



# MicroGlobals

LearnMoreGiveMore

## Effectuation

Ένα πλαίσιο προσέγγισης και σκέψης που αναπτύχθηκε μέσω επιστημονικής έρευνας και χρησιμοποιείται από έμπειρους επιχειρηματίες για την οικοδόμηση επιτυχημένων επιχειρήσεων σε διάφορες βιομηχανίες, γεωγραφίες και χρόνους.

[learnmore@microglobals.org](mailto:learnmore@microglobals.org)  
[microglobals.org](http://microglobals.org)

# Γιατί effectuation;

Οι επιχειρηματίες συνεχώς λαμβάνουν αποφάσεις και δράση.

Πώς το καταφέρνουν αυτό;

Υπάρχουν κάποιες καθολικές μέθοδοι ή αρχές που χρησιμοποιούν?

Για να απαντήσει σε αυτές τις ερωτήσεις, η Δρ. Saras Sarasvathy, μια «γνωσιακή» επιστήμονας, πραγματοποίησε μια μελέτη\* πάνω σε έμπειρους επιχειρηματίες.

## Το αποτέλεσμα; Effectuation.

### \* Ερευνητικό Πείραμα

#### ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ

27 Έμπειροι και Επιτυχημένοι Επιχειρηματίες (ιδρυτές εταιρειών από 200 εκατομμύρια έως 6,5 δισεκατομμύρια \$)

#### ΜΕΘΟΔΟΣ

Ανάλυση πρωτοκόλλου (80 ώρες καταγραφής συνεντεύξεων, 500 σελίδες δεδομένων)

#### ΘΕΩΡΙΑ

*Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise, 2005*

## ΟΡΙΣΜΟΣ

ανάπτυξη συγκεκριμένου διανοητικού πλαισίου

Ένα πλαίσιο προσέγγισης και σκέψης που εξυπηρετεί με μοναδικό τρόπο τους επιχειρηματίες στην εκκίνηση νέων εταιρειών και project.

Παρέχει έναν τρόπο ελέγχου ενός μέλλοντος που είναι ουσιαστικά, εγγενώς, απρόβλεπτο.



Ο ΕΜΠΕΙΡΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

## ΤΙ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΤΟ EFFECTUATION;



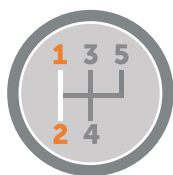
**Ιδέες** - Το effectuation βοηθάει στην εξέλιξη των ιδεών σε προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν πραγματικές ανάγκες συγκεκριμένων πελατών (υψηλή δυνατότητα πώλησης).



**Δεσμεύσεις Ενδιαφερομένων (Stakeholders)** - Χρησιμοποιώντας το effectuation, ο επιχειρηματίας αλληλοεπιδρά με διάφορους ενδιαφερόμενους, δημιουργώντας ένα δίκτυο συνεργατών, τους οποίους επιλέγει για τη συν-δημιουργία της επιχείρησης.



**Αποφάσεις** - Οι έμπειροι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν ένα σύνολο τεχνικών του effectuation, που χρησιμεύουν ως βάση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποιες θα είναι οι δράσεις στη συνέχεια.



Η EFFECTUAL ΛΟΓΙΚΗ ΕΙΝΑΙ ΣΑΝ ΤΗΝ 1Η ΚΑΙ ΤΗ 2Η ΤΑΧΥΤΗΤΑ



Την χρειάζεστε για να ξεκινήσετε την επιχείρησή σας, αλλά τελικά «αλλάζετε ταχύτητα».

## το effectuation ΕΙΝΑΙ

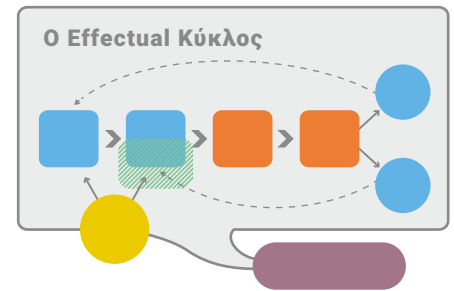
## το effectuation ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ

ένα πλαίσιο σκέψης  
ένα σύνολο αυτοδίδακτων πρακτικών  
να κάνεις το εφικτό  
πώς να καθιερώσετε τα με δυνατότητα πώλησης προϊόντα και υπηρεσίες

ένα σύστημα για να σας πει τι να κάνετε  
ένας αλγόριθμος  
"δεν σχεδιάζω / δεν έχω πλάνο"  
ένας τρόπος για να ξεκινήσετε μια ολόκληρη επιχείρηση

# Οι Αρχές του Effectuation

Οι έμπειροι επιχειρηματίες έχουν μάθει με τον σκληρό τρόπο ότι οι πιο ενδιαφέρουσες επιχειρήσεις είναι χτισμένες σε ένα περιβάλλον στον οποίο το μέλλον δεν είναι μόνο άγνωστο, αλλά και απρόβλεπτο. Κι όμως, οι επιχειρηματίες δίνουν μορφή σε αυτό το αβέβαιο μέλλον. Χρησιμοποιούν τεχνικές που ελαχιστοποιούν τη χρήση της πρόβλεψης και τους επιτρέπουν να διαμορφώσουν το μέλλον. Αυτές οι πέντε αρχές, που αναφέρονται παρακάτω, συνιστούν την effectual λογική.



## **Bird-in-hand** {ξεκινήστε με τα μέσα σας}

Όταν οι έμπειροι επιχειρηματίες αποφασίζουν να χτίσουν μια νέα επιχείρηση, ξεκινούν με τα μέσα τα οποία διαθέτουν: ποιος είμαι, τι ξέρω, ποιους γνωρίζω και ποιος γνωρίζει τι ξέρω. Στη συνέχεια, οι επιχειρηματίες αναλογίζονται τις δυνατότητες που προέρχονται από αυτά τα μέσα τους.

σε αντίθεση με...

Προκαθορισμένοι στόχοι ή ευκαιρίες

Ο αιτιακός συλλογισμός λειτουργεί αντίστροφα με τη συλλογή μέσων μετά τον καθορισμό ενός στόχου



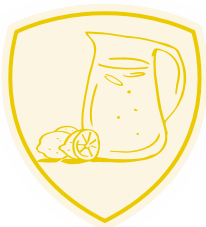
## **Affordable Loss** {εστίαση στην αποδεκτή απώλεια / ρίσκο}

Οι έμπειροι επιχειρηματίες περιορίζουν τον κίνδυνο καταλαβαίνοντας τι μπορούν να αντέξουν να χάσουν σε κάθε βήμα, αντί να αναζητούν μεγάλες ευκαιρίες. Επιλέγουν στόχους και ενέργειες όπου υπάρχουν θετικά ακόμη και σε μια πιθανή αρνητική έκβαση.

σε αντίθεση με...

Αναμενόμενο αποτέλεσμα

Ο αιτιακός συλλογισμός στοχεύει πρώτα μια απόδοση και, στη συνέχεια, λειτουργεί για την ελαχιστοποίηση του σχετικού κινδύνου.



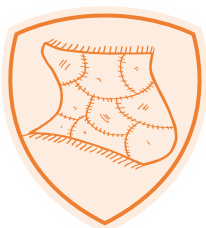
## **Lemonade** {χρησιμοποιήστε / μοχλεύστε τις εκπλήξεις}

Οι έμπειροι επιχειρηματίες προσκαλούν τον παράγοντα της έκπληξης. Αντί να κάνουν σενάρια για να αντιμετωπίσουν τα χειρότερα πιθανά αποτελέσματα, ερμηνεύουν τα «κακά» νέα και εκπλήξεις ως πιθανές ενδείξεις για τη δημιουργία νέων αγορών. «Όταν η ζωή σου πετάει λεμόνια, φτιάξε λεμονάδα!»

σε αντίθεση με...

Αποφυγή εκπλήξεων

Ο αιτιακός συλλογισμός λειτουργεί για να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα απροσδόκητων αποτελεσμάτων, όταν το απροσδόκητο είναι κομμάτι της ίδιας της ζωής!



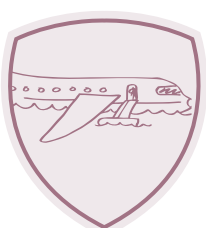
## **Patchwork Quilt** {σχηματίστε συνεργασίες}

Οι έμπειροι επιχειρηματίες δημιουργούν συνεργασίες με ενδιαφερόμενα μέρη που επιλέγουν οι ίδιοι, από τα αρχικά βήματα. Λαμβάνοντας προ-δεσμεύσεις από αυτούς τους βασικούς εταίρους στην επιχείρηση, μειώνουν την αβεβαιότητα και συν-δημιουργούν τη νέα αγορά με τους ενδιαφερόμενους συμμετέχοντες.

σε αντίθεση με...

Ανταγωνιστική ανάλυση

Ο αιτιακός συλλογισμός υποθέτει ότι οι ανταγωνιστές είναι αντίπαλοι που πρέπει να αντιμετωπιστούν.



## **Pilot in the plane** {έλεγχος vs πρόβλεψη}

Εστιάζοντας σε δραστηριότητες που βρίσκονται υπό τον έλεγχό τους, οι έμπειροι επιχειρηματίες γνωρίζουν ότι οι ενέργειές τους θα οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Μια effectual κοσμοθεωρία βασίζεται στην πεποίθηση ότι το μέλλον δεν αποκαλύπτεται ούτε προβλέπεται, αλλά περισσότερο δημιουργείται.

σε αντίθεση με...

Αναπόφευκτες τάσεις

Ο αιτιακός συλλογισμός αποδέχεται ότι οι καθιερωμένες δυνάμεις της αγοράς θα προκαλέσουν το μέλλον.

## Επισκόπηση του Effectuation σε Δράση

Η effectual λογική είναι αποτέλεσμα της διάνοησης ενός ατόμου και παρέχει έναν τρόπο σκέψης για τη λήψη αποφάσεων σε περιβάλλοντα όπου απαιτείται μη προβλέψιμος έλεγχος. Ο effectual κύκλος περικλείει τη διαδικασία σκέψης σε μια μορφή που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία προϊόντων, αγορών και επιχειρήσεων. Δεν είναι ένας αλγόριθμος «κάνε αυτό, κάνε εκείνο», αλλά ένα σύνολο ευρετικών μεθόδων\* που εφαρμόζονται με μοναδικό και καθολικό τρόπο στις προκλήσεις που οι επιχειρηματίες καλούνται να αντιμετωπίσουν.

### \* ΕΥΡΕΤΙΚΗ vs ΑΛΓΟΡΙΘΜΟΣ

Ένας ΑΛΓΟΡΙΘΜΟΣ είναι μια διαδικασία βήμα προς βήμα με έναν πεπερασμένο αριθμό βημάτων που αναζητά ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Είναι προβλέψιμος και επαναλαμβανόμενος.

Μια ΕΥΡΕΤΙΚΗ είναι μια μέθοδος επίλυσης προβλημάτων που περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας υποθετικής διατύπωσης και αυτο-καθοδηγούμενης έρευνας για να επιτευχθεί κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η πιο χαρακτηριστική ευρετική είναι η μέθοδος «δοκιμής και σφάλματος» («trial and error»).

### Ο κύκλος πάντα ξεκινά εδώ



Το άτομο ξεκινά με μια απογραφή των μέσων του, από τα οποία προκύπτουν οι στόχοι. Οι στόχοι που επιλέγει να επιδιώξει βρίσκονται εντός των ορίων της αποδεκτής απώλειας. Η «κατασκευή» του στόχου και η επίτευξή του είναι διαφορετικές πλευρές του ίδιου νομίσματος.

### Συμπληρώνοντας τον κύκλο...

Ο κύκλος συνεχίζεται καθώς ο effectual επιχειρηματίας όλο και πλησιάζει σε ένα καθορισμένο, προϊόν ή υπηρεσία με υψηλές δυνατότητες πώλησης, που πλαισιώνεται από αφοσιωμένους ήδη πελάτες και ενδιαφερόμενα μέρη, οι οποίοι αποτελούν τη νέα αγορά.

### Στη συνέχεια, αλληλοεπιδράστε με ενδιαφερόμενους για να δημιουργήσετε συνεργάτες με δεσμεύσεις



Στη συνέχεια, οι αλληλεπιδράσεις προωθούν περαιτέρω τη διαδικασία προσέλκυσης τρίτων για να συμμετάσχουν στη συν-δημιουργία του νέου εγχειρήματος. Οι δεσμευμένοι ενδιαφερόμενοι θα επηρεάσουν τον επιχειρηματία με τη μορφοποίηση και την προσάρτηση της αρχικής ιδέας σε μια ιδέα που έχει την δέσμευση, τη γνώση και τα δίκτυα, ενός ολόκληρου νέου δικτύου ενδιαφερομένων.

