

Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας
ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Δρ. Δημήτρης Ασκούνης, Καθηγητής ΕΜΠ
Ιωσήφ Αλβέρτης, Ηλεκτρολόγος Μηχανικός
& Μηχανικός Η/Υ ΕΜΠ, MBA



Δρ. Δημήτρης Ασκούνης,
Καθηγητής ΕΜΠ

Ιωσήφ Αλβέρτης
Ηλεκτρολόγος Μηχανικός & Μηχανικός Η/Υ ΕΜΠ, MBA

ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Αθήνα 2014

“Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Πρόγραμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.”

Ένας σύγχρονος πρακτικός οδηγός για την ανάπτυξη επιχειρηματικών δράσεων στην ψηφιακή οικονομία. Παρουσιάζονται και αναλύονται με επίκαιρα παραδείγματα οι επιχειρηματικές πρακτικές, τα μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης, τα καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα, τα μοντέλα χρηματοδότησης και άλλα θέματα που ενδιαφέρουν σήμερα τον Ηλεκτρολόγο Μηχανικό και Μηχανικό Η/Υ που αναζητάει να αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα στον ψηφιακό κλάδο.

Το κεφάλαιο αναπτύχθηκε για εκπαιδευτικό σκοπό.

Περιεχόμενα

Πρόλογος	5
1. Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα	6
1.1. Η έννοια της επιχειρηματικότητας και της νεοφυούς επιχείρησης	6
1.2. Η επιχειρηματικότητα ως επιλογή σταδιοδρομίας	7
1.3. Παράγοντες επιτυχίας, μύθοι & προκαταλήψεις	9
2. Επιχειρηματικότητα στην ψηφιακή οικονομία	16
2.1. Στοιχεία Επιχειρηματικού μοντέλου επιχείρησης στην ψηφιακή οικονομία	16
2.1.1. Πρόταση αξίας	20
2.1.2. Οικονομικό μοντέλο	21
2.1.3. Ανάλυση αγοράς	23
2.1.4. Ανάλυση ανταγωνισμού	25
2.1.5. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	27
2.1.6. Επιχειρηματική στρατηγική	28
2.1.7. Οργανωτική ανάπτυξη και ομάδα διοίκησης	30
2.2. Επιχειρηματικά μοντέλα επιχειρήσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν	30
2.2.1. Ηλεκτρονική πώληση	30
2.2.2. Πάροχος υπηρεσιών	31
2.2.3. Πάροχος κοινότητας	31
2.2.4. Πάροχος περιεχομένου	32
2.2.5. Εφαρμογές κινητών τηλεφώνων	32
2.2.6. Πλατφόρμα διπλής κοινότητας	33
3. Πρακτικά θέματα νεοσύστατων ψηφιακών επιχειρήσεων	34
3.1. Συνθήκες αδειοδότησης ψηφιακής επιχείρησης	34
3.2. Συνθήκες χρηματοδότησης ψηφιακής επιχείρησης	38
3.3. Δομές & υποδομές υποστήριξης καινοτομίας και επιχειρηματικότητας	41
3.4. Συνθήκες κόστους ψηφιακής επιχείρησης	41
3.5. Απαιτήσεις σε δεξιότητες και ανθρώπινο δυναμικό	43
3.6. Διαδικασίες παραγωγής	44
3.7. Συνθήκες διανομής και προώθησης πωλήσεων	45
3.8. Η Διοίκηση σε βάθος χρόνου	47
3.8.1. Από τη δημιουργικότητα (creativity) στην κατεύθυνση (direction)	48
3.8.2. Αντιπροσωπεία (delegation), Συντονισμός (coordination) και Συνεργασία (collaboration)	50
3.9. Εκπόνηση Επιχειρηματικού Σχεδίου	51
3.9.1. Επιτελική Σύνοψη	52
3.9.2. Περιγραφή της επιχείρησης	52
3.9.3. Προϊόντα και υπηρεσίες	53

3.9.4. Ανάλυση αγοράς-ανταγωνισμού	53
3.9.5. Σχεδιασμός μάρκετινγκ	55
3.9.6. Σχεδιασμός λειτουργιών	56
3.9.7. Οργανωσιακός σχεδιασμός	56
3.9.8. Οικονομικός σχεδιασμός	57
3.9.9. Εκτίμηση κινδύνων	58
3.9.10. Το επιχειρηματικό σχέδιο ως όχημα χρηματοδότησης	58
4. Χρήσιμες Πηγές Πληροφόρησης	60

Πρόλογος

Το κείμενο αυτό αποτελεί έναν αυτοτελή οδηγό επιχειρηματικότητας που απευθύνεται κυρίως σε φοιτητές ψηφιακών τεχνολογιών. Σκοπός του είναι η κατανόηση των βασικών εννοιών επιχειρηματικότητας, η επεξήγηση των βασικών τμημάτων που αποτελούν ένα επιχειρησιακό σχέδιο, η παρουσίαση γνωστών εργαλείων που θα βοηθήσουν στην κατανόηση και στην ανάπτυξη συνεκτικών επιχειρηματικών σχεδίων, αλλά και η περιγραφή πολλών πρακτικών θεμάτων που μπορεί να απασχολήσουν τους ενδιαφερόμενους. Η ανάλυση προσπάθησε να καλύψει ένα ευρύ φάσμα πληροφορίας και να είναι χρήσιμη τόσο σε έμπειρα άτομα στον χώρο όσο και σε άτομα που τώρα μαθαίνουν περί επιχειρηματικότητας. Για αυτό το λόγο γίνεται χρήση όσο το δυνατόν περισσότερων παραδειγμάτων, για να βοηθήσουν τον αναγνώστη να κατανοήσει καλύτερα περίπλοκες έννοιες, αλλά και να ανατρέξει ο ίδιος στις αντίστοιχες ιστορίες για να καταλάβει το ευρύτερο πλαίσιο.

Έτσι, στο Κεφάλαιο 1 γίνεται μία εισαγωγή σε θέματα επιχειρηματικότητας και καινοτομίας, το Κεφάλαιο 2 αναφέρεται στην επιχειρηματικότητα στην ψηφιακή οικονομία και περιγράφει τί είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο και από ποια μέρη αποτελείται, στο Κεφάλαιο 3 αναφέρονται πρακτικά θέματα που μπορεί να απασχολήσουν τον αναγνώστη. Τέλος, λόγω της ευρείας διάστασης του αντικειμένου της καινοτομικής επιχειρηματικότητας, στο Κεφάλαιο 4 υπάρχει ένας κατάλογος από ενδεικτικώς προτεινόμενα βιβλία, αναφορές και χρήσιμες πηγές πληροφόρησης που μπορούν να βοηθήσουν όποιον ενδιαφέρεται να διευρύνει και να εμβαθύνει τις γνώσεις του στο συγκεκριμένο πεδίο.

1. Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα

1.1. Η έννοια της επιχειρηματικότητας και της νεοφυούς επιχείρησης

Η επιχειρηματικότητα σαν έννοια μελετάται κάτω από το πρίσμα πολλών επιστημών, όπως η Κοινωνιολογία, η Διοίκηση Επιχειρήσεων και τα Οικονομικά. Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις γύρω από την έννοια, όλες όμως σχετίζονται με τη χρήση πόρων από μία ομάδα και φέρουν ένα βαθμό ρίσκου, δηλαδή αβεβαιότητας, ως προς το αποτέλεσμα τους.

- Επιχειρηματικότητα είναι η οργάνωση μιας ομάδας ανθρώπων σε μια επιχειρηματική οντότητα που θα αναλάβει την εκτέλεση μια ιδέας (Everett Hagen).
- Επιχειρηματίας είναι αυτός που συλλαμβάνει μια δημιουργική ιδέα, την προσαρμόζει σε ευκαιρία αγοράς και συγκεντρώνει όλους εκείνους τους πόρους που είναι απαραίτητοι για την υλοποίησή της με σκοπό αργότερα να αποκομίσει κέρδος. Οι επιχειρηματίες αναλαμβάνουν οικονομικό και διαχειριστικό ρίσκο αλλά το πιο σημαντικό είναι ότι θέτουν σε κίνδυνο την ίδια τους τη σταδιοδρομία για την πραγματοποίηση της ιδέας τους (Gartner, 1990¹).
- Επιχειρηματικότητα είναι η δυνατότητα και η επιθυμία για ανάπτυξη, οργάνωση και διαχείριση μίας επιχειρηματικής προσπάθειας, μαζί με όποια ρίσκα απαιτούνται, προκειμένου να δημιουργηθεί κέρδος. Η πιο απλή μορφή επιχειρηματικότητας είναι η έναρξη μίας νέας επιχείρησης. Από οικονομικής άποψης, η επιχειρηματικότητα συνδυάζει τη χρήση γης, εργατικού δυναμικού, φυσικών πόρων και κεφαλαίων με στόχο την επίτευξη κέρδους. Το επιχειρηματικό πνεύμα χαρακτηρίζεται από την καινοτομία και την ανάληψη ρίσκου και είναι βασικό κομμάτι της δυνατότητας ενός έθνους να επιτυγχάνει σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και αυξανόμενο ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον (Business Dictionary, 2015²).

Πρέπει να γίνει επομένως αντιληπτό ότι η ίδρυση μίας εταιρίας αποτελεί την έναρξη της επιχειρηματικότητας και βασικά συστατικά αποτελούν η ιδέα, η οποία και υλοποιείται με τη χρήση πόρων και το ρίσκο. Άρα, απώτερος σκοπός του ατόμου που αναλαμβάνει αυτό το ρίσκο είναι η επίτευξη μίας μορφής κέρδους (οικονομικού, κοινωνικού, προσωπικού κλπ.). Η επιχειρηματικότητα μπορεί δηλαδή να είναι μία διαρκής διαδικασία που μπορεί να βρίσκεται θέση και σε μία εταιρία που λειτουργεί για δεκαετίες. Ιδιαίτερη έμφαση όμως δίνεται πρόσφατα σε νεοφυείς επιχειρήσεις, οι οποίες εν δυνάμει μπορεί να έχουν

¹ Gartner, W.B. (1990). "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?", Journal of Business Venturing, pp. 11-26.

² <http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.html>

μεγαλύτερο βαθμό επιχειρηματικότητας. Σχετικά με τις νεοφυείς επιχειρήσεις (startups) υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί, αλλά ο επικρατέστερος κατά τον Steve Blank³ είναι ο εξής:

- Μία νεοφυής επιχείρηση (startup) είναι ένας προσωρινός οργανισμός σχεδιασμένος να αναζητά επαναλαμβανόμενα και αυξανόμενα επιχειρηματικά μοντέλα. Ένα startup μπορεί να είναι μία νέα οντότητα ή και ένα νέο τμήμα ή και μία μονάδα μίας υπάρχουσας εταιρίας. Ένα startup σχετίζεται άμεσα με την ανάπτυξη (growth), καθώς είναι μία προσπάθεια για παγκόσμια επέκταση, μία απόπειρα να χτιστεί μία επιχείρηση με παγκόσμια εμβέλεια και δισεκατομμύρια ετήσια έσοδα.

Με άλλα λόγια, τη στιγμή που μία επιχείρηση βρει ένα επιχειρηματικό μοντέλο, άρα έναν τρόπο να είναι βιώσιμη και δώσει έμφαση στην ανάπτυξη της αγοράς της, παύει να αποκαλείται νεοφυής επιχείρηση (startup). Στην πράξη, αυτό συνήθως σημαίνει μία εξωτερική χρηματοδότηση με στόχο την επέκταση σε νέες αγορές, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί για μαζικές προσλήψεις προσωπικού που θα καλύψουν τις αυξανόμενες ανάγκες και για προώθηση στις νέες αγορές.

1.2. Η επιχειρηματικότητα ως επιλογή σταδιοδρομίας

Είναι συχνό το φαινόμενο να αναφέρεται η επιχειρηματικότητα σαν επιλογή σταδιοδρομίας. Όντως υπάρχουν άτομα που επιθυμούν να ξεκινήσουν μία δική τους επιχείρηση, κυρίως οι ελεύθεροι επαγγελματίες και να ζουν από αυτή. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα η επιχείρηση μπορεί να μεγαλώσει αρκετά και από ατομική να γίνει μία επιχείρηση μεγαλύτερου εύρους. Είναι όμως άστοχο να συνδέεται η επιχειρηματικότητα με παραδοσιακά επαγγέλματα αφού δεν περιέχουν τον παράγοντα της αναζήτησης ενός νέου επιχειρηματικού πλάνου. Για παράδειγμα, είναι γνωστό πώς θα λειτουργεί ένα ιατρείο, ένα αρχιτεκτονικό γραφείο ή ένα νομικό γραφείο. Αν όμως προσπαθήσει ένας δικηγόρος να αναπτύξει μία ιστοσελίδα προκειμένου να πληρώνεται για τις νομικές του υπηρεσίες από απόσταση και καταφέρει να ξεπεράσει τυχόντα νομικά θέματα, δοκιμάζει ξαφνικά ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο, όπου ο πελάτης πληρώνει για νομικές συμβουλές από απόσταση και όχι για νομική εκπροσώπηση, αυτό μπορεί να αποτελεί ένα νέο μοντέλο λειτουργίας των νομικών υπηρεσιών από δικηγόρους και να χαρακτηριστεί κίνηση επιχειρηματικότητας.

Εδώ πρέπει να διευκρινιστεί ότι η ύπαρξη ρίσκου δεν κάνει μία τέτοια προσπάθεια απευθείας ριψοκίνδυνη, απλά η ύπαρξη μεγάλου ρίσκου σημαίνει και ενδεχόμενη μελλοντική ανάπτυξη και μεγαλύτερα κέρδη. Άρα δεν είναι κατακριτέα τα παραδοσιακά επαγγέλματα, απλά βρίσκονται σε καταστάσεις κλασικών, παραδοσιακών οικονομικών μοντέλων, άρα και καταστάσεις έντονου ανταγωνισμού. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που τα σχόλια σε όσους πηγαίνουν σε παραδοσιακούς τομείς ατομικών ή μικρών επιχειρή-

³ <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

σεων, κρίνουν την επιλογή τους σαν δύσκολη και άκρως ανταγωνιστική. Για παράδειγμα, ένας οδοντίατρος δε μπορεί να χρεώσει πολύ περισσότερο για μία εργασία, σε σχέση με κάποιον συνάδελφό του, εκτός αν διαθέτει κάποια δημοφιλία ή κάποιο τίτλο εξειδίκευσης. Να ρίξει τις τιμές για πολύ επίσης δεν τον διαφοροποιεί αρκετά και τον ρίχνει σε επίπεδα κόστους.

Η πιο ασφαλής ίσως πορεία για κάποιον να ξεκινήσει να είναι επιχειρηματίας είναι να έχει ήδη κάποια εργασιακή εμπειρία σε μία εταιρία. Είναι συχνό το φαινόμενο ένας εργαζόμενος να αναπτύσσει ένα σημαντικό δίκτυο πελατών που να τον εμπιστεύονται προσωπικά για τις ικανότητές του, οπότε να μπορεί να ιδρύσει μία άλλη εταιρία και να επιχειρήσει να την «τρέξει» διαφορετικά. Μία άλλη περίπτωση, πιο σχετική με τα τεχνικά επαγγέλματα, είναι να παρατηρηθεί ένα πρόβλημα μέσα στην ίδια την εταιρία, που είτε η εταιρία πληρώνει ακριβά κάποιον να τη λύσει, ή ακόμα δεν την λύνει μόνιμα. Για παράδειγμα, μπορεί η εταιρία να καταχωρεί τη μισθοδοσία πρώτα χειρόγραφα και μετά να καταχωρεί τα δεδομένα σε κάποιο εξειδικευμένο λογισμικό, χωρίς καμία επεξεργασία. Τότε ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αν λύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα, η εταιρία του θα έχει μία σημαντική μείωση κόστους και, αν μπορεί να τρέξει το εγχείρημα μόνος του, ιδρύει μία επιχείρηση και έχει για πελάτη την παλιά του εταιρία. Φυσικά αυτό προϋποθέτει ότι το πρόβλημα αυτό θα είναι πρόβλημα και άλλων πελατών, προκειμένου να δημιουργηθεί μία αξιόλογη αγορά.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας είναι η ανάληψη ρίσκου για τον επιχειρηματία. Πολλές φορές κάποιος όταν ζητήσει ένα δάνειο ή μία χρηματοδότηση από έναν επενδυτικό οργανισμό, αναφέρεται από την υποψήφια πηγή χρηματοδότησης το ρίσκο που υπάρχει, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε απόρριψη της επένδυσης ή σε αναζήτηση οικονομικών εγγυήσεων. Όμως μεγάλο είναι και το προσωπικό ρίσκο που παίρνουν οι επιχειρηματίες. Εκτός από απώλεια προσωπικού χρόνου, όπως χρόνο με την οικογένεια ή τους φίλους, ένας επιχειρηματίας έχει το κόστος ευκαιρίας. Πιο συγκεκριμένα, προκειμένου να τρέξει κάποια νέα επιχείρηση πρέπει να αφήσει την προηγούμενη εργασία του, να πληρώσει από την τσέπη του ένα ποσό και να μην κάνει αίτηση για κάποια άλλη θέση. Για αυτό το λόγο δεν είναι λάθος να αναφέρεται ότι ο επιχειρηματίας πολλές φορές επενδύει με τον χρόνο του και με προσωπικό κόστος. Για αυτό το λόγο και ο ίδιος περιμένει και ελπίζει να έχει περισσότερες απολαβές στο μέλλον.

Παρατηρούνται δύο διαφορετικού τύπου επιχειρηματίες σε σχέση με το ρίσκο αυτό: (α) οι νέοι επιχειρηματίες χωρίς προηγούμενη εργασιακή εμπειρία και (β) άτομα τα οποία έχασαν πρόσφατα την εργασία τους. Στην πρώτη περίπτωση, οι νέοι επιχειρηματίες δεν έχουν μεγάλο προσωπικό κόστος αφού δεν έχουν κάποια εργασία ή οικογενειακές υποχρεώσεις, ενώ παράλληλα μπορεί να αντιλαμβάνονται μία ευκαιρία που μόλις εμφανίζεται. Για παράδειγμα ο ιδρυτής της εταιρίας Snapchat⁴ αντιλήφθηκε την ανάγκη για αποστολή μηνυμάτων που εξαφανίζονται μετά από λίγο, γιατί έζησε ο ίδιος στην εποχή της

4 <https://www.snapchat.com/>

ανόδου των προσωπικών μηνυμάτων στα «έξυπνα κινητά». Στη δεύτερη περίπτωση, άτομα που ίσως φοβήθηκαν να κάνουν το βήμα προς την αβεβαιότητα, το πήραν απόφαση όταν έχασαν την εργασία τους. Το φαινόμενο αυτό παρατηρήθηκε έντονα στις ΗΠΑ μετά την οικονομική κρίση του 2008 που άτομα με σημαντικές οικονομικές απολαβές και αποταμιεύσεις βρέθηκαν χωρίς εργασία λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και εν τέλει αυξήθηκαν οι νέες επιχειρήσεις από μεσήλικες, κυρίως στον χώρο των υπηρεσιών προς άλλες επιχειρήσεις (business to business).

Φυσικά, βασική διάσταση της επιχειρηματικότητας είναι η γνώση και το μορφωτικό επίπεδο του επιχειρηματία. Ένα άτομο που έχει τις γνώσεις προκειμένου να ασκήσει κάποιο επάγγελμα μπορεί να επιχειρήσει πιο εύκολα από ένα άτομο που του λείπουν οι σχετικές γνώσεις. Ένας σημαντικός λόγος είναι ότι δεν χρειάζεται να προσλάβει κάποιο τρίτο άτομο, κάτι που μπορεί να κοστίσει, προκειμένου να αποκτήσει τις ανάλογες ικανότητες. Και όταν ένας επιχειρηματίας δεν έχει την ανάλογη οικονομική επιφάνεια, είναι δύσκολο να επενδύει και οικονομικά στα πρώτα στάδια ανάπτυξης και με προσωπικό χρόνο. Ένας άλλος λόγος είναι ότι ουσιαστικά μία επιχείρηση λύνει ένα πρόβλημα σε ένα καταναλωτικό κοινό, οπότε άγνοια γνώσης της αγοράς βάζει την επιχείρηση σε σημαντικό κίνδυνο αποτυχίας. Φυσικά και πάλι, το μορφωτικό επίπεδο έχει να κάνει με την βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται ένας επιχειρηματίας. Για παράδειγμα επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, διαδικτύου, ή χρηματοοικονομικών απαιτούν βαθιά τεχνική γνώση του χώρου.

Τέλος, η μεγάλη ζήτηση σε επαγγέλματα τεχνολογίας και γνώσης, με παράλληλη αύξηση των μισθών στα συγκεκριμένα επαγγέλματα, έχει δώσει οικονομική δύναμη και γνώση τόσο στα άτομα να επιχειρήσουν βασισμένοι στις δικές τους δυνάμεις, αλλά και στους επενδυτές να χρησιμοποιήσουν κεφάλαια που έχουν κερδίσει οι ίδιοι σαν επιχειρηματίες προς νέες επενδύσεις. Τέτοια φαινόμενα είναι όλο και πιο συχνά σε περιοχής έντονης τεχνολογικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως η Σίλικον Βάλεϊ στην Καλιφόρνια. Έτσι, πολλοί εργαζόμενοι επιχειρούν, με περισσότερες ευκαιρίες μάλιστα, αφού έχουν αποκτήσει μία σημαντική οικονομική επιφάνεια, μία γνώση των κανόνων της αγοράς που θέλουν να δραστηριοποιηθούν και των προβλημάτων που έχουν οι πελάτες, αλλά και ένα σημαντικό δίκτυο συνεργατών που θα τους δώσει τη στήριξη που χρειάζονται.

1.3. Παράγοντες επιτυχίας, μύθοι & προκαταλήψεις

Υπάρχουν πολλοί και αστάθμητοι παράγοντες επιτυχίας για μία νέα επιχείρηση. Σε αυτή την ενότητα θα συζητηθούν οι παράγοντες που συνεισφέρουν στην επιτυχία, κατά πόσο είναι σημαντικοί και γιατί. Επιπλέον γίνεται σχολιασμός για το ποιος παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός σύμφωνα με τα στοιχεία της βιβλιογραφίας.

Ιδέα

Πολλές φορές αναφέρεται ο παράγοντας της ιδέας στην επιτυχία μίας νέας εταιρίας. Φυσικά έχει σημασία αν η ιδέα είναι πρωτότυπη, αλλά κυρίως σημασία έχει αν η ιδέα

λύνει όντως κάποιο πρόβλημα. Είναι εξαιρετικά δύσκολο μία νέα ιδέα να δημιουργεί κάποια νέα ανάγκη, αλλά και πάλι θα λύνει ένα ευρύτερο, γνωστό πρόβλημα. Για παράδειγμα, η τηλεόραση όταν αντικατέστησε το ραδιόφωνο έλυσε το πρόβλημα της ενημέρωσης και της ψυχαγωγίας με έναν καλύτερο τρόπο, την κινούμενη εικόνα. Αρχικά φυσικά η μουσική δε μπορούσε να επικοινωνηθεί καλύτερα μέσα από την τηλεόραση, αλλά εκπομπές και ειδήσεις έγιναν πιο διαδραστικές. Υπάρχουν αρκετά βιβλία και εγχειρίδια που εξηγούν πώς μπορεί κάποιος να πειραματιστεί στη δημιουργία νέων ιδεών⁵. Παρόλα αυτά, συνήθως είναι σημαντικό μία ιδέα να έχει κάποιο μοναδικό, δύσκολα αντιγράψιμο χαρακτηριστικό. Αυτό σε τεχνολογικό επίπεδο μπορεί να είναι μία πατέντα, η κοινότητα που έχει ήδη μία λύση, ένας μοναδικός αλγόριθμος ή μία μεγάλη βάση δεδομένων που επιτρέπει σε ένα σύστημα να έχει περισσότερο υλικό και μεγαλύτερη ακρίβεια στα αποτελέσματά του.

Έτσι συνήθως μία ιδέα πρέπει να δει τις ανάγκες της αγοράς και να προσφέρει μία καλύτερη, ή/και μία φθηνότερη λύση. Φυσικά υπάρχει η ανάγκη να αντιγράψει κάποιος μία ιδέα που κρίνεται πετυχημένη στο εξωτερικό. Έτσι λειτουργούσε παλαιότερα η επιχειρηματικότητα σε παραδοσιακές οικονομίες. Στον χώρο της τεχνολογίας κάτι τέτοιο όμως είναι εύκολο στην αρχή, αλλά λόγω των παγκοσμιοποιημένων αγορών μπορεί να οδηγήσει σε άμεσο ανταγωνισμό σε σύντομο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, όταν κάποιος επιχείρησε να φτιάξει μία υπηρεσία μίσθωσης ταξί στην Ελλάδα, σύντομα αντιμετώπισε τον ανταγωνισμό από εταιρίες των ΗΠΑ που είχαν μεγαλύτερο ποσό να διαθέσουν σε προώθηση. Φυσικά, η ανάπτυξη κοινότητας που είχε και το όνομα στην ελληνική αγορά μπορεί και προστατεύει την ιδέα, αλλά ο ανταγωνισμός είναι πολύ πιο μεγάλος, το μερίδιο αγοράς μικρότερο πλέον και άρα τα περιθώρια κέρδους μικρότερα.

Εν τέλει όμως η αρχική ιδέα είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα αλλάξει, ειδικά όταν το προϊόν αλληλεπιδράσει με το κοινό και τον πελάτη, θα πάρει μία μορφή που να ανταποκρίνεται σε μία πραγματική ανάγκη. Έτσι συχνά στις ΗΠΑ επικρατεί η άποψη ότι η ιδέα είναι για «πέταμα» και το σημαντικό είναι η εκτέλεση αυτής. Για παράδειγμα, η υπηρεσία YouTube ξεκίνησε σαν πλατφόρμα ηλεκτρονικών ραντεβού με χρήση βίντεο, ενώ το Facebook ξεκίνησε σαν δίκτυο για φοιτητές πανεπιστημίων πριν γίνει μία πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης. Είναι φυσικά σημαντικό η αρχική ιδέα να μπορεί να εμπνεύσει τόσο την ομάδα, όσο και τους υποψήφιους πελάτες ή επενδυτές. Τότε θα είναι πιο εύκολο για την ίδια την ιδέα να πάρει προβολή και να δοκιμαστεί πριν η λύση (το προϊόν) ολοκληρωθεί ακόμα.

Ομάδα

Συχνά στον χώρο της επιχειρηματικότητας αναφέρεται η σημασία της ομάδας. Φυσικά από τη στιγμή που στα πρώτα στάδια απαιτείται αφοσίωση και αποτελεσματικότητα, είναι σημαντικό η ομάδα να αλληλοσυμπληρώνεται και να λειτουργεί αρμονικά. Ενδεικτικά, οι επενδυτές προτιμούν να επενδύσουν σε εταιρίες με 2 συνιδρυτές, αμέσως μετά

⁵<http://www2.deloitte.com/us/en/pages/strategy/articles/ten-types-of-innovation-the-discipline-of-building-breakthroughs.html>

με 3 μέλη και τέλος με έναν επενδυτή, ενώ με περισσότερους συνιδρυτές το αποφεύγουν. Ο λόγος είναι ότι στα πρώτα στάδια τα άτομα πρέπει να μοιράζονται την κούραση και τους προβληματισμούς με άλλα άτομα, άρα εταιρίες που βασίζονται σε ένα άτομο είναι πιθανόν να αποτύχουν, ενώ όταν ο αριθμός μεγαλώνει πολύ είναι πιο πιθανόν να δημιουργηθούν προστριβές μεταξύ των ιδιοκτητών και αυτό να οδηγήσει στη διάλυση της εταιρίας λόγω ασυμφωνίας.

Μία λύση είναι κάποιος να ξεκινήσει με μία μικρή ομάδα δύο ατόμων, να δοκιμάσει να απασχολείται στον ελεύθερό του χρόνο με την εταιρία και όταν αρχίσει να υπάρχει ζήτηση από πελάτες ή επένδυση (και άρα να μπορεί να είναι βιώσιμη η εταιρία) να περάσουν πλήρως στη νέα εταιρία. Η ύπαρξη πόρων για τη συντήρηση της ομάδας είναι ένας σημαντικός παράγοντας, αφού η έλλειψη χρημάτων μπορεί να δημιουργήσει βιοποριστικά προβλήματα για τους συνιδρυτές της και άρα να οδηγήσει στη διάλυση. Έτσι, στην πορεία είναι πιο εύκολο για έναν συνιδρυτή να σκεφτεί πιο ήρεμα, να αντιληφθεί τα κενά στην ομάδα και να βρει τα κατάλληλα άτομα που θα έρθουν μετέπειτα, τα οποία ίσως να μην έχουν την ίδια ανοχή στο αρχικό ρίσκο της εταιρίας. Έτσι, τα άτομα που μπαίνουν μετέπειτα στην εταιρία αμείβονται κυρίως με μισθό παρά με μετοχικό κεφάλαιο, αφού δεν έχουν μοιραστεί τους ίδιους κινδύνους με τα αρχικά μέλη της ομάδας.

Πολλή συζήτηση γίνεται σχετικά με τις ικανότητες που πρέπει να έχουν τα άτομα στα πρώτα στάδια, αν δηλαδή πρέπει να έχουν τεχνικές ή διοικητικές ικανότητες και γνώσεις. Ιδανικά θα έπρεπε να υπάρχουν άτομα που να γνωρίζουν πώς λειτουργεί η αγορά στην οποία στοχεύει η λύση και άτομα που να έχουν τις τεχνικές ικανότητες να την υλοποιήσουν. Επειδή όμως, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, η ιδέα είναι πολύ πιθανόν να αλλάξει, είναι δύσκολο ένα άτομο να έχει από πριν τις γνώσεις που απαιτούνται. Για αυτό το λόγο οι ομάδες έχουν κυρίως τεχνικές γνώσεις αρχικά, αναπτύσσουν μία πρώτη υλοποίηση και μαθαίνουν να προσαρμόζονται στην πορεία. Φυσικά, είναι αναγκαίο κάποια άτομα να γνωρίζουν τα προβλήματα, τη φύση και τις δυσκολίες του επιχειρείν και να καθοδηγούν την ομάδα τους στο να μαθαίνει, με το να δοκιμάζει γρήγορα τις ιδέες, να τις υλοποιεί και να στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη παρά στην τεχνική αυταρέσκεια της ομάδας. Έτσι, έχουμε δει ομάδες με συνιδρυτές που έχουν διαφορετική αντίληψη μεταξύ τους. Στην πορεία φυσικά αν μπει κάποιος εξωτερικός επενδυτής στην εταιρία, θα δώσει έμφαση στην ανάπτυξη πιο συγκεκριμένων διοικητικών δομών και ίσως απαιτήσει να μπει άτομο της εμπιστοσύνης του στη διαχείριση της επιχείρησης.

Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο επιχειρηματίας δεν είναι κατ' ανάγκη προσφιλής στον κίνδυνο. Φυσικά σε προσωπικό επίπεδο επενδύει χρόνο, γνώσεις και χρήμα για να έχει μεγαλύτερες αποδόσεις στο μέλλον. Αλλά από τα πρώτα βήματα φαίνεται να μοιράζεται αυτό το ρίσκο με κάποιον συνιδρυτή. Υπάρχει το ενδεχόμενο να τρέχει μία παράλληλη εργασία μέχρι να περάσει πλήρως στη νέα εταιρία, ενώ με τη δοκιμή γνωρίζει τότε η ιδέα μπορεί όντως να αποφέρει κέρδη χωρίς να χρειαστεί να επενδύσει μεγάλο προσωπικό κεφάλαιο. Αμέσως μετά, δεν θα αναζητήσει συνήθως κάποιο

δάνειο, με προσωπικές εγγυήσεις, αλλά έναν επενδυτή που θα θέλει επίσης να μοιραστεί το ρίσκο με ανταπόδοση το κέρδος. Αυτό που πρέπει από την άλλη να έχει είναι όραμα για την εταιρία και την ομάδα του και φυσικά υψηλό ηγετικό δυναμικό για να μπορεί να οδηγήσει την ομάδα στα επιθυμητά αποτελέσματα. Εν τέλει, είναι τόσο δύσκολο να βρεθούν σωστές ομάδες και ηγέτες, που γνωστές, εδραιωμένες εταιρίες προτιμούν να αγοράζουν νεοφυείς επιχειρήσεις για να αποκτήσουν την ομάδα που έφτασε στα εντυπωσιακά αποτελέσματα. Κάτι τέτοιο είναι πιο σύνηθες στις ΗΠΑ, παρά στην Ευρώπη και επιτρέπει σε πολλούς επιχειρηματίες να γίνονται «κατά συρροή» (serial) επιχειρηματίες πουλώντας εντός μερικών χρόνων την εταιρία τους και ιδρύοντας μία καινούρια με σκοπό να πουληθεί σε 3-5 χρόνια ξανά και να έχουν μεγαλύτερο κέρδος. Τέτοια άτομα φυσικά βασίζονται στη μορφή και στη διάθεση που έχει η Αμερικάνικη αγορά ως προς την αγοραπωλησία νεοφυών εταιριών και δύσκολα θα βρεθούν τέτοια παραδείγματα στην Ευρώπη και κυρίως στην Ελλάδα.

Είναι πολλά τα παραδείγματα γνωστών επιχειρηματιών σε διαφορετικούς τομείς. Οι τεχνολογίες πληροφορικής παρόλα αυτά έχουν πιο «εντυπωσιακά» παραδείγματα γιατί πολλοί πετυχημένοι επιχειρηματίες δεν είχαν το οικονομικό υπόβαθρο που απαιτείται σε άλλες περιπτώσεις (π.χ. βιομήχανοι ή εφοπλιστές) για να ξεκινήσει κάποιος μία επιχείρηση και βασίστηκαν πολλοί από αυτούς κυρίως στην οικονομία γνώσης. Τα παραδείγματα είναι πιο γνωστά και έντονα στις ΗΠΑ όπου η διοίκηση εταιριών είναι πιο ανθρωποκεντρική και προτιμάται η διαχείριση από τον ιδρυτή της εταιρίας. Οι πιο γνωστοί επιχειρηματίες στον χώρο της τεχνολογίας είναι: ο Steve Jobs συνιδρυτής της Apple, ο Bill Gates ιδρυτής της Microsoft, ο Mark Zuckerberg ιδρυτής του Facebook, οι Sergey Brin και Larry Page ιδρυτές της Google, ο Elon Musk συνιδρυτής της PayPal, ιδρυτής της SpaceX και ιδιοκτήτης της Tesla Motors, ο Jack Dorsey συνιδρυτής του Twitter και ιδρυτής της Square, ο Richard Branson ιδρυτής της Virgin και ο Jeff Bezos ιδρυτής της Amazon.

Επιχειρηματικό Μοντέλο

Είναι σημαντικό να κατανοεί ο επιχειρηματίας και να σχεδιάζει σωστά το επιχειρηματικό μοντέλο στο οποίο βασίζεται η επιχείρησή του. Πριν κάποιος ξεκινήσει πρέπει να γνωρίζει ποια είναι τα επιχειρηματικά μοντέλα που υπάρχουν ήδη και ποια είναι τα κομμάτια που το αποτελούν. Για αυτό το λόγο σε πολλά προγράμματα επιχειρηματικότητας διδάσκεται ο καμβάς για επιχειρηματικά μοντέλα (business model canvas)⁶. Αναφορικά, οι συνιδρυτές της Google τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας τους, σε συζήτηση με τον Jeff Bezos της Amazon που ήθελε να επενδύσει στην εταιρία τους, ανέφεραν ότι δεν πρόκειται η εταιρία τους να βγάζει λεφτά από διαφημίσεις, αφού δεν τους άρεσε η ιδέα⁷. Πλέον πάντως η Google αποτελεί τη σημαντικότερη ίσως εταιρία πώλησης διαφημίσεων στο διαδίκτυο και όχι μόνο.

⁶ Business Model Generation. <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

⁷ Brad Stone. 2014. The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon

Είναι σημαντικό για κάποιον που ξεκινάει να αντιλαμβάνεται πώς και αν μπορεί η λύση που δουλεύει να έχει έσοδα, πώς θα φτάσει τους πελάτες του, τι δραστηριότητες θα κάνει ο ίδιος, ποιες θα αγοράζει από συνεργάτες και πόσο θα του κοστίζει όλη η διαδικασία. Μόνο τότε θα μπορεί εύκολα να προσαρμόζει την εταιρία του στη γνώση που αποκτά από την αγορά και να αλλάζει όσα πρέπει στο μοντέλο του μέχρι να βρει τον κατάλληλο συνδυασμό. Έτσι κι αλλιώς, όπως αναφέρθηκε και στον ορισμό, νεοφυής είναι η επιχείρηση που βρίσκεται ακόμα στο στάδιο αναζήτησης του επιχειρηματικού μοντέλου και άρα πρέπει ο επιχειρηματίας να το αλλάζει διαρκώς μέχρι να καταλάβει ότι έχει βρει το σωστό μοντέλο.

Αυτό που δεν απαιτείται σίγουρα είναι η λεπτομερής ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Σίγουρα ένα κείμενο που αναφέρει τη δομή, τα χαρακτηριστικά και τα σχέδια της επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη των στόχων και στη γενικότερη κατεύθυνση της ομάδας, αλλά από τη στιγμή που το επιχειρηματικό μοντέλο αλλάζει το σχέδιο είναι πολύ πιθανόν να είναι μη σχετικό πριν ακόμα η εταιρία κλείσει το πρώτο χρόνο λειτουργίας της, οπότε και γίνεται συνήθως η ανανέωση του κειμένου και του σχεδίου. Στις ΗΠΑ μάλιστα ένας επενδυτής επιθυμεί να αντιληφθεί ότι η γνώση βρίσκεται στην ομάδα, να δει το προϊόν και τα πρώτα αποτελέσματα, ενώ το επιχειρηματικό πλάνο είναι σε δεύτερη μοίρα. Αντίθετα, στην Ευρώπη η νοοτροπία επιβάλλει την ανάπτυξη λεπτομερούς επιχειρηματικού σχεδίου. Στην Ελλάδα πολλές φορές αρκεί η απόδειξη ότι το μοντέλο αυτό δουλεύει σε άλλη χώρα.

Χρηματοδότηση

Πολλές φορές αναφέρεται σαν παράγοντας επιτυχίας η ύπαρξη χρηματοδότησης. Στην ελληνική αγορά θα ακουστεί ότι οι τράπεζες δύσκολα εμπιστεύονται επιχειρηματίες για να δώσουν δάνεια, ενώ δεν υπάρχει ακόμα το κατάλληλο δίκτυο επενδυτών που να έχουν την οικονομική επιφάνεια ή το χαρτοφυλάκιο να επενδύσουν μεγάλα ποσά. Τα τελευταία χρόνια αυτό έχει αλλάξει, κυρίως λόγω της ύπαρξης ευρωπαϊκών προγραμμάτων που χρηματοδότησαν οργανισμούς προκειμένου να έχουν κίνητρα να επενδύσουν σε επιχειρήσεις, αλλά και της διεθνούς τάσης προς επενδύσεις μεγαλύτερου ρίσκου εξαιτίας του μικρού κόστους του χρήματος (δλδ. χαμηλοί τόκοι και επιτόκια). Παρόλα αυτά, συνήθως τα μέτρα αυτά είναι πρόσκαιρα, με πρόχειρο συνήθως σχεδιασμό. Είναι σημαντικό επομένως να αναγνωρίσουμε τη σημασία της εύκολης χρηματοδότησης, σαν παράγοντα επιτυχίας σε μία νεοφυή επιχείρηση.

Η ύπαρξη χρηματικών πόρων και εν γένει το κέρδος αποτελούν αυτοσκοπό των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων, έστω και σε βάθος χρόνου μετά την απόσβεση της αρχικής επένδυσης. Δε μπορεί άλλωστε να συντηρηθεί ένας οργανισμός ανθρώπων χωρίς τους αναγκαίους οικονομικούς πόρους που εξασφαλίζουν την επιβίωση και σωστή διαβίωση των ατόμων-μελών του. Οπότε, σαν βάση, όταν δεν υπάρχουν χρηματικοί πόροι είναι πιθανόν να μην υπάρχει καν εταιρία. Και αν εξαιρέσουμε τα πρώτα στάδια μίας επιχείρησης με ένταση γνώσης που βασίζεται στην προσωπική εργασία των ιδρυτών της, αν μία επιχείρηση βρεθεί σε οικονομική ανέχεια θέτει σε κίνδυνο την ίδια της την ύπαρξη.

Άρα, χρειάζεται να ξεκαθαρίσουμε τη σημασία στο να μπορεί μία επιχείρηση να έχει πρόσβαση σε πόρους χρηματοδότησης, είτε κεφαλαιουχικούς (αύξηση μετοχικού κεφαλαίου) είτε πιστωτικούς (δάνεια), καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της και όχι μόνο στα πρώτα στάδια. Άρα, γίνεται ξεκάθαρο ότι η έλλειψη χρηματικών πόρων είναι σημαντικός παράγοντας αποτυχίας.

Η ερώτηση είναι αν η διαθεσιμότητα πόρων είναι παράγοντας επιτυχίας. Κοιτώντας την αγορά των ΗΠΑ, που συνήθως αποτελεί τη βάση σύγκρισης των περισσότερων αναλυτών, θα δούμε διαφορετικές φάσεις στην επιχειρηματικότητα. Ήδη στα μέσα του προηγούμενου αιώνα στις ΗΠΑ επικρατούσε μία τάση για κατασκευή διαδρόμων bowling σε κάθε πόλη και περιοχή, κάτι που σύντομα αποδείχθηκε μία μεγάλη οικονομική φούσκα, αφού το bowling δεν εξελίχθηκε στο εθνικό σπορ των Αμερικάνων. Η πιο σημαντική φούσκα όμως ήταν αυτή του 1999, στην οποία πολλές τεχνολογικές επιχειρήσεις έκλεισαν μέσα σε διάστημα ημερών λόγω της επιχειρηματικής αστοχίας. Η κρίση αυτή γνωστή σαν «τεχνολογική φούσκα» (tech bubble), οδήγησε εταιρίες που βασιζόνταν στο Ίντερνετ και είχαν διαθέσιμα τεράστια ποσά χρηματοδότησης, σε άμεση πτώχευση και εν τέλει κλείσιμο. Από τη στιγμή που υπήρχαν οι οικονομικές προϋποθέσεις, η ερώτηση είναι γιατί απέτυχαν. Αν κοιτάξει κάποιος θα δει ότι εταιρίες έπαιρναν τεράστια ποσά σε μικρό χρονικό διάστημα προκειμένου να δημιουργήσουν ζήτηση, όταν δεν είχε δοκιμαστεί καν αν το επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργεί και είναι βιώσιμο. Και αυτές οι εταιρίες μέσα σε έναν χρόνο από την ίδρυσή τους έβγαιναν στο χρηματιστήριο και αναζητούσαν πόρους από την αγορά. Για παράδειγμα, εταιρία πώλησης επίπλων μέσω διαδικτύου, πριν καλά-καλά ανοίξει στο κοινό είχε επενδύσει τεράστια ποσά σε διαφήμιση ακόμα και στον ιστότοπο της Amazon, είχε φτιάξει τη δική της γραμμή προμηθειών και το δικό της υπολογιστικό πρόγραμμα διαχείρισης. Όταν όμως κατάλαβε ότι οι πελάτες της δεν ήθελαν να αγοράζουν έπιπλα μέσω διαδικτύου, αλλά να τα δοκιμάζουν και να τα πιάνουν, όλο το εγχείρημα απέτυχε. Άρα, εν ολίγοις, γίνεται αντιληπτό ότι οι χρηματικοί πόροι είναι αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την επιτυχία μίας εταιρίας.

Εν τέλει, η αμερικάνικη αγορά έχει ορίσει τα «σωστά» βήματα χρηματοδότησης. Αρχικά, μία εταιρία χρηματοδοτείται με ένα ποσό για να δοκιμάσει το επιχειρηματικό μοντέλο, μετά για να μεγαλώσει και να εδραιωθεί στην αγορά, έπειτα για να περάσει σε επόμενες αγορές και τέλος για να περάσει σε άλλες βιομηχανίες. Το μέγεθος των γύρων χρηματοδότησης εξαρτάται από την εποχή, τις τάσεις της αγοράς, την διαθεσιμότητα πόρων προς επένδυση από τους χρηματοδοτικούς μηχανισμούς, τα αποτελέσματα και τις προοπτικές της επιχείρησης και πολλά άλλα. Είναι όμως σημαντικό για μία εταιρία να εκτελεί σωστά το σχέδιό της, να το αλλάζει όποτε χρειάζεται, να έχει όραμα και αποτελέσματα. Άρα, αν αφαιρέσουμε τους προηγούμενους παράγοντες, είναι αδύνατον να λειτουργήσει μία επιχείρηση μόνο με μία σωστή χρηματοδότηση και ένα επιχειρηματικό πλάνο.

Χρόνος

Το προηγούμενο παράδειγμα με την εταιρία επίπλων ίσως βάζει κάποιους σε σκέψη κατά πόσο ήταν πραγματικά λάθος, όταν μεγάλες επιχειρήσεις όπως η IKEA επενδύουν

πλέον σε ηλεκτρονικά καταστήματα και μάλιστα πετυχημένα. Η απάντηση είναι ότι πολλές επιχειρηματικές ιδέες έχουν σαν βασικό παράγοντα το χρονικό πλαίσιο στο οποίο γίνονται διαθέσιμες. Και δεν αναφερόμαστε μόνο στο πλεονέκτημα που μπορεί να έχει ο πρωτοπόρος σε έναν χώρο, πράγμα το οποίο τις περισσότερες φορές δεν ισχύει άλλωστε, αλλά στο εάν οι χρονικές συγκυρίες της εκάστοτε εποχής βοηθούν τη γρήγορη και πετυχημένη ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Για παράδειγμα, η εταιρία AirBnB⁸ για ενοικίαση δωματίων ή κατοικιών όταν οι ιδιοκτήτες απουσιάζουν, εκτιμάται ότι δεν θα είχε την αναμενόμενη απήχηση αν δεν είχε προκύψει η κτηματομεσιτική κρίση του 2008 στις ΗΠΑ, όπου άτομα είχαν αγοράσει κατοικίες και δεν είχαν πώς να τις αποπληρώσουν, άρα ήταν διατεθειμένοι να νοικιάσουν δωμάτια του σπιτιού τους. Αντίστοιχα, πολλές εταιρίες προσπάθησαν να δραστηριοποιηθούν στην ενοικίαση ταινιών μέσω διαδικτύου στις αρχές του 2000, οι τεχνολογικές υποδομές όμως δεν βοηθούσαν στην γρήγορη και ποιοτική λήψη στα σπίτια. Έτσι, η εταιρία Netflix⁹ δραστηριοποιήθηκε αρχικά στην ενοικίαση ταινιών DVD μέσω ταχυδρομείου και μετά πέρασε στις live-streaming υπηρεσίες σε οικιακό εξοπλισμό.

Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό άρα σε μία ιδέα είναι να συγχρονιστεί με τις εξωτερικές συνθήκες, την ωριμότητα και τις ανάγκες της αγοράς αλλά και τις ικανότητες και το όραμα της ομάδας. Μερικοί αναλυτές το τοποθετούν σαν τον πιο σημαντικό παράγοντα και μάλιστα αποτελεί και τον λιγότερο ελεγχόμενο παράγοντα. Για αυτό το λόγο άλλωστε οι νεοφυείς επιχειρήσεις θεωρούνται υψηλού ρίσκου και άρα υψηλών αποδόσεων, λόγω της τυχαιότητας σε έναν βαθμό σχετικά με την επιτυχία τους.

Κουλτούρα

Εν ολίγοις, είναι σημαντικό να θελήσει κάποιος πριν από όλα να επιχειρήσει, να πάρει την πρωτοβουλία και να αφήσει τις ευκολίες μίας σταθερής εργασίας. Αμέσως μετά, να έχει τις γνώσεις και την ωριμότητα να στήσει και να τρέξει σωστά το όλο εγχείρημα και να μην το δει σαν μία προσπάθεια για εύκολο κέρδος γιατί τότε θα αποτύχει. Όταν θα έρθουν οι δυσκολίες, τις οποίες και πρέπει να αναμένει, πρέπει να έχει πλάνο και υπομονή να τις αντιμετωπίσει. Μα πάνω απ' όλα πρέπει να υπάρχει η σύνεση να αναγνωρίζεται πότε κάτι δεν αποδίδει και χρειάζεται περισσότερη προσπάθεια, επιπλέον δοκιμές, ή αλλαγή της ιδέας και του πλάνου. Όλα αυτά αποτελούν μέρος της κουλτούρας του επιχειρηματία και φυσικά επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως η οικογένεια, η οικονομική επιφάνεια, η εκπαίδευση, οι κοινωνικές νόρμες, ακόμα και το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του επιχειρηματία (π.χ. αν τιμωρείται ποινικά ή αστικά η πτώχευση μίας εταιρίας). Για αυτό το λόγο υπάρχουν διαφορές μεταξύ των Αγγλοσαξονικών αγορών, των Μεσογειακών, των Ασιατικών και των Σκανδιναβικών ως προς την επιχειρηματικότητα.

8 <https://www.airbnb.gr/>

9 <https://www.netflix.com>

2. Επιχειρηματικότητα στην ψηφιακή οικονομία

Ψηφιακή οικονομία ονομάζεται η οικονομία που βασίζεται στις τεχνολογίες υπολογιστών, πληροφορικής και επικοινωνιών. Σύντομα όμως ταυτίστηκε με τη χρήση τεχνολογιών Ίντερνετ από τις επιχειρήσεις, στα προϊόντα και στις υπηρεσίες τους. Για αυτό το λόγο πολλές φορές αναφέρεται και σαν «Οικονομία του Ίντερνετ» ή «Οικονομία του Διαδικτύου». Στο κείμενο ο όρος χρησιμοποιείται με την ευρύτερη έννοια των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορίας.

Καθώς οι τεχνολογίες υπολογιστών και διαδικτύου εξελίσσονταν και έφυγαν από τα όρια της έρευνας και του ακαδημαϊκού χώρου, πολλές εταιρίες ανέλαβαν να αναπτύξουν τις υποδομές που απαιτούνται για πρόσβαση στο Ίντερνετ, όπως γραμμές μεταφοράς, τεχνολογίες διαδικτύου, αλλά και συσκευές υπολογιστών. Αφού οι τεχνολογίες έγιναν δημοφιλείς στο καταναλωτικό κοινό, νέα επιχειρηματικά μοντέλα εμφανίστηκαν. Από τα πρώτα εγχειρήματα ήταν η μεταφορά παραδοσιακών μοντέλων, όπως οι λιανικές πωλήσεις, πάνω από το Ίντερνετ, με εταιρίες όπως η Amazon η οποία δοκίμασε να αλλάξει τον τρόπο που οι πελάτες αγόραζαν βιβλία. Όσο όμως η διαθέσιμη πληροφορία μεγάλωνε, νέα μοντέλα υπηρεσιών πάνω από το Ίντερνετ εμφανίστηκαν, προκειμένου να βοηθήσουν τους χρήστες να έχουν καλύτερη αναζήτηση στην πληροφορία ή στη διασκέδαση, εταιρίες όπως η Netspace¹⁰, η PayPal¹¹ και η Google. Σιγά σιγά εμφανίστηκαν και οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας, που άλλαξαν ριζικά τις τεχνολογίες επικοινωνιών και κάποια στιγμή συνδέθηκαν και στο Ίντερνετ. Αντίστοιχα οι υπολογιστικές συσκευές εξελίχθηκαν, έγιναν φορητές και απέκτησαν πρόσβαση στο Ίντερνετ. Επομένως, δεκαετίες εξέλιξης στον χώρο της ψηφιακής τεχνολογίας δημιούργησαν ένα οικοσύστημα υποδομών, συσκευών, πρωτοκόλλων και υπηρεσιών που πλέον είναι δύσκολο να διαχωριστούν. Πολλές είναι πλέον οι εταιρίες που προσπαθούν να χτίσουν πάνω σε αυτό το οικοσύστημα, βελτιώνοντας ή αλλάζοντας τον τρόπο που προσφέρονται προϊόντα και υπηρεσίες στην ψηφιακή εποχή.

Το κεφάλαιο αυτό περιγράφει εν συντομία ποια είναι τα πεδία που πρέπει να λάβει υπόψη της μία εταιρία που δραστηριοποιείται στον χώρο της ψηφιακής οικονομίας και έπειτα περιγράφει γνωστά και πετυχημένα μοντέλα λειτουργίας τέτοιων εταιριών.

2.1. Στοιχεία Επιχειρηματικού μοντέλου επιχείρησης στην ψηφιακή οικονομία

Το επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο που μία επιχείρηση παράγει αξία. Μπορεί να αναλυθεί σε διαφορετικά επίπεδα, ανάλογα με το σε ποιον απευθύνεται, δηλαδή αν είναι μέρος εσωτερικής συνεργασίας ψηφιακής οικονομίας και δουλειάς της διοικητικής ομάδας όπου πρέπει αναλυθούν οι λειτουργικές λεπτομέρειες, ή αν είναι μέρος επικοινωνίας προς τρίτους (π.χ. επενδυτές), ακόμα και αν μία εταιρία αναλύεται για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Συνήθως για εκπαιδευτικούς σκοπούς προτιμάται η χρήση

¹⁰ <http://www.netspace.net.au/index.php>

¹¹ <https://www.paypal.com/gr/webapps/mpp/home>

του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου¹². Σε μεγαλύτερο βάθος αναλύεται στα πλαίσια ενός επιχειρηματικού σχεδίου, όπως αυτό περιγράφεται στην ενότητα 3.9.

Σε γενικές γραμμές ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τι παράγει μία επιχείρηση, πώς αυτό φτάνει στους πελάτες της και ποια αξία δημιουργεί, τι κοστίζουν όλες αυτές οι δραστηριότητες και πώς εν τέλει η εταιρία βγάζει κέρδος ή έστω είναι βιώσιμη (π.χ. για μη κερδοσκοπικού ή φιλανθρωπικού χαρακτήρα οργανισμούς). Αν δεν μιλάμε για έναν διαφορετικό τρόπο (από τα συνηθισμένα) λειτουργίας μίας επιχείρησης, οπότε και αναφερόμαστε σαν καινοτομία σε επίπεδο επιχειρηματικού μοντέλου, υπάρχει μία μεγάλη βιβλιοθήκη από έτοιμα παραδείγματα που κάποιος μπορεί να ακολουθήσει. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση μπορεί να βγάζει κέρδος μεταφέροντας τα δικαιώματα χρήσης, δίνοντας δωρεάν ένα προϊόν ή υπηρεσία ενώ τρέχει παράλληλα ένα δίκτυο διαφημίσεων, ή πωλώντας φθινό εξοπλισμό με σκοπό την λήψη συνδρομής από τους πελάτες και πολλά άλλα. Τα μοντέλα αυτά μπορούν να βρεθούν τόσο σε παραδοσιακές επιχειρήσεις όσο και σε σύγχρονες και για αυτό το λόγο είναι σημαντική η γνώση τους καθώς έχουν διαχρονική αξία και απόδοση. Ένα κλασικό παράδειγμα είναι η τηλεόραση και το ραδιόφωνο που από την αναλογική ακόμα περίοδο έβγαζαν κέρδος από την προβολή διαφημίσεων, κάτι που αντέγραψαν πολλές ψηφιακές επιχειρήσεις παροχής ψηφιακού περιεχομένου και αργότερα, όπως οι μηχανές αναζήτησης ή οι ειδησεογραφικοί ιστότοποι.

Έτσι, είναι σημαντικό να περιγράψουμε τα δομικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου, πριν περάσουμε στα επικρατέστερα παραδείγματα ψηφιακών επιχειρήσεων, στον χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Η αναζήτηση, μοντελοποίηση και ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου στα πρώτα στάδια της επιχείρησης είναι από τις πιο σημαντικές διαδικασίες, αφού από την επιτυχία αυτού εξαρτάται η ύπαρξη και επιτυχία της, για αυτό το λόγο δεν πρέπει να παραμελείται για χάρη καμίας τεχνολογικής λύσης που μπορεί να έχει σκεφτεί κάποιος υποψήφιος επιχειρηματίας, ακόμα και υπάλληλος εν δυνάμει εσωτερικός επιχειρηματίας (intrapreneur).

Πιο συγκεκριμένα, ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται από εννιά (9) βασικά στοιχεία (για λεπτομερέστερη ανάλυση αυτών κάποιος μπορεί να ανατρέξει στο βιβλίο Business Model Generation, όπως περιγράφεται στη βιβλιογραφία):

- 1. Την πρόταση αξίας.** Ένα προϊόν ή μία υπηρεσία προσφέρει κάτι σε ένα τμήμα πελατών, για το οποίο και κάποιος είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Δεν υπάρχει κάποια σχέση με πελάτες που να αποδίδει κάποιο κέρδος και να μη συνοδεύεται από κάποια πρόταση αξίας.
- 2. Τους υποψήφιους ή υπαρκτούς πελάτες.** Είναι σημαντικό να γίνει ξεκάθαρο ποια είναι τα διαφορετικά είδη πελατών, με βάση την τμηματοποίηση που έχει κάνει η επιχείρηση. Για παράδειγμα, μπορεί να γίνει διαχωρισμός πελατών με

¹² <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

βάση αν οι πελάτες είναι τελικοί καταναλωτές ή είναι επιχειρήσεις, όπως η Google έχει τελικούς χρήστες αναζήτησης και ταυτόχρονα διαφημιζόμενες εταιρίες. Επιπλέον μπορεί να γίνει περαιτέρω διαχωρισμός για τους τελικούς χρήστες, π.χ. και πάλι η Google διαχωρίζει του τελικούς χρήστες μηχανής αναζήτησης σε χρήστες κινητών τηλεφώνων και σε χρήστες υπολογιστών για να κάνει καλύτερη στόχευση και να εξηγήσει πώς προσεγγίζει τον καθένα. Εξαρτάται σε ποιο βάθος ανάλυσης φτάνει το επιχειρηματικό μοντέλο, αν αναφέρεται σε όλη την εταιρία ή σε επιμέρους προϊόντα και γενικά τον τρόπο που στρατηγικά ή σε επίπεδο μάρκετινγκ θέλει η κάθε εταιρία να κάνει την ανάλυσή της.

- 3. Το κανάλι παράδοσης.** Ένα προϊόν ή υπηρεσία θα φτάσει στους πελάτες με κάποιον τρόπο. Για παράδειγμα, ένα αναψυκτικό μπορεί να το βρει ένας καταναλωτής στο ράφι του σούπερ μάρκετ, σε ένα περίπτερο ή σε ένα εστιατόριο. Ο τρόπος που θα φτάσει σε κάθε ένα από αυτά τα σημεία πώλησης πρέπει να οριστούν. Σε επίπεδο ψηφιακών επιχειρήσεων συνήθως τα κανάλια είναι άμεσα. Δηλαδή μέσα από έναν ιστότοπο ο πελάτης βρίσκει, αξιολογεί την πρόταση και την αγοράζει χωρίς να χρειάζεται να παρέμβει κάποιος ενδιάμεσος.
- 4. Τις σχέσεις με τους πελάτες,** Μία επιχείρηση μέσα από την προώθηση, το προϊόν αλλά και τις υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της αναπτύσσει κάποιες σχέσεις με αυτούς. Για παράδειγμα, μπορεί να έχει υπαλλήλους ή πωλητές να παρεμβάλλονται στη διαδικασία πώλησης, μπορεί να έχουν προσωποποιημένες σχέσεις εξυπηρέτησης, ή να έχουν αυτοματοποιημένες διαδικασίες και απρόσωπες σχέσεις. Ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι είναι κατά πόσο αναπτύσσονται σχέσεις μετά ή πριν την πώληση του προϊόντος, με ειδικά τμήματα εξυπηρέτησης, επίλυσης προβλημάτων ή υποστήριξης. Πολλές φορές ένας πελάτης μπορεί να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω λόγω των σχέσεων και της εμπιστοσύνης προς κάποια συγκεκριμένη εταιρία και αυτό καθιστά πιο δύσκολη την αλλαγή της επιλογής του.
- 5. Το μοντέλο εσόδων ή το οικονομικό μοντέλο.** Για κάθε πρόταση αξίας που δίνεται σε κάποιον πελάτη μέσα από διαφορετικό κανάλι, πρέπει να δοθεί κάποιο αντίτιμο στην εταιρία. Πολλές φορές μπορεί να μην είναι ξεκάθαρο πώς μία εταιρία βγάζει κέρδος, γιατί μπορεί να εμπλέκονται παραπάνω του ενός τμήματα πελατών, άρα κάποιοι να μην πληρώνουν για την υπηρεσία. Υπάρχουν αρκετές επιλογές σε αυτή την κατεύθυνση και αναλύονται στην ενότητα 2.1.2.
- 6. Τις απαιτούμενες “πρώτες ύλες” ή πόρους κλειδιά.** Μία εταιρία χρησιμοποιεί φυσικούς, ανθρώπινους και πνευματικούς πόρους (π.χ. πατέντες ή δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας) προκειμένου να αναπτύξει την πρόταση αξίας. Οι υλικοί πόροι είναι πιο εύκολο να αποτιμηθούν και να καταγραφούν σαν αξία και κόστος, παρά οι ανθρώπινοι και οι πνευματικοί. Φυσικά δεν πρέπει να παραληφ-

θούν οι οικονομικοί πόροι, που θα επιτρέψουν την λειτουργία της επιχείρησης και πρέπει να εξασφαλιστούν σε βραχυπρόθεσμο, συνήθως, επίπεδο.

- 7. Τις παραγωγικές διαδικασίες ή δραστηριότητες-κλειδιά.** Το πιο άμεσο που μπορεί να προσφέρει μία εταιρία είναι να χρησιμοποιήσει τους πόρους κλειδιά προκειμένου να παράγει την πρόταση αξίας - μία απλή μεταποιητική διαδικασία. Πολλές όμως ψηφιακές επιχειρήσεις, στο βαθμό που μπορούν να μοντελοποιηθούν μία λύση και να αυτοματοποιήσουν τις διαδικασίες, μπορούν να φτιάξουν μία πλατφόρμα όπου θα προσφέρουν την ίδια λύση ή μία επιλογή από λύσεις σε πολλούς διαφορετικούς πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται πάρα πολύ το κόστος ανάπτυξης και τα κέρδη μπορούν να αυξάνονται γρηγορότερα όσο αυξάνονται οι πελάτες που εξυπηρετούνται. Όταν όμως το πρόβλημα είναι πολύ συγκεκριμένο και εμπειρέχει και βαθιά γνώση του αντικείμενου, τότε μπορεί να αναλάβει μία επιχείρηση να λύσει ένα πρόβλημα από την αρχή μέχρι το τέλος. Για παράδειγμα, πολλές συμβουλευτικές εταιρίες στον χώρο της τεχνολογίας μπορεί να αναλύσουν τα θέματα ασφαλείας σε ένα κτήριο, να εγκαταστήσουν τις απαραίτητες συσκευές και λειτουργικό και να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους ταυτόχρονα. Η λύση αυτή δύσκολα μπορεί να διαχωριστεί, αλλά και να αυτοματοποιηθεί.
- 8. Τις συνεργασίες.** Πολλές φορές κάποια εταιρία θα αναζητήσει συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, είτε για να μειώσει το κόστος της επειδή η άλλη εταιρία γνωρίζει καλύτερα ένα αντικείμενο (π.χ. οι υπηρεσίες σύννεφου χρησιμοποιούνται από πολλές ψηφιακές επιχειρήσεις ήδη). Άλλες φορές θα γίνει συνεργασία με μία επιχείρηση προκειμένου να μειωθεί το ρίσκο, όπως μία επιχείρηση που θέλει να εισάγει μία νέα εφαρμογή για «έξυπνες συσκευές» μπορεί να συνεργαστεί με μία εταιρία κινητών τηλεφώνων για να γίνει η προώθηση πιο μαζικά και να αυξήσει τις πιθανότητες προβολής και αποδοχής. Τέλος, πολλές φορές ένας συνεργάτης που παράγει κάτι μαζικά, είναι πολύ πιθανόν να έχει μεγαλύτερο κόστος. Για παράδειγμα η Apple έχει δώσει τη γραμμή συναρμολόγησης στην εταιρία Foxconn, όπως και η Samsung.
- 9. Τα κόστη λειτουργίας.** Κάθε πόρος, δραστηριότητα και συνεργασία συνδέεται με κάποιο κόστος. Τα κόστη μπορούν να περιγραφούν σε δύο κατηγορίες, τα σταθερά και τα μεταβλητά. Τα σταθερά κόστη είναι αυτά που η εταιρία θα πληρώνει είτε παράγει κάτι είτε όχι, απλά γιατί υπάρχει και μόνο. Τέτοια κόστη μπορεί να είναι η μίσθωση και η συντήρηση κτηρίων ή εξοπλισμού. Βραχυπρόθεσμα, αν η εταιρία δεν προχωρήσει σε κάποια επένδυση ή ρευστοποίηση, τα κόστη αυτά θα μείνουν σταθερά. Μεταβλητά είναι τα κόστη που αυξάνονται όσο αυξάνεται η παραγωγή και αναλογικά μειώνονται όσο μειώνεται η παραγωγή. Για τις ψηφιακές επιχειρήσεις από τα μεγαλύτερα κόστη είναι συνήθως το ανθρώπινο δυναμικό, αφού έχει χαρακτηριστικά επαγγέλματος γνώσης, είναι δηλαδή δύσκολο να βρεθεί, πρέπει να αμειφθεί ακριβά και δε μπορεί να αλλάξει εύκολα λόγω εμπειρίας.

Εκτός από τα βασικά αυτά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε ορισμένες διαστάσεις που πολλές φορές κρίνουν την επιτυχία ή αποτυχία μίας εταιρίας. Στις επόμενες ενότητες δίνεται έμφαση σε επιμέρους στοιχεία γύρω από το επιχειρηματικό μοντέλο, ή διαδικασίες που πρέπει να τρέξουν κατά τη διάρκεια της κατάρτισης αυτού ή ανανέωσής του.

2.1.1. Πρόταση αξίας

Ιδιαίτερη ανάλυση πρέπει να γίνει ως προς την πρόταση αξίας, αφού αν δεν ξεκαθαριστεί πλήρως ποια είναι μπορεί να μπερδέψει τόσο τις διαδικασίες ανάπτυξης και προώθησης μίας εταιρίας, όσο και τους ίδιους τους πελάτες. Η πρόταση αξίας καθορίζει το πρόβλημα του καταναλωτή που λύνει το προϊόν ή η υπηρεσία. Αυτό σημαίνει ότι η πρόταση αξίας πρέπει να κάνει κάτι καλύτερα, γρηγορότερα, φθηνότερα, ή συνδυασμό αυτών, σε σύγκριση με υπάρχουσες λύσεις.

Σε σπάνιες περιπτώσεις είναι πιθανόν να υπάρξει μία λύση που να αλλάξει τελείως τις συνήθειες των πελατών σε σύγκριση με τις προηγούμενες λύσεις, όπως για παράδειγμα το αυτοκίνητο ήταν μία ριζικά καλύτερη και γρηγορότερη λύση από μία άμαξα. Παρόλα αυτά, αν αναζητηθεί καλύτερα, είναι και οι δύο λύσεις ικανοποιούσαν την ίδια ανάγκη για μετακίνηση. Οπότε πολλές φορές είναι απαραίτητο να κοιτάξει κάποιος σε μεγαλύτερο βάθος.

Έτσι, η προστιθέμενη αξία μπορεί να έχει τη μορφή:

- κάποιας καινοτομίας, π.χ. ο δίσκος SSD αλλάζει κατά πολύ την ταχύτητα προσπέλασης δεδομένων.
- της τιμής, π.χ. τα κινητά Xiaomi είναι κατά πολύ φθηνότερα από τα κινητά της Apple.
- της σχεδίασης, π.χ. η Apple είναι η εταιρία με το πιο εμβληματικό σχεδιαστικό τμήμα στον χώρο των ηλεκτρονικών συσκευών.
- της μείωσης ρίσκου, π.χ. ένα πρόγραμμα προστασίας από ιούς.
- της μείωσης του κόστους για τον πελάτη, π.χ. οι εφαρμογές chat βοήθησαν τους χρήστες να μην χρεώνονται πλέον με SMS.
- των επιδόσεων, π.χ. η Intel βασίζεται στους καλύτερους σε επιδόσεις επεξεργαστές.
- της εταιρικής εικόνα, π.χ. πολλοί πελάτες αγοράζουν προϊόντα Apple γιατί εμπιστεύονται την εταιρία και έχουν δεθεί με τα προϊόντα και τη κουλτούρα της.

- της προσαρμογής στις ανάγκες του πελάτη, π.χ. η Dell επέτρεπε στον πελάτη να φτιάξει τον υπολογιστή όπως ήθελε κατά την παραγγελία.
- της ευχρηστίας, π.χ. το πρώτο κινητό iPhone ήταν πολύ πιο εύχρηστο από τα τότε κινητά με πρόσβαση στο Ίντερνετ.
- της προσβασιμότητας, π.χ. το iPhone επέτρεπε τη χρήση του κινητού με εύκολο, γρήγορο τρόπο ακόμα και φωνητικές εντολές.
- και τέλος της ανάγκης απλά να γίνει η δουλειά, π.χ. κατά την αγορά εισιτηρίων ταξιδιού για πολλούς δεν έχει διαφορά αν το κλείσουν από το airtickets, το travelplanet24 ή το skyscanner αφού ξέρουν ότι δεν θα υπάρχει σοβαρή απόκλιση τιμής και απλά θέλουν να πετάξουν.

Η απόφαση ενός ατόμου να δημιουργήσει μια πρόταση αξίας προέρχεται συνήθως από την παρατήρηση ότι υπάρχει έλλειψη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην αγορά και συνήθως αυτή η έλλειψη γίνεται αισθητή από δική του ανικανοποίητη ανάγκη. Η συμμετοχή του πελάτη τόσο στη σύλληψη μιας νέας ιδέας/πρότασης αξίας όσο και στην περαιτέρω ανάπτυξή της αποδεικνύεται εξέχουσας σημασίας σε πληθώρα περιπτώσεων.

Για παράδειγμα, πριν από την εμφάνιση της Amazon οι καταναλωτές επισκέπτονταν βιβλιοπωλεία για να αγοράσουν βιβλία. Σε περίπτωση που το βιβλίο δεν ήταν διαθέσιμο έπρεπε να το παραγγείλουν και να περάσουν ξανά από το κατάστημα για να το παραλάβουν. Η ιστοσελίδα της Amazon επέτρεπε παρόλα αυτά την παραγγελία από το σπίτι και την παράδοση μέσω ταχυδρομείου. Αργότερα, άρχισε να προσλαμβάνει άτομα να γράφουν κριτικές και να κάνουν προτάσεις για βιβλία, ενώ σύντομα έδωσε τη δυνατότητα στους ίδιους τους πελάτες να βαθμολογούν τα βιβλία που αγόρασαν. Έτσι, η πρόταση αξίας της Amazon είναι η δυνατότητα επιλογής από μία μεγάλη συλλογή βιβλίων, χωρίς καν να χρειαστεί επίσκεψη στο κατάστημα. Επιπλέον, η δυνατότητα ευκολότερης συλλογής δεδομένων για τη συμπεριφορά των καταναλωτών επέτρεψε στην Amazon να προσφέρει επιπλέον αξία μέσα από συστήματα προτάσεων, που έκαναν την αγορά βιβλίου πιο εύκολη και αποτελεσματική. Πλέον, η εταιρία έχει επεκταθεί και σε μία σειρά από νέα προϊόντα πέραν των βιβλίων, έχει βελτιώσει τους χρόνους παράδοσης ακόμα και στην ίδια ημέρα με την υπηρεσία Amazon Prime και επιχειρεί τελευταία να προσφέρει και φρέσκα είδη με μικρή διάρκεια ζωής (Amazon fresh).

2.1.2. Οικονομικό μοντέλο

Πολλές φορές είναι αδύνατον για κάποιον να καταλάβει εκ πρώτης όψεως πώς μπορεί μία επιχείρηση να έχει κέρδη και να είναι βιώσιμη. Πολλοί θα έχουν αναρωτηθεί πώς βγάζει έσοδα για παράδειγμα η Google, όταν έχει τόσες δραστηριότητες και μόνο αν συγκρίνει τους ισολογισμούς της και τις εκθέσεις της θα καταλάβει ότι το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της έρχονται από την πώληση διαφημίσεων, ενώ ήδη δραστηριοποιείται σε λειτουργικό κινητών τηλεφώνων, εφαρμογές περιήγησης, εφαρμογές κινητών τη-

λεφώνων, χάρτες, υπηρεσίες σύννεφου, μηχανές αναζήτησης και δεκάδες άλλες υπηρεσίες και προϊόντα. Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι υπάρχουν μία σειρά από οικονομικά μοντέλα, δηλαδή τρόπους που μία εταιρία βγάζει κέρδη. Είναι συχνή μάλιστα η ερώτηση από υποψήφιους επενδυτές για το «ποιο είναι το οικονομικό σας μοντέλο». Αυτό σημαίνει ότι περιμένουν να ακούσουν ποιο είναι το προϊόν, τι αξία δημιουργεί και σε ποια τμήματα πελατών, πώς χρεώνονται και τι σχέση έχουν αυτές οι προτάσεις αξίας μεταξύ τους.

Για να γίνει καλύτερα αντιληπτό θα αναφερθούν μερικά από τα πιο γνωστά οικονομικά μοντέλα στον χώρο του ψηφιακού επιχειρείν:

- Η πώληση προϊόντος είναι το πιο απλό οικονομικό μοντέλο. Συνήθως είναι τόσο γνωστό και εύκολα κατανοητό, που δεν χρειάζεται κάποιος να αναλύσει παραπάνω τι κάνει. Ουσιαστικά η εταιρία μεταφέρει τα δικαιώματα χρήσης ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας στον πελάτη. Η εταιρία δεν ασχολείται αν ο πελάτης θα χρησιμοποιήσει ποτέ το προϊόν της από εκεί και πέρα και αν δεν υπεισέρχονται θέματα ασφάλειας και εγγύησης - δεν ασχολείται για το πώς χρησιμοποιείται το προϊόν της. Για παράδειγμα η Microsoft πουλάει το πακέτο Office Suite στους πελάτες της και δεν ενδιαφέρεται για το τι παράγεται από αυτό. Η εταιρία Amazon πουλάει προϊόντα σε πελάτες μέσα από το κατάστημα της.
- Η χρέωση χρήσης είναι ίσως ένα πιο «δίκαιο» μοντέλο και πλέον συναντιέται συχνά στον χώρο της ψηφιακής οικονομίας και κυρίως στις SaaS (Software as a Service) υπηρεσίες, δηλαδή στην προσφορά λογισμικού σαν υπηρεσία. Σε αυτή την περίπτωση ο πελάτης χρεώνεται μόνο για την χρήση που κάνει, ίσως και με ένα πάγιο κόστος. Για παράδειγμα, αν θέλει κάποιος να φιλοξενήσει μία ιστοσελίδα στην υπηρεσία Amazon AWS, πληρώνει μόνο για τους υπολογιστικούς πόρους που χρησιμοποιεί (CPU, RAM, bandwidth) μέσα σε ένα μήνα. Ένα ίσως πιο γνωστό παράδειγμα είναι οι εταιρίες κινητής που χρεώνουν για την χρήση της υπηρεσίας της, είτε προκαταβολικά βάσει προγράμματος είτε μέσω χρέωσης ανά δευτερόλεπτο.
- Η χρέωση συνδρομής ζητάει από τον πελάτη να πληρώσει σε μηνιαία ή ετήσια βάση για την υπηρεσία που του προσφέρεται, ή για να χρησιμοποιήσει ένα προϊόν. Για παράδειγμα, η υπηρεσία μουσικής Spotify¹³ ζητάει από τους πελάτες της να γραφτούν σε μηνιαίο πρόγραμμα και τότε μπορούν να ακούν μουσική χωρίς διαφημίσεις και να κατεβάζουν τα τραγούδια σε όλες τις συσκευές τους.
- Η χρέωση ενοικίασης ουσιαστικά αποτελεί την μεταβίβαση δικαιωμάτων χρήσης για συγκεκριμένη προσυμφωνημένη περίοδο. Για παράδειγμα η υπηρεσία

¹³ <https://www.spotify.com/gr/>

AirBnB επιτρέπει σε πελάτες της να νοικιάσουν δωμάτια ή ολόκληρα σπίτια για μία περίοδο από άλλους πελάτες της AirBnB που τα προσφέρουν.

- Η χρέωση για εκχώρηση δικαιωμάτων δεν είναι τόσο συχνή στο ηλεκτρονικό επιχειρείν, αν και συμβαίνει κυρίως μεταξύ επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, η πλατφόρμα βίντεο YouTube¹⁴ μπορεί να πληρώσει ένα στούντιο μουσικής, ή έναν ενδιάμεσο όπως το Vevo¹⁵, για να είναι διαθέσιμα τα βιντεοκλίπ των μουσικών στην πλατφόρμα της.
- Η χρέωση για διαφημίσεις είναι ίσως το πιο γνωστό, αλλά ταυτόχρονα το λιγότερο αποδοτικό πλέον μοντέλο στον χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού στον χώρο. Σε αυτή την περίπτωση οι τελικοί χρήστες απολαμβάνουν κάποια δωρεάν υπηρεσία, αλλά «βομβαρδίζονται» από διαφημίσεις που προσπαθούν να βρουν τις προτιμήσεις τους και να τους πουλήσουν άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η Google είναι η πιο γνωστή στον χώρο, αλλά και πολλές άλλες όπως το Facebook ή το Spotify για τους δωρεάν χρήστες. Η διαφήμιση μπορεί να είναι άμεση ή να πληρώνεται κάποιος για αναφορά μίας εταιρίας (affiliated marketing).
- Η χρέωση του μεσάζοντα: πληρώνεται κάποιος για να κάνει μία δουλειά εκ μέρους του πελάτη. Για παράδειγμα, η εταιρία Skyscanner¹⁶ παίρνει ένα ποσό επί των εισιτηρίων που ο πελάτης αγόρασε αναζητώντας τα μέσω της πλατφόρμας της, επειδή ο πελάτης δεν χρειάστηκε να ψάξει σε πολλές πλατφόρμες παράλληλα. Η εταιρία Skrutz.gr αντίστοιχα χρεώνει τα καταστήματα για να μπορεί ο πελάτης να συγκρίνει τις τιμές τους σε ένα μέρος.

Τα οικονομικά αυτά μοντέλα φυσικά εξελίσσονται, εξειδικεύονται ανάλογα με τον χώρο δράσης της εταιρίας και όπως μπορεί να έγινε ήδη αντιληπτό συνδυάζονται.

2.1.3. Ανάλυση αγοράς

Η κατανόηση και η σωστή ανάλυση της αγοράς είναι ίσως από τα πιο σημαντικά κομμάτια ανάπτυξης μίας επιχειρηματικής δράσης, είναι ένα από τα βασικά ερωτήματα που μπορεί να δεχτεί κάποιος από έναν επενδυτή και αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας μιας επιχείρησης. Η ανάλυση αγοράς έχει να κάνει κυρίως με δύο συμπληρωματικές δραστηριότητες: (α) την κατανόηση του μεγέθους της αγοράς σε πελάτες και αγοραστική δύναμη, καθώς και των μεριδίων των ανταγωνιστών και (β) στην τμηματοποίηση αυτής της αγοράς με βάση τα χαρακτηριστικά των πελατών.

14 <https://www.youtube.com/>

15 www.vevo.com/

16 <http://gr.skyscanner.com/>

Ως προς την πρώτη περίπτωση, η κατανόηση του μεγέθους της αγοράς μπορεί να γίνει εύκολα από μία εταιρία που δραστηριοποιείται ήδη στον χώρο, αφού μπορεί και γνωρίζει τις πωλήσεις του και το μερίδιο που έχει, άρα μπορεί να εκτιμήσει πόσο είναι όλη η αγορά και να μπορεί να καταλάβει αν αξίζει να κάνει μία επένδυση και τότε περιμένει να γίνει η απόσβεση. Για κάποιον όμως που δεν έχει γνώση της αγοράς η εκτίμηση αυτή μπορεί να γίνει μόνο διαισθητικά και με μεγάλη απόκλιση. Στην περίπτωση αυτή κάποιος βασίζεται σε αναλύσεις της αγοράς για το μέγεθος της αγοράς-στόχου, βρίσκει πόση είναι η αγορά στις χώρες ενδιαφέροντος, τί μερίδιο έχει η κάθε εταιρία και τοποθετείται σε ένα ποσοστό που πιστεύει ότι μπορεί να καταλάβει με βάση τις δυνατότητές του. Παράλληλα, ψάχνει να βρει το ποσό που θέλει να πετύχει για να είναι βιώσιμη σαν εταιρία, βρίσκει την τιμή του προϊόντος, άρα μπορεί να υπολογίσει εύκολα τους πελάτες που θέλει να κερδίσει, καθώς και το μερίδιο αγοράς στόχου. Ο μέσος όρος αυτών των δύο εκτιμήσεων είναι μια προσέγγιση της αγοράς στόχου σε μέγεθος.

Επίσης, είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό αν η αγορά αυτή μεγαλώνει ή μικραίνει και με τι ρυθμό. Αν μία αγορά μεγαλώνει και το μερίδιο της εταιρίας δεν αλλάζει, τότε η εταιρία θα αυξάνει τα έσοδα απλά και μόνο γιατί δημιουργείται νέα ζήτηση. Αν αντίθετα η αγορά φθίνει η εταιρία πρέπει να διεκδικήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και εκεί ο ανταγωνισμός θα είναι μεγαλύτερος. Αν όμως ο ρυθμός μείωσης είναι πολύ μικρός, μία εταιρία μπορεί και να μην ανησυχεί.

Ακόμα όμως και αν γίνει μία εκτίμηση μεγέθους της αγοράς είναι πολύ πιθανόν το μερίδιο αυτό να μην έχει ομοιογενή χαρακτηριστικά. Προκειμένου να καταλάβει μία επιχείρηση αν μπορεί να στοχεύσει σε συγκεκριμένους πελάτες, τις ανάγκες αλλά και τις συνήθειες που έχουν ώστε να τους προσφέρουν την κατάλληλη λύση με την κατάλληλη προσέγγιση, απαιτείται και μία τμηματοποίηση της αγοράς. Ουσιαστικά, γίνεται μία διαίρεση όλης της αγοράς σε μικρότερα κομμάτια, με βάση κάποια κριτήρια. Για παράδειγμα, ένας απλός διαχωρισμός είναι με βάση το φύλο των πελατών, αλλά και πάλι μπορεί τα τμήματα να μην είναι αρκετά ομοιογενή, οπότε να χρειαστεί να γίνει επιμέρους διαχωρισμός με βάση την ηλικία. Σε γενικές γραμμές η δουλειά αυτή είναι γνώση, τεχνική και εμπειρία του τμήματος μάρκετινγκ. Οι μεταβλητές που συνήθως χρησιμοποιούνται για την τμηματοποίηση της αγοράς οργανώνονται σε 5 ευρύτερες κατηγορίες:

- Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Ηλικία, εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση, μέγεθος οικογένειας, φύλο, επάγγελμα, μορφωτικό επίπεδο, εθνικότητα, θρήσκευμα.
- Γεωγραφικά χαρακτηριστικά: Κράτος, περιφέρεια, περιοχή, πόλη, συνοικία.
- Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά: Προσωπικότητα, ασχολίες, τρόπος ζωής, αξίες, ενδιαφέροντα, γνώμες.
- Χαρακτηριστικά οικονομικής συμπεριφοράς: Επίπεδο και σύνθεση κατανάλωσης, υποκατάστατα και συμπληρωματικά προϊόντα, σημασία τιμής.
- Συνήθειες ΜΜΕ: Είδη περιοδικών και εφημερίδων, συνήθειες τηλεθέασης, ακρόασης ραδιοφώνου, χρήση διαδικτύου.

Αφού επομένως έχει βρεθεί το μέγεθος και τα τμήματα, η ομάδα μπορεί να προχωρήσει στην ανάλυση κάθε τμήματος χωριστά. Αν δηλαδή μεγαλώνει ή μικραίνει το τμήμα, πώς μπορεί να το προσεγγίσει βάσει των συνηθειών του, αν είναι ανοικτοί σε αλλαγές και πώς επηρεάζονται, ποιος παίρνει τις αποφάσεις αγοράς και ποιος πληρώνει εν τέλει. Άρα, είναι πιο εύκολο πλέον να καταλάβει κάποιος τόσο τα κόστη προώθησης όσο και τα αναμενόμενα κέρδη ανά πελάτη από κάθε διαφορετικό τμήμα της αγοράς-στόχου.

2.1.4. Ανάλυση ανταγωνισμού

Η ανάλυση ανταγωνισμού αναφέρεται στην κατανόηση, καταγραφή και πρόβλεψη του ανταγωνισμού της εταιρίας. Αποτελεί σημαντικότερο κομμάτι της επιχειρηματικότητας γιατί επιτρέπει στην εταιρία να αυτό-προσδιοριστεί πού τοποθετείται σε σχέση με τους υπόλοιπους, να βρει τα μοναδικά της στοιχεία, να βελτιώνεται λόγω κινήτρων από τον ανταγωνισμό, αλλά κυρίως να μπορεί να προστατεύεται από μελλοντικές απειλές. Σε καταστάσεις πλήρους ανταγωνισμού, όπου οι καταναλωτές αποφασίζουν κυρίως βάσει τιμής, η παρακολούθηση και ανάλυση του ανταγωνισμού μπορεί να γίνεται σε εβδομαδιαίο ή και σε ημερήσιο επίπεδο. Στον χώρο της ψηφιακής επιχειρηματικότητας ο ανταγωνισμός πολλές φορές λειτουργεί συνεργατικά, αφού οι εταιρίες μπορούν και μεγαλώνουν μία αγορά μαζί, οπότε σε ένα βαθμό ο ανταγωνισμός είναι μη σχετικός. Στην περίπτωση βέβαια που η αγορά παραμένει στάσιμη ή συρρικνώνεται, όπως στις εταιρίες κινητών τηλεφώνων, οι εταιρίες επιστρέφουν σε καταστάσεις έντονου ανταγωνισμού. Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό να έχει γίνει σωστή ανάλυση αγοράς στο προηγούμενο στάδιο.

Δύο είναι οι κατευθύνσεις στις οποίες γίνεται η ανάλυση ανταγωνισμού, ο άμεσος και ο έμμεσος ανταγωνισμός.

Άμεσος ανταγωνισμός: Σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν εταιρίες που προσφέρουν παραπλήσια προϊόντα στους πελάτες της εταιρίας και προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την ίδια ακριβώς ανάγκη με άλλον τρόπο. Πολλές φορές στα προϊόντα βρίσκονται τα ίδια ακριβώς χαρακτηριστικά, ίσως είναι και ίδια προϊόντα με διαφορετική τοποθέτηση ή τιμολόγηση. Για παράδειγμα το Facebook με το Google+ προσπαθούν να λύσουν το ίδιο ακριβώς πρόβλημα με ελάχιστη διαφοροποίηση, οπότε το Facebook προκρίνει το μοναδικό πλεονέκτημα του πρωτοπόρου για να επικρατήσει. Αντίστοιχα, η εταιρία Foursquare ανταγωνίζεται πλέον άμεσα με τις εταιρίες Yelp και TripAdvisor για προτάσεις και βαθμολογίες καταστημάτων, ενώ παλαιότερα ήταν πιο κοντά σε ένα κοινωνικό δίκτυο ανθρώπων.

Έμμεσος ανταγωνισμός: Σε αυτή την περίπτωση οι εταιρίες ανταγωνίζονται σε επίπεδο ανάγκης που λύνουν. Με μια πρώτη ματιά ίσως είναι δύσκολο να διαχωριστούν και γενικά είναι σχετικό με τη διάσταση της ανάλυσης. Αλλά ουσιαστικά μπορούμε να υποθέσουμε ότι η ανάλυση γίνεται σε επίπεδο υποκατάστατου. Για παράδειγμα, κάποιος θα μπορούσε να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στο Twitter παρά στο Facebook, κάτι που θα μείωνε τα έσοδα του Facebook από τις διαφημίσεις. Άρα, το Facebook θα φροντίσει

να κάνει πιο εύκολη την σύνδεση ειδήσεων και την παραγωγή δημόσιων μηνυμάτων με την επιλογή “εγγραφή” σε κάποιον χρήστη. Αν δει ότι πολλοί χρήστες φεύγουν προς το YouTube για να δουν εκεί υλικό, θα φροντίσει να είναι πιο εύκολη η σύνδεση του YouTube με το Facebook και θα προωθήσει τη δική του υπηρεσία βίντεο με νέες λειτουργίες.

Αντίστοιχα, η απάντηση στον ανταγωνισμό, άμεσο ή έμμεσο, μπορεί να έχει δύο διαφορετικές μορφές.

Στον **κάθετο ανταγωνισμό** οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε επίπεδο χαρακτηριστικών του προϊόντος, είτε προσθέτοντας ένα καινούριο χαρακτηριστικό ή αφαιρώντας κάποιο ανεπιθύμητο χαρακτηριστικό σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Φυσικά πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν το επιπλέον κόστος που μπορεί να έχει μία τέτοια ενέργεια για τον καταναλωτή (θετικά ή αρνητικά), αλλά και στην ευχρηστία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Για παράδειγμα, όταν το Facebook πρόσθεσε τη δυνατότητα να προωθούν τα καταστήματα κουπόνια όπως η εταιρία Groupon, οι χρήστες ενοχλήθηκαν - οπότε και το αφαίρεσαν. Αντίστοιχα, όταν θέλησαν να αντιγράψουν την υπηρεσία Snapchat δεν έβαλαν κάποιο επιπλέον χαρακτηριστικό στην εφαρμογή Facebook για κινητά τηλέφωνα, αλλά δοκίμασαν να βγάλουν μία νέα εφαρμογή με το όνομα Poke. Αντίστοιχα προσπάθησαν να αντιγράψουν το Instagram με μία εφαρμογή-κάμερα και αφού απέτυχαν αναγκάστηκαν να εξαγοράσουν το Instagram για περίπου 2 δις δολάρια. Σε αυτή την περίπτωση ο ανταγωνισμός είναι σχετικός με τις λύσεις του ανταγωνισμού, πιο εύκολο να εκτελεστεί τόσο από τους υπαλλήλους και τη διοίκηση, αλλά και να γίνει κατανοητή η σύγκριση στους πελάτες.

Στον **οριζόντιο ανταγωνισμό** μία επιχείρηση ανταγωνίζεται στο εύρος των λύσεων που δίνεται σε έναν πελάτη, προσπαθώντας να κρατήσουν τον πελάτη σε ένα οικοσύστημα προϊόντων και λύσεων που να είναι σχετικές μεταξύ τους. Στα προηγούμενα παραδείγματα είδαμε πώς το Facebook προσπάθησε να ανταγωνιστεί επιμέρους εφαρμογές. Εν τέλει όμως η στρατηγική του ήταν να προσφέρει ένα οικοσύστημα από λύσεις στον χώρο της κοινωνικής δικτύωσης, οπότε ακόμα και αν αλλάξουν οι συνήθειες των χρηστών να μην θέλουν να φύγουν από το Facebook. Αντίστοιχα όταν η εταιρία Apple κατάλαβε ότι δε μπορούσε να ανταγωνιστεί τη Microsoft σε επίπεδο λογισμικού και προσωπικών υπολογιστών, λόγω του μεγάλου μεριδίου που κατείχε ήδη, επέλεξε να περάσει στη μουσική με το iPod και το iTunes, στα κινητά αργότερα με το iPhone και σε ένα οικοσύστημα λύσεων εφαρμογών όπως το iPhoto και το iCloud. Έτσι, ένας πελάτης της Apple που αγοράζει ένα κινητό iPhone, θα σκεφτεί να αγοράσει και έναν υπολογιστή Mac γιατί έχουν καλύτερη συνδεσιμότητα και θα κάνουν την χρήση και του κινητού πιο εύκολη. Με αυτή τη στρατηγική καταφέρνει να «κλέψει» πελάτες από τον ανταγωνισμό της. Σε αυτή την περίπτωση ο ανταγωνισμός είναι μη σχετικός μακροσκοπικά και δυσκολότερο να αντιμετωπιστεί. Όπως γίνεται αντιληπτό, μία τέτοια προσέγγιση έχει μεγάλο κόστος και μεγάλο ρίσκο.

2.1.5. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν μπορούν να παράγουν ένα κορυφαίο προϊόν ή/και να φέρουν το προϊόν στην αγορά σε χαμηλότερη τιμή από τους περισσότερους ή όλους τους ανταγωνιστές τους (Porter, 1995). Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται επίσης για την εμβέλεια. Ορισμένες μπορούν να αναπτύξουν παγκόσμιες αγορές, ενώ άλλες μπορούν να αναπτύξουν μια εθνική ή περιφερειακή αγορά. Οι επιχειρήσεις που μπορούν να προσφέρουν κορυφαία προϊόντα σε χαμηλότερο κόστος στην παγκόσμια αγορά έχουν πραγματικό πλεονέκτημα.

Παραδοσιακά οι εταιρίες είναι ικανές να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της μοναδικής πρόσβασης σε παραγωγικούς πόρους. Στην ψηφιακή οικονομία αυτό μπορεί να μεταφραστεί σε υποδομές τεχνολογίας, αλλά κυρίως σε καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό με τεχνολογικές και διοικητικές ικανότητες. Για αυτό το λόγο, πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσονται κοντά σε γνωστά, μεγάλα πανεπιστήμια ή σε χώρους που υπάρχουν ήδη άλλες πετυχημένες τεχνολογίες με τις οποίες μπορούν να συνεργαστούν ή να διεκδικήσουν τους υπαλλήλους τους. Λόγω των μεγάλων δυνατοτήτων, σύντομα εισρέουν και χρηματο-επενδυτικά κεφάλαια που μπορούν να γνωρίσουν πιο εύκολα τις εταιρίες και να τις συγκρίνουν. Έτσι δημιουργούνται σημαντικά «κλάστερ» στα οποία το δίκτυο των εταιριών ωφελείται σε σχέση με τον εξωτερικό ανταγωνισμό. Δεν είναι περίεργο άλλωστε που όλοι θέλουν να αντιγράψουν τη δομή της Σίλικον Βάλεϊ.

Στις τέλειες αγορές δεν υπάρχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή ασυμμετρίες, επειδή όλες οι επιχειρήσεις έχουν την ίδια πρόσβαση σε όλους τους παράγοντες της παραγωγής (πληροφορίες και γνώση). Ωστόσο, οι πραγματικές αγορές δεν είναι τέλειες και υπάρχουν ασυμμετρίες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που συνήθως διατηρούνται βραχυπρόθεσμα μόνο. Η ψηφιακή οικονομία βέβαια δεν επιτρέπει την εύκολη ανάπτυξη τέλειων αγορών, αφού η κάθε εταιρία πρέπει συνεχώς να εξελίσσεται και να καινοτομεί προκειμένου να παραμείνει η ισορροπία. Αυτό που περισσότερο ευνοεί είναι η ανάπτυξη προσωρινών μονοπωλίων λόγω τεχνολογικής ανωτερότητας ή πατεντών, εντός όμως μερικών ετών μπορούν αρκετοί να αντιγράψουν το πλεονέκτημα αυτό.

Ορισμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ονομάζονται «άδिका» ή «μοναδικά» και αφορούν πλεονεκτήματα που βασίζονται σε έναν παράγοντα που άλλες επιχειρήσεις δε μπορούν να αγοράσουν. Για παράδειγμα, ένα εμπορικό όνομα δε μπορεί να αγοραστεί και είναι ένα «άδικο» πλεονέκτημα. Τα εμπορικά ονόματα χτίζονται πάνω στην εμπιστοσύνη, την αξιοπιστία και την ποιότητα. Ένα «άδικο» πλεονέκτημα μπορεί να είναι το πλεονέκτημα που έχει ο πρώτος σε μία αγορά (first mover advantage). Στη θεωρία, στις ψηφιακές επιχειρήσεις που η καινοτομία μπορεί να εξασφαλίσει κάποια πατέντα ή να συνδεθεί με κάποια επιχείρηση, ο πρώτος μπορεί να έχει πλεονέκτημα σε σχέση με τους υπόλοιπους. Αν όμως δεν έχει τους πόρους που απαιτούνται για να επικρατήσει, τότε είναι εύκολο να το χάσει σαν πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, η IBM ήταν από τις πρώτες εταιρίες που έβγαλαν λειτουργικό για προσωπικούς υπολογιστές, αλλά η Microsoft κατάφερε να επικρατήσει. Το MySpace είχε μία μεγάλη κοινότητα σε σύγκριση

με το Facebook αλλά δεν κατάφερε να διατηρήσει αυτό το πλεονέκτημα. Η εταιρία BlackBerry είχε το μεγαλύτερο μερίδιο σε κινητά με πρόσβαση στο Ίντερνετ και δυνατότητες χρήσης email, αλλά έχασε από το iPhone την πρωτιά και κινδυνεύει σοβαρά με πτώχευση. Αντίστοιχα, πολλοί θεωρούν ότι η Apple μπορεί να καινοτομεί αντιγράφοντας τον πρωτοπόρο καλύτερα, συνδυάζοντας τις υψηλές ικανότητες σε σχεδίαση και μηχανική και την δυνατή επιχειρηματική εικόνα της. Στην πράξη επομένως αυτό το πλεονέκτημα δεν φαίνεται να ισχύει από μόνο του, κάποιιο άλλο φαίνεται να είναι το στοιχείο που αναπτύσσει ο πρώτος και δε μπορεί να αντιγράψει ο δεύτερος.

Τελικά, στις επιχειρήσεις ψηφιακής οικονομίας υπάρχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ως προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η φύση του προϊόντος, η ψηφιακή του μορφή (δηλαδή οι υπηρεσίες που το συμπληρώνουν), μπορούν να μεταφερθούν πολύ ευκολότερα μέσα από κανάλια προώθησης και πώλησης που βασίζονται στο Ίντερνετ. Για παράδειγμα πλέον η μουσική μπορεί πλέον να νοικιαστεί (Spotify) ή να πωληθεί (iTunes) απλά με ένα κλικ από τον υπολογιστή ή τη φορητή συσκευή. Αυτό το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό τέτοιων εταιριών έχει μετατοπίσει το βάρος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης μίας κοινότητας. Είναι δηλαδή πιο σημαντικό να υπάρχει μία κοινότητα πελατών που επιστρέφουν λόγω της συμπάθειας προς την εταιρία, γιατί η ευκολία που δίνουν τα ψηφιακά κανάλια διανομής μπορούν να τους επιτρέψουν να φύγουν πολύ ευκολότερα. Άλλες εταιρίες προσπαθούν να δημιουργήσουν τεχνικά «κόστη αλλαγής», όπως να μην επιτρέπουν την εξαγωγή και μεταφορά των δεδομένων προς άλλες υπηρεσίες, όπως κάνει το Facebook με τα δεδομένα που έχει ανεβάσει ο χρήστης και δε μπορεί να μεταφέρει σε άλλη υπηρεσία γιατί θεωρούνται και πνευματική ιδιοκτησία της ίδιας της πλατφόρμας εκτός από τον χρήστη. Τέτοιες βέβαια τακτικές απειλούνται από νομικές ποινές και πρόστιμα για μονοπωλιακές τακτικές, αν και εφόσον μία εταιρία κατέχει μεγάλο μερίδιο αγοράς. Για παράδειγμα, η Microsoft είχε τιμωρηθεί ουκ ολίγες φορές για την επιλογή της να προεγκαθιστά τον φυλλομετρητή Internet Explorer μαζί με το λογισμικό Windows, χωρίς να δίνει την επιλογή στους χρήστες της να τον αφαιρέσει ή την ενημέρωση σε απλούς χρήστες ότι υπάρχουν και άλλες επιλογές.

2.1.6. Επιχειρηματική στρατηγική

Κάθε επιχείρηση σε τακτά χρονικά διαστήματα πρέπει να χαράζει τη στρατηγική της, δηλαδή ένα πλάνο με μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, και λεπτομερές σχέδιο για το πώς αυτό θα υλοποιηθεί. Ουσιαστικά, πρόκειται για την αποτύπωση σε χάρτη του χώρου και ενός σχεδίου για το πώς θα κινηθεί μία επιχείρηση προκειμένου να φτάσει στον στόχο της.

Η συζήτηση σχετικά με στρατηγικές μπορεί να επεκταθεί αρκετά, σε πρακτικά και προχωρημένα θέματα. Το πιο σημαντικό όμως για κάποιον που ξεκινάει είναι να καταλάβει πώς τοποθετείται σε σχέση με τον ανταγωνισμό και πώς σχεδιάζει να αποκτήσει μοναδικό πλεονέκτημα. Για αυτό το λόγο είναι καλύτερη η ανάλυση στρατηγικών κατά Porter. Με βάση το μερίδιο αγοράς που στοχεύει να πετύχει μία επιχείρηση και το αν βασίζεται

σε μικρό κόστος ή διαφοροποίηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό, μπορούν να διακριθούν 3 γενικές στρατηγικές:

- Στη στρατηγική **διαφοροποίησης** ουσιαστικά η επιχείρηση στοχεύει να ικανοποιήσει ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς, να επικρατήσει δηλαδή στην αγορά της, με μία λύση υψηλού κόστους που κάνει κάτι καλύτερα από τον ανταγωνισμό, οπότε θα μπορέσει να καλύψει το μεγάλο κόστος. Σε αυτό τον χώρο κινούνται συνήθως εταιρίες που έχουν κάποιο μοναδικό πλεονέκτημα που δε μπορεί να αντιγράψει εύκολα ο ανταγωνισμός, όπως περιγράφηκε νωρίτερα. Για παράδειγμα, το Facebook κατέχει το μεγαλύτερο κομμάτι διαφήμισης σε κινητά τηλέφωνα, αλλά και το μεγαλύτερο κομμάτι διαφήμισης σε κοινωνικά δίκτυα, απλά και μόνο γιατί η κοινότητά του ανέρχεται στο 1,5 δις χρήστες παγκοσμίως. Η Google έχει τον καλύτερο αλγόριθμο αναζήτησης και ένα μεγάλο οικοσύστημα υπηρεσιών, οπότε μπορεί να χρεώνει περισσότερο από όλους τις διαφημίσεις της και να έχει το μεγαλύτερο κομμάτι διαφήμισης στο διαδίκτυο.
- Η στρατηγική **ηγέτη κόστους** βασίζεται στη δυνατότητα μίας επιχείρησης να παράγει σε μικρό κόστος και να πιάνει ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς. Ουσιαστικά μιλάμε για ένα μοναδικό πλεονέκτημα που είναι η δυνατότητα να μειώνεται το κόστος κατά πολύ. Μία τέτοια περίπτωση είναι η Amazon με τις υπηρεσίες σύννεφου που προσφέρει. Λόγω της μεγάλης τεχνογνωσίας της, αλλά και των υπολογιστικών υποδομών που έχει αναπτύξει, μπορεί και χρεώνει πολύ χαμηλά όποιον θέλει να φιλοξενήσει μία δικτυακή λύση στις υπηρεσίες της. Αντίστοιχα η εταιρία Xiaomi προσπαθεί να χτυπήσει την Apple με φθηνές λύσεις, που έχουν ένα καλό ποιοτικό επίπεδο και να πιάσει το μεγαλύτερο κομμάτι της Κινέζικης αγοράς.
- Η **στρατηγική τμηματοποίησης** ή **στρατηγική στόχου** επιτρέπει σε μία επιχείρηση να στοχεύσει σε ένα μικρό μερίδιο, το οποίο μπορεί να εξυπηρετεί είτε φθηνά είτε ακριβά, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του χώρου. Στόχος της είναι να είναι βιώσιμη σε αυτό το μερίδιο αγοράς, ενώ δύσκολα μπορεί να μεγαλώσει το μερίδιό της. Αν αρχίσει να μεγαλώνει η αγορά, τότε περνάει σε άλλη στρατηγική. Παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει μία εταιρία με λογισμικό για ιατρικά μηχανήματα, που η απαραίτητη εξειδίκευση της επιτρέπει να πουλάει ακριβά το λογισμικό της, σε λίγους. Άλλα γνωστά παραδείγματα είναι οι εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα από ανεξάρτητους προγραμματιστές. Στοχεύουν σε λίγα έσοδα από 1.000-10.000 αγорές το μήνα, που τους αποφέρουν ένα σημαντικό έσοδο σε ατομικό επίπεδο, για μία περίοδο μέχρι η εφαρμογή να πάψει να είναι πλέον δημοφιλής.

Γενικά, οι επιχειρήσεις δοκιμάζουν να συνδυάζουν διαφορετικές στρατηγικές. Κάτι τέτοιο είναι όμως αρκετά δύσκολο για μία νεοφυή επιχείρηση, η οποία πρέπει να επιλέξει πώς

ξεκινάει. Συνήθως μάλιστα θα επιλέξει να πάει με μία niche στρατηγική και να αλλάξει αν χρειαστεί στην πορεία.

2.1.7. Οργανωτική ανάπτυξη και ομάδα διοίκησης

Τα περισσότερα επιχειρηματικά εγχειρήματα ξεκινούν από μία ιδέα ενός ή δύο ατόμων, με όραμα για το τι θέλουν να πετύχουν και μία αρχική ομάδα ατόμων που μοιράζονται ένα κοινό όραμα και συνήθως έχουν αλληλο-συμπληρούμενες ικανότητες. Σύντομα όμως αυτή η ομάδα θα χρειαστεί να μεγαλώσει, ειδικά όσο μεγαλώνει η αγορά που καλύπτει και τότε είναι δύσκολος ο συντονισμός της αλλά και η ομοιογένειά της. Έτσι σύντομα θα κληθούν οι συνιδρυτές επομένως είτε να αποκτήσουν οι ίδιοι ηγετικές και διοικητικές ικανότητες, ή να χτίσουν μία διοικητική ομάδα που θα έχει αυτά τα χαρακτηριστικά, χωρίς να χάσει την κουλτούρα των ιδρυτών της επιχείρησης. Όσο μάλιστα μεγαλώνει η επιχείρηση, το τμήμα αυτό είναι πολύ πιθανό να παρεμβάλλεται πλήρως μεταξύ των ιδρυτών και των υπαλλήλων.

Για αυτό το λόγο πρέπει από τα πρώτα στάδια η ιδρυτική ομάδα να φροντίσει για τις διοικητικές δομές της επιχείρησης, τους κανόνες λειτουργίας, τα τμήματα, τις διεργασίες παραγωγής και προώθησης λεπτομερώς. Χρειάζεται να χαράξει, έστω και ανεπίσημα, ένα επιχειρηματικό σχέδιο, όπως αυτό περιγράφεται στην ενότητα 3.9. Ακόμα και αν δεν υπάρχει επίσημο έγγραφο, η ομάδα διοίκησης κατέχει στην κουλτούρα και στις εμπειρίες της τα στοιχεία που απαιτούνται προκειμένου να μπορεί να λειτουργήσει. Μία τέτοια προσωποκεντρική προσέγγιση μπορεί να προκαλέσει εμπόδια στην ανάπτυξη της επιχείρησης και εξαρτάται πάρα πολύ από τις ικανότητες και το όραμα της ομάδας. Για αυτό το λόγο ακόμα και επιχειρήσεις που έχουν αρκετά οριζόντιες δομές, δηλαδή πολύ μικρή ομάδα διοίκησης και μικρή καθετοποίηση στην ιεραρχία, οφείλουν να αναπτύξουν μία σωστή ομάδα διοίκησης και ένα πλάνο ανάπτυξης.

2.2. Επιχειρηματικά μοντέλα επιχειρήσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν

Όπως έγινε αντιληπτό και στην ενότητα 2.1 μπορεί κάποιος να αναπτύξει ένα πρωτοποριακό επιχειρηματικό μοντέλο, που να καινοτομεί και να αλλάξει τους κανόνες της αγοράς. Σε επίπεδο όμως υπηρεσιών πάνω από το Ίντερνετ υπάρχουν κάποια βασικά επιχειρηματικά μοντέλα πάνω στα οποία κάποιος βασίζεται και πάνω σε αυτά μπορεί να αλλάξει κομμάτια του μοντέλου που θα κάνουν τη διαφορά. Στις παρακάτω ενότητες γίνεται μία καταγραφή των πιο δημοφιλών μοντέλων του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Τα μοντέλα αυτά μπορεί να διαφέρουν σε λίγα σημεία μεταξύ τους, διαφοροποιούνται όμως σε κρίσιμο βαθμό για να αποτελέσουν διαφορετική κατηγορία.

2.2.1. Ηλεκτρονική πώληση

Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα αναλαμβάνει να πουλήσει τα προϊόντα είτε που του ανήκουν, είτε που μπορούν να βρισκονται σε άλλους προμηθευτές ή καταστήματα. Μπορεί να υπάρχουν διαφορές μεταξύ ενός ηλεκτρονικού καταστήματος λιανικής πώλησης σε σχέση με ένα ηλεκτρονικό κατάστημα για δια-εταιρικές πωλήσεις, παρόλα αυτά οι διαδι-

κασίες είναι παρόμοιες. Ο πελάτης θα βρεθεί στην ιστοσελίδα και θα θέλει είτε να περιηγηθεί στα προϊόντα/υπηρεσίες, είτε να ψάξει για αυτό που έχει στο μυαλό του. Στην πρώτη περίπτωση το κατάστημα πρέπει να έχει στην πρώτη σελίδα μια σειρά από προσφορές ή προτεινόμενες αγορές, όπως ακριβώς κάνει και ένα φυσικό κατάστημα. Στη δεύτερη περίπτωση πρέπει να έχει μια σημαντική μηχανή αναζήτησης, με πολλές επιπλέον επιλογές, που να επιτρέπει στον υποψήφιο πελάτη να βρει αυτό που θέλει, να συγκρίνει, να καταλάβει τι αφορά το προϊόν και να δει τους όρους αποστολής. Αμέσως μετά τον ενδιαφέρει να εγγραφεί εύκολα προκειμένου να ολοκληρώσει την αγορά και να βάλει τα στοιχεία πληρωμής που χρειάζονται. Αφού ολοκληρώσει την αγορά, θα ήθελε ενδεχομένως να ενημερώνεται για νέες προσφορές ή σχετικά προϊόντα. Τέλος, σημαντικό είναι για τον πελάτη να βρίσκει προϊόντα με απόθεμα και να τηρείται η περίοδος αποστολής όπως καταγράφεται κατά τη στιγμή αγοράς, αλλά και να μπορεί να επικοινωνήσει με το κατάστημα αν χρειαστεί να επιστρέψει. Η επιχείρηση πρέπει εκτός της σωστής σχεδίασης του καταστήματος, να φροντίσει και για την προώθηση του καταστήματος μέσω διαφήμισης, μέσω αναφορών σε ιστολόγια, ή μέσω βελτίωσης της σειράς προβολής του καταστήματος στις μηχανές αναζήτησης. Γνωστά παραδείγματα είναι η Amazon, το AliExpress και πολλά άλλα καταστήματα συγκεκριμένου σκοπού.

2.2.2. Πάροχος υπηρεσιών

Ίσως η πιο ευρεία κατηγορία ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων είναι ο πάροχος υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες μπορούν να βρίσκονται σε ευρύ φάσμα και η κατηγορία διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες ως προς το οικονομικό μοντέλο που χρησιμοποιείται. Σε αυτή την περίπτωση ο πελάτης χρεώνεται βάσει της χρήσης της υπηρεσίας ή βάσει κάποιας μηνιαίας συνδρομής. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα οι χρήστες δεν χρεώνονται για την υπηρεσία, ενώ ένα άλλο τμήμα αγοράς υπερκαλύπτει το κόστος λειτουργίας της δωρεάν υπηρεσίας πληρώνοντας για κάποια άλλη η υπηρεσία, όπως είναι τη διαφήμιση σε μία κοινότητα χρηστών. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι πιο γνωστές υπηρεσίες διαδικτύου, όπως το Google Search, Gmail, PayPal και πολλές υπηρεσίες σύννεφου όπως η Amazon AWS. Επίσης, οι μεσάζοντες βρίσκονται σε αυτή την κατηγορία, δηλαδή διευκολύνουν κάποιους πελάτες να ολοκληρώσουν κάποια δραστηριότητα, όπως η μηχανή Skrutz ή η υπηρεσία Skyscanner. Σε αυτή την περίπτωση τον πελάτη τον ενδιαφέρει η τιμή, η ευκολία χρήσης και διασυνδεσιμότητα με άλλες υπηρεσίες που μπορεί να χρησιμοποιεί ήδη.

2.2.3. Πάροχος κοινότητας

Στο μοντέλο αυτό η πρόταση προς τους πελάτες είναι η ύπαρξη μίας κοινότητας. Η διαφορά με τον πάροχο υπηρεσίας είναι ότι αν δεν υπάρξει κανένας χρήστης ξαφνικά στην υπηρεσία, ο πελάτης δε μπορεί να ολοκληρώσει το σκοπό της επίσκεψής του, ακόμα και αν υπάρχουν εκεί οι σχετικές υπηρεσίες. Η χρέωση για μία «υπηρεσία δικτύωσης» συνήθως γίνεται μέσω διαφήμισης ή μηνιαίας εγγραφής από τους πελάτες. Η κοινότητα τροφοδοτείται από το περιεχόμενο που ανεβάζουν οι ίδιοι οι χρήστες. Επομένως, μία τέτοια επιχείρηση πρέπει να μπορεί τόσο να κρατάει τους χρήστες ευχαριστημένους και να τους υποκινεί να δημιουργούν περιεχόμενο, όσο και να μεγαλώνει την κοινότητα με

νέα άτομα που εγγράφονται σε αυτή. Θέματα όπως η προστασία της κοινότητας από κακόβουλες επιθέσεις και κακής ποιότητας υλικό, ή η γρήγορη αλληλεπίδραση με πολυμεσικό υλικό και η εύκολη αποστολή περιεχομένου, αποτελούν μερικά από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά μίας τέτοιας πλατφόρμας. Τα Facebook, LinkedIn, Twitter, Insomnia.gr είναι γνωστές, πετυχημένες κοινότητες χρηστών.

2.2.4. Πάροχος περιεχομένου

Οι πάροχοι περιεχομένου είναι υπεύθυνοι για τη διάθεση πολυμεσικού, ποιοτικού περιεχομένου στο διαδίκτυο, όπως εικόνες, βίντεο, μουσική ή έργα τέχνης. Η διαφορά με τον πάροχο κοινότητας είναι ότι δεν βασίζονται σε περιεχόμενο χαμηλής ποιότητας από χρήστες, αλλά είναι προϊόν δημιουργικής διαδικασίας από επαγγελματίες. Ουσιαστικά, αυτές οι δικτυακές πλατφόρμες προωθούν περιεχόμενο και πληρώνονται για αυτό. Γνωστές εταιρίες του χώρου είναι η Netflix, το Spotify, iStockPhoto, Harvard Business Review και ο χρήστης συνήθως πληρώνει είτε για συγκεκριμένο υλικό είτε μία μηνιαία/ετήσια συνδρομή. Σε αυτή την κατηγορία μπορεί να μπουν και άλλοι «ενδιάμεσοι» που συλλέγουν ποιοτικό περιεχόμενο από διαφορετικές πηγές και πληρώνονται από διαφημίσεις, όπως το Flipboard ή γνωστές ιστοσελίδες, Yahoo!, MSN ή in.gr. Όλες οι ειδησεογραφικές πλατφόρμες επίσης είναι σε αυτή την κατηγορία, όπου δημοσιογράφοι ανεβάζουν νέα στο οποίο ο χρήστης εγγράφεται ή διαβάζει δωρεάν, βλέποντας διαφημίσεις. Όπως είναι κατανοητό, σκοπός τους είναι να διατηρούν υψηλής ποιότητας περιεχόμενο, να βρίσκουν νέους τρόπους και μοντέλα να χρεώνουν τους χρήστες που βρίσκουν περιεχόμενο και στις πλατφόρμες κοινότητας, αλλά και να φέρνουν νέους πελάτες μέσω διαφήμισης.

2.2.5. Εφαρμογές κινητών τηλεφώνων

Οι εφαρμογές κινητού τηλεφώνου διαφέρουν από τις υπηρεσίες γιατί έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως ο μικρός χρόνος αλληλεπίδρασης με τον χρήστη (1-3 λεπτά κατά μέσο όρο), τα περιορισμένα κανάλια διάθεσης (App store, Google Play κλπ.) αλλά και της ανάγκης για συχνή ανανέωση προκειμένου να κρατήσουν το ενδιαφέρον των πελατών. Οι περισσότερες εφαρμογές πλέον είτε βγάζουν ένα συγκεκριμένο ποσό μηνιαίως σε niche αγορές, κυρίως εφαρμογές χρησιμότητας, είτε προσπαθούν να αποκτήσουν μία μεγάλη μάζα χρηστών δωρεάν και μετά να πουλήσουν διαφημίσεις. Επειδή το κόστος ανάπτυξης είναι μεγαλύτερο από μία ιστοσελίδα, ο ανταγωνισμός μεγάλος για την προώθηση στα καταστήματα και ο κύκλος ανάπτυξης πολύ μεγαλύτερος αφού πρέπει να περάσει από έγκριση πρώτα, το πιο σημαντικό μέγεθος μέτρησης για αυτές τις εταιρίες είναι το κέρδος ανά χρήστη. Πρέπει να πείσουν τον χρήστη να κατεβάσει την εφαρμογή, να την ανοίξει, να εγγραφεί, να επιστρέψει και να την προτείνει και σε άλλους γνωστούς του. Επίσης, διεκδικεί προσοχής και καθημερινού χρόνου από πολλές άλλες εφαρμογές στο κινητό τηλέφωνο. Είναι μία αρκετά εξειδικευμένη κατηγορία ψηφιακών υπηρεσιών που χρίζει μεγάλης προσοχής αν και πλέον θεωρείται αναγκαστική η παρουσία όλων των μεγάλων ψηφιακών υπηρεσιών και σε αυτό το κανάλι. Τα Angry Birds ήταν από τις πιο δημοφιλείς εφαρμογές-παιχνίδια, αλλά η εταιρία παραγωγής Rovio έχει αρχίσει ήδη να έχει προβλήματα λόγω της μη δημοφιλίας πλέον της σειράς παιχνιδιών.

Η εταιρία Evernote είναι ένα καλό παράδειγμα που ξεκίνησε από εφαρμογή κινητών τηλεφώνων για προσωπικές σημειώσεις και πλέον έχει επεκταθεί σε πάροχο υπηρεσιών και στο διαδίκτυο και σε εφαρμογές υπολογιστή.

2.2.6. Πλατφόρμα διπλής κοινότητας

Οι πλατφόρμες διπλής κοινότητας απαιτούν την ύπαρξη δύο διαφορετικών κοινοτήτων εξαρχής για να λειτουργήσουν. Κλασικές περιπτώσεις είναι οι πλατφόρμες δημοπρασιών, όπως το Ebay, όπου υπάρχουν οι αγοραστές και οι πωλητές. Αν δεν υπάρξει η μία κοινότητα παύει να υπάρχει και η άλλη. Το βασικότερο θέμα σε αυτές τις περιπτώσεις είναι το πρόβλημα της «κότας και του αυγού» (chicken-egg), δηλαδή ποια κοινότητα πρέπει να αναπτυχθεί πρώτη. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να αναγνωριστεί ποια κοινότητα είναι πιο δύσκολο να έρθει και για τους υπόλοιπους να γίνει μία εντατική προώθηση για να έρθουν μαζικά. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των δημοπρασιών, αν υπάρχουν οι αγοραστές θα έρθουν και οι πωλητές αφού ξέρουν ότι μπορούν να πουλήσουν ακριβότερα τα προϊόντα τους. Για αυτό το λόγο επιχειρήσεις που έχουν ήδη μία κοινότητα είναι πιο εύκολο να αναπτύξουν μία τέτοια λύση. Διαφορετικά, κάποιος μπορεί να δοκιμάσει να αναπτύξει προσωρινές λύσεις, όπως κανόνες που θα επιτρέπουν σε έναν πωλητή να μην πέφτει κάτω από μία τιμή, ή να κλείσει μία συμφωνία με ένα κατάστημα για να πωλούνται κομμάτια απευθείας και στην πλατφόρμα προκειμένου να βρίσκει περιεχόμενο ο αγοραστής όταν έρχεται.

3. Πρακτικά θέματα νεοσύστατων ψηφιακών επιχειρήσεων

Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με πρακτικά θέματα που πρέπει να γνωρίζει ο ενδιαφερόμενος να ξεκινήσει μία ψηφιακή επιχείρηση. Θέματα σχετικά με την ίδρυση, τη χρηματοδότηση και τις δομές υποστήριξης, σχετικά με τα κόστη, την παραγωγική διαδικασία και το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται, θέματα διανομής αλλά και θέματα διοίκησης σε διαφορετικά στάδια ανάπτυξης. Τέλος, αφού γίνουν κατανοητά διαφορετικά κομμάτια της επιχείρησης, περιγράφεται πώς γίνεται η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

3.1. Συνθήκες αδειοδότησης ψηφιακής επιχείρησης

Η ίδρυση και λειτουργία (π.χ. ανάληψη έργων πληροφορικής) μιας ψηφιακής επιχείρησης θεωρείται ακόμα και στον ελληνικό χώρο μια σχετικά απλή και σύντομη διαδικασία, καθώς δεν απαιτείται ειδική άδεια λειτουργίας ή χρονοβόροι επιτόπιοι έλεγχοι. Εμπλεκόμενοι φορείς στη συνήθη περίπτωση είναι μία Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.) και ένας οργανισμός ασφάλισης (π.χ. Ο.Α.Ε.Ε.¹⁷, Ε.Τ.Α.Α.¹⁸). Προς αυτή την κατεύθυνση έχει ιδρυθεί και το Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.¹⁹) που σκοπό έχει τη «...ριζική αναμόρφωση της λειτουργίας των επιμέρους (κατακερματισμένων) μητρώων επιχειρήσεων πάσης νομικής μορφής». Πρέπει να σημειωθεί ότι εφόσον η επιχείρηση έχει παρουσία στο διαδίκτυο πρέπει να καταχωρήσει την αντίστοιχη διεύθυνση στο προαναφερθέν μητρώο. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται μόνο σε υποθέσεις πνευματικής ιδιοκτησίας (π.χ. αναφορικά με το όνομα και το λογότυπο της επιχείρησης), αφού μια εταιρία με παρουσία στο διαδίκτυο μπορεί να θεωρηθεί ότι απευθύνεται σε παγκόσμια κλίμακα κι έτσι να δημιουργηθούν απρόβλεπτα προβλήματα.

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση χρησιμοποιεί ή βασίζεται σε προσωπικά δεδομένα. Για τις περιπτώσεις αυτές υπάρχει ιδιαίτερη πρόβλεψη και μεγάλη δραστηριότητα ακόμα και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο²⁰. Αντίστοιχα, υπάρχει κεντρική προσπάθεια για θέσπιση συγκεκριμένου κανονιστικού πλαισίου για τις διακρατικές ηλεκτρονικές συναλλαγές. Ιδιαίτερα σε επίπεδο Ε.Ε., μία σειρά από Ευρωπαϊκές Οδηγίες (ενδεικτικά αναφέρονται ως πλέον χαρακτηριστικές οι 2000/31/ΕΚ²¹, 1999/93/ΕΚ²², 2002/65/ΕΚ²³) επιδιώκουν να καθορίσουν το ευρύτερο κανονιστικό πλαίσιο γύρω από τις διακρατικές ηλεκτρονικές συναλλαγές και να διευκολύνουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων ψηφιακού εμπορίου. Σε αυτή την περίπτωση η

¹⁷ <https://www.oaee.gr/>

¹⁸ <http://www.etaa.gr/>

¹⁹ <http://www.businessportal.gr/>

²⁰ http://ec.europa.eu/justice/data-protection/index_el.htm

²¹ http://www.dpa.gr/pls/portal/docs/PAGE/APDPX/LAW/RELATIVELAW/2000_31EC_EL.PDF

²² http://www.dpa.gr/pls/portal/docs/PAGE/APDPX/LAW/RELATIVELAW/ESIGNATURES_EL.PDF

²³ <http://www.synigoroskatanaloti.gr/docs/law/eu/Dir-EK-2002-65.pdf>

εταιρία καλό είναι να μιλήσει με την Αρχή Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων για να μάθει ποιες ενέργειες πρέπει να ακολουθήσει, προκειμένου να είναι σύμφωνη με την εκάστοτε νομοθεσία.

Παρόλα αυτά, τα εθνικά νομικά πλαίσια μπορούν να δημιουργούν διαφορές στη λειτουργία όμοιων ψηφιακών επιχειρήσεων σε διαφορετικές χώρες. Παραδείγματος χάρη, νομικό κώλυμα ενδέχεται να υπάρξει αν μία επιχείρηση προσπαθήσει να ηλεκτρονικοποιήσει υπηρεσίες που έχουν ειδικό νομικό καθεστώς, όπως απευθείας πώληση φαγητού σε πελάτες, ενοικίαση κατοικιών ή μίσθωση οχημάτων.

Αξίζει να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι ως ψηφιακή επιχείρηση μπορούμε να συναντήσουμε όλα τα βασικά είδη επιχειρήσεων, τα οποία παρουσιάζονται περιληπτικά παρακάτω.

- Ατομική επιχείρηση: αποτελεί έναν ιδιαίτερα διαδομένο τύπο επιχείρησης. Μια ατομική επιχείρηση έχει μεγάλη ευελιξία και ως προς το είδος δραστηριότητας και ως προς την ευελιξία στις αποφάσεις. Η ατομική επιχείρηση είναι η πλέον κατάλληλη για περιπτώσεις όπου η προσωπική επίβλεψη είναι απαραίτητη (π.χ. βιοτεχνία, εμπόριο, αγροτικές εργασίες). Τηρούνται απλογραφικά στοιχεία και οι υποχρεώσεις προς το κράτος είναι περιορισμένες. Δεν υπάρχει κεφαλαιουχικός χαρακτήρας (ταυτίζεται με τον ίδιο τον επιχειρηματία). Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι μια ατομική επιχείρηση δεν μπορεί να υποστηρίξει μεγάλου μεγέθους εμπορική δραστηριότητα.
- Ομόρρυθμη Εταιρία (Ο.Ε.): για να δημιουργηθεί μία Ο.Ε. απαιτείται να συμπράξουν τουλάχιστον 2 μέρη τα οποία υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού. Μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Δεν απαιτείται συμβολαιογραφικό έγγραφο, αλλά αρκεί ένα απλό συμφωνητικό. Και σε αυτή την περίπτωση τηρούνται απλογραφικά στοιχεία και οι υποχρεώσεις προς το κράτος είναι περιορισμένες. Δεν προσδιορίζεται ελάχιστο ύψος εταιρικού κεφαλαίου για την σύσταση, γιατί ούτως ή άλλως δεν διαχωρίζεται η περιουσία της εταιρίας από αυτή των μετόχων της. Οι εταίροι ευθύνονται με ολόκληρη την περιουσία τους για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρίας με αλληλέγγυα την ευθύνη τους. Με τη λύση της εταιρίας δεν παύει η ευθύνη των εταίρων για τυχόν χρέη της εταιρίας.
- Ετερόρρυθμη Εταιρία (Ε.Ε.): για να δημιουργηθεί μία Ε.Ε. απαιτείται να συμπράξουν τουλάχιστον 2 μέρη τα οποία υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού. Η διαφορά με την προηγούμενη περίπτωση είναι ότι πλέον υπάρχει διαχωρισμός εταίρων σε ομόρρυθμους και ετερόρρυθμους, που έχουν περιορισμένη ευθύνη μέχρι το ποσό εισφοράς τους στην εταιρία. Πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ένας ομόρρυθμος εταίρος και όσοι ετερόρρυθμοι επιθυμούν. Όπως και σε μία Ο.Ε., οι εταίροι μπορούν να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο, αλλά αρκεί ένα απλό συμφωνητικό.

Και σε αυτή την περίπτωση τηρούνται απλογραφικά βιβλία και οι υποχρεώσεις προς το κράτος είναι περιορισμένες. Δεν προσδιορίζεται ελάχιστο ύψος εταιρικού κεφαλαίου για την σύσταση γιατί και στις Ε.Ε. δεν διαχωρίζεται η περιουσία της εταιρίας από αυτή των ομόρρυθμων μετόχων της. Οι ομόρρυθμοι εταίροι ευθύνονται με ολόκληρη την περιουσία τους για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρίας με αλληλέγγυα την ευθύνη τους. Με την λύση της εταιρίας δεν παύει η ευθύνη των ομόρρυθμων εταίρων για τυχόν χρέη της εταιρίας. Ο ετερόρρυθμος εταίρος ευθύνεται περιορισμένα, μέχρι το ύψος της εισφοράς του (κεφάλαιο καταβολής) έναντι τρίτων και επιπλέον στερείται το δικαίωμα να εκπροσωπή την εταιρία στις συναλλαγές με τρίτους. Ο ετερόρρυθμος εταίρος ευθύνεται ως ομόρρυθμος σε περιπτώσεις που αναγράφεται το όνομα του στην επωνυμία της εταιρίας ή συμμετέχει στην διαχείριση και εκπροσώπηση της.

- **Ανώνυμη Εταιρία (Α.Ε.):** για την ίδρυση ανώνυμης εταιρίας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου το κεφάλαιο αυτής πρέπει να αναληφθεί από δύο τουλάχιστον ιδρυτές. Η αναλογία συμμετοχής των ιδρυτών δεν είναι καθορισμένη. Μπορεί να καταστεί και μονοπρόσωπη αν η συγκέντρωσή όλων των μετοχών γίνει σε ένα μόνο πρόσωπο. Η Α.Ε. είναι κεφαλαιουχική εταιρία με νομική προσωπικότητα και είναι εμπορική επιχείρηση, ακόμα και αν ο σκοπός της δεν είναι εμπορικός. Για τα χρέη ευθύνεται μόνο με την ίδια την περιουσία της. Σύμφωνα με το Ν.2842/2000²⁴, το ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο για την ίδρυση μιας Α.Ε. από 1/1/2002 ορίζεται στα 60.000€. Για τις ήδη υπάρχουσες εταιρίες προβλέπεται η δυνατότητα να συνεχίσουν να λειτουργούν με 2.5% χαμηλότερο κεφάλαιο (δηλ. 58.500€). Υπάρχουν περιπτώσεις που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου (π.χ. οι προερχόμενες από συγχώνευση ή μετατροπή κατά τις διατάξεις του νομικού διατάγματος 1297/72 και του νόμου 2166/93 ανώνυμες εταιρίες). Βασικά χαρακτηριστικά μιας Α.Ε. είναι το μεγάλο σχετικά κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυσή της, η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια που ενσωματώνονται σε έγγραφα (μετοχές), οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της, η μακρά διάρκειά της (συνήθως 50 ετών), η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων, η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία, η ύπαρξη δύο οργάνων (Γενική Συνέλευση των μετόχων και Διοικητικό Συμβούλιο), η διπλογραφική τήρηση βιβλίων και οι αυστηρές διαδικασίες.
- **Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.):** συστήνεται από τουλάχιστον 2 πρόσωπα είτε φυσικά, είτε νομικά. Μπορεί να ιδρυθεί και από 1 πρόσωπο (φυσικό ή νομικό, μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε.), εφόσον δεν έχει ήδη ιδρυθεί από το ίδιο πρόσωπο άλλη Μονοπρόσωπη ΕΠΕ και ο μοναδικός μέτοχος δεν είναι ήδη μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε. Η Ε.Π.Ε. είναι κεφαλαιουχική εταιρία με νομική προσωπικότητα. Για τα χρέη ευθύνεται μόνο με την ίδια την περιουσία της. Όπως και η

²⁴ http://www.gge.gr/09diadsystasis/Documents/Entypa/N_2842.doc

Α.Ε., μια Ε.Π.Ε. είναι εμπορική επιχείρηση σύμφωνα με τον Ν.3190/1955 έστω και αν ο σκοπός της δεν είναι εμπορικός. Για μία Ε.Π.Ε. απαγορεύεται η άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων όπως τραπεζικές, ασφαλιστικές, χρηματιστηριακές, διαχείριση χαρτοφυλακίου αξιογράφων και αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματοδοτική μίσθωση, πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων, προώθηση και υλοποίηση επενδύσεων υψηλής τεχνολογίας και αθλητικές δραστηριότητες. Το κεφάλαιο μιας Ε.Π.Ε. διαιρείται σε «μερίδες συμμετοχής» κάθε μία εκ των οποίων αποτελείται από εταιρικά μερίδια με ελάχιστη αξία 30€ το καθένα. Επίσης, υπάρχουν συγκεκριμένοι όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυση και την διάρκεια δραστηριοποίησης της. Η διάρκειά της είναι αυστηρά ορισμένη - η μη σχετική αναγραφή στο καταστατικό αποτελεί λόγο ακυρότητας. Η ευθύνη όλων των εταίρων είναι σε αυτή την περίπτωση περιορισμένη. Η λήψη αποφάσεων γίνεται κατά πλειοψηφία πλέον του μισού του συνόλου των εταίρων που εκπροσωπούν πλέον του μισού του συνόλου του εταιρικού κεφαλαίου. Ελάχιστο ύψος εταιρικού κεφαλαίου είναι τα 4.500€, καταβεβλημένο κατά την σύσταση της. Η εισφορά μπορεί να είναι είτε μετρητά, είτε εισφορά σε είδος, δηλαδή εισφορά περιουσιακού στοιχείου (π.χ. ακίνητο). Αυτό δεν μπορεί να είναι άνω του 50% του αρχικού εταιρικού κεφαλαίου και θα πρέπει να προηγηθεί αποτίμηση σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9 του Ν.2190/1920. Είναι απαραίτητη η χρήση συμβολαιογράφου (και δικηγόρου αν το κεφάλαιο είναι μεγαλύτερο των 100.000,00 €). Τέλος, είναι υποχρεωτική η τήρηση διπλογραφικών βιβλίων και η δημοσίευση οικονομικών στοιχείων.

- **Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρία (Ι.Κ.Ε.):** μια Ι.Κ.Ε. συνήθως συνίσταται από δύο ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα (ιδρυτές). Ωστόσο, αρκεί και ένα πρόσωπο για την σύσταση της (μονοπρόσωπη Ι.Κ.Ε.). Στην περίπτωση αυτή το όνομα του μοναδικού εταίρου υποβάλλεται σε δημοσιότητα στο Γ.Ε.ΜΗ. Η Ι.Κ.Ε. είναι κεφαλαιουχική εταιρία με νομική προσωπικότητα και είναι εμπορική επιχείρηση έστω και αν ο σκοπός της δεν είναι εμπορικός. Για τα χρέη ευθύνεται μόνο με την ίδια την περιουσία της. Εξαιρέση αποτελεί ο εταίρος που αναλαμβάνει ευθύνη με εγγυητικές εισφορές. Σε μία Ι.Κ.Ε. συναντώνται Εταιρικά Μερίδια και Εισφορές. Η συμμετοχή στην ΙΚΕ προϋποθέτει την απόκτηση ενός ή περισσότερων εταιρικών μεριδίων. Τα εταιρικά μερίδια έχουν ονομαστική αξία τουλάχιστον 1€. Η ονομαστική αξία είναι ίδια για όλα τα εταιρικά μερίδια, ανεξάρτητα απ' το είδος της εισφοράς που αντιστοιχούν. Τα εταιρικά μερίδια δεν μπορούν να παρασταθούν με μετοχές, μπορεί όμως να χορηγηθεί έγγραφο για τα εταιρικά μερίδια το οποίο δεν αποτελεί αξιόγραφο. Τα εταιρικά μερίδια αναπαριστούν τις εισφορές των εταίρων, μεταβιβάζονται ελεύθερα, εφόσον η εισφορά του εταίρου έχει καταβληθεί πλήρως, ενώ δεν επιτρέπεται η εταιρία να αποκτήσει άμεσα ή έμμεσα δικά της μερίδια. Οι εισφορές είναι τριών ειδών: κεφαλαιακές, εξωκεφαλαιακές και εγγυητικές. Κάθε εταιρικό μερίδιο εκπροσωπεί μόνο ένα είδος εισφοράς, ενώ ο αριθμός των μεριδίων κάθε εταίρου είναι ανάλογος προς την αξία της εισφοράς του. Οι κεφαλαιακές εισφορές αποτελούν

εισφορές σε μετρητά ή σε είδος και σχηματίζουν το κεφάλαιο της εταιρίας. Το κεφάλαιο πρέπει να καταβληθεί ολοσχερώς κατά την ίδρυση της εταιρίας ή κατά την αύξηση του κεφαλαίου, ενώ απαιτείται τουλάχιστον ένα εταιρικό μερίδιο να εκπροσωπεί κεφαλαιακή εισφορά. Οι εξωκεφαλαιακές εισφορές συνίστανται σε παροχές που δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο κεφαλαιακής εισφοράς, όπως απαιτήσεις από ανάληψη υποχρέωσης εκτέλεσης εργασιών ή παροχής υπηρεσιών. Η αξία αυτών των εισφορών καθορίζεται στο καταστατικό, ενώ οι τυχόν παροχές πρέπει να εξειδικεύονται στο καταστατικό και να εκτελούνται για ορισμένο ή αόριστο χρόνο. Η διαχείριση της Ι.Κ.Ε. εκ του νόμου ανατίθεται συλλογικά από όλους τους εταίρους ή τον μοναδικό εταίρο. Ωστόσο, υπάρχει η δυνατότητα για ορισμένο ή αόριστο χρόνο να ανατίθεται εκ του καταστατικού σε ένα ή περισσότερα φυσικά πρόσωπα, εταίρους ή μη. Υποχρέωση της Ι.Κ.Ε. για λειτουργία εταιρικής ιστοσελίδας εντός μηνός από τη σύσταση της εταιρίας. Βάσει του Ν. 4072/12 υπάγονται υποχρεωτικά στον Ο.Α.Ε.Ε. οι διαχειριστές Ι.Κ.Ε. και ο μοναδικός εταίρος Μονοπρόσωπης Ι.Κ.Ε., ενώ στον Ο.Α.Ε.Ε. προαιρετικά μπορούν να υπαχθούν οι λοιποί εταίροι. Οι Ι.Κ.Ε. τυγχάνουν γενικά χαμηλής εμπιστοσύνης από τον επιχειρηματικό κόσμο. Υποχρεούνται να τηρούν διπλογραφικά βιβλία και να δημοσιεύουν οικονομικά στοιχεία.

- Όπως γίνεται προφανές από τα παραπάνω, κάποιος που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί στο σύγχρονο (ψηφιακό) επιχειρησιακό περιβάλλον έχει πολλές επιλογές – και η τελική θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ανάλογα με τους στόχους και τις επιχειρηματικές απαιτήσεις. Συνήθη επιλογή τα τελευταία χρόνια αποτελεί η Ι.Κ.Ε. σαν αρχική επιλογή και η μετέπειτα εξέλιξή της σε Α.Ε.

3.2. Συνθήκες χρηματοδότησης ψηφιακής επιχείρησης

Τα επαγγέλματα γνώσης διαθέτουν τη δυνατότητα εκκίνησης και πειραματισμού για την αγορά με πολύ μικρή αρχική υλικοτεχνική επένδυση. Είναι πολλά τα παραδείγματα εταιριών που οι ιδρυτές τους ξεκίνησαν σε ένα γκαράζ (Google, Apple) ή σε μία καφετέρια (Twitter). Αυτό που διαφέρει από χώρα σε χώρα είναι ο τρόπος που θα υπάρξει πρόσβαση σε αρχικά κεφάλαια. Επίσης διαφέρει ως προς το μέγεθος της λύσης: για παράδειγμα μία λύση που βασίζεται σε αποτέλεσμα έρευνας, όπως ένας αλγόριθμος ανάλυσης εικόνας και βίντεο ή αναζήτησης στο διαδίκτυο, απαιτεί μία αρχική (μη φανερό) επένδυση από ιδρύματα ή προγράμματα έρευνας. Παρόλα αυτά η σειρά με τις οποίες συνήθως υπάρχει πρόσβαση σε κεφάλαια, είναι η ακόλουθη :

- Η πρώτη επιλογή συνήθως είναι η χρήση ιδίων κεφαλαίων. Αυτό μπορεί να είναι λεφτά από τους ιδρυτές ή και ο ίδιος τους ο χρόνος. Σε οικονομικό επίπεδο είναι γνωστό σαν «κόστος ευκαιρίας» και σημαίνει ότι οι ιδρυτές χάνουν λεφτά που θα μπορούσαν να βγάλουν αν την ίδια ώρα δούλευαν σε μία άλλη επιχείρηση.
- Η δεύτερη επιλογή είναι ο δανεισμός από φίλους και συγγενείς. Ο αγγλικός όρος είναι 3F (Friends, Fools, Family), δηλαδή “φίλοι, αδαείς και οικογένεια”. Με άλλα

λόγια μπορεί να δανειστεί κάποιος χρήματα από άτομα που δεν ζητάνε εγγυήσεις, όπως μία τράπεζα και εμπιστεύονται προσωπικά τον ιδρυτή. Αυτό φυσικά μπορεί να έχει κοινωνικό και προσωπικό κόστος στην περίπτωση αποτυχίας. Φυσικά δεν αναφέρεται η περίπτωση που αυτά τα άτομα πάρουν και μετοχές, όπου μπορεί να οδηγήσουν την επιχείρηση σε λάθος αποφάσεις, ενώ τότε μπορεί να θεωρηθούν και επενδυτές.

- Η τρίτη κατά σειρά επιλογή είναι η λήψη δανείου από τράπεζα. Φυσικά αυτό σημαίνει ότι ο δανειζόμενος πρέπει να βάλει εγγυήσεις και επειδή τα επαγγέλματα πληροφορικής δεν έχουν κεφάλαιο που μπορούν να υποθηκεύσουν (π.χ. μηχανήματα που να έχουν μεγάλη αξία) δεν μπορούν να πάρουν εύκολα δάνειο παρά μόνο αν βάλουν προσωπικές εγγυήσεις (π.χ. κατοικία). Το μεγαλύτερο κεφάλαιο για μια εταιρία ψηφιακών τεχνολογιών θεωρείται το ανθρώπινο δυναμικό, αφού οι τεχνολογίες αλλάζουν πολύ γρήγορα και η δύναμη βρίσκεται στη γνώση και στη συνεχόμενη εξέλιξη. Άρα οι εταιρίες αυτές θεωρούνται μεγάλου ρίσκου από τις τράπεζες και δύσκολα τους δίνονται δάνεια χωρίς εγγυήσεις.
- Η αμέσως καλύτερη επιλογή είναι η λήψη δανείου μετατρέψιμου σε μετοχές (convertible loan). Σε αυτή την περίπτωση, αν η εταιρία δε μπορεί να αποπληρώσει τους τόκους, ο δανειστής αποκτά μετοχικό κεφάλαιο στην τιμή και στον αριθμό μετοχών που έχουν προσυμφωνηθεί.
- Η επόμενη κατά σειρά επιλογή, είναι η χρηματοδότηση με ανταλλαγή μετοχικού κεφαλαίου. Τότε ο επενδυτής παίρνει μετοχές στην εταιρία και πολλές φορές δικαίωμα ψήφου. Μία τέτοια επιλογή φαίνεται να έχει μειωμένο ρίσκο για τον επιχειρηματία, αλλά αποτελεί κόστος η προσπάθεια εύρεσης ενός επενδυτή, αφού οι ιδρυτές περνάνε χρόνο σε παρουσιάσεις και σε συναντήσεις, παίρνει χρόνο σαν διαδικασία για να ολοκληρωθεί, ενώ οι ιδρυτές καλούνται να αποκαλύψουν σημαντικές πληροφορίες στους υποψήφιους επενδυτές που μπορεί να έχουν επενδύσει και σε πιθανούς ανταγωνιστές. Τέλος, έχοντας βάλει έναν ακόμα ενδιαφερόμενο σε μία εταιρία, πρέπει οι στόχοι του να είναι ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους των ιδρυτών και της εταιρίας. Σε αυτή την κατεύθυνση υπάρχουν κυρίως δύο διαφορετικές κατηγορίες επενδυτών:
 - Οι ατομικοί επενδυτές (Angels Investors) συνήθως επενδύουν δικά τους κεφάλαια, που έχουν ήδη φορολογηθεί και αποτελούν αποτέλεσμα κάποιας προγενέστερης παραγωγικής διαδικασίας. Για παράδειγμα, πολλοί ατομικοί επενδυτές μπορεί να είναι επιχειρηματίες που πούλησαν την εταιρία τους και θέλουν να συνεχίσουν να έχουν κέρδη από το ρίσκο της επιχειρηματικότητας, από την πλευρά του επενδυτή αυτή τη φορά. Οι επενδύσεις αυτές είναι συνήθως κάτω των 500.000€ και έρχονται στα πρώτα στάδια της επιχείρησης. Ο γύρος αυτός επένδυσης είναι γνωστός σαν γύρος «σποράς» (seed round) και στόχο έχει την δοκιμή της αγοράς

με ένα πρώτο προϊόν. Η συμμετοχή των επενδυτών στον γύρο εξαρτάται από την κάθε χώρα και την επιφάνειά τους, συνήθως στην Ελλάδα είναι της τάξης των 50.000-150.000€. Φυσικά μπορεί να γίνει συνδυασμός πολλών ατομικών επενδυτών σε έναν γύρο, πράγμα που αυξάνει το ποσό που λαμβάνει η εταιρία αλλά και ικανοποιεί τους επενδυτές λόγω μείωσης ρίσκου της επένδυσης. Φυσικά ετερόκλητοι επενδυτές που δεν ξέρουν την αγορά μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα σε επόμενες επενδύσεις.

- Τα χαρτοφυλάκια επενδύσεων (Venture Capitals - VC), είναι εταιρίες διαχείρισης κεφαλαίων. Αναλαμβάνουν να επενδύσουν χρήματα τρίτων και όχι δικά τους κεφάλαια, σε εταιρίες που το γραφείο επιλέξει. Οι ίδιες αυτές οι εταιρίες πληρώνονται ανά επένδυση για τα έξοδα διαχείρισης που έχουν και επιλέγουν να επενδύουν σε διαφορετικού τύπου εταιρίες προκειμένου να μειώσουν το (μη συστημικό) ρίσκο αποτυχίας. Πολλές φορές μπορεί να αποφασίσουν να επενδύσουν σε παρόμοιες εταιρίες γιατί μπορεί να προσβλέπουν σε μελλοντικές συνέργειες. Η επένδυση είναι άνω των 500.000€ συνήθως, έρχεται στην φάση που αγορά έχει δοκιμαστεί και στόχος της εταιρίας είναι η ανάπτυξή της. Το κάθε γραφείο επενδύει και με βάση τους προηγούμενους επενδυτές που έχει μία εταιρία, άρα είναι σημαντικό να γνωρίζονται από πριν οι επενδυτές μεταξύ τους. Οι εταιρίες αυτές μπορεί να επενδύουν μέχρι την έξοδο στο χρηματιστήριο, όπου και μπορούν να κάνουν απόσβεση της επένδυσής τους.

Υπάρχουν και εναλλακτικές πηγές έμμεσης χρηματοδότης που μπορεί να επιλέξει μία εταιρία, ανάλογα με τη φύση του προϊόντος τους:

- Το Crowdfunding αποτελεί μία μέθοδο που το κοινό χρηματοδοτεί μία εταιρία αθροιστικά. Οι περιπτώσεις που το κοινό λαμβάνει μετοχές είναι σπάνια, συνήθως προπληρώνει την αγορά ενός προϊόντος που πρόκειται να βγάλει μία εταιρία. Έτσι μία εταιρία μπορεί να χρηματοδοτήσει την παραγωγή του προϊόντος απλά και μόνο με την προώθηση και περιγραφή ενός πρωτοτύπου. Υπάρχουν διάφορες πλατφόρμες που επιτρέπουν τέτοιου είδους επενδύσεις, όπως το Indiegogo ή το Kickstarter
- Οι κρατικές ή θεσμικές επιχορηγήσεις μπορεί να επιτρέψουν μία εταιρία που δραστηριοποιείται σε συγκεκριμένους τομείς να διευκολύνουν την χρηματοδότηση μίας εταιρίας. Συνήθως όμως χρειάζονται αυστηρή γραφειοκρατία και συνεχή επίβλεψη, κάτι που ορισμένες εταιρίες δεν επιθυμούν λόγω του κόστους διαχείρισης τέτοιων λειτουργιών.

3.3. Δομές & υποδομές υποστήριξης καινοτομίας και επιχειρηματικότητας

Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και η δημιουργία κέντρων καινοτομίας απαιτούν πολλές οργανωμένες ενέργειες από θεσμικούς ή ιδιωτικούς παράγοντες. Η ανάγκη για υποστήριξη σε υποδομές αλλά και σε υλικά και γνώσεις, έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη διαφορετικών οργανισμών που στηρίζουν την επιχειρηματικότητα. Ενδεικτικά αναφέρονται οι πιο γνωστοί.

- Οι **διαγωνισμοί** επιχειρηματικότητας και/ή καινοτομίας έχουν σαν στόχο να δώσουν κίνητρο σε νέα κυρίως άτομα να δοκιμάσουν, με στόχο το βραβείο, ή σε άτομα που επιχειρούν ήδη να λάβουν προβολής και οικονομικής βοήθειας. Πολλοί διαγωνισμοί προσφέρουν εκτός από χρηματικό έπαθλο και υλικοτεχνική υποστήριξη.
- Τα επιχειρηματικά **εκκολαπτήρια** (Incubators) αναλαμβάνουν να υποστηρίξουν αποτελέσματα έρευνας προκειμένου να βρεθεί εμπορική εφαρμογή και τελικά να γίνει ίδρυση μίας εταιρίας. Για αυτό το λόγο συνήθως γίνονται σε συνεργασία με ερευνητικά κέντρα ή ακαδημαϊκά ιδρύματα όπου υπάρχει ήδη ερευνητική δραστηριότητα.
- Οι επιχειρηματικοί **επιταχυντές** (Accelerators) παίρνουν έτοιμες ομάδες που έχουν μία ιδέα και μία πρώτη υλοποίηση και την υποστηρίζουν στην προ-σπάθειά της να βρει αγορά και χρηματοδότηση. Συνήθως γίνεται με αντάλλαγμα μετοχικό μερίδιο στην εταιρία που υποστηρίζεται.
- Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να υποστηρίξουν την επιχειρηματικότητα μέσα από τα σπλάχνα τους, επιτρέποντας σε υπαλλήλους να ξεκινούν υποπροϊόντα (Spin-off) με ιδέες που έχουν. Η νέα επιχείρηση έχει ημιαυτόνομο χαρακτήρα και διατηρεί έναν βαθμό εξάρτησης και ελέγχου από την μητρική εταιρία.
- Μεγάλα τεχνολογικά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα και πανεπιστήμια μπορεί να οργανωθούν σε συνέργειες (**clusters**), προκειμένου να μοιραστούν γνώσεις και πόρους, προκειμένου να αυξήσουν τον ρυθμό παραγωγής αποτελεσμάτων έρευνας και την υιοθέτηση σαν καινοτομία. Σε αυτές τις συνέργειες μπορεί να συμμετέχουν και εταιρίες που ενδιαφέρονται να επαναχρησιμοποιήσουν γνώση ή να βρουν ανθρώπινους πόρους.

3.4. Συνθήκες κόστους ψηφιακής επιχείρησης

Ένα βασικό ερώτημα που οφείλει να θέτει κάθε επιχειρηματίας (ή κάθε ομάδα επιχειρηματιών) είναι «πόσο θα κοστίσει να ξεκινήσω την επιχείρησή μου;» και «ποια θα είναι τα βασικά κόστη κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της;». Αξίζει να σημειωθεί ότι συγκεκριμένες εκτιμήσεις έχουν δείξει ότι μια μέση τιμή του κόστους για να ξεκινήσει μια νεοφυής επιχείρηση τη λειτουργία της είναι περίπου 30.000€ - κάτι που, φυσικά, δεν μπορεί να γενικευθεί, καθώς υπάρχει τεράστια διαφοροποίηση ανά είδος και μέγεθος επιχείρησης. Αυτό όμως που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι υπάρχουν κόστη τα οποία προηγούνται ακόμα και της επίσημης (νομικής) ίδρυσης μιας επιχείρησης, ακόμη και στο επίπεδο των ψηφιακών επιχειρήσεων.

Είναι λοιπόν ύψιστης σημασίας για μία νέα (ψηφιακή) επιχείρηση να κατανοήσει, καταγράψει και υπολογίσει τα διάφορα κόστη που συνδέονται με τις διάφορες παραμέτρους – π.χ. μέγεθος, προϊόν κοκ. Ένας ορθός υπολογισμός θα βοηθήσει την επιχείρηση να καθορίσει το ύψος της χρηματοδότησης που θα χρειαστεί/αναζητήσει, πότε και πώς θα φτάσει στο νεκρό σημείο (το σημείο όπου τα έσοδα ισοσκελίζουν τα έξοδα) και να διαχειριστεί τα διαθέσιμα κεφάλαια.

Ιδιαίτερη βαρύτητα έχουν, λοιπόν, όλα τα κόστη που προηγούνται οποιασδήποτε διαδικασίας η οποία να μπορεί να αποφέρει έσοδα. Δύο βασικές κατηγορίες κόστους είναι τα σταθερά και τα μεταβλητά κόστη.

Τα **μεταβλητά κόστη** μπορούν να περιέχουν έξοδα για έρευνα αγοράς, έξοδα μετακίνησης του επιχειρηματία (ή της ομάδας επιχειρηματιών), έξοδα διαφήμισης, έξοδα εκπαίδευσης ή/και ενημέρωσης των επιχειρηματιών, πληρωμές προς διάφορους εμπλεκόμενους όπως δικηγόροι, συμβολαιογράφοι, λογιστές κοκ. Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στο κόστος του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι μια κατηγορία κόστους η οποία στην κατηγορία των ψηφιακών επιχειρήσεων ενδέχεται να αποτελεί το κύριο μεταβλητό κόστος, καθώς το προσωπικό που (συνήθως) εμπλέκεται είναι πλούσιο σε προσόντα και αναμενόμενες ικανότητες.

Στην άλλη πλευρά, στα **σταθερά κόστη** μπορεί κάποιος να συμπεριλάβει τα έξοδα απόκτησης παγίων, όπως γραφεία, πρώτες ύλες, εμπορεύματα, οχήματα, μηχανήματα κοκ. Πρέπει να σημειωθεί ότι και από λογιστικής άποψης, τα έξοδα αυτά ενδέχεται να αντιμετωπιστούν διαφορετικά σε σχέση με τα μεταβλητά κόστη.

Εστιάζοντας λίγο περισσότερο στις ψηφιακές επιχειρήσεις, η γρήγορη τεχνολογική πρόοδος τείνει να μειώνει δραστικά τα σταθερά κόστη κι έτσι να κάνει πιο «φιλικό» στους νέους επιχειρηματίες τον κλάδο των ψηφιακών επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η είσοδος τεχνολογιών “σύννεφου” (cloud technologies), ή αλλιώς της απομακρυσμένης φιλοξενίας εξυπηρετητή με μίσθωση, η οποία έχει ρίξει κατά πολύ τόσο τις ανάγκες για τεχνολογικές γνώσεις όσο και τις ανάγκες για αρχικό κεφάλαιο. Και ενώ μία ψηφιακή επιχείρηση την προηγούμενη δεκαετία έπρεπε να διαθέσει ένα μεγάλο αρχικό κεφάλαιο για να αποκτήσει μία συστάδα εξυπηρετητών (cluster of servers), πλέον μπορούν να πληρώνουν ένα μικρό ποσό της τάξης των 300-1000€ σε υπηρεσίες φιλοξενίας, ανάλογα με τη χρήση, σε μηνιαία βάση – ουσιαστικά έχουμε τη μεταβολή ενός σταθερού κόστους, σε μεταβλητό. Παράλληλα, η εξάλειψη της ανάγκης για ειδικευμένο προσωπικό τοποθέτησης, συντήρησης και προσαρμογής του υλικού, μειώνουν τα κόστη σε ανθρώπινο δυναμικό αλλά και σε ενοίκιο φυσικού χώρου.

Προχωρώντας ένα βήμα παρακάτω, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα και από πλευράς κόστους σε μία νεοφυή επιχείρηση είναι το δίλημμα της «μεγέθυνσης». Πιο συγκεκριμένα, μία ψηφιακή επιχείρηση ανταγωνίζεται μεγάλες επιχειρήσεις του χώρου και μία διεθνοποιημένη αγορά εργασίας, όπου εν δυνάμει το αρτιότερο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να έχει μία πολύ καλή προσφορά για εργασία. Είναι, για παράδειγμα, εν-

δεικτικό ότι οι μισθοί ενός προγραμματιστή στην Silicon Valley της Καλιφόρνια αγγίζουν μέχρι και τις 100.000\$ το χρόνο. Αλλά και στην εγχώρια αγορά, η τάση για ηλεκτρονικοποίηση διαφόρων υπηρεσιών και διαδικασιών έχει κάνει περιζήτητους τους προγραμματιστές και τους μηχανικούς λογισμικού. Για όλους τους παραπάνω λόγους, μία νέα ψηφιακή επιχείρηση θα πρέπει να βρει τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να καταφέρει να προσελκύσει εργαζόμενους υψηλής ποιότητας και αποδοτικότητας - για το λόγο αυτό πολλές εταιρίες καταλήγουν να προσφέρουν στους υποψηφίους μία σύνθεση μισθού και μετοχών της εταιρίας.

Όπως θα αναφερθεί και σε επόμενη ενότητα, μια τέτοια κίνηση βοηθάει τους υπαλλήλους να ευθυγραμμίσουν τις προσωπικές τους επιδιώξεις με τους στόχους της επιχείρησης και να έχουν μεγαλύτερο κίνητρο. Ένα εγγενές μειονέκτημα μιας τέτοιας προσέγγισης είναι ότι σε περίπτωση που χρειαστεί περικοπή προσωπικού, η διαδικασία γίνεται αυτόματα πιο δύσκολη. Για το λόγο αυτό, διάφορες νομικές συμφωνίες περιγράφουν εξ αρχής κάθε πότε ο υπάλληλος θα λαμβάνει τις μετοχές και τι γίνεται στην περίπτωση που απολυθεί ή αποχωρήσει από την εταιρία.

3.5. Απαιτήσεις σε δεξιότητες και ανθρώπινο δυναμικό

Όπως θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα του τρέχοντος κεφαλαίου, οι ψηφιακές επιχειρήσεις διακρίνονται συνήθως για τον τεχνικό χαρακτήρα και φιλοσοφία τους, ενώ ειδικά στα πρώτα στάδια υπάρχει έλλειψη παρουσίας διοικητικών και επιχειρησιακών στελεχών. Μια τέτοια πραγματικότητα μπορεί να στερήσει από την επιχείρηση σημαντικές παραμέτρους, όπως η αναγνώριση της αγοράς στην οποία απευθύνεται το προϊόν και η ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων. Παρόλα αυτά, είναι συχνό το φαινόμενο ψηφιακές επιχειρήσεις, παρά την έλλειψη εστίασης σε διαδικασίες οργάνωσης και διοίκησης, να επιτυγχάνουν και να παρουσιάζουν εξελικτική πορεία.

Θα πίστευε, λοιπόν, κάποιος ότι οι ψηφιακές επιχειρήσεις αντιβαίνουν στο γενικό κανόνα που καταδεικνύει ότι ο αριθμός των εταιριών που αποτυγχάνουν στα πρώτα στάδιά τους είναι μεγαλύτερος από τον αριθμό των εταιριών που επιτυγχάνουν. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι αληθές. Η λανθασμένη εντύπωση δημιουργείται κυρίως από το γεγονός ότι οι επιτυχίες τυχάνουν μεγαλύτερης προβολής από τις αποτυχίες. Επιπρόσθετα, ο ίδιος ο χαρακτήρας μιας ψηφιακής επιχείρησης – το χαμηλό αρχικό κόστος επένδυσης, η εύκολη πρόσβαση σε μεγάλο αγοραστικό κοινό μέσω διαδικτύου κ.κ. – συνηγορεί στο να τυχάνει μεγαλύτερης προβολής μια ενδεχόμενη επιτυχία.

Μια επιπλέον παράμετρος που ενδεχομένως συνηγορεί στο ότι οι ψηφιακές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στον ίδιο βαθμό με τις υπόλοιπες (παρά τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα) είναι το υψηλό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η έλλειψη πληροφορίας πολλών στελεχών διοίκησης ως προς το κόστος και την προσπάθεια που απαιτεί ένα έργο πληροφορικής.

Είναι χαρακτηριστικό ότι με βάση μελέτες που έχουν γίνει ακόμα και στον Ελληνικό χώρο²⁵, χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την επιτυχία κάθε είδους νεοφυούς επιχείρησης (και ως εκ τούτου και των ψηφιακών επιχειρήσεων) εμπριέχουν όχι μόνο νέους απόφοιτους αλλά και έμπειρους επαγγελματίες που φαίνεται να έχουν υψηλότερα ποσοστά επιχειρηματικής επιτυχίας. Είναι επίσης ύψιστης σημασίας η ποιοτική καθοδήγηση και εκπαίδευση των νέων (ψηφιακών) επιχειρηματιών, ώστε να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν σφαιρικότερα τη λειτουργία και διοίκηση των επιχειρήσεών τους, και άρα αποτελεσματικότερα να βελτιώσουν τα σχετικά ποσοστά επιτυχίας.

3.6. Διαδικασίες παραγωγής

Είτε κάποιος αναφέρεται σε νεοφυείς επιχειρήσεις που στοχεύουν στην παραγωγή απτού τελικού προϊόντος, είτε άυλου προϊόντος (π.χ. εφαρμογές λογισμικού) και υπηρεσίας, υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες οι οποίες είναι κοινές και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής προσέγγισης. Μία βασική ομάδα διαδικασιών που ανήκουν στην προαναφερθείσα κατηγορία είναι οι διαδικασίες παραγωγής.

Στα προπαρασκευαστικά στάδια των διαδικασιών παραγωγής η επιχείρηση καλείται να σχεδιάσει τις διαδικασίες αυτές, να προδιαγράψει και να προμηθευτεί τον απαραίτητο εξοπλισμό, να συντάξει τα σχετικά εγχειρίδια και, τέλος, να ελέγξει ή και πιστοποιήσει το σύνολο των διαδικασιών.

Οι διαδικασίες παραγωγής συνοδεύονται από πολλές και σημαντικές προκλήσεις για μια νεοφυή επιχείρηση. Ιδιαίτερα στην πρώτη παρτίδα προϊόντων συνηθίζεται να παρατηρούνται φαινόμενα καθυστέρησης ή προβλήματα με την ποιότητα του τελικού προϊόντος. Επιπρόσθετα, η υποστήριξη των τελικών χρηστών αποτελεί μία επιπλέον πρόκληση σε αυτή τη φάση, μιας και η επιχείρηση δεν έχει προηγούμενη εμπειρία στον τομέα αυτό. Εξωτερικοί παράγοντες πάσης φύσης μπορούν να οδηγήσουν σε προβλήματα τα οποία η επιχείρηση θα κληθεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά.

Σημαντικό ρόλο στις διαδικασίες παραγωγής διαδραματίζει, προφανώς, το ίδιο το τελικό προϊόν. Οι διαδικασίες παραγωγής υλικών προϊόντων συνηθίζεται να θεωρούνται της τάξης των 8 έως 12 εβδομάδων και συνοδεύονται κυρίως από κινδύνους σχετικούς με τους προμηθευτές και τον απαραίτητο εξοπλισμό.

Από την άλλη μεριά, για τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με το λογισμικό ο κύκλος ανάπτυξης παραμένει ο ίδιος εδώ και χρόνια και είναι πιο σύντομος. Συνοψίζεται επιγραμματικά στην ανάλυση απαιτήσεων χρήστη, στην ανάπτυξη του λογισμικού, στη δοκιμή και στη συντήρηση. Ανάλογα με τη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, αλλά και την κουλτούρα των ατόμων της, κάθε εταιρία μπορεί να χρησιμοποιεί διαφορετικά μοντέλα ανάπτυξης, είτε πιο αυστηρά (π.χ. μοντέλο καταρράχτη²⁶) εί-

²⁵ http://endeavor.org.gr/sites/default/files/images/upload/END_GR_F.pdf

²⁶ <http://www0.dmst.aueb.gr/louridas/lectures/dais/process/ar01s04.html>

τε πιο ευέλικτα (π.χ. ευέλικτο μοντέλο²⁷). Ουσιαστικά αυτό που αλλάζει από μέθοδο σε μέθοδο είναι το ποια κομμάτι από τον κύκλο ζωής του προϊόντος αναπτύσσονται και πόσο συχνά αλλάζει αυτός ο κύκλος. Μια εταιρία λογισμικού που γνωρίζει τον πελάτη της και ξέρει ότι οι προδιαγραφές αλλάζουν δύσκολα, τείνει να ακολουθεί πιο δομημένα και παραδοσιακά μοντέλα.

Αντίθετα, μικρές νεοφυείς επιχειρήσεις οι οποίες είναι πιο πιθανό να απευθυνθούν σε νέους και ενδεχομένους δυναμικούς πελάτες, τείνουν να ακολουθούν πιο ευέλικτα μοντέλα. Οι σύντομοι κύκλοι ανάπτυξης του προϊόντος, η οικειοποίηση μιας φιλοσοφίας πειραματισμού και ελέγχου σε πραγματικό χρόνο, οι επαναληπτικές διαδικασίες και η επικύρωση στην πράξη της όλης διαδικασίας αποτελούν χαρακτηριστικά των ευέλικτων αυτών μοντέλων.

Τα ευέλικτα αυτά μοντέλα, όταν εφαρμόζονται σε νεοφυείς ψηφιακές επιχειρήσεις στοχεύουν στη λύση ενός ακόμη σημαντικού προβλήματος: αυτού της σχεδίασης προδιαγραφών και μεταφοράς γνώσης. Λόγω των συχνών αλλαγών σε τεχνολογίες και της συνεχόμενης προόδου της τεχνολογίας με μικρό κόστος υιοθέτησης, παρατηρείται το φαινόμενο όπου οι υπεύθυνοι για τη σχεδίαση ή οι υπεύθυνοι για την εκτέλεση του έργου στην ομάδα, να μη μπορούν να περιγράψουν επακριβώς το τι πρέπει να υλοποιηθεί και πώς αυτό πρέπει να ελεγχθεί και δοκιμαστεί. Για το λόγο αυτό, δίνεται αυξημένη εξουσία στην ίδια την ομάδα ώστε να μπορεί να είναι ευέλικτη και να λύνει εσωτερικά τέτοιου είδους προβλήματα. Παρόλα αυτά η σημασία του υπεύθυνου ομάδας για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων αλλά και της σωστής εκτέλεσης εντός χρονοδιαγραμμάτων παραμένει σημαντική.

3.7. Συνθήκες διανομής και προώθησης πωλήσεων

Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες προωθείται και διανέμεται ένα προϊόν (ή μια ομάδα προϊόντων) αποτελούν μία από τις βασικότερες διαδικασίες για μια οποιαδήποτε επιχείρηση. Ταυτόχρονα, οι διαδικασίες αυτές συνοδεύονται και από μεγάλο κόστος. Δεν είναι τυχαίο ότι μεγάλες επιχειρήσεις αφιερώνουν μεγάλο μέρος του ετήσιου προϋπολογισμού τους σε μελέτες προώθησης ή επιλέγουν να αναθέτουν σε τρίτους τα κανάλια διανομής.

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, οι νεοφυείς ψηφιακές επιχειρήσεις έχουν δύο βασικά χαρακτηριστικά που τείνουν να διαφοροποιούν τις συνθήκες διανομής και προώθησης: ο χαμηλός προϋπολογισμός (τουλάχιστον στα αρχικά στάδια της λειτουργίας τους) και η μεγάλη σχέση και εξοικείωση με το διαδίκτυο και τα ψηφιακά μέσα. Σε κάθε περίπτωση, η μελέτη βέλτιστων περιπτώσεων στη βιβλιογραφία μπορεί να αποτελέσει ένα ικανοποιητικό σημείο εκκίνησης.

Εμβαθύνοντας λίγο την ανάλυση αναφορικά με τις συνθήκες διανομής που τείνουν να οικειοποιούνται οι ψηφιακές επιχειρήσεις, τρεις είναι οι πιο σημαντικές μορφές που συναντώνται όταν το τελικό προϊόν είναι άυλο:

27 <http://aetos.it.teithe.gr/~sfetsos/Agile%20Methods1.html>

- Λογισμικό σαν Υπηρεσία (Software as a Service - SaaS). Ο πελάτης πληρώνει (αν και υπάρχουν περιπτώσεις που αυτό διαφέρει από την πραγματική κατάσταση) για να χρησιμοποιήσει ένα λογισμικό μέσα από μία διεπαφή. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών αποτελούν οι υπηρεσίες της Google, όπως το Gmail και το Google Search.
- Πλατφόρμα σαν Υπηρεσία (Platform as a Service - PaaS). Ο πελάτης πληρώνει για να τρέξει το δικό του λογισμικό, σε μία άλλη υπηρεσία, πάνω από μία πλατφόρμα που μειώνει την πολυπλοκότητα. Τέτοιες είναι οι υπηρεσίες του Heroku²⁸, του Google Drive και του Amazon AWS²⁹.
- Υποδομή σαν Υπηρεσία (Infrastructure as a Service - IaaS). Ο πελάτης πληρώνει για υλικό που βρίσκεται αλλού και φιλοξενεί από το λειτουργικό της αρεσκείας του μέχρι το πρόγραμμα. Τέτοια είναι η υπηρεσία Synnefo.org³⁰ που προσφέρεται στην ακαδημαϊκή κοινότητα του Ε.Μ.Π.

Εκτός από τα παραπάνω, μπορεί ένα λογισμικό να πωληθεί σαν παραχώρηση δικαιωμάτων χρήσης, μέσα από φυσικό ή ηλεκτρονικό κατάστημα, όπως πωλούνται τα Microsoft Windows ή τα Microsoft Office. Παρόλα αυτά θεωρείται παλιό μοντέλο, με παραδοσιακές επιχειρήσεις να επικρατούν εξαιτίας του μεγάλου κόστους διαχείρισης των καναλιών προώθησης και πώλησης. Οι εταιρίες που βασίζονται στο διαδίκτυο φυσικά και δεν ακολουθούν αυτό το μοντέλο, αφού έχουν πιο φθηνά και εύκολα κανάλια παράδοσης και προώθησης.

Εστιάζοντας στην προώθηση των προϊόντων και πωλήσεων οι νεοφυείς ψηφιακές επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν κανάλια οικονομικά, δημιουργικά και με το μέγιστο δυνατό αντίκτυπο. Παρόλα αυτά, οι δημόσιες σχέσεις με την παραδοσιακή έννοια του όρου δεν πρέπει να αγνοείται. Βασικές κατηγορίες προώθησης αποτελούν:

- Η βελτιστοποίηση ιστοσελίδας για μηχανές αναζήτησης (search engine optimization – SEO). Πέρα από την προφανή κίνηση της δημιουργίας και διαχείρισης της ιστοσελίδας της επιχείρησης, μεγάλο κεφάλαιο αποτελεί ο εύκολος εντοπισμός της από τους χρήστες μέσω των διαφόρων μηχανών αναζήτησης. Είναι, λοιπόν, ιδιαίτερα σημαντικό μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει τις κατάλληλες κινήσεις ώστε η ιστοσελίδα της να είναι εύκολα εντοπίσιμη μέσω των διαδικτυακών μηχανών αναζήτησης.
- Τα κοινωνικά δίκτυα (social media). Αποτελούν μια από τις πλέον δημοφιλείς επιλογές των νεοφυών ψηφιακών επιχειρήσεων (αλλά και του σύγχρονου επιχει-

²⁸ <https://www.heroku.com/>

²⁹ <https://aws.amazon.com/s3/>

³⁰ <https://www.synnefo.org/>

ρηματικού κόσμου εν γένει). Βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν αυτή την κατηγορία είναι η επιλογή των κατάλληλων δικτύων ανάλογα με το προϊόν και το προφίλ της επιχείρησης, ο εντοπισμός και χρήση των κατάλληλων λέξεων-κλειδιών ώστε να καθιστούν την επιχείρηση ή/και το προϊόν εύκολα αναγνωρίσιμο, ο εντοπισμός και εμπλοκή ατόμων με μεγάλη επιρροή στο συγκεκριμένο δίκτυο και αντικείμενο, η δημιουργία και διατήρηση ενός ιστολογίου (blog).

- Οι δημόσιες σχέσεις. Τα βασικά στοιχεία που οδηγούν σε επιτυχημένες δημόσιες σχέσεις είναι να προσέξεις τι θα επικοινωνήσεις, πότε θα το επικοινωνήσεις και σε ποιον. Ως εκ τούτου, μια νέα επιχείρηση (ανεξάρτητα σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται) πρέπει να δημιουργήσει δηλώσεις οι οποίες να έχουν νόημα, να την αντιπροσωπεύουν και να την ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό. Στη διαδικασία αυτή, έχει ιδιαίτερη σημασία να έχουν αναγνωριστεί πιθανές αδυναμίες της επιχείρησης ή/και του προϊόντος, ώστε να αποσιωπηθούν σε οποιαδήποτε επικοινωνία. Επίσης, σημαντικό αντίκτυπο μπορεί να έχει μια επιτυχημένη επικοινωνία με δημοσιογράφους και εκπροσώπους του τύπου εν γένει. Για να εξασφαλιστεί, όμως, η επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος, η δημιουργία ενός επικοινωνιακού πακέτου κρίνεται απαραίτητη. Πέρα από συμβουλές από εμπειρογνώμονες (οι οποίες όμως συνήθως κοστίζουν), ένα ελκυστικό λογότυπο, εικόνες από τα γραφεία, τα άτομα και τον ιστότοπο της επιχείρησης, όπως και τα βιογραφικά βασικών στελεχών μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά στοιχεία ενός τέτοιου πακέτου.

Όπως και σε όλες τις διαδικασίες οι οποίες μπορούν να μετρηθούν, η επιχείρηση οφείλει να συλλέγει όλη τη διαθέσιμη πληροφορία αναφορικά με τον αντίκτυπο των ενεργειών προώθησης. Η ανάλυση και σύγκρισή τους με κατώφλια επίδοσης που έχουν τεθεί εκ των προτέρων, ή με σχετικά αποτελέσματα ανταγωνιστών μπορούν να δώσουν εξαιρετικά πολύτιμες πληροφορίες στην επιχείρηση για περεταίρω βελτίωση των διαδικασιών.

3.8. Η Διοίκηση σε βάθος χρόνου

Οι νεοσύστατες ψηφιακές επιχειρήσεις αποτελούν οργανισμούς που μπορούν εν δυνάμει να αναπτυχθούν γρήγορα και σε βαθμό που και οι ίδιες ενδεχομένως να αδυνατούν να χειριστούν αποτελεσματικά σε διοικητικό επίπεδο. Άμεση συνέπεια του γεγονότος αυτού είναι η δημιουργία (διοικητικών) κρίσεων, τις οποίες η επιχείρηση καλείται να ξεπεράσει επιτυχώς, ώστε να εξασφαλίσει τη συνέχεια και βιωσιμότητά της.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι οι διάφορες κρίσεις από τις οποίες περνάει μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση, όπως και τα στάδια ζωής που είτε τις προκαλούν, είτε τις ακολουθούν, είναι διακριτές και μπορούν να αναγνωριστούν και να κατηγοριοποιηθούν.

Μία από τις πλέον δημοφιλείς προσεγγίσεις³¹ αναγνωρίζει 5 συγκεκριμένες φάσεις εξέλιξης (οι οποίες παρουσιάζονται στο επόμενο διάγραμμα) μιας επιχείρησης, κάθε μία

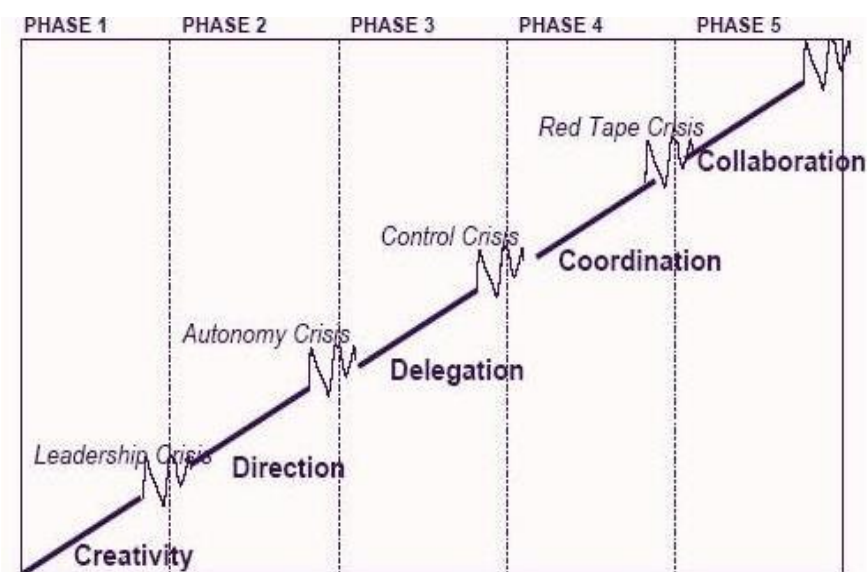
³¹ http://www.kautilyasociety.com/tvph/output_oriented/greiner_model.htm

από τις οποίες, αφού διανύσει μια ομαλή περίοδο ανάπτυξης, οδηγεί σε μία διοικητική κρίση. Κάθε μία φάση δεν θεωρείται μεμονωμένη. Αντίθετα, αντιμετωπίζεται διττά: ως η αιτία για την επερχόμενη κρίση και την επόμενη φάση, αλλά και ως το αποτέλεσμα της προηγούμενης φάσης.

Έτσι, η διοικητική ομάδα της εκάστοτε επιχείρησης οφείλει να περιμένει την επόμενη διοικητική κρίση και να προετοιμάζεται για την αντιμετώπισή της. Προς την κατεύθυνση αυτή, συγκεκριμένες ενέργειες μπορούν να προδιαγραφούν ώστε η κάθε κρίση να μετουσιωθεί σε μία ευκαιρία για σταθεροποίηση και περεταίρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Αντίθετα, οι ενδιάμεσες φάσεις εξέλιξης θεωρούνται περίοδοι χωρίς μεγάλες αναταραχές, όπου η επιχείρηση αναπτύσσεται ομαλά.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμα και αν το ευρύτερο περιβάλλον μοιάζει σταθερό και ασφαλές, υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν αναταράξεις σε νεοσύστατες ψηφιακές επιχειρήσεις. Αλλαγές στην υπάρχουσα τεχνολογία, στην ευρύτερη αγορά, ευκαιρίες ή απειλές από το παγκο-σμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον μπορούν να συντελέσουν στην πραγματοποίηση κρίσεων όπως αυτές που αναφέρονται παραπάνω.

Το επόμενο διάγραμμα παρουσιάζει τις 5 φάσεις εξέλιξης, όπως και τις κρίσεις που προκύπτουν από ή οδηγούν σε αυτές.



Εικόνα 1: Μοντέλο Greiner Οργανωτικής Αλλαγής και Ανάπτυξης³¹

3.8.1. Από τη δημιουργικότητα (creativity) στην κατεύθυνση (direction)

Η πρώτη αναπτυξιακή φάση ονομάζεται δημιουργικότητα (creativity στο παραπάνω διάγραμμα). Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής έχουμε κατ' αρχάς τη γέννηση του ίδιου του οργανισμού, όπως και την δημιουργία των προϊόντων (ή/και υπηρεσιών) και των σχετικών αγορών. Ο οργανισμός θεωρείται νέος και μικρός, σχετιζόμενος με το εν δυνάμει μέγεθός του. Η αναπτυξιακή φάση χαρακτηρίζεται συνήθως από διαχειριστές-ιδρυτές (τα ίδια τα άτομα που ίδρυσαν τον οργανισμό αναλαμβάνουν και να τον διαχειριστούν), οι οποίοι διακρίνονται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά: είναι τεχνικά προσανατολισμένοι, περιφρονούν σε μεγάλο βαθμό τις δραστηριότητες διαχείρισης του ορ-

γανισμού, προτιμούν συχνή αλλά ανεπίσημη επικοινωνία και αντιδρούν γρήγορα στα διάφορα ερεθίσματα που δέχονται από συνεργάτες και καταναλωτές για το προϊόν του οργανισμού.

Η φάση της δημιουργικότητας φτάνει στο τέλος της με την πρώτη κρίση: αυτή της ηγεσίας (leadership crisis). Ακολουθώντας την αύξηση του μεγέθους του οργανισμού, οι ατομικιστές (και ως επί το πλείστο τεχνολογικά προσανατολισμένοι) διαχειριστές της φάσης της δημιουργικότητας πρέπει να αντικατασταθούν. Οι νέοι διαχειριστές πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στη βελτίωση της αποδοτικότητας των παραγωγικών διαδικασιών αλλά και του ίδιου του οργανισμού συνολικά, στην επισημοποίηση των διαφόρων καναλιών επικοινωνίας και στην εγκαθίδρυση διαδικασιών ελέγχου. Πρέπει να σημειωθεί ότι το άτομο που εντάσσεται στον οργανισμό σε αυτή τη φάση ενδέχεται να μην είναι αφοσιωμένοι στον ίδιο βαθμό στο προϊόν, στους ιδρυτές του οργανισμού, ή ακόμη και στην επιβίωσή του ίδιου του οργανισμού. Το «κλειδί» στη διάρκεια της πρώτης αυτής κρίσης είναι να βρεθεί ένας διαχειριστής (ή μια ομάδα διαχειριστών) ισχυρά προσανατολισμένος στο στόχο του οργανισμού, ο οποίος να είναι ταυτόχρονα και αποδεκτός από τους ιδρυτές και τα αρχικά στελέχη του οργανισμού.

Ξεπερνώντας την κρίση ηγεσίας, ο οργανισμός προχωρά στη δεύτερη φάση: την κατεύθυνση (direction). Χαρακτηριστικά της φάσης αυτής αποτελούν μια λειτουργική οργανωτική δομή με αυξανόμενη εξειδίκευση του προσωπικού που αναλαμβάνει κάθε εργασία, η εγκατάσταση συστημάτων ελέγχου, η τυποποίηση των διαφόρων εργασιών, η σύσταση αυστηρών προϋπολογισμών, η ροή της πληροφορίας προς τα διοικητικά στελέχη και η κεντρικές αποφάσεις οι οποίες κοινοποιούνται στα διάφορα ιεραρχικά στρώματα. Η λειτουργική αποδοτικότητα αποτελεί πλέον την κύρια εστίαση του οργανισμού. Επίσης, η κύρια ανταμοιβή που πλέον ο κάθε εμπλεκόμενος προσδοκά δεν είναι η υπόσχεση για παραχώρηση μέρους της ιδιοκτησίας του οργανισμού (όπως στην φάση της δημιουργικότητας), αλλά η αύξηση του μισθού μέσω της αξιολόγησης της αποδοτικότητας, βάσει συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης.

Η κρίση που τερματίζει τη φάση της δημιουργικότητας είναι αυτή της αυτονομίας (autonomy crisis). Είναι αναμενόμενο ότι όσο ο οργανισμός διαφοροποιείται όλο και περισσότερο και γίνεται όλο και πιο πολύπλοκος, τα στελέχη των χαμηλότερων επιπέδων αισθάνονται περιορισμένα από τις πολύπλοκες και, κατά την άποψή τους, γραφειοκρατικές διαδικασίες. Οι διαχειριστές απαιτείται πλέον να αναθέτουν όλο και περισσότερες ευθύνες και να ενδυναμώνουν άλλα στελέχη, κάτι όμως που μπορεί να είναι δύσκολο για διαχειριστές που χαρακτηρίζονται από συγκεντρωτισμό. Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο οι οργανισμοί να παρουσιάζουν έντονη στασιμότητα κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσης, εάν οι διαχειριστές δεν μπορέσουν να κάνουν τη μετάβαση σε ένα πιο δυναμικό και συμμετοχικό ύφος διοίκησης.

3.8.2. Αντιπροσωπεία (delegation), Συντονισμός (coordination) και Συνεργασία (collaboration)

Η φάση της αντιπροσωπείας (delegation) ακολουθεί την προαναφερθείσα κρίση αυτονομίας. Στη φάση αυτή ο οργανισμός ακολουθεί ένα πιο αποκεντρωμένο μοντέλο διοίκησης, ενδυναμώνοντας όλα τα οργανωτικά επίπεδα του οργανισμού. Επίσης, ακολουθεί μια στροφή από τα κέντρα κόστους στα κέντρα κέρδους, ενώ τα κίνητρα προς τους εργαζομένους παίρνουν τη μορφή bonus πληρωμών – οι οποίες εξαρτώνται συνήθως από τα κέρδη του οργανισμού. Η κύρια, όμως, εστίαση του οργανισμού κατά τη διάρκεια της φάσης της αντιπροσωπείας είναι η αύξηση της αγοράς στην οποία απευθύνεται ο οργανισμός, όπως και η αύξηση του μεριδίου σε αυτή. Συχνά επίσης παρατηρείται μια στροφή της γενικότερης εστίασης από το εσωτερικό προς το εξωτερικό περιβάλλον.

Η φάση αυτή ολοκληρώνεται με την κρίση ελέγχου (control crisis), η οποία προκύπτει από το γεγονός ότι οι διαχειριστές αισθάνονται να χάνουν τον έλεγχο ενός όλο και πιο διαφοροποιημένου πεδίου δραστηριοτήτων. Ο οργανισμός είναι πλέον μεγαλύτερος και πιο πολύπλοκος από ποτέ και αν καταφέρει να ξεπεράσει την κρίση αυτή περνά στη φάση του συντονισμού (coordination).

Στη φάση αυτή σκοπός είναι εκ νέου η σταθεροποίηση του οργανισμού – γίνεται στροφή στο εσωτερικό περιβάλλον του για μία ακόμη φορά. Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής παρατηρούνται διάφορες διεργασίες αναδιοργάνωσης, οι οποίες μπορούν ενδεικτικά να περιλαμβάνουν: συγχώνευση τμημάτων σε πιο συνεκτικές ομάδες, συγχωνεύσεις και εξαγορές με άλλους φορείς για αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της αγοράς και των χρηματοοικονομικών, πώληση τμημάτων που δεν έχουν πλέον νόημα, αναθεώρηση και αναδιοργάνωση όλων των πληροφοριακών και οικονομικών συστημάτων. Αντίθετα, η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών και του προσωπικού παραμένει αποκεντρωμένοι. Κάθε οντότητα του οργανισμού καθίσταται ένα «επενδυτικό» κέντρο – μια μικρή αυτόνομη λειτουργική οντότητα. Μια σημαντική εξέλιξη είναι ότι πλέον η αγορά μετοχών και η συμμετοχή στα κέρδη του οργανισμού χρησιμοποιούνται σαν μέσα ενθάρρυνσης της ενασχόλησης και της ταύτισης με τον οργανισμό.

Η φάση του συντονισμού οδηγείται στην κρίση της γραφειοκρατίας (red tape crisis). Ουσιαστικά, η κρίση αυτή είναι μία σύγκρουση ανάμεσα στην κεντρική διοίκηση και στις μεμονωμένες μονάδες – συχνά η αντίθεση μεταξύ των τοπικών και των καθολικών οργανωτικών θεμάτων του οργανισμού είναι στο επίκεντρο της κρίσης της γραφειοκρατίας.

Η πέμπτη φάση (ομαλής) ανάπτυξης είναι αυτή της συνεργασίας (collaboration). Στη φάση αυτή γίνεται ευρύτερη χρήση διατμηματικών ομάδων, πιο επιδέξια εκμετάλλευση τοπικών και καθολικών προοπτικών, αυξάνεται η ικανότητα του οργανισμού να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά διαφορές στη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και, τέλος, δίνεται ιδιαίτερη βάση στη συνεχόμενη και ευρεία εκπαίδευση των στελεχών.

3.9. Εκπόνηση Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) είναι ένα κείμενο που περιγράφει το όραμα και τους στόχους μίας επιχείρησης, καθώς και στρατηγικές και τακτικές που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθεί. Επιπλέον μπορεί να προσφέρει τους βασικούς επιχειρησιακούς προϋπολογισμούς, στόχους, διαδικασίες και διοικητικούς ελέγχους. Με άλλα λόγια το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται τόσο σε ιστορικά δεδομένα και επιτεύγματα, όσο και σε μελλοντικά σχέδια μίας επιχείρησης. Έχει πάντα προδια-γεγραμμένη διάρκεια αναφοράς, που είναι σε βάθος τριών έως πέντε χρόνια. Φυσικά μπορεί να ανανεώνεται και επεκτείνεται σε ετήσια βάθος ή όταν η επιχειρησιακή ομάδα το κρίνει απαραίτητο.

Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να ενημερώσει το ενδιαφερόμενο κοινό για τα αποτελέσματα μίας επιχείρησης και τους επόμενους στόχους, αλλά κυρίως να ορίσει ένα σχέδιο βάσει του οποίου η εταιρία θα πετύχει τους επόμενους στόχους τους. Είναι το στρατηγικό κείμενο που θα οδηγήσει την επιχείρηση και θα βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους να εκφράσουν την υποστήριξη ή τις ενστάσεις τους προς την διοίκηση.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το «μοναδικό αποτύπωμα» της επιχείρησης στον χώρο, οπότε δε μπορεί κάποιος να αντιγράψει ποτέ ένα σχέδιο μίας άλλης εταιρίας. Μπορεί να απευθύνεται σε διαφορετικό κοινό, όπως τους επενδυτές, συνεταιρισμούς ή θεσμούς, την εσωτερική διοίκηση και τους υπαλλήλους. Αυτό σημαίνει ότι κομμάτια μπορεί να αποκρύπτονται ή να παραλείπονται όταν θεωρηθεί απαραίτητο, χωρίς όμως να μπορεί η επιχείρηση να δώσει ψευδή στοιχεία όπου η νομοθεσία δεν το επιτρέπει. Αν για παράδειγμα η διοικητική ομάδα γνωρίζει προβλήματα που δεν τα έχει γνωστοποιήσει στους μετόχους ή στους πιστωτές/επενδυτές μπορεί να προκύψουν νομικά θέματα. Το εκάστοτε επιχειρηματικό δίκαιο της κάθε χώρας και οι κανόνες της αγοράς ορίζουν τι επιτρέπεται και τι όχι σχετικά. Το ύψος επίσης μπορεί να αλλάξει σχετικά με το πού απευθύνεται.

Το σχέδιο συνήθως συντάσσεται αρχικά από τον ιδρυτή ή τον συνιδρυτή της επιχείρησης με τις σχετικές ικανότητες, σε συνεννόηση και συμφωνία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Αργότερα όταν η επιχείρηση μεγαλώσει, μπορεί διαφορετικά κομμάτια να γράφονται από διαφορετικά τμήματα και άτομα της επιχείρησης. Φυσικά χρειάζεται μία ισορροπία ανάμεσα στον χρόνο που δίνεται για σύνταξη και σχεδίαση και στον χρόνο που δίνεται για την εκτέλεση του πλάνου. Επιπλέον το σχέδιο δε μπορεί να αλλάζει αρκετά γρήγορα και συχνά, αφού τα αποτελέσματα της προηγούμενης έκδοσης μπορεί να μην είναι εύκολα ορατά και να μην προλαβαίνει η εταιρία να αλλάξει πλήρως και σύντομα προς το νέο σχέδιο.

Το μέγεθος του κειμένου δεν είναι δεσμευτικό αλλά πρέπει να είναι εύχρηστο και πλήρες (π.χ. 30-50 σελίδες). Ο συντάκτης επίσης πρέπει να φροντίσει να μην υπάρχουν τεχνικοί ή πολύ εξειδικευμένοι όροι. Για αυτό το λόγο μερικές επιχειρήσεις επιλέγουν να βάζουν σε παραρτήματα μεμονωμένες μελέτες ή αναλύσεις της επιχείρησης, όπως τεχνικές, μηχανικές και χρηματοοικονομικές μελέτες, οπότε ο αναγνώστης αν θελήσει να

μπει σε μεγαλύτερο βάθος. Παρόλα αυτά, οτιδήποτε αναφέρεται σαν δεδομένο στο κείμενο πρέπει να έχει σχετικές και έγκυρες αναφορές.

Στο διαδίκτυο κυκλοφορούν πολλά υποδείγματα επιχειρηματικών σχεδίων, ενώ υπάρχουν και πολλά σχετικά βιβλία. Δε μπορεί να συμφωνήσει κάποιος σε συγκεκριμένη δομή ενός κειμένου, αλλά εξαρτάται από την ηλικία, το μέγεθος και την αγορά-στόχο της εταιρίας σχετικά με το ποια πεδία θα καλυφθούν στο κείμενο. Συνήθως όμως ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τις εξής ενότητες:

- Επιτελική σύνοψη
- Περιγραφή επιχειρηματικής δραστηριότητας
- Προϊόντα και υπηρεσίες
- Ανάλυση αγοράς-ανταγωνισμού
- Σχεδιασμός μάρκετινγκ
- Οργανωσιακός σχεδιασμός
- Σχεδιασμός λειτουργιών/επιχειρησιακό πλάνο
- Οικονομικός σχεδιασμός/ χρηματοοικονομικό πλάνο
- Εκτίμηση κινδύνων
- Παραρτήματα (π.χ. βιογραφικά διοικητικής ομάδας)

3.9.1. Επιτελική Σύνοψη

Η επιτελική σύνοψη (executive summary) γράφεται στο τέλος του σχεδίου και εμφανίζεται στην αρχή. Προσφέρει στον αναγνώστη τη δυνατότητα να καταλάβει εν συντομία σε τι αναφέρεται το κείμενο, τα βασικά σημεία και αποτελέσματα της εταιρίας και του σχεδίου, προκειμένου να επιλέξει αν ενδιαφέρεται να διαβάσει το κείμενο ή όχι και πού θέλει να δώσει έμφαση. Επειδή αποτελεί την πρώτη, ίσως και μοναδική εικόνα που μπορεί να έχει ο ενδιαφερόμενος, πρέπει να είναι πλήρες και ταυτόχρονα συνοπτικό. Συνήθως μία παράγραφος ανά κεφάλαιο είναι αρκετή, όμως τα πιο σημαντικά πεδία πρέπει να αναφέρονται, όπως ο προϋπολογισμός, το βασικό προϊόν, οι πελάτες στόχος, το μέγεθος της αγοράς, την αποστολή της εταιρίας, τα κέρδη του τρέχοντος έτους και την διοικητική ομάδα. Αν το σχέδιο απευθύνεται σε επενδυτή, το ζητούμενο ποσό πρέπει να αναγράφεται πλήρως.

Υπάρχουν αναγνώστες που μπορεί να διαβάσουν μόνο την επιτελική σύνοψη και επιμέρους κομμάτια που τους ενδιαφέρουν, ιδιαίτερα αν γνωρίζουν την αγορά ή την εταιρία ήδη. Είναι επομένως κατανοητή η σημασία του κειμένου.

3.9.2. Περιγραφή της επιχείρησης

Η ενότητα αυτή περιγράφει συνοπτικά την επιχείρηση, τον λόγο ύπαρξής της και τις βασικές της λειτουργίες.

Αρχικά περιγράφεται το εταιρικό προφίλ (όνομα, νομική μορφή, διεύθυνση έδρας), το όραμα και η αποστολή της εταιρίας και προηγούμενα επιτεύγματα. Περιγράφει εν συντομία το επιχειρηματικό μοντέλο και το οικονομικό μοντέλο που ακολουθεί, αλλά και τους στόχους που έχει θέσει η εταιρία για τα επόμενα χρόνια για τα οποία γίνεται η ανάλυση. Επίσης μπορεί να περιγραφεί προαιρετικά η διοικητική ομάδα ή η ομάδα των ιδρυτών, εκτός αν κριθεί ότι πρέπει να αναφερθεί σε ξεχωριστό κεφάλαιο. Τέλος, επειδή αποτελεί το αρχικό κεφάλαιο προς ανάγνωση, πρέπει να γίνει ξεκάθαρη η επιχειρηματική ευκαιρία, ποια είναι η αγορά και πώς τοποθετείται η εταιρία απέναντι στον ανταγωνισμό.

Στα πρώτα στάδια ένας επενδυτής κοιτάει την εμπειρία της ομάδας στην αγορά, τα άτομα ένα προς ένα ακόμα και τα προσωπικά τους επιτεύγματα, κατά πώς φαίνεται ότι η ομάδα έχει συνοχή και κυρίως αν η επιχειρηματική δράση φαίνεται να κατανοεί και να αναλύει σωστά την αγορά της. Το όραμα και το που στοχεύει η ομάδα μπορεί να δείξει ενδεχομένως έλλειψη κινήτρων ή προσπάθεια εύκαιρου κέρδους.

3.9.3. Προϊόντα και υπηρεσίες

Το κεφάλαιο αυτό περιγράφει τα προϊόντα και υπηρεσίες που διαθέτει η επιχείρηση, λεπτομερώς και σε όλο τους το φάσμα. Αναφέρονται τα χαρακτηριστικά τους και η όποια συσχέτιση μεταξύ τους. Τεχνικές λεπτομέρειες καλύτερα να αναφέρονται σε παράρτημα. Σε γενικές γραμμές η περιγραφή πρέπει να είναι σε υψηλό επίπεδο ώστε να είναι κατανοητή από άτομα χωρίς τεχνικές γνώσεις, αλλά σε τέτοιο επίπεδο αφαίρεσης που να γίνεται κατανοητή η προστιθέμενη αξία τους και η μοναδικότητά τους.

Στη συνέχεια το κάθε προϊόν και υπηρεσία αναλύεται ένα προς ένα, αναφέροντας πώς τα χαρακτηριστικά του το διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό. Από τη στιγμή που η ανάλυση ανταγωνισμού δεν έχει γίνει ακόμη, πρέπει να μείνει σε επίπεδο χαρακτηριστικών. Αναφέρονται επίσης ενδεχομένως πατέντες και πνευματικά δικαιώματα που μπορεί να ακολουθούν το προϊόν ή την υπηρεσία. Κάποια σενάρια χρήσης μπορούν να βοηθήσουν τον αναγνώστη να κατανοήσει καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας προϊόντων και υπηρεσιών που δεν υπάρχουν ήδη στην αγορά και έχουν μεγάλο βαθμό καινοτομίας. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ακόμα και αναφορά σε πολυμεσικό υλικό ή να γίνει επίδειξη πρωτοτύπου.

Τέλος, ενδεχομένως συνοδευτικό υλικό, απαιτούμενες υποδομές ή απαιτούμενη εκπαίδευση του χρήστη αναφέρεται, προκειμένου ο αναγνώστης να καταλάβει όποιες εξαρτήσεις μπορεί να υπάρχουν.

3.9.4. Ανάλυση αγοράς-ανταγωνισμού

Αφού έχουν περιγραφεί τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, ακολουθεί η ανάλυση της αγοράς και ανταγωνισμού, όπως αυτά ορίστηκαν και στο κεφάλαιο 2.1. Βασικός στόχος της ενότητας είναι να καταλάβει ο αναγνώστης ποια είναι η αγορά στόχος, ποιο είναι το μέγεθός της σε πελάτες και σε έσοδα, τι μερίδιο στοχεύει να

καλύψει η επιχείρηση και πώς σχεδιάζει να τοποθετηθεί απέναντί στον ανταγωνισμό. Για πολλούς επενδυτές αποτελεί το πιο σημαντικό κομμάτι.

Ανάλυση αγοράς

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο αρχικά αναφέρεται το μέγεθος της αγοράς με βάση τεκμηριωμένες πηγές. Στα πρώτα στάδια μία επιχείρησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν μελέτες από αναλυτές της αγοράς (π.χ. Gartner), αλλά είναι καλύτερα αν η επιχείρηση έχει κάνει μετρήσεις η ίδια και μπορεί να ορίσει πιο συγκεκριμένα ποια είναι η αγορά της. Για παράδειγμα, μία εταιρία που βοηθάει προγραμματιστές να γράφουν κώδικα από το διαδίκτυο δεν αρκεί να περιγράψει ποιο είναι το μέγεθος της αγοράς ανάπτυξης λογισμικού σε όλο τον κόσμο. Πρέπει να μπορεί να εκτιμήσει, με τις μεθόδους που αναλύθηκαν στην ενότητα 2.1.3, πόσοι είναι οι προγραμματιστές που χρησιμοποιούν συγκεκριμένη γλώσσα, αν είναι ανεξάρτητοι ή δουλεύουν για εταιρία και πού βρίσκονται γεωγραφικά και δημογραφικά. Πολλές φορές οι επενδυτές μεταφορικά αναφέρουν «μάθε ακόμα και τι τρώει ο πελάτης σου», που σημαίνει ότι θέλουν να δουν από το πλάνο ότι υπάρχει κατανόηση της αγοράς. Άρα θέλουν να δουν την κατάλληλη τμηματοποίηση και στόχευση της αγοράς, εκτίμηση του μεγέθους της και του ρυθμού ανάπτυξης ή συρρίκνωσης αυτής.

Ανάλυση ανταγωνισμού

Όπως αναλύθηκε στην ενότητα 2.1.4 πρέπει να γίνει ανάλυση και περιγραφή του άμεσου και έμμεσου ανταγωνισμού. Αφού αναγνωριστούν, είναι σημαντική η χρήση του εργαλείου «πέντε δυνάμεις κατά Porter» προκειμένου να ορίσει τις δυνάμεις και αδυναμίες της αγοράς. Συγκεκριμένα πρέπει να οριστεί η δύναμη των πελατών, των προμηθευτών, υποκατάστατων, εισόδου νέου ανταγωνισμού και της υπάρχουσας αγοράς.

Σχετικά με τον άμεσο ανταγωνισμό πρέπει να γίνει ξεκάθαρο ποιες είναι οι δυνάμεις και αδυναμίες του. Μία SWOT ανάλυση, των δυνάμεων, δυνατοτήτων, αδυναμιών και απειλών για κάθε ανταγωνιστή μπορεί να βοηθήσει. Η σύγκριση πρέπει να είναι σχετική με την εταιρία που συντάσσει το κείμενο, να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο κατανόησης και μελλοντικού σχεδιασμού και να μην είναι γενική και αόριστη.

Ανάλυση ευρύτερου περιβάλλοντος

Παράλληλα με τον ανταγωνισμό και την αγορά, το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση είναι σημαντικό, ιδιαίτερα για τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον χώρο της ψηφιακής οικονομίας όπου οι συνήθειες των πελατών και οι τεχνολογίες αλλάζουν πολύ γρήγορα. Το πιο γνωστό εργαλείο είναι η PESTEL ανάλυση, δηλαδή ανάλυση του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού και προαιρετικά ηθικού και νομικού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα το Facebook μπορεί να αντιμετωπίσει νομικά θέματα λόγω του κινήματος υπέρ πιο αυστηρών κανόνων περί προσωπικών δεδομένων. Η Google επίσης αντιμετωπίζει δυσπιστία από τις Ευρωπαϊκές αρχές σχετικά με τις μονοπωλιακές τις τακτικές, ενώ η Microsoft έχει τιμωρηθεί πολλές φορές με σχετικά

πρόστιμα. Είναι σημαντικό στο κείμενο αυτό να γίνεται αντιληπτό ότι η επιχείρηση γνωρίζει το περιβάλλον της, που μπορεί να προκαλέσουν ευκαιρίες και απειλές. Άρα στο τέλος θα μπορεί η εταιρία να συντάξει τη δική της SWOT ανάλυση.

3.9.5. Σχεδιασμός μάρκετινγκ

Το σχέδιο μάρκετινγκ αποτελεί ξεχωριστό και σημαντικό κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδίου. Σε αυτό η εταιρία αναλύει τα τμήματα της αγοράς που στοχεύει, βάσει της προηγούμενης ανάλυσης και περιγράφει πλήρως τα χαρακτηριστικά τους. Αφού τα περιγράψει, πρέπει να εκτιμήσει τον στόχο της επιχείρησης για μερίδιο αγοράς, τόσο δηλαδή τα αναμενόμενα έσοδα, των αριθμό πελατών και το ποσοστό που αυτά αναλογούν από όλη την αγορά. Έχοντας χαράξει τη γενικότερη εικόνα και στρατηγική μάρκετινγκ, η ομάδα προχωράει σε λεπτομερέστερη ανάλυση.

- Αμέσως μετά πρέπει να γίνει λεπτομερής περιγραφή ονοματολογίας σε προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και πώς αυτά περιγράφονται στους πελάτες (π.χ. taglines), ποια χαρακτηριστικά και περιγραφές θα δίνονται.
- Παράλληλα στο σχέδιο μάρκετινγκ περιγράφει όλα τα στάδια στην αλυσίδα διανομής που θα χρησιμοποιηθούν για να φτάσει το προϊόν ή η υπηρεσία στον πελάτη, τα σημεία πώλησης, τις ανάγκες για πωλητές ή συνεργασίες και ενδεχόμενες δυσκολίες και εμπόδια που μπορεί να προκύψουν.
- Έχοντας περιγράψει τα τμήματα πελατών, τα διαφορετικά κανάλια, αλλά και νωρίτερα τα προϊόντα και υπηρεσίες, καλείται το τμήμα μάρκετινγκ να ορίσει την τιμή στην οποία θα πωλείται το κάθε ένα από αυτά, στα διαφορετικά τμήματα αλλά και κανάλια. Μπορεί να περιγραφεί η μέθοδος τιμολόγησης (π.χ. αντικείμενο διαπραγμάτευσης, βάσει καταλόγου), εκπτώσεις, προσφορές και ό,τι άλλο σχετικό με την τιμή.
- Έπειτα, για κάθε ένα από αυτά τα τμήματα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο πώς θα γίνει η προώθηση, δηλαδή η τοποθέτηση ανά τμήμα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, πώς θα περιγράφεται το προϊόν και ποια κανάλια και τεχνικές προώθησης θα χρησιμοποιηθούν. Παράλληλα περιγράφεται το ποσό που απαιτείται για να γίνουν όλες αυτές οι πωλήσεις.
- Τέλος, έχοντας μια πρόβλεψη του μεριδίου αγοράς, της τιμής του προϊόντος, αλλά και του κόστους κάθε καναλιού και προωθητικής δράσης, το σχέδιο του μάρκετινγκ μπορεί να υπολογίσει ποιο είναι το κόστος του μάρκετινγκ σε σχέση με τα αναμενόμενα έσοδα. Ο δείκτης αυτός είναι ενδεικτικός του μεγέθους επένδυσης και μπορεί αν συσχετιστεί με τα πραγματικά έσοδα να μετρήσει την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ.

Γίνεται επομένως κατανοητό ότι το συγκεκριμένο κεφάλαιο είναι απαιτητικό και δύσκολο να συνταχτεί, ειδικά για μία νέα εταιρία που δεν γνωρίζει την αγορά. Συνήθως σε μία εταιρία το σχέδιο μάρκετινγκ είναι ξεχωριστό κείμενο και περίληψη αυτού περιλαμβάνεται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Άρα πρέπει να έχει προηγηθεί αυτού. Η καλύτερη επιλογή για μία νέα εταιρία είναι να επιλέξει λίγες δράσεις, ενέργειες και προωθητικές στην αρχή, με χαμηλό κόστος και υψηλή απόδοση, προκειμένου να καταλάβει σιγά σιγά την αποτε-

λεσματικότητα κάθε μεθόδου στην αγορά της. Όταν υπάρχει η γνώση και το απαιτούμενο κεφάλαιο, αλλά και μία μεγάλη αγορά που μπορεί να συντηρήσει την εταιρία, μπορεί να γίνει ένα πιο ευρύ σχέδιο μάρκετινγκ. Γενικά αποτελεί ένα από τα πιο απαιτητικά κομμάτια, να σχεδιαστεί και να εκτελεστεί, για αυτό και πολλές νεοφυείς εταιρίες προσλαμβάνουν άτομα από ανταγωνιστικές εταιρίες με εμπειρία της αγοράς για να το συντάξουν, τη στιγμή που το επιχειρηματικό μοντέλο έχει δοκιμαστεί και επιβεβαιωθεί.

3.9.6. Σχεδιασμός λειτουργιών

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αναφέρεται στις μεθόδους, στους πόρους και στις διαδικασίες που απαιτούνται για να έρθουν εις πέρας τα σχεδιασμένα. Περιέχει τεχνικές λεπτομέρειες υλοποίησης για τις εγκαταστάσεις, τα υλικά, το λογισμικό που θα χρησιμοποιηθεί, το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό κλπ. Τα στοιχεία αναφέρονται στις καθημερινές δράσεις που απαιτούνται για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και αναμένεται να έχουν σχετικό κόστος, χωρίς να χρειάζεται να μπαίνουν σε πολύ λεπτομερείς τεχνικές αναλύσεις.

Αφού αναλυθούν οι τωρινές λειτουργίες, γίνεται μία περιγραφή των σχεδιαζόμενων και αναγκαίων επενδύσεων που χρειάζονται μελλοντικά προκειμένου η εταιρία να αναπτυχθεί και να μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες παραγωγής. Είναι επομένως σημαντικό το πλάνο αυτό να έχει γίνει σε συνεργασία με το τμήμα μάρκετινγκ αλλά και ανάπτυξης προϊόντων/υπηρεσιών, προκειμένου να γίνει μία πρόβλεψη των μελλοντικών λειτουργικών αναγκών. Τον ρόλο αυτό της ευθυγράμμισης έχει συνήθως η διοικητική ομάδα, ή ο συνιδρυτής της νεοφυούς επιχείρησης που έχει αναλάβει να συντονίζει και να καθοδηγεί την επιχείρηση.

Βάσει αυτού του πλάνου επενδύσεων, η διοικητική ομάδα μπορεί να προβλέψει τις δυνατότητες παραγωγής ανά έτος, το κόστος παραγωγής ανά έτος, να αντιληφθεί τα σταθερά και μεταβλητά κόστη, να σχεδιάσει ένα επενδυτικό πλάνο εξωτερικής χρηματοδότησης και να δοκιμάσει το πλάνο ως προς διάφορους παράγοντες ευαισθησίας. Το αποτέλεσμα αυτού του πλάνου θα αποτελέσει «είσοδο» και εργαλείο στα χέρια της χρηματοοικονομικής ανάλυσης.

3.9.7. Οργανωσιακός σχεδιασμός

Το κεφάλαιο αυτό περιγράφει ό,τι έχει να κάνει με τα φυσικά πρόσωπα μέσα στην εταιρία και τις δομές που δημιουργούνται. Αρχικά περιγράφει τη διοικητική ομάδα, τη δομή της εταιρίας (π.χ. οργανόγραμμα) και νομικής φύσης θέματα.

Πιο συγκεκριμένα, αν έχει γίνει αναφορά των ατόμων που συμμετέχουν στη διοίκηση στο πρώτο κεφάλαιο, εδώ πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη ανάλυση. Το βιογραφικό της διοίκησης πρέπει να βρίσκεται στο παράρτημα, η θέση τους στην εταιρία πρέπει να περιγράφεται και η γνώση τους στο αντικείμενο που κάνει σημαντική την συνεισφορά τους στην επιχείρηση. Για να τεκμηριωθούν καλύτερα μπορεί να αναφερθούν διακρίσεις και επιτεύγματα εντός και εκτός της επιχείρησης, ή της αγοράς δράσης. Το δίκτυο και η φή-

μη που έχουν είναι σημαντικό επίσης να φανούν στο κείμενο. Ένας επενδυτής θα δώσει μεγάλη έμφαση στη διοικητική ομάδα, αφού θεωρείται σημαντικός παράγοντας επιτυχίας.

Έπειτα δίνονται νομικές λεπτομέρειες, όπως η νομική σύσταση της εταιρίας, η φυσική της έδρα, πιθανοί εξωτερικοί σύμβουλοι, η οργάνωση και η τμηματοποίηση της εταιρίας, και η μετοχική σύνθεση της εταιρίας. Είναι σημαντικό να γίνουν ευδιάκριτες οι βασικές θέσεις εργασίας μέσα στην εταιρία, να τονιστεί ότι καλύπτονται από ικανά άτομα και να φανούν ενδεχόμενες ελλείψεις που πρέπει να υπολογιστούν στον προϋπολογισμό των επόμενων ετών.

Όπως κάθε κομμάτι, έτσι και ο οργανωσιακός σχεδιασμός πρέπει να αναφέρει τα κόστη της διοίκησης και λειτουργίας των προσώπων, προκειμένου να αποτελέσουν είσοδο του οικονομικού σχεδιασμού.

3.9.8. Οικονομικός σχεδιασμός

Αν τα προηγούμενα κομμάτια και τμήματα της λειτουργίας έχουν λειτουργήσει αρμονικά, τότε το οικονομικό τμήμα της επιχείρησης έχει στα χέρια του εκτίμηση κόστους και εσόδων για τα επόμενα χρόνια. Έτσι μπορεί να ξεκινήσει ο οικονομικός σχεδιασμός με ρεαλιστικές προβλέψεις σχετικές για την επόμενη χρονική περίοδο. Φυσικά στις ψηφιακές επιχειρήσεις αυτός ο σχεδιασμός περιβάλλεται από μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας, κυρίως ως προς τα έσοδα, προβληματισμός που αποτυπώνεται στην εκτίμηση κινδύνου στην επόμενη ενότητα. Παρόλα αυτά είναι πολύ σημαντικό να καταλάβει μία επιχείρηση τις ανάγκες της σε οικονομικούς πόρους, οι οποίοι είναι και οι μόνοι που μπορεί να ελέγξει, προκειμένου να εξασφαλίσει τη χρηματοδότηση και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης ακόμα και σε περίπτωση αστοχίας στις προβλέψεις.

Πριν από όλα αναφέρονται οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης και ο ισολογισμός των περασμένων 3 ετών λειτουργίας (εφόσον η επιχείρηση έχει ζωή μεγαλύτερη των 3 ετών), προκειμένου να γίνει αντιληπτό πώς κινείται η επιχείρηση μέχρι την περίοδο που συντάχθηκε το επιχειρησιακό πλάνο. Τότε η ομάδα μπορεί να προχωρήσει στο σχεδιασμό των εξής σημαντικών προβλέψεων:

- *Κατάρτιση προϋπολογισμού:* Σε προηγούμενα στάδια κάθε τμήμα, το μάρκετινγκ, ο οργανωσιακός σχεδιασμός, ο σχεδιασμός λειτουργιών έχουν συντάξει τα προβλεπόμενα κόστη για τα επόμενα έτη. Σε αυτό το σημείο συλλέγονται, διασταυρώνονται και ενώνονται σε μία ενιαία πρόβλεψη αναγκών.
- *Εκτίμηση ταμειακών ροών:* Βάσει των περασμένων λειτουργιών, περιγράφονται οι εισροές και εκροές πόρων που αναμένεται να υπάρξουν για τα επόμενα χρόνια, μαζί εσόδων και εξόδων που προκύπτουν από την παραγωγή και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα εκτιμώμενο μέρος προς μετόχους, δανειακές υποχρεώσεις και τόκοι, αναμενόμενες επενδύσεις σε εξοπλισμό κλπ.

Φυσικά υπάρχουν ήδη λογιστικά σχετικές και επιβεβαιωμένες εκθέσεις για προηγούμενα έτη στα οποία μπορεί και πρέπει να στηριχθεί κάποιος, σε συνεννόηση με τη διοίκηση και τα υπόλοιπα τμήματα

- *Ανάλυση νεκρού σημείου*: Γνωρίζοντας τον προϋπολογισμό, τις ανάγκες σε χρήσεις χρηματικών ροών και τα αναμενόμενα έσοδα, η εταιρία μπορεί να προβλέψει σε ποια χρονιά αναμένεται να έχει περισσότερα έσοδα παρά έξοδο, άρα να μπορεί να είναι βιώσιμη και να μην χρειάζεται εξωτερική χρηματοδότηση. Είναι σημαντικό για έναν επενδυτή να δει τον βαθμό κινδύνου που έχει η επένδυσή του. Το νεκρό σημείο αντιστοιχεί στην ποσότητα πωλήσεων για την οποία η επιχείρηση δε θα έχει κέρδη ούτε ζημιές και δίνεται από τη σχέση: *Ζητούμενη ποσότητα πωλήσεων = Σταθερό Κόστος / (Τιμή πώλησης ανά μονάδα – Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα)*

Όσο πιο μεγάλο το νεκρό σημείο, τόσο μεγαλύτερο ο κίνδυνος, αφού τόσο μεγαλύτερη είναι η ποσότητα που πρέπει να πουλήσει η εταιρία προκειμένου να μην έχει ζημιές.

3.9.9. Εκτίμηση κινδύνων

Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να φανεί ότι η επιχείρηση έχει πλάνο αντιμετώπισης οποιασδήποτε αστοχίας του σχεδίου της. Πρέπει έτσι αρχικά να περιγραφούν όλες οι υποθέσεις και οι εκτιμήσεις που έγιναν κατά την κατάρτιση του σχεδίου. Βάσει αυτών συντάσσονται διαφορετικά αναμενόμενα αλλά και ακραία σενάρια, τα οποία περιγράφουν πώς μπορεί να μεταβληθούν συγκεκριμένοι παράγοντες στις προβλέψεις. Για παράδειγμα ένα αισιόδοξο σενάριο μπορεί να περιγράψει ότι η ζήτηση είναι τόσο μεγάλη, που η εταιρία μπορεί να έχει ανάγκη για άμεσες προσλήψεις. Αντίστοιχα, να υπάρχει τόσο μικρή ζήτηση που η εταιρία να παρουσιάσει σημαντικές ζημιές. Πρέπει να γίνουν κατανοητές στον υποψήφιο επενδυτή αλλά και στην ομάδα ποιες είναι αυτές οι ακραίες καταστάσεις, άρα σε ποια όρια αναμένεται να λειτουργεί σωστά η επιχείρηση και αν υπάρχει ενδεχόμενο πτώχευσης. Σε κάθε ακραία σενάριο πρέπει να υπάρχουν κάποια σχέδια δράσης, για παράδειγμα αναζήτηση εξωτερικού δανεισμού. Γενικά το συγκεκριμένο κεφάλαιο πρέπει να δείχνει τη σωστή οργάνωση και επαγγελματισμό της ομάδας διοίκησης σε αλλαγές που μπορεί να προκύψουν στο περιβάλλον της.

3.9.10. Το επιχειρηματικό σχέδιο ως όχημα χρηματοδότησης

Ανάλογα με την χώρα στην οποία δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, η σημασία του επιχειρηματικού σχεδίου είναι διαφορετική για τους υποψήφιους επενδυτές, Σε γενικές γραμμές ο ίδιος ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει κάνει την άσκηση από μόνος του, για να γνωρίζει αν και εφόσον η ιδέα του είναι εφικτή. Από εκεί και πέρα στις ΗΠΑ αναζητούν αποτελέσματα, ενώ στην Ευρώπη ζητάνε εξ αρχής ένα σωστό πλάνο. Πάντως στα επόμενα βήματα μία επιχείρηση θα χρειαστεί σίγουρα ένα επιχειρηματικό σχέδιο για να μπορεί να πάρει μεγαλύτερους γύρους χρηματοδότησης.

Οι βασικότεροι λόγοι απόρριψης ενός σχεδίου από έναν υποψήφιο επενδυτή είναι οι εξής:

- Αδυναμία κατανόησης της αγοράς/ανεπαρκής αγορά
- Αφελείς ή τυχαίες προβλέψεις/υποθέσεις
- Αναξιόπιστη ή εύκολα αντιγράψιμη τεχνολογία
- Υπερβολικά υψηλή επένδυση για αυτό που προσφέρει
- Αφελής ή όχι φιλόδοξος σχεδιασμός λειτουργιών
- Άγνοια των ρυθμιστικών θεμάτων
- Αναξιόπιστη/αδύναμη διοικητική ομάδα.

Επιπλέον, η ασάφεια, η χρήση υπερβολικής και ιδιαίτερης ορολογίας της αγοράς και της τεχνολογίας, η κακή σύνταξη, το μεγάλο μέγεθος και το απλοϊκό γράψιμο αποτελούν λόγους που μπορεί να αποτρέψουν τον αναγνώστη να ολοκληρώσει τη μελέτη ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

4. Χρήσιμες Πηγές Πληροφόρησης

Υπάρχουν πολλές διαθέσιμες πηγές γνώσεις για όποιον θέλει να μπει σε μεγαλύτερο βάθος σχετικά με την επιχειρηματικότητα. Υπάρχουν μάλιστα πολλές ομάδες ατόμων που αλληλοϋποστηρίζονται και επιχειρηματίες που είναι διαθέσιμοι να ακούσουν και να βοηθήσουν ενδεχομένως. Παρεντίθενται παρακάτω μερικές από τις πιο γνωστές πηγές γνώσης, κομμάτια των οποίων χρησιμοποιήθηκαν για την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου κειμένου.

Μία σειρά από βιβλία που θα έπρεπε όποιος ασχολείται να με την επιχειρηματικότητα να έχει διαβάσει ή να διαβάσει άμεσα:

- Business Model Generation. By Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. John Wiley & Sons; 1st edition.
- Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs. By Helen Walters, Ryan Pikkell, Brian Quinn, Larry Keeley
- Lean Startup. By Eric Ries. Portfolio Penguin
- Zero to One: Notes on Start Ups, or How to Build the Future. Blake Masters, Peter Thiel. Virgin Books
- Steve Jobs. By Walter Isaacson. Little, Brown
- FT Essential Guide to Writing a Business Plan: How to Win Backing to Start Up or Grow Your Business (The FT Guides). By Vaughan Evans. Financial Times/Prentice Hall; 1 edition
- The Art of the Start 2.0: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything. By Guy Kawasaki. Portfolio Penguin
- ReWork: Change the Way You Work Forever Paperback. By David Heinemeier Hansson, Jason Fried

Υπάρχουν και μερικά ιστολόγια από γνωστούς επενδυτές ή συμβούλους στον χώρο της επιχειρηματικότητας που κάποιος θα μπορούσε να ακολουθήσει:

- Steven Blank <http://steveblank.com/>
- Paul Graham <http://www.paulgraham.com/>

Ομάδες εργασίας και συναντήσεις στην Ελλάδα:

- Open Coffee <http://opencoffee.gr/>
- ThinkBiz <http://thinkbiz.gr/>
- MindSpace <http://www.mindspace.gr/>
- MIT Enterprise Forum Greece <http://www.mitefgreece.org/en/>

Ευρωπαϊκά Προγράμματα:

- Startup Europe Partnership <http://startupeuropepartnership.eu/>
- Startup Europe Hub <http://www.startupeuropehub.eu/>
- Startup Europe Club <http://startupeuropeclub.eu/>



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ