

## Μελέτη Περίπτωσης για Ίδρυση Επιχείρησης – Taxibeat Limited

«Πρόταση Χρηματοδότησης Στρατηγικών Προτεραιοτήτων Έρευνας του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας»  
της Πρόσκλησης SUB2:«Πανεπιστήμια Αριστείας» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5180665

Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας  
«Ελλάδα 2.0» το οποίο χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση – NextGeneration EU

Κωδικός Δράσης: 16289

Τίτλος: Αναβάθμιση Ερευνητικών και Εκπαιδευτικών Υποδομών - Ανάπτυξη Κέντρου Καινοτομίας / Επιχειρηματικότητας του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>4</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ &amp; ΕΥΚΑΙΡΙΑ</b>	<b>5</b>
<b>1.1 ΠΗΓΕΣ ΆΝΤΛΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ</b>	<b>5</b>
<b>1.2 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ</b>	<b>5</b>
1.2.1 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑ	5
1.2.2 ΟΙ 7 ΤΟΜΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ	6
<b>1.3 ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ (BUSINESS PLAN)</b>	<b>11</b>
<b>2.1 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ</b>	<b>11</b>
2.1.1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ	12
2.1.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	13
2.1.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ / ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	15
2.1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΜΑΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	15
2.1.5 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	16
2.1.6 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ	16
2.1.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΟΜΙΔΗΣ ΚΕΡΔΩΝ	16
2.1.8 ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΟΡΟΣΗΜΩΝ	17
2.1.9 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ / ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	17
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</b>	<b>18</b>
<b>3.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</b>	<b>18</b>
3.1.1 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ / ΑΝΑΛΥΣΗ PESTEL	18
3.1.2 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ / ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER	22
<b>3.2 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>24</b>
3.2.1 ΌΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	24
3.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	25
3.2.3 ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	27
<b>3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SPACE MATRIX (ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΘΟΡΙΣΟΥΜΕ ΤΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ)</b>	<b>29</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΡΧΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (BUSINESS MODEL)</b>	<b>32</b>
<b>4.1 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΤΑΧΙΒΕΑΤ</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Η ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (CUSTOMER VALUE PROPOSITION – CVP) ΤΗΣ ΤΑΧΙΒΕΑΤ</b>	<b>33</b>
<b>4.3 Ο ΚΑΜΒΑΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ</b>	<b>33</b>
4.3.1 ΤΑ ΕΝΝΕΑ ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	34
4.3.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ – ΤΑΧΙΒΕΑΤ	35

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΔΟΚΙΜΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ</b>	<b>37</b>
<b>5.1 ΛΙΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΚΚΙΝΗΣΗ (LEAN START-UP)</b>	<b>37</b>
<b>5.2 ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ</b>	<b>37</b>
5.2.1 ΤΡΕΙΣ ΤΥΠΟΙ ΠΕΙΡΑΜΑΤΩΝ	38
<b>5.3 ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΒΙΩΣΙΜΟ ΠΡΟΪΟΝ (MINIMUM VIABLE PRODUCT)</b>	<b>39</b>
<b>5.4 ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ (PIVOT)</b>	<b>39</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ</b>	<b>41</b>
<b>6.1 ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΤΑΧΙΒΕΑΤ</b>	<b>41</b>
<b>6.2 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΤΑΧΙΒΕΑΤ</b>	<b>42</b>
<b>6.3 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΤΗΣ ΤΑΧΙΒΕΑΤ</b>	<b>46</b>
<b>6.4 ΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΤΑΧΙΒΕΑΤ</b>	<b>47</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ &amp; ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>	<b>49</b>
<b>7.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ</b>	<b>49</b>
7.1.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΣΤΟΧΕΥΣΗ, ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	49
<b>7.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</b>	<b>51</b>
7.2.1 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	51
7.2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ SAVE	53
<b>7.3 SECTORAL / NATIONAL BRANDING</b>	<b>54</b>
7.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΚΑΙ BRANDING ΚΛΑΔΩΝ	54
7.3.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ SECTORAL & NATIONAL BRANDING	55
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ</b>	<b>57</b>
<b>8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>57</b>
<b>8.2 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ</b>	<b>57</b>
<b>8.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ</b>	<b>59</b>
8.3.1 JUST IN TIME	59
8.3.2 MATERIAL REQUIREMENTS PLANNING (MRP) & ECONOMIC ORDER QUANTITY (EOQ) ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	59
<b>8.4 ΟΛΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TQM) &amp; SPC</b>	<b>61</b>
8.4.1 ΟΛΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TQM) ΣΤΗΝ ΤΑΧΙΒΕΑΤ	61
8.1.1 SPC (STATISTICAL PROCESS CONTROL)	61
<b>8.5 ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>62</b>
<b>8.6 ΤΟΠΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>62</b>
<b>8.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	<b>62</b>
8.7.1 ΣΚΟΠΟΣ & ΑΡΧΕΣ	62
8.7.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	62
8.7.3 ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	63
8.7.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ & ΕΡΓΑΛΕΙΑ	63
8.7.5 ΚΡΙΣ & ΣΤΟΧΟΙ	63
8.7.6 ΚΥΚΛΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	63
8.7.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ & ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ	63

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ</b>	<b>65</b>
<b>9.1 ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ TAXIBEAT</b>	<b>65</b>
9.1.1 ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ	65
9.1.2 ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΑ ΝΟΜΙΚΑ ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ – ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ TAXIBEAT	65
<b>9.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΣΤΗΝ TAXIBEAT</b>	<b>66</b>
9.2.1 ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ	66
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ TAXIBEAT</b>	<b>69</b>
<b>10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>69</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>72</b>

### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Το μίγμα μάρκετινγκ για την Taxibeat	15
Εικόνα 2: Οργανόγραμμα της Taxibeat	16
Εικόνα 3: Χρονοδιάγραμμα οροσήμων της Taxibeat	17
Εικόνα 4: Διάγραμμα SPACE Matrix για την Taxibeat (σημερινή FREENOW)	31
Εικόνα 5: Καμβάς Επιχειρηματικού Υποδείγματος	33
Εικόνα 6: Ο καμβάς επιχειρηματικού υποδείγματος της Taxibeat	36
Εικόνα 7: Το μίγμα μάρκετινγκ (7P) για την Taxibeat	51
Εικόνα 8: Digital Marketing Mix (DMM) για την Taxibeat	52
Εικόνα 9: Το Μοντέλο ROEM για την Taxibeat	53
Εικόνα 10: Το μοντέλο SAVE για την Taxibeat	54

### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ανάλυση SWOT Taxibeat	27
Πίνακας 2: VRIO Ανάλυση της Taxibeat	28
Πίνακας 3: Τα 4 Στοιχεία του Επιχειρηματικού Υποδείγματος της Taxibeat	32
Πίνακας 4: Τύποι Ρινοτ για την Taxibeat	40
Πίνακας 5: Λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσεως για το έτος έως τις 31 Δεκεμβρίου 2020	41
Πίνακας 6: Λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσεως για το έτος έως τις 31 Δεκεμβρίου 2021	42
Πίνακας 7: Ισολογισμός στις 31 Δεκεμβρίου 2020	43
Πίνακας 8: Ισολογισμός στις 31 Δεκεμβρίου 2021	44
Πίνακας 9: Ισολογισμός στις 31 Δεκεμβρίου 2022	45
Πίνακας 10: Ισολογισμός στις 31 Δεκεμβρίου 2023	46
Πίνακας 11: Κατάσταση Ταμειακών Ροών για το έτος έως τις 31 Δεκεμβρίου 2020	46
Πίνακας 12: Gantt Chart	57
Πίνακας 13: Η μέθοδος CPM για τον σχεδιασμό in-app πληρωμών στην Taxibeat	58
Πίνακας 14: Διαχείριση Διανοητικής Ιδιοκτησίας στην Taxibeat	68
Πίνακας 15: Χρηματοδοτικά εργαλεία της Taxibeat στα στάδια ανάπτυξής της	70

## Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης εστιάζει στην **Taxibeat**, μία από τις πιο εμβληματικές ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις (startups), η οποία ιδρύθηκε το 2011 από τον Νίκο Δρανδάκη και εξελίχθηκε σε διεθνές παράδειγμα καινοτομίας στον κλάδο της αστικής κινητικότητας. Μέσα από μια απλή εφαρμογή για smartphone, η Taxibeat κατάφερε να μετασχηματίσει τον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες καλούσαν ταξί, προσφέροντας διαφάνεια, ασφάλεια και καλύτερη εμπειρία χρήσης.

Η επιτυχία της εταιρείας βασίστηκε στην υιοθέτηση αρχών της **οικονομίας διαμοιρασμού (sharing economy)** και στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, γεγονός που της επέτρεψε να επεκταθεί αρχικά στην Ελλάδα και στη συνέχεια σε χώρες της Λατινικής Αμερικής. Παράλληλα, η Taxibeat αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής ανάπτυξης, καθώς προσέλκυσε κεφάλαια από επιχειρηματικούς αγγέλους και venture capital, ενώ στη συνέχεια εξαγοράστηκε από τη γερμανική Daimler (mytaxi) και εντάχθηκε στον διεθνή όμιλο **FREENOW (BMW & Daimler)**.

Η επιλογή της Taxibeat ως μελέτη περίπτωσης δεν είναι τυχαία. Πρόκειται για ένα **success story του ελληνικού οικοσυστήματος καινοτομίας**, που δείχνει πώς μια επιχειρηματική ιδέα μπορεί να εξελιχθεί σε διεθνή επιτυχία, ακόμη και σε περιβάλλον οικονομικής κρίσης.

Στο πλαίσιο του **Οδηγού Επιχειρηματικότητας**, η μελέτη αυτή δίνει στον φοιτητή τη δυνατότητα να δει στην πράξη όλα τα στάδια που αναλύθηκαν θεωρητικά: από τη σύλληψη και τη σύσταση μιας επιχείρησης, μέχρι την αναζήτηση χρηματοδότησης, τη στρατηγική ανάπτυξης, την οικονομική διαχείριση και τελικά την ωρίμανση ή την εξαγορά της. Με αυτόν τον τρόπο, ο φοιτητής αποκτά μια **σαφή εικόνα της διαδικασίας σύστασης και εξέλιξης μιας εταιρείας**, ενισχύοντας την κατανόησή του για το πώς εφαρμόζονται οι αρχές της επιχειρηματικότητας στην πραγματική ζωή.

# Κεφάλαιο 1 – Επιχειρηματική Ιδέα & Ευκαιρία

## 1.1 Πηγές Άντλησης Επιχειρηματικών Ιδεών

Η επιχειρηματική ιδέα της Taxibeat προήλθε μέσα από μια καθημερινή εμπειρία που βίωσε ο ιδρυτής της, Νίκος Δρανδάκης, το 2010 στην Κηφισιά. Σε μια απομακρυσμένη τοποθεσία, εκείνος και η παρέα του βρέθηκαν χωρίς τρόπο επιστροφής, καθώς ο οδηγός που τους είχε μεταφέρει εξαφανίστηκε και δεν υπήρχαν διαθέσιμα ταξί στην περιοχή. Η μόνη επιλογή τους ήταν να περπατήσουν αρκετή απόσταση. Εκείνη τη στιγμή, καθώς τα πρώτα iPhone είχαν μόλις κυκλοφορήσει στην Ελλάδα, γεννήθηκε η σκέψη ότι μια εφαρμογή θα μπορούσε να δείχνει σε πραγματικό χρόνο τα κοντινά ταξί στον χάρτη και να επιτρέπει στον επιβάτη την άμεση επικοινωνία με τον οδηγό.

Το παράδειγμα αυτό αποτελεί χαρακτηριστική εφαρμογή της κατηγορίας «**Καθημερινή Ζωή**» από τον πίνακα *Πηγές Άντλησης Επιχειρηματικών Ιδεών* του οδηγού. Συγκεκριμένα, μπορεί να ενταχθεί τόσο στην υποκατηγορία «**τυχαίο γεγονός**» (το απρόοπτο περιστατικό στην Κηφισιά), όσο και στην υποκατηγορία «**κάλυψη προσωπικής ανάγκης**» (η δυσκολία εύρεσης ταξί που αφορούσε τον ίδιο τον ιδρυτή). Αυτό καταδεικνύει πώς μια φαινομενικά απλή εμπειρία της καθημερινότητας μπορεί να αποτελέσει αφετηρία για μια καινοτόμο επιχειρηματική ιδέα με ευρύτερη κοινωνική και εμπορική απήχηση.

Στη συνέχεια, η αρχική ιδέα εξελίχθηκε. Δεν περιορίστηκε μόνο στην απεικόνιση ταξί σε χάρτη, αλλά περιέλαβε τη δυνατότητα επιλογής οδηγού, αξιολόγησης υπηρεσιών, διαφάνειας στο κόστος και ασφαλούς επικοινωνίας μεταξύ επιβάτη και οδηγού. Η τεχνική εφικτότητα επιβεβαιώθηκε όταν ο ιδρυτής διαπίστωσε ότι στην Αμερική ξεκινούσε η Uber, αποδεικνύοντας ότι το μοντέλο μπορούσε να λειτουργήσει σε πραγματικές συνθήκες.

Η πρόταση αξίας της Taxibeat συνοψίζεται σε δύο βασικούς άξονες:

1. **Για τον επιβάτη:** εξασφάλιση αξιοπιστίας, ασφάλειας, δυνατότητα επιλογής οδηγού, διαφάνεια κόστους και συνολικά αναβαθμισμένη εμπειρία μετακίνησης.
2. **Για τον οδηγό:** πρόσβαση σε περισσότερους πελάτες, βελτίωση επαγγελματικής φήμης μέσω αξιολογήσεων, καλύτερη οργάνωση χρόνου και δρομολογίων.

Η Taxibeat, λοιπόν, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης που ξεκίνησε από μια **προσωπική καθημερινή εμπειρία** και εξελίχθηκε σε ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο διεθνούς εμβέλειας.

## 1.2 Αναγνώριση Επιχειρηματικής Ευκαιρίας

### 1.2.1 Η Επιχειρηματική Ευκαιρία

Η αναγνώριση της επιχειρηματικής ευκαιρίας αποτελεί το κρίσιμο στάδιο που γεφυρώνει την αρχική ιδέα με τη δυνατότητα μετατροπής της σε βιώσιμη επιχείρηση. Στην περίπτωση της

Taxibeat, η ευκαιρία προέκυψε από τον συνδυασμό τεχνολογικών εξελίξεων (έξυπνα κινητά, GPS, mobile εφαρμογές), κοινωνικών αλλαγών (ανάγκη για διαφάνεια, ασφάλεια και αξιοπιστία στις μετακινήσεις) και της χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών στην αγορά ταξί.

### 1.2.2 Οι 7 τομείς αξιολόγησης της Επιχειρηματικής Ευκαιρίας

Η αξιολόγηση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας δεν μπορεί να περιοριστεί στη διαίσθηση ή σε μια πρώτη θετική εντύπωση. Για να κριθεί αν μια ιδέα είναι πραγματικά ελκυστική, εφαρμόσιμη και βιώσιμη, απαιτείται συστηματική ανάλυση. Ο καθηγητής **John Mullins (2017)** προτείνει το **μοντέλο των 7 Τομέων (7 Domains Model)**, το οποίο αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο εξέτασης κάθε επιχειρηματικής ευκαιρίας. Οι επτά αυτοί τομείς διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: (Α) τις συνθήκες της αγοράς, (Β) τα χαρακτηριστικά του κλάδου και (Γ) τις δυνατότητες, φιλοδοξίες και ικανότητες της επιχειρηματικής ομάδας. Μέσα από το πρίσμα αυτό, ο επιχειρηματίας μπορεί να αναγνωρίσει πιθανές αδυναμίες, να μειώσει τον βαθμό αβεβαιότητας και να διαμορφώσει ρεαλιστικές στρατηγικές πριν προχωρήσει στην υλοποίηση.

Αυτοί οι επτά τομείς καλύπτουν:

- A. τις συνθήκες της **αγοράς** (μέγεθος, τάσεις, ανάγκες πελατών),
- B. τα χαρακτηριστικά του **κλάδου** (ανταγωνιστικότητα, φάση ανάπτυξης),
- Γ. και τις δυνατότητες και προσδοκίες της ίδιας της επιχειρηματικής **ομάδας**.

Η εξέταση αυτών των τομέων επιτρέπει στον επιχειρηματία να εντοπίσει πιθανές αδυναμίες, να μειώσει την αβεβαιότητα και να προσαρμόσει έγκαιρα την ιδέα του πριν επενδύσει πολύτιμο χρόνο, προσπάθεια ή χρήματα. Ακολουθεί η ανάλυση των τομέων για την Taxibeat:

#### A. Τομείς Αγοράς (Market Domains)

##### 1. Μακρο - Επίπεδο (Macro-level Market)

Η αγορά των αστικών μετακινήσεων στην Ελλάδα χαρακτηριζόταν από υψηλή ζήτηση. Μόνο στην Αθήνα δραστηριοποιούνταν πάνω από 14.000 ταξί, γεγονός που δείχνει το μέγεθος και την ελκυστικότητα της αγοράς. Παρά την οικονομική κρίση, η ανάγκη για καθημερινές μετακινήσεις παρέμενε αμείωτη. Οι θετικές τάσεις περιλάμβαναν:

- την ταχεία διείσδυση των smartphones στην Ελλάδα (ιδιαίτερα μετά το 2010),
- την εξοικείωση των πολιτών με mobile εφαρμογές,
- τη δυνατότητα αξιοποίησης γεωεντοπισμού μέσω GPS.

Αντίθετα, αρνητικές τάσεις περιλάμβαναν τη μείωση διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών και τη γενικότερη δυσπιστία απέναντι στους οδηγούς ταξί λόγω έλλειψης διαφάνειας και αξιοπιστίας. Παρόλα αυτά, η τεχνολογική και κοινωνική συγκυρία άνοιγε νέες ευκαιρίες.

## 2. Μικρο - Επίπεδο (Micro-level Market)

Ο ιδανικός πελάτης της Taxibeat ήταν άτομα 20–45 ετών, επαγγελματίες που κινούνταν συχνά στην πόλη, φοιτητές αλλά και τουρίστες που επισκέπτονταν την Αθήνα. Οι ανάγκες τους ήταν:

- γρήγορη και εύκολη εύρεση ταξί,
- διαφάνεια στο κόστος και ασφάλεια,
- επιλογή και αξιολόγηση οδηγού.

Το πρόβλημα που έλυσε η Taxibeat ήταν ο χρόνος αναμονής στον δρόμο και η αβεβαιότητα για την ποιότητα της υπηρεσίας. Οι πελάτες ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν, καθώς η χρήση της εφαρμογής δεν επιβάρυνε το κόμιστρο αλλά πρόσφερε ουσιαστικά αυξημένη αξία.

## B. Τομείς Κλάδου (Industry Domains)

### 3. Μακρο - Επίπεδο (Macro-level Industry)

Ο κλάδος ταξί στην Ελλάδα ήταν παραδοσιακός και έντονα κατακερματισμένος. Υπήρχαν πολλές μικρές εταιρείες (ραδιοταξί) χωρίς ενιαία στρατηγική. Η αγορά ήταν μεγάλη αλλά ελάχιστα καινοτόμος, με περιορισμένη αξιοποίηση τεχνολογίας. Παράλληλα, επρόκειτο για έναν ρυθμιζόμενο κλάδο, όπου οι νομοθετικές αλλαγές μπορούσαν να επηρεάσουν τη δραστηριότητα. Αυτό έκανε την είσοδο νέου παίκτη σχετικά εύκολη από τεχνολογικής πλευράς, αλλά απαιτητική όσον αφορά τις σχέσεις με οδηγούς και ρυθμιστικές αρχές.

### 4. Μικρο - Επίπεδο (Micro-level Industry)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Taxibeat ήταν η διαφοροποίηση στην εμπειρία χρήστη. Σε αντίθεση με τα ραδιοταξί, η Taxibeat παρείχε:

- διαφάνεια και έλεγχο στον πελάτη,
- αξιολόγηση οδηγού και επιλογή ποιος θα τον παραλάβει,
- ασφαλή και εύχρηστη τεχνολογική λύση,
- μηδενικό επιπλέον κόστος για τον επιβάτη.

Αν και το επιχειρηματικό μοντέλο μπορούσε να αντιγραφεί, η Taxibeat εξασφάλισε first-mover advantage στην Ελλάδα, δημιουργώντας κρίσιμη μάζα χρηστών και οδηγών πριν εμφανιστεί σοβαρός ανταγωνισμός.

## Γ. Εσωτερικοί Τομείς – Ομάδα & Ικανότητες (Team Domains)

### 5. Αποστολή, Φιλοδοξίες & Αντοχή στον Κίνδυνο

Ο Δρανδάκης και η ομάδα των 4 ατόμων της εταιρείας επένδυσαν σε μια ιδέα που, αν και ξεκίνησε μέσα σε συνθήκες κρίσης, ενσωμάτωσε ξεκάθαρο όραμα: τη βελτίωση της ποιότητας ζωής μέσω της τεχνολογίας. Ο ιδρυτής έδειξε υψηλή αντοχή στον κίνδυνο, αφιερώνοντας χρόνο και πόρους σε ένα εγχείρημα με αβέβαιο μέλλον.

## 6. Ικανότητα Υλοποίησης (Ability to Execute)

Η αρχική ομάδα είχε σημαντική τεχνολογική κατάρτιση, με προγραμματιστές ικανούς να υλοποιήσουν εφαρμογή iOS και Android. Η πρώτη χρηματοδότηση προήλθε από προσωπικούς πόρους και αργότερα από εξωτερικούς επενδυτές, στοιχείο που ενίσχυσε την ικανότητα ανάπτυξης.

## 7. Δικτύωση στην Αλυσίδα Αξίας

Η Taxibeat αξιοποίησε το οικοσύστημα startups της Αθήνας και ανέπτυξε δίκτυο με οδηγούς ταξί, το οποίο ήταν κρίσιμο για την αποδοχή της εφαρμογής. Στη συνέχεια, η διεθνής δικτύωση με επενδυτές και στρατηγικούς συνεργάτες (π.χ. Daimler/Mytaxi) έδωσε ώθηση στην εξάπλωσή της στο εξωτερικό.

# 1.3 Μελέτη σκοπιμότητας

Η μελέτη σκοπιμότητας αποτελεί ένα κρίσιμο στάδιο πριν από την τελική επιχειρηματική απόφαση, καθώς αξιολογεί αν η επιχειρηματική ιδέα μπορεί να υλοποιηθεί στην πράξη, να βρει ανταπόκριση στην αγορά και να εξελιχθεί σε βιώσιμη επιχείρηση. Στην περίπτωση της Taxibeat, η ανάλυση περιλαμβάνει πέντε βασικούς τομείς:

### 1. Τεχνική Σκοπιμότητα

Η τεχνική αξιολόγηση επικεντρώνεται στο αν η εφαρμογή μπορεί να υλοποιηθεί και να λειτουργήσει όπως έχει σχεδιαστεί. Στην περίπτωση της Taxibeat:

- Ο λειτουργικός σχεδιασμός της εφαρμογής ήταν απλός και ελκυστικός: εμφάνιση ταξί στον χάρτη σε πραγματικό χρόνο και δυνατότητα κλήσης οδηγού.
- Η τεχνολογία GPS και τα smartphones επέτρεπαν ευελιξία και προσαρμογή σε μελλοντικές αλλαγές.
- Η αξιοπιστία και η ασφάλεια διασφαλίστηκαν μέσω μηχανισμών ταυτοποίησης οδηγών και αξιολογήσεων από χρήστες.
- Η εφαρμογή ήταν εύχρηστη, με απλό interface, και δεν απαιτούσε επιπλέον κόστος συντήρησης για τον επιβάτη.
- Η τυποποίηση και δυνατότητα μαζικής χρήσης της εφαρμογής εξασφάλισαν την επεκτασιμότητα (scalability) σε άλλες πόλεις και χώρες.

Η τεχνική σκοπιμότητα κρίθηκε θετική, καθώς τα διαθέσιμα τεχνολογικά εργαλεία κάλυπταν πλήρως τις ανάγκες υλοποίησης.

## 2. Εμπορευσιμότητα & Ανάλυση Αγοράς

Η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ύπαρξη πραγματικής ζήτησης. Στην περίπτωση της Taxibeat:

- **Αγορά:** Στην Αθήνα δραστηριοποιούνταν πάνω από 14.000 ταξί, με εκατομμύρια πολίτες και τουρίστες να χρειάζονται καθημερινές μετακινήσεις. Το πρόβλημα εύρεσης ταξί ήταν υπαρκτό και έντονο.
- **Διείσδυση:** Η χρήση smartphones αυξανόταν ραγδαία μετά το 2010, γεγονός που έκανε εφικτή την πρόσβαση των πελατών στην εφαρμογή. Η Taxibeat προσέφερε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω διαφάνειας, αξιοπιστίας και βελτιωμένης εμπειρίας.
- **Κίνδυνοι/Ευκαιρίες:** Ο ανταγωνισμός από ραδιοταξί ήταν περιορισμένος τεχνολογικά, ενώ οι διεθνείς παίκτες (π.χ. Uber) δεν είχαν ακόμη έντονη παρουσία. Τα περιθώρια κέρδους προέρχονταν από τις προμήθειες ανά διαδρομή και τη γρήγορη κλιμάκωση σε νέες αγορές.

Η ανάλυση έδειξε ότι υπήρχε ισχυρή αγορά, με ξεκάθαρη ζήτηση και ευκαιρίες ανάπτυξης.

## 3. Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Η χρηματοδότηση αποτέλεσε κρίσιμο παράγοντα για την ανάπτυξη της Taxibeat. Η πρώτη επένδυση προήλθε το 2011 από το **Openfund**, το οποίο παρείχε το απαραίτητο seed κεφάλαιο για την εκκίνηση της εφαρμογής. Η στήριξη αυτή υπήρξε καταλυτική, καθώς επέτρεψε την κάλυψη βασικών εξόδων (ανάπτυξη εφαρμογής, μισθοί προγραμματιστών, λειτουργικά).

Στη συνέχεια, το 2013, η Taxibeat άντλησε νέα κεφάλαια ύψους περίπου **\$2–4 εκατομμυρίων** από ιδιώτες επενδυτές (Series A), γεγονός που της έδωσε τη δυνατότητα να επεκταθεί πέρα από την Ελλάδα, κυρίως στη Λατινική Αμερική. Συνολικά, πριν από την εξαγορά της, η εταιρεία είχε αντλήσει περίπου **\$8 εκατομμύρια**.

Το 2017, η Taxibeat εξαγοράστηκε από τη **Daimler (Mytaxi)** έναντι περίπου **€40 εκατομμυρίων**, κίνηση που επικύρωσε τη βιωσιμότητα και την αξία του επιχειρηματικού μοντέλου της.

Η πορεία αυτή αποδεικνύει ότι υπήρχε επενδυτικό ενδιαφέρον από την αρχή, καθώς το επιχειρηματικό σχέδιο έδειχνε ξεκάθαρη δυνατότητα κλιμάκωσης και διεθνούς ανάπτυξης.

## 4. Οργανωσιακή Αξιολόγηση

Η αρχική ομάδα αποτελούνταν από τον Νίκο Δρανδάκη και προγραμματιστές με τεχνολογικές γνώσεις. Η κουλτούρα της ομάδας βασίστηκε στην καινοτομία, την ταχύτητα εκτέλεσης και την πελατοκεντρική προσέγγιση. Στην πορεία, η εταιρεία ενίσχυσε την οργανωτική της δομή με

επαγγελματίες σε τομείς όπως το μάρκετινγκ, η εξυπηρέτηση πελατών και η διαχείριση οδηγών, διασφαλίζοντας αποτελεσματική λειτουργία.

## 5. Ανάλυση Ανταγωνισμού

Ο ανταγωνισμός προερχόταν κυρίως από τα ραδιοταξί, τα οποία δε διέθεταν αντίστοιχη τεχνολογική υποδομή. Η Taxibeat διαφοροποιήθηκε με καινοτομία στην εμπειρία χρήστη (επιλογή οδηγού, αξιολόγηση, διαφάνεια). Σε διεθνές επίπεδο, η παρουσία της Uber έδειξε ότι το μοντέλο είχε προοπτική, αλλά και ότι θα υπήρχαν προκλήσεις σε αγορές με πιο ώριμο ανταγωνισμό. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Taxibeat στην Ελλάδα ήταν το **first mover advantage** και η τοπική προσαρμογή στις ανάγκες της αγοράς.

## Κεφάλαιο 2: Οι βασικές αρχές του επιχειρηματικού σχεδιασμού (Business Plan)

### 2.1 Το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου

Ακολουθεί η πλήρης δομή/περιεχόμενα από τον οδηγό «*The Complete Entrepreneurial Planning Guide*» (2015, Kelley School of Business, Indiana University) του Donald F. Kuratko και η σύντομη ανάλυση για την περίπτωση της Taxibeat:

#### Περιεχόμενα Οδηγού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού (Kuratko, 2015)

##### Ενότητα I: Εκτελεστική Περίληψη

##### Ενότητα II. Περιγραφή της Επιχείρησης

- A. Παρουσιάζεται η νομική μορφή, η τοποθεσία και το ιστορικό της επιχείρησης (αν υπάρχει).
- B. Ανάλυση του κλάδου
- Γ. Στόχοι και δυνατότητες της επιχείρησης και ορόσημα εάν υπάρχουν
- Δ. Μοναδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

##### Ενότητα III. Μάρκετινγκ

- A. Έρευνα και ανάλυση
  - 1. Αγορά – στόχος (πελάτες)
  - 2. Ανάλυση μεγέθους αγοράς: μέγεθος, τμηματοποίηση, προοπτικές
  - 3. Παρουσιάζεται ο ανταγωνισμός
  - 4. Εκτιμώμενο μερίδιο αγοράς
- B. Σχέδιο μάρκετινγκ
  - 1. Στρατηγική μάρκετινγκ-πωλήσεις και διανομή
  - 2. Τιμολόγηση
  - 3. Προώθηση

##### Ενότητα IV. Λειτουργίες / Οργάνωση Λειτουργίας

- A. Παρουσιάζονται η τοποθεσία και οι υποδομές της επιχείρησης
- B. Περιγράφονται οι διαδικασίες παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών
- Γ. Αναφέρονται η τεχνολογία, το προσωπικό
- Δ. Εγγύτητα σε προμήθειες.

##### Ενότητα V. Διοίκηση & Ομάδα Διαχείρισης

- A. Αναφέρονται τα βασικά στελέχη και οι αρμοδιότητές τους
- B. Παρουσιάζεται η ιδιοκτησιακή δομή και το οργανόγραμμα

- γ. Γίνεται αναφορά σε εξωτερικούς συμβούλους, συνεργάτες ή μέντορες

## Ενότητα VI. Χρηματοοικονομικά

- A. Παρουσιάζονται οι προβλέψεις
1. Ισολογισμός
  2. Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
  3. Ταμειακές ροές
  4. Ανάλυση νεκρού σημείου
  5. Έλεγχοι κόστους
  6. Σχέδια κατάρτιση προϋπολογισμών
- B. Αναλύεται η βιωσιμότητα και η ανάγκη χρηματοδότησης της επιχείρησης

## Ενότητα VII. Κρίσιμοι Κίνδυνοι

- A. Αναγνωρίζονται πιθανοί επιχειρηματικοί, λειτουργικοί και χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι
- B. Εμπόδια και ρίσκα
- γ. Εναλλακτικά σενάρια αντιμετώπισης αποτυχιών

## Ενότητα VIII. Στρατηγική Συγκομιδής Κερδών

- A. Ρευστότητα (Αρχική Δημόσια Προσφορά ή πώληση)
- B. Συνέχεια της επιχειρησιακής στρατηγικής
- γ. Αναγνώριση διαδόχου

## Ενότητα IX. Χρονοδιάγραμμα Ορόσημων

- A. Συγχρονισμός και αντικειμενικοί σκοποί
- B. Διορίες και ορόσημα
- γ. Συσχέτιση των συμβάντων

## Ενότητα X. Παραρτήματα / Βιβλιογραφία

- A. Περιλαμβάνονται οικονομικά μοντέλα, αναλύσεις, ερωτηματολόγια, τεχνικές προδιαγραφές.
- B. Προστίθεται βιβλιογραφία και κάθε σχετικό έγγραφο που υποστηρίζει το κύριο σώμα του σχεδίου.

### 2.1.1 Περίληψη των κυριότερων σημείων

Η Taxibeat, ιδρυθείσα το 2011 στην Αθήνα, αποτελεί καινοτόμο πλατφόρμα εύρεσης ταξί μέσω εφαρμογής για smartphones. Στόχος της είναι να βελτιώσει ριζικά την εμπειρία μετακίνησης, προσφέροντας διαφάνεια, ασφάλεια και ευκολία. Η εταιρεία γνώρισε ταχεία ανάπτυξη στην

Ελλάδα και στο εξωτερικό, προσελκύοντας σημαντικές επενδύσεις και οδηγώντας τελικά στην εξαγορά της από τη Daimler (2017) και την ένταξή της στην πλατφόρμα FREENOW.

## 2.1.2 Περιγραφή της επιχείρησης

### A. Νομική μορφή, τοποθεσία & ιστορικό

Η Taxibeat ιδρύθηκε το 2011 ως Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (IKE) στην Αθήνα. Στη συνέχεια εξαγοράστηκε και λειτουργεί σήμερα υπό το brand FREENOW, με διεθνή παρουσία.

### B. Ανάλυση του κλάδου

Ο κλάδος του ride-hailing και γενικότερα των υπηρεσιών **urban mobility** έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια σε έναν από τους πιο δυναμικούς και καινοτόμους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας. Η ραγδαία ανάπτυξη των smartphones και των mobile εφαρμογών, σε συνδυασμό με τις κοινωνικές αλλαγές (λιγότεροι νέοι αποκτούν ιδιωτικό όχημα λόγω κόστους, περιβαλλοντικών ανησυχιών και αστικής συμφόρησης), δημιούργησαν πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη πλατφορμών όπως η **Taxibeat**. Η παγκόσμια αγορά ride-hailing κυριαρχείται από κολοσσούς όπως η Uber, η Lyft, η DiDi και η Cabify, οι οποίοι ανταγωνίζονται για μερίδια σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται από **συνεχή καινοτομία, δυναμική τιμολόγηση και ανάγκη για ισορροπία προσφοράς και ζήτησης**. Στην Ελλάδα, η αγορά ταξί παραμένει πιο περιορισμένη και ρυθμιζόμενη, ωστόσο η είσοδος του **Taxibeat (vun Beat)** αποτέλεσε μια πραγματική αναδιάρθρωση της αλυσίδας αξίας, εισάγοντας ένα πλήρως ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο.

Παρά τις μικρές διαστάσεις της ελληνικής αγοράς (περίπου 14.000 ταξί μόνο στην Αττική), η Taxibeat κατάφερε να κυριαρχήσει προσφέροντας **διαφάνεια, αξιοπιστία και βελτιωμένη εμπειρία χρήστη**, στοιχεία που έλειπαν από το παραδοσιακό μοντέλο των ραδιοταξί. Η ανάπτυξη του κλάδου επηρεάζεται έντονα από παράγοντες όπως οι **τεχνολογικές εξελίξεις**, η **αυξανόμενη περιβαλλοντική συνείδηση** (π.χ. στροφή σε ηλεκτρικά οχήματα), αλλά και οι **ρυθμιστικές αλλαγές** που συχνά δημιουργούν εμπόδια σε καινοτόμες υπηρεσίες. Σε διεθνές επίπεδο, οι τάσεις δείχνουν στροφή προς multimodal solutions (συνδυασμός ride-hailing, carpooling, μικροκινητικότητα) και ενσωμάτωση του ride-hailing στην «έξυπνη πόλη».

Για την Taxibeat, η τοποθέτησή της τόσο στην ελληνική όσο και στη λατινοαμερικανική αγορά, όπου οι ανάγκες για on-demand μετακινήσεις είναι αυξημένες, προσφέρει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης, αρκεί να συνεχίσει να επενδύει σε καινοτομία και να προσαρμόζεται γρήγορα στις ραγδαίες αλλαγές του κλάδου.

### Γ. Στόχοι & δυνατότητες

- Παροχή αξιόπιστων και ασφαλών μετακινήσεων.
- Επέκταση σε νέες αγορές (εγχώριες και διεθνείς).
- Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών (π.χ. carpooling, αποστολή αντικειμένων).

### Δ. Μοναδικά χαρακτηριστικά

Διαφάνεια (προβολή οδηγού/κόστους εκ των προτέρων), εύκολη χρήση, μεγάλη βάση οδηγών και επιβατών, υψηλή αξιολόγηση χρηστών.

## Ε. Μάρκετινγκ

### Α. Έρευνα & Ανάλυση

**Αγορά στόχος:** Επιβάτες αστικών κέντρων (Αθήνα, Λίμα κ.ά.) που αναζητούν εύκολες και ασφαλείς μετακινήσεις.

**Μέγεθος αγοράς:** Περισσότεροι από 1 εκ. επιβάτες και 25.000 οδηγοί (στο peak).

**Ανταγωνισμός:** Uber, Taxiplon, παραδοσιακά ραδιοταξί.

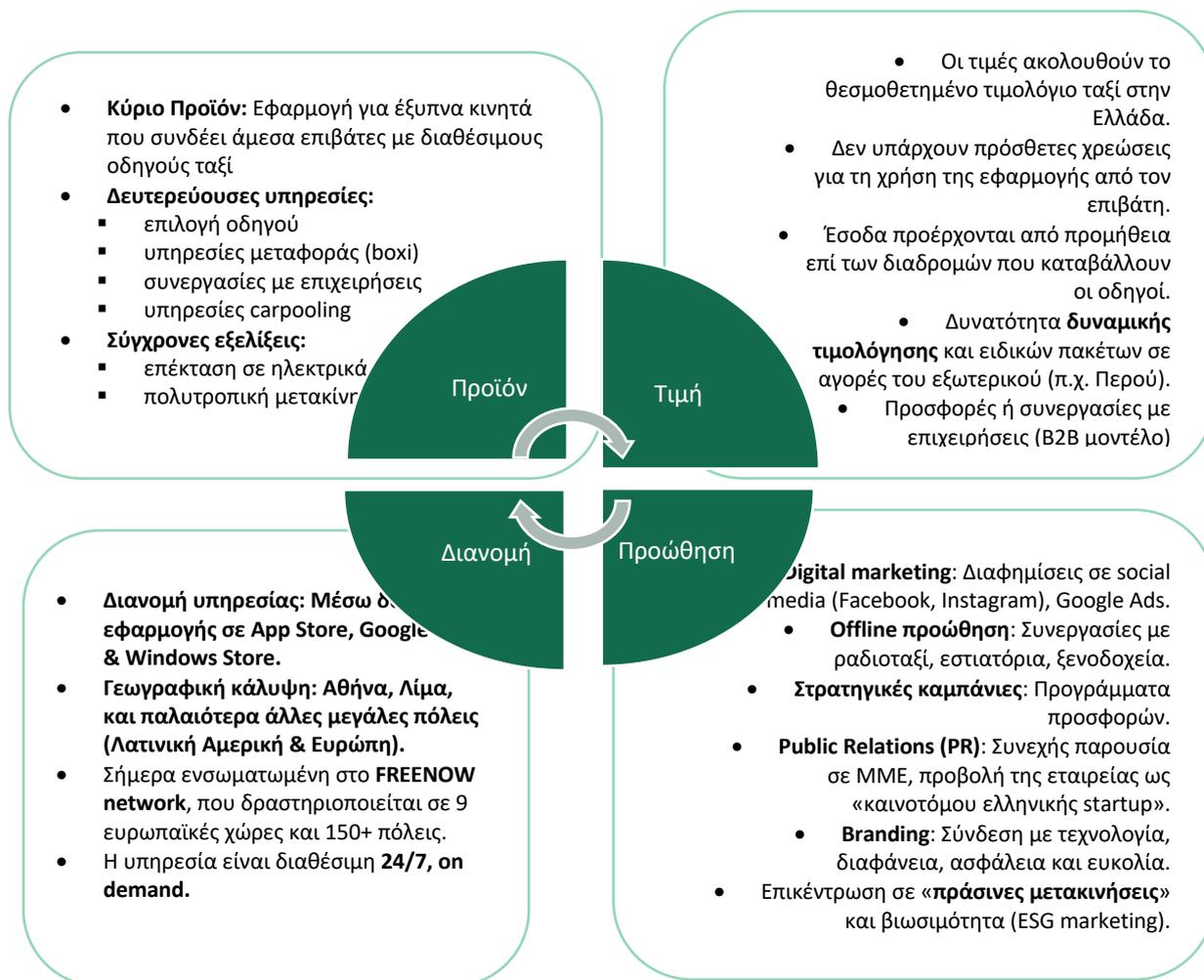
**Μερίδιο αγοράς:** Ηγετική θέση στην Αθήνα, σημαντικό μερίδιο στη Λίμα.

### Β. Σχέδιο μάρκετινγκ

**Στρατηγική:** On-demand υπηρεσία, διαφοροποίηση με βάση την εμπειρία χρήστη.

**Τιμολόγηση:** Ανταγωνιστική, βασισμένη σε ταξίμετρο ή εκ των προτέρων κοστολόγηση.

**Πρώθηση:** Digital marketing, συνεργασίες με εστιατόρια/ξενοδοχεία, referral programs.



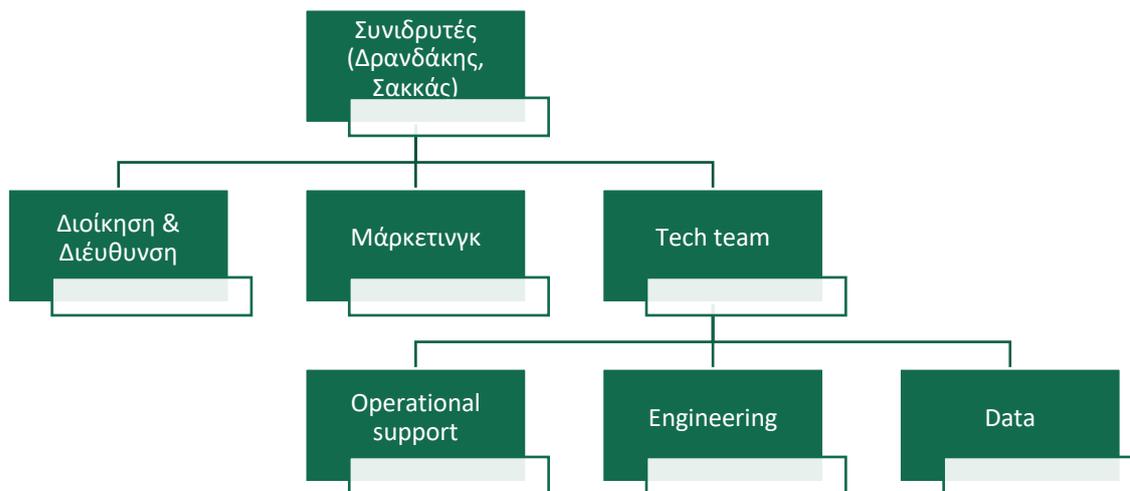
Εικόνα 1: Το μίγμα μάρκετινγκ για την Taxibeat

### 2.1.3 Λειτουργίες / Οργάνωση Λειτουργίας

- Α. Τοποθεσία/Υποδομές:** Έδρα Αθήνα, τεχνολογικό hub με developers & support team.
- Β. Διαδικασίες:** Διαχείριση πλατφόρμας, onboarding οδηγών, υποστήριξη πελατών
- Γ. Τεχνολογία & Προσωπικό:** Μηχανικοί λογισμικού, data analysts, customer support
- Δ. Εγγύτητα σε προμήθειες:** Στηρίζεται κυρίως σε ανθρώπινο δυναμικό & cloud υποδομές.

### 2.1.4 Διοίκηση & Ομάδα Διαχείρισης

- Α. Στελέχη:** Ιδρυτής Νίκος Δρανδάκης (CEO έως το 2017).
- Β. Ιδιοκτησία/Οργανόγραμμα:** Μετά το 2017, πλήρης εξαγορά από Daimler/FREENOW.



Εικόνα 2: Οργανόγραμμα της Taxibeat

**Γ. Εξωτερικοί συνεργάτες:** Openfund, Hummingbird Ventures (επενδυτές).

### 2.1.5 Χρηματοοικονομικά

#### A. Προβλέψεις:

- Συνολικές επενδύσεις: >7,5 εκ. € πριν την εξαγορά.
- Ρυθμός ανάπτυξης: 180% ετησίως (2015-2016).

**B. Βιωσιμότητα & Χρηματοδότηση:** Εξασφαλισμένη μετά την εξαγορά, με στόχο ανάπτυξη σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.

### 2.1.6 Κρίσιμοι Κίνδυνοι

- Ρυθμιστικά εμπόδια (π.χ. περιορισμοί Uber στην Ελλάδα).
- Έντονος ανταγωνισμός.
- Τεχνολογικές απαιτήσεις / κυβερνοασφάλεια.

### 2.1.7 Στρατηγική Συγκομιδής Κερδών

Η Taxibeat υλοποίησε exit στρατηγική μέσω εξαγοράς από τη Daimler (2017). Σήμερα λειτουργεί ως FREENOW, ενταγμένη σε πανευρωπαϊκή πλατφόρμα.

## 2.1.8 Χρονοδιάγραμμα Ορόσημων



Εικόνα 3: Χρονοδιάγραμμα ορόσημων της Taxibeat

## 2.1.9 Παραρτήματα / Βιβλιογραφία

- Άρθρα: Fortune Greece (2016), Neocommerce.gr (2017).
- Επίσημη ιστοσελίδα: [FREENOW Greece](#).
- Στοιχεία από συνεντεύξεις CEO Ν. Δρανδάκη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

### 3.1 Κατηγορίες εξωτερικού περιβάλλοντος

#### 3.1.1 Μακρο-περιβάλλον / Ανάλυση PESTEL

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από όλους εκείνους τους παράγοντες που βρίσκονται εκτός του άμεσου ελέγχου της, αλλά επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη στρατηγική της, τις λειτουργίες της και τελικά την επιβίωση και ανάπτυξή της. Πρόκειται για ένα σύνολο δυνάμεων μακροοικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών και τεχνολογικών που δημιουργούν τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Σε αντίθεση με το μικρο-περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει άμεσους παράγοντες όπως προμηθευτές, πελάτες και ανταγωνιστές, το μακρο-περιβάλλον δρα πιο έμμεσα αλλά έχει βαθύ και διαρκή αντίκτυπο.

Για την κατανόηση και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία είναι η **ανάλυση PESTEL**. Η ανάλυση αυτή εξετάζει έξι βασικούς άξονες – Πολιτικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς, Τεχνολογικούς, Περιβαλλοντικούς και Νομικούς παράγοντες – και παρέχει ένα δομημένο πλαίσιο που βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν κρίσιμες τάσεις, να προετοιμαστούν για αλλαγές και να προσαρμόσουν ανάλογα τη στρατηγική τους. Έτσι, λειτουργεί ως βασικό βήμα στον στρατηγικό σχεδιασμό, συχνά σε συνδυασμό με εργαλεία όπως η SWOT ανάλυση και οι 5 Δυνάμεις του Porter.

Ακολουθεί η ανάλυση PESTEL για την εταιρεία Taxibeat:

## Ρ

## Πολιτικοί (Political)

- ⇒ **Ευρωπαϊκή πολιτική ανταγωνισμού:** Η Ε.Ε. προωθεί πολιτικές για ψηφιακές αγορές και καινοτόμες υπηρεσίες, γεγονός που άνοιξε χώρο σε startups όπως το Taxibeat.
- ⇒ **Ρυθμιστικό πλαίσιο ταξί:** Στην Ελλάδα υπήρχε ισχυρό συνδικαλιστικό πλαίσιο γύρω από τα ταξί, κάτι που επηρέασε άμεσα τη λειτουργία της πλατφόρμας.
- ⇒ **Σχέσεις με τοπικές αρχές:** Η συνεργασία ή αντιπαράθεση με τις τοπικές αρχές (π.χ. δήμοι, υπουργεία) μπορούσε να επιταχύνει ή να εμποδίσει την επέκταση.
- ⇒ **Ρυθμιζόμενη αγορά:** Η αγορά ταξί στην Ελλάδα παραμένει ρυθμιζόμενη με περιορισμούς (π.χ. άδειες, όροι λειτουργίας). Ωστόσο, η συμμετοχή στο ευρωπαϊκό δίκτυο **REENOW** προσφέρει μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ σε σχέση με ρυθμιστικές αρχές και συμβάλλει στη συμμόρφωση με το ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο.

## Ε

## Οικονομικοί (Economical)

- ⇒ **Οικονομική κρίση στην Ελλάδα (2010–2015):** Παρά τη δυσκολία, η κρίση λειτούργησε και ως ευκαιρία, καθώς οι οδηγοί ταξί αναζητούσαν νέες πηγές πελατών.
- ⇒ **Αύξηση τουρισμού στην Αθήνα:** Η Ελλάδα γνώρισε σημαντική τουριστική ανάπτυξη, κάτι που αύξησε τη ζήτηση για αξιόπιστες μετακινήσεις.
- ⇒ **Χαμηλό κόστος εισόδου στην εφαρμογή:** Η δωρεάν χρήση για τους επιβάτες και η απλή εγγραφή οδηγών ενίσχυσαν τη γρήγορη ανάπτυξη.
- ⇒ **Πρόσβαση σε επενδυτικά κεφάλαια:** Μέσω Openfund και διεθνών επενδυτών, το Taxibeat μπόρεσε να εξασφαλίσει κεφάλαια για ανάπτυξη και επέκταση.

## S

## Κοινωνικοί (Social)

- ⇒ **Μεταβολή καταναλωτικής συμπεριφοράς:** Οι επιβάτες ήθελαν πλέον **διαφάνεια** (να βλέπουν ποιος οδηγός έρχεται, πόσο κοστίζει η διαδρομή).
- ⇒ **Άνοδος της κουλτούρας αξιολογήσεων:** Οι χρήστες άρχισαν να συνηθίζουν τις αξιολογήσεις (ratings), κάτι που έδινε δύναμη στον πελάτη.
- ⇒ **Ασφάλεια και εμπιστοσύνη:** Η δυνατότητα επιλογής οδηγού ενίσχυσε την αίσθηση ασφάλειας, ιδιαίτερα για γυναίκες και τουρίστες.
- ⇒ **Αστικοποίηση:** Η αυξανόμενη κυκλοφοριακή συμφόρηση και οι ανάγκες μετακίνησης στις πόλεις έκαναν αναγκαίες τέτοιες λύσεις.

## T

## Τεχνολογικοί (Technological)

- ⇒ **Διάδοση smartphones και GPS:** Η αύξηση των iPhones και Android συσκευών (2010+) κατέστησε δυνατή την υλοποίηση της ιδέας.
- ⇒ **Mobile payments:** Αν και στην αρχή οι πληρωμές γίνονταν σε μετρητά, η δυνατότητα χρήσης καρτών/ηλεκτρονικών πορτοφολιών άνοιξε δρόμο για μελλοντική καινοτομία.
- ⇒ **Cloud computing:** Έδωσε στην εταιρεία τη δυνατότητα να αναπτυχθεί γρήγορα χωρίς μεγάλα τεχνολογικά κόστη.
- ⇒ **Data analytics:** Η χρήση δεδομένων βελτίωσε την κατανομή οχημάτων και την εμπειρία χρήστη.
- ⇒ Η αρχική καινοτομία (geolocation, mobile apps) παραμένει, αλλά σήμερα η εταιρεία έχει εξελιχθεί με **ψηφιακές πληρωμές, προγραμματισμό διαδρομών, carpooling, Βοχι για μεταφορά αντικειμένων**.
- ⇒ Επιπλέον, η ένταξη στο FREENOW προσφέρει πρόσβαση σε πιο προηγμένες τεχνολογικές λύσεις (AI, big data για mobility).

## Ε

## Περιβαλλοντικοί (Environmental)

- ⇒ **Αστική βιωσιμότητα:** Οι πόλεις αναζητούν τρόπους να μειώσουν την κυκλοφοριακή συμφόρηση και τις εκπομπές ρύπων.
- ⇒ **Κοινή χρήση οχημάτων (ride sharing):** Η έννοια της “sharing economy” συμβάλλει στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.
- ⇒ **Ευαισθητοποίηση για πράσινη κινητικότητα:** Αν και το Taxibeat δεν ξεκίνησε ως οικολογική λύση, αργότερα θα μπορούσε να στραφεί σε πιο «πράσινες» επιλογές (ηλεκτρικά οχήματα).
- ⇒ Σημαντικό να ενσωματωθεί ότι η FREENOW έχει δεσμευτεί σε **ESG στρατηγικές** και «πράσινες μεταφορές». Πιθανές συνεργασίες με ηλεκτρικά οχήματα, carpooling και περιορισμός CO<sub>2</sub> συνδέονται με την ευρωπαϊκή περιβαλλοντική ατζέντα.
- ⇒ Η κλιματική αλλαγή και η πίεση για βιώσιμη κινητικότητα επηρεάζουν στρατηγικά την κατεύθυνση της εταιρείας.

## L

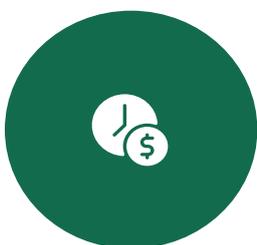
## Νομικοί (Legal)

- ⇒ **Ρυθμιστικά εμπόδια:** Σε πολλές χώρες, όπως η Ελλάδα, η νομοθεσία γύρω από τα ταξί είναι αυστηρή, και απαιτούνται άδειες και συγκεκριμένοι κανόνες λειτουργίας.
- ⇒ **Δικαστικές διαμάχες:** Παρόμοιες εφαρμογές (π.χ. Uber) αντιμετώπισαν δικαστικά εμπόδια. Το Taxibeat κατάφερε να αποφύγει ορισμένα, καθώς συνεργάστηκε με αδειοδοτημένους οδηγούς ταξί.
- ⇒ **Κανονισμοί προσωπικών δεδομένων (GDPR):** Η χρήση γεωεντοπισμού και προσωπικών στοιχείων πελατών έφερε νέες προκλήσεις συμμόρφωσης. Ενισχύεται η αναφορά σε *ευρωπαϊκή νομοθεσία και κανονισμούς για την κινητικότητα* (GDPR για τα δεδομένα χρηστών, κανονισμοί μεταφορών, δικαιώματα οδηγών).
- ⇒ Στην Ελλάδα, η αγορά παραμένει περιορισμένη (μόνο αδειοδοτημένα ταξί, όχι πλήρης Uber model), κάτι που διαμόρφωσε τη στρατηγική διαφοροποίησης του Taxibeat/Beat.

Η PESTEL ανάλυση δείχνει ότι η Taxibeat αξιοποίησε **τεχνολογικές εξελίξεις** (smartphones, GPS), **κοινωνικές αλλαγές** (διαφάνεια, ασφάλεια, αξιολογήσεις) και τις **οικονομικές συνθήκες της κρίσης** για να εδραιωθεί. Τα κύρια εμπόδια προήλθαν από το **ρυθμιστικό πλαίσιο** και τον **ανταγωνισμό**, αλλά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (τοπική προσαρμογή + first mover advantage) του έδωσε ισχυρή θέση στην αγορά.

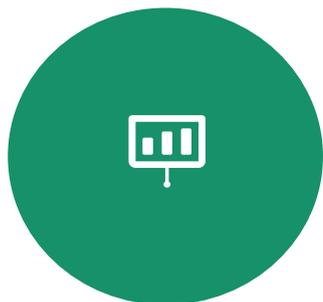
### 3.1.2 Μικρο-περιβάλλον / Οι 5 δυνάμεις του Porter

Το μικρο-περιβάλλον αναφέρεται στους άμεσους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα και καθημερινά τη λειτουργία μιας επιχείρησης, σε αντίθεση με το μακρο-περιβάλλον που αφορά πιο ευρείες, ανεξέλεγκτες δυνάμεις. Στο μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνονται οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι συνεργάτες (όπως διανομείς, διαφημιστικές εταιρείες), καθώς και διάφορα ενδιαφερόμενα κοινά (stakeholders). Για την κατανόηση της έντασης του ανταγωνισμού και της ελκυστικότητας ενός κλάδου, ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία είναι το **μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Michael Porter**. Μέσα από την ανάλυση αυτών των δυνάμεων (νέες εισοδοί, προμηθευτές, πελάτες, υποκατάστατα, ανταγωνισμός), μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τα πλεονεκτήματα και τους κινδύνους στον κλάδο της και να χαράξει πιο αποτελεσματική στρατηγική.



**Διαπραγματευτική  
ισχύς προμηθευτών  
(οδηγών ταξί)  
– Υψηλή**

Οι οδηγοί ταξί αποτελούν κρίσιμο πόρο για την Taxibeat, αφού χωρίς αυτούς η πλατφόρμα δεν λειτουργεί. Σε μια αγορά με περίπου **14.000 ταξί μόνο στην Αττική**, οι οδηγοί έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ διαφορετικών πλατφορμών ή να συνεχίσουν αυτόνομα. Ωστόσο, η Taxibeat έχει αποκτήσει σημαντική αναγνωρισιμότητα και πιστότητα, προσφέροντας περισσότερες διαδρομές στους συνεργάτες της. Η εξάρτηση από την προσέλκυση και διατήρηση οδηγών παραμένει σημαντικός παράγοντας κινδύνου.



**Απειλή νέων εισόδων  
– Μέτρια**

Η αγορά ταξί στην Ελλάδα είναι έντονα ρυθμιζόμενη και απαιτεί ειδικές άδειες. Αυτό μειώνει την πιθανότητα εισόδου νέων παικτών. Ωστόσο, τεχνολογικές startups μπορούν να αναπτύξουν εφαρμογές μετακίνησης, όπως έχει δείξει η περίπτωση του **Taxiplon** και διεθνών ανταγωνιστών (Uber, myTaxi). Επομένως, τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά λόγω νομοθεσίας, αλλά όχι ανυπέρβλητα λόγω τεχνολογίας.

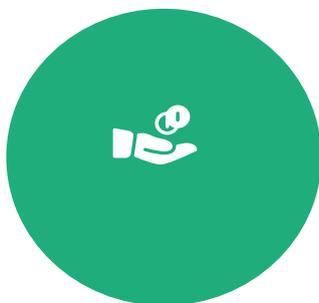


**Ανταγωνισμός μεταξύ  
υπαρχόντων παικτών  
– Πολύ υψηλός**

Η Taxibeat λειτουργεί σε έναν έντονα ανταγωνιστικό χώρο, όπου δραστηριοποιούνται:

- Παραδοσιακά ραδιοταξί,
- Άλλες ελληνικές εφαρμογές (π.χ. **Taxiplon**),
- Διεθνείς παίκτες (Uber, FREENOW, myTaxi, EasyTaxi, GetTaxi).

Ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται στην **εμπειρία χρήστη, τις τιμές, τη διαθεσιμότητα οδηγών και την καινοτομία**. Το μεγάλο δίκτυο οδηγών και η αναγνωρισιμότητα της Taxibeat στην Αθήνα της προσφέρουν ηγετική θέση, ωστόσο η πίεση από τον ανταγωνισμό είναι συνεχής.



**Διαπραγματευτική ισχύς  
πελατών –  
Μέτρια προς υψηλή**

Οι επιβάτες έχουν πολλές εναλλακτικές: παραδοσιακά ραδιοταξί, άλλες εφαρμογές (π.χ. Taxiplon) και διεθνείς πλατφόρμες (Uber, FREENOW σε άλλες χώρες). Το κόστος αλλαγής πλατφόρμας είναι πολύ μικρό (μόνο η εγκατάσταση μιας άλλης εφαρμογής), γεγονός που αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών. Η Taxibeat διατηρεί το πλεονέκτημα μέσω **καλύτερης εμπειρίας χρήστη, διαφάνειας** (πληροφορίες για οδηγό, κόστος, αξιολόγηση), αλλά πρέπει συνεχώς να επενδύει σε καινοτομία και ποιότητα.



**Απειλή υποκατάστατων  
– Υψηλή**

Οι καταναλωτές μπορούν να επιλέξουν πλήθος υποκατάστατων: ΙΧ αυτοκίνητο, δημόσια συγκοινωνία, ποδήλατο, ηλεκτρικά πατίνια, car sharing. Ειδικά σε μια χώρα με περιορισμένο εισόδημα όπως η Ελλάδα, η δημόσια συγκοινωνία αποτελεί σοβαρό υποκατάστατο. Επιπλέον, η τάση για **πράσινες μετακινήσεις** και νέες μορφές mobility (e-scooters, ride-sharing) εντείνει την απειλή.

Η ανάλυση Porter δείχνει ότι η Taxibeat δραστηριοποιείται σε μια αγορά με **πολύ υψηλό ανταγωνισμό**, ισχυρή απειλή υποκατάστατων και σημαντική διαπραγματευτική ισχύ τόσο των οδηγών όσο και των πελατών. Το βασικό της πλεονέκτημα είναι η **τεχνολογική υπεροχή, η ηγετική θέση στην αγορά και η υποστήριξη του ευρωπαϊκού ομίλου FREENOW**, που της επιτρέπει να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά. Για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει να επενδύει σε **καινοτομία, διαφοροποίηση υπηρεσιών και ενίσχυση της σχέσης εμπιστοσύνης με οδηγούς και επιβάτες**.

## 3.2 Το εσωτερικό περιβάλλον

### 3.2.1 Όραμα, αποστολή και στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης

#### Όραμα



Το όραμα της Beat είναι να επαναπροσδιορίσει τον τρόπο που οι άνθρωποι μετακινούνται μέσα στις πόλεις, αξιοποιώντας την τεχνολογία για να προσφέρει **πιο έξυπνες, αξιόπιστες, ασφαλείς και βιώσιμες λύσεις αστικής μετακίνησης**. Η εταιρεία επιδιώκει να συμβάλει στη δημιουργία πόλεων με λιγότερα αυτοκίνητα, καλύτερη κινητικότητα και μειωμένο περιβαλλοντικό αποτύπωμα, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα urban mobility που διευκολύνει την καθημερινή ζωή των πολιτών.

#### Αποστολή

Η αποστολή της Beat είναι να **συνδέει οδηγούς και επιβάτες** μέσω μιας εύχρηστης, αξιόπιστης και διαφανούς εφαρμογής, προσφέροντας:



- Άμεση, οικονομική και ασφαλή μετακίνηση για τους επιβάτες.
- Πρόσβαση σε νέες ευκαιρίες απασχόλησης και εισοδήματος για τους οδηγούς.
- Καινοτόμες υπηρεσίες μεταφοράς (π.χ. διανομή αντικειμένων, carpooling, εταιρικές μετακινήσεις) που βελτιώνουν την αστική κινητικότητα.

Με αυτόν τον τρόπο, η Beat επιδιώκει να είναι **ο πιο αξιόπιστος συνεργάτης** τόσο για τον επιβάτη όσο και για τον οδηγό, ενώ ταυτόχρονα να προσφέρει προστιθέμενη αξία στην

#### Στρατηγικοί στόχοι



Οι στόχοι είναι η μετάφραση του οράματος και της αποστολής σε συγκεκριμένες, μετρήσιμες και επιτεύξιμες επιδιώξεις. Αποτελούν κρίσιμα εργαλεία διοίκησης, καθώς επιτρέπουν την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής και την παρακολούθηση της προόδου. Οι στόχοι διακρίνονται, ανάλογα με τον χρονικό ορίζοντα, σε:

- **Μακροπρόθεσμοι (στρατηγικοί)**

- ⇒ Εδραίωση της Beat ως ηγετικής πλατφόρμας urban mobility στην Ελλάδα και ενίσχυση της παρουσίας της σε διεθνείς αγορές.
- ⇒ Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών κινητικότητας (carpooling, ηλεκτρικά οχήματα, διαμοιρασμός διαδρομών) με στόχο την **πράσινη μετακίνηση**.
- ⇒ Συνεχής επένδυση στην καινοτομία και την τεχνολογία, ώστε να προσφέρεται η καλύτερη εμπειρία χρήστη.

- **Μεσοπρόθεσμοι (τακτικοί)**

- ⇒ Διεύρυνση του δικτύου οδηγών με έμφαση στην ποιότητα εξυπηρέτησης.
- ⇒ Ενίσχυση της πιστότητας των πελατών μέσα από προγράμματα ανταμοιβής και βελτιστοποίηση της εμπειρίας χρήστη στην εφαρμογή.
- ⇒ Επέκταση συνεργασιών με επιχειρήσεις (ξενοδοχεία, εστιατόρια, event venues) για ενδυνάμωση της B2B παρουσίας.

- **Βραχυπρόθεσμοι (λειτουργικοί)**

- ⇒ Βελτίωση χρόνου αναμονής και διαθεσιμότητας οχημάτων σε βασικές αγορές (π.χ. Αθήνα, Θεσσαλονίκη).
- ⇒ Προώθηση νέων υπηρεσιών (π.χ. Beat Boxi για διανομές, «Ταξί με ένα κουμπί») και αύξηση της χρήσης τους.
- ⇒ Συνεχής εκπαίδευση οδηγών για βελτίωση της ποιότητας και της ασφάλειας στις διαδρομές.

### 3.2.2 Ανάλυση SWOT

Η **Ανάλυση SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα και θεμελιώδη εργαλεία στρατηγικής διοίκησης, καθώς βοηθά τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν την **εσωτερική τους κατάσταση** αλλά και το **εξωτερικό περιβάλλον** στο οποίο δραστηριοποιούνται. Κατά τη σχετική βιβλιογραφία, η ανάλυση SWOT λειτουργεί ως πλαίσιο για τον εντοπισμό των βασικών στρατηγικών ζητημάτων που πρέπει να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα τόσο των δυνατοτήτων του όσο και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει (Wheelen et al., 2017).

Ακολουθεί η ανάλυση SWOT της Taxibeat:

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο:</b> Ψηφιοποίηση της αγοράς ταξί μέσω mobile εφαρμογής με δυνατότητες γεωεντοπισμού, cashless πληρωμών, αξιολογήσεων οδηγών.</li> <li>⇒ <b>Ισχυρή παρουσία στην Ελλάδα:</b> Ηγετική θέση στην Αθήνα, με αναγνωρίσιμη επωνυμία και μεγάλη βάση χρηστών.</li> <li>⇒ <b>Υποστήριξη από μεγάλους επενδυτές:</b> Χρηματοδότηση από Openfund και Hummingbird Ventures, που ενίσχυσε την ανάπτυξη.</li> <li>⇒ <b>Υψηλά ποσοστά ανάπτυξης:</b> Έως και 180% ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης (στοιχεία 2016).</li> <li>⇒ <b>Δυνατότητα διαφοροποίησης υπηρεσιών:</b> Carpooling, Beat Boxi (μεταφορά αντικειμένων), εταιρικές λύσεις (Ταξί με ένα κουμπί).</li> <li>⇒ <b>Μέλος του ομίλου FREENOW (Daimler – BMW):</b> Πρόσβαση σε τεχνογνωσία, διεθνή δίκτυα και οικονομική σταθερότητα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Εξάρτηση από τον αριθμό και την ποιότητα οδηγών:</b> Η εμπειρία πελάτη συνδέεται άμεσα με τη συμπεριφορά και την αξιοπιστία των οδηγών.</li> <li>⇒ <b>Περιορισμένη γεωγραφική παρουσία στην Ελλάδα:</b> Ουσιαστικά επικεντρώνεται στην Αθήνα· μικρότερες πόλεις δεν προσφέρουν επαρκή όγκο αγοράς.</li> <li>⇒ <b>Έκθεση σε ρυθμιστικά εμπόδια:</b> Ο κλάδος ταξί στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από έντονη γραφειοκρατία και ρυθμιστικά περιοριστικά πλαίσια.</li> <li>⇒ <b>Έντονη εξάρτηση από smartphones και διαδίκτυο:</b> Οποιαδήποτε τεχνική αστοχία (bugs, servers, hacking) επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία.</li> <li>⇒ <b>Υψηλά κόστη marketing:</b> Για να διατηρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαιτούνται συνεχείς επενδύσεις σε προώθηση και τεχνολογική ανάπτυξη.</li> </ul>
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Ανάπτυξη της on-demand οικονομίας:</b> Αυξανόμενη συνήθεια χρήσης εφαρμογών για μετακίνηση, delivery, car-sharing.</li> <li>⇒ <b>Τάση προς βιώσιμη κινητικότητα:</b> Ενσωμάτωση ηλεκτρικών οχημάτων και carpooling μπορεί να ενισχύσει τη διαφοροποίηση.</li> <li>⇒ <b>Διεθνής επέκταση:</b> Αγορές με χαμηλή ωριμότητα στα mobility apps (π.χ. Λατινική Αμερική, Βαλκάνια).</li> <li>⇒ <b>Συνεργασίες με επιχειρήσεις</b> (ξενοδοχεία, εστιατόρια, e-commerce logistics) για B2B υπηρεσίες.</li> <li>⇒ <b>Αυξανόμενη χρήση mobile payments:</b> Ενίσχυση της ασφάλειας και της ευκολίας στις συναλλαγές.</li> <li>⇒ <b>Εξέλιξη τεχνολογίας AI &amp; Big Data:</b> Προσφέρει δυνατότητα για δυναμική τιμολόγηση, βελτιστοποίηση δρομολογίων, εξατομικευμένες προσφορές.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Έντονος ανταγωνισμός:</b> Εγχώριες (π.χ. Taxiplon) και διεθνείς πλατφόρμες (Uber, Bolt, FREENOW άλλων χωρών).</li> <li>⇒ <b>Ρυθμιστική αβεβαιότητα:</b> Η αυστηρή νομοθεσία για τον κλάδο ταξί μπορεί να περιορίσει τις δραστηριότητες.</li> <li>⇒ <b>Αντίδραση από επαγγελματίες ταξιτζήδες:</b> Συνδικάτα και ενώσεις ταξί αντιτίθενται συχνά στις ψηφιακές πλατφόρμες.</li> <li>⇒ <b>Τεχνολογικές ανατροπές:</b> Ανταγωνιστές με πιο εξελιγμένες εφαρμογές ή καινοτόμα μοντέλα (π.χ. αυτόνομα οχήματα).</li> <li>⇒ <b>Οικονομική κρίση / μεταβολές στην κατανάλωση:</b> Η μείωση διαθέσιμου εισοδήματος μπορεί να περιορίσει τη ζήτηση για ταξί.</li> <li>⇒ <b>Κυριαρχία μεγάλων διεθνών παικτών:</b> Uber και Bolt έχουν ισχυρή κεφαλαιακή δύναμη και διεθνή εμπειρία.</li> </ul>

Πίνακας 1: Ανάλυση SWOT Taxibeat

### 3.2.3 Οι ικανότητες της επιχείρησης

Οι **ικανότητες (capabilities)** είναι όλα όσα ξέρει να κάνει καλά μια επιχείρηση. Περιλαμβάνουν τις **γνώσεις**, τις **δεξιότητες** των ανθρώπων της, τις **διαδικασίες**, την **οργάνωση** και τον τρόπο που χρησιμοποιεί τους **πόρους** της για να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες. Κατά τη σχετική βιβλιογραφία μια ικανότητα πρέπει να προσφέρει **αξία**, να είναι **σπάνια**, **δύσκολο να αντιγραφεί** και να υπάρχει η κατάλληλη **οργάνωση** για να αξιοποιηθεί. Όταν πληροί αυτά τα χαρακτηριστικά, μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Η πιο γνωστή μέθοδος μέτρησης των ικανοτήτων της επιχείρησης είναι το πλαίσιο **VRIO** (Barney, 1991). Σε αυτό καταμετράται το κατά πόσο η κάθε ικανότητα έχει:

1. **Value (Αξία):** Βοηθά την επιχείρηση να δημιουργεί αξία;
2. **Rarity (Σπανιότητα):** Είναι σπάνια ή διαθέτουν όλοι οι ανταγωνιστές αυτή την ικανότητα;
3. **Inimitability (Δυσκολία αντιγραφής):** Μπορεί εύκολα να αντιγραφεί;
4. **Organization (Οργάνωση):** Έχει η επιχείρηση τους μηχανισμούς για να την αξιοποιήσει;

Αν μια ικανότητα πληροί όλα τα παραπάνω, τότε θεωρείται ότι μπορεί να προσφέρει **μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

Ακολουθεί το πλαίσιο VRIO για την Taxibeat:

#### 1. Value (Αξία)

- Η Taxibeat δημιούργησε αξία καλύπτοντας ένα υπαρκτό πρόβλημα: τη δυσκολία εύρεσης ταξί με παραδοσιακά μέσα (τηλέφωνο/πεζοδρόμιο).
- Η εφαρμογή βελτίωσε την εμπειρία χρήστη: διαφάνεια, επιλογή οδηγού, ασφάλεια, δυνατότητα πληρωμής μέσω κάρτας/εφαρμογής, γρήγορη εξυπηρέτηση.
- Παράλληλα, αύξησε την αποδοτικότητα των οδηγών ταξί, δίνοντάς τους πρόσβαση σε περισσότερους πελάτες.

⇒ Ναι, πληροί το κριτήριο **Αξίας**.

#### 2. Rarity (Σπανιότητα)

- Όταν ξεκίνησε (2011), ήταν από τις πρώτες εφαρμογές διεθνώς (μαζί με Uber στις ΗΠΑ). Στην Ελλάδα ήταν μοναδική και καινοτόμος.
- Στη συνέχεια όμως, εμφανίστηκαν ανταγωνιστές (Uber, myTaxi, EasyTaxi, TaxiPlon, ραδιοταξί με δικές τους εφαρμογές).
- Σήμερα η ιδέα της εφαρμογής ταξί δεν είναι πια σπάνια, αλλά η τοπική γνώση αγοράς και η θέση της στην Ελλάδα παραμένει προνομακική.

⇒ Αρχικά **Σπάνια**, σήμερα **μέτρια σπανιότητα** (διατηρείται κυρίως σε τοπικό επίπεδο).

### 3. Inimitability (Δυσκολία αντιγραφής)

- Η τεχνολογία (app, geolocation, πληρωμές) μπορεί να αντιγραφεί σχετικά εύκολα από ανταγωνιστές.
- Όμως, η **δικτύωση οδηγών και πελατών** είναι δύσκολο να αντιγραφεί γρήγορα, γιατί χρειάζεται κρίσιμη μάζα χρηστών.
- Η **φήμη, εμπιστοσύνη και brand loyalty** (ειδικά στην Αθήνα και Λατινική Αμερική) είναι πιο δύσκολο να αντιγραφούν.

⇒ Μερικώς αντιγράψιμη, αλλά η **κρίσιμη μάζα χρηστών και δικτύου** λειτουργεί ως φράγμα.

### 4. Organization (Οργάνωση)

- Η εταιρεία εξασφάλισε χρηματοδότηση (OpenFund, Hummingbird Ventures).
- Ανέπτυξε δομημένες ομάδες (Product, Customer Support, Growth).
- Κατάφερε διεθνή επέκταση (Περου, Βραζιλία, Μεξικό, Ρουμανία).
- Εξαγοράστηκε από τη **FREENOW (Daimler & BMW)**, γεγονός που ενίσχυσε την οργανωτική της ικανότητα και την ενσωμάτωση σε μεγαλύτερο οικοσύστημα.

⇒ Ναι, διαθέτει την απαραίτητη **οργάνωση** για αξιοποίηση των πόρων.

Πίνακας 2: VRIO Ανάλυση της Taxibeat

Ικανότητα / Δυνατότητα	Value (Αξία)	Rarity (Σπανιότητα)	Inimitability (Δυσκολία αντιγραφής)	Organization (Οργάνωση)	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Καινοτόμο app (geolocation, πληρωμές, αξιολόγηση οδηγών)	✓	✓ (στα πρώτα χρόνια)	✗ (εύκολα αντιγράψιμο)	✓	Προσωρινό πλεονέκτημα
Δίκτυο οδηγών και επιβατών (critical mass)	✓	✓	✓ (δύσκολη αναπαραγωγή)	✓	Διατηρήσιμο πλεονέκτημα
Brand & φήμη στην Ελλάδα και Λατινική Αμερική	✓	Μέτρια	✓	✓	Διατηρήσιμο πλεονέκτημα
Τοπική γνώση αγοράς και κανονιστικού πλαισίου	✓	Μέτρια	✓ (δύσκολα μεταφέρεται από διεθνείς ανταγωνιστές)	✓	Πλεονέκτημα σε τοπικό επίπεδο
Υποστήριξη / Οργάνωση μέσω FREENOW (Daimler – BMW)	✓	✓	✓	✓	Ισχυρό και βιώσιμο πλεονέκτημα

Συνεπώς:

- **Αξία** ✓
- **Σπανιότητα** ✓ (κυρίως στα πρώτα χρόνια, λιγότερο σήμερα)
- **Δυσκολία αντιγραφής** ✓/✗ (τεχνολογία αντιγράψιμη, αλλά το δίκτυο και brand loyalty δύσκολο να αναπαραχθεί)
- **Οργάνωση** ✓

Η Taxibeat είχε **προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** τα πρώτα χρόνια (2011–2014) χάρη στη σπανιότητα και την καινοτομία.

Σήμερα, με την υποστήριξη της **FREENOW**, διατηρεί **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** κυρίως λόγω **οργάνωσης, brand, τοπικής γνώσης και δικτύου οδηγών/πελατών**, παρά λόγω σπανιότητας της ιδέας.

### 3.3 Ανάλυση SPACE Matrix (για να καθορίσουμε τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης)

Η ανάλυση SPACE Matrix (**S**trategic **P**osition and **A**ction **E**valuation Matrix) αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικής διοίκησης που βοηθά τους οργανισμούς να προσδιορίσουν τη βέλτιστη στρατηγική κατεύθυνση με βάση τη στρατηγική τους θέση τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Το εργαλείο αυτό συνδυάζει τέσσερις διαστάσεις ανάλυσης και καταλήγει σε ένα διάγραμμα στρατηγικής θέσης. Αποτελεί μια ποσοτική προσέγγιση για την επιλογή της **γενικής στρατηγικής κατεύθυνσης** ενός οργανισμού, κατατάσσοντάς τον σε μία από τις εξής τέσσερις στρατηγικές κατηγορίες:

- **Επιθετική (Aggressive)**
- **Συντηρητική (Conservative)**
- **Ανταγωνιστική (Competitive)**
- **Αμυντική (Defensive)**

Ακολουθεί η ανάλυση SPACE Matrix για την Taxibeat:

#### 1. Financial Strength (FS)

Δείκτες: χρηματοδότηση, ανάπτυξη εσόδων, ρυθμός ανάπτυξης, ρευστότητα.

- Συνολική χρηματοδότηση: 7,5 εκατ. € έως το 2016, επιπλέον επενδύσεις από Hummingbird Ventures.
- Ρυθμός ανάπτυξης: 180% ετησίως.
- Εξαγορά από Daimler → ισχυρή οικονομική βάση.

**Βαθμολογία: +5,5**

## 2. Competitive Advantage (CA)

Δείκτες: διαφοροποίηση, brand, τεχνολογία, μερίδιο αγοράς.

- Ισχυρή θέση στην Αθήνα & Λίμα, αλλά όχι παγκόσμια κυριαρχία όπως η Uber.
- Διαφοροποίηση μέσω υπηρεσιών (Boxi, Carpooling, "Ταξί με ένα κουμπί").
- Brand γνωστό τοπικά, όχι όμως με την ίδια ισχύ σε διεθνές επίπεδο.

**Βαθμολογία: -3,5**

## 3. Industry Strength (IS)

Δείκτες: ρυθμοί ανάπτυξης κλάδου, προοπτικές, εμπόδια εισόδου.

- Κλάδος mobility on-demand με μεγάλη δυναμική διεθνώς.
- Η αγορά ταξί στην Ελλάδα κατακερματισμένη → έδαφος για ανάπτυξη.
- Παράδειγμα Λατινικής Αμερικής: υψηλή ζήτηση και κερδοφορία.

**Βαθμολογία: +5**

## 4. Environmental Stability (ES)

Δείκτες: κανονιστικό πλαίσιο, πολιτική/οικονομική αβεβαιότητα, κοινωνικές τάσεις.

- Στην Ελλάδα: αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο, συνδικαλισμός ταξιτζήδων.
- Οικονομική κρίση επηρέασε την αγοραστική δύναμη.
- Διεθνώς: ισχυρός ανταγωνισμός (Uber, Bolt, Lyft).

**Βαθμολογία: -4,5**

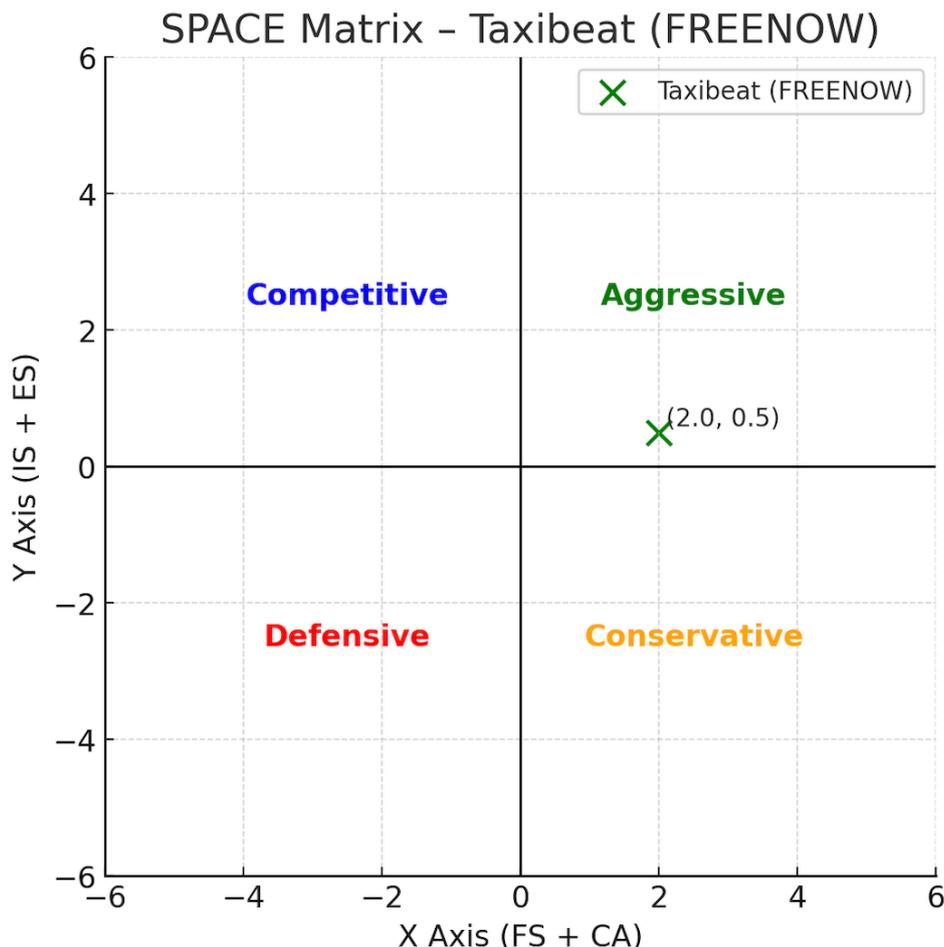
⇒ Υπολογισμός Συντεταγμένων

- $X = FS + CA = +5,5 + (-3,5) = +2,0$
- $Y = IS + ES = +5 + (-4,5) = +0,5$

Σημείο: (X=+2,0 , Y=+0,5)

⇒ Στρατηγική Θέση

Το σημείο βρίσκεται στο **1ο τεταρτημόριο (Aggressive Strategy)**.



Εικόνα 4: Διάγραμμα SPACE Matrix για την Taxibeat (σημερινή FREENOW)

Αυτό σημαίνει ότι η Taxibeat έχει:

- Ισχυρή χρηματοοικονομική βάση,
- Δυναμικό κλάδο με υψηλή ανάπτυξη,
- Αλλά χρειάζεται να μειώσει τις αδυναμίες στον ανταγωνισμό και τις ρυθμιστικές πιέσεις.

⇒ **Προτεινόμενες στρατηγικές (Aggressive)**

- **Επέκταση** σε νέες αγορές (όπως έγινε στο Περού και άλλες πόλεις).
- **Επένδυση στην καινοτομία** (carpooling, πληρωμές χωρίς μετρητά, πολυκαναλικές υπηρεσίες).
- **Συμμαχίες & συνεργασίες** με άλλους παρόχους μετακινήσεων ή τοπικές κυβερνήσεις.
- **Ενίσχυση brand** ώστε να διαφοροποιηθεί περισσότερο από τον ανταγωνισμό.

Η Taxibeat (νυν FREENOW) ανήκει στο **επιθετικό στρατηγικό τεταρτημόριο**, που σημαίνει ότι βρίσκεται σε θέση να συνεχίσει την ανάπτυξή της επενδύοντας σε καινοτομία και διεθνή επέκταση, παρά τις προκλήσεις από το ρυθμιστικό περιβάλλον και τον έντονο ανταγωνισμό.

## Κεφάλαιο 4. Προσδιορισμός του αρχικού επιχειρηματικού υποδείγματος (Business Model)

### 4.1 Το επιχειρηματικό υπόδειγμα της Taxibeat

Ένα επιχειρηματικό υπόδειγμα περιγράφει τη λογική με βάση την οποία ένας οργανισμός δημιουργεί, αποδίδει και προσλαμβάνει αξία (Osterwalder and Pigneur, 2010).

⇒ Τα 4 Στοιχεία του Επιχειρηματικού Υποδείγματος της Taxibeat

Το επιχειρηματικό υπόδειγμα μπορεί να αναλυθεί σε **τέσσερα βασικά και αλληλένδετα στοιχεία**, τα οποία είναι απαραίτητα για τη λειτουργία κάθε επιχείρησης:

Πίνακας 3: Τα 4 Στοιχεία του Επιχειρηματικού Υποδείγματος της Taxibeat

Στοιχείο	Περιγραφή
<b>1. Προσφορά (Offer)</b>	Εφαρμογή ride-hailing που συνδέει άμεσα επιβάτες με διαθέσιμους οδηγούς ταξί. Προσφέρει διαφάνεια (προβολή κόστους/οδηγού), ασφάλεια (αξιολογήσεις, στοιχεία οδηγού), και άνεση (on-demand, 24/7). Βελτιώνει την εμπειρία μετακίνησης μειώνοντας τον χρόνο αναμονής και αυξάνοντας τον έλεγχο του επιβάτη.
<b>2. Πελάτες (Customers)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Κύριοι πελάτες:</b> επιβάτες σε αστικά κέντρα (Αθήνα, Λίμα κ.ά.) που αναζητούν εύκολες και ασφαλείς μετακινήσεις.</li> <li>- <b>Δευτερεύοντες πελάτες:</b> οδηγοί ταξί που επιθυμούν πρόσβαση σε περισσότερους πελάτες.</li> <li>- Προσέγγιση: μέσω δωρεάν εφαρμογής σε iOS/Android, digital marketing, συνεργασίες με ξενοδοχεία/εστιατόρια.</li> <li>- Διατήρηση σχέσης: αξιολογήσεις, προγράμματα επιβράβευσης, ποιοτική υποστήριξη πελατών.</li> </ul>
<b>3. Υποδομές (Infrastructure)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Πόροι:</b> πλατφόρμα εφαρμογής (app), servers &amp; cloud, ομάδα ανάπτυξης λογισμικού, υποστήριξη πελατών.</li> <li>- <b>Εταίροι:</b> οδηγοί ταξί, επενδυτές (Openfund, Hummingbird Ventures, Daimler), τοπικές επιχειρήσεις (ξενοδοχεία, εστιατόρια).</li> <li>- <b>Διαδικασίες:</b> ανάπτυξη λογισμικού, διαχείριση δικτύου οδηγών, onboarding &amp; training, marketing &amp; growth.</li> </ul>
<b>4. Οικονομική Βιωσιμότητα (Financial Viability)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Κόστη:</b> ανάπτυξη και συντήρηση τεχνολογίας, μισθοί προσωπικού, marketing, υποστήριξη πελατών, κανονιστική συμμόρφωση.</li> <li>- <b>Έσοδα:</b> προμήθεια ανά διαδρομή από τους οδηγούς, B2B συνεργασίες (π.χ. ξενοδοχεία), νέα services (Boxi, carpooling).</li> </ul>

- **Βιωσιμότητα:** υψηλός ρυθμός ανάπτυξης (180% ετησίως μέχρι το 2016), εξαγορά από Daimler → ενίσχυση κεφαλαίων & διεθνής επέκταση.

## 4.2 Η πρόταση αξίας στο επιχειρηματικό υπόδειγμα (Customer Value Proposition – CVP) της Taxibeat

Η πρόταση αξίας του πελάτη είναι ίσως το πιο κρίσιμο στοιχείο κάθε επιχειρηματικό υπόδειγμα τους. Η λέξη-κλειδί εδώ είναι ο “πελάτης”. Το επίκεντρο δεν είναι επιχείρηση, αλλά η αξία που προσφέρεται στον πελάτη και πως αυτή η αξία επιστρέφει στην επιχείρηση ως κέρδος.

Η πρόταση αξίας της Taxibeat είναι:

**«Να βρίσκεις ταξί άμεσα, με ασφάλεια και διαφάνεια, ακριβώς τη στιγμή και στο σημείο που το χρειάζεσαι.»**

Κύρια στοιχεία της πρότασης αξίας:

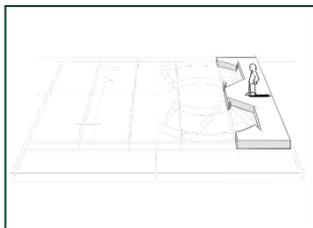
- **Ευκολία & Ταχύτητα:** on-demand μετακίνηση με το πάτημα ενός κουμπιού.
- **Ασφάλεια & Διαφάνεια:** επιλογή οδηγού βάσει αξιολογήσεων, προβολή στοιχείων και κόστους εκ των προτέρων.
- **Έλεγχος στον επιβάτη:** ο χρήστης αποφασίζει ποιον οδηγό θα καλέσει.
- **Τεχνολογία:** αξιοποίηση smartphones και γεωεντοπισμού για βέλτιστη εμπειρία.

## 4.3 Ο καμβάς του Επιχειρηματικού Υποδείγματος

Ο καμβάς Επιχειρηματικού Υποδείγματος προτάθηκε από τον Alexander Osterwalder και περιλαμβάνει εννέα βασικά τμήματα, τα οποία αποτυπώνουν το επιχειρηματικό υπόδειγμα μιας επιχείρησης σε μόνο μία σελίδα.

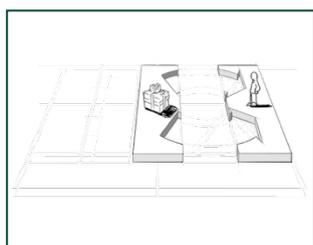
Τα **εννέα δομικά στοιχεία** του καμβά είναι **στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους** – η αλλαγή σε ένα τμήμα επηρεάζει αναγκαστικά τα υπόλοιπα. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να **ελέγξει τη συνοχή του υποδείγματος** και να προσαρμόσει έγκαιρα τις επιλογές του.

### 4.3.1 Τα εννέα δομικά στοιχεία



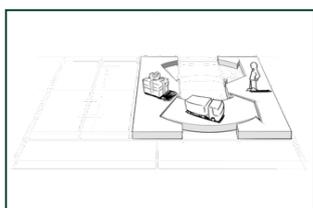
#### 1. Τμήματα Αγοράς (Customer Segments)

- **Επιβάτες** σε αστικά κέντρα (Αθήνα, Λίμα κ.ά.) που χρειάζονται γρήγορες, ασφαλείς και αξιόπιστες μετακινήσεις.
- **Οδηγοί ταξί** που θέλουν να αυξήσουν τη ζήτηση και να βρουν περισσότερους πελάτες.
- **Επιχειρήσεις** (ξενοδοχεία, εστιατόρια, χώροι εκδηλώσεων) που προσφέρουν υπηρεσία ταξί στους πελάτες τους.



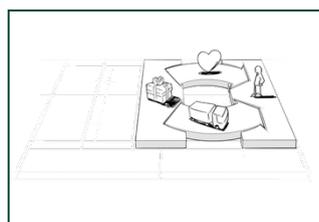
#### 2. Πρόταση Αξίας (Value Propositions)

- **Για τους επιβάτες:** Άμεση εύρεση ταξί με το πάτημα ενός κουμπιού, διαφάνεια κόστους, αξιοπιστία και επιλογή οδηγού βάσει αξιολογήσεων.
- **Για τους οδηγούς:** Πρόσβαση σε μεγαλύτερη πελατειακή βάση, μείωση χρόνου αναμονής, αύξηση εσόδων.
- **Για τις επιχειρήσεις:** Εξυπηρέτηση πελατών με άμεση κλήση ταξί («Ταξί με ένα κουμπί»).



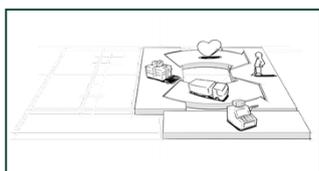
#### 3. Κανάλια Διανομής (Channels)

- Εφαρμογή σε **App Store** και **Google Play**.
- **Digital Marketing** (social media, Google Ads, συνεργασίες με influencers).
- **Συνεργασίες με επιχειρήσεις** για B2B χρήση της πλατφόρμας.



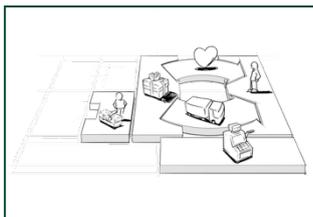
#### 4. Σχέσεις με Πελάτες (Customer Relationships)

- Προσωποποιημένη εμπειρία μέσω αξιολογήσεων και προτιμήσεων οδηγών.
- Συνεχής υποστήριξη (24/7 customer support).
- Loyalty & referral προγράμματα για προσέλκυση και διατήρηση χρηστών.



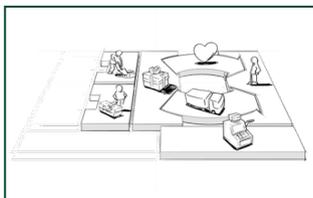
#### 5. Ροές Εσόδων (Revenue Streams)

- Προμήθεια ανά διαδρομή που καταβάλλουν οι οδηγοί.
- B2B συνεργασίες με ξενοδοχεία/εστιατόρια.
- Πρόσθετες υπηρεσίες: Βοχι (μεταφορά αντικειμένων), Carpooling.



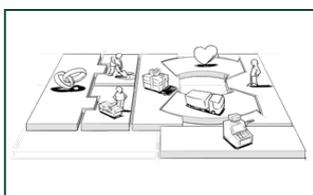
## 6. Κρίσιμοι Πόροι (Key Resources)

- Η ίδια η **πλατφόρμα/εφαρμογή** (λογισμικό, servers, mobile app).
- Ανθρώπινο δυναμικό (developers, marketing, support).
- Δεδομένα χρηστών & οδηγών (Big Data, analytics).
- Brand & φήμη.



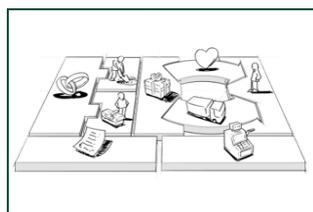
## 7. Κρίσιμες Δραστηριότητες (Key Activities)

- Ανάπτυξη & βελτίωση εφαρμογής.
- Onboarding & διαχείριση οδηγών.
- Υποστήριξη επιβατών και οδηγών.
- Στρατηγικές marketing και ανάπτυξης αγοράς.



## 8. Κρίσιμοι Συνεργάτες (Key Partners)

- Επενδυτές (Openfund, Hummingbird Ventures, Daimler).
- Τοπικοί συνεργάτες (ξενοδοχεία, εστιατόρια).
- Πάροχοι πληρωμών (τράπεζες, fintechs).
- Δήμοι/φορείς μεταφορών (για πιθανές συνεργασίες).



## 9. Διάρθρωση Κόστους (Cost Structure)

- Ανάπτυξη και συντήρηση τεχνολογίας.
- Μισθοδοσία προσωπικού.
- Marketing & προώθηση.
- Υποστήριξη χρηστών και λειτουργικά έξοδα.
- Συμμόρφωση με κανονισμούς & νομικά έξοδα.

### 4.3.2 Το περιβάλλον του επιχειρηματικού υποδείγματος – Taxibeat

Η λειτουργία του επιχειρηματικού υποδείγματος της Taxibeat επηρεάζεται από ένα σύνολο εξωτερικών παραγόντων που αλλάζουν δυναμικά και καθορίζουν τις στρατηγικές της επιλογές. Το περιβάλλον αυτό μπορεί να ομαδοποιηθεί σε τέσσερις κατηγορίες:

#### 1. Δυνάμεις της Αγοράς

Η ζήτηση για πιο αξιόπιστες, ασφαλείς και άμεσες μετακινήσεις στις πόλεις αυξήθηκε σημαντικά την τελευταία δεκαετία. Οι επιβάτες αναζητούν πλέον **ευκολία μέσω τεχνολογίας**, διαφάνεια στο κόστος και καλύτερη εμπειρία σε σχέση με το παραδοσιακό μοντέλο ταξί. Η Taxibeat κάλυψε αυτό το κενό, προσελκύοντας μεγάλο αριθμό χρηστών και οδηγών. Η συνεχής παρακολούθηση των **προτιμήσεων πελατών** (π.χ. ηλεκτρονικές πληρωμές, carpooling, πράσινη μετακίνηση) είναι καθοριστική για την εξέλιξη της υπηρεσίας.

#### 2. Δυνάμεις της Βιομηχανίας

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από **έντονο ανταγωνισμό** σε διεθνές επίπεδο (Uber, Lyft, Cabify, FREENOW) αλλά και σε τοπικό (π.χ. Taxiplon στην Ελλάδα). Τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά σε επίπεδο τεχνολογίας, αλλά υψηλά σε επίπεδο **δικτύωσης οδηγών και επιβατών**. Οι οδηγοί έχουν σημαντική ισχύ, καθώς επιλέγουν με ποια πλατφόρμα θα συνεργαστούν, ενώ οι επιβάτες έχουν τη δυνατότητα εναλλαγής μεταξύ εφαρμογών. Συνεπώς, η διαφοροποίηση μέσω ποιότητας υπηρεσιών και αξιοπιστίας είναι κρίσιμη.

### 3. Βασικές Τάσεις

Οι **τεχνολογικές εξελίξεις** (mobile εφαρμογές, big data, τεχνητή νοημοσύνη για βελτιστοποίηση διαδρομών) και οι **κοινωνικές αλλαγές** (στροφή των νέων στη χρήση υπηρεσιών αντί της κατοχής αυτοκινήτου) επηρεάζουν άμεσα τον κλάδο. Επιπλέον, οι **ρυθμιστικές αλλαγές** (π.χ. περιορισμοί στις πλατφόρμες ride-hailing) διαμορφώνουν το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης. Παράλληλα, η έμφαση στη βιωσιμότητα και η στροφή σε **ηλεκτροκίνηση και πράσινες μετακινήσεις** δημιουργούν νέες ευκαιρίες διαφοροποίησης.

### 4. Μακροοικονομικές Δυνάμεις

Η ελληνική οικονομική κρίση (2009–2018) αποτέλεσε εμπόδιο αλλά και ευκαιρία: οι καταναλωτές στράφηκαν σε πιο **οικονομικές και αξιόπιστες λύσεις**, ενώ οι οδηγοί αναζητούσαν νέες πηγές εισοδήματος. Σήμερα, παράγοντες όπως ο πληθωρισμός, οι τιμές καυσίμων και η οικονομική αβεβαιότητα επηρεάζουν τη χρήση της υπηρεσίας. Σε διεθνές επίπεδο, η ανάπτυξη της μεσαίας τάξης σε χώρες όπως το Περού αύξησε τη ζήτηση για βελτιωμένες υπηρεσίες μετακίνησης.

Συνολικά, το περιβάλλον του επιχειρηματικού υποδείγματος της Taxibeat είναι **δυναμικό και πολυπαραγοντικό**. Η ικανότητα της εταιρείας να **προσαρμόζεται στις τεχνολογικές και κοινωνικές αλλαγές** και να αξιοποιεί τις **τάσεις της αγοράς** (πράσινες μετακινήσεις, carpooling, ψηφιακές πληρωμές) καθορίζει την ανταγωνιστικότητά της και τη βιωσιμότητά της.

<p><b>Βασικοί συνεργάτες</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Επενδυτές (Openfund, Hummingbird Ventures, Daimler)</li> <li>Τοπικοί συνεργάτες (ξενοδοχεία, εστιατόρια)</li> <li>Πάροχοι πληρωμών (τράπεζες, fintechs)</li> <li>Δήμοι/φορείς μεταφορών (για πιθανές συνεργασίες)</li> </ul>	<p><b>Βασικές Δραστηριότητες</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ανάπτυξη &amp; βελτίωση εφαρμογής</li> <li>Onboarding &amp; διαχείριση οδηγών</li> <li>Υποστήριξη επιβατών και οδηγών</li> <li>Στρατηγικές marketing και ανάπτυξης αγοράς</li> </ul>	<p><b>Πρόταση Αξίας</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Άμεση εύρεση ταξί με το πάτημα κουμπιού</li> <li>Πρόσβαση σε μεγαλύτερη πελατειακή βάση</li> <li>Εξυπηρέτηση πελατών με άμεση κλήση ταξί</li> </ol>	<p><b>Σχέσεις με Πελάτες</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Προσωποποιημένη εμπειρία μέσω αξιολογήσεων.</li> <li>Συνεχής υποστήριξη (24/7 customer support).</li> <li>Loyalty &amp; referral προγράμματα για προσέλκυση &amp; διατήρηση χρηστών.</li> </ul>	<p><b>Τμήματα Πελατών</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Επιβάτες</li> <li>Οδηγοί Ταξί</li> <li>Επιχειρήσεις</li> </ol>
<p><b>Δομή Κόστους</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ανάπτυξη και συντήρηση τεχνολογίας.</li> <li>Μισθοδοσία προσωπικού.</li> <li>Marketing &amp; προώθηση.</li> <li>Υποστήριξη χρηστών και λειτουργικά έξοδα.</li> <li>Συμμόρφωση με κανονισμούς &amp; νομικά έξοδα.</li> </ul>	<p><b>Ροές Εσόδων</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Πρόσθετες υπηρεσίες: Βοχι (μεταφορά αντικειμένων), Carpooling</li> <li>Προμήθεια ανά διαδρομή που καταβάλλουν οι οδηγοί</li> <li>B2B συνεργασίες με ξενοδοχεία/εστιατόρια</li> </ol>			

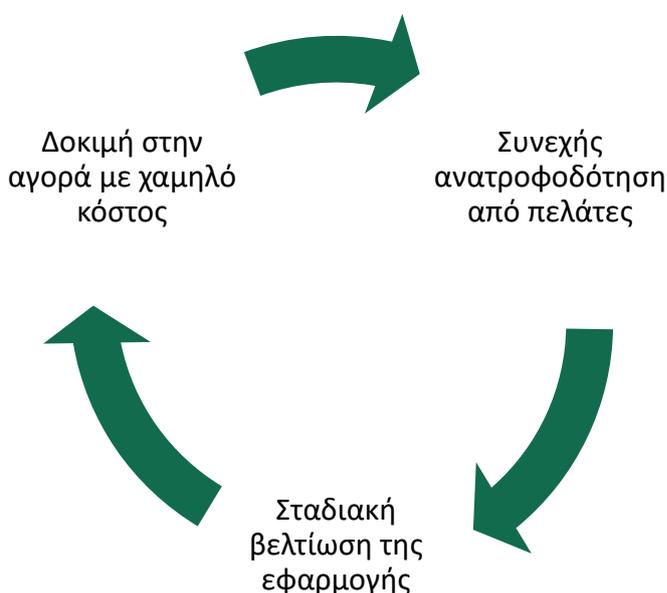
Εικόνα 6: Ο καμβάς επιχειρηματικού υποδείγματος της Taxibeat

## Κεφάλαιο 5. Δοκιμάζοντας την πρόταση αξίας με τους πελάτες

### 5.1 Λιτή επιχειρηματική εκκίνηση (Lean start-up)

Η Taxibeat αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης που ακολούθησε τις αρχές της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης. Ο ιδρυτής, Νίκος Δρανδάκης, ξεκίνησε από μια προσωπική εμπειρία (δυσκολία να βρει ταξί στην Κηφισιά το 2010) και μετέτρεψε αυτήν την ανάγκη σε επιχειρηματική ιδέα. Αντί να επενδύσει σε μακροχρόνιο σχεδιασμό ή σε μεγάλης κλίμακας ανάπτυξη λογισμικού, επέλεξε να δοκιμάσει την ιδέα του γρήγορα στην πράξη.

Η φιλοσοφία της Taxibeat ήταν:



Αυτό ακριβώς ενσωματώνει τις αρχές «Build – Measure – Learn» (Δημιουργία – Αποτίμηση – Μάθηση).

### 5.2 Υποθέσεις και πειραματισμός με τους πελάτες

#### Από το Όραμα στην Υπόθεση

Πριν ο επιχειρηματίας προχωρήσει στη διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού υποδείγματος, είναι ουσιώδες να ξεκινήσει από ένα **όραμα**: ποιο πρόβλημα επιδιώκει να λύσει και γιατί αυτό έχει αξία για την κοινωνία ή την αγορά.

Από αυτό το όραμα, γεννώνται ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο πελάτης μου;

- Ποιο πρόβλημα αντιμετωπίζει;
- Τι γνωρίζω ήδη για την αγορά;

Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα μετατρέπονται σε **υποθέσεις** – δηλαδή, δηλώσεις που πρέπει να **επικυρωθούν ή να απορριφθούν** μέσω πειραματισμού.

### Τι είναι ο Πειραματισμός;

Ο πειραματισμός είναι μια **επιστημονική προσέγγιση** στην επιχειρηματικότητα. Είναι η διαδικασία ελέγχου μιας υπόθεσης με σκοπό να αποκτήσουμε **αξιόπιστα δεδομένα** για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

#### 5.2.1 Τρεις Τύποι Πειραμάτων

Ο **πειραματισμός** στην επιχειρηματικότητα αποτελεί μια **συστηματική διαδικασία ελέγχου υποθέσεων** σχετικά με την αγορά, τους πελάτες και το προϊόν. Στόχος του είναι να μειωθεί η αβεβαιότητα, να συλλεχθούν πραγματικά δεδομένα και να διαμορφωθεί ένα επιχειρηματικό υπόδειγμα που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Dyer, Gregersen & Christensen, 2011), οι μορφές επιχειρηματικού πειραματισμού μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικούς τύπους:

1. **Δοκιμάζοντας νέες εμπειρίες** (π.χ. εργασία σε διαφορετικούς κλάδους, επαφή με νέες κουλτούρες, ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων).
2. **Αποδόμηση ιδεών και δομών** (π.χ. ανάλυση προϊόντων, χαρτογράφηση διαδικασιών, επανασχεδιασμός επιχειρηματικών ιδεών).
3. **Έλεγχος ιδεών με πρωτότυπα και ποιοτική έρευνα** (π.χ. δημιουργία MVP, πειραματισμός με νέες υπηρεσίες, άμεση δοκιμή στην αγορά).

Στην περίπτωση της **Taxibeat**, ο ιδρυτής Νίκος Δρανδάκης και η ομάδα του χρησιμοποίησαν κυρίως τον **πρώτο τύπο πειραματισμού** – «**Δοκιμάζοντας νέες εμπειρίες**». Η αφετηρία ήταν ένα προσωπικό, καθημερινό περιστατικό (δυσκολία εύρεσης ταξί στην Κηφισιά το 2010), το οποίο μετατράπηκε σε επιχειρηματική ιδέα μέσα από την παρατήρηση της εμπειρίας και τη σύνδεσή της με τις τεχνολογικές δυνατότητες των smartphones. Με αυτόν τον τρόπο, η Taxibeat επιβεβαίωσε ότι η **καθημερινή εμπειρία** μπορεί να αποτελέσει την αφετηρία ενός καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου.

Πιο συγκεκριμένα, στην αρχική φάση η Taxibeat βασίστηκε σε τρεις κρίσιμες **υποθέσεις**:

1. Ότι οι επιβάτες έχουν ανάγκη από έναν **εύκολο, διαφανή και γρήγορο τρόπο** να βρίσκουν ταξί.
2. Ότι οι οδηγοί ταξί θα ήταν πρόθυμοι να συμμετάσχουν, εφόσον είχαν **περισσότερη δουλειά και καλύτερη προβολή**.

3. Ότι τα smartphones και το mobile internet θα μπορούσαν να στηρίξουν τεχνικά μια τέτοια πλατφόρμα.

Για να δοκιμαστούν αυτές οι υποθέσεις:

- Η ομάδα μίλησε με **πιθανούς επιβάτες** για να καταγράψει τις ανάγκες τους.
- Πραγματοποίησε **συζητήσεις με οδηγούς ταξί** ώστε να κατανοήσει αν θα δέχονταν ένα νέο μοντέλο συνεργασίας.
- Ξεκίνησε με περιορισμένο αριθμό χρηστών/οδηγών σε πιλοτική κλίμακα στην Αθήνα.

Αυτό αποτέλεσε την πρώτη εφαρμογή της λογικής του **πειραματισμού**: μικρά, ελεγχόμενα βήματα με άμεση επαφή με την αγορά.

### 5.3 Ελάχιστα βιώσιμο προϊόν (Minimum Viable Product)

Το πρώτο MVP της Taxibeat ήταν μια **απλή εφαρμογή** που έδειχνε στον χρήστη τη θέση διαθέσιμων ταξί στον χάρτη και του επέτρεπε να καλέσει έναν οδηγό με το πάτημα ενός κουμπιού.

Δεν υπήρχαν πολύπλοκες λειτουργίες, αλλά το βασικό ζητούμενο ήταν να αποδειχθεί ότι:

- Οι πελάτες θα κατέβαζαν την εφαρμογή και θα την χρησιμοποιούσαν.
- Οι οδηγοί θα συνδέονταν και θα απαντούσαν σε κλήσεις.

Η αρχική μορφή της εφαρμογής λειτούργησε ως **γρήγορο πείραμα** για να επικυρώσει την πρόταση αξίας: ότι η ζήτηση και η προσφορά μπορούν να συναντηθούν ψηφιακά, παρακάμπτοντας τα παραδοσιακά ραδιοταξί.

Με την πάροδο του χρόνου, βάσει ανατροφοδότησης, το MVP εξελίχθηκε:

- Προστέθηκαν λειτουργίες όπως η **αξιολόγηση οδηγών**, ο **προϋπολογισμός κόστους** και οι **ηλεκτρονικές πληρωμές**.
- Λανσαρίστηκαν νέες υπηρεσίες όπως το **Taxibeat Boxi** (μεταφορά αντικειμένων).
- Εξετάστηκαν νέα επιχειρηματικά μοντέλα όπως το **carpooling** στο Περού.

### 5.4 Αλλαγή κατεύθυνσης (Pivot)

Όπως πολλές startups, έτσι και η Taxibeat χρειάστηκε να προσαρμοστεί. Ένα από τα βασικά **pivot** ήταν η **διεθνής επέκταση**. Αν και ξεκίνησε από την Αθήνα, η ελληνική αγορά αποδείχθηκε μικρή και σχετικά «κλειστή» λόγω του κανονιστικού πλαισίου. Έτσι, η εταιρεία στράφηκε σε μεγαλύτερες ή πιο ευέλικτες αγορές όπως η **Λατινική Αμερική (Περού, Βραζιλία, Μεξικό)**.

Επιπλέον, η Taxibeat έκανε ρινοτ και σε επίπεδο υπηρεσιών:

- Από απλή εφαρμογή εύρεσης ταξί, εξελίχθηκε σε **πλατφόρμα αστικής κινητικότητας**, με επιπλέον επιλογές και υπηρεσίες.
- Από καθαρά B2C μοντέλο, εισήγαγε και **B2B συνεργασίες** (ξενοδοχεία, εστιατόρια με «ταξί με ένα κουμπί»).

Αυτές οι αλλαγές κατεύθυνσης ενίσχυσαν τη βιωσιμότητα και την ελκυστικότητα του επιχειρηματικού υποδείγματος.

Πιο συγκεκριμένα, με βάση τους τύπους ρινοτ του **Eric Ries** η **Taxibeat** με βάση την πορεία της εφάρμοσε τους παρακάτω τύπους ρινοτ:

Πίνακας 4: Τύποι Ρινοτ για την Taxibeat

Τύπος Ρινοτ	Περιγραφή (Ries, 2011)	Εφαρμογή στην Taxibeat
<b>Customer Segment Pivot</b>	Στροφή σε διαφορετική ή νέα ομάδα πελατών.	Από την αγορά της Αθήνας σε διεθνείς αγορές (Περου, Λατινική Αμερική), με προσαρμογή στις τοπικές ανάγκες.
<b>Customer Need Pivot</b>	Εστίαση σε νέο πρόβλημα του πελάτη που είναι πιο κρίσιμο.	Από απλή εύρεση ταξί → σε λύσεις για αποστολή δεμάτων (Boxi), carpooling, B2B υπηρεσίες.
<b>Platform Pivot</b>	Μετατροπή προϊόντος σε πλατφόρμα ή το αντίστροφο.	Από εφαρμογή εύρεσης ταξί → σε πλήρη πλατφόρμα αστικής κινητικότητας (Beat / FREENOW).
<b>Value Capture Pivot</b>	Αλλαγή στο μοντέλο εσόδων και τον τρόπο δημιουργίας αξίας.	Από προμήθεια ανά διαδρομή → σε συνεργασίες με επιχειρήσεις & νέες υπηρεσίες (π.χ. “Ταξί με ένα κουμπί”).

Η Taxibeat είναι μια από τις πιο χαρακτηριστικές εφαρμογές του Lean Startup στην Ελλάδα. Ξεκίνησε με ένα **προσωπικό πρόβλημα**, δημιούργησε ένα **MVP**, πειραματίστηκε με υποθέσεις, έλαβε ανατροφοδότηση από τους πρώτους πελάτες, και στη συνέχεια έκανε **pivot** για να προσαρμοστεί σε νέες αγορές και νέες ανάγκες. Αυτό το μονοπάτι δείχνει ξεκάθαρα πώς η φιλοσοφία της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης μπορεί να οδηγήσει από μια απλή ιδέα σε μια διεθνώς ανταγωνιστική επιχείρηση.

## Κεφάλαιο 6. Οικονομική Διαχείριση

Η οικονομική διαχείριση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα κάθε επιχείρησης, ιδιαίτερα για νεοφυείς επιχειρήσεις (startups) που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικά και ταχέως εξελισσόμενα περιβάλλοντα, όπως αυτό της αστικής κινητικότητας. Η περίπτωση της **Taxibeat** είναι χαρακτηριστική, καθώς η στρατηγική διαχείριση των οικονομικών πόρων της αποτέλεσε κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχημένη της πορεία από το στάδιο της ίδρυσης έως την ενσωμάτωσή της σε έναν διεθνή όμιλο (FREENOW).

Στο πλαίσιο της οικονομικής διαχείρισης, κεντρικό ρόλο διαδραματίζει η ανάλυση βασικών χρηματοοικονομικών καταστάσεων:

- **Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης**, που αποτυπώνει τα έσοδα και τα έξοδα της εταιρείας, καθώς και το τελικό αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημία).
- **Ισολογισμός**, που παρέχει μια εικόνα της οικονομικής θέσης της επιχείρησης σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή.
- **Κατάσταση Ταμειακών Ροών**, που δείχνει τις εισροές και εκροές μετρητών, αναδεικνύοντας την πραγματική ρευστότητα και την ικανότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της.

Η μελέτη των οικονομικών μεγεθών της Taxibeat επιτρέπει την αξιολόγηση της πορείας της εταιρείας, των στρατηγικών επενδύσεων που υλοποίησε, καθώς και της οικονομικής της ανθεκτικότητας σε περιόδους αβεβαιότητας, όπως η πανδημία COVID-19. Παράλληλα, οι δείκτες κερδοφορίας και αποδοτικότητας αναδεικνύουν την ικανότητα της εταιρείας να δημιουργεί αξία για τους μετόχους και να υποστηρίζει τη μελλοντική της ανάπτυξη.

Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται αναλυτικοί πίνακες με τα βασικά οικονομικά στοιχεία της εταιρείας για τα τελευταία χρόνια, οι οποίοι θα αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων.

### 6.1 Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης της Taxibeat

Πίνακας 5: Λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσεως για το έτος έως τις 31 Δεκεμβρίου 2020<sup>1</sup>

	Έτος έως 31 Δεκεμβρίου 2020	Περίοδος από 23 Μάρτιος 2019 έως 31 Δεκεμβρίου 2019
Σημείωση	£	£
Τζίρος	3	7.286.667
Κόστος πωλήσεων		

<sup>1</sup> <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/07522154>

Μικτό κέρδος			7.286.667
Διοικητικές δαπάνες		{322.647}	(9.006.033)
Λειτουργία (ζημία)	4	(322.647)	(1.719.366)
Λοιποί εισπρακτέοι τόκοι και εξομοιούμενα έσοδα			121.691
Τόκοι πληρωτέοι και παρόμοια έξοδα			(642.820)
			(521.129)
(Ζημίες) προ φόρων		(322.647)	(2.240.495)
Φορολογία	6		
(Ζημίες) του οικονομικού έτους/περιόδου		<u>(322.647)</u>	<u>(2.240.495)</u>

### Όλα τα ποσά αφορούν συνεχιζόμενες δραστηριότητες

Δεν υπήρχαν στοιχεία λοιπών συνολικών εσόδων ή ζημιών για το τρέχον ή το προηγούμενο έτος εκτός από αυτά που περιλαμβάνονται στα Αποτελέσματα Χρήσης, συνεπώς δεν παρουσιάζεται Κατάσταση Συνολικών Εσόδων.

⇒ Λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσεως για το έτος έως τις 31 Δεκεμβρίου 2021

Πίνακας 6: Λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσεως για το έτος έως τις 31 Δεκεμβρίου 2021

	Σημείωση	2021	2020
Διοικητικές δαπάνες		<u>(278.105)</u>	(322.647)
Λειτουργικές ζημίες		<b>(278.105)</b>	(322.647)
Λοιπές ζημίες εκτός λειτουργίας	6	<u>(55.194.511)</u>	
Ζημίες προ φόρων	3	(55.472.616)	(322.647)
Φόρος επί ζημιών	5		
Ζημίες του οικονομικού έτους		<u><b>(55.472.616)</b></u>	<u><b>(322.647)</b></u>

Όλα τα ποσά αφορούν συνεχιζόμενες δραστηριότητες.

Δεν υπήρχαν στοιχεία λοιπών συνολικών εσόδων ή ζημιών για το τρέχον ή το προηγούμενο έτος εκτός από αυτά που περιλαμβάνονται στα Αποτελέσματα Χρήσης, συνεπώς δεν παρουσιάζεται Κατάσταση Συνολικών Εσόδων.

## 6.2 Ισολογισμοί της Taxibeat

Πίνακας 7: Ισολογισμός στις 31 Δεκεμβρίου 2020<sup>2</sup>

	Σημείωση	31 Δεκεμβρίου 2020 €	31 Δεκεμβρίου 2019 €
<b>Πάγια</b>			
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	7	41.422	66.187
Ενσώματα στοιχεία ενεργητικού	8		536
Επενδύσεις	9	50.098.331	30.190.446
		50.139.753	30.257.169
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>			
Οφειλέτες	10	12.915.821	10.122.455
Μετρητά σε τράπεζα και στο χέρι	11	120.389	1.315.693
		13,036,210	11.438.148
<b>Πιστωτές: ποσά που καθίστανται</b>	12	<b>(3.037.087)</b>	<b>(310.540)</b>
ληξιπρόθεσμα εντός ενός έτους			
<b>Καθαρό κυκλοφορούν ενεργητικό</b>		<b>9.999.123</b>	<b>11.127.608</b>

<sup>2</sup> <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/07522154>

Πίνακας 8: Ισολογισμός στις 31 Δεκεμβρίου 2021

	Σημείωση	2021	2020
<b>Πάγια</b>			
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	7	16.657	41.422
Επενδύσεις	9	-	50.098.331
		<u>16.657</u>	<u>50.139.753</u>
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>			
Οφειλέτες	10	13.152.487	12,915,821
Μετρητά σε τράπεζα και στο χέρι		11.729	120.389
		<u>13.164.216</u>	<u>13.036.210</u>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			
Πιστωτές: ποσά που καθίστανται ληξιπρόθεσμα εντός ενός έτους	11	(3.809.728)	(3.037.087)
Καθαρό κυκλοφορούν ενεργητικό		<u>9.354.488</u>	<u>9,999,123</u>
Σύνολο ενεργητικού μείον βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		<u>9.371.145</u>	<u>60.138.876</u>
Καθαρή περιουσία		<u>9.371.145</u>	<u>60.138.876</u>
<b>Κεφάλαιο και αποθεματικά</b>	13		
Ληξιπρόθεσμο μετοχικό κεφάλαιο		10.145.533	1.043
Κοινοποίηση λογαριασμού υπέρ το άρτιο		5.296.046	5.296.046
Λοιπά αποθεματικά		73.183.671	78.623.276
Λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσεως		(79.254.105)	(23.781.489)
<b>Σύνολο κεφαλαίων μετόχων</b>		<u>9.371.145</u>	<u>60.138.876</u>

Πίνακας 9: Ισολογισμός στις 31 Δεκεμβρίου 2022

	Σημείωση	2022 £	2021 £
<b>Πάγια</b>			
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	6		16.657
			<b>16.657</b>
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>			
Οφειλέτες			
Μετρητά σε τράπεζα και στο χέρι	9	12.525.230	13.152.487
		27,065	11.729
		<b>12.552.295</b>	<b>13,164,216</b>
Πιστωτές: ποσά που καθίστανται ληξιπρόθεσμα εντός ενός έτους	10	(2.816.549)	(3,809,728)
		<b>9.735.746</b>	<b>9.354.488</b>
<b>Καθαρό κυκλοφορούν ενεργητικό</b>			
		<b>9.735.746</b>	<b>9.371.145</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού μείον βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			
		<b>9.735.746</b>	<b>9.371.145</b>
<b>Καθαρό ενεργητικό</b>			
<b>Κεφάλαιο και αποθεματικά</b>	12		
Ληξιπρόθεσμο μετοχικό κεφάλαιο - παρουσιάζεται ως μετοχικό κεφάλαιο		10.145.533	10.145.533
		5.296.046	5.296.046
		<b>73.183.671</b>	<b>73.183.671</b>
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο			
Λοιπά αποθεματικά			
Λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσεως		(78.889.504)	(79.254.105)
<b>Σύνολο κεφαλαίων μετόχων</b>		<b>9.735.746</b>	<b>9.371.145</b>

Πίνακας 10: Ισολογισμός στις 31 Δεκεμβρίου 2023

	Σημείωση	2023 €	2022 €
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>			
<b>Οφειλέτες</b>	9	29.579.059	12.525.230
<b>Μετρητά σε τράπεζα και στο χέρι</b>	10	116.845	27.065
		<b>29.695.904</b>	<b>12.552.295</b>
<b>Πιστωτές: ποσά που καθίστανται ληξιπρόθεσμα εντός ενός έτους</b>	11	(20.662.060)	(2.816.549)
<b>Καθαρό κυκλοφορούν ενεργητικό</b>		<b>9.033.844</b>	<b>9.735.746</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού μείον βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		<b>9.033.844</b>	<b>9.735.746</b>
<b>Καθαρή περιουσία</b>		<b>9.033.844</b>	<b>9.735.746</b>
<b>Κεφάλαιο και αποθεματικά</b>	13		
<b>Ληξιπρόθεσμο μετοχικό κεφάλαιο</b>		10.145.533	10.145.533
<b>Κοινοποίηση λογαριασμού υπέρ το άρτιο</b>		5,296,046	5.296.046
<b>Λοιπά αποθεματικά</b>		73.183.671	73.183.671
<b>Λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσεως</b>		(79.591.406)	(78.889.504)
<b>Σύνολο κεφαλαίων μετόχων</b>		<b>9.033.844</b>	<b>9.735.746</b>

### 6.3 Κατάσταση Ταμειακών Ροών της Taxibeat

⇒ Κατάσταση Ταμειακών Ροών για το έτος έως τις 31 Δεκεμβρίου 2020

Πίνακας 11: Κατάσταση Ταμειακών Ροών για το έτος έως τις 31 Δεκεμβρίου 2020

	Σημείωση	Έτος έως 31 Δεκεμβρίου 2020 €	Περίοδος από 23 Μάρτιος έως 31 Δεκέμβριος 2019 €
<b>Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες</b>			
<b>Ζημία για την περίοδο</b>		(322.647)	(2.240.495)
<b>Προσαρμογές ταμιακών ροών από μη ταμειακά στοιχεία</b>			
<b>Αποσβέσεις και αποσβέσεις</b>	4	25.301	21.126

Κέρδος από τη διάθεση άυλων περιουσιακών στοιχείων			
Χρηματοοικονομικά έσοδα			<u>(121.691)</u>
		(297,346)	(2.341.060)
Προσαρμογές κεφαλαίου κίνησης (Αύξηση) των εμπορικών οφειλετών	10	(2,793,366)	(9.792.226)
Αύξηση/(Μείωση) των εμπορικών πιστωτών	12	<u>2.726.547</u>	<u>(2.137.397)</u>
Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες		<u>(361.165)</u>	<u>(14.270.683)</u>
Ταμιακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες			
Εισπραχθέντες τόκοι			121.691
Επενδύσεις σε θυγατρικές	9	(19.907.885)	(19.914.966)
Απόκτηση ενσώματων στοιχείων ενεργητικού			
Προϊόν πώλησης ενσώματων περιουσιακών στοιχείων			
Προϊόν πώλησης άυλων περιουσιακών στοιχείων			
Καθαρές ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες		{19.907.885}	(19.793.275)
Ταμιακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες			
Εισφορές κεφαλαίου	14	<u>19.076.746</u>	<u>24.669.448</u>
		(1.195.304)	(9,394,510)
Καθαρά (μείωση) ταμειακών διαθεσίμων και ισοδύναμων Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμά τους στην αρχή του έτους/περιόδου	11	<u>1.315,693</u>	<u>10.710.203</u>
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμά τους στο τέλος του έτους/περιόδου	11	<u>120.389</u>	<u>1.315.693</u>

## 6.4 Οι αριθμοδείκτες της Taxibeat

Με βάση τα στοιχεία των ισολογισμών και κερδών:

### 1. Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (ROE) = Καθαρά Κέρδη / Ίδια Κεφάλαια.

- 2020: 3,49 εκ. / 2,45 εκ. = **142%**
- 2021: 2,51 εκ. / 5,94 εκ. = **42%**
- 2022: 2,51 εκ. / 8,45 εκ. = **30%**
- 2023: 0,58 εκ. / 9,03 εκ. = **6%**

Βλέπουμε καθοδική τάση, που δείχνει μείωση της κερδοφορίας σε σχέση με τα αυξανόμενα ίδια κεφάλαια.

### 2. Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας (Cash Ratio) = Διαθέσιμα / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις.

- 2020: 5.000 / 9.983.960 = **0,0005**

- 2021:  $45.000 / 15.421.607 = 0,003$
- 2022:  $100.000 / 18.727.581 = 0,005$
- 2023:  $116.845 / 20.662.060 = 0,006$

Πολύ χαμηλή ρευστότητα, που δείχνει εξάρτηση από κεφαλαιακές ενέσεις της μητρικής.

**3. Δείκτης Κάλυψης Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων (Net Working Capital Ratio) = Καθαρό Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις.**

- 2020:  $2,45 \text{ εκ.} / 9,98 \text{ εκ.} = 0,25$
- 2021:  $5,94 \text{ εκ.} / 15,42 \text{ εκ.} = 0,39$
- 2022:  $8,45 \text{ εκ.} / 18,72 \text{ εκ.} = 0,45$
- 2023:  $9,03 \text{ εκ.} / 20,66 \text{ εκ.} = 0,44$

Ενίσχυση με την πάροδο των ετών, αλλά ακόμα σχετικά χαμηλός δείκτης.

**Συμπερασματικά**, η ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της Taxibeat δείχνει μια επιχείρηση που, παρά τις ζημιογόνες χρήσεις σε ορισμένα έτη, κατάφερε να διατηρήσει θετική καθαρή θέση και ικανοποιητική ρευστότητα χάρη σε στρατηγικές επενδύσεις και εισφορές κεφαλαίου. Η πορεία αυτή καταδεικνύει ότι για τις νεοφυείς επιχειρήσεις του κλάδου της τεχνολογίας, η αρχική κερδοφορία δεν αποτελεί απαραίτητο δείκτη επιτυχίας· αντιθέτως, η ικανότητα προσέλκυσης χρηματοδότησης, η σωστή διαχείριση των ταμειακών ροών και η συνεχής επένδυση στην καινοτομία είναι οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν τη βιωσιμότητα και την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Η οικονομική διαχείριση της Taxibeat αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα για το πώς μια startup μπορεί να εξελιχθεί σε διεθνή παίκτη, αξιοποιώντας τα κεφάλαια και τις στρατηγικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

## Κεφάλαιο 7. Προσέγγιση της Αγοράς & Διάσταση του Μάρκετινγκ

### 7.1 Ανάλυση Αγοράς-Στόχου

#### 7.1.1 Τμηματοποίηση, στόχευση, τοποθέτηση

##### Τμηματοποίηση:

Η Taxibeat δραστηριοποιείται στον κλάδο της **αστικής κινητικότητας (urban mobility)**, μια αγορά που χαρακτηρίζεται από:

- **Έντονο κατακερματισμό** (χιλιάδες μεμονωμένοι οδηγοί ταξί, μικρά ραδιοταξί).
- **Μεταβατικό στάδιο** λόγω ψηφιοποίησης.
- **Νέα καταναλωτική συμπεριφορά** που εστιάζει σε on-demand, διαφάνεια και mobile-first υπηρεσίες.

Η τμηματοποίηση της αγοράς έγινε με διάφορα κριτήρια:

##### 1. Δημογραφικά κριτήρια

- Νέοι ηλικίας 18–40 ετών, φοιτητές, εργαζόμενοι που είναι εξοικειωμένοι με το smartphone.
- Τουρίστες που επισκέπτονται πόλεις όπως η Αθήνα ή το Ρίο και χρειάζονται αξιόπιστες μετακινήσεις.
- Επαγγελματίες υψηλής κινητικότητας (δικηγόροι, στελέχη εταιρειών) με ανάγκη για γρήγορες μετακινήσεις.

##### 2. Γεωγραφικά κριτήρια

- Μεγάλες πόλεις με πυκνή αστική κυκλοφορία και υψηλή ζήτηση ταξί (Αθήνα, Σάο Πάολο, Λίμα).
- Πρωτεύουσες και τουριστικά κέντρα.

##### 3. Συμπεριφορικά κριτήρια

- Χρήστες που δίνουν έμφαση στην **ευκολία και διαφάνεια**.
- Early adopters τεχνολογίας (άνθρωποι που προτιμούν mobile apps αντί παραδοσιακής κλήσης ταξί).
- Πελάτες που θέλουν **να ελέγχουν την εμπειρία τους** (π.χ. επιλογή οδηγού, online πληρωμή, αξιολόγηση).

Η Taxibeat δημιούργησε αξία προσφέροντας **εξατομικευμένη εμπειρία** σε τμήματα που παραδοσιακά αγνοούνταν από τα ραδιοταξί.

##### Στόχευση:

Μετά την τμηματοποίηση, η Taxibeat εστίασε σε τρία κύρια target groups:

### 1. Καθημερινοί επιβάτες (B2C)

- Χρήστες που κινούνται καθημερινά μέσα στην πόλη.
- Προτεραιότητα σε **ταχύτητα, ασφάλεια και αξιοπιστία**.
- Αυτή η ομάδα αποτέλεσε τον βασικό κορμό χρηστών.

### 2. Εταιρικοί πελάτες (B2B)

- Ξενοδοχεία, εστιατόρια, εταιρείες διοργάνωσης συνεδρίων.
- Ζητούμενο: **άμεση διάθεση ταξί για πελάτες/επισκέπτες**.
- Η Taxibeat ανέπτυξε εργαλεία όπως Business Accounts, ώστε να διευκολύνει μαζικές μετακινήσεις.

### 3. Τουρίστες και περιστασιακοί χρήστες

- Επισκέπτες πόλεων με ανάγκη για εύκολες, κατανοητές και ασφαλείς μετακινήσεις.
- Σημαντική στρατηγική για αγορές όπως Αθήνα ή Λατινική Αμερική, όπου η αξιοπιστία του παραδοσιακού ταξί ήταν χαμηλή.

Η στρατηγική στόχευσης ήταν **διαφοροποιημένη (differentiated marketing)**, δηλαδή προσαρμογή σε πολλαπλά τμήματα με διαφορετικές ανάγκες.

## Τοποθέτηση:

Η Taxibeat τοποθετήθηκε στη συνείδηση των καταναλωτών ως η **ψηφιακή επανάσταση στο ταξί**:

- **Καινοτομία:** «Το ταξί στο κινητό σου, με ένα κλικ.»
- **Διαφάνεια:** Καθαρή τιμολόγηση, χωρίς εκπλήξεις.
- **Έλεγχος:** Επιλογή οδηγού, αξιολόγηση υπηρεσίας.
- **Αξιοπιστία:** Συνεργασία με πιστοποιημένους οδηγούς.

## **Δήλωση Τοποθέτησης (Positioning Statement):**

«Για επιβάτες πόλεων που αναζητούν ασφαλείς, γρήγορες και διαφανείς μετακινήσεις, η Taxibeat είναι η εφαρμογή που τους συνδέει με τον καλύτερο διαθέσιμο οδηγό ταξί, προσφέροντας άμεση εξυπηρέτηση και έλεγχο της εμπειρίας τους, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές και αναξιόπιστες επιλογές κλήσης ταξί.»

## 7.2 Σχεδιασμός Μάρκετινγκ και Στρατηγική

### 7.2.1 Το μείγμα μάρκετινγκ

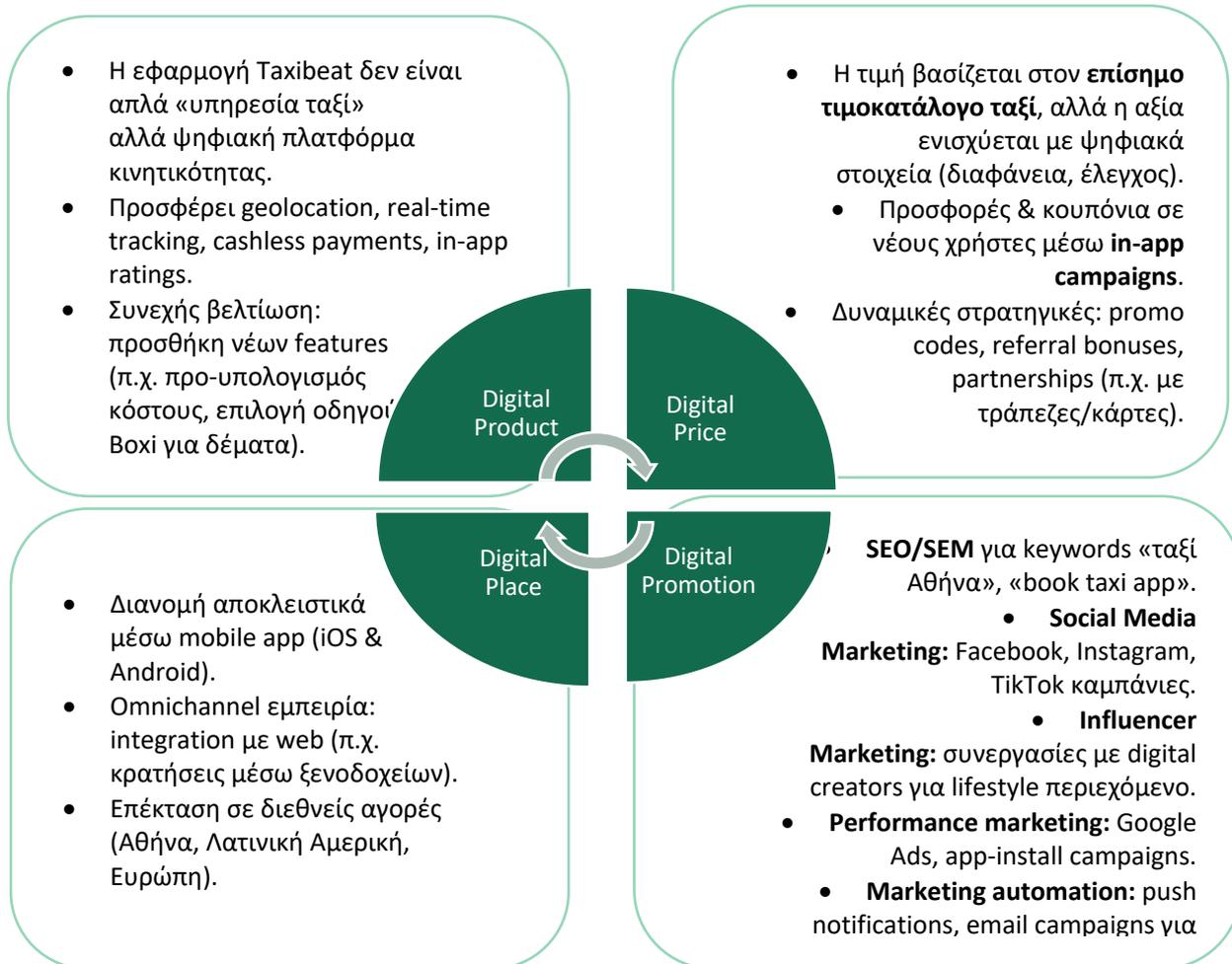
#### A. Το μείγμα μάρκετινγκ 7P για την Taxibeat:



Εικόνα 7: Το μίγμα μάρκετινγκ (7P) για την Taxibeat

#### B. Το ψηφιακό μείγμα μάρκετινγκ:

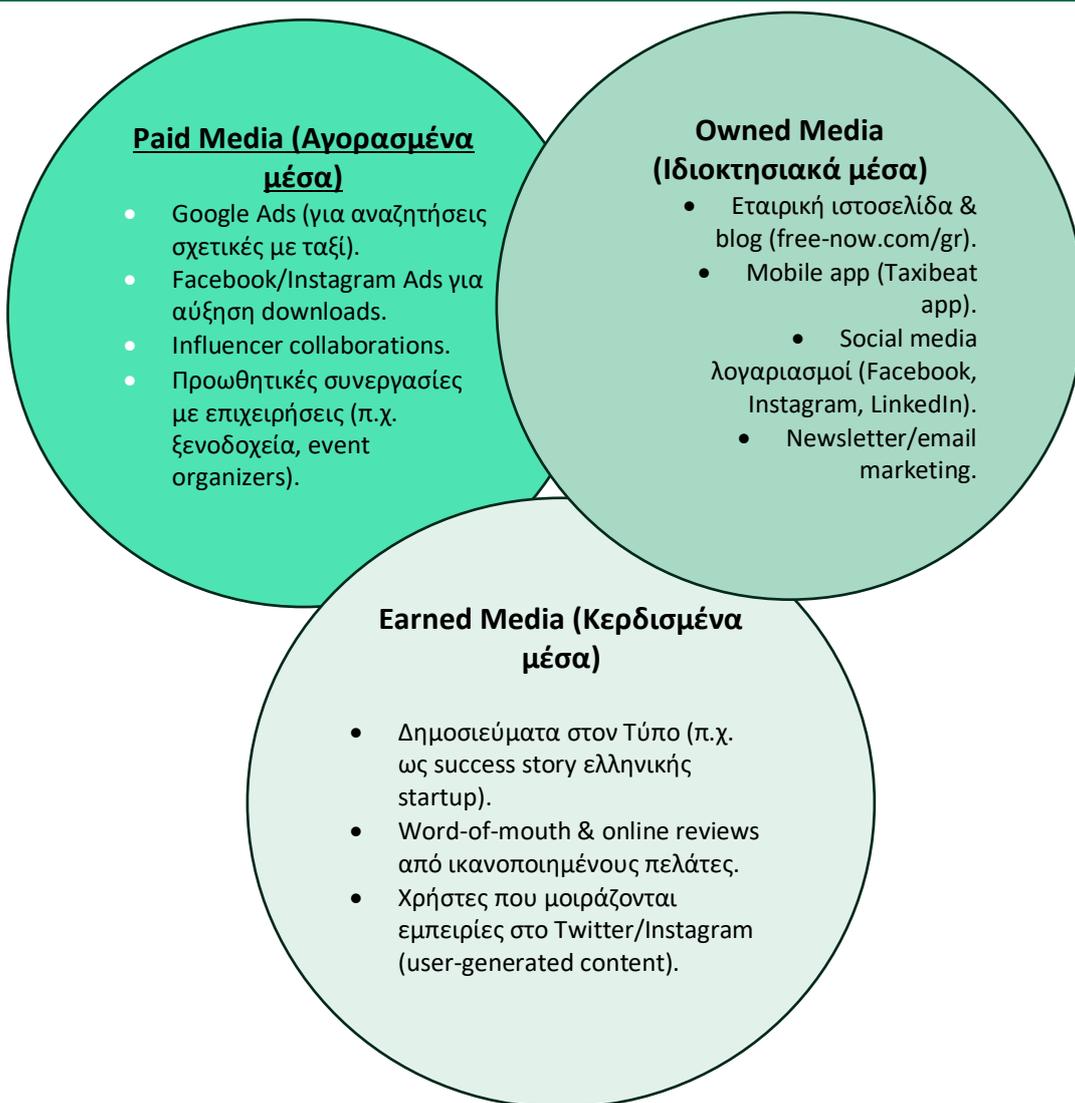
Το ψηφιακό μείγμα μάρκετινγκ (Digital Marketing Mix - DMM) αποτελεί την εξέλιξη του «παραδοσιακού» μείγματος μάρκετινγκ. Δεν είναι απλώς τα 4P σε online εκδοχή αλλά ένα πιο δυναμικό, μετρήσιμο και διασυνδεδεμένο πλαίσιο, που ενσωματώνει τεχνολογίες, δεδομένα και εμπειρίες πελατών σε πραγματικό χρόνο.



Εικόνα 8: Digital Marketing Mix (DMM) για την Taxibeat

### Γ. Το μοντέλο ΡΟΕΜ:

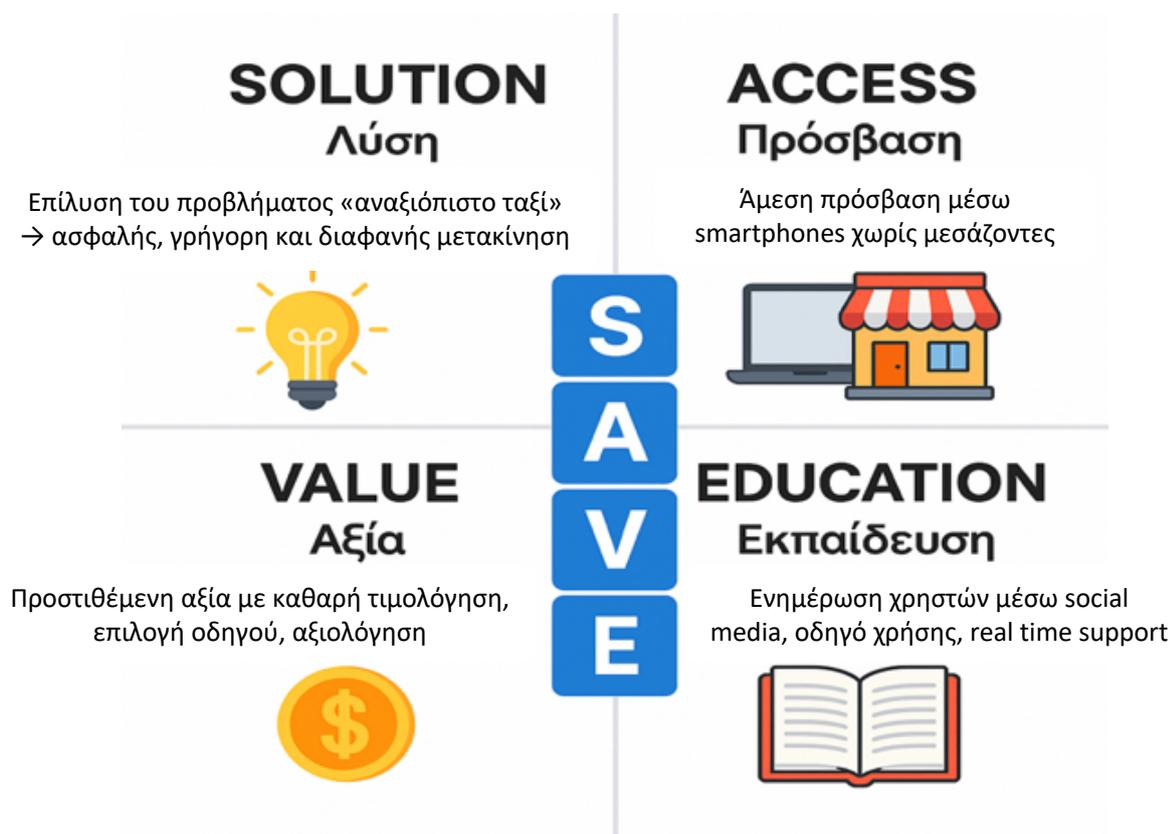
Το ΡΟΕΜ χωρίζει την προώθηση (Promotion) σε τρία είδη μέσων:



Εικόνα 9: Το Μοντέλο POEM για την Taxibeat

## 7.2.2 Το μοντέλο SAVE

Το μοντέλο SAVE για την Taxibeat απεικονίζεται στην παρακάτω εικόνα:



Εικόνα 10: Το μοντέλο SAVE για την Taxibeat

## 7.3 SECTORAL / NATIONAL BRANDING

### 7.3.1 Στρατηγικές Προώθησης και Branding Κλάδων

Η Taxibeat (σημερινή FREENOW) εντάσσεται στον κλάδο του **urban mobility**, ο οποίος χαρακτηρίζεται από ραγδαία ψηφιοποίηση, ισχυρό ανταγωνισμό και συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές. Το branding του κλάδου συνδέεται με το πώς παρουσιάζεται συνολικά η χώρα/περιοχή ως χώρος καινοτομίας στις μετακινήσεις.

Η Ελλάδα, αν και μικρή αγορά, διαθέτει υψηλό βαθμό υιοθέτησης smartphones, γεγονός που επέτρεψε στην Taxibeat να καθιερωθεί γρήγορα. Το branding της εταιρείας, πέρα από το εταιρικό επίπεδο, συνδέεται και με την **ταυτότητα της χώρας**: μια startup που ξεκίνησε εν μέσω κρίσης και κατάφερε να αναδειχθεί διεθνώς (σε Λατινική Αμερική, Ευρώπη). Έτσι, η Taxibeat δεν προωθεί μόνο το δικό της brand, αλλά συμβάλλει και στην εικόνα της Ελλάδας ως χώρας με **καινοτόμες νεοφυείς επιχειρήσεις**.

Το branding του κλάδου urban mobility στηρίζεται σε αξίες όπως:

- **Ασφάλεια & αξιοπιστία** στη μετακίνηση.
- **Καινοτομία & τεχνολογία** (app-based υπηρεσίες, ψηφιακές πληρωμές).
- **Βιωσιμότητα** (προώθηση ηλεκτρικών οχημάτων, carpooling).
- **Εμπειρία χρήστη** (εύκολη κράτηση, αξιολόγηση οδηγών, real-time στίγμα).

Για τον κλάδο στην Ελλάδα, η Taxibeat λειτούργησε ως **πρωτοπόρος** που άλλαξε την εικόνα των ταξί από ένα παραδοσιακό offline μοντέλο (ραδιοταξί) σε ένα **ψηφιακό οικοσύστημα**.

Εργαλεία branding που μπορεί να αξιοποιήσει:

- **Ψηφιακές πλατφόρμες & εφαρμογές** ως βασικό κανάλι επικοινωνίας.
- **Storytelling**: η αφήγηση μιας ελληνικής startup που έφτασε να εξαγοραστεί από ευρωπαϊκό κολοσσό.
- **Συνεργασίες με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς** (π.χ. δήμους για βιώσιμη αστική κινητικότητα).
- **Βιωσιμότητα & ESG branding**: προώθηση ηλεκτρικών ταξί, “πράσινων” διαδρομών.

Με αυτόν τον τρόπο, το brand της Taxibeat υπερβαίνει το επίπεδο της επιχείρησης και ενισχύει το συνολικό positioning του κλάδου urban mobility στην Ελλάδα ως **σύγχρονου, καινοτόμου και βιώσιμου**.

### 7.3.2 Θεωρητικά Μοντέλα και Προσεγγίσεις Sectoral & National Branding

Για την Taxibeat μπορούμε να προσαρμόσουμε δύο θεωρητικά μοντέλα:

#### 1. Το Εξάγωνο του Anholt (Nation Brand Hexagon):

Η Taxibeat συνέβαλε θετικά σε τουλάχιστον τρεις από τις διαστάσεις:

- **Εξαγωγές**: η τεχνολογία της υιοθετήθηκε και σε διεθνείς αγορές (Περού, Βραζιλία).
- **Επενδύσεις**: προσέλκυσε διεθνή κεφάλαια (Openfund, Hummingbird Ventures).
- **Άνθρωποι/Κουλτούρα**: ενίσχυσε την εικόνα της Ελλάδας ως χώρας με καινοτόμα μυαλά και startups.

#### 2. Μοντέλο Αντίληψης Προέλευσης Country/Region-of-Origin (COO):

Η Taxibeat αξιοποίησε το γεγονός ότι προέρχεται από την Ελλάδα – μια χώρα όχι παραδοσιακά γνωστή για τεχνολογία – και το μετέτρεψε σε **brand story**:

- Από την «Ελλάδα της κρίσης» αναδύθηκε μια startup που προσέφερε λύσεις αστικής κινητικότητας σε διεθνές επίπεδο.

- Η ελληνική ταυτότητα λειτουργήσει ως παράδειγμα resilience & innovation, διαφοροποιώντας την από πολυεθνικούς ανταγωνιστές όπως η Uber και το myTaxi.

Συνολικά, το sectoral/national branding στην περίπτωση της Taxibeat δεν περιορίστηκε στο εταιρικό επίπεδο, αλλά ανέδειξε την Ελλάδα ως χώρα με δυνατότητα να παράγει τεχνολογικές λύσεις παγκόσμιου βεληνεκού, συνδέοντας το brand με έννοιες όπως **καινοτομία, βιωσιμότητα και τεχνολογική εξωστρέφεια**.

## Κεφάλαιο 8. Σχεδιασμός παραγωγής και λειτουργικό σχέδιο

### 8.1 Εισαγωγή

Η Taxibeat (FREENOW) δεν «παράγει» φυσικά προϊόντα, αλλά παρέχει μια **ψηφιακή υπηρεσία διαμεσολάβησης μετακινήσεων**. Στο λειτουργικό της σχέδιο, οι εισροές (τεχνολογική πλατφόρμα, ανθρώπινο δυναμικό, δεδομένα, συνεργασίες με οδηγούς ταξί) μετατρέπονται σε εκροές (ασφαλείς, αξιόπιστες και γρήγορες διαδρομές για τους επιβάτες).

Στόχος είναι η **αποδοτική διαχείριση όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών** ώστε να επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα υπηρεσίας, χαμηλό κόστος λειτουργίας, διαρκής βελτίωση της τεχνολογίας και ικανοποίηση τόσο των επιβατών όσο και των οδηγών.

### 8.2 Τεχνικές προγραμματισμού

Τα στελέχη προγραμματισμού έχουν τη δυνατότητα εφαρμογής εναλλακτικών εργαλείων στην επιλογή **τεχνικών προγραμματισμού**. Ένα από τα δημοφιλέστερα και απλούστερα εργαλεία είναι το Gantt Chart (Διάγραμμα Gantt), στο οποίο παρουσιάζεται χρονολογικά η ροή των διαδικασιών και ο χρονικός επιμερισμός των δράσεων.

Ακολουθεί ένα ρεαλιστικό σενάριο ενός νέου έργου για την εταιρεία με τίτλο: “Λανσάρισμα νέας λειτουργίας in-app πληρωμών”:

Στο πλαίσιο της συνεχούς καινοτομίας και βελτίωσης της εμπειρίας των χρηστών, η Taxibeat (FREENOW) σχεδίασε την ανάπτυξη και υλοποίηση μιας νέας λειτουργίας πληρωμών μέσα από την εφαρμογή (in-app payments). Το έργο αυτό απαιτεί τον συντονισμό πολλών επιμέρους σταδίων, όπως η ανάλυση των τεχνικών και επιχειρησιακών απαιτήσεων, ο σχεδιασμός της διεπαφής χρήστη, η ανάπτυξη του λογισμικού, οι δοκιμές ποιότητας και η επικοινωνιακή στρατηγική για το επίσημο λανσάρισμα. Η χρήση εργαλείων προγραμματισμού, όπως το Gantt Chart, συμβάλλει στον σαφή χρονικό προγραμματισμό και στην αποτελεσματική παρακολούθηση της προόδου κάθε εργασίας, εξασφαλίζοντας την έγκαιρη και επιτυχή υλοποίηση του έργου.

Πίνακας 12: Gantt Chart

ΕΡΓΑΣΙΕΣ	Ιαν 25	Φεβ 25	Μαρ 25	Απρ 25	Μαι 25	Ιουν 25	Ιουλ 25	Αυγ 25	Σεπ 25	Οκτ 25
Ανάλυση απαιτήσεων										
Σχεδιασμός UX/UI										
Ανάπτυξη λογισμικού (backend)										

Ανάπτυξη λογισμικού (mobile app)										
Εσωτερικό testing (QA)										
Beta testing με οδηγούς & επιβάτες										
Τελικές διορθώσεις & optimization										
Επικοινωνιακή καμπάνια										
Επίσημο λανσάρισμα										

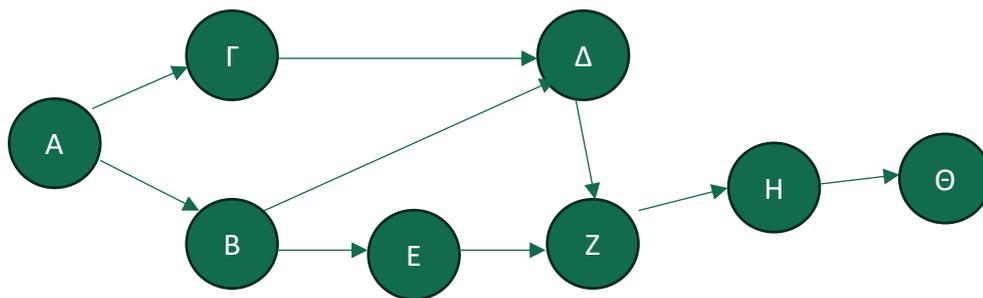
Για το ίδιο σενάριο (υλοποίηση in-app πληρωμών στην Taxibeat/FREENOW) φτιάχνουμε τη μέθοδο της Κρίσιμης Διαδρομής (Critical Path Method).

Η **λογική** είναι να ορίσουμε τις βασικές εργασίες, τις εξαρτήσεις τους και τη διάρκειά τους. Στη συνέχεια υπολογίζουμε τη συνολική διάρκεια του έργου και εντοπίζουμε ποιες εργασίες είναι “κρίσιμες” (δηλαδή αν καθυστερήσουν, καθυστερεί ολόκληρο το έργο).

Πίνακας 13: Η μέθοδος CPM για τον σχεδιασμό in-app πληρωμών στην Taxibeat

ΕΡΓΑΣΙΕΣ	Χαρακτηρισμός	Αμέσως προηγούμενος	Χρόνος υλοποίησης της δράσης (σε μήνες)	ES	EF	LS	LF	Περιθώριο
Ανάλυση απαιτήσεων & σχεδιασμός λειτουργιών	A	-	3	0	3	0	3	0
Ανάπτυξη back end API πληρωμών	Γ	A	4	3	7	4	8	1
Ανάπτυξη mobile UI/UX (app interface)	B	A	5	3	8	3	8	0
Ενσωμάτωση API με εφαρμογή	Δ	B, Γ	3	8	11	8	11	0
Έλεγχοι ασφαλείας & συμμόρφωσης (PCI-DSS, GDPR)	E	B	2	8	10	9	11	1
Ολοκληρωμένο testing (λειτουργικό + ασφάλεια)	Z	Δ, E	3	11	14	11	14	0
Πιλοτική εφαρμογή (beta testing με οδηγούς & πελάτες)	H	Z	2	14	16	14	16	0
Επίσημο λανσάρισμα	Θ	H	1	16	17	16	17	0

Υπολογισμός της Κρίσιμης Διαδρομής:



Κρίσιμη διαδρομή: A → B → D → F → G → H

Συνολική διάρκεια έργου: 17 εβδομάδες

### 8.3 Διαχείριση αποθεμάτων

Στην περίπτωση της Taxibeat, δεν υπάρχουν αποθέματα προϊόντων, αλλά:

- **Διαχείριση οδηγών (supply):** ο αριθμός ενεργών οδηγών στην πλατφόρμα λειτουργεί ως το «απόθεμα» προσφοράς.
- **Διαχείριση ζήτησης (demand):** μέσω data analytics, η εταιρεία ρυθμίζει τα κίνητρα για οδηγούς (π.χ. bonus σε ώρες αιχμής) ώστε να ισορροπεί προσφορά-ζήτηση.
- **Real-time monitoring:** εξασφαλίζει ότι η πλατφόρμα διαθέτει πάντα επαρκή στόλο για να μειώνει τους χρόνους αναμονής.

#### 8.3.1 Just in Time

Η φιλοσοφία JIT μεταφέρεται στο service model ως:

- Κλήση οδηγού τη στιγμή που υπάρχει ζήτηση, χωρίς υπερπροσφορά.
- Ελαχιστοποίηση «κενών διαδρομών» (dead miles).
- Αποφυγή υπερβολικής επιβάρυνσης του συστήματος μέσω δυναμικής τιμολόγησης (surge pricing).

#### 8.3.2 Material Requirements Planning (MRP) & Economic Order Quantity (EOQ) στην υπηρεσία

- Material Requirements Planning (MRP)

Στην κλασική βιομηχανία, το MRP αφορά τον χρονικό προγραμματισμό των υλικών πρώτης ύλης για την έγκαιρη και αδιάλειπτη παραγωγή. Στην περίπτωση της Taxibeat, οι «πρώτες ύλες» αντιστοιχούν σε **ψηφιακούς πόρους και τεχνολογικές υποδομές**, όπως:

- **Υποδομές cloud (servers, instances, databases)** → ώστε να εξυπηρετούνται χιλιάδες ταυτόχρονες κλήσεις.
- **Διαθεσιμότητα APIs τρίτων** (χάρτες, πληρωμές, μηνύματα) → κρίσιμο για τη διαδρομή και τις συναλλαγές.
- **Διαχείριση data bandwidth** → για real-time ενημέρωση θέσης οδηγών και επιβατών.
- **Υποστήριξη συστήματος** (support teams, on-call engineers).

Το MRP εδώ σημαίνει:

- **Forecasting**: πρόβλεψη ζήτησης (π.χ. ώρα αιχμής → 50.000 ταυτόχρονες αιτήσεις).
- **Capacity planning**: αυτόματη κλιμάκωση (auto-scaling) servers και υποδομών, ώστε να μη «πέσει» το σύστημα.
- **Dependency management**: έλεγχος SLA με παρόχους (AWS, Google Maps API, Stripe κ.λπ.) ώστε να μην υπάρχουν «στενώσεις».

Έτσι εξασφαλίζεται ότι η πλατφόρμα έχει πάντα «τα κατάλληλα εφόδια, στο σωστό μέρος, τη σωστή στιγμή», όπως στην παραδοσιακή MRP φιλοσοφία.

- **Economic Order Quantity (EOQ) – Στόλος οδηγών**

Η EOQ αφορά τον βέλτιστο όγκο παραγγελίας που ελαχιστοποιεί κόστος αποθεμάτων και κόστη παραγγελιών. Στην Taxibeat δεν υπάρχουν «αποθήκες», αλλά το αντίστοιχο είναι η **διαχείριση ενεργού στόλου οδηγών**.

- **Υπερβολικά λίγοι οδηγοί** → υψηλός χρόνος αναμονής, δυσαρέσκεια πελατών.
- **Υπερβολικά πολλοί οδηγοί** → αυξημένα κόστη επιδοτήσεων/bonus (καθώς κάποιιοι μένουν ανενεργοί).

Η «βέλτιστη ποσότητα» εδώ είναι ο **βέλτιστος αριθμός οδηγών ανά ώρα/γεωγραφική περιοχή** που:

- μειώνει το χρόνο αναμονής (π.χ. <5' σε κέντρο Αθήνας).
- ελαχιστοποιεί το κόστος κινήτρων (π.χ. έξτρα bonus για να βγουν οδηγοί σε χαμηλή ζήτηση).

Ο υπολογισμός EOQ γίνεται με ανάλυση δεδομένων:

- **Ζήτηση (D)**: προβλεπόμενες κλήσεις ανά ώρα/ημέρα.
- **Κόστος ενεργοποίησης (S)**: κόστος προώθησης/bonus για επιπλέον οδηγούς.
- **Κόστος διατήρησης (H)**: «νεκρός χρόνος» οδηγών που δεν έχουν επιβάτες.

Έτσι, η εταιρεία υπολογίζει τη «χρυσή τομή» μεταξύ ζήτησης και προσφοράς οδηγών, ανάλογα με την περιοχή (π.χ. κέντρο, προάστια) και τις ώρες αιχμής.

## 8.4 Ολική Διαχείριση Ποιότητας (TQM) & SPC

### 8.4.1 Ολική Διαχείριση Ποιότητας (TQM) στην Taxibeat

Η TQM δεν αφορά μόνο την τεχνολογία αλλά και την **ολιστική εμπειρία χρήστη**. Στο πλαίσιο αυτό, η ποιότητα σημαίνει:

1. **Αξιοπιστία εφαρμογής**
  - App χωρίς crashes ή σφάλματα.
  - Γρήγορο άνοιγμα και εύκολη διαδικασία κλήσης ταξί.
  - Αδιάλειπτη λειτουργία συστήματος (uptime > 99,9%).
2. **Ασφάλεια**
  - Έλεγχος και πιστοποίηση οδηγών (KYC, ποινικό μητρώο, άδεια οδήγησης).
  - GPS tracking για όλες τις διαδρομές.
  - Κουμπί SOS για επιβάτες και οδηγούς.
3. **Εξυπηρέτηση πελατών**
  - Γρήγορη απόκριση (μέσος χρόνος < 2 λεπτά στο chat).
  - Πολυκαναλική υποστήριξη (app, email, τηλέφωνο).
  - Συνεχής εκπαίδευση του support για case resolution.

Η TQM σημαίνει **διαρκή κύκλο βελτίωσης (Plan-Do-Check-Act)**: π.χ. αν αυξηθούν τα παράπονα για ακυρώσεις οδηγών, σχεδιάζονται άμεσα νέα κίνητρα/πολιτικές.

#### 8.1.1 SPC (Statistical Process Control)

Στην Taxibeat η παραγωγική διαδικασία είναι η παροχή μιας διαδρομής (ride). Η στατιστική παρακολούθηση γίνεται μέσω KPIs με όρια ελέγχου:

- **Μέσος χρόνος αναμονής (ETA)**
  - CL (central line): π.χ. 4'.
  - UCL (άνω όριο): 8'.
  - Αν ξεπεραστεί → ειδοποίηση Ops → push για περισσότερους οδηγούς.
- **Ποσοστό ακυρωμένων διαδρομών**
  - CL: 3%.
  - UCL: 6%.
  - Αν ξεπεραστεί → οδηγούνται ενέργειες (penalties, incentives, ενημέρωση οδηγών).
- **Βαθμολογία οδηγών (rating)**
  - CL: 4,8/5.
  - LCL (κατώτερο όριο): 4,5.
  - Αν πέσει κάτω → πρόγραμμα coaching ή απενεργοποίηση.

Παράδειγμα: Αν σε μια εβδομάδα το μέσο ETA ανεβεί στα 9' σε συγκεκριμένη ζώνη, το SPC «σηκώνει σημαία» → ενεργοποιούνται μέτρα (π.χ. bonus οδηγών, αλλαγές dispatch).

Έτσι, το SPC λειτουργεί **προληπτικά**: αντί να «βλέπει» σφάλματα εκ των υστέρων, εντοπίζει την απόκλιση εγκαίρως ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα υπηρεσίας.

## 8.5 Πρότυπα ποιότητας

Η εταιρεία μπορεί να πιστοποιηθεί με:

- **ISO 9001** για τη διαχείριση ποιότητας υπηρεσιών.
- **ISO 27001** για την ασφάλεια δεδομένων (σημαντικό λόγω προσωπικών δεδομένων επιβατών).
- **ISO 14001** για περιβαλλοντική διαχείριση (προώθηση ηλεκτρικών ταξί).

## 8.6 Τόπος εγκατάστασης

- Κεντρικά γραφεία: Αθήνα (τεχνολογική ανάπτυξη και διοίκηση).
- Υποδομές: cloud servers (AWS/Google Cloud) για την εφαρμογή.
- Τοποθέτηση γραφείων και hubs κοντά σε κόμβους συγκοινωνίας και πόλεις-στόχους.

## 8.7 Σχεδιασμός διοίκησης

Ο σχεδιασμός διοίκησης της Taxibeat/Beat στηρίζεται σε ένα μοντέλο όπου στο επίκεντρο βρίσκεται η **εμπειρία τόσο του πελάτη όσο και του οδηγού**, με απόλυτη έμφαση στην ασφάλεια, την αξιοπιστία και την ταχύτητα. Παράλληλα, όλες οι αποφάσεις είναι **data-driven**, βασισμένες σε πραγματικές μετρήσεις, dashboards και πειραματισμούς. Η λειτουργία της εταιρείας είναι ανθεκτική, συμμορφώνεται με κανονιστικά πλαίσια (GDPR, φορολογία, μεταφορικό δίκαιο) και υιοθετεί συνεχή βελτίωση (Kaizen/PDCA) μέσα από μικρούς αλλά διαρκείς κύκλους αλλαγών.

### 8.7.1 Σκοπός & Αρχές

- **Customer & driver centricty**: έμφαση στην ασφάλεια, ταχύτητα, αξιοπιστία εμπειρίας.
- **Data-driven λήψη αποφάσεων**: dashboards, product analytics, experimentation.
- **Ανθεκτικότητα & συμμόρφωση**: 24/7 λειτουργία, GDPR, PCI-DSS, φορολογικό/μεταφορικό πλαίσιο.
- **Συνεχής βελτίωση**: μικρο-κύκλοι αλλαγών, άμεσο feedback loop.

### 8.7.2 Οργανωτική Δομή

Η δομή είναι πολυεπίπεδη, με σαφείς αρμοδιότητες:

- **CEO / Γενική Διεύθυνση**
- **Product & Engineering** (Mobile, Backend, QA, Platform/SRE)

- **Data & Analytics** (BI, DS/ML για pricing, dispatch, fraud detection)
- **Operations:** Driver Ops (supply), Rider Ops (demand), City Ops (ανά πόλη μικρο-ΓΔ).
- **Customer Support:** 24/7, πολυκαναλικό, QA & training.
- **Trust & Safety:** έλεγχος οδηγών, οχημάτων, incident response.
- **Legal & Compliance:** GDPR, μεταφορικό δίκαιο, φορολογία.
- **Finance:** billing, πληρωμές οδηγών, FP&A.
- **People/HR:** ταλέντο, εκπαίδευση, εταιρική κουλτούρα.
- **Marketing & Growth:** CRM, performance, partnerships, B2B.

### 8.7.3 Κρίσιμες Διαδικασίες

- **Onboarding οδηγών/οχημάτων:** KYC/KYB, έλεγχος οχημάτων, εκπαίδευση.
- **Διαχείριση ποιότητας στόλου:** ratings thresholds, coaching, κυρώσεις.
- **Διαχείριση ζήτησης/προσφοράς:** heatmaps, bonus supply, demand campaigns.
- **Dispatch:** αλγόριθμος κατανομής με SLA για αποδοχή & ETA.
- **Πληρωμές:** success rate, reconciliation, antifraud.
- **CS & Incident response:** 24/7 ticketing, safety prioritization, on-call.
- **Release management:** weekly/bi-weekly sprints, canary releases.
- **Συμμόρφωση & φορολογία:** invoicing, retention policies.

### 8.7.4 Συστήματα & Εργαλεία

- **Core:** mobile apps, microservices, real-time event streaming, payments, pricing/dispatch engine.
- **Observability:** APM, logs, metrics, alerting.
- **Business stack:** CRM, marketing automation, ticketing, ERP, DWH/BI.
- **Security:** IAM/SSO, DLP, vulnerability scanning, PCI scope controls.

### 8.7.5 KPIs & Στόχοι

- **Marketplace/Operations:** Acceptance  $\geq 90\%$ , trip conversion  $\geq 80\%$ , ETA  $\leq 5'$ , cancellation  $\leq 5\%$ .
- **Πληρωμές:** success  $\geq 98\%$ , dispute rate  $\leq 0,3\%$ .
- **Ασφάλεια/Ποιότητα:** incidents ανά 10k rides  $\downarrow$ , average rating  $\geq 4,8/5$ , CSAT  $\geq 85\%$ .
- **Τεχνικά:** uptime  $\geq 99,9\%$ , API latency  $< 200\text{ms}$ .

### 8.7.6 Κύκλοι Διοίκησης

- **Καθημερινά:** stand-ups.
- **Εβδομαδιαία:** business & ops reviews.
- **Μηνιαία:** product council.
- **Τριμηνιαία:** OKRs, capacity planning.

### 8.7.7 Διαχείριση Κινδύνων & Συμμόρφωσης

- **GDPR:** DPO, DPIAs, retention policies.

- **Πληρωμές:** PCI-DSS, tokenization, pentests.
- **Μεταφορικό Δίκαιο:** local compliance, συμβάσεις.
- **Business Continuity:** DR drills, DDoS playbooks, tabletop tests.

## Κεφάλαιο 9. Νομική μορφή

### 9.1 Σύσταση Επιχείρησης – Η περίπτωση της Taxibeat

#### 9.1.1 Νομική μορφή, διαδικασίες ίδρυσης και κόστος

Η Taxibeat ιδρύθηκε το 2011 στην Αθήνα από τον Νίκο Δρανδάκη, αρχικά με τη μορφή μιας Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας (IKE), η οποία είχε μόλις θεσμοθετηθεί εκείνη την περίοδο (Ν. 4072/2012). Η επιλογή της IKE δεν ήταν τυχαία: πρόσφερε χαμηλό κόστος ίδρυσης (από 1 ευρώ), περιορισμένη ευθύνη για τους εταίρους και ευελιξία σε κεφαλαιακές και εξωκεφαλαιακές εισφορές. Για μια startup τεχνολογίας που στηρίζεται σε ανθρώπινο κεφάλαιο, καινοτομία και λογισμικό, αυτή η νομική μορφή θεωρήθηκε ιδανική.

Η διαδικασία ίδρυσης πραγματοποιήθηκε μέσω του ΓΕΜΗ με ιδιωτικό συμφωνητικό, χωρίς την ανάγκη συμβολαιογράφου, και αφορούσε την καταχώριση της επωνυμίας, των εταίρων και των βασικών όρων του καταστατικού. Το βασικό κόστος περιλάμβανε τέλη ΓΕΜΗ, φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίου (όπου απαιτείται σε αυξήσεις), και το τέλος επιτηδεύματος. Στη συνέχεια, καθώς η εταιρεία αναπτυσσόταν και προσελκύνονταν επενδυτές, εξετάστηκαν εναλλακτικές δομές – όπως η μετατροπή σε **Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)** – προκειμένου να υπάρχει πρόσβαση σε μεγαλύτερα κεφάλαια και να διευκολυνθεί η πιθανή εξαγορά, η οποία τελικά ήρθε το 2017 από τη γερμανική **Daimler (Mercedes-Benz)** μέσω της **mytaxi (vuv FREENOW)**.

Εδώ φαίνεται καθαρά η σημασία της στρατηγικής επιλογής νομικής μορφής: η IKE λειτούργησε ως το πρώτο βήμα για την ευέλικτη έναρξη και η Α.Ε. αποτέλεσε το κατάλληλο «όχημα» για διεθνείς επενδύσεις και την τελική εξαγορά.

#### 9.1.2 Συνηθισμένα νομικά σφάλματα κατά την ίδρυση – Σύνδεση με την Taxibeat

Η εμπειρία της Taxibeat αναδεικνύει πολλά από τα συνηθισμένα νομικά σφάλματα που μπορεί να πλήξουν μια startup, αλλά και τον τρόπο αποφυγής τους:

- **Μη ορθή επιλογή νομικής μορφής:** Η Taxibeat απέφυγε το σφάλμα επιλογής μιας απλής Ο.Ε. ή Ε.Ε., που θα εξέθετε τους ιδρυτές σε προσωπική ευθύνη. Η επιλογή IKE προσέφερε περιορισμένη ευθύνη και μεγαλύτερη ευελιξία, ενώ με την ανάπτυξη και την είσοδο διεθνών κεφαλαίων η εταιρεία μετατράπηκε σε Α.Ε. – μια κίνηση που επέτρεψε την εξαγορά.
- **Έλλειψη επαγγελματικής νομικής καθοδήγησης:** Από νωρίς, οι ιδρυτές είχαν πρόσβαση σε νομικούς συμβούλους εξειδικευμένους στο εμπορικό δίκαιο και στις επενδύσεις. Αυτό προστάτευσε την εταιρεία από λάθη σε καταστατικά, φορολογία και συμβάσεις με επενδυτές.
- **Απουσία συμφωνίας συνιδρυτών:** Ένα από τα συνηθέστερα προβλήματα στις startups είναι η σύγκρουση συμφερόντων. Η Taxibeat είχε εξαρχής σαφή καταστατικό με διανομή

μεριδίων, ρόλους και ευθύνες, αποφεύγοντας δικαστικές διαμάχες που συχνά παρατηρούνται σε άλλες ελληνικές επιχειρήσεις τεχνολογίας.

- **Παράλειψη χρονοδιαγράμματος κατοχύρωσης (vesting):** Στην περίπτωση της Taxibeat, υπήρξε διαδικασία vesting για τους μετόχους-ιδρυτές και τα στελέχη που απέκτησαν μετοχές μέσω stock options. Αυτό διασφάλισε ότι η αξία παρέμενε συνδεδεμένη με την ενεργή συνεισφορά τους στην ανάπτυξη της εταιρείας.
- **Παράβαση κανόνων χρηματοδότησης και μετοχών:** Καθώς η Taxibeat αναζήτησε χρηματοδότηση από venture capital (Openfund, Hummingbird Ventures), ακολούθησε τις απαιτούμενες διαδικασίες για την καταχώριση αυξήσεων κεφαλαίου, αποφεύγοντας προβλήματα συμμόρφωσης με το εταιρικό δίκαιο.

Η Taxibeat αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ελληνικής startup που απέφυγε τα περισσότερα συνηθισμένα νομικά σφάλματα και χάραξε στρατηγική γύρω από τη νομική της μορφή. Ξεκίνησε με την ευελιξία της ΙΚΕ, εξελίχθηκε σε Α.Ε. για να προσελκύσει διεθνείς επενδυτές και τελικά εξαγοράστηκε από έναν παγκόσμιο κολοσσό, γεγονός που αποδεικνύει ότι η σωστή νομική στρατηγική μπορεί να είναι εξίσου σημαντική με την τεχνολογική και επιχειρηματική καινοτομία.

## 9.2 Διαχείριση Διανοητικής Ιδιοκτησίας στην Taxibeat

### 9.2.1 Διανοητική Ιδιοκτησία

Η Taxibeat, ως τεχνολογική startup, βασίζει την αξία της σε στοιχεία διανοητικής ιδιοκτησίας που την διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό. Αυτά χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

#### 1. Βιομηχανική Ιδιοκτησία

- **Ευρεσιτεχνίες (πατέντες):**

Η ίδια η Taxibeat δεν βασίστηκε τόσο σε πατέντες hardware, αλλά οι καινοτομίες της αφορούσαν κυρίως τον **αλγόριθμο δρομολόγησης (dispatching)** και τις τεχνικές real-time matching μεταξύ οδηγού και επιβάτη. Σε άλλες χώρες, τέτοιοι αλγόριθμοι μπορούν να κατοχυρωθούν είτε ως **μέθοδος λογισμικού** (software patent, όπου επιτρέπεται), είτε ως **χρήσιμα υποδείγματα**.

Στην ελληνική πραγματικότητα, τα περισσότερα startups τεχνολογίας δεν προχωρούν σε Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ) λόγω κόστους και χρονοβόρας διαδικασίας, αλλά χρησιμοποιούν το εργαλείο του **εμπορικού απορρήτου** (trade secret).

- **Εμπορικά σήματα (trademarks):**

Η επωνυμία **Taxibeat** και το λογότυπο με τα χαρακτηριστικά χρώματα και σχέδιο ήταν από τα πρώτα δικαιώματα που κατοχυρώθηκαν στον ΟΒΙ. Με την εξαγορά από τη Daimler και το rebranding σε **Beat**, η νέα εμπορική ταυτότητα καταχωρήθηκε και σε **ενωσιακό επίπεδο (ΕUIPO)** ώστε να προστατεύεται σε όλες τις χώρες της ΕΕ. Η προστασία των εμπορικών σημάτων είναι κρίσιμη, καθώς διασφαλίζει την αποκλειστικότητα του brand στην αγορά.

- **Βιομηχανικά σχέδια:**

Αν και δεν αφορά παραδοσιακά μια εταιρεία λογισμικού, η Taxibeat θα μπορούσε να προστατεύσει **UI/UX στοιχεία** της εφαρμογής (εικονίδια, αισθητική, interface design) μέσω βιομηχανικών σχεδίων. Αυτό ενισχύει την ταυτότητα της εφαρμογής και αποτρέπει αντιγραφές.

- **Τεχνολογική πληροφόρηση:**

Η εταιρεία παρακολουθεί συνεχώς τι κατοχυρώνουν ανταγωνιστές (Uber, Lyft), ώστε να αποφύγει παραβίαση δικαιωμάτων (IP infringement) και να εντοπίσει πεδία διαφοροποίησης.

## 2. Πνευματική Ιδιοκτησία

- **Λογισμικό:**

Ο πυρήνας της αξίας της Taxibeat βρίσκεται στον **πηγαίο κώδικα της εφαρμογής (iOS/Android app, backend)**, ο οποίος προστατεύεται αυτόματα από την πνευματική ιδιοκτησία σύμφωνα με τον ελληνικό νόμο (Ν. 2121/1993) και διεθνείς συμβάσεις. Το software ανήκει στην εταιρεία και όχι στους μεμονωμένους developers, κάτι που εξασφαλίζεται μέσω **συμβάσεων εκχώρησης δικαιωμάτων**.

- **Βάσεις δεδομένων & data analytics:**

Τα δεδομένα που παράγει η εφαρμογή (συναλλαγές, διαδρομές, προτιμήσεις πελατών, αξιολογήσεις οδηγών) αποτελούν κρίσιμα εμπορικά μυστικά. Η προστασία τους γίνεται μέσω **GDPR συμμόρφωσης**, αλλά και μέσω περιορισμένης πρόσβασης, NDA (Non-Disclosure Agreements) και τεχνικών μέτρων ασφαλείας.

- **Εμπορικά μυστικά:**

Ο αλγόριθμος δρομολόγησης, τα κριτήρια για bonus στους οδηγούς, οι στρατηγικές τιμολόγησης (dynamic pricing) και τα dashboards λειτουργούν ως **εμπορικά απόρρητα**. Αυτά προστατεύονται όχι μέσω κατοχύρωσης αλλά μέσω **τεχνολογικής και νομικής θωράκισης** (π.χ. NDA, περιορισμός πρόσβασης, κρυπτογράφηση).

### Γιατί είναι κρίσιμη η IP στην Taxibeat

- Ενίσχυσε την αξία της κατά την προσέλκυση **επενδυτών (VCs)**, αφού η ύπαρξη προστατευμένου brand και ιδιόκτητου λογισμικού μείωσε το επιχειρηματικό ρίσκο.
- Διευκόλυνε την **εξαγορά** από τη Daimler, καθώς η διεθνής επεκτασιμότητα απαιτούσε καθαρά δικαιώματα IP.
- Απέτρεψε **copycats** (ανταγωνιστικές εφαρμογές που θα μιμούνταν το brand ή το UI).

Για την Taxibeat, η σωστή **διαχείριση διανοητικής ιδιοκτησίας** δεν ήταν μόνο νομική υποχρέωση αλλά και **στρατηγικό πλεονέκτημα**. Από την κατοχύρωση του brand έως την προστασία των αλγορίθμων και των δεδομένων, η IP αποτέλεσε τον «αόρατο θησαυρό» που εξασφάλισε ανάπτυξη, επενδύσεις και διεθνή επέκταση.

Πίνακας 14: Διαχείριση Διανοητικής Ιδιοκτησίας στην Taxibeat

Κατηγορία ΔΙ	Παράδειγμα στην Taxibeat	Στρατηγική Προστασίας
1. Εμπορικό Σήμα (Trademark)	Λογότυπο, όνομα <b>Taxibeat</b> → <b>Beat</b> , χρώματα & εταιρική ταυτότητα	Κατοχύρωση στον OBI & EUIPO, ανανέωση ανά 10ετία
2. Λογισμικό (Software)	Mobile apps (iOS/Android), backend code, API πληρωμών & δρομολόγησης	Πνευματική Ιδιοκτησία (Ν. 2121/1993), συμβάσεις εκχώρησης από developers
3. Ευρεσιτεχνία / Υπόδειγμα Χρησιμότητας	Αλγόριθμοι dispatch & real-time matching (πιθανή προστασία ως μέθοδος)	Εμπορικό απόρρητο / σε άλλες χώρες μέσω WIPO ή EPO
4. Βιομηχανικά Σχέδια	Σχεδιασμός UI/UX της εφαρμογής, εικονίδια, layout app	Καταχώρηση βιομηχανικών σχεδίων στον OBI / EUIPO
5. Βάσεις Δεδομένων	Δεδομένα διαδρομών, αξιολογήσεις οδηγών, προτιμήσεις πελατών	GDPR, access control, data encryption, retention policies
6. Εμπορικά Μυστικά	Pricing rules (dynamic pricing), bonus οδηγών, fraud detection αλγόριθμοι	NDA με εργαζόμενους/συνεργάτες, περιορισμός πρόσβασης, κρυπτογράφηση
7. Εξυπηρέτηση & Brand Reputation	Ratings >4.8/5, Customer Support 24/7, Trust & Safety	Συνεχής ποιοτικός έλεγχος, επένδυση στην εταιρική φήμη
8. Κώδικες & Πολιτικές	Πολιτική ασφάλειας δεδομένων, κανονισμοί οδηγών	Συμβάσεις, compliance με GDPR, PCI-DSS

## Κεφάλαιο 10. Πηγές κεφαλαίου για την Taxibeat

### 10.1 Εισαγωγή

Η πορεία της Taxibeat αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα startup που αναπτύχθηκε σταδιακά αξιοποιώντας διαφορετικές πηγές χρηματοδότησης ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης της. Η εξέλιξή της αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο οι ελληνικές startups μπορούν να αντλήσουν κεφάλαια σε διαφορετικές φάσεις – από την αρχική σύλληψη της ιδέας μέχρι την εξαγορά και ένταξή της σε διεθνείς ομίλους.

#### ⇒ Στάδιο Ίδρυσης – Πρώτα Χρόνια (2011 – 2013)

- Ο Νίκος Δρανδάκης ίδρυσε την εταιρεία με **ιδία κεφάλαια** και μικρή στήριξη από **friends & family**.
- Το **Openfund II** επένδυσε στην Taxibeat γύρω στο **€50.000 – €100.000 seed capital**, όπως συνέβαινε συνήθως στα ελληνικά Jeremie funds της εποχής
- Συνολικά, το αρχικό κεφάλαιο εκκίνησης εκτιμάται περίπου στις **€200.000 – €300.000**.

Αυτή η αρχική χρηματοδότηση επέτρεψε στην Taxibeat να λανσάρει την εφαρμογή της στην Αθήνα και να αποκτήσει τα πρώτα της μερίδια αγοράς.

#### ⇒ Στάδιο Ανάπτυξης & Επέκτασης (2014 – 2016)

Μετά την πρώτη επιτυχία στην ελληνική αγορά, η Taxibeat στράφηκε σε νέες αγορές (Λατινική Αμερική). Για να χρηματοδοτήσει αυτή την ανάπτυξη:

- Μέχρι το 2014, η εταιρεία είχε αντλήσει πάνω από **€2 εκατ.** από venture capital για την ανάπτυξη στην Ελλάδα και Λατινική Αμερική
- Υπάρχουν αναφορές για επιπλέον επενδυτικούς γύρους, που ανέβασαν το συνολικό ποσό στα **€5 – 6 εκατ.** μέχρι την εξαγορά από τη Daimler.

Οι επενδύσεις αυτές χρηματοδότησαν την τεχνολογική εξέλιξη της εφαρμογής, τη στρατηγική μάρκετινγκ και την είσοδο σε μεγάλες πόλεις όπως Λίμα και Σαντιάγκο.

#### ⇒ Στάδιο Εξαγοράς (2017)

Το 2017 η **Daimler** (μέσω της θυγατρικής **mytaxi**) εξαγόρασε την Taxibeat.

- Το ποσό δεν ανακοινώθηκε επίσημα, αλλά εκτιμάται από πηγές του οικοσυστήματος σε **€40 – 45 εκατ.**
- Από αυτά, μέρος πήγε στους αρχικούς επενδυτές και μέρος στους ιδρυτές/ομάδα.

Η εξαγορά σηματοδότησε τη μετάβαση της εταιρείας από μία startup σε μέλος ενός πολυεθνικού ομίλου.

⇒ **Στάδιο Ενοποίησης (2018 – 2020)**

Μετά την εξαγορά, η Taxibeat εντάχθηκε στη **YOUR NOW Holding GmbH**, την κοινοπραξία της Daimler και της BMW.

- Από εκείνη τη στιγμή, η εταιρεία χρηματοδοτούνταν με **εταιρικά κεφάλαια (corporate funding)** από τους δύο γερμανικούς κολοσσούς.
- Σύμφωνα με τις οικονομικές καταστάσεις της **Taxibeat Limited**, δεν υπήρχε πλέον ανεξάρτητη δραστηριότητα ή έσοδα, αφού λειτουργούσε ως εταιρεία χαρτοφυλακίου με κεφαλαιακές ενισχύσεις της μητρικής

⇒ **Στάδιο Ωρίμανσης (2020 – 2023)**

Η Beat ενίσχυσε την παρουσία της στην Ελλάδα και διεθνώς:

- Το **2019** ανακοινώθηκε επένδυση **€3 εκατ.** στη Θεσσαλονίκη, για ανάπτυξη γραφείων, προσλήψεις και κίνητρα προς οδηγούς
- Το **2021**, παρά τις προκλήσεις της πανδημίας, η Beat κατέγραψε θετικό **EBITDA ύψους €400.000 στο 9μηνο**
- Στο ίδιο διάστημα αναπτύχθηκαν στρατηγικές **B2B συνεργασίες** (με ξενοδοχεία και εταιρείες), που δημιούργησαν νέες ροές εσόδων.

⇒ **Στάδιο Διεθνούς Ενοποίησης (2023 – σήμερα)**

Μετά το 2023:

- Η Taxibeat Limited λειτουργεί ως **εταιρεία χαρτοφυλακίου**, χωρίς ίδια έσοδα. Η χρηματοδότησή της προέρχεται αποκλειστικά από την **Intelligent Apps GmbH / YOUR NOW Holding GmbH**
- Η μάρκα **Beat** καταργήθηκε στην Ευρώπη (αντικαταστάθηκε από το FREENOW), αλλά διατηρείται στη Λατινική Αμερική.
- Η χρηματοδότηση προέρχεται πλέον από εταιρικά κεφάλαια και στρατηγικές συνεργασίες, όχι από εξωτερικούς επενδυτές.

Πίνακας 15:Χρηματοδοτικά εργαλεία της Taxibeat στα στάδια ανάπτυξής της

Στάδιο	Χρονιά	Χρηματοδοτική Πηγή	Ποσό
<b>Ίδρυση</b>	2011–2013	Openfund II, Jeremie Funds, FFF	~€200k – €300k
<b>Ανάπτυξη</b>	2014–2016	Venture Capital	~€5 – 6 εκατ.
<b>Εξαγορά</b>	2017	Daimler (mytaxi)	~€40 – 45 εκατ. (εκτίμηση)
<b>Ενοποίηση</b>	2018–2020	Daimler & BMW (corporate funding)	Δεν ανακοινώθηκε
<b>Ωρίμανση</b>	2019	Επένδυση Θεσσαλονίκη	€3 εκατ.

<b>Ωρίμανση</b>	2021	EBITDA (9μηνο)	+€400k
<b>Διεθνής Ενοποίηση</b>	2023–σήμερα	FREENOW (corporate)	Δεν ανακοινώθηκε

## Βιβλιογραφία

### Αγγλόφωνη Βιβλιογραφία

- Anastasopoulos, T. (2019). *A business analysis of ride-hailing industry; supply chain optimization in Beat Mobility Services* (MSc Thesis). Athens University of Economics and Business.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Hills, G. E. 1984. “Market Analysis and Marketing in New Ventures: Venture Capitalists’ Perceptions.” In Hornaday, J. A., Tarpley, F. Jr., Timmons, J. A., and Vesper, K. H. (Eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 43–54. Wellesley, MA: Babson College.
- Karavgousti, V. (2013). *The role of innovation and technology in competitiveness of start-ups* (Master Thesis). University of Piraeus.
- Kuratko, D., 2015. *The Complete Entrepreneurial Planning Guide* (Bloomington: Kelley Scholl of Business, Indiana university).
- Kuratko, D. F. (2017). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (10th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Mancuso, J., 1985. *How to write a Business Plan*. Prentice-Hall.
- Mullins, J. (2017). *The new business road test: What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan* (5th ed.). Pearson Education.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today’s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Taxibeat Limited. (2020). *Annual report and financial statements for the year ended 31 December 2020*. London: Companies House.
- Taxibeat Limited. (2021). *Annual report and financial statements for the year ended 31 December 2021*. London: Companies House.
- Taxibeat Limited. (2022). *Annual report and financial statements for the year ended 31 December 2022*. London: Companies House.
- Taxibeat Limited. (2023). *Annual report and financial statements for the year ended 31 December 2023*. London: Companies House.
- Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., & Bamford, C. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson.

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Burns, P. (2020). *Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις: Εκκίνηση, ανάπτυξη και ωριμότητα* (Π. Καναβός, Μετ.). Εκδόσεις Κλειδάριθμος. ISBN 978-960-645-096-9
- Κέφης, Β. Ν., & Παπαζαχαρίου, Π. (2009). *Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2018). *Στρατηγική διοίκηση: Θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Σαρρή, Κ., & Λασπίτα, Σ. (2020). *Επιχειρηματικότητα και επιχειρηματικό σχέδιο*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Σταμπουλής, Ν., & Τσίτσικαρη, Ε. (2020). *Επιχειρηματικότητα: Νοοτροπία και πρακτική*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.