



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

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

**4<sup>Η</sup> ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

**Συγγραφική Ομάδα:**

**Δρ. Γεώργιος Σταμπούλης, Λέκτορας Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**

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



## Περιεχόμενα

Περιγραφή.....	3
Στόχοι.....	3
Λέξεις κλειδιά .....	3
1. (Αφ)ορισμοί: επιχειρηματικότητα και καινοτομία.....	4
2. Στοιχεία Επιχειρηματικής Ιδέας.....	5
2.1. Παραγωγή ιδεών.....	7
2.1.1 Μέθοδοι παραγωγής και ανάπτυξης ιδεών.....	8
3. Επιχειρηματικό μοντέλο.....	10
3.1. Τα 9 Δομικά στοιχεία του νέου Επιχειρηματικού μοντέλου .....	10
3.2. Παρουσίαση: Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου .....	18
3.3. Εναλλακτικά επιχειρηματικά μοντέλα .....	24
Άσκηση ελέγχου γνώσεων .....	30
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	31

## Περιγραφή

Το μάθημα, ενδεικτικά, εστιάζει σε ζητήματα που αφορούν σε: διερεύνηση επιχειρηματικών ευκαιριών, ανάπτυξη επιχειρηματικών ιδεών, μεθόδους δημιουργικής σκέψης, άυλη βιομηχανική περιουσία, δημοκρατία, συμμετοχή και επιχείρηση. Οι εκπαιδευόμενοι θα συγκροτήσουν επιχειρηματικές ομάδες και θα επιλέξουν επιχειρηματική ιδέα, την οποία στη συνέχεια θα αναπτύξουν.

## Στόχοι

Το μάθημα αποσκοπεί να καταστήσει τους εκπαιδευομένους ικανούς :

- Να αναπτύξουν την στρατηγική αντίληψη και επιχειρηματική νοοτροπία
- Να αναγνωρίσουν και αξιολογήσουν καινοτόμες επιχειρηματικές ‘ευκαιρίες’.
- Να κατανοήσουν τις βασικές λειτουργίες και το σχεδιασμό μιας αντίστοιχης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

## Λέξεις κλειδιά

Καινοτομία, Επιχειρηματικό Μοντέλο, Επιχειρηματική ευκαιρία, Καμβάς Επιχειρηματικού μοντέλου.

## 1. (Αφ)ορισμοί: επιχειρηματικότητα και καινοτομία

Έχουν διαμορφωθεί πολλοί μύθοι και συγχύσεις για την επιχειρηματικότητα και τη σχέση της με την - τεχνολογική - καινοτομία. Είναι λοιπόν σημαντικό να ξεκαθαρισθούν από την αρχή ορισμένες παρεξηγήσεις:

- 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.

Μπορούμε να πούμε συνοπτικά ότι, αν η καινοτομία αφορά στην (επιτυχή) εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή τεχνολογίας στο κοινωνικό και οικονομικό γίγνεσθαι, η επιχειρηματικότητα αφορά στην οργάνωση των πόρων για την αξιοποίηση της καινοτομίας, τη διάχυση-υιοθέτησή της από κοινωνικές ομάδες ή δομές με αποδοτικό τρόπο, και στη βιωσιμότητα των οργανωσιακών δομών.

## 2. Στοιχεία Επιχειρηματικής Ιδέας

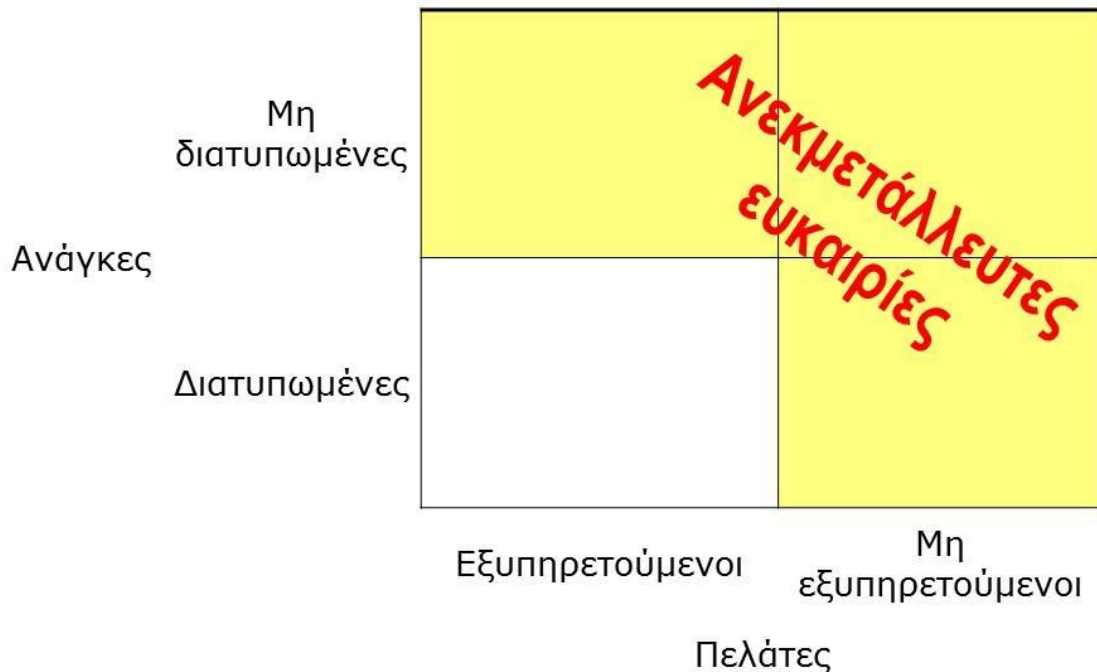
Το επιχειρηματικό εγχείρημα ξεκινά με τη σύλληψη και ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής ιδέας. Η επιχειρηματική ιδέα συχνά ξεκινά από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Πρέπει όμως να αναπτυχθεί σε σχέδιο για μια επιχειρηματική δραστηριότητα που θα μπορεί να εξελιχθεί ώστε να προσαρμόζεται στις κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις, στη βάση κάποιων οργανωσιακών χαρακτηριστικών (π.χ. τεχνολογικές ικανότητες, οργανωσιακή κουλτούρα, φιλοσοφία και σύστημα αξιών) που θα τη διακρίνουν από τον ανταγωνισμό.

Η επιχειρηματική πρόταση-σχέδιο θα πρέπει να περιέχει ορισμένα στοιχεία, ώστε να απαντά σε βασικά ερωτήματα:

1. Μια πρόταση αξίας – Τί;

Ποιά είναι η αξία-χρησιμότητα που θα απολαμβάνουν οι χρήστες από τα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης; Σε ποιές ανάγκες απαντά αυτή η πρόταση;

Είναι κρίσιμο η αναζήτηση προτάσεων αξίας να μην εγκλωβίζεται στο πλαίσιο της τρέχουσας πρακτικής και των υφιστάμενων ορίων της αγοράς και των λύσεων που προσφέρονται. Όπως φαίνεται και παρακάτω στο Σχήμα 1, υπάρχουν πολλές ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες και άλυτα προβλήματα (που συχνά δεν έχουν καν συνειδητοποιηθεί) έξω από το πλαίσιο λειτουργίας των υφιστάμενων επιχειρήσεων και κλάδων. Μια φρέσκια και ρηξικέλευθη ματιά πάντα βοηθά να δούμε διαφορετικά την πραγματικότητα και να δημιουργήσουμε νέα αξία.



**Σχήμα 1:** Μήτρα εντοπισμού επιχειρηματικών ευκαιριών

2.Μια πρόταση απόδοσης και βιωσιμότητας – Πώς;

Πώς τα οφέλη που θα παράγει ο οργανισμός θα μεταφράζονται σε οικονομικό αποτέλεσμα για τον οργανισμό, τα μέλη και τους συνεργάτες του; Πώς εξασφαλίζεται η μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του εγχειρήματος;

3.Μια πρόταση κινητοποίησης για συμμετοχή – Ποιοί και γιατί;

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

Η επιχειρηματική ομάδα για να καταλήξει σε μια επιτυχημένη ιδέα θα πρέπει να διακρίνεται από επιχειρηματική σκέψη και νοοτροπία μέσω της οποίας:

- Θα συλλαμβάνει τα οφέλη της αβεβαιότητας που παράγεται από την τεχνολογική, κοινωνική και οικονομική εξέλιξη
- Θα οδηγείται στη σφυρηλάτηση ευκαιριών μέσα από την αβεβαιότητα
- Θα είναι σε θέση να αναγνωρίσει:
  - Ποιές είναι οι πιθανές αιτίες-δυνάμεις-μηχανισμοί της αλλαγής;
  - Ποιά τα πιθανά πεδία εφαρμογής;
  - Ποιές οι κρίσιμες μάχες, από ποιούς και με τί στόχους;
  - Ποιές οι πιθανές εστίες αντίστασης; Γιατί;
  - Ποιές οι κρίσιμες (στρατηγικές) επιλογές των δρώντων;

Ολοκληρώνοντας 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;)

## 2.1. Παραγωγήιδεών

Το πρώτο βήμα είναι η αναζήτηση καλών και γόνιμων επιχειρηματικών ιδεών. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την αναζήτηση των ιδεών, την αξιολόγησή τους, την επεξεργασία και ανάπτυξή τους και την ένταξή τους σε ένα συνολικό σχέδιο.

Πηγές για νέες ιδέες μπορούν να είναι: πελάτες, επιστήμονες, υπάλληλοι, δίκτυα διανομής και ανώτατη διοίκηση.

- Πελάτες: Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών είναι το λογικό σημείο από το οποίο πρέπει να ξεκινήσει η αναζήτηση ιδεών για νέα προϊόντα. Μέθοδοι: Κατ' εξοχήν χρήστες, έρευνες – δοκιμές – εστιακές ομάδες, προβλήματα που αντιμετωπίζουν με υπάρχοντα προϊόντα, τι βελτιώσεις προτείνουν και πόσα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν.
- Το εργασιακό περιβάλλον. Επιστήμονες, μηχανικοί, σχεδιαστές και λοιποί υπάλληλοι πρέπει να ενθαρρύνονται να υποβάλλουν τις ιδέες τους. Η Toyota συγκεντρώνει 2M ιδέες/έτος (35/υπάλληλο). Ποσοστό > 85% υλοποιείται. Η kodak δίνει χρηματικά βραβεία και τίτλους στους υπαλλήλους.
- Μελέτη Ανταγωνισμού. Από τους αντιπροσώπους, πωλητές, κλπ. ανακαλύπτουμε τα προτερήματα του ανταγωνισμού.
- Καταγραφή Χαρακτηριστικών. Βασικά ερωτήματα: Να το κάνω να χρησιμοποιείται και για άλλους σκοπούς, να το προσαρμόσω, να το μεγαλώσω, να το μικρύνω, να το αντικαταστήσω, να το αναδιατάξω, να το αναστρέψω, να το συνδυάσω;
- Εξαναγκαστικές σχέσεις. Συνδυασμός πολλών συσκευών σε μια, πχ. τα πολυμηχανήματα γραφείου.

### 2.1.1 Μέθοδοι παραγωγής και ανάπτυξης ιδεών

Η παραγωγή και ανάπτυξη ιδεών αποτελεί ένα πεδίο στο οποίο έχει υπάρξει σημαντική πρόοδος στην ανάπτυξη τεχνικών τις 2-3 πρόσφατες δεκαετίες. Εδώ παρατίθενται μερικές από τις πιο διαδεδομένες:

- Μορφολογική Ανάλυση. Απαιτείται ο εντοπισμός των δομικών στοιχείων ενός προβλήματος και η εξέταση των σχέσεων που υφίστανται μεταξύ τους, ώστε να βρεθούν νέοι συνδυασμοί. Με την ανάλυση των λειτουργιών που επιτελούνται από τα μέρη του συστήματος (προϊόντος, υπηρεσίας κλπ) αναζητούνται νέοι τρόποι συνδυασμού των μερών (Αρχιτεκτονική προϊόντος) ή υποκατάσταση από νέες λύσεις ή ακόμη ανάπτυξη νέων λειτουργιών, είτε πρόσθετων ή αλλάζοντας το χαρακτήρα του προϊόντος.



- Εντοπισμός της ανάγκης/προβλήματος. Σε σχέση με τον χρήστη, συλλέγονται ανάγκες προβλήματα και ιδέες. Γίνεται συνήθως μέσω πρωτογενούς έρευνας αγοράς (ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, focusgroups) ή και με μελέτη δευτερογενών στοιχείων έρευνας αγοράς.
- Brainstorming – καταιγισμός ιδεών. Ομάδα 6 – 10 ατόμων, παρέχουν ιδέες και δεν κάνουν κριτική καθόλου στις ιδέες.

Βασικές αρχέςλειτουργίας:

1. Να μηνίνονται επικρίσεις
2. Να υπάρχει απόλυτηελευθερία σκέψης
3. Να υπάρχουν πολλέςιδέες
4. Να γίνεται συνδυασμός και βελτίωση αυτών

### 3. Επιχειρηματικό μοντέλο

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, προσφέρει αξία και αμείβεται. Το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης είναι η απεικόνιση της επιχειρηματικής λογικής και στρατηγικής της. Περιγράφει το τι προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της, πως τους προσεγγίζει και δημιουργεί σχέσεις μαζί τους, μέσω ποιων πόρων, δραστηριοτήτων και συνεργασιών επιχειρεί, και τέλος πως κερδίζει χρήματα.

*Το επιχειρηματικό μοντέλο αποσκοπεί:*

- Στον προσδιορισμό του προβλήματος-ανάγκης
- Στον τρόπο παροχής του προϊόντος/υπηρεσίας
- Στο μείγμα των απαιτούμενων πόρων
- Στον συνδυασμό των πόρων
- Στην στρατηγική συνεργασιών

#### 3.1. Τα 9 Δομικά στοιχεία του νέου Επιχειρηματικού μοντέλου

Η ανάγκη για την ύπαρξη ενός απλού και κατανοητού τρόπου απεικόνισης ενός επιχειρηματικού μοντέλου οδήγησαν τους Alexander Osterwalder and Yves Pigneur στη δημιουργία ενός πολύ παραστατικού εργαλείου που το ονόμασαν Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas). Το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιαδήποτε επιχείρηση, μεγάλη ή μικρή, νέα ή αναπτυσσόμενη, για να σχεδιάσει, να παρουσιάσει ή να αναλύσει το επιχειρηματικό της μοντέλο και να εισάγει βελτιώσεις ή καινοτομίες.

Τα 9 βασικά τμήματα του μοντέλου είναι τα εξής:

- Τμήματα αγοράς – κοινότητες/χρηστών-ωφελομένων
- 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

Προϋπόθεση για την σωστή χρήση του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου είναι η κατανόηση της αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των 9 ενοτήτων (buildingblocks) 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 γιατί:

Sale = Performance + emotion / price

Δηλαδή:

Πώληση = Λειτουργικές+ Συναισθηματικές Αξίες/ Κόστος

Οποιαδήποτε δραστική αλλαγή στην σχέση αριθμητή/παρονομαστή, μπορεί να αλλάξει τα δεδομένα μιας αγοράς, δημιουργώντας νέα, ανατρεπτικά επιχειρηματικά μοντέλα, όπως αυτό των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.

### **1.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 (nichemarket)
- Κατακερματισμένη αγορά (segmentedmarket)
- Διαφοροποιημένες αγορές (diversified)
- Πολυμερής αγορά ή πλατφόρμα (Multi-sided platforms or markets)

## **2.Προτάσεις αξίας**

Η προτεινόμενη αξία στοχεύει να επιλύσει τα προβλήματα των πελατών και να ανταποκριθεί στις ανάγκες τους. Είναι ο λόγος που οι πελάτες προτιμούν μια επιχείρηση έναντι άλλης. Κάποιες προτεινόμενες αξίες μπορεί να είναι καινοτόμες και να αντιπροσωπεύουν νέες ή ριζοσπαστικές λύσεις. Άλλες μπορεί να είναι παρόμοιες με υπάρχουσες λύσεις, αλλά με επιπλέον 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

### **3.Κανάλια επικοινωνίας**

Είναι οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση επικοινωνεί και προσεγγίζει κάθε κατηγορία πελατών για να παρέχει την προτεινόμενη αξία. Οι προτεινόμενες αξίες παρέχονται στους πελάτες μέσω καναλιών επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεων. Τα κανάλια επικοινωνίας εξυπηρετούν διάφορες λειτουργίες:

- Τα κανάλια επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεων συνιστούν το διάυλο 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 υποστήριξης στους πελάτες μετά την πώληση

#### **4.Σχέσεις με τους Πελάτες**

Αφορά το είδος των σχέσεων που έχει η επιχείρηση με κάθε κατηγορία πελατών. Οι σχέσεις με τους πελάτες δημιουργούνται και διατηρούνται για κάθε κατηγορία πελατών και καθορίζονται από τα ακόλουθα κίνητρα:

- Αναζήτηση πελατών
- Διατήρηση πελατών
- Ώθηση πωλήσεων

Οι σχέσεις που δημιουργεί μια επιχείρηση με τους πελάτες της επηρεάζουν σημαντικά τη συνολική εμπειρία που βιώνουν οι πελάτες από την επιχείρηση.

#### *Κατηγορίες*

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

#### **5.Ροές εσόδων**

Οι ροές εσόδων προέρχονται από την επιτυχημένη παροχή αξίας στους πελάτες. Είναι τα χρήματα που η επιχείρηση αντλεί από κάθε κατηγορία πελατών (το κόστος θα πρέπει να αφαιρεθεί από τα έσοδα για να δημιουργηθεί κέρδος).

*Υπάρχουν 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/Ενοικίαση/Χρονομίσθωση-Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)
- Άδεια χρήσης (Licensing)
- Μεσιτεία (Brokerage fees)
- Διαφήμιση

## **6.Κρίσιμες Δραστηριότητες**

Είναι οι σημαντικότερες δράσεις που πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση για την επιτυχημένη λειτουργία της.

*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 ρόλου της σε αυτό.

## **7.Κρίσιμοι πόροι**

Είναι οι πόροι που απαιτούνται για την παροχή όλων των στοιχείων που περιγράφονται πιο πάνω. 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

*Οι κύριοι πόροι μπορεί να είναι:*

•Υλικοί ή άυλοι:

- Εξοπλισμός
- Χρηματικοί
- Γνωσιακοί
- Προσωπικό
- Φήμη

•Μπορούν να αποκτηθούν, αλλά αναπτύσσονται από την επιχείρηση

## **8.Κρίσιμες σχέσεις**

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

*Υπάρχουν 4 τύποι σχέσεων:*

- Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ μη ανταγωνιστών
- Συν-ανταγωνισμός: στρατηγική συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών



- Κοινά εγχειρήματα (jointventures), 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

### **9.Δομή κόστους**

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

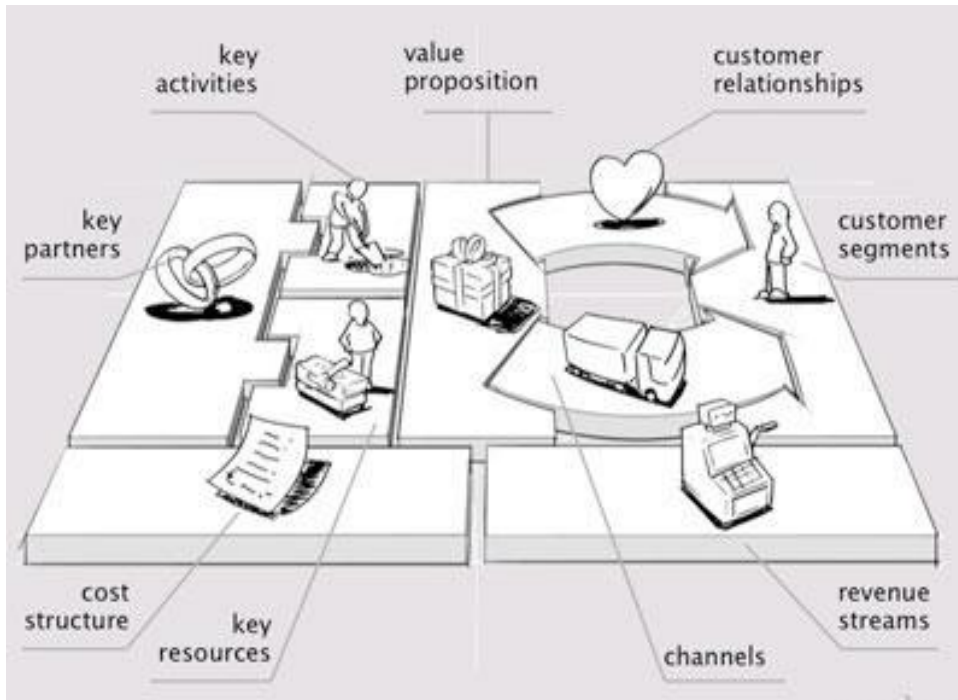
*Λειτουργικάόχι επένδυσης*

- Ποιά είναι τα πιο σημαντικά;
- Ποιά τα πιο ευαίσθητα;
- Κύρια χαρακτηριστικά:

*Σταθερά κόστη*

- Μεταβλητά κόστη
- Οικονομίες κλίμακας
- Οικονομίες σκοπού/φάσματος

### 3.2. Παρουσίαση: Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου



**Σχήμα 2.0** Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (άδεια χρήσης Creative Commons από BusinessModelGeneration.com)

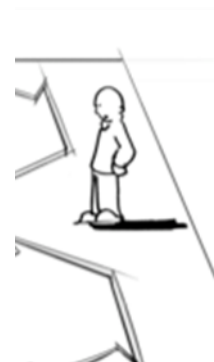
Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικά τμήματα του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου με μορφή ερωτήσεων, που καλείται να απαντήσει η επιχειρηματική ομάδα κατά την συμπλήρωσή του.

#### 1. Τμήματα της αγοράς

Μια επιχείρηση ικανοποιεί ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς.

- Για ποιούς δημιουργείτε αξία;
- Ποιοί είναι οι σημαντικότεροι πελάτες σας;
- Από πού προέρχονται τα έσοδά σας;

Υπάρχουν διάφορα είδη τμημάτων της αγοράς, για παράδειγμα:



- Μαζική αγορά
- Μικρή (εξειδικευμένη) αγορά
- Κατακερματισμένη αγορά
- Διαφοροποιημένη
- Πολύπλευρες πλατφόρμες – αγορές

## 2. Αξία/ Χρησιμότητα

Η δέσμη των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν αξία για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.



- Τι αξία παρέχετε στους πελάτες σας;
- Ποιά προβλήματα τους βοηθάτε να αντιμετωπίσουν;
- Ποιό είναι το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχετε στους πελάτες σας;
- Ποιες ανάγκες των πελατών σας ικανοποιείτε;

## 3. Κανάλια διανομής

Το προϊόν ή η υπηρεσία σας παραδίδεται στους πελάτες σας μέσω καναλιών επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεων.



- Μέσω ποιών καναλιών θέλουν, τα τμήματα της αγοράς σας, να τα προσεγγίσετε;
- Πώς τα προσεγγίζετε τώρα;
- Πώς ενοποιείτε τα κανάλια διανομής με την καθημερινότητα των πελατών σας;
- Ποια κανάλια είναι αποτελεσματικότερα συναρτήσει του κόστους τους;

Οι φάσεις εξυπηρέτησης των καναλιών διανομής:

i. Επίγνωση

Πώς μπορείτε να αυξήσετε την επίγνωση των δυνητικών σας πελατών αναφορικά με το εύρος των προϊόντων και υπηρεσιών σας;

ii. Αξιολόγηση

Πώς βοηθάτε τους πελάτες σας να αξιολογήσουν της αξία/ χρησιμότητα που τους παρέχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σας;

iii. Απόκτηση

Με ποιόν τρόπο αποκτούν οι πελάτες σας τα συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες;

iv. Αποστολή

Πώς παραδίδετε την αξία που παρέχετε στους πελάτες σας;

v. Μετά την πώληση

Πώς παρέχετε υποστήριξη στους πελάτες σας μετά την ολοκλήρωση της πώλησης;

#### 4. Σχέσεις με τους πελάτες

- Τι σχέσεις δημιουργείτε με κάθε τμήμα της αγοράς σας (προσωπική, αυτοματοποιημένη);
- Ποιές από αυτές έχουν παγιωθεί;
- Πώς εντάσσονται στο συνολικό επιχειρηματικό μοντέλο;
- Πόσο κοστίζουν;



#### 5. Ροές εσόδων

Προέρχονται από την επιτυχή παροχή του



προϊόντος/ υπηρεσίας, στους πελάτες.

- Ποιά τιμή είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες μας;
- Τι πληρώνουν τώρα;
- Πώς πληρώνουν τώρα;
- Πώς θα προτιμούσαν να πληρώνουν;
- Ποιά είναι η συμβολή κάθε ροής εσόδων στα συνολικά έσοδα της επιχείρησης;
- Τα έσοδα σας προέρχονται μέσω περιοδικών συναλλαγών ή είναι επαναλαμβανόμενα;

Τύποι εσόδων:

- Πώληση περιουσιακών στοιχείων
- Τέλος χρήσης
- Τέλος εγγραφής
- Δανεισμός, Ενοικίαση, Χρηματοδοτική μίσθωση
- Αδειοδότηση
- Μεσιτεία τελών διαφήμισης

Σταθερή τιμολόγηση:

- Τιμοκατάλογος
- Εξαρτώμενη από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Εξαρτώμενη από το τμήμα της αγοράς που απευθύνεται
- Εξαρτώμενη από τον όγκο

Δυναμική τιμολόγηση:

- Προϊόνδιαπραγματεύσεων
- Πρόσδοδος παροχής έργου, προϊόντος ή υπηρεσίας
- Διαχείριση σε πραγματικό χρόνο της αγοράς



## 6. Κρίσιμοι πόροι

Οι κρίσιμοι πόροι είναι περιουσιακά στοιχεία που είναι απαραίτητα για την παροχή των προηγούμενων στοιχείων.

- Ποιοί κρίσιμοι πόροι είναι απαραίτητοι για τη δημιουργία του παρεχόμενης αξίας/ χρήσης προς τους πελάτες;
- Ποιές δραστηριότητες υποστηρίζουν; (βλ. παρακάτω)

Τύποι πόρων:

- Φυσικοί (π.χ. κτίρια, εξοπλισμός, μεταφορικά μέσα, κλπ)
- Άυλοι (πατέντες, πνευματικά δικαιώματα, επωνυμία)
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Χρηματικοί

## 7. Κυριότερες δραστηριότητες

Χαρακτηρίζονται οι ενέργειες που σε συνδυασμό με τους πόρους της επιχείρησης συντελούν στη δημιουργία του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.



- Ποιες δραστηριότητες πρέπει να εκτελέσετε πολύ καλά στο επιχειρηματικό σας σχέδιο; Τι είναι σημαντικό;

Κατηγορίες:

- Παραγωγή

- Επίλυση προβλημάτων
- Πλατφόρμα/ δίκτυο

## 8. Κρίσιμες συνεργασίες

Ορισμένες δραστηριότητες της επιχείρησης ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους αποκτάται χάρη σε εξωτερικές συνεργασίες.



- Ποιοί συνεργάτες και προμηθευτές ασκούν επιρροή στο επιχειρηματικό σας σχέδιο;
- Ποιούς κρίσιμους πόρους αποκτούμε από συνεργάτες;
- Ποιές κύριες δραστηριότητες πραγματοποιούνται από συνεργάτες;

Κίνητρα για συνεργασίες:

- Βελτιστοποίηση και εξοικονόμηση πόρων
- Μείωση του ρίσκου και της αβεβαιότητας
- Απόκτηση ιδιαίτερων πόρων και δραστηριοτήτων

## 9. Διάρθρωση του κόστους

- Ποιά είναι τα κυριότερα κόστη του επιχειρηματικού σας σχεδίου;



- Ποιοί είναι οι ακριβότεροι πόροι του επιχειρηματικού σας σχεδίου;
- Ποιές είναι οι ακριβότερες κύριες δραστηριότητες;

Η Επιχείρησή σας οδηγείται κυρίως:

- από το κόστος (έμφαση στην ελαχιστοποίηση του κόστους, μικρός λόγος τιμής και χρησιμότητας, μεγιστοποίηση των αυτοματισμών, εκτεταμένη ανάθεση σε τρίτους)
- από την αξία (έμφαση στη δημιουργία αξίας, παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής χρησιμότητας).

Ορισμένα χαρακτηριστικά για τα είδη του κόστους:

- Σταθερά κόστη (μισθοί, ενοίκια, αναλώσιμα )
- Μεταβλητά κόστη
- Οικονομίεςκλίμακας
- Οικονομίεςεύρους

### 3.3. Εναλλακτικά επιχειρηματικά μοντέλα

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να συνδυάζει περισσότερα από ένα μοτίβα. Κάθε μοτίβο συνδυάζει τα δομικά στοιχεία με διαφορετικό τρόπο, ώστε να αναδύεται η αντίστοιχη συμπεριφορά και επίδοση

Παρακάτω παρουσιάζονται τα πέντε βασικά μοτίβα επιχειρηματικών μοντέλων.

#### **Βασικάμοτίβα**

1. Από-συζευγμένεςδραστηριότητες
2. Η «Μακριάουρά»
3. Πολυμερείς πλατφόρμες
4. ΔΩΡΕΑΝ – ως βάση του ΕΜ
5. Ανοιχτά ΕΜ



## **1. 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

## **2. Η «Μακριά Ουρά»**

*Βασίζεται στην πώληση μικρότερων ποσοτήτων από περισσότερα προϊόντα*

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

*Απαιτούνται:*

– Σχετικά μικρά κόστη διαχείριση αποθεμάτων

– Ισχυρές πλατφόρμες που θα διαθέτουν εξειδικευμένα προϊόντα στους ενδιαφερόμενους χρήστες

*Παραδείγματα:*

–Amazon, Netflix, eBay, (Lulu.com, Bookboon?)...

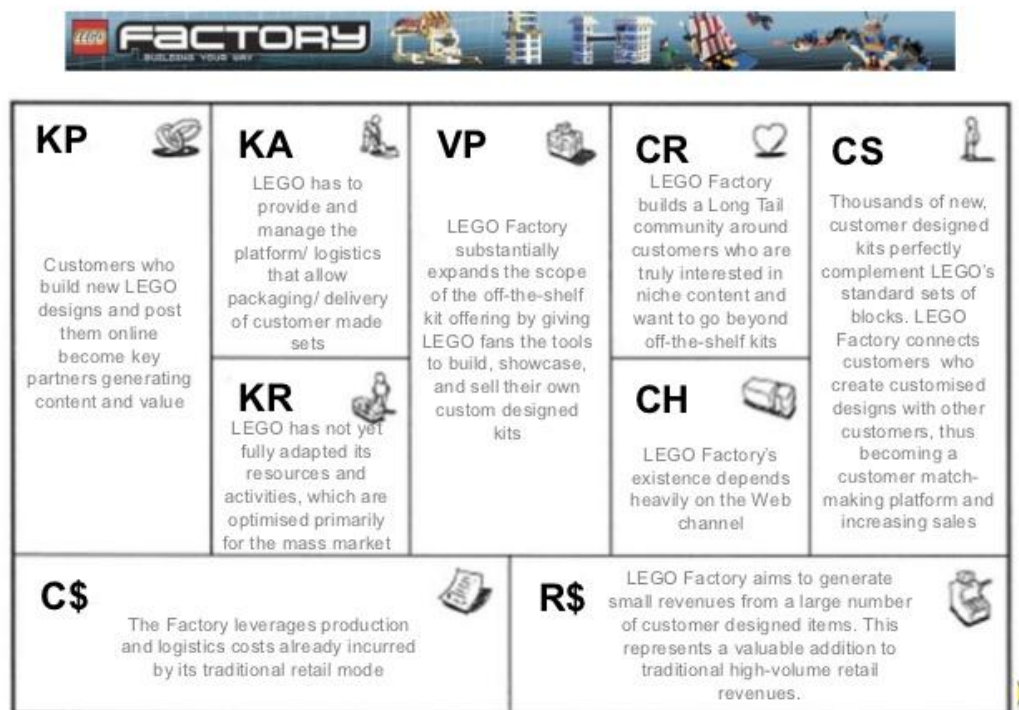
Τρεις παράγοντες:

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

–«Εκδημοκρατισμός» των διαύλων διανομής: ψηφιοποίηση, logistics

–Μειούμενα κόστη αναζήτησης

## The Business Model Canvas - Example



Σχήμα 3. Το Επιχειρηματικό μοντέλο των LEGO.

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

### 3. Πολυμερείς πλατφόρμες

Συνδυάζουν δύο ή περισσότερες διακριτές και ανεξάρτητες ομάδες πελατών

Η πλατφόρμα

–προσφέρει αξία στη μία ομάδα μόνον όταν η άλλη ομάδα υπάρχει

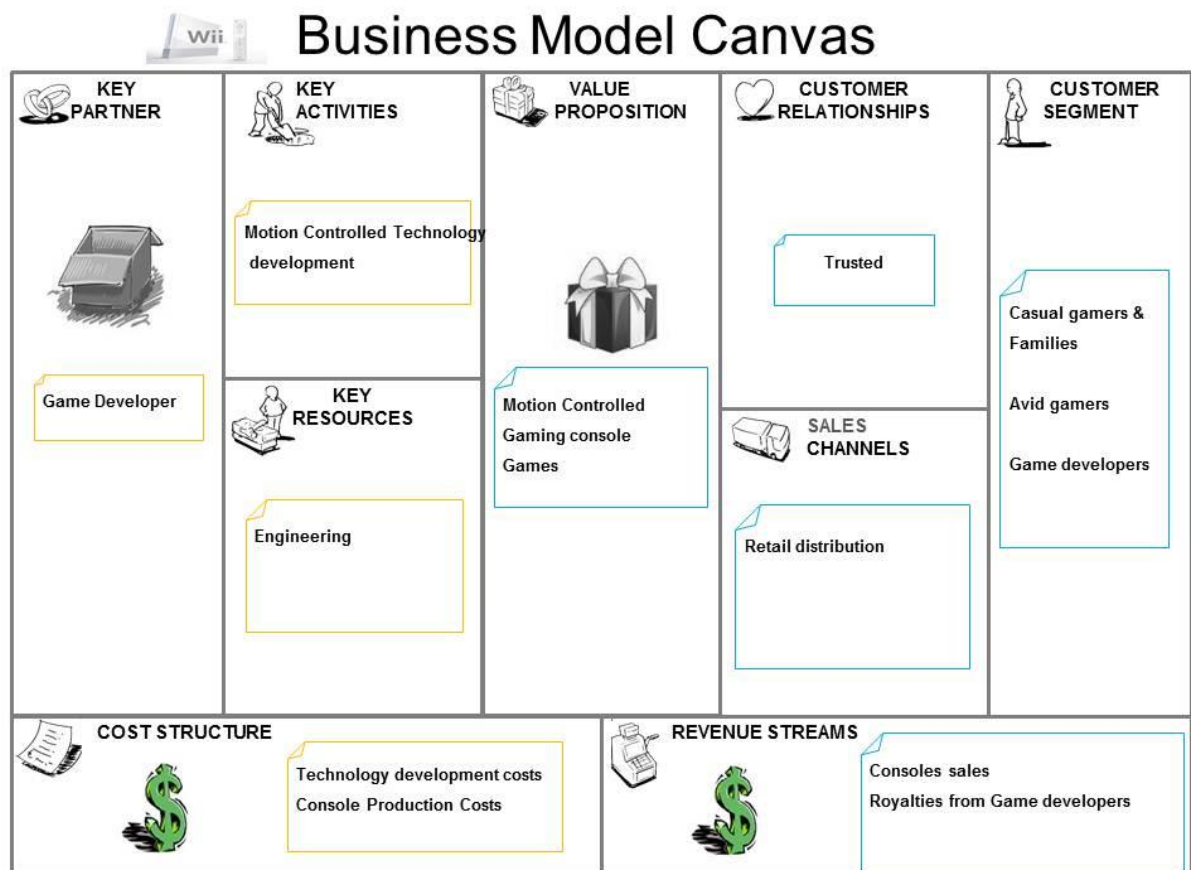
–παράγει αξία μέσω της διευκόλυνσης αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών των διαφορετικών ομάδων

–Αυξάνει την αξία της μέσω της προσέλκυσης περισσότερων χρηστών της (networkeffect)

*Παραδείγματα:*

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

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



**Σημια4.** Το Επιχειρηματικό μοντέλο του Wii

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

#### 4.ΔΩΡΕΑΝ

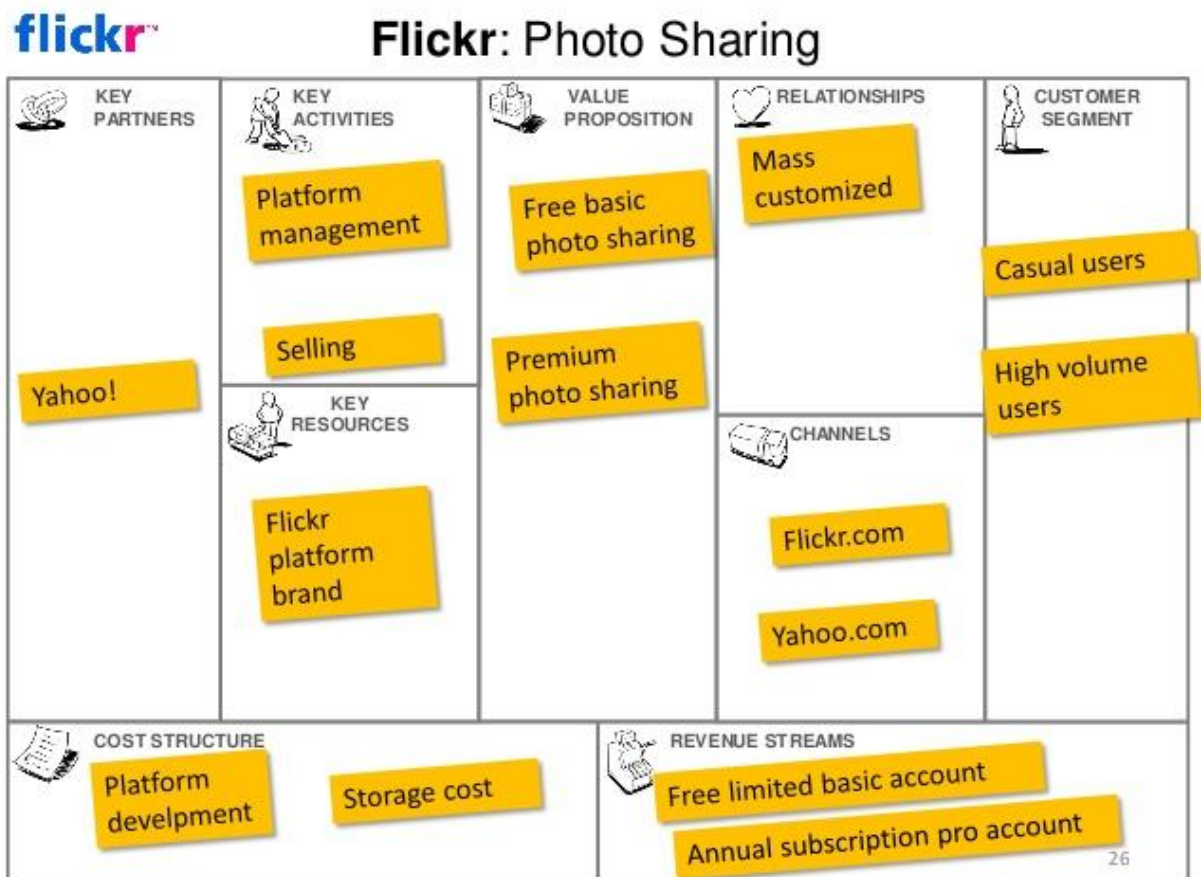
Τουλάχιστον ένα σημαντικό τμήμα των πελατών μπορεί να επωφελείται από την δωρεάν παροχή αξίας συνεχώς.

Παραδείγματα: Google, freepress, τηλεόραση/ραδιόφωνο, Flickr, OpenSource, Skype, δωρεάν κινητά

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

Συναντάμε Τρεις κύριες στρατηγικές:

- Fremium/Premiumoffer
- Διαφήμιση
- Δόλωμα και αγκίστρι



Σχήμα 5. Το επιχειρηματικό μοντέλο του Flickr.

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

### 5.Ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα

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

•Outside-in

•Inside-out

## InnoCentive

<b>Key Partners</b> ✓ Major 'seekers'	<b>Key Activities</b> ✓ Platform management ✓ Acquire solvers and seekers	<b>Value Proposition</b> ✓ Access to broad network of scientist 'solvers' ✓ Connect 'seekers' and 'solvers' ✓ Access to scientific challenges with cash rewards	<b>Customer Relation</b> ✓ Online profiles	<b>Customer Segments</b> ✓ Seekers (company) ✓ Solvers (scientists)
	<b>Key Resources</b> ✓ Brand ✓ Patents (blocking)		<b>Channels</b> ✓ Innocentive.com	
<b>Cost Structure</b> ✓ Platform management ✓ Acquisition of solvers and seekers		<b>Revenue Streams</b> ✓ 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>

Βίντεο: [Παρουσίαση του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου](#)

## Άσκηση ελέγχου γνώσεων

Χρησιμοποιώντας τον [Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου](#) συμπληρώστε τις παρακάτω ενότητες:

-Περιεχόμενο της επιχειρηματικής ιδέας (1/2 έως 1 σελίδα)

-Τίτλος ( Το όνομα της επιχείρησης)

-Προσφορά Αξίας (1/2 έως 1 σελίδα)

Τι προσφέρουμε στους πιθανούς πελάτες μας; Ποιό πρόβλημα λύνουμε; Ποιά ανάγκη καλύπτουμε;

-Εγκατάσταση της επιχείρησης (1/2 έως 1 σελίδα)

- Πού θα είναι η έδρα της επιχείρησης;
- Τι κτηριακές εγκαταστάσεις θα χρειαστεί;
- Τι εξοπλισμό θα χρειαστεί (εξοπλισμό απαραίτητο για την παραγωγή);

-Αγορά - Ανταγωνισμός (1/2 έως 1 σελίδα)

- Σε ποιά αγορά απευθύνεται (γεωγραφικά, κλαδικά);
- Ποιοί είναι οι πιθανοί αγοραστές – χρήστες (τμήματα πελατών); Τι χαρακτηριστικά έχουν (γεωγραφικά, ηλικιακά, μορφωτικά, εισοδηματικά κλπ);
- Ποιός είναι ο ανταγωνισμός (έμμεσος και άμεσος); Τι κάνει και πως;

-Κρίσιμοι πόροι – παράγοντες επιτυχίας (1/2 έως 1 σελίδα)

- Τι ανθρώπινο δυναμικό θα χρειαστεί (πλήθος, ειδικότητες);
- Γιατί πιστεύετε ότι θα πετύχει;
- Ποιοί είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας;
- Έχετε να δείξετε πετυχημένα παραδείγματα άλλων παρόμοιων επιχειρηματικών εγχειρημάτων; Τι κάνουν με τον ίδιο τρόπο και τι με διαφορετικό; Γιατί;

- Δομή κόστους(1/2 έως 1 σελίδα)

Ποιό είναι το κόστος του προϊόντος/υπηρεσίας που θα προσφέρετε; Για το κόστος θα πρέπει να υπολογίσετε: πρώτες ύλες, , προώθηση, λειτουργικά κόστη (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό κτλ)

- Ροές εσόδων (1/2 έως 1 σελίδα)

Από που προέρχονται τα έσοδα της επιχείρησης;

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Dollinger, M. J. (2005). *Strategies and Resources*. Singapore: Pearson's Educational.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*

Birley, S., & Muzyka, D. F. (Eds.). (2000). *Mastering entrepreneurship*. Editorial Dunken.

Ghemawat, P. (2001). *Strategy and the business landscape: Core concepts*. Prentice Hall.

Hamel, G. (2002). *Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Boston: Harvard Business School Press.