

# Mentoring

Οδηγός για τη συνεργασία  
με νέους Επιχειρηματίες από  
**International Orthodox Christian  
Charities**

Νοέμβριος 2017

- Η λέξη Μέντωρ απαντά στον Όμηρο στην Οδύσσεια
- Είναι πρόσωπο στο οποίο ο Οδυσσέας εμπιστεύθηκε τα του οίκου του
- Είναι η μορφή που έπαιρνε η θεά Αθηνά για να καθοδηγήσει τον Τηλέμαχο κατά την απουσία του πατέρα του στον πόλεμο
- Ο Γάλλος συγγραφέας Φρανσουά Φενελόν το 1699 στο έργο του Les Aventures de Telemaque παρουσιάζει τον Μέντορα-Αθηνά να συνοδεύει και καθοδηγεί τον Τηλέμαχο στα ταξίδια του
- Έκτοτε η λέξη Μέντωρ (Mentor) καθιερώθηκε στην Δύση ως «καθοδηγητής», «υποστηρικτής» ενός νέου από κάποιο πιο έμπειρο πρόσωπο
- Έτσι εισήχθησαν οι παράγωγες λέξεις **mentoring, mentorship, mentee**

- Κάθε start up έχει να κάνει το δικό της ταξίδι .  
**«Από την Επιχειρηματική Ιδέα στη Ανταγωνιστική Επιχείρηση»**
- Σήμερα ξέρουμε ότι το «ταξίδι» έχει για κάθε start up τους ίδιους σταθμούς, όπου πρέπει όχι μόνο να περάσετε αλλά και να τους γνωρίσετε καλά και να τους ‘κατακτήσετε’
- Στόχος του mentoring είναι να βοηθήσει τον mentee να κάνει αυτό το ταξίδι

- Ο Mentee να ενστερνισθεί την πελατοκεντρική προσέγγιση
- Να συγκεκριμενοποιηθεί το Επιχειρηματικό Μοντέλο της επιχείρησης με την χρήση του κατάλληλου εργαλείου (Business Model Canvas)
- Να επιβεβαιωθούν/επαληθευθούν οι παραδοχές και υποθέσεις που αποτελούν το Επιχειρηματικό Μοντέλο
- Το Μοντέλο να αναπτυχθεί σε αξιόπιστο Επιχειρηματικό Σχέδιο
- Να ολοκληρωθεί το ταξίδι προς την Ανταγωνιστική Επιχείρηση
- Να προσδιορισθούν οι περιοχές/ενέργειες με την μεγαλύτερη ωφέλεια για τις επιχειρήσεις, ώστε η βοήθεια που θα διατεθεί από την IOCC να εστιασθεί σε μια ή περισσότερες από αυτές
- Ολοκλήρωση των δράσεων τον Ιανουάριο 2018

- Οι μέντορες δίνουν μόνο καθοδήγηση και κατευθύνσεις.
- Οι μέντορες δεν είναι σύμβουλοι (consultants)
- Οι mentees γνωρίζουν την επιχείρηση, τα προϊόντα, τον ανταγωνισμό και αυτοί οφείλουν να επαληθεύσουν και επιβεβαιώσουν τις παραδοχές και υποθέσεις του Επιχειρηματικού Μοντέλου υπό την καθοδήγηση των μεντόρων
- Συνεπώς το Επιχειρηματικό Μοντέλο (Business Model Canvas) και το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) θα είναι δημιουργήματα των mentees: Η δική σας «ιστορία», τα δικά σας νούμερα, τα δικά σας λόγια
- Οι όροι παροχής υπηρεσιών του ΚΕΜΕΛ εμφανίζονται εδώ:

<http://www.kemel.gr/oroi-parohis-ypiresion>

1. Αρχίζουμε με τις συστάσεις: η Ομάδα – ο Μέντωρ
2. Συζητάμε για τη βιωσιμότητα και τις δυνατότητες της ιδέας
3. Αναλύουμε τη διαδρομή, από το επιχειρηματική ιδέα στην ανταγωνιστική επιχείρηση και καθορίζουμε **σε ποιο από τα 5 στάδια βρίσκεται η Start up**
4. Αναφερόμαστε στο επόμενο βήμα. Ο mentee αναλαμβάνει να ετοιμάσει το contact report
5. Στέλνουμε με e-mail τα θέματα της επόμενης συνάντησης
6. Ξεκινάμε την επόμενη συνάντηση από το contact report της προηγούμενης
7. Βαδίζουμε με φιλικά υποστηρικτικά βήματα, στην μετατροπή της επιχειρηματικής ιδέας σε βιώσιμη επιχείρηση

# Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΕΜΕΛ

# ΠΡΩΤΑ Η ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ



HBR.ORG  
**Harvard  
Business  
Review**



MAY 2013  
REPRINT R1305C

**SPOTLIGHT ON ENTREPRENEURSHIP**

# Why the Lean Start-Up Changes Everything

*by Steve Blank*



McKinsey&Company

# The consumer decision journey

By David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik

Article  
McKinsey Quarterly  
June 2009

- Ep 1 - Getting From Business Idea to Business Model
  - <https://www.youtube.com/watch?v=wwShFsSFb-Y>
- Ep 2 - Visualizing Your Business Model
  - <https://www.youtube.com/watch?v=wIKP-BaC0jA>
- Ep 3 – Prototyping
  - <https://www.youtube.com/watch?v=iA5MVUNkSkM>
- Ep 4 - Navigating Your Environment
  - [https://www.youtube.com/watch?v=7O36YBn9x\\_4](https://www.youtube.com/watch?v=7O36YBn9x_4)
- Ep 5 - Proving It
  - [https://www.youtube.com/watch?v=-2gd\\_vhNYT4](https://www.youtube.com/watch?v=-2gd_vhNYT4)
- Ep 6 - Telling Your Story
  - <https://www.youtube.com/watch?v=SshglHDKQCc>

- Value Proposition Canvas Explained (Thomas Blekman)
  - <https://www.youtube.com/watch?v=aN36EcTE54Q>
- Alexander Osterwalder: Tools for Business Model Generation
  - <https://www.youtube.com/watch?v=8GIbCg8NpBw>
- Harvard i-lab | Startup Secrets: Value Proposition (Michael Skok)
  - <https://www.youtube.com/watch?v=6pKW-ehL7dU>

- Business Model Canvas, Δυναμικό Εργαλείο Επιχειρηματικότητας (Δ. Παξιμάδης)
  - <http://www.kemel.gr/articles/business-model-canvas-dynamiko-ergaleio-epiheirimatikotitas>
- Τα στάδια εξέλιξης μιας startup (Γ. Κώτης)
  - <http://www.kemel.gr/articles/ta-stadia-exelixis-mias-start-up>
- Η εξέλιξη του Marketing και το Business Model Canvas (Δ. Παξιμάδης)
  - <http://www.kemel.gr/articles/i-exelixa-toy-marketing-kai-to-business-model-canvas>

# ΤΑ 5 ΣΤΑΔΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΜΙΑΣ STARTUP

## Startup είναι:

- «Προσωρινός» οργανισμός ή επιχείρηση
- Συγκροτείται συνήθως από ολιγομελή ομάδα δυνητικών επιχειρηματιών
- Με επίκεντρο μια ιδανικά καινοτόμο επιχειρηματική ιδέα
- Με στόχο επαναλαμβανόμενο και επεκτάσιμο Επιχειρηματικό Μοντέλο
- Που θα αποτελέσει την κινητήρια δύναμη για
  - Ανάπτυξη πωλήσεων και
  - Μετασχηματισμό της Start Up σε βιώσιμη κερδοφόρα «κανονική» επιχείρηση βάσει ολοκληρωμένου Επιχειρηματικού Σχεδίου



Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, προσφέρει αξία και αμείβεται



Με απλά λόγια το πως θα βγάλει χρήματα μια επιχείρηση και θα αναπτυχθεί.

Το πλέον δημοφιλές εργαλείο περιγραφής του, είναι ο Καμβάς που επινόησε ο **Alexander Osterwalder**







- **Ανάλυση Αγοράς**

- 1. Ποια είναι η αγορά που απευθύνεστε ?**

Προσδιορισμός όλων των 'δυναμικών Πελατών – αγορών' που είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν το 'προϊόν' .

Καθορισμός του μεγέθους , της δυναμικής και των χαρακτηριστικών κάθε μιας από αυτές τις αγορές . Επιλογή της αγοράς που θα ξεκινήσετε

- 2. Ανταγωνισμός:**

Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές σας ?

Μελετήστε τους όλους και επιλέξτε 5 ως 6 που είναι οι πιο άμεσοι σε εσάς. Κάνετε ένα πίνακα με τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους από όποια ενότητα του BMC και αν προέρχονται . Όχι μόνο ως προς το προϊόν ή την λύση .

- **Ποιο είναι το πρόβλημα που λύνετε ;**

Αφού το περιγράψετε , προσδιορίστε τι κάνετε καλύτερα από τον ανταγωνισμό. (Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)



## Το εσωτερικό της Επιχείρησης

### ● Δυνατά σημεία

- Ποιες είναι οι ιδιαίτερες ικανότητες της ιδρυτικής ομάδας;
- Ποιοι είναι οι πόροι τους οποίους μπορείτε να αντλήσετε;
- Ποιο είναι το συγκριτικό σας πλεονέκτημα;

### ● Αδύνατα σημεία

- Πού έχετε ανάγκη βελτίωσης;
- Ποιοι πόροι σας λείπουν και πώς μπορείτε να τους εξασφαλίσετε;
- Τι μπορεί να θεωρήσουν οι άλλοι/ες ως αδυναμία του εγχειρήματος ;

**Βασικές ερωτήσεις που μπορεί να μην εξαντλούν την διερεύνηση**

### Το περιβάλλον της Επιχείρησης (Εξωτερικά)

- **Ευκαιρίες**

- Υπάρχουν ευκαιρίες στον κλάδο στο οποίο θέλετε να εισέλθετε;
- Ποια είναι η τάση στη συγκεκριμένη αγορά;
- Πώς μπορείτε να μετασχηματίσετε τα δυνατά σημεία σε ευκαιρίες;

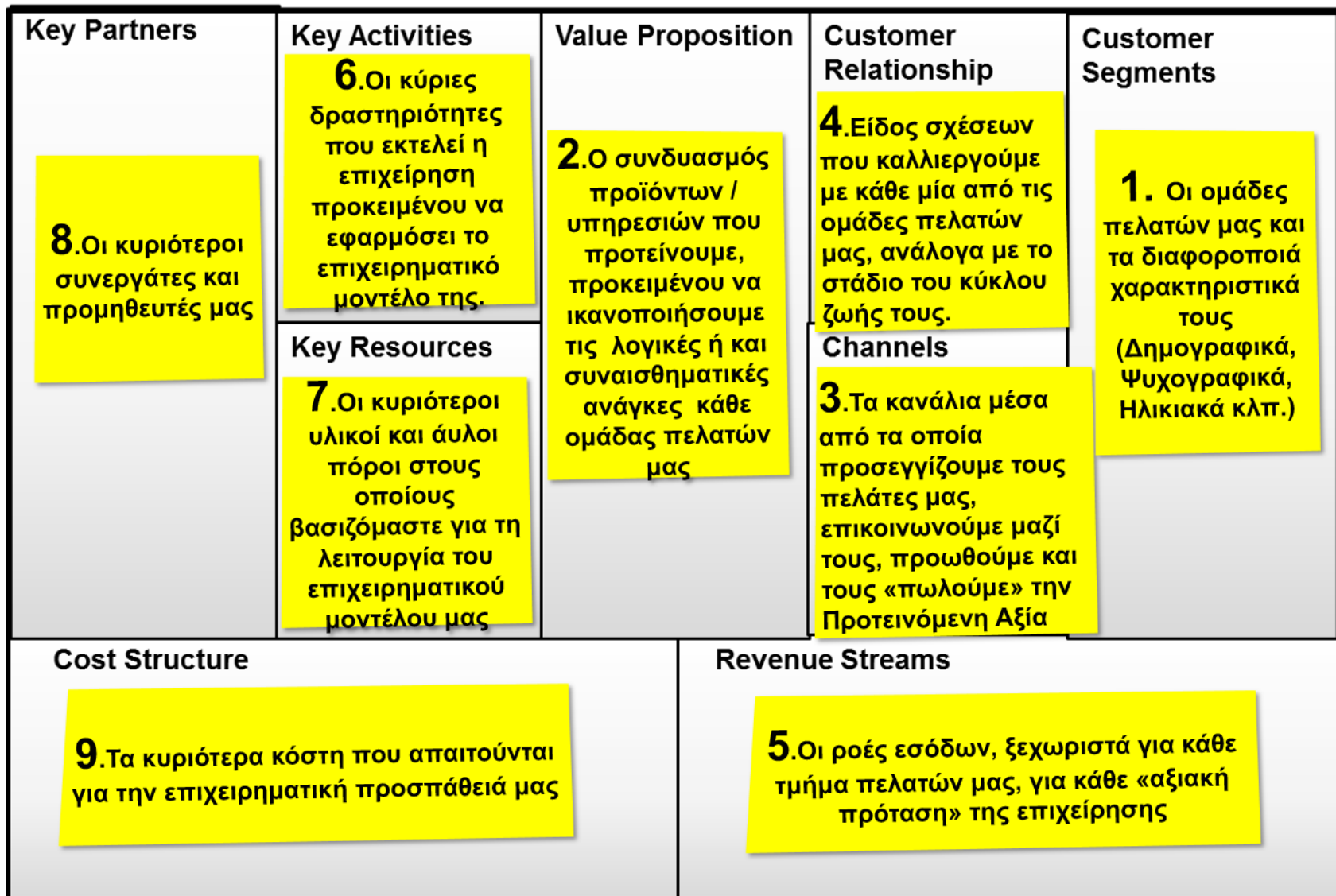
- **Απειλές**

- Ποιες συγκεκριμένες απειλές γεννά η γενικότερη οικονομική κατάσταση για το υπό σύσταση εγχείρημα;
- Ποια είναι η θέση των ανταγωνιστών σας;

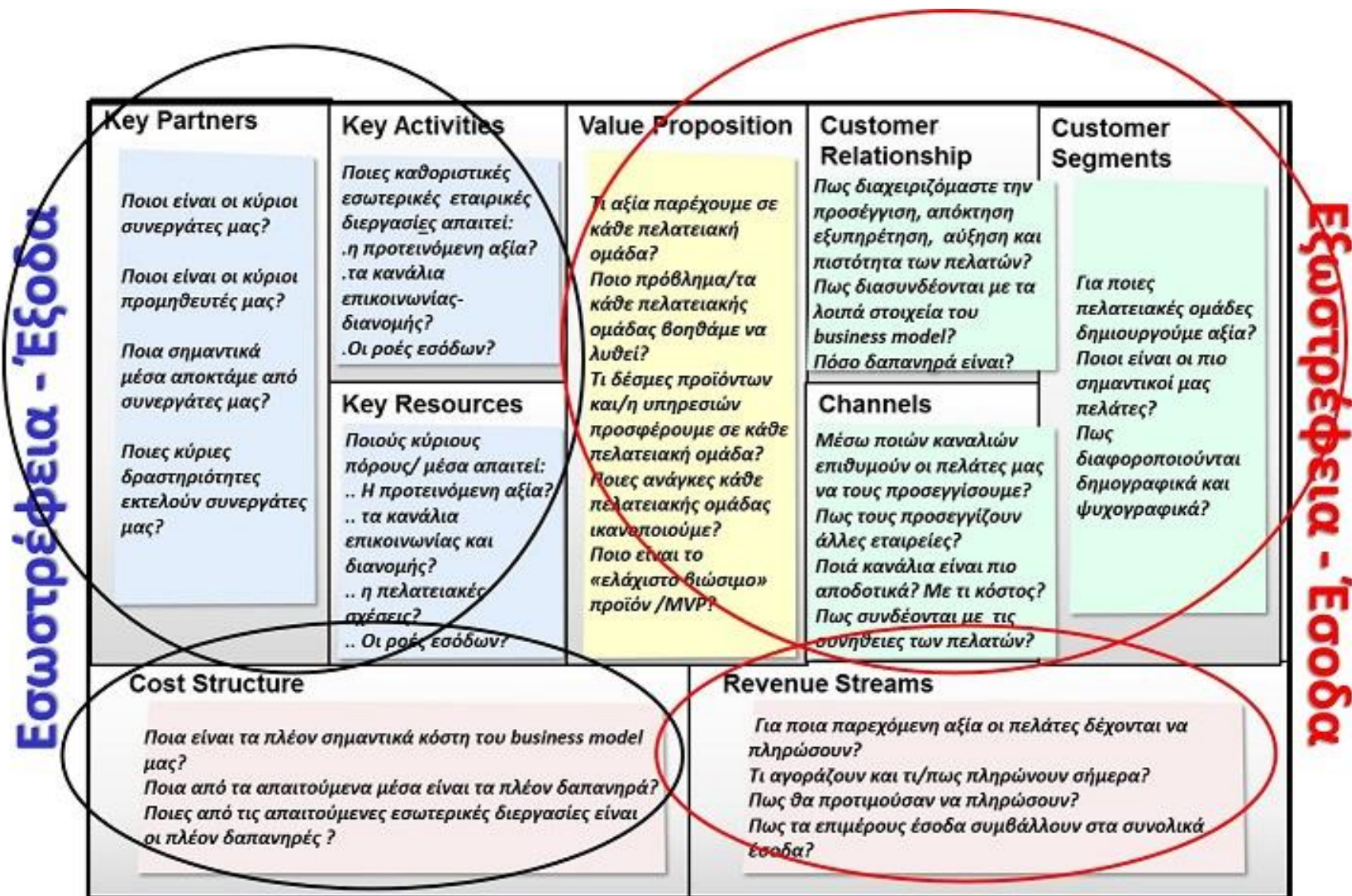
**Βασικές ερωτήσεις που μπορεί να μην εξαντλούν την διερεύνηση**

Για να δημιουργηθεί ένα πρώτο αξιόπιστο BMC  
 προϋπόθεση είναι να έχει γίνει  
 η **Ανάλυση της Αγοράς** (τουλάχιστον desk top)

<p><b>KEY PARTNERS</b></p> <p>Who are our key partners?          Who are our key suppliers?          Which key resources are we acquiring from our partners?          Which key activities do partners perform?</p>	<p><b>KEY ACTIVITIES</b></p> <p>What key activities do our value propositions require?          Our distribution channels?          Customer relationships?          Revenue streams?</p>	<p><b>VALUE PROPOSITIONS</b></p> <p>What value do we deliver to the customer?          Which one of our customers' problems are we helping to solve?          What bundles of products and services are we offering to each segment?          Which customer needs are we satisfying?          What is the minimum viable product?</p>	<p><b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b></p> <p>How do we get, keep, and grow customers?          Which customer relationships have we established?          How are they integrated with the rest of our business model?          How costly are they?</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p> <p>For whom are we creating value?          Who are our most important customers?          What are the customer archetypes?</p>
<p><b>KEY RESOURCES</b></p> <p>What key resources do our value propositions require?          Our distribution channels?          Customer relationships?          Revenue streams?</p>		<p><b>CHANNELS</b></p> <p>Through which channels do our customer segments want to be reached?          How do other companies reach them now?          Which ones work best?          Which ones are most cost-efficient?          How are we integrating them with customer routines?</p>		
<p><b>COST STRUCTURE</b></p> <p>What are the most important costs inherent to our business model?          Which key resources are most expensive?          Which key activities are most expensive?</p>			<p><b>REVENUE STREAMS</b></p> <p>For what value are our customers really willing to pay?          For what do they currently pay?          What is the revenue model?          What are the pricing tactics?</p>	







**Key  
Activities**

**Value  
Proposition**

**Customer  
Relationships**

**Key  
Partners**

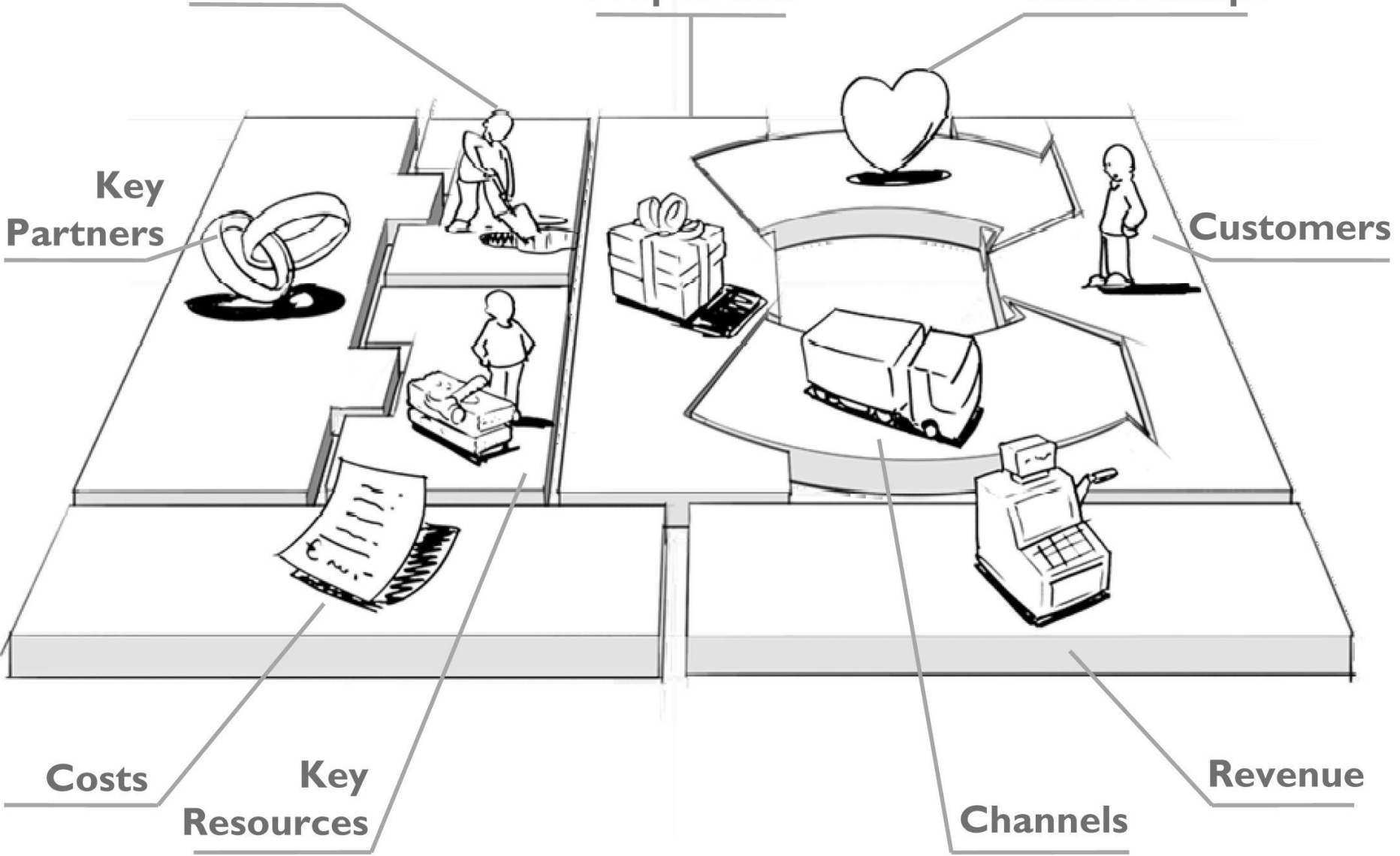
**Customers**

**Costs**

**Key  
Resources**

**Channels**

**Revenue**



## Ποια είναι τα λάθη;

- Να προτείνεται μια γενική (generic) αξία σε όλους (π.χ. υπέροχες καλοκαιρινές διακοπές για όποιον αγαπά τον ήλιο και την θάλασσα).
- Να συμπληρώνεται το Business Model Canvas στο σύνολο του μια κι' έξω.
- Να μην αλλάζει το BMC από στάδιο σε στάδιο εξέλιξης της Startup

## Πώς να τα αποφεύγουμε;

- Εστίαση σε πρωταρχικό κοινό και προτεινόμενη αξία που του προσφέρει συγκεκριμένη λύση σε λογικό ή συναισθηματικό πρόβλημα του.
- Συνεχής διερεύνηση/προσαρμογή/επαλήθευση αλληλοεπίδρασης παραδοχών.
- Προσαρμογή του BMC από στάδιο σε στάδιο εξέλιξης μέχρι την επίτευξη product/market Fit

## Minimum Viable Product

είναι μια διαδομένη τεχνική για να δοκιμάσουμε νωρίς αν οι πελάτες θα «αγοράσουν». Δηλαδή δημιουργούμε ή περιγράφουμε με διαφορετικές τεχνικές το προϊόν ή την υπηρεσία με τα ελάχιστα χαρακτηριστικά και διερευνούμε την πιθανή απήχηση, αποδοχή και πρόθεση αγοράς ως λύση σε κάποιο καταναλωτικό πρόβλημα (product/market fit). Ανάλογα με το «προϊόν» το MVP μπορεί μορφή πρωτοτύπου, explainer video, concept board, landing page κλπ.



Segway was invented by Dean Kamen







Το BMC που έχουμε αξιόπιστο μεν αλλά γεμάτο παραδοχές. Μπορούμε να αρχίσουμε να κάνουμε έξοδα ανάπτυξης και υποδομής;

Για να διασφαλίσουμε την μέγιστη επιτυχία στη πώληση πρέπει να καταλάβουμε και να επιβεβαιώσουμε τις παραδοχές που έχουμε κάνει ;

Και σε αυτή τη φάση, αυτό που μπορούμε να κάνουμε είναι να ρωτήσουμε τον «πελάτη»

Τι και πώς το ρωτάμε ?

*People try to be nice to you  
Therefore they lie in your face without realizing it .  
(by Rob Fitzpatrick)*

Ποια μεθοδολογία έρευνας ακολουθούμε ?

Αργότερα θα το δούμε με λεπτομέρειες και παραδείγματα.

**Ετοιμάσαμε το Επιχειρηματικό Μοντέλο με την βοήθεια του Business Model Canvas**

**Όμως αυτό είναι γεμάτο υποθέσεις και παραδοχές**

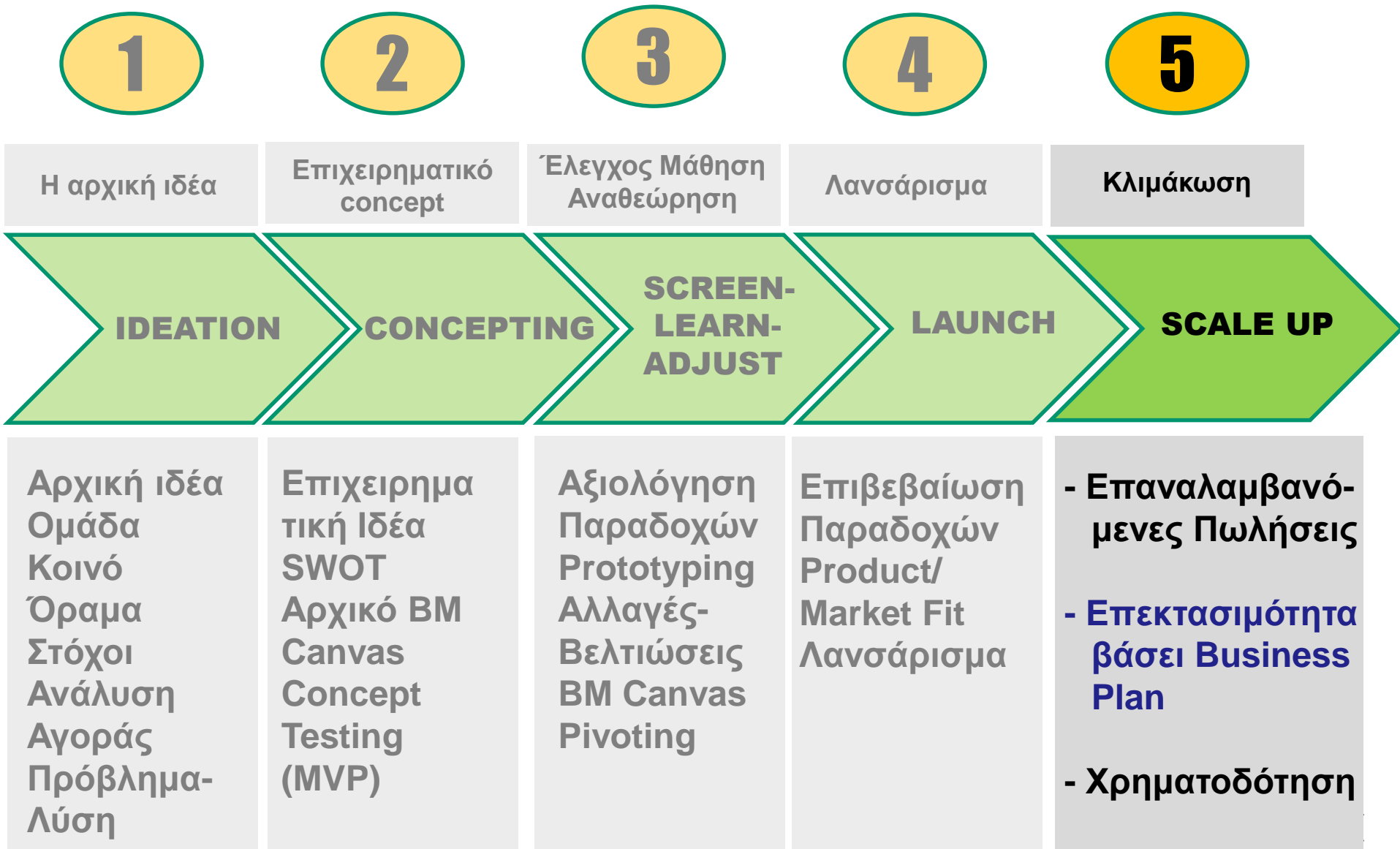
**Τώρα πρέπει να εντοπίσουμε όλες τις παραδοχές σε όλα τα τμήματα του BMC και να προσπαθήσουμε να τις επαληθεύσουμε όσο καλύτερα μπορούμε**

**Η περιγραφή της διαδικασίας επαλήθευσης που θα περιλάβουμε στο Business Plan θα αυξήσει την αξιοπιστία μας**



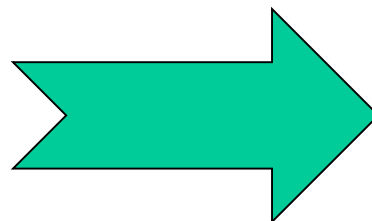


- Η Ιδέα φαίνεται να οδηγεί σε βιώσιμη επιχείρηση!
- Οριστικοποιείται η Ομάδα (ποσοστά συμμετοχής, ρόλοι κλπ)
- Προσύμφωνα με τους κύριους συνεργάτες
- Καταστρώνεται ένα πρώτο Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)
- Αποφασίζεται η μορφή και η έδρα της επιχείρησης (καταστατικό κλπ)
- Αρχίζει η έρευνα για προσέλκυση κεφαλαίων
- Πρώτες πωλήσεις



- Η επιχείρηση ξεκίνησε την λειτουργία της
- Υπάρχει μια πρώτη βάση πελατών / Επαναλαμβανόμενες πωλήσεις
- Τελικές προσαρμογές στο Επιχειρηματικό Μοντέλο και στο Επιχειρηματικό Σχέδιο ώστε μέσω αυτών να δίνεται ώθηση στην ανάπτυξη
- Συμφωνούνται μεσοπρόθεσμοι στόχοι και οι προοπτικές της επιχείρησης
- Προσέλκυση πρόσθετων κεφαλαίων

# ΑΠΌ ΤΟ BUSINESS MODEL ΣΤΟ BUSINESS PLAN



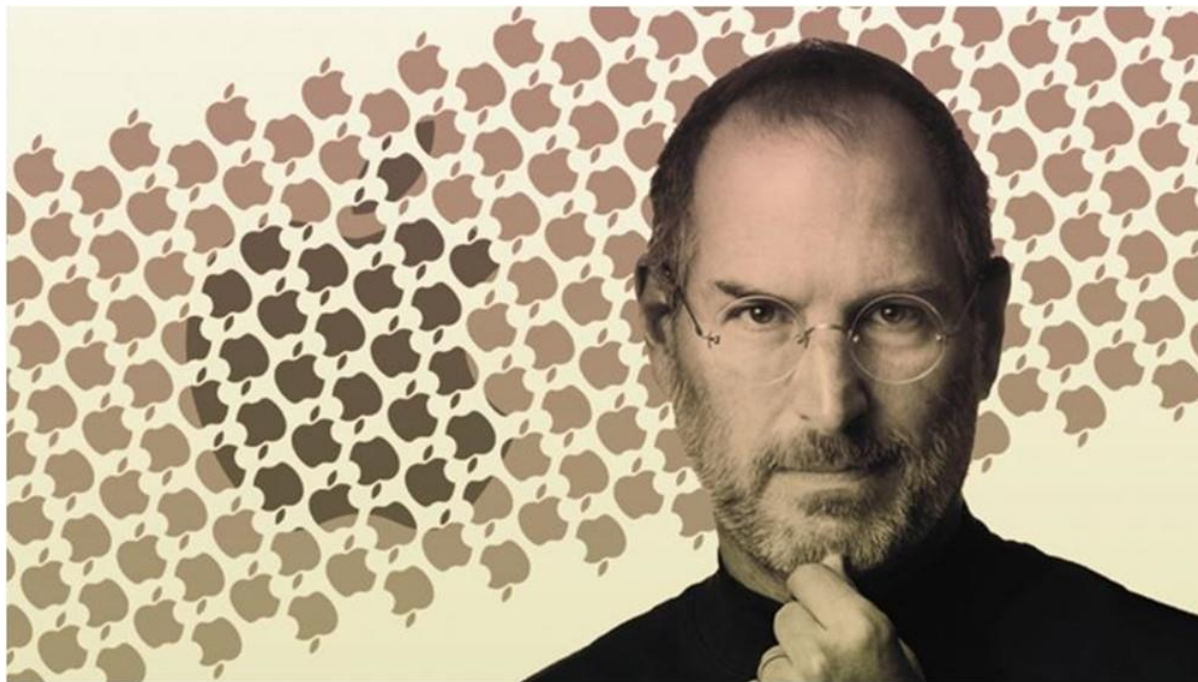


## (Μια από τις πολλές προσεγγίσεις)

1. Σύνοψη
2. Ιστορικό της επιχείρησης
3. Προϊόν
4. Διοίκηση και προσωπικό
5. Αγορά και μάρκετινγκ
6. Παραγωγική διαδικασία
7. Χρηματοοικονομικές πληροφορίες
8. Ρίσκα και αναμενόμενες ανταμοιβές
9. Χρονοδιαγράμματα και σημεία αναφοράς μετρήσεων
10. Παραρτήματα

**Το Business Plan αναπτύσσεται με λεπτομέρειες, παραδείγματα και ασκήσεις στην ιστοσελίδα του ΚΕΜΕΛ [www.kemel.gr](http://www.kemel.gr)**

# ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ



Ο νέος Επιχειρηματίας προσπαθεί να ξεκινήσει επιχειρηματική προσπάθειά μέσα σε δύσκολο και πολλές φορές εχθρικό περιβάλλον. Οι απαιτήσεις είναι πολλές. Οφείλει να:

- Κατέχει τεχνογνωσία για την παραγωγή του προϊόντος ή υπηρεσίας
- Κάνει αποτελεσματική έρευνα αγοράς και να προσεγγίσει τους πιθανούς πελάτες του
- Να προωθήσει-διαφημίσει το προϊόν του
- Να οργανώσει την επιχείρησή του από πλευράς προσωπικού και εσωτερικής λειτουργίας
- Να παρακολουθεί τα οικονομικά της εταιρείας του
- Να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά την κρατική γραφειοκρατία.
- Να χρηματοδοτήσει την επιχείρησή του
- Και πολλά άλλα
- Αλλά κυρίως να οργανώσει και εμπνεύσει την ομάδα του



- Έρευνα αγοράς, μάρκετινγκ και πωλήσεις
- Διαχείριση πελατειακών σχέσεων
- Τεχνογνωσία παραγωγής προϊόντος ή υπηρεσίας
- Χρηματοοικονομικά και Φορολογικά
- Οργάνωση και θέματα προσωπικού
- Αδειοδοτήσεις και νομικά θέματα

**Θα βρείτε την παρουσίαση αυτή στην  
διεύθυνση**

**[www.kemel.gr/node/3389](http://www.kemel.gr/node/3389)**