



ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ
& ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Εναλλακτικά Επιχειρηματικά Μοντέλα



ΔΟΜΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Γ. Σταμπουλής
Εισαγωγή στην Επιχειρηματικότητα

Μοτίβα Επιχειρηματικών Μοντέλων

- Μοτίβο (Pattern):
 - η αρχετυπική, αφαιρετική περιγραφή μιας δομής ή συμπεριφοράς που μπορεί να αφορά σε πολλές φαινομενικά διαφορετικές
 - 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

Βασικά μοτίβα

- Από-συζευγμένες δραστηριότητες
- Η «Μακριά ουρά»
- Πολυμερείς πλατφόρμες
- ΔΩΡΕΑΝ – ως βάση του EM
- Ανοιχτά EM

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

3 θεμελιώδεις τύποι δραστηριότητας

	Product Innovation	Customer Relationship Management	Infrastructure Management
Economics	Early market entry enables charging premium prices and acquiring large market share; speed is key	High cost of customer acquisition makes it imperative to gain large wallet share; economies of scope are key	High fixed costs make large volumes essential to achieve low unit costs; economies of scale are key
Culture	Battle for talent; low barriers to entry; many small players thrive	Battle for scope; rapid consolidation; a few big players dominate	Battle for scale; rapid consolidation; a few big players dominate
Competition	Employee centered; coddling the creative stars	Highly service oriented; customer-comes-first mentality	Cost focused; stresses standardization, predictability, and efficiency








Πηγή: Hagel and Singer, 1999 (στο Osterwalder, 2010, σελ. 59)

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, (Lulu.com, Bookboon?)...
- Τρεις παράγοντες:
 - «Εκδημοκρατισμός» των εργαλείων παραγωγής: μειούμενο κόστος πρόσβασης σε παραγωγικές υπηρεσίες
 - «Εκδημοκρατισμός» των διαύλων διανομής: ψηφιοποίηση, logistics
 - Μειούμενα κόστη αναζήτησης

LEGO®'s New Long Tail

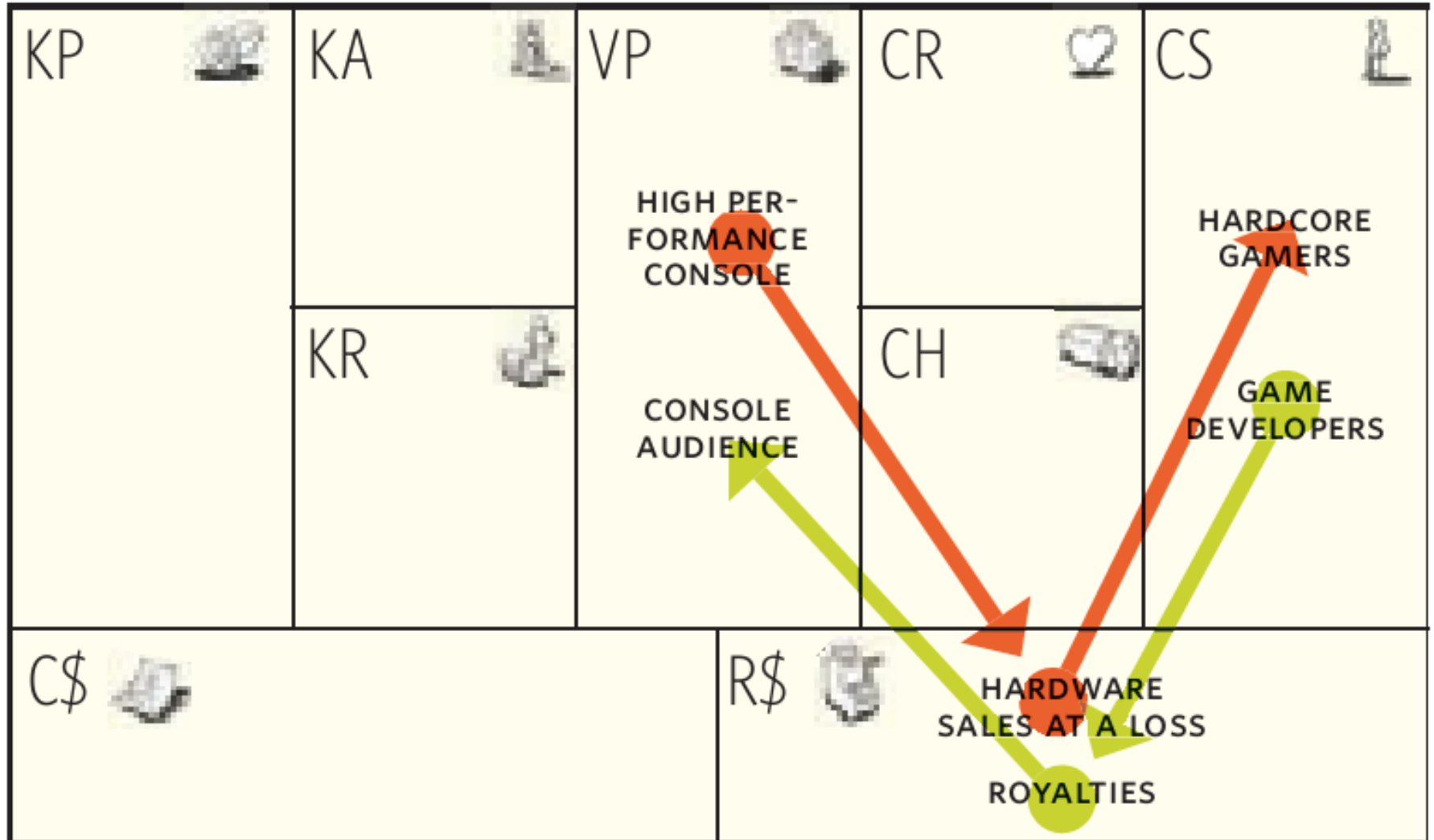
LEGO Factory: Customer-Designed Kits

<p>KP </p> <p>Customers who build new LEGO designs and post them online become key partners generating content and value</p>	<p>KA </p> <p>LEGO has to provide and manage the platform and logistics that allow packaging and delivery of custom-made LEGO sets</p>	<p>VP </p> <p>LEGO Factory substantially expands the scope of the off-the-shelf kit offering by giving LEGO fans the tools to build, showcase, and sell their own custom-designed kits</p>	<p>CR </p> <p>LEGO Factory builds a Long Tail community around customers who are truly interested in niche content and want to go beyond off-the-shelf retail kits</p>	<p>CS </p> <p>Thousands of new, customer-designed kits perfectly complement LEGO's standard sets of blocks. LEGO Factory connects customers who create customized designs with other customers, thus becoming a customer match-making platform and increasing sales</p>
<p>C\$ </p> <p>LEGO Factory leverages production and logistics costs already incurred by its traditional retail model</p>	<p>R\$ </p> <p>LEGO Factory aims to generate small revenues from a large number of customer-designed items. This represents a valuable addition to traditional high-volume retail revenues</p>			

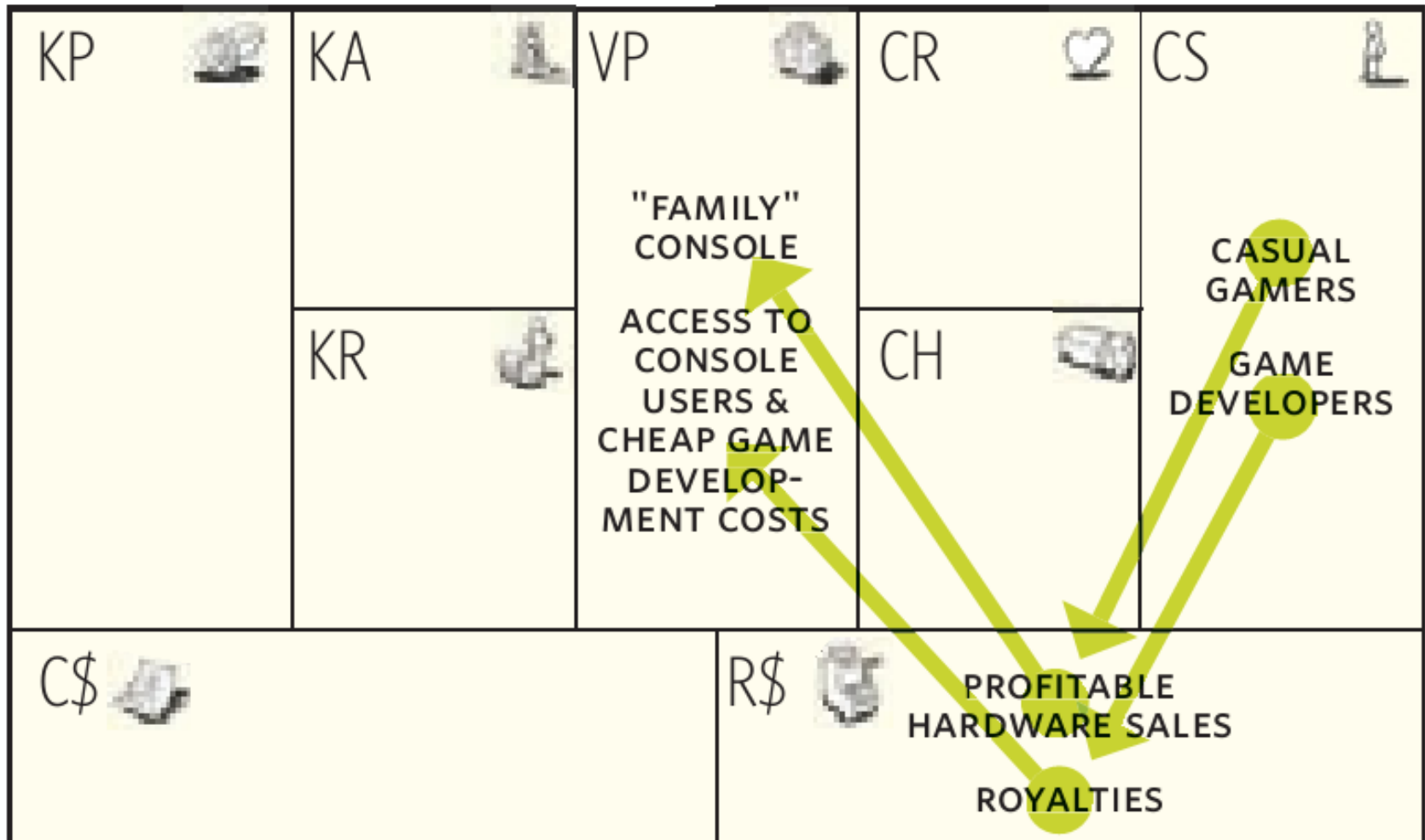
Πολυμερείς πλατφόρμες

- 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(?)
- Συχνά «επιδότηση» ενός τμήματος ώστε να λειτουργήσει ως «δόλωμα»: Ποιο τμήμα; Τιμολόγηση;

PSP/Xbox Focus



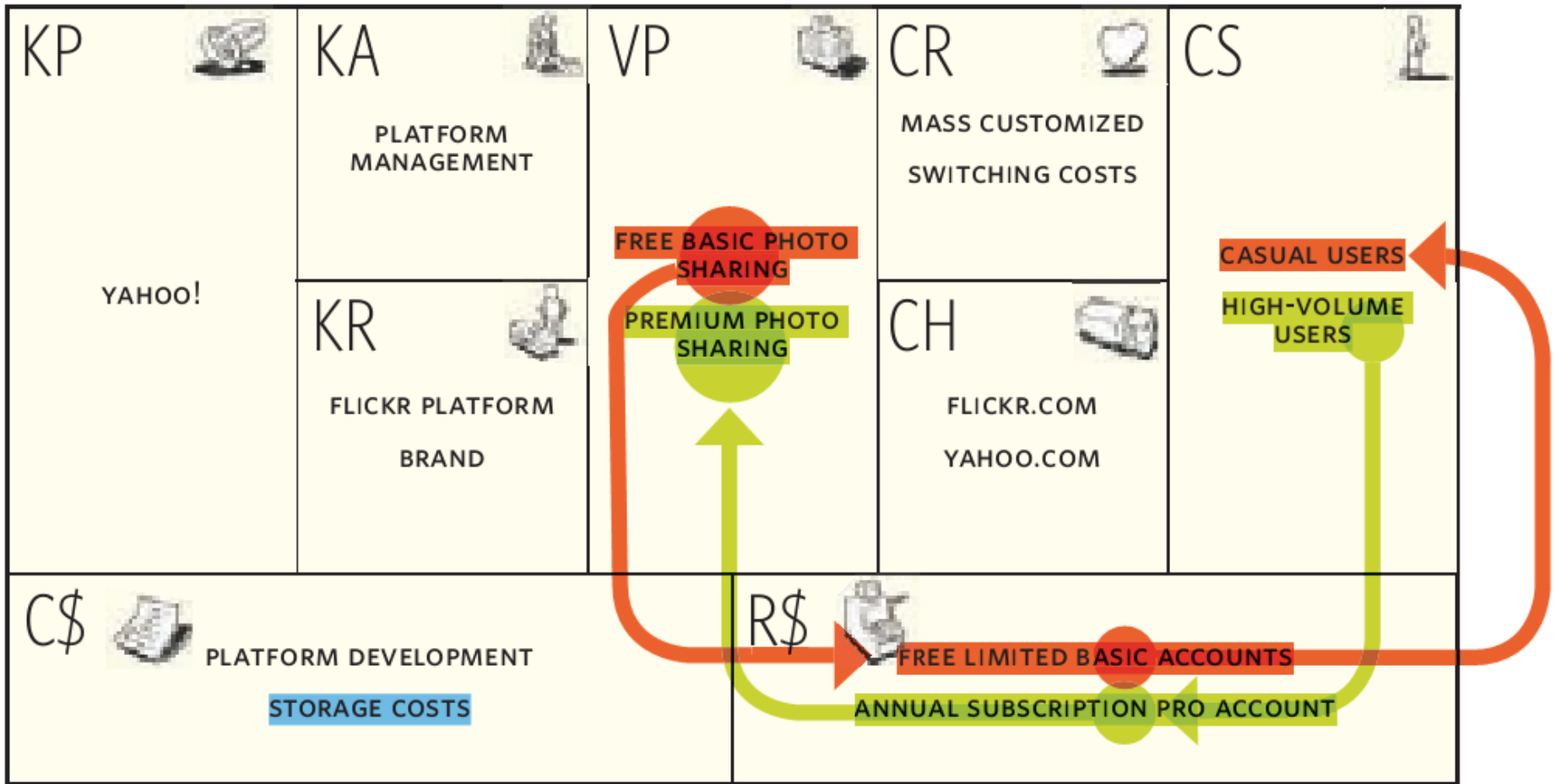
Nintendo's Wii



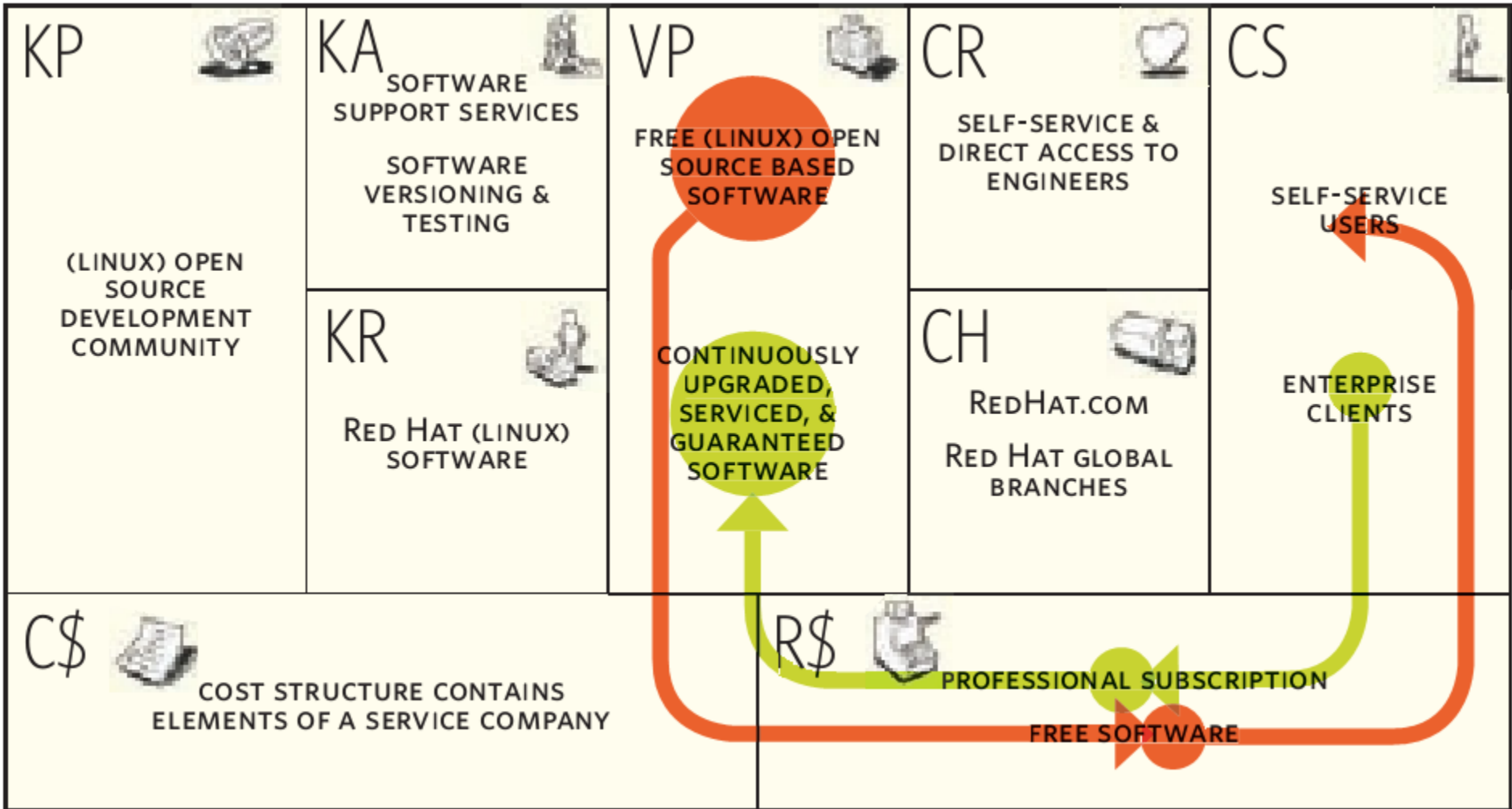
ΔΩΡΕΑΝ

- 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
- Τεχνολογική εξέλιξη: οριακό κόστος =0 : π.χ. μουσική και διαδίκτυο
- Τρεις στρατηγικές
 - Fremium/Premium offer
 - Διαφήμιση
 - Δόλωμα και αγκίστρι

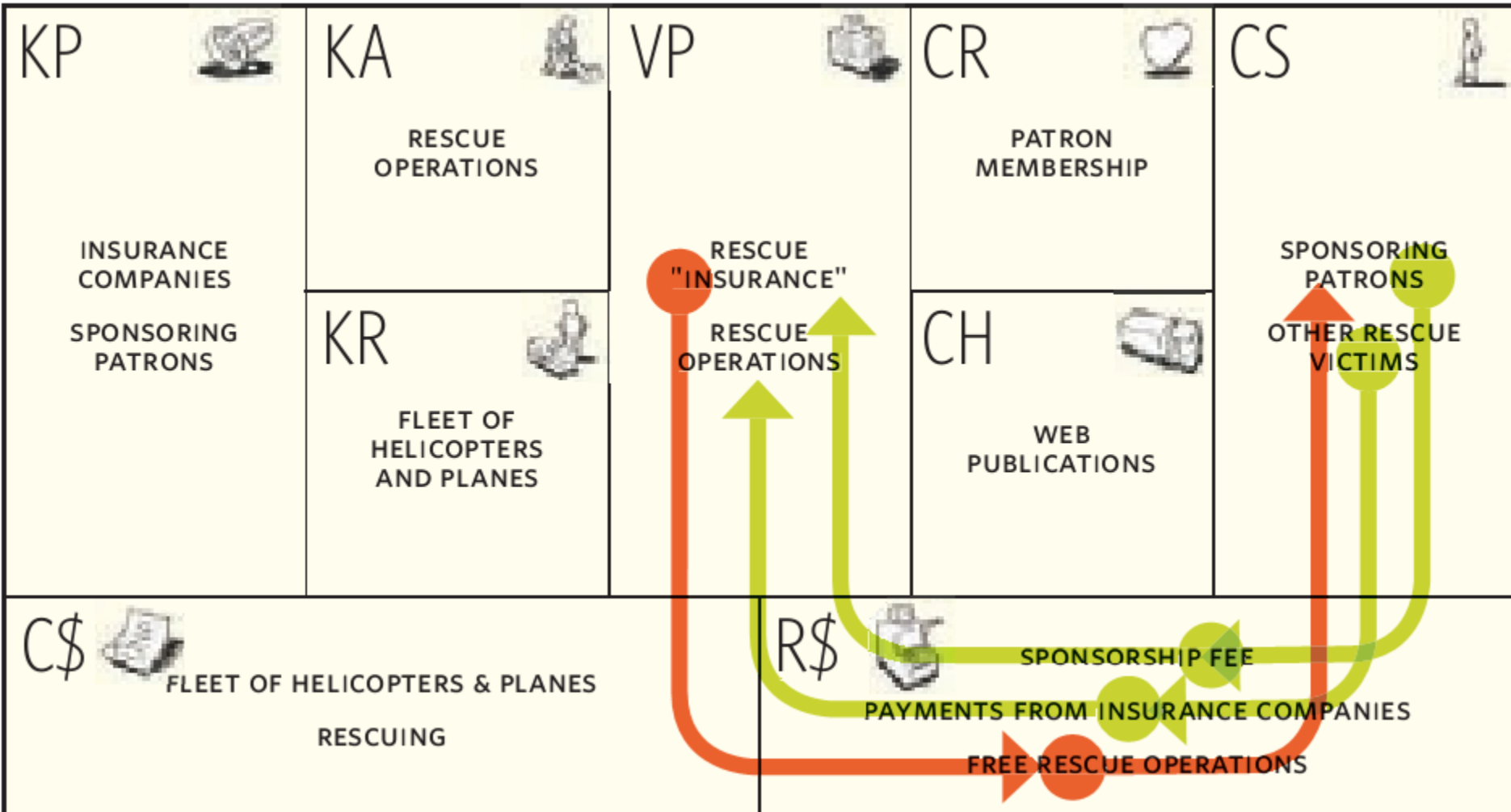
Flickr



Red Hat



To Freemium ανάποδα: ασφαλιστικές



Ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα

- Δημιουργία και σύλληψη αξίας μέσα από τη συστηματική συνεργασία με άλλους
- Outside-in
- Inside-out

PRINCIPLES OF INNOVATION

Closed

The smart people in our field work for us.

To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.

If we conduct most of the best research in the industry, we will win.

If we create the most or the best ideas in the industry, we will win.

We should control our innovation process, so that competitors don't profit from our ideas.

Open

We need to work with smart people both inside and outside our company.

External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.

We don't have to originate the research to benefit from it.

If we make the best use of internal and external ideas, we will win.

We should profit from others' use of our innovations, and we should buy others' intellectual property (IP) whenever it advances our own interests.

Innocentive

