



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

**Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας
νεοφυών επιχειρήσεων**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητές: Παππάς Γεώργιος ΔΕ1181, Μετούσι Κλαίντι ΔΕ1032

Επιβλέπων: Βασσάκης Κωνσταντίνος



HELLENIC MEDITERRANEAN UNIVERSITY
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES
DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE AND TECHNOLOGY

Factors of success and failure of startups

DIPLOMA THESIS

Students: Pappas Giorgos de118, Metousi Klajdi de1032

Supervisor: Vassakis Konstantinos

© 2023

Υπεύθυνη Δήλωση : Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ.

Περίληψη

Αυτή η πτυχιακή εργασία διερευνά τους λόγους πίσω από την επιτυχία και την αποτυχία των startup εταιρειών. Η δυναμική φύση του επιχειρηματικού κλάδου απαιτεί μια εις βάθος εξέταση των παραγόντων που συμβάλλουν στον θρίαμβο ή την κατάρρευση αυτών των εγχειρημάτων. Μέσα από μια αναζήτηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και επιστημονικών μελετών, αυτή η πτυχιακή εργασία στοχεύει στο να απαριθμήσει τους βασικούς παράγοντες που διαμορφώνουν τα αποτελέσματα των startup εταιρειών. Η έρευνα μας αποκαλύπτει αρκετούς κρίσιμους λόγους επιτυχίας των startup, όπως καινοτομία, ανάπτυξη, προσαρμοστικότητα, χρηματοδότηση, κρατικών εμπορικών νόμων και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που παρατηρείται σε χώρες του πρώτου κόσμου σε σύγκριση με χώρες του δεύτερου κόσμου. Επιπλέον, αυτή η έρευνα περιλαμβάνει κοινές παγίδες που συχνά οδηγούν σε αποτυχημένες startup. Αυτές περιλαμβάνουν ανεπαρκή έρευνα αγοράς, έλλειψη ανάγκης για το προϊόν, κακή οικονομική διαχείριση ή έλλειψη χρηματοδότησης, εσφαλμένα δομημένη ομάδα και αδυναμία προσαρμογής στη μεταβαλλόμενη δυναμική της αγοράς. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων αποτυχίας παρέχει πολύτιμες γνώσεις για τους επίδοξους επιχειρηματίες, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να μετριάσουν τους κινδύνους και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Αναλύοντας τους λόγους επιτυχίας και αποτυχίας σε νεοφυείς εταιρείες, αυτή η έρευνα συνεισφέρει στο σύνολο των γνώσεων στον τομέα της επιχειρηματικότητας. Τα ευρήματα παρέχουν στους επιχειρηματίες, τους επενδυτές και τους πολιτικούς πολύτιμη καθοδήγηση για την καλλιέργεια και την υποστήριξη της ανάπτυξης καινοτόμων επιχειρήσεων, ενισχύοντας τελικά ένα ακμάζον οικοσύστημα startup.

Λέξεις Κλειδιά: Νεοφυείς επιχειρήσεις, Επιχειρηματικότητα, Ανάλυση παραγόντων επιτυχίας, Ανάλυση παραγόντων αποτυχίας, Καινοτομία, Προσαρμοστικότητα, Χρηματοδότηση, Εμπορικοί νόμοι, Αναπτυσσόμενη χώρα, Θέματα κόστους, Επενδυτής

Abstract

This thesis investigates the reasons behind the success and failure of startup companies. The dynamic nature of the entrepreneurial landscape calls for an in-depth examination of the factors that contribute to the triumph or demise of these ventures. Through an extensive review of existing literature and case studies, this study aims to shed light on the key factors that shape the outcomes of startup companies. The research uncovers several critical reasons for startup success, including innovation, growth, adaptability, funding state trade laws and competitive advantage that is observed in first world countries compared to second world countries. Moreover this research includes common pitfalls that often lead to startup failures. These include inadequate market research, lack of need for the product, poor financial management or no funding, wrongly structured team and a failure to adapt to changing market dynamics. Understanding these failure factors provides valuable insights for aspiring entrepreneurs, enabling them to mitigate risks and make informed decisions. By analyzing the reasons for both success and failure in startup companies, this research contributes to the body of knowledge in the field of entrepreneurship. The findings provide entrepreneurs, investors, and policymakers with valuable guidance in nurturing and supporting the growth of innovative ventures, ultimately fostering a thriving startup ecosystem.

Keywords: Start-up, Entrepreneurship, Success factor analysis, Failure factor analysis, Innovation, Adaptability, Finance, Trade laws, Developed country, Cost issues, Investor

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή	8
1.1 Τι είναι startup;	8
1.2 Η σημασία της επέκτασης / εξέλιξης στις startup.	10
1.4 Ιστορία.	11
1.5 Δυνατά Σημεία μιας Startup.	12
1.6 Αδύναμα σημεία σε μια startup.	13
2. Παράγοντες επιτυχίας Startup.	15
2.1 Προσαρμοστικότητα και διαχείριση κρίσεων.	15
2.2 Παράγοντες επιτυχίας ανάλογα με το αν μια χώρα είναι αναπτυγμένη ή αναπτυσσόμενη.	17
2.3 Δέσμευση στην καινοτομία.	20
2.4 Χρηματοδότηση.	22
2.5 Εμπορικοί νόμοι	23
2.6 Σύνοψη.	24
3. Παράγοντες αποτυχίας Startup.	25
3.1 Εισαγωγή.	25
3.2 Προϊόν.	25
3.3 Αγορά.	26
3.4 Χρηματοοικονομικοί πόροι	27
3.5 Στρατηγική.	28
3.6 Ιδρυτής(ες)	29
3.7 Τα τρία “F” της αποτυχίας (Failure).	31

3.8 Λόγοι αποτυχίας των <i>Startup</i> .	32
3.9 Ανάλυση των νεοσύστατων επιχειρήσεων με βάση τον κλάδο.	35
3.10 Σύνοψη.	38
4. Λογοι επιτυχίας και αποτυχίας γνωστών <i>Startup</i>	39
4.1 Λόγοι αποτυχίας <i>Quibi</i>	39
4.2 Λόγοι αποτυχίας <i>Peppertap</i>	41
4.3 Σύνοψη	43
4.4 Λόγοι επιτυχίας <i>e-food</i>	46
4.5 Λόγοι επιτυχίας <i>uber</i>	49
4.6 Σύνοψη.	50
5. Ο Tom Eisenmann εξετάζει τα πιο συνηθισμένα μοτίβα αποτυχίας και πώς να τα αποφύγετε.	51
5.1 Συνέντευξη από τον <i>Tom Eisenmann</i> .	52
5.2 Συμπέρασμα	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	62

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Τι είναι startup;

Οι startups ή αλλιώς νεοφυής και νεοσύστατες επιχειρήσεις είναι μια ενδιαφέρων εναλλακτική στον τομέα των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την κοινή γνώμη οι startup επιχειρήσεις είναι καινοτόμες επιχειρήσεις που έχουν σκοπό να παράγουν ένα προϊόν ή υπηρεσία. Συνήθως βρίσκονται στα πρώτα στάδια ανάπτυξης τους και προσδοκούν στην ραγδαία εξέλιξη τους. Ακριβώς επειδή στόχος είναι αυτή η ραγδαία εξέλιξη συνήθως επιζητούν την χρηματοδότηση και συνεργασία με άλλους φορείς.

Ο Αλέξης Χριστοδούλου(2013) αναφέρει ότι νεοφυής επιχείρηση είναι μια εταιρία που επιχειρεί κάτι καινοτόμο και στοχεύει σε μεγάλο κοινό και σε εξαιρετικά γρήγορη ανάπτυξη.

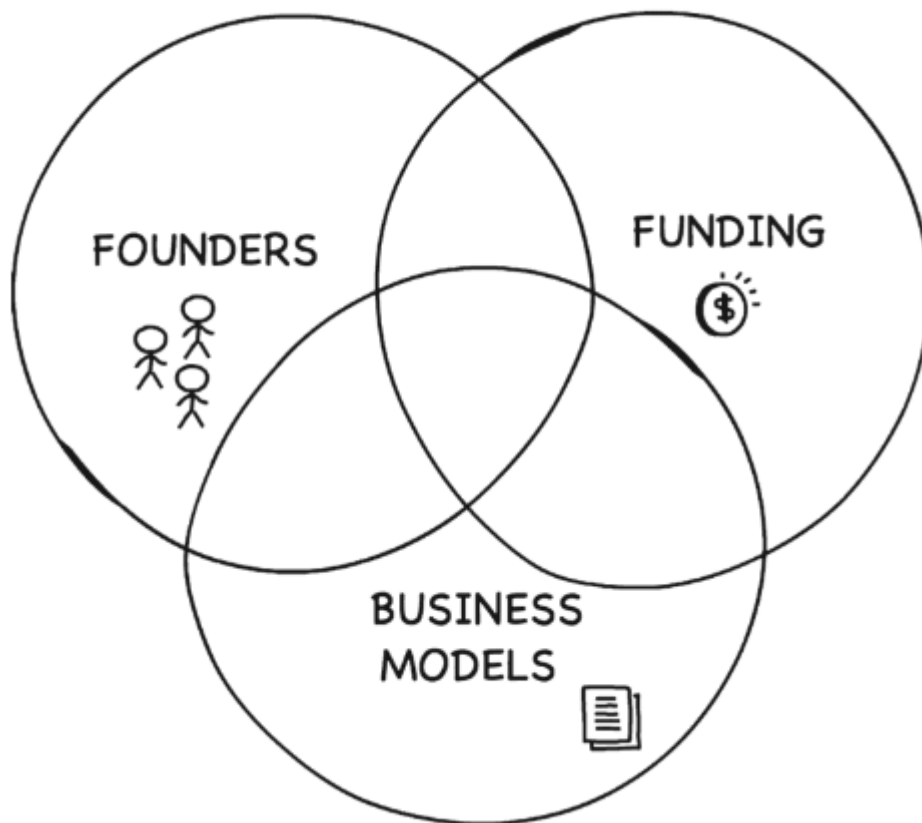
Ο Steve Blank διαφοροποιεί τις νεοφυής επιχειρήσεις σε σχέση με της συνηθισμένες εταιρίες με τον εξής τρόπο. Οι νεοφυής επιχειρήσεις είναι "ένας προσωρινός οργανισμός που έχει σχεδιαστεί για να αναζητά ένα επιχειρηματικό μοντέλο που είναι επαναλαμβανόμενο και επεκτάσιμο". Ενώ μια εταιρεία είναι «ένας μόνιμος οργανισμός που έχει σχεδιαστεί για να εκτελεί ένα υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο που είναι επαναλαμβανόμενο και επεκτάσιμο». Επομένως, η διαφορά είναι ότι οι νεοσύστατες επιχειρήσεις αναζητούν ένα ελκυστικό επιχειρηματικό μοντέλο, ενώ οι εταιρείες έχουν ήδη ένα τέτοιο επιχειρηματικό μοντέλο και επικεντρώνονται στην επιτυχή εκτέλεσή του. Andy areitio (2018)

Όταν μια εταιρεία ανακαλύπτει και παρουσιάζει με επιτυχία ένα επιχειρηματικό μοντέλο, μετατρέπεται σε μια πιο οργανωμένη εταιρεία και ένα μέρος του DNA της νεοφυούς επιχείρησης χάνεται.

Pride, J., (2018)

Ποιό είναι το DNA μιας νεοφυούς επιχείρησης; Μια νεοφυής επιχείρηση, στην πιο βασική της μορφή, είναι μια επιχείρηση που υπάρχει στη διασταύρωση τριών στοιχείων: Ιδρυτές, χρηματοδότηση και επιχειρηματικό μοντέλο.

FIGURE 2.1: ANATOMY OF A STARTUP



πηγή: Pride, J., 2018. Unicorn tears: Why startups fail and how to avoid it.

1.2 Η σημασία της επέκτασης / εξέλιξης στις startup

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην ανάπτυξη των οικονομιών παγκοσμίως. Τα τελευταία χρόνια, μελετητές και επαγγελματίες έχουν

αναγνωρίσει τη σημασία της ανάπτυξης στις νεοφυείς επιχειρήσεις ως βασικό παράγοντα για την επιτυχία τους.

Σύμφωνα με τον Joe Procorio(2020) η ειδοποιός διαφορά μιας startup επιχείρησης με μια μικρή επιχείρηση βρίσκεται στην “ανάγκη” για εξέλιξη. Ένας μικροεπιχειρηματίας μπορεί να είναι ικανοποιημένος από την επιχείρηση του χωρίς να αναζητά την επέκταση. Οι startup επιχειρήσεις έχουν ως αρχικό πλάνο τους την υψηλή επέκταση.

Οι Hans Crijns και Kim Willems(2020) υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη είναι απαραίτητη για την επιτυχία των επιχειρηματικών εγχειρημάτων. Επίσης τονίζουν ότι οι επιχειρηματίες πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά την ανάπτυξη ως στρατηγική, μαζί με τα σχετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. προτείνει επίσης ότι η ανάπτυξη πρέπει να επιδιωχθεί προσεκτικά, με ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα όπως η χρηματοδότηση, οι συνθήκες της αγοράς και η οργανωτική ικανότητα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις νεοφυείς επιχειρήσεις.

Η έρευνα των David Audretsch και Erik Lehmann (2005) υπογραμμίζει πώς η ανάπτυξη των startups επηρεάζει θετικά τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η ανάπτυξη στις νεοφυείς επιχειρήσεις δημιουργεί θέσεις εργασίας με ταχύτερο ρυθμό από την ενοποίηση των βιομηχανιών. Διαπίστωσαν επίσης ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις με υψηλές δυνατότητες ανάπτυξης ήταν πιο πιθανό να δημιουργήσουν ευκαιρίες απασχόλησης. Αυτή η έρευνα αποδεικνύει το γεγονός ότι η ανάπτυξη των startup είναι κρίσιμη για τη δημιουργία θέσεων εργασίας, η οποία είναι απαραίτητη για τη συνολική ανάπτυξη της οικονομίας.

Μια ερευνητική εργασία των Babak Nivi και Naval Ravikant (2011) τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης νεοφυών επιχειρήσεων για τις εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων (VC). Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το μέγεθος της εξόδου είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας για τις εταιρείες VC όταν επενδύουν σε νεοφυείς επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια, οι εταιρείες VC στοχεύουν να επενδύσουν σε νεοφυείς επιχειρήσεις με υψηλές δυνατότητες ανάπτυξης, επειδή αποφέρουν υψηλότερα κέρδη και αποδόσεις. Η μελέτη διαπίστωσε ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν σύνθετους

ρυθμούς ανάπτυξης 20% ή περισσότερο ετησίως είναι πιο πιθανό να έχουν μια επιτυχημένη έξοδο. Αυτή η έρευνα υπογραμμίζει τη συμβιωτική σχέση μεταξύ νεοφυών επιχειρήσεων και εταιρειών VC και τη σημασία της ανάπτυξης νεοφυών επιχειρήσεων για την επίτευξη επιτυχημένων εξόδων.

1.4 Ιστορία

Οι Startups με βάση τα ιστορικά γεγονότα ξεκίνησαν από μια επανάσταση εργαζομένων στην Silicon Valley. Οι εργαζόμενοι της Shockley Semiconductor είχαν διαφωνίες με τον ιδρυτή της το 1958 και ως εκ τούτου πολλοί εργαζόμενοι αποχωρήσαν και ίδρυσαν τις δίκες τους εταιρείες με φρέσκες και καινοτόμες ιδέες. Μέσα σε μια χιλιετία δημιουργήθηκαν τόσες πολλές startups και με την έκρηξη του ίντερνετ ξέσπασε αυτό που αποκαλείται η «φούσκα του διαδικτύου» και των «dot com» επιχειρήσεων.

Την πρώτη startup δεν μπορούμε με σιγουριά να την προσδιορίσουμε αλλά είναι ασφαλές να υποθέσουμε ότι θα μπορούσε να άνηκε στο επιχειρηματικό οικοσύστημα της Silicon Valley. Οπότε είναι ασφαλές να υποθέσουμε ότι οι πρώτες startup εταιρείες να είναι της Silicon Valley. Μια από αυτές για παράδειγμα είναι η International Business Machines (IBM) η οποία ιδρύθηκε το 1911 και κατάφερε να γίνει μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής Hardware και Software στον κόσμο. Ακόμη και αν δεν είναι όντως η πρώτη Startup, μπορούμε να την θεωρήσουμε από τις πρώτες.

Αλλά παραδείγματα θα μπορούσαμε να πούμε για την Apple ή ακόμη και για την Microsoft. Αλλά ένα τρανό παράδειγμα είναι η Google που ιδρύθηκε το 1998. Ο λόγος που είναι ένα τρανό παράδειγμα είναι γιατί ξεκίνησε σαν ένα πείραμα. Οι founders της ο Brin και ο Page το είχαν εργασία για το Διδακτορικό τους το 1997. Και κατάφερε βέβαια να γίνει πρώτη στην αγορά της. Όπως κάθε startup εταιρεία έχει σαν στόχο.

Przem (2016)-- growly,

1.5 Δυνατά Σημεία μιας Startup.

Τα τελευταία χρόνια, οι startups γίνονται όλο και πιο δημοφιλείς στον επιχειρηματικό κόσμο. Είναι γνωστές για τις καινοτόμες ιδέες τους, την ευελιξία τους και την ικανότητά τους να φέρνουν γρήγορα νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην τόνωση της καινοτομίας, της δημιουργίας θέσεων εργασίας και της οικονομικής ανάπτυξης. Στην πτυχιακή μας θα συζητήσουμε μερικά από τα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με τις νεοφυείς επιχειρήσεις.

Η καινοτομία είναι ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα των startups. Η έρευνα που διεξήχθη από τον Schumpeter (1934) έδειξε ότι οι νέες επιχειρήσεις είναι η κύρια πηγή καινοτομίας σε μια καπιταλιστική οικονομία. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις είναι γνωστές για την ικανότητά τους να σκέφτονται εκτός πλαισίων και να αναπτύσσουν νέες ιδέες που λύνουν προβλήματα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις είναι συνήθως μικρές, ευέλικτες και είναι πιο πρόθυμες να αναλάβουν κινδύνους από τις μεγαλύτερες, καθιερωμένες εταιρείες. Σύμφωνα με τον Stangler (2016), οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν κατά μέσο όρο 7,7 φορές περισσότερες πιθανότητες να παράγουν πρωτοποριακή καινοτομία από τις μεγαλύτερες εταιρείες. Αυτό δείχνει ότι η επένδυση σε νεοφυείς επιχειρήσεις θα μπορούσε ενδεχομένως να οδηγήσει σε νέες και συναρπαστικές εξελίξεις σε διάφορους κλάδους.

Ένα άλλο πλεονέκτημα των startups είναι ότι προωθούν τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη από τους Haltiwanger, Jarmin και Miranda (2013), οι νέες επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για τις περισσότερες θέσεις εργασίας στις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις δημιουργούν ευκαιρίες απασχόλησης που είναι θεμελιώδεις για την οικονομική ανάπτυξη, επιτρέποντας στους ανθρώπους να εργάζονται, να κερδίζουν εισόδημα και να συνεισφέρουν στις κοινότητές τους. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις παρέχουν επίσης ευκαιρίες στους νέους να εισέλθουν στην αγορά εργασίας, κάτι που είναι επωφελές τόσο για τα άτομα όσο και για την κοινωνία. Η επένδυση σε νεοφυείς επιχειρήσεις θα μπορούσε να οδηγήσει στη δημιουργία θέσεων εργασίας, η οποίες θα μπορούσαν τελικά να οδηγήσουν σε οικονομική ανάπτυξη.

Επιπλέον, οι startups είναι γνωστές για τις υψηλές τους δυνατότητες ανάπτυξης. Σύμφωνα με τους Gompers και Lerner (2001) οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξηθούν γρήγορα. Επίσης διαπίστωσαν ότι οι πιο επιτυχημένες startups έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν σε δεκαπλάσιο βαθμό σε σχέση με παραδοσιακές επιχειρήσεις. Αυτή η δυνατότητα ανάπτυξης είναι ιδιαίτερα σημαντική στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι εταιρείες πρέπει να προσαρμοστούν στις αλλαγές και να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις μπορούν να κλιμακωθούν γρήγορα λόγω των ευέλικτων δομών, της καινοτομίας και της τεχνολογίας τους. Η γρήγορη κλιμάκωση μπορεί επίσης να οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση επένδυσης για τους επενδυτές, γεγονός που ενισχύει την κουλτούρα των startup.

1.6 Αδύναμα σημεία σε μια startup

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις θεωρούνται ευρέως ως η ραχοκοκαλιά της οικονομίας, προάγοντας την καινοτομία, την επιχειρηματικότητα και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Ωστόσο, υπάρχουν μειονεκτήματα στην έναρξη μιας νέας επιχείρησης και η επιστημονική έρευνα παρέχει άφθονα στοιχεία για τα μειονεκτήματα των startups.

Πρώτον, οι νεοφυείς επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικούς κινδύνους και αβεβαιότητες που μπορεί να εκτροχιάσουν την ανάπτυξη και την επιβίωσή τους. Μια μελέτη που δημοσιεύτηκε στο *Journal of Business Venturing* διαπίστωσε ότι η πλειονότητα των startups αποτυγχάνουν μέσα στα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας τους (Gimmon and Levie, 2010). Οι συγγραφείς απέδωσαν αυτό το υψηλό ποσοστό αποτυχίας σε διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, όπως η έλλειψη πόρων, η κακή διαχείριση, η αναταραχή της αγοράς και ο ανταγωνισμός. Τέτοιοι κίνδυνοι δυσκολεύουν τις νεοφυείς επιχειρήσεις να προσελκύσουν επενδύσεις, να διατηρήσουν ταλέντα και να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς. Η μελέτη σημείωσε ότι οι πιο επιτυχημένες νεοφυείς επιχειρήσεις ήταν εκείνες που μπορούσαν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τον κίνδυνο και να προσανατολίσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους ως απάντηση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Δεύτερον, οι νεοφυείς επιχειρήσεις συχνά παλεύουν με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά όσον αφορά την προσέλκυση, την παροχή κινήτρων και τη διατήρηση ταλέντων. Σύμφωνα με το *Journal of Small Business Management* διαπιστώθηκε ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συχνά μια «κρίση ταλέντων», καθιστώντας δύσκολη την πρόσληψη ειδικευμένων υπαλλήλων που είναι πρόθυμοι να αντιμετωπίσουν τις αβεβαιότητες της εργασίας για ένα νέο εγχείρημα (Goswami and Urch, 2018). Επιπλέον, οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν συχνά περιορισμένους πόρους, γεγονός που καθιστά δύσκολη την παροχή ανταγωνιστικών πακέτων αποζημίωσης και παροχών που ταιριάζουν με εκείνα των καθιερωμένων εταιρειών. Ως αποτέλεσμα, πολλές νεοφυείς επιχειρήσεις καταφεύγουν σε συστήματα αποζημίωσης που βασίζονται σε ίδια κεφάλαια, τα οποία μπορεί να είναι επικίνδυνα. Επιπλέον, οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν συχνά υψηλό ποσοστό εναλλαγής εργαζομένων, το οποίο μπορεί να διαταράξει τις λειτουργίες, να μειώσει την παραγωγικότητα και να αυξήσει το κόστος πρόσληψης. Η μελέτη πρότεινε ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις έπρεπε να προσφέρουν μια επιχειρηματική κουλτούρα που εκτιμά την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την αυτονομία, καθώς και την παροχή ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης για τους εργαζόμενους.

Τρίτον, οι νεοφυείς επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν νομικά και ρυθμιστικά εμπόδια που μπορεί να είναι δαπανηρά και χρονοβόρα. Μια μελέτη που δημοσιεύτηκε στο *Entrepreneurship Research Journal* διαπίστωσε ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις συχνά αγωνίζονται με την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας (IP), τη διαπραγμάτευση συμβάσεων και τη συμμόρφωση με τη φορολογική και εργατική νομοθεσία (Scofield και Brazeal, 2021). Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι αυτές οι προκλήσεις θα μπορούσαν να είναι ιδιαίτερα τρομακτικές για νεοφυείς επιχειρήσεις που δεν είχαν νομική τεχνογνωσία και πόρους, καθιστώντας δύσκολη την πρόσβαση σε εξωτερική χρηματοδότηση και συνεργασίες. Επιπλέον, οι νεοφυείς επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συχνά νομικές διαφορές με επενδυτές, συνεργάτες και ανταγωνιστές, οι οποίες μπορούν να βλάψουν τη φήμη και την αξιοπιστία τους. Η μελέτη πρότεινε ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στη συμμόρφωση με τη νομική και κανονιστική ρύθμιση και να αναζητήσουν έγκαιρα συμβουλές ειδικών για τον μετριασμό των νομικών κινδύνων.

Συμπερασματικά, οι startups δεν είναι χωρίς προκλήσεις και μειονεκτήματα. Αυτά περιλαμβάνουν τους κινδύνους και τις αβεβαιότητες της ζωής των startup, την κρίση ταλέντων που αντιμετωπίζουν οι νεοφυείς επιχειρήσεις και τα νομικά και ρυθμιστικά εμπόδια που μπορούν να εμποδίσουν την ανάπτυξη και την επιβίωση των startups. Ωστόσο, οι νεοφυείς επιχειρήσεις παραμένουν μια σημαντική κινητήρια δύναμη καινοτομίας και επιχειρηματικότητας και οι προσπάθειες αντιμετώπισης αυτών των μειονεκτημάτων μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση ενός πιο ζωντανού και βιώσιμου οικοσυστήματος startup.

Παράγοντες επιτυχίας Startup

2.1 Προσαρμοστικότητα και διαχείριση κρίσεων

Μια κρίση απειλεί να καταστρέψει ή να διαταράξει τις υπάρχουσες δομές προκαλώντας την ανάγκη για εκτεταμένες δαπάνες προκειμένου να αποκατασταθούν, αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσει σε νέες ευκαιρίες, δημιουργία νέων αγορών, προϊόντων και καινοτομίας. είναι βέβαιο ότι μια κρίση μπορεί να προκαλέσει αγωνία για τις επιχειρήσεις και την κοινωνία, αλλά τα εφευρετικά μυαλά των επιχειρηματιών μπορούν να εντοπίσουν τα ανοίγματα στην αγορά και να αδράξουν της ευκαιρίες. (Eggers 2020)

Ένα τρανό παράδειγμα κρίσης είναι η πανδημία covid-19 που είχε ως αποτέλεσμα την αποτυχία πολλών νεοφυών επιχειρήσεων, αντίστοιχα όμως υπάρχουν νεοφυής επιχειρήσεις οι οποίες προσαρμόστηκαν στην πανδημία και τον νέο τρόπο ζωής που δημιούργησε ως ευκαιρία για να ευδοκιμήσουν σύμφωνα με τους Peter Guckenbiehl και Graciela Corral de Zubielqui (2021). Ανταποκρινόμενη στην κρίση, οι νεοφυής επιχειρήσεις τροποποίησαν και ενίσχυσαν τις στρατηγικές τους για να μπορέσουν να προσαρμοστούν. Η αλλαγή στην αγοραστική συμπεριφορά των πελατών ήταν ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις έπρεπε να αναπτύξουν τις στρατηγικές τους ανάλογα. Emmanouil Adamopoulos και Wasim Malik (2021)

Οι Peter Guckenbiehl και Graciela Corral de Zubielqui (2021) χώρισαν της startup επιχειρήσεις σε 6 κατηγορίες αναλόγως με το πώς αντέδρασαν στην κρίση της πανδημίας.

1η κατηγορία είναι επιχειρήσεις που δεν άλλαξαν καθόλου το επιχειρηματικό τους μοντέλο ή έκαναν πολύ μικρές προσαρμογές. Συνήθως ήταν επιχειρήσεις που προσφέρουν ένα φυσικό προϊόν και εκμεταλλεύτηκαν την αύξηση ζήτησης στον τομέα του φαγητού και ποτού.

Στην 2η κατηγορία παρατηρούμε επιχειρήσεις οι οποίες δεν άλλαξαν καθόλου το επαγγελματικό τους μοντέλο. Παρατηρήθηκαν κυρίως στον τομέα της βιοτεχνολογίας ο οποίος παρατήρησε άνοδο κατα την περίοδο της πανδημίας.

Η 3η κατηγορία είναι οι ψηφιακές επιχειρήσεις οι οποίες συνήθως παρέχουν κάποιο software. Πολλές απο αυτές της επιχειρήσεις είχαν ήδη ένα κατάλληλο περιβάλλον

για εργασία εξ' αποστάσεως και χρειάστηκε να κάνουν πολύ μικρές αλλαγές στο επαγγελματικό τους μοντέλο.

Η 4η κατηγορία είναι μεγάλες σταρταπς οι οποίες είχαν ως στόχο τους την επιβίωση της κρίσης. Αντέδρασαν κόβοντας κόστος, αλλάζοντας μεθόδους χρηματοδότησης(fundraising) και ζητώντας λεφτά από επενδυτές.

Η 5η κατηγορία είναι νεοφυής επιχειρήσεις οι οποίες είδαν την πανδημία ως μια επαγγελματική ευκαιρία. Παρατηρώντας την αύξηση ζήτησης σε συγκεκριμένους τομείς όπως το e-learning κινήθηκαν ώστε να το εκμεταλλευτούν. Αυτές οι επιχειρήσεις βρήκαν ευκαιρίες σε ειδικές αγορές(niche markets).

Η 6η κατηγορία είναι επιχειρήσεις οι οποίες λόγω της ραγδαίας αλλαγής της αγοράς αναγκάστηκαν να ξανασκεφτούν το προϊόν τους διότι αχρηστεύεται κατά την περίοδο της πανδημίας. Τα κατάφεραν παραμένοντας ευέλικτοι και αλλάζοντας σημαντικά το προϊόν τους για να ταιριάζει στην αγορά.

Peter Guckenbiehl και Graciela Corral de Zubielqui (2021)

οι Emmanouil Adamopoulos και Wasim Malik έφτιαξαν ένα μοντέλο το οποίο σύμφωνα με την έρευνα τους μπορεί να οδηγήσει μια σταρταπ στην επιτυχία σε περιόδους αβεβαιότητας και κρίσης γενικότερα.

Το 1ο βήμα είναι η αναγνώριση της κρίσης. Σε αυτό το κομμάτι ανάλογα με τον τομέα της κάθε σταρταπ υπάρχουν διαφορετικά σημάδια που οδηγούν σε αυτό το συμπέρασμα. Η αντίδραση της επιχείρησης αρχικά πρέπει να είναι η μείωση όλων των κόστων που δεν είναι απαραίτητα για την επιβίωση της εταιρείας.

Έπειτα να επιλύσουν το ζήτημα εσωτερικά. Στην περίοδο του κόβιντ-19 αυτό θα ήταν η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, η διαχείριση των πρότζεκτ και η διασφάλιση εργατικότητας των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η κάθε κρίση έχει και διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης.

Το επόμενο βήμα είναι η προσαρμογή του προϊόντος ανάλογα με την κρίση το οποίο είναι μια διαδικασία η οποία έχει ιδιαίτερο ρίσκο διότι οι πόροι που διατίθενται για αυτή την μεταποίηση μπορεί να οδηγήσει εν τελει σε μεγάλα κόστοι για την εταιρία.

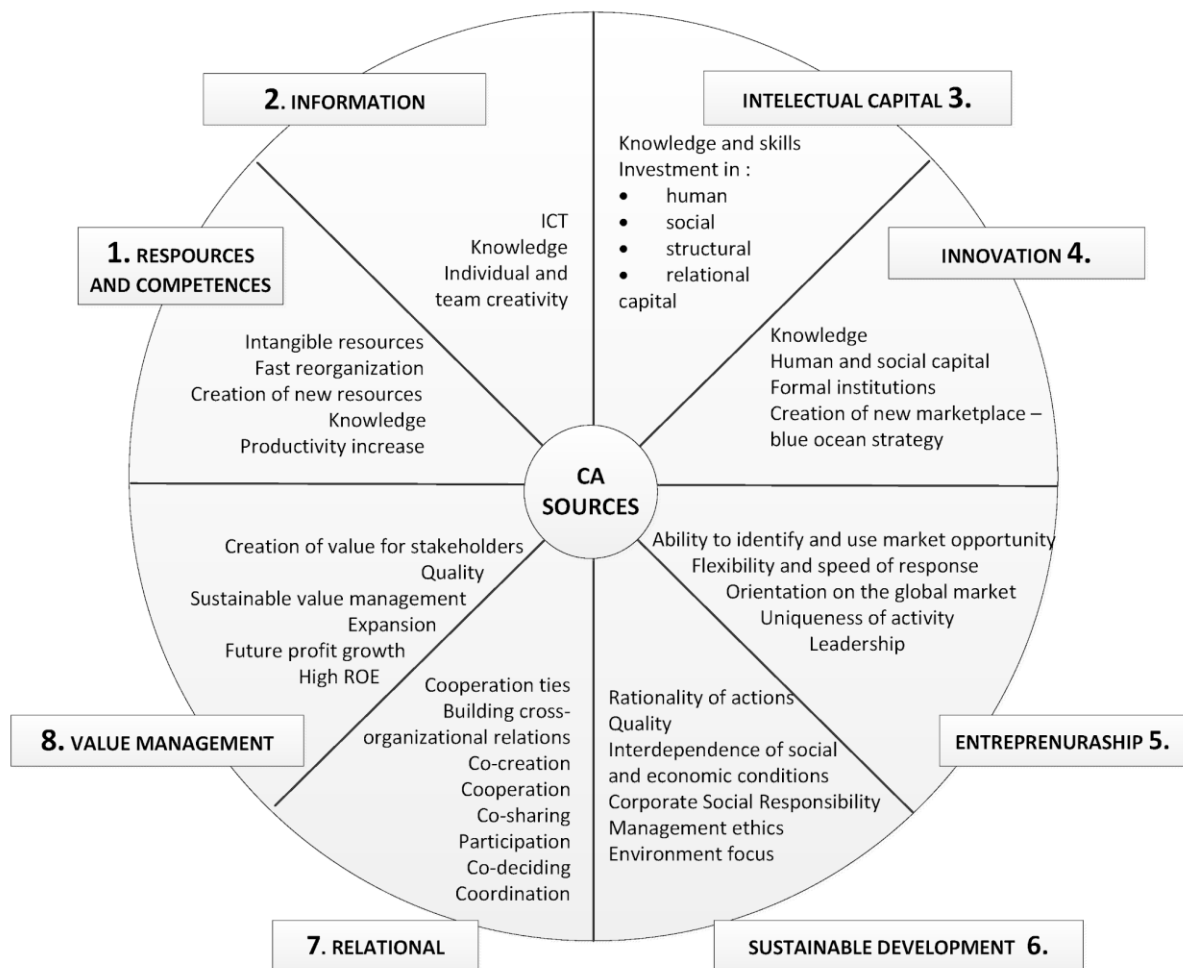
Το τελευταίο βήμα είναι η ανοιχτή επικοινωνία αυτών των λύσεων με το κοινό δηλαδή τους πιθανούς πελάτες. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω του μαρκετινγκ, πωλήσεις ,συμμετοχή σε κοινωνικά δρώμενα, συνεταιρισμούς με άλλες εταιρίες και άλλα.

Emmanouil Adamopoulos και Wasim Malik(2021)

2.2 Παράγοντες επιτυχίας ανάλογα με το αν μια χώρα είναι αναπτυγμένη ή αναπτυσσόμενη

Για τους επιχειρηματίες και τους καινοτόμους που θέλουν να ξεκινήσουν ένα νέο εγχείρημα, η τοποθεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία και τη βιωσιμότητα της εκκίνησης τους.

Οι Eulalia Skawinska και Romuald I. Zalewski (2020) στην έρευνα τους για τους παράγοντες επιτυχίας των startup και τις διαφορές στην επιτυχία ανάλογα με το αν μια χώρα είναι ανεπτυγμένη ή αναπτυσσόμενη, χώρισαν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχουν οι startup στους παρακάτω 8 παράγοντες για να τις εξετάσουν.



Πηγή εικόνας : <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8200>

Σύμφωνα με την έρευνα που έγινε οι θεσμοί(institutions), το ανθρώπινο κεφάλαιο και πτυχές του κοινωνικού κεφαλαίου αποτελούν βασικά στοιχεία διαφοροποίησης στην ανάπτυξη των startup επιχειρήσεων. Οι οικονομικές μεταβλητές της θεσμικής ανταγωνιστικότητας, τόσο της τυπικής όσο και της άτυπης, πρέπει να ενισχυθούν όσον αφορά την ποιότητα και το επίπεδό τους στις ευρωπαϊκές χώρες που καλύπτουν την υστέρηση, προκειμένου να υποστηριχθεί η ανάπτυξη νεοφυών επιχειρήσεων. Αυτό σχετίζεται, ιδίως, με την αποτελεσματικότητα του δικαστικού συστήματος, τις μεγαλύτερες δαπάνες E&A και την απλούστερη πρόσβαση στη χρηματοδότηση.

Eulalia Skawinska και Romuald I. Zalewski(2020)

Επιπρόσθετα η διαθεσιμότητα πόρων και συστημάτων υποστήριξης στις χώρες του πρώτου κόσμου ενισχύουν την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Σύμφωνα με μελέτη που διεξήχθη από το Κέντρο Επιχειρηματικής Έρευνας και Ανάπτυξης, τα

οικοσυστήματα startup σε ανεπτυγμένες χώρες, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, έχουν πιο σημαντική συγκέντρωση κεφαλαίων, υποδομών και δικτύων για την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.

Για παράδειγμα, οι Ηνωμένες Πολιτείες έχουν μια εξαιρετικά ανεπτυγμένη βιομηχανία επιχειρηματικού κεφαλαίου, ένα ισχυρό σύστημα διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και μια τεράστια αγορά για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Επιπλέον, οι χώρες του πρώτου κόσμου έχουν γενικά μορφωμένο εργατικό δυναμικό, υψηλότερα ποσοστά αλφαριθμητισμού και πιο σημαντική πρόσβαση στην τεχνολογία, τα οποία συμβάλλουν σε μια πιο καινοτόμο και επιχειρηματική κουλτούρα. Αυτό ενισχύει ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα που υποστηρίζει τις νεοφυείς επιχειρήσεις σε όλα τα στάδια του ταξιδιού τους και παρέχει πληθώρα πόρων, όπως πρόσβαση σε μέντορες, νομικές συμβουλές και ευκαιρίες δικτύωσης, παρέχοντας ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάπτυξη και ανάπτυξη των startups (Roberts, 2017).

Η ίδρυση μιας startup σε μια αναπτυγμένη χώρα αυξάνει τις πιθανότητες εξασφάλισης χρηματοδότησης, κάτι που είναι κρίσιμο για την ανάπτυξη των startup. Σύμφωνα με μια μελέτη που αναφέρθηκε στο Harvard Business Review, οι επενδυτές επιχειρηματικών συμμετοχών επιδεικνύουν ισχυρή γεωγραφική προτίμηση και είναι πιο πιθανό να επενδύσουν σε νεοφυείς επιχειρήσεις που βρίσκονται εντός της περιοχής εξειδίκευσής τους (Gompers & Wang, 2017). Αυτή η συγκέντρωση στην αγορά εταιρειών επιχειρηματικού κεφαλαίου είναι πιο έντονη στις ανεπτυγμένες χώρες, καθώς υπάρχουν περισσότερες εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου και υψηλότερο ποσοστό επενδυτών που επικεντρώνονται σε επιχειρήσεις βασισμένες στην τεχνολογία σε χώρες του πρώτου κόσμου (Gompers & Wang, 2017).

Επιπλέον, οι αναπτυγμένες χώρες έχουν συνήθως πιο εκτεταμένα προγράμματα χρηματοδότησης του δημόσιου τομέα, όπως κρατικές επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις, που υποστηρίζουν την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα προγράμματα κρατικής χρηματοδότησης παρέχουν επίσης φορολογικά κίνητρα στους επενδυτές για τη χρηματοδότηση νεοφυών επιχειρήσεων, καθιστώντας πιο ελκυστικό για αυτά τα εγχειρήματα να επικεντρωθούν στην οικοδόμηση των εταιρειών τους.

Τέλος, οι χώρες του πρώτου κόσμου έχουν πιο ισχυρά νομικά και ρυθμιστικά συστήματα. Αυτά τα συστήματα παρέχουν ένα προβλέψιμο και διαφανές περιβάλλον που ενισχύει την εμπιστοσύνη στους επιχειρηματίες και τους επενδυτές, κάτι που είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Roberts, 2017). Η νομική και κανονιστική προβλεψιμότητα είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν ένα προβλέψιμο επιχειρηματικό περιβάλλον που τους παρέχει την άνεση να επιδιώξουν τα οράματά τους χωρίς το φόβο της ρυθμιστικής δράσης και τυχόν σχετικούς κινδύνους.

Συμπερασματικά υπάρχουν σημαντικά πλεονεκτήματα στην ίδρυση μιας startup σε μια χώρα του πρώτου κόσμου, σε σχέση με μια δεύτερη παγκόσμια.

2.3 Δέσμευση στην καινοτομία

Σύμφωνα με την ανάλυση των Paola Criscuolo , Nicos Nicolaou , Ammon Salter(2012) προκύπτει ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις διαφέρουν σημαντικά από καθιερωμένες επιχειρήσεις στις καινοτόμες δραστηριότητές τους.Στις υπηρεσίες οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να δημιουργήσουν καινοτόμα προϊόντα από τις καθιερωμένες επιχειρήσεις ενώ στον τομέα της κατασκευής δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ νεοφυών και καθιερωμένων στην δημιουργία καινοτομικών προϊόντων. Επιπλέον διαπίστωσαν ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις τόσο στον τομέα της παραγωγής όσο και στον τομέα των υπηρεσιών έχουν υψηλότερο ποσοστό πωλήσεων στα καινοτόμα προϊόντα.

Οι James Okrah, Alexander Nepp και Ebenezer Agbozo (2018) είχαν μια παρόμοια προσέγγιση για τους λόγους επιτυχίας μιας νεοφυούς επιχείρησης.Χρησιμοποιώντας βιβλιογραφία επι του θέματος κατεύθασαν σε καποιες βάσιμες υποθέσεις.

Σύμφωνα με την έρευνα τους η επιτυχία κάθε νεοφυούς επιχείρησης εξαρτάται από δύο πράγματα: τη δέσμευσή της στην καινοτομία και τη σταθερή ροή χρηματοδότησης. Ωστόσο, διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν αυτές τις δύο μεταβλητές, κυρίως η χρηματοδότηση, επειδή οι νεοσύστατες επιχειρήσεις έχουν σημαντικό ρίσκο για αποτυχία. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, αυτό καθιστά πολύ πιο δύσκολο για κάθε επενδυτή να πιστεύει σε οποιαδήποτε εταιρεία. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που επηρεάζουν τα στελέχη των εταιρειών και των νεοφυών

επιχειρήσεων στην απόφασή τους να είναι καινοτόμες ή όχι και πολλές εξαιρετικές εταιρείες έχουν εγκαταλείψει την αγορά λόγω έλλειψης δημιουργικότητας και προνοητικότητας από την πλευρά τους.

Στις μικρές, μεσαίες επιχειρήσεις υπάρχει ανησυχία για τη μείωση της καινοτομίας (Schäfer, Stephan και Mosquera 2017). Πολλές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να εφαρμόσουν καινοτόμες πρακτικές επειδή δεν διαθέτουν πόρους για E&A. Εάν δινόταν περισσότερη χρηματοδότηση σε αυτές τις επιχειρήσεις, οι πιθανότητές τους να επιβιώσουν και να παραμείνουν δημιουργικές θα αυξάνονταν (Τσάρνιτσκι και Χότενροτ 2011). Δεδομένου ότι η καινοτομία δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την έρευνα, η πηγή χρηματοδότησης της εφευρετικής δραστηριότητας καθίσταται ολοένα και πιο σημαντική.

Σύμφωνα με τους Colombelli, Alessandra Krafft, Jackie Vivarelli, Marco (2016) Μία σταρταπ η οποία εστιάζει στην καινοτομία έχει 11% μεγαλύτερη πιθανότητα να πετύχει στην αγορά. Η έρευνα τους βασισμένη σε εμπειρικά δεδομένα απέδειξε ότι οι νεοφυής επιχειρήσεις οι οποίες βασίζονται στην καινοτομία οδηγούν στην ανταγωνιστική πίεση, την αύξηση της παραγωγικότητας και τελικά την οικονομική ανάπτυξη και δημιουργία θέσεων απασχόλησης σε σχέση με άλλες εταιρείες.

Η Isabella Jessemann (2020) βάσισε την έρευνα της για την σημασία της καινοτομίας των νεοφυών επιχειρήσεων σε μια ερευνητική ομάδα η οποία εξέτασε πέντε πόλεις σε δύο βιομηχανικές περιοχές στις ΗΠΑ και τη Γερμανία και διαπίστωσε ότι η τεχνολογική πρόοδος απαιτεί από τις βιομηχανίες να καθιερώσουν νέα καινοτόμα προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρηματικά μοντέλα προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά. Το γερμανικό Ρουργκεμπιέτ και η περιοχή American Rust Belt ήταν δύο από τις πιο σημαντικές βιομηχανικές περιοχές των αρχών του 20ου αιώνα. Και στις δύο περιοχές, διαρθρωτικές αλλαγές μεταξύ των τομέων της βιομηχανίας και των υπηρεσιών οδήγησε σε αύξηση της ανεργίας και μείωση της αξίας του βιομηχανικού τομέα. Και στις δύο περιοχές, αυτή η διαρθρωτική αλλαγή είχε διαφορετικές επιπτώσεις. Σε ορισμένες περιφέρειες παρατηρήθηκε ανάκαμψη και άνοδος, ενώ άλλες περιοχές χαρακτηρίστηκαν από υψηλή ανεργία και αστική παρακμή.

Τα κοινά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων πόλεων Πίτσμπουργκ, Έσσεν και του Μπόχουμ οφείλονται στο κύρος τους στα πανεπιστήμια και την ανάπτυξη νέων βιομηχανιών υψηλής τεχνολογίας όπως και των νεοφυών επιχειρήσεων, ειδικότερα οι νεοφυείς επιχειρήσεις με έμφαση στον τομέα της τεχνολογίας. Στα αρνητικά παραδείγματα του Ντιτρόιτ και του Γκελζενκίρχεν αποδίδεται η αποτυχία τους στο γεγονός ότι έχουν κρατήσει τις ακμάζουσες βιομηχανίες από τις αρχές του 20ου αιώνα για πάρα πολύ καιρό και δεν επένδυσαν νωρίς σε νέες, καινοτόμες βιομηχανίες.

isabella jesseman(2020)

2.4 Χρηματοδότηση

Σύμφωνα με τους James B. Ang, Boon-Chye Lee και David K.T. Quek(2016) διαπιστώθηκε ότι η χρηματοδότηση ήταν ζωτικής σημασίας για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις για να ξεκινήσουν και να αναπτυχθούν. Ειδικότερα, σημείωσαν ότι η χρηματοδότηση σε πρώιμο στάδιο ήταν ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επέτρεψε στους επιχειρηματίες να αναπτύξουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, να προσελκύσουν ταλέντα και να ξεκινήσουν το μάρκετινγκ.

Οι Robert D. Hisrich and Michael P. Peters(2002) διαπίστωσαν στην έρευνα τους ότι οι νεοσύστατες επιχειρήσεις με μεγαλύτερα ποσά χρηματοδότησης έτειναν να έχουν υψηλότερα επίπεδα ανάπτυξης, εσόδων και ικανοποίησης πελατών. Διαπίστωσαν επίσης ότι οι νεοσύστατες επιχειρήσεις που εξασφάλισαν χρηματοδότηση από πολλαπλές πηγές είχαν μεγαλύτερη πρόσβαση σε πόρους, εμπειρογνωμοσύνη και δίκτυα, γεγονός που συνέβαλε στην επιτυχία τους.

Επιπρόσθετα, Σύμφωνα με τους Aaron Chatterji, Shaunaka B. Mukhopadhyay Michael W. Toffel (2016) οι νεοφυείς επιχειρήσεις που έλαβαν χρηματοδότηση seed funding ήταν πιο πιθανό να ξεκινήσουν, να επιβιώσουν και να δημιουργήσουν έσοδα από εκείνες που δεν το έκαναν. Διαπίστωσαν επίσης ότι το seed funding επέτρεψε στους επιχειρηματίες να επενδύσουν περισσότερο στο μάρκετινγκ και την ανάπτυξη προϊόντων, γεγονός που συνέβαλε στην επιτυχία τους.

2.5 Εμπορικοί νόμοι

Σύμφωνα με την κοινή γνώμη οι εμπορικοί νόμοι είναι ζωτικής σημασίας για τις νεοφυείς επιχειρήσεις, καθώς παρέχουν ένα νομικό πλαίσιο που διασφαλίζει τον θεμιτό ανταγωνισμό, μειώνει την αβεβαιότητα και προωθεί την καινοτομία. Χωρίς εμπορικούς νόμους οι νεοσύστατες επιχειρήσεις ενδέχεται να αντιμετωπίσουν μειονέκτημα έναντι καθιερωμένων εταιρειών που έχουν περισσότερους πόρους και δύναμη. Οι εμπορικοί νόμοι προστατεύουν επίσης τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, αποτρέπουν τη μη εξουσιοδοτημένη χρήση επωνυμίας και ενθαρρύνουν τη διαφάνεια στις επιχειρηματικές συναλλαγές.

Οι Norbert Wilson και Elizabeth R. Barham(unknown year) διαπιστώνουν ότι οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις που σχετίζονται με την πρόσβαση σε χρηματοδότηση, πληροφορίες και δίκτυα. Υποστηρίζουν ότι οι υπεύθυνοι για τους εμπορικούς νόμους θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη αυτές τις προκλήσεις κατά τον σχεδιασμό εμπορικών συμφωνιών και άλλων πολιτικών που αποσκοπούν στην προώθηση της ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Στην έρευνα τους οι Alberto Behar και Merve Sancak(2012) αναλύουν τον αντίκτυπο της απελευθέρωσης του εμπορίου στην απόδοση των νεοφυών επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας δεδομένα από 67 χώρες κατά την περίοδο 2005-2012. Διαπιστώνουν ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις σε πιο ανοιχτές οικονομίες ως προς τους εμπορικούς νόμους τείνουν να έχουν καλύτερες επιδόσεις, καθώς είναι σε θέση να έχουν πρόσβαση σε μεγαλύτερες και πιο ποικιλόμορφες αγορές, να επωφελούνται από το χαμηλότερο κόστος εισροών και να μαθαίνουν από πιο ανεπτυγμένες εταιρείες.

2.6 Σύνοψη

ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ STARTUP.



Κρατική στήριξη.



Εμπορικοί κανονισμοί.



Οικονομική δυνατότητα και χρηματοδότηση.



Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανάλογα με το αν μια χώρα είναι αναπτυγμένη ή αναπτυσσόμενη.



Διαχείριση κρίσεων.



Καινοτομία.



ΠΑΠΠΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΕ1181
ΜΕΤΟΥΣΙ ΚΛΑΪΝΤΙ ΔΕ1032



Εικόνα 1: Λόγοι Επιτυχίας

Παράγοντες αποτυχίας Startup.

3.1 Εισαγωγή

Περίπου οκτώ στις δέκα νέες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν μέσα στα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας τους. Εννέα από τις δέκα νεοφυείς επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται από επιχειρηματικά κεφάλαια αποτυγχάνουν να επιφέρουν

σημαντικές αποδόσεις. Οι κεφαλαιούχοι επιχειρηματικών επενδύσεων απορρίπτουν το 99% των προτάσεων που βλέπουν.

(David Feinleib,2012) - Why Startups Fail

Μπορεί να φαίνεται προφανές, αλλά η ανάπτυξη ενός προϊόντος που θέλει η αγορά είναι σημαντική για να αποτραπεί η χρεοκοπία μιας επιχείρησης. Είναι πολύ απλό να αφησουμε το προϊόν στο παρασκήνιο για μήνες ή χρόνια, μόνο και μόνο για να ανακαλύψουμε ότι κανείς δεν θέλει να το χρησιμοποιήσει ή να το αγοράσει.

(David Feinleib,2012) - Why Startups Fail

3.2 Προϊόν

Το προϊόν μιας νεοφυούς επιχείρησης, που είναι υπηρεσία, διαδικασία ή προϊόν, θεωρείται σημαντική κατηγορία (Battistella et al., 2017- Vesper, 1990). Η καθιέρωση ενός προϊόντος είναι μια πρόκληση, αλλά και το πιο σημαντικό μέρος μιας νεοφυούς επιχείρησης, λόγω του γεγονότος ότι διευκολύνει τις υπόλοιπες κατηγορίες (Vesper, 1990). Ως συνέπεια του διευκολυντικού της ρόλου, η απουσία των ιδιοτήτων θα ειδοποιούνταν νωρίς στη διαδικασία ανάπτυξης της νεοφυούς επιχείρησης και θα οδηγούσε σε πρόβλημα στην πρώτη φάση της διαδικασίας. Οι παράγοντες αποτυχίας σε αυτή την κατηγορία είναι: χαμηλό δυναμικό του προϊόντος, λανθασμένος χρόνος διάθεσης στην αγορά και έλλειψη προστασίας του προϊόντος.

Αρχικά, το προϊόν μιας νεοφυούς επιχείρησης πρέπει να είναι επιθυμητό (Vesper, 1990) και να έχει προστιθέμενη αξία για μια αγορά ώστε να έχει τη δυνατότητα να κερδίζει εισόδημα (CB Insights, 2015). Εάν αυτό δεν συμβαίνει, η βάση της startup δεν έχει καμία υπόσχεση και θα αποτύχει (Vesper, 1990).

Δεύτερον, όταν ο χρόνος είναι είτε πολύ νωρίς είτε πολύ αργά, οι πιθανότητες επιβίωσης μειώνονται (Battistella et al., 2017- Bruno, Mcquarrie, & Torgrimson, 1992- Vesper, 1990). Οι πελάτες δεν είναι έτοιμοι εάν ένα προϊόν εισάγεται στην αγορά πολύ νωρίς, για παράδειγμα, ενώ η περιβάλλουσα υποδομή βρίσκεται ακόμη σε νηπιακό στάδιο.

Ως αποτέλεσμα, οι πελάτες μπορεί να έχουν αρνητική σχέση με το προϊόν, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ή να υπάρχει χαμηλή πώληση. Όταν ένα προϊόν κυκλοφορεί πολύ αργά, μπορεί να χάσει το παράθυρο ευκαιρίας της αγοράς. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλές πωλήσεις του προϊόντος, καθώς άλλοι ανταγωνιστές βρίσκονται ήδη στην αγορά, και έτσι το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου έχει χαθεί (Markides & Sosa, 2013). Τέλος, είναι ζωτικής σημασίας η διασφάλιση του προϊόντος από την αντιγραφή. Ωστόσο, επειδή οι νεοσύστατες επιχειρήσεις έχουν περιορισμένους πόρους για προστασία (Bruton & Rubanik, 2002- Cohen et al., 2000), άλλες επιχειρήσεις μπορούν να αντιγράψουν το προϊόν. Αυτό αυξάνει την πιθανότητα αποτυχίας μιας νεοσύστατης επιχείρησης (Cohen et al., 2000).

3.3 Αγορά

Πολλές νεοσύστατες επιχειρήσεις δεν επιτυγχάνουν ποτέ την απαιτητή προσαρμογή προϊόντος-αγοράς. Μόλις ανακαλυφθεί, η προσαρμογή προϊόντος-αγοράς αλλάζει την κατεύθυνση μιας επιχείρησης. Πριν μια επιχείρηση ανακαλύψει την προσαρμογή της αγοράς προϊόντος, σχεδόν όλα όσα κάνει (ή θα έπρεπε να κάνει) περιστρέφονται γύρω από το κυνήγι της προσαρμογής της αγοράς προϊόντος.

(David Feinleib,2012) - Why Startups Fail

Η δυναμική μεταξύ της αγοράς και της νεοσύστατης επιχείρησης διατηρείται από την κατηγορία της αγοράς. Χωρίζεται σε δύο μεγάλες ομάδες με αντίθετες απόψεις. Το στοιχείο της υψηλής δυναμικής της αγοράς είναι από τη σκοπιά της βιομηχανίας, επειδή εδώ εξετάζεται το περιβάλλον της νεοφυούς επιχείρησης (Ferreira, Li, & Suk, 2009). Η δεύτερη κατηγορία αποτελείται από τρεις παράγοντες αποτυχίας που σχετίζονται με τη νεοφυή επιχείρηση: έλλειψη έρευνας αγοράς, ακατάλληλο μάρκετινγκ και ανεπαρκής επαφή χρήστη-παραγωγού.

Κατ' αρχήν, οι συνθήκες της αγοράς μπορεί να διαφέρουν. Οι εταιρείες που εισέρχονται σε μια μικρότερη ή βραδύτερα αναπτυσσόμενη αγορά έχουν καλύτερες επιδόσεις από εκείνες που εισέρχονται σε τεράστιες ταχέως αναπτυσσόμενες αγορές (Stuart & Abetti, 1987). Μία από τις αιτίες είναι η αυξημένη πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών σε μια ιδιαίτερα δυναμική αγορά. Ως αποτέλεσμα, αυτό μπορεί να αποβεί επιζήμιο για τις νεοφυείς επιχειρήσεις, οδηγώντας τις σε αποτυχία (Battistella et al., 2017).

Δεύτερον, η έλλειψη έρευνας αγοράς μπορεί να είναι προβληματική. Η ανυπομονησία του ιδρυτή να θέλει να αρχίσει να πουλάει το προϊόν, οδηγεί συχνά σε έλλειψη έρευνας αγοράς. Ωστόσο, η πώληση ενός προϊόντος είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς σε ποια αγορά πρέπει να απευθυνθεί, διαφορετικά μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία (Ries, 2011).

Τρίτον, το ακατάλληλο μάρκετινγκ μπορεί επίσης να αποτελέσει λόγο αποτυχίας για μια νεοσύστατη επιχείρηση. Όταν μια νεοσύστατη επιχείρηση απευθύνεται μεν στη σωστή αγορά, αλλά έχει μια στρατηγική πώλησης ή διανομής που δεν ταιριάζει στους πελάτες, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι πελάτες δεν μπορούν να προσεγγιστούν (Battistella et al., 2017- Bruno et al,1992).

Σύμφωνα με τον Carreira (2016), το μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερα σημαντικό στα τελευταία στάδια μιας νεοσύστατης επιχείρησης. Τέλος, η αλληλεπίδραση χρήστη-παραγωγού (UPI) είναι σημαντική (Battistella et al., 2017- Blank,2012- Lundvall, 2009). Πρόκειται για τη γνώση που αποκτάται με τη μάθηση μέσω της χρήσης από τους χρήστες στους παραγωγούς και αντίστροφα. Η UPI μπορεί να δώσει πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των δυνητικών πελατών για μια καινοτομία και

είναι απαραίτητη για την τελειοποίηση μιας καινοτομίας. Αυτές οι διαδικασίες είναι το κλειδί για την καινοτομία (Lundvall, 2009- Porter, 1998), πράγμα που σημαίνει ότι αν δεν συμπεριληφθεί αυτή η διαδικασία, η πιθανότητα αποτυχίας διευρύνεται.

3.4 Χρηματοοικονομικοί πόροι

Αν και οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι μπορεί να οδηγήσουν σε πιο καινοτόμα αγαθά (Scopelliti, Cillo, Busacca, & Mazursky, 2014), είναι προφανές ότι οι οικονομικοί πόροι μπορούν να παρέχουν ευκαιρίες, καθώς η έλλειψη κεφαλαίων αυξάνει την πιθανότητα αποτυχίας (Battistella et al., 2017- Vesper, 1990).

Οι λόγοι αποτυχίας λόγω χρηματοοικονομικών πόρων περιλαμβάνουν την αρχική υποκεφαλαιοποίηση, τα περιορισμένα διαθέσιμα κεφάλαια, την κακή σχέση με τον επενδυτή και την αδυναμία να τα βγάλουν πέρα και με τα δύο.

Ο πρώτος παράγοντας οικονομικής αποτυχίας είναι η αρχική υποκεφαλαιοποίηση μιας νεοσύστατης επιχείρησης. Μια μεγαλύτερη ποσότητα κεφαλαίου αυξάνει την πιθανότητα επιβίωσης (Vesper, 1990)- ωστόσο, οι χαμηλοί χρηματοοικονομικοί πόροι αυξάνουν την πιθανότητα αποτυχίας (Battistella et al., 2017- Bruno et al., 1992- Duchesneau & Gartner, 1990).

Δεύτερον, η ποσότητα των χρηματοοικονομικών μέσων που μπορεί ενδεχομένως να κερδίσει μια επιχείρηση επηρεάζεται από τη διαθεσιμότητα του κεφαλαίου. Εάν υπάρχει περιορισμένη ποσότητα διαθέσιμου κεφαλαίου, είναι πιο δύσκολο για μια επιχείρηση να αντλήσει κεφάλαια και να πείσει έναν επενδυτή να επενδύσει στη νεοσύστατη επιχείρησή της (Battistella et al., 2017), αυξάνοντας την πιθανότητα αποτυχίας.

Τρίτον, εάν μια επιχείρηση έχει προσελκύσει έναν επενδυτή, η ποιότητα της σύνδεσης μπορεί να έχει αντίκτυπο στην επιτυχία της νεοσύστατης επιχείρησης. Μια καλή σχέση είναι εκείνη στην οποία ο επιχειρηματίας και ο επενδυτής έχουν τους ίδιους στόχους και συμφωνούν για τον τρόπο επίτευξής τους. Όταν οι στόχοι διαφέρουν, η σύνδεση αυτή συχνά επιδεινώνεται με την πάροδο του χρόνου (Bruno et al., 1992). Κατά συνέπεια, εάν η σύνδεση με τον επενδυτή είναι προβληματική, τα ζητήματα θα εμφανιστούν προς την ολοκλήρωση της διαδικασίας αποτυχίας.

Το τελευταίο στοιχείο αποτυχίας σε αυτή την κατηγορία είναι η αδυναμία ικανοποίησης και των δύο άκρων. Αυτό σημαίνει ότι το κόστος υπερβαίνει τα έσοδα. Αυτό μπορεί να ισχύει για επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν οικονομικές δυσκολίες, όπως υπερβολικά γενικά έξοδα, καθυστερημένη απόδοση της επένδυσης ή εξάντληση κεφαλαίων (Battistella et al., 2017). Δεν διαθέτουν οικονομικούς πόρους για τις συνήθεις λειτουργικές εργασίες (Grimaldi, Quinto, & Rippra, 2013). Αυτά τα

ζητήματα προκαλούν οικονομική ανεπάρκεια, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην κατάρρευση μιας επιχείρησης.

3.5 Στρατηγική

Η κατηγορία στρατηγικής αποτελείται από μεταβλητές που περιγράφουν το ταξίδι της νεοσύστατης επιχείρησης και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για να φτάσει εκεί. Η απουσία καθορισμένης στρατηγικής, το περιορισμένο επιχειρηματικό σχέδιο, η ανεπαρκής προσαρμοστικότητα, η έλλειψη δικτύωσης και η έλλειψη συμβουλών από ειδικούς είναι οι πτυχές εντός της στρατηγικής της κατηγορίας που επηρεάζουν τη διαδικασία αποτυχίας.

Κατ' αρχήν, η στρατηγική είναι μια σειρά από δεσμευτικές αποφάσεις που καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο δαπανώνται οι πόροι για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου- καθορίζει την πορεία της νεοφυούς επιχείρησης (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Εάν δεν υπάρχει καθορισμένο σχέδιο, οι πόροι δεν συσσωρεύονται προς έναν στόχο, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία (Duchesneau & Gartner, 1990).

Δεύτερον, ένα ασαφές εταιρικό σχέδιο μπορεί να δημιουργήσει δυσκολίες και προκλήσεις για μια νεοσύστατη επιχείρηση. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει τη λογική της εταιρείας και τον τρόπο λειτουργίας της. Δείχνει πώς το σχέδιο εκτελείται συγκεκριμένα και μπορεί να θεωρηθεί ως καθημερινά βήματα προς έναν ευρύτερο στόχο (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Σύμφωνα με τους Duchesneau και Gartner (1990), οι επιτυχημένες επιχειρήσεις ξοδεύουν σχεδόν τρεις φορές περισσότερο χρόνο για τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου από ό,τι οι αποτυχημένες επιχειρήσεις, επομένως απαιτείται λεπτομερής επιχειρηματική στρατηγική για την αποφυγή της αποτυχίας.

Τρίτον, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις απαιτούν ευελιξία (Battistella et al., 2017- Cusumano, 2013- Duchesneau & Gartner, 1990). Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις απαιτούν συχνά πολλές ευκαιρίες για να βρουν το σωστό επιχειρηματικό μοντέλο, επομένως απαιτούν ευελιξία στη στρατηγική, την τεχνολογία και τα επιχειρηματικά μοντέλα για να καθορίσουν την καλύτερη πορεία για την επιχείρηση. Η καλύτερη στρατηγική ανακαλύπτεται συχνά μόνο μέσω της δοκιμής και του λάθους. Μια νεοσύστατη επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί σε αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο, αλλά να είναι έτοιμη να αλλάξει γρήγορα, εάν το πρώτο σχέδιο δεν αποδώσει (Cusumano, 2013). Ως αποτέλεσμα, εάν μια νεοσύστατη επιχείρηση δεν είναι αρκετά προσαρμοστική για να αλλάξει, η νεοσύστατη επιχείρηση μπορεί να αποτύχει.

Τέταρτον, η δικτύωση και ο σχηματισμός συνεργασιών είναι ζωτικής σημασίας για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις προκειμένου να αποφύγουν την αποτυχία (Battistella et

al., 2017- Vesper, 1990). Επειδή οι νεοσύστατες επιχειρήσεις έχουν περιορισμένους πόρους, η διεταιρική συνεργασία για την απόκτηση πρόσβασης στους πόρους μιας άλλης επιχείρησης μπορεί να είναι μια σοφή επιλογή που θα βοηθήσει στην παρακολούθηση της προβλεπόμενης πορείας. Οι συμμαχίες μπορούν να βοηθήσουν στην καινοτομία και να βελτιώσουν την απόδοση της εταιρείας (Nootboom, Vanhaverbeke, Duysters, Gilsing, & Van den Oord, 2005). Η επιβίωση απαιτεί την υποστήριξη και τη γνώση των εταίρων και των προμηθευτών του κλάδου (Duchesneau & Gartner, 1990).

Τέλος, μία από τις αιτίες της αποτυχίας είναι η έλλειψη ικανών συμβούλων (Battistella et al., 2017- Duchesneau & Gartner, 1990). Η Carreira (2016) ανακάλυψε ότι η ύπαρξη ενός μέντορα αυξάνει τις πιθανότητες επιβίωσης, καθώς η εταιρεία δεν χρειάζεται να ανακαλύψει εκ νέου τον τροχό και μπορεί να εντοπίσει πιο γρήγορα την κατάλληλη πορεία. Οι επαγγελματίες επενδυτές μπορούν να θέσουν κρίσιμες ερωτήσεις στους ιδρυτές προκειμένου να βρουν ανεκμεταλλεύτους δρόμους και να μειώσουν την πιθανότητα αποτυχίας (Cusumano, 2013).

3.6 Ιδρυτής(-ες)

Οι ιδρυτές της νεοσύστατης επιχείρησης έχουν συχνά ισχυρή επίδραση στην κατάσταση των πραγμάτων (Van Gelderen, Frese, & Thurik, 2000). Κατά συνέπεια, τα talέντα των ιδρυτών μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην απόδοση μιας επιχείρησης. Εντοπίζονται πέντε αιτίες αποτυχίας: έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων, μικρή ή καθόλου επιχειρηματική εμπειρία, ανεπαρκής δέσμευση, αναποτελεσματική ομάδα και αναντιστοιχία μεταξύ των ταλέντων του ιδρυτή ή των ιδρυτών και της επιχείρησης.

Αρχικά, οι Bruno και Leidecker (1988) προσδιόρισαν την κακή διαχείριση ως τον βασικό λόγο του 90% των αποτυχιών των νεοφυών επιχειρήσεων. Πάνω από 25 χρόνια αργότερα, οι (Krishna, 2016) και (Ries, 2011) υποστηρίζουν ότι οι κακές διοικητικές ικανότητες αποτελούν μία από τις κύριες αιτίες αποτυχίας των νεοφυών επιχειρήσεων. Ορισμένοι επιχειρηματίες δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία που απαιτείται για τη διοίκηση μιας εταιρείας (Ries, 2011). Όταν οι ιδρυτές στερούνται διαχειριστικών ικανοτήτων, η νεοσύστατη επιχείρηση είναι ανάλογη με ένα ιστιοφόρο με καπετάνιο που δεν ξέρει να πλέει. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση μπορεί να διαθέτει τα απαραίτητα περιουσιακά στοιχεία, αλλά αν κανείς δεν ξέρει πώς να τα χρησιμοποιήσει, η νεοσύστατη επιχείρηση θα αποτύχει.

Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για την έλλειψη επιχειρηματικής εμπειρίας. Χωρίς προηγούμενη επιχειρηματική εμπειρία, είναι δύσκολο να γίνουν ορθές κρίσεις, αυξάνοντας την πιθανότητα αποτυχίας (Battistella et al., 2017- Cooper et al., 1994). Σύμφωνα με τον Carreira (2016), η επιχειρηματική εμπειρία αποτελεί κρίσιμη πτυχή στα αρχικά στάδια μιας επιχείρησης, και έτσι μπορεί ενδεχομένως να επηρεάσει την

αρχική φάση ανάπτυξης μιας νεοφυούς επιχείρησης, η οποία σηματοδοτεί την έναρξη της διαδικασίας αποτυχίας.

Επιπλέον, η ανεπαρκής επιχειρηματική δέσμευση μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία (CB Insights, 2015- Duchesneau & Gartner, 1990- Van Gelderen, Thurik, & Bosma, 2005). Η έλλειψη αφοσίωσης του επιχειρηματία μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη ηγεσίας στο εσωτερικό της επιχείρησης (Battistella et al., 2017). Η έλλειψη ηγεσίας είναι ανάλογη με ένα πλοίο με καπετάνιο που δεν καθοδηγεί το πλοίο, υπονοώντας ότι η νεοσύστατη επιχείρηση δεν μπορεί να καθοδηγηθεί με τον κατάλληλο τρόπο.

Ακόμη, μπορεί να προκύψουν προβλήματα στο εσωτερικό της ομάδας. Αυτό δεν σημαίνει ότι ο ιδρυτής είναι ανίκανος να διοικήσει την εταιρεία- μάλλον, συνδέεται με διαπροσωπικά ζητήματα ή μια ανισορροπία στην ομάδα, η οποία οδηγεί σε μια αναποτελεσματική ομάδα (Battistella et al., 2017- Bruno & Leidecker, 1988). Μια αναποτελεσματική ομάδα είναι μια ομάδα που λειτουργεί με διασταυρούμενους σκοπούς και όχι με κοινούς στόχους, με αποτέλεσμα την ανισορροπία της ομάδας (Bruno et al., 1992).

Το τελευταίο πράγμα που πρέπει να εξεταστεί είναι μια πιθανή αναντιστοιχία μεταξύ των ταλέντων των ιδρυτών και της επιχείρησης που διευθύνουν. Αυτές οι ικανότητες μπορεί να είναι τεχνικές, εμπορεύσιμες ή ειδικές για τον κλάδο (Battistella et al., 2017- Stuart & Abetti, 1987- Vesper, 1990). Οι ικανότητες είναι συγκρίσιμες με την τεχνογνωσία του καπετάνιου. Όταν ένας καπετάνιος είναι εκπαιδευμένος για εσωτερική ιστιοπλοΐα, δυσκολεύεται να πλεύσει στη θάλασσα λόγω έλλειψης γνώσης των θαλάσσιων ρευμάτων και των περιορισμών.

Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για έναν ιδρυτή και τη νεοσύστατη επιχείρησή του. Όταν ο ιδρυτής δεν έχει τις απαιτούμενες ικανότητες, δεν είναι σε θέση να κάνει σωστές κρίσεις. Αυτό δυσχεραίνει την επιτυχή καθοδήγηση της νεοσύστατης επιχείρησης, αυξάνοντας την πιθανότητα αποτυχίας. Οι δεξιότητες του ιδρυτή, όπως οι τεχνικές γνώσεις, είναι ιδιαίτερα σημαντικές στην αρχή μιας επιχείρησης και έτσι μπορούν να επηρεάσουν την έναρξη της διαδικασίας αποτυχίας (Carreira, 2016).

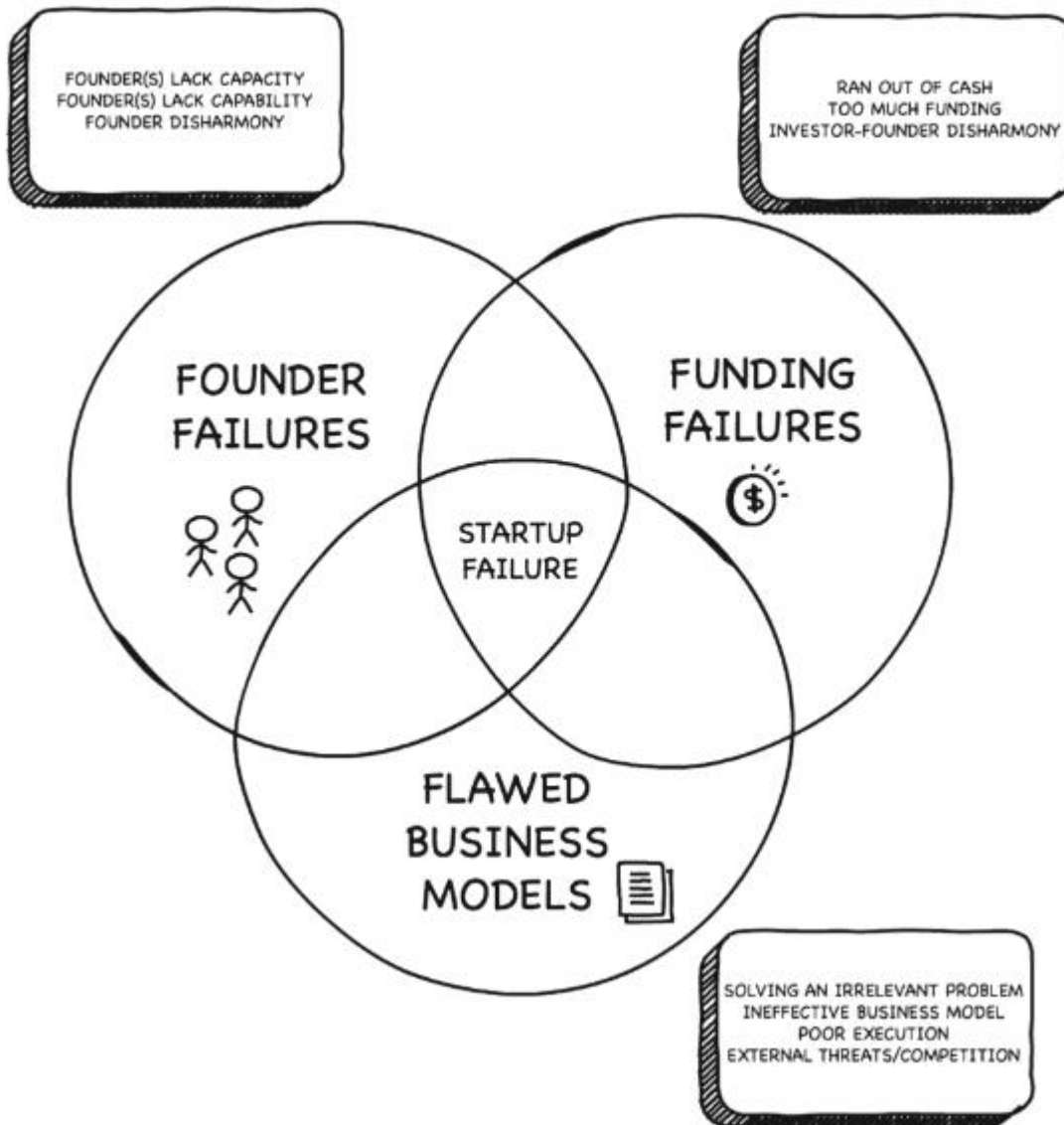
3.7 Τα τρία “F” της αποτυχίας (failure).

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες αποτυγχάνουν, ανάλογα με το ποιον θα ρωτήσουμε. Κάθε σκέλος του DNA των νεοσύστατων επιχειρήσεων προσθέτει τις δικές του αιτίες αποτυχίας, αλλά όλες έχουν σαφή σχέση με ένα από τα τρία “F”:

1. Αποτυχία των ιδρυτών (Founder failures).
2. Ανεπαρκής χρηματοδότηση (Funding failures).
3. Ελαττωματικά επιχειρηματικά μοντέλα (Flawed business models).

Δεν μπορούμε να αντιμετωπίσουμε ένα πρόβλημα που δεν αναγνωρίζουμε ή δεν αρνούμαστε την ύπαρξή του. Η αναγνώριση και η κατανόηση των λόγων για τους οποίους οι εταιρείες αποτυγχάνουν είναι το κλειδί της επιτυχίας. Μας επιτρέπει να σχεδιάζουμε μια στρατηγική.

FIGURE 2.2: WHY STARTUPS FAIL



πηγή: Pride, J., 2018. Unicorn tears: Why startups fail and how to avoid it.

3.8 Λόγοι αποτυχίας των Startup.



Reasons of startup failure

πηγή:(<https://stumejournals.com/journals/i4/2017/5/238.full.pdf>)

Τα πέντε πιο σοβαρά προβλήματα περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Έλλειψη χρημάτων για περαιτέρω ανάπτυξη (34%).

Ένας από τους βασικούς παράγοντες για την επιτυχία της νεοφυούς επιχείρησης είναι η εξεύρεση επαρκών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη μιας ιδέας, ιδίως στη φάση που η νεοφυής επιχείρηση δεν παράγει έσοδα. Εξαιτίας αυτού του λόγου, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις πρέπει να αναζητήσουν οικονομικούς πόρους από το εξωτερικό περιβάλλον - οικογένεια, φίλους, τράπεζες, επιχειρηματικά κεφάλαια, αναπτυξιακά κεφάλαια, κρατική υποστήριξη ή crowdfunding. Η έλλειψη χρημάτων οδήγησε σε ένα πρόβλημα: επιστροφή των κεφαλαιουχικών δαπανών,

χρηματοδότηση της επέκτασης, κάλυψη των λειτουργικών δαπανών για προσωπικό, γραφεία, υποδομές κ.λπ. και κάλυψη άλλων δαπανών.

2. Δεν υπάρχει ανάγκη για ένα προϊόν/υπηρεσία στην αγορά (28%).

Το δεύτερο μεγαλύτερο πρόβλημα είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος των πελατών για τη λύση της νεοφυούς επιχείρησης.

Μπορεί να φαίνεται προφανές, αλλά η δημιουργία ενός προϊόντος που θέλει η αγορά είναι ζωτικής σημασίας. Είναι πολύ εύκολο να κρατάτε το προϊόν σας στο παρασκήνιο, να το επαναλαμβάνετε για μήνες ή χρόνια, μόνο και μόνο για να ανακαλύψετε ότι κανείς δεν θέλει να το χρησιμοποιήσει ή να το αγοράσει. Προϊόντα που η αγορά δεν θέλει όχι μόνο σπαταλούν πολύτιμο κεφάλαιο, αλλά και σπαταλούν τον χρόνο ενός επιχειρηματία. Βρίσκοντας την σωστή ισορροπία μεταξύ της ανατροφοδότησης των πελατών και της πίστης στο όραμά του επιχειρηματία να αλλάξει τον κόσμο είναι δύσκολο, αλλά είναι κρίσιμο για όλα όσα ακολουθούν: πρόσληψη μιας σπουδαίας ομάδας, άντληση κεφαλαίων και την πώληση του προϊόντος.

3. Κανένας επενδυτής (16%)

Φαίνεται ότι τα οικονομικά είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα, διότι καταλαμβάνουν την πρώτη και την τρίτη θέση στα αποτελέσματα. Σε αυτή την περίπτωση, πρόκειται περισσότερο για προβλήματα με τους επενδυτές. Λογοι που δεν βρίσκουν οι νεοσύστατες επιχειρήσεις επενδυτές :

- Η νεοσύστατη επιχείρηση πλήγωσε αρκετές φορές τους επενδυτές της και απέτυχε να εκπληρώσει τους απαιτούμενους στόχους στη βασική σειρά, με αποτέλεσμα να χάσει την εμπιστοσύνη τους.
- Η νεοσύστατη επιχείρηση δεν προσκόμισε στοιχεία για την αύξηση των δυνατοτήτων της, ώστε να πείσει τον επενδυτή για τις δυνατότητες εκθετικής ανάπτυξης (προσύμφωνο με αγοραστές, μεγάλος αριθμός λήψεων εφαρμογών, πωλήσεις, επιτυχία στην εκστρατεία crowdfunding κ.λπ.).
- Η έλλειψη λογικής του επιχειρηματικού μοντέλου από την πλευρά του επενδυτή.
- Η ανεπαρκής ευαισθητοποίηση των επενδυτών για όλα τα θέματα.
- Ο χρόνος έδειξε ότι δεν υπάρχει κατανόηση μεταξύ της ομάδας της νεοσύστατης επιχείρησης και του επενδυτή.

4. Θέματα κόστους (16%)

Ένα από τα κύρια προβλήματα ήταν οι υπολογισμοί του κόστους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι ιδρυτές δεν έκαναν ακριβή οικονομικό προγραμματισμό που να περιλαμβάνει τόσο τα άμεσα όσο και τα γενικά έξοδα. Τα λανθασμένα καθορισμένα κόστη είχαν ως αποτέλεσμα τον λανθασμένο σχηματισμό τιμών και ως εκ τούτου η τιμή αγοράς δεν μπορούσε να καλύψει καθόλου το κόστος.

Υπήρχαν και άλλοι λόγοι για τους οποίους οι ιδρυτές απέτυχαν στον προϋπολογισμό τους:

- Ενήργησαν υπό την πίεση του επενδυτή τους και καθόρισαν μόνο το προκαταρκτικό κόστος.
- Δεν γνώριζαν ποιο υλικό θα χρησιμοποιήσουν τελικά.
- Δεν μπορούσαν να καθορίσουν όλα τα στοιχεία κόστους (κόστος υλικών, κόστος εργασίας, επενδύσεις στην τεχνολογία κ.λπ.).

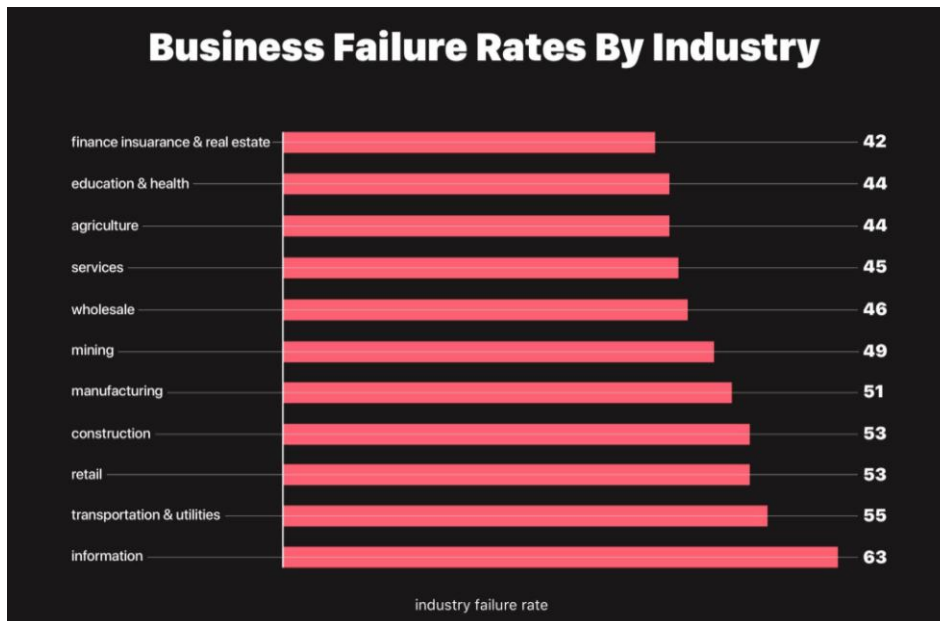
5. Δεν ήταν η κατάλληλη ομάδα (14%)

Οι περισσότεροι επενδυτές αξιολογούν την ποιότητα της ομάδας, την εμπειρία, τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία ως έναν από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο αρκετές φορές και αυτό μπορεί να γίνει μόνο από μια ομάδα υψηλής ποιότητας.

Μια ποικιλόμορφη ομάδα με διαφορετικές εμπειρίες έχει συχνά αναφερθεί ως κρίσιμη για τη συνολική επιτυχία. Οι ιδρυτές γνωρίζουν την έλλειψη ή την ανεπαρκή συγκρότηση της ομάδας. Κατά την έναρξη μιας επιχείρησης, ο ιδρυτής έχει αυτοπεποίθηση και δεν αισθάνεται την ανάγκη να μοιραστεί τον αρχικό του ενθουσιασμό με τα άλλα μέλη της ομάδας, αλλά με την πάροδο του χρόνου, με την αύξηση των δραστηριοτήτων, τα καθήκοντα και οι ρόλοι θα ανακατατάσσονται. Το ζήτημα της ομάδας ήταν ζωτικής σημασίας για έως και το 23% των νεοσύστατων επιχειρήσεων.

(Bednár, R. and Tarišková, N., 2017) - Indicators of startup failure. Industry 4.0, 2(5), pp.238-240

3.9 Ανάλυση των νεοσύστατων επιχειρήσεων με βάση τον κλάδο.



πηγη: <https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>

Η τομεακή ανάλυση των διαφόρων κλάδων μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη μελέτη των διαφόρων βιομηχανικών κλάδων στους οποίους οι νεοφυείς επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν αποτύχει περισσότερο. Η έρευνα λαμβάνει υπόψη τις διάφορες βιομηχανίες με τον υψηλότερο αριθμό νεοφυών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα στοιχεία της μελέτης σχετικά με τις αποτυχίες νεοφυών επιχειρήσεων ανά κλάδο, οι νεοφυείς επιχειρήσεις στον τομέα της πληροφόρησης αντιπροσωπεύουν το 63% των μεγάλων αποτυχιών.

(kyril kotashev ,2022)

Η ταχέως αναπτυσσόμενη βιομηχανία λογισμικού μελετάται με τη χρήση των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ για τη μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν αυτές τις βιομηχανίες.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter.

Michael Porter's Five Forces Framework



Οι πέντε δυνάμεις του Porter χρησιμοποιούνται για τη διερεύνηση των στοιχείων που επηρεάζουν τον ταχέως αναπτυσσόμενο τομέα του λογισμικού. Οι πέντε δυνάμεις είναι:

1.Απειλή από νεοεισερχόμενους (Threat of New Entrants):

Στις νεοσύστατες επιχειρήσεις λογισμικού ή πληροφοριών, η απειλή των νεοεισερχομένων είναι υψηλή. Ως αποτέλεσμα, τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά και υπάρχουν πολλοί νεοεισερχόμενοι στον κλάδο. (Cullen, 2017)

2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (Bargaining Power of Suppliers):

Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι περιορισμένη. Οι προμηθευτές έχουν μικρή επίδραση. (Cullen, 2017)

3.Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (Bargaining Power of Buyers):

Οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στην αγορά. Αυτό είναι ένα από τα κινητήρια στοιχεία της επιχείρησης που οδηγεί στον ανταγωνισμό της αγοράς. (Cullen, 2017)

4.Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα (Threat of Substitutes):

Η απειλή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αντικατάστασης είναι ισχυρή, δεδομένου ότι παρέχει μια πρόταση αξίας που μπορεί να ταιριάζει με τις ανάγκες των πελατών, βλάπτοντας την κερδοφορία πολλών επιχειρήσεων λογισμικού (Fern Fort University, 2017).

5.Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών (Industry Rivalry) :

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των σημερινών επιχειρήσεων είναι εντονότερος, καθώς υπάρχουν μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Microsoft, η Google, η SAP, η Apple και άλλες που παρέχουν συγκρίσιμες υπηρεσίες και διεξάγουν πόλεμο τιμών (Cullen,2017).

Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, ο βασικός παράγοντας που επηρεάζει τις νεοσύστατες επιχειρήσεις είναι η παρουσία μεγάλων ανταγωνιστών και καταναλωτών που παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα των νεοσύστατων επιχειρήσεων.

Okrah, J., (Nepp, A. and Agbozo, E., 2018) - Exploring the factors of startup success and growth. *The business & management review*, 9(3), pp.229-237.

3.10 Σύνοψη

Λόγοι Αποτυχίας των Startups.

 **Προϊόν**

1. Χαμηλό δυναμικό του προϊόντος.
2. Λάθος χρόνος διάθεσης στην αγορά.
3. Έλλειψη προστασίας του προϊόντος.

 **Στρατηγική**

1. Απουσία ξεκάθαρης στρατηγικής.
2. Περιορισμένο επιχειρηματικό σχέδιο.
3. Χαμηλή ευελιξία.
4. Έλλειψη δικτύωσης.
5. Έλλιπής παροχή επαγγελματικών συμβουλών.

 **Αγορά**

1. Υψηλή δυναμική της αγοράς.
2. Απουσία έρευνας αγοράς.
3. Λανθασμένο μάρκετινγκ.
4. Περιορισμένη αλληλεπίδραση παραγωγού-χρήστη.

 **Ιδρυτής(-ές)**

1. Έλλειψη γνώσεων διαχείρισης.
2. Μικρή ή μηδενική επιχειρηματική εμπειρία.
3. Χαμηλή αφοσίωση.
4. Αναποτελεσματική ομάδα.
5. Αναντιστοιχία μεταξύ των δεξιοτήτων των ιδρυτών και επιχειρηματικής αγοράς.

 **Οικονομική Πόροι**

1. Αρχική υποχρηματοδότηση.
2. Περιορισμένη διαθεσιμότητα χρηματοδότησης.
3. Προβληματικές σχέσεις με τον επενδυτή.
4. Να μην μπορείς να τα φέρνεις πέρα και με τις δύο άκρες.





Παππάς Γεώργιος ΔΕ1181
Μετούσι Κλαίντι ΔΕ1032

Εικόνα 2: Λόγοι Αποτυχίας

4. Λογοι επιτυχίας και αποτυχίας γνωστών Startup

4.1 Λόγοι αποτυχίας Quibi

Το Quibi, μια πλατφόρμα παρακολούθησης σύντομων βίντεο, συγκέντρωσε σημαντική προσοχή κατά την κυκλοφορία της, αλλά τελικά αντιμετώπισε μια γρήγορη

πτώση. Η έρευνα μας στοχεύει να εμβαθύνει στους λόγους πίσω από την αποτυχία της Quibi ως startup.

I. Μη ελκυστικό προϊόν:

Ένας από τους κύριους λόγους για την αποτυχία της Quibi μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι το προϊόν δεν συμβαδίζει με τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τις απαιτήσεις της αγοράς. Σύμφωνα με έρευνα των Datta και Roy (2020), οι νεοφυείς επιχειρήσεις πρέπει να προσφέρουν μοναδικές προτάσεις που να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών. Η Quibi τοποθετήθηκε ως μια πλατφόρμα που εξυπηρετεί αποκλειστικά την προβολή από κινητά, προσφέροντας υψηλής ποιότητας περιεχόμενο σύντομης μορφής. Ωστόσο, αυτή η στενή εστίαση παρέβλεψε το γεγονός ότι οι καταναλωτές είχαν ήδη πρόσβαση σε πολυάριθμες πλατφόρμες ροής βίντεο που παρείχαν ποικίλες επιλογές περιεχομένου σε όλες τις συσκευές (Bialik, 2020). Η έλλειψη ενός επιτακτικού στοιχείου διαφοροποίησης κατέστησε πρόκληση για την Quibi να προσελκύσει και να διατηρήσει μια σημαντική βάση χρηστών (Batra, 2020). Έρευνα από Chen et al. (2021) υπογραμμίζει τη σημασία της ευθυγράμμισης των προτάσεων αξίας με τις απαιτήσεις της αγοράς για να διασφαλιστεί η επιτυχία της εκκίνησης. Η αποτυχία της Quibi να έχει απήχηση στις προτιμήσεις των καταναλωτών και να προσφέρει μια ξεχωριστή πρόταση αξίας συνέβαλε σημαντικά στην πτώση της.

II. Κακό timing και συνθήκες αγοράς:

Η αποτυχία της Quibi μπορεί επίσης να αποδοθεί στο κακό timing και στις δυσμενείς συνθήκες της αγοράς. Η εταιρεία ξεκίνησε την πλατφόρμα της στις αρχές του 2020, εν μέσω έντονου ανταγωνισμού από καθιερωμένους κολοσσούς και στην έναρξη της πανδημίας COVID-19. Έρευνα των Saeed et al. (2021) τονίζει τον αντίκτυπο του χρονισμού της αγοράς στην επιτυχία της εκκίνησης, με δυσμενείς συνθήκες που εμποδίζουν την ανάπτυξη και την υιοθέτηση. Οι περιορισμοί που οδήγησαν στην πανδημία οδήγησαν σε αυξημένο ανταγωνισμό για τηλεθέαση καθώς οι άνθρωποι στράφηκαν στις υπάρχουσες πλατφόρμες βίντεο για ψυχαγωγία (Li et al., 2020). Επιπλέον, η εμφάνιση δωρεάν πλατφορμών βίντεο σύντομης μορφής, όπως η TikTok, ενέτεινε περαιτέρω τον ανταγωνισμό για το Quibi (Robehmed, 2020). Η απόφαση της Quibi να χρεώσει ένα τέλος συνδρομής για περιεχόμενο που ήταν άμεσα διαθέσιμο αλλού εμπόδισε την ικανότητά της να κερδίσει έλξη στην αγορά (Levenson, 2020). Ως εκ τούτου, η αποτυχία της Quibi μπορεί να αποδοθεί, εν μέρει, στον δυσμενή συγχρονισμό και τις συνθήκες αγοράς που αντιμετώπισε.

III. Ανεπαρκής στρατηγική για το περιεχόμενο της πλατφόρμας:

Μια ανεπαρκής στρατηγική περιεχομένου έπαιξε σημαντικό ρόλο στην αποτυχία του Quibi. Έρευνα των Chan and Woo (2021) υπογραμμίζει τη σημασία του περιεχομένου στην προώθηση της αφοσίωσης και της υιοθέτησης των χρηστών. Η εξάρτηση του Quibi σε περιεχόμενο σύντομης μορφής απέτυχε να αιχμαλωτίσει το κοινό, καθώς οι θεατές αναζητούσαν πιο ουσιαστικές αφηγήσεις και εμπειρίες αφήγησης μεγάλης μορφής (Cobb, 2020). Επιπλέον, η επιμονή της Quibi για την

παραγωγή και την προώθηση περιεχομένου υψηλού προϋπολογισμού δεν είχε απήχηση στους χρήστες που είχαν συνηθίσει να έχουν πρόσβαση σε μια τεράστια βιβλιοθήκη περιεχομένου με χαμηλότερο κόστος συνδρομής σε άλλες πλατφόρμες (Lunden, 2020). Έρευνα των Knoi et al. (2019) τονίζει τη σημασία της ποικιλομορφίας περιεχομένου και των προτιμήσεων των χρηστών στην επιτυχία των πλατφορμών ροής βίντεο. Οι περιορισμένες προσφορές περιεχομένου και η αδυναμία του Quibi να ανταποκριθεί σε ποικίλα γούστα θεατών υπονόμισαν την απήχηση του και περιόρισαν τις δυνατότητές του για επιτυχία.

Συμπέρασμα

Η αποτυχία της Quibi ως startup εταιρείας μπορεί να αποδοθεί σε πολλούς βασικούς παράγοντες. Η πρόταση προϊόντος απέτυχε να την διαφοροποιήσει από τις υπάρχουσες πλατφόρμες ροής, με αποτέλεσμα την περιορισμένη υιοθέτηση των χρηστών. Το κακό timing και οι δυσμενείς συνθήκες της αγοράς, σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό, εμπόδισαν τις προοπτικές ανάπτυξής της. Επιπλέον, η ανεπαρκής στρατηγική περιεχομένου της Quibi, η εστίαση σε περιεχόμενο σύντομης μορφής και παραγωγές υψηλού προϋπολογισμού, δεν είχε απήχηση στους θεατές που αναζητούσαν ποικίλες και οικονομικά αποδοτικές επιλογές ψυχαγωγίας. Αντιμετωπίζοντας αυτούς τους κρίσιμους παράγοντες και ευθυγραμμίζοντας την πρόταση αξίας της με τις απαιτήσεις της αγοράς, η Quibi θα μπορούσε να είχε βελτιώσει τις πιθανότητες επιτυχίας της.

4.2 Λόγοι αποτυχίας Peppertap

Η Peppertap, μια κάποτε πολλά υποσχόμενη startup εταιρεία στον τομέα της ηλεκτρονικής παράδοσης ειδών παντοπωλείου, γνώρισε σημαντική δυσκολία και τελικά αποτυχία. Στην πτυχιακή μας στόχος μας είναι να διερευνήσουμε τους λόγους πίσω από την αποτυχία του Peppertap, εστιάζοντας σε τρεις βασικούς παράγοντες.

I. Λειτουργικές Προκλήσεις:

Ένας από τους κύριους λόγους για την αποτυχία της Peppertap αποδίδεται στις επιχειρησιακές προκλήσεις που αντιμετώπισε. Σύμφωνα με μια μελέτη των Ghosh και Mandal (2017), η βιομηχανία παράδοσης ειδών παντοπωλείου στο διαδίκτυο απαιτεί αποτελεσματική διαχείριση εφοδιαστικής και εφοδιαστικής αλυσίδας. Η Peppertap αγωνίστηκε να δημιουργήσει ισχυρά δίκτυα παράδοσης και απέτυχε να βελτιστοποιήσει αποτελεσματικά τις λειτουργίες της. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα καθυστερημένες παραδόσεις και ασυνεπή ποιότητα υπηρεσιών, η οποία επηρέασε

σημαντικά την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών (Bhattacharya et al., 2018). Επιπλέον, η επέκταση της Peppertap σε πολλές πόλεις χωρίς να αντιμετωπιστούν οι λειτουργικοί περιορισμοί της επιδείνωσε περαιτέρω το ζήτημα, οδηγώντας σε περιορισμούς πόρων και αυξημένο λειτουργικό κόστος. Έρευνα των Bhardwaj και Sivanand (2018) υπογραμμίζει τη σημασία της λειτουργικής αποτελεσματικότητας στη διατήρηση και την κλιμάκωση των επιχειρήσεων παράδοσης ειδών παντοπωλείου στο διαδίκτυο. Ως εκ τούτου, η αποτυχία της Peppertap να αντιμετωπίσει τις επιχειρησιακές προκλήσεις και την κλίμακα συνέβαλε αποτελεσματικά στην πτώση της.

II. Έντονο ανταγωνισμό:

Ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας που συνέβαλε στην αποτυχία της Peppertap ήταν ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά διαδικτυακής παράδοσης ειδών παντοπωλείου. Ο κλάδος γνώρισε την είσοδο πολλών εδραιωμένων παικτών και κολοσσών του ηλεκτρονικού εμπορίου, γεγονός που έθεσε σημαντικές προκλήσεις για την Peppertap. Σύμφωνα με έρευνα των Chacko και Joseph (2018), ο ανταγωνισμός είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία ή την αποτυχία των startups σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές αγορές. Οι καθιερωμένοι παίκτες είχαν δημιουργήσει βάσεις πελατών, εκτεταμένα δίκτυα παράδοσης και σημαντικούς οικονομικούς πόρους, δίνοντάς τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του Peppertap. Επιπλέον, η αδυναμία της Peppertap να διαφοροποιηθεί επαρκώς από τους ανταγωνιστές περιόρισε την ικανότητά της να προσελκύει και να διατηρεί πελάτες (Roy et al., 2019). Έρευνα των Ratten et al. (2017) τονίζει τη σημασία των αποτελεσματικών στρατηγικών διαφοροποίησης για τις νεοφυείς επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αποτυχία της Peppertap να ξεχωρίσει σε μια πολυσύχναστη αγορά εμπόδισε περαιτέρω τις προοπτικές ανάπτυξής της και συνέβαλε στην τελική πτώση της.

III. Προκλήσεις χρηματοδότησης:

Οι οικονομικοί περιορισμοί και η ανεπαρκής χρηματοδότηση έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην αποτυχία της Peppertap. Παρά την αρχική αύξηση των επενδύσεων, η Peppertap αγωνίστηκε να εξασφαλίσει πρόσθετη χρηματοδότηση για να διατηρήσει τις δραστηριότητές της και να τροφοδοτήσει την ανάπτυξή της. Σύμφωνα με μια μελέτη των Zhu and Yang (2019), η πρόσβαση στη χρηματοδότηση είναι ζωτικής

σημασίας για να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν οι νεοφυείς επιχειρήσεις. Η αδυναμία της Peppertap να προσελκύσει περαιτέρω επενδύσεις πιθανότατα επηρεάστηκε από την αδυναμία της να επιδείξει μια σαφή πορεία προς την κερδοφορία και να διαφοροποιηθεί στην αγορά (Drover et al., 2017). Επιπλέον, η έλλειψη κερδοφορίας στον τομέα της ηλεκτρονικής παράδοσης ειδών παντοπωλείου στο σύνολό της κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου επηρέασε το επενδυτικό κλίμα, καθιστώντας ακόμη πιο δύσκολο για την Peppertap να εξασφαλίσει χρηματοδότηση (Dwivedi et al., 2019). Έρευνα των Dutta et al. (2020) τονίζει την ανάγκη οι νεοφυείς επιχειρήσεις να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους οικονομικούς τους πόρους και να αναπτύσσουν βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα. Η αποτυχία της Peppertap να εξασφαλίσει επαρκή χρηματοδότηση και να διατηρήσει τις δραστηριότητές της σε μια ανταγωνιστική αγορά οδήγησε τελικά στην πτώση της.

Συμπέρασμα

Η αποτυχία της Peppertap ως startup εταιρείας μπορεί να αποδοθεί σε έναν συνδυασμό λειτουργικών προκλήσεων, έντονου ανταγωνισμού και περιορισμών χρηματοδότησης. Η ανεπαρκής επιχειρησιακή διαχείριση, συμπεριλαμβανομένων ζητημάτων εφοδιαστικής και εφοδιαστικής αλυσίδας, υπονόμωσε την εμπειρία και την αφοσίωση των πελατών. Ο έντονος ανταγωνισμός εντός της online αγοράς παράδοσης ειδών παντοπωλείου κατέστησε δύσκολο για την Peppertap να κερδίσει σημαντικό μερίδιο αγοράς και να διαφοροποιηθεί από τους εδραιωμένους παίκτες. Επιπλέον, η αδυναμία της εταιρείας να εξασφαλίσει πρόσθετη χρηματοδότηση εμπόδισε τις προοπτικές ανάπτυξής της και οδήγησε σε χρηματοοικονομική αστάθεια. Με την αντιμετώπιση αυτών των κρίσιμων παραγόντων και την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών για την αντιμετώπιση των επιχειρησιακών προκλήσεων, διαφοροποιήστε από τους ανταγωνιστές

4.3 Σύνοψη



Εικόνα 3: Λόγοι Αποτυχίας εταιριών

4.4 Λόγοι επιτυχίας e-food

Η εμφάνιση του ηλεκτρονικού εμπορίου έφερε επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούμαστε, μεταμορφώνοντας διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένου του τομέα των τροφίμων. Η E-Food, μια πρωτοποριακή εταιρεία startup, γνώρισε αξιοσημείωτη επιτυχία σε αυτό το ανταγωνιστικό τοπίο. Αυτό το δοκίμιο στοχεύει να διερευνήσει τους λόγους πίσω από την επιτυχία της E-Food ως startup, εστιάζοντας σε τρεις βασικούς παράγοντες που υποστηρίζονται από την επιστημονική έρευνα.

I. Τεχνολογική Καινοτομία:

Η επιτυχία του E-Food μπορεί να αποδοθεί στην καινοτόμο χρήση της τεχνολογίας, ιδιαίτερα όσον αφορά τις διαδικτυακές πλατφόρμες, τις εφαρμογές για κινητές συσκευές και τη βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής. Σύμφωνα με μια μελέτη από τους Zhang και Chen (2019), οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και την ευκολία στην αγορά τροφίμων, κάτι που αντηχεί καλά με τον πολυάσχολο τρόπο ζωής των σύγχρονων καταναλωτών. Με την ανάπτυξη μιας φιλικής προς τον χρήστη εφαρμογής για κινητά, το E-Food έχει προσφέρει μια απρόσκοπτη εμπειρία παραγγελιών, επιτρέποντας στους πελάτες να περιηγούνται

στα μενού, να κάνουν παραγγελίες και να παρακολουθούν τις παραδόσεις χωρίς κόπο. Αυτή η ευκολία έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών (Lin and Li, 2020). Επιπλέον, η επένδυση της E-Food στη βελτιστοποίηση της υποδομής εφοδιαστικής της έχει ελαχιστοποιήσει τους χρόνους παράδοσης, διασφαλίζοντας τη φρεσκάδα των προϊόντων διατροφής. Η χρήση της ανάλυσης δεδομένων και των αλγορίθμων μηχανικής μάθησης επέτρεψε στο E-Food να σχεδιάζει αποτελεσματικά διαδρομές παράδοσης, μειώνοντας το κόστος και βελτιώνοντας τη συνολική εμπειρία του πελάτη (Zhang et al., 2021). Ως εκ τούτου, οι τεχνολογικές καινοτομίες της E-Food συνέβαλαν σημαντικά στην επιτυχία της, καλύπτοντας τις ανάγκες των πελατών και εξορθολογίζοντας τις λειτουργίες.

II. Εξατομικευμένη εμπειρία πελάτη:

Ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας πίσω από την επιτυχία του E-Food είναι η εστίασή του στην παροχή εξατομικευμένης εμπειρίας στον πελάτη. Η εξατομίκευση έχει γίνει βασικό στοιχείο της επιτυχίας του ηλεκτρονικού εμπορίου και η βιομηχανία τροφίμων δεν αποτελεί εξαίρεση. Έρευνα του Zhang (2020) δείχνει ότι οι εξατομικευμένες προτάσεις επηρεάζουν θετικά τις αποφάσεις αγοράς και την ικανοποίηση των πελατών. Η πλατφόρμα του E-Food χρησιμοποιεί αναλύσεις δεδομένων για να αναλύσει τις προτιμήσεις των πελατών, το ιστορικό παραγγελιών και τα σχόλια, επιτρέποντας προσαρμοσμένες προτάσεις και προωθήσεις τροφίμων. Επιπλέον, η ενσωμάτωση μηχανισμών ανατροφοδότησης πελατών και αξιολογήσεων από το E-Food έχει ενισχύσει την εμπιστοσύνη και τη διαφάνεια, επιτρέποντας στους πελάτες να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις με βάση τις εμπειρίες άλλων. Αυτό έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει θετικά την αφοσίωση των πελατών και τις από στόμα σε στόμα συνομιλίες (Li and Chen, 2018). Έτσι, η έμφαση που δίνει το E-Food στις εξατομικευμένες εμπειρίες πελατών έχει διαδραματίσει ζωτικό ρόλο στην επιτυχία του, ενισχύοντας τη δέσμευση και την ικανοποίηση των πελατών.

III. Συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές τροφίμων:

Η επιτυχία της E-Food μπορεί επίσης να αποδοθεί στη συνεργατική της προσέγγιση με τοπικούς προμηθευτές τροφίμων. Σε συνεργασία με τοπικά εστιατόρια, φάρμες και παραγωγούς τροφίμων, η E-Food έχει δημιουργήσει μια ποικίλη και εκτεταμένη επιλογή μενού, καλύπτοντας διάφορες διατροφικές προτιμήσεις και προωθεί τις τοπικές επιχειρήσεις. Έρευνα των Lee and Wang (2020) προτείνει ότι τέτοιες συνεργασίες ενισχύουν την αντιληπτή ποιότητα και αυθεντικότητα των προϊόντων διατροφής, επηρεάζοντας έτσι θετικά τις αντιλήψεις των πελατών και την προθυμία για αγορά. Οι συνεργασίες της E-Food της επέτρεψαν να έχει πρόσβαση σε ένα ευρύτερο φάσμα επιλογών τροφίμων, υποστηρίζοντας παράλληλα τις τοπικές οικονομίες. Επιπλέον, αυτές οι συνεργασίες επέτρεψαν στο E-Food να διατηρήσει μια βιώσιμη αλυσίδα εφοδιασμού, διασφαλίζοντας τη διαθεσιμότητα φρέσκων και υψηλής ποιότητας συστατικών. Τέτοιοι παράγοντες είναι ζωτικής σημασίας στη βιομηχανία τροφίμων, όπου η εμπιστοσύνη και η ποιότητα παίζουν σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων από τους πελάτες (Kumar 2021). Ως εκ τούτου, οι συνεργατικές προσπάθειες της E-Food με τοπικούς προμηθευτές τροφίμων

συνέβαλαν σημαντικά στην επιτυχία της, διαφοροποιώντας τις προσφορές της και δημιουργώντας μια αξιόπιστη εικόνα της επωνυμίας.

Συνέντευξη e-food

Παραθέτουμε ένα απόκομμα συνέντευξης από το διαδικτυακό περιοδικό startup pirate, την συνέντευξη την διεξήγαγε ο Alex Alexakis από τον Κωνσταντίνο Γιαμαλη (Chief Product Officer) που αφορά τις θεμελιώδεις αρχές της e-food ως προς την ραγδαία εξέλιξη και το μάρκετινγκ.

Για πολλές ομάδες η ανάπτυξη είναι μια θολή περιοχή. Υπάρχει σωστή οργανωτική προσέγγιση εάν μια ομάδα θέλει να επικεντρωθεί στη βελτιστοποίηση της ανάπτυξης; Από πού πρέπει να ξεκινήσουν οι εταιρείες;

“Στο efood, συνήθως δημιουργούμε μια στρατηγική «ανάπτυξης» και την εφαρμόζουμε σε όλα τα τμήματα. Έχω δει άλλες εταιρείες να δημιουργούν αποκλειστικές ομάδες ανάπτυξης, αλλά σε διαδικτυακές αγορές όπως η δική μας, η ανάπτυξη απαιτεί διαλειτουργικές προσπάθειες από πολλά τμήματα για να γίνει πραγματικότητα. Στην αρχή, η ανάπτυξη επηρεαζόταν κυρίως από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, αλλά αυτή τη στιγμή ο κλάδος αλλάζει με την Ανάπτυξη Προϊόντων και Επιχειρήσεων να δραστηριοποιείται περισσότερο σε πρωτοβουλίες ανάπτυξης. Πίσω στις πρώτες μέρες, όταν εισαγάγαμε το efood σε μια νέα πόλη, έπρεπε να ευθυγραμμίσουμε τις ομάδες πωλήσεων και μάρκετινγκ, ώστε να μπορέσουμε να λύσουμε το πρόβλημα «κοτόπουλο & αυγό» (προσφορά - ζήτηση). Μέχρι τη στιγμή που λανσάραμε μια νέα πόλη, αν δεν υπήρχαν αρκετά εστιατόρια στην πλατφόρμα, υπήρχαν περιορισμένες επιλογές για να παραγγείλουν οι χρήστες, κάτι που ήταν κόκκινη σημαία για εμάς καθώς οι περισσότερες παραγγελίες από συγκεκριμένα εστιατόρια ή διερευνά σχετικές επιλογές σύμφωνα με την προηγούμενη συμπεριφορά τους. Εάν οι χρήστες δεν βρουν αυτό που θέλουν, δεν θα παραγγείλουν. Όταν τα εστιατόρια δεν λάμβαναν παραγγελίες, ήταν απογοητευμένοι και δεν επένδυσαν στην πλατφόρμα μας με πρόσθετες προσφορές και εκπτώσεις και θα μπορούσαν τελικά να εγκαταλείψουν εντελώς την υπηρεσία μας. Αυτός ο φαύλος βρόχος μπορεί να είναι ατελείωτος και να οδηγήσει σε πολύ άσχημα και μη αναστρέψιμα αποτελέσματα.

Ένας καλός τρόπος για να πετύχετε τον συντονισμό μεταξύ των τμημάτων είναι να δημιουργήσετε και να μοιράζεστε επιχειρηματικά OKR (Στόχοι & Βασικά Αποτελέσματα) και να ορίσετε στόχους ανάπτυξης σε διαφορετικά τμήματα. Η κοινή χρήση στόχων μπορεί να είναι δύσκολη, αλλά η χρήση στόχων είναι κάτι που μπορεί να λειτουργήσει πολύ καλά και να δημιουργήσει κοινό έδαφος για τις εμπλεκόμενες ομάδες προς ένα εταιρικό όραμα”

Ποια είναι τα πιο σημαντικά διδάγματα για την ανάπτυξη από το ταξίδι σας μέχρι τώρα;

“Είχα την τύχη να πειραματιστώ με πολλές στρατηγικές & τεχνικές, τόσο επιτυχημένες όσο και μη. Μερικά από τα πιο σημαντικά μαθήματα είναι:

Η επωνυμία ως μοχλός ανάπτυξης

Αν και ο όρος «επωνυμία» είναι αρκετά ασαφής, η επένδυση στην επωνυμία σας μπορεί να δημιουργήσει σημαντική ανάπτυξη. Οι πρωτοβουλίες επωνυμίας μπορεί να είναι μια διαφήμιση επωνυμίας στην τηλεόραση, μια χορηγία σε μια εξειδικευμένη εκδήλωση, το merchandising κ.λπ. Οι δύο πιο απαιτητικές πτυχές μιας τέτοιας καμπάνιας είναι η στόχευση και η μέτρηση. Για αποτελεσματική στόχευση θα πρέπει να κατανοήσετε σε βάθος τα πρόσωπα των αγοραστών. Τα ενδιαφέροντα του Google Analytics παρέχουν πλούσιο πλαίσιο που μπορείτε να επικυρώσετε με έρευνες επωνυμίας και δοκιμές χρηστών. Η μέτρηση της επωνυμίας δεν είναι εύκολη, αλλά ορισμένοι καλοί δείκτες είναι i) η απόδοση της άμεσης επισκεψιμότητας ii) η απόδοση των επώνυμων καμπανιών και καναλιών στο Google Analytics iii) οι ερωτήσεις εξόδου από τη δημοσκόπηση σε χρήστες που εκτελούν μια συγκεκριμένη ενέργεια (π.χ. μια παραγγελία). Στην ερώτησή μας στο exit poll «Πώς μας βρήκατε;», «Ένας φίλος μου εισήγαγε το efood» βρίσκεται σταθερά στην κορυφή, κάτι που αποτελεί καλό δείκτη της υγείας και της διατήρησης της επωνυμίας. Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, η απόδοση της επωνυμίας μπορεί να έχει τεράστιο αντίκτυπο στο Google Ads. Ένας χρήστης που ψάχνει για “souvlaikia delivery efood” έχει υψηλότερο ποσοστό μετατροπής και σημαντικά χαμηλότερο κόστος από έναν χρήστη που αναζητά “souvlaikia delivery”. Τμηματοποιήστε την επωνυμία σας και τις

καμπάνιες σας και φροντίστε τις ανάλογα. Δεν υπάρχει σωστή ή λάθος απάντηση σχετικά με το πόσο επιθετικός πρέπει να είσαι σε καμπάνιες

Τμηματοποίηση ή θάνατος

Δεν είναι όλοι οι χρήστες ίδιοι. Ένα παλιό μάντρα στο Μάρκετινγκ λέει ότι αν τους στοχεύεις όλους, δεν στοχεύεις κανέναν. Δεν πρέπει να έχετε μια ενιαία στρατηγική για όλους τους χρήστες. Αναπτύξτε τους σωστούς κάδους και εφαρμόστε διαφορετικές τακτικές και προϋπολογισμό. Εάν δεν ξέρετε από πού να ξεκινήσετε, προσπαθήστε να δημιουργήσετε τμήματα με ανάλυση RFM(recency,frequency,monetary value). Από τη στιγμή που θα έχετε εγκατεστημένο το RFM, μπορείτε να αρχίσετε να αναλύετε πώς οι διαφορετικές ενέργειες επηρεάζουν το RFM των χρηστών. Κάντε αυτό με τις πιο σημαντικές ενέργειες για να έχετε μια σαφή κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι χρήστες διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους στην πλατφόρμα σας.

Παράδειγμα: Οι χρήστες που παραγγέλνουν πίτσα δημιουργούν καλύτερες βαθμολογίες RFM; Εάν ναι, θα πρέπει να ενθαρρύνουμε όσους δεν έχουν παραγγείλει πίτσα πριν να ολοκληρώσουν την πρώτη τους παραγγελία από πίτσαρία με υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης και ποσοστά διατήρησης. Για να το συνδέσουμε με την πρώτη ερώτηση σχετικά με τα σιλό, τις μετρήσεις και τα τμήματα, αν αυτό ήταν OKR θα μπορούσε να δομηθεί με τον παρακάτω τρόπο:

Στόχος: Οι χρήστες πραγματοποιούν την πρώτη τους παραγγελία πίτσας
Και θα αναλύεται στα διάφορα τμήματα με τον ακόλουθο τρόπο:

Πωλήσεις: αποκτήστε περισσότερα καταστήματα πίτσας

Business Intelligence: Προσδιορίστε και προσθέστε ετικέτες σε καταστήματα πίτσας που θα ήταν ιδανικοί υποψήφιοι για πρώτη παραγγελία πίτσας (π.χ. καταστήματα που έχουν χαμηλή ελάχιστη αξία παραγγελίας και υψηλό ποσοστό μετατροπών)

Ομάδα προϊόντος: προωθήστε τα καταστήματα πίτσας με κατάταξη ανάλογα με την φήμη τους σε χρήστες που δεν έχουν παραγγείλει ακόμη πίτσα.

Μάρκετινγκ: προωθήστε καταστήματα πίτσας σε χρήστες που δεν έχουν παραγγείλει ακόμη πίτσα

Επιχειρηματική ανάπτυξη: δημιουργήστε μια συνεργασία με μια μεγάλη αλυσίδα πίτσας και δημιουργήστε προσφορές προώθησης για χρήστες που θέλουν να παραγγείλουν πίτσα για πρώτη φορά.”

Alex alexakis (2021) – startup pirate – *hunting greek unicorns* #29,

Συμπέρασμα

Η επιτυχία της E-Food ως startup εταιρείας μπορεί να αποδοθεί σε πολλούς βασικούς παράγοντες. Η τεχνολογική καινοτομία, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης εύχρηστων εφαρμογών για κινητές συσκευές και της βελτιστοποίησης logistics, έχει εξορθολογίσει τις λειτουργίες και έχει βελτιώσει την εμπειρία του πελάτη. Οι εξατομικευμένες εμπειρίες πελατών, που ενεργοποιούνται από την ανάλυση δεδομένων και τις προσαρμοσμένες προτάσεις, έχουν αυξήσει την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών. Επιπλέον, οι συνεργασίες της E-Food με τοπικούς προμηθευτές τροφίμων συνέβαλαν στην επιτυχία της παρέχοντας ένα ποικίλο μενού και προωθώντας τις τοπικές επιχειρήσεις. Με την ενσωμάτωση αυτών των στρατηγικών, το E-Food έχει αποτελεσματικά γίνει μια από τις πιο επιτυχημένες σταρταπ.

4.5 Λόγοι επιτυχίας uber

Η Uber, μια πλατφόρμα μεταφοράς, έχει σημειώσει αξιοσημείωτη επιτυχία από την έναρξή της. Η έρευνα μας σκοπεύει να διερευνήσει τους βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία της Uber ως startup εταιρείας.

I. Καινοτομία και ζήτηση αγοράς:

Ένας από τους κύριους λόγους πίσω από την επιτυχία της Uber έγκειται στην ανατρεπτική καινοτομία της και στην ικανότητά της να εκμεταλλεύεται τις ανεκπλήρωτες απαιτήσεις της αγοράς. Η Έρευνα των Christensen et al. (2016) τονίζει τη σημασία της ανατρεπτικής καινοτομίας στην αναμόρφωση των βιομηχανιών. Η Uber αναστάτωσε την παραδοσιακή βιομηχανία ταξί εισάγοντας μια βολική και βασισμένη στην τεχνολογία πλατφόρμα που συνέδεε τους πελάτες με τους οδηγούς σε πραγματικό χρόνο. Η πλατφόρμα αξιοποίησε την αυξανόμενη ζήτηση για ευέλικτες και αποτελεσματικές επιλογές μεταφοράς (Hall and Krueger,

2018). Αντιμετωπίζοντας αυτές τις απαιτήσεις της αγοράς και προσφέροντας μια ανατρεπτική λύση, η Uber κατάφερε να κερδίσει σημαντικό μερίδιο αγοράς.

II. Αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας:

Η επιτυχία της Uber μπορεί επίσης να αποδοθεί στην αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας. Η ενσωμάτωση εφαρμογών για κινητές συσκευές, παρακολούθησης GPS και αυτοματοποιημένων συστημάτων πληρωμών έφερε επανάσταση στον κλάδο των οχημάτων. Η φιλική προς το χρήστη εφαρμογή για κινητά της Uber παρείχε βολικές κρατήσεις, παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο και εκτίμηση ώρας. Η χρήση της τεχνολογίας GPS επέτρεψε την αποτελεσματική αντιστοίχιση αναβατών και οδηγών, ελαχιστοποιώντας τους χρόνους αναμονής και ενισχύοντας τη συνολική αξιοπιστία των υπηρεσιών (Rayle 2016). Επιπλέον, η υλοποίηση συναλλαγών χωρίς μετρητά μείωσε τις τριβές και παρείχε μια ασφαλή και απρόσκοπτη διαδικασία πληρωμής. Αυτές οι τεχνολογικές εξελίξεις συνέβαλαν σημαντικά στην επιτυχία της Uber και στην ικανότητά της να διαφοροποιείται από τις παραδοσιακές υπηρεσίες ταξί.

III. Επεκτασιμότητα:

Η επιτυχία της Uber μπορεί επίσης να αποδοθεί στο πλήθος πελατών που χρησιμοποιούσε το δίκτυο της και στο επεκτάσιμο επιχειρηματικό της μοντέλο. Το επεκτάσιμο μοντέλο της Uber επέτρεψε την ταχεία επέκταση σε νέες αγορές, τόσο εγχώριες όσο και διεθνείς, ενισχύοντας περαιτέρω τα αποτελέσματα του δικτύου (Eisenmann 2019). Η ικανότητα της γρήγορης επιβίβασης νέων οδηγών και επιβατών επέτρεψε στην Uber να αποκτήσει κορυφαία θέση στις μεταφορές.

Συμπέρασμα

Η επιτυχία της Uber ως startup εταιρείας μπορεί να αποδοθεί στην ανατρεπτική καινοτομία, την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας, την επεκτασιμότητα και την πελατοκεντρική προσέγγιση. Αξιοποιώντας τις ανεκπλήρωτες απαιτήσεις της αγοράς και αξιοποιώντας την τεχνολογία, η Uber έφερε επανάσταση στον κλάδο των μεταφορών. Η ικανότητά της να δημιουργεί μια απρόσκοπτη και αποτελεσματική πλατφόρμα, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των πελατών, επέτρεψε στην Uber να κερδίσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς και να καθιερωθεί ως ηγέτης στον τομέα της μεταφοράς.

4.6 Σύνοψη



Εικόνα 4: Λόγοι Επιτυχίας εταιριών

5. Ο Tom Eisenmann εξετάζει τα πιο συνηθισμένα μοτίβα αποτυχίας και πώς να τα αποφύγετε.

Ο γκουρού του μάνατζμεντ Tom Peters υποστήριξε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ότι "η καινοτομία, στο τέλος, και ανεξάρτητα από το πόσο καλά μελετημένη είναι, είναι ένα παιχνίδι αριθμών". Τα επόμενα χρόνια, η ιδέα του αποδείχθηκε επανειλημμένα σωστή: τα νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα είναι θεμελιωδώς επικίνδυνα, με λίγες εγγυήσεις επιτυχίας.

Peters, T. (1990)

Δύο από τα βιβλία με τη μεγαλύτερη επιρροή τα τελευταία χρόνια ήταν το *The Lean Startup* και το *Competing Against Luck*, τα οποία στοχεύουν στη βελτίωση των πιθανοτήτων επιτυχίας. Ο Ries προσφέρει μια συστηματική προσέγγιση για να καθοριστεί πότε πρέπει να επιμείνουμε σε ένα σχέδιο εκκίνησης και πότε να κάνουμε ρινοτ (Ries, E.,2011), ενώ ο Christensen αναπτύσσει μια νέα προσέγγιση "εργασίας που πρέπει να γίνει" στην τμηματοποίηση για την αποκάλυψη ανεκπλήρωτων αναγκών της αγοράς.

(Christensen, C.M., Hall, T., Dillon, K. and Duncan, D.S. ,2016)

Με παρόμοιο τρόπο το βιβλίο *The Fail-Safe Startup: Your Roadmap for Entrepreneurial Success* του Tom Eisenmann εξετάζει τις πιο συνηθισμένες αιτίες αποτυχίας των νεοφυών επιχειρήσεων και πώς να τις αποφεύγετε (Eisenmann, T., 2021). Ο καθηγητής Eisenmann κατέχει την έδρα Howard H. Stevenson στο Harvard Business School και έχει δημοσιεύσει πάνω από 100 cases του HBS. Ο Brian Leavy, ο συνομιλητής του, είναι ομότιμος καθηγητής Στρατηγικής στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου του Δουβλίνου και συντάκτης του περιοδικού *Strategy & Leadership*.

5.1 Συνέντευξη από τον Tom Eisenmann.



Professor Tom Eisenmann
Photo credit: Mary Knox Miller

Strategy & Leadership: Λαμβάνοντας υπόψη όσα γνωρίζαμε προηγουμένως σχετικά με τη συναρπαστική αλλά και ανασφαλής φύση των νεοφυών επιχειρήσεων, πού είδατε την ανάγκη και τη δυνατότητα για πρόσθετες γνώσεις στο νέο σας βιβλίο;

Tom Eisenmann: Ανακάλυψα πριν από μερικά χρόνια ότι δεν μπορούσα να απαντήσω επαρκώς στο θέμα του γιατί οι εταιρείες αποτυγχάνουν. Σύμφωνα με τη μελέτη μου, οι λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες αποτυγχάνουν δεν είναι απλώς το αντίστροφο των παραγόντων επιτυχίας, αλλά μάλλον έξι διαφορετικά μοτίβα που εξηγούν έναν μεγάλο αριθμό αποτυχιών εταιρειών, τρία από τα οποία είναι αποτυχίες σε πρώιμο στάδιο και τρία από τα οποία είναι αποτυχίες σε προχωρημένο στάδιο. Το *Fail-Safe Startup* έχει ως στόχο να εντοπίσει και να εξηγήσει καθένα από αυτά τα

μοτίβα, καθώς και να παράσχει καθοδήγηση για τον τρόπο πρόληψής τους.

Strategy & Leadership: Η άποψη που δημιουργείτε ξεκινά με μια πιο προσεκτική εξέταση του θέματος: "Τι είναι αποτυχία;". Γιατί να ξεκινήσετε από εκεί και γιατί είναι τόσο δύσκολο να εντοπιστούν τα βαθύτερα αίτια της αποτυχίας;

Tom Eisenmann: Μια νεοσύστατη επιχείρηση θεωρείται αποτυχημένη εάν οι επενδυτές της δεν έβγαλαν ή δεν θα βγάλουν χρήματα. Αυτό είναι σημαντικό επειδή ορισμένες επιχειρήσεις κερδίζουν αρκετά μετρητά για να υπάρχουν, αλλά όχι αρκετά για να προσφέρουν ποτέ κέρδος στους επενδυτές. Όταν οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν σε μέγεθος, πολλοί ιδρυτές αποχωρούν και αντικαθίστανται από έμπειρη διοίκηση.

Τα βαθύτερα αίτια της αποτυχίας είναι μερικές φορές δύσκολο να εντοπιστούν, επειδή όλοι μας είμαστε επιρρεπείς στο βασικό σφάλμα απόδοσης ευθυνών, κατά το οποίο κατηγορούμε άλλους πέρα από τον έλεγχό μας. Ως αποτέλεσμα, συνήθως δίνονται πολλαπλές εξηγήσεις για την αποτυχία μιας νεοσύστατης επιχείρησης, ανάλογα με το αν μιλάει κανείς με τους ιδρυτές της ή με άλλα μέλη, όπως οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ή οι επενδυτές.

Τάσεις αποτυχίας σε πρώιμο στάδιο στις νεοσύστατες επιχειρήσεις και πώς να τις αποφύγετε.

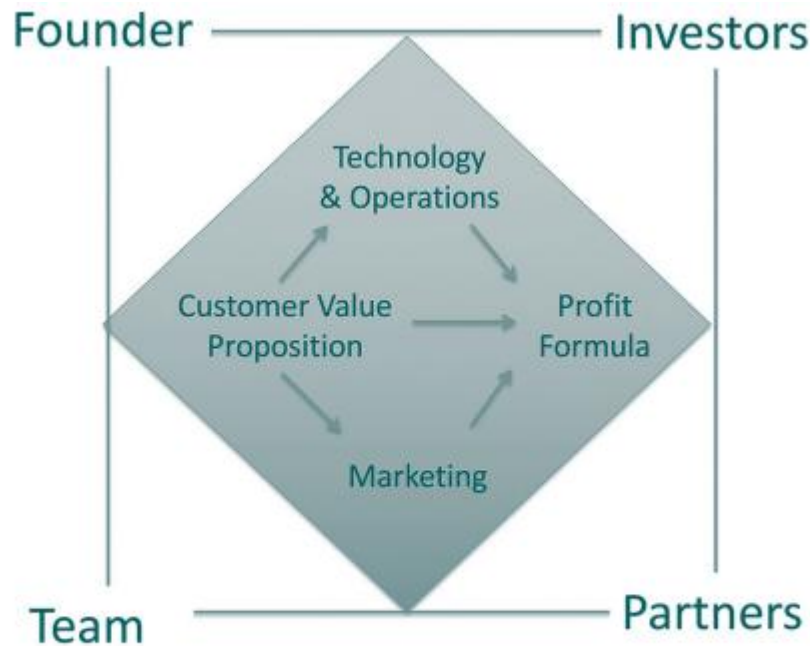
Strategy & Leadership: Βλέπετε ότι στο επίκεντρο κάθε νέας πρωτοβουλίας βρίσκεται ένας φαύλος κύκλος που αφορά τους πόρους και τις ευκαιρίες, η οποία είναι τελικά η βάση του γιατί οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν ή αποτυγχάνουν. Πώς μπορεί η "δομή του διαμαντιού και του τετραγώνου" του βιβλίου σας να βοηθήσει στον προσδιορισμό και την επίλυση αυτού του αδιεξόδου σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση;

Tom Eisenmann: Στο Harvard Business School ορίζουμε την επιχειρηματικότητα ως το κυνήγι μιας μοναδικής ευκαιρίας προτού αποκτήσουμε πρόσβαση σε όλους τους πόρους που απαιτούνται για να αξιοποιήσουμε την ευκαιρία αυτή. Για να προσλάβει μια ομάδα, επενδυτές και στρατηγικούς εταίρους, ο επιχειρηματίας πρέπει να αποδείξει ότι η καινοτόμος δυνατότητα αξίζει τον χρόνο και τα χρήματά τους. Όμως, για να αποδείξει την υπόσχεση, ο επιχειρηματίας πρέπει συχνά να συγκεντρώσει επαρκή μετρητά για να λανσάρει το προϊόν. Το παράδοξο είναι ότι δεν μπορείτε να προσελκύσετε πόρους αν δεν έχετε έλξη και δεν μπορείτε να επιτύχετε έλξη αν δεν έχετε πόρους. Ένας επιχειρηματίας μπορεί να επιλύσει αυτό το λογικό αδιέξοδο με διάφορες μεθόδους, συμπεριλαμβανομένης της δοκιμής ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος (MPV).

Το σχήμα "διαμάντι και τετράγωνο" μπορεί να βοηθήσει έναν επιχειρηματία να προσδιορίσει αν όλες οι πτυχές που απαιτούνται για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης είναι συγχρονισμένες. Το διαμάντι σημαίνει ευκαιρία και τα τέσσερα στοιχεία του είναι τα εξής:

- Η πρόταση αξίας για τον πελάτη είναι μια διαφοροποιημένη λύση για τις ισχυρές, ανεκπλήρωτες απαιτήσεις ορισμένων τμημάτων πελατών.
- Στρατηγικές μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται για την ευαισθητοποίηση των δυνητικών πελατών σχετικά με την προσφορά του εγχειρήματος.
- Η τεχνολογία και οι λειτουργίες που απαιτούνται για την παροχή αξίας στους καταναλωτές.
- Η φόρμουλα ταμειακών ροών για την εκτέλεση όλων των παραπάνω με τρόπους που θα οδηγήσουν σε κέρδος μακροπρόθεσμα.

Το τετράγωνο αντιπροσωπεύει τα τέσσερα σύνολα παικτών που θα συνεισφέρουν πόρους στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των ιδρυτών, της ομάδας, των εξωτερικών επενδυτών και των στρατηγικών εταίρων.



Source: Tom Eisenmann, (2021). *The Fail-Safe Startup: Your Roadmap for Entrepreneurial Success*, Penguin Business. Reprinted with permission.

Strategy & Leadership: Η έρευνα σας έχει διαπιστώσει τρία σημαντικά πρότυπα αποτυχίας σε πρώιμο στάδιο: "άριστη ιδέα, κακές συνθήκες", "λανθασμένη αρχή" και "ψευδείς θετικές ενδείξεις". Στην πράξη, πώς εκδηλώνεται αυτό το μοτίβο;

Tom Eisenmann: Αρκετοί επιχειρηματίες χάνουν κερδοφόρες ευκαιρίες λόγω έλλειψης πόρων, γνώσεων του κλάδου και νοοτροπίας "μπορώ να το κάνω". Οι επενδυτές μπορεί να πείσουν για επέκταση πολύ σύντομα και οι στρατηγικοί εταίροι μπορεί να μην τηρήσουν τις υποσχέσεις τους.

Strategy & Leadership: Ποια μέτρα πρέπει να λάβουν οι επιχειρήσεις για να αποφύγουν να πείσουν θύματα αυτού του αποτυχημένου μοτίβου;

Tom Eisenmann: Οι επιχειρηματίες πρέπει να καθορίσουν αν είναι απαραίτητη η προηγούμενη εμπειρία στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους. Συνήθως δεν απαιτείται. Οι ιδρυτές του Instagram δεν χρειαζόταν να έχουν προηγούμενη εμπειρία στον τομέα της ανταλλαγής εικόνων πριν κυκλοφορήσουν το πρόγραμμά τους. Ωστόσο, οι επιχειρηματίες που αναζητούν ευκαιρίες στον τομέα της ένδυσης μόδας ή των τροφίμων και ποτών βρίσκονται σε σημαντικό μειονέκτημα

εάν δεν έχουν εργαστεί ποτέ σε τέτοιους κλάδους. Αυτοί οι επιχειρηματίες μπορεί να χρειαστεί να προσλάβουν περισσότερους συνιδρυτές ή ανώτερα μέλη της ομάδας με την απαραίτητη τεχνογνωσία.

Strategy & Leadership: Προειδοποιείτε ότι το δεύτερο κύριο μοτίβο αποτυχίας σε πρώιμο στάδιο, το λανθασμένο ξεκίνημα, "συμβαίνει όταν μια επιχείρηση βιάζεται να λανσάρει το αρχικό της προϊόν χωρίς να έχει ολοκληρώσει επαρκή έρευνα για τους χρήστες". Ποιοι είναι μερικοί από τους πιο διαδεδομένους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρηματίες πέφτουν σε αυτή την παγίδα;

Tom Eisenmann: Οι επιχειρηματίες έχουν προδιάθεση για δράση, πιστεύοντας ότι έχουν βρει τη σωστή λύση σε ένα μεγάλο πρόβλημα. Δεν ερευνούν τις ανάγκες των πελατών και δεν διερευνούν εναλλακτικές λύσεις εάν είναι σίγουροι ότι έχουν δίκιο. Αυτή η συμπεριφορά ανταποκρίνεται στο ιδεώδες τους για το επιχειρηματικό ιδεώδες.

Strategy & Leadership: Πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να αποφύγουν να πέσουν σε αυτή την παγίδα ή να αντιστρέψουν γρήγορα την πορεία τους αν πέσουν;

Tom Eisenmann: Τα θύματα του "λανθασμένου ξεκινήματος" συχνά αποτυγχάνουν να ακολουθήσουν τη λογική του Lean Startup, καθώς κατασκευάζουν μια πρώιμη έκδοση του προϊόντος τους και το επαναλαμβάνουν με βάση την ανατροφοδότηση από τους πελάτες. Παραλείπουν επίσης μια προκαταρκτική φάση ανακάλυψης πελατών, η οποία διαρκεί τέσσερις εβδομάδες και μπορεί να οδηγήσει σε μια ελαττωματική πρώτη έκδοση. Αυτό είναι ένα κακό αντιστάθμισμα, καθώς αυξάνει τις πιθανότητες αποτυχίας.

Strategy & Leadership: Επισημαίνετε ότι το τρίτο βασικό μοτίβο αποτυχίας σε πρώιμο στάδιο, το "ψευδώς θετικό", εμφανίζεται όταν τα "πρώιμα ποσοστά επιτυχίας" φαίνονται να είναι "πιο ελπιδοφόρα από ό,τι είναι στην πραγματικότητα". Πώς συμβαίνει συνήθως αυτό και ποια μέτρα μπορούν να λάβουν οι επιχειρηματίες για να αποφύγουν τις συνέπειες της πρόωρης κλιμάκωσης;

Tom Eisenmann: Οι πρώιμοι χρήστες του προϊόντος μιας επιχείρησης μπορεί να οδηγήσουν σε ψευδώς θετικό σήμα εάν οι προτιμήσεις τους διαφέρουν από εκείνες των συνηθισμένων πελατών. Για να αποφευχθεί αυτό, οι επιχειρηματίες πρέπει να ερευνήσουν τις διαφορές στις ανάγκες των πιθανών πρώιμων χρηστών και των κύριων πελατών κατά τη φάση της προκαταρκτικής ανακάλυψης πελατών και να αναπτύξουν μια στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος που λαμβάνει υπόψη τις όποιες διαφορές. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την προσαρμογή των χαρακτηριστικών στις ανάγκες των πρώιμων χρηστών, την απόκρυψη ορισμένων χαρακτηριστικών στην έκδοση που διατίθεται στην αγορά για τους κύριους πελάτες ή την κυκλοφορία ενός προϊόντος προσαρμοσμένου στις ανάγκες των κύριων χρηστών και το στοίχημα ότι θα είναι αρκετά καλό για τους πιο εξελιγμένους

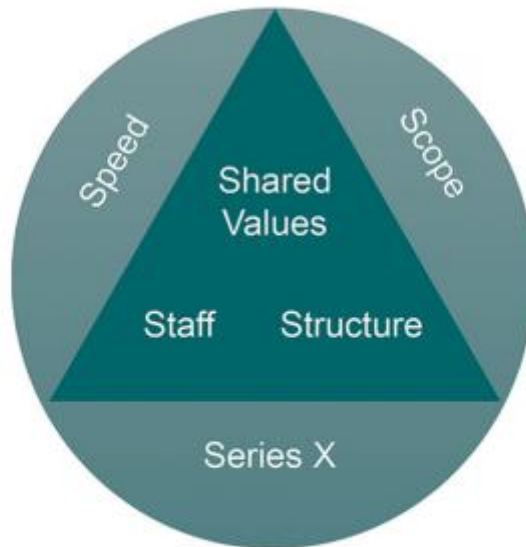
πρώιμους χρήστες. Ο Drew Houston ακολούθησε αυτή την προσέγγιση όταν λάνσαρε το Dropbox, προσφέροντας ένα απλό προϊόν το οποίο οι πρώτοι χρήστες θα μπορούσαν να καταλάβουν.

Strategy & Leadership: Πώς το "Πλαίσιο των έξι S" σας βοηθά τους επιχειρηματίες να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τα προβλήματα της επιτυχημένης κλιμάκωσης;

Tom Eisenmann: Τα λάθη σε προχωρημένο στάδιο, όπως και τα λάθη σε πρώιμο στάδιο, επικεντρώνονται γύρω από την ευκαιρία και τους πόρους, αλλά με πολύ διαφορετικούς τρόπους. Το πλαίσιο των έξι S μπορεί να βοηθήσει έναν επιχειρηματία που διευθύνει μια επιχείρηση κλιμάκωσης να προβλέψει τις χρηματοδοτικές ανάγκες που θα προκύψουν από τη στρατηγική προϊόντος-αγοράς, καθώς και να καθορίσει αν ο οργανισμός είναι ευθυγραμμισμένος με το εν λόγω σχέδιο. Δύο πτυχές του πλαισίου αφορούν τη στρατηγική προϊόντος-αγοράς. Η "ταχύτητα" αναφέρεται στον αναμενόμενο ρυθμό επέκτασης της κύριας επιχείρησης της επιχείρησης. Το "Score" παρουσιάζει τέσσερις επιλογές για την ανάπτυξη πέρα από τον πυρήνα:

- Δημιουργία νέων τρόπων επανατοποθέτησης του κύριου προϊόντος.
- Παρουσίαση νέων προϊόντων.
- Επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές.
- Κάθετη ενσωμάτωση προς τα πάνω στην προμήθεια εξαρτημάτων ή προς τα κάτω στα κανάλια διανομής.

Η επιθετική επιδίωξη της ταχύτητας ή/και του πεδίου εφαρμογής θα απαιτήσει πρόσθετους γύρους επιχειρηματικών κεφαλαίων και νέες απαιτήσεις από το προσωπικό μιας επιχείρησης. Αυτό θα απαιτήσει νέα δομή και συστήματα διαχείρισης, καθώς και σύγκρουση παλαιάς φρουράς/νέας φρουράς μεταξύ γενικών και ειδικών.



Source: Tom Eisenmann, (2021). *The Fail-Safe Startup: Your Roadmap for Entrepreneurial Success*, Penguin Business. Reprinted with permission.

Strategy & Leadership: Τα τρία πιο σημαντικά μοτίβα αποτυχίας σε προχωρημένο στάδιο είναι "η παγίδα ταχύτητας", "η αναζήτηση βοήθειας" και τα "αλυσιδωτά θαύματα", σύμφωνα με εσάς. Στην πράξη, πώς εξελίσσεται συχνά η διολίσθηση στην παγίδα ταχύτητας;

Tom Eisenmann: Ένα ψευδές θετικό αποτέλεσμα που δημιουργείται από την ενθουσιώδη υποδοχή του προϊόντος μιας νεοσύστατης επιχείρησης από τους πρώτους χρήστες είναι συχνά η αφορμή για μια παγίδα ταχύτητας. Οι επενδυτές διοχετεύουν χρήματα στην επιχείρηση και πληρώνουν υψηλή τιμή για την ιδιοκτησία τους, προσδοκώντας περαιτέρω επέκταση. Παρ' όλα αυτά, τα επόμενα κύματα πελατών μπορεί να είναι δυσαρεστημένα με το προϊόν της επιχείρησης. Είναι πιθανό να ξοδέψουν λιγότερα χρήματα, να αποχωρήσουν ταχύτερα και να δημιουργήσουν λιγότερες συστάσεις από στόμα σε στόμα.

Κατά συνέπεια, προκειμένου να διατηρήσει την ανάπτυξή της, η εταιρεία πρέπει να μειώσει τα προϊόντα της και να δαπανήσει περισσότερα χρήματα για το μάρκετινγκ. Ωστόσο, η επέκταση έχει προσελκύσει νέους ανταγωνιστές, ασκώντας μεγαλύτερη πίεση στα κέρδη. Οι επενδυτές χάνουν τελικά την πίστη τους στην ικανότητα της νεοσύστατης επιχείρησης να αναπτυχθεί οικονομικά, καθώς καίει κεφάλαια. Η επιχείρηση μπορεί να σωθεί με την ανελέητη περικοπή του κόστους, αλλά με την κλίμακα της δραστικά μειωμένη, οι επενδυτές είναι απίθανο να δουν ποτέ μια καλή απόδοση.

Strategy & Leadership: Πώς μπορεί το δικό σας "τεστ RAWI" (Ready, Able, Willing, and Impelled) να βοηθήσει έναν επιχειρηματία να "αποφύγει ή να περάσει με ασφάλεια" από αυτή την παγίδα ταχύτητας;

Tom Eisenmann: Το τεστ RAWI καθορίζει αν μια νεοσύστατη επιχείρηση είναι σε θέση να αναπτυχθεί γρήγορα. Εάν η επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει την προσαρμογή προϊόντος-αγοράς ενώ επεκτείνεται, είναι έτοιμη να το κάνει. Δηλαδή, μπορεί να εξυπηρετήσει επιπλέον πελάτες κερδοφόρα και διαθέτει μεγάλη δεξαμενή προοπτικών. Η επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί εάν έχει πρόσβαση στο ανθρώπινο και οικονομικό κεφάλαιο που είναι απαραίτητο για την επέκταση και μπορεί να διαχειριστεί επιτυχώς αυτούς τους πόρους. Οι ιδρυτές της επιχείρησης πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να αναλάβουν τους προσωπικούς κινδύνους και τις απαιτήσεις που συνεπάγεται η ταχεία επέκταση.

Strategy & Leadership: Τι διακρίνει το μοτίβο αποτυχίας "Χρειάζομαι βοήθεια" από την "Παγίδα ταχύτητας" και πώς μπορούν οι επιχειρηματίες να το αποφύγουν;

Tom Eisenmann: Το μοτίβο αποτυχίας "Ζητείται βοήθεια" είναι το αντίστοιχο του μοτίβου αποτυχίας "Κακοί σύντροφοι" σε προχωρημένο στάδιο. Η επιχείρηση έχει μια ισχυρή προσφορά αξίας για νέους πελάτες, αλλά δυσκολεύεται να βρει τον κατάλληλο διευθύνοντα σύμβουλο για να επιβλέψει μια κρίσιμη λειτουργία. Για παράδειγμα, ένας διαδικτυακός έμπορος οικιακών ειδών πρέπει να έχει άψογες λειτουργίες αποθήκευσης και παράδοσης. Η Dot & Bo, μια διαδικτυακή πρωτοπόρος στον κλάδο της επίπλωσης σπιτιού που παρουσιάζεται σε μια από τις μελέτες περίπτωσης του βιβλίου, περιγράφει μια επιχείρηση που χρειάστηκε τρεις προσπάθειες μέχρι να βρει τον κατάλληλο αντιπρόεδρο επιχειρήσεων. Ένας διευθύνων σύμβουλος που δεν έχει εργαστεί ποτέ στο κατάλληλο τμήμα μπορεί να μην έχει ένα μεγάλο δίκτυο πιθανών υποψηφίων ή την εμπειρία για να εντοπίσει μια ισχυρή πρόσληψη που ταιριάζει. Οι επενδυτές με καλές διασυνδέσεις μπορούν να βοηθήσουν τον CEO να καλύψει τέτοια κενά.

Η μελέτη περίπτωσης της Dot & Bo απεικονίζει επίσης μια δεύτερη έλλειψη πόρων που μπορεί να πλήξει μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση. Οι κεφαλαιαγορές μπορεί να κλείσουν απότομα και ακόμη και οι σταθερές επιχειρήσεις μπορεί να δυσκολεύονται να αντλήσουν νέα κεφάλαια για μήνες. Εάν μια επιχείρηση έχει εξαντλήσει τα οικονομικά της αποθέματα και χρειάζεται περαιτέρω επενδύσεις ακριβώς όταν αρχίζει η ύφεση της κεφαλαιαγοράς, όπως συνέβη με το ηλεκτρονικό εμπόριο το 2015, η πρωτοβουλία μπορεί να αποτύχει. Ένας τρόπος είναι να συγκεντρώσετε περισσότερα κεφάλαια από όσα πιστεύετε ότι θα χρειαστείτε και να βάλετε κάποια στην άκρη για "δύσκολες μέρες".

Strategy & Leadership: Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις που αναζητούν εφευρέσεις "moonshot" είναι ιδιαίτερα επιρρεπείς σε ένα μοτίβο αποτυχίας γνωστό ως

"αλυσιδωτά θαύματα". Τι προκαλεί αυτή την ευαισθησία και πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να μειώσουν τους κινδύνους;

Tom Eisenmann: Ορισμένες επιχειρήσεις αναζητούν θαρραλέες και τολμηρές ιδέες που απαιτούν:

- Η συμπεριφορά των πελατών να έχει αλλάξει ριζικά.
- Ανακαλύψεις στην επιστήμη ή τη μηχανική.
- Επιχορηγήσεις από την κυβέρνηση ή την αρχή για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών σε μια ρυθμιστική γκρίζα ζώνη.
- Συνεργασίες με καθιερωμένες επιχειρήσεις που έχουν επωφεληθεί από την καθιερωμένη τάξη.
- Οι μακροχρόνιοι κύκλοι ανάπτυξης προϊόντων απαιτούν μεγάλα ποσά πόρων.

Αν κάποια προϋπόθεση δεν ικανοποιείται, η προσπάθεια είναι καταδικασμένη να αποτύχει - και η ικανοποίηση κάθε απαίτησης απαιτεί μια σειρά από θαύματα. Η Better Place είναι ένα τέλειο παράδειγμα, μια πρωτοπόρος εταιρεία υψηλού προφίλ στον κλάδο των ηλεκτρικών αυτοκινήτων, η οποία τελικά ξέμεινε από θαύματα μετά από μια εξάχρονη διαδρομή με τρενάκι του τρόμου.

Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις συχνά καθοδηγούνται από μονομανείς, χαρισματικούς ηγέτες, όπως ο Shai Agassi, ο δημιουργός της Better Place. Η γραμμή μεταξύ οραματιστή και ηγέτη αίρεσης μπορεί να θολώσει και το "πεδίο διαστρέβλωσης της πραγματικότητας" ενός ιδρυτή, το οποίο είναι απαραίτητο για την ενθάρρυνση των ανθρώπων να βοηθήσουν τον ιδρυτή να ακολουθήσει την ιδέα του, μπορεί να γίνει μειονέκτημα. Ένας επίμονος επιχειρηματίας μπορεί να αποτύχει να δει την ανάγκη για περιστροφή.

Πώς να αποτυγχάνετε καλύτερα αν η αποτυχία είναι αναπόφευκτη.

Strategy & Leadership: Τέλος, αν και το The Fail-Safe Startup στοχεύει να αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας της νεοφυούς επιχείρησης, ο κίνδυνος αποτυχίας δεν μπορεί ποτέ να εξαλειφθεί εντελώς. Πώς μπορούν οι επιχειρηματίες να κλείσουν ένα αποτυχημένο εγχείρημα εγκαίρως, οικονομικά αποδοτικά και με τον λιγότερο επιζήμιο τρόπο;

Tom Eisenmann: Ένας ιδρυτής πρέπει να έχει τον τέλειο συγχρονισμό για να αποτύχει με αξιοπρέπεια. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες περιμένουν πάρα πολύ καιρό για να κλείσουν μια επιχείρηση που αποτυγχάνει. Χρειάζεται αρκετός χρόνος για να εξετάσετε όλες τις κινήσεις που μπορεί να σώσουν την ημέρα. Οι επιλογές περιλαμβάνουν την αλλαγή επιχειρηματικού μοντέλου, την απόκτηση κεφαλαίων από νέους επενδυτές, τη λήψη δανείου "γέφυρας" από υφιστάμενους επενδυτές, την πώληση της εταιρείας και τη μείωση του κόστους. Ένας ιδρυτής θα αισθανθεί

υποχρεωμένος να επιμένει για λογαριασμό των καταναλωτών, του προσωπικού και των επενδυτών.

Οι ιδρυτές μπορούν να προστατέψουν την εικόνα και τις διασυνδέσεις τους, χρονομετρώντας το κλείσιμο της επιχείρησης έτσι ώστε να υπάρχουν αρκετά χρήματα στην τράπεζα για να πληρώσουν όλους όσους οφείλουν χρήματα. Μια άλλη πτυχή ενός "χαριτωμένου" τερματισμού λειτουργίας είναι η παροχή βοήθειας στους υπαλλήλους για την εξεύρεση νέας εργασίας και η μετακίνηση των πελατών σε έναν κατάλληλο ανταγωνιστή. Οι επιχειρηματίες που αποτυγχάνουν με αξιοπρέπεια και μπορούν να εξηγήσουν γιατί η επιχείρησή τους απέτυχε -και τι θα κάνουν καλύτερα την επόμενη φορά- είναι γενικά σε καλή θέση για να ξεκινήσουν μια άλλη επιχείρηση.

Leavy, B. (2021), "Startups – Tom Eisenmann analyzes the most prevalent failure patterns and how to avoid them",

5.2 Συμπέρασμα

Στον απαιτητικό κόσμο των νεοφυών επιχειρήσεων, η αποτυχία είναι μια δυσάρεστη πραγματικότητα που πολλοί ιδρυτές πρέπει να αντιμετωπίσουν. Είναι συχνά δελεαστικό να υπεραπλουστεύουμε τους λόγους πίσω από την έλλειψη επιτυχίας μιας νεοφυούς επιχείρησης, αλλά τέτοιες εξηγήσεις είναι σπάνια ακριβείς ή διορατικές. Παραδόξως, μελέτες έχουν δείξει ότι το 50% των ιδρυτών που ξεκινούν την έναρξη μιας άλλης νεοφυούς επιχείρησης κινδυνεύουν να επαναλάβουν τα προηγούμενα λάθη τους. Ωστόσο, υπάρχει ελπίδα. Υιοθετώντας ένα ισχυρό πλαίσιο για τη συνεπή αξιολόγηση της υγείας της νεοσύστατης επιχείρησής, μπορούμε να εντοπίσουμε προληπτικά τους τομείς που χρειάζονται διόρθωση πριν να είναι πολύ αργά. Επιπλέον, σε περίπτωση αποτυχίας, αυτό το πλαίσιο θα χρησιμεύσει ως κατευθυντήρια πυξίδα για τη διεξαγωγή μιας ενδελεχούς ανάλυσης μετά την αποτυχία, παρέχοντάς πολύτιμες γνώσεις και αυξάνοντας σημαντικά τις πιθανότητες μελλοντικής επιτυχίας.

Όταν ερχόμαστε αντιμέτωποι με τα επακόλουθα μιας αποτυχημένης νεοφυούς επιχείρησης, είναι ζωτικής σημασίας να μην υποκύπτουμε σε απλοϊκές εξηγήσεις. Η κατανόηση της σύνθετης αλληλεπίδρασης των παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία ή την αποτυχία απαιτεί μια ολοκληρωμένη και δομημένη προσέγγιση. Υιοθετώντας ένα αξιόπιστο πλαίσιο για την αξιολόγηση της υγείας της νεοσύστατης επιχείρησής, ενδυναμώνουμε με τα απαραίτητα εργαλεία για να εμβαθύνουμε στις εσωτερικές της λειτουργίες. Οι τακτικές αξιολογήσεις επιτρέπουν να εντοπίζουμε πιθανές παγίδες και περιοχές βελτίωσης, επιτρέποντάς να κάνουμε έγκαιρες προσαρμογές και διορθώσεις στην πορεία. Αντί να βασιζόμαστε σε εικασίες ή να

πέφτουμε στα ίδια μοτίβα, ένα καλά δομημένο πλαίσιο χρησιμεύει ως πυξίδα, καθοδηγώντας μας προς μια πιο επιτυχημένη πορεία.

Μπροστά στην αποτυχία, η αυτοκριτική ανάλυση γίνεται ανεκτίμητη πηγή για να μάθουμε από τα λάθη του παρελθόντος και να χαράξουμε μια πορεία προς τη μελλοντική επιτυχία. Το πλαίσιο που έχουμε εφαρμόσει χρησιμεύει ως η ραχοκοκαλιά αυτής της ανάλυσης, επιτρέποντάς μας να αναλύσουμε συστηματικά κάθε πτυχή του ταξιδιού της νεοσύστατης επιχείρησής μας. Μας ενθαρρύνει να εξετάσουμε βασικούς τομείς όπως η ανάλυση της αγοράς, η προσαρμογή προϊόντος-αγοράς, η δυναμική της ομάδας, η λειτουργική αποτελεσματικότητα και η ανατροφοδότηση από τους πελάτες. Πραγματοποιώντας μια αντικειμενική και ολοκληρωμένη επισκόπηση, αποκτάμε βαθύτερη γνώση των λόγων που οδήγησαν στην αποτυχία της νεοσύστατης επιχείρησής. Αυτή η γνώση όχι μόνο ενισχύει την κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετωπίσαμε, αλλά παρουσιάζει επίσης ευκαιρίες για ανάπτυξη και βελτίωση στην επόμενη επιχειρηματική προσπάθεια.

Οι ιδρυτές, που οδηγούνται από πάθος και αποφασιστικότητα, συχνά αναλώνονται στους στόχους τους, αναπτύσσοντας άθελά τους τυφλά σημεία. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μπορεί να απορρίψουν πολύτιμες συμβουλές και ανατροφοδότηση, οδηγώντας σε τεταμένες σχέσεις και, τελικά, σε διάλυση της ομάδας. Η αναγνώριση της ανάγκης να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ οράματος και συνεργασίας είναι ζωτικής σημασίας για τη βιώσιμη επιτυχία. Σε αυτό το σημείο μπαίνει στο παιχνίδι η τεχνογνωσία ενός διοικητικού συμβούλου. Επιστρατεύοντας τη βοήθεια ενός επαγγελματία συμβούλου, αποκτούμε έναν έμπιστο συνεργάτη που μπορεί να βοηθήσει να αποκτήσουμε αυτογνωσία και βαθύτερη κατανόηση των πρακτικών που εφαρμόζουμε στον εργασιακό χώρο. Ένας διοικητικός σύμβουλος παρέχει καθοδήγηση επιτρέποντάς την προώθηση παραγωγικής σχέσεις εντός της ομάδας. Μέσω αυτής της συνεργασίας, μπορούμε να αξιοποιήσουμε το πάθος του ιδρυτή, παραμένοντας ταυτόχρονα δεκτικοί στην ανατροφοδότηση και καλλιεργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας και υποστήριξης.

Εν κατακλείδι, στο απρόβλεπτο τοπίο των νεοσύστατων επιχειρήσεων, η αποτυχία είναι μια ευκαιρία για ανάπτυξη και μελλοντική επιτυχία. Η αποφυγή της υπεραπλούστευσης και η υιοθέτηση ενός σταθερού πλαισίου για την αξιολόγηση της υγείας της νεοσύστατης επιχείρησής είναι κρίσιμα βήματα για την αποφυγή της επανάληψης των λαθών του παρελθόντος. Πραγματοποιώντας μια ενδελεχή ανάλυση μετά την αυτοκριτική με γνώμονα αυτό το πλαίσιο, εξοπλίζουμε με ανεκτίμητες γνώσεις και μαθήματα που ανοίγουν το δρόμο για μελλοντικούς θριάμβους. Επιπλέον, η αναγνώριση της σημασίας της συνεργασίας και η αναζήτηση καθοδήγησης από έναν διοικητικό σύμβουλο μπορεί να βοηθήσει να βρούμε μια ισορροπία μεταξύ του επιχειρηματικού οράματος και της καλλιέργειας ισχυρών σχέσεων εντός της ομάδας. Εφαρμόζοντας αυτές τις στρατηγικές, μπορούμε να περιηγηθούμε στις προκλήσεις του κόσμου των νεοφυών επιχειρήσεων με

ανθεκτικότητα και αποφασιστικότητα, αυξάνοντας τις πιθανότητές να οικοδομήσουμε μια ακμάζουσα και παραγωγική επιχείρηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alex alexakis (2021) – startup pirate – hunting greek unicorns #29,
<https://startuppirate.substack.com/p/hunting-greek-unicorns-29>

Γιώργος Κόκουβας (2013)-- in2life magazine,
<https://www.in2life.gr/everyday/career/article/274693/ti-einai-epiteloys-ta-startups.html>

"The Importance of Growth for Entrepreneurial Ventures" by Hans Crijns and Kim Willems, published in the Journal of Small Business and Entrepreneurship in 2020

"Trade Liberalization and the Performance of Startups" by Alberto Behar and Merve Sancak(2012)

Roberts, B. (2017). The advantages of launching a startup in a first-world country over a second-world country. Forbes. Retrieved from
<https://www.forbes.com/sites/brianroberts/2017/09/19/the-advantages-of-launching-a-startup-in-a-first-world-country-over-a-second-world-country/?sh=60160d246e62>

Datta, H., & Roy, R. (2020). Entrepreneurial success and failure: A systematic literature review. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 26(5), 925-959

Bialik(2020)

<https://fivethirtyeight.com/features/quibis-fizzle-shows-what-hollywood-misunderstands-about-digital-media/>

Batra, A. (2020). Quibi: A Case Study in a Failed Media Startup. NYU Stern Center for Sustainable Business Retrieved from

https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/con_045233.pdf

Chen, Y., Chen, Y., & Chen, Y. (2021). A Systematic Literature Review of Value Proposition Research. International Journal of Information Management, 56, 102227

Saeed, S., Saeed, Y., Ahmed, A., & Chen, Z. (2021). Role of Market Timing in Startups' Success: Evidence from the US Biotech Industry. Journal of Business Research, 130, 865-875.

Chan, M., & Woo, H. (2021). Streaming Video Services: User Adoption Model and Effects of Perceived Variety and Recommendation Quality. Telematics and Informatics, 59, 101554.

Cobb, J. (2020). Quibi Failed Because It Was Designed for a Very Specific Moment

<https://decider.com/2020/10/26/quibi-failed-because-it-was-designed-for-a-very-specific-moment-in-time/>

Lunden, I. (2020). Quibi says it will shut down in early December. TechCrunch.

<https://techcrunch.com/2020/10/21/quibi-says-it-will-shut-down-in-early-december/>

Gompers, P. A., & Wang, G. (2017). Venture capital investment in the United States and Europe geographies. Harvard Business Review. Retrieved from

<https://hbr.org/2017/05/venture-capital-investment-in-the-u-s-and-europe-by-geography>

"The Effects of Trade Policy on Small and Medium-Sized Enterprises" by Norbert Wilson and Elizabeth R. Barham, unknown year

Schäfer, D., Stephan, A. and Mosquera, J.S., 2017. Family ownership: does it matter for funding and success of corporate innovations?. *Small Business Economics*, 48(4), pp.931-951.

"The Importance of Seed Funding for Startups: Evidence from a Randomized Trial" by Aaron Chatterji, Shaunaka B. Mukhopadhyay, and Michael W. Toffel, published in *Science* (2016).

Czarnitzki, D. and Hottenrott, H., 2011. R&D investment and financing constraints of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 36(1), pp.65-83.

Joe procopio (2020)-- Entrepreneur's Handbook,
<https://entrepreneurshandbook.co/why-your-startup-needs-to-be-high-growth-79ff6692f96d>

"The Importance of Funding for Startups: Evidence from a Survey of Entrepreneurs" by James B. Ang, Boon-Chye Lee, and David K.T. Quek, published in *The Journal of Private Equity* (2016).

"The Role of Funding in the Success of High-Technology Startups" by Robert D. Hisrich and Michael P. Peters, published in the *Journal of Business Venturing* (2002).

isabella jesseman(2020) – support of startup innovation towards development of new industries

Eggers, F., 2020. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, pp.199-208.

Przem (2016)-- growly,
<https://www.growly.io/what-is-a-startup-the-historical-background/>

Paola Criscuolo, Nicos Nicolaou , Ammon Salter(2012)–The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms

<https://www.sciencedirect.com/journal/research-policy>

James Okrah Alexander Nepp Ebenezer Agbozo (2018)-- Ural Federal University, GSEM, Yekaterinburg, Russia – The Business and Management Review, Volume 9 Number 3,

https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/2019-07-14-09-58-17-AM.pdf

Ghosh, S., & Mandal, S. (2017). Evaluating Operational Challenges of Online Grocery Delivery System. International Journal of Engineering Science and Computing, 7(8), 12931-12937.

Roy, A., Roy, S., & Saha, A. (2019). Factors Affecting Customers' Decision Making Process in Online Grocery Shopping: A Study. International Journal of Engineering Research & Technology, 8(11), 545-549.

Eulalia Skawinska and Romuald I. Zalewski (2020) –Success Factors of Startups in the EU—A Comparative Study Department of Economy and Management, University of Zielona Góra; 65-417 Zielona Góra, Poland,

<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8200>

kyril kotashev (2022) –Startup Failure Rate: How Many Startups Fail and Why in 2023?,

<https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>

Andy areitio(2018)- What is a startup and how is it different from other companies (new and old)?, <https://medium.com/theventurecity/what-is-a-startup-and-how-is-it-different-from-other-companies-new-and-old-428875c27c29>

Dorothea Schäfer, Andreas Stephan and Jenniffer Solórzano Mosquera (2017) Small Business Economics,

<https://www.jstor.org/stable/26154728>

Adamopoulos Emmanouil, Malik Wasim (2021)- Crisis Management and Early-Stage Greek Startups: The case of COVID-19 pandemic crisis

<https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1569326&dswid=-318>

Colombelli, Alessandra; Krafft, Jackie; Vivarelli, Marco (2016) : To Be Born Is Not Enough: The Key Role of Innovative Startups, IZA Discussion Papers, No. 9733, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn,

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/141492/1/dp9733.pdf>

Ratten, V., Munir, R., & Ferreira, J. J. (2017). Entrepreneurial differentiation strategies in developing markets: A study of online grocery retailing in India. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(4), 1-18. doi:10.1186/s13731-017-0060-3

Zhu, H., & Yang, S. (2019). Factors Influencing the Funding of Internet Startups: Evidence from China. *Sustainability*, 11(16), 4429. doi:10.3390/su11164429

Drover, W., Wood, M. S., & Zacharakis, A. (2017). Complexity and the Process of Entrepreneurial Exit: The Case of Failed Logistical Start-Ups. *Journal of Small Business Management*, 55(S1), 61-81. doi:10.1111/jsbm.12291

Bednár, R. and Tarišková, N., 2017. Indicators of startup failure. *Industry 4.0*, 2(5), pp.238-240.

<https://stumejournals.com/journals/i4/2017/5/238.full.pdf>

Zhang, X., & Chen, Y. (2019). Consumer acceptance of online food ordering: The impact of technology innovation and trust. *British Food Journal*, 121(4), 919-932.

Lin, L., & Li, X. (2020). The effects of mobile app quality on user satisfaction and loyalty: A moderated mediation model. *Internet Research*, 30(1), 282-300.

Zhang, H., Li, X., Xu, Y., & Huang, J. (2021). Food delivery under time constraints: How big data analytics enables effective route planning. *Journal of Business Research*, 130, 562-574.

Okrah, J., Nepp, A. and Agbozo, E., 2018. Exploring the factors of startup success and growth. *The business & management review*, 9(3), pp.229-237.

http://www.journal-aquaticscience.com/article_133978.html

Leavy, B. (2021), "Startups – Tom Eisenmann analyzes the most prevalent failure patterns and how to avoid them", *Strategy & Leadership*, Vol. 49 No. 5, pp. 31-37.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-09-2021-0091/full/html>

Feinleib, D. (2012) *Why startups fail: And how yours can succeed*. New York: Apress.

Deena, D. P., Gupta, D. M. (2021). 'A Study on Factors that contribute to the failure of startups', *Int. J. of Aquatic Science*, 12(2), pp. 2634-2640.

http://www.journal-aquaticscience.com/article_133978.html

Peters, T. (1990). "Get innovative or get dead," *California Management Review*, Fall: 9-26.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*, New York: Crown Business

Cullen, M., (n. d.). *Why Your SaaS Startup Will Probably Fail*. Retrieved 23/11/2017 from <http://saascribe.com/why-your-saas-startup-will-probably-fail>.

Dwivedi, A., Malik, S. S., & Kumar, S. (2019). A comprehensive study on issues, challenges and strategies of Indian startups. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1232-1252. doi:10.1108/IJOA-11-2018-1541

Dutta, D., Roy, M., & Ghosh, S. (2020). Financial Inclusion and Sustainable Development: An Empirical Study of Start-ups in India. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 783-794.

Fern Fort University. (n. d.). *Ttg Fintech Limited Porter Five Forces Analysis*, Porter 5 forces analysis. Retrieved 23/11/2017 from <http://fernfortuniversity.com/termpapers/porter5/asx/2096-ttg-fintech-limited.php>

Christensen, C.M., Hall, T., Dillon, K. and Duncan, D.S. (2016). *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*, New York: HarperCollins.

Eisenmann, T. (2021). *The Fail-Safe Startup: Your Roadmap for Entrepreneurial Success*, Penguin Business.

Battistella, C., De Toni, A. F., & Pessot, E. (2017). Open accelerators for start-ups success: a case study. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 80–111. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2015-0113>

CB Insights. (2015). *The Top 20 Reasons Startups Fail*. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>

Bhattacharya, S., Gupta, A., Dugar, A., & Sharma, A. (2018). Exploring factors influencing customer satisfaction in online grocery shopping: A review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 177-185. doi:10.1016/j.jretconser.2018.03.012

Bhardwaj, N., & Sivanand, M. S. (2018). A Conceptual Study on the Challenges Faced by Online Grocery Stores in India. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(3), 47-51.

Chacko, R., & Joseph, M. (2018). Critical Success Factors of Startups in Highly Competitive Markets: A Case Study. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(1), 1-10.

Bruton, G. D., & Rubanik, Y. (2002). Resources of the firm, Russian high-technology startups, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 17(6), 553–576 <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/19960.pdf>

Cohen, W. M., Nelson, R. R., Walsh, J. P., Arora, A., Arundel, A., Baldwin, J., ... Levinthal, D. (2000). Protecting their intellectual assets: Appropriability conditions and why US manufacturing firms patent (or not). National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/w7552>

Ferreira, M. P., Li, D., & Suk, J. Y. (2009). Foreign Entry Strategies: Strategic Adaptation to Various Facets of the Institutional Environments on JSTOR. *Development and Society*, Vol. 38(No.1), 27–55. http://www.jstor.org/stable/pdf/deveandsoci.38.1.27.pdf?seq=1#page_scan_tab_content

Stangler, D. (2016). Where entrepreneurs come from: A look at the geography of US entrepreneurship. Kauffman Foundation.

Gimmon, E., & Levie, J. (2010). Founder's human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 610-626.

Goswami, S., & Urch, D. R. (2018). Talent crunch in high-tech start-ups: A summary, synthesis and research agenda. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 476-481.

Scofield, J. H., & Brazeal, D. V. (2021). The legal challenges of entrepreneurship: An empirical analysis of new venture experiences. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(1), 1-29.

Van Gelderen, M., Frese, M., & Thurik, R. (2000). Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups. *Small Business Economics*, 15(3), 165–181. <https://doi.org/10.1023/a:1008113613597>

Grimaldi, M., Quinto, I., & Rippa, P. (2013). Enabling Open Innovation in Small and Medium Enterprises: A Dynamic Capabilities Approach. *Knowledge and Process Management*, 20(4), 199–210. <https://doi.org/10.1002/kpm.1423>

Vesper, K. H. (1990). *New Venture Strategies*. SSRN, University. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496217

Scopelliti, I., Cillo, P., Busacca, B., & Mazursky, D. (2014). How do financial constraints affect creativity? *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 880–893. <https://doi.org/10.1111/jpim.12129>

Lundvall, B.-A. (2009). Innovation as an interactive process: user-producer interaction to the national system of innovation: research paper. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 1(2_3), 10–34. https://journals.co.za/content/aa_ajstid/1/2_3/EJC10518

Stuart, R., & Abetti, P. a. (1987). Start-up ventures: Towards the prediction of initial success. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 215–230.

Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2005). Does the knowledge spillover theory of entrepreneurship hold for regions?. *Research Policy*, 34(8), 1191-1202.

Nivi, B., & Ravikant, N. (2011). How to evaluate startup ideas. *Venture Hacks*. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90010-3)

Pride, J., 2018. *Unicorn tears: Why startups fail and how to avoid it*. John Wiley & Sons.

Markides, C., & Sosa, L. (2013). Pioneering and first mover advantages: The importance of business models. *Long Range Planning*, 46(4–5), 325–334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.06.002>

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>

Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297–312. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90007-G](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90007-G)

Cusumano, M. a. (2013). Evaluating a startup venture. *Communications of the ACM*, 56(10), 26. <https://doi.org/10.1145/2505337>

A. Krishna, A. Agrawal and A. Choudhary, "Predicting the Outcome of Startups: Less Failure, More Success," 2016 IEEE 16th International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW), Barcelona, Spain, 2016, pp. 798-805, <https://doi: 10.1109/ICDMW.2016.0118>.

Carreira, B. (2016). Does success come with practice?: an overview of entrepreneurs' background and new venture performance. *Reitoria*, 2(5). Retrieved from <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/20684>

Gompers, P., & Lerner, J. (2001). The venture capital revolution. *Journal of Economic perspectives*, 15(2), 145-168.

Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2013). Who creates jobs? Small vs. large vs. young. *Review of Economics and Statistics*, 95(2), 347-361.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Oxford University Press.

Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2016). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 94(12), 44-53.

Hall, J. V., & Krueger, A. B. (2018). An analysis of the labor market for Uber's driver-partners in the United States. *ILR Review*, 71(3), 705-732.

Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059.

Teixeira, T., & Sturm, R. (2021). Explaining the value of sharing economy services: A hedonic pricing approach. *Journal of Business Research*, 122, 601-614.

Abelson, H., Taylor, S. M., Sussman, S., & Sussman, S. (2014). Comparative analysis of taxi, Lyft, and Uber. Working paper. Retrieved from

https://www.parliament.scot/S4_EconomyEnergyandTourismCommittee/General%20Documents/Agenda_5_1_14.pdf

Rayle, L., Dai, D., Chan, N., Cervero, R., & Shaheen, S. (2016). Just a better taxi? A survey-based comparison of taxis, transit, and ridesourcing services in San Francisco. *Transport Policy*, 45, 168-178.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. WW Norton & Company.

Eisenmann, T. R., Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2019). Platform ecosystems: How developers invert the firm. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 1-17.

MacInnis, D. J., Widdows, R., & Honea, H. (2015). Serving versus helping: When should firms support customer coproduction? *Journal of Marketing*, 79(1), 1-19.

Bruno, A. V., Mcquarrie, E. F., & Torgrimson, C. G. (1992). The Evolution of New Technology Ventures over 20 Years: Pattern of Failure, Merger, and Survival. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 291–302. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90003-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90003-A)

Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2005). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 26(4), 319–335. <https://doi.org/10.1007/s11187-004-6837-5>

Liu, D., Li, Y., Zhang, R., Cui, Z., & Ren, Z. (2019). Building effective reputation systems for online platforms: A review. *Electronic Commerce Research and Applications*, 34, 100814.

Kabadayi, S., & Price, L. L. (2017). Consumer-brand engagement on social media: Drivers and outcomes. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(2), 113-130.