

The ResC-EWE MOOC

# TOOLKIT

Ενίσχυση του βαθμού ανθεκτικότητας κι ανάπτυξης των σχετικών δεξιοτήτων,  
για τις πολύ μικρές & Μ.Μ.Ε στο πλαίσιο του προγράμματος  
Strengthening Early Warning Europe, ResC-EWE , Erasmus+



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ATHENS CHAMBER OF TRADESMEN



Est. 2006  
**IME GSEVEE**  
Small Enterprises Institute  
of GSEVEE

EARLY  
WARNING  
EUROPE  
ResC-EWE

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



# Περιεχόμενα Εκπαιδευτικού Οδηγού (MOOC)

## Εργαλειοθήκη ResC-EWE MOOC

1. Ανάπτυξη εκπαιδευτικού περιγράμματος για την ενίσχυση του βαθμού της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων

2. Η έννοια της ανθεκτικότητας κι ανάπτυξη σχετικών δεξιοτήτων στο πλαίσιο επιχειρησιακής λειτουργίας

3. Εμβάθυνση και βέλτιστη κατανόηση των αναγκών του πελάτη

4. Υποδομές και δυναμικό περιβάλλον επιχειρησιακής λειτουργίας

5. Διαχείριση των οικονομικών της επιχείρησης

6. Μάνατζμεντ & χαρακτηριστικά διοίκησης

7. Πεδίο εφαρμογής της εργαλειοθήκης & πρακτικές

8. Κύρια σημεία μάθησης

9. Πηγές - Βιβλιογραφία

business model canvas

business model canvas

business model canvas

business model canvas



# Εργαλειοθήκη ResC-EWE MOOC

Απευθύνεται σε σπουδαστές, επιχειρηματίες και μέντορες

## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Το έργο με διακριτικό τίτλο [ResC-EWE] περιλαμβάνει **εκπαιδευτικό περίγραμμα** με χαρακτηριστικά ψηφιακής αποτύπωσης, παρουσίασης και ανοιχτής **πρόσβασης MOOC** (a Massive Open Online Course), στο οποίο περιλαμβάνονται οκτώ εύληπτα βίντεο συνδυαστικά με την παρουσίαση **στοχευμένης εργαλειοθήκης**, με στοιχεία **διαδραστικής μαθησιακής διαδικασίας**, βάσει της οποίας καλύπτονται οι ανάγκες τόσο σε επίπεδο τυπικής αλλά και μη τυπικής εκπαίδευσης.

Το παρόν υλοποιήθηκε με πόρους από το Ευρωπαϊκό πρόγραμμα Erasmus+ , με άξονες υλοποίησης από το έργο Resilience and Rescue Skills for SMEs, strengthening Early Warning Europe, ενσωματώνοντας **χαρακτηριστικά κι ευρύματα στοιχειοθετημένα βάσει επιστημονικής έρευνας** η οποία έλαβε χώρα σε πέντε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συγκεκριμένα: Δανία, Φινλανδία, Ελλάδα, Πολωνία και Ισπανία.

Το παρόν έργο [RescEWE] αποτελεί μέρος και αναπόσπαστη συνέχεια της στρατηγικής υλοποίησης αλλά και εφαρμογής του **Early Warning Europe Network**.

Σύμφωνα με το καταστατικό χάρτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η επιχειρηματικότητα (European Commission). Entrepreneurship) **περικλείει τόσο εσωγενείς κι εξωγενείς παράγοντες όπως (ενδεικτικά): δημιουργικότητα, επικοινωνία, συνεργασία, καινοτομία, ηγεσία και ανθεκτικότητα**



# Διαδικασία μάθησης

## Βίντεο

Το ΜΟΟC περιλαμβάνει οκτώ βίντεο που προσφέρουν μια επισκόπηση των βασικών θεμάτων, όπως η επιχειρηματικότητα, ο επιχειρηματικός σχεδιασμός και η ανθεκτικότητα.

Στα βίντεο αναπτύσσονται έξι κύρια θέματα, το καθένα από τα οποία διαρκεί περίπου επτά λεπτά. Το Business Model Canvas του Alexander Osterwalder χρησιμεύει ως μεθοδολογία του ΜΟΟC. Για να αναπτύξετε τις δεξιότητές σας στην πράξη, παρακολουθήστε πρώτα κάθε βίντεο και μετά συνεχίστε στις ενότητες της πρακτικής Εργαλειοθήκης και τα επιμέρους εργαλεία ανά ενότητα.

## Η Εργαλειοθήκη

Η εργαλειοθήκη περιλαμβάνει μια ενότητα για κάθε θέμα, που ακολουθεί τη σειρά των θεμάτων των βίντεο.

Το Toolkit περιλαμβάνει καινοτόμα πρακτικά εργαλεία για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών δεξιοτήτων σας, του επιχειρηματικού σχεδιασμού και της ανθεκτικότητας – και πολλά άλλα! Κάθε ενότητα της Εργαλειοθήκης περιλαμβάνει έναν προβληματισμό και ένα σχέδιο δράσης. Σχεδιάστε το δικό σας σχέδιο δράσης και μοιραστείτε τις ιδέες σας με τους συναδέλφους, τους επιχειρηματικούς εταίρους, τους μέντορες ή τους συμφοιτητές σας.

## Μέντορες

Χρησιμοποιήστε την ψηφιακή έκδοση του Toolkit ή εκτυπώστε τα εργαλεία και χρησιμοποιήστε τα για τους σκοπούς σας στην καθοδήγηση, την συμβουλευτική σε θέματα επιχειρησιακής λειτουργίας ή τη διδασκαλία. Παρακολουθήστε τα βίντεο για να αποκτήσετε μια συνεκτική κατανόηση κάθε θέματος.

## Επιχειρηματίες

Επιλέξτε τα περιεχόμενα και τα εργαλεία που ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες σας. Συγκεκριμένα για τα στάδια του επιχειρηματικού σχεδιασμού και της ανάπτυξης ή χρησιμοποιήστε τα σε προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσετε με την επιχείρησή σας. Παρακολουθήστε τα βίντεο για να αποκτήσετε μια συνεκτική κατανόηση κάθε θέματος.

## Φοιτητές

Δείτε τα βίντεο και μελετήστε τις ενότητες της Εργαλειοθήκης μία προς μία. Κάθε θέμα που παρουσιάζεται σχετίζεται με το προηγούμενο θέμα για τον σκοπό της μελέτης τους. Χρησιμοποιήστε την ψηφιακή έκδοση του Toolkit ή εκτυπώστε το

Επιλέξτε τα εργαλεία που ταιριάζουν περισσότερο στη μαθησιακή σας προσέγγιση ή στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων σας στην πράξη.



# Ανθεκτικότητα και δεξιότητες διάσωσης για ΜΜΕ



# Εκπ. Οδηγός 1 - Ανθεκτικότητα και δεξιότητες διάσωσης για ΜΜΕ, ενισχύοντας τον Μηχανισμό Έγκαιρης Προειδοποίησης Early Warning Europe

Η επιχειρηματικότητα δημιουργεί **αξία** για τους επιχειρηματίες, τους οργανισμούς και την κοινωνία καθώς δημιουργεί θέσεις εργασίας, **βελτιώνει τις αγορές και τους τρόπους διαβίωσης**.

Οι οικονομίες βασίζονται στις δεξιότητες των επιχειρηματιών για τη δημιουργία ανάπτυξης.



# Η επιχειρηματικότητα στην κοινωνία

Κύριος στόχος της επιχειρηματικότητας είναι να κάνει τις ιδέες πράξη

Διαμορφώνει  
Αγορές

Ενσχύει  
Δυναμικές  
Αγοράς



Αναπτύσσονται  
νέες δεξιότητες

Πρωθεί /  
Παράγει  
Θέσεις Εργασίας

Η εύρυθμη λειτουργία μιας επιχ/σης απαιτεί:



ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

ΕΓΚΥΡΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ &

ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΡΙΣΚΟΥ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι οι σημαντικότερες πηγές απασχόλησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. **Στόχος μας είναι να ενθαρρύνουμε τα άτομα να γίνουν επιχειρηματίες και να υποστηρίξουμε τους πολίτες να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους με βιώσιμο τρόπο.** Οι κυβερνήσεις και οι επιχειρηματικές οργανώσεις πρέπει να ενθαρρύνουν τους πολίτες να γίνουν επιχειρηματίες μέσω της διαρκούς υποστήριξης και παροχής συμβουλών, κατάρτισης και εκπαίδευσης.



# Ο σχετικός οδηγός (ResC-EWE MOOC)

Βασίζεται σε μια δημοφιλή φιγούρα LEGO η οποία, κατά την γνώμη μας, προάγει θετικά σημεία αναφοράς για μάθηση κι ανάπτυξη δεξιοτήτων σε διαπολιτισμικό επίπεδο ,μέσω του εκπαιδευτικού περιγράμματος του οδηγού ResC-EWE MOOC.

Η LEGO είναι μια οικογενειακή επιχείρηση που ιδρύθηκε το 1932, όμως για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα αναδιαμορφώνει την στρατηγική της κατεύθυνση για να διατηρήσει ηγετική θέση στην παγκόσμια αγορά.

Στον οδηγό περιλείονται οι παρακάτω ενότητες:



1.

Δεξιότητες για την ενίσχυση του βαθμού της ανθεκτικότητας / Οδηγός για τη διάσωση επιχειρήσεων. Εισαγωγικές Έννοιες. Ανάπτυξη & αξιοποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου " Επιχειρηματικός Καμβάς' (Business Model Canvas)

2.

Ανάπτυξη δεξιοτήτων για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας. Η σημασία κι η έννοια της ανθεκ/τας, πως αντιμετωπίζεται από τον επιχειρηματία. Κύκλος ισορροπίας προσωπικού χρόνου και εργασιακού χρόνου.

3.

Κατανόηση αναγκών κι ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πελατών μέσω του μοντεέλου Business Model Canvas. Η έννοια της προστιθέμενης αξίας (value proposition) και ο σχεδιασμός ενεργειών (εκπόνηση πλάνου ενεργειών)

4.

Υποδομές κι επιχειρησιακή λειτουργία με την αξιοποίηση του επιχειρηματικού μονέλου Business Model Canvas - Ενέργειες - Πόροι- Συνεργάτες / Προμηθευτές => ++ Αξία επιχ/σης

5.

Οικονομική Διαχείριση μέσω του Business Model Canvas: Δομές & κατηγορίες κόστους, ροές εσόδων, τιμολογιακή πολιτική , μοντέλο ανάπτυξης κύκλου εργασιών

6.

Εταιρική Διακυβέρνηση: Διαδικασίες & Λειτουργίες Διαχείρισης (Management). Επιχειρηματικό ρίσκο, διαχείριση ρίσκου.

7.

Ανθεκτικότητα σε πρακτική εφαρμογή : Πλαίσιο εφαρμογής, στρατηγικός προγραμματισμός με στόχευση την αναθεκτικότητα ,διατηρησιμότητα της επιχείρησης.

8.

Σύνοψη κύριων σημείων εκμάθησης και προσδοκώμενα αποτελέσματα σε σχέση με το εκπαιδευτικό περίγραμμα του οδηγού ResC-EWE MOOC.





# Θεματικές Ενότητες Εργαλειοθήκης

# ResC-EWE MOOC



# BUSINESS MODEL CANVAS



Key Partners



..συνεργάτες /  
συνεργασίες

Key Activities



..δραστηριότητες  
επιχειρησιακής  
λειτουργίας

Value Propositions



..προτάσεις & ενέργειες  
προστιθέμενης αξίας

Customer Relationships



..σημεία διεπαφής  
και σχέσεις πελατών

Customer Segments



..τμηματοποίηση  
πελατών

Key Resources



... πόροι

Channels



..κανάλια  
προώθησης

Cost Structure

..δομές κόστους



Revenue Streams

..ροές εσόδων



# Αυτοαξιολόγηση

Καταγράψτε, βάσει των 8 θεματικών ενοτήτων, τις ενέργειες που θα πραγματοποιήσετε σε επόμενη φάση.

Εργαλείο \_ Πίνακας : **Εκπόνηση Πλάνου δράσεων**

Στόχος:	
Σχετικές ενέργειες:	
Απαιτούμενοι πόροι (υλικοί ή άυλοι π.χ ειδική κατάρτιση, τεχνογνωσία κλπ) :	
Χρονοδιάγραμμα επίτευξης:	
Παρακολούθηση, ανασκόπηση ενεργειών, στοχοθεσία για σχετική αξιολόγηση :	
Ανατροφοδότηση:	
Σχόλια:	

# Ανάπτυξη δεξιοτήτων για την ενίσχυση του βαθμού ανθεκτικότητας



# Εργαλείο 2 – Ανάπτυξη δεξιοτήτων ανθεκτικότητας

Η ανθεκτικότητα στην πράξη:

Οι βιωματικές εμπειρίες σε περιόδους αντιμετώπισης δυσκολιών, ωθούν τον επιχειρηματία με χαρακτηριστικά ανθεκτικότητας, ώστε να στοχαστεί με στόχο την ενδυνάμωση και προσωπική ανάπτυξη.

Συγκεκριμένα, αξιοποιεί σε μέγιστο βαθμό τις προ-υπάρχουσες δυνατότητες που κατέχει και παράλληλα αναγνωρίζει τις περιοχές βελτίωσης για περαιτέρω ανάπτυξη σε προσωπικό ή και εργασιακό επίπεδο.

Τα όποια "λάθη" του παρελθόντος συμβάλουν στην κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών κι αποτελούν μέρος αλλά και κομβικό σημείο εξέλιξης σε προσωπικό επίπεδο.



## Στόχοι – TOOLKIT 2:

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

Να γίνει αντιληπτή η έννοια της ανθεκτικότητας για την ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων ανθεκτικότητας.

Να γίνει κατανοητό το νόημα της σχέσης ισορροπίας της επαγγελματικής ζωής, σε συνάρτηση με την προσωπική

Η έννοια της δια βίου μάθησης και το νόημά της στην πράξη.



# Η έννοια της ανθεκτικότητας

Αφορά στο πλαίσιο δεξιοτήτων, όπου προκύπτει η δυνατότητα ανάκαμψης και αναπροσαρμογής κατά την αντιμετώπιση δυσκολιών και προκλήσεων.

Ο κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται από ισχυρές επίκτητες δυνατότητες και σχετικές δυνάμεις. Αυτές πυροδοτούν το αίσθημα της αυτο-παρακίνησης, την λήψη αποφάσεων στο να κινηθεί εμπρός αντιμετωπίζοντας τις όποιες προκλήσεις.

"το δέντρο λυγίζει στις αντίξοες συνθήκες, αλλά δεν σπάει"





## Υπόδειγμα Εργαλειοθήκης:

Αλιεύοντας θετικές δυναμικές που αναδύονται, εν μέσω, προβλημάτων.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Να κατανοήσετε τις υπάρχουσες δυνατότητες που κατέχετε και να επαναπροσδιορίσετε το δυναμικό σας πλαίσιο για την αποτελεσματικότερη διαχείριση κι ενίσχυση προόπτικών.

### Βήμα 1

#### Περιγραφή του προβλήματος

Τι σας προβληματίζει αυτή την περίοδο;  
περιγράψτε το πρόβλημα παρακάτω (...αισθάνομαι αγχωμένος/η επειδή ... λόγω...).

### Βήμα 2

#### Διακρίνοντας τις επιρροές

Ποιος τομέας της ζωής σας επηρεάζεται από το πρόβλημα; Τι αντίκτυπο έχει αυτό το πρόβλημα;

### Βήμα 3

#### Αναγνωρίζοντας αδύναμα σημεία στον εαυτό μου ή στην διαχείριση

Θεωρείτε ότι οι ενέργειες σας άλλοτε λιγότερο ή περισσότερο δεν επιφέρουν την επιθυμητή κατάσταση σε σχέση με το πρόβλημα ή την πρόκληση;

### Βήμα 4

#### Αναγνωρίζοντας τα δυνατά σημεία/υπάρχουσες θετικές δυναμικές παρόλο το πρόβλημα.

Μπορείτε να επαναπροσδιορίσετε τη φύση του προβλήματος και να δείτε νέους τρόπους διαχείρισης μειώνοντας (Βήμα 3) τα αρνητικά σημεία ή ανακατευθύνοντας τις ενέργειες σας; με νέα δυναμική πορεία προς την επίλυση του;



ΣΥΜΒΟΥΛΗ: Μικρές στοχευμένες ενέργειες δημιουργούν ώθηση προς την επίλυση προβλημάτων!





# Υπόδειγμα: Απελευθερώνοντας το εσωτερικό δυναμικό μας (πλαίσιο αισιοδοξίας).

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ:

Κατανόηση του θετικού δυναμικού το οποίο προ-υπάρχει , στόχευση των σκέψεων προς αυτή την κατεύθυνση  
*\*Επιλογή των παρακάτω θέσεων είτε σε φυσικό επίπεδο (2 καρέκλες) ή σε νοητικό επίπεδο (η επιλογή των 2 θέσεων).*

### Βήμα 1

Θέση που εκφράζονται οι σκέψεις που περικλείουν συναισθήματα απαισιοδοξίας



### Βήμα 2

Επόμενη θέση, τώρα εκφράζονται συναισθήματα αισιοδοξίας



### Βήμα 3

Κάντε την αυτοαξιολόγηση σας σχετικά με τις εμπειρίες των 2 θέσεων .





# Ανάπτυξη Δεξιοτήτων – Ταξίδι στη δια βίου μάθηση

Η έννοια της ανθεκτικότητας συνδέεται άρρηκτα με τη δια βίου μάθηση

Η διαρκής ανάπτυξη συντελεί, απόλυτα, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Συνεπώς, το υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να ενισχύεται με την διαρκή επιμόρφωση των εργαζομένων της επιχείρησης. Στο πλέγμα δεξιοτήτων του 21ου αιώνα κατατάσσονται:

- α. η γνώση μέσω της επιμόρφωσης / κατάρτισης,
- β. δεξιότητες που ενισχύουν τις δυναμικές σε εργασιακό και προσωπικό επίπεδο,
- γ. η επάρκεια σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα, οι οποίες όχι μόνο συγκλίνουν αλλά είναι απολύτως χρήσιμες τόσο στην αγορά εργασίας όσο και στις ανταγωνιστικές δυναμικές που παρατηρούνται σε κοινωνικό επίπεδο.



**Πλέγμα  
δεξιοτήτων του  
21ου αιώνα**

Κριτική  
σκέψη

Στοχευμένη  
επικοινωνία

Δημιουργικότητα

Εποικοδομητική  
Συνεργασία





# Υπόδειγμα Αυτοαποτελεσματικότητας

*Η αυτοαποτελεσματικότητα,*

*έννοια που εισήγαγε ο Albert Bandura, είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη κάποιου στόχου.*

Στοχευμένη κατανόηση του εύρους των δυνατοτήτων σας, οι οποίες αξιοποιούνται για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

## Βήμα 1 , Θετικά σημεία του παρελθόντος

Αναγνώριση των θετικών που υπήρξαν στο παρελθόν. Ποιος ήταν ο κυριότερος παράγοντας κινητροδότησης για την περαιτέρω επαγγελματικής σας εξέλιξη;

Κάνοντας μια αναδρομή θα αλλάζατε κάποια ενέργεια ή απόφαση; Για ποιο λόγο; (κάνοντας την αυτοκριτική σας με θετική διάθεση)

## Βήμα 2, Θετικά σημεία στο παρόν

Προσεγγίζοντας με ενσυναίσθηση την πορεία σας στο παρόν, κάντε μια παύση για αναστοχασμό

Πιστεύετε ότι αναλαμβάνεται πολλές παράλληλες ενέργειες, κάνοντας ταυτόχρονα δράσεις?

Για ποιο λόγο?

Ποιο είναι το πιο σημαντικό θέμα στη ζωή σας τώρα; Τι σας ευχαριστεί και σας γεμίζει με ενέργεια στην παρούσα φάση;

## Βήμα 3, Θετικά σημεία στο μέλλον

Βλέποντας θετικά στο μέλλον, τι θα θέλατε να επιτευχθεί ή να πετύχετε; γενικότερα στη ζωή σας;

(Οπτικοποίηση θετικής διάστασης για το μέλλον σε προσωπικό επίπεδο)

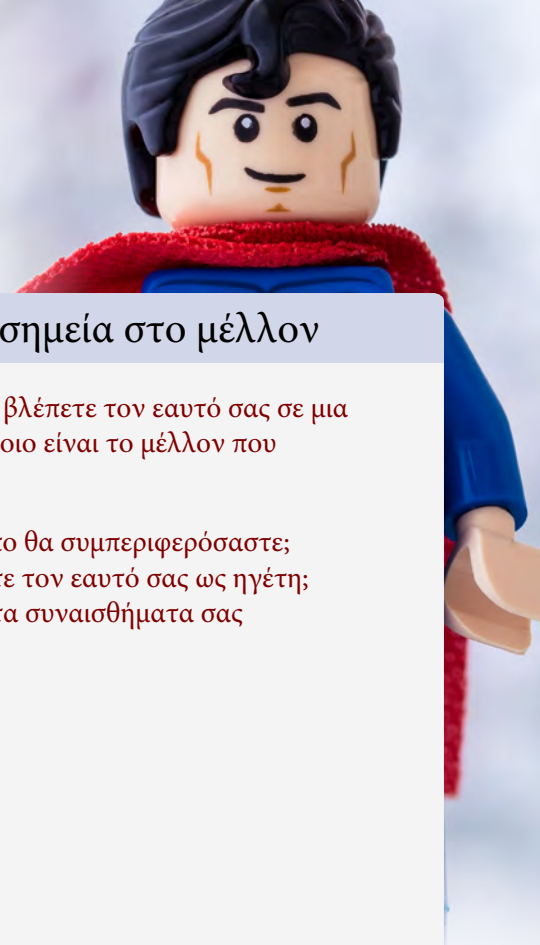


Συμβουλή : "Ανασύρω θετικές μηνίμες συνδυαστικά με τα συναισθήματα αυτών των βιωματικών εμπειριών"





# Υπόδειγμα: Αναπτύσσοντας δεξιότητες ανθεκτικότητας μέσω της αυτοαποτελεσματικότητας



## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Να κατανοήσετε τις δυνατότητές σας ώστε να αξιοποιήσετε τις ικανότητές σας, για την επίτευξη στόχων. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις δικές σας δυνατότητες πιο αποτελεσματικά.

### Θετικά σημεία του παρελθόντος

Νιώθετε ευγνώμονες για τις εμπειρίες που βιώσατε κατά το παρελθόν;

Θα εκφράζατε την ευγνωμοσύνη σας, σχετικά με τις εμπειρίες του παρελθόντος, σε κάποιον/α και με ποιο τρόπο;

Νιώθετε ότι πρέπει να επαναπροσδιορίσετε κάποια κατάσταση ώστε να μη νιώθετε θυμό ή ένταση για κάτι; ή προς κάποιον ;

### Θετικά σημεία στο παρόν

Στοχαστείτε σε σχέση με τα θετικά στοιχεία της εργασίας σας, κυρίως για αυτά που σας χαροποιούν ιδιαίτερα.

Επιλέξτε ένα από αυτά, το πιο σημαντικό που σας χαροποιεί κατά την διάρκεια της καθημερινής εργασίας σας. Επικεντρωθείτε σ' αυτό και σε σχέση με την εργασιακή δραστηριότητα που κάνετε.

Καταγράψτε, τα συναισθήματα και το τρόπο που αντιλαμβάνεστε τα πράγματα την στιγμή αυτή. Πως θα μπορούσατε να βιώνετε να ίδια θετικά συναισθήματα και σε άλλους τομείς της ζωής σας;

### Θετικά σημεία στο μέλλον

Περιγράψτε πως βλέπετε τον εαυτό σας σε μια θέση ηγεσίας. 'Ποιο είναι το μέλλον που επιθυμείτε;

- Με ποιον τρόπο θα συμπεριφερόσαστε;
- Πως θα βλέπατε τον εαυτό σας ως ηγέτη;
- Ποια θα ήταν τα συναισθήματα σας



Η αυτοαποτελεσματικότητα έγκειται σε μία ισχυρή εσωτερική πεποίθηση που προκαλεί παρακίνηση και δράση ως προς την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αξιοποιήστε το υπόδειγμα ώστε να αξιολογήσετε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση ή τις ομάδες σας. Έτσι θα μπορέσετε να εκπονήσετε ένα μέσο μακροπρόθεσμο πλάνο ενεργειών.



# Ανασκόπηση: Τι αποκομίσατε από αυτή την ενότητα?

## Πρώτο Βήμα - Παρούσα φάση

Έμφαση στα σημεία που έχετε κατανοήσει και σας βοήθησαν

Τι μάθατε ;

## Δεύτερο Βήμα - Άμεσες δράσεις:

Ποια είναι τα σημαντικά θέματα που καταφέρατε να υλοποιήσετε με επιτυχία;

Ποια είναι τα σημεία που θα πρέπει να αναθεωρηθούν, αν υπάρχουν ;

## Τρίτο Βήμα - Μελλοντικές δράσεις:

Στοχαστείτε πάνω στα θέματα που χρειάζεται να δώσετε έμφαση στο μέλλον.

Ποια από αυτά, θεωρείτε ότι έχουν πρακτική εφαρμογή ;

Μπορείτε να καταγράψετε τις ενέργειες και στοχευμένες δράσεις στο πλάνο εργασίας

ΠΛΑΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ [+ ΔΕΠΙΟΤΗΤΕΣ]

ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ - KPIs

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΔΕΥΚΡΙΝΗΣΕΙΣ

ΣΧΟΛΙΑ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

# Κατανόηση αναγκών & χαρακτηριστικών των πελατών



# Εργαλείο 3 - ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Στοχεύει στην κατανόηση των βέλτιστων εμπειριών που επιθυμούν οι πελάτες, με στόχο τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων (επιχείρηση -πελάτης) μέσω των οποίων πυροδοτούνται συνθήκες προστιθέμενης αξίας προς την επιχείρηση.

**Σημαντικό !**

**Ο βαθμός και η εικόνα της προστιθέμενης αξίας προσδιορίζεται από τους πελάτες**



## Προσδοκώμενα αποτελέσματα μάθησης Εκπ. Οδηγού 3

Να κατανοήσουμε την σημασία της "υπερξίας" της επιχειρηματικής αξίας της επιχείρησης

Μέσω των προσφερόμενων Υπηρεσιών & Προϊόντων δημιουργείται η επιχειρηματική αξία

Να κατανοήσουμε στην σημαντικότητα των διαθέσιμων καναλιών (διεπαφής με τους πελάτες ή και προώθησης)

Να αναπτύξουμε στοχευμένες στρατηγικές ενέργειες, μέσω των χαρακτηριστικών τμηματοποίησης των πελατών ή επιμέρους ομάδων βάσει της κατατομής τους (customer segments, profile groups)

Έτσι ώστε, να προσεγγίζουμε με βέλτιστο τρόπο νέους, δυνητικούς αλλά και υφιστάμενους πελάτες

# BUSINESS MODEL CANVAS



# Πρόταση Αξίας

Η πρόταση αξίας (Value proposition VP), προσδιορίζει την αξία μιας παρεχόμενης υπηρεσίας ή ενός προϊόντος.

Με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά που παρατίθενται μέσω διερευνητικών ερωτήσεων για την εύκολη πρακτική εφαρμογή στην επιχείρησή σας.

Αναστοχασμός:

**Γιατί θεωρούν οι πελάτες σας ελκυστικά τα προϊόντα;**

**Τι κάνει ένα προϊόν να αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην αγορά; (... πολύτιμο για τους πελάτες)**

**Ποιες είναι οι εμπειρίες που αποκομίζουν ή απολαμβάνουν οι πελάτες;**

**Γιατί προσφέρει παραπάνω οφέλη σε σχέση με τον ανταγωνισμό;**

## ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ

### ΠΕΛΑΤΗΣ

ομάδα ή άτομο με διαφορετικά κίνητρα, προφίλ ή επιλογές

### ΟΦΕΛΗ (GAIN)

κέδρα από τους πελάτες, δηλαδή από τις αγορές Προϊόντων ή Αμοιβές παρεχόμενων υπηρεσιών

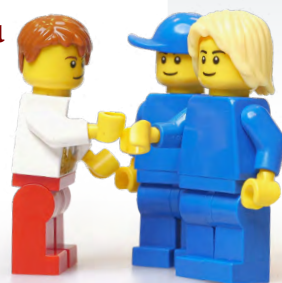
### ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΑΡΝΗΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ

#### CUSTOMER PAIN

Έλλειψη κατανόησης αναγκών και βασικών απαιτήσεων των πελατών, άστοχες προτάσεις αξίας

### ΠΡΟΙΟΝΤΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Προτάσεις, κι ειδικές δράσεις της επιχείρησης που προσφέρουν αξία προς τους πελάτες (...την οποία αποτιμούν κι αντιλαμβάνονται)



**CUSTOMER GAIN  
=  
COMPANY GAIN  
-  
CUSTOMER PAIN  
=  
ZERO PROFIT**







# Υπόδειγμα: δημιουργία αξίας 1/2

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ:

Κατανόηση του σημαντικού ρόλου της επιχειρηματικής αξίας, ενδυναμώνει τις εταιρείες ώστε να διαμορφώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

### Εμπορική Ταυτότητα/ Εικόνα

Προκαλεί συναισθηματικούς δεσμούς και δέσμευση για υπευθυνότητα στις διαδικασίες λειτουργίας και διασφάλισης ποιότητας. Επιδρά θετικά διαμορφώνοντας το πλαίσιο αναγκών των πελατών



### Προσβασιμότητα / Χρηστικότητα

Διασφαλίζεται η απρόσκοπτη πρόσβαση (προϊόντα / υπηρεσίες) ανεξάρτητα από την γεωγραφική περιοχή, το επίπεδο διαβίωσης ή των καθημερινών συνθηκών

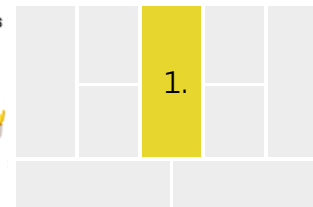
### Αξιοπιστία

Ισχυρή δέσμευση ως προς την τήρηση των προθεσμιών, πλήρης κάλυψη των προσδοκιών των πελατών, σε σχέση με τα υποσχόμενα χαρακτηριστικά

### Άνεση / Ασφάλεια

Ενδυναμώνονται τα συναισθήματα άνεσης και ασφάλειας ή γενικότερης ευημερίας.

BUSINESS  
MODEL  
CANVAS

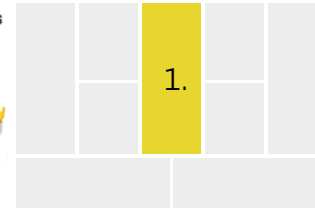


Ακολουθούν περισσότερα παραδείγματα στην επόμενη σελίδα. Δημιουργώντας προσφερόμενη αξία προς τους πελάτες που αποτελεί κομβικό σημείο αναφοράς και βασική προϋπόθεση





# Υπόδειγμα: δημιουργία αξίας 2/2



## Φέρνοντας εις πέρας τις σχετικές εργασίες για τη δημιουργία αξίας

Τι προσφέρουμε στους πελάτες; Τι θα μπορούσαμε να προσφέρουμε στο μέλλον;

## Απόδοση

Ποια είναι η απόδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας μακροπρόθεσμα; Λειτουργεί / πληροί τις προϋποθέσεις κατά τα υποσχόμενα προς τους πελάτες; Πως θα μπορούσε να αναπτυχθεί περισσότερο η απόδοση του;

## Απομείωση Ρίσκου

Η διαχείριση ρίσκου βοηθάει στον έγκαιρο χειρισμό προκλήσεων αλλά κι επιχειρ/κου ρίσκου σύμφωνα με τις διεργασίες και την επιχειρησιακή λειτουργία της επιχείρησης

## Τιμολογιακή Πολιτική / Τιμή

Βασικές προϋποθέσεις για τη δημιουργία αξίας αποτελούν: η ποιότητα κι η τελική τιμή που πληρώνει ο πελάτης. Κατά τη λειτουργία της επιχ/σης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν το βέλτιστο κόστος σε σχέση με τα στάδια σχεδιασμού, παραγωγής, προώθησης και πωλήσεων



Συμβουλή Σκεφτόμαστε ως πελάτες ..σαν να "μπαίνουμε" στα παπούτσια τους. Πως επικοινωνείται η επιχειρησιακή αξία; Είναι κομβικό σημείο και προφανώς θα πρέπει να γίνει με το σωστό τρόπο!





# Εργαλείο: Ενότητα του επιχειρησιακού καμβά

## Προσφερόμενη αξία προς τους πελάτες



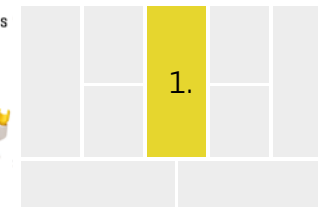
**Αποτέλεσμα** Κατανόηση του σημαντικού ρόλου της επιχειρησιακής αξίας .

Βοηθά τις εταιρείες να κατακτήσουν τη θέση τους στη αγορά μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δημιουργούν





# Εργαλείο: Ενότητα του επιχειρησιακού καμβά Διεργασίες Πελατών



# BUSINESS MODEL CANVAS



Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationships



Customer Segments



Key Resources



Channels



Cost Structure



Revenue Streams



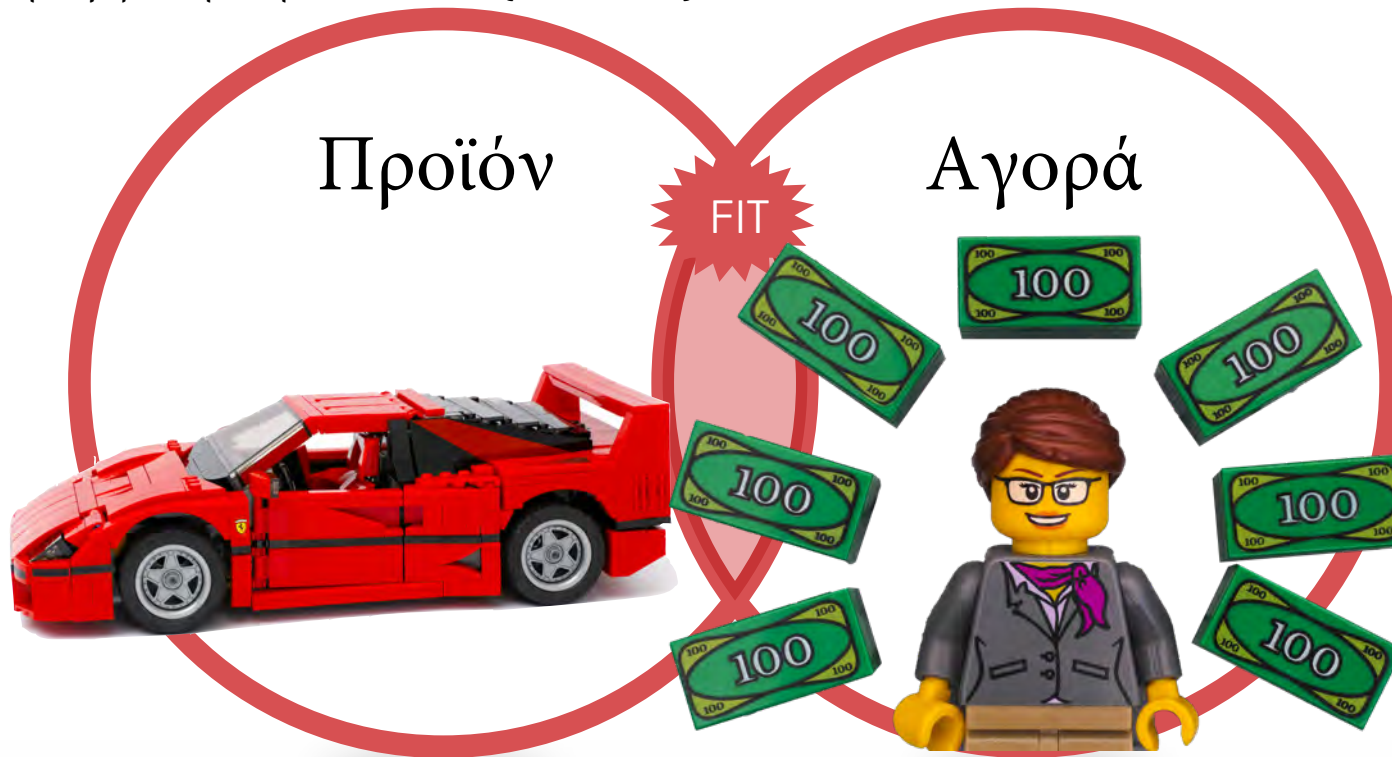
## 2.

Τμηματοποίηση  
Πελατών



# Τμηματοποίηση Πελατών 1/2

Ο συνδυασμός προτάσεων αξίας και της τμηματοποίησης πελατών δημιουργεί το βέλτιστο συνδυασμό σύγκλισης και προσαρμογής προϊόντος / αγοράς  
Συγκεκριμένα, τον συνδυασμό της προσφοράς που δημιουργεί η επιχείρηση [offering] και η πρόσληψή της από την αγορά, δηλαδή τους πελάτες [customers].



# Τμηματοποίηση Πελατών 2/2

Οι Πελάτες είναι άτομα με διαφορετικά επίπεδα, εμπειρίες, ανάγκες και κίνητρα. Κατά τα στάδια της τμηματοποίησης οι πελάτες κατατάσσονται σε συγκεκριμένες ομάδες. Αυτή η διαδικασία βοηθά τις εταιρείες να αναπτύξουν, να προωθούν, να πωλούνται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους αλλά και να παρέχουν υποστηρικτικές υπηρεσίες μετά την αρχική πώληση.

Η διαδικασία κατάταξης των πελατών σε ομάδες στηρίζεται σε ιδιόμορφα χαρακτηριστικά όπως:



## Συμπεριφορά Κατανάλωσης

Πωλήσεις, σε σχέση με τη συχνότητα αγορών. Θετική απόκριση σε καμπάνιες προώθησης και χρήση καναλιών (πώλησης)



## Ψυχοδυναμικά στοιχεία

Βαθμός κινητροδότησης ή άλλες δραστηριότητες π.χ.ενασχόληση με χόμπυ



## Οι Ανάγκες

Δηλαδή κατά πόσο το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί την συγκεκριμένη ομάδα πελατών

## Δημογραφικά στοιχεία

π.χ. ηλικία, φύλο, επαγγελματική σταδιοδρομία



## Γεωγραφικοί παράγοντες

Περιοχή, Τοποθεσία Έδρας



BUSINESS  
MODEL  
CANVAS



2.



## Εργαλείο: Η μήτρα αποτύπωσης των ομάδων πελατών, σε σχέση με τις διαθέσιμες κατηγορίες προϊόντων

### Αποτέλεσμα

Η κατανόηση της σχέσης μεταξύ των προϊόντων και των ομάδων πελατών που αунτελούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης και την κερδοφορία της

Κατηγορίες Προϊόντων	Προϊόν 1	Προϊόν 2	Προϊόν 3	Προϊόν 4
Ομάδες Πελατών				
Ομάδα 1				
Ομάδα 2				
Ομάδα 3				
Ομάδα 4				
Ομάδα 5				

**Κάνετε μια αποτίμηση των πεδίων της μήτρας (matrix) κι αναλύστε τα παρακάτω: Έπειτα:**

- ❖ Ευκαιρίες για δημιουργία προϊόντων
- ❖ Δημιουργία προϊόντων μέσω της αντιγραφής υφισταμένων
- ❖ Δημιουργία συνεργιών μεταξύ ομάδων πελατών & προϊόντων
- ❖ Ταχύτητα υλοποίησης των προϊόντων
- ❖ Δείκτης αποτελεσματικότητας προϊόντος σε σχέση με την δημιουργία χρηματοροών

- 1) Επιλέξτε τα πιο σημαντικά προϊόντα για το επιχειρησιακό πλάνο
- 2) Εκπονείστε ένα μηνιαίο πλάνο για την παραγωγή του πρώτου προϊόντος
- 3) Εκπονείστε ένα πλάνο τριετίας για τη δημιουργία προϊόντων



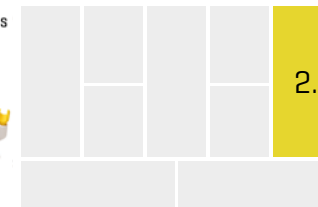




# Εργαλείο: Αλίευση & καταγραφή στοιχείων ανταγωνισμού

**Αποτέλεσμα** Να οπτικοποιήσετε τις δυναμικές της αγοράς σε σχέση με τις προσφορές, τις υποδομές και τις απαραίτητων δράσεις διαχείρισης και λειτουργίας.

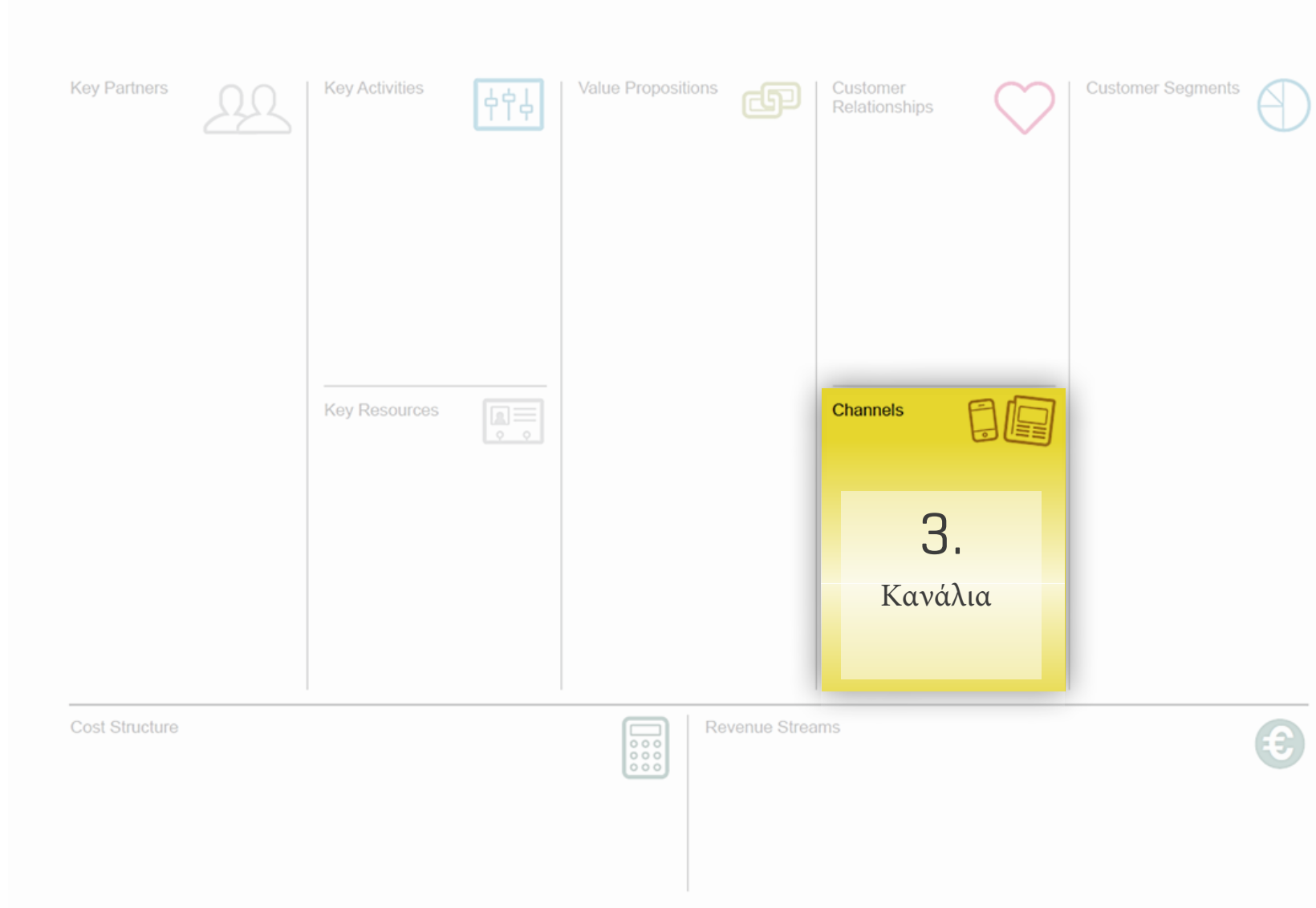
	Σημείο ανταγωνισμού 1:	Σημείο ανταγωνισμού 2:	Σημείο ανταγωνισμού 3:	Αποτυπώστε τα στοιχεία της επιχ/σης σας ,σε σχέση με τον ανταγωνισμό
Πελατειακή Βάση				
Προϊόντα / Υπηρεσίες				
Τιμολογιακή Πολιτική				
Κανάλια Διανομής				
Σημαντικοί Πόροι				
Εικόνα Εταρείας				
Σημαντικές Δεξιότητες				
Στρατηγική				
Τεχνολογίες αιχμής				
Άλλο				



Πως θα μπορούσατε να επικοινωνήσετε την επιχειρησιακή αξία στους πελάτες σας (ως σημείο διαφοροποίησης);



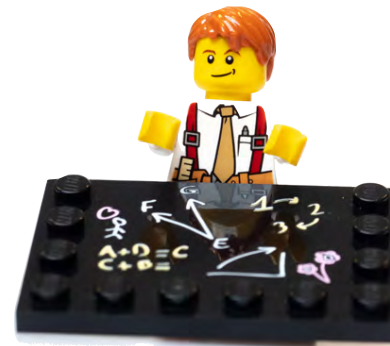
# BUSINESS MODEL CANVAS



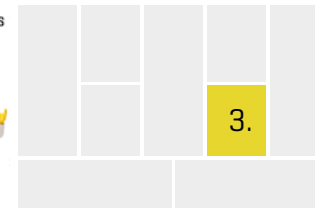
# Κανάλια

Οι εταιρείες θα πρέπει να επιλέξουν **τα βέλτιστα κανάλια προώθησης** και προσέγγισης πελατών, ώστε να δημιουργηθεί αξία για την επιχείρηση. Στα διαθέσιμα κανάλια περιλαμβάνονται **η επικοινωνία, η διανομή, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ.**

Η ολιστική **εμπειρία πελάτη** θα πρέπει να αξιολογηθεί κατά τα στάδια της αρχικής πώλησης (δυνητικοί πελάτες), πωλήσεων σε υφιστάμενους πελάτες καθώς και μετά την οριστικοποίηση της πώλησης.



BUSINESS  
MODEL  
CANVAS



## Στάδια προσέγγισης πελατών

μέσω των καναλιών επικοινωνίας, ώστε να επιτευχθεί η διάδοση των προτάσεων αξίας

Στα στάδια περιλαμβάνονται :

- Πρόκληση αναγνωρισιμότητας
- Αξιολόγηση ενεργειών / αποτελεσμάτων
- Διάθεση προτάσεων αξίας
- Ενέργειες που αφορούν στην μεταπώληση

**Λήψη απόφασης** για τον προσδιορισμό των καναλιών **βέλτιστης επικοινωνίας** & προσέγγισης πελατών.

Τα **σημεία διεπαφής** (με τους πελάτες) που ενδυναμώνουν τους δείκτες ικανοποίησης των πελατών περιλαμβάνουν :

- ✓ Επικοινωνία
- ✓ Διανομή
- ✓ Πωλήσεις

**Λήψη απόφασης** σχετικά με την εκπόνηση μεθοδολογίας για επικοινωνία και ενεργειών φυσικής παρουσίασης, δηλαδή **ποιες κατηγορίες καναλιών** θα αξιοποιηθούν ;

- ❖ Πώληση με φυσική παρουσία
- ❖ Πώληση μέσω ψηφιακών μέσων
- ❖ Καταστημάτων
- ❖ Συνεργατών
- ❖ Καναλιών χονδρικής

Η **αποτελεσματική διαχείριση πωλήσεων** αποτελεί κομβικό σημείο υψηλής επίτευξης σε σχέση με τους **στόχους** .....πωλήσεων

**Απαραίτητες προϋποθέσεις** για την αποτελεσματική διαχείριση πωλήσεων αποτελούν:

- ο βαθμός εμπειρίας της **ομάδας πωλήσεων** (προσόντα, **δεξιότητες**),
- οι ενέργειες συντονισμού
- η **στόχευση κι η ακρίβεια** στην εκπόνηση στρατηγικής πωλήσεων ώστε να προκληθεί **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.**

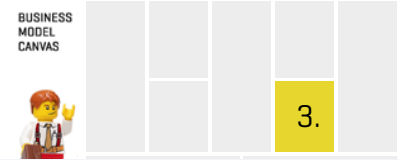
Τα **διαθέσιμα εργαλεία** διαχείρισης πωλήσεων ποικίλουν, στις κύριες κατηγορίες εντάσσονται τα «παραδοσιακά» φύλλα εργασίας και τα **ψηφιακά μέσα** παρακολούθησης κι αναφοράς.

Σημαντική είναι η **επιλογή κατάλληλων εργαλείων** που ανταποκρίνονται τόσο στις **ανάγκες** της επιχείρησης όσο και σ' αυτές των πελατών.





# Εργαλείο: Εφαρμογή στρατηγικής πωλήσεων & διαχείρισης



**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ:** Τρόποι διερεύνησης και παρακολούθησης των πιο συναφών καναλιών για τα προϊόντα και της υπηρεσίες της επιχείρησης

Ομάδες Πελατών	Προϊόντα Υπηρεσίες	Στόχοι Πωλήσεων	Κανάλι Πώλησης	Υποστηρικτικά κανάλια	Διαχείριση καναλιών πωλήσεων (παρακολούθηση)
1					
2					
3					
4					
5					
6					



Η επίγνωση, τόσο των αναγκών των πελατών όσο και των επιθυμιών τους, αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διαχείριση πωλήσεων





# Εργαλείο: Πλάνο Πωλήσεων (5 δυνητικοί πελάτες )

Στόχος Πωλήσεων Eur:

Όνομα Υπηρεσίας - Προϊόντος:

Στόχευση ομάδας πελατών:

**Αποτέλεσμα:** Προγραμματισμός δράσεων με στόχευση δυνητικούς πελάτες

Πελάτης / Εταιρεία Υπεύθυνος	Ανάγκες Πελατών	Παρούσα Κατάσταση	Προσέλκυση Ενδιαφέροντος	Στόχος επικοινωνίας & διαπραγματεύσης	Πρόγραμμα Επικοινωνίας
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					



Αναλογιστείτε τον τρόπο σκέψης των πελατών ! Η καλή διαπραγμάτευση ξεκινάει με σωστή προετοιμασία στις περιοχές που θα πρέπει να αιτιολογηθούν με ορθά επιχειρήματα



# BUSINESS MODEL CANVAS



# Σχέσεις με τους Πελάτες



Το πλαίσιο σχέσεων με τους πελάτες διαμορφώνεται από τις ομάδες πελατών κατά τα στάδια τμηματοποίησης της πελατειακής βάσης.

Αναμφίβολα, οι πελάτες έχουν διαφορετικές προσδοκίες, ανάγκες γι' αυτό είναι σκόπιμο οι σχέσεις με τους πελάτες να προσδιορισθεί και προγραμματισθεί εκ των προτέρων.

Η στοχευμένη επικοινωνία αποτελεί κομβικό σημείο ενίσχυσης των σχέσεων με τους πελάτες. Έτσι, αξιοποιείται ανάλογα για τη δημιουργία εταιρικής εικόνας, αύξηση πωλήσεων, και για τη διατήρηση των βέλτιστων σχέσεων με τους πελάτες.



*Κατά την επικοινωνία με τους πελάτες αξιοποιούνται μέθοδοι μάρκετινγκ :*

Διαφήμισης & Πωλήσεων

Προώθησης Προϊόντων & Υπηρεσιών

Επεξεργασία και διαμοιρασμός πληροφοριών

Εταιρικές σχέσεις (π.χ. προγράμματα πιστότητας και διατήρησης υφιστάμενης πελατειακής βάσης )





# Εργαλείο: Αναπτύσσοντας βέλτιστες σχέσεις με τους πελάτες , σχετικά κανάλια επικοινωνίας (check-list)

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Η εκπόνηση ενός πλάνου επικοινωνίας βοηθά στο να υλοποιείται στοχευμένη επικοινωνία προς τις ομάδες πελατών.

### Πρόσληψη ανατροφοδότησης, έρευνες ικανοποίησης

προγράμματα μελών (loyalty)

παροχή ποιοτικών στοιχείων απόδοσης

καμπάνιες /προσφορές

συναλλαγές με τους πελάτες,  
σημεία διεπαφής

έντυπα,  
ψηφιακοί κατάλογοι

τηλεφωνικές καμπάνιες  
επικοινωνίας

ενημερώσεις  
στα κοινωνικά μέσα / δίκτυα



Πως επικοινωνείτε με  
τους πελάτες; Ποια  
κανάλια χρησιμοποιείτε;

συναντήσεις με τους  
εμπλεκόμενους

διαφημίσεις  
(παραδοσιακά μέσα,  
ψηφιακά μέσα προβολής)

ετήσιες συμβάσεις, μνημόνια  
συνεργασίας κτλ.



Δεν είναι απαραίτητο να αξιοποιήσετε όλα τα παραπάνω κανάλια επικοινωνίας, σημαντική προϋπόθεση είναι η βέλτιστη σύνδεση των καναλιών με τις ομάδες πελατών!





# Εργαλείο: Σχέσεις με τους πελάτες.

## Αξιοποίηση ιστοριών ως παραδειγμάτων εμπειρίας και χρηστικότητας

Οι σχέσεις με τους πελάτες διαμορφώνονται με την στοχευμένη επικοινωνία προς αυτούς, μπορείτε να εμπλουτίσετε την επικοινωνία και την προσφερόμενη εμπειρία με την αξιοποίηση και δημιουργία ιστοριών.

Οι ιστορίες γύρω από τα πρώτα βήματα της εταιρείας τα προσφερόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες δημιουργούν εικόνα (οπτικοποίηση) για τον οργανισμό σας, στα μάτια των πελατών, εγείροντας ενδιαφέρον και πρόθεση αγοράς.

Παράλληλα, αναπτύσσεται ακόμη περισσότερο η ελκυστικότητα της εταιρικής εικόνας, μέσω των ιστοριών, όπου διαφαίνονται οι αξίες και το όραμα του οργανισμού.

Η χρήση σχετικών ιστοριών βοηθά στην επιχειρησιακή λειτουργία των πωλήσεων και παρέχουν χρήσιμη ανατροφοδότηση σχετικά με:

- A) «Που» βρίσκουν οι πελάτες πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ;
- B) «Πως» οι πελάτες αξιοποιούν τις πληροφορίες για να προβούν σε αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών ;

BUSINESS  
MODEL  
CANVAS

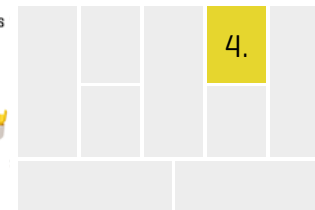


4.





# Εργαλείο: Αξιοποίηση ιστοριών\_ 1



## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Η αξιοποίηση ιστοριών σε σχέση με την λειτουργία της επιχείρησής σας, βοηθά στη δημιουργία στοχευμένης εταιρικής επικοινωνίας για να αναπτυχθούν περαιτέρω οι σχέσεις με τους πελάτες.

Στα μέσα επικοινωνίας που μπορεί να προωθηθεί η ιστορία της επιχείρησής σας περικλείονται η διαφήμιση στην τηλεόραση, ιστότοποι websites και οι εφημερίδες.

1. Ποια ήταν τα κίνητρα για την δημιουργία της επιχείρησής;

3. Τι είδους προκλήσεων αντιμετωπίσατε κατά τα στάδια ίδρυσης της επιχείρησής;

5. Ποιους θεωρείτε ως κύριους παράγοντες που συνετέλεσαν στην επιτυχία της επιχείρησής; Στην περίπτωση που δεν επιτεύχθηκε επιτυχές αποτέλεσμα, ποιοι ήταν οι λόγοι που οδήγησαν σ' αυτή την εξέλιξη;

2. Ποιοι ήταν οι συνεργάτες / εταίροι που συμμετείχαν στην ίδρυση της επιχείρησής;

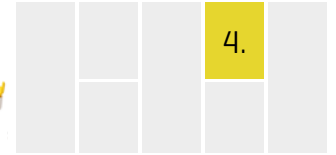
4. Προέκυψε κάποιο γεγονός που σας αιφνιδίασε;

**Συμβουλή:** Δοκιμάστε να δημιουργήσετε ένα λεκτικό προώθησης ώστε να πεισθεί ο πελάτης και να προβεί στην αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. **Στοχαστείτε, πως θα μπορούσε να επικοινωνηθεί η αξία που προσφέρει η επιχείρησή σας;**





# Εργαλείο: Αξιοποίηση ιστοριών\_ 2



## 1. Αναλύοντας το παρελθόν

Ανακαλώντας γεγονότα του παρελθόντος, ποια ήταν η κατάσταση της ζωής σας προτού ξεκινήσετε τη δική σας επιχείρηση;

## 3. Δέσμες δράσεων που προκλήθηκαν

Ποιες περιπέτειες βιώσατε μέχρι να αποκτήσετε τον πρώτο πελάτη ή να βρεθείτε σε σημείο με μηδενικές ζημιές ή πωλήσεις («νεκρό σημείο», *breakeven point*);

## 5. Κλιμάκωση δράσεων

Ποιο γεγονός ή παράγοντας σας έπεισε να συνεχίσετε; Ποιες ήταν οι δράσεις σας για κίνηση προς τα εμπρός;

## 2. Περιστατικό αυτοπαρακίνησης

Ποιο ήταν το περιστατικό ή γεγονός που πυροδότησε την επιθυμία να ξεκινήσετε την δική σας επιχείρηση;

## 4. Κρίση

Σκεφτήκατε, κατά το παρελθόν, να σταματήσετε την επιχειρηματική σας δραστηριότητα; Τι είδους προκλήσεων αντιμετώπισατε;

## 6. Αποφασιστικότητα / Προβολή

Ποιοι είναι οι πυλώνες στρατηγικής και το όραμα της επιχείρησης;



Συμβουλές: Ανατρέξτε ξανά στη δομή της ιστορίας και ορίστε τα πιο σημαντικά σημεία που πρέπει να τονίσετε με τους ενδιαφερόμενους ή συνεργάτες σας. Ολοκληρώστε την ιστορία σας και δοκιμάστε την με τα ακόλουθα ακροατήρια, εσωτερικά κι εξωτερικά μέρη.

**Εσωτερικοί :** υπάλληλοι, διευθυντές και διοίκηση.

**Εξωτερικοί:** τμήματα πελατών (μπορεί να διαφέρουν βάσει ομάδων), επιχειρηματικοί εταίροι, προμηθευτές, επενδυτές, μέτοχοι.



# Ανασκόπηση: Τι έχετε κατανοήσει από την ενότητα;

## ΒΗΜΑ 1 - ΠΑΡΟΥΣΑ ΦΑΣΗ:

Στοχαστείτε σε σχέση με τις θεματικές περιοχές της ενότητας

Τι έχετε αποκομίσει;

## ΒΗΜΑ 2 - ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ:

Ποιες περιοχές της ενότητας σας βοήθησαν περισσότερο;

Υπάρχει κάποιο θέμα που θα πρέπει να αφιερώσετε ιδιαίτερη προσοχή ή να το επαναλάβετε;

## ΒΗΜΑ 3 - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ:

Σκεφτείτε τα θέματα της ενότητας και ποια θα βοηθήσουν τόσο εσάς όσο και την επιχείρησή σας στο μέλλον

Ποια θα μπορούσαν να σας βοηθήσουν να κατακτήσετε τους στόχους σας στο μέλλον;

Πως θα μπορούσατε να εφαρμόσετε στην πράξη τις προαναφερόμενες εκπαιδευτικές θεματικές περιοχές;  
Γράψτε το δικό σας σχέδιο δράσης

## Σχέδιο Δράσης:

Προγραμματισμένες Ενέργειες

Απαιτούμενοι Πόροι (συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων )

Πρόγραμμα Υλοποίησης

Παρακολούθηση Έργου (συμπεριλαμβανομένων των δεικτών απόδοσης για αξιολόγηση)

Διευκρινήσεις σχετικά με τις απαιτούμενες (προγραμματισμένες) ενέργειες

Σημειώσεις

## Υποδομές & επιχειρησιακή λειτουργία



# Εργαλειοθήκη 4 – Υποδομές & επιχειρησιακή λειτουργία

Ο τομέας της επιχειρησιακής λειτουργίας περιλαμβάνει πολλαπλές δραστηριότητες της επιχείρησης, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη δημιουργία αξίας προς τους πελάτες.

Οι επιχειρησιακές δραστηριότητες εξαρτώνται πλήρως από το κλάδο και είναι συνυφασμένες με τους διαθέσιμους πόρους.

Η εταιρεία θα πρέπει να αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία τεχνογνωσίας και παράλληλα τους τομείς εξειδίκευσης που κατέχει, ώστε να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού (έμμεσου ή άμεσου).

Η διαχείριση (μάνατζμεντ) διαμορφώνει το πλαίσιο επιχειρησιακής λειτουργίας και αξιοποιεί τους υφιστάμενους πόρους.

**Πως διαχειρίζεστε την επιχείρησή σας ώστε οι επιχειρησιακές δραστηριότητες να είναι επωφελής ώστε να δημιουργείται τζίρος ;**



## Στόχοι TOOLKIT 4:

Προσδοκώμενα  
αποτελέσματα

Να έχετε κατανοήσει την σημασία των κύριων δραστηριοτήτων κατά τα στάδια επιχειρησιακής λειτουργίας

Να έχετε κατανοήσει την σημασία των πόρων και το πως επηρεάζουν την επιχειρησιακή λειτουργία

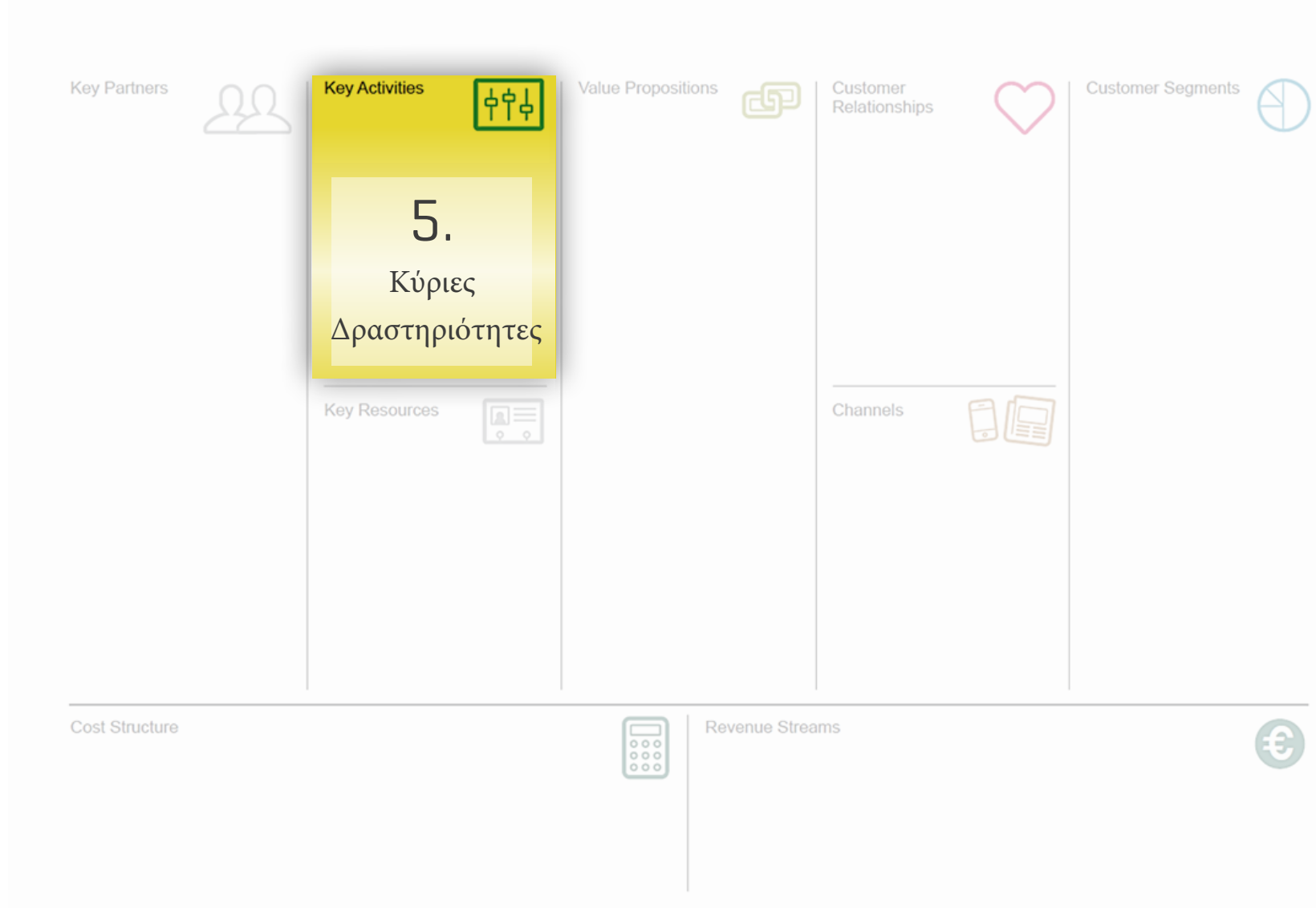
Να μπορείτε με ορθολογικό τρόπο να προσδιορίζετε τους απαραίτητους πόρους

Να αναγνωρίζετε τις ωφέλειες και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τις επαγγελματικές συνεργασίες.

Να μπορείτε να συνεργάζεστε και εκπονείτε στρατηγικές με τους εταίρους – συνεργάτες

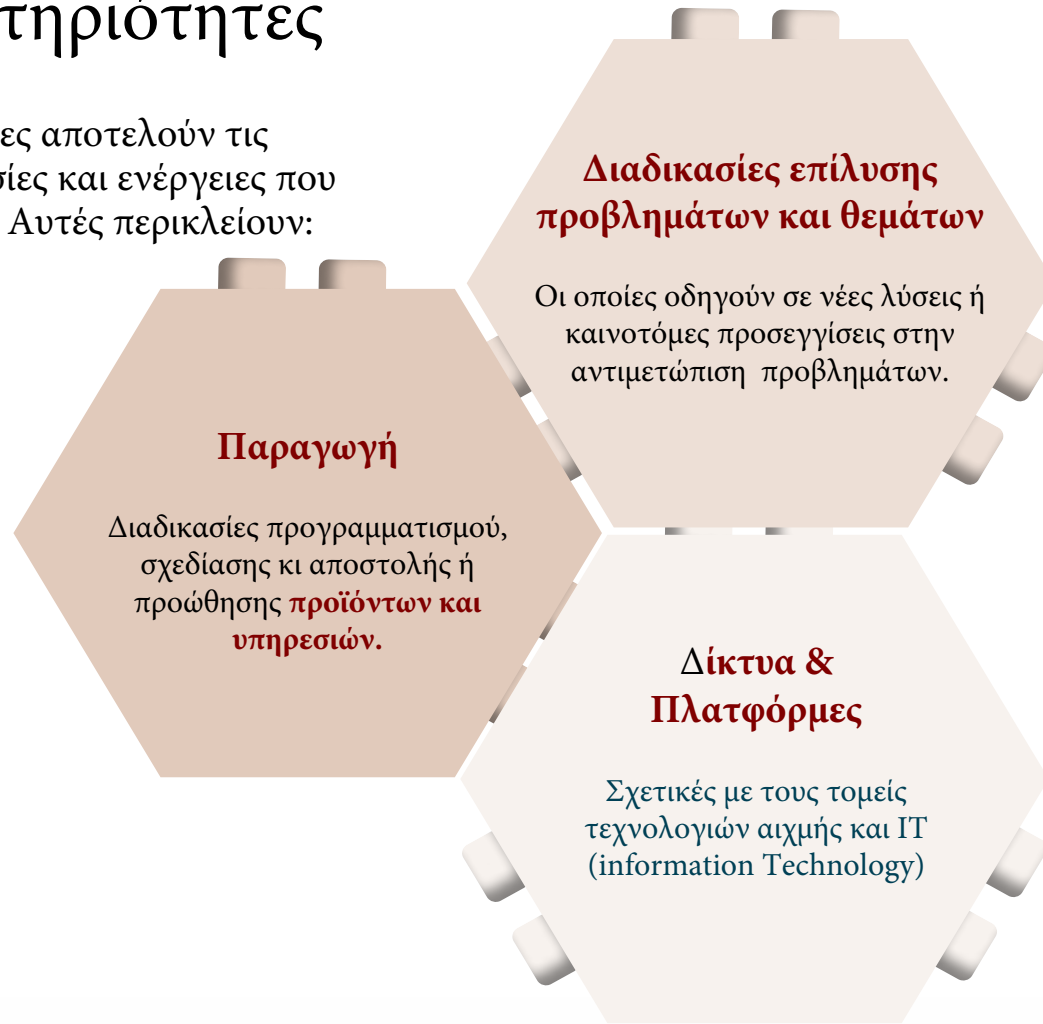


# BUSINESS MODEL CANVAS



# Κύριες Δραστηριότητες

Οι κύριες δραστηριότητες αποτελούν τις σημαντικότερες διεργασίες και ενέργειες που εφαρμόζει η επιχείρηση. Αυτές περιλαμβάνουν:



BUSINESS  
MODEL  
CANVAS

5.







# Εργαλείο: Χαρτογράφηση κύριων δραστηριοτήτων

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Πως να κατανοήσετε τις δραστηριότητες που επηρεάζουν την επιχειρησιακή λειτουργία. Επίσης, θα μπορείτε να υπολογίζετε τους απαιτούμενους πόρους για τις σχετικές δραστηριότητες.

### Παράθεση Δραστηριοτήτων

### Απαιτούμενες Κύριες Δραστηριότητες

### Σημειώσεις

Καινοτομία & σχεδίαση βέλτιστων λύσεων  
Δημιουργία πρωτοτύπων

Έλεγχος κατά τα πρώιμα στάδια  
(Κατασκευή) Παραγωγή – Σχεδιασμός  
Μοντελοποίηση Προϊόντων  
(ProductModelling)

Τιμολογιακή πολιτική

Πωλήσεις και προωθητικές ενέργειες

Αποθήκευση / διαχείριση αποθεμάτων  
Εφοδιαστική αλυσίδα / Διανομή

Ανάπτυξη Δεξιοτήτων . Εκπαίδευση

Υπηρεσίες Υποστήριξης



Ανατρέξτε στο Εργαλείο 3 (Μίγμα προϊόντων / Πελατών) [Toolkit 3](#).

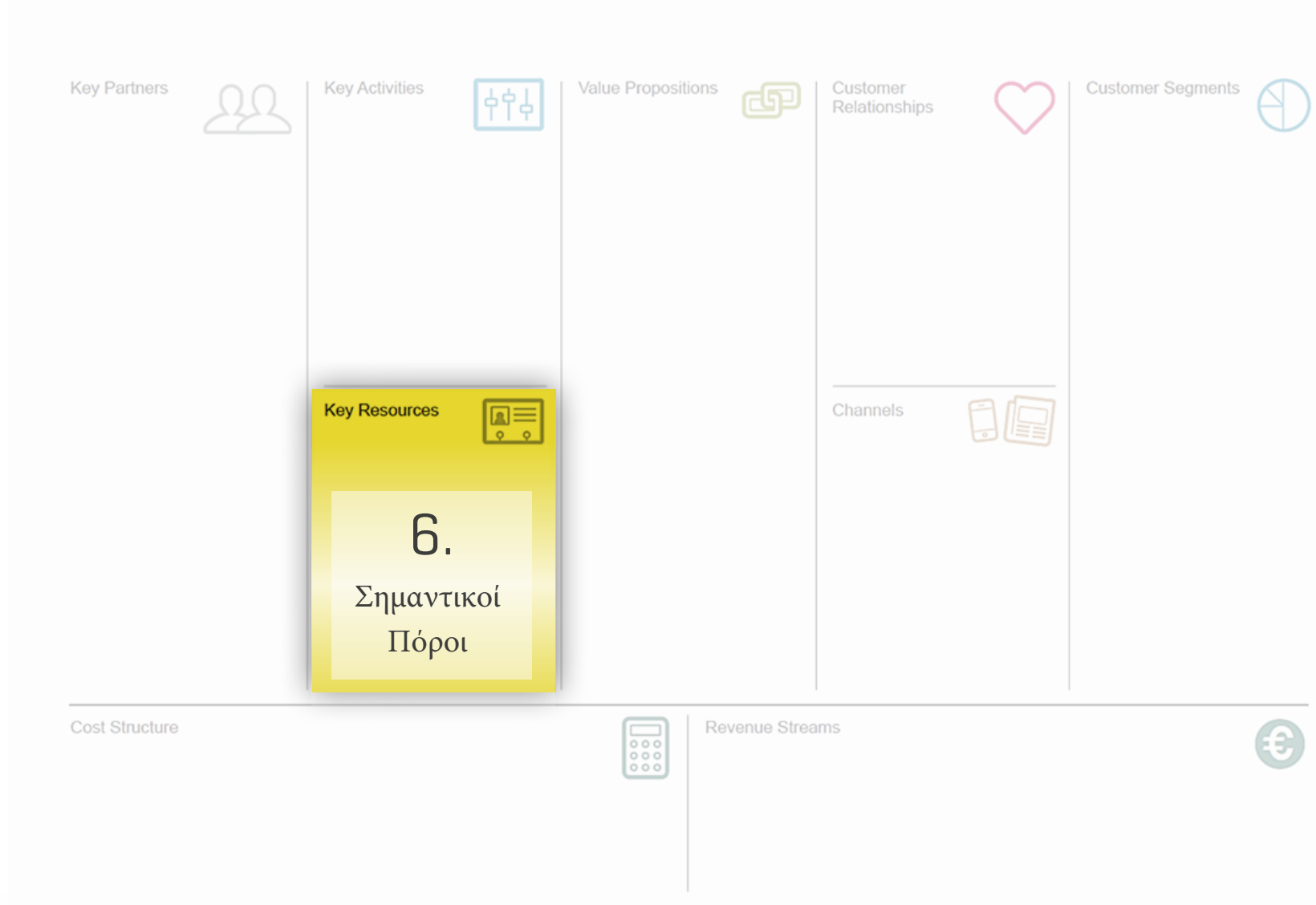
Toolkit 4: Infrastructure and operations

Toolkit  
Start

Table of  
Contents



# BUSINESS MODEL CANVAS

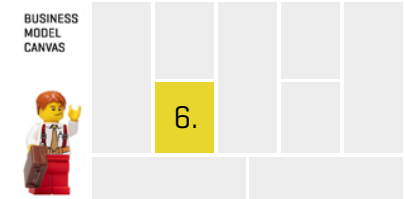
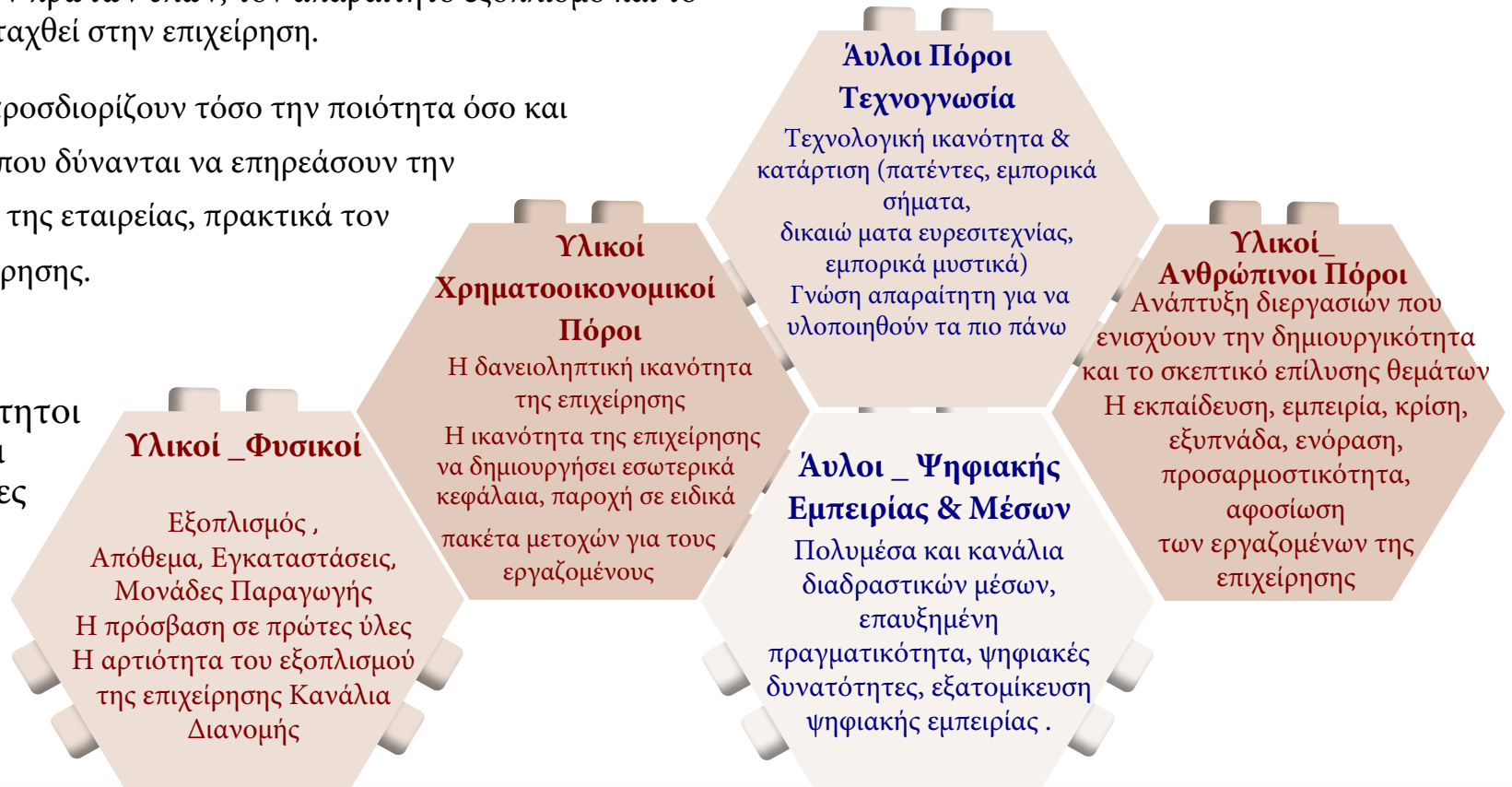


# Σημαντικοί (Κύριοι) Πόροι => Υλικοί , Άυλοι

Οι κύριοι πόροι προσδιορίζουν και οριοθετούν το πλέγμα δράσεων της επιχείρησης σε συνάρτηση με τις κατηγορίες των πρώτων υλών, τον απαραίτητο εξοπλισμό και το προσωπικό που θα πρέπει να ενταχθεί στην επιχείρηση.

Οι κύριοι πόροι σχετίζονται και προσδιορίζουν τόσο την ποιότητα όσο και το πλήθος των δραστηριοτήτων που δύνανται να επηρεάσουν την βιωσιμότητα και την κερδοφορία της εταιρείας, πρακτικά τον βαθμό ανθεκτικότητας της επιχείρησης.

Τι είδους πόροι είναι απαραίτητοι ώστε να υλοποιηθούν οι αναγκαίες δραστηριότητες της επιχείρησης;





# Εργαλείο: Χαρτογράφηση κύριων δραστηριοτήτων και σημαντικών πόρων

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Θα κατανοήσετε τον τρόπο, ώστε να αναγνωρίζετε τους κύριους πόρους, που είναι απαραίτητοι για τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων και την εκπόνηση πλάνου για την αξιοποίηση επιπλέον πόρων

### Παράθεση Δραστηριοτήτων:

### Προγραμματισμένες κύριες δραστηριότητες

### Απαιτούμενοι Πόροι (βλ. την προηγούμενη σελίδα)

Καινοτομία & σχεδίαση βέλτιστων λύσεων Δημιουργία πρωτοτύπων

Έλεγχος κατά τα πρώιμα στάδια

(Κατασκευή) Παραγωγή – Σχεδιασμός

Μοντελοποίηση Προϊόντων  
(ProductModelling)

Τιμολογιακή πολιτική

Πωλήσεις και προωθητικές ενέργειες

Αποθήκευση / διαχείριση αποθεμάτων

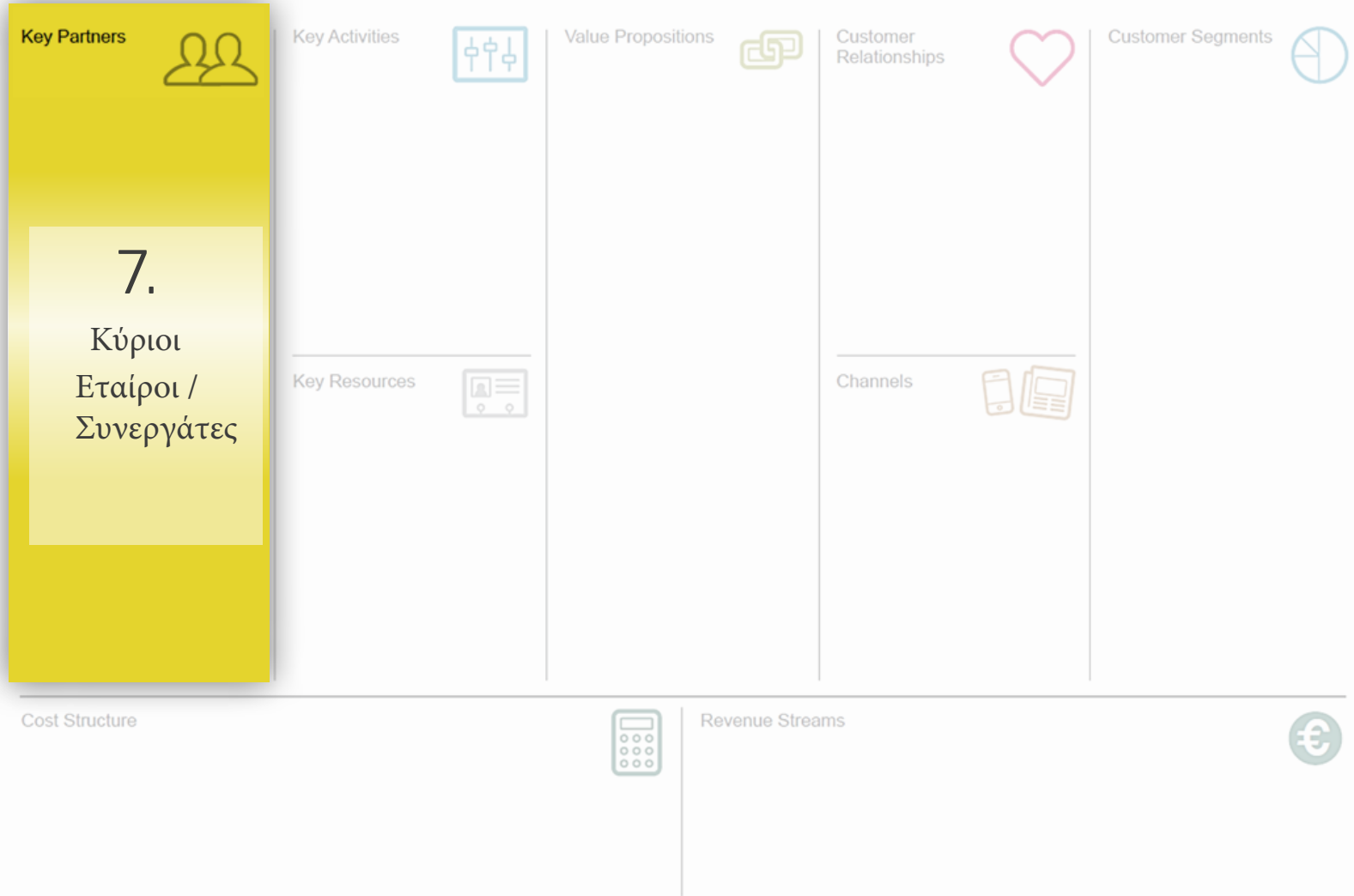
Εφοδιαστική αλυσίδα / Διανομή

Αωνπτυξη Δεξιοτήτων . Εκπαίδευση

Υπηρεσίες Υποστήριξης



# BUSINESS MODEL CANVAS



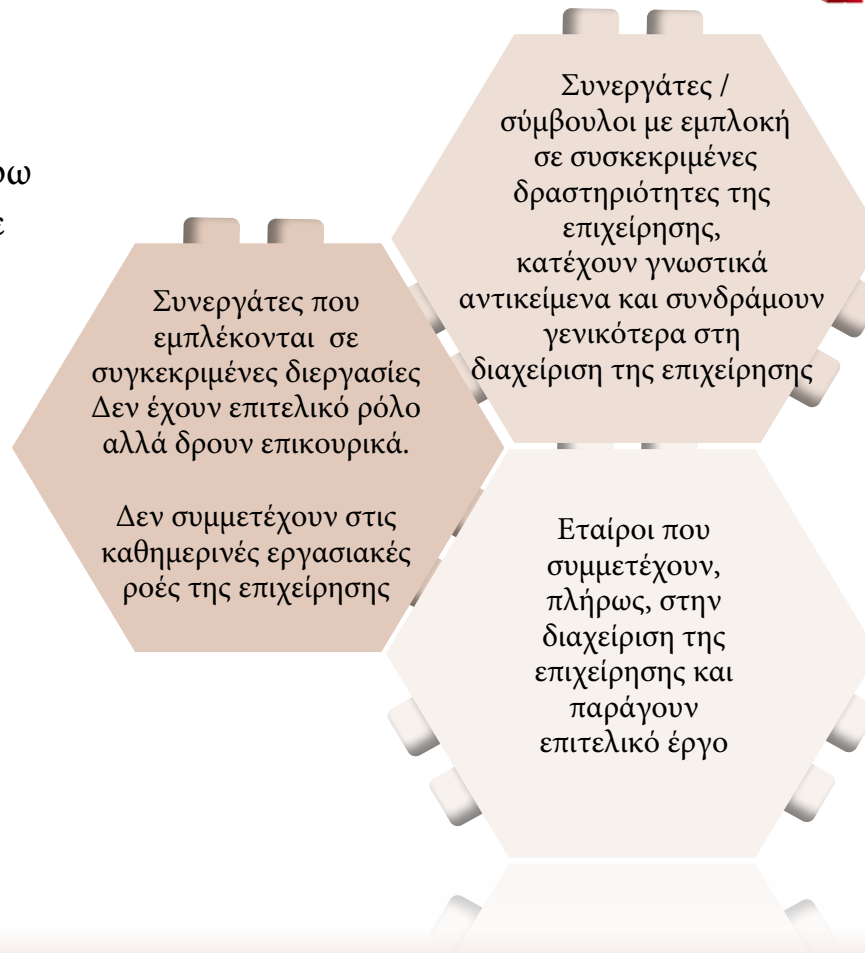
# Κύριοι Εταίροι / Συνεργάτες

*Οι επιχειρήσεις δημιουργούν συνεργασίες για πολλούς λόγους βάσει των δυναμικών της αγοράς.*

Οι εταίροι / συνεργάτες μπορούν να αναπτύξουν περαιτέρω τις πωλήσεις της επιχείρησης αλλά και να βοηθήσουν ώστε να ανταπεξέρχεται η επιχείρηση επαρκώς στα ενδεχόμενα ρίσκα.

Οι μορφές συνεργασιών αντικατοπτρίζουν την διαμορφωμένη εταιρική στρατηγική σε επιτελικό επίπεδο.

Οι συνεργασίες είναι συχνά νομικής μορφής συνεργασίες μεταξύ μιας ή δύο εταιρειών, επιχειρήσεων ή οργανισμών που σχηματίζονται μέσω κοινής συμφωνίας (σύμβασης) ή μνημονίου συνεργασίας.





# Πρώτο Εργαλείο Αξιολόγησης Συνεργάτη

Αρχικές Σημειώσεις: Για ποιους λόγους επιλέξατε τον κύριο συνεργάτη / εταίρο στην επιχείρησή σας; (απαντήστε παρακάτω)

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ** Κατανοείτε τους διαφορετικούς τύπους συνεργασιών και μαθαίνετε να αξιολογείτε πώς οι συνεργάτες μπορούν να ενισχύσουν τις επιχειρηματικές σας δραστηριότητες.

## Ερωτήσεις για την αξιολόγηση συνεργάτη / εταίρου\_ 1

Για ποιο λόγο αξιολογείτε το πλαίσιο συνεργασίας;

Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί συνεργάτες;

Πως θα μπορούσατε να εκχωρήσετε δραστηριότητες στους συνεργάτες / εταίρους ώστε να ενδυναμωθεί το πλαίσιο συνεργασίας;

Ποιος θα αξιοποιήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και με ποιον τρόπο;

Σε ποιο στάδιο βρίσκεται ή υφιστάμενη συνεργασία;

Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν το περιεχόμενο της συνεργασίας;

Είναι σε φάση ωρίμανσης το πλαίσιο συνεργασίας;

Ποια είναι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από το πλαίσιο συνεργασίας;





# Δεύτερο Εργαλείο Αξιολόγησης Συνεργάτη

## Περιοχές Αξιολόγησης \_ 2

Τα κριτήρια συνεργασίας: Συνεργάτης:

1 2 3 ΔΕ

Έχουν τεθεί ξεκάθαροι και μετρήσιμοι στόχοι (από τον συνεργάτη)

Ο συνεργάτης υλοποιεί καμπάνιες επικοινωνίας σε διαφορετικά κανάλια

Ο συνεργάτης διακρίνεται για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων

Ο συνεργάτης διακρίνεται για τον αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας

Ο συνεργάτης σχεδιάζει, υλοποιεί και αξιολογεί συνεχώς τις δραστηριότητες του

Ο συνεργάτης εκπονεί σχέδιο αξιολόγησης ρίσκου και παρακολούθησης κινδύνων

Ο συνεργάτης έχει διαθέσει ποιοτικούς πόρους για τις δραστηριότητές του

Άλλο:

Άλλο:



EARLY



Βάσει των απαντήσεων στις ερωτήσεις στα αριστερά

Σε ποια φάση βρίσκεται η συνεργασία τώρα?

Σε ποιες περιοχές ο συνεργάτης βρίσκεται σε καλό επίπεδο; [Απαντήσεις με 2 ή 3 excellent]?

Ποιες περιοχές χρήζουν περαιτέρω βελτίωση; [Απαντήσεις με 1 ή ΔΕ]



✓ Αναζητήστε έναν οικονομικά σταθερό συνεργάτη με εξειδικευμένες γνώσεις κι εμπειρία στο επιθυμητό αντικείμενο.

Παράλληλα, με τεχνογνωσία στις επιχειρησιακές δραστηριότητες και συναφή πρότυπα. Ο επιλεγμένος συνεργάτης πρέπει να ενστερνιστεί τις αξίες της εταιρείας σας και να παρέχει εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Η ομάδα διαχείρισης πρέπει να κατανοήσει το όραμα και τους στόχους της εταιρείας σας.







# Τρίτο Εργαλείο Αξιολόγησης Συνεργάτη



## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Να κατανοήσετε τα οφέλη που απορρέουν από τις υφιστάμενες συνεργασίες και τις προοπτικές για περαιτέρω συνεργασίες στο μέλλον

Συνεργάτης:

Ερωτήσεις Αξιολόγησης	Δείκτες	Πηγές Δεδομένων	Συλλογή Δεδομένων	Ανάλυση Δεδομένων	Χρονοδιάγραμμα
1.					
2.					
3.					
4.					
Πόσο αποτελεσματική είναι η συνεργασία με τον Συνεργάτη / Εταίρο;	Αριθμός συναντήσεων, από κοινού συμβόλαια, αξία συμβολαίων  Πωλήσεις, κύκλος εργασιών (τζίορς) συνεχής επικοινωνία, κοινή χρήση δραστηριοτήτων, κοινή χρήση πόρων - μίγμα παραγωγικότητας / απόδοση	Σχετικά υπομνήματα, πρακτικά των συναντήσεων, συμβόλαια, οικονομικά έγγραφα, εργαλεία & πλατφόρμες επικοινωνίας.	Διαχείριση, αναφορές πωλήσεων, λογιστική, διαχείριση, στοιχεία reports διακυβέρνησης, ανατροφοδότηση από συνεργάτη, ανατροφοδότηση από πελάτες.	Αριθμός συναντήσεων, εναφορές πωλήσεων, επικοινωνία ,ανάλυση και ανασκόπηση με τη Διοίκηση / Διαχειριστή της εταιρείας.	Περίοδοι σε βάση: Μηνιαία, διμηνιαία, τριμηνιαία, ετήσια.



Με βάση τα στάδια της προηγούμενης ανάλυσης, δημιουργήστε ένα σχέδιο δράσης για κάθε εταίρο αποτυπώνοντας τις απαραίτητες αλλαγές στις γραπτές συμφωνίες που θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν κι έπειτα να τις επικοινωνήσετε με τους εταίρους ώστε να προσδιοριστούν οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν.

Μπορείτε επίσης να κατηγοριοποιήσετε τις συνεργασίες ανάλογα με τη συνολική τους σημασία (π.χ. κοινές δραστηριότητες και/ή πόρους, κοινή χρήση τεχνολογίας, επίπεδο απόδοσης/δραστηριότητας, αξιοπιστία).

### Οι κατηγορίες συνεργατών περιλαμβάνουν:

#### **A: στρατηγικός εταίρος**

Η συνεργασία βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και σε κοινούς στόχους, παραμένει συνεχής με αίσθημα εμπιστοσύνης, βασίζεται στο «win-win» και περιλαμβάνει διάφορες οικονομικές δεσμεύσεις.

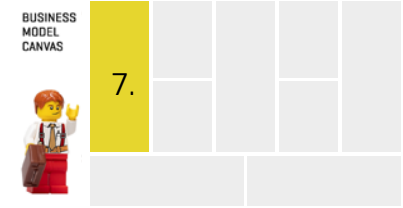
#### **B: βασικός εταίρος**

Η συνεργασία είναι συνεχής, βασίζεται στο win-win και περιλαμβάνει κάποια οικονομική δέσμευση.

#### **Γ: τυπικός συνεργάτης**

Η συνεργασία γίνεται περιστασιακά και σπάνιως υπάρχουν σημαντικές οικονομικές δεσμεύσεις.

- Οι όροι A,B,Γ αξιοποιούνται κυρίως σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό



**Σκεφτείτε: πως μπορείτε να αναπτύξετε μια βασική εταιρική σχέση σε στρατηγικό επίπεδο και ποιους πόρους θα απαιτούσε;**

# Ανασκόπηση: Τι έχετε κατανοήσει από την ενότητα;

## ΒΗΜΑ 1 - ΠΑΡΟΥΣΑ ΦΑΣΗ:

Στοχαστείτε σε σχέση με τις θεματικές περιοχές της ενότητας

Τι έχετε αποκομίσει;

## ΒΗΜΑ 2 - ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ:

Ποιες περιοχές της ενότητας σας βοήθησαν περισσότερο;

Υπάρχει κάποιο θέμα που θα πρέπει να αφιερώσετε ιδιαίτερη προσοχή ή να το επαναλάβετε;

## ΒΗΜΑ 3 - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ:

Σκεφτείτε τα θέματα της ενότητας και ποια θα βοηθήσουν τόσο εσάς όσο και την επιχείρησή σας στο μέλλον

Ποια θα μπορούσαν να σας βοηθήσουν να κατακτήσετε τους στόχους σας στο μέλλον;

Πως θα μπορούσατε να εφαρμόσετε στην πράξη τις προαναφερόμενες εκπαιδευτικές θεματικές περιοχές;  
Γράψτε το δικό σας σχέδιο δράσης

## Σχέδιο Δράσης:

Προγραμματισμένες Ενέργειες

Απαιτούμενοι Πόροι (συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων )

Πρόγραμμα Υλοποίησης

Παρακολούθηση Έργου (συμπεριλαμβανομένων των δεικτών απόδοσης για αξιολόγηση)

Διευκρινήσεις σχετικά με τις απαιτούμενες (προγραμματισμένες) ενέργειες

Σημειώσεις

# Οικονομική Διαχείριση



# ΕΡΓΑΛΕΙΟΘΗΚΗ 5 - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ



Τα οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων αφορούν τα έσοδα της εταιρείας: τις δαπάνες (τρόποι που δαπανώνται τα χρήματα), τα περιουσιακά στοιχεία, στις υποχρεώσεις αλλά και την διαχείριση των ταμειακών ροών.

Οι οικονομικοί δείκτες που αναφέρονται στο μοντέλο επιχειρηματικού καμβά, περιλαμβάνουν τις ροές εσόδων και τη δομή του κόστους.

Η δομή του κόστους και οι ροές εσόδων βοηθούν στην αξιολόγηση της επιχειρησιακής ευρωστίας κι επεκτασιμότητας ενός οργανισμού.

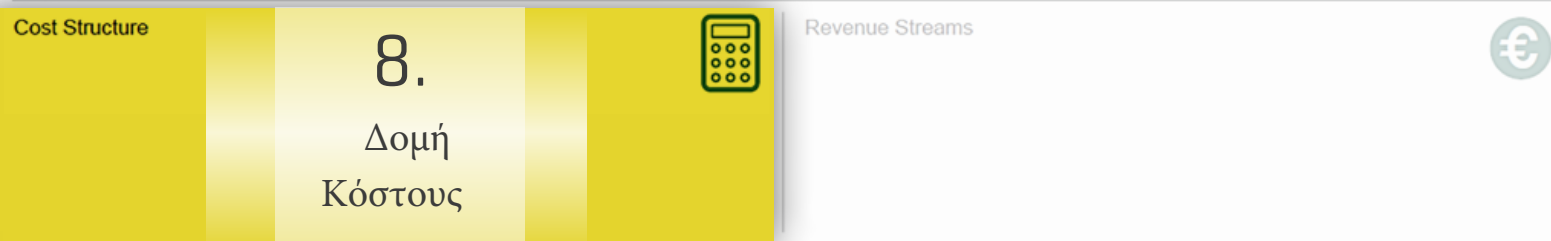
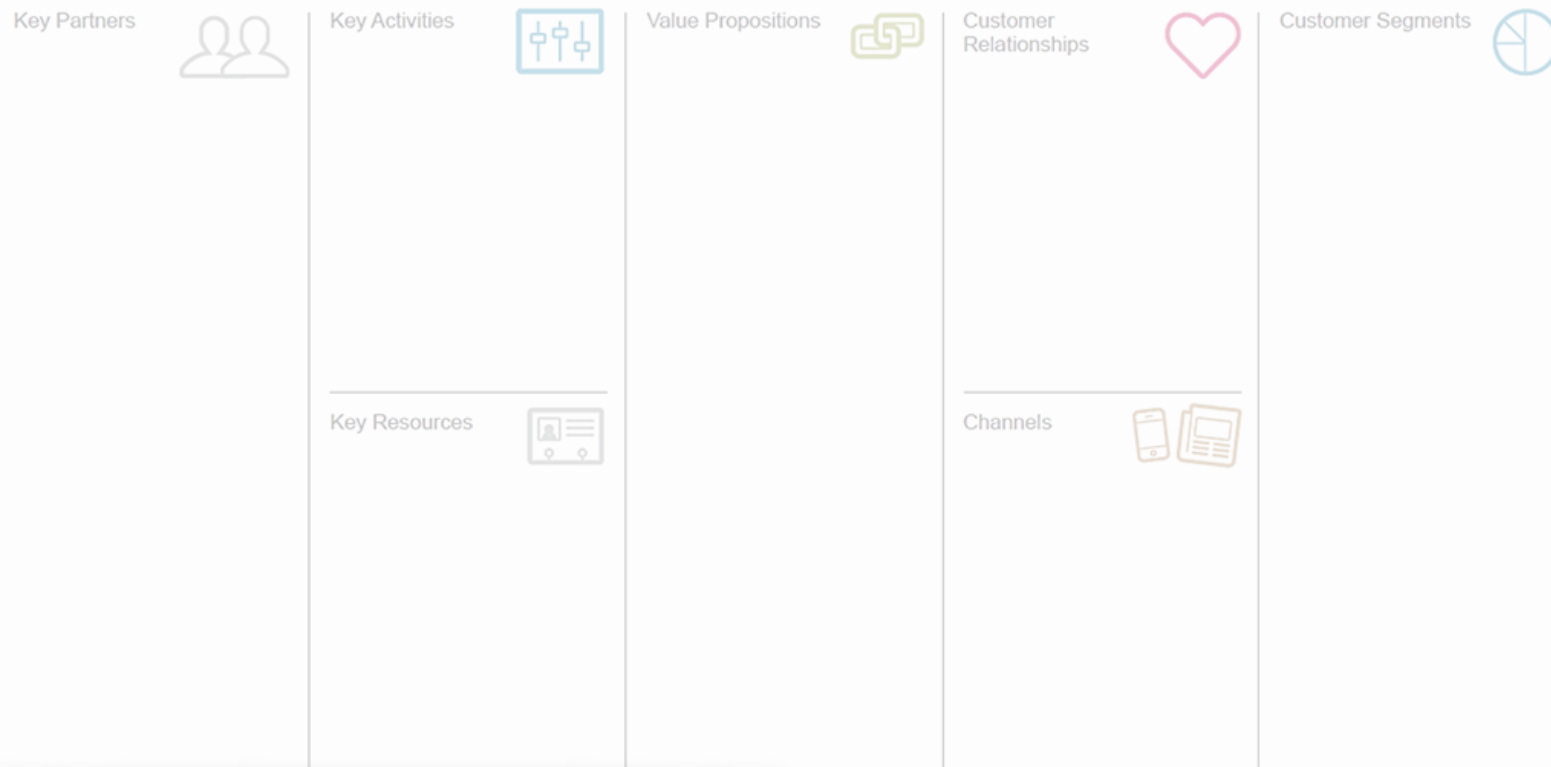
## Στόχοι TOOLKIT 5:

Προσδοκώμενα αποτελέσματα:

- ❖ Μπορείτε να αποτυπώσετε την κατάσταση της εταιρείας με τη χρήση οικονομικών δεικτών και να πραγματοποιήσετε στοχευμένη ανάλυση.
- ❖ Μπορείτε να προσδιορίσετε τις πηγές εσόδων, το κόστος και να τις υπολογίσετε εμπειριστατωμένα
- ❖ Μπορείτε να κάνετε απαραίτητες στρατηγικές αλλαγές ώστε να περιοριστεί η ενδεχόμενη αύξηση των δαπανών με στόχο την ενδυνάμωση της κερδοφορίας.



# BUSINESS MODEL CANVAS



# Δομή Κόστους

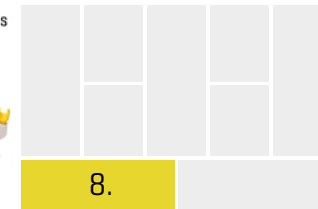
Η περιοχή δομής κόστους καταδεικνύει τα πιο σημαντικά κόστη της επιχείρησης. Θα πρέπει να προσδιορίσετε όλες τις προηγούμενες εργαλειοθήκες του μοντέλου επιχειρηματικού καμβά για να οδηγηθείτε στην εκτίμηση του κόστους παραγωγής αξίας.

Η δομή κόστους δείχνει πώς οι εταιρείες χρησιμοποιούν ορθολογικά το βέλτιστο αριθμό πόρων που διαθέτουν, με στόχο την δημιουργία ζήτησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Στην δομή κόστους περιλαμβάνονται όλα τα κόστη που σχετίζονται με το επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργίας της επιχείρησης.

- Στα κύρια μοντέλα κόστους που χρησιμοποιούνται πραγματοποιείται παραμετροποίηση με βάση το κόστος και την αξία: το μοντέλο που βασίζεται στο κόστος στοχεύει στην ελαχιστοποίηση του κόστους και το μοντέλο που βασίζεται στην αξία εστιάζει στη δημιουργία αξίας.
- Η δομή του κόστους πρέπει να είναι απολύτως εναρμονισμένη με τις βασικές δραστηριότητες.
- Το σταθερό και το μεταβλητό κόστος καθορίζουν τη συνολική δομή του κόστους και ως αποτέλεσμα την κερδοφορία της εταιρείας
- Το σταθερό κόστος παραμένει το ίδιο παρά τον όγκο των παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών. Παραδείγματα περιλαμβάνουν μισθούς, ενοίκια και φυσικές εγκαταστάσεις.
- Το μεταβλητό κόστος ποικίλλει ανάλογα και συναρτάται με τον όγκο των παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών.

Κύκλος ζωής  
Προϊόντος

BUSINESS  
MODEL  
CANVAS



Κινητροδότηση μέσω της δημιουργίας αξίας, στάδια ανάπτυξης

Κινητροδότηση μέσω της διαχείρισης κόστους





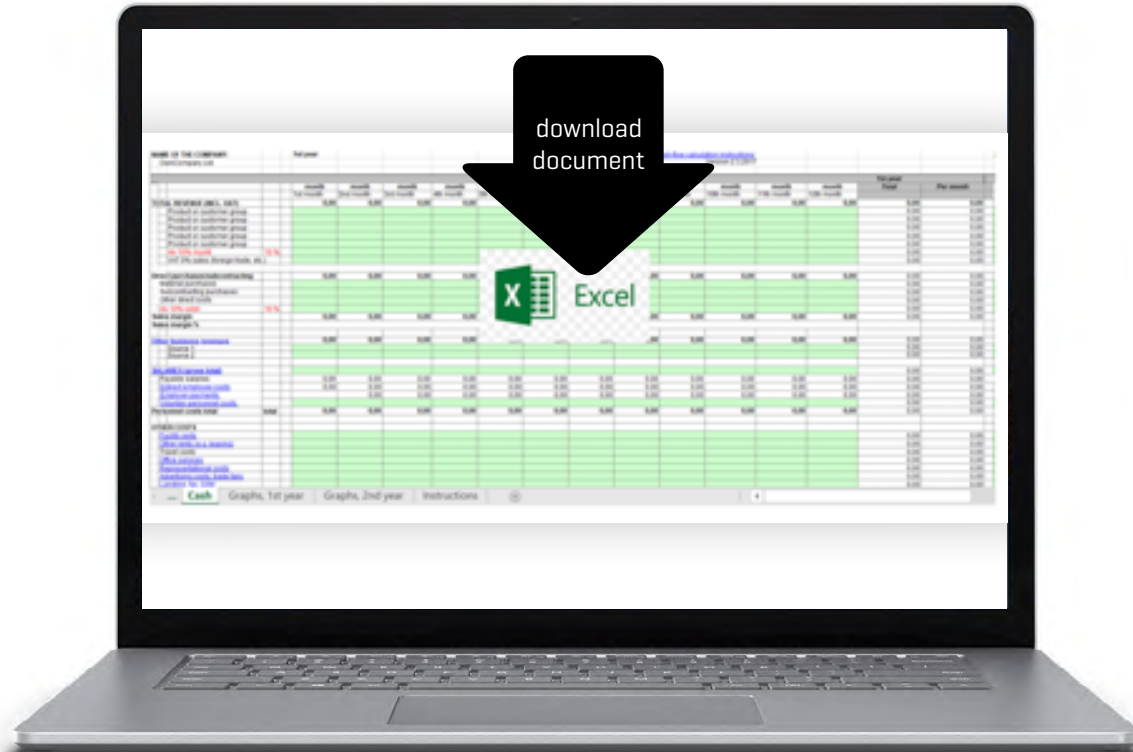
# Εργαλείο: Ταμειακές Ροές

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Να κατανοήσετε τον υπολογισμό κερδοφορίας της επιχείρησης

Σημείωση το εργαλείο παρατίθεται μέσω της χρήσης Microsoft office, Excel

✓ Στην κατάσταση ταμειακών ροών διαφαίνεται η κατάσταση της κερδοφορίας της εταιρείας.



• Συμβουλή: Αποκομίζετε τα περισσότερα οφέλη (κέρδη) μέσω της αξιοποίησης της κατάστασης ταμειακών ροών.. με απαραίτητη προϋπόθεση τον σωστό υπολογισμό των εξόδων της επιχείρησης – αυτό είναι απαραίτητο για την επίτευξη επιχειρηματικής ανθεκτικότητας!





# BUSINESS MODEL CANVAS



Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationships



Customer Segments



Key Resources



Channels



Cost Structure



Revenue Streams

9.

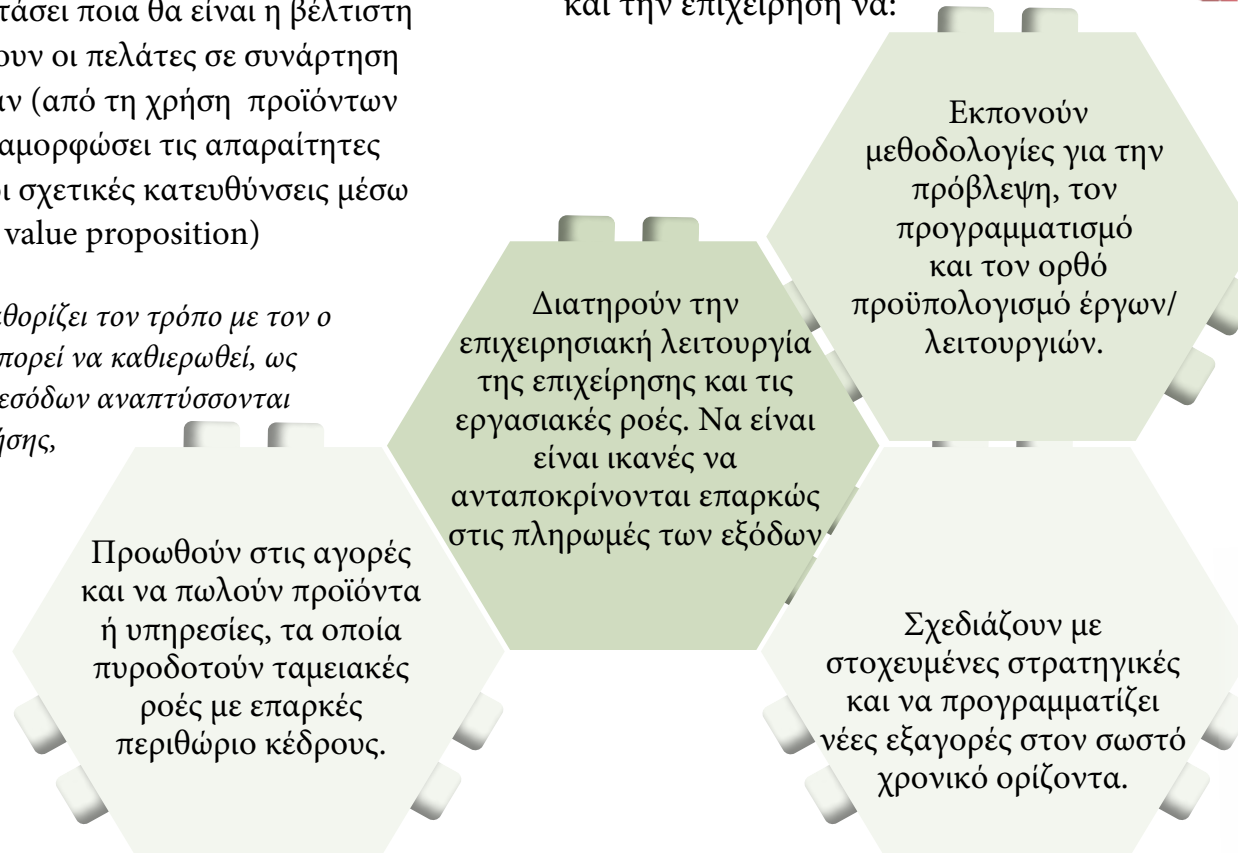
Ροές  
Εσόδων



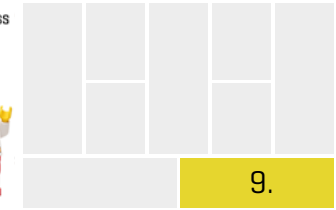
# Έσοδα (ροές εσόδων)

Για να χαρτογραφήσει τις ροές εσόδων -κατά τα στάδια ανάλυσης της επιχειρησιακής πρότασης αξίας\* (σχετικά με τα προϊόντα ή υπηρεσίες) - η εταιρεία θα πρέπει να εξετάσει ποια θα είναι η βέλτιστη τιμή που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες σε συνάρτηση με την αξία που θεωρούν ότι αποκόμισαν (από τη χρήση προϊόντων ή τις υπηρεσιών). Αυτή η ανάλυση θα διαμορφώσει τις απαραίτητες στρατηγικές ώστε να προσδιοριστούν οι σχετικές κατευθύνσεις μέσω των οποίων θα προκληθούν έσοδα. (\* value proposition)

*Η στρατηγική τιμολόγησης της εταιρείας καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία δημιουργεί έσοδα κι έτσι μπορεί να καθιερωθεί, ως επιτυχημένη, στην αγορά. Συνήθως, οι ροές εσόδων αναπτύσσονται και δημιουργούνται από τα έσοδα τελών χρήσης, αδειοδότησης, πωλήσεων περιουσιακών στοιχείων, έσοδα διαφήμισης και τελών συνδρομής.*

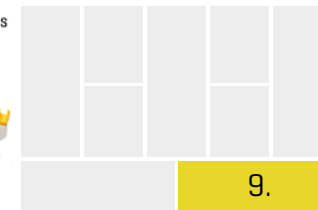


BUSINESS  
MODEL  
CANVAS





# Εργαλείο: Μοντέλο (χαρτογράφησης) εσόδων



## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Να κατανοείτε τα περιεχόμενα του μοντέλου εσόδων κι ως αποτέλεσμα να είστε σε θέση να τα αναλύσετε σύμφωνα με τη δική σας επιχείρηση.



Πώς πληρώνεται;

Τι αφορά η πληρωμή;

Τι πληρώνεται;

Ποιος πληρώνει;

Ποιο είναι το ποσό πληρωμής



Το μοντέλο εσόδων βοηθά κατά τα στάδια λήψης αποφάσεων σχετικά με τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που αποφέρουν ταμειακές ροές με επαρκή περιθώρια κέρδους\*.

(\*margin)



# Ανασκόπηση: Τι έχετε κατανοήσει από την ενότητα;

## ΒΗΜΑ 1 - ΠΑΡΟΥΣΑ ΦΑΣΗ:

Στοχαστείτε σε σχέση με τις θεματικές περιοχές της ενότητας

Τι έχετε αποκομίσει;

## ΒΗΜΑ 2 - ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ:

Ποιες περιοχές της ενότητας σας βοήθησαν περισσότερο;

Υπάρχει κάποιο θέμα που θα πρέπει να αφιερώσετε ιδιαίτερη προσοχή ή να το επαναλάβετε;

## ΒΗΜΑ 3 - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ:

Σκεφτείτε τα θέματα της ενότητας και ποια θα βοηθήσουν τόσο εσάς όσο και την επιχείρησή σας στο μέλλον

Ποια θα μπορούσαν να σας βοηθήσουν να κατακτήσετε τους στόχους σας στο μέλλον;

Πως θα μπορούσατε να εφαρμόσετε στην πράξη τις προαναφερόμενες εκπαιδευτικές θεματικές περιοχές;  
Γράψτε το δικό σας σχέδιο δράσης

## Σχέδιο Δράσης:

Προγραμματισμένες Ενέργειες

Απαιτούμενοι Πόροι (συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων )

Πρόγραμμα Υλοποίησης

Παρακολούθηση Έργου (συμπεριλαμβανομένων των δεικτών απόδοσης για αξιολόγηση)

Διευκρινήσεις σχετικά με τις απαιτούμενες (προγραμματισμένες) ενέργειες

Σημειώσεις

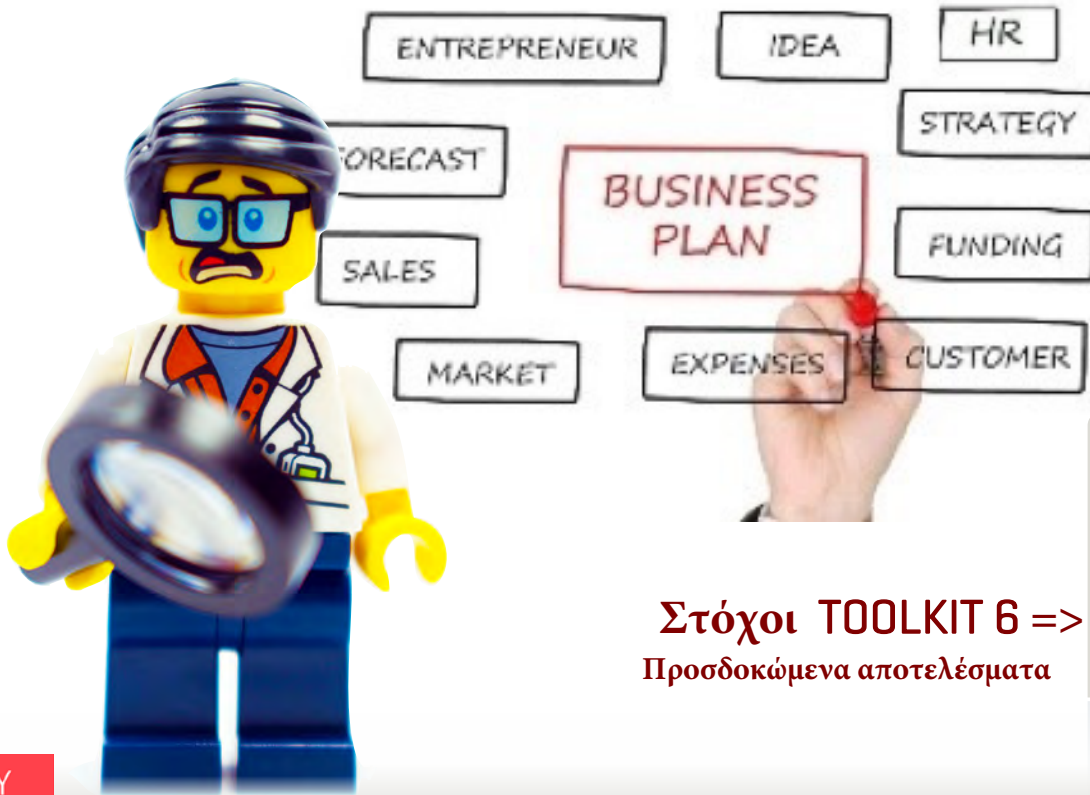
## Διαχείριση (management)



# Εργαλειοθήκη 6 – Διαχείριση (management)

Η διαχείριση της επιχείρησης είναι μια διαρκής κι απολύτως **προσανατολισμένη στους στόχους** διαδικασία. Η διαδικασία διαχείρισης (management) καταδεικνύει τους τρόπους και τις κατευθύνσεις στο πώς η εταιρεία **αναπτύσσει, οργανώνει, εκτελεί και ελέγχει** τις δραστηριότητές της, σύμφωνα με προκαθορισμένους στόχους.

Οι ενέργειες διαχείρισης έχουν άμεσο **αντίκτυπο στον βαθμό ανθεκτικότητας** της επιχείρησης και πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την εργασιακή κουλτούρα μέσω της οποίας προωθούνται **ανθεκτικές μορφές συμπεριφορών κι εργασιακού κλίματος**.



**Στόχοι TOOLKIT 6 =>**  
**Προσδοκώμενα αποτελέσματα**

Να κατανοήσετε την σημασία της διαχείρισης στις επιχειρησιακές λειτουργίες της επιχείρησης.

Να κατανοήσετε τις διαφορετικές λειτουργίες της διοίκησης.

Να μπορείτε να προσδιορίσετε διάφορους επιχειρηματικούς κινδύνους και να πραγματοποιήσετε ανάλυση κινδύνου.



# Εργαλείο: Διεργασίες διαχείρισης / διοίκησης [check-list]

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Να εξοικειωθείτε με τις διάφορες λειτουργίες της διοίκησης και να μπορείτε να αναλύσετε τις σχετικές ενέργειες διαχείρισης στην επιχείρησή σας.

Οι διαδικασίες διαχείρισης & διοίκησης καταδεικνύουν τον τρόπο που μια επιχείρηση αναπτύσσεται, οργανώνει, εκτελεί και συνάμα ελέγχει τις δραστηριότητές της, σύμφωνα με καθορισμένους στόχους.



Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει ορθολογική μεθοδολογία διαχείρισης με στόχο τη διατήρηση κι ενίσχυση της ανθεκτικότητας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Έλεγχος  
Διεργασίες &  
διαδικασίες ελέγχου

Κατευθύνσεις &  
προσανατολισμός  
από την ηγεσία

ACT  
Ανάληψη  
δράσεων

Διαδικασίες  
προγραμματισμού  
δραστηριοτήτων

Διαδικασίες οργάνωσης  
λειτουργιών (διοίκηση)

Στελέχωση / Ανάπτυξη  
Ανθρ/νων Πόρων





# Εργαλείο: Αυτορρύθμισης - Μοντέλο " Τροχός Ζωής"

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

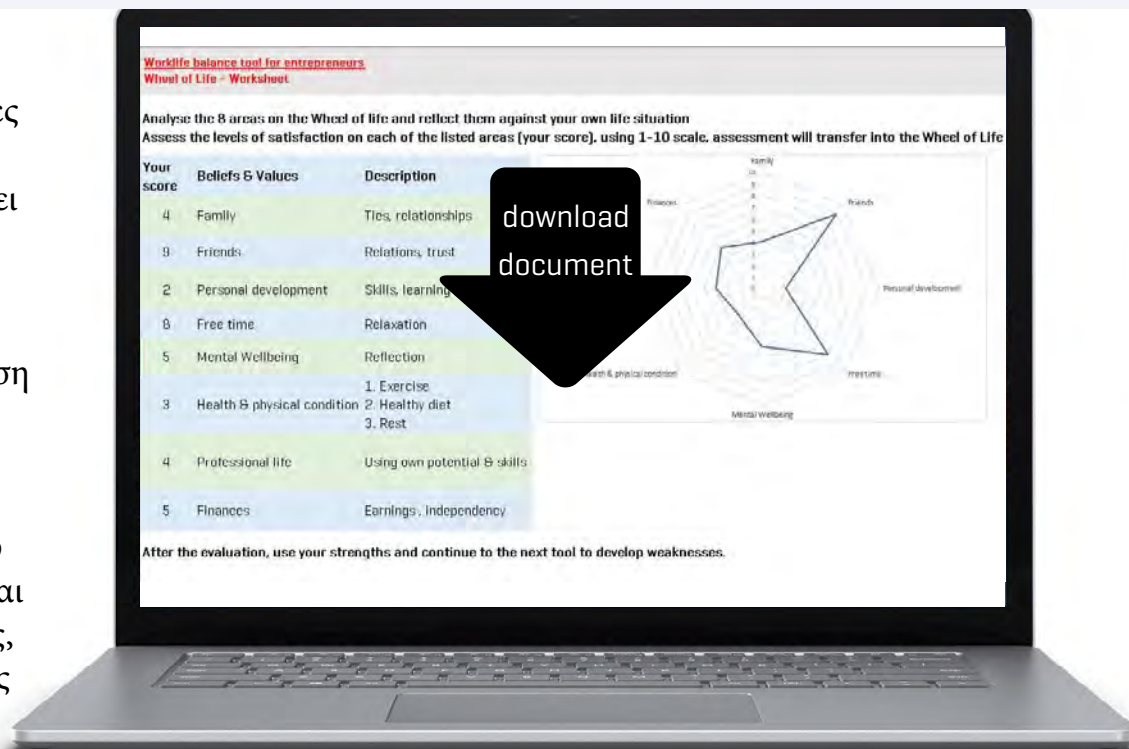
Αποκτάτε μια ισχυρότερη ενσυναίσθηση σχετικά με τον εαυτό σας, ώστε να κατευθύνετε τις δικές σας ενέργειες τόσο στην επαγγελματική όσο και προσωπική ζωή.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης απαιτεί ισχυρές ηγετικές ικανότητες. Για να κατευθύνει κανείς τους άλλους και να τους παρακινήσει θα πρέπει να έχει ισχυρές ικανότητες αυτορρύθμισης.

Η πιο σημαντική πτυχή είναι η ενσυναίσθηση των σημείων των ατομικών χαρακτηριστικών.

Η ειλικρινής αποτύπωση των σημείων του εαυτού, αναφέρεται στο πώς κατανοούμε και βλέπουμε τον εαυτό μας, τους στόχους μας, τα δυνατά μας σημεία αλλά και τους τομείς βελτίωσης κι ανάπτυξης.

*Σημείωση: Το διαδραστικό εργαλείο παρέχεται στην αρχική του έκδοση (στην αγγλική γλώσσα)*



download  
document







# Εργαλείο: Εκτίμησης Ρίσκου

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Εξοικείωση σχετικά με τη αποτίμηση κι ανάλυση των εξωτερικών και εσωτερικών κινδύνων που ελλοχεύουν στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

### Πλαίσιο Στρατηγικής

ρυθμιστικό , κανονιστικό πλαίσιο  
ύφεση του κλάδου  
υποχώρηση ζήτησης  
διατήρηση των πελατών  
πίεση τιμών , «price war»  
ζημίες εταιρών  
έρευνα & Ανάπτυξη

### Πλαίσιο Επιχειρησιακή ς Λειτουργίας

κανονισμός λειτουργίας  
επιχειρησιακή έλεγχοι  
κακή διαχείριση  
τιμές των βασικών αγαθών (εμπ/κη πολιτική)  
υπέρβαση κόστους λειτουργίας  
ζητήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας  
θέματα εργαζομένων

### Πλαίσιο Κινδύνων

μακροοικονομική  
πολιτικά προβλήματα  
νομικά ζητήματα  
τρομοκρατία  
φυσικές καταστροφές  
κυβερνοεπίθεση  
πανδημία

### Πλαίσιο Οικονομικής Διαχείρισης

κακή διαχείριση  
χρέος και επιτόκια  
λογιστικά προβλήματα  
πιστωτικοί κίνδυνοι  
χρεολυτικό κεφάλαιο (amortisation)  
απώλειες περιουσιακών παγίων  
θέματα ρευστότητας)

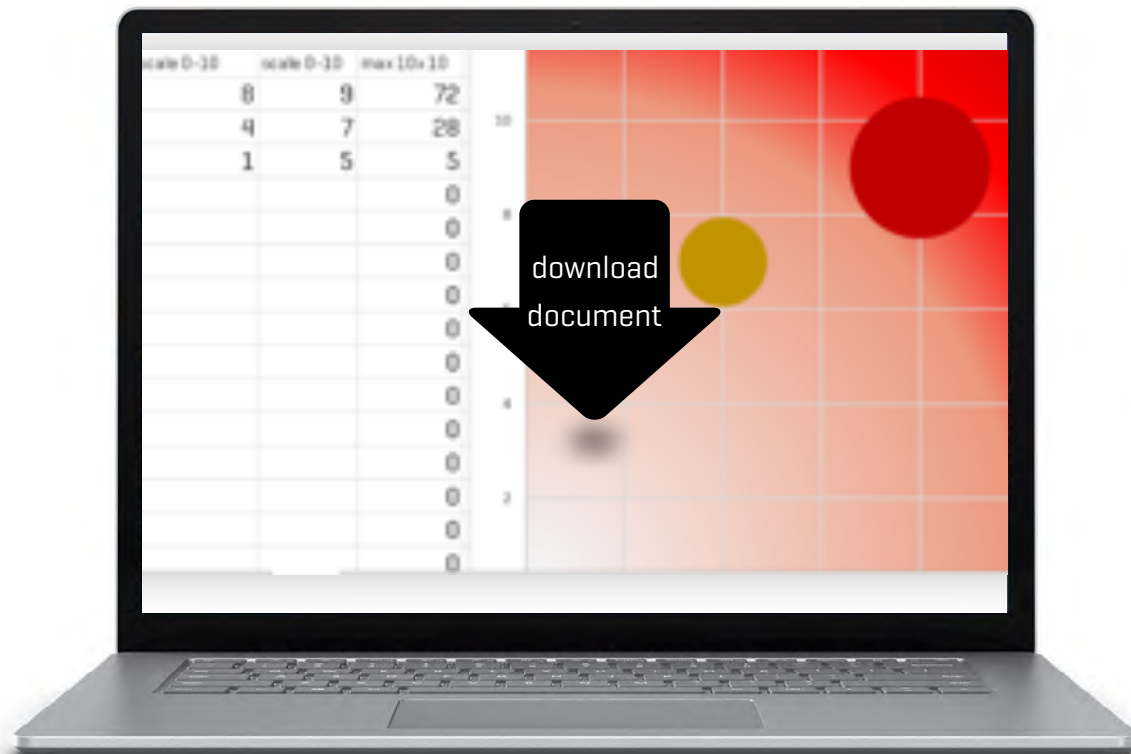




# Εργαλείο: Ανάλυσης Ρίσκου

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Να κάνετε βασική ανάλυση και αξιολόγηση ρίσκου *Σημείωση το εργαλείο παρατίθεται μέσω της χρήσης Microsoft office, Excel*



Κατά τα στάδια του εντοπισμού και της αξιολόγησης των κινδύνων, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί, επακριβώς, ποιος θα μπορούσε να επηρεαστεί ή ακόμη και να ζημιωθεί από τους κινδύνους άμεσα και έμμεσα (εάν βέβαια εντοπισθούν κίνδυνοι).





# Εργαλείο: Διαχείρισης Ρίσκου

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Να εντοπίζετε, να αξιολογείτε, να κάνετε αποτίμηση κινδύνων και να αναπτύσσετε σχέδιο διαχείρισης κινδύνου.

Η συνειδητοποίηση των κινδύνων βοηθά τους επιχειρηματίες και τις επιχειρήσεις να:

Πραγματοποιήσουν ανάλυση κινδύνου

Εντοπιστούν σημεία κινδύνων

Πραγματοποιηθούν εκτίμηση και αξιολόγηση κινδύνου

Επιλέξουν τα μέσα αντιστάθμισης κινδύνου

Καταρτίσουν σχέδιο διαχείρισης κινδύνου

Η εταιρεία μπορεί να αντισταθμίσει τους κινδύνους με τις ακόλουθες μεθόδους:

Ενέργειες αποφυγής

Ελαχιστοποιήστε τους

Διαμοιράστε τους μέσω εξωτερικής ανάθεσης εξωπορισμός (outsourcing, ασφάλιση κ.λπ.)

Αφήστε τους (μέσα στο πλαίσιο ρίσκου)

Οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι (υψηλής προτεραιότητας)

Πώς να αποφύγετε ή να προστατευτείτε από κινδύνους έχετε εντοπίσει

Πιθανή ασφάλιση / κάλυψη (και τιμή)

Απαραίτητες διευκρινίσεις

1.

2.

3.

4.



Σκεφτείτε, πώς μπορείτε να μοιραστείτε τους κινδύνους και με ποιον;



# Ανασκόπηση: Τι έχετε κατανοήσει από την ενότητα;

## ΒΗΜΑ 1 - ΠΑΡΟΥΣΑ ΦΑΣΗ:

Στοχαστείτε σε σχέση με τις θεματικές περιοχές της ενότητας

Τι έχετε αποκομίσει;

## ΒΗΜΑ 2 - ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ:

Ποιες περιοχές της ενότητας σας βοήθησαν περισσότερο;

Υπάρχει κάποιο θέμα που θα πρέπει να αφιερώσετε ιδιαίτερη προσοχή ή να το επαναλάβετε;

## ΒΗΜΑ 3 - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ:

Σκεφτείτε τα θέματα της ενότητας και ποια θα βοηθήσουν τόσο εσάς όσο και την επιχείρησή σας στο μέλλον

Ποια θα μπορούσαν να σας βοηθήσουν να κατακτήσετε τους στόχους σας στο μέλλον;

Πως θα μπορούσατε να εφαρμόσετε στην πράξη τις προαναφερόμενες εκπαιδευτικές θεματικές περιοχές;  
Γράψτε το δικό σας σχέδιο δράσης

## Σχέδιο Δράσης:

Προγραμματισμένες Ενέργειες

Απαιτούμενοι Πόροι (συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων )

Πρόγραμμα Υλοποίησης

Παρακολούθηση Έργου (συμπεριλαμβανομένων των δεικτών απόδοσης για αξιολόγηση)

Διευκρινήσεις σχετικά με τις απαιτούμενες (προγραμματισμένες) ενέργειες

Σημειώσεις

## Η Ανθεκτικότητα στην πράξη



# Εργαλειοθήκη 7 – Η Ανθεκτικότητα στην πράξη

Ο σχεδιασμός δράσεων επιχειρηματικής ανθεκτικότητας διασφαλίζει ότι οι εταιρείες μπορούν να ανταποκριθούν, να συνεχίσουν, να προσαρμόσουν και να αποκαταστήσουν καθορισμένες λειτουργίες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μετά από έναν συγκεκριμένο κίνδυνο.

Μέσω του σχεδιασμού δράσεων ανθεκτικότητας, οι επιχειρήσεις μπορούν να ελαχιστοποιήσουν ή να εκμηδενίσουν τις όποιες απώλειες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια μιας απρόβλεπτης αναταραχής ή και δυναμικών αγοράς. Ο σχεδιασμός δράσεων ανθεκτικότητας βοηθά επίσης τις επιχειρήσεις στο να αποφύγουν την επισφάλεια και να ανακάμψουν πιο γρήγορα μετά από μια κρίση.

*Η έλλειψη προγραμματισμού μπορεί να οδηγήσει σε κινδύνους για την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού. Οι κίνδυνοι μπορεί να είναι επιβλαβείς για τη φήμη και την εταιρική εικόνα της επιχείρησης.*



## Στόχοι TOOLKIT 7:

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Να κατανοήσετε την έννοια της επιχειρηματικής ανθεκτικότητας.

Να μπορείτε να αναγνωρίσετε δείκτες που επηρεάζουν την ανθεκτικότητα της επιχείρησης.

Να αναπτύσσετε δράσεις ανθεκτικότητας σε μια επιχείρηση.

# Στάδια σχεδιασμού επιχειρηματικής ανθεκτικότητας

Η επιχειρησιακή ανθεκτικότητα αναφέρεται στις δυνατότητες μιας επιχείρησης να προβλέπει, να προετοιμάζεται, να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται σε σταδιακές αλλαγές και ξαφνικές αναταραχές, προκειμένου να επιβιώσει και να ευημερήσει.

Η ανθεκτικότητα της επιχείρησης επηρεάζεται από διάφορους εσωτερικούς παράγοντες, όπως ο βαθμός ανταπόκρισης στις αλλαγές, η ισχυρή οργανωτική κουλτούρα, η δυναμική ηγεσία και ομαδική εργασία που χαρακτηρίζεται από στοιχεία πρόληψης.

Ο σχεδιασμός επιχειρηματικής ανθεκτικότητας απαιτεί πλάνο αντιμετώπισης κινδύνου:



Στάδιο αναγνώρισης  
– Εκτίμησης κινδύνου



Στάδιο ανάλυσης  
– Ανάλυση επιχειρηματικού  
αντίκτυπου



Στάδιο Εκπόνησης  
– Στρατηγικής και  
σχεδιασμού



Έχετε αναπτύξει, ήδη, μια αξιολόγηση κινδύνου και μέτρα διαχείρισης στο Toolkit 6. Ενσωματώστε αυτά τα ευρήματα στις καθημερινές δραστηριότητες της εταιρείας.





# Εργαλείο: SWOT Ανάλυση

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Θα μπορείτε να εντοπίζετε και να αναλύετε τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες/καταστάσεις που επηρεάζουν την επιχείρηση.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ

ΕΥΚΑΡΙΕΣ

ΑΠΕΙΛΕΣ

*SWOT  
ANALYSIS*

*(Albert Humphrey  
at the Stanford  
Research Institute)*



Αξιοποιήστε την ανάλυση SWOT ώστε να προσδιοριστεί η θέση της επιχείρησής σας στην αγορά και να διαμορφωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της, ως το κύριο σημείο διαφοροποίησης έναντι του ανταγωνισμού.



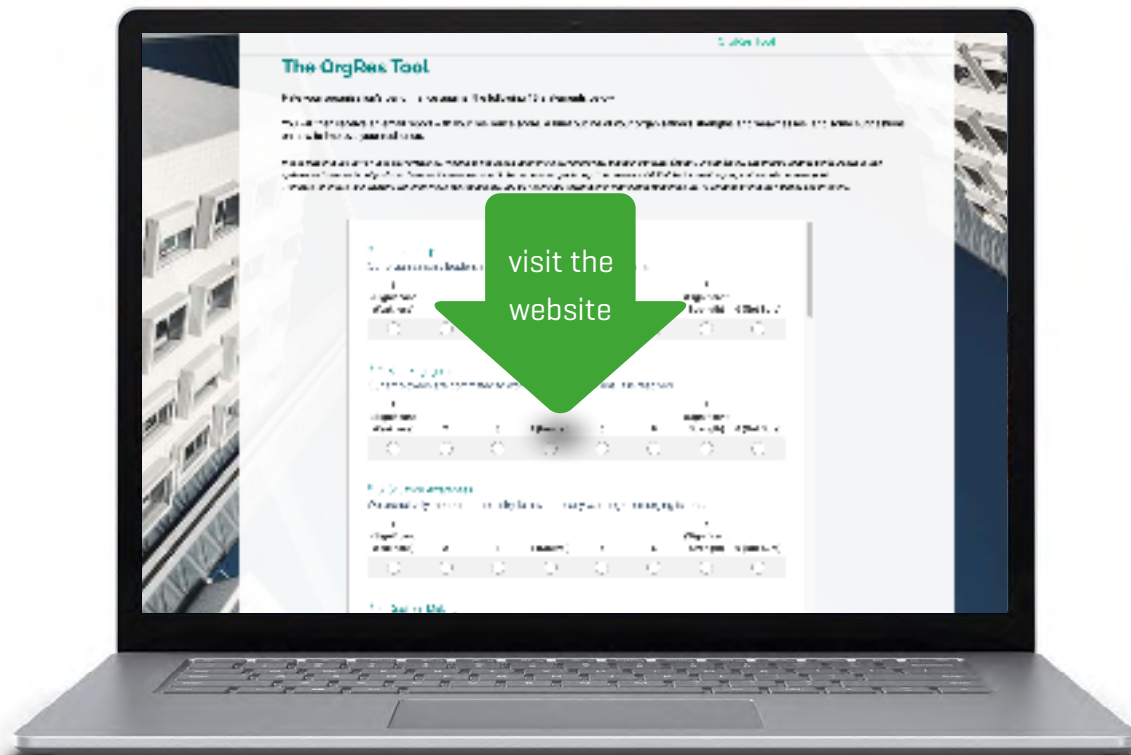




# Εργαλείο: Αξιολόγηση ανθεκτικότητας – έρευνα χαρτογράφησης

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Να κατανοήσετε τη σημασία του σχεδιασμού επιχειρηματικής ανθεκτικότητας, του σχεδιασμού επιχειρησιακής συνέχειας και της σχετικής διαχείρισης που διασφαλίζουν την επιχειρησιακή συνέχεια και την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης.



Στον **πυρήνα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων**, είτε πρόκειται για σχεδιασμό ανθεκτικότητας ή για τη διαχείριση επιχειρησιακής συνέχειας, βρίσκεται η **δημιουργία αξίας**.



# Επιχειρηματική Ανθεκτικότητα

Ο σχεδιασμός ανθεκτικότητας επιταχύνει τη λήψη αποφάσεων, την επικοινωνία και προσφέρει ευελιξία προσαρμογής στις επερχόμενες αλλαγές. Ο σχεδιασμός ανθεκτικότητας ενισχύει τον στρατηγικό σχεδιασμό και προσφέρει οικονομικά οφέλη. Οι ανθεκτικές οργανώσεις λειτουργούν σύμφωνα με τους κανόνες της ελεύθερης αγοράς και ισονομίας.



Ο σχεδιασμός επιχειρηματικής ανθεκτικότητας διασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να:



**Ανταποκρίνονται**

**Ανακατευθύνουν δράσεις**

**Προσαρμόζονται**

**Αποκαταστήσουν καθορισμένα επίπεδα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μετά από συγκεκριμένο κίνδυνο**

**Σε οργανωτικό επίπεδο, η ανθεκτικότητα αναφέρεται :**

στη ποιότητα των χαρακτηριστικών ηγεσίας κι η εργασιακή κουλτούρα

στις σχέσεις ή συνεργασίες που μπορεί να βασιστεί ένας οργανισμός για υποστήριξη

στο πλαίσιο ανακλαστικών στις δυναμικές αγορές ώστε να υπάρχει ευαισθητοποίηση σε στρατηγικό επίπεδο, κινητοποίηση και ετοιμότητα σε τυχόν αλλαγές.





# Εργαλείο: Πλάνο αναθεκτικότητας



- Συμβουλή: Δείτε την επόμενη σελίδα για ερωτήσεις υποστήριξης και προχωρήστε στην δημιουργία ή την εκ νέου ανάπτυξη του επιχειρηματικού σας μοντέλου!



# BUSINESS MODEL CANVAS



## Key Partners



Ποιοι είναι οι βασικοί εταίροι;

Συμβάλουν οι βασικοί εταίροι στην από κοινού χρήση δραστηριοτήτων ή πόρων;

Είναι οι βασικοί εταίροι τωρινοί ανταγωνιστές ή θα μπορούσαν να είναι στο μέλλον;

## Key Activities



Ποιες είναι οι βασικές δραστηριότητες που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης;  
Είναι συνυφασμένες οι βασικές δραστηριότητες με το μοντέλο εσόδων;

## Key Resources



Ποιοι είναι οι βασικοί πόροι που απαιτούνται για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων;  
Πώς ταιριάζουν οι βασικοί πόροι στο μοντέλο εσόδων;

## Value Propositions



Ποια είναι η αξία που λαμβάνουν οι πελάτες;

Ποια είναι τα προβλήματα ή οι ανάγκες των πελατών που χρειάζονται επίλυση;

Ποια είναι τα προϊόντα ή/και οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες;

## Customer Relationships



Πώς αποκτώνται οι πελάτες;

Τι γίνεται ώστε να διατηρηθούν οι πελάτες και να αυξηθεί η πελατειακή βάση;

## Channels



Πώς προσεγγίζονται οι πελάτες;

Πώς επιθυμούν να προσεγγιστούν οι πελάτες;

Ποια είναι τα πιο αποτελεσματικά κανάλια;

## Customer Segments



Για ποιον δημιουργείται η αξία;

Ποια είναι τα τμήματα πελατών και πώς ορίζονται ως προς την αξία παραγωγής και διανομής;

Ποιοί είναι οι πιο πολύτιμοι οι πελάτες;

## Cost Structure

Ποιο είναι το πιο σημαντικό κόστος;

Ποιες δραστηριότητες αλλά και πόροι είναι οι πιο ακριβοί;

Είναι η επιχείρηση προσανατολισμένη στην αξία ή στο κόστος;



## Revenue Streams

Πόσο πληρώνουν σήμερα οι πελάτες για τα προϊόντα ή/και

τις υπηρεσίες (για την αξία που δημιουργείται);

Τι θα πληρώνουν οι πελάτες στο μέλλον;



Ποιοι είναι οι μηχανισμοί τιμολόγησης;

Toolkit Start

Table of Contents

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



# BUSINESS MODEL CANVAS



Key Partners



Key Activities



Value Propositions



Customer Relationships



Customer Segments



Key Resources



Channels



Cost Structure



Revenue Streams





# Εργαλείο: Δημιουργία πλάνου ανθεκτικότητας

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Κατανοείτε τους παράγοντες ανθεκτικότητας, που καλύπτουν το σύνολο της επιχείρησής.

Παράγοντες

Δείκτες

Ορισμοί

**προσαρμοστική  
ικανότητα**

Εσωτερικοί πόροι

Ποιοι είναι οι βασικοί πόροι και πώς κινητοποιούνται από τη διοίκηση;

Εμπλοκή και συμμετοχή  
του προσωπικού

Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη σχέση μεταξύ της εργασίας τους, της ανθεκτικότητας και της επιτυχίας του οργανισμού;

Καινοτομία και  
δημιουργικότητα

Πώς ενθαρρύνεται, επιβραβεύεται και αναγνωρίζεται το προσωπικό για τους καινοτόμους και δημιουργικούς τρόπους εργασίας του;

Ηγεσία

Ποιες είναι οι συνεχείς ενέργειες διαχείρισης και λήψης αποφάσεων για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων σύμφωνα με τη στρατηγική;

**Προγραμματισμός**Στρατηγικές  
προγραμματισμού

Ποια είναι η στρατηγική και πώς τοποθετείται όσον αφορά το επιχειρηματικό περιβάλλον και τα ενδιαφερόμενα μέρη;

Συμμετοχή σε δράσεις για  
την προετοιμασία  
αντιμετώπισης κινδύνων

Ποια είναι τα καθημερινά καθήκοντα του προσωπικού για την αξιολόγηση κινδύνου και την προετοιμασία για την αντιμετώπιση αβεβαιότητας;

Προτεραιότητες  
ανάκαμψης

Ποιες είναι οι προτεραιότητες στον σχεδιασμό ανθεκτικότητας; Εάν προκύψουν κίνδυνοι, ποιες είναι οι βασικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να μην διαταραχθούν οι λειτουργίες της επιχείρησής;



Χρησιμοποιήστε το μοντέλο για να προσδιορίσετε ή να αναπτύξετε το σχέδιο ανθεκτικότητας της επιχείρησής σας.

Toolkit 7: Resilience in action

Toolkit  
StartTable of  
Contents

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





# Εργαλείο: Αναπτύσσοντας Δεξιότητες Ανθεκτικότητας

Προγραμματισμός

Δέσμες Δράσεων

Ενέργειες Βελτίωσης

Παρακολούθηση και αξιολόγηση



The Deming Institute: <https://deming.org/explore/pdsa/>



# Ανασκόπηση: Τι έχετε κατανοήσει από την ενότητα;

## ΒΗΜΑ 1 - ΠΑΡΟΥΣΑ ΦΑΣΗ:

Στοχαστείτε σε σχέση με τις θεματικές περιοχές της ενότητας

Τι έχετε αποκομίσει;

## ΒΗΜΑ 2 - ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ:

Ποιες περιοχές της ενότητας σας βοήθησαν περισσότερο;

Υπάρχει κάποιο θέμα που θα πρέπει να αφιερώσετε ιδιαίτερη προσοχή ή να το επαναλάβετε;

## ΒΗΜΑ 3 - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ:

Σκεφτείτε τα θέματα της ενότητας και ποια θα βοηθήσουν τόσο εσάς όσο και την επιχείρησή σας στο μέλλον

Ποια θα μπορούσαν να σας βοηθήσουν να κατακτήσετε τους στόχους σας στο μέλλον;

Πως θα μπορούσατε να εφαρμόσετε στην πράξη τις προαναφερόμενες εκπαιδευτικές θεματικές περιοχές;  
Γράψτε το δικό σας σχέδιο δράσης

## Σχέδιο Δράσης:

Προγραμματισμένες Ενέργειες

Απαιτούμενοι Πόροι (συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων )

Πρόγραμμα Υλοποίησης

Παρακολούθηση Έργου (συμπεριλαμβανομένων των δεικτών απόδοσης για αξιολόγηση)

Διευκρινήσεις σχετικά με τις απαιτούμενες (προγραμματισμένες) ενέργειες

Σημειώσεις



## Βασικά σημεία μάθησης

Αυτή η ενότητα συνοψίζει τα βασικά περιεχόμενα της Εργαλειοθήκης.



# 1: Ανθεκτικότητα και δεξιότητες διάσωσης για ΜΜΕ, ενισχύοντας το Μηχανισμό Έγκαιρης Προειδοποίησης - Early Warning Europe

- Επιχειρηματικότητα σημαίνει δράση βάσει της αξιοποίησης ευκαιριών κι ιδεών για τη δημιουργία αξίας για το κοινωνικό σύνολο.
- Η παραγόμενη αξία μπορεί να είναι οικονομική, πολιτιστική ή κοινωνική (*Ευρωπαϊκή Επιτροπή*).
- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι ΜΜΕ, λειτουργούν ως κινητήρια δύναμη για την τόνωση οικονομικής ανθεκτικότητας.

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι:

- Οι ΜΜΕ έχουν την ευελιξία για την δημιουργία ουσιαστικών καινοτομιών που οδηγών στην επίλυση ανυπέρβλητων προβλημάτων.
- Το ιδιωτικό κεφάλαιο μπορεί να κινητοποιηθεί προς λύσεις βασισμένες στη φύση και να προβεί δέσμες δράσεων που ενισχύουν την πράσινη οικονομία.
- Η Ευρωπαϊκή Ένωση προσφέρει διάφορους μηχανισμούς υποστήριξης και κατάρτισης για τις ΜΜΕ. Μερικοί από τους οργανισμούς περιλαμβάνουν το «The Early Warning Europe Network», το «Enterprise Europe Network» και το «European Education Entrepreneurship NETwork».



*Το μοντέλο επιχειρηματικού καμβά που αναπτύχθηκε από τον Alexander Osterwalder (2008) είναι ένα εργαλείο για τη μοντελοποίηση μιας επιχείρησης για δημιουργία αξίας.*

*Αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο που περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία μιας επιχείρησης μέσω 9 δομικών στοιχείων: προτάσεις αξίας, τμήματα πελατών, κανάλια, σχέσεις με τους πελάτες, βασικές δραστηριότητες, βασικούς πόρους, βασικούς συνεργάτες, δομή κόστους και ροές εσόδων.*



## 2: Ανθεκτικότητα κι ανάπτυξη δεξιοτήτων

- Η ανθεκτικότητα αναφέρεται στην ικανότητα γρήγορης ανάκαμψης από δυσκολίες και προκλήσεις.
- Ένας ανθεκτικός επιχειρηματίας μαθαίνει από τις δυσκολίες και έχει την ικανότητα να στοχεύει στην προσωπική ανάπτυξη.
- Η ανθεκτικότητα έχει άμεση σχέση με τη συνεχή ανάπτυξη δεξιοτήτων. Αυτό είναι απαραίτητο για τη διατήρηση μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων μπορεί να υλοποιηθεί μέσω της διαβίου μάθησης, συμπεριλαμβανομένης της τυπικής, μη τυπικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- Οι δεξιότητες του 21ου αιώνα περιλαμβάνουν δεξιότητες που είναι επιβεβλημένες στον σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο. Περικλείονται στις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις συνήθειες και τα χαρακτηριστικά που μας βοηθούν να πετύχουμε.
- Πολλές από τις δεξιότητες του 21ου αιώνα, όπως οι ψηφιακές δεξιότητες ή οι γλωσσικές δεξιότητες, μπορούν να αφομοιωθούν. Ωστόσο, στις δεξιότητες του 21ου αιώνα περιλαμβάνονται και οι δεξιότητες σε προσωπικό επίπεδο, οι οποίες αναφέρονται σε προσαρμοστική και θετική συμπεριφορά. Αυτές αναπτύσσονται συχνά επίκτητα μέσω της εταιρικών σχέσεων, της συνεργασίας, της επικοινωνίας αλλά και της μάθησης στην πράξη.
- Η εσωτερική εργασιακή κουλτούρα της εταιρείας μπορεί να βελτιωθεί με την προώθηση κι ενσωμάτωση χαρακτηριστικών συμπεριφορών που διέπονται από ανθεκτικότητα. Αυτό περιλαμβάνει την υποστήριξη των μελών ομάδων, εργαζομένων και την επιβράβευση για τα θετικά επιτεύγματα που έχουν υλοποιηθεί.
- Η ισορροπία της επαγγελματικής ζωής αναφέρεται στην ενσωμάτωση σημαντικών προσωπικών στοιχείων από την καθημερινότητα, με σκοπό την εξισορρόπηση της σχέσης εργασίας και ελεύθερου χρόνου μέσω ουσιαστικών εμπειριών.



# 3: Κατανόηση Πελατών

- Η κατανόηση των πελατών είναι το κλειδί για την ανθεκτικότητα της επιχείρησης, η οποία δημιουργείται μέσω των διεργασιών δημιουργίας αξίας.
- Καθώς οι επιχειρηματίες δημιουργούν αξία για τους πελάτες, η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορεί να βασίζεται σε διάφορους παράγοντες, (π.χ. τοποθεσία, επίπεδα διαβίωσης, εξυπηρέτηση πελατών, εταιρική εικόνα, ποιότητα, αποτελεσματικότητα, προσβασιμότητα).
- Η πρόταση αξίας και η δημιουργία τμηματοποίησης πελατών για την βέλτιστη προσαρμογή προϊόντος-αγοράς. Η επιτυχία της τμηματοποίησης Προσδιορίζεται από την διαδικασία πρόσληψης αξίας από τους πελάτες και τη δημιουργία εσόδων.
- Οι ομάδες πελατών περιλαμβάνουν καταναλωτές με ορισμένα όμοια χαρακτηριστικά.



- Η εταιρεία πρέπει να εντοπίζει και να επιλέγει τα καλύτερα κανάλια για να προσφέρει αξία στους πελάτες. Τα κανάλια περιλαμβάνουν ολόκληρη την εμπειρία του πελάτη: πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αγορά (πώληση).
- Τα κανάλια της εταιρείας περιλαμβάνουν δραστηριότητες επικοινωνίας, διανομής, πωλήσεων και μάρκετινγκ.
- Οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες ενισχύονται μέσω της κατανόησης των αναγκών των πελατών. Επομένως, οι εταιρείες πρέπει να κατανοήσουν τους βέλτιστους τρόπους επικοινωνίας που επιθυμούν οι πελάτες και να επιλέξουν τα κανάλια που χρησιμοποιούνται από τις ομάδες πελατών.
- Οι επιχειρήσεις στοχεύουν, κυρίως, να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να αυξήσουν την πελατειακή βάση. Στους τρόπους απόκτησης και διατήρησης πελατών περιλαμβάνονται η έννοια της πιστότητας προς την εταιρεία και η θετική αναγνώριση (Μέσα: π.χ. εκπτώσεις και ανταμοιβές μέλους).

# 4: Υποδομές & Επιχειρησιακή Λειτουργία

- Οι βασικές δραστηριότητες της εταιρείας περιλαμβάνουν εκείνες τις εργασιακές ροές που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης και τη δημιουργία αξίας.
- Οι βασικές δραστηριότητες της εταιρείας πρέπει να είναι συνυφασμένες με το επιχειρηματικό μοντέλο και τη στρατηγική της εταιρείας. Οι βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν ροές επίλυσης προβλημάτων, παραγωγή, δίκτυα ή/και πλατφόρμες (π.χ. κανάλια).
- Οι βασικές δραστηριότητες της εταιρείας συνδέονται άμεσα με τους διαθέσιμους πόρους, ενώ οι πόροι επηρεάζουν τα έσοδα της εταιρείας.
- Οι βασικοί πόροι της εταιρείας περικλείουν φυσικούς (υλικούς), οικονομικούς, πνευματικούς, ψηφιακούς και ανθρώπινους πόρους.
- Το ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στο προσωπικό της εταιρείας. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο πιο σημαντικός και συνήθως ο πιο πολύτιμος πόρος.
- Οι δραστηριότητες και οι πόροι της εταιρείας επηρεάζονται από τους βασικούς εταίρους της εταιρείας. Τα δίκτυα συνεργατών είναι σημαντικά καθώς μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να μοιράζονται δραστηριότητες ή πόρους.
- Οι εταιρικές σχέσεις είναι συμφωνημένες συνεργασίες (με νομικό περιεχόμενο) μεταξύ μιας ή δύο εταιρειών, επιχειρήσεων ή οργανισμών που σχηματίζονται μέσω κοινής συμφωνίας / σύμβασης / μνημονίου. Οι πιο κοινές εταιρικές σχέσεις περιλαμβάνουν ομόρρυθμους εταίρους και ετερόρρυθμους εταίρους.



# 5: Οικονομικά

- Η δομή κόστους της εταιρείας περιλαμβάνει όλα τα κόστη της επιχειρηματικής λειτουργίας, τις δραστηριότητες, τους πόρους της εταιρείας και τη χρήση τους για τη δημιουργία εσόδων.
- Η δομή του κόστους της εταιρείας περιλαμβάνει μοντέλα με βάση το κόστος και την αξία. Η αξία που βασίζεται στο κόστος στοχεύει στην ελαχιστοποίηση του κόστους ενώ το μοντέλο που βασίζεται στην αξία στοχεύει στη δημιουργία αξίας.
- Το σταθερό και το μεταβλητό κόστος καθορίζουν τη δομή του κόστους και την κερδοφορία της εταιρείας.
- Οι ροές εσόδων της εταιρείας αναφέρονται στους τρόπους με τους οποίους η εταιρεία δημιουργεί έσοδα.
- Οι ροές εσόδων περιλαμβάνουν τα έσοδα από συναλλαγές (που προέρχονται από εφάπαξ πληρωμές πελατών) και τα επαναλαμβανόμενα έσοδα (που προέρχονται από συνεχείς πληρωμές (συνδρομές) πελατών ή άλλες δραστηριότητες που σχετίζονται με τη δημιουργία αξίας, π.χ. εξυπηρέτηση μετά την πώληση).



# 8: Διοίκηση

- Η διοίκηση της εταιρείας καθορίζει το όραμα, την αποστολή και τις στρατηγικές επιλογές του οργανισμού.
- Η διαδικασία διαχείρισης της εταιρείας υποδεικνύει πώς η εταιρεία αναπτύσσει, οργανώνει, εκτελεί και ελέγχει τις δραστηριότητές της σύμφωνα με προκαθορισμένους στόχους.
- Οι δραστηριότητες διαχείρισης περιλαμβάνουν ενέργειες ενημέρωσης, λήψης αποφάσεων και διαπροσωπικών συνεργασιών. Οι δραστηριότητες διαχείρισης απαιτούν συνεχή επικοινωνία με τα εμπλεκόμενα μέρη, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας
- Οι ενέργειες της διοίκησης επηρεάζουν την καθημερινή εργασία και διαμορφώνουν το μέλλον της επιχείρησης. Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο.
- Ως κίνδυνος μπορεί να οριστεί ένα γεγονός ή μια περίπτωση που έχει αρνητική επίδραση σε μια επιχείρηση.
- Η Εταιρεία πρέπει να είναι προετοιμασμένη για εσωτερικούς και εξωτερικούς επιχειρηματικούς κινδύνους, καθώς μπορεί να είναι ακούσιοι ή σκόπιμοι. Οι ακούσιοι κίνδυνοι περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, μια ξαφνική θραύση του μηχανήματος, ενώ οι σκόπιμοι (κίνδυνοι) αναφέρονται σε στοχευμένες επιβλαβείς δράσεις. Αυτοί οι κίνδυνοι περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, επισφαλή μη επικαιροποιημένα πρωτόκολλα υγείας και ασφάλειας ή επιθέσεις στον κυβερνοχώρο.
- Οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας επικεντρώνονται στον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη άμβλυνση κινδύνων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Η εταιρεία πρέπει να αναπτύξει ένα σχέδιο διαχείρισης κινδύνων που να περιλαμβάνει στρατηγικές για την αντιμετώπιση κινδύνων με εξειδίκευση σε σχέση με το κλάδο και τη δραστηριότητα. Επιπλέον, η ομάδα διαχείρισης θα πρέπει να αναζητήσει εξωτερική υποστήριξη, όταν απαιτείται. Το Early Warning Europe Network προσφέρει υποστήριξη και συμβουλές σε χιλιάδες εταιρείες που βρίσκονται σε κίνδυνο και βοηθά τις επιχειρήσεις στον σχεδιασμό της ενίσχυσης του βαθμού της ανθεκτικότητας.



# 7: Η Ανθεκτικότητα στην πράξη

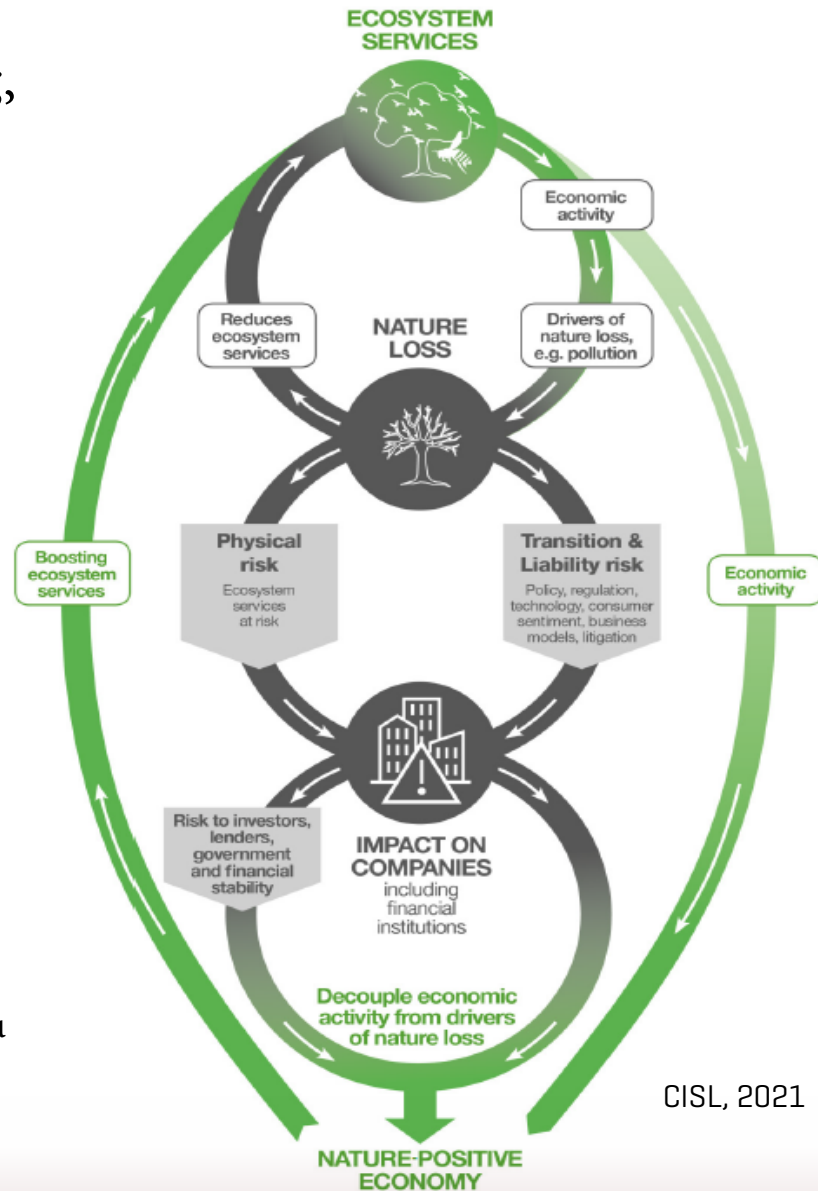
- Ο σχεδιασμός ανθεκτικότητας βοηθά τις εταιρείες να μειώσουν και να ελαχιστοποιήσουν τις διάφορες απώλειες που προκύπτουν στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας αναταραχής.
  - Ο σχεδιασμός ανθεκτικότητας διασφαλίζει τη συνέχεια των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ενισχύει την επικοινωνία, την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, οδηγώντας σε βελτιωμένη διαχείριση, ασφάλεια και οικονομίες κλίμακας.
  - Ο σχεδιασμός επιχειρηματικής ανθεκτικότητας είναι απαραίτητος κατά την ανάπτυξη του επιχειρηματικού μοντέλου λειτουργίας: ο σχεδιασμός ανθεκτικότητας ξεκινά με τον εντοπισμό των πιθανών κινδύνων και στρεσογόνων παραγόντων, οι οποίοι είτε είναι γνωστοί ή μπορούν να είχαν προβλεφθεί.  
Μερικές κατηγορίες που θα πρέπει να εντοπιστούν περιλαμβάνουν πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς και περιβαλλοντικούς κινδύνους.
- Ο προσδιορισμός της ανάγκης για ανθεκτικότητα γίνεται με τη χρήση μεθόδων ανάλυσης κι αξιολόγησής, δηλαδή, πριν από τα στάδια προγραμματισμού κι εφαρμογής του τελικού σχεδίου εκπόνησης.





# Διασύνδεση μεταξύ οικονομικής δραστηριότητας, φύσης και χρηματοοικονομικών κινδύνων

- Η οικονομία εξαρτάται από τις οικοσυστημικές δυναμικές που παρέχει η φύση. Υπό αυτό το πρίσμα, θα πρέπει να κατανοήσουμε την αρνητική αλληλεπίδραση και να αναπτύξουμε λύσεις για μια βιώσιμη πράσινη οικονομία.
- Η κλιματική αλλαγή είναι ένας σημαντικός παράγοντας απώλειας και καταστροφής των φυσικών πόρων, συνδυαστικά και με τους επακόλουθους οικονομικούς κινδύνους οι οποίοι με τη σειρά τους επιδρούν αρνητικά στο φυσικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα παραδείγματα αποτελεί η ρύπανση των υδάτων και η πρόκληση πλημμυρών, που πυροδοτούν σε μεγάλο βαθμό οικονομικής φύσεως απώλειες.
- Η ανθρώπινη δραστηριότητα οδηγεί στην αποδόμηση της φύσης. Συγκεκριμένα διαφαίνονται οικονομικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με την συρρίκνωση της βιοποικιλότητας αλλά και της υποβάθμισης του ορυκτού πλούτου.
- Με την κατανόηση και τη μέτρηση των κινδύνων που σχετίζονται με τη φύση, εκτός από τον διαφαινόμενο κλιματικό κίνδυνο, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προχωρήσουν ένα βήμα πιο κοντά στην βέλτιστη αντιμετώπιση και διαχείριση αυτών των κινδύνων κατά την υλοποίηση των βασικών δραστηριοτήτων τους.

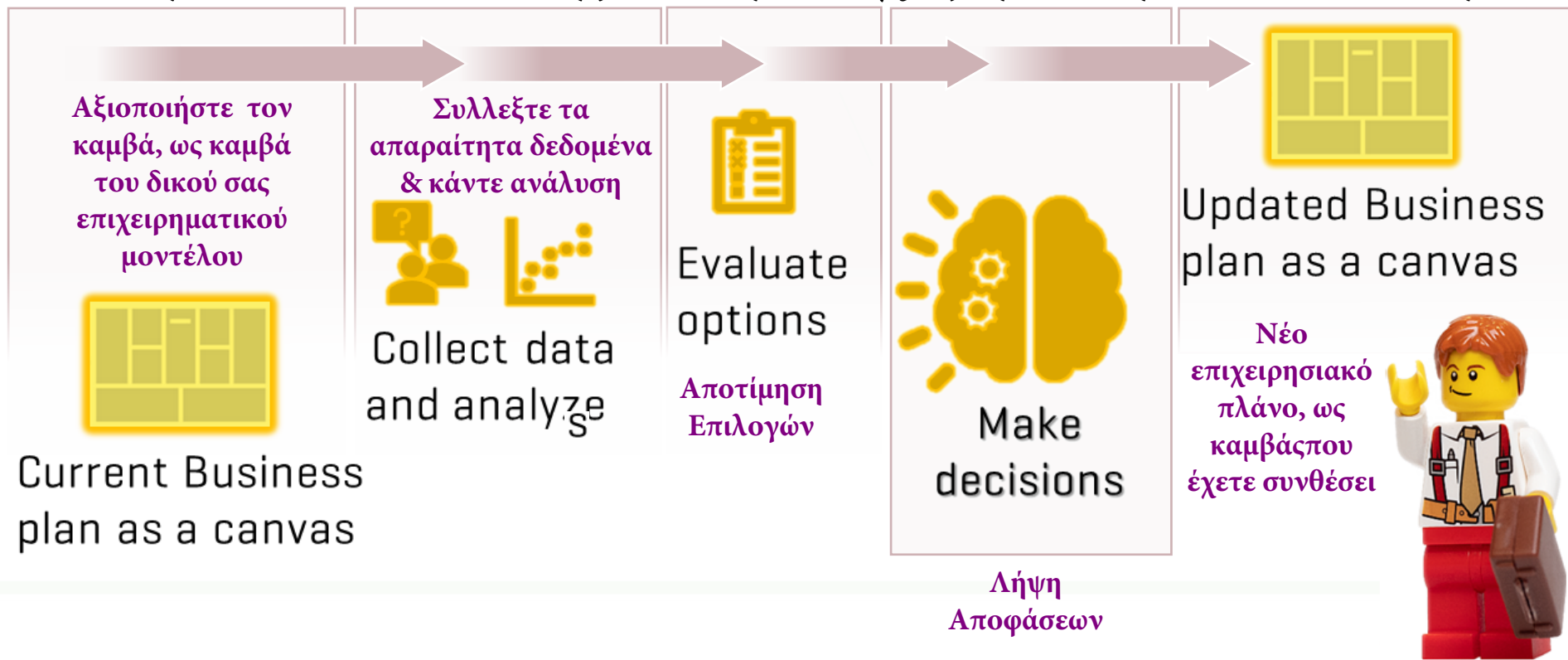


# "Το μαγικό τρίγωνο"

Το μαγικό τρίγωνο συνοψίζει πώς μια επιχείρηση δημιουργεί και αξιοποιεί την έννοια προσφερόμενης αξίας



# Business Model Canvas – ένα μοντέλο που οδηγεί στην επιχειρησιακή ανθεκτικότητα



1) Αξιοποιήστε τον καμβά του δικού σας επιχειρηματικού μοντέλου 2) συλλέξτε όλα τα απαραίτητα δεδομένα της εταιρείας 3) αναλύστε τα πιο σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (δείτε τον καμβά της πρότασης αξίας για δημιουργούς κέρδους και ανασχεση κακής εμπειρίας προς τους πελάτες), 4) ενισχύστε τα σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειώστε τα όποια μειονεκτήματα.



## Βιβλιογραφία- Πηγές



# References

- Angappa, G., Nachiappan S., Shams R. 2015. Supply chain resilience: role of complexities and strategies. *International Journal of Production Research*, 53, 22, 6.
- Ayala, J. 2021. Interview. Savutuvan Apaja. <https://savutuvanapaja.fi>
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie Y., Van den Brande, G. 2016. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. JRC Science for Policy Report. Accessed on 15 January 2020. Retrieved from: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfn27939enn.pdf>
- Bamford, J., Baynham, G., Ernst, D. 2020. Joint Ventures and Partnerships in a Downturn. *Harvard Business Review*, 98, 5, 116–124.
- Bugiera, K., Tzoka Stecka, E., Gierczak Grupińska, K. 2021. Authors of tools within the themes of business establishment, self-management and working life.
- Blank, S. 2014. *Customer Discovery: The Search for Product/Market Fit. 2 Minutes to See Why*. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://steveblank.com/2014/06/28/customer-discovery-the-search-for-productmarket-fit-2-minutes-to-see-why/>
- Blank, S. 2013. *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. *Harvard Business Review*. 63, 63-72.
- Blank, S., Euchner, J. 2018. *The Genesis and Future of Lean Startup: An Interview with Steve Blank*. *Research Technology Management*, 61, 15-21.
- Bugiera, K., Tzoka Stecka, E., Gierczak Grupińska, K. 2021. Authors: self-efficacy, wheel of life, working life balance, storytelling for past-present-future.
- Cafe Creator. 2021. Poland
- Clauss, T., Kesting, T., Naskrent, J. 2018. A rolling stone gathers no moss: the effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value cocreation behaviour and customer satisfaction in the service sector. *R&D Management*, 49, 2, 180–203.
- Corner, P., D., Singh, S., Pavlovich, K. 2017. Entrepreneurial resilience and venture failure. *International Small Business Journal*, 35, 687–708.
- Cowan. A. 2021. *Covan+. Business Model Canvas Made Easy: The 20 Minute Business Plan: Business Model Canvas Made Easy*. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://alexandercowan.com>
- Czajkowska, S. 2019. Business Continuity planning, business resiliency and disaster recovery. *The RMA journal*, 101, 10, 64-68.
- Dahles, H., Susilowati, T., P. 2015. Business Resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism research*, 2, 51, 34-50.
- Early Warning Europe. 2020. *The ResC-EWE Project*. Accessed on 10 September 2020. Retrieved from: <https://www.earlywarningeurope.eu/rescewe>



Eamk. 2021. Quality criteria for digital guidance. Accessed on 1 June 2020. Retrieved from: <https://eamk.fi/en/pedagogy2/digital-guidance/quality-criteria-for-digital-guidance/>

European Commission. 2019. Competitiveness and external balances. Main drivers and challenges ahead. Accessed on 10 March 2020. Retrieved from:

<https://www.consilium.europa.eu/media/40966/commission-note-to-the-eurogroup-9-october.pdf>

European Commission. 2016. DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model. Accessed on 1 September 2020. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-20-digital-competence-framework-citizens-update-phase-1-conceptual-reference-model>

European Commission. Enterprise Europe Network. 2021. Helping companies innovate and grow internationally. Accessed on 1 May 2021. Retrieved from: Enterprise Europe Network ([europa.eu](http://europa.eu))

European Commission. 2019. Key Competences for Lifelong Learning. Accessed on 1 September 2020. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission. 2020. The Entrepreneurship Action Plan. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan_en)

European Education Entrepreneurship NETwork. 2021. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <http://ee-hub.eu/>

European SME Digital Alliance. 2019. Skills for SMEs strategy 2030. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://www.digitalsme.eu/digital/uploads/Skills-for-SMEs-Strategy-2030.pdf>

GELG Sp. z o.o. 2021. Poland

Harvard Business School. 2021. Working knowledge. Work life balance. Accessed on 15 March 2021. Retrieved from: <https://hbswk.hbs.edu/Pages/browse.aspx?HBSTopic=Work-Life%20Balance>

Karakovounis, S. 2021. Amplifying Mindset for Resilience. [from Davis, Nolen-Hoeksema, & Larson, 1998; Park, 1998; Scheier et al., 1986]

Linnenluecke, M., K. 2017. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. International Journal of Management Reviews, 19, 4–30.

Niemimaa, M., Järveläinen, M., Heikkilä, M., Heikkilä, J. 2019. Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. International Journal of Information Management, 49, 208–216.

Osterwalder, A. 2015. Osterwalder explaining the Business Model Canvas in 6 Minutes. Accessed on 1 August 2020. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=RpFiL-1TVLw>



Osterwalder, A., Euchner, J. 2019. Business Model Innovation: An Interview with Alex Osterwalder. *Research Technology Management*, 62, 12-18.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2009. *A Business Model Generation*. Accessed on 10 October 2020. Retrieved from: <https://strategyzer.com>

Osterwalder, A., Viki, T., Pigneur, Y. Why Your Organization Needs an Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://hbr.org/>

PlanView. 2021. Strategic Planning: How to Build a Roadmap to Transformation. Accessed on 1 June 2021. Retrieved from: <https://planview.com>

Reinikainen, J. 2021. Interview. Myynti ja Mainos Reinikainen. <https://myyntijamainosreinikainen.fi/>

Ryan, R. 2002. *Smartups: Lessons from Rob Ryan's Entrepreneur America Boot Camp for Start-Ups*. Cornell University Press.

Spencer, B. 2013. *Business model design and learning: A Strategic Guide*. Business Expert Press

Strategyzer. Canvas. Canvases, Tools and More [Business Model Canvas and Value Proposition Canvas]. Accessed on 1 June 2020. Retrieved from: <https://www.strategyzer.com/canvas>

Strategyzer. How do I use the Key Activities building block of the Business Model Canvas? Accessed on 10 March 2020. Retrieved from: <https://strategyzer.uservice.com/knowledgebase/articles/1194361-how-do-i-use-the-key-activities-building-block-of>

The BCI. Leading the way to resilience: The Business Continuity Institute: A global institute for business continuity and resilience. Accessed on 1 June 2020. Retrieved from: <https://thebci.org>

The Business Model Analyst. 2021. Cost Structure: Cost Structure - Business Model Canvas. Accessed on 10 March 2020. Retrieved from: <https://businessmodelanalyst.com>

The Deming Institute. Accessed on 20 September 2021. Retrieved from: <https://deming.org/explore/pdsa/>

The Lego Group History. Accessed on 20 January 2020. Retrieved from: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the-lego-group-history>

Tuulaniemi, J. 2012. *Service Design Toolkit. Process and Templates*. JAMK University of Applied Sciences, 1-19

University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership [CISL, 2021]. Handbook for nature-related financial risks: key concepts and a framework for identification.

Uusyrityskeskus. 2021. *Entrepreneurship Guide: Becoming an Entrepreneur in Finland 2021*. Accessed on 1 February 2021. Retrieved from: <https://uusyrityskeskus.fi>



Est. 2006  
**IME GSEVEE**  
Small Enterprises Institute  
of GSEVEE



**FUNDACJA**  
— FIRMY RODZINNE —



**Erhvervshus**  
MIDTJYLLAND



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ATHENS CHAMBER OF TRADESMEN



**jamk** | **University of Applied Sciences**

612862-EPP-1-2019-1-DK-EPPKA3-PI-FORWARD

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

