



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ
“ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ”

4^η ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Επιχειρηματική Καινοτομία

Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Γεώργιος Σταμπουλής, Λέκτορας Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Δρ. Αχιλλέας Μπάρλας, Διδάσκων με ΠΔ 407/80 Πανεπιστημίου Θεσσαλίας



(Αφ)ορισμοί

- ❑ •Η τεχνολογική καινοτομία είναι σημαντική αλλά δεν αποτελεί προϋπόθεση ή ικανή συνθήκη για την επιχειρηματική επιτυχία.
- ❑ •Συχνά οι πρωτοπόροι στην τεχνολογία βγαίνουν από το παιχνίδι ή άλλοι δρέπουν τους καρπούς της καινοτομίας: αυτοκίνητο, DOS, Windows, PC
- ❑ •Η καινοτομία αφορά πολλές πλευρές: παραγωγή, αλυσίδα αξίας, θεσμούς, μηχανισμούς, νέες αγορές, συνήθειες, νέες ανάγκες κλπ.

Στοιχεία μιας επιχειρηματικής ιδέας

Μια πρόταση αξίας – Τί;

- Η αξία-χρησιμότητα που απολαμβάνουν οι χρήστες

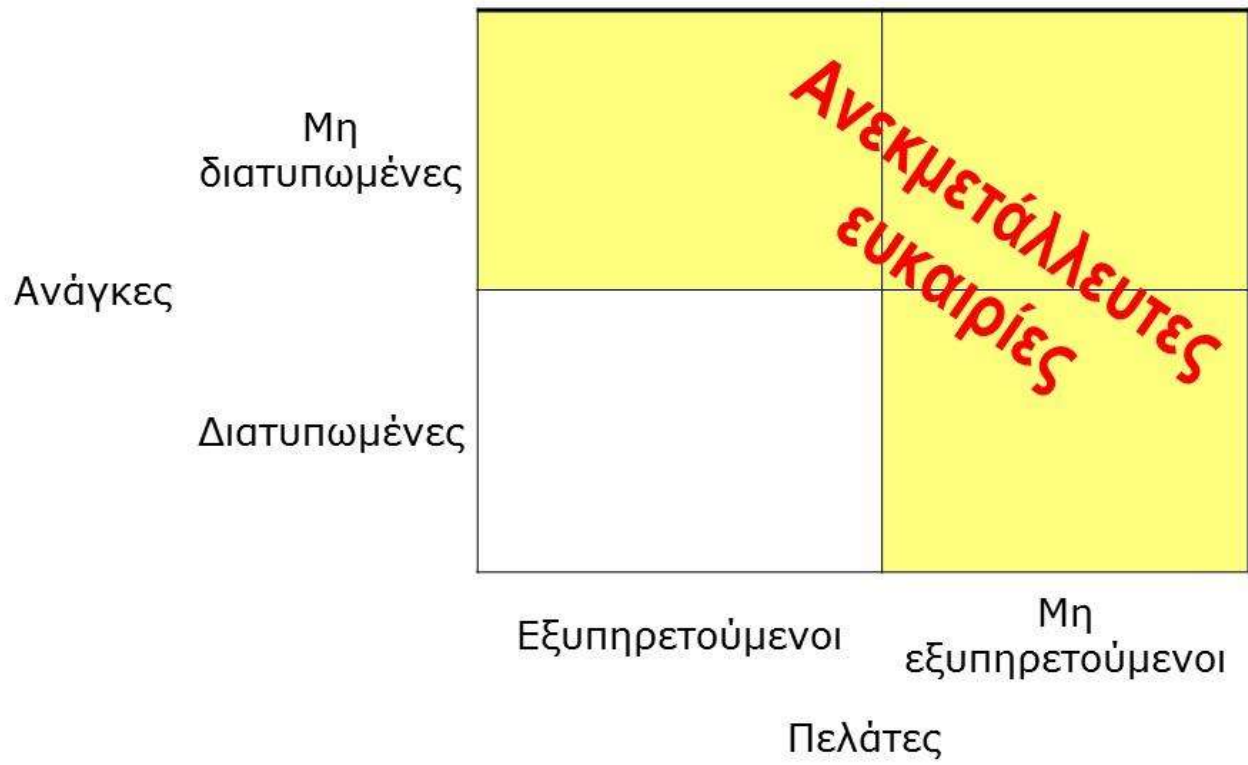
Μια πρόταση απόδοσης και βιωσιμότητας – Πώς;

- Τα οφέλη που ο οργανισμός θα παράγει

Μια πρόταση κινητοποίησης για συμμετοχή – Ποιοί και γιατί;

- Τα θετικά κίνητρα και σκοποί που προτείνονται στους έχοντες διακύβευμα να υποστηρίξουν, να συμμετάσχουν και να υλοποιήσουν το εγχείρημα

«Το να βρεθούμε είναι μια αρχή, το να μείνουμε μαζί είναι πρόοδος, το να δουλέψουμε μαζί είναι επιτυχία.» - [Henry Ford](#)



Σχήμα 1: Μήτρα εντοπισμού επιχειρηματικών ευκαιριών

Ερωτήσεις Έλεγχου

Ολοκληρώνοντάς την επιχειρηματική πρόταση τα μέλη της επιχειρηματικής ομάδας θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα:

- Πόσοι άνθρωποι έχουν το πρόβλημα που λύνουμε;
- Πόσο σημαντικό είναι το πρόβλημα (πόσο τους κοστίζει);
- Πόσο είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να το λύσουν;
- Με τι κόστος μπορούμε να το διαθέσουμε;
- Πόσοι άλλοι μπορούν να το διαθέσουν;
- Σε τι έχουμε συντριπτικό πλεονέκτημα; (ή ποιο συντριπτικό πλεονέκτημα θα αναπτύξουμε;)

Πηγές για νέες ιδέες

- Πελάτες
- Το εργασιακό περιβάλλον
- Μελέτη Ανταγωνισμού
- Καταγραφή Χαρακτηριστικών
- Εξαναγκαστικές σχέσεις

Μέθοδοι παραγωγής και ανάπτυξης ιδεών

- Μορφολογική Ανάλυση.
- Εντοπισμός της ανάγκης/προβλήματος
- Brainstorming – καταιγισμός ιδεών

Επιχειρηματικό μοντέλο

Προσδιορίζει το λογισμό με βάση τον οποίο ο οργανισμός παράγει και παρέχει αξία και εξασφαλίζει την εξασφάλιση της επιβιώσής του για όσο διάστημα απαιτείται

9 Δομικά στοιχεία

Τμήματα αγοράς – κοινότητες χρηστών-ωφελουμένων

Προτάσεις αξίας, που επιλύουν προβλήματα ή/και ικανοποιούν ανάγκες

Κανάλια επικοινωνίας, διανομής/παροχής, πώλησης

Οικοδόμηση και διατήρηση **σχέσεων με κάθε τμήμα αγοράς**

Ροές εσόδων που προκύπτουν από την επιτυχή παροχή αξίας στους πελάτες

Κρίσιμες λειτουργίες, που απαιτούνται για την συνεπή και αξιόπιστη παροχή της αξίας στους πελάτες, σε όλες τις συνθήκες αγοράς

Κρίσιμοι πόροι, που καθορίζουν το επίπεδο επιχειρησιακών λειτουργιών

Κρίσιμες συνεργασίες για τη διεκπεραίωση λειτουργιών και την παροχή πόρων

Δομή κόστους, η οποία προκύπτει από τα προηγούμενα

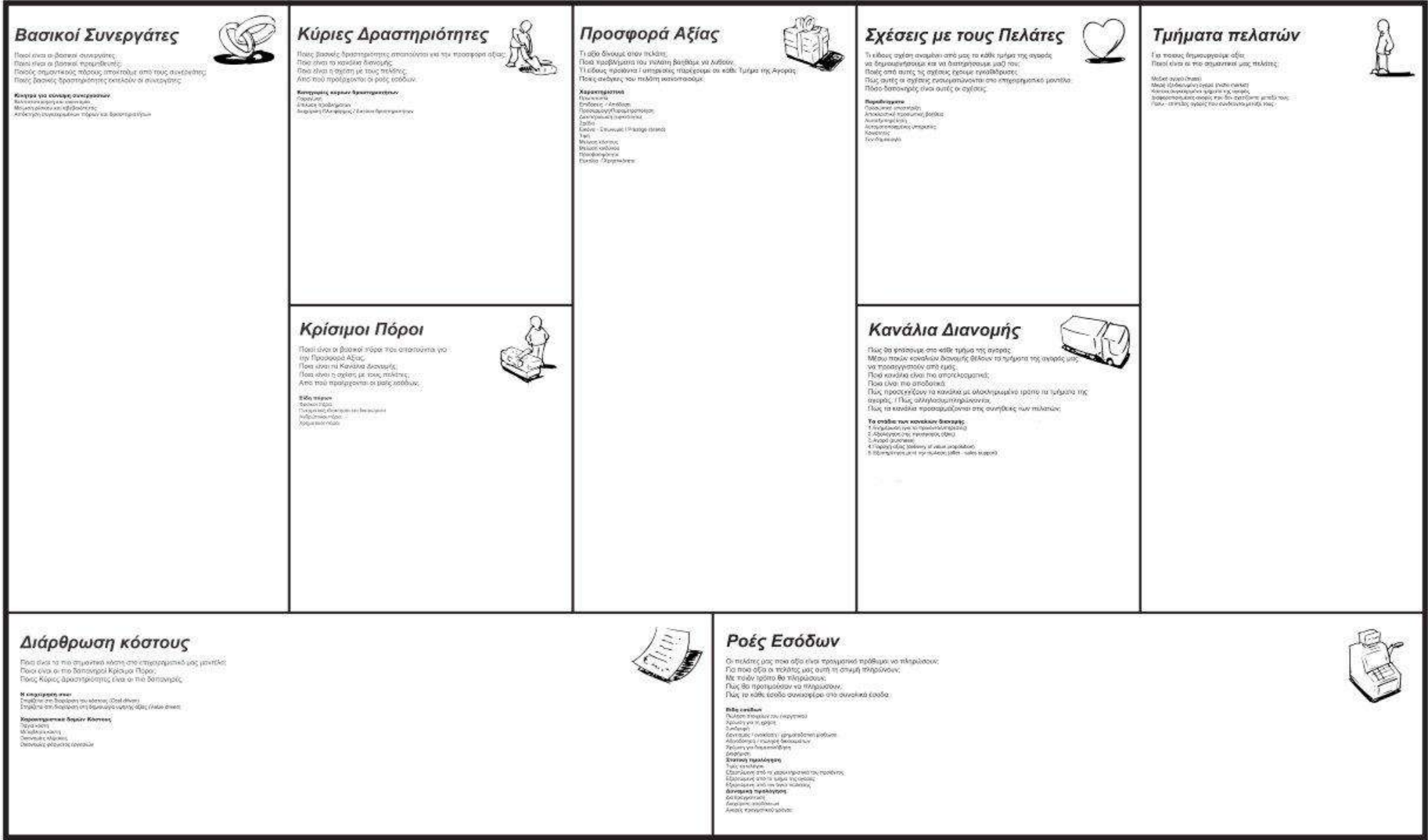
Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

Καταρίστηκε για:

Καταρίστηκε από:

Όχι:

Iteration:



Τμήματα Αγοράς

Διαφορετικές ομάδες ανθρώπων ή οργανισμών τις οποίες η επιχείρηση επιδιώκει να προσεγγίσει και να εξυπηρετήσει

Ομάδες αποτελούν διαφορετικά τμήματα αν:

- Οι ανάγκες τους απαιτούν και δικαιολογούν μια διακριτή προσφορά (αξίας)
- Προσεγγίζονται μέσω διαφορετικών Καναλιών
- Απαιτούν διαφορετικούς τύπους σχέσεων
- Προσφέρουν διαφορετικές κερδοφορίες
- Διατίθενται να πληρώσουν (άρα αξιολογούν) διαφορετικές πλευρές της προσφοράς

Παραδείγματα:

- Μαζική αγορά
- Εξειδικευμένη αγορά (niche market)
- Κατακερματισμένη αγορά (segmented market)
- Διαφοροποιημένες αγορές (diversified)
- Πολυμερής αγορά ή πλατφόρμα (Multi-sided platforms or markets)

Πρόταση αξίας

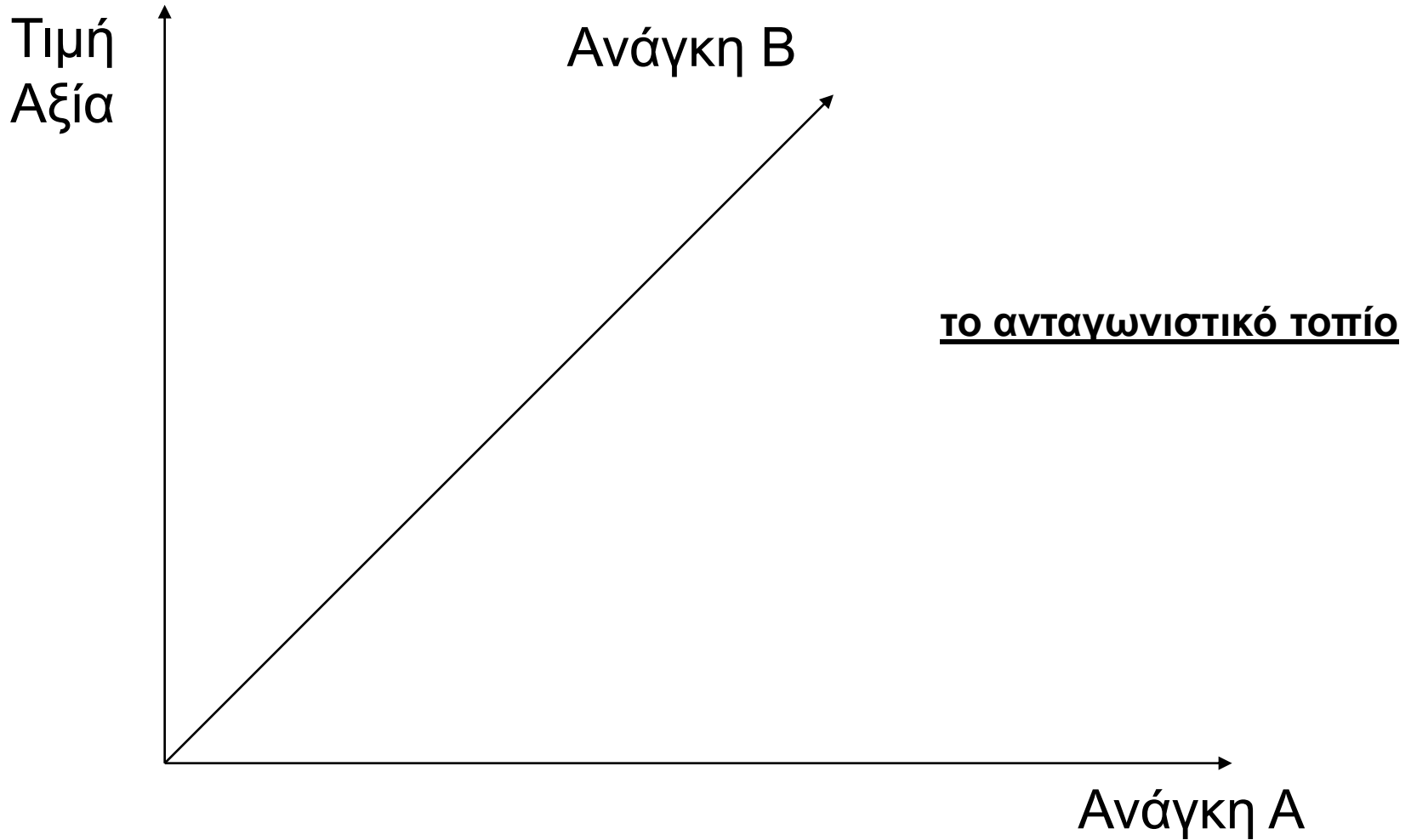
Το μίγμα προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για τα μέλη του τμήματος αγοράς

- Νέα ή ανατρεπτική προσφορά
- Πρόσθετες ιδιότητες ή χαρακτηριστικά:

Στοιχεία αξίας:

- Νέες ανάγκες ή απαιτήσεις
- Καλύτερη επίδοση,
- Προσαρμογή στις απαιτήσεις (customization)
- Εξυπηρέτηση (“getting the job done”)
- Σχεδιασμός
- Επωνυμία/Κύρος
- Τιμή
- Μείωση κόστους
- Μείωση κινδύνου
- Πρόσβαση
- Άνεση/ευχρηστία
- ...

Στρατηγική τοποθέτηση



Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Πλεονέκτημα που δεν κληρονομείται, αλλά δημιουργείται από τον ενεργό συνδυασμό και ανάπτυξη πόρων με συγκεκριμένο στόχο:

- Δύσκολο να «αποκτηθεί»
- Απαιτεί χρόνο και δέσμευση πόρων
- Αναπτύσσεται, δεν είναι στατικό

Κανάλια

Τα κανάλια επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεων συνιστούν το δίαυλο αλληλεπίδρασης με τους πελάτες

Διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εμπειρία του πελάτη

Εξυπηρετούν πλήθος λειτουργιών, όπως:

- Γνώση και πληροφόρηση σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης
- Αρωγή στους πελάτες ώστε να αξιολογήσουν την πρόταση αξίας της επιχείρησης
- Επιτρέπουν στους πελάτες να αποκτήσουν συγκεκριμένα προϊόντα και να απολαύσουν πρόσβαση σε συγκεκριμένες υπηρεσίες
- Παράδοση της Πρότασης Αξίας στους πελάτες
- Παροχή στους πελάτες υποστήριξης μετά την πώληση

Κανάλια

- Μέσω ποιών καναλιών προτιμούν να προσεγγιστούν οι πελάτες;
- Πώς προσεγγίζονται τώρα από εμάς και από τον ανταγωνισμό;
- Πώς συνδυάζονται τα κανάλια μας;
- Ποια δουλεύουν καλύτερα;
- Ποια είναι τα πιο αποδοτικά;
- Πώς τα συνδυάζουμε με τη ρουτίνα λειτουργίας των πελατών;
- Ποιο είναι το σωστό μίγμα (άμεσα/έμμεσα, ιδιότητα/συνεργατών);

Σχέσεις με Πελάτες

- Τι είδους σχέση θέλουμε να οικοδομήσουμε με τους πελάτες σε κάθε τμήμα αγοράς;
- Τι προσδοκούν οι πελάτες;
- Τι έχουμε μέχρι σήμερα; Τι κοστίζει και τι αποδίδει; Πώς συνδυάζονται με το υπόλοιπο επιχειρηματικό μοντέλο;

Στόχοι

Απόκτηση πελατών
Διατήρηση πελατών
Αύξηση πωλήσεων

Κατηγορίες

- Προσωπική υποστήριξη,
- Αφοσιωμένη προσωπική υποστήριξη
- Αυτό-εξυπηρέτηση
- Αυτοματοποιημένη εξυπηρέτηση
- Κοινότητες
- Συν-δημιουργία αξίας

Ροές εσόδων

Για ποια αξία είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες σε κάθε τμήμα;

- Τί είδους αξία είναι πραγματικά διατεθειμένοι οι πελάτες να πληρώσουν;
- Τι πληρώνουν σήμερα;
- Πώς πληρώνουν σήμερα;
- Πόσο συμβάλει κάθε ροή εσόδων στα συνολικά έσοδα;

Ροές εσόδων

2 τύποι ροών εσόδων:

- έσοδα από απλή συναλλαγή, με την αγορά
- Επαναλαμβανόμενα έσοδα από πληρωμές για την παροχή της αξίας στους πελάτες ή για την παροχή υποστήριξης μετά-την-πώληση

Τρόποι παραγωγής ροών εσόδων

- Πώληση αγαθών
- Τίμημα χρήσης
- Συνδρομή χρήσης/πρόσβασης
- Δανεισμός/Ενοικίασης/Χρονομίσθωση-Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)
- Άδεια χρήσης (Licensing)
- Μεσιτεία (Brokerage fees)
- Διαφήμιση

Μηχανισμοί Τιμολόγησης

Σταθερή τιμολόγηση	Δυναμική τιμολόγηση
Τιμοκατάλογος	Στη βάση διαπραγμάτευσης
Εξαρτώμενη από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος	Χρονικά μεταβαλλόμενος τιμοκατάλογος
Εξαρτώμενη από το τμήμα της αγοράς που απευθύνεται	
Εξαρτώμενη από τον όγκο των συναλλαγών	

Κρίσιμες Δραστηριότητες

Δομές/Συστήματα Δραστηριοτήτων

- ❑ **Παραγωγής:** σχεδιασμός, κατασκευή και παράδοση προϊόντος σε σημαντικές ποσότητες και συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά
- ❑ **Επίλυσης προβλημάτων:** ανάπτυξη νέων λύσεων για συγκεκριμένα προβλήματα πελατών
- ❑ **Πλατφόρμες/Δίκτυα:** η πλατφόρμα είναι ο κρίσιμος πόρος, γύρω από τον οποίο δομείται ένα οικοσύστημα δραστηριοτήτων και δρώντων το οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται με σκοπό τη διατήρηση και μεγέθυνσή του συστήματος και τους ρόλους της σε αυτό.

Κρίσιμοι πόροι

Οι πόροι επιτρέπουν στην επιχείρηση να οργανώσει δραστηριότητες ώστε:

- να δημιουργήσει και να προσφέρει αξία
- να αποκτήσει πρόσβαση σε αγορές
- να αναπτύξει και να υποστηρίξει σχέσης με τμήματα αγοράς
- να προσποριστεί έσοδα

Υλικοί ή άυλοι

- Εξοπλισμός
- Χρηματικοί
- Γνωσιακοί
- Προσωπικό
- Φήμη

Μπορούν να αποκτηθούν, αλλά αναπτύσσονται από την επιχείρηση

Είναι η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Βασικοί Συνεργάτες

Προσδιορίζουν πώς οικοδομούμε το δίκτυο προμηθευτών και συνεργατών που καθιστούν το επιχειρηματικό σχέδιο/μοντέλο λειτουργικό

4 τύποι σχέσεων

- Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ μη ανταγωνιστών
- Συν-ανταγωνισμός: στρατηγική συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών
- Κοινά εγχειρήματα (joint ventures) για την ανάπτυξη-διερεύνηση νέων αγορών
- Σχέσεις αγοραστή-πωλητή για την αξιόπιστη εξασφάλιση των απαιτούμενων προμηθειών

Γιατί;

- Βελτίωση και οικονομίες κλίμακας
- Μείωση κινδύνου και αβεβαιότητας
- Πρόσβαση σε συγκεκριμένους πόρους και δραστηριότητες

Δομή κόστους

Περιγράφει όλα τα κόστη που προκύπτουν από τις δραστηριότητες, τους πόρους και τις σχέσεις

- Λειτουργικά όχι επένδυσης
- Ποια είναι τα πιο σημαντικά;
- Ποια τα πιο ευαίσθητα;

- Μοντέλα με οδηγό το κόστος
- Μοντέλα με οδηγό την αξία

Κύρια χαρακτηριστικά:

- Σταθερά κόστη
- Μεταβλητά κόστη
- Οικονομίες κλίμακας
- Οικονομίες σκοπού/φάσματος

Προϋπόθεση για την σωστή χρήση του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου είναι η κατανόηση της αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των 9 ενοτήτων (building blocks) ξεκινώντας από τις ενότητες Πρόταση αξίας και Τμήματα πελατών.

Αν η προτεινόμενη αξία δεν λύνει κάποιο πρόβλημα σε κάποιο ή κάποιες ομάδες πελατών, σε αποδεκτή από κάποιους τιμή, τότε δεν έχουμε πωλήσεις

Εναλλακτικά επιχειρηματικά μοντέλα

Βασικά μοτίβα

1. Από-συζευγμένες δραστηριότητες
2. Η «Μακριά ουρά»
3. Πολυμερείς πλατφόρμες
4. ΔΩΡΕΑΝ – ως βάση του ΕΜ
5. Ανοιχτά ΕΜ

Από-συζευγμένες δραστηριότητες

Τρεις τύποι επιχειρηματικής δραστηριότητας:

–Δραστηριότητες σχέσεων με πελάτες:

- Ανεύρεση και απόκτηση πελατών και οικοδόμηση σχέσεων με αυτούς
- Οικειότητα με πελάτες

–Δραστηριότητες καινοτομίας προϊόντος

- Ανάπτυξη νέων και ελκυστικών προϊόντων
- Ηγεσία/ηγεμονία στο προϊόν

–Δραστηριότητες υποδομών

- Οικοδόμηση και διαχείριση πλατφορμών/βάσεων για μεγάλο όγκο ή/και επαναλαμβανόμενες λειτουργίες
- Επιχειρησιακή επίδοση
- Απαιτούν διαφορετικούς πόρους και λειτουργίες, με αποτέλεσμα αντιφάσεις και ανταποδοτικά κόστη (trade-offs)

Παραδείγματα

–Τραπεζικές υπηρεσίες

–Κινητή τηλεφωνία/τηλεπικοινωνία

Η «Μακριά Ουρά»

Βασίζεται στην πώληση μικρότερων ποσοτήτων από περισσότερα προϊόντα

– Σε αντίθεση με την πώληση μεγάλων ποσοτήτων από μικρό πλήθος ‘best sellers’

Απαιτούνται:

– Σχετικά μικρά κόστη διαχείριση αποθεμάτων

– Ισχυρές πλατφόρμες που θα διαθέτουν εξειδικευμένα προϊόντα στους ενδιαφερόμενους χρήστες

Παραδείγματα:

– Amazon, Netflix, eBay

Τρεις παράγοντες:

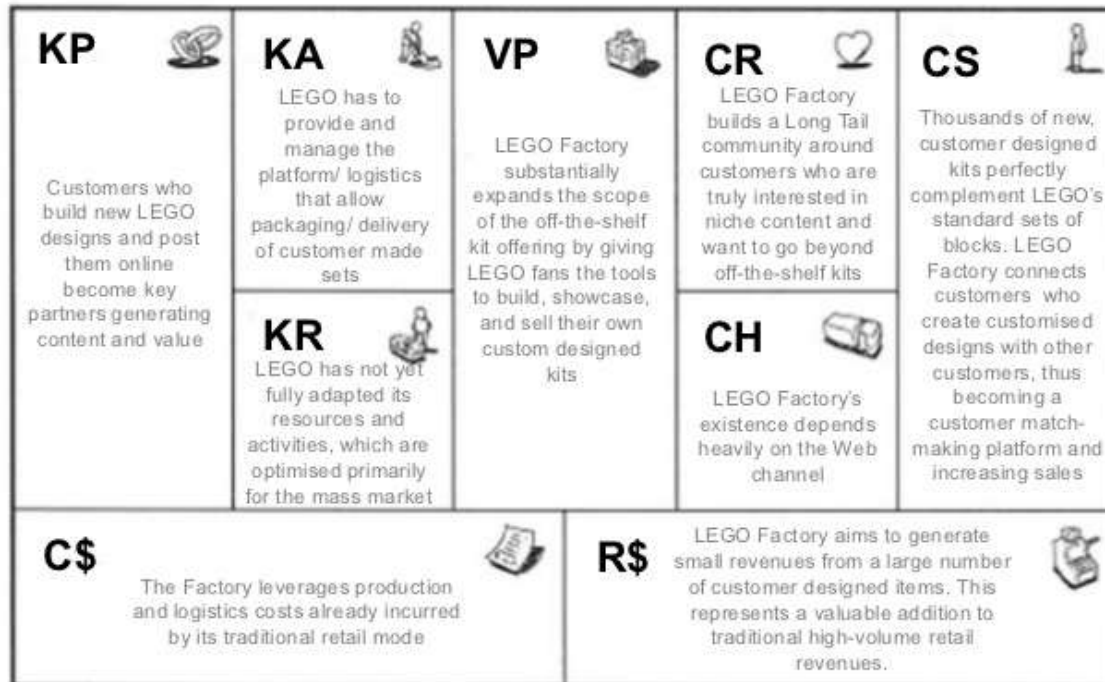
– «Εκδημοκρατισμός» των εργαλείων παραγωγής: μειούμενο κόστος πρόσβασης σε παραγωγικές υπηρεσίες

– «Εκδημοκρατισμός» των διαύλων διανομής: ψηφιοποίηση, logistics

– Μειούμενα κόστη αναζήτησης

Η «Μακριά Ουρά»

The Business Model Canvas - Example



Σχήμα 3. Το Επιχειρηματικό μοντέλο των LEGO.

Πηγή: <http://www.slideshare.net/de-pe/lean-canvas-process-and-examples>

Πολυμερείς πλατφόρμες

Συνδυάζουν δύο ή περισσότερες διακριτές και ανεξάρτητες ομάδες πελατών

Η πλατφόρμα

–προσφέρει αξία στη μία ομάδα μόνον όταν η άλλη ομάδα υπάρχει
–παράγει αξία μέσω της διευκόλυνσης αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών των διαφορετικών ομάδων

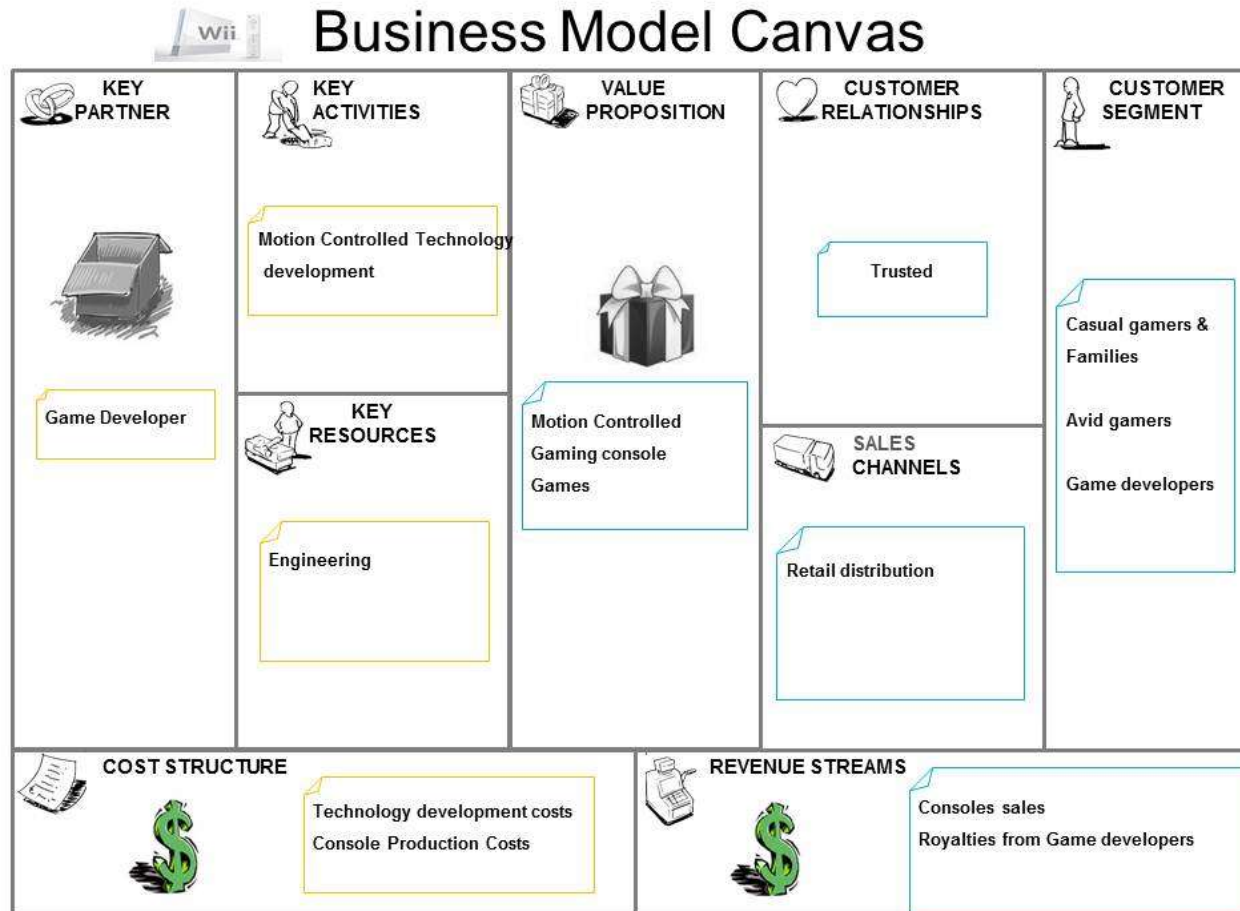
–Αυξάνει την αξία της μέσω της προσέλκυσης περισσότερων χρηστών της (network effect)

Παραδείγματα:

Visa, Google, eBay, Microsoft Windows, Financial Times, Video Games, free press, eLearning(?)

Συχνή «επιδότηση» ενός τμήματος ώστε να λειτουργήσει ως «δόλωμα»:

Πολυμερείς πλατφόρμες



Σχημα4. Το Επιχειρηματικό μοντέλο του Wii

Πηγή: <https://samidob.files.wordpress.com/2010/06/nintendo-bm.jpg>

ΔΩΡΕΑΝ

Τουλάχιστον ένα σημαντικό τμήμα των πελατών μπορεί να επωφελείται από την δωρεάν παροχή αξίας συνεχώς.

Παραδείγματα: Google, free press, τηλεόραση/ραδιόφωνο, Flickr, Open Source, Skype, δωρεάν κινητά.

Σε ότι αφορά την Τεχνολογική εξέλιξη πρέπει το οριακό κόστος = 0 : π.χ. μουσική και διαδίκτυο

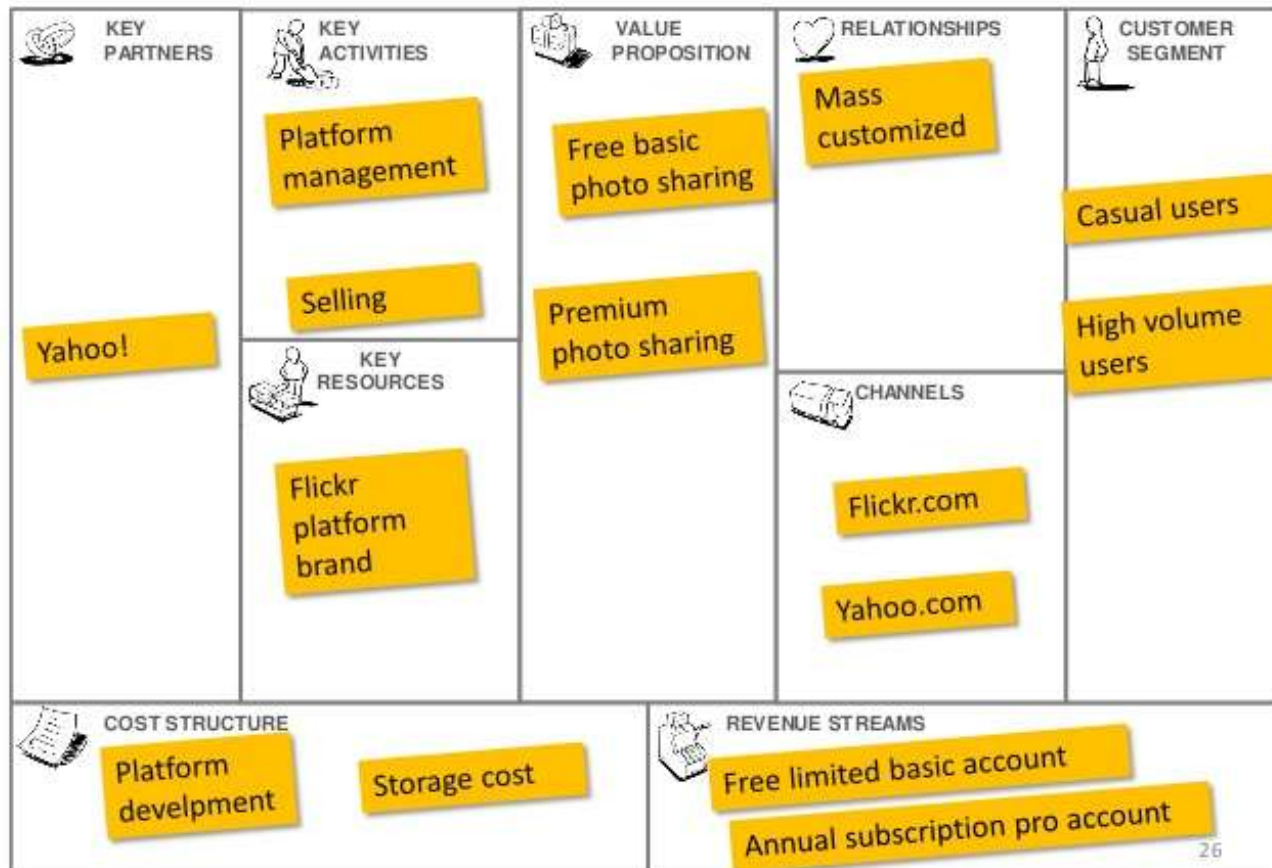
Συναντάμε Τρεις κύριες στρατηγικές:

- Fremium/Premium offer
- Διαφήμιση
- Δόλωμα και αγκίστρι

ΔΩΡΕΑΝ

flickr

Flickr: Photo Sharing



Σχήμα 5. Το επιχειρηματικό μοντέλο του Flickr. Πηγή

<http://www.slideshare.net/esaife/business-model-canvas-101>

Ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα

Περιλαμβάνουν τη δημιουργία και τη σύλληψη αξίας μέσα από τη συστηματική συνεργασία με άλλους

- Outside-in
- Inside-out

InnoCentive

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Major 'seekers' 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Platform management ✓ Acquire solvers and seekers 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Access to broad network of scientist 'solvers' ✓ Connect 'seekers' and 'solvers' 	<p>Customer Relation</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Online profiles 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Seekers (company) ✓ Solvers (scientists)
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brand ✓ Patents (blocking) 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Access to scientific challenges with cash rewards 	<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Innocentive.com 	
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Platform management ✓ Acquisition of solvers and seekers 			<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Free access to challenges ✓ Fee to list challenges ✓ Commission on rewards for solutions 	

Σχήμα 6. Το επιχειρηματικό μοντέλο της InnoCentive. Πηγή: <http://www.slideshare.net/pavan7soni/business-model-generation-alexander-osterwalder-yves-pig>