



Εγχειρίδιο για Νέους Επιχειρηματίες και Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα

Στόχοι του Εγχειρίδιου

Το εγχειρίδιο για επιχειρηματίες είναι το αποτέλεσμα της εργασίας των συνεταίρων του έργου με τίτλο “MultiENT-Coach”, το οποίο συγχρηματοδοτείται από το ERASMUS+ KA2 Strategic Partnerships for VET Programme, με αριθμό συμβολαίου: 2017-RO01-KA 202-037219.

Το εγχειρίδιο έχει ως κύριους στόχους:

- να βοηθήσει νέους επιχειρηματίες να δημιουργήσουν μια ολοκληρωμένη και επίκαιρη αντίληψη της διαδικασίας επιχειρησιακής ανάπτυξης
- να γίνουν κατανοητά και να αξιολογηθούν αντικειμενικά τα διαφορετικά επιχειρηματικά στάδια
- να δημιουργηθεί μια σφαιρική εικόνα και να γίνει κατανοητή η σημασία ανάπτυξης των αναγκαίων δεξιοτήτων (soft skills) για βελτίωση των επιχειρηματικών ικανοτήτων
- να παρέχει και να εφαρμόσει διάφορες πρακτικές, σύγχρονες και εφαρμοσμένες ασκήσεις για την ανάπτυξη των αναγκαίων δεξιοτήτων (soft skills)
- η ανάπτυξη μιας πιο επιχειρηματικά ισορροπημένης προσωπικότητας και τρόπου σκέψης
- η παροχή των καλύτερων πρακτικών από μια διεθνή ομάδα συμβούλων και ειδικών στην επιχειρηματικότητα προς τις νεοσύστατες επιχειρήσεις.

Το έργο MultiENT Coach είχε προταθεί για επιχορήγηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση ως συνέχεια της αναγνώρισης των συγκεκριμένων αναγκών των συνεργατών κατά την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε νέους επιχειρηματίες. Οι έμπειροι συνεργάτες του έργου πιστεύουν πως η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας μπορεί να είναι ένα σημαντικό μέσο μετρίασης κοινωνικών προβλημάτων, προώθησης της οικονομικής ανάπτυξης και ανάπτυξης των δυνατοτήτων αντιμετώπισης κοινωνικών αλλαγών. Αυτό συνάδει με τις πολιτικές προτεραιότητες όλων των ευρωπαϊκών κρατών των συνεργατών.

Σύγχρονες πρακτικές υποστήριξης ανάπτυξης επιχειρηματικότητας έχουν αποτύχει επειδή ήταν στοχοθετημένες σε άτομα με ακαδημαϊκές προοπτικές. Ακόμα και σε αυτό τον τομέα, σύγχρονες πρακτικές αδυνατούν να συνδέσουν επιτυχώς το κενό μεταξύ θεωρίας-πράξης. Χρειάζεται μια πιο πρακτική και πραγματιστική προσέγγιση, συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης και εκπαίδευσης πρόσωπο-με-πρόσωπο. Όλοι οι συνεργάτες είχαν ήδη αναπτύξει κρίσιμους παράγοντες για την ανάπτυξη μιας τέτοιας ιδέας σε περιφερειακό/τοπικό επίπεδο, αλλά υπήρχε έλλειψη των αναγκαίων πόρων και γνώσεων από άλλες βέλτιστες πρακτικές σε Ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, έτσι ώστε να αναπτύξουν και να ελέγξουν μια πιο συνεκτική και πρωτοποριακή ιδέα.

Οι συνεργάτες του έργου είναι οι εξής:

- Foundation for Promoting SMEs Μπράσοβ, Ρουμανία
- Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GMBH, Ρέγκενσμπουργκ, Γερμανία
- GrantXpert Consulting Ltd, Λευκωσία, Κύπρος
- PIA, informacijski sistemi in storitve d.o.o., Βελένιε, Σλοβενία
- Storytellme, Unipessoal Lda, Λισαβόνα, Πορτογαλία

Ο στόχος του έργου αυτού είναι η δημιουργία μιας βιώσιμης δομής για την ανάπτυξη επιχειρηματικών καταρτίσεων για μικρομεσαίες επιχειρήσεις (SMEs) με χρόνο επιχειρηματικής δραστηριότητας λιγότερο από 5 χρόνια, από διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων της παραγωγής, κατασκευής, παροχής υπηρεσιών ή ΤΠΕ (Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνιών) και για την ανάπτυξη συνεχούς υποστήριξης μέσω καταρτισμένων εκπαιδευτών. Γι' αυτό το σκοπό, το έργο έχει μελετήσει τις υπάρχουσες μεθόδους για συνεχή υποστήριξη επιχειρηματικής ανάπτυξης πρόσωπο-με-πρόσωπο και έχει εφαρμόσει τις αναγνωρισμένα

καλύτερες πρακτικές, καθώς και τις γνώσεις και εμπειρίες των ίδιων των συνεργατών όσον αφορά τη σύνθεση ενός μεταβιβάσιμου μοντέλου αυτών των δομών. 20 εκπαιδευτές εκπαιδεύτηκαν για βιώσιμη επιχειρηματική υποστήριξη ιδρυτών επιχειρήσεων, 40 νέοι ιδρυτές επιχειρήσεων ενεπλάκησαν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και εκπαιδεύτηκαν. Με βάση τις παρατηρήσεις που θα λάβουμε από αυτούς τους νέους ιδρυτές, θα δημιουργήσουμε μια βιώσιμη διαδικτυακή πλατφόρμα υποστήριξης.

Το έργο εστιάζει σε συγκεκριμένες πτυχές των δεξιοτήτων (soft skills) αναγκαίων για τη διαδικασία ανάπτυξης επιχειρηματικής επάρκειας. Τα 'soft skills' είναι ένας συνδυασμός κοινωνικών δεξιοτήτων, δεξιοτήτων επικοινωνίας, χαρακτηριστικών ή προσωπικοτήτων, συμπεριφορών, χαρακτηριστικών σταδιοδρομίας, κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης, μεταξύ άλλων, που επιτρέπουν στους ανθρώπους να περιηγούνται στο περιβάλλον τους, να δουλεύουν σωστά με άλλους, να αποδίδουν καλά και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Για τους δικαιούχους του έργου (ιδιοκτήτες/διευθυντές SMEs με χρόνο επιχειρηματικής πείρας λιγότερο από 5 χρόνια), τα αποτελέσματα του έργου (ένα εγχειρίδιο για επιχειρηματίες και ένα εγχειρίδιο για εκπαιδευτές, εκπαιδευτικά σεμινάρια, διαδικτυακή υποστήριξη, υποστήριξη ανάπτυξης ικανοτήτων) αποτελούν μια αφετηρία της επιχειρηματικής πορείας. Η εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να ακολουθηθεί και σε άλλα έργα τα οποία εστιάζουν στην επιχειρηματικότητα, εκπαίδευση και δραστηριότητες ανεπτυγμένες από Εμπορικά Επιμελητήρια ή ιδιωτικές επιχειρήσεις.

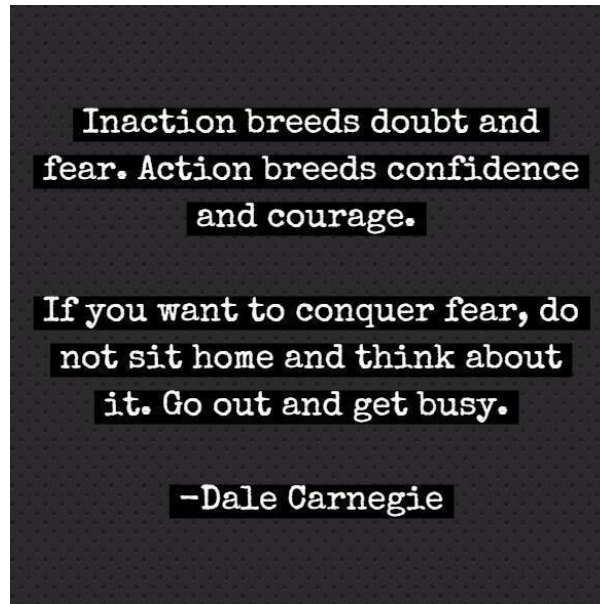
ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ MULTI-ENT

Η παρούσα δημοσίευση αντιπροσωπεύει τις απόψεις των συγγραφέων και η Επιτροπή δεν φέρει ευθύνη για οποιαδήποτε πιθανή χρήση των περιεχόμενων πληροφοριών.

Περιεχόμενα

1. Αυτο-αξιολόγηση επιχειρηματικής επάρκειας	4
2. Soft skills ενός επιτυχημένου επιχειρηματία	8
A. Στάδιο προετοιμασίας – Η παρακινούμενη στάση.....	8
B. Στάδιο προετοιμασίας της επιχείρησης	16
Γ. Δεξιότητες για το στάδιο νέας επιχείρησης	28
3. Δημιουργία & Έλεγχος Ιδέας	43
A. Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)	43
B. Τεχνική SCAMPER.....	44
4. Αναγνωρίζοντας πραγματικές ανάγκες και κενά της αγοράς & Ανάπτυξη πρότασης αξίας	50
5. Δημιουργώντας μια πετυχημένη ομάδα που θα οδηγήσει σε εταιρική ανάπτυξη	53
6. Ανάλυση SWOT	58
7. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου & Μεθοδολογία lean startup.....	60
8. Πλάνο Μάρκετινγκ & Εμπορευματοποίησης.....	65
9. Δομές υποστήριξης για νέες επιχειρήσεις	68
10. Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης	79
Συμπεράσματα	87
Παράρτημα: Ασκήσεις.....	88

1. Αυτο-αξιολόγηση επιχειρηματικής επάρκειας



Περιγραφή

Οι επιχειρηματίες έχουν πολλά διαφορετικά προφίλ. Προέρχονται από ένα μεγάλο εύρος διαφόρων υποβάθρων και ηλικιών, και έχουν ποικιλομορφία πείρας και ικανοτήτων. Οι επιχειρηματίες οδηγούνται στο να γίνουν επιχειρηματίες μέσα από το όραμα της δημιουργίας πλούτου, της εφαρμογής μιας επιχειρηματικής ιδέας, την διοίκηση της δικής τους εταιρείας και την επιθυμία να μην δουλεύουν για άλλους.

Επιχειρηματίες είναι αυτοί με τις δεξιότητες και ικανότητες να αναγνωρίσουν και να αξιολογήσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες. Είναι άτομα τα οποία μπορούν στρατηγικά να αναγνωρίσουν κενά στην αγορά και ανεκπλήρωτες ανάγκες (π.χ. αναγκαία προϊόντα ή υπηρεσίες για την κοινότητά τους) και έχουν τη δυνατότητα να τα προσφέρουν στο σωστό χρόνο, χώρο και τιμή.

Οι επιχειρηματίες είναι παράγοντες οικονομικής αλλαγής, οργανώνουν, διευθύνουν και λαμβάνουν τα ρίσκα σε μια επιχείρηση. Κάποια από τα καλύτερα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών είναι η αναζήτηση ευκαιριών, η λήψη ρίσκων, η θέση στόχων, η εξαιρετική οργάνωση, η επίλυση προβλημάτων με αυτοπεποίθηση, η σκληρή εργασία, η επιμονή και η δέσμευση.

Η επιχειρηματικότητα από την άλλη, δεν είναι μόνο μια επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά μια στρατηγική μέθοδος καινοτομίας και δημιουργίας νέων προϊόντων. Βασικά, η επιχειρηματικότητα αποτελεί τόσο την τέχνη όσο και την επιστήμη της μετατροπής μιας επιχειρηματικής ιδέας σε εμπορεύσιμα προϊόντα και υπηρεσίες με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Ως επιχειρηματικές ικανότητες αναφερόμαστε στα σημαντικά χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να κατέχει ένα άτομο έτσι ώστε να εκτελέσει αποτελεσματικά διάφορες επιχειρηματικές λειτουργίες. Σε αυτή την ενότητα, θα μάθετε μερικά από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά, προσόντα, τρόπους ζωής, ικανότητες και γνωρίσματα ενός επιτυχημένου επιχειρηματία. Οι ικανότητες προσωπικής αποτελεσματικότητας είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την επιχειρηματική επιτυχία, καθώς οι επιχειρηματίες δεν επιβλέπονται ή διοικούνται από κάποιο άτομο έτσι ώστε να βοηθηθούν στην ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων. Με βάση το **Μοντέλο Επιχειρηματικής Επάρκειας**, σχεδιασμένο από την Κοινοπραξία Επιχειρηματικής Εκπαίδευσης (<http://www.entre-ed.org/>), υπάρχουν **έξι κύριες** ικανότητες προσωπικής αποτελεσματικότητας:

1) **Διαπροσωπικές δεξιότητες:** Ένας επιχειρηματίας με δυνατές διαπροσωπικές δεξιότητες έχει την

ικανότητα να συνεργάζεται καλά με άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα. Αυτοί οι επιχειρηματίες είναι διορατικοί σχετικά με τη συμπεριφορά των άλλων – η κατανόηση των κινήτρων και των πράξεων, η γρήγορη αντίληψη τεταμένων σχέσεων και η καλή κατανόηση λεκτικών και μη λεκτικών συμπεριφορών.

- 2) **Ισχυρές πρωτοβουλίες:** Οι επιχειρηματίες με υψηλό δείκτη πρωτοβουλίας συνήθως εργάζονται σκληρά. Αυτοί οι επιχειρηματίες συνηθίζουν να εργάζονται ανεξάρτητα και προσπαθούν να επιτύχουν την βέλτιστη εκμάθηση ενός θέματος, ανεξαρτήτως της επιπλέον προσπάθειας που χρειάζεται. Οι επιχειρηματίες με ισχυρή πρωτοβουλία θέτουν συγκεκριμένους, χρονικά περιορισμένους, δύσκολους στόχους. Αυτοί οι επιχειρηματίες συνήθως έχουν πολύ ισχυρή αυτοπεποίθηση στην ικανότητά τους να επιτύχουν και απολαμβάνουν το κυνήγι νέων ευκαιριών.
- 3) **Φιλοδοξία:** Οι φιλόδοξοι επιχειρηματίες διέπονται από αυτοπεποίθηση και επιμονή ακόμα και όταν έρχονται αντιμέτωποι με δύσκολες προκλήσεις. Αυτοί οι επιχειρηματίες είναι υπομονετικοί και επίμονοι, με πάθος και ώθηση. Αποδέχονται νέες προκλήσεις στην προσπάθειά τους να ξεπεράσουν τις αναμενόμενες προσδοκίες και τα καθιερωμένα πρότυπα.
- 4) **Προσαρμοστικότητα & ευελιξία:** Οι ευέλικτοι και προσαρμοστικοί επιχειρηματίες συνήθως αντεπεξέρχονται στην ασάφεια και έχουν τη μοναδική ικανότητα να δράσουν ακόμα και χωρίς την πλήρη γνώση των αναγκαίων πληροφοριών. Αυτοί οι τύποι επιχειρηματιών τείνουν να είναι πιο καινοτόμοι και δημιουργικοί, έχοντας τη δυνατότητα δημιουργίας καινοτόμων λύσεων σε πολύπλοκα προβλήματα. Αντιμετωπίζουν εύκολα την αλλαγή, συνήθως με τη δημιουργία νέων στόχων και δράσεων για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων.
- 5) **Προθυμία λήψης ρίσκων:** Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες όχι μόνο αποδέχονται τη λήψη ρίσκων, αλλά είναι ικανοί να τα αναγνωρίσουν και να τα επεξεργαστούν. Έχουν την ικανότητα ανάπτυξης εναλλακτικών λύσεων και αντιμετώπισης χείριστων καταστάσεων. Αυτός ο τύπος επιχειρηματία λαμβάνει ρίσκα μεθοδικά και μαθαίνουν από τα προηγούμενα τους σφάλματα.
- 6) **Θέληση για μάθηση:** Ένας επιχειρηματίας με ισχυρή θέληση για μάθηση συνήθως κυνηγά ευκαιρίες οι οποίες του επιτρέπουν να αποκτήσει νέες ικανότητες και εξειδικεύσεις. Αυτοί οι επιχειρηματίες αναπτύσσουν την προσωπική καριέρα τους και συνηθίζουν να υιοθετούν τις παρατηρήσεις των άλλων έτσι ώστε να κάνουν έξυπνες επαγγελματικές κινήσεις.

Επιπρόσθετα, η **παρακίνηση** αναγνωρίζεται ως “μια εσωτερική δύναμη οι οποία οδηγεί τα άτομα στην κατάκτηση προσωπικών και οργανωτικών στόχων”. Η παρακίνηση ενός ατόμου επηρεάζει τις αποφάσεις τους, παίζοντας έτσι σημαντικό ρόλο στην πρόβλεψη του ποιοι επιχειρηματίες θα κυνηγήσουν επιτυχείς επιχειρηματικές ευκαιρίες. Έχει αναγνωριστεί πως οι παρακινούμενες στάσεις βοηθούν τους επιχειρηματίες στην ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων που χρειάζονται για να επιτύχουν. Πιο κάτω μπορείτε να δείτε μια ανασκόπηση των κοινών κινήτρων τα οποία μπορούν να προβλέψουν την επιτυχία:

Επιθυμία για επιτυχία: διατηρώντας υψηλές προσδοκίες και επιδιώκοντας την ολοκλήρωση δύσκολων προκλήσεων. Τα άτομα με υψηλές ανάγκες επιτυχίας αναλαμβάνουν την ευθύνη για αποτελέσματα, εμπλέκονται σε δραστηριότητες με μέτριο ρίσκο και απαιτούν ικανότητες και προσπάθεια. Έχει αποδειχθεί ότι αυτό το είδος κινήτρου οδηγεί στη δημιουργία ισχυρών θεμελίων και στην επιτυχή απόδοση μιας εταιρείας.

Σημείο ελέγχου: ο βαθμός στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι οι πράξεις του θα επηρεάσουν ένα συμβάν, ή το κατά πόσο ελέγχουν το αποτέλεσμα.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΓΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ:

Ανάθεση στόχων: Οι επιχειρηματίες με κίνητρο την ανάθεση στόχων, ειδικά οι στόχοι επιχειρηματικής ανάπτυξης, έχει αποδειχθεί ότι οδηγούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την επιχειρησιακή απόδοση και καινοτομία. Έχει αποδειχθεί ότι οι υψηλοί στόχοι όλων των ειδών οδηγούν σε υψηλότερη αποδοτικότητα, τονίζοντας τη σημασία ανάθεσης συγκεκριμένων, εφικτών και χρονικά-δεσμευτικών στόχων.

Αυτο-αποτελεσματικότητα: η προσωπική πίστη ενός ατόμου στις δικές του ικανότητες, με άλλα λόγια, η

αυτοπεποίθησή του στην ολοκλήρωση συγκεκριμένων εργασιών. Οι επιχειρηματίες με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα θα επιμείνουν ακόμα και αν βρεθούν αντιμέτωποι με προβλήματα, θα εκλάβουν την αρνητική κριτική πιο θετικά, θα χρησιμοποιήσουν αυτή την κριτική για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, θα θέσουν ακόμα πιο προκλητικούς στόχους και θα καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια μέσα σε ακόμα μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Οι ερευνητές έχουν ανακαλύψει ότι σε επιχειρηματίες με αυτο-αποτελεσματικότητα υπάρχει πιο ισχυρή σχέση μεταξύ παρακίνησης και επιχειρησιακής ανάπτυξης.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Το Ίδρυμα Kauffman έχει αναγνωρίσει, μέσω εκτενών ερευνητικών επισκοπήσεων, διάφορα κοινά δημογραφικά χαρακτηριστικά μεταξύ αποτελεσματικών επιχειρηματιών. Καθώς τα επιχειρηματικά δημογραφικά στοιχεία δε συνδέονται άρρητα με την αποδοτικότητα, αυτές οι πληροφορίες είναι χρήσιμες για υποψήφιους επιχειρηματίες οι οποίοι επιθυμούν να συγκρίνουν το δικό τους υπόβαθρο σε σχέση με επιτυχημένους επιχειρηματίες. Ενώ εκτενείς πληροφορίες όσον αφορά αυτά τα ευρήματα βρίσκονται στην ιστοσελίδα του Ιδρύματος Kauffman (<http://www.kauffman.org/>), εδώ θα παρουσιάσουμε μια συνεκτική ανασκόπηση των κοινών βασικών δημογραφικών χαρακτηριστικών μεταξύ επιχειρηματιών.

- **Πάθος:** αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό των δημιουργών πλούτου και ένα κεντρικό χαρακτηριστικό έμφυτο σε επιτυχημένους επιχειρηματίες. Οι επιχειρηματίες με υψηλό βαθμό πάθους αντιμετωπίζουν προκλήσεις και ευκαιρίες με ζήλο, υπομένουν τις αναγκαίες χρονοβόρες φάσεις επιχειρησιακής ανάπτυξης.
- **Προληπτικότητα:** αποτελεί την τάση να αναλαμβάνουν δράση για την επιρροή στην αλλαγή του περιβάλλοντος. Οι επιχειρηματίες με αυτό το χαρακτηριστικό συνηθίζουν να “μελετούν για ευκαιρίες, δείχνουν πρωτοβουλία, λαμβάνουν δράση και επιμένουν μέχρι να επιτύχουν ολοκλήρωση επιφέροντας αλλαγή”.
- **Επιμονή:** κοινώς γνωστή και σαν **πείσμα**, αποτελείται από τη συνεχιζόμενη δράση και ενέργεια με συγκεκριμένους στόχους ακόμα και όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με δυσκολίες.
- **Δεξιότητες επιχειρηματικής δραστηριοποίησης:** αποτελεί την ικανότητα απόκτησης και συστηματικοποίησης των αναγκαίων επιχειρησιακών πόρων για το ξεκίνημα και την ανάπτυξη μιας νέας επιχείρησης.

A. Το Τεστ Γενικής Επιχειρηματικής Τάσης www.get2test.net είναι ένα εργαλείο για ανασκόπηση, το οποίο θα σας βοηθήσει να αναγνωρίσετε 5 χαρακτηριστικά τα οποία χαρακτηρίζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά: Ανάγκη Επιτυχίας, Ανάγκη Αυτονομίας, Δημιουργική Τάση, Υπολογισμένο Ρίσκο, Σημείο Ελέγχου. Το τεστ θα σας ζητήσει να:

- Σκεφτείτε εάν η επιχειρηματικότητα σας ταιριάζει
- Μελετήσετε πώς μπορείτε να βελτιώσετε τις αδυναμίες σας
- Και να αντλήσετε από τις δυνατότητές σας

Το GET2TEST δεν αποτελεί ένα επιστημονικό τεστ, αλλά ένα αναπτυξιακό εργαλείο. Στο τέλος θα πάρετε ένα γενικό βαθμό. Σε περίπτωση που πάρετε χαμηλό βαθμό θα πρέπει να μελετήσετε το λόγο και ίσως ο καθοδηγητής σας να μπορέσει να σας βοηθήσει σε αυτό. Σε περίπτωση που πάρετε υψηλό βαθμό τότε μπορείτε να αρχίσετε να σκέφτεστε πιο σοβαρά το να ακολουθήσετε μια επιχειρηματική σταδιοδρομία.

B. Έχουμε αναγνωρίσει 12 στοιχεία ηγετικού τρόπου σκέψης τα οποία πιστεύουμε ότι πρέπει να επιτύχετε σε υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας ως ηγέτης. Ζητήστε από ένα φίλο ή συνεργάτη ο οποίος σας γνωρίζει καλά να σας αξιολογήσει σε βαθμό από ένα έως πέντε σε αυτά τα 12 στοιχεία ηγετικού τρόπου σκέψης σε σχέση με την παρούσα εργασία σας. Είναι σημαντικό να σας αξιολογήσει κάποιος άλλος καθώς αυτό θα σας δώσει μία αντικειμενική και ειλικρινή απάντηση για το πώς σας βλέπουν οι άλλοι. Το κλειδί σε αυτή τη δραστηριότητα δεν είναι η υψηλότερη βαθμολογία, αλλά το να λάβετε ειλικρινείς απαντήσεις.

Το τεστ **Αξιολόγησης Ηγετικού Τρόπου Σκέψης** θα προκαλέσει την αυτο-εκτίμησή σας όσον αφορά αυτά τα 12 χαρακτηριστικά τρόπου σκέψης. Συνήθως διαφέρει ο τρόπος που ο καθένας βλέπει τον εαυτό του με το πώς τον βλέπουν οι άλλοι – μερικές φορές το άτομο είναι υπερβολικά αισιόδοξο και κάποτε απαισιόδοξο.

Αυτό το τεστ θα σας βοηθήσει να αναγνωρίσετε τις δυνατότητες και τις αδυναμίες σας, αλλά επίσης θα σας βοηθήσει να αναγνωρίσετε τις δύο ή τρεις μεγαλύτερες διαφορές σε σχέση με αυτόν που σας αξιολογεί, βοηθώντας σας έτσι να εξερευνήσετε την πηγή αυτών των διαφορών.

Πίνακας: Αξιολόγησης Ηγετικού Τρόπου Σκέψης

	Βαθμολογία από τα 10 από άλλα άτομα	Τα δικά σας σχόλια και Δράσεις	Η αυτο-βαθμολογία σας από τα 10
Πάθος			
Αυτοπεποίθηση			
Επιθυμίες και αποφασιστικότητα			
Θάρρος			
Διορατικότητα			
Αυτοσυγκέντρωση			
Πειθαρχία και σκληρή εργασία			
Θετικότητα			
Σοφία & Κοινή Λογική			
Καιροσκοπία			
Κρίση & Ρίσκο			
Επιμονή			

Βιβλία

Matthew Checkley's: *Insiders' Secrets to the Perfect Pitch for Investment: The Definitive 17-Step Entrepreneurs' Guide to a Successful Presentation to Investors*. Kindle Version.

Υπάρχει ένα τεστ αυτο-βοήθειας στο βιβλίο το οποίο παρέχει πηγές για ανάπτυξη του επιχειρηματικού τρόπου σκέψης.

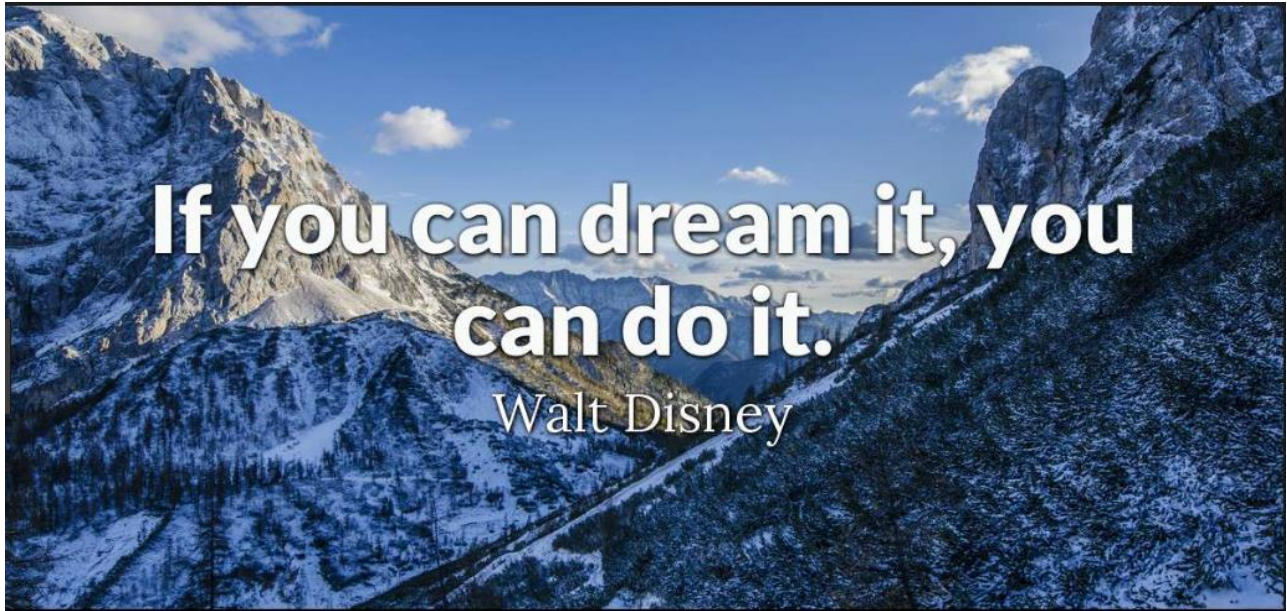
Επιπρόσθετες πηγές και σύνδεσμοι

- Entrepreneurial Skills: https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_76.htm
- Durham University's 'GET' test [GET = General Enterprise Tendency test, by Sally Caird (www.get2test.net)
- Impact for Life Leadership Workbook (2008) Leadership Exercise, Mindset Questionnaire and Animal Quiz
- Lois Frenkel: Are You Entrepreneurial? Quiz (Hard Copy)
- Tidd, J. & Bessant, J. (2011) *Innovation and Entrepreneurship*, Wiley Publishing
- Impact for Life Leadership Workbook (2008) Maximising Communication/ Animal Game/Leadership Style Questionnaire
- Tidd, J. & Bessant, J. (2011) *Innovation and Entrepreneurship*, Wiley Publishing

2. Soft skills ενός επιτυχημένου επιχειρηματία

A. Στάδιο προετοιμασίας – Η παρακινούμενη στάση

Όραμα – Η ικανότητα της δημιουργικής φαντασίας



Περιγραφή της δεξιότητας

Η δημιουργική φαντασία και ο οραματισμός στόχων αποτελούν την εναρκτήρια βάση για βελτιστοποίηση της πιθανότητας επίτευξης των στόχων σας. Όλοι οι κορυφαίοι επαγγελματίες, ανεξαρτήτως επαγγέλματος, αντιλαμβάνονται τη σημασία του οραματισμού της επιτυχίας τους πριν το πράξουν στην πραγματικότητα. Ο θρυλικός πυγμάχος Μοχάμεντ Αλί πάντα τόνιζε τη σημασία του οραματισμού του εαυτού του σαν νικητή πολύ πριν την ώρα της πάλης. Ως ένας ανερχόμενος νεαρός ηθοποιός, ο Τζιμ Κάρει συνήθιζε να οραματίζεται τον εαυτό του ως τον κορυφαίο ηθοποιό στον κόσμο. Αυτοί οι κορυφαίοι επαγγελματίες, συμπεριλαμβανομένων και πολλών άλλων, τελειοποίησαν την τεχνική του θετικού οραματισμού και την εκθειάζουν δημόσια σαν μια τακτική επιτυχίας.

Παλαιότερα αναφερόμασταν σε αυτή τη μέθοδο ως προσεκτικό σχεδιασμό, αλλά ο σχεδιασμός ξεκινά μετά την απόκτηση όλων των αναγκαίων πληροφοριών για τη μαθηματική ακρίβεια του σχεδίου. Εδώ, επιτρέπετε στη δημιουργική σκέψη σας να εκφράσει το τι θέλετε να γίνετε, πώς θα νιώσετε όταν κατορθώσετε το στόχο σας, πώς αυτή η προσπάθεια θα αλλάξει τη ζωή των πελατών σας.

Έχοντας αποκτήσει την ικανότητα να οραματιστείτε τους στόχους σας, θα επιτύχετε τα παρακάτω σημαντικά πράγματα:

- Θα εκπαιδεύσετε το μυαλό σας να αναγνωρίζει ποιοι είναι οι αναγκαίοι πόροι οι οποίοι θα σας βοηθήσουν να πετύχετε τους στόχους σας.
- Θα δημιουργήσετε μια εσωτερική παρακίνηση για να πετύχετε τους στόχους και τα όνειρά σας.
- Θα προωθήσει τη θετική σκέψη, η οποία θα σας βοηθήσει να αφοσιωθείτε στην πορεία επιτυχίας σας μακροπρόθεσμα.

Ο δημιουργικός οραματισμός συνεπάγεται επίσης την εγκατάλειψη της κακής συνήθειας της διαμαρτυρίας, ιδίως για έξοδα και την έλλειψη χρημάτων. Αυτό σας κάνει πιο αργούς και λειτουργεί σαν εμπόδιο σε μελλοντικές προσπάθειες. Το να διαμαρτύρεστε σημαίνει επίσης το ότι δεν κάνετε κάτι για να επιλύσετε το

πρόβλημα. Καμία πράξη δεν συνδέεται με αυτό, αποτελεί απλά μια καταστροφική στάση για τα πλάνα σας. Όταν βρίσκεστε σε μια τέτοια κατάσταση να διαμαρτύρεστε, επιστρέψτε πίσω στο όραμά σας και αφήστε το να επηρεάσει τα αισθήματά σας.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Η διαδικασία οραματισμού έχει ερευνηθεί αρκετά και υποστηρίζεται από αρκετά ευρήματα. Προσωπικές σκέψεις για το μέλλον μπορούν να επηρεάσουν τα τρέχοντα συναισθήματα, κίνητρα και συμπεριφορές των ατόμων, και έτσι οι κοινωνικοί ψυχολόγοι δείχνουν ένα μακροχρόνιο ενδιαφέρον στο πώς τα άτομα οραματίζονται μελλοντικά γεγονότα (Johnson & Sherman, 1990; Ross & Buehler, 2001). Ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο έχει κατευθύνει δεκαετίες έρευνας είναι το γεγονός ότι ο οραματισμός των μελλοντικών στόχων ενός ατόμου μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση και την προσπάθεια να τους επιτύχει. Τα άτομα που μπορούν να οραματιστούν τους στόχους τους είναι πιο πιθανό να τους πετύχουν, με βάση νέες έρευνες. “Όσο πιο εύκολος είναι ο οραματισμός ενός στόχου, τόσο πιο κοντινός φαίνεται.” όπως είχε δηλώσει ο R. Bagchi, επίκουρος καθηγητής marketing στο Pamplin College of Business στο Virginia Tech.

Ένα από τα πρώτα βιβλία για την οικονομική ανεξαρτησία και τη δημιουργία πλούτου, “Think and Grow Rich”, έχει χαρακτηριστεί ως “ένα από τα πιο σημαντικά βιβλία επιχειρηματικότητας όλων των εποχών”, και γράφτηκε από ένα αυτοδημιούργητο εκατομμυριούχο, τον Napoleon Hill. Το βιβλίο είναι τόσο σημαντικό για επιχειρηματίες που έχει πουλήσει περισσότερα από 100 εκατομμύρια αντίτυπα. Ο Napoleon δηλώνει στο κεφάλαιο 2: “Όλες οι σκέψεις, οι οποίες έχουν συναισθηματοποιηθεί (έχουν συνδεθεί με ένα συναίσθημα) και συνδεθεί με την πίστη, ξεκινούν άμεσα να εκφράζονται στην αντίστοιχη φυσική τους υπόσταση”. Με άλλα λόγια – πρέπει να οραματιστείτε αυτό που θέλετε να πετύχετε και πρέπει να πιστέψετε στο όραμά σας – αυτό αποτελεί τη δύναμη του δημιουργικού οραματισμού.

Βιβλία

- Mindset for Success: Visualizing and Achieving Your Goals, Omar Periou- <https://www.amazon.com/Mindset-Success-Visualizing-Achieving-Goals/dp/1441736174>
- Think and Grow Rich, Napoleon Hill - <https://www.goodreads.com/book/show/30186948-think-and-grow-rich>
- Additional resources and links
- <https://medium.com/to-the-next-level/the-magic-of-visualization-en-590428b0bc83>
- <https://www.moneysmartguides.com/power-visualizing-your-goals>
- <https://medium.com/@ErthaSimone/visualize-your-user-with-your-mind-in-the-moment-in-which-he-performs-the-most-important-action-for-82c12e00ccf0>
- <http://psychology.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-228>

Εκτίμηση Ρίσκου – Ξεπερνώντας το φόβο της αποτυχίας

“Η αποτυχία είναι άσχημη, αλλά η έλλειψη προσπάθειας για επιτυχία είναι χειρότερη” - Theodore Roosevelt

“Υπάρχει μόνο ένα πράγμα που κάνει ένα όνειρο ακατόρθωτο: ο φόβος της αποτυχίας” - Paulo Coelho

Περιγραφή της δεξιότητας

Ο φόβος της αποτυχίας αποτελεί ένα αίσθημα φόβου εκπλήρωσης μιας προσπάθειας για την αποφυγή απογοήτευσης, θυμού, εκνευρισμού ή ντροπής λόγω αυτής της αποτυχίας εκπλήρωσης του στόχου. Τα άτομα τα οποία συνήθως έχουν ένα φόβο αποτυχίας αρνούνται να δοκιμάσουν κάτι καινούργιο, χρονοτριβούν και μιλούν στον εαυτό τους χωρίς σεβασμό και συνήθως είναι τελειομανείς.

Ένας στα τέσσερα startups αποτυγχάνουν λόγω του φόβου αποτυχίας. Τι είναι το ένα κοινό μεταξύ των επιτυχημένων επιχειρηματιών παγκοσμίως; Δε φοβούνται την αποτυχία. Αντιθέτως, την αποδέχονται! Είναι διατεθειμένοι να αποτύχουν και αποτυγχάνουν συχνά. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες δεν τα καταφέρνουν με την πρώτη τους προσπάθεια... κατά μέσο όρο αποτυγχάνουν 4 φορές πριν να πετύχουν την ολοκληρωτική

επιτυχία! (π.χ. το παράδειγμα των Angry Birds).

Έτσι, για να καταφέρουν να ξεπεράσουν το φόβο τους, οι ανερχόμενοι επιχειρηματίες χρειάζονται μια προετοιμασία στον τρόπο σκέψης τους. Είναι σημαντικό να είναι τόσο ενθουσιασμένοι για την αποτυχία όσο είναι και για την επιτυχία. Από τη μία πρέπει να γνωρίζουν τα ρίσκα και την πιθανότητα αποτυχίας και από την άλλη την επιτυχία και την ευημερία. Είναι δική τους απόφαση στο πού θα αφοσιωθούν. Οι ανερχόμενοι επιχειρηματίες πρέπει να αντικαταστήσουν το φόβο τους με την επιμονή για επίτευξη του στόχου τους, με αισιοδοξία. Μπορούν να αναλύσουν όλα τα πιθανά αποτελέσματα ακόμα και αν δεν γνωρίζουν πώς θα ξεπεράσουν τα εμπόδια, να μάθουν να σκέφτονται πιο θετικά, να αναγνωρίζουν το χειρότερο δυνατό αποτέλεσμα, να έχουν εναλλακτικά σχέδια, να επικεντρωθούν σε αυτά που μπορούν να ελέγξουν και να μειώσουν το ρίσκο με σταδιακά βήματα. Μερικές φορές θα είναι δύσκολο, αλλά μπορούν να το ξεπεράσουν με το να αγαπούν αυτό που κάνουν και να ξεετάζουν τους στόχους τους ξανά και ξανά.

Είναι καλό το να μην γνωρίζουν τα πάντα από την αρχή. Οι επιχειρήσεις τους θα αναπτυχθούν σταδιακά και αυτό θα εξαρτάται στα αρχικά τους βήματα. Δεν πρέπει να περιμένουν μέχρι όλα τα “φώτα τροχαίας” μπροστά τους γίνουν “πράσινα” πριν να ξεκινήσουν το ταξίδι τους. Αυτό σημαίνει επίσης το ότι θα πάρουν κάποια ρίσκα. Οι ανερχόμενοι επιχειρηματίες πρέπει να φανταστούν την επιχείρησή τους σαν ένα πλοίο σε μια τρομερή καταιγίδα. Κάθε είδους κύματα θα τους κτυπήσουν, και όσο τους κτυπούν καθώς επιπλέουν είναι εντάξει. Μπορούν πάντοτε να αντιμετωπίσουν την τρικυμία όσο επιπλέουν με την υποστήριξη της ομάδας τους. Οι ανερχόμενοι επιχειρηματίες πρέπει να εξετάσουν το τι θα αποτελούσε ένα κτύπημα βύθισης το οποίο θα μπορούσε να βυθίσει όλο το πλοίο και να παρέμβουν ή να προστατέψουν μόνον εναντίον αυτών των προβλημάτων.

Ένας μέντορας ή κάποιος επιχειρηματίας θα μπορούσε να υποστηρίξει τους ανερχόμενους επιχειρηματίες και να τους βοηθήσει να αναπτύξουν περαιτέρω τις ικανότητες τους και ταυτόχρονα όλη τους την επιχείρηση. Ο μέντορας πρέπει να είναι ένα ικανό άτομο με αυτοπεποίθηση, το οποίο αντιλαμβάνεται τις δραστηριότητες του νέου startup, έτσι ώστε να μπορέσει να καθοδηγήσει και να εκπαιδεύσει τον ανερχόμενο επιχειρηματία αναλόγως. Μια τέτοιου είδους υποστήριξη και καθοδήγηση είναι σημαντική και αποδοτική για κάθε νέο ανερχόμενο επιχειρηματία. Έτσι, οι ανερχόμενοι επιχειρηματίες πρέπει να επιλέξουν τον μέντορά τους και να ακούσουν τις οδηγίες του για όλες τις σκέψεις και ανησυχίες που μπορεί να έχουν, οι οποίες σχετίζονται με την επιχείρηση, το όραμα και τη στρατηγική της.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

“Ένα πλοίο στο λιμάνι είναι ασφαλές – αλλά αυτός δεν είναι ο σκοπός για τον οποίο κατασκευάστηκε.” - John A. Shedd.

Κοινωνιολογικές και οργανωτικές μελέτες έχουν δείξει πως οι προσωπικοί φόβοι δεν εξαρτώνται μόνο από τη φύση τους αλλά διαμορφώνονται από τις κοινωνικές τους σχέσεις και την κουλτούρα, οι οποίες καθορίζουν το πότε και πόσο φόβο αισθάνονται. Η 'Εξερεύνηση του Προσωπικού' του Murray (1938) αποτέλεσε μία από τις πρώτες έρευνες οι οποίες αναγνώρισαν το φόβο της αποτυχίας ως ένα κίνητρο για να αποφευχθεί η ήττα ή για να κατορθωθεί η επιτυχία. Οι έρευνες του δείχνουν ότι μέσω της αποφυγής, η ανάγκη να αποτραπεί η αποτυχία βρέθηκε σε πολλούς άντρες φοιτητές κατά τη διάρκεια της έρευνας το 1938. Αυτό αποτέλεσε μια σημαντική ανακάλυψη στο πεδίο της ψυχολογίας καθώς επέτρεψε στους ερευνητές να καθορίσουν καλύτερα πώς ο φόβος της αποτυχίας μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση στόχων καθώς και ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιείται στην ίδια την πράξη της επιτυχίας.

Μια άλλη μελέτη διεξάχθηκε το 2001 από τους Congoy, Poczwardowski και Henschen η οποία διαμόρφωσε πέντε αρνητικές επιπτώσεις της αποτυχίας οι οποίες επαναλαμβάνονται. Οι πέντε αυτές κατηγορίες αποτελούνται από (α) την αίσθηση ντροπής και αμηχανίας, (β) την αποτίμηση της αυτο-εκτίμησης, (γ) η διαμόρφωση αβεβαιότητας για το μέλλον, (δ) η έλλειψη ενδιαφέροντος από συντρόφους και (ε) η αναστάτωση των συντρόφων. Αυτές οι πέντε κατηγορίες μπορούν να βοηθήσουν κάποιον να αναγνωρίσει την πιθανότητα ενός ατόμου να συσχετίσει την αποτυχία με μία από αυτές τις κατηγορίες-απειλές, κάτι το οποίο θα τους οδηγήσει στο αίσθημα του φόβου για αποτυχία.

Αυτές οι δύο μελέτες δημιούργησαν μια πιο ακριβής περιγραφή του φόβου για αποτυχία, το οποίο περιγράφεται ως “η διάθεση για αντίληψη φόβου και ανησυχίας σε αξιολογικές καταστάσεις επειδή τα άτομα έμαθαν να συνδέουν την αποτυχία με αποτρεπτικές επιπτώσεις”.

Είναι σημαντικό για ανερχόμενους επιχειρηματίες να οραματιστούν τους στόχους τους και να βρουν το σκοπό του οράματός τους. Όταν συνομιλούν με άτομα που τους καταλαβαίνουν και μπορούν να τους στηρίξουν, τότε θα νιώσουν ενδυναμωμένοι. Έτσι, πρέπει να βρουν την εσωτερική δύναμή τους και να ενθαρρύνουν τον εαυτό τους, να καταγράψουν τους στόχους τους και να τους βάλουν στον τοίχο τους, να οραματιστούν τους τελικούς στόχους και να τους μελετούν καθημερινά ή όποτε νιώθουν άγχος ή απογοήτευση για να υπενθυμίζουν τον εαυτό τους τι θέλουν να επιτύχουν και πώς πρέπει να το κάνουν.

Κάποια παραδείγματα επιτυχημένων ανθρώπων οι οποίοι ξεπέρασαν το φόβο της αποτυχίας:

- Albert Einstein – Δεν μπορούσε να μιλήσει μέχρι να γίνει σχεδόν 4 ετών και οι δάσκαλοι του είχαν δηλώσει πως “ποτέ δε θα κατορθώσει πολλά”.
- Michael Jordan – Όταν απορρίφθηκε από την ομάδα καλαθόσφαιρας του λυκείου του, πήγε σπίτι, κλειδώθηκε στο δωμάτιό του και έκλαψε.
- Walt Disney – Όταν απολύθηκε από μία εφημερίδα για “έλλειψη φαντασίας” και “έλλειψη καινοτόμων ιδεών”.
- Steve Jobs – Στα 30 του χρόνια ένιωθε απογοητευμένος και καταθλιπτικός αφότου απολύθηκε ανεπίσημα από την εταιρεία την οποία ίδρυσε.
- Oprah Winfrey – Υποβιβάστηκε από τη δουλειά της ως παρουσιάστρια ειδήσεων επειδή “δεν ταίριαζε στην τηλεόραση”.
- The Beatles – Απορρίφθηκαν από την Decca Recording Studios, οι οποίοι δήλωσαν πως “δεν μας άρεσε η μουσική τους – δεν έχουν μέλλον στη βιομηχανία του θεάματος”.

Μία μέθοδος που μπορεί να βοηθήσει ανερχόμενους επιχειρηματίες να ξεπεράσουν το φόβο της αποτυχίας και να γίνουν πιο αισιόδοξοι είναι η μέθοδος του Framestorm. Αυτή η μέθοδος αποσκοπεί στην διακοπή και αλλαγή μιας υπάρχουσας νοοτροπίας μέσω έμμεσης ανακατεύθυνσης της προσοχής σε εντελώς νέους και διαφορετικούς τρόπους σκέψης σε μια κατάσταση. Μπορεί επίσης να είναι μια μέθοδος συν-δημιουργίας μέσω ενός διαμεσολαβητή του Framestorm. Τα 3 βήματα σε αυτή τη διαδικασία είναι:

A. Ερωτήσεις βαθμονόμησης

- Ποιες συναισθηματικές επιπτώσεις έχει αυτό για εμένα;
- Ποια είναι η υπάρχουσα πλαισίωση;
- Με κάνει πιο επιδέξιο;
- Με βοηθά να φτάσω πιο κοντά στο στόχο μου;
- Εάν συνεχίσω να υποστηρίζω την υπάρχουσα πλαισίωση, ποια πραγματικότητα δημιουργώ;
- Επιθυμώ αυτό το σενάριο να γίνει η πραγματικότητά μου;

B. Ξεκινήστε το Framestorm

- Αναλογιστείτε διάφορους τρόπους σκέψης Framestorm και αναλύστε τους
- Εάν εξαντλήσετε ένα συγκεκριμένο ερώτημα, επιλέξτε ένα άλλο.
- Διατηρείστε την κεκτημένη ταχύτητα σας μέχρι να αναλύσετε τουλάχιστον 15-30 εναλλακτικά σενάρια.
- Μια διαδικασία Framestorm δεν αποσκοπεί στην κριτική και την απόκλιση επιλογών αλλά στην αναγνώριση νέων επιλογών.

Γ. Αναπλαισίωση της δραστηριότητας

- Μελετήστε τα εναλλακτικά σενάρια πλαισίωσης και τις επιπτώσεις τους.
- Επιλέξτε ένα ή δύο από αυτά τα οποία σας κάνουν πιο επιδέξιοι και δοκιμάστε τα.
- Αναγνωρίστε τις διαφορές επιπτώσεις που έχουν αυτές οι αναπλαισιώσεις σε εσάς και τους άλλους.

Βιβλία

- Seligman, M. E. P. (1998) Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life. Pocket Books
- Seligman, M. E. P. (1998) Authentic Happiness
- Frankl, V. (1959). Man's Search for Meaning. Rider Books
- Goleman, D. (2013). Focus: The Hidden Driver of Excellence. Harper
- Gross, J.J. (2001). Emotion regulation in adulthood: timing is everything. Current Directions in Psychological Science, 10, 214-219
- Prehn, A, (2012). Create reframing mindsets through Framestorm. Neuroleadership Journal, 4, 154-164
- Peale, Dr. Norman Vincent (2003). The power of positive thinking. Touchstone.
- Robin, Corey (2004). Fear: the history of a political idea. Oxford University Press.
- Dixon, Rasheal (2012). How to overcome fear, and start living fearless. CreateSpace. ISBN 978-1475122046.
- Lazarus, R.S. (1991). Emotion and Adaptation. Oxford University Press, New York.
- Jump up^ Birney, R. C., Burdick, H., & Teevan, R. C. (1969). Fear of failure. Van Nostrand-Reinhold Company.

Επιπρόσθετες πηγές και σύνδεσμοι

- <https://www.youtube.com/watch?v=8NxDO6fA5rU>
- <http://www.youtube.com/watch?v=9FBx7DL3E>
- http://www.slideshare.net/santu44smart/positive-thinking-5630821?from_search=1
- <http://www.mindtools.com/stress/RelaxationTechniques/Imagery.html>
- <https://medium.com/swlh/7-insanely-powerful-lessons-my-mentor-taught-me-which-i-didnt-realize-until-later-b6db20e58ede>
- <https://www.wakeupcloud.com/overcome-the-fear-of-failure/>
- <https://medium.com/@LalainaRackson/how-to-silence-self-doubt-to-accomplish-everything-that-you-want-f350de4a6804>
- <https://medium.com/@lensq29/why-you-should-not-fear-failure-89a0d486fc73>
- <https://medium.com/the-mission/to-overcome-the-fear-of-failure-fear-this-instead-d880ce3e5ccf>
- <http://www.onehourprofessor.com/overcome-fear-failing-starting-business/>
- <https://youtu.be/3AkjzDHuWKM>

Πάθος – Δημιουργώντας αξία με την επιχείρησή σας

“Το νόημα είναι σημαντικό για τους ανθρώπους. Προσπαθούμε συνεχώς να συλλάβουμε το νόημα των εξωτερικών και εσωτερικών μας κόσμων, να βρούμε το νόημα μέσα στο περιβάλλον μας και στις σχέσεις μας με άλλα άτομα και συμπεριφερόμαστε με βάση αυτό το νόημα” - Fritjof Capra, The systems View of Life

Περιγραφή της δεξιότητας

“Τα λεφτά δεν αποτελούν τον αυτοσκοπό, είναι ένα αποτέλεσμα” - Άγνωστος

Αυτό αποτελεί αντικείμενο αντίφασης για όλους τους νέους επιχειρηματίες – γιατί να γίνει κάποιος επιχειρηματίας εάν ο αυτοσκοπός δεν είναι το χρήμα; Μήπως η εστίαση σε κάτι άλλο εκτός από το τελικό κέρδος προσφέρει στην αξία της εταιρείας; Ο Richard Branson, ο άνθρωπος πίσω από 400 εταιρείες του Virgin Group αυτό πιστεύει. Η αφοσίωση της Virgin σε περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς σκοπούς έχει προσφέρει αρκετά στην ευτυχία των υπαλλήλων και στην επιτυχία της επιχείρησής.

Η δημιουργία πλούτου απαιτεί ένα μεγάλο όραμα, κάτι για το οποίο είστε παθιασμένοι, και ένα σύνολο πεποιθήσεων το οποίο σας κάνει να πιστεύετε ότι μπορείτε να το κατορθώσετε. Εάν κυνηγάτε ένα στόχο απλά και μόνο για το πιθανό κέρδος, κάθε επιχειρηματίας μπορεί να σας εγγυηθεί ένα πράγμα – θα αποτύχετε παταγωδώς! Όταν ξεκινήσετε κάτι μόνο για τα λεφτά, ενώ δεν έχετε πάθος γι' αυτό, θα κάνει ακατόρθωτο το να ξεπεράσετε τις δυσκολίες και τις προκλήσεις που θα συναντήσετε. Μέσα στην επιχείρησή σας, πρέπει να οραματιστείτε την αλλαγή την οποία επιφέρετε – και πρέπει να πιστεύετε σε αυτή. Με άλλα λόγια, τα λεφτά πρέπει να είναι αποτέλεσμα των πράξεων σας και όχι ο απώτερος σκοπός.

Το άσχημο είναι ότι έχοντας ένα σημαντικό χρηματικό ποσό δεν επιφέρει την ευτυχία – δεν υπάρχουν ποτέ

αρκετά λεφτά. Γι' αυτό το λόγο το όραμα είναι πιο σημαντικό. Η εργασία για ένα όραμα προσφέρει ευχαρίστηση, και καθώς θα επιτυγχάνετε κάθε στόχο, θα σας κάνει πιο ευτυχισμένους πέρα από τα πιο τρελά σας όνειρα. Ξαφνικά επιτυγχάνετε σε κάτι το οποίο θα αποτελέσει το έργο της ζωής σας. Όταν το όραμά σας γίνει το έργο της ζωής σας, θα σας προσφέρει το αίσθημα του νοήματος, κάτι το οποίο δεν μπορεί να σας προσφέρει κανένα χρηματικό ποσό.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Σύμφωνα με τη 'Θεωρία Προσδοκίας της Παρακίνησης' (Expectancy Theory of Motivation) του Victor Vroom της Σχολής Management στο Yale, τρία πράγματα πρέπει να συμβούν σε ένα άτομο για να αποκτήσει ένα υψηλό αίσθημα παρακίνησης για την επίτευξη των στόχων του: 1) Πρέπει να πιστεύεις ότι θα κάνεις τα πάντα για την επίτευξη του στόχου σου. 2) Πρέπει να πιστεύεις πως γνωρίζεις πώς να τους πετύχεις (έχεις τις σωστές μεθόδους). 3) Τελικά, πρέπει να πιστεύεις ότι οι ανταμοιβές του συγκεκριμένου στόχου είναι σημαντικές σε προσωπικό επίπεδο. Με άλλα λόγια, η προσδοκία συνεπάγεται πίστη – το πιστεύω στην ικανότητά σου να αποκτήσεις ή να δημιουργήσεις το επιθυμητό μελλοντικό αποτέλεσμα.

Όταν ο πρώην διευθυντής παγκόσμιου marketing της P&G, Jim Stengel, μάζεψε δεδομένα 10 ετών για 50,000 εταιρείες, ανακάλυψε μια άμεση σχέση μεταξύ της δυνατότητας μιας εταιρείας να εξυπηρετήσει ένα απότερο σκοπό και της οικονομικής της απόδοσης.

Εταιρείες με 'υψηλότερα ιδανικά' – αυτές που είναι αφοσιωμένες στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων – μεγάλωσαν τρεις φορές γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό.

Το 2012, η έρευνα παγκοσμίου καλού σκοπού του Edelman ανακάλυψε ότι 89% των καταναλωτών τείνουν να αγοράζουν περισσότερο από εταιρείες οι οποίες υποστηρίζουν λύσεις σε συγκεκριμένα κοινωνικά προβλήματα. Για περισσότερους από τους μισούς, ο σκοπός αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα επιρροής στην επιλογή εταιρείας όταν η ποιότητα και η τιμή είναι ίσες.

Αρχικά, το Airbnb δυσκολεύτηκε να επιβιώσει αντί να επιτύχει σαν ιδέα, έχοντας μια όμορφη ιστοσελίδα και να υποστηριχθεί από επενδυτές που πίστεψαν στην επιχείρηση αυτή. Μετέπειτα, το Airbnb άλλαξε το μοντέλο του και δήλωσε "ανήκετε παντού". Αυτό αποτέλεσε ένα φρέσκο και καινοτόμο στόχο με ξεκάθαρα πλεονεκτήματα για τους χρήστες, σκοπεύοντας να δημιουργήσει θερμές διαπροσωπικές σχέσεις οι οποίες είναι πρωτοποριακές για το είδος του. Το Airbnb αναπτύχθηκε δραματικά και η αξία του σήμερα εκτιμάται στα \$31 δισεκατομμύρια (το 2018), έχοντας συνολικά κέρδη πάνω από \$1 δισεκατομμύριο για το πρώτο οικονομικό τρίμηνο του 2018.

Προς μελέτη: Κάποιοι πελάτες σας προσλαμβάνουν για να επιλύσετε ένα πρόβλημα. Μπορεί να χρειάζονται μια καλά σχεδιασμένη ιστοσελίδα, καλύτερα λογιστικά ή περισσότερους ηγέτες για την επιχείρηση. Το σημαντικό σημείο είναι ότι χρειάζονται επίλυση για ένα πρόβλημά τους. Έτσι, είναι καλύτερο να μην τους χρεώσετε ανά ώρα εργασίας, αλλά να δημιουργήσετε ένα σύστημα χρέωσης με τέτοιο τρόπο που οι πελάτες θα δουν άμεσα την αξία που τους προσφέρει η εταιρεία σας και αυτό για το οποίο πληρώνουν ως αμοιβή για το προϊόν ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία σας.

Βιβλία

- Flow – the key to unlocking meaning, creativity, and true happiness; <https://www.harpercollins.com/9780061339202/flow>
- Man's Search for Meaning, <https://www.amazon.com/dp/080701429X?tag=s7621-20>

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

- <https://addicted2success.com/success-advice/6-reasons-to-chase-your-dream-not-the-money/>
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/09/22/how-to-identify-and-build-the-purpose-behind-your-business/#5186c8d2485b>
- <https://medium.com/thrive-global/how-to-make-millions-of-dollars-as-an-amateur-188cb461191e>

Εκμάθηση – Συνήθεια συνεχούς μελέτης

“Η ικανότητα εκμάθησης πιο γρήγορα από τον ανταγωνισμό σας μπορεί να είναι το μόνο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” - Arie de Geus

Περιγραφή της δεξιότητας

Τα πιο επιτυχημένα άτομα παγκοσμίως έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: δεν είναι ο υψηλός δείκτης IQ, ούτε μια απίστευτη σειρά τυχερών γεγονότων, αλλά η εκτίμηση της συνεχούς μάθησης μέσω διαβάσματος και εξάσκησης. Η παιδεία αποτελεί την καλύτερη επένδυση χρόνου που μπορεί να κάνει κάποιος. Όπως είχε δηλώσει και ο Benjamin Franklin “Μια επένδυση στη γνώση επιφέρει το υψηλότερο κέρδος”. Αυτή η επίγνωση είναι βασική για την επιτυχία σε μια οικονομία γνώσης, παρόλο που λίγοι το αντιλαμβάνονται. Ευτυχώς, μόλις αντιληφθείτε την αξία της γνώσης, είναι εύκολο να συλλέξετε περισσότερη. Απλά χρειάζεται να αφοσιωθείτε στη συνεχή εκμάθηση.

Υπάρχει άφθονη γνώση στον κόσμο. Υπάρχουν εκατομμύρια βιβλία επιχειρηματικότητας, 3,000 ομιλίες TED, 10,000 Μαζικά Ανοικτά Διαδικτυακά Μαθήματα (MOOCs), εκατοντάδες χιλιάδες μαθήματα ηλεκτρονικής εκμάθησης και εκατομμύρια αυτο-δημοσιευμένα άρθρα σε πλατφόρμες όπως το LinkedIn και το Medium. Ο σύγχρονος μαθητής έχει περιορισμένο χρόνο εκμάθησης, κάτω από 1% του χρόνου του, σύμφωνα με το Bersin, ένα τμήμα της Deloitte. Επιπλέον, είναι πιο σημαντικό από ποτέ να υπάρχει συνεχής εκμάθηση, καθώς ο χρόνος ζωής των δεξιοτήτων μειώνεται συνεχώς ενώ οι σταδιοδρομίες εξελίσσονται και αυξάνονται.

Όλοι μας θέλουμε να μάθουμε να βελτιωθούμε σε κάτι. Στο κάτω-κάτω, η αυτο-βελτίωση είναι αναγκαία για την πρόοδο σε κάθε μορφής επάγγελμα. Αλλά όταν αντιληφθείτε σε τι ακριβώς θέλετε να βελτιωθείτε, πώς ξεκινάτε; Φυσικά, η εκμάθηση τεχνικών διαφέρει αναλόγως των ικανοτήτων και του ατόμου, αλλά μπορείτε να ακολουθήσετε κάποιους γενικούς κανόνες.

Ο επιχειρηματίας τεχνολογίας Elon Musk σύμφωνα με πληροφορίες έμαθε πώς να κατασκευάζει πυραύλους διαβάζοντας βιβλία. Ο Warren Buffet, ένας από τους πιο επιτυχημένους επενδυτές στις Η.Π.Α., δήλωσε ότι ξοδεύει περίπου 80% της ημέρας του διαβάζοντας. Ο Bill Gates, ο πιο πλούσιος άνθρωπος του πλανήτη και δια βίου βιβλιοφάγος, διαβάζει περίπου 50 βιβλία το χρόνο, τα οποία είναι αυστηρά μη-φαντασίας.

Αν και το διάβασμα είναι πολύτιμο, οι περισσότεροι άνθρωποι το βλέπουν σαν μια μορφή αγγαρείας. Γιατί να διαβάσετε κάτι όταν μπορείτε να τελειώσετε τη μέρα σας παρακολουθώντας μια τηλεοπτική σειρά; Ή με μια συνάντηση μεταξύ φίλων; Πρέπει να πάρετε μια απόφαση για το ποιο θέλετε να είναι το μέλλον σας: μπροστά στην τηλεόραση ή σε μια ηγετική θέση μιας πολύ επιτυχημένης εταιρείας;

Ο Roosevelt ήταν αυτό που αποκαλούμε “δια βίου μαθητής”. Η εκμάθηση έγινε για αυτόν ένα είδος καθημερινής απόλαυσης και ένα μονοπάτι προσωπικής επιτυχίας. Η εφημερίδα The Economist δήλωσε πρόσφατα ότι με όλες τις μορφές αποδιοργάνωσης στη σύγχρονη οικονομία, ειδικά στην τεχνολογία, η συνεχής ανάπτυξη ικανοτήτων είναι κρίσιμη για μια διαρκή επαγγελματική σχετικότητα. Τα επίπεδα επίσημης μορφής εκπαίδευσης συνδέονται με υψηλότερες αμοιβές και χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας, και πέραν της χρησιμότητάς της, η εκμάθηση είναι ευχάριστη. Είναι ευχάριστο να καταπιάνεστε με ένα νέο αντικείμενο. Το να έχετε μια μεγάλη ποσότητα ενδιαφερόντων αντικειμένων στη διάθεσή σας καθώς συνομιλείτε με τους συναδέλφους ή τους φίλους σας μπορεί να βελτιώσει την αυτοπεποίθησή σας. Επίσης, είναι ευχάριστο το να καταλάβετε εις βάθος ένα δύσκολο θέμα.

Αυτό το είδος συνεχούς και διαρκούς εκμάθησης δεν αποτελεί απλά μια απόφαση. Πρέπει να γίνει μια συνήθεια και έτσι χρειάζεται προσεκτική αφοσίωση. Για να αναπτύξετε μια συνήθεια για μάθηση, πρέπει πρώτα να μελετήσετε τα αποτελέσματα που θέλετε να επιτύχετε και με βάση τις επιλογές σας, πρέπει να θέσετε ρεαλιστικούς στόχους. Για να μπορέσετε να αφοσιωθείτε στους στόχους σας, πρέπει να αφαιρέσετε τους αντιπερισπασμούς καθώς το multitasking και η τεχνολογία μπορούν να κάνουν την αυτοσυγκέντρωση που χρειάζεται για εκμάθηση πιο δύσκολη ή και ακατόρθωτη.

Επιπρόσθετα, είναι πολύ σημαντικό να μπορείτε να ξεμάθετε όσα έχετε μάθει έτσι ώστε να δώσετε στον εαυτό σας την ευκαιρία να εξερευνήσει εναλλακτικές λύσεις. Αυτό δε σημαίνει ότι πρέπει να ξεχάσετε όσα έχετε μάθει, αλλά έχει να κάνει με το να μπορείτε να επιλέξετε μια εναλλακτική μέθοδο σκέψης ή παράδειγμα. Όταν μαθαίνουμε κάτι, προσθέτουμε νέες ικανότητες ή γνώση σε αυτά που ήδη έχουμε. Όταν ξεμαθαίνουμε, βγαίνουμε έξω από τον υπάρχον τρόπο σκέψης και μπορούμε να επιλέξουμε ένα άλλο.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Όλοι γεννιόμαστε με μια φυσική περιέργεια. Έχουμε τη θέληση για μάθηση. Αλλά οι απαιτήσεις της δουλειάς και της προσωπικής ζωής συνήθως περιορίζουν το χρόνο και τη θέλησή μας για να καταπιαστούμε με τη φυσική μας περιέργεια. Εξελίσσοντας συγκεκριμένες συνήθειες εκμάθησης – τις οποίες καθιερώνουμε και αναπτύσσουμε ενσυνείδητα – μπορεί να αποτελέσει ένα μονοπάτι για διαρκή επαγγελματική σχετικότητα καθώς και για βαθιά προσωπική ευτυχία. Ίσως ο Roosevelt να είχε δίκιο: “Μια δια βίου εκμάθηση μπορεί να αποτελέσει επιτυχία από μόνη της”.

Η κατάρτιση νέων ικανοτήτων δεν είναι απλά μια επιλογή στο σύγχρονο επαγγελματικό περιβάλλον. “Δεν είναι αρκετό να είσαι έξυπνος – πάντα πρέπει να επιδιώκεις να γίνεις εξυπνότερος”, είχε πει η Heidi Grant, μια παρακινήτική (motivational) ψυχολόγος και η συγγραφέας του “Εννέα Πράγματα Που Κάνουν Διαφορετικά Τα Επιτυχημένα Άτομα” (Nine Things Successful People Do Differently, Harvard Business Review Press, 2012). Έτσι, πρέπει διαρκώς να ψάχνουμε ευκαιρίες για να επεκτείνουμε τον εαυτό μας με τρόπους που δεν είναι πάντα βολικοί αρχικά, καθώς η συνεχής βελτίωση είναι αναγκαία για να προοδεύσουμε. Κάποιοι κανόνες για να ακολουθήσετε για αυτο-βελτίωση είναι:

- Ελέγξτε την ετοιμότητά σας – Πρέπει να διερωτηθείτε εάν ο στόχος σας είναι εφικτός και επίσης να ξεκαθαρίσετε πόσο χρόνο και ενέργεια πρέπει να αφιερώσετε στο έργο.
- Βεβαιωθείτε ότι είναι αναγκαίο – Επιλέξτε μια δεξιότητα η οποία είναι σχετική με την καριέρα σας, τον οργανισμό σας, ή και τα δύο. Ο καταρτισμός νέων δεξιοτήτων αποτελεί μια επένδυση και πρέπει να ξέρετε εκ των προτέρων ποιο θα είναι το κέρδος.
- Αντιληφθείτε με ποιο τρόπο μαθαίνετε καλύτερα – Κάποια άτομα μαθαίνουν γρηγορότερα και ευκολότερα μελετώντας γραφικά και εικόνες ή διαβάζοντας. Άλλοι προτιμούν να παρακολουθούν παρουσιάσεις ή να ακούν εξηγήσεις κάποιων θεμάτων. Επίσης, άλλοι χρειάζονται την πρακτική εμπειρία. Ο καθένας μας μπορεί να βρει τον ιδανικό τρόπο εκμάθησης μελετώντας το παρελθόν.
- Πάρτε τη σωστή βοήθεια – Λαμβάνοντας υποστήριξη από άλλους μπορεί να βελτιώσει δραματικά την εκμάθηση. Βρείτε κάποιον τον οποίο εμπιστεύεστε, ο οποίος έχει κατακτήσει τη δεξιότητα την οποία θέλετε να μάθετε. Εάν δεν μπορείτε να βρείτε ένα μέντορα εντός της επιχείρησής σας, ψάξτε για άτομα στην βιομηχανία ή στο δίκτυό σας.
- Ξεκινήστε με μικρά βήματα – Πρέπει να επιλέξετε μία ή δύο δεξιότητες στις οποίες θα αφιερώσετε χρόνο και θα αναλύσετε τις δεξιότητες σε εφικτούς στόχους. Για παράδειγμα, εάν θέλετε να γίνετε πιο κατηγορηματικός, μπορείτε να επικεντρωθείτε στο να λέτε την άποψή σας πιο συχνά σε συναντήσεις προσπαθώντας να μιλήσετε μέσα στα πρώτα πέντε λεπτά.
- Ανασκοπήστε κατά τη διάρκεια της διαδικασίας – Για να οδηγηθείτε από τον πειραματισμό στην κατάρτιση. Αναλογιστείτε το τι μαθαίνετε. Διαφορετικά δε θα αφομοιώσετε τη νέα δεξιότητα.
- Προκαλέστε τον εαυτό σας να εκπαιδεύσει άλλους – Ένας από τους γρηγορότερους τρόπους να μάθετε κάτι καινούργιο, και να το εξασκήσετε, είναι το να δείξετε σε άλλους πώς να το κάνουν.
- Κάντε υπομονή – Πρέπει να είμαστε υπομονετικοί κατά τη διάρκεια της κατάρτισης μιας νέας δεξιότητας καθώς συνήθως χρειάζονται 6 μήνες ή και περισσότερο για να αναπτυχθεί πλήρως η νέα δεξιότητα.

Βιβλία

- Coleman, John, D. Gulati, W. O. Segovia (2011). Passion and Purpose: Stories from the Best and Brightest Young Business Leaders. Harvard Business Review Press

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

- <https://medium.com/the-mission/the-5-hour-rule-if-youre-not-spending-5-hours-per-week-learning-you-re-being-irresponsible-791c3f18f5e6>
- <https://www.blinkist.com/magazine/posts/reading-habits-of-highly-successful-people>
- <https://www.psychologytoday.com/us/blog/communication-success/201410/how-increase-your-emotional-intelligence-6-essentials>
- <https://hbr.org/2015/06/improve-your-ability-to-learn>

B. Στάδιο προετοιμασίας της επιχείρησης

Ικανότητα αναγνώρισης ευκαιριών

“Η τύχη ευνοεί τα συνδεδεμένα μυαλά.” - Steve Johnson

“Το σημαντικό είναι να μην σταματήσετε να διερωτάστε.” - Albert Einstein

“Εάν υπάρχει μια αναγκαία δεξιότητα στη ζωή όλων μας σε αυτόν τον πλανήτη, είναι η ικανότητα να σκεφτόμαστε με κριτική αντικειμενικότητα.” - Josh Lanyon

Περιγραφή της δεξιότητας

Η επιχειρηματικότητα παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη, στη δημιουργία θέσεων εργασίας και καινοτομίας σε ένα κράτος. Για να αναπτυχθεί η επιχειρηματικότητα, πρέπει πρώτα να αναπτυχθεί η αναγνώριση ευκαιριών. Η αναγνώριση ευκαιριών συνεπάγεται ένα καταιγισμό προληπτικών ιδεών για ένα πιθανό επιχειρηματικό εγχείρημα ή την επέκταση μιας υπάρχουσας ιδέας. Είναι δύσκολος ο ακριβής καθορισμός του τι είναι μια επιχειρηματική ευκαιρία καθώς μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικά άτομα. Σε γενικές γραμμές, αποτελείται από την ανακάλυψη μιας ιδέας για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης και η έρευνα για πληροφορίες σε συνδυασμό με τις πιθανότητες που προσφέρει η αγορά και η τεχνολογία. Η ευκαιρία αποτελεί μια απόκλιση μεταξύ των υπάρχοντων προσδοκιών και μιας καλύτερης πιθανής κατάστασης, μιας ευνοϊκής ή επωφελούς κατάστασης ή συνδυασμού καταστάσεων. Οι έξι πηγές της ευκαιρίας είναι: 1. Τα προβλήματα τα οποία μπορεί να επιλύσει η εταιρεία σας, 2. Αλλαγές σε νόμους, καταστάσεις και τάσεις, 3. Εφευρέσεις εντελώς καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών, 4. Ο ανταγωνισμός, 5. Η τεχνολογική πρόοδος, καθώς οι επιστήμονες μπορεί να εφεύρουν μια νέα τεχνολογία ή να βελτιώσουν μια υπάρχουσα, ενώ οι επιχειρηματίες ανακαλύπτουν πώς να προωθήσουν αυτή την τεχνολογία, 6. Μια μοναδική γνώση του άμεσου περιβάλλοντος, των φίλων και της κοινότητας.

Όσο καλή και άξια επένδυσης είναι μια ιδέα, η στιγμή έμπνευσης “εύρηκα” αποτελεί τη βάση της επιχειρηματικότητας. Υπάρχουν τρία πράγματα στην καρδιά της επιχειρηματικότητας: η ικανότητα αναγνώρισης και εντοπισμού μιας ευκαιρίας, η ικανότητα μελέτης και αξιολόγησης της ευκαιρίας και, εν τέλει, η ικανότητα της επιτυχούς εκτέλεσης και πραγματοποίησης της ευκαιρίας. Ενώ αυτές οι διαδικασίες φαίνονται απλές, οι ικανότητες που απαιτούνται για την κάθε μία διαφέρουν και είναι δύσκολο ένα άτομο να είναι αρκετά ικανό σε όλες. Για να θεωρείστε επιτυχής επιχειρηματίας, πρέπει να υπερτερείτε σε όλες τους, ταυτόχρονα. Το σημείο αναφοράς κάθε επιχείρησης είναι μια ισχυρή ιδέα. Μια ιδέα που αξίζει μελέτη, μια ιδέα που αξίζει να αναπτυχθεί, μια ιδέα που αξίζει να μετατραπεί σε μια επιχείρηση.

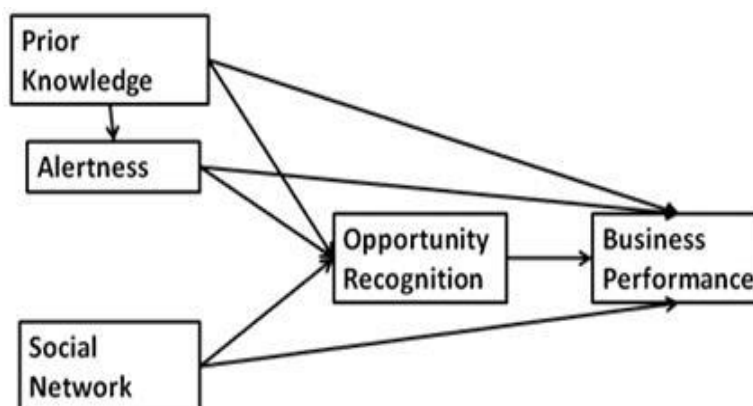
Για να έχει μακροχρόνια βιωσιμότητα και επιτυχία, μια εταιρεία χρειάζεται να έχει την ικανότητα αναγνώρισης ευκαιριών. Οι βιομηχανίες συνήθως εξελίσσονται με βάση τις κοινωνικές αλλαγές, τις αλλαγές σε καταναλωτικές προτιμήσεις ή τεχνολογικές καινοτομίες. Οι πιο πρωτοποριακοί επιχειρηματικοί ηγέτες εκμεταλλεύονται ευκαιρίες για να προοδεύσουν σε σχέση με τον ανταγωνισμό τους στην παροχή καινοτόμων λύσεων στους καταναλωτές. Ο Steve Jobs αναγνώρισε την εκπληκτική ευκαιρία να κάνει την

Apple μια πρωτοποριακή εταιρεία στην τεχνολογία κινητής τηλεφωνίας. Ο ιδρυτής του Amazon.com, Jeff Bezos, αναγνώρισε με παρόμοιο τρόπο την ισχύ των διαδικτυακών πωλήσεων βιβλίων πολύ πριν τους υπόλοιπους παραδοσιακούς πωλητές βιβλίων. Συνέχισε να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες για διαποικίλοποίηση προϊόντων αφού είχε τρομερή επιτυχία με την πώληση βιβλίων.

Σε τελική ανάλυση, αποτελεί ένα ερώτημα του εάν το άτομο μπορεί να αναγνωρίσει συγκεκριμένες ευκαιρίες εν μέσω σχετικών αλλαγών. Με βάση τις ίδιες καταστάσεις και περιστάσεις, δεν μπορούν όλοι να αναγνωρίσουν συγκεκριμένες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Κάποιοι θα μπορέσουν να τις αναγνωρίσουν ενώ άλλοι θα τις παραβλέψουν. Γιατί όμως κάποια άτομα μπορούν να τις αναγνωρίσουν ενώ άλλοι όχι; Η απόκτηση και η έκθεση σε προηγούμενες και νέες πληροφορίες και ανώτερες ικανότητες αντίληψης βοηθούν στη δημιουργία συμπερασμάτων προς αυτές τις ευκαιρίες.

Ο επιχειρηματίας πρέπει πρώτα να εξοπλιστεί με το κατάλληλο επίπεδο εκπαίδευσης και εμπειρίας. Σε συνδυασμό με άλλους κρίσιμους παράγοντες, όπως είναι η επιχειρηματική ετοιμότητα και η επιχειρηματική δικτύωση, μπορεί να δημιουργηθεί ένας συνδυασμός που θα κάνει τον επιχειρηματία ικανό να αναγνωρίζει τις σωστές επιχειρηματικές ευκαιρίες και ικανό να θέσει την εταιρεία του στη σωστή στρατηγική θέση για να μπορέσει να ολοκληρώσει επιτυχώς την ανάπτυξη και την υλοποίηση του εγχειρήματος. Όπως προαναφέρθηκε, η αναγνώριση ευκαιριών είναι μια μέθοδος με ένα αριθμό βημάτων και όχι απλά μια ξαφνική έκλαμψη διορατικότητας.

- **Επιχειρηματική ετοιμότητα** – Οι επιχειρηματίες επιτυγχάνουν επειδή βρίσκονται σε ετοιμότητα για να χειριστούν πληροφορίες για την κατάσταση της αγοράς και των ευκαιριών κινητοποίησης. Η ετοιμότητα αποτελεί τη διαδικασία και την προοπτική που βοηθούν κάποια άτομα να είναι πιο ενήμερα για αλλαγές, τροποποιήσεις, ευκαιρίες και πιθανοτήτων που αγνοήθηκαν.
- **Προηγούμενη γνώση** – Η προηγούμενη γνώση αναφέρεται στην ξεχωριστή πληροφόρηση ενός ατόμου για ένα συγκεκριμένο θέμα η οποία μπορεί να είναι αποτέλεσμα εργασιακής εμπειρίας, εκπαίδευσης ή άλλων μέσων. Με την πληθώρα πληροφοριών και γνώσεων που συνέλεξαν κάποια άτομα μέσα από τις βιωματικές εμπειρίες τους, μπορούν να κάνουν τη σύνδεση που θα οδηγήσει σε αναγνώριση μιας ευκαιρίας σε σχέση με τις υπάρχουσες πληροφορίες.
- **Κοινωνικά δίκτυα** – Η επιχειρηματικότητα είναι ενσωματωμένη στα κοινωνικά δίκτυα, κάτι το οποίο επηρεάζει την επιχειρηματική διαδικασία μέσω της διασύνδεσης μεταξύ επιχειρηματιών, των πηγών και των ευκαιριών. Τα κοινωνικά δίκτυα αποτελούν μία πηγή και ένα δυναμικό κεφάλαιο, ενώ το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί ένα δίκτυο που χρησιμεύει για τη δημιουργία παραγωγικών οικονομικών δραστηριοτήτων.
- **Επιχειρηματική απόδοση** – Το πεδίο της επιχειρηματικότητας εξαρτάται από τη σημασία αναγνώρισης και εκμετάλλευσης ευκαιριών, το οποίο αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην επιχειρηματική διαδικασία. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής βρίσκεται το αποτέλεσμα ανώτερη επιχειρηματικής απόδοσης.



Εικόνα 1: Αναγνώριση ευκαιριών

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Μία από τις πολλαπλές ετυμολογίες της αναγνώρισης ευκαιριών παρέχεται από τους Lumpkin και Lichtenstein (2005:457) ως “η ικανότητα αναγνώρισης μιας καλής ιδέας και η μετατροπή της σε επιχειρηματικές έννοιες οι οποίες προφέρουν αξία και δημιουργούν κέρδος.” Αυτή η περιγραφή τονίζει το ότι η αναγνώριση ευκαιριών αποτελεί ένα άρρητα συνδεδεμένο κομμάτι της επιχειρηματικότητας. Ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης εμπλέκεται με την αναγνώριση μιας ευκαιρίας όταν αναγνωρίζει μια ιδέα, μια δυνατότητα ή ικανότητα η οποία ταιριάζει με μια συγκεκριμένη στοχοθετημένη αγορά. Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων συνεχώς ψάχνουν για νέες πηγές εσόδων. Αυτοί που εκμεταλλεύονται τις σωστές ευκαιρίες συνηθίζουν να αποδίδουν καλύτερα στον οικονομικό τομέα.

Υπάρχουν δύο συγκρουόμενες απόψεις όσον αφορά τις ευκαιρίες. Η μία υποστηρίζει ότι οι ευκαιρίες ανακαλύπτονται ενώ η άλλη υποστηρίζει ότι δημιουργούνται (Sharon A., και Jay B. Barney (2004)). Αυτές οι δύο σχολές διαφέρουν στο πώς οι ευκαιρίες ανακαλύπτονται ή δημιουργούνται. Η πρώτη σχολή είναι οι θετικιστές οι οποίοι θεωρούν ότι η πραγματικότητα έχει μια αντικειμενική ύπαρξη ανεξάρτητη από την υποκειμενική αντίληψη των ατόμων. Προτείνει ότι οι ευκαιρίες δημιουργούνται από εξωγενείς παράγοντες στις αγορές και έτσι γίνονται έτοιμες για ανακάλυψη από τους επιχειρηματίες. Η δεύτερη σχολή αποτελείται από τους κονστρουκτιβιστές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η πραγματικότητα είναι ένα κοινωνικό κατασκεύασμα και αποτέλεσμα κοινωνικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ατόμων. Η ύπαρξή της εξαρτάται από την υποκειμενική αντίληψη του ατόμου. Με αυτό τον τρόπο σκέψης, υποστηρίζεται ότι οι ευκαιρίες δημιουργούνται ενδογενώς από τους ίδιους τους επιχειρηματίες.

Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών είναι μια διαδικασία αντίληψης, αφού εξαρτάται από το άτομο. Οι Shane και Venkataraman (2012) παρατήρησαν ότι οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν τη γνωστική αντίληψη για να αναγνωρίσουν μια ευκαιρία. Ο Shane (2012) προτείνει ότι οι προηγούμενες γνώσεις σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία παρέχουν στον επιχειρηματία τη δυνατότητα να αναγνωρίσει ευκαιρίες καλύτερα.

Βιβλία

- Kirzner, I. M. “Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach.” *Journal of Economic Literature* 35.March (1997).
- Shane, Scott. “Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities.” *Organization Science* 11.4 (2000): 448–469.
- Kaish, S, and Benjamin Gilad. “Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives: Sources, Interests, General Alertness.” *Journal of Business Venturing* 6.1 (1991): 45–61.
- Alvarez, Sharon. A., and Jay. B. Barney. “Organizing Rent Generation and Appropriation: Toward a Theory of the Entrepreneurial Firm.” *Journal of Business Venturing* 19.5 (2004): 621–635.
- Audretsch, David B., and Zoltan J. Acs. *Handbook of Entrepreneurship Research: Interdisciplinary Survey and Introduction*. 2nd edition. Springer, 2010.
- Alvarez, Sharon A., and Jay B. Barney. “Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action.” *Strategic entrepreneurship journal* 1.1-2 (2007): 11-26.
- Shane, Scott. “Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research.” *Academy of Management Review* 37.1 (2012): 10-20.
- Ardichvili, Alexander, Richard Cardozo, and Sourav Ray. “A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development.” *Journal of Business Venturing* 18.1 (2003): 105–123.
- Gimeno, Javier et al. “Survival of the Fittest? Human Entrepreneurial Capital and the Persistence of Firms Underperforming.” *Administrative Science Quarterly* 42.4 (1997): 750–783.

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

- <https://www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU>
- http://berkeleysciencereview.com/3pieces_of_entrepreneurship/

Δημιουργικότητα – Ξεκλειδώστε το πάθος και τις δυνατότητές σας

“Οι επαναστατικές ιδέες δημιουργούνται όταν αμφισβητούμε την υφιστάμενη άποψή μας για τον κόσμο.” - Alan Iny, Luc de Brabandere

Περιγραφή της δεξιότητας

Η δημιουργικότητα αποτελεί μέρος κάθε επιχείρησης. Κάποια επαγγέλματα, όπως οι μηχανικοί λογισμικού, χρησιμοποιούν τη δημιουργικότητα επί καθημερινής βάσεως για να αναπροσαρμόσουν των κώδικά τους, ενώ άλλοι, όπως οι ράπτες, μερικές φορές κρύβουν αυτή την ικανότητα. Αλλά όλοι τους προβάλλουν τη δημιουργικότητά τους μέσω του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους – και οι πελάτες τη στηρίζουν με την αγορά τους. Άρα, πώς μπορούμε να βελτιώσουμε την ικανότητα να είμαστε δημιουργικοί;

Οι Iny και Brabandere, ειδικοί στη δημιουργικότητα και το σχεδιασμό, οι οποίοι έχουν εκπαιδεύσει χιλιάδες διευθύνοντες, χρησιμοποίησαν την εκτενή εμπειρία τους για να κατηγοριοποιήσουν τη δημιουργικότητα σε πέντε σημαντικά σημεία:

1. Αμφισβητήστε τα πάντα. Προβληματιστείτε για όλες τις υφιστάμενες απόψεις σας.
2. Αναλογιστείτε για το τι είναι πιθανό. Μελετήστε τις επιλογές σας.
3. Αποκλίνετε. Δημιουργήστε καινοτόμες και ενδιαφέρουσες ιδέες, ακόμα κι αν φαίνονται παράξενες.
4. Συγκλίνετε. Αξιολογήστε και επιλέξτε τις ιδέες τις οποίες θεωρείτε ότι θα επιφέρουν καινοτόμα αποτελέσματα.
5. Επαναξιολογήστε αδιάκοπα. Καμία ιδέα δεν διαρκεί επ' αόριστον.

Για να αποδείξουν τις προτάσεις τους, μελετούν το διάσημο μονοπάτι από την επιχειρηματικότητα στον αθλητισμό και περιγράφουν πώς ο 21-χρονος αθλητής Richard “Dick” Fosbury καινοτόμησε στο άθλημά του στους Ολυμπιακούς Αγώνες του 1968 εκτελώντας το άλμα εις ύψος προς τα πίσω αντί για τον μέχρι τότε συνήθη τρόπο εμπρόσθιου άλματος. Όχι απλά κέρδισε το χρυσό μετάλλιο και έθεσε νέο ρεκόρ, αλλά εφηύρε μια νέα τεχνική που αναγνωρίστηκε παγκοσμίως ως το “Fosbury Flop”. Και όλα αυτά διότι όπως δήλωσε αναγκάστηκε να δοκιμάσει νέες τεχνικές αφού δεν ήταν αρκετά καλός με την παραδοσιακή τεχνική.

Είναι σημαντικό να αντιληφθούμε ότι δεν μπορούμε να είμαστε δημιουργικοί συνεχώς. Η δημιουργικότητα ταυτίζεται με την ελεύθερη σκέψη, την έλλειψη επικριτικότητας, το ανοικτό μυαλό, χωρίς όρια και κανόνες. Στο μοντέλο της επιχείρησής σας, η δημιουργικότητα βρίσκεται στο αντίθετο άκρο από τη συστηματικότητα, τα καθιερωμένα πρότυπα, τους αυστηρούς κανόνες και την παράδοση. Δεν μπορείτε να εκφραστείτε δημιουργικά ακολουθώντας αυστηρούς κανόνες ωραρίων – δηλαδή για παράδειγμα δεν μπορείτε να προγραμματίσετε τη δημιουργία ενός καινοτόμου, επαναστατικού προϊόντος, αύριο μεταξύ 1:00μμ και 5:00μμ. Γι' αυτό και οι σχεδιαστές ποτέ δεν έχουν ένα καθαρό χώρο εργασίας και έχουν το στερεότυπο ως άτομα με ακατάστατο μαλλί και γυαλιά, ενώ οι διοικητές επιχειρήσεων πάντα ντύνονται με κοστούμι και γραβάτα.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Οι πάντες συμφωνούν ότι στο σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων η δημιουργικότητα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας. Πολλοί επιχειρηματίες όμως δεν συνεισφέρουν στην ανάπτυξη επαναστατικού τρόπου σκέψης διότι δεν προσφέρουν στον εαυτό και τις ομάδες τους τον απαραίτητο χώρο που χρειάζεται για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Ένα καινούργιο βιβλίο συμβουλευτικών υπηρεσιών διαχείρισης, από το Boston Consulting Group, υποστηρίζει ότι πολλοί διοικητές επιχειρήσεων σκοτώνουν καινοτόμες και επαναστατικές ιδέες διότι απλά αρνούνται να αναλογιστούν δύσκολες και επαναστατικές ιδέες.

Είναι επίσης πολύ σημαντικό να αναγνωρίσετε ότι το πάθος και η δημιουργικότητα δεν θα επιφέρουν χρήματα άμεσα, αλλά θα προσφέρουν ικανοποίηση, ενέργεια και θα βοηθήσουν με την εκτέλεση βαρετών εργασιών ρουτίνας που πρέπει να γίνουν αναγκαστικά. Ο Kevin Eschleman, ο επίκουρος καθηγητής ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο του San Francisco State δηλώνει ότι “Ανακαλύψαμε ότι σε γενικές γραμμές, όσο περισσότερο καταπιάνεστε με δημιουργικές δραστηριότητες, τόσο καλύτερα θα αποδώσετε επαγγελματικά.” Μπορεί επίσης να βοηθήσει το να παροτρύνετε τους υπαλλήλους σας να ασχοληθούν με

ένα χόμπι. Ο Eschelman τονίζει πως ασχέτως του χόμπι με το οποίο ασχολούνται οι συμμετέχοντες σε ένα έργο, αυτά είναι τα άτομα που είναι πιο πιθανόν να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους.

Βιβλία

- Creativity in business - <https://www.amazon.com/Creativity-Business-Basic-Generating-Selecting/dp/906369380X>
- Creative confidence - <https://www.amazon.com/Creative-Confidence-Unleashing-Potential-Within/dp/038534936X/>

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

- https://www.ted.com/talks/alan_iny_reigniting_creativity_in_business#t-20803
- <https://www.businessnewsdaily.com/8894-creativity-business-success.html>

Επηρεάζοντας άλλους – Δημιουργήστε μια ψηφιακή ταυτότητα και γίνετε influencer

“Κάποια στιγμή στη ζωή σας, κάποιος θα σας ψάξει διαδικτυακά, και οι πληροφορίες που θα πάρει μπορεί να επηρεάσουν την εικόνα που σχηματίζουν οι άλλοι για εσάς.” - Daniel Solove

“Οι ιστορίες δείχνουν την ανθρωπιά σας και σας συνδέουν με το κοινό σας σε συναισθηματικό επίπεδο.” - Susan Chritton

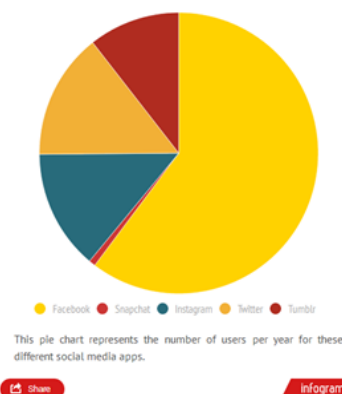
“Τίποτα δε βοηθά στην ανάπτυξη της εικόνας σας όσο μια καλή ιστορία.” - Susan Chritton

Περιγραφή της δεξιοτήτας

Η ψηφιακή σας ταυτότητα είναι η διαδικτυακή σας ταυτότητα, δηλαδή το πώς βλέπετε τον εαυτό σας, καθώς και το πώς σας βλέπουν οι άλλοι διαδικτυακά. Η ψηφιακή ταυτότητα μπορεί να έχει θετικές ή/και αρνητικές επιπτώσεις.

Από τη δημιουργία του στα μέσα της δεκαετίας του 1990, το Internet έχει αναπτυχθεί ως μια διεθνής οντότητα η οποία αποτελεί κομμάτι της καθημερινότητας στις ζωές εκατομμυρίων ανθρώπων. Κινούμαστε όμως προς ένα κόσμο όπου ένα μόνιμο αρχείο προσωπικών πληροφοριών βρίσκεται διαδικτυακά, το οποίο μπορεί να 'στοιχειώνει' τον καθένα με βάση το ιστορικό του. Πρέπει να αντιληφθούμε το μέγεθος του Διαδικτύου. Όταν κάποια δεδομένα δημοσιεύονται διαδικτυακά, δεν μπορούν να διαγραφούν. Έτσι, πρέπει να είμαστε προσεκτικοί για το ποιες πληροφορίες δημοσιεύουμε για τον εαυτό μας στο Διαδίκτυο, καθώς η ψηφιακή μας ταυτότητα μπορεί να γίνει τόσο σημαντική όσο και η φυσική μας ταυτότητα. Ευτυχώς, υπάρχουν τρόποι διαχείρισης της διαδικτυακής μας εικόνας.

Number Of Active Users



Εικόνα 2: Αριθμός ενεργών χρηστών

Για τη δημιουργία μιας ψηφιακής ταυτότητας, πρώτα πρέπει να αντιληφθείτε το τι σας κάνει ξεχωριστούς. Πρέπει να γνωρίζετε τον εαυτό σας, την προσωπική σας ιστορία και είναι σημαντικό να επιμείνετε σε αυτή την ιστορία. Οι επιτυχημένες εταιρείες είναι αυτές που έχουν να διηγηθούν μια προσωπική ιστορία με έντονο συναισθηματικό στοιχείο. Αναγνωρίζοντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες σας, θα μπορέσετε να τονίσετε τα στοιχεία τα οποία σας κάνουν να ξεχωρίζετε. Αυτό σχετίζεται με όλες τις πτυχές της προσωπικής σας ταυτότητας: της φυσικής και της διαδικτυακής. Αντικατοπτρίστε την προσωπικότητά σας σε όλα όσα κάνετε, διαφορετικά δε θα φαίνεστε αξιόπιστοι. Αυτό συνεπάγεται τη διαχείριση των κοινωνικών πλατφόρμων στις οποίες ήδη βρίσκεστε εγγεγραμμένοι. Προσπαθήστε να κάνετε ένα έλεγχο κοινωνικής δικτύωσης για να διασφαλίσετε ότι οι

ψηφιακές πλατφόρμες σας συμφωνούν με την προσωπική σας εικόνα και το πώς θέλετε να σας βλέπουν οι άλλοι. Ακόμα καλύτερα, ζητήστε από ένα συνάδελφό σας να αξιολογήσει τις ψηφιακές πλατφόρμες σας για μια διαφορετική γνώμη!

Για να δημιουργήσετε τη δική σας ταυτότητα, πρέπει να αναγνωρίσετε το κοινό σας, δηλαδή αυτούς στους οποίους θέλετε να προσεγγίσετε, να κάνετε τον εαυτό σας να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό και να δηλώσετε ξεκάθαρα αυτό το οποίο αντιπροσωπεύετε. Για να δημιουργήσετε την προσωπική σας ταυτότητα, αρκετές φορές είναι χρήσιμο να μελετήσετε και να εξετάσετε πώς το κάνουν άλλοι. Με αυτό τον τρόπο, θα μπορέσετε να πάρετε έμπνευση για να διαμορφώσετε τη δική σας ταυτότητα. Επίσης, είναι απαραίτητο να επιλέξετε τα εργαλεία τα οποία θα σας βοηθήσουν σε αυτό. Με την καθημερινή δημιουργία νέων εφαρμογών, υπάρχουν αμέτρητοι τρόποι για να παρουσιάσετε τη ψηφιακή σας ταυτότητα. Είτε μέσω ενός γραφήματος, ενός βίντεο, ή με άλλα πολυμέσα, απλά σιγουρευτείτε ότι θα σας εκφράζει!

Όταν σιγουρευτείτε τι θέλετε να δείξετε, και έχοντας επιλέξει τα εργαλεία σας, θα μπορέσετε να γράψετε την προσωπική σας ιστορία. Μην ξεχάσετε να επικοινωνήσετε το μήνυμά σας ξεκάθαρα, να συγκλίνετε πίσω στην προσωπική σας ταυτότητα και να ξεχωρίζετε! Έτσι θα έχετε δημιουργήσει τη δική σας προσωπική ιστορία.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Αρκετές φορές μια καλή ενδοσκόπηση θα σας βοηθήσει να καταλάβετε καλύτερα τον εαυτό σας. Για να το κάνετε αυτό, προσπαθήστε να αντιληφθείτε ποιες είναι οι ανάγκες σας, να υπολογίσετε τις συνθήκες ζωής σας, αναγνωρίστε τις δυνατότητές σας, τις αξίες σας, το πάθος και τους στόχους σας καθώς και την αποστολή σας. Το να γνωρίζετε πώς σας βλέπουν οι άλλοι είναι πολύ χρήσιμο για να ανακαλύψετε τι σας κάνει μοναδικούς. Υπάρχουν ωραία εργαλεία, όπως η 'Άσκηση Αναγνώρισης Καλύτερου Εαυτού' (Reflected Best Self Exercise), τα οποία μπορούν να σας βοηθήσουν.

Μελετήστε πώς οι άλλοι παρουσιάζουν τους εαυτούς τους διαδικτυακά: δείτε ποιοι τρόποι δουλεύουν καλύτερα και ποιοι όχι. Κατά τη δημιουργία του ηλεκτρονικού σας πορτφόλιο, υπάρχουν αρκετά καλά παραδείγματα που μπορούν να λειτουργήσουν ως σημεία αναφοράς.

Όταν είστε έτοιμοι να γράψετε την προσωπική σας ιστορία και δεν ξέρετε πώς να ξεκινήσετε, απλά ακολουθήστε τις επτά αρχές δημιουργίας ψηφιακής ιστορίας. Σιγουρευτείτε ότι θα συμπεριλάβετε:

- Την άποψή σας
- Μια δραματική ερώτηση
- Συναίσθημα
- Φωνή
- Μουσική
- Οικονομία και
- Ρυθμό

Βιβλία

- John Lincoln, (2016). *Digital Influencer: A Guide to Achieving Influencer Status Online*
- <https://books.google.com.cy/books?id=FnOWDAEACAAJ&dq=editions:NELR8thuPRQC&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjgho2F6fraAhVNYIAKHff7CZAQ6AEIJTAA>
- Warren Knight, 2016. Think #Digital First
- <https://books.google.com.cy/books?id=YFZurgEACAAJ&dq=Build+digital+identity+and+become+influencer&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEWjOq-H96PraAhVNYVAKHXKGA9wQ6AEINjAD>

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

- <https://www.youtube.com/watch?v=xg2ygCywnd4>
- <https://www.youtube.com/watch?v=mEQ3BohIf1o>
- <https://www.youtube.com/watch?v=QAd54DkXCr4>
- <https://www.threatmetrix.com/digital-identity-360/>

- <https://www.digitalidentityguide.com/>
- <http://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/rbse/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=oww7oB9rjgw&feature=youtu.be>

Παρουσιαστείτε – Η ικανότητα να παρουσιάσετε τι κάνετε μέσα σε 20 δευτερόλεπτα

“Οι ιδέες από μόνες τους δεν επεκτάσιμες. Μόνο όταν μια ιδέα καταγράφεται και γίνεται εύκολα κατανοητή μπορεί να εμπνεύσει μια δράση.” - Simon Sinek (Αγγλο-Αμερικάνος συγγραφέας, παρακινητικός ομιλητής και σύμβουλος marketing)

Περιγραφή της δεξιότητας

Μια καλή ιδέα και ένα καλό επιχειρηματικό μοντέλο δεν μπορούν πάντα να σας πάρουν μακριά από μόνα τους εάν δεν ξέρετε πώς να παρουσιάσετε αυτή την ιδέα. Η ικανότητα να εξηγήσετε την ιδέα σας με ένα καλά δομημένο τρόπο και να μπορέσετε να δώσετε το μήνυμά σας με τρόπο που να γίνεται αντιληπτή από το κοινό αποτελεί σημαντικό παράγοντα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η παρουσίαση μπορεί να προσφέρει όλη τη γνώση που έχετε συλλέξει αναφορικά με το επιχειρηματικό σας μοντέλο.

Οι δεξιότητες παρουσίασης θα σας βοηθήσουν να ξεπεράσετε τις ενδογενείς φοβίες της δημόσιας ομιλίας και αποσκοπεί στο να σας εκπαιδεύσει στη δομή μιας επιτυχούς παρουσίασης και μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας. Να θυμάστε ότι μια καλή ιδέα δεν είναι καλή από μόνη της. Πρέπει να μπορείτε να την παρουσιάσετε αποτελεσματικά και να την “πουλήσετε” επιτυχώς.

Μια **παρουσίαση** είναι μια *ιστορία* ή μια μετάδοση μηνυμάτων μεταξύ δύο ομάδων, με κύριο στόχο την επιρροή, την πώληση, την εκπαίδευση ή την ενημέρωση. Η παρουσίαση λειτουργεί σαν μια ιστορία/ανάλυση που κάνει κάποιος στο σχολείο. Πρέπει να είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο που να έχει μια ξεκάθαρη αρχή, μέση και τέλος.

Η παρουσίαση πρέπει να αντικατοπτρίζει καλά το ταξίδι. Πρέπει να υπάρχει σταθερή και συνεχής ροή πληροφοριών και δεδομένων έτσι ώστε το κοινό να μπορεί να τα ακολουθεί χωρίς να χάνεται στην αφήγηση. Η μεταπήδηση προς τα πίσω και μπροστά από ένα θέμα/θεματολογία σε άλλο/η και η συνεχής επανάληψη θα προκαλέσουν σύγχυση και αδιαφορία στο κοινό.

Πριν την προετοιμασία για μια παρουσίαση και τη δομή της, πρέπει να αναλογιστείτε το στόχο και το σκοπό της παρουσίασης. Με βάση αυτό, δημιουργήστε το μήνυμα που θέλετε να αποκομίσει το κοινό σας.

Πρέπει να μπορείτε να επικοινωνείτε την ιδέα σας ξεκάθαρα και απλά. Κανείς δε θέλει να ακούει κάποιον να φλυαρεί – ένας επενδυτής αμέσως θα χάσει το ενδιαφέρον του. Να θυμάστε ότι παρουσιάζονται χιλιάδες ιδέες σε επενδυτές, και ότι ο χρόνος τους είναι περιορισμένος. Οι παρουσιάσεις πρέπει να είναι σύντομες και όμορφες, τονίζοντας τις σημαντικές πληροφορίες. Είναι σημαντικό να παρακολουθείτε το χρόνο έτσι ώστε να μπορέσετε να μεταδώσετε το μήνυμά σας σε συντομία.

Ένας **καλός παρουσιαστής** πρέπει να μπορεί να μιλά ξεκάθαρα, εύκολα και κατανοητά. Πρέπει να δείξει ενθουσιασμό έτσι ώστε να κρατήσει ζωντανό το ενδιαφέρον του κοινού. Εάν δεν είστε ενθουσιασμένος με το προϊόν/ιδέα σας, τότε γιατί θα πρέπει να ενδιαφερθεί ο επενδυτής; Φέρτε ως παράδειγμα ένα καθηγητή πανεπιστημίου – όσο πιο δραστήριος, ενθουσιώδης και παθιασμένος είναι ο καθηγητής σας, τόσο πιο πιθανό είναι να δείξουν ενδιαφέρον οι φοιτητές στο μάθημα και να το παρακολουθήσουν.

Ένας καλός παρουσιαστής πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση. Γνωρίζετε καλά το προϊόν σας καθώς και το ότι είναι καλό. Αλλά πρέπει να πείσετε ένα επενδυτή. Εάν δείξετε έλλειψη αυτοπεποίθησης, θα χάσετε την πιθανή ψήφο εμπιστοσύνης του επενδυτή. Πρέπει να γνωρίζετε την *ιστορία* σας πολύ καλά και να είστε αρκετά εύκαμπτος έτσι ώστε εάν ξεχάσετε μια συγκεκριμένη λέξη ή φράση να μπορείτε να προσαρμόσετε

την ιστορία και να χρησιμοποιείτε απρόσμενες συνθήκες προς όφελός σας.

Η παρουσίασή σας δεν πρέπει να είναι πάντα και παντού η ίδια. Πρέπει να την προσαρμόζετε αναλόγως του κοινού σας. Έτσι, μελετήστε το κοινό σας και επικεντρωθείτε σε αυτά που θέλουν. Αυτά που θα ζητήσει ένα πάνελ κριτών σε ένα διαγωνισμό startups διαφέρει από το τι θέλει ένας επενδυτής που εξερευνάει πιθανές ευκαιρίες επένδυσης.

Το κοινό σας πάντα θα έχει ερωτήσεις. Πρέπει να τους ακούτε υπομονετικά. Μην τους διακόπτετε και πάντα ζητήστε να σας επαναλάβουν την ερώτησή τους εάν δεν είναι ξεκάθαρη.

Πάνω απ' όλα ένας καλός παρουσιαστής πρέπει να είναι συγκεντρωμένος και να μην του αποσπάται εύκολα η προσοχή. Πρέπει να επικεντρωθεί στο να προσφέρει αξία στο κοινό του και να τους μιλήσει βλέποντας τη δική τους άποψη.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Δομή Παρουσίασης και Περιεχόμενο

Αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρωθεί στη δομή και το περιεχόμενο μιας παρουσίασης και θα ζητήσει από τους εκπαιδευόμενους να αναλογιστούν τα διάφορα μηνύματα που θέλουν να επικοινωνήσουν και θα τους βοηθήσει να αντιληφθούν πώς πρέπει να αναπτύξουν αυτά τα μηνύματα και τη σωστή στιγμή για να προσπαθήσουν να τα περάσουν μέσα στην παρουσίαση.

Γνώση των στόχων της παρουσίασης: Μια παρουσίαση που γίνεται χωρίς να υπάρχει καλή κατανόηση του τελικού στόχου μοιάζει με το να λέτε ένα μεγάλο ανέκδοτο χωρίς να δώσετε την τελευταία γραμμή – έτσι φαίνεται στο κοινό σας.

Σημαντικά σημεία και μηνύματα: Πρέπει να απαριθμήσετε όλα τα πιθανά μηνυμάτά σας και να σιγουρευτείτε ότι είναι ξεχωριστά και δεν επαναλαμβάνονται. Όταν δημιουργήσετε μια τελική λίστα με αυτά τα σημαντικά σημεία, μπορείτε να τα χωρίσετε σε υποκατηγορίες. Αυτό θα σας βοηθήσει να δημιουργήσετε μια δομή-δέντρο με τα σημαντικά σημεία και τα υπο-σημεία τους. Έτσι ουσιαστικά θα βεβαιωθείτε ότι η δομή της παρουσίασης θα επικεντρωθεί γύρω από αυτά και ότι δεν θα ξεχάσετε κάτι. Η περιγραφή της ιστορίας της εταιρείας σας αποτελείται από την περιγραφή ενός προβλήματος, τη δημιουργία ενσυναίσθησης για το πρόβλημα που προσπαθείτε να επιλύσετε, την παρουσίαση του πώς το κάνετε αυτό, την παρουσίαση της βέλτιστης λύσης και την ανάλυση των ευκαιριών της αγοράς και της ανάλογης στρατηγικής της εταιρείας σας. Αυτά είναι τα νέα στοιχεία που θέλετε να καταλάβει το κοινό σας για το αντικείμενό σας.

Σχεδιάστε τα σημαντικά σημεία σας σε μια 'δομή-δέντρο' με μικρές επεξηγήσεις για την κάθε ενότητα και υπο - ενότητα. Ουσιαστικά, δημιουργήστε ένα σκελετό της παρουσίασης με οπτικά εργαλεία.

Δομή και Περιεχόμενο: Εισαγωγή, Κυρίως Θέμα, Συμπέρασμα

Εισαγωγή: Εδώ θα πρέπει να τραβήξετε την προσοχή του κοινού σας. Παρουσιάστε το κύριο μήνυμά σας μέσα από την πρόταση αξίας σας χωρίς να την εξηγήσετε λεπτομερώς και προσπαθήστε να εντυπωσιάσετε το κοινό σας.

Κυρίως Θέμα: Εδώ πρέπει να γίνει προσεκτική δόμηση των κύριων σημείων τα οποία καλύπτουν αυτά που θέλετε να πείτε με μη-επαναληπτικό ή βαρετό τρόπο. Αναλύστε τους πελάτες σας, τις ανάγκες τους, τα θέλω τους και τα προβλήματά τους και πώς αυτό που εσείς προσφέρετε θα τα καλύψει και θα τους προσφέρει μία λύση. Τι είναι αυτό που σας κάνει μοναδικούς; Γιατί να σας επιλέξουν; Συγκεκριμένα, πρέπει να αποδείξετε ότι αυτό που προσφέρετε θα φτάσει στον πελάτη και πώς θα σας προσφέρει κέρδος.

Συμπέρασμα: Εδώ έχετε την ευκαιρία να οδηγήσετε το κοινό σας πίσω στο κύριο ζήτημα και να τους αφήσετε με μια ερώτηση (μια έκκληση για δράση: τι χρειάζεστε από αυτούς).

Γνώση της ιστορίας: Πρέπει να ξέρετε πολύ καλά την παρουσίασή σας. Αυτό δεν σημαίνει αποστήθιση των λέξεων, αλλά καλή γνώση της ίδιας της ιστορίας. Πρέπει να μπορείτε να πείτε την ίδια ιστορία ακόμα και αν αλλάξετε κάποιες λέξεις. Μια ιστορία ρέει και ακολουθεί τη διαδρομή που καθορίσατε μέσω των κύριων σημείων και των υπο-σημείων που θέσατε.

Γλώσσα

Δεν είναι όλοι επιστήμονες ή μηχανικοί: Αποφύγετε τη χρήση τεχνικής ορολογίας. Δεν είναι όλοι εξοικειωμένοι με τους επιστημονικούς και τεχνικούς όρους, και γι' αυτό θα χρειαστεί να βρείτε εναλλακτικούς τρόπους για να περιγράψετε το προϊόν σας με απλό, καθημερινό τρόπο. Μιλήστε τη γλώσσα των πελατών σας χρησιμοποιώντας καθημερινά παραδείγματα, όπου μπορείτε. Να είστε σύντομοι. Μην επεκταθείτε σε λεπτομέρειες για απλά θέματα τα οποία θέλετε να θίξετε. Βρείτε εναλλακτικές για κάποιες δύσκολες λέξεις που μπορεί να ξεχνάτε συνεχώς. Απλοποιήστε την παρουσίασή σας έτσι ώστε τόσο εσείς όσο και το κοινό σας να μπορεί να την παρακολουθήσει.

Μην φλυαρείτε: Μάθετε να ελέγχετε τη φλυαρία και μάθετε πότε πρέπει να σταματάτε να μιλάτε. Δώστε προτεραιότητα στα πιο σημαντικά θέματα και επικεντρωθείτε σε αυτά.

Ο κανόνας των τριών: Αποτελεί ένα κανόνα συγγραφής κατά τον οποίο τα πράγματα που ομαδοποιούνται σε ομάδες των τριών είναι ευκολότερο να τα θυμόμαστε και αφήνουν πιο μεγάλη εντύπωση σε άλλους είτε κατά την ανάγνωση είτε κατά την παρουσίαση, επειδή το ανθρώπινο μυαλό σκέφτεται σε μοτίβα. Για παράδειγμα:

- Ο καλός, ο κακός και ο άσχημος
- Ο καλός, ο καλύτερος, ο βέλτιστος
- Τοποθεσία, τοποθεσία, τοποθεσία

Έτσι, όταν πρέπει να δώσετε έμφαση σε κάτι, προσπαθήστε να το διαμορφώσετε σαν ομάδα τριών λέξεων ή επιθέτων.

Αποστηθίστε την αρχή και το τέλος: Εάν είναι αδύνατο να αποστηθίσετε ολόκληρη την παρουσίαση, βεβαιωθείτε ότι έχετε αποστηθίσει την αρχή και το τέλος. Αυτά είναι πολύ σημαντικά για να σας βοηθήσουν να βρείτε την αυτοπεποίθηση που χρειάζεστε και να μεταδώσετε τα ακριβή μηνύματα που θέλετε.

Γλώσσα του σώματος & Τόνος Φωνής

Η γλώσσα του σώματος είναι ένας από τους πιο κρίσιμους τρόπους αλληλεπίδρασης. Κατά τη διάρκεια παρουσιάσεων, χρησιμοποιήστε εκφράσεις προσώπου και χειρονομίες για να μεταδώσετε τα μηνύματά σας. Η χρήση εκφράσεων προσώπου και χειρονομιών θα σας βοηθήσουν να μεταδώσετε πιο επιτυχώς αυτό που θέλετε, δείχνοντας αυτοπεποίθηση.

Η δύναμη της παύσης: Οι παύσεις αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο για να σας βοηθήσουν να μεταδώσετε τα μηνύματά σας αποτελεσματικά και αποτελούν ένα σημαντικό τρόπο αλληλεπίδρασης με το κοινό σας. Μπορούν επίσης να σας βοηθήσουν να ελέγξετε το ρυθμό σας, έτσι ώστε να βοηθήσετε το κοινό να καταλάβει και να ακολουθήσει καλύτερα το μήνυμά σας. Ο διαχωρισμός της παρουσιάσής σας σε μικρότερα μέρη θα την κάνει πιο εύκολα κατανοητή. Όμως προσέξτε να μην χρησιμοποιείτε μεγάλες παύσεις.

Οπτική επαφή: Αναπτύξτε μια σχέση με το κοινό σας με το να επικεντρωθείτε σε 2-3 άτομα. Η οπτική επαφή θα σας κάνει πιο επίσημος, πιο πειστικός και πιο βέβαιος. Η οπτική επαφή με ένα άτομο θα τους τραβήξει την προσοχή και θα ακούσουν αυτά που έχετε να τους πείτε, έτσι ώστε να μπορείτε να τους πείσετε πιο εύκολα.

Τονισμός/έμφαση: Αλλάζοντας τον τόνο σας θα κρατήσει την παρουσίαση ζωντανή και θα σας βοηθήσει να τονίσετε τα σημαντικά σημεία της.

'Umiming' και 'erring': Η χρήση τους κατά την παρουσίαση θα σας κάνει να φαίνεστε πιο απροετοίμαστος, θα κουράσει το κοινό σας και έτσι μπορεί να χάσουν την προσοχή και το ενδιαφέρον τους. Προσπαθήστε να τα αντικαταστήσετε με παύσεις.

Κανόνες Παρουσίασης PowerPoint/KeyNote

- Το είδος των χαρακτήρων και ο σκοπός τους: Sans-serif, κλπ.
- Έντονες και υπογραμμισμένες λέξεις για έμφαση. Αποφύγετε τα italics
- ΜΗ ΦΩΝΑΖΕΤΕ
- Ενδεικτικά μεγέθη: Τίτλος = 44pt, Κυρίως Κείμενο = 28pt – 34pt
- Σημεία = όχι κάτω από 24pt
- Ο κανόνας του 6 x 6 – ιδανικά, μέχρι 6 γραμμές/γραμμή και 6 γραμμές/σελίδα
- Ελέγξτε διπλά την ορθογραφία και το κείμενο
- Εικόνες: Βεβαιωθείτε ότι όταν αλλάζετε το μέγεθος των εικόνων αυτό να γίνεται αναλογικά
- Κινούμενες εικόνες: Μην χρησιμοποιήσετε πολλές, εκτός και αν χρειάζεται να τονίσετε κάτι. Να έχετε ένα εναλλακτικό σχέδιο εάν αυτά δεν λειτουργούν όπως θα έπρεπε, το οποίο συμβαίνει συχνά.
- Εάν δεν έχετε κινούμενες εικόνες, χρησιμοποιήστε παρουσιάσεις σε pdf.
- Αποφύγετε τις σελίδες γεμάτες με υλικό, αλλιώς το κοινό σας θα αισθάνεται ότι δε χρειάζεται να σας ακούει, αλλά να διαβάζει την παρουσίαση
- Η παρουσίαση δεν πρέπει να ξεπερνά τις 15 σελίδες.

Βιβλία

- “One Perfect Pitch: How to Sell Your Idea, Your Product, Your Business or Yourself Hardcover” by Marie Perruchet goo.gl/uYUE36

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

Βίντεο μονόλεπτης παρουσίασης

- <https://www.youtube.com/watch?v=i6O98o2FRHw>
- <https://www.youtube.com/watch?v=3xn88qYx0OQ>

Βίντεο σύντομη παρουσίαση

- https://www.youtube.com/watch?v=5_wc7agBSZA

Βίντεο ολοκληρωμένης παρουσίασης

- <https://www.youtube.com/watch?v=XSk3xO2-3rE>

4 Τρόποι Βελτίωσης των Δεξιοτήτων Παρουσιάσής σας:

- <https://rbcommunications.com/4-ways-to-strengthen-your-pitching-skills/>
- <https://hbr.org/2003/09/how-to-pitch-a-brilliant-idea>
- <https://www.themuse.com/advice/7-better-ways-to-answer-what-do-you-do?ref=autocomplete>

Επιμονή – Ποτέ μη σταματήσετε την ανάπτυξη την εταιρεία σας

Η αναβλητικότητα αποτελεί ένα είδος Θανατικής Ποινής. Χρειάστηκε να έχω πραγματική δέσμευση για να ξεκινήσω να αντιμετωπίζω την επιχείρησή μου σας πραγματική επιχείρηση – κάτι που συνεπάγεται την τήρηση πραγματικού ωραρίου, να καθιερώσω ρουτίνες και να τις διατηρήσω – Glasbergen

Στην ηλικία των έξι ετών ήθελα να γίνω μάγιστρα. Στα επτά μου ήθελα να γίνω ο Ναπολέων. Και από τότε η φιλοδοξία μου αυξάνεται σταδιακά. - Salvador Dali

Περιγραφή της ικανότητας

Υπάρχουν εκατομμύρια τρόποι για να εκτελέσετε την εργασία σας. Το ένα σύστημα αποδεικνύεται καλύτερο από άλλα και καθώς περνά ο καιρός, τα πράγματα αλλάζουν. Η τεχνολογία αλλάζει. Οι προτιμήσεις και η στάση των πελατών αλλάζουν. Έτσι, οι διευθυντές επιχειρήσεων πρέπει να βελτιώσουν τις επιχειρήσεις τους αναλόγως. Αυτό ισχύει τόσο για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας όσο και για τον εαυτό σας. Μπορείτε διαρκώς να βελτιώνεστε αφού ολοκληρώσετε τη διαδικασία πρώτης ανάπτυξης.

Στο παρελθόν, η παραδοσιακή μέθοδος ανάπτυξης προϊόντων ακολουθούσε την παρακάτω ροή:

1. Ξοδέψτε μήνες ή και χρόνια καθώς και εκατομμύρια ευρώ για να ανακαλύψετε το βέλτιστο προϊόν,
2. Ξοδέψτε ακόμα περισσότερα εκατομμύρια για να το διαφημίσετε στην αγορά με την ελπίδα ότι θα αγοραστεί από τους πελάτες,
3. Στο τέλος θα μάθετε εάν επιτύχατε ή εάν αποτύχατε.

Προκαλεί άσχημα συναισθήματα η γνώση του ότι δεν θα μάθετε τα αποτελέσματα παρά μόνο στο τέλος όλης αυτής της διαδικασίας ανάπτυξης.

Πώς το ξεπερνάτε αυτό; Το προϊόν σας μπορεί να αφανιστεί σε λιγότερο χρόνο απ' ό,τι θα χρειαστεί για την ανάπτυξή του.

Το βιβλίο του Ryan Holiday, με το όνομα Growth Hacker Marketing, μελετά τα μυστικά της ανάπτυξης πίσω από εταιρείες όπως οι Amazon και Uber. Μέσω της χρήσης του διαδικτύου, ένα νέο μοντέλο έχει αναπτυχθεί, το οποίο αποκαλείται “growth hacking”. Η φράση αυτή είναι μόνο πέντε ετών και μόνο πρόσφατα έχει αποκτήσει σημαντική βαρύτητα. Το Growth hacking επικεντρώνεται στην εξεύρεση πιο έξυπνων εναλλακτικών λύσεων χαμηλού κόστους σε σχέση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ για νεοσύστατες επιχειρήσεις που χρειάζονται μαζική ανάπτυξη σε μικρό χρονικό διάστημα, χρησιμοποιώντας κοινωνικά μέσα ή/και στοχοθετημένη διαφήμιση. Μπορείτε να κάνετε Growth Hack τόσο μέσω όσο και εκτός του διαδικτύου: είναι σημαντικό ότι δε χρειάζεται να χρησιμοποιείτε τα καθιερωμένα ή τα ακριβά μέσα για να λάβετε ενημέρωση από τους πελάτες σας.

Το growth hacking αποτελεί την πιο κάτω διαδικασία:

1. Ξεκινήστε ρωτώντας τους πιθανούς πελάτες σας, αντί να αναπτύξετε ένα πιθανώς χρήσιμο προϊόν,
2. Δημιουργήστε ένα “ελάχιστο βιώσιμο προϊόν” (minimum viable product ή MVP) το οποίο θεωρείτε ότι θα είναι ελκυστικό για τους πελάτες σας,
3. Δοκιμάστε το προϊόν μέσω των πελατών. Αρέσει πολύ στους ανθρώπους να δίνουν κριτική για ένα προϊόν το οποίο βρίσκουν χρήσιμο,
4. Βελτιώστε το προϊόν χρησιμοποιώντας την κριτική αυτή,
5. Επαναλάβετε τα βήματα 3 και 4 μέχρι να δημιουργήσετε το βέλτιστο προϊόν.

Χρησιμοποιώντας αυτή τη λογική, θα φτάσετε πολύ γρήγορα στο επιθυμητό προϊόν. Θα αγαπηθεί από το στοχοθετημένο κοινό σας και, πάνω απ' όλα, θα έχετε ήδη αποκτήσει μια λίστα με πελάτες, σαν μια δοκιμαστική ομάδα, χωρίς να έχετε ξοδέψει τίποτα για την προώθηση του προϊόντος.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Το πώς γράφτηκε το πιο πάνω βιβλίο αποτελεί μια εξαιρετική ιστορία. Ο συγγραφέας, Ryan Holiday, αρχικά πούλησε απλά μια ιδέα για το βιβλίο, περιγράφοντας στους πρώτους 2000 πελάτες του τι θα περιέχει το βιβλίο του. Αυτό ήταν. Χωρίς έτοιμο χειρόγραφο, χωρίς προώθηση, ούτε καν ιστοσελίδα. Πούλησε πρώτα την ιδέα, μια εικόνα του μελλοντικού προϊόντος. Απλά έπρεπε να τους πείσει, και έτσι προωθούσαν το βιβλίο του σε κάθε φίλο τους. Και κατέληξε να είναι επιτυχία!

Ένα μέρος του μυαλού των ανθρώπων διακατέχεται από την περιέργεια – αλλά δε σκεφτόμαστε όλοι μας με τον ίδιο τρόπο. Σε γενικές γραμμές, οι πιο χαμηλές τιμές προσελκύουν πελάτες. Αλλά όχι πάντα. Η μείωση της τιμής για μείωση της απόρριψης είναι το χειρότερο που μπορείτε να κάνετε. Εάν ο πελάτης δεν αντιλαμβάνεται την αξία του προϊόντος, θα σταματήσει να το αγοράζει, ακόμα κι αν κοστίζει 50 σεντ ανά μήνα.

Το Slidebeam.com, μια διαδικτυακή εναλλακτική του PowerPoint, αύξησε τις τιμές του στο τετραπλάσιο. Τα αποτελέσματα:

1. Ο ρυθμός σταδιακής μείωσης πελατών μειώθηκε από 25% σε 6,53% (3,82 φορές χαμηλότερα).
2. Η αξία διάρκειας ενός πελάτη αυξήθηκε από \$22 σε \$444 (20 φορές!).

Σύμφωνα με το Wikipedia, *“To growth hacking είναι μια διαδικασία γρήγορου πειραματισμού μέσω μεθόδων προώθησης και ανάπτυξης προϊόντων για την αναγνώριση των πιο αποτελεσματικών και αποδοτικών τρόπων επιχειρησιακής ανάπτυξης. Το growth hacking έχει να κάνει με ένα συνδυασμό παραδοσιακών και μη παραδοσιακών πειραμάτων προώθησης τα οποία οδηγούν στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης.”*

Σημαντικά σημεία

Ενώ εσείς, ως επιχειρηματίες, θα συνηθίζετε να χρησιμοποιείτε αξιόπιστους, επαναληπτικούς δείκτες για να μελετήσετε την επιτυχία σας, πρέπει να ξεκινήσετε να χρησιμοποιείτε το εσωτερικό σύστημα καθοδήγησης που ονομάζεται διαίσθηση και να μάθετε να το εμπιστεύεστε. Θα μπορέσει να σας δώσει απαντήσεις σε δύσκολα διλήμματα όπως “καλό προαίσθημα”, ως ανακούφιση από την ανησυχία και βελτίωση της αυτοπεποίθησής σας. Ως απόδειξη του ότι αυτό αποτελεί κάτι το οποίο πρέπει να λάβει υπόψιν του ένας επιχειρηματίας, αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο η Ε.Ε. αξιολογεί τις αιτήσεις για τα εργαλεία MME (SME instrument applications - <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/eic-accelerator-pilot>). Αυτό το μέρος της αξιολόγησης, το οποίο θα αξιολογηθεί με 25% των συνολικών μονάδων για την αίτηση ονομάζεται “ένστικτο”.

Βιβλία

- Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising - <https://g.co/kgs/Xdmmse>

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

- Top 10 proven growth hacking ideas - <https://medium.com/startup-grind/top-10-proven-growth-hacking-ideas-for-2016-bcd3c126de63>
- Learn Growth Hacking - <https://medium.com/@karamanbk/10-sources-to-learn-growth-hacking-dbe648308ff2>
- Why trusting gut feeling is sometimes the best strategy - <https://www.inc.com/geil-browning/go-with-your-gut-trusting-your-intuition.html>
- Your Gut Feeling Is Way More Than Just A Feeling: The Science Of Intuition - <https://www.medicaldaily.com/your-gut-feeling-way-more-just-feeling-science-intuition-325338>

Γ. Δεξιότητες για το στάδιο νέας επιχείρησης

Κινητοποίηση Πόρων – Εξωτερική ανάθεση και κοινή οικονομία

“Πάντα φαίνεται απίθανο, μέχρι να γίνει.” - Nelson Mandela

Περιγραφή της δεξιότητας

Κάποτε στην επιχειρηματικότητα ήταν αναγκαίο να αποκτήσετε όλες τις απαραίτητες γνώσεις. Οι ξυλουργοί έπρεπε να κτίσουν ολόκληρο το σπίτι – από το πάτωμα, τα έπιπλα μέχρι και τις πόρτες. Τώρα, οι αγορές έχουν αλλάξει. Οι ευκαιρίες έχουν πλέον επεκταθεί, χάρη στο εύρος του επικοινωνιακού δικτύου. Κάποιες υπηρεσίες, όπως η εκπαίδευση, οι οποίες ήταν κάποτε πολύ ακριβές για νεαρούς επιχειρηματίες, είναι πλέον πολύ εύκολα προσβάσιμες.

Αυτό μπορεί να επηρεάσει και την επιχείρησή σας. Εάν έχετε ένα κατάστημα που προσφέρει τατουάζ, πρέπει να αναλογιστείτε πώς θα φτάσει σε εσάς ο πελάτης. Τι θα κάνετε αν μάθετε ότι δεν υπάρχει εφαρμογή για κινητά που να δείχνει τα στούντιο που προσφέρουν τατουάζ κοντά στον κάθε χρήστη; Μπορείτε να αγοράσετε μια επαγγελματική ανάπτυξη εφαρμογής για λιγότερο από 500 ευρώ. Ή, απλά μπορείτε να προσλάβετε ένα ειδικό για να αναλάβει την προώθηση και το πλάνο διαφήμισης του καταστήματος. Μπορείτε να κάνετε κάτι τέτοιο για 100 ευρώ. Ένα πολύ μικρό ποσοστό του κόστους που θα σας χρέωνε μια μεγάλη εταιρεία marketing. Ή αν απλά χρειάζεστε μια επαγγελματική ιστοσελίδα, προσβάσιμη και μέσω κινητών, με δωρεάν hosting για τον πρώτο χρόνο – μπορείτε αγοράσετε κάτι τέτοιο για 120 ευρώ.

Αυτό το μοντέλο ονομάζεται εξωτερική ανάθεση (outsourcing) – το να αναθέσετε κάτι το οποίο χρειάζεται ανάπτυξη ή μια εργασία η οποία πρέπει να γίνει, σε μια εξωτερική εταιρεία ή ένα άτομο εκτός της εταιρείας σας. Μπορείτε να βρείτε πολλές ιστοσελίδες οι οποίες συνδέουν πελάτες (εσάς) με ελεύθερους επαγγελματίες (άτομα τα οποία είναι αυτο-εργοδοτούμενα και κατέχουν τις γνώσεις που χρειάζεστε). Για παράδειγμα, υπάρχουν ιστοσελίδες όπως τα www.freelancer.com και www.PeoplePerHour.com. Αυτές οι πλατφόρμες δίνουν την ευκαιρία σε εκατομμύρια εταιρείες και άτομα να έρθουν σε επαφή και να μοιραστούν τα προσόντα τους για ελάχιστο κόστος, ακόμα και δωρεάν.

Με την εξωτερική ανάθεση, ο ρόλος σας είναι περισσότερο διοικητικός παρά παραγωγικός/τεχνικός. Καθορίστε το προϊόν, επιλέξτε αυτούς που θα το αναπτύξουν, ελέγξτε το προϊόν και τελικά χρησιμοποιήστε το. Ο ρόλος σας είναι να διαμοιράσετε την συνολική ανάπτυξη σε μικρές εργασίες και να το αναθέσετε εξωτερικά. Μετά την ανάπτυξη του προϊόντος, ελέγξτε το και μετά ξεκινήστε την παραγωγή του. Και μην ξεχνάτε – εσείς είστε το αφεντικό.

Μια από τις μεγαλύτερες αποτυχίες στην εξωτερική ανάθεση είναι η έλλειψη καινοτομίας. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες θα αναπτύξουν αυτό που χρειάζεστε επενδύοντας τον ελάχιστο χρόνο που χρειάζεται – και δεν θα καινοτομήσουν με το προϊόν σας. Αυτό πρέπει να το κάνετε εσείς, γι' αυτό μην ξεχάσετε να πάρετε όλα τα έγγραφα/αρχεία που χρειάζεστε για την ανάπτυξη του προϊόντος για να μπουν στο αρχείο σας. Πρέπει να διατηρήσετε τη γνώση σας για τα στοιχεία ανάπτυξης και, πιθανώς, κάποιος άλλος ελεύθερος επαγγελματίας μπορεί να αναπτύξει το υπάρχον προϊόν – ο οποίος θα χρειαστεί τα αρχεία αυτά.

Υπάρχει επίσης και ένα άλλο επιχειρηματικό μοντέλο που ονομάζεται “κοινή οικονομία” (sharing economy). Σε αυτό το μοντέλο, τα προσόντα ή οι υπηρεσίες μοιράζονται μεταξύ ατόμων, είτε δωρεάν είτε για ένα κόστος, συνήθως μέσω του διαδικτύου. Είναι γνωστό και σαν συνεργατική κατανάλωση (collaborative consumption), συνεργατική οικονομία (collaborative economy) ή ισάξια οικονομία (peer economy). Μπορείτε να μοιραστείτε το γραφείο σας, το ποδήλατό σας ή το αυτοκίνητό σας ή ακόμα και τη σύνδεση σας στο διαδίκτυο. Και αυτό αποτελεί ένα μοντέλο υπό ραγδαία ανάπτυξη – απλά σκεφτείτε το Airbnb!

Έτσι δεν χρειάζεται να κάνετε τα πάντα από μόνοι σας και μπορείτε επίσης να μοιραστείτε τα προσόντα σας και αυτά που κατέχετε για όσο δεν τα χρειάζεστε. Αυτό θα βοηθήσει στο να προοδεύετε πολύ πιο γρήγορα και φθηνά. Ακόμα και αν είστε ο μοναδικός υπάλληλος της εταιρείας σας, μπορείτε να συμπεριφέρεστε σαν ένας πραγματικός διευθυντής και να χρησιμοποιήσετε τους ελεύθερους επαγγελματίες για να κάνουν τις εργασίες που θα έκαναν οι υπάλληλοί σας.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Σύμφωνα με το Statista, μια εταιρεία στατιστικών που εδρεύει στις Η.Π.Α., τα παγκόσμια κέρδη της βιομηχανίας εξωτερικής ανάθεσης από το 2010 μέχρι το 2017 είναι μεταξύ **80 – 100 δισεκατομμύρια δολάρια τον χρόνο**. Τουλάχιστον το 25% από αυτά προέρχεται από διάφορες διαδικτυακές υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει ότι η εξωτερική ανάθεση δεν αποτελεί κάτι καινούργιο – και έχει αποδειχθεί ότι είναι μια επιτυχημένη επιχειρηματική πρακτική.

<https://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-service-type/>

Το ζήτημα για εξωτερική ανάθεση σε μια επιχείρηση διαφέρει για κάθε περίπτωση, αλλά τα πλεονεκτήματά της συνήθως συμπεριλαμβάνουν ένα ή περισσότερα από τα πιο κάτω:

(με βάση το άρθρο του www.cio.com για την εξωτερική ανάθεση -

<https://www.cio.com/article/2439495/outsourcing-outsourcing-definition-and-solutions.html>)

- χαμηλότερο κόστος (λόγω οικονομικών κλίμακας, χαμηλότερο κόστος εργασίας, έλλειψη επαγγελματική γνώσης)
- πρόσβαση σε προσόντα και πηγές τα οποία δεν κατέχει η εταιρεία σας
- μεγαλύτερη ευελιξία για την αντιμετώπιση επιχειρηματικών αλλαγών και εμπορικών συνθηκών)
- επιτάχυνση ανάπτυξης προς την αγορά
- χαμηλότερη επένδυση σε εσωτερική αναδιοργάνωση
- περισσότερος χρόνος για αντιμετώπιση άλλων ζητημάτων

Όλα αυτά τα πλεονεκτήματα είναι σημαντικά για startups και νεαρές εταιρείες – λόγω έλλειψης χρόνου και χρημάτων για επαγγελματική εργασία στην εταιρεία, χωρίς πλήρη γνώση της αγοράς ή λόγω έλλειψης εμπειρίας σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία ή γενικής εμπειρίας. Αποτελεί μια ευκαιρία να επιταχύνετε τις δραστηριότητές σας.

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

- <https://djangostars.com/blog/outsourcing-risks-and-ways-to-mitigate-them/>
- <https://docs.google.com/document/d/1LMt-NIEiuwwvCxzpUj3KZar7PzEdVa9YptalBaP3rCQ/edit#>

Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων

“Τα προβλήματα είναι απλά ευκαιρίες ντυμένες για δουλειά” - Henry Kaiser (Αμερικανός βιομήχανος)

Περιγραφή της δεξιότητας

Η επίλυση προβλημάτων είναι η πράξη καθορισμού του προβλήματος, ο καθορισμός της αιτίας πίσω από το πρόβλημα, η αναγνώριση, η θέση προτεραιοτήτων και η επιλογή εναλλακτικών λύσεων, καθώς και η εφαρμογή της λύσης. Η ικανότητα να επιλύετε προβλήματα μπορεί να κάνει τεράστια διαφορά στην καριέρα σας.

Τα προβλήματα βρίσκονται στο επίκεντρο της καθημερινής δουλειάς των περισσότερων ανθρώπων. Είτε επιλύετε ένα πρόβλημα κάποιου πελάτη (εσωτερικό ή εξωτερικό), είτε υποστηρίζετε αυτούς που επιλύουν το πρόβλημα, είτε ανακαλύπτετε νέα προβλήματα προς επίλυση, τα προβλήματα που αντιμετωπίζετε μπορεί να

είναι μεγάλα, μικρά, απλά ή πολύπλοκα, και εύκολα ή δύσκολα.

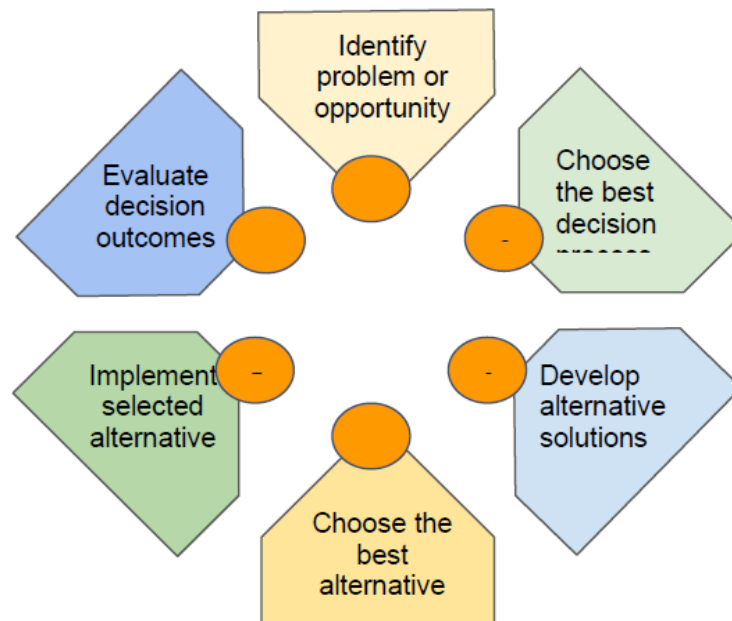
Ένα βασικό μέρος του ρόλου κάθε διευθυντή είναι το να βρει τρόπους για επίλυση των προβλημάτων. Έτσι, το να έχετε αυτοπεποίθηση στην ικανότητά σας να επιλύετε προβλήματα είναι πολύ σημαντικό για την επιτυχία σας. Ένα μεγάλο μέρος της αυτοπεποίθησης αυτής πηγάζει από το να έχετε μια καλή μέθοδο την οποία εφαρμόζετε σε ένα πρόβλημα. Με αυτή, μπορείτε να επιλύσετε προβλήματα εύκολα και αποδοτικά. Χωρίς αυτή, οι λύσεις σας μπορεί να μην είναι αποδοτικές, ή μπορεί να κολλήσετε, κάτι που πολλές φορές μπορεί να έχει επίπονες επιπτώσεις.

Υπάρχουν τέσσερα βασικά βήματα επίλυσης ενός προβλήματος:

1. Ο καθορισμός του προβλήματος – Διαγνώστε την κατάσταση έτσι ώστε να μπορέσετε να επικεντρωθείτε στο πρόβλημα, και όχι μόνο στις επιπτώσεις του. Οι βοηθητικές τεχνικές για αυτό το στάδιο συμπεριλαμβάνουν τη χρήση διαγραμμάτων ροής για να καθορίσετε τα αναμενόμενα βήματα μιας διαδικασίας καθώς και διαγράμματα αιτίας-και-αποτελέσματος για τον εντοπισμό και την ανάλυση των βασικών αιτιών. Αυτά τα βήματα υποβοηθούνται από την εμπλοκή των ομάδων που είναι άμεσα εμπλεκόμενες, τη χρήση δεδομένων, τη σύγκριση μεταξύ των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και των πραγματικών και η εστίαση στις βασικές αιτίες ενός προβλήματος.
2. Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων – Παρατείνετε την επιλογή μιας λύσης μέχρι να μελετήσετε αρκετές εναλλακτικές προτάσεις. Το να έχετε ένα πρότυπο σύγκρισης των χαρακτηριστικών της τελικής λύσης δεν είναι το ίδιο με τον καθορισμό του επιθυμητού αποτελέσματος. Η μελέτη διάφορων εναλλακτικών μπορεί να ενισχύσει την αξία της τελικής λύσης σας. Εφόσον η ομάδα ή το άτομο καθορίσει το μοντέλο του “τι πρέπει να γίνει”, αυτός ο στόχος γίνεται η βάση ανάπτυξης ενός χάρτη για τη μελέτη των εναλλακτικών λύσεων. Ο καταγισμός ιδεών και η ομαδικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων αποτελούν δύο πολύ χρήσιμα εργαλεία σε αυτό το στάδιο.
3. Αξιολόγηση και επιλογή εναλλακτικών λύσεων – Πολλές εναλλακτικές λύσεις πρέπει να δημιουργηθούν πριν αρχίσετε να τις αξιολογείτε. Ένα συνηθισμένο σφάλμα κατά τη διαδικασία αυτή είναι ότι οι εναλλακτικές λύσεις πρέπει να αξιολογούνται άμεσα, ούτως ώστε να επιλέξετε την πιο αποδεκτή λύση, ακόμα κι αν δεν είναι αυτή που ταιριάζει καλύτερα. Εάν επικεντρωθείτε στο να λάβουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα, θα χάσετε την ευκαιρία να μάθετε κάτι καινούργιο το οποίο θα σας δώσει τη δυνατότητα για πραγματική βελτίωση.
4. Εφαρμογή λύσεων – Η πιο αποδοτική προσέγγιση, κατά πολύ, είναι η εμπλοκή άλλων στην εφαρμογή της λύσης, ως τρόπος ελαχιστοποίησης της αντίστασης σε περαιτέρω αλλαγές. Κάποιοι τρόποι ενημέρωσης πρέπει να είναι μέρος της εφαρμογής της λύσης, για να επιτρέψουν συνεχή παρακολούθηση και έλεγχο των πραγματικών γεγονότων σε σύγκριση με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η επίλυση προβλημάτων, καθώς και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για να βρεθούν διευκολύνσεις, είναι πραγματικά αποδοτικές για ένα οργανισμό εάν η λύση παραμένει σε εφαρμογή και απλά ενημερώνεται σε σχέση με μελλοντικές αλλαγές.

Η χρήση καθιερωμένων εργαλείων και τεχνικών θα βοηθήσει στη βελτίωση της προσέγγισης σας για επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ομάδα και η εταιρεία σας. Η επίλυση των προβλημάτων σας θα είναι πιο επιτυχημένη και έτσι θα είστε πιο επιτυχημένος σε αυτό που κάνετε.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές



Εικόνα 3: Διαδικασία επιλογής

Στο πιο κάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η διαδικασία λογικής επιλογής:

1. Το πρώτο βήμα είναι η αναγνώριση του προβλήματος και μιας ευκαιρίας. Ένα πρόβλημα αποτελεί μια απόκλιση μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής κατάστασης. Η ευκαιρία είναι η απόκλιση μεταξύ των υπάρχοντων επιθυμιών και μιας πιθανώς καλύτερης κατάστασης.
2. Στο δεύτερο βήμα πρέπει να αναλογιστούμε κατά πόσο έχουμε να αντιμετωπίσουμε ένα πρόβλημα ρουτίνας το οποίο χρειάζεται να ακολουθήσουμε μια δεδομένη διαδικασία διαχείρισης με βάση τις προηγούμενες εμπειρίες μας, ή αν χρειάζεται μία καινούργια και μη-προγραμματισμένη επιλογή.
3. Το τρίτο βήμα είναι η ανάπτυξη μιας λίστας με πιθανές λύσεις, είτε μέσω έρευνας για έτοιμες πρακτικές ή λύσεις είτε μέσω δημιουργίας μιας λύσης στα μέτρα μας.
4. Το τέταρτο βήμα είναι η επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών. Τα περισσότερα άτομα τείνουν να επιλέξουν λύσεις με τα πιο επιθυμητά αποτελέσματα, ή με το μεγαλύτερο κέρδος.
5. Το πέμπτο βήμα είναι η εφαρμογή των εναλλακτικών λύσεων που επιλέξαμε.
6. Το έκτο βήμα είναι η αξιολόγηση του κατά πόσο έχει μειωθεί το κενό μεταξύ του “τι είναι” με το “τι πρέπει να είναι”.

Επιπλέον, σύμφωνα με ένα ενδιαφέρον άρθρο των MindTools, πιο κάτω μπορείτε να βρείτε κάποιες γενικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και να μάθετε δεξιότητες που θα σας βοηθήσουν να αναγνωρίζετε καλύτερα τα πραγματικά αίτια των προβλημάτων που συναντάτε.

Ο καθορισμός του προβλήματος – Το κόλπο για μια καλή διάγνωση ενός προβλήματος είναι το να σιγουρευτείτε ότι γνωρίζετε ποιο είναι το πραγματικό πρόβλημα. Εργαλεία όπως το 5 Whys (https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_5W.htm), το Appreciation (https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_01.htm) και το Root Cause Analysis (https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_80.htm) θα σας βοηθήσουν να κάνετε τις σωστές ερωτήσεις και να εργαστείτε πάνω στα διάφορα στρώματα του προβλήματος για να εντοπίσετε τι πραγματικά συμβαίνει. Σε αυτό το στάδιο είναι σημαντικό να σιγουρευτείτε ότι μπορείτε να δείτε το πρόβλημα από διάφορες οπτικές γωνίες.

Η διαδικασία επίλυσης του προβλήματος – Η μέθοδος των τεσσάρων βημάτων μπορεί να σας βοηθήσει σε πολλές περιπτώσεις. Αλλά για μια πιο ολοκληρωμένη μέθοδο, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το Simplex, το Appreciative Inquiry ή το Soft Systems Methodology (SSM). Αυτά θα σας παρέχουν με διάφορα λεπτομερή βήματα για να σας βοηθήσουν να επιλύσετε το πρόβλημά σας πιο αποτελεσματικά.

- Το Simplex (https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_10.htm) είναι μια μέθοδος με οκτώ βήματα: εξεύρεση του προβλήματος, εντοπισμός των γεγονότων, ο καθορισμός του προβλήματος, η εξεύρεση ιδεών, η επιλογή και αξιολόγηση, ο σχεδιασμός, η προώθηση της ιδέας και η εφαρμογή της. Αυτά τα βήματα επεκτείνουν τη βασική μεθοδολογία που περιγράψαμε πιο πάνω, και δημιουργούν ένα κύκλο αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων ο οποίος μπορεί συνεχώς να βελτιώνει τον οργανισμό σας.
- Το Appreciative Inquiry (https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_85.htm) ακολουθεί μια μοναδικά θετική προσέγγιση με το να σας βοηθά να επιλύσετε τα προβλήματα μέσω εξέτασης του τι λειτουργεί καλύτερα σε παραπλήσιες καταστάσεις.
- Το Soft Systems Methodology (https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_85.htm) είναι σχεδιασμένο για να σας βοηθήσει να καταλάβετε πολύπλοκα προβλήματα έτσι ώστε να μπορέσετε να ξεκινήσετε τη διαδικασία επίλυσης. Χρησιμοποιώντας τέσσερα στάδια, θα σας βοηθήσει να ανακαλύψετε περισσότερες λεπτομέρειες για τα αίτια του προβλήματος και μετά στην εφαρμογή λύσεων για να βελτιώσετε την κατάσταση.

Βιβλία

- Markman, Art, Smart Thinking: Three Essential Keys to Solve Problems, Innovate, and Get Things Done, 2012
- Kahane, Adam, Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities, 2007

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

- https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMC.h
- <https://www.skillsyouneed.com/ips/problem-solving.html> <https://www.mediate.com/articles/thicks.cfm>

Ανάλυση – Η ικανότητα ανάπτυξης των αναλυτικών δεξιοτήτων σας

“Αναλύστε τη ζωή, την αγάπη και το μέλλον σας μέσω των ανεπτυγμένων αναλυτικών δεξιοτήτων σας.”

Περιγραφή της δεξιότητας

Για να μπορέσει κάποιος να διοικήσει μια επιχείρηση στην ψηφιακή εποχή που ζούμε – είτε αυτή είναι startup είτε μια μεγάλη εταιρεία – είναι πολύ σημαντικό να κατέχει καλές αναλυτικές ικανότητες. Η συλλογή, η οργάνωση, η ανάλυση και η ερμηνεία δεδομένων παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Είναι ξεκάθαρο για τους επιχειρηματίες όλων των ηλικιών ότι τα δεδομένα αποτελούν ένα πανίσχυρο όπλο και, εάν αξιοποιηθούν σωστά, μπορούν να τους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους τους πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά, ξεπερνώντας τον ανταγωνισμό.

Η αναλυτική ικανότητα είναι η δεξιότητα να οραματιστείτε, να περιγράψετε και να επιλύσετε πολύπλοκα και απλά προβλήματα και ιδέες και να λάβετε λογικές αποφάσεις με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες. Τέτοιες δεξιότητες συμπεριλαμβάνουν την επίδειξη της ικανότητας να εφαρμόσετε τη λογική για να μαζέψετε και να αναλύσετε πληροφορίες, να σχεδιάσετε και να δοκιμάσετε διάφορες λύσεις σε προβλήματα, καθώς και στη διαμόρφωση σχεδίων.

Η ικανότητα ανάλυσης πληροφοριών είναι μεγάλης σημασίας, καθώς οι οικονομικές αποφάσεις του καθενός μας έχουν μεγάλη επιρροή στον τρόπο ζωής μας και στο μέλλον εταιρειών και αγορών, ενώ οι πολιτικές αποφάσεις μας μπορούν να αλλάξουν την πορεία των τοπικών και κρατικών νόμων, οι επιχειρηματικές μας αποφάσεις μπορούν να αυξήσουν την ποιότητα της εργασίας μας και να ανοίξουν το δρόμο για νέες

ευκαιρίες και οι προσωπικές μας αποφάσεις επηρεάζουν τις σχέσεις μας με τους συγγενείς, φίλους και συναδέλφους μας.

Τα μεγάλα δεδομένα (big data) έχουν αλλάξει τον τρόπο που οι startups διοχετεύουν τις προσπάθειές τους και τον τρόπο που δημιουργούν τις στρατηγικές τους, καθώς μπορούν να δείξουν εάν η πορεία της εταιρείας είναι σωστή. Οι μετρικές δεδομένων επιτρέπουν στους επιχειρηματίες να λαμβάνουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις, για τη δημιουργία αποτελεσματικών στρατηγικών προώθησης, για την αύξηση των πωλήσεων και την καλύτερη κατανόηση των πελατών και των αναγκών τους σε σχέση με το προϊόν.

Ένας συνδυασμός καλύτερης κατανόησης, φιλτραρίσματος και εφαρμογής των δεδομένων μπορούν να βοηθήσουν στην πιο γρήγορη επίλυση προβλημάτων – το οποίο θα οδηγήσει σε πιο έξυπνες και αποτελεσματικές αποφάσεις. Πρέπει να μάθετε να χειρίζεστε τα Microsoft Office, Excel, PowerPoint και άλλα κοινά εργαλεία ανάλυσης δεδομένων και επικοινωνίας, καθώς και να μάθετε πώς να παρουσιάζετε αυτά τα δεδομένα σε άλλους τους οποίους θέλετε να ενδιαφερθούν για την ιστορία σας και να κινητοποιηθούν.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα αναλυτικών δεξιοτήτων. Κάποια από αυτά είναι:

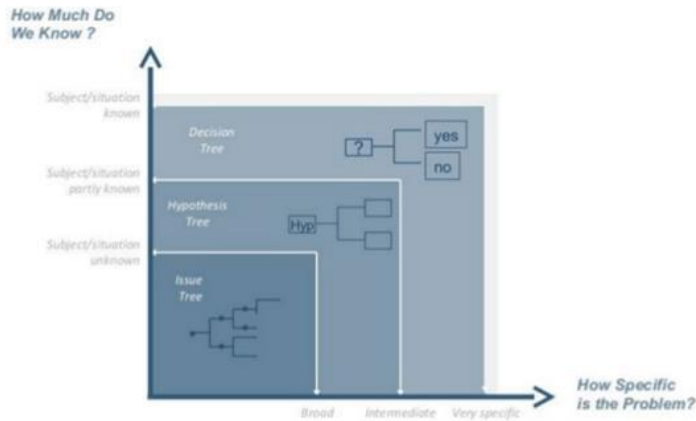
- Αναλυτικές ικανότητες: Η ικανότητα να επεξεργάζεστε και να αναλύετε τεράστιο όγκο δεδομένων για την εξεύρεση τάσεων και την παραγωγή αποτελεσμάτων.
- Αντιμετώπιση προβλημάτων: Να μπορείτε να δώσετε παραδείγματα επίλυσης προβλημάτων στη δουλειά σας.
- Προγραμματισμός: Η κωδικοποίηση προγραμματιστικών συστημάτων που παράγουν ακριβή αποτελέσματα.
- Ενημέρωση: Η συγγραφή μιας αναφοράς για την αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου συμβάντος όπως π.χ. μια πολιτική καμπάνια.
- Ο αποτελεσματικός χειρισμός εργασιών: Να ανακαλύψετε πιο αποτελεσματικούς και αποδοτικούς τρόπους ολοκλήρωσης μιας εργασίας.
- Επεξεργασία: Η δημιουργία μιας λίστας από βήματα για μια επεξεργασία που θα έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Χειρισμός προβλημάτων: Η αναγνώριση ενός προβλήματος και η εξεύρεση λύσης για ελαχιστοποίηση του μεγέθους του προβλήματος.
- Συλλογή πληροφοριών, ανάλυση των αποτελεσμάτων και η επίλυση προβλημάτων.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Για την περαιτέρω ανάπτυξη των αναλυτικών δεξιοτήτων σας, πρέπει να μάθετε να ρωτάτε πάντα τις σωστές ερωτήσεις, να αντιληφθείτε τι δεν γνωρίζετε, να μην κάνετε υποθέσεις, να μην βλέπετε τα πράγματα όπως φαίνονται και να μετατρέπετε την πληροφορία σε γνώση. Επίσης πρέπει να θυμάστε: Τι θέλετε να επιτύχετε; Τι υποστήριξη χρειάζεστε; Πώς θα το επιτύχετε; Πόσο καιρό θα χρειαστείτε; Πού θέλετε να επικεντρωθείτε; Έτσι θα σας είναι ευκολότερο να αναλύσετε δεδομένα και πληροφορίες τα οποία συλλέξατε έτσι ώστε να λάβετε τη σωστή απόφαση.

Το λογικό δέντρο είναι ένα εργαλείο που μπορεί να σας βοηθήσει να επεκτείνετε τον τρόπο σκέψης σας για να καλύψετε όλες τις πτυχές ενός προβλήματος, να αναλύσετε τις πληροφορίες και τα δεδομένα που έχετε και να λάβετε μια απόφαση. Θα σας βοηθήσει επίσης να αναγνωρίσετε τις προτεραιότητες και πού να επικεντρωθείτε, να δημιουργήσετε μια μέθοδο συλλογής πληροφοριών, να υποστηρίξετε την καθιέρωση της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών και να αναπτύξετε την ομαδική συνεργασία. Το λογικό δέντρο δεν μπορεί να αντικαταστήσει την σκέψη και τη δημιουργικότητα, ούτε και τη λεπτομερή ανάλυση. Υπάρχουν τρία κύρια είδη λογικών δέντρων:

- Δέντρο προβλημάτων – χωρίζει ένα πρόβλημα σε υποκατηγορίες για αναγνώριση των αιτιών,
- Δέντρο υπόθεσης – μια δομή για την αξιολόγηση/έλεγχο μιας υπόθεσης, βρίσκοντας και επιβεβαιώνοντας υπο-επιχειρήματα,
- Δέντρο αποφάσεων – μια δομή των κύριων ερωτημάτων για την επιλογή μιας λύσης.



logic tree spread

Εικόνα 4: Επέκταση λογικού δέντρου



logic tree example

Εικόνα 5: Παράδειγμα λογικού δέντρου

Βιβλία

- Simon, Herbert (1991). "Bounded Rationality and Organizational Learning," Organization Science 2 (1): 125–134
- Simon, Herbert (1955). "A Behavioral Model of Rational Choice," Quarterly Journal of Economics, vol. 69, 99-188
- McShane, S. L. & Glinow M. (2009). Organizational Behavior. McGraw Hill

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

- <https://www.slideshare.net/tonyobregon/developing-your-analytical-skills>
- <https://www.zipjob.com/blog/analytical-skills-list-resume/>
- <https://www.slideshare.net/CoExist1/analytical-skill-problem-solving>
- https://www.powershow.com/view4/4f9840-ZjMyZ/Market_Opportunity_Recognition_powerpoint_ppt_presentation
- <https://journal-jger.springeropen.com/articles/10.1186/2251-7316-2-7>

Ικανότητα εστίασης στον πελάτη κατά την ανάπτυξη προϊόντος ή υπηρεσίας

“Παρέχω ασκήσεις οι οποίες κάνουν τους φοιτητές να βγαίνουν έξω από την αίθουσα. Τίποτα δε σχηματίζει την αντίληψη των φοιτητών για την ιδέα τους ή την αγορά καλύτερα από την επικοινωνία με ένα πελάτη. Οι περισσότεροι φοιτητές νιώθουν άβολα όταν ξεκινούν μια συζήτηση με ένα πιθανό αγοραστή. Όταν νιώσουν άνετοι με τις ικανότητές τους, αλλάζει ο τρόπος σκέψης τους.” - Rodney Boehm, Πανεπιστήμιο Texas A&M

Περιγραφή της δεξιότητας

Με τι ασχολείται η εταιρεία/startup σας; Ποιον εξυπηρετεί και τι την κάνει να διαφέρει και να ξεχωρίζει;

Αυτά είναι κάποια από τα ερωτήματα που τα startups πρέπει να μπορούν να απαντήσουν ξεκάθαρα, αποτελεσματικά και σε συντομία. Εάν δεν μπορείτε να το κάνετε αυτό, το κοινό σας θα σας προσπεράσει. Διότι έχουν χρονικούς περιορισμούς, και υπάρχουν πάρα πολλές εταιρείες για να επιλέξουν. Η δημιουργία μιας ισχυρής πρότασης αξίας συνεπάγεται την λήψη της οπτικής πλευράς των πελατών, πριν ακόμα ξεκινήσετε να σκέφτεστε για το προϊόν ή την υπηρεσία που θα αναπτύξετε. Αυτό μας οδηγεί στο να υπολογίσουμε τις ανάγκες των πελατών σε σχέση με τις εργασίες τις οποίες θέλουν να κάνουν στην καθημερινότητά τους. Οι πελάτες βρίσκουν και αντιλαμβάνονται προβλήματα ή έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες πριν προσπαθήσουν να ξεκινήσουν μια διαδικασία, κατά τη διάρκειά της, καθώς και μετά την ολοκλήρωσή της. Αυτές οι προκλήσεις και προσδοκίες δεν είναι μόνο πρακτικές.

Υπάρχουν δύο είδη απαντήσεων στο πιο πάνω ερώτημα οι οποίες σχετίζονται με διαφορετικό σημείο εκκίνησης της προσέγγισης:

A. Γιατί ένας πελάτης πρέπει να αγοράσει το προϊόν μου; - ανάπτυξη προϊόντος

B. Τι κάνει το δικό μου προϊόν να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό; - προσέγγιση πελατών

Η πρόταση αξίας για τους πελάτες αποτελεί τη βάση για αποτελεσματικές διαδικασίες προώθησης προϊόντων. Συγκεντρώνει τις ανάγκες των πελατών, τις ανταγωνιστικές γνώσεις και την αξιολόγηση του προϊόντος. Αποφέρει μια συνεκτική, διαχρονική δήλωση για την αξία του προϊόντος. Καθορίζει πώς αυτή η αξία βασίζεται σε όλες τις πιθανές εμπειρίες του πελάτη με το προϊόν. Η πρόταση αξίας των πελατών παρέχει μια εστιασμένη προσέγγιση για να κατανοήσετε το στοχοθετημένο κοινό σας σε σχέση με το προϊόν.

Για την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου προϊόντος είναι αναγκαίο να μελετήσετε το βαθμό συνοχής μεταξύ των αξίας και των προσδοκιών του πελάτη σε σύγκριση με την πρόταση αξίας της εταιρείας σας. Αποτελεί στρατηγική κίνηση το να κάνετε αλλαγές και να τροποποιείτε το προϊόν σας με βάση τις συστάσεις του πελάτη ή να επικεντρωθείτε σε διαφορετικό τύπο πελάτη.

Η αξία ενός προϊόντος δεν είναι απλά οικονομικό ζήτημα, αλλά συνεπάγεται πολλούς θετικούς και αρνητικούς παράγοντες τους οποίους πρέπει να υπολογίσει ο πελάτης όταν πληρώνει για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του/της. Το πρώτο βήμα είναι να εστιάσετε στις ανάγκες των πελατών (ή τη δουλειά που πρέπει να γίνει). Τι προσφέρουμε στον πελάτη μας για να ολοκληρώσουμε μια εργασία; Πώς τους βοηθούμε να το πραγματοποιήσουν; Μπορούμε να το κάνουμε καλύτερα από τον ανταγωνισμό;

Μια σωστή ανάλυση πρότασης αξίας ξεκινά με τη μελέτη των εργασιών και των δραστηριοτήτων των πελατών σας. Οι πελάτες είναι άνθρωποι ή ιδρύματα με λογικά άτομα που προσπαθούν καθημερινά να πετύχουν κάτι. Το καλύτερο είναι να ξεκινήσετε με τις εργασίες που θέλουν να ολοκληρώσουν, τα προβλήματα που προσπαθούν να επιλύσουν και τις ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν. Ποιες πρακτικές εργασίες θέλουν να ολοκληρώσουν οι πελάτες σας; (π.χ. μια συγκεκριμένη εργασία, την επίλυση ενός προβλήματος κλπ.). Ποιες κοινωνικές εργασίες θέλει να ολοκληρώσει ο πελάτης σας; (π.χ. να βελτιώσει την εμφάνισή του, την κοινωνική του θέση κλπ.). Ποιες συναισθηματικές εργασίες θέλει να ολοκληρώσει; (π.χ. αισθητική, άνεση, ασφάλεια κλπ.). Ποιες βασικές ανάγκες θέλει να ικανοποιήσει; (π.χ. επικοινωνία, έρωτας κλπ.).

Πρέπει να λάβετε υπόψη σας δύο πράγματα: 1) Προσπαθήστε να μην υπολογίσετε τη δική σας λύση ή τις

άμεσες λύσεις, 2) προσπαθήστε να μην επικεντρωθείτε σε ένα συγκεκριμένο άτομο.

Ο στόχος είναι να δημιουργήσετε μια εκτενή λίστα με “πόνους και οφέλη” σε σχέση με δραστηριότητες, δουλειές και ανάγκες. Αυτό είναι βοηθητικό για δύο λόγους: 1) Διευρύνει τις πιθανότητες διαφοροποίησης και κάνει πιο εύκολη την τοποθέτηση, 2) βοηθά στην κατανόηση της αγοράς και του ανταγωνισμού διότι σας επιτρέπει να κατανοήσετε καλύτερα τα είδη των αναγκών που εξυπηρετεί το προϊόν σας.

Το κρίσιμο σημείο αυτής της διαδικασίας είναι η διεύρυνση της αντίληψης των πελατών σας μέσω εστίασης όχι μόνο στις πρακτικές εργασίες αλλά και στις κοινωνικές και συναισθηματικές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στο σχεδιασμό πόνων και οφελών σε σχέση με το είδος της εργασίας. (π.χ. το Big Ben στο Ηνωμένο Βασίλειο, τα ρολόγια Rolex και Patek Philippe).

Οι πόνοι και τα οφέλη (pains and gains) θα αποτελέσουν τον πυρήνα του Καμβά Πρότασης Αξίας (Value Proposition Canvas) σας. Εκφράζουν τη συλλογή προσδοκιών, φόβων, προβλημάτων και εμποδίων που έχει ένας πελάτης μέχρι την ολοκλήρωση της εργασίας του. Είναι πάντα καλύτερο να μελετάτε (όπου μπορείτε) τα τρία είδη απασχόλησης (συναισθηματικές, κοινωνικές και πρακτικές) διότι θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε τους πόνους και τα οφέλη τους καλύτερα.

Αναλόγως του ατόμου που θέλετε να στοχεύσετε στους πελάτες σας, και του τρόπου αξιολόγησης των προβλημάτων, μπορείτε να βρείτε την προσδοκία που ταιριάζει καλύτερα σε κάθε πελάτη σας, χρησιμοποιώντας κοινωνικο-οικονομικά περιγράμματα. Ακόμα και αν ικανοποιήσετε τις βασικές τους ανάγκες, οι πελάτες σας είναι κοινωνικά και συναισθηματικά άτομα, που προσπαθούν να επιβεβαιώσουν τον εαυτό τους σε σχέση με άλλους και να βρεθούν σε μια συγκεκριμένη συναισθηματική κατάσταση. Ο σχεδιασμός όλων αυτών στο πελατικό τμήμα της πρότασης αξίας σας μπορεί να οδηγήσει σε διεύρυνση της κατανόησης των πελατών και της εύρεσης περαιτέρω ανταγωνιστικού χώρου, μιας καλύτερης πρότασης αξίας και ίσως ενός καλύτερου επιχειρηματικού μοντέλου.

Εφόσον αναγνωρίσουμε τις ανάγκες των πελατών, υπογραμμίσουμε τους πόνους και τα οφέλη σε ένα ευρύ φάσμα, μπορούμε να τα αξιολογήσουμε: οι πόνοι και τα οφέλη πρέπει να αξιολογηθούν με βάση τις επείγουσες ανάγκες και την ισχύ με την οποία ο κάθε πόνος επηρεάζει τους πελάτες. Αυτό θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τη δημιουργία οφέλους για τον κάθε πόνο στην οποία είναι καλύτερο να επενδύσουμε. Έτσι, πρέπει να ξεκινήσουμε με την ερώτηση: Ποια είναι τα άτομα που θέλουν να ολοκληρώσουν αυτή τη συγκεκριμένη εργασία;

Για να κατανοήσουμε καλύτερα το βέλτιστο στοχοθετημένο κοινό στο οποίο πρέπει να επικεντρωθούμε, είναι κρίσιμο να τμηματοποιήσουμε την αγορά και να κατανοήσουμε πώς να καθοδηγήσουμε την επικοινωνία μας. Ξεκινήστε να ομαδοποιείτε τους πελάτες με βάση τη δουλειά, τις ασχολίες και το ρόλο/συμμετοχή τους στην κοινωνία (ασχολία με αθλήματα, εθελοντισμό, ενορίες, προσκοπισμό, νυχτερινή διασκέδαση).

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Για καλύτερη κατανόηση των επιπτώσεων και του λόγου προϊόντος/υπηρεσίας και πελατών, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε εργαλεία, όπως τον Καμβά Πρότασης Αξίας (Value Proposition Canvas, ή VPC), ως ένα χρήσιμο οπτικό εργαλείο το οποίο εστιάζει σε δύο σημαντικά μέρη του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου: Την πρόταση αξίας (τον κεντρικό άξονα του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου και την αριστερή πλευρά του VPC) και την κατανομή των πελατών. Αυτό το εργαλείο μπορεί να βοηθήσει στις προτάσεις ιδεών, στη δημιουργία υποθέσεων, καθώς και στην καθοδήγηση των αποφάσεων ελέγχου και κατεύθυνσης στην αγορά.

Διαχωρίζεται σε δύο μέρη: στα δεξιά βρίσκεται η κατανομή των πελατών. Οι πελάτες προσπαθούν να ολοκληρώσουν εργασίες οι οποίες είναι 1) πρακτικές, 2) συναισθηματικές ή 3) κοινωνικές. Έτσι έχουν αντιμετωπίσει προβλήματα (ή πόνους) και έχουν προσδοκίες (οφέλη) πρακτικού, συναισθηματικού ή κοινωνικού χαρακτήρα ή ένα συνδυασμό αυτών.

Στα αριστερά, βρίσκεται η “πρόταση αξίας” η οποία χωρίζεται και αυτή σε τρία μέρη: 1) προϊόντα και υπηρεσίες (το μελλοντικό προϊόν και υπηρεσία ή τα ήδη υπάρχοντα στην αγορά), 2) τις πηγές οφελών και 3) τις πηγές ανακούφισης πόνου.

Οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις δε διαθέτουν τα μέσα για εκτενείς και δαπανηρές μελέτες πελατών τις οποίες χρησιμοποιούν οι μεγάλοι ανταγωνιστές τους, αλλά μπορούν να διεκπεραιώσουν μια ποιοτική έρευνα χαμηλού κόστους ή δωρεάν και να μαζέψουν στοιχεία:

Επικοινωνήστε με τους αγοραστές και τους πελάτες σας για την ικανοποίηση με το προϊόν και τις αγορές τους. Από την πλευρά της έρευνας marketing, αυτό αποτελεί μια μεροληπτική, ποιοτική έρευνα χωρίς καθιερωμένα ελεγχόμενες συνεντεύξεις. Αλλά επιφέρουν χρήσιμες πληροφορίες με βάση τις οποίες μπορείτε να πράξετε. Και σας μεταφέρει πιο κοντά στους πελάτες σας, στο σημείο αγοράς (π.χ. στο λιανικό εμπόριο) και στους τελικούς χρήστες.

Πραγματοποιήστε μια έρευνα για το κόστος διαφήμισης σε διαφορετικού είδους αγορές ή, με μόνο μία επιχείρηση σε μία τοποθεσία, σε διαφορετικές περιόδους. Είναι σχετικά εύκολο να διαμοιράσετε τα αρχικά έξοδα σε κάθε τομέα της αγοράς εάν μελετήσετε πολλές αγορές σε διαφορετικές τοποθεσίες. Αντιθέτως, θα υπάρχουν αρκετές διαφορές εξόδων τουλάχιστον σε βαθμό +/- 50 τοις εκατό για κάθε τομέα της αγοράς για κάθε μεταβλητή εξόδων. Οι μικρές επιχειρήσεις (π.χ. ένα κατάστημα) μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει τα επίπεδα εξόδων του σε διαφορετικές περιόδους και να συγκρίνει τα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, προσπαθήστε να αυξήσετε τις διαφημίσεις σας σε τοπικές εφημερίδες κατά 50 τοις εκατό κατά το ίδιο τρίμηνο σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Μελετήστε τις εβδομαδιαίες αποδείξεις πωλήσεων για πωλήσεις λογαριασμών, σε σύγκριση με αποδείξεις επαναλαμβανόμενων παραγγελιών. Αυτό αποτελεί ένα έμμεσο, αλλά δωρεάν, τρόπο μέτρησης της αρχικής αγοράς σε σύγκριση με επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.

Βιβλία

- Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, Alexander Osterwalder

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

- Pamela Hudadoff, The Customer Value Proposition Differentiation through the Eyes of Your Customer
- <http://www.engr.colostate.edu/~marchese/stese/reading2.pdf>
- <http://www.entrepreneurial-insights.com/business-model-canvas-creating-value-proposition/>
- Marketing Audit for Knowledge Intensive Business Services Ettore Bolisani and Enrico Scarso Department of Management and Engineering, University of Padua, Vicenza, Italy
- Improving Customer Participation in Knowledge Intensive Business Services Mekhail Mustak Turku School of Economics, University of Turku, Finland
- <http://www.businessdesigntools.com/portfolio-items/persona-canvas>
- <https://www.bizfilings.com/toolkit/research-topics/marketing/products-pricing/generating-and-evaluating-new-product-ideas>

Ανταγωνισμός – Η ικανότητα παρακολούθησης του ανταγωνισμού

“Μελετήστε τη βιομηχανία σας και τον ανταγωνισμό σας πριν ξεκινήσετε” - Carl Koop, Bijou Basin Ranch

Περιγραφή της δεξιότητας

Σε αυτή τη σύγχρονη κοινωνία, κορεσμένη με κάθε είδους πληροφορίες και πληροφοριακό θόρυβο, πρέπει να ξεπερνάτε κατά πολύ τον ανταγωνισμό για να ξεχωρίσετε. Αν και υπάρχουν πολλοί τρόποι για να δοκιμάσετε να το κάνετε, ένας από τους ευκολότερους για να βελτιωθείτε είναι να μελετήσετε τους

ανταγωνιστές σας. Και να κάνετε αυτό που κάνουν καλύτερα. Αν απλά αντιγράφετε τους άλλους, πώς περιμένετε να ξεχωρίσετε; Ή ακόμα χειρότερα, γιατί να αγοράσει κάποιος από εσάς εάν μπορεί να αγοράσει το ίδιο προϊόν από άλλού;

Γι' αυτό το λόγο η ανταγωνιστική ανάλυση είναι υψηλής σημασίας.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Η γνώση του τι συμβαίνει εκτός της επιχείρησής σας είναι ένα σημαντικό κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού. Υπάρχουν διαθέσιμα χρήσιμα αναλυτικά εργαλεία για να σας βοηθήσουν να αναγνωρίσετε τους κρίσιμους παράγοντες στο επιχειρηματικό περιβάλλον και τους ανταγωνιστικούς παράγοντες στη βιομηχανία σας, σαν ένα πρώτο βήμα στη διαδικασία ανταγωνιστικής ανάλυσης. Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να μάθουν τις κινήσεις του ανταγωνισμού εις βάθος.

Υπάρχει μια ανερχόμενη αγορά, η οποία παρέχει εργαλεία για διαδικτυακή ανάλυση του ανταγωνισμού. Μπορείτε να βρείτε 15 από αυτά στο άρθρο αυτό: orbitmedia.com/blog/website-competitive-analysis-tools/, τα οποία είναι χρήσιμα για μια βασική γνώση του ψηφιακού marketing. Κάποια από αυτά παρέχουν δωρεάν αρχικές υπηρεσίες αλλά αποτελούν υπηρεσίες επί πληρωμή εάν θέλετε να εκμεταλλευτείτε όλες τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Μπορείτε να κάνετε πολλά χρησιμοποιώντας τα απλά βήματα που παρέχονται στο: <https://www.impactbnd.com/blog/5-ways-to-perform-a-competitive-analysis-establish-your-presence>.

- Αναγνωρίστε πέντε έως δέκα ανταγωνιστές στο πεδίο σας.
- Μελετήστε και συγκρίνετε τις ιστοσελίδες των ανταγωνιστών και το περιεχόμενό τους – δείτε τι κάνουν αυτοί
- Μελετήστε την ενσωμάτωσή τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης – τι αναρτούν, πόσο συχνά, πόσους ακόλουθους (followers) έχουν;
- Αναγνωρίστε περιοχές στις οποίες μπορούν να βελτιωθούν τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και η παρουσία σας.
- Προτείνετε βελτιώσεις.

Όταν ετοιμάσετε τις βελτιώσεις σας, χρησιμοποιήστε τεχνικές growth hacking (hacking ανάπτυξης). Κάποιες μέθοδοι μπορούν να αποδώσουν για ένα πράγμα και όχι για άλλα – γι' αυτό πρώτα αξιολογήστε τους σημαντικούς στόχους σας και δείτε τις διαφορές τους.

Εάν η επιχείρησή σας είναι πιο τοπική και όχι τόσο ψηφιακή, προσπαθήστε να αναγνωρίσετε πού μπορείτε να πουλήσετε το προϊόν ή την υπηρεσία σας. Έπειτα, μπορείτε να δοκιμάσετε κάποιες βασικά κόλπα έρευνας της αγοράς, όπως:

- Αγοράστε από τον ανταγωνιστή σας: Αναλόγως του είδους της επιχείρησής σας, μπορείτε να τους τηλεφωνήσετε, να τους επισκεφτείτε στα γραφεία τους ή ακόμα και να αγοράσετε κάτι από αυτούς. Πάρτε ένα τιμοκατάλογο από αυτούς.
- Μιλήστε στους πελάτες των ανταγωνιστών σας: Τι τους αρέσει και τι όχι; Γιατί και πώς τους επέλεξαν;
- Όταν οι ανταγωνιστές είναι τοπικοί, μελετήστε τηλεφωνικούς καταλόγους ή άλλα αρχεία για να μετρήσετε πόσες διαφημίσεις της επιχείρησής τους αναρτούν. Αναλύστε τις αναρτήσεις των διαφημίσεων και τα σημεία στα οποία εστιάζουν. Επίσης, μελετήστε τοπικές εφημερίδες, ειδικά αν είστε σε μια επιχείρηση που απευθύνεται στο ευρύ κοινό (π.χ. στην εγκατάσταση κλιματιστικών).

Ακόμα και έτσι, εάν δεν δραστηριοποιηθείτε διαδικτυακά θα χάσετε σημαντικές πληροφορίες για τους ανταγωνιστές σας.

Βιβλία

- Business and Competitive analysis - <https://www.amazon.com/Business-Competitive-Analysis-Effective-Application/dp/0132161583>

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

- <https://hackernoon.com/9-reasons-nobody-pays-attention-to-your-content-you-need-to-hear-this-77bbcd01faa0>

- <https://awario.com/blog/5-reasons-to-keep-a-close-eye-on-your-competition-on-social-media/>

Οργάνωση – Ικανότητα σχεδιασμού του πλάνου σας

Πώς θα είναι η επιχείρησή σας σε τρία χρόνια; Έχετε ένα πλάνο για να μεταβείτε από το σήμερα στο μέλλον που οραματίζεστε; Θα είστε κάποια βήματα πιο κοντά στην εκπλήρωσή του σε ένα χρόνο; Κανείς δεν μπορεί να προβλέψει το μέλλον. Αλλά εάν δεν αλλάξετε κάτι, το μέλλον σας δεν θα διαφέρει από το παρελθόν.

Στρατηγική σημαίνει η συνειδητή επιλογή του να είστε ξεκάθαροι για την κατεύθυνση της εταιρείας σας. Με αυτή τη γνώση, θα βρίσκεστε σε πολύ καλύτερη κατάσταση για να ανταπεξέλθετε προληπτικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Για τους ανερχόμενους επιχειρηματίες, το επιχειρηματικό πλάνο και το στρατηγικό πλάνο φαίνονται όμοια. Πιο κάτω παρουσιάζονται οι διαφορές τους:

Επιχειρηματικό πλάνο	Στρατηγικό πλάνο
<p>Έχει να κάνει με το τι θα κάνετε για να έχετε κέρδος. Αποτελεί τη βάση όλης της επιχείρησής σας (μακροπρόθεσμο σχέδιο).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Καθορίστε το στόχο της επιχείρησης – Καθορίστε τη δομή της κύριας ιδέας – Περιγράψτε την ιδέα σε πιθανούς επενδυτές 	<p>Έχει να κάνει με το πώς θα πετύχετε τους επιχειρηματικούς στόχους σας μέσα στα επόμενα τρία με πέντε χρόνια (βραχυπρόθεσμο σχέδιο).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Καθορίστε ποιες ευκαιρίες θα κυνηγήσετε στην αγορά. – Καθορίστε το πού θα εστιάσετε και πώς θα κινηθείτε από το σχεδιασμό στην εφαρμογή – Καθορίστε τις προτεραιότητες των οικονομικών αναγκών σας – Θα βοηθήσει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – Καθορίστε ορόσημα και σημεία αναφοράς (αποτελεί μέρος των επιχειρησιακών σχεδίων για μεγάλες εταιρείες)

Εν συντομία – χρειάζεστε βήματα και προθεσμίες για την επιχείρησή σας για να γνωρίζετε αν προοδεύετε ή όχι. Αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία η οποία πρέπει να εφαρμόζεται συχνά, συνήθως κάθε τρίμηνο.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Μελετήστε ένα μέρος των στατιστικών από το Balanced Scorecard Collaborative (<https://www.slideshare.net/anahelalvarado/balanced-scorecard-63307932>), ένα οργανισμό ο οποίος εστιάζει στις στρατηγικές management σε εταιρείες:

- 86% των διευθυντικών ομάδων ξοδεύουν λιγότερο από μία ώρα ανά μήνα για στρατηγικές συζητήσεις.
- 60% των οργανισμών δεν συνδέουν τη στρατηγική με τη διαχείριση εξόδων.

Ποιο είναι το αποτέλεσμα αυτών των παράξενων αποκαλύψεων;

Σκληρή δουλειά, ακόμα και αποτυχία.

Κατ' ακρίβεια, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να είναι ευχάριστος. Το να δημιουργείτε κάτι από τα οράματα και τις ιδέες σας – αποτελεί μία από τις πιο συναρπαστικές και αποδοτικές διαδικασίες που μπορείτε να εφαρμόσετε. Στην πραγματικότητα, έχετε ήδη ένα στρατηγικό πλάνο – ακόμα και αν βρίσκετε απλά στο μυαλό σας. Γι' αυτό, προσπαθήστε λίγο περισσότερο και καταγράψτε το (μπορεί να γίνει ακόμα και μέσα σε δύο ώρες).

Βασικά, τα στοιχεία του στρατηγικού πλάνου σας πρέπει να είναι:

- Μια δήλωση της αποστολής σας και του οράματός σας
- Μακροπρόθεσμοι στόχοι και ορόσημα
- Στρατηγικές με τις οποίες θα επιτύχετε αυτούς τους στόχους
- Πλάνα δράσης για την ολοκλήρωση αυτών των στρατηγικών

Στην πραγματικότητα, ο δομημένος στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι μια επιπλέον εργασία, αλλά ένας καλύτερος τρόπος για να κάνετε κάτι που ήδη εφαρμόζεται.

Βιβλία

- Strategic Planning For Dummies - <http://www.dummies.com/store/product/Strategic-Planning-Kit-For-Dummies-2nd-Edition.productCd-1118077776,navId-322439,descCd-tableOfContents.html>

Μετάβαση στον ψηφιακό χώρο – και στο διαδίκτυο

“Οι εταιρείες που αποφασίζουν ότι δεν θα λάβουν μέρος στην ψηφιακή επανάσταση θα εξαφανιστούν σε λιγότερο από 10 χρόνια [...] Δεν έχουν άλλη επιλογή από το να επαναπροσδιοριστούν.” - Pascal Buffard, CEO της Axa Technology Services

Εάν το 85% όλων των επιχειρήσεων σκέφτονται τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό – δεν είναι τώρα η σωστή στιγμή για να το αναλογιστούν οι εταιρείες στο στάδιο startup; Ο λόγος για αυτό είναι πολύ απλός – οι πελάτες σας!

Το Διαδίκτυο είναι μέρος της καθημερινότητάς σας. Δεν είναι κάτι που χρησιμοποιείτε περιστασιακά, και δεν έχει να κάνει μόνο με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Το Διαδίκτυο αποτελεί πλέον μια βάση για όλες τις επιχειρηματικές επικοινωνίες, και η εξυπηρέτηση πελατών είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας, καθώς 71% των πελατών πιστεύουν ότι θα βρουν μια καλύτερη τιμή διαδικτυακά. Το Διαδίκτυο συνεπάγεται επίσης και πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά και εκμετάλλευση του παγκόσμιου ανταγωνισμού.

Η χρήση ψηφιακών πόρων γίνεται σε δύο διαφορετικές περιοχές – εσωτερικά και εξωτερικά. Η εσωτερική ψηφιοποίηση είναι η διαδικασία οργάνωσης των εσωτερικών διαδικασιών, και η εξωτερική ψηφιοποίηση είναι ο τρόπος με τον οποίο οι πελάτες μπορούν να έχουν πρόσβαση σε εμάς, να μας βρουν, να αγοράσουν από εμάς και να απολαύσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουμε. Αν και η εξωτερική ψηφιοποίηση είναι σχεδόν πάντα διαδικτυακή, οι μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν την εσωτερική ψηφιοποίηση στους υπολογιστές και στους διακομιστές τους. Τα τελευταία χρόνια, οι “cloud-based” λύσεις έρχονται στο προσκήνιο και οδηγούν σε νέες τροποποιήσεις – μη-τοπική ψηφιοποίηση – η μετάβαση στο cloud.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Μία σχετικά πρόσφατη έρευνα από 550 startups από την BestVendor ανακάλυψε ότι η πλειοψηφία τους χρησιμοποιεί πόρους cloud: Τα QuickBooks (71%) για λογιστικά, η Google Analytics (70%) για BI, το Salesforce.com (59%) για διαχείριση πελατικών σχέσεων και το Dropbox (39%) για αποθήκευση και backup. Το 2018, υπήρξε μια αναφορά για το 280 North Inc., ένα startup στο San Francisco το οποίο παράγει παρουσιάσεις και λογισμικό Δικτυακής ανάπτυξης. Οι ιδρυτές δήλωσαν ότι γλύτωσαν κόστος γύρω στα \$4,500 ανά μήνα χρησιμοποιώντας δωρεάν κώδικα από το διαδίκτυο και ενοικιάζοντας αποθηκευτικό χώρο από την υπηρεσία Amazon Web Services. Όπως είχε δηλώσει ο Chris Sacca, ένας επενδυτής στην 280 North και πρώην διευθυντικό στέλεχος της Google Inc.: “Τα πιο ακριβά στοιχεία αυτών των εταιρειών είναι πλέον το ενοίκιο και το φαγητό... Πριν από μια δεκαετία, δεν μπορούσα να αντιληφθώ ότι μπορούσε να γράψει κάποιος ακόμα και μία γραμμή κώδικα για λιγότερα από \$1 εκατομμύριο.”

Η χρήση του cloud συνεπάγεται και μια αλλαγή στον τρόπο σκέψης του χρήστη. Δεν ξέρετε πού ακριβώς βρίσκονται τα δεδομένα σας... αλλά για ένα μικρό κόστος (ή ακόμα και δωρεάν), κάποιος άλλος

αναλαμβάνει να αποθηκεύσει τα δεδομένα σας, να εφαρμόζει μέτρα ασφαλείας, επ' αόριστον. Δεν χρειάζεται να κουβαλάτε τα αρχεία σας, και μπορείτε να έχετε πρόσβαση σε αυτά και να τροποποιήσετε τα δεδομένα σας μέσω του κινητού, του tablet ή του notebook σας. Είναι το τέλειο κινητό γραφείο!

Γραφειακές ανάγκες

Η Microsoft Office αποτελεί ακόμα την καθιερωμένη λύση για γραφειακές διεργασίες. Στο παρελθόν, η Microsoft άλλαξε την αγορά με τη μοναδική εμπειρία του χρήστη, τη δομή του περιβάλλοντος και των αρχείων. Όλοι πλέον γνωρίζουν τα αρχεία .doc και .ppt και το PowerPoint είναι το καθιερωμένο λογισμικό για παρουσιάσεις.

Αλλά μέσω του διαδικτύου και των υπηρεσιών cloud, τα πράγματα έχουν αλλάξει. Η Google δημιούργησε το δικό της Office εντελώς δωρεάν και προσφέρει συνεργασία μέσα στο ίδιο αρχείο. Μπορείτε να εργαστείτε πάνω στο αρχείο για το πλάνο marketing σας σε πραγματικό χρόνο με τον σύμβουλο σας στο εξωτερικό. Ή ταυτόχρονα με όλη την ομάδα σας. Απλά φανταστείτε να έπρεπε να το κάνετε αυτό εκτός δικτύου – όλοι αποστέλλουν το δικό τους μέρος ταχυδρομικά, κάποιος ενημερώνει το αρχείο, αφήνοντας κάτι εκτός κατά λάθος, αποστέλλει το αρχείο ξανά, λαμβάνει ενημέρωση.... Είναι μια κουραστική και μη-παραγωγική διαδικασία.

Κάποιοι παλιοί χρήστες της Microsoft Word δήλωσαν ότι τα Google Docs δεν έχουν την ίδια ευελιξία με την Word. Ίσως να ισχύει κάτι τέτοιο, αλλά επίσης ισχύει το στατιστικό ότι το 90% των στοιχείων της Word δεν αξιοποιούνται από τους πλείστους χρήστες.

Δεν είναι ένα ερώτημα σχετικά με τη Microsoft Word ή τα Google Docs – έχει να κάνει με τα διαδικτυακά και μη-διαδικτυακά εργαλεία, τα θετικά τους και την εξοικονόμηση που προσφέρουν. Υπάρχουν πλήρως μη-διαδικτυακά εργαλεία τα οποία πρέπει να εγκαταστήσετε, να ενημερώνετε συνεχώς και σε γενικές γραμμές, να τα πληρώνετε (όπως το Microsoft Office). Άρα, γιατί να πληρώνετε για κάτι τέτοιο, εάν υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι διαδικτυακά, οι οποίοι είναι δωρεάν, δε χρειάζονται εγκατάσταση και ενημέρωση;

Για το 90% των γραφείων, η δωρεάν έκδοση της Online Microsoft Word, δηλαδή η εντελώς βασική έκδοση της Word 2016, αποτελεί το τέλειο εργαλείο. Ή μπορείτε να χρησιμοποιήσετε οποιοδήποτε από τα δωρεάν εργαλεία office σας ταιριάζει καλύτερα, τα οποία περιγράφονται σε αυτό το άρθρο: <https://www.lifewire.com/free-online-word-processors-1356661>.

Το λογισμικό σαν υπηρεσία (Saas)

Αυτός ο τίτλος μπορεί να μοιάζει βαρετός, αλλά απλά περιγράφει ένα λογισμικό το οποίο δημιουργεί κάποιος άλλος και μπορεί να χρησιμοποιηθεί μέσω ενός προγράμματος πλοήγησης (browser). Αυτό το λογισμικό μπορεί να αποτελέσει καθημερινό εργαλείο – από τα λογιστικά, το σχεδιασμό, τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων ή το gaming. Είναι σημαντικό να γνωρίζετε ότι έχει ένα συνημμένο επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτό σημαίνει ότι αποτελεί μια υπηρεσία επί πληρωμή μηνιαία, αλλά σε γενικές γραμμές, κάθε διακομιστής προσφέρει μια δωρεάν υπηρεσία της βασικής εκδοχής του λογισμικού. Για ένα έξυπνο επιχειρηματία, μπορεί να ετοιμάσει ολόκληρο το γραφείο με κάποιες εκδόσεις του δωρεάν λογισμικού.

Δεν έχει να κάνει μόνο με τις καθημερινές ανάγκες του οργανισμού σας. Οι λύσεις που βασίζονται στο cloud σας δίνουν την ευκαιρία να παρέχετε τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα σας στο κοινό σας πιο προσβάσιμα από ποτέ.

- Εάν χρειάζεστε μια βασική ιστοσελίδα, μπορείτε να τη δημιουργήσετε από μόνοι σας χωρίς τεχνικές γνώσεις, σε ένα μόνο απόγευμα, χρησιμοποιώντας τα πρότυπα που παρέχονται από διάφορες υπηρεσίες όπως τα www.wix.com ή www.web.com. Μπορείτε να βρείτε εναλλακτικές σε αυτό το άρθρο: <https://www.top10bestwebsitebuilders.com/>. Όλοι αυτοί οι διακομιστές προσφέρουν επίσης διαδικτυακά καταστήματα και διαδικτυακές πληρωμές για πιστωτικές κάρτες. Αυτά που μέχρι πρόσφατα φαινόταν ακατόρθωτα για ένα επιχειρηματία, τώρα μπορούν να γίνουν σχετικά εύκολα.
- Μπορείτε να παρέχετε τα προϊόντα σας (ή τις υπηρεσίες σας) μέσω ενός μεγάλου διαδικτυακού καταστήματος – όπως τα eBay, Amazon ή Shopify. Σε αυτές τις πλατφόρμες δεν χρειάζεται να

μελετήσετε πώς να στήσετε το ψηφιακό σας κατάστημα και πώς να επεξεργάζεστε πληρωμές – απλά πρέπει να επικεντρωθείτε στο προϊόν σας. Αυτοί οι διακομιστές προσφέρουν επίσης διαφορετικά εργαλεία ανάλυσης για να παρακολουθείτε τιμές σε παρόμοια προϊόντα και πού πωλούνται, αλλά πρέπει να θυμάστε ότι βρίσκεστε μεταξύ ανταγωνιστών. Το θετικό είναι ότι δεν θα σας κοστίσει πολλά να το δοκιμάσετε, αλλά πάλι χρειάζεται αρκετό χρόνο και υπομονή για να σας βρουν και να σας αναγνωρίσουν. Σε αυτό το άρθρο, μπορείτε να μάθετε πώς να ετοιμάσετε ένα διαδικτυακό κατάστημα στο Amazon.

- **Οργάνωση επιχείρησης**

Ενώ δεν μπορούμε να σας παρέχουμε την απάντηση στο τι θα χρειαστείτε για την επιχείρησή σας, αφού διαφέρει για κάθε εταιρεία, εδώ παρουσιάζουμε μια λίστα με πράγματα που πρέπει να λάβετε υπόψη σας:

- Η οργάνωση της δουλειάς στην ομάδα σας: είναι σημαντικό να γνωρίζετε ότι η οργάνωση των εργασιών για όλη την ομάδα και η επικοινωνία τους, ειδικά εάν βρίσκεστε σε διαφορετικό χώρο, δεν είναι μια εύκολη εργασία. Έχουν περάσει οι εποχές των παλιών email και των υπολογιστικών φύλλων, και υπάρχουν πλέον αρκετά εργαλεία για να ξεκαθαρίσετε τον τρόπο αντιμετώπισης όλων των πληροφοριών. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα Trello, Airtable ή Yalla.
- Διαχείριση ροής εργασιών – οργανώστε τις διαδικασίες που χρησιμοποιείτε στην εταιρεία σας: Ίσως να μην τα γνωρίζετε αλλά αυτά αποτελούν τα τέλεια εργαλεία για την οργάνωση των εργασιών σας. Εάν, για παράδειγμα, ακολουθείτε μια συγκεκριμένη διαδικασία για την προετοιμασία καταγραφής για τον λογιστή σας, μπορείτε να προετοιμάσετε όλα τα βήματα για τη διαδικασία αυτή και να τα εφαρμόσετε. Τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία δε χρειάζεται να τη γνωρίζουν – απλά πρέπει να λάβουν την εργασία, να την εκτελέσουν, να προσθέσουν τα αρχεία και να δηλώσουν την ολοκλήρωσή της. Η διαδικασία αυτοματοποίησης του λογισμικού θα αποθηκεύσει τις πληροφορίες και θα τις αποστείλει στο επόμενο άτομο που πρέπει να συνεχίσει τη διαδικασία. Με αυτό τον τρόπο, θα έχετε μια γενική αντίληψη σε ποιο στάδιο της διαδικασίας βρίσκεστε, των χρονοδιαγραμμάτων και θα έχετε εκτελέσει μια ανάλυση. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα Pipefy, Elegantt for Trello ή το Process.
- Τα δεδομένα των πελατών αποτελούν ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο σας. Η αντιμετώπιση των πελατών, η διαχείριση πωλήσεων, η αποθήκευση και η οργάνωση όλων των δεδομένων των πωλήσεών σας στον ίδιο χώρο επιβάλλονται. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε δωρεάν εκδόσεις ή επί πληρωμή των Bitrix24, Podio ή Wrike.

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

- How Cloud Computing is Fueling the Next Startup Boom - <https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2011/11/01/cloud-computing-is-fuel-for-the-next-entrepreneurial-boom/#6f57e8a01db8>

3. Δημιουργία & Έλεγχος Ιδέας

Εσείς, ως δημιουργικό άτομο, δημιουργείτε ιδέες καθημερινά. Για τη δημιουργία ιδεών χρειάζεστε “έμπνευση”. Αυτή μπορεί να αποτελεί μια λύση σε ένα πρόβλημα το οποίο παρουσιάζεται στη δουλειά ή ένα προϊόν ή μια ευκαιρία την οποία αντιληφθήκατε μέσα από μία συζήτηση.

Ως επιχειρηματίας, αντιμετωπίζετε διάφορα προβλήματα. Σε κάθε επιχείρηση, λόγω των διαφόρων διαδικασιών που γίνονται, μπορούν να παρουσιαστούν προβλήματα σε διάφορα τμήματα, όπως π.χ. στο Ανθρώπινο Δυναμικό, στην Παραγωγή, στις Πωλήσεις, στο Marketing, στα Οικονομικά, στο Τμήμα Ανάπτυξης κλπ.. Κάποια προβλήματα/εξελιξίσεις μπορούν να επιλυθούν επί τόπου, αλλά κάποια μπορεί να χρειάζονται πιο εκτενείς και πολύπλοκες διαδικασίες για να βρεθεί η κατάλληλη λύση και η εφαρμογή της. Κάποιες φορές οι απαντήσεις αποτελούν την έμπνευση για μια νέα επιχειρηματική ιδέα.

Εάν εφαρμόσετε μια οργανωμένη εκμάθηση και χρησιμοποιείτε τις ιδέες που δημιουργούνται από τους ίδιους τους υπαλλήλους σας για την ανάπτυξη της επιχείρησης, η εταιρεία σας θα επεκταθεί (π.χ. η Toyota, η Asus, τα Ikea). Οι υπάλληλοι μπορεί να έχουν καλές ιδέες, αφού αντιμετωπίζουν προβλήματα καθημερινά, και μπορεί να μην τους ταιριάζουν πάντα οι πιο επαναστατικές ιδέες, αλλά οι πιο προφανείς. Για αυτές τις επιχειρήσεις, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα δομημένο σύστημα ανταμοιβής για τους υπαλλήλους σας, έτσι ώστε να δημιουργούν νέες ιδέες, αφού έχει παρατηρηθεί ότι η χρηματική αμοιβή μπορεί να μην είναι πάντα αρκετά κινηματική.

Η εμπλοκή των υπαλλήλων στη δημιουργία ιδεών έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- ενθαρρύνεται η ομαδική συνεργασία, δημιουργώντας μια μεταδοτική συμπεριφορά καθώς και ανταγωνιστική προσπάθεια. Η εύρεση της σωστής λύσης γίνεται μέσω της εφαρμογής πολλαπλών και διαφορετικών υποθέσεων (D. Ausubel, 1981)
- τα άτομα που συνεργάζονται μπορούν να εφαρμόσουν και να συνθέσουν τις γνώσεις τους με διάφορους και πολύπλοκους τρόπους
- η διέγερση και η ανάπτυξη πολύπλοκων πνευματικών ικανοτήτων (διαφορετική σκέψη, κριτική σκέψη, εναλλακτική σκέψη – η ικανότητα να μελετούμε πράγματα με διαφορετικούς τρόπους για να χαλαρώσουμε τον έλεγχο της σκέψης μας)
- επιτρέπει την ανάθεση εργασιών και ευθυνών σε περισσότερα κομμάτια, τα οποία είναι πιο εύκολο να επιλυθούν
- ο χρόνος που χρειάζεται για την επίλυση προβλημάτων ελαχιστοποιείται μέσω της ομαδικής εργασίας περισσότερο από το να προσπαθείτε να επιλύσετε προβλήματα από μόνοι σας

Διάφοροι συγγραφείς έχουν περιγράψει διάφορες τεχνικές για τη δημιουργία ιδεών. Μπορείτε να βρείτε 2 από αυτές πιο κάτω:

A. Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)

Ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming) αποτελείται από τη συζήτηση μεταξύ ατόμων για εύρεση ιδεών και λύσεις διαφόρων προβλημάτων. Οι κανόνες που πρέπει να εφαρμόζετε σε μια συνεδρία brainstorming είναι οι ακόλουθοι:

- Να έχετε μια ομάδα 3-4 ατόμων το πολύ
- Οι συζητήσεις δεν πρέπει να ξεπερνούν τα 10-15 λεπτά
- Κανείς δεν πρέπει να κατακρίνει τις ιδέες που προτείνονται
- Δημιουργήστε όσο το δυνατό περισσότερες ιδέες
- Να λέτε τις πρώτες ιδέες που σκέφτεστε
- Να χρησιμοποιείτε τις ιδέες άλλων ως σημείο αναφοράς για τη δημιουργία νέων ιδεών

Κάποιος πρέπει να καταγράφει τις ιδέες και, μετά το πέρας του συνεδρίου, οι ιδέες πρέπει να αξιολογούνται και να κατατάσσονται. Οι καλύτερες ιδέες πρέπει να τονίζονται και να αναπτύσσονται.

B. Τεχνική SCAMPER

Η τεχνική SCAMPER ή αλλιώς προσέγγιση SCAMPER βοηθά εταιρείες να ανακαλύψουν καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα, να τα αναπτύξουν ή/και να τα βελτιώσουν.

Το SCAMPER αποτελεί ακρόνυμο για: “Substitute, Combine, Adapt, Modify/Magnify, Purpose, Eliminate/Minify, Rearrange/Reverse” (Αντικαταστήστε, Συνδυάστε, Προσαρμόστε, Μετατρέψτε/Μεγεθύνετε, Στοιχεύστε, Απορρίψτε/Ελαχιστοποιήστε, Αναδιοργανώστε/Ανατρέψτε).

Για την εφαρμογή αυτής της τεχνικής πρέπει να επιλέξετε ένα υπάρχον προϊόν ή υπηρεσία (ή ένα προϊόν που θέλετε να προωθήσετε), δημιουργήστε ερωτήματα (δείτε τα παρακάτω παραδείγματα) για κάθε ένα από τα 7 βήματα, απαντήστε τα ερωτήματα (εσείς και η ομάδα σας), κατηγοριοποιήστε τις απαντήσεις σε 3 κατηγορίες: “χρήσιμη”, “μερικώς χρήσιμη” και “μη χρήσιμη”. Εφαρμόστε τις “χρήσιμες” ιδέες αλλά μην ξεχνάτε κάποτε να μελετάτε και τις “μερικώς χρήσιμες” ιδέες.

Η μέθοδος SCAMPER

S	Substitute (Αντικαταστήστε)	Ποια υλικά και πόρους μπορείτε να αντικαταστήσετε για να βελτιώσετε το προϊόν; Ποιο άλλο προϊόν μπορείτε να χρησιμοποιήσετε; Ποια μέρη του προϊόντος μπορείτε να αντικαταστήσετε με άλλα; Το προϊόν έχει διαφορετικές πιθανές χρήσεις και εφαρμογές;
C	Combine (Συνδυάστε)	Τι θα συνέβαινε εάν συνδυάσαμε το προϊόν με κάποιο άλλο; Θα οδηγούσε σε ένα νέο προϊόν; Μπορεί το προϊόν αυτό να έχει άλλη χρήση; Με ποια άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορεί να συνδυαστεί το προϊόν για να μεγιστοποιηθεί η χρήση του;
A	Adapt (Προσαρμόστε)	Μπορεί να προσαρμοστεί το προϊόν για μια άλλη χρήση; Σε ποιες άλλες συνθήκες μπορεί να εφαρμοστεί το προϊόν; Πώς μπορεί να προσαρμοστεί για να βελτιωθεί η χρήση του;
M	Modify/ Magnify (Μετατρέψτε / Μεγεθύνετε)	Πώς μπορεί να μετατραπεί η εμφάνιση ή το σχέδιο του προϊόντος; Τι μπορεί να προστεθεί στο προϊόν; Πού μπορούμε να επικεντρωθούμε στο προϊόν για να μεγεθύνουμε την αξία του; Ποιο μέρος του προϊόντος μπορούμε να αλλάξουμε για να δημιουργήσουμε κάτι νέο;
P	Purpose (Στοιχεύστε)	Μπορεί το προϊόν να χρησιμοποιηθεί για άλλο σκοπό; Ποιος άλλος μπορεί να το χρησιμοποιήσει; Πώς αντεπεξέρχεται το προϊόν σε ένα άλλο πλαίσιο; Μπορούν τα άχρηστα μέρη του προϊόντος να ανακυκλωθούν ή να ξαναχρησιμοποιηθούν;
E	Eliminate/ Minify (Απορρίψτε/ Ελαχιστοποιήστε)	Πώς διαμορφώνεται το προϊόν εάν το απλοποιήσουμε; Ποιες λειτουργίες, μέρη ή αξεσουάρ μπορούμε να αφαιρέσουμε; Πώς μπορεί να γίνει μικρότερο, πιο γρήγορο ή ελαφρύτερο το προϊόν; Τι θα γινόταν αν αφαιρούσαμε ένα μέρος τους προϊόντος;
R	Rearrange/ Reverse (Αναδιοργανώστε /Ανατρέψτε)	Μπορούμε να αναπροσδιορίσουμε το προϊόν; Μπορούμε να συναρμολογήσουμε το προϊόν με διαφορετικό τρόπο;

Οι απαντήσεις μπορεί να διαφέρουν και πάντα θα εμπεριέχουν αχρείαστες ιδέες ή ιδέες που δεν ταιριάζουν υπό τις περιστάσεις.

Αυτές είναι μόνο 2 από τις τεχνικές δημιουργίας ιδεών. Άλλες δημιουργικές τεχνικές είναι επίσης: τα “6 καπέλα” (E. de Bono) – ένας τρόπος brainstorming μέσω του οποίου κάθε άτομο/καπέλο έχει ένα συγκεκριμένο ρόλο και πρέπει να δημιουργεί ιδέες με βάση το ρόλο του/της, τα “6 βήματα” (R. A. Black) – εάν πρέπει να αναγνωρίσετε και να καθορίσετε ένα πρόβλημα, πάρτε ένα κομμάτι χαρτί και καταγράψτε 12 διαφορετικούς τρόπους επίλυσής του, κρύψτε το χαρτί και κάντε κάτι άλλο για 1 ώρα, πάρτε ένα άλλο κομμάτι χαρτί και καταγράψτε 12 διαφορετικούς τρόπους επίλυσης του προβλήματος και μετά συγκρίνετε τα δύο χαρτιά.

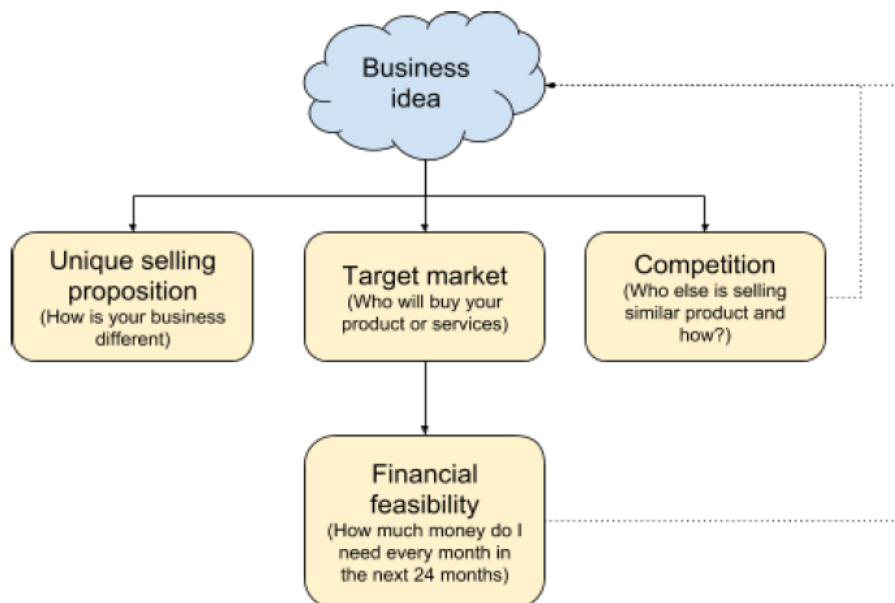
1. <http://idei-de-afaceri.eu/wp/metode-de-generare-de-idei-de-afaceri/forum.portal.edu.ro/index.php?act=Attach&type=post&id=1982896>
2. <https://www.smartbill.ro/blog/proces-generare-idei/>

Βιβλία

- Gheorghe ONUT, Masina de Idei- dictionar de tehnici creative:
<https://www.toolshero.com/creativity/scamper-technique-bob-eberle/>

Πώς να δοκιμάσετε την επιχειρηματική ιδέα σας

Πριν ξεκινήσετε να εφαρμόζετε ριζικές αλλαγές οι οποίες δύσκολα ανατρέπονται, πρώτα προσπαθήστε να αξιολογήσετε την επιχειρηματική ιδέα σας για να δείτε κατά πόσο θα είναι αποδοτική. Το πρώτο βήμα της διαδικασίας είναι η διεκπεραίωση έρευνας και ανάλυσης για να μελετήσετε τις δυνατότητες της ιδέας. Πιο κάτω θα βρείτε κάποιες μεθόδους που θα σας βοηθήσουν να ξεκινήσετε.



Εικόνα 6: Πώς να δοκιμάσετε την επιχειρηματική ιδέα σας

Μοναδική πρόταση πώλησης

Η εγκυκλοπαίδεια Entrepreneur.com καθορίζει τη μοναδική πρόταση πώλησης με τον εξής τρόπο: “Ο παράγοντας ή το επιχείρημα που παρουσιάζεται από ένα πωλητή ως ο λόγος για τον οποίο ένα προϊόν ή μία υπηρεσία του διαφέρει και είναι καλύτερο/η από τον ανταγωνισμό.”

Τι σημαίνει αυτό; Πώς μπορεί να βοηθήσει την επιχείρησή σας μια μοναδική πρόταση πώλησης;

Πολλοί επιχειρηματίες κάνουν το λάθος να προσπαθούν να καλύψουν τους πάντες όταν ξεκινούν. Θέλουν να κάνουν τα πάντα με τον καλύτερο τρόπο, και θέλουν να είναι γνωστό το ότι κάνουν τα πάντα. Για το ότι έχουν τα πιο ποιοτικά προϊόντα ΚΑΙ τις χαμηλότερες τιμές ΚΑΙ την πιο γρήγορη εξυπηρέτηση ΚΑΙ μια εκπληκτική υποστήριξη πελατών.

“Όταν προσπαθείτε να είστε γνωστοί για τα πάντα, δεν γίνεστε γνωστοί για τίποτα...” - Joe Putnam, ιδρυτής του www.conversionEngine.co

Η μοναδική πρόταση πώλησης αποτελεί ένα παιχνίδι μεταξύ εσάς και του αγοραστή. Εάν φανταστούμε ότι είστε ένας κολυμβητής στο νερό και ο πελάτης είναι κάποιος στη στεριά, βρίσκεστε μεταξύ πλήθους κολυμβητών. Πώς θα σας ξεχωρίσει ο πελάτης σας μέσα στο πλήθος; Θα ξεχωρίσετε αν έχετε διαφορετική ενδυμασία, εάν δεν χρειάζεστε κάποιου είδους βοήθεια ή εάν έχετε να του/της προσφέρετε κάποιο δώρο;

Εάν θέλετε να ξεχωρίσετε, δηλαδή να έχετε μια “μοναδική πρόταση πώλησης”, η επιχείρησή σας πρέπει να εξυπηρετεί κάποιο σκοπό – αυτό για το οποίο θα γίνετε γνωστοί. Το να είστε γνωστοί για τα πάντα είναι αδύνατο. Ακόμα κι αν το πετύχετε αυτό στην πρώτη σας πώληση, δεν θα έχετε αρκετή ενέργεια για να το διατηρήσετε.

Μπορείτε να μελετήσετε τα Starbucks ως ένα θετικό παράδειγμα μιας μοναδικής πρότασης πώλησης. Εξελέχθηκε από μια μικρή καφετέρια στην Washington σε μία από τις πιο αναγνωρίσιμες μάρκες καφέ παγκοσμίως. Αυτό έγινε, όπως είναι προφανές, μέσω της ανάπτυξης μια μοναδικής πρότασης πώλησης.

Τα Starbucks δεν είναι γνωστά για τον καλύτερο καφέ ΚΑΙ τις χαμηλότερες τιμές. Αν ήταν έτσι, δε θα ξεχώριζε από ένα βενζινάδικο στη γωνία. Ο λόγος που ξεχωρίζει είναι η ποιότητα του καφέ αλλά και ο χώρος που προσφέρουν για μελέτη, μια ευχάριστη συζήτηση, χωρίς να σας ενοχλούν συνεχώς αν “χρειάζεστε κάτι άλλο”. Γι' αυτό το λόγο τα Starbucks ξεχωρίζουν από τα βενζινάδικα στη γωνία οι οποίοι προσφέρουν καφέ για 1 ευρώ. Εάν, από την άλλη, προσπαθούσε να ανταγωνιστεί τα βενζινάδικα στην τιμή, την ποιότητα και το προϊόν δεν θα ξεχώριζε. Τα Starbucks δεν θα γίνονταν γνωστά για την ποιότητα του καφέ που προσφέρουν. Και ισχύει – ενώ μας αρέσει ο καφές τους, γνωρίζουμε ότι θα ξοδέψουμε περισσότερα για το προϊόν τους.

Σκεφτείτε επίσης το γνωστό σλόγκαν της Domino's Pizza - “*Παίρνετε μια φρέσκια, ζεστή πίτσα στην πόρτα σας μέσα σε 30 λεπτά ή λιγότερο αλλιώς την παίρνετε δωρεάν*” το οποίο σας εξηγεί ακριβώς το λόγο που πρέπει να αγοράσετε από αυτούς. Η μοναδικότητά τους εμπίπτει από το γεγονός ότι ξέρετε πως είστε ζέγνοιαστοι όταν παραγγέλλετε από αυτούς. Κι αυτό αρέσει πολύ στους αγοραστές.

Αναγνωρίστε τη Στοχοθετημένη Αγορά

Το επόμενο σημαντικό βήμα στον έλεγχο της επιχειρηματικής ιδέας σας είναι να καθορίσετε ποιοι θα είναι οι αγοραστές του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας. Ο πιο εύκολος τρόπος για να το κάνετε αυτό είναι να φανταστείτε ποιος θα είναι ο πρώτος που θα αποδεχθεί τη μοναδική πρόταση πώλησης σας. Ποιος έχει το πρόβλημα που προσπαθείτε να επιλύσετε; Λάβετε υπόψη σας παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο μάθησης, το εισόδημα και η τοποθεσία. Όσο πιο συγκεκριμένα μπορείτε να καθορίσετε την εικόνα του ιδανικού πελάτη σας, τόσο το καλύτερο. Δεν θα μπορείτε να εξακριβώσετε εάν υπάρχει μια διαθέσιμη αγορά για το προϊόν ή την υπηρεσία σας, μέχρι να διαμορφώσετε μια ξεκάθαρη εικόνα για τον πελάτη στον οποίο απευθύνεστε.

Για παράδειγμα, εάν έχετε μια επιχειρηματική ιδέα για να ανακαινίζετε δωμάτια μπάνιων – πρέπει να ξεκαθαρίσετε ποιοι θα είναι οι κύριοι πελάτες σας. Εάν ξεκινήσετε με τη μοναδική πρόταση πώλησης πριν ξεκινήσετε την ανακαίνιση, θα μπορείτε να παρέχετε ένα τρισδιάστατο μοντέλο του νέου δωματίου μπάνιου, έτσι ώστε να καθορίσετε πιο εύκολα ποιοι θα είναι οι πελάτες σας. Το πιο πιθανό, οι πελάτες σας θα είναι νεαροί με εύκολη πρόσβαση στο διαδίκτυο, στους οποίους αρέσουν τα καινούργια σχέδια και οι οποίοι

τείνουν να ανακαινίζουν παλιά διαμερίσματα και οικίες. Έχοντας αυτό υπόψη σας, η προώθηση, η εκτίμηση και η κατανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών σας θα γίνονται πιο εύκολα και με χαμηλότερο κόστος.

Μπορεί επίσης να βοηθήσει η δημιουργία ενός δοκιμαστικού μεριδίου του κοινού σας και μιας ομάδας εστίασης ή μιας έρευνας για να δείτε ποιο είναι το προφίλ τους. Έπειτα, μπορείτε να αποφασίσετε εάν είναι καλύτερο να ξεκινήσετε να παρέχετε τις υπηρεσίες σας σε ένα μέρος της αγοράς έτσι ώστε να μελετήσετε τις πρώτες αντιδράσεις πριν δεσμευτείτε πλήρως με την επιχειρηματική ιδέα σας.

Ο καθορισμός του μεγέθους της αγοράς δεν είναι εύκολος, και πρέπει να καθορίζεται ανά τακτικά χρονικά διαστήματα λόγω των διακυμάνσεων της αγοράς, καινοτόμων τεχνολογιών, νέων μεθόδων κλπ. Στο παρακάτω άρθρο, μπορείτε να βρείτε κάποιες ιδέες στο πώς να καθορίσετε το μέγεθος της αγοράς:

<https://www.fieldboom.com/blog/market-size/>

Καθορίστε τον ανταγωνισμό σας

Έχουμε αναφερθεί στον ανταγωνισμό στο Κεφάλαιο Γ – Δεξιότητες (Soft Skills) – Ικανότητα παρακολούθησης του ανταγωνισμού. Ο λόγος για τον οποίο παραπέμπουμε σε αυτό ξανά είναι διότι η Μοναδική Πρόταση Πώλησης, ο καθορισμός της Στοχοθετημένης Αγοράς και ο Καθορισμός του ανταγωνισμού είναι άρρητα συνδεδεμένα με το στάδιο ανάπτυξης της επιχειρηματικής ιδέας. Δεν μπορείτε να καθορίσετε με ακρίβεια το στοχοθετημένο κοινό σας εάν δεν γνωρίζετε τις κινήσεις του ανταγωνισμού σας, καθώς και σε πιο μέρος της αγοράς απευθύνονται. Επίσης, δεν μπορείτε να δημιουργήσετε μια αξιολογη, μοναδική πρόταση πωλήσεων εάν δεν ξέρετε σε ποιους πελάτες απευθύνεστε. Αυτός ο συνδυασμός χρειάζεται μερικές επαναλήψεις του καθορισμού και των τριών αυτών πτυχών πριν να τον εφαρμόσετε στην επιχειρηματική ιδέα σας.

Οικονομική σκοπιμότητα του startup σας

Όταν θα γνωρίζετε καλύτερα το μέγεθος της αγοράς και το ποιος είναι ο ανταγωνισμός σας, πρέπει να δείτε εάν η ιδέα σας αξίζει να αναπτυχθεί, από οικονομικής πλευράς, εάν δηλαδή θα είναι βιώσιμη και πόσο κέρδος μπορεί να σας προσφέρει. Αυτό αποτελεί το αποκορύφωμα όλων των προηγούμενων προσπαθειών σας πριν την τελική ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας.

Συγκρίνοντας τις πραγματικές οικονομικές καταστάσεις σας με τις προσδοκίες σας, μπορείτε να δείτε εάν η εταιρεία σας παρουσιάζει ελλείψεις σε σχέση με τις προσδοκίες σας ή εάν τις ξεπερνά. Εάν παρουσιάζονται ελλείψεις, πρέπει να κάνετε κάποιες αλλαγές στο οικονομικό μοντέλο σας αυξάνοντας τις τιμές των προϊόντων, ελαχιστοποιώντας τα έξοδα ή αναδιοργανώνοντας το επιχειρηματικό μοντέλο σας. Εάν, από την άλλη, τα κέρδη σας ξεπερνούν τις προσδοκίες σας, μπορεί να χρειάζεται να προσλάβετε περισσότερους υπαλλήλους, να επεκτείνετε τις εγκαταστάσεις σας ή να ψάξετε για χορηγίες νωρίτερα.

Με άλλα λόγια, αυτή η διαδικασία θα απαντήσει τα ακόλουθα ερωτήματα με τους πιο κάτω τρόπους:

Εάν έχω μία παγωταρία στο κέντρο της πόλης, πόσα λεφτά θα κερδίσω;

Για να απαντήσετε σε αυτό το ερώτημα, χρειάζεστε τρία στοιχεία: 1) οικονομικό μοντέλο, 2) προβλέψεις πωλήσεων και 3) προβλέψεις εξόδων.

1. **Το οικονομικό μοντέλο** αποτελεί το κλειδί της επιχείρησής σας, αφού καθορίζει τι θα πουλάτε, πόσα κέρδη θα έχετε και πόσο συχνά θα τα παίρνετε. Επίσης καθορίζει την πηγή του κέρδους σας. Για παράδειγμα, το Airbnb το 2017, κατά τη διάρκεια της προώθησης των χρηματικών αυξήσεων τους, τοποθετούνται ότι θα παίρνουν 10% προμήθεια από κάθε πώληση. Πρέπει να κάνετε το ίδιο στην επιχείρησή σας. Πόσους πελάτες περιμένετε να έχετε; Πόσα τεμάχια θα πουλήσετε; Ποιο θα είναι το κόστος τους; Πώς θα παράγετε τα προϊόντα; Το οικονομικό μοντέλο σας θα είναι πιο απλό και λιγότερο δύσκολο εάν προσπαθήσετε να κάνετε προβλέψεις πωλήσεων μέσω των παρακάτω βημάτων. Εάν δεν ξέρετε πώς να ξεκινήσετε να το κάνετε, ίσως αυτό το μοντέλο να σας βοηθήσει να

καταλάβετε τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>. Δείτε επίσης το κεφάλαιο 8 σε αυτό το εγχειρίδιο.

2. **Οι προβλέψεις πωλήσεων** χρειάζονται δύο αριθμούς που θα καθοριστούν πιο πριν – το μέγεθος της αγοράς και το οικονομικό μοντέλο. Με βάση αυτά, θα μπορείτε να προβλέψετε τις πωλήσεις σας για τα επόμενα τρία χρόνια, συμπεριλαμβανομένων των μηνιαίων πωλήσεων για τον πρώτο χρόνο, και τριμηνιαίες προβλέψεις πωλήσεων για τους άλλους δύο.
3. **Οι προβλέψεις εξόδων**, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν και τα σταθερά έξοδα (π.ψ. ενοίκιο) καθώς και μεταβλητά έξοδα (π.χ. έξοδα για marketing). Για αυτές δεν είναι αναγκαίο να κάνετε μια εκτενή λεπτομερή ανάλυση, όπως για παράδειγμα το κόστος για κάθε καρέκλα που θα αγοράσετε. Αλλά πρέπει να γνωρίζετε τα γενικά νούμερα.

Τώρα έχετε τη δυνατότητα να δείτε την επιχείρησή σας από μία εντελώς διαφορετική οπτική γωνία. Ίσως να είναι ξεκάθαρο πλέον ότι πρέπει να ξεκινήσετε άμεσα. Σε γενικές γραμμές, κάθε ιδέα χρειάζεται τροποποιήσεις και συνδυασμούς. Ετοιμάστε ένα υπολογιστικό φύλλο, εφαρμόστε τύπους και ξεκινήστε με υποθετικά σενάρια. Τι θα συμβεί εάν θα έχουμε αυτούς τους αριθμούς πελατών; Τι θα συμβεί εάν θα έχουμε υπερβολικά πολλούς πελάτες, πώς μπορούμε να επεκταθούμε; Ή, τι θα συμβεί εάν δεν μπορούμε να προσελκύσουμε αρκετούς πελάτες;

Πόσους πελάτες χρειαζόμαστε;

Υπάρχουν πάρα πολλά πρότυπα οικονομικών μοντέλων, μην κάνετε το λάθος να χρησιμοποιήσετε υπερβολικά πολύπλοκα μοντέλα τα οποία δεν μπορείτε να καταλάβετε. Πρέπει να ξεκινήσετε με απλή λογική, την οποία μπορείτε να υπολογίσετε αυθαίρετα.

Για να το κάνετε αυτό, πρώτα υπολογίστε πόσα λεφτά θα χρειάζεστε κάθε μήνα για να “επιβιώσετε”. Καταγράψτε πόσα χρήματα χρειάζεστε για ενοίκιο, μισθοδοσίες, φόρους και εφαρμόστε μια επιβάρυνση του 20%. Πρέπει επίσης να υπολογίσετε το κόστος των πωλήσεων – χρειάζεστε μεταφορικό μέσο για την παράδοση των προϊόντων ή θα τα αποστείλετε με φορτωτική; Χρειάζεστε υλικά για ανάπτυξη και δημιουργία των προϊόντων ή είστε προγραμματιστής λογισμικού; Με αυτό τον τρόπο, θα μπορέσετε να υπολογίσετε το ελάχιστο ποσό χρημάτων που θα χρειαστείτε σαν εισόδημα κάθε μήνα.

Μηνιαία έξοδα	Ευρώ
Μισθοδοσίες	2,000
Γραφειακά έξοδα	400
Λογιστικά έξοδα	50
Έξοδα επιχείρησης (φόροι, ασφάλεια κλπ)	400
Έξοδα marketing (διαφημίσεις, έξοδα εκδηλώσεων κλπ)	300
Σύνολο:	3,150

Μετά θα χρειαστεί να υπολογίσετε το γενικό κόστος του προϊόντος σας.

Σημείωση: Σε αυτό το παράδειγμα, για λόγους σαφήνειας, δεν λάβαμε υπόψη μας το κόστος του χρόνου που ξοδέψαμε για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Τιμή ανά τεμάχιο	Χρόνος	Κόστος εργασίας ανά ώρα στην Ευρώπη	Ευρώ
Κόστος υλικών και περιτυλίγματος			5
Χρόνος συναρμολόγησης	1.5	20	30
		Υποσύνολο	35
Επιβαρύνσεις	20%		7
Σύνολο			42

Αυτός ο υπολογισμός δείχνει ότι δεν μπορείτε να πωλήσετε το προϊόν για λιγότερα από 42 Ευρώ ανά τεμάχιο αλλιώς θα χάσετε λεφτά.

Τώρα ο τελικός υπολογισμός γίνεται πιο εύκολος:

Πωλήσεις τεμαχίων ανά μήνα	75
Πωλήσεις τεμαχίων ανά ημέρα	3.75

Αυτές οι πληροφορίες είναι πολύ σημαντικές. Φαίνεται ξεκάθαρα τώρα ότι πρέπει να παράγετε και να πουλάτε 4 τεμάχια την ημέρα. Είναι εφικτό; Θα μπορέσετε να κάνετε αυτούς τους αριθμούς πωλήσεων; Μπορείτε να τους πετύχετε πουλώντας σε εκδηλώσεις ή πρέπει να κάνετε διαδικτυακό κατάστημα, και να το προωθήσετε στο στοχοθετημένο κοινό σας; Όλες αυτές οι ερωτήσεις μπορούν τώρα να απαντηθούν πιο εύκολα.

Χρησιμοποιήστε όλες τις πληροφορίες για να συμπληρώσετε τον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου (κεφάλαιο 8), για να λάβετε μια απόφαση.

4. Αναγνωρίζοντας πραγματικές ανάγκες και κενά της αγοράς & Ανάπτυξη πρότασης αξίας

Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου του Osterwalder αποτελεί ένα πρότυπο για την εφαρμογή μιας στρατηγικής μέσω οργανωτικών δομών, διαδικασιών και συστημάτων. Είναι ένα εργαλείο στρατηγικής διοίκησης το οποίο σας επιτρέπει να περιγράψετε το επιχειρηματικό μοντέλο σας.

Ο καθορισμός της πρότασης αξίας είναι μέρος αυτού του συστήματος και αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για κάθε επιχειρηματία. Ένα πρότυπο για να αρχίσετε να χρησιμοποιείτε αυτό το μοντέλο είναι διαθέσιμο εδώ: <http://www.educati.ch/>. Ακολουθώντας τα πιο κάτω βήματα θα μπορέσετε να αντιληφθείτε γρήγορα τις πραγματικές ανάγκες των πελατών σας, τα προβλήματα και τις ανάγκες τους, καθώς και το πώς μπορείτε να βελτιώσετε τις υπηρεσίες και τα προϊόντα σας έτσι ώστε να ικανοποιήσετε τους πελάτες σας αλλά και τον εαυτό σας ως επιχειρηματία.

Τμήματα πελατών

Οι πελάτες αποτελούν τη βάση κάθε επιχείρησης. Για να τους ικανοποιήσετε καλύτερα, μπορείτε να τους ομαδοποιήσετε σε διάφορα τμήματα με κοινές ανάγκες ή με βάση άλλους παράγοντες.

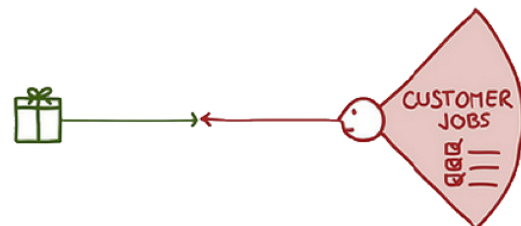
Οι ομάδες πελατών αποτελούν ξεχωριστά τμήματα εάν:

- Οι ανάγκες τους χρειάζονται και δικαιολογούν ένα ξεχωριστό είδος προσφοράς
- Τους προσεγγίζετε μέσω διαφορετικών τρόπων διανομής
- Διαφέρουν στο είδος σχέσεων
- Επιφέρουν αρκετά διαφορετικά κέρδη
- Είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για διαφορετικά μέρη μιας προσφοράς.

Τα τμήματα πελατών πρέπει να καθορίζονται ως ένα πρώτο βήμα αναγνώρισης των αναγκών της αγοράς και καθορισμού της πρότασης αξίας. Όταν μαζέψετε αυτές τις πληροφορίες μπορείτε να προχωρήσετε στο υπόλοιπο μέρος του μοντέλου.

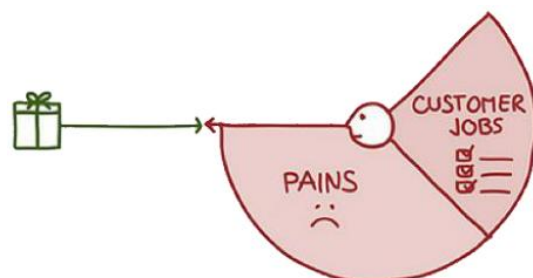
Δουλειές πελατών

Ποια είναι η απασχόληση του πελάτη;
Ποια προβλήματα επιλύουν;
Ποιες εργασίες προσπαθούν να ολοκληρώσουν;



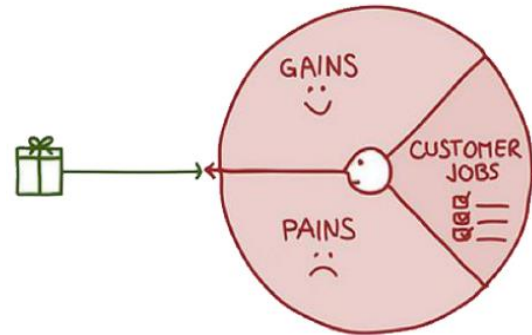
Προβλήματα των πελατών

Ποια είναι τα αρνητικά συναισθήματα των πελατών στην απασχόλησή τους;
Ποια ανεπιθύμητα έξοδα, καταστάσεις ή ρίσκα συναντούν;



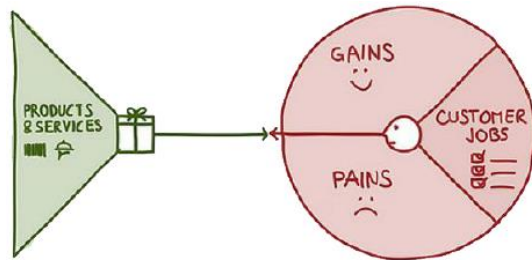
Προσδοκίες των πελατών

Ποιες προσδοκίες και οφέλη έχει ο πελάτης σας σχετικά με το υπάρχον προϊόν και υπηρεσίες που λαμβάνουν; Γιατί αγαπούν το προϊόν;



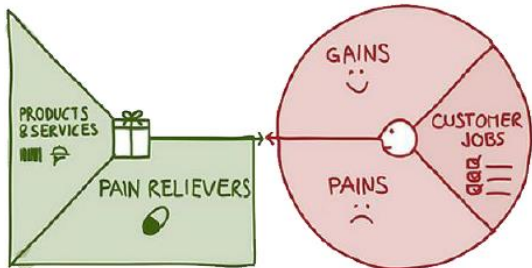
Προϊόντα και υπηρεσίες

Εδώ ταξινομείτε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες γύρω από τα οποία σχεδιάστηκε η πρόταση αξίας σας. Συμπεριλαμβάνονται και οι υπηρεσίες τις οποίες προσφέρετε ή τη βοήθεια πελατών είτε αυτές είναι πρακτικές, κοινωνικές ή συναισθηματικές.



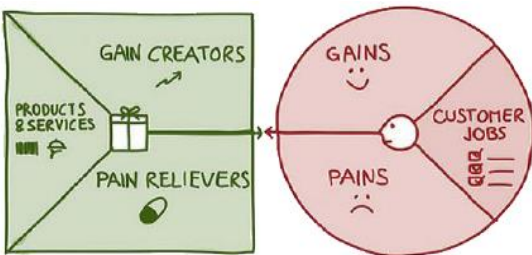
Αναλγητικά

Εδώ αναφέρετε όλα όσα προσφέρει το προϊόν ή η υπηρεσία σας στον πελάτη, π.χ. να εξοικονομήσει λεφτά, να καθυστερήσει τις ανησυχίες του, αυτά που του προκαλούν άγχος, να βελτιώσει την απόδοση ή την ποιότητά του.



Δημιουργία οφέλους

Εδώ περιγράφετε πώς το προϊόν σας δημιουργεί όφελος για τον πελάτη και πώς προσφέρει επιπλέον αξία για τον πελάτη.



Με βάση την πιο πάνω περιγραφή, μπορείτε να καθορίσετε μια καλή πρόταση αξίας για την εταιρεία σας. Σύμφωνα με το άρθρο για τα “Πειράματα Marketing”, η πρόταση πρέπει να διέπεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Να είναι ξεκάθαρη! Να είναι ευκολονόητη.
- Να επικοινωνεί τα σίγουρα αποτελέσματα που θα έχει ο πελάτης σας όταν αγοράσει και χρησιμοποιήσει το προϊόν ή/και τις υπηρεσίες σας.
- Να δηλώνει με ποιο τρόπο διαφέρει ή ξεπερνά τον ανταγωνισμό.
- Να αποφεύγει τις υπερβολές (όπως για παράδειγμα 'πρωτόγνωρο εκπληκτικό θαυματουργό προϊόν'), υπερθετικά (όπως 'το καλύτερο') και επιχειρηματική ορολογία ('αλληλεπιδράσεις προστιθέμενης

- αξίας').
- Να μπορεί να γίνει κατανοητό μέσα σε 5 δευτερόλεπτα.

Σύμφωνα με έρευνες πάνω στο πώς τα άτομα αντιλαμβάνονται μια πρόταση αξίας (<https://conversionxl.com/research-study/value-proposition-study/>), πρέπει να αποτελείται από:

- Τίτλο. Ποιο τελικό κέρδος προσφέρετε, με 1 σύντομη πρόταση. Μπορεί να αναφέρεται στο προϊόν ή/και τον πελάτη. Πρέπει να “τραβάει την προσοχή”.
- Υπότιτλο ή μια παράγραφο 2-3 προτάσεων. Μια κατατοπιστική εξήγηση του τι κάνετε/προσφέρετε, σε ποιους απευθύνεστε και γιατί τους είναι χρήσιμο.
- 3 σημεία. Αναφέρετε τα κύρια οφέλη ή χαρακτηριστικά.
- Οπτικό. Οι εικόνες μπορούν να μεταδώσουν κάτι πολύ πιο γρήγορα από τις λέξεις. Δείξτε το προϊόν ή μια εικόνα που να ενισχύει το κύριο σας μήνυμα.

Εάν θέλετε να δείτε κάποιες πραγματικές, καλές προτάσεις αξίας, μπορείτε να παρακολουθήσετε το ακόλουθο βίντεο: <https://www.impactbnd.com/blog/value-proposition-examples>.

Επιπλέον πληροφορίες μπορείτε να βρείτε στο κεφάλαιο 10.

5. Δημιουργώντας μια πετυχημένη ομάδα που θα οδηγήσει σε εταιρική ανάπτυξη

Δημιουργώντας μια ομάδα

Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης της εταιρείας, οι διευθυντές πρέπει να δημιουργήσουν τη δική τους εργασιακή ομάδα, καθώς ο φόρτος εργασίας της εταιρείας αυξάνεται και υπάρχει η οικονομική δυνατότητα εργοδότησης επιπλέον ατόμων. Είναι καθήκον του διευθυντή να σιγουρευτεί ότι έχουν επιλεγεί τα κατάλληλα άτομα, να εκπαιδευτούν και να τους παρέχεται η κατάλληλη υποστήριξη για να αποδώσουν στο μέγιστο. Σε γενικές γραμμές, όλοι οι διευθυντές ζητούν από τους υπαλλήλους τους να μπορούν να εργάζονται ομαδικά όποτε χρειάζεται. Μια ομάδα είναι μια μικρή συλλογή ατόμων οι οποίοι κάνουν συναντήσεις και συνεργάζονται βραχυπρόθεσμα για την επίλυση ενός προβλήματος, ενώ με το πέρασμα της εργασίας, τα μέλη της ομάδας συνεχίζουν να εργάζονται ατομικά.

Οι διευθυντές όμως, θέλουν αυτό το μοντέλο να γίνει μόνιμο, και πιο συγκεκριμένα, θέλουν να έχουν στη διάθεσή τους ευέλικτα άτομα τα οποία μπορούν να εγκαταλείψουν τις εργασίες ρουτίνας με τις οποίες ασχολούνται, τα οποία μπορούν να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους, και τα οποία μπορούν να κατανοήσουν και να επικεντρωθούν σε ξεκάθαρους στόχους. Έτσι, η ικανότητα εργασίας σε μια ομάδα υπαλλήλων αποτελεί μια αναγκαία και υποχρεωτική συνθήκη για την εργασιακή απόδοση.

Ποια είναι τα οφέλη της Ομαδικής Εργασίας;

- Η αξιοποίηση των πνευματικών / συναισθηματικών πόρων κάθε ατόμου.
- Η ομάδα προωθεί την εκμάθηση, έτσι ώστε όλα τα μέλη της ομάδας να μάθουν παρακολουθώντας τους υπόλοιπους.
- Αναπτύσσει μια αίσθηση αφοσίωσης στην ομάδα και κατ' επέκταση στον οργανισμό.
- Παράγει αισιοδοξία και αναπτύσσει σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς και την ικανοποίηση της ολοκλήρωσης μιας ομαδικής προσπάθειας παρά μιας ατομικής εργασίας.
- Τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν να αναλαμβάνουν ευθύνες, σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι δουλεύοντας ατομικά, επειδή με αυτό τον τρόπο μπορούν να δουν πιο άμεσα τα αποτελέσματα των εργασιών τους.

Για να εργάζονται πιο αποδοτικά σαν ομάδα, τόσο τα μέλη της ομάδας όσο και οι διευθυντές/διαχειριστές πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να αναπτύξουν μηχανισμούς εργασίας, διαχείρισης και ελέγχου.

Οι διευθυντές πρέπει να αντιληφθούν ότι είναι οι κύριοι υπεύθυνοι για την καλή λειτουργία μιας ομάδας καθώς και ότι ο τρόπος διοίκησής τους πρέπει να προσαρμόζεται με βάση τους κύκλους εργασιών μιας ομάδας. Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι μια ομάδα περνά μέσα από διάφορους κύκλους και φάσεις (προσανατολισμός, αποφασιστικότητα, απόδοση, κλπ.) και ότι αυτές οι φάσεις συνεχίζουν (σε μικρότερο βαθμό) όταν ένα νέο μέλος εισέρχεται στην ομάδα. Δεν είναι αναγκαίο για μια ομάδα να εξελιχθεί φυσικά από ένα κύκλο σε ένα άλλο: κάποιες ομάδες δεν καταφέρνουν να φτάσουν σε ένα ανώτερο στάδιο ανάπτυξης απόδοσης, έτσι μένουν στάσιμες ή επιστρέφουν πίσω σε μια ενδιαμέση φάση.

Για **καλύτερη απόδοση**, οι διευθυντές/διαχειριστές πρέπει να υποστηρίζουν την ομάδα με τους ακόλουθους τρόπους:

- *Καθορίστε ξεκάθαρους στόχους και προτεραιότητες* για την ομάδα και έχοντας την αφοσίωση των μελών της. Για να επιτευχθεί προσκόλληση και αναγνώριση των στόχων, οι διευθυντές πρέπει να συμπεριλαμβάνουν τα μέλη της ομάδας στον καθορισμό των στόχων.
- *Καθορίστε τον αριθμό και την ποιότητα των μελών της ομάδας*. Καθώς αυξάνεται ο αριθμός των μελών μιας ομάδας, η συμμετοχή και η ίση συμπερίληψη στο έργο γίνονται πιο δύσκολες. Κάτω από τέτοιες

συνθήκες, το μέγεθος της ευθύνης των ατόμων μειώνεται και ο διευθυντής πρέπει να καθιερώσει έναν πιο εξουσιαστικό ηγετικό ρόλο. Ομάδες άνω των 20 ατόμων δυσκολεύονται να πάρουν αποφάσεις, διότι χωρίζονται σε μικρότερες υπο-ομάδες.

- *Οργανώστε ένα αποδοτικό, γρήγορο σύστημα επικοινωνίας και εφαρμόστε άμεση επαφή μεταξύ των μελών της ομάδας, και αντιμετωπίστε πιθανές συγκρούσεις.*
- *Μοιράστε τις εργασίες δίκαια και ίσα, έχοντας υπόψη σας την εμπειρία και την πείρα των μελών και ενθαρρύνετε τους να συνεργάζονται. Κατά τη διαχείριση σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας, οι διευθυντές πρέπει να θυμούνται ότι κάθε μέλος έχει μια συγκεκριμένη θέση (που αναγνωρίζεται από τους υπόλοιπους) στην οποία έφτασε μέσω εκπαίδευσης, εμπειρίας, τίτλου, ηλικίας, φύλου, κλπ. και ότι όλοι έχουν ένα συγκεκριμένο ρόλο. Οι άνθρωποι συνηθίζουν να υποστηρίζουν τη θέση τους και να την εκμεταλλεύονται παίζοντας το ρόλο τους όπως οι ίδιοι τον αντιλαμβάνονται, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις σχετικά με το πώς εκλαμβάνουν το ρόλο και τη θέση τους κάποια μέλη της ομάδας. Άτομα με πιο υψηλές θέσεις έχουν μεγαλύτερη επιρροή πάνω στους υπόλοιπους και παίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό και την επίτευξη στόχων. Συνήθως, ο *επιβλέπων μιας ομάδας* πρέπει να είναι ένα άτομο το οποίο απολαμβάνει την υψηλόβαθμη θέση και αντεπεξέρχεται εύκολα στις πέντε κύριες λειτουργίες διαχείρισης: το σχεδιασμό, την οργάνωση, τις προσλήψεις, τη διαχείριση και τον έλεγχο. Εάν κάποια μέλη της ομάδας δεν είναι ικανοποιημένα με τη θέση ή το ρόλο τους, τότε συνηθίζουν να μην ακολουθούν τους κανόνες και τείνουν να ξεκινούν αντιπαραθέσεις ή να εγκαταλείπουν την ομάδα.*
- *Καθορίστε και παρατηρήστε τη συμμόρφωση των κανόνων και προσδιορίστε τα πρότυπα, καθορίζοντας διαδικασίες για αξιολόγηση των δραστηριοτήτων. Οι διευθυντές πρέπει να προσέξουν το γεγονός ότι η ομάδα έχει τη δική της δυναμική και κουλτούρα και ότι η ίδια καθορίζει ένα σύνολο κανόνων συμπεριφοράς, αξίας και προτύπων με ένα ανεπίσημο τρόπο ο οποίος μπορεί να βοηθήσει ή να υποσκάψει αυτά που προσέχει ο διευθυντής. Για παράδειγμα, εάν το πρότυπο στη δουλειά είναι πέρα από αυτό που έχει συμφωνήσει η ομάδα ανεπίσημα, τότε η ομάδα μπορεί να εξασκήσει ψυχολογική και φυσική πίεση σε αυτούς που ξεπερνούν το πρότυπο, οδηγώντας στην περιθωριοποίηση και τον αποκλεισμό.*
- *Βοηθήστε τους να μάθουν από προηγούμενες εμπειρίες, τονίζοντας τις θετικές και αρνητικές πτυχές τους, σχηματίζοντας κάποια συμπεράσματα για την εξέλιξη της εργασίας.*

Ο σημαντικός ρόλος του ηγέτη είναι να κατανοήσει καλά τη φάση της ανάπτυξης / λειτουργίας της ομάδας και να συμπεριφερθεί διαχειριστικά έτσι ώστε να βοηθήσει την ομάδα να ξεπεράσει τυχόν δυσκολίες και εμπόδια.

Πίνακας: Στάδιο ομαδικής ανάπτυξης

<u>Στάδιο ομαδικής ανάπτυξης</u>	<u>Περιγραφή σταδίου</u>	<u>Η σωστή μορφή ηγεσίας</u>
Προσανατολισμός	Αποτελεί το σημείο αναφοράς της ομάδας, κατά το οποίο πραγματοποιείται η κατανομή εργασιών στα μέλη της ομάδας: ο προγραμματισμός δραστηριοτήτων, κατανομή πόρων, γνωριμίες και προσαρμογή του τρόπου εργασίας του καθενός. Σε αυτό το στάδιο η ομάδα αναπτύσσει ή μαθαίνει τρόπους και πρότυπα συμπεριφοράς. Τα μέλη της ομάδας μπορεί να νιώθουν άγχος διότι μπορεί να μην γνωρίζονται μεταξύ τους και δεν ξέρουν τι να περιμένουν. Υπάρχουν περιορισμένες δυνατότητες σε αυτό το στάδιο και αδυναμία επίλυσης των αρχικών προβλημάτων.	Ύψος απόλυτο, επειδή ο διευθυντής θα καθορίσει τους στόχους, να κατευθύνει τις δράσεις και να βοηθήσει τα μέλη να καταλάβουν το ρόλο τους στην ομάδα.
Δυσaréσκεια	Σε αυτό το στάδιο τα άτομα έχουν ερωτήματα όπως: Γιατί είμαι μέλος αυτής της ομάδας; Ποιος είναι ο σκοπός και ο στόχος της ομάδας; Μπορώ να ανταπεξέλθω στις προκλήσεις που θα μου αναθέσουν; Παρόλο που η ομάδα έχει αρχίσει να εργάζεται, το πνεύμα των μελών της μπορεί να διακυμαίνεται από την αμφιβολία στην αυτοπεποίθηση και η παραγωγικότητα είναι χαμηλή.	Συμβουλευτικό ύψος, αφού ο διευθυντής πρέπει να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να καταλάβουν πλήρως το ρόλο τους. Πρέπει επίσης να δημιουργήσει τις σωστές καταστάσεις ώστε τα μέλη της ομάδας να μπορούν να έχουν την κοινωνική αναγνώριση που χρειάζονται μέσα στη δομή της ομάδας.
Αποφασιστικότητα	Σε αυτή τη φάση η ομάδα αναπτύσσει και βελτιώνει την αποδοτικότητά της, η ικανοποίηση των μελών της μεγαλώνει, λόγω του αυξημένου βαθμού παραγωγικότητας. Έχουν μάθει να συνεργάζονται και έχουν αποδεχθεί τους κανόνες της ομάδας. Η δυναμική της ομάδας έχει βελτιώσει την αφοσίωση των μελών στα πρότυπα και τους στόχους της.	Συμμετοχικό ύψος, αφού ο διευθυντής πρέπει να επεμβαίνει για να επιλύει συγκρούσεις μεταξύ των μελών, να βοηθά στην εστίαση και να βελτιώνει τη συνοχή της ομάδας.
Παραγωγικότητα	Αυτή η φάση χαρακτηρίζεται από υψηλό δείκτη αφοσίωσης και υψηλή αποδοτικότητα. Η ομάδα έχει μια σταθερή δομή και αποδίδει πλήρως.	Αφήστε τους ελεύθερους να εργαστούν, αφού ως διευθυντής πρέπει να τους επιτρέψετε να δουλέψουν μόνοι τους και να επεμβαίνει μόνο σε περιπτώσεις συγκρούσεων.
Ολοκλήρωση	Η φάση όπου, με βάση την απόδοση της ομάδας, τα μέλη της θα αισθάνονται δυσάρεστα σε περίπτωση υψηλής απόδοσης, και ανακούφιση σε περίπτωση χαμηλής απόδοσης.	Συμμετοχικό στυλ, αφού τα μέλη της ομάδας πρέπει να μάθουν από την εμπειρία τους στην ομαδική εργασία και ο ηγέτης πρέπει να αξιολογήσει, να δώσει τα αποτελέσματα της δραστηριότητας και να παρουσιάσει τα αναγκαία συμπεράσματα.

Επιχειρηματική Ανάπτυξη

“Πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν επειδή ο ιδιοκτήτης τους δεν επένδυσε και δεν έμαθε τη διαφορά μεταξύ των επιπόλαιων εξόδων και της επένδυσης χρημάτων στην επιχειρηματική ανάπτυξη, καθώς και τα ρίσκα και τις ανταμοιβές της χρηματικής επένδυσης”. - Carol Roth

“Οι άνθρωποι που έχουν αναπτυξιακό τρόπο σκέψης πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιωθούν με την προσπάθεια. Έτσι ξεπερνούν αυτούς που έχουν ένα στάσιμο τρόπο σκέψης επειδή αποδέχονται τις προκλήσεις, και τις χειρίζονται σαν ευκαιρίες για να μάθουν κάτι καινούργιο.” - Travis Bradberry

Πτυχές που σχετίζονται με την επιχειρηματική ανάπτυξη

Η ανάπτυξη δεν αφορά μόνο την ανθρώπινη φύση, αλλά και την επιχειρηματικότητα. Όταν μια επιχείρηση αναπτύσσεται, συνεπάγεται και αύξηση της αξίας της (όσον αφορά τα έσοδα, το κεφάλαιο και το κέρδος). Για τις εταιρείες, η ανάπτυξη έχει κάποια πλεονεκτήματα όπως:

- *οικονομική κλιμάκωση*, βελτιστοποίηση λειτουργικού κόστους, δηλαδή το σταθερό κόστος ανά τεμάχιο μειώνεται με την αύξηση των πωλήσεων)
- *μεγαλύτερες ευκαιρίες επιρροής του σωστού τρόπου επιχειρήσεων*, αφού περισσότεροι πόροι βρίσκονται στη διάθεση του επιχειρηματία
- *πιο ελκυστικοί στους επενδυτές*, αφού συνήθως προτιμούν να συνεργάζονται με μεγάλους πελάτες παρά μικρότερους
- *αύξηση αξιοπιστίας για τους μετόχους*: συνήθως οι υπάλληλοι είναι περήφανοι και προτιμούν να εργάζονται για μεγάλες εταιρείες, και οι πελάτες και τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα έχουν πιο μεγάλη αυτοπεποίθηση σε μεγάλες εταιρείες.

Για να ανταπεξέλθουν στην παγκοσμιοποιημένη αγορά, η οποία αλλάζει διαρκώς, οι διευθυντές των ΜΜΕ πρέπει να σκέφτονται συνεχώς την **ανθεκτική ανάπτυξη**. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι έτοιμες να ανταπεξέλθουν σε ρίσκα, προβλέποντας τις αλλαγές και μέσω προληπτικής και ευέλικτης προσαρμογής (αυξάνοντας την ικανότητα καινοτομίας τους).

Αυτό προϋποθέτει επίσης και την αφοσίωση όλου του προσωπικού στη συνεχή ανάπτυξη δυνατοτήτων και γνώσης και ότι οι συστάσεις των υπαλλήλων θα λαμβάνονται υπόψη κατά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σχετικά με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Η **εντατική ανάπτυξη** αναφέρεται στη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας, αποδίδοντας τα πιο επιθυμητά αποτελέσματα μέσω της ελάχιστης δυνατής προσπάθειας και ρίσκων, μεγιστοποιώντας το λόγο μεταξύ αποτελεσμάτων και προσπάθειών: $\max(\text{αποτελεσμα}/\text{προσπάθεια})$.

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη βελτιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι η παραγωγικότητα, δηλαδή η αύξηση της προστιθέμενης αξίας, μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Η αύξηση της παραγωγικότητας είναι εφικτή μέσω επένδυσης σε τεχνολογία και ανάπτυξη δεξιοτήτων και αποδοτικότητας των υπαλλήλων, αξιοποιώντας πιο έξυπνες μεθόδους εργασίας.

Πώς μπορεί να αναπτυχθεί μια εταιρεία; Στρατηγικές επιχειρηματικής ανάπτυξης

Κάθε μικρή επιχείρηση τείνει να αναπτυχθεί προς μία μεγαλύτερη. Για να επεκταθούν οι εργασίες των μικρών επιχειρήσεων, υπάρχουν διάφορες επιλογές για την επιλογή της κατάλληλης αναπτυξιακής στρατηγικής:

ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- αύξησης στο μερίδιο αγοράς μέσω: αύξησης προώθησης των προϊόντων / υπηρεσιών έτσι ώστε να βελτιωθεί η στρατηγική έλξης, να μειωθούν οι τιμές πώλησης, να επεκταθούν ή να βελτιωθούν τα

- μέσα διανομής κλπ.
- αύξηση κατανάλωσης του προϊόντος ή των τρόπων χρήσης του, μέσω ανάπτυξης μιας θετικής συσχέτισης μεταξύ χρήστη και χρήσης ή ελκυστικότητας μέσω τιμολόγησης
- αύξηση της συχνότητας χρήσης, μέσω εκστρατείας επανατοποθέτησης προϊόντων, και υπηρεσιών υποστήριξης μετά την αγορά
- καθορισμός νέων χρήσεων για υπάρχοντα προϊόντα

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- προσθήκη νέων χαρακτηριστικών, ή/και βελτίωση υπάρχοντων χαρακτηριστικών του προϊόντος
- επέκταση γραμμής παραγωγής (οριζόντια ή σε βάθος)
- ανάπτυξη νέων εκδόσεων του προϊόντος
- εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, με βάση τις ανάγκες των υπάρχοντων πελατών

ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- παραγωγή προς τα πάνω (π.χ. όταν οι κατασκευαστές φτιάχνουν τα βασικά υλικά τα οποία χρησιμοποιούνται για το τελικό προϊόν)
- παραγωγή προς τα κάτω (π.χ. όταν οι κατασκευαστές έχουν ανοικτά καταστήματα με τα προϊόντα τους)

Τα πλεονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης συμπεριλαμβάνουν: εξοικονόμηση κόστους παραγωγής, απευθείας πρόσβαση στην προσφορά/ζήτηση, μεγαλύτερο έλεγχο στην προσφορά/ζήτηση, ανάπτυξη τεχνολογικής καινοτομίας.

Από την άλλη, πρέπει να γνωρίζετε και τα αρνητικά της κάθετης ολοκλήρωσης: ρίσκα που εμπίπτουν από τη νέα επιχειρησιακή διαχείριση, μείωση ευελιξίας, επιπρόσθετο κόστος παραγωγής, μοριακό κόστος.

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ – η διεϊσδυση σε διαφορετικές αγορές. Υπάρχουν 2 είδη διαφοροποίησης:

- σχετική διαφοροποίηση (ομόκεντρη διαφοροποίηση) – η εισαγωγή σε αγορές με κοινά στοιχεία με τον πυρήνα της επιχείρησης, όπως: τρόποι διανομής, έρευνα και ανάπτυξη, προώθηση, χρησιμότητα, μέσα παραγωγής, διοικητικό προσωπικό. Ένα από τα πλεονεκτήματά της είναι η ευκαιρία μετάδοσης της γνώσης – πώς ή το εύρος ανάπτυξης μιας νέας διαδικασίας ή προϊόντος.
- Μη-σχετική διαφοροποίηση (συσσωρευτική διαφοροποίηση) – η επέκταση από τις υπάρχουσες αγορές σε καινούργιες, μη-σχετικές με τον πυρήνα της επιχείρησης, με την προσθήκη νέων / διαφορετικών προϊόντων εφαρμόζοντας τις υπάρχουσες δυνατότητες της εταιρείας.

ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ – πιθανές στρατηγικές συνεργασίας με παροχείς, συνέταυρους ή συνεργάτες με τους εξής τρόπους: συλλογική διανομή, μεταφορά τεχνολογιών, διασταυρωμένη παραγωγή κλπ.

Τα ακόλουθα πλεονεκτήματα της συνεργασίας συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων: περισσότεροι πόροι, πληθώρα διαθέσιμων ικανοτήτων και εμπειρίας μεταξύ συνεργατών, διαμοιρασμός ρίσκων, μεγαλύτερη ευελιξία εργασιών, βελτιστοποίηση διαχείρισης που οδηγεί σε αύξηση παραγωγικότητας, διατηρώντας τον πλήρη έλεγχο της εταιρείας.

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

- Curtis E.Tate, Jr., Leon C. Meggison, Charles R.Scott, Jr., Lyle R.Trueblood, “*Successful Small Business Management*”, Fourth Edition, BUSINESS PUBLICATIONS, INC.
- <http://st.merig.eu/index.php?id=29>
- <https://www.cleverism.com/7-business-growth-strategies-for-small-businesses/>

6. Ανάλυση SWOT

Ως επιχειρηματίας ή διευθυντής, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε διάφορα εργαλεία για να μελετήσετε την κατάσταση της επιχείρησής/τμήματός σας έτσι ώστε να μπορείτε να λαμβάνετε αποφάσεις. Ένα από αυτά τα εργαλεία είναι η Ανάλυση SWOT, ένα γραφικό εργαλείο το οποίο σας επιτρέπει να παρατηρήσετε και να αναλύσετε με ένα συνθετικό τρόπο, πάνω στο ίδιο φύλλο εργασίας, την παρούσα κατάσταση της εταιρείας (εσωτερικό περιβάλλον) και του οικονομικού (εξωτερικού) περιβάλλοντος.

Περιγραφή

Η Ανάλυση **SWOT** (ανάλυση των Δυνατών Σημείων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Κινδύνων – **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats) χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των *δυνατών σημείων* και των *αδυναμιών* της εταιρείας, οι οποίες σχετίζονται με εσωτερικούς παράγοντες. Χρησιμοποιείται επίσης και για τον καθορισμό των *ευκαιριών* και των *κινδύνων* της εταιρείας, που σχετίζονται με εξωτερικούς παράγοντες. Επιπρόσθετα, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την Ανάλυση SWOT για την επέκταση της εταιρείας ή για την ανάπτυξη και τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, με βάση την υπάρχουσα.

Τα κύρια στάδια της ανάλυσης SWOT είναι:

- αναγνώριση των μεγαλύτερων δυνατών σημείων και αδυναμιών της εταιρείας σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό
- αναγνώριση υπάρχοντων και μελλοντικών ευκαιριών και κινδύνων / ρίσκων που αντιμετωπίζει η εταιρεία
- καθορισμός σημαντικών στοιχείων: τα δυνατά σημεία σας βοηθούν στην εκμετάλλευση ευκαιριών και στην εξάλειψη κινδύνων; οι αδυναμίες σας εμποδίζουν την εκμετάλλευση ευκαιριών;
- αναγνώριση παραγόντων επιτυχίας οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τα κύρια στοιχεία της στρατηγικής μιας εταιρείας που σχετίζονται με την ανάπτυξη της εταιρείας
- τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT θα σας επιτρέψουν να αναγνωρίσετε τις ευκαιρίες και τα κρίσιμα στοιχεία της εταιρείας. Η εταιρεία πρέπει να αναπτυχθεί με βάση την εκμετάλλευση των δυνατών σημείων και των ευκαιριών που έχει, προσπαθώντας ταυτόχρονα να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες της και να εξασφαλιστεί απέναντι στους κινδύνους που διατρέχει.

Αποδεικτικά στοιχεία και πρακτικές

Για να κατανοήσετε καλύτερα τη μέθοδο, πιο κάτω μπορείτε να βρείτε ένα παράδειγμα από παράγοντες που ήταν μέρος της ανάλυσης SWOT για μια τουριστική εταιρεία:

<p>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (+)</p> <p>Υπεύθυνη διεύθυνση και ανοικτοί στην ανάπτυξη της εταιρείας</p> <p>Προσωπικό με προσόντα και εμπειρία</p> <p>Παρακινούμενο προσωπικό</p> <p>Καλή ποιότητα υποδομής</p> <p>Ενδιαφέρον περιβάλλον</p> <p>Πολύ καλή εικόνα της εταιρείας</p> <p>Πιστοί πελάτες</p> <p>Καλές πρακτικές εκπαίδευσης</p>	<p>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (-)</p> <p>Μικρή ομάδα διαχείρισης</p> <p>Έλλειψη προσωπικού με τα κατάλληλα προσόντα</p> <p>Μεγάλος βαθμός διακίνησης του προσωπικού</p> <p>Έλλειψη οικονομικών πόρων για επένδυση</p> <p>Έλλειψη δωματίων για ικανοποίηση της ζήτησης</p> <p>Έλλειψη συγκεκριμένων υπηρεσιών</p>
<p>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (+)</p> <p>Αύξηση σημασίας της περιοχής στον τουριστικό τομέα</p> <p>Αυξημένη ζήτηση για εργοδότηση</p> <p>Αυξημένος αριθμός ξένων πελατών</p> <p>Ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και αύξηση διαθέσιμων πληροφοριών</p> <p>Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού με προσόντα λόγω Ευρωπαϊκών έργων για το ανθρώπινο δυναμικό</p> <p>Διαθεσιμότητα Ευρωπαϊκής χρηματοδότησης (ή εθνικών χρηματοδοτήσεων) για επενδυτές</p> <p>Νέες τάσεις στις τουριστικές υπηρεσίες</p>	<p>ΚΙΝΔΥΝΟΙ (-)</p> <p>Χαμηλό ενδιαφέρον από νεαρούς πτυχιούχους</p> <p>Οικονομική κρίση</p> <p>Έλλειψη προσωπικού με προσόντα</p> <p>Κλιματικές αλλαγές</p> <p>Υψηλός ανταγωνισμός από μεγάλες ξενοδοχειακές εταιρείες</p>

Για να αναγνωρίσετε μια καλύτερη στρατηγική για την εταιρεία σας, είναι χρήσιμο να συμπληρώσετε ένα λεπτομερές *πίνακα SWOT*:

		ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ			ΚΙΝΔΥΝΟΙ		
		1...	2...	3...	1...	2...	3...
ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	1...		X				
	2...						
	3...			X			
ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	1...					X	
	2...						
	3...						

Συγκρίνοντας τα δυνατά σημεία με ευκαιρίες και κινδύνους, και τις αδυναμίες με ευκαιρίες και κινδύνους, μπορείτε να *επιλέξετε την καλύτερη στρατηγική για την ανάπτυξη της εταιρείας*, μεταξύ των πιο κάτω τύπων στρατηγικής:

Στρατηγική S-O (Δυνατά σημεία – Ευκαιρίες) βοηθά στην εκμετάλλευση των ευκαιριών που σχετίζονται με τα δυνατά σημεία της εταιρείας

Στρατηγική W-O (Αδυναμίες – Ευκαιρίες) βοηθά στην αντιμετώπιση αδυναμιών έτσι ώστε να εκμεταλλευτείτε ευκαιρίες

Στρατηγική S-T (Δυνατά σημεία – Κίνδυνοι) βοηθά στην αναγνώριση των στοιχείων μέσω των οποίων η εταιρεία θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει τα δυνατά σημεία της για ελαχιστοποίηση των παραγόντων κινδύνου

Στρατηγική W-T (Αδυναμίες – Κίνδυνοι) βοηθά στο να καθιερωθούν αμυντικές μέθοδοι για ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων των αδυναμιών σε σημεία κινδύνου.

Βιβλία

- Dumitru Porojan, Cristian Bisa “Business Plan”, Editura IRECSON 2002
- Training Manual for the providers of consultancy services, elaborated in the project ROCA – Network of the Organisations offering Business Consultancy, financed through Phare Programme

Επιπλέον πηγές και σύνδεσμοι

- <http://entreprenoria.com/category/growing-a-business/business-strategy/>
- www.entrepreneur.com

7. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου & Μεθοδολογία lean startup

Υπάρχουν δύο κύρια παραδείγματα που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια: αποτελούν ιδέες τις οποίες πρέπει γνωρίζει κάθε ένας που είναι ή θέλει να γίνει επιχειρηματίας!

Το πρώτο είναι η μεθοδολογία του “Lean Start-Up” του Eric Ries, και το δεύτερο είναι ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου, ο οποίος αναπτύχθηκε από τους Alexander Osterwalder και Yves Pigneur και παρουσιάστηκε στο βιβλίο “Ανάπτυξη Επιχειρηματικού Μοντέλου”.

Ακόμα και αν δεν φιλοδοξεί ο κάθε επιχειρηματίας να δημιουργήσει την επόμενη Apple ή Google ή TESLA, όλοι μπορούν να μάθουν κάποια πράγματα από τις αρχές τις οποίες ανέπτυξαν οι πιο πάνω συγγραφείς.

Το να εστιάζετε στον πελάτη και τις ανάγκες του/της (πρόταση αξίας), αντί στην τεχνολογία, τη γρήγορη εκπαίδευση και τη βελτίωση μέσω της κριτικής των πελατών, έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή δημιουργία επιχειρήσεων. Οι ιδρυτές τους εστίαζαν στο πώς να εξειδικευτούν και στον τρόπο που θεωρούσαν τον καλύτερο για να το εφαρμόσουν και η σχεδίαση πλάνου ήταν πιο σημαντική από τη γρήγορη εκμάθηση.

Το Lean startup είναι μια προσέγγιση για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων με βάση την πεποίθηση ότι οι επιχειρηματίες πρέπει να ερευνούν, να πειραματίζονται και να δοκιμάζουν καθώς αναπτύσσουν προϊόντα. Η μεθοδολογία lean startup για την ανάπτυξη επιχειρήσεων και προϊόντων, αποσκοπεί στην ελαχιστοποίηση των κύκλων ανάπτυξης προϊόντων. Οι ιδρυτές επιχειρήσεων ενθαρρύνονται να κάνουν υποθέσεις, πρωτότυπα, να λάβουν αναπληροφόρηση και να αναπροσαρμόσουν το προϊόν τους όσο το δυνατό πιο γρήγορα. Η κύρια ιδέα είναι να αποτυγχάνετε για όσο καιρό η αποτυχία δεν κοστίζει πολλά και μετά να βελτιώνεστε.

Οι κύριες αρχές παρουσιάζονται στο βιβλίο “Lean Start-Up” (<http://theleanstartup.com/book>). Μπορείτε να βρείτε πολλές χρήσιμες πηγές στην ιστοσελίδα αυτή και γράφοντας “lean startup” στην αναζήτηση στο YouTube θα σας δώσει αρκετές χρήσιμες παρουσιάσεις. Γι' αυτό μερικές απλές προτάσεις είναι αρκετές σε αυτό το σημείο, για να σας βοηθήσουν να ξεκινήσετε να μελετάτε αυτές τις πιο εκτενείς παρουσιάσεις.

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος για νέες επιχειρήσεις είναι η επένδυση πολλών πόρων σε μη-δοκιμασμένα επιχειρηματικά μοντέλα (εγκαταστάσεις παραγωγής, ανθρώπινο δυναμικό, διαφημίσεις κλπ.) τα οποία μπορεί να οδηγήσουν στην εξάντληση των χρημάτων εάν αποδειχτούν λανθασμένες οι υποθέσεις πάνω στις οποίες είχαν βασίσει το μοντέλο τους.

Γι' αυτό το λόγο μια μικρής κλίμακας προσέγγιση πρέπει να χρησιμοποιείται για να δοκιμαστεί εάν το επιχειρηματικό μοντέλο είναι σωστό και ελκύει τους πελάτες. Μόνο μετά την επιβεβαίωση του μοντέλου, η επιχείρηση μπορεί να επενδύσει στην επέκταση.

Εμπνευσμένη από τις αρχές της λιτής παραγωγικότητας, η μεθοδολογία αυτή προσπαθεί να εξαλείψει όλα όσα είναι περιττά για την παραγωγή της βασικής αξίας ή/και τον έλεγχο της ελκυστικότητας του πρώιμου επιχειρηματικού μοντέλου.

Η αναπληροφόρηση από τους πελάτες πρέπει να γίνει νωρίς έτσι ώστε η εταιρεία να σιγουρευτεί ότι δεν θα επενδύσει σε πράγματα τα οποία στην πραγματικότητα, κανείς δεν επιθυμεί (εκτός μόνο από τους δημιουργούς τους). Η εξοικονόμηση αυτών των εξόδων μπορεί επίσης να μειώσει την εξάρτηση σε εξωτερικούς επενδυτές και έτσι να διατηρήσει την ελευθερία των ιδρυτών της εταιρείας και την ευελιξία αναπροσαρμογής, καθώς και τον περιορισμό ατομικού ρίσκου.

Μια σημαντική έννοια αυτής της ιδέας είναι το “ελάχιστο βιώσιμο προϊόν” (minimum viable product ή MVP), το οποίο αποτελεί ένα πρωτότυπο που αναπτύσσεται μέχρι το βαθμό όπου μπορεί να συλλεχθεί ουσιαστική αναπληροφόρηση από τους πελάτες. Αυτή η αναπληροφόρηση μπορεί να συμπεριλαμβάνει επιθυμητά ή βασικά χαρακτηριστικά, σχεδιασμό, χρήση και τιμολόγηση (τι πιστεύει ο ίδιος ο πελάτης ότι είναι σωστό να πληρώσει για το προϊόν/υπηρεσία;).

Μια σχετική έννοια της μεθοδολογίας lean startup είναι η “χωριστή δοκιμή”, όπου η ιδέα είναι ότι οι πιθανοί πελάτες έχουν να επιλέξουν μεταξύ διαφόρων εκδοχών του ίδιου πιθανού προϊόντος για να παρατηρήσουμε πιο θα επιλέξουν. Τέτοιας μορφής έλεγχος μπορεί να γίνει με διάφορους βαθμούς επιστημονικής ακρίβειας, με βάση τον προϋπολογισμό και τις προσδοκίες. Εδώ το πιο εμπορικό σχέδιο το οποίο παράγει τις κατάλληλες πληροφορίες είναι το καλύτερο.

Πώς μπορεί να γνωρίζει μια επιχείρηση αν βρίσκεται στο σωστό δρόμο; Η έννοια των “Ενεργητικών μετρικών” (Actionable metrics) σχετίζεται με το ποιο δείκτες παρουσιάζουν πραγματική και σχετική πρόοδο, έναντι των “Μετρικών ματαιοδοξίας” (Vanity metrics) οι οποίες φαίνονται επιφανειακά εντυπωσιακές, αλλά μπορεί να μην έχουν ουσιαστική επιρροή στα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ο αριθμός προβολών μιας ιστοσελίδας μπορεί να είναι μια καλή ένδειξη, αλλά οι απόψεις του στοχοθετημένου κοινού και η αύξηση του αριθμού των διαφημιστών αποτελούν πιο σημαντικές μετρήσεις.

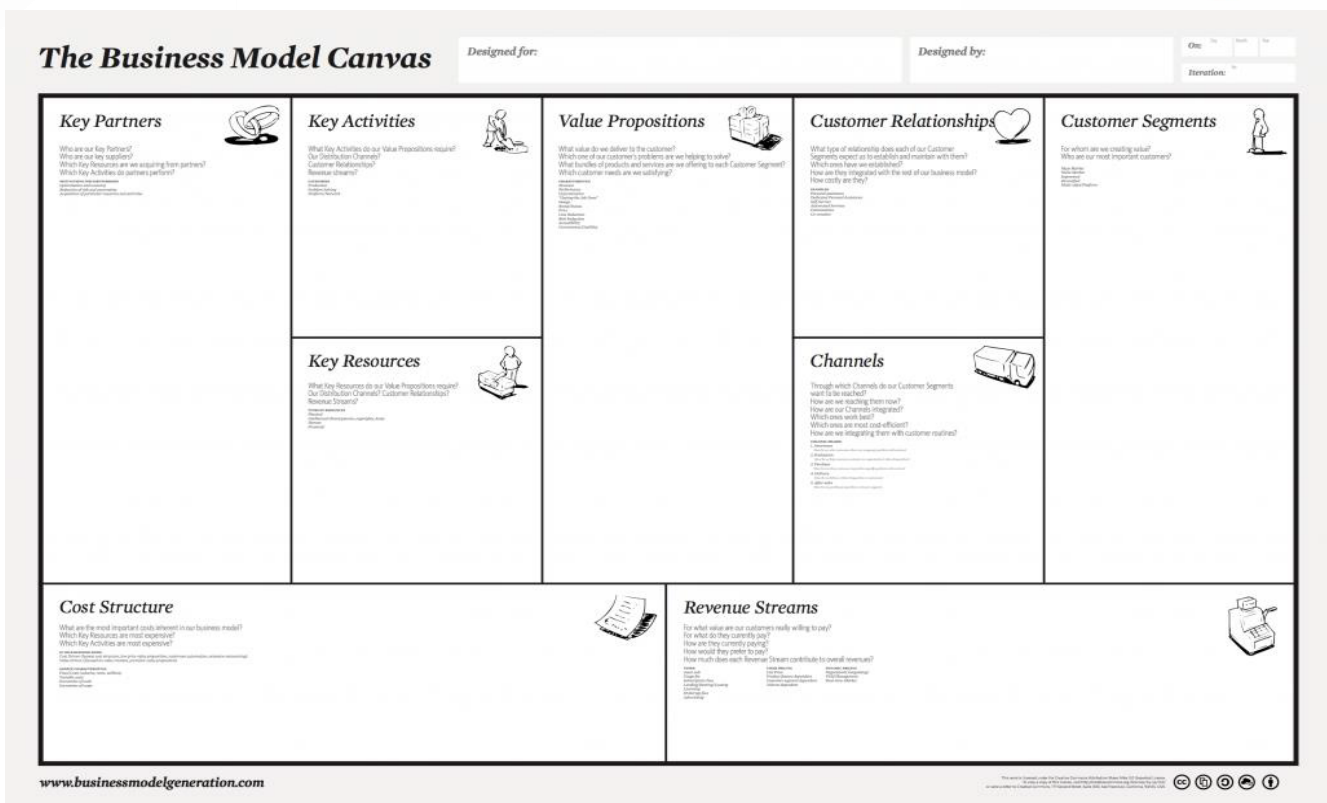
Σε γενικές γραμμές η μεθοδολογία συνοψίζεται ως μια διαδικασία “Κατασκευής-Μέτρησης-Γνώσης” (Build-Measure-Learn), ειδικά εάν αυτή η διαδικασία γίνεται γρήγορα. Η αποδοτικότητα και κατ' επέκταση οι πιθανότητες επιτυχίας μιας επιχείρησης μετριοούνται μέσω της κατανόησης αυτού του κύκλου.

Η δεύτερη κύρια καινοτόμος μεθοδολογία των τελευταίων χρόνων, η οποία σχετίζεται στενά με τη μεθοδολογία lean startup και η οποία υποστηρίζει την εφαρμογή της, είναι ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου.

Πηγάζει από ένα πρότυπο στρατηγικής διαχείρισης το οποίο εφήυρε ο Alexander Osterwalder γύρω στο 2008. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων καθώς και για την καταγραφή των υπάρχοντων μοντέλων. Ο “καμβάς”, μια παρουσιάζει παρόμοια με την παρουσίαση ενός πόστερ, αποτελείται από εννέα μέρη: δραστηριότητες, συνεργάτες, πόροι, πρόταση αξίας, πελάτες, εξυπηρέτηση πελατών, πελατειακές σχέσεις, κόστος και έσοδα. Ο Osterwalder και οι συνάδελφοι του υποστηρίζουν την ανταλλαγή ιδεών και γι' αυτό παρέχουν πολλές από τις ιδέες και το υλικό τους στην ιστοσελίδα τους, κάτω από μια δημιουργική άδεια κοινής χρήσης.

<https://strategyzer.com/>

Μια γρήγορη έρευνα στο YouTube θα επιφέρει μεγάλο αριθμό σχετικών παρουσιάσεων. Γι' αυτό το λόγο εδώ παρουσιάζουμε μια σύντομη συζήτηση των κύριων στοιχείων των ιδεών.



Εικόνα 8: Πίνακας Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου

Χρησιμοποιώντας το **Business Model Canvas (BMC - Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου)**, θα μπορέσετε να μελετήσετε τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου σας με ένα πιο συστηματικό, αλλά και διαδραστικό τρόπο. Η εργασία με το BMC θα σας επιτρέψει να “πειραματιστείτε πνευματικά”, να συζητήσετε με συνεργάτες και συναδέλφους και να αναπτύξετε διάφορες εναλλακτικές πριν επενδύσετε σημαντικά σε μια ιδέα, ή ακόμα και στην ανάπτυξη ενός εκτενούς επιχειρηματικού πλάνου, όπως είναι αναγκαίο σε πολλές χώρες.

Οι εφευρέτες αυτού του μοντέλου έχουν δηλώσει ότι έχουν έρθει σε επικοινωνία με περισσότερους από 5 εκατομμύρια χρήστες του BMC. Η έννοια του BMC έχει γίνει ένα σημαντικό στοιχείο στην εφαρμογή της ιδέας του lean startup, όπως δείχνει ο Alexander Osterwalder στην παρουσίασή του: <https://www.slideshare.net/Alex.Osterwalder/creativity-world-forum-belgium?ref=https://www.startplatz.de/startup-wiki/business-model-canvas/>

Το ερώτημα “Πώς μπορούμε να προσφέρουμε αξία στους πελάτες μας;” συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 5. Για να προσφέρουμε αξία με τον κατάλληλο τρόπο στους πελάτες, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ένα αριθμό παραγόντων. Το BMC είναι η επικρατέστερη μεθοδολογία για την κατανόηση αυτών των παραγόντων και για την μελέτη τους με ένα εύκολο τρόπο, με ένα μονοσέλιδο πόστερ.

Τα στοιχεία του καμβά είναι:

- 1) **Τμήματα πελατών** (ανάλυση των διαφορετικών τύπων πελατών και η ταξινόμησή τους με βάση τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά τους)
- 2) **Πρόταση Αξίας** (καθορίστε τον καλύτερο τρόπο μετάδοσης της πρότασης αξίας, όσον αφορά την ταχύτητα, την απόδοση και την αποτελεσματικότητα κόστους)
- 3) **Κανάλια**
- 4) **Πελατειακές Σχέσεις** (αναγνώριση του καλύτερου είδους σχέσης που πρέπει να καθιερώσουμε με τα διάφορα τμήματα πελατών)
- 5) **Πηγές Εσόδων** (ο σχεδιασμός του τρόπου δημιουργίας εσόδων από κάθε τμήμα πελατών)

- 6) **Κύριες δραστηριότητες** (σύντομη περιγραφή της εφαρμογής της πρότασης αξίας)
- 7) **Σημαντικοί πόροι** (καθορισμός του τι χρειάζεστε για τη δημιουργία της αξίας που περιγράφετε στους πελάτες)
- 8) **Συνεργάτες** (καθορισμός των αναγκαίων συνεργατών για την ανάπτυξη των μη-κρίσιμων δραστηριοτήτων)
- 9) **Δομή κόστους** (περιγραφή των οικονομικών επιπτώσεων ολόκληρου του επιχειρηματικού μοντέλου)

Πληθώρα πληροφοριών για τη μεθοδολογία, τα πρότυπα (συμπεριλαμβανομένης της δημιουργικής άδειας κοινής χρήσης), καμβάς υψηλής ευκρίνειας και σύνδεσμοι για διάφορες παρουσιάσεις είναι διαθέσιμα στην ιστοσελίδα των εφευρετών αυτής της μεθοδολογίας: <https://strategyzer.com/>

Πιο κάτω, παρουσιάζονται σύντομες περιγραφές του κάθε στοιχείου:

1) Τμήματα Πελατών

Κάθε επιχείρηση στοχεύει συγκεκριμένες ομάδες πιθανών πελατών. Ψάχνει για τα άτομα που μπορεί να χρειάζονται το προϊόν της, για τα οποία το προϊόν έχει υψηλή αξία, και έτσι είναι πρόθυμα να πληρώσουν για να το αποκτήσουν. Αυτό μπορεί να είναι μια μικρή ομάδα ανθρώπων (κάτι εξειδικευμένο), ή μπορεί να είναι σχεδόν οι πάντες (μια μεγάλη αγορά). Η μελέτη των πιθανών πελατών μπορεί να βοηθήσει ένα επιχειρηματία να διαμορφώσει το προϊόν και να το επικοινωνήσει στα κατάλληλα άτομα. Επίσης, θα τον βοηθήσει να ξεχωρίσει τους τελικούς χρήστες από τους πελάτες. Για παράδειγμα, σχεδόν όλοι χρησιμοποιούν το Google, ενώ οι πραγματικοί πελάτες του είναι οι διαφημιστές, αφού μόνο αυτοί πληρώνουν την Google. Γι' αυτό κάθε επιχειρηματίας πρέπει να διερωτηθεί: ποιοι είναι οι πιθανοί πελάτες μου;

2) Πρόταση Αξίας

Συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 5. Οι επιχειρήσεις υπάρχουν για να επιλύσουν ένα πραγματικό πρόβλημα πραγματικών ανθρώπων ή τουλάχιστον για να βοηθήσουν σε μια επιθυμία που έχουν πραγματικοί άνθρωποι. Η πρόταση μπορεί να κάτι καινούργιο, ή απλά μπορεί να γίνει καλύτερη, πιο εντυπωσιακή, πιο οικονομική ή πιο αποτελεσματική από την υπάρχουσα λύση. Γι' αυτό σκεφτείτε το εξής: Τι κερδίζουν οι πελάτες μου από τη συνεργασία τους μαζί μου ή από το προϊόν μου; Πρέπει να μπορείτε να το απαντήσετε αυτό ξεκάθαρα και σε συντομία.

3) Κανάλια

Πώς αλληλεπιδράτε με τους πελάτες σας; Πώς τραβάτε την προσοχή τους; Πώς διανέμετε το προϊόν σας; Πώς παρέχετε τις υπηρεσίες σας μετά την πώληση; Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν την εξυπηρέτηση των πελατών. Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα αυτής της εξυπηρέτησης είναι πολύ σημαντικές για τα έσοδά σας.

4) Πελατειακές Σχέσεις

Πώς θα είναι οι σχέσεις με τους πελάτες σας; Θα είναι πρόσωπο-με-πρόσωπο; Θα είναι αυτοματοποιημένες; Τα προϊόντα σας θα μπορούν να αναπροσαρμοστούν, έτσι ώστε να αλληλεπιδράτε συχνά με τους πελάτες σας; Πώς θα κρατήσετε τους πελάτες σας; Πώς θα τους ενθαρρύνετε να συνεχίσουν να αγοράζουν από εσάς; Όλα αυτά πρέπει να οργανώνονται, να τροποποιούνται και να μελετώνται διαρκώς.

5) Πηγές Εσόδων

Πώς θα σιγουρευτείτε ότι τα λεφτά θα βρίσκονται στα χέρια σας εγκαίρως, έτσι ώστε να είστε εντάξει με τις υποχρεώσεις σας; Υπάρχουν διάφορα μοντέλα, από την συνολική πληρωμή έως τις μηνιαίες πληρωμές και

την ενοικίαση του προϊόντος. Όλα έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους τα οποία πρέπει να γνωρίζετε. Ένας σημαντικός παράγοντας της τιμολόγησης είναι: η προτεινόμενη τιμή και ο τρόπος πληρωμής συνάδουν με το συγκεκριμένο τμήμα πελατών;

6) Σημαντικοί Πόροι

Η δημιουργία προϊόντων ή η παροχή υπηρεσιών και η διανομή στους πελάτες προφανώς και απαιτεί πόρους. Οι σημαντικοί πόροι είναι οι απαραίτητοι για να ξεκινήσετε. Ποιοι φυσικοί, ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι χρειάζονται;

7) Κύριες Δραστηριότητες

Ότι ισχύει για τους πόρους ισχύει και για τις δραστηριότητες. Εδώ ενθαρρύνεστε να δηλώσετε ξεκάθαρα: ποιες δραστηριότητες είναι βασικές για να παραδώσετε την αξία σας στον πελάτη; Αναλόγως του πυρήνα της επιχείρησης, αυτό μπορεί να αποτελεί την παραγωγή συγκεκριμένου προϊόντος ή την ικανότητα επίλυσης κάποιου προβλήματος ενός πελάτη, το οποίο χρειάζεται γνώση, καλή επικοινωνία και άλλες συμβουλευτικές ικανότητες.

8) Σημαντικές Συνεργασίες

Συνήθως είναι πιο αποτελεσματικό να μην κάνετε τα πάντα μόνοι σας. Θα θέλετε να αναπτύξετε σχέσεις με άτομα και οργανισμούς οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν στην παραγωγή του προϊόντος με χαμηλότερο κόστος από αυτό που θα είχατε αν το κάνατε μόνοι σας. Έτσι είναι λογικό να αναπτύξετε στρατηγικές συνεργασίες με μη-ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ή παροχείς υπηρεσιών. Μελετήστε το ποιος θα μπορούσε να σας βοηθήσει να παράγετε το προϊόν σας πιο αποτελεσματικά και πιο αποδοτικά!

9) Δομή Κόστους

Οι κύριες δραστηριότητες, οι συνεργασίες και οι πόροι μεταφράζονται σε έξοδα. Κάθε επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί διαρκώς τα έξοδά της. Ποια από αυτά μπορείτε να αποφύγετε; Ποια μπορούν να μειωθούν; Πού θα ήταν λάθος να προσπαθήσετε να είστε πιο οικονομικοί; Τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν επίσης να ταξινομηθούν με βάση τη δομή κόστους τους. Στοχεύουν στο χαμηλότερο δυνατό κόστος ή προσπαθούν να προσφέρουν μια πολύ καλή ή μοναδική αξία, ανεξαρτήτως κόστους; Το κόστος είναι σταθερό ή ανάλογο του μεγέθους της παραγωγής; Θα μπορούσατε να πουλήσετε περισσότερα χωρίς να αυξάνεται το κόστος αναλογικά; Ο υπολογισμός της δομής κόστους είναι σημαντικό για κάθε επιχειρηματικό μοντέλο.

Βιβλιογραφία:

- Eric Ries: The Lean Start-Up – The Book
- Alexander Osterwalder & Steves Pigneur: Business Model Generation
- Translations of these books are available in all relevant languages.
- Derivatives of the concepts are developed in additional books.
- Both authors maintain websites which are rich in resources and which both include a blog which references to the latest developments and use cases.
- Lean Start Up: <http://theleanstartup.com/>
- BMC: <https://strategyzer.com/>

8. Πλάνο Μάρκετινγκ & Εμπορευματοποίησης

Το πλάνο μάρκετινγκ πρέπει να παρέχει μια ξεκάθαρη και σύντομη περιγραφή των δυνατοτήτων του προτεινόμενου έργου στην αγορά και το σχέδιο εμπορευματοποίησης. Περιγράφει τη στρατηγική την οποία θα χρησιμοποιήσει ο οργανισμός για να δημιουργήσει έσοδα, επιχειρηματικές ευκαιρίες, να καταστρώσει μελλοντική στρατηγική και περιγράφει τα υπάρχοντα και αναμενόμενα σενάρια και τους πόρους που χρειάζονται για εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρέχονται από την καινοτομία του.

Ένα καλό σημείο αναφοράς για την καταγραφή ενός πλάνου marketing είναι μια ξεκάθαρη δήλωση για την αναγνώριση του γενικού επιχειρηματικού στόχου του έργου. Αυτό θα αποτελέσει το όραμα για το πώς ένα προϊόν θα εξυπηρετεί μια ανάγκη και ποιους θα επηρεάσει το έργο. Καθορίζει το συγκεκριμένο πρόβλημα, ή την ευκαιρία που εμφανίζεται και τη σημασία της.

Το έργο και οι κρίσιμοι τεχνολογικοί στόχοι του πρέπει να περιγράφουν τις τεχνικές πτυχές σε τέτοιο βαθμό έτσι ώστε οι ειδικοί να μπορούν να εκτιμήσουν την τεχνική αξία του έργου, χωρίς να χρειάζεται να προχωρήσουν σε λεπτομέρειες. Σημαντικό επίσης είναι να τονίσετε τις μη-εμπορικές επιπτώσεις στη συνολική σημασία του έργου (καθορίστε τα πιθανά κοινωνικά, εκπαιδευτικά και επιστημονικά οφέλη της εργασίας). Τελικά, μπορείτε να θίξετε το πώς το σχέδιο του πλάνου marketing και εμπορευματοποίησης ενσωματώνεται μέσα στο συνολικό επιχειρηματικό πλάνο της εταιρείας.

Ο κύριος στόχος για την εταιρεία είναι η δημιουργία αξίας για τους επιλεγμένους πελάτες της. Η αξία δημιουργείται από την επίλυση των πελατειακών αναγκών. Η εταιρεία δεν πρέπει να καθορίζεται μέσα από το προϊόν της, αλλά από την αξία που προσφέρει στους πελάτες της.

Πίνακας: Τα 5 Cs

5 C's	Ερωτήματα
1) Customer Needs – Πελατειακές ανάγκες	Ποιες ανάγκες θέλουμε να ικανοποιήσουμε;
2) Company Skills – Εταιρικές Δεξιότητες	Ποιες είναι οι ειδικές ικανότητες μας για να ικανοποιήσουμε αυτές τις ανάγκες;
3) Competition – Ανταγωνισμός	Ποιος μας ανταγωνίζεται για ικανοποίηση των αναγκών αυτών;
4) Collaborators – Συνεργάτες	Ποιους θα μπορούσαμε να επιστρατεύσουμε για να μας βοηθήσουν και πώς μπορούμε να τους παρακινήσουμε;
5) Context – Γενικό Πλαίσιο	Ποιοι πολιτιστικοί, τεχνολογικοί και νομικοί παράγοντες περιορίζουν τις δυνατότητές μας;

Σε ένα “Πλάνο Εμπορευματοποίησης” πρέπει να ακολουθήσουμε 12 βήματα:

Βήμα 1: Περιγραφή Προϊόντος και Δείκτες Χρήσης του

Βήμα 2: Πλάνο Marketing

Περιγράψτε πώς θα γίνεται η παραγωγή του προϊόντος/διαδικασίας/υπηρεσίας σας. Περιγράψτε κάθε βήμα που χρειάζεται για να μεταφέρετε το προϊόν σας προς πώληση στην αγορά, που μπορεί να συμπεριλαμβάνουν σχέδια αδειοδότησης ή διαδικτυακών πωλήσεων.

4 P's:

- 1) **Product - Προϊόν:** Δεν αποτελεί το ίδιο το αντικείμενο αλλά το συνολικό πακέτο οφέλους το οποίο παίρνει ο πελάτης. Μετά την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία Διαχείρισης Κύκλου Ζωής Προϊόντων, κατά την οποία η εταιρεία συνεχώς θα προσπαθεί να μάθει περισσότερα για τους πελάτες της, μέσω των αντιδράσεών τους στο προϊόν που εισάγει.
- 2) **Place – Τοποθεσία** (Μέσα διανομής): Η τοποθεσία όπου οι αγοραστές θα βρουν το προϊόν ή την υπηρεσία σας.
- 3) **Promotion – Προώθηση** (Επικοινωνιακή Στρατηγική): Ο καθορισμός του σωστού τρόπου επικοινωνίας με τους πελάτες, για την καθιέρωση ενημέρωσης, γνώσης για τα χαρακτηριστικά, ενδιαφέροντος για αγορά, πιθανότητα δοκιμής του προϊόντος ή/και επαναλαμβανόμενης αγοράς.
- 4) **Pricing - Τιμολόγηση:** Η κοστολόγηση του προϊόντος μπορεί να γίνει μέσω της πελατειακής αντίληψης ή από το ίδιο το προϊόν.

Βήμα 3: Πρόταση Αξίας

Βήμα 4: Τοποθέτηση και Στοχοθέτηση

Βήμα 5: Branding

- Στρατηγική Branding, Ονομασίας
- Οδηγίες Χρήσης, Επισήμανση, Συσκευασία

Βήμα 6: Τιμολόγηση, Αποζημίωση

- Στρατηγική τιμολόγησης
- Αποζημίωση

Βήμα 7: Εργαλεία Πωλήσεων και Προώθησης

- Διαφημιστικά φυλλάδια
- Κατάλογος, Ανταγωνιστική παραπομπή
- Εργαλεία επίδειξης, Οδηγός λειτουργίας
- Διαφημίσεις, ηλεκτρονική προώθηση
- Ιστοσελίδα
- Παρουσιάσεις προϊόντος
- Δελτίο τύπου, Περιγραφή προϊόντος
- Μελέτες
- Άλλο Υλικό Προώθησης
- Σχεδιασμός Υλικού μετά την πώληση

Βήμα 8: Διαφήμιση και Επικοινωνία

- Διαφημιστικό Πλάνο
- Στρατηγική Συνεδρίων
- Στρατηγική Δημοσιεύσεων
- Φυσικές Παρουσιάσεις (βάθρο, συναντήσεις σε δείπνο)
- Διαδικτυακά Συμπόσια
- Ζωντανές Περιπτώσεις

Βήμα 9: Εκπαίδευση

- Πλάνο Εκπαίδευσης Πελατών
- Πλάνο εσωτερική εκπαίδευσης: Εξυπηρέτηση Πελατών, Συμβόλαια, Marketing, Επικοινωνία, Εκπαίδευση πωλήσεων, Πωλήσεις
- Εκπαιδευτικό Υλικό: Εγχειρίδιο, Παρουσιάσεις, Διαδίκτυο, Ενότητες, Διαγράμματα, Οδηγοί χρήσης

Βήμα 10: Προγραμματισμός για την Τοποθεσία και τον Ημερομηνία για Εγκαίνια

Βήμα 11: Σχέδιο Αποθεμάτων

- Αρχικό Απόθεμα
- Πλάνο σταδιακής απομάκρυνσης παλιών προϊόντων
- Φυσικά Αποθέματα, Αποθέματα Εκθεμάτων
- Σχέδιο Αποστολών
- Διάρκεια Ζωής

Βήμα 12: Δραστηριότητες Κατόπιν Έναρξης

- Διαγωνισμοί Εκπτώσεων, Εσωτερική Προώθηση
- Επισκέψεις Πελατών
- Αναθεώρηση Παραπόνων/Δείγματα
- Μελέτη Αποτελεσμάτων Κλινικών Δοκιμών
- Έρευνα Μετά τη Διάθεση στην Αγορά



Εικόνα 9: Πλάνο Marketing

Πηγές, σύνδεσμοι και βιβλία

- Dolan, Robert. Note on Marketing Strategy. MS thesis. Harvard Business School, 1997. Boston, MA: privately published, 1997. Print.
- Kolchinsky, Peter. "The Entrepreneur's Guide to a Biotech Startup." 4th edition. (2004): 1-96. Print. <http://www.evelexa.com>
- www.dardenlantz.com
- http://www.marketingplansbook.com/ex/c02_EX.pdf

9. Δομές υποστήριξης για νέες επιχειρήσεις



Εικόνα 10: Δομές

Ο ρόλος των δομών υποστήριξης είναι η **διατήρηση της ανάπτυξης** των εταιρειών μέσω πακέτων διαφορετικών **υπηρεσιών**, όπως:

- Γραφειακοί χώροι για επιχειρήσεις, επιπλωμένοι και με εξοπλισμό IT
- Πρόσβαση σε εκπαιδευτικούς / συνεδριακούς χώρους
- Πρόσβαση σε υπηρεσίες κοινής ωφελείας και επικοινωνιακές υπηρεσίες
- Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών (management) / καθοδήγηση / εκπαίδευση
- Πρόσβαση σε επιχειρηματικά δίκτυα και επενδυτές
- Υποστήριξη παρουσίας σε επιχειρηματικά συμπόσια, εκθέσεις ή άλλες δραστηριότητες προώθησης
- Υποστήριξη σε δραστηριότητες δικτύωσης, μετάδοση τεχνικής γνώσης και επιχειρηματικών συνεργασιών
- Επιχορηγήσεις (μη-επιστροφόμενη χρηματοδότηση) για την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων/προϊόντων/υπηρεσιών
- Συμβουλές από ειδικούς μέσω διαδικτυακές πλατφόρμες επιχειρηματικής στήριξης

Ο στόχος τους είναι η διατήρηση της δραστηριότητας των εταιρειών έτσι ώστε να **γίνουν πιο ανταγωνιστικές** στην αγορά, να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να αναπτύξουν ανθεκτικές μεθόδους.

Κάποιοι τύποι δομών υποστήριξης για επιχειρηματική ανάπτυξη είναι:

- κέντρα συμβουλευτικών υπηρεσιών για επιχειρήσεις, δίκτυα του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου
- επιχειρηματικές συνεργασίες/ομοσπονδίες
- επιχειρηματικοί επιταχυντές
- επιχειρηματικοί κόμβοι
- συστάδες
- επιχειρηματικά κεφάλαια
- τεχνική υποστήριξη από μη-επιστρεπτά Ευρωπαϊκά προγράμματα

Τα **ΚΕΝΤΡΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ** προσφέρουν εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες έτσι ώστε να βρεθούν λύσεις για διάφορες πτυχές που σχετίζονται με την επιχειρηματική ανάπτυξη, όπως: η στρατηγική ανάπτυξη, η καινοτομία, οι επενδύσεις, οι οικονομικοί πόροι, το μάρκετινγκ, νομικά ζητήματα, διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, διαχείριση ποιότητας, εκτίμηση και

αξιολόγηση ρίσκου κλπ.

Οι επιχειρηματικοί σύμβουλοι προσφέρουν στήριξη σε εταιρείες με πολλούς τρόπους, όπως:

- παρέχοντας εξειδικευμένες επιχειρηματικές πληροφορίες για τα προαναφερθέντα πεδία,
- παρέχοντας καθοδήγηση και συμβουλές για να βοηθήσουν τους πελάτες να ανταπεξέλθουν στα επιχειρηματικά τους προβλήματα,
- κάνοντας επιχειρηματική διάγνωση και ανάλυση καθώς και εισηγήσεις με βάση αυτές,
- βοηθούν στην εφαρμογή των λύσεων που εισηγήθηκαν, διευκολύνουν την εκπαίδευση των πελατών, δηλαδή βοηθούν τον πελάτη στην εύρεση λύσεων για παρόμοια προβλήματα στο μέλλον,
- παρέχοντας συμβουλές για βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Κάποια από τα οφέλη των εταιρειών που συνεργάζονται με επιχειρηματικούς συμβούλους είναι:

- η ευκαιρία ανάπτυξης της εταιρείας με ένα αποδοτικό τρόπο, εξοικονομώντας χρόνο και αποφεύγοντας πιθανά έξοδα λόγω έλλειψης επιχειρηματικής εμπειρίας ή εξειδικευμένων δεξιοτήτων
- η παροχή πρόσβασης σε ένα εξειδικευμένο σύνολο δεξιοτήτων το οποίο δεν υπάρχει σε μικρές εταιρείες και μπορεί να βοηθήσει στην επίλυση επιχειρηματικών προβλημάτων. Μερικές φορές, τα προβλήματα που χρειάζονται επίλυση είναι πολύ σημαντικά, αλλά οι εταιρείες δεν κατέχουν το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό για να εστιάσουν στην επίλυσή τους και η πρόσληψη νέων υπαλλήλων για να καλύψουν αυτό το κενό μπορεί να μην έχει νόημα, έτσι σε αυτές τις περιπτώσεις οι σύμβουλοι χρησιμεύουν σαν προσωρινοί, εξωτερικοί ικανοί υπάλληλοι, οι οποίοι παρέχουν άμεσα την εξειδίκευση που χρειάζεται.
- η παροχή μια εξωτερικής / τρίτου προσώπου άποψης σε περιπτώσεις που χρειάζεται να ληφθούν δύσκολες αποφάσεις. Με βάση την εμπειρία που έχουν από τις συνεργασίες τους με διάφορες εταιρείες με παρόμοια προβλήματα, οι σύμβουλοι μπορούν να προσφέρουν καινοτόμες ιδέες ή πιθανές προκλήσεις, τις οποίες οι πελάτες δεν θα μπορούσαν να αναγνωρίσουν από μόνοι τους.

Για παράδειγμα, εάν η εταιρεία οδεύει προς τη γρήγορη ανάπτυξη, ένας ικανός σύμβουλος μπορεί να παρέχει τη διορατικότητα που χρειάζεται έτσι ώστε ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης να μπορέσει να εκμεταλλευτεί νέες ευκαιρίες και να αποφύγει συνήθη σφάλματα τα οποία μπορεί να γίνουν εμπόδιο στην επιτυχία του.

Ο ρόλος του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου είναι να αντιπροσωπεύει και να υποστηρίζει τα συμφέροντα των μελών του και της επιχειρηματικής κοινότητας σε σχέση με δημόσιες αρχές και άλλους οργανισμούς. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο συμπεριλαμβάνουν:

- πρόσβαση σε επιχειρηματικές πληροφορίες που σχετίζονται με επιχειρηματικές ευκαιρίες, οικονομικές αποστολές που οργανώνονται στο εξωτερικό, εκθέσεις και εκδηλώσεις, ή δημοπρασίες,
- εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες για το σχεδιασμό μιας επιχείρησης ή για εμπορικές αντιπαραθέσεις,
- επιχειρηματική προβολή μέσω των μελών και των δικτύων του
- οργάνωση επιχειρηματικών συνεδριάσεων
- οργάνωση επιχειρηματικών παρουσιάσεων / κυκλοφορίας προϊόντων
- οργάνωση εξειδικευμένων εκπαιδεύσεων κλπ.

Στην **Κύπρο** υπάρχει το Κυπριακό Επιμελητήριο Εμπορίου και Βιομηχανίας (Cyprus Chamber of Commerce and Industry - CCCI) καθώς και τοπικά Επιμελητήρια σε κάθε πόλη (Λευκωσία, Λάρνακα, Λεμεσό και Πάφο) και υπάρχει επίσης και η Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων (Employers and Industrialists' Federation – OEB). Αυτοί οι δύο οργανισμοί μπορούν να συνεργαστούν για να αντιπροσωπεύσουν τα συμφέροντα των ΜΜΕ στην Κύπρο.

Στη **Σλοβενία**, ο καλύτερος τρόπος για ξεκίνημα επιχειρηματικών συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι:

- Η διαδικτυακή πύλη Podjetniški: Κυβερνητική Υπηρεσία για την Προώθηση της Επιχειρηματικότητας, Διεθνοποίησης, Ξένων Επενδύσεων και Τεχνολογίας

(<https://www.podjetniski-portal.si/>)

- Η Σλοβένικη διαδικτυακή πύλη eVem – μία σελίδα όπου μπορείτε να πάρετε βασικές επιχειρηματικές συμβουλές, να εγγραφείτε και να κάνετε όλες τις υπόλοιπες νομικές διαδικασίες για την εταιρεία σας (<http://evem.gov.si/evem/drzavljani/zacetna.evem>)
- Το “Podjetniški sklad” - Μια κυβερνητική δομή υποστήριξης, όπου μπορείτε να πάρετε κάθε είδους κεφάλαιο για την ανάπτυξη της εταιρείας σας, από κίνητρα για Start-up, μέχρι κεφάλαιο Seed, επιχειρηματικό κεφάλαιο, μικροπιστώσεις, Εγγυήσεις και Ειδικά κίνητρα (<https://podjetniskisklad.si/en>)

Στην **Πορτογαλία**, υπάρχουν μερικά κέντρα συμβουλευτικών υπηρεσιών και υποστήριξης για επιχειρήσεις:

- **IAPMEI:** ο τομέας της Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας είναι ένας από τους κύριους τομείς διαμεσολάβησης του IAPMEI:
 - Υποστήριξη καινοτόμου επιχειρηματικότητας, απευθυνόμενη σε επιχειρηματίες και σχετικούς αντιπροσώπους, μέσω συγκεκριμένων προγραμμάτων, υπηρεσιών και εργαλείων,
 - Η ενδυνάμωση επιχειρηματικής καινοτομίας και καινοτομίας διαχείρισης μέσω συγκεκριμένων προγραμμάτων, κινήτρων, υπηρεσιών και εκπαιδευτικών εργαλείων
 - Προώθηση, διαχείριση και επίβλεψη της δυναμικής της συνολικής αποδοτικότητας, συγκεκριμένα για συστάδες, δίκτυα συνεργασίας και τεχνολογικές μεταβιβάσεις.

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao.aspx>
- **Πορτογαλικές επιχειρήσεις:** Οι Πορτογαλικές Επιχειρήσεις (Portugal Ventures) αποτελεί μια εταιρεία επιχειρηματικού κεφαλαίου η οποία επενδύει σε ξεκινήματα (seed rounds) πορτογαλικών startups στα πεδία τεχνολογίας, βιοεπιστήμης και τουρισμού.
<http://www.aeportugal.pt/>

Στη **Ρουμανία** η υποστήριξη παρέχεται από κέντρα συμβουλευτικών υπηρεσιών όπως: συμβουλευτικές υπηρεσίες και βοήθεια για διάφορα θέματα διαχείρισης επιχειρήσεων, πληροφορίες σχετικά με ευκαιρίες χρηματοδότησης για την ανάπτυξη επιχειρήσεων, επιχειρηματική εκπαίδευση, καθώς και άλλες πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση επιχειρήσεων (<https://www.fonduri-structurale.ro/> , <http://www.finantare.ro/>).

Οι **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΕΣ** έχουν υποστηρικτικό ρόλο για τα μέλη τους μέσω διαφόρων δραστηριοτήτων και έργων τα οποία συμπεριλαμβάνουν: το lobbying και την υπεράσπιση, την παροχή στήριξης σε θέματα σχέσεων με κυβερνητικά ινστιτούτα, την επεξεργασία επιχειρηματικών δημοσιεύσεων, την οργάνωση συνεδριάσεων, σεμιναρίων και εκπαίδευσης σε διάφορα ειδικά θέματα επιχειρήσεων, την οργάνωση εκδηλώσεων, εκθέσεων και άλλων δραστηριοτήτων με σκοπό την προώθηση των επιχειρήσεων των μελών τους κλπ.

Στην **Κύπρο** υπάρχουν δύο ενεργές επιχειρηματικοί ομοσπονδίες για τη στήριξη των νέων επιχειρηματιών: Η Κυπριακή Ομοσπονδία Γυναικών Επιχειρηματιών Επαγγελματιών (ΚΟΓΓΕ) και το Cypriot Enterprise Link (CEL).

Στη **Σλοβενία**, η πιο σημαντική επιχειρηματική ομοσπονδία είναι Επιχειρηματικό Κέντρο Σλοβενίας (Slovenian Business Club - SBC). Η αποστολή της ομάδας Σλοβένων Επιχειρηματιών του SBC είναι να φέρουν σε επαφή τους επιτυχημένους επιχειρηματίες Σλοβενικών εταιρειών οι οποίοι έχουν επιτύχει τα αποτελέσματα τους με θεμιτό τρόπο ή ως διάδοχοι οικογενειακών επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με τις δικές τους προσπάθειες. Τα μέλη της ομοσπονδίας πρέπει να είναι πολιτικά ανεξάρτητα, να έχουν λευκό ποινικό μητρώο, και να έχουν τακτοποιήσει τις κυβερνητικές υποχρεώσεις τους.

Στην **Πορτογαλία**, υπάρχουν 2 κύριες ομοσπονδίες. Η AEP είναι μια ομοσπονδία που αναπτύσσει μια σειρά δράσεων για στήριξη επιχειρηματιών και εταιρειών στους τομείς της συμβουλευτικής υποστήριξης και επαγγελματικής εκπαίδευσης, επιχειρηματικών αποστολών, επιχειρηματικής προώθησης και επενδύσεων, μεταξύ άλλων, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários, αποτελεί μια ομοσπονδία δημοσίου συμφέροντος κάτω από ιδιωτικό δίκαιο η οποία, από το

1986, αντιπροσωπεύει θεσμικά τους νεαρούς Πορτογάλους επιχειρηματίες. Ο στόχος της είναι να ικανοποιήσει κοινά συμφέροντα και να βοηθήσει τις εταιρείες να γίνουν πιο δυναμικές. Γι' αυτό το σκοπό, τα κύρια πεδία δραστηριότητας στα οποία εμπλέκεται είναι η εκπαίδευση, η επιχειρηματική στήριξη, η επιχειρηματική επώαση/επιτάχυνση και η δημιουργία επιχειρηματικών συνεργασιών.

Στη **Γερμανία**, υπάρχουν επιχειρηματικές ομοσπονδίες τόσο σε εθνικό όσο και κρατικό επίπεδο. Σε εθνικό επίπεδο, υπάρχει το Business Start-Up Portal (<https://www.existenzgruender.de/EN/Home/inhalt.html>) καθώς και υποστηρικτικά προγράμματα του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Οικονομικών Υποθέσεων, τα οποία παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες, οικονομική βοήθεια, διαφημιστικά μέσα, κλπ. (<https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Dossier/start-ups.html>). Ένα παράδειγμα ενός τέτοιου προγράμματος είναι το EXIST, το οποίο επιχειρεί να βελτιώσει το περιβάλλον των start-up σε ινστιτούτα ανώτατης εκπαίδευσης και ερευνητικά ιδρύματα παρέχοντας μια επισκόπηση των δυνατοτήτων χρηματοδότησης (<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/gruendungsfinanzierung-exist.html>).

Κάθε περιοχή ή κράτος έχει τις δικές του επιχειρηματικές ομοσπονδίες. Ένα παράδειγμα στο κρατίδιο της Βαυαρίας είναι το “Gründerland Bayern” του Βαυαρικού Υπουργείου Οικονομικών Υποθέσεων, Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ενέργειας, το οποίο προσφέρει συμβουλευτικές, οικονομικές και εκπαιδευτικές υπηρεσίες υποστήριξης για ιδρυτές καθώς και χαμηλές πιστώσεις, δικτύωση κλπ. (<https://www.gruenderland.bayern/en/>).

Επίσης, υπάρχουν διάφορες ιδιωτικές ομοσπονδίες και ανεξάρτητοι σύμβουλοι υποστήριξης, όπως για παράδειγμα το “Deutschlands Gründer” το οποίο έχει μια καλά διατηρημένη ιστοσελίδα γεμάτη από πληροφορίες για επιχειρηματίες (<https://deutschlands-gruender.de/>).

Στη **Ρουμανία** οι πιο δραστήριες επιχειρηματικές ομοσπονδίες σε εθνικό επίπεδο είναι η Ρουμάνικη Επιχειρηματική Ομοσπονδία - AOAR – Romanian Businessmen Association (<https://www.aoar.ro/>) και το Εθνικό Συμβούλιο Ιδιωτικών ΜΜΕ - CNIPMMR - National Council of Private SMEs (<http://cniipmmr.ro/>), οι οποίες έχουν ως σκοπό να αντιπροσωπεύουν ενδιαφέροντα επιχειρηματικής φύσεως που σχετίζονται με κυβερνητικά ινστιτούτα και να υποστηρίζουν την ανάπτυξη επιχειρήσεων οργανώνοντας δραστηριότητες (όπως συνέδρια, εκδηλώσεις, εκπαιδευτικά σεμινάρια κλπ.) που σχετίζονται με διάφορες επιχειρηματικές πτυχές, την επεξεργασία επιχειρηματικών αιτήσεων κλπ..

Οι **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΕΠΙΤΑΧΥΝΤΕΣ** αναφέρονται σε εντατικά επιχειρηματικά προγράμματα, συμπεριλαμβανομένης της καθοδήγησης, της εκπαίδευσης, των δραστηριοτήτων δικτύωσης, δωρεάν διαδικτυακά ηλεκτρονικά σεμινάρια από επιχειρηματίες, συναντήσεις με “επιχειρηματικούς αγγέλους” (business angels), συμβουλές από ειδικούς, ενημέρωση για τάσεις, ενημέρωση για τη βιομηχανία, έτσι ώστε να επέλθει η ταχεία ανάπτυξη μιας εταιρείας.

Οι επιχειρηματίες που σκοπεύουν να συμπεριλάβουν τον εαυτό τους σε ένα πρόγραμμα επιχειρηματικής επιτάχυνσης έχουν 2 επιλογές:

1. να υποβάλουν αίτηση στις ιστοσελίδες Ευρωπαϊκών προγραμμάτων επιτάχυνσης ή
2. να συμμετάσχουν σε διάφορες εκδηλώσεις που οργανώνονται από επιχειρηματικούς επιταχυντές.

Τα πιο γνωστά Ευρωπαϊκά προγράμματα επιτάχυνσης για τεχνολογικές εταιρείες είναι τα: SeedCamp (<http://seedcamp.com/>) και TechStars (<https://www.techstars.com/programs/london-program/>), τα Oxygen (<http://www.oxygenaccelerator.com/>) και Founders Institute (<https://fi.co/>) στη Μεγάλη Βρετανία, το Rockstart (<https://www.rockstart.com/accelerator/>) στην Ολλανδία, τα TechPeaks (<http://www.techpeaks.eu/>) στην Ιταλία και τα Eleven (<https://www.11.me/>) και LaunchHUB (<http://launchhub.com/>) στη Βουλγαρία.

Ο κάθε επιχειρηματίας πρέπει να αντλεί 5%-9% της επιχείρησης έτσι ώστε να καλύπτει έξοδα τέτοιων επιχειρηματικών προγραμμάτων (που συνήθως διαρκούν 3 μήνες).

Το κύριο πλεονέκτημα ενός επιχειρηματικού επιταχυντή είναι η πρόσβαση σε επιχειρηματικά δίκτυα και επενδυτές.

Στην **Κύπρο** υπάρχουν τρία προγράμματα επιτάχυνσης τα οποία είναι γνωστά μεταξύ των ιδρυτών startup:

- Το IdeaCy, το οποίο αναπτύχθηκε από την Τράπεζα Κύπρου και το Κυπριακό Διεθνές Ινστιτούτο Management (CIIM)
- Το A.R.I.S., το οποίο αναπτύχθηκε από την Deloitte και την Τράπεζα Κύπρου
- Το Chrysalis Leap, το οποίο εστιάζει σε ιδέες καθαρής τεχνολογίας.

Στη **Σλοβενία** μπορείτε να βρείτε πολλούς επιχειρηματικούς επιταχυντές, σχεδόν σε κάθε πόλη, αφού υποστηρίζονται από την τοπική κυβέρνηση. Μαζί με αυτούς, μπορείτε να βρείτε επίσης και κάποιους επιταχυντές ιδιωτικών επιχειρήσεων που μπορούν να προσφέρουν διάφορα κίνητρα. Ο πιο σημαντικός δημόσιος επιταχυντής είναι το Start:Up Slovenia το οποίο προσφέρει στην ιστοσελίδα του συνδέσμους για όλους τους σημαντικούς επιταχυντές της Σλοβενίας: <https://www.startup.si/en-us/accelerators>.

Οι **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΚΟΜΒΟΙ** αποτελούν ολοκληρωμένες λύσεις για επιχειρηματίες, συμπεριλαμβανομένης της πρόσβασης σε ευκαιρίες για κάθετη και οριζόντια ανάπτυξη της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρηματικοί κόμβοι προσφέρουν πακέτα υποστήριξης, που συμπεριλαμβάνουν:

- χώρο συνεργασίας για γραφεία εταιρειών με χαμηλό κόστος ενοικίασης (μεταξύ 35 και 250 Ευρώ/μήνα, αναλόγως του χώρου), με wi-fi, χώρο στάθμευσης / κοινή χρήση ποδηλάτων,
- συμβουλευτικές υπηρεσίες από ειδικούς σε διάφορα πεδία, όπως το marketing, το branding, η νομική, τα λογιστικά, οι οικονομικοί πόροι κλπ.,
- υπηρεσίες καθοδήγησης
- συμμετοχή σε διάφορες επιχειρηματικές εκδηλώσεις (π.χ. προώθηση).

Τα οφέλη των μελών ενός επιχειρηματικού κόμβου τα οποία συμμετέχουν σε αυτές τις δραστηριότητες έχουν να κάνουν με την ανταλλαγή ιδεών σχετικά με τα επιχειρηματικά έργα, καθώς και την ανταλλαγή απόψεων με άλλους συμμετέχοντες η οποία μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη για την ανάπτυξη μιας ιδέας για ένα έργο, ειδικά εάν έρχονται από επιτυχημένους επιχειρηματίες. Επίσης, κάποια από τα μέλη του κόμβου μπορούν να επιλέξουν να συνεργαστούν σε κοινά έργα (π.χ. IT).

Στη **Σλοβενία** μπορείτε να βρείτε Κόμβους συνήθως μέσω των επιχειρηματικών επιταχυντών. Υπάρχουν ιδιωτικοί και δημόσιοι κόμβοι και κοινοί χώροι εργασίας στις μεγαλύτερες πόλεις της Σλοβενίας όπως τα ABC Hub – Coworking Ljubljana.

Οι πιο γνωστοί επιχειρηματικοί κόμβοι στη **Ρουμανία** είναι: Το *Ingenius Hub* (<https://ingenius-hub.eu/>), το *Impact Hub* (<https://www.impacthub.ro/>), το *Tech Hub Bucharest* (<https://bucharest.techhub.com/>), το *Connect Hub* (<https://www.facebook.com/pages/ConnectHub/>) και το *Youth Hub* (<https://www.facebook.com/YouthHUB.ro>).

Οι **ΣΥΣΤΑΔΕΣ** είναι οι γεωγραφικές συγκεντρώσεις που φέρνουν πιο κοντά εταιρείες και ινστιτούτα τα οποία συνδέονται μέσω του κοινού τους πεδίου. Οι συστάδες συμπεριλαμβάνουν μια ολοκληρωμένη αλυσίδα εταιρειών και ινστιτούτων, από τους προμηθευτές πρώτων υλών ή εξαρτημάτων, μέχρι ερευνητικές οντότητες, πανεπιστήμια, δημόσιες αρχές, σύμβουλους, παραγωγούς και εταιρείες διανομής για ένα συγκεκριμένο πεδίο.

Το πακέτο υπηρεσιών που προσφέρονται στα μέλη της συστάδας μπορεί να συμπεριλαμβάνει:

- αναγνώριση επιχειρηματικών συνεργατών (προμηθευτές, πελάτες, συνεργάτες κλπ.),
- αναγνώριση συμβούλων και άλλων ειδικών στον τομέα,
- σύναψη μακροχρόνιων συνεργασιών,
- πρόσβαση σε εργατικό δυναμικό με τα κατάλληλα προσόντα για τον τομέα,
- δικτύωση και συνεργασία με παρόμοιες δομές από άλλες χώρες της Ε.Ε. κλπ.

Στην **Κύπρο** ακόμα δεν έχουμε δημιουργήσει ενεργές συστάδες. Το Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας θα ανακοινώσει μέσα στο 2019 μια σχετική Πρόσκληση για Αιτήσεις, για να ενθαρρύνει την ανάπτυξη

τέτοιου είδους συστάδων σε εθνικό επίπεδο.

Σε περιφερειακό επίπεδο στη **Γερμανία** υπάρχουν οργανισμοί-συστάδες για υποστήριξη περιφερειακών και ειδικών κλάδων. Οι συστάδες παρέχουν ένα δίκτυο, από το οποίο οι start-ups και οι επιχειρηματίες έχουν κέρδος, για παράδειγμα από την “Πρωτοβουλία Ψηφιακού Κόμβου” του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Οικονομικών Υποθέσεων και το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Παιδείας και Έρευνας, τα οποία έχουν δημιουργήσει 12 κόμβους (<https://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Navigation/EN/Home/home.html>). Ένα συγκεκριμένο παράδειγμα επιχειρηματικής συστάδας είναι η “Επιχειρηματική Συστάδα Mittelhessen” του Πανεπιστημίου Justus-Leibig στη Γκίσεν (http://www.uni-giessen.de/fbz/fb02/fb/ueberuns/einrichtungen-fb02/ecm?set_language=en).

Στη **Ρουμανία**, συστάδες από διάφορους κλάδους αποσκοπούν στη στήριξη εταιρειών-μελών για ανάπτυξη μέσω διαφόρων δραστηριοτήτων, όπως: ενθάρρυνση συνεργασιών μεταξύ των μελών, πρόσβαση σε προγράμματα χρηματοδότησης, η εφαρμογή προγραμμάτων έρευνας, ανάπτυξης και καινοτομίας, η προώθηση κοινών δράσεων για τις εταιρείες-μέλη της, επαγγελματική κατάρτιση, παρουσίαση και προώθηση των μελών της από το εξωτερικό (<http://clustero.eu/>, <https://itech.aries-transilvania.ro/>, <http://www.etrec.ro/>, <http://tourism-cluster-romania.com/>, <http://www.greencluster.ro/>).

Τα **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ** αναφέρονται σε ένα είδος χρηματοδότησης η οποία γίνεται μέσω επενδύσεων ιδιωτικών κεφαλαίων από τεχνολογικές βιομηχανίες σε μικρές, ανερχόμενες εταιρείες οι οποίες έχουν μεγάλες δυνατότητες ανέλιξης, κυρίως λόγω του ότι βασίζονται σε μια καινοτόμο τεχνολογία ή επιχειρηματικό μοντέλο.

Τα επιχειρηματικά κεφάλαια είναι ελκυστικά για εταιρείες με ελάχιστο ιστορικό λειτουργίας, οι οποίες δεν έχουν ακόμα φτάσει στο σημείο εξασφάλισης δανείου, αλλά ως αντάλλαγμα για το ρίσκο που λαμβάνει ο επενδυτής του κεφαλαίου, του παρέχεται σημαντικός έλεγχος στις αποφάσεις της εταιρείας. Επίσης, μπορούν πολλές φορές να προσφέρουν στρατηγικές συμβουλές σε διαχειριστές όσον αφορά το επιχειρηματικό μοντέλο ή στρατηγικές marketing.

Οι **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΑΓΓΕΛΟΙ** είναι συνήθως ανεξάρτητα πλούσια άτομα, τα οποία είναι πρόθυμα να παρέχουν κεφάλαιο και αρχική επένδυση για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου εταιρείας. Η εισροή κεφαλαίου μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη μιας ιδέας σε μια βιώσιμη εταιρεία και να παρέχει τις βάσεις για την έναρξη της παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Στην **Κύπρο** έχουμε το Κυπριακό Δίκτυο Επιχειρηματικών Αγγέλων (Cyprus Business Angels Network – CYBAN), το οποίο είναι πολύ ενεργό και υποστηρίζει το περιβάλλον επιχειρηματικότητας και καινοτομίας στο νησί.

Στη **Σλοβενία**, το “Επενδύστε στη Σλοβενία” (Invest Slovenia) αποτελεί ένα οργανισμό με κυβερνητική στήριξη (<https://www.investslovenia.org>), ο οποίος ενθαρρύνει τις επενδύσεις σε Σλοβένικες επιχειρήσεις.

Στη **Ρουμανία**, το “Επιχειρηματικοί Άγγελοι Ρουμανίας” (Business Angels Romania - <http://businessangelsromania.ro/>) προωθεί τους Ρουμάνους επιχειρηματικούς αγγέλους, παρέχει πληροφορίες και εξειδίκευση για επενδυτές αναφορικά με τις τάσεις της αγοράς.

Τα **ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ** προσφέρουν δάνεια για χρηματοδότηση του αναγκαίου κόστους επένδυσης για την ανάπτυξη επιχειρήσεων ή για κεφάλαια εργοδότησης. Οι τράπεζες εγκρίνουν δάνεια μετά από ανάλυση της βιωσιμότητας του πλάνου επένδυσης και του οικονομικού υποβάθρου της εταιρείας.

Όταν μια εταιρεία αιτείται ένα δάνειο, πρέπει να μελετήσει τους όρους αναφορικά με το επιτόκιο, άλλα είδη προμήθειας και τις απαιτούμενες εγγυήσεις.

Η **ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ** από Ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης, εξασφαλισμένα στη Ρουμανία από τις Αρχές Διαχείρισης (Management Authorities – AM) για διάφορα Λειτουργικά Προγράμματα, προσφέρουν τις κατάλληλες πληροφορίες (οδηγούς για αιτητές με παραρτήματα, έγγραφα σύμβασης και εφαρμογής) έτσι ώστε να συμπληρώσετε την αίτηση και να εφαρμόσετε διάφορα έργα τα οποία μπορούν να χρηματοδοτηθούν από αυτά τα προγράμματα.

Στην **Πορτογαλία** υπάρχουν εθνικές και τοπικές πρωτοβουλίες, στηριζόμενες κυρίως από την κυβέρνηση και χρηματοδοτήσεις της Ε.Ε. για προώθηση επιχειρηματιών και επιχειρήσεων.

Το **ANJE** αποτελεί μια ομοσπονδία δημοσίου συμφέροντος κάτω από ιδιωτικό νόμο, η οποία αντιπροσωπεύει θεσμικά νέους Πορτογάλους επιχειρηματίες. Σκοπός της είναι να ικανοποιήσει κοινά συμφέροντα και να κάνει τις εταιρείες της πιο δυναμικές. Γ' αυτό το λόγο, τα κύρια πεδία στα οποία δραστηριοποιείται είναι η εκπαίδευση, επιχειρηματική υποστήριξη, η επιχειρηματική επώαση/ανάπτυξη και η δημιουργία επιχειρηματικών συνεργασιών.

<http://www.anje.pt/>

Portugal2020

<https://dp.tecnico.ulisboa.pt/en/programas-financiamento/nacionais/portugal2020/>

Το Portugal2020 αποτελεί μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ Πορτογαλίας και Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία φέρνει κοντά πέντε Ευρωπαϊκές Δομικές και Επενδυτικές Χρηματοδοτήσεις (European Structural and Investment Funds – ESIF): Το European Regional Development Fund (ERDF), το Cohesion Fund (CF), το European Social Fund (ESF), το European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) και το European Maritime and Fisheries Fund (EMFF) – τα οποία καθορίζουν τις προγραμματιστικές αρχές που διέπουν την πολιτική της οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής ανάπτυξης προς προώθηση στην Πορτογαλία, μεταξύ 2014 και 2020.

Στο πρόγραμμα Portugal2020 υπάρχουν τέσσερα θεματικά Λειτουργικά Προγράμματα (Operational Programs – Ops) τα οποία βοηθούν εταιρείες:

Ανταγωνισμός και Διεθνοποίηση

<http://www.poci-competite2020.pt/>

Ο στόχος αυτού του προγράμματος είναι να συνάδει στη δημιουργία πιο ανταγωνιστικής οικονομίας, που βασίζεται σε γνωστικές δραστηριότητες, επένδυση σε εμπορεύσιμα και διεθνή αγαθά και υπηρεσίες, καθώς και την ενίσχυση των προσόντων και τον προσανατολισμό εξαγωγής των Πορτογαλικών εταιρειών, ειδικά των ΜΜΕ.

Ανθρώπινο κεφάλαιο

<https://www.poch.portugal2020.pt/pt-pt/Paginas/default.aspx>

Αποσκοπεί στην προώθηση της αύξησης των προσόντων του πληθυσμού αναλογικά με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας και σε συμφωνία με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα, εξασφαλίζοντας τη βελτίωση του ποιοτικού επιπέδου των προσόντων που αποκτούνται, τη βελτίωση της σχολικής επιτυχίας, την ελαχιστοποίηση της εγκατάλειψης, την προώθηση της ισότητας, κοινωνικής συνοχής και προσωπικής ανάπτυξης και δικαιωμάτων, σε συνδυασμό με την ενδυνάμωση του κρατικού οικονομικού ανταγωνισμού.

Κοινωνική Συμπερίληψη και Εργοδότηση

<http://poise.portugal2020.pt/inicio>

Αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της ενσωμάτωσης ανθρώπων στα πρόθυρα της φτώχειας και οι οποίοι αντιμετωπίζουν κοινωνική περιθωριοποίηση, εξασφαλίζοντας την προώθηση καινοτόμων μέτρων κοινωνικής παρέμβασης και παροχή απευθείας στήριξης στις ομάδες σε μειονεκτική θέση, ενεργές πολιτικές εργοδότησης και μέσω άλλων εργαλείων εξασφάλισης της κοινωνικής συνοχής.

Sustentabilidade e eficiência no uso dos recursos

<https://poseur.portugal2020.pt/>

Αποσκοπεί στην εξασφάλιση της Ευρωπαϊκής στρατηγικής 2020, ειδικά όσον αφορά θέματα προτεραιότητας βιώσιμης ανάπτυξης, αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις της μετάβασης σε μια οικονομία χαμηλών ρύπων, βασισμένη σε μια πιο αποτελεσματική χρήση πόρων και στην προώθηση πιο δραστικών μέτρων αντιμετώπισης των κλιματικών κινδύνων και καταστροφών.

Υπάρχουν επίσης και τα πιο κάτω τοπικά και περιφερειακά Λειτουργικά Προγράμματα (Ops):

- πέντε στην ηπειρωτική περιοχή (Βόρεια, Κέντρο, Λισαβόνα, Αλεντέχο και Αλγκάρβε)
- δύο για τις Αυτόνομες Περιοχές (Μαδέιρα και Αζόρες)
- ένα OP Τεχνικής Υποστήριξης
- τρία Αναπτυξιακά Ops (ηπειρωτική περιοχή, Αζόρες και Μαδέιρα)
- ένα OP για Ναυτιλιακές Υποθέσεις

- NORTE 2020 – North Regional Operational Program
<http://www.norte2020.pt/>
- CENTRO 2020 – Regional Operational Program of the Center
<http://www.centro.portugal2020.pt/>
- LISBOA 2020 – Regional Operational Program for Lisbon and Vale do Tejo
<http://lisboa.portugal2020.pt/>
- ALENTEJO 2020 – Regional Operational Program of Alentejo
<http://www.alentejo.portugal2020.pt/>
- CRESC Algarve 2020 – Regional Operational Program of the Algarve
<https://algarve2020.pt/info/>
- Operational Program of the Autonomous Region of the Azores
<http://poacores2020.azores.gov.pt/>
- Operational Program of the Autonomous Region of Madeira
<http://www.m1420.madeira.gov.pt/m1420/>

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τις δομές υποστήριξης, με τους σχετικούς συνδέσμους ιστοσελίδων, που βρίσκονται σε λειτουργία σε κάθε χώρα:

Χώρα	Δομές Υποστήριξης	Σύνδεσμος
Κύπρος	Κυπριακό Επιμελητήριο Εμπορίου και Βιομηχανίας (KEEB) - Cyprus Chamber of Commerce and Industry (CCCI) καθώς και τοπικά Επιμελητήρια σε κάθε πόλη (Λευκωσία, Λάρνακα, Λεμεσός, Πάφος)	http://www.ccci.org.cy/
	Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων (ΟΕΒ), οι οποίοι συνήθως συνεργάζονται στενά για να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα των κυπριακών ΜΜΕ.	http://www.oeb.org.cy/
	Κυπριακός Σύνδεσμος Επιχειρήσεων	http://projectcel.com/
	Κυπριακή Ομοσπονδία Γυναικών Επιχειρηματιών Επαγγελματιών (ΚΟΓΕΕ)	http://youngbpw.org.cy/
	Κυπριακό Δίκτυο Επιχειρηματικών Αγγέλων (CYBAN), το οποίο είναι πολύ ενεργό και υποστηρίζει το περιβάλλον επιχειρηματικότητας και καινοτομίας στο νησί.	https://www.cyban.com.cy/en/home
	Το IdeaCy, το οποίο αναπτύχθηκε από την Τράπεζα Κύπρου και το Κυπριακό Διεθνές Ινστιτούτο Management (CIIM)	https://ideacy.net/

	<p>Το A.R.I.S., το οποίο αναπτύχθηκε από την Deloitte και την Τράπεζα Κύπρου</p> <p>Το Chrysalis Leap, το οποίο εστιάζει σε ιδέες καθαρής τεχνολογίας.</p> <p>Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας Κύπρου</p>	<p>http://www.ariscy.com/</p> <p>http://chrysalisleap.com/</p> <p>http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit.nsf/contact_en/contact_en?OpenForm</p>
Ευρώπη (Ευρωπαϊκή Ένωση)	Eurogra – Ευρωπαϊκή Ένωση - Χρηματοδοτήσεις	https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_en
Ρουμανία	<p>Εθνικός Οργανισμός Επιχειρηματικότητας και Προγράμματα για τις ΜΜΕ:</p> <p>-διαχείριση και έλεγχος προγραμμάτων χρηματοδότησης για ΜΜΕ με εστίαση σε startups, υπηρεσίες και εμπόριο, χειροτεχνία, μικρο-βιομηχανοποίηση, γυναίκες επιχειρηματίες, διεθνείς δραστηριότητες κλπ.</p> <p>Οργανισμοί Περιφερειακής Ανάπτυξης, οι οποίοι διαχειρίζονται χρηματοδοτήσεις για κάθε περιφέρεια που προορίζονται για στρατηγική ανάπτυξη και έλεγχο επιχορηγημένων έργων. Επίσης, οι περιφερειακοί οργανισμοί προσφέρουν τεχνική υποστήριξη για επενδυτές σε υποανεπτυγμένες περιοχές.</p> <p>Κέντρα επιχειρηματικών συμβουλευτικών υπηρεσιών:</p> <ul style="list-style-type: none"> - σύμβουλοι επιχειρήσεων και υποστήριξη - πληροφορίες για ευκαιρίες χρηματοδότησης για την ανάπτυξη επιχειρήσεων - επιχειρηματική εκπαίδευση - άλλες σχετικές πληροφορίες για τη διαχείριση επιχειρήσεων <p>Ομοσπονδίες Επιχειρηματιών:</p> <ul style="list-style-type: none"> - οργάνωση επιχειρηματικών εκδηλώσεων (συνέδρια, σεμινάρια, επιχειρηματικά brunch κλπ.) - εφαρμογή επιχειρηματικών έργων με χρηματοδότηση - επιχειρηματικές συμβουλευτικές υπηρεσίες - επαγγελματική κατάρτιση <p>Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο:</p> <ul style="list-style-type: none"> - διεθνής προώθηση - Εθνικό Σύστημα Επιχειρηματικής Πληροφόρησης, επιχειρηματικών ερευνών και ανάλυσης, επιχειρηματικές δημοσιεύσεις - επαγγελματική κατάρτιση - συμβουλευτικές βεβαιώσεις ρίσκου <p>Συστάδες διαφορετικών κλάδων, για υποστήριξη της ανάπτυξης των εταιρειών-μελών τους μέσω:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ενθάρρυνση συνεργασιών μεταξύ των μελών - πρόσβαση σε προγράμματα χρηματοδότησης - η εφαρμογή προγραμμάτων έρευνας, ανάπτυξης και καινοτομίας - η προώθηση κοινών δράσεων για τις εταιρείες-μέλη της - επαγγελματική κατάρτιση - παρουσίαση και προώθηση των μελών της από το εξωτερικό 	<p>http://www.aippimm.ro/categorie/programe/</p> <p>http://www.mdrap.gov.ro/dezvoltare-regionala/adrese-utile</p> <p>http://www.adrcentru.ro/</p> <p>http://www.adrbi.ro/</p> <p>http://www.adrmuntania.ro/</p> <p>http://www.adroltenia.ro/</p> <p>https://adrvest.ro/</p> <p>http://www.adrse.ro/</p> <p>http://adrnordest.ro/</p> <p>http://www.nord-vest.ro/</p> <p>https://www.fonduri-structurale.ro/</p> <p>http://www.finantare.ro/</p> <p>https://www.aoar.ro/</p> <p>http://cniimmr.ro/</p> <p>http://www.asociatiaproinvest.ro/</p> <p>https://www.proafaceri.com/</p> <p>https://ccir.ro/</p> <p>http://clustero.eu/</p> <p>https://itech.aries-transilvania.ro/</p> <p>http://www.etrec.ro/</p> <p>http://tourism-cluster-romania.com/</p> <p>http://www.greencluster.ro/</p>

Πορτογαλία	ΑΕΡ Η ΑΕΡ είναι μια ομοσπονδία που αναπτύσσει μια σειρά δράσεων για στήριξη επιχειρηματιών και εταιρειών στους τομείς της συμβουλευτικής υποστήριξης και επαγγελματικής εκπαίδευσης, επιχειρηματικών αποστολών, επιχειρηματικής προώθησης και επενδύσεων, μεταξύ άλλων, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.	http://www.aeportugal.pt/
	ΙΑΡΜΕΙ Ο τομέας της Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας είναι ένας από τους κύριους τομείς διαμεσολάβησης του ΙΑΡΜΕΙ: - Υποστήριξη καινοτόμου επιχειρηματικότητας, απευθυνόμενη σε επιχειρηματίες και σχετικούς αντιπροσώπους, μέσω συγκεκριμένων προγραμμάτων, υπηρεσιών και εργαλείων, - Η ενδυνάμωση επιχειρηματικής καινοτομίας και καινοτομίας διαχείρισης μέσω συγκεκριμένων προγραμμάτων, κινήτρων, υπηρεσιών και εκπαιδευτικών εργαλείων - Προώθηση, διαχείριση και επίβλεψη της δυναμικής της συνολικής αποδοτικότητας, συγκεκριμένα για συστάδες, δίκτυα συνεργασίας και τεχνολογικές μεταβιβάσεις.	https://www.iapmei.pt/PRODUTO S-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao.aspx
	Πορτογαλικές επιχειρήσεις Οι Πορτογαλικές Επιχειρήσεις (Portugal Ventures) αποτελεί μια εταιρεία επιχειρηματικού κεφαλαίου η οποία επενδύει σε ξεκινήματα (seed rounds) πορτογαλικών startups στα πεδία τεχνολογίας, βιοεπιστήμης και τουρισμού.	https://www.portugalventures.pt
	ΑΝJE – Associação Nacional de Jovens Empresários Η ΑΝJE - Associação Nacional de Jovens Empresários, αποτελεί μια ομοσπονδία δημοσίου συμφέροντος κάτω από ιδιωτικό δίκαιο η οποία, από το 1986, αντιπροσωπεύει θεσμικά τους νεαρούς Πορτογάλους επιχειρηματίες. Ο στόχος της είναι να ικανοποιήσει κοινά συμφέροντα και να βοηθήσει τις εταιρείες να γίνουν πιο δυναμικές. Γι' αυτό το σκοπό, τα κύρια πεδία δραστηριότητας στα οποία εμπλέκεται είναι η εκπαίδευση, η επιχειρηματική στήριξη, η επιχειρηματική επώαση/επιτάχυνση και η δημιουργία επιχειρηματικών συνεργασιών.	http://www.anje.pt/
Σλοβενία	Κυβερνητική πύλη – η εγγραφή και άλλες νομικές διαδικασίες για την εταιρεία σας	http://evem.gov.si/evem/drzavljani/zacetna.evem
	Κυβερνητικές υποστηρικτικές δομές, όπου μπορείτε να λάβετε κάθε είδους κεφάλαιο για την ανάπτυξη της εταιρείας σας	https://podjetniskisklad.si/en
	Κυβερνητική Υπηρεσία για την Προώθηση της Επιχειρηματικότητας, Διεθνοποίησης, Ξένων Επενδύσεων και Τεχνολογίας	https://www.podjetniski-portal.si/
	Ιδιωτικό Ινστιτούτο για νεαρούς επιχειρηματίες το οποίο αποτελεί σημείο αναφοράς στον κόσμο της επιχειρηματικότητας. Βοηθούμε στην ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής ιδέας, βοηθούμε στο να βρεθεί η βέλτιστη μορφή επιχείρησης, γίνεται έλεγχος κόστους και φόρων, και εάν χρειάζεται οργανώνουμε ένα ψηφιακό γραφείο ή χώρο συνεργασίας. Μετά την έναρξη, μπορούμε να εκπαιδεύσουμε επιχειρηματίες στο διαδικτυακό marketing, και το νομικό τμήμα μας ελέγχει το νομικό κομμάτι και την εγγραφή της επιχείρησης.	https://mladipodjetnik.si/

	<p>Η Σλοβένικη Επιχειρηματική Πύλη απευθύνεται σε Σλοβένους επιχειρηματίες και αυτούς που αποσκοπούν να γίνουν επιχειρηματίες – εστιάζοντας στη ψηφιακή αγορά.</p>	<p>https://podjetniski-portal.com/</p>
<p>Γερμανία</p>	<p>Προγράμματα Επιχειρηματικής Πύλης Start-Up και Υποστήριξης του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Οικονομικών Υποθέσεων → συμβουλευτικές υπηρεσίες & οικονομική βοήθεια, διαφημιστικά κλπ.</p> <p>Ένα παράδειγμα τέτοιων προγραμμάτων είναι το “EXIST” το οποίο βελτιώνει το περιβάλλον των start-up σε ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης και ερευνητικά κέντρα (Η ιστοσελίδα είναι διαθέσιμη μόνο στα Γερμανικά) + Επισκόπηση ευκαιριών χρηματοδότησης</p>	<p>https://www.existenzgruender.de/EN/Home/inhalt.html</p> <p>https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Dossier/start-ups.html</p> <p>EXIST Website https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/gruendungsfinanzierung-exist.html (only in German)</p>
	<p>Περιφερειακή Υποστήριξη</p> <p>π.χ. Στη Βαυαρία, το “Gründerland Bayern” του Βαυαρικού Υπουργείου Οικονομικών Υποθέσεων, Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ενέργειας → Συμβουλευτικές υπηρεσίες & Εκπαίδευση, Οικονομική Βοήθεια για Ιδρυτές, χαμηλές πιστώσεις κλπ., Δικτύωση, ...</p>	<p>https://www.gruenderland.bayern/en/ Flyer: https://www.gruenderland.bayern/fileadmin/user_upload/gruenderlandportal/dokumente/2018-11-22_8041_Flyer_Gruenderland_en.pdf</p>
	<p>Βιομηχανικό και Εμπορικό Επιμελητήριο (IHK):</p> <p>Πρόγραμμα “Επιχειρηματικά start-ups και επιχειρηματική προώθηση” → Συμβουλευτικές υπηρεσίες & Εκπαίδευση, Σεμινάρια, Εργαστήρια, κλπ. (περιφερειακές ευκαιρίες)</p>	<p>Website in German only: https://www.ihk.de/existenzgruendung-und-unternehmensfoerderung</p>
	<p>Οργανισμοί περιφερειακών συστάδων για υποστήριξη συγκεκριμένων κλάδων → Συστάδες οι οποίες παρέχουν δικτύωση, από την οποία τα start-ups και οι επιχειρηματίες μπορούν να έχουν κέρδος</p> <p>Η “Ψηφιακή Πρωτοβουλία Κόμβων” (Digital Hub Initiative) του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Οικονομικών Υποθέσεων και του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Παιδείας και Έρευνας έχει δημιουργήσει 12 κόμβους Παράδειγμα επιχειρηματικής συστάδας: “Επιχειρηματική Συστάδα Mittelhessen” του Justus-Liebig-University στο Γκίσεν</p>	<p>https://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Navigation/EN/Home/home.html</p> <p>http://www.uni-giessen.de/fbz/fb02/fb/ueberuns/einrichtungen-fb02/ecm?set_language=en</p>
	<p>Διάφορες ιδιωτικές ομοσπονδίες και εξωτερικοί σύμβουλοι για την υποστήριξη ιδρυτών Παράδειγμα: Η “Deutschlands Gründer” με μια ιστοσελίδα γεμάτη πληροφορίες για επιχειρηματίες</p>	<p>https://deutschlands-gruender.de/</p>

10. Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης

Γενικές Οδηγίες

Υπάρχουν διάφορα εθνικά, διαρθρωτικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης για την υποστήριξη νέων ανερχόμενων επιχειρηματιών και καινοτόμων start-ups. Η Ε.Ε. διαθέτει αρκετά προγράμματα χρηματοδότησης στα οποία μπορεί να υποβάλει αίτηση ένα άτομο ή μια νομική οντότητα, αναλόγως της φύσης της επιχείρησης ή τους έργου του.

Με βάση την **ιστοσελίδα Europa** (https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/getting-funding/eu-funding-programmes/index_en.htm), υπάρχουν δύο διαφορετικοί τρόποι χρηματοδότησης: η άμεση χρηματοδότηση και η έμμεση χρηματοδότηση.

Άμεση χρηματοδότηση: Η άμεση ανάθεση χρηματικού κεφαλαίου την οποία διαχειρίζονται τα Ευρωπαϊκά Ιδρύματα. Υπάρχουν δύο διαφορετικά είδη αυτού του τρόπου χρηματοδότησης: η **επιχορήγηση και τα συμβόλαια** τα οποία διαχειρίζεται η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω της πύλης Χρηματοδότησης και Προσφορών (Funding and Tenders portal).

Επιχορηγήσεις: Οι επιχορηγήσεις προσφέρονται σε συγκεκριμένα έργα που σχετίζονται με συγκεκριμένες Ευρωπαϊκές πολιτικές, συνήθως μετά από μια δημόσια ανακοίνωση γνωστή και ως **πρόσκληση για αιτήσεις**.

Επιλέξιμοι υποψήφιοι: Κάποιος που αιτείται μια επιχορήγηση είναι κάποιος που διαχειρίζεται μια επιχείρηση ή ένα σχετικό οργανισμό (επιχειρηματικές συνεργασίες, παροχές υπηρεσιών υποστήριξης, συμβουλευτικές υπηρεσίες, κλπ.) ο οποίος διεξάγει έργα που προωθούν τα συμφέροντα της Ε.Ε. ή συνεισφέρουν στην εφαρμογή ενός Ευρωπαϊκού προγράμματος ή πολιτικής.

Συμβόλαια: Τα συμβόλαια διατίθενται από Ευρωπαϊκά ινστιτούτα για την παροχή υπηρεσιών, αγαθών ή εργασίας τα οποία χρειάζονται για τη διεξαγωγή των εργασιών τους, όπως για παράδειγμα η έρευνα, η εκπαίδευση, τα συνέδρια ή ο αναγκαίος εξοπλισμός.

Έμμεση χρηματοδότηση: Η έμμεση χρηματοδότηση τυγχάνει διαχείρισης από εθνικές και περιφερειακές αρχές και αποτελεί περίπου το 80% του προϋπολογισμού της Ε.Ε., κυρίως μέσω 5 μεγάλων επιχορηγήσεων που βρίσκονται κάτω από την ομπρέλα των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων.

Τα ταμεία αυτά είναι:

- Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης – περιφερειακή και αστική ανάπτυξη
- Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο – κοινωνική συμπερίληψη και σωστή πολιτική διαχείριση
- Ταμείο Συνοχής – οικονομική σύγκλιση για υπο-ανεπτυγμένες περιοχές
- Ευρωπαϊκό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης
- Ευρωπαϊκό Ταμείο Ναυτιλίας και Αλιείας

Αίτηση για χρηματοδότηση: Για να λάβει κάποιος Ευρωπαϊκές χορηγίες, πρέπει να αιτηθεί μέσω των σχετικών περιφερειακών ή εθνικών αρχών (γνωστών και ως διαχειριστικών αρχών) του κράτους-μέλους στο οποίο ανήκει.

ΔΗΜΟΦΙΛΗ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΝΕΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ

Στο Ευρωπαϊκό επίπεδο, τα τρία πιο δημοφιλή προγράμματα είναι τα ακόλουθα: Το Πρόγραμμα Εργαλείων MME του Horizon2020, το EUROSTARS και το Erasmus για Νέους Επιχειρηματίες. Ακολουθούν σύντομες

περιγραφές για κάθε πρόγραμμα.

Πρόγραμμα Εργαλείων MME Horizon2020:

Το Εργαλείο EIC MME είναι ένα πρόγραμμα δημόσιας χρηματοδότησης που χρηματοδοτεί το ρίσκο καινοτομησης για μικρές επιχειρήσεις. Επιχορηγεί καινοτομίες που δημιουργούν νέες αγορές σε μικρές επιχειρήσεις με σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης και διεθνείς φιλοδοξίες. Το Εργαλείο MME αποτελεί μέρος του Horizon2020 – Το Ευρωπαϊκό πρόγραμμα χρηματοδότησης €80 δισεκατομμυρίων για Έρευνα και Καινοτομία για την περίοδο 2014 – 2020. Το Εργαλείο MME προσφέρει ένα πλήρες επιχειρηματικό κύκλο υποστήριξης καινοτομίας.

Οι εταιρείες μπορούν να υποβάλουν αίτηση σε δύο ξεχωριστές φάσεις: Η Φάση 1 προσφέρει το συνολικό ποσό των €50,000 για τη διεκπεραίωση μιας αξιολόγησης της ιδέας και της βιωσιμότητας του έργου. Η Φάση 2 επενδύει μεταξύ €0.5 και €2.5 εκατομμύρια για δραστηριότητες καινοτομίας όπως η επίδειξη, ο έλεγχος, οι πιλοτικές γραμμές, οι έρευνες ανάπτυξης και επέκτασης σε άλλες αγορές.

Πρόγραμμα Χρηματοδότησης EUROSTARS EUREKA:

Το Eurostars υποστηρίζει διεθνή προγράμματα καινοτομίας μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που διεξάγουν έρευνα και ανάπτυξη (R&D-performing SMEs). Με τη μέθοδο προσέγγισης προς τα πάνω, το Eurostars επιχορηγεί την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, διεργασιών και παροχής υπηρεσιών με ραγδαία ανάπτυξη στην αγορά, τα οποία αποσκοπούν στη βελτίωση της καθημερινότητας των ανθρώπων παγκοσμίως. Το Eurostars έχει αναπτυχθεί με βάση τις ανάγκες των MME. Αποτελεί το ιδανικό πρώτο βήμα για διεθνείς συνεργασίες, επιτρέποντας σε μικρές επιχειρήσεις να συνδράσουν και να μοιραστούν την τεχνογνωσία τους και να επωφεληθούν από τις συνεργασίες τους πέρα από τα εθνικά σύνορα.

Το Eurostars είναι ένα συντονιστικό πρόγραμμα μεταξύ του EUREKA και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το οποίο συν-ιδρύθηκε μέσω των εθνικών ταμείων από 36 Κράτη Συμμετοχής και Συνεργασίας του Eurostars και της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω του Horizon2020. Για την περίοδο 2014 – 2020, διαθέτει ένα συνολικό δημόσιο προϋπολογισμό των €1.14 δισεκατομμυρίων.

Erasmus για Νέους Επιχειρηματίες (EYE):

Το Erasmus για Νέους Επιχειρηματίες είναι ένα διεθνές πρόγραμμα ανταλλαγής το οποίο επιτρέπει σε νέους και ανερχόμενους επιχειρηματίες να εκπαιδευτούν από έμπειρους επιχειρηματίες οι οποίοι διαχειρίζονται μικρές επιχειρήσεις σε άλλες Συμμετέχουσες Χώρες.

Η ανταλλαγή πείρας γίνεται μέσω της διαμονής κοντά σε ένα έμπειρο επιχειρηματία, ο οποίος βοηθά τον νέο επιχειρηματία να αποκτήσει τις αναγκαίες δεξιότητες για τη διαχείριση μια μικρής εταιρείας. Ο οικοδεσπότης επωφελείται μέσω ενός καινούργιου τρόπου σκέψης και οπτικής για τη δική του/της επιχείρηση και έχει την ευκαιρία συνεργασίας με διεθνείς συνεργάτες ή να επεκταθεί σε νέες αγορές.

Η διαμονή επιχορηγείται μερικώς από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Ο **νέος επιχειρηματίας**, θα επωφεληθεί μέσω της πρακτικής εκπαίδευσης σε μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση σε μια άλλη χώρα. Αυτό θα βοηθήσει σε ένα επιτυχημένο ξεκίνημα για την επιχείρηση του νέου επιχειρηματία ή στην ενδυνάμωση της νέα επιχείρησης. Το άτομο αυτό θα επωφεληθεί και από την πρόσβαση του σε νέες αγορές, διεθνείς συνεργασίες και πιθανές ευκαιρίες για συνεργασίας με άλλους επιχειρηματίες στο εξωτερικό.

Ο **οικοδεσπότης επιχειρηματίας**, θα επωφεληθεί μέσω των καινούργιων ιδεών ενός παρακινούμενου νέου επιχειρηματία που έχει κάποιες ιδέες σχετικά με την επιχείρηση. Ο νέος επιχειρηματίας μπορεί επίσης να κατέχει ειδικές δεξιότητες ή γνώση σε ένα τομέα στον οποίο ο οικοδεσπότης επιχειρηματίας μπορεί να βελτιωθεί. Οι περισσότεροι οικοδεσπότες επιχειρηματίες απόλαυσαν την εμπειρία σε τέτοιο βαθμό που

αποφάσισαν να φιλοξενήσουν τους νέους επιχειρηματίες για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα στο μέλλον.

Το “Erasmus για Νέους Επιχειρηματίες” χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και λειτουργεί σε όλες τις Συμμετέχουσες Χώρες με τη βοήθεια των τοπικών σημείων επικοινωνίας, τα οποία παρέχουν ικανότητες επιχειρηματικής υποστήριξης (π.χ. Το Εμπορικό Επιμελητήριο, τα κέντρα start-up, τις θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων κλπ.). Οι δραστηριότητές τους συντονίζονται σε ένα Ευρωπαϊκό επίπεδο από το Γραφείο Υποστήριξης του Προγράμματος.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την προετοιμασία για το Brexit ενημερώνει μέσω:

- Ευρωπαϊκών δημοσιεύσεων για το Brexit
- Πληροφοριών και οδηγιών του Ηνωμένου Βασιλείου για το Brexit

Εθνική προοπτική: Κύπρος

Στην Κύπρο, υπάρχουν διάφορες ευκαιρίες κρατικών επιχορηγήσεων από κυβερνητικούς οργανισμούς, όπως το Κυπριακό Επιμελητήριο Εμπορίου και Βιομηχανίας (CCCI) μαζί με τα τοπικά Επιμελητήρια σε διάφορες κυπριακές πόλεις. Η Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων (ΟΕΒ), το Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας της Κύπρου και η Ομοσπονδία Νέων Επιχειρηματιών και Επαγγελματιών Γυναικών (Young BPW) παρέχουν διάφορες ευκαιρίες χρηματοδότησης σε νέα άτομα και γυναίκες που έχουν τις δικές τους επιχειρηματικές ιδέες και θέλουν να αναπτύξουν τις δικές τους εταιρείες.

Επιπρόσθετα, υπάρχουν διάφορες μη-κυβερνητικές οργανώσεις και εταιρείες που στηρίζουν start-ups μέσω χορηγιών, εκπαίδευσης, συμβουλευτικών και άλλων υπηρεσιών. Τέτοιου είδους εταιρείες είναι οι: IdeaCy (της Τράπεζας Κύπρου και του Κυπριακού Διεθνούς Ινστιτούτου Management), το A.R.I.S. (της Deloitte και της Τράπεζας Κύπρου) και το Chrysalis Leap.

Η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου (Human Resource Development Authority of Cyprus - HRDA) είναι μία δημόσια νομική οντότητα στην Κύπρο, η οποία αποσκοπεί στη δημιουργία συνθηκών για προγραμματισμένη και συστηματική εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην Κύπρο. Το HRDA εφαρμόζει διάφορα προγράμματα όπως το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα για Εργοδοτούμενους / Οργανισμούς και Εκπαιδευτικά Προγράμματα για Ανεργούς και Νεοεισερχόμενους στην Αγορά.

Εθνική προοπτική: Γερμανία

Σε γενικές γραμμές, πρέπει να διαχωρίζουμε τους όρους ευκαιρίες *Επιχορηγήσεων = Επιδότησεων* και *χαμηλής χρηματοδότησης (=πίστωσης)*. Και οι δύο μπορούν να βοηθήσουν στη διαδικασία ίδρυσης μιας επιχείρησης. Στη Γερμανία υπάρχουν διάφοροι τρόποι στήριξης των Start-Ups από το κράτος. Κάποιοι από αυτούς παρουσιάζονται πιο κάτω:

Το κράτος προωθεί οικονομικά τα Start-Ups μέσω:

- Συμβουλευτικές επιχορηγήσεις (“Beratungsförderung”)

Η “Προώθηση επιχειρηματικής τεχνογνωσίας από συμβουλευτικές υπηρεσίες management” αναφέρεται σε ένα πρόγραμμα προώθησης το οποίο εφαρμόζεται στη Γερμανία από την 01.01.2016 για ιδρυτές και επιχειρηματίες.

Με αυτό τον τρόπο, το Κυβερνητικό Γραφείο Οικονομικών Υποθέσεων και Ελέγχου Εξαγωγών (BAFA) επιδοτεί συμβουλευτικές υπηρεσίες για εταιρείες start-up, για υπάρχουσες εταιρείες καθώς και για εταιρείες που αντιμετωπίζουν δυσκολίες σε διάφορα οικονομικά θέματα, καθώς και θέματα ανθρώπινου δυναμικού και οργάνωσης που σχετίζονται με τη διαχείριση της εταιρείας.

- Επιδότησεις start-up για άνεργους (“Gründungszuschuss” & “Einstiegs geld”)

Η επιδότηση start-up γίνεται για στήριξη αυτών που λαμβάνουν οφέλη ανεργίας, οι οποίοι επιθυμούν να γίνουν αυτο-εργοδοτούμενοι και να πάψουν να είναι άνεργοι. Υπάρχουν διάφορες ευκαιρίες χρηματοδότησης μικρής διάρκειας και μεγάλης διάρκειας για άνεργους.

- Επιχορήγηση Ιδρυτών Υψηλής Τεχνολογίας (High-Tech Gründerfonds)

Το High-Tech Gründerfonds επενδύει μετοχικά κεφάλαια σε νέες τεχνολογικές εταιρείες λαμβάνοντας μεγαλύτερα ρίσκα από αυτά των ιδιωτών επενδυτών. Με τη βοήθεια της χρηματοδότησης seed, οι start-ups πρέπει να οδηγήσουν την τεχνολογία τους σε ένα πρωτότυπο (“proof of concept”) ή στην εισαγωγή του στην αγορά (“proof of market”).

Εκτός από το κράτος, υπάρχουν και ιδιωτικές εταιρείες της βιομηχανίας που συμμετέχουν και επενδύουν σε αυτό το είδος χρηματοδότησης.

<https://high-tech-gruenderfonds.de/en/>

- INVEST – Επιχορήγηση Επιχειρηματικού κεφαλαίου (Zuschuss für Wagniskapital)

Αυτό το πρόγραμμα στηρίζει ιδιώτες επενδυτές οι οποίοι έχουν μετοχές σε νεαρές καινοτόμες εταιρείες. Μία προϋπόθεση είναι η πιστοποιημένη επιλεξιμότητα της εταιρείας για να λάβει χρηματοδότηση (μέσω του BAFA). Ο επενδυτής λαμβάνει επιστροφή της επένδυσής του, της τάξης του 20 τοις εκατό, ως επιδότηση αγοράς, εάν η επένδυση του κρατηθεί για τουλάχιστον τρία χρόνια.

Εθνική προοπτική: Πορτογαλία

Portugal2020

<https://dp.tecnico.ulisboa.pt/en/programas-financiamento/nacionais/portugal2020/>

Το Portugal2020 αποτελεί μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ της Πορτογαλίας και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία συνδυάζει πέντε Ευρωπαϊκές Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ESIF): Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ERDF), το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ESF), το Ταμείο Συνοχής (CF), το Ευρωπαϊκό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (EAFRD) και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Ναυτιλίας και Αλιείας (EMFF), τα οποία καθορίζουν τις αρχές προγραμματισμού της πολιτικής για προώθηση της οικονομικής, κοινωνικής και περιφερειακής ανάπτυξης στην Πορτογαλία, μεταξύ 2014 και 2020.

Υπάρχουν τέσσερα θεματικά Επιχειρησιακά Προγράμματα (OPs):

Ανταγωνισμός και Διεθνοποίηση

<http://www.poci-competite2020.pt/>

Ο στόχος του είναι να συμβάλει στη δημιουργία μιας πιο ανταγωνιστικής οικονομίας, με βάση δραστηριότητες τεχνολογίας, στοιχηματίζοντας σε εμπορικά και διεθνοποιημένα αγαθά και υπηρεσίες, καθώς και στην ενδυνάμωση των προσόντων και του προσανατολισμού στις εξαγωγές για Πορτογαλικές εταιρείες, κυρίως MME.

Ανθρώπινο δυναμικό

<https://www.poch.portugal2020.pt/pt-pt/Paginas/default.aspx>

Αποσκοπεί στην προώθηση της αύξησης των προσόντων του πληθυσμού αναλογικά με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας και σε συμφωνία με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα, εξασφαλίζοντας τη βελτίωση του ποιοτικού επιπέδου των προσόντων που αποκτούνται, τη βελτίωση της σχολικής επιτυχίας, την ελαχιστοποίηση της

εγκατάλειψης, την προώθηση της ισότητας, κοινωνικής συνοχής και προσωπικής ανάπτυξης και δικαιωμάτων, σε συνδυασμό με την ενδυνάμωση του κρατικού οικονομικού ανταγωνισμού.

Κοινωνική Συμπερίληψη και Εργοδότηση

<http://poise.portugal2020.pt/inicio>

Αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της ενσωμάτωσης ανθρώπων στα πρόθυρα της φτώχειας και οι οποίοι αντιμετωπίζουν κοινωνική περιθωριοποίηση, εξασφαλίζοντας την προώθηση καινοτόμων μέτρων κοινωνικής παρέμβασης και παροχή απευθείας στήριξης στις ομάδες σε μειονεκτική θέση, ενεργές πολιτικές εργοδότησης και μέσω άλλων εργαλείων εξασφάλιση της κοινωνικής συνοχής.

Βιωσιμότητα και αποδοτικότητα πόρων - Sustentabilidade e eficiência no uso dos recursos

<https://poseur.portugal2020.pt/>

Αποσκοπεί στην εξασφάλιση της Ευρωπαϊκής στρατηγικής 2020, ειδικά όσον αφορά θέματα προτεραιότητας βιώσιμης ανάπτυξης, αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις της μετάβασης σε μια οικονομία χαμηλών ρύπων, βασισμένη σε μια πιο αποτελεσματική χρήση πόρων και στην προώθηση πιο δραστικών μέτρων αντιμετώπισης των κλιματικών κινδύνων και καταστροφών.

Υπάρχουν επίσης και τοπικά και περιφερειακά Λειτουργικά Προγράμματα (OPs):

- πέντε στην ηπειρωτική περιοχή (Βόρεια, Κέντρο, Λισαβόνα, Αλεντέχο και Αλγκάρβε)
- δύο για τις Αυτόνομες Περιοχές (Μαδέιρα και Αζόρες)
- ένα OP Τεχνικής Υποστήριξης
- τρία Αναπτυξιακά Ops (ηπειρωτική περιοχή, Αζόρες και Μαδέιρα)
- ένα OP για Ναυτιλιακές Υποθέσεις

- NORTE 2020 – North Regional Operational Program
<http://www.norte2020.pt/>

- CENTRO 2020 – Regional Operational Program of the Center
<http://www.centro.portugal2020.pt/>

- LISBOA 2020 – Regional Operational Program for Lisbon and Vale do Tejo
<http://lisboa.portugal2020.pt/>

- ALENTEJO 2020 – Regional Operational Program of Alentejo
<http://www.alentejo.portugal2020.pt/>

- CRESC Algarve 2020 – Regional Operational Program of the Algarve
<https://algarve2020.pt/info/>

- Operational Program of the Autonomous Region of the Azores
<http://poacores2020.azores.gov.pt/>

- Operational Program of the Autonomous Region of Madeira
<http://www.m1420.madeira.gov.pt/m1420/>

Εθνική προοπτική: Σλοβενία

Παροχέας στήριξης	Είδος στήριξης
<u>Slovenski podjetniški sklad</u>	Χρηματοδοτήσεις Καινοτομίας start-ups για καινοτόμες επιχειρήσεις (P2A και P2B): κεφάλαια start-up για νέες καινοτόμες εταιρείες, πιο ευνοϊκές πηγές χρηματοδότησης για επενδύσεις εταιρικής ανάπτυξης (επιδοτήσεις, εγγυήσεις), προώθηση ιδιωτικών επενδύσεων (μετοχές, δάνεια, εγγυήσεις)
<u>Agencija RS za kmetijske trge in razvoj podeželja</u>	Στήριξη για τη δημιουργία και την ανάπτυξη μικροεπιχειρήσεων
<u>Zavod RS za zaposlovanje</u>	Επιδοτήσεις αυτο-εργοδότησης / περιστασιακή παροχή χρηματοδοτήσεων για αυτο-εργοδότηση
<u>Slovenski regionalno razvojni sklad</u>	Οικονομικά κίνητρα, κυρίως με τη μορφή επιστρεφόμενων χρηματοδοτήσεων, για αρχικές επενδύσεις στο πεδίο της επιχειρηματικότητας, του αγροτισμού, της περιφερειακής ανάπτυξης, οικονομικές επενδύσεις σε σχέδια περιφερειακών εγγυήσεων, προ-χρηματοδότηση έργων με πιστοποιημένες Ευρωπαϊκές επιχορηγήσεις
<u>SID banka</u>	Παροχή ευνοϊκών πηγών χρηματοδότησης για εταιρείες, εγγυήσεις εξαγωγών για εταιρείες
<u>Eko sklad</u>	Παροχή ευνοϊκών πηγών χρηματοδότησης για επενδύσεις σε έργα περιβαλλοντικού περιεχομένου και ενεργειακής αποδοτικότητας

Εθνική προοπτική: Ρουμανία

Στη Ρουμανία, οι ευκαιρίες χρηματοδότησης από προγράμματα της Ε.Ε. σχετίζονται κυρίως με τα Επιχειρησιακά Προγράμματα και το Εθνικό Πρόγραμμα για Περιφερειακή Ανάπτυξη, για στρατηγικό προγραμματισμό την περίοδο 2014 – 2020.

Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα εστιάζουν σε συγκεκριμένους αναπτυξιακούς τομείς, όπως:

- **ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**, που συμπεριλαμβάνει τις ακόλουθες προτεραιότητες: 1. Προώθηση ανταλλαγής τεχνολογίας, 2. Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ, 3. Υποστήριξη μετάβασης σε μια αστική οικονομία χαμηλότερων περιβαλλοντικών ρύπων, 4. Υποστήριξη μιας βιώσιμης αστικής ανάπτυξης, 5. Βελτίωση του αστικού περιβάλλοντος, διατήρησης, προστασίας και βιώσιμης εκμετάλλευσης της πολιτιστικής κληρονομιάς του τόπου, 6. Βελτίωση του περιφερειακού οδικού δικτύου, 7. Διαποικίληση των τοπικών οικονομιών μέσω βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, 8. Ανάπτυξη της κοινωνικής και υγειονομικής υποδομής, 9. Βιωσιμότητα της οικονομικής και κοινωνικής αναδιοργάνωσης των κοινοτήτων σε μειονεκτική θέση σε αστικές περιοχές, 10. Βελτίωση της δομής της παιδείας, 11. Γεωγραφική επέκταση του συστήματος εγγραφής ακινήτων, 13. Υποστήριξη της αναδιοργάνωσης μικρών και μεσαίων πόλεων
- **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**, που συμπεριλαμβάνει τις ακόλουθες προτεραιότητες: 1. Πρωτοβουλία “Εργοδότηση νέων”, 2. Βελτίωση των συνθηκών του “NEET” για νέους, 3. Εργασία για όλους, 4. Κοινωνική συμπερίληψη και καταπολέμηση της φτώχειας, 5. Τοπική ανάπτυξη μέσω κοινωνικής υπευθυνότητας, 6. Παιδεία και προσόντα.
- **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**, που συμπεριλαμβάνει τις ακόλουθες προτεραιότητες: 1. Έρευνα, τεχνολογική ανάπτυξη και καινοτομία για τη βιωσιμότητα του οικονομικού ανταγωνισμού και της επιχειρηματικής ανάπτυξης, 2. Πληροφορική και επικοινωνιακή τεχνολογία για μια πιο

ανταγωνιστική ψηφιακή οικονομία.

- **ΜΕΓΑΛΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ**, που συμπεριλαμβάνει μεταξύ άλλων τις ακόλουθες προτεραιότητες: 1. Βελτίωση της κινητικότητας μέσω ανάπτυξης του δικτύου TEN-T και του μετρό, 2. Ανάπτυξη ενός βιώσιμου και αποτελεσματικού πολυτροπικού δικτύου μεταφοράς, 3. Ανάπτυξη της περιβαλλοντικής υποδομής μέσω μιας αποτελεσματικής διαχείρισης πόρων, 4. Προστασία του περιβάλλοντος μέσω μέτρων για την προστασία της βιοποικιλότητας, ελέγχου της ποιότητας του αέρα, απολύμανσης των ιστορικά μολυσμένων περιοχών, 5. Προώθηση προσαρμογής στην περιβαλλοντική αλλαγή, προστασία και management ρίσκου, 6. Προώθηση καθαρών πηγών ενέργειας και ενεργειακής αποδοτικότητας για τη βιωσιμότητα μιας οικονομίας χαμηλών ρύπων, 7. Αύξηση της ενεργειακής αποδοτικότητας στην περίπτωση κεντρικών δικτύων θέρμανσης, 8. Έξυπνα και βιώσιμα συστήματα για τη μεταφορά ενέργειας και φυσικού αερίου.
- **ΑΙΛΕΥΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**, που συμπεριλαμβάνει τις ακόλουθες προτεραιότητες: 1. Προώθηση βιωσιμότητας, αποδοτικότητας, καινοτομίας, ανταγωνισμού και τεχνογνωσίας στο ψάρεμα, 2. Προώθηση βιωσιμότητας, αποδοτικότητας, καινοτομίας, ανταγωνισμού και τεχνογνωσίας στην υδατοκαλλιέργεια, 3. Προώθηση της εφαρμογής του PCP (CFP), 4. Αύξηση του ρυθμού εργοδότησης και βελτίωση της περιφερειακής συνοχής, 5. Προώθηση πωλήσεων και επεξεργασίας, 6. Προώθηση της εφαρμογής του PMI (IMP).
- **ΕΘΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**, που αφοσιώνεται σε έργα τα οποία εφαρμόζονται σε περιφερειακές περιοχές και συμπεριλαμβάνουν τα ακόλουθα μέτρα: 1. Δράσεις για τη μεταφορά τεχνογνωσίας και πληροφοριών, 2. Συμβουλευτικές υπηρεσίες, γεωργική διαχείριση και υπηρεσίες γεωργικής αντικατάστασης, 3. Ποιοτικά συστήματα για αγροτικά προϊόντα και φαγητό, 4. Επενδύσεις σε φυσικούς πόρους, 6. Γεωργική και επιχειρηματική ανάπτυξη, 7. Βασικές υπηρεσίες και ανάπτυξη χωριών της περιφέρειας, 8. Επενδύσεις σε δασικές περιοχές και βελτιστοποίηση δασικής βιωσιμότητας, 9. Διαμόρφωση ομάδων και οργανισμών από αγροτικούς και δασικούς παραγωγούς, 15. Υπηρεσίες κλιματικής και δασικής προστασίας, 16. Συνεργασία, 17. Διαχείριση Ρίσκου, 19. Υποστήριξη για τοπική ανάπτυξη μέσω κοινωνικής υπευθυνότητας – LEADER.

Για την υποβολή αίτησης σε αυτά τα προγράμματα πρέπει να μελετήσετε τον οδηγό αιτήσεων και να βεβαιωθείτε, με τη βοήθεια κάποιου συμβούλου, ότι πληρείται τα κριτήρια για τον αιτητή, του είδους της δραστηριότητας και των εξόδων που θα χρηματοδοτηθούν από την επιχορήγηση, τα τεχνικά και οικονομικά κριτήρια αξιολόγησης, καθώς και τις διαδικασίες που σχετίζονται με την υποβολή της αίτησης και την κατανομή της χρηματοδότησης.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ σχετικά με τους οδηγούς αιτήσεων υπάρχουν διαθέσιμες στους ακόλουθους συνδέσμους: www.fonduri-structurale.ro, www.finantare.ro. Επίσης, μπορείτε να βρείτε ένα ενημερωμένο κατάλογο πηγών χρηματοδότησης τον οποίο δημιούργησε το Κέντρο Αντιπροσωπείας της Περιφέρειας (ADR Centru) στον σύνδεσμο: <http://www.adrcentru.ro/detalii.aspx?t=pfcatalog>.

Στην επίσημη ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στη Ρουμανία https://ec.europa.eu/romania/business-funding_ro, https://ec.europa.eu/info/funding-tenders_ro μπορείτε να βρείτε πληροφορίες για τις διαθέσιμες ευκαιρίες χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για ανάπτυξη επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τα εθνικά προγράμματα για ΜΜΕ, τα περισσότερα εφαρμόζονται μέσω του Γραφείου Επιχειρηματικότητας και Προγραμμάτων για ΜΜΕ (<http://www.aippimm.ro/categorie/programe/>), το οποίο διαχειρίζεται χρηματοδοτήσεις προγραμμάτων αναφορικά με νέες επιχειρήσεις (start-ups), γυναίκες επιχειρηματίες, μικρο-βιομηχανοποίηση, υπηρεσίες και εμπόριο, τεχνογνωσία και χειροτεχνία, συμμετοχή σε εκδηλώσεις και παρουσιάσεις.

Το πιο γνωστό από όλα είναι το Πρόγραμμα για τόνωση της εγκαθίδρυσης ΜΜΕ – **START-UP NATION ROMANIA**, ένα πολυετές πρόγραμμα που στηρίζει περίπου 10,000 νέες εταιρείες με το ποσό των 2,000,000,000 RON.

Ο στόχος του προγράμματος είναι η τόνωση της ίδρυσης και ανάπτυξης των ΜΜΕ και η βελτίωση της οικονομικής τους απόδοσης, η δημιουργία θέσεων εργασίας, η εστίαση στην εργοδότηση μειονεκτούντων

ανθρώπων, ανέργων και αποφοίτων στην αγορά εργασίας και η αύξηση των επενδύσεων σε καινοτόμες τεχνολογίες.

Το μέγιστο ποσό της χορηγίας είναι RON2 MIL ανά επιχειρηματικό σχέδιο, καλύπτοντας 100% του επιλέξιμου κόστους, το οποίο περιλαμβάνει:

- επένδυση σε τεχνολογικό εξοπλισμό
- αγορά εγκαταστάσεων / συγκεκριμένου εξοπλισμού για εξοικονόμηση ενέργειας
- αγορά εργασιακών χώρων, χώρων παραγωγής ή εξυπηρέτησης/εμπορίου
- αγορά θέρμανσης και συστημάτων κλιματισμού
- επένδυση στα μεταφορικά μέσα
- αγορά επίπλων, γραφειακού εξοπλισμού και συστημάτων προστασίας
- επένδυση σε άυλα αγαθά (όπως λογισμικό, πατέντες εφευρέσεων, δικαιώματα χρήσης, οικολογικές ταμπέλες κλπ.)
- μισθούς, κοινόχρηστα και ενοίκιο για τον εργασιακό χώρο
- ιστοσελίδα προώθησης της δραστηριότητας
- εκπαίδευση για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών δεξιοτήτων
- μη-επιστρεφόμενο ΦΠΑ
- συμβουλευτικές υπηρεσίες
- κόστος εγγυήσεων

Ένα από τα κύρια κριτήρια για να λάβετε την επιχορήγηση αυτή είναι η δημιουργία τουλάχιστον 1 νέας θέσης εργασίας και η διατήρησή της για τουλάχιστον 2 χρόνια μετά την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο επιχορηγείται μέσω του προγράμματος.

Μέσα στα κριτήρια επιλογής συγκαταλέγονται και τα ακόλουθα: χώρος διεξαγωγής της δραστηριότητας, επιπλέον θέσεις εργασίας που δημιουργούνται, τουλάχιστον μια θέση εργασίας η οποία δημιουργείται για μειονεκτούντα άτομα/άνεργους/απόφοιτους, τοποθέτηση στις χώρες οι οποίες έχουν λιγότερα από 4 ΜΜΕ για κάθε 100 κατοίκους, επένδυση σε τεχνολογικό εξοπλισμό και λογισμικό πάνω από 60% του επιλέξιμου κόστους, καθώς και το ότι οι συνεργάτες /διαχείριση δεν είχε προηγούμενες εταιρείες οι οποίες δεν δήλωσαν χρεοκοπία ή πτώχευση τα τελευταία 5 χρόνια.

Συμπεράσματα

Το εγχειρίδιο αυτό αποτελεί ένα πλήρη οδηγό για νεαρούς επιχειρηματίες, οι οποίοι επιδιώκουν στην περαιτέρω ανάπτυξη της δικής τους επιχείρησης και να επεκτείνουν την εταιρεία τους σε εθνικό αλλά και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο. Η μοναδικότητα αυτού του εγχειριδίου αποτελείται από το συνδυασμό της συσσωρευμένης γνώσης και εμπειρίας πέντε Ευρωπαϊκών οργανισμών στον τομέα της επιχειρηματικότητας και των start-ups, παρέχοντας ένα ολοκληρωμένο οδηγό βήμα-προς-βήμα στα πιο σημαντικά θέματα τα οποία πρέπει να μελετήσει ένας νεαρός επιχειρηματίας κατά τα πρώτα του βήματα στο επιχειρηματικό του ταξίδι.

Το εγχειρίδιο εστιάζει σε τέσσερα επίπεδα:

- Πώς να αναπτύξετε τα αναγκαία soft skills και επιχειρηματικές δεξιότητες όταν γίνετε επιχειρηματίας για πρώτη φορά
- Πώς να αντιληφθείτε τις ανάγκες των στοχοθετημένων ομάδων/πελατών σας και να αναπτύξετε προϊόντα/υπηρεσίες με βάση αυτές τις ανάγκες
- Πώς να χρησιμοποιήσετε πρακτικά επιχειρηματικά εργαλεία (όπως ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου και ο Καμβάς Πρότασης Αξίας) για να κατανοήσετε την υπάρχουσα κατάσταση της νέας σας επιχείρησής, μετά από αξιολόγηση υψηλού επιπέδου, καθώς και το πώς μπορείτε να την αναπτύξετε περαιτέρω
- Πώς να αξιοποιήσετε τη διαθέσιμη βοήθεια δομών υποστήριξης, επιχειρηματικών οργανισμών (θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων, επιταχυντές, επιχειρηματικούς αγγέλους, κλπ.) και να εκμεταλλευτείτε εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης για νεαρούς επιχειρηματίες.

Οι συνεργάτες μας έχουν επιλέξει τα θέματα/ενότητες για αυτό το εγχειρίδιο μετά από την εφαρμογή εκτενούς στοιχειώδους αλλά και δευτεροβάθμιας έρευνας σε εθνικό και Ευρωπαϊκό επίπεδο, έτσι ώστε να αναγνωρίσουν τα κενά που παρουσιάζονται στα υπάρχοντα, παρόμοιου είδους προγράμματα εκπαίδευσης και καθοδήγησης και να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των ανερχόμενων επιχειρηματιών σε όλη την Ευρώπη.

Το εγχειρίδιο θα χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια σεμιναρίων για νεαρούς επιχειρηματίες / managers, τα οποία διεξάγονται στην Κύπρο και τη Ρουμανία το Φθινόπωρο του 2019. Οι συμμετέχοντες των πιλοτικών δοκιμών θα παρέχουν λεπτομερή ενημέρωση για το περιεχόμενο, τη δομή και τη μορφή του εγχειριδίου και έτσι θα ακολουθήσει μια τελική έκδοση το καλοκαίρι του 2019. Το ολοκληρωμένο Εγχειρίδιο IO2 θα παρέχεται μέσω μιας διαδικτυακής πλατφόρμας του έργου, έτσι ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμη σε νεαρούς επιχειρηματίες / managers από όλο τον κόσμο.

Παράρτημα: Ασκήσεις

Κεφάλαιο 8 – Πλάνο Μάρκετινγκ και Εμπορευματοποίησης

Άσκηση 1 – Το ερωτηματολόγιο της διαδικασίας σχεδιασμού του πλάνου μάρκετινγκ

Η πρώτη άσκηση θα σας βοηθήσει στη διεξαγωγή μιας αντικειμενικής ανάλυσης της διαδικασίας σχεδιασμού του πλάνου μάρκετινγκ της εταιρείας σας. Στη συνέχεια, μπορείτε να επεκτείνετε αυτή την ανάλυση, μελετώντας τρόπους βελτίωσης αυτής της διαδικασίας.

Με αυτό το ερωτηματολόγιο θα μπορέσετε να κάνετε μια αντικειμενική αξιολόγηση της διαδικασίας σχεδιασμού του πλάνου μάρκετινγκ της εταιρείας σας. Έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να σας παρέχει μια σφαιρική εικόνα του τρόπου σχεδιασμού της εταιρείας σας έτσι ώστε να μπορέσετε να επικεντρωθείτε στα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Αυτή η προσέγγιση θα σας βοηθήσει να αναγνωρίσετε τυχόν κενά πληροφόρησης τα οποία μπορεί να μη γνωρίζετε. Παρόλο που στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται η γενικά αποδεκτή ορολογία στη διατύπωση των ερωτημάτων, πολλές εταιρείες θα προτιμήσουν να χρησιμοποιήσουν διαφορετικές λέξεις σε κάποια σημεία. Για παράδειγμα, όταν αναφερόμαστε στην 'απόδοση της επένδυσης' (return on investment – ROI), κάποιες εταιρείες μπορεί να χρησιμοποιήσουν άλλες εκφράσεις, όπως 'απόδοση του χρησιμοποιηθέντος κεφαλαίου' κλπ.. Έχοντας υπόψη αυτή τη διευκρίνηση, παρακαλείστε να απαντήσετε το πιο κάτω ερωτηματολόγιο τοποθετώντας ένα τικ σε μία από τις τέσσερις στήλες για κάθε ερώτημα.

	Ναι	Όχι	Δεν Γνωρίζω	Δεν Ισχύει
Ενότητα 1				
Εταιρικά θέματα				
1. Υπάρχει μια εταιρική δήλωση για τα πιο κάτω:				
(α) Τη φύση της τρέχουσας επιχειρηματικής αποστολής της εταιρείας;				
(β) Το όραμα της για το μέλλον;				
2. Υπάρχει συγκεκριμένος στόχος για την απόδοση της επένδυσης (ROI);				
3. Υπάρχει εταιρικό πλάνο για την κατανομή των εταιρικών πόρων για την επίτευξη αυτού του στόχου;				
4. Υπάρχουν ξεκάθαρα επιχειρηματικά όρια όσον αφορά:				
(α) Προϊόντα ή υπηρεσίες (που θα προσφέρετε);				
(β) Πελάτες ή αγορές (στους/στις οποίους/ες θα απευθυνθείτε);				
(γ) Λειτουργικές εγκαταστάσεις;				
(δ) Εγκαταστάσεις διανομής;				
(ε) Μέγεθος και χαρακτήρας ανθρώπινου δυναμικού;				
(ζ) Πηγές και διάφορα επίπεδα χρηματοδότησης;				
5. Υπάρχουν στόχοι προώθησης της εταιρικής εικόνας προς:				

(α) Το χρηματιστήριο;				
(β) Τους πελάτες;				
(γ) Την τοπική κοινότητα;				
(δ) Τους υπαλλήλους;				
(ε) Τα περιβαλλοντικά/συντηρητικά λόμπι;				
(ζ) Τις Κυβερνητικές Υπηρεσίες				
(η) Τις ομοσπονδίες εμπορίου, κλπ.;				

Ενότητα 2

Θέματα Στρατηγικής

1. Υπάρχει κάποιο πλάνο μάρκετινγκ;				
2. Συνάδει με το εταιρικό πλάνο;				
3. Καλύπτει την ίδια χρονική περίοδο;				
4. Γίνεται συχνή ανασκόπηση του πλάνου μάρκετινγκ;				
5. Το πλάνο αυτό βασίζεται σε αξιολόγηση των δυνατοτήτων της αγοράς και των προηγούμενων αποτελεσμάτων;				
6. Το πλάνο αυτό θα καλύψει τα 'κενά' εάν εκτελεστεί;				
7. Υπάρχει πλάνο μάρκετινγκ ανά προϊόν/υπηρεσία;				
8. Οι σχετικοί managers κατέχουν ένα αντίγραφο του πλάνου μάρκετινγκ;				
9. Παρακολουθούνται τακτικά και συνειδητά οι πιο πάνω παράγοντες, ως προς το βαθμό στον οποίο επηρεάζουν τις επιχειρηματικές προοπτικές της εταιρείας;				

Ενότητα 3

Ανάλυση SWOT

1. Υπάρχει κάποιος (άτομο ή ομάδα ατόμων) υπεύθυνος για τη μετατροπή της ανάλυσης των παραγόντων στην Ενότητα 2 σε μιας μορφής περίληψη, η οποία καθορίζει:

(α) Τα κύρια πλεονεκτήματα της εταιρείας;				
(β) Τις κύριες αδυναμίες της εταιρείας (αναφορικά με εξωτερικές ευκαιρίες/απειλές);				
2. Το(α) άτομο(α) αυτό(ά) έχει(ουν) πρόσβαση στις αναγκαίες πληροφορίες;				
3. Είναι αυτό(ά) το(α) άτομο(α) αρκετά υψηλόβαθμο(α) ώστε η ανάλυση να επιφέρει κάποιο αποτέλεσμα;				
4. Είναι τέτοιο το οργανωτικό κλίμα ώστε μια πλήρης και ακριβής ανάλυση να αντιμετωπιστεί ως μία προσπάθεια για βελτίωση αντί ως μία επίθεση προς συγκεκριμένα τμήματα ή κάποια καθιερωμένα συμφέροντα;				

Ενότητα 4

Υποθέσεις

1. Υπάρχει μια συλλογή εκτιμήσεων γύρω από τη δημιουργία του πλάνου μάρκετινγκ;				
2. Αυτές οι εκτιμήσεις γίνονται σαφείς σε ανώτερα μέλη της εταιρείας;				
3. Καλύπτουν:				
(α) Το εταιρικό περιβάλλον;				
(β) Την αγορά;				
(γ) Τον ανταγωνισμό;				
(δ) Τη βιομηχανία;				
4. Είναι έγκυρες αυτές οι εκτιμήσεις με βάση τις πρόσφατες και τις προβλεπόμενες εμπορικές περιστάσεις;				

Ενότητα 5

Στρατηγικές/Στόχοι Μάρκετινγκ

1. Οι στόχοι του μάρκετινγκ δηλώνονται ξεκάθαρα και συμβαδίζουν με τους εταιρικούς στόχους;				
2. Υπάρχουν ξεκάθαρες στρατηγικές για την επίτευξη αυτών των στόχων του μάρκετινγκ;				
3. Υπάρχουν αρκετοί διαθέσιμοι πόροι;				
4. Είναι ξεκάθαρο ποιοι είναι υπεύθυνοι και ποιες είναι οι ευθύνες τους;				

Ενότητα 6

Αξιολόγηση Παρακολούθησης

1. Το σύστημα σχεδιασμού είναι κατανοητό και αποτελεσματικό;				
2. Υπάρχουν μηχανισμοί ελέγχου για τη διασφάλιση της επίτευξης των προγραμματισμένων στόχων;				
3. Η εσωτερική επικοινωνία λειτουργεί αποτελεσματικά;				
4. Υπάρχουν τυχόν προβλήματα μεταξύ του μάρκετινγκ και άλλων εταιρικών διεργασιών;				
5. Έχει ξεκαθαριστεί ο ρόλος του κάθε ατόμου κατά τη διαδικασία σχεδιασμού;				
6. Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία αντιμετώπισης της μη εκπλήρωσης των στόχων;				
7. Υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία ότι αυτή η διαδικασία μειώνει τις πιθανότητες μελλοντικής αποτυχίας;				
8. Υπάρχουν ακόμα κάποιες ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες;				
9. Υπάρχουν ακόμα κάποιες οργανωτικές αδυναμίες;				
10. Υπάρχουν εκτιμήσεις με βάση τις οποίες το πλάνο θεωρήθηκε έγκυρο;				
11. Υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις έκτακτης ανάγκης για την περίπτωση μη εκπλήρωσης στόχων / διαφοροποίησης των περιστάσεων;				

Αξιολόγηση και ερμηνεία αποτελεσμάτων της άσκησης

1. Προσθέστε πόσα τικς έχετε σημειώσει κάτω από τη στήλη 'δεν ισχύει'. Με βάση τη δική μας εμπειρία, εάν υπάρχουν περισσότερα από οκτώ τικ σε αυτή τη στήλη, αυτό σημαίνει ότι πολλές πτυχές του επιχειρηματικού σχεδιασμού οι οποίες καλύπτονται από τις περισσότερες εταιρείες, στη δική σας αποφεύγονται. Μελετήστε ξανά τα ερωτήματα στα οποία απαντήσατε 'δεν ισχύει'. Προσπαθήστε να πάρετε μια δεύτερη άποψη συγκρίνοντας τα αποτελέσματά σας με αυτά των συναδέλφων σας.
2. Μελετήστε τα ερωτήματα για τα οποία απαντήσατε 'δεν γνωρίζω'. Μάθετε αν αυτές οι δραστηριότητες όντως καλύπτονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας σχεδιασμού της εταιρείας σας.
3. Έχοντας καθορίσει τι γίνεται και τι όχι από την εταιρεία σας, καταγράψτε: (α) τα θετικά στοιχεία της διαδικασίας σχεδιασμού στην εταιρεία σας και (β) τα αρνητικά στοιχεία.
4. Σημειώστε, στο χώρο στη σελίδα 60, ή σε κάποιο ξεχωριστό φύλλο χαρτιού, διάφορους τρόπους με τους οποίους πιστεύετε ότι μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία σχεδιασμού της εταιρείας σας.