



ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΦΛΙΓΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η Δημιουργία και η Λειτουργία
μιας Εικονικής Επιχείρησης από την
πλευρά των Σπουδαστών»**
Συμπεράσματα & Οφέλη από την Λειτουργία μιας
τέτοιας Επιχείρησης



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ & ΣΥΝΤΑΞΗ

ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΟΥ ΠΑΤΕΡΑΚΗ **ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΑΡΓΥΡΩ**

Πάτρα, Δεκέμβριος 2009



ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΦΛΙΓΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η Δημιουργία και η Λειτουργία
μιας Εικονικής Επιχείρησης από την
πλευρά των Σπουδαστών»**
Συμπεράσματα & Οφέλη από την Λειτουργία μιας
τέτοιας Επιχείρησης

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ & ΣΥΝΤΑΞΗ

ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΟΥ ΠΑΤΕΡΑΚΗ **ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΑΡΓΥΡΩ**

Πάτρα, Δεκέμβριος 2009

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Τις θερμές μας ευχαριστίες στον καθηγητή μας κ. Δημήτριο Φλίγκο για τη συμβολή του στην συγγραφή της πτυχιακής μας καθώς και τις συμβουλές που μας προσέφερε οποτεδήποτε ζητήθηκαν ώστε να μπορέσουμε να διεκπεραιώσουμε την παρούσα πτυχιακή εργασία.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Είναι γνωστό στον καθένα από εμάς πως η οικονομία, λειτουργεί σε ένα παγκόσμιο επίπεδο και συνδέεται με κοινά δομικά στοιχεία από χώρα σε χώρα. Η πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση που ξεκίνησε από τις Η.Π.Α., εξαπλώθηκε με ταχύτατους ρυθμούς και επηρέασε την οικονομία σχεδόν όλου του πλανήτη. Τα προβλήματα που γεννηθήκαν όμως από αυτή την κρίση, έδειξαν και κάτι ακόμα.

Κάθε οικονομία ενός κράτους, περιέχει κοινωνίες με αυτούσιες οικονομικές δομές. Κάθε μεταβολή αυτών, επιφέρει αλλαγή και στη λειτουργία της οικονομίας. Φυσικά, αναφερόμαστε στις επιχειρήσεις και την αλληλεπίδρασή τους με το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον. Όλες αυτές οι αλληλεπιδράσεις λειτουργούν άλλοτε προς το καλό και άλλοτε προς το κακό του γενικού οικονομικού περιβάλλοντος (όπως στην κρίση των ημερών μας), κάτι που φανέρωσε την αδυναμία αρκετών επιχειρήσεων να ανταπεξέλθουν στις τρομακτικές αλλαγές που επήλθαν. Κάτι που φανέρωσε δηλαδή την έλλειψη δυο βασικών εννοιών από τον προγραμματισμό κάθε εταιρείας: της Ευελιξίας και της Προσαρμοστικότητας.

Στο νέο επιχειρηματικό τοπίο, οι βασικές λειτουργικές δομές των εταιριών οφείλουν να προσαρμοστούν και να εξοπλιστούν κατάλληλα, ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά και να υποστηρίζουν την επιχείρηση του σήμερα. Οι εσωτερικές διαδικασίες του κάθε οργανισμού μπορούν να βοηθηθούν και να βελτιστοποιηθούν με την αξιοποίηση της τεχνολογίας και αφού πρώτα προσδιοριστούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις κάθε τμήματος, έστω και αν αυτό αποτελείται από ένα άτομο.

Η εξέλιξη του θέματος στην εργασία αυτή ξεκινάει από μία γενική θεώρηση των εννοιών της εικονικής επιχείρησης και της επιχειρηματικότητας (κεφάλαιο 1) και ακολουθώντας μία ιστορική αναδρομή συγκεκριμενοποιείται στην εικονική επιχείρηση και τα είδη της (κεφάλαιο 2). Στην επόμενη ενότητα το ενδιαφέρον εστιάζεται στις βασικές αρχές και προσεγγίσεις των παιγνίων επιχειρήσεων και η εργασία συγκεκριμενοποιείται πλέον σε μοντέλα και τρόπους υλοποίησης των εικονικών επιχειρήσεων και επιχειρηματικών σχεδίων (κεφάλαιο 3). Στη συνέχεια ο αναγνώστης περνάει αρμονικά στην ανάλυση του πρώτου ίσως και καθοριστικότερου βήματος στην ανάπτυξη των εικονικών επιχειρήσεων αυτό της Διάκρισης των Ρόλων (κεφάλαιο 4). Τέλος, αφού παραθέσουμε (κεφάλαιο 5) κάποια

συμπεράσματα και προτάσεις, πλεονεκτήματα μειονεκτήματα για το φαινόμενο αυτό και τις προοπτικές εξέλιξής του στο μέλλον, ακολουθεί το παράρτημα στο οποίο αναλύονται οι μελέτες συγκεκριμένων περιπτώσεων εφαρμογής εικονικών επιχειρήσεων στην χώρα μας καταγράφοντας τα αντίστοιχα αποτελέσματα καθώς επίσης γίνεται και εκτενή αναφορά στο εικονικό παιχνίδι.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1. 1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	10
1. 2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	14
2. 2.ΕΙΚΟΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ Κ ΕΥΡΩΠΗ	15
2. 3 .Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
3.1 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΕΙΚΟΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	41
3.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΕΙΚΟΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	47
3.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	52
3. 4 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΕΙΚΟΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΡΟΛΩΝ.....	82
4. 1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ5	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	95
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	101
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α «ΕΙΚΟΝΙΚΟ ΠΑΙΧΝΙΔΙ».....	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β «ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ»	118
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ «Η ΜΕΘΟΔΟΣ ROCK POOL».....	127
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	150

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 συντελέστηκαν τρομακτικές αλλαγές στην οικονομία και την τεχνολογία, οπότε κρίθηκε απαραίτητη η ανάπτυξη καινούριων δεξιοτήτων. Στο πέρασμα του χρόνου το επιχειρησιακό περιβάλλον υπέστη πολλές αλλαγές. Βιβλία, περιοδικά, επιστημονικές φυλλάδες, έρευνα, σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα που προορίζονται για να περιγράψουν και να αναλύσουν την παγκοσμιοποιημένη πλέον αγορά, ασχολούνται με διάφορα θέματα. Αποτελεί πλέον κοινό τόπο, το γεγονός ότι τα υψηλόβαθμα κυρίως επιχειρησιακά στελέχη πρέπει να διευρύνουν το πλάτος και το βάθος του γνωστικού τους ορίζοντα, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί μέσα στους οργανισμούς και τις εταιρίες τους. Σύμφωνα με τον Meyer, οι σύγχρονοι managers θα πρέπει να έχουν την άνεση, άμα και τη δυνατότητα:

- να δρουν σε παγκόσμιο επίπεδο και να κατανοούν τις πολιτισμικές διαφορές των λαών
- να συλλέγουν τα απαραίτητα δεδομένα, να ερμηνεύουν τα διάφορα φαινόμενα, να καθορίζουν με ξεκάθαρο τρόπο τα κίνητρα και να αντιδρούν γρήγορα και άμεσα, ακόμα και όταν έχουν στη διάθεσή τους περίσσεια ή έλλειψη πληροφοριών
- να είναι ευέλικτοι και να απορροφούν τη γνώση σε κάθε φάση της ζωής τους και της σταδιοδρομίας τους
- να συνεργάζονται με άλλους προκειμένου να πετύχουν το στόχο τους, να είναι κοινωνικοί

Οι προσπάθειες των επιχειρήσεων να πείσουν τα άτομα να υιοθετήσουν μια φιλοσοφία συνεχούς εκπαίδευσης, της λεγόμενης δια βίου εκπαίδευσης, έχει βρει άμεση ανταπόκριση. Τα αποτελέσματα αναμένεται να είναι μακροπρόθεσμα, ενώ έχει ήδη προκαλέσει το σχεδιασμό νέων εκπαιδευτικών υποδομών σε παγκόσμια κλίμακα.

Πολύς λόγος έχει γίνει το τελευταίο διάστημα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των σημερινών μεθόδων προσέγγισης της εκπαίδευσης των στελεχών επιχειρήσεων. Αυτός ο προβληματισμός έχει οδηγήσει τους ερευνητές και

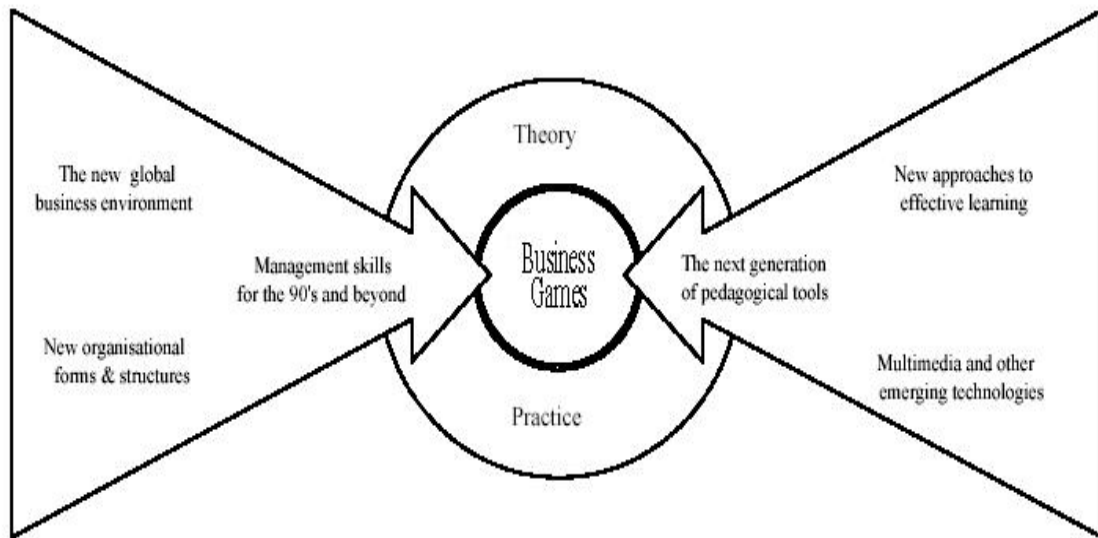
τους ανθρώπους των επιχειρήσεων στην αναζωπύρωση του ενδιαφέροντος τους, οπότε προκύπτουν μερικά εύλογα ερωτήματα. Παρέχουν τα υπάρχοντα εκπαιδευτικά μέσα επαρκείς γνώσεις και εμπειρίες; Γνωρίζουν οι εταιρίες κατά πόσο έχουν να επωφεληθούν με την ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων; Είναι αποδοτική ακόμη η λύση ενός μεταπτυχιακού διπλώματος;

Κάθε ένα από τα παραπάνω ερωτήματα χρειάζεται μελέτη και έρευνα, αλλά στη δική μας αναφορά περνούν ένα ξεκάθαρο μήνυμα. Προκειμένου να καλλιεργηθούν άνθρωποι και ειδικότερα επιχειρηματικά στελέχη που να είναι ευέλικτα και ευπροσάρμοστα στις νέες συνθήκες της αγοράς από δω και στο εξής, είναι απαραίτητη η σταδιακή αλλαγή στις μεθόδους και τις προσεγγίσεις των εκπαιδευτικών εργαλείων.

Αυτή η ανανέωση στις εκπαιδευτικές μεθόδους έχει ήδη αρχίσει. Γίνεται μια συντονισμένη προσπάθεια από ακαδημαϊκούς και επιχειρηματίες για να προωθήσουν τον τρόπο σκέψης τους και τις εμπειρίες τους μέσα στα διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα αλλά και στις επιχειρήσεις. Τα θέματα που χρίζουν ιδιαίτερης σημασίας είναι η επιστήμη της παιδαγωγικής, η διοίκηση επιχειρήσεων, η επιστήμη της λήψης αποφάσεων καθώς και οι διάφορες τεχνολογικές επιστήμες, με απώτερο στόχο να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις.

Σε αυτό το σημείο θεωρούμε σκόπιμο να αναφέρουμε δύο παράγοντες λόγω των οποίων είναι εφικτή η μελλοντική πρόοδος των εκπαιδευτικών εργαλείων. Η ανάγκη του ανθρώπου για συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του, σε συνδυασμό με τα γερά θεμέλια που έχουν τοποθετήσει οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές μέθοδοι. Κατά δεύτερο λόγο, σημαντική συνεισφορά προς αυτή την κατεύθυνση προσφέρουν οι αναδυόμενες τεχνολογίες όπως είναι τα πολυμέσα και η εικονική πραγματικότητα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1



Εφαρμογή των παραπάνω αποτελεί η μέθοδος των παιγνίων επιχειρήσεων ή αλλιώς παιγνίων αποφάσεων (Business games), η οποία είναι η έκφραση των εικονικών επιχειρήσεων στον εκπαιδευτικό τομέα. Στο διάγραμμα 1 φαίνεται χαρακτηριστικά η σύνδεση των παιγνίων αυτών με όλες εκείνες τις παραμέτρους που τα επηρεάζουν. Η υλοποίησή τους γίνεται συνήθως μέσω της προσομοίωσης και η χρήση της τεχνολογίας έρχεται να τροφοδοτήσει με νέα ώθηση και περισσότερες πρακτικές.

Συχνά οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, αναθέτουν στα στελέχη τους αρμοδιότητες που σχετίζονται με κάποιες εξειδικευμένες -λίγο ή πολύ- δραστηριότητες. Με την εξάπλωση και τη μείωση που παρατηρείται στο κόστος των νέων τεχνολογιών, η χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης των τμημάτων μίας εταιρίας είναι πλέον εφικτή για όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις. Μια μικρή επιχείρηση, ακόμα κι αν δεν έχει οργανώσει ενδοεταιρικά ανάλογα τμήματα, είναι βέβαιο ότι χρησιμοποιεί υπαλλήλους οι οποίοι αναλαμβάνουν συγκεκριμένες - ο καθένας- ενέργειες, που συνήθως αναλαμβάνουν ολόκληρα τμήματα σε μία αντίστοιχη μεγάλη εταιρία.

Στο νέο παραγωγικό περιβάλλον, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί με την είσοδο των νέων τεχνολογιών, δίνεται μια πρωτοφανής ευκαιρία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να υπερβούν το μέγεθός τους και να διαδραματίσουν ενεργότερο ρόλο

σε πάσης φύσεως συναλλαγές. Η δυνατότητα επικοινωνίας τους με πηγές πληροφόρησης που τις αφορούν εξασφαλίζει άμεση ενημέρωση και έγκαιρη λήψη πρωτοβουλιών ώστε να μπορέσουν να εναρμονιστούν με τις νέες τάσεις της αγοράς και να αξιοποιήσουν προς όφελός τους τις εκάστοτε συγκυρίες, να εκμεταλλευτούν στο έπακρο την δυνατότητα συνεργασιών με άλλες εταιρείες, αυξάνοντας έτσι την ευελιξία τους.

Η εικονική επιχείρηση αποτελεί ένα παιδαγωγικό εργαλείο βασιζόμενο αφενός στην πρακτική εμπειρία μέσω της υλοποίησης ενός πλήρους επιχειρηματικού σχεδίου και αφετέρου στη διαδραστική σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον ,δηλαδή τον κόσμο των επιχειρήσεων και την τοπική κοινότητα. Οι εικονικές επιχειρήσεις παράγουν εικονικά «προϊόντα» ή παρέχουν εικονικές «υπηρεσίες», με εικονική αμοιβή για την αντιμετώπιση των λειτουργικών ή άλλων εξόδων των επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα οι συμμετέχοντες μαθητές εξοικειώνονται με τις σύγχρονες μεθόδους και τεχνικές που πρόκειται να αναλάβουν.

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ «ΕΙΚΟΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ» ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Τι ορίζουμε ως «εικονική επιχείρηση»:

Αναφέροντας τον όρο «εικονικές επιχειρήσεις» εννοούμε τις επιχειρήσεις εξομοίωσης της οικονομικής δραστηριότητας. Οι μαθητές εργαζόμενοι σε ομάδες αναλαμβάνουν την υλοποίηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου «project», αναπαριστούν διαδικασίες, διαδρομές και αντικείμενα μιας πραγματικής επιχείρησης. Η μέθοδος project είναι μια μορφή εκπαιδευτικής διαδικασίας που έχει σαν αφετηρία της κάποιους προβληματισμούς μεμονωμένων ατόμων ή του συνόλου της διδακτικής ομάδας. Οι μαθητές έχουν την ευθύνη των δραστηριοτήτων της επιχείρησής τους, ενώ πάντα βρίσκονται υπό την εποπτεία των υπεύθυνων εκπαιδευτικών. Παράλληλα οι μαθητές έρχονται σε επαφή με πραγματικές επιχειρήσεις, προκειμένου να αντλήσουν πληροφόρηση και να δραστηριοποιηθούν με βάση τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς.

Τι δεν είναι «εικονική επιχείρηση».

Η έννοια της εικονικής επιχείρησης δε θα πρέπει να συγχέεται με έννοιες παρεμφερείς, οι οποίες, ωστόσο, σε καμία περίπτωση δεν αντικατοπτρίζουν το

περιεχόμενό της. Θα πρέπει λοιπόν, πριν προχωρήσουμε, να διαχωρίσουμε επιγραμματικά το τι δεν είναι εικονική επιχείρηση.

- Πιο συγκεκριμένα εικονική επιχείρηση δεν είναι:
- Ένα σεμινάριο διοίκησης επιχειρήσεων
- Ένα ακόμη μάθημα στην τάξη
- Μια ενδοσχολική δραστηριότητα εντός του σχολικού ωραρίου
- Μια πραγματική επιχείρηση που λειτουργεί εικονικά
- Η παρουσίαση θεωρητικών θεμάτων
- Μια “θεατρική παράσταση” αναπαράστασης ρόλων στελεχών και υπαλλήλων

1.2 Η επιχειρηματικότητα

«Η επιχειρηματικότητα είναι νοοτροπία και τρόπος δημιουργίας και ανάπτυξης οικονομικής δραστηριότητας μέσω του συνδυασμού της ανάληψης κινδύνου, της δημιουργικότητας και/ή της καινοτομίας με τη χρηστή διαχείριση, στο πλαίσιο ενός νέου ή υφιστάμενου οργανισμού»¹

Ο ορισμός της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί κατά κύριο λόγο νοοτροπία. Πρόκειται για την δραστηριοποίηση και την ικανότητα που έχει ένα άτομο, μεμονωμένα ή στο πλαίσιο ενός οργανισμού, να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει προστιθέμενη αξία ή να έχει οικονομικό όφελος. Η δημιουργικότητα ή η καινοτομία τον βοηθούν να εισέλθει σε μία υπάρχουσα αγορά ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση του σ’ αυτήν, να αλλάξει ή ακόμη και να δημιουργήσει μια νέα αγορά. Για να αποβεί επιτυχής μία επιχειρηματική ιδέα απαιτείται ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας ή της καινοτομίας με τη χρηστή διαχείριση και ικανότητα προσαρμογής μιας επιχείρησης προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η ανάπτυξή της σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής της. Πρόκειται για μια διαδικασία που ξεπερνά κατά πολύ την καθημερινή διαχείριση: άπτεται των στόχων και της στρατηγικής μίας επιχείρησης.

¹ Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη, (2003), Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, COM (2003) 27 τελικό, Βρυξέλλες

Η επιχειρηματικότητα αφορά τα άτομα, τις επιλογές τους και τις ενέργειες στις οποίες προβαίνουν κατά την εκκίνηση, εξαγορά ή λειτουργία μιας επιχείρησης ή τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων μιας επιχείρησης. Οι επιχειρηματίες αποτελούν μια ανομοιογενή ομάδα και προέρχονται από όλους τους χώρους. Ωστόσο υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά επιχειρηματικής συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένης της ετοιμότητας για ανάληψη κινδύνων και της επιθυμίας για ανεξαρτησία και αυτοπραγμάτωση.

Η επιχειρηματικότητα συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στην ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, οι νέες και μικρές επιχειρήσεις δημιουργούν όλο και περισσότερες θέσεις εργασίας έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι χώρες που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη αύξηση στα ποσοστά επιχειρηματικότητας τείνουν να παρουσιάζουν και τη μεγαλύτερη μείωση των ποσοστών ανεργίας. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, οι ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις συνέβαλαν σημαντικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Για παράδειγμα στις Κάτω Χώρες, στο διάστημα μεταξύ 1994 και 1998, το 8% των ταχέως αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων δημιούργησαν το 60% των νέων θέσεων εργασίας στο πλαίσιο υφιστάμενων επιχειρήσεων. Στις Ηνωμένες Πολιτείες 350.000 ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις δημιούργησαν τα δύο τρίτα όλων των νέων θέσεων εργασίας στο διάστημα 1993 και 1996. Από την έρευνα προκύπτει ότι η επιχειρηματικότητα συμβάλλει σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη παρόλο που η αύξηση του ΑΕΠ επηρεάζεται και από πολλούς άλλους παράγοντες.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί, επίσης, να συμβάλλει στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής στις περιφέρειες εκείνες που παρουσιάζουν υστέρηση στην ανάπτυξη, στην ενθάρρυνση της οικονομικής δραστηριότητας και δημιουργίας θέσεων εργασίας ή στην ένταξη ανέργων ή μειονεκτούντων ατόμων στην ενεργό ζωή.

Νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, που αφορούν την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης ή τον αναπροσανατολισμό μιας υπάρχουσας (π.χ. μετά τη μεταβίβαση μιας επιχείρησης σε ένα νέο ιδιοκτήτη), δίνουν ώθηση στην παραγωγικότητα. Αυξάνουν την ανταγωνιστική πίεση, αναγκάζοντας άλλες επιχειρήσεις να αντιδράσουν βελτιώνοντας τις επιδόσεις τους ή καινοτομώντας. Οι υψηλότερες επιδόσεις ή καινοτομία των επιχειρήσεων σε επίπεδο οργάνωσης, μεθόδων, προϊόντων, υπηρεσιών ή αγορών, βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα της

οικονομίας συνολικά. Η διαδικασία αυτή προσφέρει στους καταναλωτές πλεονεκτήματα χάρη στην αύξηση των επιλογών και στη μείωση των τιμών. Οι επιχειρηματίες αποτελούν την κινητήριο δύναμη της οικονομίας της αγοράς και τα επιτεύγματά τους προσφέρουν στην κοινωνία πλούτο, θέσεις εργασίας και στους καταναλωτές ποικιλία επιλογών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ – ΕΙΚΟΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗ

2.1.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η πρώτη χρήση παίγνιων αποφάσεων έγινε στην Κίνα περίπου το 3000 π.Χ. Ήταν ένα παίγνιο προσομοίωσης πολέμου. Παρόμοιες προσπάθειες προσομοίωσης συνθηκών πολέμου έγιναν και αργότερα στη ναζιστική Γερμανία, αλλά και στην Ιαπωνία στο διάστημα του Μεσοπολέμου. Στο ίδιο μήκος κύματος κινούταν εκείνη την περίοδο οι Αμερικάνοι και οι Βρετανοί.

Η πρώτη εμφάνιση των παίγνιων επιχειρήσεων στον επιχειρηματικό χώρο και στην οικονομική επιστήμη γενικότερα, σημειώνεται το 1956, όταν τέθηκε σε εφαρμογή το παίγνιο “Top Management Decision Game” από τον αμερικανικό οργανισμό εμπορίου (American Management Association). Εκτιμάται ότι το συγκεκριμένο παίγνιο επηρέασε δεκάδες άλλα που εμφανίστηκαν αργότερα. Την περίοδο 1958-1961 σημειώθηκε μεγάλη έκρηξη καθώς 89 διαφορετικά παίγνια ή διαφορετικές εκδόσεις αναπτύχθηκαν για λογαριασμό βιομηχανικών εταιριών, επιχειρηματικών οργανισμών, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ή ακόμη στρατιωτικών μονάδων. Μέχρι το 1971 είχαν σχεδιαστεί πολλές εκατοντάδες παίγνια διαχείρισης από διάφορα αμερικανικά πανεπιστήμια, εμπορικές εταιρίες και ερευνητικούς οργανισμούς. Σκοπός όλης αυτής της προσπάθειας ήταν η εκπαίδευση σε θέματα διαχείρισης (management), εμπορίου, οικονομικής θεωρίας, ψυχολογίας και διαφήμισης.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, εκτιμάται ότι υπήρχαν περίπου 228 παίγνια διαθέσιμα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και επίσης 8.500 εκπαιδευτές και διδάσκοντες. Όλοι αυτοί αποτελούσαν ένα οργανωμένο δίκτυο σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, πολυεθνικές εταιρίες και επιχειρήσεις.

Η διείσδυση των παιγνίων επιχειρήσεων στον ακαδημαϊκό χώρο, είχε σαν αποτέλεσμα τη ραγδαία αύξηση του αριθμού των σπουδαστών στον τομέα της οικονομικής επιστήμης, την εισαγωγή νέων μαθημάτων σε αυτή την κατεύθυνση καθώς και την εφαρμογή και υιοθέτηση νέων τεχνολογικών εργαλείων. Με την πάροδο του χρόνου και την αλλαγή των οικονομικοκοινωνικών συνθηκών και

δεδομένων, παρατηρήθηκε μια στροφή στο πνεύμα των παιγνίων. Ενώ μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980 ο στόχος της προσομοίωσης ήταν η πρόβλεψη μιας σειράς οικονομικών μεταβλητών και δεικτών, μέσα στην επόμενη δεκαετία μετεξελίχθηκε σε ένα εργαλείο μέσω του οποίου οι οικονομικοί παράγοντες παγκοσμίως μπορούσαν να κατανοήσουν τις δυνατότητες και τα προβλήματα της εταιρίας ή της βιομηχανίας τους. Η προσομοίωση λοιπόν βοήθησε σημαντικά τους επιχειρηματίες να εκτιμούν το ρίσκο της κάθε κίνησης ή επένδυσης.

2.2.ΕΙΚΟΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗ

Κάθε χρόνο, τουλάχιστον 200.000 μαθητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υπολογίζεται ότι λαμβάνουν μέρος σε προγράμματα «μαθητικών εταιρειών» στην Ε.Ε. των 25 και τη Νορβηγία. Βέβαια οι μαθητές που συμμετέχουν στα προγράμματα αυτά συνεχίζουν να αποτελούν μειοψηφία, καθώς στις περισσότερες χώρες το ποσοστό μαθητών είναι μικρότερο του 1%. Ωστόσο, σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι ο αριθμός σχολείων που προσφέρουν τη δυνατότητα συμμετοχής στο πρόγραμμα συνεχώς αυξάνεται. Στο συγκεκριμένο ποσοστό υπερέχουν η Ιρλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου εκτιμάται ότι συμμετέχει ποσοστό μεταξύ 40% έως 50% όλων των σχολείων, ενώ στις περισσότερες το ποσοστό συμμετοχής των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εκτιμάται μεταξύ 3% και 15%, ποσοστό το οποίο πρέπει να αυξηθεί. Σε σχέση με τη συμμετοχή ανά φύλο, προκύπτει ότι υπάρχει γενικά ισορροπία μεταξύ αγοριών και κοριτσιών.

Όσον αφορά στις ίδιες τις «μαθητικές εταιρείες» σε άλλες περιπτώσεις πρόκειται για εταιρείες οι οποίες αναπτύσσουν πραγματική οικονομική δραστηριότητα σε μικρή κλίμακα, ενώ σε άλλες περιπτώσεις πρόκειται για εταιρείες οι οποίες προσομοιώνουν ρεαλιστικά την οικονομική δραστηριότητα.

Στην πρώτη περίπτωση οι μίνι εταιρείες λειτουργούν σε προστατευμένο περιβάλλον, παράγουν και πωλούν πραγματικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι μαθητές αποφασίζουν για το προϊόν, επιλέγουν τα διευθυντικά στελέχη, συγκεντρώνουν κεφάλαιο και εκπονούν επιχειρηματικό σχέδιο, στρατηγική μάρκετινγκ κ.τ.λ. Στη συνέχεια οι μαθητές πωλούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους στο σχολείο ή εκτός του σχολικού περιβάλλοντος και τηρούν λογαριασμούς. Στο τέλος του έτους η εταιρεία ρευστοποιείται.

Στη δεύτερη περίπτωση οι μίνι εταιρείες είναι προσομοιώσεις που έχουν στόχο να αντιγράψουν τη λειτουργία μιας πραγματικής εταιρείας. Οι δραστηριότητες μπορούν να βασίζονται σε εργαλεία πληροφορικής και να υλοποιούνται κατά κύριο λόγο με τη χρήση «επιχειρηματικών παιχνιδιών» στον υπολογιστή ή οι μαθητές να προχωρούν στη σύσταση μιας «εικονικής εταιρείας», οργανωμένης σε τμήματα όπως μια πραγματική εταιρεία και να αναλαμβάνουν οι ίδιοι όλους τους διοικητικούς ρόλους. Ακόμα και στην περίπτωση της προσομοίωσης, αναγκαία προϋπόθεση είναι οι μαθητές να εργάζονται ομαδικά και να υπάρχει κάποια διαδραστική σχέση με την επιχειρηματική αλλά και την τοπική κοινότητα.

Το θεσμικό πλαίσιο με βάση το οποίο λειτουργούν τα προγράμματα «μαθητικών εταιρειών» διαφέρει από χώρα σε χώρα. Τα περισσότερα προωθούνται από οργανισμούς που είναι μέλη κάποιου ευρωπαϊκού δικτύου, ιδίως των δικτύων Junion Achievement – Young Enterprise Europe και EUROOPEN. Οι ώρες διδασκαλίας και οι ηλικίες των παιδιών στα οποία απευθύνεται το πρόγραμμα ποικίλλουν. Επίσης ποικίλλει και το αν το μάθημα εντάσσεται στο κανονικό πρόγραμμα σπουδών – επομένως είναι θεσμικά κατοχυρωμένο και από το Υπουργείο Παιδείας κάθε χώρας – ή παρακολουθείται εθελοντικά από τους μαθητές ως εξωσχολική δραστηριότητα.

Στην Ελλάδα πρωτοεφαρμόσθηκε το 2000 στη Σιβιτανίδειο Σχολή στα πλαίσια του ΕΠΕΑΕΚ (ΥΠΕΠΘ) και τα αποτελέσματά του αξιολογήθηκαν τόσο θετικά, ώστε στα πλαίσια του Γ΄ ΚΠΣ έχει γενικευθεί η εφαρμογή του στο σύνολο των ελληνικών δευτεροβάθμιων και τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Το πρόγραμμα χαρακτηρίσθηκε επίσης ως «βέλτιστη πρακτική» σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Το σκεπτικό λειτουργίας του μοντέλου βασίζεται στην δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οι σπουδαστές θα μπορούν να ιδρύνουν και να στεγάζουν εικονικές επιχειρήσεις οι οποίες μετά από μια περίοδο εκπαίδευσης θα λειτουργούν μιμούμενες τις συνθήκες λειτουργίας αντίστοιχων πραγματικών επιχειρήσεων.

Η ιδιαιτερότητα της μίμησης των πραγματικών συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί διαδικασία πρωτότυπη και ελκυστική για τους σπουδαστές, ενεργοποιώντας έτσι τις διαθέσεις τους για ουσιαστική συμμετοχή και μάθηση. Παράλληλα η εμπειρία και οι γνώσεις που αποκτούν μετά από την συμμετοχή τους στο παίγνιο τους επιτρέπει να διαμορφώνουν πολύ πιο

συγκεκριμένο επαγγελματικό όραμα καθώς και να προετοιμάζονται καλύτερα και με ισχυρότερο ψυχολογικό σθένος για την αντιμετώπιση της σκληρής επαγγελματικής πραγματικότητας.

Ο βασικός σκοπός του μοντέλου του παιγνίου είναι η καλλιέργεια του επιχειρηματικού πνεύματος που οδηγεί στην κατανόηση του τρόπου σκέψης ενός επιχειρηματία-ιδιοκτήτη μιας μικρής επιχείρησης, του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού της, καθώς και των προβλημάτων που αντιμετωπίζει. Από την επίτευξη του σκοπού αυτού προκύπτουν τα εξής οφέλη:

Ο σπουδαστής-εργαζόμενος στην εικονική επιχείρηση κατανοεί τον τρόπο σκέψης καθώς και τα προβλήματα ενός εργοδότη όπως αυτά προκύπτουν υπαγορευόμενα από το περιβάλλον της επιχείρησης. Η κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους, είναι ένας οργανισμός που πρέπει να είναι κατασκευασμένος και να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιβιώνει μέσα στις συνθήκες που υπαγορεύει ένα μη ελεγχόμενο από τον εργοδότη και τους εργαζόμενους περιβάλλον. Η προσαρμογή της λειτουργίας του οργανισμού μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον με τέτοιο τρόπο ώστε να επιβιώνει και να παράγει κέρδος αποτελεί και την σαφέστερη περιγραφή της δουλειάς του εργοδότη.

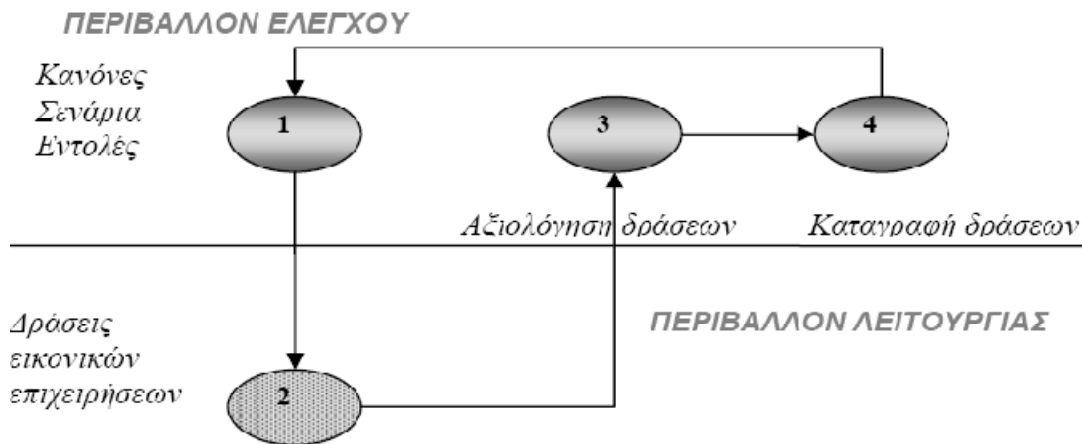
Η κατανόηση της δουλειάς του εργοδότη εξηγεί τις ενέργειες του και οδηγεί στην θεμελίωση καλύτερης ποιότητας σχέσεων μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων. Παράλληλα δίνει τη δυνατότητα στους σπουδαστές να λειτουργήσουν σαν εργοδότες και οι ίδιοι, αφού καμία από τις ενέργειες και υποχρεώσεις του εργοδότη δεν θα τους είναι άγνωστη.

Ο σπουδαστής-εργαζόμενος στην εικονική επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί και να συμμετέχει σε όλες τις οργανικές θέσεις της επιχείρησης σαν εργαζόμενος. Από την διαδικασία αυτή και από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει κατά την διάρκεια της λειτουργίας της εικονικής επιχείρησης αποκτάται η πολυπόθητη εργασιακή εμπειρία.

Για τον σχεδιασμό του περιβάλλοντος του παιγνίου πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ως βάση ένα μοντέλο το οποίο αποτελείται από δύο κατηγορίες λειτουργικών οργάνων ή μονάδων. Η κάθε μία από αυτές στοιχειοθετεί από μόνη της ένα υποσύστημα του μοντέλου. Οι σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ των δύο υποσυστημάτων έχουν την μορφή δράσεων και αναδράσεων και συνθέτουν την λειτουργία του μοντέλου του παιγνίου.

Στο πρώτο υποσύστημα δίνεται η ονομασία ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΛΕΓΧΟΥ και στο δεύτερο ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ, όπως φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ- Υποσυστήματα περιβάλλοντος Παιγνίου.

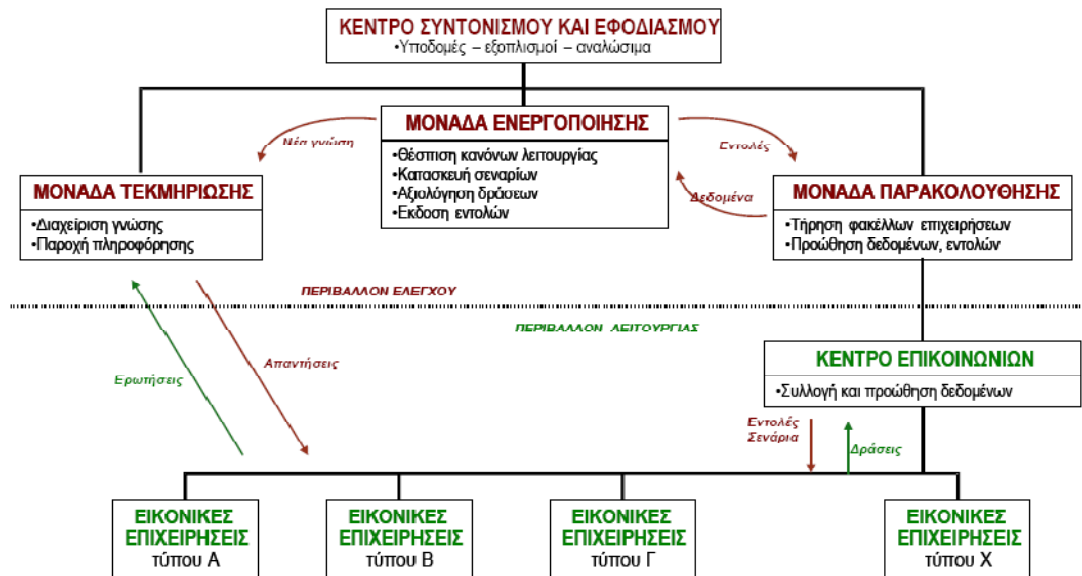


Το πρώτο υποσύστημα (Περιβάλλον Ελέγχου), στελεχώνεται από εμπειρογνώμονες και είναι υπεύθυνο για την παραγωγή όλων των σεναρίων και εντολών εξομοίωσης της πραγματικότητας και για τον έλεγχο των αναδράσεων του δεύτερου υποσυστήματος.

Το δεύτερο υποσύστημα (Περιβάλλον Λειτουργίας), που στελεχώνεται από τους εκπαιδευόμενους, είναι εκείνο που εφαρμόζει τις δράσεις των εικονικών επιχειρήσεων και φροντίζει για την προώθηση της επικοινωνίας από και προς το πρώτο υποσύστημα.

Στο ακόλουθο διάγραμμα φαίνεται η οργανωτική – λειτουργική διάρθρωση του μοντέλου των εικονικών επιχειρήσεων.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΙΚΟΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Η Μονάδα Τεκμηρίωσης είναι η γνωστική μονάδα του μοντέλου και έχει την ευθύνη της εκπαίδευσης, της παροχής πληροφόρησης και της συνεχούς συμβουλευτικής δράσης καθ' όλη τη διάρκεια του παιχνιδιού. Ανήκει στο περιβάλλον ελέγχου του παιχνιδιού. Ο ρόλος της μονάδας τεκμηρίωσης είναι να μιμείται όλους τους εξωτερικούς συμβούλους που μπορεί να χρειάζεται μια ΜΜΕ κατά την διάρκεια της λειτουργίας της.

Η Μονάδα Ενεργοποίησης είναι το κέντρο εξουσίας του παιχνιδιού έχοντας την ευθύνη του καθορισμού όλων των δεδομένων, τόσο του επιχειρησιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν όλες οι εικονικές επιχειρήσεις, όσο και των σεναρίων και εντολών που καθορίζουν τις δράσεις της κάθε εικονικής επιχείρησης. Ο ρόλος της είναι σημαντικός για την λειτουργία του παιχνιδιού, αφού ασχολείται καθαρά και μόνον με την επιχειρηματική λειτουργία των εικονικών επιχειρήσεων και είναι ο πυρήνας απ' όπου ξεκινούν, καταλήγουν και αξιολογούνται όλες οι δράσεις των εικονικών επιχειρήσεων.

Η Μονάδα Παρακολούθησης είναι το κέντρο καταγραφής των συμβάντων του παιχνιδιού έχοντας συγχρόνως και την ευθύνη για όλες τις επικοινωνίες μεταξύ των οργάνων του μοντέλου. Αποτελεί τον συνδετικό κόμβο μεταξύ του περιβάλλοντος ελέγχου και του περιβάλλοντος λειτουργίας, ενώ συγχρόνως έχει και τον ρόλο της γραμματείας του παιχνιδιού.

Εικονικές Επιχειρήσεις & Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη

Στο Βέλγιο το σχέδιο «La mini-entreprise en classe» υλοποιείται κατά τη διάρκεια πέντε ωρών του εβδομαδιαίου σχολικού προγράμματος, με τους συμμετέχοντες να είναι μαθητές γενικής, τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης ηλικίας από 16 ως 19 ετών. Η δραστηριότητα λαμβάνει χώρα στην τάξη σπουδών, αλλά συνεχίζεται και εκτός του σχολείου ως εθελοντική δραστηριότητα των μαθητών, με τις δραστηριότητες πωλήσεων να οργανώνονται κυρίως τα απογεύματα ή τα Σαββατοκύριακα. Το πρόγραμμα υλοποιείται από μια ομάδα εκπαιδευτικών, στους οποίους παρέχεται υποστήριξη από το σωματείο «Les Jeunes Enterprises» το οποίο προσφέρει τεκμηρίωση και οδηγούς, διοργανώνει σεμινάρια κ.λ.π. Κάθε μίνι εταιρεία στηρίζεται από έναν ή δυο συμβούλους από το χώρο των επιχειρήσεων, ενώ για αποτελεσματική αξιολόγηση χρησιμοποιούνται τα εργαλεία του σωματείου σε συνδυασμό με έγγραφα και δελτία αξιολόγησης που ετοιμάζουν οι εκπαιδευτικοί και με τελικές εξετάσεις που πραγματοποιούνται στο τέλος του έτους. Αν η δραστηριότητα της μαθητικής εταιρείας κριθεί θετική από εκπαιδευτικούς και εξωτερικούς συμβούλους, το σχολείο χορηγεί πιστοποιητικό «επιτυχούς ανάπτυξης του σχεδίου» ενώ υπό ορισμένες προϋποθέσεις το σωματείο «Les Jeunes Enterprises» χορηγεί πιστοποιητικό «νέου επιχειρηματία».

Στη Φιλανδία οι επιχειρήσεις πρακτικής εξάσκησης χρησιμοποιούνται σε εθνικό επίπεδο στη δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση και προωθούνται από το FINPEC (Φινλανδικό Κέντρο Επιχειρήσεων Πρακτικής Εξάσκησης). Η διάρκεια της κατάρτισης κυμαίνεται από τρεις μήνες μέχρι ένα έτος. Ωστόσο, στην περίπτωση της Επαγγελματικής Σχολής Merikoski τυπικά μαθήματα του προγράμματος σπουδών αντικαταστάθηκαν από ένα σχέδιο επιχείρησης πρακτικής εξάσκησης, το οποίο καθοδηγεί τους μαθητές καθόλη τη διάρκεια των σπουδών τους. Τα δυο πρώτα έτη αφιερώνονται στο σχεδιασμό και την προετοιμασία, ενώ το τρίτο στη δραστηριότητα της επιχείρησης πρακτικής εξάσκησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο αναπτύσσεται μαζί με τη συνεργαζόμενη εταιρεία και το χρηματοδότη. Εκπρόσωποι των εταιρειών συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης καθοδηγώντας τη λειτουργία της και προσφέροντας έτσι επιπλέον κίνητρα για την άσκηση. Οι μαθητές μάλιστα πωλούν τα προϊόντα της συνεργαζόμενης εταιρείας, ενώ πραγματοποιούν και ένα είδος δοκιμαστικής έρευνας αγοράς για την εταιρεία αυτή σε διεθνείς εκθέσεις επιχειρήσεων πρακτικής άσκησης. Αυτές οι διαδικασίες

δημιουργούν εμπειρίες ιδιαίτερα αποτελεσματικές για την εκμάθηση των απαραίτητων στοιχείων από τους μαθητές.

Στην Ιρλανδία το πρόγραμμα «Get up and Go» εξελίχθηκε σταδιακά και λειτούργησε στα πλαίσια του προγράμματος Transition Year. Το Transition Year προσφέρεται στο πλαίσιο του προγράμματος σπουδών από το 70% του συνόλου των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα αυτή, προκειμένου να διευκολύνει τη μετάβαση από τον Αρχικό στον Προχωρημένο Κύκλο προετοιμάζοντας τους μαθητές για τον κόσμο της εργασίας μέσω της ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Το πρόγραμμα «Get up and Go» είναι μια δραστηριότητα του προγράμματος σπουδών, η οποία μπορεί να διαρκέσει από 10 εβδομάδες ως ένα πλήρες έτος και στο οποίο συνίσταται να συμμετέχει ολόκληρη η τάξη του Transition Year. Στα πλαίσια του προγράμματος αυτού έχει δημιουργηθεί διδακτικό εγχειρίδιο και οι μαθητές συμμετέχουν σε εμπορικές εκθέσεις, διαγωνισμούς και εργασίες.

Στη Γερμανία λειτουργεί το πρόγραμμα μαθητικών εταιρειών Junior, όπου συμμετέχουν μαθητές της 9^{ης} ή επόμενων τάξεων όλων των τύπων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η μίνι εταιρεία διαιρείται σε διάφορα τμήματα και κάθε μαθητής αναλαμβάνει μια συγκεκριμένη θέση και λειτουργία. Κάθε επιχείρηση είναι υπεύθυνη για το μάρκετινγκ, τις προμήθειες, τα λογιστικά και τη χρηματοδότηση. Τα προϊόντα των μαθητικών εταιρειών Junior είναι καινοτόμα, ευθυγραμμισμένα με την αγορά και προσανατολισμένα στις τιμές της και μετά από ένα σχολικό έτος η εταιρεία ρευστοποιείται και ο μέτοχος λαμβάνει μέρος. Στο πρόγραμμα εντάσσονται εκδηλώσεις όπως εμπορικές εκθέσεις ή εθνικοί και περιφερειακοί διαγωνισμοί, όπου οι εταιρείες Junior έχουν την ευκαιρία να παρουσιάσουν το προφίλ και τα προϊόντα τους και να έρθουν σε επαφή με άλλες μαθητικές εταιρείες.

Στη Γαλλία λειτουργεί το πρόγραμμα «Une entreprise dans votre lycee», στο οποίο μπορούν να συμμετάσχουν όλα τα ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τα οποία υπάγονται στην Εκπαιδευτική Επιθεώρηση της Rennes, συμπεριλαμβανομένων δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων ενιαίας, τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης. Κάθε χρόνο πραγματοποιείται διαγωνισμός με δέκα ομάδες μαθητών ενώπιον επιτροπής επαγγελματιών. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών εξασφαλίζεται από το Rectorat και το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο και δημιουργούνται ποιοτικές συμπράξεις με τοπικές εταιρείες που

στηρίζουν τους μαθητές μέσω χορηγιών, συμβουλών και συνεργασίας. Οι μαθητές έχουν μια πρώτη ιδέα για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, καταθέτουν το φάκελο τους σε επιτροπή αποτελούμενη από εκπροσώπους των εταιρών της δράσης και συστήνουν διοικητικά και νομικά μια εικονική εταιρεία. Στη συνέχεια κατανέμονται τα καθήκοντα βάσει συγκεκριμένου οργανογράμματος, γίνεται έρευνα αγοράς, καταχώρηση της εταιρικής επωνυμίας, δημιουργία λογοτύπου, τεχνική ανάπτυξη, διαπραγματεύσεις με προμηθευτές και εργολάβους, μάρκετινγκ και πωλήσεις κ.λ.π. Οι τρεις καλύτερες εταιρείες βραβεύονται από το περιφερειακό συμβούλιο.

Στην Ουγγαρία μια σχολή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Business Polytechic) δημιούργησε ένα πρωτοποριακό ολοκληρωμένο σύστημα επιχειρηματικής εκπαίδευσης. Οι μαθητές 16 ετών παίρνουν μέρος στο πρόγραμμα μαθητικών εταιρειών Young Enterprise, στα πλαίσια του οποίου δημιουργούν και διευθύνουν την εταιρεία τους στη διάρκεια ενός σχολικού έτους, εκλέγουν διοικητικό συμβούλιο, συγκεντρώνουν μετοχικό κεφάλαιο, διαθέτουν στην αγορά προϊόν ή υπηρεσία, συναλλάσσονται με πραγματικό χρήμα, συμμετέχουν σε εμπορικές εκθέσεις και στο τέλος του έτους ρευστοποιούν την εταιρεία και υποβάλλουν έκθεση και λογαριασμούς. Το επόμενο στάδιο υλοποιείται μέσω θεωρητικών σπουδών διοίκησης επιχειρήσεων, ενώ στο τρίτο στάδιο οι μαθητές συμμετέχουν σε επιχείρηση πρακτικής εξάσκησης, προκειμένου να αποκτήσουν ειδικές επαγγελματικές γνώσεις. Τέλος, η σχολή διαθέτει και φυτώριο επιχειρήσεων και πρόγραμμα που προσφέρει στους μαθητές τη δυνατότητα να αναπτύξουν τη δική τους πραγματική επιχείρηση.

Στην Εσθονία το πρόγραμμα εταιρειών προσφέρεται από το πρόγραμμα Junior Achievement Estonia. Συμμετέχουν μαθητές κυρίως της ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αλλά και της κατώτερης. Το πρόγραμμα διαρκεί κανονικά πέντε μήνες, αλλά μπορεί να παραταθεί μέχρι ένα έτος. Οι μαθητές εργάζονται υπό την επίβλεψη συμβούλου ή εκπαιδευτικού, αποφασίζουν το προϊόν, επιλέγουν τα στελέχη και συγκεντρώνουν το κεφάλαιο. Παράγουν ή παραγγέλνουν το προϊόν σύμφωνα με δικά τους σχέδια, πωλούν το προϊόν και τηρούν λογαριασμούς, ενώ συμμετέχουν και σε τοπικές και εθνικές εμπορικές εκθέσεις μαθητικών εταιρειών. Στο τέλος της περιόδου παρουσιάζουν την έκθεση τους στο JA Estonia. Τα σχολεία και οι εκπαιδευτικοί προετοιμάζονται από το Junior Achievement Estonia, το οποίο προσφέρει επιμόρφωση, συμβουλές και διδακτικό

υλικό. Πρέπει να τονιστεί πως σημαντική είναι η συνδρομή στην επιτυχία του προγράμματος εθελοντών επιχειρηματιών που ήταν παλιά μαθητές του προγράμματος και επιστρέφουν για να προσφέρουν στήριξη στους εκπαιδευτικούς. Πρόσφατα εγκαινιάστηκε και ένα νέο πρόγραμμα που τους διδάσκει πώς να γίνουν βοηθητικοί σύμβουλοι των νεότερων στο σχολείο, πρόγραμμα που αναμένεται να έχει διπλό όφελος, καθώς οι μαθητικές εταιρείες θα αποκτήσουν νέα εμπειρία και ταυτόχρονα οι παλιοί μαθητές θα έχουν την πρώτη διδακτική τους εμπειρία.

Στην Ισπανία η κυβέρνηση της αυτόνομης περιφέρειας Asturias περιέλαβε το πρόγραμμα Empresa Joven Europea (ευρωπαϊκή νεανική επιχείρηση) στο πρόγραμμα σπουδών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως μάθημα επιλογής από το σχολικό έτος 2003/04. Η κυβερνητική εταιρεία Valnalon που ανήκει στο Υπουργείο Εργασίας και Βιομηχανίας, σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας και Κατάρτισης εκπονεί και υλοποιεί τα προγράμματα επιχειρηματικότητας στις διάφορες εκπαιδευτικές βαθμίδες. Το πρόγραμμα απευθύνεται σε μαθητές 12-16 ετών, διαρκεί ένα χρόνο και στη διάρκεια του οι μαθητές ιδρύουν και διευθύνουν εταιρείες εξαγωγών – εισαγωγών που ασκούν πραγματική εμπορική δραστηριότητα με μαθητικές εταιρείες στο εξωτερικό. Οι μαθητές επικοινωνούν μέσω τηλεδιάσκεψης και ηλεκτρονικών μηνυμάτων με τις εταιρείες του εξωτερικού με τις οποίες συνεργάζονται, συσκευάζουν και αποστέλλουν παραγγελίες και πωλούν τα εισαγόμενα εμπορεύματα στην τοπική εμπορική έκθεση. Τα τυχόν κέρδη διανέμονται μεταξύ των εταίρων, ενώ ένα μέρος τους προσφέρεται σε ΜΚΟ ή άλλο πρόγραμμα της κοινότητας.

Στην Σουηδία εφαρμόζεται σε περιφερειακό επίπεδο το σχέδιο Summerentrepreneur στην κομητεία Vasternorrland. Διαρκεί 8 εβδομάδες κατά τη διάρκεια των θερινών διακοπών και απευθύνεται σε νέους 17-19 ετών. Στη Σουηδία οι δήμοι προσφέρουν στους νέους δουλειά κατά τη διάρκεια των θερινών διακοπών και στα πλαίσια αυτά εντάχθηκε και το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Αυτό το πρόγραμμα προβλέπει εισαγωγικά μαθήματα δυο εβδομάδων, κατά τη διάρκεια των οποίων οι συμμετέχοντες εισπράττουν επίδομα από το δήμο και στη συνέχεια δημιουργία και διεύθυνση της δικής τους εταιρείας για έξι εβδομάδες. Χορηγείται μάλιστα ειδική φορολογική άδεια λειτουργίας της εταιρείας από τις αρχές Ιουνίου μέχρι τα τέλη Αυγούστου, οπότε οι καλοκαιρινοί επιχειρηματίες ρευστοποιούν την εταιρεία και υποβάλλουν δήλωση φορολογίας εισοδήματος.

Στη **Μεγάλη Βρετανία** το πρόγραμμα εταιρειών Young Enterprise έχει τις ρίζες του σε ένα παλιό δίκτυο που κάλυπτε ολόκληρη τη χώρα και που είχε οδηγήσει στη δημιουργία δομών συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και δημόσιου τομέα για την παροχή πόρων χρηματοδότησης, εγκαταστάσεων, ανθρώπων και υλικού. Το πρόγραμμα Young Enterprise στοχεύει σε μαθητές ηλικίας 15-19 ετών στους οποίους εθελοντές σύμβουλοι από επιχειρήσεις δίνουν συμβουλές για τη δημιουργία μιας δικής τους εταιρείας. Οι μαθητές εκλέγουν Διοικητικό Συμβούλιο μεταξύ των συμμαθητών τους, συγκεντρώνουν μετοχικό κεφάλαιο, χρηματοδοτούν και διαθέτουν στην αγορά το προϊόν ή την υπηρεσία που επιλέγουν και καταστρώνουν επιχειρηματικό σχέδιο και πολιτική μάρκετινγκ. Κατά τη διάρκεια του έτους, το Τοπικό Συμβούλιο Young Enterprise αναλαμβάνει τη διοργάνωση μιας τουλάχιστον εμπορικής έκθεσης, ενώ υπάρχουν και μεγαλύτερες περιφερειακές, εθνικές και ευρωπαϊκές εκθέσεις, στις οποίες οι μαθητές έχουν τη δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με άλλες μαθητικές εταιρείες και να πουλήσουν τα προϊόντα τους. Στο τέλος του έτους η εταιρεία ρευστοποιείται και οι μαθητές υποβάλλουν έκθεση και λογαριασμούς στους μετόχους τους.

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης των μαθητικών επιχειρήσεων σε ορισμένες χώρες της ΕΕ και στην Ελλάδα.

ΧΩΡΑ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ ΘΕΣΗΣ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΦΟΡΕΑΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
Βέλγιο	“La mini enterprise en classe”	Μαθητές γενικής, τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης, 16-19 ετών	Εικονική	5 ώρες /εβδομάδα, εντός του θεσμοθετημένου προγράμματος ή εθελοντική δραστηριότητα	Les Jeunes Enterprise προσφέρει οδηγούς, τεκμηρίωση, σεμινάρια κ.λ.π.
Φιλανδία		Δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση	Επιχειρήσεις πρακτικής άσκησης ή επιχειρήσεις σε συνεργασία με πραγματικές επιχειρήσεις	3-12 μήνες	FINPEC

Ιρλανδία	“Get up and Go”	Στο 70% των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Εικονική	10 εβδομάδες – 1 έτος	Transition Year
Γερμανία	JUNIOR	Σε δευτεροβάθμια επαγγελματικά σχολεία, αλλά και σε τριτοβάθμια (περίπου 600 ΕΕ συνδεδεμένες με 5.000 ΕΕ διεθνώς)	Εικονική επιχείρηση (επιχείρηση άσκησης)	3 μήνες – 1 έτος	Deutscher Ubungsfirmenring
Γαλλία	“Une entreprise dans votre lycee”	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Εικονική εταιρεία	Ποικίλλει	Εκπαιδευτική επιθεώρηση της Rennes
Αυστρία		Σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, υποχρεωτικά στα οικονομικά επαγγελματικά σχολεία (πάνω από 1000 ΕΕ)	Εικονική εταιρεία	Ποικίλλει	ACT Austrian Center for Training Firms
Ελλάδα	ΕΠΕΑΕΚ: Δημιουργία εικονικών επιχειρήσεων στα ΤΕΕ	Λειτουργήσαν πιλοτικά 97 ΕΕ σε 5 περιφέρειες. Στόχος: 2.150 ΕΕ, 25.200 μαθητές, 1.200 εκπαιδευτικοί	Εικονική επιχείρηση	48 διδακτικές ώρες	ΣΙΒΙΤΑΝΙΔΕΙΟΣ ΕΚΠΑ ΕΛΙΤΥ ΤΕΙ ΛΑΡΙΣΑΣ

2.3 Η επιχειρηματικότητα στην εκπαίδευση

Μέχρι τώρα είδαμε τους τρόπους υλοποίησης των επιχειρηματικών παιγνίων και πώς αποτυπώνονται σε αυτά οι εικονικές επιχειρήσεις. Εστίασαμε κυρίως στη δομή, την οργάνωση και τη λειτουργία τους, δίνοντας έμφαση σε όλους τους παράγοντες που τα επηρεάζουν. Ωστόσο, κρίνεται απαραίτητη μία εκτενέστερη αναφορά στους στόχους των παιγνίων ως εκπαιδευτικά εργαλεία. Βασικότερο ίσως εξ αυτών αποτελεί η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, η οποία θεωρείται θεμέλιο

για την οικονομική και την κοινωνική πρόοδο. Παρακάτω ακολουθεί μία λεπτομερής ανάλυση του όρου επιχειρηματικότητα και των τρόπων με τους οποίους μπορεί να διδαχθεί σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης.

Η αναγκαιότητα ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας ως μέσο καταπολέμησης της ανεργίας

Η βελτίωση του επιπέδου ζωής: οικονομικού, πολιτιστικού κ.λπ., σε ατομική και κοινωνική βάση ήταν, είναι και θα είναι πρωταρχικός στόχος κάθε κοινωνίας. Η επίτευξη αυτού του στόχου γίνεται σήμερα μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο, πολυτάραχο και δυσμενές περιβάλλον. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, η επίτευξη του στόχου απαιτεί την επίλυση πολλών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η κοινωνία μας. Ένα από τα πλέον ακανθώδη είναι το πρόβλημα της ανεργίας και ιδιαίτερα το πρόβλημα της ανεργίας των νέων.

Η ανεργία στη χώρα μας – αυτός ο επικίνδυνος μολυσματικός «ιός» για την οικονομία και την κοινωνία - παρουσιάζει μια συνεχή αυξητική τάση από το 1981 μέχρι σήμερα. Το 1981 είχαμε ανεργία που άγγιζε το 4% του ενεργού πληθυσμού για να φτάσει το 1999 στο 11,6% και απλώς να έχει υποχωρήσει σήμερα στο 9,9%. Αυτό σημαίνει σε απόλυτους αριθμούς ότι μισό εκατομμύριο Ελλήνων και πλέον είναι άνεργοι. Πρέπει να τονιστεί με έμφαση ότι η ανεργία των νέων και μάλιστα στην περιφέρεια έχει πάρει ενδημικό χαρακτήρα.

Η ουσιαστική αντιμετώπιση του προβλήματος της ανεργίας, σύμφωνα με την επικρατούσα σήμερα άποψη, συνδέεται άρρηκτα με την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ο μόνος τρόπος δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, το πλέον ασφαλές αντίδοτο κατά της ανεργίας. Ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης σημαίνει δημιουργία νέων επιχειρήσεων, το οποίο σημαίνει ενθάρρυνση και ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.

Επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) είναι η βούληση (θέληση) του ατόμου να αναλάβει τους κινδύνους που συνδέονται με την δημιουργία και λειτουργία μιας επιχείρησης.

Στους παρακάτω πίνακες φαίνεται χαρακτηριστικά η γενικότερη τάση των Ελλήνων να ιδρύουν επιχειρήσεις και να δραστηριοποιούνται στο ελεύθερο επάγγελμα. Αυτό άλλωστε αποτελεί φυσική εξέλιξη της διάθεσης των Ελλήνων στο

συγκεκριμένο τομέα, όπου από πολύ παλιά η δημιουργία επιχειρήσεων αποτελούσε αναπόσπαστο κομμάτι του εαυτού τους. Η φυσική τους αυτή τάση λοιπόν είναι και η κινητήριος δύναμη που τους ώθησε πολλές φορές ακόμα και σε μακρινά ταξίδια με σκοπό την ίδρυση νέων επιχειρήσεων ή ακόμα και αποικιών με στόχο να ενισχύσουν την επιχειρηματική τους δράση.

Πίνακας 1 - Τι θα επέλεγαν οι πολίτες μεταξύ εξαρτημένης εργασίας και αυτοαπασχόλησης (Flash Eurobarometer 160 “Entrepreneurship” Απρίλιος 2004)

	Εργαζόμενος	Αυτοαπασχολούμενος
ΗΠΑ	34%	61%
ΕΕ 15	51%	45%
ΕΛΛΑΔΑ	46%	52%
ΙΤΑΛΙΑ	42%	55%
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	32%	62%

Πίνακας 2 - Θα προτιμούσε κάποιος να ξεκινήσει μία νέα επιχείρηση ή να αγοράσει μια υφιστάμενη;

	Έναρξη νέας	Αγορά υφιστάμενης	Καμία από τις δύο
ΕΕ 25	53%	29%	13%
ΕΛΛΑΔΑ (1η)	66%	21%	10%
ΤΣΕΧΙΑ (25η)	32%	14%	44%
ΗΠΑ	54%	30%	9%

Πίνακας 3 - Εφικτότητα επιχειρηματικότητας

	Εφικτή	Ανέφικτη
ΕΕ 25	31%	67%
ΕΕ15	30%	68%
ΕΛΛΑΔΑ	31%	68%
ΙΤΑΛΙΑ	26%	73%
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	34%	61%

Τα μεγάλα ποσοστά που προκύπτουν αναδεικνύουν την προθυμία των Ελλήνων για ανεξάρτητη δραστηριοποίηση στον εργασιακό χώρο παρά τις δύσκολες συνθήκες που συχνά αποτελούν ανασταλτικό ή και ανατρεπτικό παράγοντα για τέτοια εγχειρήματα. Η μεγάλη αυτή προθυμία όμως αποτελεί ευόιωνο στοιχείο για περαιτέρω μείωση της ανεργίας και εξέλιξη του εργασιακού τομέα στην Ελλάδα, εφόσον κινητοποιηθεί αποφασιστικά και αποτελεσματικά ο κρατικός μηχανισμός. Το σημαντικό αυτό έργο του κράτους έρχεται να ενισχύσει η ευρωπαϊκή ένωση με την προώθηση ορισμένων κλάδων της επιχειρηματικότητας όπως η νεανική, η γυναικεία και η επιχειρηματικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, παρέχοντάς τους μεγάλες επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις.

Η ενθάρρυνση και στήριξη της επιχειρηματικότητας σήμερα είναι σε γενικότερο – μακροοικονομικό επίπεδο έργο κράτους και ευρωπαϊκής ένωσης και όχι μόνο ενός εκ των δύο παραγόντων. Το κράτος στο πλαίσιο της γενικότερης οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής λαμβάνει όλα εκείνα τα μέτρα που δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα για την δημιουργία επιχειρηματικών ευκαιριών αλλά και με την μικρότερη δυνατή γραφειοκρατική αξιοποίησή τους από την ιδιωτική πρωτοβουλία.

Η ενθάρρυνση και στήριξη της επιχειρηματικότητας σε μικροοικονομικό τώρα επίπεδο είναι έργο των συγκεκριμένων φορέων όπως π.χ. των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης, που οι δραστηριότητές τους έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με την αγορά εργασίας.

Πίνακας 4

	ΕΕ25	ΗΠΑ
Μία κατάλληλη επιχειρηματική ιδέα	80%	89%
Εξασφάλιση των απαραίτητων χρηματοοικονομικών πόρων	76%	84%
Ήταν η καλύτερη επιλογή εκείνη τη χρονική στιγμή	65%	64%
Επαφή με ένα κατάλληλο επιχειρηματικό εταίρο	59%	62%
Δυσaréσκεια για την προηγούμενη κατάσταση	55%	64%
Αλλαγές στις οικογενειακές συνθήκες	54%	60%

1.3.4 Πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Η Ευρώπη χρειάζεται να φροντίσει την επιχειρηματικότητα πιο ορθολογικά. Χρειάζεται νέες επιχειρήσεις να τολμήσουν δημιουργικές ή καινοτόμες δράσεις και επίσης χρειάζεται περισσότερους επιχειρηματίες. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλει τα μέγιστα στην δημιουργία επιχειρηματικής κουλτούρας. Προωθώντας επιχειρηματικές δεξιότητες και συμπεριφορές παράγουμε εξαιρετικά οφέλη στην κοινωνία πέρα από τις επιδιώξεις για νέες δουλειές. Υπό την ευρύτερη έννοια, η επιχειρηματικότητα μπορεί να θεωρείται ως μια **γενική στάση** που μπορεί να χειρισθεί χρήσιμα όλες τις μορφές δουλειάς και ζωής. Για το λόγο αυτόν, οι στόχοι της εκπαίδευσης θα συμπεριλαμβάνουν την καλλιέργεια σε νέους ανθρώπους εκείνων των προσωπικών προσόντων που διαμορφώνουν την βάση της επιχειρηματικότητας ως δημιουργικής δράσης, ως πνεύματος πρωτοβουλιών, ως υπευθυνότητας, ως δυναμικού για την αντιμετώπιση του ρίσκου, και ως ανεξαρτησίας. Αυτός ο τύπος στάσης μπορεί να προωθηθεί ήδη από τώρα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Η ανάλυση αυτή στοχεύει στο να διατυπώσει **εθνικές ή περιφερειακές στρατηγικές** που θα πετύχουν συγκεκριμένη πρόοδο στην προώθηση της επιχειρηματικότητας ως μέρος της εκπαίδευσης στις πρωτοβάθμιες και δευτεροβάθμιες σχολικές μονάδες.

Στη χώρα μας έχει αρχίσει μια συζήτηση για την αναγκαία στροφή των νέων ανθρώπων στην επιχειρηματικότητα, θεωρώντας αυτή ως διέξοδο στο πρόβλημα της ανεργίας που μαστίζει κυρίως τους νέους. Η σκέψη είναι απλή: αντί οι νέοι άνθρωποι να συνωθούνται σε ατέρμονες διαγωνισμούς προσλήψεων ή να διαγκωνίζονται σε βουλευτικά γραφεία για μια θέση στο Δημόσιο, είναι πιο ορθολογικό να «στήσουν» την δική τους επιχείρηση, δηλαδή να μετατραπούν σε επιχειρηματίες. Το πέρασμα βέβαια του άνεργου επιστήμονα ή απόφοιτου της μέσης εκπαίδευσης από την αναζήτηση (εξαρτημένης) εργασίας στην επιχειρηματική δράση είναι δύσκολο. Υπάρχει ένα μεγάλο κενό (gap) εκπαίδευσης και κουλτούρας, το οποίο θα πρέπει να καλυφθεί μεθοδικά για τις νεότερες γενιές. Για να δούμε ρεαλιστικά τα πράγματα, η ένταξη της επιχειρηματικότητας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση της χώρας μας, τουλάχιστον βραχυχρόνια, είναι δύσκολη. Για την δευτεροβάθμια εκπαίδευση προτείνονται τα εξής:

- § Ένταξη ειδικού μαθήματος επιχειρηματικότητας στο σχολικό πρόγραμμα (τόσο στο Γυμνάσιο όσο και στο Λύκειο) με διαρκή παρακολούθηση των αποτελεσμάτων από το Υπουργείο Παιδείας σε συνεργασία με το Υπουργείο Ανάπτυξης.
- § Μεθοδική κατάρτιση των διδασκόντων και δημιουργία κατάλληλου σχολικού περιβάλλοντος που να ευνοεί την επιχειρηματικότητα.
- § Αγκάλιασμα και ενίσχυση του νέου αυτού αντικειμένου από τις περιφερειακές αρχές και τους οικείους ΟΤΑ.
- § Υποστήριξη των δράσεων υφισταμένων δικτύων που προωθούν προγράμματα που βασίζονται στην εκμάθηση δια της πείρας, όπως οι εικονικές επιχειρήσεις (virtual firms).
- § Σταδιακή συμμετοχή των εμποροβιομηχανικών επιμελητηρίων και επαγγελματικών ενώσεων στην διαμόρφωση πολιτικής και στις δράσεις που προωθούν την επιχειρηματικότητα, καθώς και εμπλοκή επιχειρήσεων /επιχειρηματιών σε ειδικά προγράμματα.
- § Καθιέρωση πρωτοβουλιών για διάχυση καλών πρακτικών τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.
- § Καθιέρωση δεικτών για να εκτιμηθεί η πρόοδος και ενδεχομένως να προσδιορισθούν ποιοτικά και ποσοτικά οι στόχοι.

Οπωσδήποτε στην αρχική φάση του εγχειρήματος θα επιλεγούν πιλοτικά κάποιες σχολικές μονάδες στις οποίες θα «τρέξει» το μάθημα της επιχειρηματικότητας και αργότερα, αφού αξιοποιηθούν τα συμπεράσματα, θα αποφασισθεί η στιγμή και το εύρος της εφαρμογής. Η εφαρμογή αυτή θα πρέπει ωστόσο να πραγματοποιηθεί άμεσα σε γενικότερο επίπεδο, ώστε να μην περιοριστεί η προσπάθεια αυτή σε μεμονωμένες περιπτώσεις σχολικών μονάδων, αλλά να αποκτήσει ευρύτερο χαρακτήρα.

Βλέπουμε λοιπόν ότι η επιχειρηματικότητα μπορεί να βοηθήσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση να αποκτήσει σύγχρονο και αποτελεσματικό χαρακτήρα. Η προσπάθεια αυτή, λοιπόν, επιβάλλεται να ξεκινήσει από τις πρώτες τάξεις του Λυκείου, με μελλοντική προοπτική την επέκταση της διδασκαλίας της επιχειρηματικότητας στο Γυμνάσιο, έτσι ώστε η έννοια αυτή να αρχίσει να ενθαρρύνεται από αρκετά μικρή ηλικία.

Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Το πρόβλημα της ανεργίας και η αναγκαιότητα αντιμετώπισής του από τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα

Η ανεργία γίνεται αποδεκτό ότι αποτελεί σοβαρότατο κοινωνικό και οικονομικό πρόβλημα ιδιαίτερα η ανεργία των νέων. Μια πρόσφατη έρευνα – μελέτη του Ινστιτούτου Εργασίας της ΓΣΕΕ και της ΑΔΕΔΥ για την «Ανασφάλεια των Νέων στην Ελλάδα» έδειξε τα ακόλουθα: Ένας στους δύο ανέργους μακράς διάρκειας είναι νέος, ένας στους τέσσερις ανέργους νέους έχει αποφοιτήσει από την Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και ένας στους δέκα από την Τριτοβάθμια. Η ίδια μελέτη – έρευνα αποκαλύπτει μια γενική άνοδο του εκπαιδευτικού επιπέδου της «ομάδας-στόχου» («ομάδα-στόχος» νέοι ηλικίας από 15 έως 29 ετών). Πιο συγκεκριμένα το εκπαιδευτικό επίπεδο των νέων το 1998 διαμορφώνεται ως εξής: το 72% διαθέτει δευτεροβάθμια εκπαίδευση (έναντι 37,4%, αντίστοιχα, του συνολικού πληθυσμού), το 16% τριτοβάθμια εκπαίδευση (έναντι 15,7% αντίστοιχα, του συνολικού πληθυσμού), ενώ το υπόλοιπο 12% διαθέτει πρωτοβάθμια εκπαίδευση (έναντι 43,3%, αντίστοιχα, του συνολικού πληθυσμού). Τη δεκαετία 1988-1998, οι μεταβολές δείχνουν διαμόρφωση μιας νέας αναλογίας υπέρ της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έναντι της πρωτοβάθμιας, καθώς και αύξηση της συμμετοχής αυτών που έχουν τελειώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Σχετικά με την ομάδα-στόχο, ο ρυθμός μεταβολής όσων έχουν τελειώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι τριπλάσιος έναντι όσων έχουν τελειώσει την δευτεροβάθμια (οι ρυθμοί είναι εξαπλάσιοι για τις γυναίκες της ομάδας-στόχου).

Τέλος, σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού της ομάδας-στόχου, αυτό διαμορφώνεται ως εξής: το 25% έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση (το 1988 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 18%), το 60% δευτεροβάθμια (το 1988 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 51%) και το 14% πρωτοβάθμια (το 1988 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 31%).

Παράλληλα, όμως, αυξημένα είναι τα ποσοστά ανεργίας των νέων που έχουν τελειώσει τη δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση: συγκεκριμένα, ο κύριος όγκος των νέων ανέργων φαίνεται να συγκεντρώνεται στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, με ποσοστό της τάξεως του 63,4% (το αντίστοιχο ποσοστό, το 1998, ήταν 64,4%) και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, με ποσοστό της τάξεως του 25,6% (το αντίστοιχο ποσοστό, το 1988, ήταν 19,1%).

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η άνοδος του εκπαιδευτικού επιπέδου δεν λειτουργεί στον βαθμό που θα έπρεπε ως μηχανισμός άμβλυνσης των οικονομικών και κοινωνικών ανισοτήτων μεταξύ των ατόμων, αν λάβουμε υπόψη τις εξελίξεις την τελευταία δεκαετία. Μπορεί, αρχικά, η άνοδος του εκπαιδευτικού επιπέδου να οδήγησε στα επιθυμητά αποτελέσματα, όμως, διαχρονικά, μάλλον οδηγεί στα αντίθετα αποτελέσματα: η αύξηση του αριθμού των ατόμων – ειδικά των νέων – που έχουν τελειώσει τη δευτεροβάθμια και, ειδικά, την τριτοβάθμια εκπαίδευση, οδηγεί κατά κάποιον τρόπο σε «κορεσμό» και σε «υποβάθμιση» τόσο των διπλωμάτων μέσης εκπαίδευσης όσο και των πτυχίων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, που συνεπάγεται, μεταξύ των άλλων, ότι ένα απολυτήριο Λυκείου ή και ακόμη ένα πτυχίο πανεπιστημίου δεν αποτελεί πια εγγύηση ούτε για την εξεύρεση εργασίας ούτε και για την εξεύρεση θέσεων πλήρους απασχόλησης.

Αυτή η πραγματικότητα έχει οδηγήσει αρκετούς αναλυτές να υποστηρίζουν ότι τα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης βγάζουν στρατιές ανέργων, αφού η αγορά εργασίας είναι υπερκορεσμένη ή έχει πια άλλες ανάγκες. Και αυτό γιατί, μέσα στο πλαίσιο των μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς, ενώ οι γνώσεις, οι δυνατότητες και το περιεχόμενο των ειδικοτήτων και των επαγγελμάτων διαφοροποιούνται συνεχώς, οι παρέχοντες τα εφόδια αυτά μένουν να παρακολουθούν αυτές τις αλλαγές ανίκανοι να ανταποκριθούν άμεσα.

Η εικόνα της ποιοτικής ανισορροπίας μεταξύ προσφοράς και ζήτησης εργασίας στον χώρο των πτυχιούχων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα πρέπει να συμπληρωθεί με ένα σημαντικό στοιχείο κουλτούρας του λαού μας. Η όλη κουλτούρα του λαού μας, είναι γνωστό, ότι περιέχει την προσδοκία, τόσο των φοιτητών όσο και των οικογενειών τους, η οποία αποτυπώνεται στην πίστη ότι το πτυχίο οδηγεί ή θα πρέπει να οδηγεί σε ταχύτερη και καλύτερη επαγγελματική αποκατάσταση.

Στην χώρα μας κανένας γονιός, είτε είναι εργάτης ή αγρότης ή και μικροεπαγγελματίας, δεν θέλει τα παιδιά του να ακολουθήσουν το δικό του επάγγελμα. Όνειρό του είναι να τα σπουδάσει με κάθε θυσία για να αλλάξει τη μοίρα τους με μια καλύτερη, από τη δική του, επαγγελματική σταδιοδρομία.

Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα στα πλαίσια της κοινωνικής ευθύνης τους θα πρέπει να πάρουν ενεργή θέση στην καταπολέμηση του προβλήματος της ανεργίας. Αυτό προκύπτει από την ακόλουθη διατύπωση του άρθρου 1 παράγραφος

3 του Ν. 1268/1982 «... Να συντείνουν στη διαμόρφωση υπεύθυνων ανθρώπων με επιστημονική, κοινωνική, πολιτιστική και πολιτική συνείδηση και να παρέχουν τα απαραίτητα εφόδια που θα εξασφαλίζουν την άρτια, κατάρτισή τους για επιστημονική και επαγγελματική σταδιοδρομία....»

Ενθάρρυνση και στήριξη της επιχειρηματικότητας ως μέσο των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ανεργίας

Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα στα πλαίσια της κοινωνικής αποστολής τους καλούνται να δώσουν ικανοποιητική λύση στην άμβλυνση της ποιοτικής ανισορροπίας στην αγορά εργασίας υπό την έννοια της αναντιστοιχίας μεταξύ απαιτούμενων προσόντων και ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι και εκείνων που πραγματικά διαθέτουν.

Η γενικότερη συζήτηση όσον αφορά τις ελλείψεις ειδικοτήτων στην αγορά εργασίας έχει οδηγήσει στην διατύπωση της άποψης ότι είναι αναγκαίος ο «εκμοντερνισμός» και η αναπροσαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων – σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης - στις νέες ανάγκες της αγοράς εργασίας. Η ικανοποιητική λύση στο πρόβλημα της ποιοτικής ανισορροπίας στην αγορά εργασίας, κατά την άποψη πολλών ερευνητών, είναι η προσαρμογή των προγραμμάτων σπουδών στα Σχολεία και στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα στις τρέχουσες «απαιτήσεις» της αγοράς.

Από την άλλη πλευρά υποστηρίζεται ότι μια τέτοια προσαρμογή αφαιρεί από τα εκπαιδευτικά συστήματα τις βασικές συνιστώσες συγκρότησής τους, που είναι η γενική παιδεία, η καλλιέργεια της προσωπικότητας και η μετάδοση της κριτικής γνώσης. Η εκπαίδευση, πέρα από τον οποιονδήποτε «ωφελιμιστικό» σκοπό, έχει και κάποιον ιδεολογικό ρόλο, και στόχος του σχολείου δεν πρέπει να είναι μόνο η «παραγωγή ειδικευμένων», αλλά κατά κύριο λόγο η «δημιουργία πολιτών». Η κοινωνία απαιτεί υπεύθυνους πολίτες και επιστήμονες και όχι «απασχολήσιμους» με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες.

Η επιλογή της κατεύθυνσης που θα πρέπει να πάρουν τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα είναι ένα θέμα πολύπλοκο και για το οποίο δεν έχει βρεθεί ακόμη και σήμερα η γενικά αποδεκτή λύση. Η αναζήτηση της λύσης πιστεύουμε ότι θα συνεχισθεί και στο μέλλον όμως στο μεσοδιάστημα τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά

Ιδρύματα στην παρούσα μορφή τους, μπορούν να αμβλύνουν το πρόβλημα της ανεργίας με την ενθάρρυνση της ανάπτυξης της νεανικής επιχειρηματικότητας.

Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, στα πλαίσια της κοινωνικής ευθύνης τους, επιβάλλεται να δημιουργήσουν κλίμα ενθάρρυνσης της ανάπτυξης της νεανικής επιχειρηματικότητας. Και αυτό γιατί η ουσιαστική αντιμετώπιση του προβλήματος της ανεργίας είναι η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, η οποία είναι συνώνυμη με την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξή της σε ανταγωνιστικό πλαίσιο.

Η δυνατότητα διδασκαλίας της επιχειρηματικότητας στα πανεπιστήμια και το εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου επιχειρηματίας.

Η ενθάρρυνση και στήριξη της επιχειρηματικότητας τότε μόνο θα είναι επωφελής για το κοινωνικό σύνολο όταν οδηγεί σε δημιουργία νέων επιχειρήσεων, νέων βιώσιμων επιχειρήσεων. Η μακροχρόνια βιωσιμότητα των επιχειρήσεων είναι σήμερα δύσκολη αφού γίνεται στο πλαίσιο δύο πολύ σημαντικών τάσεων: αυτή της παγκοσμιοποίησης και της αυξανόμενης χρήσης της τεχνολογίας της πληροφορικής. Μέσα σ' αυτό το περιβάλλον, η μακροχρόνια επιβίωση των επιχειρήσεων απαιτεί την αύξηση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητάς τους.

Το ερώτημα που τίθεται στο σημείο αυτό είναι: Μπορεί η διδασκαλία της επιχειρηματικότητας στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα να δώσει την απαραίτητη βοήθεια στον δυνητικό επιχειρηματία ώστε να μετατρέψει την ιδέα του (ή τις ιδέες του) σε βιώσιμη επιχειρηματική δραστηριότητα; Μια άλλη συμπυκνωμένη διατύπωση του ίδιου ερωτήματος είναι η εξής: Οι επιχειρηματίες γεννιούνται ή γίνονται; Οι επιστήμονες που ασχολούνται με την έρευνα και διδασκαλία της επιχειρηματικότητας δίνουν διαφορετικές απαντήσεις. Στο ένα άκρο η αρνητική απάντηση στο ερώτημα. Ο James R. Roscow αιτιολογεί την αρνητική απάντηση ως εξής: «Είμαι πεπεισμένος ότι δεν μπορούμε να διδάξουμε την επιχειρηματικότητα, η οποία είναι μια κατάσταση πνεύματος (μυαλού) ή μια συγκεκριμένη ποιότητα σ' ένα άτομο». Στο άλλο άκρο η θετική απάντηση που έχει αποδεικτικό περιεχόμενο, το οποίο διατυπώνεται από τον C. Jackson Grayson ως εξής: «περισσότερες Σχολές (Business Schools) ενθαρρύνουν τους Επιχειρηματίες». Πράγματι ολοένα και περισσότερα τμήματα Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης έχουν στα προγράμματά τους μαθήματα που αναφέρονται στην επιχειρηματικότητα. Απόρροια αυτής της

πραγματικότητας είναι το ακόλουθο ερώτημα. Μήπως η αντιπαράθεση σχετικά με την διδασκαλία της επιχειρηματικότητας είναι φαινομενική παρά πραγματική; Κατά την άποψη πολλών ερευνητών η αντιπαράθεση προέρχεται από το εννοιολογικό περιεχόμενο (ορισμός) του όρου επιχειρηματίας (entrepreneur). Στην βιβλιογραφία αναφέρεται ο λειτουργικός ορισμός και συμπεριφορικός ορισμός.

Λειτουργικός Ορισμός του Επιχειρηματία (Functional Definition of Entrepreneur). Ο Γάλλος οικονομολόγος Cantillon είναι ο πρώτος που εισήγαγε τον όρο Επιχειρηματίας και τον συνέδεσε με το άτομο που αποκτά τους παραγωγικούς συντελεστές και τους συνδυάζει σε προϊόντα που διατίθενται στην αγορά. Στην συνέχεια ο Adam Smith και οι κλασσικοί οικονομολόγοι προσέγγισαν τον επιχειρηματία ως λειτουργία παρά ως ένα ιδιάζων άτομο (specific individual). Αυτός ο λειτουργικός ορισμός του επιχειρηματία εξακολουθεί να μεταφέρεται ως σήμερα δια μέσου των εγχειριδίων διδασκαλίας της οικονομικής θεωρίας. Σ' ένα τέτοιο τυπικό οικονομικό βιβλίο σημειώνονται τα ακόλουθα:

«Η επιχείρηση προσωποποιείται στον επιχειρηματία, ο οποίος ασκεί τον τελικό και αποτελεσματικό έλεγχο πάνω στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που της δίνει υπόσταση (ύπαρξη) και συνάμα αυτός που διακόπτει (τερματίζει) την ύπαρξή της.»

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο της σημερινής πολυπλοκότητας είναι δύσκολο να ταυτοποιήσουμε το άτομο που πραγματοποιεί την λειτουργία. Παρόλα αυτά, μπορούμε να πούμε ότι οι μάνατζερς που επιβλέπουν άλλους σε καθημερινή βάση και οι οποίοι εκτελούν καθήκοντα που τους έχουν εκχωρηθεί δεν είναι επιχειρηματίες. Από την άλλη πλευρά, είναι λογικό να υποθέσουμε ότι ένα συγκεκριμένο άτομο μπορεί να εκτελέσει (επιτελέσει) λειτουργίες που είναι επιχειρηματικές (entrepreneurial functions) – αντιλαμβάνεται (δισθάνεται) ευκαιρίες στην αγορά, αποκτά παραγωγικούς πόρους για να αξιοποιήσει αυτές τις ευκαιρίες και αναλαμβάνει την πρωτοβουλία έναρξης της παραγωγικής διαδικασίας και διάθεσης του προϊόντος της στην αγορά – και φυσικά να εκτελέσει (επιτελέσει) διοικητικές λειτουργίες (managerial functions).

Συμπεριφορικός Ορισμός του Επιχειρηματία (Behavioral Definition of Entrepreneur). Ο Arthur Dewing, στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, περιγράφει τον επιχειρηματία ως ένα προαγωγό – προωθητή (promoter) ο οποίος δημιουργεί κερδοφόρες επιχειρηματικές δραστηριότητες από ιδέες και ο οποίος κατέχει

ορισμένα σπουδαία ποιοτικά χαρακτηριστικά. Αυτά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν πρωτοβουλία, καλή κρίση (ευθυκρισία) και φαντασία. Ένας άλλος ερευνητής, ο R.I. Robinson, περιγράφει τον επιχειρηματία ως το άτομο το οποίο κατέχει «την παρότρυνση, την φιλοδοξία, την ενεργητικότητα και το κίνητρο ώστε να δώσει σε μια μικρομεσαία επιχείρηση την ισχυρή ώθηση που θα πρέπει να έχει προκειμένου να πετύχει». Οι υποστηρικτές αυτού του εννοιολογικού περιεχομένου του όρου επιχειρηματίας υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα ύπαρξης αυτών των συμπεριφορικών χαρακτηριστικών των ατόμων και σ' αυτά στηρίζουν την αρνητική τους θέση σχετικά με την σκοπιμότητα διδασκαλίας της επιχειρηματικότητας στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.

Η συμπεριφορική προσέγγιση στο περιεχόμενο του όρου επιχειρηματίας έρχεται σε αντίθεση με την πραγματικότητα των Σχολών και Τμημάτων Διοίκησης Επιχειρήσεων όπου τα προγράμματα δίνουν έμφαση στην διδασκαλία – εκπαίδευση των φοιτούντων στις λειτουργίες του επιχειρηματικού ρόλου. Η δικαιολογητική βάση μπορεί να στηριχθεί στον ορισμό της επιχειρηματικότητας που δίνει ο Henry H. Schloss. Ο Henry H. Schloss στην εργασία του σημειώνει τα ακόλουθα: «Έχω διαπιστώσει ότι είναι πολύ χρήσιμο να διαιρέσω την συνολική επιχειρηματική λειτουργία σε τρεις ξεχωριστές υπολειτουργίες οι οποίες έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και οι οποίες, στο πλαίσιο της σύγχρονης επιχειρηματικής δράσης, συχνά εκτελούνται από τρία διαφορετικά σύνολα ανθρώπων».

Η πρώτη υπολειτουργία είναι η καινοτομική λειτουργία. Ο επιχειρηματίας αναγνωρίζει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες οι οποίες απορρέουν από τις διαισθανόμενες μεταβολές στην ζήτηση της αγοράς ή βελτιώσεις στην τεχνολογία.

Η δεύτερη υπολειτουργία είναι αυτή της χρηματοοικονομικής επιχειρηματικότητας δηλαδή η βούληση (θέληση) και η ικανότητα να ρισκάρει (διακυβεύει) κεφάλαια (risk capital) για την ανάληψη ενός επιχειρηματικού τολμήματος.

Η τρίτη και τελευταία υπολειτουργία είναι αυτής της διοικητικής λειτουργίας δηλαδή της διοίκησης μιας επιχείρησης μετά την ίδρυσή της. Πρέπει να σημειωθεί ότι το έργο της διοίκησης της επιχειρηματικής οντότητας κατά την λειτουργία της δεν πρέπει να περιλαμβάνεται, κατά άποψη πολλών ερευνητών, στον ορισμό της επιχειρηματικότητας. Όμως από μια πρακτική προσέγγιση του όλου θέματος, αυτός ο αποκλεισμός θα ήταν πράξη που ερωτοτροπεί με την καταστροφή

όταν είναι κάποιος ευχαριστημένος (ικανοποιημένος) να εκπαιδεύουν ένα φοιτητή στην επιχειρηματικότητα και να μην περιλαμβάνουν στην διδασκαλία τις αρχές του μάνατζμεντ και της επιχειρηματικής ανάπτυξης όπως αυτές συνδέονται με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η ανάλυση των επιμέρους στοιχείων του ορισμού του Henry H. Schloss μας επιτρέπει να τονίσουμε με ιδιαίτερη έμφαση την διάκριση μεταξύ της επιχειρηματικότητας ως μιας λειτουργίας και του επιχειρηματία ως ένα άτομο με κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά το οποίο εκτελεί την επιχειρηματική λειτουργία. Μεγάλος αριθμός αναλυτών στους οποίους περιλαμβάνονται τα μέλη ΔΕΠ των Σχολών και Τμημάτων Διοίκησης Επιχειρήσεων αποδέχονται χωρίς καμία δεύτερη σκέψη ότι τα εργαλεία και οι έννοιες της επιχειρηματικής δράσης μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο διδασκαλίας και μάθησης και να εφαρμοστούν στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η επιχειρηματικότητα λοιπόν ως λειτουργία μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο διδασκαλίας. Σύμφωνα με τον ορισμό του Henry H. Schloss η δεύτερη και τρίτη υπολειτουργία μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο διδασκαλίας και μάθησης.

Ο John W. Lewis σε μια νεότερη χρονική προσπάθεια να απαντήσει στο ερώτημα «Μπορεί η Επιχειρηματικότητα να Διδαχθεί;» ακολουθεί και αυτός την προσέγγιση του εντοπισμού των συστατικών στοιχείων που συνθέτουν τον όρο επιχειρηματικότητα και του βαθμού που κάθε ένα από αυτά μπορεί να διδαχθεί. Σύμφωνα με τον John W. Lewis θα πρέπει να υπάρχουν τρία βασικά συστατικά στοιχεία στο ξεκίνημα (start-up) μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Πρώτον, θα πρέπει να υπάρχει μια ιδέα (idea) η οποία θα μπορέσει να αποτελέσει τον θεμέλιο λίθο μιας βιώσιμης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δεύτερον, είναι ανάγκη να υπάρχει η προσωπικότητα (personality) προκειμένου να δώσει ώθηση στην υλοποίηση της ιδέας. Τρίτον, είναι ανάγκη να υπάρχουν οι δεξιότητες (skills) προκειμένου να αναγνωρισθεί τότε το περιβάλλον είναι βασικά ευνοϊκό για την δημιουργία της επιχείρησης.

Αν υπάρχει επικάλυψη μεταξύ αυτών των στοιχείων τότε μπορούμε να έχουμε ένα δυνητικό επιχειρηματικό ξεκίνημα. Αυτή η επικάλυψη πραγματοποιείται σε μικρό αριθμό ατόμων και φυσικά είναι σχετικά σπάνιο φαινόμενο με τα περισσότερα άτομα να έχουν ένα ή δύο από τα βασικά στοιχεία επιχειρηματικότητας. Σχολιάζοντας τον βαθμό στον οποίο, τα τρία βασικά στοιχεία που απαιτούνται για το

ξεκίνημα μιας επιχείρησης, μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο διδασκαλίας ο John W. Lewis σημειώνει τα ακόλουθα.

Σχετικά με την διαμόρφωση της προσωπικότητας δεν μπορούμε να κάνουμε πολλά πράγματα, αν και τα τελευταία χρόνια καταβάλλονται σημαντικές προσπάθειες προς την κατεύθυνση αυτή. Όσον αφορά την ύπαρξη ιδεών θα πρέπει να σημειώσουμε ότι μερικές ιδέες είναι απομίμηση ιδεών και έχουν προέλευση το εξωτερικό, οι περισσότερες όμως είναι απόρροια της αναγνώρισης (του εντοπισμού) μιας κερδοφόρου επιχειρηματικής ευκαιρίας. Όμως το τρίτο στοιχείο, οι δεξιότητες, που απαιτούνται για την δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος και κατά συνέπεια μιας επιχείρησης, μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο διδασκαλίας. Ένα μάθημα, ένα σεμινάριο που έχει ως περιεχόμενο διδασκαλίας τις απαιτούμενες δεξιότητες για το ξεκίνημα μιας επιχείρησης στα άτομα που έχουν μια ιδέα και την κατάλληλη παρακίνηση υποστηρίζεται ότι μπορεί σημαντικά να αυξήσει τον αριθμό των δυνητικών επιχειρηματιών. Ακόμη και μια μικρή ποσοστιαία αύξηση των επιχειρηματιών στο σύνολο του εργαζόμενου πληθυσμού θα έχει πολύ σημαντική και θετική επίδραση στην οικονομική δραστηριότητα της χώρας. Η έλλειψη αυτού του στοιχείου είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας στην μακροχρόνια βιωσιμότητα της επιχείρησης αφού όπως αποδεικνύουν οι εμπειρικές μελέτες ο πρωταρχικός παράγοντας αποτυχίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι οι αδυναμίες στο μάνατζμεντ της επιχείρησης.

Το περιεχόμενο της διδασκαλίας της επιχειρηματικότητας στα πανεπιστήμια

Η επιχειρηματικότητα όπως δείχνουν οι μελέτες του Henry H. Schloss, του John W. Lewis αλλά και άλλων ερευνητών μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο διδασκαλίας στα Ιδρύματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Αυτό γίνεται σε παγκόσμιο επίπεδο τόσο σε προπτυχιακό όσο και σε μεταπτυχιακό επίπεδο.

Το ερώτημα που μπαίνει στο σημείο αυτό είναι: ποιο θα πρέπει να είναι το περιεχόμενο της διδασκαλίας της επιχειρηματικότητας στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό δίνεται από τον James O. Fiet σε μια πολύ πρόσφατη χρονικά εργασία του.

Ο James O. Fiet στην εργασία του δημοσιεύει τα αποτελέσματα της έρευνάς του σχετικά με το περιεχόμενο του αναλυτικού προγράμματος δέκα οκτώ μαθημάτων που είχαν αντικείμενο την διδασκαλία της επιχειρηματικότητας. Οι έξι

βασικές περιοχές θεματικής κάλυψης αυτών των αναλυτικών προγραμμάτων με την σειρά έμφασης ήταν οι εξής:

- § Στρατηγική / ανταγωνιστική ανάλυση
- § Διοίκηση Ανάπτυξης
- § Ανακάλυψη / παραγωγή (δημιουργία) ιδεών
- § Κίνδυνος και ορθολογικότητα
- § Χρηματοδότηση (με έμφαση στο κεφάλαιο υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου
- § (venture capital) και τους επιχειρηματικούς «αγγέλους»)
- § Δημιουργικότητα (επινοητικότητα)

Η κάλυψη της θεματολογίας σχετικά με την ανακάλυψη και την δημιουργία (παραγωγή) ιδεών αποτελεί θέμα που ανήκει αποκλειστικά στην επιχειρηματικότητα. Δεν μπορούμε όμως να πούμε το ίδιο για τα άλλα θέματα που προέρχονται από την ήδη καθιερωμένη βιβλιογραφία άλλων επιστημονικών αντικειμένων.

Η στρατηγική / ανταγωνιστική ανάλυση προέρχεται ξεκάθαρα από την βιβλιογραφία της στρατηγικής και της ανάλυσης του παραγωγικού κλάδου. Η διοίκηση της ανάπτυξης δεν ανήκει αποκλειστικά στην διδασκαλία της επιχειρηματικότητας, αν και συχνά δίνεται έμφαση στο θέμα αυτό στα μαθήματα που έχουν σχέση με την διοίκηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Πρέπει να σημειωθεί ότι το θέμα της διοίκησης της ανάπτυξης είναι επίσης ένα κοινό θέμα στην οργανωσιακή θεωρία καθώς επίσης και πολλές άλλες περιοχές στην βιβλιογραφία του μάνατζμεντ. Η χρηματοδότηση (με ιδιαίτερη έμφαση στο κεφάλαιο υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου και τους επιχειρηματικούς «αγγέλους») αποτελεί ένα προγόνο (stepchild) της βιβλιογραφίας της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης. Και τέλος η δημιουργικότητα προέρχεται από την βιβλιογραφία της ψυχολογίας.

Η βασική θεματολογία, που πρέπει να αποτελεί αντικείμενο διδασκαλίας σε ένα ενιαίο μάθημα επιχειρηματικότητας, γίνεται κατανοητό ότι διδάσκεται σήμερα διάσπαρτη στα διάφορα μαθήματα Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων που υπάρχουν στα προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα ανάλογων τμημάτων των Ελληνικών Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Η ύπαρξη αυτής της διασποράς κάνει αρκετά δύσκολη την ενθάρρυνση και στην συνέχεια την στήριξη

της Επιχειρηματικότητας στα ιδρύματα αυτά. Επιβάλλεται λοιπόν όπως επιχειρηθεί η ενοποίηση των επιμέρους θεμάτων της Επιχειρηματικότητας σ' ένα σύνολο που να μπορεί να αποτελέσει την θεωρία της επιχειρηματικότητας και φυσικά την βάση για την εμπειρική επαλήθευση ή μη των αρχών αυτής της θεωρίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΕΙΚΟΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

3.1 Τα είδη των εικονικών επιχειρήσεων

Εικονικές επιχειρήσεις έχουν χρησιμοποιηθεί κυρίως για εμπορικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς. Η στρατηγική σημασία μεταξύ των περιπτώσεων διαφέρει και έχει εξαιρετικό ενδιαφέρον. Ο λόγος είναι το διαφορετικό πεδίο στο οποίο βασίζονται κάθε φορά, καθώς και το διαφορετικό είδος και πλήθος των στόχων που θέλουν να εξυπηρετήσουν. Έτσι υπάρχουν εικονικές επιχειρήσεις για προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών, μπορεί να στηθεί όμως και για στρατηγικά παιχνίδια μεταξύ των εταιριών, όπως για ενδυνάμωση του προφίλ μιας εταιρίας και ενίσχυση του κύρους της ή ακόμα και για την εξαγορά μίας άλλης. Διαφέρουν από τα παίγνια προσομοίωσης, αφού τα τελευταία αποτελούν γενικότερη έννοια και έχουν ευρύτερη εφαρμογή. Για παράδειγμα ένα παίγνιο προσομοίωσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορα πεδία της εκπαίδευσης, από προσομοιώσεις αεροσκαφών, δηλαδή στρατιωτικούς σκοπούς, μέχρι προσομοιώσεις των διαπροσωπικών σχέσεων σε οργανισμούς. Το ενδιαφέρον αυτής της εργασίας εστιάζεται στη χρήση των εικονικών επιχειρήσεων για αποκλειστικά εκπαιδευτικούς σκοπούς, ωστόσο παρακάτω γίνεται και μία σύντομη αναφορά στο εμπορικό κομμάτι τους.

Η εικονική επιχείρηση για εμπορικούς λόγους

Το ηλεκτρονικό εμπόριο

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί στην έννοια ηλεκτρονικό εμπόριο. Σύμφωνα με έναν από αυτούς, στον όρο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) περιλαμβάνεται “κάθε μορφής επιχειρηματική συναλλαγή όπου τα εμπλεκόμενα μέρη αλληλεπιδρούν με ηλεκτρονικά μέσα αντί για φυσικά μέσα ή απευθείας επαφή”.

Αναλυτικότερα στον όρο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) περιλαμβάνονται όλες οι συναλλαγές που γίνονται με ηλεκτρονικό τρόπο. Παλαιότερα ο όρος περιέγραφε την αποστολή δεδομένων όπως κατάλογοι παραγγελιών ή τιμολόγια χρησιμοποιώντας τεχνολογία ηλεκτρονικής ανταλλαγής

δεδομένων (Electronic Data Interchange-EDI) με την οποία διάφορα έγγραφα προκαθορισμένης μορφής μεταδίδονται με ελάχιστη ανθρώπινη παρέμβαση από έναν υπολογιστή σε άλλον μέσω των κατάλληλων ηλεκτρονικών εφαρμογών. Η τεχνολογία αυτή χρησιμοποιείται ακόμα και σήμερα για το 95% των ηλεκτρονικών συναλλαγών αν και οι μέθοδοι αποστολής των αρχείων που στέλνονται δεν είναι πια EDI, αλλά χρησιμοποιούν πλέον πρωτόκολλα Internet όπως ftp ,telnet αλλά και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)

Σήμερα ο όρος ηλεκτρονικό εμπόριο χρησιμοποιείται περισσότερο για να περιγράψει τη διάθεση αγαθών και υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου για εμπορικό σκοπό. Τα δεδομένα στέλνονται ηλεκτρονικά μέσω παροχέων (servers) της μορφής https. Με τους servers αυτούς τα δεδομένα προστατεύονται έτσι ώστε κανείς τρίτος να μη μπορεί να μάθει τι έχει παραγγείλει ο καταναλωτής. Ένας συνηθισμένος τρόπος παραγγελίας είναι τα e-shopping carts, ηλεκτρονικοί κατάλογοι παραγγελιών όπου παρατίθενται τα διαθέσιμα προϊόντα μιας εταιρίας και ο ενδιαφερόμενος επιλέγει με το πάτημα ενός κουμπιού αυτά που θέλει να αγοράσει.

Για την πληρωμή των αγαθών ή των υπηρεσιών χρησιμοποιούνται διάφοροι τρόποι πληρωμής. Οι πιο συνηθισμένοι είναι η αντικαταβολή αλλά και η εξουσιοδότηση της εταιρίας για περιορισμένη χρήση της πιστωτικής κάρτας του πελάτη, στην οποία ο πελάτης αποστέλλει τον αριθμό της πιστωτικής του κάρτας και η εταιρία κάνει την ανάληψη του ποσού που αντιστοιχεί στην τιμή του προϊόντος που αγοράστηκε.

Τα είδη του ηλεκτρονικού εμπορίου

Το ηλεκτρονικό εμπόριο ανάλογα με τον τομέα που εφαρμόζεται περιλαμβάνει 3 κύρια είδη:

- Το πρώτο είδος περιλαμβάνει τις ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ ιδιωτών-καταναλωτών και μιας επιχείρησης και αφορά την πώληση προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών. Αυτό είναι το λεγόμενο B2C (Business to Customer) commerce το οποίο θα μας απασχολήσει περισσότερο στην εργασία αυτή.
- Το δεύτερο είδος ηλεκτρονικού εμπορίου είναι το B2B (Business to Business) commerce και αφορά τις ηλεκτρονικές συναλλαγές από επιχείρηση σε επιχείρηση όπως μεταφράζεται άλλωστε στα ελληνικά το όνομά του. Οι συναλλαγές αυτές αφορούν EDI συστήματα ανταλλαγής αρχείων που περιλαμβάνουν

παραγγελίες τιμολόγια και άλλα σχετικά έγγραφα. Οι συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων σύμφωνα με σχετική έρευνα το 1995 ήταν 100 φορές περισσότερες από αυτές τύπου B2C commerce αν και πρέπει να σημειωθεί ότι αυτές οι συναλλαγές είναι προκαθορισμένες διαδικασίες μεταξύ των εταιριών και γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Εκτιμάται ότι η αξία των συναλλαγών B2B

στο τέλος του 2004 θα φτάσει τα 7,29 τρισεκατομμύρια δολάρια .Το 40% αυτών των συναλλαγών θα γίνεται στη Βόρεια Αμερική. Εκτός από την καθαρά επιχειρηματική πλευρά το B2B εμπόριο αφορά και την ανταλλαγή ιδεών, έρευνας και τεχνολογίας μεταξύ εταιριών του ίδιου κλάδου.

- Το τρίτο είδος του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων και κράτους (B2G- Business to government). Η μορφή αυτή του ηλεκτρονικού εμπορίου αφορά ηλεκτρονικές συναλλαγές του κράτους με επιχειρήσεις και ειδικότερα την παροχή υπηρεσιών. Οι συνηθέστερες ηλεκτρονικές συναλλαγές που περιλαμβάνει το B2G ecommerce είναι η συμπλήρωση και αποστολή των φορολογικών δηλώσεων εταιριών, η πληρωμή φόρων , η δυνατότητα υποβολής αιτήσεων για άδειες και άλλα έγγραφα καθώς και η πληρωμή των παραπάνω με ηλεκτρονικό τρόπο. Πολλές χώρες χρησιμοποιούν επίσης το σύστημα UNCTAD ASYCUDA , με το οποίο οι έμποροι μπορούν να κάνουν δηλώσεις στο τελωνείο με ηλεκτρονικό τρόπο. Πολλοί υποστηρίζουν πως επειδή οι παραπάνω δραστηριότητες γίνονται για λογαριασμό του κράτους θα έπρεπε να χρησιμοποιείται ο όρος G2B (government to business-κράτος προς επιχειρήσεις), όμως πρέπει να επισημανθεί ότι οι περισσότερες από αυτές τις υπηρεσίες γίνονται διαθέσιμες κατόπιν συνεργασίας του κράτους με αρμόδιες ιδιωτικές εταιρίες που αναλαμβάνουν την οργάνωση τους. Πάντως το B2G ηλεκτρονικό εμπόριο βρίσκεται ακόμα σε αρχικά στάδια ανάπτυξης και δεν είναι τόσο εξαπλωμένο όσο τα δύο προηγούμενα είδη που αναφέραμε, αν και μελλοντικά προβλέπεται ακόμα και η δυνατότητα διεξαγωγής ηλεκτρονικών εθνικών εκλογών όπου οι πολίτες θα έχουν τη δυνατότητα να ψηφίζουν μέσω του υπολογιστή τους.

Ένας ακόμα κλάδος του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι το C2C e-commerce (consumer to consumer - ηλεκτρονικό εμπόριο καταναλωτή προς καταναλωτή). Ο κλάδος αυτός αφορά την ανταλλαγή αντικειμένων και υπηρεσιών μεταξύ καταναλωτών με ηλεκτρονικό τρόπο. Παράδειγμα συναλλαγών αυτού του τύπου είναι η περίπτωση όπου ένας καταναλωτής θέτει κάποια αντικείμενα που του

ανήκουν σε ηλεκτρονική δημοπρασία ή ακόμα και η ανταλλαγή δώρων μεταξύ 2 ατόμων. Πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι το είδος αυτό του ηλεκτρονικού εμπορίου δεν αναγνωρίζεται πάντα σαν ξεχωριστό είδος όπως τα προηγούμενα και οπωσδήποτε δεν μπορεί να διακριθεί πάντα εύκολα από το B2C ηλεκτρονικό εμπόριο.

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business)

Αν και για πολλούς οι όροι e-business και e-commerce μοιάζουν να έχουν παρόμοια σημασία στην πραγματικότητα το e-business είναι μια πολύ ευρύτερη έννοια. Σύμφωνα με έναν βασικό ορισμό του “το e-business είναι η διαδικασία δημιουργίας δεσμών μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών και των προμηθευτών τους. Περιλαμβάνει την τοποθέτηση σε δίκτυα επικοινωνίας και σε κοινές εφαρμογές διαδικασιών που ήδη λειτουργούν μέσα σε μια επιχείρηση “. Σε σχέση δηλαδή με το ηλεκτρονικό εμπόριο το e-business δεν περιλαμβάνει μόνο τη διαδικασία συναλλαγής μεταξύ επιχειρήσεων ή επιχειρήσεων με πελάτες αλλά το σύνολο των διαδικασιών μιας επιχείρησης που γίνονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή του διαδικτύου. Γενικότερα το «e-business» μπορεί να θεωρηθεί σαν ένας νέος τρόπος στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης αφού απαιτεί τον έλεγχο και την αλλαγή πολλών από τις βασικές λειτουργίες (marketing, πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών κ.α.) της επιχείρησης.

Τα ηλεκτρονικά καταστήματα (e-stores)

Το ηλεκτρονικό εμπόριο διεξάγεται στα λεγόμενα ηλεκτρονικά καταστήματα. Το ηλεκτρονικό κατάστημα είναι στην ουσία μια ιστοσελίδα όπου παρουσιάζονται τα προϊόντα της εταιρίας και μπορεί να δοθούν παραγγελίες από τον πελάτη για αυτά πληρώνοντας είτε μέσω αντικαταβολής είτε αποστέλλοντας ηλεκτρονικά τον αριθμό της πιστωτικής του κάρτας στο e-store, αλλά και με άλλους λιγότερο συνήθεις τρόπους που αναπτύχθηκαν πρόσφατα. Στα ηλεκτρονικά καταστήματα ο πελάτης έχει προφανώς πρόσβαση μόνο μέσω του διαδικτύου (Internet). Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα μπορεί να έχει πολλά χαρακτηριστικά όπως πληροφορίες για την επιχείρηση γενικότερα με σκοπό τη διαφήμιση της , δυνατότητα καταχώρησης παραπόνων, υποδείξεων και ερωτήσεων των πελατών, αναφορά σε τρόπους επικοινωνίας με την εταιρία (τηλέφωνο, e-mail) και φυσικά τα

απαραίτητα πρωτόκολλα ασφαλείας που προστατεύουν τις συναλλαγές αλλά και προγράμματα μέσω των οποίων η παραγγελία καταχωρείται αυτόματα σε μια λίστα προτεραιότητας. Πιο ανεπτυγμένες λειτουργίες περιλαμβάνουν την άμεση ενημέρωση του e-store σχετικά με το ποια προϊόντα είναι διαθέσιμα στο στοκ της επιχείρησης και ποια όχι μέσω σύνδεσης του με κάποιο πακέτο που ενημερώνεται για τα αποθέματα της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή κάθε νέα παραλαβή ή πώληση προϊόντος καταγράφεται αμέσως στο e-store προσθέτοντας ή αφαιρώντας ανάλογα με την περίπτωση τα ζητούμενα τεμάχια με αποτέλεσμα ο καταναλωτής να ξέρει ανά πάσα στιγμή πόσα κομμάτια από το προϊόν που τον ενδιαφέρει είναι διαθέσιμα. («Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ » 2003, αγορές on-line). Έχοντας κανείς τις κατάλληλες γνώσεις ενός πακέτου λογισμικού δημιουργίας e-stores δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολο να κατασκευάσει ένα απλό ηλεκτρονικό κατάστημα. Για πιο περίπλοκες κατασκευές όμως με περισσότερες υπηρεσίες και λειτουργίες μια επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί σε έναν επαγγελματία σχεδιαστή (web-developer).

Η εικονική επιχείρηση για εκπαιδευτικούς σκοπούς

Το θεωρητικό υπόβαθρο των επιχειρηματικών παιγνίων ως εργαλείο μάθησης και διδασκαλίας παρέχεται από τον πειραματικό χώρο. Η πρακτική αυτή εμπειρία ενός φαινομένου στον πραγματικό κόσμο προκαλεί τον κύκλο της μάθησης. Ο σπουδαστής συμπληρώνει γενικές σκέψεις και υποθέσεις ώστε να πειραματιστεί με την πραγματικότητα. Αυτές οι σκέψεις ελέγχονται σε νέες καταστάσεις, οι οποίες παρέχουν πρακτική εμπειρία και η οποία με τη σειρά της επαναλαμβάνει τον κύκλο αυτό.

Εκτός από τα επιχειρηματικά παίγνια προσομοίωσης υπάρχουν και άλλα μέσα που παρέχουν εμπειρία του πραγματικού κόσμου στους συμμετέχοντες, όπως η ανάλυση μιας υπόθεσης (case study), η ανάθεση ρόλων και άλλα. Το κύριο προτέρημα σε σύγκριση με αυτές τις εναλλακτικές λύσεις, εκτός του ότι συχνά εμπεριέχονται στη μέθοδο της προσομοίωσης, είναι η δυναμική φύση των παιγνίων. Η λήψη μίας απόφασης μέσα στο παίγνιο είναι οριστική και δε μπορεί να επανεξεταστεί ή να τροποποιηθεί στο μέλλον. Ένα δεύτερο πλεονέκτημα αποτελεί ο μεγάλος βαθμός αληθοφάνειας που προσφέρεται καθώς σε ορισμένα παίγνια είναι δυνατή η ενσωμάτωση σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο της αίσθησης του

προσποιητού και της φαντασίας. Έτσι αναπτύσσεται πολύ έντονο ενδιαφέρον γύρω από το θέμα, με αποτέλεσμα να αποκτάει από μόνο του παιδαγωγική αξία.

Τα επιχειρηματικά, λοιπόν, παίγνια παρέχουν τα εξής:

- § Οι συμμετέχοντες έρχονται σε άμεση επαφή με βασικές αρχές και κριτικές σκέψεις σχετικά με το εξεταζόμενο ζήτημα
- § Αλλάζει η συμπεριφορά του ανθρώπου απέναντι στο θέμα που εξετάζεται, στην κοινωνία αλλά και στον ίδιο του τον εαυτό
- § Αυξάνονται τα κίνητρα και το ενδιαφέρον απέναντι σε ένα θέμα, ώστε να γίνει έρευνα γύρω από αυτό το πεδίο, καθώς και οι θετικές επιδράσεις στις ομάδες – καλύτερη επικοινωνία, αλληλεπίδραση ικανοτήτων, κατανόηση απέναντι σε αυτούς που κατέχουν τους ρόλους
- § Τα παίγνια επιχειρήσεων παρέχουν ενεργή μάθηση, σε αντίθεση βεβαίως με την παθητική μάθηση στις διαλέξεις. Επομένως είναι μία μέθοδος που επικεντρώνεται στο σπουδαστή. Δίνει έμφαση στην απόκτηση γνώσης που επιτυγχάνεται με το να ενεργεί κανείς
- § Ενθάρρυνση επιχειρηματικότητας και ενίσχυση πρωτοβουλίας
- § Κατανόηση της πραγματικότητας μέσω της διαδικασίας της περιγραφής, της ανάλυσης και της αποτίμησής της
- § Εκπαίδευση και υιοθέτηση πολύπλοκων διαδικασιών και στη συνέχεια μεταφορά των στις δραστηριότητες της δουλειάς

Περαιτέρω έρευνα και ανάλυση για το συγκεκριμένο θέμα γίνεται παρακάτω καθόλη την εξέλιξη της εργασίας αυτής, καθώς αποτελεί το βασικό αντικείμενο του ενδιαφέροντος μας. Στο παρόν κεφάλαιο όπου ακολουθούν γίνεται αναφορά στις εικονικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούνται από τις εταιρίες ως εκπαιδευτικά μέσα για την αναβάθμιση των γνώσεων και της εμπειρίας των στελεχών τους. Επιλέγεται η ανάλυση των εικονικών επιχειρήσεων μέσω των παιγνίων που έχουν χρησιμοποιηθεί ως τώρα από τις εταιρείες, λόγω της μεγαλύτερης εμπειρίας που διαθέτουν στην υλοποίηση και το σχεδιασμό τους έναντι των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Οι ίδιες ακριβώς αρχές και ο ίδιος τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας διέπουν και τα επιχειρησιακά παίγνια στον εκπαιδευτικό τομέα, οπότε είναι εύκολος ο παραλληλισμός τους.

3.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΕΙΚΟΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ 11 ΒΗΜΑΤΩΝ

ΒΗΜΑ 1ο: ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ

Η προετοιμασία του εκπαιδευτικού πριν μπει στη τάξη για να τρέξει ένα πρόγραμμα εικονικών επιχειρήσεων περιλαμβάνει τα εξής :

- § Σκέψεις – Ιδέες – Αντικείμενο των Εικονικών Επιχειρήσεων
- § Ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο των επιχειρήσεων της ειδικότητας
- § Ενημέρωση σε θέματα οικονομικής δραστηριότητας
- § Προσωπική έρευνα για τα ανωτέρω θέματα και συγκέντρωση πληροφοριών για τον κλάδο
- § Επικοινωνία με πραγματική επιχείρηση που αντιστοιχεί στο αντικείμενο της εικονικής επιχείρησης
- § Ενημέρωση της σχολικής μονάδας για την πρόθεση υλοποίησης ενός τέτοιου προγράμματος
- § Καθορισμός αρχικού χρονοδιαγράμματος

ΒΗΜΑ 2ο: ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ

- § Επανεξέταση της ιδέας
- § Εντοπισμός προβλημάτων που θα ανακύψουν
- § Εναλλακτικές προτάσεις για επιχειρήσεις των οποίων το αντικείμενο των εργασιών είναι κοντά στην ειδικότητα
- § Εξέταση της πιθανότητας από κοινού συνεργασίας ειδικοτήτων
- § μέσα στη σχολική μονάδα

ΒΗΜΑ 3ο: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΝΑΓΚΩΝ

1. Τι θα χρειαστώ από την υποδομή της σχολικής μονάδας (εργαστήρια, γραφεία κ.α)
2. Σε ποιες ώρες θα χρησιμοποιηθούν αυτές οι υποδομές;
3. Αναλώσιμα και γραφική ύλη που χρειάζομαι
4. Προϋπολογισμός Εξόδων
5. Επικοινωνία με πραγματική επιχείρηση (π.χ επίσκεψη)

6. Έλεγχος του εργαστηρίου και των υπολογιστών που θα χρησιμοποιηθούν
7. Επικοινωνία με Διαχειριστική Αρχή και οργάνωση της γραφειοκρατικής δουλείας

ΒΗΜΑ 4ο: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΡΟΛΩΝ

Στα πλαίσια της εφαρμογής των εικονικών επιχειρήσεων μια ιδιαίτερα δημοφιλής τεχνική είναι το παίξιμο των ρόλων. Οι διδασκόμενοι υποδύονται ρόλους που συνδέονται με μια εξεταζόμενη κατάσταση που αφορά ένα οικονομικό φαινόμενο ή κατάσταση με στόχο μέσα από το βίωμα να κατανοήσουν βαθύτερα τόσο την κατάσταση όσο και τις αντιδράσεις απέναντι της. Η εκπαιδευτική αυτή τεχνική εφαρμόζεται κυρίως όταν επιδιώκεται η ανάλυση προβληματικών ή συγκρουσιακών καταστάσεων που αφορούν στις ικανότητες, στις στάσεις, στην επικοινωνία, στην συμπεριφορά.

Ενδεικτικά ορισμένοι ρόλοι που μπορούν να παιχτούν στα πλαίσια των εικονικών επιχειρήσεων είναι τα εξής :

- § Υπάλληλος Λογιστηρίου
- § Στέλεχος Προώθησης και Μάρκετινγκ
- § Υπεύθυνος Πωλήσεων
- § Διευθυντής Παραγωγής
- § Υπάλληλος Γραμματειακής Υποστήριξης
- § Υποδοχή Πελατών
- § Γενικός Διευθυντής
- § Υπεύθυνος Προσωπικού
- § Διαχείριση Πελατών
- § Service Πελατών
- § Υπάλληλοι Γραμμής Παραγωγής
- § Στέλεχος Μηχανογράφησης

ΒΗΜΑ 5ο: ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΕΝΑΡΙΟΥ

Το σενάριο αναφέρεται στο μίγμα μαθήματος – δράσης το οποίο θα ακολουθήσει ο καθηγητής. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι τα ακόλουθα:

- § Μία ώρα μαθήματος και δύο ώρες δράση
- § Δύο ώρες την ημέρα η επιχείρηση είναι ανοιχτή, και οι υπάλληλοι-

- § στελέχη και εργαζόμενοι παίζουν τους ρόλους τους
- § Στις δύο πρώτες συναντήσεις αναλυτική περιγραφή της εικονικής επιχείρησης, καθώς και του είδους της επιχείρησης που μπορεί να φτιάξουν τα παιδιά. Σε επόμενη συνάντηση πραγματοποιείται ο επιχειρηματικός σχεδιασμός. Από την τέταρτη και μετά ξεκινάει η λειτουργία της επιχείρησης.
- § Την δεύτερη μέρα επισκέπτεται το σχολείο ο πραγματικός επιχειρηματίας και εξηγεί στα παιδιά τις ιδιομορφίες
- § Αναπτύσσεται μια κεντρική ιστορία – σήριαλ πάνω στην οποία χτίζεται η καθημερινότητα της επιχείρησης.
- § Αναπτύσσονται παράλληλα δύο εικονικές επιχειρήσεις όπου η μία εξυπηρετεί τις ανάγκες της άλλης.

ΒΗΜΑ 6ο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

Ο καθηγητής είναι πλέον έτοιμος να εμπλέξει τα παιδιά στην υλοποίηση του προγράμματος. Τα σημεία που θα πρέπει να δώσει έμφαση είναι τα εξής :

- § Οργάνωση συνάντησης στη τάξη
- § Παρουσίαση της ιδέας στα παιδιά
- § Ανάλυση των ωφελειών για τους μαθητές
- § Προβολή της ανάπτυξης δεξιοτήτων
- § Παρουσίαση ρόλων
- § Απόφαση για την έναρξη της εικονικής επιχείρησης

ΒΗΜΑ 7ο: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ

Η υλοποίηση του προγράμματος και η επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων απαιτεί την εκπαίδευση-καθοδήγηση των μαθητών στα παρακάτω θέματα:

- § Παρουσίαση αποτελεσμάτων προσωπικής έρευνας
- § Αναλυτική παρουσίαση του κάθε ρόλου
- § Παρουσίαση των βασικών λειτουργιών της εικονικής επιχείρησης
- § Ξενάγηση και εγκατάσταση με τους μαθητές
- § Εκπαίδευση στη χρήση του λογισμικού
- § Προετοιμασία των χώρων της εικονικής επιχείρησης σε συνεργασία με τους μαθητές

- § Επίσκεψη στην πραγματική επιχείρηση Μέντορα
- § Επίσκεψη στελεχών της πραγματικής επιχείρησης
- § Βασικά θέματα Οργάνωσης και δημιουργία μιας επιχείρησης

ΒΗΜΑ 8ο: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ

Στο εκπαιδευτικό λογισμικό θα λειτουργεί υποστηρικτικά στην εκπαιδευτική διαδικασία και πάντοτε ως αποτέλεσμα ομαδικής εργασίας που έχει προηγηθεί από τους μαθητές σε συνεργασία με τον υπεύθυνο καθηγητή. Στην εν λόγω προτεινόμενη τεχνολογική εφαρμογή διακρίνονται τρεις βασικές κατηγορίες χρηστών :

§ Ο καθηγητής, ο οποίος συμμετέχει στο σύστημα για να διαμορφώσει τις κατάλληλες γενικότερα συνθήκες με στόχο το βέλτιστο παιδαγωγικό αποτέλεσμα, αλλά και για να αποτιμήσει το βαθμό συμμετοχής και συμπεριφοράς των μαθητών

§ Οι μαθητές, οι οποίοι συμμετέχουν ως παίχτες της εικονικής πραγματικότητας και διαχειρίζονται τις δικές τους εικονικές επιχειρήσεις και

§ Ο διαχειριστής του συστήματος, που μπορεί να είναι ο καθηγητής ο οποίος εξασφαλίζει την αδιάλειπτη λειτουργία και ακεραιότητα του συστήματος.

Η εικονική πραγματικότητα που θα δημιουργηθεί, εξασφαλίζει την απαραίτητη λειτουργικότητα και για τις τρεις προαναφερθείσες κατηγορίες παικτών. Επίσης, ενσωματώνει μια σειρά από τεχνολογίες αιχμής σε ότι αφορά την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο, κρατώντας παράλληλα την πολυπλοκότητα σε λογικά επίπεδα.

Αυτό αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα χρηστικότητας του συστήματος, αφού επιτρέπει στους χρήστες να συγκεντρώσουν την προσοχή τους στην εφαρμογή, που αποτελεί τη βάση της μάθησης, και όχι στη λειτουργία της.

Επιπλέον, το σύστημα θα παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε έναν οδηγό χρήσης της εφαρμογής, ο οποίος πέρα από τις οδηγίες πλοήγησης στην εφαρμογή θα παρέχει και μία βάση πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές στόχο αφενός τη σύνδεση του εκπαιδευτικού υλικού του εγχειριδίου του μαθητή με την εφαρμογή και αφετέρου την σωστή και ρεαλιστική εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

ΒΗΜΑ 9ο: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η λειτουργία της εικονικής επιχείρησης περιλαμβάνει την οργάνωση μιας καθημερινής ή εβδομαδιαίας δραστηριότητας που καλύπτει τόσο την υλοποίηση των εικονικών οικονομικών δραστηριοτήτων όσο και τις εκπαιδευτικές συναντήσεις με

τους καθηγητές. Ενδεικτικά ορισμένες δράσεις οι οποίες περιλαμβάνονται στη λειτουργία της εικονικής επιχείρησης είναι οι εξής :

- Εγκαίνια εικονικής επιχείρησης
- Συναντήσεις με μαθητές
- Οργάνωση λειτουργίας
- Καθημερινή δραστηριότητα
- Σύνταξη αναφορών
- Ενημέρωση λογισμικού
- Εξέλιξη σεναρίου

ΒΗΜΑ 10ο : ΑΛΛΑΓΗ ΡΟΛΩΝ

Για την δραστηριότητα του ενδιαφέροντος των μαθητών αλλά και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων του προγράμματος οι μαθητές θα πρέπει να εναλλάσσονται στο παίξιμο των ρόλων. Μέσα από την διαδικασία θα γνωρίσουν ακόμη περισσότερες οικονομικές δραστηριότητες ενώ θα αποκτήσουν ολοκληρωμένη εμπειρία σχετικά με τα διαφορετικά είδη θέσεων εργασίας που υπάρχουν σε μία επιχείρηση.

ΒΗΜΑ 11ο : ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

- Ολοκλήρωση εργασιών
- Ανοιχτή συζήτηση με τα παιδιά
- Αξιολόγηση
- Καταγραφή – συγκέντρωση υλικού
- Ενημέρωση διαχειριστικής αρχής
- Επίσκεψη στην επιχείρηση Μέντορα
- Συνολική παρουσίαση αποτελεσμάτων

Στην συνέχεια θα περιγραφεί αναλυτικά ένα παράδειγμα υλοποίησης εικονικής επιχείρησης στον τομέα των πληροφοριακών συστημάτων. Στο παράρτημα Β της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται επίσης μερικές μελέτες περιπτώσεων σχετικές με την υλοποίηση εικονικών επιχειρήσεων σε διάφορες τομείς.

3.3 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (ΕΣ) είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Σκοπός του είναι να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση (αγορά, επιχείρηση) και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών-στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές. Ένα ΕΣ είναι χρήσιμο για μία μικρομεσαία επιχείρηση, γιατί συμβάλλει στις παρακάτω λειτουργίες:

- Δομή και Οργάνωση της επιχείρησης
- Λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης
- Καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού.
- Αποτελώντας σημείο αναφοράς, καταδεικνύει την επίτευξη ή όχι των στόχων
- Θεωρείται πλέον απαραίτητο να προσκομίζεται στη λήψη δανείου από τις τράπεζες και σε άλλες παρόμοιες ενέργειες

Το ΕΣ πρέπει να είναι σαφές κατανοητό και ρεαλιστικό. Ένα business plan αποτελείται από τέσσερις (4) μεγάλες ενότητες:

1. Εσωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Επιχείρησης)
2. Εξωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Αγοράς)
3. Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής
4. Οικονομικό Πλάνο

Η κάθε ενότητα περιέχει υποκατηγορίες οι οποίες πρέπει να καλύψουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δράσης. Η μορφή ενός ΕΣ δεν είναι τυποποιημένη ως προς τη δομή της, αλλά ούτε και ως προς το περιεχόμενό της.

Η σημασία της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει μία μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την πορεία της επιχείρησης και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Πάνω από όλα δείχνει τον επιδιωκόμενο στόχο και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του, προσδίδοντας έτσι αξιοπιστία στον επιχειρηματία που έχει καταρτίσει το επιχειρηματικό σχέδιο.

Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου παίζουν δύο παράμετροι: το **τι** και το **πόσο** θα παράγει η επιχείρηση. Όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της επιχειρηματικής δράσης ξεκινούν από αυτά τα δύο στοιχεία και προκύπτουν από τις εκτιμήσεις του επιχειρηματία. Ως εκ τούτου οφείλει κανείς να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στις εκτιμήσεις του. Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου που να αφορά στο σύνολο της επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

∅ Εκτίμηση του κύκλου εργασιών

Κύκλος εργασιών μιας επιχείρησης, είναι το σύνολο των πωλήσεων που πραγματοποιεί μέσα σε ένα έτος. Το **τι** θα παράγει η επιχείρηση καθορίζει και την τιμή της μονάδας και ως εκ τούτου συνεκτιμάται για να προσδιορίσουμε τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης.

∅ Ανάλυση του προϊόντος

Το προϊόν είναι συνήθως μία επανάληψη των ήδη κυκλοφορούντων προϊόντων που υφίσταται ορισμένες αλλαγές και βελτιώσεις, μικρές ή μεγάλες. Η ανάλυση του προϊόντος φέρνει στην επιφάνεια, εκτός από τις αναγκαίες πρώτες ύλες και τις απαιτούμενες φάσεις εργασίας.

∅ Εκτίμηση των απαιτούμενων πρώτων υλών

Η ποιότητα και η κατηγορία των πρώτων υλών καθορίζεται από το **τι** θα παράγει η επιχείρηση και η ποσότητα η οποία απαιτείται καθορίζεται από το **πόσο**.

∅ Ανάλυση των φάσεων εργασίας

Η ανάλυση των φάσεων της εργασίας καθορίζει τη λογική σειρά διαμόρφωσης του προϊόντος, ενώ επίσης, ανάλογα με την παραγόμενη ποσότητα των παραγόμενων τεμαχίων του προϊόντος καθορίζει:

- Ποιες φάσεις θα υλοποιούνται εντός της επιχείρησης
- Ποιες φάσεις θα υλοποιούνται εκτός (υπεργολαβικός)
- Ποιες φάσεις θα καλύπτονται δια της αγοράς ενδιαμέσων προϊόντων

Τέλος, ανάλογα με τις πραγματοποιούμενες φάσεις εντός της επιχείρησης, καθορίζει:

- Τον απαραίτητο εξοπλισμό
- Τις αντιστοιχούσες θέσεις εργασίας

- Τις απαραίτητες ηλεκτρομηχανολογικές εγκαταστάσεις

Ø Επιλογή των κατάλληλων υπερβολών

Οι υπερβολοί θα καλύψουν τις εκτός επιχειρήσεως πραγματοποιούμενες παραγωγικές φάσεις. Για την επιλογή τους θα λαμβάνονται υπόψη:

- Η τεχνολογική τους επάρκεια
- Η αξιοπιστία τους
- Η προσφερόμενη τιμή
- Οι χώροι διακίνησης αποστολών και συσκευαστηρίου

Ø Επιλογή- πρόκριση παραγωγικού εξοπλισμού

Η επιχείρηση θα προμηθεύεται τον κατά περίπτωση απαιτούμενο εξοπλισμό για εκείνες και μόνον τις φάσεις που θα πραγματοποιούνται εντός αυτής, και με τα εξής βασικά κριτήρια:

- Ύπαρξη service και ανταλλακτικών
- Αξιοπιστία
- Τιμή και διακανονισμός

Ø Προσδιορισμός ηλεκτρομηχανικών εγκαταστάσεων

Με βάση τις απαιτήσεις του εξοπλισμού ορίζονται οι απαιτούμενες σχετικές ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις. Οι απαιτήσεις του εξοπλισμού συνήθως αφορούν:

- Στις κατηγορίες ηλεκτρικής ενέργειας
- Στις κατηγορίες λοιπών καυσίμων
- Στην αναγκαία περιοδική συντήρηση
- Σε βοηθητικά της παραγωγής συστήματα

Ø Εκτίμηση αποθηκευτικών χώρων

Με βάση το **τι** και το **πόσο** θα παράγει η επιχείρηση, τη μορφή και τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, εκτιμάται και προσδιορίζεται η ανάγκη σε αποθηκευτικούς χώρους. Ειδικότερα συνεκτιμώνται:

- Τα αναγκαία αποθέματα πρώτων υλών και ο χρονισμός παραγγελίας- παραλαβής
- Τα αναγκαία αποθέματα ημικατεργασμένων προϊόντων
- Οι ιδιαίτερες συνθήκες αποθήκευσης(ψύξη, υγρασία, εξαερισμός, κτλ.)
- Οι χώροι συσκευαστηρίου και διακίνησης αποστολών

Ø Εκτίμηση αναγκών σε μεταφορικά μέσα

Η εκτίμηση των αναγκών σε μεταφορικά μέσα είναι συνάρτηση των εξής πραγμάτων:

- Της μορφής του προϊόντος
- Της ποσότητας των πωλούμενων
- Των επικρατουσών συνθηκών (ποιος θα αναλάβει τη μεταφορά)

Εξετάζεται από την επιχείρηση αν θα πρέπει να ανατίθενται οι μεταφορές σε τρίτον μεταφορέα.

Ø Εκτίμηση των αναγκών της εμπορικής λειτουργίας

Θα εκτιμηθεί η ενδεχόμενη ύπαρξη ενός μικρού εκθετηρίου ή μιας εσωτερικής βιτρίνας κλπ

Ø Εκτίμηση των στοιχείων της διοικητικό- λογιστικής λειτουργίας

Η διαδικασία αυτή απαιτεί τον υπολογισμό :

- Û Των χώρων (που θα βρίσκεται το λογιστήριο, πού θα βρίσκονται τα λογιστικά βιβλία)
- Û Εξειδικευμένου εξοπλισμού (H/Y, FAX κλπ)

Ø Εκτίμηση αναγκαίου προσωπικού

Το προσωπικό που χρειάζεται προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης είναι μία παράμετρος ιδιαίτερα σημαντική, αφού το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο το οποίο ενεργοποιεί τις δραστηριότητες μίας επιχείρησης και αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση όλων των λειτουργιών της.

Ø Εκτίμηση των απαιτούμενων κτιριακών

Αυτό το οποίο πρέπει να εκτιμηθεί είναι ο χώρος στον οποίο η επιχείρηση θα στηθεί, δηλαδή οι κτιριακές εγκαταστάσεις. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να εκτιμηθεί αν είναι προτιμότερο για την επιχείρηση να προβεί στην ανέγερση, την αγορά ή τη μίσθωση κάποιου κτιρίου. Σε οποιαδήποτε περίπτωση είναι αναγκαία προϋπόθεση, το ακίνητο το οποίο θα χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση να είναι προσαρμοσμένο στις λειτουργικές απαιτήσεις της μονάδας.

Ø Επιλογή και πρόκριση οικοπέδου

Στην περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει την ανέγερση δικών της κτιριακών εγκαταστάσεων, θα πρέπει να συνυπολογίσει την αγορά ενός οικοπέδου που να καλύπτει τόσο τις παρούσες ανάγκες της επιχείρησης, όπως αυτές έχουν ήδη

εκτιμηθεί (χώροι κτιρίων, για μανούβρες, για υπαίθριες αποθηκεύσεις), αλλά και για προβλεπόμενες ανάγκες μελλοντικής επεκτάσεως.

∅ Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου

Πέρα από τις απαιτούμενες χωματουργικές για τη βελτίωση του οικοπέδου ως και την εσωτερική οδοποιία αλλά και την περίφραξη, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η κατασκευή κόμβου συνδέσεως με το οδικό δίκτυο, σύμφωνα βέβαια πάντα και με την επιτρεπόμενη νομοθεσία.

Προϋπολογισμός των κεφαλαίων κάλυψης παγίων

Τα κεφάλαια παγίων, είναι οι χρηματικοί πόροι που απαιτούνται για την απόκτηση οικοπέδου, εξοπλισμού και κτιριακών εγκαταστάσεων. Στην περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει να στηθεί σε δικό της κτιριακό εξοπλισμό, τότε έχουμε να κάνουμε με μία πιο σύνθετη μορφή που αφορά στην ανέγερση ιδίων εγκαταστάσεων. Στην περίπτωση αυτή, τα απαιτούμενα κεφάλαια ορίζονται από:

- Το οικόπεδο
- Τον εξοπλισμό
- Τη διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου
- Τα κτίρια και τις κτιριακές εγκαταστάσεις

Προϋπολογισμός των κεφαλαίων κίνησης ενάρξεως (ή εκκίνησης)

Σαν κεφάλαιο κίνησης, ορίζονται οι χρηματικοί πόροι που πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση προκειμένου να καλύψει τα αναγκαία έξοδα για να κινείται και να λειτουργεί. Είναι από τα πιο σημαντικά κεφάλαια στη εκπόνηση του σχεδίου για τη δημιουργία της επιχείρησης. Αφού έχει ολοκληρωθεί το σχέδιο μελέτης λειτουργίας της επιχείρησης και είναι έτοιμη να τεθεί σε κίνηση, θα πρέπει να βρεθούν τα χρήματα προκειμένου να θέσουν την επιχείρηση σε κίνηση. Τα χρήματα δηλαδή με τα οποία η επιχείρηση θα αγοράσει τις πρώτες ύλες, θα πληρώσει το προσωπικό της, τους λογαριασμούς στη ΔΕΗ και τον ΟΤΕ. Όταν μία επιχείρηση τίθεται σε κίνηση εννοούμε ότι ξεκινά την παραγωγική της διαδικασία: δουλεύουν οι μηχανές της, μπαίνουν στην παραγωγική διαδικασία οι πρώτες ύλες, υπάρχει κίνηση στο προσωπικό και τα προϊόντα.

Ιδρυτικά κεφάλαια

Τα ιδρυτικά κεφάλαια μιας επιχείρησης ορίζονται ως το άθροισμα των παγίων κεφαλαίων και των κεφαλαίων εκκίνησης. Τα ιδρυτικά κεφάλαια πρέπει να

εκτιμούνται με ακρίβεια και αυστηρότητα προτού η επιχείρηση ξεκινήσει τη λειτουργία της και αφού έχει εφαρμόσει σωστά το επιχειρηματικό της σχέδιο.

Χρηματοδοτική κάλυψη

Τα ιδρυτικά κεφάλαια μιας επιχείρησης πρέπει από κάπου να αντληθούν προκειμένου να ξεκινήσει η επιχείρηση τη λειτουργία της. Οι συνήθεις χρηματοδοτικές πηγές είναι οι εξής:

- Ιδία κεφάλαια (αυτοχρηματοδότηση)
- Κρατικές επιχορηγήσεις
- Δανεισμός (συνήθως από τράπεζες)
- Πιστώσεις προμηθευτών

ΧΑΡΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Γενική Εισαγωγή

Πριν από το κυρίως σώμα ενός επιχειρηματικού σχεδίου, πρέπει να προσαρτώνται το εξώφυλλο, η εισαγωγική σελίδα, τα περιεχόμενα και το executive summary.

Εξώφυλλο

Πρέπει να είναι καλαίσθητο, να καθιστά σαφές ότι πρόκειται για επιχειρηματικό σχέδιο, να υπάρχει το λογότυπο της εταιρείας και η πλήρης επωνυμία της.

Εισαγωγική Σελίδα

Περιλαμβάνει, αρχικά, λίγα λόγια για την επιχείρηση, τηλέφωνα επικοινωνίας, διεύθυνση ιστοσελίδας και λογότυπο. Μπορεί, επίσης, να περιλαμβάνει περιγραφή και περίληψη των προϊόντων (αν και όποιων είναι απαραίτητο), φωτογραφίες και τον σκοπό του επιχειρηματικού πλάνου.

Περιεχόμενα

Πρέπει να είναι καλά δομημένα, ώστε να περιλαμβάνουν όλες τις κύριες κατηγορίες και τις υποκατηγορίες τους, χωρίς να δημιουργούν σύγχυση.

Executive Summary

Εδώ πρέπει να περιλαμβάνεται σχεδόν όλο το περιεχόμενο του ΕΣ συμπεριλαμβανομένων μερικών συμπεράσματα, πληροφορίες, επιδιώξεις και στόχους της επιχείρησης και του πλάνου. Πρέπει να είναι ουσιαστικό και καλογραμμένο, ώστε να παρουσιάζει ενδιαφέρον κατά την ανάγνωσή του. Να αναφέρονται κυρίως τα

στοιχεία και τα νούμερα που δίνουν τη γενική εικόνα της επιχείρησης και τους στόχους της.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Σε αυτή την ενότητα πρέπει να υπάρχει μια λεπτομερής περιγραφή της επιχείρησης. Η ενότητα χωρίζεται σε τρία κύρια μέρη :

- I. Περιγραφή της επιχείρησης
- II. Προϊόντα ή / και υπηρεσίες που θα προσφέρονται
- III. Επιλογή τοποθεσίας της επιχείρησης και παράγοντες επιλογής τοποθεσίας
- IV. Ανθρώπινο Δυναμικό

Περιγραφή της επιχείρησης

Εδώ, σε γενικές γραμμές, περιγράφονται:

- Νομιμοποίηση - τύπος επιχείρησης: Ιδιοκτησιακό καθεστώς, τύπος επιχείρησης, άδειες και εξουσιοδοτήσεις
- Είδος επιχείρησης: Εμπορία, κατασκευή, Υπηρεσίες
- Αν είναι νέα ανεξάρτητη επιχείρηση, υποκατάστημα, επέκταση, franchise κ.λπ.
- Πώς και γιατί θα είναι η επιχείρηση κερδοφόρα. Ποιες ευκαιρίες για ανάπτυξη παρουσιάζονται και τι μπορεί να τις επηρεάσει
- Πότε θα λειτουργεί η επιχείρηση (μέρες, ώρες)
- Ό,τι άλλο είναι γνωστό για τους εξωτερικούς πόρους της επιχείρησης (outside sources), όπως προμηθευτές, χονδρέμποροι, τράπεζες, στρατηγικοί συνεργάτες, κ.λπ.

Στην αρχή αυτής της περιγραφής καλό είναι να υπάρχει μία σελίδα στη οποία να αναγράφεται η επωνυμία, η διεύθυνση και τα τηλέφωνα της επιχείρησης, καθώς και τα ονόματα των επικεφαλής των τμημάτων (αν υπάρχουν). Στην περιγραφή, επίσης, πρέπει να τονίζεται κάποιο στοιχείο μοναδικότητας -αν υπάρχει- του προϊόντος (ή των υπηρεσιών) και να δίνεται έμφαση στο γιατί τα χαρακτηριστικά του προϊόντος θα προσελκύουν και θα ικανοποιούν πελάτες. Πολύ σημαντικό είναι να ξεκαθαρίζονται οι στόχοι (ποιοτικοί και ποσοτικοί), οι σκοποί και το όραμα της επιχείρησης.

Προϊόντα / Υπηρεσίες

Εδώ είναι απαραίτητη η περιγραφή των προϊόντων / υπηρεσιών με έμφαση στα οφέλη που θα έχουν οι καταναλωτές από αυτά /αυτές. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες γνωρίζουν καλά τι περιμένουν οι πελάτες τους. Συνοπτικά, θα πρέπει να περιέχονται τα εξής:

- τι πουλάει η επιχείρηση
- πώς αυτό ωφελεί τον καταναλωτή
- τι διαφορετικό παρουσιάζουν τα προϊόντα / υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης
- τι έχει μεγάλη ζήτηση

Τοποθεσία

Η τοποθεσία της επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Η τοποθεσία πρέπει να βρίσκεται "γύρω" απ' τους πελάτες. Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν κατά τη δημιουργία αυτού του τμήματος είναι οι εξής:

- Ποιες είναι οι ανάγκες όσον αφορά την τοποθεσία;
 - Τι είδους χώρος χρειάζεται;
 - Πόσος χώρος χρειάζεται;
 - Ποια είναι η επιθυμητή περιοχή ή / και το επιθυμητό κτίριο;
 - Είναι εύκολα προσβάσιμο το κτίριο στέγασης της επιχείρησης;
- Υπάρχει δημόσια συγκοινωνία;
- Γίνονται δημογραφικές αλλαγές ή αλλαγές στην αγορά;

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει την εξέταση όλων των παραγόντων εκτός επιχείρησης. Σε αυτή την ενότητα η υπερβολική ανάλυση δεν είναι το ζητούμενο, αντίθετα ίσως στοιχίσει πολύτιμους πόρους. Μια απλή και περιεκτική περιγραφή είναι αρκετή. Η εξωτερική ανάλυση αποτελείται από τέσσερις υποομάδες.

1 Ανάλυση Καταναλωτή

Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

παράδειγμα: ένας τρόπος να τμηματοποιηθεί η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων (φαγητά, επιδόρπια, γλυκά, γρανίτες, παγωτά κ.λπ.) είναι να διατεθούν αυτά σε λιανική πώληση και τροφοδοσία (σχολεία, νοσοκομεία, χώροι ψυχαγωγίας). Ένας άλλος τρόπος τμηματοποίησης είναι σε ομάδες με βάση τα κίνητρα, π.χ. με βάση τις θερμίδες, τη γεύση, την τιμή, τη δροσιά, την ευκολία κ.λπ. Μια ανεκπλήρωτη επιθυμία θα μπορούσε να είναι ένα γευστικό θρεπτικό γεύμα με λίγες θερμίδες.

2 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων, αλλά και των δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν οι ανταγωνιστές αυτοί και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών και τα οποία θα πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική, πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα στοιχεία:

- Απόδοση: οι πωλήσεις, ο τζίρος, τα κέρδη και η μεταβολή αυτών καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι οι ανταγωνιστές
- Εικόνα & Προσωπικότητα: Πώς τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες
- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους;
- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Δυνατά και αδύνατα σημεία
- Πώς τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

3 Ανάλυση Αγοράς

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς, ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες, αλλά και οι παγίδες. Έτσι, μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)
- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)

- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

4 Ανάλυση Περιβάλλοντος

Με τον όρο «περιβάλλον» εννοούνται όλοι οι παράγοντες που περιβάλλουν την αγορά και τη βιομηχανία ενός προϊόντος. Σε αυτόν τον τομέα ελλοχεύει μεγάλος κίνδυνος πλατειασμού, γι' αυτό πρέπει να απομονώσουμε μόνο αυτά που επηρεάζουν την αγορά ή την υποαγορά μας. Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει τους εξής πέντε (5) παράγοντες:

- Τεχνολογία
- Κράτος
- Οικονομία
- Κουλτούρα-Πολιτισμός
- Δημογραφικά στοιχεία

Σε περίπτωση που η επιχείρηση ενδιαφέρεται να εφαρμόσει μεθόδους η-επιχειρείν, θα πρέπει να κατανοήσει κατόπιν συστηματικής μελέτης και να διαβλέψει τις αντιδράσεις της αγοράς και των καταναλωτών. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι:

- § Πώς είναι η κατάσταση της αγοράς στο διαδίκτυο και πώς επηρεάζεται από αυτό;
- § Πώς μπορεί να βοηθήσει το διαδίκτυο την επιχείρησή μου;
- § Τι προσφέρει ο ανταγωνισμός στο διαδίκτυο, πού υστερεί και πού είναι δυνατός;
- § Τι λείπει από το διαδίκτυο και πώς μπορώ να το αξιοποιήσω;
- § Τι ιδιαιτερότητες και φοβίες έχει ο διαδικτυακός καταναλωτής;
- § Πώς το διαδίκτυο επηρεάζει τη διαδικασία επιλογής ενός προϊόντος;
- § Πώς και γιατί θα διαλέξει ο καταναλωτής την επίσκεψη στην ιστοσελίδα της επιχείρησης και τι αυτή πρέπει να προσφέρει για να είναι πιο ελκυστική;

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας κατάστασης και των δεδομένων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη

στρατηγικής. Ο ρόλος που έπαιξαν οι δύο (2) προηγούμενες ενότητες είναι πολλαπλός και συμβάλλει στην επίτευξη των παρακάτω:

- κατανόηση της συνολικής κατάστασης
- δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών
- κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθεί το πώς πρέπει να αναπτύσσονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο οι μελλοντικές στρατηγικές και πλάνα. Οι κύριες κατηγορίες της ενότητας είναι:

- § Στρατηγική Προϊόντων (Product Strategy)
- § Πλάνο Marketing (Marketing Plan)
- § Πωλήσεις
- § Διοικητικό Πλάνο (Management Plan)

Στρατηγική Προϊόντων

Σε αυτό το μέρος περιγράφεται η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για τα προϊόντα, όσον αφορά τα παρακάτω στοιχεία:

- § Υπόσχεση του προϊόντος (π.χ. ακριβό και ποιοτικό, φτηνό, εύχρηστο κ.λπ.)
- § Χαρακτηριστικά (π.χ. απορρυπαντικό σε μικρό μέγεθος με βαλβίδα ασφαλείας για χρωματιστά ρούχα κ.λπ.)
- § Διαφοροποίηση από τα άλλα προϊόντα της αγοράς
- § Μοναδικότητα (Unique Selling Proposition / USP). Τι το μοναδικό έχει να προσφέρει το προϊόν

Πλάνο Marketing (Marketing Plan)

Το Marketing είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης. Το πόσο καλά έχει τοποθετηθεί μια επιχείρηση στην αγορά είναι αυτό που τελικά –σε συνδυασμό, βέβαια, με κάποια άλλα- θα κρίνει την επιτυχία ή όχι της επιχείρησης. Το marketing plan πρέπει να αρχίζει με μια σύντομη περίληψη των στόχων της επιχείρησης, της θέσης που επιθυμεί να κατέχει ανάμεσα στις άλλες του χώρου (positioning) και της ομάδας-στόχου της. Επίσης, εδώ πρέπει να περιγραφούν:

1. **Συμπεριφορά καταναλωτή:** διαδικασία αγοράς, ευαίσθητα σημεία κατά την επιλογή προϊόντων, από πού κάνει τις αγορές του, συνήθειες,

κίνητρα, επιθυμία και ανάγκες που τον οδηγούν σε αγορές, συχνότητα κατανάλωσης κ.λπ.

2. **Προϊόν:** χαρακτηριστικά που διαθέτει και σε ποια από αυτά θα δοθεί έμφαση. Χρήσιμο είναι να αναφέρεται ο κύκλος ζωής του προϊόντος και σε ποιο στάδιο της ζωής του βρίσκεται (Product Life Cycle/ PLC)

3. **Τιμή:** καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής, εναλλακτικές λύσεις και εκπτώσεις

4. **Διανομή:** περιλαμβάνει κανάλια διανομής, στόχους διανομής, κόστος, κίνητρα για χονδρεμπόρους και λιανεμπόρους, εναλλακτικά κανάλια, κ.ά.

5. **Προώθηση:** περιλαμβάνει στόχους, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις, άμεσο marketing και χρήση διαδικτύου

6. Σύνοψη των παραπάνω και τελικά σχόλια

Σε περίπτωση εφαρμογής του η-επιχειρείν, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες που συνοδεύουν την επίτευξη όλων των παραπάνω στοιχείων, όπως:

- § Μικρότερα κόστη για άμεσο marketing και προσωπικές πωλήσεις, καθώς και πιθανά κίνητρα για παραγγελίες μέσω διαδικτύου
- § Πιθανή αύξηση των απαιτήσεων της διανομής
- § Πιθανή αλλαγή των στόχων για όλα τα παραπάνω
- § Διαφορετικές συνήθειες των καταναλωτών που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για αγορές
- § Εκμετάλλευση της δυνατότητας που προσφέρει το διαδίκτυο για καλύτερη στόχευση της αγοράς-στόχου
- § Δυνατότητα παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας
- § Καλύτερη και αναλυτικότερη παρουσίαση των προϊόντων και των υπηρεσιών
- § Καλύτερη και ευκολότερη παρατήρηση των καταναλωτών

Πωλήσεις

Θα πρέπει να περιλαμβάνει την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών (τα σχεδιαγράμματα βοηθούν πολύ). Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη και πρόβλεψη της συνολικής αγοράς (και της

υποαγοράς, αν κριθεί χρήσιμο) . Για τις προβλέψεις χρειάζεται πάντα να γίνονται κάποιες υποθέσεις. Αυτές πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια και να είναι ρεαλιστικές. Τυχόν συνεργασίες και μέθοδοι πωλήσεων που μπορούν να βελτιώσουν τις πωλήσεις σας πρέπει να αναφέρονται. Ιδιαίτερα αν πρόκειται να γίνει χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, τότε η επίδραση στις πωλήσεις και τις συνεργασίες θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά. Πιθανόν οι πωλήσεις μέσω του η-επιχειρείν να απαιτούν διαφορετική στρατηγική.

Διοικητικό πλάνο

Η διοίκηση μίας επιχείρησης συνεπάγεται πολλές ευθύνες. Η πεποίθηση "είμαι αφεντικό του εαυτού μου" είναι απλουστευτική και σε καμία περίπτωση δεν ισχύει. Η διοίκηση θέτει τις βάσεις για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό, εκπαίδευση και οργάνωση στο χώρο και το χρόνο (time and space management). Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για ένα σωστά δομημένο διοικητικό πλάνο. Επίσης, πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- § Ποιες αδυναμίες υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
- § Ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση;
- § Ποια είναι τα καθήκοντά τους;
- § Είναι ξεκάθαρες και κατανεμημένες οι ευθύνες;
- § Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό;
- § Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
- § Τι προνόμια, πριμ παραγωγικότητας, διακοπές και αργίες θα προσφέρονται;
- § Πώς και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

Στο τέλος αυτής της ενότητας είναι σωστό να υπάρχει ένα σχέδιο δράσης (action plan) που θα αναφέρει ημερομηνίες, ενέργειες και προθεσμίες. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να είναι συνοπτικό. Να περιλαμβάνει σχεδιαγράμματα με κάποιες επεξηγήσεις, ώστε να είναι ευανάγνωστο και να δίνει μία συνολική εικόνα του τρόπου οργάνωσης της εκτέλεσης των ενεργειών που θα ακολουθηθούν.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Το πιο σημαντικό τμήμα του επιχειρησιακού σχεδίου αφορά την παράθεση και ανάλυση ενός πλήθους οικονομικών στοιχείων που καλύπτουν τουλάχιστον μία πενταετία δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Προσδιορίζοντας το είδος της προσέγγισης, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ανάλυση και διάγνωση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης.

Σε ένα πρώτο επίπεδο η επιχείρηση θα πρέπει να ασχοληθεί με την ανάλυση νεκρού σημείου. Εκτός από την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης η επιχείρηση θα πρέπει να παρουσιάσει και τους στόχους που θα πρέπει να επιτύχει μέσα στην επόμενη τριετία ώστε να διατηρήσει το δικαίωμα χρηματοδότησης.

Ένα οικονομικό πλάνο πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

§ **Ισολογισμός:** καταδεικνύει το πόσο υγιής είναι η επιχείρηση περιγράφοντας το ενεργητικό, το παθητικό και τα ίδια κεφάλαια. Το σχέδιο πρέπει να περιέχει έναν ισολογισμό του τρέχοντος έτους, έναν προηγούμενο ισολογισμό και έναν ισολογισμό ενδεικτικό για τα επόμενα έτη.

§ **Ανάλυση Χρηματορροών:** αναλύει τη ρευστότητα μιας επιχείρησης. Μέσω αυτής ο επιχειρηματίας μπορεί να αποκτήσει πλήρη εικόνα των χρημάτων που μπαίνουν και βγαίνουν από το ταμείο. Αυτό το εργαλείο είναι πολύ χρήσιμο για την επιχείρηση, γιατί βοηθά στη σωστή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεών της.

§ **Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης:** παρουσιάζει τα έσοδα, τα έξοδα, τα κέρδη και τις ζημίες της επιχείρησης. Καλό είναι να περιλαμβάνονται στο σχέδιο τωρινές, παλιές, αλλά και μελλοντικές καταστάσεις.

§ **Break-even Analysis:** καταδεικνύει τις πωλήσεις που πρέπει να γίνουν (σε ευρώ ή σε τεμάχια), για να καλυφθεί το συνολικό κόστος της επιχείρησης.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ

Σε αυτό το σημείο αναφέρονται επιγραμματικά μερικές συμβουλές που είναι χρήσιμες κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου:

§ Τα σχεδιαγράμματα και τα γραφικά είναι χρήσιμα, ευανάγνωστα και προτιμώνται ως εργαλεία κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.

§ Οι περιγραφές και οι προβλέψεις που θα περιληφθούν στο σχέδιο πρέπει να είναι ρεαλιστικές.

- § Το κείμενο του σχεδίου πρέπει να αναφέρεται σε ουσιώδη θέματα και να μην πλατειάζει.
- § Να προβλέπονται εναλλακτικά σενάρια.
- § Η μορφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη. Μπορούν να προστεθούν ή να αφαιρεθούν κάποιες υποκατηγορίες, αν κριθεί απαραίτητο.
- § Ο συντάκτης του σχεδίου πρέπει να γνωρίζει τι είναι απαραίτητο για το συγκεκριμένο σχέδιο (π.χ. οι τράπεζες για μια επέκταση επιχείρησης απαιτούν ισολογισμούς, νομιμοποίηση κ.λπ.).
- § Το κείμενο που θα συνταχθεί πρέπει να έχει λογική δομή (όπως αυτή που παρουσιάστηκε), να είναι ευπαρουσίαστο και να μην έχει λάθη.
- § Το executive summary είναι προτιμότερο να συντάσσεται στο τέλος του ΕΣ.
- § Υπάρχουν ιστοσελίδες και εκδόσεις κρατικών και ευρωπαϊκών οργανισμών που κάνουν επίσημες προβλέψεις, οικονομικές και δημογραφικές. Η αναφορά και αξιοποίηση αυτών στο ΕΣ θα ενισχύσει την αξιοπιστία του.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι εύκολο. Απαιτεί χρόνο και προσπάθεια, για να συνταχθεί με το σωστό τρόπο. Όταν, όμως, ολοκληρωθεί, είναι πολύ χρήσιμο και, τις περισσότερες φορές, αποζημιώνει με τις γνώσεις, τις λύσεις και την καθοδήγηση που προσφέρει.

3.4 Ανάπτυξη μίας Εικονικής Επιχείρησης – Παράδειγμα-

Σχεδιασμός μιας εικονικής επιχείρησης

Εισαγωγικά Στοιχεία

Στα πλαίσια αυτού του κεφαλαίου, θα παρουσιαστεί το σχέδιο ανάπτυξης μιας εικονικής επιχείρησης, η οποία θα δραστηριοποιείται στον χώρο της ηλεκτρονικών και δη στα πληροφοριακά συστήματα.

Η «Εικονικές Λύσεις Πληροφορικής» (Ε.Λ.Π.) ως νέα εταιρία θα έχει ως στόχο να παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις και εφαρμογές σε κάθε είδους επιχείρηση του Νομού Αχαΐας καθώς επίσης και στις γύρω περιοχές. Η εταιρεία ιδρύθηκε στην περιοχή του Ρίου μόλις 8χλμ ανατολικά της Πόλης των Πατρών. Η Ε.Λ.Π. θα αποκτήσει σχετικά γρήγορα μερίδιο αγοράς υλοποιώντας το σχέδιο Κοινωνίας της Πληροφορίας που δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εγκαταστήσουν πληροφοριακά συστήματα με σχετικά μικρή οικονομική επιβάρυνση.

Η εταιρεία, για τα πρώτα 3 χρόνια λειτουργίας, έχει οριοθετήσει 5 στόχους. 2 οικονομικούς, 2 ποσοτικούς και 1 ποιοτικό. Από οικονομικής πλευράς αισιοδοξεί ότι κάθε χρόνο θα αυξάνει το μερίδιο αγοράς της κατά 8% φτάνοντας τον στόχο του 24% στα 3 χρόνια. Ο επόμενος στόχος, είναι να φτάσουν σε κερδοφορία εντός 12 μηνών. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς η εταιρία θα χρεωθεί σε τράπεζα τα έξοδα ίδρυσης- εγκατάστασης και αρχικής λειτουργίας. Τέλος να προσφέρει πλήρεις υπηρεσίες τεχνικές και μη αποκτώντας το πλέον εξειδικευμένο προσωπικό που θα ανταποκρίνεται ταχύτατα σε οποιαδήποτε περίπτωση.

Κατ' αρχήν η εταιρεία προσφέρει πλήρη γκάμα πληροφοριακών συστημάτων όπως είναι:

- Ø CRM – Συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.
- Ø ERP – συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών Πόρων.
- Ø MES – συστήματα ιχνηλασιμότητας στην παραγωγή.
- Ø Συστήματα Βάσεων δεδομένων.
- Ø Συστήματα διαχείρισης αποθηκών. (logistics)
- Ø Λογιστικά πληροφοριακά συστήματα.
- Ø Συστήματα διαχείρισης Μισθοδοσίας.
- Ø Προηγμένα πληροφοριακά συστήματα.
- Ø Λύσεις ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Ø Λύσεις Διαχείρισης έργων- Project Management

Επιπλέον, θα είναι διαθέσιμες και λύσεις ανοικτού κώδικα για όποιον το επιθυμεί με μόνη επιβάρυνση την εγκατάσταση και υλοποίηση τους στην επιχείρησή τους.

Η Ε.Λ.Π. ιδρύθηκε και θα καθοδηγηθεί από κοινού από την Κα Μιχαλοπούλου και τη Κα Πατεράκη με ποσοστό συμμετοχής 50% έκαστος. Για τυπικούς και μόνο λόγους η κα Μιχαλοπούλου θα έχει τον τίτλο της Προέδρου και οικονομικού Διευθυντή της εταιρείας και η κα Πατεράκη αυτής του Διευθύνοντα Συμβούλου. Αμφότερες πτυχιούχοι στη διοίκηση επιχειρήσεων. Η κα Μιχαλοπούλου Μετά την αποφοίτησή της εργάστηκε σε λογιστικό γραφείο για 8 συναπτά έτη αποκτώντας παράλληλα και άδεια λογιστή Α τάξης, εν συνεχεία εργάστηκε ως επικεφαλής σε εταιρεία συμβούλων που αναλάμβανε την εκπόνηση προτάσεων αναπτυξιακού νόμου και παρέμεινε στην θέση αυτή για 5 χρόνια. Από την άλλη η κα Πατεράκη μετά την αποφοίτηση της παρακολούθησε σεμινάρια και έλαβε

πιστοποίηση ειδίκευσης τα πληροφοριακά συστήματα, κάνοντας παράλληλα πρακτική εξάσκηση σε τραπεζικά πληροφοριακά συστήματα. Ακολούθως ανέλαβε με επιτυχία την ενσωμάτωση και υλοποίηση και διαχείριση του ERP συστήματος μίας διαφημιστικής από το 12% στο 100% του ομίλου 8 εταιρειών που ανήκε για 11 χρόνια.

Εν συνεχεία, οι υποφαινόμενοι λόγω της γνωριμίας τους από την περίοδο των σπουδών τους διέκριναν την επιχειρηματική ευκαρία στον ορίζοντα και αποφάσισαν να ενώσουν τις δυνάμεις τους δημιουργώντας την δική τους επιχείρηση. Έτσι κατέστρωσαν ένα επιχειρηματικό πλάνο που θα τους εξασφάλιζε, την απαραίτητη και αναγκαία για την υλοποίηση της επιχείρησή τους, χρηματοδότηση.

Περιγραφή Βασικών Δραστηριοτήτων

Η Ε.Λ.Π. θα προσφέρει

- § συντονισμό εργασιών σε ένα πολλαπλό σύνολο κατανεμημένων servers.
- § διαφορετικά στοιχεία πληροφοριακών συστημάτων.
- § διαφορετική παραμετροποίηση για να ταιριάζει σε διαφορετικές αγορές.
- § διαφορετικές τεχνολογίες δρομολόγησης και βελτιστοποίησης.

Στόχος: ικανοποίηση διαφορετικών αιτήσεων από πελάτες/χρήστες. SEN αποτελεί μια συνεκτική αρχιτεκτονική, αλλά μια ολοκλήρωση διαφορετικών (standalone) συστημάτων που υποστηρίζονται από υπηρεσίες πλέγματος σε 3 επίπεδα.

Σύνοψη διαδικασιών εκκίνησης εταιρίας

Παρακάτω είναι ο απαιτούμενος εξοπλισμός για την εκκίνηση λειτουργίας της εταιρίας.

- Ø Έπιπλα για χώρο αναμονής
- Ø 8 υπολογιστές με QuickBooks Pro, MS Office, λειτουργικό χρέωσης και ένας εκτυπωτής laser καθώς και σύνδεση στο διαδίκτυο ευρείας ζώνης.
- Ø Έπιπλα με ειδική υποδομή για τους υπολογιστές καθώς και πλήρη εξοπλισμό γραφείου
- Ø 5 φορητοί υπολογιστές για διεκπεραίωση εξωτερικών εργασιών.
- Ø 1 μηχανάκι 100cc

Ξεκίνημα

Ξεκίνημα	
Απαιτήσεις	
Έξοδα Εκκίνησης	
Νομικά	€50
Γραφική Ύλη κλπ	€500
Διαφημιστικά Φυλλάδια	€1.000
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	€2.000
Ασφάλεια	€400
Ενοίκια	€2.625
Εξοπλισμός	€16.000
Άλλα	€500
Συνολικά Έξοδα Εκκίνησης	€23.575
Απαιτούμενα στοιχεία Ενεργητικού για Εκκίνηση	
Απαιτήσεις Μετρητών Κατά την Ημερομηνία Έναρξης	€35.000
Άλλα κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού	€17.500
Συνολικά κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού	€52.500
Μακροπρόθεσμα στοιχεία Ενεργητικού	€26.925
Σύνολο στοιχείων Ενεργητικού	€79.425
Συνολικές Απαιτήσεις	€103.000
Χρηματοδότηση	150000
Επενδύσεις	
Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	€0
Επενδύσεις Ιδιοκτήτη	€18.000
Συνολικές Επένδυσης	€18.000
Κυκλοφορούντα στοιχεία του Παθητικού	
Λογαριασμοί Πληρωτέοι	€0
Τρέχοντα Δάνεια	€0
Άλλα κυκλοφορούντα στοιχεία του Παθητικού	€0
Κυκλοφορούντα στοιχεία Παθητικού	€0
Μακροπρόθεσμα στοιχεία Παθητικού	€5.000

Σύνολο Παθητικού	€85.000
Ζημίες Εκκίνησης	(€23.575)
Συνολικό Κεφάλαιο	(€5.575)
Σύνολο Κεφαλαίου και Παθητικού	€79.425

Διαχείριση Management

Η κα Μιχαλοπούλου θα αναλάβει το μάρκετινγκ, και την οικονομική διαχείριση. Ενώ η κα Πατεράκη την την ανάπτυξη, υλοποίηση των λύσεων και τις Διαπραγματεύσεις με τους Πελάτες, ένας εξωτερικός συνεργάτης θα αναλάβει τις πωλήσεις και τις μεταφορές και ένας τεχνικός εργαστηρίου θα είναι υπεύθυνος για τις τεχνιό κομμάτι των ΠΣ.

Μισθοδοσία Προσωπικού 2008-2010

	2008	2009	2010
Μιχαλοπούλου	22,000	28,000	32,000
Πατεράκη	22.000	28,000	32,000
Εξωτερικός Πωλητής	15,000	18,000	18,000
Τεχνικός εργαστηρίου	22,000	24,000	24,000
Σύνολο ανθρώπων	4	4	4
Σύνολο	79,500	98,000	106,000

Ανάλυση Υφιστάμενης Αγοράς

Από την ανάλυση αγοράς του Νομού Αχαΐας βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εταιρειών χωρίς ΠΣ είναι ΜΜΕ και ένα επίσης σημαντικό ποσοστό Μικρές επιχειρήσεις επίσης δεν διαθέτει κάποιο ΠΣ, έτσι τα περιθώρια εισχώρησης και απορρόφησης μεριδίου αγοράς είναι πολύ μεγάλα.

Ανάλυση Αγοράς



Ανάλυση Business Service

Η ΕΛΠ διαθέτει πρωτοποριακές μεθόδους Ολοκλήρωσης διαφορετικών (standalone) συστημάτων που υποστηρίζονται από υπηρεσίες πλέγματος σε 3 επίπεδα.

1ο επίπεδο (Data Layer): Αποθήκευση δεδομένων (RDBs, Directories, Files), που χρησιμοποιούνται από ERPs ή άλλες κατακευματισμένες εφαρμογές.

- § Ανάγκη για αποδοτική παρουσίαση όλων των σχετικών δεδομένων για ένα σενάριο (συχνά πολύ δύσκολο – “hidden data”).
- § Αρχή οπτικοποίησης: χάρτης απεικόνισης δεδομένων από BS στο μεταμοντέλο που χρησιμοποιείται από τα εργαλεία μοντελοποίησης.
- § Πληροφοριακό Πλέγμα: παρέχει ομοιογενή πρόσβαση σε ετερογενή κατακευματισμένη πληροφορία, ασχολούμενο με τον τρόπο που όλοι οι τύποι πληροφορίας παρουσιάζονται, αποθηκεύονται, προσπελαύνονται, διαμοιράζονται και συντηρούνται.
- § Ολοκληρώνει σε ένα ενιαίο πλαίσιο το Web και άλλες σύγχρονες middleware τεχνολογίες.

2ο επίπεδο (Middleware): ένας συντονιστής PE που διαχειρίζεται τις εσωτερικές διαδικασίες (σύνθεση PE).

- § Ο συντονιστής PE: συνδυάζει ένα σύστημα διαχείρισης PE με ένα πράκτορα (agent) που διαχειρίζεται όλες τις αιτήσεις των χρηστών στο επίπεδο παρουσίασης και τις κατευθύνει στα ενδιαφερόμενα τμήματα (servers) και ο χρήστης ειδοποιείται από μια συνδρομική υπηρεσία.
- § Τα γεγονότα παράγονται από ενέργειες των χρηστών ή αυτόματα από το σύστημα όταν η κατάσταση μιας δραστηριότητας ή διαδικασίας τροποποιείται.
- § Η υπηρεσία συντονισμού PE μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μια εφαρμογή εξυπηρετητή που κάνει διαχείριση PE σε εργασιακές διαδικασίες και ενέργειες έργων.

3ο Επίπεδο (Presentation Layer): Web front end Portal

- § Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν java-based παραμετροποιημένο Portal για προσπέλαση υπηρεσιών που βασίζονται στις ανάγκες των χρηστών, ρόλων και εξουσιοδοτήσεων χρήσης.
- § Επιτρέπει την εικονική οπτικοποίηση των δεδομένων για πλοήγηση γνώσης.

§ Η ιδέα κλειδί πίσω από το Πλέγμα είναι η εικονικότητα, η οποία επιτρέπει σε ανόμοιους πόρους να εμφανίζονται και να λειτουργούν σαν μια απλή οντότητα.

Η διαφοροποίηση της ΕΛΠ είναι εμφανής και οι πρωτοποριακές μέθοδοι που εφαρμόζει στην υλοποίηση λύσεων πληροφοριακών συστημάτων που διαθέτει της δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ανταγωνισμός και Πρότυπα

SWOT Analysis: Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats

Strengths	Weaknesses
Τεχνολογικά αναπτυγμένος κλάδος	Μεγάλος υφιστάμενος ανταγωνισμός
Πληθώρα προμηθευτών	Ισχυρά brand name στον κλάδο
Πληρότητα καταλόγου προϊόντων	Αμφίβολη ασφάλεια του διαδικτύου
Παρεχόμενες επιδοτήσεις από το κράτος	Χαμηλή διείσδυση ευρυζωνικών προσβάσεων στην Ελλάδα
Πώληση προϊόντων που δεν χρειάζεται να τα δει ο χρήστης	Δυσπιστία υποψήφιων επενδυτών προς τις δικτυακές επιχειρήσεις
Στρατηγικές συνεργασίες με προμηθευτές για άμεση παράδοση και χαμηλές τιμές	
Opportunities	Threats
Διάδοση του Ηλ. Εμπορίου	Δυσκολία εύρεσης καταναλωτικού κοινού
Ευκολία εύρεσης κατάλληλου λογισμικού και υλικού σε προσιτές τιμές	Δυσπιστία των χρηστών για συναλλαγές
Χαμηλό κόστος διείσδυσης	Μεγάλο κόστος για εξασφάλιση των συναλλαγών
Εξοικείωση χρηστών με το μέσο	Μεγάλο κόστος για διαφήμιση
Άμεση εξυπηρέτηση	Υψηλά λειτουργικά έξοδα
Μηδενικό κόστος τήρησης αποθέματος	Αδυσώπητος πόλεμος τιμών

- **Τάσεις Κλάδου (Industry Trends):** Ο κλάδος αναπτύσσεται διαρκώς και παρουσιάζεται αύξηση των πωλήσεων μέσω Διαδικτύου. Στην Ελλάδα ακόμα οι πωλήσεις είναι δυσανάλογες σε σχέση με το εξωτερικό λόγω της χαμηλής εξοικείωσης με την τεχνολογία και της ξεπερασμένης τεχνολογικά υποδομής

(χαμηλές ταχύτητες και υψηλές χρεώσεις στις συνδέσεις). Αυτό όμως πιστεύουμε πως θα αλλάξει στο μέλλον.

- **Competitive Environment:** Υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο, με αρκετές επιχειρήσεις με ισχυρό brand name ενώ υπάρχει και ανταγωνισμός από φυσικά καταστήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον πόλεμο τιμών και οδηγεί στην συρρίκνωση του κέρδους.
- **Strengths relative to competition:** Τα χαμηλά λειτουργικά έξοδα επιτρέπουν την διατήρηση των τιμών σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τους ανταγωνιστές, πάντα σε επίπεδα κερδοφορίας. Οι στρατηγικές συνεργασίες συνεισφέρουν σ' αυτό, όπως και στο χαμηλό κόστος διατήρησης αποθέματος, ενώ μας επιτρέπουν να ασκήσουμε ένα επιθετικό marketing.
- **Risks:** Μεγάλοι ανταγωνιστές από το εξωτερικό, οι οποίοι με το μέγεθός τους επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας. Ανταγωνισμός με εγχώριους brand leaders. Δυσπιστία καταναλωτικού κοινού απέναντι στους newcomers του χώρου. Απαιτήσεις για μεγάλα διαφημιστικά budget, προκειμένου να ενταχούμε δυναμικά στην αγορά και να ανατρέψουμε τα παραπάνω αδύνατα σημεία.

Στρατηγική Μάρκετινγκ

Αφού εντοπίσαμε και παρουσιάσαμε τα προβλήματα και τις ευκαιρίες για την επιχείρησή μας και θέσαμε τους στόχους για τα επόμενα έτη, μπορούμε να προτείνουμε στρατηγικές MKT,.

Μία από τις στρατηγικές που θα υιοθετηθεί τον πρώτο χρόνο για να αυξήσει τις πωλήσεις της, είναι η στρατηγική της διείσδυσης Αγοράς.

Επιπρόσθετα, τον 2^ο και τον 3^ο χρόνο θα επιλεγεί μια άλλη στρατηγική η οποία είναι η στρατηγική της ενδυνάμωσης του μεριδίου αγοράς μέσω κάποιων συγκεκριμένων ενεργειών. Αυτές είναι:

- α) η βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας.
- β) η ανάπτυξη εικόνας υψηλής ποιότητας.
- γ) η βελτίωση της εξυπηρέτησης των εταιριών-πελατών.
- δ) η αύξηση της προσπάθειας πωλήσεων.
- ε) η ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες.
- στ) η διατήρηση της αξίας της υπηρεσίας για τον πελάτη και
- ζ) η διατήρηση της επικοινωνιακής μας παρουσίας.

Στρατηγική πωλήσεων

Τεχνικές προώθησης

Email Marketing: Μέσω της λειτουργίας του πολύ γνωστού και διαδεδομένου email, θα ανοίξουμε ένα κανάλι επικοινωνίας με τους πελάτες. Σύμφωνα με τους ειδικούς, τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου θεωρούνται ως ένα από τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία του e-marketing, παρουσιάζοντας πλεονεκτήματα όπως:

- Πολύ χαμηλό κόστος, ειδικά αν συγκριθεί με την τηλεφωνική επικοινωνία, ή την επικοινωνία μέσω παραδοσιακού ταχυδρομείου.
- Αμεσότητα. Τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου απευθύνονται σε συγκεκριμένο παραλήπτη και παραλαμβάνονται άμεσα.
- Αποτίμηση. Τα αποτελέσματα μιας καμπάνιας μπορούν να μετρηθούν, από τον αριθμό των παραληπτών πχ που άνοιξαν τον σύνδεσμο προς την σελίδα μέσω του email που παρέλαβαν.
- Διαθεσιμότητα. Είναι ένα μέσο διαθέσιμο 24 ώρες την ημέρα, 365 ημέρες τον χρόνο.
- Υψηλή ανταπόκριση. Σύμφωνα με έρευνα της Jupiter Communications το ποσοστό ανταπόκρισης μιας email καμπάνιας κυμαίνεται μεταξύ 5 έως 15%, ενώ η Forrester εκτιμά ένα ποσοστό μεταξύ 12 και 22%.

Φυσικά, η θέση και η πολιτική του καταστήματος θα είναι από την αρχή ξεκάθαρη και κάθετα εναντίον του spam. Σεβόμαστε τους καταναλωτές και εν δυνάμει πελάτες, και δεν πρόκειται να καταφύγουμε σε τακτικές spamming για να προωθήσουμε και να διαδώσουμε το κατάστημά. Κάτι τέτοιο άλλωστε, καταστρέφει την φήμη και το προφίλ μιας σοβαρής επιχείρησης.

Επίσης κάθετοι θα είμαστε και στην προφύλαξη των πελατών, από την διαρροή και την εκμετάλλευση των email διευθύνσεών τους, που θα υπάρχουν στην βάση δεδομένων, από τρίτους, για οποιονδήποτε σκοπό – εκτός αν ορίζεται από τον νόμο.

Πρόβλεψη Πωλήσεων

Η ΕΛΠ έχει αναπτύξει ένα συντηρητικό σχέδιο πωλήσεων για τα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας. Το συντηρητικό σχέδιο πρόβλεψης επελέγη καθώς το όλο εγχείρημα βασίζεται σε δάνειο από τράπεζα, που περιλαμβάνει ρίσκο, και έτσι πρέπει η εταιρία να μπορεί να ανταπεξέλθει στους στόχους πωλήσεων που θέτει.

Πίνακας: Προβλέψεις πωλήσεων σε ευρώ Ετήσιες Πωλήσεις

	2008		2009		2010
	Α'εξάμ.	Β'εξάμ.	Α'εξάμ.	Β'εξάμ.	Α'εξάμ.
Π1	500,000	100,000	500,000		
Π2	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Π3	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Π4	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Π5		400,000	400,000	400,000	450,000
Π6	100,000	100,000			
Π7	200,000	100,000	100,000	50,000	50,000
Σύνολα	885,000	785,000	1.085,000	535,000	585,000

Οικονομικό Πλάνο

Στις ακόλουθες παραγράφους, συνοψίζονται βασικές οικονομικές πληροφορίες.

Επιχειρηματικές Αναλογίες

Ο ακόλουθος πίνακας απεικονίζει τις αρχικές επιχειρησιακές αναλογίες μας. Η αρχική ανάλυση δείχνει ότι οι αναλογίες του WAA για την αποδοτικότητα, τον κίνδυνο, και την επιστροφή είναι οικονομικά ευνοϊκές και θα βελτιωθούν πολύ στο έτος δύο λειτουργίας.

Δείκτες

Ανάλυση Δεικτών				
	FY 2007	FY 2008	FY 2009	Industry Profile
Αύξηση Πωλήσεων	0,00%	10,00%	10,00%	4,00%
Ποσοστό Συνόλου Ενεργητικού				
Εισπρακτέοι Λογαριασμοί	13,82%	12,33%	10,59%	25,20%
Κατάλογος Απογραφής	0,00%	0,00%	0,00%	0,70%
Άλλα Στοιχεία Τρέχοντος Ενεργητικού	14,03%	11,38%	8,89%	38,10%
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	78,42%	82,49%	86,33%	64,00%
Μακροπρόθεσμο Ενεργητικό	21,58%	17,51%	13,67%	36,00%
Σύνολο Ενεργητικού	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Τρέχον Παθητικό	32,39%	28,93%	24,84%	39,60%
Μακροπρόθεσμο Παθητικό	61,88%	50,21%	39,21%	16,30%
Σύνολο παθητικού	94,27%	79,14%	64,04%	55,90%
Καθαρή Αξία	5,73%	20,86%	35,96%	44,10%
Ποσοστό Πωλήσεων				
Πωλήσεις	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ακαθάριστο Περιθώριο	22,00%	23,00%	24,00%	38,30%
Έξοδα Διοικητικά, Γενικά Και Πωλήσεων	19,65%	18,76%	17,97%	27,50%
Έξοδα Διαφήμισης	0,34%	0,00%	3,76%	0,40%
Κέρδος Προ Κρατήσεων Και Φόρων	4,18%	6,53%	8,79%	1,30%
Κύριοι Δείκτες				
Τρέχων	2,42	2,85	3,48	1,44
Ταχύτητας	2,42	2,85	3,48	1,13
Συνολικά Χρέη Προς Σύνολο Ενεργητικού	94,27%	79,14%	64,04%	55,90%
Προ Φόρου Επιστροφή Στην Καθαρή Αξία	230,96%	102,25%	72,45%	3,20%
Προ Φόρου Επιστροφή Στο Ενεργητικό	13,23%	21,33%	26,05%	7,20%
Πρόσθετοι Δείκτες	FY 2007	FY 2008	FY 2009	
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	2,38%	4,24%	5,99%	n.a
Δίκαια Επιστροφή	178,00%	77,71%	54,70%	n.a
Δείκτες Δραστηριότητας				
Κύκλος Εργασιών εισπρακτέων Λογαριασμών	7,75	7,75	7,75	n.a
Ημέρες Συλλογής	29	45	45	n.a
Κύκλος Εργασιών Απογραφής	0,00	0,00	0,00	n.a
Κύκλος Εργασιών Πληρωτέων Λογαριασμών	6,44	6,38	6,33	n.a

Ημέρες Πληρωμών	33	55	55	n.a
Κύκλος Εργασιών Συνόλου Ενεργητικού	4,29	3,83	3,29	n.a
Χρεωστικοί Δείκτες				
Χρέος Προς Καθαρή Αξία	16,45	3,79	1,78	n.a
Τρέχον Παθητικό Προς Παθητικό	0,34	0,37	0,39	n.a
Δείκτες Ρευστότητας				
Καθαρό Απασχολούμενο Κεφάλαιο	€7.422	€2.346	€21.074	n.a
Κάλυψη Ενδιαφέροντος	3,82	6,86	10,16	n.a
Πρόσθετοι Δείκτες				
Ενεργητικό Προς Πωλήσεις	0,23	0,26	0,30	n.a
Τρέχοντα Χρέη προς Σύνολο Ενεργητικού	32%	29%	25%	n.a
Πωλήσεις/Καθαρή Αξία	74,80	18,34	9,14	n.a
Μερίσματα πληρωτέα	0,00	0,00	0,00	n.a

Πίνακας 1: Έξοδα (σε ευρώ)

Ετήσια Λειτουργικά Έξοδα		ανά έτος
Ενοίκια	2800	33600
ΟΤΕ	1000	12000
Πρόσβαση Ίντερνετ aDSL	200	800
ΔΕΗ	500	6000
ΕΥΔΑΠ	50	200
Μισθοί	12300	159900
Ασφάλιση Εργαζομένων	3444	44772
Πρώθηση	10000	120000
Hosting	17,5	210
Payments/SSL	1495	1495
		378977

Ταμειακές ροές

Παρακάτω φαίνονται τα στοιχεία που αφορούν τις ταμειακές ροές.

Πίνακας Ταμειακές Ροές

Προϋπολογισμένες Ταμειακές Ροές			
	FY 2008	FY 2009	FY 2010
Ληφθέντα Μετρητά			
Μετρητά Από Λειτουργίες:			
Πωλήσεις Μετρητών	€400.955	€441.052	€485.159
Μετρητά Από εισπρακτέα	€16.414	€145.293	€159.823
Υποσύνολο Μετρητών Από Λειτουργίες	€417.369	€586.345	€644.982
Πρόσθετα Λαμβανόμενα Μετρητά			
Φόρος Επί Των Πωλήσεων, ΦΠΑ ληφθέντα	€0	€0	€0
Νέος Τρέχων Δανεισμός	€0	€0	€0
Νέα Στοιχεία Του Παθητικού (χωρίς τόκο)	€0	€0	€0
Νέα Μακροπρόθεσμα Στοιχεία Του Παθητικού	€0	€0	€0
Πωλήσεις Άλλων Κυκλοφορούντων Στοιχείων Του Ενεργητικού	€0	€0	€0
Πωλήσεις Μακροπρόθεσμων Στοιχείων Του Ενεργητικού	€0	€0	€0
Νέες Λαμβανόμενες Επενδύσεις	€0	€0	€0
Υποσύνολο Ληφθέντων Μετρητών	€417.369	€586.345	€644.982
Δαπάνες	FY 2007	FY 2008	FY 2009
Λειτουργικές Δαπάνες:			
Εξοδα Μετρητών	€211.640	€229.482	€248.947
Πληρωμή Πληρωτέων	€62.039	€29.600	€54.769

Λογαριασμών			
Υποσύνολο εξόδων Διαδικασιών	€173.679	€59.082	€603.716
Συμπληρωματικά Έξοδα Μερτών			
Φόρος Επί Των Πωλήσεων, ΦΠΑ Καταβεβλημένα	€0	€0	€0
Κύρια επιστροφή του τρέχοντος δανεισμού	€0	€0	€0
Άλλη κύρια επιστροφή στοιχείων του παθητικού	€7.800	€0	€0
Μακροπρόθεσμη κύρια επιστροφή στοιχείων του παθητικού	€7.800	€0	€0
Αγορά Άλλων Στοιχείων Τρέχοντος Ενεργητικού	€0	€0	€0
Αγορά Στοιχείων Μακροπρόθεσμου Ενεργητικού	€0	€0	€0
Μερίσματα	€0	€0	€0
Υποσύνολο Εξόδων Μετρητών	€189.279	€59.082	€603.716
Καθαρή Ταμειακή Ροή	€28.091	€7.263	€1.266
Ισορροπία Μετρητών	€63.091	€0.354	€131.620

Ισολογισμός- Προβλεπόμενοι ισολογισμοί Ζετίας.

Προϋπολογισμένος Προβαλλόμενος Ισολογισμός			
Ενεργητικό			
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	FY 2008	FY 2009	FY 2010
Μετρητά	€63.091	€90.354	€131.620
Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	€17.238	€18.961	€20.858
Άλλα Στοιχεία Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	€17.500	€17.500	€17.500
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	€97.828	€126.815	€169.977
Μακροπρόθεσμο Ενεργητικό			
Μακροπρόθεσμο Ενεργητικό	€6.925	€6.925	€6.925
Συσσωρευμένες Αποσβέσεις	€0	€0	€0
Σύνολο Μακροπρόθεσμου Ενεργητικού	€6.925	€6.925	€6.925
Σύνολο Ενεργητικού	€104.753	€133.740	€176.902
Παθητικό και Κεφάλαιο			
Κυκλοφορούν Παθητικό	FY 2007	FY 2008	FY 2009
Λογαριασμοί Πληρωτέοι	€48.206	€52.270	€56.703
Τρέχων Δανεισμός	€0	€0	€0
Άλλα Τρέχοντα Στοιχεία Του Παθητικού	(€7.800)	(€7.800)	(€7.800)
Υποσύνολο Κυκλοφορούντος Παθητικού	€40.406	€44.470	€48.903
Μακροπρόθεσμο Παθητικό	€77.200	€77.200	€77.200
Σύνολο Παθητικού	€117.606	€121.670	€126.103
Εισφερόμενο Κεφάλαιο	€8.000	€8.000	€8.000
Παρακρατημένα Κέρδη	(€23.575)	(€10.853)	€14.071
Κέρδη	€2.722	€4.923	€38.728
Συνολικό Κεφάλαιο	€7.147	€20.071	€50.799
Σύνολο Παθητικού Και Κεφαλαίου	€124.753	€141.740	€176.902
Καθαρή Αξία	€7.147	€20.071	€50.799

Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσης		
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ		Έτος
		2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (πωλήσεις)		
	Έσοδα από Πωλήσεις Προϊόντων	3.217.000 €
ΔΑΠΑΝΕΣ		
	Προσωπικό	855.000 €
	Ενοίκια	91.320 €
	Προώθηση / Διαφήμιση	280.000 €
	Διάφορα έξοδα	180.000 €
	Αποσβέσεις Παγίων	71.560 €
	=ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	1.739.120 €
	Τόκοι Δανείων	21.000 €
	Φόρος Εισοδήματος (35% *κέρδη)	12.321 €
	=ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	1.705.799 €

ΣΧΕΔΙΟ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ

Στην περίπτωση που η επιχείρηση δεχθεί πιέσεις για μείωση των τιμών, τότε προκειμένου να διατηρήσει ή να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, θα πρέπει να προβεί σε μείωση του κόστους, ενώ οι δαπάνες διαφήμισης θα πρέπει να διατηρηθούν σταθερές. Ακόμη, αν οι πιέσεις για μείωση των τιμών ενταθούν, λόγω αυξημένου ανταγωνισμού, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει στρατηγικές αντιμετώπισης και οχύρωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΡΟΛΩΝ

Η προτεινόμενη μεθοδολογία ανάπτυξης και εφαρμογής των εικονικών επιχειρήσεων στην επαγγελματική εκπαίδευση βασίζεται σε ένα θεωρητικό πλαίσιο που προσδιορίζεται από τους κάτωθι άξονες:

- 1 Τη χρήση των κατάλληλων και αποδεκτών παιδαγωγικά τεχνικών οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν στην υλοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- 2 Τον προσδιορισμό των θεωριών και των αποτελεσμάτων έρευνας, που αναφέρονται στην αποτελεσματική διδασκαλία της επιχειρηματικότητας και τις σχετικές με αυτή δράσεις στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.
- 3 Τη χρήση της τεχνολογίας η οποία επικεντρώνεται κυρίως στη χρήση εκπαιδευτικού λογισμικού και στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του διαδικτύου.
- 4 Τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων σε επίπεδο γνώσεων – δεξιοτήτων – στάσεων που θα αποκομίσουν οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα εικονικών επιχειρήσεων.

Οι βασικές εκπαιδευτικές τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν

Οι βασικές εκπαιδευτικές τεχνικές οι οποίες αναμένεται να χρησιμοποιηθούν στην υλοποίηση των εικονικών επιχειρήσεων είναι:

- § Το παίξιμο ρόλων- προσομοιώσεις
- § Η εργασία σε ομάδες
- § Η χρήση της τεχνολογίας

Στα πλαίσια της εκπαιδευτικής τεχνικής του παιχνιδιού ρόλων, οι μαθητές υποδύονται ρόλους που συνδέονται με τα καθήκοντα που θα πρέπει να αναλάβουν στα πλαίσια της διοίκησης μιας εικονικής επιχείρησης. Όπως μια πραγματική εταιρεία, έτσι και η εικονική επιχείρηση είναι οργανωμένη σε τμήματα (μάρκετινγκ, πωλήσεις, λογαριασμοί, υλικοτεχνική υποδομή) και οι μαθητές μπορούν να αναλάβουν όλους τους διοικητικούς ρόλους που εμπεριέχονται σε αυτά. Μέσα από τα βιώματα και τις εμπειρίες που αποκτούν οι μαθητές, μπορούν να κατανοήσουν πολύ καλύτερα τις πραγματικές καταστάσεις που υφίστανται στις επιχειρήσεις. Η σημαντικότερη συμβολή των προσομοιώσεων είναι ότι κινούν το ενδιαφέρον των μαθητών, διότι προσωποποιούν την κατάσταση ή το εξεταζόμενο θέμα, με τον

μαθητή στον ρόλο του συμμετέχοντα, συμβάλλουν στην εξοικείωση των μαθητών μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να κάνουν ευθύτερη κριτική στις απόψεις ο ένας του άλλου, καθώς και στις απόψεις του καθηγητή.

Έτσι λοιπόν, θα μπορούσε κάθε τμήμα να χωρίζεται σε δύο ομάδες ώστε κάθε ομάδα να περιλαμβάνει 11 – 14 άτομα. Κάθε μαθητής/ τρια της ομάδας να αναλάβει να παίξει το ρόλο ενός στελέχους της επιχείρησης που επιλέχθηκε. Σε κάθε στέλεχος της επιχείρησης να δίνονται οι αρμοδιότητες του/ της, παραδείγματα εφαρμογής και σχετικές διευθύνσεις στο internet, ώστε να ξεκινήσει η συλλογή πληροφοριών. Μετά τη συλλογή να ακολουθεί η επεξεργασία και ανάλυση των πληροφοριών και η συγγραφή των καθηκόντων τους.

Θα προγραμματίζεται μια σύσκεψη το μήνα για παρουσίαση της πορείας των εργασιών καθώς και για να ληφθούν αποφάσεις.

Στην συνέχεια παρατίθενται μερικά παραδείγματα αρμοδιοτήτων:

Παραδείγματα αρμοδιοτήτων

1. Γενικός Διευθυντής/ ντρια

Επιβλέπει και συντονίζει τις δραστηριότητες όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Προγραμματίζει τις δραστηριότητες της εταιρείας.

Καθήκοντα:

- § Σχεδιασμός χρονοδιαγράμματος για την πραγματοποίηση των διαφόρων εργασιών.
- § Έλεγχος και αξιολόγηση των υπόλοιπων στελεχών της επιχείρησης ανάλογα με την τήρηση του χρονοδιαγράμματος και το περιεχόμενο της εργασίας τους.
- § Προγραμματίζει και προϊσταται στις συσκέψεις των στελεχών της εταιρείας.
- § Υπεύθυνος / η για το καταστατικό της επιχείρησης.

2. Διευθυντής/ ντρια προσωπικού

Είναι υπεύθυνος/ η για την οργάνωση του προσωπικού της επιχείρησης (προσλήψεις, αμοιβές, τοποθέτηση στις κατάλληλες θέσεις, ασφάλεια και υγιεινή).

Καθήκοντα:

- § Διατηρεί αρχεία με την απόδοση και το ρόλο των υπόλοιπων στελεχών της επιχείρησης. Καταγράφει τις απουσίες των στελεχών.

- § Συντάσσει το οργανόγραμμα της εταιρείας που προκύπτει μετά από συνεδρίαση των στελεχών. Το οργανόγραμμα μοιράζεται σε όλους και τοποθετείται στον πίνακα ανακοινώσεων.
- § Συντάσσει κατάλογο με τις απαιτούμενες ειδικότητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.
- § Είναι υπεύθυνος/ η για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.
- § Συνεργάζεται με το διευθυντή/ ντρια εκπαίδευσης για τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

3. Διευθυντής/ ντρια εκπαίδευσης

Επιμελείται και οργανώνει σεμινάρια εκπαίδευσης και επιμορφωτικές ημερίδες για τους εργαζομένους της επιχείρησης.

Καθήκοντα

- § Οργανώνει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την ομάδα του/ της. Επιλέγει το θέμα, τους εισηγητές/ τριες, διευθύνει την συζήτηση, παρουσιάζει εκπαιδευτικές ταινίες.
- § Κανονίζει εκπαιδευτικές εκδρομές σε σχετικές επιχειρήσεις.
- § Σχεδιάζει την οργάνωση κάθε σεμιναρίου και διευθύνει τις συζητήσεις στα σεμινάρια.

4. Διευθυντής/ ντρια παραγωγής

Συντονίζει όλες τις ενέργειες για την παραγωγή των προϊόντων και ελέγχει σαν προϊστάμενος τον διευθυντή σχεδίασης προϊόντων και τον διευθυντή ποιοτικού ελέγχου.

Καθήκοντα

- § Συντονίζει την κατασκευή της μακέτας.
- § Σχεδιάζει το διάγραμμα ροής που απεικονίζει τα διάφορα στάδια παραγωγής του προϊόντος.
- § Διαχειρίζεται τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την παραγωγή των προϊόντων.
- § Παραγγέλλει στο διευθυντή/ ντρια προμηθειών υλικά και μηχανήματα που απαιτούνται για την παραγωγή.

5. Διευθυντής/ ντρια σχεδιασμού προϊόντων

Είναι υπεύθυνος/ η για το σχεδιασμό και τον καθορισμό των χαρακτηριστικών των νέων προϊόντων και για τη βελτίωση των προϊόντων που ήδη παράγονται.

Καθήκοντα

- § Καθορίζει τις προδιαγραφές που πρέπει να έχει ένα νέο προϊόν.
- § Σχεδιάζει τα νέα προϊόντα από αισθητική αλλά κυρίως από λειτουργική άποψη.
- § Συντάσσει τον προϋπολογισμό για την παραγωγή ενός ή περισσότερων νέων προϊόντων και για τη βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.
- § Συνεργάζεται με το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και αξιοποιεί τα αποτελέσματά του.

6. Διευθυντής/ ντρια ποιοτικού ελέγχου

Είναι υπεύθυνος/ η για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων σε όλες τις φάσεις παραγωγής.

Καθήκοντα

- § Καθορίζει τις προδιαγραφές των προϊόντων (συνεργασία με το διευθυντή/ ντρια παραγωγής και προώθησης πωλήσεων).
- § Ελέγχει συνεχώς τα στάδια παραγωγής του προϊόντος.
- § Καθορίζει το είδος του ελέγχου της ποιότητας σε κάθε φάση παραγωγής.
- § Συνεργάζεται με το διευθυντή/ ντρια παραγωγής και προώθησης πωλήσεων

7. Διευθυντής/ ντρια έρευνας και ανάπτυξης

Διεξάγει έρευνες με στόχο τη βελτίωση όλων των φάσεων λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας.

Καθήκοντα

- § Είναι υπεύθυνος για τη συστηματική οργάνωση και διεξαγωγή ερευνών και πειραμάτων ώστε να βελτιώσει τα προϊόντα και τη διαδικασία παραγωγής.
- § Προτείνει εναλλακτικές λύσεις για μείωση του κόστους παραγωγής.
- § Συνεργάζεται με το διευθυντή ποιοτικού ελέγχου, μάρκετινγκ, παραγωγής, σχεδιασμού προϊόντων κλπ.
- § Υποβάλει τα πορίσματα της έρευνας στο Γενικό διευθυντή.

8. Διευθυντής/ ντρια οικονομικών

Ελέγχει και συντονίζει τα οικονομικά της εταιρείας

Καθήκοντα

- § Συντάσσει το καταστατικό της εταιρείας.
- § Υπολογίζει το κόστος λειτουργίας και τα έσοδα της εταιρείας.
- § Σχεδιάζει και τυπώνει τις μετοχές της εταιρείας.
- § Υπολογίζει την τιμή πώλησης των προϊόντων.
- § Καθορίζει τη μισθοδοσία του προσωπικού.
- § Υπολογίζει το κόστος κατασκευής της μακέτας.

9. Διευθυντής/ ντρια προμηθειών

Είναι υπεύθυνος/ η για τον εφοδιασμό όλων των τμημάτων της εταιρείας με τα απαραίτητα υλικά, εργαλεία, μηχανήματα κλπ.

Καθήκοντα

- § Συντάσσει τα έντυπα που συμπληρώνουν τα διάφορα τμήματα για την αγορά υλικών, μηχανημάτων και εργαλείων.
- § Συντάσσει συγκεντρωτικό κατάλογο με τις προμήθειες που πρέπει να κάνει η εταιρεία.
- § Υποβάλει για έγκριση στο διευθυντή/ ντρια οικονομικών προϋπολογιστικό κόστος των προμηθειών.
- § Φροντίζει για τις προμήθειες υλικών, μηχανημάτων και εργαλείων.
- § Συνεργάζεται με το διευθυντή/ ντρια ποιοτικού ελέγχου για τον έλεγχο της ποιότητας των προμηθευόμενων υλικών.

10. Διευθυντής/ ντρια ασφαλείας

Είναι υπεύθυνος/ η για την υγεία και ασφάλεια του προσωπικού.

Καθήκοντα

- § Καθορίζει κανόνες ασφαλείας σύμφωνα με την ισχύοντα εργατική νομοθεσία.
- § Τοποθετεί αφίσες και σήματα μέσα στο εργαστήριο με θέμα την ασφάλεια.
- § Οργανώνει σεμινάρια για την εκπαίδευση των εργαζομένων στη χρήση μέτρων προστασίας όπως γυαλιά, γάντια, κράνη, ενισχυμένα υποδήματα κλπ.
- § Βαθμολογεί τους συμμαθητές/ τριες του/ της ανάλογα με το κατά πόσο εργάζονται με ασφάλεια.
- § Διατηρεί αρχείο με τα ατυχήματα που έγιναν.

11. Διευθυντής/ ντρια δημοσίων σχέσεων

Είναι υπεύθυνος/ η για την επικοινωνία της διοίκησης της επιχείρησης με τους εργαζομένους, τους μετόχους της επιχείρησης, το αγοραστικό κοινό και γενικότερα με το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Καθήκοντα

- § Καθορίζει το όνομα και το σήμα της επιχείρησης (σε συνεργασία με την υπόλοιπη τάξη).
- § Δημιουργεί διαφημιστικό φυλλάδιο για την εταιρεία.
- § Φωτογραφίζει τους συμμαθητές/ τριες κατά τη διάρκεια εργασίας τους.
- § Οργανώνει την έκθεση και παρουσίαση του ομοιώματος και της γραπτής εργασίας στο τέλος του μαθήματος.

12. Διευθυντής/ ντρια προώθησης πωλήσεων (marketing)

Είναι υπεύθυνος/ η για τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρεία στον τομέα πωλήσεων των προϊόντων ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις κατά το μέγιστο δυνατό.

Καθήκοντα

- § Συντάσσει ερωτηματολόγιο για έρευνα αγοράς ώστε να εντοπίσει υποψήφιους αγοραστές, να διαπιστώσει τις ανάγκες της αγοράς και τις απαιτήσεις της (νέα προϊόντα, ελκυστική συσκευασία κλπ.) και να μάθει τον αντίκτυπο που έχουν τα προϊόντα της εταιρείας προς τους αγοραστές.
- § Φροντίζει για τη διαφήμιση των προϊόντων της εταιρείας.
- § Ερευνά για τον καταλληλότερο τρόπο συσκευασίας των προϊόντων.
- § Παρακολουθεί τις πωλήσεις των προϊόντων και καθορίζει ανάλογα πριμ στους πωλητές.

13. Γραμματέας – Λογιστής

Ασκεί διοικητική υποστήριξη. Φροντίζει για την αλληλογραφία της επιχείρησης, την έκδοση τιμολογίων και άλλων παραστατικών, την τήρηση των βιβλίων της επιχείρησης, τον έλεγχο της αποθήκης και των προμηθειών.

4.1 Ο ρόλος των στελεχών στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και ο ρόλος της εκπαίδευσής τους μέσω εικονικών επιχειρήσεων.

Ο ρόλος των στελεχών στις εξαγορές και συγχωνεύσεις, καθώς και σε κάθε έργο αναδιοργάνωσης (Business Process Reengineering - BPR) των επιχειρήσεων είναι μεγίστης σημασίας. Κάθε Διευθυντικό Στέλεχος θα πρέπει να έχει υπόψη του ότι:

- § Περίπου το 65 - 80% των εξαγορών και συγχωνεύσεων αποβαίνουν σε ζημία για τους μετόχους.
- § Λιγότερο του ενός τρίτου όλων των BPR projects έχει ως αποτέλεσμα ό,τι είχε αρχικά σχεδιαστεί.
- § Στην Ευρώπη, γύρω στα 9 εκατομμύρια ευρώ ανά ώρα ξοδεύονται σε αποτυχημένα IT projects.

Κοινό στοιχείο σε αυτή την αρνητική πλευρά των επιχειρήσεων είναι το ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ χαμηλός στην ημερήσια διάταξη. Το Fortune Magazine αναφέρει ότι «1η μεγαλύτερη αποτυχία (των διευθυντικών στελεχών) ήταν η μη τοποθέτηση των σωστών ανθρώπων στις σωστές θέσεις, σε συνάρτηση με μια σχετική αποτυχία να επιδιορθώσουν εγκαίρως τα προβλήματα του προσωπικού». Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως ο ακριβής προσδιορισμός των ικανοτήτων και δυνατοτήτων που πρέπει να έχουν τα στελέχη, προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στα καθήκοντά τους, γίνεται αναγκαίος. Οι ικανότητες αυτές θα πρέπει να εξεταστούν σε σχέση με τις αξίες, τη φιλοσοφία και το γενικότερο όραμα που έχουν οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους αλλά και για την επιχείρηση. Η «χρυσή τομή» μεταξύ του ατομικού επιπέδου, των εργασιακών απαιτήσεων και του γενικότερου οργανωτικού περιβάλλοντος θα οδηγήσει στη μέγιστη παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού για μεγαλύτερη απόδοση. Η ανάλυση της «χρυσής τομής» μας οδηγεί στην επανεξέταση της σημασίας των διανοητικών ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Μία σειρά ερευνών που έχουν λάβει χώρα παγκοσμίως σε διαφορετικές επιχειρήσεις και θέσεις, έχουν αποδείξει ότι οι δεξιότητες που χαρακτηρίζουν τους ξεχωριστούς managers σχετίζονται με τη συναισθηματική ευφυΐα. Η συναισθηματική ευφυΐα κρίσιμος παράγοντας για τη συνολική αξιολόγηση των στελεχών. Καθίσταται λοιπόν προφανές το ότι η συναισθηματική ευφυΐα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη συνολική αξιολόγηση των στελεχών.

Σύμφωνα με τον Dan Goleman, η συναισθηματική ευφυΐα απαρτίζεται από τέσσερις ομάδες δεξιοτήτων:

1. Αυτογνωσία (Συναισθηματική αυτογνωσία, ακριβής αυτό-εκτίμηση, αυτοπεποίθηση).
2. Αυτοδιαχείριση (Προσαρμοστικότητα, αυτοέλεγχος, ευσυνειδησία, πρωτοβουλία, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, αξιοπιστία).
3. Κοινωνική επίγνωση (Ενσυναίσθηση, κατανόηση των άλλων, προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση, οργανωτική επίγνωση).
4. Κοινωνικές δεξιότητες (Ηγεσία, επιρροή, ανάπτυξη άλλων, «καταλύτης» της αλλαγής, επικοινωνία, διαχείριση και διαπραγμάτευση συγκρούσεων, δημιουργία δεσμών, ομαδική δουλειά).

Σε άμεση σχέση με τα παραπάνω, πρέπει να γίνει από την αρχή κατανοητό ότι η επιτυχής συμφωνία εξαγοράς ή συγχώνευσης ή ακόμα η οποιαδήποτε διαδικασία αναδιοργάνωσης από μόνη της δεν επαρκεί για βαθύτερες αλλαγές. Πρέπει απαραίτητα να συνοδεύεται από μία στρατηγική που να δίνει απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα και να οδηγεί τα στελέχη της επιχείρησης να χρησιμοποιούν τη μέχρι σήμερα εμπειρία τους στον επανασχεδιασμό των λειτουργιών, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Εάν η εξαγορά ή η συγχώνευση υλοποιείται ερήμην του ανθρώπινου παράγοντα, αντί για ανάπτυξη και βελτίωση της παραγωγικότητας, παρατηρείται στασιμότητα και η όλη προσπάθεια καταλήγει στην αποτυχία. Αυτό συνεπάγεται και την «προς τα κάτω» ανάπτυξη των στόχων, ώστε να συμπεριλάβει όλο το προσωπικό, προκειμένου το τελευταίο να γίνει κοινωνός στις προσπάθειες της εταιρίας για υλοποίηση της στρατηγικής.

Από τη μεριά των στελεχών, απαιτείται συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσής τους, ώστε να προσφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Έχει αποδειχθεί ότι μόνο το 20% των στελεχών προσφέρει το 70% της συνολικής προστιθέμενης αξίας σε μία επιχείρηση, και ότι αυτό το 20% αποτελείται από στελέχη - κλειδιά στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης, που έχουν αναπτύξει τις ιδιότητές τους και μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και την εμπειρία τους αλλά και τις ιδιότητες - ικανότητες των μελών της Ομάδας τους για την υλοποίηση των στόχων. Το επόμενο 50% των στελεχών προσφέρουν το 25% της προστιθέμενης αξίας και αποτελούν το βασικό παραγωγικό δυναμικό της επιχείρησης, ενώ το υπόλοιπο 30% των στελεχών προσφέρουν το 5% της

προστιθέμενης αξίας και αποτελούν τα ευάλωτα στελέχη σε οποιαδήποτε εξαγορά ή αναδιοργάνωση μίας επιχείρησης. Με τη ραγδαία εξάπλωση των τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας και του σκληρού ανταγωνισμού, τα στελέχη εκείνα που δεν αξιοποιούν τις ικανότητές τους και παραμένουν στάσιμα (αυτά που εντάσσονται με άλλα λόγια κάτω από το top 40% των στελεχών), κινδυνεύουν όχι μόνο να βρεθούν εκτός επιχείρησης, αλλά και εκτός αγοράς. Τα στελέχη πρέπει να καταβάλλουν προσπάθειες για να βρεθούν στην ομάδα Α, ή έστω στα ανώτερα στρώματα της ομάδας Β. Είναι αυτονόητο το γεγονός ότι σε μία ενδεχόμενη αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια μίας εξαγοράς ή μίας συγχώνευσης, τα στελέχη της ομάδας C, αυτά δηλαδή που συνεισφέρουν λιγότερο στην αξία της επιχείρησης, θα είναι τα πιο πιθανά να βρεθούν εκτός επιχείρησης. Από την άλλη μεριά, όμως, οι απολύσεις προσωπικού δεν θα πρέπει να γίνουν αυτοσκοπός σε μία συγχώνευση. Οι απολύσεις και οι καταργήσεις καθηκόντων δεν οδηγούν πάντοτε στη μείωση του κόστους και την αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας. Αντίθετα, αποτελούν πολλές φορές λανθασμένες στρατηγικές που στερούν τις επιχειρήσεις από αξιόλογα στελέχη και δημιουργούν σοβαρά κενά, τα οποία δεν μπορούν πάντα να καλύψουν τα υπερφορτωμένα πλέον από την εργασία στελέχη που έχουν απομείνει.

Εδώ έρχεται να δώσει λύση η εκπαίδευση των στελεχών μέσω εικονικών επιχειρήσεων. Η εκπαίδευση των στελεχών πάντα ήταν βασικός παράγοντας ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Τώρα όμως δεν είναι απλώς παράγοντας ανάπτυξης. Η πραγματικότητα του άκρατου ανταγωνισμού, η παγκοσμιοποίηση των αγορών με το άνοιγμα των συνόρων και το ανοχύρωτο περιβάλλον που δημιουργεί ο ΠΟΕ έχουν ανεπίστρεπτα αλλάξει τα δεδομένα. Όσες επιχειρήσεις ακόμη δεν δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό ίσως την καταλαβαίνουν, αλλά δεν τη βιώνουν. Η διάχυση της τεχνολογίας, η εύκολη και βαθιά πληροφόρηση, για θέματα παραγωγής, εμπορίας ή παροχής υπηρεσιών έχουν ελαχιστοποιήσει τη διαφορά των μέσων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις. Το μόνο που έχει μείνει είναι το πώς τα χρησιμοποιούν. Πώς τα διαχειρίζονται. Ποιοι τα διαχειρίζονται.

Στο εγγύς παρελθόν τα μέσα παραγωγής καθόριζαν στο μεγαλύτερο βαθμό την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και κάποια θέματα οργάνωσης. Σήμερα κάποιος μπορεί να βρει εύκολα ό,τι εξοπλισμό χρειάζεται, για να παραγάγει ό,τι χρειάζεται, και να αγοράσει σχεδόν ό,τι τεχνογνωσία χρειάζεται. Το ίδιο όμως

μπορούν και οι ανταγωνιστές του. Και το ερώτημα είναι: τι μένει να κάνει, για να είναι ανταγωνιστικός;

Η διαφοροποίηση, αυτό το ελάχιστο κάτι τι, που μπορεί να προσφέρει στην αγορά, εξαρτάται απόλυτα από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής του. Ένας εξαιρετικός επιχειρηματίας, ένας καλός ηγέτης, μπορεί να κάνει τη διαφορά, στηριζόμενος όμως σε καλούς συνεργάτες. Η βαθιά γνώση της αγοράς σε κάποιο τομέα, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων, το χαμηλό κόστος παραγωγής, η καλύτερη χρήση της πληροφορικής, και άλλα υλικά μέσα, αργά ή γρήγορα θα είναι χαρακτηριστικά γνωρίσματα και των ανταγωνιστριών εταιριών. Το παιχνίδι του ανταγωνισμού παίζεται, αργά ή γρήγορα, στον πάτο του καζανιού. Ίσως στην Ελλάδα να μην έχουμε πιάσει ακόμα πάτο, γιατί πιστεύουμε ότι μπορούμε να τετραγωνίσουμε τον κύκλο, είναι όμως θέμα χρόνου. Και σε εκείνο το σημείο, η διαφοροποίηση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στηρίζεται σε πολύ λεπτά σημεία. Σε σημεία που μόνο ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να επηρεάσει. Που μόνο ικανά στελέχη μπορούν να διαχειριστούν.

Η καθοδήγηση και η αξιολόγηση, η παρότρυνση, η έμπνευση, η παροχή ευκαιριών και η βοήθεια στην προσπάθεια για βελτίωση είναι αυτό που κάνει τη διαφορά στο εργατικό δυναμικό και ιδιαίτερα στα στελέχη μίας εταιρίας. Και η διαφορά αυτή πρέπει να γίνει όχι όπως νομίζουν πολλοί με ανθρώπους ταλέντα, με ημίθεους. Πρέπει να γίνει με απλούς, συνηθισμένους, ανθρώπους. Πρέπει να γίνει με αυτούς που βλέπετε γύρω σας. Τους ανθρώπους της διπλανής πόρτας. Πρέπει να γίνει με ανθρώπους στους οποίους η εταιρία θα επενδύσει. Θα επενδύσει σε γνώσεις, θα επενδύσει στο να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Να τους δοθεί ο χρόνος και τα ερεθίσματα να δουν μέσα τους, ποια είναι τα δυνατά τους σημεία και πώς να τα αξιοποιήσουν.

Και αυτά δεν μπορούν να συμβούν στο καθημερινό εργασιακό περιβάλλον, όπου το άγχος της διεκπεραίωσης προβλημάτων καταπιέζει το δημιουργικό πνεύμα των ανθρώπων. Μπορεί να συμβεί μόνο σε περιβάλλον γνώσης, προβληματισμού και αμφισβήτησης. Μπορεί να συμβεί σε εκπαιδευτικό περιβάλλον. Γιατί αυτοί μπορούν να κάνουν την αλλαγή. Τα στελέχη θα δημιουργήσουν και θα μεταφέρουν σε όλα τα επίπεδα μέσα στην επιχείρηση, ακόμα και στον τελευταίο εργάτη, τα χαρακτηριστικά που μπορούν να κάνουν τη διαφορά. Για το λόγο αυτό πολλές εταιρίες έχουν υιοθετήσει τη διαδικασία της «συνεχούς βελτίωσης». Μια σταγόνα

κάθε μέρα. Δεν χάνουν χρόνο περιμένοντας τους χαρισματικούς. Εκπαιδεύουν αυτούς που έχουν και επιβραβεύουν τους καλύτερους. Επενδύουν έτσι στο μέλλον της εταιρίας.

Η διαμόρφωση λοιπόν ενός εκπαιδευτικού περιβάλλοντος μέσω επιχειρηματικών παιγνίων αποτελεί μονόδρομο για τη σωστή και εποικοδομητική κατάρτιση των στελεχών μιας επιχείρησης. Η αβεβαιότητα, οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι, οι ύπουλες μορφές ανταγωνισμού και οι ανατροπές στις πυραμίδες του συστήματος παραγωγής, αποσυνθέτουν τους κανόνες του επιχειρείν και διαμορφώνουν μια νέα πραγματικότητα που δεν έχει καμία σχέση με τον επιχειρησιακό περιβάλλον που γνώρισαν οι γονείς μας ή ακόμη και οι μεγαλύτεροι μεταξύ μας. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν σε παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον εμπορικών συναλλαγών, εργασίας, κεφαλαίων και ροής πληροφοριών. Το διαδίκτυο αναγκάζει ανώτατα στελέχη να επαναπροσδιορίσουν από μηδενική σχεδόν βάση το σύνολο των επιχειρησιακών λειτουργιών. Η παγκοσμιοποίηση και το διαδίκτυο καταστρέφουν παραδοσιακούς παραγωγικούς ιστούς και δημιουργούν εικονικές επιχειρήσεις για εμπορικούς σκοπούς, δηλαδή επιχειρήσεις με ελάχιστα πάγια και μόνη περιουσία την πολύτιμη τεχνογνωσία μικρού αριθμού στελεχών. Κατέχουμε την «πνευματική ιδιοκτησία», αναθέτουμε σε τρίτους την όλη την άμεση εργασία, τονίζει ηγετικό στέλεχος της IBM. Το μίγμα προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρεται από επιχειρήσεις γίνεται σύνθετο, αλλά οι επιχειρησιακές δομές που το παράγουν είναι οριζόντιες και αποτελούνται από λιγιστά στελέχη. Τα νέα πληροφοριακά συστήματα - τα διοικητικά ρομπότ - αναμένεται να εξαφανίσουν ή να αλλάξουν ριζικά το 90% μέσω και ανωτέρων διευθυντικών θέσεων μέσα στα επόμενα 15 χρόνια. Δεν υπάρχει χώρος στη νέα εποχή για διευθυντές που λειτουργούν με τη λογική των κανονισμών και της ιεραρχίας ούτε για ανθρώπινους διακόπτες αποφάσεων και πληροφοριών. Γνωστός επιχειρηματίας αποκαλεί τους σημερινούς μάνατζερ δαπανηρά μικροτσίπ.

Τα νέα στελέχη πρέπει να είναι οι «επιχειρηματίες» των τμημάτων τους. Η δια βίου εκμάθηση μέσω προσομοιώσεων πραγματικών καταστάσεων ενισχύει την αυτοπεποίθηση των στελεχών και εμπλουτίζοντας το γνωστικό τους αντικείμενο τους εφοδιάζει με όλα τα απαραίτητα εκείνα στοιχεία που θα τους βοηθήσουν στις αυξημένες υποχρεώσεις τους. Αυτά είναι:

Εξαιρετική Γνώση του Αντικειμένου Εργασίας. Στους εργασιακούς κύκλους το στέλεχος πρέπει να είναι σημείο αναφοράς. Στο νέο διαδικτυομένο εργασιακό περιβάλλον κάθε ενέργεια είναι απόλυτα μετρήσιμη και διαφανής. Π.χ. Στέλεχος με ουδέτερη παρουσία δεν έχει μέλλον. Όμως στέλεχος που σε σημαντικές διαπραγματεύσεις επιτυγχάνει άριστες συμφωνίες, αποκτά αναγνώριση και κύρος μέσα στην επιχείρηση.

Ικανότητα για Συνεργασία και Επικοινωνία. Οι πιο παραδοσιακές ιεραρχικές δομές χαρακτηρίζονται από την ισχύ της θέσης και την απόλυτη υπακοή του στελέχους στον προϊστάμενο. Οι νέες οριζόντιες δομές απαιτούν από τα στελέχη να έχουν ικανότητες συνεργασίας με άτομα που είναι σημεία αναφοράς στην ειδικότητά τους εντός ή εκτός επιχειρήσεως. Έτσι, ένα στέλεχος μέσω του δικτύου του μπορεί να εντοπίζει τα μέλη της καλύτερης ομάδας για κάθε νέο πρόγραμμα. Η ικανότητα ανίχνευσης νέων «ταλέντων», έτσι ώστε να ανανεώνεται η επιχειρησιακή παρακαταθήκη γνώσεων και ειδικοτήτων, είναι πιο σημαντική από την ιεραρχική δύναμη της θέσης.

Ικανότητα Παράδοσης. Η εργασία παύει να είναι επαναληπτική, μεταμορφώνεται σε σύνολο πρωτότυπων δραστηριοτήτων και προγραμμάτων. Τα προγράμματα υλοποιούνται από ομάδες στελεχών. Μέσα σε μία ομάδα η συνεισφορά εκάστου είναι συγκεκριμένη και ορατή. Συνεπώς ένα στέλεχος πρέπει να μπορεί να παραδίδει κάθε φορά εργασία υψηλής ποιότητας. Πρωταρχικής σημασίας είναι η ποιότητα του παραδοτέου να αναγνωρίζεται από πρώτα από τα μέλη της ομάδας και έπειτα από τη διοίκηση.

Χειρισμός Αβεβαιότητας. Στο νέο κόσμο της εργασίας η αλλαγή είναι η ρουτίνα. Νέες δραστηριότητες, νέα προγράμματα, νέοι συνεργάτες, νέοι κανόνες. Οι νέοι διευθυντές θα ζήσουν σε καθεστώς αβεβαιότητας και αμφισβήτησης και θα επιπλεύσουν αυτοί που μπορούν να χειριστούν επιτυχώς επιχειρήσεις που λειτουργούν σε καθεστώς συνεχούς αλλαγής. Τέτοιοι διευθυντικοί ρόλοι ταιριάζουν καλύτερα στις γυναίκες από ό,τι στους άνδρες, καθώς οι γυναίκες προσαρμόζονται εύκολα και γρήγορα σε αλλαγές. Παρακολουθήστε πόσο γρήγορα μια γυναίκα κάνει γνωριμίες σε μια νέα θέση ή πώς διαχειρίζεται την πολυπλοκότητα μιας οικογένειας.

Πάθος για την Τεχνολογία. Η τεχνολογία αλλάζει τα πάντα. Δεν υπάρχει επιχειρησιακή λειτουργία που να μην επηρεάζεται δραστικά από την επέλαση των νέων τεχνολογιών. Προβλέπεται ότι σε μερικά χρόνια τα στελέχη μάρκετινγκ θα

αντικατασταθούν εν πολλοίς από τεχνολογικά στελέχη που δημιουργούν στο διαδίκτυο καινοτόμες εφαρμογές ηλεκτρονικών καταστημάτων. Το στέλεχος αν όχι ειδικός, πρέπει να αγαπά τις νέες τεχνολογίες να τις κατανοεί και να τις υιοθετεί γρήγορα.

Ικανότητα Προσωπικής Προβολής. Όπως ήδη αναφέρθηκε το ένα στέλεχος πρέπει να είναι το σημείο αναφοράς αντικείμενό του. Η φήμη του πρέπει να ξεπερνά το στενό περιβάλλον της επιχείρησής του. Με την καλή έννοια, η προβολή ατομικών επιτευγμάτων είναι θεμιτή και επιβεβλημένη. Δημιουργία προσωπικής σελίδας στο διαδίκτυο, παρουσίαση ενός προγράμματος σε ένα κλαδικό συνέδριο, ενεργή συμμετοχή σε επαγγελματικά επιμελητήρια είναι μέθοδοι προβολής του στελέχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο αντικειμενικός σκοπός των εικονικών επιχειρήσεων είναι να βοηθήσει τους σπουδαστές:

A) να εμβαθύνουν στην επιχειρηματική σκέψη μέσω της εξάσκησης τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων,

B) να αναπτύξουν την εμπειρική τους κρίση και να "τεστάρουν" τις επιχειρηματικές τους ικανότητες απέναντι σε εκείνες του “επικίνδυνου ανταγωνιστή” κάτω από το άγρυπνο μάτι ενός έμπειρου εκπαιδευτή.

Γ) να αποκτήσουν συνολική εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης (Big Picture), και

Δ) να κατανοήσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά τη διοίκηση μιας μικρής ή μεσαίας επιχείρησης.

Το πρόγραμμα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στην σύγχρονη επιχείρηση, όλα τα ποσοτικά στοιχεία που δίδονται να είναι απόλυτα συνδεδεμένα μεταξύ τους και η λειτουργία του προγράμματος να στηρίζεται σε μια σειρά αλγορίθμων.

Με την χρήση αλγορίθμων, όλα τα ποσοτικά δεδομένα του προγράμματος, είτε αυτά αφορούν δεδομένα παραγωγής, είτε οικονομικά δεδομένα, είτε ποσοτικά στοιχεία αγοράς, θα πρέπει να είναι απόλυτα συνδεδεμένα μεταξύ τους.

Οι συμμετέχοντες θα καλούνται να διερευνήσουν την αγορά, να προσδιορίσουν και να αξιολογήσουν τις ευκαιρίες της, να σχεδιάσουν και να εκτελέσουν ένα επιχειρηματικό πρόγραμμα, να ελέγξουν τη δική τους απόδοση αλλά και εκείνη του ανταγωνισμού, καθώς και να επαναπροσδιορίσουν την στρατηγική και τακτική τους εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Το πρόγραμμα θα πρέπει να στηρίζεται στο “Experiential Learning”. Η μάθηση θα αποκτάται μέσω συνεχούς ομαδικής άσκησης, κατά τη διάρκεια της οποίας οι ίδιοι οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν να διοικήσουν “Εικονικές Επιχειρήσεις”, να αντιμετωπίσουν καθημερινές καταστάσεις της αγοράς, καθώς και να λάβουν αποφάσεις που θα καθορίζουν τη μελλοντική πορεία και τα αποτελέσματα των (εικονικών) εταιριών τους.

Η πρακτική εφαρμογή τεχνικών και γνώσεων, καθώς και η συνεχής εναλλαγή ρόλων, είναι οι βασικοί άξονες μάθησης και ολοκλήρωσης των γνώσεων και των εμπειριών των συμμετεχόντων.

Η μεθοδολογία πρέπει να εφαρμόζει τις αρχές των κύκλων μάθησης (Learning Loops). Οι επαναλαμβανόμενοι κύκλοι μάθησης των οποίων ο βαθμός δυσκολίας αυξάνει βαθμιαία, δίνει την δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να αφομοιώσουν πλήρως το αντικείμενο της διδασκαλίας.

Το πρόγραμμα εκθέτει τους σπουδαστές στην πραγματικότητα της διοίκησης μιας επιχείρησης, στην πλήρως ανταγωνιστική αγορά του σήμερα, ενώ ταυτόχρονα τους δίνει τη δυνατότητα να αντιληφθούν τις δράσεις που είναι απαραίτητο να αναληφθούν προκειμένου να επιβεβαιωθεί η επιτυχία της επιχείρησης.

Μέσω του προγράμματος οι συμμετέχοντες ανακαλύπτουν

- § Πως να αναλύουν οικονομικές καταστάσεις για να εντοπίσουν προβλήματα και ευκαιρίες για ανάπτυξη μιας επιχείρησης.
- § Πως οι καθημερινές ενέργειες επηρεάζουν τα κέρδη την χρηματοοικονομική ροή και την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων .
- § Το γεγονός ότι η δραστηριότητα ενός τομέα μιας επιχείρησης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα αύξηση κόστους σε μια άλλη.
- § Την επίδραση των δραστηριοτήτων του ανταγωνισμού στην εταιρία.
- § Την αναγκαιότητα της συνεργασίας, γιατί ο στόχος μιας επιχείρησης είναι ένας και αυτός είναι κοινός "Η Μεγιστοποίηση των Τελικών Αποτελεσμάτων "
- § Τον τρόπο διαχείρισης των Ρευστών Διαθεσίμων της Επιχείρησης
- § Το "κρυφό" κόστος το οποίο εμπεριέχεται στην εφαρμογή αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένου και του κόστους ευκαιρίας.

Όλη η διαδικασία της εκπαίδευσης είναι ένα σύνολο συναρπαστικών ομαδικών ασκήσεων επί χάρτου που έχουν πρακτική εφαρμογή και παράγουν άμεσα και μετρήσιμα αποτελέσματα.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΑΘΗΣΗΣ

Τα προγράμματα εικονικών επιχειρήσεων γεφυρώνουν τις θεωρητικές γνώσεις με τον κόσμο της πραγματικής επιχειρηματικής λήψης αποφάσεων, ενισχύουν την

αυτοπειθαρχία και εξοπλίζουν τους σπουδαστές με ουσιαστική αρμοδιότητα και υπευθυνότητα.

Τα αποτελέσματα μάθησης είναι:

- § Προετοιμασία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου και χρησιμοποίησή του για λόγους προγραμματισμού ή προσέλκυσης πόρων.
- § Κατανόηση των συνθηκών του ανταγωνισμού και των παραγόντων εκείνων που έχουν επίπτωση στην ανταγωνιστικότητα μιας μικρής επιχείρησης κατά την λειτουργία της.
- § Χρήση αποτελεσματικών τεχνικών για την ανταγωνιστική τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.
- § Κατάρτιση (σύνταξη) και ερμηνεία οικονομικών εκθέσεων, έτσι ώστε να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία διοίκησης της επιχείρησης.
- § Κατάρτιση ενός προϋπολογισμού και διοίκηση ελέγχου κόστους.
- § Κατανόηση του ρόλου των μετρητών (της ρευστότητας) κατά την λειτουργία μιας μικρής επιχείρησης καθώς και της διαχείρισης του κεφαλαίου κίνησης, με στόχο την βελτίωση της χρηματοοικονομικής ροής της.
- § Αξιοποίηση των παγίων στοιχείων με στόχο την μεγιστοποίηση της υπάρχουσας παραγωγικής ικανότητας της επιχείρησης.
- § Κατανόηση του αναγκαίου αριθμού αλλά και του μίγματος του προσωπικού που απαιτείται και ανάλυση της αποτελεσματικής χρήσης του χρόνου του.
- § Χρήση των τεσσάρων βασικών στοιχείων του μάρκετινγκ (προϊόν, τόπος, προώθηση και τιμή) για τον προσδιορισμό και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ.
- § Υπολογισμός βασικών οικονομικών δεικτών ανάλυσης της αποδοτικότητας της επιχείρησης και προσδιορισμός πιθανών περιοχών προβλημάτων.
- § Λήψη αποφάσεων, εφαρμογή τους στην πράξη και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μέσα στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Πρόσθετα στοιχεία μάθησης

Λήψη Αποφάσεων (Decision Making)

Οι συμμετέχοντες μέσω της διοίκησης της επιχείρησής τους, είναι υπεύθυνοι για την επιτυχή πορεία της: Αναλαμβάνουν την ευθύνη για την λειτουργία του

τμήματός τους. Αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και παίρνουν καθοριστικές αποφάσεις οι οποίες έχουν άμεση επίπτωση στην ανάπτυξη και την μελλοντική πορεία της.

Οι συμμετέχοντες "βιώνουν" :

1. Τις οικονομικές συνέπειες των αποφάσεών τους.
2. Το "κρυφό" κόστος το οποίο εμπεριέχεται στην εφαρμογή αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένου και του κόστους ευκαιρίας

Οικονομικά για μη Οικονομικούς (Finance for non Financials)

Κατά την διάρκεια υλοποίησής του, το πρόγραμμα θα εμπλουτίζεται με μια σειρά από ασκήσεις που στόχο έχουν να μεταδώσουν γνώσεις οικονομικών.

Οι συμμετέχοντες μαθαίνουν πώς να χειρίζονται βασικές οικονομικές παραμέτρους και να τις ερμηνεύουν έτσι ώστε να αποτελέσουν εργαλεία για την βελτίωση της τελικής απόδοσης της εταιρίας τους. Μέσα σε πλήρως προσομοιωμένες συνθήκες, οι συμμετέχοντες μαθαίνουν πώς να αναλύουν οικονομικές καταστάσεις για να εντοπίσουν προβλήματα και ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Συνολική Εικόνα Μιας Επιχείρησης (Big Picture)

Σκοπός του προγράμματος είναι να αποκτήσουν οι συμμετέχοντες συνολική εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Κατά την διάρκεια υλοποίησης του προγράμματος εικονικών επιχειρήσεων γίνεται Rotation, δηλαδή οι συμμετέχοντες αποκτούν εμπειρία αναλαμβάνοντας τον ρόλο να διοικήσουν διαφορετικά τμήματα (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή, τμήμα οικονομικών). Η εναλλαγή ρόλων δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε κάθε λειτουργία της εταιρίας τους, αποκτώντας έτσι μια συνολική «σφαιρική εικόνα» της επιχείρησης ως σύνολο.

Παρακίνηση (Motivation)

Οι εικονικές επιχειρήσεις υποκινούν τους συμμετέχοντες να δραστηριοποιούνται και να συμμετέχουν ενεργά. Όσο το πρόγραμμα προχωρά τόσο η συμμετοχή των εκπαιδευομένων αυξάνεται και το ενδιαφέρον κορυφώνεται.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΥΝ ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

Τα οφέλη από την εφαρμογή των εικονικών επιχειρήσεων

Από τη λειτουργία των εικονικών επιχειρήσεων αναμένεται να προκύψουν τα παρακάτω οφέλη:

- Καλλιέργεια επιχειρηματικού πνεύματος στους μαθητές.
- Συμβολή στην απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας μέσα από την πρακτική ενασχόληση με ένα συγκεκριμένο είδος επιχείρησης.
- Απόκτηση ολοκληρωμένης πληροφόρησης για έναν επαγγελματικό κλάδο που μπορεί να απορροφά αποφοίτους της Σχολής.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών, στοιχεία απαραίτητα για τη μετάβαση του μαθητή από το σχολείο στην εργασία.

Μπορούμε, επομένως, να αντιληφθούμε από τα παραπάνω πόσο σημαντική είναι η εφαρμογή εννοιών σε ένα προσομοιωμένο περιβάλλον το οποίο προετοιμάζει τους μαθητές για τους ρόλους που ενδεχομένως να αναλάβουν, όταν εισέλθουν στην αγορά εργασίας.

Παράδειγμα Τα οφέλη που αποκόμισε το άτομο (ένας εργαζόμενος) από την εφαρμογή της εικονικής επιχείρησης

Ο Δημήτρης, απόφοιτος της επαγγελματικής εκπαίδευσης από τον τομέα ηλεκτρονικών έλαβε μέρος στην εικονική επιχείρηση που πραγματοποιήθηκε στο σχολείο του και αφορούσε στη δημιουργία εικονικής επιχείρησης ΕΠΕ (Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης) με αντικείμενο τη συντήρηση και αποκατάσταση λειτουργίας ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ο Δημήτρης κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του προγράμματος της εικονικής επιχείρησης αποκόμισε πάρα πολλά και σημαντικά οφέλη μέσα από την ενασχόλησή του με ποικίλα αντικείμενα σε διάφορες θέσεις της επιχείρησης.

Υπήρξε διευθυντής τεχνικού τμήματος, υπεύθυνος τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, τεχνικός σύμβουλος, υπεύθυνος λογιστηρίου. Σε κάθε ρόλο που αναλάμβανε να παίζει, γνώριζε το αντίστοιχο επάγγελμα, την εκπαίδευση που θα έπρεπε να αποκτήσει για να κατέχει αυτή τη θέση, αλλά και γενικότερα τις συνθήκες που επικρατούν στο επάγγελμα. Με αυτόν τον τρόπο ο Δημήτρης έγινε γνώστης του τύπου επαγγελματιών που χρειάζονται για τη σύσταση μιας επιχείρησης του κλάδου του καθώς και των υποχρεώσεων και αρμοδιοτήτων τους.

Πέρα από αυτό, ο Δημήτρης από την εμπλοκή του στην εικονική επιχείρηση ενημερώθηκε για τους τρόπους και τις διαδικασίες σύστασης μιας επιχείρησης αλλά και διαφήμισής της, την εφαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής, τον εξοπλισμό και τον προϋπολογισμό της αλλά και όλες τις διαδικασίες που αφορούν εργασιακά ζητήματα όπως οι συμβάσεις εργασίας και οι υποχρεώσεις της επιχείρησης στα ασφαλιστικά ταμεία. Όλα αυτά συνιστούν στοιχεία που συντέλεσαν στην καλλιέργεια επιχειρηματικού πνεύματος του Δημήτρη και των άλλων μαθητών αλλά και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και εμπειριών που θα συμβάλουν καθοριστικά στη μετάβαση του στην αγορά εργασίας.

Τώρα ο Δημήτρης είναι πληροφορημένος για τον τρόπο σύστασης, οργάνωσης και διοίκησης μιας ενδεικτικής επιχείρησης του κλάδου του και διαθέτει ορισμένα σημαντικά προσόντα που μπορούν να τον βοηθήσουν να προσληφθεί σε μια επιχείρηση του κλάδου ή ακόμη και να συστήσει ο ίδιος τη δική του επιχείρηση.

Αντικείμενο του ενδιαφέροντός μας αποτέλεσε η εφαρμογή των επιχειρησιακών παιγνίων στη δευτεροβάθμια και μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμη η τροποποίηση του ανωτέρω υλικού, ώστε σε συνάρτηση με κατάλληλα εκπαιδευμένο εκπαιδευτικό προσωπικό να εισαχθούν οι εικονικές επιχειρήσεις και η διδασκαλία της επιχειρηματικότητας στην αμέσως χαμηλότερη εκπαιδευτική βαθμίδα.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συνοψίζοντας τα συμπεράσματα αναφέρουμε τα βασικότερα εκ των αποτελεσμάτων που έχει η χρήση των εικονικών επιχειρήσεων ως εκπαιδευτικό μέσο. Αυτά είναι:

- § Η προαγωγή της ανάπτυξης επιχειρηματικού πνεύματος
- § Η ενημέρωση για τις διαδικασίες έναρξης μιας επιχείρησης και τις νομικές ρυθμίσεις που διέπουν τη λειτουργία τους
- § Η επαφή και συνεργασία εκπαιδευτικών φορέων, επιχειρηματιών και συμμετεχόντων στο παίγνιο, με αποτέλεσμα την εξάσκηση στην επικοινωνία με συναδέλφους και πελάτες.
- § Η δημιουργία υπεύθυνου πνεύματος και αυτοπεποίθησης στους σπουδαστές και τους μαθητές, ώστε να χρειάζονται μικρό διάστημα προσαρμογής στο εργασιακό τους περιβάλλον
- § Η ενημέρωση για την αγορά εργασίας και για στατιστικά στοιχεία σχετικά με την απασχόληση και τη διάρθρωση της ανεργίας
- § Η ενημέρωση για εθνικά ή ευρωπαϊκά προγράμματα και πρωτοβουλίες σχετικά με τη χρηματοδότηση νέων επιχειρήσεων

Επιπλέον, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στα πλαίσια της κοινωνικής ευθύνης τους θα πρέπει να αναλάβουν περαιτέρω δράσεις για την αποτελεσματικότερη εισαγωγή και χρήση των εικονικών επιχειρήσεων, μέσω των επιχειρηματικών παιγνίων ως εκπαιδευτικά εργαλεία, γύρω από τους ακόλουθους άξονες:

- § Να εκλαϊκεύσουν τις σύγχρονες αρχές διοίκησης επιχειρήσεων με τον σχεδιασμό και υλοποίηση προγραμμάτων εξειδίκευσης που να καλύπτουν όλες τις πτυχές του μάνατζμεντ σε συνεργασία με επιχειρηματικούς φορείς, όπως Επιμελητήρια, Συνδέσμους κ.λπ.
- § Να ιδρύσουν και να λειτουργήσουν Κέντρα Ενθάρρυνσης και Στήριξης Επιχειρηματικότητας που θα παρέχουν βοήθεια σε νέους επιχειρηματίες και σε επιχειρήσεις.
- § Να αναπτύξουν πνεύμα συνεργασίας με φορείς του εσωτερικού και του εξωτερικού που ασχολούνται με θέματα επιχειρηματικότητας.

Η ουσιαστική μείωση της ανεργίας στη χώρα μας και ιδιαίτερα της ανεργίας των νέων, απαιτεί δημιουργία νέων θέσεων εργασίας που θα προκύψουν από την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης. Η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης είναι ταυτόσημη με την ενθάρρυνση και στήριξη της επιχειρηματικότητας. Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, αρχικά πρέπει να συμβάλλουν θετικά και ουσιαστικά προς αυτήν την κατεύθυνση και με τη βοήθεια της εμπειρίας και του πλούσιου θεωρητικού υπόβαθρου που διαθέτουν να μεταλαμπαδεύσουν τη γνώση αυτή και στις χαμηλότερες εκπαιδευτικές βαθμίδες, εκεί που η ανάγκη για καθοδήγηση, στήριξη και κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι μεγαλύτερη.

Κλείνουμε με την ευχή η εργασία αυτή να αποτελέσει μία αρχή για περαιτέρω έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Ελπίζουμε στο άμεσο μέλλον να υπάρξουν πολλές αναφορές με αντικείμενο τα αποτελέσματα και τη βελτιστοποίηση αυτών, όσον αφορά τη χρήση των εικονικών επιχειρήσεων στη δευτεροβάθμια, μεταδευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση, αποτελώντας έτσι αναπόσπαστο τμήμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

«ΕΙΚΟΝΙΚΟ ΠΑΙΧΙΔΙ»

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΑΙΓΝΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο εισάγουμε τις κεντρικές έννοιες των παιγνίων προσομοίωσης (simulation gaming). Σε πρώτη φάση κάνουμε μια αναφορά στο βασικό λεξιλόγιο του όρου “simulation gaming”, ενώ στη συνέχεια περνάμε στα παίγνια επιχειρήσεων (business games), τα οποία είναι και το κεντρικό θέμα του κεφαλαίου. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις διάφορες μεθόδους πραγματοποίησης των παιγνίων επιχειρήσεων και στον τρόπο με τον οποίο πετυχαίνεται η συνεχής ροή του χρόνου σε αυτά.

Παίγνια προσομοίωσης

Μιλώντας για παίγνια επιχειρήσεων σε αυτή την ενότητα, θεωρούμε ότι είναι μια υποπερίπτωση των παιγνίων προσομοίωσης. Ο όρος “προσομοίωση” είναι αρκετά δυσνόητος όταν αναφερόμαστε σε θέματα εκπαίδευσης. Αναφέρεται σε δραστηριότητες κατά τις οποίες αναζητείται μια βέλτιστη λύση. Γνωρίζουμε όμως, ότι δεν είναι πάντα αυτός ο στόχος ενός παιγνίου που γίνεται για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Από την άλλη πλευρά, ο όρος “παίγνιο” μπορεί να οδηγήσει στη λανθασμένη εντύπωση ότι πρόκειται απλώς για ψυχαγωγία και όχι για μια επίπονη διαδικασία που απαιτεί χρόνο και μελέτη. Ο ορισμός λοιπόν του παιγνίου προσομοίωσης έρχεται σαν ένας καλός συνδυασμός των δύο επιμέρους όρων και επιπλέον είναι αυτός που υιοθετήθηκε από τον επιχειρηματικό κόσμο σε παγκόσμιο επίπεδο (Greenblat, 1988).

Τι είναι λοιπόν προσομοίωση; Είναι η αναπαραγωγή κάποιων συνθηκών που μας ενδιαφέρουν, συνήθως χρησιμοποιώντας τον ηλεκτρονικό υπολογιστή, προκειμένου να λύσουμε ένα πρόβλημα (μαθηματικό ή άλλο), ή να κάνουμε ένα πείραμα.

Μοντέλα

Μοντέλο ενός συστήματος ή μιας διαδικασίας είναι μια θεωρητική περιγραφή τους, η οποία μπορεί να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τον τρόπο λειτουργίας τους. Είναι δηλαδή μια αναπαράσταση της πραγματικότητας, κάτι εντελώς εικονικό. Υπάρχουν μοντέλα φυσικά, γραφικά, εικαστικά, μαθηματικά, ή ακόμη στατιστικά. Πολύ συχνά όμως συναντάμε διάφορα μοντέλα και στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων (management science). Χρησιμοποιούνται για αναζήτηση πιθανών βελτιώσεων ή επιπτώσεων που μπορεί να επιφέρουν οι διαφοροποιήσεις στη στρατηγική και την πολιτική πάνω στα πραγματικά συστήματα. Ακόμη, σε σύγκριση με τα πραγματικά συστήματα, τα μοντέλα μπορεί να αποφέρουν χρήσιμες πληροφορίες και συμπεράσματα με πολύ μικρότερο κόστος. Στο χώρο των επιχειρήσεων, χρησιμοποιούνται συνήθως δυναμικά μοντέλα στα οποία οι συνθήκες-παράμετροι αλλάζουν με το χρόνο.

Θεωρία

Γενικά μιλώντας, θεωρία είναι μια ιδέα ή ένα πακέτο ιδεών που παρατίθενται με σκοπό να εξηγήσουν κάτι. Βασίζεται στην απόδειξη και την προσεκτική επιχειρηματολογία, αλλά δεν μπορεί πάντα να αποδειχθεί πλήρως. Είναι προφανές, ότι τα μοντέλα και οι θεωρίες είναι έννοιες στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους. Ένα μοντέλο είναι απλότερο από ότι η πραγματικότητα ακριβώς επειδή βρίσκεται σε υψηλότερο επίπεδο γενικότητας από τη θεωρία.

Προσομοίωση

Τον ορισμό της προσομοίωσης (simulation) τον παραθέσαμε παραπάνω. Στην περίπτωση της οικονομικής επιστήμης όμως, μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα ότι πρόκειται για μια τεχνική πραγματοποίησης πειραμάτων με βάση προκαθορισμένα μαθηματικά μοντέλα, μέσω της οποίας περιγράφουμε τη συμπεριφορά ενός πολύπλοκου συστήματος καθώς αυτό απεικονίζεται σε έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή. Η κύρια διαφορά λοιπόν ανάμεσα σε ένα πείραμα προσομοίωσης και σε ένα πραγματικό πείραμα, έγκειται στο γεγονός ότι μέσω της προσομοίωσης το πείραμα διεξάγεται με βάση ένα μοντέλο του πραγματικού συστήματος και όχι με βάση το ίδιο το πραγματικό σύστημα. Με άλλα λόγια, το μοντέλο χρησιμοποιείται σαν μια πλατφόρμα πάνω στην οποία πραγματοποιείται το

πείραμα. Η ουσία της υπόθεσης είναι ότι υπάρχει η ευκαιρία να γίνουν πολλές δοκιμές, προκειμένου να προκύψουν τα αποτελέσματα διαφορετικών πολιτικών. Με αυτό τον τρόπο προκύπτουν τα καλύτερα αποτελέσματα τα οποία στη συνέχεια υιοθετούνται στο πραγματικό σύστημα.

Η προσομοίωση μέσω υπολογιστή άρχισε να εμφανίζεται στις αρχές της δεκαετίας του 1960 και μέχρι σήμερα είναι το πλέον χρησιμοποιημένο εργαλείο στην επιστήμη του management. Στην αρχή χρησιμοποιήθηκε από επιχειρήσεις στη προσπάθειά τους για πρόβλεψη, απόφαση, βελτιστοποίηση και χρηματοοικονομική πολιτική. Με το πέρασμα του χρόνου, καθώς οι ανάγκες των επιχειρήσεων άλλαξαν, η προσομοίωση άρχισε να αποκτά μεγαλύτερη σημασία μιας και βοήθησε το στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, τις διαπραγματεύσεις των στελεχών τους καθώς και την επιμόρφωσή τους.

Σύμφωνα με τους E.g. Whicker & Sigelman (1991), στις διάφορες κοινωνικές επιστήμες διακρίνονται τα παρακάτω είδη προσομοιώσεων:

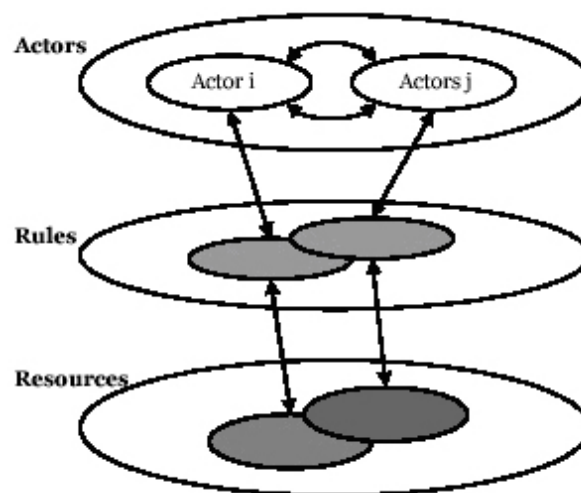
- ✓ προσομοίωση μεταξύ ανθρώπων (game or man simulation), η οποία απαιτεί επικοινωνία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κέντρα λήψης αποφάσεων, για εκπαιδευτικούς σκοπούς ή ακόμη και για ψυχαγωγία.
- ✓ προσομοίωση μεταξύ ανθρώπου και υπολογιστή (computer game or man-machine simulation), η οποία προβλέπει επικοινωνία ανάμεσα σε άτομα και πρόγραμμα (software). Σαν παράδειγμα αυτής της κατηγορίας αναφέρουμε τα διάφορα παίγνια επιχειρήσεων (business strategy games).
- ✓ προσομοίωση μεταξύ υπολογιστών (machine simulation), η οποία δε χρειάζεται την ανθρώπινη παρέμβαση κατά την εκτέλεσή της.

Παίγνια επιχειρήσεων

Γενικές παρατηρήσεις

Ερχόμαστε τώρα να εξετάσουμε τα παίγνια επιχειρήσεων. Αρχικά δίνουμε τον ορισμό τους: Ετυμολογικά, παίγνιο είναι μια δραστηριότητα η οποία απαιτεί επιδεξιότητα και γνώση και μέσα σε ένα πλαίσιο που καθορίζουν κάποιοι κανόνες προσπαθούμε να κερδίσουμε τον αντίπαλό μας ή να λύσουμε ένα πρόβλημα. Εμείς θα εστιάσουμε στον όρο “παίγνιο επιχειρήσεων” (business game) και ακόμη στον όρο “στρατηγική των παιγνίων επιχειρήσεων” (business strategy game). Στις περισσότερες των περιπτώσεων γίνεται χρήση τόσο του όρου “business game” όσο

και του όρου “management game”, καθώς δεν υπάρχουν ευδιάκριτες διαφορές ανάμεσά τους. Είναι μια άσκηση λοιπόν λήψης αποφάσεων, έχοντας χρονική αλληλουχία ανάμεσα στα στάδιά της και έχοντας σαν υπόβαθρο ένα μοντέλο της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Στόχος της άσκησης αυτής, είναι οι συμμετέχοντες να αναλάβουν τα ηνία της επιχείρησης και με αυτό τον τρόπο να κατανοήσουν τις αρχές της λειτουργίας της. Ακριβώς για αυτό πρόκειται και ένα “παίγνιο διοίκησης” (management game). Αποτελείται από τρία επίπεδα: τους συμμετέχοντες (actors), τους κανόνες (rules) και τις πηγές (resources), όπως φαίνεται στο σχήμα 4.1.



Σχήμα 4.1

Μια διαφορετική προσέγγιση που αξίζει να σημειώσουμε εδώ, αναφέρει ότι η διαφορά ανάμεσα στα δύο παίγνια βρίσκεται στο ότι σε ένα παίγνιο διοίκησης το κυρίαρχο κριτήριο της επιτυχίας δεν είναι το κέρδος. Κατά τα άλλα, έχει τις ίδιες ακριβώς ιδιότητες και τους ίδιους στόχους με ένα παίγνιο επιχειρήσεων με αρκετή δόση αληθοφάνειας.

Με βάση το περιεχόμενο της προσομοίωσης και επομένως και του παιχνιδιού, διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες:

- 1) προσομοίωση διαχείρισης (data management simulations)
- 2) προσομοίωση διάγνωσης (diagnostic simulations)
- 3) προσομοίωση διαχείρισης κρίσεων (crisis management simulations)
- 4) προσομοίωση κοινωνικών διεργασιών (social-process simulations)

Τα παίγνια επιχειρήσεων ανήκουν στην πρώτη κατηγορία. Ο κάθε συμμετέχοντας σε ένα τέτοιο παίγνιο λειτουργεί σαν ένα μέλος μιας ομάδας διοικούντων μιας

επιχείρησης. Κάθε ομάδα διαχειρίζεται το κεφάλαιό της προκειμένου να πετύχουν το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Ποιος όμως είναι ο στόχος ενός τέτοιου παιγνίου; Κατά την εκτίμηση των Whicker & Sigelman (1991), απώτερος στόχος είναι να μάθουν οι σπουδαστές να λαμβάνουν αποφάσεις και μάλιστα έχοντας περιορισμένο χρόνο και όγκο πληροφοριών. Άλλωστε, ο κάθε παίκτης στο πρόγραμμα προσομοίωσης του παιγνίου και λαμβάνει πίσω μια σειρά από επιλογές και επιπλέον πληροφορίες οι οποίες είναι προφανώς αλληλένδετες με τις προηγούμενες.

Ακόμη, στα παίγνια επιχειρήσεων οι παίκτες λαμβάνουν μια περιγραφή μιας φανταστικής εταιρίας και καλούνται να πάρουν αποφάσεις αναφορικά με τις τιμές των προϊόντων τους, το μέγεθος της παραγωγής, το διαφημιστικό κόστος και γενικότερα για τον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας τους. Το θετικό της υπόθεσης είναι ότι οι ασκούμενοι ενός παιγνίου επιχειρήσεων, έχουν την ευκαιρία να πειραματιστούν με διάφορες στρατηγικές και πολιτικές, χωρίς το φόβο να θέσουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της εταιρίας τους. Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα των παιγνίων, καθώς στην καθημερινή ζωή δεν υπάρχει η πολυτέλεια του πειραματισμού. Μέσα όμως από τις δοκιμές στα παίγνια επιχειρήσεων, οι διοικούντες μιας επιχείρησης αντλούν χρήσιμα συμπεράσματα και πολιτικές, τις οποίες μπορούν να θέσουν σε εφαρμογή και στον πραγματικό κόσμο. Για αυτόν ακριβώς το λόγο τέτοιοι “εικονικοί κόσμοι” είναι πολύ χρήσιμοι: οι managers μαθαίνουν τα πιθανά αποτελέσματα των ενεργειών τους και των επιλογών τους και επιπλέον έχουν την ευκαιρία να αναζητούν μεθόδους οι οποίες θα δώσουν λύση στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον πραγματικό κόσμο.

Ο Naylor (1971), έχει δώσει μια λεπτομερή περιγραφή της δομής και του τρόπου λειτουργίας ενός παιγνίου επιχειρήσεων. Σήμερα αυτή η περιγραφή είναι ισχύουσα για την πλειοψηφία των παιγνίων. Όλα είναι στημένα γύρω από μια υποθετική ολιγοπωλιακή βιομηχανία, η οποία περιλαμβάνει 3-6 εταιρίες των οποίων οι διευθύνοντες είναι τα άτομα που συμμετέχουν στο παίγνιο. Κάθε εταιρία έχει στη διάθεσή της ένα συγκεκριμένο κεφάλαιο με τη μορφή μετρητών (cash), πρώτων υλών (raw materials), εργοστασίων (inventories), εμπορικών καταστημάτων (plants) και εξοπλισμού (equipment). Οι αποφάσεις λαμβάνονται στην αρχή κάθε περιόδου και αφορούν τις τιμές των προϊόντων, τα κόστη της διαφήμισης και της τεχνικής υποστήριξης, την αγορά πρώτων υλών, την επέκταση των εργοστασίων, τις αμοιβές

των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα κ.τ.λ. Όλες αυτές οι πληροφορίες διοχετεύονται σε έναν υπολογιστή, ο οποίος τις επεξεργάζεται με βάση κάποιο μοντέλο. Το μοντέλο που ακολουθεί το κάθε παίγνιο, αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στις αποφάσεις των διοικούντων και των αποτελεσμάτων, εφ' όσον καθορίζει τα μακροοικονομικά μεγέθη της αγοράς, όπως για παράδειγμα τη συνολική ζήτηση, τις ισοτιμίες των νομισμάτων, τους χρηματιστηριακούς δείκτες και άλλα. Τα αποτελέσματα με τη σειρά τους, αφορούν το συνολικό κέρδος ή τη ζημία κάθε επιχείρησης, τα αποθέματα ή τα ελλείμματα του προϊόντος, τις συνολικές πωλήσεις μέσα σε κάθε χρονική περίοδο. Είναι ευνόητο ότι ο γενικός επιβλέπωντας του παιγνίου έχει τη δυνατότητα να παρέμβει όποτε ο ίδιος θεωρήσει σκόπιμο, αλλάζοντας κάποιες παραμέτρους του μοντέλου. Σε κάθε περίπτωση, οι συμμετέχοντες είναι αναγκασμένοι να αντιδράσουν και να λειτουργήσουν σύμφωνα με τα νέα δεδομένα.

Κατηγορίες

Τα παίγνια επιχειρήσεων ταξινομούνται με βάση διάφορα κριτήρια. Εμείς παρουσιάζουμε στον πίνακα που ακολουθεί μια ταξινόμηση όπως την παρουσίασε ο Biggs (1990):

Διάσταση	Περιγραφή	Τεχνικά χαρακτηριστικά
Ειδικό ή Γενικό	Το πρώτο εστιάζει αποκλειστικά στη λήψη αποφάσεων σε έναν τομέα, ενώ το δεύτερο αφορά αποφάσεις πιο γενικές και τελικές.	Στο γενικότερο παίγνιο αρχικά δίνεται έμφαση στην παραγωγή και στις πρώτες ύλες.
Ανταγωνιστικό ή Μη Ανταγωνιστικό	Ανάλογα αν οι αποφάσεις κάποιων παικτών επηρεάζουν τους υπόλοιπους ή όχι.	Ανταγωνιστικό
Συμμετοχικό ή όχι	Στο πρώτο οι συμμετέχοντες επικοινωνούν απ' ευθείας	Συμμετοχικό

	με τον υπολογιστή, ενώ στο δεύτερο μέσω του επιβλέποντα.	
Ειδικά ή Γενικά για τη Βιομηχανία	Στην πρώτη περίπτωση οι σχεδιαστές του παιχνίδια προσπαθούν να απεικονίσουν πιστά την πραγματικότητα, ενώ στη δεύτερη μόνο τις εργασιακές σχέσεις.	Μπορούν να εφαρμοστούν και τα δύο, ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη.
Ατομικό ή Ομαδικό		Ομαδικό
Ντετερμινιστικό ή Στοχαστικό	Πιθανοτικό	Στοχαστικό
Κεντρική μονάδα Η/Υ ή Μικροϋπολογιστής		Μικροϋπολογιστής
Βαθμός Πολυπλοκότητας	Δύο εκδοχές: (α) πολυπλοκότητα των μεταβλητών του παιχνίδια (β) πολυπλοκότητα του μοντέλου	Μεγάλη πολυπλοκότητα και οι δύο εκδοχές.
Χρονικές Περίοδοι	Ημέρα/Εβδομάδα/Έτος	Η ροή του χρόνου είναι συνεχής. Στην περίπτωση που η διάρκεια του παιχνίδια είναι μία ημέρα, οι αλλαγές πρέπει να απέχουν τουλάχιστον κατά μία ώρα.

Τρόποι υλοποίησης

Συνεχής προσομοίωση – Μοντέλο συνεχούς χρόνου (Realtime-online process)

Για την ρεαλιστικότερη περιγραφή του επιχειρησιακού περιβάλλοντος ισχυρή παράμετρο αποτελεί ο χρόνος, η επιρροή και σημασία του οποίου στο επιχειρησιακό παίγνιο αντανακλά την αλληλεξάρτηση των σχέσεων σε ένα τέτοιο

περιβάλλον. Κατά τη δημιουργία ενός παγνίου επιχειρήσεων όπως και κατά τη διαμόρφωσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις κάθε επιχειρησιακού περιβάλλοντος η συνοχή και η αδιάκοπη λειτουργία του καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας (realtime) αποτελεί βασικό στοιχείο για την ολοκληρωτική άποψη της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό οι συμμετέχοντες σε ένα τέτοιο παίγνιο βιώνουν την συνεχόμενη αυτή εικονική διαδικασία ως μια πραγματική κατάσταση αφού το πλήθος των παραμέτρων και η συνεχής ροή του χρόνου αντικατοπτρίζουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη λειτουργία μίας πραγματικής επιχείρησης ή οργανισμού.

Η σημασία του χρόνου σε κάθε παίγνιο επιχειρήσεων συνδέεται άμεσα με τη σχέση μεταξύ των παιχτών, των εταιριών τροφοδοσίας, των πελατών και της κεφαλαιαγοράς, τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Ουσιαστική είναι η διαφορά για τη διαχείριση και λήψη αποφάσεων μεταξύ της προσομοίωσης περιορισμένου χρόνου και της προσομοίωσης συνεχούς ροής του χρόνου. Στη συγκεκριμένη περίπτωση όπου η μελέτη γίνεται πάνω στη δεύτερη περίπτωση, η λήψη αποφάσεων από το επιτελείο κάθε εικονικής επιχείρησης, καθώς και τα αποτελέσματα αυτής πρέπει να προκύπτουν από ένα ενεργά συμμετοχικό online περιβάλλον, όπως ακριβώς συμβαίνει και στον πραγματικό κόσμο. Σε μία συνεχή διαδικασία ενός παγνίου επιχειρήσεων διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες και γεγονότα λαμβάνουν χώρα συνεχώς και συχνά με διαφορετική συχνότητα. Οι συμμετέχοντες καθοδηγούν την εταιρία τους, ελέγχουν τις ενέργειες των άλλων εταιριών και παρακολουθούν τις εξελίξεις σε όλους τους τομείς της αγοράς online. Οτιδήποτε συμβαίνει μπορεί να παρακολουθείται οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καθυστέρηση και η δράση είναι εφικτή ανά πάσα στιγμή, καθιστώντας ικανούς με τον τρόπο αυτό τους συμμετέχοντες στην έγκαιρη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, τονώνοντας έτσι την αυτοπεποίθησή τους αλλά και εφοδιάζοντας τους με τα κατάλληλα εφόδια για την πλήρη κατανόηση όλων των απαραίτητων ενεργειών που λαμβάνουν χώρα στο παιχνίδι κυριαρχίας στο χώρο των επιχειρήσεων.

Στην πραγματικότητα δεν είναι δυνατή η πλήρης αντιστοιχία ενός παγνίου συνεχούς χρόνου με την πραγματικότητα. Πραγματική διαδικασία συνεχούς χρόνου σημαίνει ότι κάθε ανεξάρτητος παράγοντας όπως πελάτης ή προμηθευτής έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες καθώς και την δική του αντίληψη χρόνου, κάτι το οποίο δεν επιτρέπει την κατηγοριοποίησή τους μέσω ενός συγκεκριμένου μοντέλου

συμπεριφοράς και καθιστά την οργάνωση, τη δομή και τη διαχείριση της προσομοίωσης συνεχούς χρόνου εξαιρετικά δύσκολη.

Έτσι συχνά τίθεται το ερώτημα για το ποιο μοντέλο προσομοίωσης ενός επιχειρηματικού παιγνίου είναι πιο αξιόπιστο. Ακριβής απάντηση δεν είναι δυνατόν να υπάρξει εφόσον εξαρτώνται άμεσα από το πλήθος των παραγόντων που θέτουμε καθώς και από τη χρήση (εκπαιδευτικούς, εμπορικούς, στρατιωτικούς σκοπούς) για την οποία προορίζεται σε κάθε περίπτωση.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι κυριότερες διαφορές των δύο μοντέλων προσομοίωσης όπου εστιάζεται η προσοχή στα πλεονεκτήματα του μοντέλου συνεχούς ροής χρόνου σε ορισμένες περιπτώσεις:

Λειτουργία \ Μοντέλο προσομοίωσης	Μοντέλο περιορισμένου χρόνου	Μοντέλο συνεχούς χρόνου
Συμπεριφορά και αντίδραση σε ευκαιρίες ή απειλές της αγοράς	Ο χρόνος λήψης κάθε απόφασης δεν έχει πραγματική υπόσταση, αφού όλες οι εταιρίες παρουσιάζουν και διανεμουν τα στοιχεία αυτά την ίδια προκαθορισμένη χρονική στιγμή. Η ταχύτερη απόφαση δεν πλεονεκτεί σε τίποτα από την ταχεία. Π.χ: Καμία εταιρία δεν επωφελείται από την εγκαίριότερη κατανόηση των αναγκών των πελατών.	Η πραγματική φύση της γρηγορότερης λήψης κάποιας απόφασης αντιπροσωπεύεται σωστά αφού πλεονεκτεί έναντι κάθε άλλης βραδύτερης όσον αφορά τα εξωτερικά γεγονότα και όχι τα ενδοεταιρικά. Για παράδειγμα η εταιρία που εγκαίριότερα θα αντιληφθεί τις νέες ανάγκες των πελατών της και προσαρμοστεί κατάλληλα θα καταφέρει να κερδίσει μεγάλο μερίδιο της αγοράς.
Απόκριση σε παραπλανητικά σχέδια παραγωγής	Ένα παραπλανητικό πλάνο παραγωγής δε γίνεται να πραγματοποιηθεί νωρίτερα από τον προκαθορισμένο χρόνο όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις για την επόμενη περίοδο.	Ένα παραπλανητικό πλάνο παραγωγής μπορεί να πραγματοποιηθεί αμέσως μόλις ανακαλυφθεί.

<p>Πλεονεκτήματα από την ταχύτερη εξέλιξη προϊόντος</p>	<p>Σε μερικές περιπτώσεις η ταχύτητα της διαδικασίας για την εξέλιξη ενός προϊόντος δεν έχει κανένα νόημα ύπαρξης. Π.χ: Έστω δύο εταιρίες οι οποίες εξελίσσουν το ίδιο προϊόν. Η πρώτη εξελίσσει το νέο αυτό προϊόν στη μισή διάρκεια της περιόδου ενώ η δεύτερη καθ' όλη τη διάρκεια. Στην περίπτωση αυτή η πρώτη εταιρία έχει ελάχιστο ή και καθόλου πλεονέκτημα όντας ταχύτερη στην εξελικτική αυτή διαδικασία.</p>	<p>Η εταιρία που ήταν ταχύτερη στην εξελικτική διαδικασία απολαμβάνει μόνη της όλα τα οφέλη που δικαιούται. Π.χ: Μπορεί να επωφεληθεί από το γεγονός ότι είναι ο μόνος προμηθευτής του καινοτόμου προϊόντος, επιβάλλοντας τις τιμές που η ίδια επιθυμεί.</p>
---	--	--

Τμηματική προσομοίωση - Μοντέλο περιορισμένου χρόνου (Batch process)

Η σημασία της ροής του χρόνου και οι τρόποι προσδιορισμού της αναγκαιότητας για συνεχή ή τμηματική προσομοίωση αποτελούν ένα πολύ σύνθετο αντικείμενο μελέτης. Το δυσχερές συχνά πλήθος παραμέτρων που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την αρτιότερη εξέλιξη μίας εικονικής διαδικασίας καθιστά πολύ δύσκολο το χειρισμό και τη λήψη αποφάσεων, τα αποτελέσματα των οποίων ενδέχεται να αμφισβητηθούν ως προς την αξία και την ευεργετική τους δράση. Αυτό οφείλεται κυρίως στην έλλειψη του θεωρητικού υπόβαθρου όσον αφορά την προσομοίωση μίας πραγματικής επιχειρηματικής διαδικασίας ή κατάστασης και οδηγεί στην αδυναμία ελέγχου και επεξεργασίας όλου του όγκου της πληροφορίας. Εδώ έρχεται να συμβάλει αποφασιστικά και η ασφυκτική πίεση του χρόνου που οδηγεί πολλές φορές σε λάθος συμπεράσματα. Αποτέλεσμα αυτών αποτελεί η δημιουργία κενών πάνω στο αντικείμενο μελέτης με συνέπεια τη σύγχυση και τελικά την προσομοίωση μίας εικονικής επιχείρησης ή ενός επιχειρηματικού παιχνιδιού σε λάθος βάσεις και χωρίς κανένα όφελος για τους εμπλεκόμενους.

Λύση στο πρόβλημα ήρθε να δώσει η τμηματική προσομοίωση με το μοντέλο περιορισμένου χρόνου. Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε μεταβλητό αλλά περιορισμένο πλήθος παραμέτρων και δραστηριότητα καθορισμένου χρόνου και όχι συνεχή online δράση. Απευθύνεται κυρίως σε χρήσεις για εκπαιδευτικούς σκοπούς σε μαθητές, φοιτητές αλλά και στελέχη επιχειρήσεων όπου ο χρόνος ενασχόλησης με το αντικείμενο είναι περιορισμένος και προϋποθέτει συγκεκριμένο πλήθος παραμέτρων, ώστε να είναι εύκολη η κατανόηση, διαχείριση και αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν και της λήψης των αποφάσεων κατά τη διάρκεια της πορείας της διαδικασίας. Έτσι μέσω του συγκεκριμένου ρόλου που έχει αναλάβει ο κάθε εμπλεκόμενος, αλλά και μέσω της ομαδικής δουλειάς και των αποφάσεων που λαμβάνονται από κοινού διευκολύνεται η ενεργή συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, αποκομίζοντας οφέλη που είναι άμεσα. Με τον τρόπο αυτό ενισχύονται με εφόδια που εμπλουτίζουν το γνωστικό τους πεδίο, ισχυροποιούν την κρίση τους και αναβαθμίζουν τις παραγωγικές ή διοικητικές τους ικανότητες.

Η προσομοίωση αυτού του τύπου χωρίζεται συνήθως σε κύκλους, ο κάθε ένας από τους οποίους καλύπτει ένα τομέα του γνωστικού αντικειμένου. Κάθε κύκλος εκτελείται σε τρία στάδια : α) Το στάδιο της ανάπτυξης περιλαμβάνει την παρουσίαση του θεωρητικού υπόβαθρου του προβλήματος καθώς και την εκτενή παρουσίαση του αντικειμένου που σχετίζεται με τον κάθε τομέα λειτουργίας της επιχείρησης. Οι συμμετέχοντες αποκτούν τις θεωρητικές γνώσεις παραγωγής ή διοίκησης που σχετίζονται με το εκάστοτε πρόβλημα, όπως αυτές καθορίζονται από τις αρχές του management ή της αύξησης της παραγωγικότητας και της προσφοράς ποιοτικότερων υπηρεσιών, ενώ στη συνέχεια βρίσκονται αντιμέτωποι με κάποιο πραγματικό πρόβλημα που καλούνται να επιλύσουν χωριζόμενοι σε ομάδες εργασίας. β) Στο στάδιο της προετοιμασίας, οι ομάδες εργασίας ετοιμάζουν είτε την επίλυση της άσκησης, είτε την ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του συνόλου των εκάστοτε προβλημάτων της επιχείρησης, εργαζόμενες όπως ο ρόλος τους επιβάλλει, συχνά στο εξομοιωμένο περιβάλλον πραγματικών επιχειρήσεων. γ) Το στάδιο της παρουσίασης περιλαμβάνει την ολοκληρωμένη διατύπωση των απόψεων των ομάδων για την επίλυση του προβλήματος, με τα κατάλληλα εποπτικά μέσα. Η παρουσίαση των λύσεων γίνεται σε ένα συγκεκριμένο χώρο και ακολουθείται από αξιολόγηση των λύσεων από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους με τη βοήθεια και καθοδήγηση πάντα των υπευθύνων.

Η διαχείριση του χρόνου στα παίγνια επιχειρήσεων

Ένα μεγάλο μέρος των προσπαθειών των ανθρώπων που ασχολούνται με τη σχεδίαση των παιγνίων επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, επικεντρώνεται στην επίλυση των προβλημάτων και των περιστασιακών δυσκολιών χρησιμοποιώντας ασφαλή τεχνολογικά μέσα. Οι ερευνητές έχουν εστιάσει λοιπόν στην εξεύρεση νέων λύσεων οι οποίες θα είναι αποτέλεσμα επεξεργασίας με σύγχρονα και τεχνολογικά άρτια μέσα. Αυτός είναι ο λόγος που οδήγησε τα παίγνια σε στασιμότητα για περισσότερο από 40 χρόνια (από τα τέλη της δεκαετίας του '50 μέχρι σήμερα).

Ο Burgess (1995) αναλύει διεξοδικά τον τρόπο με τον οποίο το διαθέσιμο λογισμικό των παιγνίων θα μπορούσε να βελτιωθεί. Θεωρεί ότι είναι απαραίτητα πιο ρεαλιστικά μοντέλα και εννοεί την αυξημένη πολυπλοκότητά τους. Αυτό βέβαια μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη απορροφητικότητα από την πλευρά των σπουδαστών. Καταλήγει λοιπόν στις εξής προτάσεις:

- 1) την προώθηση παιγνίων βασισμένα σε ρεαλιστικά σενάρια
- 2) τη χρήση πολυμέσων
- 3) την αποκλειστική χρήση της συνεχούς προσομοίωσης

Σε αυτό το σημείο κρίνουμε σκόπιμο να σταθούμε λίγο περισσότερο στην τρίτη πρόταση. Το κύριο πρόβλημα με το μοντέλο περιορισμένου χρόνου έγκειται στο ότι αδυνατούν να φέρουν τον εκπαιδευόμενο μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον εκμάθησης. Ανάμεσα στις αποφάσεις και στα αποτελέσματά των, μεσολαβεί κάποιο χρονικό διάστημα που ποικίλλει ανάλογα με την πολυπλοκότητα του παιγνίου. Αμέσως μετά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων, οι συμμετέχοντες βρίσκονται αυτομάτως στη νέα φάση λήψης καινούριων αποφάσεων. Παρατηρείται δηλαδή μια έντονη ασυνέχεια στο χρόνο η οποία βέβαια δεν αντιστοιχεί στην πραγματικότητα. Με αυτό τον τρόπο οι παίκτες αδυνατούν να παρατηρήσουν τις συνέπειες και τις επιπτώσεις των αποφάσεών τους σε πραγματικό χρόνο, παρά μόνο όταν ολοκληρωθεί η παρούσα φάση και αρχίσει ο νέος κύκλος αποφάσεων για όλους τους συμμετέχοντες. Κατά συνέπεια, και τις αποφάσεις τις χαρακτηρίζει μια έντονη ασυνέχεια ακριβώς επειδή δε λαμβάνονται με βάση το τι συμβαίνει τώρα, αλλά το τι συνέβαινε στον προηγούμενο κύκλο του παιγνίου.

Παρά τα προβλήματα που προαναφέρθηκαν, πολύ λίγοι υπότροφοι ασχολούνται σήμερα με τα μοντέλα συνεχούς ροής χρόνου, σαν εναλλακτική μορφή παιγνίων, και ακόμα λιγότεροι γνωρίζουν παραδείγματα τέτοιων. Ο Churchill (1968)

είναι ο πρώτος που υιοθετεί τη συνεχή ροή του χρόνου σε παίγνιο επιχειρήσεων. Ισχυρίζεται ότι οι περιορισμοί στο υλικό (hardware) ευθύνονται για την καθυστέρηση του μοντέλου συνεχούς χρόνου.

Αργότερα, ο Patz (1990) προτείνει τα παίγνια επιχειρήσεων να γίνουν πιο ανοιχτά, αφήνοντας πίσω τον μέχρι τότε κλειστό χαρακτήρα τους. Οι προτάσεις του έχουν βασικό άξονα το μοντέλο της αγοράς του παιγνίου, το οποίο τροφοδοτεί με τεχνητή νοημοσύνη και του προσδίδει ένα δυναμικό χαρακτήρα. Βγαίνει έτσι στο προσκήνιο η ανάγκη για δημιουργία αλγορίθμων οι οποίοι θα καθορίζουν τη συμπεριφορά και την αντίδραση της αγοράς και ξεκινάει ένας αγώνας δρόμου από όλους τους ερευνητές προς αυτή την κατεύθυνση. Δικαιολογημένα θεωρεί ότι η προσέγγιση των παιγνίων επιχειρήσεων με το μοντέλο περιορισμένου χρόνου στερεί τη δυνατότητα από τους σπουδαστές να αντιδρούν άμεσα στις αλλαγές της συνάρτησης ζήτησης και των άλλων μικροοικονομικών και μακροοικονομικών μεγεθών. Είναι δηλαδή επιτακτική η ανάγκη της καθιέρωσης των μοντέλων συνεχούς χρόνου, καθώς πιστεύεται ότι όχι μόνο αποφεύγεται ο διακριτός χαρακτήρας των παιγνίων αλλά καλλιεργείται και η ικανότητα των μαθητευομένων για κατάστρωση μακροπρόθεσμων στρατηγικών.

Συνεχίζοντας, ο Thavikulwat (1996) δημοσιεύει ένα διαχωρισμό της διαχείρισης του χρόνου με βάση τη διάρκεια του κάθε κύκλου (scale), το συγχρονισμό (synchronization) και την εξωτερική καθοδήγηση (drive). Τα περισσότερα παίγνια υιοθετούν κύκλους με προκαθορισμένη διάρκεια (fixed scaling). Υπάρχουν όμως και άλλα στα οποία οι ίδιοι οι συμμετέχοντες επιλέγουν και καθορίζουν τη χρονική διάρκεια της κάθε φάσης (flexible scaling). Τα συγχρονισμένα παίγνια απαρτίζονται από σπουδαστές οι οποίοι ακολουθούν τον ίδιο βηματισμό, δηλαδή ο κάθε κύκλος έχει κοινή διάρκεια για όλους (synchronized gaming). Αντίθετα, στα μη συγχρονισμένα οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να ακολουθούν διαφορετικό βηματισμό ανάλογα με τη στρατηγική τους και τις ανάγκες της εικονικής τους επιχείρησης (unsynchronized gaming).

Ο Lawrence (1997) υποστηρίζει ότι σε πραγματικές συνθήκες αγοράς όλες οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να βρεθούν αντιμέτωπες με τεράστια προβλήματα, αν έμεναν πιστές στις αποφάσεις που είχαν λάβει τα στελέχη τους κατά την εκτέλεση ενός παιγνίου επιχειρήσεων. Ειδικότερα, το μοντέλο του περιορισμένου χρόνου (batch processing) οδηγεί τις εταιρίες σε τυποποιημένες αναφορές και μοιραία

ανακριβείς. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πέρας κάθε κύκλου είναι οι τελικές και δεν υπάρχει η δυνατότητα της αναπροσαρμογής τους με βάση τα νέα δεδομένα που φέρνει στη επιφάνεια μια δυναμική και ρεαλιστική αγορά. Εμφανίζεται έτσι ο κίνδυνος να χάσουν την αξία τους. Τελικά υποβαθμίζεται ο ρόλος των παιγνίων επιχειρήσεων και λόγω της ανελαστικότητάς τους αποθαρρύνεται η δημιουργικότητα.

Ο Chiesl (1990) άρχισε να αναζητά όσο το δυνατόν πιο πιστά στην πραγματικότητα παίγνια επιχειρήσεων, κατάλληλα για εφαρμογή σε πανεπιστημιακά ιδρύματα. Αναφέρει ότι η διαδικτυακή εφαρμογή τους θα μπορούσε να περιορίσει σημαντικά τα προαναφερθέντα προβλήματα, ούτως ώστε να προκύψουν δυναμικά μοντέλα προσομοίωσης χωρίς περιορισμούς στη διάρκεια και τον αριθμό των επιμέρους φάσεων. Ονόμασε αυτή την τεχνική διαδραστικό παίγνιο επιχειρήσεων (interactive gaming). Πρότεινε οι σπουδαστές να έχουν τη δυνατότητα να αντλήσουν καινούρια στοιχεία από την πορεία της αγοράς και κατ' επέκταση να παρουσιάσουν τις ληφθείσες αποφάσεις όποτε κρίνουν οι ίδιοι σκόπιμο. Άρχισε να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στην έννοια της αληθοφάνειας. Ο τίτλος που απέδωσε στην εργασία του ήταν διαδραστική προσομοίωση σε πραγματικό χρόνο (Interactive Real Time Simulation). Απέδωσε το διαδραστικό χαρακτήρα αυτού του μοντέλου σε δύο παραμέτρους: Κατά πρώτο λόγο, όταν οι συμμετέχοντες περνούν στον υπολογιστή τις διάφορες μεταβλητές (τιμή, εκτιμώμενη ζήτηση, ποιότητα, διαφημιστικό κόστος), προκύπτουν άμεσα τα αποτελέσματα της επεξεργασίας και επιπλέον έχουν αυτόματα στη διάθεσή τους νέες παραμέτρους και δεδομένα από την προκύπτουσα κατάσταση της αγοράς. Κατά δεύτερο λόγο, οι αποφάσεις τους επηρεάζουν τους υπόλοιπους συμμετέχοντες μιας και όλοι επικοινωνούν μεταξύ τους και συναποτελούν μια ενιαία αγορά. Λαμβάνοντας υπ' όψη μας και το γεγονός ότι το συγκεκριμένο μοντέλο δεν καθόριζε συγκεκριμένο αριθμό αποφάσεων ή διάρκεια φάσεων, καταλαβαίνουμε ότι επρόκειτο για μια σημαντική καινοτομία στο χώρο των παιγνίων επιχειρήσεων, ικανή να προκαλέσει αλυσιδωτές αντιδράσεις προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Ας εξετάσουμε όμως μία πολύ ενδιαφέρουσα περίπτωση η οποία φέρει τον τίτλο «Καπιταλισμός» (Capitalism). Πρόκειται για ένα βιντεοπαιχνίδι το οποίο έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τα παραδοσιακά παίγνια επιχειρήσεων. Κυκλοφόρησε το 1995 και επανακυκλοφόρησε το 2003 με βελτιωμένη έκδοση. Στην τελευταία εφαρμόστηκαν προσομοιώσεις μεγάλης πολυπλοκότητας οι οποίες είχαν

δοκιμαστεί στο παρελθόν σε διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Ο κάθε συμμετέχοντας τίθεται επικεφαλής της διοίκησης μιας βιομηχανίας και προσπαθεί να κυριαρχήσει στην αγορά, στοχεύοντας πάντα στο μέγιστο κέρδος. Προφανώς υπάρχει έντονος συναγωνισμός ανάμεσα στις βιομηχανίες, καθώς η καθεμία χωριστά προσπαθεί να καρπωθεί το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Η κάθε εταιρία έχει την ευκαιρία να επενδύσει το κεφάλαιό της ποικιλόμορφα, ιδρύοντας νέα καταστήματα ή ανακαινίζοντας και επεκτείνοντας τα ήδη υπάρχοντα, οργανώνοντας καλύτερα τις αποθήκες, προσλαμβάνοντας νέο και περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό. Σε όλους διατίθεται ένα αρχικό κεφάλαιο με το οποίο θα ξεκινήσει η επιχείρηση και στο τέλος κάθε περιόδου γνωστοποιείται το απόθεμα και ο συνολικός αριθμός των πωλήσεων. Από την αρχή το συγκεκριμένο παίγνιο έτυχε ενθουσιώδους κριτικής. Το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες μπορούσαν να λαμβάνουν αποφάσεις σε πραγματικό χρόνο, καθώς επίσης υπήρχε η δυνατότητα να το επιβραδύνουν ή να το επιταχύνουν αντίστοιχα, έκανε το παίγνιο ιδιαίτερα αγαπητό. Παρ' όλα αυτά, δεν έπαψαν να υπάρχουν δυσκολίες στη διαδικτυακή εφαρμογή του, όταν περισσότεροι από δύο υπολογιστές συνδέονταν μεταξύ τους για να δημιουργήσουν ένα τοπικό δίκτυο. Ο κάθε χρήστης έπρεπε να περιμένει τη σειρά του και αυτό το φαινόμενο το καθιστούσε ως ένα βαθμό δύσρηστο και ανιαρό. Η τελευταία έκδοση αποτελεί ακόμη και σήμερα ένα σοβαρό και αποτελεσματικό εκπαιδευτικό εργαλείο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΕΙΚΟΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται κάποιες υπαρκτές, συγκεκριμένες περιπτώσεις εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, τα οποία έχουν ασχοληθεί με το αντικείμενο των εικονικών επιχειρήσεων για εκπαιδευτικούς κυρίως σκοπούς. Στόχος τους αποτελεί η ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που σχετίζονται με αυτή. Μια τέτοια ευκαιρία δίνεται στα Ελληνικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα δια μέσου της Ενέργειας 3.1.2 «Προγράμματα Επιχειρηματικότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση» στο πλαίσιο του Μέτρου 3.1 «Ενθάρρυνση Επιχειρηματικής Δράσης και Καινοτόμων Εφαρμογών» του ΕΠΕΑΕΚ. Οι στόχοι του Μέτρου αυτού είναι οι ακόλουθοι:

- (1) η ενθάρρυνση των νέων να στραφούν προς την αυτοαπασχόληση μέσα από την ίδρυση υγιών επιχειρηματικών μονάδων,
- (2) η προσφορά των κατάλληλων γνώσεων στους νέους για την ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών και
- (3) η στήριξή τους προς αυτές τις κατευθύνσεις.

Τα ιδρύματα που ανέλαβαν ενεργό ρόλο στα πλαίσια του μέτρου αυτού είναι το Πανεπιστήμιο Πειραιά, το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας και η Σιβιτανίδειος Σχολή. Γίνεται ανάλυση στις δύο τελευταίες περιπτώσεις με έμφαση στα οφέλη που αποκομίζουν οι εμπλεκόμενοι στα παίγνια αυτά, συσχετίζοντας τα αποτελέσματά τους με διάφορα κοινωνικά προβλήματα που απασχολούν τη σύγχρονη εποχή.

Τα τελευταία χρόνια έχει ξεκινήσει μία προσπάθεια και το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο με το μάθημα των παιγνίων αποφάσεων στο 9^ο εξάμηνο των Ηλεκτρολόγων μηχανικών, αλλά αποτελεί πρώτη και μεμονωμένη προσπάθεια η οποία χρίζει περαιτέρω ενίσχυσης για να γίνει αποδοτική. Τέλος γνωστή είναι στον ελλαδικό χώρο η έντονη δραστηριότητα πολλών εταιριών πάνω στις εικονικές επιχειρήσεις, οι οποίες με τη μορφή των εταιρικών παιγνίων αποσκοπούν στην αναβάθμιση και εξέλιξη των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού τους και κυρίως των υψηλόβαθμων στελεχών. Ωστόσο δεν αποτελούν αντικείμενο ενδιαφέροντος του συγκεκριμένου κεφαλαίου, εφόσον έχουμε εστιάσει στα εκπαιδευτικά ιδρύματα που

ενισχύουν την επιχειρηματικότητα και όχι στις εταιρίες που απλά την καλλιεργούν, και δε θα γίνει περαιτέρω ανάλυση.

Το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας έχει προχωρήσει πρόσφατα σε κάποια προγράμματα προσομοίωσης επιχειρηματικών παιγνίων για τους φοιτητές, με τη βοήθεια του άρτια στελεχομένου εκπαιδευτικού του προσωπικού καθώς και εξωτερικών παραγόντων με πολύτιμη εμπειρία πάνω στο θέμα. Αξιοσημείωτη είναι η συμβολή επιλεγμένων εταιριών μέσω των οποίων οι φοιτητές έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία και να εντυπώσουν στον επιχειρηματικό κόσμο. Επίσης έχει θεσπιστεί κύκλος μαθημάτων αναφορικά με την οργάνωση, τη λειτουργία και τη χρήση των εικονικών επιχειρήσεων, παρέχοντας έτσι στους φοιτητές όλο το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο για την πλήρη κατανόηση του αντικειμένου. Ενθαρρύνεται με τον τρόπο αυτό η επιχειρηματικότητα και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και προτείνονται νέες λύσεις σε σχετικά προβλήματα.

Η πρόταση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για την προώθηση της επιχειρηματικότητας προβλέπει εφαρμογή σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα:

1. Όσον αφορά τους μαθητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Ενιαίου Λυκείου και ΤΕΕ), προβλέπεται η εκτέλεση σχετικών Πράξεων, που θα λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες των μαθητών καλλιεργώντας γενικότερα την έννοια του «επιχειρείν» και παράλληλα την εξειδικευμένη γνώση και τις δεξιότητες που σχετίζονται με την οργάνωσης της επιχειρηματικής δράσης.

2. Όσον αφορά την αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, οι παρεμβάσεις αφορούν την ίδρυση και λειτουργία κόμβων – θυρίδων επιχειρηματικότητας για την ενθάρρυνση και στήριξη της νεανικής επιχειρηματικότητας, καθώς και την εκπαίδευση των σπουδαστών και αποφοίτων των δημοσίων ΙΕΚ και των λοιπών σχολών αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης σε θέματα ίδρυσης, οργάνωσης και λειτουργίας επιχειρήσεων.

3. Όσον αφορά τους φοιτητές, τους σπουδαστές και τους αποφοίτους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, προβλέπεται η υλοποίηση προγραμμάτων επιχειρηματικότητας για την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, η ανάπτυξη

καινοτομικών προϊόντων και ενθάρρυνση επιχειρηματικών δράσεων, καθώς και η δημιουργία ενός Παρατηρητηρίου Επιχειρηματικότητας.

Το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας όπως και άλλα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ανταποκρίθηκαν στην πρόσκληση του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων για υποβολή προτάσεων που αφορούν στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Η πρόταση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας περιλαμβάνει τις ακόλουθες δράσεις:

1. Τεχνική και Οικονομική Διαχείριση του έργου
2. Σεμιναριακά και εργαστηριακά μαθήματα
3. Επισκέψεις σε επιχειρήσεις και οργανισμούς
4. Καθοδήγηση (Mentoring and Role Playing)
5. Βραβεία Επιχειρηματικότητας
6. Δημιουργία Δικτυακών Τόπων και Παραγωγή Εκπαιδευτικού Υλικού
7. Μελέτες Περιπτώσεων (Case Studies)
8. Αξιολόγηση (με εσωτερικούς και εξωτερικούς κριτές)

Η παραπάνω πρόταση αποσκοπεί στην εισαγωγή, ως εκπαιδευτικό εργαλείο, των παιγνίων επιχειρήσεων, όπου οι συμμετέχοντες φοιτητές, υπό την εποπτεία του διδάσκοντος και την καθοδήγηση και συνεργασία έμπειρου διευθυντικού στελέχους, αναλαμβάνουν και υλοποιούν συγκεκριμένους επιχειρησιακούς ρόλους (π.χ. διευθυντής ποιότητας, υπεύθυνος εφοδιαστικής αλυσίδας, υπεύθυνος εργασιακών σχέσεων κ.λπ) και επιλύουν σύνθετα επιχειρησιακά προβλήματα (π.χ. σχεδιασμός συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων, e-επιχειρείν κ.ο.κ.). Ακόμα, ομάδες φοιτητών αναλαμβάνουν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση επιχειρησιακών στρατηγικών με στόχο την δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω ανάπτυξης επιχειρηματικών καινοτομιών, επιλογής ενδεδειγμένων στρατηγικών συμμαχιών και συστημάτων διαχείρισης πελατών (CRM).

ΣΙΒΙΤΑΝΙΔΕΙΟΣ ΣΧΟΛΗ

Εμπειρία στο σχεδιασμό, οργάνωση και υλοποίηση εικονικών επιχειρήσεων

Στα πλαίσια του έργου "Αναβάθμιση της Σιβιτανιδείου Σχολής" (1998-2000) που χρηματοδοτήθηκε από το ΕΠΕΑΕΚ 1 (ενέργεια 1.2γ) και συγκεκριμένα του υποέργου της Πρακτικής Άσκησης υλοποιήθηκαν μια σειρά από δράσεις που στόχευαν κυρίως:

- § Στην προσαρμογή του θεσμού της πρακτικής άσκησης στις ιδιαιτερότητες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και συγκεκριμένα στη Σιβιτανίδειο Σχολή
- § Στην αξιοποίηση των γνώσεων που αποκτούν οι μαθητές κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας στο σχολείο, με την εφαρμογή τους είτε στον επαγγελματικό χώρο είτε στην εκπόνηση εργασιών και ερευνών
- § Στην εφαρμογή πιλοτικών προγραμμάτων πρακτικής άσκησης για την ομαλότερη ένταξη των αποφοίτων στην παραγωγική διαδικασία.
- § Στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ σχολείου και παραγωγικών φορέων, για την αποτελεσματικότερη σύνδεση θεωρίας και πράξης
- § Στην ανάπτυξη μεθοδολογικών εργαλείων – πολυμορφικών μοντέλων πρακτικής άσκησης με δυνατότητα εφαρμογής σε διαφορετικά εκπαιδευτικά, γεωγραφικά ή και κοινωνικά περιβάλλοντα
- § Στην εξασφάλιση βιωσιμότητας του θεσμού με τη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών
- § Στην άρση της απομόνωσης του σχολείου, ως θεσμού, από τεκταινόμενα στην οικονομική ζωή και συνολικά, ευθέως ή συμπληρωματικά στην ανάπτυξη επιχειρηματικού πνεύματος στους μαθητές.

Μια τέτοια δράση ήταν η δημιουργία και εφαρμογή μοντέλων **Εικονικών επιχειρήσεων**. Ο θεσμός των παιγνίων εικονικής πραγματικότητας στα πλαίσια της πρακτικής εξάσκησης αποτελούσε μια νέα δραστηριότητα, για την οποία δεν υπήρχε καμία ουσιαστική εμπειρία στην ελληνική εκπαίδευση.

Για το λόγο αυτό κρίθηκε αναγκαία η δημιουργία του βασικού υλικού αναφοράς (με τη μορφή οδηγιών), που αφορά στην οργάνωση και λειτουργία των πρώτων μονάδων (εικονικών επιχειρήσεων) του παιγνίου, ώστε να καταστεί δυνατή η πρώτη πιλοτική του λειτουργία.

Για τη δημιουργία μοντέλων εικονικών επιχειρήσεων, καταρχήν διενεργήθηκε έρευνα της υπάρχουσας κατάστασης στον ελληνικό χώρο (ΑΕΙ/ΤΕΙ) όσο και σε ανάλογους φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα μοντέλα αυτά κατόπιν επεξεργασίας έγιναν συμβατά με τις ανάγκες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν είναι παραμετρικά ως προς το αντικείμενο της εικονικής επιχείρησης, τον τόπο εγκατάστασης, τις πηγές χρηματοδότησης, την αναγκαία υποδομή και την οργανωτική δομή και περιλαμβάνουν στοιχεία παιγνίου.

Ελάχιστο απαιτούμενο περιεχόμενο των οδηγιών ήταν:

- Παρουσίαση και ανάπτυξη επιχειρηματικού περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργεί η εικονική επιχείρηση σαν πραγματική επιχείρηση.
- Παρουσίαση και ανάπτυξη των διαδικασιών ίδρυσης και οργάνωσης της εικονικής επιχείρησης που θα μπορεί να λειτουργήσει σαν πραγματική επιχείρηση εντός του προαναφερθέντος περιβάλλοντος.
- Μελέτη εφαρμογής εικονικής λειτουργίας της εν λόγω επιχείρησης μέσα στα πλαίσια του παιγνίου εικονικών επιχειρήσεων (case study).

Εκπονήθηκαν συνολικά δέκα οδηγοί για τη λειτουργία αντίστοιχων επιχειρήσεων και στην συνέχεια η Σχολή προχώρησε στην εφαρμογή του παραπάνω μοντέλου με σκοπό την επαφή των νέων με την έννοια του επιχειρείν.

Συγκεκριμένα λειτούργησαν οι εξής εικονικές επιχειρήσεις:

- Διαφημιστικό Γραφείο για υπαλλήλους διοίκησης, γραφίστες, διαφημιστές διακοσμητές (κατασκευή εταιρικής ταυτότητας, έκδοση εντύπων και φυλλαδίων για τις υπόλοιπες εικονικές επιχειρήσεις)
- Εταιρία Εφαρμογών Πληροφορικής για προγραμματιστές Η/Υ και τεχνικούς Η/Υ (Μηχανοργάνωση υπηρεσιών και οργανισμών, εγκατάσταση Internet)
- Κέντρο ελέγχου και επισκευής αυτοκινήτων για μηχανικούς και ηλεκτρολόγους αυτοκινήτων, υπαλλήλους οικονομικών υπηρεσιών (διενέργεια service, αντιμετώπιση βλαβών, προγραμματισμός και κοστολόγηση υπηρεσιών)
- Τεχνικό Εργοληπτικό Γραφείο για δομικούς, σχεδιαστές, διακοσμητές (έκδοση οικοδομικής άδειας, αποτύπωση χώρων, κοστολόγηση εργασιών)
- Μηχανολογική – Κατασκευαστική Εταιρία για μηχανολόγους βιομηχανικών εγκαταστάσεων (κοστολόγηση και προγραμματισμός έργων μεταλλικών κατασκευών)

- Εμπορική εταιρία συστημάτων κλιματισμού για μηχανολόγους, ψυκτικούς, υδραυλικούς, υπαλλήλους οικονομίας-διοίκησης (οργάνωση αποθήκης, παραγγελιών-πωλήσεων, χρήση συστήματος Η/Υ)

Μεθοδολογία Υλοποίησης των εικονικών επιχειρήσεων στη Σιβιτανίδειο

Σχολή.

Βασική κατηγορία ωφελουμένων ήταν οι σπουδαστές της σχολής, οι οποίοι με τη συμμετοχή τους στην λειτουργία-δραστηριότητα των εικονικών επιχειρήσεων, είχαν την ευκαιρία να αποκτήσουν εργασιακή εμπειρία μέσα σε ένα προσχεδιασμένο εικονικό περιβάλλον που μιμείται το πραγματικό.

Ο σπουδαστής λειτουργώντας ως "εργαζόμενος"

- § Μαθαίνει από τα λάθη του και αναπτύσσει το αίσθημα ευθύνης για τις ενέργειές του.
- § Εξασκείται στην επικοινωνία και τη συνεργασία με τους συναδέλφους του και τους πελάτες.
- § Γνωρίζει καλύτερα τη φύση του επαγγέλματος που έχει επιλέξει και
- § Κερδίζει την αυτοπεποίθηση ότι κατέχει σε βάθος το αντικείμενο που σπουδάζει.

Ασφαλώς και εκπαιδευτικοί με την ενεργό συμμετοχή τους στις διαδικασίες λειτουργίας των εικονικών επιχειρήσεων απέκτησαν μία σημαντική εμπειρία που διευρύνει την ικανότητα τους στη χρήση νέων εκπαιδευτικών μέσων και μεθοδολογιών.

Ένας πλήρης κύκλος του παιγνίου των εικονικών επιχειρήσεων περιλάμβανε μία φάση προετοιμασίας και δύο φάσεις λειτουργίας, που περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω.

Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν

- § Ενημερώνονται για το θεσμό των εικονικών επιχειρήσεων, τη διαδικασία του παιγνίου και τα εκπαιδευτικά του αποτελέσματα.
- § Εκπονούν το εκπαιδευτικό υλικό και
- § Επεξεργάζονται τα βασικά σενάρια λειτουργίας των εικονικών επιχειρήσεων.

Στη πρώτη φάση οι μαθητές και σπουδαστές

- § Επιλέγουν το είδος της επιχείρησης που τους ενδιαφέρει.
- § Διδάσκονται την ίδρυση και οργάνωση της μικρής αυτής παραγωγικής μονάδας, με σκοπό να κατανοήσουν το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για να λειτουργεί.

- § Μαθαίνουν να χρησιμοποιούν τα εργαλεία, και τους κανόνες που τη διέπουν και στο τέλος
- § ελέγχουν τις γνώσεις που απέκτησαν σε δοκιμαστική λειτουργία “κλειστού περιβάλλοντος”

Στη δεύτερη φάση οι μαθητές

Έρχονται σε επαφή με τους εξωτερικούς παράγοντες του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όπως είναι οι κανόνες της αγοράς, οι κανόνες επικοινωνίας, η έννοια του ανταγωνισμού, καθώς και τα τυχαία γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τη λειτουργία της εικονικής επιχείρησης.

Οι εκπαιδευτικοί που συμμετέχουν, καθοδηγούν τους, φέρνοντας τους αντιμέτωπους κάθε φορά με διαφορετικά προβλήματα που οι ίδιοι κατασκευάζουν. Με αυτό τον τρόπο τους μεταφέρουν εμπειρία και τους υποδεικνύουν τα λάθη στις προηγούμενες επιλογές τους. Στο τέλος του παιγνίου πραγματοποιείται εκδήλωση, όπου ανακοινώνονται τα αποτελέσματα. Όλοι οι μαθητές, σπουδαστές και εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στο παίγνιο εικονικής επιχείρησης, έλαβαν σχετική βεβαίωση συμμετοχής.

Συνολικά συμμετείχαν 17 εκπαιδευτές, μετά από πρόγραμμα εκπαίδευσης εκπαιδευτών, και 50 μαθητές των αντίστοιχων ειδικοτήτων της Σιβιτανιδείου Σχολής οι οποίοι είχαν την ευκαιρία να “ιδρύσουν” μία επιχείρηση και να βιώσουν τη λειτουργία μέσα από τις φάσεις της παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας και να καταλάβουν βιωματικά έννοιες σχεδιασμού, μάρκετινγκ, μάνατζμεντ κλπ.

Η ανάπτυξη μίας τέτοιας δραστηριότητας απαντά στην διπλή απαίτηση της αγοράς εργασίας τόσο για υψηλή εξειδίκευση όσο και για προσαρμοστικότητα σε συνεχώς διευρυνόμενα αντικείμενα και συνθήκες.

Από τη λειτουργία των εικονικών επιχειρήσεων προκύπτουν τα παρακάτω οφέλη:

- Καλλιέργεια επιχειρηματικού πνεύματος
- Συμβολή στην απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας μέσα από την πρακτική ενασχόληση με ένα συγκεκριμένο είδος επιχείρησης,
- Απόκτηση ολοκληρωμένης πληροφόρησης για έναν επαγγελματικό κλάδο που μπορεί να απορροφά αποφοίτους της Σχολής.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών στοιχεία απαραίτητα για τη μετάβαση του μαθητή από το σχολείο στην εργασία.

Το πιο σημαντικό αποτέλεσμα ήταν η εισαγωγή, για πρώτη φορά στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενός νέου εκπαιδευτικού θεσμού, των εικονικών επιχειρήσεων.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προχώρησε τον Ιανουάριο του 2003 στην καταγραφή "καλών πρακτικών" ενθάρρυνσης και προώθησης της επιχειρηματικότητας στην εκπαίδευση στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στόχος ήταν η περιγραφή ενδεικτικών δράσεων που αναπτύσσουν την επιχειρηματική κουλτούρα στους νέους και βελτιώνουν προσόντα και δεξιότητες μέσω της εκπαίδευσης, από την προσχολική και μέχρι την τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Το παράδειγμα των "Εικονικών Επιχειρήσεων" στη Σιβιτανίδειο Σχολή αποτελεί μία από τις 21 καταγεγραμμένες πιλοτικές δράσεις και αναφέρεται στο χώρο της τεχνικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης ως εφαρμογή της μεθόδου "learning by doing" στοχεύοντας στη βελτίωση των δεξιοτήτων των σπουδαστών ώστε να ενθαρρύνεται η έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας και τελικά η αύξηση της αυτοαπασχόλησης και απασχόλησης.

Το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων μέσω του επιχειρησιακού του προγράμματος (ΕΠΕΑΕΚ II) έρχεται σήμερα να εντάξει την εφαρμογή του θεσμού των Εικονικών σε όλα τα Τεχνικά Επαγγελματικά Εκπαιδευτήρια της χώρας.

Εμπειρία στο σχεδιασμό και την υλοποίηση πιλοτικών προγραμμάτων με στόχο τη σύνδεση της εκπαίδευσης και της παραγωγής για το χώρο της τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης

Προγράμματα πρακτικής άσκησης σε επιχειρήσεις

Ένα εξίσου σημαντικό σκέλος του υποέργου της πρακτικής άσκησης του έργου «Αναβάθμιση Σιβιτανιδείου Σχολής» (1998 – 2000), αποτέλεσαν τα βραχυχρόνια προγράμματα πρακτικής άσκησης μαθητών σε επιχειρήσεις.

Τα προγράμματα αυτά ήταν ένας πρωτοποριακός θεσμός που εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στην Ελλάδα από τη Σιβιτανίδειο Σχολή. Ο σκοπός αυτής της δράσης ήταν η απασχόληση των μαθητών σε συνεργαζόμενους φορείς ή επιχειρήσεις, των οποίων το αντικείμενο δραστηριότητας είναι συναφές με τις ειδικότητες των μαθητών.

Τα οφέλη της δράσης αφορούσαν τόσο την επαφή των μαθητών με τον πραγματικό χώρο εργασίας, όσο και την περαιτέρω εδραίωση αυτών των συνεργασιών με φορείς και επιχειρήσεις, ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η καθιέρωση των βραχυχρόνιων προγραμμάτων ως κοινή πρακτική. Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης πως η πρακτική άσκηση, ως εργασιακή εμπειρία, θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας επιλογής επαγγέλματος. Τα προγράμματα πρακτικής άσκησης που λειτούργησαν πιλοτικά στα πλαίσια του έργου, έδωσαν στους σπουδαστές ένα σημαντικό προβάδισμα στο στίβο της επαγγελματικής αποκατάστασης, παρέχοντάς τους την ευκαιρία να έχουν επαφή με την παραγωγή μέσα στα πλαίσια της εκπαίδευσής τους. Συνολικά σχεδιάστηκαν και πραγματοποιήθηκαν 3 κύκλοι βραχυχρόνιων προγραμμάτων πρακτικής άσκησης, στους οποίους υλοποιήθηκαν εικοσιτέσσερα (24) προγράμματα, με τη συμμετοχή μεγάλου αριθμού εκπαιδευτικών (51 εκπαιδευτικοί όλων των μονάδων) και με τη συμμετοχή πάρα πολλών ασκούμενων μαθητών και σπουδαστών (336 εκπαιδευόμενοι) από διάφορες ειδικότητες και από όλες τις εκπαιδευτικές μονάδες της Σιβιτανιδείου Σχολής.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Η Μέθοδος «ROCK POOL»

Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΙΚΟΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ “ROCK POOL”

Μέχρι τώρα εξετάσαμε τις εικονικές επιχειρήσεις σαν ένα τρόπο αναπαράστασης της πραγματικότητας μέσα στα επιχειρηματικά παίγνια, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η σχεδιάσή τους, την οποία θεωρούμε σκόπιμο να προσεγγίσουμε εδώ. Σε αυτό το κεφάλαιο λοιπόν, παρουσιάζουμε τις μεθόδους σχεδίασης των εικονικών επιχειρήσεων, στα πλαίσια της γενικότερης σχεδίασης ενός παιγνίου επιχειρήσεων και υποδεικνύουμε την πλέον ενδεδειγμένη λύση – τον αλγόριθμο “rock pool” ο οποίος έχει αρκετά καλή δομή, είναι ο πιο πρόσφατος και ο πιο ολοκληρωμένος, ενώ ταυτόχρονα υπερασπίζει την ελευθερία της δημιουργίας.

Από το ξεκίνημα της προσπάθειας για την ανάπτυξη προγραμμάτων προσομοίωσης στον υπολογιστή με σκοπό την εκπαίδευση σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης επιχειρήσεων, παρουσιάστηκαν αρκετές δυσκολίες σχετικά με το λογισμικό. Από τη μία πλευρά, λόγω της φύσης του το λογισμικό απαιτεί αυστηρό και ενδεδειγμένο σχεδιασμό. Από την άλλη, η δημιουργία μοντέλων προσομοίωσης για την αποτελεσματική, επαρκή και διαρκή μετάδοση της γνώσης αποτελεί μία εξίσου επίπονη διαδικασία.

Ο όρος “rock pool” είναι μεταφορικός και επελέγη για να παρομοιάσει τη διαδικασία του σχεδιασμού των εικονικών επιχειρήσεων με την εξερεύνηση των μικρών λιμνών (rock pools) στην παραλία, αφότου έχει υποχωρήσει η παλίρροια. Κάθε λιμνούλα αντιστοιχεί σε ένα στάδιο της σχεδίασης. Μέσα σε καθεμία από αυτές υπάρχουν πολλά στοιχεία έτοιμα να χρησιμοποιηθούν στη σχεδίαση, αλλά δεν είναι ταξινομημένα και μπορούν να προσπελαστούν ανά πάσα στιγμή. Παρόλο που η αναζήτηση μέσα στα “rock pools” είναι συστηματική, η σειρά με την οποία εξερευνούνται τα επιμέρους στοιχεία (rocks) εξαρτάται από το είδος της προσομοίωσης και η κίνησή τους γίνεται με βάση τις ανάγκες του σχεδιασμού.

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία παρουσιάζεται στα πλαίσια της ανάπτυξης ενός πολύπλοκου επιχειρηματικού σχεδίου προσομοίωσης (Strategic Exploration of

Entrepreneurial Directions – SEED) για σπουδαστές των ιατρικών, φαρμακευτικών και τεχνολογικών επιστημών.

Μια πρώτη διάκριση των μεθόδων σχεδίασης αποτελεί ο διαχωρισμός τους σε παραδοσιακή (heavyweight), αυστηρή και στον πιο πρόσφατο όρο της ευκίνητης (lightweight) μεθοδολογίας.

Κατά τον Highsmith (2002), τα προγράμματα που είναι σχεδιασμένα με την παραδοσιακή μέθοδο έχουν αυστηρή και συγκεκριμένη δομή. Παρατίθενται αναλυτικά με παραδείγματα στο έργο του Brooks (waterfall method – 1995). Κατά την εκτέλεσή τους, το κάθε στάδιο πραγματοποιείται το ένα μετά το άλλο. Πριν ξεκινήσει κάποιο στάδιο, πρέπει να πάρει έγκριση από το προηγούμενο το οποίο θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο βρίσκεται και η μέθοδος του Allwood (stairway methodology – RSM), η οποία έχει αρκετά αυστηρό χαρακτήρα και αποτελείται από πέντε βασικά στάδια (ορισμός, διατύπωση, εκτίμηση, τροποποίηση και ολοκλήρωση) μέσα στα οποία υπάρχουν αρκετά υποστάδια που ανακυκλώνονται συνεχώς.

Πιο πρόσφατα εμφανίστηκαν οι λεγόμενες ευκίνητες (lightweight) μέθοδοι όπως για παράδειγμα η “Extreme Programming” (XP – Beck, 2000) και η Feature Driven Development (FDD – DeMarco, 1999), οι οποίες έχουν λιγότερο αυστηρή δομή και λογική σχεδίασης. Πιο συγκεκριμένα, στηρίζονται στο φαινόμενο της ανάδρασης, δηλαδή κάθε κομμάτι του προγράμματος προκύπτει από την επεξεργασία του προγενέστερου, δίνοντας όλα μαζί στο πρόγραμμα κυκλική συνοχή. Αυτός ο τρόπος κάνει τον κώδικα ευανάγνωστο και λειτουργικό. Γι’ αυτό το λόγο έχει υιοθετηθεί κατά τη σχεδίαση των εικονικών επιχειρήσεων η συγκεκριμένη μέθοδος. Αναφορικά με τη σχεδίαση επιχειρηματικών παιχνίτων βοηθάει στη διαδοχική στοχοθεσία, στην πειραματική μάθηση και στη σωστή ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Από την πλευρά του ο Jones (1998) υποστηρίζει ότι ένα σύγγραμμα δεν είναι διαδοχικό. Μπορεί οι εκπαιδευτικοί να αγαπούν τη συνεργασία, όμως οι συγγραφείς προτιμούν τις ιδέες. Οπότε το να ομολογεί κάποιος ότι ένας συγγραφέας πρέπει να προκαθορίσει τις παραμέτρους της δουλειάς του είναι κατά τη γνώμη του Jones ουτοπικό και αναποτελεσματικό. Όταν όμως δούμε αυτή την άποψη στο πλαίσιο της σχεδίασης και της εκτέλεσης προσομοιώσεων από τους ίδιους τους σπουδαστές, είναι πιθανό να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η ευκίνητη μέθοδος διαποτισμένη από το

φαινόμενο της ανάδρασης, μπορεί να βοηθήσει στη καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας της σχεδίασης προσομοιώσεων.

Ο Anderson (2003) συνιστά ότι η επιλογή του τρόπου σχεδίασης των εικονικών επιχειρήσεων θα πρέπει να γίνεται με βάση τις απαιτήσεις της εφαρμογής, δηλαδή την ωριμότητά της. Ένα άλλο σημαντικό κριτήριο που θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη, είναι τον αν η εργασία μπορεί να σχεδιαστεί τμηματικά ή όχι. Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται παραστατικά η πρότασή του:

Πίνακας

	Χαμηλές Απαιτήσεις	Υψηλές Απαιτήσεις
Ολοκληρωμένη Σχεδίαση	Ευκίνητη	RSM
Τμηματική Σχεδίαση	Ευκίνητη & Lightweight	RSM ή Ευκίνητη

Στον Πίνακα, το πάνω και δεξιά στοιχείο αναπαριστά πολύπλοκες εφαρμογές οι οποίες πρέπει να παραδίδονται και να αναπτύσσονται ολοκληρωμένα. Για αυτές τις εφαρμογές η πλέον ενδεδειγμένη λύση είναι οι αυστηρές μέθοδοι (παραδοσιακή & heavyweight). Από τη φύση τους τα παίγνια επιχειρήσεων είναι προϊόντα που χρειάζονται συνεχώς προσθήκη καινούριων στοιχείων και βελτιώσεις, λόγω της συνεχόμενης τεχνολογικής εξέλιξης, των καθημερινών αλλαγών στον τρόπο χρήσης της τεχνολογίας για εκπαιδευτικούς σκοπούς και των νέων όρων με τους οποίους κινείται η παγκόσμια αγορά. Όλα αυτά δημιουργούν καινούριες ανάγκες στις εφαρμογές προσομοίωσης. Όσο αν αφορά όμως τη διάσταση της σχεδίασης, δεν είναι εύκολο να δημιουργηθεί μια νέα προσομοίωση τμηματικά. Γι' αυτό και τα παίγνια επιχειρήσεων που αναπαρίστανται σε υπολογιστή απαιτούν ευκίνητες μεθόδους σχεδίασης, ούτως ώστε να καλυφθούν σωστά οι ανάγκες τους.

Σε αυτό το κομμάτι της εργασίας μας παρουσιάζουμε μια μέση οδό, κατά την οποία μακροσκοπικά ακολουθείται η αυστηρή μέθοδος ενώ μικροσκοπικά ακολουθείται η ελαστική. Η μέθοδος “rock pool” λοιπόν, συνδυάζει τόσο τη heavyweight όσο και τη lightweight μεθοδολογία, χρησιμοποιώντας αυστηρή δομή στα σημεία όπου η προσομοίωση εκτελείται σε μεγάλα και διακριτά στάδια (rock pools), ενώ μέσα σε κάθε στάδιο ακολουθείται χαλαρή και ευκίνητη δομή.

Όπως είπαμε και προηγουμένως, η μεθοδολογία αυτή δηλώνει ότι η διαδικασία σχεδίασης απαιτεί προοδευτική και σειριακή προσπέλαση των επιμέρους φάσεων. Η κάθε φάση ξεχωριστά περιλαμβάνει διάφορα στοιχειώδη κομμάτια και σε κάθε μία αποκρυσταλλώνονται τα εγγενή χαρακτηριστικά της σχεδίασης, η οποία με τη σειρά της δεν έχει συγκεκριμένο σημείο εκκίνησης. Δηλαδή, ανάλογα με το είδος της, το σκοπό και το σχεδιαστή, κάθε φάση μπορεί να ξεκινήσει με ένα οποιοδήποτε στοιχείο. Κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης ο σχεδιαστής μπορεί να ξαναχρησιμοποιήσει τα επιμέρους συστατικά όσες φορές θεωρήσει αναγκαίο. Όταν ολοκληρωθεί ένα στάδιο, τότε προχωράει στο επόμενο.

Προκαθορισμένα στάδια

Με τη μέθοδο “rock pool” μετακινούμαστε διαδοχικά στα παρακάτω στάδια:

- 1. ορισμοί**
- 2. πλάνο προσομοίωσης**
- 3. σχεδιασμός**
- 4. εκτέλεση**
- 5. επικύρωση**
- 6. ολοκλήρωση σχεδιασμού**

1. Το πρώτο στάδιο (rock pool) – ορισμοί

Το πρώτο στη σειρά στάδιο (rock pool) περιλαμβάνει τα εξής συστατικά στοιχεία:

- a. καθορισμός του ακροατηρίου**
- b. καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού**
- c. ορισμός της διάρκειας**
- d. όροι χρήσης**

Ο καθορισμός του ακροατηρίου απαιτεί να οριστούν τα άτομα που θα συμμετάσχουν στο προς σχεδίαση παίγνιο, αυτά που θα το τρέξουν καθώς και το είδος του οργανισμού ή της επιχείρησης που θα το χρησιμοποιήσουν ή θα είναι οι τελικοί δικαιούχοι. Οι Randolph & Posner (1979) δίνουν έμφαση στην προσπάθεια ανάδειξης των μαθητικών δεξιοτήτων και την ενίσχυση των κινήτρων τους, καθώς επίσης στους θεσμικούς προβληματισμούς σαν παράγοντες που αφορούν στην

επιτυχή μεταφορά των συνθηκών μάθησης από την πραγματικότητα στο παίγνιο. Όλα αυτά λοιπόν αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του πρώτου σταδίου. Για τους συμμετέχοντες στο παίγνιο είναι σημαντικά τα ακόλουθα:

- § Το φάσμα των γνώσεων και εμπειριών
- § Η ποικιλομορφία των γνώσεων και των εμπειριών
- § Η ωριμότητά τους και οι προσδοκίες τους

Η επίγνωση του φάσματος των προγενέστερων γνώσεων (πριν αρχίσει η εκπαίδευση με το παίγνιο), αποτελεί τη βάση για την εκτίμηση των αναγκών τους και την τυχούσα ανάγκη για πρακτική υποστήριξη. Η διαφορετικότητα των εμπειριών τους δείχνει το περιθώριο που υπάρχει για σωστή συνεργασία με τους υπόλοιπους. Τέλος, η ωριμότητα και οι προσδοκίες που έχουν φανερώνουν την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν και να χαλιναγωγούν την πίεση κατά τη διάρκεια του παιγνίου, καθώς και την αμφισβήτηση και την αβεβαιότητα. Γι' αυτό ακριβώς οι δύο πρώτες παράμετροι καθορίζουν την ανάγκη για παθητική υποστήριξη, ενώ η τρίτη παράμετρος την ενεργητική υποστήριξη.

Στην προσομοίωση SEED που θα αναπτύξουμε παρακάτω, το ακροατήριο που στοχεύεται αποτελείται από σπουδαστές σε πανεπιστήμια, από ιδιώτες οι οποίοι θέλουν να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση, καθώς επίσης και από τραπεζικούς και εφοριακούς. Παράλληλα με τις σπουδές στην ιατρική, τη φαρμακευτική και την τεχνολογική επιστήμη, τα παιδιά έχουν τη δυνατότητα μέσω της προσομοίωσης αυτής να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και να περιορίσουν την αμφιβολία και την αβεβαιότητα που ίσως προκαλεί η ιδέα της δραστηριοποίησης στον επιχειρηματικό τομέα. Κι όμως, η έλλειψη εμπειρίας μπορεί να κάνει τους σπουδαστές να νιώθουν αμηχανία με αυτό τον τρόπο μάθησης.

Από την πλευρά τους οι εκπαιδευτές τώρα, θα πρέπει να έχουν υπ' όψη τους τα εξής:

- § Γνώση του αντικειμένου που διδάσκουν
- § Εξοικείωση με τη χρήση των παιγνίων
- § Εξοικείωση με την τεχνολογία

Ο πρώτος παράγοντας είναι σημαντικός γιατί δηλώνει κατά πόσο είναι απαραίτητο να ενσωματωθεί στο παίγνιο η επιπλέον υποστήριξη των σπουδαστών από τους εκπαιδευτικούς τους. Αντίστοιχα, μπορούμε να γνωρίζουμε κατά πόσο είναι εύκολη η ανεξαρτητοποίηση των δασκάλων, πέρα από τις επιταγές του

εκπαιδευτικού προγράμματος. Η εξοικείωσή τους με τα παίγνια επιχειρήσεων και τα τεχνολογικά μέσα είναι και αυτή απαραίτητη, καθώς αποκτούν άνεση με την πρακτική αυτή άσκηση και επικοινωνούν δίχως πρόβλημα με τους φοιτητές τους.

Ο καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού χρειάζεται λεπτομερή ανάλυση γιατί είναι ένα ευαίσθητο σημείο στη διαδικασία. Ο Hall (1996) χρησιμοποιεί ένα μοντέλο πέντε διαστάσεων:

- I. Εξερεύνηση της γνώσης**
- II. Ανάδειξη δεξιοτήτων και εξάσκηση**
- III. Ενίσχυση κινήτρων**
- IV. Αξιολόγηση**
- V. Απόκτηση γνώσεων**

Για την προσομοίωση SEED η εξερεύνηση του γνωστικού αντικειμένου είναι μια διαδικασία που σχετίζεται με το γενικότερο σχεδιασμό της επιχειρηματικής ανάπτυξης και ειδικότερα με την ανάληψη πρωτοβουλιών από ιδιώτες για να ιδρύσουν τη δική τους επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο καλλιεργούνται πολλές επιχειρηματικές δεξιότητες όπως η ανάλυση και η λήψη αποφάσεων. Η ενίσχυση των κινήτρων αποσκοπεί στην καλλιέργεια της επιχειρηματικής κουλτούρας και στην προώθηση εκπαιδευτικών μεθόδων ευχάριστων και διασκεδαστικών, όπως ακριβώς είναι τα διάφορα παίγνια επιχειρήσεων. Παρόλο που η προσομοίωση δεν είναι απαραίτητο να εξετάζεται εξονυχιστικά, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να έχουν συνειδητοποιήσει το επίπεδό τους ώστε να είναι έτοιμοι να καταστρώσουν τα προσωπικά τους επιχειρηματικά σχέδια.

Ο καθορισμός της διάρκειας προϋποθέτει το συνολικό χρόνο για τον οποίο μπορεί να χρηματοδοτηθεί το παίγνιο. Ύστερα από αρκετές διαβουλεύσεις και προσεκτική μελέτη, η διάρκεια της προσομοίωσης SEED αποφασίστηκε να είναι μία μέρα (έξι ώρες). Καθώς η πολυπλοκότητα των παιγνίων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διάρκειά τους, το παραπάνω χρονικό περιθώριο περιόρισε τον αριθμό των αποφάσεων και το συνολικό μέγεθος του μοντέλου αυτού.

Οι όροι χρήσης καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να κινείται το παίγνιο και παρακάτω παρατίθενται μερικοί βασικοί κανόνες χρήσης:

Σαν μέρος εκπαιδευτικού προγράμματος

1. Τέλος μαθήματος
2. Εισαγωγή μαθήματος

3. Κύριο θέμα μαθήματος
4. Ενίσχυση άλλου θέματος
5. Διάλειμμα

Παρουσιαζόμενο μόνο του

6. Σε σεμινάριο στελεχών επιχειρήσεων
7. Μάθημα εξ αποστάσεως
8. Σε συνδιάσκεψη μελών οργανισμών
9. Σε κέντρο προώθησης προϊόντων

Αναφορικά με την προσομοίωση SEED, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σαν μια σειρά επιμορφωτικών σεμιναρίων σε σχετικά έμπειρους και προχωρημένους φοιτητές. Ακόμη για τους επίδοξους επιχειρηματίες καλό θα ήταν να αποτελεί μάθημα εξ αποστάσεως (distance learning) ή το τελευταίο μέρος ενός διδασκόμενου μαθήματος.

Τα παραπάνω στοιχεία δεν είναι ταξινομημένα σε κάποια προκαθορισμένη σειρά, ούτε υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σημείο εκκίνησης. Η κάθε προσομοίωση, ανάλογα με το σχεδιασμό της, ξεκινάει από διαφορετικό στοιχείο στο στάδιο των ορισμών.

Το σημείο εκκίνησης της SEED προσομοίωσης είναι ο καθορισμός του ακροατηρίου – φοιτητές πανεπιστημίων και επιχειρηματίες που σκέφτονται να επενδύσουν μόνοι τους. Άλλες προσομοιώσεις έχουν διαφορετικά σημεία εκκίνησης. Για παράδειγμα, ο σχεδιασμός των “Financial Analysis” (1985) & “SMART” (1987) έχει σαν σημείο εκκίνησης τον καθορισμό του αντικειμενικού σκοπού. Ακόμη, τα project “Product Launch” (1977) & “Executive Ladders” (1993) ξεκινούν το σχεδιασμό τους από τον καθορισμό της διάρκειάς τους. Η σειρά “Management” (1986), “Retail” (1987) & “Service” (1989) σχεδιάστηκαν για να χρησιμοποιηθούν σε διεθνείς εκθέσεις προώθησης προϊόντων, οπότε το γενικό τους πλάνο ξεκινούσε με την καταγραφή των όρων χρήσης.

Γενικά, αφού καθοριστεί ποιο στοιχείο θα προσπελαστεί πρώτο, η προσπέλαση των υπόλοιπων γίνεται αμέσως. Σχετικά με την προσομοίωση SEED που μας ενδιαφέρει, η διάρκεια είχε αρχικά καθοριστεί στη μιάμιση μέρα αλλά τελικά μειώθηκε και κατέληξε στη μία μόνο μέρα. Αυτό σημαίνει ότι επανεξετάστηκε το στοιχείο του καθορισμού του αντικειμενικού σκοπού ή των όρων χρήσης και αποφασίστηκε η μείωση της διάρκειας. Βλέπουμε λοιπόν ότι τα επιμέρους στοιχεία

δεν ελέγχονται μόνο μία φορά αλλά όσες φορές χρειαστεί προκειμένου να πετύχουμε το βέλτιστο σχεδιασμό.

Στο τέλος του πρώτου σταδίου, έχουμε χρέος να εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται τα επιμέρους στοιχεία μεταξύ τους και καταφέρνουν να αποφεύγουν τις συγκρούσεις ανάμεσά τους. Για παράδειγμα, στην προσομοίωση SEED η ενοποίηση δύο στοιχείων – του καθορισμού του ακροατηρίου και του αντικειμενικού σκοπού – σημαίνει αυτόματα ότι διευρύνεται ο γνωστικός ορίζοντας των συμμετεχόντων. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο θα ήταν απαραίτητο να συσταθεί ένας τρόπος υποστήριξης, ίσως με τη μορφή των συμβούλων επιχειρήσεων. Έπειτα, η μικρή διάρκεια μαζί με τον καθορισμό του αντικειμενικού σκοπού θα μπορούσε να προκαλέσει τεράστιο πρόβλημα. Το τελευταίο ενισχύεται και από το γεγονός ότι η συγκεκριμένη προσομοίωση θα έτρεχε σαν ένα αυτούσιο και αυτοτελές project (αν έπρεπε να τρέξει σε ξεχωριστά κομμάτια, τότε οι σπουδαστές θα έβρισκαν την ευκαιρία να αντιδράσουν και πιθανότατα να χρηματοδοτήσουν επιπλέον χρόνο).

2. Το δεύτερο στάδιο (rock pool) – το πλάνο προσομοίωσης

Σε αυτή τη δεύτερη φάση περιλαμβάνονται τα παρακάτω στοιχεία (rocks):

- a. ορισμός ενοτήτων**
- b. απόφαση τύπου προσομοίωσης**
- c. απόφαση τρόπου μετάδοσης**
- d. απόφαση έκδοσης**
- e. απόφαση σεναρίου**

Ο *ορισμός των ενοτήτων* περιλαμβάνει τη μετάφραση του αντικειμενικού σκοπού και την παρουσίασή του με οικονομικούς όρους στο κοινό. Για την προσομοίωση SEED η ορολογία περιλαμβάνει έννοιες όπως η επιλογή της αγοράς για την επένδυση, η τιμολόγηση, η διαφήμιση, η διαχείριση του κεφαλαίου και η σωστή χρηματοδότηση της δουλειάς. Έτσι προκύπτουν οι ενότητες προς συζήτηση στις οποίες εστιάζεται η προσοχή για τη συνέχεια του σχεδιασμού.

Η *απόφαση για τον τύπο προσομοίωσης* αφορά στον τρόπο δόμησης της προσομοίωσης. Ο Biggs (1990) υποστήριξε ότι ένας διαχωρισμός των παιγνίων αποφάσεων γίνεται ανάμεσα σε αυτά που αποτυπώνουν συνολικά μια επιχείρηση (total enterprise) και σε αυτά που παρουσιάζουν ένα μέρος τους (functional). Ακόμη, ο Hall (1996) ταξινόμησε τα παίγνια με βάση τον τύπο τους σε:

1. συνολικής επιχείρησης (total enterprise simulations)
2. μερικής (functional simulations)
3. ενός θέματος (concepts simulations)
4. σχεδίου (planning simulations)
5. ανάλυσης (analysis simulations)
6. (computer enhanced simulations)

Αναλυτικότερα, τα παίγνια ενός θέματος είναι μικρής διάρκειας προσομοιώσεις που αφορούν ένα περιορισμένο αριθμό παραμέτρων, όπως για παράδειγμα ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος. Απαιτούν κλιμακούμενες χρονικές περιόδους. Τα παίγνια σχεδίου είναι προσομοιώσεις που αποσκοπούν στην εύρεση της βέλτιστης λύσης, αφού πρώτα εξεταστούν όλα τα πιθανά σενάρια. Τα παίγνια ανάλυσης αφορούν την παρουσίαση μιας σειράς αναλύσεων σε επιμέρους στοιχεία, όπως τις πωλήσεις ή τα χρηματοοικονομικά μεγέθη. Στηριζόμενοι πάνω σε αυτές, οι συμμετέχοντες προτείνουν ή υπερασπίζονται επιχειρηματικές τακτικές και προβλέψεις. Η τελευταία κατηγορία παιγνίων αποσκοπεί στην ενίσχυση των ρόλων των σπουδαστών, προσομοιώνοντας μοντέλα και βάσεις δεδομένων για την υποστήριξή τους.

Με βάση τα παραπάνω, είχε δημιουργηθεί η εντύπωση ότι η προσομοίωση SEED ανήκε στην κατηγορία των παιγνίων σχεδίου, όπου οι σπουδαστές αναζητούσαν τη βέλτιστη πολιτική. Όμως παράλληλα με την αναγκαιότητα για την παρουσίαση όλων των πιθανών σεναρίων, οι φοιτητές έπρεπε να αποκτήσουν εμπειρία στη διαδικασία του σχεδιασμού, δηλαδή να μάθουν να καταστρώνουν το πλάνο μέσα στο λιγότερο δυνατό χρόνο. Αυτό σήμαινε ότι τους επιτρεπόταν να πραγματοποιήσουν μερικές μόνο αναλύσεις μέσα σε κάθε χρονικό διάστημα και σαν αποτέλεσμα έπρεπε να εξισορροπήσουν τον κίνδυνο του ημιτελούς και ανεπαρκούς πλάνου από τη μία και των γρήγορων κινήσεων στην αγορά από την άλλη.

Η απόφαση του τρόπου μετάδοσης αφορά τον χρήστη της προσομοίωσης. Ο Elgood (1997) και ο Biggs (1990) χωρίζουν τα παίγνια επιχειρήσεων σε εκείνα στα οποία ο εκπαιδευτής χρησιμοποιεί το υλικό (hardware) περισσότερο σε σχέση με τους σπουδαστές και σε εκείνα στα οποία οι κύριοι χρήστες είναι οι μαθητές. Τα παίγνια συνολικής επιχείρησης συμπεριλαμβάνουν όλες τις ομάδες, οι οποίες διαγωνίζονται στην ίδια αγορά. Αυτό σημαίνει ότι μέσα από ένα κοινό μοντέλο προσομοίωσης πρέπει να ληφθούν οι αποφάσεις όλων των ομάδων και γι' αυτό λέμε ότι ο κύριος χρήστης είναι ο εκπαιδευτής. Αντίθετα, σε προγράμματα όπως τα

Product Launch (1977), Sales Calls (1983), Operations (1983), η ανταγωνιστική πλευρά της αγοράς προσομοιώνεται μέσω ενός μοντέλου και έτσι το υλικό χειρίζεται άμεσα από τους σπουδαστές.

Το παίγνιο SEED δε φέρνει τις ομάδες αντιμέτωπες σε άμεσο ανταγωνισμό και είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε κάθε ομάδα να χειρίζεται μόνη της τον προσομοιωτή. Λόγω της ιδιότητάς του να μπορούν οι ομάδες να δουλεύουν με ασύγχρονο τρόπο, μειώνεται η συνολική διάρκειά του. Αυτός μπορεί να είναι ένας λόγος για να αλλάξει η συμπεριφορά των ομάδων οπότε οι επιχειρήσεις είναι προτιμότερο να σχεδιάζονται με πρώτο κριτήριο την ελαχιστοποίηση του ρίσκου.

Η απόφαση της έκδοσης αναφέρεται στο είδος και τον αριθμό των εκδόσεων που θα έχει το υπό σχεδίαση παίγνιο. Για παράδειγμα, οι προσομοιώσεις “Management”, “Service”, “Retail Challenge”, σχεδιάστηκαν αρχικά για χρήση πάνω σε θέματα διοίκησης αλλά στην πορεία άρχισαν να χρησιμοποιούνται σε προβλήματα λήψης αποφάσεων καθώς και στα χρηματοοικονομικά, τόσο σαν τέλος άλλου μαθήματος όσο και σαν ανεξάρτητο μάθημα.

Η προσομοίωση SEED έχει μία μόνο έκδοση λόγω των διαφορετικών ακροατηρίων και των πολλαπλών τρόπων χρήσεως. Αν υπήρχε η ανάγκη για περισσότερες και πιο πλήρεις εκδόσεις, θα προέκυπταν και άλλες έχοντας την ίδια βάση και όντας διανθισμένες με πιο πολλές λεπτομέρειες και δεδομένα. Στο μέλλον ίσως αυτό γίνει πραγματικότητα, με νέες εκδόσεις που θα έχουν διαφορετική δομή και γλώσσα.

Η απόφαση του σεναρίου σημαίνει την επιλογή της βιομηχανίας που θα είναι το θέμα της προσομοίωσης σύμφωνα με τον Teach (1990). Συχνά η μορφή του παιγνίου χαρακτηρίζεται από το είδος της βιομηχανίας που τίθεται σαν αναφορά, κάτι το οποίο έγινε με τις περιπτώσεις των CISCO (1988), Casino Challenge (1990), Profess (1998). Πληροφοριακά, το πρώτο παίγνιο ανέπτυξε θέματα σχετικά με το στήσιμο εταιριών, το δεύτερο σχετικά με τη διαχείριση των καζίνο και το τρίτο σχετικά με τη διαχείριση των πωλήσεων μιας εταιρίας οικονομικής υποστήριξης.

Για την περίπτωσή μας, αν και ο καθορισμός του ακροατηρίου δεν χαρακτήρισε ολόκληρο το σενάριο του παιγνίου, υπήρχαν αρκετοί παράγοντες που έκαναν αυτή την επιλογή σημαντική. Κατ' αρχήν, λόγω της ηλικίας του κοινού στο οποίο στόχευε, ήταν απαραίτητο να φαίνεται το παίγνιο «αληθινό». Όμως λόγω της εικονικής του φύσης, το προϊόν δεν ήταν δυνατό να φαίνεται ότι υπάρχει. Έπρεπε να

δίνει την εντύπωση ενός προϊόντος που θα μπορούσε να υπάρχει κάποια στιγμή αν το επέβαλαν οι συνθήκες της αγοράς μόνο και όχι λόγω τεχνολογικών ή οικονομικών παραγόντων. Λαμβάνοντας υπ' όψη την προαποκτηθείσα γνώση και την εμπειρία των σπουδαστών, θα έπρεπε να είναι μια σχετικά απλή εφαρμογή από όλες τις πλευρές. Δηλαδή η δομή της αγοράς θα έπρεπε να είναι απλή και η παραγωγή μια απλή διαδικασία χωρίς πολλά συστατικά στοιχεία. Επιπλέον, θα έπρεπε να ληφθεί σοβαρά υπ' όψη το γεγονός ότι οι σπουδαστές είχαν ένα σημαντικό επιστημονικό υπόβαθρο σαν μηχανικοί ή άλλοι επιστήμονες, οπότε το προϊόν είχε το περιθώριο να είναι σχεδιασμένο μοντέρνα και η χρήση του να απαιτεί υψηλή τεχνολογία. Το προϊόν της βιομηχανίας ήταν τελικά ένα μαλακό παιχνίδι που έμοιαζε με αρκουδάκι, το οποίο με κατάλληλο ηλεκτρονικό εξοπλισμό μπορούσε να συνδεθεί με προσωπικό υπολογιστή και να αρχίσει να επικοινωνεί με ένα μικρό παιδί (ηλικίας από δύο ετών μέχρι πέντε). Θα μπορούσε να αποτελέσει καλή συντροφιά για τα μικρά παιδιά και μέσω του υπολογιστή να προκύψει μια πρώτη πηγή μάθησης. Τελικά του έδωσαν την ονομασία Cuddl-Etoy! Το σενάριο εξηγούσε ότι το συγκεκριμένο παιχνίδι ήταν αποτέλεσμα μιας αποτυχημένης εργασίας του Πανεπιστημίου, στην οποία προσπάθησαν να αναπτύξουν ένα πρόγραμμα για διάγνωση διαφόρων φαινομένων σε πολύ μικρά παιδιά. Το project αυτό απέτυχε λόγω της δυσκολίας που παρουσιάστηκε να αποχωριστούν τα παιδιά το παιχνίδι μετά το τέλος της διάγνωσης.

Επιχειρώντας να αποτιμηθεί η όλη προσπάθεια, βλέπουμε ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο σημείο εκκίνησης σε αυτό το στάδιο. Για το παίγνιο SEED το αρχικό στοιχείο καθόρισε το σενάριο. Αντίθετα, το πρώτο στοιχείο του προγράμματος "Financial Analysis" (1985) ήταν ο καθορισμός των θεμάτων που έπρεπε να αναλυθούν πριν καταστρωθεί το πλάνο, ενώ το σενάριο ήταν ελάχιστος σημασίας. Ο τρόπος χρήσης μπορεί να σημαίνει ότι το σημείο εκκίνησης καθορίζει τον τύπο της προσομοίωσης. Για παράδειγμα, στη σειρά "Challenge Series" (1986, 1987 & 1989) που αναπτύχθηκε σαν μέρος ενός διαγωνισμού διαχείρισης, η προσομοίωση έπρεπε να παρέχει ανταγωνισμό ανάμεσα στις ομάδες που συμμετείχαν κατά πρώτο λόγο και όλα τα υπόλοιπα είχαν δευτερεύουσα σημασία.

Κλείνοντας το δεύτερο στάδιο μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το βασικό δομικό στοιχείο της προσομοίωσης καθορίζεται μέσα σε αυτό. Μπορεί να βοηθήσει στην

αναζήτηση μιας ήδη υπάρχουσας προσομοίωσης ή σαν βάση για το σχεδιασμό μιας νέας.

3. Το τρίτο στάδιο (rock pool) - σχεδιασμός

Τα στοιχεία που εμπεριέχονται σε αυτό το στάδιο είναι τα εξής:

- § επιλογή αποφάσεων
- § επιλογή αποτελεσμάτων
- § δημιουργία μοντέλων για τη σύνδεση των αποφάσεων και των αποτελεσμάτων
- § δημιουργία υποστήριξης για τον έλεγχο της εγκυρότητας και της ποιότητας
- § δημιουργία προκαταρκτικών αποδείξεων

Παράλληλα, είναι απαραίτητο να σχεδιαστούν ή τουλάχιστον να υπάρχει πρόσβαση σε ρουτίνες λογισμικού ώστε να είναι δυνατή η διαχείριση των διεπαφών του χρήστη, όπως για παράδειγμα η πρόσβαση στις αποφάσεις, η προετοιμασία των αναφορών και η εμφάνισή τους στην οθόνη, η on-line επικοινωνία κ.τ.λ. Στο παίγνιο SEED όλες αυτές οι λειτουργίες καλύπτονται με μια κυψέλη λογισμικού (software shell).

Η επιλογή των αποφάσεων είναι μια δημιουργική διαδικασία η οποία ξεκινάει από τα στοιχεία 2a (ορισμός ενοτήτων) και 1b (καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού) που είδαμε παραπάνω. Σε κάθε ενότητα ο σχεδιαστής πρέπει να πέσει σε βαθιά περισυλλογή προκειμένου να κατανοήσει τη διαδικασία που χρειάζεται, ούτως ώστε να διασφαλιστεί ότι οι συμμετέχοντες θα σκέφτονται προσεκτικά σε κάθε ενότητα και θα ψάχνουν όσο πρέπει για την απόκτηση της γνώσης. Για παράδειγμα, στο παίγνιο SEED στο οποίο αντικατοπτρίζεται το επιχειρηματικό του υπόβαθρο, οι αποφάσεις χωρίζονται σε τρεις κύριες κατηγορίες:

- I. Marketing
- II. Finance
- III. Resourcing

Οι αποφάσεις του Marketing Plan φαίνονται στον Πίνακα 7.1. Πριν λάβουν οποιαδήποτε απόφαση σχετικά με το αν θα πρέπει να πουλήσουν μέσω των καταστημάτων λιανικής πώλησης, του διαδικτύου ή και των δύο, οι συμμετέχοντες έχουν να σκεφτούν πολύ προσεκτικά κάποιες βαρυσήμαντες παραμέτρους όπως την

κοστολόγηση, τη διαφήμιση, το μέγεθος των πωλήσεων, την απόδοση (τα έσοδα τόσο από το περιθώριο όσο και από το απόθεμα) και τη ροή χρήματος (cash flow).

Παράλληλα με την προσεκτική μελέτη για την επιλογή των αποφάσεων χρειάζεται σκέψη πάνω στη μορφή της απόφασης. Αυτό φαίνεται παραστατικά στον Πίνακα 7.2, όπου κάποιες αποφάσεις συμβολίζονται με αριθμούς (για παράδειγμα οι τιμές) και άλλες αφορούν επιλογή από ένα πακέτο εναλλακτικών προτάσεων (για παράδειγμα πώληση σε καταστήματα λιανικής ή στο διαδίκτυο).

Πίνακας

Marketing Plan				
	Πλάνο 1	Πλάνο 2	Πλάνο 3	Πλάνο 4
Αγορά Μήνας Εκκίνησης	Learning Ιούλιος	Learning Ιούλιος	Βοήθημα Ιούλιος	Autistic Ιούλιος
Καταστήματα	4	4	4	4
Λιανική Ιστοσελίδα	Ναι Γεμάτη	Όχι Γεμάτη	Ναι Γεμάτη	Ναι Γεμάτη
Τιμή στο internet	64.99	64.99	64.99	64.99
Ενδ. Λιανική Τιμή	64.99	0.00	64.99	64.99
Χονδρική Τιμή	44.99	0.00	44.99	44.99
Έξοδα Διαφήμισης	5000	5000	5000	5000
Δημόσιες Σχέσεις	Όλες	Μερικές	Όλες	Όλες
Διεύρυνση Ιστοσελίδας	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
Πακετάρισμα	Πολυτελείας	Απλό	Πολυτελείας	Πολυτελείας

Η επιλογή των αποτελεσμάτων σημαίνει ακριβώς τον καθορισμό των αποτελεσμάτων ύστερα από την ολοκλήρωση της διαδικασίας της προσομοίωσης. Μπορούμε να διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες:

- I. αποτελέσματα για τους συμμετέχοντες
- II. αποτελέσματα για τη συγκατάθεση των αποτελεσμάτων
- III. αποτελέσματα για την αποτίμηση της εμφάνισης των ομάδων

IV. αποτελέσματα για την εξήγηση των μοντέλων

V. αποτελέσματα για την επικύρωση των μοντέλων

Η πρώτη κατηγορία αποτελείται από αποτελέσματα που θα παρουσιαστούν στους σπουδαστές για να δουν οι ίδιοι τη πρόδο τους. Τα συγκαταβατικά αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν, εφ' όσον βέβαια παρουσιαστεί η ανάγκη, για να βοηθήσουν να απαντηθούν διάφορες απορίες των σπουδαστών αναφορικά με τα λογιστικά και τα λειτουργικά μοντέλα. Τα σχόλια είναι κυρίως ποιοτικά και θολά, παρά ποσοτικά και ακριβή, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν σαν ανάδραση. Η επεξήγηση των μοντέλων αποκαλύπτει στο σχεδιαστή και τον εκπαιδευτή τον τρόπο με τον οποίο το καθένα από αυτά ανταποκρίνεται στις αποφάσεις σχετικά με την κοστολόγηση και τη διαφήμιση. Κατά το στάδιο της σχεδίασης τα αποτελέσματα της επικύρωσης χρησιμοποιούνται για να βοηθηθεί ο σχεδιαστής στην ανάλυση και την κατανόηση της συμπεριφοράς των μοντέλων. Όλα αυτά παρουσιάζονται λεπτομερέστερα σε επόμενη ενότητα.

Η δημιουργία μοντέλων για τη σύνδεση των αποφάσεων και των αποτελεσμάτων αποσκοπεί στην ανάπτυξη λογικών αλγορίθμων για την αντιστοίχιση των αποφάσεων με τα αποτελέσματα και τα δεδομένα που σχετίζονται με αυτά.



Σε αυτό το στάδιο γίνεται αναλυτική περιγραφή των αλγορίθμων των μοντέλων και αν χρειαστεί αναρτώνται σε ένα πίνακα. Η προσομοίωση SEED ήταν πολύπλοκη οπότε στον πίνακα που ακολουθεί αναρτήθηκαν αρκετά μοντέλα:

Μοντέλο Διάδοσης της καινοτομίας (Innovation Diffusion Model)
Μοντέλο Διείσδυσης Καταστημάτων (Outlet Penetration Model)
Ευαισθησία τιμών/περιθωρίου (Price/Margin Sensitivity)
Έσοδα/Κόστος παραγωγής (Production/Cost Investment)
Ανάλυση κόστους/μεγέθους παραγωγής (Production Volume/Cost Analysis)
Επένδυση (Office Investment)
Ανάλυση μεθόδου πωλήσεων (Selling Method Analysis)
Επιδότηση τραπεζών (Bank Financing)
Φόροι αποθέματος/πωλήσεων (Inventory Sales Tax)
Παράγοντες ορίου παραγωγής (Product Depth Factors)
Παράγοντες διείσδυσης καταστημάτων (Outlet Penetration Factors)

Η δημιουργία υποστήριξης για τον έλεγχο της εγκυρότητας και της ποιότητας προϋποθέτει την κατασκευή ρουτινών και αναφορών, που αποκαλύπτουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα μοντέλα με κάθε λεπτομέρεια. Στη SEED η αντιστοίχιση των αποφάσεων αγοράς με τη ζήτηση των πωλήσεων αποδείχθηκε πολύπλοκη διαδικασία με πολλούς αλληλεπιδρώντες παράγοντες που επηρέαζαν τη συνολική ζήτηση. Γι' αυτό, σαν μέρος της διαδικασίας πιστοποίησης της εγκυρότητας και της ποιότητας, οι ανεξάρτητες αντιδράσεις της αγοράς συγκεντρώνονταν και παρουσιάζονταν σε μία αναφορά. Σαν δεύτερο παράδειγμα αναφέρουμε τη συγκατάθεση (πιστοποίηση) των αλλαγών του πιστωτή. Μερικές από τις αναφορές που χρησιμοποιήθηκαν κατά το σχεδιασμό για την περιγραφή των μοντέλων φαίνονται παρακάτω:

Λογιστικός Έλεγχος των Λιανικών Πωλήσεων (Outlet Sales Audit)
Λογιστικός Έλεγχος Πρώτων Υλών (Materials Audit)
Λογιστικός Έλεγχος της Τάσης Τιμής/Κόστους (Price & Cost Trends Audit)

Λογιστικός Έλεγχος Λειτουργικών Δαπανών (Operating Expense Audit)
Λογιστικός Έλεγχος Αναγκών Προσωπικού (Office Staff Needs Audit)

Ο Πίνακας που ακολουθεί, παρουσιάζει τα στοιχεία της πρώτης αναφοράς. Δείχνει τον τρόπο με τον οποίο μεγέθη όπως ο αριθμός των πωλήσεων, των καταστημάτων,

τα έσοδα κ.τ.λ. μεταβάλλονται με το χρόνο (λαμβάνοντας υπ' όψη την εποχικότητα και τη διείσδυση):

Outlet Sales Audit								
	Ιουλ	Αυγ	Σεπτ	Οκτ	Νοεμ	Απρ	Μάιος	Ιουν
Unit Sales	20	80	316	388	324	272	280	364
Αριθμός Καταστημάτων	4	8	13	17	21	95	99	104
Πωλήσεις/Κατάστημα	5	10	24	23	15	3	3	4
Έσοδα πωλήσεων	899	3597	14208	17446	14568	12237	12597	16376
Νέα Καταστήματα	4	4	5	4	4	4	4	5
Αρχικές Πωλήσεις	8	8	35	56	88	8	8	10
Repeat Sales	14	69	278	331	235	260	271	353

Η δημιουργία προκαταρκτικών αποδείξεων έχει να κάνει με την αρχειοθέτηση και την περιγραφή των αποφάσεων, των αποτελεσμάτων και των μοντέλων. Αυτό μπορεί να γίνει πριν, ταυτόχρονα ή μετά το τέλος κάποιων συγκεκριμένων αποφάσεων, αποτελεσμάτων και μοντέλων που έχουν σχεδιαστεί. Η τεκμηρίωση αυτή χωρίζεται σε τρία μέρη – τη συνοπτική έκθεση των σπουδαστών, το εγχειρίδιο του εκπαιδευτή και την online βοήθεια. Στην περίπτωση που δεν έχει χρησιμοποιηθεί κάποιο κυψελωτό πρόγραμμα, είναι απαραίτητη μια τέταρτη αναφορά με τα τεχνικά χαρακτηριστικά του λογισμικού. Ακόμη, μπορεί να θεωρηθεί χρήσιμη από άπειρους εκπαιδευτές και σπουδαστές μια αναφορά σχετικά με τα σχόλια και τις αντιδράσεις στην τάξη, κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του προγράμματος. Αυτή η αναφορά υπάρχει στην προσομοίωση SEED. Άρα τελικά έχουμε:

- I. Έκθεση σπουδαστών
- II. Εγχειρίδιο εκπαιδευτών
- III. Online βοήθεια
- IV. Περιγραφή λογισμικού
- V. Περιγραφή προσομοίωσης

Οι δύο πρώτες αναφορές αποσκοπούν στην οικειοποίηση των σπουδαστών με το πρόγραμμα και το σκεπτικό της προσομοίωσης, καθώς και στην κατανόηση της διαδικασίας από την πλευρά των εκπαιδευτών.

Είδαμε λοιπόν ότι στο τρίτο στάδιο, το οποίο αντικατοπτρίζει ένα σημαντικό κομμάτι του συνολικού σχεδιασμού, η κίνηση ανάμεσα στα επιμέρους στοιχεία (rocks) είναι αρκετά πολύπλοκη όπως και οι ίδιες οι αποφάσεις. Για παράδειγμα, η πρώτη φάση της σχεδίασης περιελάμβανε τα μοντέλα της αγοράς. Όμως η πολυπλοκότητα και η δυναμική τους, σήμαινε αυτόματα ότι θα ολοκληρωνόταν ύστερα από όλες τις υπόλοιπες. Ευτυχώς αυτό το στάδιο δεν εμπεριέχει μεγάλους βράχους, παρά μόνο αρκετές πέτρες με φύκια και άλλους ζωικούς οργανισμούς κολλημένους πάνω τους που στριφογυρίζουν ανάμεσά τους! Στην προσομοίωση SEED το σημείο εκκίνησης για έναν κύκλο αποτελεί ο καθορισμός μιας απόφασης ή ενός πακέτου αποφάσεων και κατ' επέκταση των αποτελεσμάτων τους. Παρ' όλα αυτά, το σημείο εκκίνησης της προσομοίωσης "Financial Analysis" ήταν ο καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων και στη συνέχεια η λήψη αποφάσεων που σχετίζονταν με αυτά. Για την προσομοίωση "Distrain" (2004) η ενότητα 2a χρησιμοποιήθηκε για το σχεδιασμό των μοντέλων και μετά καθορίστηκαν τα αποτελέσματα και οι αποφάσεις.

Τελειώνοντας αυτό το στάδιο, υπάρχει μια έκδοση του "alpha test" έτοιμη να δώσει τη θέση της στην πιο ολοκληρωμένη έκδοση του "beta test", οποία ακολουθεί στο επόμενο στάδιο. Σε αυτή πάντως τη φάση, ο σκοπός των αναφορών είναι να υποστηρίξει το σχεδιαστή σε σχέση με τη χρήση από τους σπουδαστές ή τους εκπαιδευτές. Γι' αυτό αργότερα, πρέπει να τροποποιηθεί και να αναπροσαρμοστεί ώστε να χρησιμοποιείται ευκολότερα.

4. Το τέταρτο στάδιο (rock pool) – εκτέλεση

Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο τέταρτο "rock pool" είναι τα εξής:

- a. Έλεγχος των μοντέλων**
- b. Προτυποποίηση των μοντέλων**
- c. Κλιμάκωση του φόρτου εργασίας**
- d. Δημιουργία εκπαιδευτικής υποστήριξης**
- e. Βελτιστοποίηση αναφορών**

Σε αυτό το στάδιο η προσομοίωση υποβάλλεται στην επεξεργασία του "beta test".

Ο έλεγχος των μοντέλων προϋποθέτει ότι οι αλγόριθμοι και ο κώδικας του προγράμματος είναι σωστά. Σε περίπτωση που η λογική, δηλαδή οι αλγόριθμοι, είναι λανθασμένη τότε η προσομοίωση υστερεί στην εγκυρότητα. Αυτό το επισήμανε ο Woolfe (1989) και ο Teach (1990) υπογράμμισε ότι υπάρχει σοβαρό αντίκτυπο στη μάθηση. Επιπρόσθετα, σε περίπτωση που ο κώδικας έχει λάθη τότε και τα αποτελέσματα θα είναι λανθασμένα και ακόμη χειρότερα, το λογισμικό κινδυνεύει να καταρρεύσει.

Η υποστήριξη της ποιότητας και της εγκυρότητας (3c) βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση, αλλά για μια πολύπλοκη προσομοίωση είναι συχνά απαραίτητες μερικές επιπλέον σελίδες που να αναλύουν τα αποτελέσματα. Και για την οικονομική εγκυρότητα πρέπει να μην υπάρχει κανένα πρόβλημα στη σελίδα ισορροπίας (balance sheet).

Η *προτυποποίηση των μοντέλων* προϋποθέτει την επιβεβαίωση του ρεαλισμού της προσομοίωσης και των ισορροπημένων αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα, η ισορροπία ανάμεσα στην ικανότητα παραγωγής κέρδους (αποδοτικότητα) και της ροής χρήματος (επιβίωση) είναι πάρα πολύ σημαντική, έως κρίσιμη. Αναφορικά με την SEED προσομοίωση ήταν σημαντικό ότι δεν υπήρχε κανένα πλάνο που να ξεχωρίζει. Αυτό το φαινόμενο βοήθησε τόσο στο να διασφαλιστεί η επάρκεια στη συζήτηση, όσο και το ότι η ομάδες θα αντιμετώπιζαν το πρόβλημα της απόφασης όταν θα έρχονταν η ώρα να επιλέξουν το πλάνο που θα ακολουθήσουν.

Η *κλιμάκωση του φόρτου εργασίας* σκοπεύει στην αύξηση του αριθμού των αποφάσεων και των αναφορών καθώς προχωράει η διαδικασία της προσομοίωσης, για να αποφευχθεί ο κίνδυνος της υπερφόρτωσης αρμοδιοτήτων κατά τις πρώτες φάσεις της. Σε κάποια εδάφια της δουλειάς του “analysis paralysis” ο Teach (1990) αναλύει διεξοδικά το ίδιο θέμα. Ο Hall (2004) υποστηρίζει ότι αυξάνοντας την πολυπλοκότητα κατά τη διάρκεια του παιγνίου όχι μόνο ελαττώνεται ο κίνδυνος της άνισης κατανομής των ρόλων, αλλά απορροφάται περισσότερη γνώση καθώς οι επιπλέον αναφορές και οι αποφάσεις τονώνουν το διάλογο και αυξάνουν τις ευκαιρίες για νοητική καλλιέργεια. Στο παίγνιο SEED δεν κλιμακώνεται ο φόρτος εργασίας και όπως θα αναφέρουμε και στη συνέχεια, αυτό οδήγησε στην άνιση κατανομή των ρόλων.

Η *δημιουργία εκπαιδευτικής υποστήριξης* αποτελείται από επεξηγηματικές αναφορές, κείμενα βοήθειας και πίνακες αποφάσεων που εμπλουτίζουν τις

πληροφορίες των σπουδαστών, τις παρεχόμενες συμβουλές και επεξηγήσεις και τις προτεινόμενες λύσεις στα επιμέρους πιθανά προβλήματα.

Το πρόγραμμα SEED περιλαμβάνει ένα πλήρες online βοηθητικό εγχειρίδιο σχετικά με το λογισμικό, το τρέχον κείμενο και την ορολογία. Βοήθεια για τον κώδικα υπήρχε από την αρχή, αλλά εκ των υστέρων δημιουργήθηκε ένα επιπλέον βοηθητικό εγχειρίδιο για το τρέχον κείμενο και τις γενικές επεξηγήσεις με τη μορφή μιας πλήρους και δομημένης βάσης δεδομένων. Η πρόσβαση των σπουδαστών στα δεδομένα ήταν άμεση και υπήρχε η δυνατότητα να τυπωθούν και εμφανιστούν στην οθόνη.

Όταν λέμε βελτιστοποίηση των αναφορών, εννοούμε τη δυνατότητα να δημιουργηθεί με βάση τις προκαταρκτικές αναφορές του σταδίου 3d ένα σύνολο αναφορών με σαφήνεια και πληρότητα. Εξαλείφονται οι παραλείψεις και ενσωματώνονται οι παράμετροι που αναφέρθηκαν στο εδάφιο 4b. Όταν το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς έχει ολοκληρωθεί, είναι απαραίτητες μερικές σαφείς και περιεκτικές σελίδες στο Power Point.

Το τέταρτο “rock pool” είναι στενά συνδεδεμένο με το τρίτο (σχεδιασμός) και γι’ αυτό χρειάζεται μια συνεχής επικοινωνία ανάμεσά τους. Για παράδειγμα, καθώς τα μοντέλα προτυποποιούνται είναι πολύ πιθανό να χρειαστούν τροποποίηση. Ακόμη, από τα πρώτα στάδια υπήρχε επικοινωνία και αναφορά στο συγκεκριμένο “rock pool”. Πιο συγκεκριμένα, η δημιουργία της εκπαιδευτικής υποστήριξης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη βελτιστοποίηση των αναφορών. Όταν δοκιμάζονται τα μοντέλα γίνεται φανερό ότι τόσο το σύστημα της online υποστήριξης όσο και οι εκτυπωμένες αναφορές χρειάζονται επιπρόσθετη επεξήγηση και σαφήνεια.

Φτάνοντας στο τέλος του συγκεκριμένου σταδίου η προσομοίωση υπεισέρχεται σε δοκιμή μέσω του “beta test” είναι έτοιμη να γίνει πιλοτική (δηλαδή να αναλάβουν τα ηνία πραγματικοί άνθρωποι) και να πιστοποιηθεί η σωστή διδασκαλία.

5. Το πέμπτο στάδιο (rock pool) – επικύρωση

Το πέμπτο στάδιο περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- a. Πιλοτική προσομοίωση**
- b. Τελειοποίηση & τροποποίηση προσομοιωτή**
- c. Τελειοποίηση & τροποποίηση αναφορών**
- d. Πιστοποίηση**

Το πιλοτάρισμα του παιχνιού απαιτεί τη δοκιμή του με μία ομάδα επεικόν συμμετεχόντων. Το παίγνιο SEED υπέστη δύο κύριες δοκιμές με αρκετές ομάδες σπουδαστών. Το πιλοτάρισμα δεν ελέγχει μόνο την ευρωστία των μοντέλων και του κώδικα, αλλά και διάφορα διαδικαστικά χαρακτηριστικά όπως το φόρτο εργασίας, τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων και τη χρησιμότητα του προγράμματος.

Παρόλο που θα ήταν αρκετά ρεαλιστικό να είναι δυνατή η πρόσβαση των σπουδαστών σε όλα τα σετ των αποφάσεων από το ξεκίνημα, αυτή ήταν η αιτία που στην πρώτη δοκιμή οδηγήθηκε σε άνιση κατανομή των ρόλων. Το ρίσκο ήταν αρκετά μεγάλο κατά τον καθορισμό της διάρκειας (1c) και κατά τη διαδικασία της κλιμάκωσης της πολυπλοκότητας (4c). Έτσι στη δεύτερη δοκιμή τοποθετήθηκαν οι ενδεχόμενες αποφάσεις σε διαφορετικά επίπεδα (στάδια).

Η *τελειοποίηση και η τροποποίηση του προσομοιωτή* χρειάζεται νέα δεδομένα που θα προκύψουν με τη μέθοδο της ανάδρασης, ώστε να διορθωθούν τα διάφορα λάθη στη λογική και τον κώδικα. Στην προσομοίωση SEED η μεγαλύτερη αλλαγή αφορούσε την κλιμάκωση των αποφάσεων και των αποτελεσμάτων κατά τη διάρκεια των τεσσάρων πρώτων μηνών, όπως φαίνεται παρακάτω:

Μήνας	Επιλογές
Ιανουάριος	Έρευνα και επιλογές στρατηγικής
Φεβρουάριος	Όπως τον Ιανουάριο, επιπλέον αποφάσεις marketing
Μάρτιος	Όπως το Φεβρουάριο, επιπλέον αποφάσεις παραγωγής
Απρίλιος	Όλες οι αποφάσεις δυνατές

Η *τελειοποίηση των αναφορών* αφορά στον έλεγχο των αρχείων των σπουδαστών, των εγχειριδίων των εκπαιδευτών και των online εγχειριδίων.

Η *πιστοποίηση* γίνεται όταν οι απόψεις και τα αποτελέσματα των σπουδαστών συμβαδίζουν με αυτά των ακαδημαϊκών, των εκπαιδευτικών και των καθηγητών.

Σε αντίθεση με τα προηγούμενα στάδια στα οποία δεν υπήρχε καθορισμένη σειρά ανάμεσα στα επιμέρους στοιχεία, στο πέμπτο “rock pool” αυτό αλλάζει. Χρειάζεται μια συνεχής εναλλαγή ανάμεσα στο πιλοτάρισμα και την τροποποίηση μέχρι να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα, το οποίο είναι προφανώς η εγκυρότητα και η πληρότητα του προγράμματος.

Μετά το πέρας αυτής της φάσης έχει προκύψει πλέον μια μορφή προσομοίωσης ικανή να «τρέξει» και το μόνο που απομένει είναι το κλείσιμο και η διάδοση.

6. Το έκτο στάδιο – ολοκλήρωση σχεδιασμού

Το έκτο και τελευταίο “rock pool” αποτελείται από τα στοιχεία:

- a. Κλείσιμο αναφορών (σπουδαστών και εκπαιδευτικών)
- b. Κλείσιμο υποστήριξης των εκπαιδευτών
- c. Διάδοση

Σε πρώτη φάση είναι απαραίτητη η εκτύπωση των αναφορών, τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των σπουδαστών, προκειμένου να είναι ευκολότερη η πρόσβαση σε αυτές. Αυτό θα είναι εφικτό όταν γίνουν ευανάγνωστες και έχουν σωστή ορθογραφία και ωραίο εξώφυλλο. Ακόμη είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση όλων των διορθωτικών κινήσεων και των αλλαγών σε προηγούμενα στάδια.

Το κλείσιμο της υποστήριξης των εκπαιδευτών προϋποθέτει την αποπεράτωση της σχεδίασης. Για παράδειγμα μετά το πιλοτάρισμα του παίγνιου “Distrain” οι αναφορές των δασκάλων και των συμμετεχόντων προσαρμόστηκαν στις απαιτήσεις των ατόμων που επρόκειτο να «τρέξουν» την προσομοίωση.

Τέλος, η διάδοση σε οργανισμούς και σε ομίλους επιχειρήσεων, σε εκπαιδευτικούς και μαθητές και γενικότερα σε ολόκληρη την εκπαιδευτική κοινότητα προϋποθέτει τη δημοσιοποίηση κειμένων, άρθρων και άλλου υλικού εκτυπωμένου και σε ηλεκτρονική μορφή σε επιστημονικά περιοδικά και σε ιστοσελίδες.

Ακόμη και εδώ δεν υπάρχει προκαθορισμένη σειρά για τα επιμέρους στοιχεία, τα οποία όμως είναι ανεξάρτητα και αυτοτελή. Πολύ συχνά για όλα αυτά χρησιμοποιείται το ίδιο υλικό και τα ίδια δεδομένα, απλά βρίσκονται σε διαφορετική μορφή. Ειδικότερα για το παίγνιο SEED μερικά από τα δεδομένα σε μορφή Power Point καθώς και αυτά που αφορούν την online βοήθεια βρίσκονται στην ανάλογη ιστοσελίδα.

Παρατηρήσεις

Ο Anderson (2003) χρησιμοποιεί τον πίνακα “Lapre and Van Wassenhove Project Matrix” (2002) για να τονίσει ότι η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου σχεδίασης

εικονικών επιχειρήσεων για τα επιχειρηματικά παίγνια, εξαρτάται από το επίπεδο της πειραματικής μάθησης (Operational Learning) και της εμπειρικής μάθησης (Conceptual Learning). Η κάθε μία από αυτές κυμαίνεται από χαμηλό μέχρι υψηλό επίπεδο, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί:

Lapre and Van Wassenhove Project Matrix

		Πειραματική Μάθηση	
		Χαμηλή	Υψηλή
Εμπειρική Μάθηση	Χαμηλή	fire fighting	artisan skills
	Υψηλή	μη επικυρωμένες θεωρίες	πρακτικά επικυρωμένες θεωρίες

Στο γενικό πλαίσιο της σχεδίασης προγραμμάτων προσομοίωσης για ηλεκτρονικούς υπολογιστές, η διάσταση της πειραματικής μάθησης σχετίζεται με τη σχεδιαστική εμπειρία. Εδώ, χαμηλή πειραματική μάθηση σημαίνει ότι οι σχεδιαστές έχουν μικρή έως καθόλου εμπειρία στη σχεδίαση προσομοιώσεων, ενώ υψηλή πειραματική μάθηση σημαίνει ότι έχουν σχεδιάσει αρκετά παίγνια επιχειρήσεων και γνωρίζουν αρκετά καλά τη διαδικασία. Η διάσταση της εμπειρικής μάθησης έχει σχέση με τη δυσκολία που παρουσιάζει η σχεδίαση, όπου η σχεδιαστική δυσκολία αποτελεί ένα συνδυασμό της πολυπλοκότητας και της καινοτομίας. Το μέγεθος της πολυπλοκότητας έχει αναλυθεί σε διάφορες δημοσιεύσεις και εξαρτάται από τον αριθμό των αποφάσεων και το μέγεθος του κώδικα. Η καινοτομία εξαρτάται από τη δομή του προγράμματος και της βιομηχανίας που προσομοιώνεται, δηλαδή το μοντέλο της προσομοίωσης. Για να κατανοήσουμε καλύτερα αυτό το διαχωρισμό, ας δούμε δύο παραδείγματα: Το project “Financial Analysis” (1985) ήταν αρκετά απλό, αλλά η δομή του ήταν πρωτότυπη. Αντίθετα, το “Foundation Challenge” (2002) είχε μια πιο συγκεκριμένη δομή και μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, αλλά καθώς το μοντέλο της προσομοίωσης ήταν μια ανιδιοτελής (not-for-profit) επιχείρηση, αποτελούσε μια μεγάλη καινοτομία για το σχεδιαστή. Από αυτά τα δύο παραδείγματα γίνεται φανερό

ότι η καινοτομία και η νεωτερικότητα εξαρτώνται από την εμπειρία και τη γνώση του σχεδιαστή. Προκύπτει λοιπόν ο ακόλουθος πίνακας:

		Σχεδιαστική Εμπειρία	
		Χαμηλή	Υψηλή
Δυσκολία Σχεδίασης (καινοτομία/πολυπλο κότητα)	Χαμηλή	-----	μέθοδος “Stairway”
	Υψηλή	μέθοδος “Lightweight”	μέθοδος “Rock Pool”

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν διάφορες μέθοδοι σχεδίασης για τα παίγνια επιχειρήσεων. Κάθε φορά όμως είναι σκόπιμο να επιλέγεται ο πλέον κατάλληλος αλγόριθμος, ανάλογα με τις ανάγκες. Η μέθοδος “Rock Pool” που παρουσιάσαμε αποτελεί ένα πολύ καλό εργαλείο στα χέρια έμπειρων σχεδιαστών, προκειμένου να επιτευχθεί η ισορροπία ανάμεσα στην αυστηρότητα της δομής και την ελαστικότητα του προγράμματος, που θα οδηγήσουν σε ένα άρτιο εκπαιδευτικό αποτέλεσμα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ , ΝΙΚΟΣ Π. ΜΠΛΕΣΙΟΣ , Εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ , ΠΕΙΡΑΙΑΣ 1990
- ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ , ΠΑΝ. Γ. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ , Εκδόσεις ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ
- ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ 1994
- Biggs, William D. (1990): Introduction to Computerized Business Management Simulations. In Gentry (ed.) Guide to Business Gaming and Experience Learning. Nickols/GP, London, pp. 23 – 35
- Brown David E. (1975):, Management Science Model Development. In McFarlan and Nolan (eds.) The Information Systems Handbook. Dow Hones – Irwin, Inc. Homewood, Illinois
- Burgess, Thomas F. (1995): Business Gaming: An Historical Analysis and Future Perspectives. In Saunders, Danny (ed.) The Simulation and Gaming Workbook Volume 3: Games and Simulations for Business. Kogan Page, London, pp 64 – 75
- Burgess, Thomas F. (1995): Strategy Support during a Business Game using an Expert System. In Saunders, Danny and Severn, Jackie (eds.) The International Simulation & Gaming Research Yearbook: Simulations and Games for Strategy and Policy Planning. Kogan Page, London, pp. 87 – 101
- Burns, Alvin C., Gentry, James W. and Wolfe, Joseph (1990): A Cornucopia of Considerations in Evaluating the Effectiveness of Experiential Pedagogies. In Gentry (ed.) Guide to Business Gaming and Experiential Learning. Nickols/GP, London, pp. 253 - 278
- Capitalism Plus (2003): Online <http://www.enlight.com/capindex/index.htm>
- Chiesl, Newell E. (1990): Interactive Real Time Simulation. In Gentry (ed.) Guide to Business Gaming and Experiential Learning. Nickols/GP, London, pp. 141 – 158

- Elgood, Chris (1996): Using Management Games. 2nd edition, Gower Press, Aldershot, Hampshire, England
- Hiltz, R. (1995) The Virtual Classroom Learning Without Limits via Computer Networks, Ablex Publishing Corporation, U.S.A..
- Koutoumanos, A., Papaspyrou, N., Retalis, S., Maurer, H. & Skordalakis, E. (1996) Towards a Novel Networked Learning Environment, Proc. of World Conference of Web Society (WebNet'96), San Francisco, USA.
- Retalis, S., Haugen, H., Ask, B., McConnell, D., Skordalakis E. (1998) What educational challenges are we now able to meet, given that new technologies are available to students and the average citizen? Bringing Information Technology to Education, March 25-27, 1998 Maastricht, The Netherlands.
- S.Retalis, V.C.Vescoukis and E.Skordalakis, Thesis and antithesis on the use of Network Learning Technologies in Higher Education, Proceedings of Networked Lifelong Learning Conference, Univ. of Sheffield, CCE, UK, April 1998.
- Thavikulwat, Precha (2004): The Architecture of Computerized Business Gaming Simulations. Simulation & Gaming Volume 35, Number 2, June 2004
- *Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη, (2003), Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, COM (2003) 27 τελικό, Βρυξέλλες*

PAPERS

- Albert A. Angehrn, Yves L. Doz, Jill E. M. Atherton: Business Navigator: The Next Generation of Management Development Tools
- Jeremy J. S. B. Hall: Computer Business Simulation Design: the rock pool method
- Josie P. H. Huang: An Evaluation Framework to Support Development of Virtual Enterprises
- Graziadei, W. (1997) Implications for Teaching and Learning: A "paperless classroom but NOT a teacherless classroom,
<http://137.142.42.95/TL/Change.html>

- Timo Lainema: Enhancing Organizational Business Process Perception – Experiences from Constructing and Applying a Dynamic Business Simulation Game

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- <http://www.insead.fr/CALT/Encyclopedia/Education/Advances/games.html>
- [http://stratefore.netfirms.com/display/e-strategy%20\(business%20models\).htm](http://stratefore.netfirms.com/display/e-strategy%20(business%20models).htm)
- <http://www.businessranks.com/business-simulation.htm>
- <http://www.marketplace-simulation.com/?source=adwords17outusa>
- <http://www.qpr.com/processmanagement/index.html>
- http://www.orbusoftware.com/bpm_overview.php
- <http://www.sivitanideios.edu.gr>
- <http://www.uom.gr>
- www.sivitanidios.edu.gr
- www.eikonikes.gr
- www.epixeirisi.gr
- www.ikaros.teipir.gr
- www.learningsupport.elke.uoa.gr
- www.enlight.com