



**LAUNCH PAD**  
Inclusive Business Launch Pad



# Facilitators' Guide IBL

 [iblaunchpad.eu](http://iblaunchpad.eu)

 Inclusive Business LaunchPad



FH JOANNEUM  
University of Applied Sciences



*The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Περιεχόμενα

<b>Το περιεχόμενο του Οδηγού Διαμεσολαβητή.....</b>	<b>7</b>
ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ.....	.8
ΟΜΑΔΕΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΥ	8
ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΡΟΟΔΟ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	9
<b>Ενότητα 1.....</b>	<b>12</b>
<b>Επιχειρηματική ανάλυση: Κατανοήστε καλύτερα την αγορά και τους πελάτες σας.....</b>	<b>12</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα .....	12
<b>Θέμα 1. Γνωριμία μεταξύ των συμμετεχόντων και επεξήγηση της διαδικασίας.....</b>	<b>13</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα .....	13
Σχέδιο μαθήματος .....	13
Μαθησιακό περιεχόμενο.....	13
Ομάδες προβληματισμού .....	14
Μαθησιακές δραστηριότητες.....	14
<b>Θέμα 2. Παραδοσιακά μοντέλα επιχειρηματικής ανάπτυξης.....</b>	<b>15</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα .....	15
Σχέδιο μαθήματος .....	15
Μαθησιακό περιεχόμενο.....	15
Μαθησιακές δραστηριότητες.....	15
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι.....	16
<b>Θέμα 3. Πάθος και ανάληψη κινδύνου.....</b>	<b>17</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα .....	17
Σχέδιο μαθήματος .....	17
Μαθησιακό περιεχόμενο.....	17
Τι κάνει έναν επιχειρηματία; .....	17
Μαθησιακές δραστηριότητες.....	18
<b>Θέμα 4. Αφήγηση ιστοριών.....</b>	<b>19</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα .....	19
Σχέδιο μαθήματος .....	19
Μαθησιακό περιεχόμενο.....	19
Μαθησιακές δραστηριότητες.....	19
<b>Θέμα 5. Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου ή σχεδίου παρέμβασης .....</b>	<b>20</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα .....	20
Σχέδιο μαθήματος .....	20
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι.....	21
<b>Θέμα 6. Τι θέλετε από την επιχείρησή σας;.....</b>	<b>22</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα .....	22

Σχέδιο μαθήματος .....	22
Μαθησιακό περιεχόμενο.....	22
Μαθησιακές δραστηριότητες.....	23
<b>Θέμα 7. Οι πέντε δυνάμεις του Porter.....</b>	<b>24</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα .....	24
Σχέδιο μαθήματος .....	24
Μαθησιακό περιεχόμενο.....	24
Μαθησιακές δραστηριότητες.....	27
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι.....	28
<b>Θέμα 8. Κύκλος ζωής του κλάδου.....</b>	<b>30</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα .....	30
Σχέδιο μαθήματος.....	30
Μαθησιακό περιεχόμενο.....	30
Μαθησιακές δραστηριότητες.....	31
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι.....	31
<b>Ενότητα 2.....</b>	<b>32</b>
<b>Επιχειρηματική ανάλυση: Πώς να επιλέξετε την κατάλληλη στρατηγική.....</b>	<b>32</b>
<b>Θέμα 1. Σύνοψη της προηγούμενης ενότητας.....</b>	<b>33</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα .....	33
Σχέδιο μαθήματος .....	33
Μαθησιακό περιεχόμενο .....	33
Μαθησιακές δραστηριότητες .....	33
<b>Θέμα 2. Grant – Πόροι και ικανότητες.....</b>	<b>34</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα.....	34
Σχέδιο μαθήματος .....	34
Μαθησιακό περιεχόμενο .....	34
Μαθησιακές δραστηριότητες .....	34
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι .....	35
<b>Θέμα 3. Η αλυσίδα αξίας του Porter.....</b>	<b>36</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα .....	36
Σχέδιο μαθήματος .....	36
Μαθησιακό περιεχόμενο.....	36

Μαθησιακές δραστηριότητες	37
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	37
<b>Θέμα 4. Ανάλυση ανταγωνισμού.....</b>	<b>38</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	38
Σχέδιο μαθήματος	38
Μαθησιακό περιεχόμενο	38
Μαθησιακές δραστηριότητες	38
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	39
<b>Θέμα 5. Πίνακας Ansoff.....</b>	<b>40</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	40
Σχέδιο μαθήματος	40
Μαθησιακό περιεχόμενο	40
Μαθησιακές δραστηριότητες	40
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	41
<b>Θέμα 6. Μοντέλο FAS.. ..</b>	<b>42</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	42
Σχέδιο μαθήματος	42
Μαθησιακό περιεχόμενο	42
Μαθησιακές δραστηριότητες	43
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	43
<b>Θέμα 7. Μοντέλο διαπραγμάτευσης.....</b>	<b>44</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	44
Σχέδιο μαθήματος	44
Μαθησιακό περιεχόμενο	44
Μαθησιακές δραστηριότητες	45
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	45
<b>Ενότητα 3.....</b>	<b>46</b>
<b>Τα οφέλη της νοοτροπίας ανάπτυξης για τους επιχειρηματίες.....</b>	<b>46</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα.....	<b>46</b>
Σχέδιο μαθήματος	47
Μαθησιακό περιεχόμενο	47
<b>Θέμα 1. Τι είναι η νοοτροπία;.....</b>	<b>48</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	48
Σχέδιο μαθήματος	48
Μαθησιακό περιεχόμενο	48



Μαθησιακές δραστηριότητες	48
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	48
<b>Θέμα 2. Παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρηματιών.....</b>	<b>50</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	50
Σχέδιο μαθήματος	50
Μαθησιακό περιεχόμενο	50
Μαθησιακές δραστηριότητες	50
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	50
<b>Θέμα 3. Αυτο-ηγεία, δημιουργικότητα και αυτοσχεδιασμός.....</b>	<b>51</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	51
Σχέδιο μαθήματος	51
Αυτο-ηγεία, δημιουργικότητα και αυτοσχεδιασμός	51
Μαθησιακό περιεχόμενο	51
Αυτο-ηγεία	51
Δημιουργικότητα	51
Αυτοσχεδιασμός	52
Μαθησιακές δραστηριότητες	52
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	52
<b>Θέμα 4. Η νοοτροπία ως δίοδος για δράση με την επιχειρηματική μέθοδο.....</b>	<b>53</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	53
Σχέδιο μαθήματος	53
Μαθησιακό περιεχόμενο	53
Μαθησιακές δραστηριότητες	53
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	53
<b>Ενότητα 4. ....</b>	<b>55</b>
<b>Η αξία των ιστοριών.....</b>	<b>55</b>
<b>Θέμα 1. Ορίζοντας την έννοια της αφήγησης.. ....</b>	<b>56</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	56
Σχέδιο μαθήματος	56
Μαθησιακό περιεχόμενο	56
Μαθησιακές δραστηριότητες	56
<b>Θέμα 2. Διαδικασίες επικοινωνίας.....</b>	<b>57</b>



Μαθησιακά αποτελέσματα	57
Σχέδιο μαθήματος	57
Μαθησιακό περιεχόμενο	57
Μαθησιακές δραστηριότητες	57
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	57
<b>Θέμα 3. Τεχνικές για τη δημιουργία καλών ιστοριών.....</b>	<b>58</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	58
Σχέδιο μαθήματος	
Μαθησιακό περιεχόμενο	58
Μαθησιακές δραστηριότητες	58
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	58
<b>Θέμα 4. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μέσα από την εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων όπως η τεχνητή νοημοσύνη.....</b>	<b>59</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	59
Σχέδιο μαθήματος	59
Μαθησιακό περιεχόμενο	59
Μαθησιακές δραστηριότητες	59
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	60
<b>Ενότητα 5.....</b>	<b>61</b>
<b>Η αξία της θετικής σκέψης.....</b>	<b>61</b>
<b>Θέμα 1. Δραστηριότητα για το σπάσιμο του πάγου.....</b>	<b>62</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	62
Μαθησιακό περιεχόμενο	62
Μαθησιακές δραστηριότητες	62
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	62
<b>Θέμα 2. Το μοντέλο PERMA και βίντεο θετικής ψυχολογίας.....</b>	<b>63</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	63
Σχέδιο μαθήματος	63
Μαθησιακό περιεχόμενο	63
Μαθησιακές δραστηριότητες	63
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	64
<b>Θέμα 3. Το μοντέλο μετάβασης του Bridges.....</b>	<b>65</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	65
Σχέδιο μαθήματος	65
Μαθησιακό περιεχόμενο	65

Μαθησιακές δραστηριότητες	65
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	66
<b>Θέμα 4. Μοντέλο επιχειρηματικής ευελιξίας.....</b>	<b>67</b>
Μαθησιακά αποτελέσματα	67
Σχέδιο μαθήματος	67
Μαθησιακό περιεχόμενο	67
Μαθησιακές δραστηριότητες	69
Επιπρόσθετο υλικό και πόροι	69
<b>Αναφορές.....</b>	<b>70</b>
<b>Εταίροι.....</b>	<b>70</b>
<b>Επικοινωνία.....</b>	<b>70</b>

# Το περιεχόμενο του Οδηγού Διαμεσολαβητή

Ο παρών Οδηγός Διαμεσολαβητή θα σας βοηθήσει στην παράδοση του Προγράμματος Ανάπτυξης Inclusive Business Launch Pad (IBL), το οποίο έχει ως στόχο να βοηθήσει τους επιχειρηματίες να δημιουργήσουν επιχειρήσεις με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας, ενδυναμώνοντας την αυτοαποτελεσματικότητα, την πίστη στις ικανότητες και την αυτοπεποίθησή τους.

Το πρόγραμμα κατάρτισης περιλαμβάνει πέντε ενότητες:

- Ενότητα 1 – Επιχειρηματική ανάλυση: Κατανοήστε καλύτερα την αγορά και τους πελάτες σας
- Ενότητα 2 – Επιχειρηματική ανάλυση: Πώς να επιλέξετε την κατάλληλη στρατηγική
- Ενότητα 3 – Τα οφέλη της νοοτροπίας ανάπτυξης για τους επιχειρηματίες
- Ενότητα 4 – Η αξία των ιστοριών
- Ενότητα 5 – Η αξία της θετικής σκέψης

Ο Οδηγός θα σας παράσχει μαθησιακό περιεχόμενο, υλικό, σχέδια μαθήματος και εισηγήσεις για οργάνωση διά ζώσης και διαδικτυακών συνεδριών κατάρτισης. Συνιστάται, επίσης, να διαβάσετε το διαδικτυακό πρόγραμμα κατάρτισης στην ιστοσελίδα του έργου: <https://iblaunchpad.eu/>.

Ο Οδηγός Διαμεσολαβητή χωρίζεται σε τρία βασικά μέρη: Το πρώτο μέρος, «Παράδοση Κατάρτισης», παρέχει πληροφορίες για το πώς πρέπει να πραγματοποιηθεί η παράδοση του προγράμματος IBL, είτε διά ζώσης είτε διαδικτυακά, και πώς πρέπει να αξιολογηθούν οι συμμετέχοντες. Το δεύτερο μέρος, «Συνεδρίες Κατάρτισης», εστιάζει στις πέντε ενότητες κατάρτισης του IBL, και συγκεκριμένα στο περιεχόμενο, τις δραστηριότητες και τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν. Προτείνει τρόπους διεξαγωγής των συνεδριών κατά τη διάρκεια της διά ζώσης ή της διαδικτυακής κατάρτισης. Το τελευταίο μέρος προσθέτει στην αξία της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται για την υλοποίηση και παράδοση του προγράμματος IBL – είναι η φόρμα αξιολόγησης μέσω της οποίας θα διερευνηθούν οι απόψεις των συμμετεχόντων. Ο Οδηγός Διαμεσολαβητή αφορά όλους τους εκπαιδευτές του Προγράμματος IBL.

## ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Προκειμένου το Πρόγραμμα να έχει τον μεγαλύτερο δυνατό αντίκτυπο στους συμμετέχοντες και να τους κινητοποιήσει ώστε να προχωρήσουν σε ενέργειες που θα βελτιώσουν τις πιθανότητες βιώσιμης ανάπτυξης των επιχειρήσεών τους, είναι απαραίτητο να υιοθετήσει μια προσέγγιση που προάγει τον «αναστοχασμό και την ενεργή συμμετοχή όλων των εκπαιδευομένων». Ο στόχος είναι να «μάθει στους συμμετέχοντες πώς να σκέφτονται, όχι τι να σκέφτονται» (Christenson, 1980), και να αξιοποιήσει τις δυνατότητες τόσο των τυπικών όσο και των μη τυπικών ομαδικών συζητήσεων, ώστε να τους κινητοποιήσει και να τους ωθήσει σε ενέργειες που δε θα έκαναν, αν δε συμμετείχαν στο πρόγραμμα (Cartwright, 2022).

## ΟΜΑΔΕΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

Για να το πετύχει αυτό, το Πρόγραμμα χρησιμοποιεί τη μέθοδο των «Ομάδων Προβληματισμού» (think tanks). Η επεξήγηση της κάθε έννοιας γίνεται σε σύντομες συνεδρίες με την ολομέλεια της τάξης (η διάρκεια των οποίων μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο κατανόησης των συμμετεχόντων). Είναι πολύ σημαντικό ο διαμεσολαβητής, πριν χωρίσει τους συμμετέχοντες σε ομάδες, να βεβαιωθεί ότι έχουν κατανοήσει τις έννοιες, ώστε να είναι σε θέση να τις συσχετίσουν με τις δικές τους προσωπικές και επιχειρησιακές ανάγκες.

Κάθε ομάδα προβληματισμού αποτελείται από δύο ή τρεις συμμετέχοντες. Ένας από τους συμμετέχοντες υποδύεται τον πελάτη και ο άλλος ή οι άλλοι δύο τους συμβούλους του. Ο πελάτης συνδέει την έννοια με τη δική του επιχείρηση, εντοπίζοντας τις ενέργειες που εισηγούνται οι σύμβουλοι μέσω της ανάλυσής τους. Οι σύμβουλοι θα «αμφισβητήσουν» την ανάλυση του πελάτη και θα προτείνουν εναλλακτικές ενέργειες που πρέπει να λάβει υπόψη.

Όλη αυτή η διαδικασία ωθεί τους συμμετέχοντες να μοιραστούν τις εμπειρίες τους και να διηγηθούν «ιστορίες» που σχετίζονται με τις έννοιες που συζητούνται. Αν οι συμμετέχοντες καθυστερούν ή δεν αισθάνονται άνετα σε αυτή τη διαδικασία, ο διαμεσολαβητής μπορεί να παρέμβει στην ομάδα και να δώσει παραδείγματα για το πώς μπορεί να ολοκληρωθεί η άσκηση, λέγοντας τη δική του ιστορία.

Στο τέλος κάθε γύρου, οι ομάδες μοιράζονται όσα έμαθαν με τους υπόλοιπους.

Ο διαμεσολαβητής **ΠΡΕΠΕΙ** να βεβαιωθεί ότι εφαρμόζεται αυτή η αναστοχαστική μέθοδος και ότι όλοι οι συμμετέχοντες συμμετέχουν ενεργά, αποφεύγοντας να δίνει στη συνεδρία «διδασκτικό» τόνο.

Ο διαμεσολαβητής θα πρέπει επίσης να τονίσει ότι οι συνεδρίες των ομάδων προβληματισμού είναι απλώς η αρχή της διαδικασίας. Είναι πιθανόν οι συμμετέχοντες να φύγουν από τις συνεδρίες με περισσότερες ερωτήσεις παρά απαντήσεις, ενώ η πραγματική αξία αυτών των συνεδριών θα γίνει φανερή κατά τη διάρκεια των επόμενων ημερών και εβδομάδων, μετά από τον αναστοχασμό για τα ερωτήματα που έχουν εγείρει τα μοντέλα που τους παρουσιάστηκαν.

## ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΡΟΟΔΟ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Ακολουθούν ορισμένες χρήσιμες ιδέες για τις συνεδρίες κατάρτισης:

1. Προγραμματίστε τις συνεδρίες κατάρτισης εκ των προτέρων. Συνιστάται να μάθετε το υπόβαθρο και τις προσδοκίες των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια της συνεδρίας για το «σπάσιμο του πάγου». Αυτό θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε ποιες είναι οι κοινές τους προκλήσεις και ανάγκες και συνδεθείτε μαζί τους. Αναπτύξτε ένα λεπτομερές σχέδιο για το πώς θα υλοποιήσετε τις συνεδρίες, έχοντας υπόψη μη αναμενόμενες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν και σενάρια για τη διαχείρισή τους. Ως διαμεσολαβητές, πρέπει να εξοικειωθείτε με τα μοντέλα που θα παρουσιάσετε, το θεωρητικό τους υπόβαθρο και πώς μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες των συμμετεχόντων. Είναι πιθανόν να χρειαστεί να κάνετε έρευνα, ώστε να είστε σε θέση να πραγματοποιήσετε αποτελεσματικά τις συνεδρίες.
2. Προσαρμόστε την κατάρτιση ανάλογα. Κάθε ομάδα είναι διαφορετική, επομένως η υλοποίηση των συνεδριών πρέπει να γίνεται στη βάση των αναγκών των συμμετεχόντων.
3. Δώστε αρκετό χρόνο για τη διεξαγωγή των συζητήσεων στις ομάδες προβληματισμού. Συνιστάται να αφιερώσετε αρκετό χώρο και χρόνο για τις συζητήσεις και την ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων, αφού αυτό θα δώσει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να αναστοχαστούν για τις δραστηριότητες και την κοινή τους μάθηση. Να θυμάστε ότι δεν είναι εξίσου εύκολο για όλους τους συμμετέχοντες να μοιραστούν τις απόψεις και τις εμπειρίες τους, ωστόσο είναι απαραίτητο κομμάτι της διαδικασίας.

## Κατάλογος Θεμάτων των πέντε Ενοτήτων του Προγράμματος IBL

### Ενότητα 1

#### Επιχειρηματική ανάλυση: Κατανοήστε καλύτερα την αγορά και τους πελάτες σας

- Θέμα 1. Προσωπικές συστάσεις και επεξήγηση της διαδικασίας
- Θέμα 2. Παραδοσιακά Μοντέλα Επιχειρηματικής Ανάπτυξης
- Θέμα 3. Πάθος και ανάληψη κινδύνου
- Θέμα 4. Αφήγηση ιστοριών
- Θέμα 5. Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου ή σχεδίου παρέμβασης
- Θέμα 6. Τι θέλετε από την επιχείρησή σας;
- Θέμα 7. Οι πέντε δυνάμεις του Porter
- Θέμα 8. Κύκλος ζωής του κλάδου

### Ενότητα 2

#### Επιχειρηματική ανάλυση: Πώς να επιλέξετε την κατάλληλη στρατηγική.

- Θέμα 1. Σύνοψη της προηγούμενης Ενότητας
- Θέμα 2. Grant – Πόροι και ικανότητες
- Θέμα 3. Η αλυσίδα αξίας του Porter
- Θέμα 4. Ανάλυση ανταγωνισμού
- Θέμα 5. Πίνακας Ansoff
- Θέμα 6. Μοντέλο FAS
- Θέμα 7. Μοντέλο Διαπραγμάτευσης

### Ενότητα 3

#### Τα οφέλη της θετικής νοοτροπίας για τους επιχειρηματίες

- Θέμα 1. Τι είναι η νοοτροπία ανάπτυξης;
- Θέμα 2. Αυτο-ηγεία
- Θέμα 3. Δημιουργικότητα και αυτοσχεδιασμός
- Θέμα 4. Αναστοχασμός και αυτογνωσία

## Ενότητα 4

### Η αξία της αφήγησης ιστοριών

Θέμα 1. Ορίζοντας την έννοια της αφήγησης

Θέμα 2. Διαδικασίες επικοινωνίας

Θέμα 3. Τεχνικές για τη δημιουργία καλών ιστοριών

Θέμα 4. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μέσα από την εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων όπως η τεχνητή νοημοσύνη.

## Ενότητα 5

### Η αξία της θετικής σκέψης

Θέμα 1. Μοντέλο PERMA

Θέμα 2. Το μοντέλο μετάβασης του Bridges

Θέμα 3. Μοντέλο επιχειρηματικής ευελιξίας

Οι συμμετέχοντες θα κατανοήσουν καλύτερα την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, αλλά και τις ανάγκες των πελατών τους στη συγκεκριμένη αγορά. Στη συνέχεια, θα αναλύσουν σε ποιο βαθμό μπορούν σήμερα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους. Ακόμη, σε αυτή την Ενότητα θα ορίσουν τους προσωπικούς τους στόχους μέσα από αναστοχασμό, ενώ θα τους δοθεί και ένα εργαλείο με τίτλο «στρατηγική αράχνη», που θα τους βοηθήσει να παρουσιάσουν το επιχειρηματικό τους σχέδιο.

## Θέμα 1. Γνωριμία μεταξύ των συμμετεχόντων και επεξήγηση της διαδικασίας

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Γνωριμία μεταξύ των συμμετεχόντων και δραστηριότητες για το σπάσιμο του πάγου. Εδώ δίνεται η ευκαιρία σε όλους τους συμμετέχοντες να παρουσιάσουν τον εαυτό τους και να εξηγήσουν:

(α) το είδος της επιχείρησής τους

(β) τι θέλουν να επιτύχουν με τη συμμετοχή τους στο Πρόγραμμα

### Σχέδιο μαθήματος

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να έχει υπόψη τα πιο πάνω, και ιδιαίτερα τι επιδιώκουν να επιτύχουν οι συμμετέχοντες με την ολοκλήρωση του προγράμματος, καθώς αυτό θα αποτελέσει μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης μετά την ολοκλήρωσή του. Ο χαρακτήρας αυτής της εισαγωγικής συνεδρίας θα πρέπει να προσαρμοστεί στην προσωπικότητα του διαμεσολαβητή. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι παρόλο που το πρόγραμμα βασίζεται σε ακαδημαϊκή έρευνα, η οποία εμπεριέχει έναν βαθμό μη ευελιξίας, οι έννοιες μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να γίνουν πιο συναφείς με την κατάσταση των συμμετεχόντων και των επιχειρήσεών τους στην παρούσα τους φάση.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Οι συμμετέχοντες συστήνονται, χαλαρώνουν και ανοίγονται ο ένας στον άλλο.

Στη συνέχεια, εξηγήστε το πλαίσιο του προγράμματος. Και πάλι, ο τρόπος που θα εξηγήσετε τη διαδικασία σε αυτή τη συνεδρία πρέπει να αντικατοπτρίζει τις απόψεις και την οπτική σας ως διαμεσολαβητών. Συνιστάται να συμπεριλάβετε στο τετράδιο εργασιών την παρακάτω εικόνα. Το σημαντικότερο σε αυτό το στάδιο είναι να τονίσετε στους συμμετέχοντες ότι ο κόσμος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον οποίο δραστηριοποιούνται είναι χαοτικός.

Κατά τη διάρκεια αυτού του προγράμματος δε θα τους δοθεί κάποια συνταγή επιτυχίας που θα χαρίσει δομή και τάξη στον χαοτικό αυτό κόσμο. Αυτό που θα κάνει το πρόγραμμα, είναι να τους βοηθήσει να σκεφτούν με δομημένο τρόπο για τη χαοτική κατάσταση του επιχειρηματικού κόσμου, ώστε να είναι σε θέση να τον προσεγγίσουν αντικειμενικά, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους σημαντικούς παράγοντες πριν πάρουν αποφάσεις. Έτσι, οι αποφάσεις τους θα βασίζονται στη γνώση της αγοράς, το πάθος, την τεχνογνωσία και την κριτική σκέψη. Αυτή η διαδικασία θα αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας τους.

Σε αντίθεση με τυπικές μορφές επιχειρηματικής κατάρτισης, αυτή η συνεδρία δε θα πει στους συμμετέχοντες τι να σκεφτούν, αλλά θα τους μάθει πώς να σκέφτονται. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω των ομάδων προβληματισμού.

## **Ομάδες προβληματισμού**

Σε αυτό το στάδιο, ο διαμεσολαβητής εξηγεί ότι κατά τη διάρκεια του προγράμματος οι συμμετέχοντες θα χωρίζονται σε ομάδες προβληματισμού. Αυτές είναι ομάδες των δύο ή τριών ατόμων, όπου ο ένας συμμετέχων θα είναι ο πελάτης και οι άλλοι δύο θα είναι οι σύμβουλοι, οι οποίοι θα θέτουν υπό αμφισβήτηση τον τρόπο σκέψης του πελάτη και θα του ζητούν να υποστηρίξει με επιχειρήματα τις θέσεις του. Ο διαμεσολαβητής πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι σύμβουλοι «αμφισβητούν» τον πελάτη όσο το δυνατόν πιο διεξοδικά και τεκμηριωμένα, ώστε αυτός να επωφεληθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο από την άσκηση.

## **Μαθησιακές δραστηριότητες**

Ελεύθερη και ανοικτή συζήτηση.

## Θέμα 2. Παραδοσιακά μοντέλα επιχειρηματικής ανάπτυξης

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Κατά τη διάρκεια αυτού του θέματος, θα γίνει σαφές στους συμμετέχοντες ότι στόχος του προγράμματος δεν είναι να τους επιβάλει τι να σκεφτούν, αλλά να τους μάθει πώς να σκέφτονται στον χαοτικό επιχειρηματικό κόσμο του σήμερα.

### Σχέδιο μαθήματος

Πώς να σκεφτόμαστε, ΟΧΙ τι να σκεφτόμαστε είναι η ουσία αυτού του θέματος. Σε αυτό το θέμα, οι συμμετέχοντες θα μάθουν τους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη, πριν πάρουν οποιοσδήποτε αποφάσεις.

Δε θα τους πει τι να κάνουν.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

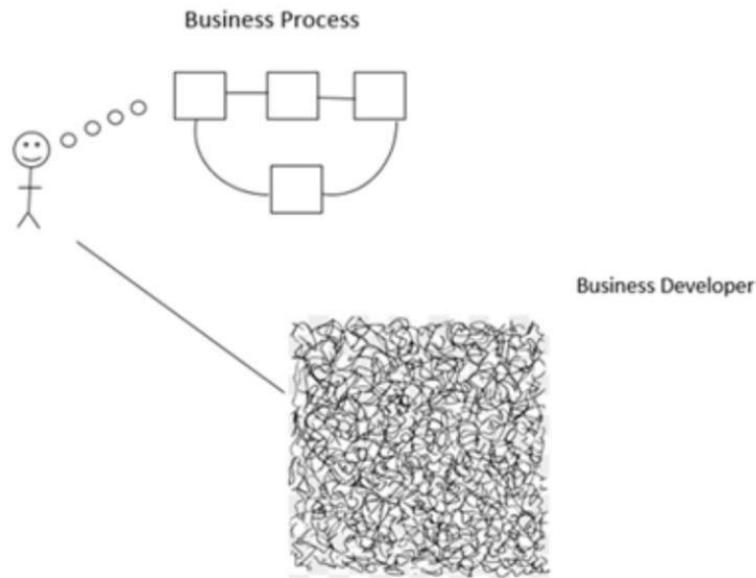
Και πάλι, ο τρόπος που θα εξηγήσετε τη διαδικασία σε αυτή τη συνεδρία πρέπει να αντικατοπτρίζει τις απόψεις και την οπτική σας ως διαμεσολαβητών. Συνιστάται να συμπεριλάβετε στο τετράδιο εργασιών την πιο κάτω εικόνα. Το πιο σημαντικό σε αυτό το στάδιο είναι να τονίσετε στους συμμετέχοντες ότι ο κόσμος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον οποίο δραστηριοποιούνται είναι χαοτικός.

Κατά τη διάρκεια αυτού του προγράμματος δε θα τους δοθεί κάποια συνταγή επιτυχίας που θα χαρίσει δομή και τάξη στον χαοτικό αυτό κόσμο. Αυτό που θα κάνει το πρόγραμμα είναι να τους βοηθήσει να μάθουν να σκέφτονται με δομημένο τρόπο για τον σύγχρονο χαοτικό επιχειρηματικό κόσμο, ώστε να τον προσεγγίσουν αντικειμενικά, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους σημαντικούς παράγοντες πριν πάρουν αποφάσεις. Έτσι, οι αποφάσεις τους θα βασίζονται στη γνώση της αγοράς, το πάθος, την τεχνογνωσία και την κριτική σκέψη. Αυτή η διαδικασία θα διασφαλίσει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Πρέπει να τεθούν στοχευμένες ερωτήσεις ανοικτού τύπου, ώστε να διασφαλιστεί η πλήρης κατανόηση της διαδικασίας.

## Επιπρόσθετο υλικό και πόροι



Illustrates an approach to teaching SME leaders how to think

**Μια προσέγγιση για να διδάξουμε στους ηγέτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων πώς να σκέφτονται  
Επιχειρηματική διαδικασία – ανάπτυξη επιχείρησης**

Cartwright 2022

Προτείνεται η χρήση της πιο πάνω ή άλλης παρόμοιας εικόνας για επεξήγηση της διαδικασίας.

## Θέμα 3. Πάθος και ανάληψη κινδύνου

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες, με την ολοκλήρωση αυτού του θέματος, πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η επιτυχία συνήθως συνδέεται με το πάθος και τη σκληρή δουλειά.

Επίσης, πρέπει να κατανοήσουν ότι η ανάληψη κινδύνου, όπως και η αποτυχία, είναι ο κανόνας για τους επιχειρηματίες. Ένας από τους στόχους αυτού του προγράμματος είναι να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να αποδεχτούν αυτό το γεγονός, αλλά και να ποσοτικοποιήσουν τον κίνδυνο και να τον ελαχιστοποιήσουν.

### Σχέδιο μαθήματος

Αρχικά, θα διερευνηθούν ορισμένα από τα πιο κοινά χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι επιχειρηματίες. Οι συμμετέχοντες θα συνειδητοποιήσουν ότι πολλές από τις ανησυχίες τους είναι κοινές μεταξύ όλων των επιχειρηματιών.

Ακολούθως, θα συνειδητοποιήσουν την ΑΞΙΑ του πάθους και της ανάληψης κινδύνου στον δρόμο για την επιτυχία.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

#### Τι είναι ένας επιχειρηματίας;

Αφού ρωτήσει τους συμμετέχοντες ποια πιστεύουν ότι είναι τα χαρακτηριστικά που χρειάζεται να διαθέτει ένας επιχειρηματίας για να πετύχει, και αφού δώσει χρόνο για συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων, ο διαμεσολαβητής εξηγεί ότι υπάρχουν πολλοί ορισμοί για το τι είναι ένας επιχειρηματίας και ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχει. Για το συγκεκριμένο πρόγραμμα, δεχόμαστε τα δύο βασικά γνωρίσματα που είναι κοινά στους περισσότερους ορισμούς:

Πάθος και Ανάληψη κινδύνου.

Ο διαμεσολαβητής εξηγεί στη συνέχεια ότι το πρόγραμμα δε θα εξαλείψει την ανάγκη ανάληψης κινδύνου, αλλά θα μάθει στον επιχειρηματία να αξιολογεί καλύτερα το επίπεδο των κινδύνων, ώστε να βελτιώσει τις πιθανότητες επιτυχίας κατά την ανάληψή τους.



Όσον αφορά το πάθος, αυτό είναι κάτι που πηγάζει από τον εσωτερικό κόσμο του κάθε ατόμου, ωστόσο κατά τη διάρκεια του κύκλου μεταξύ των συνεδριών θα επισημάνουμε ορισμένες τεχνικές, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση αυτού του χαρακτηριστικού.

## **Μαθησιακές δραστηριότητες**

Ο διαμεσολαβητής μοιράζεται ιστορίες από την προσωπική του εμπειρία και γνώση σχετικά με επιτυχημένους επιχειρηματίες που έχουν πάθος και δε φοβούνται να αναλάβουν κίνδυνο.

## Θέμα 4. Αφήγηση ιστοριών

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες θα δουν παραδείγματα για το πώς μπορούν να αξιοποιηθούν οι ιστορίες και θα κατανοήσουν τη σημασία τους για τον επιχειρηματικό κόσμο.

### Σχέδιο μαθήματος

Αυτό είναι ένα ακόμη θέμα που προωθεί την ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευομένων, ενθαρρύνοντάς τους να μοιραστούν την εμπειρία τους για το πώς οι ιστορίες τους έχουν βοηθήσει στον επιχειρηματικό κόσμο. Πρέπει να είναι σύντομο και ο διαμεσολαβητής πρέπει να τονίσει ότι το θέμα των ιστοριών θα καλυφθεί με περισσότερη λεπτομέρεια σε κατοπινό στάδιο του προγράμματος.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Στην εισαγωγή του, ο διαμεσολαβητής εξηγεί στους συμμετέχοντες ότι η ανταλλαγή ιστοριών είναι βασικό συστατικό αυτού του προγράμματος, αφού κατά τη διάρκεια των ομάδων προβληματισμού θα κληθούν να μοιραστούν ιστορίες σχετικά με το πότε και πού χρησιμοποίησαν ορισμένες από τις τεχνικές που έμαθαν, καθώς και περιπτώσεις κατά τις οποίες αν γνώριζαν και χρησιμοποιούσαν αυτές τις τεχνικές, θα βελτίωναν τις πιθανότητες επιτυχίας της επιχείρησής τους.

Επίσης, ο διαμεσολαβητής εξηγεί ότι κατά τη διάρκεια του κύκλου μεταξύ των συνεδριών θα επισημανθούν και θα συζητηθούν και άλλες περιπτώσεις όπου η αφήγηση ιστοριών μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη.

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Όλοι οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη συνεδρία, αναφέροντας τις προσωπικές τους εμπειρίες σχετικά με τις ιστορίες.

## Θέμα 5. Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου ή σχεδίου παρέμβασης

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Στόχος αυτού του θέματος είναι να σας βοηθήσει να αναπτύξετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, χρησιμοποιώντας το εργαλείο που λέγεται «στρατηγική αράχνη».

### Σχέδιο μαθήματος

Ο διαμεσολαβητής παρουσιάζει και εξηγεί το εργαλείο και ποια είναι η αξία του στην ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Στη συνέχεια, κάθε συμμετέχων δημιουργεί ένα διάγραμμα αράχνης για τη δική του επιχείρηση. Ωστόσο, δεν χρειάζεται να αφιερωθεί πολύς χρόνος σε αυτό, καθώς οι συμμετέχοντες θα τροποποιήσουν, θα προσαρμόσουν και θα αλλάξουν το διάγραμμα κατά τη διάρκεια του προγράμματος.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Ο διαμεσολαβητής παρουσιάζει και εξηγεί τη «στρατηγική αράχνη». Είναι σημαντικό να εξηγήσετε τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν όταν εξετάζουμε τους τομείς μιας επιχείρησης μεμονωμένα, αφού οποιεσδήποτε ενέργειες πραγματοποιούνται σε έναν τομέα της επιχείρησης είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα έχουν επιπτώσεις και στους υπόλοιπους. Για να αποτυπώσει αυτό το γεγονός, το μοντέλο έχει σχεδιαστεί σαν ιστός αράχνης, όπου αν μετακινήσουμε ένα μέρος μετακινούνται και τα υπόλοιπα.

Επιπλέον, ο διαμεσολαβητής πρέπει να επισημάνει στους συμμετέχοντες ότι είναι κρίσιμης σημασίας να εντοπίζουν συνεχώς βασικούς παράγοντες για την ανάπτυξη της επιχείρησής τους, τους οποίους πρέπει να αξιολογούν με συνέπεια. Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι το διάγραμμα αράχνης θα τροποποιηθεί και θα αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια του προγράμματος, επομένως αναμένουμε να το δούμε να αλλάζει, όσο οι συμμετέχοντες εντοπίζουν περισσότερους παράγοντες.

Τέλος, αυτό είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για τη μέτρηση των βασικών δεικτών επίδοσης (Key Performance Indicators), ώστε να αξιολογήσουν τον βαθμό επιτυχίας τους στην ανάπτυξη της επιχείρησής τους.

## Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

### Spider



### Διάγραμμα «αράχνης»

Μάρκετινγκ, Πωλήσεις, Έρευνα & Ανάπτυξη, Αγορές, Πελάτες, Ανθρώπινο δυναμικό, Μελλοντικές επενδύσεις, Μελλοντικές ταμιακές ροές

## Θέμα 6. Τι θέλετε από την επιχείρησή σας

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες θα εξετάσουν και θα αναλύσουν την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, και τι πραγματικά θέλουν από αυτή.

### Σχέδιο μαθήματος

Ο διαμεσολαβητής πρέπει να ενθαρρύνει ειλικρινείς και ανοιχτές συζητήσεις σχετικά με το τι πραγματικά θέλουν οι συμμετέχοντες από τις επιχειρήσεις τους. Θέλουν, για παράδειγμα, να αυξήσουν τις πωλήσεις τους ή να αποκτήσουν έναν συγκεκριμένο τρόπο ζωής; Ανάλογα με την απάντηση σε αυτή την ερώτηση θα λάβουν διαφορετικές αποφάσεις και θα αναπτύξουν διαφορετικά σχέδια.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Αφού χωρίσει τους συμμετέχοντες σε ομάδες προβληματισμού, ο διαμεσολαβητής τους ζητά να ορίσουν το εύρος και το φάσμα των δραστηριοτήτων τους. Σε ένα υποθετικό σενάριο, φαντάζονται ότι έχουν συναντήσει έναν άγνωστο σε μια καφετέρια ή ένα μπαρ, ο οποίος τους ρωτά με τι ασχολούνται. Εκείνοι πρέπει να περιγράψουν τι κάνουν με πολύ συνοπτικό και ξεκάθαρο τρόπο σε λιγότερο από δύο-τρία λεπτά. Το άλλο άτομο ή τα άλλα άτομα στην ομάδα, έχοντας τον ρόλο του συμβούλου, πρέπει να «αμφισβητούν» συνεχώς τον «πελάτη» τους ως προς τη σαφήνεια της περιγραφής της επιχείρησής του.

Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες θα δυσκολευτούν αρκετά σε αυτή την άσκηση. Ο διαμεσολαβητής εξηγεί ότι είναι μια πολύ σημαντική άσκηση που θα τους βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα τι ακριβώς είναι και τι κάνει η επιχείρησή τους και, το σημαντικότερο, πώς θέλουν να εξελιχθεί στο μέλλον. Αυτή η απάντηση θα τροφοδοτήσει τον τρόπο σκέψης τους στα επόμενα στάδια του προγράμματος, όταν θα εξετάζουν επιχειρηματικά μοντέλα και έννοιες. Επομένως, πρέπει να σκέφτονται διαρκώς την απάντησή τους σε αυτή την ερώτηση.

Ο λόγος είναι ότι θα λάβουν διαφορετικές αποφάσεις ανάλογα το ποια πιστεύουν ότι θα είναι η αγορά ή το τμήμα της αγοράς που θα αποτελέσει τη βασική τους πελατεία στο μέλλον.

Τώρα, ο διαμεσολαβητής μπορεί να δώσει το παράδειγμα της Amazon. Στα αρχικά στάδια της επιχείρησής του, ο John Bezos θα μπορούσε να χαρακτηριστεί είτε ως διαδικτυακός πωλητής βιβλίων είτε ως παγκόσμιος διαδικτυακός έμπορος. Οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν μία από τις δύο εκδοχές. Τότε ο διαμεσολαβητής εξηγεί ότι αν είχε αποφασίσει να είναι απλώς ένας διαδικτυακός πωλητής, ο Bezos μπορεί να έβγαζε κέρδος νωρίτερα, αλλά ποτέ δε θα μετέτρεπε την Amazon στον παγκόσμιο κυρίαρχο παίκτη που είναι σήμερα.

Μετά την ολοκλήρωση αυτής της μικρής άσκησης, οι συμμετέχοντες καλούνται να γράψουν έναν ορισμό για τι είναι σήμερα και πώς θέλουν να εξελιχθεί η επιχείρησή τους στο μέλλον.

Θα ανατρέχουν συνεχώς σε αυτό τον ορισμό.

Στη συνέχεια, καλούνται να μοιραστούν με όλους τους συμμετέχοντες πόσο δύσκολη τους φάνηκε αυτή η διαδικασία και κατά πόσο η απάντησή τους τους εξέπληξε.

Τους ζητείται επίσης να συζητήσουν αυτόν τον ορισμό και εκτός τάξης με άλλα άτομα που γνωρίζουν και, αν χρειαστεί, να τον τροποποιήσουν πριν επιστρέψουν τη δεύτερη ημέρα του προγράμματος.

Όπως και στην προηγούμενη άσκηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να διευκρινίσουν τι θέλουν να επιτύχουν με την επιχείρησή τους. Θέλουν να κάνουν πωλήσεις; Να βγάλουν πολλά χρήματα; Θέλουν να αποκτήσουν έναν συγκεκριμένο τρόπο ζωής μέσω της επιχείρησής τους; Θέλουν να δημιουργήσουν μια επιχείρηση για να τη μεταβιβάσουν στην οικογένειά τους;

Ο διαμεσολαβητής εξηγεί γιατί είναι σημαντικό οι συμμετέχοντες να είναι ειλικρινείς με τους εαυτούς τους όταν απαντούν αυτή την ερώτηση. Σε αυτό το σημείο, μπορεί να αναφερθεί στον εαυτό του, λέγοντας για παράδειγμα ότι για τον ίδιο το κίνητρο είναι η απόκτηση ενός συγκεκριμένου τρόπου ζωής.

Έτσι, αξιοποιώντας την προσωπική του εμπειρία, ο διαμεσολαβητής μπορεί να αναφέρει, για παράδειγμα, ότι τον έχει προσεγγίσει ένας από τους μεγαλύτερους παίκτες στη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται. Αν ο στόχος του ήταν να κάνει όσο το δυνατόν περισσότερες πωλήσεις, τότε θα άρπαζε πρόθυμα την ευκαιρία να προμηθεύσει αυτόν τον πελάτη.

Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη ότι με την επιχείρησή του θέλει να βελτιώσει τον τρόπο ζωής του, θεώρησε ότι ο αντίκτυπος που θα είχε αυτό στη ζωή του δεν άξιζε τον κόπο. Οι διαμεσολαβητές πρέπει να δείξουν μέσα από τη δική τους εμπειρία και γνώση πώς η απάντηση στην ερώτηση «τι θέλω από την επιχείρησή μου» επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνουν.

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες χωρίζονται ξανά σε ομάδες, ώστε να «ελέγξουν» ο ένας τις απαντήσεις του άλλου σε αυτή την ερώτηση, με τους συμβούλους να θέτουν ερωτήσεις όπως: «Γιατί το λες αυτό;». Στο τέλος, επιστρέφουν στην ολομέλεια και μοιράζονται την εμπειρία τους σε αυτή την άσκηση.

## **Μαθησιακές δραστηριότητες**

Είναι σημαντικό η συνεδρία να γίνει σε μικρές ομάδες προβληματισμού, προκειμένου να διευκολυνθεί η ανοιχτή και ειλικρινής συζήτηση σε ένα ασφαλές περιβάλλον.

## Θέμα 7. Οι πέντε δυνάμεις του Porter

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες θα επιλέξουν το καταλληλότερο δυνατό στρατηγικό σχέδιο για την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται, βελτιώνοντας έτσι τις πιθανότητες επιτυχίας τους.

### Σχέδιο μαθήματος

Ο διαμεσολαβητής εξηγεί πώς μπορεί η ανάλυση της ελκυστικότητας της αγοράς να υποδείξει τη στρατηγική που πρέπει να υιοθετηθεί και πόσος στρατηγικός χώρος μπορεί να υπάρξει. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί το παράδειγμα της Amazon (βλ. πιο κάτω), το οποίο παρουσιάζει πώς έχει αλλάξει η ελκυστικότητα της συγκεκριμένης αγοράς (παγκόσμιο διαδικτυακό εμπόριο) και τι σημαίνει αυτό για έναν επιχειρηματία που εισέρχεται σε αυτή την αγορά σήμερα. Και πάλι, η συζήτηση πρέπει να γίνει στο πλαίσιο ομάδων προβληματισμού. Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες καλούνται να φτιάξουν ένα διάγραμμα με τις πέντε δυνάμεις του Porter και να αναστοχαστούν σε αυτό. Ο διαμεσολαβητής πρέπει να τους θέσει το ερώτημα: «Τι σημαίνει αυτό για σένα;».

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Ρωτήστε τους συμμετέχοντες και περιμένετε τα σχόλιά τους. Στη συνέχεια, υπενθυμίστε τους ότι στόχος είναι να μάθουν πώς να σκέφτονται και όχι τι να σκέφτονται.

Ο διαμεσολαβητής συντονίζει όλες τις συζητήσεις που ακολουθούν, χρησιμοποιώντας ένα ακαδημαϊκό μοντέλο που έχει αναπτυχθεί μετά από ενδελεχή ακαδημαϊκή έρευνα.

Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί για άλλη μια φορά ότι αυτά τα μοντέλα δεν υποδεικνύουν στους συμμετέχοντες τι να κάνουν, αλλά ποιους παράγοντες να λάβουν υπόψη πριν πάρουν τις αποφάσεις τους.

Επίσης, αυτά τα μοντέλα αντικατοπτρίζουν τις απόψεις και τις οπτικές ακαδημαϊκών ερευνητών, πολλοί από τους οποίους δεν συμμετείχαν ποτέ στον επιχειρηματικό κόσμο στην πράξη. Τι κάνει, λοιπόν, τα μοντέλα τους αξιόπιστα;

Ωστόσο, δεν είναι αυτή η ερώτηση που θέλουμε να απαντήσουν οι συμμετέχοντες!

Η ερώτηση που θέλουμε να απαντήσουν είναι «τι σημαίνει αυτό για μένα;» και «τι σημαίνει αυτό όσον αφορά τις ενέργειες που πρέπει να κάνω για τη δική μου επιχείρηση;» Με άλλα λόγια, η σημαντική ερώτηση είναι το «τι σημαίνει αυτό»!

Είναι πιθανόν οι συμμετέχοντες να θέλουν να τροποποιήσουν τα μοντέλα που τους παρουσιάζονται, και ιδιαίτερα την ορολογία που χρησιμοποιείται σε αυτά. Για παράδειγμα, ένας διαμεσολαβητής παρουσίαζε ένα ακαδημαϊκό στρατηγικό μοντέλο του οποίου δεν

μπορούσε να κατανοήσει την αξία, πριν το προσαρμόσει.

Ο διαμεσολαβητής είχε μπερδευτεί από το γεγονός ότι όλα αυτά περιγράφονταν ως στρατηγικές λειτουργίες και δεν μπορούσε να απαντήσει στην ερώτηση «τι σημαίνει αυτό για μένα;». Επίσης, όταν εξετάζουμε επιχειρηματικά μοντέλα, είναι συχνά καλή ιδέα να αποφασίζουμε ποιο κομμάτι του μοντέλου είναι το πιο χρήσιμο για τον επιχειρηματία σε σχέση με την κατάσταση του τη δεδομένη στιγμή. Ο διαμεσολαβητής επεξεργάστηκε ξανά αυτό το μοντέλο όπως φαίνεται παρακάτω.

Στη συνέχεια, ο διαμεσολαβητής πρέπει να ρωτήσει τους συμμετέχοντες ποια είναι η βασική διαφορά μεταξύ του οράματος, της στρατηγικής και της τακτικής ενός οργανισμού, δίνοντάς τους αρκετό χρόνο να σκεφτούν. Αφού τελειώσουν, επισημαίνει ότι το βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί τις πιο πάνω έννοιες είναι το χρονικό πλαίσιο. Το όραμα ενός οργανισμού είναι σαν ένα ταξίδι που δεν ολοκληρώνεται ποτέ και σπάνια αναθεωρείται, ενώ μια στρατηγική συνήθως επανεξετάζεται από τους περισσότερους οργανισμούς ετησίως ή κάθε έξι μήνες.

Ακολούθως, ο διαμεσολαβητής ρωτά την ομάδα πόσο συχνά αλλάζει η τακτική ενός οργανισμού. Η απάντηση σε αυτό είναι «κάθε λεπτό».

Μετά, τους ζητά να σκεφτούν ποιο στοιχείο αυτού του μοντέλου είναι το πιο σημαντικό όσον αφορά τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Τους δίνει λίγο χρόνο να συζητήσουν και επισημαίνει ότι το πιο σημαντικό σε αυτό το μοντέλο είναι τα αμφίδρομα βελάκια. Με άλλα λόγια, είναι σημαντικό η στρατηγική ενός οργανισμού να τροφοδοτεί και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του οράματος του οργανισμού και, με τον ίδιο τρόπο, η τακτική που υιοθετεί ο οργανισμός καθημερινά να διασφαλίζει και να ικανοποιεί τη στρατηγική του οργανισμού.

Με άλλα λόγια, τα πάντα έχουν να κάνουν με την αποτελεσματική επικοινωνία και τον συνεχή αναστοχασμό σχετικά με το τι θέλει να πετύχει ο οργανισμός. Αν και αυτό φαίνεται απλό, είναι συνήθως το πιο δύσκολο επίτευγμα για οποιονδήποτε οργανισμό.

Έχοντας δώσει ένα παράδειγμα για το πώς τα επιχειρηματικά μοντέλα που πρόκειται να χρησιμοποιήσουμε κατά τη διάρκεια του προγράμματος μπορούν και πρέπει να προσαρμοστούν, ώστε να γίνουν πιο σχετικά με τις επιχειρήσεις των συμμετεχόντων, θα ξεκινήσουμε με το πρώτο μοντέλο.

Οι συμμετέχοντες ερωτώνται αν κάποιος από αυτούς γνωρίζει τον στόχο του συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου (να προσδιορίσει την ελκυστικότητα του κλάδου). Ακολούθως, εξηγείται στους συμμετέχοντες η ορολογία που περιέχεται στο καθένα από τα κουτάκια κειμένου, σε συντομία.

Έπειτα, καλούνται να πουν τι σημαίνει ο κάθε όρος για τους ίδιους. Πριν απαντήσουν, ο διαμεσολαβητής τονίζει ότι πολλά επιχειρηματικά μοντέλα μπορεί να φαίνονται βαρετά στο χαρτί και ότι δεν έχουν καμία σχέση με τον επιχειρηματικό κόσμο όπως αυτός λειτουργεί στην πράξη. Παρόλα αυτά, υπάρχει ένα ακαδημαϊκό υπόβαθρο που υποστηρίζει τη χρήση αυτών των μοντέλων, υπό την προϋπόθεση ότι προσαρμόζονται στην κάθε περίπτωση ξεχωριστά.



Ο διαμεσολαβητής σχεδιάζει στη συνέχεια δύο εκδοχές του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter για την Amazon.

### **Οι πέντε δυνάμεις του Porter – Οι πέντε δυνάμεις της Amazon**

Η πρώτη εκδοχή αφορά την περίοδο όταν πρωτοξεκίνησε η Amazon. Η βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιούνταν η Amazon, ή καλύτερα η βιομηχανία-στόχος, ήταν αυτή του παγκόσμιου διαδικτυακού εμπορίου.

Η δεύτερη εκδοχή του μοντέλου που θα σχεδιάσει ο διαμεσολαβητής είναι μια ανάλυση της ίδιας αγοράς σήμερα.

Στη συνέχεια, ο διαμεσολαβητής ρωτά τους συμμετέχοντες: «Αν ήσασταν στη θέση της Amazon τη δεδομένη στιγμή της ανάλυσης αγοράς, χρησιμοποιώντας τις πέντε δυνάμεις του Porter, πώς θα σκεφτόσασταν;».

Αφού σχεδιαστούν οι δύο εκδοχές, θα καταστεί φανερό ότι όταν πρωτοξεκίνησε η Amazon υπήρχε υψηλό κόστος εισόδου, πράγμα που σήμαινε ότι η πιθανή είσοδος ανταγωνιστών θα ήταν αργή και θα εμποδιζόταν από το υψηλό κόστος. Κατά την είσοδο, ο πραγματικός αριθμός των ανταγωνιστών ήταν μικρός και δεν επιδείκνυε ιδιαίτερη επιθετικότητα. Επομένως, δεν υπήρχε ανάγκη για γρήγορες και ευέλικτες στρατηγικές διαφοροποίησης εντός της αγοράς. Υπήρχε χρόνος να αναπτυχθεί μια ισχυρή στρατηγική και, κυρίως, ένα ισχυρό εμπορικό σήμα. Αντίθετα, η ίδια αγορά σήμερα, με χαμηλό κόστος εισόδου και καθημερινή είσοδο πολλών νέων επιχειρήσεων, είναι άκρως ανταγωνιστική, γεγονός που υποδεικνύει ότι ένας οργανισμός πρέπει να δείχνει ευελιξία και να διαφοροποιεί τα προϊόντα του, αν θέλει να βελτιώσει τις πιθανότητες επιτυχίας του. Επίσης, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών ήταν μικρή το 1994, ενώ σήμερα είναι μεγάλη.

Με την ολοκλήρωση αυτής της άσκησης, οι συμμετέχοντες καλούνται να σχεδιάσουν ο καθένας μόνος του μια εκδοχή του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter για την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους. Ωστόσο, το μοντέλο δε θα αφορά τη σημερινή αγορά – θα πρέπει να σκεφτούν πώς θα είναι η αγορά τους επόμενους δώδεκα μήνες. Ο λόγος για αυτό είναι ότι αν πρέπει να γίνουν οποιεσδήποτε παρεμβάσεις, αυτές θα χρειαστούν αρκετό χρόνο για να εφαρμοστούν. Αφού σχεδιάσουν το μοντέλο, ο διαμεσολαβητής τους καλεί να κάνουν την εξής ερώτηση στον εαυτό τους: «Τι σημαίνει αυτό για μένα;».

Ο χρόνος που έχουν για αυτή την άσκηση είναι δέκα λεπτά.

Αφού ολοκληρώσουν την άσκηση, επιστρέφουν στις ομάδες προβληματισμού τους, όπου παρουσιάζουν και «ελέγχουν» ο ένας τα ευρήματα του άλλου. Αυτή η συνεδρία πρέπει να διαρκέσει περίπου είκοσι λεπτά.

Ένα συχνό παράπονο από τους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας είναι ότι δεν έχουν αρκετό χρόνο για να ολοκληρώσουν τα πάντα όπως θα ήθελαν. Η απάντηση είναι ότι αυτό είναι φυσιολογικό και ότι σχεδόν πάντα θα φεύγουν από αυτές τις συνεδρίες με περισσότερες ερωτήσεις παρά απαντήσεις. Αυτό θα τους δώσει την ευκαιρία να αναστοχαστούν και να τροποποιήσουν τις αρχικές τους ιδέες πριν την επόμενη συνεδρία.

Θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο έχουμε τις ενδιάμεσες συνεδρίες Κύκλων, όπου λύνονται τυχόν απορίες και παρέχονται περισσότερες πληροφορίες.

## **Μαθησιακές δραστηριότητες**

Συζήτηση με την ολομέλεια της τάξης, ομάδες προβληματισμού και δημιουργία μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter για τις επιχειρήσεις τους.

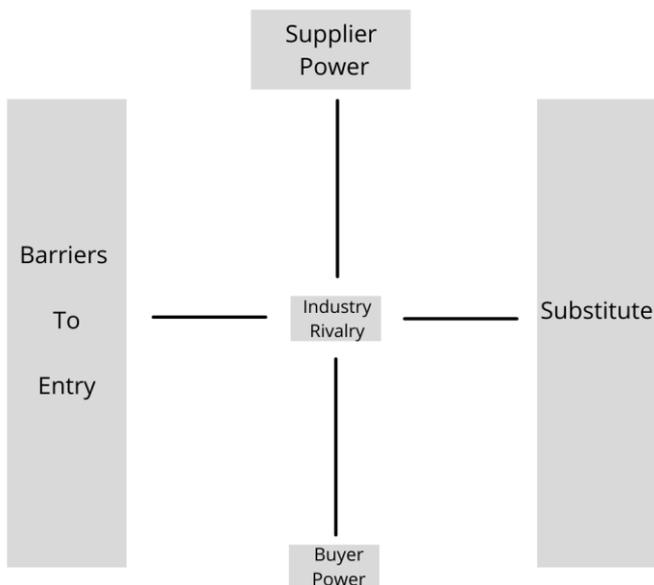
## Επιπρόσθετο υλικό και πόροι



Εταιρική στρατηγική <--> Επιχειρηματική στρατηγική <--> Επιχειρησιακή στρατηγική

Όραμα <--> Στρατηγική <--> Τακτική

## GLOBAL INTERNET RETAILER MARKET 1994



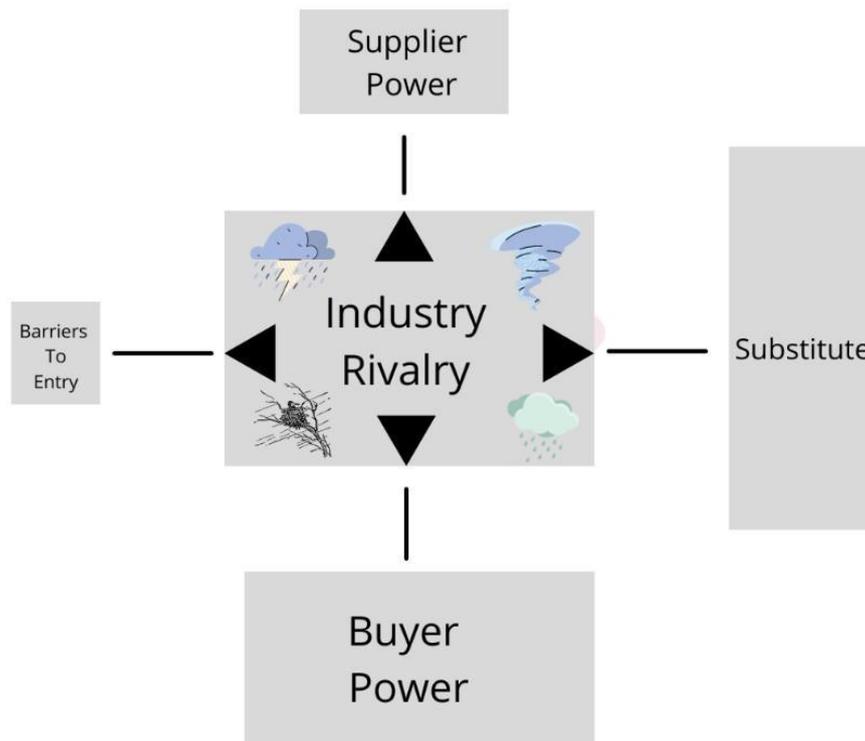
## Η ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ 1994

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Εμπόδια εισόδου – Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων – Υποκατάστατα προϊόντα

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

## GLOBAL INTERNET RETAILER MARKET 2021



### Η ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ 2021

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Εμπόδια εισόδου – Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων – Υποκατάστατα προϊόντα

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

## Θέμα 8. Κύκλος ζωής του κλάδου

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Αυτό το θέμα θα βοηθήσει τους συμμετέχοντες να επιλέξουν την καταλληλότερη στρατηγική για την επιχείρησή τους και θα λειτουργήσει συμπληρωματικά στην ανάλυση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter.

### Σχέδιο μαθήματος

Ο διαμεσολαβητής εξηγεί το μοντέλο και την αξία του στην ολομέλεια της τάξης, οι συμμετέχοντες το συσχετίζουν με τις δικές τους επιχειρήσεις μέσα από συζήτηση σε ομάδες προβληματισμού και, τέλος, γίνεται μια ομαδική συζήτηση όπου οι συμμετέχοντες μοιράζονται τα ευρήματά τους από την ερώτηση «τι σημαίνει αυτό για μένα» που τέθηκε στις ομάδες προβληματισμού.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Ο διαμεσολαβητής εξηγεί το μοντέλο σε όλους τους συμμετέχοντες, αφιερώνοντας 5-10 λεπτά το πολύ. Οι συμμετέχοντες έχουν πέντε λεπτά να αποφασίσουν σε ποιο σημείο του κύκλου της ζωής του κλάδου βρίσκεται σήμερα η επιχείρησή τους.

Ακολούθως, επιστρέφουν στις ομάδες προβληματισμού τους και δείχνουν πού έχουν τοποθετήσει την επιχείρησή τους, θέτοντας υπό αμφισβήτηση όχι μόνο τα ευρήματα ο ένας του άλλου αλλά και τη σημασία αυτών των ευρημάτων.

Στο τέλος της άσκησης, όταν όλοι οι συμμετέχοντες έχουν μοιραστεί τα ευρήματά τους, ο διαμεσολαβητής παρεμβαίνει και τονίζει ότι όταν μια επιχείρηση είναι νεοεισερχόμενη, δηλαδή στη φάση της εισαγωγής, αυτό της δίνει την ευκαιρία να αναπτύξει μια ισχυρή στρατηγική και ένα ισχυρό εμπορικό σήμα. Ωστόσο, μπορεί να αποτελεί και μια αρκετά επικίνδυνη θέση με πολλά μη ανακτήσιμα έξοδα. Σε αυτή την περίπτωση, οι επιχειρηματίες πρέπει να εξετάσουν ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να προστατεύσουν το προϊόν/υπηρεσία και το εμπορικό τους σήμα. Αυτό θα συζητηθεί σε μια από τις επόμενες συνεδρίες του προγράμματος.

Η φάση ανάπτυξης του κύκλου ζωής του κλάδου θεωρείται σε γενικές γραμμές η καλύτερη φάση, αφού οι περισσότεροι ανταγωνιστές γνωρίζουν ανάπτυξη, η οποία περιορίζει την ανάγκη διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό. Όταν μια επιχείρηση είναι στη φάση της ωριμότητας, αυτό έχει να κάνει με το μερίδιο που πρέπει να πάρει από τον ανταγωνισμό προκειμένου να επεκταθεί, γεγονός που σημαίνει ότι πρέπει να διαφοροποιηθεί. Τέλος, μια αγορά σε παρακμή, σημαίνει ότι είναι η τιμή που τείνει να κυριαρχεί.

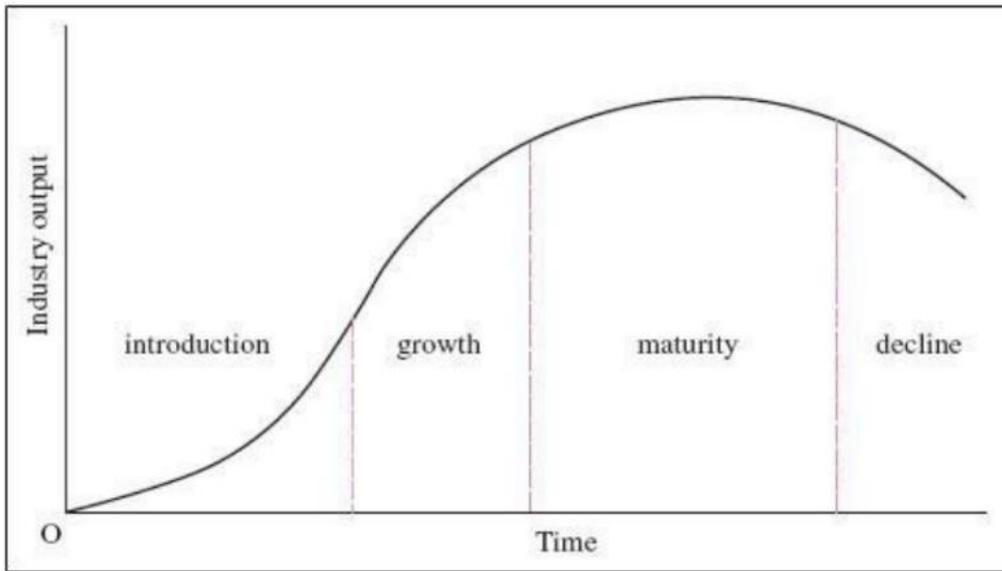
### Μαθησιακές δραστηριότητες



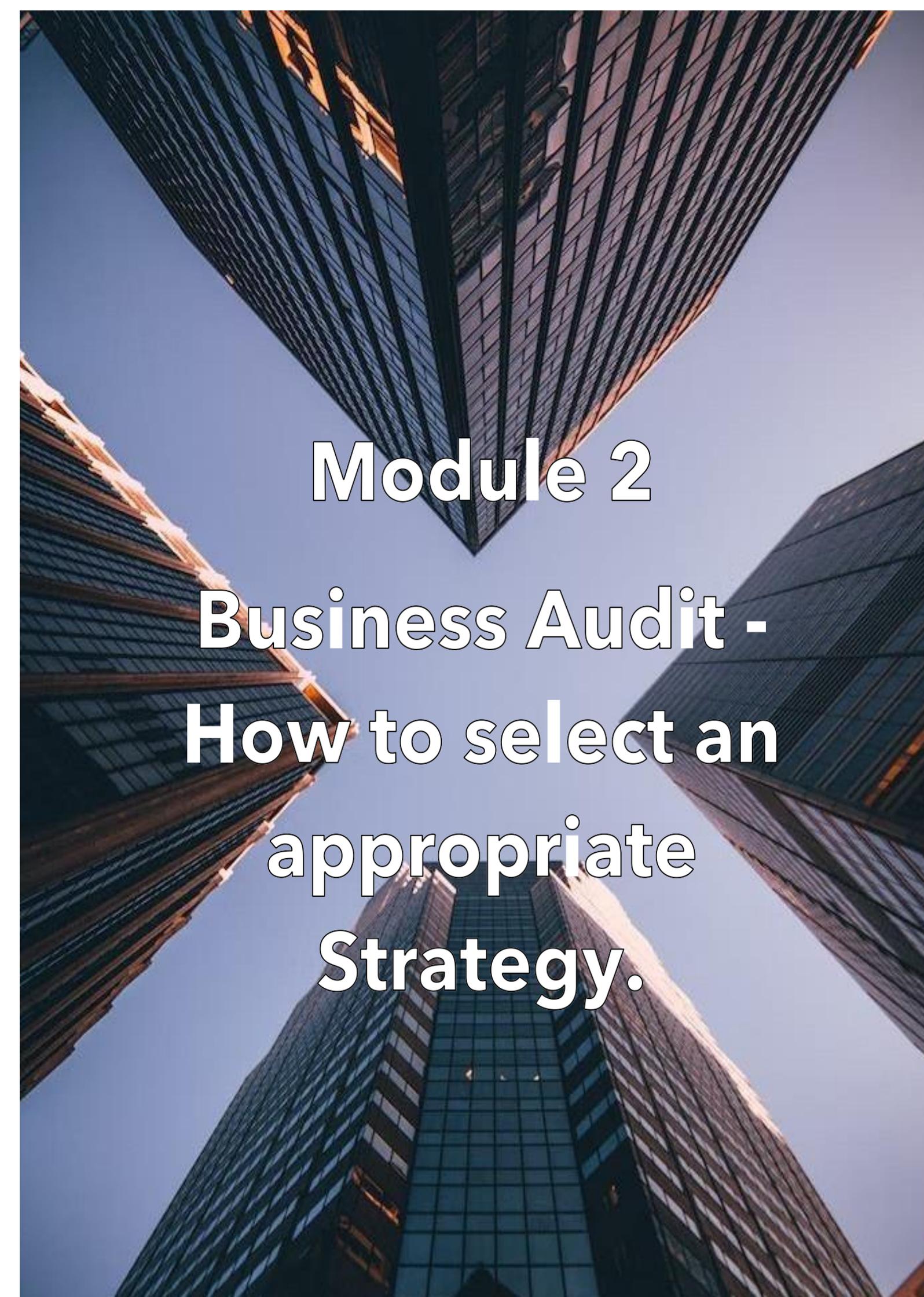
Συζητήσεις σε ομάδες προβληματισμού και στην ολομέλεια.

## Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

### Industry Lifecycle



**Κύκλος ζωής του κλάδου**  
Πωλήσεις κλάδου - χρόνος  
Εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση, παρακμή

A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades. The buildings are arranged in a circular pattern, creating a strong sense of height and architectural scale. The sky is a clear, pale blue. The text is overlaid in the center of the image.

**Module 2**  
**Business Audit -**  
**How to select an**  
**appropriate**  
**Strategy.**

## Θέμα 1. Σύνοψη της προηγούμενης ενότητας

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Το θέμα αυτό θα διεξαχθεί ως ανοικτή ομαδική συζήτηση μεταξύ όλων των συμμετεχόντων. Ο διαμεσολαβητής πρέπει να βεβαιωθεί ότι όλοι οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, ώστε να είναι σε θέση να αξιολογήσει κατά πόσο έχουν κατανοήσει τα θέματα που συζητήθηκαν μέχρι τώρα στην Ενότητα 1.

### Σχέδιο μαθήματος

Ο διαμεσολαβητής συντονίζει μια ομαδική συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων σχετικά με τα θέματα που έχουν συζητηθεί μέχρι στιγμής. Αν πιστεύει ότι χρειάζεται περισσότερη συζήτηση για κάποιο από τα θέματα, θα πρέπει να αφιερώσει περισσότερο χρόνο, δίνοντας στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να εξηγήσουν σε όλη την ομάδα πώς θα τους βοηθήσει το συγκεκριμένο θέμα.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Ρωτήστε τους συμμετέχοντες:

- Ποια θεωρούν τα βασικά σημεία της Ενότητας μέχρι στιγμής;
- Πώς συνδέονται αυτά τα βασικά σημεία με τη δική τους επιχείρηση;

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Ομαδική συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων.

## Θέμα 2. Grant – Πόροι και ικανότητες

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες θα αναστοχαστούν για όσα έχουν κάνει μέχρι στιγμής και θα αξιολογήσουν κατά πόσο έχουν τους κατάλληλους πόρους και ικανότητες ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους, εντοπίζοντας τυχόν κενά.

### Σχέδιο μαθήματος

Ο διαμεσολαβητής εξηγεί σε συντομία στην ολομέλεια της τάξης τι σημαίνουν οι όροι «πόροι», «ικανότητες» και «βασικοί παράγοντες επιτυχίας».

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Η πιο σημαντική έννοια αυτής της Ενότητας είναι οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας (Key Success Factors). Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να συσχετίσουν τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτουν με τη γενικότερη ικανότητά τους να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους.

Ζητήστε από κάθε συμμετέχοντα:

- να σκεφτεί ποιοι είναι οι βασικοί πόροι που απαιτούνται, ώστε να πληρούνται οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας
- να αξιολογήσει την ποιότητα αυτών των πόρων σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5, με το 1 να σημαίνει «πολύ κακής ποιότητας» και το 5 να σημαίνει «εξαιρετικό».

Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε ομάδες προβληματισμού, ώστε να «ελέγξουν» ο ένας τον άλλο. Ακολούθως, κάντε μια ομαδική συζήτηση με την ολομέλεια της τάξης.

Αφού έχουν εντοπίσει τους βασικούς πόρους και σε ποιο βαθμό είναι έτοιμοι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους, καλούνται τώρα να εξετάσουν τις ικανότητές τους.

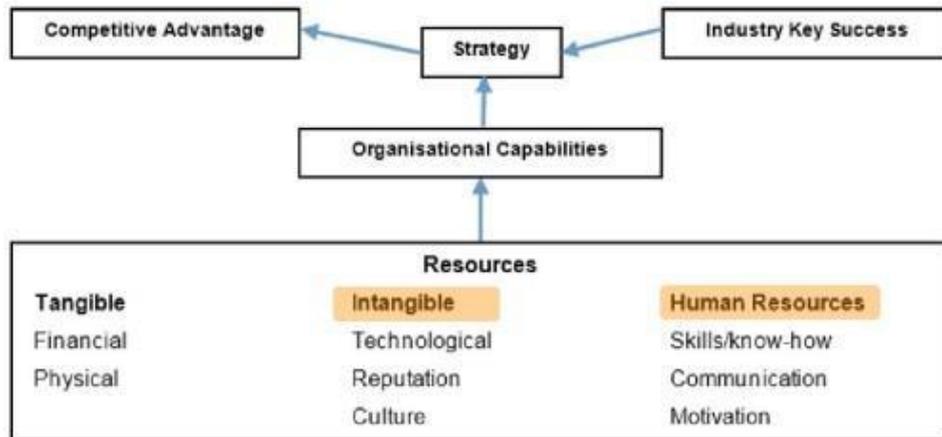
Επαναλάβετε την ανάλυση αντικαθιστώντας τους πόρους με τις ικανότητες. Εξηγήστε τη διαφορά μεταξύ πόρου και ικανότητας με απλό τρόπο: πόρος είναι κάτι που έχουμε και ικανότητα είναι τι κάνουμε με αυτό τον πόρο.

Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε ομάδες προβληματισμού. Επιστρέψτε στην ολομέλεια και συζητήστε.

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Σύντομες επεξηγήσεις, ομαδική συζήτηση, ατομική ανάλυση και ομάδες προβληματισμού.

## Επιπρόσθετο υλικό και πόροι



Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – Στρατηγική – Βασικοί παράγοντες επιτυχίας βιομηχανίας

Οργανωσιακή ικανότητα

Πόροι

**Υλικοί**  
Οικονομικοί  
Παραγωγικοί

**Άυλοι**  
Τεχνολογικοί  
Φήμη  
Κουλτούρα

**Ανθρώπινο δυναμικό**  
Δεξιότητες  
Τεχνογνωσία  
Κίνητρο

## Θέμα 3. Η αλυσίδα αξίας του Porter

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Αυτό το μοντέλο είναι ένα ακόμη εργαλείο που θα βοηθήσει τους συμμετέχοντες να εντοπίσουν τυχόν κενά στους πόρους ή τις ικανότητες της επιχείρησής τους. Ελέγχει και συμπληρώνει τα αποτελέσματα του μοντέλου του Grant.

Θα βοηθήσει επίσης στην κατανόηση των θεμάτων που συζητήθηκαν στην Ενότητα 1.

### Σχέδιο μαθήματος

Ο διαμεσολαβητής εξηγεί σε συντομία το μοντέλο σε όλους τους συμμετέχοντες και στη συνέχεια τους καλεί να το χρησιμοποιήσουν για να αξιολογήσουν τη δική τους επιχείρηση. Μετά, τους χωρίζει σε ομάδες προβληματισμού, ώστε να «αμφισβητήσουν» ο ένας την αξιολόγηση του άλλου. Το θέμα ολοκληρώνεται με μια ομαδική συζήτηση, κατά την οποία οι συμμετέχοντες θα διαπιστώσουν τι έμαθαν και τι μπορούν να εφαρμόσουν στην επιχείρησή τους.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Σύντομη επεξήγηση της αλυσίδας αξίας του Porter.

Εξηγήστε ότι το πιο σημαντικό κομμάτι αυτού του μοντέλου είναι η προστιθέμενη αξία («περιθώριο»).

Οι συμμετέχοντες πρέπει να απαντήσουν στην εξής ερώτηση: Ποιο από τα συστατικά αυτής της αλυσίδας «προσθέτει τη μεγαλύτερη αξία» στην ικανοποίηση των βασικών παραγόντων επιτυχίας και πόσο αποτελεσματική θα έλεγαν ότι είναι η επιχείρησή τους σε αυτούς τους τομείς;

Εξηγήστε ότι αυτό είναι ένα ακόμη παράδειγμα του πώς μπορεί ένα μοντέλο να ελέγξει, να υποστηρίξει ή αντιπαραβληθεί με ένα άλλο, συγκρίνοντας το μοντέλο της αλυσίδας αξίας του Porter με το μοντέλο πόρων και ικανοτήτων του Grant για τον εντοπισμό κενών στους πόρους και τις ικανότητες.

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες δημιουργούν ο καθένας τη δική του αλυσίδα αξίας, με το μέγεθος του κάθε κουτιού να αντιπροσωπεύει τον βαθμό σημαντικότητας στην ικανοποίηση των βασικών παραγόντων επιτυχίας.

Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες προβληματισμού και συζητούν.

Ακολουθεί συζήτηση με ολόκληρη την τάξη.

## Μαθησιακές δραστηριότητες

Σύντομες επεξηγήσεις από τον διαμεσολαβητή, ομαδική συζήτηση με όλους τους συμμετέχοντες, ατομική ανάλυση και ομάδες προβληματισμού.

## Επιπρόσθετο υλικό και πόροι



Κύριες δραστηριότητες (primary activities)

Υποστηρικτικές δραστηριότητες (support activities)

Περιθώριο (margin)

Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (inbound logistics)

Λειτουργίες παραγωγής (operations)

Λειτουργίες χειρισμού εξερχομένων (outbound logistics)

Μάρκετινγκ και πωλήσεις (marketing & sales)

Υπηρεσίες μετά την πώληση (service)

Προμήθειες (procurement)

Έρευνα και ανάπτυξη (technology development)

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (human resource management)

Εσωτερική υποδομή (firm infrastructure)

## Θέμα 4. Ανάλυση ανταγωνισμού

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες θα κατανοήσουν καλύτερα ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της επιχείρησής τους, σε ποιο βαθμό αποτελούν «απειλή» και κατά πόσο χρειάζεται να αναπτύξουν ένα σχέδιο ανάγκης.

### Σχέδιο μαθήματος

Ο διαμεσολαβητής εξηγεί σε συντομία το μοντέλο σε όλους τους συμμετέχοντες και στη συνέχεια τους καλεί να το χρησιμοποιήσουν για να αξιολογήσουν τη δική τους επιχείρηση. Μετά, τους χωρίζει σε ομάδες προβληματισμού, ώστε να «αμφισβητήσουν» ο ένας την αξιολόγηση του άλλου. Το θέμα ολοκληρώνεται με μια ομαδική συζήτηση, κατά την οποία οι συμμετέχοντες θα διαπιστώσουν τι έμαθαν και τι μπορούν να εφαρμόσουν στην επιχείρησή τους.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να γράψουν τα ονόματα των ανταγωνιστών τους, χαρακτηρίζοντάς τους ως καλύτερους από τους ίδιους, υποδεέστερους, επικίνδυνους ή μη επικίνδυνους.

Χωρίστε τους σε ομάδες προβληματισμού για να συζητήσουν. Στη συνέχεια, συζητούν με όλη την τάξη τα ευρήματα που προέκυψαν από τις ομάδες προβληματισμού. Το συμπέρασμα είναι ότι οι πιο «απειλητικοί» ανταγωνιστές είναι η κατηγορία «υποδεέστεροι και επικίνδυνοι».

Ο λόγος είναι ότι αυτή η κατηγορία ανταγωνιστών είναι πολύ πιθανόν να κάνει ενέργειες που δε φαίνεται να διέπονται από κάποια λογική, δεν είναι βιώσιμες και που έχουν να κάνουν συνήθως με την τιμή.

Αν και δεν μπορείτε να κάνετε κάτι για να αποφύγετε αυτό το γεγονός, το να γνωρίζετε ότι μπορεί να συμβεί είναι μια καλή ευκαιρία για να αναπτύξετε ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης. Οι επιχειρήσεις πρέπει πάντα να περιμένουν το καλύτερο, αλλά να έχουν ένα σχέδιο για το χειρότερο.

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Σύντομες επεξηγήσεις από τον διαμεσολαβητή, ομαδική συζήτηση με όλους τους συμμετέχοντες, ατομική ανάλυση και ομάδες προβληματισμού.

## Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

Καλύτεροι + μη επικίνδυνοι	Καλύτεροι + επικίνδυνοι
Υποδεέστεροι + μη επικίνδυνοι	Υποδεέστεροι + επικίνδυνοι

## Θέμα 5. Πίνακας Ansoff

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες θα αποφασίσουν, λαμβάνοντας υπόψη όλη την ανάλυση που έχουν κάνει μέχρι τώρα, ποια είναι η καταλληλότερη στρατηγική για την επιχείρησή τους τη δεδομένη στιγμή, προκειμένου να βελτιώσουν τις πιθανότητες επιτυχίας της.

### Σχέδιο μαθήματος

Ο διαμεσολαβητής εξηγεί σε συντομία το μοντέλο σε όλους τους συμμετέχοντες και στη συνέχεια τους καλεί να το χρησιμοποιήσουν για να αξιολογήσουν τη δική τους επιχείρηση. Μετά, τους χωρίζει σε ομάδες προβληματισμού, ώστε να «αμφισβητήσουν» ο ένας την αξιολόγηση του άλλου. Το θέμα ολοκληρώνεται με μια ομαδική συζήτηση, κατά την οποία οι συμμετέχοντες θα διαπιστώσουν τι έμαθαν και τι μπορούν να εφαρμόσουν στην επιχείρησή τους.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Εξηγήστε σε συντομία το μοντέλο σε όλους τους συμμετέχοντες, αναλύοντας τα θετικά και αρνητικά της κάθε στρατηγικής.

Δώστε παραδείγματα για κάθε είδος στρατηγικής.

Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης του μοντέλου, εξηγήστε ότι είναι σημαντικό να μην αφήσουν τους ορισμούς που δίνει το μοντέλο να περιορίσουν τον τρόπο σκέψης τους και να θυμούνται ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους μπορούν να εμπίπτουν σε ένα ή περισσότερα κουτάκια. Δώστε ένα παράδειγμα.

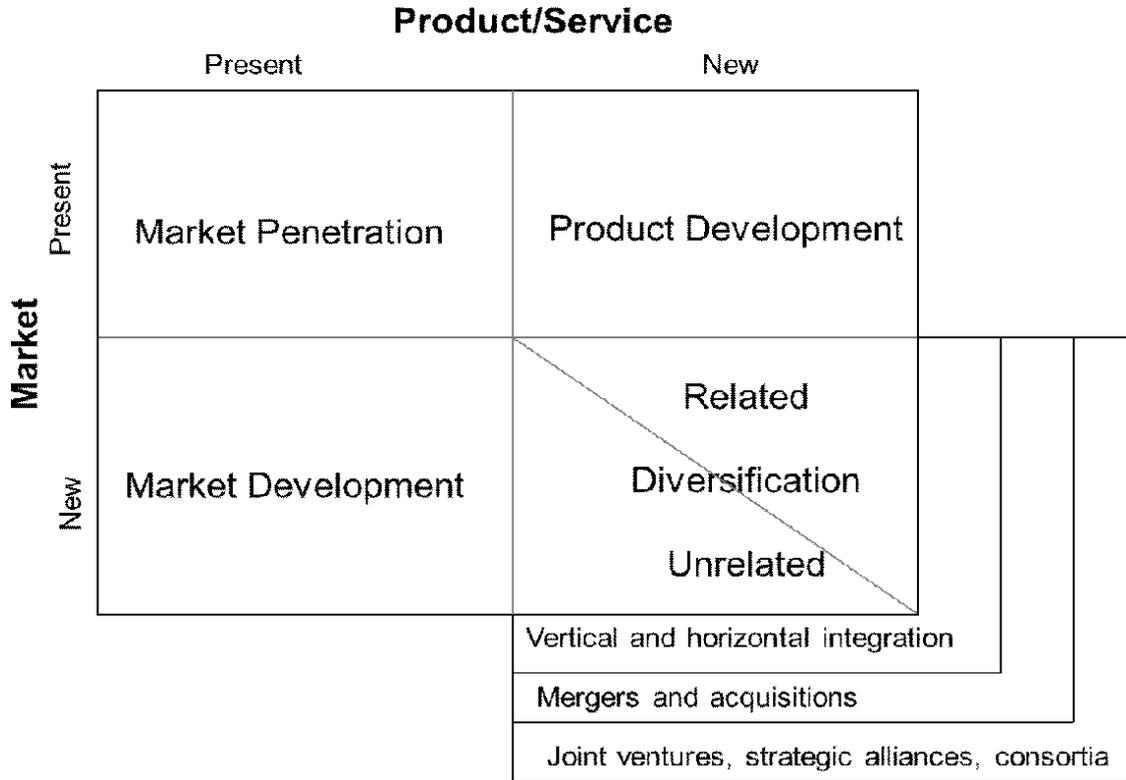
Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε ομάδες προβληματισμού.

Ολοκληρώστε τη συνεδρία με μια ομαδική συζήτηση με όλους τους συμμετέχοντες.

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Σύντομες επεξηγήσεις από τον διαμεσολαβητή, ομαδική συζήτηση με όλους τους συμμετέχοντες, ατομική ανάλυση και ομάδες προβληματισμού.

## Επιπρόσθετο υλικό και πόροι



Προϊόν/Υπηρεσία: Υπάρχοντα/Νέα (Present/New)

Αγορά: Τρέχουσα/Νέα (Market: Present/New)

Διείσδυση αγοράς (market penetration)

Ανάπτυξη αγοράς (market development)

Ανάπτυξη προϊόντος (product development)

Συσχετισμένη διαφοροποίηση/ασυσχετίστη διαφοροποίηση (related diversification/unrelated diversification)

Κάθετη και οριζόντια ενσωμάτωση (vertical and horizontal integration)

Συγχωνεύσεις και εξαγορές (mergers and acquisitions)

Κοινοπραξίες, στρατηγικές συμμαχίες, συμπράξεις (joint ventures, strategic alliances, consortia)

## Θέμα 6. Μοντέλο FAS

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Αυτό το μοντέλο θα βοηθήσει τους συμμετέχοντες να αποφασίσουν ποια είναι η πιο κατάλληλη στρατηγική για την επιχείρησή τους, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες επιτυχίας τους.

### Σχέδιο μαθήματος

Ο διαμεσολαβητής εξηγεί σε συντομία το μοντέλο σε όλους τους συμμετέχοντες και στη συνέχεια τους καλεί να το χρησιμοποιήσουν για να αξιολογήσουν τη δική τους επιχείρηση. Μετά, τους χωρίζει σε ομάδες προβληματισμού, ώστε να «αμφισβητήσουν» ο ένας την αξιολόγηση του άλλου. Το θέμα ολοκληρώνεται με μια ομαδική συζήτηση, κατά την οποία οι συμμετέχοντες θα διαπιστώσουν τι έμαθαν και τι μπορούν να εφαρμόσουν στην επιχείρησή τους.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Συνοψίστε, σε συντομία, την προηγούμενη συνεδρία. Εξηγήστε στους συμμετέχοντες ότι στόχος όλων όσων έχουν κάνει μέχρι στιγμής είναι να προσδιορίσουν την καταλληλότερη στρατηγική για να αναπτύξουν περαιτέρω την επιχείρησή τους.

Τώρα, παρουσιάστε το μοντέλο FAS (Feasible, Acceptable, Suitable), που θα τους βοηθήσει να αξιολογήσουν ποιες από τις στρατηγικές που έχουν υπόψη τους είναι οι πιο κατάλληλες.

Μη ζητήσετε από τους συμμετέχοντες να κάνουν κάτι με το μοντέλο σε αυτό το στάδιο – απλώς παρουσιάστε το. Αναφέρετε ότι αποτελεί έναν καλό τρόπο να ελέγξουν την καταλληλότητα των πιθανών στρατηγικών.

Συζητήστε επίσης το γεγονός ότι ο σχεδιασμός της στρατηγικής είναι ίσως το πιο εύκολο κομμάτι της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Το πιο δύσκολο κομμάτι οποιουδήποτε επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι άλλο από την υλοποίηση. Πείτε τους ότι σε αυτήν τη συνεδρία θα εξετάσουν ορισμένες από τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν κατά την υλοποίηση του επιχειρηματικού τους σχεδίου.

Η πρώτη από αυτές είναι η ηγεσία.

## Μαθησιακές δραστηριότητες

Σύντομες επεξηγήσεις από τον διαμεσολαβητή, ομαδική συζήτηση με όλους τους συμμετέχοντες, ατομική ανάλυση και ομάδες προβληματισμού.

### Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

Επιλογή	Εφικτό (Feasible)	Αποδεκτό (Acceptable)	Κατάλληλο (Suitable)
A			
B			
Γ			

## Θέμα 7. Μοντέλο διαπραγμάτευσης

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Το μοντέλο θα βοηθήσει τους συμμετέχοντες να κάνουν καλύτερες διαπραγματεύσεις με πιο βιώσιμα αποτελέσματα.

### Σχέδιο μαθήματος

Ο διαμεσολαβητής εξηγεί σε συντομία το μοντέλο σε όλους τους συμμετέχοντες και στη συνέχεια τους καλεί να το χρησιμοποιήσουν για να αξιολογήσουν τη δική τους επιχείρηση. Μετά, τους χωρίζει σε ομάδες προβληματισμού, ώστε να «αμφισβητήσουν» ο ένας την αξιολόγηση του άλλου. Το θέμα ολοκληρώνεται με μια ομαδική συζήτηση, κατά την οποία οι συμμετέχοντες θα διαπιστώσουν τι έμαθαν και τι μπορούν να εφαρμόσουν στην επιχείρησή τους.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Παρουσιάστε το μοντέλο διαπραγμάτευσης σε συντομία. Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης, βεβαιωθείτε ότι οι συμμετέχοντες έχουν κατανοήσει τις έννοιες «επιθυμητό», «πιθανόν» και «απαραίτητο». Τονίστε πως οτιδήποτε εμπίπτει στη στήλη «απαραίτητο» είναι αδιαπραγμάτευτο και πως αν δεν ικανοποιηθεί, τότε πρέπει να εγκαταλείψουν τη διαπραγμάτευση.

Τονίστε επίσης το γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι θεωρούν μια διαπραγμάτευση επιτυχημένη όταν φύγουν από αυτή έχοντας επιτύχει όλα τα «επιθυμητά» στοιχεία.

Αυτό δεν ισχύει – ρωτήστε τους συμμετέχοντες γιατί.

Μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση είναι εκείνη από την οποία και τα δύο μέρη αποχωρούν με την αίσθηση ότι έχουν ωφεληθεί.

Επισημάνετε ότι αν σχεδιάσουν τη διαπραγμάτευση εκ των προτέρων χρησιμοποιώντας το συγκεκριμένο μοντέλο, τότε θα μπορούν εύκολα να διαπιστώσουν πώς αυτή εξελίσσεται.

Αν κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης ικανοποιείτε όλα τα «επιθυμητά» σας στοιχεία, το άτομο με το οποίο διαπραγματεύεστε πιθανότατα θα φύγει δυσαρεστημένο. Το αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης διαπραγμάτευσης συνήθως αντανακλά έναν συνδυασμό και των τριών πιθανοτήτων.

Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε ομάδες και πείτε τους να σκεφτούν μια διαπραγμάτευση που ίσως χρειαστεί να κάνουν. Στη συνέχεια, πείτε τους να παρουσιάσουν τα σχέδιά τους ο ένας στον άλλο και να συζητήσουν, ώστε να αξιολογήσουν κατά πόσο λείπει κάτι από κάθε σχέδιο και κατά πόσο οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί.

Συνοψίστε τις συνεδρίες που έχουν ολοκληρωθεί μέχρι στιγμής, ρωτώντας τους συμμετέχοντες ποιες βρήκαν πιο χρήσιμες και αν θέλουν να συζητήσουν περαιτέρω οποιοδήποτε από τα θέματα που παρουσιάστηκαν.

## Μαθησιακές δραστηριότητες

Σύντομες επεξηγήσεις από τον διαμεσολαβητή, ομαδική συζήτηση με όλους τους συμμετέχοντες, ατομική ανάλυση και ομάδες προβληματισμού.

## Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

Στοιχείο	Επιθυμητό	Πιθανόν	Απαραίτητο
Τιμή			
Διαφήμιση			
Επίπεδο εξυπηρέτησης			
Εύρος			

## Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να (επαν)αξιολογήσουν τις απόψεις τους για την επιχειρηματικότητα και τη σημασία της νοοτροπίας ανάπτυξης, θα ενισχύσουν τον επιχειρηματικό τρόπο σκέψης τους, θα μάθουν ποια είναι τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής και δημιουργικής νοοτροπίας, και θα είναι σε θέση να κάνουν αυτοαξιολόγηση και αναστοχασμό, αναπτύσσοντας την αυτογνωσία και τη συνειδητή μάθηση.

Θα εκτιμήσουν την έννοια της νοοτροπίας ανάπτυξης και της αποτελεσματικότητας στην επιχειρηματικότητα.

Θα αναπτύξουν επιχειρηματικό πνεύμα μέσω της καλλιέργειας της δεξιότητας της αυτοηγεσίας, της δημιουργικότητας και του αυτοσχεδιασμού.

## Σχέδιο μαθήματος

Αυτή η συνεδρία περιλαμβάνει ασκήσεις αναστοχασμού, αυτοαξιολόγησης, δημιουργικότητας και αυτοσχεδιασμού.

## Μαθησιακό περιεχόμενο

Νοοτροπία ανάπτυξης

Αυτο-ηγεσία

Δημιουργικότητα και αυτοσχεδιασμός

Αναστοχασμός και αυτογνωσία

Μαθησιακές δραστηριότητες

## Θέμα 1. Τι είναι η νοοτροπία;

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες θα κατανοήσουν τι εννοούμε με τον όρο νοοτροπία.

### Σχέδιο μαθήματος

Εξηγήστε στους συμμετέχοντες τι σημαίνει ο όρος νοοτροπία.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Δώστε κάποιους ορισμούς της νοοτροπίας και εξηγήστε τη διαφορά μεταξύ νοοτροπίας ανάπτυξης και παγιωμένης νοοτροπίας, δίνοντας παραδείγματα. Οι συμμετέχοντες θα αρχίσουν να αναστοχάζονται για το ποια είναι η δική τους νοοτροπία.

Στη συνέχεια, ζητήστε από τους συμμετέχοντες να κάνουν δύο ατομικές ασκήσεις, για να εξακριβώσουν ποια είναι η νοοτροπία τους: 1) Αυτοαξιολόγηση μέσω δηλώσεων, 2) άσκηση παρατήρησης, κατά την οποία επισκέπτονται ένα μέρος που δεν έχουν επισκεφτεί ακόμα (στις εγκαταστάσεις όπου γίνεται η κατάρτιση) και στη συνέχεια απαντούν σε ερωτήσεις. Κάποιοι θα κληθούν να παρουσιάσουν τα ευρήματά τους. Μπορεί να δοθεί ανατροφοδότηση.

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Ο διαμεσολαβητής δίνει επεξηγήσεις και συντονίζει την ατομική εργασία.

### Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

Χαρτί και στίλο, φορητός υπολογιστής.

**FIGURE 2.4**

## Elements of Self-Leadership



Αυτο-ηγεσία (self-leadership)

Αυτο-παρατήρηση (self observation)

Αυτο-καθορισμός στόχων (self-goal setting)

Αυτο-επιβράβευση (self-reward)

Αυτο-τιμωρία (self-punishment)

Αυτο-ενδείξεις (self-cueing)

## Θέμα 2. Παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρηματιών

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Αυτό το σύντομο θέμα θα εστιάσει σε περιπτώσεις καλών πρακτικών από πραγματικούς επιχειρηματίες, οι οποίοι απέτυχαν αρχικά, ωστόσο με τη σωστή νοοτροπία κατάφεραν να ανακάμψουν και να επιτύχουν.

### Σχέδιο μαθήματος

Ο διαμεσολαβητής καθοδηγεί τους συμμετέχοντες σε σχετικά βίντεο και συνδέσμους.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Μερικά παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρηματιών είναι η Sara Blakely, η εταιρεία SPANX, ο Richard Branson, ο όμιλος Virgin Group, κ.λπ. Στους συμμετέχοντες θα δοθούν σύνδεσμοι για βίντεο, τα οποία πρέπει να τα αναλύσουν με βάση ορισμένες πτυχές (όπως πάθος, ενέργειες έξω από τη ζώνη άνεσης κ.λπ.) Καλούνται να εντοπίσουν παραθέματα, να συσχετίσουν τις ιστορίες με τη δική τους περίπτωση και να δικαιολογήσουν τις σκέψεις τους.

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Οι συμμετέχοντες κάνουν ένα ταξίδι αυτογνωσίας και αναστοχασμού, και συζητούν με την ομάδα τα ευρήματά τους.



### Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

Φορητοί υπολογιστές, διαφάνειες PowerPoint.

## Θέμα 3. Αυτο-ηγεσία, δημιουργικότητα και αυτοσχεδιασμός

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες θα εξοικειωθούν με αυτές οι έννοιες και θα εξασκηθούν στην ανάπτυξη της δεξιότητας της αυτο-ηγεσίας, ώστε να μάθουν να ελέγχουν και να καθορίζουν τη συμπεριφορά τους, μέσω διαφόρων στρατηγικών που θα γνωρίσουν.

### Σχέδιο μαθήματος

Αυτο-ηγεσία, δημιουργικότητα και αυτοσχεδιασμός.

Ένας συνδυασμός ατομικού αναστοχασμού και ομαδικής συζήτησης.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

#### Αυτο-ηγεσία

Οι συμμετέχοντες ορίζουν, ο καθένας για τον εαυτό του, τρεις στόχους για ενδυνάμωση της νοοτροπίας ανάπτυξής τους. Κάποιοι καλούνται να παρουσιάσουν τα ευρήματά τους. Μπορεί να δοθεί ανατροφοδότηση.

#### Δημιουργικότητα

Οι συμμετέχοντες θα μάθουν πώς να αναπτύσσουν τη συνήθεια της δημιουργικότητας χρησιμοποιώντας επικοινωνιακά μοτίβα σκέψης, τι πρέπει να κάνουν για να ενισχύσουν τον «δημιουργικό» τους εγκέφαλο (αριστερό έναντι δεξιού ημισφαιρίου) και πώς να αντιμετωπίζουν τον φόβο.

Θα γίνουν δύο ασκήσεις δημιουργικότητας.

1. Η άσκηση με τις 9 κουκίδες (ατομικά): Προσπαθήστε να συνδέσετε εννέα κουκίδες που βρίσκονται σε ίση απόσταση μεταξύ τους, χρησιμοποιώντας τέσσερις γραμμές ή λιγότερες και χωρίς να σηκώσετε το στυλό από το χαρτί!
2. Η άσκηση των 30 κύκλων (σε ζευγάρια): Μετατρέψτε κύκλους σε αναγνωρίσιμα αντικείμενα σε πολύ λίγο χρόνο.

## Αυτοσχεδιασμός

Οι συμμετέχοντες θα σχηματίσουν ομάδες και θα αυτοσχεδιάσουν ένα υποθετικό αλλά ρεαλιστικό σενάριο ενώπιον της τάξης. Στη συνέχεια, θα δοθεί ανατροφοδότηση.

Ο διαμεσολαβητής κρατά χρονόμετρο.

## Μαθησιακές δραστηριότητες

Ατομική εργασία και ομαδική συζήτηση με την καθοδήγηση του διαμεσολαβητή.

## Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

Φορητός υπολογιστής, διαφάνειες PowerPoint, οθόνη για προβολή βίντεο, αντίγραφα των ασκήσεων με τις 9 κουκκίδες και τους 30 κύκλους (ένα ανά άτομο), στυλό.

FIGURE 2.5

### Left-Versus Right-Brain Orientation

Left-Brain Thinking	Right-Brain Thinking
<ul style="list-style-type: none"> <li>Detail oriented</li> <li>Forms strategies</li> <li>Logic</li> <li>Rational</li> <li>Analytical</li> <li>Verbal</li> <li>Quantitative processing</li> <li>Talking</li> <li>Writing</li> <li>Objective</li> <li>Linear</li> <li>Directive</li> <li>Words</li> <li>Language</li> <li>Reasoning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Big-picture oriented</li> <li>Presents possibilities</li> <li>Intuition</li> <li>Emotional</li> <li>Synthesizing</li> <li>Spatial</li> <li>Nonverbal processing</li> <li>Drawing</li> <li>Manipulating objects</li> <li>Subjective</li> <li>Creative</li> <li>Experiential</li> <li>Symbols</li> <li>Images</li> <li>Dreaming</li> </ul>

Source: Neck, H. M. (2010). Idea generation. In B. Bygrave & A. Zacharakis (Eds.), *Portable MBA in entrepreneurship* (pp. 27–52; figure on p. 38). Hoboken, NJ: Wiley.

#### Αριστερό εναντίον δεξιού ημισφαιρίου

**Τρόπος σκέψης αριστερού ημισφαιρίου:** Προσοχή στη λεπτομέρεια, ανάπτυξη στρατηγικών, λογική, αναλυτική σκέψη, προφορική έκφραση, ποσοτική επεξεργασία, ομιλία, γραπτή έκφραση, αντικειμενικότητα, γραμμικότητα, λέξεις, γλώσσα, συλλογισμοί.

**Τρόπος σκέψης δεξιού ημισφαιρίου:** έμφαση στη σφαιρική εικόνα, πιθανότητες, διαίσθηση, συναίσθημα, σύνθεση, χωρική αντίληψη, μη λεκτική επεξεργασία, ζωγραφική, χειρισμός αντικειμένων, υποκειμενικότητα, δημιουργικότητα, βιωματική εμπειρία, σύμβολα, εικόνες, όνειρα

## Θέμα 4. Η νοοτροπία ως δίοδος για δράση με την Επιχειρηματική Μέθοδο

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες θα κατανοήσουν πώς η κατάλληλη νοοτροπία οδηγεί σε δράση και αυτο-αποτελεσματικότητα. Θα εξοικειωθούν με τη γενική κλίμακα αυτο-αποτελεσματικότητας.

### Σχέδιο μαθήματος

Ατομική εργασία και στη συνέχεια ανταλλαγή εμπειριών.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Οι συμμετέχοντες γράφουν, ο καθένας μόνος του, τις δηλώσεις αντικτύπου που θα τους καθοδηγήσουν στο επιχειρηματικό τους ταξίδι. Πρέπει να αναφέρουν λεπτομερώς τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους και την απώλεια κεφαλαίου που μπορούν να αναλάβουν στην αρχή. Μερικοί συμμετέχοντες καλούνται να μοιραστούν τα ευρήματά τους.

### Μαθησιακές δραστηριότητες

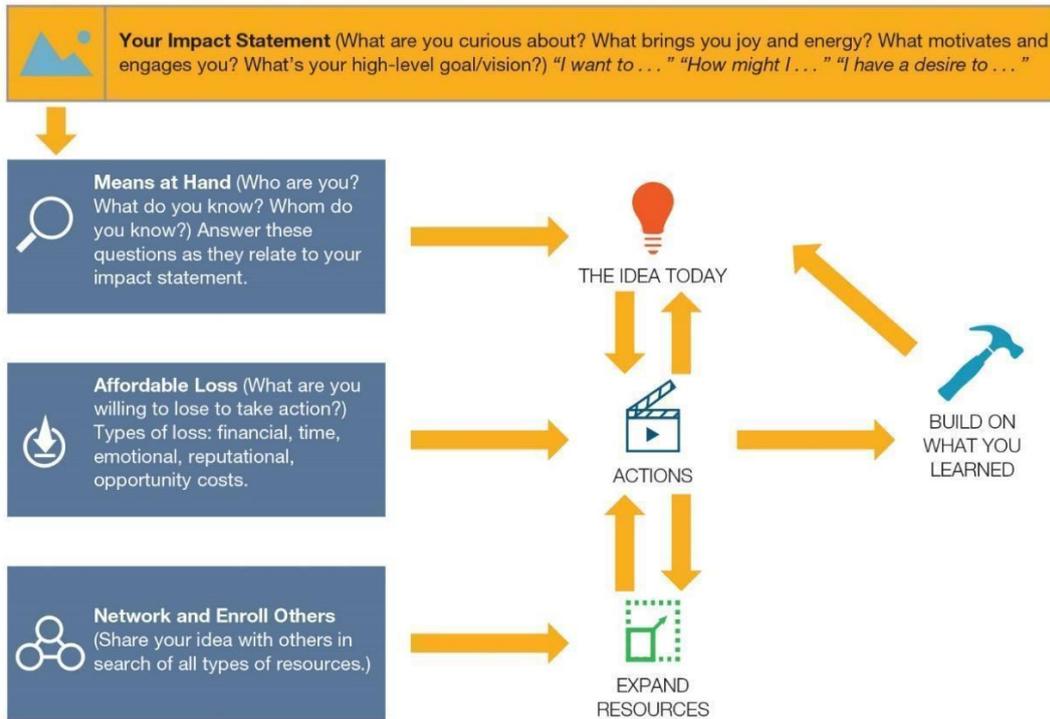
Ατομική εργασία και ομαδική συζήτηση.

### Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

Φορητός υπολογιστής, χαρτί και στυλό.

**FIGURE 1.5**

**The Entrepreneurship Method**



Adapted from the following sources:

Neck, H. M. (2011). Cognitive ambidexterity: The underlying mental model of the entrepreneurial leader. In D. Greenberg, K. McKone-Sweet & H. J. Wilson (Eds.), *The new entrepreneurial leader: Developing leaders who will shape social and economic opportunities* (pp. 24-42). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Northampton, MA: Edward Elgar.

Schlesinger, L., Kiefer, C., & Brown, P. (2012). *Just start: Take action, embrace uncertainty, create the future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

**Η Επιχειρηματική Μέθοδος**

Η Δήλωση Αντικτύπου σας (Τι σας κινεί την περιέργεια; Τι σας προκαλεί χαρά και ενέργεια; Τι σας κινητοποιεί και σας ενδιαφέρει; Ποιος είναι ο απώτερος στόχος/όραμά σας; «Θέλω να...», «Έχω την επιθυμία να...»).

Διαθέσιμα μέσα (Ποιοι είστε; Τι γνωρίζετε; Ποιον γνωρίζετε;): Απαντήστε αυτές τις ερωτήσεις, αφού σχετίζονται με τη δήλωση αντικτύπου σας.

Αποδεκτή ζημία (Τι είστε διατεθειμένοι να χάσετε, για να αναλάβετε δράση;): Είδη ζημίας: χρήματα, χρόνος, φήμη, κόστος ευκαιρίας.

Δικτύωση και στρατολόγηση τρίτων (Μοιραστείτε την ιδέα σας με τρίτους σε αναζήτηση όλων των ειδών πόρους).

**Η ΙΔΕΑ ΣΗΜΕΡΑ – ΔΡΑΣΕΙΣ – ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΠΟΡΩΝ – ΚΤΙΣΤΕ ΠΑΝΩ ΣΕ ΑΥΤΑ ΠΟΥ ΕΧΕΤΕ ΜΑΘΕΙ**

A vintage typewriter is the central focus, with a person's hands typing on the keyboard. The background is a blurred crowd of people, suggesting a public event or a busy setting. The text is overlaid in the center of the image.

# Session 4

## The Value of Storytelling

## Θέμα 1. Ορίζοντας την έννοια της αφήγησης

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες θα κατανοήσουν τη σημασία της αφήγησης ιστοριών για την επωνυμία μιας επιχείρησης και την αξία της ως εργαλείο διαχείρισης.

### Σχέδιο μαθήματος

Σύντομες επεξηγήσεις από τον διαμεσολαβητή, ατομική εργασία και ομαδικές συζητήσεις.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Ορίστε την έννοια της αφήγησης, χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο. Οι συμμετέχοντες καλούνται να περιγράψουν την επιχείρησή τους στην παρούσα της φάση ή πώς θέλουν να εξελιχθεί στο μέλλον. Μοιράζονται τις ιστορίες τους και τις συζητούν.

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Ατομικός αναστοχασμός και συζητήσεις στις ομάδες προβληματισμού.

### Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

Ο διαμεσολαβητής επιλέγει το κατάλληλο μοντέλο για να εξηγήσει την έννοια στους συμμετέχοντες.

Τρεις αρχές της αφήγησης ιστοριών στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας  
<https://www.youtube.com/watch?v=2fiwKk2LsFw>

Apple – Accessibility – Sady: <https://www.youtube.com/watch?v=XB4cjbYywgq&t=102s> – Πώς η ψηφιακή αφήγηση μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματική σύνδεση.

## Θέμα 2. Διαδικασίες επικοινωνίας

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες θα κατανοήσουν ποιες διαδικασίες επικοινωνίας χρησιμοποιεί η επιχείρησή τους και πώς χρησιμοποιείται η αφήγηση ιστοριών στην εσωτερική επικοινωνία, τη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης και το μάρκετινγκ.

### Σχέδιο μαθήματος

Αναστοχασμός και ομαδική συζήτηση υπό την καθοδήγηση του διαμεσολαβητή.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να αναπτύξουν μια εσωτερική στρατηγική επικοινωνίας.

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Αναστοχασμός και συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων.

### Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

Ο κίνδυνος του να ακούμε μόνο μία ιστορία:

[https://www.ted.com/talks/chimamanda\\_ngozi\\_adichie\\_the\\_danger\\_of\\_a\\_single\\_story/up-next?utm\\_campaign=tedsread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshare&fbclid=IwAR32bh0UGwVRsukmm2Hcs3gtQXFdz8PXr42QRGRv9VpUTA1U4bu3\\_NeeSykl](https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story/up-next?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare&fbclid=IwAR32bh0UGwVRsukmm2Hcs3gtQXFdz8PXr42QRGRv9VpUTA1U4bu3_NeeSykl) - Οι ιστορίες έχουν σημασία και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ενδυναμώσουν και να εξανθρωπίσουν, μπορούν να διαβάλουν την αξιοπρέπεια των ανθρώπων, αλλά μπορούν και να την επαναφέρουν.

Chimamanda Ngozi Adichie TedTalk 200

## Θέμα 3. Τεχνικές για τη δημιουργία καλών ιστοριών

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Αξιοποίηση διαφορετικών ειδών αφήγησης ανάλογα με τους σκοπούς και στόχους.

### Σχέδιο μαθήματος

Σύντομη επεξήγηση των διαφορετικών ειδών αφήγησης από τον διαμεσολαβητή.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Εξηγήστε και δώστε παραδείγματα διαφόρων τεχνικών που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία καλών ιστοριών.

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Εξήγηση από τον διαμεσολαβητή και ομαδική συζήτηση.

### Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

Χρήση των προηγούμενων βίντεο αλλά και άλλων που θεωρεί ο διαμεσολαβητής ότι είναι κατάλληλα.

## Θέμα 4. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μέσα από την εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων όπως η τεχνητή νοημοσύνη

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Κατανόηση του γεγονότος ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να βοηθήσει στην επίλυση προβλημάτων και στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

### Σχέδιο μαθήματος

Ο διαμεσολαβητής κάνει μια λεπτομερή επισκόπηση της αξίας του ψηφιακού μετασχηματισμού.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Ο διαμεσολαβητής επιλέγει βίντεο που πιστεύει ότι δείχνουν με απλό τρόπο την αξία του ψηφιακού μετασχηματισμού και συντονίζει μια ομαδική συζήτηση.

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Επεξήγηση από τον διαμεσολαβητή και ομαδική συζήτηση.

## Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

Πρέπει η επιχείρηση να είναι απλώς ένας πάροχος προϊόντων και υπηρεσιών ή να προφέρει στο κοινό ένα όραμα στο οποίο να θέλει να πιστεψει και να ακολουθήσει;

Πριν από μερικά χρόνια, οι ερευνητές Rob Walker και Joshua Glenn κατέδειξαν την αξία των ιστοριών ανεβάζοντας για πώληση στο eBay μερικά ασήμαντα αντικείμενα, και συνοδεύοντας την περιγραφή τους με μια εγκάρδια, καλογραμμένη και στοχευμένη σύντομη ιστορία. Τα αντικείμενα, τα οποία αγοράστηκαν σε ένα γκαράζ για όχι περισσότερο από 1,50 δολάρια το ένα, μεταπωλήθηκαν για σχεδόν 8.000 δολάρια – δείχνοντας πώς μια έξυπνη στρατηγική αφήγησης μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αντιληπτής αξίας ενός αντικειμένου και στη δημιουργία τεράστιου κέρδους.

Η μακροπρόθεσμη αφοσίωση σε μια επιχείρηση κτίζεται από επιχειρήσεις που κατανοούν αυτή την εγγενή ανθρώπινη λαχτάρα για σύνδεση, που μπορούν να παρουσιάσουν το όραμά τους με τη μορφή μιας όμορφης και συναρπαστικής ιστορίας και που είναι σε θέση να επικοινωνήσουν ξεκάθαρα αυτήν την ιστορία στο κοινό τους χρησιμοποιώντας μια αποτελεσματική και συναισθηματική στρατηγική μάρκετινγκ.

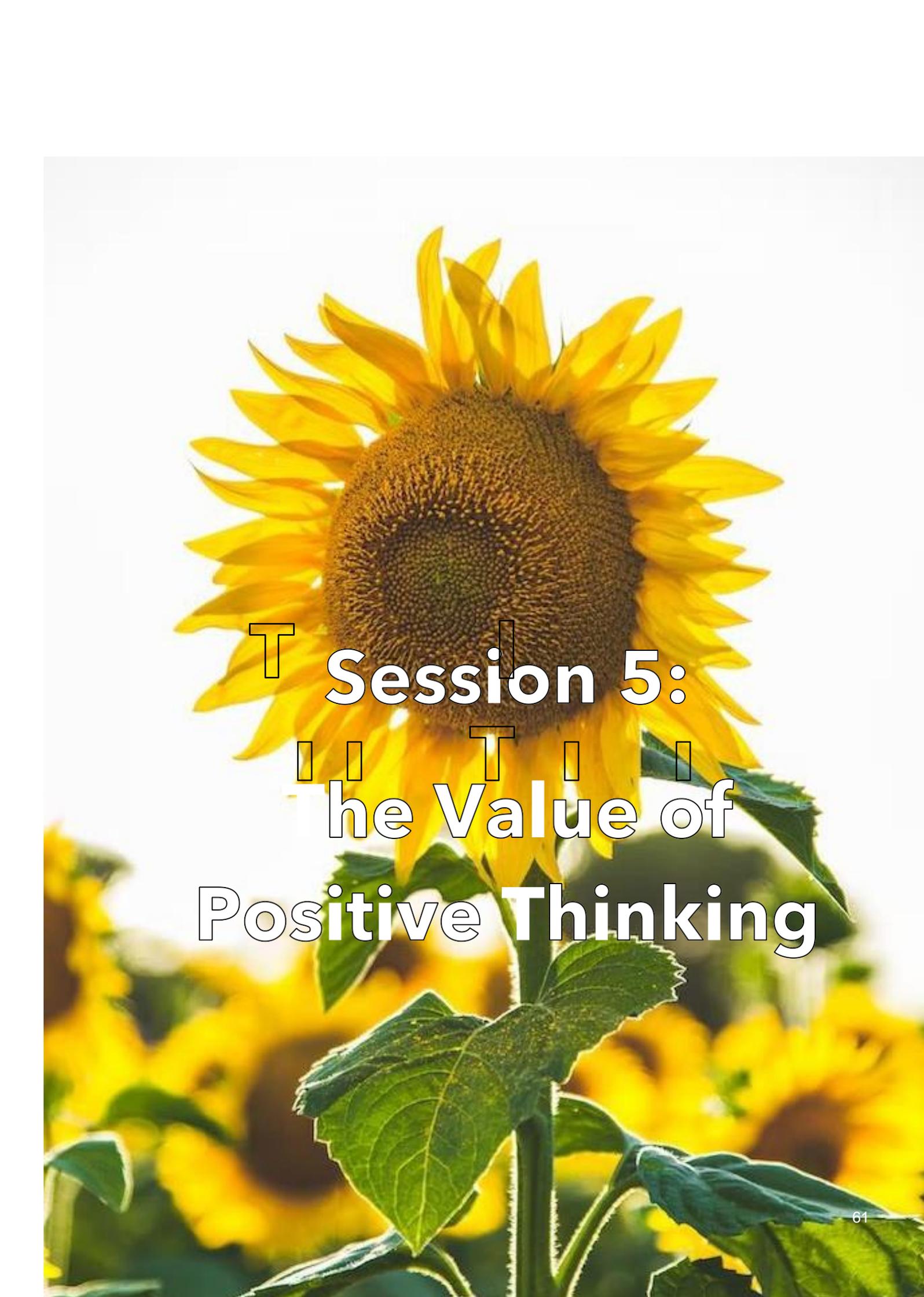
Πώς να «πουλήσετε» την προσωπική σας επωνυμία (χωρίς να «πουλήσετε» τις αξίες σας):  
<https://www.forbes.com/sites/celinnedacosta/2017/08/29/how-to-sell-your-personal-brand-without-selling-out/?sh=74ebb5c665d6>

Γιατί της οι επιχειρήσεις χρειάζονται δυνατές ιστορίες για να αναπτυχθούν:  
<https://www.forbes.com/sites/celinnedacosta/2017/12/19/why-every-business-needs-powerful-storytelling-to-grow/?sh=750343ab43b0>

Πώς να κερδίσετε πελάτες και να επηρεάσετε της ανθρώπους μέσω της ψηφιακής αφήγησης:  
[https://www.process.st/digital-storytelling/#what\\_is\\_digital\\_storytelling](https://www.process.st/digital-storytelling/#what_is_digital_storytelling)

Οργανωσιακή επικοινωνία:

Process: [file:///C:/Users/maria/Downloads/Pages\\_from\\_ekonomski\\_vjesnik\\_2012\\_2\\_6.pdf](file:///C:/Users/maria/Downloads/Pages_from_ekonomski_vjesnik_2012_2_6.pdf)



**Session 5:**  
**The Value of**  
**Positive Thinking**

## Θέμα 1. Δραστηριότητα για το σπάσιμο του πάγου

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες χαλαρώνουν και νιώθουν άνετα ο ένας με τον άλλο.

### Σχέδιο μαθήματος

Αρχικά, γίνεται μια σύντομη επεξήγηση του στόχου της δραστηριότητας. Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες μπαίνουν σε ομάδες προβληματισμού για συζήτηση και στο τέλος μοιράζονται την εμπειρία τους με όλη την ομάδα.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να βρουν δέκα πράγματα που όλοι έχουν κοινά μεταξύ τους (εκτός από τα προφανή, π.χ. ότι είναι άνθρωποι). Γράφουν αυτά τα δέκα πράγματα σε ένα κομμάτι χαρτί και τα μοιράζονται με τις υπόλοιπες ομάδες (αν γίνει διαδικτυακά, οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν ένα κοινό έγγραφο).

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Συζήτηση σε ομάδες προβληματισμού και με όλη την τάξη.

### Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

Χαρτί και σιλό.

## Θέμα 2. Το μοντέλο PERMA και βίντεο θετικής ψυχολογίας

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες θα κατανοήσουν καλύτερα την αξία που έχει η θετική σκέψη για τους επιχειρηματίες.

### Σχέδιο μαθήματος

Αρχικά, γίνεται μια σύντομη επεξήγηση του μοντέλου στους συμμετέχοντες. Ακολούθως, χωρίζονται σε μικρές ομάδες προβληματισμού, για να συζητήσουν. Τέλος, γίνεται συζήτηση με όλη την ομάδα.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Περιγράψτε το μοντέλο χρησιμοποιώντας διαφάνειες PowerPoint και συμπεριλάβετε βίντεο για τη χρήση της θετικής ψυχολογίας σε επιχειρηματικό περιβάλλον – <https://youtu.be/fLJsdqxnZb0> και <https://youtu.be/-V3TMeN1Gig>. Χρησιμοποιήστε το διάγραμμα PERMA και εξηγήστε όλες τις πτυχές του, συσχετίζοντάς το παράλληλα με καταστάσεις στον χώρο εργασίας και την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της θετικής σκέψης.

Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε ζευγάρια. Ζητήστε τους να σκεφτούν μια κακή εμπειρία που είχαν πρόσφατα. Θα μπορούσε να είναι ένα απλό παράδειγμα (π.χ. τα παιδιά έχασαν το λεωφορείο σήμερα το πρωί). Αντί να εστιάζουν στην αναστάτωση που τους προκάλεσε η εμπειρία, ζητήστε τους να σκεφτούν τρία θετικά πράγματα σχετικά με αυτήν. Ίσως τους έδωσε χρόνο να μιλήσουν με το παιδί τους στο δρόμο για το σχολείο ή τους έδωσε την ευκαιρία να δουν την ανατολή του ηλίου από διαφορετικό μέρος, κ.λπ. (μπορεί να προσαρμοστεί σε επιχειρηματικό πλαίσιο).

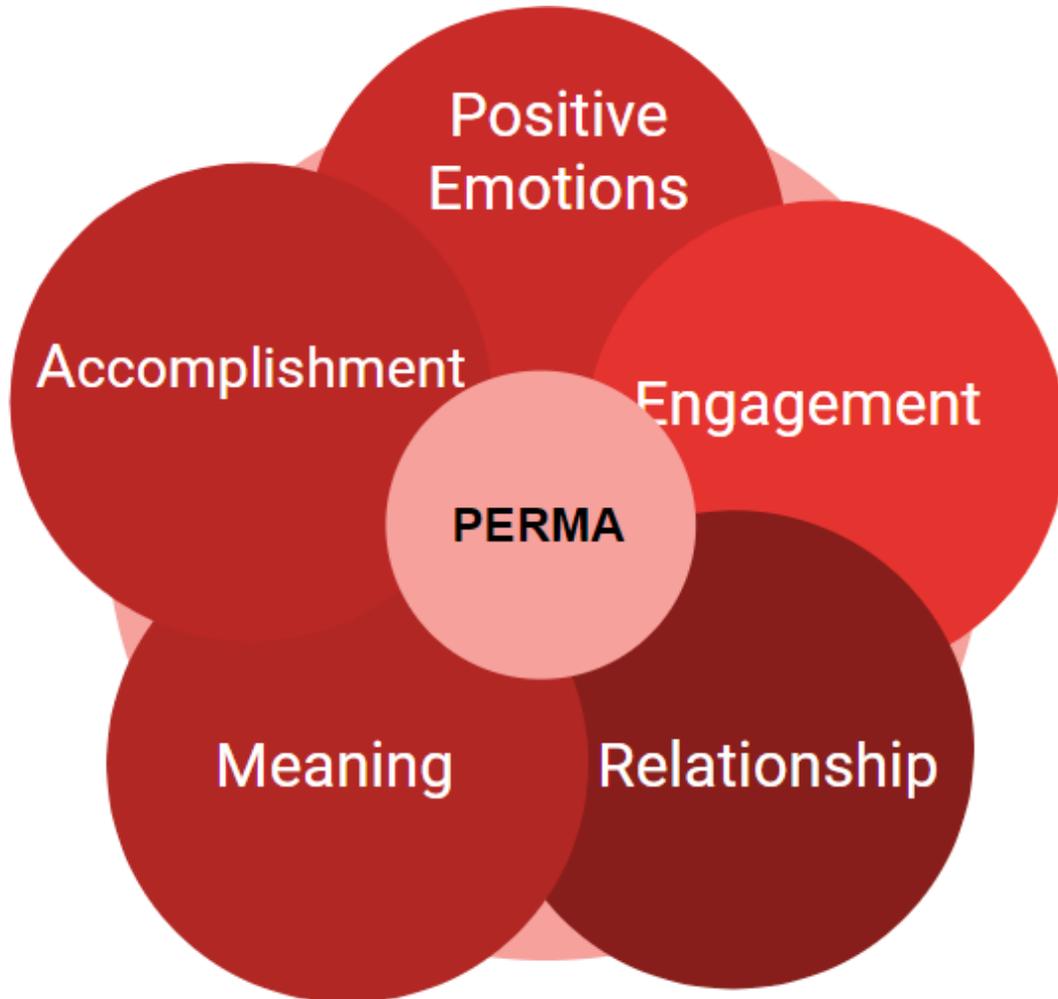
Περιγραφή: Οι συμμετέχοντες καθοδηγούν ο ένας τον άλλον σε ζευγάρια ή μικρές ομάδες και αναστοχάζονται για το πώς σχετίζεται το μοντέλο με τις δικές τους επιχειρηματικές εμπειρίες. Οι διαμεσολαβητές μπορούν να τους βοηθήσουν στη σύνδεση των ιδεών της θετικής ψυχολογίας και της προηγούμενης άσκησης με πραγματικές επιχειρηματικές καταστάσεις.

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Όπως έχουν αναλυθεί στο μαθησιακό περιεχόμενο.

## Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

Διαφάνειες PowerPoint, οθόνη/προβολέας για τα βίντεο.



### PERMA

Θετικά συναισθήματα (positive emotions)

Δέσμευση (engagement)

Σχέσεις (relationship)

Νόημα (meaning)

Επιτεύγματα (accomplishment)

## Θέμα 3. Το μοντέλο μετάβασης του Bridges

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι συμμετέχοντες θα κατανοήσουν την αξία του μοντέλου στη διευκόλυνση μιας πιο αποτελεσματικής μετάβασης.

### Σχέδιο μαθήματος

Σύντομη επεξήγηση από τον διαμεσολαβητή, ομαδική δραστηριότητα και συζήτηση σε ομάδες προβληματισμού.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Εξηγήστε τις βασικές πτυχές του μοντέλου, επισημαίνοντας ότι βοηθά στη διαχείριση της αλλαγής στον χώρο εργασίας και σε επιχειρηματικές καταστάσεις. Προβάλετε ένα βίντεο μιας ομιλίας στο TED σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής - [https://www.ted.com/talks/jim\\_hemerling\\_5\\_ways\\_to\\_lead\\_in\\_an\\_era\\_of\\_constant\\_change?utm\\_campaign=tedsread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcom](https://www.ted.com/talks/jim_hemerling_5_ways_to_lead_in_an_era_of_constant_change?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcom) share.

Τοποθετήστε τις καρτέκλες σε κύκλο και βάλτε ένα αντικείμενο στο κέντρο – κάτι που αλλάζει ανάλογα με την οπτική γωνία που το βλέπει κάποιος. Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να καθίσουν και να παρατηρήσουν το αντικείμενο. Μετά από ένα λεπτό περίπου, ζητήστε τους να σηκωθούν και να αλλάξουν θέση. Πείτε τους να περιγράψουν το αντικείμενο από τη νέα οπτική γωνία. Αν θέλουν μπορούν να σηκωθούν και να αλλάξουν θέση για ακόμα μια φορά.

Ορισμένοι συμμετέχοντες θα θέλουν να παραμείνουν στη θέση τους. Ωστόσο, αυτό θα περιορίσει τον αριθμό των οπτικών από την οποία μπορούν να δουν το αντικείμενο. Αντίθετα, κάθε φορά που παρατηρούν το αντικείμενο από διαφορετική οπτική γωνία, έχουν την ευκαιρία να παρατηρήσουν κάτι νέο. Οι ασκήσεις διαχείρισης της αλλαγής που δείχνουν τη σημασία της απόκτησης νέων οπτικών βοηθούν στην άμβλυση της αντίστασης και δείχνουν πώς μια αλλαγή μπορεί να είναι επωφελής.

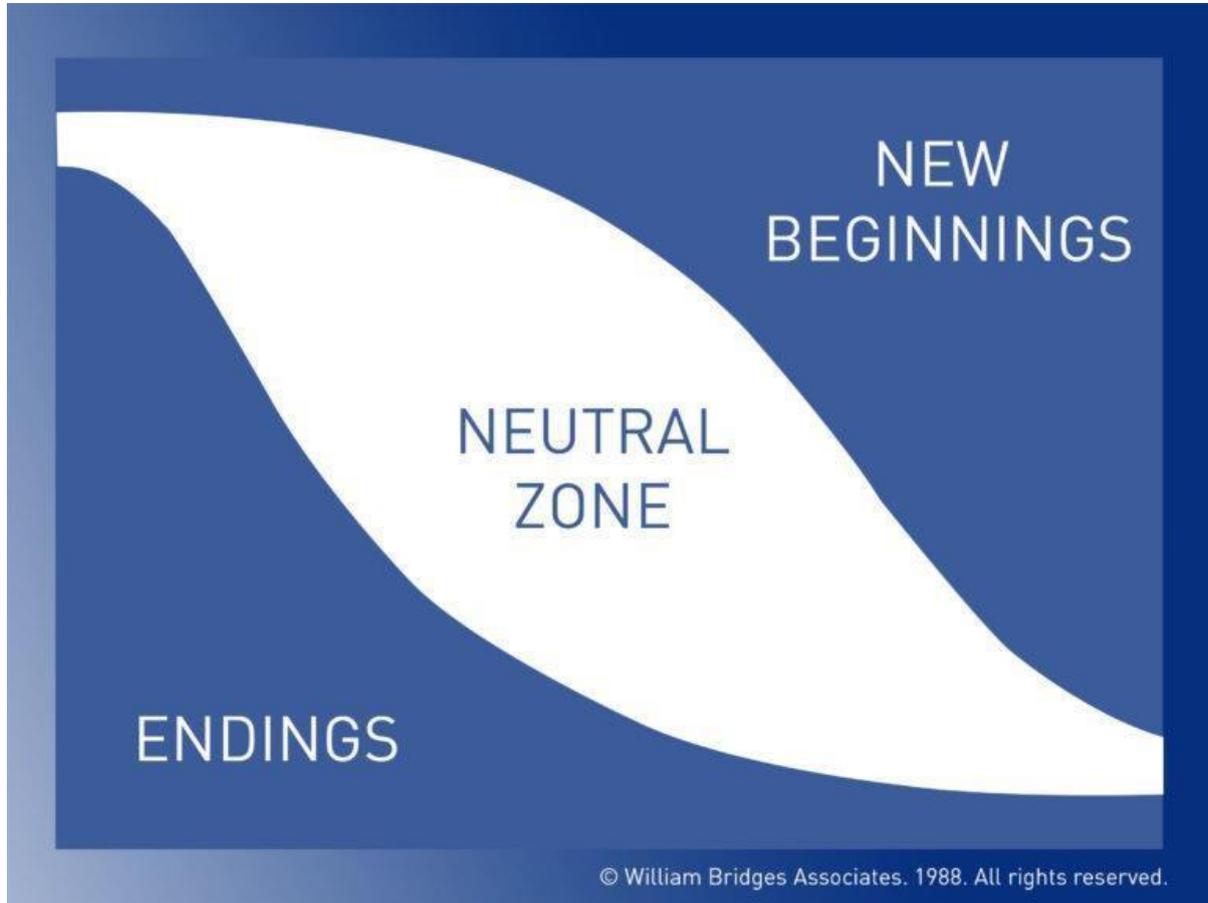
Οι συμμετέχοντες καθοδηγούν ο ένας τον άλλον σε ζευγάρια ή μικρές ομάδες και σκέφτονται πώς σχετίζεται το μοντέλο με τις δικές τους επιχειρηματικές εμπειρίες. Οι διαμεσολαβητές μπορούν να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες να δουν πώς η άσκηση και το μοντέλο του Bridges σχετίζονται με πραγματικές επιχειρηματικές καταστάσεις και να καταλήξουν σε βασικά συμπεράσματα.

### Μαθησιακές δραστηριότητες

Σύμφωνα με τα παραπάνω.

## Επιπρόσθετο υλικό και πόροι

Διαφάνειες PowerPoint, οθόνη/προβολέας για το βίντεο, καρτέλες, αντικείμενο για παρατήρηση.



Τέλος (Endings)

Ουδέτερη ζώνη (Neutral Zone)

Καινούργια αρχή (New beginnings)

## Θέμα 4. Μοντέλο επιχειρηματικής ευελιξίας

### Μαθησιακά αποτελέσματα:

Καλύτερη κατανόηση της σημασίας της επιχειρηματικής ευελιξίας και της δημιουργικής σκέψης για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

### Σχέδιο μαθήματος

Επεξήγηση από τον διαμεσολαβητή, άσκηση σε μικρές ομάδες, συζητήσεις σε ομάδες προβληματισμού και συζήτηση με όλη την ομάδα.

### Μαθησιακό περιεχόμενο

Εξηγήστε το μοντέλο λεπτομερώς και περιγράψτε τις 12 πτυχές του, λαμβάνοντας υπόψη διάφορους παράγοντες, από τους πελάτες μέχρι τη νοοτροπία ανάπτυξης των ίδιων των συμμετεχόντων. Συμπεριλάβετε βίντεο σχετικά με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, το οποίο συζητά μερικούς από τους λόγους για τους οποίους οι νέες επιχειρήσεις πετυχαίνουν/αποτυγχάνουν και τους διάφορους παράγοντες που πρέπει να λάβουν υπόψη οι επιχειρηματίες –

[https://www.ted.com/talks/bill\\_gross\\_the\\_single\\_biggest\\_reason\\_why\\_start\\_ups\\_succeed?utm\\_campaign=tedsread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshere](https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_start_ups_succeed?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshere).

Μπορείτε επίσης να το συνδέσετε με την πανδημία Covid-19 και πώς μπορεί να αντιμετωπιστεί η κατάσταση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

#### Άσκηση με παζλ

Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε μικρές ομάδες. Εξηγήστε ότι στόχος αυτού του παιχνιδιού είναι να φτιάξουν ένα απλό παζλ. Η ομάδα που θα το κάνει πιο γρήγορα κερδίζει.

Στον πίνακα ή σε ένα χαρτί, γράψτε τα ονόματα των ομάδων και αφήστε αρκετό χώρο για να σημειώνετε τον χρόνο κάθε ομάδας.

Θα παίξουν το παιχνίδι περίπου πέντε φορές, οπότε αφήστε χώρο για πέντε γύρους αποτελεσμάτων για κάθε ομάδα. Ζητήστε τους να ανακατέψουν τα κομμάτια του παζλ, να τα αναποδογυρίσουν και μετά να τα στοιβάξουν. Το κάτω μέρος των παζλ πρέπει να είναι στραμμένο προς τα πάνω.

Αυτή είναι μια προσομοίωση της σημερινής πραγματικότητας. Στόχος τους είναι αναποδογυρίσουν τα κομμάτια του παζλ και να το φτιάξουν. Όταν το ολοκληρώσουν, ειδοποιούν τον διαμεσολαβητή. Πάρτε ένα χρονόμετρο και αρχίστε.

Εξηγήστε ότι το παιχνίδι είναι ανταγωνιστικό. Ρωτήστε κάποιες ομάδες ποια θα είναι η στρατηγική τους για το παιχνίδι. Πώς θα γυρίσουν τα κομμάτια και θα φτιάξουν το παζλ πιο γρήγορα; Ζητήστε τους να γράψουν τη στρατηγική τους σε ένα χαρτί.

Παρατηρήστε τη δυναμική κάθε ομάδας και πόσο χρόνο τους παίρνει. Σημειώστε τον χρόνο

κάθε ομάδα στον πίνακα. Μόλις ολοκληρωθεί ο πρώτος γύρος (όταν τελειώσουν όλες οι ομάδες), ζητήστε τους να σκεφτούν και να βρουν μια νέα στρατηγική για τον επόμενο γύρο. Ίδιοι κανόνες, ίδιο παιχνίδι, αλλά ενδεχομένως μια νέα στρατηγική. Αυτό δεν είναι απαραίτητο – αν θέλουν μπορούν να δοκιμάσουν ξανά την ίδια στρατηγική.

Τέσσερις/πέντε γύροι είναι αρκετοί για να αντλήσουν πολλά διδάγματα. Ζητήστε τους να σκεφτούν και να γράψουν τι παρατήρησαν οι ίδιοι στο τέλος κάθε γύρου.

Αναλύστε μαζί τους τις παρατηρήσεις τους και, στη συνέχεια, δείξτε μια διαφάνεια που να εξηγεί τα εξής: Όλες οι ομάδες δούλεψαν διαφορετικά, όπως ακριβώς γίνεται σε επιχειρηματικές καταστάσεις – δεν υπάρχει λόγος σύγκρισης.

Ακριβώς όπως γίνεται με τις επιχειρήσεις, οι πιο ευέλικτες ομάδες θα καταλήξουν σε πιο αποτελεσματικές στρατηγικές και θα συνεχίσουν να προσαρμόζονται, επιτυγχάνοντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Η ανατροφοδότηση είναι σημαντική. Το «τελικό σημείο» πρέπει να είναι σαφές - όπως και στο παιχνίδι, πρέπει να είναι ξεκάθαρο, όταν πρόκειται για επιχειρηματικά έργα, τότε κάτι θεωρείται ολοκληρωμένο. Εξίσου σημαντική είναι και η συνεργασία.



Αυτό διδάσκει την ευελιξία. Οι συμμετέχοντες καθοδηγούν ο ένας τον άλλον σε ομάδες προβληματισμού, ώστε να αναστοχαστούν πώς σχετίζεται το μοντέλο με τις δικές τους επιχειρηματικές εμπειρίες.

Οι διαμεσολαβητές μπορούν να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν πώς η άσκηση και το μοντέλο σχετίζονται με τις προσωπικές τους επιχειρηματικές καταστάσεις και να τους ωθήσουν σε αναστοχασμό για το πώς θα μπορούσαν να γίνουν πιο ευέλικτοι στην επιχείρησή τους.

Ρωτήστε τους συμμετέχοντες αν έχουν απορίες και απαντήστε τις. Στη συνέχεια, ζητήστε τους να συμπληρώσουν τις φόρμες ανατροφοδότησης ατομικά.

## Μαθησιακές δραστηριότητες

Σύμφωνα με τα παραπάνω.

## **Επιπρόσθετο υλικό και πόροι**

Διαφάνειες PowerPoint, οθόνη/προβολέας για το βίντεο, παζλ, πίνακας, στυλό, χαρτί, χρονόμετρο, φόρμες ανατροφοδότησης.

## Αναφορές

Όλες οι εικόνες που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτό τον Οδηγό είναι από δωρεάν διαδικτυακές πηγές. Το «σήμα» του έργου έχει δημιουργηθεί από την κοινοπραξία του έργου Inclusive Business Launch Pad.

## Εταίροι

Όλα τα λογότυπα και ονόματα των εταίρων μπορείτε να τα δείτε εδώ: <https://iblaunchpad.eu/partnership/>

## Επικοινωνία

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το έργο, παρακαλούμε επισκεφθείτε: <https://iblaunchpad.eu/contact/>

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη μεθοδολογία, παρακαλούμε επικοινωνήστε με: [enquiries@consultancyacademy.com](mailto:enquiries@consultancyacademy.com) ή [info@inovaconsult.com](mailto:info@inovaconsult.com)



Center for Social  
Innovation



CONSULTANCY  
ACADEMY

FH JOANNEUM  
University of Applied Sciences

inova  
aspire

inova  
consultancy

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παρουσίαση αυτής της δημοσίευσης δεν αποτελεί θεώρηση του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις των δημιουργών και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν. Αριθμός έργου: [2020-1-UK01-KA202-078857].



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union