκτροπαραγωγής και αποκεντρωμένες μονάδες συμπαραγωγής.

Πίνακας 5.3 SWOT ANALYSIS της εταιρίας Clean Energy

A/A	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Επενδύει στο εργατικό δυναμικό παρέχοντας συνεχή εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων της	Ασθενής οικονομική θέση	Τυχόν κενά τα οποία μπορεί να δημιουργηθούν στην αγορά από κάποιο λάθος των ανταγωνιστών της	Επικράτηση κλίματος επιφυλακτικότητας της αγοράς εξαιτίας της κρίσης αλλά και ενδεχόμενης επέκτασής της στο μέλλον
2	Υψηλή τεχνογνωσία και εξειδίκευση του προσωπικού	Αυξημένα πάγια- έξοδα	Επενδύσεις από την ΕΕ στις πράσινες τεχνολογίες	Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που υποκαθιστούν τις υπάρχουσες
3	Καινοτομίες και εστίαση σε αναπτυσσόμενους κλάδους		Χρήση από τους καταναλωτές εναλλακτικών μορφών ενέργειας	
4	Ανάπτυξη του κλάδου των καυσίμων και της ενέργειας			

Η Clean Energy η οποία αναλύθηκε στο πίνακα 5. 3, αποτελεί μια εταιρία που δραστηριοποιείται στο κλάδο της ενέργειας . Είναι σχετικά καινούρια εταιρία και η επιτυχία της οφείλεται κυρίως στη σωστή διαχείριση του προσωπικού της, την επένδυση σε εκπαιδευτικά προγράμματα, την επιτυχημένη διαχείριση των προϊόντων της και

γενικά στην καινοτομικότητα που τη χαρακτηρίζει. Ένα βασικό πρόβλημα και στη τρίτη αυτή εταιρία που αναλύεται, είναι η έλλειψη οικονομικών πόρων, δηλαδή η αδυναμία εύρεσης δανεισμού ή στρατηγικού επενδυτή και αυτό θα τη δυσκολέψει στο μέλλον να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που ανοίγονται στο κλάδο οι οποίες είναι πολλές, ευκαιρίες που στο παρελθόν αξιοποίησε και σχετίζονται με τις συνεχείς εναλλαγές σε επίπεδο ενέργειας με το άνοιγμα νέων αγορών, με λάθη του ανταγωνισμού και γενικά με ένα ευρύ ανταγωνιστικό περιβάλλον που είναι σχετικά αξιοποιήσιμο. Οι απειλές της δεν είναι πολλές αλλά είναι σημαντικές και έχουν επίσης να κάνουν με τις αλλαγές στο κλάδο και τις νέες επιχειρήσεις που συνεχώς αυξάνονται στο κλάδο της ενέργειας.

#### 4. Helbio

Η Helbio είναι μια εταιρεία που δημιουργήθηκε το 2001 και είναι εταιρεία spin-off από το Πανεπιστήμιο Πατρών. Η εταιρεία είναι εγκατεστημένη στην Πάτρα στο Τεχνολογικό Πάρκο και έχει τύπο E&A & την εμπορευματοποίηση συστημάτων παραγωγής υδρογόνου.

Πίνακας 5.4 SWOT ANALYSIS της εταιρίας Helbio

A/A	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Ποιότητα υπηρεσιών	Αυξήσεις εξόδων	Η εμφάνιση νέων τεχνολογικών τάσεων που έρχονται στο προσκήνιο με την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας	Έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων εταιρειών
2	Άριστη εξυπηρέτηση πελατών	Έλεγχος από κρατικό μηχανισμό	Η χρήση του υδρογόνου που είναι ένα προϊόν που θα έχει εξέλιξη στο μέλλον	Νέες επιχειρήσεις σε αναπτυσσόμενες αγορές

3	Καινοτομία	Μειωμένες προωθητικές κινήσεις	Η ανάπτυξη νέων αγορών στη Βαλκανική και στις ανατολικές χώρες	Οικονομική κρίση
4	Σύμπραξη με πανεπιστήμιο	Αδυναμία ισχυροποίησης της θέσης της τα προηγούμενα χρόνια		
5	Κρατική στήριξη			

Η τέταρτη επιχείρηση που επιλέχθηκε και αναλύεται είναι η Helbio. Είναι κι αυτή μια ενεργειακή εταιρία η οποία έχει ως πλεονέκτημα τη συνεργασία της με το πανεπιστήμιο της Πάτρας. Αυτό σημαίνει ότι στηρίζεται από έναν δημόσιο οργανισμό αρκετά ισχυρό. Έχει την υποστήριξη του κράτους, πράγμα που της δίνει μια δυναμική σε οικονομικό επίπεδο και έχει επενδύσει και στο προσωπικό της αλλά και σε ένα υλικό όπως είναι το υδρογόνο, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί αρκετά στο μέλλον.

Ως αδυναμία, όπως έχει παρατηρηθεί γενικότερα στο κλάδο, είναι η οικονομική της θέση, η οποία δεν της δίνει τη δυνατότητα να επενδύσει δυναμικά, να εκμεταλλευτεί νέες ευκαιρίες οι οποίες γεννιούνται σήμερα στην αγορά της Βαλκανικής αλλά και στις ανατολικές χώρες. Η εταιρία, αν καταφέρει να διεισδύσει στις αγορές αυτές σίγουρα θα έχει επιτυχία και θα ενισχύσει την κερδοφορία της. Αν όμως καθυστερήσει να το κάνει αυτό, τότε θα αναγκαστεί να αντιμετωπίσει απειλές από τις αγορές αυτές, οι οποίες έχουν να κάνουν με επιχειρήσεις οι οποίες συνεχώς αναπτύσσονται με αλλαγές στην αγορά της ενέργειας αλλά και με αλλαγές που γίνονται συνεχώς στον ενεργειακό κλάδο που πρέπει να παρακολουθήσει αν δε θέλει να μειονεκτήσει στο μέλλον έναντι του ανταγωνισμού.

## 5. DendriGEN

Η εταιρεία DendriGEN δημιουργήθηκε το 2005 και είναι εγκατεστημένη σε έναν ιδιωτικό χώρο στην Αθήνα. Ο τύπος της εταιρείας είναι E&A σε δενδριμερή υλικά για τη χορήγηση φαρμάκων & την παραγωγή υπερκαθαρού νερού και είναι εταιρεία spin-off από το Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών «Δημόκριτος».

Πίνακας 5.5 SWOT ANALYSIS της εταιρίας DendriGEN

A/A	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Ισχυρό όνομα /brand name και καλή φήμη στην ελληνική αγορά	Μεγάλες ασφαλιστικές εισφορές	Μόλυνση του νερού η οποία θα δώσει δυνατότητα στην εταιρία να αναπτυχθεί σε νέες αγορές	Ανάπτυξη εταιριών με φτηνό φάρμακο στις χώρες μέσης ανατολής
2	Επιτυχία στις οικονομίες κλίμακας	Κρατικός έλεγχος	Επενδύσεις στην Ελλάδα στο κλάδο του φαρμάκου μετά την έξοδο από τη κρίση	Αυστηρό νομικό πλαίσιο
3	Στήριξη από το Δημόκριτο	Περιορισμένες επενδύσεις σε νέες καινοτόμες δράσεις		
4	Νομική μορφή με χαμηλή φορολογία			

5 Ιδιωτικές  
εγκαταστάσεις

Η πέμπτη εξεταζόμενη εταιρία ανήκει στο χώρο του φαρμάκου αλλά και στο χώρο παραγωγής υλικού για τη καθαριότητα του νερού. Η δυναμική της έχει να κάνει με τη στήριξη του κράτους και τη στήριξη ενός κέντρου έρευνας, το Δημόκριτο, που είναι το πιο ισχυρό στην Ελλάδα. Η νομική της μορφή τη βοηθάει να έχει χαμηλή φορολογία πράγμα που τη βοηθάει να είναι πιο ανταγωνιστική, μειονεκτεί όμως και έχει ως βασική της αδυναμία τον έλεγχο από το κράτος που την επηρέασε στο παρελθόν σε επίπεδο προσλήψεων με αποτέλεσμα να έχει τώρα στις τάξεις της αυξημένο εργατικό δυναμικό άρα και αυξημένο κόστος. Ο κλάδος της είναι αρκετά ανταγωνιστικός. Υπάρχουν πολλές καινοτόμες εταιρίες και πολλά ανταγωνιστικά προϊόντα. Απειλείται από νέες εισόδους ενώ πρόσθετη ευκαιρία αποτελεί η μόλυνση του νερού την οποία θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί σε επίπεδο ανάπτυξης. Στο μέλλον η εταιρία θα πρέπει να εκμεταλλευτεί κάθε ευκαιρία που της ανοίγεται αν θέλει να είναι βιώσιμη.

6. ELdrug

Η ELdrug είναι μια εταιρεία που δημιουργήθηκε το 2006, είναι εταιρεία spin-off από το Πανεπιστήμιο Πατρών και έχει εγκαταστάσεις στην Πάτρα στο Τεχνολογικό Πάρκο. Ο τύπος της εταιρείας είναι E&A σε προϊόντα για τη θεραπεία της υπέρτασης, του σχετιζόμενου με τις ορμόνες καρκίνου και την υπογεννητικότητα.

Πίνακας 5.6 SWOT ANALYSIS της εταιρίας ELdrug

A/A	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Υψηλή κερδοφορία	Αδυναμία εύρεσης πόρων για επένδυση στην έρευνα	Κρατικές εισφορές	Ασταθές και ευμετάβλητο νομικό πλαίσιο της χώρας
2	Συσσώρευση τεράστιων	Έλλειψη επενδυτών	Επενδύσεις σε καινοτόμες τεχνολογίες	Αυστηρή φορολογία

	χρηματικών πόρων		
3	Επέκταση δικτύου συνεργατών	Αύξηση υπογεννητικότητας	Αυστηρή νομοθεσία στο τομέα του φαρμάκου
4	Ενασχόληση με ανίατες παθήσεις	Εμφάνιση νέων ανιάτων παθήσεων	
5	Εστίαση στο κλάδο της υπογεννητικότητας ο οποίος έχει ενδιαφέρον σε παγκόσμια σήμερα κλίμακα	Συνεργασίες με εταιρείες του εξωτερικού	
6	Ένταξη σε cluster		

Η εταιρία αυτή έχει καταφέρει τα τελευταία χρόνια να αναπτύσσεται με επιτυχία σε ένα κλάδο επίσης αναπτυσσόμενο, ο οποίος τη στηρίζει και τη βοηθά να αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς. Το βασικό της πλεονέκτημα, είναι η ίδια η αγορά που δραστηριοποιείται. Δυστυχώς αυξάνεται η υπογεννητικότητα και οι ανίατες παθήσεις, πράγμα που όμως για την εταιρία είναι και δυνατότητα και ευκαιρία. Μπορεί να εκμεταλλευτεί τη καινοτομικότητά της, τη στήριξη που έχει από το κράτος, ενώ πρέπει να λάβει υπόψη τους κινδύνους που γεννώνται συνεχώς από την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων με φτηνό φάρμακο, από την αδυναμία στήριξης από επενδυτές λόγω της έλλειψης ρευστότητας, από το αυστηρό νομικό πλαίσιο γύρω από το φάρμακο στην Ελλάδα. Ευκαιρία σίγουρα αποτελεί η ανάπτυξη νέων εταιριών τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί τοποθετώντας τα προϊόντα της.

Σε γενικές γραμμές η εταιρία έχει προοπτική, αρκεί να ακολουθήσει τη κατάλληλη στρατηγική. Στο μέλλον πιστεύεται ότι λόγω της αυξημένης μετανάστευσης, της οικονομικής δεινότητας που χαρακτηρίζει τα περισσότερα κράτη αλλά και της

υπογεννητικότητας θα δοθούν νέες ευκαιρίες στην εταιρία που αν μπορέσει να βρει επενδυτές για να επενδύσει στην έρευνα και την ανάπτυξη θα τη βοηθήσουν να γίνει ακόμα πιο ανταγωνιστική.

## 7. BioGenomica

Η BioGenomica, Κέντρο Γενετικών Ερευνών & Αναλύσεων ΑΕ, είναι μια εταιρεία βιοτεχνολογίας που δημιουργήθηκε το 2004 και είναι εγκατεστημένη σε έναν ιδιωτικό χώρο στην Αθήνα. Η BioGenomica είναι εταιρεία spin-off από το Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών «Δημόκριτος» και ο τύπος της είναι E&A για προϊόντα & υπηρεσίες στην ανάλυση γενετικού υλικού.

Πίνακας 5.7 SWOT ANALYSIS της εταιρίας BioGenomica

A/A	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Συστηματική έρευνα και ανάπτυξη της εταιρείας	Περιορισμένες επενδύσεις	Ανάπτυξη σε νέες αγορές	Οικονομική κρίση
2	Δημιουργία καινοτόμων ιδεών	Μειωμένες προωθητικές κινήσεις	Εξέλιξη νέων συστημάτων	Μείωση εισφορών
3	Απόκτηση νέων πελατών			Καλύτερος χειρισμός στην αγορά από τους ανταγωνιστές

Η παρούσα εταιρία έχει και πάλι το πλεονέκτημα ότι δραστηριοποιείται σε έναν καινοτόμο κλάδο, έχει τη στήριξη του Δημόκριτου, ένα από τα πιο δυνατά κέντρα στην Ελλάδα και γενικά σήμερα η εταιρία αυτή παρότι δεν έχει ισχυρή οικονομική θέση μπορεί να εκμεταλλευτεί την ανάπτυξη που υπάρχει σε νέες αγορές και λόγω του ότι δραστηριοποιείται σε έναν εντελώς καινοτόμο κλάδο όπως είναι αυτός της γενετικής, να μην αντιμετωπίζει πρόβλημα όσον αφορά τις προοπτικές ανάπτυξης. Η οικονομική κρίση, το ασαφές περιβάλλον, το αυστηρό νομικό πλαίσιο και όλα αυτά επηρεάζουν την



οικονομική της θέση και σίγουρα την αναγκάζουν στο μέλλον να βρει άμεσα πόρους για να μπορέσει να είναι βιώσιμη αλλά και να μπορέσει να εκμεταλλευτεί την όποια ευκαιρία της δοθεί.

## 5.2 Αποτυχημένα μοντέλα νεοσύστατων επιχειρήσεων

Στη συνέχεια παρατίθενται τέσσερα αποτυχημένα μοντέλα μεγάλων επιχειρήσεων που κατέρρευσαν.

### 1. DIGG.COM:

Είναι μια ιστοσελίδα με έδρα την Αμερική στην οποία ψηφίζουν το περιεχόμενο της, το οποίο αποτελείται κυρίως από διάφορα άρθρα. Η Google θέλησε να αποκτήσει μερίδιο της και φημολογείται ότι έδινε το ποσό των \$200 εκατ. το 2008.

Πίνακας 5.8 SWOT ANALYSIS της εταιρίας DIGG.COM

A/A	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Εγκαταστάσεις και τεχνογνωσία	Πολλά έξοδα σε περιττές διαδικασίες	Δημιουργία νέων δημιουργικών ιδεών	Μεγάλος ανταγωνισμός με παρόμοιες επιχειρήσεις
2	Καλή φήμη στο κλάδο	Ελλιπής χρηματοδότηση	Καινοτόμες εφαρμογές στην ιστοσελίδα	Ανάπτυξη μονοπωλίων

Η συγκεκριμένη εταιρία δε μπόρεσε να επιτύχει και εξαγοράστηκε διότι δεν εκμεταλλεύτηκε σωστά τις δυνάμεις της. Παγιδεύτηκε από την πρόσκαιρη επιτυχία που είχε και οδηγήθηκε σε αδιέξοδες καταστάσεις διότι δεν επένδυσε καλά στους πόρους όταν μπορούσε να το κάνει, οπότε δε μπόρεσε να ανταγωνιστεί τις επιχειρήσεις που αναπτύσσονταν και αποκτούσαν ισχυρή θέση στην αγορά. Η εταιρία επένδυε στη καινοτομία, είχε καλό όνομα αλλά αυτά δεν αρκούσαν. Από τη στιγμή που ιδρύθηκε ήταν πρωτοπόρος, αλλά δεν έκανε κάτι διαφορετικό ώστε να γίνει ο ηγέτης και να αναγκάσει τις άλλες εταιρίες να την ακολουθούν. Η αποτυχία της οφείλεται όπως γίνεται κατανοητό στην αδυναμία της να αξιοποιήσει οποιαδήποτε ευκαιρία η οποία της

ανοίχτηκε στην αγορά. Σήμερα η εταιρία μετά την εξαγορά της μέσα από το καλύτερο μάνατζμεντ, την ισχυρή στρατηγική, την εύρεση πόρων έχει καταφέρει να ανατρέψει την πρότερη κακή της εικόνα και να προχωράει δυναμικά στην αγορά.

## 2. MYSPACE.COM:

Η ιστοσελίδα Myspace.com αποτελούσε την αγάπη του διαδικτύου πριν την εμφάνιση κόλαφο της ιστοσελίδας Facebook και της Google. Πουλήθηκε το 2005 στην New Corp, για \$580 εκατ.

Πίνακας 5.9 SWOT ANALYSIS της εταιρίας MYSPACE.COM

A/A	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Διαρκής ενημέρωση του τεχνολογικού της περιεχομένου	Δαπανηρές διαδικασίες ως προς την εξέλιξη	Ανάπτυξη του διαδικτύου	Τεράστιος ανταγωνισμός με άλλους κοινωνικούς δεσμούς
2	Διαρκής εξέλιξη σε παροχές υπηρεσιών και εξυπηρέτηση	Αδυναμία διαχείρισης των πληροφοριών	Σύσφιξη σχέσεων με πελάτες	Έλλειψη χρηματοοικονομικών πόρων
3	Φήμη		Συνεργασία online	
4	Καινοτομία			

Η εταιρία MYSPACE.COM εξαγοράστηκε από την New Corp γιατί σε κανένα χρονικό σημείο δε κατάφερε να αξιοποιήσει τη φήμη της, τη διαφορετικότητα που τη χαρακτήριζε ως προς τον ανταγωνισμό καθώς και το ότι ήταν πρώτη όταν ξεκίνησε στην αγορά. Δε μπόρεσε να αντιμετωπίσει επί ίσους όρους τον ανταγωνισμό γιατί δεν είχε την οικονομική δυνατότητα όπως είχαν άλλες εταιρίες του κλάδου . Συγχρόνως δεν είχε και τη δυνατότητα να αξιοποιήσει τη μεγάλη βάση δεδομένων της. Αυτό την έκανε αδύναμη σε επιθετικές στρατηγικές και στο τέλος την οδήγησε στην οριστική αποδυνάμωσή της

οπότε και ήταν εύκολο να εξαγοραστεί. Μετά την εξαγορά της, ισχυροποίησε τη θέση της και άλλαξε το τρόπο που διαχειρίζεται τη στρατηγική της και το μάνατζμεντ. Σήμερα αναπτύσσεται συνεχώς και το μέλλον της φαίνεται πιο ευοίωνο.

### 3. Ciel Airlines:

Η παρούσα εταιρεία αποτέλεσε μια αποτυχημένη προσπάθεια ίδρυσης αεροπορικής εταιρείας η οποία θα είχε έδρα την Αθήνα και θα έκανε πτήσεις όπως Μπουένος Αϊρες, Πεκίνο, Νέα Υόρκη, Σικάγο, Ντουμπάι, Νέο Δελχί. Η εταιρεία αυτή μέσα σε μια ζετία οδηγήθηκε στην αποτυχία.

Πίνακας 5.10 SWOT ANALYSIS της εταιρίας Ciel Airlines

A/A	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Εστίαση σε πρωτότυπους προορισμούς	Δαπανηρές διαδικασίες ως προς την εξέλιξη	Ανάπτυξη ηλεκτρονικών κρατήσεων	Τεράστιος ανταγωνισμός
2	Εστίαση στη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών	Μεγαλεπήβολα σχέδια χωρίς να έχει τα κεφάλαια να τα υλοποιήσει	Άνοιγμα αγορών όπως η Κίνα και η Ρωσία	Έλλειψη χρηματοοικονομικών πόρων
3	Τεχνογνωσία	Έλλειψη του κατάλληλου προσωπικού		
4	Καινοτομία	Σύγκρουση με κράτος Κακές υποδομές		

Η εταιρεία οδηγήθηκε στη καταστροφή μέσα σε τρία χρόνια. Ο λόγος ήταν ότι δεν είχε τα απαιτούμενα κεφάλαια για να στηρίξει τα μεγαλεπήβολα σχέδια της, δεν είχε τα κατάλληλα στελέχη παρότι ο ιδιοκτήτης της είχε την τεχνογνωσία να τρέξει τη συγκεκριμένη εταιρεία. Η στρατηγική που ανέπτυξε ήταν επιθετική προς την Ολυμπιακή

και το κράτος, με αποτέλεσμα να βρεθεί αντιμέτωπη με δυνάμεις που δεν μπορούσε να διαχειριστεί με δυνάμεις που την ξεπερνούσαν. Δεν βρήκε επενδύσεις, ενώ δεν είχε και τη παροχή χρηματοδότησης. Μέσα σε ένα χρόνο δεν είχε έσοδα, δεν είχε τα αεροσκάφη που ήθελε, δεν μπόρεσε να βρει στήριγμα. Ως νεόκτιστη εταιρεία αποτελεί παράδειγμα προς αποφυγή σε επίπεδο διαχείρισης και ανάπτυξης στρατηγικής προσέγγισης της αγοράς.

#### 4. WEBVAN:

Η παρούσα αποτέλεσε μια επιχείρηση που μέσα από την ιστοσελίδα της έδινε τη δυνατότητα στις χρήστες της να παραγγείλουν ηλεκτρονικά τα λαχανικά τους και να τους τα φέρουν σπίτι. Η ιδέα ήταν καλή αλλά μέσα σε ένα χρόνο από την υλοποίηση της η εταιρεία έκλεισε λόγω έλλειψης κεφαλαίων, χρηματοδότη αλλά και διοικητικών γνώσεων

Πίνακας 5.11 SWOT ANALYSIS της εταιρίας WEBVAN

A/A	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1	Καινοτόμος δραστηριότητα	Έλλειψη κεφαλαίων	Ανάπτυξη κινητής τηλεφωνίας και του διαδικτύου	Τεράστιος ανταγωνισμός
2	Εστίαση στη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών	Έλλειψη επενδυτών	Άνοιγμα νέων αγορών	Έλλειψη χρηματοοικονομικών πόρων
3	Τεχνογνωσία	Έλλειψη του κατάλληλου προσωπικού		
4		Έλλειψη διοικητικών γνώσεων		
		Έλλειψη		

### υποδομών

Η παρούσα εταιρεία ενώ βασίστηκε σε κάτι πρωτοποριακό και διαφορετικό και ενώ ήταν καινοτόμος απέτυχε όχι γιατί η ιδέα δεν ήταν καλή αλλά γιατί η ίδια δεν είχε τις γνώσεις να τη διαχειριστεί. Ένα άλλο πρόβλημα ήταν η αδυναμία του κοινού να κατανοήσει τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή τη δυναμική της παρούσας σελίδας. Ίσως σε ένα άλλο χρονικό σημείο να της δινόταν περισσότερες δυνατότητες επιτυχίας. Ένα άλλο πρόβλημα ήταν η έλλειψη χρηματοοικονομικών πόρων κι η έλλειψη επενδυτών για να στηρίξουν τη δράση.

## Κεφάλαιο 6: Επίλογος - Συμπεράσματα

Κλείνοντας την παρούσα εργασία διαπιστώθηκε ότι οι νεοσύστατες επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό κομμάτι της οικονομίας. Μια νεοσύστατη επιχείρηση για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να είναι βιώσιμη θα πρέπει να βασίζεται σε μια πάρα πολύ καλή ιδέα, η οποία να συνδέεται με τις ανάγκες της αγοράς και η οποία να μπορεί να υλοποιηθεί μέσα από συγκεκριμένη στρατηγική. Πολλές ιδέες ενώ είναι εξαιρετικές ως προς το περιεχόμενο τους απέτυχαν κατά την εφαρμογή τους λόγω της έλλειψης σχεδιασμού, αλλά και λόγω της έλλειψης γνώσης από τον εμπνευστή τους.

Ένα επίσης σημαντικό πρόβλημα που οδηγεί σε αποτυχία μια νεοσύστατη επιχείρηση είναι τα λάθη που γίνονται κατά το στάδιο αρχική της ίδρυσης της όπως έγινε με την Ciel Airlines και μετέπειτα της λειτουργίας της. Στο στάδιο αυτό εντοπίζονται λάθη οργανωτικά, λάθη που σχετίζονται με την διαχείριση του προσωπικού ή λάθη που έχουν να κάνουν με την οργάνωση και την διοίκησή της. Αυτό είναι που στο συγκεκριμένο στάδιο μπορεί να τις οδηγήσει στην αποτυχία.

Όπως διαπιστώθηκε μέσα από τα κεφάλαια της παρούσας εργασίας οι επιχειρήσεις αυτές για να επιτύχουν θα πρέπει να έχουν την υποστήριξη του κράτους. Συγχρόνως καλό είναι να συνεργάζονται με κάποιους εξωτερικούς συμβούλους οι οποίοι έχοντας την εμπειρία να την κατευθύνουν σωστά. Τέλος είναι βασικό να υποστηρίζονται από ένα επενδυτή ο οποίος θα έχει την οικονομική δυνατότητα να στηρίξει τις δραστηριότητές τους.

Τα επιτυχημένα και αποτυχημένα παραδείγματα που δοθήκανε στο τέλος της εργασίας, αποδεικνύουν ότι οι νεοσύστατες επιχειρήσεις μπορεί αρχικά να έχουν μεγάλη κερδοφορία λόγω της διαφορετικότητας που τις χαρακτηρίζει, στην πορεία όμως και λόγω των λαθών που αναφέρθηκαν παραπάνω, οδηγήθηκαν σε αδιέξοδες καταστάσεις, οι οποίες ουσιαστικά τις οδήγησαν στην αποτυχία. Η απόδειξη στα προαναφερθέντα ήρθε μέσα από την ανάλυση SWOT. Οι νεόκτιστες εταιρίες που άντεξαν μέσα στο χρόνο είναι αυτές που επένδυσαν σε νέες τεχνολογίες και κυρίως στην ενέργεια, εκμεταλλεύτηκαν τη φήμη και τη δυναμική τους, αξιοποίησαν τις γνώσεις τους και το προσωπικό τους και σε γενικές γραμμές δεν έμειναν μόνο στην αρχική τους επιτυχία αλλά συνέχισαν καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας τους να επενδύουν στην έρευνα και την ανάπτυξη. Από την άλλη πλευρά οι φαρμακευτικές που πέτυχαν τους στόχους τους παρότι είχαν πιο εχθρικό

περιβάλλον να αντιμετωπίσουν από αυτές της ενέργειας επένδυσαν κυρίως σε τομείς καινοτόμους και ανταγωνιστικούς όπως ανίατες παθήσεις και αυτό τις βοήθησε να καταστούν ανταγωνιστικές και βιώσιμες. Αυτό που πρέπει να προσέξουν το περιβάλλον το πολιτικό αλλά και το περιβαντολογικό, τα θέματα τα οικολογικά είναι αρκετά και πρέπει να τα λάβουν υπόψη τους για να μην έχουν προβλήματα στο μέλλον. Οι εταιρίες που απέτυχαν ήταν κυρίως στο διαδίκτυο, έμειναν σε μεγάλο βαθμό στη πρόσκαιρη επιτυχία τους, δεν αξιοποίησαν τη κερδοφορία τους, δεν εκμεταλλεύτηκαν τη κερδοφορία τους στην αγορά και αυτό τους οδήγησε στην αποτυχία.

Με βάση τα παραπάνω αυτό που θα μπορούσε να προταθεί σε σχέση με τις νεοσύστατες επιχειρήσεις είναι η δημιουργία κι άλλων προγραμμάτων όπως zero fund. Δηλαδή προγραμμάτων τα οποία θα ενημερώνουν τους νέους επιχειρηματίες, θα τους δίνουν χρήσιμες συμβουλές και θα δίνουν κατευθύνσεις σε επίπεδο στρατηγικής και μάρκετινγκ αλλά και θα τις προστατεύουν από λάθη που μπορούν να τις οδηγήσουν στην αποτυχία.

### **6.1 Χρησιμότητα μελέτης**

Η παρούσα μελέτη είναι πολύ χρήσιμη σε πρακτικό και ακαδημαϊκό επίπεδο. Συγκεκριμένα σε ακαδημαϊκό δεδομένου διότι ότι δίνει σημαντικά στοιχεία για τη λειτουργία των νεοσύστατων εταιρειών, στοιχεία που θα μπορούσαν στο μέλλον να χρησιμοποιηθούν στη συγγραφή επιστημονικών άρθρων αλλά και ερευνητικών εργασιών. Στο πεδίο αυτό και ειδικά τη περίοδο της κρίσης, δεν έχουν γίνει πολλές και σχετικές μελέτες οπότε η παρούσα θεωρείται χρήσιμη και πρωτότυπη. Σε πρακτικό επίπεδο η παρούσα είναι επίσης χρήσιμη δεδομένου ότι τα αποτελέσματα της θα μπορούσαν να αποτελέσουν παραδείγματα προς μίμηση ή αποφυγή για άλλες νεοφυείς επιχειρήσεις.

### **6.2 Περιορισμοί μελέτης**

Οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας αναφέρονται κυρίως στην αδυναμία του ερευνητή να προχωρήσει στην ανάπτυξη είτε ποσοτικής είτε ποιοτικής έρευνας είτε και των δυο. Ο λόγος ήταν ο περιορισμένος χρόνος αλλά και το αυξημένο κόστος τέτοιου είδους ερευνών. Άλλος περιορισμός ήταν η δυσκολία εύρεσης παραδειγμάτων ελληνικών εταιρειών, δεδομένου ότι δεν ήταν πολλές οι σχετικές δημοσιεύσεις στο διαδίκτυο.

### **6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Προτείνεται στο μέλλον η διεξαγωγή παρόμοιας μελέτης η οποία όμως αυτή τη φορά καλό θα ήταν να βασιστεί σε ποσοτική ή ποιοτική έρευνα. Η χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων σε ένα ικανοποιητικό δείγμα νεοφυών επιχειρήσεων θα βοηθήσει στο μέλλον στην εξαγωγή ακόμα πιο αντικειμενικών συμπερασμάτων.



## **Βιβλιογραφία**

1. Anthony, S. D. (2012). The little black book of innovation: How it works, how to do it. Harvard Business Press
2. Armstrong, A. (2014). Research practice in entrepreneurship: a phenomenological approach. *International Journal of Business and Globalisation*, 12(3), p. 264-280
3. Barringer, B.R.and Ireland,R.D.(2010).Entrepreneurship: Successfully launching new ventures. 3rd ed. Pearson Education. Upper Saddle River, New Jersey.
4. Bodie, Z. (2013). Investments. McGraw-Hill.
5. Bürgel, O. (2012). The internationalisation of British start-up companies in high-technology industries (Vol. 9). Springer Science and Business Media.
6. Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages. *Journal of management*, 22(6), 801-822.
7. Chachamidou, M. and Logothetidis, S. (2008) “Spin-off creation behaviour of Universities and Research Institutions: an initial approach for Nanotechnology” *International Journal Technology Transfer and Commercialisation* 7(4), p.384-397
8. Choi, Y. K., and Han, S. H. (2013). Corporate restructuring, financial deregulation, and firm value: Evidence from Japanese “spin-ins”. *Pacific-Basin Finance Journal*, 22, 1-13.
9. Davila, A., and Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, 82(4), p.907-937.
10. Delmar, F., and Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures?. *Strategic management journal*, 24(12), 1165-1185.
11. Entrepreneurship Education in Europe: Fostering Entrepreneurial Mindsets through Education and Learning. (2014), and about the good practice examples on which this Agenda is based, can be found at:[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/training\\_education/oslo.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/oslo.htm)
12. European Commission.(2012), *Επιχειρήσεις και βιομηχανία Ενημερωτικό δελτίο για την SBA 2012 Ελλάδα*, European Commission

13. Fan, J. P., Titman, S., and Twite, G. (2012). An international comparison of capital structure and debt maturity choices. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 47(1), 23.
14. Gambacorta, L., and Marques - Ibanez, D. (2011). The bank lending channel: lessons from the crisis. *Economic Policy*, 26(66), 135-182.
15. Gartner W. B and. Liao, J., (2009). Are Planners Doers?: Pre-venture Planning and the Start-up Behaviors of Entrepreneurs. SBA Office of Advocacy.
16. Giannitsis, T., and Zografakis, S. (2015). Greece: solidarity and adjustment in times of crisis (No. 38). IMK Study.
17. Hale, G. (2003) Bonds Or Loans? The effect of Macroeconomic Fundamentals. COWLES Foundation discussion paper No.1403, Yale University
18. Hancock B., Windridge K. and Ockleford E. (2007) An introduction to qualitative research, Trend RDSU
19. Härkönen, J. (2014). Crowdfunding and its utilization for startup finance in Finland—factors of a successful campaign.
20. ICAP.(2012) Ετησία έκθεση 2011 με θέμα «η κατάσταση και οι προοπτικές των start-up στην Ελλάδα, ICAP
21. Kaplan R.S. (1992), Strategic Analysis, Texas Eastman Company, Harvard Business School Case No. 9-190-039
22. Kotler, P., and Armstrong, G.(2001) Αρχές Μάρκετινγκ, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
23. Maskara, P. K., and Mullineaux, D. J. (2011). Small firm capital structure and the syndicated loan market. *Journal of Financial Services Research*, 39(1-2), 55-70.
24. Mazzarol, T., Volery, T., Doss, N., and Thein, V. (1999). Factors influencing small business start-ups: A comparison with previous research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 5(2), p.48-63.
25. McCauley, R., McGuire, P., and von Peter, G. (2012). After the global financial crisis: From international to multinational banking?. *Journal of Economics and Business*, 64(1), 7-23.
26. Moroz, P. W., and Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4),p.781-818

27. OECD (2011). Economic Surveys GREECE
28. Palys T.,(2010), Qualitative Research, Simon Fraser University
29. Politis T. (2007). Entrepreneurship in Greece: Main trends & characteristics. General Director FEIR / IOBE. London School of Economics. Foundation for Economics and Industrial Research
30. Quinn, R. E. (2000). Change the world: How ordinary people can accomplish extraordinary things. Jossey-Bass.
31. Ries, E. (2011). The lean startup. 1st ed. Crown Publishing Group, New York.
32. Robert S. Kaplan (1992), Texas Eastman Company, Harvard Business School Case No. 9-190-039
33. Rumelt. (1980) The Evaluation Business Strategy, in W.F. Glueck, (ed) Business Policy and Strategic Management, New York, McGraw-Hill, 1980 p. 359-367
34. Schmidt.J.A (1988), The Strategic Review, Planning Review p.15
35. Steiner, G.A and J.B. Miner. Strategic Management Policy and Strategy, Macmillan College Publishing Company, 1997
36. Steiner, G.A and J.B. Miner. Strategic Management Policy and Strategy, Macmillan College Publishing Company, 1997
37. Vohora, A., Wright, M., and Lockett, A. (2004). Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies. Research policy, 33(1), 147-175.
38. Wray, R. (2009). Minsky, the Global Financial Crisis, and the Prospects Before Us. Development, 52(3), p.302-307.
39. ICAP.(2012) Ετησία έκθεση 2011 με θέμα «η κατάσταση και οι προοπτικές των start-up στην Ελλάδα, ICA
40. IOBE.(2012) Επεξεργασία στοιχείων GEM
41. Ιωαννίδης Σ. (2013). Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2011-12. Η εξέλιξη των δεικτών της επιχειρηματικότητας στη διάρκεια της κρίσης. Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών
42. Ιωσηφίδης, Θ. (2008) Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ
43. Καραγιάννης, Δ. (1999) , Η επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

44. Παπαδάκης, Β (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Πετράκης, Ν.( 2001) "Έρευνα μάρκετινγκ " Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης