



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων»

Η διαμόρφωση της αρχικής στρατηγικής και οι διαδικασίες
στρατηγικών αλλαγών σε νεοφυείς επιχειρήσεις

Initial strategy formation and the processes of strategic
change in start-ups

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΓΑΛΑΝΗ ΕΥΑΝΘΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΑΡΑΓΚΟΥΝΗ ΓΛΥΚΕΡΙΑ

Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ: ΓΕΡΟΓΙΑΝΝΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

Γ' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ: ΦΙΤΣΙΛΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Ακαδημαϊκό Έτος: 2020 – 2021

Copyright Γαλάνη Ευανθία, 2021.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν την συγγραφέα και μόνο. Το υλικό που έχει χρησιμοποιηθεί για τη συγγραφή της βιβλιογραφικής επισκόπησης έχει προσαρμοστεί στο λόγο της συγγραφέως και ακολουθείται από όλες τις απαραίτητες παραπομπές. Στο τέλος παρατίθενται οι βιβλιογραφικές και ηλεκτρονικές πηγές που αντιστοιχούν στις παραπομπές του κειμένου.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Γλυκερία Καραγκούνη για την άριστη συνεργασία που είχαμε, το χρόνο που διέθεσε για την εκπόνηση της εργασίας μου, τις εύστοχες παρατηρήσεις και συμβουλές της, την υπομονή και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε. Επίσης, ευχαριστώ και τους άλλους δύο αξιολογητές της εργασίας μου, κ. Γερογιάννη Βασίλειο και κ. Φιτσιλή Παναγιώτη για τις καίριες παρατηρήσεις και επισημάνσεις τους, οι οποίες εξασφάλισαν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υποστήριξή τους, την καρτερία, την υπομονή και την ανοχή που επέδειξαν για το χρόνο και τη φροντίδα που χρειάστηκε να τους στερήσω για να αφιερωθώ στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών μου καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, και, κυρίως, κατά την εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επίσης, πολλές ευχαριστίες οφείλω και στα πρόσωπα του στενού φιλικού μου κύκλου για την ανοχή που έδειξαν και την εμπύχωση που μου παρείχαν.

Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω την παρούσα εργασία στα παιδιά μου.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία διερευνά τη δημιουργία και εξέλιξη της επιχειρηματικής στρατηγικής μιας νεοφυούς, «τυπικής» επιχείρησης στα πρώτα και πλέον ευάλωτα χρόνια ζωής της, μέσω των ισορροπιών μεταξύ πειραματισμών, μάθησης και δέσμευσης σε συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές. Ενώ υπάρχει σήμερα ένας σημαντικός όγκος βιβλιογραφίας γύρω από τη στρατηγική σε ήδη καθιερωμένες επιχειρήσεις και αντίστοιχα για πολλές διαστάσεις της επιχειρηματικότητας, η επιχειρηματική στρατηγική για τις νεοφυείς επιχειρήσεις είναι ακόμη στα πρώτα της βήματα, ιδιαίτερα όταν αφορά την συνήθη, τυπική νεοφυή μικρή ή μικρομεσαία επιχείρηση. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική διερεύνηση μέσω της μελέτης μίας περίπτωσης με τη μέθοδο της αφηγηματικής διαδικασίας. Έγινε συλλογή, κατηγοριοποίηση και ανάλυση των γεγονότων που αφορούν στην επιχειρηματική στρατηγική της συγκεκριμένης επιχείρησης, προκειμένου να δημιουργηθεί μια αφήγηση του ταξιδιού της από τη γένεση της ιδέας έως και σήμερα.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, η αρχική επιχειρηματική στρατηγική φαίνεται να ακολουθεί τις γενικές αρχές της επιχειρηματικότητας, όπως καλύπτεται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Η υπό μελέτη περίπτωση αναδεικνύει όμως την δυνατότητα αλλαγής της επιχειρηματικής στρατηγικής ακόμη και στα πρώτα βήματα μιας νεοφυούς τυπικής επιχείρησης, ακολουθώντας μια μέση οδό στις στρατηγικές της στροφές (pivot): το αρχικό επιχειρηματικό μοντέλο δεν αποτελεί δεσμευτικό χάρτη πορείας που πρέπει να ακολουθείται με ακρίβεια, ενώ η αναδυόμενη πτυχή αφορά την εκούσια απόφαση για πειραματισμό στο πλαίσιο της προγραμματισμένης στρατηγικής. Η στρατηγική αναθεωρείται από τις πληροφορίες που αποκαλύπτονται από τον πειραματισμό, τη μάθηση που προκύπτει αλλά και τις νέες στρατηγικές επιλογές που διαμορφώνονται. Από τη μελέτη της συγκεκριμένης περίπτωσης, διαπιστώνεται πως η όλη διαδικασία είναι εξαιρετικά περίπλοκη και διαμορφώνεται από ποικιλία διασυνδεδεμένων γεγονότων, δραστηριοτήτων και αποφάσεων.

Η παρούσα εργασία συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της θεωρίας της επιχειρηματικότητας και του αναδυόμενου ερευνητικού πεδίου που αφορά στον πειραματισμό και στη μάθηση σε μικρές συνήθεις επιχειρήσεις που πιθανά, όταν ιδρύονται, δεν επιδεικνύουν κάτι ριζικά καινοτόμο όπως η PayPal (Bajwa et al., 2017) και πιθανά να μην επιδιώκουν την παγκόσμια αναγνώριση, αλλά που, όμως, ιδρύονται επίσης κάτω από συνθήκες έντονης αβεβαιότητας, περιορισμένων πόρων και συνήθως

χωρίς ξεκάθαρο στόχο. Αυτές οι επιχειρήσεις, αν και πλειοψηφία, δεν γίνονται συνήθως αντικείμενο διερεύνησης, καθώς θεωρούνται πολύ απλές για να αποτελέσουν την εμπειρική επαλήθευση κάποιας θεωρίας. Η μελέτη αποδεικνύει ότι και αυτού του είδους οι επιχειρήσεις συχνά χαράζουν ριζικά νέες πορείες, χτίζοντας ισορροπίες μεταξύ του πειραματισμού, της μάθησης και του αποτελέσματος της στροφής σε νέες στρατηγικές επιλογές κατά τα πρώτα ευάλωτα χρόνια ζωής τους.

Λέξεις – Κλειδιά: επιχειρηματική στρατηγική, νεοφυής επιχείρηση, μικρή επιχείρηση, τυπική επιχείρηση, πειραματισμός, μάθηση, στρατηγικές επιλογές, στρατηγική στροφή (pivot).

Abstract

The research study explores the creation and development of the entrepreneurial strategy of an "everyday" start-up in its first and most vulnerable years of life, through the balances among experimentation, learning and commitment to specific strategic choices. While there is a significant amount of literature around strategy in already established enterprises and correspondingly for many dimensions of entrepreneurship, the entrepreneurial strategy of start-ups is still in its early stages, especially when it comes to the usual, small, everyday start-up. For this purpose, qualitative investigation was engaged, and more precisely, a single case study, using the narrative process method. The facts relating to the entrepreneurial strategy of this small firm were collected, categorised and analysed, in order to create a narrative of its journey from the genesis of the idea to the present day.

According to the findings, the initial entrepreneurial strategy appears to follow the general principles of entrepreneurship, as covered by the existing relevant literature. The case under consideration, however, highlights the possibility of changing the initial entrepreneurial strategy even in the very first steps of a start-up, following a middle path in its pivots: the original business model is not a binding roadmap to be followed accurately, while the emerging aspect concerns the voluntary decision to experiment within the planned strategy. The strategy is reviewed by the information revealed by experimentation, the resulting learning and the new strategic choices that are being developed. The study of this case shows that the whole process is extremely complex and is shaped by a variety of interconnected events, activities and decisions.

This paper contributes to a better understanding of the theory of entrepreneurship and the emerging research field concerning experimentation and learning in small, everyday enterprises which, when founded, may not demonstrate any radical innovation, such as PayPal (Bajwa et al. ,2017) and may not seek global recognition, but which, however, are also established under conditions of intense uncertainty, limited resources and usually without a clear objective. These small businesses, although the majority, are not usually investigated, as they are considered too simple to constitute empirical verification of a theory. The study indicates that these kinds of businesses often draw radically new paths, building balances between experimentation, learning and the effect of switching to new strategic choices in their first vulnerable years of life.

Keywords: entrepreneurial strategy, start-up, small business, everyday business, experimentation, learning, strategic choices, pivot.

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	6
1.	9
2. Βιβλιογραφική επισκόπηση	12
2.1 Επιχειρηματική στρατηγική	13
2.2. Η επιχειρηματική στρατηγική ως διαδικασία	18
2.3. Επιχειρηματική στρατηγική και διαδικασίες στρατηγικών αλλαγών σε νεοφυείς επιχειρήσεις	21
2.4. Επιχειρηματική στρατηγική και αβεβαιότητα	24
2.5. Επιχειρηματικότητα, μάθηση και πειραματισμός	27
3. Μεθοδολογική προσέγγιση	33
3.1. Μέθοδος έρευνας	33
3.2. Επιλογή μελέτης περίπτωσης	35
3.3 Περιορισμοί της ποιοτικής μεθόδου έρευνας με μελέτη μίας περίπτωσης	37
4. Η περίπτωση της νεοφυούς επιχείρησης ΟΜΜΑ	38
4.1. Η επιχείρηση	38
4.1.1. Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής ιδέας	39
4.1.2. Οι στρατηγικές αλλαγές	42
4.1.2.a Το πρώτο πίνοτ	42
4.1.2.b Το δεύτερο πίνοτ	47
5. Ανάλυση της περίπτωσης και Συζήτηση	52
6. Συμπεράσματα	58
7. Επίλογος	62
7.1. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	64
7.2. Συμβολή της έρευνας	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	67

1. Εισαγωγή

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ένα αναδυόμενο πεδίο έρευνας που συνδυάζει πολλά πεδία και ιδιαίτερα τις συνεχώς εξελισσόμενες ερευνητικές περιοχές της επιχειρηματικότητας και της στρατηγικής (Murray, 1984; Kuratko & Audretsch, 2009; Contigiani, 2018). Όλο και περισσότεροι ερευνητές του χώρου αποδεικνύουν ότι οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις όταν ξεκινούν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα, οι οποίες χαρακτηρίζονται από σημαντική αβεβαιότητα, περιορισμένους πόρους αλλά και ποικιλία επιλογών (Ganco, Holcomb & McDonald, 2018; Collis, 2016). Θεωρητικοί, όπως ο Mintzberg, όρισαν τη στρατηγική ως μια αλληλουχία προμελετημένων και αναδυόμενων στρατηγικών (Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg, 1994). Βέβαια, η επιχειρηματική στρατηγική εισάγει από τη φύση της την έννοια της διαρκούς και μεταβατικής εξέλιξης στην αναζήτηση ισχυρού βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Gans, Stern & Wu, 2019). Η βασική στρατηγική πρόκληση για τον επιχειρηματία είναι πώς να κάνει τις επιλογές του: συχνά μπορεί να έχει ένα μεγάλο αριθμό επιλογών, αλλά να υπάρχουν σημαντικοί περιορισμοί όπως είναι η έλλειψη των αναγκαίων πόρων ή η ύπαρξη υψηλής αβεβαιότητας.

Πώς όμως κάνει τις επιλογές του ένας επιχειρηματίας και πώς τις αναδιαμορφώνει; Σύμφωνα με τον Contigiani (2018), οι επιχειρηματίες προτιμούν να πειραματίζονται και να μαθαίνουν ώστε να προσαρμόζονται σε νέες κατευθύνσεις, τροποποιώντας τις στρατηγικές τους επιλογές χωρίς να αφιερώνουν πολλούς πόρους, παρά να δεσμεύονται σε μια συγκεκριμένη στρατηγική εξ αρχής. Κατά τους Gans, Stern, and Wu (2019), η κύρια πρόκληση της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι «το παράδοξο της επιχειρηματικότητας»: οι κύριες στρατηγικές επιλογές (πεδίο ανταγωνισμού, πελάτες, τεχνολογία και ταυτότητα της νέας επιχείρησης) απαιτούν γνώση η οποία αποκτάται μόνο με πειραματισμό και μάθηση, γεγονός που αναπόφευκτα οδηγεί σε κάποια δέσμευση σε στρατηγικές επιλογές! Αυτή τη μορφή μάθησης, οι συγγραφείς την ονομάζουν «μάθηση με δέσμευση», ενώ θεωρούν στρατηγικές τις αποφάσεις που υπόκεινται στο «παράδοξο της επιχειρηματικότητας» (Leiblein et al., 2018).

Η βιβλιογραφία καταδεικνύει επίσης το ρόλο της αβεβαιότητας στις στρατηγικές διαδικασίες για τις νεοφυείς επιχειρήσεις (Foss & Klein, 2005), ενώ, αρκετά πρόσφατα, έκαναν την εμφάνισή τους οι έννοιες του πειραματισμού και της

γνώσης ως μέσα διαχείρισης της (Murray & Tripsas, 2004; Contigiani, 2018). Ενδεικτικά, η μάθηση μέσω πειραματισμού έχει καθιερωθεί στο ευρύ κοινό μέσω εργαλείων όπως ο Επιχειρηματικός Καμβάς ή ο Απέριττος Καμβάς. Σχετικά νέα είναι και η έννοια της στρατηγικής στροφής (pivot) (Eric Ries, “The Lean Startup”, 2011), που παρά την διαδεδομένη της χρήση σε πρακτικό επίπεδο, δεν έχει διερευνηθεί εκτεταμένα ως διαδικασία (Hampel, Tracey & Weber, 2020).

Αν και υπάρχει σήμερα ένας σημαντικός όγκος βιβλιογραφίας γύρω από τη στρατηγική σε ήδη καθιερωμένες επιχειρήσεις και αντίστοιχα για πολλές διαστάσεις της επιχειρηματικότητας, η επιχειρηματική στρατηγική για τις νεοφυείς επιχειρήσεις είναι ακόμη στα πρώτα της βήματα (Collis, 2016). Η λογική του πώς δημιουργείται και πώς εξελίσσεται η επιχειρηματική στρατηγική δεν είναι ξεκάθαρη. Παράλληλα, δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα η περιοχή των στρατηγικών διαδικασιών (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006) όσον αφορά στο ρόλο της μάθησης από τον πειραματισμό στη διαμόρφωση των στρατηγικών επιλογών και ιδιαίτερα των στρατηγικών στροφών. Οι ελλείψεις αυτές στην θεωρητική και εμπειρική βιβλιογραφία φαίνεται να είναι ιδιαίτερα σημαντικές, όταν αφορούν την συνήθη, τυπική νεοφυή μικρή ή μικρομεσαία επιχείρηση.

Η έννοια “τυπική”, στην παρούσα εργασία, αποδίδει την συνηθισμένη επιχείρηση (average firm) όπως αναφέρεται στη σχετική βιβλιογραφία, σε αντιδιαστολή με τις επιχειρήσεις υψηλού επιπέδου και τις γαζέλες (average vs “high-flyer” companies and gazelles) (π.χ. Hölzl & Friesenbichler, 2007), γνωστή και ως «η επιχείρηση του κάθε ανθρώπου» (everyman’s company) (Simon, 1976) και αφορά επιχειρήσεις που έχουν ένα «εύλογο» μερίδιο στην αγορά (Rodriguez, 1985). Εφεξής, στην παρούσα εργασία, θα αναφέρεται ως τυπική νεοφυής επιχείρηση, ή τυπική επιχείρηση.

Το βασικό ερευνητικό ζήτημα που διερευνάται στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι:

«Πώς δημιουργείται και πώς εξελίσσεται η αρχική επιχειρηματική στρατηγική σε μια νεοφυή τυπική επιχείρηση»;

Προκειμένου να απαντηθεί το άνω βασικό ερευνητικό ερώτημα, τίθενται τα **εξής υπό-ερωτήματα** για την νεοφυή τυπική μικρή και μικρομεσαία επιχείρηση:

α) Πώς διαμορφώνουν οι νέοι επιχειρηματίες την αρχική στρατηγική τους κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, περιορισμένων πόρων και χωρίς ξεκάθαρο στόχο;

β) Πώς οι επιχειρηματίες ισορροπούν μεταξύ των πειραματισμών, της μάθησης και της δέσμευσης σε συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές, στις νεοφυείς επιχειρήσεις;

Ακολουθώντας ένα μικρό αλλά ανερχόμενο ρεύμα στην έρευνα (Gans, Stern & Wu, 2019), τα ερωτήματα υποδηλώνουν πως αντί να εστιάσουμε σε μια προσέγγιση τύπου Porter (ότι δηλαδή οι περιβαλλοντικές συνθήκες είναι εξωγενείς και προκαθορισμένες για τον επιχειρηματία), υποθέτουμε πως η επιλογή της επιχειρηματικής στρατηγικής αποτελεί κατά σημαντικό ποσοστό την ίδια την επιλογή του περιβάλλοντος.

Σε αυτό το πλαίσιο, το επιχειρηματικό ταξίδι μελετάται ως διαδικασία με την θεωρία των διαδικασιών (process theory) με όλα τα διακριτά γεγονότα που συνθέτουν την ιστορία μιας νεοφυούς επιχείρησης. Αρχικά, γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση, κύρια των εννοιών της επιχειρηματικής στρατηγικής με έμφαση στην αβεβαιότητα, την μάθηση και τον πειραματισμό. Ακριβέστερα, επιχειρείται μια διασύνδεση των ερευνητικών περιοχών της στρατηγικής, της επιχειρηματικής μάθησης και του πειραματισμού. Η στρατηγική εξετάζεται ως διαδικασία και παρατίθεται η πρόσφατη έρευνα σχετικά με την αρχική επιχειρηματική στρατηγική και τις διαδικασίες στρατηγικών αλλαγών σε νεοφυείς επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, το οποίο αποτελεί τον κύριο κορμό της εργασίας, παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας, η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη προσπάθεια, τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, η περίπτωση προς ανάλυση, ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας και η διαδικασία ανάλυσης των ευρημάτων. Ακολουθεί ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας, ενώ η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα που προκύπτουν και τη διατύπωση προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

2. Βιβλιογραφική επισκόπηση

Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής εξακολουθεί να αποτελεί αναδυόμενο ερευνητικό πεδίο καθώς οι νεοφυείς επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν σειρά προκλήσεων και ανατροπών. Ιδιαίτερα την τελευταία πενταετία παρατηρείται μια ανοδική πορεία τόσο στη θεωρητική όσο και την εμπειρική διερεύνηση του φαινομένου με την εισαγωγή νέων παραμέτρων όπως είναι η αβεβαιότητα και οι στρατηγικές στροφές (Pivots).

Στο πλαίσιο της διερεύνησης της δημιουργίας και εξέλιξης της αρχικής επιχειρηματικής στρατηγικής σε μια νεοφυή τυπική επιχείρηση, που αποτελεί και το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα της εργασίας, η βιβλιογραφική επισκόπηση επικεντρώνεται :

- στην έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής που αποτελεί και το κεντρικό θέμα του ερωτήματος. Η επισκόπηση αναφέρεται σε ορισμούς και έννοιες, στα χαρακτηριστικά και στις συνιστώσες της επιχειρηματικής στρατηγικής κατά τη δημιουργία μιας νεοφυούς επιχείρησης αλλά και στις στρατηγικές στροφές και τις διαδικασίες στρατηγικών αλλαγών στα πρώτα χρόνια ζωής μιας νέας επιχείρησης. Αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο για το κύριο ερώτημα και τα δύο υπο-ερωτήματα.
- στη θεωρία της στρατηγικής ως διαδικασία για την διεξαγωγή αιτιωδών εξηγήσεων κατά την περιγραφή του μηχανισμού μέσω του οποίου η σχέση επηρεάζει το αποτέλεσμα (Van de Ven, 2007). Έτσι, η μελέτη και ανάλυση της δημιουργίας μιας νέας επιχείρησης αφορά τη συνολική διαδρομή από την σύλληψη της αρχικής ιδέας έως τη δημιουργία της επιχείρησης και όχι μόνο τις ξεχωριστές μεταβλητές, γεγονός που επιτρέπει τη μελέτη της συνολικής διαδικασίας με όλες τις ανατροπές και τις στρατηγικές στροφές της (McMullen & Dimov, 2013).
- στην θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση του πειραματισμού (Ries, 2011, 2017) και της μάθησης (McGrath, 1999), υπό συνθήκες αβεβαιότητας, η οποία χρησιμοποιείται ως θεωρητικό υπόβαθρο στη διερεύνηση των τρόπων διαμόρφωσης της αρχικής επιχειρηματικής στρατηγικής και των σημαντικών στρατηγικών αλλαγών κατά την περίοδο επιβίωσης μιας νεοφυούς επιχείρησης (α' και β' υπο-ερωτήματα),

2.1 Επιχειρηματική στρατηγική

Η θεωρία που παρουσιάζεται σε αυτό το κεφάλαιο ασχολείται κυρίως με τη στρατηγική στο πλαίσιο της εκκίνησης μιας νέας επιχείρησης. Η επιχειρηματική στρατηγική αποτελεί μέρος του περιγραφικού κλάδου της γενικότερης ερευνητικής περιοχής της στρατηγικής και μελετά τις εγγενείς ιδιότητες μιας νεοφυούς επιχείρησης (start-up). Ο ρόλος της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι να βοηθήσει τις ομάδες των ιδρυτών να κάνουν τις κατάλληλες επιλογές σχετικά με τη δόμηση των κατάλληλων επιχειρηματικών δυναμικών ικανοτήτων (Karagouni, 2018) και για την τοποθέτησή τους μέσα στην αγορά. Οι Gans, Stern & Wu (2019) ορίζουν την επιχειρηματική στρατηγική ως «το σύνολο ή η σειρά επιλογών που κάνει μια νεοφυής επιχείρηση για να δοκιμάσει τη δημιουργία αξίας» (Gans, Stern & Wu, 2019), υπονοώντας ότι η στρατηγική αυτή στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας είναι ευέλικτη και παρουσιάζει διακυμάνσεις σχετικά με τις δραστηριότητες της νέας επιχείρησης. Αυτός ο ορισμός της επιχειρηματικής στρατηγικής θα χρησιμοποιηθεί καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της εργασίας, με βάση ένα ευρύ πλαίσιο θεωριών για την επιχειρηματικότητα, της στρατηγικής και την οργανωσιακή θεωρία.

Ο Murray (1984) εισήγαγε την έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής ως «υποσύνολο της στρατηγικής γενικά, εστιάζοντας ειδικά σε στρατηγικές θεμελιώδους αλλαγής» (Murray, 1984, σ. 2), που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διαμορφώσουν μια θέση που θα τους επιτρέψει να επιβιώσουν και να ευημερήσουν στο περιβάλλον και τις αγορές που επέλεξαν. Η επιχειρηματική στρατηγική βασίζεται στην παραδοχή ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις διαφέρουν σημαντικά από άλλες επιχειρήσεις και επομένως, θεωρίες και «συνταγές» που προκύπτουν από τη μελέτη στρατηγικής αλλαγής σε καθιερωμένες επιχειρήσεις δεν είναι πιθανό να μπορούν να εφαρμοσθούν σε νεοφυείς επιχειρήσεις (Ganco, Holcomb & McDonald, 2016; Ireland, Hitt & Sirmon, 2003).

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ακόμη ένας αναδυόμενος τομέας, που στηρίζεται σε ένα εκτεταμένο αριθμό ερευνών από διάφορους αλληλένδετους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των ερευνητικών περιοχών της στρατηγικής για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας (Rivkin & Siggelkow, 2006, Gavetti & Rivkin, 2007), το ρόλο της επιχειρηματικότητας σε παραδοσιακές επιχειρήσεις (Kuratko & Audretsch, 2009; Karagouni, 2015) και τον ρόλο του πειραματισμού και της μάθησης στην επιχειρηματικότητα (Contigiani, 2018; Kerr, Nanda & Rhodes-Kropf, 2014). Επιπλέον,

η επιχειρηματική στρατηγική έχει επίσης επηρεαστεί από τη βιβλιογραφία για τη στρατηγική και λήψη αποφάσεων σε καθιερωμένους οργανισμούς (Dess, Lumpkin & Covin, 1997·Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Σε μια ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας γύρω από τις διαδικασίες στρατηγικής, ήδη το 1999 οι Mintzberg & Lampel είχαν εντοπίσει δέκα διαφορετικές σχολές διαμόρφωσης στρατηγικής. Από αυτές, η πιο δημοφιλής στις αντίστοιχες σχολές διοίκησης σε όλο τον κόσμο είναι η σχολή σκέψης της "Τοποθέτησης" ("Positioning"), που υποστηρίζεται από τον Michael Porter στην δεκαετία του 1980. Με την ακαδημαϊκή της βάση στα οικονομικά, η σχολή της «τοποθέτησης» είναι εξαιρετικά αναλυτική και προσανατολίζεται προς τον λεπτομερή σχεδιασμό. Η προσέγγιση αυτή υπήρξε δημοφιλής μεταξύ των ακαδημαϊκών και των συμβούλων επιχειρήσεων, καθώς σύμφωνα με αυτή η στρατηγική εύκολα μπορεί να αποδομηθεί σε βήματα, λίστες ελέγχου, και μοντέλα που είναι εύκολο να τα επικοινωνήσει κανείς και να τα πουλήσει σε πελάτες. Οι υποστηρικτές αυτών των προσεγγίσεων στρατηγικής θεωρούν τον κόσμο ελεγχόμενο και κατανοητό, γεγονός που μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο ορθολογικής ανάλυσης και η ίδια η στρατηγική είναι σκόπιμη (Mintzberg & Lampel, 1999).

Η προσέγγιση αυτή έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τις περιγραφικές σχολές σκέψης που θεωρούν ότι το περιβάλλον είναι ως επί το πλείστον απρόβλεπτο και συγκεχυμένο (Mintzberg & Lampel, 1999), γεγονός που υποδηλώνει ότι η στρατηγική είναι μια φυσική διαδικασία που συμβαίνει με την πάροδο του χρόνου. Από τα περιγραφικά σχολεία, η σχολή σχηματισμού στρατηγικής που οι Mintzberg & Lampel (1999) προσδιορίζουν ως σχολή "Μάθησης", φαίνεται να έχει τη μεγαλύτερη απήχηση στην έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής. Στην προσέγγιση αυτή, η στρατηγική είναι αναδυόμενη, ενώ η διαμόρφωση της και η εφαρμογή της αλληλοσυνδέονται, εστιάζοντας στον πειραματισμό και την δράση προκειμένου να διαμορφωθεί μια καλύτερη στρατηγική εναλλακτική λύση. Τόσο οι εσκεμμένες όσο και οι αναδυόμενες στρατηγικές είναι αποτέλεσμα μιας σειράς αποφάσεων που λαμβάνονται μεταξύ πολλών εναλλακτικών επιλογών (Mintzberg & Waters, 1985), και έτσι τίθεται το ερώτημα - ποιες είναι οι συνθήκες και οι περιορισμοί που διαμορφώνουν αυτές τις αποφάσεις; Το έργο του March (1978) έθεσε το ζήτημα του οριοθετημένου ορθολογισμού στη θεωρία λήψης αποφάσεων, κάνοντας μια στροφή προς μια πιο περιγραφική θεωρία της λήψης αποφάσεων. Η θεωρία αντλεί στοιχεία κυρίως από την

κοινωνιολογία, την οργανωτική θεωρία, και τη γνωστική ψυχολογία παραβλέποντας κατά κάποιο τρόπο την οικονομετρία και τη θεωρία των παιγνίων (Cohen, March & Olsen, 1972). Θεωρητικοί όπως ο Henry Mintzberg χρησιμοποίησαν αυτές τις ιδέες και περισσότερο τη συμβολή τους στον τομέα της στρατηγικής καθώς και στον ορισμό της στρατηγικής ως συνέχεια μεταξύ σκόπιμων και αναδυόμενων στρατηγικών (Mintzberg & Waters, 1985), εστιάζοντας πέραν του σχεδιασμού και της ανάλυσης της στρατηγικής (Mintzberg, 1994). Ειδικότερα, ο Mintzberg όρισε την στρατηγική που εφαρμόζει μια επιχείρηση ως «ένα μοτίβο σε ένα ρεύμα αποφάσεων» (Mintzberg, 1978, σ. 935), γεγονός που υποδηλώνει ότι η στρατηγική εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και υπόκειται σε διάφορους παράγοντες που τη διαμορφώνουν. Οι μελετητές των περιγραφικών σχολών στρατηγικής τείνουν να τονίζουν τη θεμελιώδη αβεβαιότητα γύρω από τη διαδικασία της στρατηγικής, επισημαίνοντας τη δυσκολία εφαρμογής οποιουδήποτε πλαισίου για την πρόβλεψη αυτού που είναι καταρχήν άγνωστο. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται συγκεντρωτικά τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Η επιχειρηματική στρατηγική:	Ορίζει την επιχείρηση
	Θέτει κατευθύνσεις
	Μειώνει την αβεβαιότητα
	Συγκεντρώνει την προσπάθεια
	Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες
	Ορίζει την πορεία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, δηλ. τη συνέχιση, διακοπή ή την έναρξη νέων
	Ορίζει την ενδεχόμενη ανάπτυξή της ή την ενασχόλησή της με νέα αντικείμενα
	Ορίζει το πώς θα διαχειριστούν οι χρηματοοικονομικοί ή άλλοι πόροι της επιχείρησης

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά Επιχειρηματικής στρατηγικής.

Οι στρατηγικές, τόσο οι σκόπιμες όσο και οι αναδυόμενες, είναι αποτέλεσμα μιας σειράς πολλών εναλλακτικών επιλογών (Mintzberg & Waters, 1985). Ενώ υπάρχουν πολλές σημαντικές επιλογές για τις επιχειρήσεις, υπάρχουν ορισμένες όπου η ισορροπία μεταξύ πειραματισμού και δέσμευσης είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς η

επιλογή μιας διαδρομής πειραματισμού είναι πιθανό να αποκλείσει εναλλακτικές διαδρομές (Peng, 2003). Στο πλαίσιο της επιχειρηματικής στρατηγικής, η στρατηγική επιλογή συχνά αφορά τις αρχικές καθοριστικές αποφάσεις που διαμορφώνουν τη στρατηγική της επιχείρησης (Murray, 1984).

Δεδομένου ότι η επιχειρηματική στρατηγική ασχολείται με τη δοκιμή της δημιουργίας αξίας οι Gans, Stern, και Wu (2019) προτείνουν ένα πλαίσιο προσανατολισμένο στην επιλογή που βασίζεται σε τέσσερις βασικές επιλογές, όπου η δημιουργία αξίας συνδέεται με την επιλογή του πελάτη και της τεχνολογίας, ενώ η αποτύπωση της αξίας συνδέεται με την επιλογή του ανταγωνισμού και της ταυτότητας. Πιο αναλυτικά, οι βασικές επιλογές στην επιχειρηματική στρατηγική περιγράφονται από τους συγγραφείς ως εξής:

Πελάτες: Η επιλογή του πελάτη θέτει τον επιχειρηματία σε μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, καθορίζοντας εν μέρει την πρόταση αξίας, το σχεδιασμό του προϊόντος και την τιμή. Η επιχειρηματική στρατηγική αναδιαμορφώνει αυτή την κατεύθυνση ως επιλογή της αγοράς, όπως προκύπτει και γενικότερα από τις ερευνητικές περιοχές της διάχυσης καινοτομίας (π.χ. Rogers, 2010) και S-καμπύλες υιοθέτησης της αγοράς (π.χ. Moore, 1991).

Τεχνολογία: Με βάση την μελέτη του March (1991), η επιλογή της τεχνολογίας προκύπτει από την εξισορρόπηση της διερεύνησης και της εκμετάλλευσης. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι η τεχνολογία είναι δυναμική και απαιτείται αρκετός πειραματισμός για να εξελιχθεί με την αγορά (Utterback & Abernathy, 1975), εξ' ου και η καμπύλη τύπου S του Foster (1988). Στην πραγματικότητα, οι νεοφυείς επιχειρήσεις πρέπει να επιλέξουν ποια τέτοια καμπύλη θα ακολουθήσουν.

Ανταγωνισμός: Για τον ανταγωνισμό σε σχέση με τη στρατηγική υπάρχει πλουσιότερη βιβλιογραφία. Ξεχωρίζει το έργο του Porter (1985, 1996), ο οποίος τονίζει τη σημασία των δυνάμεων που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η επιχειρηματική στρατηγική αναδιαμορφώνει την επιλογή του ανταγωνισμού από τη φιλόδοξη επιχειρηματική ομάδα. Η επιλογή αυτή οριοθετείται μέσω δύο διαστάσεων: α) τη διάσταση της συνεργασίας και του ανταγωνισμού που αφορά την επιλογή των άμεσων ανταγωνιστών και β) τη διάσταση της εκτέλεσης και του ελέγχου, οι οποίες θα αναλυθούν αμέσως παρακάτω.

Ταυτότητα: η επιλογή εταιρικής ταυτότητας είναι ζωτικής σημασίας για την εδραίωση της εμπιστοσύνης, της φήμης και της αντιληπτής από την αγορά αυθεντικότητας της νέας επιχείρησης (Frake, 2017), Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, μόλις η ταυτότητα αρχίσει να σχηματίζεται, είναι αρκετά δύσκολο να τροποποιηθεί σε μια νέα εναλλακτική ταυτότητα (Tripsas, 2009). Οι Gans, Stern, και Wu (2019) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πολλές βιώσιμες εναλλακτικές λύσεις που να αξιοποιούν διαφορετικά οράματα και δυνατότητες για τις νεοφυείς επιχειρήσεις, πράγμα που σημαίνει ότι αυτές οι επιλογές διαμορφώνουν την τροχιά που θα ακολουθήσει και, επομένως, θα πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά. Ο ιδρυτικός σκοπός καθορίζει την αποστολή και το πεδίο εφαρμογής της νέας επιχείρησης και βασίζεται εν μέρει στο υπόβαθρο και τις αξίες των ιδρυτών. Οι εσωτερικές ικανότητες διαμορφώνονται από επιλογές όπως οι πρώτες προσλήψεις, ο οργανωτικός σχεδιασμός και οι επενδύσεις κεφαλαίου. Η εξωτερική τοποθέτηση είναι ο τρόπος με τον οποίο η νέα επιχείρηση επιλέγει να επικοινωνήσει τη θέση της σε μια δεδομένη αγορά (Porter, 1985). Τέλος, το οικοσύστημα σχετίζεται με την γεωγραφική θέση της νέας επιχείρησης και την πρόσβαση σε πόρους, πέραν των υλικών, όπως το ταλέντο, το δίκτυο, οι πελάτες και πολλά άλλα.

Οι συγγραφείς δηλώνουν πως «Η μη ρητή επιλογή σε μία από αυτές τις διαστάσεις Πελάτες, Τεχνολογία, Ανταγωνισμός και Ταυτότητα δεν σημαίνει απαραίτητα ότι δεν έχει διατυπωθεί η επιχειρηματική στρατηγική.» Gans, Stern, & Wu (2019, σ. 19). Οι ίδιοι προσθέτουν ότι υπάρχουν σημαντικές συμπληρωματικότητες και αλληλεξαρτήσεις μεταξύ αυτών των επιλογών, γεγονός που σημαίνει ότι το σύνολο αυτών των επιλογών μπορεί να είναι οποιαδήποτε μεμονωμένη επιλογή κατά τη χάραξη στρατηγικής.

Μαζί, το άθροισμα αυτών των επιλογών καθορίζουν τη στρατηγική της επιχειρηματικής επιχείρησης, όπως φαίνεται στον Πίνακα 2.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ	
Επιλογή του ανταγωνισμού	Επιλογή της ταυτότητας της επιχείρησης <ul style="list-style-type: none"> ● Ο σκοπός του ιδρυτή ● Εσωτερικές ικανότητες ● Εξωτερική θέση ● Οικοσύστημα
Επιλογή των πελάτων	
Επιλογή τεχνολογίας	
Δημιουργία αξίας + Αποτύπωση αξίας	

2.2. Η επιχειρηματική στρατηγική ως διαδικασία

Οι Gans, Stern, and Wu (2019) περιγράφουν την επιχειρηματική στρατηγική ως «ένα σύνολο και μια σειρά επιλογών που κάνει μια νεοφυής επιχείρηση προκειμένου να ελέγξει μια ιδέα της για δημιουργία και αποτύπωση αξίας», υπονοώντας ότι η επιχειρηματική στρατηγική είναι ένα φαινόμενο που ξετυλίγεται με την πάροδο του χρόνου. Αυτή η προοπτική της επιχειρηματικής στρατηγικής οδηγεί στη δυνατότητα περιγραφής της ως διαδικασία, δηλαδή ως μια ακολουθία διακριτών γεγονότων που συνθέτουν την ιστορία κάθε επιχειρηματικής προσπάθειας, η οποία και αντιμετωπίζεται ως ολιστική μονάδα. Με άλλα λόγια, κάθε επιχειρηματική προσπάθεια διαχωρίζεται και αντιμετωπίζεται ως μια ξεχωριστή, ιδιαίτερη παρατήρηση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, συχνά στη βιβλιογραφία, χρησιμοποιούνται δύο διαφορετικοί ορισμοί της «διαδικασίας»: (1) μια κατηγορία εννοιών ή μεταβλητών που αφορούν δράσεις και δραστηριότητες και (2) μια αφήγηση που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσονται και αλλάζουν τα πράγματα (Van de Ven και Engleman, 2004). Όταν χρησιμοποιείται ο πρώτος ορισμός, η διαδικασία συσχετίζεται συνήθως με μια "θεωρία διακύμανσης" (Mohr, 1982) αλλαγής, όπου μια εξήγηση βάσει αποτελέσματος εξετάζει τους βαθμούς στους οποίους ένα σύνολο ανεξάρτητων μεταβλητών εξηγεί στατιστικά τις διακυμάνσεις σε ορισμένα κριτήρια αποτελεσμάτων (εξαρτώμενες μεταβλητές). Η δεύτερη έννοια της διαδικασίας συχνά αφορά διαδικασία γεγονότων και συνδέεται με τη χρήση της "θεωρίας της διαδικασίας" για την επεξήγηση της χρονικής τάξης και ακολουθίας των γεγονότων αλλαγής που συμβαίνουν με βάση μια ιστορία (μέσω ιστορικής αφήγησης) (π.χ. Pentland, 1999, Van de Ven, & Engleman, 2004). Σε αυτή τη χρήση, το ζήτημα του «πώς εξελίσσεται η αλλαγή» αντιμετωπίζεται με την αφήγηση της χρονικής ακολουθίας των γεγονότων που ξεδιπλώνονται σε μια θεσμική ρύθμιση.

Σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο, για την μελέτη των στρατηγικών διαδικασιών χρησιμοποιείται ευρέως η θεωρία της διαδικασίας με αυτή τη δεύτερη μορφή. Ως έννοια, η θεωρία της διαδικασίας ασχολείται με την οικοδόμηση μιας αφήγησης που ξεδιπλώνεται με την πάροδο του χρόνου, και συμπεριλαμβάνει όλα τα γεγονότα ενός επιχειρηματικού ταξιδιού, τη χρονολογία τους και τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται

μεταξύ τους (McMullen & Dimov, 2013). Στο πλαίσιο αυτό, μια διαδικασία ορίζεται ως «μια ιστορία που περιγράφει πώς εξελίσσονται και αλλάζουν τα πράγματα» (Van de Ven, 1992). Η προσέγγιση της θεωρίας της διαδικασίας για τη μελέτη της στρατηγικής στις επιχειρήσεις μπορεί να είναι χρήσιμη για τον εντοπισμό προτύπων και γεγονότων που μπορούν να συμβάλουν στην περαιτέρω κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η στρατηγική αναδύεται και αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου.

Η προσέγγιση της διαδικασίας με την πρώτη μορφή ήταν η κυρίαρχη προσέγγιση στην έρευνα της επιχειρηματικότητας (π.χ. Gupta, Chiles & McMullen, 2016). Παρόλα αυτά, η τοποθέτηση των Gans, Stern, and Wu (2019) για την προσέγγιση της στρατηγικής ως διαδικασία, δεν είναι καινούρια ούτε αφορά μόνον την επιχειρηματική στρατηγική. Υιοθετείται από τον Mintzberg και την αναδυόμενη στρατηγική του, αλλά και συναντάται στην πλειοψηφία των εγχειριδίων περί στρατηγικής υπό τη μορφή δημιουργίας και εφαρμογής στρατηγικής (π.χ. Tsoukas & Knudsen, 2002) και μάλιστα θεωρείται διαδικασία κατεξοχήν επαναληπτική (Mitroff and Emshoff, 1979), γεγονός που έμμεσα εισάγει την έννοια του πειραματισμού. Επιπλέον, η προσέγγιση αυτή είναι η καταλληλότερη για την διεξαγωγή αιτιωδών εξηγήσεων κατά την περιγραφή του μηχανισμού μέσω του οποίου η σχέση επηρεάζει το αποτέλεσμα (Van de Ven, 2007). Έτσι, η μονάδα ανάλυσης (η δημιουργία της νέας επιχείρησης) γίνεται με τη συνολική διαδρομή από την σύλληψη της αρχικής ιδέας έως τη δημιουργία της επιχείρησης και όχι μόνο μέσω των ξεχωριστών μεταβλητών, γεγονός που επιτρέπει τη μελέτη της συνολικής διαδικασίας με όλες τις ανατροπές και τις στροφές του. (McMullen & Dimov, 2013).

Η μέθοδος της αφηγηματικής διαδικασίας μέσα από την μελέτη περιπτώσεων χρησιμοποιείται εκτενώς στην ερευνητική περιοχή της επιχειρηματικότητας προσπαθώντας να απαντήσει ερευνητικά ερωτήματα που επιδιώκουν να εξηγήσουν πώς εξελίσσεται η διαδικασία επιχειρηματικότητας με την πάροδο του χρόνου. Σύμφωνα με τους Van de Ven και Engleman (2004), η θεωρία της διαδικασίας μπορεί και πρέπει να εφαρμοστεί σε ερωτήματα του τύπου «πώς» και «γιατί», τα οποία αφορούν στην περιγραφή και επεξήγηση των χρονικών ακολουθιών των γεγονότων που εκτυλίσσονται κατά τη δημιουργία μιας νεοφυούς επιχείρησης. Οι μελέτες διαδικασίας είναι επίσης απαραίτητες για την εκτίμηση της δυναμικής ζωής ενός οργανισμού και την ανάπτυξη και δοκιμή θεωριών της δυναμικής της επιχειρηματικότητας (Aldrich, 2001· Low & MacMillan, 1988). Σε αυτή την

κατεύθυνση, ο Howard Aldrich έχει συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση των διαδικασιών της επιχειρηματικότητας και της οργανωτικής αλλαγής από μια εξελικτική θεωρητική προοπτική. Υπήρξε σταθερός υποστηρικτής της θεωρητικοποίησης και έρευνας που είναι προσανατολισμένη στη διαδικασία, προκειμένου να κατανοηθούν καλύτερα οι δυναμικές οργανωτικές διαδικασίες (Aldrich, 2001).

Ενδεικτικά, τέτοιες μελέτες στην βιβλιογραφία της επιχειρηματικότητας είναι της Karagouni (2016) και της Gersick (1994). Και οι δύο μελέτες αναπτύσσουν εμπειρικά θεμελιωμένες θεωρίες βασιζόμενες σε γεγονότα και έχουν σχεδιαστεί για να διερευνήσουν την πορεία και τις διαδικασίες μεταξύ σημαντικών συμβάντων αλλαγής. Η Karagouni (2016) διερευνά πώς και γιατί συγκεκριμένες νεοφυείς επιχειρήσεις χαμηλής τεχνολογίας αλλά με ένταση γνώσης επιβιώνουν από τον πρόωρο θάνατο και αναπτύσσονται μέσα σε παραδοσιακά επιχειρηματικά οικοσυστήματα. Μελετήθηκαν 30 περιπτώσεις νέων εγχειρημάτων (15 start-ups και 15 spin-offs) με 42 ημι-δομημένες συνεντεύξεις με βασικά στελέχη των επιλεγμένων επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της έρευνας. Επιπρόσθετα, χρησιμοποιήθηκε κι ένας αξιόλογος αριθμός άλλων πηγών όπως εγγράφων (αναφορές στον τύπο, ετήσιες εκθέσεις, υλικό από τις εταιρικές ιστοσελίδες, κλαδικές αναφορές κ.α.) κι εσωτερικά έγγραφα των επιχειρήσεων (οικονομοτεχνικές μελέτες, πρακτικά συνελεύσεων κ.α.). Στις περισσότερες περιπτώσεις, μελετήθηκε λεπτομερώς η ιστορία των επιχειρήσεων πριν και μετά το υπό εξέταση εγχείρημα (π.χ. νέες καινοτομίες, νέα εγχειρήματα, συγχωνεύσεις κλπ) και ως το 2015 για την καλύτερη και σφαιρικότερη κατανόηση του φαινομένου. Στην ίδια γραμμή, μελετήθηκε και η εξέλιξη των εγχειρημάτων μετά την ημέρα της συνέντευξης κι ως την τελική παράδοση του συγγράμματος με συναντήσεις και προσωπική παρατήρηση για την καλύτερη αξιολόγηση της απόδοσης κι επίδοσης των επιλεγμένων περιπτώσεων. Η Gersick (1994) ανέπτυξε επίσης εμπειρικά θεμελιωμένη θεωρία για το πώς μια νεοφυής επιχείρηση διαφοροποιεί την αναπτυξιακή της στρατηγική με την πάροδο του χρόνου. Η Gersick ανέλυσε βασικές αποφάσεις, γεγονότα και στρατηγικές σε μια νεοφυή επιχείρηση βασιζόμενη σε μηνιαίες συνεντεύξεις με τους ηγέτες και τους επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων και με προσωπικές παρατηρήσεις των συνεδριάσεων. Η ίδια η ερευνήτρια θέτει τους περιορισμούς της αφηγηματικής διαδικασίας που χρησιμοποιήθηκαν κατά την ερμηνεία της επιχειρηματικής στρατηγικής της περίπτωσης που επέλεξε να μελετήσει.

Γενικότερα όμως είναι αρκετά δύσκολο να βρει κανείς δεδομένα σε νεοφυείς επιχειρήσεις που να επιτρέψουν τη χρήση μεταβλητών για τη μελέτη της επιχειρηματικής τους στρατηγικής καθώς η περίοδος της δημιουργίας είναι ιδιαίτερα ρευστή. Τέτοια στοιχεία απαντώνται συνήθως σε μεγάλους οργανισμούς, εισηγμένους στο χρηματιστήριο.

2.3. Επιχειρηματική στρατηγική και διαδικασίες στρατηγικών αλλαγών σε νεοφυείς επιχειρήσεις

Ιδιαίτερα σε έντονα ρευστά επιχειρηματικά τοπία, όπως σε αναδυόμενες αγορές, αβέβαιες νέες τεχνολογίες και περιόδους κρίσης με υψηλό βαθμό ασάφειας όσον αφορά σε ευκαιρίες και κινδύνους, είναι μάλλον αδύνατο να διαμορφωθεί εξ αρχής μια άριστη στρατηγική, ακόμη κι αν ακολουθηθεί η χρήση κάποιου εργαλείου όπως της ανάλυσης του Porter (Furr, 2019). Έτσι, δημιουργήθηκαν διάφορες ερευνητικές κατευθύνσεις, όπως εκείνη του πειραματισμού, εμπνευσμένου από τη απέριττη νεοφυή επιχείρηση του Ries (Lean Startup method, Ries, 2011, 2017), που συνήθως συνδυάζεται με ένα από τα προηγούμενα εργαλεία όπως του επιχειρηματικού καμβά. Επιπλέον, ένας σημαντικός αριθμός απόψεων μεταξύ των ερευνητών αφορούν την ανακατεύθυνση της αρχικής επιχειρηματικής στρατηγικής και τις αιτίες της. Συχνά, οι αλλαγές οφείλονται στο ότι ωριμάζει η αγορά (π.χ. McDonald and Eisenhardt, 2020). Μία ερευνητική κατεύθυνση εστιάζει σε θεωρίες της προσαρμοστικής μάθησης για να διερευνήσουν τις διαδικασίες εκείνες ενός οργανισμού που συμβάλουν στην ευελιξία και τον πειραματισμό (π.χ. Grimes 2018) εισάγοντας και την έννοια της στρατηγικής στροφής (pivot). Στη μεθοδολογία της Απέριττης Νεοφυούς Επιχείρησης, η στρατηγική στροφή ορίζεται ως «η «διόρθωση πορείας» της νεοφυούς επιχείρησης μετά από την αμφισβήτηση των επιχειρηματικών υποθέσεων από την ανατροφοδότηση των πελατών» (Ries, 2011: 149). Στη σχετική αναδυόμενη βιβλιογραφία, οι στρατηγικές στροφές σηματοδοτούν τον στρατηγικό αναπροσανατολισμό της νέας επιχείρησης (McDonald & Gao, 2019, Zott and Amit, 2008). Εφεξής, στο κείμενο ο όρος αναφέρεται άλλοτε στα ελληνικά (στρατηγική στροφή) και άλλοτε στα αγγλικά (pivot).

Σε αυτή την κατεύθυνση, η διαφοροποίηση της στρατηγικής σε μια νεοφυή επιχείρηση είναι γνωστή ως “pivoting” και μπορεί να αφορά αλλαγή του προϊόντος ή

της τοποθέτησής του στην αγορά (Karagouni, 2016), ή αλλαγή στις ομάδες- στόχους (π.χ. Maurya, 2016). Συνήθως δεν αφορά αλλαγή στο όραμα της νέας επιχείρησης (Ries, 2011), αλλά την επιθυμία της νέας επιχειρηματικής ομάδας να αλλάξει την αρχική του ιδέα λαμβάνοντας υπόψη την ανατροφοδότηση από την αγορά (Grimes, 2018). Σύμφωνα με τους Gruber & Tal, (2017), πάνω από το 70% των νέων επιχειρήσεων κάνουν μια στρατηγική στροφή (Pivot) κατά τη δημιουργία και ανάπτυξή τους και επομένως εμπλέκονται στη διαδικασία των στρατηγικών αλλαγών.

Παρά το γεγονός ότι η έννοια της στρατηγικής στροφής σε νεοφυείς επιχειρήσεις έγινε δημοφιλής μεταξύ των επιχειρηματιών σχεδόν πριν από μια δεκαετία, η σχετική εμπειρική έρευνα φαίνεται πως ξεκινάει τώρα. Σε μία από τις πρώτες ποσοτικές σχετικές μελέτες σε νέες επιχειρήσεις, οι Brush et al. (2015) διερεύνησαν τους παράγοντες που προκάλεσαν τους εκκολαπτόμενους επιχειρηματίες να κάνουν αλλαγές στα αρχικά τους επιχειρηματικά μοντέλα. Οι Bajwa et al. (2017) διεξήγαγαν μια γενική έρευνα των παραγόντων που συμβάλουν στη διαφοροποίηση της αρχικής επιχειρηματικής στρατηγικής σε τεχνολογικές εταιρείες πρώιμης φάσης μελετώντας 49 διαφορετικές νεοφυείς επιχειρήσεις (startups), συμπεριλαμβανομένων κάποιων πολύ γνωστών, όπως η Groupon, η PayPal και η Yelp. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι οι περισσότερες αλλαγές αποτελούσαν αντιδράσεις σε εξωτερικά, και όχι εσωτερικά γεγονότα, όπως αρνητικές αντιδράσεις των πελατών στο αρχικό προϊόν, αδυναμίες επιβίωσης στα δεδομένα του ανταγωνισμού, τεχνολογικά ζητήματα κ.ο. (Bajwa et al., 2017). Ο Grimes (2018) διερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο οι νέοι επιχειρηματίες ωθούνται στο να επανεξετάσουν τόσο τις επιχειρηματικές τους ιδέες, όσο και την ίδια την εταιρική ταυτότητα (μερικές φορές σε βάρος και των δύο). Ενώ οι επιχειρηματίες συχνά αναζητούν τις συμβουλές των άλλων, προκειμένου να βελτιωθεί ο βαθμός καινοτομίας αλλά και η χρησιμότητα των νέων προϊόντων και υπηρεσιών που εισάγουν στην αγορά η προσπάθεια ικανοποίησης των εξωτερικών απαιτήσεων με την ευθυγράμμιση της ιδέας τους με αυτές τις εξωτερικές απαιτήσεις φαίνεται ικανή να θέσει σε κίνδυνο την αίσθηση ακόμη και της υποκειμενικής τους ευημερίας.

Από τις πλέον πρόσφατες εργασίες, οι McDonald και Gao (2019) διερεύνησαν τον τρόπο με τον οποίο οι ιδρυτές νεοφυών επιχειρήσεων εξηγούν τέτοιες αλλαγές στον απόηχο των θεμελιωδών ανακατευθύνσεων στην επιχειρηματική τους στρατηγική. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι με την προσεκτική διαχείριση των προσδοκιών κατά τη διάρκεια των στρατηγικών μεταβάσεων, οι επιχειρηματίες κατάφεραν να αποσπάσουν

την υποστήριξη βασικών πελατών, προμηθευτών και χρηματοδοτών. Ομοίως, οι Kirtley και O'Mahony (2020) και Pillai, Goldfarb, & Kirsch (2019), διερευνούν με βάση τη θεωρία του Pivot το πώς εξελίσσονται οι αρχικές επιχειρηματικές στρατηγικές με την πάροδο του χρόνου, χρησιμοποιώντας διαχρονικές μελέτες και ιστορική ανάλυση για να τεκμηριώσουν τον τρόπο με τον οποίο οι νεοφυείς εταιρείες αναδιαρθρώνουν τις δραστηριότητες και τους πόρους τους μέσω μιας συσσωρευμένης σειράς μεμονωμένων αποφάσεων από την δημιουργία τους και μετά.

Σύμφωνα με τον Ries (2011), υπάρχουν εννέα γενικές κατηγορίες διαφοροποίησης της στρατηγικής (pivoting) που έχουν παρατηρηθεί σε νεοφυείς επιχειρήσεις διαφοροποιώντας κάποιο ή κάποια από τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου όπως την αγορά, τα προϊόντα κ.ο.κ. (Πίνακας 2). Ο συγγραφέας αναλύει τις μορφές ανάπτυξης που αναφέρονται στον Πίνακα 2, ο Ries (2011), ως εξής:

- **Ιογενής (viral):** Βασίζεται στο στοιχείο της ταχείας ανάπτυξης/διείσδυσης, όπως ακριβώς γρήγορα εξαπλώνεται ένας ιός. Αναφέρεται κύρια σε τεχνικές μάρκετινγκ που μεταφέρουν μηνύματα σε ευρύτερο κοινό με εκθετική ανάπτυξη, ενθαρρύνοντας τους επισκέπτες-πελάτες μιας επιχείρησης να μεταδίδουν ένα συγκεκριμένο μήνυμα σε φίλους και γνωστούς τους (word-of-mouth), χρησιμοποιώντας και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- **Άκαμπτη (Sticky):** η ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσω της διατήρησης των πελατών. Αυτή η μηχανή της ανάπτυξης δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των υφιστάμενων πελατών και όχι στην προσέλκυση νέων.
- **Πληρωμένη (Paid):** Η πιο παραδοσιακή από τις κινητήριες δυνάμεις της ανάπτυξης, η «πληρωμένη» κατά τον Ries, επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της εταιρείας μέσω της διαφήμισης στις διάφορες μορφές της. Φυσικά, είναι η πιο ακριβή.

Πίνακας 3: Μορφές στρατηγικών στροφών (pivot)

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΤΥΠΟΣ PIVOT	ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ
Προϊόν	ZOOM -IN	Εστίαση σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του προϊόντος
	ZOOM – OUT	Προϊόντα γίνονται χαρακτηριστικά ενός μεγαλύτερου προϊόντος

	Τεχνολογία	Τα προϊόντα αλλάζουν τεχνολογία
Αγορά	Ανάγκες της αγοράς	Νέα προϊόντα καλύπτουν νέες ανάγκες της αγοράς από ότι τα αρχικά
	Τμηματοποίηση αγοράς	Κάλυψη νέων τμημάτων της αγοράς
	Κανάλια	Η νεοφυής επιχείρηση βρίσκει καλύτερους τρόπους να προσεγγίσει πελάτες
Πλατφόρμα	Πλατφόρμες	Ένα προϊόν γίνεται πλατφόρμα (ή το αντίστροφο)
Δομή της επιχείρησης	Δομή της επιχείρησης	B2B // B2C
Μορφή ανάπτυξης	Μορφή ανάπτυξης	Ιογενής, Άκαμπτη, Πληρωμένη

Πηγές: *The lean startup*, Eric Ries (2011) & *Start-ups must be ready to pivot*, , Bajwa et al. (2017)

Μερικές φορές οι στρατηγικές στροφές μιας νεοφυούς επιχείρησης μπορεί να είναι εύκολες, υπό την έννοια ότι δεν απαιτούν μεγάλες αλλαγές και επενδύσεις και άλλοτε δυσκολότερες. Για παράδειγμα, όσες σχετίζονται με την κύρια αγορά των προϊόντων της νέας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικότερες από εκείνες που αφορούν μόνο χαρακτηριστικά των προϊόντων. Η στρατηγική αλλαγή της αγοράς-στόχου όταν η επιχειρηματική ομάδα αναγνωρίζει πως το προϊόν της αφορά τελικά άλλο τμήμα της αγοράς από εκείνο που αρχικά εκείνοι θεωρούσαν ως το πλέον κατάλληλο κοστίζει και επηρεάζει πολλούς παράγοντες του επιχειρηματικού της μοντέλου. Γνωστή σήμερα επιχείρηση παραγωγής σνακ της Β. Ελλάδας με έντονη εξαγωγική δραστηριότητα, ξόδεψε χρήμα και χρόνο χτίζοντας καινοτόμα προϊόντα για τη δημιουργία της στοχεύοντας λάθος καταναλωτικό κοινό. Η έγκαιρη συνειδητοποίηση του λάθους την οδήγησε σε στρατηγικό Pivot για το οποίο αναγκάστηκε να διαφοροποιήσει τη συσκευασία, την επικοινωνία του προϊόντος, τα κανάλια διανομής, την τοποθέτηση του προϊόντος και τελικά και την ίδια την ονομασία της! (Karagouni, 2016).

2.4. Επιχειρηματική στρατηγική και αβεβαιότητα

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν συνήθως λίγα ή καθόλου καθιερωμένα συστήματα, όπως, για παράδειγμα, σαφώς ορισμένη εταιρική κουλτούρα. Επομένως, καθώς δεν περιορίζονται από προηγούμενες ενέργειες τους σε βάθος χρόνου, έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ μεγάλου αριθμού στρατηγικών επιλογών σε

σύγκριση με τους καθιερωμένους οργανισμούς (Gans, Stern & Wu, 2019). Παράλληλα όμως, αντιμετωπίζουν συνήθως και σημαντικούς περιορισμούς πόρων σε σχέση με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όταν αναφερόμαστε σε τυπικές νεοφυείς επιχειρήσεις, όπως αυτές ορίστηκαν στην εισαγωγική ενότητα. Οι περιορισμοί αυτοί συνήθως εμποδίζουν τον επιχειρηματία στην επιλογή της στρατηγικής του (Gans, Stern & Wu, 2019). Επιπλέον, οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν μεγάλη αβεβαιότητα γύρω από την εμπορευματοποίηση της ιδέας τους. Για να αντιμετωπίσουν αυτή την αβεβαιότητα, προσπαθούν να αποκτήσουν όσο το δυνατό περισσότερη πληροφόρηση και γνώση γύρω από μια δεδομένη στρατηγική εναλλακτική λύση με πειραματισμούς, συνήθως δοκιμάζοντας κάποια στοιχεία της δημιουργίας αξίας που προκύπτουν από την εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής (Kerr, Nanda & Rhodes-Kropf, 2014).

Η αβεβαιότητα είναι, γενικότερα, ενδημική στην επιχειρηματική διαδικασία (McMullen και Shepherd, 2006). Οι επιχειρηματίες πρέπει να λαμβάνουν πολλές αποφάσεις, συχνά με αβέβαιες ή άγνωστες εκβάσεις και αποδόσεις όπως η επιλογή των πελατών, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των μελλοντικών τους προϊόντων ή τα κανάλια προώθησης και πώλησης (McGrath και MacMillan, 2000). Πώς μπορεί ο επιχειρηματίας να περιορίζει το ρίσκο του κατά την λήψη αυτών των αποφάσεων;

Ο Milliken (1987) προτείνει την επικέντρωση της έρευνας για την αβεβαιότητα στον τρόπο με τον οποίο ο επιχειρηματίας ερμηνεύει τους συγκεκριμένους τύπους αβεβαιότητας. Αυτό σχετίζεται με προσπάθειες κατανόησης των επιλογών που είναι διαθέσιμες στον οργανισμό και ποια μπορεί να είναι η αξία ή η χρησιμότητα της καθεμίας (Milliken, 1987), όσον αφορά στις επιπτώσεις στη χάραξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Σύμφωνα με τους McMullen & Shepherd (2006), οι επιχειρηματίες χρειάζονται μεθόδους προκειμένου να επιλύσουν τουλάχιστον εν μέρει το θέμα της αβεβαιότητας. Ενώ η έρευνα τους επικεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων του κάθε επιχειρηματία, φαίνεται πως ισχύει και για τον οργανισμό ως οντότητα (McMullen & Shepherd, 2006). Σε αυτή την κατεύθυνση, το έργο των McKelvie, Haynie και Gustavsson (2011) παρέχει εμπειρικά στοιχεία, με βάση 2800 αποφάσεις, και καταδεικνύει ότι οι διάφοροι τύποι αβεβαιότητας επηρεάζουν τη λήψη και τη συμπεριφορά των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Επομένως, η αβεβαιότητα παίζει θεμελιώδη ρόλο στην επιχειρηματική στρατηγική (McKelvie, Haynie & Gustavsson, 2011) τόσο στις διαδικασίες εκκίνησης μιας νέας επιχείρησης (Venkataraman, 1997, Foss & Klein, 2005), όσο και σε

καθιερωμένους οργανισμούς (Teece, Peteraf & Leih, 2016). Διαφοροποιείται δε από την έννοια του κινδύνου, καθώς η αβεβαιότητα αυτή δεν είναι μετρήσιμη (Knight, 1921). Οι McMullen και Shepherd (2006, σ.133) δηλώνουν ότι «η αβεβαιότητα αποτελεί εννοιολογικό ακρογωνιαίο λίθο για τις περισσότερες θεωρίες του επιχειρηματία.» Η άποψη αυτή αντικατοπτρίζεται στη βιβλιογραφία για την επιχειρηματική στρατηγική (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003), καθώς και την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων υπό αβεβαιότητα, και ιδιαίτερα στο θεμελιώδες έργο του Sarasvathy (2009).

Πώς όμως αντιμετωπίζεται η αβεβαιότητα; Η βιβλιογραφία για τη στρατηγική διαχείριση παρουσιάζει διάφορα πιθανά πλαίσια και λύσεις. Οι Teece, Peteraf και Leih (2016) και αργότερα ο Teece (2018) υποστηρίζουν ότι η οικοδόμηση ισχυρών δυναμικών ικανοτήτων είναι ένας τρόπος για τη διαχείριση αυτής της αβεβαιότητας. Η Karagouni (2014) προτείνει την καλλιέργεια συγκεκριμένων επιχειρηματικών ικανοτήτων για την ανάπτυξη τόσο νεοφυούς όσο και εταιρικής επιχειρηματικότητας. Μεταξύ αυτών, σημαντική θέση κατέχει η δυναμική επιχειρηματική ικανότητα του αυτοσχεδιασμού για την βέλτιστη διαχείριση των απρόβλεπτων και την μετατροπή τους σε ισχυρά πλεονεκτήματα για την νέα επιχείρηση. Στο ίδιο πλαίσιο, η Karagouni (2018) υποστηρίζει ότι οι ικανότητες αυτές είναι στρατηγικές ικανότητες ανώτερης τάξης, δεδομένου ότι επιτρέπουν τη διαμόρφωση του επιχειρηματικού οικοσυστήματος. Το προτεινόμενο πλαίσιο μπορεί να συνεισφέρει στην κατανόηση των βασικών ζητημάτων της αναδυόμενης φάσης των επιχειρήσεων και τη δημιουργία αρχικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βοηθώντας παράλληλα τους επιχειρηματίες να επιλέξουν προτεραιότητες και να λαμβάνουν σχετικές στρατηγικές αποφάσεις (Karagouni, 2018) στο πλαίσιο της διαμόρφωσης στρατηγικής. Παρόλα αυτά, η σχετική βιβλιογραφία φαίνεται να αναφέρεται στον πειραματισμό κύρια σε σχέση με την προσπάθεια καινοτομίας (π.χ. Jalonen, 2011, Karagouni, 2018). Μόλις πρόσφατα φαίνεται πως έχει αρχίσει να αναδύεται ένα σχετικό ερευνητικό ρεύμα που αφορά στον ρόλο του πειραματισμού και στην επίλυση του προβλήματος της αβεβαιότητας κατά το επιχειρείν (Kerr, Nanda & Rhodes-Kropf, 2014; Contigiani, 2018; Gans, Stern & Wu, 2019).

2.5. Επιχειρηματικότητα, μάθηση και πειραματισμός

Ο Contigiani (2018) ορίζει τον πειραματισμό στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας ως την παράθεση ενός ημιτελούς προϊόντος πριν από την είσοδο του στην αγορά με σκοπό την απόκτηση πολύτιμης ανατροφοδότησης προκειμένου να αναθεωρήσει ο επιχειρηματίας την πρόταση αξίας, στο πλαίσιο της προετοιμασίας για την είσοδο στην αγορά. Ο ορισμός αυτός έχει υιοθετηθεί από αρκετούς ερευνητές και συχνά αναφέρεται ως πειραματισμός της αγοράς. Στο ίδιο πλαίσιο, αναφέρεται ο τεχνολογικός πειραματισμός με την μορφή δραστηριοτήτων πειραματισμού που επιτρέπουν στους επιχειρηματίες να εξερευνήσουν νέες εφαρμογές για την τεχνολογία, νέες μεθόδους παραγωγής ή για να μάθουν περισσότερα σχετικά με την υποκείμενη τεχνολογία.

Η ικανότητα της μάθησης από τη διαδικασία της έναρξης μιας επιχείρησης, τους πειραματισμούς και τις αποτυχίες που προκύπτουν, ξεκινά πιθανά από την MacGrath (1999) και το έργο της σχετικά με τα οφέλη της επιδίωξης ευκαιριών υψηλής αξίας, ακόμη και όταν η πιθανότητα αποτυχίας είναι υψηλή. Η McGrath υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις με μικρή ανεκτικότητα στην αποτυχία εμποδίζουν την ικανότητά τους να πειραματίζονται και να μαθαίνουν από τα λάθη. Η μάθηση από τον πειραματισμό αποτελεί ένα βασικό μέρος της θεωρίας της απέριτης νεοφυούς επιχείρησης (Ries, 2011). Ο Ries (2011, σ. 9) υποστήριξε ότι η «θεμελιώδης δραστηριότητα μιας νεοφυούς επιχείρησης είναι να μετατρέψει τις ιδέες σε προϊόντα, να μετρήσει πώς ανταποκρίνονται οι πελάτες, και στη συνέχεια να αποφασίσει αν πρέπει να κάνει ρινοί ή να επιμείνει στην αρχική στρατηγική." Ουσιαστικά, κάθε αλλαγή της στρατηγικής θα πρέπει να στηρίζεται στην μάθηση (Maurya, 2016).

Η αξία του πειραματισμού και της μάθησης στη διαδικασία της επιχειρηματικότητας έχει γενικά συζητηθεί από τους ερευνητές (McGrath, 1999, Ries, 2011, Kerr, Nanda & Rhodes-Kropf, 2014). Δεδομένων των συνθηκών ελευθερίας και των περιορισμών τους, οι επιχειρηματίες αναγκάζονται να μάθουν για τις στρατηγικές τους προκειμένου να προσαρμοστούν σε διαφορούμενα περιβάλλοντα, ώστε να μπορούν να επιλέξουν και να εκμεταλλευτούν τις πιο σημαντικές ευκαιρίες (Gavetti & Rivkin, 2007). Πιθανά, η βάση του πειραματισμού να είναι η προτεινόμενη «εξερεύνηση» που ο March (1991) όρισε ως την αναζήτηση νέων ευκαιριών, πειραματισμού και παραλλαγής συνδέοντας την έννοια της με την έννοια του επιχειρηματικού προσανατολισμού (στο Contigiani, 2018). Οι Kerr, Nanda & Rhodes-Kropf (2014)

προτείνουν ότι η επιχειρηματικότητα είναι ουσιαστικά πειραματισμός, καθώς οι πληροφορίες που απαιτούνται για την επίτευξη ενός επιτυχούς αποτελέσματος δεν μπορούν να είναι εκ των προτέρων γνωστές, ενώ αντίθετα, πρέπει να αξιοποιηθούν μέσω του πειραματισμού. Καθώς οι πειραματισμοί παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την πιθανότητα επιτυχίας, οι επιχειρηματίες αποκτούν πληροφορίες για το αν θα συνεχίσουν την επιχειρηματική τους προσπάθεια (Kerr, Nanda & Rhodes-Kropf, 2014).

Ο πειραματισμός είναι επομένως, μια προσπάθεια που αφιερώνεται κυρίως στη μάθηση, κάτι το οποίο συνάδει με την προηγούμενη βιβλιογραφία στη στρατηγική διαχείριση (Contigiani, 2018, Murrey & Tripsas, 2004). Ως εκ τούτου, ο πειραματισμός είναι μια στρατηγική κίνηση που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να συνεχίζουν να μαθαίνουν για την αγορά, ελέγχοντας τόσο το αν θα πειραματιστούν ή όχι, όσο και το χρονοδιάγραμμα της διαδικασίας του πειραματισμού. Μια πτυχή του πειραματισμού, που συχνά παραβλέπεται, είναι η μερική δέσμευση που μπορεί να προκαλέσει ένα τέτοιο πείραμα. Οι Gans, Stern & Wu (2019) προτείνουν ότι κατά τη φάση του πειραματισμού, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να επιλέγουν να χρησιμοποιούν πληροφόρηση που δεν οδηγεί σε δέσμευση για τη δημιουργία ενός συνόλου βιώσιμων στρατηγικών και την επιλογή εκείνων των στρατηγικών για τις οποίες θα θελήσουν να μάθουν περισσότερο μέσω του πειραματισμού μαζί τους. Αυτή η διαδικασία μπορεί να διαμορφωθεί ως ένας συνεχής κύκλος μεταξύ δράσης και βελτιστοποίησης, όπου από το ένα μέρος έχει επιλεγεί μια βιώσιμη στρατηγική, και από την άλλη – γίνεται αναζήτηση και διερεύνηση άλλων επιλογών που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μια καθολικότερη βελτιστοποίηση (Gans, Wu & Stern, 2019).

Ο πειραματισμός επηρεάζει την απόδοση μέσω των διαύλων μάθησης και της ικανότητας της εταιρείας να προστατεύει την τεχνολογία της και τον κίνδυνο απομίμησης (Contigiani, 2018). Στο πλαίσιο της νεοφυούς επιχείρησης, η μάθηση οδηγεί στη δημιουργία αξίας και η δυνατότητα εφαρμογής οδηγεί στη δέσμευση αξίας. Η μάθηση μέσω του πειραματισμού είναι μια συγκεκριμένη μορφή μάθησης και χαρακτηρίζεται από το ότι είναι τόσο βιωματική όσο και σκόπιμη. Ο Contigiani (2018) υποστηρίζει ότι ενώ οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να μάθουν σχετικά με την τεχνολογία τους, η μάθηση που επιτυγχάνεται μέσω του πειραματισμού αφορά κύρια τις επιθυμίες και τις ανάγκες της ομάδας πελατών-στόχων. Η διαδικασία του πειραματισμού έχει σχεδιαστεί για να βελτιώσει την προσαρμογή της αγοράς

προϊόντων μειώνοντας την απόσταση μεταξύ του τρέχοντος προϊόντος και του επιθυμητού προϊόντος. Οι γνώσεις που αποκτώνται μέσω πειραματισμού πρέπει να ενσωματωθούν μέσα στο προϊόν μέσω μιας διαδικασίας προσαρμογής (Levinthal, 1997). Αυτή η προσαρμογή φέρει μαζί της ένα κόστος, το οποίο θα μπορούσε να είναι κόστος αλλαγής του προϊόντος, αλλαγής της φήμης ή οργανωτικής αλλαγής. Ωστόσο, δεδομένου ότι ο πειραματισμός απαιτεί μόνο μερική δέσμευση, και λαμβάνει χώρα πριν από την είσοδο στην αγορά, το κόστος προσαρμογής είναι χαμηλότερο από ό,τι σε μεταγενέστερα στάδια.

Με την αναζήτηση ανατροφοδότησης από την αγορά, οι επιχειρήσεις διατρέχουν επίσης τον κίνδυνο υπεξαίρεσης των ιδεών τους, καθώς ουσιαστικά παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την ιδέα ή την τεχνολογία τους, θέτοντας έτσι τον εαυτό τους σε κίνδυνο απομίμησης. Υπάρχει, επομένως, μια εγγενής ένταση μεταξύ της μάθησης και της μυστικότητας (Contigiani, 2018). Αυτή η ένταση μπορεί εν μέρει να επιλυθεί με την αναζήτηση προστασίας της διανοητικής ιδιοκτησίας (IP), τόσο τυπικής όσο και άτυπης (Hall et al., 2014).

Κλειδί για τις προσεγγίσεις που αναφέρονται στην παραπάνω ενότητα είναι η προθυμία και η ικανότητα μιας επιχείρησης να συμμετάσχει σε πειραματισμό για να μάθει περισσότερα σχετικά με δεδομένες στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις. Ωστόσο ο πειραματισμός έχει κάποιο κόστος, και αυτό το κόστος του πειραματισμού έχει σημαντικό αντίκτυπο στο κατά πόσο πειραματίζονται οι επιχειρήσεις (Kerr, Nanda & Rhodes-Kropf, 2014). Το κόστος του πειραματισμού συνδέεται με το κόστος ανάπτυξης και διανομής των προϊόντων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι επιχειρήσεις στον τομέα του λογισμικού - η κατασκευή και η κυκλοφορία των πρώτων εκδόσεων ενός προϊόντος είναι διαδικασίες ιδιαίτερα φθηνές. Για τις βιομηχανίες όπου το κόστος ανάπτυξης είναι υψηλότερο, ο πειραματισμός είναι μια διαδικασία μάλλον περισσότερο προκλητική. Στην έρευνα των Ewes, Nanda και Rhodes-Kropf (2018), οι επενδυτές σε πρώιμο στάδιο προτιμούν επιχειρήσεις όπου οι αρχικοί πειραματισμοί μπορούν να παράγουν θετικές πληροφορίες από νωρίς, και τους επιτρέπουν να επικαιροποιούν ταχύτερα την αναμενόμενη αξία της επένδυσής τους. Ο Contigiani (2018) υποδηλώνει ότι συχνά παραβλέπεται το κόστος του πειραματισμού που συνδέεται με την απειλή της απομίμησης. Κατά τον ερευνητή, οι επιχειρήσεις θα επιλέξουν να πειραματιστούν όταν τα οφέλη μάθησης υπερβαίνουν το κόστος απομίμησης.

Ενώ ο πειραματισμός έχει διερευνηθεί από αρκετά παλιά ως πλαίσιο στρατηγικών αποφάσεων τόσο σε θεωρητικό (Thomke, 2001; Bhidé, 2003) όσο και σε πρακτικό επίπεδο (Kohavi και Long-botham, 2017; Blank, 2013; Ries, 2011), η εφαρμογή του στην πράξη θεωρήθηκε και ήταν μάλλον δαπανηρή (March, 1991). Η δημιουργία νέων ιδεών είναι δύσκολη και δυνητικά εκτρέπει την προσπάθεια και την δέσμευση των πόρων από άλλα βασικά καθήκοντα που οφείλει να εκτελέσει ο επιχειρηματίας κατά τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης. Επιπλέον, πέραν της δυσκολίας να δημιουργήσει κάποιος ιδέες, φαίνεται πως είναι μάλλον δυσκολότερο να είναι σε θέση να τις αξιολογήσει και μάλιστα, ορθά (Knudsen και Levinthal, 2007). Η εκτέλεση αυστηρών εξονυχιστικών πειραμάτων για τα νέα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, για παράδειγμα, απαιτεί μια ευέλικτη διαδικασία παραγωγής, που πιθανά να μην υπάρχει καν, την ύπαρξη της απαιτούμενης κλίμακας για τη δοκιμή των διαφόρων επιλογών, και την ικανότητα να ερμηνεύσει κανείς αντικειμενικά τα αποτελέσματα. Τέλος, η απόφαση μεταξύ των βιώσιμων επιλογών είναι επίσης δύσκολη (Simon, 1969). Η γραφειοκρατία και άλλες πηγές αδράνειας στο εσωτερικό των οργανισμών μπορεί επίσης να παρεμποδίσουν την ικανότητα να αναλάβουν αποφασιστική δράση (π.χ. Hannan, 1984).

Πρόσφατη έρευνα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δημιούργησε μια σχετική θεωρία, σύμφωνα με την οποία ο πειραματισμός μπορεί να αποτελέσει μια ορθή ή έστω ασφαλέστερη προσέγγιση για την επιχειρηματική στρατηγική (Levinthal & Contigiani 2018; Camuffo et al., 2020; Gans, Stern και Wu, 2019). Σύμφωνα με αυτό το μικρό αλλά αναδύμενο επιστημονικό ρεύμα, ο πειραματισμός μπορεί να παρατηρηθεί σε τρία μέρη: οι επιχειρηματίες πρώτα δημιουργούν ιδέες για να εισαγάγουν μεγάλο αριθμό επιλογών στρατηγικών επιλογών. Στη συνέχεια, θα δοκιμαστεί η βιωσιμότητα κάποιων επιλεγμένων από αυτούς επιλογών. Τέλος, θα πρέπει να λάβουν τις τελικές τους αποφάσεις οι οποίες θα βασίζονται στα αποτελέσματα των πειραματισμών τους. Ένα πλαίσιο πειραματισμού προσδίδει ευελιξία στον φιλόδοξο επιχειρηματία, ο οποίος ταυτόχρονα αποφεύγει πρόωρες ή δαπανηρές δεσμεύσεις (Bhidé, 2003).

Οι Gans, Stern, και Wu (2019) προτείνουν τρεις αρχές της επιχειρηματικότητας που συνδέουν τον πειραματισμό με συνθήκες ελευθερίας, τους περιορισμούς των πόρων, και τη θεμελιώδη αβεβαιότητα:

1. Υπάρχει σημαντική εξάρτηση της πορείας στην επιχειρηματική επιλογή. Μόλις ληφθεί η απόφαση για μια δεδομένη πορεία, ο επιχειρηματίας εξαλείφει ή μειώνει τις πιθανότητες να ακολουθήσει άλλες βιώσιμες στρατηγικές.

2. Αυτές οι επιλογές έχουν σημασία: Οι σημαντικές στρατηγικές επιλογές (Gans, Stern & Wu (2019) καθορίζουν τέσσερις τέτοιες επιλογές και συγκεκριμένα, τον πελάτη, την τεχνολογία, την ταυτότητα και τον ανταγωνισμό) απαιτούν τουλάχιστον μερική δέσμευση για να επιτευχθεί μάθηση μέσα από τον πειραματισμό.

3. Αυτές οι επιλογές έχουν σημασία από κοινού: Οι επιλογές είναι αλληλεξαρτώμενες και έχουν συμπληρωματικότητες, πράγμα που σημαίνει ότι ο επιχειρηματίας δεν θα πρέπει να εξετάζει τις μεμονωμένες στρατηγικές επιλογές, αλλά να λαμβάνει υπόψη το σύνολο αυτών και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν η μία την άλλη.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι αρχές αυτές οδηγούν στην κεντρική επιχειρηματική στρατηγική αλλά και το παράδοξο της επιχειρηματικότητας: «Η επιλογή μεταξύ εναλλακτικών στρατηγικών δεσμεύσεων απαιτεί γνώσεις που μπορούν να αποκτηθούν μόνο μέσω πειραματισμού και μάθηση του είδους που οδηγεί αναπόφευκτα σε κάποιο επίπεδο δέσμευσης που αποκλείει συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές.» (Gans, Stern & Wu, 2019, σ. 4). Αυτό το παράδοξο έχει πολλές επιπτώσεις στη χάραξη στρατηγικής στις νεοφυείς επιχειρήσεις. Πρώτον, κάθε δεδομένη ιδέα θα έχει περισσότερες από μία εναλλακτικές διαδρομές, μέσω της οποίας η αξία μπορεί να δημιουργηθεί και να προσδιορισθεί. Ωστόσο, οι περιορισμοί των πόρων εμποδίζουν συνήθως την επιχείρηση να επιχειρήσει παράλληλα πειράματα (Gans, Stern & Wu, 2019; Ries, 2011). Η θεμελιώδης αβεβαιότητα γύρω από αυτές τις διαδρομές συνεπάγεται ότι ακόμη και μετά τη διενέργεια ανάλυσης κόστους-οφέλους για ορισμένες εναλλακτικές λύσεις, θα εξακολουθήσει να υπάρχει κάποια ανεπίλυτη αβεβαιότητα που θα εμποδίζει τις εναλλακτικές λύσεις (Milliken, 1987). Οι Gans, Stern & Wu (2019) αναφέρονται σε αυτό ως «θορυβώδης μάθηση» και βασίζονται σε δραστηριότητες μάθησης χωρίς δέσμευση.

Υπάρχει επίσης εξάρτηση από την επιχειρηματική επιλογή, πράγμα που σημαίνει ότι η όποια κίνηση προς την απόκτηση περισσότερης γνώσης σχετικά με μια στρατηγική επιλογή αλλάζει τόσο την αξία όσο και τις ίδιες τις διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με εναλλακτικές διαδρομές (Collis, 2016, Gans, Stern & Wu, 2019). Η

επιχειρηματική στρατηγική έτσι, περιλαμβάνει τη λήψη στρατηγικών επιλογών που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην έξοδο από εξίσου βιώσιμες οδούς, τις οποίες και ο επιχειρηματίας εγκαταλείπει. Αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις για τις ιδρυτικές ομάδες: δημιουργείται μια ένταση μεταξύ πειραματισμού και δέσμευσης για μια δεδομένη στρατηγική που πρέπει να εξισορροπηθεί κατά την λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Gans, Stern, & Wu 2019; Contigiani, 2018, Karagouni, 2018). Όπως γίνεται φανερό και από την βιβλιογραφία που αναφέρεται εδώ, μόλις τα τελευταία χρόνια αρχίζουν να παρουσιάζονται σχετικά εμπειρικά στοιχεία. Μια εμπειρική ανάλυση 1200 επιχειρήσεων λογισμικού με έδρα τις ΗΠΑ διαπίστωσε ότι νεοφυείς επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό, ανταποκρίνονται περισσότερο όσον αφορά τον πειραματισμό, και ότι ο πειραματισμός έχει μεγάλο αντίκτυπο στη δημιουργία αξίας όταν υπάρχει αβεβαιότητα υψηλής ζήτησης (Contigiani, 2018). Η ίδια μελέτη αποκάλυψε επίσης ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις τείνουν να πειραματίζονται περισσότερο όταν τα μαθησιακά οφέλη υπερβαίνουν τον κίνδυνο απομίμησης από τους ανταγωνιστές, καταδεικνύοντας την ένταση μεταξύ πειραματισμού και δέσμευσης (Contigiani, 2018).

Την τελευταία δεκαετία, η ταχεία ψηφιοποίηση της παγκόσμιας οικονομίας και η γενικότερη εξέλιξη της τεχνολογίας έχουν συμβάλει στην ολοένα και αυξανόμενη χρήση του πειραματισμού (Brynjolfsson και McAfee, 2016). Ειδικότερα, το κόστος της λειτουργίας πραγματικά ελεγχόμενων δοκιμών που συγκρίνουν εναλλακτικές λύσεις έχει μειωθεί δραματικά (Kohavi, Henne και Som-merfield, 2007, Kohavi και Longbotham, 2017). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο πειραματισμός με χαρακτηριστικά προϊόντος σε έναν ιστότοπο, είτε σε μια πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου είτε σε μια επιχειρηματική πλατφόρμα, είναι πολύ λιγότερο δαπανηρός από ό,τι σε μια διαδικασία κατασκευής. Επιπλέον, η κλίμακα που παρέχεται από τις ψηφιακές επιχειρήσεις επιτρέπει σε αυτές τις εταιρείες να εκτελούν πολλές ταυτόχρονες και ανεξάρτητες δοκιμές. Τέλος, οι πρόοδοι στην ανάλυση δεδομένων επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ερμηνεύουν αξιόπιστα τα αποτελέσματα των πειραμάτων τους (Brynjolfsson και McElheran, 2016).

Στην ίδια κατεύθυνση, τα τελευταία χρόνια, η έννοια της μάθησης μέσω του πειραματισμού γνωρίζει σημαντική άνθηση κυρίως σε βιβλία που παρουσιάζουν πρακτικά εργαλεία για την άσκηση της επιχειρηματικότητας, όπως ο Επιχειρηματικός Καμβάς και ο απέρिटτος καμβάς (Osterwalder & Pigneur, 2010, Maurya, 2012).

Παράλληλα έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό όσους ασχολούνται με την επιχειρηματικότητα σε πρακτικό επίπεδο. Ενδεικτικά αναφέρεται η προσέγγιση lean startup (LSA) η οποία επικεντρώνεται στη μάθηση και τον πειραματισμό ως επιχειρηματική διαδικασία ανάπτυξης ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου. Η προσέγγιση αυτή ισχύει τόσο για τις νεοφυείς επιχειρήσεις, όσο και για τους καθιερωμένους οργανισμούς (Teece, Peteraf & Leih, 2016; Blank, 2013).

Είναι φανερό πως ενώ οι ποικίλες ερευνητικές προσπάθειες προσθέτουν στην διερεύνηση της διαμόρφωσης της επιχειρηματικής στρατηγικής από τη φάση της γένεσης αλλά και αρκετά μετά την δημιουργία της, η έρευνα παρουσιάζει πολλές ελλείψεις. Δεν είναι για παράδειγμα ξεκάθαρο το αν και πώς πειραματίζονται οι τυπικές νεοφυείς επιχειρήσεις, που, πιθανά, να μην έχουν να επιδείξουν κάτι ριζικά καινοτόμο όπως η PayPal και η Yelp (Bajwa et al. ,2017), κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, περιορισμένων πόρων και χωρίς ξεκάθαρο στόχο. Επίσης, παραμένει ασαφές εάν είναι εφικτό για αυτές να χαράξουν ριζικά νέα πορεία , αλλά και το πώς δημιουργούνται νέες ισορροπίες μεταξύ του πειραματισμού, της μάθησης και του αποτελέσματος της στροφής σε νέες στρατηγικές επιλογές.

Συνοψίζοντας, είναι φανερό πως η υπάρχουσα έρευνα, αν και πολύτιμη, αφήνει σημαντικές πτυχές της επιχειρηματικής στρατηγικής των νεοφυών επιχειρήσεων και του στρατηγικού επαναπροσανατολισμού τους ανεξερεύνητες. Ένα μικρό κενό φιλοδοξεί να καλύψει και η παρούσα εργασία.

3. Μεθοδολογική προσέγγιση

3.1. Μέθοδος έρευνας

Όπως περιγράφεται στην εισαγωγή, ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει περαιτέρω την διαμόρφωση και εξέλιξη της επιχειρηματική στρατηγικής νεοφυών επιχειρήσεων της καθημερινότητας μέσα από τον πειραματισμό, την μάθηση και τη δέσμευση σε νέες στρατηγικές επιλογές. Το βασικό ερευνητικό ερώτημα επομένως, αφορά στο πώς δημιουργείται και πώς εξελίσσεται η αρχική επιχειρηματική στρατηγική στις νεοφυείς επιχειρήσεις, εάν αυτή βέβαια αποδειχθεί ότι εξελίσσεται.

Για να απαντηθεί το άνω κεντρικό ερευνητικό ερώτημα, τίθενται τα εξής υπο-ερωτήματα:

α) Πώς διαμορφώνουν οι νέοι επιχειρηματίες την αρχική στρατηγική τους κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, περιορισμένων πόρων και χωρίς ξεκάθαρο στόχο;

β) Πώς οι επιχειρηματίες ισορροπούν μεταξύ των πειραματισμών, της μάθησης και της δέσμευσης σε συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές, στις νεοφυείς επιχειρήσεις;

Για το σκοπό αυτό, διεξάγεται μια διερευνητική μελέτη με τη χρήση της προσέγγισης της αφηγηματικής διαδικασίας (Aldrich, 2001, Van de Ven και Engleman, 2004) που αναπτύχθηκε στην προηγούμενη ενότητα και θεωρείται η πλέον κατάλληλη για το θέμα της παρούσας εργασίας. Η επιλογή του ερευνητικού σχεδιασμού βασίζεται συνήθως στη φύση του ερευνητικού προβλήματος (Creswell, 2014). Σε αυτή την κατεύθυνση, επιλέχθηκε η διερευνητική προσέγγιση μιας μελέτης περίπτωσης για τη διερεύνηση της διαδικασίας διαμόρφωσης αρχικής επιχειρηματικής στρατηγικής και των αλλαγών που πιθανά προκύπτουν σε στρατηγικό επίπεδο έως σήμερα. Οι περιπτώσιολογικές μελέτες είναι οι πλέον κατάλληλες για να απαντήσουμε ερωτήσεις του τύπου "πώς" ή "γιατί" σχετικά με γεγονότα που βρίσκονται εκτός του ελέγχου του ερευνητή (Yin, 2009) και τα οποία γεγονότα συμπίπτουν με τα φαινόμενα που μελετήθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την μέθοδο της αφηγηματικής διαδικασίας, θα συλλεχθούν, κατηγοριοποιηθούν και αναλυθούν τα γεγονότα που αφορούν στην επιχειρηματική στρατηγική της συγκεκριμένης

επιχείρησης, προκειμένου να δημιουργηθεί μια αφήγηση του ταξιδιού της από τη γένεση της ιδέας έως και σήμερα.

Η ποιοτική ερευνητική προσέγγιση επιτρέπει την ερμηνεία εμπειριών που είναι δύσκολο να μετρηθούν (Dalland, 2012) και είναι η πλέον κατάλληλη για μελέτες διερευνητικού χαρακτήρα (Yin, 2009) λαμβάνοντας υπόψη και το πλαίσιο. Φαινόμενα διεργασίας, όπως η επιχειρηματική στρατηγική και η στρατηγική αλλαγή, έχουν ρευστό χαρακτήρα ο οποίος παρουσιάζει διακυμάνσεις τόσο στο χώρο όσο και στο χρόνο (Pettigrew, 1992). Επιπλέον, η προσέγγιση αυτή και μάλιστα υπό την μορφή της εκτεταμένης διερεύνησης μιας περίπτωσης, δίνει την ελευθερία και τη δυνατότητα διείσδυσης σε βάθος της περίπτωσης στο φυσικό της πλαίσιο, ώστε να αποκαλυφθούν όλες οι αλλαγές, στροφές και ανακατευθύνσεις στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής μιας τυπικής νεοφυούς επιχείρησης (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Σύμφωνα με τους Nisbet και Watt (1984), «μερικές φορές, μόνο όταν πάρουμε ένα περιστατικό μπορούμε να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα της αλληλεπίδρασης». Επιπλέον, τα γεγονότα που ερευνώνται συμβαίνουν σε ένα πραγματικό, σύγχρονο πλαίσιο, στοιχείο που καθιστά ακόμη πιο κατάλληλη τη χρήση της μεθόδου μελέτης περίπτωσης.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι συνήθως, οι σχετικές μελέτες είναι αναδρομικές μελέτες περιπτώσεων, όπου, μέσα από συνεντεύξεις, προκύπτουν καταστάσεις και γεγονότα του παρελθόντος σε σχέση με το υπό διερεύνηση φαινόμενο. Ελάχιστες είναι εκείνες οι μελέτες που έχουν συλλογή / παρατήρηση γεγονότων σε πραγματικό χρόνο για κάποιο χρονικό διάστημα.

Επιπλέον, οι επικριτές της μελέτης περιπτώσεων, τονίζουν το γεγονός ότι οι πληροφορίες που λαμβάνονται με αυτή τη μέθοδο δεν μπορούν να γενικευτούν και ότι υπάρχει πάντα ο κίνδυνος τα ευρήματα να διαστρεβλωθούν ως αποτέλεσμα ασύνειδης προκατάληψης του ερευνητή. Δεδομένου αυτού του περιορισμού όμως, θα πρέπει να τονισθεί η σημασία των δεδομένων, τα οποία συλλέγονται, από την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε ανθρώπους και γεγονότα, όπως είναι δηλαδή στο φυσικό τους περιβάλλον.

3.2. Επιλογή μελέτης περίπτωσης

Το υπό διερεύνηση φαινόμενο της παρούσας εργασίας είναι η εξισορρόπηση στρατηγικών επιλογών και πειραματισμών κατά την διαμόρφωση της αρχικής στρατηγικής και των στρατηγικών αλλαγών μιας νεοφυούς επιχείρησης. Η επιδίωξη όμως της παρούσας μελέτης είναι να ανταποκρίνεται στο σύγχρονο ελληνικό περιβάλλον και τα ευρήματά της να αφορούν τη μέση ελληνική νέα επιχείρηση, ή την χαρακτηριζόμενη ως «επιχείρηση του κάθε ανθρώπου» (the “Everyman’s company”, Simon, 1976 in Kay, 2018). Επιπλέον, θα πρέπει να είναι εμφανής η «επιθυμία (του νέου επιχειρηματία) να αλλάξει μια ιδέα» (Grimes, 2018, p. 5) με βάση την ανατροφοδότηση από την αγορά και άλλους παράγοντες. Με βάση τη σχετική βιβλιογραφία, θα πρέπει επομένως να είναι εμφανής κάποια μορφή pivoting (Fjeld, 2018; Guinan & Parise, 2017), σύμφωνα με την οποία, ο νέος επιχειρηματίας ενώ κινείται προς την εγκαθίδρυση ενός συγκεκριμένου βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου, αλλάζει τη στρατηγική του με βάση μια νέα ιδέα ανάπτυξης. Σύμφωνα με τους Hampel, Tracey & Weber, (2020), το pivot αφορά «έναν οργανισμό τα πρώτα χρόνια της ύπαρξης» (Zimmerman & Zeitz, 2002, σ. 414), ο οποίος είναι περιορισμένος σε πόρους και η ίδια η επιβίωσή του συχνά εξαρτάται από την επιτυχή εκτέλεση του pivot μετά την λήψη της σχετικής απόφασης (Drogi et al., 2009). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση και για το σκοπό της παρούσας έρευνας, η επιλογή της επιχείρησης προς μελέτη έγινε με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

1. Ίδρυση επιχείρησης μετά το 2014 και έως το 2017, ώστε να διασφαλίζεται το σύγχρονο ελληνικό και διεθνές περιβάλλον αλλά και μια τουλάχιστον τριετία επιβίωσης και λειτουργίας της επιχείρησης
2. ύπαρξη pivoting δηλαδή, μίας τουλάχιστον σημαντικής στρατηγικής αλλαγής και δυναμική πορεία εξέλιξης
3. παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών
4. ένα τουλάχιστον άτομο προσωπικό εκτός του επιχειρηματία (το 2020, πριν τον Covid-19)
5. Δυνατότητα πλήρους πρόσβασης στην επιχείρηση

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια, επιλέχθηκε η εταιρεία Omma, η οποία θα παρουσιασθεί στην επόμενη ενότητα και είναι μια νεοφυής επιχείρηση που ικανοποιεί πλήρως τα παραπάνω κριτήρια. Γεννημένη μέσα στην περίοδο της μακροχρόνιας Ελληνικής κρίσης, σε ένα ιδιαίτερα εχθρικό επιχειρηματικό περιβάλλον με

αλληπάλλληλα κύματα κρίσεων διαφορετικής μορφής, η Omnia έχει ήδη πραγματοποιήσει στρατηγικές αλλαγές μετά την αρχική της επιχειρηματική στρατηγική με την οποία ξεκίνησε. Αποτελεί περίπτωση που ξεκίνησε με ελάχιστους πόρους και υψηλή αβεβαιότητα, αρκετά ριψοκίνδυνες αρχικές κινήσεις και ανάγκη ανάπτυξης τεχνολογίας και μάθησης και επομένως, αρκετών πειραματισμών προς όλες τις κατευθύνσεις.

Για την συγκεκριμένη νεοφυή επιχείρηση θα εξετασθούν σε βάθος οι πειραματισμοί του επιχειρηματία και οι αποφάσεις του για τη διαμόρφωση της αρχικής στρατηγικής, οι τύποι της μάθησης και της γνώσης και οι αντίστοιχες ικανότητες που προκύπτουν κάθε φορά, η διαμόρφωση των νέων στρατηγικών επιλογών και οι συνέπειες της δέσμευσης σε αυτές και θα αναζητηθούν στοιχεία κυκλικότητας ή άλλων μορφών των διαδικασιών αυτών. Επομένως, τα δεδομένα προς ανάλυση αντλήθηκαν από τις αφηγήσεις (εκτενή ιστορικά στοιχεία από τη σύλληψη της επιχειρηματικής ιδέας έως και σήμερα) κύρια του επιχειρηματία καθώς και άλλων εμπλεκομένων σε συνδυασμό με υλικό από έγγραφα της επιχείρησης και από τα MME και κύρια το διαδίκτυο. Επιπλέον, έχουμε και παρατήρηση σε πραγματικό χρόνο από το πρώτο κύμα της πανδημίας έως και σήμερα, καθώς το έντονα ευμετάβολο και υψηλού ρίσκου κοινωνικο-οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον οδηγεί τον επιχειρηματία σε κάποιες σημαντικές αλλαγές της στρατηγικής του. Η περίοδος αυτή αφορά τον πέμπτο χρόνο ζωής της επιχείρησης,

Όπως τονίστηκε παραπάνω, η μελέτη στηρίχθηκε στη θεωρία της διαδικασίας, όπου η όλη διαδικασία αποτελείται από γεγονότα, δραστηριότητες και επιλογές που είναι κατά κάποιο τρόπο διασυνδεδεμένες, και από κοινού οδηγούν στη στρατηγική αλλαγή.

3.3 Περιορισμοί της ποιοτικής μεθόδου έρευνας με μελέτη μίας περίπτωσης

Η αδυναμία γενίκευσης και ο κίνδυνος υποκειμενικής ανάλυσης των γεγονότων αποτελούν τα δύο βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου (Yin, 2009). Για το λόγο αυτό και για να εξασφαλισθεί ο κατά το δυνατό περιορισμός τουλάχιστον αυτών των αδυναμιών έγινε προσπάθεια εξασφάλισης της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας και της γενικευσιμότητας .

Αρχικά, η έννοια της αξιοπιστίας αφορά τη δυνατότητα επανάληψης της αξιόπιστης μελέτης με το ίδιο αποτέλεσμα, ενώ η εγκυρότητα αφορά την ακρίβεια της έρευνας (Yin, 2009). Η συνέντευξη καταγράφηκε και τα βήματα ανάλυσης και μετάφρασης συζητήθηκαν κατ' επανάληψη με την επιβλέπουσα της εργασίας. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης ήταν όσο ήταν εφικτό, ανοιχτές ερωτήσεις, ώστε να περιορισθεί κάθε προσπάθεια καθοδήγησης του ερωτώμενου όσο και η ύπαρξη προκαταλήψεων (Yin, 2009). Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι περισσότερες διαδικασίες διεξήχθησαν στο παρελθόν, με συνέπεια να υπάρχει πιθανότητα ακούσιας αλλοίωσης κάποιων γεγονότων και αποφάσεων. Η μικρή διάρκεια ζωής της επιχείρησης (5 έτη) περιορίζει σημαντικά αυτή την αδυναμία.

Για την εξασφάλιση της εγκυρότητας, έγινε προσπάθεια τοποθέτησης της περίπτωσης στο θεωρητικό πλαίσιο της εταιρικής στρατηγικής νεοφυούς επιχείρησης και, των στρατηγικών αλλαγών στα πρώτα χρόνια ζωής της, χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της διαδικασίας μέσω συνεντεύξεων και αφήγησης.

Η εις βάθος ανάλυση της περίπτωσης συμβάλει στην περαιτέρω κατανόηση του υπό διερεύνηση φαινομένου προσθέτοντας γνώση στο πώς αναδιαμορφώνεται η στρατηγική των νέων επιχειρήσεων στα πρώτα και αρκετά ευάλωτα χρόνια ζωής τους μέσω της θεωρητικής προσέγγισης του πειραματισμού. Δυστυχώς, η μέθοδος δεν μπορεί να εξασφαλίσει γενικευσιμότητα, και αυτή ίσως η αδυναμία αποτελεί και το σημαντικότερο περιορισμό της παρούσας εργασίας. Μπορεί όμως να ανοίξει νέες ερευνητικές κατευθύνσεις και να οδηγήσει σε συναφείς έρευνες πεδίου προς γενίκευση των ευρημάτων της.

4. Η περίπτωση της νεοφυούς επιχείρησης OMMA

4.1. Η επιχείρηση

Η εταιρεία OMMA ιδρύθηκε το 2016 από τον Θανάση Μαστρογιώργο. Σήμερα η επιχείρηση έχει δύο κατευθύνσεις: α) σχεδιασμός (design), κατασκευή και πώληση αξεσουάρ και ειδών διακόσμησης από ξύλα που καλλιεργήθηκαν με βιώσιμο τρόπο και καθαρά υλοτομημένης ξυλείας και β) ειδικές ξυλουργικές κατασκευές υψηλής προστιθέμενης αξίας. Η επιχείρηση ξεκίνησε μόνον με τον κο Μασατρογιώργο. Σήμερα απασχολεί 3 άτομα μόνιμο προσωπικό και άλλα 3 άτομα ως έκτακτο προσωπικό.

4.1.1. Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής ιδέας

Η αρχική ιδέα ήταν η κατασκευή γυαλιών ηλίου και οράσεως από ανακυκλωμένο ποιοτικό ξύλο. Η ιδέα καλλιεργήθηκε το 2015-2016 κατά τη διάρκεια εκπόνησης ενός μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στο Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου και Επίπλου του ΤΕΙ Θεσσαλίας. Έχοντας οικογενειακή επιχείρηση κατασκευής κύρια κουζινών και ερμαρίων, ο κος Μαστρογιώργος τελείωσε τη Σχολή με σκοπό να αναλάβει την μικρή οικογενειακή επιχείρηση που έδρευε στην Λάρισα. Η μακρά και σκληρή οικονομική κρίση όμως που ξεκίνησε το 2008 οδήγησε στο κλείσιμο της επιχείρησης το 2013. Ο κος Μαστρογιώργος εργάστηκε σε κάποιες άλλες τοπικές επιχειρήσεις αλλά στο νου του ήταν πάντα η δημιουργία δικής του επιχείρησης. «Ήταν στο DNA μου. Μεγάλωσα μέσα στην επιχείρηση του πατέρα μου. Δούλεψα σε αυτή. Σπούδασα για αυτή! Και βρέθηκα, όταν ήμουν έτοιμος, χωρίς αυτή!».

Το 2015 ξεκινά το μεταπτυχιακό στο Τμήμα από το οποίο αποφοίτησε. Στο μάθημα της επιχειρηματικότητας αναλαμβάνει ως εργασία το στήσιμο μιας δικής του επιχείρησης. Στην διερεύνηση για κάποια καινοτόμα ιδέα, εστιάζει στην κατασκευή ξύλινων σκελετών. Εκείνη την εποχή στην Ελλάδα και Κύπρο δραστηριοποιούνται 6 παρόμοιες επιχειρήσεις, όλες στα πρώτα τους βήματα. «Από αυτές, τρεις ήταν σοβαροί αντίπαλοι και οι δύο από αυτούς πρώην συμφοιτητές μου!» θα πει χαμογελώντας ο κος Μαστρογιώργος. «Υπήρχε λοιπόν αρκετός χώρος και για μένα. Διέθετα τη γνώση, την

σχεδιαστική και κατασκευαστική ικανότητα, το πάθος. Είχα όμως και σημαντικότερες ελλείψεις. Καθόλου κεφάλαιο για τον απαιτούμενο εξοπλισμό και για την πρώτη ύλη!»

Η αρχική ιδέα προς υλοποίηση ήταν να δημιουργήσει μοναδικά ξύλινα γυαλιά, συνδυάζοντας την παραδοσιακή τέχνη με το νέο σχεδιασμό της εποχής. Επίσης, κάθε ξύλινο πλαίσιο θα ήταν δουλεμένο στο χέρι και ειδικά σκαλισμένο. Η ιδέα βασίστηκε στο γνωστό υπόβαθρο, τις ικανότητες και δεξιότητες του επιχειρηματία, το οικογενειακό του περιβάλλον, καθώς και τον βαθμό καινοτομικότητας της ιδέας (στα πρώτα της βήματα το 2015). Για να γίνει κατανοητό πόσο καινοτόμο προϊόν ήταν αξίζει να αναφερθεί ότι τα γυαλιά με ξύλινο σκελετό έκαναν την πρώτη τους εμφάνιση σε διεθνή έκθεση οπτικών μόλις το 2017. Παράλληλα, είναι εμφανής ο ρόλος του υποστηρικτικού περιβάλλοντος (το μεταπτυχιακό), και οι άμεσες συνεργασίες που ανέπτυξε.

Στη συνέχεια, έπρεπε να μεταμορφώσει την αρχική ιδέα σε επιτυχημένο εγχείρημα (Garud, Gehman & Giuliani, 2014). Με τη βοήθεια καθηγητών του Τμήματος και εξωτερικού συμβούλου, ετοιμάζει επιχειρηματικό πλάνο και επιχειρηματικό καμβά. «Αυτά τα εργαλεία με βοήθησαν τότε να κατανοήσω το πού πηγαίνω. Είδα τις ελλείψεις μου, αλλά και την πιθανότητα επιτυχίας. Βέβαια, στη συνέχεια, είδα πως αυτά που μελέτησα εκεί δεν ήταν αρκετά. Η ανάλυση των ανταγωνιστών με βοήθησε πολύ. Ήταν βέβαια και λίγοι. Εντόπισα όμως τι έκανε τον καθένα από αυτούς να πετύχει. Αυτό ήταν πολύ σημαντικό».

Αξιοποιώντας το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία, την άνοιξη του 2016 καταθέτει αίτηση για πρόγραμμα επιδότησης για δημιουργία νέας επιχείρησης («Νεοφυής Επιχειρηματικότητα», Μάρτιος 2016, ΕΣΠΑ 2014-2020). «Είχα το business plan έτοιμο! Μάλιστα, ήταν το τρίτο καλύτερο από τις αιτήσεις που είχαν κατατεθεί!!!» Παράλληλα, συνεργάζεται με συμφοιτητή του στο ίδιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, ο οποίος είχε τη δική του επιχείρηση για προμήθεια πρώτης ύλης. «Η πρώτη μου ύλη θα ήταν τα κομμάτια που ο Αντώνης θα πετούσε! Έτσι εγώ δεν είχα κόστος αγοράς και η μόνη μου υποχρέωση ήταν να πάω στη μονάδα και να φορτώσω την πρώτη μου ύλη. Τότε γεννήθηκε η ιδέα της κατασκευής των σκελετών αποκλειστικά από ανακυκλωμένο υλικό».

Αναμένοντας τα αποτελέσματα της αίτησης, ο κος Μαστρογιώργος δημιουργεί παράλληλα την αρχική του επιχειρηματική στρατηγική. «Γνώριζα πολύ καλά την τεχνολογία που χρειαζόμουν. Ήδη είχα εντάξει τον απαιτούμενο εξοπλισμό στην αίτηση. Γνώριζα και τους άμεσους και έμμεσους ανταγωνιστές μου. Με τη βοήθεια καθηγητών και συμβούλων συζητήσαμε τον τρόπο εμπορευματοποίησης των νέων προϊόντων. Σε αυτή την κατεύθυνση, αν και είχα το δικό μου χώρο από την οικογενειακή επιχείρηση εκτός Λάρισας, κατευθυνθήκαμε στην ενοικίαση χώρου σε κεντρικό σημείο της Λάρισας. Η αρχική στρατηγική μιλούσε για τοπική ανάπτυξη στη Θεσσαλία αρχικά. Ένας λόγος για τον περιορισμό αυτό ήταν ότι δεν είχα καθόλου κεφάλαια πέρα από το ποσό της επιδότησης».

Σε αυτή τη φάση και με τη βοήθεια καθηγητών και συμβούλων, καθορίστηκαν η αποστολή της επιχείρησης, το όραμα και οι αξίες της, τέθηκαν οι αρχικοί στόχοι όπως το μερίδιο που θα έπρεπε να επιδιώξει ο επιχειρηματίας για να είναι βιώσιμος, τον τρόπο προσέγγισης των πελατών αλλά και τις περαιτέρω ικανότητες που έπρεπε να καλλιεργήσει. «Η έλλειψη πόρων οδηγεί σε έξυπνες κινήσεις!» σχολιάζει χαμογελώντας ο κος Μαστρογιώργος. «Για παράδειγμα, το κεντρικό σημείο της επιχείρησης με το προσεκτικά διαμορφωμένο κατάστημα (μικρό αλλά καλλιτεχνικό!) ήταν κομβικής σημασίας για την αναγνωρισιμότητά μου. Ο κόσμος περνούσε, το έβλεπε, σχολίαζε τα περίεργα προϊόντα μου, έμπαινε μέσα, αγόραζε, μετέδιδε το μήνυμά! Φυσικά και τώρα γίνεται αυτό! Βέβαια, με τον κορονοϊό τα πράγματα έγιναν λίγο πιο δύσκολα!»

Στην ίδια κατεύθυνση, ο φιλόδοξος επιχειρηματίας ανακαλύπτει τα κενά τεχνογνωσίας και νέες τεχνολογικές ικανότητες που πρέπει να αναπτύξει για να ξεκινήσει την επιχείρηση όπως την έχει οραματιστεί! «Σκελετός γυαλιών! Ακούγεται εύκολο, αλλά δεν είναι!» Ο κος Μαστρογιώργος ξεκινά τα πειράματα με τη βοήθεια ειδικών του χώρου, όπως οι οπτομέτρες Νίκος Κουτσαηλίας, Ελένη Πίπη και Άννα Ντόλα. Λίγους μήνες αργότερα και μετά από πολλά πειράματα, το πρώτα λαρισαϊκά ξύλινα γυαλιά ηλίου ήταν πραγματικότητα. «Το εγχείρημα δεν ήταν εύκολο» θα πει. «Το ξύλο είναι ένα υλικό που γνωρίζω καλά, όμως το να κάνεις γυαλιά ηλίου που πρέπει να στέκονται σωστά, να μη σπάνε εύκολα ή να μην κουράζουν εκείνον που τα φορά, δεν είναι απλό, χρειάζεται ειδικές γνώσεις. Κάθε κομμάτι είναι εξ ολοκλήρου χειροποίητο και περνά από 67 διαφορετικά στάδια έως ότου φτάσουμε στο τελικό στάδιο. Να παράγεις design για γυαλιά με ένα υλικό που δύσκολα το ελέγχεις, όπως το

ξύλο είναι πραγματική πρόκληση!». Παράλληλα, στην προσπάθεια επιλογής της ταυτότητας της νέας επιχείρησης, δουλεύει πάνω στην ανάπτυξη προσωπικού στίγματος στο design, το όνομα της επιχείρησης και την γκάμα των προϊόντων.

Οι τελικές αποφάσεις χτίζονται μέσα σε έξι (6) περίπου μήνες την αρχική επιχειρηματική στρατηγική. Ο επιχειρηματίας συμβουλευεται, επιδεικνύει τα προϊόντα και τα σχέδια και συζητά τεχνολογικά και οργανωτικά θέματα με μια μικρή ομάδα 8 περίπου ατόμων πριν καταλήξει στην τελική διαμόρφωση της στρατηγικής του. «Για παράδειγμα, αρχικά είχα αποκλείσει γυαλιά για παιδιά. Και είχα σκοπό να ενημερώσω σχετικά. Με ένα κύκλο συζητήσεων και με δοκιμή δύο σκελετών σε παιδιά δεν χρειάστηκε να το κάνω. Επίσης, το θέμα της επικοινωνίας της αξίας της ανακύκλωσης δεν είχε τεθεί εξαρχής. «Προέκυψε σε ένα τραπέζι με τους φίλους που συμμετείχαν στην ομάδα. Αφού τα γυαλιά είναι που είναι από φυσικό ανακυκλωμένο και ανακυκλούμενο υλικό, γιατί δεν το κάνεις τη σημαντικότερη αξία σου; -Ναι. Κάπως έτσι προέκυψε...» Άλλες αποφάσεις αφορούν το αν η επιχείρηση θα είναι B2B ή B2C καταλήγοντας στο δεύτερο. Λίγο πριν την ίδρυση της εταιρείας, ο επιχειρηματίας αποφασίζει και για το όνομα της. Τη βαφτίζει ΟΜΜΑ δηλαδή μάτι, οφθαλμός ως φόρο τιμής στις ελληνικές ρίζες αλλά και με την προοπτική να την κάνει διεθνώς γνωστή. «Είναι μια ελληνική λέξη, αντιπροσωπεύει το προϊόν και εύκολα μπορεί να τη θυμάται ο μη Έλληνας από την Ευρώπη, την Αμερική και την Ιαπωνία» συμπληρώνει ο κος Μαστρογιώργος. Σύντομα, το όνομα της επιχείρησης θα αποδειχθεί πραγματικά αναντικατάστατο, όπως θα δούμε στη συνέχεια.

Αξίζει να σημειωθεί ότι όλα τα παραπάνω συμβαίνουν το 2016, σε ένα έντονα αβέβαιο και ευμετάβολο περιβάλλον, με υψηλό βαθμό αβεβαιότητας. «Το είδος που ήθελα εγώ να πουλήσω ήταν είδος πολυτελείας. Συχνά αμφέβαλα. Κι όχι μόνον εγώ. Θα αναφέρω ένα χαρακτηριστικό περιστατικό. Είχα εντοπίσει το τέλειο κατάστημα στην τελευταία θέση στο κέντρο της Λάρισας. Προσέγγισα τον ιδιοκτήτη, ο οποίος ήταν δεκτικότερος μέχρι τη στιγμή που άκουσε τι προϊόντα θα βάλω μέσα! Το θεώρησε μεγάλη αποτυχία και παρά τις προσπάθειές μου – μέχρι και γνωστό έβαλα να του μιλήσει! – δεν πέτυχα να τον μεταπείσω!».

Κατά την διαμόρφωση της αρχικής επιχειρηματικής στρατηγικής, η ΟΜΜΑ αφιερώνει το μεγαλύτερο μέρος των πόρων αλλά και του χρόνου της στην διερεύνηση της νέας αγοράς που πρόκειται να διαμορφώσει σε τοπικό/περιφερειακό επίπεδο τουλάχιστον, αλλά και του τεχνολογικού μέρους παραγωγής και του design. Σε

συνδυασμό με την έλλειψη πόρων, ο επιχειρηματίας κάνει πολύ προσεκτικές επιλογές κύρια στα χαρακτηριστικά των πρώτων προϊόντων που θα κληθούν να προσελκύσουν πελάτες σε ένα προϊόν που ακόμη δεν έχει γίνει διάσημο αλλά και δεν έχει την εμπιστοσύνη του μέσου καταναλωτή.

4.1.2. Οι στρατηγικές αλλαγές

4.1.2.a Το πρώτο ρινοτ

Ο Ries (2011, σ. 9) υποστήριξε ότι η «θεμελιώδης δραστηριότητα μιας νεοφυούς επιχείρησης είναι να μετατρέψει τις ιδέες σε προϊόντα, να μετρήσει πώς ανταποκρίνονται οι πελάτες, και στη συνέχεια να μάθει αν πρέπει να κάνει ρινοτ ή να επιμείνει στην αρχική στρατηγική." Η ΟΜΜΑ ξεκίνησε να πουλά τα πρώτα γυαλιά στο κατάστημά της στη Λάρισα τον Ιούλιο του 2016.

«Πολύ σύντομα διαπιστώσαμε ότι τα γυαλιά από μόνα τους δεν ήταν αρκετά να κρατήσουν βιώσιμη την επιχείρηση. Θυμίζω πως είχαμε μόνο φυσικό κατάστημα και η αγορά που απευθυνόμασταν ήταν αυτή της Λάρισας. Ο πελάτης σχεδόν πάντα ρωτούσε «τι άλλο ξύλινο έχετε;» Έπειτα, είχαμε και προβλήματα. Αρχικά ήταν κάποια ενόχληση στη μύτη. Έτσι, αρχίσαμε και τα κατά παραγγελία. Μετά, δουλέψαμε με design και υλικά για να λυθεί αυτό το πρόβλημα και άλλα προβλήματα βέβαια! Για παράδειγμα, ανάμεσα στα κομμάτια του καπλαμά, σήμερα, τοποθετώ ίνες βαμβακιού που κάνουν το σκελετό πιο εύκαμπτο και κατά συνέπεια μειώνουν τις πιθανότητες να σπάσει».

Μέσα σε ένα έτος από την ίδρυσή της, η ΟΜΜΑ αποφασίζει να ανοίξει την γκάμα των προϊόντων και να πραγματοποιήσει στροφή από το σχεδιασμό και την κατασκευή ξύλινων σκελετών γυαλιών, σε κατασκευή ξύλινων αντικειμένων (αξεσουάρ και ειδών διακόσμησης). «Η απόφαση δεν ήταν εύκολη. Είχε πολλή δουλειά από πίσω. Τα προϊόντα θα έπρεπε να έχουν καινοτομία, αισθητική και να δένουν με τα γυαλιά. Αλλιώς θα γινόμουν άλλο ένα μαγαζί μικροδώρων!». Με αυτό το σκεπτικό, αρχίζει έντονος πειραματισμός. «Ότι σχεδιάζα, αρχικά τα εκτύπωνα στον τρισδιάστατο εκτυπωτή του Τμήματος σε συνεργασία με κάποιους πρώην καθηγητές μου. Τα σχέδια που τελικά επέλεγα έπρεπε στη συνέχεια να τα κατασκευάσω, ώστε να δω τους καλύτερους συνδυασμούς ξύλων αλλά και τις λεπτομέρειες εκείνες που δεν φαινόταν

στο υλικού του τρισδιάστατου εκτυπωτή, όπως λεπτά σημεία, καμπύλες, κοκ». Ξεκινά με τη δημιουργία μιας σειράς από πρωτότυπα, ξύλινα αντικείμενα με ιδιαίτερη αισθητική, όπως παπιγιόν, γραβάτες, ξύλινα ρολόγια και κοσμήματα. Παράλληλα, ετοιμάζει και σειρές προϊόντων για εταιρικά δώρα όπως καλύμματα ατζέντας. ‘‘Αντε να κάνεις το σπάσιμο στο κάλυμμα από ξύλο! Θα δείτε σήμερα προϊόντα ανταγωνιστών που εκεί βάζουν ύφασμα. Εγώ όμως το ήθελα από ξύλο.»

«Σήμερα ακούγεται απλό, αλλά δεν είναι. Ήμουν ο πρώτος που έβγαλε παπιγιόν, η ιδέα για το ρολόι υπήρχε αλλά όχι στην Ελλάδα, ενώ το κάλυμμα της ατζέντας απαιτούσε τεχνολογία που δεν την διέθετα εγώ αλλά και κανένας στην Ελλάδα. Τελικά την βρήκα. Ήταν καινοτόμα τεχνολογία που εφαρμόζε το Τμήμα Βιομηχανικού Σχεδιασμού στην Κοζάνη. Ο καθηγητής που είχε το αντίστοιχο εργαστήριο ήταν καθηγητής στο μεταπτυχιακό που είχα κάνει. Έτσι μία μέρα την εβδομάδα πήγαινα στην Κοζάνη!» Ο κος Μαστρογιώργος ξεκινά να πειραματίζεται με τη δημιουργία των νέων προϊόντων και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Τα τοποθετεί στη βιτρίνα και τα ράφια και περιμένει την αντίδραση των πελατών. «Τα πρώτα κομμάτια ήταν μόνο για επίδειξη. Για να δω αντιδράσεις. Μάθαινα την αγορά, ανέπτυσσα τεχνογνωσία. Και μετά την πρώτη -ας πω – έκπληξη, άρχισαν οι ιδέες και από τους πελάτες. Έτσι προέκυψαν τα μπρελόκ και τα ρολόγια τοίχου, για παράδειγμα».

Η παρουσίαση των νέων προϊόντων άνοιξε και την αγορά των εταιρικών δώρων τα Χριστούγεννα του 2016 και του Πάσχα του 2017. Η κίνηση όμως αυτή αύξησε τις υποχρεώσεις του κου Μαστρογιώργου. «Ξαφνικά βρέθηκα να μην προλαβαίνω τίποτα. Έπρεπε να σχεδιάσω, να κατασκευάζω, να φτιάχνω τη βιτρίνα και τα ράφια, να βλέπω πελάτες». Κάπου εκεί προστέθηκαν δύο άτομα. Το ένα άτομο ανέλαβε την δημιουργία και λειτουργία ηλεκτρονικού καταστήματος. Η νέα αγορά (των εταιρικών δώρων) οδηγεί σε νέους πειραματισμούς τόσο σχετικά με το είδος των προϊόντων προς παρουσίαση, όσο και με τον τρόπο προσέγγισης αυτής της ομάδας – πελατών. «Έπρεπε να παρουσιάζω μικροκαινοτομίες που να ικανοποιούν την υψηλότερη τιμή των δικών μου προϊόντων έναντι συμβατικών και σίγουρα πιο φθηνών επιλογών. Αυτό σήμαινε design, λειτουργία, πολλά καλούπια, αλλαγές υλικών και πολλές φορές απόρριψη όλων από τον υπεύθυνο για τα δώρα της εταιρείας. Έμαθα όμως αυτού του είδους τον πελάτη – την εταιρεία. Οι επιχειρήσεις ζητούν εταιρικά δώρα στις γιορτές αλλά και σε ειδικές περιπτώσεις ή για ιδιαίτερους πελάτες. Ήταν για μένα ένα άνοιγμα σε μια αγορά που

δεν είχα αρχικά υπολογίσει και που δεν γνώριζα» Αυτό οδηγεί στην δόμηση και ανάπτυξη ικανότητας ανάπτυξης νέων προϊόντων. Για το σκοπό αυτό προσλαμβάνει από το Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου και Επίπλου φοιτητή σε πρακτική αρχικά για τη δημιουργία των μοντέλων και των πρωτοτύπων και στη συνέχεια και για το design. Έτσι, ενδεικτικά, το 2017 ετοιμάζει ένα ξύλινο dock (βάση) για smartphone, το οποίο θα λειτουργεί – αξιοποιώντας τους νόμους της φυσικής – ως ηχείο, χωρίς ηλεκτρική ή ηλεκτρονική υποστήριξη. Η κίνηση αυτή αποτελεί μια στρατηγική επιλογή του επιχειρηματία να ενσωματώσει στοιχεία των νέων τεχνολογιών στα προϊόντα του. Το κόστος, η προσπάθεια και ο αφιερωμένος χρόνος δεν υποστηρίζουν την επιλογή, την οποία και ο επιχειρηματίας εγκαταλείπει. «Είχα μια ιδέα να παντρέψω το αυθεντικό – παραδοσιακό με το high-tech. Εάν επέμενα, θα είχα αποτύχει.» λέει για να προσθέσει αμέσως «δεν εγκατέλειψα την ιδέα. Απλά την έβαλα στο ράφι».

Αυτή η στροφή προς άλλα ξύλινα προϊόντα είναι και το πρώτο «ρίνοτ» της επιχείρησης με την αναθεώρηση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Υιοθετώντας την κατηγοριοποίηση του Ries (2011), το Ρίνοτ κατατάσσεται στην κατηγορία κύρια της αγοράς, με νέα προϊόντα σε άλλη κατεύθυνση και κάλυψη νέων τμημάτων της αγοράς, αλλά και εν μέρει του προϊόντος, με τη χρήση νέας τεχνολογίας παραγωγής και την ενσωμάτωση τεχνολογικών στοιχείων. Η στρατηγική στροφή ήταν αρκετά δυναμική, ιδιαίτερα αν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι έλαβε χώρα μόλις ένα χρόνο μετά την ίδρυση της επιχείρησης και χωρίς να υπάρχει ευχέρεια πόρων.

Η νέα επιχειρηματική στρατηγική οδηγεί σε πλήρη αναθεώρηση της πρότασης αξίας της εταιρείας. Η ΟΜΜΑ εστιάζει πλέον στο ξύλινο αντικείμενο υψηλής προστιθέμενης αξίας, την καινοτομία, την οικολογία και το αξιόπιστο after-sales service. Νέα προϊόντα καλύπτουν νέες ανάγκες πέραν των σκελετών για γυαλιά, ενώ από τον ιδιώτη καταναλωτή περνάει σε ομάδες και προϊόντα «που δεν φοριούνται». Επιπλέον, οι πελάτες προσεγγίζονται μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, ενώ γίνεται και προσπάθεια να πωληθούν τα προϊόντα μέσω άλλων, τόσο ανταγωνιστικών όσο και μη ανταγωνιστικών καταστημάτων. Γνωστά καταστήματα (π.χ. οπτικών, ένδυσης, υπόδησης) στην Λάρισα και σε άλλες πόλεις δέχονται να δημιουργήσουν «γωνιά» με τα προϊόντα της εταιρείας. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αξία της οικολογίας και της κυκλικής οικονομίας. Με το μήνυμα «Συμμετέχω στην ανακύκλωση», η ΟΜΜΑ υλοποιεί το πρόγραμμα ανακύκλωσης ξύλινου σκελετού γυαλιών και άλλων αμιγώς

ξύλινων μικροαντικειμένων, μέσα από την ειδική φόρμα στην ιστοσελίδα της και αποτελεί την πρώτη επιχείρηση που το εφάρμοσε πανελλαδικά.

Με την στροφή αυτή της επιχείρησης αναδύθηκε και το ερώτημα του κατά πόσο έπρεπε να αλλάξει και το brand της. «Δεν ήθελα να το αλλάξω. Αλλά πάλι τι σχέση έχει το μάτι (OMMA) με το μπρελόκ;» λέει ο κος Μαστρογιώργος χαμογελώντας. Η απάντηση έρχεται σε μια παρουσίαση της εταιρείας σε ομάδα φοιτητών, από το κοινό. OMMA: Objects Made by MAstrogiorgos!

Η ιδέα συζητήθηκε και υιοθετήθηκε καθώς παρουσίαζε πολλά πλεονεκτήματα. Αρχικά, διατηρούνταν το brand name. Επιπλέον, καθιέρωνε επώνυμα το σχεδιαστή δίνοντας την δυνατότητα στον κο Μαστρογιώργο να δώσει περαιτέρω προστιθέμενη αξία στο έργο του και να γίνει επώνυμος στο άμεσο μέλλον. Ακόμη, κάλυπτε πλήρως την αποστολή της επιχείρησης και τη νέα της στρατηγική. Για περαιτέρω ενδυνάμωση προστίθεται κάτω από το OMMA το logo HANDMADE WOODEN DESIGN που τονίζει περαιτέρω την δημιουργική έκφραση του δημιουργού και επιχειρηματία.

Κατά την πρώτη στρατηγική αλλαγή, παρατηρείται πειραματισμός και μάθηση της αγοράς αλλά και του προϊόντος. Αρχικά, σχετικά με τον πειραματισμό με τα προϊόντα και την τεχνολογία, δημιουργούνται πλήθος πρωτοτύπων, αλλά ο επιχειρηματίας πειραματίζεται και με τις μεθόδους παραγωγής. Στην αναζήτηση αυτή ανακαλύπτει και σχετικές αναδυόμενες τεχνολογίες. Παραγγέλλει καινοτόμα μηχανή λέιζερ και αξιοποιεί περαιτέρω τις διασυνδέσεις με τα δύο τεχνολογικά τμήματα. «Το 2017 και 2018 είναι δυο πολύ έντονα χρόνια. Μαθαίνω διαρκώς. Βελτιώνω τα γυαλιά, αναπτύσσω νέες τεχνικές. Παράλληλα, περνάω σε νέα υλικά, πάντα από ξύλο και πάντα με δυνατότητα ανακύκλωσης». Αν και τα αρχικά υλικά ήταν οξιά, κερασιά και δρυς, ο επιχειρηματίας επενδύει σε δυσκολότερα αλλά ομορφότερα είδη όπως καρυδιά, ανεγκρέ, έβενο, τριαντάφυλλο και το δέντρο zebano καθώς και ποικιλία αφρικανικών ειδών ξύλου. Οι ιδιότητες και η συμπεριφορά των υλικών παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην τελική κατασκευή, στην αισθητική αλλά και την αίσθηση και ο τεχνολόγος Μαστρογιώργος πειραματίζεται με αυτά συνδυάζοντας τα, δοκιμάζοντας τις αντοχές τους και την ελαστικότητά τους.

Παράλληλα, η OMMA πειραματίζεται με τις αγορές – στόχους και την αποδοχή των νέων της προϊόντων. Ταυτόχρονα ανοίγεται στο διεθνές κοινό με το e-shop της. Κι εδώ υπάρχει αρκετός πειραματισμός. Πλάι στα έτοιμα γυαλιά δημιουργεί τη

δυνατότητα λήψης ανθρωπομορφικών στοιχείων για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελάτων. Για ένα χρόνο συλλέγει αντιδράσεις και βελτιώνει τεχνικές, δομώντας πάνω στις νέες τεχνολογίες. Ενώ βελτιώνει τα γυαλιά, δημιουργεί το Portfolio των υπόλοιπων προϊόντων. Με τη διεξαγωγή πολλαπλών παράλληλων πειραμάτων της αγοράς, η OMMA συγκεντρώνει ικανή ανατροφοδότηση για το χαρτοφυλάκιο των νέων προϊόντων που σχεδιάζεται για να ταιριάζει σε μια ποικιλία ομάδων πελατών.

Το 2017 και το 2018 αποτελούν χρόνια πολύτιμης ανατροφοδότησης για την OMMA με αρκετές αλλαγές που φαίνεται να αποτελούν αντίδραση σε αδυναμία επιβίωσης με το αρχικό επιχειρηματικό μοντέλο, στις νέες ανάγκες της αγοράς που προήλθαν τόσο από τους αρχικούς πελάτες – στόχους όσο και από νέα τμήματα της αγοράς, τα οποία αρχικά δεν είχαν ληφθεί υπόψη, αλλά και στην αναζήτηση τεχνολογικής γνώσης και τεχνολογίας για την ανάπτυξη ή κατασκευή νέων προϊόντων. Ο επιχειρηματίας φαίνεται να κινείται προς κατευθύνσεις που αναδύει η αγορά και η τεχνολογία, να αναζητά πηγές μάθησης και να κατακτά τη γνώση κάνοντας κάθε φορά μικρά αλλά σημαντικά βήματα προς τις νέες του στρατηγικές επιλογές και τη διαμόρφωση του νέου του επιχειρηματικού μοντέλου. Φαίνεται ακόμη, πως δεν διστάζει να «γυρίσει πίσω», να ακυρώσει κάποια στρατηγική επιλογή ακόμη και αν αυτή έχει απορροφήσει τους πολύ περιορισμένους πόρους του.

Φυσικά υπήρχε ένα κόστος οργανωτικής αλλαγής και απόκτησης εξοπλισμού, το οποίο καλύφθηκε με δανεισμό, αλλά δεν υπήρχε υψηλό κόστος εισόδου στις νέες αγορές, ή τεχνογνωσίας, καθώς καλύφθηκε με συνεργασίες. Σε αντίθεση, το κόστος αλλαγής φήμης ήταν μάλλον πολύ μικρό, το οποίο και δικαιολογείται από το μέγεθος, το είδος και την ηλικία της επιχείρησης.

Όλες οι νέες στρατηγικές επιλογές φαίνεται να εξαρτώνται από τις προηγούμενες επιλογές του επιχειρηματία, γεγονός που φανερώνει ότι το *pivot* δεν αναιρεί αλλά εστιάζει στο όραμα της επιχείρησης. Άρα, παρατηρείται μια ιστορικότητα, παρά το νεαρό της επιχείρησης. Επιπλέον, οι επιλογές που έκανε ο επιχειρηματίας είναι αλληλεξαρτώμενες και ουσιαστικά παρατηρούνται συμπληρωματικότητες. Ενδεικτικά, οι τεχνολογικές επιλογές επιλύουν προβλήματα νέων προϊόντων που ανοίγουν τις νέες αγορές αλλά και επιτρέπουν το άνοιγμα σε μεγαλύτερες αγορές.

4.1.2.b Το δεύτερο pivot

Στο μεταξύ, τα ξύλινα γυαλιά και αξεσουάρ γίνονται μόδα σε παγκόσμια κλίμακα καθώς παράλληλα αυξάνεται η ευαισθητοποίηση για το περιβάλλον αλλά και η τάση για μοναδικά και αυθεντικά προϊόντα. Το 2018 βρίσκει την ΟΜΜΑ σε ανοδική πορεία με τρία άτομα προσωπικό και τον επιχειρηματία να χαίρει της τοπικής αποδοχής ως designer. Τα νέα σχέδια τώρα πια εκτυπώνονται τρισδιάστατα σε σχετικό κατάστημα φίλου και πρώην συνεργάτη του Τμήματος. Παρόλα αυτά, η φυσική πώληση προϊόντων εκτός Θεσσαλίας αποδείχθηκε αρκετά δύσκολη. «Το καλοκαίρι του 2018 επιχειρήσαμε συνεργασίες με καταστήματα σε νησιά. Η ιδέα αυτή τελικά δεν απέδωσε όσο θα θέλαμε. Το φθινόπωρο επισκέφθηκα προσωπικά κάποια καταστήματα στην Αθήνα. Το αποτέλεσμα ήταν ενθαρρυντικό αλλά δεν έγινε κάτι αντίστοιχο με αυτό που σχετικά εύκολα έγινε στη Λάρισα». Ο επιχειρηματίας στο τέλος του 2018 ήταν ιδιαίτερα προβληματισμένος. Η αγορά της Λάρισας ικανοποιούσε την ύπαρξη και επιβίωση του καταστήματος με τοπική / περιφερειακή εμβέλεια. Όταν όμως ανασχεδίαζε την επιχειρηματική του στρατηγική (πρώτο pivot), ο στόχος ήταν η Πανελλήνια αγορά με φυσική παρουσία προϊόντων σε επιλεγμένα καταστήματα και η διεθνής πώληση μέσω του διαδικτύου. Η αποτυχία του καλοκαιριού στο νησιά ήταν μάλλον αποθαρρυντική. Θα έπρεπε να εγκαταλείψει την ιδέα της εθνικής αγοράς με φυσική παρουσία;

«Οι πωλήσεις για τα Χριστούγεννα του 2019 πήγαν εξαιρετικά καλά τόσο με τους απλούς πελάτες, όσο και με τις εταιρείες. Παρατήρησα όμως ότι μεγάλος αριθμός πελατών ζητούσαν συμβουλές για τη διακόσμηση του σπιτιού τους ή και αλλαγές που ήθελαν να κάνουν και ρωτούσαν για το ξύλο ως διακοσμητικό ή και βασικό υλικό μέσα στο σπίτι. Το logo «HANDMADE WOODEN DESIGN» φαινόταν να δημιουργεί άλλους συνειρμούς στις πελατειακές ομάδες της ΟΜΜΑ. Το άφησα όμως στην άκρη. Ο Ιανουάριος του 2020 ήταν επίσης ένας εξαιρετικός μήνας και ετοιμάζα μια συνεργασία με έναν πρώην συμφοιτητή στη Λευκωσία».

Το 2020 όμως φέρνει τη μεγάλη ανατροπή και αβεβαιότητα που παρόμοια δεν είχε ζήσει το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον για τουλάχιστον πενήντα χρόνια. «Και μετά ήρθε ο covid-19. Η επιχείρηση άρχισε ουσιαστικά να καταναλώνει από τα έτοιμα, ενώ το δάνειο έτρεχε. Το Πάσχα του 2020 ήταν δραματικό για τον εμπορικό κόσμο. Δεν ξέραμε βέβαια ακόμη τότε το τι θα ακολουθούσε». Ο επιχειρηματίας τότε ανακαλεί την μικρή ιδέα που είχε αρχίσει να δημιουργείται την περίοδο των

Χριστουγέννων. Η ενασχόλησή του επιχειρηματία με ξύλινες κατασκευές είχε ξεκινήσει από πολύ νεαρή ηλικία, ενώ ο εξοπλισμός της οικογενειακής επιχείρησης ήταν αποθηκευμένος σε ιδιόκτητο χώρο. «Δούλεψα την ιδέα όλο το Μάιο», θυμάται ο κύριος Μαστρογιώργος, «κάνοντας πολλές υποθέσεις και βάζοντας κάτω πολλές επιλογές. Να κλείσω την σημερινή ΟΜΜΑ, να την κρατήσω μόνο ηλεκτρονικά, να στήσω το εργαστήρι με την μορφή που ήταν, να φτιάξω νέα εταιρεία, να κάνω κάποια συνεργασία, να εισάγω κουζίνες και εγώ να κάνω διακόσμηση και τοποθέτηση κοκ. Εκατοντάδες ιδέες και συνδυασμοί τους! Δεν είναι εύκολο! Χτίζεις κάτι. Λες μπράβο στον εαυτό σου – ειδικά όταν είσαι πρωτοπόρος!, - πειραματίζεσαι, φτιάχνεις μια φήμη, τέλος πάντων! Οι φίλοι με απέτρεπαν - θα γίνεις ένας ξυλουργός;»

Η τοπική αγορά γνωρίζει τον Μαστρογιώργο ως designer και καινοτόμο. Τα σχέδιά του στα γυαλιά και τα ρολόγια συζητιούνται. Ο επιχειρηματίας εκμεταλλεύεται αυτά τα πλεονεκτήματα και ξεκινά την «κατασκευή εσωτερικής διακόσμησης» με βάση το ξύλο. Το πακέτο περιλαμβάνει μελέτη του χώρου, design, δυνατότητα επιλογής υλικών υψηλής προστιθέμενης αξίας, κατασκευή και τοποθέτηση. «Όλο το καλοκαίρι, παράλληλα με την επαναλειτουργία της ΟΜΜΑ, στήνεται το εργαστήριο με τον υπάρχοντα εξοπλισμό. Παράλληλα, γίνονται κάποιες επαφές με πελάτες που προερχόταν από το τμήμα των εταιρικών δώρων. Στηρίζομαι στη διαφήμιση στόμα-με στόμα και ξεκινώ το πρώτο project».

Ο επιχειρηματίας δουλεύει όλο το καλοκαίρι καθώς και το Σεπτέμβριο και στις δύο αγορές, οι οποίες αν και σε έναν τρίτο φαίνονται ίδιες ή παρόμοιες, στην πραγματικότητα είναι εντελώς διαφορετικές τόσο ως αγορά και ανταγωνισμός όσο και ως προϊόντα, τεχνολογία και τεχνογνωσία. Δεν μπορεί να αποφασίσει τη νέα μορφή της εταιρείας. Δυσκολεύεται να καθορίσει την νέα ταυτότητά της και φυσικά να οδηγηθεί σε μια νέα επιχειρηματική στρατηγική. «Μου ήταν δύσκολο να εγκαταλείψω το δημιούργημά μου! Αλλά πάλι, γνώριζα ότι αυτό που έκανα τώρα αλλοίωνε την ταυτότητα της ΟΜΜΑ. Από την άλλη, είχα τόση δουλειά που δεν προλάβαινα να ξεκαθαρίσω μέσα μου τι ήθελα. Ευτυχώς, βέβαια! Δεν γνώριζα ή ίσως δεν ήθελα να σκέφτομαι τι θα γίνει το χειμώνα» (εννοεί 2020 -2021).

Οι πρώτες δουλειές αποτελούν ένα μεγάλο χώρο πειραματισμού για την επίτευξη διαφοροποίησης. Η πανδημία και η αναγκαστική αναστολή εργασιών του καταστήματος το Νοέμβριο του 2020, αν και απειλή για την επιβίωση της ΟΜΜΑ, αποτελεί ευκαιρία για την νέα ιδέα του επιχειρηματία. «Είχα και έχω πολλά έργα και

δεν σταματήσαμε καθόλου. Δοκίμασα πολλούς συνδυασμούς. Τι εννοώ; Υλικά και design.... Συνεργασίες για την παραγωγή απαιτητικών κομματιών, τεχνολογία στο Τμήμα (εννοεί το πρώην Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου και επίπλου), ακόμη και το πώς πρέπει να διαμορφώνεται η συνεργασία με τον πελάτη!». Ο επιχειρηματίας επιθυμεί τη διαφοροποίηση και την εστίαση σε προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Σύμφωνα με τον (Ries, 2011, σ. 154), το Pivoting απαιτεί από τους επιχειρηματίες να «κρατήσουν το ένα πόδι ριζωμένο σε ό, τι [έχουν] μάθει μέχρι στιγμής, και να κάνουν μια θεμελιώδη αλλαγή στη στρατηγική, προκειμένου να επιδιώξουν περισσότερη επικυρωμένη μάθηση». Αυτό ακριβώς συμβαίνει στην υπό μελέτη περίπτωση. Το πολύτιμο feedback οδηγεί τον κ. Μαστρογιώργο σε μικροβελτιώσεις στον χώρο παραγωγής και στη συνεργασία με διακοσμητή, πρώην συμφοιτητή και επιτυχημένο σήμερα designer στη Θεσσαλονίκη. Παρόλα αυτά, αποφεύγει σημαντικές δεσμεύσεις και ιδιαίτερα εκείνες που απαιτούν κεφάλαιο. «Είχα προγραμματίσει την αγορά της νέας έκδοσης της μηχανής που έχει το εργαστήριο στην Κοζάνη. Φυσικά, το ακύρωσα. Αλλά και στη νέα μονάδα, δεν θέλω να κάνω επενδύσεις. Ξέρω πώς να το απογειώσω κατασκευαστικά και να κάνω τρελά πράγματα. Δεν έχω αποφασίσει ακόμη» θα πει ο επιχειρηματίας σε συζήτηση μέσα Δεκεμβρίου του 2020.

Στα τέλη Δεκεμβρίου, ο επιχειρηματίας παίρνει την απόφαση να κλείσει το κατάστημα στο κέντρο της Λάρισας και να δημιουργήσει ένα μικρό αντίστοιχο χώρο στο εργαστήριό του των ξυλουργικών κατασκευών, το οποίο είναι εκτός Λάρισας. Η ιδέα είναι να ενδυναμώσει τις On-line Παραγγελίες. Σε σχετική συζήτηση με σύμβουλό του, πείθεται να μην το κάνει, εφόσον δεν πιέζεται οικονομικά. Σήμερα (Ιανουάριος, 2021), η στρατηγική αλλαγή φαίνεται να έχει γίνει, χωρίς να έχει καθορισθεί ακόμη η τελική επιχειρηματική στρατηγική. Η OMMA συνεχίζει, αλλά οι επενδύσεις έχουν προς το παρόν σταματήσει. Η νέα δραστηριότητα αυτή τη στιγμή στηρίζει οικονομικά την επιχείρηση, αλλά δεν έχει ενσωματωθεί επίσημα στην εταιρεία. Ο κ. Μαστρογιώργος κάνει πολλές σκέψεις και έχει υπό συζήτηση με τους συμβούλους του μια σειρά στρατηγικών επιλογών. Η συνεχιζόμενη κρίση της πανδημίας αποτελεί το κυριότερο εμπόδιο στην διαμόρφωση του επόμενου επιχειρηματικού μοντέλου της OMMA, η οποία εξακολουθεί να αναφέρεται σε Objects Made by MAstrogiorgos.

Εδώ παρατηρείται ένας τύπος pivot που αναφέρεται τόσο στις αλλαγές στην πρωτογενή αγορά της επιχείρησης, όσο και στην κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης

αλλά και στο επιχειρηματικό μοντέλο. Οι άξονες αυτού του τύπου είναι συχνά πιο ουσιαστικοί από εκείνους που ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τείνουν να περιλαμβάνουν ένα ευρύτερο φάσμα παραγόντων που βρίσκονται εκτός του ελέγχου της επιχείρησης. Έτσι, εδώ η αλλαγή περιλαμβάνει τη νέα τμηματοποίηση των πελατών, τη μηχανή ανάπτυξης και τους άξονες της επιχειρηματικής αρχιτεκτονικής (σύμφωνα και με τον Ries, 2011).

Οι άξονες του τμήματος πελατών εμφανίζονται όταν ο επιχειρηματίας αρχίζει να πιστεύει ότι μπορεί να επιλύσει ένα πραγματικό και σημαντικό πρόβλημα, αν και για ένα διαφορετικό τμήμα πελατών από αυτό που αρχικά εξυπηρετεί. Είναι εμφανής η αμφιβολία μήπως πέρασαν τέσσερα χρόνια δημιουργώντας μια ομάδα προϊόντων που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του εσφαλμένου πελάτη. Από την πλευρά των εσόδων, η κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης περιλαμβάνει μια διαρθρωτική αλλαγή στη στρατηγική απόκτησης πελατών της εταιρείας. Αντί της επίσκεψης του καταστήματος όπου εκτίθενται τα προϊόντα και της δυναμικής προβολής μέσω του διαδικτύου με ποικίλους τρόπους (π.χ. ρεπορτάζ σε τοπικό και εθνικό τύπο, κοινωνικά μέσα, ιστοσελίδα), τώρα περιορίζεται σε καθαρά ιογενείς στρατηγικές, με βάση ένα συνδυασμό από στόμα σε στόμα και θετικές δευτερογενείς επιπτώσεις.

Τέλος, τόσο η ροή αξίας όσο και οι απαιτούμενες επιχειρηματικές ικανότητες είναι εντελώς διαφορετικές στην νέα μορφή την οποία αρχίζει να παίρνει η ΟΜΜΑ. Το είδος, η ποιότητα και η ποσότητα των πρώτων υλών, οι μέθοδοι παραγωγής και το τελικό παραδοτέο διαφέρουν ριζικά από τις μικρές ποσότητες ανακυκλωμένου ξύλου, την κατασκευή των μικροαντικειμένων, την έκθεση και την πώλησή τους στην βιτρίνα (πραγματική ή εικονική). Η αλλαγή αυτή της επιχειρηματικής αρχιτεκτονικής προϋποθέτει σημαντική νέα μάθηση και καλλιέργεια νέων ικανοτήτων, τεχνογνωσίας και δεξιοτήτων.

Είναι εμφανής ο έντονος πειραματισμός που καταλήγει σε μάθηση και τελικά σε επιλογές. Τα δύο πρώτα project εμπλουτίζουν την ΟΜΜΑ σε τεχνογνωσία και τεχνολογία (κύρια μέσω συνεργασιών και δικτύωσης) αλλά και σε γνώση της συγκεκριμένης αγοράς αναδεικνύοντας δυνατά και αδύναμα σημεία, ευκαιρίες και απειλές. Παρατηρούμε τον επιχειρηματία να δοκιμάζει στοιχεία δημιουργίας αξίας και άλλα να τα προωθεί (π.χ. τη συνεργασία με τον διακοσμητή), άλλοτε να αναβάλλει (π.χ. επενδύσεις σε εξοπλισμό) και άλλοτε να τροποποιεί. Αν και υπάρχει ιστορικότητα καθώς δεν είναι η πρώτη φορά που ο επιχειρηματίας μπαίνει στο χώρο των κατασκευών

αν και με διαφορετική στρατηγική, υπάρχει θεμελιώδης αβεβαιότητα που αποκλείει την δημιουργία μετρήσιμης γνώσης σχετικά με μια μελλοντική κατάσταση της ΟΜΜΑ, καθιστώντας τη, ουσιαστικά, απρόβλεπτη.

Τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, το ταξίδι της ΟΜΜΑ στη νέα κατεύθυνση δεν έχει ολοκληρωθεί, όπως δεν έχει ολοκληρωθεί και η διαδικασία του πειραματισμού. Σε συμφωνία με τον Contigiani (2018), η ΟΜΜΑ μαθαίνει ακόμη τις επιθυμίες και ανάγκες της νέας αγοράς, ώστε να μειώσει την απόσταση μεταξύ του τρέχοντος προϊόντος και του επιθυμητού προϊόντος. Οι γνώσεις που αποκτώνται μέσω πειραματισμού ενσωματώνονται μέσα στο προϊόν μέσω διαδικασιών προσαρμογής είτε του τεχνολογικού, είτε του σχεδιαστικού μέρους ή ακόμη και άλλων παραμέτρων, όπως ο βαθμός συμμετοχής του πελάτη στη διαμόρφωση του τελικού προϊόντος και ο τρόπος προβολής του τελικού αποτελέσματος.

Ιδιαίτερα σε αυτό το δεύτερο Pivot το, οποίο δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμη, είναι εμφανές ότι η ΟΜΜΑ βρίσκεται σε φάση πειραματισμού και μάθησης με τη μικρότερη δυνατή και μερική δέσμευση, επιζητώντας το μικρότερο δυνατό κόστος προσαρμογής. Αξίζει να επισημανθεί εδώ η αξία της ζωντανής παρατήρησης. Εάν η συγκεκριμένη στρατηγική στροφή είχε ολοκληρωθεί και αποτελούσε ιστορικό γεγονός, πιθανά να μην μπορούσε να γίνει τόσο εμφανές το στάδιο του πειραματισμού το οποίο βιώνει η ΟΜΜΑ σήμερα.

Σε αυτή τη φάση, η προς διαμόρφωση νέα επιχειρηματική στρατηγική της ΟΜΜΑ φλερτάρει με ένα άλλο ανταγωνιστικό τοπίο, πιο σύνθετη και ακριβή τεχνολογία (CNC, laser, IT κοκ) και μια εντελώς νέα πρόταση αξίας. Παράλληλα, εάν τελικά ο επιχειρηματίας επιλέξει την απομάκρυνση από το κέντρο και την μετατόπιση του κέντρου βάρους της επιχείρησης σε ξυλουργικές κατασκευές υψηλής προστιθέμενης αξίας, θα χρειασθεί να αναθεωρήσει την αποτύπωση αξίας της ΟΜΜΑ και γενικότερα της ταυτότητάς της.

Αυτή τη στιγμή δεν είναι ακόμη γνωστό ποιο δρόμο θα ακολουθήσει τελικά η ΟΜΜΑ. Εάν τελικά το κάνει, θα έχει χαράξει μια νέα πορεία όπου ελάχιστη θα είναι η σχέση με το αρχικό όραμα της ΟΜΜΑ.

Κεφάλαιο 5^ο . Ανάλυση της περίπτωσης και Συζήτηση

Η βιβλιογραφία σχετικά με τη διαμόρφωση και την ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και τις διαδικασίες στρατηγικών αλλαγών σε νεοφυείς επιχειρήσεις εξακολουθεί να είναι αρκετά νέα και ελλιπής σε εμπειρικά δεδομένα, ιδιαίτερα όσον αφορά στις πολύ μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις της καθημερινότητας που όμως αποτελούν την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανά τον κόσμο. Σε αυτή την εργασία, επισημαίνονται αρκετές από τις βασικές έννοιες του πεδίου σε ένα εμπειρικό περιβάλλον, μελετώντας εις βάθος μια μικρή και τυπική επιχείρηση που έχει υποστεί σημαντικές στρατηγικές αλλαγές. Στη συνέχεια αναλύονται τα ευρήματα της μελέτης με βάση τα αρχικά ερευνητικά υπό-ερωτήματα:

α) Πώς διαμορφώνουν οι νέοι επιχειρηματίες την αρχική στρατηγική τους κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, περιορισμένων πόρων και χωρίς ξεκάθαρο στόχο;

Η λεπτομερής αφήγηση της δημιουργίας της ΟΜΜΑ από την αρχική σύλληψη της ιδέας έως και την ίδρυση αυτής επιβεβαιώνει ουσιαστικά υπάρχουσες σχετικές θεωρίες. Έτσι, διακρίνονται οι δύο τύποι δραστηριοτήτων των Delmar and Shane (2002) και πιο συγκεκριμένα, ο σχεδιασμός και οι λειτουργικές δραστηριότητες όπως οι δραστηριότητες μετασχηματισμού των υλικών και άυλων πόρων, δραστηριότητες που σχετίζονται με την αγορά και οι τυπικές δραστηριότητες δημιουργίας της νομικής οντότητας της ΟΜΜΑ (π.χ. η εγγραφή της στο επιμελητήριο). Προκύπτει όμως πως τα δύο είδη δεν είναι διακριτά, δηλαδή δεν ακολουθούν μια γραμμική πορεία. Συχνά, γίνονται δοκιμές και επιστροφές σε σχέδια που σε κάποια φάση είχαν καταστρωθεί, όπως για παράδειγμα στη φάση που γινόταν το επίσημο επιχειρηματικό πλάνο για την αίτηση. Επαληθεύεται όμως πως ο μετασχηματισμός των ιδιαίτερα περιορισμένων πόρων σχετίζεται με δραστηριότητες που αποκτούν και συνδυάζουν ανθρώπινους, οικονομικούς, φυσικούς, και τεχνολογικούς πόρους.

Με βάση τη θεωρία των Katz και Gartner (1988) διακρίνεται ξεκάθαρα η πρόθεση συλλογής πληροφοριών για τη δημιουργία της νέας επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας συλλέγει πληροφόρηση από το εκπαιδευτικό ίδρυμα, από προμηθευτές, παράλληλες επιχειρήσεις (οπτικούς), την τοπική αγορά κοκ. Εδώ, όμως, παρατηρείται μια κυκλικότητα, καθώς οι πληροφορίες γεννούν ανατροφοδότηση, μάθηση και διεύρυνση των επιλογών, τόσο πριν όσο και κατά τις περίοδο της «δημιουργίας των ορίων», όπως ονομάζουν οι συγγραφείς το επίσημο στήσιμο της επιχείρησης τόσο με

τις νομικές διαδικασίες όσο και με το φυσικό στήσιμό της. Κάπου λίγο πριν την επίσημη έναρξη φαίνεται να ξεκινούν και οι ανταλλαγές με εξωτερικούς προμηθευτές και πελάτες, με αποκορύφωμα τις αρχικές πωλήσεις και την πρώτη πρόσληψη.

Παράλληλα, ο επιχειρηματίας φαίνεται να εστιάζει στο θέμα της τεχνολογίας αλλά και της δημιουργίας διαφοροποίησης, καινοτομίας και πρωτοπορίας. Οι ξύλινοι σκελετοί γυαλιών μόλις έχουν αρχίσει να αποτελούν τμήμα της αγοράς. Η τεχνολογία παραγωγής τους δεν είναι δεδομένη, ενώ η διαφοροποίηση στηρίζεται έντονα στο design και κάποιες βασικές ιδιότητες των γυαλιών. Αξίζει να αναφερθεί εδώ, ότι η OMMA έφτιαξε παράλληλα τους πρώτους ξύλινους σκελετούς στην Ελλάδα για γυαλιά πέραν των ηλίου, τα οποία έχουν πολύ σημαντικότερους περιορισμούς.

Σε αυτή την κατεύθυνση έγινε μεγάλος αριθμός πρωτοτύπων με τις μεθόδους και τις μοχλεύσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω. Αρχικά αυτά δοκιμάστηκαν από ομάδα φίλων, ώστε να εντοπισθούν τυχόν προβλήματα αλλά και ιδέες βελτίωσης. Χαρακτηριστικά, αναφέρει ο κος Μαστρογιώργος. «Συνήθως τα δοκιμάζαμε χωρίς το τζάμι. Όταν ανακάλυψα πως κάποια τζάμια είχαν πολύ μεγαλύτερο πάχος ή ήταν πιο βαριά από αυτά άντεχε π.χ. ο σκελετός έπρεπε να αλλάξω και σχέδιο και τρόπο κατασκευής. Εδώ βοήθησαν πολύ οι φίλοι από τα οπτικά» (εννοεί τους οπτομέτρους που αναφέρθηκαν προηγουμένως). Κάποια μοντέλα, ιδιαίτερα για γυαλιά παθήσεων, διαφοροποιήθηκαν ακόμη και μετά τις πρώτες πωλήσεις. «Καταλήξαμε τότε σε 25 μοντέλα και ξεκινήσαμε τις πωλήσεις με αυτά!».

Είναι εμφανής η επίδραση των πειραματισμών τόσο σε κατεύθυνση τεχνολογίας, όσο και αγοράς ώστε να δημιουργεί μια σειρά στρατηγικών επιλογών για τη δημιουργία αξίας και επομένως για τη διαμόρφωση της αρχικής επιχειρηματικής στρατηγικής. Ο επιχειρηματίας φαίνεται συχνά να περιορίζεται λόγω έλλειψης πόρων, αλλά πολλές φορές βρίσκει τρόπους μόχλευσης, όπως μέσα από τη δημιουργία συνεργασιών. Εδώ διακρίνεται η αξία της δικτύωσης και ιδιαίτερα ενός στενού κύκλου (Karagouni, 2016). Επίσης, η όλη διαδικασία φαίνεται να δημιουργεί μια ιστορικότητα, μια εξάρτηση από την πορεία των επιχειρηματικών επιλογών καθώς και αρκετές συμπληρωματικότητες μεταξύ αυτών. Αυτό συμφωνεί με την υπάρχουσα βιβλιογραφία γενικότερα για επιχειρήσεις. Ενδεικτικά, οι Gans, Stern και Wu (2019) ορίζουν τη στρατηγική τροχιά ως την τρέχουσα ιδέα για την σύλληψη και αποτύπωση δημιουργίας αξίας ή, διαφορετικά, το μονοπάτι που σκοπεύει να ακολουθήσει η προς ίδρυση επιχείρηση, υπονοώντας ότι έχει ήδη αναληφθεί κάποια μορφή δέσμευσης.

Ένα ενδιαφέρον σημείο σχετικά με τις δεσμεύσεις αφορά τη διαδικασία υποβολής αίτησης για επιχορηγήσεις και χρηματοδότηση, η οποία φαίνεται ότι επηρέασε τη στρατηγική πορεία. Η διαδικασία αυτή προκάλεσε σαφώς κάποια εξάρτηση διαδρομής εφόσον για κάποιο χρονικό διάστημα θα έπρεπε να τηρηθούν βασικές επιλογές - προϋποθέσεις, ενώ η στρατηγική δεν έχει ακόμη διαμορφωθεί πλήρως. Βέβαια, οι περιορισμοί αυτοί φαίνεται να προκάλεσαν την κριτική σκέψη σχετικά με τις θεμελιώδεις βάσεις της αρχικής ιδέας, και συχνά πυροδοτώντας μια συζήτηση που τελικά θα οδηγούσε σε κάτι νέο, όπως φάνηκε από παραδείγματα που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Επιπλέον, φαίνεται πως αυτοί οι περιορισμοί συγκρατούν τον επιχειρηματία κάποιες φορές και τον οδηγούν στην επιστροφή στον πυρήνα της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, η πρώτη πώληση σηματοδοτεί το τέλος της διαδικασίας δημιουργίας μιας νεοφυούς επιχείρησης. Όπως όμως συνάγεται από την ΟΜΜΑ, η αρχική επιχειρηματική στρατηγική δεν θεωρείται σταθερή και δεδομένη, αλλά σχεδόν ταυτόχρονα με τις πρώτες πωλήσεις, αρχίζουν και οι πρώτες σκέψεις αναθεώρησης.

β) Πώς οι επιχειρηματίες ισορροπούν μεταξύ των πειραματισμών, της μάθησης και της δέσμευσης σε συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές, στις νεοφυείς επιχειρήσεις;

Η ανάλυση αναδεικνύει την αλλαγή της επιχειρηματικής στρατηγικής ακόμη και στα πρώτα βήματα μιας νεοφυούς επιχείρησης. Αυτό αποδεικνύει ότι εργαλεία όπως το αρχικό επιχειρηματικό πλάνο, η ανάλυση Porter ή ο επιχειρηματικός καμβάς δεν εξασφαλίζουν μια σίγουρη και σταθερή οργανωμένη πορεία της νέας επιχείρησης. Αντίθετα, συχνά αναδύονται νέες στρατηγικές επιλογές που είτε επιβάλλονται από το περιβάλλον είτε προέρχονται από την επιχειρηματική ομάδα και την επιθυμία της για κάποια στροφή με βάση ενδείξεις πάντα του περιβάλλοντος.

Το πρώτο pivot αποτελεί αντίδραση σε αδυναμία επιβίωσης με το αρχικό επιχειρηματικό μοντέλο, αλλά και στις νέες ανάγκες της αγοράς που προήλθαν τόσο από τους αρχικούς πελάτες – στόχους όσο και από νέα τμήματα της αγοράς, που αρχικά δεν είχαν ληφθεί υπόψη. Ανήκει στην κατηγορία κύρια της αγοράς, με νέα προϊόντα σε άλλη κατεύθυνση και κάλυψη νέων τμημάτων της αγοράς, αλλά και εν μέρει του προϊόντος, με τη χρήση νέας τεχνολογίας παραγωγής και την ενσωμάτωση τεχνολογικών στοιχείων. Η στρατηγική στροφή ήταν αρκετά δυναμική, ιδιαίτερα αν

ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι έλαβε χώρα μόλις ένα χρόνο μετά την ίδρυση της επιχείρησης και χωρίς να υπάρχει ευχέρεια πόρων.

Δεν είναι ξεκάθαρο αν η στρατηγική αλλαγή, το δεύτερο ρινοτ προκλήθηκε από αντίδραση στο εξωτερικό γεγονός της πανδημίας ή αποτελούσε και μια επιθυμία του επιχειρηματία. Ακόμη και ο ίδιος δεν μπορούσε να αποφασίσει τι από τα δύο συμβαίνει. Πιθανά, να ήταν ένας συνδυασμός και των δύο. Εδώ παρατηρείται ένας τύπος ρινοτ που αναφέρεται σε σημαντικές αλλαγές στην πρωτογενή αγορά της επιχείρησης, στο επιχειρηματικό μοντέλο και στην κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης της.

Η μελέτη αποκαλύπτει πως οι επιχειρηματίες εστιάζουν κύρια στον πειραματισμό τεχνολογίας και αγοράς. Και στις δύο κατηγορίες, το πεδίο εφαρμογής των πειραματισμών μπορεί να διαφέρει ευρέως ανά περίπτωση. Αυτό το εύρος του πειραματισμού ουσιαστικά καθορίζει το κόστος αλλά και το κατά πόσο επηρεάζεται η συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Ενώ υπάρχει κάποια επικάλυψη, ο πειραματισμός της τεχνολογίας ορίζεται ως οι δραστηριότητες εκείνες που διερευνούν διάφορες πιθανές εφαρμογές της τεχνολογίας και οι επενδύσεις σε ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Ο επιχειρηματίας, στο πρώτο ρινοτ, επενδύει στην διαφοροποίηση, δημιουργώντας πλήθος πρωτοτύπων με σχεδιασμό, τρισδιάστατη εκτύπωση και στη συνέχεια κατασκευή στο χέρι. Πειραματίζεται επίσης με μεθόδους παραγωγής υιοθετώντας σύγχρονες τεχνολογίες όπως το μικρολέιζερ. Ο πειραματισμός της αγοράς σύμφωνα με τον ορισμό του Contigiani (2018) αφορά την αποκάλυψη ενός προϊόντος στην αγορά πριν από την τελική και επίσημη είσοδο του στην αγορά. Στην περίπτωση της ΟΜΜΑ αυτό συνεχίζεται και μετά την έκθεση των προϊόντων ή των πρώτων μοντέλων των προϊόντων. Το portfolio των νέων προϊόντων φαίνεται να εξελίσσεται δυναμικά και φαίνεται να επηρεάζεται έντονα από την ανατροφοδότηση για την επικράτηση των «καλύτερων» μέσα από τις προτιμήσεις και κύρια μέσα από τις πωλήσεις. Αυτή η μορφή του πειραματισμού φαίνεται τελικά να διαμορφώνει και τις διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων, όπως αναλύθηκε στην σχετική ενότητα. Έτσι, παράλληλα, αναπτύσσεται και ο πειραματισμός του προϊόντος και της τεχνολογίας.

Σε αυτή την κατεύθυνση, παρατηρήθηκαν δύο τύποι ανατροφοδότησης, η επαγγελματική ανατροφοδότηση, και η ανατροφοδότηση της αγοράς. Η δεύτερη

μορφή ανατροφοδότησης περιλαμβάνει την άμεση ανατροφοδότηση από πελάτες (τόσο με προτάσεις, όσο και με παράπονα), καθώς και έμμεσους ανταγωνιστές, όπως τα καταστήματα οπτικών, αλλά και με μια γενικότερη και πιο αόριστη ανατροφοδότηση από την αγορά στο σύνολό της, ή διαφορετικά τα μηνύματα που στέλνει η τοπική και εθνική αγορά από το 2016 έως σήμερα στην ΟΜΜΑ. Αυτή η μορφή ανατροφοδότησης βελτιώνει διαρκώς το «ταίριασμα» των προϊόντων στην αγορά. Η επαγγελματική ανατροφοδότηση περιέχει, αλλά δεν περιορίζεται, σε ανατροφοδότηση από συμβούλους και συνεργάτες με την ευρύτερη έννοια. Αυτή η μορφή παρατηρήθηκε έντονα στη διαμόρφωση της αρχικής επιχειρηματικής στρατηγικής. Στις δύο στρατηγικές στροφές, παρατηρείται να δημιουργεί προϋποθέσεις σκέψης για τη λήψη αποφάσεων και όχι άμεσης επιρροής.

Είναι εμφανής ο έντονος πειραματισμός που καταλήγει σε μάθηση και τελικά σε επιλογές και στο δεύτερο ρινοτ. Εδώ όμως παρατηρούνται κάποιες διαφορές από την πρώτη περίπτωση. Αρχικά, ο πειραματισμός αφορά κύρια την αγορά και την διερεύνησή της και ουσιαστικά ο στόχος του πειραματισμού είναι η επαλήθευση της απόφασης για ρινοτ. Επίσης, ο πειραματισμός γίνεται κύρια μέσα από τα πρώτα project και επομένως με απευθείας έκθεση στην αγορά, ώστε να ληφθεί άμεσα η πολύτιμη ανατροφοδότηση για την νέα κατεύθυνση που σκέφτεται ο επιχειρηματίας για την ΟΜΜΑ. Η ανατροφοδότηση και η μάθηση έρχονται από την δικτύωση, τις συνεργασίες και τον ίδιο τον πελάτη.

Όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα διεξοδικά, παρατηρείται έντονος πειραματισμός που ουσιαστικά στοχεύει στην ανατροφοδότηση και οδηγεί στην μάθηση. Αυτή η ανατροφοδότηση όμως ουσιαστικά οδηγεί κάθε φορά σε δύο πιθανά αποτελέσματα. Εάν το «πείραμα» θεωρηθεί επιτυχημένο, παρατηρείται κάποια δέσμευση όσον αφορά τη στρατηγική επιλογή ή την περαιτέρω επένδυση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ίδια η πράξη του πειραματισμού δημιούργησε επίσης κάποια εξάρτηση διαδρομής. Επίσης, κατά τη διαδικασία του πειραματισμού αποκαλύφθηκαν και νέες πληροφορίες σχετικά με το σύνολο των πιθανών στρατηγικών επιλογών, επιτρέποντάς τον επιχειρηματία να κατανοήσει καλύτερα την αξία της υποκείμενης ιδέας του. Έτσι, κάποιες στρατηγικές επιλογές, γίνονται στρατηγικές, άλλες απορρίπτονται αλλά και κάποιες διατηρούνται για το μέλλον. Επομένως, φαίνεται πως ο κύκλος αυτός επιτρέπει τη στρατηγική μάθηση, δημιουργώντας παράλληλα δεσμεύσεις που θέτουν τον επιχειρηματία σε κάποια μορφή εξαρτώμενης πορείας.

Ο πειραματισμός συνδέεται φυσικά και με το κόστος το οποίο παίρνει διάφορες μορφές και επηρεάζει τη στρατηγική διαδικασία με διαφορετικούς τρόπους. Η ανάλυση της περίπτωσης αποκαλύπτει τρεις διαφορετικούς τύπους κόστους που μπορούν να αυξήσουν το συνολικό κόστος πειραματισμού στις επιχειρήσεις, και πιο συγκεκριμένα

Το κόστος ανάπτυξης προϊόντων: οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες που χρησιμοποιούνται για τα πρωτότυπα ή τις νέες εκδόσεις προϊόντων που θα δοκιμαστούν με πειραματισμό.

Δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών: - ο κίνδυνος δημιουργίας προσδοκιών κατά την διεξαγωγή του πειραματισμού στην αγορά. Αυτός ο κίνδυνος έγινε αισθητός κατά τη δημιουργία του προϊόντος με την ενσωματωμένη υψηλή τεχνολογία (που τελικά εγκαταλείφθηκε) αλλά είναι ιδιαίτερα εμφανής στη διεξαγωγή των project στο νέο pivot.

Το εγγενές κόστος: οι πόροι και οι ικανότητες για την συνολική διεξαγωγή της φάσης πειραματισμού όπως η διαφήμιση των νέων προϊόντων, η αξιολόγηση της νέας αγοράς (π.χ. των ξύλινων αξεσουάρ ή της αγοράς των νησιών).

Ένα σύνθημα κόστος που αναφέρεται στη βιβλιογραφία της επιχειρηματικότητας και της στρατηγικής γενικότερα είναι το κόστος προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας, το οποίο όμως δεν υφίσταται στην υπό μελέτη περίπτωση.

Γενικά, τα κόστη του πειραματισμού σε κάθε περίπτωση ήταν μικρά αν τα δει κανείς από απόσταση, αλλά αρκετά σημαντικά για μια επιχείρηση που ξεκίνησε σχεδόν χωρίς καθόλου υλικούς πόρους. Αξίζει όμως να αναφερθεί εδώ πως οι άυλοι πόροι της OMMA, όπως η τεχνογνωσία, η εμπειρία, η ύπαρξη ικανοτήτων, και η ικανότητα δικτύωσης ήταν πολύ σημαντικοί. Επίσης οι κύκλοι ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών ήταν σχετικά μικροί. ο πειραματισμός έγινε προκειμένου να επικυρωθεί μια βασική υπόθεση.

Σύμφωνα με τους Gans, Stern και Wu (2019), οι επιχειρηματίες θα πρέπει να χρησιμοποιούν τον πειραματισμό εφόσον έχουν χρησιμοποιήσει τη μάθηση και τη βελτιστοποίηση χωρίς δέσμευση μέχρι να φτάσουν στα όρια της μάθησης. Αυτό επαληθεύεται σε μεγάλο βαθμό στην υπό μελέτη περίπτωση. Βέβαια, η μορφή της επιχείρησης φαίνεται να επιτρέπει και περαιτέρω πειραματισμούς στην αγορά με χαμηλό κόστος, κάτι όμως που δεν μπορεί να γενικευθεί για όλες τις τυπικές, πολύ μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αντίθετα, φαίνεται πως η ανατροφοδότηση που

παράγεται από τον πειραματισμό της αγοράς είναι εκείνη που οδηγεί στις νέες στρατηγικές επιλογές αλλά και εκείνη που μπορεί να προκαλέσει σημαντική εξάρτηση από τη διαδρομή της νέας επιχείρησης.

6. Συμπεράσματα

Το κεντρικό ερώτημα της παρούσας διπλωματικής εργασίας αφορά στο πώς οι επιχειρηματίες δημιουργούν την αρχική επιχειρηματική τους στρατηγική όταν δημιουργούν μια «τυπική» επιχείρηση» και στην εξέλιξη αυτής, εάν και εφόσον εξελίσσεται κατά την περίοδο που η επιχείρηση θεωρείται ακόμη νέα. Σε αυτή την κατεύθυνση, διερευνάται το πώς ισορροπούν οι νεοφυείς επιχειρήσεις μεταξύ των πειραματισμών και των νέων στρατηγικών επιλογών.

Για το πρώτο ερευνητικό υπο-ερώτημα αναλύθηκε όλη η διαδικασία από την αφορμή που έδωσε την επιχειρηματική ιδέα στην πρωτόλεια μορφή της έως την αρχική στρατηγική, με βάση την οποία κατατέθηκε η αίτηση για επιχορήγηση και ιδρύθηκε η ΟΜΜΑ, κάτω από συνθήκες σημαντικής αβεβαιότητας και ελάχιστων υλικών πόρων. Η αρχική επιχειρηματική στρατηγική φαίνεται να ακολουθεί τις γενικές αρχές της επιχειρηματικότητας. Υιοθετώντας τα σχετικά «αξιώματα» των Gans, Stern & Wu (2019), παρατηρείται η ελευθερία επιλογής, μέσω βέβαια και κάποιων περιορισμών, λόγω πόρων, σε ένα έντονα αβέβαιο περιβάλλον καθώς και η δέσμευση στη μάθηση. Το σημαντικό όμως είναι ότι τα αξιώματα φαίνεται να είναι παρόντα και σε όλες τις στρατηγικές στροφές, στον ίδιο ή μερικές φορές σε μικρότερο βαθμό από ό,τι γύρω από την αρχική διαμόρφωση στρατηγικής. Επιπλέον, φαίνεται να δημιουργείται μια ιστορικότητα, μια εξάρτηση από την πορεία των επιχειρηματικών επιλογών καθώς και αρκετές συμπληρωματικότητες μεταξύ των επιλογών

Οι γενικές αρχές της επιχειρηματικότητας όσον αφορά στην υλοποίηση της ιδέας φαίνεται επίσης να ισχύουν για την υπό μελέτη επιχείρηση. Διακρίνονται οι διαδικασίες σχεδιασμού και λειτουργικών δραστηριοτήτων, οι οποίες όμως φαίνεται να χαρακτηρίζονται από έναν άμεσο συσχετισμό και να μην ακολουθούν γραμμική πορεία. Στο πλαίσιο αναζήτησης στρατηγικών επιλογών, αναζητούνται πληροφορίες οι οποίες γεννούν ανατροφοδότηση, μάθηση και διεύρυνση των επιλογών, τόσο πριν όσο και κατά την περίοδο της «δημιουργίας των ορίων», όπως ονομάζουν οι συγγραφείς το

επίσημο στήσιμο της επιχείρησης. Σε αυτή την προσπάθεια αξιοποιούνται οι ικανότητες της μόχλευσης και της δικτύωσης.

Ο επιχειρηματίας στηρίχθηκε αρχικά στο κοντινό, υπάρχον δίκτυο, την εμπειρία του, και τις δεξιότητες- ικανότητές του, με μόχλευση των εξαιρετικά περιορισμένων πόρων του. Παράλληλα, ο επιχειρηματίας φαίνεται να εστιάζει στο θέμα της τεχνολογίας αλλά και της δημιουργίας διαφοροποίησης, καινοτομίας και πρωτοπορίας. Κι εδώ παρατηρείται έντονος πειραματισμός, αν και στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν έχουμε κάποια προσπάθεια προστασίας πνευματικών δικαιωμάτων.

Μια σημαντική σημείωση είναι ότι οι επιχειρηματίες συνήθως ασκούν ένα μείγμα αναποτελεσματικών και αιτιωδών διαδικασιών κατά τη διάρκεια των διαδικασιών δημιουργίας της επιχείρησης (Sarasvathy, 2009, Reymen et al., 2015). Αυτό είναι σύμφωνο με τα ευρήματά μας, όπου μπορεί να δει κανείς ότι η ΟΜΜΑ δεσμεύεται για στρατηγικές τροχιές χωρίς να ακολουθεί το συνήθως θεωρούμενο αποτελεσματικό πλάνο πιστά, λόγω των προκαταλήψεων, των γενικών αρχικών στόχων, αλλά και των αναθεωρήσεων από τους πειραματισμούς καθώς και της ιστορικότητας (αυτής της πολύ μικρής νέας επιχείρησης!) που έχει αποκτήσει εκ των προτέρων ο νέος επιχειρηματίας.

Η υπό μελέτη περίπτωση αναδεικνύει την δυνατότητα αλλαγής της επιχειρηματικής στρατηγικής ακόμη και στα πρώτα βήματα μιας νεοφυούς επιχείρησης. Η αλλαγή μπορεί να είναι μερική και σχετικά ασφαλής, αλλά μπορεί να αποτελεί και ολοκληρωτική στροφή προς μια νέα κατεύθυνση. Οι νέες στρατηγικές επιλογές είτε επιβάλλονται από το περιβάλλον είτε προέρχονται από την επιχειρηματική ομάδα, αλλά τουλάχιστον στις περιπτώσεις των πολύ μικρών και μικρομεσαίων καθημερινών νέων επιχειρήσεων, φαίνεται να προκύπτουν μέσα από πειραματισμούς μικρής ή μεγάλης κλίμακας.

Επομένως, σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό υπο-ερώτημα και το πώς ισορροπούν οι νεοφυείς επιχειρήσεις μεταξύ των πειραματισμών, της μάθησης και των νέων στρατηγικών επιλογών, αρχικά επιβεβαιώνεται η ύπαρξη ποικίλων μορφών πειραματισμού. Με βάση την ανάλυσή της ΟΜΜΑ, διαπιστώνεται ότι ο πειραματισμός φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματικός όταν υπάρχει υψηλός βαθμός αβεβαιότητας της αγοράς, όπως στην περίπτωση της πανδημίας. Αυτό συνάδει με την υπάρχουσα βιβλιογραφία του Contigiani (2018) Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι περισσότερες start-up

αντιμετωπίζουν σημαντικούς περιορισμούς πόρων (Gans, Stern & Wu, 2019), η μελέτη υποστηρίζει ότι ο πειραματισμός πρέπει να διαμορφώνεται ως ενεργή επιλογή στο ευρύτερο πλαίσιο της στρατηγικής των νεοφυών επιχειρήσεων.

Η ένταση μεταξύ πειραματισμού και δέσμευσης φαίνεται να επηρεάζει τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Οι νεοφυείς τυπικές επιχειρήσεις θα πρέπει να μπορούν να εξισορροπούν τις δραστηριότητες πειραματισμού που θα τους επιτρέψουν να μάθουν περισσότερα τόσο για την αξία της επιχειρηματικής στρατηγικής που επέλεξαν όσο και για την επιχειρηματική ιδέα τους, με τις δεσμεύσεις που δημιουργούνται από την ίδια τη διαδικασία. Παρόλο που το κόστος του πειραματισμού της OMMA ήταν σχετικά χαμηλό, η ίδια η διαδικασία αυτής της μάθησης δημιούργησε εξωτερικούς συνεργάτες και δεσμεύσεις που διαμόρφωναν τη στρατηγική τροχιά της.

Σύμφωνα με τους Kerr, Nanda και Rhodes-Kropf (2014), η ικανότητα ενός επιχειρηματία στο πλαίσιο ενός κλάδου και το κόστος του πειραματισμού ασκούν σημαντική επίδραση στο βαθμό πειραματισμού στα πρώτα στάδια μιας νεοφυούς επιχείρησης εκκίνησης. Όπου υπάρχουν πολύ μεγάλα χρονικά πλαίσια (π.χ. θεραπείες για κάποια ασθένεια) ή πολύ υψηλό κόστος, υπάρχει πολύ λίγος πειραματισμός στην αγορά (Fernandez, Stein & Lo, 2012). Τα ευρήματα της μελέτης αυτής φαίνεται να το υποστηρίζουν αυτό, αν και από την αντίθετη πλευρά. Η OMMA αποτελεί μια τυπική μικρή επιχείρηση με μικρούς κύκλους ανάπτυξης προϊόντων και σχετικά μικρά κόστη πειραματισμών. Ως συνέπεια, παρατηρείται έντονος πειραματισμός μέσα σε λιγότερα από τέσσερα χρόνια ζωής της νέας επιχείρησης. Επιπλέον, φαίνεται να αποφεύγονται περιπτώσεις πειραματισμών που είτε απαιτούν υψηλά ποσά υλοποίησης είτε οδηγούν σε σημαντικές δεσμεύσεις.

Από την μελέτη της OMMA εξάγεται το συμπέρασμα ότι η ισορροπία μεταξύ πειραματισμού, μάθησης και εύλογου κόστους αποτελεί σημαντική προϋπόθεση όχι μόνον στην επιλογή αλλά και στη διαμόρφωση των στρατηγικών επιλογών. Αυτό το εύρημα παραπέμπει στην δήλωση των Gans, Stern και Wu (2019) ότι κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας επιλογής, οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν πληροφορίες που παράγονται από τη μάθηση χωρίς δέσμευση για να δημιουργήσουν ένα σύνολο εναλλακτικών στρατηγικών. Συνεκδοχικά, η θετική ανατροφοδότηση παρακινεί κύρια πρόσθετη αναζήτηση, και όχι την άμεση δέσμευση. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται έως ότου ο επιχειρηματίας φτάσει στο όριο της μάθησης ελλείψει δέσμευσης και πρέπει να

επιλέξει να υλοποιήσει μια εναλλακτική λύση, αφήνοντας ενδεχομένως πίσω εκ των προτέρων ισοδύναμες εναλλακτικές λύσεις.

Συνοψίζοντας, όπως έγινε φανερό και στη βιβλιογραφική επισκόπηση, η βιβλιογραφία δεν παρέχει σαφείς απαντήσεις για το αν οι νεοσύστατες επιχειρήσεις και μάλιστα οι συνήθειες, μικρές και μικρομεσαίες, χρειάζονται στρατηγικά πλαίσια ή την επιλογή της εξέτασης πολλαπλών προσεγγίσεων για την εμπορευματοποίηση των προϊόντων τους. Σε αυτή τη δεύτερη κατεύθυνση, η προσέγγιση του Lean Startup αποτελεί την κυρίαρχη φιλοσοφία στον χώρο της Silicon Valley, από όπου και ξεκίνησε, και εστιάζει στον πειραματισμό, ως πηγή μάθησης και προσαρμογής σε εξαιρετικά διαφορετικά περιβάλλοντα, κατά την πρώτη περίοδο ανάπτυξης της νεοφυούς επιχείρησης. Οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας απορρίπτουν τα τυπικά μοντέλα και πλαίσια της επιχειρηματικής στρατηγικής ως γραμμική σκέψη με μικρή πρακτική χρήση (Schramm, 2018) με την κριτική ότι τα επιχειρηματικά σχέδια και τα στρατηγικά πλαίσια δεν έχουν καμία επίπτωση στην επιτυχία μιας startup, ξεχνιούνται εύκολα μόλις γραφτούν και ότι οι επιχειρηματίες μαθαίνουν και προσαρμόζονται κυρίως μέσω δοκιμών και σφαλμάτων. Αντίθετα, οι επικριτές της Lean Startup υποστηρίζουν ότι οι προσεγγίσεις lean startup στερούνται ενός πλαισίου, και μιας συνολικής στρατηγικής, και δεν λαμβάνουν υπόψη το κόστος του πειραματισμού, καθώς και τις δεσμεύσεις που δημιουργούνται στην πορεία. Αν και η lean startup παρουσιάζεται ως ιδιαίτερα ελκυστική για νεοφυείς εταιρείες λογισμικού και γενικότερα τεχνολογίας (Yang, 2019), οι εταιρείες αυτές αποτελούν μόνο το 3 % του συνόλου των νεοφυών επιχειρήσεων (Schramm, 2018). Προκύπτει έτσι το ερώτημα, κατά πόσο η φιλοσοφία Lean Startup, μπορεί να αντικαταστήσει τη φιλοσοφία των στρατηγικών πλάνων και κατά πόσο είναι εφαρμόσιμη σε τυπικές μικρές νέες επιχειρήσεις, ακόμη και αν γίνουν αποδεκτά τα οφέλη της.

Η παρούσα μελέτη υποδεικνύει μια μέση οδό. Η ΟΜΜΑ δημιούργησε επιχειρηματικό πλάνο και ανέλαβε δεσμεύσεις μέσα από την αίτηση για επιδότηση. Το αρχικό όμως επιχειρηματικό μοντέλο δε, αποτελεί έναν δεσμευτικό χάρτη πορείας που πρέπει να ακολουθείται με ακρίβεια. Η χρησιμότητά του έγκειται στην ικανότητά του να βοηθά τον επιχειρηματία (ή τις επιχειρηματικές ομάδες) να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική τους, αλλά, παράλληλα, να παραμένουν και ευέλικτοι σε ένα περιβάλλον που αλλάζει διαρκώς. Η μάθηση χωρίς δεσμεύσεις φάνηκε ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιπτώσεις έλλειψης πόρων, αλλά είναι επίσης

επιθυμητή και σε περιπτώσεις υψηλού κόστους του πειραματισμού. Και στις δύο περιπτώσεις συμβάλει στην αξιολόγηση των στρατηγικών επιλογών, χωρίς βέβαια να αποκλείει λανθασμένες ενέργειες, αλλά συμβάλει στην ωριμότητα και του επιχειρηματία και της επιχείρησης. Οι νέοι επιχειρηματίες δεν έχουν πλήρη εικόνα της αγοράς και του συγκεκριμένου κλάδου στον οποίο επιθυμούν να ανταγωνιστούν, όσο καλά προετοιμασμένοι και αν είναι (δεν αφορά την σειριακή, εταιρική επιχειρηματικότητα). Ο ιδρυτής της ΟΜΜΑ τόνισε πόσα έμαθε για τις ιδέες και τις αγορές όσο περνούσε ο καιρός, επικρίνοντας τις πρώτες προσεγγίσεις του ως «πιθανά ανέφικτες» και αφελείς. Βέβαια, αυτή η αφέλεια φαίνεται να ωφελεί την αρχική στρατηγική του, καθώς και τα κίνητρό του. Ο κος Μαστρογιώργος λέει χαρακτηριστικά «Αν είχα τις γνώσεις που έχω σήμερα, ποτέ δεν θα είχα μπει στον κόπο ακόμη και να ξεκινήσω την ΟΜΜΑ, αν και την αγαπώ πολύ!»

7. Επίλογος

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση της δημιουργίας αρχικής επιχειρηματικής στρατηγικής μιας «τυπικής επιχείρησης» και της εξέλιξης αυτής, μέσω των ισορροπιών πειραματισμού, μάθησης και νέων στρατηγικών επιλογών. Η διερεύνηση αυτή έγινε με μελέτη διαδικασίας με αντικείμενο μια νεοφυή τυπική επιχείρηση.

Κατά την εξέταση της αρχικής διαμόρφωσης στρατηγικής, υπάρχουν ουσιαστικά δύο ανταγωνιστικά ρεύματα: το ένα εστιάζει στα επίσημα πρότυπα, που αποδομούν τη στρατηγική σε μικρότερες μονάδες που πρέπει να αναλυθούν, υιοθετώντας μια λογική αιτίου και αποτελέσματος. Η άλλη πλευρά έχει τις ρίζες της στη φαινομενολογία, του Χάιντεγκερ και του Χέγκελ. Στον πυρήνα της φαινομενολογίας, οι άνθρωποι μαθαίνουν για τον κόσμο μέσα από τις εμπειρίες τους, δημιουργώντας νέα δεδομένα και οικοδομώντας την κατανόηση του κόσμου τους όσο προχωρούν (Schramm, 2018).

Μολονότι αυτές οι δύο απόψεις παρουσιάζονται συχνά ως θεμελιωδώς αντίθετες, η παρούσα μελέτη υποστηρίζει ότι η αρχική επιχειρηματική στρατηγική, τουλάχιστον των μικρών τυπικών νεοφυών επιχειρήσεων περιλαμβάνει και τα δύο, αλλά με διαφορετικούς τρόπους. Υπάρχουν πτυχές της στρατηγικής που αναλύονται

σε γενικά και επίσημα πλαίσια, αλλά είναι αδύνατο να προγραμματιστεί για την αβεβαιότητα. Σε αυτή την κατεύθυνση, η παρούσα μελέτη διερευνά την επιχειρηματική στρατηγική και τις αναθεωρήσεις αυτής υπό το πρίσμα του πειραματισμού και της μάθησης. Το επίσημο πλάνο μπορεί να αποτελείται – χωρίς να περιορίζεται - από παράγοντες όπως το όραμα του ιδρυτή, οι αξίες, οι στόχοι και ικανότητες καθώς και η αρχική ευκαιρία. Η αναδυόμενη πτυχή αποτελείται από την εκούσια απόφαση για πειραματισμό στο πλαίσιο της προγραμματισμένης στρατηγικής, η οποία αναθεωρείται από τις πληροφορίες που αποκαλύπτονται από τον πειραματισμό, τη μάθηση που προκύπτει και τις νέες στρατηγικές επιλογές που διαμορφώνονται. Από τη μελέτη της συγκεκριμένης περίπτωσης, διαπιστώνεται πως η όλη διαδικασία είναι εξαιρετικά περίπλοκη και διαμορφώνεται από ποικιλία διασυνδεδεμένων γεγονότων, δραστηριοτήτων και αποφάσεων.

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι στρατηγικές αλλαγές ακόμη και με τη μορφή ολόκληρης στροφής (pivot) ξεκινούν από πολύ νωρίς στη ζωή της νέας επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας εμπλέκεται σε διαδικασίες πειραματισμού για πολλούς λόγους: από σχόλια και αντιδράσεις πελάτων, δική του επιθυμία να μάθει καλύτερα την αγορά στην οποία μπαίνει, την διαφορετική πραγματικότητα από την αναμενόμενη, ή και από αντίστοιχες προτάσεις συμβούλων και πελατών. Ωστόσο, ο σκοπός του πειραματισμού σε όλες τις περιπτώσεις είναι για να λάβει ανατροφοδότηση και να βελτιώσει τα προϊόντα και την εικόνα της επιχείρησης στην αγορά. Ο πειραματισμός για την απόκτηση αυτής της πολύτιμης ανατροφοδότησης επιτρέπει την πληροφόρηση πάνω σε ποικίλες στρατηγικές εναλλακτικές. Η επιλογή και υλοποίησή τους όμως φαίνεται να περνά πρώτα μέσα από τη μάθηση, ή διαφορετικά απαιτείται από τον επιχειρηματία (ή την επιχειρηματική ομάδα) η κατάλληλη ερμηνεία της πληροφορίας και η αναζήτηση γνώσης είτε αφορά σε τεχνολογία είτε σε τμήματα και ιδιαιτερότητες της αγοράς. Η ενσωμάτωση της νέας γνώσης στις επιλογές οδηγεί στα pivot.

7.1. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η συγκεκριμένη μελέτη, όπως και κάθε μελέτη υπόκειται σε αρκετούς περιορισμούς. Αρχικά, περιορίζεται από την εφαρμοσμένη μεθοδολογία, η οποία αποτρέπει την γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων. Τα ευρήματα όμως μπορούν να οδηγήσουν σε περαιτέρω έρευνα και προβληματισμό. Έτσι προτείνονται έρευνες

πεδίου σε κλαδικό και διακλαδικό επίπεδο, είτε σε άλλες κατηγορίες όπως χαμηλής και υψηλής τεχνολογίας είτε και συνδυασμούς αυτών. Επιπλέον, η έρευνα περιορίζεται από το γεγονός ότι η επιχείρηση σχετίζεται με ένα μόνο άτομο – επιχειρηματία που την ελέγχει και συνεπώς επιβάλλει το όραμα και τη στρατηγική του ή αποφασίζει να τη διαφοροποιήσει. Ενώ αντιπροσωπεύει τις νεοφυείς επιχειρήσεις που κινούνται γύρω από τον κεντρικό άξονα του επιχειρηματία και πιθανά αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό, δεν καλύπτει επαρκώς τις περιπτώσεις ύπαρξης επιχειρηματικών ομάδων, όπου εμπλέκονται περισσότερες από μία γνώμες και όπου ένα ρινοτ δεν αποφασίζεται ίσως με την ίδια ευκολία του ενός.

Η διαμόρφωση της αρχικής επιχειρηματικής στρατηγικής και των ρινοτ προτείνεται ως ένα πρόσφορο πεδίο στους ερευνητές του πεδίου της επιχειρηματικότητας για περαιτέρω ποιοτική και ποσοτική διερεύνηση υπό το πρίσμα των τριών κύριων προσεγγίσεων και πιο συγκεκριμένα της οικονομικής, της προσωπολογικής και εκείνης των κοινωνικών χαρακτηριστικών. Στην παρούσα μελέτη, έγινε αναφορά στην εκπαίδευση και την εμπειρία του επιχειρηματία, αλλά δεν έγινε προσπάθεια συσχέτισμού αυτών με το υπό μελέτη ζήτημα.

Ένας άλλος περιορισμός είναι ότι η παρούσα έρευνα εστιάζει κύρια στην δημιουργία και αναθεώρηση της επιχειρηματικής στρατηγικής και στην ερμηνεία των μηχανισμών εκείνων που συνδέουν τον πειραματισμό με τη μάθηση και τις στρατηγικές επιλογές. Δεν λαμβάνει υπόψιν της κατά πόσο επιτυχημένες είναι αυτές οι στρατηγικές ούτε την επίδρασή τους στην κερδοφορία και την απόδοση της επιχείρησης. Και σε αυτή την κατεύθυνση προτείνεται επέκταση της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας με ενδεικτική διερεύνηση το πώς διαφορετικοί τύποι πειραματισμών επηρεάζουν τις επιδόσεις της επιχείρησης ή πώς αυτό ερμηνεύεται σε συγκεκριμένους κλάδους. Σε διακλαδικές μελέτες αξίζει να ερευνηθούν οι ιδιαιτερότητες και η ποικιλότητα στους διάφορους τομείς των μικρών και ΜΜΕ όσον αφορά στην αξία του πειραματισμού και την αποκτημένης πληροφόρησης και γνώσης.

Θα μπορούσαν επίσης να ληφθούν υπόψη και άλλες παράμετροι όπως ο ρόλος των χαρακτηριστικών του επιχειρηματία (π.χ. η ηλικία, η πρότερη εμπειρία, η εκπαίδευση κοκ) αλλά η προσθήκη αυτών ξέφευγε από το σκοπό της παρούσας μελέτης. Έτσι, αν και έγιναν αναφορές σε τέτοια στοιχεία δεν χρησιμοποιήθηκαν στο σχολιασμό, ο οποίος επικεντρώθηκε στο υπό εξέταση θέμα. Θα ήταν όμως πολύ ενδιαφέρον να γίνει διερεύνηση με βάση τέτοιου είδους παράγοντες.

7.2. Συμβολή της έρευνας

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς η παρούσα διπλωματική εργασία συμβάλλει στην βελτίωση δημιουργίας και εξέλιξης της επιχειρηματικής στρατηγικής των νεοφυών επιχειρήσεων, μέσω των ισορροπιών πειραματισμού, μάθησης και νέων στρατηγικών επιλογών.

Συγκεκριμένα, μια πρώτη συμβολή της παρούσας εργασίας είναι ο εντοπισμός μιας μέσης οδού διαμόρφωσης και αναθεώρησης της επιχειρηματικής στρατηγικής μιας νεοφυούς επιχείρησης. Η σχετική βιβλιογραφία έως σήμερα δεν παρέχει σαφείς απαντήσεις για το αν τελικά οι νεοσύστατες επιχειρήσεις χρειάζονται στρατηγικά πλαίσια ή την δυνατότητα και ικανότητα αξιολόγησης πολλαπλών προσεγγίσεων για την εμπορευματοποίηση. Η προτεινόμενη κατεύθυνση με βάση τη μελέτη υποδεικνύει την ανάγκη τόσο ενός επίσημου στρατηγικού πλαισίου, ιδιαίτερα κατά την αναζήτηση χρηματοδότησης, όσο και την ευελιξία δημιουργίας νέων στρατηγικών επιλογών μέσω του πειραματισμού, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν ακόμη και σε ολόκληρη στροφή της στρατηγικής (pivot).

Επιπλέον, παρά την προφανή σημασία στην αρχική διαμόρφωση της στρατηγικής, καθώς και την αυξανόμενη επιρροή των μεθόδων που αναπτύχθηκαν όπως η προσέγγιση Lean Startup (Ries, 2011), ο πειραματισμός σε επιχειρήσεις έχει λάβει σχετικά λίγη προσοχή στη βιβλιογραφία. Ενώ μερικοί μελετητές θεωρούν τον πειραματισμό ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρηματικότητας (Kerr, Nanda & Rhodes-Kropf, 2014), μόλις πρόσφατα άρχισαν να παρουσιάζονται εμπειρικές μελέτες που διερευνούν αυτή την έννοια (π.χ. Contigiani, 2018). Μία επομένως περαιτέρω συμβολή της μελέτης είναι η περαιτέρω διερεύνηση των διαδικασιών του πειραματισμού και ο συσχετισμός τους με την μάθηση και τη δημιουργία και επιλογή νέων στρατηγικών κατευθύνσεων.

Μια ακόμη σημαντική συμβολή της εργασίας αφορά την ανάδειξη της αξίας των pivot και του πειραματισμού σε μια «τυπική» μικρή ή μικρομεσαία νεοφυή επιχείρηση. Η έως τώρα εμπειρική έρευνα αφορούσε είτε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και μάλιστα τις γνωστές ως «γαζέλες» εξαιτίας της αξιοσημείωτης ανάπτυξής τους, είτε γνωστούς κολοσσούς. Έμενε όμως ουσιαστικά αναπάντητο το ερώτημα αν οι αρχές αυτές και η δυνατότητα ουσιαστικής στρατηγικής αλλαγής είναι

εφικτή και πώς στο πάνω από 95% στην Ελλάδα αλλά και παγκόσμια. Η παρούσα εργασία αποδεικνύει ότι οι μηχανισμοί υπάρχουν και ρίχνει φως στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν.

Επιπλέον, η επαλήθευση των βασικών αρχών της επιχειρηματικότητας συμβάλει στην περαιτέρω ενδυνάμωση της σχετικής θεωρίας με εστίαση στις μικρές μεγέθους επιχειρήσεις. Η ανάλυση της OMMA δείχνει ότι υπάρχει σημαντική εξάρτηση της επιχειρηματικής πορείας από την αρχική επιλογή, πράγμα που σημαίνει ότι οι επιχειρηματίες θα πρέπει να πειραματίζονται και να εξετάζουν πολλαπλές διαδρομές για την επιλογή της αγοράς και του ανταγωνισμού. Αντί όμως της άμεσης δέσμευσης ως απάντηση στη θετική ανατροφοδότηση, οι επιχειρηματίες οφείλουν να επεκτείνουν την αναζήτηση τους για να προσδιορίσουν την καλύτερη εναλλακτική λύση μεταξύ διάφορων πιθανών διαδρομών και στρατηγικών επιλογών.

Πιθανά η σημαντικότερη συμβολή της εργασίας είναι ότι αναδεικνύει την ύπαρξη διαδικασιών διαμόρφωσης της αρχικής επιχειρηματικής στρατηγικής και των στρατηγικών επιλογών σε μικρές τυπικές νεοφυείς επιχειρήσεις που πιθανά, όταν ιδρύονται δεν επιδεικνύουν κάτι ριζικά καινοτόμο όπως η PayPal και η Yelp (Bajwa et al. ,2017) αλλά, που όταν ιδρύονται, επίσης κάτω από συνθήκες έντονης αβεβαιότητας, περιορισμένων πόρων και συνήθως χωρίς ξεκάθαρο στόχο. Αποδεικνύει ότι και αυτού του είδους οι επιχειρήσεις συχνά χαράζουν ριζικά νέες πορείες, χτίζοντας ισορροπίες μεταξύ του πειραματισμού, της μάθησης και του αποτελέσματος της στροφής σε νέες στρατηγικές επιλογές.

Ιδιαίτερα σε πρακτικό επίπεδο, η παρούσα εργασία υποδεικνύει ότι οι επιχειρηματίες αυτού του είδους των επιχειρήσεων θα πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά διαφορετικές προσεγγίσεις για την εμπορευματοποίηση μιας ιδέας τους, εξερευνώντας πολλαπλές διαδρομές μέσα από πειραματισμούς και τη μάθηση που προκύπτει από την ανατροφοδότηση, αλλά χωρίς να δημιουργούν σημαντικές δεσμεύσεις. Εξάλλου οι μικρές καθημερινές επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους οφείλουν να είναι ευέλικτες.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aldrich, H.E., (2001), Who wants to be an evolutionary theorist: remarks on the occasion of the Year 2000 OMT, Distinguished Scholarly Career Award Presentation. *Journal of Management. Inquiry*. 10 (2), 115–127.

Bajwa, S. S., Wang, X., Duc, A. N., Chanin, R. M., Prikladnicki, R., Pompermaier, L. B., & Abrahamsson, P. (2017). Start-ups must be ready to pivot. *IEEE Software*, 34(3), 18–22.

Bhide, A. (2003). *The origin and evolution of new business*. New York, NY: Oxford University Press.

Blank, S., (2013). Why the lean start-up changes everything? *Harvard business review*, 91 (5), pp.63-72.

Brush, C. G., Edelman, L. F., & Manolova, T. S. (2015). To pivot or not to pivot: Why do nascent ventures change their business models? (Summary). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 35(1), 3.

Brynjolfsson, Erik, and Andrew McAfee. (2014), *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company.

Camuffo, D., della Valle, A., Becherini, F., & Zanini, V. (2020). Three centuries of daily precipitation in Padua, Italy, 1713–2018: history, relocations, gaps, homogeneity and raw data. *Climatic Change*, 162(2), 923-942.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2/3), 354–363.

- Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Sciences Quarterly*, 17, 1–25.
- Collis, D. (2016). Lean strategy. *Harvard Business Review*, 94(3), 62-68.
- Contigiani, A., (2018). Experimentation, Learning, and Appropriability in Early-Stage Ventures. Available at SSRN .
- Creswell, J. W., (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles, CA: SageDalland, 2012)
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. and Covin, J.G., (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic management journal*, 18(9), pp.677-695.
- Drori, I., Honig, B. and Wright, M.,(2009). Transnational entrepreneurship: An emergent field of study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (5), pp.1001-1022.
- Eisenhardt, K.M., (1989) Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14 (4), pp.532-550.
- Eisenhardt, K.M. and Zbaracki, M.J., (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13 (S2), pp.17-37.
- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2019). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. Forthcoming in *Long Range Planning* (Open Access).
- Fjeld, J. (2018). How to test your assumptions. *MIT Sloan Management Review*, 89–90
- Foss, N.J. and Klein, P.G., (2005). Entrepreneurship and the economic theory of the firm: any gains from trade?. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 55-80). Springer, Boston,
- Foster, M. A., Fowler, P. A., Fuller, M. F., & Knight, C. H. (1988). Non-invasive methods for assessment of body composition. *Proceedings of the Nutrition Society*, 47(3), 375-385.
- Frake, J. (2017). Selling out: The inauthenticity discount in the craft beer industry. *Management Science*, 63(11), 3930-3943.

- Ganco, M., Holcomb, T.R., McDonald, R., (2016). *Entrepreneurial strategy*. Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Ganco, M., Holcomb, T. and McDonald, R., (2018). *Entrepreneurial Strategy* , Ewing Marion Kauffman Foundation .
- Gans, J., Scott, E.L. and Stern, S., (2018). Strategy for start-ups. *Harvard Business Review* , 96 (3), pp.44-51.
- Gans, J.S., Stern, S. and Wu, J., (2019). Foundations of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal*, 40(5), pp.736-756.
- Garud, R., Gehman, J. and Giuliani, A.P., 2014. Contextualizing entrepreneurial innovation: A narrative perspective. *Research Policy* , 43 (7), pp.1177-1188.
- Gavetti, G. and Rivkin, J.W., (2007). On the origin of strategy: Action and cognition over time. *Organization Science* , 18 (3), pp.420-439.
- Gersick, C.J., (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management journal* , 31 (1), pp.9-41.
- Gersick, C.J., (1994). Pacing strategic change: The case of a new venture. *Academy of management journal* , 37 (1), pp.9-45.
- Grimes, M.G., (2018). The pivot: How founders respond to feedback through idea and identity work. *Academy of Management Journal* , 61 (5), pp.1692-1717.
- Gruber, M., & Tal, S. (2017). Where to play: 3 steps for discovering your most valuable market opportunities. Pearson Education Limited.
- Guinan, P. J., & Parise, S. (2017). Pilot, pivot, and pitch: Applying a rapid value realization approach to designing digital solutions at Johnson & Johnson. Babson College.
- Gupta, V.K., Chiles, T.H. and McMullen, J.S., (2016). A process perspective on evaluating and conducting effectual entrepreneurship research. *Academy of Management Review*, 41 (3), pp.540-544.
- Hall, B., Helmers, C., Rogers, M. and Sena, V., (2014). The choice between formal and informal intellectual property: a review. *Journal of Economic Literature*, 52 (2), pp.375-423.

Hampel, C. E., Tracey, P., & Weber, K. (2020). The art of the pivot: How new ventures manage identification relationships with stakeholders as they change direction. *Academy of Management Journal*, 63(2), 440-471.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-16

Hölzl, W., & Friesenbichler, K.. (2007). Are gazelles more innovative than other firms. WIFO, Austria (mimeo).

Hutzschenreuter, T. and Kleindienst, I., (2006). Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of management* , 32 (5), pp.673-720.

Ireland, R.D., Hitt, M.A. and Sirmon, D.G., (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), pp.963-989.

Jalonen, H., (2011). The uncertainty of innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Research*, 4(1).

Karagouni G. (2018) “The Role Of Dynamic Entrepreneurial Capabilities And Innovation In Intergenerational Succession Of Family Business”, in D. Vrontis, Y. Weber, A. Thrassou, R. Shams, E. Tsoukatos (Eds) *Innovation and Capacity Building -Cross-Disciplinary Management Theories for Practical Applications*, Palgrave Macmillan, Springer International Publishing, ISBN 978-3-319-90945-5 pp 31-54

Karagouni G. (2016), *Knowledge Intensive Entrepreneurship, Innovation and Production Technologies in Low-Technology Industries*, PhD Thesis, NTUA, Greece <http://dspace.lib.ntua.gr/handle/123456789/42442>

Karagouni G., (2015). Knowledge-intensive entrepreneurship and performance during the crisis: cases of the Greek wood industry, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 11, No 2/3, pp. 232-246 DOI: 10.1504/WREMSD.2015.068581,

Karagouni G., (2014), “Knowledge Intensive Entrepreneurship and Innovation in low-tech industries”: a capabilities perspective, DRUID Academy Conference 2014, in *Economics and management of innovation, technology and organizations*, Aalborg, Denmark, January 15- 17

- Katz, J., & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of management review*, 13(3), 429-441.
- Kay, N. M. (2018). Extending the dynamic capabilities framework: Pisano on choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 27(6), 1159-1163.
- Kerr, W.R., Nanda, R. and Rhodes-Kropf, M., (2014). Entrepreneurship as experimentation. *Journal of Economic Perspectives*, 28 (3), pp.25-48.
- Kirtley, J., & O'Mahony, (2018). What is a Pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and Pivot. *Strategic Management Journal*, 2(3), 1-48.
- Klein, Peter G., Jay B. Barney, and Nicolai J. Foss. "Strategic entrepreneurship." Available at SSRN 2137050 (2012).
- Knight, F.H., (1921). Risk, uncertainty and profit. New York: Hart, Schaffner and Marx
- Knudsen, Thorbjørn and Daniel A Levinthal. 2007. "Two faces of search: Alternative generation and alternative evaluation." *Organization Science* 18(1):39–54.
- Kohavi, Ron and Roger Longbotham. 2017. "Online controlled experiments and A/B testing." *Encyclopedia of machine learning and data mining* pp. 922–929
- Kohavi, Ron, Randal M Henne and Dan Sommerfield. 2007. Practical guide to controlled experiments on the web: listen to your customers not to the hippo. In *Proceedings of the 13th ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining*. ACM pp. 959–967.
- Kuratko, D.F. and Audretsch, D.B., (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (1), pp.1-17.
- Leatherbee, M., & Katila, R. (2019). The lean startup method: Team composition, hypothesis-testing, and early-stage business models. *Hypothesis-testing, and Early-stage Business Models* (August 15, 2019).
- Leiblein, M. J., Reuer, J. J., & Zenger, T. (2018). What makes a decision strategic?. *Strategy Science*, 3(4), 558-573.

- Levinthal, D.A., (1997). Adaptation on rugged landscapes. *Management science*, 43 (7),pp.934-950.103
- Levinthal, D., & Contigiani, A. (2018). Situating the construct of Lean Startup: Adjacent “conversations” and possible future directions. In SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3174799
- March, J.G., (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics* , pp.587-608.
- March, J.G., (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2 (1), pp.71-87.
- Maurya, A., (2012). Running lean: iterate from plan A to a plan that works" O'Reilly Media,Inc."
- McDonald, R. M., & Eisenhardt, K. M. (2020). Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 483-523.
- McDonald, R., & Gao, C. (2019). Pivoting isn't enough? Managing strategic reorientation in new ventures. *Organization Science*, 30(6), 1289–1318.
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13–30.
- McGrath, Rita Gunther and IC MacMillan. 2000. “The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty (Vol. 284).”
- McKelvie, A., Haynie, J.M. and Gustavsson, V., (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 26(3), pp.273-292.
- McMullen, J.S. and Dimov, D., (2013). Time and the entrepreneurial journey: The problems and promise of studying entrepreneurship as a process. *Journal of Management Studies*, 50 (8), pp.1481-1512.
- McMullen, J.S. and Shepherd, D.A., (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*, 31(1), pp.132-152.

- Milliken, F.J., (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12(1), pp.133-143.
- Mintzberg, H., (1978). Patterns in strategy formation. *Management science* , 24 (9), pp.934-948.
- Mintzberg, H., (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), pp.107-114.
- Mintzberg, H. and Lampel, J., (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan management review*, 40 , pp.21-30.
- Mintzberg, H. and Waters, J.A., (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal* , 6 (3), pp.257-272.
- Mitroff, I. I., & Emshoff, J. R. (1979). On strategic assumption-making: A dialectical approach to policy and planning. *Academy of Management Review*, 4(1), 1-12.
- Mohr, L.B., (1982). Explaining organizational behavior. Jossey-Bass.
- Moore, G. A. (1991). Crossing the chasm: Marketing and selling technology products to mainstream customers. New York, NY: Harper Business.
- Murray, F. and Tripsas, M., (2004). The exploratory processes of entrepreneurial firms: The role of purposeful experimentation. In *Business strategy over the industry lifecycle* (pp. 45-75). Emerald Group Publishing Limited.
- Murray, J.A., (1984). A concept of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal* , 5 (1), pp.1-13.
- Nisbet, J. and Watt, J. (1984). Case study: In J.Bell, T. Bush, A. Fox, J. Goodey and S. Goulding (eds) *Conducting Small-Scale Investigations in Educational Management*. London: Harper & Row, 79-92.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y., (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* . John Wiley & Sons.
- Peng, M. W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of management review*, 28(2), 275-296.
- Pentland, 1999,
- Pettigrew, A.M., (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal* , 13 (S2), pp.5-16.

- Pillai, S., Goldfarb, B. D., & Kirsch, D. (2019). The origins of firm strategy: Learning by economic experimentation and strategic pivots in the early automobile industry. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3484764>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors with a new introduction*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Reymen, I.M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U. and Van Burg, E., (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation. *Strategic entrepreneurship journal* , 9 (4), pp.351-379.
- Ries, E., (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* . Crown Books
- Ries, E. (2017). *The startup way: how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth*. Currency.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of management journal*, 44(6), 1263-1280.
- Rivkin, J. W., & Siggelkow, N. (2006). Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design. *Management Science*, 49(3), 290–311. Rogers, 2010)
- Rodriguez, A. (1985). Entry and price dynamics in a perfect foresight model. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 9(3), 251-271.
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, England: Edward Elgar.
- Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial*. MIT Press.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.

- Thomke, S. H. (2001). Managing experimentation in the design of new products. *Management Science*, 44(6), 743–762.
- Tripsas, M. (2009). Technology, identity, and inertia through the lens of “The Digital Photography Company”. *Organization science*, 20(2), 441-460.
- Tsoukas, H., & Knudsen, C. (2002). The conduct of strategy research. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *The handbook of strategy and management* (chap. 18, pp. 411-435). London: Sage.
- Van de Ven, A. H., & Engleman, R. M. (2004). Event-and outcome-driven explanations of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 343-358.
- Van de Ven, A. H. 2007. *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3(1), 119–138.
- Yang, X., Sun, S. L., & Zhao, X. (2019). Search and execution: examining the entrepreneurial cognitions behind the lean startup model. *Small Business Economics*, 52(3), 667-679.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of management review*, 27(3), 414-431.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic management journal*, 29(1), 1-26.