

**Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ START UP ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ (LEAN STRATEGY)**

Μουζάκη Χρηστίνα

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για
τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών
Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος
Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση
«Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη
(2021)**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

2^ο Μέλος: Δημητρόπουλος Παναγιώτης, ΕΕΠ

3^ο Μέλος: Κουρτεσοπούλου Άννα, Διδάκτορας

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 21/03/2021

Η Δηλούσα

Μουζάκη Χρηστίνα

Copyright © Μουζάκη Χρηστίνα, 2021

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μουζάκη Χρηστίνα: Η δημιουργία μιας αθλητικής start up επιχείρησης με πολιτιστικό και τουριστικό χαρακτήρα (Lean strategy).

(Με την επίβλεψη του Κριεμάδη Αθανάσιου, Καθηγητή)

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονείται στο πλαίσιο της αθλητικής start up επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα είναι δύο βασικά στοιχεία που χρειάζεται να συνυπάρξουν στη δημιουργία μιας αθλητικής startup επιχείρησης. Στοχεύοντας σε αυτή τη κατεύθυνση, πραγματοποιείται η ίδρυση και αναλύεται η βιώσιμη ανάπτυξη της αθλητικής επιχείρησης “Body in Balance” που θα απευθύνεται αποκλειστικά σε έγκυες, λεχώνες και σε ανθρώπους με μυοσκελετικούς τραυματισμούς. Ακόμη, η αγάπη για τη φύση, το πολιτισμό και τα ταξίδια σε συνδυασμό με τη παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τη ξεχωρίζουν και τη κατατάσσουν στις αθλητικές startup επιχειρήσεις. Μια νεοφυής (startup) επιχείρηση εφαρμόζει και αναπτύσσει ένα κλιμακούμενο επιχειρηματικό μοντέλο που ενέχει υψηλό βαθμό ρίσκου. Η στρατηγική και το επιχειρηματικό μοντέλο που θα χρησιμοποιηθεί διαφέρει πολύ σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η λιτή στρατηγική με τα χαρακτηριστικά της χρησιμοποιείται πιο αποτελεσματικά στις νεοφυείς επιχειρήσεις και αναπόφευκτα επηρέασε την επιλογή του επιχειρηματικού σχεδίου που θα χρησιμοποιηθεί για την υλοποίηση της επιχείρησης. Το εργαλείο του επιχειρηματικού μοντέλου Καμβάς, όπου αποτελείται από 9μέρη, καλύπτει πλήρως το εγχείρημα αυτό παρέχοντας την ευκολία προσαρμογής σε ρεαλιστικές συνθήκες και δεδομένα. Επιπλέον, περιγράφεται πλήρως η νομική μορφή της επιχείρησης, η αποστολή, το όραμα και οι αξίες της. Τέλος, δημιουργείται ένα πλάνο τριετούς προϋπολογισμού και γίνεται αναφορά στους τρόπους αξιολόγησης της επιχείρησης και τις πιθανές μεθόδους εκτίμησης ρίσκου και την αντιμετώπισή τους.

Λέξεις κλειδιά: Αθλητική start up, Επιχειρηματικότητα, Επιχειρηματικό σχέδιο, Λιτή στρατηγική

ABSTRACT

Mouzaki Xristina: The Development of a sport start up entrepreneurship cultural and tourist oriented (Lean strategy).

(With the supervision of Athanasios Kriemadis, Professor)

This bachelor's thesis is being prepared for the sport startup entrepreneurship in Greece. Innovation and entrepreneurship are two basic elements that need to coexist in creating a sports startup business. should be used for this sport startup. Due to this, establishment and development of sport startup named “ *‘Body in Balance’*”, *is analyzed and aims to appeal to pregnant, postpartum women and finally to people with musculoskeletal injuries*. Also, the love for nature, culture and travel in combination with the provision of consulting services, are the special features that distinguish it and rank it in sports startup companies. A startup implements and develops a scalable business model that involves a high degree of risk. The strategy and business plan that is used is very different in this type of business. Specifically, lean strategy with its characteristics is used more effectively in start-ups and inevitably, influenced the choice of business plan to be used for the implementation of the business. The Canvas business model, which consists of 9 parts, fully covers this project, providing the ease of adaptation to realistic conditions and data. In addition, the legal form of the company, its mission, vision and values are fully described. Finally, a three-year budget plan is created and reference is made to the ways of evaluating the company and the possible methods of risk assessment and their treatment.

Keywords: *Sport start up, Entrepreneurship, Business plan, Lean strategy*

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
Η οπτική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής & του ΟΑΣΑ.....	11
Καινοτομία και επιχειρηματικότητα.....	14
Επιχειρηματικότητα και αθλητισμός.....	16
Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος.....	18
Σκοπός της εργασίας.....	18
Ερευνητικές Ερωτήσεις.....	19
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	20
Είδη επιχειρηματικότητας.....	20
Έννοια και χαρακτηριστικά startup επιχειρήσεων.....	21
Πόροι και Ικανότητες.....	26
Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας.....	34
Στρατηγικές startup επιχειρήσεων.....	37
Στρατηγική lean startup.....	39
Ελληνικές πετυχημένες startup αθλητικές επιχειρήσεις.....	46
Πετυχημένες startup στο εξωτερικό.....	48
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	49
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	50
Νομική Μορφή & Διαδικασίες ίδρυσης στην Ελλάδα.....	50
Αποστολή/Σκοπός, Όραμα, Αξίες.....	51
Τμήματα Πελατών (Customer Segments).....	55
Πρόταση Αξίας (Value Proposition).....	55
Κανάλια Διανομής (Channels).....	56
Πελατειακές σχέσεις (Customer Relationships).....	57
Ροές εσόδων (Revenue streams).....	57
Πόροι (Key Resources).....	58
Δραστηριότητες (Key Activities).....	58
Συνεργάτες (Key Partnerships).....	59
Διάρθρωση Κόστους (Cost Structure).....	60
Αξιολόγηση απόδοσης του επιχειρηματικού εγχειρήματος.....	61
Μέθοδοι εκτιμήσεις ρίσκου και τεχνικές αντιμετώπισης του.....	63
ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	64
ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Επιχειρηματικό μοντέλο Καμβάς για Α ομάδα πελατών	53
Πίνακας 2. Επιχειρηματικό μοντέλο Καμβάς για Β ομάδα πελατών	54
Πίνακας 3. Πλάνο τριετούς προϋπολογισμού.....	60

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Τα έξι προγράμματα των startup και οι πολιτικές στήριξης τους	12
Σχήμα 2. Διαφορετικές μορφές της καινοτομίας.....	14
Σχήμα 4. Κύκλος ζωής χρηματοδότησης startup επιχειρήσεων	28
Σχήμα 5. Η χρηματοδότηση των startup κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους.....	33
Σχήμα 6. Περιεχόμενο Business Model Canvas	42

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην ενότητα αυτή θα επιχειρηθεί να γίνει μια παρουσίαση των κύριων εννοιών της επιχειρηματικότητας αλλά και του επιχειρηματία, καθώς και η χρονική εξέλιξη τους. Οι έρευνες που αφορούν στην επιχειρηματικότητα έχουν αρχίσει ν' αυξάνονται ραγδαία τα τελευταία χρόνια. Αυτό συμβαίνει διότι η απόφαση ν' ασχοληθεί ο άνθρωπος με το "επιχειρείν" διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες ενώ παράλληλα υπάρχουν πολλά εμπόδια και περιορισμοί που καλείται να αντιμετωπίσει κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, όπως η διαδικασία της χρηματοδότησης, η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η γεωγραφική τοποθεσία. Σύμφωνα με τους Bygrave και Hofer (1991) κάθε σωστή επιστήμη διακρίνεται από ορθή εννοιολογική οριοθέτηση. Έτσι σε αυτή την ενότητα θα αναπτυχθούν οι όροι "επιχειρηματικότητα" και "επιχειρηματίας". Οι διαφορετικές οπτικές των ορισμών ξεκίνησαν ν' αναπτύσσονται από τη νεοκλασική θεωρία της οικονομίας. Έτσι, ήδη το 1732 ο Γάλλος οικονομολόγος Catylon όρισε την επιχειρηματικότητα ως τη πραγματοποίηση εμπορικών δραστηριοτήτων με την ανάληψη του οικονομικού ρίσκου που ενέχει μια τέτοια προσπάθεια. Μετέπειτα, ο Schumpeter (1934) συνέβαλε σημαντικά με τον ορισμό του τονίζοντας πως η επιχειρηματικότητα είναι η επιχειρηματική ιδέα που μπορεί ν' αλλάξει τα τωρινά δεδομένα επιφέροντας την ουσιαστική αλλαγή.

Αντίστοιχα οι ερευνητές Braguinsky, Klepper και Ohyama (2009) υποστηρίζουν πως το ανθρώπινο δυναμικό δημιουργεί τις αλλαγές προς το καλύτερο και πως γι' αυτό το λόγο η επιχειρηματική ιδέα ξεκινά απ' αυτό. Κατ' επέκταση, ο τρόπος που γίνεται αντιληπτή και ερμηνεύεται η επιχειρηματικότητα ταυτίζεται με τη δημιουργία και τη προώθηση των ιδεών του ανθρώπου. Μια άλλη εκδοχή του ορισμού δίνεται από τον Ronstadt (1984) όπου η επιχειρηματικότητα εμπερικλείει όλες εκείνες τις ενέργειες που γίνονται κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας και οδηγούν στη δημιουργία προσαύξησης πλούτου. Οι ορισμοί για τον επιχειρηματία ποικίλλουν και έχουν διαφορετική μορφή ανάλογα με τον τρόπο που θα το προσεγγίσει ο καθένας. Παρακάτω, οι επιστημονικές εννοιολογικές προσεγγίσεις βασίζονται στην οικονομική και τη διοικητική οπτική. Όπως αναφέρει ο Koolman (1971) σε μελέτη πάνω στην θεώρηση του Say, ο οποίος ήταν υπέρμαχος της άποψης ότι ο επιχειρηματίας είναι υπεύθυνος για το συντονισμό της παραγωγικής διαδικασίας. Είναι αυτός ο άνθρωπος που θα επιφέρει τη μεγάλη οικονομική αλλαγή. Αυτή τη μεγάλη αλλαγή πιστεύει, μετέπειτα και ο Schumpeter (1934) ο οποίος παρομοιάζει τον επιχειρηματία με τον ήρωα που θα εισάγει νέες τεχνολογίες. Επιχειρηματίας γι'

αυτόν, λοιπόν, σημαίνει ο άνθρωπος που μέσα από τη καινοτομία θα καταφέρει να κάνει νέους συνδυασμούς και μεταβολές με αποτέλεσμα να φέρει τις αλλαγές μέσα στις αγορές.

Σίγουρα, όμως υπάρχουν πολλοί λόγοι που οδηγούν έναν επιχειρηματία να ασχοληθεί με την επιχειρηματική δραστηριότητα. Το βασικότερο κίνητρο αναδिकνύεται το κέρδος, ή αλλιώς ανταμοιβή, για το ρίσκο που έχει αναλάβει. Ακόμα, επισημαίνεται πως ο επιχειρηματίας έχει την ευθύνη για την ανάληψη του ρίσκου της αβεβαιότητας στην αγορά ενώ προσθέτει πως πρέπει να έχει την ικανότητα να προβλέψει και ν' ανταπεξέλθει ανάλογα στις εκάστοτε αλλαγές. Μια άλλη σημαντική έλξη αποτελεί η δημιουργικότητα απέναντι στις ευκαιρίες, που είναι μια διάσταση που διακρίνει έναν επιχειρηματία. Άλλωστε γι' αυτόν, ο επιχειρηματίας είναι ο ενδιάμεσος μεσολαβητής ανάμεσα στους εν δυνάμει πελάτες και προμηθευτές. Με την σειρά του ο επιχειρηματίας χαρακτηρίζεται από την δυνατότητα του να οργανώνει τους πόρους της επιχείρησης παίρνει αποφάσεις και αυτό το χαρακτηριστικό τον κάνει μοναδικό αφού είναι ο μόνος που έχει αυτό το ρόλο σε μια επιχείρηση. Έτσι, θεωρεί πως η ανατροφοδότηση μέσω των πληροφοριών μειώνει σημαντικά το ρίσκο μιας επενδυτικής απόφασης (Casson, 2005; Renko, Shrader, & Simon, 2012).

Αντίθετα, ο Lucas (1978) πραγματοποίησε μια έρευνα το σύμφωνα με την οποία τα κίνητρα ώθησης του επιχειρηματία διαφέρουν από τις παραπάνω οπτικές. Διαπιστώνει, λοιπόν, πως η διοικητική ικανότητα είναι αυτό που παρακινεί τον επιχειρηματία ν' ασχοληθεί με την επιχειρηματικότητα. Ο Walker (1884) όμως, ορίζει τον επιχειρηματία ως το σημαντικότερο εργαζόμενο που πρέπει να έχει το ρόλο του ιθύνοντα, του ηγέτη και του «εργοδότη των εργαζομένων». Με λίγα λόγια, ο «καπετάνιος της επιχείρησης» που δεν χρειάζεται να διαθέτει ούτε κεφάλαιο, αλλά ούτε και να έχει τη νόμιμη ιδιοκτησία της επιχείρησης. Αργότερα, το 1997 έρχεται ο Hatten με τη δική του θεωρία περί «επιχειρηματία» ορίζοντας ότι είναι εκείνος ο άνθρωπος που διακρίνει την ευκαιρία και μπορεί να υπολογίζει το οποιαδήποτε μορφής ρίσκο, είτε είναι οικονομικό, υλικό ή ακόμα και ψυχολογικό. Εξίσου σημαντική θεωρεί την ανάληψη ρίσκου και ο Ronstadt (1984) σε οικονομικό, χρονικό ακόμα και ηθικό επίπεδο, όσο και τη διασφάλιση βασικών πόρων και ικανοτήτων, δίνοντας έτσι αξία σε προϊόντα ή και υπηρεσίες. Με την σειρά του ο Kao (1993) ενισχύει τον σημαντικό ρόλο του επιχειρηματία ο οποίος καλείται να δημιουργήσει πλούτο και αξία στη διαδικασία παραγωγής του. Αυτό βέβαια, επισημαίνει πως επιτυγχάνεται μέσα από την ανάπτυξη ιδεών καθώς και τη συγκέντρωση των ανάλογων πόρων για την πραγματοποίηση αυτού του εγχειρήματος. Όμως, η διάθεση του ατόμου για επενδυτικές διαδικασίες, που ενέχουν ρίσκο επιτυχίας ή αποτυχίας και που αναπόφευκτα συμπεριλαμβάνουν

χρόνο και χρήμα είναι αυτό που χαρακτηρίζει έναν επιχειρηματία με βάση τους Moorman & Halloran (1995). Αντίστοιχα, οι ερευνητές Hebert και Link (1988) προσεγγίζουν τον ορισμό από οικονομική άποψη. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι οι πόροι, τα όργανα και τα αγαθά ανάλογα με τη θέση που κατέχουν, τη μορφή αλλά και τη χρήση τους έχουν θετικό ή αρνητικό οικονομικό αντίκτυπο στον επιχειρηματία. Κατ' επέκταση, επιχειρηματία ορίζει το άτομο εκείνο θα πάρει την σοβαρή ευθύνη ν' αποφασίσει για τη πορεία των παραπάνω. Αντίθετα, από διοικητικής άποψης, ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που διακρίνει τις ευκαιρίες.

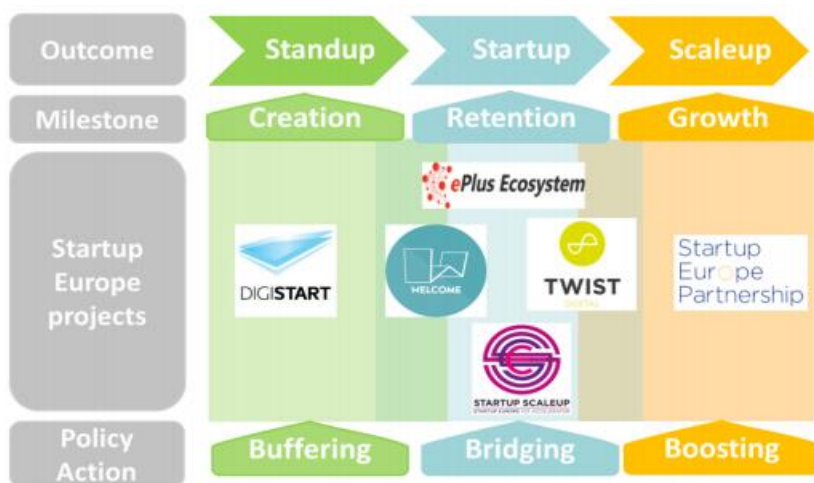
Συμπερασματικά, η οπτική των οικονομολόγων υποστηρίζει πως επιχειρηματίας είναι το άτομο που διαλέγει τους πόρους που θα χρησιμοποιήσει, ως προς όλα τα επίπεδα, και καταφέρνει να οργανώνει και να συντονίζει με σκοπό κάθε φορά τη μέγιστη δυνατή παραγωγή και αξία αλλά παράλληλα να μπορεί να καινοτομεί και να βελτιώνει όλα τα παραπάνω. Ενώ με βάση τη ψυχολογική επιστήμη, η ψυχολογία ενός επιχειρηματία βασίζεται στην ανάγκη του ατόμου ν' αποκτήσει κάτι και να πειραματιστεί. Ακόμη, θέλει να πετύχει και να είναι ο ίδιος "εργοδότης του εαυτού του". Ο ίδιος ο επιχειρηματίας βέβαια αντιλαμβάνεται διαφορετικά αλλά όχι ξεκάθαρα τον όρο αυτό θεωρώντας πως ο ορισμός αυτός ταυτίζεται με τις έννοιες του ανταγωνισμού ή του συναγωνισμού. Παρ' όλα αυτά είναι απόλυτα σύμφωνος και με την οικονομική εννοιολογική οπτική.

Η οπτική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής & του ΟΑΣΑ

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συνδυάζοντας τις έννοιες του επιχειρηματία και της επιχειρηματικότητας θα δώσει το 2003 το ορισμό της επιχειρηματικότητας εξηγώντας πως η νοοτροπία του επιχειρηματία αντικατοπτρίζει την αντιληπτική δεξιότητα του ατόμου να διακρίνει τις ευνοϊκές συγκυρίες και να τις αξιοποιεί με σκοπό την οικονομική επιτυχία του. Ο επιτυχημένος συνδυασμός της δημιουργικότητας, της προσαρμοστικότητας και του καλού μάνατζμεντ μιας επιχείρησης αναπτύσσουν στο μέγιστο δυνατό την επιχείρηση. Κατ' επέκταση αυτή η επιχειρηματική ιδέα είναι και επιτυχημένη. Το 2014 η Ευρωπαϊκή κοινότητα δημιούργησε το πρόγραμμα Startup Europe (SE) με αφορμή το σχέδιο «Ορίζοντας 2020». Ο σκοπός του προγράμματος ήταν η ενδυνάμωση του οικοσυστήματος των startup επιχειρήσεων σε όλη την Ευρώπη και μετρά 700 νέα εγχειρήματα. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μαζί με το φύλο του επιχειρηματία, την οικονομική επίδοση, τη χρήση της χρηματοδότησης επιχειρηματικού ρίσκου

και τη διεθνοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι όλα τα στοιχεία στα οποία βασίζεται η επιτυχία ενός επιχειρηματικού ενχειρήματος (European Commission, 2014).

Σύμφωνα με την έρευνα των Rossetti, Nepelski, και Cardona (2018), παρουσιάζονται αναλυτικά τα έξι επιμέρους επιχειρηματικά προγράμματα. Αυτά είναι επιγραμματικά το Digistart, το Welcome, το ePlus, το Startup Scaleup, το Twist και τέλος το Startup Europe Partnership. Σύμφωνα με την ανάλυση τους, τα προγράμματα διαφέρουν μεταξύ τους στους ομάδες – στόχους. Αυτές αποτελούνται από φοιτητές του πανεπιστημίου, πανεπιστημιακές και ερευνητικές ομάδες, επιχειρηματίες ιστοσελίδων και Ευρωπαίοι αθλητές. Επιπλέον, τα γεωγραφικά όρια που εξαπλώνεται επιχειρηματικά είναι εξίσου σημαντικά και διαφοροποιούν τα προγράμματα. Συγκεκριμένα, η Startup Europe Partnership λειτουργεί σε πανευρωπαϊκό επίπεδο ενώ όλες οι υπόλοιπες startup είναι συνδεδεμένες με κάποιες πόλεις της Ευρώπης. Τέλος, υπάρχουν διαφορές στις προτάσεις αξίας όπως στη προώθηση των επιχειρηματικών μοντέλων, τη παροχή εκπαίδευσης και συμβουλευτικής υπηρεσίας στο δίκτυο με τους επενδυτές, τους συμβούλους, τις εταιρείες, τους επιχειρηματίες και τα μέσα ενημέρωσης. Παράδειγμα συμβουλευτικών υπηρεσιών αποτελεί η Digitart. Τα έξι προγράμματα υποστηρίζουν τρεις πολιτικές, τα 3B. Πρόκειται για τις πολιτικές Buffering, Bridging και Boosting, οι οποίες αντιστοιχούν στις τρεις επιχειρηματικές περιόδους. Έτσι, το Buffering αφορά την διαδικασία της εκκίνησης της επιχείρησης ενώ το Bridging δημιουργεί μια ‘‘γέφυρα’’ μεταξύ των εξωτερικών παραγόντων και των νέων επιχειρήσεων και τέλος το Boosting είναι η πολιτική ενδυνάμωσης με σκοπό τη γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης. Παρακάτω ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των επιχειρηματικών προγραμμάτων σε Ευρωπαϊκό επίπεδο σύμφωνα με τους Rossetti και συν. (2018).



Σχήμα1. Τα έξι προγράμματα των startup και οι πολιτικές στήριξης τους

Η ανάλυση των 700 νέων επιχειρηματιών όλων των προγραμμάτων έδειξε πως οι ιταλικές και οι γερμανικές startup επιχειρήσεις αγγίζουν συνολικά το 20% , με τη καθεμία να καταλαμβάνει το 10% ενώ το 40% των startup επιχειρήσεων είχαν καταγωγή από την Ιβηρική χερσόνησο. Ακόμη, το μεγαλύτερο ποσοστό των νέων επιχειρήσεων βρίσκεται στο Βερολίνο, τη Μαδρίτη, τη Λισαβόνα και τη Ρώμη. Αξίζει να τονίσουμε πως πάνω από τα 2/3 των startup επιχειρήσεων είναι ψηφιακές επιχειρήσεις που δημιούργησαν διαδικτυακά επιχειρηματικά μοντέλα. Επιπλέον, αρχικός στόχος του SE ήταν οι μικρές επιχειρήσεις που ήταν στο πρώτο στάδιο της εκκίνησης εκ των οποίων το 40% υπήρχαν 1-2 έτη και οι μισές είχαν 4 υπαλλήλους το πολύ. Φυσικά, οι δικαιούχοι των προγραμμάτων έχουν σημαντικούς οικονομικούς περιορισμούς με το 50% να έχει 90K ευρώ και μικρό περιθώριο κέρδους που αγγίζει το 5,8%. Αυτό δεν βοηθά τις επιχειρήσεις μελλοντικά ν' αυξάνουν τα περιθώρια κέρδους αλλά αντίθετα να συνεχίζουν να μειώνονται. Έτσι, η συνέχεια της ανάλυσης αποκαλύπτει ότι μια στις δέκα μπόρεσε να εκμεταλλευτεί μια χρηματοδότηση venture capital (VC), η οποία χρησιμοποιείται από το 85% των γύρων και οι μισές πήραν 1 εκ. ευρώ περίπου. Ακόμη, φαίνεται ότι δεν υπάρχει συνέχεια της χρηματοδότησης venture capital ενώ κατά μέσο όρο κατάφεραν να έχουν πρόσβαση σ' ένα μόνο γύρο (Rossetti, et al., 2018).

Παρόλο που οι ισπανικές νέες επιχειρήσεις αγγίζουν το 25%, μόνο το 3% αυτών έλαβαν VC χρηματοδότηση ενώ στη Βόρεια Ευρώπη και τη Σκανδιναβικές χώρες γίνεται το αντίθετο. Ένα ακόμη πόρισμα είναι πως οι διεθνοποίηση τους πραγματοποιείται σε μικρό βαθμό με τις Σουηδία, Βρετανία και Φινλανδία να έχουν τη μεγαλύτερη διαδικτυακή κίνηση. Αυτό οφείλεται είτε σε έλλειψη γνώσεων σχετικά με τις διεθνείς επιχειρηματικές στρατηγικές είτε σε αδιαφορία από τη πλευρά του επιχειρηματία για διεθνοποίηση. Έτσι, είναι λίγες οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη πολιτική στήριξης του boosting. Τέλος, το 90% των επιχειρηματιών είναι άντρες. Ωστόσο, η στήριξη των προγραμμάτων αποφασίστηκε με βάση τα χαρακτηριστικά των startup επιχειρήσεων και τη φάση του κύκλου ζωής τους (Rossetti, et al., 2018).

Επιπλέον, ο ΟΑΣΑ έδωσε τη δική του εννοιολογική προσέγγιση και συμπεραίνει πως επιχειρηματικότητα «είναι το φαινόμενο που συσχετίζεται με την επιχειρηματική δραστηριότητα» η οποία σχετίζεται με την ανθρώπινη δραστηριότητα. Η τελευταία δε μέσα από τη δημιουργία οικονομικής δραστηριότητας ή την επέκταση αυτής, την αναγνώριση και τη διαχείριση νέων προϊόντων, διαδικασιών ή αγορών αποσκοπεί στην παραγωγή αξίας. Τέλος, ο ορισμός του επιχειρηματία έχει ως εξής: «επιχειρηματίες εκείνα τα άτομα (ιδιοκτήτες επιχειρήσεων), τα οποία

ψάχνουν να παραχθεί αξία, διαμέσου της δημιουργίας ή της επέκτασης της οικονομικής δραστηριότητας, μέσω της αναγνώρισης και της εκμετάλλευσης νέων προϊόντων, διαδικασιών ή αγορών (Ahmad & Hoffman, 2007).

Καινοτομία και επιχειρηματικότητα

Είναι γνωστό πως η στασιμότητα και η έλλειψη καινοτομίας σ' οποιοδήποτε τομέα της αγοράς και σ' οποιοδήποτε τμήμα μιας επιχείρησης δημιουργεί προβλήματα σ' όλα τα συστήματα της. Γι' αυτό υπάρχουν πολλοί ορισμοί που έχουν γραφτεί για την έννοια της καινοτομίας και πως αυτή ορίζεται. Σύμφωνα με τη καινοτομική μονάδα του Βρετανικού υπουργείου εμπορίου 2004, η καινοτομία ορίζεται ως η επιτυχής εκμετάλλευση νέων ιδεών. Ο Κριεμάδης (2012) προσεγγίζει την επιχειρηματικότητα ως τη δυνατότητα που έχουν οι επιχειρηματίες να αλλάξουν σημαντικά τον τρόπο ζωής της κοινωνίας με διάφορες διαδικασίες. Παρόμοια εννοιολογική προσέγγιση αναφέρεται και από τους Ματσατσίνης και συν. (2010) τονίζοντας πως η καινοτομία εμπερικλύει όλες εκείνες οι πρωτότυπες, πιο εξελιγμένες μέθοδους που αποτυπώνονται σ' ένα αγαθό ή μια δραστηριότητα και έχει τη δυνατότητα να ανήκει στις ακόλουθες διαφορετικές μορφές που παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.



Σχήμα 2. Διαφορετικές μορφές της καινοτομίας

Η σπουδαιότητα της καινοτομίας για τις επιχειρήσεις καθίσταται αναγκαία με τον ερευνητή Feerman (2017) να αναφέρει χαρακτηριστικά ότι το «να μην καινοτομείς σημαίνει να πεθαίνεις». Ουσιαστικά η επιχειρησιακή καινοτομία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες τεχνικής, σχεδιασμού, παραγωγής, μάνατζμεντ και εμπορίου για τη προώθηση ενός βελτιωμένου ή τελείως νέου προϊόντος/υπηρεσίας, όπως επίσης και την πρώτη πώληση μιας βελτιωμένης ή νέας δραστηριότητας ενός εφοδίου. Επίσης, συμπεραίνει ότι η καινοτομία είναι η δημιουργία μιας καινούριας, λιγότερο δαπανηρής πρακτικής. Ομοίως θα μπορούσε να βασίζεται σ' ένα καινούριο, βελτιωμένο προϊόν. Σε οποιαδήποτε περίπτωση όμως καινοτομία είναι μια νέα ιδέα που πρέπει να γίνει πραγματικότητα. Για την εφαρμογή και τη πραγματοποίηση αυτής της ιδέας είναι απαραίτητα τα στοιχεία της οργάνωσης και της εκτέλεσης, ενώ δε πρέπει να παραλειφθεί το στοιχείο των δυνάμεων της κοινωνίας και τέλος των ηγετικών ικανοτήτων. Η οργάνωση της ιδέας είναι πολύ σημαντική μιας και ο χρόνος που αφιερώνεται και ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται οι πληροφορίες είναι ίσως το μεγαλύτερο βήμα για την εκτέλεση της.

Η σημασία των δυνάμεων της κοινωνίας υποστηρίζεται και από τον ψυχολόγο Sawyer (2011) αναφέροντας χαρακτηριστικά ότι οι μεγάλες εφευρέσεις πραγματοποιούνται από μια σειρά μικρών "σπινθήρων". Ουσιαστικά, το περιβάλλον και οι άνθρωποι γύρω απ' αυτό, από τους πιο απλούς μέχρι τους πιο σημαντικούς συνεργάτες, διαμορφώνουν, αλλάζουν και βελτιώνουν μια ιδέα. Φυσικά, η παρουσία ενός ηγέτη είναι αυτή που θα κάνει τη μεγάλη διαφορά σ' όλο αυτό μιας και είναι σημαντικό να πείθεις και να ενδυναμώνεις τους συνεργάτες σου και όχι μόνο. Τα στοιχεία αυτά οδηγούν σ' ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν /υπηρεσία που εισάγεται και προωθείται με επιτυχία στην αγορά και έχει αποτέλεσμα. Βασικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας είναι η ριζική φύση, ο συγχρονισμός και η ταχύτητα. Ο συγχρονισμός είναι σημαντικό χαρακτηριστικό καθώς η εισαγωγή του προϊόντος /υπηρεσίας στην αγορά τη σωστή χρονική στιγμή αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία αυτού.

Επιπλέον, η καινοτομία πρέπει να έχει ριζική φύση και αυτό είναι κυρίως θέμα αντίληψης. Αυτό υποστηρίζεται τουλάχιστον από τους Andreau, Ricart και Valor (1997). Πιο συγκεκριμένα, έφτασαν στο συμπέρασμα ότι ο τρόπος και το μέσο που εκδηλώνεται η καινοτομία (ριζική φύση) επηρεάζει σημαντικά τη καινοτομία και την εξέλιξη της. Η αντίληψη της ριζικής φύσης έχει λοιπόν να κάνει με την εξ' ολοκλήρου αλλαγή του προϊόντος/υπηρεσίας. Οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν ότι και η ταχύτητα έχει καθοριστικό ρόλο για τη καινοτομία, αφού με την σειρά της επηρεάζει την επιτυχία που μπορεί να έχει το αγαθό. Η επιτυχία βέβαια εξαρτάται από μια σειρά άλλους παράγοντες όπως το επίπεδο συγχρονισμού, το κόστος, καθώς επίσης και την ποιότητα.

καινοτομία όμως ενέχει και την ανάληψη ρίσκου και αβεβαιότητας όπως άλλωστε και η επιχειρηματικότητα η ίδια. Αυτό σημαίνει, πως όπως και στην επιχειρηματικότητα έτσι και στη καινοτομία επιτυχία υπάρχει όταν υπάρχει και καλή οικονομική απόδοση. Κατ' επέκταση η καινοτομία μπορεί να οδηγήσει και στην οικονομική αλλά και κοινωνική ανάπτυξη αυξάνοντας τη παραγωγικότητα και βελτιώνοντας σημαντικά τον τρόπο ζωής των ανθρώπων και τη ποιότητα της. Ουσιαστικά, η καινοτομία επισημαίνεται ότι είναι σημαντική για οποιαδήποτε επιχείρηση παγκόσμια και γι' αυτό η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει μεριμνήσει με ευρωπαϊκά προγράμματα συνεργασίας μεταξύ διακρατικών εταιρών. Το 2006 δημιουργήθηκε από την Ε.Ε. το Innovation Scorecard, ο τρόπος μέτρησης της καινοτομίας. Το Ευρωπαϊκό forum Νέων Καινοτόμων (EYIF) ξεκίνησε να θέτει σε εφαρμογή το «Ορίζοντας 2020», ένα αξιοσημείωτο χρηματοδοτικό σχέδιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης που παρέχει οικονομική βοήθεια στις επιχειρήσεις που επενδύουν στην έρευνα και την καινοτομία. Πρόκειται για ένα χρηματοδοτικό εργαλείο που αφορά ένα ισχυρό ευρωπαϊκό οικοσύστημα εκκίνησης των startup επιχειρήσεων. Εγκρίθηκαν περίπου 80 δις ευρώ από το 2014 έως και σήμερα προκειμένου να γίνει προώθηση της καινοτομίας και συνεπώς αύξηση θέσεων εργασίας (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2014).

Συνοψίζοντας, η καινοτομία είναι μια διαδικασία μέσα από την διαφοροποιείται η επιχείρηση και αποκτάται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της καινοτομίας είναι πολιτικοί και οικονομικοί ενώ σημαντικό είναι και το μορφωτικό επίπεδο. Τέλος, οι επιχειρηματίες που επιδιώκουν τη καινοτομία διαθέτουν στη πλειοψηφία τους κύρος, το οποίο το χρησιμοποιούν ως μέσο για να θεωρείται αξιόλογη η καινοτομία. Αντίθετα, όσοι αποφασίζουν να καινοτομήσουν στη συνέχεια, το κάνουν για να φαίνονται αξιόλογοι (Sherer & Lee, 2002).

Επιχειρηματικότητα και αθλητισμός

Ο Rogers (1995) αποτυπώνει τη καινοτομία ως μια εντελώς πρωτότυπη σκέψη ή πράξη ή ακόμα και προϊόν. Ακόμα, προσθέτει ότι η αντίληψη του επιχειρηματία για τη πρωτότυπη αυτή σκέψη επηρεάζει και τον τρόπο με τον οποίο θα λάβει τη σχετική δράση. Αντίστοιχα, οι Greenwood & Hinings (1996) τονίζουν την σημαντική επιρροή που δέχεται η καινοτομία από τις δυνάμεις της αγοράς και τις θεσμικές απαιτήσεις της ενώ συμπληρώνουν πως οι ιδέες, οι πεποιθήσεις και οι αξίες που αναπτύσσονται στην αγορά αυτή, απαιτούν νέες αρμοδιότητες και δυνατότητες προσαρμογής.

Η επιχειρηματικότητα στον αθλητισμό διαφέρει σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους και αυτό γιατί υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν στον αθλητισμό. Με βάση την έρευνα των Smith και Stewart (2010) υπάρχουν δέκα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τον αθλητισμό. Ένα χαρακτηριστικό είναι ότι στο κλάδο αυτό, δημιουργούνται έντονα συναισθήματα από τους ανθρώπους προς τους αθλητές, αθλητικές διοργανώσεις ή και γυμναστές ενώ σ' αντίθεση με άλλους κλάδους (π.χ. οικονομία) είναι σημαντικές οι εορταστικές εκδηλώσεις που αφορούν στην επιτυχία ενός γεγονότος. Ως συνέπεια πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στους ανθρώπους που θέλουν να είναι μέλη μιας ομάδας ή να παρακολουθήσουν αγώνες ή ακόμα και ν' αγοράσουν σχετικά με τον αθλητισμό προϊόντα. Σύμφωνα με τις αρχές επιχειρηματικής λογικής, η θετική επίδραση στα οικονομικά αποτελέσματα θα επιφέρει και οικονομικό όφελος. Όμως πρέπει να επισημανθεί πως η απόδοση στον αθλητισμό δεν αξιολογείται κυρίως με το οικονομικό όφελος. Η προβολή μιας καλής εικόνας και τα πρωταθλήματα είναι και άλλοι τρόποι αξιολόγησης του αθλητισμού. Επί προσθέτως, ο ανταγωνισμός είναι αναπόφευκτος και στο κλάδο του αθλητισμού ειδικότερα εξελίσσει τις επιχειρήσεις και τα αθλητικά γεγονότα και γι' αυτό είναι επιθυμητός. Αξίζει να σημειωθεί όμως πως σε γενικότερο πλαίσιο αναπτύσσονται σχέσεις συνεργασίας. Τέλος, οι επιχειρηματίες- διαχειριστές στην αθλητική αγορά οφείλουν να έχουν γνώση των αναφερθέντων έτσι ώστε να επιλέγεται η κατάλληλη στρατηγική για την επίτευξη των εκάστοτε στόχων τους (Smith & Stewart, 2010).

Εξίσου, στην αθλητική επιχειρηματικότητα διακρίνεται μια φυλετική διάκριση ίσως σε εντονότερο βαθμό. Είναι γνωστό πως στην επιχειρηματικότητα δραστηριοποιούνται κατ' εξοχήν άντρες. Όπως σ' όλους τους τομείς έτσι συμβαίνει και στον αθλητισμό. Η μειωμένη ενεργή συμμετοχή των γυναικών στην αθλητική επιχειρηματικότητα οφείλεται σ' ένα σύνολο πραγμάτων. Οι ευκαιρίες εξέλιξης στην αθλητική ηγεσία είναι πολύ λιγότερες από τις γυναίκες και συνεπώς δεν υπάρχουν πολλά γυναικεία πρότυπα. Ακόμη, τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις περί επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής είναι πολύ έντονα απέναντι στο γυναικείο φύλο. Δεν είναι γνωστό όμως πως δημιουργώντας ευκαιρίες και χώρο στις γυναίκες, αρχικά λαμβάνοντας μέρος στον αθλητισμό και τη προπονητική, διαμορφώνονται έπειτα ισχυροί χαρακτήρες και ενθαρρύνεται η διοικητική στελέχωση. Ο αθλητισμός προάγει την ενίσχυση ηγετικών και επιχειρηματικών δεξιοτήτων μιας και τα οφέλη που προσφέρει είναι πολλά και για τα δύο φύλα. Η υπομονή, η συνεχής προσπάθεια σε περίπτωση αποτυχίας, η θετική σκέψη κι η ευελιξία είναι μερικές δεξιότητες που αναπτύσσει. Ακόμα, τα στοιχεία της δράσης, του ήθους, της ομαδικότητας αλλά και της οργάνωσης και σωστής διαχείρισης του χρόνου είναι σημαντικά για

την επιχειρηματικότητα. Ο οραματισμός, η έμπνευση και η πειθαρχία δε μπορούν φυσικά να μην είναι συνυφασμένα με τον τομέα του αθλητισμού και το κλάδο της επιχειρηματικότητας γενικότερα (Καμπερίδου, 2020).

Αξιοσημείωτα είναι τα αποτελέσματα που διαπιστώθηκαν ανάμεσα σε 400 επιτυχημένες γυναίκες και δείχνουν τη σύνδεση της επιτυχίας με τον αθλητισμό. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας (Καμπερίδου, 2020) στην πλειοψηφία του δείγματος υπήρξαν ενεργές αθλήτριες σε ομάδα(94%), ήταν ήταν διευθύντριες (51%), ήταν CEOs -Chief Executive Officers (49%), εκ των οποίων σε ποσοστό (52%) είχαν συμμετάσχει σε πανεπιστημιακό αθλητισμό. Τέλος, κρίνουν σημαντικό παράγοντα στην καριέρα τους της πρόταρη αθλητική εμπειρία που είχαν σε ποσοστό 75%.

Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος

Τα τελευταία χρόνια, η δημιουργία των startup επιχειρήσεων έχει αυξηθεί στην Ευρώπη αλλά και στην Ελλάδα ειδικότερα. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το 2014 η Ευρωπαϊκή κοινότητα δημιούργησε το πρόγραμμα Startup Europe (SE) με αφορμή αυτή τη διαπίστωση. Τελικός σκοπός του προγράμματος ήταν η ενδυνάμωση των startup επιχειρήσεων. Πριν αυτού όμως, το πλέον ουσιαστικό ζήτημα για την εκκίνηση της startup είναι η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί από τον επιχειρηματία για να καθοριστεί η δομή και οι λειτουργίες της. Ειδικότερα οι νέοι επιχειρηματίες που αποφασίζουν να αναλάβουν το επιχειρηματικό ρίσκο χρειάζονται ένα εργαλείο αποτύπωσης των ιδεών και των στόχων τους. Δεδομένου ότι στον κλάδο του αθλητισμού δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός νεοσύστατων επιχειρήσεων με την μορφή start-up, η συμβολή της εργασίας αυτής είναι σημαντική. Έγκειται δε στο ότι αναμένεται να συγκεντρώσει την διαθέσιμη πληροφορία αλλά τεχνογνωσία άλλων start-up που δραστηριοποιούνται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και να την μεταφέρει σε ένα μελλοντικό εγχείρημα ίδρυσης μιας αθλητικής-πολιτιστικής start-up, χρησιμοποιώντας μάλιστα το μεθοδολογικό πλαίσιο του Lean Strategy.

Σκοπός της εργασίας

Απώτερος σκοπός αυτής της εργασίας είναι η δημιουργία μιας startup επιχείρησης στο χώρο του αθλητισμού, χρησιμοποιώντας το καταλληλότερο επιχειρηματικό μοντέλο για την ίδρυση της αλλά και για την διατύπωση της στρατηγικής της.

Ερευνητικές Ερωτήσεις

Η εργασία αυτή αναμένεται να απαντήσει στις εξής ερευνητικές ερωτήσεις:

1^η: Ποια θα είναι η αποτελεσματικότερη στρατηγική του νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος;

2^η: Ποιες θα είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες τους και με ποια κριτήρια αυτές θα επιλεγούν και θα ελεγχθεί η καταλληλότητα τους;

3^η: Ποιες αναπτυξιακές πολιτικές θα εφαρμόσει;

4^η: Ποια δομή θα έχει;

5^η: Τι είδος οικονομικά στοιχεία θα συλλέγει και θα χρησιμοποιεί ως δείκτες της απόδοσης του;

6: Ποιες είναι οι εκτιμήσεις ρίσκου και οι τεχνικές αντιμετώπισης του;

7^η: Ποιος είναι ο χρόνος λειτουργίας του, πότε αναμένεται να ξεκινήσει;

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο της εργασίας θα επιχειρηθεί να συγκεντρωθεί η πληροφορία που σχετίζεται με δημοσιευμένες έρευνες που απαντούν σε πέντε επιμέρους ζητήματα: (1) Τι διαχωρίζει μια startup από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις; (2) Ποια είναι τα κυριάρχα χαρακτηριστικά της αθλητικής επιχειρηματικότητας; (3) Ποια χρηματοδοτικά εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν; (4) Ποιες στρατηγικές ακολουθούνται; και (5) Ποιο είναι το καταλληλότερο επιχειρηματικό μοντέλο; Τα παραπάνω ερωτήματα που απασχολούν όλους τους εν δυνάμει επιχειρηματίες θα αναλυθούν επιμέρους μέσω επιλεγμένων επιστημονικών μελετών στο περιβάλλον των νεοφυών επιχειρήσεων και της αθλητικής επιχειρηματικότητας ειδικότερα, τονίζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Στην συνέχεια θα διερευνηθούν οι πιθανές και παράλληλα κατάλληλες χρηματοδοτήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε κάθε φάση του κύκλου ζωής της. Έπειτα, γίνεται μια μικρή αναφορά για τα κίνητρα που ωθούν στο επιχειρηματικό αυτό ρίσκο και στους παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας της. Τέλος, αναφέρονται οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι startup επιχειρήσεις ενώ επισημαίνεται η lean strategy ως πλέον η καταλληλότερη στρατηγική.

Είδη επιχειρηματικότητας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο ορισμός της επιχειρηματικότητας ποικίλλει καθώς έχει διαφορετικές προσεγγίσεις. Κατ' επέκταση δε μπορεί να έχει συγκεκριμένα είδη παρά μόνο κάποιες διακρίσεις. Ο πρώτος διαχωρισμός είναι ανάμεσα στην αμιγή και η μικτή επιχειρηματικότητα. Η δεύτερη αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο. Αντίθετα, όλες εκείνες οι διαδικασίες που δε μπορούν να γίνουν από το ανθρώπινο δυναμικό αλλά παρά μόνο από τον επιχειρηματία είναι η αμιγής επιχειρηματικότητα. Μέσα από την αμιγή επιχειρηματικότητα βέβαια, φαίνεται ο χαρακτήρας, οι δεξιότητες και οι ικανότητες του επιχειρηματία που φυσικά θα επηρεάσουν και την επιχειρηματική ιδέα. Στη συνέχεια, η εσωτερική και η εξωτερική επιχειρηματικότητα είναι μια ακόμα ιδιαίτερη διάκριση. Η εσωτερική επιχειρηματικότητα ή αλλιώς ενδοεπιχειρηματικότητα έχει να κάνει ξεκάθαρα με την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να την αναπτύξουν και να τη βελτιώσουν δίνοντας τους τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και συνεπώς ευθυνών. Αυτό σημαίνει

βέβαια αναδιοργάνωση στην οργανωσιακή δομή, τη κουλτούρα που θα πρέπει να βασίζεται στη καινοτομία αλλά και αλλαγή στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Από την άλλη οτιδήποτε μπορεί να έχει επιρροή στην επιχείρηση και ανήκει στο εξωτερικό περιβάλλον ονομάζεται εξωτερική επιχειρηματικότητα. Σ' αυτό το σημείο, αναφέρεται στην αναγνώριση των ευκαιριών και στην εξέλιξη τους εμπεριέχοντας τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Επιπλέον, υπάρχει και η κοινωνική επιχειρηματικότητα η οποία στοχεύει στην εκπλήρωση των ανθρώπινων αναγκών κοινωνικής φύσεως μέσα από κυρίως φιλανθρωπικούς σκοπούς, ενώ η συνεργασία μεταξύ ανθρώπων για τη παραγωγή ή μεταποίηση προϊόντων ονομάζεται συνεργατική (Praszkier & Nowak, 2011).

Ανάμεσα στις καθιερωμένες αυτές διακρίσεις περί επιχειρηματικότητας ξεχωρίζει αυτή των Morrison, Rimmington και Williams (2006), η οποία κρίνεται πιο ολοκληρωμένη και βασίζεται στο τρίπτυχο επιχειρηματικότητας που περικλείει την εσωτερική, εξωτερική και την ομαδική διάσταση. Έχοντας ήδη αναφερθεί στις δύο πρώτες, θα παρουσιαστούν τα χαρακτηριστικά της ομαδικής διάστασης της. Η ομαδική λοιπόν επιχειρηματικότητα ταυτίζεται αδιαμφισβήτητα με την ομαδική συνεργασία. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει συνεργασία ανάμεσα στα άτομα που δημιουργούν μια επιχειρηματική ομάδα αφού μέσω της ομαδικότητας και της ένωσης των ικανοτήτων των μελών επιτυγχάνονται πολλά περισσότερα. Αυτή η προσέγγιση της επιχειρηματικότητας φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική και ταυτόχρονα λειτουργική (Morrison, et al., 2006).

Έννοια και χαρακτηριστικά startup επιχειρήσεων

Μέσα από την περίοδο οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε πριν λίγα χρόνια, αναδείχθηκαν οι εταιρείες υψηλής αξίας που έχουν τη τάση να στρέφονται στη παράδοση συνδυάζοντας την εξέλιξη της τεχνολογίας με την ιδιαίτερη εμπειρία που μπορεί να αποκομίσει ο πελάτης (Hobcraft, 2016). Έτσι, τα τελευταία χρόνια, η χρήση του όρου “νεοφυής (startup) επιχείρηση” έχει εκθετική αύξηση ενώ ουσιαστικά περιγράφει κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι οποιαδήποτε νέα επιχείρηση δημιουργείται μπορεί να έχει αυτόν τον ορισμό. Έτσι, νεοφυής (startup) επιχείρηση είναι μία επιχείρηση που σκοπεύει να βάλει σε εφαρμογή και ανάπτυξη ένα κλιμακούμενο επιχειρηματικό μοντέλο. Στους περισσότερους τομείς τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι ακόμα σε ερευνητικά στάδια, ενώ ξεχωρίζουν για τον βαθμό καινοτομίας και εξέλιξης τους καθώς επίσης και το μεγάλο επιχειρηματικό ρίσκο.

Η δημιουργία των startup είναι μια προσπάθεια που κάνει η επιχείρηση για να λύσει ένα πρόβλημα. Αντίθετα, η ραγδαία εξέλιξη της επιχείρησης ανεξάρτητα από οποιονδήποτε άλλο παράγοντα που την επηρεάζει διακρίνει μια νεοφυής επιχείρηση κάνει πιο σαφή τη χρονική διάρκεια εξέλιξης ορίζοντας την στα 5 έτη. Η δράση αυτής της επιχείρησης σταματά μόνο όταν πάψει να ασκεί επιρροή στο καταναλωτικό κοινό (Blumenthal, 2013; Graham, 2007; Fenn, 2016). Οι Leach & Melicher (2012) απλοποιούν την έννοια της νεοφυούς επιχείρησης ως μια σκέψη που πραγματοποιείται και αποκτά αξία. Επίσης, η ανάληψη ρίσκου είναι αυτή που διαχωρίζει την startup επιχείρηση. Αναλυτικότερα αποδίδει τον ορισμό ο Teo (2002) αναφέροντας τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρεί μια νεοσύστατη επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, τονίζει πως δε πρέπει να ξεπερνά τη χρονική διάρκεια των 6 ετών και πως οι καταναλωτές πρέπει να τη θεωρούν μια σημαντική προσφορά στη κοινωνία. Ακόμη, οι ιδρυτές της πρέπει να αποκτούν ειδικευση στις διαδικασίες, στην αγορά και στην τεχνολογία με τα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας να γίνονται ορατά μετά το πρώτο έτος της επένδυσης. Τέλος, προσθέτει πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να τη θεωρεί νεοεισερχόμενη στην αγορά.

Με βάση όσα αναφέρθηκαν, κοινά χαρακτηριστικά τους είναι η μικρή χρονική διάρκεια και η συνεχής ανάπτυξη της και η καινοτομία. Οι τρόποι χρηματοδότησης τις διαφοροποιούν σημαντικά από άλλες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, η ραγδαία εξέλιξη τους επιτρέπει τη χρηματοδότηση με κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (VC's), δηλαδή σε επενδυτικά κεφάλαια από ανάλογες επιχειρήσεις ή επιχειρηματίες. Ακόμα, ένα βασικό χαρακτηριστικό των startup είναι το μικρό μέγεθος της επιχείρησης. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Ε.Ε) έχει θεσπίσει συγκεκριμένους δείκτες εκτίμησης του επιχειρηματικού μεγέθους όπως ο αριθμός των εργαζομένων, ο όγκος των πωλήσεων, η αξία της επένδυσης ή ακόμα και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης. Όπως αναφέρεται και σε έρευνα στις Ηνωμένες Πολιτείες μια στις έξι επιχειρήσεις δεν έχει κανέναν εργαζόμενο ενώ οι υπόλοιπες έχουν κατά μέσο όρο 10-12 εργαζομένους στην απασχόληση τους (Lowrey, 2009).

Οι ερευνητές Huyghebaert και Van de Gucht (2007) θέλοντας να καθορίσουν την ιδιαίτερη φύση των startup επιχειρήσεων παραθέτουν την δική τους οπτική, σύμφωνα με την οποία θα πρέπει να έχει τον εξής συνδυασμό χαρακτηριστικών. Να μην υπάρχει καμία οικονομική και λειτουργική προηγούμενη επιχειρηματική κίνηση. Η διοίκηση και η ιδιοκτησία της επιχείρησης

να είναι το ίδιο πρόσωπο. Να μην υπάρχει κανένα προηγούμενο επιχειρηματικό προφίλ γι' αυτήν. Καθώς επίσης, ότι το επιχειρηματικό ρίσκο είναι πολύ μεγαλύτερο.

Κατηγοριοποίηση startup επιχειρήσεων

Είναι αντιληπτό ότι με βάση όλα τα παραπάνω οι ορισμοί και τα χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων μπορούν ν' αποτυπωθούν με πολλούς τρόπους και περιγραφές. Όμως πέρα απ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις αυτές πολλές φορές διαφοροποιούνται μεταξύ τους και έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη της ταξινόμησης τους σε κατηγορίες ανάλογα με τα κίνητρα δημιουργίας τους, την αγορά στην οποία λαμβάνουν χώρο αλλά και το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, ο Blank (2011) τις ταξινομεί σε έξι κατηγορίες σε σχέση με το σκοπό τους. Οι lifestyle start-ups περιλαμβάνουν τις επιχειρήσεις που έχουν δημιουργηθεί με βάση τον τρόπο ζωής και τις συνήθειες των επιχειρηματιών. Ακόμη, υπάρχουν οι μικρές επιχειρήσεις που έχουν ως απώτερο σκοπό την επιβίωση και συνεπώς δεν αποτελούν scalable start-up επιχειρήσεις σ' αντίθεση με τις επεκτάσιμες start-ups που έχουν εξ' αρχής στόχο την επέκταση και ανάπτυξη τους στην αγορά.

Μια κατηγορία ακόμα είναι οι εξαγοράσιμες start-ups όπου αυτού του είδους οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην μελλοντική εξαγορά τους από μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή επενδυτές. Αυτές οι επιχειρήσεις δημιουργούνται για να παράγουν προϊόντα /υπηρεσίες με μικρό κόστος και έχουν μικρή διάρκεια ζωής στην αγορά. Στις μεγάλες start-up συμπεριλαμβάνονται όλες εκείνες οι μεγάλες εταιρείες που αναπόφευκτα καινοτομούν για να έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής στην αγορά. Στη κατηγορία των κοινωνικών start-up το σημαντικότερο στοιχείο είναι η κοινωνία και πως αυτή θα γίνει καλύτερη και η μορφή τους μπορεί να είναι κερδοσκοπική, μη κερδοσκοπική ή ακόμα και υβριδική (Blank, 2011).

Ακόμα, οι startup επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με την αγορά στην οποία εισέρχονται, δηλαδή ανάλογα με τη στρατηγική που θα επιλέξουν ν' ακολουθήσουν. Έτσι, σύμφωνα πάντα με τον Blank (2020) διακρίνονται αυτές που εισέρχονται στην ήδη υπάρχουσα αγορά, σε εκείνες που δημιουργούν μία νέα αγορά, σε όσες στοχεύουν στην εισαγωγή νεοεισερχόμενου χαμηλού κόστους μιας υπάρχουσας αγοράς και σε όσες στοχεύουν στην ανακατανομή μίας υπάρχουσα αγορά ως παίκτες σε niche αγορές. Αντίστοιχα, μια άλλη κατηγοριοποίηση τους μπορεί να γίνει βάσει των κινήτρων δημιουργίας τους. Έτσι λοιπόν οι νεοφυείς επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες. Η πρώτη αναφέρεται ως ανεξάρτητη επιχειρηματικότητα (independency entrepreneurship), όπου γίνεται

εύκολα αντιληπτό πως το είδος αυτής της επιχειρηματικότητας σχετίζεται με τους αυτοαπασχολούμενους. Η δεύτερη κατηγορία είναι αυτή της επιχειρηματικότητας της ανάγκης (necessity entrepreneurship), όπου έχει προκληθεί επειδή υπάρχει ανάγκη για εργασία. Η τρίτη κατηγορία είναι αυτή της επιχειρηματικότητας της ευκαιρίας (opportunity entrepreneurship). Όταν καλύπτεται μια ανάγκη των καταναλωτών που υπάρχει ήδη αλλά κανείς δεν ανταποκρίνεται στη κάλυψη της ή υπάρχει μια αξιόλογη επιχειρηματική ιδέα που καλό είναι να πραγματοποιηθεί. Και η τέταρτη κατηγορία συμπεριλαμβάνει την Spin-out επιχειρηματικότητα (spin-out entrepreneurship). Πολλές φορές ο ίδιος ο εργοδότης παρακινεί την είσοδο μιας επιχειρηματικής ομάδας στην αγορά. Ακόμη, εδώ μπορεί να συμπεριληφθεί οποιαδήποτε επιχείρηση δημιουργείται μέσα από ερευνητικά κέντρα και πανεπιστημιακά ιδρύματα. Τέλος, η πραγματοποίηση επιχειρηματικών ιδεών και η αξιοποίηση της γνώσης είναι και ο σκοπός τους.

Στάδια ζωής και επιχειρηματικής εκκίνησης των startup

Οι startup επιχειρήσεις έχουν έξι στάδια ζωής που με τη σειρά τους έχουν υποστάδια. Αρχικά, ξεκινάμε από το στάδιο της ανακάλυψης του οποίου η διάρκεια είναι περίπου 5-7 μήνες. Σ' αυτό το πρώιμο στάδιο ερευνούμε για το αν κάποιος ενδιαφερόταν για τη λύση που προσφέρουμε για την ικανοποίηση μιας ανάγκης και δημιουργούμε την ανάλογη ερευνητική ομάδα γι' αυτό. Αυτή η ομάδα βοηθά στη δημιουργία του πρώτου προϊόντος ενώ επιλέγοντας το πρόγραμμα που θα συμμετάσχει (επιτάχυνσης ή εκκόλαψης), βρίσκει και τη σχετική πηγή χρηματοδότησης και καθοδήγησης. Επόμενο βήμα, λοιπόν, είναι η έγκριση υπό δύο μορφές και διαρκεί 3-5 μήνες. Έγκριση ότι αυτό που σκοπεύει να προσφέρει είναι επιθυμητό από το καταναλωτή αλλά και με την έννοια της χρηματοδοτικής έγκρισης. Εδώ θα πρέπει να γίνουν σαφή τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών, οι σχετικές αναλύσεις και η χρηματοδότηση εκκίνησης (seed finance). Φυσικά, είναι απαραίτητη σ' αυτό το στάδιο η επιλογή του βασικού ανθρώπινου δυναμικού και οποιαδήποτε αναδιοργάνωση μπορεί να χρειαστεί έτσι ώστε να υπάρξει οποιαδήποτε αλλαγή χρειαστεί στο παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Ακολουθεί, το τρίτο στάδιο της αποτελεσματικότητας (Efficiency). Εδώ γίνεται βελτίωση της επιχειρηματικής ιδέας, με το ελάχιστο δυνατό κόστος, με σκοπό τη προσέλκυση περισσότερων πελατών. Στη διάρκεια αυτών των 5-6 μηνών, γίνονται έρευνες σχετικά με τη πραγματική ικανοποίηση των καταναλωτών και ορίζεται η πρόταση αξίας (defining value proposition). Παράλληλα, αναπτύσσεται το viral marketing και εστιάζουμε σε τρόπους προσέλκυσης νέων πελατών. Η εκθετική και ραγδαία ανάπτυξη αποτελεί το επόμενο βήμα και έχει διάρκεια περίπου 7-9 μήνες όπου σ' αυτό το χρονικό

διάστημα διεκδικείται γρήγορη αύξηση του καταναλωτικού κοινού, του ανθρώπινου δυναμικού και επέκταση της επιχείρησης σε άλλα σημεία. Έπειτα, το στάδιο μεγιστοποίησης κέρδους (Profit Maximization) είναι αναπόφευκτα το επόμενο βήμα και τις περισσότερες φορές ταυτίζεται με το διάστημα που ακολουθεί μετά από το νεκρό σημείο. Τελικό στάδιο είναι αυτό της ανανέωσης (Renewal), ένα επικίνδυνο στάδιο που πολλές φορές οι επιχειρήσεις αδυνατούν να φέρουν εις πέρας. Πρόκειται για το κρίσιμο σημείο όπου βελτιώνεται κάποιο άλλο η στρατηγική (Duobiene, 2013).

Σύμφωνα με τη λακωνική προσέγγιση του Wagner (2006) τα στάδια είναι τέσσερα και είναι το στάδιο της σύλληψης (conception), όπου έχει να κάνει με τη σύλληψη της επιχειρηματικής ιδέας. Έπειτα, ακολουθεί αυτό της κυοφορίας (gestation) που δημιουργούμε τις σχετικές συνθήκες για την πραγματοποίηση της ενώ ακολουθεί η φάση της παιδική ηλικία (infancy) που σχετίζεται με τη λειτουργία της εν λόγω επιχείρησης. Τέλος, η περίοδος της εφηβείας (adolescence) αφορά την εξέλιξη και καθιέρωση της στην αγορά.

Αναφορικά με τα στάδια εκκίνησης, το πρώτο βήμα πάντα σε ένα επιχειρηματικό ξεκίνημα είναι η σκέψη της επιχειρηματικής ιδέας η οποία διαμορφώνεται τόσο από τις εμπειρίες, το γνωστικό και μορφωτικό επίπεδο όσο και από τις δεξιότητες του εν δυνάμει επιχειρηματία, ενώ σημαντικό ρόλο έχει και το διαθέσιμο κεφάλαιο για επένδυση. Συνήθως η ανάγκη για εργασία και η αναγνώριση μιας ευκαιρίας είναι τα δύο κίνητρα που οδηγούν στην επιχειρηματικότητα. Έπειτα, ακολουθεί η αντίληψη των διαθέσιμων ευκαιριών για τη πραγματοποίηση της ιδέας, έτσι ώστε αμέσως μετά να διεξαχθούν οι σχετικές έρευνες που θα οδηγήσουν προς την υλοποίηση της ιδέας. Αυτές οι έρευνες έχουν σκοπό την συλλογή πληροφοριών σχετικές με τους δυνητικούς πελάτες αλλά και με οτιδήποτε μπορεί να έχει αντίκτυπο στην επιτυχία της επιχείρησης. Ακόμη, είναι σημαντικό να εξετάστούν οι πιθανές πηγές άντλησης χρηματοδότησης. Πρόκειται δηλαδή για τη λεπτομερή περιγραφή και ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (S.W.O.T.). Έτσι, αρχίζουν οι σχετικές εργασίες για τη δημιουργία της ομάδας που θα την απαρτίζει και η εξέλιξη της που σχετίζεται με επιπλέον σχεδιασμό και χρηματοδοτήσεις. Ο σχεδιασμός εξαρτάται βέβαια από το κοινωνικό κεφάλαιο το οποίο οι Daviddson και Honig (2003) ταυτίζουν με τα κοινωνικά δίκτυα τα οποία περιλαμβάνουν την αναγνώριση ευκαιριών, εύρεση, συγκέντρωση και τέλος τη ταξινόμηση σπάνιων πόρων. Η εισαγωγή της επιχείρησης στην αγορά είναι καθοριστική φάση καθώς αφορά τη βιωσιμότητα και ανάπτυξη της επιχείρησης και εξαρτάται από όλες τις διαδικασίες και τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Οι καλές και αξιόπιστες σχέσεις με το δίκτυο των πελατών και των προμηθευτών είναι σημαντικές για τη καλύτερη δυνατή ανάπτυξη της επιχείρησης (Daviddson & Honig, 2003).

Πόροι και Ικανότητες

Το ανθρώπινο κεφάλαιο και το διαθέσιμο κεφάλαιο που διαθέτει η επιχείρηση είναι θεμελιώδη για την εξέλιξη της startup επιχείρησης. Σύμφωνα με την Cardon (2003) το ανθρώπινο δυναμικό μιας τέτοιας επιχείρησης καθίσταται αναγκαίο να έχει εξειδίκευση. Είναι κοινωνικά αποδεκτό ότι χωρίς το διαθέσιμο κεφάλαιο δεν υπάρχει η δυνατότητα της επιχείρησης να κάνει τα επόμενα βήματα και να εξασφαλίσει τους υπόλοιπους απαραίτητους πόρους της. Οι πόροι διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, τους άυλους, τους απτούς και τους ανθρώπινους. Μιλώντας για το ανθρώπινο δυναμικό αξίζει να αναφερθεί ότι εμπερικλείει τις ικανότητες, γνώσεις και την ομαδικότητα των μελών του. Η δημόσια εικόνα της επιχείρησης, οι άδειες και οτιδήποτε άυλο για την ανάπτυξη της ανήκουν στους άυλους πόρους. Τέλος, οι απτοί είναι οι φυσικοί ή οι οικονομικοί πόροι.

Αντίστοιχα, μια startup επιχείρηση κρίνεται απαραίτητο να έχει δύο βασικές ικανότητες όπως τονίζεται σε έρευνα των Chen, Zou και Wang (2009). Η σχετική αναφορά γίνεται για τη τεχνολογική ικανότητα και την ικανότητα δικτύωσης. Η επιχείρηση διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό με τη τεχνολογική ικανότητα και παράλληλα δημιουργείται η καινοτομία. Αντίθετα, η δημιουργία σχέσεων της επιχείρησης με την υπόλοιπη αγορά είναι η ικανότητα δικτύωσης. Αξίζει επίσης να σημειωθεί πως οι επιχειρήσεις με περιορισμένη τεχνολογική ικανότητα, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην οικονομική δυνατότητα του επιχειρηματία, ενώ στην αντίθετη περίπτωση γίνεται στροφή σε άλλους οικονομικούς πόρους όπως οι τράπεζες ή τα venture capitals.

Τρεις λόγοι που η αθλητική startup χρειάζεται επένδυση

Ο Reid Snyder, ιδρυτικός διευθυντής της Fullstack Sports Ventures, υποστηρίζει πως η χρήση της τεχνολογίας είναι πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με το προηγούμενο χρόνο. Ακόμα προσθέτει πως η δημιουργία της αθλητικής βιομηχανίας πραγματοποιείται επειδή γίνονται επενδύσεις στη τεχνολογία σε αρχικά στάδια ενώ δεν είναι πολλές οι αθλητικές startup επιχειρήσεις που βρίσκονται στο χώρο των επενδύσεων, άσχετα με τη καλή εξέλιξη και πορεία τους. Στις περιπτώσεις όμως που οι αθλητικές επιχειρήσεις θέλουν να ξεχωρίσουν για επένδυση πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής τρία σημαντικά: η ομάδα, η στρατηγική και η έλξη. Η αναγνώριση της ευκαιρίας αποτελεί βασικό συστατικό για τους επενδυτές. Ο Mark Suster, Συνεργάτης στην Urfront Ventures, επισημαίνει πως είναι εξίσου σημαντικό ένα βελτιωμένο προϊόν βασισμένο στα ουσιαστικά προβλήματα των πελατών της αθλητικής επιχείρησης. Ακόμη,

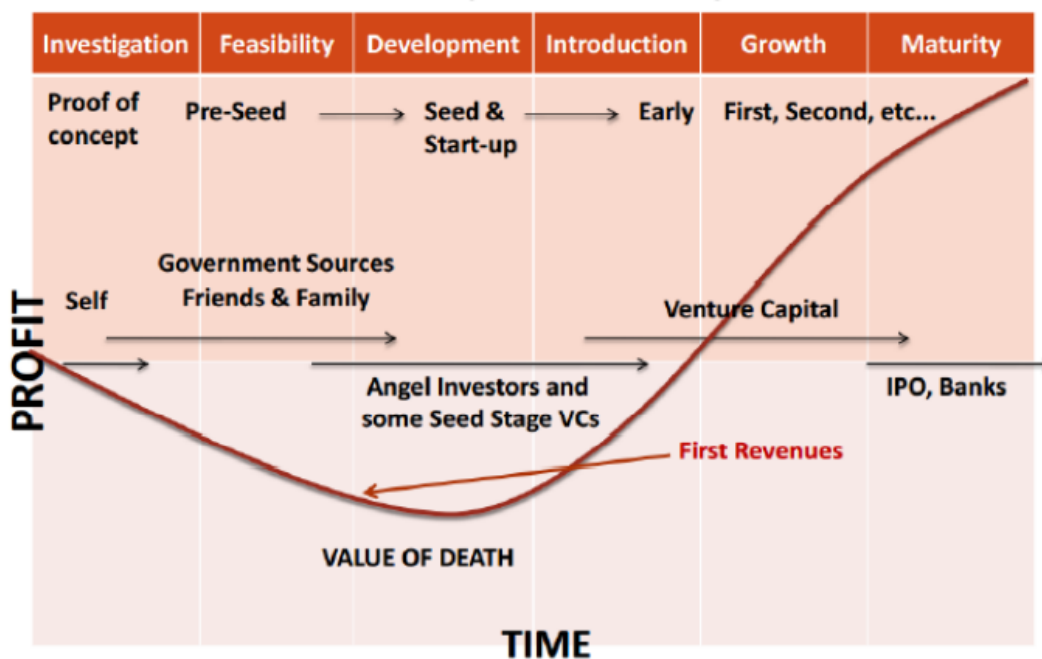
οι επενδυτές δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη προσωπική εμπειρία. Μια καλή ομάδα όμως δεν αρκεί για ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα (Alford, 2016).

Όταν το επιχειρηματικό μοντέλο είναι επιτυχημένο, αναφερόμαστε στη πρόωρη έλξη. Η Fullstack Sports Ventures εταιρεία SidelineSwap, συγκέντρωσε 1,5 εκατομμύρια δολάρια σε χρηματοδοτήσεις με σκοπό να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι αθλητές προμηθεύονται εξοπλισμό. Επί προσθέτως, η προσαρμογή της επιχείρησης έγκειται στο πλαίσιο της στρατηγικής της. Η στρατηγική μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους όμως πρέπει να είναι ανάλογη με τις δυνατότητες της επιχείρησης. Στρατηγική μπορεί να είναι και η συμμετοχή των επενδυτών που με τις δημόσιες σχέσεις τους μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία. Σύμφωνα με τον Reid Snyder, η πώληση προϊόντων κατά τη διάρκεια των αθλημάτων είναι μια στρατηγική όπου καταλήγει σε πρόσθετες αγορές. Συνοψίζοντας, αυτοί οι τρεις παράγοντες είναι σημαντικοί για την επιχείρηση και οι επενδυτές επιδιώκουν την αναγνώριση προτύπων, την ανταγωνιστική αγορά και άλλους δείκτες επιτυχίας ή αποτυχίας (Alford, 2016).

Χρηματοδοτικά εργαλεία- χρηματοδοτήσεις και στάδια

Τα στάδια χρηματοδότησης ταυτίζονται με τις φάσεις του κύκλου ζωής των startup επιχειρήσεων. Θα τονιστεί ότι οι φάσεις του κύκλου ζωής τους είναι τέσσερις οι οποίες αναφορικά και με τη σειρά είναι η φάση της εκκίνησης με μεγάλο ρίσκο αποτυχίας, η φάση της ανάπτυξης, η φάση της ωριμότητας που διακρίνεται από σταθερή ανάπτυξη και τέλος, η φάση της πτώσης ή αναγέννησης (Dale & Zell, 2014). Στο παρακάτω σχήμα ακολουθεί ο κύκλος ζωής χρηματοδότησης των νεοφυών επιχειρήσεων και μια αναλυτική περιγραφή των φάσεων αυτών.

The Capital Lifecycle



Σχήμα 4. Κύκλος ζωής χρηματοδότησης startup επιχειρήσεων

Σύμφωνα λοιπόν με τους ερευνητές Dale και Zell (2014), όπως παρουσιάζεται και στο παραπάνω Σχήμα υπάρχουν οι εξής μορφές χρηματοδότησης στα αντίστοιχα στάδια κύκλου ζωής των επιχειρήσεων. Η χρηματοδότηση σποράς, η οποία αφορά το κεφάλαιο που θα χρειαστεί για τις αρχικές κινήσεις που πρέπει να γίνουν μετά τη σύλληψη της ιδέας. Συγκεκριμένα, αυτή διαρκεί 3-6 μήνες και αφορά τα απαραίτητα έξοδα που πρέπει να καλυφθούν όπως τα νομικά έξοδα, τις σχετικές έρευνες και τα σχετικά πρώτα έξοδα για την έναρξη της επιχείρησης. Οι πιθανότεροι τρόποι της χρηματοδότησης σποράς είναι η αυτοχρηματοδότηση -χρηματοδότηση από ίδια κεφάλαια (bootstrapping) και η αλλαγή των ανθρώπινων πόρων σε οικονομικούς πόρους. Τέλος, οι συναισθηματικά δεμένοι άνθρωποι με την επιχείρηση όπως οικογένεια και φίλοι παρέχουν ένα κεφάλαιο ο καθένας με σκοπό να διευκολύνουν και να βοηθήσουν στο νέο εγχείρημα. Μια δεύτερη μορφή χρηματοδότησης αφορά αυτή της εκκίνησης. Αυτή ταυτίζεται με τη φάση της ανάπτυξης της startup επιχείρησης. Πρόκειται για ένα χρονικό διάστημα 6-12 μηνών στο οποίο οι τρόποι χρηματοδότησης μπορούν να είναι επενδυτικοί άγγελοι, επενδυτικά κέντρα ή ακόμα και χρηματοδότηση από το κοινό. Οι επιχειρήσεις που έχουν διαφύγει τον κίνδυνο αποτυχίας, που είναι μεγάλος σ' αυτή τη φάση, ακολουθούν το επόμενο στάδιο χρηματοδότησης. Μια τρίτη

μορφή που ακολουθεί είναι η χρηματοδότηση 1^{ου} σταδίου – Ανάπτυξη, η οποία ταυτίζεται με το στάδιο της ωριμότητας και η διάρκεια αυτού του σταδίου είναι 16-24 μήνες. Παρ' όλο που τα έσοδα σ' αυτή τη φάση αυξάνονται, δεν υπάρχει ακόμα κερδοφορία. Σκοπός της είναι η εξέλιξη της επιχείρησης αυξάνοντας τις πωλήσεις, ενώ παράλληλα αποσκοπεί στην μείωση των εξόδων της και στην αναδιοργάνωση των συστημάτων της. Οι εξωτερικοί επενδυτές αποτελούν εδώ τη λύση με φυσικά τα αντίστοιχα οφέλη γι' αυτούς (Dale & Zell, 2014).

Σε μετέπειτα στάδιο ωρίμανσης υπάρχει η δυνατότητα χρηματοδότησης 2^{ου} σταδίου-ωριμότητα και αφορά το στάδιο εκείνο που οι επιχειρήσεις θέλουν να επεκταθούν και χρειάζονται χρήματα για να καλύψουν τη μικρή κερδοφορία που υπάρχει μιας και η επιπλέον ανάπτυξη της επιχείρησης είναι απαραίτητη και χρειάζεται μεγαλύτερα διαθέσιμα ποσά. Στη χρηματοδότηση 2^{ου} σταδίου, υπάρχει η δυνατότητα μεγαλύτερης επένδυσης με περισσότερα οφέλη για τους επενδυτές μιας και ο μεγαλύτερος κίνδυνος έχει αποφευχθεί. Εξίσου, αναφέρει και η ενδιάμεση χρηματοδότηση (Μορφή Mezzanine), η οποία είναι συνυφασμένη με το τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής και της αναγέννησης ή της εξόδου από την αγορά. Πρόκειται για τη χρηματοδότηση που καλύπτει επιπλέον αναγκαία έξοδα για περαιτέρω βελτίωση των διαδικασιών της, έξοδα όπως αυτά του μάρκετινγκ, της βελτίωσης των παρεχόμενων προϊόντων –υπηρεσιών και της επιπλέον γενικότερης ανάπτυξης της. Εδώ υπάρχει η διαθεσιμότητα των τραπεζών και των επενδυτικών εταιρειών για χρηματοδότηση (Dale & Zell, 2014).

Η χρηματοδότηση για μια startup επιχείρηση καθίσταται πολύ σημαντική έως καθοριστική για τη δημιουργία, τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης κατ' επέκταση για την ανάπτυξη της ίδιας της οικονομίας. Σημαντικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης είναι η οικονομική ανασφάλεια και αβεβαιότητα και αυτό έχει επηρεάσει σημαντικά και τη δυνατότητα χρηματοδότησης αλλά και τις πηγές της. Ακόμη, η ανεπάρκεια φήμης της νέας επιχείρησης ενισχύει την αβεβαιότητα αυτή και έτσι μπορεί ν' αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα για την εξασφάλιση μιας χρηματοδότησης. Οι βασικές χρηματοδοτικές πηγές διαχωρίζονται σε επίσημες (formal) και ανεπίσημες (informal). Επίσημες χρηματοδοτικές πηγές είναι οι θεσμοθετημένοι χρηματοδοτικοί οργανισμοί. Εδώ περιλαμβάνονται οι τράπεζες, οι venture capitalists και οποιαδήποτε κρατική οικονομική ενίσχυση. Αντίθετα, η ανεπίσημη χρηματοδότηση αφορά το τρίπτυχο F, δηλαδή τα 3F (Founders, Family, Friends) που δεν είναι οργανισμοί. Από μια άλλη οπτική, οι χρηματοδοτικές πηγές διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Στις εσωτερικές, συμπεριλαμβάνονται το διαθέσιμο επιχειρηματικό κεφάλαιο και το κεφάλαιο από τα 3F και σ' αυτές βασίζεται κυρίως η κεφαλαιακή διάρθρωση της επιχείρησης (Deakins & Freel, 2007). Από

την άλλη μεριά, οι εξωτερικές πηγές είναι πολύ περισσότερες. Οι εταιρείες επενδυτικών κεφαλαίων, οι άτυποι επενδυτές και οι τραπεζικές επενδυτικές διευκολύνσεις είναι μερικές απ' αυτές. Επί προσθέτως, το factoring ή αλλιώς η πρακτόρευση απαιτήσεων και το crowd funding ή αλλιώς η χρηματοδότηση από το πλήθος είναι κάποιες από τις εξωτερικές πηγές. Μια ακόμη διάκριση υπάρχει και είναι το “debt” και “equity”. Η διάκριση “debt” αφορά το αν αποτελεί χρέος προς την επιχείρηση ενώ αντίθετα υπάρχουν χρηματοδοτήσεις που γίνονται με βάση το αν θα παραδώσει κάποιο ιδιόκτητο μέρος της η επιχείρηση και κατατάσσονται στο “equity”.

Συνοπτικά, οι κύριες πηγές χρηματοδότησης είναι οι εξής: 3F (Founders, Family, Friends), Μικρά επιχειρηματικά κέντρα, Ο τραπεζικός δανεισμός, Η δημόσια προσφορά, Επενδυτικοί άγγελοι-business angels, Επενδυτικές εταιρείες (venture capitals), Θερμοκοιτίδες (incubators), Crowdfunding, Ίδια κεφάλαια, Leasing (Deakins & Freel, 2007). Ο τραπεζικός δανεισμός είναι πολύ γνωστός τρόπος χρηματοδότησης ενώ μετά ακολουθεί η 3F χρηματοδότηση. Βέβαια, η επιλογή της τράπεζας ως οικονομική πηγή δεν είναι καλή λύση για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις (Astebro & Bernhardt, 2003) σε αντίθεση με τη περίπτωση των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας. Στη παγκόσμια αγορά, η οικονομική απελευθέρωση έχει σημαντική επίδραση στην startup επιχείρηση σύμφωνα με τους Korosteleva & Mickiewicz (2010). Μια ακόμη διαπίστωση που έκαναν οι Sanyal & Mann (2010) με βάση την έρευνα τους παγκόσμια, είναι πως οι νεοσύστατες επιχειρήσεις έχουν ανάγκη τις ανεπίσημες χρηματοδοτικές πηγές ενώ τα χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων έχουν αντίκτυπο στην επιλογή της χρηματοδότησης. Οι τελευταίοι θεωρούν πως μια νεοφυής επιχείρηση είναι μικρού μεγέθους και εταιρικής μορφής ενώ έχει έναν νέο επιχειρηματία ως ιδιοκτήτη με κύρια χρηματοδότηση τα 3F. Τα venture capitals παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον από τη πλευρά των επιχειρηματιών καθώς βοηθούν την επιχείρηση να εξελιχθεί γρήγορα και να καινοτομήσει (Sanyal & Mann, 2010).

Μια άλλη πηγή χρηματοδότησης είναι τα ίδια κεφάλαια η οποία είναι και η κύρια πηγή χρηματοδότησης. Πρόκειται για μια εσωτερική πηγή και προέρχονται κυρίως από αποταμιεύσεις του ίδιου του επιχειρηματία, της οικογένειας ή των φίλων του. Ακόμη, χρησιμοποιείται κυρίως στη πρώτη φάση της χρηματοδότησης. Σ' αυτή τη φάση δεν υπάρχουν επιλογές όσον αφορά τις οικονομικές πηγές αφού δεν υπάρχει γνώση και φήμη για την επιχείρηση (Calora, Horvat, & Lalic, 2014). Αξιοσημείωτο πλεονέκτημα είναι ότι ο ίδιος ο επιχειρηματίας ελέγχει την επιχείρηση του ενώ αντίθετα σημαντικό μειονέκτημα είναι η έλλειψη οικονομικής και συμβουλευτικής στήριξης από τους αρμόδιους. Τα επενδυτικά κέντρα είναι μια ακόμα επιλογή χρηματοδότησης στη πρώτη φάση του κύκλου ζωής της επιχείρησης. Οι αρμόδιοι εργαζόμενοι εκεί κατέχουν γνωστικές και

εμπειρικές ικανότητες και παρέχουν συμβουλές είτε νομικές είτε οικονομικές όπως τη δυνατότητα λήψης δανείων με μικρό τοκισμό. Το αρνητικό είναι πως η αμοιβή του κέντρου αυτού ανέρχεται στο 10%-15% τω ιδίων κεφαλαίων και του τραπεζικού δανείου αντίστοιχα (Picken, 2017).

Το crowdfunding αποτελεί επίσης μια σημαντική πηγή χρηματοδότησης στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η αναζήτηση οικονομικής βοήθειας από το κοινό μπορεί να πάρει δύο μορφές και είναι η δωρεά ή οικονομικό αντάλλαγμα στο μέλλον όπως το μετοχικό κεφάλαιο (Outlaw, 2013). Το Kickstarter είναι μια αντίστοιχη ιστοσελίδα όπου χρηματοδοτεί τις επιχειρηματικές ιδέες με τη βοήθεια του κοινού και ζητά το ανάλογο αντάλλαγμα του μετοχικού κεφαλαίου (Outlaw, 2013). Το crowdfunding είναι μια μορφή χρηματοδότησης που χρησιμοποιείται και στην Ελλάδα αν και υπάρχουν νόμοι που δημιουργούν πολλούς περιορισμούς. Ένα καταλληλότερο ρυθμιστικό πλαίσιο για την επιλογή του crowdfunding θα ήταν αυτό που θα βοηθούσε περισσότερο (Κοντιζάς & Παπαχρήσου, 2014).

Οι επιχειρηματικοί άγγελοι, είναι επίσης μια πηγή χρηματοδότησης η οποία πορέχεται κυρίως από ευκατάστατους ανθρώπους που έχουν την οικονομική δυνατότητα και διάθεση να γίνουν επενδυτές σε μια startup επιχείρηση. Τα κριτήρια με τα οποία επιλέγουν είναι η προσωπικότητα του επιχειρηματία, η αξιοπιστία του και η διάθεση του γι' αυτό το επιχειρηματικό ρίσκο. (Festel, Wuermsecher & Cattaneo, 2013). Ο Tariq (2013) υποστηρίζει πως τα συμβόλαια με όρους, δικαιώματα και υποχρεώσεις είναι απαραίτητα ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη αφού συμπεριλαμβάνουν το χρονοδιάγραμμα, την αξία της startup επιχείρησης και τον τρόπο εξόδου της. Αξίζει να σημειωθεί πως συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο και παράλληλα συμβουλεύουν τον επιχειρηματία για τη καλύτερη πορεία της επιχείρησης. Η εύρεση του κατάλληλου "επιχειρηματικού αγγέλου" σίγουρα δεν αποτελεί μια εύκολη διαδικασία όμως είναι ένας τρόπος να ενδυναμωθεί η επιχείρηση και να έχει δυνατότητες και για άλλους τρόπους χρηματοδότησης μελλοντικά.

Το επιχειρηματικό κεφάλαιο ρίσκου χρησιμοποιείται κυρίως στη χρηματοδότηση σποράς και ανάπτυξης και προέρχεται από εξωτερικούς οργανισμούς. Οι τρόποι χρηματοδότησης εδώ είναι η αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, οι προνομιακές μετοχές και ομολογιακά δάνεια. Στόχος τους είναι το οικονομικό όφελος από την επιστροφή του κεφαλαίου τους και το ποσοστό επί των κερδών το οποίο είναι ανάλογο με το ποσό της χρηματοδότησης. Η χρονική διάρκεια της χρηματοδότησης κυμαίνεται από 3 έως και 5 έτη. Ακόμη, δεδομένου ότι είναι μεγάλη η ανάληψη ρίσκου στο στάδιο που χρησιμοποιούνται, θέτουν αυστηρούς όρους στα συμβόλαια τους ενώ στη φάση αυτή αξιολογείται η αξία και διοίκηση της επιχείρησης και τα διαθέσιμα κέρδη (Festel et al,

2013). Ο Graham (2007) πρόσθετει κάποια κριτήρια με τα οποία αυτοί επιλέγουν τις οικονομικές συνεργασίες τους και αναφέρει πως είναι ανάλογα με το μέγεθος του κινδύνου. Συγκεκριμένα, επενδύουν σε συγκεκριμένους κλάδους και εντός συγκεκριμένων γεωγραφικών ορίων. Ο τρόπος επένδυσης και το ποσό είναι και επίσης οριοθετημένα, όμως δεν είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμμετοχή τους στην επιχείρηση. Βασικό πλεονέκτημα είναι ότι υπάρχει η καθοδήγηση σ' όλες τις διαδικασίες. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα εισαγωγής της στο χρηματιστήριο, διαδικασία στη οποία επίσης συμμετέχουν συμβουλευτικά. Επίσης, συμβουλεύει την επιχείρηση για την επιλογή της στρατηγικής εξόδου της.

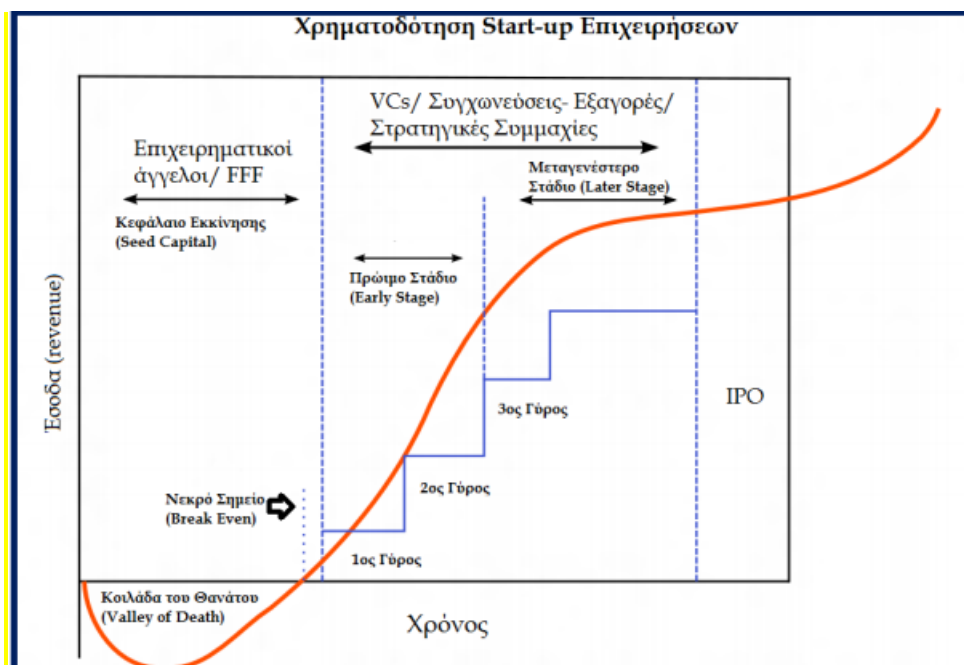
Η ενσωμάτωση της σε άλλη εταιρεία, η εξαγορά της από τα διοικητικά στελέχη της και η δημόσια προσφορά είναι κάποιες στρατηγικές εξόδου (Graham, 2007). Στον ελληνικό χώρο, αυτός ο τρόπος χρηματοδότησης ξεκίνησε να εφαρμόζεται με τους αρκετά περιοριστικούς νόμους 1775/88 και 2166/93. Η αρκετά αυστηρή νομοθεσία που ανάγκασε το κράτος να προβεί σε μια πιο συγκαταβατική νομοθεσία, η οποία ψηφίστηκε με το νόμο 2367/95. Έτσι οι Εταιρείες Επιχειρηματικού Κεφαλαίου μετονομάτηκαν σε Εταιρείες Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών (ΕΚΕΣ). Αργότερα, η αλλαγή σε Αμοιβαίων Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών κλειστού τύπου (ΑΚΕΣ) με το νόμο 2992/2002 είναι αναπόφευκτη. Το επιχειρηματικό κεφάλαιο ρίσκου αποτελεί ένα σημαντικό χρηματοδοτικό τρόπο στη χώρα μας με μεγάλες πιθανότητες εξέλιξης (Κομάρης, 2013).

Είναι εξίσου σημαντικό η αναφορά στις θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων. Πρόκειται για μια χρηματοδοτική βοήθεια που διαρκεί 2 χρόνια και αποσκοπεί στη γρήγορη εξέλιξη και σταθερή πορεία των επιχειρήσεων. Η βοήθεια και η στήριξη που παρέχουν αφορά όλα τα επίπεδα, από τους προμηθευτές μέχρι τους πελάτες. Εν κατακλείδι, οι θερμοκοιτίδες δημιουργούν πετυχημένα επενδυτικά κεφάλαια και πετυχημένες startup επιχειρήσεις (Deakins & Freel, 2007). Τα τραπεζικά δάνεια με την σειρά τους που είναι ίσως ο παλαιότερος και πιο γνωστός τρόπος χρηματοδότησης. Η διαδικασία λήψης δανείου είναι χρονοβόρα και πολύπλοκη αλλά δίνεται η δυνατότητα άμεσης ρευστότητας. Το "αντάλλαγμα" φυσικά είναι οι εμπράγματα εγγυήσεις (Deakins and Freel, 2007). Όμως, η αδυναμία εγγυήσεων των startup δυσκολεύει ακόμα περισσότερο τη διαδικασία αυτή και κάνει τους όρους πολύ αυστηρούς. Θεωρητικά όμως υπάρχει το βασικό πλεονέκτημα όπου ο ιδιοκτήτης της startup ελέγχει πλήρως την επιχείρηση του (Calopa, Horvat, & Lalic, 2014).

Άλλη μια μορφή χρηματοδότησης είναι η αρχική δημόσια προσφορά (IPO). Σ' αυτή τη περίπτωση, αναφερόμαστε σε μια χρηματοδοτική πηγή όπου εκδίδονται κοινές μετοχές της εταιρείας για πρώτη φορά και αναπτύσσεται ακόμα η φήμη και το κύρος της επιχείρησης. Η

διαδικασία διεκδίκησης μιας αρχικής δημόσιας προσφοράς συμπεριλαμβάνει τρία ξεχωριστά στάδια. Την προετοιμασία εγγράφων για δημόσια εγγραφή, την διατύπωση ελκυστικών προτάσεων σε μελλοντικούς πιθανούς πελάτες καθώς επίσης τη πώληση μετοχών (Chang, 2004). Ο ουσιαστικός στόχος της startup είναι η δυνατότητα να έχει κεφάλαια από επενδυτές στη γενική αγορά και όχι από ιδιώτες. Είναι μια στρατηγική εξόδου που μπορεί να σημαίνει και οριστική αλλαγή στη μορφή της επιχείρησης.

Η χρηματοδοτική πίστωση διευκολύνει τον επιχειρηματία να επεκτείνει τους παραγωγικούς πόρους της επιχείρησης χωρίς να χρησιμοποιήσει τα διαθέσιμα κεφάλαια της. Σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι δεν επιβαρύνεται φορολογικά ενώ οι πόροι μπορεί να είναι υπό τη κατοχή του επιχειρηματία ακόμα και μετά τη λήξη της συμφωνίας. Παρ' όλα τα θετικά, η χρηματοδοτική αυτή πηγή προτιμάται από τις μεγαλύτερες ήδη ανεπτυγμένες εταιρείες και όχι από τις startup. Στο παρακάτω Σχήμα 5 απεικονίζεται η οικονομική βοήθεια που μπορεί ν' αναζητήσει μια startup επιχείρηση και αντιστοιχεί σε κάθε στάδιο ανάπτυξης τους.



Σχήμα 5. Η χρηματοδότηση των startup κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους

Στην αρχική φάση, την εκκίνηση υπάρχει η χρηματοδότηση που γίνεται κυρίως από δικούς μας ανθρώπους ενώ είναι μεγάλη η πιθανότητα αποτυχίας της επιχείρησης. Σε αυτή τη κρίσιμη χρονική διάρκεια η χρηματοδοτική βοήθεια έρχεται από τους επιχειρηματικούς αγγέλους ενώ σε

μια μεταγενέστερη φάση η βοήθεια έρχεται από το επιχειρηματικό κεφάλαιο ρίσκου. Ο επιχειρηματίας στρέφεται σε επιπλέον χρηματοδοτήσεις για την επιβίωση της επιχείρησης όταν είναι στο επόμενο στάδιο όπου η χρηματοδότηση έχει αργή εξέλιξη μέχρι την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Αυτή τη στιγμή, η Ελλάδα έχει ήδη θέσει σε εφαρμογή το ElevateGreece, ένα χρηματοδοτικό πρόγραμμα με σκοπό την ενίσχυση τους. Οι εγγραφές των νεοφυών επιχειρήσεων έληξαν στο τέλος του 2020 και έχει εκτιμηθεί ότι θα ξεπεράσουν τις 50. Το πρώτο πακέτο στήριξης έληξε το 2020 ενώ ανανεώνεται και για το τρέχον έτος σε τρεις τρίμηνους κύκλους ενώ παράλληλα δημιουργείται ένα πρόγραμμα χρηματοδότησης για τη στήριξη τους. Η βασική προϋπόθεση για τη συμμετοχή τους είναι τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει μια startup επιχείρηση ενώ το βασικό προϊόν – υπηρεσία της επιχείρησης, πρέπει να έχει τυποποιημένη και όχι συμβουλευτική μορφή. Το σχετικό link εγγραφής είναι το elevategreece.gov.gr

Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας

Το εγχείρημα της δημιουργίας μιας startup επιχείρησης ενέχει υψηλό ρίσκο με πιθανό το ενδεχόμενο της αποτυχίας. Έχουν γίνει πολλές έρευνες γύρω από τους λόγους που εξελίσσουν τη καλή ή κακή έκβαση του εγχειρήματος. Μια απ' αυτές αποτελεί η έρευνα του οργανισμού Business Information Tracking Series στις Η.Π.Α. Με βάση τα στοιχεία της έρευνας οι μισές νεοφυείς επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν τα πρώτα 5 χρόνια (Colombo & Grilli, 2010). Οι παράγοντες επιτυχίας των startup επιχειρήσεων χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Έτσι, η προσωπικότητα και το προφίλ του επιχειρηματία θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την έναρξη της επιχείρησης. Συγκεκριμένα σύμφωνα με την άποψη των Townsend, Busenitz & Arthurs (2010), οι προσδοκίες ικανότητας και αποτελέσματος παίζουν σημαντικό ρόλο. Ακόμη, οι ίδιοι υποστηρίζουν πως ο δρόμος προς την επιχειρηματικότητα διακρίνεται και από τη “τυφλή” εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του επιχειρηματία. Βέβαια, ο ίδιος ο επιχειρηματίας πρέπει να πιστεύει στον εαυτό του ενώ ταυτόχρονα το επίπεδο μόρφωσης θεωρείται από τον Acs (2006) από τους πιο βασικούς παράγοντες. Βέβαια, οι Colombo & Grilli (2005) υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη της startup εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό τόσο από την ανώτατη εκπαίδευση στα οικονομικά ή τα διοικητικά όσο και από προηγούμενη επιχειρηματική εμπειρία ενώ σύμφωνα με τους Davidsson & Honig (2002) έχει αποδειχθεί ότι οι επιχειρηματίες με αυτές τις σπουδές

παρακινούνται περισσότερο στην επιχειρηματικότητα λόγω της δυνατότητας αναγνώρισης ευκαιριών (Goethner, Obschonka, Silbereisen, & Cantner, 2012).

Ακόμη, η κοινωνικοποίηση του ίδιου του επιχειρηματία και κατ' επέκταση της επιχείρησης με σκοπό τη δημιουργία κοινωνικών δικτύων κρίνεται απαραίτητη και ονομάζονται προσωπικά και επιχειρηματικά δίκτυα αντίστοιχα. Το κοινωνικό κεφάλαιο διακρίνεται σε (strong social ties) και χαλαρούς δεσμούς (weak social ties) και επηρεάζει θετικά την εξέλιξη της επιχείρησης σ' οποιαδήποτε περίπτωση, δηλώνουν οι Pirolo & Presutti (2010). Άλλωστε, η μετάβαση από τους ισχυρούς στους χαλαρούς δεσμούς κρίνεται αναγκαία όταν πρόκειται για τη καινοτομία της. Ακόμη ένας βασικός παράγοντας φαίνεται να είναι τα χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης και τέλος ο τομέας στον οποίο θα επιχειρηθεί η ίδρυση της startup είναι καθοριστικός. Οι δύο τελευταίοι παράγοντες επηρεάζουν τα έξοδα της επιχείρησης και συνεπώς το μέγεθος της καινοτομίας. Η επιβίωση τους εξαρτάται σημαντικά από τα χαρακτηριστικά, τα οποία οι Manolova, Brush και Edelman (2009) αναφέρουν πως είναι τέσσερα στο σύνολο και είναι το ενδιαφέρον του επιχειρηματία για την πορεία της επιχείρησης, η σωστή κατανομή των πόρων, η διευκρίνιση των ορίων και κατ' επέκταση οι συναλλαγές. Πιο αναλυτικά, η διάθεση του επιχειρηματία ν' ασχοληθεί με την επιχείρηση έχει σημαντική επίδραση ενώ είναι εξίσου άξιο σημασίας τα όρια που σχετίζονται με τα εμπόδια της επιχείρησης και τη διαχείριση τους. Ακόμη, πρέπει να αναφέρουμε τη σπουδαιότητα των πόρων που έχουν να κάνουν με τον εξοπλισμό, το ανθρώπινο κεφάλαιο, το ανθρώπινο δυναμικό και το χρόνο που αφιερώνει ο επιχειρηματίας ενώ τέλος οι συναλλαγές αφορούν οποιαδήποτε οικονομική επαφή εντός και εκτός της επιχείρησης. Οι Boeker και Karichalil (2002) επισημαίνουν ότι οι συνθήκες κάτω από τις οποίες δημιουργείται μια επιχείρηση κατέχουν σημαντικό ρόλο. Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης συγκρούονται με του εσωτερικού και έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση. Οι θερμοκοιτίδες σ' αυτό το σημείο βοηθούν στην επίτευξη της επιτυχίας και ελαχιστοποιούν το ρίσκο.

Κίνητρα ώθησης

Τα κίνητρα για τη δημιουργία μιας startup επιχείρησης είναι πολλά όμως δεν είναι κυρίως οικονομικά. Πρόκειται για μια κουραστική διαδικασία που απαιτεί εργατικότητα και υπομονή και λιγότερη ευφυΐα. Είναι ανεξαρτήτου ηλικίας και εργασιακής εμπειρίας και η καταλληλότερη ηλικία για να δημιουργήσεις μια startup είναι όταν θα έχεις τελειώσει τις βασικές σου σπουδές διότι είσαι σε μια ηλικία άγνοιας και αναλαμβάνεις εύκολα ρίσκο και με τη δημιουργία της

αποκτάς εμπειρία άσχετα με το αποτέλεσμα της (Graham, 2007). Άλλωστε πάντα θα υπάρχει χώρος για startup αφού οι ανάγκες των ανθρώπων αυξάνονται όλο και περισσότερο (Μπουραντάς, 2002)

Οι Shane, Kolvereid και Westhead (1991) έχουν κάνει σχετική έρευνα στις χώρες Βρετανία, Νέα Ζηλανδία και Νορβηγία και έχουν φτάσει στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που δημιουργούν την ανάγκη σε κάποιον ν' ασχοληθεί με το 'επιχειρείν'. Αυτοί οι παράγοντες είναι η αναγνώριση, η ανεξαρτησία η μάθηση και οι ρόλοι. Συμπληρωματικά, οι Birley και Westhead (1994) έρχονται να προσθέσουν τρεις ακόμα παράγοντες που θεωρούν ότι κινητοποιούν τον επιχειρηματία και έτσι συνολικά είναι επτά. Η αναγνώριση, η ανεξαρτησία, οι ρόλοι και η προσωπική εξέλιξη είναι αυτοί που ήδη αναφέρθηκαν ενώ προστέθηκαν ο πλούτος, η ευημερία και η φορολογική διευκόλυνση. Η οπτική των Carter, Gartner, Shaver και Gatewood (2003) τους απαριθμούν σε έξι μετά από συγκριτικές έρευνες ανάμεσα στον επιχειρηματία και τον μη επιχειρηματία. Έτσι έχουμε με ελάχιστες διαφορές την αναγνώριση, την ανεξαρτησία, τους ρόλους, την οικονομική επιτυχία, τη καινοτομία και την αυτοπραγμάτωση.

Το Global Entrepreneurship Monitor από μια διαφορετική πλευρά, εστιάζει σε δύο λόγους που ωθούν τον άνθρωπο στην επιχειρηματική διαδικασία, την έλξη και την ώθηση. Ειδικότερα, οι λόγοι που οδηγούν τον επιχειρηματία στην επιχειρηματικότητα αφορούν την ώθηση. Η έλξη, πάλι, έχει να κάνει με τις ευκαιρίες που αναγνωρίζει ο επιχειρηματίας. Βέβαια, το κοινό στοιχείο είναι πως ο εν δυνάμει επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται τις θετικές συνέπειες που θα προκύψουν άσχετα με το λόγο που τον οδηγεί στην επιχειρηματική διαδικασία. Οι Furdas & Kohn (2011) έρχονται στη συνέχεια για να μας αποδείξουν πως αυτοί που οδηγούνται από ανάγκη έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες ν' αποτύχουν. Για τους Caliendo και Kritikos (2009) το φύλο επηρεάζει τους λόγους έλξης προς την επιχειρηματικότητα και καταλήγουν ότι το ποσοστό των γυναικών σ' αυτή τη περίπτωση είναι αρκετά μικρότερο απ' αυτό των αντρών.

Startup επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Το Global Entrepreneurship Monitor (GEM) της παγκόσμιας τράπεζας έχει αναλάβει να μετρά την επιχειρηματικότητα που βρίσκεται στα αρχικά στάδια. Από το 2001 και κάθε χρόνο πια σχεδιάζουν μια έκθεση που αποτυπώνει την επιχειρηματική κατάσταση των startup σε κάθε χώρα με την ερμηνεία ενός δείκτη. Έτσι, ο δείκτης μέτρησης της επιχειρηματικότητας στα πρώτα στάδια γίνεται και δείκτης μέτρησης των start-up επιχειρήσεων και μας δείχνει σε σχέση με το γενικό πληθυσμό πόσοι είναι νέοι επιχειρηματίες και πόσοι είναι εν δυνάμει επιχειρηματίες. Οι

εν δυνάμει επιχειρηματίες είναι άνθρωποι ηλικίας από 18 έως 64 ετών που έχουν προβεί στις διαδικασίες της δημιουργίας μιας ιδιόκτητης επιχείρησης ενώ εδώ ανήκουν και όσοι έχουν επιχείρηση για λιγότερους από τρεις μήνες. Σύμφωνα με τους ίδιους, στους νέους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων συγκαταλέγονται οι επιχειρηματίες μεταξύ 18 και 64 ετών είτε συνεργάζονται με άλλους επιχειρηματίες είτε όχι, και η επιχείρηση του λειτουργεί από 3 έως 42 μήνες το πολύ (Ιωαννίδης, Τσακανίκας, & Χατζηχρήστου, 2010).

Στρατηγικές startup επιχειρήσεων

Οι στρατηγικές επιλογές των startup επιχειρήσεων ποικίλλουν και γι' αυτό ποικίλλουν και οι απόψεις για τη πιο σωστή εφαρμογή τους. Οι ιδιαιτερότητες που έχουν ως προς τα χαρακτηριστικά τους κινεί τα νήματα για τις στρατηγικές επιλογές τους. Οι ερευνητές των στρατηγικών αυτών επιλογών έχουν διαφορετικές οπτικές και αυτό θα αναλυθεί εκτενέστερα στη συνέχεια. Οι Miller και Camp (1985) είναι αντίθετοι με τη στρατηγική εστίασης. Μάλιστα τονίζουν ότι το πλεονέκτημα που έχει αυτή η στρατηγική είναι μόνο η αύξηση των κερδών της. Ο Biggdike (1976) είναι σύμφωνος με τα παραπάνω αφού θεωρεί ότι τη στρατηγική εστίασης την επέλεξαν οι επιχειρήσεις που είχαν σκοπό να επεκταθούν στην αγορά. Κάνοντας μια μικρή ανασκόπηση στο παρελθόν θα χρειαστεί ν' αναφερθούμε στους McDougall και Robinson (1990), οι οποίοι ταξινομούν με τη δική τους ματιά τις στρατηγικές σε 4 διαφορετικές κατηγορίες. Πιο συγκεκριμένα έχουμε τη στρατηγική περιορισμένης ανάπτυξης, τη στρατηγική επιθετικής ανάπτυξης, τη στρατηγική ελεγχόμενης ανάπτυξης και τέλος τη στρατηγική μέτριας ανάπτυξης με συγκεκριμένα κανάλια διανομής, προώθησης και αναγνωρισιμότητας της μάρκας. Επί προσθέτως, θεωρούν πως οι startup επιχειρήσεις ωφελούνται σε niche αγορές αφού δεν ανταγωνίζονται άμεσα τους ανταγωνιστές και τονίζουν πως οι νεοσύστατες επιχειρήσεις πρέπει να διαφοροποιηθούν μέσα από εξειδικευμένα προϊόντα υψηλής ποιότητας εστιασμένα σε μικρή αγορά.

Σύμφωνα όμως με τους Park & Bae (2004) οι στρατηγικές είναι επτά. Αυτή τη θεωρία τους τη στηρίζουν σε παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση όπως την αγορά, τη κατεύθυνση της επιχείρησης σε διεθνές και τοπικό επίπεδο και τη τεχνολογική δυνατότητα που διαθέτουν. Επιγραμματικά αυτές είναι η στρατηγική της αντιδραστικής απομίμησης (reactive imitation), η στρατηγική δημιουργικής απομίμησης (creative imitation), η στρατηγική εισόδου υποκατάστατου (import substitution), η στρατηγική της προδραστικής εστίασης (proactive localization), η

στρατηγική παγκόσμιας niche αγοράς (global niche), η στρατηγική της πρόωρης εισόδου αγοράς (early market entry) και τέλος η στρατηγική της παγκόσμιας καινοτομίας (global innovation).

Το 2006 ο Zahra χωρίζει τις στρατηγικές σε στρατηγικές ανταγωνισμού (competitive strategies), στρατηγικές συνεργασίας (cooperative strategies) και πολιτικές στρατηγικές (political strategies) ενώ μια δεκαετία πριν ο Porter (1996) πιστεύει πως μια νέα επιχείρηση μέσα σε μια αγορά «...μπορεί να ευδοκιμήσει καταλαμβάνοντας μία θέση την οποία κατείχε ένας ανταγωνιστής της αλλά την έχει παραχωρήσει μετά από χρόνια απομιμήσεων και αλληλοεπικαλύψεων...». Αντίστοιχα, οι Lim, Lee και Tan (2001) προτείνουν την στρατηγική της αποφυγής του ανταγωνισμού μέσα από την εκκίνηση της επιχείρησης στην “μαύρη αγορά” , δηλαδή η εισαγωγή των πρωτότυπων προϊόντων μέσα από άλλα, όχι συνηθισμένα, κανάλια διανομής ενώ η άποψη του David και συν. (2013) είναι ότι στρατηγική είναι ακόμα και η ίδρυση μιας άλλης νέας επιχείρησης σε μια άλλη αγορά.

Συνοψίζοντας, η αποτελεσματικότερη επιλογή για τις startup επιχειρήσεις κατά την εκκίνηση τους στην αγορά τείνει να είναι η στρατηγική εστίασης σε συγκεκριμένες αγορές (niche market) και αυτό γιατί υπάρχει ανταγωνισμός σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και όχι σε όλη την αγορά, πράγμα που οδηγεί σε μεγαλύτερο έλεγχο από την επιχείρηση. Τουλάχιστον αυτό είναι η επικρατέστερη άποψη ανάμεσα στις παραπάνω επιστημονικές αναφορές. Βέβαια, ο Blank (2020) δηλώνοντας πως «το είδος της αγοράς αλλάζει τα πάντα» διακρίνει την διαφορά ανάμεσα στην επιστημονική βιβλιογραφία και τις θεωρίες της από την εφαρμογή τους στη πράξη. Συνεπώς, η στρατηγική που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση διαμορφώνεται από τους πελάτες της, τις αγορές που εστιάζει, τις πωλήσεις και τις χρηματοδοτικές πηγές. Ωστόσο, οι Park and Bae (2004) τονίζουν ότι η στρατηγική επιλογή καθορίζεται από τρεις βασικούς παράγοντες οι οποίοι και επηρεάζουν την εξέλιξη της επιχείρησης. Έτσι, ακολουθούν η τεχνολογική ικανότητα, ο βαθμός ωριμότητας των προϊόντων και της αγοράς, και η στόχευση στην αγορά. Σύμφωνα με τους McDougall και συν. (1994) η δομή του κλάδου και η φάση κύκλου ζωής που βρίσκεται η συγκεκριμένη αγορά έχει μεγάλη επιρροή στην στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η στρατηγική είναι καλό να αλλάζει μόνο στη περίπτωση που δεν είναι επιτυχημένη και έχει αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση. Βέβαια υπάρχει και άλλη οπτική που θέλει τις startup επιχειρήσεις να μπορούν να επιλέξουν για την ανάπτυξη τους ανάμεσα σε τρεις πιο στοιχειώδεις στρατηγικές, τη στρατηγική της εσωτερικής οργανικής ανάπτυξης (organic growth strategy) όπου η επιχείρηση βασίζεται σε έρευνες που γίνονται για να βελτιώσει τα προϊόντα της και ν’ αναπτυχθεί με σκοπό την βιωσιμότητα της, τη

στρατηγική της εξωτερικής ανάπτυξης μέσα από συνεργασία (cooperative mechanisms strategy) η οποία ταυτίζεται άμεσα με τη καινοτομία και την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη στρατηγική της εξωτερικής ανάπτυξης μέσα από εξαγορά (acquisition strategy) όπου μέσα από την εξαγορά η επιχείρηση σκοπεύει ν' αυξήσει τα κέρδη της.

Στρατηγική lean startup

Ο Ries (2017) με τη πολυετή εμπειρία του στις startup επιχειρήσεις ως ιδρυτής και σύμβουλος, δημιούργησε μια νέα μέθοδο στρατηγικής που ονομάστηκε “lean startup”. Η θεωρία του βασίζεται στη ραγδαία και σύντομη ανάπτυξη των προϊόντων ή υπηρεσιών των επιχειρήσεων. Θεωρεί ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την επιχειρηματική δοκιμή, την εκτέλεση αυτής, τη μάθηση μέσα από την ανατροφοδότηση και την επανάληψη της εισαγωγής των προϊόντων/ υπηρεσιών στην αγορά. Τέλος, προσθέτει πως όλα αυτά πραγματοποιούνται με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Όμως, η στρατηγική αυτή υπερτερεί όσον αφορά το χρόνο και το κόστος (Blank, 2013). Κύριος στόχος αυτών των στρατηγικών αποτελεί η αύξηση των αξιών στη φάση της ανάπτυξης που θα οδηγήσει στην επιτυχία της startup. Η μεθοδολογία της lean startup βασίζεται σε τρεις αρχές. Αρχικά, η δημιουργία στενών επαφών με τους εν δυνάμει πελάτες θεωρείται βασική αρχή. Αξίζει μόνο να υπενθυμίσουμε πως η πληροφόρηση από τους καταναλωτές αλλά και τους συνεργάτες μας σχετικά με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τις υπηρεσίες που προσφέρονται σχετικά μ' αυτό μπορούν να βοηθήσουν σε τυχόν αλλαγές που μπορεί να χρειαστούν για σχετικές βελτιώσεις. Συμπληρωματικά, είναι απαραίτητη η δημιουργία του business model canvas, του επιχειρηματικού δηλαδή σχεδίου που αποτελεί ένα διάγραμμα για τη δημιουργία και την αύξηση των παραπάνω αξιών. Αυτό το διάγραμμα αναλύει την επιχείρηση και βοηθά στις διαδικασίες της.

Τέλος, βασική αρχή είναι η δημιουργία των προϊόντων ή υπηρεσιών που στηρίζονται στις ήδη υπάρχουσες συνθήκες για την κάλυψη αναγκών των καταναλωτών. Έτσι, η δημιουργία του MVP (Minimum Viable Product), του ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος ήταν απαραίτητη ενώ ακολουθεί η διαδικασία της μάθησης μέσα απ' αυτό. Το μοντέλο δίνει τη δυνατότητα της δοκιμής και κατ' επέκταση της επιλογής των πιο ικανοποιητικών στοιχείων ενώ ταυτόχρονα δε γίνονται μεγάλες χρηματικές δαπάνες και εκμετάλλευση πόρων σε περίπτωση αποτυχίας. Η lean μέθοδος στρατηγικής βοηθά συνολικά μια startup επιχείρηση, από την εκκίνηση της και την υλοποίηση της ιδέας μέχρι τη διαμόρφωση της ως προς το προϊόν, τη στρατηγική και την εξέλιξη της. Η

ομαδική συνεργασία και η αποτελεσματική εκτέλεση των βημάτων και η επανάληψη τους καθιστούν την επιτυχία μονόδρομο (Blank, 2013).

Έτσι, η αναζήτηση του καταλληλότερου επιχειρηματικού μοντέλου διαφέρει πολύ από την εκτέλεση των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι ήδη ανεπτυγμένες επιχειρήσεις. Τα κύρια σημεία διαφοράς είναι η οικονομική ανάλυση, η ταχύτητα, η διαδικασία νέου προϊόντος και η οργάνωση και ανάπτυξη της όπου συνολικά καθορίζουν τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Πιο συγκεκριμένα, στη lean στρατηγική χρησιμοποιείται ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου σ' αντίθεση με τη παραδοσιακή στρατηγική όπου χρησιμοποιείται το επιχειρηματικό σχέδιο. Ακόμα, η lean στρατηγική καθοδηγείται από την υπόθεση και διαμορφώνεται στη πορεία ενώ στη παραδοσιακή καθοδηγείται από την εφαρμογή. Επίσης, η διαδικασία νέου προϊόντος καθορίζεται από τη πελατειακή ανάπτυξη και την ερευνητική υπόθεση στη περίπτωση της πρώτης στρατηγικής. Αντίθετα, διαχείριση προϊόντος και η προετοιμασία προσφορών στην αγορά βήμα-βήμα χαρακτηρίζει τη παραδοσιακή στρατηγική.

Η προσαρμοζόμενη ανάπτυξη συνεχόμενα και σταδιακά είναι ένα ακόμη στοιχείο της lean στρατηγικής που έρχεται σε αντιπαράθεση με τη ραγδαία ανάπτυξη και το πλήρη σχεδιασμό του προϊόντος που συμβαίνει στη παραδοσιακή στρατηγική. Η παραδοσιακή στρατηγική οργανώνει τα τμήματα της με βάση τη λειτουργία τους και η πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στην εμπειρία και τις ικανότητες τους ενώ η lean στρατηγική βασίζεται στην πρόσληψη έξυπνου, γρήγορου και με διάθεση μάθησης, προσωπικού με σκοπό την οργάνωση τους σε ομάδες για την ικανοποίηση πελατών ευέλικτης ανάπτυξης. Στη περίπτωση παραδοσιακής στρατηγικής τα οικονομικά δεδομένα υπολογίζονται με λογιστικά δεδομένα, τους ισολογισμούς και τις ταμειακές ροές, κάτι που στη lean στρατηγική δεν ισχύει αφού γίνονται βάσει των μετρήσεων, του κόστους απόκτησης πελατών με αξία διάρκειας. Επίσης, η ταχύτητα της lean στρατηγικής είναι γρήγορη και βασίζεται σε σχετικά καλά δεδομένα ενώ της παραδοσιακής στρατηγικής είναι υπολογισμένη και βασισμένη σε σίγουρα δεδομένα γι' αυτό και η αποτυχία είναι αναμενόμενο σενάριο στη πρώτη περίπτωση ενώ στη παραδοσιακή στρατηγική είναι σπάνια. Τέλος, μια ακόμη διαφορά είναι πως η αποφυγή αποτυχίας στη lean στρατηγική επιτυγχάνεται με δημιουργικές ιδέες ενώ στη παραδοσιακή διορθώνεται ή αποφεύγεται με τη βοήθεια ειδικών. Ο παρακάτω Πίνακας 1 κάνει ξεκάθαρες τις διαφορές ανάμεσα στη παραδοσιακή στρατηγική και τη lean στρατηγική.

Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (BMC)

Πρόκειται για ένα επιχειρηματικό μοντέλο που εμπερικλείει τον τρόπο σκέψης βάσει του οποίου ένας οργανισμός παράγει, παραδίδει και αποκομίζει αξία (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ο Alex Osterwalder, ελβετικής καταγωγής, εμπνεύστηκε το καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, ένα εργαλείο στρατηγικού management που σήμερα αποτελεί αξιόλογο ευρωπαϊκό εργαλείο επιχειρηματικότητας και το οποίο έγινε αποδεκτό από τις Η.Π.Α. το συγκεκριμένο εργαλείο συντελεί στην καταγραφή των επιχειρηματικών μοντέλων που ήδη υπάρχουν και στην ανάπτυξη νέων (Lima & Baudier, 2017). Ο καμβάς περιλαμβάνει τα βασικά που χρειάζεται ένα επιχειρηματικό πλάνο (business plan) και περιέχει λέξεις κλειδιά σχετικά με τους καταναλωτές, τις υποδομές, τους οικονομικούς πόρους και την αξία της επιχείρησης. Είναι μια λειτουργική προσέγγιση ενός νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος που αργότερα παίρνει μια πιο αναλυτική μορφή, αυτή του business plan. Είναι χρήσιμο σε σχετικά προβλέψιμους κλάδους της αγοράς.

Αποτελείται από 9 βασικά μέρη (building blocks) που ταξινομούνται σε 4 ομάδες και μπορεί ν' αλλάζουν όταν αυτό τεθεί σ' εφαρμογή στη πραγματική ζωή. Οι 4 αυτές ομάδες είναι η εξωστρέφεια (Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationship) δηλαδή τι χρειάζεται για να παραχθεί αξία με τη χρήση λογικής, η εσωστρέφεια (Key Activities, key Resources, Key Partners) που αναφέρεται στη μεταφορά αξίας στο πελάτη και αφορά το συναίσθημα, τα έσοδα (Revenue Streams) και τα έξοδα (Cost Structure). Εν ολίγοις, είναι η βάση του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Προτείνει τη πελατοκεντρική στρατηγική υπενθυμίζοντας συνεχώς το σημαντικό ρόλο του καταναλωτή ενώ παράλληλα είναι ένα εργαλείο σύγκρισης της στρατηγικής των ανταγωνιστών μας. Συνδυάζει το παραδοσιακό και ψηφιακό μάρκετινγκ και βοηθά σε μια άλλη οπτική σκέψη και καινοτομία. Είναι σημαντικό ότι χρησιμοποιεί τεχνικές (π.χ. MVP) με σκοπό την αναδιοργάνωση της επιχειρηματικής κατεύθυνσης αν χρειαστεί. Επιταχύνει ή επιβραδύνει την επιχειρηματική εκκίνηση και εντοπίζει τις ελλείψεις της αγοράς μέσα από τη προσωπική μας πάντα αντίληψη. Συνοψίζοντας είναι η σχέση $Sale = Performance + emotion / price$ ή αλλιώς Πώληση = Λειτουργικές+ Συναισθηματικές Αξίες/ Κόστος και απεικονίζει πλήρως τις πωλήσεις ενώ οποιαδήποτε αλλαγή στη σχέση αριθμητή/παρονομαστή αλλάζει το επιχειρηματικό μοντέλο (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Το BMC χρησιμοποιείται σωστά και είναι βοηθητικό εργαλείο όταν μπορεί να κατανοηθεί η αλληλεξάρτηση και η αλληλεπίδραση των 9 μερών (building blocks) ξεκινώντας από τα Value Proposition και Customer segments. Έτσι, καταγράφονται υποθέσεις, αξιολογούμε τη πρόοδο και το αναδιοργανώνουμε με βάση τις πραγματικές ανάγκες των καταναλωτών. Το Minimum Viable

Product (MVP) απαντά στο ερώτημα αν θα ήταν καλό ν' αναπτυχθεί το προϊόν. Πρόκειται για μια επαναληπτική διαδικασία που γίνονται όλες οι πιθανές υποθέσεις για το επιχειρηματικό μοντέλο. Τέτοιες υποθέσεις μπορούν να είναι αν το πρόβλημα που λύνουμε είναι σημαντικό για το πελάτη, αν το προϊόν είναι εύκολο στη χρήση και αποτελεσματικό και αν έχουμε επιλέξει καλή στρατηγική μάρκετινγκ. Ακόμη, ερωτήματα όπως αν ο τρόπος πληρωμής είναι αποδεκτός από το πελάτη και αν υπάρχει σχετικό θεσμικό πλαίσιο μπορούν να ερευνηθούν. Φυσικά υπάρχουν τρόποι με μικρό έως ελάχιστο κόστος που μπορούμε να βασίσουμε τη μεθοδολογία δοκιμής-λάθους. Τέτοιοι τρόποι είναι η συζήτηση τόσο με πελάτες όσο και με προμηθευτές. Επίσης, εδώ περιλαμβάνονται και οι διαδικτυακές διαφημίσεις και η συλλογή πληροφοριών μέσω διαδικτύου. Παρακάτω ακολουθεί μια ενδεικτική σχετική παρουσίαση σε μορφή πίνακα από το Κ.Ε.Μ.Ε.Α όπου όλα τα μέρη του BMC συνδέονται μεταξύ τους και αλληλοεπηρεάζονται. Στη δεξιά στήλη είναι όλα όσα αφορούν την προσφερόμενη αξία της επιχείρησης και στην αριστερή εκείνα που έχουν να κάνουν με την υλοποίηση της (Παξιμάδης, 2014).

Business Model Canvas (Περιγραφή)
Περιεχόμενο των 9 ενότητων (building blocks)

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
<p>Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας?</p> <p>Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας?</p> <p>Ποια σημαντικά μέσα αποκτάμε από συνεργάτες μας?</p> <p>Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν συνεργάτες μας?</p>	<p>Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διεργασίες απαιτεί: ..η προτεινόμενη αξία?</p> <p>.. τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής?</p> <p>.. Οι ροές εσόδων?</p> <p>Key Resources</p> <p>Ποιούς κύριους πόρους/ μέσα απαιτεί: .. Η προτεινόμενη αξία?</p> <p>.. τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής?</p> <p>.. η πελατειακές σχέσεις?</p> <p>.. Οι ροές εσόδων?</p>	<p>Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα?</p> <p>Ποιο πρόβλημα/τα κάθε πελατειακής ομάδας βοηθάμε να λυθεί?</p> <p>Τι δέσμες προϊόντων και/η υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα?</p> <p>Ποιες ανάγκες κάθε πελατειακής ομάδας ικανοποιούμε?</p> <p>Ποιο είναι το «ελάχιστο βιώσιμο» προϊόν?</p>	<p>Πως διαχειριζόμαστε την προσέγγιση, απόκτηση εξυπηρέτηση αύξηση και πιστότητα των πελατών?</p> <p>Πως διασυνδέονται με τα λοιπά στοιχεία του business model? Πόσο δαπανηρά είναι?]</p> <p>Channels</p> <p>Μέσω ποιών καναλιών επιθυμούν οι πελάτες να τους προσεγγίσουμε?</p> <p>Πως τους προσεγγίζουν άλλες εταιρείες?</p> <p>Ποιά κανάλια είναι πιο αποδοτικά? Με τι κόστος?</p> <p>Πως συνδέονται με τις συνήθειες των πελατών?</p>	<p>Για ποιες πελατειακές ομάδες δημιουργούμε αξία?</p> <p>Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες?</p> <p>Πως διαφοροποιούνται δημογραφικά και ψυχογραφικά?</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη του business model μας?</p> <p>Ποια από τα απαιτούμενα μέσα είναι τα πλέον δαπανηρά?</p> <p>Ποιες από τις απαιτούμενες εσωτερικές διεργασίες είναι οι πλέον δαπανηρές?</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>Για ποια παρεχόμενη αξία οι πελάτες δέχονται να πληρώσουν?</p> <p>Τι αγοράζουν και τι/πως πληρώνουν σήμερα?</p> <p>Πως θα προτιμούσαν να πληρώσουν?</p> <p>Πως τα επιμέρους έσοδα συμβάλλουν στα συνολικά έσοδα?</p>		

Σχήμα 6. Περιεχόμενο Business Model Canvas

Τμήματα Πελατών (Customer Segments)

Μπορούν να είναι ένα ή πολλά τμήματα, ταξινομημένα ανάλογα με τα γενικότερα χαρακτηριστικά των πελατών, και περιλαμβάνουν όλους τους ανθρώπους ή οργανισμούς των οποίων στοχεύει να καλύψει τις ανάγκες η επιχείρηση. Τα χαρακτηριστικά που διαχωρίζουν τους πελάτες σε τμήματα είναι οι ανάγκες τους και ο διαφορετικός τρόπος κάλυψής τους, η διαφορετική εξυπηρέτηση, τα κανάλια διανομής, Επόμενο βήμα είναι η επιλογή, η προτεραιότητα και ο σχεδιασμός των πιο σημαντικών τμημάτων. Τα ερωτήματα στα οποία απαντά είναι ποιοι είναι αυτοί για τους οποίους παράγουμε αξία και ποιοι αυτοί με τη μεγαλύτερη αξία σνώ παράλληλα πρέπει ν' αναφερθούν τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά τους. Οι ομάδες πελατών ταξινομούνται σε τμήματα στην αγορά. Έχουμε λοιπόν, τη μαζική αγορά, την εξειδικευμένη αγορά, τη τμηματοποιημένη αγορά που αναφέρεται σε λίγο διαφορετικές ανάγκες, τις πολύπλευρες αγορές και τέλος την διαφοροποιημένη αγορά, δηλαδή τη κάλυψη αναγκών σε δύο άσχετους μεταξύ τους κλάδους (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Πρόταση Αξίας (Value Proposition)

Εδώ κατατάσσονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που δημιουργούν αξία σ' ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατών. Η εύρεση λύσης για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα της συγκεκριμένης πελατειακής ομάδας και η αξία που δίνει η επιχείρηση είναι ερωτήματα που απαντώνται στη πρόταση αξίας. Απαντώνται οι ανάγκες που καλύπτονται και ποιο είναι το MVP. Σ ' αυτό το block γίνονται pre test με σκοπό την δοκιμή του προϊόντος στους πιθανούς καταναλωτές του. Η πρόταση αξίας σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα π.χ. από το σχεδιασμό του προϊόντος και την επίδοση δηλαδή τα χαμηλά έξοδα (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Κανάλια Διανομής (Channels)

Τα κανάλια διανομής αφορούν όλους τους τρόπους επικοινωνίας και διανομής των προϊόντων/ υπηρεσιών προς τους πελάτες, είναι απαραίτητα και περιλαμβάνουν τους χονδρέμπορους, καταστήματα συνεργατών, τα στελέχη πωλήσεων και τις ηλεκτρονικές πωλήσεις. Είναι χρήσιμα διότι με αυτά μας γνωρίζει ο καταναλωτής, μας αξιολογεί και τον εξυπηρετούμε ακόμα και μετά τη πώληση. Οι απαντήσεις εδώ πρέπει να δοθούν στο ποια είναι τα κατάλληλα κανάλια για να πλησιάσουμε τους πελάτες, ποιο το κόστος των καναλιών αυτών, ποια κανάλια χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές μας και τέλος ποια η σύνδεση με τις συνήθειες των καταναλωτών (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Πελατειακές σχέσεις (Customer Relationships)

Οι σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες είναι ένα κομμάτι ακόμα και μπορούν να έχουν προσωπική ή και μια πιο αυτοματοποιημένη μορφή. Είναι ιδιαίτερα σημαντικές καθώς επηρεάζουν τη πορεία των πωλήσεων και συνεπώς της επιχείρησης. Έτσι, πρέπει να ερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο θα δημιουργηθεί πελατειακή σχέση όπως επίσης και ο τρόπος που συνδέονται με τα υπόλοιπα μέρη του σχεδίου ενώ δε πρέπει να παραληφθεί το κόστος αυτών. Παραδείγματα τέτοιων σχέσεων είναι η προσωπική εξυπηρέτηση, η αυτοεξυπηρέτηση (self-service) και η on line εξυπηρέτηση (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Ροές εσόδων (Revenue streams)

Οι ροές εσόδων είναι τα έσοδα που έχει ο οργανισμός από τους πελάτες της και μπορεί κάθε τμήμα πελατών να έχει όσα έσοδα προκύψουν. Διαχωρίζονται σε δύο μορφές, τα έσοδα συναλλαγής και τα επαναλαμβανόμενα έσοδα. Τα πρώτα προέρχονται από εφάπαξ πληρωμές πελατών ενώ τα δεύτερα από πληρωμές που αφορούν τη παράδοση του προϊόντος ή και τη μετά εξυπηρέτηση του. Είναι σημαντικό, λοιπόν, να αναφερθεί τι τελικά αγοράζουν οι καταναλωτές, με ποιο τρόπο επιθυμούν τη πληρωμή και τέλος τι μορφή έχουν τα έσοδα, αν δηλαδή είναι συναλλαγής ή επαναλαμβανόμενα. Ακόμη, ο τρόπος τιμολόγησης τη κατατάσσει σε δυο κατηγορίες, τη δυναμική και τη σταθερή. Η σταθερή τιμολόγηση αφορά τιμολόγηση σε σταθερές μεταβλητές. Συγκεκριμένα, καθορίζεται ανάλογα με το τμήμα πελατών, τη ποσότητα και ποιότητα χαρακτηριστικών του προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας, τη ποσότητα που αγοράζεται και τέλος τη τιμή του καταλόγου που είναι αμετάβλητη. Αντίθετα, οι τιμές αλλάζουν ανάλογα με την εποχή και την αγορά στη δυναμική τιμολόγηση. Έτσι, μπορεί να είναι διαπραγματευτική ή να εξαρτάται από το απόθεμα της. Ακόμη, η δυναμική τιμολόγηση είναι συνάρτηση της αγοράς σε πραγματικό χρόνο (προσφορά και ζήτηση) ή αποφασίζεται βάσει των προφορών των ανταγωνιστών μας. Βέβαια, η σωστή τιμολόγηση γίνεται έπειτα από κατανόηση του πόσο σημαντικό είναι για το πελάτη ένα πρόβλημα και η λύση του και τη διάθεση του να πληρώσει γι' αυτό. Η δυναμική τιμολόγηση είναι αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Πόροι (Key Resources)

Οι πόροι είναι χρήσιμοι για την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας και επηρεάζει όλα τα υπόλοιπα μέρη του επιχειρηματικού μας σχεδίου και είναι φυσικοί, ανθρωπίνι, οικονομικοί ακόμα και οι άυλοι (επωνυμία, πνευματικά δικαιώματα κ.λ.π). Ουσιαστικά απαντάται το ερώτημα: ‘Ποιοι είναι οι κύριοι πόροι για να παράγουμε αυτό που θέλουμε;’ (Παξιμάδης, 2014).

Δραστηριότητες (Key Activities)

Όλες οι δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν με τη χρήση των πόρων με σκοπό την εκκίνηση και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Τέτοιες διαδικασίες είναι η παραγωγή, η συμβουλευτική και οι δραστηριότητες δικτύου. Κατ’ επέκταση, το είδος των καναλιών διανομής, το είδος των πελατειακών σχέσεων και ποια διαδικασία είναι σημαντικό να γίνει σωστά είναι αυτά που πρέπει να απαντηθούν (Παξιμάδης, 2014).

Συνεργάτες (Key Partnerships)

Οι συνεργάτες που απαρτίζουν την επιχείρηση είναι σημαντικοί και απαραίτητοι. Στους συνεργάτες ανήκουν οι προμηθευτές αλλά και οι σχέσεις συμμαχίας μεταξύ ανταγωνιστών. Ποιοι είναι λοιπόν οι συνεργάτες μας; Με ποιες δραστηριότητες αυτοί ασχολούνται; Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας; Τα κίνητρα για να δημιουργήσουμε σωστές συνεργασίες είναι η σωστή αξιοποίηση κι ίσως και εξοικονόμηση των πόρων ενώ ταυτόχρονα μειώνουμε το κίνδυνο της αβεβαιότητας (Παξιμάδης, 2014).

Διάρθρωση Κόστους (Cost Structure)

Η διάρθρωση κόστους αφορά το συνολικό κόστος που έχει μια επιχειρηματική ενέργεια στα πρώτα στάδια της και εμπεριέχει τη παραγωγή αλλά και τις πελατειακές σχέσεις. Συνυπολογίζοντας τους πόρους, τις δραστηριότητες και τους συνεργάτες, μπορούμε ν’ απαντήσουμε στα παρακάτω ερωτήματα και να υπολογίσουμε το κόστος. Τα κόστη μπορεί να είναι σταθερά, μεταβλητά, οικονομίες κλίμακας και οικονομίες εύρους. Εδώ αναφέρονται οι πιο σημαντικές διαδικασίες και ποιες κοστίζουν περισσότερο.

Συμπερασματικά, η εξέταση όλων των πιθανών υποθέσεων βοηθά σε μια διαδικασία που αφορά όλες τις startup επιχειρήσεις και είναι το λεγόμενο Pivoting που σε συνδυασμό με το “lean startup methodology” και το “Minimum Viable Product” (MVP) περικλείουν μια startup επιχείρηση (Osterwalder & Pigneur, 2010; Παξιμάδης, 2014).

Ελληνικές πετυχημένες startup αθλητικές επιχειρήσεις

Δεν είναι εύκολο να δημιουργήσεις μια startup επιχείρηση σε οποιοδήποτε τομέα. Δεν είναι όμως και ακατόρθωτο. Θέλει κόπο, προσπάθεια, πίστη στον εαυτό σου και στην επιχειρηματική σου ιδέα και κυρίως θέλει την ανάληψη του ρίσκου και της ευθύνης τόσο της επιτυχίας όσο και της αποτυχίας. Ωστόσο υπάρχουν πολλές ελληνικές επιτυχημένες startup επιχειρήσεις σε πολλούς κλάδους. Εδώ θα σταθούμε όμως στον αθλητικό κλάδο και στις αξιόλογες προσπάθειες startup επιχειρήσεων που έχουν τολμήσει να καινοτομήσουν στην Ελλάδα.

ChampionsID.com (<https://marketplace.championsid.com>)

Ο Κωνσταντίνος Συνοδινός είναι ο εμπνευστής αυτής της ιδέας και δημιουργεί το πρώτο παγκόσμιο marketplace αθλητικού ταλέντου, εκμετάλλευσης ευκαιριών και δημιουργία των πιο σωστών επαφών. Αυτή η ιδέα στοχεύει στο να έχουν όλοι οι αθλητές τη δυνατότητα να εκμεταλλεύονται όλες τις ευκαιρίες. Πρόκειται για μ alive πλατφόρμα που ξεκίνησε τη λειτουργία της το Μάιο 2015. Όπως αναφέρει ο ίδιος πρόκειται για ένα “one stop shop” που αφορά ολόκληρο το αθλητικό οικοσύστημα έχει ήδη πάνω από 17.000 χρήστες, εκ των οποίων οι περισσότεροι είναι στην Αμερική. Η παρουσία του στο παγκόσμιο συνέδριο επιχειρηματικότητας (Global Summit of Entrepreneurship) που πραγματοποιήθηκε στο Silicon Valley δίνει μια σημαντική στιγμή αναγνώρισης του εγχειρήματος αυτού ενώ έχει ήδη στο ενεργητικό του σημαντικές διακρίσεις.

athlenda.com (<https://www.athlenda.com/welcome>)

Τρεις είναι οι δημιουργοί του athlenda.com και ακούν τα ονόματα Λάζαρος Παπαδόπουλος, Θεωδωρής Παπαλουκάς και Κώστας Παπανικολάου. Ξεκινώντας με την εκμετάλλευση ευκαιριών στον αθλητικό χώρο του μπάσκετ, δημιουργείται το athlenda.com. Με παρόμοια προσέγγιση με το παραπάνω, αργότερα εξελίσσεται με ευκαιρίες σ’ όλα τα αθλήματα. Έτσι, δίνει την ευκαιρία σ’ έναν νέο αθλητή να χρησιμοποιήσει αυτή τη πλατφόρμα για να δημιουργήσει το αθλητικό του προφίλ, προβάλλοντας έτσι τον εαυτό του και τις ικανότητες του. Ανεβάζοντας βίντεο που αφορούν το άθλημα του μπορεί να αναδείξει το ταλέντο του και να αποκτήσει ευκαιρίες για επαγγελματικές συνεργασίες. Επόμενος στόχος μετά τις διακρίσεις που έχει αποκομίσει είναι η εξέλιξη του σε linkedin παγκοσμίως.

sportyverse.com (<http://sportyverse.com>)

Ξένη εταιρεία με έλληνες μετόχους και με μια πιο εκτενή διάσταση των παραπάνω ιδεών είναι η social media πλατφόρμα του sportyverse.com. Ιδρύθηκε το 2014 ενώ ιδρυτής της παρουσιάζεται ο Δημήτρης Κουράσης. Είναι μια υπό εξέλιξη πλατφόρμα που στοχεύει στη προβολή αθλητών και στις διασυνδέσεις όλων των ειδικών που υπάρχουν γύρω από ένα άθλημα, είτε είναι επαγγελματικό, είτε ερασιτεχνικό ή ακόμα και παραολυμπιακό. Αυτό σημαίνει συνεργασία μεταξύ μάνατζερ, γυμναστών, προπονητών, γιατρών, διατροφολόγων, φυσικοθεραπευτών και αθλητών σ' όλα τα επίπεδα. Αυτή τη στιγμή αποτελείται από 8 μέλη και 5 συμβουλευτικά μέλη. Στο στάδιο της ανάπτυξης της, είναι σημαντικό να προσελκύσει περισσότερους επενδυτές.

[fundathlon.com](https://www.fundathlon.net) (<https://www.fundathlon.net>)

Αυτή η πλατφόρμα στοχεύει στη μορφή χρηματοδότησης του crowdfunding για την ανάπτυξη της και σκοπός της είναι η συγκέντρωση πιθανών χορηγιών που θα βοηθήσουν αθλητές. Ο Μάκης Παπαδόπουλος, πρώην αθλητής του πόλο και ιδρυτής της πλατφόρμας ενημερώνει όλους τους αθλητές στην Ελλάδα και στοχεύει να επεκταθεί και στο εξωτερικό.

Workfit

Πρόκειται για μια ομάδα τριών ανθρώπων που έθεσαν σε εφαρμογή αυτή την πρωτότυπη για τα ελληνικά δεδομένα ιδέα. Ο Άγγελος Λαγουνάρης, ο Ιωάννης Ρεβύθης και ο Παναγιώτης Παπαλεξίου είναι οι δημιουργοί του, με τον τελευταίο να έχει αποχωρήσει. Η αρχική μορφή της πλατφόρμας είχε το όνομα "Hit The Gym" και είναι η πλατφόρμα που δημιουργείται με σκοπό την γυμναστική μέσα από ένα application με τη καταβολή της ηλεκτρονικής συνδρομής γυμναστηρίου. Στη συνέχεια, αυτό εξελίχθηκε και αφορούσε τις εταιρείες. Συγκεκριμένα, δίνεται η ευκαιρία στο ανθρώπινο εργατικό δυναμικό των εταιρειών να γυμναστούν σε οποιαδήποτε αθλητικό χώρο, διαλέγοντας οποιοδήποτε άθλημα δίνοντας ένα μικρό χρηματικό αντίτιμο.

Πετυχημένες startup στο εξωτερικό

SeatGreek (<https://seatgeek.com>)

Το SeatGreek είναι μια πετυχημένη εφαρμογή που έκανε τα πρώτα της βήματα στις Η.Π.Α. Παρέχει την ευκολία στους καταναλωτές της να έχουν διαθέσιμα εισιτήρια που σχετίζονται με τον αθλητικό χώρο και το τόπο που είναι εκείνη τη στιγμή. Τα πρώτα εισιτήρια αφορούσαν μεγάλα αθλητικά γεγονότα όπως το NBA.

Rosterbot (<https://www.f6s.com/rosterbot>)

Πρόκειται για μια εφαρμογή που αφορά τους λάτρεις των αθλημάτων και τους αθλητές. Είναι μια πλατφόρμα κατά την οποία έχεις τη δυνατότητα να δημιουργήσεις έναν αγώνα ή οργάνωση και να κρατάς εσύ τα δικά του στοιχεία και στατιστικά. Αυτή τη στιγμή έχουν δημιουργηθεί 10.000 ομάδες, σε περισσότερες από 60 χώρες και για περισσότερα από 400 διαφορετικά είδη σπορ και δραστηριοτήτων.

Statmuse (<https://www.statmuse.com>)

Μια ιστοσελίδα που συλλέγει τα συνολικά στοιχεία των αγώνων και τα δίνει στη διάθεση του κοινού που ενδιαφέρεται εύκολα. Μια συγκεντρωμένη βιβλιοθήκη δεδομένων που βοηθά ειδικά αυτούς που αγαπούν το NBA.

Fancred (<https://fancred.com/about>)

Η διαδικασία να ανταλλάξεις οπτικοακουστικό υλικό ή ακόμα και ζωντανά γεγονότα μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από Fancred. Με χρηματοδότηση να φτάνει τα 5εκ., κατάφεραν να διαμορφώσουν την εφαρμογή στο πλαίσιο του καταναλωτή αφού οι πελάτες της πολλές φορές είχαν δημοσιογραφικό ρόλο στα ζωντανά γεγονότα.

Varsaty (<https://www.varsity.com>)

Το Varsaty είναι ένα ηλεκτρονικό εργαλείο με το οποίο οι γυμναστές ή οι προπονητές μπορούν να δημιουργήσουν μια εικόνα με κάποιες πληροφορίες για κάθε άτομο που γυμνάζουν ξεχωριστά και μέσα από αυτό να καθοδηγείς προπονητικά τον αθλητή σου και στο τέλος, οι καταγεγραμμένες παρατηρήσεις σου να αποθηκεύονται.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την ίδρυση της αθλητικής start up επιχείρησης θα χρησιμοποιηθεί το εργαλείο επιχειρηματικού μοντέλου σχεδιασμού Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Πρόκειται για ένα συνδυασμό της επιχειρηματικής λογικής και της στρατηγικής επιλογής που θ' ακολουθήσει μια επιχείρηση. Είναι, δηλαδή, μια αναλυτική αναφορά των υπηρεσιών ή προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση, τους τρόπους διανομής του αλλά και τις πελατειακές σχέσεις που αναπτύσσει. Ακόμη, περιλαμβάνει την επιλογή των πόρων, των διαδικασιών και συνεργασιών αλλά και τον τρόπο αμοιβής της. Εν ολίγοις, είναι εκείνη η περιγραφή μιας επιχείρησης σχετικά με τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να δημιουργήσει αξία και ν' ανταμειφθεί γι' αυτό που προσφέρει.

Ως προς την δομή του συγκεκριμένου ερευνητικού εργαλείου παρέχει το πλαίσιο σχεδιασμού της επιχείρησης εμπερικλείοντας τον τρόπο σκέψης που διέπει τις υπηρεσίες της καθώς και τον τρόπο με τον οποίο παραδίδει και αποκομίζει αξία στους πελάτες της. Αποτελείται από τα εξής 9 βασικά μέρη που ταξινομούνται σε 4 βασικές ομάδες:

(1) η εξωστρέφεια (Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationship) δηλαδή τι χρειάζεται για να παραχθεί αξία με τη χρήση λογικής,

(2) η εσωστρέφεια (Key Activities, key Resources, Key Partners) που αναφέρεται στη μεταφορά αξίας στο πελάτη και αφορά το συναίσθημα,

(3) τα έσοδα (Revenue Streams) και

(4) τα έξοδα (Cost Structure)

Επίσης, για την καλύτερη εκτίμηση της αγοράς και καταλληλότερου σχεδιασμού της υπο ίδρυση επιχείρησης θα δοθούν στοιχεία προϋπολογισμού σε βάθος 3-ετίας, όπως επίσης και ένα πλάνο πιθανής ανεύρεσης χρηματοδότησης αναφέροντας τις σημαντικές πηγές εσόδων κατά την έναρξη λειτουργίας της.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Νομική Μορφή & Διαδικασίες ίδρυσης στην Ελλάδα

Η ηθική και οι έννοιες του σεβασμού, της ισότητας, της συνεργασίας και της αγάπης στον άνθρωπο και το περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται στον ορισμό της «Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας», που βρίσκεται στο άρθρο 2 του νόμου 4430/2016 και στον οποίο βασίζεται η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχειρηση (Κοιν.Σ.Επ.). Κατ' επέκταση, μια Κοιν.Σ.Επ. αποτελεί έναν φορέα της της Κοινωνικής & Αλληλέγγυας Οικονομίας και ταξινομείται σε 2 κατηγορίες, τις Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης και τις Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής & Κοινωνικής Ωφέλειας. Οι πρώτες δε χωρίζονται σε Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων και σε Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ειδικών Ομάδων. Η συμμετοχή των ατόμων που είναι σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο αφορά τις Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης. Ακόμα, σ' αυτή τη κατηγορία ανήκουν οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.). Από την άλλη πλευρά, οι Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ειδικών Ομάδων αποσκοπούν στην ενσωμάτωση των ειδικών ομάδων πληθυσμού. Βέβαια, υπάρχουν και οι Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας όπου ασχολούνται με δραστηριότητες «βιώσιμης ανάπτυξης», ή ασχολούνται με υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος.

Οι φορολογικές υποχρεώσεις μιας Κοιν.Σ.Επ περιορίζονται στο ποσοστό του 29% επί των κερδών τους. Ακόμα, υπάρχει η δυνατότητα αποφυγής καταβολής του 35% των κερδών προ φόρων με την προϋπόθεση ότι η αντίστοιχο χρηματικό ποσό θα καταβάλλεται στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Τέλος, δεν υπάρχουν τέλη επιτηδεύματος για τα πρώτα 5 έτη από την έναρξη τους. Σχετικά με τις περαιτέρω φορολογικές και ασφαλιστικές υποχρεώσεις, θα πρέπει ένα φυσικό πρόσωπο να έχει την ιδιότητα του εταίρου προκειμένου να απαλλαγθεί από αυτές ενώ θα πρέπει να διαθέσει ένα ποσό γι' αυτό το μέρος. Βέβαια, δεν έχει καμία άλλη υποχρέωση απέναντι στην εταιρεία και θα πρέπει να εργάζεται γι' αυτήν για να διεκδικεί μερίδιο των κερδών της. Συνοψίζοντας, για όλους τους παραπάνω λόγους ηθικής και όλες τις φορολογικές διευκολύνσεις, η επιχείρηση θα είναι Κοιν.Σ.Επ. και θα έχει τη μορφή Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας για να υπάρχει και ευελιξία στην επιλογή προσωπικού.

Σε πρώτη φάση, η σύνταξη του καταστατικού της επιχείρησης είναι απαραίτητη και χρειάζεται τουλάχιστον την υπογραφή πέντε ατόμων. Επόμενο βήμα είναι η κατάθεση στο

Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας. Αφού πραγματοποιηθεί σχετικός έλεγχος, δίνεται βεβαίωση προσωρινής εγγραφής όπου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την έναρξη της επιχείρησης στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. Έπειτα, ακολουθεί η κατάθεση αυτών στο Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας. Τέλος, η διαδικασία ολοκληρώνεται με τη σύσταση της Κοιν.Σ.Επ. και την υπαγωγή της στις διατάξεις του νόμου, οπότε αποκτά νομική προσωπικότητα και εμπορική ιδιότητα.

Έδρα της επιχείρησης είναι η πόλη της Πάτρας στο Ν. Αχαΐας της Πελοποννήσου. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση θα συστεγάζεται σε ένα νεοκλασικό κτίριο με μια σχολή χορού και ο διαθέσιμος χώρος της επιχείρησης θα είναι 100τμ με λογική τιμή ενοικίου. Το κτίριο απέχει λίγα μόλις μέτρα από το κέντρο της Πάτρας. Η περιοχή αυτή διαθέτει εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε αρκετές γύρω περιοχές αλλά και στο κέντρο της πόλης. Ακόμη, υπάρχει μεγάλη διαθεσιμότητα σε στάθμευση. Σημαντικό πλεονέκτημα είναι και η αγορά που έχει η περιοχή με καταστήματα, επιχειρήσεις εστίασης και σχολές με δραστηριότητες για παιδιά. Όλα τα παραπάνω πλεονεκτήματα εξυπηρετούν τους δυνητικούς πελάτες της επιχείρησης και κατ' επέκταση την ίδια την επιχείρηση. Η αγάπη για το περιβάλλον και τη φύση συντέλεσε σημαντικά στην επιλογή της τοποθεσίας της επιχείρησης. Έτσι, βασικό πλεονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι υπάρχει πάρκο αναψυχής και δάσος σε πολύ μικρή απόσταση όπου μπορούν να πραγματοποιηθούν και κάποια προγράμματα την ανοιξιάτικη και τη καλοκαιρινή περίοδο. Αξιοσημείωτο είναι πως στις γύρω περιοχές ανταγωνιστές είναι τα συνηθισμένα συμβατικά γυμναστήρια. Για όλους τους παραπάνω λόγους, λοιπόν, έχει επιλεγεί αυτός ο χώρος ανάμεσα σε πολλούς.

Απαραίτητη κρίνεται η ανακαίνιση του διαθέσιμου χώρου και η κατάλληλη διαμόρφωση του καθώς πριν ήταν μόνο μια αποθήκη. Οι διαδικασίες σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης (ρευμα, κλπ), η έρευνα αγοράς και η καλύτερη επιλογή σχετικά με τη ποιότητα όλου του εξοπλισμού και τις τιμές είναι οι πρώτες διαδικασίες που θα πρέπει να υλοποιηθούν. Ακόμη, η εγκατάσταση χρήσιμων προγραμμάτων στον Η/Υ, η έρευνα και επιλογή προσωπικού που συμπεριλαμβάνει και τις συνεντεύξεις και τέλος η διαφήμιση στα social media είναι οι επόμενες διαδικασίες που θ' ακολουθήσουν.

Αποστολή/Σκοπός, Όραμα, Αξίες

Η αποστολή της επιχείρησης είναι να βελτιώσει τη καθημερινότητα του κάθε ασκούμενου ξεχωριστά μέσα από ένα εξειδικευμένο και ολοκληρωμένο προπονητικό και διατροφικό πλάνο. Σκοπός είναι να υπάρχει η δυνατότητα εκγύμνασης σε όλους και να αποτελεί τρόπο ζωής. Το

όραμα της είναι : «Μια ανάσα και ένα βήμα μακριά από μια εντελώς διαφορετική και καλύτερη, ποιοτικότερη ζωή που οδηγεί στη ψυχική και σωματική ευεξία. Η εμπειρία της γυμναστικής του μέλλοντος». Αντίστοιχα, η φιλοσοφία της θα βασίζεται πάνω σε συγκεκριμένη αξία του ‘‘Improve your life’’, όπου είναι η φράση που αντιπροσωπεύει πλήρως και τη φιλοσοφία της επιχείρησης και δίνει το κίνητρο για μια καλύτερη ζωή. Οι θετικές εμπειρίες, η καλή διάθεση, η θετική ενέργεια και η παρακίνηση είναι ακόμα οι αξίες της επιχείρησης.

Ακόμα, με γνώμονα την αγάπη και το σεβασμό προς το συνάνθρωπο, η επιχείρηση στοχεύει στη ποιοτικότερη καθημερινότητα ειδικών ομάδων πληθυσμού, όπως είναι οι έγκυες, οι λεχώνες και οι άνθρωποι με μυοσκελετικούς τραυματισμούς. Ακολουθούν οι ειδικά διαμορφωμένοι πίνακες επιχειρηματικού καμβά ανάλογα με την ομάδα πελατών που θα εξυπηρετούνται, όπου Α ομάδα πελατών είναι τα άτομα με μυοσκελετικά προβλήματα και Β ομάδα πελατών αναφέρεται σε έγκυες και λεχώνες.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, η επωνυμία της επιχείρησης θα είναι ‘‘Body in Balance’’ και αντιπροσωπεύει το σκοπό της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα.

<p>Key Partners</p> <p>ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Γυμναστές (yoga,pilates,pre&postnatal, fitness trainers) 2. Γραμματειακή υποστήριξη 3. Κλινικές αποκατάσταση 4. Διατροφολόγος κατά περίπτωση –κατόπιν ραντεβού 5. Ψυχολόγος κατά περίπτωση –κατόπιν ραντεβού. 6. Φυσικοθεραπευτής 7. Διαχειριστής web: social media, you tube κανάλι, ιστοσελίδα 8. Λογιστής 9. Δικηγόρος 10. Ασφαλιστική εταιρεία 11. Ταξιδιωτικό γραφείο <p>ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. είδη υγιεινής 2. ηλεκτρικά ή ηλεκτρονικά είδη 3. είδη κλιματισμού 4. Ειδικά πατώματα 5. εξοπλισμός (pilates bed, bands,κρεβάτια μασάζ) 6. έπιπλα 7. διακοσμητικά χώρου 	<p>Key Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pilates 4 all 2. Clinical Pilates 3. Yoga Therapy 4. Nature Session 5. Trip Training Day
<p>Customer Relationship</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Επικοινωνία πριν & μετά 2. Επικοινωνία με email 3. Επικοινωνία μέσω social media-Διάδραση 4. Εκδρομές θεραπευτικής ιδιότητας (Λουτρά Πόζαρ) 5. Live on line μαθήματα 	<p>Customer Segments (1)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Άτομα με μυοσκελετικούς τραυματισμούς 2.Φυσικοθεραπευτές 3.Γυμναστές 4.Ενήλικες 5.Ευπαθείς ομάδες 6.Λάτρεις των εκδρομών 7.Λάτρεις της φύσης <p>Value Proposition</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Θεραπευτική γυμναστική 2.Ολιγομελή τμήματα διαμορφωμένα ανά μυοσκελετικό πρόβλημα 3.Εκδρομές στη φύση βασισμένες στις ανάγκες των ανθρώπων αυτών. 4.Συμβουλές σε διατροφικό επίπεδο 5.Ψυχολογική υποστήριξη

Πίνακας 1. Επιχειρηματικό μοντέλο Καμβάς για Α ομάδα πελατών

<p>Key Partners</p> <p>ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Γυμναστές 2. Γραμματειακή υποστήριξη 3. Γυναικολόγοι και μαιευτήρες 4. Διατροφολόγος 5. Φυσικοθεραπευτής 6. Ψυχολόγος 7. Διαχειριστής Web: social media, κανάλι you tube, ιστοσελίδα 8. Λογιστής 9. Ασφαλιστική εταιρεία 10. Δικηγόρος 11. Ταξιδιωτικό γραφείο <p>ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. είδη υγιεινής 2. ηλεκτρικά ή ηλεκτρονικά είδη 3. είδη κλιματισμού 4. ειδικά πατώματα 5. εξοπλισμός 6. έπιπλα 7. διακοσμητικά χώρου 	<p>Key Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prenatal FIT 2. Postnatal FIT 3. Pre-Yoga 4. Post-Yoga 5. Nature Session 6. Trip Training Day
<p>Customer Relationship</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Επικοινωνία πριν & μετά 2. Επικοινωνία με email 3. Επικοινωνία μέσω social media-Διάδραση 4. Εκδρομές θεραπευτικής ιδιότητας (Λουτρά Πόζαρ) 5. Live on line μαθήματα 	<p>Customer Segments (1)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Έγκυες 2.Λεχώνες 3.Γυμναστές 4.Ενήλικες 5.Ευπαθείς ομάδες 6.Λάτρες των εκδρομών 7.Λάτρες της φύσης
<p>Value Proposition</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Εξειδικευμένα προγράμματα ενδυνάμωσης στις λεχώνες. 2. Εξειδικευμένες προπονήσεις εγκύων-καλύτερη γέννα& επαναφορά σώματος, διαμορφωμένα ανά 3μηνο εγκυμοσύνης (ολιγομελή τμήματα) 3. Συμβουλές σε διατροφικό επίπεδο 4. Ψυχολογική υποστήριξη 5. Εκδρομές στη φύση διαμορφωμένες στις ανάγκες των εγκύων και λεχώνων με yoga-pilates. 	

Πίνακας 2. Επιχειρηματικό μοντέλο Καμβάς για Β ομάδα πελατών

Τμήματα Πελατών (Customer Segments)

Τα τμήματα πελατών της επιχείρησης θα ταξινομηθούν ανάλογα με την εκάστοτε αγορά. Στη μαζική αγορά κατατάσσονται όσοι άνθρωποι θα ήθελαν να γυμναστούν είτε συστηματικά είτε κατά περιόδους όπως για παράδειγμα τη καλοκαιρινή περίοδο. Η εξειδικευμένη αγορά αφορά τις γυναίκες έγκυες και λεχώνες που θέλουν να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν τη καλή φυσική κατάσταση τους και τις συνθήκες τις οποίες βιώνουν εκείνη τη συγκεκριμένη περίοδο οι οποίες διακρίνονται από πολύ ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Επόμενη αγορά στόχος που αποτελεί τη τμηματοποιημένη αγορά είναι οι άνθρωποι με σωματικούς πόνους και μυοσκελετικά προβλήματα που έχουν ήδη κάνει τη φυσικοθεραπευτική τους αποκατάσταση και θα επιθυμούσαν να γυμνάζονται με σκοπό τη βελτίωση της καθημερινότητας τους και της ποιότητας ζωής τους. Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς κατέχει και τη μεγαλύτερη αξία. Και στις δύο περιπτώσεις οι πελάτες της επιχείρησης είναι ενήλικα άτομα που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες.

Τέλος, η startup επιχείρηση αποσκοπεί στη προσέλκυση των ανθρώπων που είναι λάτρεις των ταξιδιών και της φύσης (π.χ. καταρράκτες Νεμούτα)

Πρόταση Αξίας (Value Proposition)

Η πρόταση αξίας περιλαμβάνει τις υπηρεσίες που δημιουργούν αξία στην επιχείρηση. Οι εξειδικευμένες προπονήσεις σε εγκύους και λεχώνες είναι μια σημαντική υπηρεσία μεγάλης αξίας. Το ίδιο συμβαίνει και για τη θεραπευτική γυμναστική σε μυοσκελετικά προβλήματα χρησιμοποιώντας τις πρακτικές της μεθόδου pilates και τα αντίστοιχα όργανα του. Η σύνθεση των ολιγομελών τμημάτων θα διαμορφώνεται ανάλογα με τις σωματικές ανάγκες των ασκουμένων, διαχωρίζοντας έτσι για παράδειγμα ακόμα και τις έγκυες από τις λεχώνες. Ακόμα, οι εκδρομές πολιτιστικού και τουριστικού χαρακτήρα σε συνδυασμό με οργανωμένα σπορ και δραστηριότητες όλων των ειδών, αποτελούν ιδιαίτερη και διαφορετική αξία. Η δυνατότητα επιλογής τους μπορεί να ικανοποιήσει σημαντικά τις διαφορετικές προτιμήσεις των πελατών αφού μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα στη πεζοπορία, τη γιόγκα στη φύση, την ορειβασία σε μέρη με πολιτιστικό χαρακτήρα, το ράφτινγκ και άλλα πιο extreme σπορ. Τέλος, η συμβουλευτική σε προπονητικό, διατροφικό και ψυχολογικό επίπεδο είναι μια ακόμη σημαντική υπηρεσία της επιχείρησης.

Κανάλια Διανομής (Channels)

Σ' αυτό το block συμπεριλαμβάνονται οι τρόποι επικοινωνίας και διανομής προς τους πελάτες της επιχείρησης, καθώς επίσης και οι συνεργάτες της. Πιο συγκεκριμένα, στην επιχείρηση αυτή οι συνεργάτες σχετίζονται με τη διαμόρφωση του χώρου, τις καθημερινές ανάγκες του αθλούμενου αλλά και τις πωλήσεις ή ηλεκτρονικές πωλήσεις. Οι προμηθευτές ασχολούνται με τη διαμόρφωση του χώρου όπου ανήκουν τα ειδικά πατώματα και ο εξοπλισμός εκγύμνασης των πελατών ενώ συμπεριλαμβάνονται και τα είδη υγιεινής, τα ηλεκτρικά ή ηλεκτρονικά είδη και τέλος τα είδη κλιματισμού. Ακόμα, εδώ ανήκουν τα έπιπλα και τα διακοσμητικά χώρου. Οι καθημερινές ανάγκες βασίζονται στους προμηθευτές, αφού όλα τα καθαριστικά προϊόντα διατίθενται από τις αντίστοιχες εταιρείες. Οι πωλήσεις συνδέονται άμεσα με τις επιθυμίες των καταναλωτών οι οποίες καθορίζουν και τους αρμόδιους συνεργάτες.

Αρχικά, η σωστή επιλογή γραμματειακής υποστήριξης έχει καθοριστικό ρόλο για την επιχείρηση αφού με γνώση και ευγένεια θα πρέπει να ενημερώνει και να κατευθύνει τους ασκούμενους στους αρμόδιους συνεργάτες και να δίνει σαφής και λεπτομερείς πληροφορίες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η πρόσληψη κατάλληλων γυμναστών με γνώση και εμπειρία για τις παραπάνω ιδιαίτερες ανάγκες είναι σημαντική (yoga, pilates, pre&postnatal, fitness trainers). Εξίσου σημαντικό είναι όμως και η καλή διάθεση και θετική ενέργεια αυτών. Αναλυτικότερα, η συνεργασία με γυναικολόγους και μαιευτήρες για τις έγκυες και τις λεχώνες, την εξειδικευμένη αγορά όπου στοχεύει η επιχείρηση, θα βοηθούσε πολύ στη προώθηση του αθλητικού χώρου. Ακόμη, οι κλινικές αποκατάστασης για την άμεση εξυπηρέτηση των ατόμων με μυοσκελετικά προβλήματα, είναι πολύ σημαντική. Η δυνατότητα επικοινωνίας με διατροφολόγο, ψυχολόγο και φυσικοθεραπευτή θα έδινε μια ακόμα ευκαιρία προώθησης. Η αποκλειστική συνεργασία με ένα ταξιδιωτικό γραφείο θα ήταν εξίσου σηματική. Ωστόσο, τα social media και ένα κανάλι στο you tube μπορούν να φέρουν θεαματικά αποτελέσματα εφόσον η διαφήμιση είναι επιτυχημένη.

Οι ηλεκτρονικές πωλήσεις είναι ένας ακόμα τρόπος προώθησης. Οι προπονήσεις μέσω διαδικτύου ή ακόμα και από τη δημιουργία μιας εφαρμογής είναι μια ηλεκτρονική πώληση. Επί προσθέτως, μια πώληση μπορεί να επιτευχθεί μέσω μιας ιστοσελίδας με συμβουλές και έτοιμο υλικό προπονήσεων για κάθε είδος ασκούμενου με ένα μικρό συμβολικό κόστος. Συνεπώς, ένας διαχειριστής ίντερνετ είναι μια σημαντική παρουσία αφού θα εγκαταστήσει και τα προγράμματα πληρωμών και παρουσιών της επιχείρησης. Τέλος, σημαντικός συνεργάτης είναι και ο λογιστής όπου ασχολείται με οποιαδήποτε οικονομική συναλλαγή και οικονομική διευκόλυνση της. Αξίζει

να σημειωθεί ότι στόχος της επιχείρησης είναι η μακρόχρονη συνεργασία με αξιόπιστους, εχέμυθους και επικοινωνιακούς συνεργάτες και προμηθευτές ενώ θα επιδιώχθει η συνεργασία με τοπικούς φορείς και προμηθευτές.

Πελατειακές σχέσεις (Customer Relationships)

Οι πελατειακές σχέσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές σ' οποιαδήποτε φάση κύκλου ζωής της επιχείρησης. Η επικοινωνία πριν, μετά ή και κατά τη διάρκεια κάθε προπόνησης δίνει μια καλή εντύπωση στον ασκούμενο και ταυτόχρονα βοηθά στην ανατροφοδότηση πληροφοριών και αναγκών τους. Ακόμα, οι εκδρομές με περιορισμένο αριθμό ατόμων βοηθούν στην ενδυνάμωση των πελατειακών σχέσεων ενώ σημαντική είναι και η δυνατότητα επικοινωνίας μέσω μείλ, προσωπικού μηνύματος στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για οποιοδήποτε προβληματισμό.

Τα on line μαθήματα αποτελούν μια επιπλέον εξυπηρέτηση της επιχείρησης που διατηρεί τις σχέσεις με τους πελάτες της σε πολύ καλό επίπεδο. Το κόστος των παραπάνω βημάτων για τη διατήρηση ή τη βελτίωση των πελατειακών σχέσεων είναι σχεδόν μηδενικό αφού απαιτείται κυρίως διαθέσιμος χρόνος από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της εργασίας. Μια ακόμα επικοινωνιακή πολιτική που θα εξυπηρετούσε στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη πλήρη αξιολόγηση της επιχείρησης είναι η έντυπη ανώνυμη καταγραφή εμπειριών του πελάτη.

Ροές εσόδων (Revenue streams)

Οι καταναλωτές καλύπτουν τις ανάγκες τους μέσα από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, οι οποίες έχουν ένα οικονομικό αντίτιμο που μπορεί να καταβληθεί προκαταβολικά ενώ η τιμολόγηση θα είναι σταθερή για κάθε τμήμα ακουμένων ανάλογα με τη συχνότητα εκγύμνασης. Πιο συγκεκριμένα, η συγκρότηση των ολιγομελών τμημάτων σε συνδυασμό με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους διαμορφώνει ένα σχετικά υψηλό αντίτιμο της τάξεως του 10-15 ευρώ ανά προπόνηση. Ακόμη, τα πακέτα με καλύτερες τιμές είναι μια ευελιξία που προσφέρει η επιχείρηση. Θα υπάρχουν δηλαδή πακέτα συνεδριών όπου θα υπάρχει μια μικρή έκπτωση αφού τα χρήματα θα δίνονται προκαταβολικά. Αντίθετα, σε περίπτωση προσωπικής εκγύμνασης μπορεί να υπάρξει η δυναμική τιμολόγηση που θα υπολογίζεται ανάλογα με τη συχνότητα και την οικομική διευκόλυνση του πελάτη. Οι τρόποι συναλλαγής μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε με μετρητά ή με κάρτα.

Πόροι (Key Resources)

Οι πόροι μπορούν να είναι οικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι και άυλοι. Οι οικονομικοί πόροι στην εκκίνηση της συγκεκριμένης startup απορρέουν από προσωπική αποταμίευση (booststrapping) και με στόχο τη σταδιακή αποταμίευση κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της. Στους φυσικούς πόρους περιλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις και ο απαραίτητος εξοπλισμός. Πιο συγκεκριμένα, ένα ευρύχωρο κτίριο σε τοποθεσία κοντά στη φύση, με εύκολη πρόσβαση και δυνατότητα πάρκινγκ θα ήταν ιδανικό για να στεγαστεί η επιχείρηση. Mini balls, fitballs, kettlebells, trx, bosu balls και λάστιχα όλων των ειδών είναι ο απαραίτητος εξοπλισμός εκγύμνασης ενώ τα stretching bands, τα στρώματα, τα ειδικά τουβλάκια και τα foam rollers συμπληρώνουν ουσιαστικά την εκγύμναση του ασκούμενου. Τα ειδικά κρεβάτια pilates και τα αερόβια μηχανήματα είναι ο εξοπλισμός που θα προστεθεί σταδιακά κατά τη λειτουργία της startup. Οι προμηθευτές, το προσωπικό (γυμναστές-γραμματεία), οι διαχειριστές ίντερνετ και κοινωνικών δικτύων της επιχείρησης και οι δικηγόροι ανήκουν στους ανθρώπινους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν. Σ' αυτούς τους πόρους συμπεριλαμβάνονται οι γυναικολόγοι, οι μαιευτήρες, οι κλινικές αποκατάστασης, οι φυσικοθεραπευτές και οι συνεργαζόμενοι ψυχολόγοι, διατροφολόγοι και ταξιδιωτικό γραφείο. Τέλος, οι άυλοι πόροι αναφέρονται στην επωνυμία και τα πνευματικά δικαιώματα της με την επωνυμία της να είναι «Be active».

Δραστηριότητες (Key Activities)

Οι δραστηριότητες που θα πραγματοποιηθούν κατά την εκκίνηση της επιχείρησης είναι και οι περισσότερες. Αρχικά, θα πραγματοποιηθεί η απαραίτητη ανακαίνιση του κτιρίου και η κατάλληλη διαμόρφωση του σε χώρο εκγύμνασης ενώ θα έχει προηγηθεί η έρευνα αγοράς σχετικά με τη ποιότητα του εξοπλισμού και τις τιμές τους όπως και για όλα όσα θα απαρτίζουν το χώρο. Η έρευνα για την επιλογή των καταλληλότερων γυμναστών και γραμματειακής υποστήριξης και όλων των συνεργατών της επιχείρησης και οι σχετικές συζητήσεις- συναντήσεις μαζί τους κρίνεται σημαντική διαδικασία. Ακόμα, έρευνες και διαδικασίες που σχετίζονται με τη τιμολόγηση των υπηρεσιών πρέπει να πραγματοποιηθούν.

Επιπλέον, η εγκατάσταση των αντίστοιχων προγραμμάτων πληρωμών και δήλωσης παρουσιών κρίνεται απαραίτητη. Τέλος, οι δραστηριότητες που αφορούν τη διαφήμιση σε κοινωνικά μέσα δικτύωσης και όχι μόνο είναι το επόμενο βήμα. Πολύ σημαντική δραστηριότητα

είναι και η καλή επικοινωνία με τους ασκούμενους και η ανατροφοδότηση από αυτούς για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

Φυσικά, οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν και τα είδη των προγραμμάτων άθλησης. Αναλυτικότερα, τα προγράμματα εκγύμνασης θα κυμαίνονται στα 50' και θα αποτελούνται από ολιγομελή γκρουπ των 4-6 ατόμων. Κάποια από τα προγράμματα θα είναι το Prenatal FIT και Postnatal FIT και αφορούν τη γυμναστική σε έγκυες και λεχώνες αντίστοιχα. Επιπλέον, το Pilates 4 all είναι ένα πρόγραμμα στο οποίο θα εντάσσονται όλοι οι ασκούμενοι με ελαφριά μυοσκελετικά προβλήματα ενώ το Clinical Pilates θα σχετίζεται με την θεραπευτική γυμναστική των ανθρώπων με σοβαρότερους μυοσκελετικούς τραυματισμούς. Τέλος, θα συμπεριληφθούν προγράμματα Pre-Yoga για έγκυες, Post-Yoga για λεχώνες και Yoga Therapy για λόγους θεραπευτικούς τόσο σε σωματικό και ψυχικό επίπεδο. Τα Nature Sessions είναι οι προπονήσεις που θα πραγματοποιούνται σε εξωτερικούς χώρους αναψυχής όπως το κοντινό πάρκο ή δάσος ενώ το Trip Training Day είναι η μέρα όπου θα προγραμματίζεται μια με δύο φορές το μήνα, κατ'όπιν συνενόησης με τους ασκούμενους και το συνεργαζόμενο ταξιδιωτικό γραφείο, σε επιλεγμένα μέρη όπου θα γίνονται δραστηριότητες και σπορ στη φύση.

Συνεργάτες (Key Partnerships)

Αρχικά, οι συνεργάτες που θα είναι σε συνεχή επικοινωνία με τη διοίκηση της επιχείρησης είναι οι γυμναστές που ασχολούνται με την εκγύμναση των ασκούμενων και η/ο γραμματέας για τη πλήρη ενημέρωση και καλύτερη εξυπηρέτηση όλων. Ο λογιστής της επιχείρησης είναι ένας ακόμα συνεργάτης. Οι καθαρίστριες και οι προμηθευτές που ασχολούνται με την υγιεινή του χώρου δεν μπορούν σίγουρα να παραλειφθούν από την επιχείρηση. Το ίδιο σημαντικοί είναι και οι προμηθευτές του εξοπλισμού για τη βελτίωση ή τυχόν ανκατάσταση του. Οι συνεργαζόμενοι διατροφολόγοι και φυσικοθεραπευτές είναι σημαντικοί συνεργάτες αφού ασχολούνται με τη σωστή καθοδήγηση και συμβουλευτική των πελατών. Επί προσθέτως, το συνεργαζόμενο ταξιδιωτικό γραφείο για τις οργανωμένες μονοήμερες ή πολυήμερες εκδρομές ανήκει στο δίκτυο των συνεργατών της επιχείρησης αδιαμφισβήτητα ενώ η διαχείριση του ίντερνετ και των ιστοσελίδων θα πραγματοποιείται από τον αρμόδιο τεχνικό. Τέλος, τα μικρά στούντιο γυμναστικής είναι αυτά που μπορούν να θεωρηθούν ως οι πιο σημαντικοί ανταγωνιστές της startup επιχείρησης.

Διάρθρωση Κόστους (Cost Structure)

Συνυπολογίζοντας το κόστος του εξοπλισμού, των παγίων εξόδων της επιχείρησης και το κόστος για την λειτουργία της επιχείρησης στη φάση της εκκίνησης, το συνολικό κόστος αναμένεται να κυμανθεί στα 10.000-15.000 ευρώ. Βέβαια, οι σημαντικότερες διαδικασίες είναι η ανακαίνιση του κτιρίου και ο βασικός εξοπλισμός (πλήν κάποιων κοστοβόρων μηχανημάτων) ενώ δευτερεύουσας σημασίας είναι η γραμματειακή υποστήριξη. Κατ' επέκταση το κόστος μπορεί να μη ξεπεράσει τα 15.000 ευρώ σε πρώτη φάση, αν υπολογίσουμε και τη συνεργασία με χορηγούς τις τοπικές επιχειρήσεις. Ακόμα η συνεργασία με διατροφολόγους, ψυχολόγους και φυσικοθεραπευτές θα πραγματοποιείται σε επίπεδο ανταποδοτικών υπηρεσιών όπως bonus, ή αλλιώς μικρά ποσοστά εκπτώσεων, τα οποία θα είναι υπέρ των ασκούμενων.

Παρακάτω ακολουθεί ένα πλάνο τριετούς προϋπολογισμού με βάση το μέσο μηνιαίο ποσό της συνδρομής των 50ευρώ και με δεδομένο πως τους καλοκαιρινούς μήνες Ιούλιο και Αύγουστο, οι μηνιαίες συνδρομές μειώνονται. Ακόμα, δίνεται ως δεδομένο η συνδρομή των 50 ατόμων μηνιαίως, οι οποίοι τα επόμενα δύο έτη αυξάνονται σε 100 και 150 άτομα αντίστοιχα.

Πίνακας 3. Πλάνο τριετούς προϋπολογισμού			
	1 ^ο Έτος	2 ^ο Έτος	3 ^ο Έτος
<u>Προβλεπόμενα Έσοδα</u>			
Πωλήσεις	25.000(50*50)	50.000(100*50)	75.000(150*50)
Σύνολο	25.000	50.000	80.000
<u>Προβλεπόμενα Έξοδα</u>			
Έκτακτα έξοδα	12.000	12.000	12.000
Μισθοί	15.000	20.000	20.000
Λειτουργικά έξοδα	6.000	6.000	6.000
Αγορές Εμπορευμάτων	5500	2.500	0
Ανακαίνιση κτιρίου	5000	0	1000
Φόροι ανά έτος	100	200	300
Μερίσματα	0	0	0
Σύνολο	43.600	40.700	39.300

Ο αρχικός τρόπος της χρηματοδότησης της επιχείρησης είναι η αυτοχρηματοδότηση η οποία προκύπτει μόνο από προσωπικές αποταμιεύσεις σε βάθος χρόνων. Σε επόμενο στάδιο και με στόχο τη βιωσιμότητα και ανάπτυξη της επιχείρησης, θα χρησιμοποιηθούν κάποιες ‘‘βοηθητικές’’ χρηματοδοτήσεις. Οι πιθανές πηγές χρηματοδότησης είναι οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων και οι επιχειρηματικοί άγγελοι. Οι θερμοκοιτίδες παρέχουν μια βοήθεια που διαρκεί 2 χρόνια και δημιουργούν πετυχημένα επενδυτικά κεφάλαια και πετυχημένες startup επιχειρήσεις (Deakins & Freel, 2007). Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρηματικοί άγγελοι δημιουργούν ευκαιρίες και για άλλους τρόπους χρηματοδότησης στο μέλλον όμως συμμετέχουν και στο διοικητικό συμβούλιο. Συνεπώς, η επιλογή ανάμεσα στις δύο πηγές θα κριθεί σε σχέση με τα οικονομικά δεδομένα του πρώτου χρόνου λειτουργίας της επιχείρησης και με τη πορεία της γενικότερα. Σε επόμενη φάση ανάπτυξης ίσως είναι βοηθητικά τα venture capitals αφού βοηθούν την επιχείρηση να εξελιχθεί ακόμα πιο γρήγορα και να δημιουργήσει καινοτομίες (Sanyal & Mann, 2010).

Αξιολόγηση απόδοσης του επιχειρηματικού εγχειρήματος

Η αξιολόγηση απόδοσης της επιχείρησης είναι απαραίτητη για το καλύτερο προγραμματισμό, έλεγχο και βελτίωση της επιχείρησης. Μπορεί να μετρηθεί με οικονομικούς και μη δείκτες. Η αποδοτικότητα της επιχείρησης δείχνει την ικανότητα της να επιφέρει κέρδη. Γι’ αυτό κρίνεται απαραίτητη η χρήση κάποιων οικονομικών αριθμοδεικτών με σκοπό τη μέτρηση της αποδοτικότητας οι οποίοι υπολογίζονται είτε με βάση τις πωλήσεις είτε με βάση τις επενδύσεις. Έτσι έχουμε τον αριθμοδείκτη αποδοτικότητας του ενεργητικού όπου υπολογίζεται διαιρώντας τα λειτουργικά κέρδη με το σύνολο του ενεργητικού. Επί προσθέτως, ο δείκτης καθαρού κέρδους δείχνει πόσο επικερδής είναι η επιχείρηση και είναι το πηλίκο των καθαρών κερδών με το σύνολο των πωλήσεων της. Βασιζόμενοι σ’ αυτό τον αριθμοδείκτη μπορούμε να προβλέψουμε τα μελλοντικά καθαρά κέρδη. Αντίστοιχα, ο αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους, που υπολογίζεται αν διαιρέσουμε τα μεικτά κέρδη με τις πωλήσεις, δείχνει πόσο κερδοφόρα αξιοποιούνται οι υπηρεσίες σε σχέση με το κόστος τους. Ακόμα, συγκρίνοντας τους δυο τελευταίους δείκτες μπορούμε ν’ αντιληφθούμε τυχόν αύξηση του κόστους των υπηρεσιών της επιχείρησης. Επιπλέον, χρήση του αριθμοδείκτη αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων είναι σημαντική αφού μπορούμε να μετρήσουμε την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και ο οποίος προκύπτει από τα καθαρά κέρδη προς το σύνολο του ενεργητικού.

Βέβαια, ο τρόπος να εκτιμήσουμε το βαθμό στον οποίο επιτεύχθηκε ο στόχος που είχε τεθεί αρχικά, είναι ο υπολογισμός του αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και βρίσκεται από τη διαίρεση των καθαρών κερδών με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων.

Σχετικά με τους μη οικονομικούς δείκτες, θα πρέπει να αξιολογούνται ξεχωριστά έτσι ώστε να υπάρχουν ουσιαστικά αποτελέσματα. Ένας δείκτης που θα πρέπει να εξετάζεται είναι η ομαλή διαδικασία της εκγύμνασης και φυσικά η αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας με τη μορφή ικανοποίησης προς τον ασκούμενο. Ακόμη, η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών και η συνεχής και αποτελεσματική προσαρμογή των προγραμμάτων στις ανάγκες των ασκούμενων θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν. Σημαντική είναι και η σχέση ποιότητας και υπηρεσίας με τη τιμή όπου θα πρέπει να είναι ανταγωνιστική ενώ είναι απαραίτητο να πραγματοποιούνται ανταγωνιστικές προωθητικές ενέργειες. Όλα αυτά όμως υλοποιούνται με τη σωστή επιλογή και συνεχής αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία έχει ως συνέπεια την ενδυνάμωση του. Κρίνεται αξιοσημείωτη η πρόσθετη πρόσληψη προσωπικού αν αυξηθούν οι ανάγκες της επιχείρησης ενώ είναι βασική η αξιολόγηση του προσωπικού σε σχέση με τους ασκούμενους και την συνεργασία με την επιχείρηση γενικότερα. Η αξιολόγηση των υπηρεσιών σχετικά με το κόστος τους, τη ζήτηση της αγοράς και την ανταγωνιστική αγορά οδηγεί αναπόφευκτα σε βελτίωση των υπηρεσιών.

Όλοι οι παραπάνω μη οικονομικοί δείκτες μπορούν να μετρηθούν χρησιμοποιώντας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM model) και τη Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking). Πιο συγκεκριμένα, η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. εστιάζει στο πελάτη και την ικανοποίηση του και κατ' επέκταση οποιαδήποτε αξιολόγηση σχετίζεται μ' αυτό. Η Επιχειρηματική Αριστεία δε εστιάζει τόσο στη βέλτιστη ποιότητα και την ικανοποίηση σε σχέση με το ανταγωνιστικό περιβάλλον ενώ η μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης επιτρέπει τη σύγκριση με άλλες παρόμοιες πρακτικές, στρατηγικές και συστήματα και την πιθανή υιοθέτηση τους πάντα με στόχο τη βελτίωση της επιχείρησης. Τέλος, η ανατροφοδότηση από το κοινό της επιχείρησης με τη χρήση ανώνυμων ερωτηματολογίων, η απήχηση νέων μελών με τη χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης και η απεικόνιση σε μια ανάλυση S.W.O.T. μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά.

Συμπερασματικά, η σωστή επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό και η σωστή κατεύθυνση από την ηγεσία της επιχείρησης σε συνδυασμό με τον διαρκή και πλήρη επανέλεγχο είναι οι απαραίτητες συνθήκες κάτω από τις οποίες πρέπει να υλοποιούνται οι αλλαγές. Με

γνώμονα πάντα τις αξίες και τις δυνατότητες της επιχείρησης, τα σωστά αποτελέσματα οδηγούν σε στοχευμένες αλλαγές σε όλα τα τμήματα προς βελτίωση της επιχείρησης.

Μέθοδοι εκτιμήσεις ρίσκου και τεχνικές αντιμετώπισης του

Με βάση τους Davidsson & Honig (2002) οι επιχειρηματίες με σπουδές στους οικονομικούς και διοικητικούς κλάδους οδηγούνται πιο εύκολα στην επιχειρηματικότητα γιατί αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες (Goethnera, et al., 2012). Τα εμπόδια που μπορούν να επηρεάσουν τη πορεία της επιχείρησης ανήκουν στους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Όμως ο τρόπος αντιμετώπισης τους θα εστιάζει μόνο στην αντιμετώπιση τους και στην ευκαιρία για βελτίωση της επιχείρησης.

Στους εσωτερικούς παράγοντες μπορεί να συμπεριληφθεί η κακή συνεργασία με κάποιο μέλος του προσωπικού ή η παραίτηση κάποιου, το οποίο μπορεί να αντικατασταθεί με τη πρόσληψη κάποιου άλλου εξίσου αποδοτικού και συνεργάσιμου ή ακόμα και καλύτερου. Ένας ακόμη εσωτερικός παράγοντας αφορά την οικειοθελή ή μη απομάκρυνση ενός ιδρυτικού μέλους της κοινΣΕπ το οποίο επίσης μπορεί ν' αντικατασταθεί. Εξωτερικοί παράγοντες όπως η εξέλιξη της πανδημίας μπορεί να οδηγήσει σε προσωρινή διακοπή της λειτουργίας της επιχείρησης που όμως υπάρχει η δυνατότητα να αντιμετωπιστεί με τη τηλεάσκηση μέσω ειδικών ηλεκτρονικών εφαρμογών ή ακόμα και με προσωπική εκγύμναση σε κάθε μέλος ξεχωριστά εφ' όσον τα ειδικά μέτρα αντιμετώπισης της πανδημίας το επιτρέπουν. Βασικό επίσης παράγοντα του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί ν' αποτελέσει η λειτουργία μιας αντίστοιχης επιχείρησης με ίσως περισσότερα προνόμια, το οποίο μπορεί να φέρει αντιμέτωπη την επιχείρηση με τις πραγματικές ελλείψεις της και λάθη σχετικά με τη διαχείριση της, το οποίο βέβαια μπορεί να στραφεί μόνο υπέρ της εξέλιξης της.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η εργασία αυτή πραγματοποιήθηκε με σκοπό τη δημιουργία μιας startup επιχείρησης στο χώρο του αθλητισμού, με όραμα της η εκγύμναση των ανθρώπων να αποτελέσει νοοτροπία ζωής. Οι πληροφορίες που αναζητήθηκαν σχετίζονται άμεσα με την έναρξη και τη λειτουργία της επιχείρησης αυτής. Κατ' επέκταση ερευνήθηκε η δομή, οι προσφερόμενες υπηρεσίες και τα κριτήρια επιλογής τους ενώ παράλληλα αναζητήθηκε η αποτελεσματικότερη στρατηγική αυτού του επιχειρηματικού εγχειρήματος και ποιες πολιτικές εξέλιξης θα εφαρμοστούν. Εξίσου σημαντική κρίθηκε η αναζήτηση στα οικονομικά στοιχεία που θα συλλεχθούν και θα χρησιμοποιηθούν ως δείκτες της απόδοσης του. Για την ολοκλήρωση του χρειάστηκε να γίνουν οι εκτιμήσεις ρίσκου και οι πιθανές τεχνικές αντιμετώπισης του ενώ υπολογίστηκε το χρονικό διάστημα έναρξης και ο αναμενόμενος χρόνος λειτουργίας του.

Η καινοτομία που διακρίνει τις startup επιχειρήσεις είναι άξιας σημασίας για την οικονομία και τον άνθρωπο. Ο καταναλωτής ωφελείται είτε με τη δημιουργία νέων αναγκών είτε με τη κάλυψη κάποιων παλαιότερων με νέες μεθόδους. Ακόμα, νέες θέσεις εργασίας προκύπτουν και κατά συνέπεια το κράτος έχει σημαντικό οικονομικό όφελος από τη δημιουργία τους. Ειδικότερα στο χώρο του αθλητισμού, οι startup επιχειρήσεις διαφοροποιούν το κλάδο και δημιουργούν κίνητρο για μια νέα αθλητική νοοτροπία κάθε φορά που μόνο οφέλη προς την ψυχική και σωματική υγεία μπορεί να έχει.

Φυσικά, η σπουδαιότητα του καμβά σε σχέση με το παραδοσιακό business plan βοήθησε στη προσπάθεια αυτή. Σε αντίθεση με το παραδοσιακό business plan που δε "συγχωρεί" λάθη, το business model canvas δημιουργείται με υποθετικά σενάρια και δίνεται η δυνατότητα της σταδιακής και συνεχόμενης προσαρμογής στη πραγματική επιχειρηματική ζωή. Η σημασία της lean strategy επηρέασε σημαντικά στην επιλογή της μεθόδου αυτής. Η στρατηγική αυτή παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα όπως είναι ο χρόνος και το κόστος (Blank, 2013). Η βασική αρχή της ανθρωποκεντρικής πολιτικής, τη καθιστά ιδιαίτερη και ευέλικτη στρατηγική. Έτσι, η δημιουργία του business model canvas, αναλύει την επιχείρηση και βοηθά στις διαδικασίες της. Πρόκειται για μια πιο συνολική διοίκηση που επιμελείται όλα τα επιμέρους στοιχεία της επιχείρησης και αξιολογείται συνολικά.

Η προσωπική μου ανάγκη να δημιουργήσω ένα δικό μου χώρο εργασίας στον οποίο το περιβάλλον όπου θα εργάζομαι, θα αποτελεί ένα υγιές περιβάλλον τόσο σε ψυχικό όσο και σε

οικονομικό επίπεδο, ήταν το πρώτο κίνητρο. Ως εργαζόμενη για μια δεκαετία σε αθλητικούς χώρους, προσπαθούσα να αποκωδικοποιήσω τις ανάγκες των ασκουμένων, οι οποίες πολλές φορές ταυτίζονταν με τις δικές μου ανάγκες. Στο πέρασμα των χρόνων αυτών, λοιπόν, τα συμπεράσματα μου είναι πως η μεγαλύτερη ανάγκη των ασκουμένων είναι η δραπέτευση από τη ρουτίνα, η ανακούφιση από μυοσκελετικούς πόνους και η κοινωνικοποίηση. Η δική μου αγάπη για τη φύση, τα ταξίδια και τον αθλητισμό, με οδήγησαν στο συνδυασμό όλων των παραπάνω και τη δημιουργία αυτής της ιδέας.

Κατά συνέπεια, σχεδιάστηκε ο δικός μου επιχειρηματικός καμβάς ο οποίος περιέχει όλα τα στοιχεία που θα υπάρχουν ιδανικά στο επιχειρηματικό αυτό εγχείρημα. Σ' αυτό το καμβά υπάρχουν δυο κύριες ομάδες πελατών που έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό ότι ανήκουν σε ευπαθείς ενήλικες ομάδες. Η πρώτη ομάδα αφορά ενήλικα άτομα με μυοσκελετικά προβλήματα και τραυματισμούς ενώ η δεύτερη ομάδα συμπεριλαμβάνει έγκυες και λεχώνες γυναίκες. Και στις δύο περιπτώσεις οι κανόνες υγιεινής είναι απαραίτητοι. Ακόμα, θα πραγματοποιούνται προπονήσεις σε ολιγομελή τμήματα με τη δυνατότητα ψυχολογικής, φυσιοθεραπευτικής και διατροφικής υποστήριξης από τους αρμόδιους ειδικούς. Και στις δυο περιπτώσεις, η εκγύμναση των ασκουμένων θα πραγματοποιείται με τη χρήση ίδιου εξοπλισμού ενώ θα υπάρχουν ειδικά καταρτισμένοι και εξειδικευμένοι γυμναστές εκπαιδευμένοι στις ανάγκες των ασκουμένων. Η δυνατότητα προγραμματισμένων εκδρομών και προπονήσεων στη φύση υπό τη καθοδήγηση ειδικών είναι ένα ακόμα κοινό στοιχείο. Επιπλέον, η δυνατότητα πραγματοποίησης διαδικτυακών μαθημάτων και η συνεχής επικοινωνία με τους ασκούμενους είναι αξιοσημείωτα. Τέλος, η παροχή υπηρεσιών με λογικό οικονομικό αντίτιμο, τα διαθέσιμα οικονομικά πακέτα προπονήσεων και οι προσφερόμενες εκπώσεις σε πολλές υπηρεσίες, αποτελούν προνόμια και των δύο ομάδων.

Το ενδεχόμενο της αποτυχίας είναι πάντα ένα πιθανό σενάριο στην επιχειρηματικότητα. Η έρευνα του οργανισμού Business Information Tracking Series στις Η.Π.Α. απέδειξε πως οι μισές νεοφυείς επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν τα πρώτα 5 χρόνια (Colombo & Grilli, 2010). Ένας πιθανός κίνδυνος αποτυχίας σ' αυτή τη περίπτωση είναι οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος οι οποίοι μπορεί να έρθουν σ' αντίθεση με τους εσωτερικούς (Boeker&Karichalil, 2002). Αναλυτικότερα, η δημιουργία μιας παρόμοιας επιχείρησης με περισσότερα προνόμια για το καταναλωτή είναι ένας τέτοιος παράγοντας. Η εξέλιξη της πανδημίας είναι επίσης καθοριστικός παράγοντας για την εξέλιξη της πορείας της επιχείρησης. Αλλά ακόμα και σ' αυτές τις περιπτώσεις οι θερμοκοιτίδες ελαχιστοποιούν το ρίσκο αποτυχίας. Εσωτερικοί παράγοντες όπως μια κακή συνεργασία με κάποιο μέλος της επιχείρησης ή η

παραίτηση κάποιου και η οικειοθελής ή μη απομάκρυνση ενός ιδρυτικού μέλους της startup μπορούν να δημιουργήσουν δυσχέρειες στη λειτουργία της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη για τη βιωσιμότητα και κατ' επέκταση την εξέλιξη της. Οι Davidson & Honig (2003) επισημαίνουν ότι οι καλές και αξιόπιστες σχέσεις με το δίκτυο των πελατών και των προμηθευτών είναι καθοριστικής σημασίας για τη καλύτερη πορεία της επιχείρησης. Συμπληρωματικά, οι Park and Bae (2004) τονίζουν ότι η επιλογή της στρατηγικής επηρεάζεται από την τεχνολογική ικανότητα, το βαθμό ωριμότητας των προϊόντων και της αγοράς, και τη στόχευση στην αγορά και οι οποίοι επηρεάζουν την εξέλιξη της επιχείρησης. Σύμφωνα, λοιπόν, και με αυτή την άποψη, η αποδοτικότητα πρέπει να μετρηθεί και με μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. Συνεπώς, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε μεθόδους αξιολόγησης όλων των τμημάτων και ένας τρόπος που μπορεί αυτό να επιτευχθεί είναι η χρήση του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας. Ακόμα, η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. μπορεί να βοηθήσει στην αξιολόγηση αυτή αφού εστιάζει στο πελάτη και την ικανοποίησή του.

Η έρευνα για τη δημιουργία της δικής μου startup, θα αποτελέσει σίγουρα πηγή έμπνευσης και θα αποτελέσει σημαντικό εργαλείο δίνοντας απαντήσεις σε πολλά ερωτήματα που απασχολούν όσους σκέφτονται να επιχειρήσουν τη δημιουργία της δικής τους startup. Παρ' όλα αυτά, η έρευνα περιορίζεται στις νεοφυείς επιχειρήσεις και ειδικότερα στο κλάδο του αθλητισμού. Εκ των πραγμάτων οι απορίες που δημιουργούνται σ' έναν εν δυνάμει επιχειρηματία είναι περισσότερες. Ακόμα, η παραπάνω έρευνα διεξήχθη με βάση τις δικές μου οικονομικές δυνατότητες και περιορισμούς. Όμως, αυτή η startup θα μπορούσε ν' αποτελέσει έμπνευση για να πραγματοποιηθεί μια ολοκληρωμένη μελλοντική έρευνα με σκοπό τη δημιουργία ενός κέντρου υγείας και ευεξίας, όπου θα απευθύνεται σε όλες τις ομάδες πληθυσμού, ειδικές και μη, ανεξαρτήτως ηλικίας και αθλητικού επιπέδου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Acs, Z. (2006). How is entrepreneurship good for economic growth?. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(1), 97-107.
- Ahmad, N. & Hoffman, A. (2007). *A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship*. Entrepreneurship Indicators Steering Group, Paris. Retrieved from: <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39629644.pdf>
- Alford, H. (2016), *3 Things Your Sports Startup Needs To Receive Investment* .Humble Words, Medium. Retrieved from: [3 Things Your Sports Startup Needs To Receive Investment | by Harry Alford | humble words | Medium](#)
- Andreu, R., Ricart, J.E., & Valor, J. (1997). Process innovation: changing boxes or revolutionizing organizations?. *Knowledge and Process Management*, 4(2), 114-125.
- Αραβώσης Δρ. Κ., *Η μεθοδολογία lean startup*, Τεχνολογική Οικονομική ΙΙ, Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
- Astebro, T. & Bernhardt, I. (2003). Start-up financing, owner characteristics, and survival, *Journal of Economics and Business*, 55(4), 303-319.
- Biggadike, R.E. (1976). *Corporate Diversification: Entry, Strategy and Performance*. Division on Research, Harvard University, Boston, MA.
- Birley, S., & Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of business venturing*, 9(1), 7-31.
- Blank, S. G. (2020). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that* 5th edition, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Blank, S. G. (2011). *Why Governments Don't Get Start-ups*. Retrieved from: <http://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don't-get-start-ups/>
- Blank, S. G. (2013). Why the lean startup changes everything. *Harvard Business review*, 91(5), 63-72.
- Blumenthal, N. (2013). *What is a startup*. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/?sh=5adebd444044>
- Boeker, W., & Karichalil, R. (2002). Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal*, 45(4), 818-826.

- Βουϊδάσκη Μ. (2017). *Το οικοσύστημα των Startup επιχειρήσεων στην Ελλάδα και η συμβολή τους στην ελληνική οικονομία εν μέσω κρίσης. Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Πολυτεχνείο Κρήτης.*
- Boyd, T. C., & Shank, M. D. (2004). Athletes as Product Endorsers: The Effect of Gender and Product Relatedness. *Sport Marketing Quarterly*, 82-93.
- Braguinsky, S., Klepper, S., & Ohyama, A. (2009, February). *Schumpeterian entrepreneurship*. In Atlanta Competitive Advantage Conference Paper.
- Bygrave, W.D., & Hofer, C.W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2),13-22.
- Caliendo, M. & Kritikos, A. (2010). Start-ups by the unemployed: characteristics, survival and direct employment effects. *Small Business Economy*, 35(1), 71-92.
- Calopa, M.K., Horvat, J., & Lalic, M. (2014). Analysis of financing sources for start-up companies. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 19(2), 19-44.
- Cardon, M. (2003). Contingency Labor as an enabler of entrepreneurial growth, *Human Resource Management*, 42(4), 357-373.
- Carter, N., Gartner, W., Shaver, K., & Gatewood, E. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 18(1), 13-39.
- Casson, M. (2005). Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2), 327-348.
- Chang, S.J. (2004). Venture Capital Financing, strategic alliances, and the initial public offerings of Internet startups. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 721-741.
- Chen, X., Zou, H., & Wang, D. (2009). How do new ventures grow? Firm capabilities, growth strategies and performance. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 294-303.
- Colombo, M. & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 34(6), 795-816.
- Colombo, M. & Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 610-626.
- Dale, R., & Zell, Z. (2014). *Startup Ecosystems: A Look at Entrepreneurship in London and Boulder*. Working Paper. London: FNCE.

- David, F.R., David, F.R., & David, M. E. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Upper Saddle River: Pearson.
- Davidsson, P. & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Deakins, D., & Freel, M. (2007). *Επιχειρηματικότητα*. Εκδόσεις Κριτική: Αθήνα.
- Duobiene, J. (2013). Corporate entrepreneurship in organisational life-cycle. *Economics & Management*, 18(3), 584-595.
- European Commission (2014). *Startup Europe: building the ecosystem, 2017*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/startup-europe-building-ecosystem>
- Ευρωπαϊκή Ένωση (2014). *HORIZON 2020: Το Πρόγραμμα Πλαίσιο της ΕΕ για την Έρευνα και την Καινοτομία*. Retrieved from https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_EL_KI02_13413ELN.pdf
- Festel, G., Wurmseher, M., & Cattaneo, G. (2013). Valuation Of Early Stage High-tech Startup Companies. *International Journal of Business*, 18(3), 216-231.
- Fenn, D. 2016. The Kayak of Events Ticketing What Kayak did for airline tickets, Russ D'Souza and Jack Groetzinger hope to do for the events ticketing industry with SeatGeek. Inc.com. Retrieved from <https://www.inc.com/30under30/donna-fenn/seatgeek-russell-dsouza-jack-groetzinger-2013.html>
- Feerman, C. (2017). *Economics of industrial innovation*. London: Routledge.
- Furdas, M., & Kohn, K. (2011). Why is start-up survival lower among necessity entrepreneurs? A decomposition approach. In *2nd IZA Workshop on Entrepreneurship Research, Bonn, Germany*.
- Goethner, M., Obschonka, M., Silbereisen, R., & Cantner, U. (2012). Scientists' transition to academic entrepreneurship: Economic and psychological determinants. *Journal of Economic Psychology*, 33(3), 628-641.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022-1054.
- Graham, P. (2007). Why to not start a startup. Retrieved From: <http://www.paulgraham.com/notnot.html>

- Harms, R., Kraus, S., & Reschke, C. (2007). Configurations of new ventures in entrepreneurship research: contributions and research gaps. *Management Research News*, 30(9), 661-673.
- Hatten, T.S. (1997). *Small Business: Entrepreneurship and Beyond*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hebert, R.F., & Link, A.N. (1988). *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*. New York, NY: Praeger Publishing Inc.
- Hinings, C.R., Suddaby, Roy & Greenwood, R, (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *The Academy of Management Journal* 45(1), 58-80.
- Hobcraft, P. (2016). *The state of innovation management in 2015*. Retrieved from <https://www.hypeinnovation.com/hubfs/content/reports/state-innovation-management-2015.pdf>
- Huyghebaert, N. & Van de Gucht, L.M. (2007). The Determinants of Financial Structure: New Insights from Business Start-ups. *European Financial Management*, 13(1), 101-133.
- Ιωαννίδης Σ., Τσακανίκας Α. & Χατζηχρήστου Σ. (2010), *Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2009-2010: Αναζητώντας διέξοδο από την κρίση*, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών
- Καμπερίδου Ε. (2020). Φύλο, Κοινωνικό Κεφάλαιο και Αθλητισμός: Από την έμφυλη κόπωση στην έμφυλη ενέργεια. *Εισήγηση στο 7ο Συνέδριο της Ελληνικής Κοινωνιολογικής Εταιρείας (ΕΚΕ) Ενότητα: «Έμφυλες διακρίσεις στην κοινωνία»*, 24 Σεπτεμβρίου 2020
- Kao, R. W. (1993). Defining entrepreneurship: past, present and?. *Creativity and innovation management*, 2(1), 69-70.
- Kao, J. (1993). The worldwide web of Chinese business. *Harvard business review*, 71(2), 24-33.
- Koh, K. Y., & Hatten, T. S. (2002). The tourism entrepreneur: The overlooked player in tourism development studies. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(1), 21-48.
- Κομάρης Σ. (2013). *Κεφάλαια Υψηλού Επιχειρηματικού Κινδύνου (Venture Capital): Συγκριτική Ανάλυση Του Μηχανισμού Στην Ελλάδα και στο Ισραήλ*. Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης, Θεσσαλονίκη.
- Κοντιζάς Ν., Παπαχρήσου Ε. (2014). *Το crowdfunding στην Ελλάδα*. Retrieved from: <https://www.capital.gr/arthra/2121692/to-crowdfunding-stin-ellada>

- Koolman, G. (1971). Say's Conception of the Role of the Entrepreneur. *Economica*, 38(151), new series.
- Korostelevaand J, & Mickiewicz, T. (2010), *Start-up Financing in the age of globalization*, Economics Working Paper No.96, UCL SSEES Centre for Comparative Economics
- Κριεμάδης Θ., (2012), *Η καινοτομία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις*. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη: Αθήνα
- Κυρούδης Γ. (2007). *Στρατηγικός Σχεδιασμός Εταιρείας Παροχής Συμβουλευτικής στο Χώρο του Αθλητισμού*, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας,Επιβλέποντες Σουμπενιώτης Δ., Ανδρονικίδης Ε., Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος.
- Κωσταρέλος Δ. & Καρύπης Θ. (2018). *Στατιστική Ανάλυση των Startup Εταιρειών της Ελλάδας*. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τομεας Διοίκησης και Οικονομίας, Επιβλέπων Παναγιώταρου Αλίκη, Πάτρα, Ιούλιος.
- Laderman, L., & Laduc, S., (2014), *Slow Business startups and the Job recovery*, FRBSF Economic Letter
- Leach, J.C. & Melicher,R.W. (2012). *Entrepreneurial finance* (4th Ed.). Mason, OH: South-Western
- Li, M., Hofacre, S., & Mahony, D. (2001). *Sport management library*. Economics of Sport. Fitness Information Technology
- Lim, G. H., Lee, K. S., & Tan, S. J. (2001). Gray marketing as an alternative market penetration strategy for entrepreneurs: Conceptual model and case evidence. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 405-427.
- Lima, M., & Baudier, P. (2017). Business model canvas acceptance among French entrepreneurship students: Principles for enhancing innovation artefacts in business education. *Journal of Innovation Economics Management*, (2), 159-183.
- Lowrey, Y. (2009). *Start-up Business Characteristics and Dynamics: A Data Analysis of the Kauffman Firm Survey*, Office of Advocacy, the United States Small Business Administration.
- Lucas, R. (1978). On the Size Distribution of Business Firms. *The Bell Journal of Economics*, 9 (Autumn), 508-523.
- Manolova, T., Brush C., & Edelman, L. (2009), *Start-Up Activities and New Firm Characteristics*, In Curtin R. & Reynolds P., 2009, New Firm Creation in the United States, International Studies in Entrepreneurship, 23 (4), 239-259

- Marmer, M., Herrmann, B., Dogrultan, E. & Berman, R. (2012), *Start-up Genome Report: A new framework for understanding why start-ups succeed*
- Ματσατσίνης, Ν., Γρηγορούδης, Ε., Ζοπουνίδης & Κ., Γαγάνης, Χ., (2010), *Ανάπτυξη και λειτουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος:Αθήνα
- McDougal, P. & Robinson, R. (1990). New Venture Strategies: An Empirical Identification of Eight ‘Archetypes’ of competitive strategies for entry, *Strategic Management Journal*, 11 (6), 447-467
- McDougall P., Covin J., Robinson R., & Herron L. (1994). The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. *Strategic Management Journal*, 15(7), 537-554.
- Miller, A., & Camp, B. (1985). Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 87-105.
- Moorman, J. W., & Halloran, J. W. (1995). *Contemporary entrepreneurship*. Thomson South-Western.
- Morrison, A., Rimmington, M., & Williams, C. (2006). *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Μπουραντάς Δ. (2002) Μάνατζμεντ (θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές). Εκδόσεις Μπένου: Αθήνα.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model canvas. Self published. Last.
- Outlaw, S. (2013). *10 Top Crowdfunding Websites*. Retrieved from:
<https://www.entrepreneur.com/article/228534>
- Parashos.,Th., CEO, Enterpreneur (2021). *Διαδικασία ίδρυσης για startup επιχειρήση στην Ελλάδα..*
 Retrieved From:
<https://thanosparaschos.eu/%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CF%81%CF%85%CF%83%CE%B7%CF%82startup%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC/>
- Park, S. & Bae, Z. (2004). New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies, *Journal of Business Venturing*, (19), 81-105

- Παξιμάδης Δ. (2014), Business Model Canvas, ένα νέο και δυναμικό εργαλείο επιχειρηματικότητας για κάθε επιχείρηση. *Άρθρο*, μέλος του ΚΕΜΕΛ, Αθήνα, Ιούνιος 2014.
- Picken, J.C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595.
- Pirollo, L. & Presutti, M. (2010). The Impact of Social Capital on the Start-ups' Performance Growth, *Journal of Small Business Management*, 48 (2), 197–227.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. (1996). What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 61-78.
- Praszkier, R., & Nowak, A. (2011). *Social entrepreneurship: Theory and practice*. Cambridge University Press.
- Renko, M., Shrader, R. C., & Simon, M. (2012). Perception of entrepreneurial opportunity: a general framework. *Management Decision*, 50(7), 1233-1251.
- Ries, E. (2017). *The Lean startup, How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation To Create Radically Successful Businesses*, New York, Crown
- Rogers, E.M. (1955). *Diffusion of innovations*. New York, Free press, University Press.
- Ronstadt, R.C. (1984). *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes*. Dover, MA: Lord Publishing.
- Rossetti, F., Nepelski, D., & Cardona, M. (2018). *The Startup Europe Ecosystem. Analysis of the Startup Europe projects and of their beneficiaries*, EUR 29134 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg. ISBN 978-92-79-80358-1, doi:10.2760/78946, JRC110945.
- Sanyal, P. & Mann, C. (2010). *The Financial Structure of Start-up Firms: The Role of Assets, Information, and Entrepreneur Characteristics*, Working Paper No. 10-17, Federal Reserve Bank of Boston.
- Sawyer, R. K. (2011). *Explaining creativity: The science of human innovation*. Oxford university press.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard U
- Shane, S., Korvereid, L. & Westhead, P. (1991). An Exploratory Examination of the Reasons Learning to New Firm Formation across Country and Gender, *Journal of Business Venturing* 6 (6), 431-446

- Sherer, P. D., & Lee, K. (2002). Institutional change in large law firms: A resource dependency and institutional perspective. *Academy of management Journal*, 45(1), 102-119.
- Smith, A.C.T., & Stewart, B. (2010). The Special Features of Sport: A Critical Revisit. *Sport Management Review*, 13, 1-13.
- Tariq, T. (2013). *Start-up financing*. Bachelor's thesis, University of Twente.
- Teo, E. (2002). *Market Entry Strategies of Wireless Startups*. Master thesis, Haas School of Business: University of California, Berkeley.
- Townsend, D., Busenitz, L. & Arthurs, J. (2010). To start or not to start: Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture, *Journal of Business Venturing*, 25 (2), 192–202
- Wagner, J. (2006). Nascent Entrepreneurs, In Acs Z. & Audretsch D., 2006, *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures*, Springer Science
- Walker, F.A. (1884). *Political economy*. Henry Hold Publishing House, New York
- World Bank & International Financial Organization (2009). *Doing Business 2010: Reforming through difficult times*, The World Bank, Washington, σελ.4
- Zahra, S. (2006). *New Venture Strategies: Transforming Caterpillars into Butterflies*. Chapter 3, In Parker S., 2006, *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures*, International Handbook Series on Entrepreneurship, Volume 3, Springer Science, United States of America.
- Χατζηδάκης Γ. (2012). *Οι στρατηγικές των start-up επιχειρήσεων του τουρισμού στην Ελλάδα. Η περίπτωση των ξενοδοχειακών start-ups*. Τμήμα Σχεδιασμός, Διοίκηση και Πολιτική του Τουρισμού, Τομέας Επιστημών της Διοίκησης, Επιβλέπων Θ.Σταυρινούδης, Χιος, Νοέμβριος.

Ηλεκτρονικές Πηγές

www.gazzetta.gr. *Ελληνικές startup για να τις καμαρώνεις*, 2016. Retrieved From:

<https://www.gazzetta.gr/athlitismos/article/947704/ellinikes-athlitikes-startups-gia-natis-kamaroneis>

www.contra.gr. *Μερικές από τις πιο πετυχημένες αθλητικές startup του κόσμου*, 2016. Retrieved from: <https://www.contra.gr/sports/merikes-apo-tis-pio-epitychimenes-athlitikes-startup-toy-kosmoy.7310665.html>

www.citycampus.gr.*Startup legal: Νομική μορφή των startup*, 2017. Retrieved From:
<https://citycampus.gr/start-up-legal/>

www.itossible.gr.*Workfit: Η ελληνική startup θέλει να βάλει την άθληση «μέσα» στις επιχειρήσεις*, 2020. Retrieved From: <https://www.itossible.gr/workfit-%CE%B7-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%A-startup%CF%80%CE%BF%CF%85%CE%B8%CE%AD%CE%BB%CE%B5%CE%B9-%CE%BD%CE%B1-%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%B5%CE%B9-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%AC%CE%B8/>

www.euro2day.gr. «Στήνεται το ελληνικό οικοσύστημα των startups,2020. Retrieved From:
<https://www.euro2day.gr/news/economy/article/2050669/sthnetai-to-ellhniko-oikosysthma-ton-startups.html>

www.nomikospalmos.wordpress.com .*Η πορεία προς την ίδρυση μιας start-up επιχείρησης*,2017.
Retrieved From:
<https://nomikospalmos.wordpress.com/2017/11/01/%CE%B7%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82%CF%84%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%B4%CF%81%CF%85%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%B9%CE%B1%CF%82-startup%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9/>

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-unternehmen-42136>

<http://startupgreece.gov.gr/>

<https://www.gemconsortium.org/>

<https://tax-insurance.gr/>