

## **Επιχειρηματικές δεξιότητες και εκπαιδευτική πρακτική**

**Ιδέες και κατευθύνσεις για μικρότερες και μεγαλύτερες παρεμβάσεις  
στο πεδίο της επιχειρηματικής εκπαίδευσης**

**Σεπτέμβριος 2020**

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	2
1. Εννοιολογική προσέγγιση.....	3
2. Ανεύρεση ευκαιριών .....	9
3. Δημιουργία και Επιλογή Καινοτόμων Ιδεών.....	15
3.1.  Ιδεοκαταιγισμός ( <i>Brainstorming</i> ) .....	17
3.2.  Μέθοδος 6-3-5 (Method 6-3-5 ή BrainWriting 6-3-5) .....	20
3.3.  Έξι Καπέλα Σκέψης ( <i>6 Thinking Hats</i> ) .....	21
4. Στήνοντας την ομάδα της επιχείρησης.....	25
4.1.  Σύνθεση ομάδας.....	26
4.2.  Πρακτικές ομαλής και εύρυθμης λειτουργίας της ομάδας .....	28
5. Το επιχειρηματικό μοντέλο.....	33
6. Ανάπτυξη Πρωτοτύπου .....	41
7. Χρηματοοικονομικά.....	41
7.1.  Χρηματοοικονομικοί Δείκτες .....	41
7.2.  Κόστος Παραγωγής.....	43
7.3.  Πλατφόρμα παράδοσης .....	44
7.4.  Νεκρό σημείο (Break-even point).....	45
8. Δημιουργία Επιχειρηματικού Πλάνου.....	47
8.1.  Συντάσσοντας ένα Επιχειρηματικό Πλάνο .....	48
8.1.1.  Επιτελική Σύνοψη.....	49
8.1.2.  Περιγραφή της επιχείρησης.....	50
8.1.3.  Προϊόντα και Υπηρεσίες .....	50
8.1.4.  Σχέδιο Μάρκετινγκ.....	51
8.1.5.  Σχέδιο λειτουργίας.....	52
8.1.6.  Οργάνωση και Διοίκηση .....	52
8.1.7.  Χρηματοοικονομικό Σχέδιο.....	53
8.1.8.  Παραρτήματα .....	54
Κύριες βιβλιογραφικές πηγές.....	55

## Εισαγωγή

Κατά τη σύγχρονη αντίληψη, η επιχειρηματική νοοτροπία και συμπεριφορά συμβάλλει στην ανάπτυξη της προσωπικότητας και στην ενίσχυση της απασχολησιμότητας των νέων, διευκολύνοντας την αυτοπραγμάτωσή τους, όχι μόνο στην επαγγελματική σφαίρα, αλλά σχεδόν σε κάθε προσωπικό ή κοινωνικό πλαίσιο.

Η έννοια της επιχειρηματικότητας στην εκπαίδευση περικλείει ένα ευρύ φάσμα γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, οι οποίες είναι σκόπιμο να αναπτύσσονται βαθμιαία σε όλη τη διάρκεια της εκπαίδευσης και της δια βίου μάθησης, ακολουθώντας μία κατάλληλα σχεδιασμένη παιδαγωγική προσέγγιση, η οποία διαφέρει σημαντικά από την καθιερωμένη διδακτική πρακτική.

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό δημιουργήθηκε, με τη συνδρομή εξωτερικού εμπειρογνώμονα, με στόχο να αποτελέσει έναν περιεκτικό βασικό οδηγό για την υποστήριξη του εκπαιδευτικού που αναζητά τρόπους να αναπτύξει τις δεξιότητες επιχειρηματικότητας των μαθητών του. Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα δεν αποσκοπεί στη δημιουργία νέων επιχειρηματιών, αλλά στην ανάπτυξη ήπιων δεξιοτήτων, που βοηθούν το μαθητή να σκέφτεται θετικά, να δρα ενεργά και να συμπεριφέρεται με ενσυναίσθηση και υπευθυνότητα σε κάθε πτυχή της ζωής. Ως εκ τούτου, είναι πολύτιμες για κάθε σύγχρονο άνθρωπο, εργαζόμενο, πολίτη. Μολονότι, ασφαλώς, περιλαμβάνει την εξοικείωση των μαθητών με βασικές έννοιες της οικονομίας και του επιχειρείν, εστιάζει κυρίως στη διαμόρφωση θετικής αντίληψης για την επιχειρηματικότητα και στην ενθάρρυνση της κριτικής σκέψης, της δημιουργικότητας, της πρωτοβουλίας και της ομαδικότητας.

Υπό αυτή την έννοια, η επιχειρηματική εκπαίδευση δεν απαιτεί ειδικές οικονομικές γνώσεις από την πλευρά του εκπαιδευτικού. Στο κείμενο που ακολουθεί, οι αναγνώστες, φίλοι εκπαιδευτικοί, θα ανακαλύψουν ποικίλες δραστηριότητες, μέσω των οποίων μπορούν να εισάγουν την επιχειρηματικότητα στη σχολική καθημερινότητα, από τις πολύ απλές, όπως ο καταγισμός ιδεών που μπορεί να υλοποιηθεί, ως δημιουργικό παιχνίδι, στο πλαίσιο οποιουδήποτε μαθήματος, μέχρι τις πιο σύνθετες, όπως η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, που απαιτεί μεγαλύτερη προετοιμασία και οργάνωση, αλλά και ένα βασικό γνωστικό υπόβαθρο, τόσο από την πλευρά του εκπαιδευτικού όσο και των μαθητών.

Φιλοδοξία του ΣΕΒ είναι η ευαισθητοποίηση εκπαιδευτικών, επιχειρήσεων, γονέων και μαθητών αναφορικά με την αξία και τα πλεονεκτήματα της επιχειρηματικής εκπαίδευσης, αλλά και η έμπρακτη υποστήριξη όσων εκπαιδευτικών έχουν τη διάθεση να προσφέρουν στους μαθητές τους μια διαφορετική εμπειρία μάθησης.

## 1. Εννοιολογική προσέγγιση

Τις τελευταίες δεκαετίες, η ανάπτυξη δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας έχει βρεθεί στο επίκεντρο της σύγχρονης εκπαιδευτικής πολιτικής. Με δεδομένη τη θετική επίδραση της επιχειρηματικής αντίληψης και συμπεριφοράς στην απασχόληση και την οικονομία, σήμερα, τα περισσότερα εκπαιδευτικά συστήματα προσφέρουν, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, δραστηριότητες που επιχειρούν να συνδέσουν το χώρο της Εκπαίδευσης με την Επιχειρηματικότητα, μέσα από μια νέα παιδαγωγική προσέγγιση.

Παρότι η ίδρυση νέων επιχειρήσεων και η αυτοαπασχόληση παραμένουν βασικές επιδιώξεις, η σύγχρονη αντίληψη για την εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα εξυπηρετεί μία ευρύτερη στόχευση. Μέσα από την καλλιέργεια επιχειρηματικού πνεύματος και την ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων, οι νέοι αποκτούν την ικανότητα να σκέφτονται και να ενεργούν επιχειρηματικά σε οποιοδήποτε εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον, παράγοντας αξία, όχι μόνο για τον εαυτό τους, αλλά για το ευρύτερο σύνολο. Είναι άλλωστε γεγονός ότι η υγιής ανάπτυξη μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών απαιτεί στελέχη που έχουν την ικανότητα και την ποιότητα των επιχειρηματιών, ώστε να είναι σε θέση να αξιολογούν, να προβλέπουν, να δημιουργούν, να καινοτομούν. Αυτό σημαίνει ότι η εκπαίδευση για την επιχειρηματικότητα και τις δεξιότητες που συνδέονται με αυτή είναι χρήσιμη, όχι μόνο για να δημιουργήσει κανείς μια επιχείρηση, αλλά και για να δρα με ενεργό και παραγωγικό τρόπο εντός κάθε εργασιακού πλαισίου. Το παρόν υλικό στόχο έχει να υποστηρίξει εκπαιδευτικούς και ανθρώπους των επιχειρήσεων, αλλά και την ευρύτερη κοινότητα όσων έχουν τη διάθεση να συνεισφέρουν σε κάποια δραστηριότητα ανάπτυξης επιχειρηματικών δεξιοτήτων.

Ποιες όμως είναι οι δεξιότητες επιχειρηματικότητας; Τι είναι αυτό που χρειάζεται κανείς να γνωρίζει, να είναι ικανός να κάνει και να πιστεύει, ώστε να είναι σε θέση να δημιουργήσει μια νέα επιχείρηση ή να συμβάλει στο μετασχηματισμό και την ανάπτυξη μιας υφιστάμενης; Στη διάρκεια των τελευταίων 50 ετών, έχουν γίνει πολλές προσπάθειες να καταγραφούν και να ορισθούν με σαφή τρόπο οι επιμέρους δεξιότητες και ικανότητες που συνθέτουν την έννοια της επιχειρηματικότητας. Θα πρέπει να επισημάνουμε ωστόσο ότι η λέξη «επιχειρηματικότητα» στην ελληνική γλώσσα δεν αποδίδει εννοιολογικά το ακριβές περιεχόμενο του αγγλικού όρου, *entrepreneurship*, που έχει επικρατήσει στη διεθνή βιβλιογραφία.

Ο όρος *entrepreneurship* αναφέρεται στις προσπάθειες του επιχειρηματία – *entrepreneur*, ο οποίος αναλαμβάνει ρίσκο, αντιλαμβάνεται ευκαιρίες και έχει τη διάθεση να ξεκινήσει κάτι καινούργιο. Η λέξη έχει γαλλική ρίζα και αναφέρεται στην πρώιμη μορφή επιχειρηματικότητας που

εμφανίστηκε στο τέλος του μεσαίωνα. Οι *entrepreneurs* δανείζονταν χρήματα από τον κεφαλαιούχο, αγόραζαν προϊόντα και προχωρούσαν στην μεταπώληση τους, αναλαμβάνοντας το οικονομικό και ψυχολογικό ρίσκο και αποκομίζοντας την παραγόμενη υπεραξία (Κωνσταντέλου, 2013). Στη σύγχρονη εποχή όμως, αναγνωρίζεται και μια άλλη διάσταση της επιχειρηματικότητας. Είναι αυτή που αναπτύσσεται μέσα σε μια μεγάλη επιχείρηση ή έναν οργανισμό από τα στελέχη της. Στη διεθνή βιβλιογραφία αυτή η νέα αντίληψη για την επιχειρηματικότητα αποδίδεται συχνά με τον όρο "*intrapreneurship*". Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προσδοκούν οι εργαζόμενοί τους να επιδεικνύουν επιχειρηματική νοοτροπία και να δρουν σαν να ήταν δική τους η επιχείρηση, ο καθένας βέβαια στον τομέα του και με το εύρος του ρίσκου που του αναλογεί.

Με αυτή την έννοια, στο σήμερα, αυτό που περιμένουμε από τον *entrepreneur/intrapreneur* είναι να αναγνωρίσει την ευκαιρία μέσα από την οποία παράγεται αξία, να διερευνήσει τους πιθανούς τρόπους για τη βέλτιστη αξιοποίησή της, μέσα σε ένα αβέβαιο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, και να δημιουργήσει το πλαίσιο που θα επιτρέψει τη μετατροπή της «ιδέας» σε «πράξη», αξιοποιώντας διάφορους πόρους, υλικούς και ανθρώπινους.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ορίζει την **επιχειρηματική εκπαίδευση** σαν την προσπάθεια για «...καλλιέργεια δεξιοτήτων και τρόπου σκέψης των εκπαιδευομένων, ώστε να είναι σε θέση να μετατρέπουν δημιουργικές ιδέες σε επιχειρηματική δράση. Αυτή είναι μια ικανότητα-κλειδί για όλους τους μαθητές, η οποία υποστηρίζει την προσωπική ανάπτυξη, την ενεργό ιδιότητα του πολίτη, την κοινωνική ένταξη και την απασχολησιμότητα. Είναι συναφής καθ' όλη τη διαδικασία της Δια Βίου Μάθησης, σε όλους τους κλάδους μάθησης και σε όλες τις μορφές εκπαίδευσης και κατάρτισης (τυπικής, μη τυπικής και άτυπης), οι οποίες συμβάλλουν στο επιχειρηματικό πνεύμα ή την επιχειρηματική συμπεριφορά, με ή χωρίς εμπορικό στόχο» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή / EACEA / Ευρυδίκη, 2016, Εκπαίδευση στο Επιχειρείν στα σχολεία της Ευρώπης).

Οι επιμέρους δεξιότητες που χρειάζεται να αναπτυχθούν εμπίπτουν σε δύο βασικές κατηγορίες (2012, DG Enterprise and Industry):

- Τεχνικές δεξιότητες, οι οποίες σχετίζονται με τη δημιουργία, διαχείριση και διοίκηση ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος (ανάπτυξη & εφαρμογή επιχειρηματικού πλάνου, λογιστική, δημιουργία & διαχείριση προϋπολογισμού, κλπ.)
- Οριζόντιες/στρατηγικές δεξιότητες, οι οποίες σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα (η ικανότητα να λαμβάνεις αποφάσεις έχοντας αξιολογήσει το ρίσκο και αναλύσει ποικίλες πηγές

πληροφόρησης, η αναγνώριση μιας ευκαιρίας για ανάπτυξη επιχείρησης, η παρακολούθηση των εξελίξεων και των τάσεων στην αγορά κλπ.)

Ο Hoffmann (2012) εξηγεί ότι η επιχειρηματικότητα δεν μπορεί να διδαχτεί με παραδοσιακές παιδαγωγικές μεθόδους, γιατί περιλαμβάνει διαφορετικές δεξιότητες στα διάφορα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η **ενεργητική & βιωματική μάθηση, η μάθηση με βάση την εργασία και οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται έξω από την τάξη** είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για να επιτευχθεί ένα αξιόλογο μαθησιακό αποτέλεσμα. Η έκθεση των μαθητών σε διάφορες εμπειρίες είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού τους συνδέει με τις πραγματικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, την κοινότητα και τον κόσμο, δίνοντάς τους την ευκαιρία μέσα από την πραγματικότητα να αντλούν προβλήματα που ζητούν επίλυση & ευκαιρίες που μπορούν να δημιουργήσουν αξία.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θεωρεί ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων σχετικών με την επιχειρηματική συμπεριφορά μπορεί να ξεκινά **ακόμη και από το δημοτικό σχολείο**, στο πλαίσιο του οποίου υπάρχουν ευκαιρίες που ενθαρρύνουν συμπεριφορές, όπως η περιέργεια, για τον τρόπο που λειτουργεί ο κόσμος, η δημιουργικότητα, η αυτονομία, η πρωτοβουλία και η συνεργασία. Επίσης, θα πρέπει οι μαθητές να ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά στην εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και να τους επιτρέπεται **να πειραματίζονται και να κάνουν λάθη**, μέσω των οποίων αποκτούν γνώση και εμπειρίες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016).

Κρίσιμες πτυχές της επιχειρηματικής ικανότητας που μπορούν να αναπτυχθούν, μέσα από μία κατάλληλα διαμορφωμένη εκπαιδευτική διαδικασία, ανεξάρτητα από το αντικείμενο του μαθήματος, είναι (2019, Μπεκταρίδου Χ.):

- Η αναζήτηση και ο **εντοπισμός ευκαιριών** που υπάρχουν, σε οποιοδήποτε πεδίο, και η διερεύνηση δημιουργικών τρόπων αξιοποίησής τους.
- Βασικά στοιχεία για το σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος, **εξοικείωση** με τα βήματα και τους κρίσιμους σταθμούς στη διαδικασία δημιουργίας μιας επιχείρησης.
- Στοιχεία χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και στοιχειώδης **κατανόηση της λειτουργίας του οικονομικού συστήματος**.
- Βασικές γνώσεις αναφορικά με τη **διαχείριση των διαθέσιμων πόρων**, σε όλα τα επίπεδα.
- Η **διαχείριση της ασάφειας** με δημιουργικό τρόπο. Η ασάφεια είναι μια συνηθισμένη κατάσταση, που μπορεί να προκύψει, όχι μόνο στο πλαίσιο επιχειρηματικών εγχειρημάτων, αλλά και σε οποιαδήποτε κατάσταση της πραγματικής ζωής.
- Η **διάθεση για διαρκή μάθηση**, αυτοβελτίωση και επιδίωξη της αλλαγής

- Η **διαχείριση της αποτυχίας**. Η αποτυχία για τον επιχειρηματία αποτελεί μια υπαρκτή πιθανότητα, η οποία όμως θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μαθησιακή ευκαιρία για την απόκτηση χρήσιμης εμπειρίας και γνώσης και όχι ως απειλή.
- Η **συνεργασία** με άλλους ανθρώπους στο πλαίσιο μια ομάδας. Η ομάδα στην επιχειρηματική κουλτούρα έχει μια ξεχωριστή θέση. Η εμπειρία έχει δείξει ότι πίσω από τα πιο επιτυχημένα εγχειρήματα δεν βρίσκεται ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας αλλά μια ομάδα ατόμων, η οποία καταφέρνει να αξιοποιήσει τη διαφορετικότητά της, ως στοιχείο πλούτου και όχι ως πρόβλημα.
- Η **ευελιξία στην διαχείριση των συναισθημάτων** και η ανθεκτικότητα στην αντιμετώπιση αρνητικών καταστάσεων, που συχνά προκύπτουν στην ενήλικη ζωή.
- Η **ανάληψη ρίσκου**, η οποία αποτελεί βασικό συστατικό της επιχειρηματικής δράσης. Η ικανότητα ανάλυσης και διαχείρισης της επισφάλειας και της αβεβαιότητας είναι μία κρίσιμη δεξιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί με διάφορους τρόπους μέσα από την εκπαίδευση.

Σύμφωνα με άλλα μοντέλα, οι επιχειρηματικές ικανότητες ορίζονται με βάση τρεις άξονες: προσωπικές ικανότητες, διαπροσωπικές ικανότητες και πρακτικές ικανότητες, όπως φαίνονται στο παρακάτω σχήμα:

Προσωπικές ικανότητες	Διαπροσωπικές ικανότητες	Πρακτικές ικανότητες
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αισιοδοξία</li> <li>• Όραμα</li> <li>• Πρωτοβουλία</li> <li>• Επιμονή</li> <li>• Αντοχή στο ρίσκο</li> <li>• Ανθεκτικότητα</li> <li>• Δημιουργικότητα</li> <li>• Επίλυση προβλημάτων</li> <li>• Αναγνώριση ευκαιριών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία σχέσεων</li> <li>• Εργασία σε ομάδα</li> <li>• Ηγεσία &amp; κινητοποίηση</li> <li>• Αποτελεσματική επικοινωνία &amp; ενεργητική ακρόαση</li> <li>• Διαπραγμάτευση</li> <li>• Ακεραιότητα</li> <li>• Διαχείριση αποφάσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στοχοθεσία</li> <li>• Προγραμματισμός &amp; οργάνωση</li> <li>• Λήψη αποφάσεων</li> <li>• Διαχείριση διαφόρων λειτουργιών (marketing, πωλήσεις κλπ.)</li> <li>• Εύρεση &amp; αξιοποίηση πόρων</li> </ul>

Με βάση τα παραπάνω, είναι κατανοητό ότι η σύνδεση της ανάπτυξης των ικανοτήτων αυτών με την καθημερινή εκπαιδευτική πρακτική μπορεί να αποκτήσει πολύ χώρο σε κάθε μάθημα, δίνοντας την ευκαιρία στον εκπαιδευτικό να εντοπίσει και να εντάξει στο μάθημά του από μια μέχρι όλες, ανάλογα με τους εκπαιδευτικούς του στόχους. Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό μπορεί να παρέχει βασική υποστήριξη και καθοδήγηση για την υλοποίηση αυτής της σύνδεσης. Ο εκπαιδευτικός έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ένα ή περισσότερα εργαλεία, μέσα από το φάσμα

δραστηριοτήτων που περιγράφονται, δημιουργώντας την ευκαιρία στους μαθητές του να δουν το μάθημα του αναλυτικού προγράμματος, ανεξάρτητα από το ειδικό περιεχόμενό του, με μια νέα, φρέσκια ματιά, άμεσα συνδεδεμένη με τη ζωή τους.

Η δομή του υλικού καλύπτει ένα μέρος των διαστάσεων και των δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας, και ενθαρρύνει τον εκπαιδευόμενο να βρει τρόπους, δρόμους, εργαλεία, να αντιμετωπίσει προκλήσεις και να εμπλέξει ενεργά τους μαθητές στη διαδικασία της μάθησης. Το υλικό αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί από εκπαιδευτικούς, αλλά και από όλους όσοι ασχολούνται και υποστηρίζουν την εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα, από το ρόλο τους. Αποτελεί μια βάση πάνω στην οποία μπορεί κανείς να χτίσει μια μεμονωμένη παρέμβαση ή να οικοδομήσει βήμα προς βήμα μια ευρύτερη εκπαιδευτική δράση. Παρότι δεν εξαντλεί το εύρος των ικανοτήτων & των εργαλείων ανάπτυξης επιχειρηματικών δεξιοτήτων, μπορεί να αποτελέσει ένα έναυσμα για περαιτέρω έρευνα και δράση.

Οι κεντρικοί σταθμοί του ταξιδιού αυτού είναι:

1. Η **ανεύρεση ευκαιριών**. Αφορά τεχνικές και διαδικασίες που υποστηρίζουν τη διερεύνηση των πιθανών πεδίων, στα οποία μπορούν οι μαθητές να εντοπίσουν ευκαιρίες.
2. Οι **τεχνικές του ιδεοκαταιγισμού** (*Brainstorming*), των **6 καπέλων σκέψης** (*6 Thinking hats*) και της τεχνικής **Μεθόδου 6-3-5** (*BrainWriting 6-3-5*), οι οποίες βοηθούν μια ομάδα, αξιοποιώντας τη δημιουργικότητά της, να εστιάσει και να επιλέξει το πεδίο στο οποίο θα επιχειρήσει να σχεδιάσει μια νέα λύση/ υπηρεσία/ προϊόν που δίνει νέα αξία σε ένα υπαρκτό πρόβλημα.
3. Η **σύσταση μιας επιχειρηματικής ομάδας** που αποτελεί τον πυρήνα κάθε τέτοιου εγχειρήματος.
4. Το **επιχειρηματικό μοντέλο** που θα καθοδηγήσει την επιχειρηματική πρωτοβουλία. Με την επιλογή του γενικού επιχειρηματικού μοντέλου θα διερευνηθεί η **διαδικασία της ανάλυσης των πελατών**, ώστε να μπορούν να προσδιορίσουν επακριβώς ποιοι θα επωφεληθούν από την λύση/αξία που θέλουν να αναπτύξουν.
5. Οι βασικοί **χρηματοοικονομικοί δείκτες** και η **στρατηγική σκέψη**, που αποτελούν απαραίτητα εφόδια για τη λήψη ορθών αποφάσεων, σε σχέση με οποιοδήποτε επιχειρηματικό εγχείρημα.
6. Το **επιχειρηματικό πλάνο**, το οποίο περιγράφει την όλη δομή και τις λειτουργίες, μέσω των οποίων η επιχείρηση θα δημιουργήσει αξία.



Στο παρόν υλικό, καθώς το μελετάτε, θα βρίσκετε στην πορεία **Ερωτήματα Αναστοχασμού**, τα οποία θα σας βοηθούν να εστιάσετε και να συνδέσετε τη θεωρητική γνώση, σχετικά με τις δεξιότητες επιχειρηματικότητας, με την εκπαιδευτική σας πρακτική, και **Προτάσεις Εφαρμογής**, σε όποια σημεία μπορούμε να συστήσουμε μια εφαρμογή που μπορείτε να δοκιμάσετε. Και τα δύο αυτά στοιχεία έχουν στόχο να σας υποστηρίξουν στην αξιοποίηση του υλικού με έναν πρακτικό τρόπο.

**Ερώτημα Αναστοχασμού:**

Με βάση τα παραπάνω εισαγωγικά στοιχεία ως πλαίσιο, ποιά/ές ικανότητες επιχειρηματικότητας θεωρείτε ότι μπορούν να συνδεθούν με την εκπαιδευτική σας πρακτική, αλλά και με το αναλυτικό πρόγραμμα του μαθήματός σας;

## 2. Ανεύρεση ευκαιριών

Κάθε ταξίδι επιχειρηματικότητας ξεκινάει με τη διαδικασία της αναζήτησης για τον εντοπισμό των ευκαιριών. Σε αυτό το βήμα, ο επίδοξος επιχειρηματίας καλείται **να διερευνήσει διαφορετικούς χώρους** και να εντοπίσει εκείνον στον οποίο θα επιλέξει να επιχειρήσει, διαμορφώνοντας μια καινούργια πρόταση αξίας, μέσω της λύσης του. Το συγκεκριμένο βήμα της ανεύρεσης ευκαιριών έχει μεγάλη σημασία, καθώς θα κατευθύνει όλη την επιχειρηματική δραστηριότητα και συνεπώς, αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική δεξιότητα για την ανάπτυξη κάθε πρωτοβουλίας και δράσης.

Για να μπορέσει κανείς να εντοπίσει ευκαιρίες, στις οποίες μπορεί να δραστηριοποιηθεί και να διαμορφώσει μια καινούργια λύση, μπορεί είτε (α) να διερωτηθεί απλώς “Τι θα μπορούσα να κάνω καλύτερα εγώ σε σχέση με μια ανάγκη που έχω;” ή “Τι θα μπορούσε να γίνει καλύτερα από ό,τι γίνεται τώρα;” είτε (β) να παρακολουθήσει διαφορετικές πηγές, αναζητώντας σύγχρονες τάσεις της αγοράς και πηγές δεδομένων.

### **Ερώτημα Αναστοχασμού:**

Στο πλαίσιο του μαθήματός σας, ποια είναι τα πιθανά πεδία, πάνω στα οποία μπορείτε να ζητήσετε από τους μαθητές να αναζητήσουν λύσεις σε πρακτικές ανάγκες που οι ίδιοι βιώνουν, συνδέοντας το μάθημά σας με τη ζωή τους, τη ζωή της κοινότητας, της κοινωνίας, μιας κατηγορίας ανθρώπων ακόμη και του χώρου της εκπαίδευσης;

Πριν ξεκινήσει η διερεύνηση για τον εντοπισμό ευκαιριών και την παραγωγή νέων ιδεών και λύσεων, είναι χρήσιμο να **καταγραφούν τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος**, μέσα στο οποίο θα ξεκινήσει η νέα δραστηριότητα, οι γνώσεις που θα στηρίξουν το εγχείρημα και χρειάζεται να αναπτυχθούν. Η άσκηση αυτή, είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο, θα συμβάλλει στην αναγνώριση του γενικού πλαισίου της νέας δράσης και τυχόν περιορισμών που πρέπει να αρθούν. Αυτό αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για να αυξηθούν οι πιθανότητες να βρεθεί μια βάσιμη επιχειρηματική ιδέα σε ένα λογικό πρόβλημα ή μία διαπιστωμένη ανάγκη.

Έχοντας ολοκληρώσει την προηγούμενη άσκηση, μπορείτε να προχωρήσετε στον εντοπισμό της ευκαιρίας.

**(Α) Τι προβλήματα αντιμετωπίζω ή/και γνωρίζω; // Τι θα μπορούσα να κάνω εγώ καλύτερα;**

Ένας τρόπος για την αναγνώριση υφιστάμενων προβλημάτων, με τα οποία μπορεί να καταπιαστεί μια ομάδα, είναι η διερεύνηση των προβλημάτων που τα ίδια τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν και των αναγκών που έχουν ή των προβλημάτων στα οποία έχουν πρόσβαση (βάσει των γνώσεών τους, των εμπειριών τους, του περιβάλλοντός τους κλπ.).

Αναφορικά με το συγκεκριμένο τρόπο **αναγνώρισης μιας ευκαιρίας**, κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να επικεντρωθεί στην αναγνώριση και καταγραφή των προβλημάτων που αντιμετωπίζει στην καθημερινότητά του/της. Είναι σημαντικό να στοχεύσουμε σε προβλήματα, τα οποία, κατά την κρίση μας, είτε λύνονται μέχρι στιγμής με **ανεπαρκή τρόπο**, δημιουργώντας περιθώρια βελτίωσης, είτε **δεν λύνονται καθόλου**. Τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουμε στην καθημερινότητά μας αποτελούν μια **ενδιαφέρουσα πηγή ανεύρεσης ευκαιρίας** για δύο κύριους λόγους. Αρχικά, καθώς είναι ένα πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζουμε στην πραγματική ζωή, **γνωρίζουμε τις πτυχές του** από την πλευρά ενός τουλάχιστον τύπου πελάτη και του / των συγκεκριμένων σημείων στο/α οποίο/α το πρόβλημα δεν είναι επαρκώς λυμένο (άρα και το μέρος κατά το οποίο μια καλύτερη λύση θα βοηθήσει και άλλους). Η συγκεκριμένη προσέγγιση, βέβαια, μπορεί να δημιουργήσει και ένα πρόβλημα, εφόσον περιοριστούμε σε προσωπικές και υποκειμενικές αντιλήψεις για τη σημασία και την έκταση του προβλήματος.

**Ερωτήματα Αναστοχασμού:**

Σε ποιες περιπτώσεις, στο μάθημα του αναλυτικού προγράμματος ή στη συνολική εκπαιδευτική και μαθησιακή εμπειρία – σχολικό περιβάλλον, χρειάζεται οι μαθητές να αναπτύξουν ικανότητες διεύρυνσης του πλαισίου αντίληψής τους;

Πώς θα μπορούσαν τα σημεία αυτά να συνδεθούν με την ανάπτυξη της ιδέας της επιχειρηματικότητας, μέσω της χρήσης του παραπάνω εργαλείου;

Πέρα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε, υπάρχουν και τα προβλήματα για τα οποία έχουμε (ή μπορούμε να αποκτήσουμε) γνώση. Τα συγκεκριμένα προβλήματα μπορούν ενδεικτικά να είναι προβλήματα που αντιμετωπίζουν συνάνθρωποί μας στην προσωπική ή επαγγελματική τους καθημερινότητα. Σε αυτή την περίπτωση, κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να δημιουργήσει μια λίστα από σημαντικά προβλήματα, τα οποία θα καταγραφούν από το άμεσο ή έμμεσο δίκτυο γνωστών και οικείων του/της. Ένας ακόμα τρόπος για συλλογή πληροφοριών είναι με τη χρήση υπηρεσιών που επιτρέπουν τη δημιουργία ερωτηματολογίων. Με ένα ψηφιακό ερωτηματολόγιο, κάθε μέλος μπορεί να αποταθεί στο δίκτυό του για την ανεύρεση προβλημάτων και την κατηγοριοποίησή τους, ανάλογα με τα δημογραφικά / ψυχομετρικά χαρακτηριστικά των ατόμων που απάντησαν. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να εντοπιστούν προβλήματα, τα οποία, ενδεχομένως, αρκετοί άνθρωποι αντιμετωπίζουν ή προβλήματα, τα οποία αντιμετωπίζει μια συγκεκριμένη κατηγορία ανθρώπων με κοινά χαρακτηριστικά.

Αναφορικά με την καθημερινότητα των μελών της ομάδας ή του ευρύτερου κύκλου στον οποίο έχουν πρόσβαση, ευκαιρίες μπορούν να παρουσιαστούν μέσω της ανάλυσης των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρίας στην οποία κάποιος/α από τον κύκλο γνωριμιών εργάζεται και στα οποία διαφαίνεται κάποιο περιθώριο βελτίωσης. Επιπροσθέτως, με την παρατήρηση του τρόπου εργασίας των ατόμων του κύκλου γνωριμιών μπορεί να αναδειχθεί μια ευκαιρία βελτίωσης. Τέλος, η προηγούμενη γνώση του κάθε μέλους σε ένα συγκεκριμένο πεδίο μπορεί να διερευνηθεί, ως προς τη δυνατότητά της να εφαρμοστεί σε ένα εντελώς διαφορετικό πεδίο. Ο συγκεκριμένος τρόπος διερεύνησης ευκαιριών μπορεί να αποβεί εξαιρετικά αποδοτικός, καθώς η μεταφορά και εφαρμογή διαδικασιών από έναν τομέα εξειδίκευσης σε έναν εντελώς διαφορετικό μπορεί να επιφέρει πολλαπλασιαστικά θετικά αποτελέσματα, σε σχέση πάντα με την τρέχουσα κατάσταση λύσης.

Στο συγκεκριμένο τρόπο αναγνώρισης ευκαιριών μπορεί να χρησιμοποιηθεί, υποστηρικτικά, ο ακόλουθος πίνακας για την καταγραφή και εσωτερική συζήτηση των αποτελεσμάτων.

A/A	Market	Customer	Problem	Identified by	Initial Solution Proposal
1	Αγορά Α	Περιγραφή πελάτη / χαρακτηριστικά.	Περιγραφή προβλήματος που αναγνωρίστηκε	Το μέλος της ομάδας που έχει το σύνολο των πληροφοριών	Μια αρχική ιδέα επίλυσης του προβλήματος, η οποία προτείνεται από το μέλος που το αναγνώρισε ή τον πελάτη που το ανέφερε.
2	Αγορά Β	...	...	...	...
...					

### **Ερωτήματα Αναστοχασμού:**

Σε ποια φάση του μαθήματός σας, καλούνται οι μαθητές να αναζητήσουν πληροφορίες από την ευρύτερη κοινότητά τους; Πώς θα μπορούσε μια τέτοια δράση, εντοπισμού μιας ανάγκης και συμπλήρωσης του παραπάνω προτύπου, να εμπλουτίσει τη μαθησιακή εμπειρία τους;

Πώς ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, με την ανάλυση των αποτελεσμάτων που αυτό εμπεριέχει, μπορεί να τους βοηθήσει να ορίσουν με περισσότερη ακρίβεια τις πτυχές ενός προβλήματος;

### **(B) Παρακολούθηση τάσεων – Παρακολούθηση πηγών δεδομένων**

Στο συγκεκριμένο τρόπο ανεύρεσης ευκαιριών μπορούν να χρησιμοποιηθούν υπάρχουσες πηγές πληροφοριών, από τις οποίες μπορεί κανείς να αντλήσει δεδομένα για σειρά από διαφορετικές αγορές ή/και φαινόμενα. Αυτά τα δεδομένα, μετά από ανάλυση, θα οδηγήσουν στην αναγνώριση διαφορετικών προβλημάτων ή δυνητικών αγορών, όπου μια νέα πρόταση μπορεί να τοποθετηθεί.

Ενδεικτικές πηγές πληροφοριών και δεδομένων είναι τα δημόσια αποθετήρια επίσημων ερευνών και δεδομένων, σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο, έρευνες από ερευνητικούς φορείς, έρευνες και δημοσιεύσεις εταιρειών και τέλος διαθέσιμες πλατφόρμες και ψηφιακά εργαλεία, όπως, ενδεικτικά, τα παρακάτω:

- **Eurostat**: Η ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας, Eurostat, παρέχει πρόσβαση σε στατιστικά δεδομένα υψηλής ποιότητας σε ευρωπαϊκό επίπεδο για μια πληθώρα αγορών. Μέσω της διερεύνησης του περιεχομένου της, λαμβάνουμε απαντήσεις και πραγματικά δεδομένα για πλήθος ζητημάτων που αφορούν τους Ευρωπαίους πολίτες, αλλά και τη δυνατότητα να κάνουμε συγκρίσεις μεταξύ των κρατών-μελών.
- **Ελληνική Στατιστική Αρχή**: Σε αντιστοιχία με την προηγούμενη πηγή δεδομένων, η ιστοσελίδα της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής μας επιτρέπει να αντλήσουμε δεδομένα, αναφορικά με την κατάσταση στο εθνικό περιβάλλον, από τα οποία μπορούμε να εντοπίσουμε πεδία παρέμβασης και βελτίωσης.
- **Πηγές Φορέων**: Πέραν των επίσημων κρατικών φορέων, σε διεθνές και εθνικό επίπεδο, υπάρχουν φορείς και οργανισμοί, όπως ερευνητικά κέντρα, ινστιτούτα μελετών,

επαγγελματικές ή κλαδικές οργανώσεις κλπ., οι οποίοι εκπονούν έρευνες σε διαφορετικές αγορές που παρέχουν πιο εξειδικευμένη πληροφόρηση.

- **[Statista](#)**: Η συγκεκριμένη πηγή δεδομένων παρέχει πρόσβαση, επί πληρωμή, σε στατιστικά δεδομένα από περισσότερες από 22.500 πηγές, χωρισμένα σε επιμέρους κατηγορίες και αγορές.
- **[Google Trends](#)**: Η συγκεκριμένη πηγή τάσεων παρέχει, με ένα απλό *search*, δεδομένα για το ενδιαφέρον των χρηστών σε επίπεδο αγοράς, όρου αναζήτησης και χώρας, δίνοντας την ευκαιρία να εξερευνήσουμε την εξέλιξη και την τρέχουσα δυναμική, σύμφωνα με τον όρο αναζήτησης.
- **[Google Global Market Finder](#)**: Ομοίως, η συγκεκριμένη πηγή μπορεί να μας υποστηρίξει να εξετάσουμε τη δυναμική κάθε κατηγορίας (ή αγοράς), στην οποία εντάσσεται κάποιο από τα προβλήματα που αναγνωρίσαμε.

#### **Ερώτημα Αναστοχασμού:**

Ποιες άλλες πηγές αξιόπιστης πληροφόρησης, που σχετίζονται με το δικό σας μάθημα, θα μπορούσαν να διερευνήσουν οι μαθητές, ώστε να συγκεντρώσουν δεδομένα για την επίλυση του προβλήματος; Πώς θα μπορούσατε να τους κατευθύνετε, ώστε να ανακαλύψουν μόνοι τους αξιόπιστες πηγές πληροφορίας;

Η προηγούμενη ενδεικτική λίστα μπορεί να αποτελέσει μια πρώτη αρχή διερεύνησης δεδομένων και τάσεων, η οποία μπορεί να συζητηθεί / αναλυθεί σε δεύτερο χρόνο από την ομάδα και να οδηγήσει στην επιλογή μιας συγκεκριμένης περιοχής / αγοράς. Επίσης, μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να οριοθετήσει με μεγαλύτερη σαφήνεια το γενικό πρόβλημα που έχει αναδειχθεί. Όπως και στην προηγούμενη διαδικασία, η ομάδα μπορεί να χρησιμοποιήσει το ακόλουθο έντυπο για να καταγράψει τα προβλήματα που εντοπίστηκαν προς περαιτέρω διερεύνηση.

A/A	Market	Source	Problem	Identified by	Initial Solution Proposal
1	Αγορά Α	Πηγή έρευνας ή δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε	Περιγραφή του προβλήματος που αναγνωρίστηκε	Το μέλος που έχει το σύνολο των πληροφοριών	Αρχική ιδέα επίλυσης του προβλήματος, η οποία προτείνεται από το μέλος που το

A/A	Market	Source	Problem	Identified by	Initial Solution Proposal
					<i>αναγνώρισε ή τον πελάτη που το ανέφερε</i>
2	<i>Αγορά Β</i>		...	...	...
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...

Οι προηγούμενες ασκήσεις παρέχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουμε ένα ευρύ φάσμα προβλημάτων ή αναγκών με επιχειρηματική υπόσταση και δυναμική, ώστε, στο πλαίσιο της ομάδας, να γίνει η απαραίτητη διερεύνηση και η τελική επιλογή του θέματος με το οποίο θα ασχοληθούμε. Η διερεύνηση και η επιλογή του προβλήματος, με το οποίο θα ασχοληθεί η ομάδα, επιχειρώντας να σχεδιάσει μία νέα λύση που θα έχει αξία, αποτελεί κρίσιμο στάδιο της επιχειρηματικής μάθησης, καθώς εξοικειώνει τους μαθητές με την ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων, μέσω της οποίας εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα που τροφοδοτούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

### 3. Δημιουργία και Επιλογή Καινοτόμων Ιδεών

Για να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε μια ιδέα ή μια πρόταση, ως δυνητική λύση σε ένα πρόβλημα, χρειάζεται, καταρχήν, να κατανοήσουμε την έννοια της καινοτομίας.

**“Τι είναι καινοτομία;”** Ο όρος «καινοτομία» μπορεί να λάβει πολλές διαφορετικές ερμηνείες. Σύμφωνα με τον ευρύτερα αναγνωρισμένο ορισμό του διακεκριμένου κοινωνιολόγου και θεωρητικού της επικοινωνίας, Everett Rogers, *«η καινοτομία είναι μια ιδέα, μία πρακτική ή ένα αντικείμενο, το οποίο θεωρείται καινούργιο από το άτομο ή από κάποια άλλη μονάδα υιοθέτησης. Όσον αφορά την ανθρώπινη συμπεριφορά, ελάχιστη σημασία έχει εάν η ιδέα είναι αντικειμενικά νέα από το στάδιο σύλληψης της. Ο τρόπος με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τον νεωτερισμό της ιδέας καθορίζει και την αντίδραση του σε αυτήν. Εάν η ιδέα φαίνεται νέα στο άτομο, τότε αποτελεί μια καινοτομία»*. Η συγκεκριμένη προσέγγιση στην καινοτομία φέρνει τον δυνητικό πελάτη στο επίκεντρο.

Άλλος ένας ευρύτερα αποδεκτός ορισμός της καινοτομίας προτείνεται από τον ΟΟΣΑ και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο [«Εγχειρίδιο Όσλο»](#), το οποίο περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες για τη συλλογή και ερμηνεία της τεχνολογικής καινοτομίας. Σύμφωνα με το Εγχειρίδιο, καινοτομία είναι *«η παραγωγή / εισαγωγή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας), ή η εφαρμογή μιας διαδικασίας, ή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ, ή μιας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές, την οργάνωση του εργασιακού χώρου ή τις εξωτερικές σχέσεις»* οδηγώντας σε τέσσερις τύπους καινοτομίας:

- (1) Καινοτομία προϊόντος,
- (2) Καινοτομία διαδικασίας,
- (3) Καινοτομία μάρκετινγκ και
- (4) Οργανωτική καινοτομία.

Κατά τον ορισμό της οικονομικής καινοτομίας που έχει διατυπώσει ο Joseph Schumpeter, η καινοτομία μπορεί να επέλθει από κάποιον από τους ακόλουθους παράγοντες, είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά:

- **Εισαγωγή ενός νέου αγαθού** – εννοώντας ένα αγαθό με το οποίο οι καταναλωτές δεν είναι εξοικειωμένοι – ή ένα αγαθό νέας ποιότητας.



- **Εισαγωγή μιας βελτιωμένης ή καλύτερης μεθόδου παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών**, η οποία δεν είναι απαραίτητο να βασίζεται στην επιστημονική ανακάλυψη, αλλά στην καλύτερη εμπορική διαχείριση εμπορευμάτων και υπηρεσιών.
- **Άνοιγμα μιας νέας αγοράς**. Πρόκειται για μία αγορά (χώρα κλπ.) στην οποία η παραγωγή συγκεκριμένων αγαθών/ υπηρεσιών της δεν υφίσταται, ασχέτως εάν η ίδια η αγορά υπάρχει.
- Κατάκτηση μιας **νέας πηγής προμήθειας πρώτων υλών ή ημι-έτοιμων προϊόντων**, ανεξάρτητα εάν η συγκεκριμένη πηγή είναι προϋπάρχουσα ή μόλις έχει δημιουργηθεί.
- **Εκτέλεση μιας νέας μορφής οργάνωσης** σε όλους τους κλάδους, όπως η δημιουργία μονοπωλιακής θέσης ή η διακοπή ενός μονοπωλίου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η καινοτομία δεν απαιτεί ένα εντελώς καινούργιο προϊόν ή υπηρεσία, αλλά μπορεί να επιτευχθεί με περισσότερους τρόπους, τους οποίους η ομάδα μπορεί να εξερευνήσει, τόσο στην διαδικασία διερεύνησης της δυνητικής της λύσης όσο και κατά τη διάρκεια σχεδιασμού και υλοποίησης της ιδέας. Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα αναπτυχθούν δύο μέθοδοι δομημένης παραγωγής ιδεών και προτάσεων για νέες καινοτόμες λύσεις.

### **Πρόταση Εφαρμογής:**

Στο πλαίσιο του μαθήματός σας και των στόχων του αναλυτικού προγράμματος, εντοπίστε σε ποια σημεία είναι σημαντικό οι μαθητές να μπορούν να ασκούν δημιουργική σκέψη, να επινοούν λύσεις, να κρίνουν και να επιλέγουν ανάμεσα σε διαφορετικές ιδέες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μπορείτε να δοκιμάσετε τις τεχνικές που περιγράφονται στη συνέχεια.

Μετά την εφαρμογή των τεχνικών, μπορείτε να εξηγήσετε στους μαθητές σας τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι τεχνικές αυτές στο πλαίσιο ανάπτυξης μιας επιχειρηματικής ιδέας. Έτσι, τους δίνετε την ευκαιρία να κατανοήσουν ότι το να επιδιώκει κανείς την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας δεν είναι κάτι μακρινό ή δύσκολο. Αντίθετα είναι κάτι απτό, συνδεδεμένο με τη ζωή, που μπορεί ο καθένας να επεξεργάζεται συνεχώς στη διάρκεια της ζωής του, αντλώντας μέσα από την εμπειρία του.

### 3.1. Ιδεοκαταιγισμός (Brainstorming)

**“It is easier to tone down a wild idea than to think up a new one”**

(Είναι πιο εύκολο να μετριάσεις μια τολμηρή ιδέα, παρά να επινοήσεις μία νέα)

Alex F. Osborn, δημιουργός της τεχνικής του ιδεοκαταιγισμού και της δημιουργικής σκέψης

Ο ιδεοκαταιγισμός (*brainstorming*) είναι μια **μορφή συνεργατικής παραγωγής ιδεών και προτάσεων** σε ένα συγκεκριμένο θέμα ή πρόβλημα, μέσω συζήτησης. Ο ορισμός προήλθε από τον Alex Osborn (1938), Αμερικανό διαφημιστή και συγγραφέα πλήθους συγγραμμάτων για τη δημιουργική σκέψη, ο οποίος πρότεινε την διαδικασία της «οργανωμένης παραγωγής ιδεών» στη διαφημιστική εταιρία, της οποίας ήταν ανώτατο διοικητικό στέλεχος. Η τεχνική αυτή επιτρέπει στην ομάδα να διερευνήσει τα προβλήματα που αναγνωρίστηκαν στο προηγούμενο βήμα (βλ. Κεφάλαιο 2), προκειμένου να προτείνει δυνητικές λύσεις και επαγωγικά, να διερευνήσει την ίδια τη δυναμική της ομάδας, όσον αφορά την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.

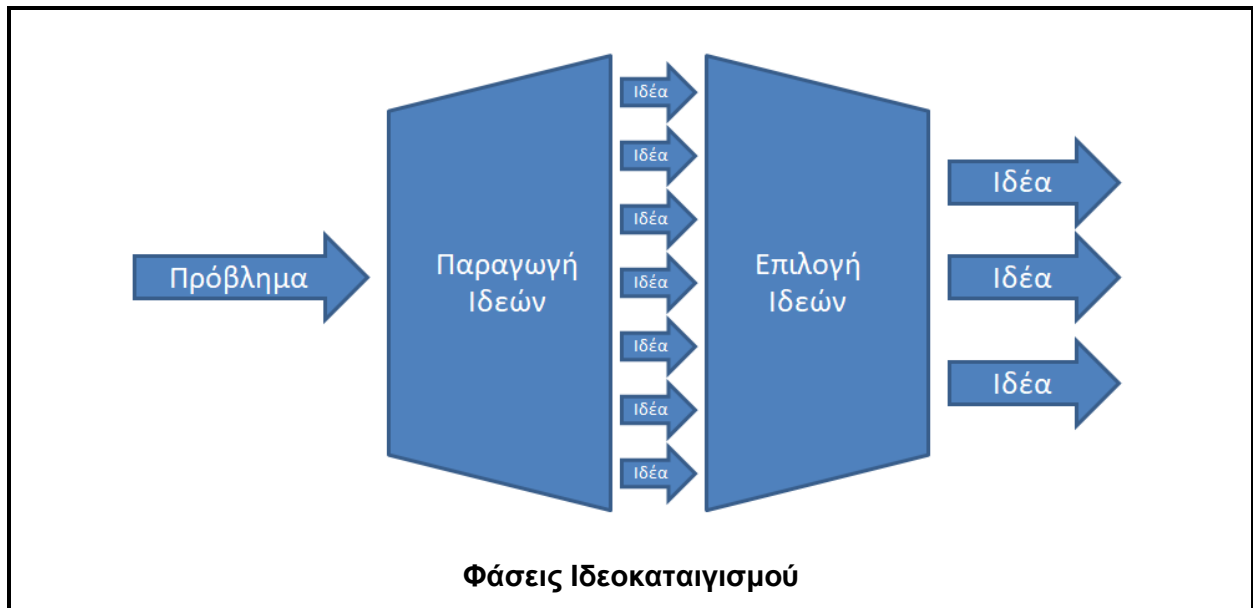
Κατά τη διαδικασία του ιδεοκαταιγισμού, ένα σύνολο από επιλεγμένους ανθρώπους, συνεργατικά και υπό την καθοδήγηση ενός διαχειριστή συζήτησης, συζητούν ανοικτά για το επιλεγμένο θέμα και παραθέτουν τις ιδέες και απόψεις τους, με στόχο την παραγωγή λύσεων και προτάσεων. Η διαδικασία αποτελείται από κάποια βασικά επιμέρους στάδια:

1. Αρχικά, **ορίζεται ένας διαχειριστής της συζήτησης** (*moderator*). Αυτός/ή είναι υπεύθυνος/η για την εύρυθμη διεξαγωγή της διαδικασίας. Γίνεται μία παρουσίαση του θέματος εμβάθυνσης, του στόχου της συνεδρίας, της διαδικασίας και των κανόνων της συνεδρίας. Ο διαχειριστής της συζήτησης έχει την ευθύνη της ομαλής διεξαγωγής της συζήτησης και υποστηρίζει τη δίκαιη κατανομή του χρόνου στο σύνολο των συμμετεχόντων. Αναφορικά με την επιλογή του θέματος, προτείνεται να είναι συγκεκριμένο και άμεσα συνδεδεμένο με τις ευκαιρίες που έχουν αναγνωριστεί προηγουμένως.
2. Κατόπιν της παρουσίασης του θέματος εμβάθυνσης και της εξοικείωσης των συμμετεχόντων με την διαδικασία, ξεκινάει μια **χρονικά περιορισμένη φάση αυτόνομης παραγωγής ιδεών** και σημειώσεων. Σε αυτό το βήμα, κάθε μέλος της ομάδας σημειώνει τις δικές του/της ιδέες επί του θέματος, υπό μορφή σημειώσεων.
3. Το επόμενο βήμα είναι η **παραγωγή των ιδεών σε συνεργατική μορφή**. Στο συγκεκριμένο βήμα (*Ideas generation – Divergent phase*), παράγονται συνεργατικά, στο πλαίσιο ανοιχτής συζήτησης, ιδέες προς επίλυση του θέματος. Εδώ ξεκινάμε με κάποια/ες ιδέα/ες που είχε

σημειώσει ένα από τα μέλη και χτίζουμε πάνω σε αυτή. Το σημαντικό, σε αυτό το βήμα, είναι ότι δεν υπάρχει κριτική στις ιδέες, επιδιώκουμε την παραγωγή πληθώρας ιδεών (καταιγισμός) και την ανάπτυξή τους, συνεργατικά, από όλους τους συμμετέχοντες. Σημαντικό, και σε αυτή τη φάση, είναι ο διαχειριστής να κατανέμει τον χρόνο στους συμμετέχοντες με τρόπο δίκαιο, ώστε όλοι να έχουν την ευκαιρία, είτε να περιγράψουν τις δικές τους ιδέες είτε να προσθέσουν σε ιδέες άλλων. Με την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου βήματος, ο διαχειριστής έχει καταγράψει το σύνολο των ιδεών που έχουν παραχθεί / αναπτυχθεί (ενδεικτικά, σε έναν πίνακα), ώστε όλοι να έχουν τη συνολική εικόνα.

4. Ακολουθεί η **φάση της επιλογής ιδεών** (*Ideas selection – Convergent phase*). Από το σύνολο των ιδεών που έχουν παραχθεί **επιλέγονται οι καλύτερες δυνατές** σε σχέση με το συγκεκριμένο θέμα/ πρόβλημα. Στην προκειμένη περίπτωση, με τον όρο «καλύτερη δυνατή» νοείται η ιδέα με την οποία συμφωνεί, ιδανικά, το σύνολο της ομάδας.
5. Η τελευταία φάση της διαδικασίας, αφορά την **καταγραφή** του συνόλου των επιλεγμένων ιδεών, με σκοπό την περαιτέρω διερεύνηση και αξιολόγησή τους σε επόμενα βήματα.

Σχηματικά, η διαδικασία αποτυπώνεται ως εξής:



Για την ομαλή διεξαγωγή μιας συνεδρίας ιδεοκαταιγισμού, ο Osborn προτείνει τέσσερις συγκεκριμένες αρχές:

- **Δεν επιτρέπεται η κριτική:** Κατά τη διάρκεια της συνεδρίας ιδεοκαταιγισμού, θα παρουσιαστούν αρκετές ιδέες, κάποιες από τις οποίες μπορεί να κριθούν από συμμετέχοντες

ως ακραίες ή μη ρεαλιστικές. Κατά τη διάρκεια της παραγωγής ιδεών δεν πρέπει να υπάρχει κριτική, καθώς αυτό θα αποτρέψει το άτομο που διατύπωσε μία συγκεκριμένη ιδέα να συνεχίσει με θετική διάθεση, με ενδεχόμενη συνέπεια να μην εκφράσει κάποια επόμενη πρόταση εντός της ομάδας.

- **Υποστηρίζεται και παροτρύνεται το “Free-wheeling”:** Η συγκεκριμένη αρχή ορίζει ότι σε μια συνεδρία ιδεοκαταιγισμού καλωσορίζουμε πάντα ιδέες με αφαιρετική σκέψη ή ιδέες που μπορεί να είναι πολύ «μεγάλες» για την τρέχουσα κατάσταση. Ο κανόνας αυτός στηρίζεται στη γενική αρχή που αναφέρεται και στο προοίμιο της ενότητας, σύμφωνα με την οποία είναι πιο εύκολο οι μεγάλες ιδέες να γίνουν μικρότερες από ότι οι μικρές ιδέες να γίνουν μεγάλες.
- **Στοχεύουμε στην ποσότητα ιδεών:** Όσο περισσότερες ιδέες παραχθούν τόσο περισσότερο αυξάνεται η πιθανότητα να παραχθούν ιδέες που θα είναι χρήσιμες, είτε άμεσα είτε στο μέλλον.
- **Συνδυάζουμε και βελτιώνουμε τις ιδέες:** Οι συμμετέχοντες καλούνται και ενθαρρύνονται να βελτιώσουν κάθε ιδέα που κατατίθεται και να την επεκτείνουν βάσει της δικής τους άποψης, γνώσης και οπτικής. Στόχος είναι οι καλές ιδέες να γίνουν καλύτερες.

Έχοντας κατά νου τη μεθοδολογία της διαδικασίας και σεβόμενοι τις βασικές αρχές του ιδεοκαταιγισμού κατά την εφαρμογή της, θα οδηγηθούμε σε μια σειρά από ιδέες με διαφορετικό βαθμό ανάπτυξης, οι οποίες μπορούν δυνητικά να επεκταθούν μέσω επικουρικών διαδικασιών παραγωγής ιδεών και να τεθούν προς αξιολόγηση. Με αυτό τον τρόπο, θα καταλήξουμε από κοινού στην ιδέα με την οποία θα ασχοληθεί τελικά η ομάδα.

### 3.2. Μέθοδος 6-3-5 (Method 6-3-5 ή BrainWriting 6-3-5)

Μια ακόμα δομημένη διαδικασία παραγωγής ιδεών και λύσεων σε συνεργατική μορφή είναι η Μέθοδος 6-3-5 (*Method 6-3-5* ή *Method635* ή *Brainwriting 6-3-5*) που ανέπτυξε ο Bernd Rohrbach το 1968<sup>1</sup>. Η Μέθοδος 6-3-5 έχει λάβει την ονομασία της από την διαδικασία, κατά την οποία **6 άτομα καλούνται να παράγουν 3 ιδέες σε χρονικό περιθώριο 5 λεπτών**. Στο σύνολο η εκτέλεσή της απαιτεί 30 λεπτά και μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγή μέχρι 108 νέων ιδεών. Η Μέθοδος 635 αποτελεί μια μέθοδο παραγωγής ιδεών σε ομάδες, η οποία επιτρέπει στους συμμετέχοντες να αποδώσουν το μέγιστο των δικών τους γνώσεων και απόψεων σε παραλληλία με όλους τους συμμετέχοντες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του ειδικού προτύπου συμπλήρωσης που χρησιμοποιείται στη συγκεκριμένη τεχνική, το οποίο παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί, αλλά και της διαδικασίας εκτέλεσης της μεθόδου, η οποία περιγράφεται στη συνέχεια.

Περιγραφή προβλήματος: Πώς μπορούμε να ...			
	Ιδέα #1	Ιδέα #2	Ιδέα #3
1			
2			
3			
4			
5			
6			

**Πρότυπο συμπλήρωσης Μεθόδου 635**

Η διαδικασία εκτέλεσης της Μεθόδου 635 είναι κυκλική και συντελείται από τα ακόλουθα βήματα:

- Αρχικά **ορίζεται το πρόβλημα-στόχος** και καταγράφεται στην αντίστοιχη θέση στο πρότυπο από όλους τους συμμετέχοντες (κάθε μέλος έχει ένα αντίγραφο του προτύπου συμπλήρωσης). Οι συμμετέχοντες κάθονται **κυκλικά στον ίδιο χώρο**, καθώς στην πορεία

<sup>1</sup> Ο καθ. Bernd Rohrbach είναι Γερμανός ακαδημαϊκός και σύμβουλος επιχειρήσεων & μάρκετινγκ. Το 1968, δημοσίευσε τη Μέθοδο 6-3-5 στο γερμανικό περιοδικό πωλήσεων "*Absatzwirtschaft*".

της εκτέλεσης της Μεθόδου 635 θα **ανταλλάσσουν τα συμπληρωμένα πρότυπά τους** ανά γύρο και με δεξιόστροφη φορά.

- Με την έναρξη του πρώτου γύρου, διάρκειας 5 λεπτών, οι συμμετέχοντες **καλούνται να καταγράψουν μέχρι τρεις ιδέες** στις αντίστοιχες θέσεις του πρώτου γύρου (1<sup>η</sup> σειρά του προτύπου) στις θέσεις “Ιδέα #1”, “Ιδέα #2” και “Ιδέα #3”, αντίστοιχα. Με την λήξη των 5 λεπτών, κάθε μέλος περνάει το πρότυπο στον/στην δεξιά του/της και ταυτόχρονα παραλαμβάνει ένα άλλο πρότυπο από αριστερά.
- Στον επόμενο και σε κάθε επόμενο γύρο, οι συμμετέχοντες **καλούνται να διαβάσουν το σύνολο των διατυπωμένων προτάσεων**, προκειμένου είτε να τις επεκτείνουν, είτε να προσθέσουν νέες ιδέες, πάντα σε διάστημα 5 λεπτών.
- Η διαδικασία **ολοκληρώνεται μετά από 6 γύρους**, όταν όλοι οι συμμετέχοντες θα έχουν παραλάβει τα πρότυπα (συμπληρωμένα πλέον) με τα οποία ξεκίνησαν.

Η Μέθοδος 635 επιτρέπει την παραγωγή ιδεών που έχουν αναλυθεί με τη συνεισφορά του κάθε μέλους. Κατά συνέπεια, από την Μέθοδο προκύπτουν και αναδεικνύονται οι ιδέες που η ομάδα μπορεί να αναπτύξει, βάσει της εξειδικευμένης γνώσης των μελών της. Ιδέες που έχουν αναπτυχθεί (επεκταθεί) περισσότερο είναι και οι ιδέες που μπορούν να προωθηθούν στο τελευταίο στάδιο της επιλογής, ως ικανές προς ανάπτυξη. Καθώς η Μέθοδος αυτή απαιτεί 6 άτομα για να εκτελεστεί και μια επιχειρηματική ομάδα δεν είναι απόλυτο ότι θα έχει αριθμητικά τόσα μέλη, η Μέθοδος μπορεί να μετασχηματιστεί και να εκτελεστεί και σε ομάδες λιγότερων μελών (ενδεικτικά 4, 5 μέλη) μειώνοντας την δυνατότητα παραγωγής / ανάπτυξης ιδεών (αντίστοιχα <48 ή <75).

Με την ολοκλήρωση των διαδικασιών παραγωγής ιδεών η ομάδα καλείται να τις αξιολογήσει και να επιλέξει στο τέλος την ιδέα με την οποία θα πορευτεί στο πρόγραμμα και η οποία θα αποτελεί την επιχειρηματική της πρωτοβουλία. Η επιλογή μπορεί να γίνει με διάφορα διαθέσιμα μεθοδολογικά εργαλεία, ένα από τα οποία είναι η τεχνική των Καπέλων Σκέψης, η οποία περιγράφεται στη συνέχεια.

### 3.3. Έξι Καπέλα Σκέψης (6 Thinking Hats)

Τα 6 Καπέλα Σκέψης (6 *Thinking Hats*) αποτελούν μια **τεχνική εξέτασης δεδομένων, λύσεων και προτάσεων, μέσα από έξι (6) διαφορετικές οπτικές**, σε δομή ομάδας. Η μέθοδος αυτή

αναπτύχθηκε από τον Edward de Bono<sup>2</sup>, ο οποίος, στο βιβλίο του «*Six Thinking Hats*»<sup>3</sup>, περιγράφει μία τεχνική σχεδιασμού μιας διαδικασίας σκέψης, μέσω της οποίας ομάδες ατόμων αναπτύσσουν συλλογισμούς, με λεπτομερή και συνεκτικό τρόπο, ώστε να σκέφτονται μαζί πιο αποτελεσματικά. Στο πλαίσιο αυτής της τεχνικής, κάθε “Καπέλο Σκέψης” αναπαριστά ένα συγκεκριμένο και διαφορετικό τρόπο σκέψης, τον οποίο τα μέλη της ομάδας καλούνται να υιοθετήσουν, για όσο διάστημα κάθε καπέλο είναι «ενεργό». Με πιο απλά λόγια, όλα τα μέλη της ομάδας εξετάζουν την εκάστοτε ιδέα «φορώντας ένα συγκεκριμένο καπέλο», δηλαδή σκεφτόμενοι με τον τρόπο που το κάθε καπέλο ορίζει. Τα 6 Καπέλα Σκέψης και αντίστοιχα ο τρόπος με τον οποίο κάθε μέλος, και κατά συνέπεια όλη η ομάδα, σκέφτεται διαδοχικά είναι:

- **Λευκό Καπέλο:** Όσο είναι ενεργό το Λευκό Καπέλο, κάθε μέλος της ομάδας επικεντρώνεται αποκλειστικά στα δεδομένα και τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμα σε σχέση με το θέμα που εξετάζεται. Το καπέλο αυτό βοηθά την ομάδα να συγκεντρώσει, να συνειδητοποιήσει και να κατανοήσει το εύρος των διαθέσιμων πηγών & πληροφοριών που κατέχει το σύνολο το μελών της, ώστε να μπορέσει να κάνει μια πρώτη σύνθεση. Ενδεικτικές ερωτήσεις οι οποίες μπορούν να καθοδηγήσουν την ομάδα στο Λευκό Καπέλο είναι: Τι δεδομένα είναι διαθέσιμα για τη συγκεκριμένη ιδέα; Τι δεδομένα χρειαζόμαστε για να την εκτελέσουμε; Πώς μπορούμε να έχουμε πρόσβαση σε αυτά τα δεδομένα; Ποια από τα δεδομένα αυτά είναι σημαντικά και μπορούν να οδηγήσουν σε επιτυχή λύση; Πόσο σημαντικό είναι το κάθε είδος δεδομένου και πώς θα τα χρησιμοποιήσουμε μέσα στην λύση;
- **Κίτρινο Καπέλο:** Όσο είναι ενεργό το Κίτρινο Καπέλο, κάθε μέλος της ομάδας επικεντρώνεται αποκλειστικά στα θετικά της λύσης και στα πλεονεκτήματα που η λύση θα φέρει στους δυνητικούς χρήστες. Εδώ η ομάδα έχει την ευκαιρία να ενδυναμώσει τη λύση της και να δει πώς κάθε στοιχείο της «κουμπώνει» με το πρόβλημα. Ενδεικτικές ερωτήσεις οι οποίες μπορούν να καθοδηγήσουν την ομάδα στο Κίτρινο Καπέλο είναι: Ποια είναι τα θετικά της λύσης; Γιατί η συγκεκριμένη ιδέα θα πετύχει; Γιατί η συγκεκριμένη ιδέα είναι εφικτή;
- **Μαύρο Καπέλο:** Όσο είναι ενεργό το Μαύρο Καπέλο, κάθε μέλος επικεντρώνεται αποκλειστικά στα μειονεκτήματα της λύσης. Το συγκεκριμένο καπέλο έχει την δυνατότητα να κάνει τις λύσεις ανθεκτικές στην κριτική, καθώς αποκαλύπτει τις σημαντικότερες αδυναμίες τους, διευκολύνοντας τη λήψη κατάλληλων μέτρων για την αντιμετώπισή τους. Είναι σκόπιμο

---

<sup>2</sup> Μαλτέζος γιατρός, ψυχολόγος, συγγραφέας και ακαδημαϊκός καθηγητής, δημιουργός, μεταξύ άλλων, του όρου «πλευρική σκέψη» ή «αποκλίνουσα σκέψη» (*lateral thinking*), με τον οποίο αποδίδεται μία διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται ένας δημιουργικός, πιο ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος σκέψης (γεν. 1933).

<sup>3</sup> de Bono, Edward (1985). *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*. Little, Brown, & Company

η ομάδα να «φορέσει» το συγκεκριμένο καπέλο για περιορισμένο χρονικό διάστημα, σε σχέση με τα προηγούμενα, καθώς ενδέχεται τα μέλη να χάσουν το ενδιαφέρον τους για την λύση, κρίνοντάς την ανέφικτη. Ενδεικτικές ερωτήσεις οι οποίες μπορούν να καθοδηγήσουν την ομάδα στο Μαύρο Καπέλο είναι: Ποιες είναι οι αδυναμίες της λύσης; Ποια μπορεί να είναι τα προβλήματα της λύσης; Για ποιο/ους λόγο/ους ενδέχεται η λύση να μην λειτουργήσει;

- **Πράσινο Καπέλο:** Όσο είναι ενεργό το Πράσινο Καπέλο, κάθε μέλος επικεντρώνεται αποκλειστικά σε τρόπους αντιμετώπισης και επίλυσης του προβλήματος, ει δυνατόν με μία δημιουργική χροιά. Καλωσορίζονται ιδέες που είναι διαφορετικές και πρωτότυπες, με στόχο να προσδιοριστούν μελλοντικά σχέδια επί της λύσης. Αυτό το καπέλο δίνει την ευκαιρία στην ομάδα να διευρύνει την οπτική της, να δουλέψει δημιουργικά και να αντιμετωπίσει τις όποιες προκλήσεις από μία νέα οπτική γωνία.
- **Κόκκινο Καπέλο:** Όσο είναι ενεργό το Κόκκινο Καπέλο, κάθε μέλος επικεντρώνεται αποκλειστικά στα συναισθήματα του/της επί της λύσης που εξετάζεται. Στο συγκεκριμένο καπέλο παίζουν ρόλο και διερευνώνται τα Συναισθήματα, οι Εικασίες και η Διάισηση κάθε μέλους επί της λύσης. Το καπέλο αυτό βοηθά την ομάδα να εξετάσει σε μεγαλύτερο βάθος την αξία της λύσης. Ενδεικτικές ερωτήσεις οι οποίες μπορούν να καθοδηγήσουν την ομάδα στο Κόκκινο Καπέλο είναι: Πώς νιώθω για τη συγκεκριμένη ιδέα; Πώς πιστεύω ότι θα την εκλάβουν οι δυνητικοί μας πελάτες;
- **Γαλάζιο Καπέλο:** Το Γαλάζιο Καπέλο είναι το καπέλο που ανοίγει και κλείνει τη διαδικασία των 6 Καπέλων Σκέψης. Όσο είναι ενεργό το Γαλάζιο Καπέλο, το οποίο «φορούν» τα μέλη της ομάδας που διευθύνουν τη συζήτηση, επικεντρωνόμαστε αποκλειστικά στη διαδικασία αυτή καθ' αυτή. Αυτό συμβάλλει στην οργάνωση και το συντονισμό όλης της διεργασίας. Οι ερωτήσεις που υποστηρίζουν το συγκεκριμένο καπέλο έχουν στόχο να οδηγήσουν σε επιλογές απόφασης για την εκάστοτε λύση και μπορούν, ενδεικτικά, να είναι: Τι έχουμε πει μέχρι τώρα; Μπορούμε να κάνουμε μια περίληψη της λύσης; Ποια απόφαση να πάρουμε αναφορικά με την συγκεκριμένη λύση;

Εκτός από τα 6 Καπέλα Σκέψης υπάρχουν και άλλες τεχνικές και προσεγγίσεις που μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει στη διαδικασία αξιολόγησης των ιδεών, προκειμένου να οδηγηθεί σε μια τεκμηριωμένη επιλογή. Ενδεικτικά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι ακόλουθες τεχνικές:

- PMI : + and – and interesting (θετικά, αρνητικά και ενδιαφέροντα στοιχεία)
- SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Δυνατά Σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές)



Με την ολοκλήρωση των προηγούμενων διαδικασιών, η ομάδα μπορεί να καταλήξει σε μια ιδέα, η οποία θα δίνει λύση σε ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι δυνητικοί πελάτες και η οποία μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω, στο πλαίσιο του προγράμματος.

#### **Περαιτέρω μελέτη επί τις καινοτομίας:**

- OECD/Eurostat (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3<sup>rd</sup> Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing, Paris.

#### **Περαιτέρω μελέτη επί του Ιδεοκαταιγισμού:**

- Osborn, A.F. (1979). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving* (3<sup>rd</sup>. rev. ed.). New York: Charles Scribner's. [Orig. ed. 1953.]
- Βίντεο για τις κανόνες του Ιδεοκαταιγισμού [[Youtube Link](#)]
- Επιστημονική προσέγγιση στον ιδεοκαταιγισμό και τις καλές πληροφορίες διερεύνησης [[Youtube Link](#)] (Πανεπιστήμιο Stanford, 19 λεπτά).

#### **Περαιτέρω μελέτη επί του Brainwriting 6-3-5:**

- Rohrbach, Bernd (1969). *Kreativ nach Regeln – Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen* (μτφ. «Δημιουργικοί βάσει κανόνων – Μέθοδος 635, μία τεχνική για την επίλυση προβλημάτων»). *Absatzwirtschaft*. 12: 73–75.

#### **Περαιτέρω μελέτη επί των 6 Καπέλων Σκέψης:**

- de Bono, Edward (1985). *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*. Little, Brown, & Company
- Dr. Edward De Bono's Thinking Course from PBS (via BBC) [[YouTube Link](#)]

## 4. Στήνοντας την ομάδα της επιχείρησης

Η ιδέα από μόνη της, όσο ενδιαφέρουσα και αν φαίνεται κατά την εξέταση της δυναμικής της, δεν είναι παρά μόνο μία ιδέα. Αυτό που θα φέρει την ιδέα στην αγορά και, επομένως, ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας του εγχειρήματος, είναι η **επιχειρηματική ομάδα**. Μπορούμε να πούμε ότι η δημιουργία μιας ομάδας είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η ιδέα θα συναντήσει αυτούς που θα την εκτελέσουν.

Ο πρώτος και σημαντικότερος λόγος για να δημιουργηθεί μια ομάδα, είναι η ανάγκη για **πολλαπλές δεξιότητες και κάθετη γνώση**. Όσο ικανός και να είναι ένας άνθρωπος, είναι αρκετά δύσκολο, αφενός να κατέχει το σύνολο των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτείται για να ιδρύσει και να λειτουργήσει σωστά μία επιχείρηση αφετέρου δε, να υλοποιήσει την ιδέα από πλευράς του φόρτου εργασίας που απαιτείται. Η ομάδα έρχεται να καλύψει όλες τις πτυχές που απαιτούνται μέσω της συμπληρωματικότητας δεξιοτήτων, της διαφορετικής εμπειρίας και του καταμερισμού αρμοδιοτήτων. Ένας δεύτερος σημαντικός λόγος είναι η **ανθεκτικότητα στις αντιξοότητες** που παρέχει η συλλογική προσπάθεια. Καθώς το ταξίδι της επιχειρηματικότητας είναι ανηφορικό και γεμάτο εμπόδια, ένας άνθρωπος πολλές φορές μπορεί να νιώσει συναισθηματική κόπωση, απογοήτευση και αδυναμία να συνεχίσει την προσπάθεια. Στην περίπτωση που είναι μόνος/μόνη στο επιχειρηματικό εγχείρημα είναι πολύ πιθανόν αυτά τα συναισθήματα να οδηγήσουν σε αναστολή της προσπάθειας και εγκατάλειψη της ιδέας. Η ομάδα έρχεται να υποστηρίξει οποιοδήποτε μέλος στις δύσκολες στιγμές που μπορεί να προκύψουν. Άλλο ένα πλεονέκτημα της ομάδας είναι η **πολλαπλή οπτική** και η σύνθεση απόψεων κατά τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Η ομάδα, μέσα από τις διαφορετικές προσεγγίσεις που εκφράζονται εντός της, διευκολύνει τη λήψη μιας εμπειριστατωμένης απόφασης ενώ, αντίθετα, ένας μεμονωμένος άνθρωπος ενδέχεται να «παγιδευτεί» μέσα στην προσωπική του οπτική. Τέλος, όσον αφορά την αναζήτηση των κεφαλαίων που απαιτούνται για την ίδρυση μιας επιχείρησης, οι δυνητικοί επενδυτές μπορεί να εκφράσουν δυσπιστία απέναντι σε έναν/μία *solopreneur*, καθώς γνωρίζουν πόσο δύσκολο είναι μία επιχειρηματική ιδέα να πετύχει και να οδηγήσει σε μεγέθυνση της επιχείρησης (*scale up*) μέσα από μία ατομική προσπάθεια. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με σχετική μελέτη, μία ατομική επιχειρηματική προσπάθεια απαιτεί 3,6 φορές μεγαλύτερο διάστημα για να φτάσει η εταιρία στο ίδιο σημείο, σε σχέση με μία ομάδα ([Startup Genome Report](#)).

### **Πρόταση Εφαρμογής:**

Δώστε στους μαθητές σας μια ομαδική εργασία, στο πλαίσιο του μαθήματος. Με την ολοκλήρωση της εργασίας και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων, ζητήστε από τους μαθητές να περιγράψουν την εμπειρία που είχαν από την ομαδική εργασία. Τι ήταν εύκολο; Τι ήταν δύσκολο; Πώς η ομάδα βοήθησε; Πώς θα ήταν αν δούλευαν ατομικά; Συνδέστε τη σκέψη τους με τα παραπάνω πλεονεκτήματα από τη δημιουργία ομάδας στο πλαίσιο δημιουργίας μιας επιχείρησης.

#### **4.1. Σύνθεση ομάδας**

Η επιχειρηματική ομάδα, στην πορεία της εξέλιξής της, θα οδηγήσει στη διαμόρφωση του, λεγόμενου, **DNA της επιχείρησης**. Καθώς η επιχειρηματική ομάδα θα κληθεί να σχηματίσει και να υλοποιήσει ένα κοινό όραμα, στη βάση μιας αρχικής ιδέας, είναι πολύ σημαντικό να επιλεγούν τα κατάλληλα μέλη που θα δημιουργήσουν τον αρχικό πυρήνα διοίκησης και διαχείρισης της επιχείρησης. Για να μπορέσει η ομάδα να δουλέψει πρόθυμα και αποτελεσματικά για την υλοποίηση αυτής της ιδέας, θα πρέπει αρχικά κάθε μέλος να έχει την αίσθηση κυριότητας (ownership) της επιχειρηματικής ιδέας και να την ενστερνίζεται πλήρως.

**Αριθμός Ιδρυτικών Μελών / Μελών ομάδας:** Αν και δεν υπάρχει γενικός κανόνας για τον ιδανικό αριθμό ιδρυτικών μελών μιας επιχείρησης, σε μια έρευνα που εκπονήθηκε το 2016 και ανέλυσε 2.515 ευρωπαϊκές StartUps, που ιδρύθηκαν από 6.340 μέλη και απασχολούσαν 23.774 υπαλλήλους, διαπιστώθηκε ότι το 77,4% των νεοφυών επιχειρήσεων είχαν ξεκινήσει με κάποια ομάδα ιδρυτικών στελεχών. Ειδικότερα, το 22,6% των νεοφυών επιχειρήσεων ξεκίνησε από solo entrepreneurs, το **34,5% από δύο ιδρυτικά μέλη**, το 24,3% από τρία, το 10,7% από τέσσερα και μόλις το 7,8% από πέντε ή περισσότερα ([European Startup Monitor](#), 2016, σελ. 46). Ως εκ τούτου, μπορούμε να πούμε ότι ένας ενδεικτικός αριθμός ιδρυτικών μελών είναι 2-3 άτομα. Το συγκεκριμένο πλήθος φαίνεται να υποστηρίζεται, ως ενδειγμένο, και από τους επενδυτές, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τον Y Combinator, όπου ο Πρόεδρος, Sam Altman έδωσε τη συγκεκριμένη απάντηση σε σχετική ερώτηση: *“In the YC experience, two or three cofounders seems to be about perfect. One, obviously not great, five, really bad. Four works sometimes, but two or three I think is the target.”* (Sam Altman, [Lecture 2: Ideas, Products, Teams and Execution Part 2](#)).

**Συμπληρωματικότητα Δεξιοτήτων:** Έχοντας διερευνήσει το πλήθος των ιδρυτικών μελών μιας νεοφυούς επιχείρησης, αξίζει να αναφερθούμε και στον παράγοντα της σύνθεσης. Ιδανικά θέλουμε ανθρώπους με διαφορετικές και συμπληρωματικές δεξιότητες, σε τουλάχιστον δύο επίπεδα. Αρχικά, στο **επίπεδο του γνωστικού αντικειμένου**, όπου σε μια ιδέα τεχνολογικής φύσης, για παράδειγμα, απαιτείται, πέρα από την γνώση διαχείρισης επιχειρήσεων, κάθετη τεχνολογική γνώση. Αυτό μας οδηγεί στην ανάγκη για τουλάχιστον δύο ιδρυτικά μέλη, τα οποία συνήθως προέρχονται και από διαφορετικά πανεπιστήμια, σχολές ή τμήματα. Ένα δεύτερο επίπεδο συμπληρωματικότητας, αφορά την **προσωπικότητα** και την οπτική. Κάθε μέλος θα έχει διαφορετικά **ισχυρά και αδύνατα σημεία**, τα οποία θα πρέπει να εντοπιστούν και αντίστοιχα να συζητηθούν, με στόχο την υποστήριξη της ιδέας. Μια συνήθης πρακτική είναι η δημιουργία της επιχείρησης με στενούς φίλους ή συμφοιτητές. Μπορεί αυτή η προσέγγιση να αποτελεί μια ελκυστική και ευχάριστη προοπτική, εμπεριέχει όμως αυξημένο ρίσκο, ως προς την κατανομή των ρόλων και την τήρηση του αρχικού σχεδιασμού αφενός, και αφετέρου στην έλλειψη αναγκαίων δεξιοτήτων με μελλοντικό κίνδυνο αστοχίας.

#### **Πρόταση Εφαρμογής:**

Κατά την ολοκλήρωση της ομαδικής εργασίας που έχετε αναθέσει στους μαθητές σας, ζητήστε τους να αναστοχαστούν σχετικά με τις διαφορετικές δεξιότητες που συνεισέφεραν στο τελικό αποτέλεσμα. Συνδέστε τα αποτελέσματα της σκέψης τους με την ανάγκη διαφορετικών γνώσεων και οπτικής γωνίας, όταν βρισκόμαστε σε ένα επιχειρηματικό εγχείρημα.

**Επιχειρηματικοί Μέντορες:** Μια ομάδα, ξεκινώντας τα πρώτα της επιχειρηματικά βήματα με στόχο την υλοποίηση της ιδέας της, θα συναντήσει στην πορεία σημαντικά ερωτήματα και διλήμματα, στα οποία θα πρέπει να πάρει μια απόφαση. Πολλές φορές αυτή η απόφαση θα είναι δύσκολο να ληφθεί, καθώς η ομάδα δεν θα έχει τις κατάλληλες γνώσεις ή την εμπειρία που απαιτείται για να εκτιμήσει τη συνολική κατάσταση. Σε αυτό το πρόβλημα έρχεται να δώσει λύση ο επιχειρηματικός μέντορας. Οι επιχειρηματικοί μέντορες είναι άνθρωποι οι οποίοι έχουν **εμπειρία** (είτε γενικά επί των επιχειρήσεων, είτε εξειδικευμένη σε σχέση με τη δική μας επιχειρηματική ιδέα) και ταυτόχρονα, είναι πρόθυμοι να παρέχουν **συμβουλές και καθοδήγηση**. Το να εντοπίσετε και να προσεγγίσετε τον/ην κατάλληλο/η μέντορα είναι μια ιδιαίτερη διαδικασία

η οποία, εάν καρποφορήσει, θα έχει πολλαπλά οφέλη. Ένα τυπικό προφίλ επιχειρηματικού μέντορα περιλαμβάνει μεταξύ άλλων:

(α) Εκτενή γνώση του θέματος/ζητήματος που εξετάζεται

(β) Προηγούμενη εμπειρία στο πεδίο και

(γ) Διασυνδέσεις στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Αυτά τα χαρακτηριστικά, βέβαια, θα πρέπει να συμπληρώνονται και από την διάθεσή του να υποστηρίξει, διαθέτοντας τον απαιτούμενο χρόνο. Το θετικό είναι ότι, συνήθως, άνθρωποι που διαθέτουν τις ικανότητες να επιτελέσουν το ρόλο του επιχειρηματικού μέντορα, είναι ανοικτοί στην επικοινωνία και τη συνεργασία, ειδικά όταν πρόκειται για ενδιαφέρουσες ιδέες, όπως οι δικές σας.

#### **Πρόταση Εφαρμογής:**

Απευθυνθείτε στην τοπική κοινωνία ή στον κύκλο γνωριμιών σας και επικοινωνήστε με ανθρώπους που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως επιχειρηματικοί μέντορες. Οργανώστε μια συνάντηση όπου τα παιδιά θα έχουν την ευκαιρία να πάρουν μια «συνέντευξη» από το μέντορα, με στόχο να μάθουν τις προκλήσεις, τις χαρές, την ικανοποίηση, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει κανείς καθημερινά στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Στη συνέχεια, συζητήστε με τα παιδιά τι τους προσέφερε αυτή η εμπειρία και πώς αλλιώς θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις ενός μέντορα, προκειμένου να ενισχύσουν την επίγνωσή τους για την επιχειρηματικότητα στην πράξη.

## **4.2. Πρακτικές ομαλής και εύρυθμης λειτουργίας της ομάδας**

**Ανάθεση ρόλων:** Σε μια επιχειρηματική ομάδα, όλα τα μέλη έχουν τον διακριτό τους ρόλο και τις αντίστοιχες αρμοδιότητες. Αρχικά ορίζεται ο/η Διευθύνων/ουσα Σύμβουλος (CEO) της επιχείρησης. Το μέλος αυτό έχει την γενική ευθύνη για την εκτέλεση των κινήσεων της επιχείρησης, με τρόπο τέτοιο που να συνάδει με το όραμα της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, σε

περίπτωση που δεν μπορεί να βρεθεί κοινά αποδεκτή λύση σε ζητήματα που θα προκύπτουν στην πορεία, το συγκεκριμένο μέλος θα φέρει την ευθύνη της λήψης απόφασης. Δεν είναι απαραίτητο το μέλος που θα αναλάβει αυτό το ρόλο να συμπίπτει με το άτομο που είχε την αρχική ιδέα, πάνω στην οποία συγκροτήθηκε η ομάδα. Θα πρέπει, ωστόσο, να είναι το μέλος που διαθέτει τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τη δέσμευση που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση. Κατ' αναλογία, οι υπόλοιποι ρόλοι θα πρέπει να ανατεθούν σε μέλη με τα αντίστοιχα προσόντα. Οι ξεκάθαροι ρόλοι και αρμοδιότητες βοηθούν στην ορθή λήψη αποφάσεων και έχουν θετικό αντίκτυπο στην υλοποίηση της ιδέας και στην πορεία της επιχείρησης. Το να δουλεύει κανείς μέσα σε μια ομάδα και να μπορεί να μοιράζεται ευθύνες και αρμοδιότητες είναι ένας από τους κεντρικούς μαθησιακούς στόχους της επιχειρηματικής εκπαίδευσης. Το να μπορούν τα μέλη της ομάδας να εμπιστεύονται το ένα το άλλο, ισχυροποιεί την ομάδα και της επιτρέπει να επικεντρωθεί στην υλοποίηση του κοινού εγχειρήματος.

#### **Πρόταση Εφαρμογής:**

Εντοπίστε μια εργασία που μπορούν να αναλάβουν οι μαθητές ως ομάδα στο πλαίσιο του μαθήματός σας. Θέστε τους ερωτήματα σχετικά με τους ρόλους της ομάδας και πώς μπορούν να οργανωθούν/αξιοποιήσουν τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά του καθένα.

Μετά την υλοποίηση της εργασίας, ζητήστε τους να σας περιγράψουν τον τρόπο που λειτούργησαν οι ρόλοι, αν ήταν πράγματι διακριτοί, τι τους βοήθησε ή τι τους εμπόδισε.

Τέλος, κάντε αναφορά στον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση χρειάζεται να έχει διακριτούς ρόλους και να αξιοποιεί τις δεξιότητες και ικανότητες όλων των μελών.

**Διαχείριση Συγκρούσεων:** Καθώς η υλοποίηση μιας ιδέας δεν είναι εύκολο εγχείρημα, η ομάδα και τα μέλη της αρκετές φορές θα έρθουν σε αντιπαράθεση για μια σειρά από αιτίες και αφορμές. Είναι σημαντικό τα μέλη της ομάδας να είναι σε θέση να διαχειριστούν πιθανές συγκρούσεις και να επιλύσουν θέματα όσο το δυνατόν συντομότερα. Η μη διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να επιφέρει βαθιά ρήξη εμπιστοσύνης και αυτή με τη σειρά της να οδηγήσει στην αποτυχία της πρωτοβουλίας. Συνεπώς, η έγκαιρη και ορθή διαχείριση συγκρούσεων και, γενικά, όλων των κρίσεων, θα κάνει την ομάδα ισχυρότερη και πιο αποτελεσματική.

**Οργάνωση και Συμβόλαιο συνεργασίας:** Ένα από τα πρώτα πράγματα που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, στο πλαίσιο σύστασης μιας ομάδας και έναρξης υλοποίησης της ιδέας, είναι να συμφωνηθούν οι κοινοί κανόνες επικοινωνίας. Ιδανικά, οι κανόνες επικοινωνίας, παρουσίας και εμπλοκής (μαζί με τα συνακόλουθα δικαιώματα και υποχρεώσεις) συμφωνούνται εντός της ομάδας και καταγράφονται σε ένα συμβόλαιο συνεργασίας, το οποίο υπογράφεται από τα μέλη της ομάδας. Τυπικά πεδία που περιλαμβάνει ένα συμβόλαιο συνεργασίας είναι:

- Όνομα Ομάδας, Μέλη Ομάδας, Ρόλοι, Ημερομηνία Υπογραφής
- Όραμα ομάδας: Το κοινό όραμα της ομάδας περιγράφεται εν συντομία (ενδεικτικά, σε μία παράγραφο)
- Μέλη και διακριτοί ρόλοι: Απαρίθμηση των μελών και της ιδιότητας κάθε μέλους (π.χ. CEO, Δ/ντής Πωλήσεων κλπ.) και συνοπτική περιγραφή αρμοδιοτήτων
- Επίπεδο δέσμευσης: Δήλωση ελάχιστου χρόνου ενασχόλησης με την επιχειρηματική πρωτοβουλία σε εβδομαδιαία / μηνιαία βάση.
- Διαχείριση Λειτουργιών: Συμφωνία τρόπου καταγραφής λειτουργιών / διαδικασιών που πρέπει να γίνουν και τρόπος παρακολούθησης της προόδου διεκπεραίωσής τους
- Συμφωνία πνευματικής ιδιοκτησίας / Μεριδία συνιδρυτών: Ορισμός της ιδιοκτησίας και τρόπος αξιοποίησής της, στο σύνολο ή τμηματικά. Επιπροσθέτως, ορισμός της αρχικής μετοχικής σύνθεσης της εταιρείας μεταξύ των ιδρυτικών μελών. (Ενδεικτικά μπορείτε να συμβουλευτείτε το [StartUp Equity Calculator](http://StartUp Equity Calculator) του founders.com).

Ένας απλός τρόπος να διαχειριστεί η ομάδα αποτελεσματικά την οργάνωση και παρακολούθηση της πορείας διεκπεραίωσης των λειτουργιών και εργασιών που πρέπει να υλοποιηθούν εντός της επιχείρησης είναι η καταγραφή και συμπλήρωση σχετικού εντύπου, το οποίο μπορεί να έχει τη μορφή του πίνακα που ακολουθεί, ώστε να οριστεί το υπεύθυνο μέλος για κάθε επιμέρους στόχο.

A/A	Εργασία	Προθεσμία	Υπεύθυνος	Κατάσταση	Ημερομηνία Ολοκλήρωσης
1	Δημιουργία προωθητικού υλικού	MM.EEEE	Μάρκος	OK	HH.MM.EEEE
2	Δημιουργία Πλάνου Επικοινωνίας	MM.EEEE	Νίκος	Κρίσιμη	
3	....	....	....	....	HH.MM.EEEE
...					
Χ	Δημιουργία διαδικτυακής έρευνας	MM.EEEE	Πέτρος	Ολοκληρώθηκε	HH.MM.EEEE

**Διαχείριση Χρόνου / Προτεραιοτήτων:** Μια σημαντική παράμετρος που επηρεάζει άμεσα τα μέλη σαν μονάδες και την ομάδα σαν σύνολο είναι η διαχείριση του χρόνου του κάθε μέλους και η προτεραιοποίηση των λειτουργιών που πρέπει να γίνουν. Καθώς ο χρόνος είναι πεπερασμένος και οι απαιτήσεις είναι μεγάλες, πιθανή αστοχία στην διαχείριση του χρόνου ή στον καθορισμό των προτεραιοτήτων μπορεί να έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις.

Αναφορικά με την προτεραιοποίηση εργασιών με στόχο τη σωστή διαχείριση του χρόνου, χρησιμοποιείται η **τεχνική του “Urgent-Important Matrix”**<sup>4</sup>, μέσω της οποίας μπορούμε να αξιολογήσουμε εάν και κατά πόσο κάποια υποχρέωση / εργασία / ενέργεια (task) είναι σημαντική. Χωρίζουμε αρχικά έναν πίνακα σε τεταρτημόρια, όπου στον οριζόντιο άξονα ορίζεται το πόσο άμεσα πρέπει να γίνει κάτι και στον κάθετο το πόσο σημαντικό είναι. Ακολουθώς καταχωρίζουμε όλες τις εργασίες (tasks) που πρέπει να ολοκληρώσουμε σε μία καθορισμένη προθεσμία (πχ μήνα / εβδομάδα / μέρα) στο αντίστοιχο τεταρτημόριο, ανάλογα με το αν είναι «Σημαντικά και Επείγοντα» = Προτεραιότητα 1 (Άμεση διευθέτηση), «Όχι Σημαντικά αλλά Άμεσα» = Προτεραιότητα 2 (Ανάθεση), «Σημαντικά και Όχι Άμεσα» = Προτεραιότητα 3 (Προγραμματισμός) και «Όχι Σημαντικά και Όχι Άμεσα» = Προτεραιότητα 4 (Κατάργηση).

Με τη χρήση της μήτρας ιεράρχησης προτεραιοτήτων, αποκτούμε μια άμεση οπτική της τρέχουσας κατάστασης όσον αφορά τις εκκρεμότητες που πρέπει να διευθετηθούν και το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η καθεμία.

---

<sup>4</sup> Η μήτρα ιεράρχησης προτεραιοτήτων “Urgent-Important Matrix” είναι γνωστή και ως Μήτρα Eisenhower. Ονομάστηκε έτσι προς τιμήν του Προέδρου των ΗΠΑ, γνωστού για την αποτελεσματικότητά του, ο οποίος έχει δηλώσει «Έχω δύο είδη προβλημάτων: το επείγον και το σημαντικό. Το επείγον δεν είναι σημαντικό και το σημαντικό δεν είναι ποτέ επείγον» (“I have two kinds of problems: the urgent and the important. The urgent are not important, and the important are never urgent”).



	URGENT	NOT URGENT
IMPORTANT	<b>Important and Urgent Tasks</b>	<b>Important and NOT Urgent Tasks</b>
	<b>ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ (DO IT)</b>	<b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ (SCHEDULE IT)</b>
	Ενέργειες με συγκεκριμένη προθεσμία, οι οποίες πρέπει να ολοκληρωθούν άμεσα	Εργασίες, χωρίς συγκεκριμένη προθεσμία, που καλό είναι να προγραμματίσουμε, ώστε να υλοποιηθούν σε εύθετο χρόνο
	<i>Πρόκειται για ενέργειες, που αν δεν ολοκληρωθούν άμεσα, θα έχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση</i>	<i>Πρόκειται για θέματα που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων και απαιτούν διάθεση χρόνου και πόρων, συνεπώς είναι σκόπιμο να συμπεριληφθούν έγκαιρα στον προγραμματισμό</i>
NOT IMPORTANT	<b>Urgent but NOT Important Tasks</b>	<b>NOT Important and NOT Urgent Tasks</b>
	<b>ΑΝΑΘΕΣΗ (DELEGATE IT)</b>	<b>ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ (ELIMINATE IT)</b>
	Ενέργειες που μπορούν να ανατεθούν σε άλλους	Εργασίες που μπορούν να περιμένουν
	<i>Ενέργειες που μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα σημαντικές ή που απαιτούν ανάληψη πολύτιμου χρόνου ή αποσπούν την προσοχή μας από σημαντικότερες προτεραιότητες. Χρειάζεται να εξετάσουμε, κατά περίπτωση, για ποιον έχουν αξία ή/και πώς μπορούν να υλοποιηθούν πιο αποτελεσματικά/ αποδοτικά</i>	<i>Πρόκειται για ενέργειες που δε σχετίζονται άμεσα με τους στόχους μας, αλλά επιβαρύνουν το πρόγραμμά μας. Χρειάζεται να εξετάσουμε προσεκτικά αν αξίζει να γίνουν και αν όχι, να καταργηθούν.</i>

### Πρόταση Εφαρμογής:

Σε περίοδο εξετάσεων ή σε όποια άλλη περίοδο της σχολικής χρονιάς, που είναι κρίσιμη και απαιτητική για τους μαθητές σας, ζητείστε τους να καταγράψουν (π.χ. σε post it notes) τις δραστηριότητες που πραγματοποίησαν σε μια ημέρα, περιγράφοντας μια δραστηριότητα σε κάθε post it. Στη συνέχεια, ζητείστε τους να τις κολλήσουν σε έναν πίνακα στον οποίο έχετε σχεδιάσει τα παραπάνω τεταρτημόρια.

Συζητήστε μαζί τους και σχολιάστε τι παρατηρούν και πώς αξιολογούν την αξιοποίηση του χρόνου τους.

## 5. Το επιχειρηματικό μοντέλο

Τώρα που η αρχική ιδέα έχει αρχίσει να σχηματίζεται και η επιχειρηματική ομάδα που θα την πραγματοποιήσει έχει διαμορφωθεί, με διακριτούς ρόλους και αρμοδιότητες, το επόμενο βήμα είναι να διερευνηθεί, κατανοηθεί και περιγραφεί πώς αυτή η ιδέα θα δημιουργήσει αξία και πώς αυτή θα μεταφερθεί στους τελικούς πελάτες/καταναλωτές. Ο σχεδιασμός της διαδικασίας παραγωγής και μεταφοράς αξίας περιγράφεται στο Επιχειρηματικό Μοντέλο. Οποιαδήποτε κι αν είναι η επιχειρηματική ιδέα, δεν μπορεί να εκτελεστεί με επιτυχία, αν δεν υπάρχει ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Η πρόκληση είναι να δημιουργηθεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο που να διευκολύνει την επιχείρηση:

- Να στοχεύει στους κατάλληλους πελάτες
- Να προσφέρει αυτό που χρειάζονται (ή θέλουν) οι πελάτες
- Να χρησιμοποιεί τις κατάλληλες πηγές, δραστηριότητες και συνεργάτες
- Να διασφαλίζει ετοιμότητα ανάπτυξης μιας επαναλαμβανόμενης και κλιμακούμενης συνταγής για την επιχείρηση.

Για να επιλεγεί το κατάλληλο επιχειρηματικό μοντέλο, μπορεί να αξιοποιηθεί μία σειρά από ενδεικτικά εργαλεία. Η επιλογή του επιχειρηματικού μοντέλου έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχία της επιχειρηματικής πρότασης. Το επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί στην πορεία να διαφοροποιηθεί από το αρχικό. Τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την διερεύνηση / παραγωγή του επιχειρηματικού μοντέλου είναι, ενδεικτικά, το **Value Proposition Canvas**, το **Business Model Canvas** και το **Business Model Navigator**.

I. **Value Proposition Canvas:** Το Value Proposition Canvas είναι ένα εργαλείο το οποίο διασφαλίζει ότι η δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έχει γίνει ορθά σε σχέση με τις ανάγκες και τις αξίες των δυνητικών πελατών/χρηστών του. Αναπτύχθηκε από τον Alexander Osterwalder<sup>5</sup>, ως ένα πλαίσιο διασφάλισης της ταύτισης μεταξύ του προϊόντος και της αγοράς, και απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ των δύο κύριων μερών του Business Model Canvas (Πρόταση αξίας και Πελάτες). Ξεκινώντας από το Value Proposition Canvas, αποκτούμε μία εμπειριστατωμένη άποψη για το ποιοι είναι οι σωστοί πελάτες για την επιχειρηματική μας πρόταση και μπορούμε να διαπιστώσουμε αν και σε ποιο βαθμό καλύπτει τις απαιτήσεις τους.

---

<sup>5</sup> Ελβετός θεωρητικός της επιχειρηματικότητας, συγγραφέας, ομιλητής, σύμβουλος επιχειρήσεων και επιχειρηματίας (γεν. 1974), γνωστός για το έργο του στο πεδίο της επιχειρηματικής μοντελοποίησης και για την ανάπτυξη του Value Proposition Canvas και του Business Model Canvas.

Το εργαλείο αποτελείται από δύο δομικά στοιχεία (α) το Προφίλ του Πελάτη και (β) το Προφίλ της Πρότασης Αξίας.

- **VPC - Προφίλ Πελάτη**

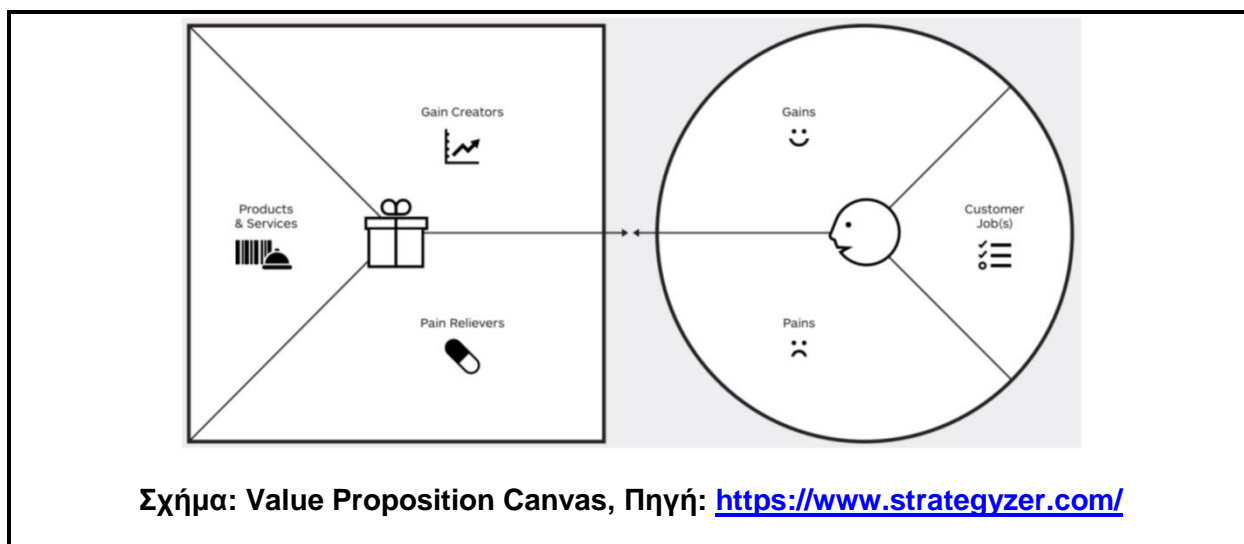
- **Customer Jobs:** Οι διαδικασίες / εργασίες που θέλει να κάνει ο πελάτης-χρήστης. Στο συγκεκριμένο μέρος του προτύπου συμπληρώνουμε τις εργασίες και διαδικασίες, τις οποίες οι πελάτες επιθυμούν να πραγματοποιήσουν, αντιμετωπίζοντας όμως πρόβλημα κατά τη διάρκεια εκτέλεσής τους (π.χ Λειτουργική διαδικασία: Καταχώρηση δεδομένων).
- **Pains:** Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μέχρι στιγμής ο πελάτης και περιμένει να λυθούν επιλέγοντας την πρόταση αξίας του προϊόντος/υπηρεσίας που προτείνουμε. Στο συγκεκριμένο μέρος του προτύπου συμπληρώνονται αρνητικές επιπτώσεις που προκύπτουν από τα προβλήματα. Αυτό πρέπει να γίνεται για κάθε μία από τις προηγούμενες διαδικασίες / εργασίες.
- **Gains:** Τα προνόμια τα οποία αναμένει να απολάβει ο πελάτης από την πρόταση αξίας του προϊόντος / υπηρεσίας και πώς θα κρίνει εάν τα έχει λάβει επιτυχώς. Στο συγκεκριμένο πεδίο του προτύπου συμπληρώνονται τα χαρακτηριστικά που ο πελάτης αποζητά από ένα προϊόν/ υπηρεσία. Η συμπλήρωσή του επιτρέπει να εντοπίσουμε τα θετικά στοιχεία και πλεονεκτήματα της λύσης μας σε σχέση με υφιστάμενα προβλήματα. Ιδανικά θα πρέπει κάθε Pain να έχει και το αντίστοιχο Gain (ένα ή περισσότερα).

Με την ολοκλήρωση αυτού του βήματος, θα έχει καταγραφεί το Προφίλ του πελάτη, μαζί με τις διαδικασίες που έχει να εκτελέσει, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και τα αρνητικά συναισθήματα τα οποία δημιουργούνται, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο πιστεύει ότι θα μπορούν αυτά να λυθούν. Τώρα μπορεί να συμπληρωθεί το δεύτερο μέρος του εργαλείου που αποτελεί το Προφίλ Πρότασης Αξίας και το οποίο συμπληρώνει το Προφίλ του πελάτη.

- **VPC – Προφίλ Πρότασης Αξίας**

- **Products and Services:** Τα προϊόντα / υπηρεσίες τα οποία δημιουργούν οφέλη και λύνουν προβλήματα. Στο συγκεκριμένο μέρος του προτύπου συμπληρώνονται και απαριθμούνται τα χαρακτηριστικά που θα υλοποιούνται από την υπηρεσία/προϊόν.
- **Pain Relievers:** Η λεπτομερής περιγραφή του τρόπου με τον οποίο το προϊόν/υπηρεσία λύνει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο πελάτης.
- **Gain Creators:** Ο τρόπος με τον οποίο το προϊόν/υπηρεσία δημιουργεί προστιθέμενη αξία για τον πελάτη.

Έχοντας συμπληρώσει και τα δύο μέρη του Value Proposition Canvas, εξετάζουμε την πρότασή μας αναφορικά με την επιτυχία ταύτισης (Fit). Η επιτυχία ταύτισης επιβεβαιώνεται όταν φαίνεται μια ξεκάθαρη σύνδεση μεταξύ των Pains και Pain relievers, Gains και Gain Creators και, τέλος, μεταξύ Products/ Services και Jobs. Οι σωστές προτάσεις αξίας στοχεύουν να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες παρέχοντας συγκεκριμένα οφέλη, διαμέσου των υπηρεσιών και επί των εργασιών. Η οπτική αναπαράσταση του εργαλείου αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα:



Έχοντας ολοκληρώσει τη διαδικασία παραγωγής του Value Proposition Canvas, έχουμε μια ξεκάθαρη εικόνα της βασικής πρότασης αξίας της επιχειρηματικής πρότασης και του προϊόντος / υπηρεσίας που δημιουργείται για κάθε ένα από τα προφίλ πελατών. Ακολούθως μπορούμε να επεκταθούμε στο σύνολο της επιχειρηματικής πρότασης, με τη διερεύνηση και δημιουργία του επιχειρηματικού μοντέλου.

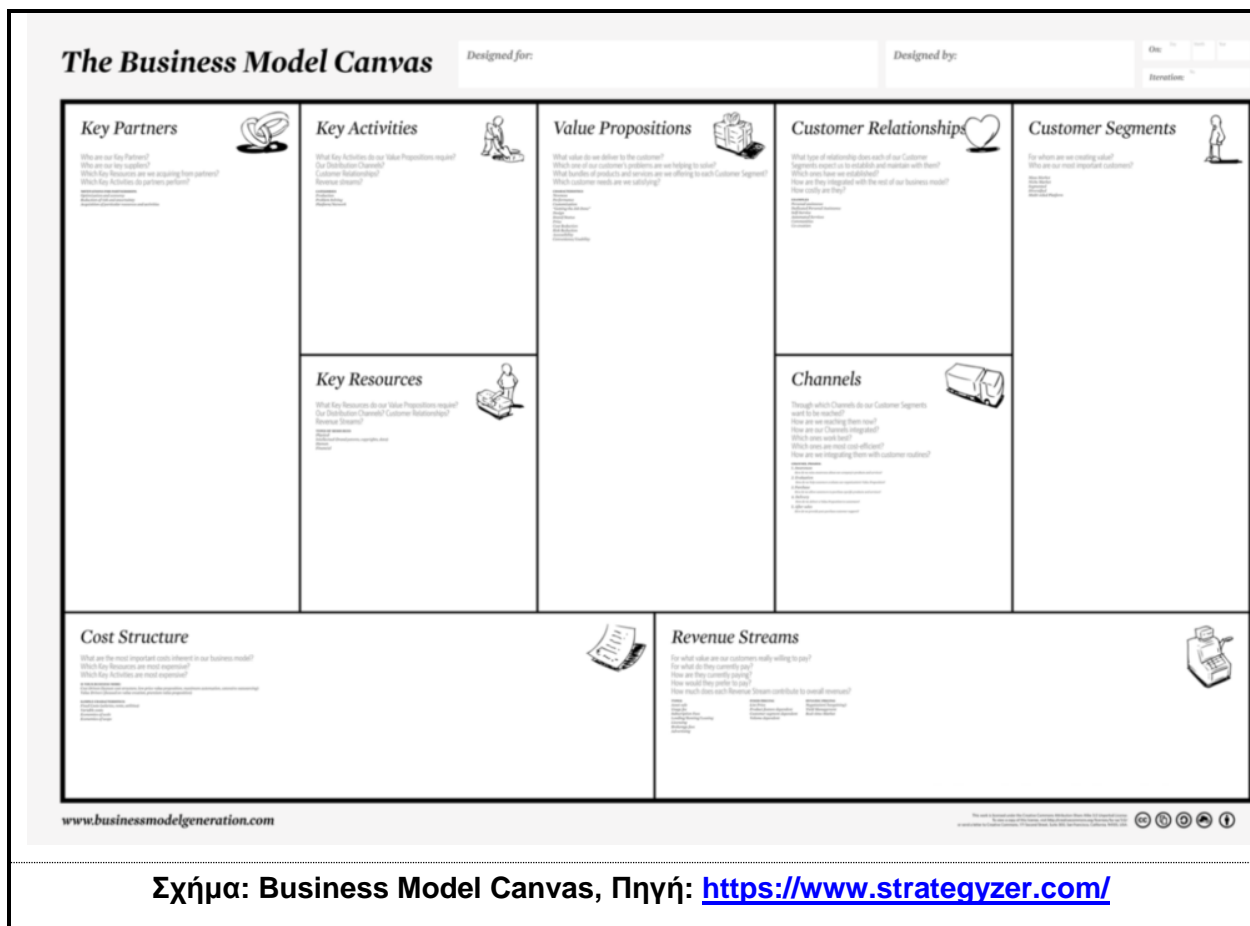
**Εργαλείο Business Model Canvas - BMC:** Ο “Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου” είναι ένα εργαλείο για την αποτύπωση, αξιολόγηση και βελτίωση του Επιχειρηματικού Μοντέλου οποιασδήποτε επιχειρηματικής προσπάθειας, ανεξαρτήτως πεδίου δραστηριοποίησης. Δημιουργήθηκε από τον Alexander Osterwalder (όπως και το εργαλείο Value Proposition Canvas). Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου αποτελείται από 9 διαφορετικές ενότητες (9 Building Blocks), οι οποίες τοποθετούνται με συγκεκριμένη δομή κατά τη διάρκεια αποτύπωσης. Οι αντίστοιχες ενότητες του BMC είναι:

- **BMC - Customer Segments:** Στην συγκεκριμένη ενότητα αποτυπώνονται οι ομάδες πελατών που μπορούν να απολάβουν αξία από το προϊόν/υπηρεσία (πχ. οι μεμονωμένοι

χρήστες ή οργανισμοί, στους οποίους απευθύνεται το προϊόν / υπηρεσία). Μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα προφίλ πελατών από τα Value Proposition Canvas.

- **BMC – Value Proposition:** Στη συγκεκριμένη ενότητα αποτυπώνεται η πρόταση αξίας, την οποία στοχεύουμε να δώσουμε σε κάθε ένα τμήμα πελάτη μέσω του προϊόντος/υπηρεσίας. Εδώ, μπορούμε να καταγράψουμε και το σύνολο των πακέτων που θα προσφέρονται ανά προφίλ πελάτη. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τα Προφίλ Πρότασης Αξίας από το Value Proposition Canvas.
- **BMC – Channels:** Η ενότητα channels περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η προσέγγιση των πελατών καθώς και το πώς μεταφέρεται η πρόταση αξίας.
- **BMC – Customer Relationships:** Στην συγκεκριμένη ενότητα περιγράφεται το είδος των σχέσεων που θα αναπτυχθούν / διατηρηθούν από την επιχείρηση για κάθε ένα από τα τμήματα πελατών.
- **BMC – Revenue Streams:** Η συγκεκριμένη ενότητα περιγράφει τη δομή των εσόδων που παράγονται, από κάθε τμήμα πελατών και για το σύνολο των υπηρεσιών/προϊόντων.
- **BMC – Key Resources:** Στην συγκεκριμένη ενότητα περιγράφονται οι πόροι που απαιτούνται για την υλοποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου.
- **BMC – Key Activities:** Η ενότητα βασικών δραστηριοτήτων περιγράφει τις κεντρικές και κύριες δραστηριότητες που είναι απαραίτητο να πραγματοποιούνται για να μπορεί να δημιουργηθεί / διατηρηθεί η παροχή της πρότασης αξίας.
- **BMC – Key Partners:** Η ενότητα βασικών συνεργατών αναφέρεται στο δίκτυο προμηθευτών και γενικά στρατηγικών συνεργατών που υποστηρίζουν το επιχειρηματικό μοντέλο.
- **BMC – Cost Structure:** Στην συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται τα κόστη και η δομή τους αναφορικά με τη λειτουργία της επιχείρησης.

Η οπτική αναπαράσταση του εργαλείου αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα:

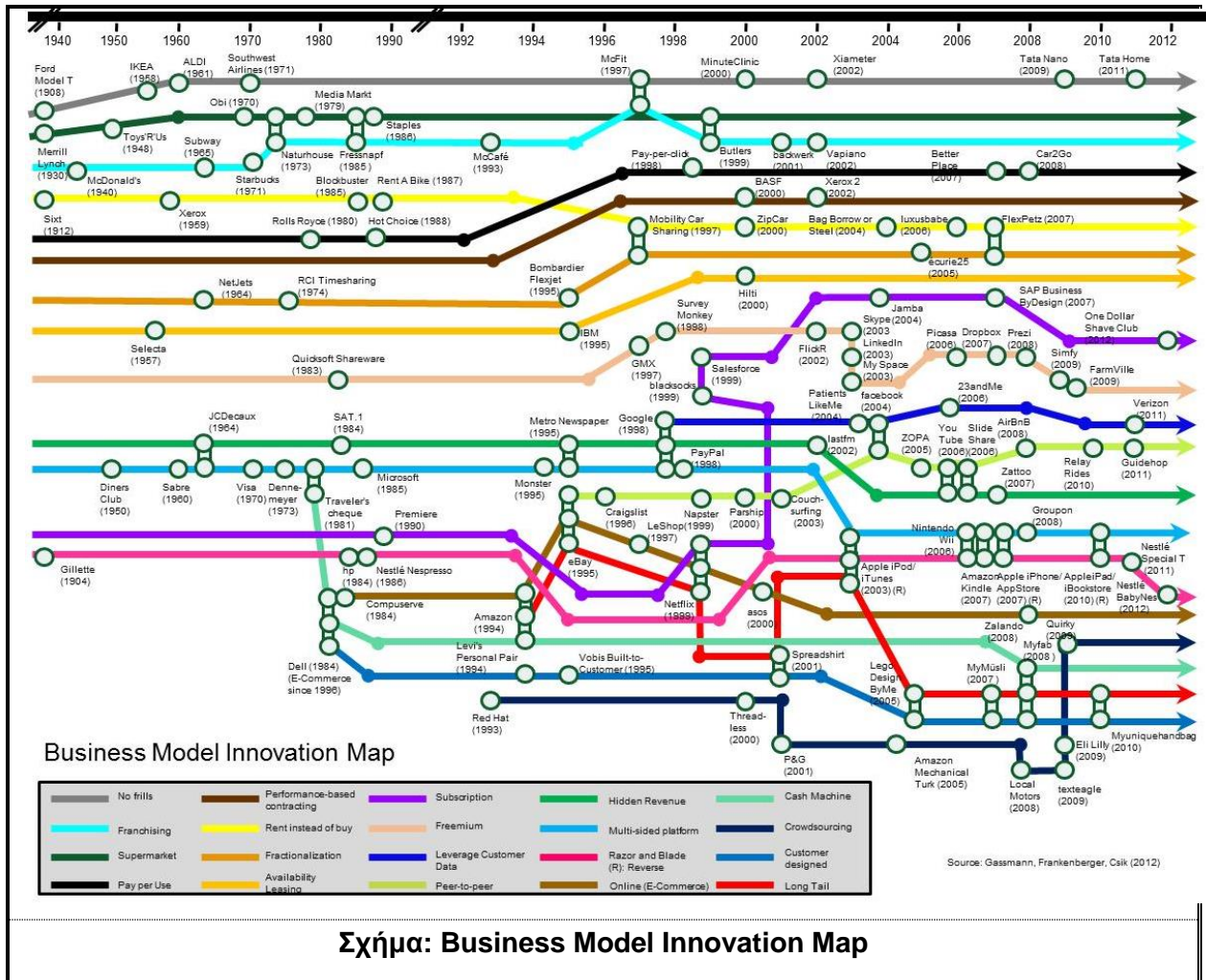


Σχήμα: Business Model Canvas, Πηγή: <https://www.strategyzer.com/>

Έχοντας ολοκληρώσει τη διαδικασία παραγωγής του Business Model Canvas, έχουμε μια ξεκάθαρη εικόνα της συνολικής επιχειρηματικής πρότασης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι μια επιχειρηματική πρόταση δεν θα διατηρήσει για πάντα το αρχικό επιχειρηματικό μοντέλο, αλλά στην πορεία αυτό θα μετασχηματίζεται και θα προσαρμόζεται.

**Εργαλείο St. Gallen Business Model Navigator:** Το Business Model Navigator αναπτύχθηκε στο St. Gallen, ως ένα εργαλείο το οποίο μπορεί να ενημερώσει για τον τύπο του επιχειρηματικού μοντέλου διαφορετικών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, διαμέσου του κύριου συστατικού του. Κατά την ανάλυση 250 επιχειρηματικών μοντέλων που έχουν εφαρμοστεί σε διαφορετικούς τομείς, προέκυψαν και παρουσιάστηκαν 55 Πρότυπα Επιχειρηματικά Μοντέλα. Τα 55 αυτά πρότυπα επιχειρηματικά μοντέλα και οι αντίστοιχες εταιρείες-παραδείγματα έχουν τοποθετηθεί σε σειρά εξέλιξης στο χρόνο (βλ. Σχήμα, παρακάτω) και μπορούν να αποτελέσουν την πηγή σύγκρισης του δυνητικού επιχειρηματικού μοντέλου με ήδη υπάρχοντα.

Pattern No	Pattern Name	Pattern Description	Ενδεικτικές Εταιρείες	Ταύτιση με την πρόταση
#1	AddOn	Το κύριο προϊόν/υπηρεσία χρεώνεται ανταγωνιστικά, αλλά υπάρχουν πρόσθετες υπηρεσίες/ λειτουργικότητες, οι οποίες παρέχονται κατά περίπτωση και χρεώνονται αντίστοιχα	Ryanair, SAP, Sega	<i>Μπορούμε να δίνουμε τις λειτουργίες X και Ψ ως βασικές και να χρεώνουμε για τις Z και Υ.</i>
#2	Affiliation	Πώληση δια μέσου άλλου έναντι αμοιβής σε επιτυχημένη πώληση	Amazon Store, Pinterest	<i>Δεν υπάρχει ταύτιση</i>
#12	Direct Selling	Άμεση πώληση σε ενδιαφερομένους οργανισμούς	Tupperware, Dell, Dollar Shave Club	<i>Μπορούμε να έχουμε Sales Unit και να κάνουμε πωλήσεις μέσω LinkedIn</i>
#15	Flat Rate	Πώληση με συγκεκριμένη προκαθορισμένη τιμή για την εκάστοτε υπηρεσία / προϊόν.	Netflix, Next Issue Media	<i>10.000 Ευρώ για το σύνολο του προϊόντος μας</i>
#16	Fractional Ownership	Διαμοιρασμός κόστους ιδιοκτησίας / κέρδους μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή (ή μεταξύ δύο πελατών συμπληρωματικής υπηρεσίας)	Mobility Carsharing, HomeBuy	<i>Δεν υπάρχει ταύτιση</i>
#26	License	Δημιουργία πνευματικής ιδιοκτησίας, η οποία παρέχεται σε άλλους οργανισμούς, για την ανάπτυξη αντίστοιχων ή και ίδιων υπηρεσιών/ προϊόντων	IBM, ARM	<i>Δεν υπάρχει ταύτιση, Δεν έχουμε κάποιο πρότυπο μοντέλο επί του παρόντος</i>
#35	Pay per use	Πώληση με συγκεκριμένη προκαθορισμένη τιμή, ανάλογα με τη χρήση	Google, Car2Go	<i>Όσο χρησιμοποιούνται οι λειτουργίες X θα κοστίζουν 1 Ευρώ ανά κλήση στο API</i>
<b>Πίνακας : Ενδεικτικά Business Model Patterns, Πηγή: The St. Gallen Business Model Navigator</b>				



Σχήμα: Business Model Innovation Map

**Υλικό για περαιτέρω μελέτη:**

- Osterwalder Alexander; Pigneur, Yves; et al - Business Model Generation, Wiley (Οι πρώτες 70 σελίδες δωρεάν σαν δείγμα στο <http://www.businessmodelgeneration.com/book>)
- Osterwalder Alexander; Pigneur, Yves; et al – Value Proposition Design, Wiley (Οι πρώτες 100 σελίδες δωρεάν σαν δείγμα στο <https://www.strategyzer.com/books/value-proposition-design>)
- Value Proposition Canvas – [YouTube Short Presentation by Strategyzer.](#)
- Business Model Canvas – [YouTube Short Presentation by Strategyzer.](#)
- The St. Gallen Business Model Navigator – [Link to the working paper.](#)



**Πρόταση εφαρμογής:**

Σε όποια φάση θεωρείτε ότι είναι επίκαιρο/πρόσφορο με βάση τη σχολική ζωή, ζητείστε από τους μαθητές να κάνουν μία πρόταση για επίλυση προβλήματος που παρουσιάζεται στην σχολική κοινότητα (στο συγκεκριμένο σχολείο ή στην ευρύτερη κοινότητα-εκπαιδευτικό σύστημα), αξιοποιώντας ένα από τα επιχειρηματικά μοντέλα.

Ζητείστε τους να ετοιμάσουν μια παρουσίαση προς τους δυνητικούς «επενδυτές»-αποδέκτες της πρότασης.

## 6. Ανάπτυξη Πρωτοτύπου

Έχοντας ολοκληρώσει τη διερεύνηση και το σχηματισμό του επιχειρηματικού μοντέλου, έχει έρθει η ώρα της πρώτης προσπάθειας δημιουργίας του πρωτοτύπου της ιδέας. Το πρωτότυπο έχει ως στόχο να επιβεβαιώσει ότι η ιδέα μπορεί να πραγματοποιηθεί και ότι, δυνητικά, θα έχει την ικανότητα να μεταφέρει την πρόταση αξίας στους διαφορετικούς τύπους πελατών.

Παρότι η διαδικασία ανάπτυξης πρωτοτύπου μπορεί να απαιτεί σημαντικούς πόρους, το βήμα αυτό είναι σημαντικό, καθώς μπορεί να συμβάλει σημαντικά σε μια πολύ ρεαλιστική αξιολόγηση του προϊόντος σε πρώιμο στάδιο, γεγονός που θα επιτρέψει να γίνουν, έγκαιρα, καίριες διορθωτικές κινήσεις. Επίσης, η ανάπτυξη και παρουσίαση πρωτοτύπου ενισχύει σημαντικά την προσπάθεια προσέλκυσης επενδυτών και διεκδίκησης χρηματοδότησης του νέου επιχειρηματία.

## 7. Χρηματοοικονομικά

Σε κάθε επιχείρηση, η βασική γνώση χρηματοοικονομικών, από την πλευρά των συν-ιδρυτών, είναι πολύ σημαντική. Θα πρέπει εξάλλου να έχουμε στο μυαλό μας ότι, γενικά, η χρηματοδότηση μιας επιχειρηματικής ιδέας χρειάζεται να εξυπηρετεί το σκοπό της αξιολόγησης της αξίας και των ευκαιριών που δημιουργούνται από την ιδέα. Επιπλέον η κοστολόγηση, σε αυτή τη φάση, επιτρέπει τον υπολογισμό της πιθανής κερδοφορίας. Αυτά τα μέτρα είναι ουσιαστικής σημασίας για τους επενδυτές, που θα κληθούν να αποφασίσουν αν θα επενδύσουν χρήματα στην επιχειρηματική ιδέα και υπό ποιους όρους. Βέβαια, θα πρέπει πάντα να έχουμε κατά νου ότι *«...εάν φτιάχνουμε κάτι που κανείς δε θέλει, δεν έχει πολύ σημασία αν το κάνουμε έγκαιρα και εντός του προϋπολογισμού»* (Ries, Eric (2014) [2011]).

### 7.1. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

Οι εδραιωμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν δείκτες, όπως ο κύκλος εργασιών, ο προϋπολογισμός, το κόστος ανά μονάδα που πωλείται και το περιθώριο κέρδους, για να μετρήσουν τις επιδόσεις της εταιρείας. Αλλά πώς μπορεί να μετρηθεί η απόδοση μιας εταιρείας, η οποία δεν έχει ακόμη πραγματοποιήσει καμία πώληση; Για να αντιμετωπίσουμε αυτή την πρόκληση, χρειάζεται να ορίσουμε δείκτες, οι οποίοι θα μας δείχνουν εάν προοδεύουμε και θα μας ενημερώνουν για την οπτική του πελάτη αναφορικά με το προϊόν. Εδώ έρχεται η λογιστική της καινοτομίας, η οποία μελετάει τις συμπεριφορές και τη συχνότητα εμφάνισης των πελατών.

Με την λογιστική της καινοτομίας συλλέγονται ποσοτικά δεδομένα που επιτρέπουν στη νέα επιχείρηση να αναπτύξει το προϊόν της.

### **Συγκριτικό παράδειγμα δεικτών στη λογιστική και στη λογιστική καινοτομίας:**

➤ **Στόχος: Να γνωρίζουμε αν οι πελάτες ενδιαφέρονται για το προϊόν.**

#### **Πωλήσεις – Μέρα 1**

1. Παραδοσιακή Λογιστική: πωλήθηκαν 4 προϊόντα
2. Καινοτόμα Λογιστική: τα 4/5 των πελατών, ή το 80% των πελατών αγόρασαν το προϊόν.

#### **Πωλήσεις – Μέρα 2**

1. Παραδοσιακή Λογιστική: πωλήθηκαν 4 προϊόντα
2. Καινοτόμα Λογιστική: τα 5/100 ή το 5% των πελατών αγόρασαν το προϊόν

#### **Ερωτήματα Αναστοχασμού:**

Ποιος δείκτης θα εκφράσει καλύτερα τη δυναμική του προϊόντος;

Ποιος δείκτης είναι ικανότερος να εκφράσει τη ζήτηση για το προϊόν;

Για επιχειρήσεις που ήδη εμφανίζουν κέρδη, οι πωλήσεις, η διατήρηση των πελατών, η αξία που δίνεται στους πελάτες και άλλοι χρηματοοικονομικοί δείκτες, είναι συνήθεις. Εάν η εταιρεία είναι κοινωνική επιχείρηση, χρειαζόμαστε τελείως διαφορετικούς δείκτες για να μετρήσουμε την επιτυχία. Για τη συγκεκριμένη περίπτωση, μπορείτε να συμβουλευτείτε τις αρχές του [κοινωνικού λογιστικού ελέγχου \(Παράδειγμα Αγγλίας\)](#).

#### **Άλλοι σχετικοί δείκτες μπορούν να είναι:**

- Οι πελάτες επιστρέφουν για να ξαναχρησιμοποιήσουν την υπηρεσία (έτσι καταλαβαίνουμε ότι το προϊόν/ υπηρεσία τους ικανοποίησε).

- Το ποσό των χρημάτων που ξοδεύουν στην αγορά.
- Συχνότητα με την οποία οι πελάτες χρησιμοποιούν την υπηρεσία (π.χ. *log-ins* στο σύστημα, χρόνος που περνούν κάνοντας χρήση της υπηρεσίας κλπ.).
- Η αντίληψη που έχουν οι πελάτες για το προϊόν/ υπηρεσία.

Οι προαναφερθέντες δείκτες εξυπηρετούν τα πρώτα στάδια της επιχειρηματικής διερεύνησης. Στη συνέχεια, και εφόσον το προϊόν/υπηρεσία βγει στην αγορά, χρησιμοποιούνται διαφορετικοί δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης/ προϊόντος. Ενδεικτικά, ορισμένοι από αυτούς είναι: *Working Capital Ratio, Debt to Equity Ratio, Net Profit Margin Ratio, Accounts Receivable Turnover Ratio, Return on Investment, Return on Equity Ratio, Annualized Run Rate, Annually Recurring Revenue, Customer Acquisition Cost, Retention Rate, Customer Lifetime Revenue, Return on Advertising Spending* κ.ά.

## 7.2. Κόστος Παραγωγής

Ένα από τα σημαντικότερα ερωτήματα που απασχολεί κάθε νέο ή επίδοξο επιχειρηματία είναι το πόσο κοστίζει η δημιουργία ενός προϊόντος. Η ερώτηση μπορεί να τεθεί διαφορετικά, ανάλογα με το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας, το επίπεδο αυτοματοποίησης της ιδέας και λοιπούς νομικούς παράγοντες επί της ιδέας. Έχοντας αναπτύξει το πρωτότυπο της πρότασης (βλ. παραπάνω), θα έχουμε ήδη αποκτήσει μια αρχική γενική εικόνα για το τι μπορεί να απαιτηθεί από πλευράς κόστους.

**Φυσικό Προϊόν:** Εάν το προϊόν χρειάζεται πρώτες ύλες/ υλικά, συναρμολόγηση, δοκιμή, κ.λπ. θα πρέπει να υπολογισθούν δύο παράμετροι κόστους: (α) το **Κόστος του σχεδιασμού** και (β) το **κόστος της καινοτομίας** του τελικού προϊόντος. Η διαδικασία υπολογισμού αυτών των παραμέτρων μπορεί να είναι από πολύ απλή έως εξαιρετικά πολύπλοκη, ανάλογα με το προϊόν.

Τα δύο αυτά κόστη είναι τα κρίσιμα μεγέθη που θα διασφαλίσουν ότι το προϊόν είναι ικανό για μεταπώληση, ασφαλές για τους καταναλωτές (*ελέγχετε τις νομικές απαιτήσεις, εφόσον χρειάζεται*) και υλοποιήσιμο. Σε αυτά τα κόστη προστίθεται το κόστος αγοράς των υλών/ υλικών, το κόστος αναζήτησής τους, κλπ.

**Συγκριτικό παράδειγμα υπολογισμού κόστους δύο διαφορετικών προϊόντων, με έμφαση στη διαφορά νομικών απαιτήσεων:**

➤ Μολυβοθήκη:

- Δημιουργείτε το σχέδιο σε ένα 3D software και χρησιμοποιείτε τρισδιάστατες εκτυπώσεις για να δημιουργήσετε demos για τις δοκιμές που θα κάνετε.
- Ζητάτε προσφορά κόστους από κάποια εταιρία (βάσει του τρισδιάστατου μοντέλου).

➤ Παιδικά Σωσίβια:

Για την παραγωγή και διάθεση του προϊόντος απαιτείται:

- Να προηγηθεί έλεγχος συμμόρφωσης με τους κανόνες ασφαλείας για τα σωσίβια.
- Να γίνουν εγκεκριμένες δοκιμές σε κούκλες δοκιμών (όχι, δεν μπορείτε να τα ελέγξετε πάνω σε ανθρώπους).
- Να ληφθεί έγκριση από την επιθεώρηση ασφαλείας, όσον αφορά τα υλικά, τη συμπεριφορά του προϊόντος στο νερό (ποιοτικός έλεγχος), τη χρήση σε διαφορετικές συνθήκες, την εγγύηση προϊόντος κλπ.
- Να διερευνηθεί ότι το προϊόν δεν προσκρούει σε δικαιώματα κατοχυρωμένα από κάποια ευρεσιτεχνία, η οποία συνεπάγεται την ανάγκη επανασχεδιασμού του προϊόντος.

### 7.3. Πλατφόρμα παράδοσης

Η πλατφόρμα παράδοσης είναι το μέρος όπου οι καταναλωτές θα αγοράσουν ή θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν (εφόσον οι πωλήσεις μέσω διαδικτύου είναι εφικτές). Υπάρχουν διάφορες έτοιμες πλατφόρμες για τυποποιημένα προϊόντα. Ενδεικτικά παραδείγματα από πλατφόρμες μπορείτε να βρείτε:

- **Βιβλία:** Εάν πρόκειται για ένα βιβλίο, μπορεί να αξιοποιηθεί το [amazon.com](http://amazon.com), να υπάρχει print on demand-service, να μπει στο iBook store και σε άλλα ηλεκτρονικά βιβλιοπωλεία κλπ. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί μια από τις πλατφόρμες για έκδοση του βιβλίου. Για παράδειγμα: [www.lulu.com](http://www.lulu.com), [www.amazon.com](http://www.amazon.com) ([kindle self publishing](http://www.amazon.com/kindle-self-publishing))
- **Apps για κινητό τηλέφωνο ή υπολογιστή:** Εάν πρόκειται για μια εφαρμογή για κινητό ή υπολογιστή, είναι απαραίτητο να μπει στα app stores (Google Play, App Store, Windows Store: [www.windowsstore.com/](http://www.windowsstore.com/) (Windows 8 computers +mobile apps), [www.apple.com](http://www.apple.com) (χρήση από iTunes σε Apple Computers, App store για κινητά), [play.google.com/store](http://play.google.com/store) (Google Android τηλέφωνα& tablets)
- **Δημιουργία μικρού προγράμματος λογισμικού ή πρότυπου ιστοσελίδας (website template):** Εάν πρόκειται για ένα λογισμικό, μπορεί να προβληθεί σε μια εξειδικευμένη αγορά για το συγκεκριμένο κλάδο, η οποία θα εξασφαλίσει περισσότερη προβολή στο προϊόν και

επιπλέον τη δυνατότητα διαχείρισης όλων των πληρωμών. Δείτε για παράδειγμα: <http://codecanyon.net>.

Πλατφόρμες, όπως οι παραπάνω, δίνουν στους δυνητικούς πελάτες εύκολη πρόσβαση στο προϊόν, ικανότητα διαχείρισης πληρωμών και αυτοματοποιημένη διαχείριση της υποδομής για το διαδικτυακό κατάστημα. Το καλό με αυτήν την προσέγγιση, από πλευράς κόστους, είναι ότι οι πλατφόρμες αυτές χρεώνουν κάποιο ετήσιο κόστος, καθώς και ένα ποσοστό επί των πωλήσεων, και, συνεπώς, μας επιτρέπουν να υπολογίσουμε άμεσα εάν και κατά πόσο μας συμφέρει η χρήση τους. Οι όροι χρήσης και η προμήθεια διαφέρουν ανάλογα με το ηλεκτρονικό κατάστημα ή την πλατφόρμα διανομής. Συνεπώς, είναι σκόπιμο να προηγηθεί μια έρευνα για πλατφόρμες, ώστε να εντοπισθεί η προσφορά που καλύπτει καλύτερα τις ανάγκες.

#### 7.4. Νεκρό σημείο (Break-even point)

Για μία επιχείρηση, το νεκρό σημείο ορίζεται ως το στάδιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο οποίο τα έσοδα από τις πωλήσεις ισοσκελίζονται με τα έξοδα/ κόστη. Το νεκρό σημείο μας δείχνει τον ελάχιστο όγκο πωλήσεων που απαιτείται, προκειμένου η επιχείρηση να εμφανίσει κέρδος. Για τον υπολογισμό του νεκρού σημείου, είναι συνήθως προτιμότερο να εκτιμήσουμε το κόστος παραγωγής όταν αυτή έχει κλιμακωθεί, αντί να υπολογίσουμε το πόσο κοστίζει η παραγωγή του πρώτου προϊόντος, κι αυτό γιατί, κατά κανόνα, το κόστος παραγωγής ανά μονάδα μειώνεται όσο αυξάνεται ο όγκος παραγωγής. Αυτό το φαινόμενο ονομάζεται **«οικονομία κλίμακας»**.

##### **Βασικά στοιχεία υπολογισμού του νεκρού σημείου:**

- Τιμή πώλησης
- Κόστος παραγωγής (ενδέχεται να μεταβάλλεται, ανάλογα με τον όγκο παραγωγής, μετατοπίζοντας δραστικά το νεκρό σημείο)
- Σταθερά /τρέχοντα κόστη (δηλ. κόστη που απαιτούνται ακόμη και όταν δεν πραγματοποιούνται πωλήσεις).

**Ερωτήματα Αναστοχασμού:**

Ποιες διαστάσεις του μαθήματός σας μπορούν να συνδεθούν με ιδέες που απορρέουν από τη χρηματοοικονομική διάσταση μιας δράσης (π.χ. έννοια της οικονομίας κλίμακας);

Με ποια ευκαιρία θα μπορούσατε να αναφερθείτε σε αυτές τις έννοιες στους μαθητές σας;

## 8. Δημιουργία Επιχειρηματικού Πλάνου

Το Επιχειρηματικό Πλάνο είναι ένας εσωτερικός οδηγός που πραγματεύεται όλες τις λεπτομέρειες της σύστασης και λειτουργίας της δημιουργούμενης επιχείρησης. Οικοδομείται πάνω στα συστατικά του επιχειρηματικού μοντέλου, με στόχο να δημιουργηθεί μια **πιο αναλυτική περιγραφή** του συνόλου της τρέχουσας και μελλοντικής δραστηριότητας. Σε γενικές γραμμές, το επιχειρηματικό πλάνο προσδιορίζει τα προϊόντα και υπηρεσίες, τον εξοπλισμό και το προσωπικό που απαιτείται, προκειμένου προϊόντα/ υπηρεσίες να παραχθούν και να αξιοποιηθούν εμπορικά, τον τρόπο με τον οποίο θα προσεγγίσουμε την αγορά (π.χ. στρατηγική μάρκετινγκ), θα δημιουργήσουμε πελάτες και θα τους διατηρήσουμε, αλλά και τυχόν μελλοντικά σχέδια για τη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, το επιχειρηματικό πλάνο παρουσιάζει τις οικονομικές προσδοκίες για τις πωλήσεις, τα έξοδα και το κέρδος.

Μπορούμε να παραλληλίσουμε το επιχειρηματικό μοντέλο και το επιχειρηματικό πλάνο με τη διαδικασία κατασκευής ενός σπιτιού. Τα αρχιτεκτονικά σχέδια είναι το επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο πρέπει να επαληθεύσουμε. Μετά την επαλήθευση, μπορούμε να σχεδιάσουμε ένα «επιχειρηματικό μοντέλο κτιρίου με πιο λεπτομερείς πληροφορίες για το πότε θα χτιστεί, τα συμβόλαια, πώς θα χρηματοδοτηθεί κλπ. Ερωτήσεις επαλήθευσης για το χτίσιμο του σπιτιού (vs επιχειρηματικού πλάνου) θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- Αρέσει στην οικογένειά μου (δηλ. τον πελάτη);
- Έχω χρήματα για να το κάνω (Δυνατότητα υλοποίησης, χρηματοδότηση);
- Πρέπει να συμβουλευτώ τους γείτονές μου (ή άλλα ενδιαφερόμενα μέρη);
- Πρέπει να πάρω άδεια οικοδομής (νομικά θέματα, πνευματικά δικαιώματα κλπ.);

Στο παρόν κεφάλαιο θα δούμε πώς συντάσσουμε ένα επιχειρηματικό πλάνο και τα βασικά δομικά του μέρη. Το επιχειρηματικό πλάνο που προτείνεται στη συνέχεια (και τα μέρη του) μπορεί να καλύψει τις ανάγκες δημιουργίας μιας νεοφυούς επιχείρησης έντασης γνώσης, δεν περιορίζεται όμως αποκλειστικά σε αυτές, αλλά μπορεί να αποτελέσει τη βάση για οποιαδήποτε επιχειρηματική ιδέα.

### **Πρόταση Εφαρμογής:**

Δώστε την ευκαιρία στους μαθητές σας να προετοιμάσουν και να σας παρουσιάσουν ένα επιχειρηματικό πλάνο πάνω σε μία δική τους ιδέα.



Εξετάστε τις ιδέες που σας καταθέτουν και οργανώστε μια εκδήλωση με την τοπική κοινωνία, ώστε να παρουσιάσουν τις ιδέες τους με στόχο να τραβήξουν το ενδιαφέρον «επενδυτών».

### 8.1. Συντάσσοντας ένα Επιχειρηματικό Πλάνο

Το Επιχειρηματικό Πλάνο αποτελεί την **αποτύπωση του συνόλου της επιχειρηματικής πρότασης** σε ένα έγγραφο και ως εκ τούτου, έχει μια αντίστοιχη δομή. Αυτή η δομή έχει σαν στόχο να αντικατοπτρίσει τα βασικά μέρη της επιχείρησης, για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν κρίσιμες αποφάσεις. Οι αποφάσεις αυτές αποτυπώνονται με ξεκάθαρο τρόπο, έτσι ώστε, σε δεύτερο χρόνο, να μπορούν να επαληθευθούν, ακολουθηθούν ή τροποποιηθούν από την ομάδα. Η γενική δομή ενός επιχειρηματικού πλάνου **αποτελείται από τα εξής κεφάλαια:**

- Επιτελική Σύνοψη
- Περιγραφή της Εταιρίας
- Προϊόντα και Υπηρεσίες
- Σχέδιο Μάρκετινγκ
- Σχέδιο λειτουργίας
- Οργάνωση και Διοίκηση
- Χρηματοοικονομικό Σχέδιο
- Παραρτήματα.

Κατά τη διάρκεια σύνταξης του επιχειρηματικού πλάνου, όλη η ομάδα θα πρέπει να επανεξετάσει τα υπάρχοντα δεδομένα και να διερευνήσει τυχόν νέα, τα οποία θα υποστηρίζουν (ή θα επικαιροποιούν) το βασικό επιχειρηματικό μοντέλο.

Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι η καταγραφή ενός επιχειρηματικού πλάνου χρειάζεται **συστηματική επανεξέταση και αναθεώρηση** σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να παραμένει επίκαιρο και λειτουργικό, λαμβάνοντας υπόψη αλλαγές, τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Κάθε πότε χρειάζεται να επανεξετάζουμε ένα επιχειρηματικό πλάνο; Αυτό είναι σημαντικό να το ορίσουμε με βάση το αντικείμενο και τα ανάγκες μας. Για παράδειγμα, ένα επιχειρηματικό πλάνο μπορεί να αναθεωρείται **σε ετήσια βάση**, ακολουθώντας τα παρακάτω βασικά βήματα:

- Ανατροφοδότηση από τους πελάτες ή τους υποψήφιους πελάτες, με δομημένο και συστηματικό τρόπο, τουλάχιστον μια φορά το χρόνο. Κρίσιμες πληροφορίες που πρέπει να συλλέξουμε είναι: τι λειτουργεί καλά, τι είναι αυτό που αγοράζουν οι πελάτες στο προϊόν, ποιο πρόβλημά τους λύνει το προϊόν, τι άλλες λύσεις μπορούν να επιλέξουν κλπ.
- Εντοπισμός νέας (κατηγορίας) αγοράς. Επιτρέπει στην επιχείρηση να βελτιώσει τον τρόπο που εξετάζει την αγορά, αξιοποιώντας νέες κατηγορίες και ευκαιρίες (πχ είδος προϊόντος, αγοραστές, κανάλι αγορών, περιοχές, μέγεθος αγοραστών κλπ.)
- Εντοπισμός των προβλημάτων που τυχόν αντιμετωπίζει ένα μεγαλύτερο μέρος της αγοράς σε σχέση με αυτό στο οποίο απευθύνεται ως τώρα η επιχείρηση και διερεύνηση νέων λύσεων. Παρακολούθηση αλλαγών και εξελίξεων στην τεχνολογία, τάσεις στην αγορά.

Επίσης, το επιχειρηματικό πλάνο μπορεί να εξετάζεται **σε μηνιαία βάση**. Οι λόγοι που ενδέχεται να επιβάλλουν τη μηνιαία εξέταση του επιχειρηματικού πλάνου μπορούν, ενδεικτικά, να είναι:

- Οικονομικά και λογιστικά ζητήματα (π.χ. πωλήσεις, αποτελέσματα κλπ.). Δημιουργούν συχνά την ανάγκη μηνιαίας παρακολούθησης και αναθεώρησης όπου χρειάζεται
- Δράσεις, προθεσμίες και επιδιωκόμενα αποτελέσματα που δεν εμπίπτουν στο πεδίο των οικονομικών. Ένα καλό επιχειρηματικό πλάνο περιλαμβάνει πολλά ορόσημα, ορισμούς και καθήκοντα, τα οποία πρέπει να είναι μετρήσιμα. Η αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης προϋποθέτει τη συστηματική παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, ιδανικά κάθε μήνα.

### 8.1.1. Επιτελική Σύνοψη

Το εισαγωγικό κεφάλαιο σε ένα επιχειρηματικό πλάνο είναι η Επιτελική Σύνοψη. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο είναι **το πιο σημαντικό κεφάλαιο του επιχειρηματικού πλάνου**, καθώς ο ρόλος του είναι να παρουσιάσει συνοπτικά τη συνολική ταυτότητα της επιχείρησης σε κάθε ενδιαφερόμενο. Η Επιτελική Σύνοψη είναι το πρώτο μέρος που θα διαβάσει κάποιος ενδιαφερόμενος (πχ. ένας υποψήφιος επενδυτής) και μέσω αυτού θα κρίνει εάν αξίζει τον κόπο να διαβάσει και να αξιολογήσει ολόκληρο το επιχειρηματικό πλάνο. Κεντρικός στόχος της σύνοψης είναι να βοηθήσει τον αναγνώστη να καταλάβει για ποιο λόγο είναι ενδιαφέρουσα και βιώσιμη η επιχειρηματική ιδέα, αναδεικνύοντας τα κυριότερα μέρη του επιχειρηματικού πλάνου σε ένα κείμενο έκτασης 1-3 σελίδων.

Για να είναι καλή, μία Επιτελική Σύνοψη θα πρέπει να ακολουθεί τη ροή των κεφαλαίων του επιχειρηματικού πλάνου, να αποτελείται από σύντομες και περιεκτικές περιγραφές, **η έκτασή της να μην υπερβαίνει το 5-10% του επιχειρηματικού πλάνου** και να είναι γραμμένη σε τρίτο πρόσωπο. Επίσης, καθώς ακολουθεί τη ροή του πλάνου, θα πρέπει να περιέχονται σε διακριτές παραγράφους στοιχεία αναφορικά με: την περιγραφή της επιχειρηματικής ιδέας, την περιγραφή της εταιρείας, την ανάλυση αγοράς, την επιχειρηματική ομάδα, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, τα χρηματοοικονομικά και το σχεδιασμό μάρκετινγκ. Θα πρέπει επίσης να γίνεται αναφορά στο πρόβλημα σε σχέση με το οποίο προτείνεται η συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα, αλλά και σε τυχόν μελλοντικά σχέδια και προηγούμενες επιτυχίες.

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο είναι καλό να **συντάσσεται τελευταίο** (αφού έχει ολοκληρωθεί το σύνολο του επιχειρηματικού πλάνου) και, ασφαλώς, θα πρέπει να έχει συνοχή και ταύτιση με τα αντίστοιχα δεδομένα που παρουσιάζονται σε κάθε επιμέρους κεφάλαιο. Τέλος, με την ολοκλήρωση της πρώτης εκδοχής της Επιτελικής Σύνοψης, είναι χρήσιμο να αξιολογηθεί από ειδικούς του χώρου ή επιχειρηματικούς μέντορες, οι οποίοι θα παρέχουν ανατροφοδότηση αναφορικά με την κατανόησή και πληρότητά του.

#### 8.1.2. Περιγραφή της επιχείρησης

Το παρόν κεφάλαιο έχει ως στόχο να περιγράψει την εταιρεία. Στοιχεία αναφορικά με την ονομασία της, τη νομική της μορφή και την έδρα της περιλαμβάνονται εδώ. Αναφέρονται επιγραμματικά τα στοιχεία των ιδρυτών και περιγράφονται συνοπτικά το όραμα, οι σκοποί και οι στόχοι της εταιρείας. Το **όραμα της εταιρείας** είναι ένα σύντομο κείμενο (μέχρι 50 λέξεις), στο οποίο εξηγείται ο λόγος που οδήγησε στη δημιουργία της και οι αρχές που τη διέπουν. Οι **στόχοι** της εταιρείας περιγράφουν το πού θέλει να φτάσει, τι θέλει να επιτύχει και τέλος, οι σκοποί περιγράφουν τα **διακριτά επιμέρους βήματα** που θα ακολουθηθούν για την επίτευξη των στόχων. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο μπορούμε, τέλος, να προσθέσουμε τα **σημαντικά επιτεύγματα** της εταιρείας ως στιγμής (π.χ. βραβεία, διακρίσεις) τα δυνατά σημεία της και τα συγκριτικά της **πλεονεκτήματα**.

#### 8.1.3. Προϊόντα και Υπηρεσίες

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο περιγράφονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που η εταιρεία θα προσφέρει. Για κάθε προϊόν/ υπηρεσία αναφέρεται και το πρόβλημα που λύνει ή η ανάγκη που καλύπτει. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο είναι επίσης σημαντικό, με την έννοια ότι στοχεύει να μεταφέρει στον αναγνώστη την πλήρη εικόνα για κάθε ένα από τα προϊόντα / υπηρεσίες, τα οποία αποτελούν και την βασική υλοποίηση της αρχικής ιδέας.

Κάθε προϊόν/ υπηρεσία περιγράφεται συνοπτικά, με βάση τα **κύρια χαρακτηριστικά** και τη **λειτουργικότητα** που παρέχει στους δυνητικούς πελάτες. Ταυτόχρονα μπορεί να γίνεται αναφορά στο **στάδιο ανάπτυξης**, στο οποίο βρίσκεται αυτή τη στιγμή και να υπάρχουν **εικόνες** του προϊόντος/ υπηρεσίας που θα αναδεικνύουν τη βασική λειτουργικότητα και τα χαρακτηριστικά της πρότασης αξίας. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο περιλαμβάνονται επίσης **πληροφορίες επί του κόστους και της τιμολογιακής πολιτικής**.

Τέλος ένα σημαντικό μέρος αυτού του κεφαλαίου είναι η **παρουσίαση των μελλοντικών σχεδίων** έρευνας και ανάπτυξης για την βελτίωση της υπάρχουσας γραμμής παραγωγής των προϊόντων / υπηρεσιών ή για την ανάπτυξη νέων.

#### 8.1.4. Σχέδιο Μάρκετινγκ

Το σχέδιο μάρκετινγκ έχει ως στόχο να παρέχει στους αναγνώστες (π.χ. δυνητικούς επενδυτές) σημαντικές πληροφορίες και συνεπώς, θα πρέπει να αναδεικνύει με πειστικό τρόπο ότι γνωρίζουμε σε βάθος και έχουμε αξιολογήσει ορθά το τοπίο της αγοράς στην οποία εισερχόμαστε. Τα βασικά στοιχεία που θα πρέπει να περιγράφονται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αφορούν:

- **Έρευνα Αγοράς και Ανταγωνιστών.** Περιγράφεται η αγορά στην οποία στοχεύουμε από διάφορες οπτικές και να παρουσιάζονται τα κρίσιμα μεγέθη της. Επειδή σε αυτή την αγορά θα υπάρχουν και ανταγωνιστές (τους οποίους έχουμε αναγνωρίσει σε προηγούμενα κεφάλαια) καλό είναι να παρουσιάζονται συνοπτικά.
- **SWOT Ανάλυση.** Η ανάλυση παρουσιάζει τα ισχυρά σημεία και τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές στο όλο επιχειρηματικό πλαίσιο.
- **Μεγέθη *Total Available Market (TAM)*, *Served Available Market (SAM)*, *Total Market (TM)*,** τα οποία είναι ενδεικτικά του συνολικού μεγέθους της αγοράς και ως εκ τούτου, δείχνουν πού μπορούμε να φτάσουμε.
- Επιλογές στο **Branding** και την τοποθέτηση.
- **Παρουσίαση διαφορετικών τύπων πελάτη** και, για κάθε έναν, τις επιλογές όσον αφορά την προσέγγισή τους (μέσω διαφορετικών καναλιών) και το κόστος για την προσέλκυσή τους.
- **Προϋπολογισμό προώθησης** που θα διατεθεί για τις ενέργειες μάρκετινγκ και τον αντίστοιχο επιμερισμό του βάσει της Στρατηγικής Μάρκετινγκ.
- **Τιμολόγηση** για όλα τα προϊόντα / υπηρεσίες και προβλέψεις πωλήσεων μέσα από τα διαφορετικά κανάλια.

#### 8.1.5. Σχέδιο λειτουργίας

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο περιγράφονται οι **ανάγκες της επιχείρησης σε πόρους**, για τη λειτουργία της και τις καθημερινές διεργασίες που θα πραγματοποιεί, ώστε να μπορεί να παρέχει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Ανάγκες σε εγκαταστάσεις, εφοδιαστική αλυσίδα, μεθόδους και τεχνικές παραγωγής (ή μετασχηματισμού) για τα προϊόντα / υπηρεσίες, διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου, διαδικασίες και πλάνο για τη διανομή είναι μερικά από τα στοιχεία που χρειάζεται να περιγράφονται στο σχέδιο λειτουργίας. Τέλος, αναφέρονται στοιχεία για τις λογιστικές και νομικές ανάγκες της εταιρείας. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αντικατοπτρίζει εν μέρει το **αριστερό μέρος του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου**.

#### 8.1.6. Οργάνωση και Διοίκηση

Το κεφάλαιο της Οργάνωσης και Διοίκησης αναφέρεται στο **έμπυχο δυναμικό** που θα υποστηρίξει την επιχείρηση. Ο ρόλος του είναι να δείξει στους ενδιαφερομένους ότι η συγκεκριμένη ομάδα έχει την ικανότητα να φέρει εις πέρας το συγκεκριμένο επιχειρηματικό εγχείρημα, αναδεικνύοντας κάθε μέλος ξεχωριστά και το ρόλο που θα επιτελεί στην επιχείρηση. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο ξεκινάμε αναφέροντας τους **συν-ιδρυτές** και τη **θέση** που έχει το κάθε μέλος στην επιχείρηση, παραθέτοντας εν συντομία το λόγο για τον οποίο κατέχει αυτή τη θέση. Στόχος είναι να αναδεικνύεται η **συμπληρωματικότητα των μελών** και η σωστή τοποθέτηση σε αντίστοιχη των προσόντων του καθενός θέση ευθύνης στην ιεραρχία της επιχείρησης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά τα άτομα που συνθέτουν την ομάδα πίσω από την επιχειρηματική πρόταση, οι **μέτοχοι** (στην περίπτωση που είναι διαφορετικοί από τους συν-ιδρυτές ή περισσότεροι) και τα **μερίδια** του κάθε μέλους (εφόσον πρόκειται για επιχειρηματικό πλάνο που απευθύνεται σε δυνητικούς χρηματοδότες).

Ένα σημαντικό μέρος του κεφαλαίου είναι και η **σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου** της επιχείρησης, καθώς και τα μέλη που παρέχουν **επιχειρηματική καθοδήγηση** (*Advisory Board*). Τέλος, παρουσιάζονται τα βασικά μέλη, πέρα των προαναφερθέντων, που συμβάλουν στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, κατέχοντας συγκεκριμένη θέση στο οργανόγραμμα, και τους **εξωτερικούς συμβούλους** που υποστηρίζουν, κατ' αποκοπή, τις διαφορετικές λειτουργίες (πχ. λογιστής, νομικός, ασφαλιστικός πράκτορας).

Η **παρουσίαση του οργανογράμματος** μιας επιχείρησης και η αντίστοιχη οργάνωση της ιεραρχίας και της ροής λήψης αποφάσεων μπορεί να πάρει διαφορετικές μορφές. Ενδεικτικά, βασικές μορφές που μπορεί να πάρει η οργανωσιακή δομή μπορεί να είναι:

<p><b>Λειτουργική Δομή (Functional Structure)</b></p>	<p>Σε αυτή την κατηγορία, οι εργαζόμενοι ανήκουν σε τμήματα, καθένα από τα οποία διαχειρίζεται δραστηριότητες που συνδέονται με μια λειτουργική περιοχή της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα το marketing, η παραγωγή, το ανθρώπινο δυναμικό, ο τεχνολογία, η εξυπηρέτηση πελατών κλπ.</p>
<p><b>Πολυδιαχωριστική Δομή (Multidivisional Structure)</b></p>	<p>Οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε τμήματα, με βάση κατηγορίες προϊόντων ή γεωγραφικές περιοχές. Έτσι μπορεί να έχουμε τμήμα τροφίμων και ποτών, τμήμα ψυχαγωγίας, τμήμα συσκευασίας, τμήμα ηλεκτρονικών συσκευών, τμήμα ασφαλειών ζωής, τμήμα γενικών ασφαλειών, τμήμα υπηρεσιών οικονομικού ελέγχου κλπ.</p>
<p><b>Δομή τύπου μήτρας (Matrix Structure)</b></p>	<p>Η δομή αυτή εξυπηρετεί κυρίως επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εκτέλεση έργων (projects), τα οποία έχουν συγκεκριμένη χρονική διάρκεια. Μέσω αυτού του τρόπου ανάλυσης, διευκολύνεται η κατανομή του προσωπικού σε επιμέρους ομάδες, προκειμένου να ενισχυθεί η δημιουργικότητα, η παραγωγή και διάδοση νέων ιδεών. Αυτού του τύπου τα οργανογράμματα συνηθίζονται σε οργανισμούς σύγχρονης τεχνολογίας και γενικά σε οργανισμούς που απαιτούν αυξημένη δημιουργικότητα. Σε περίπτωση που οι ομάδες αυτές δεν είναι σταθερές, τότε μιλάμε για τον τρόπο οργάνωσης σε ευέλικτες (agile) ομάδες, οι οποίες μπορεί να αναλαμβάνουν συγκεκριμένα τμήματα ενός έργου και να βρίσκονται σε μια συνεχή επαναξιολόγηση και αναθεώρηση, ώστε να αξιοποιούνται πιο αποδοτικά οι χρονικές προθεσμίες σε συνάρτηση με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.</p>

### 8.1.7. Χρηματοοικονομικό Σχέδιο

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αφορά την αποτύπωση των χρηματοοικονομικών της επιχείρησης στους **τελευταίους κύκλους χρήσης** και τις **προβλέψεις** για το αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα, ανά μήνα και συγκεντρωτικά **για τα ακόλουθα 3-5 χρόνια**.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα πρέπει να παρουσιάζονται **τα αναμενόμενα έσοδα, έξοδα και οι ταμειακές ροές**. Άλλο ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να αναφέρεται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, ειδικά για τις εταιρείες που αναζητούν χρηματοδότη, είναι το **ύψος της χρηματοδότησης που επιθυμούν**, τον τρόπο αξιοποίησής της, την πρόβλεψη για **απόσβεση** των επενδύσεων και προβλέψεις για τυχόν μελλοντικές ανάγκες χρηματοδότησης.

Είναι σημαντικό το συγκεκριμένο κεφάλαιο να συμπληρώνεται **με ακρίβεια** και να παρουσιάζονται τα στοιχεία, όπως πραγματικά έχουν, καθώς αποτελεί τη βάση επί της οποίας κρίνεται εάν η ιδέα θα είναι βιώσιμη σε βάθος χρόνου.

#### 8.1.8. Παραρτήματα

Το/α παράρτημα/τα περιέχει/ουν όλες τις **επικουρικές πληροφορίες** που έρχονται να υποστηρίξουν τα περιεχόμενα των προηγούμενων κεφαλαίων. Ενδεικτικά, σε αυτό το κεφάλαιο μπορεί να επισυνάπτεται:

- Ιδρυτική πράξη επιχείρησης και καταστατικό
- Πιστοποιητικά
- Αντίγραφα διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και εμπορικού σήματος
- Συμβόλαια, μνημόνια συνεργασίας
- Δεδομένα από διάφορες αναλύσεις που έχουν παρουσιαστεί στο κεφάλαιο Σχέδιο Μάρκετινγκ
- Βιογραφικά σημειώματα των μελών που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο Οργάνωση και Διοίκηση.

Με την ολοκλήρωση των παραπάνω κεφαλαίων έχουμε μια πρώτη έκδοση του Επιχειρηματικού Πλάνου. Καθώς αυτό σε μια επιχείρηση, η οποία δεν έχει κλείσει κύκλους λειτουργίας, βασίζεται αποκλειστικά σε υποθέσεις, **θα πρέπει να το επαληθεύσουμε**, συμβουλευόμενοι ειδικούς από το χώρο.

#### Επικουρικό Υποστηρικτικό Υλικό:

- [Διαβάστε Περισσότερα για το πώς να δημιουργήσετε ένα επιχειρηματικό πλάνο](#)
- [Διαδικτυακό εργαλείο για business plans, enloop](#)
- [Business Plan Template από bplans](#)

## Κύριες βιβλιογραφικές πηγές

- BC Campus Open Education, *Creating an organizational structure*,  
<https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/creating-an-organizational-structure/>
- DG Enterprise and Industry (2012). *Building entrepreneurial mindsets and skills in the EU*
- EU Skills Panorama (2014). *Entrepreneurial skills Analytical Highlight*, prepared by ICF and Cedefop for the European Commission
- GHK (2011). *Mapping of teachers' preparation for entrepreneurship education*
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- OECD (2014). *Job creation and local economic development*
- Ries, Eric (2014) [2011], *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Publishing
- Rogers, E. M. (2003), *Diffusion of innovations* (5th ed.), New York, NY: Free Press
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή / EACEA / Ευρυδίκη, (2016). *Εκπαίδευση στο Επιχειρείν στα σχολεία της Ευρώπης* Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Κωνσταντέλου, Α. (2013). *Εισαγωγή στην Επιχειρηματικότητα*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μπεκιαρίδου Χ. (2018). *Επιχειρηματική Καινοτομία και Ανάπτυξη Ψηφιακών Δεξιοτήτων στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*, Πτυχιακή Εργασία, ΕΠΠΑΙΚ, διαθέσιμη στο:  
[https://www.academia.edu/39782967/Επιχειρηματικότητα\\_Καινοτομία\\_και\\_Ανάπτυξη\\_Ψηφιακών\\_Δεξιοτήτων\\_στην\\_Δευτεροβάθμια\\_Εκπαίδευση\\_Μπεκιαρίδου\\_Χρυσούλα\\_Παπαδόπουλος\\_Κωνσταντίνος](https://www.academia.edu/39782967/Επιχειρηματικότητα_Καινοτομία_και_Ανάπτυξη_Ψηφιακών_Δεξιοτήτων_στην_Δευτεροβάθμια_Εκπαίδευση_Μπεκιαρίδου_Χρυσούλα_Παπαδόπουλος_Κωνσταντίνος)
- *Oslo Manual: OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, Copyright , OECD/EUROSTAT, 1997

---

Το παρόν συντάχθηκε από τον Τομέα Απασχόλησης και Αγοράς Εργασίας του ΣΕΒ, αξιοποιώντας, μεταξύ άλλων, σχετική εμπειρογνομosύνη, η οποία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 3 «Ενίσχυση των πολιτικών απασχόλησης και των ροών νεοεισερχόμενων στην ελληνική βιομηχανία» της Πράξης «Θεσμική & επιχειρησιακή ενδυνάμωση του κοινωνικού εταιρίου ΣΕΒ», που υλοποιείται μέσω του Ε.Π. «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση & Δια Βίου Μάθηση».

