



Διατμηματικό ΠΜΣ «Λογιστική και Ελεγκτική»

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών – Γενικό Τμήμα

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

**«Προσδιοριστικοί Παράγοντες Οικονομικής Επιτυχίας
Νεοφυών Εταιρειών»**

Ζηνοβία Α. Τράτσα

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Σωτήριος Νικολόπουλος

Βόλος 2020

Υπεύθυνη δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται εντός αυτής. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Λογιστική & Ελεγκτική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Βόλος, Ιανουάριος 2020

Ευχαριστίες

Εκφράζω τις θερμές μου ευχαριστίες στον κ. Νικολόπουλο Σωτήριο για τη συνεργασία, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες κατευθύνσεις και επισημάνσεις που μου προσέφερε κατά την πορεία εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ στο πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και στο σύνολο των διδασκόντων για τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τα άκρως δημιουργικά ακαδημαϊκά χρόνια που μου προσέφεραν.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1^ο	10
«Νεοφυείς Επιχειρήσεις (Startup)»	10
1.1 Έννοια και περιγραφή του όρου startup	10
1.2 Διαφορές μεταξύ νεοφυών και νεοσύστατων παραδοσιακών επιχειρήσεων	12
1.3 Χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων (startup).....	16
1.4 Αιτίες εμφάνισης νεοφυών επιχειρήσεων.....	19
1.5 Στάδια ανάπτυξης νεοφυών επιχειρήσεων	20
1.6 Κατηγορίες νεοφυών επιχειρήσεων	21
1.7 Γεωγραφική κατανομή νεοφυών επιχειρήσεων	22
1.8 Ανθρώπινο δυναμικό νεοφυών επιχειρήσεων.....	25
1.9 Κλάδοι δραστηριοποίησης των νεοφυών επιχειρήσεων	35
1.10 Συμβολή της νεοφυούς επιχειρηματικότητας στην οικονομία	38
Κεφάλαιο 2^ο	41
«Παράγοντες Ανάπτυξης Νεοφυών Επιχειρήσεων»	41
2.1. Παράγοντες υποστήριξης νεοφυών επιχειρήσεων	41
2.2. Οικοσύστημα νεοφυών επιχειρήσεων	42
2.3. Μηχανισμοί επιχειρηματικής επώασης (Υλικό Οικοσύστημα).....	43
2.3.1 Προ-θερμοκοιτίδες & θερμοκοιτίδες	43
2.3.2 Επιταχυντές.....	47
2.4. Στάδια και πηγές χρηματοδότησης (Υλικό Οικοσύστημα).....	48
2.4.1 Στάδια χρηματοδότησης.....	48
2.4.2 Πηγές χρηματοδότησης.....	50
2.5. Οργανισμοί που προωθούν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία (Υλικό Οικοσύστημα).....	53
2.5.1 Πανεπιστήμια.....	53
2.5.2 Κέντρα Καινοτομίας.....	54
2.5.3 Οι συνεργατικοί χώροι (Co-working spaces)	55
2.5.4 Επιστημονικά και Τεχνολογικά Πάρκα (Science and Technology Parks).....	57
2.6. Άυλο Οικοσύστημα.....	58
2.6.1 Διαγωνισμοί επιχειρηματικότητας και καινοτομίας	58

2.6.2	Δραστηριότητες και εκδηλώσεις για startup επιχειρήσεις	59
2.6.3	Κοινωνικές ομάδες και οργανώσεις υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας	59
2.7.	Προκλήσεις των νεοφυών επιχειρήσεων	60
Κεφάλαιο 3^ο	64
	«Συνοπτική Επισκόπηση Κριτηρίων Αξιολόγησης Νεοφυών Επιχειρήσεων»	64
Κεφάλαιο 4^ο	68
	«Περιγραφή Έρευνας – Μεθοδολογία».....	68
4.1	Ερευνητική Μεθοδολογία.....	68
4.2	Εμπειρικό πλαίσιο ανάλυσης και συλλογής δεδομένων	74
Κεφάλαιο 5^ο	77
	«Αποτελέσματα Έρευνας».....	77
5.1	Περιγραφική ανάλυση αποτελεσμάτων.....	77
5.2	Αποτελέσματα ΑHP Μεθόδου.....	77
5.2.1	Πίνακες σύγκρισης κριτηρίων ανά ζεύγος	79
5.2.2	Ατομικά και συγκεντρωτικά βάρη προτίμησης	84
5.2.3	Μέτρηση συνέπειας.....	87
5.2.4	Μετασηματισμένοι πίνακες σύγκρισης κριτηρίων.....	89
5.2.5	Μέτρηση συνέπειας μετασηματισμένων πινάκων	94
Κεφάλαιο 6^ο	96
	«Συμπεράσματα».....	96
Βιβλιογραφία	98
Ερευνητικές Εργασίες – Αρθρογραφία – Διαδικτυακές Πηγές	100
Παράρτημα Α	109
	«Ερωτηματολόγιο»	109
Παράρτημα Β	116
	«Γραφική Απεικόνιση Αποτελεσμάτων Έρευνας»	116

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι ο προσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας των νεοφυών επιχειρήσεων καθώς και ο προσδιορισμός της σημαντικότητας κάθε παράγοντα. Για τον σκοπό αυτό γίνεται εκτεταμένη μελέτη των νεοφυών επιχειρήσεων, του περιβάλλοντός τους, της αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ των startup επιχειρήσεων και των λοιπών δομών υποστήριξης.

Στο πλαίσιο αυτό, πραγματοποιείται μια εμπειρική προσέγγιση του startup οικοσυστήματος της Ελληνικής αγοράς, η οποία στοχεύει στην εξεύρεση εκείνων των παραγόντων οι οποίοι αποτελούν τις αναγκαίες συνθήκες για την οικονομική επιτυχία τόσο των νεοφυών επιχειρήσεων όσο και του ίδιου του οικοσυστήματος. Με τον τρόπο αυτό τόσο οι χρηματοδότες των startup όσο και οι ίδιες οι startup θα είναι σε θέση να γνωρίζουν ποιοι είναι οι παράγοντες οι οποίοι θα οδηγήσουν την υλοποίηση μιας καινοτόμου ιδέας στην επιτυχία.

Μετά από εκτεταμένη βιβλιογραφική επισκόπηση προσδιορίσαμε έξι (6) παράγοντες-κριτήρια επιτυχίας νεοφυών επιχειρήσεων. Στη συνέχεια χρησιμοποιώντας την Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία και τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου που διανεμίσαμε τόσο σε εταιρείες χρηματοδότησης όσο και σε νεοφυείς εταιρείες, κατατάξαμε τα κριτήρια αυτά βάσει σημαντικότητας. Περαιτέρω έγινε ξεχωριστή ταξινόμηση των κριτηρίων με βάση τις απαντήσεις τόσο των εταιρειών χρηματοδότησης όσο και των νεοφυών εταιρειών. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τέσσερις (4) από τους έξι (6) παράγοντες-κριτήρια κρίνονται σημαντικοί, με τον έναν από αυτούς να προκρίνεται ως ο σημαντικότερος όλων.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι επομένως σημαντικά τόσο για τις εταιρείες αξιολόγησης νεοφυών επιχειρήσεων όσο και για τις ίδιες τις νεοφυείς επιχειρήσεις, οι οποίες θα μπορούν εκ των προτέρων να προσδιορίσουν την πιθανότητα επιτυχίας του εγχειρήματός τους με βάση την ικανοποίηση των κριτηρίων της παρούσας μελέτης.

Abstract

The purpose of this work is to identify the critical success factors of startup companies and to determine the significance of each factor. For this purpose, there is a detailed study of startups, their environment, the interaction between the startup companies and other startup supporting structures.

In this context, an empirical research approach is conducted to the Greek market's startup ecosystem, which aims at finding those factors which constitute the necessary conditions for the economic success of both startups and the startup financiers. In this way, the startup companies and the financiers of the startups will be able to know what are the factors which will lead the implementation of an innovative idea to success.

After an extensive literature review, we identified six (6) startup success factors/criteria. Then using the Analytical Hierarchy Process and the responses of a questionnaire we distributed to both financing companies and startups, we classified these criteria by importance. The criteria were further subdivided based on the responses of both funding companies and startups. The results show that four (4) of the six (6) factors are considered important, with one of them being selected as the most important of all.

The results of the present study are important both for startup companies and for financial companies that support them. They will be able to determine in advance the likelihood of their venture being successful based on meeting the criteria of this study.

Εισαγωγή

Η εργασία αυτή έχει σκοπό να αναδείξει τα χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων, τις υποστηρικτικές δομές που έχουν αναπτυχθεί και που αποτελούν το λεγόμενο οικοσύστημα της νεοφυούς επιχειρηματικότητας, τα χρηματοδοτικά εργαλεία που διατίθενται για την υποστήριξη των επενδύσεων στις επιχειρήσεις αυτές και φυσικά τους παράγοντες επιτυχίας μίας νεοφυούς επιχείρησης.

Θεμελιώδες όμως πρόβλημα για τις startup, αποτελεί η εξασφάλιση της απαραίτητης χρηματοδότησης και γενικότερα υποστήριξης. Παρόλη την πληθώρα δομών που δημιουργήθηκαν επ' ωφελεία τους, το να καταφέρουν οι startup να πείσουν ότι αξίζουν να επιλεγθούν προς υποστήριξη, αποτελεί πρόβλημα το οποίο δύσκολα οι περισσότερες θα ξεπεράσουν. Πρόβλημα όμως δημιουργείται και για τους πιθανούς χρηματοδότες-υποστηρικτές λόγω της ανυπαρξίας επαρκών ιστορικών δεδομένων τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για την χρηματοοικονομική ή άλλης μορφής ανάλυση των νεοφυών εταιρειών, αξιολογώντας τις με αυτό τον τρόπο ώστε να είναι σε θέση να επιλέξουν αυτές τις οποίες θα υποστηρίξουν.

Είναι επομένως αναγκαίος ο προσδιορισμός ορισμένων βασικών κριτηρίων-χαρακτηριστικών τα οποία θα πρέπει να πληρούν οι νεοφυείς επιχειρήσεις ώστε αφενός να μειωθεί ο κίνδυνος χρηματοδότησής τους και να στραφούν οι επενδυτές σε αυτές, αφετέρου να ξεχωρίσουν οι καλύτερες ώστε να επιλεγούν από τις δομές και να υποστηριχθούν. Επειδή όμως ο προσδιορισμός των κριτηρίων λήψης απόφασης από τους διευθύνοντες της εκάστοτε δομής, δείχνει να είναι ένα πιο σύνθετο ζήτημα, και προκειμένου να αποφύγουμε χαοτικές αναζητήσεις παραγόντων που κρίνουν την επιλογή των startup, η εν λόγω εργασία εστίασε σε συγκεκριμένες μελέτες, ώστε να πλαισιωθεί όσο το δυνατόν καλύτερα η αναζήτησή μας.

Οι μελέτες που παρουσίασαν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και στις οποίες βασίσθηκε η παρούσα έρευνα, ήταν των Yin & Luo (2018) και του Merrifield (1987). Χρησιμοποιώντας τις δύο αυτές σημαντικές μελέτες, καταλήξαμε σε έξι (6) κριτήρια απόφασης που χρησιμοποιούν οι δομές υποστήριξης των startup, ή με άλλα λόγια σε έξι (6) τομείς που δίνουν ή πρέπει να δίνουν έμφαση οι υποψήφιοι προς υποστήριξη startup. Από τα παραπάνω ιδιαίτερα χρήσιμα κριτήρια μπορούν αφενός να πληροφορηθούν οι μάνατζερ των δομών υποστήριξης κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αφετέρου να μπου οι επιχειρηματίες στο σκεπτικό ενός μάνατζερ και, ως εκ τούτου, να βελτιώσουν εξαρχής τις επιδόσεις των startup τους. Μπορούν όμως τα κριτήρια αυτά να εφαρμοσθούν με ασφάλεια και στο

ελληνικό οικοσύστημα των startup; Αυτό επομένως θα είναι και το βασικό περιεχόμενο της έρευνάς μας, αν δηλαδή τα κριτήρια που εξήχθησαν από τις ανωτέρω μελέτες, μπορούν να γενικευθούν και να ισχύουν και για τις ελληνικές startup.

Πιο συγκεκριμένα, αρχικά αναλύεται η έννοια των startup επιχειρήσεων και όλα τα χαρακτηριστικά εκείνα που τις κάνουν να διαφέρουν από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις. Αναφέρονται επίσης τα στάδια που ακολουθούν κατά την ανάπτυξή τους, οι κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται, οι κλάδοι που δραστηριοποιούνται, η γεωγραφική τους κάλυψη, η συμβολή τους στην οικονομία και οτιδήποτε άλλο είναι απαραίτητο να γνωρίζει κανείς γύρω από τη νεοφυή επιχειρηματικότητα προκειμένου να προχωρήσει στην περαιτέρω μελέτη αυτής της εργασίας.

Εν συνεχεία, στο 2^ο Κεφάλαιο αναλύονται όλες εκείνες οι υποστηρικτικές δομές που αποτελούν το οικοσύστημα των startup επιχειρήσεων και οι οποίες ενδεικτικά περιλαμβάνουν τους μηχανισμούς επιχειρηματικής επώασης, τους επιταχυντές, τους συνεργατικούς χώρους, τους φορείς χρηματοδότησης και τις λοιπές πρωτοβουλίες στήριξης.

Το 3^ο Κεφάλαιο εστιάζει στην εμπειρική προσέγγιση του ελληνικού startup οικοσυστήματος. Για το σκοπό αυτό, και βασιζόμενοι σε δύο άλλες μελέτες, οι οποίες επιλέχθηκαν κατόπιν λεπτομερούς ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, καταλήξαμε σε έξι (6) υποψήφια κριτήρια αξιολόγησης των νεοφυών επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια στο 4^ο Κεφάλαιο εντάσσοντας τα κριτήρια αυτά σε ένα ερωτηματολόγιο που διανεμάμε τόσο σε εταιρείες χρηματοδότησης όσο και σε νεοφυείς εταιρείες, και χρησιμοποιώντας την μέθοδο της Αναλυτικής Ιεραρχικής Διαδικασίας και τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, προσδιορίστηκαν οι παράγοντες επιτυχίας των νεοφυών επιχειρηματικών μοντέλων στο εγχώριο οικοσύστημα, οι οποίοι παρουσιάζονται στο 5^ο Κεφάλαιο. Στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα κυριότερα αποτελέσματα της έρευνας, σύμφωνα με τα οποία προέκυψε και η ιεράρχηση κατά σημαντικότητα των παραγόντων που εξασφαλίζουν στις startup την μετέπειτα επιτυχία τους.

Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με την εξαγωγή των απαραίτητων συμπερασμάτων που στηρίζονται στο συνδυασμό των αποτελεσμάτων της έρευνας με τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν στο θεωρητικό μέρος. Κάνοντας χρήση των συμπερασμάτων αυτών, το ελληνικό οικοσύστημα νεοφυούς επιχειρηματικότητας θα είναι πλέον σε θέση να βελτιώσει την τρέχουσα κατάστασή του, να προωθήσει την ανάπτυξη των υφιστάμενων νεοφυών επιχειρήσεων, να προσελκύσει νέες startup και φυσικά να βελτιώσει τη λειτουργία και την αποδοτικότητα των δομών υποστήριξης.

Κεφάλαιο 1^ο

«Νεοφυείς Επιχειρήσεις (Startup)»

1.1 Έννοια και περιγραφή του όρου startup

Μέχρι πριν από λίγο καιρό η λέξη startup ήταν μάλλον άγνωστη. Πλέον όμως δεν χρειάζεται να ασχολείται κανείς ενεργά με την επιχειρηματική καινοτομία για να καταλάβει τη σημαντικότητα και τη σπουδαιότητα της νέας αυτής μορφής επιχειρήσεων καθώς και τη συνεισφορά τους στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, στην ανάπτυξη, στη βελτίωση των οικονομικών μεγεθών μιας χώρας κ.ο.κ.

Όλο και περισσότεροι άνθρωποι αρχίζουν να στρέφονται προς την ιδιωτική πρωτοβουλία, και ξεκινώντας από το μηδέν, η ιδέα τους και κυρίως η καινοτόμα ιδέα τους καταλήγει να γίνεται τρόπος ζωής για αρκετούς από εμάς. Οι startup συνήθως ξεκινούν με ελάχιστους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους με στόχο να καλύψουν ένα κενό της αγοράς ή να προσφέρουν καινοτόμες λύσεις σε υπάρχουσες προβληματικές καταστάσεις. Πόσο εύκολο είναι, όμως, έχοντας την αρχική ιδέα για μια startup, να φτάσει κάποιος στην πράξη και στην επιτυχία; Η απάντηση αυτού του ερωτήματος θα δοθεί στην συνέχεια της παρούσας μελέτης.

Με τον όρο startup εννοούμε μία νεοσύστατη επιχείρηση όταν αυτή προωθεί μία νέα ιδέα, μια υπηρεσία ή μία εφεύρεση η οποία διαδίδεται ευρέως στην αγορά. Με άλλα λόγια, μία startup, μπορεί να προσφέρει κάτι νέο, το οποίο θα απευθύνεται και θα καλύπτει τις ανάγκες των περισσότερων καταναλωτών (Alsos et al., 2006).

Ειδικότερα και για να γίνει πλήρως κατανοητή η σημασία τους, απαιτείται να αναφέρουμε τον ακριβή ορισμό τους. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι κοινά αποδεκτός ορισμός για τις startup επιχειρήσεις δεν υφίσταται καθώς ο όρος startup περιγράφει μια κατηγορία επιχειρήσεων, συνεπώς δεν είναι εφικτό να υπάρχει σαφής και μοναδικός ορισμός. Έτσι, θα αναφέρουμε τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς που έχουν δοθεί, και οι οποίοι αποτυπώνονται παρακάτω:

- Για τον Steve Blank¹ (2010), «Startup είναι μία επιχείρηση ή ένας προσωρινός οργανισμός που στόχο έχει να αναπτύξει ένα επαναλαμβανόμενο και κλιμακούμενο επιχειρηματικό μοντέλο, κάτι που σηματοδοτεί και τη διαφοροποίησή της από τις υπάρχουσες νεοσύστατες επιχειρήσεις οι οποίες εκτελούν το επιχειρηματικό τους μοντέλο».

- Για τον Paul Graham² (2012), «Startup είναι μια επιχείρηση που έχει σχεδιαστεί για να αναπτυχθεί ταχύτατα». Επιπρόσθετα, «το να είναι μια επιχείρηση νεοσύστατη δεν σημαίνει ότι εντάσσεται στα πλαίσια των startup, όπως επίσης δεν είναι υποχρεωτικό μια startup να δραστηριοποιείται στον χώρο της τεχνολογίας. Το μόνο απαραίτητο χαρακτηριστικό για μια startup επιχείρηση είναι ο ρυθμός ανάπτυξης».

Αξιοσημείωτες είναι και κάποιες προσεγγίσεις που έχουν γίνει από ιδρυτές-συνιδρυτές τέτοιων επιχειρήσεων σχετικά με το τι οι ίδιοι θεωρούν ως startup. Πιο συγκεκριμένα:

- Η Adora Cheung³ (2013) ισχυρίζεται πως το ξεκίνημα μίας startup επιχείρησης θεωρείται μια κατάσταση του νου στην οποία οι άνθρωποι παραιτούνται από την σταθερότητα με αντάλλαγμα την προοπτική τεράστιας ανάπτυξης και τον ενθουσιασμό να παίρνουν αποφάσεις με άμεσο αντίκτυπο.

- Εν αντιθέσει, ο Neil Blumenthal⁴ (2014) θεωρεί ως startup την νεοσύστατη εκείνη εταιρεία που δουλεύει για να λύσει ένα πρόβλημα, του οποίου η λύση δεν είναι προφανής και η επιτυχία δεν είναι δεδομένη.

Σύμφωνα λοιπόν με τους ανωτέρω ορισμούς, θα κατέληγε κανείς στο συμπέρασμα ότι μία startup επιχείρηση είναι σίγουρα μια νεοσύστατη επιχείρηση η οποία χαρακτηρίζεται από καινοτομία, αλματώδη εξέλιξη και σε αρκετές περιπτώσεις τεχνολογία, στοιχεία που την κάνουν να ξεχωρίζει από μία παραδοσιακή νεοσύστατη επιχείρηση.

Προτού προχωρήσουμε στην περαιτέρω ανάλυση των startup, θα πρέπει να καταστεί σαφές ότι οι startup αποτελούν υποσύνολο των νεοσύστατων επιχειρήσεων. Αυτό προκύπτει και από τον παραπάνω ορισμό του Paul Graham, ο οποίος χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «το να είναι μια επιχείρηση νεοσύστατη δεν σημαίνει ότι εντάσσεται στα πλαίσια των startup».

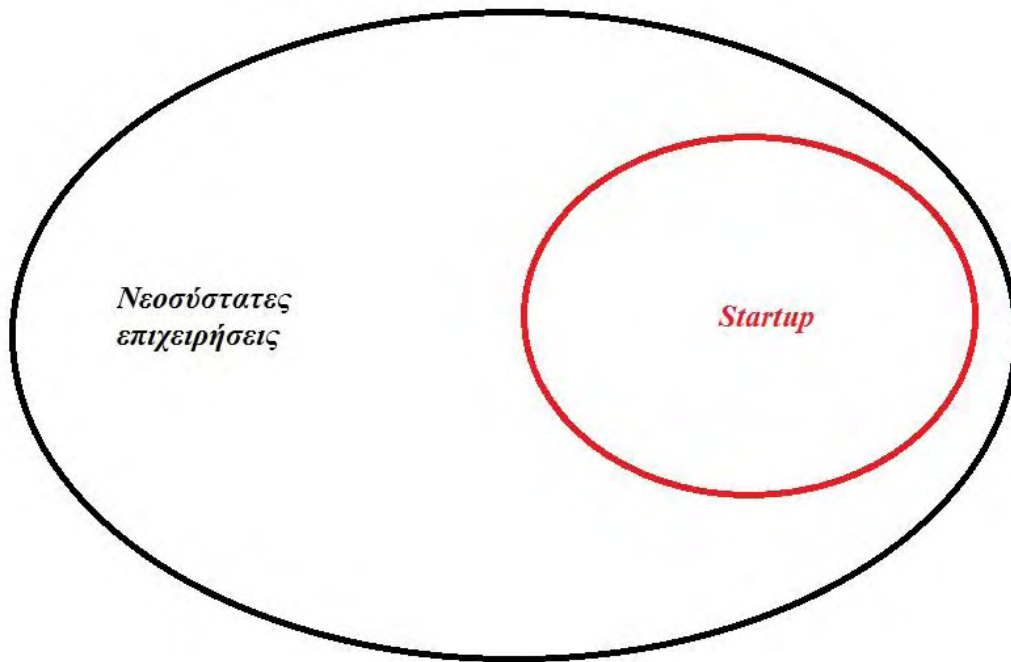
¹ Ακαδημαϊκός και ιδρυτής αρκετών startup στην Silicon Valley. Έχει εκδώσει το βιβλίο “A Startup’s Manual” με στόχο να αποτελέσει μια εγκυκλοπαίδεια για τις startup επιχειρήσεις, όπως έχει δηλώσει ο ίδιος.

² Δημιουργός της πρώτης θερμοκοιτίδας startup επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.

³ Ιδρυτής της startup Homejoy.

⁴ Συνιδρυτής της startup Warby Parker.

Μεταφέροντας όμως τον όρο «startup» στην Ελληνική γλώσσα, η πιο δημοφιλής απόδοση που του δίνεται είναι «νεοφυής επιχείρηση». Παρατηρούμε επομένως πως η έκφραση αυτή ταυτίζεται σημασιολογικά με την «νεοσύστατη επιχείρηση» λειτουργώντας έτσι αντίθετα στη λογική ότι οι startup αποτελούν υποσύνολο των νεοσύστατων επιχειρήσεων. Αξίζει επομένως να δούμε τι είναι αυτό που κάνει τις startup να διαφοροποιούνται από τις παραδοσιακές νεοσύστατες επιχειρήσεις.



Σχήμα 1.1: Χωρική αναπαράσταση νεοσύστατων επιχειρήσεων

1.2 Διαφορές μεταξύ νεοφυών και νεοσύστατων παραδοσιακών επιχειρήσεων

Αν και οι startup επιχειρήσεις είναι επί το πλείστον νεοσύστατες, δεν σημαίνει ότι και μία νεοσύστατη επιχείρηση είναι απαραίτητα νεοφυής (startup), καθώς μπορεί απλά να είναι μία παραδοσιακή επιχείρηση. Έτσι, ορισμένες νεοσύστατες επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν startup μόνο και εφόσον πληρούν κάποια βασικά κριτήρια και ενσωματώνουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στο επιχειρηματικό τους μοντέλο, όπως αυτά αναλύονται παρακάτω.

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που πολλές νεοσύστατες επιχειρήσεις παρουσιάζονται ή αντιμετωπίζονται ως startup, ακούσια ή εκούσια, με στόχο την προβολή ή την χρηματοδότηση. Παρακάτω, καταγράφονται οι σημαντικότερες διαφορές των startup επιχειρήσεων με τις υπόλοιπες παραδοσιακές νεοσύστατες επιχειρήσεις.

Η βασικότερη διαφορά μεταξύ παραδοσιακών και νεοφυών εταιρειών θα λέγαμε πως έγκειται στην καινοτομία της ιδέας. Πιο συγκεκριμένα, οι νεοφυείς εισάγουν στην αγορά πρωτότυπες ιδέες οι οποίες δεν έχουν ξαναεφαρμοσθεί, και για το λόγο αυτό δεν είναι βέβαιο ότι θα τύχουν της αποδοχής του κόσμου. Με άλλα λόγια, οι νεοφυείς επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται εκεί που δεν υπάρχει αγορά, δημιουργώντας την. Ουσιαστικά ο κίνδυνος των νεοφυών επιχειρήσεων προέρχεται από την ιδέα και κατά πόσο η ιδέα αυτή θα μπορέσει να μετουσιωθεί σε ένα προϊόν το οποίο θα έχει αποδοχή από ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς έτσι ώστε να τις οδηγήσει σε κερδοφορία και ανάπτυξη. Από την άλλη, οι παραδοσιακές επιχειρήσεις, δρουν στις ήδη υπάρχουσες αγορές προσφέροντας ανταγωνιστικά πακέτα των υφιστάμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, προσπαθώντας έτσι να αποκομίσουν μερίδιο της αγοράς.

Επιπλέον, θα λέγαμε πως οι παραδοσιακές επιχειρήσεις, προκειμένου να μειώσουν το επιχειρηματικό τους ρίσκο, υστερούν στον τομέα των καινοτόμων ιδεών. Αντίθετα, οι νεοφυείς λόγω της καινοτομίας που προσπαθούν να εισάγουν στην επίλυση ενός δύσκολου προβλήματος με το βέλτιστο τρόπο, συνδέονται αναγκαστικά και με την τεχνολογία. Η συνεχής αυτή προσπάθεια των ιδρυτών των startup να βελτιώσουν την επιχείρησή τους έτσι ώστε να αναπτυχθεί όσο το δυνατόν περισσότερο, οδηγεί στη δημιουργία περαιτέρω σημαντικών ιδεών. Η συνεχής αυτή διαδικασία εξέλιξης και νέων ιδεών, προφανώς και οδηγούν σε μία διαφορετική επιχείρηση, η οποία αναπτύσσεται με όλο και μεγαλύτερο ρυθμό. Με αυτόν τον τρόπο, οι νεοφυείς επιχειρήσεις καταλήγουν να διαφέρουν σημαντικά από τις παραδοσιακές νεοσύστατες επιχειρήσεις (Callegati et al., 2005).

Επιπρόσθετα, μια νεοφυής επιχείρηση κατά την αρχική φάση ανάπτυξής της, αναπτύσσει και διαμορφώνει το προϊόν της. Μόλις ωστόσο ολοκληρωθεί αυτή η φάση και αναλόγως των αποτελεσμάτων της προσπάθειας, αποφασίζει και τον τρόπο με τον οποίο θα συνεχίσει και θα εξελιχθεί. Εάν το εγχείρημα έχει καταστεί επιτυχές η startup είτε θα μετεξελιχθεί σε μια μεγάλη και σταθερή επιχείρηση είτε θα εξετάσει το ενδεχόμενο εξαγοράς ή συγχώνευσης από άλλη επιχείρηση λόγω του βαθμού ανάπτυξής της, που της δίνει το πλεονέκτημα να είναι ιδιαίτερα ελκυστική. Αντίθετα, απέναντι σε μία ενδεχόμενη αποτυχία ή απόκλιση από τους αρχικούς στόχους η επιχείρηση σταματά να λειτουργεί ή αποφασίζει να προβεί σε μικρές τροποποιήσεις ή ακόμη και σε ολική αναδιάρθρωση του επιχειρηματικού της πλάνου. Από την άλλη, η επιβίωση και η εξέλιξη των παραδοσιακών νεοσύστατων επιχειρήσεων εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το αν τις ευνοούν οι συνθήκες της τοπικής αγοράς που εδρεύουν και ο εκεί ανταγωνισμός. Δεν στοχεύουν σε αλματώδη ανάπτυξη ούτε επίσης διαθέτουν κάποιο εναλλακτικό σχέδιο ώστε να τροποποιήσουν την

επιχείρηση σε περίπτωση ενδεχόμενης αποτυχίας. Για αυτό λοιπόν δεν είναι τυχαίο που οι νεοφυείς επιχειρήσεις οι οποίες καταφέρνουν να επιβιώσουν έχουν μεγαλύτερο βαθμό ανάπτυξης συγκριτικά με τις παραδοσιακές νεοσύστατες επιχειρήσεις (Ouimet & Zarutskie, 2014).

Διαφορά παρατηρείται και ως προς τη χρηματοδότησή των δύο αυτών τύπων επιχειρήσεων. Σε μία παραδοσιακή νεοσύστατη επιχείρηση, ανεξαρτήτως του ποιος είναι ο χρηματοδότης, η χρηματοδότηση είναι αναγκαία κυρίως μόνο κατά την έναρξή της. Στη συνέχεια, εάν αυτή επιβιώσει, η ανάγκη χρηματοδότησης της μετέπειτα ανάπτυξής της καλύπτεται χρησιμοποιώντας ως επί το πλείστον τα ίδια τα κέρδη της επιχείρησης. Εν αντιθέσει, για τις νεοφυείς επιχειρήσεις δεν αρκεί μόνο η χρηματοδότηση κατά την ίδρυσή τους, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις και στα επόμενα στάδια της ανάπτυξής τους. Πιο συγκεκριμένα, εκτός από ένα μικρό μέρος της χρηματοδότησης που καλύπτεται από τους ιδρυτές στα πρώτα στάδια της επιχείρησης, τα ποσά που απαιτούνται συνήθως για αυτού του είδους τις επιχειρήσεις, είναι ιδιαίτερα μεγάλα σε σχέση με το μέγεθός τους, γεγονός το οποίο τις ωθεί να στρέφονται σε εξελιγμένα χρηματοδοτικά και άλλα σύγχρονα προγράμματα στήριξης επιχειρηματικότητας όπως Venture Capitals, Angel Investors κλπ (Denis, 2004). Ως αντάλλαγμα, σε τέτοιες περιπτώσεις, η νεοφυής εταιρία παραχωρεί μετοχικό κεφάλαιο στους επενδυτές.

Μία ακόμη ειδοποιός διαφορά των δύο τύπων επιχειρήσεων, η οποία αποτελεί και τον λόγο για τον οποίο οι νεοφυείς προσελκύουν αυξημένα επενδυτικά κεφάλαια, είναι η αναλογία κινδύνου/απόδοσης. Ειδικότερα, οι νεοφυείς επιχειρήσεις μολονότι αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα αυξημένους κινδύνους (high risk), εντούτοις εξαιτίας των δυνητικά πολύ υψηλών αποδόσεων που μπορεί να πετύχουν, εξασφαλίζουν έτσι μια πολύ καλύτερη αναλογία κινδύνου/απόδοσης σε σχέση με τις κλασικές επιχειρήσεις, οι οποίες ναι μεν αναλαμβάνουν μικρότερο ρίσκο, επιτυγχάνουν ωστόσο και αρκετά μικρές αποδόσεις. Κι επειδή, μία επένδυση πραγματοποιείται όταν η αναλογία απόδοσης προς κίνδυνο είναι καλή, για αυτό το λόγο ο Zaleski (2011) υποστηρίζει ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις εάν και έχουν υψηλό παράγοντα κινδύνου, οι αποδόσεις που επιτυγχάνουν είναι ιδιαίτερα μεγάλες με γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης και αποτελούν έναν τύπο επιχείρησης που είναι εύκολα διαχειρίσιμος.

Τέλος, διαφορές παρατηρούνται και σε ότι έχει να κάνει με τις εισροές και τα κέρδη των δύο αυτών τύπων επιχειρήσεων. Από τη μια, οι παραδοσιακές νεοσύστατες επιχειρήσεις έχουν έσοδα από την πρώτη μέρα, αφού δραστηριοποιούνται άμεσα στην τοπική αγορά. Αντίθετα, η ίδρυση μιας νεοφυούς επιχείρησης δεν σηματοδοτεί πάντα και την έναρξη της εμπορικής δραστηριότητας. Κι αυτό γιατί οι νεοφυείς επιχειρήσεις διανύουν κάποιο αρχικό

χρονικό διάστημα, το οποίο ενδεχομένως να είναι και μεγαλύτερο του ενός έτους, χωρίς να έχουν καθόλου εμπορική δραστηριότητα, κι επομένως ούτε έσοδα. Επιπρόσθετα, το ίδιο αρχικό χρονικό διάστημα αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα αυξημένα έξοδα, και αυτά για λόγους έρευνας και ανάπτυξης του προϊόντος και της λειτουργίας τους. Η βιωσιμότητα επομένως των νεοφυών επιχειρήσεων εξαρτάται, ξεκάθαρα, από την επιτυχία ή μη του επιχειρηματικού τους πλάνου και την συνεπαγόμενη προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων. Ωστόσο, μετά από το προαναφερθέν αρχικό χρονικό διάστημα και αφού εισέλθουν κανονικά στην αγορά, τότε σε περίπτωση επιτυχίας παρουσιάζουν ταχέως αυξανόμενα κέρδη, ενώ σε περίπτωση αποτυχίας παύουν σχετικά σύντομα τη δραστηριότητά τους.

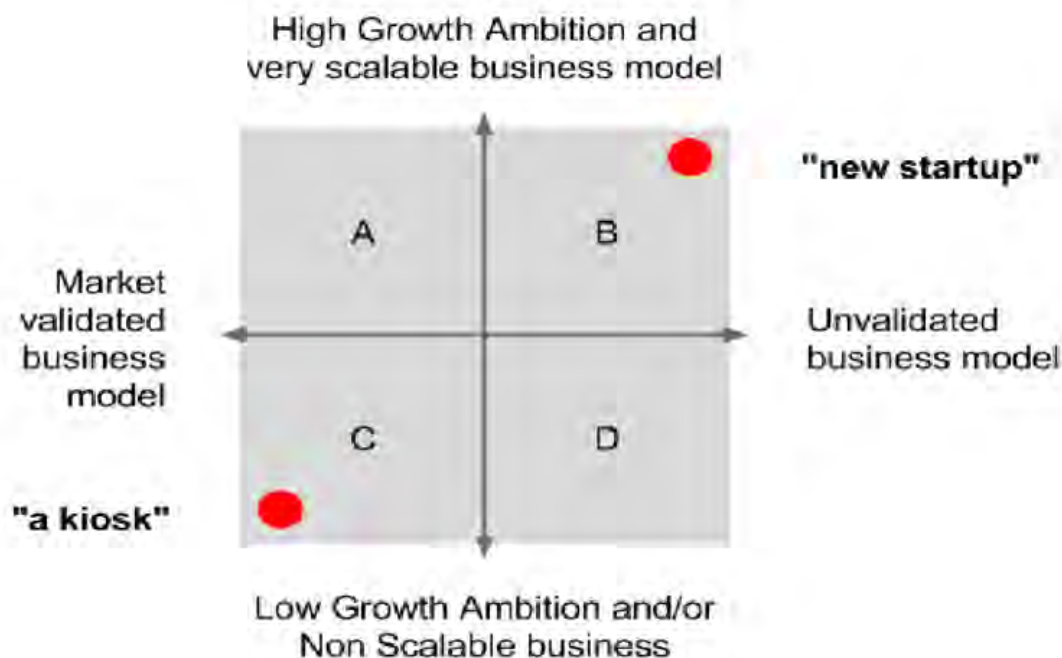
Για τον ευκολότερο διαχωρισμό μιας startup από μια νεοϊδρυθείσα (παραδοσιακή) επιχείρηση, κατασκευάστηκε και χρησιμοποιείται το παρακάτω σχεδιάγραμμα (Ojeaga, 2016). Ειδικότερα, το σχεδιάγραμμα παρατηρούμε ότι αποτελείται από δύο άξονες, και συγκεκριμένα:

α) στον οριζόντιο άξονα από αριστερά προς τα δεξιά, μεταφερόμαστε από ένα δοκιμασμένο επιχειρηματικό μοντέλο που έχει αξιολογηθεί και υλοποιηθεί στο παρελθόν προς ένα πρωτότυπο επιχειρηματικό μοντέλο

β) στον κάθετο άξονα από κάτω προς τα επάνω, οδηγούμαστε από ένα μη κλιμακούμενο με χαμηλές προοπτικές ανάπτυξης προς ένα ισχυρά κλιμακούμενο και με υψηλές προσδοκίες ανάπτυξης επιχειρηματικό μοντέλο.

Επομένως γίνεται σαφές ότι μία νεοφυής επιχείρηση (startup) κινείται μόνο στο επάνω και δεξιά πεδίο όπου βρίσκονται οι συνδυασμοί καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου και προσδοκίας υψηλής και κλιμακούμενης ανάπτυξης. Αντίθετα, μια νεοϊδρυθείσα επιχείρηση με βάση ένα γνωστό, επαναλαμβανόμενο επιχειρηματικό μοντέλο (πχ. ένα παντοπωλείο) και με χαμηλή προσδοκία ανάπτυξης, τοποθετείται όπως φαίνεται στο πεδίο κάτω και αριστερά. Κατ' αυτόν τον τρόπο, γίνεται εύκολο να διαχωριστεί μια startup επιχείρηση από μια άλλη νεοϊδρυθείσα η οποία σίγουρα δεν διαθέτει αυτούς τους δύο παράγοντες που είναι αντιπροσωπευτικοί της startup επιχειρηματικότητας.

“New Startup”



Σχήμα 1.2: Τα τεταρτημόρια των start-up

Πηγή: <http://tiny.cc/i957hz>

1.3 Χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων (startup)

Και αφού είδαμε αρκετές διαφορές μεταξύ των δύο τύπων επιχειρήσεων, παρακάτω θα παραθέσουμε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που εντοπίζονται στις νεοφυείς (startup) επιχειρήσεις και που τις κάνουν να διαφέρουν από τις παραδοσιακές νεοσύστατες επιχειρήσεις (Dayson et al., 2010).

Καινοτομία. Θα τη χαρακτηρίζαμε ως τον βασικότερο παράγοντα που χρειάζεται μία νεοφυής επιχείρηση (startup) κατά το ξεκίνημά της, προκειμένου να δημιουργήσει μία νέα αγορά ή ενδεχομένως να εκσυγχρονίσει κάποια που ήδη υπάρχει στο προσκήνιο. Οι αλματώδεις αλλαγές και οι τεχνολογικές εξελίξεις της σημερινής εποχής, συμβάλλουν έμπρακτα ώστε η καινοτομία να αποτελεί μονόδρομο για κάθε νεοφυή επιχείρηση που θέλει να την έχει στη φαρέτρα της ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, μία startup μέσω της καινοτομίας θα χρησιμοποιήσει νέες δεξιότητες και γνώσεις, θα αναπτύξει νέες βελτιωμένες

διαδικασίες, έτσι ώστε τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τις να την οδηγήσουν σε αυξημένα κέρδη και αποδοτικότητα. Εντούτοις, δεν θα πρέπει να παραλείψουμε πως η καινοτομία συνοδεύεται από διάφορους κινδύνους και αυξημένη αβεβαιότητα, παράγοντες που προκύπτουν από τις αλλαγές που ενδεχομένως κάνει μία startup ώστε να καταλήξει να υλοποιήσει την καινοτομία της.

Επαναλαμβανόμενο και κλιμακούμενο επιχειρηματικό πλάνο. Οι δύο αυτοί όροι (επαναλαμβανόμενο - κλιμακούμενο) περιγράφουν ένα μεγάλο συγκριτικό πλεονέκτημα που έχει μια νεοφυής επιχείρηση. Συγκεκριμένα, με τον όρο επαναλαμβανόμενο, περιγράφεται η δυνατότητα του καινούργιου προϊόντος ή υπηρεσίας να μπορεί να υιοθετηθεί, χωρίς ιδιαίτερες μεταβολές και επιπρόσθετες δαπάνες, από όλους του δυνητικούς πελάτες. Έτσι η startup αποκτά τη δυνατότητα να αυξάνει το πελατολόγιό της (κλιμακούμενο), χωρίς ταυτόχρονα να απαιτείται αύξηση των πόρων ή του χρόνου που χρειάζεται να δαπανήσει.

Ραγδαία ανάπτυξη. Σύμφωνα με τον Winborg (2000) «Startup είναι η εταιρία η οποία έχει σχεδιαστεί για να αναπτύσσεται ταχύτατα. Συνεπώς η ανάπτυξη κατατάσσεται ως πρώτη προτεραιότητα για μία startup. Όλα τα υπόλοιπα που συνδέονται με τις νεοφυείς επιχειρήσεις, είναι απλώς απόρροια της ανάπτυξης». Το συγκεκριμένο όμως χαρακτηριστικό, είναι σαφέστατα εξαρτώμενο από το μέγεθος του κοινού στο οποίο θα απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία. Για να καλυφθεί δηλαδή η απαίτηση της ραγδαίας ανάπτυξης, θα πρέπει το δυνητικό πελατολόγιο της startup να είναι ικανοποιητικά μεγάλο. Ο περιορισμός αυτός όπως είναι φανερό, δεν υφίσταται για τις startup, αν αναλογιστεί κανείς πως δεν απαιτούν απαραίτητα την φυσική παρουσία του πελάτη, με αποτέλεσμα να απευθύνονται σε όλη τη γεωγραφική επικράτεια και όχι μόνο στην τοπική αγορά, όπως θα δούμε και παρακάτω.

Προσωρινή Μορφή. Μια startup επιχείρηση αποτελεί έναν οργανισμό με προσωρινή μορφή, κατά τη διάρκεια της οποίας αναπτύσσει και διαμορφώνει το προϊόν ή την υπηρεσία της. Μόλις ολοκληρωθεί η φάση της ανάπτυξης και της διαμόρφωσης, αναλόγως των αποτελεσμάτων της προσπάθειας, η επιχείρηση αποφασίζει με ποια μορφή θα εξελιχθεί. Έτσι, εάν το εγχείρημα στέφθηκε με επιτυχία, τότε η startup πρόκειται είτε να μετεξελιχθεί σε μια κανονική-σταθερή επιχείρηση είτε να εξαγοραστεί/συγχωνευτεί με άλλη επιχείρηση. Ουσιαστικά, η αρχική μορφή μιας startup διαρκεί ένα με δύο έτη, όπως θα δούμε και παρακάτω, καθώς μέχρι τότε θα πρέπει να έχει αποκτήσει δομή και λειτουργίες κανονικής επιχείρησης. Οι συνηθέστερες νομικές μορφές που αποφασίζουν να δώσουν οι ιδιοκτήτες

στις startup τους είναι οι Ε.Π.Ε. και Ι.Κ.Ε. ενώ δεν λείπει και η δυνατότητα να εξελιχθούν σε όλες τις άλλες εταιρικές μορφές (Φαρσαρώτας & Σπάτουλας, 2015).

Συνοχή ομάδας και ποικιλομορφία. Δεδομένου ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις είναι μικρές σε μέγεθος, η οργάνωση τους φαίνεται να μην είναι τόσο πολύπλοκη όσο μίας παραδοσιακής επιχείρησης. Εντούτοις, εξαιτίας του μικρού αριθμού εργαζομένων από τους οποίους αποτελείται μία τέτοια επιχείρηση όταν ιδρύεται, είναι λογικό και σύνηθες, ο κάθε ένας να διαδραματίζει το δικό του βαρύνοντα ρόλο μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, επειδή ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να απασχολείται παράλληλα σε πολλά αντικείμενα εντός της startup, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη στενής συνεργασίας των μελών προκειμένου να φέρουν εις πέρας την αποστολή της και τους στόχους της (Noson & Hamraev, 2009). Συνεπώς, κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντικό οι εργαζόμενοι να νιώθουν αναπόσπαστο κομμάτι ενός ενιαίου συνόλου, να έχουν ταυτιστεί με το όραμα της επιχείρησης, και γενικά να μην αποκλίνουν από τη στρατηγική και στόχους που έχουν τεθεί.

Ταυτόχρονα όμως, για να καταφέρει να αναδυθεί μια καινοτόμα ιδέα, θα πρέπει πρωτίστως να μπορεί να ακουστεί. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να έχει εκ των προτέρων καλλιεργηθεί ένα κλίμα αλληλοκατανόησης που να προάγει την έκφραση νέων ιδεών από τα μέλη της ομάδας, και σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να νιώθουν ότι κινδυνεύουν εάν η λύση που εκφράζουν δεν ανταποκρίνεται στα θέλω της ομάδας και των υπολοίπων μελών. Έτσι, όπως είναι λογικό, τα μέλη σκεπτόμενα διαφορετικά και με το δικό τους τρόπο το καθένα, δημιουργούν μια ποικιλία απόψεων εντός της επιχείρησης. Η ποικιλομορφία αυτή αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό της καινοτόμου ομάδας, το οποίο οφείλει να χρησιμοποιηθεί σωστά, ώστε μέσα από την αλληλοσυμπλήρωση των ιδεών να δοθεί η ευκαιρία στην ομάδα και στην επιχείρηση να πετύχει με το βέλτιστο δυνατό τρόπο τους στόχους της.

Στρατηγική εξόδου. Τέλος, ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που δεν θα μπορούσε να λείπει από μία νεοφυή επιχείρηση, είναι αυτό της στρατηγικής εξόδου. Αφορά κυρίως τους υποψήφιους επενδυτές, με την έννοια ότι τους παρέχεται η δυνατότητα μέσω μιας καλά σχεδιασμένης στρατηγικής, να καταλάβουν τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να αποχωρήσουν από την επιχείρηση οποιαδήποτε στιγμή, χωρίς να ζημιωθεί κανείς εκ των δύο μερών (win-win), παρέχοντάς τους κατ' αυτόν τον τρόπο μια επιπρόσθετη ασφάλεια για το μέλλον. Πιο αναλυτικά, μέσω αναγνωρισμένων μεθόδων αξιολογούν τις υποψήφιες επιχειρήσεις και επιβεβαιώνουν αν έχουν προοπτικές βιώσιμης ανάπτυξης, αν η ομάδα που διοικεί έχει όλα τα απαραίτητα προσόντα, αν η απόδοση της επένδυσης αντισταθμίζει το

ρίσκο που αναλαμβάνουν και εν τέλει αν ανταποκρίνονται στα πρότυπά τους. Με άλλα λόγια, οι επενδυτές προσπαθούν να προστατευτούν από έναν ενδεχόμενο κίνδυνο και αυτός είναι ο λόγος που ετοιμάζουν μία στρατηγική εξόδου, τη στιγμή που οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αντλήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο κεφάλαιο (Drake D., 2015).

1.4 Αιτίες εμφάνισης νεοφυών επιχειρήσεων

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια έξαρση των νεοφυών επιχειρήσεων, οι οποίες παρουσιάζουν ραγδαία ανάπτυξη ανά τον κόσμο (Ιωσηφίδης, 2016). Αυτού του είδους την άνθιση λοιπόν θα μπορούσαμε να την αποδώσουμε κυρίως σε κοινωνικούς, τεχνολογικούς και οικονομικούς λόγους. Οι τρεις αυτοί παράγοντες ήταν το έναυσμα να προκύψουν ιδέες για ρηζικέλευθα προϊόντα και υπηρεσίες, και ταυτόχρονα να οδηγήσουν τις νεοφυείς επιχειρήσεις να αναπτυχθούν με ταχύτατους ρυθμούς. Αδιαμφισβήτητα όμως, η συμβολή της τεχνολογίας ήταν αυτή που συνέβαλε στον υπέρ-πολλαπλασιασμό των νεοφυών επιχειρήσεων.

Έτσι, πολλοί νέοι επιχειρηματίες, δεδομένου ότι στήριζαν τις ιδέες τους σε εξελιγμένες τεχνολογίες, κατέληξαν να δημιουργήσουν εταιρείες υπηρεσιών και καινοτόμων λύσεων πληροφορικής τις λεγόμενες εταιρίες λογισμικού, οι οποίες εξοικονομούν χρόνο και χρήματα για τις επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, η διάθεση υπολογιστικών πόρων (πχ apps, servers κλπ) μέσω διαδικτύου, χωρίς δηλαδή να απαιτείται η φυσική επαφή, παρείχαν στην αγορά αυτοματοποιημένες διαδικασίες με ευκολία και ευελιξία σύνδεσης. Ως φυσικό επακόλουθο, η αγορά απέκτησε μία εντελώς διαφορετική κατεύθυνση καθώς πλέον τα προϊόντα που απαιτούσαν χρήση εγκατεστημένου λογισμικού, τα αποκτούσαν με τη μορφή υπηρεσίας (Dewey, 2014).

Δεν θα μπορούσαμε όμως να παραλείψουμε τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τα οποία άνοιξαν το δρόμο της επιτυχίας σε πολλούς νέους επιχειρηματίες και οι οποίοι ακολουθώντας απλά βήματα, έδειξαν τόλμη και δύναμη καταφέρνοντας να απογειώσουν την επιχείρησή τους. Απέδειξαν πως μέσω αυτών υπάρχει τρόπος να επικοινωνείς με ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού εύκολα και φθηνά και φυσικά χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία των πελατών.

Τέλος, σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων έπαιξε και η οικονομική κρίση δεδομένου ότι οι καταναλωτές άρχισαν να περιορίζουν τα έξοδα και τις δαπάνες τους και στράφηκαν προς το διαδίκτυο το οποίο εξασφαλίζει πρόσβαση στη

πληροφορία, σε προϊόντα και υπηρεσίες εύκολα, γρήγορα και ανέξοδα. Έτσι, με αυτό το τρόπο άρχισαν να κυριεύουν όλο και περισσότερες startup.

1.5 Στάδια ανάπτυξης νεοφυών επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Neil Patel (2015), το μεγαλύτερο ποσοστό των νεοφυών επιχειρήσεων (περισσότερο από 90%) αποτυγχάνει. Ο λόγος που αποτυγχάνουν οι περισσότερες νεοφυείς επιχειρήσεις είναι είτε γιατί δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν την παραγωγή του προϊόντος που σχεδίασαν, είτε γιατί επενδύουν μεγάλο χρονικό διάστημα στην εφαρμογή του λάθους προϊόντος, είτε γιατί δαπανούν μεγάλα ποσά χρημάτων στην προώθηση του λάθους προϊόντος (Nobel, 2011).

Με τις σωστές όμως ενέργειες, τα κατάλληλα χρονικά διαστήματα και με την απαιτούμενη χρηματοδότηση, μπορεί μία νεοφυής επιχείρηση να ξεπεράσει με σχετική ευκολία την αποτυχία. Έτσι οι Marmer et al. (2011) όρισαν τα παρακάτω έξι (6) στάδια τα οποία οφείλει να διανύσει η μέση νεοφυής επιχείρηση, προκειμένου να πετύχει:

- **Ανακάλυψη (Discovery):** Το πρώτο αυτό στάδιο ξεκινά με τη σύλληψη της βασικής ιδέας, και συνεχίζει με την προσπάθεια να ελεγχθεί εάν έχει νόημα η ιδέα αυτή και αν είναι σε θέση να καλύψει την ανάγκη για την οποία γεννήθηκε. Η διάρκειά του υπολογίζεται στους 5-7 μήνες.
- **Επιβεβαίωση (Validation):** Στο δεύτερο στάδιο αρχίζει να αναπτύσσεται το προϊόν ή η υπηρεσία, και διαθέτοντας στην αγορά μια αρχική μορφή τους, γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν ενδιαφερόμενοι (καταναλωτές). Το στάδιο αυτό διαρκεί 3-5 μήνες.
- **Αποδοτικότητα (Efficiency):** Στο τρίτο στάδιο οι νεοφυείς επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιστοποιήσουν το επιχειρησιακό τους μοντέλο, τελειοποιώντας παράλληλα και το προϊόν ή την υπηρεσία τους, με απώτερο σκοπό να προσελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες. Η διάρκεια του σταδίου αυτού υπολογίζεται σε 5-6 μήνες.
- **Κλιμάκωση (Scale):** Το τέταρτο στάδιο είναι και το ουσιαστικότερο για μία startup. Σε αυτό το στάδιο είναι που θα επιτευχθεί και η αλματώδης μεγέθυνση της επιχείρησης, εάν τελικά το κοινό αγκαλιάσει το προϊόν της. Η μεγέθυνση αυτή προκαλεί, όπως είναι φυσικό, αύξηση του αριθμού των εργαζομένων της, αύξηση του μεριδίου της αγοράς, αύξηση των εσόδων και γενικότερα αύξηση όλων των οικονομικών μεγεθών της. Η διάρκεια υπολογίζεται σε 7-9 μήνες.

- **Μεγιστοποίηση Κερδών (Profit Maximization):** Στο προτελευταίο στάδιο, και ενώ τα έσοδα της επιχείρησης έχουν φτάσει το μέγιστο από το προηγούμενο κιάλας στάδιο, εντοπίζεται η προσπάθεια της επιχείρησης να βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες της και να μειώσει έτσι τα έξοδά της, με μοναδικό σκοπό να μεγιστοποιήσει τελικά τα κέρδη της.

- **Ανανέωση ή Έξοδος (Renewal or Decline):** Στο τελικό αυτό στάδιο, η νεοφυής επιχείρηση εντοπίζει τις στρατηγικές που χρειάζεται να ακολουθήσει προκειμένου είτε να ανανεώσει το ήδη κορεσμένο προϊόν/υπηρεσία της, είτε να ετοιμάσει την έξοδό της από την αγορά, εξαργυρώνοντας ωστόσο το όλο εγχείρημα μέσα από μία συγχώνευση ή εξαγορά.

Έπειτα από τα παραπάνω στάδια, η επιχείρηση παύει πλέον να εντάσσεται στην κατηγορία των νεοφυών, και ακολουθεί έτσι μια κανονική πορεία όπως και οι υπόλοιπες παραδοσιακές επιχειρήσεις της αγοράς.

1.6 Κατηγορίες νεοφυών επιχειρήσεων

Μολοντί όλες οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν όπως είδαμε κοινά χαρακτηριστικά που τις διαχωρίζουν από τις κοινές επιχειρήσεις, δε λείπουν ωστόσο και εκείνα τα χαρακτηριστικά που τις κάνουν να διαφέρουν μεταξύ τους και να εντάσσονται έτσι σε υποκατηγορίες των startup. Η κατηγοριοποίηση που τελικά τους αποδόθηκε είναι η παρακάτω (Klacmer Calopa et al., 2014):

- **Ψεκαστήρας (The Automizer).** Αυτό το είδος νεοφυών επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας κυρίως το διαδίκτυο, έχει ως πρωταρχικό στόχο να κατακτήσει ένα μεγάλο κομμάτι της αγοράς και να διεισδύσει πλήρως σε αυτό. Έτσι, λόγω των νέων και εξελιγμένων τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται, με έμφαση στην πληροφορική, οι πελάτες να μην εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους για το προϊόν ή την υπηρεσία, κυρίως όμως έλκονται από την γρήγορη εκτέλεσή του/της, μιας και όλες οι διαδικασίες πλέον είναι αυτοματοποιημένες και συνεπώς δεν χρειάζεται ιδιαίτερος χρόνος και κόπος. Παραδείγματα τέτοιου τύπου νεοφυών επιχειρήσεων είναι η Google, Dropbox, Pandora κλπ.

- **Κοινωνικός Μετασχηματιστής (The Social Transformer).** Αποτελεί υποκατηγορία των startup τύπου Ψεκαστήρα, καθώς να μεν αναπτύσσεται μέσω διαδικτύου, εντούτοις ο επιχειρηματίας είναι περισσότερο προσανατολισμένος στο επιχειρείν αυτό καθεαυτό, παρά στην διείσδυση στην αγορά βασιζόμενος στην πληροφορική και τις νέες τεχνολογίες. Δεδομένου ότι σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν νεοφυείς επιχειρήσεις οι οποίες

έχουν εξασφαλίσει έναν μεγάλο αριθμό συνδρομητών, οι επιχειρηματίες είναι αναγκασμένοι να δημιουργήσουν περαιτέρω τρόπους δικτύωσης, γεγονός που απαιτεί ολοένα και περισσότερα κεφάλαια από τους ίδιους. Παραδείγματα τέτοιου τύπου νεοφυών επιχειρήσεων αποτελούν το Ebay, Skype, Airbnb, Facebook, Twitter, Foursquare, YouTube κλπ.

- **Ολοκληρωτής (The Integrator).** Σε αυτόν τον τύπο νεοφυών επιχειρήσεων ανήκουν εταιρίες που κύριο χαρακτηριστικό τους είναι τα πρώιμα κέρδη που εμφανίζουν, το σχετικά υψηλό αίσθημα ασφάλειας που παρέχουν στους επενδυτές και η στόχευσή τους σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σε άλλες μικρότερες αγορές. Επίσης μετά την ανάπτυξη και επέκτασή τους, οι πιθανότητες να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς που έχουν κερδίσει, είναι για αυτού του τύπου τις startup αρκετές.

- **Διεκδικητής (The Challenger).** Ο τρίτος αυτός τύπος χαρακτηρίζει εκείνες τις startup επιχειρήσεις οι οποίες εξαρτώνται άμεσα και ισχυρά από τους πελάτες τους, αλλά και από αγορές που λειτουργούν με αυστηρά κριτήρια. Οι πωλήσεις είναι επαναλαμβανόμενες ως προς τη διαδικασία, το δε ύψος τους ιδιαίτερα μεγάλο. Για την ανάπτυξή τους απαιτείται περισσότερος χρόνος σε σχέση με το Ψεκαστήρα και τον Ολοκληρωτή, όπως επίσης περισσότερα κεφάλαια και επιχειρηματικές ομάδες προσανατολισμένες κυρίως στο επιχειρείν.

1.7 Γεωγραφική κατανομή νεοφυών επιχειρήσεων

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις, όπως γίνεται εμφανές, είναι λιγότερο εξαρτώμενες από την περιοχή στην οποία αναπτύσσονται σε σχέση με τις κλασικές επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως δραστηριοποιούνται τοπικά. Βέβαια σε αυτό έχει συμβάλει καθοριστικά και η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Πιο συγκεκριμένα, πολλές startup, όντας τεχνολογικές, βασίζονται στην ανάπτυξη και χρήση προγραμμάτων πληροφορικής και λογισμικού (software) για την επίτευξη των ιδεών και των στόχων τους. Εάν σε αυτό συνυπολογίσει κανείς και την ύπαρξη πλέον του διαδικτύου, γίνεται σαφές πως τα προγράμματα αυτά μπορούν τόσο να αναπτυχθούν όσο και να διατεθούν προς χρήση από οποιοδήποτε μέρος της γης και αν βρίσκεται νεοφυής επιχείρηση.

Επομένως, για τις περισσότερες σύγχρονες startup δεν είναι απαραίτητη η φυσική τους παρουσία προκειμένου να παρέχουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, γεγονός που

έδωσε εντελώς νέα πορεία στην εξέλιξη της αγοράς. Έτσι θα έλεγε κανείς, πως με την ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής δεν υπάρχουν πλέον όρια στην γεωγραφική κατανομή των νεοφυών επιχειρήσεων, μιας και τα προϊόντα είναι διαθέσιμα οπουδήποτε μέσω υπηρεσιών λογισμικού. Αυτός είναι και ο λόγος που νεοφυείς επιχειρήσεις δημιουργούνται και πετυχαίνουν σε όλες σχεδόν τις χώρες καθώς και σε οποιεσδήποτε περιοχές της κάθε χώρας.

Έτσι, αν και τις περισσότερες φορές η ίδρυση μιας νεοφυούς επιχείρησης πραγματοποιείται στον τόπο διαμονής του ιδρυτή της, εντούτοις κατά τη φάση της περαιτέρω ανάπτυξης της επιλέγει στοχευόμενα τον τόπο στον οποίο θα επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Η επέκταση αυτή λαμβάνει χώρα αφότου η επιχείρηση αρχίσει να αποκτά αναγνώριση και στήριξη από επενδυτές, οπότε και έχει τα εφόδια να υλοποιήσει το όποιο επιχειρηματικό της πλάνο. Επομένως, όταν η startup είναι έτοιμη για την επέκτασή της, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι μπορεί να συμμετέχει στην αγορά χωρίς φυσική παρουσία (λόγω ύπαρξης διαδικτύου, λογισμικών κλπ), θα στηριχθεί σε άλλους παράγοντες προκειμένου να απορρίψει μέρη και να καταλήξει στη βέλτιστη επιθυμητή τοποθεσία.

Γενικότερα, οι παράγοντες οι οποίοι δύναται να αποτρέψουν ακόμη και τις startup από την επιλογή ενός μέρους για επέκταση είναι το ασταθές πολιτικοοικονομικό περιβάλλον μιας χώρας, η συχνά μεταβαλλόμενη ή η υψηλή φορολογία, η ύπαρξη γραφειοκρατίας και η με κάθε τρόπο παρεμπόδιση του επιχειρείν. Έτσι θα έλεγε κανείς, πως οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόφαση των startup κατά την διαδικασία επιλογής ενδεδειγμένου μέρους για περαιτέρω ανάπτυξη συνοψίζονται στους παρακάτω (Martin., 2014):

Χρηματοδότηση. Καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη μίας startup, διαδραματίζει και η ύπαρξη επενδυτών στην περιοχή. Σίγουρα αυτό είναι κάτι που γίνεται και εξ' αποστάσεως, ωστόσο είναι πολύ πιο εύκολο να βρεθούν επενδυτές όταν είναι σε θέση να ζουν από κοντά την εξέλιξη μιας επιχείρησης. Επίσης, η τοποθεσία καθορίζει και την ευκολία πρόσβασης της επιχείρησης σε δράσεις που βοηθούν στο να γίνει πιο γρήγορα δημοφιλής στους επενδυτικούς κύκλους και να καταφέρει με αυτόν τον τρόπο να πείσει για το επιχειρηματικό της πλάνο.

Ανθρώπινο δυναμικό. Αποτελεί, μαζί με τη χρηματοδότηση, ίσως τον πιο σημαντικό παράγοντα για τις περισσότερες νεοφυείς επιχειρήσεις. Το προσωπικό εκείνο με τα κατάλληλα ακαδημαϊκά και επαγγελματικά προσόντα, αποτελεί πολλαπλασιαστή παραγωγικότητας για την επιχείρηση και είναι ικανό να την ωθήσει σε ραγδαία ανάπτυξη και

αύξηση των μεγεθών της. Έτσι η στελέχωση της επιχείρησης με το κατάλληλο προσωπικό, καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την διαθεσιμότητα των ζητούμενων προσόντων στα άτομα της περιοχής. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλές startup έχουν τα γραφεία τους σε μεγαλουπόλεις ή σε περιοχές που συγκεντρώνονται πανεπιστήμια και τεχνολογικά ιδρύματα.

Υποστηρικτές Δομές. Σε περιοχές στις οποίες εδρεύει ήδη μεγάλος αριθμός startup επιχειρήσεων, είναι φυσικό επακόλουθο εκεί είτε να προϋπήρχαν είτε να δημιουργήθηκαν εκ των υστέρων πληθώρα δομών υποστήριξης νεοφυών επιχειρήσεων. Ένα παράδειγμα τέτοιων δομών είναι και οι επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες (business incubators) οι οποίες βοηθούν στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών ιδεών και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών έναρξης των startup, ενώ παράλληλα συνδράμουν και στην ανάπτυξη συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις είτε startup είτε παραδοσιακές. Επιπρόσθετα, παρέχουν ένα σύνολο από συμβούλους οι οποίοι αναλαμβάνουν το ρόλο καθοδηγητή για τους νέους επιχειρηματίες (mentors/advisors).

Πρόσβαση στην αγορά. Παρόλο που όπως προαναφέρθηκε, οι νεοφυείς επιχειρήσεις απευθύνονται στο ευρύ κοινό, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις νεοφυών επιχειρήσεων που η ανάπτυξή τους βασίστηκε στην ύπαρξη βιομηχανίας στην ευρύτερη περιοχή δραστηριοποίησής τους. Κι αυτό γιατί, η ύπαρξη μεγάλου αριθμού δυνητικών πελατών, είναι ικανή να ωθήσει γρήγορα την επιχείρηση. Στον αντίποδα, σε περιοχές που υπάρχει εχθρική κουλτούρα προς καινοτόμες ιδέες, αυτό από μόνο του δημιουργεί εμπόδια στη λειτουργία μιας νεοφυούς επιχείρησης.

Λειτουργικά κόστη. Η μείωση των εξόδων μιας επιχείρησης, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιβίωσή της και για την αύξηση των κερδών της. Έτσι, τα λειτουργικά κόστη που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό και την επιλογή περιοχής εγκατάστασης και ανάπτυξης. Για παράδειγμα, μια startup που δραστηριοποιείται στο χώρο της παραγωγής, θα προτιμήσει σίγουρα περιοχές με πρόσβαση σε προμηθευτές και πρώτες ύλες. Επίσης, για μια επιχείρηση που πρόκειται να χρειαστεί μεγάλο αριθμό γραφείων ή εγκαταστάσεων, καταλυτικό ρόλο ενδεχομένως να παίξουν και οι τιμές των ακινήτων σε μια περιοχή.

Νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο. Τέλος, εξίσου σημαντικό παράγοντα με τα παραπάνω, αποτελεί και η διευκόλυνση μιας startup κατά την έναρξη αλλά και κατά τη

μετέπειτα λειτουργία της, σε ότι έχει να κάνει με το Νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο της περιοχής δραστηριοποίησης. Έτσι, ένα σαφές και ξεκάθαρο νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, χωρίς γραφειοκρατικές ή πολύπλοκες διαδικασίες, μπορεί να εξοικονομήσει σημαντικό χρόνο και πόρους από την επιχείρηση. Ένας ακόμη λόγος που χρειάζεται να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στο νομικό πλαίσιο της εκάστοτε περιοχής γύρω από την δραστηριότητα της επιχείρησης, είναι ότι ακόμη δεν έχουν θεσμοθετηθεί παντού οι απαραίτητοι ρυθμιστικοί κανόνες. Η επιλογή επομένως ενός μέρους χωρίς ώριμο ρυθμιστικό πλαίσιο, ενδέχεται στο μέλλον να δημιουργήσει εμπόδια στην ίδια την επιχείρηση.

1.8 Ανθρώπινο δυναμικό νεοφυών επιχειρήσεων

Μολονότι οι startup βασίζονται κυρίως στην τεχνολογία, και παρόλο που η χρηματοδότηση αποτελεί έναν απ' τους πιο σημαντικούς παράγοντες που συνεισφέρουν στην ανάπτυξή τους, εντούτοις, ο παράγοντας εκείνος που θα κάνει μια νεοφυή επιχείρηση να ξεχωρίσει, δεν είναι άλλος από τον ανθρώπινο. Έτσι η στελέχωση της startup με το κατάλληλο προσωπικό, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την τελική έκβαση του όλου εγχειρήματος.

Επομένως, σε έναν χώρο κυρίως τεχνολογικό, όπως είναι οι startup, το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Σύμφωνα με έρευνα των Ouimet & Zarutskie (2014), στον χώρο της υψηλής τεχνολογίας υπάρχει στενή σχέση μεταξύ ηλικίας εργαζομένων και καινοτομίας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η ηλικία των ατόμων που προσφέρουν την εργασία τους γίνεται όλο και μικρότερη, όσο περισσότερη γίνεται η καινοτομία μιας νεοφυούς επιχείρησης. Αυτό εξηγείται και στη λογική ότι διαχρονικά η διάθεση για ανάληψη ρίσκου, οι πρωτοπόρες ιδέες και ενασχόληση που απαιτείται για την ανάπτυξη μιας νεοφυούς επιχείρησης είναι περισσότερο συνδεδεμένα με τις νεότερες ηλικίες. Είναι επομένως φυσικό, τα νεαρότερα άτομα να επιλέγουν να προσφέρουν την εργασία τους σε επιχειρήσεις όπως οι νεοφυείς.

Επιπρόσθετα, έχει διαπιστωθεί ότι οι νέοι που επιλέγουν να εργάζονται σε νέες επιχειρήσεις, λαμβάνουν μεγαλύτερες αμοιβές από νέους που εργάζονται σε παλαιότερες επιχειρήσεις. Ακόμη, οι επιτυχημένες νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν, ως επί το πλείστον, ιδιοκτήτες που διακρίνονται για την εφευρετικότητά τους και τις υψηλές γνώσεις τους. Ο συνδυασμός αυτός τεχνολογίας και γνώσης, ή με άλλα λόγια τεχνολογίας και ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού, κάνει τις νεοφυείς επιχειρήσεις να μπορέσουν να αντιληφθούν γρήγορα τα κενά στην αγορά. Για το λόγο αυτό, οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν αυξημένες

πιθανότητες επιτυχίας, καθιστώντας τις ιδιαίτερα ελκυστικές για την προσέλκυση ξένων κεφαλαίων, μιας και οι ξένοι επενδυτές ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για το μορφωτικό επίπεδο των ιδρυτών των νεοφυών (Festel et al., 2013).

Σύμφωνα με έρευνα των Oe και Mitsuhashi (2013), οι νεοφυείς επιχειρήσεις που έχουν ως ιδιοκτήτες άτομα τα οποία διαθέτουν μεγάλη επαγγελματική εμπειρία ή μεγάλη εμπειρία στον ίδιο κλάδο είναι πιθανόν να φτάσουν πιο γρήγορα στην επιτυχία. Επίσης, ιδιοκτήτες με εμπειρίες από πολλούς διαφορετικούς κλάδους, είναι σε θέση και να λαμβάνουν ορθότερες αποφάσεις με αποτέλεσμα η επιχείρησή τους να εξελίσσεται γρηγορότερα.

Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγει και η έρευνα του Cassar (2014), σύμφωνα με την οποία οι ιδιοκτήτες που έχουν μεγαλύτερη εμπειρία σε έναν κλάδο, είναι πιο προσγειωμένοι και με πιο ρεαλιστικές προσδοκίες, με αποτέλεσμα να μπορούν να αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη άνεση τις όποιες δυσάρεστες εκπλήξεις. Με άλλα λόγια, όσο μεγαλύτερη εξειδικευμένη (και όχι γενική) εμπειρία έχει ο επιχειρηματίας μιας νεοφυούς επιχείρησης, τόσο πιο εύκολο καθίσταται να επιτευχθούν καλύτερες επιχειρηματικές επιδόσεις.

Ειδικότερα, από έρευνα του European Startup Monitor (ESM) το 2016 για τις ευρωπαϊκές νεοφυείς επιχειρήσεις, προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα (Kollmann et al., 2016):

❖ ***Το μερίδιο των γυναικών ιδρυτών ευρωπαϊκών νεοφυών επιχειρήσεων παραμένει σταθερό (14,8%) με σημαντικές διαφορές μεταξύ των χωρών.***

Συγκριτικά με το προηγούμενο έτος (2015), το μερίδιο των γυναικών ιδρυτών ευρωπαϊκών επιχειρήσεων παραμένει σχεδόν σταθερό στο 14,8%, τη στιγμή που το αντίστοιχο ποσοστό στην Ελλάδα ανέρχεται σε 28,4%. Αναφορικά με το ποσοστό των ανδρών ιδρυτών ευρωπαϊκών νεοφυών επιχειρήσεων, παραμένει και αυτό σχεδόν σταθερό το 2016 στο 85,2% (Σχήμα 1.3).

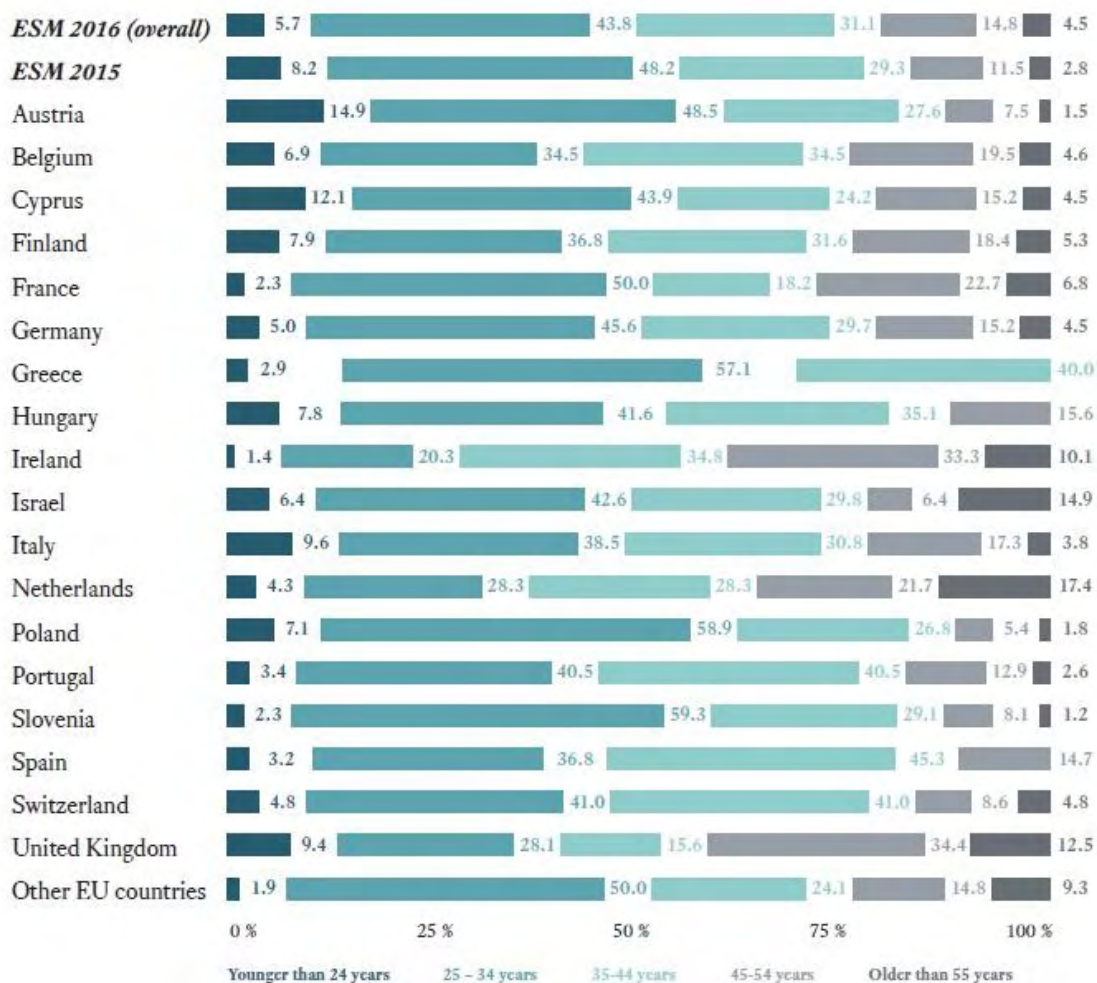


Σχήμα 1.3: Ποσοστό ιδρυτών startup σε Ελλάδα-Ευρώπη ανά φύλο

Πηγή: *European Startup Monitor, 2016*

❖ **Οι άνδρες (κατά μέσο όρο) είναι τρία χρόνια νεότεροι από τις γυναίκες όταν ιδρύουν το πρώτο τους εγχείρημα.**

Οι ερωτηθέντες του ESM 2016 ήταν κατά μέσο όρο ηλικίας 36,4 ετών και οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες σε αυτή τη μελέτη εξακολουθούν να είναι μεταξύ 25 και 34 ετών (43,8%). Σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος (2015), η μέση ηλικία των ερωτηθέντων αυξήθηκε κατά σχεδόν δύο χρόνια, γεγονός που οφείλεται στην αύξηση της ομάδας των ερωτηθέντων ηλικίας άνω των 35 ετών. Επίσης οι νεότεροι ερωτηθέντες προέρχονταν από την Αυστρία, την Πολωνία και τη Σλοβενία. Οι πιο ηλικιωμένοι απάντησαν από την Ιρλανδία, τις Κάτω Χώρες και το Ηνωμένο Βασίλειο (Σχήμα 1.4).

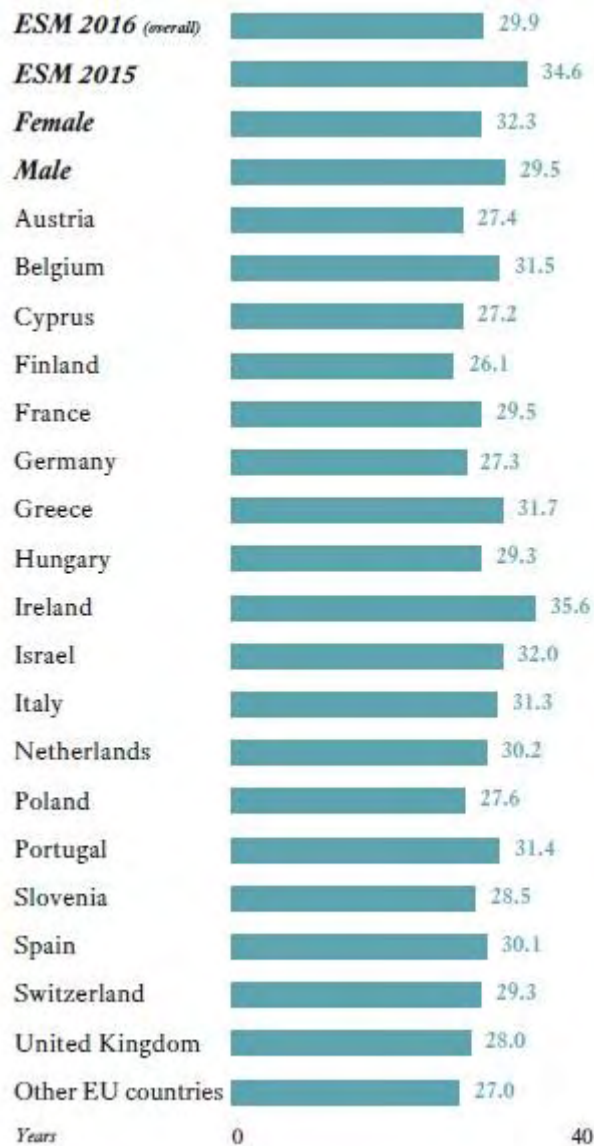


Σχήμα 1.4: Ηλικιακές ομάδες ιδρυτών νεοφυών επιχειρήσεων

Πηγή: *European Startup Monitor, 2016*

Ωστόσο, ακόμη πιο ενδιαφέρουσα είναι η ανάλυση των ηλικιών κατά τις οποίες οι επιχειρηματίες ίδρυσαν τις πρώτες επιχειρήσεις τους. Βλέπουμε ότι οι ιδρυτές του έτους 2016 ήταν κατά μέσο όρο νεότεροι (29,9 ετών) από αυτούς του 2015 και ότι οι άνδρες είναι πιθανότερο να είναι νεότεροι από τις γυναίκες όταν ιδρύουν το πρώτο τους εγχείρημα.

Οι νεώτεροι επιχειρηματίες, κατά μέσο όρο, προέρχονταν από τη Φινλανδία, την Κύπρο, την Αυστρία και την Πολωνία, ενώ οι παλαιότεροι προέρχονταν από την Ελλάδα, το Ισραήλ και την Ιρλανδία. (Σχήμα 1.5).

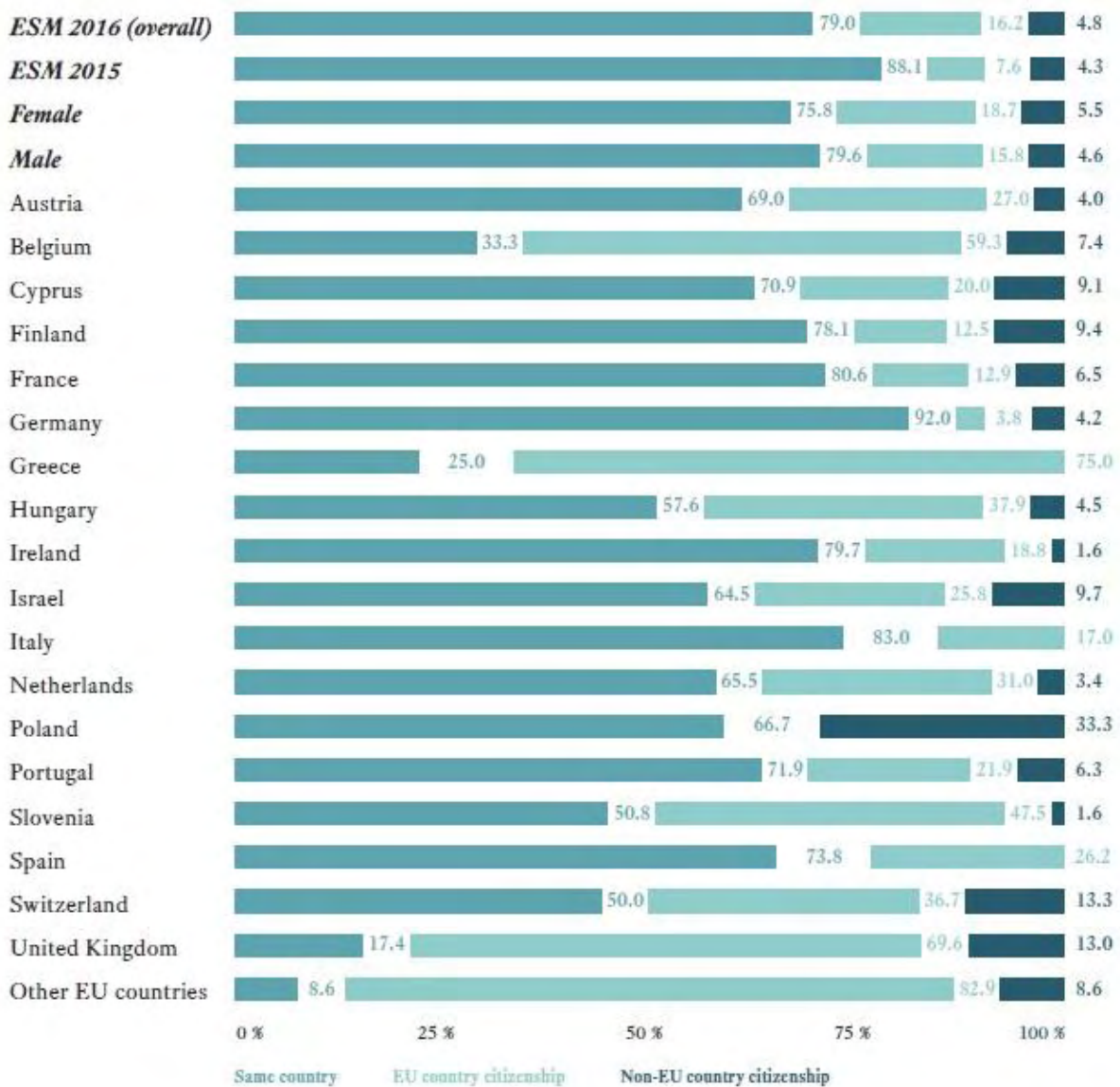


Σχήμα 1.5: Μέση ηλικία ιδρυτών κατά την πρώτη ίδρυση μιας νέας επιχείρησης

Πηγή: *European Startup Monitor, 2016*

❖ **Το ποσοστό των ιδρυτών από άλλες χώρες της ΕΕ αυξήθηκε κατά 8,6 ποσοστιαίες μονάδες σε 16,2%.**

Παρόλο που η πλειονότητα των ευρωπαϊών ιδρυτών δημιούργησε τις startup στη χώρα διαμονής τους (79,0%), το ποσοστό των ιδρυτών από άλλες χώρες της ΕΕ αυξήθηκε κατά 8,6 ποσοστιαίες μονάδες σε 16,2% (Σχήμα 1.6).



Σχήμα 1.6: Υπηκοότητα ιδρυτών νεοφυών επιχειρήσεων

Πηγή: *European Startup Monitor, 2016*

Ενώ το 79,6% των ανδρών ιδρυτών δημιούργησε την startup στη χώρα διαμονής τους, αυτό ισχύει μόνο για το 75,8% των γυναικών ιδρυτών. Επίσης, το ποσοστό των γυναικών ιδρυτών από χώρες εκτός ΕΕ (5,5%) είναι ελαφρώς υψηλότερο από το ποσοστό των ανδρών ιδρυτών από τρίτες χώρες (4,6%). Παραδόξως χαμηλά ποσοστά ιδρυτών από την ίδια χώρα βρέθηκαν στην Ελλάδα (25,0%) και στο Βέλγιο (33,3%), όπου οι περισσότεροι ιδρυτές προέρχονταν από άλλες χώρες της ΕΕ. Το υψηλότερο ποσοστό ιδρυτών εκτός ΕΕ βρέθηκε στην Πολωνία (33,3%), ενώ η Γερμανία έδειξε το υψηλότερο ποσοστό ιδρυτών που ανέφεραν ότι είναι πολίτες της χώρας καταγωγής τους (92,0%).

❖ **Το 45,8% όλων των ιδρυτών ευρωπαϊκών νεοφυών επιχειρήσεων έχουν ήδη ιδρύσει μία ή περισσότερες επιχειρήσεις προηγουμένως.**

Για το 54,2% των ιδρυτών οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αποτελούν το πρώτο τους επιχειρηματικό εγχείρημα. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό (45,8%) των ιδρυτών συμμετείχε προηγουμένως σε μία έως και περισσότερες των τριών επιχειρήσεις (Σχήμα 1.7).



Σχήμα 1.7: Αριθμός νεοφυών επιχειρήσεων που έχουν ιδρύσει πρωτύτερα

Πηγή: *European Startup Monitor, 2016*

Τα υψηλότερα ποσοστά των ιδρυτών με μία ή περισσότερες επιχειρήσεις προηγουμένως είναι το Ηνωμένο Βασίλειο (72,4%), ακολουθούμενο από τη Φινλανδία (57,1%) και την Ολλανδία (53,5%), ενώ η σειριακή επιχειρηματικότητα είναι η πιο σπάνια στην Ελλάδα (13,3%) καθώς οι ιδρυτές δεν έχουν επιχειρήσει κάτι ανάλογο στο παρελθόν (Σχήμα 1.8).

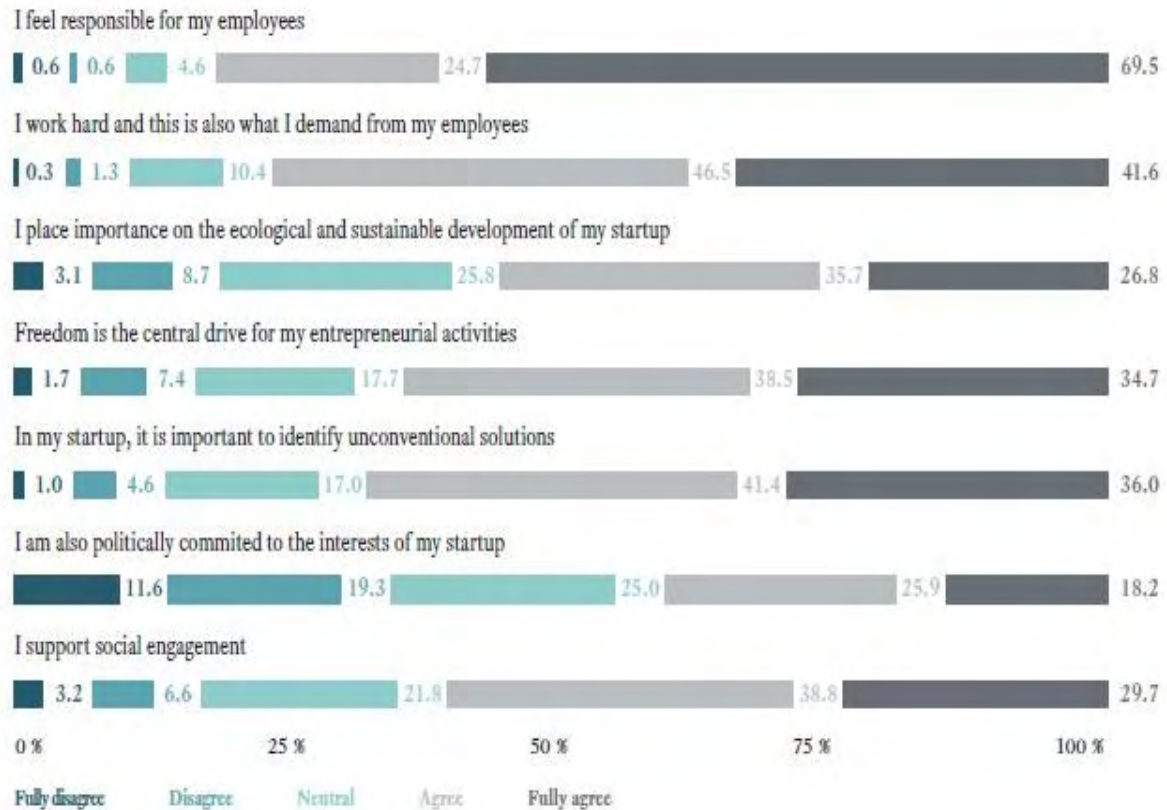


Σχήμα 1.8: Ποσοστά ιδρυτών με μία ή περισσότερες επιχειρήσεις στο παρελθόν

Πηγή: *European Startup Monitor, 2016*

Για να αποκτήσουμε μια λεπτομερέστερη εικόνα για το πώς οι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους και το έργο τους, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για την επιχειρηματική τους εικόνα. Τα αποτελέσματα, αποκαλύπτουν στο Σχήμα 1.9 ότι οι ιδρυτές έχουν μια θετική εικόνα για τον εαυτό τους. Συνολικά, το 94,2% απάντησε ότι αισθάνονται υπεύθυνοι για τους υπαλλήλους τους και το 88,1% δήλωσε ότι εργάζονται σκληρά και απαιτούν την ίδια προσπάθεια από τους υπαλλήλους τους. Επίσης, το 73,2% θεωρεί την ελευθερία ως τον κεντρικό μοχλό για τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και το 77,5% δήλωσε ότι οι μη συμβατικές λύσεις είναι σημαντικές κατά την εκκίνηση τους. Ένα επιπλέον 62,5% απάντησε ότι δίνουν σημασία στην οικολογική και βιώσιμη ανάπτυξη και το 68,5%

δήλωσε ότι υποστηρίζει την κοινωνική δέσμευση. Ωστόσο, λιγότεροι από τους μισούς ιδρυτές (44,1%) ανέφεραν ότι είναι επίσης πολιτικά αφοσιωμένοι στο ενδιαφέρον τους για την startup τους.



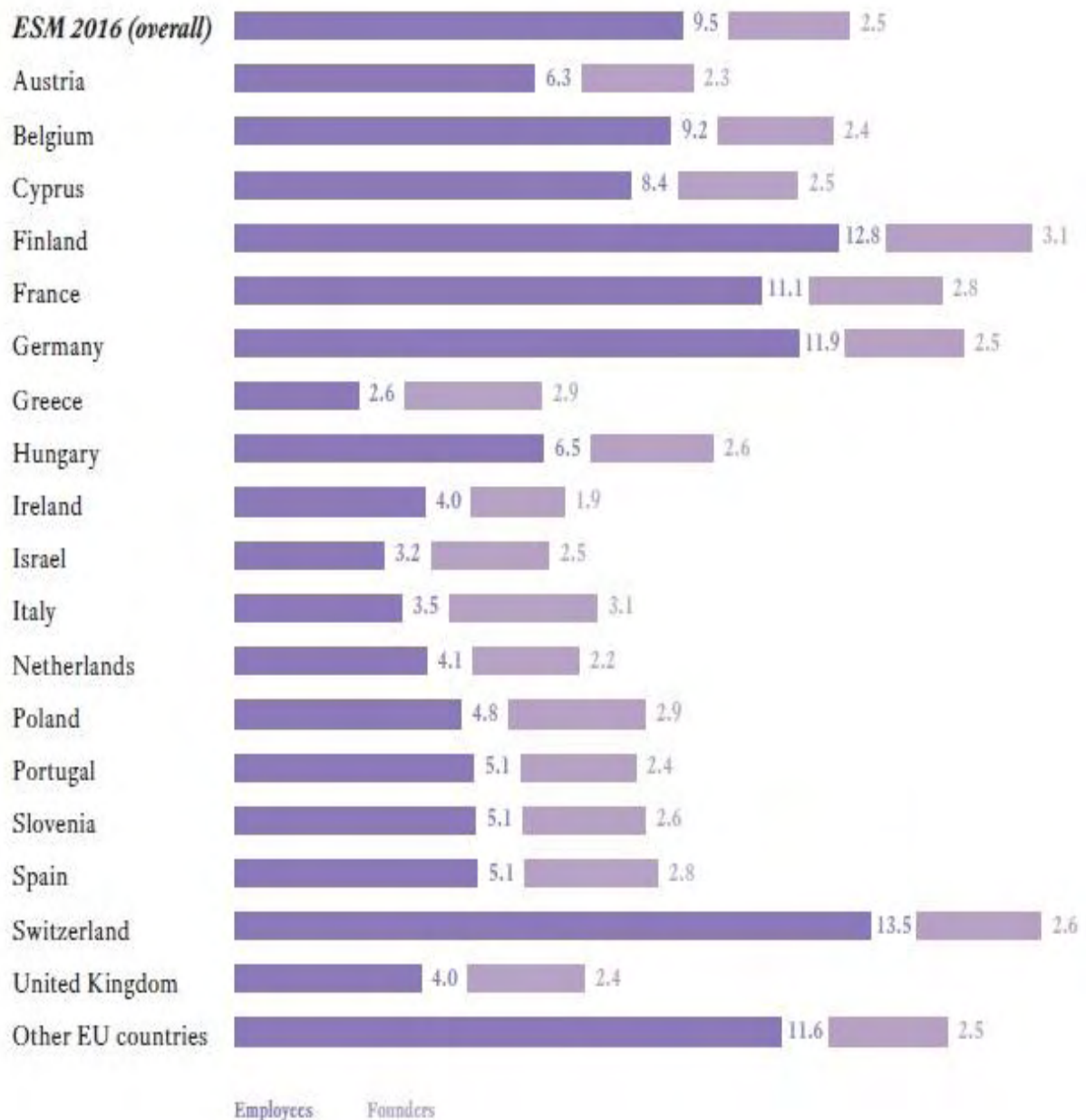
Σχήμα 1.9: Επιχειρηματική εικόνα

Πηγή: *European Startup Monitor, 2016*

❖ ***Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο των Startup είναι μηχανές εργασίας και δημιουργούν κατά μέσο όρο 12 θέσεις εργασίας.***

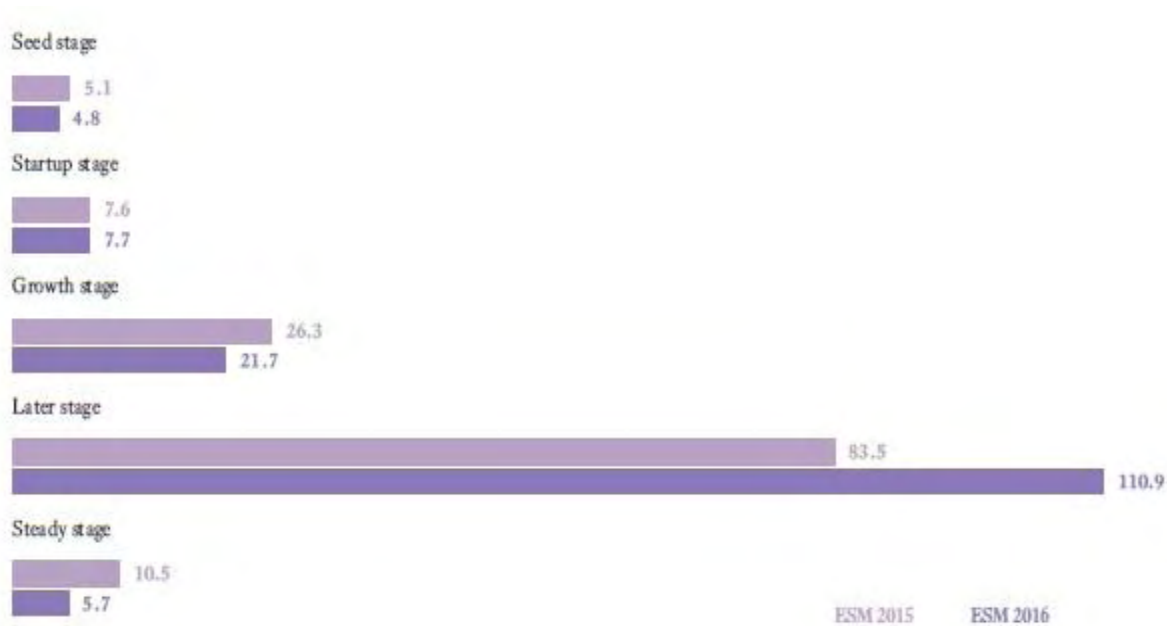
Η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ένα από τα καθοριστικά χαρακτηριστικά μιας startup και παρόλο που οι νεοσύστατες επιχειρήσεις είναι κατά μέσο όρο μόλις 2,4 ετών, απασχολούν ήδη κατά μέσο όρο 12 άτομα (9,5 εργαζόμενους συν 2,5 ιδρυτές) (Σχήμα 1.10). Ενώ οι νεοφυείς επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια των πρώιμων σταδίων δημιουργούν ήδη κατά μέσο όρο 4.8 θέσεις εργασίας, κατά τη φάση εκκίνησης δημιουργούν ακόμη 7.7 θέσεις εργασίας. Τέλος, κατά τη διάρκεια του σταδίου ανάπτυξης, το αποτέλεσμα αυτό αυξάνεται σε 21,7 θέσεις εργασίας, ενώ σε μεταγενέστερο στάδιο δημιουργούν 110,9 θέσεις εργασίας.

Εφόσον καθιερωθούν δημιουργούν κατά μέσο όρο 5,7 επιπλέον θέσεις εργασίας (Σχήμα 1.11).



Σχήμα 1.10: Μέσος αριθμός εργαζομένων και ιδρυτών

Πηγή: *European Startup Monitor, 2016*



Σχήμα 1.11: Διάγραμμα μέσου αριθμού εργαζομένων ανά φάση των startup

Πηγή: European Startup Monitor, 2016

1.9 Κλάδοι δραστηριοποίησης των νεοφυών επιχειρήσεων

Όπως είναι ευρέως γνωστό, κάθε μία από τις νεοφυείς επιχειρήσεις που υπάρχουν στην Ελλάδα δραστηριοποιείται και σε διαφορετικό κλάδο. Παρακάτω λοιπόν παραθέτουμε ενδεικτικά ορισμένους κλάδους δραστηριοποίησης των startup:

Ηλεκτρονικό εμπόριο. Ένας από τους πιο δημοφιλείς κλάδους είναι αυτός του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), μέσω του οποίου το εμπόριο παροχής αγαθών και υπηρεσιών πραγματοποιείται εξ αποστάσεως με ηλεκτρονικά μέσα, χωρίς να είναι αναγκαία η φυσική παρουσία πωλητή-αγοραστή. Πιο συγκεκριμένα, ο επιχειρηματίας διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του μέσω διαδικτύου. Στα θετικά του ηλεκτρονικού εμπορίου συγκαταλέγεται προφανώς πως τα άτομα εξυπηρετούνται άμεσα, ανά πάσα ώρα και στιγμή χωρίς να μεταβούν στο κατάστημα και έτσι η επιχείρηση καταφέρνει να εξυπηρετήσει όλο και μεγαλύτερο αριθμό πελατών, αυξάνοντας έτσι το πελατολόγιο της, τα κέρδη της και σαφώς τη παραγωγικότητά της (Jagannath, 2013). Βέβαια δεν είναι λίγες οι φορές που στην «απρόσωπη» πώληση επικρατεί αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης από μέρους των πελατών.

Υγεία-Περίθαλψη. Πρόκειται για έναν κλάδο στον οποίο οι επενδυτές είναι διατεθειμένοι να δώσουν υψηλά ποσά χρηματοδότησης. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις επομένως που ασχολούνται με την υγεία και τη περίθαλψη, εστιάζουν συνήθως στη χρήση ενός αυτοματοποιημένου και εξειδικευμένου ιατρικού λογισμικού ή σε κάποιο είδος ιατρικών συσκευών που πραγματοποιούν εξέταση και ανάλυση της κατάστασης του ασθενούς προσφέροντας καινοτόμες λύσεις. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της ελληνικής startup Booking Clinic.

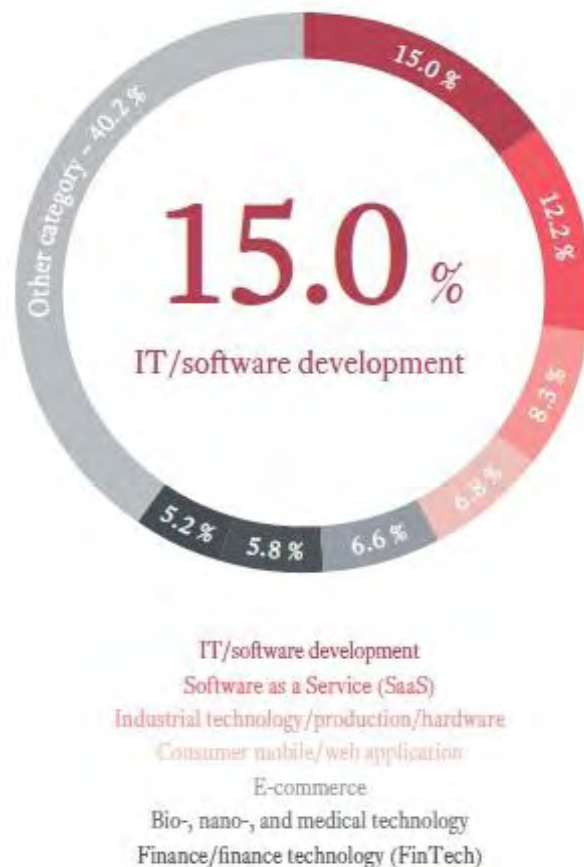
Πράσινες Τεχνολογίες. Συμβαδίζοντας με τη γενικότερη φιλοσοφία της εποχής, ολοένα και περισσότερες startup εισάγονται στον συγκεκριμένο κλάδο, μιας και οι ευκαιρίες για πράσινη καινοτομία και επιχειρηματικότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένες. Οι λεγόμενες Πράσινες Τεχνολογίες (Clean technologies ή Cleantech) αφορούν κατά βάση μία μεγάλη κατηγορία ερευνητικών περιοχών που έχουν σκοπό την παραγωγή καινοτομιών που θα μειώνουν το αποτύπωμα του άνθρακα στον πλανήτη (Νικολόπουλος, 2012). Έτσι, περιλαμβάνουν λύσεις αποθήκευσης ενέργειας, εναλλακτικές πηγές παραγωγής ενέργειας, τα ευφυή δίκτυα, τη διαχείριση νερού ή την ανακύκλωση, τη χρήση ναυοτεχνολογίας κλπ.

Παροχή χρηματοοικονομικών/τραπεζικών υπηρεσιών. Με τη διαρκώς αυξανόμενη χρήση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και με έντονη την ανάγκη αισθήματος εμπιστοσύνης κατά τις συναλλαγές, αυτός ο κλάδος νεοφυών εταιρειών δε θα μπορούσε παρά να ανθεί. Έτσι, προσφέροντας σύγχρονες, καινοτόμες ψηφιακές λύσεις που αντικαθιστούν τις τραπεζικές υπηρεσίες συνήθως με μεγαλύτερη ταχύτητα, άνεση και φιλικότητα, καθίσταται ένας από τους πλέον απαραίτητους παγκοσμίως. Στον υπόψη κλάδο εντάσσονται εταιρείες που αναπτύσσουν λύσεις σε τομείς όπως οι ηλεκτρονικές πληρωμές, η ηλεκτρονική τραπεζική, η ασφάλεια συναλλαγών, οι μεταφορές χρημάτων, η εκκαθάριση συναλλαγών, τα εναλλακτικά νομίσματα κ.ά. (Πόγκας, 2016)

Τουρισμός. Ένας διαχρονικός επιχειρηματικός κλάδος, όπως αυτός του τουρισμού, δε θα μπορούσε παρά να ακολουθήσει τις εξελίξεις και να εναρμονιστεί με την εποχή, προσφέροντας έτσι στον καταναλωτή ευκολίες που παλιότερα φάνταζαν αδύνατες. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις αυτού του κλάδου ασχολούνται με την προσφορά υπηρεσιών, διαθέσιμων μέσω του διαδικτύου, οι οποίες περιλαμβάνουν κυρίως την εύρεση και σύγκριση εισιτηρίων, δρομολογίων, πτήσεων, ξενοδοχείων, ταξιδιωτικών προορισμών κλπ (Σούκη, 2018).

Ψηφιακές εφαρμογές. Ένας κλάδος ταχύτατα αναπτυσσόμενος τα τελευταία χρόνια, τόσο λόγω της ραγδαίας εξάπλωσης των κινητών smartphone τηλεφώνων, όσο και της μικρής συνήθως χρηματικής επένδυσης που απαιτείται. Το κυριότερο που χρειάζεται κανείς για να εντάξει τη startup του στον υπόψη κλάδο, είναι γνώσεις προγραμματισμού, τις οποίες μπορεί πλέον εύκολα και ανέξοδα να αποκτήσει μέσω διαδικτύου. Έτσι καινοτόμες εφαρμογές και παιχνίδια έρχονται συνεχώς στο προσκήνιο, με το πολυάριθμο πλέον καταναλωτικό κοινό να έχει τεράστια ευκολία στην πρόσβαση σε αυτά τα προϊόντα.

Σύμφωνα με την έρευνα του ESM για το 2016, οι περισσότερες επιχειρήσεις δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους ανήκει στον κλάδο της πληροφορικής / ανάπτυξης λογισμικού (15,0%) ακολουθούμενη από εταιρείες υπηρεσιών λογισμικού (12,2%), βιομηχανικής τεχνολογίας / παραγωγής / εξοπλισμού (8,3%), εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας και διαδικτύου (6,8%), ηλεκτρονικό εμπόριο (6,6%), βιοτεχνολογία, νανοτεχνολογία και ιατρική τεχνολογία (5,8%) και τέλος χρηματοοικονομική τεχνολογία (5,2%) (Σχήμα 1.12).



Σχήμα 1.12: Κατηγοριοποίηση επιχειρηματικών μοντέλων νεοφυών επιχειρήσεων

Πηγή: *European Startup Monitor, 2016*

1.10 Συμβολή της νεοφυούς επιχειρηματικότητας στην οικονομία

Ενδιαφέρον αντικείμενο μελέτης γύρω από την νεοφυή επιχειρηματικότητα αποτελεί και η συμβολή της στην οικονομία και την κοινωνία γενικότερα. Με τη στήριξη προς τους νέους επιχειρηματίες και τις καινοτόμες επιχειρήσεις από τα κράτη, τα κοινοτικά προγράμματα και τους δημόσιους οργανισμούς να είναι συνεχώς αυξανόμενη τα τελευταία έτη, εξασφαλίζεται τοιουτοτρόπως ότι από αυτήν ωφελείται το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και η οικονομία και όχι μόνο οι επιχειρήσεις (Πολυχρονόπουλος, & Κορρές, 2005).

Αρχικά, το θετικότερο αποτέλεσμα που δημιουργούν οι νεοφυείς επιχειρήσεις προς την κοινωνία, είναι οι νέες θέσεις εργασίας που προσφέρουν. Σε έρευνα του Ινστιτούτου Kauffman που δημοσιεύθηκε το 2010, εμφανίζεται ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις, λόγω του καινοτόμου χαρακτήρα τους δημιουργούν επί το πλείστον καινούριες θέσεις εργασίας χωρίς να απορροφούν από άλλες εταιρίες, όπως δηλαδή συμβαίνει στις ανταγωνιστικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε ένα σταθερό τμήμα της αγοράς. Επίσης, επειδή η δραστηριότητα των επιχειρήσεων είναι καινοτόμα και εξαπλώνεται γεωγραφικά, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίες σε επαγγέλματα που δρουν συμπληρωματικά προς την startup.

Πράγματι, το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο των Startup (ESM) στην έρευνα του 2016 κατέδειξε θετικές προοπτικές για τις ευρωπαϊκές νεοφυείς επιχειρήσεις οι οποίες σχεδιάζουν να προσλάβουν 5,8 υπαλλήλους μέσα στους επόμενους 12 μήνες. Πιο αναλυτικά, οι νεοφυείς επιχειρήσεις σχεδιάζουν να προσλάβουν κατά μέσο όρο 5,8 άτομα, ένα άτομο ωστόσο λιγότερο από το προηγούμενο έτος (Σχήμα 1.13). Σε ορισμένες χώρες όπου οι νεοφυείς επιχειρήσεις απασχολούν ήδη μεγάλο αριθμό εργαζομένων, εξακολουθούν να σχεδιάζουν σχετικά υψηλά επίπεδα προσλήψεων. Αυτό συμβαίνει, για παράδειγμα, στη Φινλανδία (+ 8.2 άτομα) και στη Γερμανία (+6.6 εργαζόμενους). Αντίθετα, οι νεοφυείς επιχειρήσεις της Ελλάδας προγραμματίζουν τις ελάχιστες προσλήψεις (+ 2,6 άτομα).



Σχήμα 1.13: Προγραμματισμένες προσλήψεις (μέσος αριθμός νέων υπαλλήλων)

Πηγή: *European Startup Monitor, 2016*

Πέραν όμως της συμβολής των νεοφυών στην απασχόληση, ανάπτυξη γνωρίζουν και οι περιοχές στις οποίες εγκαθίστανται οι νεοφυείς επιχειρήσεις. Έτσι, η παρουσία ισχυρού οικοσυστήματος αναβαθμίζει τις περιοχές και δημιουργεί πρόσθετη αξία για τους κατοίκους. Ως αποτέλεσμα, οι αξίες των ακινήτων σε περιοχές που υπάρχει αυξημένη συγκέντρωση startup επιχειρήσεων ανεβαίνουν, όπως επίσης και τα έσοδα των τοπικών επιχειρήσεων (Πηλιούνης, 2019).

Ακόμη, οι νεοφυείς επιχειρήσεις συνηθίζουν να οργανώνουν και να υποστηρίζουν κοινωνικές και φιλανθρωπικές εκδηλώσεις. Μάλιστα, οι ανεπτυγμένες startup εταιρίες τείνουν να έχουν αυξημένη εταιρική κοινωνική ευθύνη και προσφορά. Αυτό άλλοτε οφείλεται στην ανάγκη για αυξημένη προβολή και άλλοτε στο γεγονός ότι και η δική τους ανάπτυξη στηρίχθηκε από διάφορους φορείς και δράσεις. Σε κάθε περίπτωση όμως, το τελικό αποτέλεσμα βαίνει σε όφελος της ίδιας της κοινωνίας.

Τέλος, θα λέγαμε πως οι startup επιχειρήσεις προάγουν την γενικότερη ανάπτυξη και την καινοτομία. Η επιτυχής εξέλιξη μιας startup επιχείρησης σε ισχυρή εταιρία (scale-up) ισοδυναμεί με μία εύρωστη και κερδοφόρα επιχείρηση που συμβάλει στην τόνωση της απασχόλησης, και ενισχύει την εγχώρια οικονομική ανάπτυξη (Onetti, 2014). Έτσι, οι ρυθμοί ανάπτυξης μιας χώρας, δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητοι από την ύπαρξη και επιτυχία των νεοφυών επιχειρήσεων που εγκαθίστανται σε αυτή. Με άλλα λόγια, η ανάπτυξη των χωρών και των startup είναι άρρηκτα συνδεδεμένες και αλληλοβοηθούμενες, γεγονός το οποίο ωθεί τις περισσότερες χώρες να δημιουργούν ολοκληρωμένα προγράμματα στήριξης νεοφυών επιχειρήσεων, με έμμεσο στόχο το ίδιο όφελος, το όφελος δηλαδή ολόκληρης της κοινωνίας.

Κεφάλαιο 2^ο

«Παράγοντες Ανάπτυξης Νεοφυών Επιχειρήσεων»

2.1. Παράγοντες υποστήριξης νεοφυών επιχειρήσεων

Υπάρχει ένα μεγάλο κομμάτι της βιβλιογραφίας που υποστηρίζει ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να προσαρμόζεται στις καταστάσεις και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να ψάχνει για νέες ιδέες (March, 1991; He & Wong, 2004). Αυτός ίσως να είναι και ο λόγος που εταιρείες που κάποτε κυριαρχούσαν στην κατηγορία τους, λόγω έλλειψης ενός καινοτόμου σχεδίου, οδηγήθηκαν με τα χρόνια στην παρακμή, όπως χαρακτηριστικά συνέβη με τη Nokia (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005).

Σήμερα, η κυρίαρχη θέση που κατέχει το Internet στις ζωές μας, έχει ωθήσει σχεδόν ολόκληρο τον πλανήτη σε μια εκ βάθρων αναδιοργάνωση προκειμένου η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή να γίνει με τρόπο ομαλό. Από αυτή τη μετάβαση δεν μπορούν να απουσιάζουν οι επιχειρήσεις, οι οποίες θα πρέπει να είναι σε θέση να το εκμεταλλευτούν για να αλλάξουν προς όφελός τους τη στάση του καταναλωτή. Θα πρέπει δηλαδή οι επιχειρήσεις να μετατρέψουν τις ψηφιακές προσπάθειές τους σε ανταγωνιστικά προϊόντα/υπηρεσίες, υπερκεράζοντας όλα τα οργανωτικά εμπόδια που τυχόν αναστέλλουν την ικανότητά τους να καινοτομούν.

Όλα τα παραπάνω, έχουν όπως είναι φανερό, άμεση σχέση με τη ραγδαία ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών έχει ως μέσο δραστηριοποίησης και προώθησης το διαδίκτυο. Έτσι, συγκρινόμενες με τις ήδη υπάρχουσες παραδοσιακές επιχειρήσεις, έχουν ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυτό της υιοθέτησης των δυνατοτήτων του διαδικτύου με ταχύτερο ρυθμό. Ηλίως φαινότερο επομένως ότι οι startup είναι σε πλεονεκτική θέση στο να εντοπίζουν και να δράττονται των επιχειρηματικών ευκαιριών πολύ νωρίτερα από τις υπόλοιπες παραδοσιακές επιχειρήσεις (Block & MacMillan, 1993).

Είναι όμως ικανό από μόνο του το διαδίκτυο να στηρίξει την ανάπτυξη μιας νεοφυούς επιχείρησης; Μήπως η ανάπτυξη προϋποθέτει τελικά την ύπαρξη και άλλων παραγόντων, ο συνδυασμός των οποίων θα δώσει τη ζητούμενη ώθηση στην επιχείρηση;

Η μεγάλη άνθηση των startup επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια οφείλεται σε διάφορους λόγους οι οποίοι συνδέονται και με τις αλλαγές που έχουν γίνει σε τεχνολογικό, κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. Μέσα από τις αλλαγές αυτές προέκυψαν ιδέες για καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες αλλά δημιουργήθηκαν και δομές υποστήριξης και οι προϋποθέσεις ώστε μια νεοφυής επιχείρηση να αναπτυχθεί με γρήγορους ρυθμούς.

Αδιαμφισβήτητα η ανάπτυξη της τεχνολογίας έδωσε μεγάλη ώθηση τόσο στην αύξηση του αριθμού, όσο και στην ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων (Παπακωνσταντίνου & Μαρκοπούλου, 2015). Έτσι διαπιστώνεται ότι όλο και περισσότεροι νέοι επιχειρηματίες στηρίζονται πάνω στις νέες τεχνολογίες, με αποτέλεσμα την τελευταία δεκαετία να υπάρχει μία αλματώδης ανάπτυξη σε εταιρίες που παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες με ταχύτερο, ευκολότερο αλλά και οικονομικότερο τρόπο.

Ωστόσο, σημαντικό ρόλο στην όλη ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων διαδραματίζουν και άλλοι παράγοντες, το σύνολο των οποίων αποτελεί ένα ολόκληρο οικοσύστημα το οποίο έχει ή δημιουργεί τους τρόπους για να τις στηρίζει.

2.2. Οικοσύστημα νεοφυών επιχειρήσεων

Το τεράστιο ενδιαφέρον για τις startup επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια, αποτέλεσε την αιτία δημιουργίας πληθώρας δομών, που αν και διαδραματίζουν διαφορετικό ρόλο η καθεμία, όλες έχουν ως κοινό σκοπό τη στήριξη με κάθε μέσο της νεοφυούς επιχειρηματικότητας. Έτσι, πολλές τέτοιες δομές μαζί αποτελούν ένα οικοσύστημα νεοφυούς επιχειρηματικότητας, η ύπαρξη του οποίου είναι αρκετά σημαντική για την μετέπειτα πορεία και επιτυχία της εκάστοτε νεοφυούς επιχείρησης.

Εντούτοις, είναι σύνηθες σε ένα ολοκληρωμένο οικοσύστημα startup επιχειρήσεων κάποια από τα απαραίτητα υποστηρικτικά στοιχεία να μη βρίσκονται τοπικά, κι έτσι οι startup επιχειρήσεις να υποφέρουν ενίοτε από έλλειψη υλικών ή άυλων πόρων (Wymer & Regan, 2005).

Έτσι, σύμφωνα με το European Union Regional Policy, τα οικοσυστήματα των startup διακρίνονται σε υλικά και άυλα. Ειδικότερα, ένα υλικό οικοσύστημα αποτελείται εν συντομία από (Chan & Lau, 2005; Cohen & Hochberg, 2014; Lehner, 2013; Sipola et al., 2013; Firth, 2012; Macht & Waetherston, 2014; Metzler, 2011; Sergeev, 2017):

- Startup επιχειρήσεις
- Μηχανισμούς επιχειρηματικής επώασης
 - ◆ Επιχειρηματικές προ-θερμοκοιτίδες (Business pre-incubators)

- ◆ Επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες (Business incubators)
- ◆ Επιταχυντές (Accelerators)
- Πηγές χρηματοδότησης
- Οργανισμούς που προωθούν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία
 - ◆ Πανεπιστήμια
 - ◆ Κέντρα καινοτομίας
 - ◆ Συνεργατικοί χώροι
 - ◆ Επιστημονικά και τεχνολογικά πάρκα

Ενώ ένα άυλο οικοσύστημα αποτελείται από:

- Διαγωνισμούς επιχειρηματικότητας και καινοτομίας
- Δραστηριότητες και εκδηλώσεις για startup επιχειρήσεις
- Κοινωνικές ομάδες και οργανώσεις υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας

Όλες οι παραπάνω υποστηρικτικές δομές, κύριο στόχο έχουν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον ώριμο για την εκκίνηση των startup.

2.3. Μηχανισμοί επιχειρηματικής επώασης (Υλικό Οικοσύστημα)

2.3.1 Προ-θερμοκοιτίδες & θερμοκοιτίδες

Σε αντιστοιχία με τις θερμοκοιτίδες των νεογνών, οι θερμοκοιτίδες στον χώρο των startup επιχειρήσεων είναι προγράμματα τα οποία, μέσω παροχής υπηρεσιών και πόρων ως διευκολύνσεις προς τις startup, έχουν ως στόχο να τις οδηγήσουν στην επιτυχή ανάπτυξη (Chan & Lau, 2005). Οι πόροι που προσφέρουν συνήθως έχουν να κάνουν με οικονομική βοήθεια, τεχνολογική βοήθεια, εξοπλισμό, δίκτυο επαφών και προμηθευτών, γραφεία, σύμβουλους κ.α.

Ωστόσο, δεν υπάρχει διεθνώς κάποιος κοινά αποδεκτός ορισμός για τις θερμοκοιτίδες. Για το λόγο αυτό, παρακάτω αναφέρουμε τους δύο πιο αντιπροσωπευτικούς (Lalkaka & Bishop, 1996):

- α) «Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων προσφέρουν ένα ελεγχόμενο περιβάλλον εργασίας στοχεύοντας στην καλλιέργεια νέων και αναδυόμενων επιχειρήσεων και

αποσκοπούν στην δημιουργία ενός συλλογικού κλίματος για την κατάρτιση, υποστήριξη και ανάπτυξη επιτυχημένων μικρών επιχειρηματικών και κερδοφόρων επιχειρήσεων».

β) «Ο απώτερος στόχος των θερμοκοιτίδων είναι να υποστηρίξουν την γέννηση της επιχείρησης μέχρι να καταστεί βιώσιμη».

Γενικά, οι υπηρεσίες και οι πόροι που συνήθως παρέχουν οι θερμοκοιτίδες είναι απαραίτητες στις startup επιχειρήσεις για περιορισμένο χρονικό διάστημα και κυρίως στην αρχή τους, δηλαδή τους πρώτους 6 έως 18 μήνες. Όμως ορισμένες επιχειρήσεις ενδέχεται να παραμείνουν στο περιβάλλον αυτό μέχρι και 2 χρόνια, αναλόγως της φύσης της εταιρίας, της θερμοκοιτίδας και των απαιτήσεων του προϊόντος που πρόκειται να αναπτυχθεί.

Θα αναρωτηθεί όμως εύλογα κανείς, αν υπάρχει και κάποια δομή που να υποστηρίζει τις startup πριν από τους 6 μήνες ζωής τους, ή ακόμη και πριν τη γέννησή τους. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα, είναι πως φυσικά και υπάρχουν τέτοιες δομές υποστήριξης, οι επονομαζόμενες (για προφανείς λόγους) προ-θερμοκοιτίδες.

Η κύρια διαφορά ανάμεσα στην επιχειρηματική θερμοκοιτίδα και την επιχειρηματική προ-θερμοκοιτίδα ορίζεται συνήθως από το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκονται οι επιχειρήσεις. Έτσι, οι προ-θερμοκοιτίδες υποστηρίζουν επιχειρηματικά project που βρίσκονται στο αρχικό στάδιο σχεδίασης και που δεν έχουν ακόμα προχωρήσει σε σχεδιασμό του επιχειρηματικού τους σχεδίου και στην ίδρυση επιχείρησης, ενώ οι θερμοκοιτίδες υποστηρίζουν επιχειρήσεις που βρίσκονται ήδη στο πρώτο στάδιο ανάπτυξης τους και μπορούν να βγουν με την βοήθεια τους στην αγορά.

Το χρονικό διάστημα στο οποίο προσφέρονται οι υπηρεσίες της προ-θερμοκοιτίδας ονομάζεται και προ-επώαση. Ο χρόνος που διαρκεί το στάδιο της προ-επώασης είναι σύντομος και γι' αυτό ονομάζεται και χρόνος επιτήρησης (Dickson, 2004). Έτσι, η προ-επώαση μπορεί να διαρκέσει από μερικούς μήνες έως μερικά χρόνια, ανάλογα με την προ-θερμοκοιτίδα. Οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις προ-θερμοκοιτίδες είναι:

- Χώροι γραφείου
- Υπηρεσίες διαμόρφωσης επιχειρηματικού σχεδίου
- Κοινόχρηστες επιχειρηματικές υπηρεσίες
- Επιχειρηματική υποστήριξη
- Εκπαίδευση
- Οικονομική υποστήριξη
- Διασύνδεση με επαγγελματικό κύκλο
- Προσωπική καθοδήγηση των υποψηφίων, παροχή συμβούλων
- Παροχή στρατηγικών περιορισμού του ρίσκου αποτυχίας.

- Κοινόχρηστες εγκαταστάσεις (υποδομές τηλεπικοινωνιών, πληροφοριών και τεχνολογίας, χώρους συσκέψεων, εργαστηριακούς χώρους)
- Δυνατότητα δοκιμών των επιχειρηματικών ιδεών στην πραγματική αγορά
- Υποστήριξη σε θέματα γραφειοκρατίας, όπως η ίδρυση νέας επιχείρησης και η κατοχύρωση πνευματικών δικαιωμάτων.

Όπως είναι φανερό, οι περισσότερες πανεπιστημιακές θερμοκοιτίδες αποτελούν προ-θερμοκοιτίδες. Οι προ-θερμοκοιτίδες θεωρούνται απαραίτητος οργανισμός για τη γεφύρωση του χάσματος που υφίσταται μεταξύ των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και των επιχειρηματικών θερμοκοιτίδων, με στόχο την εξάλειψη των διάφορων εμποδίων της διαδικασίας για τους δυνητικά μελλοντικούς επιχειρηματίες.

Οι προ-θερμοκοιτίδες αντιμετωπίζουν επομένως τα προβλήματα που συνήθως συναντούν τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας στον επιχειρηματικό χώρο, όπως οι ανεπαρκείς οικονομικές δυνατότητες, οι άγνωστες προοπτικές επιτυχίας των αναπτυσσόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά, το υψηλό οικονομικό ρίσκο, η έλλειψη προσωπικών επιχειρηματικών δεξιοτήτων και η άγνοια της αξίας των πνευματικών δικαιωμάτων. Το καινοτομικό χαρακτηριστικό των προ-θερμοκοιτίδων είναι ότι τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας έχουν την ευκαιρία να δοκιμάσουν την επιχειρηματική τους ιδέα και να αποκτήσουν επιχειρηματική εμπειρία, χωρίς να έχουν δική τους επιχείρηση (European Union Regional Policy, 2010).

Αφήνοντας όμως το στάδιο της προ-επώασης και των προ-θερμοκοιτίδων οι startup, εντάσσονται σε θερμοκοιτίδες προκειμένου να βρουν στήριξη στο επόμενο στάδιο, αυτό της επώασης. Πιο συγκεκριμένα, οι startup που πλέον βρίσκονται στη φάση της ανάπτυξης, στο στάδιο αυτό στηρίζονται από τις θερμοκοιτίδες νομικά και υλικά. Η διάρκεια αυτού του σταδίου, όπως προαναφέραμε, μπορεί να ξεπεράσει 2 χρόνια, ενώ ταυτόχρονα θα γίνει εμφανές εάν η startup θα μπορέσει τελικά να λειτουργήσει αυτόνομα και να ενσωματωθεί στην αγορά. Οι κυριότερες υπηρεσίες που παρέχονται από τις θερμοκοιτίδες είναι (Wiggins & Gibson, 2003; Hackett & Dilts, 2004):

Πρόσβαση σε χρηματοδότηση. Η πρόσβαση σε οικονομικά κεφάλαια είναι μια από τις συνηθέστερες και ταυτόχρονα πιο σημαντικές υπηρεσίες (περαιτέρω ανάλυση στο Κεφ. 2.4)

Νομική και διοικητική υποστήριξη. Η νομική και διοικητική υποστήριξη αναφέρεται στις διαδικασίες που απαιτούνται για τη νομική ίδρυση μιας εταιρείας. Οι επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες αναλαμβάνουν να διευκολύνουν και να απλοποιήσουν τις συγκεκριμένες διαδικασίες, οι οποίες σε ορισμένες περιπτώσεις είναι πολύπλοκες και αρκετά χρονοβόρες.

Υλική υποστήριξη. Θεωρείται ως μια από τις πιο σημαντικές υπηρεσίες, και αφορά τη διάθεση πλήρως εξοπλισμένων χώρων γραφείου και παραγωγής, κοινόχρηστων εγκαταστάσεων και εξοπλισμού με στόχο τη μείωση του σχετικού κόστους (π.χ. κόστος γραμματειακής υποστήριξης, κόστος εκτυπώσεων, κόστος ενοικίασης κτλ.).

Δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Οι υπηρεσίες που αφορούν τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας είναι θεμελιώδεις, ιδιαίτερα για όσες startup έχουν ως βάση την καινοτομική επιχειρηματικότητα, διότι οι απαιτήσεις για πατέντες καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα υψηλές. Βέβαια, υποστήριξη σε θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας απαιτείται και για τις μη καινοτόμες επιχειρήσεις, καθώς έχουν ως πρόθεση την είσοδο στην αγορά με προϊόντα που πιθανότατα καλύπτονται ήδη με πατέντες.

Μεταφορά τεχνολογίας. Οι υπηρεσίες μεταφοράς τεχνολογίας, διευκολύνουν την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία των startup.

Μεντορική και εκπαίδευση. Με τη συγκεκριμένη υπηρεσία παρέχεται η πρόσβαση σε εμπειρογνώμονες στον τομέα των επιχειρήσεων, οι οποίοι ως στόχο έχουν την απάντηση ερωτημάτων που προκύπτουν κατά την καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων.

Δικτύωση. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν υπέρμετρα από την παροχή υπηρεσιών δικτύωσης, καθώς με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η πρόσβασή τους σε προμηθευτές ή άλλες επιχειρήσεις, καθώς επίσης η είσοδός τους σε αγορές στόχους.

Με άλλα λόγια, αν συνοψίσει κανείς τα τις παραπάνω υπηρεσίες, οι επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα πρακτικά σχολεία επιχειρηματικότητας (Albert & Gaynor, 2003). Στόχος τους δεν είναι άλλος από το να λειτουργούν ως ενδιάμεσος μεταξύ των δυνάμεων της αγοράς και της νέας startup, προσπαθώντας έτσι να μειώσουν τις όποιες πιθανότητες αποτυχίας (Schwartz & Hornych, 2010; Bøllingtoft & Ulhøi, 2005).

Ωστόσο, για κάθε θερμοκοιτίδα ισχύει, όπως είναι προφανές, και διαφορετικό επίπεδο παροχής υπηρεσιών και πόρων το οποίο εξαρτάται και από τους τύπους των επιχειρήσεων που στοχεύει.

2.3.2 Επιταχυντές

Τέλος, αν η startup καταφέρει και ξεπεράσει το στάδιο της επώασης, τότε εγκαταλείπει τη θερμοκοιτίδα και ξεκινά να λειτουργεί αυτόνομα. Στο στάδιο αυτό της μετά-επώασης, η startup δεν παύει να αναζητά υπηρεσίες υποστήριξης. Τη στήριξη σε αυτό το στάδιο την λαμβάνει από τους λεγόμενους επιταχυντές (accelerators). Οι επιχειρηματικοί επιταχυντές, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο στάδιο της μετά-επώασης, θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να οικοδομήσουν τα αρχικά προϊόντα/υπηρεσίες τους, να τα προωθήσουν, να εντοπίσουν κατηγορίες πελατών και εργαζομένων. Σήμερα ο αριθμός των επιταχυντών ξεπερνάει τους 2000 και ο αριθμός τους μεγαλώνει συνεχώς (Cohen & Hochberg, 2014).

Με βάση την βιβλιογραφία (Miller & Bound, 2011; Cohen & Hochberg, 2014; Pauwels et al., 2015) καταλήγουμε ότι οι επιταχυντές αποτελούν προγράμματα ορισμένου χρόνου, που εστιάζουν σε μικρές ομάδες, περιλαμβάνουν καθοδήγηση και εκπαίδευση, και κορυφώνονται τελικά με μια δημόσια επίδειξη (demo day). Παρακάτω αναλύονται μερικώς τα βασικά χαρακτηριστικά των επιταχυντών:

- Αποτελούν προγράμματα ανοιχτά σε όλους για συμμετοχή. Ωστόσο, επειδή αίτηση συμμετοχής μπορεί να κάνει οποιοσδήποτε επιθυμεί από ολόκληρο τον πλανήτη μέσω του ίντερνετ, υπάρχει εύλογα ιδιαίτερα μεγάλος ανταγωνισμός. Επίσης τα προγράμματα αυτά είναι άκρως επιλεκτικά, χρησιμοποιώντας την κρίση εμπειρογνομόνων για να επιλέξουν τις περισσότερες υποσχόμενες ιδέες. Οι επιταχυντές μπορούν να υποστηρίξουν όσες νέες εταιρίες τους επιτρέπει το μέγεθος των χώρων, γραφείων και ο αριθμός των συμβούλων και επιχειρηματιών που έχουν στην διάθεσή τους (Miller & Bound, 2011).

- Η υποστήριξη που παρέχεται στις επιλεγόμενες startup, είναι χρονικά περιορισμένη στους 3 με 6 μήνες. Οι επιταχυντές έχουν δημιουργήσει ένα δίκτυο με υψηλής ποιότητας μέντορες και γι' αυτό έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν ένα εντατικό και σύντομο πρόγραμμα εκπαίδευσης και καθοδήγησης των startup με στόχο να μειωθεί η εξάρτησή τους από τους επιταχυντές και να οδηγηθούν σε ταχύτερη ανάπτυξη και τελείως αυτόνομη λειτουργία (Cohen & Hochberg, 2014). Η καθοδήγηση των startup επιχειρήσεων επιτυγχάνεται επίσης με συχνή επαφή με έμπειρους ιδρυτές άλλων startup, επενδυτές κ.α., ο οποίοι μεταλαμπαδεύουν τις εμπειρίες τους, τα εμπόδια που αντιμετώπισαν κ.α.

- Δεν αναλαμβάνουν ατομικές επιχειρήσεις, καθώς αυτό απαιτεί πάρα πολύ δουλειά για ένα άτομο. Έτσι, τα περισσότερα προγράμματα επιταχυντή αναλαμβάνουν μικρές ομάδες startup (συνήθως έως τέσσερις), κι αυτό γιατί οι επενδύσεις που θα απαιτηθούν για μεγαλύτερες ομάδες είναι λογικό να είναι μεγαλύτερες (Miller & Bound, 2011).

- Διοργανώνουν εκδηλώσεις κατά την «αποφοίτηση» των startup, όπως για παράδειγμα τη μέρα επίδειξης (demo day) (Miller & Bound, 2011).

Για όλες τις παραπάνω υπηρεσίες, τόσο οι προ-θερμοκοιτίδες και οι θερμοκοιτίδες, όσο και οι επιταχυντές, όπως είναι εύλογο, ζητούν ως αντάλλαγμα ένα ποσοστό από το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης ή κάποιες συγκεκριμένες πληρωμές, διαφορετικά γίνεται κάποιος μικτός διακανονισμός (Ταλιούρης & Μηλιώνη, 2013).

2.4. Στάδια και πηγές χρηματοδότησης (Υλικό Οικοσύστημα)

2.4.1 Στάδια χρηματοδότησης

Από τα πλέον κρίσιμα και ζωτικής σημασίας θέματα για μια επιχείρηση αποτελεί η αναζήτηση χρηματοδότησης. Η διαδικασία αυτή θα έλεγε κανείς ότι συναντάται ως επί το πλείστον κατά τη φάση της έναρξης μιας παραδοσιακής επιχείρησης. Για μία νεοφυή επιχείρηση ωστόσο, η εξεύρεση χρηματοδότησης αποτελεί μια αέναη προσπάθεια, η επιτυχής έκβαση της οποίας θα οδηγήσει τις περισσότερες φορές και την ίδια την startup στην επιτυχία.

Με άλλα λόγια, οι startup επιχειρήσεις χρειάζονται συχνά αύξηση χρηματοδότησης, ακόμη και όταν είναι κερδοφόρες, γιατί ουσιαστικά η χρηματοδότηση αντιμετωπίζεται ως μέσο επίτευξης περαιτέρω ανάπτυξης. Θα μπορούσαν να αναπτυχθούν μόνο με τα δικά τους έσοδα, όμως τα επιπλέον χρήματα που τους παρέχονται, χρησιμοποιούνται ως μόχλευση προκειμένου να αυξήσουν το ρυθμό ανάπτυξής τους.

Έτσι για μια νεοφυή επιχείρηση, είναι απαραίτητο σε πρώτη φάση να βεβαιωθεί ότι υπάρχει η δυνατότητα χρηματοδότησης κατά το στάδιο εκκίνησης της, προκειμένου να είναι σε θέση να καλύψει κατ' ελάχιστο τις αρχικές της ανάγκες. Βέβαια, επειδή οι οικονομικές ανάγκες της startup αλλάζουν συνεχώς καθώς αυτή έρχεται αντιμέτωπη με διαφορετικές προκλήσεις, θα πρέπει να μπορεί να αναγνωρίζει σε ποιο σημείο του κύκλου ζωής της βρίσκεται και να καθορίζει έτσι ποια χρηματοδοτική λύση είναι η βέλτιστη να χρησιμοποιηθεί. Επίσης θα πρέπει να μπορεί να καθορίζει και το εύρος του χρονικού διαστήματος που θα απαιτηθεί η διατήρηση της οποίας χρηματοδότησης.

Και αφού η χρηματοδότηση μιας startup οφείλει να συμβαδίζει με τα στάδια ζωής της, υπάρχουν συγκεκριμένες επιλογές μορφών χρηματοδότησης που είναι διαθέσιμες για τις startup επιχειρήσεις κατά τα διάφορα στάδιά τους. Έτσι τα συνήθη χρηματοδοτικά στάδια από τα οποία περνάει μία startup, είναι τα ακόλουθα (Tariq, 2013):

A. Χρηματοδότηση Σποράς

Σε αυτό το στάδιο όλα είναι ακόμη σε θεωρητικό επίπεδο. Η επιχείρηση βρίσκεται στη σύλληψη της ιδέας, χωρίς επομένως να έχει διαμορφωμένο προϊόν ή υπηρεσία να προσφέρει. Η όποια χρηματοδότηση επομένως σκοπό έχει το σχεδιασμό λειτουργίας της επιχείρησης, τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς, την ενδεχόμενη κατοχύρωση πατεντών, την ίδρυση της επιχείρησης και τον καθορισμό νομικών πλαισίων. Κι επειδή η startup δεν έχει ακόμη εισαχθεί στην αγορά, οι ανάγκες για χρηματοδότηση καλύπτονται κυρίως από τα περιουσιακά στοιχεία του ίδιου του επιχειρηματία, μαζί με τη χρηματοδότηση από τους οικογενειακούς φίλους και συνεργάτες οι οποίοι θα τον στηρίζουν πιο πολύ λόγω συγγένειας/φιλίας παρά λόγω εμπιστοσύνης στην ιδέα. Η χρηματοδότηση σποράς σε αυτό το στάδιο είναι συνήθως μικρού μεγέθους, αλλά καθοριστικής ωστόσο σημασίας για την έναρξη των startup επιχειρήσεων, με τη διαδικασία να διαρκεί από 3 έως 6 μήνες.

B. Χρηματοδότηση Εκκίνησης

Στο στάδιο της εκκίνησης, η επιχείρηση έχει ολοκληρώσει τη διαδικασία δημιουργίας και δοκιμής του προϊόντος ή της υπηρεσίας και βρίσκεται στο στάδιο της αρχικής τους προώθησης. Στη χρηματοδότηση εκκίνησης, η κάλυψη των κεφαλαίων δεν μπορεί να γίνει χωρίς τη συνδρομή τρίτων, όπως θα δούμε και στη συνέχεια. Η διαδικασία διαρκεί από 6 έως 12 μήνες.

Γ. Χρηματοδότηση Πρώτου Σταδίου

Πρόκειται για τον πρώτο γύρο χρηματοδότησης, ο οποίος θεωρείται αρκετά σημαντικός για τις νέες επιχειρήσεις που έχουν ήδη μεταβεί στο στάδιο έναρξης των δραστηριοτήτων τους. Κι αυτό γιατί, ο συγκεκριμένος γύρος χρηματοδότησης πρόκειται να καθορίσει ακόμη και ολόκληρη την πορεία των νέων επιχειρήσεων, μιας και διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό τη στάση των επενδυτών απέναντι στην επιχείρηση. Η χρηματοδότηση εδώ χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη των πωλήσεων και της παραγωγικότητας, τη μείωση κόστους καθώς και για την κατάρτιση της υποδομής της επιχείρησης και του συστήματος διανομής. Η διάρκειά του κυμαίνεται περίπου από 16 έως 24 μήνες.

Δ. Χρηματοδότηση Δεύτερου Σταδίου

Ο δεύτερος γύρος χρηματοδότησης λαμβάνει χώρα όταν οι startup αποφασίσουν να επεκτείνουν τις βασικές τους δραστηριότητες. Γίνεται επομένως προσπάθεια, πέραν της ανάπτυξης των πωλήσεων η οποία ήδη υφίσταται, να αναπτυχθούν και οι υπόλοιποι τομείς.

Ε. Ενδιάμεση Χρηματοδότηση

Είναι μια μορφή χρηματοδότησης, η οποία χρησιμοποιείται για τις δαπάνες προώθησης της startup (μάρκετινγκ), αλλά και για την περαιτέρω βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών της. Η ενδιάμεση χρηματοδότηση αναζητείται συνήθως στα τελευταία στάδια των επιχειρήσεων αυτών.

2.4.2 Πηγές χρηματοδότησης

Αναφορικά με τους τρόπους με τους οποίους δύναται να χρηματοδοτηθεί μία startup σε οποιοδήποτε από τα ανωτέρω στάδια και να βρίσκεται, παρακάτω παραθέτονται μερικοί παραδοσιακοί αλλά και νεοεμφανιζόμενοι τέτοιοι τρόποι (Κίου, 2015):

Στήριξη σε ίδιες δυνάμεις (Bootstrapping). Η απόδοση του όρου στα ελληνικά είναι «κάνω κάτι χωρίς τη βοήθεια άλλου». Με άλλα λόγια, αν ο νέος επιχειρηματίας διαθέτει ιδιωτικούς ή άλλους πόρους μπορεί να αυτοχρηματοδοτήσει το ξεκίνημά του χωρίς τη συμμετοχή επενδυτών. Η προσωπική χρηματοδότηση εμφανίζει αρκετά πλεονεκτήματα. Ο νέος επιχειρηματίας έχοντας τη πλήρη κυριαρχία της επιχείρησης κατά το αρχικό στάδιο, δε χάνει χρόνο κρατώντας την ιδέα του σε παύση και αναζητώντας επενδυτές, μιας και δεν απαιτείται μεγάλη επένδυση στα πρώτα στάδια ανάπτυξης (Osnabrugge & Robinson, 2000). Αντίθετα, αξιοποιεί το χρόνο που έχει στη διάθεση του προκειμένου να αποκτήσει το πολυπόθητο customer traction (έλξη πελατών) που θα του ανοίξει το δρόμο να αναζητήσει κεφάλαια από επενδυτές με ευνοϊκότερους όρους στο μέλλον. Το bootstrapping έχει ωστόσο και ένα σημαντικό μειονέκτημα, αυτό της ελλιπούς πρόσβασης σε υποστήριξη από έμπειρους επιχειρηματικούς σύμβουλους και συνεργάτες.

Οικογένεια και Φίλοι (Friends & Family). Η χρηματοδότηση από την οικογένεια και τους φίλους αποτελεί ίσως κανόνα στην Ελλάδα, λόγω οικογενειακής παράδοσης και κουλτούρας. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο πως το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματιών ξεκινά από προσωπικές οικονομίες και καταλήγει να λαμβάνει επιπρόσθετα κεφάλαια από το

οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον. Αυτού του είδους τα κεφάλαια λοιπόν δίνουν την δυνατότητα στους επιχειρηματίες να προχωρήσουν το σχέδιο τους χωρίς να επιχειρήσουν εξωτερική χρηματοδότηση, διότι οι δικοί τους άνθρωποι θα δείξουν εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό τους, θα τους πιστέψουν και θα τους επιτρέψουν να προχωρήσουν χωρίς να παρέμβουν (Osnabrugge & Robinson, 2000). Δεδομένου ότι η συγκεκριμένη πηγή χρηματοδότησης είναι ένας από τους πιο εύκολους τρόπους μιας και ο ιδιοκτήτης κατέχει τον πλήρη έλεγχο της εταιρίας του, πολλοί ωστόσο επιχειρηματίες διστάζουν να τη χρησιμοποιήσουν, λόγω της έντασης που ενδέχεται να δημιουργηθεί στην οικογένεια ή μεταξύ φίλων, εξαιτίας μιας πιθανής αποτυχίας.

Χρηματοδότηση από το πλήθος (Crowdfunding). Μετά τη χρήση των κεφαλαίων των δύο παραπάνω τρόπων χρηματοδότησης, και εφόσον η startup δείξει σημάδια ανάπτυξης, είναι προφανές πως θα χρειαστεί επιπρόσθετη χρηματοδότηση. Ελλείπει όμως σχετικής εμπιστοσύνης προς τις προθέσεις της, μιας και ακόμη βρίσκεται σε πολύ πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, αδυνατεί να βρει τα απαιτούμενα κεφάλαια από ένα ή δύο πιθανούς χρηματοδότες. Ο σκόπελος αυτός όμως ξεπερνιέται, κάνοντας χρήση της τεχνικής του Crowdfunding, της απόκτησης, με άλλα λόγια, της απαιτούμενης για μία νέα επιχείρηση ή ένα καινούργιο προϊόν χρηματοδότησης, μέσω λήψης μικρών-συμβολικών οικονομικών συνεισφορών από ένα μεγάλο όμως αριθμό ατόμων. Κύριος αρωγός φυσικά της όλης προσπάθειας είναι το διαδίκτυο. Πιο συγκεκριμένα, ο όρος Crowdfunding βασίζεται στην εμπιστοσύνη και τη συνεργασία τριών μερών: α) το άτομο ή η ομάδα ατόμων που προτείνει την ιδέα ή το έργο που θα χρηματοδοτηθεί, β) τα άτομα ή οι ομάδες που θα υποστηρίξουν χρηματικά την ιδέα και γ) ο διαμεσολαβητής (μια πλατφόρμα συνήθως) που φέρνει τα συμβαλλόμενα μέρη σε «επαφή» προκειμένου να στηριχτεί και να ξεκινήσει η ιδέα. Έτσι το κάθε άτομο-χρηματοδότης, αξιολογεί όλες τις προταθείσες ιδέες και ενεργώντας τελείως αυτοβούλως, επιλέγει και προάγει εκείνες τις οποίες πιστεύει ή θεωρεί σημαντικές. (Schwienbacher & Larralde, 2010).

Επιχειρηματικοί Άγγελοι ή Επενδυτές Σποράς (Business angels or Seed investor). Πρόκειται για άτομα (ιδιώτες κυρίως) οικονομικά ευκατάστατα που παρέχουν κεφάλαιο για την ίδρυση μίας επιχείρησης, συνήθως είτε με τη μορφή μετατρέψιμου ομολόγου είτε με αντάλλαγμα τη συμμετοχή τους στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Οι επιχειρηματικοί άγγελοι συνήθως στηρίζουν νεοσύστατες εταιρείες στο πρώιμο στάδιο τους, και για αυτόν ίσως τον λόγο χαρακτηρίζονται ως οι καλύτεροι φίλοι που θα μπορούσε να έχει ένας

επιχειρηματίας (Hill & Power, 2002). Εμφανίζουν μεγάλη εμπειρία στο κομμάτι των επενδύσεων, παρέχουν πληροφόρηση, συμβουλές, εμπειρία αλλά και συστάσεις, κοινώς διαθέτουν ένα πολύ καλό και εξελεγμένο δίκτυο επαφών το οποίο θα βοηθήσει το νέο επιχειρηματία ενδεχομένως να αυξήσει την πελατεία του, να έρθει σε επαφή με νέους δανειστές, καινούργιους εργαζόμενους αλλά και να γνωρίσει νέους προμηθευτές, οι οποίοι θα του εξασφαλίσουν διάφορες εκπτώσεις και συνεπώς χαμηλότερα κόστη για την επιχείρηση. Οι επενδυτές σποράς, όπως αλλιώς λέγονται, εργάζονται παράλληλα με τους επιχειρηματίες, παρέχουν καθοδήγηση και είναι ιδιαίτερα υποστηρικτικοί, αφού στόχος τους είναι μία επιτυχημένη επιχείρηση και η μεγιστοποίηση των οικονομικών μεγεθών της (Festel et al., 2013). Πάραυτα, επειδή ένα μεγάλο ποσοστό επενδύσεων αγγέλου χάνονται εντελώς όταν αποτυγχάνουν οι εταιρείες πρώιμου σταδίου, οι επαγγελματίες επενδυτές σποράς αναζητούν επενδύσεις που έχουν τα εχέγγυα να επιστρέψουν τουλάχιστον δέκα ή περισσότερες φορές την αρχική τους επένδυση εντός κάποιων λίγων ετών (συνήθως μέχρι 5 έτη).

Κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (Venture capital) ή Καινοτόμα κεφάλαια. Αυτού του είδους τα κεφάλαια παρέχονται από επαγγελματίες επενδυτές, οι οποίοι είτε επενδύουν κεφάλαια σε μικρές επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν σχετικά πρόσφατα και αδυνατούν να τα εξασφαλίσουν με τα συμβατικά χρηματοπιστωτικά μέσα, είτε σε μεγαλύτερες που βρίσκονται πια σε ώριμο στάδιο. Τα άτομα αυτά άλλες φορές για λόγους έλλειψης χρόνου και άλλες για λόγους έλλειψης σχετικών γνώσεων, εμπιστεύονται τα κεφάλαια τους σε τρίτα άτομα, τα οποία τα ορίζουν να τα διαχειρίζονται και να τα επενδύουν κατά την κρίση τους, εντός ενός γενικότερου πλαισίου που έχουν θέσει. Οι επενδύσεις ωστόσο σε καινοτόμα κεφάλαια, εκτός από μακροπρόθεσμες, είναι και υψηλού κινδύνου γεγονός που κάνει τους επενδυτές να αποφασίζουν να χρηματοδοτούν κυρίως νέες, δυναμικές καινοτόμες startup στις οποίες διακρίνουν ικανότητες, γνώσεις, προοπτικές ανάπτυξης μεγαλύτερες από τα κανονικά επίπεδα και όχι ένα απρόσωπο επιχειρηματικό σχέδιο (Callegati et al., 2005).

Τέλος, τα πρόσωπα που κάνουν τις επενδύσεις, χάρη στην εμπειρία που φέρουν, ξέρουν να διαπραγματεύονται, γνωρίζουν καλύτερα τη συνταγή της επιτυχίας, υπολογίζουν τα πάντα διεξοδικά και επιβάλλοντας αυστηρούς κανόνες και χρονοδιάγραμμα, ζητούν από την εταιρεία να τους αποφέρει το επιθυμητό κέρδος για την επένδυση που έκαναν. Είναι επομένως προφανές ότι τα Venture Capital ζητούν και παίρνουν τη μερίδα του λέοντος της startup (από άποψη μετοχικού κεφαλαίου και μεριδίων), με κύριο στόχο την ενεργή συμμετοχή τους στις αποφάσεις και την πορεία της επιχείρησης. Απώτερος σκοπός τους

βέβαια, η μεγιστοποίηση του κέρδους τους, η οποία θα έρθει κυρίως από την πώληση της startup, στην καταλληλότερη από άποψη οικονομικών μεγεθών περίοδο.

Τραπεζικό δάνειο (Bank loan). Πρόκειται για μία από τις παλαιότερες μορφές χρηματοδότησης. Σήμερα, οι περισσότερες νεοφυείς επιχειρήσεις φαίνεται να αποφεύγουν αυτού του είδους επιχειρηματική χρηματοδότηση, καθώς απαιτεί ιδιαίτερα χρονοβόρες διαδικασίες μέχρι την έκδοσή του και εκτός αυτού απαιτείται οι ιδρυτές να εμφανίζουν ακίνητη περιουσία δική τους αλλά και της startup, κάτι ιδιαίτερα δύσκολο μίας οι περισσότερες startup ιδρύονται από νέους επιχειρηματίες. Βέβαια, σε αντίθεση με τους προαναφερθέντες τρόπους χρηματοδότησης, το θετικό του τραπεζικού δανεισμού, είναι η μη απαίτηση παραχώρησης από τον επιχειρηματία μέρους του μετοχικού του κεφαλαίου, και η συνεπακόλουθη διακράτηση της πλήρους κυριότητας της επιχείρησης (Klacmer Calopa et al., 2014).

2.5. Οργανισμοί που προωθούν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία (Υλικό Οικοσύστημα)

Μία χώρα για να καταφέρει να γίνει ανταγωνιστική και να αναπτύξει την οικονομία της, χρειάζεται να έχει καινοτομική και επιχειρηματική κουλτούρα (Sergeev, 2017). Η καινοτομία αποτελεί επομένως πυλώνα στρατηγικής των πρωτοπόρων επιχειρήσεων που επιδιώκουν αειφόρο ανάπτυξη προκειμένου να παραχθούν επιτυχημένα ανταγωνιστικά προϊόντα-υπηρεσίες. Τα τελευταία χρόνια οι περισσότερες θέσεις εργασίας που δημιουργούνται, προέρχονται από νέες καινοτόμες επιχειρήσεις (startup) των οποίων οι ιδέες αντλούνται από τα κενά που υπάρχουν είτε στην αγορά είτε στην καθημερινή ζωή. Ωστόσο, όπως είδαμε και προηγουμένως, εξαιτίας των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν όλες οι νέες ιδέες, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη στήριξής τους. Έτσι, οι κύριοι οργανισμοί που είθισται να προωθούν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία είναι οι ακόλουθοι τέσσερις.

2.5.1 Πανεπιστήμια

Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα φαίνεται να έχουν αποδεχτεί με μεγάλη προθυμία την αξία της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας. Μέσω των ερευνητικών κέντρων και των εργαστηρίων που διαθέτουν, διδάσκουν και προωθούν την καινοτομία, παράγουν καινοτόμες ιδέες, ενθαρρύνουν τα μέλη τους να σκέφτονται πρωτότυπα και δημιουργικά, ώστε να φτάσουν τελικά να δημιουργήσουν προϊόντα και υπηρεσίες που θα ενισχύσουν την

παγκόσμια οικονομία (Metzler, 2011). Εκτός από τις επιστημονικές, τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες που λαμβάνουν οι φοιτητές, το πανεπιστήμιο επενδύει ιδιαίτερα και στην ανάπτυξη και εξέλιξη των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των σπουδαστών του (Sergeev, 2017). Επιπρόσθετα, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα στρέφονται και σε έξω-πανεπιστημιακές δραστηριότητες για τους φοιτητές τους, όπως διαγωνισμοί επιχειρηματικότητας, πρακτική άσκηση σε startup κ.ά., οι οποίες πέρα από τις κρίσιμες οργανωτικές ικανότητες που τους προσφέρουν, τους δίνουν και την ευκαιρία να εξελιχθούν σε νέους επιχειρηματίες, που θα προσφέρουν καινοτόμα προϊόντα-υπηρεσίες μέσω των νέων startup.

Πρόκειται για μια αμφίδρομη επικερδή σχέση, μιας και οι επιχειρήσεις ευνοούνται σε μεγάλο βαθμό από την πανεπιστημιακή έρευνα και καινοτομία, ενώ αντίστοιχα τα πανεπιστημιακά ιδρύματα επωφελούνται από τις επιχειρήσεις με τις διάφορες χρηματοδοτήσεις που προσφέρουν αλλά και με το μεγάλο και ισχυρό δίκτυο που δημιουργούν.

Εντούτοις, για την συνεχή ανάπτυξη της καινοτομικής κοινωνίας, είναι απαραίτητος ο περαιτέρω εκσυγχρονισμός της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επιτευχθεί με την προσέλκυση του ενδιαφέροντος όλων των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία, κάνοντας χρήση ενός ευέλικτου συστήματος παροχής κινήτρων - επιβραβεύσεων (υλικών ή μη), καθώς και ενισχυτικών - επιστημονικών επιχορηγήσεων (Sergeev, 2017).

2.5.2 Κέντρα Καινοτομίας

Οι κυβερνήσεις, σε παγκόσμιο επίπεδο, επιδιώκουν να αξιοποιήσουν την καινοτομία ως μέσο ενίσχυσης της θέσης της χώρας τους στην παγκόσμια οικονομία. Ένα από τα μέτρα που συνηθίζεται να παίρνουν για το σκοπό αυτό, είναι και η δημιουργία Κέντρων Καινοτομίας. Κάθε τέτοιο κέντρο αποτελεί τόπο εκπαίδευσης και συνεργασίας, μέσω του οποίου εντοπίζονται καινοτόμες ιδέες, παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες και αναπτύσσονται συνεργασίες με επιχειρηματίες και επιστήμονες οι οποίοι συμβάλλουν στην ανάπτυξη του (Sipola et al., 2013).

Αυτού του είδους τα κέντρα αποτελούνται είτε από σύμβουλους επιχειρήσεων και έμπειρους επενδυτές, είτε από ακαδημαϊκούς ερευνητές που εργάζονται σκληρά προκειμένου να προωθήσουν τις καινοτομίες τους, και να τους δώσουν έτσι αξία. Όσον αφορά την οργανωτική δομή, ένα Κέντρο Καινοτομίας μπορεί να έχει γραφεία σε διάφορες περιοχές μιας χώρας. Μερικές φορές το έργο γίνεται σε ένα τεχνολογικό κέντρο ή συνδέεται με κάποιο

πανεπιστημιακό ίδρυμα. Μπορεί επίσης να είναι μέρος κάποιου υπουργείου ή άλλου κυβερνητικού οργανισμού.

Τα κύρια καθήκοντα του Κέντρου Καινοτομίας ή του Ιδρύματος μπορεί να περιλαμβάνουν (Sirilä, 2002) :

- Προώθηση και υποστήριξη καινοτόμων δραστηριοτήτων
- Παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης και αξιολόγηση καινοτομιών
- Συνδρομή στα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας - διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας
- Καθοδήγηση στη διαχείριση έργου και την ανάπτυξη προϊόντων
- Συμβουλευτική μάρκετινγκ και εμπορευματοποίησης καινοτόμων προϊόντων
- Χρηματοδότηση (μερική ή ολική)
- Συμβουλευτική εργασία για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων
- Εκπαιδευτικές δραστηριότητες για εφευρέτες και επιχειρηματίες
- Διεθνής συνεργασία και επιχειρηματικές επαφές

2.5.3 Οι συνεργατικοί χώροι (*Co-working spaces*)

Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται τεράστιες αλλαγές στο τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρηματίες και στο πώς διαχειρίζονται το υπερπολύτιμο πλέον χρόνο τους. Σε αυτές τις αλλαγές οδηγήθηκαν κατά μία έννοια υποχρεωτικά λόγω της γενικότερης οικονομικής κρίσης, από την άλλη αυτή ήταν και μια φυσιολογική εξέλιξη αν κανείς θελήσει να εκμεταλλευτεί τη μεγάλη άνοδο της τεχνολογίας.

Πιο συγκεκριμένα, ο κάθε επαγγελματίας, ειδικά στην αρχή, αναζητάει χρήματα ακόμη και για τον εξοπλισμό του γραφείου του (πχ αγορά υπολογιστών, κινητών τηλεφώνων, εκτυπωτών, λογισμικού κλπ), κάτι που για πολλούς νέους επιχειρηματίες αποτελεί ένα έξοδο σημαντικό το οποίο θα επιθυμούσαν να προσπεράσουν. Έτσι, η τάση της εποχής προστάζει την ομαδικότητα, στη βάση του διαμοιρασμού ενός ενοικιαζόμενου χώρου/γραφείου με άλλους χρήστες-επιχειρηματίες που προέρχονται ενδεχομένως και από πολύ διαφορετικούς τομείς. Αυτή είναι, θα λέγαμε, και η αρχή δημιουργίας των συνεργατικών χώρων (*co-working spaces*), οι οποίοι στόχο έχουν την αύξηση της παραγωγικότητας, την ευελιξία, τη δημιουργικότητα και την αλληλεπίδραση, ώστε να μειωθεί το κόστος για όλους τους συμμετέχοντες. Αποτελούν δηλαδή χώρους συνάντησης, φιλοξενίας και συνεργασίας για επιχειρηματίες που μεταφέρουν έργα και ιδέες και επιθυμούν να τις μοιραστούν με άλλους (Van Meel & Vos, 2001).

Η υλοποίηση αυτή είναι επομένως ιδανική για startup επιχειρήσεις που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να τα αποκτήσουν ή δεν επιθυμούν να προβούν σε αυτή την διαδικασία, δίνοντάς τους έτσι δύο σημαντικό πλεονεκτήματα για την μετέπειτα ανάπτυξή τους:

α) μείωση των εξόδων και αύξηση επομένως των διαθέσιμων προς επένδυση αρχικών κεφαλαίων

β) μείωση του χρόνου που απαιτείται για εξεύρεση και διαμόρφωση των απαιτούμενων χώρων, κι επομένως αύξηση του διαθέσιμου, για αποκλειστική ενασχόληση με την ίδια τη startup, χρόνου

Ωστόσο οι συνεργατικοί χώροι δεν απευθύνονται μόνο σε Startup ούτε σε επιχειρήσεις που ανήκουν αποκλειστικά στον τομέα της τεχνολογίας, αλλά διευκολύνουν στην διαμόρφωση και ανάπτυξη του γενικότερου επιχειρηματικού οικοσυστήματος (Firth, 2012).

Οι βασικές υπηρεσίες που παρέχονται από τους συνεργατικούς χώρους είναι:

- Διαδικτυακή σύνδεση, ρεύμα.
- Τεχνολογικός εξοπλισμό (φαξ, προβολείς, εκτυπωτές, τηλεφωνικό δίκτυο κ.α.).
- Γραφική ύλη.
- Έπιπλα.
- Χώροι συνεδριάσεων, σαλόνι, αίθουσες αναψυχής.
- Βιβλιοθήκη.
- Νερό, καφέ, snacks.
- Χώροι αποθήκευσης.
- Ασφάλιση.

Επιπροσθέτως, κάποιοι χώροι ενδέχεται να προσφέρουν πρόσθετες υπηρεσίες όπως:

- Ενοικίαση ηλεκτρονικού εξοπλισμού.
- Υπηρεσίες και χώροι υποδοχής πελατών.

Συνοψίζοντας, τα co-working spaces προσφέρουν συμπληρωματικές υπηρεσίες στα κέντρα επιχειρηματικότητας και καινοτομίας και μπορούν με αυτόν τον τρόπο να ενισχύσουν την ανάπτυξη όλου του οικοσυστήματος των startup επιχειρήσεων. Μέσω της συνεργασίας των παραγόντων που συμμετέχουν σε αυτά, δημιουργείται, όπως είναι φυσικό, ένα νέο

καινοτόμο οικοσύστημα σε τοπικό επίπεδο (Moriset, 2013), το οποίο εν τέλει καθίσταται μοχλός επιπρόσθετης ανάπτυξης για όλες τις startup που τυχόν συμμετέχουν σε αυτό.

2.5.4 Επιστημονικά και Τεχνολογικά Πάρκα (Science and Technology Parks)

Όπως ίσως να συμπεραίνει κανείς και από το όνομά τους, τα επιστημονικά και τεχνολογικά πάρκα είναι οργανισμοί που ως κύριο στόχο έχουν την ανάπτυξη και προαγωγή της καινοτομίας, καθώς και την εισαγωγή της στην παραγωγή ενός προϊόντος/υπηρεσίας.

Έτσι οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται σε ένα τεχνολογικό πάρκο αφορούν κατά βάση προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας (μικροηλεκτρονική, υπολογιστές, χημεία, βιοτεχνολογία κλπ). Όπως είναι προφανές, με αυτού του είδους τις δραστηριότητες ασχολούνται, εκτός των κοινών επιχειρήσεων, και μια πληθώρα startup επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, η εγκατάσταση startup επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας δεν είναι αποκλειστικός κανόνας για ένα τέτοιο πάρκο (Lehner, 2013).

Εντός των τεχνολογικών πάρκων συναντά κανείς αρκετά ερευνητικά κέντρα πανεπιστημίων, καθώς και μονάδες έρευνας και ανάπτυξης εταιρικών οργανισμών (Sipila, 2002). Ο λόγος σύστασης τέτοιων μονάδων εντός των πάρκων, είναι το γεγονός ότι τα τεχνολογικά - επιστημονικά πάρκα δημιουργούνται κατά κύριο λόγο με συνεργασία ιδιωτικών εταιρειών, πανεπιστημίων και κυβερνητικών οργανισμών.

Η δράση τους περιγράφεται ως επικουρική όλων των προηγουμένως αναφερθέντων οργανισμών προώθησης της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, παρέχοντας στις επιχειρήσεις που φιλοξενούν, χώρους γραφείου και εργασίας, εκπαίδευση σε θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας, υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης, διαμόρφωσης επιχειρηματικού σχεδίου, μεταφοράς, τεχνολογίας και νομικής υποστήριξης.

Με αυτό τον τρόπο, το πάρκο προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στις φιλοξενούμενες επιχειρήσεις, έναντι άλλων εταιρειών εγκατεστημένων σε χώρους εκτός τεχνολογικών πάρκων. Οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, συνοψίζονται σε όλες εκείνες τις υλικές και άυλες υπηρεσίες που προσφέρει αλλά και η συσσωρευμένη γνώση - εμπειρία που διαθέτει. Συνήθως οι startup στα αρχικά τους στάδια, έχουν αυξημένες πιθανότητες αποτυχίας, καθώς είναι ευάλωτες λόγω απειρίας αλλά και αδυναμίας για εξεύρεση χρηματοδότησης. Το τεχνολογικό και επιστημονικό πάρκο συμβάλει στην ενθάρρυνση, στήριξη και περιορισμό των δαπανών των νέων startup μέσω των υπηρεσιών τις

οποίες προσφέρει. Έτσι οι ανάγκες των startup, οι οποίες αρκετά κοινά σημεία, καλύπτονται άμεσα, γρήγορα και με το καλύτερο δυνατό τρόπο (Macht & Waetherston, 2014).

Επιπρόσθετα, οι νέες startup επιχειρήσεις στοχεύουν κυρίως τη διεθνή αγορά. Λόγω όμως είτε έλλειψης σχετικών γνώσεων είτε ανεπαρκούς οικονομικής δυνατότητας, προσκρούουν συχνά σε θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Έτσι, οι υπηρεσίες κατοχύρωσης πνευματικών δικαιωμάτων των πάρκων καθίστανται αρκετά σημαντικές για την αδιάκοπη πορεία των startup, καθώς τις βοηθούν να λύσουν προβλήματα γραφειοκρατίας, τα οποία αφορούν τη δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία κατοχύρωσης πνευματικών δικαιωμάτων είτε σε επίπεδο χωρών, είτε σε διεθνές επίπεδο, αποφεύγοντας ταυτόχρονα τις καταστροφικές συνέπειες που θα είχε η διαρροή του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτημάτων στην αγορά. Επίσης, σημαντικός είναι και ο ρόλος του πάρκου να προσφέρει λογιστικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες της κάθε startup.

Τέλος, πέραν όλων των ανωτέρω προτερημάτων που παρέχουν τα πάρκα στις νεοφυείς επιχειρήσεις, ταυτόχρονα βελτιώνουν και το βιοτικό επίπεδο των περιοχών στις οποίες στεγάζονται. Ειδικότερα, με την απασχόληση σε αυτά προσωπικού των τοπικών κοινωνιών, βοηθούν τόσο στη μεταφορά γνώσεων στην τοπική κοινωνία, όσο και στην τόνωση της τοπικής οικονομίας, διαδραματίζοντας επομένως σημαντικό ρόλο στην περιφερειακή ανάπτυξη, ιδίως των αναδυόμενων οικονομιών (Cumming & Johan, 2013).

2.6. Άυλο Οικοσύστημα

2.6.1 Διαγωνισμοί επιχειρηματικότητας και καινοτομίας

Αυτού του είδους οι διαγωνισμοί ενισχύουν και δυναμώνουν το άυλο οικοσύστημα των startup. Προσφέρουν στους συμμετέχοντες ένα ευρύ φάσμα οφελών όπως είναι οι υπηρεσίες δικτύωσης, η συμβουλευτική υποστήριξη καθώς και η προβολή σε εθνικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο (Russell et al., 2008). Οι διαγωνισμοί αυτοί εκτός του ότι είναι προσανατολισμένοι στην ιδέα και στον ιδρυτή της ιδέας, αποτελούν και μια μέθοδο προώθησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ιδιαίτερα για τους φοιτητές και τους νέους επιχειρηματίες. Συνεπώς, εκτός της οικονομικής υποστήριξης, της στήριξης σε καινοτόμες και πρωτοποριακές ιδέες και σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα, οι διαγωνισμοί επιχειρηματικότητας και καινοτομίας, ενισχύουν τις επιχειρηματικές δεξιότητες των υποψηφίων, την αυτοπεποίθηση, την τάση για ανάληψη κινδύνων και τους βοηθούν να δημιουργήσουν ένα δίκτυο επαφών, στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα για τη γέννηση μιας startup επιχείρησης (Russell et al., 2008). Τέλος, οι στόχοι αυτών των διαγωνισμών είναι :

- Να προσφέρουν καθοδήγηση και τα κατάλληλα κίνητρα στους νέους επιχειρηματίες, ώστε να καταφέρουν να κάνουν τα όνειρα τους πραγματικότητα.
- Να ενισχύσουν τις επιχειρηματικές τους δεξιότητες, μέσω της συναναστροφής τους με τα κατάλληλα και έμπειρα άτομα.
- Να προσελκύσουν επιχειρηματικά κεφάλαια.
- Να προσφέρουν υπηρεσίες δικτύωσης.

2.6.2 Δραστηριότητες και εκδηλώσεις για startup επιχειρήσεις

Πρόκειται για πολυεπίπεδες εκδηλώσεις, αφιερωμένες στο οικοσύστημα της νεοφυούς επιχειρηματικότητας, που στόχο έχουν να προωθήσουν την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε startup, νέους επιχειρηματίες, επενδυτές, και εκπροσώπους εταιριών που αναζητούν νέες ευκαιρίες. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρηματίες έχουν μέσω αυτών των εκδηλώσεων τη δυνατότητα, να ενημερωθούν από τα κατάλληλα και έμπειρα άτομα σχετικά με τους πιθανούς τρόπους δικτύωσης, να καθοδηγηθούν στο τι ακριβώς χρειάζεται για να ξεκινήσει κάποιος την δική του εταιρεία, να βρουν νέους επιχειρηματικούς συνεργάτες, να ανακαλύψουν που βρίσκεται η προσπάθεια τους στον επιχειρηματικό χάρτη, να κατανοήσουν τον υπάρχοντα ανταγωνισμό και τέλος να εξασφαλίσουν ένα επιθυμητό ποσό χρηματοδότησης.

2.6.3 Κοινωνικές ομάδες και οργανώσεις υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας

Αποστολή αυτών των οργανώσεων είναι η ενθάρρυνση της καινοτομικής σκέψης και η καλλιέργεια επιχειρηματικού πνεύματος, στους νέους επιχειρηματίες. Κυρίως προωθούν ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο εκτός από το ότι ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και παρέχει τα μέσα για τη διαχείριση της καινοτομίας και την οργάνωση επιτυχημένων επιχειρηματικών προσπαθειών, συνεισφέρει παράλληλα και στη μαζική δημιουργία νέων, ποιοτικών θέσεων εργασίας και στη συνολικότερη ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας (Hellenic Start up Association, 2011). Λειτουργούν ως κέντρα γνώσης για τις νεοφυείς επιχειρήσεις, δίνοντας την ευκαιρία άμεσης επαφής με επιτυχημένους επιχειρηματίες, μειώνοντας έτσι την απόσταση ανάμεσα στην θεωρητική κατάρτιση και την πρακτική εφαρμογή των ιδεών τους.

2.7. Προκλήσεις των νεοφυών επιχειρήσεων

Η πορεία των startup όμως δεν είναι στρωμένη με ροδοπέταλα. Πέρα από τη γενικότερη στήριξη που προαναφέραμε, συχνά οι startup έρχονται αντιμέτωπες με προκλήσεις που θέτουν το όλο εγχείρημα σε κίνδυνο. Έτσι, όλοι οι παραπάνω τρόποι βοήθειας και στήριξης, παρέχονται στις νέες startup προκειμένου να αντιμετωπίσουν όλα εκείνα τα εμπόδια που προβάλλονται σε όλη τη διάρκεια της ανάπτυξής τους. Για να γίνει πιο ξεκάθαρη αυτή η αναγκαιότητα στήριξης, παρακάτω παρουσιάζονται μερικές από τις προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες οι νεοφυείς επιχειρήσεις (Shepherd et al., 2000):

Τεχνολογική εξέλιξη. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας ενώ φαίνεται να είναι σύμμαχος τους θα έλεγε κανείς, εντούτοις αποτελεί ταυτόχρονα και μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι περισσότερες startup επιχειρήσεις σήμερα. Το να καταφέρει μία startup να συμβαδίσει με την ψηφιακή και τεχνολογική πρόοδο, εκτός από αυτοσκοπός της, είναι ταυτόχρονα και μία πρόκληση λόγω της μεγάλης ταχύτητας με την οποία αυτά συντελούνται. Έτσι πολλές από τις δραστηριότητές τους, θέλοντας ή μη, επηρεάζονται πλέον από τους τρόπους με τους οποίους γίνεται η προσέγγιση πελατών (ηλεκτρονικό εμπόριο), η προστασία των δεδομένων, η διαμόρφωση των τιμών και του κόστους κλπ.

Περιορισμένη πρόσβαση σε κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Η εύρεση κατάλληλα καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί ένα ιδιαίτερο πρόβλημα το οποίο κρατά πίσω τους νέους επιχειρηματίες. Ιδιαίτερα αν μια νεοφυής επιχείρηση δραστηριοποιείται σε τομείς υψηλής τεχνολογίας ή εξειδίκευσης, τότε η εύρεση σχετικού προσωπικού θα πρέπει να είναι ενδεχομένως από τα πρώτα προβλήματα που θα πρέπει να λύσει.

Ανεπαρκής ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας και καινοτομίας. Η έλλειψη θεσμικής στήριξης και τα περιορισμένα κρατικά κίνητρα αποτελούν παράγοντα αποθάρρυνσης επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη και γενικότερα καινοτομίες. Η συνεργασία επομένως μεταξύ εταιρειών, πανεπιστημίων και startup, καθίσταται χρήσιμη προκειμένου να εμπεδωθεί ένα γενικότερο κλίμα ασφάλειας και να προσελκυστούν κατ' αυτόν τον τρόπο τα απαιτούμενα κεφάλαια.

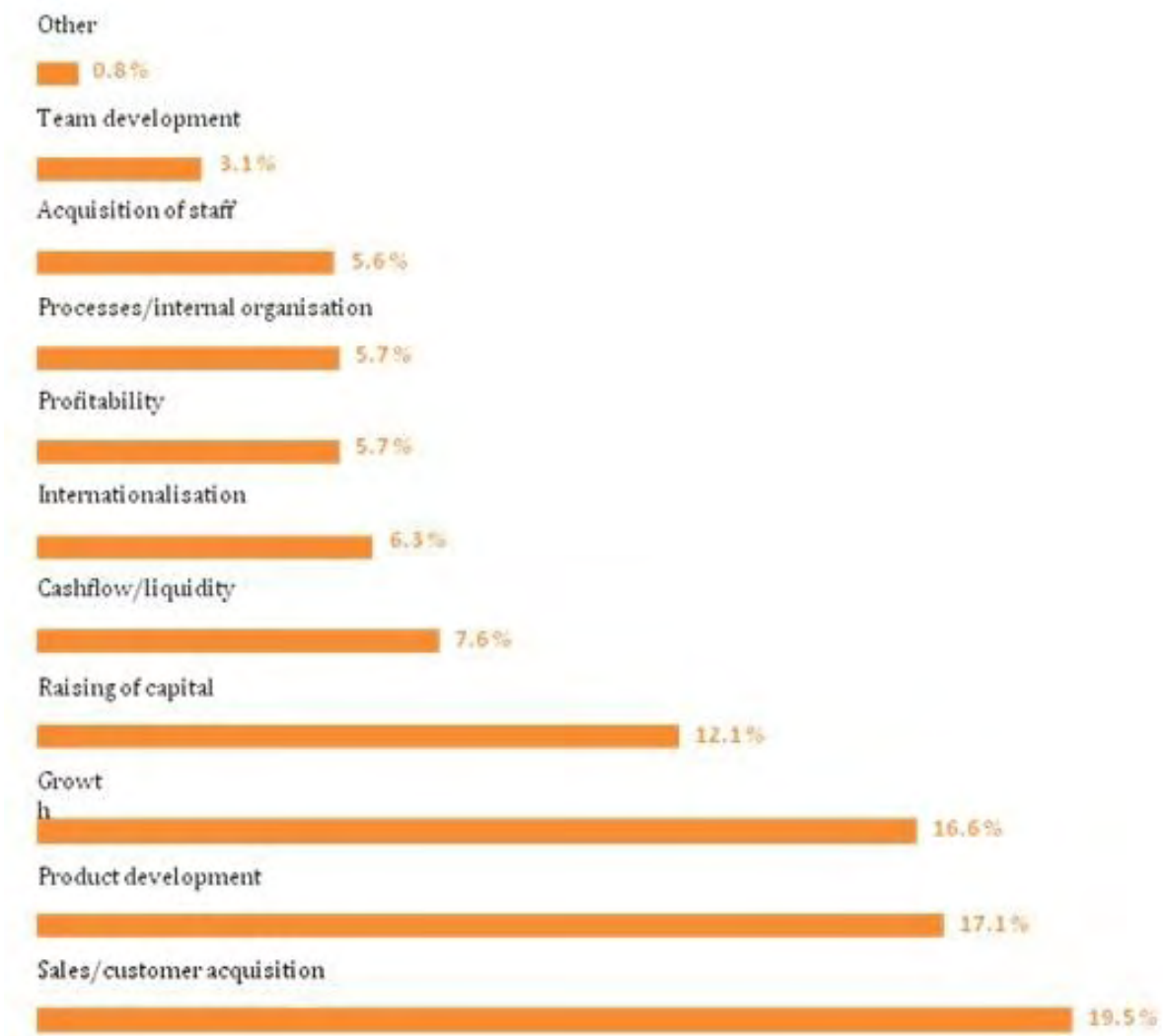
Σύνθετο οικονομικό περιβάλλον / Στρεβλώσεις της αγοράς. Τυχόν περιοριστικοί κανονισμοί σε μια αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών, μπορούν να εμποδίσουν τη διευκόλυνση της επιχειρηματικότητας και να καταπνίξουν έτσι την τεχνολογική καινοτομία και την οικονομική πρόοδο. Παραδείγματα τέτοιων δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι νεοφυείς επιχειρήσεις είναι:

- α) ο χρόνος επίλυσης εμπορικής διαφοράς στα δικαστήρια
- β) οι φραγμοί στην είσοδο στην αγορά
- γ) οι τιμολογιακοί περιορισμοί
- δ) τα κρατικά μονοπώλια
- ε) το ασταθές φορολογικό σύστημα κλπ

Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι μια οικονομία η οποία αποθαρρύνει τη δημιουργία εταιρειών με ικανότητα καινοτομίας, εξαγωγών και υψηλής ανταγωνιστικότητας σε παγκόσμιο επίπεδο.

Φόβος αποτυχίας. Πρόκειται για παράγοντα που εμποδίζει σε μεγάλο βαθμό την ίδρυση μιας νεοφυούς επιχείρησης. Αναπόφευκτα, από τη φύση του ο μέσος άνθρωπος στρέφεται γενικά προς επαγγέλματα που ενέχουν μικρότερο κίνδυνο και είναι σαφώς πιο ασφαλή, από ότι η έναρξη μιας νέας καινοτόμας επιχείρησης. Αυτό, σε συνδυασμό με τις σκέψεις ότι σε περίπτωση αποτυχίας, εκτός από το χρηματικό κόστος, θα υπάρξει και ένα γενικότερο ψυχολογικό κόστος, είναι παράγοντες που χρήζουν αντιμετώπισης και στήριξης από το ευρύτερο περιβάλλον των επίδοξων νέων επιχειρηματιών.

Συνοψίζοντας, και προκειμένου να γίνουν πιο απτές οι προαναφερθείσες προκλήσεις, στην έρευνα του ESM το 2016, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν τις τρεις μεγαλύτερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν σήμερα οι νεοφυείς επιχειρήσεις τους. Κατέληξαν λοιπόν στο ότι οι πωλήσεις και η απόκτηση πελατών ήταν για άλλη μια φορά η μεγαλύτερη πρόκληση για τους ίδιους, με 19,5%, ακολουθούμενη από την ανάπτυξη των προϊόντων τους (17,1%) και τέλος η μεγέθυνση της ίδιας της startup (16,6%). Η άντληση κεφαλαίων (12,1%) ήταν επίσης ένα αρκετά σημαντικό ζήτημα για την ομαλή τους πορεία (Σχήμα 2.1).



Σχήμα 2.1: Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ευρωπαϊκές νεοφυείς επιχειρήσεις

Πηγή: *European Startup Monitor, 2016*

Τέλος, η ίδια έρευνα, εστίασε και στα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι startup κατά τη φάση επέκτασης των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων σε άλλες χώρες. Έτσι, περίπου το ένα τρίτο (30,3%) όλων των ιδρυτών startup δήλωσε ότι οι διαφορές στη νομοθεσία και τους κανονισμούς είναι τα πιο δύσκολα ζητήματα που αντιμετωπίζουν. Ακολούθησαν τα ζητήματα προσαρμογής των προϊόντων / υπηρεσιών τους στις τοπικές προτιμήσεις των πελατών (18,8%), οι διαφορές στα φορολογικά συστήματα (16,1%), οι πολιτιστικές διαφορές (15,2%), ενώ το 12,0% βλέπει τους γλωσσικούς φραγμούς ως σημαντική πρόκληση (Σχήμα 2.2).



Σχήμα 2.2: Προκλήσεις των startup κατά τη φάση επέκτασης σε άλλες χώρες

Πηγή: European Startup Monitor, 2016

Κεφάλαιο 3^ο

«Συνοπτική Επισκόπηση Κριτηρίων Αξιολόγησης Νεοφυών Επιχειρήσεων»

Ανατρέχοντας κανείς στη διεθνή βιβλιογραφία θα βρει αρκετές μελέτες να έχουν μέχρι στιγμής ασχοληθεί με την αναζήτηση των προσδιοριστικών εκείνων παραγόντων των startup, οι οποίοι έλκουν τους επενδυτές εξασφαλίζοντας έτσι την απαραίτητη υποστήριξη και οδηγώντας τις με αυτόν τον τρόπο στην επιτυχία. Σε όλες αυτές τις μελέτες αναζητούνται τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τους διευθύνοντες της εκάστοτε δομής, προκειμένου να επιλέξουν όσο το δυνατόν ορθότερα ποιες startup θα υποστηρίξουν. Ωστόσο, δεν υπάρχουν κάποια ξεκάθαρα κριτήρια αξιολόγησης βάσει των οποίων λαμβάνουν τις αποφάσεις, αλλά πρόκειται για κριτήρια που βασίζονται στη διαίσθηση των ατόμων και σε υποσυνείδητες προτιμήσεις.

Έτσι είτε πρόκειται για θερμοκοιτίδα, είτε για επιταχυντή, είτε για οποιαδήποτε άλλη δομή, κοινή διαπίστωση είναι ότι σπάνια χρησιμοποιείται ένα συγκεκριμένο σύνολο κριτηρίων επιλογής startup (Aerts et al., 2007; Shafir et al., 1993; Jeffrey et al., 2016). Επιπρόσθετα, άλλες μελέτες παραδοσιακών θερμοκοιτίδων και επιχειρηματικών αγγέλων έχουν καταλήξει στο ότι τα κριτήρια αξιολόγησης ενδέχεται να αλλάζουν κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από την αρχική εξέταση/φιλτράρισμα έως την τελική επιλογή (Merrifield, 1987; Mitteness et al., 2012; Maxwell et al., 2011).

Εμπειρικές μελέτες ωστόσο έχουν δείξει ότι μόνο οι κορυφαιοί επιταχυντές (αυτοί από τους οποίους έχουν αποφοιτήσει γνωστές επιτυχημένες νεοφυείς εταιρείες και συνδέεται με υψηλό προφίλ συμβούλους, π.χ. επιτυχημένους κατά συρροή επιχειρηματίες και αναγνωρισμένους επιχειρηματίες κεφαλαίων που παρέχουν φήμη, αξιοπιστία και πολύτιμες ευκαιρίες καθοδήγησης και δικτύωσης) μπορούν πραγματικά να επιταχύνουν τις νεοφυείς επιχειρήσεις (Hallen et al., 2014; Smith & Hannigan, 2015). Η συμμετοχή δηλαδή σε έναν κορυφαίο επιταχυντή μπορεί να πιστοποιήσει την ποιότητα και τις δυνατότητες μιας πρώιμης startup και να την κάνει άμεσα γνωστή, βοηθώντας την έτσι να ξεπεράσει το βάρος της απειρίας της και να προσελκύσει περισσότερους και καλύτερους επενδυτές (Kim & Wagman, 2014). Με τη σειρά του ένας κορυφαίος επιταχυντής, επειδή ακριβώς θεωρείται κορυφαίος, θα προσελκύσει αιτήσεις από πολυάριθμες νεοφυείς επιχειρήσεις, μερικές από τις οποίες

έχουν υψηλές δυνατότητες και προοπτικές ακόμα και πριν από το πρόγραμμα επιτάχυνσης (Hansen et al., 2000; Rothschild & Darr, 2005).

Άρα, η επιτυχία του επιταχυντή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την ποιότητα των startup που επιλέγει. Επομένως, ένας κορυφαίος επιταχυντής πρέπει να είναι εξαιρετικά επιλεκτικός και να δέχεται μόνο ένα μικρό αριθμό νεοφυών επιχειρήσεων με υψηλές δυνατότητες για να συνεχίσει να προσελκύει την ελίτ των startup, με την ελπίδα των μεγάλων οικονομικών αποδόσεων από αυτές αργότερα. Ωστόσο, το να καταλήξουν σε έναν μικρό αριθμό startup επιχειρήσεων υψηλής ποιότητας, διαλέγοντας μέσα από έναν μεγάλο αριθμό αιτούντων, αποτελεί μια πρόκληση για τους επιταχυντές, και ορίζεται ως θεμελιώδους σημασίας διαδικασία για τις επιτυχίες τους.

Επειδή επομένως ο προσδιορισμός των κριτηρίων λήψης απόφασης από τους διευθύνοντες της εκάστοτε δομής, δείχνει να είναι ένα πιο σύνθετο ζήτημα, και προκειμένου να αποφύγουμε χαοτικές αναζητήσεις παραγόντων που κρίνουν την επιλογή των startup, απαιτείται να εστιάσουμε σε συγκεκριμένη/-ες μελέτη/-ες, ώστε να πλαισιωθεί όσο το δυνατόν καλύτερα η αναζήτησή μας.

Οι μελέτες που παρουσίασαν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και στις οποίες βασίσθηκε η παρούσα έρευνα, ήταν οι παρακάτω δύο:

A) Η μελέτη των Yin & Luo (2018) η οποία πραγματεύεται τα κριτήρια με τα οποία επιλέγει startup ο πρώτος κορυφαίος επιταχυντής στη Νοτιοανατολική Ασία, ο JFDI (Joyful Frog Digital Incubator), καθώς επίσης και το πώς αυτά τα κριτήρια μπορεί να μεταβάλλονται κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης.

B) Μία χρονικά αλλά και ουσιαστικά πρωτοπόρος μελέτη (Merrifield, 1987), η οποία ασχολείται με την βιομηχανική ανταγωνιστικότητα των ΗΠΑ και τις τεράστιες απαιτήσεις που ενείχε το εγχείρημα της αμείωτης συνέχισής της, και η οποία κατέληγε στο συμπέρασμα πως ένα επαγγελματικά διοικούμενο κέντρο θερμοκοιτίδων, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα κριτήρια, μπορούσε να αναδειχθεί στο πιο επιτυχημένο μοντέλο για το σκοπό αυτό.

Χρησιμοποιώντας επομένως την μελέτη των Yin & Luo (2018), η οποία αφορά έναν κορυφαίο επιταχυντή κι επ' ουδενί λόγω δε θα μπορούσαμε να παραλείψουμε τέτοια μελέτη, και φιλτράροντάς την μέσα από την σταθερή αξία των συμπερασμάτων της μελέτης του Merrifield (1987), καταλήξαμε σε 6 κριτήρια απόφασης που χρησιμοποιούν συνειδητά ή υποσυνείδητα οι δομές υποστήριξης των startup, ή με άλλα λόγια σε 6 τομείς που δίνουν ή πρέπει να δίνουν έμφαση οι υποψήφιοι προς υποστήριξη startup. Αυτά είναι:

- *Κριτήριο 1:* Δυνατότητα κερδοφορίας και πωλήσεων, δηλαδή αν η νεοφυής επιχείρηση παρουσιάζει προοπτικές κερδοφορίας και πωλήσεων.
- *Κριτήριο 2:* Πολιτικοί και κοινωνικοί περιορισμοί, δηλαδή αν η νεοφυής επιχείρηση πρόκειται να αντιμετωπίσει πολιτικούς, κοινωνικούς, νομικούς ή άλλους περιορισμούς.
- *Κριτήριο 3:* Δυνατότητα ανάπτυξης, δηλαδή αν η νεοφυής επιχείρηση παρουσιάζει προοπτικές μεγέθυνσης.
- *Κριτήριο 4:* Ανάλυση ανταγωνισμού, δηλαδή αν η νεοφυής επιχείρηση διαθέτει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή το στρατηγικό εκείνο πλάνο ώστε να υπερκεράσει τον ανταγωνισμό.
- *Κριτήριο 5:* Διαχείριση κινδύνου, δηλαδή αν η νεοφυής επιχείρηση διαθέτει ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων/υπηρεσιών ώστε να επιτυγχάνει την απαραίτητη διασπορά κινδύνου.
- *Κριτήριο 6:* Αναδιάρταξη κλάδου, δηλαδή αν οι καινοτομίες που εισάγει η νεοφυής επιχείρηση μπορούν να παράξουν ευκαιρίες αναδιάρθρωσης τμημάτων της αγοράς ή ακόμη και δημιουργίας νέων αγορών.

Από τα παραπάνω ιδιαίτερα χρήσιμα κριτήρια μπορούν αφενός να πληροφορηθούν οι μάνατζερ των δομών υποστήριξης για τις υποσυνείδητες προτιμήσεις τους κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αφετέρου να μουν οι επιχειρηματίες στο σκεπτικό ενός μάνατζερ και, ως εκ τούτου, να βελτιώσουν εξαρχής τις επιδόσεις των startup τους. Μπορούν όμως τα κριτήρια αυτά να εφαρμοσθούν με ασφάλεια και στο ελληνικό οικοσύστημα των startup; Αυτό επομένως θα είναι και το βασικό περιεχόμενο της έρευνάς μας, αν δηλαδή τα κριτήρια που εξήχθησαν από τις ανωτέρω μελέτες, μπορούν να γενικευθούν και να ισχύουν και για τις ελληνικές startup.

Έτσι, σε όποιο αποτέλεσμα κι αν οδηγηθεί η έρευνά μας, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο για τη νεοφυή επιχειρηματικότητα στη χώρα, να γνωρίζει αν θα πρέπει να τα υιοθετήσει ή έστω να τα απορρίψει. Επειδή όμως το τελευταίο αυτό δίλημμα δεν αποτελεί, όπως είναι φανερό, ένα κλασικό πρόβλημα με δύο μόνο πιθανές λύσεις, δηλαδή να υιοθετηθούν όλα τα κριτήρια ή να απορριφθούν όλα, αλλά περιέχει πληθώρα λύσεων, όπως:

- α) να υιοθετηθούν κάποια κριτήρια π.χ. τα κριτήρια 1, 3, 5 και να απορριφθούν τα υπόλοιπα κ.ο.κ.

β) να υιοθετηθούν μερικώς κάποια κριτήρια π.χ. τα κριτήρια 2, 4, 6 και να απορριφθούν τα υπόλοιπα κ.λ.π.

γ) συνδυασμοί των ανωτέρω

γίνεται σαφές πως θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί κάποια μέθοδος η οποία θα μας παρέχει όλη την πληροφόρηση την οποία αναζητούμε. Με άλλα λόγια, πρόκειται για ένα πρόβλημα πολλών παραγόντων (κριτηρίων), οι οποίοι δύναται ταυτόχρονα να ιεραρχηθούν ως περισσότερο ή λιγότερο σημαντικοί. Επιπρόσθετα, λόγω της φύσης του προβλήματος και της συνεπακόλουθης έλλειψης διαθέσιμων στοιχείων από εταιρείες που δεν πέτυχαν, οδηγηθήκαμε στο συμπέρασμα πως η καταλληλότερη μέθοδος αξιολόγησης των κριτηρίων αυτών από το υφιστάμενο ελληνικό οικοσύστημα νεοφυών επιχειρήσεων (δομές υποστήριξης και νεοφυείς επιχειρήσεις), δεν είναι άλλη από την Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία (Analytic Hierarchy Process - AHP), η οποία αποτελεί μέθοδο πολυκριτηριακής ανάλυσης.

Κεφάλαιο 4^ο

«Περιγραφή Έρευνας – Μεθοδολογία»

4.1 Ερευνητική Μεθοδολογία

Όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η επιλεγθείσα μεθοδολογία προκειμένου να απαντήσουμε τα ερωτήματα της συγκεκριμένης έρευνας είναι η Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία. Η AHP είναι μια μέθοδος λήψης αποφάσεων για περίπλοκα προβλήματα πολλαπλών κριτηρίων, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς να απαιτούνται ιδιαίτερες γνώσεις, ενώ επιτρέπει στον αποφασίζοντα να συνδυάσει την εμπειρία του, τις γνώσεις του αλλά και τη διαίσθησή του. Είναι σημαντικό επίσης να τονιστεί πως η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί σε πολύ μικρό δείγμα. Σε αντίθεση επομένως με εναλλακτικές μεθόδους, όπως παλινδρόμηση, ανάλυση παραγόντων, ανάλυση συστάδων κλπ, δεν απαιτεί την ύπαρξη μεγάλου δείγματος, κάνοντάς την έτσι καταλληλότερη για την δική μας έρευνα.

Γενικότερα, η Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία είναι μια τεχνική η οποία αναπτύχθηκε στο Wharton School of Business από τον καθηγητή Thomas L. Saaty, τις δεκαετίες '70 και '80. Η ανάπτυξη της μεθόδου ήταν προϊόν προβληματισμού σχετικά με την έλλειψη μιας πρακτικής και εύκολα εφαρμόσιμης μεθόδου για τον καθορισμό προτεραιοτήτων, και τη λήψη αποφάσεων. Έκτοτε θεωρείται μία από τις ευρέως χρησιμοποιούμενες τεχνικές ανάλυσης και λήψης αποφάσεων, εξαιτίας της απλότητας, την σαφήνειας και της εύκολης υλοποίησής της (Harker, 1987).

Οι βασικές ιδέες που διέπουν τη μέθοδο αυτή είναι οι ακόλουθες τρεις:

- *Είναι αναλυτική*: η μαθηματική και λογική αιτιολόγηση για τη λήψη αποφάσεων είναι το ισχυρό γνώρισμα της μεθόδου. Συμβάλλει στην ανάλυση του προβλήματος σε λογική βάση και στη μετατροπή των σκέψεων και διαισθήσεων του αποφασίζοντα σε νούμερα.
- *Δομεί το πρόβλημα σε μία ιεραρχία*: η αποδόμηση του προβλήματος σε υποπροβλήματα μειώνει την πολυπλοκότητα του προβλήματος.
- *Ορίζει μία διαδικασία για τη λήψη των αποφάσεων*: οι πληροφορίες του λήπτη των αποφάσεων ενσωματώνονται στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ειδικότερα, η πολυκριτηριακή αυτή μέθοδος ανάλυσης, είναι μια συστηματική διαδικασία στην οποία τα στοιχεία ενός προβλήματος παρουσιάζονται με ιεραρχική δομή (Saaty and Kearns, 1985). Η διευκόλυνση της διάρθρωσης του προβλήματος, μέσω της ιεράρχησης των εναλλακτικών περιπτώσεων και των κριτηρίων αξιολόγησης είναι ο βασικός στόχος της μεθόδου (Lootsma and Schuijt, 1997; Ramanathan, 2001; Ramanathan and Ganesh, 1995). Ανήκει στην κατηγορία των μεθόδων σύγκρισης ανά ζεύγη (Nath et al., 2000) και βασικό της χαρακτηριστικό είναι η δυνατότητά της να εξετάζει και να διαχειρίζεται παράλληλα τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά κριτήρια (Aras et al., 2004). Το ίδιο ισχύει και για τον Forman (1993), με τη σημαντική υπεροχή και δύναμη της AHP να εστιάζεται ακριβώς στη δυνατότητα των δυαδικών λεκτικών συγκρίσεων μεταξύ οποιονδήποτε στοιχείων, ποσοτικών και μη ποσοτικών. Το αποτέλεσμα φυσικά που παράγεται από τη διαδικασία αυτή, είναι η καθοδήγηση στη λήψη της ορθότερης απόφασης.

Αναλυτικότερα, ο Saaty (1980) μετά την παρουσίαση της μεθόδου AHP, προσπάθησε να αναπτύξει το μαθηματικό της μοντέλο. Έτσι, εισήγαγε μια θεμελιώδη κλίμακα λεκτικών όρων που παίρνουν τιμές από το 1 έως το 9. Η κλίμακα αυτή χρησιμοποιείται για να αξιολογηθεί η προτίμηση μεταξύ δύο στοιχείων. Η τιμή 1 δείχνει ίση σημασία (ισοτιμία) μεταξύ τους, η τιμή 3 δείχνει μέτρια σημαντικότητα του ενός έναντι του άλλου, η τιμή 5 δείχνει έντονη σημαντικότητα του ενός έναντι του άλλου, η τιμή 7 δείχνει πολύ έντονη σημαντικότητα και η τιμή 9 δείχνει εξαιρετικά μεγαλύτερη σημαντικότητα. Οι τιμές 2,4,6 και 8 αποτελούν ενδιάμεσες τιμές που δίνονται ανάμεσα σε δύο παραπλήσιες κρίσεις. Αυτή η κλίμακα και η χρήση των λεκτικών συγκρίσεων χρησιμοποιούνται για τη στάθμιση των διάφορων στοιχείων είτε προσδιορίζονται ποσοτικά είτε και μη-ποσοτικά (Saaty, 1987). Η κλίμακα του Saaty παρουσιάζεται στον παρακάτω Πίνακα 4.1.

Ένταση Σημαντικότητας	Ορισμός	Εξήγηση
1	Ίση σπουδαιότητα	Τα δύο στοιχεία συνεισφέρουν το ίδιο στον Στόχο ή το κριτήριο
3	Ελάχιστα σημαντικότερο	Η πείρα και η κρίση ευνοούν ελαφρώς τον έναν παράγοντα σε σχέση με τον άλλον
5	Βασική ή μεγάλη σπουδαιότητα	Η πείρα και η κρίση ευνοούν σαφώς τον έναν παράγοντα σε σχέση με τον άλλον
7	Πολύ ισχυρή ή αποδεδειγμένη σπουδαιότητα	Ένας παράγοντας ευνοείται ιδιαίτερα σε σχέση με έναν άλλον. Η κυριαρχία του αποδεικνύεται στην πράξη

9	Απόλυτη σπουδαιότητα σε σχέση με άλλον	Τα στοιχεία που ευνοούν έναν παράγοντα είναι αδιαμφισβήτητα
2,4,6,8	Ενδιάμεσες τιμές	Χρησιμοποιούνται όταν απαιτείται συμβιβασμός

Πίνακας 4.1: Θεμελιώδης κλίμακα αξιολόγησης της AHP

Πηγή: Saaty, 1987

Οι L. Bodin και S. Gass (2003) αναφέρουν ότι η θεμελιώδης κλίμακα αξιολόγησης του Saaty λειτουργεί εξαιρετικά καλά. Επίσης αναφέρουν ότι ο Saaty πριν αποφασίσει να προτείνει τη θεμελιώδη κλίμακα 1-9, ερεύνησε ένα ευρύ φάσμα πιθανών αριθμητικών κλιμάκων για τη σύγκριση μεταξύ δύο στοιχείων. Παρότι άλλοι ερευνητές έχουν προτείνει κατά καιρούς διάφορες άλλες κλίμακες, με τη χρησιμοποίηση λογαρίθμων, γεωμετρικών δυνάμεων, αρνητικών αριθμών κ.α., η κλίμακα 1-9 έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί επαρκέστατη κλίμακα μέτρησης, που επιτρέπει σε ένα αναλυτή να προσεγγίσει τα άγνωστα βάρη των παραγόντων που εξετάζει σε μία ευρύτερη κατηγορία προβλημάτων.

Για να εφαρμοστεί αυτή η προσέγγιση θα πρέπει να διασπαστεί το αρχικό πρόβλημα σε επιμέρους τμήματα ή μεταβλητές, στη συνέχεια να ταξινομηθούν οι μεταβλητές ιεραρχικά, δίνοντας αριθμητικές τιμές στις εκτιμήσεις της σχετικής σημαντικότητας της κάθε μίας σε σχέση με τις άλλες. Τέλος, να γίνει σύνθεση των εκτιμήσεων προκειμένου να προσδιοριστεί ποιά μεταβλητή έχει τη μεγαλύτερη προτεραιότητα και θα επηρεάσει περισσότερο το αποτέλεσμα.

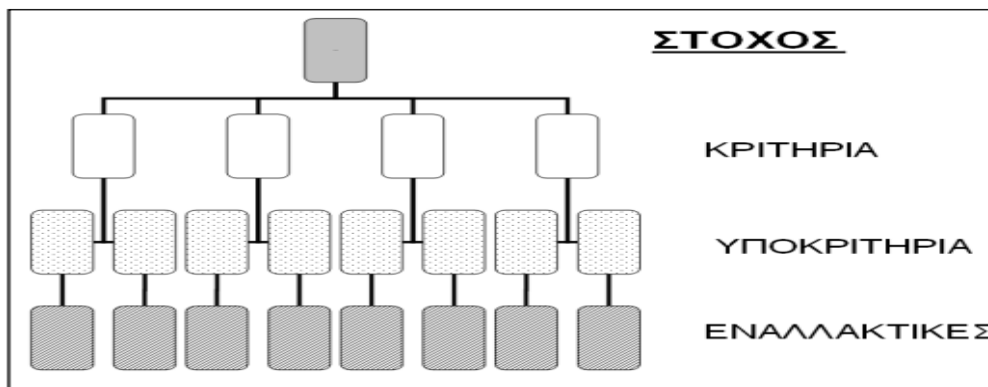
Ο καλύτερος επομένως τρόπος για να περιγράψει κανείς τη μέθοδο είναι μέσα από την περιγραφή των τεσσάρων βασικών λειτουργιών της (Saaty,1987):

- α. την ιεραρχική ανάλυση του προβλήματος σε στοιχεία απόφασης,
- β. τη συλλογή προτιμήσεων από τον αποφασίζοντα σχετικά με τα στοιχεία απόφασης,
- γ. την εκτίμηση των σχετικών βαρών (προτεραιοτήτων) των στοιχείων,
- δ. τη σύνθεση των σχετικών βαρών για την εξαγωγή των γενικών προτεραιοτήτων των εναλλακτικών λύσεων.

Παρακάτω ακολουθεί η περιγραφή αυτών των βασικών λειτουργιών της μεθόδου.

A] Η ιεραρχική ανάλυση του προβλήματος.

Η πρώτη λειτουργία της μεθόδου, επιτρέπει τους αποφασίζοντες να μοντελοποιήσουν ένα πολύπλοκο πρόβλημα σε μια ιεραρχική δομή η οποία, δείχνει τις συσχετίσεις ανάμεσα στον απώτερο στόχο του προβλήματος, τα αντικείμενα του προβλήματος (κριτήρια και υποκριτήρια) αλλά και τις εναλλακτικές λύσεις (Σχήμα 4.1).



Σχήμα 4.1: Χωρική αναπαράσταση νεοσύστατων επιχειρήσεων

Η λειτουργία αυτή είναι πολύ σημαντική αφού καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα των αποτελεσμάτων της μεθόδου στη συνέχεια. Μια τέτοια ιεραρχική δομή έχει τουλάχιστον τρία επίπεδα. Στην κορυφή της ιεραρχίας τοποθετείται ο γενικότερος επιδιωκόμενος στόχος του προβλήματος απόφασης. Σε ένα πρόβλημα απόφασης οι εναλλακτικές λύσεις, είναι αδύνατο να συγκριθούν απευθείας με ένα γενικό στόχο, γι αυτό το λόγο στο μεσαίο επίπεδο ο επιδιωκόμενος στόχος αναλύεται σε επιμέρους υποστόχους οι οποίοι ονομάζονται κριτήρια απόφασης. Καθένα από τα κριτήρια αυτά, δύναται να αναλυθεί ακόμα περισσότερο σε υποκριτήρια στα πρότυπα μιας ιεραρχικής δομής. Με αυτό τον τρόπο ο γενικός στόχος αναλύεται σε έναν αριθμό περισσότερο συγκεκριμένων υποστόχων, κατά τρόπο ώστε η ικανοποίηση των επιμέρους στόχων να έχει ως αποτέλεσμα την εξυπηρέτηση τελικά του γενικότερου στόχου. Αφού τα κριτήρια απόφασης του δευτέρου επιπέδου έχουν αναλυθεί ή καλύτερα έχουν εξειδικευτεί τόσο ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά για τη σύγκριση των εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος απόφασης, αυτές τοποθετούνται στο τελευταίο επίπεδο της ιεραρχίας. Σε κάθε περίπτωση, η δομή, το μέγεθος και γενικότερα ο βαθμός λεπτομέρειας (βάθος, εύρος) της ιεραρχίας εξαρτάται από

την πολυπλοκότητα του προβλήματος και το βαθμό ανάλυσης που επιθυμεί να προσδώσει ο αποφασίζων ή ο αναλυτής αποφάσεων.

B/ Συλλογή προτιμήσεων για τα στοιχεία απόφασης.

Στη δεύτερη λειτουργία της μεθόδου συγκρίνονται κατά ζεύγη ως προς το βαθμό προτίμησης, τα στοιχεία κάθε επιπέδου της ιεραρχικής δομής σε σχέση με το κριτήριο του αμέσως ανώτερου επιπέδου. Ο αποφασίζων πρέπει να εισάγει τα δεδομένα του προβλήματος εκφράζοντας τις προτιμήσεις του μέσω διμερών συγκρίσεων όλων των στοιχείων ενός επιπέδου της ιεραρχίας, που καθορίστηκαν στη λειτουργία της ιεραρχικής ανάλυσης του προβλήματος. Συγκεκριμένα ο αποφασίζων, συγκρίνει ανά δύο όλα τα στοιχεία ενός επιπέδου μεταξύ τους υπό το πρίσμα κάθε φορά ενός στοιχείου του προηγούμενου επιπέδου της ιεραρχίας. Η διαδικασία αυτή τερματίζεται με τις συγκρίσεις όλων των εναλλακτικών ενεργειών του τελευταίου επιπέδου της ιεραρχίας, σε σχέση με τα στοιχεία του αμέσως προηγούμενου επιπέδου. Για την έκφραση των προτιμήσεων του αποφασίζοντος κατά τη διεξαγωγή των συγκρίσεων, ο Saaty πρότεινε, όπως προαναφέρθηκε, την αριθμητική κλίμακα του ανωτέρω Πίνακα 4.1.

Γ/ Εκτίμηση των σχετικών βαρών για τα στοιχεία απόφασης.

Στην τρίτη λειτουργία της μεθόδου, γνωρίζοντας τις προτιμήσεις του αποφασίζοντος, όπως αυτές εκφράστηκαν μέσω των συγκρίσεων που έγιναν στο προηγούμενο βήμα, η μέθοδος υπολογίζει τα σχετικά βάρη w των στοιχείων ενός επιπέδου, σε σχέση με τα στοιχεία του αμέσως προηγούμενου επιπέδου, βάσει των οποίων έγιναν οι συγκρίσεις. Τα αντίστοιχα σχετικά βάρη προκύπτουν κατευθείαν από τις τιμές των εναλλακτικών λύσεων στο χαρακτηριστικό αυτό.

Δ/ Σύνθεση των σχετικών βαρών και εξαγωγή των γενικών προτεραιοτήτων.

Στην τέταρτη λειτουργία της μεθόδου, η οποία είναι καθαρά υπολογιστική όπως και η προηγούμενη, γίνεται η σύνθεση των τοπικών βαρών των στοιχείων, δηλαδή των εναλλακτικών λύσεων, ως προς τον απώτερο στόχο. Η πράξη σύνθεσης των βαρών είναι στην ουσία πράξεις πολλαπλασιασμού μεταξύ βαρών από κάτω προς τα πάνω, δηλαδή από το κατώτερο προς το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Σε αυτό το σημείο όμως, είναι σκόπιμο να αναφερθεί πως ακολουθώντας τη μέθοδο διμερούς σύγκρισης, ενδέχεται να παρατηρηθούν φαινόμενα ασυνέπειας, κάτι που δημιουργεί

αναξιοπιστία στα αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό, η AHP έχει ενσωματώσει το «βαθμό ασυνέπειας», ένα δείκτη με το οποίο ερμηνεύεται ο βαθμός συνέπειας των εκτιμήσεων του αποφασίζοντος.

Η μέθοδος της Αναλυτικής Ιεραρχικής Διαδικασίας επομένως αφήνει περιθώρια ασυνέπειας στις προτιμήσεις του αποφασίζοντος, ταυτόχρονα όμως παρέχει δείκτες μέτρησης της ασυνέπειας αυτής. Προκειμένου να κρατηθεί το επίπεδο της ασυνέπειας σε χαμηλά επίπεδα, ο Saaty (1987) έδειξε ότι ο αριθμός των συγκρινόμενων στοιχείων θα πρέπει να είναι μικρότερος ή ίσος με 9.

Ωστόσο, ένας χαμηλός βαθμός του δείκτη συνέπειας δεν πρέπει να είναι ο στόχος στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης. Ένας χαμηλός βαθμός του δείκτη συνέπειας είναι σημαντικός αλλά όχι καθοριστικός για τη λήψη μιας σωστής απόφασης. Πως όμως ορίζεται η συνέπεια στην διαδικασία της ιεραρχικής ανάλυσης αποφάσεων;

Η AHP μας επιτρέπει να εκτιμήσουμε το βαθμό αβεβαιότητας υπολογίζοντας το Δείκτη Συνέπειας (C.I.-consistency index) και το Λόγο Συνέπειας (C.R.- consistency ratio). Γενικά με τον όρο Συνέπεια (consistency) εννοούμε ότι όταν έχουμε προσδιορίσει ένα βασικό ποσοστό δεδομένων μιας σειράς ενός πίνακα σύγκρισης, όλα τα υπόλοιπα δεδομένα μπορούν να εξαχθούν λογικά από αυτό. Έτσι, ένας πίνακας συγκρίσεων ανά ζεύγη είναι συνεπής εάν και μόνο εάν ισχύει:

$$\alpha_{ij} \times \alpha_{jk} = \alpha_{ik} \text{ για όλα τα } i, j, k.$$

Προκειμένου να ελεγχθεί τυχόν ασυνέπεια, κατά την εφαρμογή της μεθόδου υπολογίζεται ο δείκτης συνέπειας C.I. (Consistency Index) των εκτιμήσεων, ο οποίος βασίζεται στη μέγιστη ιδιοτιμή λ_{max} του αντίστοιχου πίνακα συγκρίσεων, ως εξής (Chen, 2006):

$$C.I. = \frac{(\lambda_{max} - n)}{n - 1}$$

Κατόπιν, γίνεται σύγκριση της τιμής του δείκτη C.I. με τυχαίους δείκτες συνέπειας (Random Consistency Index – R.I.), οι τιμές των οποίων εξαρτώνται από τη διάσταση n του πίνακα συγκρίσεων ανά ζεύγη και παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.2.

Μέγεθος Πίνακα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.I.	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Πίνακας 4.2: Θεμελιώδης κλίμακα αξιολόγησης της AHP

Πηγή: Saaty, 1987

Τέλος, υπολογίζεται ο λόγος συνέπειας (Consistency Ratio - CR), ο οποίος προκύπτει από τη σύγκριση των δύο παραπάνω δεικτών ως εξής (Chen, 2006):

$$C . R. = \frac{C . I.}{R . I.}$$

Για να θεωρηθεί ένας πίνακας σύγκρισης συνεπής και να γίνουν δεκτά τα αποτελέσματά του, ο λόγος συνέπειας C.R. πρέπει να έχει τιμή μικρότερη ή ίση του 0,10 (< 10%), διαφορετικά είναι απαραίτητο να αναθεωρούνται οι τιμές εισόδου του πίνακα (Saaty, 1987). Στην πράξη βέβαια, υπάρχουν και περιπτώσεις όπου και τιμές λίγο πάνω από το 0,10 πρέπει να γίνονται αποδεκτές. Η ιδανική τιμή ωστόσο για την συνέπεια της διαδικασίας είναι προφανώς το μηδέν.

Συνοψίζοντας, η Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία - AHP σκοπεύει πρωτίστως στην κατασκευή ρεαλιστικών μοντέλων για την λήψη μιας απόφασης. Ένα μοντέλο για να είναι ρεαλιστικό, είναι απαραίτητο να προσμετρά όλους τους παράγοντες – κριτήρια που συμμετέχουν στην λήψη της απόφασης, είτε έχουν υλική είτε άυλη μορφή. Οι μετρήσεις σε ένα μοντέλο AHP μπορούν να είναι ποσοτικές ή ποιοτικές. Αυτό είναι και το «επαναστατικό» στην μέθοδο του Saaty, ο οποίος δημιούργησε μια κλίμακα πέρα από τις θεμελιώδεις η οποία καθιστά τα πάντα μετρήσιμα, με τρόπο ώστε να μπορούν να ιεραρχηθούν με συνέπεια και τελικά να προσδιοριστεί η καλύτερη εναλλακτική απόφαση.

Επομένως, η AHP δε μετρά κάθε παράγοντα μεμονωμένα αλλά σε σχετική σύγκριση με κάποιον άλλο αντίστοιχο παράγοντα. Με λίγα λόγια βαθμολογεί την σημαντικότητα του ενός παράγοντα σε σύγκριση με την σημαντικότητα κάποιου άλλου, βασίζεται δηλαδή αποκλειστικά στις δυαδικές συγκρίσεις, οι οποίες παρέχουν, μέσα από την κλίμακα του Saaty, και το μετρήσιμο τελικό αποτέλεσμα.

4.2 Εμπειρικό πλαίσιο ανάλυσης και συλλογής δεδομένων

Βασιζόμενοι λοιπόν στις μελέτες των Yin & Luo (2018) και Merrifield (1987) καταλήξαμε στα έξι (6) κριτήρια τα οποία εξετάζουν οι δομές υποστήριξης νεοφυών προκειμένου να ξεχωρίσουν τις πιο αξιόλογες εξ αυτών και να τις υποστηρίξουν. Τα έξι (6) αυτά κριτήρια είναι με άλλα λόγια οι προσδιοριστικοί εκείνοι παράγοντες στους οποίους οφείλει μια startup να επενδύσει με σκοπό την οικονομική της επιτυχία.

Προκειμένου να ελέγξουμε αν τα κριτήρια αυτά εφαρμόζονται και σε τι βαθμό στο ελληνικό οικοσύστημα νεοφυών, προκρίναμε ως καταλληλότερη τη μέθοδο AHP. Η συλλογή

των δεδομένων έγινε μέσω ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν τόσο σε νεοφυείς επιχειρήσεις όσο και σε εταιρείες χρηματοδότησης και υποστήριξης νεοφυών επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, στόχος του Ερωτηματολογίου ήταν να καταγραφεί τόσο η προτίμηση όσο και το μέγεθος αυτής. Το σύνολο των συγκρίσεων των έξι (6) αυτών κριτηρίων ανά δύο (2), προκύπτει από τον τύπο των Συνδυασμών χωρίς Επανάθεση, δηλαδή:

$$\frac{n!}{k!(n-k)!}$$

όπου $n=6$ (τα κριτήρια) και $k=2$ (τα ζεύγη).

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει βασικά δημογραφικά στοιχεία όπως φύλο, ηλικία, τίτλος σπουδών, εργασία κ.λ.π, καθώς και δεκαπέντε (15) ερωτήσεις που προκύπτουν από τον συνδυασμό των έξι (6) κριτηρίων που εξετάζουμε. Έτσι, η τελική μορφή του Ερωτηματολογίου μας κατέληξε να είναι αυτή που παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α.

Για να διανεμηθεί όμως το ερωτηματολόγιο, έπρεπε σε κάθε περίπτωση να καθορισθεί το κοινό ενδιαφέροντος και ο τρόπος διεξαγωγής. Προφανώς, το βέλτιστο κοινό για την έρευνα θα ήταν οι δομές υποστήριξης των νεοφυών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, οι οποίες είναι και αυτές που κρίνουν τις startup. Ωστόσο λόγω του περιορισμένου τους αριθμού απ' τη μια, και του ενδιαφέροντος που παρουσιάζουν και οι ίδιες οι νεοφυείς από την άλλη, το τελικό κοινό ενδιαφέροντος απλώθηκε σχεδόν σε όλο το ελληνικό οικοσύστημα νεοφυών.

Κατά την αναζήτηση πηγών για να εντοπιστούν όλες οι δομές και οι νεοφυείς επιχειρήσεις, παρατηρήθηκε ότι δεν υπάρχει κάποιο ενιαίο μητρώο. Έτσι η τελική λίστα επιχειρήσεων δημιουργήθηκε αντλώντας στοιχεία από το διαδίκτυο και πιο συγκεκριμένα από ιστοσελίδες που ασχολούνται με την νεοφυή επιχειρηματικότητα όπως enterprise-hellas.gr, hvca.gr, mitefgreece.org, taneo.gr, envolveglobal.org, venturefriends.vc, Startup.gr, Startupper.gr, epixeiro.gr κ.α. Βέβαια, ενώ αρχικά φάνηκε ο συνολικός πληθυσμός να ξεπερνά τις 150 επιχειρήσεις (startup και δομές), τελικώς κατόπιν περαιτέρω έρευνας μία προς μία, καταλήξαμε σε ένα σύνολο 117 επιχειρήσεων (88 startup και 29 δομές), καθώς πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές είχαν διακόψει την λειτουργία τους.

Αναφορικά με τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας, αποφασίστηκε να πραγματοποιηθεί διαδικτυακά, με την μέθοδο συμπλήρωσης ερωτηματολογίου στην πλατφόρμα Google Forms της Google. Για το σκοπό αυτό, στάλθηκε με χρήση συνδέσμου (link) στο σύνολο του πληθυσμού, γεγονός που απλούστευσε την διαδικασία τόσο της αποστολής όσο και της συλλογής των απαντήσεων. Για την αποστολή, χρησιμοποιήθηκαν τα στοιχεία επικοινωνίας των εταιριών από την ιστοσελίδα τους ή από τους λογαριασμούς κοινωνικής δικτύωσης τους.

Η αποστολή του συνδέσμου με την έρευνα συνοδεύεται από κατάλληλο ενημερωτικό μήνυμα.

Σχετικά με τον τρόπο σύνταξης του ερωτηματολογίου, διευκρινίζονται τα παρακάτω:

- Κατά τη σύνταξή του αποφεύχθηκε κάθε είδους καθοδήγηση, ώστε να μην υπάρχουν δηλαδή ερωτήσεις που να ωθούν τον συμμετέχοντα προς κάποια κατεύθυνση.
- Ο σκοπός της έρευνας δηλώθηκε εξαρχής, όπως επίσης βεβαιώθηκαν οι συμμετέχοντες ότι δεν θα δημοσιευθούν στοιχεία ή απαντήσεις τους.
- Παρά την διασφάλιση της ανωνυμίας έγινε προσπάθεια να μην υπάρξουν ερωτήσεις που απαιτούν ευαίσθητα δεδομένα της εταιρίας, ώστε να μην έρθουν σε δύσκολη θέση οι συμμετέχοντες.
- Έγινε επίσης προσπάθεια να μην ξεπεράσει κατά πολύ τα πέντε λεπτά ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, ώστε να μην κουράζει.

Τέλος η έρευνα διεξήχθη από τις 6 Νοεμβρίου 2019 έως τις 6 Δεκεμβρίου 2019 και συγκέντρωσε συνολικά 14 (8 startup και 6 δομές) συμμετοχές, που αντιπροσωπεύει περίπου το 12% του συνόλου των επιχειρήσεων. Ωστόσο τα επιμέρους ποσοστά είναι κάπως διαφορετικά, με τις δομές να απαντούν σε ποσοστό 20% και τις startup σε ποσοστό 9%.

Παρόλο που η κλίμακα απαντήσεων είναι περιορισμένη, η επιλεγμένη μεθοδολογία (AHP) που χρησιμοποιούμε δεν επηρεάζεται από το μικρό δείγμα απαντήσεων και κατ' επέκταση τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευτούν και να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση νέων startup.

Οι παράγοντες οι οποίοι στέρησαν από την πλειοψηφία των startup την πιθανότητα συμμετοχής σε αυτήν την έρευνα ήταν ως επί το πλείστον η έλλειψη χρόνου, οργάνωσης και προσωπικού. Από την άλλη οι δομές, με εξίσου βεβαρυμμένο πρόγραμμα αλλά κινούμενες με μικρότερες ταχύτητες και με μεγαλύτερη οργάνωση, ήταν περισσότερο σε θέση να διαθέσουν προσωπικό και χρόνο για την απάντηση του ερωτηματολογίου. Τα παραπάνω αποτελούν ευρήματα μετά από τηλεφωνική επικοινωνία με όλες τις δομές και με το 90% των startup.

Κεφάλαιο 5^ο

«Αποτελέσματα Έρευνας»

5.1 Περιγραφική ανάλυση αποτελεσμάτων

Κατόπιν συλλογής και ανάλυσης των απαντήσεων των συμμετεχόντων, παρουσιάζονται στο Παράρτημα Β της εργασίας, τα αρχικά αποτελέσματα της έρευνας έτσι όπως αυτά διαμορφώθηκαν από την πλατφόρμα Google Forms. Πιο συγκεκριμένα, στο συγκεκριμένο παράρτημα παρατίθεται γραφικά η απεικόνιση των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο, προσπαθώντας με αυτόν τον τρόπο να δοθεί μια πρώτη εικόνα για τα αποτελέσματα της έρευνας.

Αναλυτικότερα, στην αρχή παρουσιάζονται τέσσερα (4) κυκλικά διαγράμματα με δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπως φύλο, ηλικία, σπουδές και εργασία. Ακολουθούν τριάντα (30) διαγράμματα που αναφέρονται στις δεκαπέντε (15) διπλές ερωτήσεις συγκρίσεων των έξι (6) κριτηρίων ανά ζεύγη, οι απαντήσεις των οποίων είναι αυτές που θα χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της ΑHP. Ειδικότερα, για κάθε σύγκριση κριτηρίων, υπάρχει αρχικά ένα κυκλικό διάγραμμα το οποίο παρουσιάζει γραφικά την προτίμηση μεταξύ των συγκεκριμένων κάθε φορά κριτηρίων, ενώ στη συνέχεια υπάρχει ένα ραβδόγραμμα με το οποίο ελέγχεται γραφικά το μέγεθος της διαφοράς των δύο κριτηρίων.

5.2 Αποτελέσματα ΑHP Μεθόδου

Προκειμένου να διαπιστώσουμε εμπειρικά την σημαντικότητα κάθε κριτηρίου / παράγοντα, εφαρμόζουμε, όπως αναφέρθηκε στο τέλος του Κεφαλαίου 3, την Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία (ΑHP) με βάση τις απαντήσεις των 14 συμμετεχόντων στην αγορά των νεοφυών επιχειρήσεων. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το πρόγραμμα Expert Choice και για τους σκοπούς της μελέτης τα κριτήρια που αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 3 κωδικοποιούνται ως ακολούθως:

E1: Δυνατότητα κερδοφορίας και πωλήσεων,

E2: Πολιτικοί και κοινωνικοί περιορισμοί,

E3: Δυνατότητα ανάπτυξης,

E4: Ανάλυση ανταγωνισμού,

E5: Διαχείριση κινδύνου,

E6: Αναδιάταξη κλάδου.

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα δίδονται στον Πίνακα 5.1.

	E1_ E2	E1_ E3	E1_ E4	E1_ E5	E1_ E6	E2_ E3	E2_ E4	E2_ E5	E2_ E6	E3_ E4	E3_ E5	E3_ E6	E4_ E5	E4_ E6	E5_ E6
1	-9	8	7	-6	-8	9	9	8	5	-7	-7	-8	-8	-8	-6
2	-8	-6	-7	-8	-8	9	6	7	-5	-7	6	-7	5	-6	-6
3	7	7	7	7	-7	7	7	-7	-7	-7	-7	-7	-7	-7	-7
4	-5	6	-6	-6	4	2	-4	-6	5	-6	-8	-5	-7	3	2
5	-7	1	-5	-3	-8	9	8	7	6	-3	-3	-3	-1	3	1
6	-8	9	-6	5	-8	8	7	6	6	6	-7	-7	6	7	5
7	-7	-9	-7	-7	-7	6	6	7	-6	-7	-7	-8	6	-9	-9
8	-9	-9	-9	8	6	6	-7	-8	-8	-6	-8	-8	7	-6	7
9	-6	-6	-6	-6	-6	6	6	6	4	-5	-1	-6	1	-1	-1
10	-7	6	-6	5	-7	6	-7	-7	-8	-8	-7	-9	6	-5	-7
11	-8	7	-6	7	-8	9	7	8	-5	-8	5	-9	4	-7	-8
12	-8	7	6	-2	-2	8	4	4	4	5	-7	-8	-8	-7	-2
13	-7	-7	-7	-8	-8	8	8	-6	-5	7	-8	-8	-9	-9	6
14	-8	9	-7	-6	-6	8	6	7	7	-8	-8	-5	6	3	6

Πίνακας 5.1: Απαντήσεις συμμετεχόντων κατά τη σύγκριση κριτηρίων

Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις και την κλίμακα Saaty, δημιουργήσαμε δεκατέσσερις (14) πίνακες σύγκρισης των έξι (6) κριτηρίων ανά ζεύγη, έναν για κάθε ένα από τους 14 συμμετέχοντες. Οι πίνακες ακολουθούν την παρακάτω μορφή:

$$S_k = \begin{pmatrix} a_{1,1} & a_{1,2} & \cdots & a_{1,N} \\ a_{2,1} & a_{2,2} & \cdots & a_{2,N} \\ \vdots & \vdots & a_{i,j} & \vdots \\ a_{N,1} & a_{N,2} & \cdots & a_{N,N} \end{pmatrix}$$

όπου το $a(i,j)$ αντιπροσωπεύει τα ζεύγη σύγκρισης μεταξύ των παραγόντων i και j . Εάν για παράδειγμα το i είναι σημαντικότερο από το j κατά 6 μονάδες, τότε $a(i,j) = 6$ και $a(j,i) = 1/6$, δηλαδή το αντίστροφο.

5.2.1 Πίνακες σύγκρισης κριτηρίων ανά ζεύγος

1ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 35-44 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε εταιρεία που υποστηρίζει νεοφυείς επιχειρήσεις					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	9	0.1250000	0.1428571	6.0000000	8.0
E2	0.1111111	1	0.1111111	0.1111111	0.1250000	0.2
E3	8.0000000	9	1.0000000	7.0000000	7.0000000	8.0
E4	7.0000000	9	0.1428571	1.0000000	8.0000000	8.0
E5	0.1666667	8	0.1428571	0.1250000	1.0000000	6.0
E6	0.1250000	5	0.1250000	0.1250000	0.1666667	1.0

Πίνακας 5.2: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 1^ο συμμετέχοντα

2ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 35-44 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	8.0	6.0000000	7.0000000	8.0000000	8
E2	0.1250000	1.0	0.1111111	0.1666667	0.1428571	5
E3	0.1666667	9.0	1.0000000	7.0000000	0.1666667	7
E4	0.1428571	6.0	0.1428571	1.0000000	0.2000000	6
E5	0.1250000	7.0	6.0000000	5.0000000	1.0000000	6
E6	0.1250000	0.2	0.1428571	0.1666667	0.1666667	1

Πίνακας 5.3: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 2^ο συμμετέχοντα

3ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 25-34 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	0.1428571	0.1428571	0.1428571	0.1428571	7
E2	7.0000000	1.0000000	0.1428571	0.1428571	7.0000000	7
E3	7.0000000	7.0000000	1.0000000	7.0000000	7.0000000	7
E4	7.0000000	7.0000000	0.1428571	1.0000000	7.0000000	7
E5	7.0000000	0.1428571	0.1428571	0.1428571	1.0000000	7
E6	0.1428571	0.1428571	0.1428571	0.1428571	0.1428571	1

Πίνακας 5.4: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 3^ο συμμετέχοντα

4ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 25-34 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	5.0000000	0.1666667	6.0000000	6	0.2500000
E2	0.2000000	1.0000000	0.5000000	4.0000000	6	0.2000000
E3	6.0000000	2.0000000	1.0000000	6.0000000	8	5.0000000
E4	0.1666667	0.2500000	0.1666667	1.0000000	7	0.3333333
E5	0.1666667	0.1666667	0.1250000	0.1428571	1	0.5000000
E6	4.0000000	5.0000000	0.2000000	3.0000000	2	1.0000000

Πίνακας 5.5: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 4^ο συμμετέχοντα

5ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Γυναίκα, 35-44 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε εταιρεία που υποστηρίζει νεοφυείς επιχειρήσεις					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	7	1.0000000	5.000	3.0000000	8.0000000
E2	0.1428571	1	0.1111111	0.125	0.1428571	0.1666667
E3	1.0000000	9	1.0000000	3.000	3.0000000	3.0000000
E4	0.2000000	8	0.3333333	1.000	1.0000000	0.3333333
E5	0.3333333	7	0.3333333	1.000	1.0000000	1.0000000
E6	0.1250000	6	0.3333333	3.000	1.0000000	1.0000000

Πίνακας 5.6: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 5^ο συμμετέχοντα

6ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 35-44 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	8	0.11111111	6.0000000	0.2000000	8.0000000
E2	0.1250000	1	0.1250000	0.1428571	0.1666667	0.1666667
E3	9.0000000	8	1.0000000	0.1666667	7.0000000	7.0000000
E4	0.1666667	7	6.0000000	1.0000000	0.1666667	0.1428571
E5	5.0000000	6	0.1428571	6.0000000	1.0000000	0.2000000
E6	0.1250000	6	0.1428571	7.0000000	5.0000000	1.0000000

Πίνακας 5.7: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 6^ο συμμετέχοντα

7ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, άνω των 55 ετών, με διδακτορικό, που εργάζεται σε εταιρεία που υποστηρίζει νεοφυείς επιχειρήσεις					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	7.0000000	9.0000000	7.0000000	7.0000000	7
E2	0.1428571	1.0000000	0.1666667	0.1666667	0.1428571	6
E3	0.1111111	6.0000000	1.0000000	7.0000000	7.0000000	8
E4	0.1428571	6.0000000	0.1428571	1.0000000	0.1666667	9
E5	0.1428571	7.0000000	0.1428571	6.0000000	1.0000000	9
E6	0.1428571	0.1666667	0.1250000	0.1111111	0.1111111	1

Πίνακας 5.8: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 7^ο συμμετέχοντα

8ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 25-34 ετών, με βασικό πτυχίο, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	9.0000000	9.0000000	9.0000000	0.1250000	0.1666667
E2	0.1111111	1.0000000	0.1666667	7.0000000	8.0000000	8.0000000
E3	0.1111111	6.0000000	1.0000000	6.0000000	8.0000000	8.0000000
E4	0.1111111	0.1428571	0.1666667	1.0000000	0.1428571	6.0000000
E5	8.0000000	0.1250000	0.1250000	7.0000000	1.0000000	0.1428571
E6	6.0000000	0.1250000	0.1250000	0.1666667	7.0000000	1.0000000

Πίνακας 5.9: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 8^ο συμμετέχοντα

9ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 45-55 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε εταιρεία που υποστηρίζει νεοφυείς επιχειρήσεις					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	6	6.0000000	6.0000000	6.0000000	6.00
E2	0.1666667	1	0.1666667	0.1666667	0.1666667	0.25
E3	0.1666667	6	1.0000000	5.0000000	1.0000000	6.00
E4	0.1666667	6	0.2000000	1.0000000	1.0000000	1.00
E5	0.1666667	6	1.0000000	1.0000000	1.0000000	1.00
E6	0.1666667	4	0.1666667	1.0000000	1.0000000	1.00

Πίνακας 5.10: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 9^ο συμμετέχοντα

10ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 25-34 ετών, με διδακτορικό, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	7.0000000	0.1666667	6.0	0.2000000	7
E2	0.1428571	1.0000000	0.1666667	7.0	7.0000000	8
E3	6.0000000	6.0000000	1.0000000	8.0	7.0000000	9
E4	0.1666667	0.1428571	0.1250000	1.0	0.1666667	5
E5	5.0000000	0.1428571	0.1428571	6.0	1.0000000	7
E6	0.1428571	0.1250000	0.1111111	0.2	0.1428571	1

Πίνακας 5.11: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 10^ο συμμετέχοντα

11ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Γυναίκα, 25-34 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	8.0	0.1428571	6.0000000	0.1428571	8
E2	0.1250000	1.0	0.1111111	0.1428571	0.1250000	5
E3	7.0000000	9.0	1.0000000	8.0000000	0.2000000	9
E4	0.1666667	7.0	0.1250000	1.0000000	0.2500000	7
E5	7.0000000	8.0	5.0000000	4.0000000	1.0000000	8
E6	0.1250000	0.2	0.1111111	0.1428571	0.1250000	1

Πίνακας 5.12: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 11^ο συμμετέχοντα

12ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 25-34 ετών, με βασικό πτυχίο, που εργάζεται σε εταιρεία που υποστηρίζει νεοφυείς επιχειρήσεις					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.000	8	0.1428571	0.1666667	2.00	2.00
E2	0.125	1	0.1250000	0.2500000	0.25	0.25
E3	7.000	8	1.0000000	0.2000000	7.00	8.00
E4	6.000	4	5.0000000	1.0000000	8.00	7.00
E5	0.500	4	0.1428571	0.1250000	1.00	2.00
E6	0.500	4	0.1250000	0.1428571	0.50	1.00

Πίνακας 5.13: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 12^ο συμμετέχοντα

13ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 25-34 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	7.0000000	7.000	7.0000000	8	8.0000000
E2	0.1428571	1.0000000	0.125	0.1250000	6	5.0000000
E3	0.1428571	8.0000000	1.000	0.1428571	8	8.0000000
E4	0.1428571	8.0000000	7.000	1.0000000	9	9.0000000
E5	0.1250000	0.1666667	0.125	0.1111111	1	0.1666667
E6	0.1250000	0.2000000	0.125	0.1111111	6	1.0000000

Πίνακας 5.14: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 13^ο συμμετέχοντα

14ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Γυναίκα, 35-44 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε εταιρεία που υποστηρίζει νεοφυείς επιχειρήσεις					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	8	0.1111111	7.0000000	6.0000000	6.0000000
E2	0.1250000	1	0.1250000	0.1666667	0.1428571	0.1428571
E3	9.0000000	8	1.0000000	8.0000000	8.0000000	5.0000000
E4	0.1428571	6	0.1250000	1.0000000	0.1666667	0.3333333
E5	0.1666667	7	0.1250000	6.0000000	1.0000000	0.1666667
E6	0.1666667	7	0.2000000	3.0000000	6.0000000	1.0000000

Πίνακας 5.15: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 14^ο συμμετέχοντα

5.2.2 Ατομικά και συγκεντρωτικά βάρη προτίμησης

Αρχικά υπολογίζουμε τις προτεραιότητες κάθε συμμετέχοντα στην έρευνα εκτιμώντας τα ατομικά βάρη προτίμησης για κάθε παράγοντα. Για να υπολογιστούν τα ατομικά βάρη προτίμησης οι πίνακες σύγκρισης ανά ζεύγος κανονικοποιούνται ώστε όλες οι στήλες να αθροίζουν στην μονάδα (1). Στην συνέχεια υπολογίζουμε τους μέσους όρους κάθε γραμμής, που είναι τα βάρη προτίμησης κάθε χαρακτηριστικού / παράγοντα για κάθε συμμετέχοντα καθώς και τις συγκεντρωτικές προτιμήσεις όλων των συμμετεχόντων.

Υπάρχουν τέσσερις τρόποι εύρεσης των μέσων όρων:

- ο αριθμητικός μέσος
- ο γεωμετρικός μέσος
- η τετραγωνική ρίζα του αθροίσματος των τετραγώνων
- με χρήση της δεσπόζουσας ιδιοτιμής Saaty (2003)

Οι ατομικές προτιμήσεις των συμμετεχόντων αναλόγως και του τρόπου εύρεσης των μέσων όρων δίδονται στους Πίνακες 5.16 έως 5.19.

<i>Αριθμητικός μέσος όρος</i>						
Συμμετέχοντες	Κριτήρια					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	0,149791518	0,020619595	0,451339575	0,244316182	0,090649391	0,043283739
2	0,451895887	0,048170953	0,172608989	0,089907442	0,21291625	0,024500479
3	0,057404614	0,15225965	0,433741132	0,233741132	0,098128596	0,024724876
4	0,178132228	0,124929491	0,397276311	0,073174966	0,032310617	0,194176386
5	0,360716691	0,025087215	0,2823634	0,09988737	0,111664993	0,12028033
6	0,182772322	0,013658107	0,314732977	0,178856706	0,148569515	0,161410373
7	0,443466587	0,050761549	0,227392821	0,10034598	0,154652131	0,023380931
8	0,29587904	0,16481705	0,223250696	0,054691729	0,136759183	0,124602302
9	0,477102011	0,031579115	0,209956266	0,092627634	0,108252634	0,080482339
10	0,179706824	0,182329786	0,41007808	0,046273492	0,160217408	0,021394409
11	0,154499524	0,043694091	0,273233961	0,10210594	0,404332316	0,022134168
12	0,109617911	0,036701904	0,294366686	0,433772713	0,068545888	0,056994897

13	0,438334908	0,077886958	0,160416929	0,2520175	0,022364777	0,048978928
14	0,235121553	0,022929851	0,457839702	0,053949084	0,096261072	0,133898738

Πίνακας 5.16: Ατομικά βάρη προτίμησης βάσει αριθμητικού μέσου όρου

Γεωμετρικός μέσος όρος						
Συμμετέχοντες	Κριτήρια					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	0,12716078	0,016305695	0,499160629	0,260940192	0,065406497	0,031026208
2	0,507005261	0,033061607	0,145976161	0,069841784	0,223428901	0,020686285
3	0,036382803	0,133135797	0,487184584	0,254679619	0,069597798	0,0190194
4	0,164443933	0,104003475	0,443342868	0,059125754	0,029461457	0,199622513
5	0,364728109	0,022575777	0,296613149	0,089036675	0,113867191	0,113179099
6	0,182685243	0,025424569	0,369896228	0,094803668	0,167900153	0,15929014
7	0,500919133	0,036807582	0,239990644	0,071559876	0,133416987	0,017305778
8	0,21623995	0,195509978	0,346254063	0,049806014	0,097164261	0,095025733
9	0,499429052	0,026971406	0,197788621	0,085806349	0,112205573	0,077798999
10	0,148087154	0,146887837	0,518921757	0,037244283	0,129017981	0,019840987
11	0,13559349	0,031534883	0,299341425	0,076624112	0,438464378	0,018441712
12	0,099231985	0,02595822	0,303787039	0,451055287	0,066882663	0,053084805
13	0,485584723	0,058478094	0,13568494	0,269949069	0,01750781	0,032795364
14	0,236640166	0,018619124	0,512225118	0,040878559	0,069666382	0,121970651

Πίνακας 5.17: Ατομικά βάρη προτίμησης βάσει γεωμετρικού μέσου όρου

Μέσος όρος τετραγωνικής ρίζας αθροίσματος τετραγώνων						
Συμμετέχοντες	Κριτήρια					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	0,15552166	0,025891499	0,429613328	0,234570889	0,102327586	0,052075038
2	0,424061614	0,060227101	0,178576888	0,098724518	0,209360042	0,029049836
3	0,073781851	0,155414518	0,406609312	0,222285628	0,110975022	0,03093367

4	0,184110011	0,129527013	0,36977656	0,088703452	0,033938162	0,193944801
5	0,357691312	0,027289564	0,270328146	0,108058146	0,110452468	0,126180364
6	0,179851336	0,011037596	0,271206265	0,24127225	0,139479544	0,157153008
7	0,417943929	0,060759539	0,221043008	0,113159937	0,156281173	0,030812414
8	0,297725668	0,150148034	0,180075097	0,073302656	0,161264459	0,137484086
9	0,456178617	0,037969619	0,220303672	0,098389621	0,107185829	0,079972641
10	0,197141806	0,195175061	0,356606391	0,054267828	0,171981273	0,024827641
11	0,160576955	0,053428271	0,258366389	0,110823681	0,390241255	0,026563448
12	0,119081108	0,050226474	0,282931011	0,416545854	0,069646455	0,061569098
13	0,417233181	0,085237209	0,166966692	0,240242889	0,02819302	0,062127009
14	0,231810872	0,028292523	0,429610772	0,064595112	0,110692638	0,134998083

Πίνακας 5.18: Ατομικά βάρη προτίμησης βάσει τετραγωνικής ρίζας αθροίσματος τετραγώνων

<i>Μέσος όρος με χρήση δεσπόζουσας ιδιοτιμής</i>						
<i>Συμμετέχοντες</i>	<i>Κριτήρια</i>					
	<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>	<i>E5</i>	<i>E6</i>
1	0,121652418	0,016166025	0,514047368	0,257485989	0,061584015	0,029064185
2	0,51063324	0,032012138	0,143955231	0,064698141	0,228680172	0,020021078
3	0,036368012	0,133115991	0,487226267	0,254703413	0,069570043	0,019016274
4	0,169603727	0,102323074	0,419713335	0,059470625	0,030976328	0,217912911
5	0,385822608	0,023617057	0,276046879	0,090193885	0,106360063	0,117959508
6	0,188592372	0,010932248	0,317606831	0,161077337	0,160425605	0,161365607
7	0,520934456	0,03394635	0,23666738	0,067037466	0,123610326	0,017804023
8	0,246551984	0,170270573	0,225218565	0,060557113	0,145952496	0,151449269
9	0,506712656	0,028740965	0,205681123	0,081405775	0,105458429	0,072001053
10	0,191613289	0,177529712	0,434996795	0,025371673	0,155532531	0,014956
11	0,134216842	0,029735271	0,296277884	0,07311844	0,448917715	0,017733848
12	0,094181409	0,031144219	0,290771695	0,47537511	0,059482456	0,04904511
13	0,500854941	0,054124329	0,131960424	0,264148244	0,017346918	0,031565145
14	0,229452138	0,018477199	0,528765762	0,037664384	0,069382771	0,116257747

Πίνακας 5.19: Ατομικά βάρη προτίμησης με χρήση δεσπόζουσας ιδιοτιμής

Από τα ατομικά βάρη προτίμησης υπολογίζουμε τα συγκεντρωτικά βάρη συγκεντρώνοντας τις ατομικές επιλογές / αποφάσεις όλων των συμμετεχόντων προκειμένου να δημιουργηθεί μια τυποποιημένη μήτρα σύγκρισης ζευγών για όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Ο πίνακας αυτός μας επιτρέπει να συγκρίνουμε συγκεντρωτικά τις προτεραιότητες των συμμετεχόντων ενώ υπολογίζουμε επίσης την ετερογένεια των προτεραιοτήτων των συμμετεχόντων, χρησιμοποιώντας την τυπική απόκλιση από τον μέσο. Τα συγκεντρωτικά βάρη προτίμησης δίδονται στον Πίνακα 5.20.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Mean	0.2653173	0.0711018	0.3077570	0.1468334	0.1318303	0.0771602
SD	0.1433458	0.0591000	0.1047706	0.1097827	0.0934034	0.0588558

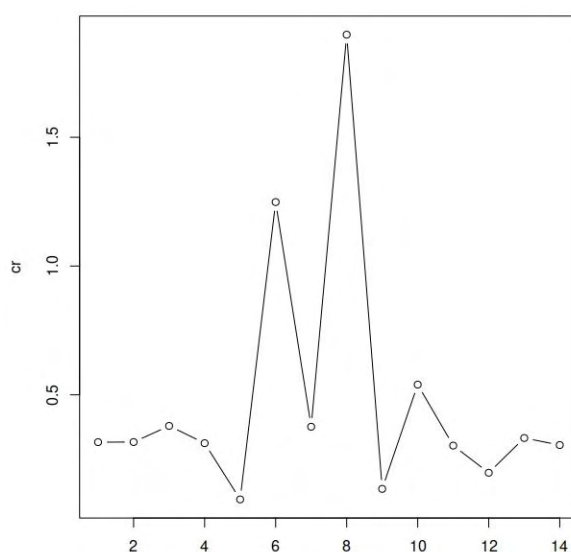
Πίνακας 5.20: Συγκεντρωτικά βάρη προτίμησης ανά κριτήριο

5.2.3 Μέτρηση συνέπειας

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της AHP είναι η απαίτηση της μεθόδου για συνεπή δεδομένα (βλέπε Κεφάλαιο 4.1). Ακολουθούμε την μέθοδο που προτάθηκε από τον Saaty (1987) και υπολογίζουμε τον δείκτη συνέπειας για κάθε συμμετέχοντα στην έρευνα.

CR	
1	0.31615118
2	0.31650504
3	0.37914249
4	0.31205178
5	0.09376712
6	1.24835824
7	0.37592851
8	1.89845716
9	0.13464271
10	0.53957334
11	0.30274220
12	0.19728958
13	0.33216227
14	0.30483373

Πίνακας 5.21: Δείκτης συνέπειας συμμετεχόντων



Σχήμα 5.1: Γραφική αναπαράσταση συνέπειας απαντήσεων συμμετεχόντων

Είναι προφανές ότι η συνέπεια των απαντήσεων απέχει σημαντικά από το όριο του 0.1 που έθεσε ο Saaty. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν μιας σειρά από στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει κάποιος προκειμένου να περιορίσει το πρόβλημα της ασυνέπειας:

- A) Να ζητήσει από τους συμμετέχοντες να αναθεωρήσουν τις απαντήσεις τους ώστε να γίνουν συνεπείς.
- B) Να εξαιρέσει από την ανάλυση της ασυνεπείς απαντήσεις.
- Γ) Με μετασχηματισμό των ασυνεπών πινάκων.

Η πρώτη επιλογή λόγω του ότι η έρευνα έγινε με “τυφλό” ερωτηματολόγιο δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί.

Η δεύτερη επιλογή λόγω του μικρού αριθμού των ατόμων που απάντησαν, επίσης δεν κρίνεται εφαρμόσιμη. Ειδικότερα, χρησιμοποιώντας δείκτες συνέπειας από 0.1 έως 0.3, οι δεκατρείς (13) από τις δεκατέσσερις (14) απαντήσεις δεν χρησιμοποιούνται στην ανάλυση. Με δείκτες συνέπειας από 0.4 έως 0.5 εξαιρούνται τρεις (3) απαντήσεις και δύο (2) απαντήσεις εξαιρούνται με δείκτη συνέπειας 0.5.

Έτσι, σαν προτιμητέα λύση επιλέχθηκε ο μετασχηματισμός των πινάκων σύμφωνα με την μεθοδολογία που προτάθηκε από τον Harker (1987). Οι νέοι πίνακες σύγκρισης κριτηρίων και οι δείκτες συνέπειας παρουσιάζονται στη συνέχεια.

5.2.4 Μετασχηματισμένοι πίνακες σύγκρισης κριτηρίων

1ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 35-44 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε εταιρεία που υποστηρίζει νεοφυείς επιχειρήσεις					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	9	0.1250000	0.1428571	1.1895963	1.376370
E2	0.1111111	1	0.1111111	0.1111111	0.1250000	0.200000
E3	8.0000000	9	1.0000000	1.2037414	7.0000000	8.000000
E4	7.0000000	9	0.8307432	1.0000000	5.1201780	8.000000
E5	0.8406213	8	0.1428571	0.1953057	1.0000000	1.513865
E6	0.7265486	5	0.1250000	0.1250000	0.6605609	1.000000

**Πίνακας 5.22: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 1^ο συμμετέχοντα
(Πίνακας 5.2 κατόπιν μετασχηματισμού)**

2ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 35-44 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	8.000000	1.9095064	7.0000000	1.1287245	8.0000000
E2	0.1250000	1.000000	0.1111111	0.1666667	0.1428571	0.9148598
E3	0.5236955	9.000000	1.0000000	1.2822327	0.1666667	7.0000000
E4	0.1428571	6.000000	0.7798897	1.0000000	0.2000000	2.3015612
E5	0.8859558	7.000000	6.0000000	5.0000000	1.0000000	6.0000000
E6	0.1250000	1.093064	0.1428571	0.4344877	0.1666667	1.0000000

**Πίνακας 5.23: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 2^ο συμμετέχοντα
(Πίνακας 5.3 κατόπιν μετασχηματισμού)**

3ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Ανδρας, 25-34 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1	0.1428571	0.1111111	0.1111111	0.1428571	1.000000
E2	7	1.0000000	0.1428571	0.1428571	1.0000000	7.000000
E3	9	7.0000000	1.0000000	1.0000000	7.0000000	7.000000
E4	9	7.0000000	1.0000000	1.0000000	3.9840699	7.000000
E5	7	1.0000000	0.1428571	0.2509996	1.0000000	2.479551
E6	1	0.1428571	0.1428571	0.1428571	0.4032989	1.000000

**Πίνακας 5.24: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 3^ο συμμετέχοντα
(Πίνακας 5.4 κατόπιν μετασχηματισμού)**

4ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Ανδρας, 25-34 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	0.9137350	0.1666667	6.000000	6.000000	0.2500000
E2	1.0944092	1.0000000	0.5000000	4.000000	6.000000	0.2000000
E3	6.0000000	2.0000000	1.0000000	6.000000	8.000000	0.9108794
E4	0.1666667	0.2500000	0.1666667	1.000000	0.950618	0.3333333
E5	0.1666667	0.1666667	0.1250000	1.051947	1.000000	0.1111111
E6	4.0000000	5.0000000	1.0978401	3.000000	9.000000	1.0000000

**Πίνακας 5.25: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 4^ο συμμετέχοντα
(Πίνακας 5.5 κατόπιν μετασχηματισμού)**

5ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Γυναίκα, 35-44 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε εταιρεία που υποστηρίζει νεοφυείς επιχειρήσεις					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	7	1.0000000	5.000	3.0000000	8.0000000
E2	0.1428571	1	0.1111111	0.125	0.1428571	0.1666667
E3	1.0000000	9	1.0000000	3.000	3.0000000	3.0000000
E4	0.2000000	8	0.3333333	1.000	1.0000000	0.3333333
E5	0.3333333	7	0.3333333	1.000	1.0000000	1.0000000
E6	0.1250000	6	0.3333333	3.000	1.0000000	1.0000000

**Πίνακας 5.26: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 5^ο συμμετέχοντα
(Πίνακας 5.6 κατόπιν μετασχηματισμού)**

6ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 35-44 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	3.381751	0.11111111	0.11111111	0.2000000	0.5735420
E2	0.2957048	1.000000	0.11111111	0.11111111	0.11111111	0.11111111
E3	9.0000000	9.000000	1.0000000	0.1666667	0.2131307	0.1122090
E4	9.0000000	9.000000	6.0000000	1.0000000	0.1666667	0.2536719
E5	5.0000000	9.000000	4.6919565	6.0000000	1.0000000	9.0000000
E6	1.7435515	9.000000	8.9119444	3.9421002	0.11111111	1.0000000

**Πίνακας 5.27: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 6^ο συμμετέχοντα
(Πίνακας 5.7 κατόπιν μετασχηματισμού)**

7ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, άνω των 55 ετών, με διδακτορικό, που εργάζεται σε εταιρεία που υποστηρίζει νεοφυείς επιχειρήσεις					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	7.0000000	1.0098097	7.0000000	1.0233194	7.000000
E2	0.1428571	1.0000000	0.1666667	0.1666667	0.1428571	1.164854
E3	0.9902856	6.0000000	1.0000000	2.0135279	1.1819923	8.000000
E4	0.1428571	6.0000000	0.4966407	1.0000000	0.1666667	2.105254
E5	0.9772120	7.0000000	0.8460292	6.0000000	1.0000000	9.000000
E6	0.1428571	0.8584767	0.1250000	0.4750021	0.11111111	1.000000

**Πίνακας 5.28: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 7^ο συμμετέχοντα
(Πίνακας 5.8 κατόπιν μετασχηματισμού)**

8ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 25-34 ετών, με βασικό πτυχίο, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	0.8015516	0.5385408	2.5441008	0.1250000	0.1666667
E2	1.2475803	1.0000000	0.1666667	0.6588992	0.2878283	0.5923469
E3	1.8568697	6.0000000	1.0000000	4.7552021	0.6871266	0.9072065
E4	0.3930662	1.5176827	0.2102960	1.0000000	0.1428571	0.11111111
E5	8.0000000	3.4742932	1.4553360	7.0000000	1.0000000	2.8423983
E6	6.0000000	1.6882000	1.1022848	9.0000000	0.3518156	1.0000000

**Πίνακας 5.29: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 8^ο συμμετέχοντα
(Πίνακας 5.9 κατόπιν μετασχηματισμού)**

9ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 45-55 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε εταιρεία που υποστηρίζει νεοφυείς επιχειρήσεις					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	6	1.5697720	6.0000000	6.0000000	6.00
E2	0.1666667	1	0.1666667	0.1666667	0.1666667	0.25
E3	0.6370352	6	1.0000000	5.0000000	1.0000000	6.00
E4	0.1666667	6	0.2000000	1.0000000	1.0000000	1.00
E5	0.1666667	6	1.0000000	1.0000000	1.0000000	1.00
E6	0.1666667	4	0.1666667	1.0000000	1.0000000	1.00

**Πίνακας 5.30: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 9^ο συμμετέχοντα
(Πίνακας 5.10 κατόπιν μετασχηματισμού)**

10ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 25-34 ετών, με διδακτορικό, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	0.3253700	0.1666667	6.0000000	0.2000000	7.000000
E2	3.0734245	1.0000000	0.1666667	7.0000000	0.6879119	8.000000
E3	6.0000000	6.0000000	1.0000000	8.0000000	1.6927056	9.000000
E4	0.1666667	0.1428571	0.1250000	1.0000000	0.1666667	1.142044
E5	5.0000000	1.4536745	0.5907702	6.0000000	1.0000000	7.000000
E6	0.1428571	0.1250000	0.1111111	0.8756227	0.1428571	1.000000

**Πίνακας 5.31: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 10^ο συμμετέχοντα
(Πίνακας 5.11 κατόπιν μετασχηματισμού)**

11ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Γυναίκα, 25-34 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	5.279602	0.1428571	1.0152442	0.1428571	1.181434
E2	0.1894082	1.000000	0.1111111	0.1428571	0.1111111	1.000000
E3	7.0000000	9.000000	1.0000000	2.1433601	1.2520761	9.000000
E4	0.9849847	7.000000	0.4665572	1.0000000	0.1233859	3.944553
E5	7.0000000	9.000000	0.7986735	8.1046516	1.0000000	9.000000
E6	0.8464287	1.000000	0.1111111	0.2535141	0.1111111	1.000000

**Πίνακας 5.32: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 11^ο συμμετέχοντα
(Πίνακας 5.12 κατόπιν μετασχηματισμού)**

12ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 25-34 ετών, με βασικό πτυχίο, που εργάζεται σε εταιρεία που υποστηρίζει νεοφυείς επιχειρήσεις					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	4.387926	0.1428571	0.1666667	2.000000	2.0000000
E2	0.2278981	1.000000	0.1250000	0.1111111	0.250000	0.2500000
E3	7.0000000	8.000000	1.0000000	0.2000000	5.143589	4.2650805
E4	6.0000000	9.000000	5.0000000	1.0000000	8.000000	7.0000000
E5	0.5000000	4.000000	0.1944168	0.1250000	1.000000	0.9760353
E6	0.5000000	4.000000	0.2344622	0.1428571	1.024553	1.0000000

**Πίνακας 5.33: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 12^ο συμμετέχοντα
(Πίνακας 5.13 κατόπιν μετασχηματισμού)**

13ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Άνδρας, 25-34 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε νεοφυή επιχείρηση					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	7.0000000	1.8224074	0.9444189	8.000000	8.0000000
E2	0.1428571	1.0000000	0.1250000	0.1250000	1.288289	1.0525408
E3	0.5487247	8.0000000	1.0000000	0.1428571	4.404136	1.8511170
E4	1.0588522	8.0000000	7.0000000	1.0000000	9.000000	5.7573730
E5	0.1250000	0.7762231	0.2270593	0.1111111	1.000000	0.1666667
E6	0.1250000	0.9500819	0.5402144	0.1736903	6.000000	1.0000000

**Πίνακας 5.34: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 13^ο συμμετέχοντα
(Πίνακας 5.14 κατόπιν μετασχηματισμού)**

14ος Συμμετέχων						
Δημογραφικά Στοιχεία	Γυναίκα, 35-44 ετών, με μεταπτυχιακό, που εργάζεται σε εταιρεία που υποστηρίζει νεοφυείς επιχειρήσεις					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	1.0000000	8.000000	0.1111111	1.9560191	1.3009549	0.2910447
E2	0.1250000	1.000000	0.1111111	0.1666667	0.3055198	0.1428571
E3	9.0000000	9.000000	1.0000000	8.0000000	2.8099234	2.0339047
E4	0.5112424	6.000000	0.1250000	1.0000000	0.8366154	0.1487944
E5	0.7686661	3.27311	0.3558816	1.1952923	1.0000000	0.1666667
E6	3.4358980	7.000000	0.4916651	6.7206822	6.0000000	1.0000000

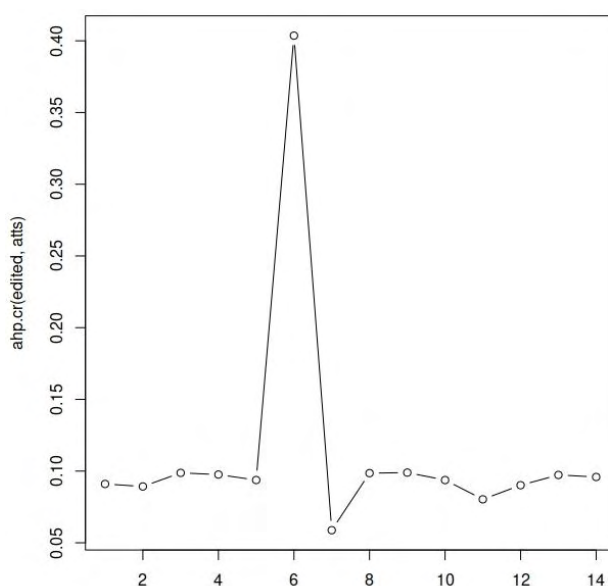
**Πίνακας 5.35: Σύγκριση κριτηρίων ανά ζεύγη κατά τον 14^ο συμμετέχοντα
(Πίνακας 5.15 κατόπιν μετασχηματισμού)**

5.2.5 Μέτρηση συνέπειας μετασχηματισμένων πινάκων

Η νέα μέτρηση του δείκτη συνέπειας των συμμετεχόντων, κατόπιν μετασχηματισμού των πινάκων σύγκρισης των κριτηρίων, παρουσιάζεται στον Πίνακα και στο Σχήμα 5.36.

CR	
1	0.09101893
2	0.08927988
3	0.09875049
4	0.09756672
5	0.09376712
6	0.40361354
7	0.05878394
8	0.09856702
9	0.09894318
10	0.09373743
11	0.08032553
12	0.09015657
13	0.09731393
14	0.09589438

Πίνακας 5.36: Δείκτης συνέπειας συμμετεχόντων (κατόπιν μετασχηματισμού πινάκων)



Σχήμα 5.2: Γραφική αναπαράσταση συνέπειας απαντήσεων συμμετεχόντων (κατόπιν μετασχηματισμού πινάκων)

Τα τελικά συγκεντρωτικά βάρη προτίμησης των μετασχηματισμένων πινάκων δίδονται στον παρακάτω πίνακα.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
AMean	0.1717647	0.0515154	0.2978397	0.1729319	0.1827564	0.1231919
SD	0.1354381	0.0526728	0.1246821	0.1568405	0.1421991	0.1294419

**Πίνακας 5.37: Συγκεντρωτικά βάρη προτίμησης ανά κριτήριο
(κατόπιν μετασχηματισμού πινάκων)**

Από τον παραπάνω πίνακα, και με εξασφαλισμένη πλέον τη συνέπειά του, μπορούμε να συγκρίνουμε συγκεντρωτικά τις προτεραιότητες των συμμετεχόντων αναφορικά με τα έξι (6) κριτήρια. Συγκρίνοντας επομένως την σημαντικότητα κάθε κριτηρίου / παράγοντα βάσει των μέσων όρων, προκύπτει ότι το Κριτήριο 3 είναι το σημαντικότερο όλων, με βάρος προτίμησης 0,2978397 δηλαδή σχεδόν 30%, ενώ το Κριτήριο 2 είναι το λιγότερο σημαντικό, με βάρος προτίμησης περίπου 5%.

Κεφάλαιο 6^ο

«Συμπεράσματα»

Τα τελικά (συνεπή) αποτελέσματα της έρευνάς μας, είναι αυτά που παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 5.2.5, και τα οποία από εδώ και στο εξής δύναται να αποτελούν τον οδηγό τόσο για τις startup επιχειρήσεις στην πορεία ανάπτυξής τους, όσο και για τις δομές υποστήριξης της νεοφυούς επιχειρηματικότητας, στην προσπάθειά τους να εντοπίσουν τις startup που πραγματικά έχουν τις δυνατότητες να πετύχουν αυτό που πρεσβεύουν.

Πιο συγκεκριμένα, αυτό που επιδιώχθηκε από την έρευνα που διεξήγαμε, ήταν να ελεγχθεί κατά πόσο τα έξι (6) κριτήρια, στα οποία καταλήξαμε πως εξετάζουν οι δομές υποστήριξης νεοφυών, αποτελούν όντως τους προσδιοριστικούς παράγοντες στους οποίους οφείλει μια startup να επενδύσει με σκοπό την οικονομική της επιτυχία. Η απάντηση επομένως σε αυτό ήρθε από την ανάλυση που έγινε στο προηγούμενο Κεφάλαιο, και ειδικότερα από τα αποτελέσματα του Πίνακα 5.37.

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, προκύπτει ότι το Κριτήριο 3 (δυνατότητα ανάπτυξης), με ποσοστό σημαντικότητας πολύ κοντά στο 30%, αποτελεί αδιαμφισβήτητα τον σημαντικότερο παράγοντα τον οποίο εξετάζουν οι δομές σε μία startup προκειμένου να την υποστηρίξουν. Επομένως, οι προοπτικές μεγέθυνσης είναι το χαρακτηριστικό εκείνο που οφείλει κάθε startup να έχει, προκειμένου να πετύχει οικονομικά.

Περαιτέρω, τα Κριτήρια 1 (δυνατότητα κερδοφορίας και πωλήσεων), 4 (ανάλυση ανταγωνισμού) και 5 (διαχείριση κινδύνου), με ποσοστά σημαντικότητας λίγο κάτω από 20%, αποτελούν παράγοντες που σίγουρα εξετάζουν οι δομές υποστήριξης προτού επιλέξουν μία νεοφυή επιχείρηση για υποστήριξη. Επομένως, και στους τρεις (3) αυτούς παράγοντες είναι σημαντικό να δίνεται η σημασία που τους αρμόζει από τις startup προκειμένου να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας τους.

Αντιθέτως, τα Κριτήρια 2 (πολιτικοί και κοινωνικοί περιορισμοί) και 6 (αναδιάταξη κλάδου), με ποσοστά σημαντικότητας κοντά στο 5% και 12% αντίστοιχα, αλλά και με μεγάλη σχετικά με το μέγεθός τους τυπική απόκλιση, θα λέγαμε πως αποτελούν τους λιγότερο σημαντικούς παράγοντες από την πλευρά των δομών υποστήριξης. Επομένως, οι startup δε θα πρέπει να κατασπαταλούν πόρους σε αυτούς τους δύο παράγοντες, αλλά να τροφοδοτούν με τους πόρους αυτούς όλους τους προηγούμενους παράγοντες.

Εκτός όμως από την ανάδειξη των παραγόντων που επηρεάζουν τις αποφάσεις των δομών υποστήριξης των νεοφυών κατά τη διαδικασία επιλογής νεοφυών επιχειρήσεων για

υποστήριξη, μέσω της παρούσας διπλωματικής εργασίας έγινε προσπάθεια να αντληθούν γενικότερες πληροφορίες του οικοσυστήματος των startup, καθώς και να αναδειχθούν τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργούν δυσκολίες στην πορεία ανάπτυξής τους. Έτσι, από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων για την υλοποίηση της έρευνάς μας, αναδείχθηκαν ορισμένα σημαντικά ζητήματα, που αξίζει να αναφερθούν.

Πιο συγκεκριμένα, η συμβολή των δομών υποστήριξης στην ανάπτυξη της νεοφυούς επιχειρηματικότητας, κρίνεται εξαιρετικά σημαντική, καθώς καλύπτουν το μεγαλύτερο εύρος αναγκών των νεοφυών επιχειρήσεων, προσφέροντας χρήσιμες υποστηρικτικές υπηρεσίες όπως εκπαίδευση, χρηματοδότηση, δικτύωση, νομική υποστήριξη κλπ.

Άκρως θετικό όμως είναι και το αποτέλεσμα που δημιουργούν οι νεοφυείς επιχειρήσεις προς την κοινωνία, καθώς προσφέρουν νέες θέσεις εργασίας. Λόγω του καινοτόμου χαρακτήρα τους δημιουργούν επί το πλείστον καινούριες θέσεις εργασίας χωρίς να απορροφούν από υφιστάμενες εταιρίες. Ταυτόχρονα όμως δημιουργούνται και νέες θέσεις εργασίες σε επαγγέλματα που δρουν συμπληρωματικά προς τις startup. Αναφορικά με το ελληνικό startup οικοσύστημα, όπως προέκυψε από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων της έρευνάς μας, η πλειοψηφία των νέων θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν σε αυτό, καλύπτεται από άντρες σε ποσοστό σχεδόν 80% (βλέπε Παράρτημα Β).

Επιπρόσθετα, η συνολική αποτίμηση που αποδίδεται στις startup επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερος θετική, καθώς μπορούν να αποτελέσουν τη μελλοντική προοπτική μιας οικονομίας, με την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την προσέλκυση κεφαλαίων, συμβάλλοντας καθοριστικά στην ανάπτυξη της οικονομίας συνολικά. Ειδικότερα σε ότι αφορά τις οικονομικές αντιξοότητες που αντιμετώπισε η Ελλάδα από το 2010 και έπειτα, χάρη στην πληθώρα οργανωμένων δομών υποστήριξης νεοφυούς επιχειρηματικότητας που κατάφεραν να αναπτυχθούν, δημιουργείται ένα ολοένα και μεγαλύτερο ελληνικό οικοσύστημα νεοφυών επιχειρήσεων και ταυτόχρονα μια θετική προοπτική για την οικονομία της χώρας.

Κλείνοντας, τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα και τη γενικότερη ενασχόληση με το θέμα κρίνονται ιδιαίτερος σημαντικά τόσο για τις εταιρείες υποστήριξης νεοφυών επιχειρήσεων όσο και για τις ίδιες τις νεοφυείς επιχειρήσεις, οι οποίες θα μπορούν αμφοτέρως εκ των προτέρων να προσδιορίσουν την πιθανότητα επιτυχίας του εγχειρήματός τους με βάση την ικανοποίηση των κριτηρίων της παρούσας μελέτης αλλά και τη γενικότερη συμμόρφωση στα συμπεράσματα αυτής.

Βιβλιογραφία

1. Albert, P. and Gaynor, L. (2003). National contexts, incubator families and trends in incubation - views from four countries. World conference, International Council for Small Business, Belfast.
2. Block, Z. and MacMillan, I. C. (1993). Corporate venturing: creating new businesses within the firm, Soundview Executive Book Summaries, Bristol.
3. Dayson, K., Carboni, B.J., Calderon, M.L., Garrido, S.R. and Kickul, J. (2010). Handbook of Microcredit in Europe: Social Inclusion Through Microenterprise Development. Edward Elgar Publishing: Cheltenham.
4. Dickson, A. (2004). Pre-incubation and the New Zealand Business Incubation Industry, New Zealand Centre for SME Research, New Zealand.
5. Hill, B.E. and Power, D. (2002). Attracting Capital From Angels: How Their Money and Their Experience Can Help You Build a Successful Company, John Wiley & Sons, New York.
6. Nosov, I. and Hamraev, R. (2009). Educating Bootstrapping: Financial decision making process in Create Business Incubator, Malardalen University.
7. Osnabrugge, M.V. and Robinson, R.J. (2000). Angel Investing: Matching Start-up Funds with Start-up Companies - The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists, John Wiley & Sons, San Francisco.
8. Saaty, T.L. (1980). The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill, New York.
9. Saaty, T.L. and Kearns, K.P. (1985). Analytical planning: the organization of systems. Pergamon Press, Oxford.

10. Schwienbacher, A. and Larralde, B. (2010). Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures, Handbook of Entrepreneurial Finance, Oxford University Press, Oxford.
11. Winborg, J. (2000). Financing small business - Developing our understanding of financial bootstrapping behavior, School of Economics and Management, Lund University, Sweden.
12. Παπακωνσταντίνου, Β. και Μαρκοπούλου, Δ. (2015). Startup Οδηγός επιβίωσης για νέους επιχειρηματίες, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
13. Πολυχρονόπουλος, Γ., & Κορρές Γ. (2005). Βασικές Αρχές Οικονομίας και Διοίκησης, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
14. Ταλιούρης, Ε. και Μηλιώνη, Κ.Β. (2013). Υποστηρικτικές υπηρεσίες και χρηματοδότηση. Καινοτομώ – Επιχειρώ, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Ερευνητικές Εργασίες – Αρθρογραφία – Διαδικτυακές Πηγές

1. Aerts, K., Matthyssens, P. and Vandenbempt, K. (2007). “Critical role and screening practices of European business incubators,” *Technovation*, vol. 27, 254–267.
2. Alsos, G.A., Isaksen, E.J. and Ljunggren, E. (2006). *New Venture Financing and Subsequent Business Growth in Men-and Women-Led Business*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 667-686.
3. Aras, H., Erdogmus, S. and Koc, E. (2004). Multi-criteria selection for a wind observation station location using analytic hierarchy process. *Renewable Energy* 29, 1383-1392.
4. Blank, S. (2010). *What’s A Startup? First Principles*.
<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
Accessed 17 September 2018
5. Blumenthal, N. (2014). *How Is Your Startup Different From All Other Startups?*
<https://blogs.wsj.com/accelerators/2014/01/15/neil-blumenthal-how-is-your-startup-different-from-all-other-startups/> Accessed 9 October 2018
6. Bodin, L. and Gass, S. I. (2003). *On Teaching the Analytic Hierarchy Process*. *Computers and Operations Research*, Vol 30, p.1487-1497.
7. Bøllingtoft, A. and Ulhøi, J.P. (2005). *The networked business incubator - leveraging entrepreneurial agency?*, *Journal of business venturing*, 20, 265-290.
8. Callegati, E., Grandi, S. and Napier, G. (2005). *Business Incubation and Venture Capital: An International Survey on Synergies and Challenges*. Istituto per la Promozione Industriale.
9. Cassar, G. (2014). *Industry and startup experience on entrepreneur forecast performance in new firms*, *Journal of Business Venturing*, 29, 137-151.

10. Chan, K. and Lau, T. (2005). "Assessing technology incubator programs in the science park: The good, the bad and the ugly," *Technovation*, vol. 25, pp. 1215–1228.
11. Chen, C. F. (2006). Applying the analytical hierarchy process (AHP) approach to convention site selection. *Journal of Travel Research* 45, 167-174.
12. Cohen, S.G. and Hochberg, Y.V. (2014). *Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon*, doi: 10.2139/ssrn.2418000.
13. Cumming, D. and Johan, S. (2013). Technology parks and entrepreneurial outcomes around the world. *International Journal of Managerial Finance*, doi: 10.1108/IJMF-02-2013-0018.
14. Denis, D. (2004). Entrepreneurial finance: an overview of the issues and evidence. *Journal of Corporate Finance*, doi: 10.1016/S0929-1199(03)00059-2.
15. Drake, D. (2015). Six Startup Exit Strategies for Investors.
<https://www.huffpost.com/entry/six-startup-exit-strategies> Accessed 16 June 2019
16. European Union Regional Policy (2010). The smart guide to innovation – based incubators(ABI). European Commission, Regional Policy, doi: 10.2776/16668.
17. Festel, G., Wuermseher, M. and Cattaneo, G. (2013). Valuation of Early Stage High-tech Start-up Companies, *International Journal of Business*, 18 (3), 217- 235.
18. Firth, N. (2012). Crowdfunding Successes Show Value of Small Donations, *The New Scientist*, 3(3), pp. 112-123.
19. Forman, H. E. (1993). Facts and Fictions about the Analytic Hierarchy Process. *Mathematical and Computer Modeling*, Vol. 17, p. 19-26.
20. Graham, P. (2012). Startup=Growth.
<http://www.paulgraham.com/growth.html> Accessed 16 September 2018

21. Hallen, B. L., Bingham, C. B. and Cohen, S. (2014). "Do Accelerators Accelerate? A study of venture accelerators as a path to success?" in Proc. Acad. Manage., Paper 12955.
22. Hansen, M. T., Chesbrough, H.W., Nohria, N. and Sull, D. N. (2000). "Networked Incubators," Harv. Bus. Rev., vol. 78, pp. 74–84.
23. Harker, P.T. (1987). "Incomplete Pairwise Comparisons in the Analytic Hierarchy Process." *Mathematical Modelling* 9 (11): 837–48.
24. He, Z.L. and Wong, P.K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, 15, 481-494.
25. Jagannath, S. N. (2013). Analysis of E-Commerce and M-Commerce: Advantages, Limitations and Security issues. *International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering*, 2360-2370.
26. Jeffrey, S. A., L'evesque, M. and Maxwell, A. L. (2016). "The non-compensatory relationship between risk and return in business angel investment decision making," *Venture Capital*, vol. 18, pp. 189–209.
27. Kauffman Foundation Research Series: Firm Formation and Economic Growth (2010). The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction.
https://www.kauffman.org/-/media/kauffman_org/research-reports-and-covers/2010/07/firm_formation_importance_of_startups.pdf
Accessed 16 December 2018
28. Kim, J.-H. and Wagman, L. (2014). "Portfolio size and information disclosure: An analysis of startup accelerators," *J. Corp. Finance*, vol. 29, pp. 520–534.
29. Klacmer Calopa, M., Horvat, J. and Lalic, M. (2014). Analysis of financing sources for start-up companies, *Management Journal of Contemporary Management*, 19, 19-44.

30. Kollmann, T., Stoeckmann, C., Hensellek, S. and Kensbock, J. (2016). European Startup Monitor (ESM) 2016.
31. Lalkaka, R. and Bishop, J. (1996). Business incubators in economic development: An initial assessment in industrializing countries. United Nation Development Programme, doi: 10.1080/08109029808629259.
32. Lehner, O. (2013). Crowdfunding social ventures: a model and research agenda, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 15 (4).
33. Lootsma, F.A. and Schuijt, H. (1997). The Multiplicative AHP, SMART and ELECTRE in a Common Context. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis* 6 , 185-196.
34. Macht, S. and Waetherston, J. (2014). The Benefits of Online Crowdfunding for Fund-Seeking Business Ventures. *Strategic, Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*, 23, pp. 1-14.
35. March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 78-87.
36. Marmer, M., Hermann, B.L., and Berman, R. (2011). Startup Genome Report, A new framework for understanding why startups succeed.
https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf.
Accessed 20 December 2018
37. Martin, J. (2014). A Guide to Choosing a Location for Your Startup
<https://www.cleverism.com/factors-choosing-location-startup/> Accessed 29 July 2019
38. Maxwell, A. L., Jeffrey, S. A. and L'evesque, M. (2011). "Business angel early stage decision making," *J. Bus. Venturing*, vol. 26, pp. 212–225.
39. Merrifield, D. B. (1987). "New business incubators," *J. Bus. Venturing*, vol. 2, pp. 277–284.

40. Metzler, T. (2011). *Venture Financing by Crowdfunding*, GRIN Verlag, Munchen.
41. Miller, P. and Bound, K. (2011). *The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*.
<http://www.eban.org/wp-content/uploads/2014/09/14.-StartupFactories-The-Rise-of-Accelerator-Programmes.pdf>. Accessed 25 November 2018
42. Mitteness, C. R., Baucus, M. S. and Sudek, R. (2012). “Horse vs. jockey? How stage of funding process and industry experience affects the evaluations of angel investors,” *Venture Capital*, vol. 14, pp. 241–267.
43. Moriset, B. (2013). *Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces*. University Jean Moulin and UMR 5600 EVS, Lyon.
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075/document>. Accessed 18 February 2019
44. Nath, S.S., Bolte, J.P., Ross, L.G. and Aguilar-Manjarrez, J. (2000). Applications of geographical information systems (GIS) for spatial decision support in aquaculture. *Aquacultural Engineering* 23, 233-278.
45. Nobel, C. (2011). *Teaching a 'Lean Startup' Strategy*. Harvard Business School. Πηγή: <https://hbswk.hbs.edu/item/teaching-a-lean-startup-strategy>. Accessed 14 January 2019
46. Oe, A. and Mitsuhashi, H. (2013). Founders’ experiences for startups’ fast break-even, *Journal of Business Research*, 66, 2193-2201.
47. Ojeaga, P. (2016). *Do Specific Growth Drivers Exist for Firms? A Regional Analysis of Start-ups and Industrial Growth*.
https://www.researchgate.net/publication/303681412_Do_Specific_Growth_Drivers_Exist_for_Firms_A_Regional_Analysis_of_Start-ups_and_Industrial_Growth
Accessed 5 February 2019

48. Ouimet, P. and Zarutskie, R. (2014). Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth, *Journal of financial Economics* 112, 386-407.
49. Onetti, A. (2014). Scaleups. When does a Startup turn into a Scaleup
<https://startupeuropepartnership.eu/scaleups-when-does-a-startup-turn-into-a-scaleup/>
Accessed 3 August 2019
50. Patel, N. (2015). 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%.
<https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#6ea903696679> Accessed 25 February 2019
51. Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., and Van Hove, J. (2015). Understanding a new generation incubation model: the accelerator. *Technovation*, doi: 10.1016/j.technovation.2015.09.003.
52. Ramanathan, R. (2001). A note on the use of the analytic hierarchy process for environmental impact assessment. *Journal of Environmental Management* 63, 27-35.
53. Ramanathan, R. and Ganesh, L.S. (1995). Energy resource allocation incorporating qualitative and quantitative criteria: An integrated model using goal programming and AHP. *Socio-Economic Planning Sciences* 29, 197-218.
54. Rothschild, L. and Darr, A. (2005). "Technological incubators and the social construction of innovation networks: An Israeli case study," *Technovation*, vol. 25, pp. 59–67.
55. Russell, R., Atchison, M. and Brooks, R. (2008). Business plan competitions in tertiary institutions: encouraging entrepreneurship education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, doi: 10.1080/13600800801938739.
56. Schwartz, M. and Hornyh, C. (2010). Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany. *Technovation*, doi: 10.1016/j.technovation.2010.05.001.

57. Hackett, S. M. and Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. The Journal of Technology Transfer, doi: 10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0f.
58. Saaty, T.L. (1987). The Analytic Hierarchy Process, What it is and how it is used. Mathematical Modelling, Vol. 9, p.161-176.
59. Saaty, T.L. (2003). Decision-Making with the AHP: Why Is the Principal Eigenvector Necessary. European Journal of Operational Research, 145, 85-89.
doi:10.1016/S0377-2217(02)00227-8
60. Sergeev, N. (2017). High-priority directions of modernization of university education in innovational society. International Journal of Educational Management, doi: 10.1108/IJEM-03-2016-0045.
61. Shafir, E., Simonson I. and Tversky, A. (1993). "Reason-based choice," Cognition, vol. 49, pp. 11–36.
62. Shepherd, D. A., Douglas, E. J. and Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. Journal of Business Venturing, doi: 10.1016/S0883-9026(98)00032-9.
63. Sipila, K. (2002). Innovation centers, incubators, technology parks. Foundation for Finnish Inventions.
https://www.wipo.int/edocs/mdocs/sme/en/wipo_ip_brv_02/wipo_ip_brv_02_3.pdf.
Accessed 30 January 2019
64. Sipola, S., Mainela, T. and Puhakka, V. (2013). Understanding and uncovering startup ecosystem structures, The First International Entrepreneurship Research Exemplar Conference, Entrepreneurial Ecosystems and the Diffusion of Startups, Catania, Italy.
65. Smith, S. W. and Hannigan, T. J. (2015). "Swinging for the fences: How do top accelerators impact the trajectories of new ventures," in Proc. DRUID Conf., Rome, Italy.

66. Tariq, T. (2013). Start-up Financing, 1st IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente, Enschede, The Netherlands.
https://essay.utwente.nl/66218/1/de%20Vries_BA_MB.pdf. Accessed 19 October 2018
67. Van Meel, J. and Vos, P. (2001). Funky offices: Reflections on office design in the new economy. *Journal of Corporate Real Estate*, doi: 10.1108/14630010110811661.
68. Wiggins, J. and Gibson, D.V. (2003). Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator, *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 3, 56-66.
69. Wymer, A. and Regan, E. (2005). Factors Influencing e-commerce Adoption and Use by Small and Medium Businesses. *Electronic Markets*, doi: 10.1080/10196780500303151.
70. Yin, B. and Luo, J. (2018). "How Do Accelerators Select Startups? Shifting Decision Criteria Across Stages," in *IEEE Transactions on Engineering Management*, doi: 10.1109/TEM.2018.2791501
71. Zaleski, P. (2011). Start-Ups and External Equity: The Role of Entrepreneurial Experience *Business Economics*, *Business Economics*, Vol. 46, Palgrave Macmillan Journals, 2011, pp. 43-50.
72. Ιωσηφίδης, Τ. (2016). Venture Capital: Η πορεία προς το μέλλον ΕΥ.
<https://www.accountancygreece.gr/venture-capital-%CE%B7-%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%BF-%CE%BC%CE%AD%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD-ey/>
Accessed 20 November 2018
73. Κίου, Β. (2015). Τρόποι χρηματοδότησης μιας start-up εταιρείας.
<http://www.epixeiro.gr/article/1659>. Accessed 21 October 2018

74. Νικολόπουλος, Β. (2012). Πράσινες Τεχνολογίες, Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα. <http://www.kainotomeis.gr/article.aspx?id=1069>. Accessed 17 January 2019
75. Πηλιούνης, Α. (2019). Αθήνα: Χτίζοντας τις επιχειρήσεις του αύριο <https://m.naftemporiki.gr/story/1476456/athina-xtizontas-tis-epixeiriseis-tou-aurio>
Accessed 1 September 2019
76. Πόγκας, Δ. (2016). Η παγκόσμια «επανάσταση» του FinTech και η Ελλάδα. <https://www.fortunegreece.com/article/i-pagkosmia-epanastasi-tou-fintech-ke-i-ellada/>.
Accessed 5 December 2018
77. Σούκη, Σ. (2018). Πεδίο δόξης λαμπρό ο ελληνικός τουρισμός για τις καινούριες startup. <https://www.newmoney.gr/business-stories/361586-pedio-doksis-lampro-o-ellinikos-tourismos-gia-tis-kainouries-startups>. Accessed 17 January 2019
78. Φαρσαρότας, Ι. και Σπάτουλας, Θ., (2015). Ξεκινώντας τη δική σου επιχείρηση. <https://www.supportbusiness.gr/financial/companies-legalforms/118-ksekinwntas-th-dikh-sou-epixeirhsh-oles-oi-nomikes-morfes-epixeirhsewn>. Accessed 8 December 2018

Παράρτημα Α

«Ερωτηματολόγιο»

Παράγοντες Επιτυχίας Νεοφυών Επιχειρήσεων

Σκοπός της έρευνας είναι η ταξινόμηση (κατά σημαντικότητα) των παραγόντων που λαμβάνονται υπόψη τόσο από τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς προκειμένου να επιλέξουν ποιες startup θα στηρίξουν, όσο και από τις ίδιες τις startup προκειμένου να καταφέρουν να χρηματοδοτηθούν και να οδηγηθούν έτσι στην επιτυχία.

Οδηγίες Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου

Εκτός από βασικά δημογραφικά στοιχεία, υπάρχουν και 15 ερωτήσεις στις οποίες θα πρέπει να συγκρίνετε κάθε φορά 2 κριτήρια μεταξύ τους. Τα κριτήρια αυτά αναφέρονται στις υποψήφιες προς στήριξη νεοφυείς επιχειρήσεις και είναι τα παρακάτω έξι (6):

Κριτήριο 1: Δυνατότητα κερδοφορίας και πωλήσεων, δηλαδή αν η νεοφυής επιχείρηση παρουσιάζει προοπτικές κερδοφορίας και πωλήσεων.

Κριτήριο 2: Πολιτικοί και κοινωνικοί περιορισμοί, δηλαδή αν η νεοφυής επιχείρηση πρόκειται να αντιμετωπίσει πολιτικούς, κοινωνικούς, νομικούς ή άλλους περιορισμούς.

Κριτήριο 3: Δυνατότητα ανάπτυξης, δηλαδή αν η νεοφυής επιχείρηση παρουσιάζει προοπτικές μεγέθυνσης.

Κριτήριο 4: Ανάλυση ανταγωνισμού, δηλαδή αν η νεοφυής επιχείρηση διαθέτει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή το στρατηγικό εκείνο πλάνο ώστε να υπερκεράσει τον ανταγωνισμό.

Κριτήριο 5: Διαχείριση κινδύνου, δηλαδή αν η νεοφυής επιχείρηση διαθέτει ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων/υπηρεσιών ώστε να επιπυγχάνει την απαραίτητη διασπορά κινδύνου.

Κριτήριο 6: Αναδιάταξη κλάδου, δηλαδή αν οι καινοτομίες που εισάγει η νεοφυής επιχείρηση μπορούν να παράξουν ευκαιρίες αναδιάρθρωσης τμημάτων της αγοράς ή ακόμη και δημιουργίας νέων αγορών.

Επομένως, στις 15 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου θα πρέπει να συγκρίνετε και να αποφασίσετε ανάμεσα σε δύο (2) από τα παραπάνω κριτήρια, ποιο είναι κάθε φορά πιο σημαντικό για μια νεοφυή επιχείρηση προκειμένου να καταφέρει να οδηγηθεί στην επιτυχία.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να καθορίσετε πόσο πιο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό. Η απάντησή σας θα δοθεί σε μια κλίμακα σημαντικότητας η οποία έχει εννέα (9) επίπεδα και η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνει ως ακολούθως:

1 = Τα δύο κριτήρια έχουν ίδια βαρύτητα (είναι εξίσου σημαντικά, δηλαδή έχουν ίση σπουδαιότητα)

3 = Το προτεινόμενο κριτήριο είναι λίγο πιο σημαντικό από το εναλλακτικό (δηλαδή μικρή σπουδαιότητα)

5 = Το προτεινόμενο κριτήριο είναι αρκετά πιο σημαντικό από το εναλλακτικό (δηλαδή μεγάλη σπουδαιότητα)

7 = Το προτεινόμενο κριτήριο είναι πολύ πιο σημαντικό από το εναλλακτικό (δηλαδή αποδεδειγμένη σπουδαιότητα)

9 = Το προτεινόμενο κριτήριο είναι απολύτως πιο σημαντικό από το εναλλακτικό (δηλαδή απόλυτη σπουδαιότητα)

Η σημαντικότητα των επιλογών 2, 4, 6 και 8 της κλίμακας, καθορίζεται από την σημαντικότητα των επιλογών πριν και μετά από κάθε επιλογή, π.χ. η επιλογή 2 βρίσκεται ανάμεσα στις επιλογές 1 και 3.

Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
 Γυναίκα
 Άλλο

2. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 18-24
 25-34
 35-44
 45-55
 Μεγαλύτερη από 55

3. Σπουδές *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Βασικό Πτυχίο
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό
 Άλλο

4. Εργασία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Σε εταιρεία που υποστηρίζει (χρηματοδοτικά, οργανωτικά κλπ) νεοφυείς επιχειρήσεις
 Σε νεοφυή επιχείρηση
 Άλλο

5. Μπορείτε προαιρετικά να γράψετε την εταιρεία στην οποία εργάζεστε

6. Μπορείτε προαιρετικά να γράψετε το email σας

Σύγκριση κριτηρίων (No 1 από 15)

7. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 1: Δυνατότητα κερδοφορίας και πωλήσεων
 Κριτήριο 2: Πολιτικοί και κοινωνικοί περιορισμοί

8. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Σχεδόν ίδια σημαντικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Απολύτως πιο σημαντικό

Σύγκριση κριτηρίων (No 2 από 15)

9. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 1: Δυνατότητα κερδοφορίας και πωλήσεων
 Κριτήριο 3: Δυνατότητα ανάπτυξης

10. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σύγκριση κριτηρίων (No 3 από 15)

11. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 1: Δυνατότητα κερδοφορίας και πωλήσεων
 Κριτήριο 4: Ανάλυση ανταγωνισμού

12. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σύγκριση κριτηρίων (No 4 από 15)

13. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 1: Δυνατότητα κερδοφορίας και πωλήσεων
- Κριτήριο 5: Διαχείριση κινδύνου

14. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σύγκριση κριτηρίων (No 5 από 15)

15. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 1: Δυνατότητα κερδοφορίας και πωλήσεων
- Κριτήριο 6: Αναδιάρθρωση κλάδου

16. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σύγκριση κριτηρίων (No 6 από 15)

17. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 2: Πολιτικοί και κοινωνικοί περιορισμοί
- Κριτήριο 3: Δυνατότητα ανάπτυξης

18. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σύγκριση κριτηρίων (No 7 από 15)

19. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 2: Πολιτικοί και κοινωνικοί περιορισμοί
- Κριτήριο 4: Ανάλυση ανταγωνισμού

20. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σύγκριση κριτηρίων (No 8 από 15)

21. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 2: Πολιτικοί και κοινωνικοί περιορισμοί
- Κριτήριο 5: Διαχείριση κινδύνου

22. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σύγκριση κριτηρίων (No 9 από 15)

23. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 2: Πολιτικοί και κοινωνικοί περιορισμοί
- Κριτήριο 6: Αναδιάρθρωση κλάδου

24. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σύγκριση κριτηρίων (No 10 από 15)

25. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 3: Δυνατότητα ανάπτυξης
 Κριτήριο 4: Ανάλυση ανταγωνισμού

26. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σύγκριση κριτηρίων (No 11 από 15)

27. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 3: Δυνατότητα ανάπτυξης
 Κριτήριο 5: Διαχείριση κινδύνου

28. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σύγκριση κριτηρίων (No 12 από 15)

29. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 3: Δυνατότητα ανάπτυξης
 Κριτήριο 6: Αναδιάταξη κλάδου

30. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σύγκριση κριτηρίων (No 13 από 15)

31. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 4: Ανάλυση ανταγωνισμού
- Κριτήριο 5: Διαχείριση κινδύνου

32. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σύγκριση κριτηρίων (No 14 από 15)

33. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 4: Ανάλυση ανταγωνισμού
- Κριτήριο 6: Αναδιάρθρωση κλάδου

34. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σύγκριση κριτηρίων (No 15 από 15)

35. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Κριτήριο 5: Διαχείριση κινδύνου
- Κριτήριο 6: Αναδιάρθρωση κλάδου

36. Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

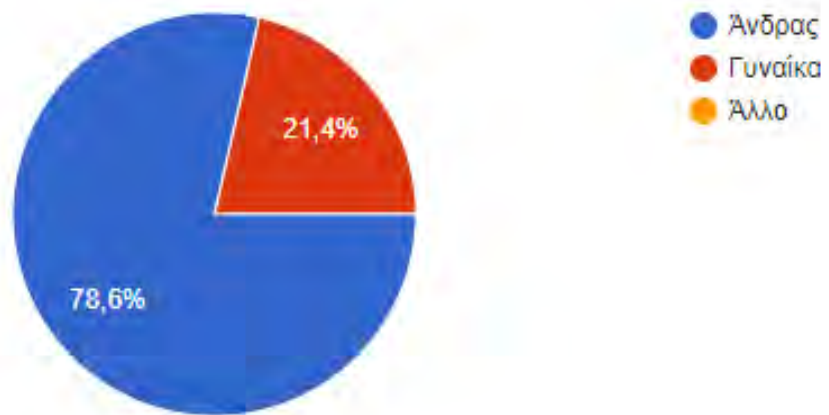
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Παράρτημα Β

«Γραφική Απεικόνιση Αποτελεσμάτων Έρευνας»

Φύλο

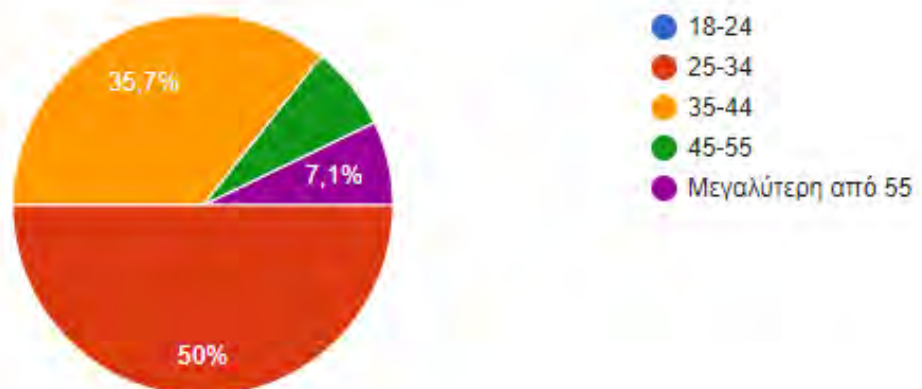
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.1: Φύλο επιχειρηματιών

Ηλικία

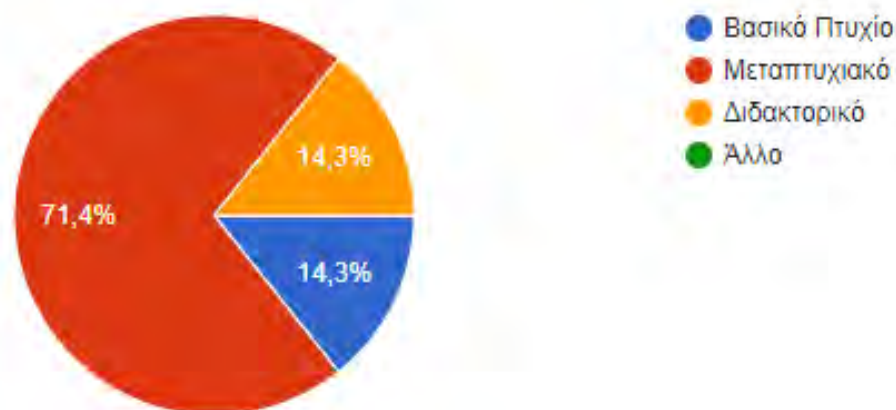
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.2: Ηλικιακές ομάδες επιχειρηματιών

Σπουδές

14 απαντήσεις



Σχήμα Β.3: Σπουδές επιχειρηματιών

Εργασία

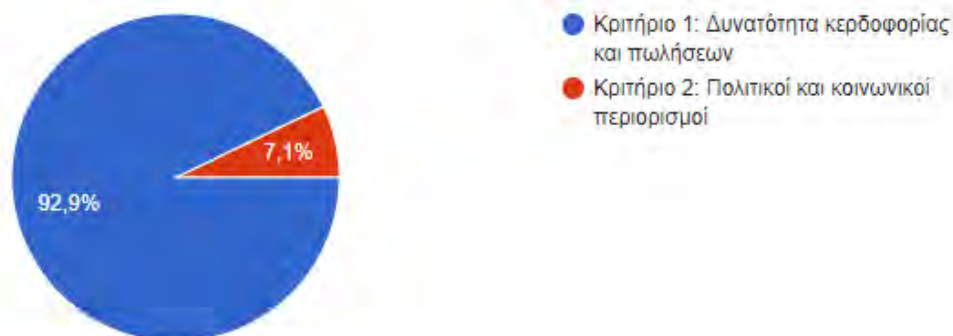
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.4: Εργασία επιχειρηματιών

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

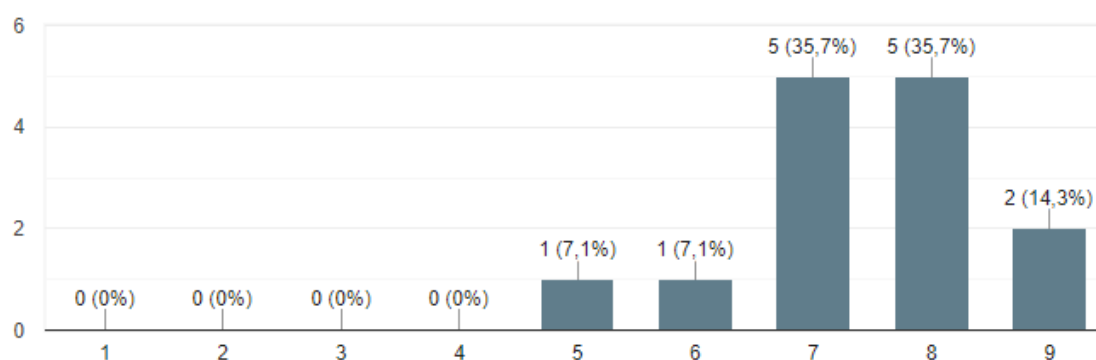
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.5: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 1 και 2

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

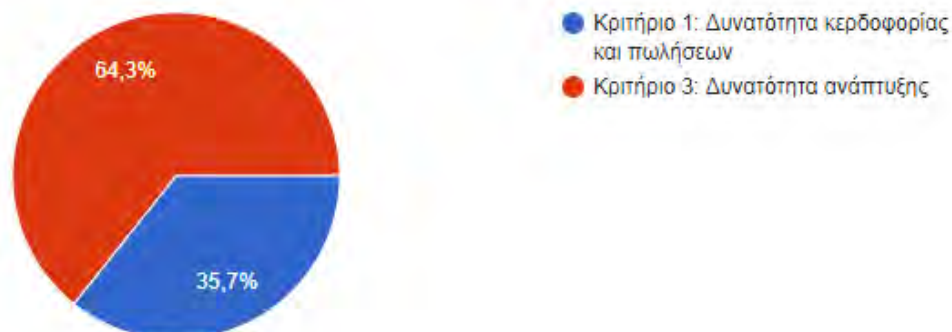
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.6: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίου 1 ή 2 έναντι του εναλλακτικού

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

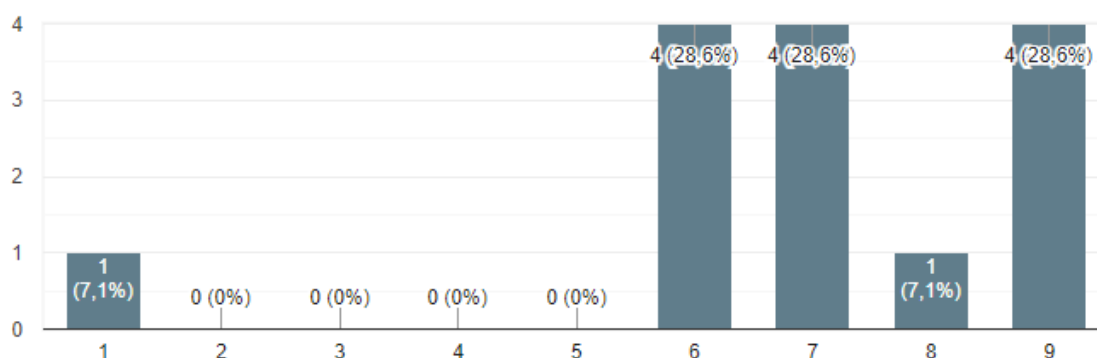
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.7: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 1 και 3

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

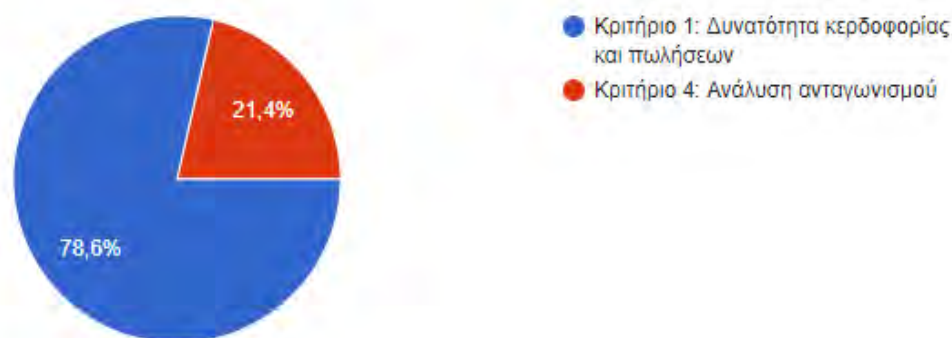
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.8: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίου 1 ή 3 έναντι του εναλλακτικού

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

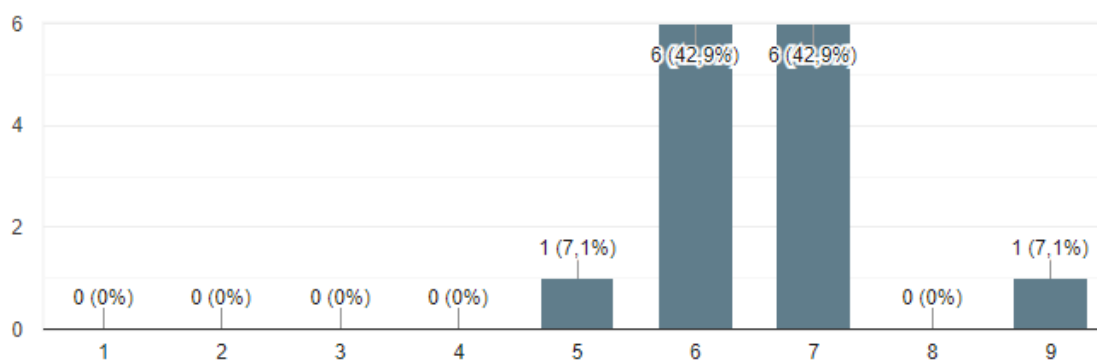
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.9: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 1 και 4

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

14 απαντήσεις



Σχήμα Β.10: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίου 1 ή 4 έναντι του εναλλακτικού

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

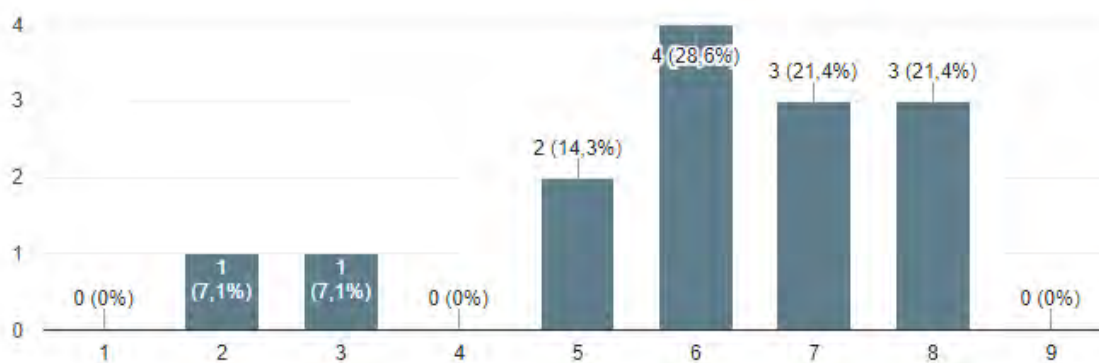
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.11: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 1 και 5

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

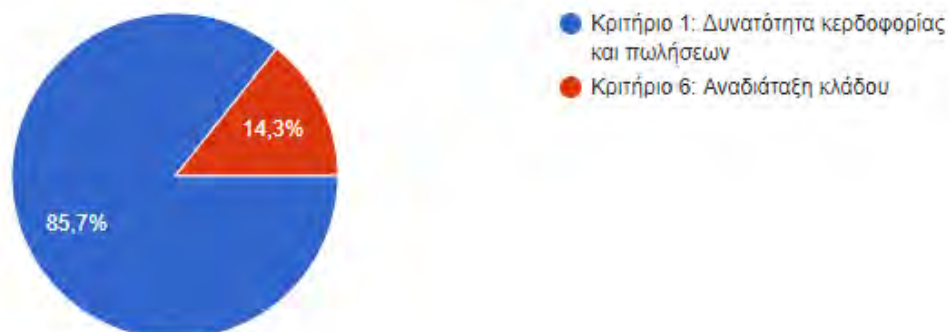
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.12: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίου 1 ή 5 έναντι του εναλλακτικού

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

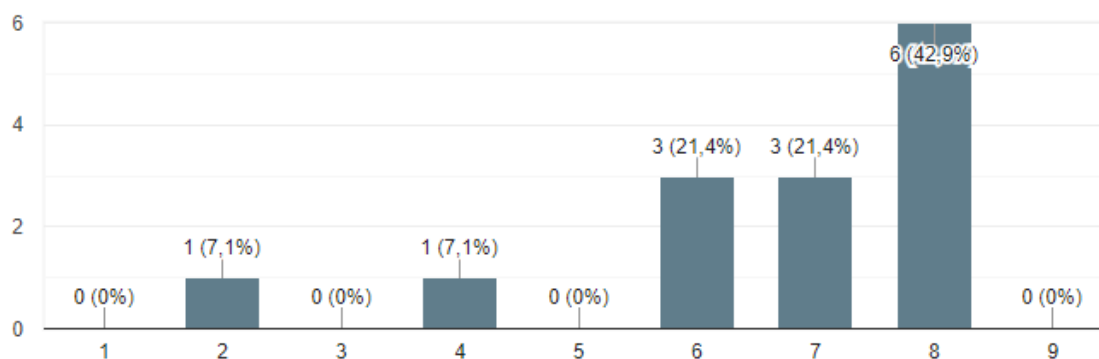
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.13: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 1 και 6

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

14 απαντήσεις



Σχήμα Β.14: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίου 1 ή 6 έναντι του εναλλακτικού

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

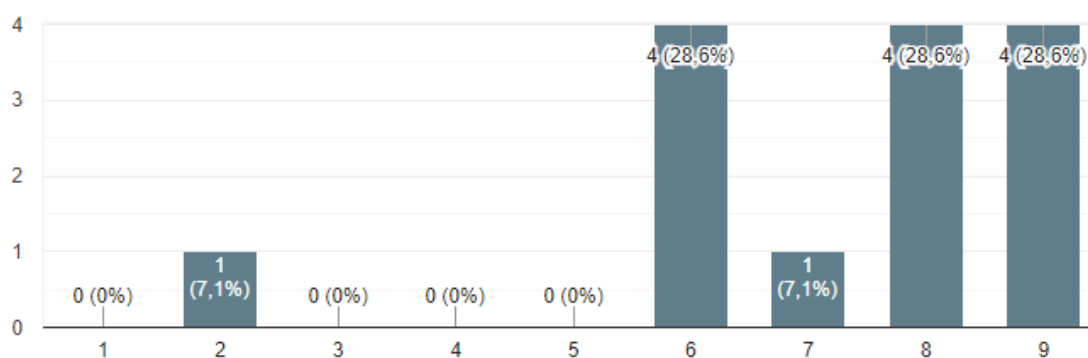
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.15: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 2 και 3

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

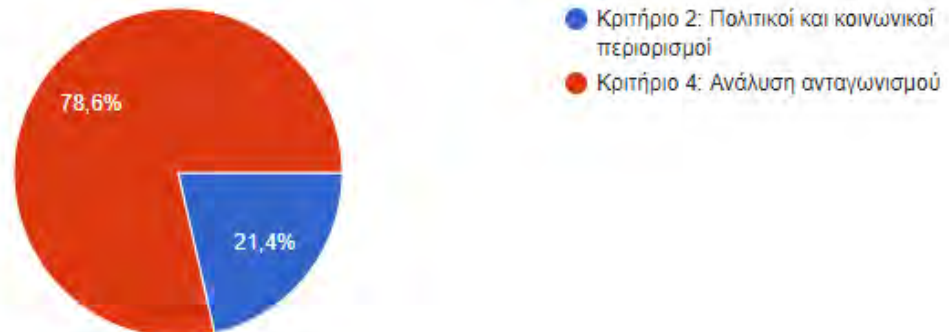
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.16: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίων 2 ή 3 έναντι του εναλλακτικού

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

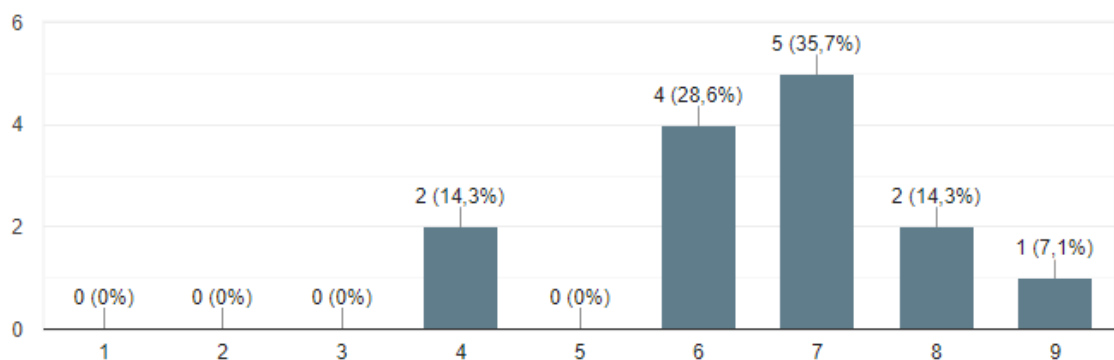
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.17: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 2 και 4

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

14 απαντήσεις



Σχήμα Β.18: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίου 2 ή 4 έναντι του εναλλακτικού

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

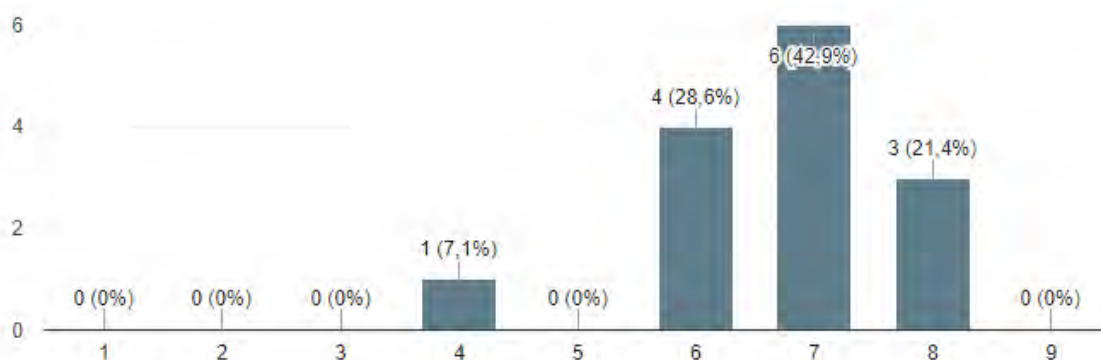
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.19: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 2 και 5

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

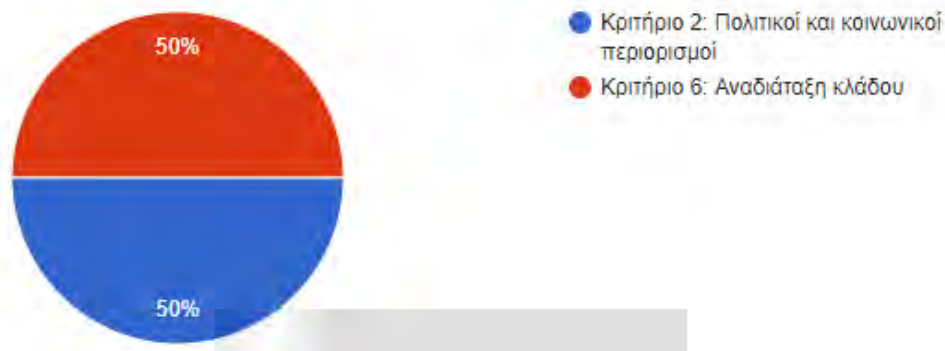
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.20: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίου 2 ή 5 έναντι του εναλλακτικού

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

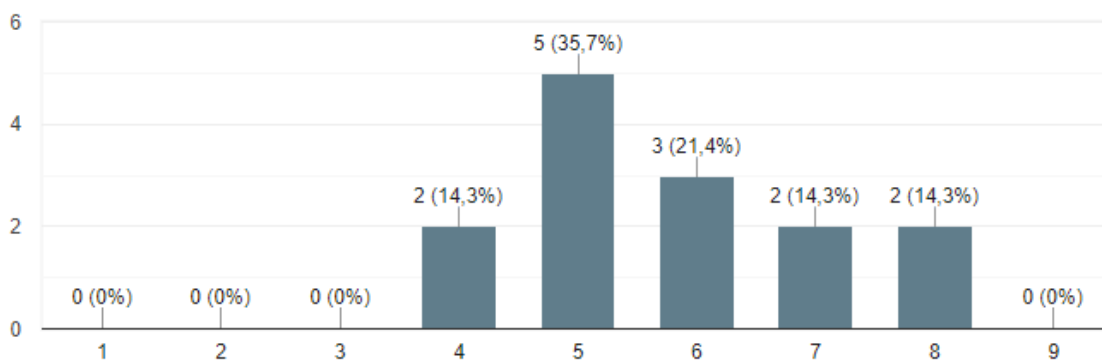
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.21: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 2 και 6

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

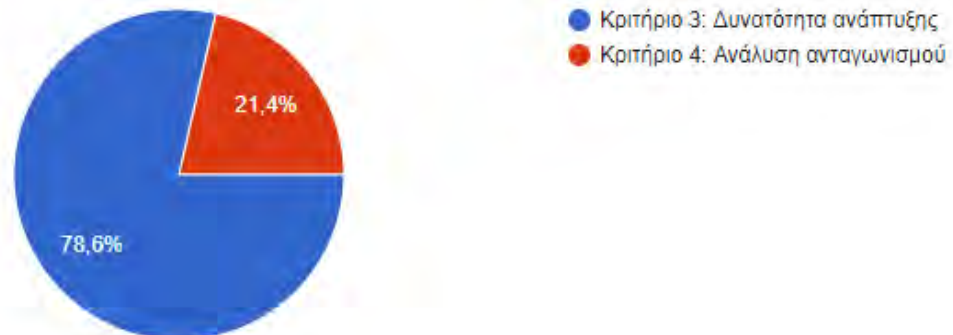
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.22: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίου 2 ή 6 έναντι του εναλλακτικού

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

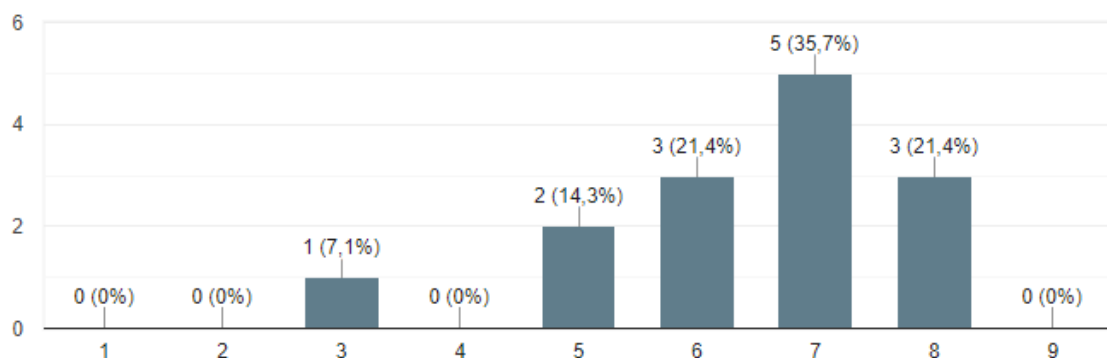
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.23: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 3 και 4

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

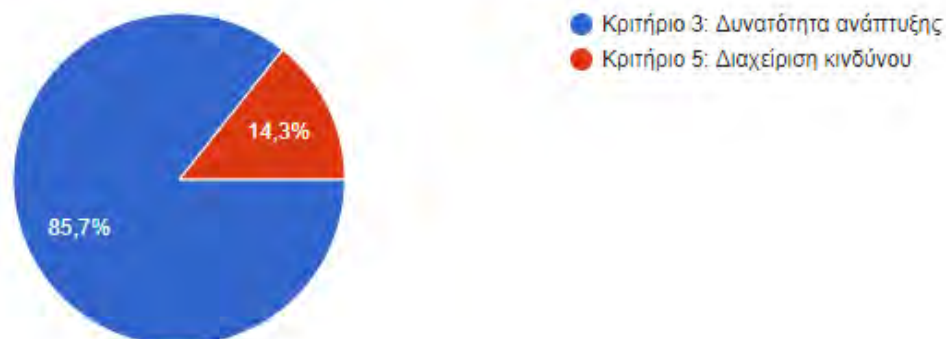
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.24: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίου 3 ή 4 έναντι του εναλλακτικού

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

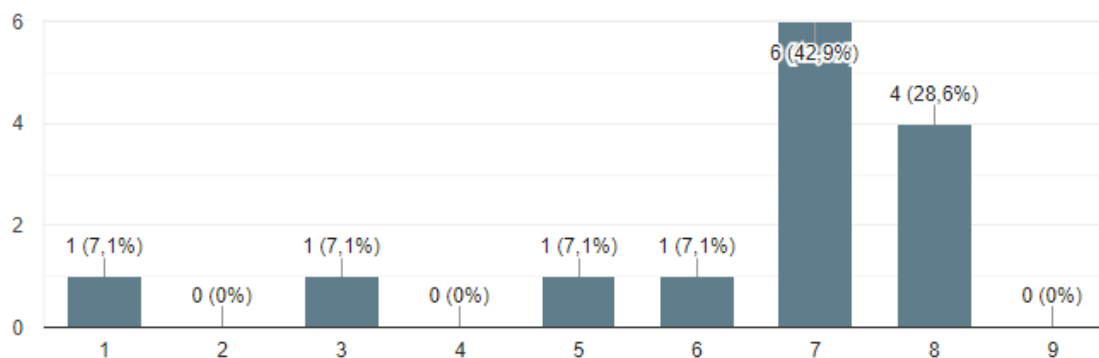
14 απαντήσεις



Σχήμα B.25: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 3 και 5

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

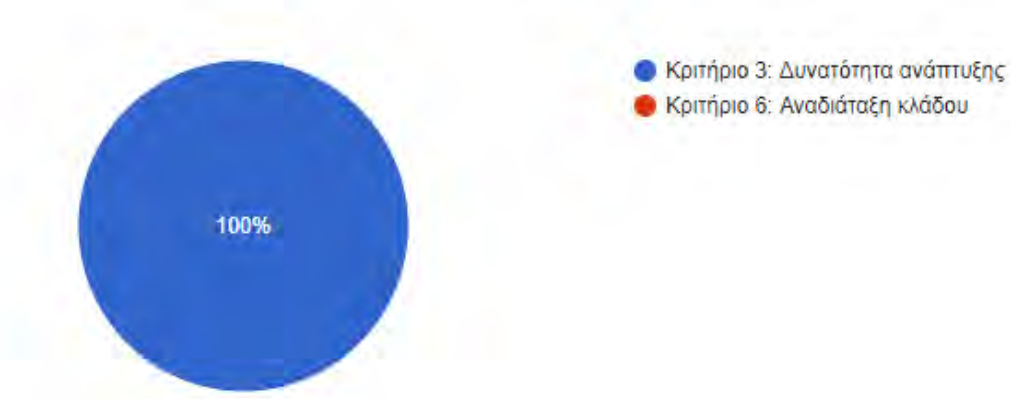
14 απαντήσεις



Σχήμα B.26: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίου 3 ή 5 έναντι του εναλλακτικού

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

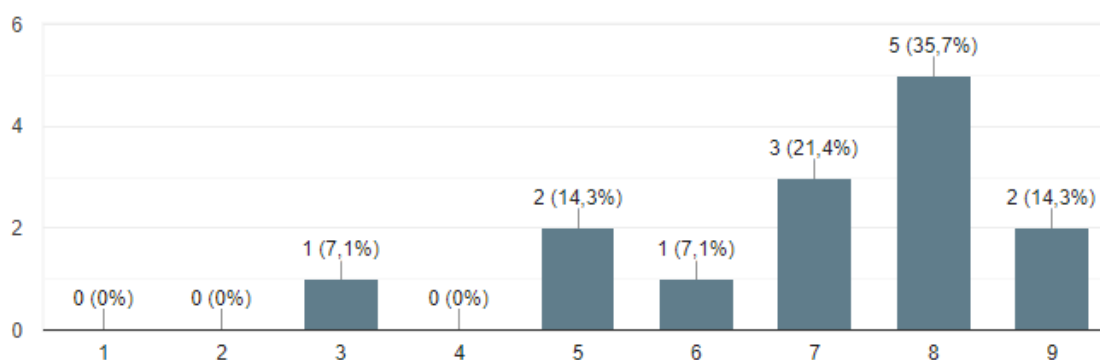
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.27: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 3 και 6

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

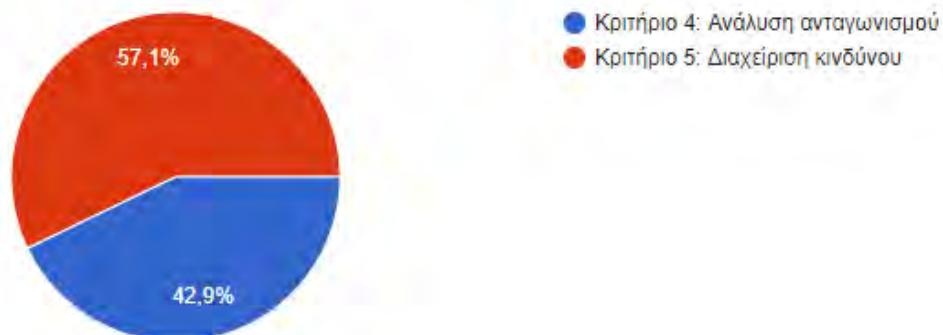
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.28: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίου 3 ή 6 έναντι του εναλλακτικού

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

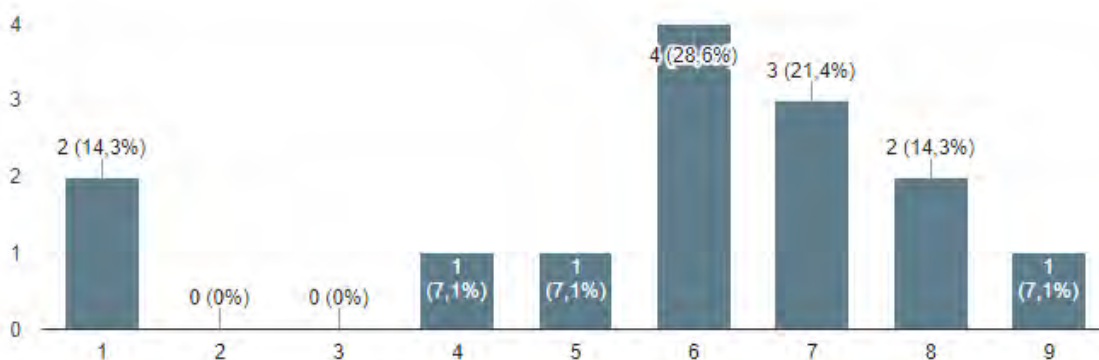
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.29: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 4 και 5

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

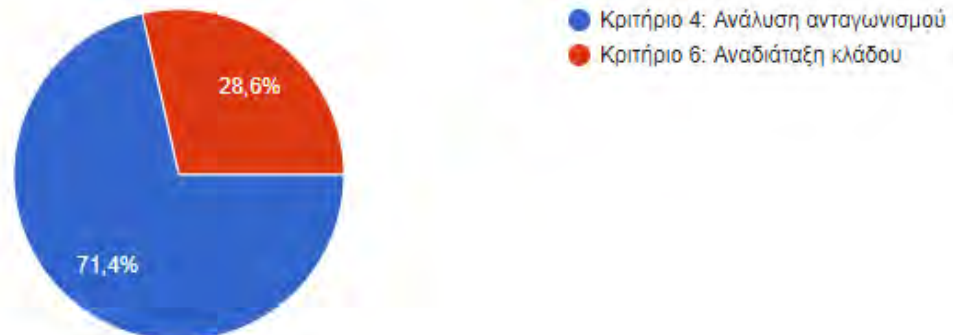
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.30: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίου 4 ή 5 έναντι του εναλλακτικού

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

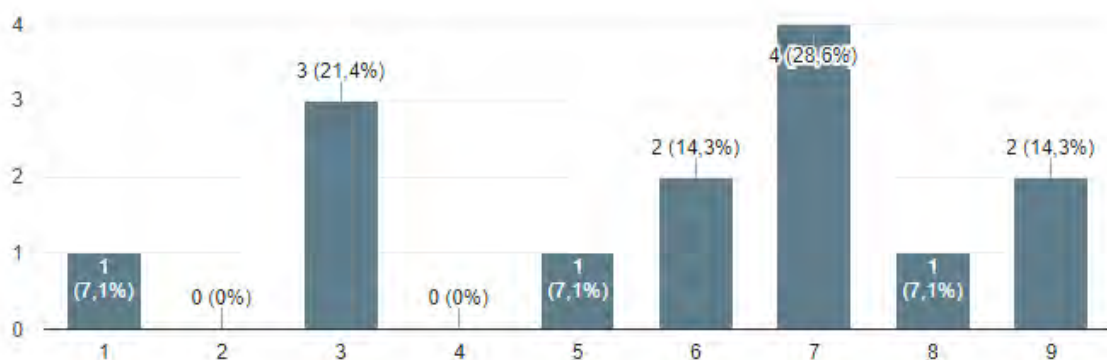
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.31: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 4 και 6

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

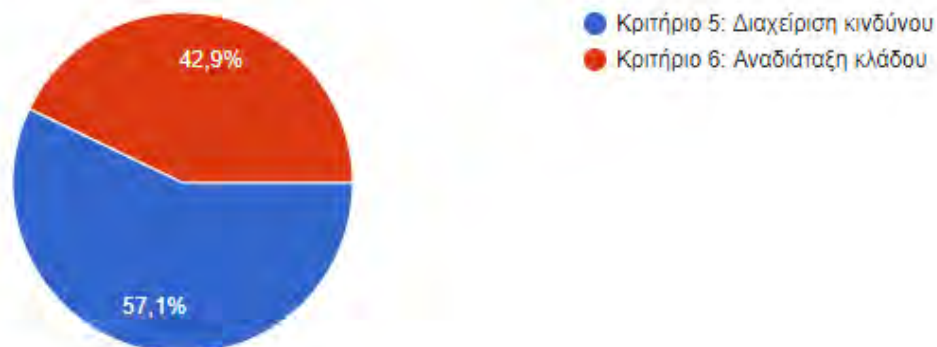
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.32: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίων 4 ή 6 έναντι του εναλλακτικού

Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;

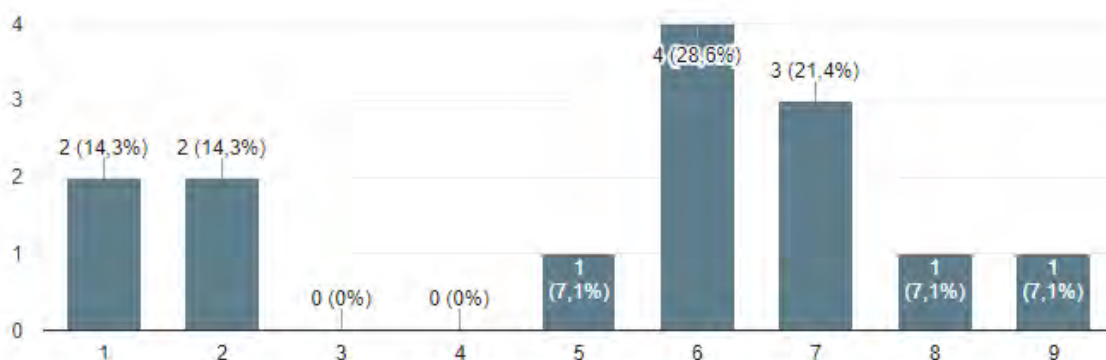
14 απαντήσεις



Σχήμα Β.33: Σύγκριση σημαντικότητας κριτηρίων 5 και 6

Πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο που επιλέξατε σε σχέση με το εναλλακτικό;

14 απαντήσεις



Σχήμα Β.34: Μέγεθος σημαντικότητας κριτηρίου 5 ή 6 έναντι του εναλλακτικού